



做人做事
与
管理哲学

李茂年
—
著

山东人民出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位



做人做事与
管理哲学

李茂年 一著

山东人民出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

做人做事与管理哲学/李茂年著. —济南: 山东人民出版社, 2017. 7

ISBN 978 - 7 - 209 - 10831 - 7

I. ①做… II. ①李… III. ①人生哲学 ②企业集团—商业企业管理—经验—中国 IV. ①B821 ②F721

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 132674 号

做人做事与管理哲学

李茂年 著

主管部门 山东出版传媒股份有限公司
出版发行 山东人民出版社
社 址 济南市胜利大街 39 号
邮 编 250001
电 话 总编室 (0531) 82098914
市场部 (0531) 82098027
网 址 <http://www.sd-book.com.cn>
印 装 济南继东彩艺印刷有限公司
经 销 新华书店

规 格 16 开 (185mm × 260mm)
印 张 20
字 数 180 千字
版 次 2017 年 7 月第 1 版
印 次 2017 年 7 月第 1 次
ISBN 978 - 7 - 209 - 10831 - 7
定 价 36.00 元

如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换。

序 言

任何事物的发展几乎都是有规律的，做人做事也是有准则的。做一个成功的人和成功的企业，也就是寻找规律、把握准则的过程。

做企业离不开做人与做事。对一个人、一个企业来说，只要把握对了做人做事的准则和规律，就把握住了努力的方向和奋斗的目标，把握住了经得起时间考验、能够长期健康成长的方向盘。

《做人做事与管理哲学》一书中的111篇短文，均选自我于1984年进入华联至今撰写的文章与讲话里面的内容。这些文章几乎都是谈的做人做事做企业的准则、理念、规律。我坚信，这些准则、理念、规律结合在一起，在实践中综合配套使用，形成互动，对一个企业的永续发展和团队成员的健康成长，将产生长远的积极影响。



2017.7

目 录

| | | |
|-----|-------------|-----|
| 第一章 | 选对人，用对人 | 001 |
| | 德才兼备的人 | 003 |
| | 诚 臣 | 006 |
| | 老实人 | 009 |
| | 真才实学的人 | 011 |
| | 成熟的人 | 014 |
| | 最反对的三种人 | 016 |
| | 选人用人 | 018 |
| 第二章 | 先做人，后做事 | 021 |
| | 先做人，后做事 | 023 |
| | 华联的做人理念 | 025 |
| | 忠 诚 | 027 |
| | 正 直 | 029 |
| | 廉 洁 | 031 |
| | 30岁以前不要计较太多 | 034 |
| | 要经得起时间的考验 | 037 |



| | | |
|------------|---------------------|-----|
| 第三章 | 新儒商 | 039 |
| | 新儒商文化 | 041 |
| | 企业文化 | 043 |
| | 诚信文化 | 046 |
| | 细节文化 | 048 |
| | “老国企”的六大弊端 | 052 |
| 第四章 | 标准化管理 | 055 |
| | 标准化管理 | 057 |
| | 华联的管理理念 | 060 |
| | 制度和流程 | 062 |
| | 执行力 | 064 |
| | 高境界、高起点、高标准 | 067 |
| | 解决双重标准 | 070 |
| | 绩效考核 | 073 |
| | 年末 - 年初 = 成绩 | 076 |
| | 赏罚分明 | 078 |
| | 管用和实效 | 080 |
| 第五章 | 责任重于泰山 | 083 |
| | 责任心 | 085 |
| | 责任重于泰山 | 088 |
| | 用心工作 | 091 |
| | 自动自发 | 093 |



| | | |
|------------|--------------------|------------|
| | 马上就办····· | 095 |
| | 接打电话的酸甜苦辣····· | 097 |
| | 维护企业形象····· | 101 |
| 第六章 | 事在人为 ····· | 105 |
| | 事在人为····· | 107 |
| | 奉献精神····· | 110 |
| | 没有任何借口····· | 112 |
| | 敢于担当····· | 114 |
| | 智慧加勤奋····· | 116 |
| | 尊重时间····· | 118 |
| | 深入思考，脚踏实地····· | 121 |
| | 抓住不放、一抓到底····· | 124 |
| | 突破自我，战胜自我····· | 126 |
| 第七章 | 大事不糊涂 ····· | 129 |
| | 智 慧····· | 131 |
| | 大事不糊涂····· | 135 |
| | 原则性和灵活性····· | 138 |
| | 兼听则明，偏信则暗····· | 140 |
| | 实事求是，求真务实····· | 143 |
| | 科学地决策和再决策····· | 145 |
| | 规划、设计和施工····· | 148 |



