

►管理者的五项修炼

用角色定位塑造管理风格 • 用自我完善提升领导艺术

陈浩◎著

HOW TO BE THE
BEST
MANAGER



做最好的 管理者

方圆有术，不做上压下挤的“夹心饼干”。
管理有方，要做如鱼得水的“中流砥柱”。

中国华侨出版社

圖書在版編目(CIP)數據

做最好的管理者 / 陳浩著. — 北京: 中國華僑出版社, 2010.9
ISBN 978-7-5113-0690-9

I. ①陳… II. ②陳浩著 III. ③管理學—通俗讀物 IV. ④C91-49

中國版本圖書館CIP數據核對(2010)第181130號

做最好的 管理者

HOW TO BE THE
BEST MANAGER

陳浩◎著

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的管理者 / 陈浩著. — 北京: 中国华侨出版社, 2010.9
ISBN 978-7-5113-0690-6

I. ①做… II. ①陈… III. ①管理学 — 通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第181130号

• 做最好的管理者

著 者 / 陈 浩

责任编辑 / 梁 谋

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092毫米

印 刷 / 北京华戈印务有限公司

版 次 / 2010年11月第1版 2010年11月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-0690-6

定 价 / 32.00元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院3号楼305室 邮 编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

没有不勇敢的士兵，只有不善战的将军

不管是拿破仑所说的“一只狮子率领一群绵羊的队伍，可以打败一只绵羊率领一群狮子的队伍”，还是我们平时总是挂在嘴边的“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，都说明了这样一个道理：没有不勇敢的士兵，只有不善战的将军。

为了证明这个观点的正确性，我们不妨做一个假设：敌我双方各有1个将军，10万大兵，都没有外援。在这20万大兵中，尽管个体上会有所差异，但从整体上来看，智商的平均值是没有什么差别的。那么胜负就由这两个将军决定了，谁的智商高，谁的计谋棒，谁更能团结人心，谁更能鼓舞士气，谁就能克敌制胜。

我们的管理过程也是同一个道理。一个团队是否业绩出色，是否斗志昂扬，是否尊规守纪，归根到底不在于员工有怎样的素质、能力和态度，而在于管理者有怎样的管理方法和管理力度，在于管理者是富有力量的“狮子”，还是弱不禁风的“绵羊”。

我们没有理由抱怨自己的员工不够优秀，不够用心，不够称职，做什么都一塌糊涂，简直就是一群笨蛋，我们没有必要总是觉得别的部门或者别的公司的员工如何的聪明，如何的敬业，如何的能干。因为，“狮子”与“绵羊”的比喻，其实还有另外一层深意：一个优秀的指挥官，可能把



一支平庸的队伍调教成一个战斗力超强的队伍。世界上本来没有什么优秀员工，所谓的优秀，不过都是在管理工作中培养出来的，自产自销而已。从这个角度来说，我们在抱怨员工资质平庸的时候，是不是应该好好地反省一下，到底是员工能力不足，还是自身有问题呢？

平时，我们总会把员工分成三六九等，其实管理者也是有级别之分的：四流的管理者，自己全干，下属没事干；三流的管理者，自己干下属也干，自己不干下属也不干；二流的管理者，自己不干，全让下属干；一流的管理者，自己不干，下属拼命干。

毫无疑问，只有一流的管理者，才是最好的管理者。这样的管理者富有感染力、领导力与号召力，他们有让人口服心服的专业能力，有优良的品德素质，有强烈的责任感，有高度的凝聚力，他们对员工有着深厚的感情，他们相信员工，尊重员工，关心员工，赏识员工，激励员工，服务员工，维护员工。对员工来说，他们就是“主心骨”，就是“方向标”。

其实管理者不必去做什么具体的事情，只需要给员工宏观的指导，具体的工作是员工的责任。需要做的，只是花时间、花精力，凝聚员工的感情，给员工他所需要的东西。如果员工想要的是金钱，当他达成目标的时候给他加薪，给他奖金，如果员工想要的是成就感，就给他提供施展才能的机会。总之，就是在许可的范围内，尽量满足他们，这样员工再苦再累也心甘情愿。

