

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架



管理者

自我修炼

周子人◎著

管理才能不是天生的。
要成为优秀的管理者，
你必须从自身出发，
找出自己的不足之处，
不断修炼自己，
提升自己的领导力。

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

管理者

自我修炼

周子人◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者自我修炼/周子人著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 9
(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5329 - 8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 179800 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 苏佳斌 姜莉君

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5329 - 8/F · 2199

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2014 年 9 月第 1 版

印 张 13.75

印 次 2014 年 9 月第 1 次印刷

字 数 197 千字

定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

编委会



主 编：邓 明 黄 华

副主编：范虹轶

编 委：蔡忠成 陈明亮 陈施宇 陈凯文 付 祥 邓 艳 高子馨
高乃龙 胡兴龙 胡 炬 李 锋 贾扶栋 蒋巍巍 刘逸舟
刘 星 刘峰松 梁长玉 刘明勇 倪 可 欧阳震 任芳进
孙军正 孙 喆 汪园黔 吴 东 吴群学 王乐平 徐 超
徐 伟 殷 祥 杨 平 一品刘 张 持 曾 文 周子人



前 言

谁抢走了你的领导力

作为管理者，怎样才能让下属的员工认同自己的管理理念？又怎样才能让自己的管理决策落实到每一位员工的身上？最重要的就是管理者要有自己的领导力。领导力体现在管理者工作的方方面面，管理者要从细节抓起，处处体现出自己的领导力。

对于管理者而言，其工作不仅仅是管理员工，还要从很多方面进行管理。管理者的管理工作大致可分成管理者对自己、对员工、对团队和对事情这四个方面。把每一个方面都做好，才能做一个成功的管理者，才能体现出自己的领导力。

管理才能并不是天生的，需要不断地在工作中磨炼。经过对卓越管理者的研究发现，无论是史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨，还是李嘉诚、马云，都是经过不断地修炼自己，才成为卓越的管理者。所以，管理者没有必要为自己管理才能的欠缺而沮丧懊恼，而是应该不断地在工作中积累、在工作中观察，才能渐渐培养出自己的领导力。

有的管理者在团队绩效不好或者管理不力的情况下会抱怨自己的员工不服从管理，或者其他种种客观原因。然而，事实证明，很多情况下，优秀的管理者可以驾驭任何的员工。因此，管



理者还是应该从自身出发，找出自己的不足之处，不断修炼自己，提升自己的领导力。

通过研究我们会发现，无论是比尔·盖茨、乔布斯，还是李嘉诚，都是通过展现自己的领导力才成为一个杰出管理者的。而领导力的核心是对人的管理。所以管理者不管是从事哪行哪业的管理，都要遵循以人为本的管理理念。

既然是对人的管理，管理者就应该有一个管理人的顺序。

首先，管理者应该做的就是对自己的管理，把自己定位在一个合适的位置，在自己的位置上做应该做的事情。

其次，才应该是对员工的管理。对员工的管理最重要的是要和员工建立起一种信任，信任是任何人际关系得以存在的条件。管理者只有和员工之间互相信任，才能够和员工之间互相沟通，了解员工们的心理需求，从而制定自己的管理方式。员工也只有在获得管理者信任的情况下才会全身心地投入工作。

通用汽车副总裁马克·赫根（Mark Hogan）对领导者的描述是这样的：“记住，是人使事情发生，世界上最好的计划，如果没有人去执行，那它就没有任何意义。我努力让最聪明、最有创造性的人们在我周围。我的目标是永远为那些最优秀、最有天赋的人们创造他们想要的工作环境。如果你尊敬人们并且永远保持你的诺言，你将会成为一个领导者，不论你在公司的位置高低。”这是对管理者的领导力最好的诠释，也是管理者进行管理的最终目的。

