



做最好的 管理者

白崇贤 / 著

华人三大企管大师

顶新、东方希望、清华紫光、TCL 等名企特聘经营顾问

30 年经典培训课程，无数管理者受益



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



做最好的 管理者

白崇贤 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的管理者 / 白崇贤著. —北京: 北京联合出版公司, 2014. 9
ISBN 978-7-5502-3207-5

I. ①做… II. ①白… III. ①企业领导学—通俗读物
IV. ①F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 131024 号

做最好的管理者

作 者: 白崇贤

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 孙志文

特约编辑: 陈 静

封面设计: 曾 放

版式设计: 曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 128 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 10.75 印张

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-3207-5

定价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

前言

随着欧债危机的加重，经济危机已经蔓延到了整个地球村，中国当然也不会例外，最明显的表现就是出口出现了疲软，这让中国经济感到了一丝乏力。

在这种情况下，国内企业普遍存在人员的不安。所谓人员的不安，大致来自三方面，简称三个“不”：经营层不放心，中层不称心，基层不热心。

经营层之所以不放心，是因为他们要背负很大的责任。换句话说，老板聘请管理者的目的，就是让他们帮自己赚钱。但是外部环境如此艰难，老板就会不断地对管理者施加压力。而管理者又怕做错事受到老板的责备，所以不敢授权给中层，事必躬亲，结果既苦了自己，又欠缺效率。

经营层不放心，中层的日子也不会称心。为什么不称心？因为他们就如同三明治一样，要面对上压下顶的困扰——既不能发挥既有的能力，又备受承上启下之难。

基层当然也不好过，普遍呈现出不热心的状态。之所以不热心，不愿意积极投入工作，为企业做贡献，是因为他们感到没人关心自己，看不到未来的发展前景，所以每天抱着打工仔的心态混日子。这样下去，企业怎么可能经营得好？企业哪有办法盈利呢？

在面对这些挑战时，管理者要演活五大角色：激励大师、导航员、敢于授权者、有效管理者及务实者。

第一，作为激励大师，管理者要能三言两语让部属从不愿意干到愿意干。

第二，导航员要为部属设定明确目标，让他们知道往哪里走。

第三，敢于授权者不是凡事亲力亲为，而是通过适度授权部属去做事。

第四，有效管理者。对于什么是管理，我曾在《人民日报》上看到一位咨询同人写道：“通过他人把事情做好叫管理。”这样说当然没错，但放在现在却不一定适用了。我认为：管理就是通过找对的人，用对的方法，做对的事，去达成绩效的过程。可见，管理是过程，绩效是结果。

管理有三大核心内涵：管事、理人、安人。管事就是让部属按照标准与要求做事。理人就是有效沟通，有效激励，有效领导。安人就是想设法把团队的心安住，而方法就是做到“五安”。

（1）经济上的安全感。薪水一到假日要提前发，不要拖欠部属一角钱。因为一旦拖欠部属薪水，部属对公司就没有了信心。所以，即使借钱，你也要及时发放部属的薪水。

（2）工作上的安全感，要让部属胜任工作、愉快做事，管理者就要发挥教练精神，遵循“做给他看、说给他听、让他做做看、夸奖他的工作”这四个步骤，从而让部属听得懂、学得会、看得到、做得好。

（3）身体上的安全感。《孝经》第一句就是“身体发肤受之父母，不敢毁伤，孝之始也”。所以工作场所一定要注意公共安全事故的防范，不要让部属有任何闪失。

（4）知识上的安全感。管理者要不断地让部属广泛地参加企业内外的培训，从而增补他们的知识、观念、技巧。一定要把培训当投资，而不能把它当费用看待。

（5）法制上的安全感，即要求部属按照公司的规章制度做事，任何人不能违反，这样工作环境才会有保障。

第五，管理者要演活务实者。不要空谈理论，也不要因为某些人与你的关系好就晋升他们；不要误导老板去做不当的投资，也不要误导部属去

做没有绩效的事。管理者一定要在做事之前想清楚，做事之时全力以赴，做事之后不后悔。

此外，管理者绝对不要为利所诱背叛自己的老板，禁绝营私舞弊，以及停止学习、成长。我相信，只要管理者能够遵循以上原则，就可以成为令老板喜欢、令部属尊重、令同行视为学习榜样的人，成为最好的管理者。

