

人格是最大的资本

培养最优秀的老板

陈修平 编著

- 老板有大小 企业人当头
- 你我要相知 士为知己死
- 好风凭借力 人格是动力
- 诚信换此生 发财靠道义

 中国时代经济出版社

F272.91
C594

人格是最大的资本

培养最优秀的老板

陈修平
编著

63
C594
2005.5/10/

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人格是最大的资本：培养最优秀的老板 / 陈修平编著. —北京：中国时代经济出版社，2005. 1

ISBN 7-80169-668-9

I. 人… II. 陈… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 142215 号

人格是最大的资本

培养最优秀的老板

陈修平
编著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825(发行部) 68320498(编辑部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市优美印刷有限责任公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2005 年 1 月第 1 版
印 次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印 张	14.75
字 数	217 千字
印 数	1~8000 册
定 价	23.00 元
书 号	ISBN 7-80169-668-9 / C·077

版权所有 侵权必究

前言

资本

得人才者得天下，得员工者得企业。

怎样得员工？得员工不仅仅是得员工的形体，可以支配员工的肢体，更重要的是得员工的心灵。老板不要以为按时发给工资、多发奖金、多说好话就能调动员工的积极性。人是复杂的动物，要让员工为你多工作，必须使员工心甘情愿。

老板通常都是以自我为中心，以自身活动为半径思考，很少会替员工考虑。而老板如果没有为员工着想，企业活动无法顺利进行是毋庸置疑的。

当然，所谓考虑员工，并非是迎合员工，而是站在员工的立场来考虑。

员工的立场是什么？

据调查，虽然信息社会通讯发达，员工和老板之间真正的沟通很少。员工不便也不愿把内心的隐秘告诉老板。

本书弥补了这一老板和员工间沟通渠道的缺陷。

员工和老板能顺畅地沟通，就能在此基础上建立员工和老板双赢的机制。这将给企业带来原子核裂变级数的增长。

作者

2005年1月

目录

前言

1 与老板谈心

义利之道古往今来	12
老板有大有小, 知识不分高下	14
老板讲信誉, 员工最喜欢	16
你我要相知	19
人格是最大的资本	110
威信与权力不是一回事	112
做员工的楷模	114
老板之道一张一弛	116

2 企字人当头

人是企业一切活动的主体	120
人才与人性	122
金蛋还是臭鸡蛋	124
道之以德, 有耻且格	125
齐之以礼, 上下有序	126
人本管理的意义	127

3 人才就在你身边

人才并不寂寞	130
人才有几种人	131
剖析人才结构	134
诠释人才消费	135
量才与量财	138
具体德才具体分析	140
我哪不行	143
谁比谁更强	146

722.91
C594

员工比你强怎么办	148
----------	-----

4 赢取员工忠诚的秘诀

老板凭什么赢得忠诚	152
员工凭什么竭尽全力	153
忠诚不是管来的	154
忠诚不是买来的	157
士为知己者用	159
平易近人无损尊严	161
如果员工犯错误时	163
失败不等于错误	166
三思而批	167
得理也要让人	169

5 老板要有透视法

好风凭借力，送你上青云	174
化腐朽为神奇	175
这人可能是个人才	177
这人肯定是个人才	180
小心识别野心家	182
当员工提建议时	183
当员工提要求时	184
透过光环看能力	186
透过人性看管理	189

6 为员工搭建平台

为员工量体裁衣	194
要有农业型的观点	196
学习型员工是企业之本	197
怎样延续企业的生命	199

让员工自己来	106
让业绩说话	109
把蛋糕做大	111
家族观念要不得	112
让员工有成就感	113

7 你是团队的核心

老板肚里能撑船	116
注意细节不拘小节	118
以老板之形率员工之行	120
以老板之心通员工之腹	121
倾听员工的心声	122
手心手背都是肉	124
没有纪律就没有团队	127
表扬一个，鞭策全体	128

8 情理无价

晓之以理，动之以情	132
红道也讲义气	134
民可使由之，不可使知之	135
对每位员工都充满兴趣	138
过问员工的饥寒冷暖	140
抱怨并不意味着不忠	141
如果员工顶撞了你	144
员工开心你开心	145
要和员工心比心	150

