

MINQI GUANLIZHE DE
CHENGGONG QISHILU

民企管理者的 成功 启示录

邱德军 著



金盾出版社

民企管理者的 成功启示录

邱德军 著



金盾出版社

内 容 提 要

这是一本通过一系列的职场故事来阐述民营企业管理者如何才能成为下属拥戴的好领导的书,也是一本民企管理者加强修养、提高管理能力、办好和管好企业、将企业不断做大做强的参考用书。本书引用发生在人们身边的事,并从多重视角来审视、阐释、剖析民企管理者这个角色。同时,本书对职场中人如何为人处世以及如何才能实现人生价值和梦想,也进行了广泛、深入的揭示。

图书在版编目(CIP)数据

民企管理者的成功启示录/邱德军著. —北京:金盾出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-5186-0585-9

I. ①民… II. ①邱… III. ①民营企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 251633 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京盛世双龙印刷有限公司

正文印刷:双峰印刷装订有限公司

装订:双峰印刷装订有限公司

各地新华书店经销

开本:880×1230 1/32 印张:6.75 字数:185 千字

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1~4 000 册 定价:22.00 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

前言

企业管理者，既是决策者、领头羊，又是践行者和排头兵，其一言一行都关乎企业信誉和形象，关乎团体意识和行为的走向。甚至可以这样说，企业的前途和命运有时就直接掌握在企业决策者手中。几乎每一位管理者都有一定的决策权，因此，办好企业不单是“老板”一人的事，每位管理者都责无旁贷。管理者所起的模范带头作用是他人无法替代的。每位管理者都应珍视手中的权力，用好手中的权力，牢记自己的使命，履行好应尽的职责。

企业拥有一支高素质的管理者队伍，是企业赖以生存和发展的基础。管理者仅仅有文化、有能力、有魄力还不够，还需要有好人品。相对来说，民营企业工作人员流动性较大，“辞职”“跳槽”事件屡见不鲜，如何才能留住人才、用好人才，充分调动广大员工的积极性和创造性，充分发挥他们的潜力和潜能，增强团体凝聚力、向心力和竞争力，与管理者为人做事的好坏休戚相关。

那么，如何才能做好一个称职的管理者，管理者应该注重哪些方面的修养呢？简而言之，就是要“正德”与“正行”并举，学会两条腿走路，两手都要硬，做到“德才兼备”。首先，要加强思想品德方面的修养，做到品德高尚，品行端正；其次，要注重养成、发扬传统美德，懂得感恩和回报，能主动与下属、员工分享收获和快乐；最后，要注重工作方式，讲究处事技巧，努力提升领导艺术，能够放下架子，与下属以诚相待，互尊互爱，共同进步。

道理虽然很简单，但想真正践行好它并不容易。一些民营企业缺乏监督制约机制，缺乏民主氛围，“家长”作风大行其道，管理者（尤其是老板）只知道赚钱谋利，根本不重视修身养性，甚至我行我

素，见利忘义，任由自己的脾性行事，经常将做人底线忘之脑后，公然置公德道义于不顾。俗话说“无规矩不成方圆”，无论是做人还是创业、守业和强业，都需遵守公共道德和规则。没有规矩，不讲公德，这样的企业很难做大做强。正因为如此，管理者加强修养才显得尤为重要。这也正是作者创作本书的初衷所在。

本书所讲述的小故事，均取材于现实生活，是作者耳闻目睹或亲身经历过、体验过的身边事、职场事，读来让人颇感亲切。每个故事既蕴含管理艺术，也潜藏做人之理。这些道理适用极为广泛，既可作为各行业管理者、职场中人的修养读物，也可作为年轻人的就业参考用书。为便于读者领会故事中所蕴含的哲理，作者特意在每章开头加了启发式的导语，在文后加了简明的“职场物语”。本书集趣味性、哲理性、文学性为一体，既有故事曲折新奇的韵味，又兼具小中见大的特点，意在给大家回味悠长的精神愉悦和豁然开朗般的心灵启迪。