前言 / VII

| 第一章 | 面对挑战，确定管理风格

第一节 拥抱变革，勇于改革创新 / 3

- 一、为何抗拒变革 / 3
- 二、将变革视为机会，勇于创新 / 5

第二节 转换思维，更新管理思路 / 6

- 一、压力是成长的开始 / 6
- 二、以差异化服务赢得客户 / 7
- 三、成功始于愿景与价值 / 9
- 四、选对路，再远也能达到目标 / 10
- 五、管理者是企业发展的瓶颈 / 10
- 六、格局决定了结局 / 10
- 七、态度决定高度及宽广度 / 13
- 八、脑袋决定口袋 / 14

九、用尊重加强彼此的信心 / 14

第三节 沟通到位，搞好人际关系 / 15

一、说的学问 / 16

二、听的学问 / 17

三、沟通中的“三清”主义 / 17

四、沟通存在的三大陷阱 / 18

五、沟通的最高境界：四换原则 / 20

| 第二章 | 面对职责，修炼内功心法

第一节 用十大管理意识武装头脑 / 25

一、目标意识 / 25

二、时间意识 / 25

三、成本意识 / 27

四、问题意识 / 28

五、改善意识 / 29

六、创新意识 / 30

七、危机意识 / 31

八、质量意识 / 31

九、团队意识 / 32

十、社会责任意识 / 34

第二节 “4E+1P”是管理者必须具备的基本条件 / 34

一、有活力 / 34

二、懂得激励 / 35

三、有困难冲锋在前 / 36

四、敢于执行 / 37

五、充满热情 / 37

第三节 管理者的魅力修炼 / 38

一、管理者的六大魅力特质 / 39

二、LEADER——魅力领导的六大精髓 / 41

第四节 用“四神汤”“六神丸”待人修己 / 44

一、以“四神汤”待人 / 44

二、用“六神丸”修己 / 50

第五节 做人、做事的“三无”精神 / 58

一、做人的“三无”精神 / 59

二、做事的“三无”精神 / 62

第六节 拒绝“四大心毒” / 64

一、对人不知感恩 / 65

二、对己不能克制 / 66

三、对事不尽力 / 67

四、对物不珍惜 / 68

| 第三章 | 面对部属，做好“带头大哥”

第一节 言行一致，获得部属尊敬 / 73

第二节 用绩效、负责任赢得追随者 / 75

- 一、具备“五利”精神 / 75
- 二、敢于为部属的错误承担领导责任 / 77
- 三、提升部属愿景、价值观 / 78

第三节 帮助部属认识人生及工作目的 / 80

- 一、帮助部属认识人和人生 / 80
- 二、帮助部属搞清楚为什么而工作 / 81

第四节 开导部属，对部属永远不说“No” / 82

- 一、对部属永远不说“No” / 82
- 二、用善解、包容、感恩开导部属 / 83

第五节 基于人性的激励艺术 / 87

- 一、认识人性内涵 / 87
- 二、认识人性六大本能，活用激励要素 / 93

| 第四章 | 面对团队，保证高效运转

第一节 管理者要选对人、会育人 / 99

- 一、用“二七一法则”选择部属 / 99
- 二、对部属的评价要公平、透明 / 101
- 三、根据部门特点采取不同的管理模式 / 101
- 四、重视企业文化强度 / 103

第二节 善用中国式领导：圆融式推进 / 105

- 一、因人而异，进行圆融式管理 / 105
- 二、活用“GSEC”法则进行卓越团队管理 / 107
- 三、以“黄金定律”推动卓越绩效管理 / 108

| 第五章 | 面对事业，从合格到卓越

第一节 卓越管理者应坚持的人生四大方针 / 113

- 一、与人和谐相处 / 113
- 二、用智慧做事 / 114
- 三、工作努力勤奋 / 116
- 四、开创新的未来 / 117

第二节 卓越管理者应具备的领袖素养 / 119

- 一、成为变色龙型的领导者 / 119
- 二、用 3H1F 提高管理者的素养 / 120

第三节 “三家”精神成就卓越管理者 / 127

- 一、运动家锲而不舍的精神 / 127
- 二、推销家化不可能为可能的精神 / 127
- 三、表演家的作秀精神 / 131

第四节 做一个具有超级情境感的管理者 / 133

- 一、具备三大关键能力才能胜任管理工作 / 133
- 二、四大特质成就卓越管理者 / 134
- 三、卓越管理者每天做好三件事 / 134

第五节 与时俱进，成为“现代人” / 137

一、对学习永葆饥饿感 / 137

二、用“BUS”系统运作能力 / 139

第六节 薪火相传，为企业培养接班人 / 140

一、让自己变得透明 / 141

二、主动赢得他人信任 / 143

三、精于专业 / 145

四、进行品德管理 / 148

结语 / 151

第一章

面对挑战，确定管理风格

- 拥抱变革，勇于改革创新
- 转换思维，更新管理思路
- 沟通到位，搞好人际关系

第一节 拥抱变革，勇于改革创新



随着社会环境的不断变化，赚钱的路子也在不断更新。俗话说“有新点子才有新银子”，所以管理者在经营过程中不能故步自封，必须不断强化企业内部人员的创新能力，不断以“没有做不到，只有想不到”来激励团队和个人，才能使其创意不断，开发出各种具有新材质、新技术、新功能的产品，以迎合各层次消费者的多元化需求。

