



管理功力

颜廷录◎著

- 来自企业真知灼见的实践管理
- 提升素养和管理水平指导丛书
- 轻轻松松做一个优秀成功主管
- 企业员工素质培训的实用教材



西南交通大学出版社

管 理 功 力

颜廷录◎著

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

管理功力/颜廷录著. —成都: 西南交通大学出版社, 2015.8

ISBN 978-7-5643-4172-5

I. ①管… II. ①颜… III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 188993 号

管理功力

颜廷录 著

责任编辑	王小碧
特邀编辑	王小龙
封面设计	严春艳
出版发行	西南交通大学出版社 (四川省成都市金牛区交大路 146 号)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮政编码	610031
网 址	http://www.xnjdcbs.com
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸	168 mm × 226 mm
印 张	14.375
字 数	136 千
版 次	2015 年 8 月第 1 版
印 次	2015 年 8 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-4172-5
定 价	46.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

序 言

多年来，我一直给企业做顾问和管理培训，涉及不同的行业 and 不同的专业领域。事实上，很多企业在对管理干部、对员工进行大量必需培训的时候，员工们的工作积极性仍没有得到很好地调动和发挥。究其原因，除了主管们缺乏管理技能、管理方法以外，更重要的是他们从内心缺乏对自身素质的培养能力。

“素质”是一个人从内心到行动的一种表现过程。一个人，缺乏内心的认知和觉醒，就会失去动力，行为就会走形，言语就会变调。

一个人如此，一个企业亦如此。制约许多企业发展的瓶颈往往就是员工的素质水平。员工素质水平的高低，在一定程度上决定了企业发展的速度和管理效率。因为，一切的提高都归结为人的素质的提高，一切发展也都归结为人的素质的提高。只有不断地提高员工素质，企业才会不断发展壮大。

“素质”之所以未能很好地提升，常常是因为“德之不修，学之不讲，闻义不能徙，不善不能改”。故，内因决定外因。只有当管理者反省自己、认识自己，才会有从内到外的心理变化。而变化的过程就是一个修炼的过程。

那么，如何修炼才能成为一个优秀的主管呢？

修炼即是练内功的过程，需要循序渐进，好比我们练武功，不是一朝一夕就能练成的。不管你是南拳还是北腿，都不能是花

拳绣腿，虽有招式，但最终必须要有真功夫。

如今，在现代社会中，个人的综合能力和素质是其职业生涯发展的基石，决定着其一生成就的高低。所以，我们只有不断修炼自己的管理功力，才能适应日益多变的社会环境和竞争发展的格局。

本书从实战出发，以能够在实践中落实为目的，避开晦涩的理论，从学习力、行动力、改变力、创新力、控制力、说服力、承受力、亲和力、洞察力、感召力等十个方面来剖析我们要修炼的“管理功力”。通过对企业大量实践性素质问题的深入剖析和讲解，旨在给企业主管们一个指导、一个反省、一个总结，目的是让他们在思想深处有真的触动和启迪。当企业主管们一旦从内心有了素质提升的需求和对成功的渴望，并能付诸于实践，那么才能修炼成为一名真正优秀的主管！

其实，成功不仅属于他人，也属于我们自己。成功不是一座山，它可能就是路边的一颗石子，只要你想拾起，就属于你；成功就算是一座山，只要你想攀登，就一定能够把它踩在脚下。成功没有什么了不起，了不起的是你自己，只要你想成功，成功必将属于你！

毋庸置疑，这是一本企业管理者提高自身素质和能力的指导书。

最后，对许多企业家积极地鼓励和支持表示衷心的感谢！

对助理们的辛勤工作表示赞许！

颜廷录

目 录

学习力 1

学习力是竞争力。倘若都忙着去爱、去恨、去赚钱，哪里还有时间学习？即便学了，却又不会将知识转化为生产力，转化为财富，又有何用？知道怎么学，学什么，如何学以致用，才是人生的“大学之道”！