如果你也想做一个善战的“将军”，就必须明白员工的心理，并愿意去满足他们的需求，不仅要用先进的理念管理他们，更要用个人的魅力影响他们，用强烈的责任感培养他们，用宽宏的态度体谅他们，帮助他们在工作中发挥长处，避免缺点，如果你做到了这些，员工想不优秀都不可能。而你所带领的团队，也必然成为一支百战百胜、擅打硬仗的王牌。

CONTENTS | 目录

HOW TO BE THE
BEST MANAGER

前言

没有不勇敢的士兵，只有不善战的将军 // I

第一篇 修己

第一章 优秀的管理者是真正的管理专家

1. 管理没那么神秘莫测 // 3
2. 要当“正规军”，不做“土八路” // 6
3. 管理者是个什么角色 // 9
4. 管理者也是被管理者 // 13
5. 做管理不可不懂财务 // 15

第二章 优秀的管理者是语言艺术大师

1. 演说及管理者的基本功 // 19
2. 好的管理需要幽默感 // 22



3. 说服下属也是一门学问 // 25
4. 说话有技巧，表扬更有力量 // 29
5. 说话讲艺术，批评更有价值 // 31
6. 不说话同样产生影响力 // 34

第三章 优秀的管理者是合格的心理学专家

1. 用暗示的方式激励下属 // 38
2. 保持距离才会产生美 // 42
3. 放一条“鲶鱼”进来，下属更有活力 // 45
4. 凡事先从最容易的开始 // 48
5. 提拔下属不要太盲目 // 51

第二篇 待人

第四章 优秀的管理者是下属的大家长

1. 当家长就要有家长的威信 // 57
2. 员工都是宝，一个不能少 // 60
3. 少用“农药”，多用“肥料” // 63
4. 用关心换忠诚 // 66
5. 优秀是上司带出来的，不是天上掉下来的 // 69

第五章 优秀的管理者是团队的CEO

1. 让每一个人都认同团队 // 72
2. 目标越是清晰，越能产生动力 // 75



3. 让老化的团队获得新生 // 78
4. 促进团队协作, 发挥整体优势 // 81
5. 让你的团队由劳动型转向学习型 // 85
6. 有冲突不是问题, 没有冲突才是问题 // 87

第六章 优秀的管理者是灵敏的人际关系专家

1. 尊重部门里的每一个员工 // 91
2. 要当“调解员”, 不做“和事佬” // 94
3. 部门之间有矛盾, 调解还需你帮衬 // 97
4. 对下一视同仁, 不讲亲疏远近 // 100
5. 不是“司令官”, 而是“服务员” // 103

第三篇 处事

第七章 优秀的管理者是高效的信息传递员

1. 让所有的员工都认同公司 // 109
2. 让每个员工都清楚自己的任务 // 112
3. 勤于反映, 善于汇报 // 115
4. 不把问题留给自己的上司 // 118
5. 不是领导固执己见, 而是你缺乏技巧 // 121

第八章 优秀的管理者是有效的决策者

1. 没有计划就无所谓执行 // 124
2. 做决定不能“头脑一热, 脑袋一拍” // 128



3. 下属的建议里藏着黄金 // 130
4. 对群体决策既相信又不迷信 // 133
5. 计划不如变化，变化不如变通 // 136

第九章 优秀的管理者是沟通大师

1. 向上沟通要用胆 // 139
2. 水平沟通要用心 // 143
3. 向下沟通要用情 // 145
4. 用心倾听下属的声音 // 148
5. 非正式沟通比正式沟通更有效 // 151

第四篇 提升

第十章 优秀的管理者是顶级的效率专家

1. 桌上杂乱无章，工作手忙脚乱 // 157
2. 要做就做最重要的事 // 160
3. 一次只解决一件事 // 163
4. 保证“零干扰”，才有高效率 // 165
5. 效率的同义词是简单化 // 168

