

总裁管理智慧

杨安◎著

高赢利企业总裁商业智慧

成就事业 爱心
控制 策略
心态 控制 担当
坚定信念
理想 取舍
爱心 角色
团队
正能 控制

成就事业 正能 爱心
理想 感恩 正能
策略 成败
资源 取舍
众智
心态 感恩

总裁 管理 智慧

高赢利企业总裁商业智慧

杨安◎著

感恩

中国财富出版社

成就事业

心态

爱心

担当

成就事业

策略

控制

控制

成就

正能

正能

资源

成就事业

资源

理想

取舍

感恩

策

担当

资源

感恩

控制

担当

取舍

理想

感恩

控制

取舍

感恩

资源

感恩

正能

控制

成就事业

图书在版编目 (CIP) 数据

总裁管理智慧：高赢利企业总裁商业智慧 / 杨安著. —北京：中国财富出版社，2015. 3

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5555 - 1

I. ①总… II. ①杨… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 026122 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 戴海林 吴伊文

责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5555 - 1/F · 2311

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 3 月第 1 版

印 张 14.75 印 次 2015 年 3 月第 1 次印刷

字 数 198 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

企业文化对经营绩效有重大影响，而企业领导者，更准确地说是企业领袖的素养对企业文化又起着浸润整合的作用。企业领袖的经营理念在当代社会备受瞩目，企业领袖本人也往往成为企业的文化象征和标志。企业是经济组织，归根结底是人的组织，企业领袖的理念、行为的差异，造就了企业经营方式的不同，也造成了企业不尽相同的经营结果。同时，由于企业领袖的个人魅力被迁移到企业品牌中去，他的一言一行也都代表着企业的形象，正因为如此，企业领袖已经成为企业的重要品牌资产。

由于企业领袖的象征性、代表性和高关注度，他们在企业经营过程中显得敏感而特殊，可谓“牵一发而动全身”。作为一个企业领袖，身处这样一个重要而特殊的位置，决定了他只有全方位地打造自己，在领导企业的过程中体现出显著的价值，才能成为一个合格的企业领导者，才能在企业的生存与发展中起到“四两拨千斤”的正面功效，反之则很可能威胁、株连企业声誉乃至企业发展。

基于这样的认识，为了把握主动、趋利避险，使企业领袖成为企业良性资产和经营助力，《总裁管理智慧》一书深入、透彻地阐释了企业领袖在经营企业过程中所涉及的方方面面。

本书展现了企业领袖抓住要务的超凡智慧，阐释了建设团队的核心环节及其领导艺术，指出了资源整合中人才的重要意义和用人策略；同时，揭示了企业领袖的理想与信念、胸襟与视野、情绪与管理、责任与生命、取舍与智慧、感恩与爱心、心态与调整等命题的奥义，全面解析企业领袖能力素质、知识素质、品德素质、心理素质、身体素质等方面的内容构成。此外，还在每一节的篇末设有“杨安谈总裁管理”版块。笔者是香港杨安国际总裁训练机构总裁，提出“企业发展重在安人”的理论风靡全球。篇末设置的这一版块，是笔者对相关主题的阐述，也

可以看作是该文主旨的升华，有助于读者加深理解，提高认识。

在当今社会，一个多元领袖的时代已经到来，不单是政治领袖、商业领袖，还有学术领袖、行业领袖、社区领袖等。在这之中，企业领袖已经不属于个人范畴，而是企业整体形象突出而重要的组成部分，因此，掌握企业领袖智慧，借鉴高赢利企业总裁的商业之道，能够切实有效地帮助你在新时代成为企业的“领头羊”。

作 者

2014 年 12 月



总裁管理智慧一 要务策略，决定成败	1
设定公司愿景，制定企业战略	3
打造企业文化，营造和谐氛围	8
建设管理团队，保障企业常青	12
选拔任用贤能，精心选用留人	16
整改生产浪费，严格资源管理	20
提升综合能力，造就合格总裁	26
总裁管理智慧二 建设团队，扮好角色	31
现代企业团队管理的重要性和艺术性	33
团队领袖在团队成长中的角色定位	38
提升领袖气质，才能打造团队精神	43
树立礼仪形象，做团队的标杆和榜样	46
为团队成员创造物心两方面的幸福	49
心理契约，让团队凝聚力发挥能量	52
打造一支优势互补的“唐僧团队”	56
总裁管理智慧三 整合资源，善集众智	63
独断专行的人注定做不了领导者	65
统合众智成大业，重在善用人才	69

