

<<每天学点管理学全集>>

图书基本信息

书名：<<每天学点管理学全集>>

13位ISBN编号：9787511318299

10位ISBN编号：7511318290

出版时间：2011-12

出版时间：中国华侨出版社

作者：赵春林//刘雨涵

页数：244

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>

前言

推荐序 前几天在一场国际学术论坛上，我的朋友赵春林先生告诉我他的《每天学点管理书》一书即将付梓，邀请我为之写上几句。

加之我对管理学这个概念也是很有兴趣，看过此书的目录和摘要后，自然应承下来。

说起管理的概念，那么什么是管理呢？

管理是要以有效的方法达到目的的具体行为。

管理的核心是“人”，建立分工合作的、融洽的人际关系是其重点；管理的对象是“事”，充分利用各种资源以满足人类物质和精神需要的“事”；管理的目的是以最高的效率达成目标。

实践当中我们都知道，管理是最让人头痛的事，不懂管理，就搞不好企业。

因为杂乱无章、工作无序只能导致低效耗时，甚至会毁掉公司的事业。

换句话说，条件差不多的公司，为什么别人管理能够蒸蒸日上，而自己却搞得到处像乱麻一样“解不开、理还乱”？

很显然，是管理出了问题。

因此，管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得，都是在管理中应运而生的。

为此，掌握管理的妙法，必将对企业的良好运作和稳步发展起到决定性的作用。

管理的学问与艺术，不仅是社会各界各级领导者的事情，也是一切“被领导者”应当关心的问题。

因为一切领导者、管理者都曾经是“被管理者”。

本书结合真实、生动的实例，将管理的妙招一一展示：如何让自己成为榜样？

如何让下属心服口服？

如何实现与员工的无障碍沟通？

如何把大家拧成一股绳？

当然，管理不是一朝一夕的事，管理实效的取得也不是立竿见影的，管理方面的智慧光靠书本是远远不够的。

在此真诚地希望那些在管理学中有所作为的读者朋友和想在管理方面有所突破的读者朋友们能认真阅读本书，并在实践中完善发展自己的管理观念。

希望阅读本书的读者朋友们管理之路畅通无阻！

中国发展战略学研究会理论专业委员会主任 杜基尔2011年9月

<<每天学点管理学全集>>

内容概要

《每天学点管理学全集》本书结合真实、生动的实例，将管理的妙招一一展示：如何让自己成为榜样？

如何让下属心服口服？

如何实现与员工的无障碍沟通？

如何把大家拧成一股绳？

当然，管理不是一朝一夕的事，管理实效的取得也不是立竿见影的，管理方面的智慧光靠书本是远远不够的。

在此真诚地希望那些在管理学中有所作为的读者朋友和想在管理方面有所突破的读者朋友们能认真阅读本书，并在实践中完善发展自己的管理观念。

<<每天学点管理学全集>>

作者简介

赵春林，1972年10月出生于江苏连云港市。

现任中国孔子文化传播促进会常务理事、副秘书长，中国国学院大学决策科学学院院长，中国注册决策咨询师认证委员会秘书长，中国健康产业发展委员会秘书长，南开大学现代管理研究院特约研究员。

