

<<管理十律>>

图书基本信息

书名：<<管理十律>>

13位ISBN编号：9787508627861

10位ISBN编号：7508627865

出版时间：2011-6

出版时间：中信

作者：刘澜

页数：291

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

## 前言

序言 商学院不教的管理法则 这是几年前的事情，发生在我主持的题为“自我管理  
自我领导”的工作坊上。

一个学员刚刚听完第一个单元，就在课间休息的时候来对我说：太有收获了！

她自我介绍说自己在国外读MBA毕业，当时在国内某知名商学院担任部门主任，在该商学院也听了很多课。

但是，她说不管在国外还是国内，她听过的那些课都不能解决她工作中的实际问题。

而听了这一个单元，她认为已经找到了症结所在：没有管理好自己！

她说商学院课程不能解决经理人的实际问题，并不让我特别惊讶。

通过跟众多经理人的接触，加上以前在哈佛商学院学习时（以及后来自己在长江商学院工作时）的观察，我发现了一条“悖论”：商学院往往不教管理。

对于经理人所需要的最实际、最关键的那些管理法则，商学院往往是不教的。

因此，许多人虽然读了MBA，其实并不懂得管理。

商学院不教的管理问题 那么，商学院教什么？

美国商学院教的绝大部分东西，属于“商”。

虽然叫“工商管理硕士”，但是只侧重于“工商”，也就是MBA中的B，既忽略了“管理”的部分，也忽略了其中的“硕士”层面，即研究生教育所应该注重的对思想的塑造。

中国很多商学院则侧重于经济学。

不管是侧重工商还是经济学，商学院至少忽视了对于管理者非常重要的三大类 内容。

第一类是任何组织中的管理者，不管是企业中的财务经理、销售经理、生产主管，还是医院的科室主任、大学里的系主任，都需要掌握的关于怎么管理人的内容。

既包括怎么管理下级、团队，也包括怎么管理上级、平级，尤其关键的是怎么管理自己。

第二类是“组织为什么存在”这样的终极问题。

企业存在的目的是什么？

员工是资源还是人？

我是谁？

我们是谁？

我们向何处去？

这些问题超越了单纯的商业和经济学的逻辑，进入哲学的范畴，商学院要么难以作答，要么给出错误的回答。

然而并不只有哲学爱好者才需要思考这些问题。

企业和经理人的行事方式，归根到底是由对这些问题的回答决定的。

第三类是领导力的问题。

领导力同时具有上述两类问题的特征。

一方面，每个组织管理者，不论行业和职能，在具体工作中都有发挥领导力的责任。

另一方面，领导力跟认识自己、成为自己，以及组织的目的是什么这些终极问题密切相关。

商学院为什么不教管理 那么，商学院为什么不教管理？

在中国，首先是因为“无能”——商学院或者管理学院不懂管理。

这听起来像讽刺，但在很大程度上就是实情。

商学院在中国是新生事物，经济学者往往近水楼台先得月，成为商学院的主宰。

而来自西方的经济学，传统上是把组织看做一个黑匣子，不关心也不懂得其中的管理问题。

诺贝尔经济学奖创设几十年来，只有一个研究组织的经济学家获奖，就是赫伯特·

西蒙，这可以作为经济学者不关心管理的旁证。

而担任北京大学光华管理学院党委书记的陆正飞，在2007年评价当时的院长张维迎引发的多起风波时说，北大和其他高校的管理学院，管理问题往往是各个院系中最多的，管理水平也总是落后的，这可