行动力 21

可惜呀，没有成功的原因，是因为我们花费了太多的时间准备、瞄准，但就是迟迟不去射击，所以打不中猎物。

改变力 41

态度决定高度，即便你已经开始行动，如果思维观念不转变，那你就会有太多的理由为自己的不成功辩护，还愿意继续吗？

创新力 89

“创新”不是一句口号，这个世界上唯一不变的就是“变”。有的人在创新的路上已经走得很远，如果你还是老牛拉破车，行吗？尝试坐坐火箭吧，那感觉一定爽！

控制力 113

控制力是一种自我约束力，就像“刹车”，有利于你平稳安全地驾驶。

说服力 131

文字可以力透纸背、语言可以直指人心。用你的真心努力去说服吧，动之以情，晓之以理。

承受力 163

承受力的大小因人而异，好比轮胎，自行车的轮胎与汽车的轮胎就不同。如何面对压力，取决于你愿意怎样承载和自我充实。

亲和力 185

不一定很漂亮，但人人看着顺眼、可心，愿意与之接近、倾诉、聆听，像一片油菜花引来无数翩翩的蜜蜂，能够渗透其中玄机，你就是高人。

洞察力 197

洞察力来源于你的学识、经验和细心。没机会经历太上老君的八卦炉，所以我们常常感叹孙悟空的“火眼金睛”，可怜的是我们天天身处“八卦炉”中而不自知。

感召力 213

有一种境界，无需说明、解释、强调，只要你振臂一呼，便应者云集。这种力量并非不可企及，就看自我修炼的程度。

学 习 力

英特尔公司前总裁安德鲁·葛罗夫指出：在知识经济时代，一切都以 10 倍的速度在发展。一年不学习，你所拥有的知识就会折旧 80%。所以，学习是一种投资……

学 习 力

学习力是竞争力。倘若都忙着去爱、去恨、去赚钱，哪里还有时间学习？即便学了，却又不会将知识转化为生产力，转化为财富，又有何用？知道怎么学，学什么，如何学以致用，才是人生的“大学之道”！

孔子在谈到学习对人生的重要性时说：如果一个人爱仁德而不爱学习，那他肯定会被愚昧所蒙蔽；如果一个人爱好智慧而不爱好学习，那他必将被放荡所蒙蔽；如果一个人爱好信实而不爱好学习，那他将被戕害所蒙蔽；如果一个人爱好直率而不爱好读书，那他将被偏激所蒙蔽；如果一个人爱好勇敢而不爱好学习，那么他可能被祸乱所蒙蔽；如果一个人爱好刚强而不喜爱读书，那他可能将被狂妄所蒙蔽。

孔老夫子的话对今天的我们仍然极具启发性。说明一个人如果不爱学习，缺乏学习力，那他所具备的良好品质都可能向其反面发展，因为学习的过程即是做人的过程。古人云：“工欲善其事，必先利其器。”不学习又怎能成为一个有用之才呢？

当企业提倡“学习学习再学习”时，有些人会不屑一顾。为什么呢？因为他们自觉已经满了，大凡半桶水的人都如此。当然，对此也不必大惊小怪，恰恰这些半桶水的人，才最有潜力，是可以重点培养的人，原因是他们还有半桶水可装啊！而有的人呢，

一提到学习就说工作太忙，还有的认为经验已经很丰富了，无需再学习了，就是学了也记不住了……总之不爱学习的理由五花八门，于是在学习上就降了热度少了力度。

出现这样的情形，有必要作一下分析。

1. 主管为何缺乏学习动力

(1) 推说工作太忙

“忙啊，哪有时间学习，手头有做不完的事，工作就像割韭菜，割完一茬又长一茬，何时是尽头啊！”经常可以听到企业里的主管发出这种无可奈何的感叹，听起来确实让人同情，不是吗？

如果你是主管，你就知道那忙是什么滋味，忙了一天、一月、一年，很可能还不被人理解，上级批下级怨，最终奖金难兑现。唉，真是命苦啊……顺便提醒：有话好说，你的苦你的累，大家有目共睹，不要生气、不要郁闷，生气对身体不好，万一有什么三长两短，既对不起企业、更对不起家庭。俗话说“太阳光大、父母恩大、君子量大、小人气大”。你说忙，能比国家领导人忙吗？肯定没有，因为你终究不是管理一个国家，要日理万机，你管理的只是一个班、一个车间、一个部门，想一想，为什么你还这样忙？

忙，是因为目标不明确，计划不周密，方法不得当。无论什么原因，你说忙而没有时间学习，那最终的可能就是你越忙越乱、越乱越忙、劳而无功，忙而无获，最后的结果是忙一盲一茫，