师从中国决策学创始人张顺江教授，多次出席央视和凤凰网举办的各种活动。

曾出版《疯狂演讲》、《疯狂落实》、《节约的都是利润》等畅销书。

<<每天学点管理学全集>>

书籍目录

- 第一章 自我管理——管理的本质就是自我管理
 - 第一节 管理越简单越好
 - 第二节 认清时间管理误区，才能有效管理时间
 - 第三节 用学习力提升自我管理能力
 - 第四节 提升情绪的自我调控能力
 - 第五节 做好管理，沟通先行
 - 第六节 用优秀的个人品质树立威信
- 第二章 目标管理——所见即所得
 - 第一节 目标越清晰，越能产生动力
 - 第二节 为团队制定挑战性目标
 - 第三节 先制订计划再采取行动
 - 第四节 统一管理，关键处确立目标
 - 第五节 目标明确才能执行到位
 - 第六节 对目标进行跟踪，及时解决问题
- 第三章 人员管理——有效激励让你成功驾驭下属
 - 第一节 走出“人才”误区
 - 第二节 了解员工的需要
 - 第三节 激发下属的主观能动性
 - 第四节 学会赞美员工，使绩效倍增
 - 第五节 给下属戴罪立功的机会
 - 第六节 拿捏好批评的分寸
 - 第七节 让员工发发牢骚
 - 第八节 单靠金钱并不能留住人才
 - 第九节 管理员工的21点技巧
- 第四章 组织管理——发挥团队最大能效
 - 第一节 尊重与信任是管理的基础
 - 第二节 清除组织的负面情绪
 - 第三节 让每一个人都认同团队
 - 第四节 促进团队协作，发挥整体优势
 - 第五节 注重人才的互补性
 - 第六节 让你的团队由劳动型转向学习型
 - 第七节 及时修补团队中的短板
- 第五章 经营管理——企业发展的根本
 - 第一节 正确决策离不开信息
 - 第二节 突破常规，敢于尝试
 - 第三节 有些事该放手时就放手
 - 第四节 给员工自由发挥的空间
 - 第五节 把权力授予合适的人
 - 第六节 用好、管好、培养好关键员工
 - 第七节 授权与开放带来活力
 - 第八节 持续的激励传递你的激情
- 第六章 财务管理——企业的绝对命脉
 - 第一节 树立科学的财务管理观念
 - 第二节 做管理不可不懂财务
 - 第三节 省钱其实就是赚钱

<<每天学点管理学全集>>

- 第四节 开支有度
- 第五节 充分做好企业的费用控制
- 第六节 控制成本兼保持质量
- 第七章 战略管理——管理企业的未来
 - 第一节 四两拨千斤——网景与微软的柔道战略
 - 第二节 百年老店也破产——“王麻子”的战略失误
 - 第三节 好马也吃回头草——奇瑞的国际化战略
 - 第四节 果断地执行——联想的品牌战略
 - 第五节 创新互联网——阿里巴巴的领先战略
 - 第六节 一杯咖啡的悬念——星巴克的文化战略
- 第八章 管理秘籍——最常见的8条管理学效应
 - 第一节 慢下来效应——“慢”是为了“更快”
 - 第二节 向外走效应——“微服私访”不能少
 - 第三节 人性效应——不要企图改变人性
 - 第四节 蝴蝶效应——管理不可忽视细节
 - 第五节 手表定理——别让员工无所适从
 - 第六节 鲶鱼效应——一个团队只能有一条鲶鱼
 - 第七节 温水效应——做一只高度警惕的青蛙
 - 第八节 踢猫效应——坏情绪会传染
- 第九章 管理的艺术——大师的管理学
 - 第一节 巴纳德与组织和权威理论
 - 第二节 麦格雷戈与X理论—Y理论
 - 第三节 马斯洛与需要层次理论
 - 第四节 德鲁克与管理目标
 - 第五节 松下幸之助与实践经营理论
 - 第六节 迈克尔·波特与战略制胜理论

章节摘录

版权页：第一章 自我管理--管理的本质就是自我管理人们不希望被管理，人们喜欢"被影响"。所谓真正的管理，其实根本不是管别人，而是"管自己"，你只有把自己管好了，你所有的管理行为才能产生效果，才能在下属那里发生影响。

管理的本质就是自我管理。

第一节 管理越简单越好人常说，大道至简。

复杂的东西永远不具备普遍性、真理性。

大道理都是在对事物的认识达到一定的境界后，用最简单、最容易理解的句子概括出来的常识性的东西。

在全球管理界享有盛誉的管理学大师亨利·明茨伯格说："管理是一种奇怪的现象。

它回报丰厚，影响巨大，但却严重缺乏常识。

"常识是人类所共有的智慧，是以浅显易懂的形式表现出来的真理。

简单的概念也往往是最通俗、最为人们所熟知的。

但是人们常常并不相信这种质朴的简单，认为背后必定隐藏着一个复杂的答案。

某报纸曾举办一项高额奖金的有奖征答活动，题目是一个充气不足的热气球上载着3位关系世界兴亡命运的科学家。

第一位是环保专家，他的研究可拯救无数人，使地球免于因环境污染而面临灭亡的厄运；第二位是核专家，他有能力防止全球性的核战争，使地球免于陷入灭亡的绝境；第三位是粮食专家，他能在不毛之地运用专业知识成功地种植食物，使几千万人脱离因饥荒而亡的命运。