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

以作为经济学者不懂得管理的旁证。

当然，还有个原因，就是“无为”；非不能也，是不为也。

不为，可能是因为重学术、轻实用。

美国的商学院，一直存在“经验知识”与“学术知识”这两条路线的斗争。

早期的商学院被认为学术性不强，于是美国商学院从20世纪五六十年代起大力发展学术知识。

现在的商学院又被认为矫枉过正，脱离实际太远，南加州大学商学院教授、著名领导力大师沃伦·本尼斯就持这样的观点。

然而，在终极问题上的不为，则更多是重市场、重实用造成的。

举个例子，在2010年哈佛商学院第三届年度领导力论坛上，我和哈佛商学院的拉凯什·

库拉纳教授以及即将就任西北大学凯洛格商学院院长的莎莉·

布劳恩特教授同组交流，讨论在商学院进行价值观教育的问题。

布劳恩特说，关于商学院该怎么对学生进行伦理道德教育，还没有很好的研究，而她很怀疑是否能改变一个成年人的价值观（我对她的说法的解读是：教价值观不够实用）。

库拉纳则说，很难在商学院传授价值观，因为学生会说我们是顾客，我们交钱上商学院不是来学这个的。

回到开头那个经理人的例子，为什么商学院不教她自我管理？

因为学生很可能说，我们交钱上商学院不是为了学会管理自己，而是为了学会怎么管理别人的。

在无能与无为之上，还有个更深层次的原因是对教育的本质和大学的功能的“无知”；

组织领域的学术大师、斯坦福大学商学院（以及教育学院、政治学系、社会学系）教授詹姆斯·

马奇说，教育的本质有三个要素：第一，对学习的信念。

这是对知识的美感与优雅、受过训练的智力和学术胜任力的信仰。

第二，对成人的追求。

教育的追求就是让儿童脱离幼稚，成为成人。

第三，乐观主义精神。

教育与其说是为了成功的结果，不如说是展现人性意志的人生历程。

因此，马奇说，大学只是偶尔是个市场，它更像是寺庙。

高等教育是愿景而非算计，是献身而非选择。

学生不是顾客，而是侍僧。

教书不是工作，而是圣礼。

研究不是投资，而是见证。

请允许我接着马奇的话加一句：归根到底，工商管理硕士要培养的是硕士，而非硕鼠。

管理的十条黄金法则 马奇并不完全反对把商学院比做市场，他认为这样比喻也能够提供有益的启发，只是那不是教育的本质。

同样，管理者所处的职场，或者说人生，就跟马奇所说的大学一样，它是一个市场，更是一所寺庙。

因此，我所说的管理的十条黄金法则，尽管可以包装为职场成功指南，但它们更像是僧侣的修行法则，所以也称为“管理十律”。

管理者遵循这十律，最重要的理由是因为这是管理者应该做的。

基督教的黄金法则是“己之所欲，施之于人”；儒家的黄金法则是“己所不欲，勿施于人”；都不是说你这么做能得到什么好处，而是说这是做人的本分。

所谓管理的黄金法则，也作如是解：这是管理者的本分。

管理者的本分，来自管理者的定义。

我一般举三个关于管理者的定义。

第一个来自《现代汉语词典》，管理者是“负责某项工作使顺利进行”的人。

第二个来自管理大师德鲁克，管理者是“对影响自己业绩的所有人的业绩负责的人”。

第三个也来自德鲁克，“在一个现代组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者”。

这三个定义都说明，管理者追求成果，而非成功；管理首先是责任，而非权力。

管理十律，就是管理者追求成果、承担责任的十条守则。

管理自己 管理十律中的前三律，是关于怎么管理自己。

第一律：做自己的CEO。

也就是说，管理者首先要管理自己。

管理大师德鲁克说，知识工作者要做自己的CEO。

实际上，一切组织的工作者，即使你只是一个普通的文员或者销售员，也可以做自己的CEO；而即使你已经是一家大公司的CEO，你也需要先做自己的CEO。

英特尔公司前CEO安迪？

格鲁夫劝告经理人说：“无论你从事哪一行，你都不只是别人的员工——你还是自己的职业生涯的员工。

”格鲁夫自己也是这么做的。

他说：“我的背景是工程师，而现在是高科技公司的经理人。

但同时我也和你一样，是我自己职业生涯的老板，每天都得提高自己的产能，提供更好的产品和服务以满足我的客户。

”你是自己的员工，更是自己的老板，要对自己的人生负责，为自己制定战略并执行。

第二律：既要计划，又要梦想。

管理者的四大职能中，第一项就是计划。

管理者做计划、做预算、做方案，不仅设定结果目标，而且要设定过程目标。

但是，管理者常常忽视了梦想，管理文献也忽视了梦想。

有哪一所商学院开课，教大家“管理梦想”（沃伦？

本尼斯有一本书以此命名）呢？

大师马奇指出：梦想、愿景，以及其他的想象，是把我们从现实中解放出来的一种手段。

对自己的人生负责，既要计划，又要梦想。

梦想帮助我们为变化做计划。

计划是地图，梦想是指南针。

计划让我们脚踏实地，梦想让我们仰望星空。

没有计划可能走不动，没有梦想肯定走不远。

只会计划而没有远大的梦想的人，不管职位多高，也只能称之为“打工者”。

只有梦想而没有实现梦想的计划的人，那他只是一个空想者。

既有梦想，又能把梦想转化为行动计划的人，是积极的梦想者。

长远的成功，属于积极的梦想者。

第三律：学而时习之。

这句话有三个关键词：学、习和时。

学指的是模仿、效法，习指的是实习、实践，时指的是适时、合时。

首先，经理人要学。

所谓的管理者的三大能力（技术能力、人际能力、概念能力），除了天生的部分，都靠后天学习而来。

其次，学习是学加上习，习并非复习、温习，而是实习、练习，是实践。

再次，学习要适时，要在适当的时候实践，不要学而乱习，不要因为只学会了使用锤子，就把任何时候遇到的问题都看做钉子。

《论语》的第一句话是：“子曰：学而时习之，不亦说乎！”

”第二句话是：“有朋自远方来，不亦乐乎！”

”学者李泽厚在注释这句话时特别指出：“在古希腊，‘朋友’也是关于哲学、智慧的讨论者。”

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

“美国著名哲学家爱默生就是这种传统的发扬者，据说他见到久未谋面的朋友，喜欢问这么一个问题：‘自从我们上次见面，你又搞清楚了什么？’

‘也就是说，管理者不仅要自己‘学而时习之’，还要与人分享，团队学习。

管理他人 管理十律的第四律和第五律，是关于怎么管理他人。

第四律：用人之长。

管理大师德鲁克经常举林肯任用格兰特的例子。

美国南北战争时，林肯总统任命格兰特将军为总司令。

有人向林肯投诉说格兰特嗜酒贪杯，难当大任。

林肯说：‘我倒想知道他喝的是什么的酒，我想给别的将军也送上一两桶。

‘用人之长说起来只有简单的四个字，但是其内涵相当丰富，要求我们见人之长（因此也要容人之短）、识人之异，还要求我们见团队之长、识团队之异。

用人之长，还要求我们育人之长。

中国企业家曾经很流行学杰克？

韦尔奇，有人学多元化，有人学‘数一数二’，有人学强制排名，其实都是在学皮毛。

韦尔奇的精髓，在于育人。

韦尔奇之所以了不起，之所以被称为‘世纪经理人’，是因为他培养出了几十个世界500强公司的CEO。

不管你是总经理、部门经理、车间主任，还是大学校长、医院院长、政府机关的处长，要学韦尔奇，首先要学他的育人。

第五律：管理你的上司。

不要让你的上司管理你，而要让他被你管理。

但是，你还不能让他有‘被管理’的感觉。

过于天真的经理人认为只要埋头苦干就行，过于世故的经理人认为只要拍好马屁就灵，都是对管理上司的误读。

管理上司，是为了更好地创造成果。

管理上司，也要用上司之长。

具体说来，要见上司之长、识上司之异、急上司之急。

就拿识上司之异来说，你一定要发现上司独特的工作风格。

他是喜欢下属口头汇报，还是书面汇报？

如果他是阅读型的，你就不要老是给他打电话，而是写书面报告。

如果他是倾听型的，你就不要老是给他发邮件，却为等不来回复而苦恼，而是找他当面汇报，或者打电话。

管理组织 管理者三大能力中概念能力的主要表现，就是能够在组织的层面思考问题。

有三个问题在组织的层面至关重要：怎么对待顾客？

怎么对待员工？

企业的目的是什么？

管理十律中的第六、七、八律，就是对这三个问题的回答。

第六律：别把顾客当上帝。

这有两层含义。

第一层是要重视顾客，因为管理大师德鲁克说，企业存在的唯一目的就是创造顾客。

第二层则是不要过分重视顾客，把顾客当上帝，就是过份了。

要重视顾客，就要进行向外走动式管理，要重视不满的顾客、矛盾的顾客、愤怒的顾客，要抓住狂热的顾客。

不要太重视顾客，就要知道顾客有时是错的，有些顾客需求不能满足，要重视顾客之外的非顾客，还要区分顾客与客户。

伟大的公司，是驱动市场的公司，走在顾客的前面。

第七律：把员工当人。

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

员工不是人力资源，也不是人力资本，更不是人力成本，而是人。

管理学者亨利？

明茨伯格说，人力资源是管理中最糟糕的词汇，因为这个词把人“非人化”。

明茨伯格说：“一种资源是一件东西。”

我是一个人，不是一个人力资源。

我认为这种词汇贬低了人。

叫做人力资本或者人力资产则更糟。

“这不只是怎么叫的问题，更是怎么做的问题。”

如果把员工当成本，动词就应该是节约；把员工当资源，动词就应该是利用；把员工当资本，动词就应该是回报最大化。

如果把员工当人，动词应该是什么？

在2008年，我针对一个管理网站的用户做了三次调查，问的是同一个问题：企业对员工的动词应该是什么？

三次得到的结果几乎一模一样，排在前四位的动词都是激励、尊重、培养、关心。

也就是说，把员工当人，应该激励他们、尊重他们、培养他们、关心他们。

第八律：超越利润。

怎么对待员工，从一个侧面反映了对企业的目的是怎么看的。

如果认为企业的目的就是创造利润，那么员工肯定会被当做成本、资源或者资本。

的确，企业没有利润不可能长期生存。

但是，利润不是企业的目的。

这就像人不呼吸氧气不能生存，但是呼吸氧气不是人生的目的。

几十年前，惠普公司共同创始人、前CEO戴维？

帕卡德就说：“一群人结合到一起，以我们称之为公司的机构存在，是为了能够合力完成一己之力无法做到的事情——为社会作出贡献。”

“惠普公司是入选《基业长青》一书的18家“基业长青”的公司之一。”

该书发现，这18家为众人景仰的公司都有超越利润的目的。

领导力 经理人有两个责任：管理的责任和领导的责任。

管理十律的最后两律，是关于领导力。

第九律：动员群众解决难题。

经理人要解决两种问题：技术性问题和变革性难题。

这也是经理人的两种责任：管理和领导。

领导力大师约翰？

科特这样评价美国的许多企业：“组织中有很多人擅长管理，但是他们缺乏领导力。”