第十一章 优秀的管理者是高效的时间管理专家

1. 学会记录时间，才能管理时间 // 172
2. 不浪费时间，自然能节约时间 // 175
3. 时间不安排，永远一团糟 // 178



4. 时间宝贵, 拒绝拖延 // 180
5. 剪掉会议这块浪费时间的“裹脚布” // 183

第十二章 优秀的管理者是出色的指挥家

1. 学会授权, 一身轻松 // 186
2. 把恰当的权力交给恰当的人 // 190
3. 让信任为授权保驾护航 // 192
4. 授权不等于放手不管 // 195
5. 防止下属“反授权” // 198

第五篇 飞跃

第十三章 优秀的管理者是下属的精神领袖

1. 用“跟我冲”代替“给我上” // 203
2. 下属的错误就是我的失职 // 206
3. 有了功劳不贪不占, 做出成绩大家共享 // 209
4. 打铁还需自身硬 // 211
5. 控制好情绪, 不能随意“发飙” // 213

第十四章 优秀的管理者是公司的二当家

1. 这是“我”的船 // 217
2. 不和老板“唱对台戏” // 220
3. 滥使用权力, 等于毁了权力 // 223
4. 不把能人踩在脚下, 要把新秀放在肩头 // 225



5. 节约人人有责，应当从“我”做起 // 228

第十五章 优秀的管理者是公司的挂名首脑

1. 营造良好的工作氛围，提升员工归属感 // 231
2. 执行文化比执行力更重要 // 234
3. 用员工帮助计划，把关心落到实处 // 237
4. 制度不是壁画，不能只是挂在墙上 // 239
5. 留住人才，才能创造财富 // 241

附录 微言大义

附录一 微言大义

“微言大义”是《春秋》的笔法，指用简短的文字表达深刻的道理。

“微言大义”是《春秋》的笔法，指用简短的文字表达深刻的道理。

“微言大义”是《春秋》的笔法，指用简短的文字表达深刻的道理。

“微言大义”是《春秋》的笔法，指用简短的文字表达深刻的道理。

“微言大义”是《春秋》的笔法，指用简短的文字表达深刻的道理。

附录二 微言大义

“微言大义”是《春秋》的笔法，指用简短的文字表达深刻的道理。

“微言大义”是《春秋》的笔法，指用简短的文字表达深刻的道理。

“微言大义”是《春秋》的笔法，指用简短的文字表达深刻的道理。

“微言大义”是《春秋》的笔法，指用简短的文字表达深刻的道理。

HOW TO BE THE
BEST MANAGER

第一篇

修己

修己



第一章

优秀的管理者是真正的管理专家

在阿波罗神庙刻着一句箴言“认识你自己”，这给了人们无数的智慧和启发。这句话也为管理者开启了一扇智慧之门：要充分认识自己，要摆正自己的位置，要知道自己的地位与使命。

做管理，必须懂管理，懂管理，才能做好管理。不懂管理而去管理，等于“知其然而不知其所以然”。成为管理者，并不意味着拥有更多的权力，而是表示你将承担更多的责任，意味着自己管理自己的开始。

1. 管理没那么神秘莫测

究竟什么是管理呢？一些管理学课本上是这么定义的：管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等



职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。这个定义，综合了众多管理学家提出的管理概念，也许是最全面的，但也地地道道是一句“正确的废话”，除了考试的时候有用，对于一般的管理者来说，知道也好，不知道也罢。

与这个“官方”定义相比，那些实干家给出的定义，似乎更能体现出管理的实际意义，尽管他们对管理的认知看上去有些片面，他们的说法有些直白：

- 管理就是做人做事，做人要搞好人际关系，做事要提高工作效率；
- 管理就是让一群平凡的人，做出一番不平凡的事业；
- 管理就是借力，发挥大家的能力，实现自己的理想；
- 管理就是让人做事并取得成果；
- 管理就是把复杂的问题简单化；
- 管理就是发布可执行的命令；
- 管理就是不断改进工作；
- 管理就是抠细节；
- 管理就是激励；
- 管理就是服务；
- 管理就是沟通……

