

ZHUOYUE
GUANLIZHE
SUZHIXIULIAN

卓越管理者 素质修炼

郑一群◎编著



管理大师**彼得·德鲁克**曾经说过，大国崛起的**命脉是企业**，企业的**根基在管理**，管理者的**素质**是企业赢得竞争领先优势、保持长期发展的**关键要素**。

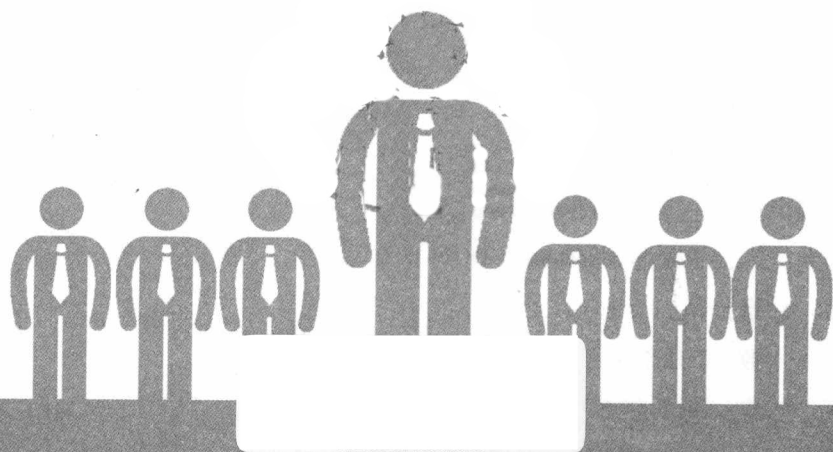
 中国社会出版社

国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

ZHUOYUE
GUANLIZHE
SUZHIXIULIAN

卓越管理者 素质修炼

郑一群◎编著



中国社会科学出版社

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

卓越管理者素质修炼/郑一群编著. —北京:
中国社会科学出版社, 2013. 1

ISBN 978—7—5087—4263—2

I. ①卓… II. ①郑… III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 311051 号

书 名: 卓越管理者素质修炼

编 著 者: 郑一群

责任编辑: 薛丽仙

出版发行: 中国社会科学出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电 话: (010) 66065618 (010) 66082098

(010) 66085300 (010) 66063678

邮购部: (010) 66060275 电传: (010) 66051713

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 16

字 数: 240 千字

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

前言 |

一家企业能够做大做强并永葆兴旺，起决定因素的永远是人而不是物。为什么同样的产业，有的企业做得越来越好，而有些企业却搞砸了？主要原因就是成功的企业总有一批高素质的管理者充当着企业的栋梁与纽带。相反，那些失败的企业追根溯源其实是人的失败，是管理者无能的必然结果。

当企业发展蒸蒸日上，许多管理者发出“好风凭借力，送我上青云”的感慨时，有的管理者却感到了危机。现实社会中，好多企业的管理队伍整体力量和素质与企业发展的环境相比，与现代企业的管理要求相比，都远远不够。加强管理队伍建设，提高管理者素质已经成为保证企业持续健康发展的当务之急。具有忧患意识的企业都高度重视和强化人力资源管理，他们始终把人力资源建设工作放在首要位置，努力为自己培养出一支高素质的管理队伍，让更多的管理人才担当起企业发展的栋梁。

作为一个管理者，如果只是被动地接受培养、磨炼，进步就会很慢；如果能够自强不息，积极进取，靠自己提升自己，进步就会比较大。所以，每一位渴望成长的管理者，都要强化五种意识，即忧患意识、奉献意识、责任意识、学习意识、创新意识，把自己塑造磨炼成为一名优秀的管理人才。

俗话说：先做人，后做事。要想成为一名优秀的管理者，首先要成为一位有修养的人。儒家经典《大学》中说：“古之欲明明德于天下者，先治其国，欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，

先正其心。”这句经典之语，道出了人生修养的目的和方法。修养就是“正心修身”。只有美好的心灵才能够释放出美好的行为。修养就是以高尚的人生境界为目标，通过修正错误的思想行为，培养和拥有良好的品德素质，让人生沿着正确的方向前行，最终实现自己的人生价值。