邱德军

邱德军，山东作协会员，潍坊市奎文区作协副主席。现供职于山东畜牧兽医职业学院。1992年初开始发表文学作品，迄今已在全国各类报刊发表诗歌、散文、杂文、小说、评论等2000余篇（首）。作品曾被《微型小说选刊》《小说选刊》《小小说月刊》《幽默讽刺精短小说》《绝妙小小说》等众多报刊转载。



目 录

第一章 应深入基层和群众 / 1

场景一：招牌提包——别给下属拍马机会 / 2

场景二：马拉松式签字——多倾听员工呼声 / 4

场景三：发现“真人”——不可只看表面现象 / 8

场景四：老板来访——被工友误解怎么办 / 10

第二章 正确对待员工意见 / 15

场景一：下马威——须做到以理服人 / 16

场景二：群众监督员——当保持豁达心胸 / 18

场景三：蹊跷的宴席——应搞好调查落实 / 21

场景四：失灵的把戏——切忌用权宜之计 / 24

场景五：追错方向——不要抱打压幻想 / 27

第三章 及时化解上下级误会 / 31

场景一：看走眼——不必斤斤计较 / 32



目 录

场景二：茶水惹祸——切忌妄加评断 / 35

场景三：加班风波——避免误会加深 / 37

场景四：一把遮雨伞——注重疏导技巧 / 40

第四章 对下属要宽容善爱 / 45

场景一：巧打圆场——需爱护员工脸面 / 46

场景二：“补办”活动——发现员工的长处 / 49

场景三：多余的意思——用诚心打动下属 / 51

场景四：辞职缘由——应尊重爱惜人才 / 54

场景五：“烫手”奖金——不宜苛求回报 / 57

第五章 做好管理须克服私心 / 61

场景一：“熟视有睹”——小便宜勿乱占 / 62

场景二：另有隐情——不要因私误工 / 64

场景三：表哥升官——不可任人唯亲 / 67

场景四：总监的“潜规则”——切勿优亲厚友 / 70

第六章 守好廉洁这条底线 / 73

场景一：“烟盒”惊魂——切勿随波逐流 / 74

场景二：误打误撞——别让良心煎熬 / 76

场景三：最佳人选——扎紧自律篱笆 / 78

场景四：勒索电话——筑牢心理防线 / 81



第七章 忌对下属耍弄权术 / 83

场景一：老姜的愿望——不能装老好人 / 84

场景二：看“火候”——忌搞形象工程 / 87

场景三：找台阶——不可徇私舞弊 / 89

场景四：总经理下基层——勿使小人伎俩 / 91

场景五：突击演练——不要弄虚作假 / 93

第八章 为人经商要讲诚信 / 97

场景一：经理的承诺——要做到言而有信 / 98

场景二：把话说大了——切勿贻人口实 / 100

场景三：牛皮广告——欺人之念不可有 / 102

场景四：言语之误——不要随意夸海口 / 105

场景五：从零做起——需及时裨补阙漏 / 108

第九章 不要随意推卸责任 / 111

场景一：被扯裂的条幅——必须敢于担当 / 112

场景二：躲不掉的罚单——不可“明受暗推” / 115

场景三：问题发生后——切勿避重就轻 / 117

场景四：解围行动——学会换位思考 / 121

第十章 说话做事要有分寸 / 125

场景一：拒接电话——应克制冲动情绪 / 126



目 录

- 场景二：一气之误——不要受心情影响 / 129
- 场景三：印象不好——别让偏见迷了眼 / 132
- 场景四：主任是股迷——切忌被杂念左右 / 134
- 场景五：乱了方寸——家长作风要不得 / 136

第十一章 需摒弃经验教条观 / 141

- 场景一：怪圈——不可生搬硬套 / 142
- 场景二：疑似“抄袭”——不要以偏概全 / 145
- 场景三：致命暗示——切勿以己度人 / 147
- 场景四：被搁置的计划——不能墨守成规 / 149
- 场景五：一票否决——切忌囿于成见 / 152