此刻热气球即将坠毁，必须丢出一个人以减轻载重，使其余的两人得以存活，请问该丢下哪一位科学家？

问题推出之后，因为高额的奖金，信件如雪片飞来。

在这些信中，每个人皆竭尽所能，甚至天马行空地阐述他们认为必须丢下哪位科学家的宏观见解。

最后结果揭晓，巨额奖金的得主是一个小男孩。

他的答案是：将最胖的那位科学家丢出去。

从这个小故事当中我们悟出一个很深刻的道理，事物的本质往往是非常简单的，只是人们总是把它们复杂化罢了。

读书时，需要把厚书读薄，然后再读厚。

在管理的过程中，我们经常会把简单的东西复杂化，现在需要做的就是还原简单。

管理者要达到更高境界，就必须善于让"领导"和"管理"化繁杂为简单。

管理的目的也就在于让一切变得简单。

复杂的管理只会害死企业。

一位富足的农夫，在努力了大半生后，终于实现了他最大的理想，拥有了一座属于自己的牧场。

牧场开张后不久，友人纷纷前来祝贺，同时也分享牧场特有的景色。

闲聊间，有人问及牧场主是否已为牧场取好了名字，牧场主得意地答道："说到名字可就有意思了，我的大儿子建议用他的名字'杰瑞斯'，我的小女儿坚持用她的名字'吉莲娜'，我太太则认为在这里生活十分快乐，想取名叫'快乐'牧场，而这是我一生的梦想成果，我想取名叫'梦想'。

最后我们一致达成协议，将牧场取名为'杰瑞斯吉莲娜快乐梦想牧场'。

"访客又问："名字的确不错，但怎么在你牧场上没看到饲养的牲畜呢？

"主人答道："喔，以前是有的，只是那些牛和马因为受不了在它们身上烙那么长的名字，结果全给烙死了。

"这个故事告诉我们，复杂的名字是会害死牛啊、马啊的。

以此类推，复杂的事情也有可能是会害死人的，复杂的管理也有可能是会害死企业的。

清华紫光集团总裁张本正主张"管理的最高境界就是去除管理"。

去除管理并非不要管理，不要管理制度，而是让员工感受不到管理的存在，管理制度不会成为员工精神上的限制和束缚。

<<每天学点管理学全集>>

做最高明的领导，让部下感觉不到你的存在，无论你是在企业还是不在企业，员工都能积极、主动、自发地工作，以最少的人力、最小的消耗、最省的时间、最短的流程、最简的动作来完成最大的工作量，这就是管理者所追求的效果，更是企业员工所渴望的！

人生有三重境界：看山是山，看水是水；看山不是山，看水不是水；看山还是山，看水还是水。

在我看来，在管理上也有这样三重境界。

第一重：看山是山，看水是水。

初级管理者只能看到事物的表面，而不得要领。

第二重：看山不是山，看水不是水。

大部分的管理者都处在这个阶段，他们认为管理是一件很复杂的事情，所有的事物不能再简单地看待，必须用更多的办法去解决问题。

第三重：看山还是山，看水还是水。

经过不断地探索和验证，他们能够拨开云雾见月明，一下就能抓住管理的要害，让管理重回简单。

这种"去除管理"和"第三重境界"就是"无为而治"的管理境界，也是管理的最高境界。

作为一名管理者，你可能对很多事情都不知道如何去做，这不意味着你要去做很多事情。

你需要做的就是记住一句话：管理越简单越好，然后根据简单管理的要求挑选和培养最优秀的人才，授权给合适的人，给他们提供支持和保障，经常指点一下方向和重点，并开创一个大家都认同的环境。

你的工作仅此而已！

只有这样，才能达到企业管理成功的彼岸，才能实现预期中的简单，高效的简单。

第二节 认清时间管理误区，才能有效管理时间
时间管理并不是要把所有事情做完，而是更有效地运用时间。

时间管理的目的除了要决定你该做些什么事情之外，另一个很重要的目的是决定什么事情不应该做。

时间管理不是完全的掌控，而是降低变动性。

时间管理最重要的功能是通过事先的规划，做一种提醒与指引。

"每个人都平等地拥有一天24个小时"。

对这种平等拥有的时间，如何才能确实有效地利用呢？

这就是管理时间的基本课题。

你是否有过这样的经验，毫无目的地看电视或阅读杂志，总觉得无意义，但仍继续看下去，就连广告也全看了，直到夜深，变得身心疲劳，才抱着棉被入睡，但是，第二天又重复着同样的事情？