“对于许多中国企业来说，更准确的表述也许是：组织中有很多人不仅不擅长管理，而且缺乏领导力。”

管理是解决技术性问题，是维持现状，维持一个组织、一个事物的正常运转；领导是解决变革性难题，是挑战现状，实现变革。

因此，领导力的核心是动员群众解决难题。

难题之难，在于必须变革，必须依靠群众改变现有的思想、行为方式、价值观才能实现，而群众的改变不是轻而易举的，所以必须动员、激励和鼓舞，不能靠命令和控制。

第十律：修炼领导力。

领导力不是一种可以教的技能，而是长期的一点一滴的修炼。

修炼是困难的，甚至是痛苦的，因为修炼的内容往往是违背我们本性的。

比如，人的本性是喜欢听赞扬、听好话，而领导力的修炼要求我们听逆耳忠言，甚至要培养唱反调的人。

人的本性是遇到失败觉得灰心丧气，而领导力的修炼要求我们把失败当做财富，遇到失败依然从容，甚至为失败而高兴。

## <<管理十律>>

围绕动员群众解决难题这个核心，我概括了八项领导力的修炼。

其中包括三项动员群众的修炼：密切联系群众、讲故事、当老师；三项解决难题的修炼：从失败中学习、反思、深思；还有两项自我修炼：认识自己和成为自己，这是前面六项修炼的基石。

领导力的修炼，也就是人生的修炼。

而最重要的领导力修炼也许是最后一项：成为自己。

在本书中，我强调了三个成为自己的要点，最重要的也许是最后一个：坚守自己的身份。

对于经理人来说，坚守自己的身份就是问自己：作为一个经理人，我该怎么做？

管理十律，就是我提供给你的参考答案。

## <<管理十律>>

### 内容概要

商学院不教管理，听起来是很矛盾的一句话。

但作者认为，在中国的很多商学院，这却是实情——对于经理人所需要的最实际、最关键的那些管理法则，商学院往往是不教的。

那么，中国的经理人如何才能掌握管理技巧？

这本《管理十律》也许可以为你提供一个切实可行的解决方案。

在《管理十律:商学院不教的管理法则》中，作者为我们系统阐述了管理的十条黄金法则。

这十律包括：

关于如何管理自己的三律，“做自己的CEO”、“既要计划，又要梦想”、“学而时习之”。

管理他人的两律，“用人之长”、“管理你的上司”。

管理组织的三律，“别把顾客当上帝”、“把员工当人”、“超越利润”。

关于领导力的两律，“动员群众解决难题”、“修炼领导力”。

管理是艺术，更是学问；管理需要实践，更需要学习。

如果你是一位重视管理、想要超越管理瓶颈的管理者，如果你是一位上下求索而始终不得管理要领的管理者，相信这本书所提供的管理法则一定会让你受益匪浅。



<<管理十律>>

作者简介

刘澜，管理学者，北京大学中国战略研究中心研究员，曾经担任长江商学院案例研究中心副主任、《世界经理人》杂志和世界经理人网站总编辑、某广告公司副总经理等职务。2010和2011年连续获邀参加哈佛商学院年度领导力论坛，是该论坛创办以来唯一邀请的中国领导力专家。

出版有英文著作Conversations on Leadership和《领导力沉思录》、《在哈佛学管理》等多本中文著作。

哈佛大学硕士、北京大学硕士和学士。

## <<管理十律>>

### 书籍目录

前言 商学院不教的管理法则

第一篇 管理自己

第一律 做自己的CEO

经理人的普遍误区

管理是什么

“哭”是不是管理

管理者不一定有下属

有下属不一定是管理者

管理者的三层境界

管理有五个维度

五个维度不简单

伟大首先在于管理自己

帝王思想的基因

积极的自我认识

沃伦达因素

长处、做事方式与价值观

去哪里工作与贡献什么

四位美国总统的自我管理

CEO照镜子

CEO的“自我审计”

传不习乎

管理学院管理水平最落后？

管理学院“传不习”

处理、管理与领导

从自我处理到自我领导

时间管理是自我管理的起点

计划时间

组织时间

整合时间

控制时间

要事的标准

要事管理三原则

俞敏洪的案例

格鲁夫的忠告

第二律 既要计划，又要梦想

管理首先是做计划

按照SMART法则设定目标

设定结果目标与行动目标

把结果目标化为行动目标

取得对方的认同

10%法则与50%法则

自信误区

克服自信误区

“电梯法则”

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

“笨蛋法则”

玫琳凯的收获  
把你的计划说出来  
福特的失败  
为变化做计划  
情境规划法  
规划第二条曲线  
你现在就在A点！

保持偏执狂的心态  
成功带来的惰性  
花15%的时间进行探索  
人生的第二条曲线  
梦想的意义  
两个梦想家  
梦想的特点  
积极的梦想  
梦想是用来行动的  
刺猬理念  
人生愿景的三环  
哪一环优先  
柯林斯本人的回答  
三环之间的循环  
梦想+计划=色+戒  
第三律 学而时习之  
知识、见识与胆识  
管理者的元能力  
中国第一所“管理学院”  
学习的两大原则  
“习”的两个陷阱  
经验+反思=知识  
直觉也是反思形成的知识  
自己制造反思的环境  
爱默生的问题  
朋友是用来学习的  
帕卡德的学习力  
向帕卡德学习做奶牛  
心的能力—情商  
练习、练习、再练习  
与世界同步的危险  
冯国经的体会  
咨询顾问是庸医  
“临床管理学”的教训  
为什么是皮萨罗俘虏阿塔瓦尔帕  
技术、知识、组织和病菌  
当心来自西方的“病菌”  
向德鲁克学习

<<管理十律>>

韦尔奇之师  
发明了管理学的旁观者  
树木之外，要见森林  
整合思考与无知  
流畅而雄辩的作家  
管理的十本必读书  
第二篇 管理他人  
第四律 用人之长  
第五律 管理你的上司  
第三篇 管理组织  
第六律 别把顾客当上帝  
第七律 把员工当人  
第八律 超越利润  
第四篇 领导力  
第九律 动员群众解决难题

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

## 章节摘录

## 第一篇 管理自己 第一律 做自己的CEO 你是CEO吗？

你可能是，更可能不是。

你可能是副总经理、部门经理、团队主管等不同层级的经理人，甚至只是普通的员工。

不管你的名片上是否有CEO的头衔，你都是CEO。

这是管理的第一条黄金法则：做自己的CEO！

你是自己的CEO，而且你必须当好自己的CEO。

即使你现在已经是一个企业的CEO，如果你当不好自己的CEO，你也不可能当好这个企业的CEO。

实际上，要当好任何层级的管理者，甚至要当好一个普通的员工，你都必须当好自己的CEO。

经理人的普遍误区 企业以及其他组织中的经理人存在一个普遍的误区，就是认为管理就是管理下属，管理者就是有下属的人。

这个误区在新经理人当中更加普遍。

我二十岁出头，研究生还没毕业的时候，开始了第一份正式工作，在广告公司做文案策划，很快就被提拔为部门经理。

当时，我就是这么想的：“我有下属了，我当上管理者了！”