| | | |
|------------|----------------------|-----|
| 第八章 | 追求完美 | 151 |
| | 追求完美..... | 153 |
| | 解决百分之十的差距..... | 156 |
| | 100 - 1 = 0..... | 159 |
| | 点点滴滴追求合理..... | 161 |
| | 追根究底，科学到位..... | 164 |
| | 慎终如始，则无败事..... | 167 |
| 第九章 | 树标杆，找差距 | 169 |
| | 寻找规律..... | 171 |
| | 树标杆，找差距..... | 174 |
| | 复制优秀..... | 177 |
| | 学习别人，学会借力..... | 179 |
| | 学习力..... | 181 |
| | 利用晚上时间学习和思考..... | 183 |
| | 不断学习，与时俱进..... | 186 |
| 第十章 | 先做强，后做大 | 189 |
| | 先做强，后做大..... | 191 |
| | 物竞天择，适者生存..... | 193 |
| | 战 略..... | 195 |
| | 发展模式..... | 198 |
| | 华联特色..... | 201 |
| | 孙子兵法与商品价格..... | 203 |
| | 创 新..... | 205 |



| | | |
|-------------|----------------------|------------|
| | 不断创新, 持续改进····· | 207 |
| | 创新、突破、提升····· | 209 |
| | 做最好, 做最佳····· | 211 |
| 第十一章 | 利润是企业的命脉····· | 213 |
| | 利润是企业的命脉····· | 215 |
| | 堵 漏····· | 217 |
| | 两个凡是····· | 219 |
| | 石头·沙子·水····· | 222 |
| | 关注异常····· | 224 |
| 第十二章 | 当心被“网”住····· | 227 |
| | “三不”店训····· | 229 |
| | 反腐败····· | 231 |
| | 干部的权力····· | 234 |
| | 当心被“网”住····· | 236 |
| | 公 正····· | 239 |
| | 公私分明····· | 242 |
| | 公开透明····· | 244 |
| | 讲真话, 讲实话····· | 246 |
| | 刘墉与和珅····· | 248 |
| | 博 弈····· | 250 |
| 第十三章 | 以人为本····· | 253 |
| | 以人为本····· | 255 |
| | 尊重人····· | 257 |



| | | |
|-------------|--------------------|------------|
| | 凝聚力 | 259 |
| | 培养主管 | 262 |
| | 好队长 | 265 |
| | 正能量 | 267 |
| | 正能量团队 | 269 |
| | 团队精神 | 271 |
| 第十四章 | 让顾客满意 | 273 |
| | 华联服务，从心开始 | 275 |
| | 以顾客为中心 | 278 |
| | 把方便让给顾客 | 280 |
| | 让顾客满意 | 283 |
| | 大服务 | 285 |
| | 学会低头 | 287 |
| | 管理就是服务 | 289 |
| 第十五章 | 比较经济学 | 291 |
| | 短板理论 | 293 |
| | 破窗理论 | 295 |
| | 盲人理论 | 298 |
| | 岗位厌倦症理论 | 300 |
| | 健忘症理论 | 302 |
| | 比较经济学理论 | 305 |

选对人，用对人

| | | | | | | |
|------|---------|------|--------|-----|-----|--------|
| 018 | 016 | 014 | 011 | 009 | 006 | 003 |
| 选人用人 | 最反对的三种人 | 成熟的人 | 真才实学的人 | 老实人 | 诚臣 | 德才兼备的人 |





德才兼备的人

德才兼备，德重于才

讲德才兼备，排在第一位的是德，有才无德的干部，其“才”再大对华联来说也是“负资产”，是“负债”。为什么叫“德才”兼备，而不叫“才德”兼备？因为先有“德”，后有“才”，“德”和“才”是因果关系，顺序不能颠倒。如果“才”是一个人的智慧，那么“德才兼备”才能使一个人的智慧发挥出来。有些人一生都怀才不遇，一个很重要的原因就是缺少这个“德”字。因此，讲一个人的智慧，要德才一块讲，单纯有才往往形不成大智慧，发挥不出来。

“德”和“勤奋”密不可分，一个人所具有的“德”包含的内容很多，但我把“德”和“勤奋”连在一起谈，也就是说，一个道德过关的人必是一个勤奋之人，“竭尽全力，追求卓越”之人，为了企业利益和岗位职责而尽职尽责之人，有时甚至是忘我之人。从这个角度讲，一个有“德”之人，也必是一个勤奋之人，离开了勤奋，要表现得“更有智慧”也是不可能的。

