



PRIVATE ENTERPRISES

私营公司

彦博◎编著

私企老板管人谋略的秘籍

管人智慧

管人犹如下棋，只有深谋远虑，这盘棋才会有统筹兼顾、攻防兼备的局势。成功的老板总是有一个共同的、不同寻常的素质：他们不是出现问题才去解决的『医生』，而是一个总能比别人多看几步棋，从而成为提前防范问题的『先知者』。



PRIVATE ENTERPRISES
WISDOM OF MANAGEMENT

中国商业出版社

私营公司 管人智慧

私企老板管人谋略的秘籍

彦 博 / 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

私营公司管人智慧/彦博编著. - 北京:中国商业出版社,
2005.12

ISBN 7 - 5044 - 5539 - 3

I. 私… II. 彦… III. 私营企业 - 企业管理:人事管理
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 152441 号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京兴通诚润印刷有限公司印刷

*

680×940 毫米 16 开 18.75 印张 210 千字

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

作为私营公司的老板，只有精通管人之道，才能从“根子”上把公司引入良性发展的轨道，让自己的公司越做越大、越做越强。否则，不仅自己会陷入工作无序和大小是非之中，公司也会身陷泥潭。最优秀的老板，不是一个只知道出现问题才去解决的“医生”，而是一个提前防范可能出现问题的“先知者”。因此他必须明白以下的管人铁则：

不了解一个人，就不能用好一个人。这句话对任何一个老板而言，都是真理。私企老板实际上就是员工入口的看守者，要什么样的人进来，你心里必须清楚。只有用人之前先识人，只有把好了“进入”这道关口，才能避免盲目用人。

不同的鱼，需要用不同的钩来钓。私企老板在用不同的人时，也必须像钓鱼一样，针对不同的情况采用不同的手段。因为，求才就是为了用才，只有把进入你公司的人员合理地使用，才能让他的能力最大限度地发挥出来，帮助自己取得成功。

道路如果没有红绿灯的约束，就会陷入混乱；公司如果没有制度的约束，就无法正常运转。私企老板要使你的公司成员具有统一的行为，就必须建立一个合理的游戏规则，并切实落实下去，让每个员工都按照游戏规则自我管理。

沟通是管理的浓缩，是任何管理艺术的精髓所在。它渗透于管理的每一个环节，如同人体的血液循环一样，一刻也不能

停止。在私营公司，沟通的作用也丝毫不会减弱，如果老板与员工之间失去了沟通，最终将无可避免地导致管理失败。

身为老板，必须精于排兵布阵，千万不能让公司变成一个松散的群体。在管理的过程中，要多动脑筋，多想计策，多用手段，对资源进行有效整合，让公司上下形成一个有效的团队，造成一股旺盛的人气，从而无难可阻、无坚不摧。

对私营公司而言，有了完善的机制并不等于万事大吉，这只是公司运转的硬件条件，必不可少的软件条件是老板驭人的能力和技巧。因为，管人是一个充满变数的过程，只有不断学习和运用统御之术，方能妙招频出，让问题迎刃而解。

人才是世界上所有资本中最宝贵、最有决定意义的资本，又是利润最高的资本。而培养人才正是一种战略性投资，所有花在培训方面的财力和物力都能变得物超所值。培育人才，你不仅得到了人才，更得到了员工的积极性。

真正高明的老板，不在于有没有人替你卖命，而在于有没有人甘心情愿地替你卖命。要知道，叫人生死相许的不是金钱，也不是地位，而是一个“情”字。只有手下人觉得你真的对他好，他才能对你感恩戴德，忠心不二，倾心为你效力。

那些高效率的老板，总是将精力集中到少数最重要的工作中去，他们将权力下放，把次要的工作留给下属去做。因为他们知道，管理是通过他人完成工作的一种程序和技术，它不是“自己做事”的方法，而是“让别人做事”的艺术。