个体力量的孤独与团队力量的昂扬	73
切勿独占成果，懂得分享喜乐	78
总裁管理智慧四 树立理想，坚定信念	81
理想、勇气与毅力，让生命闪耀光芒	83
理想之灯，照亮企业领袖的人生路	87
树立坚定的信念，明确企业价值指向	92
用坚定的理想信念为企业发展作贡献	96
构建公司愿景，点亮员工理想之灯	100
凭理想和信念带领企业走出危机	104
总裁管理智慧五 开阔胸襟，成就事业	109
企业家的主动意识与开放胸怀	111
培养宽阔胸怀，需要七重境界	116
宽容，卓越领导力的重要法则	121
吃亏的胸怀，是一种处世智慧	124
泰山不让土壤，河海不择细流	128
总裁管理智慧六 控制情绪，传递能量	133
情绪智力影响领袖作用的有效性	135
管理团队情绪，传递情绪正能量	138
领导者自我情绪管理与团队绩效	141
控制愤怒情绪，远离冲动行为	144
控制恐惧情绪，保持理性头脑	147
控制焦虑情绪，积极开展工作	150
总裁管理智慧七 崇高生命，在于担当	155
生命的崇高和责任总是联系在一起	157
担当多少责任，决定取得多大成功	160

勇于负责，会产生改变一切的力量·····	163
敢于承认错误，勇于担当责任·····	167
总裁管理智慧八 取舍之间，彰显智慧 ·····	173
只有懂得放弃，才能活在当下·····	175
取舍之间，有所为有所不为·····	178
权力取舍，学会授权与控权·····	180
做事取舍，管理上的“加减法”·····	184
总裁管理智慧九 心怀感恩，传播爱心 ·····	189
感恩那些伴随我们人生路的人·····	191
心怀感恩之心，你会走得更顺·····	194
感恩有利于团队成员人际交往·····	199
培育感恩文化，传播反哺爱心·····	202
总裁管理智慧十 调整心态，放下我执 ·····	207
放下压力，将变压力为动力·····	209
放下烦恼，快乐其实很简单·····	212
放下抱怨，摆正心态勤努力·····	215
放下狭隘，宽阔胸襟万里天·····	219
放下犹豫，提升你的行动力·····	223

总裁管理智慧—
要务策略，决定成败



企业领导者要为企业的成败负责，企业发展战略的制定以及抓住实施过程中的要务，是企业领导者肩负的重要责任和使命。抓住并解决好企业经营过程中的这些根本性问题，带领企业获得持续发展，需要企业领导者具有超凡的智慧。

企业的根本性问题包括：企业愿景和企业战略的设定和制定、企业文化建设、企业团队建设、企业生产监控等，这些都需要企业领导者一肩挑。只有提升综合能力，才能担当如此大任。

设定公司愿景，制定企业战略

在现代企业经营过程中，企业领导者的首要任务就是设定公司愿景与制定企业战略。愿景构成了企业的发展方向，战略是实现愿景的计划，这两项要务需要企业领导者具有超凡智慧。

在实践中，高级管理团队可以帮助企业领导者制定企业规划，投资者可以帮助企业领导者审批商业计划的可行性。但是，企业的发展方向最终还是由企业领导者来定。在这一过程中，企业领导者首先要设定企业的愿景，明确企业的使命，然后规划企业的战略，并在此后的管理中有效保障战略目标的实现。

一、设定企业愿景

企业愿景是企业领导者对企业前景和发展方向一个高度概括的描述。它是企业未来的目标、存在的意义，也是企业之根本所在。它回答的是企业为什么要存在，对社会有何贡献，未来的发展是什么样等根本性的问题。

企业愿景的设定包括两个方面：一是确认企业目的。企业目的就是企业存在的理由，即企业为什么要存在。一般来说，有什么样的企业目的，就有什么样的企业理念。正确的企业目的会产生良好的理念识别，

并引导企业的成功；错误的企业目的会产生不良的理念识别，并最终导致企业的失败。二是明确企业使命。企业使命和企业宗旨是同义语，是企业经营理念指导下，企业为其生产经营活动的方向、性质、责任所下的定义，它是企业经营哲学的具体化，集中反映了企业的任务和目标，表达了企业的社会态度和行为准则。

需要指出的是，企业领导者在描绘愿景的时候要注意相关用语，要做到宏大但是可以实现，振奋却又不使人狂热，清晰然而并不琐碎。须知，愿景表达不是单纯的文字概念，而是要坚定不移地执行下去的理念。这个愿景必须是要坚守而且可行的。