从某种意义上讲，企业管理者就是一个企业或一个团队的灵魂，他决定着这个企业或团队的荣辱兴衰。所以，一个有强烈责任感的管理者更应该注重自身修养。

那么，一个企业管理人员应该拥有怎样的人格呢？

被誉为“经营之神”的松下幸之助认为，管理者不需要是万能的，但必须是品德高尚的人，谦虚、宽容、比较负责。大多数成功的管理者都深以为然。可以说松下幸之助高尚的人格造就了他人生和事业的巨大成功。

儒家有四个典句：“仁者无敌，勇者不惧，智者不惑，诚者有信。”如果我们每一位管理人员都能够以此为准则，就不难塑造成为一名优秀的管理者。

“仁者”，就是要做一个有爱心的人。爱企业、爱员工、爱事业、爱家人……爱心是一个人最基本的情感。一个充满爱心的人必是一个热情、友好、快乐、正义、宽容的人，一个充满爱心的管理者，才会成为一个有责任心、有事业心、有使命感、有亲和力、有凝聚力、有魅力的团队领导。

勇者不惧。对一个战士来讲，做一个勇者就是要有“亮剑”精神，面对强敌而无所畏惧，冲锋陷阵赢得胜利。对一个企业团队的管理者来讲，勇者不惧，就是富有强烈的正义感，面对邪恶力量敢于斗争；在创业、发展的道路上遇到困难时，不退缩，不气馁，勇往直前，用顽强的毅力、管理的艺术去克服困难赢得成功。

当然，有勇无能绝非贤德，智者方能不惑。一个优秀的管理者还要注重文化修养，成为一个有道德、有思想、有智慧、有觉悟、有能力的人。

作为一个优秀的管理者，还要在学习中树立与时俱进的思想，无论是管理思想、经营策略、知识结构，都要跟上时代的步伐。只有热爱学习，不断进步，并能够消化吸收，为我所用，才能成为一个不惑的智者，一个

有理论高度、思想深度，张弛有度、管理有方的管理者。

“诚者有信”，一个真诚的人才能树立威信，赢得广泛的信任。“精诚所至，金石为开。”诚乃做人做事的根基。诚信，是人的立身之本，每一个企业管理者更要视诚信为生命，构筑起人生的宝塔和企业的长城。

一个成功的管理者，首先是一个成功的自我管理者，一个能够自我约束、自我克制、自我革命、自我升华的人。希望每一位管理人员，都能够以发展壮大企业为己任，以塑造高尚的人格为主臬，在发展自己事业的大道上实现美好的人生理想。

本书从管理者的人格魅力、角色定位、工作态度、行为准则、细节管理、学习能力、创新意识、愿景管理等八个方面，采用精彩案例加上深入浅出的理论分析，让所有的企业管理者明白：如何才能将自己打造成一个完美的企业管理者，让自己真正起到企业的桥梁纽带作用，也让自己成为企业不可或缺的人才。无论是渴望突破的中高层管理者，还是希望被提拔的基层管理者，都会在这本书中找到自己所需要的智慧。



第一章 塑造管理者的人格魅力

品格是赢得别人尊敬的基石。就像一栋好房子不能建筑在沙滩上，值得别人尊敬的不朽声誉，也不能建筑在软弱的品格上。

——塞缪尔（管理顾问）

1. 江山之固，在德不在险 / 3
 2. 没有高尚的人格，就没有非凡的领导力 / 6
 3. 魅力≠十全十美 / 10
 4. 放下架子，亲近下属 / 12
 5. 权力不是你的王牌 / 14
 6. 用榜样的精神带动员工 / 18
 7. 激情 + 感染力 = 动力 / 21
 8. 合理利用狂风和细雨 / 23
 9. 坚定的信心和意志 / 25
 10. 信守诺言——管理者的生命 / 28
- 趣味测试：人格魅力测试 / 31