我后来发现有同样想法的人很多。

在我的领导力工作坊上，我问过这样一个问题：在你现在的职位上，哪些人是你管理的对象？

一个资深的销售经理这么回答：“我管理8个销售员，其中5个是‘雄鹰’，3个是‘青鸟’。

他说的‘雄鹰’是指能力强、经验多、业绩好的销售员，‘青鸟’是指经验少、能力有所欠缺、业绩也不突出的销售员。

他知道要区分‘雄鹰’和‘青鸟’，这是对的——管理下属要区别对待。

但是，他只看到了管理下属这个维度，这是经理人常犯的错误。

经理人之所以会忽视管理下属之外的维度，首先来自对‘管理是什么’的误解。

管理是什么 那么，管理是什么？

如果认为管理是凭借职位带来的权威，通过命令和控制他人来做事，就会认为管理者只有下属需要管理，因为管理者只有对下属才可以命令和控制。

关于管理是什么，还有一个广为流传的定义，就是‘管理是通过他人来做事’。

这个定义也是错的——因为如果这样定义，那就没有自我管理这回事了；还因为这里的‘他人’，也往往只是指下属，只看到了向下管理的维度。

管理是什么呢？

管理是有意识地施加影响来取得预期的成果。

影响的对象不仅包括你的下属，也包括你的上级、你的平级，还包括你的供应商、顾客等外部利益相关者，还需要把自己也包括进去。

管理者对上级和平级，包括对顾客等外部利益相关者，都没有职务上的权力，不可以指示、命令他们一定要怎么做。

但是，职务上的权力只是影响的一种手段，而且是次要手段。

管理者同样可以对他们施加影响，造成他们行为上的改变，达到自己预期的、想要的结果。

比如，销售经理可以通过跟财务经理沟通，改变财务部门收款、开具发票的流程，达到更快地为客户发货的目的，这就是水平管理。

如果人力资源经理认为人力资源总监过于忙碌而疏忽了关注自己负责的工作，可以向人力资源总监提议建立定期沟通的机制，比如每个月约定一次例会，这就是向上管理。

‘哭’是不是管理 讨论管理是什么，我们一方面不要过于狭地理解管理，把管理等同于命令和控制；另一方面也不要过于宽泛地理解管理，把管理等同于所有的有影响的行为。

不止一次，我听见有经理人说：人一生下来就会管理。

他们举的例子都是：婴儿饿了就会哇哇大哭，然后大人就知道喂奶。

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

因此，婴儿哭就是在管理。

这是错的。

管理是有意地施加影响，造成特定对象的行为改变，达到预期的结果。

婴儿饿了就哭是本能反应，而非有意为之，不针对特定的对象。

而且，婴儿哭的时候，并没有对大人喂奶这个结果有明确的预期。

而管理是有意而为的、结果导向的。

比如，一个经理人哭就有可能是在管理，如果她是有意为之并且对结果有明确的预期的话。

她可能是希望得到顾客的同情，从而改变对方打算去投诉她的决定。

她也可能是希望让同事听见自己在上级的办公室里哭，从而得出上级不公正地对待了自己的印象。

如果这个经理人只是因为觉得受了委屈而本能地哭了，那么她的哭和婴儿哭一样，不是在管理。

管理者不一定有下属 说了管理是什么，再说管理者是什么。

关于管理者，我一般举三个定义。

第一个定义从《现代汉语词典》而来。

这本词典把管理定义为“负责某项工作使顺利进行”，那么与之对应，管理者就是“负责某项工作使顺利进行的人”。

根据这个定义，组织中的每个成员都应该是管理者。

因为每个岗位都需要具体负责某项工作，只要使你的工作顺利进行，哪怕你是公司的前台，你也是管理者。

第二个是管理大师彼得？

德鲁克的定义。

在《如何管理上司》一文中，他说，管理者不是“对下属的工作负责的人”，而是“对影响自己业绩的所有人的业绩负责的人”。

根据这个定义，有下属的人应该是管理者，因为他的业绩依赖于下属的业绩。

没有下属的人，如果他的工作业绩依赖于组织中的其他人，也应该是管理者。

而今天的组织中，几乎没有人的业绩能够不依赖其他人。

因此，组织中的绝大多数成员都应该是管理者。

只要他或者她做到了对他人的业绩负责，就是管理者。

有下属不一定是管理者 第三个也是德鲁克的定义。

在《卓有成效的管理者》一书中，他给出了管理者的又一个定义：“在一个现代组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者。”

根据这个定义，有下属的人不一定是管理者。

德鲁克举的例子是制造业的工厂领班，因为他们并没有对组织的经营能力产生重大的影响，“对其下属的工作方向、工作内容、工作质量及工作方法，他们既无责任，也无职权”。

没有下属的人却可能是管理者，比如一些知识工作者，他们尽管没有下属，但是作出的决策可能极大地影响公司前程。

德鲁克比较两家竞争企业的市场研究员，一位可能有200个下属，另一位可能只有一个秘书，“然而就这两位市场研究员作出的贡献来说，却无太大差别”，因此都是管理者。

管理者的三层境界 这三个定义至少有两个共同点：都承认没有下属也可以是管理者，都把责任而非权力作为管理者的核心特征，都用成果而非职位作为衡量标准。

因此想当管理者的员工，追求的不应该是权力和职位，而是责任和成果；那些身处所谓“管理层”的经理人，如果不承担责任，没有创造成果，也不是管理者。

这三个定义也有不同，它们实际上是循序渐进的，强调三个不同层次的成果。

第一个定义关注任务，强调个人业绩。

第二个定义关注人，强调团队业绩。

第三个定义关注组织，强调组织业绩。

从管事到管人，再到管理组织，这是管理者的三层境界。

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

根据前两个定义，组织中的绝大多数人，甚至每个人都应该是管理者。而根据第三个定义，只有在组织的层面作出贡献才是管理者——实际上，德鲁克并没有自相矛盾，他在第三个定义中所谈论的实际上是“高层管理者”（executive），不是前面所说的“管理者”（manager）。

管理者要做到在组织的层面创造成果的第三层境界，需要从“负责某项工作使顺利进行”的第一层境界做起。

第三层境界的重点是管理组织，第一层境界的重点就是管理自己。

公司前台的文员不是第三层境界的管理者，但是她可以做一个优秀的第一层境界，乃至第二层境界的管理者。

管理有五个维度 管理者首先要管理自己，才有可能从管事的第一层境界，上升到管理组织的第三层境界。

然而，即使你是第二层甚至第三层境界的管理者，也首先要管理自己。

因为几乎每个管理者都需要管理五个维度，而自我管理是这五个维度的中心。

再回到我问经理人的问题：在你现在的职位上，哪些人是你管理的对象？

在另一次领导力工作坊课程上，我请两位经理人在黑板上写下答案。

一位是电话销售团队的主管，她的答案很简单，只有“电话销售员”。

另一位是培训经理，他的答案是“自己”、“老板”和“下属团队成员”。

这个答案更上了一层楼，但是还没有穷尽千里目。

管理最明显的维度是向下管理，就像销售经理要管理销售员，但是这还不够。

那位培训经理知道还有向上管理老板和向内管理自己的两个维度，但是仍然不够。

管理一共有五个维度：向下——管理下属，向上——管理上司，水平——管理平级，向外——管理顾客、供应商等外部利益相关者，还有向内——管理自己。

几乎每一个经理人的工作都包括这五个维度，重点可能不同，但是五维俱全，相互影响。

五个维度不简单 比如销售经理，工作重心通常是对外的那一维，也就是管理客户。

但是销售经理必须对营销、客户服务、产品、财务等部门进行有效的水平管理，才能管理好客户。

又比如培训经理，工作重心其实是水平的那一维：了解其他部门的培训需求，并有针对性地为其设计或采购课程。

同时，培训经理也要向外管理，管理外部的培训供应商，以及管理客户——只有了解客户有怎样的需求，才会知道员工在满足客户需求上有怎样的欠缺，才会知道应该对员工做怎样的培训。