闻名世界的日本京都制陶公司成立伊始，业务发展非常迅速。企业的创办人稻盛和夫经常要求年轻的员工加班，不但每天要加班到深夜，就是星期天也经常不休息。慢慢地，一种不满的情绪在员工之间蔓延。一次加班之后，一群员工在喝酒过后决定用强硬的手段向公司提出要求，并以集体辞职相威胁。第二天，员工提交了按了血指印的抗议书，指明了不满之处，提出了诸如加薪、增加奖金的要求。稻盛和夫虽然没有同意，但是却不得不花费三天三夜做说服工作才使得这批人留了下来。

这件事深深地刺激了稻盛和夫，他陷入了深深的思考：本来以为创立京都制陶是为了让我的技术闻名于世，现在看来，应该还有更为重要的事情。公司究竟是什么？公司的目的和信念是什么？要争取什么？

经过痛苦的思考，稻盛和夫发现：让技术闻名于世其实是低层次的价值观念，是次要的事情，经营公司的目的，是为全体员工谋求物质和精神方面的幸福，为人类社会的进步贡献力量。

从此以后，“为全体员工谋幸福，为社会发展贡献力量”成为了京都制陶公司的追求目标，也成了公司共赴的使命。在这个愿景和使命鼓

舞下，企业发展越来越大，员工的忠诚度也越来越高。

由此可见，企业领导者要告诉员工的是：我们是什么？我们为什么？我们干什么？这就是说，企业领导者的愿景要能够让员工和企业一起分享对未来的憧憬，让员工对未来有更深的期待，让员工获得一种强大的生命意义感。

二、明确企业使命

企业使命是指企业和社会进步和社会经济发展中所应担当的角色和责任。它是指企业的根本性质和存在的理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确立与战略的制定提供依据。企业领导者在制定战略之前，必须先明确企业使命。

现代企业的最高使命是其应该具有的社会责任感，要求企业领导者不仅考虑到企业自身的利益，而且要考虑企业能够承担起社会责任。比如，“创无限通信世界”体现了中国移动通过追求卓越，争做行业先锋的强烈使命感；蒙牛乳业给自己的使命是“百年蒙牛，强乳兴农”，“愿每一个中国人身心健康”。

蒙牛乳业总裁牛根生常讲，蒙牛的衣食父母是“三民”，即市民，农民，股民。而其中的农民，是蒙牛“三民情结”中最敏感的一环。蒙牛以化解“三农”问题为己任，不懈打造“奶源圈”。时至今日，蒙牛已与产品市场的亿万公民、资本市场的千万股民、原料市场的两百万奶农，以及数十万生产销售大军，结成了命运共同体，被誉为“西部大开发以来中国最大的造饭碗企业”。

蒙牛成立以来，带动了周边奶农新增奶牛 80 万头，成为农民致富的带头人。这种企业愿景、使命的确立，对蒙牛创造 5 年增长 200 倍的奇迹，起了关键的作用。

由此可见，企业使命与企业愿景相结合，会形成企业独有的品牌主张，能为品牌带来知名度，从而引起消费者的注意。

三、制定企业战略

企业因使命而存在，因愿景而生生不息。而企业愿景和企业使命恰恰是企业领导者制定企业战略发展的重要组成部分。领导者在制定企业战略规划时，必须明确组织的使命，根据使命来制定公司的长期愿景目标和战略规划，再将战略规划详细分解成可以执行的年度、季度、月度战略目标，然后再按照计划分步实施，并且依据具体的情况对战略进行回顾、分析和调整，再实施，直至达成企业的战略目标。

企业领导者在规划企业战略的过程中，如下的几项需要企业注意：

一是以经营使命确定企业战略目标。企业的经营使命是企业为其经营活动所确立的价值观、信念和行为准则。企业无论有多大，无论以何种纽带连接在一起，经营使命的一致性是他们连接在一起的基本要求。因此，明确企业的经营使命是进行战略管理的起点。

企业的经营使命要考虑自身的事业、面对的顾客、企业的职工和股东等各方面的期望，并且通过经营使命使企业领导、职工、顾客和社会公众都能共享所带来的机会、方向、宗旨与成就感。因此，它需要明确一些问题：事业的范围是什么，在竞争性的市场中应达到何种地位，在顾客、社会公众中形成什么样的印象；提供给顾客的产品和服务要求，提供给股东的信任，以及与此相适应的企业特点、风格、产品和形象又是什么样的；组织内部如何树立基本信念；什么是组织应具有敏锐性、责任感和实现事业的意志力、能力。