管理者在企业中扮演着很多角色，不过，无论哪种角色，都是为了让企业健康地、和谐地、快速地发展。而领导力，又是管



理者管理魅力的一种很集中的体现，所以，管理者只有体现出自己的领导力，才能体现出自己的价值，企业才能够乘风破浪，驶向成功的彼岸！

作 者

2014 年 5 月



目 录

第一章 自我定位：你是一个怎样的管理者	1
企业家 OR 经理人	3
管理者 OR 业务能手	6
专才 OR 全才	9
王道 OR 霸道	11
个人的忙碌 OR 团队的绩效	14
第二章 自我塑造：那些年，我们一起追的管理者	17
李嘉诚：做好管理者的首要任务是自我管理	19
任正非：领袖必须抑制个人英雄情结	21
俞敏洪：性格也是一种管理策略	24
柳传志：康熙王朝九子夺嫡因不肯提早放权	27
张瑞敏：世界上最无价的东西是人心	29
马云：好的企业管理者一定是个“好老师”	32
马化腾：管理需要妥协和宽容	34
唐骏：最高境界的管理是让员工感觉到伟大	37
第三章 自我管理：“平天下”从“修身”开始	41
你的领袖魅力在哪	43
DREAM：管理者的思维格局定位	45
压力化解：管理者情商管理	48



团队不需要碌碌无为的管理者	51
不做英雄，做榜样	54
良好的形象是第一吸引力	57
谦虚好学是一种魅力	60
落实“承诺”的工作方式	62
第四章 团队管理：打造属于你的“兄弟连”	67
《论语》中的健康组织定义	69
管理一个团队需要考虑的六大问题	71
管理中的团队与个人	75
有好员工不等于有好团队	78
团队协作的五大障碍	80
信任是团队最强大的凝聚力	83
提升团队综合能力的三个关键词	86
管好团队的三个因素	89
第五章 管人艺术：能人、庸人和亲人	93
人才管理：“用人” > “管人”	95
能人不一定是最优秀的员工	98
庸人用好了也可以是人才	100
亲人，用还是不用	103
资历≠能力，能力≠胜任	106
不要只重视你喜欢的人	109
能力、岗位和待遇的匹配	112
给他一架晋升之梯	115
淘汰需要勇气，更需要智慧	118



第六章 管事技巧：该不该做，该不该管	121
执行管理：授权 > 揽权	123
靠自己解决所有问题，早晚会累死	125
传道：把最有效的工作方法教给下属	127
授业：权力下放，最好的管理是少管	130
解惑：在员工无计可施的时候伸出援手	132
工作结果才是你需要关注的重点	135
难得糊涂，有些事不必太较真	138
依法办事，找到问题背后的责任人	141
管中窥豹，细节监管更有效	144
第七章 有效沟通：“听说”是一种智慧	149
沟通管理：用心 > 用嘴	151
三句话定成败：30 秒抓住沟通对象的注意力	154
看人下菜碟：与不同层次下属的沟通方法	157
跨部门沟通是可以机制化的	160
沟通不畅，5 秒钟扭转乾坤	163
有效沟通的四个秘密武器	166
如何应对“精明”和“难缠”的沟通者	169
第八章 卓越领导：魅力征服一切	173
影响力 PK 权力	175
“爱心” PK “拳头”	178
仁义 PK 金钱	181
信任 PK 怀疑	184
承担 PK 推诿	187
激励 PK 压力	190

第一章

自我定位： 你是一个怎样的管理者

传统的观点认为，管理者是运用自身所拥有的职位、权力，对人进行指挥和驾驭的人。事实上，管理者必须通过其职位，运用专业知识，在组织中监督和指导他人工作，能够实质性地影响该组织的经营及达成成果。从实际意义上来说，管理者对自身的定位首先应该是对组织负责，而不是权力！





企业家 OR 经理人

提到“企业家”和“经理人”，很多人都认为企业家就是创业家，而经理人就是给别人打工的人，这种观点正确吗？

美国管理学家彼得·德鲁克认为，企业家是革新者，是勇于承担风险、有目的地寻找革新源泉、善于捕捉变化并把变化作为可供开发利用的机会的人。从这个意义上来说，企业家对企业的贡献主要体现在其出色的战略眼光以及勇于开拓的精神上。由此，我们可以认为企业家是担负着对土地、资本、劳动力等生产要素进行有效组织和管理，富有冒险和创新精神的高级管理人才。