9 特别的爱给特别的我

天马行空该如何驾驭	151
不要上马屁精的当	155

- 化解背景有两招 / 157
- 员工有不同的口味 / 159
- 既然爱了就不要恨 / 161
- 喜新不厌旧 / 162
- 不助兴，不助败 / 164

10 我是干柴你是烈火

- 奇迹在人为 / 170
- 成员工之美 / 171
- 鼓员工士气 / 175
- 激发员工的热情 / 177
- 你用无声响惊雷 / 178
- 我用忠诚换此生 / 181
- 不干不该干的事 / 182
- 让员工激励老板 / 184

11 怎一个钱字了得

- 精神激励更重要 / 188
- 赞扬是不花钱的奖励 / 190
- 提高奖赏的含金量 / 192
- 老板怎样发红包 / 194
- 快马不用加鞭 / 195
- 该奖惩时就奖惩 / 196

12 你我不是同林鸟

- 提醒老板 / 200
- 安全归属都要有 / 202
- 稳定民心最重要 / 204
- 不能太寂寞 / 206
- 道不同不相与为谋 / 208

挣钱不是最重要	211
如果辞职可以炒作	213
忍耐总有限度	215
潇洒走一回	216
我用青春赌明天	219
还有一些原因	222

与老板谈心

1

人格是最大的 资本

人有人道，鬼有鬼道；黑有黑道，红有红道。老板之道属哪一块？恐怕必须具体分析，也许因人而异，但我们还是希望老板多走光明正道。

义利之道古往今来

《论语》集以孔子为代表的儒家思想之大成，千百年来滋润了国人的处世伦理。但就儒家经世致用的传统而言，仅仅把儒学归结为伦理学无疑是一种误读。孔子在这本书中告诉人们最多的也许应该是对伦理的运用，而非仅指伦理本身。在某种程度上，其管理学价值甚至远大于其伦理学价值，这或许令你有点始料不及。

不信，老板，你就先来看看政治管理方面，当然，这方面的经典言论对企业管理同样大有裨益。《论语·为政》详细论述了教人通过道德手段而为政的思想和主张。他说，为政以德，譬如北辰，居其所而众星拱之。要达到众星拱月的管理效果，以德为手段来进行管理就显得极其重要。

学《论语》以德服人

《论语·季氏》有这么一句话，远人不服，则修文德以来之，既来之，则安之。可见以德服人，以自身的良好修养和高贵品德来感染人，它既是老板自身人格魅力的自然绽放，也是老板取得成功的重要因素。孔子反复强调这种身正行端在引导人们杜恶，实现人际关系、群体关系的和谐中的巨大影响。其身正，不令而行；其身不正，虽令不入。（《论语·子路》）苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？（《论语·子路》）正己安人作为儒家的基本精神，在孟子那里得到了不遗余力的张扬和鼓吹。孟子说过，爱人不亲，反其仁；治人不治，反其智；礼人不答，反其敬。行有不得者，皆反求诸己，其身正而天下归之。（《孟子·离娄上》）

从中国管理思想发展的历史来看，为政以德是以人为中心的管理思想的最早体现。老板所具有的巨大感召力，源于为政以德的老板的身体力行，慎终追远，方能民德归厚矣。

西方著名管理学家麦凯曾经说过，真正的经营专家要找到最好的企业情报，绝不可能得自一篇报告或其他二手情报中，而是来自你与顾客及职员面对面、经常、迅速的回馈。一个好的老板只有以

身作则，亲自投入，才能让员工佩服，跟着努力，为公司认真工作。

中国的古语王子犯法，与庶民同罪。实际上也就是要求统治者以身作则，以服民心。可见，以身作则的鼓动性相当大。

赫兹设备租赁公司总裁丹尼尔·凯普兰就是一个很好的例子。他曾经在一本书中写道：我寻找各种机会表现自己个人的努力。在南部，经常会下起倾盆大雨，这种雨会使员工整天围着满是泥水的推土机和翻土机转，从而浇灭员工的工作热情。你可能会躲在店铺的屋檐下等雨停，但我会将上衣披在头上，不顾一切地冲向雨中，好像什么事也没发生——好像天还是晴朗的，地还是干的。一次，我驱车回家时忽然想到，与我的上衣相比，我更看重自己的事业和员工。简而言之，我尽到了责任。正是因为他的模范作用，他极强的事业心，大大鼓舞了员工，使他和员工之间建立起了良好的信任关系，在他的带领下赫兹设备租赁公司变得更加兴旺。