一、为何抗拒变革

及时变化虽然有各种各样的好处，但还是有很多人不愿意变革或恐惧变革，这主要源于无知以及对未知世界的恐惧。

清朝时，四川有一个富有的商人到处做买卖。有一次，他在云南做完生意打道回府，在路过一处偏僻的小村庄时，发现一个年轻人正拿着一把斧头劈柴。这个年轻人一边劈柴一边骂：“老爸，你既然没有能力养我，就不要把我生下来；既然把我生下来，你没有留下财产就不要离开啊。你看你走了，除了这把破斧头，什么也没有给我留下。我为了谋生，不得不每天一大早去山上砍柴，再挑到集市上卖，只有卖完了，晚餐和第二天的早餐才有着落，所以只能日复一日地砍柴。”

商人一看年轻人手里的斧头，眼前不禁一亮：哎呀，这不是一般的斧头，而是一件稀世之宝。随后他想：假如我能够把它买回去，摆在私人博物馆里，就可以经常邀请亲朋好友来观赏，这样我多有面子！于是他下定决心要买下这把斧头。

商人对年轻人说：“小兄弟，我们来谈一桩生意。你说你这把破斧头一文不值是吧？我愿意出一两银子买下来。”结果年轻人不回应。商人接着说出十两、二十两，直至一百两，年轻人一直都没有回应，继续砍柴。最后商人干脆把全部盘缠拿出来摊在地上，一共一千零六两银子。他把六两放在右边，把一千两放在左边，又跟年轻人讲：“年轻人，我知道这把斧头的价值最起码超过二千两，但是我出门在外，不方便带很多钱，所以我现在先拿定金一千两给你，这六两让我当盘缠回四川老家。你凭着这个字条到成都找我，再拿走剩下的一千两银子，行不行？”年轻人听罢突然把斧头一扔，一屁股坐在草地上，号啕大哭起来。商人纳闷道：“小兄弟，我买你东西你应该高兴才是，为什么哭啊？”年轻人答道：“我在哭我不懂事啊。你刚才出一两银子，我都认为太多了，你又不加价，从十两到二十两，再到一百两……我还认为你是傻瓜，是在跟我开玩笑。没想到你玩真的，竟然愿意出二千两银子买这把斧头。而我却把它当成一文不值的东西，我真不是人啊。”

这个年轻人犯的错误就是无知。这是真无知。在现实中，还有另外一种无知，是出于对未知世界的恐惧，于是假装不知道，假装看不到。

之所以会出现恐惧，一是对自身缺乏自信，二是缺乏承担风险的资本——已经超出了自己的能力范围。对于前者，最终的解决办法只有增强自信，或者干脆“破罐子破摔”——大不了就是比现在还差！反正现

状也不见得好到哪里去！正如“I have nothing to lose”，只要有破釜沉舟的胸襟和气魄，那就没什么好纠结的了！

对于后者，就是要勤学，勤奋地学习。今天学明天用，今天不学明天没得用。向同行学习不是丢脸的事，可以取人之长，补己之短。你认为自己什么都懂、什么都会，其实你知道的只不过是浩瀚的知识海洋里的一个小水滴而已。

二、将变革视为机会，勇于创新

身为管理者，要想追求更大的成功，就要把变革视为机会。只有这样，才不会对变革感到恐惧，甚至会感到高兴。

成功者与失败者是不同的，失败者普遍存在以下五种状况。

第一，善于狡辩，善于为自己的失败找借口。

第二，不忠于自己。能，说不能；行，说不行。

第三，没有明确的目标。

第四，沟通态度不良。

第五，执行不到位。

成功者不一样，他们把变革当成机会，认为不变不行。成功者既然认定要做某件事，即使有千难万险，仍然会跨过去。他们的脑袋里永远想着“没有跨越不过的海洋，没有攀登不了的高峰，越困难我越要挑战”。

“苹果”之所以卖得这么好，产品更新换代快是原因之一。自第一代 iPhone 于 2007 年面世以来，截至 2013 年 iPhone 5C 及 iPhone 5S 的出现，iPhone 已经更新了七代。每一代之间的时间间隔都很短，尤其是