第二章 管理者如何做好角色定位

今天，卓越的领导能力关键在于影响他人的能力，而不是职位所赋予的权力。

——肯尼斯·布朗夏尔（美国管理顾问、作家）

1. 权力 + 影响力 = 魅力 / 37
 2. 如何做好管理者角色 / 39
 3. 不要只唱“独角戏” / 42
 4. 有时装傻也是明智之举 / 46
 5. 做好“领头雁” / 48
 6. 莫要随心所欲表现自己 / 51
 7. 喜怒哀乐藏于心中 / 53
 8. 言行举止要保持身份 / 55
 9. 敢于集权，敢于分权 / 57
 10. 胆小不得将军做 / 59
- 趣味测试：角色定位测试 / 62

第三章 管理者要端正自己的工作态度

对待事情的态度比事情本身更加重要。

——撒迪厄斯·戈拉斯（作家）

1. 过而能改，善莫大焉 / 67
2. 用积极乐观的态度感染员工 / 68
3. 不要给下属贴上“标签” / 72
4. 但责己，勿责人 / 74
5. 处变不惊，临危不乱 / 77
6. 虚心使人进步，骄傲使人落后 / 80
7. 无可无不可 / 83

8. 首先重视别人能干什么 / 85

9. 让你的脸上带着微笑 / 88

趣味测试：工作态度测试 / 91

第四章 优秀管理者的行为准则

管理者带领人们去他们想去的地方。而伟大的管理者带领人们去他们不一定想去但应该去的地方。

——罗萨林·卡特（美国前总统卡特的夫人）

1. 一语中的，消除疑虑 / 97

2. 少犯错误比华而不实更易成功 / 100

3. 关键时刻拉人一把 / 102

4. 不要吝啬赞美 / 104

5. 现身说法，以身作则 / 107

6. 许诺一定要兑现 / 110

7. 以诚待人 / 112

8. 让你的下属忙碌起来 / 115

趣味测试：行为能力测试 / 118

第五章 做一个注重细节的管理者

把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。

——张瑞敏（海尔集团总裁）

1. 从细节入手，打造非凡领导力 / 123

2. 小事之中见人品德 / 127

3. 细枝末节体现人情味 / 130

4. 平庸与杰出，差别在细节 / 132

5. “小事”不小 / 135

6. 天下大事，必作于细 / 138
7. 在“小人物”身上花点工夫 / 140
8. 控制好自己的一言一行 / 143
9. 成功的沟通是从细节开始的 / 147
10. 委派工作时应注意的细节 / 149
11. 兵不在多而在精 / 152
12. 指挥命令要做到“粗中有细” / 154
- 趣味测试：细心程度测试 / 157

第六章 管理者如何提升自己的能力

你所处的职位并不意味着你有权力去命令别人。它却意味着你有责任去指导你的下属，而你的下属也欣然接受你的指导。

——约翰·阿尔代（管理学专家）

1. 管理者必须是有效的沟通者 / 163
2. 短时间内创造惊人的价值 / 165
3. 知人之短，观人之长 / 168
4. 让下属把不愿意变为愿意 / 172
5. 不要用钱来征服下属 / 174
6. 批评就像刮胡子 / 177
7. 用人不疑，疑人不用 / 180
8. 好口才才是管理者能力的表现 / 184
9. 距离产生威严 / 186
10. 苦练自身，提升素质 / 188
- 趣味测试：学习能力测试 / 191

第七章 提高管理者的创新意识

我们之所以不断前进，开拓新的项目，尝试不同的事情，是因为我

们好奇，而正是这种好奇引领我们走向新的方向。

——沃特·迪斯尼

1. 创新是有计划的冒险 / 195
2. 万变不离其宗 / 199
3. 摆脱单一的思维方式 / 202
4. 做能创新的“火车头” / 204
5. 管理者要有环视 360°的视野 / 206
6. 该转舵时要转舵 / 208
7. 创新是需要行动的 / 211
8. 用好异性相吸的原理 / 213
- 趣味测试：创新能力测试 / 215