每一个老板都希望自己手下的员工个个忠诚、人人敬业，没有任何借口地为自己工作。可是，要实现这样的目标，你必须找到员工忠诚敬业的原动力，并设法把它激活，让其迸发出巨大的能量。

以上几条道理，听起来似乎很简单，但要在日常工作中真正做好却并非易事。不论你是一位阅历丰富的老板，还是正准备创业的青年，如果你想让自己的公司在激烈的竞争中获胜，那就必须把上面几条管人铁则吃透嚼碎，并达到运用自如的程度。

本书立足中国私营公司的实际情况，有针对性地就一些问题进行了实战分析；同时也展望国外，引进国外公司管理的先进理念，并以生动的例子说明理论。使人读后能学，学后能用。读过此书后，相信私营公司老板们能够大幅度强化自己的管人之道，使自己的公司进入一个在市场竞争中“跑步向前”的状态。

作者

2006年2月于北京

目 录

第一章 首先要把好人员的“入口”

录

不了解一个人，就不能用好一个人。这句话对任何一个老板而言，都是真理。私企老板实际上就是员工入口的看守者，要什么样的人进来，你心里必须清楚。只有用人之前先识人，只有把好了“进入”这道关口，才能避免盲目用人。

1. 初次“约会”多看看 (3)
2. 别用钢锯砍木头..... (5)
3. 新“情人”更有激情 (8)
4. 不要和“恋证狂”说话 (11)
5. 把热情之人的“热”充分利用 (13)
6. 精心挑选几个得力的心腹 (16)
7. 远离心理素质不佳者 (19)
8. 浑身妖气的毛猴不可用 (22)
9. 在嫡系之中选将才 (24)

第二章 用什么样的钩钓什么样的鱼

不同的鱼，需要用不同的钩来钓。私企老板在用不同的人时，也必须像钓鱼一样，针对不同的情况采用不同的手段。因为，求才就是为了用才，只有把进入你公司的人员合理地使用，才能让他的能力最大限度地发挥出来，帮助自己取得成功。

10. 最大限度地选拔不同层次的人才…………… (31)
11. 善于做创造型人才的伯乐…………… (32)
12. 越用比自己强的下属越显得高明…………… (35)
13. 用自己的信任换取员工的忠诚…………… (37)
14. 还是给孙悟空安个咒比较好…………… (39)
15. 把眼光投到敌对阵营中…………… (42)
16. 用人要选准恰当的时机…………… (44)
17. 千万不可用蛀木造大船…………… (47)
18. 坚决除掉员工中的“阑尾”人物…………… (50)

第三章 在员工面前安上红绿灯

道路如果没有红绿灯的指挥，就会陷入混乱；公司如果没有制度的约束，就无法正常运转。私企老板要使你的公司成员具有统一的行为，就必须建立一个合理的游戏规则，并切切实实落实下去，让每个员工

都按照游戏规则自我管理。

19. 路口有红绿灯才能秩序井然..... (57)
20. 装老虎的笼子必须是铁的..... (60)
21. 量身订做一套最合适的制度..... (63)
22. 一定要搭好制度的整体框架..... (65)
23. 将制度管理融入团队..... (68)
24. 把制度制定得具体细致..... (71)
25. 坚决杜绝“放空炮”..... (74)
26. 制度管理也要与时俱进..... (76)
27. 做个守规的掌门人..... (78)

第四章 有效沟通创造无限价值

沟通是管理的浓缩，是任何管理艺术的精髓所在。它渗透于管理的每一个环节，如同人体的血液循环一样，一刻也不能停止。在私营公司，沟通的作用也丝毫不会减弱，如果老板与员工之间失去了沟通，最终将无可避免地导致管理失败。

28. 沟通是管理工作的基础..... (83)
29. 让沟通如细水常流永不间断..... (85)
30. 发挥个别谈话的微妙作用..... (88)
31. 决不可让泥沙塞了河道..... (91)
32. 走出来和员工直接交流..... (94)
33. 把握沟通的七个细节..... (96)