“德重于才”是华联文化理念中的一个重要体现，“做人理念”“三



不店训”等许多理念都是直接或间接讲“德”的。它首先指导我们如何做人，然后如何用科学的思维方式和方法做事。

因此，选人用人把德放在第一位、把才放在第二位，做到人尽其才、扬长避短地使用干部和重要岗位的管理人员。

小胜靠智， 大胜靠德， 把握好法律和道德两个底线

任何一个岗位的员工都有自己的岗位职责，都应该具备基本的职业道德和法律底线，明白自己必须做好什么，不能做什么。我经常讲，我们的员工特别是各级干部要把握好法律和道德两个底线，现在看来这个问题随着企业规模的扩张和市场形势的变化越来越重要。因为人情、关系和私利仍在威胁着我们企业的生存和发展，稍有不慎就会蚕食我们企业的利益。为什么会是这样？因为这方面的理念还没有在全体干部中根深蒂固，因此它是脆弱的，需要紧盯、紧抓。“小胜靠智，大胜靠德”，对企业、对个人的成功都是如此。

只要是进入了华联这个团队，就必须认可华联的企业文化理念，必须要堂堂正正做人，公正、透明地做事，这是一个干部员工能够进步的基础。我们现在有一支庞大的管理团队，这个团队只要是认真按企业文化理念的要求去做，把握好法律和道德两个底线，就有了做好工作的起码条件。尽管不少的干部业务水平低一些，专业知识少一些，管理经验差一些，只要把思路调整好，把工作的方式方法调整好，加强学习，发展的潜力、提升的空间还是很大的。

要研究用科学的办法对干部员工的综合素质进行考核，及时发现并



将德才兼备的干部和员工调整到重要的工作岗位上来，调整到一些工作迟迟上不去、没有突破的岗位上来，调整到管理比较混乱、存在问题比较多的岗位上来。



诚 臣

疾风知劲草， 板荡识诚臣

“疾风知劲草，板荡识诚臣。”这是唐太宗李世民评价他手下一个老臣的一句话，意思是说，只有经过烈风狂吹之后，才知道哪一棵草是刚劲的韧草；只有经过危难和复杂多变的事情，才知道哪一个人是经得起考验的坚贞的忠臣。

对企业来说，“老臣”并不一定是年龄大的，或者在企业工作几十年的人。我认为，在企业工作十年、八年以上，特别是在比较重要的工作岗位上工作五年以上，就应该算是“老臣”了。老臣不是吃老本，而是说你已经不是一个小学生，你理解问题、处理问题应该体现出企业文化理念的要求，体现出一种成熟和老练，而不是漏洞百出、丢三落四，也不是走一步看一步、别人提出问题或出现问题才去处理问题。

年龄大一些的、工作时间长一些的从道理上讲应该是成熟的、老练的“诚臣”，但也不一定，不是绝对的，有的也可能还是学生一级的水平。有些相对年轻的管理者可能表现并不差，已经站在“老臣”“诚臣”的队伍里。



企业发展需要越来越多的“诚臣”

任何企业发展到一定阶段，随着规模的扩大、业态和行业的增加，在决策、经营、管理、服务、后勤保障、安全等方面一些深层次的、复杂的、麻烦的问题也会越来越多，需要处理这些问题的“能手”“老臣”“诚臣”也必然会越多。

同时，零售业所面对的是改变、是社会发展过程中对企业产生的有利特别是不利影响。这种影响带来的在对外关系方面有两个问题必须创新和提升：一是与合作客户的博弈。由于环境的变化和各种因素的影响，不少人都感觉这种博弈越来越激烈，特别是我们面对的在利益上让我们输、他们赢的客户逐年上升，他们采取的手段也越来越高明、越来越有智慧，一不小心我们就会吃亏上当还自我感觉良好。如果对方用计谋打入我们企业内部，那情况就更加糟糕。二是新的环境下为广大消费者提供服务的手段和方式方法。营销的手段、企业满意度的提升都不能沿用传统的方式、方法而没有创新和提升。这两个创新和提升，都需要我们干部和团队的智慧和专业水平，需要忠臣、“老臣”和“诚臣”。

全体员工特别是各级管理者需要增长智慧，需要更强的能力和更大的付出

处理好一系列深层次的、复杂的、麻烦的问题不仅是一个工作量的增加，而是需要大家增长智慧，需要更强的能力和更大的付出。干部员