第八章 管理者要懂得愿景管理

昔日的老板只知员工是为他们工作的，这种想法为昔日的管理者所共有；而明天的管理者与员工有着共同的价值观和共同的目的，他们引导员工去实现既定的目标。

——杰克·韦尔奇（通用电气公司前首席执行官）

1. 激励员工的工作热情 / 221
2. 集中目标，全力以赴 / 223
3. 期望有多高，收获就有多大 / 225
4. 创建一个同一目标的“登山队” / 227
5. 与人牵手，你的前途更广阔 / 230
6. 确立目标激励下属完成任务 / 234
7. 运筹帷幄，决胜千里 / 237
8. 志存高远，但不能想入非非 / 238
- 趣味测试：人生目标测试 / 241



品格是赢得别人尊敬的基石。就像一栋好房子不能建筑在沙滩上，值得别人尊敬的不朽声誉，也不能建筑在软弱的品格上。

——塞缪尔（管理顾问）

1. 江山之固，在德不在险

古人说：“仕宦而至将相，为人情之所荣。”每一位管理者无不希望自己有一天能飞黄腾达，威名远扬，财源滚滚来。然而，说这句话的人可能不知道这个道理：追求名利是耻辱之根源。毕竟，只有懂得自我修养的人，才能够保住他的荣誉，受到众人的爱戴；不懂得自我修养的人，即使他官高显爵，最后还是会带来耻辱、遭人唾弃。

清朝康熙皇帝在告诫儿子即之后继位的雍正皇帝时说了一句话：“江山之固，在德不在险。”康熙不愧为明君，他没有留下什么通鉴或语录之类的东西，但一句话就道出了坐江山、当管理者的真谛。

一个懂得自我修养的人，他为人清廉、忠诚于事业、处世公道、对下谦虚。因此，他很自然地能获得好的名声以及世人的肯定。而且，就算是他不要这份荣誉，荣誉还是会紧随着他。一个不懂得自我修养的人，他追求名利、不守本分、贪得无厌、不知道吸取失败的教训、不顾别人的利益。所以，这种人必然恶名昭彰，为世人所唾弃。这种人要想避免羞辱也是不可能的。

以廉为本，是我国封建社会清官的一个重要特征。在腐败的封建官场上，要保持个人洁身自好已属不易，而要志行修洁，拒贿肃贪，不以权谋私，更是难能可贵。他们有的为官“以不贪为宝”，淡泊名利；有的廉洁无私，开一代新风；有的清廉惠民，与腐朽官风作斗争，无不体现出优秀的品质和才干。

春秋时期，宋国有人得到一块美玉，思虑再三，献给上大夫子罕，遭子罕拒绝。献玉者以为子罕是怕宝玉有假而受蒙蔽，

便强调说，已请治玉的专家作过鉴定，确实是稀世美玉。子罕说：“我以不贪为宝，你以宝玉为宝，我若接受了你的宝玉，咱俩就失去了最可贵的东西。”子罕“不贪为宝”的行为，因此成为全社会弘扬的道德精神。

东汉名臣杨震，才华横溢，时人誉为“关西孔子”。他为官清正廉洁，不受私请，曾官至司徒、太尉。杨震调任东莱太守时，途经昌邑县境。此前为杨震所举秀才的昌邑县令王密，一直想报答杨震的举荐之情。这天夜里，他特地前往驿站拜谒。为略表酬谢之意，王密暗携黄金10斤，单独造访。杨震对此颇感不快：“我知道你的为人，你却为何不了解我的秉性？”王密说：“您放心，这么晚了，没有人知道这件事。”杨震回答说：“天知，地知，你知，我知。你怎么会说没有人知道呢？”听了这番话，王密羞愧难当，只好歉疚地带着礼物告辞而去。杨震为官一生清廉，年老后，亲朋好友劝他为子孙置办产业，造福后代。杨震不为所动，且说：“使后世称他们为清白吏子孙，以此遗留给给他们，不是更加丰厚吗？”

