

博瑞森  
BRACE  
管理丛书



欧博心法

曾伟◎著

# 好管理 靠修行



中华工商联合出版社



欧博心法

曾伟◎著

好管理 靠修行



中华工商联合出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

欧博心法：好管理靠修行/曾伟著. —北京：中华工商联合出版社，  
2014. 3

ISBN 978-7-5158-0845-1

I. ①欧… II. ①曾… III. ①工业企业管理 IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 036042 号

欧博心法：好管理靠修行

---

作 者：曾 伟

责任编辑：于建廷 效慧辉

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩设计

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷厂

版 次：2014 年 4 月第 1 版

印 次：2014 年 4 月第 1 次印刷

开 本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：220 千字

印 张：15

书 号：ISBN 978-7-5158-0845-1

定 价：45.00 元

---

服务热线：010 - 58301130

团购热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座  
19 - 20 层，100044

http: //www. chgslebs. cn

E-mail: eicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，  
请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

## 管理要在“心上用力”

广东欧博企业管理研究所所长 曾伟

管理学是西方的，而我们企业中的管理者和被管理者却是东方的、中国的，这里是否会有矛盾呢？

我们看一看大量企业存在的现实：流程制度流于形式，无人执行；绩效考核弄虚作假，数据失真；ERP系统上了没用，几近瘫痪……这些基于西方管理思想的管理工具，在中国大量的中小企业几乎都遭遇了尴尬的局面：形式上有，实质上无。

水土不服！

西方社会是契约社会，人与人之间依据彼此明确的约定来行事；而中国社会是伦理社会，人们依据所谓的“天理”来行事。这种天理存在于每个人内心深处，可以认为是一种良知、良心。所以中国人的行为标准在内，不在外。

于是，从人的内心入手，在中国式管理中就变得尤其重要：如何开启人内心的智慧？如何开发人内心的潜力？如何冲破人内心的关卡？就成了中国式管理的关键。

制度当然是重要的，但外在“有形有相”的制度如果不能与人内心“无形无相”的“天理”融合，制度肯定会流于形式，因为中国人更多地听从内心的召唤！

这是一本试图从“心”上解题的管理杂谈，是作者历时十年，带领一支一百多人的专业管理咨询团队——广东欧博企业管理研究所，对四百多家企业、几万名员工实施深度变革所深刻领悟到的企业人心开发之道。

开发人心，重在开发自心。

西方管理以“计划”为始，以“控制”为终；中国式管理则强调以“觉”为始，以“感”为终。将“觉知”作为“计划”的核心，你就能随机应变，让“计划”跟上变化；用“感应”替代“控制”，你就能化敌为友，让对手成就自己。

一切都是你的内心感召来的，在心上用力吧！

2014年1月23日

## [ 第一章 ] 管理问题源于“不知不觉”

- 1 用好注意力，不做事也能解决问题 / 003
- 2 如何一眼就发现问题 / 006
- 3 小动作如何带来大业绩 / 009
- 4 管理的分层觉知 / 012
- 5 把握了整体才算真正的觉知 / 015
- 6 巧用觉知做计划 / 018
- 7 拥抱问题，才能觉知答案 / 021
- 8 巧用 PK 做管理 / 025
- 9 激励离不开觉知 / 027
- 10 企业变革的“真相” / 030
- 11 管理如何脱苦 / 032
- 12 管理问题的祸根在哪里 / 035

## [ 第二章 ] 用心，好过用脑

- 13 怎样才能快速解决问题 / 041
- 14 做，才能身心合一 / 043

- 15 管理，靠“动作”出效果 / 045
- 16 静心，是做好管理的前提 / 049
- 17 从爱情看管理：别被“语言”误导 / 051
- 18 做，就是最佳答案 / 054
- 19 怎样把企业打造得像“一个”人 / 056
- 20 如何用心做管理 / 059
- 21 如何做到：让烦恼自生自灭 / 061
- 22 管理模式来自于频繁反复 / 063
- 23 管理的奥妙：单调的事，开心地做 / 066
- 24 有效管理模式的三个要点 / 069

### [ 第三章 ] 好管理“反习性”而动

- 25 做好管理，必须突破内心的“四道关卡” / 075
- 26 突破内心关卡的三个方法 / 078
- 27 你真的知道自己要什么吗 / 080
- 28 为什么，好管理必须“反习性”而动 / 082
- 29 为什么，对下属说 100 遍也不管用 / 085
- 30 怎样让员工和企业想到一起去 / 088
- 31 绩效考核没效果，为什么 / 090
- 32 怎样克服管理时的畏难情绪 / 092
- 33 杂念少，才能成大事 / 094
- 34 人的烦恼从何而来 / 098