学《论语》民德归厚

曾获1988年“香港杰出青年工业家”称号的林光如就是一个身体力行而民德归厚的显著例子。林光如最初只是一个印刷厂的学徒工，凭着他对印刷术的熟悉及其行业研究，他在1971年用积攒下来的2万港元，独自创立了星光印刷公司，依靠两台凸版印刷机和一台胶贴机起家，在20世纪70年代末即已成为同行业的佼佼者。1982年林光如率先引进彩色遥控四色机，把其他同行业公司远远地扔在了后面。探其成功之道，善于抓住机遇，锲而不舍固然不可少，但林光如本人的身体力行也是一个重要原因。林光如每天早8:30到公司，17年如一日，十分注意工作效率。林光如最不喜欢员工迟到早退，但并不随便指责，而是率先垂范，身体力行，员工受其感染，逐渐地很少迟到了，个个工作勤勉，为公司的腾飞立下了汗马功劳。林光如平时并不以老板自居，在许多事情上都和员工商量着办，使得公司上下融洽和睦。星光公司自创业以来，事业从小到大，员工由少到多，历时20余年竟无一人流失，这不可谓不是一大奇迹。而且员工个个都成为以公司为家的工作狂，可见员工对林光如之爱戴和林氏公司向心力之强大。林光如非常强调修身安民，他的座右铭是诚、爱、勤、敏；星光公司如此欣欣向荣，和林光如本身是一个

身体力行的老板分不开的。

老板的形象影响员工的情绪

老板自身形象往往就是公司企业的形象，他直接或间接地影响着员工的工作态度和言行举止，影响到组织的生存和发展。判断一个老板是不是一个成功的老板，不光要看其业务素质是否优秀，还有必要考察他是否具备足以影响一个团体的道德素质，而这种道德素质的标志之一就是看他能否身体力行。一个成功的老板应当通过自身的典范行为，把一定的价值观念灌输到组织成员的头脑中去，使之转化为发自内心的自觉行为，使管理获得成功；一个只会发号施令而不在行动上下功夫的老板是很难把一个公司带到理想境地的。

老板有大有小，知识不分高下

老板应该十分重视学习，他们应把学习看成人生的一件大事。不但要学习书本知识，还要向一切有知识的人学习，更重要的是要学以致用。

众所周知，人类发展至今，已经进入了高度知识化、信息化的时代，要在激烈的商战中立于不败之地，只有不断地学习和提高自己，尽可能多地学习专业的及相关的知识，尽可能多地从各个方面获取信息。学习，对于每一个经商者来说，应该是每天的必修课。

美国著名管理学家丹尼尔·贝尔、彼得·德鲁克等人认为，超工业化的社会即将到来，在这一时代里，知识将取代资本，成为社会上最重要的资源。这种新观念，博得了日本商界的欢迎。自古以来日本的传统观念，就是万般皆下品，惟有知识高。外国人用新式语言表达出来，只是使日本人重新定位了自己的传统观念。不少经济学专家和企业研究者认为，好学，正是日本老板在世界上独树一帜、取得非凡成果的原因。

作为二战战败国的日本，一边继承了自古以来便传承不绝的儒教伦理，同时也取其精华地将美国的政治形态和企业经营中的卓越部分，完全吸收过来。于是，日本渐渐发展成为一个以儒教伦理和