许多管理者最后失败了，无不败在失去了操守，失去了正气。一个人想培养高风亮节的情操，首先要做到“如果不是我的，虽是一毫也不取”。子罕、杨震不贪、不取，就在于高风亮节的情操。宋代凌冲任合山知县时，有清廉的美名，离职检查行李时，发现包里有一块砚池，他看了看说：“这不是我上任时带来的物品。”命人送回衙门。包拯为官也十分清廉，他离任端州时，只身而行，百姓过意不去，特地送他一块当地特产的端砚，包拯发现后投入湖中。据说不久落砚处出现一座沙洲，人称“砚洲”。并有人刻诗赞曰：“星岩朗辉光山海，砚渚清风播古今。”这不正是“如果不是我的，虽是一毫也不取”吗！

管辖某个区域的官员，古代称之为“父母官”。“父母官”的职责是为人民服务，而不是骑在人民脖子上作威作福、暴敛民财。宋代张之才离任阳城知县，在汤庙作诗说：“一官来此四经春，不愧苍天不愧民。神道有灵

应信我，去时犹似到时贫。”宋代寇准担任宰相30年，却不肯为家人建造一间私房，处士魏野称赞他：“做官居在高位处，却无地方起楼台。”这就是清官的高风亮节。宋高宗曾经询问羊沂说：“你廉洁的名声很高，有人说你在闽中为官时不领俸禄，是真的吗？”羊沂回答说：“我因为贫穷才做官，怎么会不领俸禄呢？但是，不该接受的就不敢接受。”高宗感叹地说：“如果朝中大臣都像你这样，国家何愁不富强，天下何愁不太平？”

从某种意义上说，管理者事业的成功不是完全掌握在自己手中，而是掌握在别人的手中。真正的管理能力总是脱不了与人的关系。

有这样一句关于管理者的格言：“如果你自以为在领导，却没有人追随着你，那你只不过是独自行而已。”跟随者无法信任那些品格有明显瑕疵的管理者，人们也很难长时间追随这样的管理者——没有下属和你一起打拼，就算你具有全世界最伟大的理想和最完美的计划，也只能是孤掌难鸣。

在组织中，管理者的言谈举止是下属员工重点观察的目标。“十目所视，十手所指”，你的一举一动大家都在看着。你是否有较强的领导能力，能够顺利地带领下属实现组织目标，这不但有赖于目标自身的正确性，更有赖于自身整体道德素质的高尚性。

作为管理者，不论你的官职大小，你都拥有一种特殊的资源：人。而这种资源是独一无二的。它可能取之不竭、用之不尽；也可能很快就枯竭了。这完全取决于一个“德”字。

俗话说“德高而望重”。这种由下属意识中自发形成的非强制性权威感较之强制性的权威感要真实持久得多。

管理警句 ★★★

👑 这个世界上成功的人之所以是少数，在很大程度上是因为人们尤其是管理者，忽略了成功要靠自己的道德素质去赢得公众支持这一基础因素。

2. 没有高尚的人格，就没有非凡的领导力

对一个人来说，最重要的是人格。而对于一位管理者来说最重要的则是人格魅力。没有高尚的人格，就没有非凡的领导力。

作为一名管理者，在日常生活的点滴之中无时无刻不体现自己的“人格魅力”，只不过有些人不重视自身修养，而渐渐丧失了人格，当然“魅力”也就无从谈起。

身为管理者就要严于律己，从小事做起。要时常关心下属，将他们的冷暖放在心上，对于一些有关个人利益的小事不要斤斤计较。对于管理者来说，没有什么比赢得人们的拥护和爱戴更为重要。

在林肯当选美国总统的那一刻，整个参议院的议员们都感到尴尬，因为林肯的父亲是个鞋匠。

当时美国的参议员大部分出身于名门望族，自认为自己是上流社会的优越的人。从未料到要面对的总统是一个卑微的鞋匠的儿子。

于是，林肯首次在参议院演说之前，就有参议员想要羞辱他。

当林肯站上演讲台的时候，有一个态度傲慢的参议员站起来说：“林肯先生，在你演讲之前，请你记住，你是一个鞋匠的儿子。”

所有的参议员都大笑起来，为自己虽然不能打败林肯但能羞辱他而开怀不已。等到大家的笑声停止，林肯说：“我非常感谢你使我想起了我的父亲。他虽然已经过世了，我一定会永远