这五个维度，说起来简单，做起来复杂。

首先，五个维度之间的关系很复杂，互相影响。

其次，单独看任何维度也都不简单。

在每个维度上，你管理的都不是具体的人，而是关系。

就说向下管理，即使你的下属只有A、B、C三个人，你要管理的不仅是你和A、B、C三个人之间的关系，还要管理AB之间、BC之间、AC之间的两两关系，甚至还有其中两个人形成的组合和另一个人之间（比如AB之间形成的小团体和C）的关系。

伟大首先在于管理自己 在这五个维度中，最基本的维度是管理自己。

如果根据这五个维度画出一幅管理者的地图，那么，管理者的起点是自我管理。

原因很简单： 第一，这是每个管理者都要管理的维度。

你可能没有下属，你也可能没有上司，但是你一定有自我这个维度需要管理。

第二，这个维度影响其他所有维度。

管理不好自己，绝对会影响你对下属、上级、平级和组织外部的利益相关者进行卓有成效的管理。

第三，这是管理者最能控制的维度，或者说是投入产出比最大的维度。

你在下属、上级、平级上的努力，十分投入可能只有三分收获；而你在自己身上的努力，十分投入可能会有八分收获。

越来越多的经理人开始认识到管理自己的重要性。

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

地产界的经理人冯仑就说：“伟大首先在于管理自己，而不在于领导别人。”

过去，我们老以为伟大是领导别人，这实际是错的。

当你不能管理自己的时候，你便失去了所有领导别人的资格和能力。

当一个人走向伟大的时候，千万先把自己管理好，管理自己的金钱、自己周边的人脉关系，管理自己的行为。

你管理好了自己，我们称之为自律，称之为守法，很多类似的美德就有了。

管理好你自己的时候，才取得了领导别人的资格，在组织中成为最好的成员。

其他成员多少有些放纵，而你是最好的成员，所以大家会信任你，大家才敢把命运寄托在你——一个首先管理好自己的人身上。

冯仑很推崇地产界另一位经理人王石，认为王石是自我管理的榜样。

他经常举王石非常自律和善于学习的例子。

这两点可以概括为自制心态和学习心态，属于自我管理中的积极心态。

帝王思想的基因 中国的管理者，因为文化与传统的关系，相对西方管理者，可能更容易忽视自我管理。

有人说“帝王思想是中国企业家的精神母乳”，王石深表赞同，他说：“中国有两千多年的专制史，社会上层是君主专制，基层是‘家族本位’。

在这种传统文化中长大的每个人，头脑里或多或少都会有帝王思想的‘基因’，企业家也不例外。

帝王思想，就是普天之下都是为我服务、唯我独尊的思想，就是我管理别人而我不被任何人管理的思想。

拥有这样基因的企业家，很难有自我管理的意识。

王石希望市场经济的发展能够消解帝王思想，但是即使在西方市场经济社会，拥有帝王思想的企业家、管理者也不少见。

德鲁克这样总结自己对管理学的贡献：“管理人员的传统定义是拥有下属的人，而我的贡献是，我把管理定义为取得成果的人。”

但是，显然美国的管理者同样有着管理者管理下属的误解，因此德鲁克感慨地说：“但我的定义并没有被广泛接受。”

积极的自我认识 不过，众多管理大师都像德鲁克一样，认识到了管理自己的重要性。

领导力大师沃伦？

本尼斯在跟伯特？

纳努斯合著的《领导者》一书中，通过对许多领导者的研究，总结出四种领导力策略：通过愿景管理注意力，通过沟通管理意义，通过定位管理信任，通过积极的自我认识和沃伦达因素来管理自己。

第四点强调的就是领导者要管理自己。

本尼斯认为，管理自己有两个方面，第一是积极的自我认识。

这包括三个要素：第一，认识自己的长处和短处。

要认识到自己的短处，但是要强调自己的长处。

第二，对自己的发展负责，通过寻求反馈等方式，严格地培养、发展自己的长处。

同时，要弥补一些至关重要的短处，比如人际技能。

第三，认清自己的技能和工作的要求之间的匹配程度，知道自己适合什么工作，不适合什么工作，能够建立一个团队来补自己之短。

本尼斯还指出，对自我的积极认识还应该自然而然地引出对他人的积极认识。

本尼斯把这称为“情感智慧”，也就是今天广为人知的情商。

情感智慧包括五种技能：接受人们现在的样子，而不是你希望他们成为的样子。

面对当下而非沉迷过去地处理关系和问题的能力。

以对待陌生人和不太熟的人同样的礼貌性注意力来对待身边的人的能力。

也就是说，我们对于同事和家人可能反而疏忽了。

信任他人的能力，即使风险很高。



## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

走自己的路的能力，不需要不停地得到他人的赞同和认可。

沃伦达因素 本尼斯认为管理自己的第二个方面是沃伦达因素，&ldquo;专注于积极的目标的能力，把精力倾注在任务上的能力，而非向后看、为过去的事件寻找借口&rdquo;，也就是承担风险的能力。

本尼斯访谈的领导者们不把失败看做失败，而看做学习的机会、成长的必经步骤，因此他们勇于承担风险，勇于行动。

沃伦达因素说的其实是学习，因为任何学习都要经历一定程度的&ldquo;失败&rdquo;。

本尼斯把它叫做沃伦达因素，是因为当时著名的高空杂技表演家卡尔？

沃伦达在一次表演中失足，从高空摔下身亡。

他的妻子回忆说，在这次表演前三个月，沃伦达脑子里想到的都是失足摔下，&ldquo;在我看来，他把所有的精力都放在失足摔下而非放在走钢丝上了&rdquo;。

领导者专注于积极的后果，而非失败的风险。

本尼斯曾经问一个著名的棒球教练，对他的球队在连续29场主场不败之后遭遇失利有何感想。

这位教练说：&ldquo;太棒了！

现在我们可以专注在赢球上，而非专注在不输球上了。

&rdquo; 积极的自我认识和沃伦达因素是一致的，前者使人们相信自己具有创造成果所要求的能力，后者使人们相信自己的付出将会创造成果。

我把这些内容称为自我管理中的积极心态。

长处、做事方式与价值观 管理大师德鲁克说，自我管理需要问自己五个问题。

第一个问题是：我的长处是什么？

很少有人真正知道正确答案。

你应该向周围的人寻求反馈并加以分析，发现自己真正的长处，然后努力发挥自己的长处。

同时，找到那些妨碍自己发挥长处的地方，比如轻视自己专业领域之外的某种重要的技能，或者在人际交往中缺乏应有的礼貌，然后把它们改掉。

第二个问题是：我做事的方式是什么？

就像人的长处各有不同，做事方式也各有不同。

比如，你是&ldquo;读者&rdquo;还是&ldquo;听者&rdquo;？

&ldquo;读者&rdquo;喜欢看书面资料，&ldquo;听者&rdquo;习惯听口头汇报。

又比如，你用什么方式学习？

最常见的是&ldquo;听&rdquo;和&ldquo;读&rdquo;，但是也有许多人的主要学习方式是&ldquo;写&rdquo;或&ldquo;说&rdquo;。