- 34. 拒绝蜗牛式沟通效率..... (99)
- 35. 尊重建议就是尊重金钱 (102)
- 36. 请个外援来参与沟通 (104)
- 37. 敢于鼓励反对的声音 (106)

第五章 开创新团队对资源重新整合

身为老板，必须精于排兵布阵，千万不能让公司变成一个松散的群体。在管理的过程中，要多动脑筋，多想计策，多用手段，对资源进行有效整合，让公司上下形成一个有效的团队，造成一股旺盛的人气，从而无难可阻、无坚不摧。

- 38. 不要把群体当作团队 (111)
- 39. 对团队要做到了如指掌 (113)
- 40. 用团队精神为团队“造势” (116)
- 41. 上下团结是塑造团队精神的前提 (119)
- 42. 用企业文化打造高效团队 (121)
- 43. 训练善于合作的“五人太极” (123)
- 44. 利用好团队中的关键成员 (125)
- 45. 在蚂蚁的旁边放点糖 (128)
- 46. 在团队内部引入竞争机制 (129)
- 47. 用一流的营销团队造就一流的企业 (131)



第六章 练就游刃有余的统御之术

对私营公司而言，有了完善的机制并不等于万事大吉，这只是公司运转的硬件条件，必不可少的软件条件是老板驭人的能力和技巧。因为，管人是一个充满变数的过程，只有不断学习和运用统御之术，方能妙招频出，让问题迎刃而解。

- 48. 合理安排人员是驭人的基础 (139)
- 49. 像地球俘获月亮一样吸引员工 (142)
- 50. 温情是一把“刮骨的钢刀” (144)
- 51. 灵活地将恩与威轮番使用 (147)
- 52. 首先镇住那个最不听话的 (150)
- 53. 活塞推得猛动力才巨大 (152)
- 54. 以柔和的方式施展铁腕 (155)
- 55. 睡在身边的老虎趁早宰掉 (157)
- 56. 适当时候朝着自己抽两鞭 (160)
- 57. 用不同的手段对付不同的人 (163)
- 58. 给公私不分的员工“洗脑” (167)

第七章 用知识将员工武装到牙齿

秦始皇统一六国，汉武帝塑造了中华……历史上有数不尽的风流人物，但都是没有被人们称作“圣

人”，被万世称为“圣人”的却是一个教书匠孔子。
武再强只能兴一时，文虽弱却能造化后人。私营公司
应该用知识改变员工，以教育成就企业的未来。

- 59. 培育员工要不惜重金 (171)
- 60. 像游隼那样作员工的教练 (172)
- 61. 着重培养员工处理新问题的能力 (174)
- 62. 从公司内部不断复制人才 (176)
- 63. 多修几条上华山的路 (179)
- 64. 让猴子走钢丝，海豚戏水球 (183)
- 65. 通过培训改掉员工身上的缺点 (185)
- 66. 把培养员工当成自己的责任 (188)
- 67. 精心选择培训方法 (191)
- 68. 用心调教高管人员 (195)

第八章 用情感才能“绑”住真英雄

真正高明的领导，不在于有没有人替你卖命，而在于有没有人甘心情愿地替你卖命。要知道，叫人生死相许的不是金钱，也不是地位，而是一个“情”字。只有手下人觉得你真的对他好，他才能对你感恩戴德，忠心不二，倾心为你效力。

- 69. 关心员工是企业管理的起点 (201)
- 70. 危难之时伸出温暖的双手 (203)
- 71. 关心员工生活就是关心企业效益 (205)

- 72. 多关注重要员工的家庭 (206)
- 73. 与员工建立伙伴关系 (208)
- 74. 知心的话要多说几遍 (211)
- 75. 用“毛毛细雨”灌溉员工心灵 (214)
- 76. 下属犯错后更要对他好 (217)
- 77. 将奖金和福利加点感情佐料 (219)
- 78. 以对亲人一样的感情打动员工 (222)