这到底是怎么回事呢？

重复做这样的事，或是几个小时，或是瞬间，但事后回想起来，感觉非常空虚。

时间的死亡--事实上就是这个时候。

这不单是比喻，时间真的也有生命，时间的死亡也不是不可思议的。

在管理者的人生当中，让时间流失、死亡的状况时有发生。

因为时间是眼睛看不到的东西，人们无从察觉，而唯有想到的时候，才深感可怕。

丧失的时间是无法挽回的。

管理者必须避免落入各种时间管理的陷阱。

在做好这项工作之前，管理者必须先认明自己将会遇到哪些时间管理的陷阱。

陷阱之一：工作安排分清主次
查尔斯·史瓦在半世纪前担任伯利恒钢铁公司总裁期间，曾经向管理顾问李爱菲提出这样一个不寻常的挑战："请告诉我如何能在办公时间内做更多的事，我将支付给你合理的顾问费。"

"李爱菲于是递了一张纸给他，并向他说："写下你明天必须做的最重要的各项工作，并按重要性的次序加以编排。"

明早当你走进办公室后，先从最重要的那一项工作做起，并持续地做下去，直到完成该项工作为止。

重新检查你的办事次序，然后着手进行第二项重要的工作。

倘若任何一项着手进行的工作花掉你整天的时间，也不用担心。

只要手中的工作是最重要的，则坚持做下去。

<<每天学点管理学全集>>

将上述的一切变成你每一个工作日里的习惯。

当这个建议对你生效时，把它提供给你的部属采用。

这个建议试验时间的长短，由你来定。

试验成功后，请将你认为这个建议所值的金钱数额，用支票寄给我。

"数星期后，史瓦寄了一张面额2.5万美元的支票给李爱菲，并附言感谢。

这件逸事给日理万机的管理者所带来的启示便是：应分清工作的轻重缓急以避免徒劳无功。

陷阱之二：不拒绝他人当一个管理者应该学会拒绝他人。

对于那些不合理的帮忙请求，或者无聊的应酬，管理者应该学会说"不"，因为这些事都将占用管理者大量的时间。

譬如在某一个极度繁忙的下午，某一女职员突然要求告假两小时回家，因为家具店将送一批家具到女职员家里，她必须回家开门并点收。

面对着这种情况，一般无经验的管理者通常会采取下面两种对策之一：第一，断然拒绝这种不合时宜的要求，而不理会她的感受；第二，因担心触怒她，或是想充好人而勉强接受她的要求。

以上的对策都是不妥的，因为前者将引起主管与部属的摩擦并降低部属的士气，后者将显著地妨碍工作的进度。

倘若管理者客观地权衡当时的情况，大概都会同意管理者在那个时候不应准假。

但是，管理者应如何拒绝准假才不至于产生不良后果或使不良后果减至最小呢？

有一种颇值得效法的说辞为："我了解，当贵重的物品运到而无人在家开门，是一件令人担心的事。

因此，只要有可能，我很愿意准假而让你回家。

但问题是，我必须在明日之前交货。

倘若我无法按约定的时间交货，将丧失一位大主顾。

你是我的得力助手。

不过，我倒有个建议。

你何不打电话给家具店，请他们明天下午再送出家具？

到那时我已交了货，你也有足够的时间回家处理私事了。

"当然，以上的答复可能仍然难以令该部属感到完全满意，但是她的主管至少已采用了最好的方式处理这件事。

此种方式具有下列5个好处：第一，他郑重其事地考虑她的要求，而非不假思索地一笔抹杀。

第二，他向她表示，他了解家具的运送对她是多么的重要。

第三，他耐心地向她解释，何以不准她告假。

第四，他令她知道，她是一位得力的助手，这有助于提高她的士气。

第五，他为她提供了解决家具运送问题的其他可行途径。

陷阱之三：习惯性拖延在阐述这一问题之前，我们试举一例予以说明。

某天清晨，张三于上班途中，信誓旦旦地下定决心，一到办公室即着手草拟下半年的部门预算。

他很准时地于9点整走进办公室，但他并不立刻从事预算的草拟工作，因为他突然想到不如先将办公桌以及办公室整理一下，以便在进行重要的工作之前为自己提供一个干净与舒适的环境。