比如政治家丘吉尔通过写作学习，而音乐家贝多芬通过写笔记来学习。

在做事方式这个大问题上，要问的小问题还有很多。

比如，你是擅长团队合作，还是习惯单打独斗？

你是擅长做一把手，还是习惯做副手？

你适合当决策者还是军师？

你是在高压之下越战越勇，还是在和平有序的环境下才能出色发挥？

你是在大公司还是在小企业更能取得绩效？

关键不在于回答这些问题，而在于回答问题后并采取相应的行动。

第三个问题是：我的价值观是什么？

人和企业都有自己的经营价值观，如果二者冲突，你就难以发挥绩效。

比如，如果你信仰内部培养人才而企业喜欢空降外援，你追求长期业绩而企业追求短期结果，你倡导突破性创新而企业愿意持续改善，这就是价值观的冲突，而不是谁对谁错的问题。

去哪里工作与贡献什么 在询问并回答前三个问题后，你该问第四个问题：我该去哪里工作？

或者，你至少知道你不该去哪里工作，知道该对什么样的工作机会说不，知道自己将以怎样的方式做一项新工作，并要求相应的预期和配合。

德鲁克说：&ldquo;成功的职业生涯不是计划出来的。

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

它们是发展出来的，因为人们了解自己的长处、工作方式和价值观，已经为机会做好了准备。

”这时该问第五个问题：我该贡献什么？

不是问我想贡献什么，也不是问组织要我贡献什么，而是问我该贡献什么。

要考虑到三方面的因素：一是形势的要求；二是基于自己的长处、做事方式和价值观，怎样能作出最大贡献；三是什么样的结果影响深远。

德鲁克举了两个美国总统做例子。

“二战”末期，富兰克林·罗斯福总统突然辞世，把副总统哈里·杜鲁门推上了前台。

他以前主要关注的是国内事务，对外交并无兴趣。

但是在波茨坦会议上，他认识到了外交的重要性，也认识到了自己对外交的无知。

在从波茨坦回国后，他放弃了自己想做的事情，将精力集中在他该做的事情，即外交上。

他在几个月内成了外交专家，并主导缔造了战后新格局。

而同样由副总统继任总统的林登·

约翰逊，由于不想放弃他想做的事情——在国内事务上延续罗斯福新政的未竟事业，因此无法集中精力对付他该做的事情——应对越南战争，最终两件事都没有做好。

四位美国总统的自我管理 美国总统的领导力是人们探讨最广泛、研究最深入的领导力话题。

下面介绍一位跟四位美国总统都有过密切接触的亲历者对他们的评价。

他们在自我管理上的得失，跟德鲁克提出的五个问题都有关系。

戴维·格根曾经是美国政坛的风云人物，为四位美国总统工作过，现在哈佛大学肯尼迪政府学院担任领导力教授。

他说，尼克松是伟大的战略家，但是他没有能够约束自己心中的黑暗面。

比尔·克林顿的“心智和口头表达能力要远远超过当代国际舞台上的任何一个人”，但是他也没有能够约束自己，不仅如此——

如果说尼克松一直都在光明与黑暗之间挣扎的话，我感觉克林顿的核心问题是：他的内心没有一个明确的指针。

他拥有360度的视角，却没有一个坚定的真北。

他的内心不够强大……他不清楚自己到底是谁，总是希望通过别人的视角来定义自己。

这让他变成了一个充满冲突和矛盾的人，而在其他人看来，他似乎也是一个矛盾的结合体，给人一种忽强忽弱的感觉。

与这两位相比，不算聪明的福特和里根却是自我管理的典范。

尼克松离开白宫之后，我的上司变成了杰里·福特，然后是罗纳德·里根。

两人都不及尼克松聪明，但他们最终取得的成就却远比尼克松出色，尤其是里根。

福特非常了解自己，非常清楚自己的长项和弱项，而且由于他有着很清醒的意识，所以他很愿意请一些比自己更加聪明的人担任内阁成员。

因此，虽然担任总统的时间不长，但他却成功地组建了美国现代史上最出色的内阁；虽然先后经历了多次失败，但他能够从中总结经验教训，最终以自己的人格魅力给白宫带来了荣耀，并拯救了整个国家。

里根跟福特一样，也是一个非常了解自己人，并且能够坦然接受自己的一切。

他不仅在生活中有着明确的指针，在政治上也有着非常明确的信念，并且他还将自己那极富感染力的乐观精神传遍整个美国。

不管他的政策是否得到认同，他都无疑是自富兰克林·罗斯福以来最优秀的美国总统。

里根并没有自以为是，他非常清楚自己应该怎么做。

让他走向成功的关键就是奥利佛·

温德尔·

霍姆斯曾经用来评价富兰克林·罗斯福的那句名言：“他只有一个二流的大脑，但有一种一流的性格。”

”尼克松和克林顿尽管了解自己的长处是什么，但是他们没有像德鲁克建议的那样，改掉那些妨碍了自己发挥长处的短处，而福特和里根则更清楚地了解自己的长处和短处，并相应地采取了

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

行动。

对于克林顿来说，还有一个大问题，他没有问自己“我该贡献什么”，而是问“别人想要我贡献什么”。

CEO照镜子 德鲁克说：“管理自己要求每个知识工作者都要像一个CEO那样思考和行动

。”

“管理自己，就是做自己的CEO。

反过来，当CEO，同样要管理自己。

德鲁克前面提到的五个自我管理问题，同样适用于CEO。

CEO向自己提问，可以比喻为照镜子。

博雅公关公司前CEO柯伟思曾经郑重其事地建议其他CEO买一面镜子。

博雅公司当时所作的题为“CEO资本”的研究发现：企业最大的无形资产就是CEO，其声誉占了企业声誉的48%。

而且声誉可以转化为效益——“非常受推崇的CEO”领导的公司，在三年内对股东的复合年度回报是13%，而不受推崇的CEO领导的公司则是亏损的。

柯伟思对于想提高声誉的CEO的建议很简单，就是每天照一照镜子。

如果不喜欢镜子中的自己，就改。

管理大师吉姆·柯林斯也发现了CEO照镜子的重要性。

他查阅了1965年到1995年间入围“财富500强”的所有1435家公司的数据，找出那些业绩连续15年等于或低于市场平均水准，而在某一个转折点之后，业绩却连续15年至少是市场平均水准3倍以上的公司。