真正的管理高手，很少有“科班”出身的，他们大多是通过工作实践磨炼出来的，那些管理专业毕业的佼佼者，未必就能当好一个管理者。管理是实践的艺术，不是科学的知识。因此，这些管理者们管理工作的体会和感触，可以说都是一些最朴实、最实用的经验。

可以这么说，高深莫测、晦涩难懂的管理学原理，不能直接用来指导管理工作，我们要做的是把它简化，简化成最实际、最实用的，能够拿来就用的方法和技巧。



小案例

一个工作异常勤奋的农夫，在辛勤地努力了30年之后，终于实现了自己毕生的最大理想，拥有了一座属于自己的牧场。

牧场正式开张的那天，不少的亲戚朋友前来道贺，并且分享着牧场美丽的景色。在闲聊的时候，一个朋友问他是否给牧场取好了名字。他眉飞色舞地回答：“说到名字，可真是太激动人心。我的儿子说用他的名字‘汤姆斯’，我的女儿坚持用她的名字‘赛琳娜’，我太太觉得一家人在这里生活得非常幸福，就提议取名叫‘幸福’牧场，而我这辈子就靠着这个梦想活过来的，现在我终于实现了自己的梦想，我想取名叫‘梦想’。最后我们达成一致，将牧场取名为‘汤姆斯赛琳娜幸福梦想牧场’，怎么样，名字好听吧？”

客人说：“名字真的是太棒了，可是我怎么看不见你饲养的牲畜呢？”

他回答道：“嗯……以前的确是有，不过自从我给牧场取了名字以后，那些牛呀、马呀因为受不了在它们身上烙那么多字的烙印，全部给烙死了。”

复杂的名字是会害死牛，害死马，复杂的管理会害死人，害死企业。做企业，有时候就像找对象，总是抱着十全十美的想法，永远不会尽善尽美。

为什么现在很多管理者活得那么累？为什么他们的身体总是“罢工”？原因之一，就是他们把管理工作做得太复杂了——不管是总结，还是报告，或者报表，动不动就几十页、上百页，不是一二三四，就是首先其次再次，要么就是什么工作都亲自上阵，结果把能者多劳变成了能者多“病”、能者多“累”。

事实上，管理者们根本没必要这么辛苦，简单才是真正的管理艺术。怎样才能实现简单制胜呢？这就得说到管理的真谛。

抛开西方的管理学，从我们的老祖宗那里，完全可以找出答案。在



古汉语中，“管”是一种乐器，像钥匙，因此就有约束、控制、掌管的意思；“理”是加工、雕琢玉器，后来把对老百姓的治理也叫“理”。形象点说，“管”好比吹笛子，不紧要动嘴，还要动手，相互配合，才能吹出动听的旋律；“理”就像雕琢玉器，每块玉都有其自己的纹理，因此必须采取正确的方法，否则，不仅不能治玉，反有可能废玉。

把两个字连起来，我们可以把“管理”理解为建立行为规范和遵循自然规律的结合。实际上，应当叫做“理管”才对，“理”在前，“管”在后，没有“理”，就谈不上“管”。就像大禹治水一样，他用的方法就是“理”，即遵循“水往低处流”的道理，采取疏导的方式，而不是用堵塞的方式来“管”。

从这个角度上来说，管理的真谛在“理”不在“管”，也就是在于“理事”，而不是“管人”。作为管理者，你的职责是建立一个兼顾公司利益和个人利益、使责权利三者相互平衡的游戏规则，并且让每个员工按照这个游戏规则自我管理，通过员工的“自我承诺”，主动、自动地为公司创造价值，实现没有管理的管理。这才是管理的最高境界。

2. 要当“正规军”，不做“土八路”

在很多公司，特别是小公司，中层管理者是儒商、科班出身的少得可怜，他们大多数都来自“地方武装”，是“土八路”出身，要么是因为销售业绩好，当了管理者，要么是因为在一线的生产工作成绩突出，被公司提拔成了管理者。他们有技术、有经验，也有一定的文化水平，但不懂什么高深的管理理论知识，甚至对管理一知半解、一窍不通。

他们在开展经营管理时，往往受到自身认知的影响，管理手段生硬，