什么意思呢？是说你忙而不学习，慢慢就会变成一个睁着眼睛的瞎子，最后什么也看不到，什么都听不到，只能是越来越迷茫了……

所谓“善学者，假人之长以补其短”。忙要有序，忙里有闲，闲时学习，以学指导，以实践提高，周而复始则能良性循环。

忙，不是拒绝学习的理由，更不是借口，恰恰是你进步的大敌，所以不要再借口忙了，否则你将瞎忙一辈子，悲哀啊！

（2）做一天和尚撞一天钟

“学什么学？我又不想做总经理！没有什么想法，就这么混吧，只要工作不出现什么大问题、大的事故，就谢天谢地了。要我干一天我就干一天，不让我干，就走人。”深入到企业里去，有这种思想的人还真的不少呢！他们的表现是：

自己工作悠着做；

配合他人不想做；

领导不压不去做；

没利没名决不做。

这种人悲哀啊！且不说企业对他的帮助和培养，就说自己吧，有一个好的企业发展平台，不好好地发挥利用，却把自己的宝贵年华白白浪费消磨掉，值得么？对得起自己、对得起养育你的父母吗？工作难道真的就是为了那么一点点薪水吗？换句话说，难道自己就真的只值那么一点钱吗？

俗话说：“假如自比于粪土，那必将被人所践踏！”为什么要甘于平庸呢？为什么不能利用目前的大好机会，学到更多的知识，

以期将来有更大的发展？难道注定要做一个平庸的人吗？

做一天和尚撞一天钟的打工思想，是消极的被动思想。小和尚念经有口无心，对己对人都不利，这其实是一种麻木不仁、愚昧落后的思想，是一种不负责任的表现。往小里说，是误家害己；往大里说呢，唉，大的也就没什么可说的了。

(3) 觉得自己“满”了

古人云：“大本领人，当时不见有奇异处；敏学问者，终身无所为满足时。”可现实并非如此，身边常有这样的人：

自我夸示文凭高，

没有文凭夸工龄，

自诩老子经验足，

终身受用何足学？

认为自己什么都懂，什么都明白，不用学了，其实这正是把自己当做了井底之蛙，不知天高地厚。悄悄告诉你，如果你真有这种想法，千万不要对他人透露，人家会笑话你。古人云：“知者不博，博者不知。”

其实，大家非常明白“自满者败、自矜者愚”的道理。问题是做起来总不是那么容易，有时不经历一次难堪，就很难有切肤之痛。

所谓“傲不可长，欲不可从，志不可满，乐不可极”。人外有人，天外有天，自己肚里那点货，哪里值得炫耀？觉得自己非比寻常，是因为你和自己身边的几个人去比较而已。真正的功夫，是一种大学大悟的境界，是一种把人生的味道与一生的学习都结合起来

的精神。所谓“谦受益，满招损”。提醒：“人贵有自知之明”，之所以说贵，因为自知之明者少才“贵”，所以努力学习吧。

(4) 迷信自己已有的工作经验

有的主管认为，靠自己现有的工作经验，足以应付目前的工作。在企业这些年，没有学习，不是也干得好好的吗。不可否认，经验确实很重要，但经验不是一成不变的。要知道，经验不是真理。

有这么一个故事：从前，有一位老爷爷背了一捆烟袋去卖，走累了就把烟袋放下来休息。这时突然有一群猴子跑了出来，把他放在地上的一捆烟袋全抢了，然后都爬到了树丫上。老爷爷一看，心里想，这可怎么办啊，我就指望这些烟袋卖几个钱换粮食啊！听说猴子喜欢跟人学，那就试试吧。他拿起自己手中的烟袋吸一口，猴子们果然学着老者的样子吸一口；老爷爷把烟袋往树丫上敲一敲，猴子们也学着敲一敲；老爷爷把烟袋往地上一扔，猴子们也往地上一扔。看到时机一到，老爷爷把猴子扔下的烟袋迅速拾了起来，背起就跑。回家后，就把路上发生的事情告诉了他的孙子，说将来要遇到这种情况，一定要按照他当时的“工作流程”——吸、敲、扔。

时光如梭，老爷爷的孙子现在也变成了爷爷。无巧不成书，一次，孙子的一捆烟袋也被猴子抢了去，于是他就想起自己爷爷说的经验。他首先吸一口烟，猴子也吸一口烟；他把烟袋往树杈上敲一敲，猴子也敲一敲；然后，他把自己手中的烟袋往地上一扔，可等了半天猴子们也没扔。相反，从他身后跳过来一个老猴子，把他唯一的一个烟袋也抢了去。他就觉得奇怪了，自言自语

地说：“怎么了，这是爷爷告诉我的经验，怎么不灵了？”