## [第四章] 给员工装上发动机

- 35 读好“员工”这本书 / 103
- 36 人的潜能为何得不到发挥 / 106
- 37 员工为什么不自信 / 109
- 38 怎样让员工自信起来 / 112
- 39 如何开启人的巨大潜能 / 115
- 40 小事也能改变企业命运 / 120
- 41 改变企业的力量，在内不在外 / 122
- 42 为什么，人人都有巨大的能量 / 125
- 43 能量开发要靠“爱” / 128
- 44 效果 = 细节 + 反复 / 131

## [第五章] 不靠权力做管理

- 45 如何得到自动、自发的团队 / 137
- 46 如何实现：员工自觉管理 / 140
- 47 好管理一定要“等距离” / 143
- 48 不靠权力做管理 / 146
- 49 榜样的力量是无穷的 / 149
- 50 好下属是“感应”出来的 / 152
- 51 如何得到好员工 / 154
- 52 管理要靠人去“传染”人 / 157



## [第六章] “改人”是件苦差事

- 53 管理之苦在改人上解脱 / 163
- 54 管人到底难在哪儿 / 166
- 55 改变人的三部曲 / 170
- 56 如何改变人的不良习惯 / 173
- 57 改变人是件苦差事 / 175
- 58 通过“一体化”来改变员工 / 178
- 59 消除我执，才能在管理中消除对立和矛盾 / 181
- 60 怎样得到强有力的团队 / 184
- 61 管人要懂得抓住面子做文章 / 187
- 62 怎样用开会重塑企业的“面子文化” / 190
- 63 组织智慧必须以“持戒”为基础 / 194

## [第七章] 管理者的修行

- 64 向“水”和“空气”学管理 / 199
- 65 向太阳学管理 / 204
- 66 怎样当好企业的“太阳” / 207
- 67 平平淡淡才是真 / 209
- 68 管理思想要渗透到动作中去 / 213
- 69 要做“傻”老板 / 215
- 70 用人者要学会被人所用 / 219

欧博心法 好管理 靠修行

# 第一章 管理问题源于 “不知不觉”



## ①

## 用好注意力，不做事也能解决问题

我们经常说执行力、行动力、魄力、能力等，做管理的人对这一类的词都司空见惯了。比如说，这个人没有魄力，他不能做管理；又比如说，这个人能力欠缺，他做不好管理；再比如说，这个人执行力差，所以执行效果差，等等。

但是，无论是在工作上还是在生活中，我们都忽视了一个非常重要的词：注意力。我们往往忽略了注意力，然后强调这个“力”，那个“力”。其实，离开了注意力，其他的什么“力”都失去了基础。

**“注意力”是怎样的一种力呢？**

在台上讲过课的人都会深有体会：一方面台上的老师被学员所关注，会承受很大的压力，让自己既紧张又兴奋；另一方面一个好的老师也很懂得用自己的眼神去“注意”学生，做好课堂管理。那些很有经验的老师会用自己的眼神做管理，用眼神维持秩序。当某个学生听课不认真的时候，他就会用眼睛一直注意那个地方，但是他照样在讲课，结果，那个不认真听课的学生会立刻改正。这个老师什么都没有说，也不用拍桌子骂人，仅仅用眼神就达到了管理人的效果。

在我们欧博的课堂上，如果有人的手机响了，我们不罚款，只是让

他站起来，让大家去注意他，让大家给他掌声，这样会场上基本就听不到手机响了。如果你走路的时候大家都注意你，你可能连路都走不好。

所以，注意是一种非常强大的力量，我们要懂得运用它。

注意就是觉知。“无为而无不为”的最高境界就是注意，就是觉知，为什么呢？还以前面那个讲课的老师为例：老师看到同学做小动作、开小差，他去注意这个同学，这时老师什么都没说，但同学却认真听课了，达到了说的效果。所以，注意和觉知表面上什么都没做，却能达到做的效果，这就是“无为而无不为”。

很多老板、企业高管如果不参与到管理的细节中，那么就要懂得运用注意的力量、觉知的力量来做管理，就要多了解情况。了解情况以后可以不表态，可以不作为，但一定要心中有数。

注意并不是控制，注意就是保持在“知道”这个层面。佛家讲，“知道”是一种强大的力量，对很多事情“知道”就能脱苦。

你知道这个苦的来源，这个苦就能消掉。就像冰，阳光照在它上面，它就会融化掉。阳光没有使劲敲这块冰，只是照在冰上面，冰就能融掉。所以，“知道”就能让问题慢慢地消掉。

我的亲身体会就是这样。我们欧博同期开展的项目有40个，管理这些项目我不可能一个个动作去指挥，但是我的确也没有做甩手掌柜，我经常做的一件事就是要求自己要知道每个项目的情况。我确保“知道”的方式主要有两个，一是通过稽核部的汇报了解情况，二是通过周一例会了解情况。企业要懂得利用稽核部了解情况，而不要通过别的