第十二章 不可轻视日常小节 / 155

- 场景一：生日寄语——不要小看了酒德 / 156
- 场景二：竞标风波——不可忽视仪表美 / 158
- 场景三：裴主任出差记——别让爱好束手脚 / 161

第十三章 妥善处理人际关系 / 165

- 场景一：“信件”——应讲究拒礼技巧 / 166
- 场景二：没喝成的喜酒——需做到有礼有节 / 168
- 场景三：主动表示——要学着推己及人 / 170
- 场景四：辟谣——别拿人言太当事 / 173
- 场景五：疑似亲信——别让情面绊了脚 / 175



第十四章 着力提升领导艺术 / 179

场景一：一个小年轻——讲求语言艺术 / 180

场景二：不打不相识——注重协调艺术 / 182

场景三：奖励方案——用好激励艺术 / 185

场景四：遭遇难题——珍视决策艺术 / 187

第十五章 当好企业的管家婆 / 191

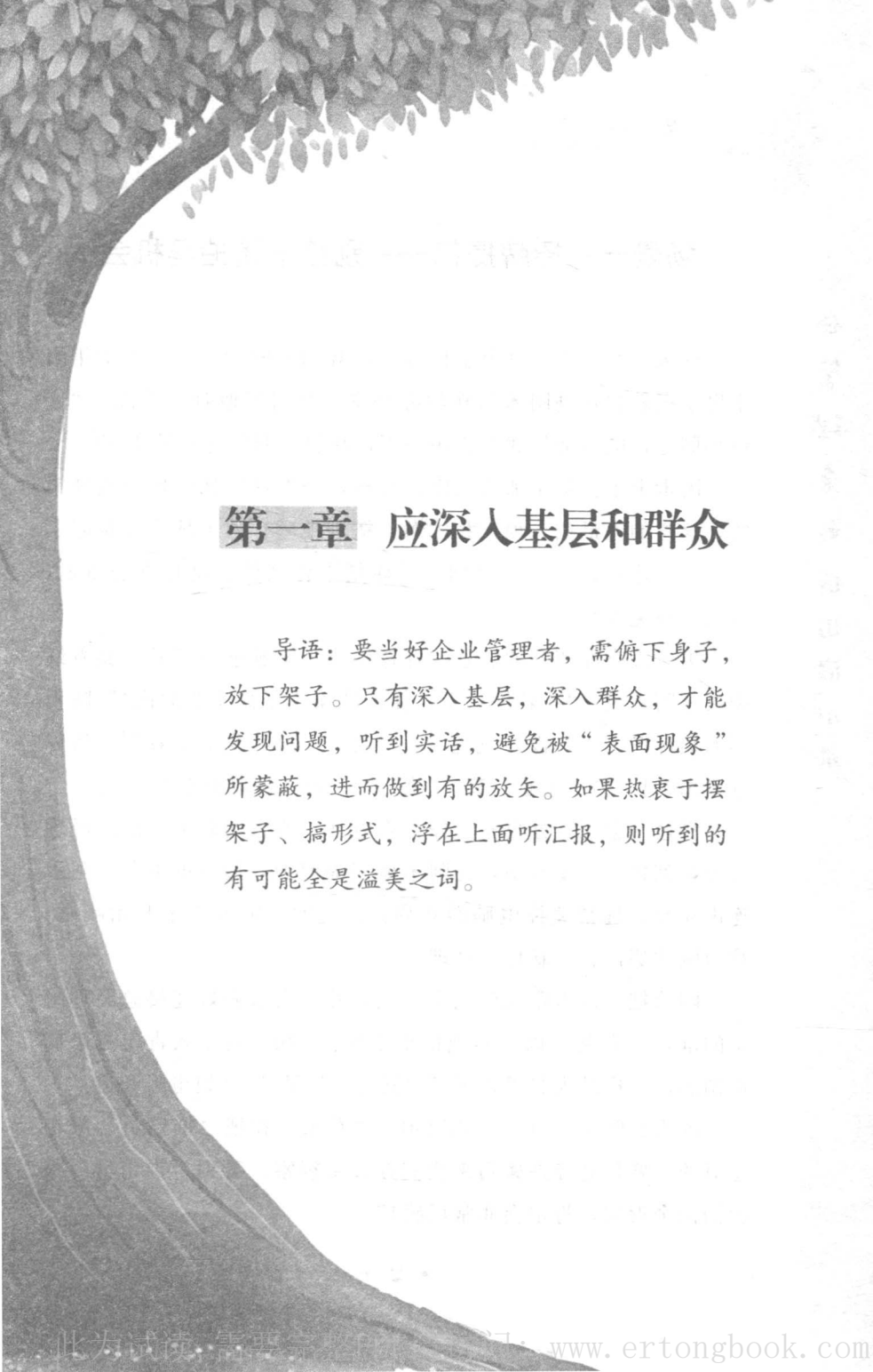
场景一：啼笑“植树酒”——吃喝风气当狠刹 / 192

场景二：飞来“横财”——收支关口须严把 / 194

场景三：店庆风波——乱讲排场要不得 / 197

场景四：看谁更节俭——资源利用应得法 / 200

场景五：绝密行动——节俭务须循正道 / 202



第一章 应深入基层和群众

导语：要当好企业管理者，需俯下身子，放下架子。只有深入基层，深入群众，才能发现问题，听到实话，避免被“表面现象”所蒙蔽，进而做到有的放矢。如果热衷于摆架子、搞形式，浮在上面听汇报，则听到的有可能全是溢美之词。



场景一：招牌提包——别给下属拍马机会