老猴子本来要走，听他这么一说，忍不住回过头来，拍拍他的肩膀说：“你有爷爷，难道我们就没有爷爷吗？我的爷爷告诉我们，以后再抢到烟袋，可以吸一口，可以敲一敲，但就是不能扔，并且还要想办法把他的最后一个烟袋也给抢来。”

看完有何启发？你有经验别人也有经验，时光在前进，社会在发展。改革开放之初，有些没有多少知识的人也发了财；如今到了知识经济时代，谁拥有知识谁发财；现在是信息时代了，谁掌握最新的信息和技术谁发财。所以，光有经验是靠不住的，经验主义有时候非常不可靠。

今天的我们已不是昨天的我们，今天的企业要成就明天的辉煌，必须要学习，只有掌握更多的先进知识和技术，才能顺应时代的发展和企业的要求。顺势而为才是明智，无论何时，都不可逆势而动。

2. 学什么

《经济日报》曾以“格兰仕为什么不欢迎 MBA”为标题，报道格兰仕集团痛惜 MBA 学生，表达对复合型专业人才的渴望。他们认为，中国目前的 MBA 教育与今天的现实严重脱节，MBA 研究的是国外企业的昨天，而我们真正需要的是中国企业的今天和明天。我姑且不论格兰仕的说法是否偏颇，单就其中透露的信息可以看出，到底我们该怎样学习？学习什么？

毋庸讳言，其实很多人都想学习，但有时候不得不承认，我们的学习目标并不是那么明确。今天学管理，明天学营销，后来又学技术，什么都想学，什么都想囫圇吞枣。然而，一段时间下来，虽有“头悬梁、锥刺股”的学习精神，但发现收效甚微。有时候，自我认为学习目标清晰，但学着学着就忘记了初衷。

有一个故事：有个警察在大街上发现了一个小偷，于是就去抓他，小偷拔腿就跑，警察随后便追，从城里追到城外。这个警察一边追一边想，自从我做警察以来，从来就没有任何一个小偷能从我的手中溜掉；小偷一边跑一边想，自从我做小偷以来，从来就没有被警察抓到过。于是，警察和小偷展开了马拉松式的比赛。跑了很久，小偷终于被警察抓到了。

小偷对警察说：“我不服！”

警察问：“为什么不服？”小偷说：“因为我是在前面跑，你是在后面追。如果你在前面跑，我在后面追，也能追上你。”

警察一听，非常生气地说：“不可能。”

小偷说：“不信就试试！”

于是警察飞快地跑了起来，小偷假装在后面紧追，见警察跑得越来越远，小偷便乘机溜掉了。

这个警察忘记了追小偷的目的了，我们有时是不是也犯了像这个警察一样的错误呢？

那么作为主管，在企业中应该学什么？

（1）学专业知识

不难想象，一个厨师倘若不去研究菜谱，却去研究《孙子兵

法》会是怎样？作为主管，首先要明白自己是做什么的，在什么岗位，有什么职责，等等。如果你是生产主管，就要学习研究有关生产技术及管理方面的知识；如果你是销售主管，就要学习研究营销及策划方面的知识；如果你是财务主管，就要学习研究财务管理方面的知识……敬爱的周恩来总理曾说过：“加紧学习，抓住中心，宁精勿杂，宁专勿多。”

也许有人会说，我在这个岗位上又不是干一辈子，对付一下就可以了，如果要学，就学我最感兴趣的东西，因为那才是我的梦想。如果你有这种想法就大错特错了。在这个世界上，谁没有理想、谁没有梦想呢？但你知道为什么能够实现的不多吗？告诉你吧，因为好高骛远、不识实务，因为夸夸其谈、不脚踏实地。在自己人生发展的规划里，每一刻、每一天、每一年都不能跳跃或省略，每一点的知识积累、经验或总结都是通往成功的阶梯。想凌空飞跃或直上青云到达成功，那是痴人说梦。要知道，理想是花朵，现实是泥土；理想要实现，必须扎根在泥土。

所以，我们不能凭兴趣才去学习，或者凭一时心血来潮而学。学习是一生的事，是根据自己的发展规划和人生目标来确定的。倘若对学习的认识和行动还是三天打鱼两天晒网，那么最终的结果就是“少壮不努力，老大徒伤悲”了。

难道你一生都需要有他人的怜悯与同情甚至被人看不起吗？

(2) 学管理知识

作为一个主管，手下肯定有几个、几十个甚至更多的下属要管理。如果不懂管理，缺乏一定的管理理论知识，那么，要