第九章 授权是一种高端的管理技术

那些高效率的老板，总是将精力集中到少数最重要的工作中去，他们将权力下放，把次要的工作留给下属去做。因为他们知道，管理是通过他人完成工作的一种程序和技术，它不是“自己做事”的方法，而是“让别人做事”的艺术。

- 79. 不做累死的诸葛亮 (227)
- 80. 首先要打好授权的框架 (229)
- 81. 授权要讲究人员之间的搭配 (232)
- 82. 将管理和决策权分给员工 (234)
- 83. 把握好授权的时机与细节 (237)
- 84. 将权力与责任同时分配 (239)
- 85. 小心踩到授权的“地雷” (241)
- 86. 训好的猴子还得用绳牵 (245)

第十章 激活员工忠诚敬业的原动力

每一个老板都希望自己手下的员工个个忠诚、人人敬业，没有任何借口地为自己工作。可是，要实现这样的目标，你必须找到员工忠诚敬业的原动力，并设法把它激活，让其迸发出巨大的能量。

- 87. 金钱是激励员工的最基本手段 (251)
- 88. 精神鼓励更能深入人心 (254)
- 89. 找几个员工作为典范人物 (256)
- 90. 用自己的激情带动员工的热情 (257)
- 91. 褒奖员工时一定要在公开场合 (259)
- 92. 用信任激发员工的自信与热情 (262)
- 93. 尊重员工是一种无本生意 (265)
- 94. 一定要让水手看见海港 (268)
- 95. 给优秀的员工搬个椅子 (271)
- 96. 员工的积极性是“夸”出来的 (274)
- 97. 用“高帽”制造员工使命感 (277)
- 98. 让奖励的方式花样翻新 (279)
- 99. 用企业文化使全体成员拧成一股绳 (281)

第一章

□ 首先要把好人员的“入口”

不了解一个人，就不能用好一个人。这句话对任何一个老板而言，都是真理。私企老板实际上就是员工入口的看守者，要什么样的人进来，你心里必须清楚。只有用人之前先识人，只有把好了“进入”这道关口，才能避免盲目用人。

管人玉律

- ☐ 管人的前提是善于识人。只有看准每个人独一无二的特点，才能真正管好他们。
- ☐ 员工是公司最重要的资产，远比你在银行里的金钱和存货清单上的货物更重要。
- ☐ 对于那些最具竞争力的候选人，应不惜时间去比较他们之间哪怕最细微的差异。

1. 初次“约会”多看看

青年人处对象的时候，不管是经人介绍，还是两人初次邂逅，只要俩人有点意思，总是会多谈一些话，相互间多了解一些的。许多过来人总是会说，初次约会多看看才能找到意中人。私营公司在选人时也要像青年人处对象一样，在招聘时多看看、多问问、多了解一些。

员工是私营公司最重要的资产，与在银行里的金融资产和存货清单上的货物一样重要。私营公司里工作人员的才干对公司成功的影响程度要远远超过其他因素。创造一流产品的最便捷方法就是首先招聘一流的员工，招聘能够分享私营公司蓝图和激情的一流员工是终极目标。

也许很多私营公司老板从来没时间认真对待员工招聘这件事，这里提供的建议会使你在员工招聘方面取得持续不断的进步。

像所有的工作一样，私营公司管理者首先应制定一个招聘的计划或策略。花最少的时间剔除那些不合格的应聘者，但对于那些最具竞争力的应聘者，应不惜时间去比较他们之间哪怕最微妙的差异。

私营公司管理者必须首先对招聘方法作一些初步研究。这些研究包括工资和福利待遇，对应聘者的基本技能和经验要求等等。然后为你的公司设计招聘、面试和雇用新员工时所用的每一个程序。

在招聘时，私营公司都会收到大量的简历。在最初筛选简历时就要求老板仔细阅读每一份简历，然后挑选可以到公司面