职业经理人一般被认为是将经营管理工作作为长期职业，具备一定的职业素质和职业能力，并掌握企业经营权的人。他们和企业家最大的不同点在于他们主要是靠其能力和业绩生存，而企业家主要是靠其资本和眼光生存。职业经理人作为企业专业的管理人才，不仅要具备良好的职业道德和职业素养，还必须运用所掌握的企业经营管理知识以及所具备的经营管理企业的综合领导能力和丰富的实践经验，做好企业管理，做出业绩。

我们可以说，企业家不仅仅是创业家，还是富有冒险和创新精神的高级管理者；而经理人也不仅仅是打工者，同时还是具备专业知识、能力和职业素养的企业管理者。同样作为企业的管理者，企业家和经理人有不同的分工，也有不同的管理特点，对企业经营管理的影响也大不相同。

案例一：

在经济不景气的年代，工人们最怕的就是失业。为了保住自己的工作，员工们都很害怕生病，因为害怕老板知道了会辞退自己。比尔·阿诺



斯是摩托罗拉公司的一个采购员，他的牙痛非常严重，已经到了无法继续工作的地步。让阿诺斯担心的是，他的病被摩托罗拉的总裁保罗·高尔文知道了。

高尔文看到阿诺斯痛苦不堪的样子，心疼地说：“你马上去看病，不要想工作的事，你的事我来想好了。”

阿诺斯去做了手术，但是他没有看到账单。他知道是高尔文替他付了账，他多次向高尔文询问，高尔文却只是重复：“我会让你知道的。”

阿诺斯的手术很成功，他认为那笔手术费肯定很高。于是，康复后，他工作得十分勤奋，以此来报答高尔文的帮助。几年后，阿诺斯的生活已经有了极大的改善，他又找到了高尔文，要偿还那笔手术费。

“你不必这么在乎这件事，忘了它吧，好好干！”

其实那次的手术费只有 200 美元。

案例二：

王伟是一家物业公司的总经理，多年来，他在加强和改善物业的管理工作中，始终坚持吃苦在前、享乐在后的精神，爱岗敬业、任劳任怨，员工和业主都称他是一个“爱事业、能干事、干实事、可信赖的好领导”。

作为总经理，2008 年多地出现雪灾，气温降到 -10°C 。有一天晚上 10 点供暖设备发生故障，接到值班人员电话后，王伟立即赶到现场，组织人员抢修。凌晨 3 点，开阀送气，业主们的房间又重新暖和起来了，而此时，王伟同志和工作人员已很疲惫了，他们在车上简单睡了几小时后，又开始了新的工作。王伟用他满腔的工作热情和对工作负责的态度感染着身边每一个人，员工们都以他为榜样，积极工作。

保罗·高尔文这次关心下属的行为是一次很好的管理行为。他并没有



用慷慨激昂的演说或者毫无保证的承诺去试图使下属愿意跟随自己，而是用感情的关怀使员工能够跟随自己。这种感情的关怀比那些演说和承诺更能够打动人，也更有说服力。同时，他的企业家魅力也得到了很完美的体现，谁不愿意在这样一个管理者手下工作呢？高尔文为阿诺斯支付的200美元手术费已经让阿诺斯创造了无数个200美元作为回报了。可以说，这种感情的投入已经换来了实质的收益。而王玮作为经理人对企业最大的贡献则是身体力行地用其敬业精神和职业操守为员工树立了榜样，创造了对工作认真负责的团队文化。

在实际工作中，有些企业家认为自己是老板，可以一个人说了算，不需要依靠团队的力量；还有些企业家则认为公司只要有钱赚就好，创新等有钱了再说……正是这些错误的想法使越来越多的企业家失去了管理者的能力和魅力，同时也失去了对企业的掌控。企业家要想成为企业真正优秀的管理者，必须端正自己的态度，以谦虚的姿态面对市场和团队，用自己独特的领导者魅力和创新、冒险的企业家精神征服未来！

而有些经理人则认为自己只是一个打工者，抱着“今朝有酒今朝醉，明日没酒喝凉水”的心态，对企业和工作缺乏自动自发的主动进取精神，缺乏责任意识，缺乏自我挑战和自我超越意识，不敢突破自我，不敢挑战极限与大胆创新。最终一辈子也只能是一个打工者，而无法成为卓越的管理者，实现自身的价值。经理人只有像王玮那样以“老板”的心态要求自己对企业和工作负责，才能成为企业真正需要的人才。