资本主义作为经营方式的国家。日本之所以有今天奇迹般的经济增长，它的秘密便在于日本人有举世罕见的读书癖好。日本人的成功，可以说是他们爱读书的国民性所导致的。

日本人的好学可由以下一些事例说明：一天之内就算出版上百本新书，也不够1亿多读书人口的消耗；小孩子们几乎个个上补习班，简直像掉进了考试地狱一般；上班族为了适应日新月异的经济走向，也都向许许多多的研修学校报到；家庭主妇也积极地参加各种讲座，学习各种技艺；知识界的人们，更标榜学习生涯，拼命地读书。即使在上班搭电车时，几乎都是书不离手，日本人根本就是一群“嗜书族”。

日本老板一向认为，学习是一辈子的事。年轻人不但在学校里学习一般知识，而且要懂得自己是在集体中学习。一个人读完一本书之后，要同朋友交谈读后感想。日本的大学与其说是供人学习，不如说是供人毕业、求得文凭。从学术造诣来看，大学的气氛不够。虽然如此，学生在这个集体里，倒是养成了离校之后仍要继续学习的习惯。大学毕业之后就业，日本人并不因此就自封为专家。毕业后在工作单位还要接受专业训练，并且广泛学习一般知识，已成为社会风尚。就业之后，新职员叫作“见习”，职位较低，要接受长期的特殊训练，然后成为普通职员，那时也要时常参加各种学习班。如果企业里没有这类学习组织，则奖励职员自习有关业务。妇女毕业后结婚，成为家庭主妇，都会很热心地学习如何成为贤妻良母，将来还要当个好婆婆、好奶奶。为了这些人，地方公共团体、公司、报社、商店、大学都举办成年人讲座，大受欢迎。

在欧美一些发达的资本主义国家，老板大多受过良好的教育，并十分重视在工作岗位上对自身知识水平和业务素质的提高。他们深知，要在激烈的竞争中站稳脚跟，不断丰富、更新知识是惟一的选择。特别是在一些具有世界性影响的跨国公司和集团内，担任重要职位的高层管理人员往往都具有名校背景，如：

——迈克尔·欧文·爱德华兹：英国克劳莱德集团公司总裁，毕业于南非格雷厄姆斯城的圣·安德鲁学院和罗得斯大学，获文学学士学位；

——约翰·利奥波德·伊根：美洲虎汽车公司总裁兼总经理，毕

业于帝国大学，获石油工程理学学士学位，并获伦敦商学院商业学理科硕士学位；

——理查德·V·乔达诺：英国伯马石油公司总裁兼总经理，毕业于哈佛大学和哥伦比亚大学法学院，获文学学士和法学学士学位；

——约翰·亨利·哈维—琼斯：英国帝国化学工业公司总经理，毕业于达特茅斯皇家海军学院。

老板讲信誉，员工最喜欢

员工最关心老板的信誉。为人要诚实守信，这是任何老板成功的硬道理。最近我们发现在各种媒体中出现最多的两个字就是诚信。我们除了可以看到各种关于诚信的号召，最近还出现了诚信广告公司、诚信修车铺，还有人提议建立一个诚信日、在大学中开一门诚信课。

诚信怎么了？其实诚实守信是我们中华民族的传统美德，为什么今天我们突然间这么在意“诚信”两个字呢？这是因为前一段时间我们只为了谋取个人私利而忘记了做人的根本——诚信，做出了一些玷污“诚信”二字的事。如20世纪90年代，中国老板纷纷到俄罗斯做生意，赚了不少钱，可后来的生意却很难做了，俄罗斯的店门口都标明没有中国货。中国老板因诚信失去了一个巨大的市场。在惨痛教训面前人们认识到诚信的重要性。

诚信的反面是欺骗。诚信是为了不损人，欺骗是为了不损己。诚信可能损了私利但得了人心，欺骗可能保了私利但失了人心。今天的人心是明天的私利。要是为了眼前的私利就别讲诚信，要是为了事业的发展就要坚持诚信。

对顾客守信

被中国新闻界称为邮销大王的001集团总裁项青松说，搞企业这么多年下来，对这一点感触很深，就是做事先做人。以前靠摆地摊、上门推销卖产品的时候，也没有因为打游击战而欺骗顾客；后来我们做起了邮销，而那时社会上也有不少人靠虚假邮销骗取钱财，