他从所有1435家公司中，只找到了11家实现了这样的飞跃的公司——“从平庸到卓越”的公司，而且找到了六条“从平庸到卓越”的秘诀。

他把这六条秘密写成一本书，成为全球畅销书。

中文版译为《从优秀到卓越》，更准确的翻译其实应该是《从平庸到卓越》。

“从平庸到卓越”的公司的六条秘诀之一，就是它们都在“第五级领导者”的带领下实现了飞跃。

柯林斯并不是说领导人有五个级别，根据柯林斯的划分，在第五级领导者之下有四个级别：第一级是能力强的个人，通过才华、知识、技能和良好的工作习惯作出积极的贡献。

第二级是作出贡献的团队成员，通过个人能力为实现团队目标作出贡献，在团队环境中与他人一起有效地共事。

第三级是有能力的经理人，把人力和资源组织起来，既有效力又有效率地实现既定目标。

第四级是有效力的领导者，激发人们投入地追求一个清晰和大胆的愿景，激发更高的业绩标准。

第五级领导者的特殊之处在于：他们集个人的谦卑和职业的执著于一身，打造持久的伟大。

柯林斯给出了一个简单的公式：谦卑+执著=第五级。

在第四级领导者之上，再加上谦卑和执著这两大要素，就是第五级领导者。

第五级领导者的特征之一就是有一面镜子，在遇到困难和失败时就拿出来照一照，承担责任，从自己身上找原因。

而第四级领导者也有一面镜子，他们在遇到成功和胜利时就拿出来照，对着镜子精心打扮。

第四级领导者也许也能创造业绩，但是在他们离开公司之后，业绩也随之消失；而第五级领导者打造这样一个组织：在他们离开之后，业绩还能持续。

CEO的“自我审计”形式上的照镜子，实质上也是问问题。

比如，柯伟思是这样照镜子的：“每天当我梳头或者刷牙的时候，面对镜子里的自己都会问这样一个问题：作为一个掌管着数千人的公司CEO，你能对他们的未来负责吗？”

柯伟思只问了自己一个问题，在斯坦福大学教授罗德里克·克莱默看来还不够。

克莱默基于自己对失败CEO的研究，建议CEO每天做“自我审计”，问自己六个问题：

第一，你是否大部分时间都是在“头痛医头”？

第二，你如何回应组织中的逆耳忠言？

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

第三，你信任的人中是否有人敢于直言不讳？

第四，你是否觉得自己高人一等？

第五，你是否在个人利益上贪心不足？

第六，现在是不是该停下手头工作，想想是否该做别的事情，或者什么也不做？

这样的扪心自问，其实也是中国人的传统。

香港企业家李嘉诚就是这样做的，他说：“我常常问自己，我有否过分骄傲和自大？

我有否拒绝接纳逆耳的忠言？

我有否不愿意承担自己言行所带来的后果？

我有否缺乏预见问题、结果和解决办法的周详计划？

“传不习乎”这个传统，至少可以上溯到孔子的学生曾子的“吾日三省吾身”；

曾子每天多次问自己：“为人谋而不忠乎？

与朋友交而不信乎？

传不习乎？

翻译成白话文就是：“我帮别人做事，有没有尽心尽力？

我跟朋友交往，有没有诚信以待？

我教别人的东西，自己有没有亲身实践？

最后一句的“传”是指自己教别人，“习”指的是实习、演习。

曾子问自己的三个问题，同样适用于今天的CEO和其他管理者：“我帮股东、帮组织办事，有没有尽心尽力？

我跟同事、合作伙伴、顾客等打交道，有没有诚信以待？

我教导员工要做到的，自己有没有身体力行？

这三个问题，最后一个最重要。

因为“传”是CEO最重要的任务之一，而“忠”与“信”已经包括在CEO要“传”的内容之中。

因此，当CEO每天梳头或者刷牙的时候，面对镜子里的自己，问这样一个问题就够了：传不习乎——我教导员工要做到的，自己有没有身体力行？

管理学院管理水平最落后？

管理学院往往是管理得最差的学院，这听起来相当讽刺，不过这句话不是我说的。

下这个结论的是北京大学光华管理学院党委书记、副院长陆正飞，他是2007年11月接受记者采访时这么说的。

采访的由头，是该学院罢免何志毅教授案例中心主任的职务，引起强烈反弹，演化为该学院在半年内的又一起沸沸扬扬的人事风波。

上一场风波在半年前，因为光华管理学院解聘邹恒甫教授而引起。

何志毅和邹恒甫都把矛头指向当时的院长张维迎，认为他是泄私愤、搞报复。

陆正飞说，北大和其他高校的管理学院，管理问题往往是各个院系中最多的，管理水平也总是落后的。

陆正飞分析的原因是：“关键在于管理学院相对于传统院系是新生事物，太年轻。

管理学院的管理者遇到的都是新问题。

我不同意这个分析。

太阳底下没有很多新问题。

管理这个学院或者那个学院，没有本质不同。

更进一步说，管理一个学院，跟管理一个医院、教会、企业，尽管有不同，但是区别不是看上去那么大。

实际上，正是因为管理之道有普遍性，管理学院才得以存在。

管理学院“传不习”陆正飞说其他高校的管理学院管理差，不知道其他高校是否同意。

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

假设他说光华管理学院管理差的现象是真的，那么我相信，关键在于，或者关键之一在于：管理学院讲授的东西，院长和教授们自己有没有在实践？

张维迎是传道授业的教授，同时也是相当于CEO的院长。

据说张维迎要求学院的老师，每天起床后问自己三个问题：中国没有北大行不行？

北大没有光华行不行？

光华没有我行不行？

其实如果真要反躬自问，一个问题就够了：“传不习乎？”

——我作为教授传授给学生的，我作为院长要求员工的，我自己有没有身体力行？

另有不愿意透露姓名的光华管理学院教授认为，张维迎“是个不错的经济学家，但是领导艺术有问题”。

如果他说的是真的，也很正常，有多少人生来就是领导者呢？

教授要求学生学习，院长要求员工进步，张维迎自己同样可以率先垂范，身体力行地学习和进步。

张维迎的前辈金·克拉克就是这样做的。

克拉克担任哈佛商学院院长长达十年，业绩卓著。

他这样总结自己的院长生涯：“这是伟大的工作和紧张的学习经验，经常要求新的技能，而你一开始并不必然拥有。

你跟人们交谈，你从自己的错误中学习，然后你成长，就像我们希望学生的 那样。

所有的老师都要像克拉克一样，不仅传，而且习，不能只是希望学生那么做。

所有的管理者都要像克拉克一样，不仅传，而且习，不能只是希望员工那么做。

处理、管理与领导 上面强调的是对自己提问时自我管理的重要方式，“传不习乎”是经理人最重要的自我管理问题。

下面，我用一个更加正式的自我管理的模型，分三个层次来介绍怎么进行自我管理。

许多人把自我管理等同为时间管理。

实际上，广义的自我管理包括自我处理、自我管理和自我领导三个层次，而时间管理只是在自我处理这个层次上。

自我管理大师斯蒂芬·柯维举过这样一个例子： 想象一下，一群工人在丛林里清除灌木。

他们是生产者，解决的是实际问题。

管理者在他们后面拟定政策，引进技术，确定工作进程和薪酬计划。

领导者则爬上最高的那棵树，巡视全貌，然后大声嚷道：“不是这块丛林！”

忙碌的生产者和管理者常常怎么回答呢？

别说了，我们正干得有声有色呢。

作为个人和企业，常常是在埋头砍矮灌木，甚至没有意识到要砍的并非那块丛林。

柯维指出的生产、管理和领导三个层次，相当于哈佛商学院教授丹尼尔·

奎因？

米尔斯所说的处理、管理和领导三个层次。

米尔斯指出，经营企业有三层境界：第一层是“处理”，是制定并且执行规章、制度、标准、程序等；第二层是“管理”，是有效率地取得成果；第三层是“领导”，是设定愿景并且激励员工为之奋斗。