这天，大家正在办公室忙着玩游戏和上网聊天，一个中年陌生男子提着包走进阿禾所在的办公室，笑呵呵地对阿禾说：“这位小同志，能不能借我电脑用一下，我想上网发封电子邮件！”

阿禾上下打量了那人几眼，心想，一看这家伙就像个搞推销的，这样的人最招人烦，我才懒得搭理他哩！阿禾埋头又玩起了游戏，一边玩，一边随口问：“你是干什么的？这是办公重地，闲人一律免进！”

男子没有要离开的意思，好奇地凑近电脑前看了看，笑着继续央求阿禾说：“我就用一下，保证耽误不了您多少时间！”阿禾不耐烦地摆摆手，没好气地说：“老哥，没看我正忙着啊？请你赶紧离开！”男子尴尬一笑，“哦”了一声，提着包走了。

没过一会儿，办公室主任打来电话，说公司新上任的总经理可能要到各个科室暗访，让阿禾他们提前做好迎接的准备。阿禾连声应允，赶紧关掉电脑游戏界面。此时，阿禾心里开始嘀咕，难道刚才那位就是新任总经理？

阿禾把这件事跟几位同事一说，并要大家做好迎接总经理暗访的准备。老裴不以为然地摆摆手说：“嗨，这个人肯定是来搞推销的，这样的人我见多了！”“就是，就是。”文姐也附和道。

阿禾长吁了一口气，感叹道：“看来，我把‘推销员’赶走是对的，要是总经理碰巧来我们办公室视察，看到‘推销员’跟我们说个没完，肯定会非常反感！”



阿禾话音刚落，突然看见主任急匆匆地跑了过来，一进门张口就问：“总经理来过了吗？他问你们什么了没有？”阿禾呵呵一笑：“整个上午都没见有人来，除了刚才那位来搞推销的！”主任一愣神，来回踱了两步，问那个“推销员”长什么样，阿禾赶紧如实回答。

主任一听，一拍大腿，气呼呼地说：“噫，他就是新任总经理，你们怎么不问明情况就轻易把他打发走了？”阿禾吃了一惊，说话都有些结巴了：“这……但是，看他拿提包的姿势并不像总经理呀……”