彼得·德鲁克认为：“所谓公司的核心竞争力，就是指能做别人根本不能做的事，能在逆境中求得生存和发展，能将市场、客户的价值与制造商、供应商融为一体的特殊能力。”任何一家企业要想拥有这种特殊能力，仅仅依靠企业家的冒险与创新精神，或者仅仅依靠经理人的专业知识和职业操守，都不可能实现。只有当企业家在创新中不断学习专业知识，经理人在做好本职工作之外以企业家的精神要求自己主动创新，寻找企业发展



的机会，企业才能真正获得良好的发展。

无论你是企业家还是经理人，都必须加强自身管理技巧及领导艺术的修炼，才能真正提升自我价值，促进企业和个人发展。

管理者 OR 业务能手

在现代企业中，管理者通常都会犯一个错误：把自己当成业务能手，事无巨细，亲力亲为。自己把所有的事情都解决了，可这样做的结果是，管理者太忙，业务能手却无事可做，任务目标也没有完成。管理者不做好统领全局的任务，又怎么能成功呢？

美国著名的经济管理学家罗伯特·卡茨认为：管理者，是具有一定管理技能，可以直接或间接地监督和指导其他人工作，从而影响该团队或部门达成成果的能力者，管理者多是通过别人来完成工作，他们所要做的只是要做出正确的目标规划和决策，优化合理分配工作资源，使员工能顺利完成组织目标即可。管理者的主要工作是，运用自己的管理技能，指导别人更好地完成工作。管理者就像一只引导羊群前进的牧羊犬，在它的管理下，身后的羊群才能走最好的前进路线。

而业务能手，顾名思义，是具备优良的思想品德和职业道德，并且能够掌握与其工作相关的业务能力，能够优质或超额完成上级下达的任务，并且创造良好的经济效益的员工。他们在接受组织下达的任务目标后，凭借自己的工作经验和能力完成该目标。业务能手更像羊群中的领头羊，因为经验丰富和有能力，被安排在羊群的最前面，作为榜样。

正如新西兰著名企业家慕尔杜恩所说：“管理者本身并不需要是位专家，但是他必须能将顾问和专家人员作出的意见和行动进行总结，然后撷取其中的精华。”由此可见，一个管理者不一定是一个优秀的业务能手，



但是一个优秀的管理者肯定能管理好团队内的业务能手。这就是企业中业务能手与管理者的不同之处，管理者不一定有业务能手那样的实际业务工作能力，但是具有业务能手所不具备的才能，比如管理和总领大局的能力。但是两者相同的是，都需要具备与其职位相关的才能，业务能手要有出色的业绩，而管理者需要出色的管理和领导能力。两者在企业中的分工不同，所起到的作用不同，最终给企业带来的效益也就不同。

老李是一家企业的员工，工作兢兢业业，之前公司一次人事调动倒是让他很郁闷，由于部门副经理要被调去外地学习，这个职位便空出来了，论资历，论业绩，这个职位老李都十拿九稳。可是最后的结果却让人大跌眼镜，这个职位最终被进公司刚满三年的“新”员工小张得到了。老李工作卖命在公司是出了名的，为了完成业绩，加班加点是家常便饭，工作业绩总是很突出，被公认为是公司的业务能手，反观小张，进企业三年了，业绩也就平平常常。

原来，老李虽然是公司公认的业务能手，但是只是他自己的业绩和业务做得好，他所在部门总的业绩却很平常，老李仗着自己是老员工，时不时还批评自己部门的人，说他们拖了自己后腿，与其一组的其他员工背后自然也对他意见很大。而小张，业绩平常，人比较温和，与人相处很好，有较强的管理和领导能力，是所在部门几个分组中的一个组长，每次上面交代任务的时候，小张总是先制订大致的行动方案，再根据每个人实际情况分配业绩任务，在小张的带领下，他们这个小组每次都能优先完成任务，在选举的时候，小张凭借出色的管理领导才能，得到了部门副经理这个职位。

全国十大杰出青年岗位能手、现中国石化中原油田分公司总工程师曾大乾说：“一定要把自己的作用和利益想得小一点，这个是团体事业。”老