二是全面考虑影响企业战略管理目标制定与实施的因素分析。企业能够利用的经营性资源是稀缺的、有限的，如果采用与竞争对手同样的

方式经营企业，显然不会产生竞争优势。所以，企业领导者要通过调查和分析，剖析内在和外在的复杂因素，寻找赢利和亏损的关键因素，然后确定正确的战略。

三是实施以经营使命为指导的企业战略管理的举措。首先，选择重点目标为关键点。可以选取对企业战略全局具有决定意义或具有重大影响的重点目标，作为关键控制的目标，及时掌握这些目标的实施情况，发现实施中存在的问题，采取适当措施加以解决，保证这些关键目标的有效实现，并促进企业总体战略的实现。其次，选取重点对策为关键点。实现同一个战略目标一般可以有多项对策，而这些对策的重要程度及对实现战略目标的作用大小是不一样的。只要抓住了其中的关键决策，并切实控制好它们的实施绩效，就可以有效保障总体目标的实现。最后，选择好重点部门、公司或事业部。实施以经营使命为指导的战略管理是企业发展和走向成功的关键。选择对企业经营导向上和经营价值链上最具有影响和扩散效应的部门、公司或事业部作为关键点进行控制，可以最大限度地降低企业的经营风险和提高企业决策的效率。

总之，企业领导者要考虑到在实施战略时与之相关的要点，以保证企业在经济市场中顺利地实施自身的战略。



杨安谈总裁管理

企业领导者设定的企业愿景，体现了他的立场和信仰；企业领导者所理解的企业使命，包含了企业经营的哲学思辨、价值观以及企业的形象定位；企业领导者制定的企业战略，则是企业愿景和企业使命的展开和具体化，是对企业在经营活动中所要达到的水平的具体规定。

打造企业文化，营造和谐氛围

有人说，企业文化即是“总裁文化”，因为从根本上说，企业文化总是反映了某个企业总裁，即领导者特定的价值观念和领导风格。

打造企业文化是企业领导者的根本任务之一，领导者必须担当好企业文化建设推动者这一角色。为此，应该从以下几个方面考虑：

一、提炼企业核心价值观

企业的核心是理念，或者说是价值观体系。这理念不仅要具有时代的特色、行业的特色，更要求带有企业的特色和企业的个性，因而它不能从书本上抄来，它只能从企业自己的实践，从企业领导者自己的实践中提炼出来。企业领导者必须善于根据企业的发展要求，从实践中提炼出企业的核心价值观。

全国工商联副主席，科创集团的董事长何俊明以过人的魄力，在短短的10年时间里，把原本资产20亿元的科创发展成为总资产超400亿元的百强民营企业，被誉为“中国优秀创新企业家”。他在一次演讲中曾打了一个通俗的比方：“一个人的文化水平分为小学文化，初中文化，大学文化。企业文化也是这样，这个企业是一个初中文化，还是一个大学文化，我们通过判断它的文化就知道企业的水平有多高，人才有多少，产品结构怎么样，市场占有率怎么样，这是非常关键的。”

何俊明在谈到建设企业文化时曾坦言：“诚信品牌，诚信是每分钟，每秒钟，每一个承诺，每一份责任，这个品牌一旦树立起来，你在市场行业当中，你在我们这个环境当中，你的一言一行，大家就会

相信。”

何俊明的这种独特诠释符合当下企业生存的环境和企业健康可持续发展的规律。他对企业文化的重视，使科创的企业文化建设取得了突出成绩，文化品牌成为科创集团的金字招牌，受到了业界和消费者的信任和推崇。这是科创集团最为重要的核心价值观。

二、扬弃旧文化，发展新文化

企业文化的建设，应随着内外环境的变化不断发展和完善。成功的企业管理实践说明，企业领导者要积极推动变革，他们可以通过推行参与管理、加强信息沟通等方式来加速企业成员观念的转变过程。当然，必要时也可以采取强制性措施来推行变革，这取决于外部环境的变化程度。如果外部环境变动剧烈，企业成员一时又难以接受新的价值观念，在这种紧急情况下，企业领导也可以强行变革，以保证企业对外界的适应能力。

众所周知，在市场经济中，发展速度是企业发展的重要指标。然而科创集团董事长何俊明却提出了截然相反的观点：“我们的企业发展速度有多快？运气好一点，可能一两年几十个亿了，但是有的公司运气不好，就可能原地不动，但时间一久原地不动的企业家也慢慢强了，速度快的企业家却都没了，因为他没有基础。”

何俊明看似保守的企业发展观念中，实则饱含着一个从市场经济大潮中走出来的企业家的亲身经验。市场很大，但企业应该量力而行，这打的是实事求是的保守战，反映出了他对企业健康持续发展的智慧。

三、践行企业价值观

企业领导者的模范行动是一种无声的号召，对下属成员起着重要的