主任狠狠地瞪了阿禾一眼，没好气地说：“你懂什么，他提的是笔记本电脑，放在腋下能夹得住吗？”说完，拿出手机，麻利地拨打起了电话：“喂，闫科长，隋股长，你们听好了，总经理是提着包来的，千万别认错了……”

打着打着，主任的手突然不自觉地哆嗦起来，因为他听到的几乎全是同一个回答：“天啊，你为什么不早说啊……”



职场物语

主任为了讨好新任总经理，迎合其暗访，可谓颇费心机。没想到总经理没一点“官样子”，早被阿禾认成是来搞推销的给撵走了。不过，也正是遭遇这样的误会，让总经理看到了某些下属的真实工作状况，以及他们以貌取人的工作作风，以后他在开展工作时就会心中有数。通过这件事，我们可以领悟这样一个道理：高高在上、趾高气扬、目空一切的管理者，“官态”就写在其脸上，通过言谈举止就会不自觉地流露出来，即使其从未和下属谋面，也很容易被下属认出来，并被下属所提防；而平易近人的企业管理者则不然。



第一章

看来，企业管理者要真正做到深入基层，洞察实情，必须放下“官架子”，脱掉“官样子”，摒弃虚荣心。既不要随意摆架子，拉官腔，也不要轻信奉承话；不要在没有掌握第一手资料的情况下乱表态或瞎指挥；要筑牢自身的“防火墙”，防止被“糖衣炮弹”击倒。要做到这几点并不容易，不少员工为了讨好上级领导或逃避责任，不惜弄虚作假，瞒报事实，混淆视听，阳奉阴违，因此上司很容易被他们的溜须拍马、巧言令色所迷惑。童话故事《皇帝的新衣》中的皇帝就是因为虚荣心强，经不住诱惑和吹捧，被臣僚和骗子的阿谀奉承所蒙蔽，宁愿相信别人的谎话，也不相信自己的眼睛，以致落了个狼狈不堪、贻笑大方的下场。所以，管理者必须时刻保持清醒的头脑和处变不惊的平常心，切忌因为员工谄媚逢迎就飘飘然，失了分寸。

场景二：马拉松式签字——多倾听员工呼声

公司欠某客户一笔货款，按规定，客户须先找采购部经理签字同意，方可到财务部支款。可是该客户跑断了腿，都没找到经理签上字，好不容易见上经理的面，没等他把话说完，就被经理三句话两句话给打发了回来。为此客户颇有怨言，说实在忍受不了这种“马拉松式”签字方式。

这位客户是采购员大朱联系的，原材料也是他签收的。客户拿不到欠款，非常着急，多次找大朱询问，最后干脆把发票撂给



他，让他直接找经理签字。大朱起初不肯收发票，也不想替客户跑腿，后来听了客户的话，勉强应允了下来。客户说：“大朱您是公司员工，说话比我们有分量，您的话领导肯定会听，原材料供应链条衔接不好，势必影响正常生产。实在不行的话，让您车间里的同事也帮着说说情，员工的呼声想必领导是不会轻视的。”

客户的话说得很有道理，这个忙大朱无论如何也得帮，这不仅是帮客户，也是帮自己、帮公司。但转念一想，大朱又犯了难，经理对讨债的人向来很反感，好多人去找他讨要欠款都碰了钉子，也不知道这次经理能不能给面子。大朱没有急着找经理签字，他既怕失去客户的信任和继续合作的机会，又怕惹领导不高兴。直到这天参加完全公司干部职工大会，大朱才决定去找经理，碰碰运气。

大朱耳边不时回荡总经理在大会上说的话。总经理说，领导干部工作作风问题不容忽视，领导干部一定要带好头，要敢于放下架子，多倾听员工们的呼声……总经理还做了自我检讨，说以后一定率先垂范，云云。也不知道总经理的讲话经理听到心里去了没有？这样的话公司领导以前在会上没少说，但总是雷声大、雨点小，但愿这次能有所改观，但愿这次经理能被总经理的话触动。