这三层境界，虽缺一不可，互为补充，但是仍有高下之分。

从自我处理到自我领导 同样，经营自己也有处理、管理和领导三个层次。

第一个层次是“自我处理”，第二个层次是“自我管理”，第三个层次是“自我领导”。

让我们把人生比喻为一条航船，来解释一下自我管理的这三个层次吧。

自我处理就是制定航船上的各种规则、制度，使瞭望、打扫、掌舵等各项操作井井有条地进行。

自我管理就是保证为了正常航行所必须做的重要的事情通过这些规章制度得到了体现和落实。

自我领导就是保证航船方向正确而且动力充足，驶向的是正确的终点，而且最终能够到达正确的终点。

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

“时间管理”在自我处理的层面，是自我管理的起点。

“要事管理”在自我管理的层面，是自我管理的核心。

“愿景管理”在自我领导的层面，是自我管理的终点。

另外还有一个层面——“心态管理”，相当于航船的燃料，为时间管理、要事管理和愿景管理提供动力（参见图1—1）。

显然，这四个层面缺一不可，互相支持。

但是愿景管理是自我管理的最高层次。

因为，一艘处理和管理得很好的人生航船，如果最终到达的是错误的终点，人生也就失去了意义。

图1—1？

自我管理的四个层面      时间管理是自我管理的起点      自我管理的起点是时间管理。

为什么这么说呢？

首先，时间是我们每个人都拥有的资源。

或者说，时间是管理者最基本的资源。

我们可能没有像李嘉诚、沃伦·巴菲特那样的父亲以及随之而来的关系网络，也就是说，没有关系资源。

我们可能没有数以百万、千万计的资金，也就是说，没有财产资源。

我们可能没有全力支持自己的精干团队，也就是说，没有人力资源。

我们可能没有丰富的专业知识、价值巨大的专利技术，也就是说，没有知识资源……但是，我们每个人都有时间资源，都可以通过管理自己的时间来为自己的人生增加价值。

而且，时间对每个人都是公平的。

比尔·

盖茨每天拥有24个小时，你也每天拥有24个小时。

对时间的管理，对每个管理者来说，是相对公平的较量。

其次，时间是做每件事都要用到的资源。

或者说，时间是管理者最常用的资源。

不是做每件事，都要用到关系、资金、人力、知识这些资源。

但是，无论做什么事情，不管是做一个计划或者总结，是打电话了解一个项目的进展，还是在午餐的路上停下来问候一个同事，也无论你做得多么有效率，都要用到时间。

因此，时间管理是管理者的一个主要任务。

最后，时间是唯一不可再生的资源。

或者说，时间是管理者最稀缺的资源。

时间是唯一不可再生的资源。

关系断了，可以再建立；知识旧了，可以再更新；金钱没了，可以再赚取。

只有时间，如果过去了，就不会再回来。

你阅读这一页的时间，不管是一分钟还是五分钟，过去了就不会再来。

孔子看着河水，说：“时间流逝，就像这河水一样啊。”

实际上，时间不像河水，水是循环再生的资源。

而孔子花在感慨上的这五秒钟，倒是真的一去不复返了。

正因为时间不可再生，再加上做每件事都需要时间，所以毫不奇怪，时间成为管理者最稀缺的资源，时间管理成为管理者最头痛的问题。

然而令人吃惊的是，很少管理者在时间管理上有明确的原则，并在原则的指导下有一套可行的做法。

即使是一些身居“成功人士”之列的高级管理者，也是在让时间管理自己，而不是在让自己管理时间。

计划时间      管理学的奠基人之一亨利·

法约尔总结了管理的五项职能：计划、组织、指挥、协调和控制。

后人把指挥和协调合并为领导，就成为经典的管理的四大职能的说法：计划、组织、领导和控制。

不过，德鲁克用整合来代替领导。

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

管理时间，也需要计划、组织、整合和控制，这就是管理时间的四大原则。

管理时间，也从计划开始。

第一，计划时间。

具体做法包括：制定时间表、日程表。

把事项按重要程度排序。

统筹计划，先“熬汤”。

玫琳凯化妆品公司的创始人玫琳凯说，她每天晚上列出“明天我必须做的六件最重要的事情”，并依它们的重要性顺序排列。

第二天早上，先从表上最重要的那件事开始做起。

我在担任杂志总编辑的时候，提醒手下的编辑、记者不要因为忙于编写下期的稿件，忘记了提前联系未来两三期杂志选题的受访者，因为建立关系属于“熬汤”的事情，编写下期的稿件属于“炒菜”的事情，应该先把汤熬上，再炒菜。

组织时间 第二，组织时间。

具体做法包括：集中大块时间做专门的事。

充分利用时间，尤其是零碎时间。

建立常规和模式。

许多重要的事情，比如学习、充电，是需要集中大块时间来专门做的。

但是，我们也需要充分利用零碎时间，比如，如果你每天坚持在坐地铁上班的途中读几页英语书，一年下来你也可以读完一本《新概念英语》。

建立常规和模式是时间管理的重要内容。

玫琳凯就在固定时间处理包括给顾客打电话、写一周摘要表及支付账单等在内的例行公事。

我有时把建立常规和模式称为“时间锚”，因为经理人的时间往往在外力的推动下（顾客的要求、上司布置的任务、同事的求助等）失去控制，而如果建立了“时间锚”，在固定时间做固定的事情，就能够帮助经理人的时间回到既定的轨道上来。

这样的时间锚可以是每周一次跟同事的例会、每周两次的瑜伽课，甚至只是每天固定时间的15分钟的下午茶。

&hellip;&hellip;

## &lt;&lt;管理十律&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

在台北、上海、北京参加过无数的培训，从一场3小时的“成功人士”讲座，到三天两夜的“潜能开发”，或是“几个西格玛”之类的培训，但是没有几场培训能够“余音绕梁、三日不绝”。

刘澜老师的课已经结束4月有余，仍让我时时想起。

如果您有多年的高层主管经验，或是您创办了自己的公司，我建议您来听听刘老师的课，你会发现“领导力”不是你曾经以为的那样。

——于润杰上海龙智文化咨询有限公司总经理 今年以来最大的收获是跟随刘澜老师做了一次领导力修炼。

刘澜老师的引导和点拨，帮助我彻底反思了创业过程中的得失，于课堂中所学，每天都能在工作中得以运用。

能成为刘澜老师的学生是我的荣幸。

——潘剑峰幸福网创始人兼CEO 刘澜老师的课程与许多培训公司的课程不同在于：它以经过长期思考和研究的成果为基础，给学员以非常充实的管理新知和颠覆性的思维。

每个单元安排的内容非常充实，在很短的时间里为我们浓缩了如何做一个管理者和如何领导一个团队的精华。

——应仲秋呷哺呷哺人力资源副总经理 刘澜老师用他独特的方式来阐述和传授领导力，学员在不断的反思中厘清了对于领导力认知上的误区。

普通但印象深刻的案例使学员较快地理解领导力的内涵，通过使用针对性的工具又能帮助学员更好的运用和实施。

他的课已经超越了培训，更像是思想和心灵的一次升华之旅！

——赵晓雄阿特拉斯·科普柯压缩机技术部售后服务总经理 不仅授以具体的技能，更着力启迪管理者的智慧，这是我在刘澜老师的课上非常深的感受。

变局中的中国，尤其需要这智慧的火种，就此而言，刘澜老师所作的努力意义深远。

——刘建平网易门户华东市场总监



版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>