旁门左道去了解情况。稽核不是悄悄地收集企业里的情报，而是公开地掌握每个部门的运作。

我除了向稽核部了解情况以外，周一例会也是我掌握情况的主要信息来源。我们周一的活动中有很多项目开展过程中的企业来参加，上午分享做得好的项目，下午对有问题的项目进行公开评审。我掌握了这些情况以后，并没有下太多的命令，但我对这些情况的掌握对我们各个项目的推动有很好的效果。只要欧博老师知道我了解项目情况，他们在项目上的运作表现就会不一样。

在企业里也一样，当被管理者觉得自己所做的一切被高管、老板关注、知道，他们做事的心态会认真很多。很多企业管理做不好，其实就是因为管理人员对下属的所作所为不知道，不知道下属正在做什么，他的做法当然就会是另一种样子。

## 2

### 如何一眼就发现问题

为什么有些人，特别是年轻人，会在学习的时候睡觉？

“睡觉”这两个字其实很有意思：“睡”字的后面是个“觉”，这个“觉”字怎么念？“觉”是个多音字，单独念的时候，我们一般会念jué，而不是念jiào。所以，睡“觉”睡“觉”，是把觉(jué)睡过去了，因为觉是一件很累的事情，到了晚上就不想觉、没有觉。年轻人打瞌睡是因为他们不想觉了，因为他们缺乏对细节觉知的欲望和能力。

我们常人对明显的东西就能觉，对细节的东西就不能觉。如果你到庙里去跟师傅禅修，你想练禅定的功夫，师傅会教你一件事：觉知呼吸。练禅定能增强我们的觉知力，平时忽视了的东西一眼就能看到。没有觉知力，即使有东西在眼前也看不到。

觉知力就是想都不用想，一眼就看出问题。

怎样培养我们的觉知能力呢？从觉知细节做起。

不管你是否觉知，细节都是存在的。所有的事情都是由一个个细节构成的：没有日计划，我们每天也在做事；没有日备料，我们需要的物料也要拿过来用。

为什么要觉知细节呢？

第一，所有的大问题都是由小问题累积起来的。这是一个重要的管

理理念。这个世界上没有大问题。所谓的大问题，是一个个的小问题没有解决，累积在一起就成了大问题。佛家说：“苦从集来。”意思是苦是累积出来的。

我们把企业的大问题拆开来看，其实都是各种各样的小问题影响了我们的交期和品质。

我们的骏隆项目因为尾数导致准交率问题，企业的副总把它说成是一个行业难题。我们欧博的老师就不信这个邪，最终把尾数解决掉了，准交率就大幅度提升，达到了百分之九十几。这就是欧博在管理上的破集、断集。

怎么断？造成尾数的原因是一道道工序造成的，所以，每一道工序做完就查尾数，查到尾数就马上补，最后到出货的时候就没有尾数了，所谓的行业难题就这样破了。

我们还有个项目也有尾数问题，我们破他的尾数问题也很简单，造成尾数的原因是工序之间出了质量问题，返工不及时，交接又不清楚，到最后很多没有返工的产品再回头返工，就把交期拖长了。所以，我们定了一个规矩：出现问题马上维修，马上返工。最后准交率一下子就上去了，把这个困扰企业多年的问题给破了。

我们欧博解决管理问题时，从来不寄希望于一锤子买卖。欧博从来不相信靠一次大的技术革新、一个大人物、一个大流程文件或者一次大的奖励措施就能解决管理问题。我们一点一点地从细节上去控制事情、去解决问题。



第二，一个问题刚刚起来的时候，如果我们立刻觉知，就很容易把它消灭在萌芽阶段。天大的问题拆开来看都是小问题，在小问题出现的时候就马上掐灭它，最后就没有问题。

如果问题来了不觉知，就无法在萌芽阶段进行处理。有了觉知，我们一眼就能看到问题，不需要去想问题怎么来的。就好像我们看到一个小孩经常不认真听课，或者不认真做作业，就知道他的考试成绩一定不会好。同样道理，只要在各个工序每天关注着操作的工人，看他们有没有认真操作，就能事先知道一个产品的质量如何。为什么我们很多项目中对各个工序拍一个视频就有效果呢？因为直接抓住了工人的每一个动作，有什么问题一眼就看到了。

觉知问题后马上解决，快速反应。如果我们能让下属、让整个团队都养成这样的习惯，我们的管理就好做了。

怎样觉知细节？要懂得一个点一个点地去觉知，一看就能明白的事情，就不需要再想了。凡是想不明白的，是因为我们该看的时候没有仔细看。

做好管理其实不需要太多的高招，不需要太复杂的动作，关键是要有好的思维方式，这种思维方式就是觉知，就是从细节入手。