使好多消费者上当。但我们绝不做强对不起他人的事，否则就是毁了自己。这之中的交易如果没信用，那我们 001 公司至多只是昙花一现，做不到今天的。做人就是要讲信用，别人才会相信你，生意才好做。

美国的凯特皮纳公司是世界性的生产推土机和铲车的公司，它在广告中说，凡是买了我们产品的人，不管他在世界哪一个地方，只要需要更换零配件，我们保证在 48 小时内将货送到，如果送不到，我们的产品白送给顾客。他们说做到，有时为了把一个价值只有 50 美元的零件送到边远地区，不惜用一架直升飞机，费用竟达 2000 美元；有时实在无法在 48 小时内把零件送到用户手中，就直接按广告所说的，把产品白送给用户。由于经营信誉高，这家公司历经 50 余年而不衰。

讲究信用，不仅是一种商业道德，也是一种经商要求，不懂此理的人是做不好老板的。

对股东守信

塑胶大王王永庆就是以诚实守信立业发家的。当时，台塑公司为了扩建厂房，需要大笔资金，办理现金增资，并承诺增资股将以每股 250 元的价格抛出。股民们认为有利可图，纷纷购进。

不料，由于石油危机的爆发，台塑的股价大跌。到 1974 年，股价已经跌到每股 241 元。股东们认为台塑占了便宜，在股东大会上，希望台塑能够补足承诺价和市价之间的差额。其实，投资股票本来就是有风险的事，岂能包赔损失？股东们的这种要求也未见得合理。

但王永庆并不认为股东们的要求有什么不合理，他再次作出承诺，如果 6 月 30 日的收盘价格超不过 244 元，台塑将以这一天的收盘价作为标准，补足差价。

结果，6 月 30 日的收盘价每股仅 207 元。王永庆决定兑现诺言，每股退给股东 43 元，为此，台塑一共损失了 4000 多万元台币，开创了股市上前所未有的先例。

有人笑王永庆傻，白白地把钱往外扔。因为诺言不等于具有法律效力的合约，若是打官司，王永庆极有可能获胜，保住这 4000 万。但王永庆说，做生意，不能光盯着钱看，应该把眼光放远点。

台塑损失了 4000 万，但换来的是千金难买的信誉。

若从法律角度来说，股民们的补价要求未必有据，但从情理上来讲，还是说得过去的。因为股民们是相信王永庆说话算数才购买台塑股票的，对此，王永庆自然心领神会，愿意拿 4000 余万来维护自己的声誉。

事实证明，王永庆这 4000 多万花得绝对值得！

20 世纪 80 年代，台塑为了跟上时代，决定投资电子工业。当时股东们议论纷纷，担心王永庆这个石化工业的霸主能否成为电子工业的行家，惟恐手中的台塑股票会因此缩水，落个竹篮打水一场空的下场。

王永庆对股东们承诺，今后股东们将会获得更多的红利收入。只这一句话，就让股东们放心了。在他们看来，有了王永庆的承诺，就有了一切。在股东们的大力支持下，台塑在电子行业取得了可喜的成绩，自然，股东们的盈利也得到了保障。

对员工守信

王永庆不仅对股东讲信用，对社会、对员工也极其守信。王永庆信守承诺的美名，不仅在台湾各界广为传颂，就是在国外也声名远播。一位外国银行的高级主管说，王永庆的英文签名，就是信誉的保证，可以提供无限期的长期贷款。

1978 年，王永庆拟继续扩大台塑公司生产规模，引进高科技的现代化设备，需巨额外汇资金。其时，台湾实行外汇管制，私营企业取得巨额外汇资金并不容易。王永庆便把借款目标放在海外。结果，英国的建利百联银行、运通银行与美国信孚银行以低利联合向台塑公司贷款 1500 万美元。而外资银行贷款的惟一条件不是台湾当局的担保，也不是台塑公司资产的抵押，而是要王永庆签下王永庆这三个字。他们认为这已经够了，根本不必为以后的收贷操心。由此可见诚信的价值。

在成熟的市场经济条件下，诚信不是空洞的概念，而是资本，是财富，也是竞争力。一个企业，一个老板，缺少资金可以借贷，而缺少信用，别人只会敬而远之。