然而，实际情况还是没有想象的那样好。为避免“唐突”，大朱在客户的协助下，先做了经理的外围“说情”工作，预先向经理申明实际情况，然后才拿着发票找他签字，可是找了多次仍没见上他的人影。有时好不容易找到他，他一看发票便皱起眉头，不容分说就把大朱打发了回来。眼看公司原材料就要用完，生产科科长开始催促大朱尽快联系货源。大朱很是着急。



第一章

大朱一时找不到合适的进货渠道，便想尽快帮客户把货款讨要下来，好跟他继续合作下去。在征得客户同意后，大朱买了些礼品，径直来到经理家。不巧的是，经理刚好出门去了，至于啥时回来，不得而知。正不知如何是好时，经理8岁的儿子突然跑到大朱跟前，拽着他的衣角嘻嘻一笑问：“叔叔，你是来找我爸签字的吗？”“是啊，好孩子，你真聪明！”大朱不假思索地点点头。

经理儿子好奇地打量大朱几眼，眼睛一亮说：“叔叔，我爸爸到办公室上网去了！”说着，从兜中掏出一张皱巴巴的小纸条，塞给大朱，可怜巴巴地问：“叔叔，你去找我爸签字时，能顺便帮我也一块签上吗？爸爸把家里的电脑关了，我要上网必须先申请，他签字同意后，我才能打开……”大朱很快明白了经理儿子的意思，想说什么却没有说出口。

离开经理家，大朱忐忑不安地径直去公司找经理。路上，他的手不经意触到了兜中的那张小纸条，心中顿觉一沉，心想，没想到经理“礼数”这么多，根本没有把总经理的要求当回事，在自己家里也放不下当官的架子，看来这事不太好办……但是转念一想，大朱就乐了：连亲儿子找他签字都这么难，自己受点难又算得了什么！大朱觉得有经理的儿子做“挡箭牌”，这次经理肯定不会为难他。这样想着，大朱下意识地昂起头，加快了脚步。

正走着，手机铃声骤然响起，一看，是经理打来的。大朱小心地接起电话，刚要问好，却听经理气呼呼地大声训道：“大朱你什么意思？我什么时候不拿员工呼声当回事了？原料快用完了你为什么不早跟我说？这点小事也要捅到总经理那里，你成心让我难堪是吧？你抓紧把客户的发票给我，剩下的事我亲自来办！”“我早就跟您说了呀……”大朱刚要解释，经理却不由分说地挂



断了电话。

大朱马上拨通客户的电话，哭丧着脸问：“你是不是背着我去找总经理了？唉，经理是有做得不到的地方，但你也不能直接向总经理告他的状嘛！你这不是成心让我为难吗？”客户一听急了，说：“您误会了，是总经理下车间了解情况，了解到了原料不足的问题，所以才……我正犹豫怎么跟您说这事呢，恰巧您打来了电话！这样也好，幸亏你们总经理人实在，没架子，能给咱老百姓办实事，否则，这事还不定拖到什么时候呢！”大朱一听，没了话。



职场物语

像采购部经理这样的人，在现实生活中并不少见。他们凭借手中的权力处处给人设“门槛”，既为难了别人，自己也没落下好名声。很显然，总经理的做法才是正确的、非常富有成效的，正是由于他重视民意，真抓实干，敢于放下架子深入基层，倾听员工呼声，才及时发现了问题，避免了因原料不能及时购进而导致的不良后果。

作为企业领导者，必须及时更新观念，不能老“浮”在上面“不作为”；一定要深入基层，搞好调查研究，耐心听取一线同志的意见和建议，对他们的合理性要求及时给予满足和支持；要以大局为先，以集体利益为重，做事讲求原则，不能让个人好恶、私心杂念影响正常工作。若企业管理者反其道而行之，则极有可能贻误商机，导致不必要的损失。