他总共花了30分钟的时间，才使办公环境变得有条不紊。

他面露得意神色随手点了一支香烟，稍作休息。

此时，他无意中发现报纸上的彩色图片十分吸引人，于是情不自禁地拿起报纸来。

等他把报纸放回报架，已经10点钟了。

这时他略感不自在，因为1小时已经过去了。

不过，报纸毕竟是精神食粮，也是沟通媒体，身为企业的部门主管怎能不看报，何况上午不看报，下午或晚上则非补看不可。

这样一想，他才稍觉心安。

于是他正襟危坐地准备埋头工作。

就在这个时候，电话铃响了，那是一位顾客的投诉电话。

他连解释带赔罪地花了20分钟的时间才说服对方平息怨气。

<<每天学点管理学全集>>

挂上了电话，他去了洗手间。

在回办公室途中，他闻到咖啡的香味。

原来另一部门的同事正在享受"上午茶"，他们邀他加入。

他心里想，预算的草拟是一件颇费心思的工作，若无清醒的头脑则难以胜任，于是他毫不犹豫地应邀加入，就在那儿言不由衷地聊了一阵。

回到办公室后，他果然感到神采奕奕，满以为可以开始致力于工作了。

可是，一看表，已经10点45分！

距离11点的部门联席会议只剩下15分钟。

他想："反正这么短的时间内也办不了什么事，不如干脆把草拟预算的工作留待明天算了。

"许多管理者都因无法免于张三那样的拖延恶习，以致到头来荒废了很多事情。

陷阱之四：事必躬亲管理的实质其实是通过他人将事情办妥。

可是，许多管理者却常常试图事必躬亲，这实在是一种不理智的行为。

毕竟，管理者的时间是有限的。

他应集中大量的时间处理一些重要的事务，而将其余琐碎的事务交托给下属处理。

若他事无巨细皆亲躬而为，则不但琐碎的事务将占用他的许多时间，致使重要事务也无法做好，而且这将剥夺部属发挥才能的机会。

因此，"事必躬亲"就成为管理者的一个严重的时间陷阱。

跨越这种陷阱的唯一途径便是"授权"。

第三节 用学习力提升自我管理能力 美国《财富》杂志指出："未来最成功的公司，将是那些学习型的公司。

"壳牌石油公司企划总监德格认为："唯一持久的竞争优势，或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。

"平安总裁马明哲曾经说过："去年的马明哲领导不了今年的平安。

"说这话的时候，正值1997年亚洲金融风暴，当时国内的金融保险业人心惶惶，马明哲对自身学习能力的描述给艰难奋进中的平安员工以极大的鼓舞，同时也道出管理者要不断地学习才能适应这个瞬息万变的市场的道理。

俗话说，非学无以广才，不学习就无从增长知识，提高才干。

学习能力是管理者最重要的能力。

美国管理学者罗伯特·卡茨曾提出了一种很有影响力的说法，认为管理者有三大能力：技术能力、人际能力和分析能力。

如果说技术能力、人际能力和分析能力是管理者技能大厦的三大支柱，那么支撑这三大支柱的就是学习能力。

学习没有止境，提高也没有止境。

管理过程从某种意义上也是管理者学习提高的过程。

管理者要具备高效学习的能力，树立终身学习的理念。

特别是在当今竞争如此激烈的社会环境下，学习能力是管理者和企业成长的核心能力，尤其是对于后来者的中国管理者而言更是这样。

对于管理者，学习包括培养思考和沟通的技能，反思个人的价值观及调整个人的行为，学习如何倾听和理解他人等一切利于实现领导及管理职能的知识和技能；同时，管理者还要在组织中创造学习的氛围，让组织中的每位成员都爆发出最大的潜能。

两千多年前，孔子在《论语》中开口说的第一句话"学而时习之，不亦说乎"，讲的就是学习。

为什么？

因为孔子当老师的目的就是为社会培养管理者，而管理者最重要的能力就是学习力。

关于管理者的能力，比较有影响的一种说法，出自管理学者罗伯特·卡茨。

他说管理者有三大能力，分为技术能力、人际能力和概念能力。

但是，他没有说清楚这三大能力怎么来。

其实，技术能力和概念能力主要靠学习，而人际能力尽管有很大的天生的成分，也有后天可以学习、

<<每天学点管理学全集>>

提高的地方。

事实上管理者的最重要的能力是学习能力。

在大多数人眼里,成为管理者意味着拥有了荣誉和成就,而作为管理者更多的是要承担责任和使命,这些责任和使命要求管理者必须通过学习不断积累知识。

只有这样,管理者在做决策时才能站得更高,看得更远,才能适应瞬息万变的市场。

此外,管理者在学习时需要注意以下几个方面的问题。

首先,学习没有捷径,但是有技巧。

一个善于学习的管理者不仅要认识到学习的重要性,还需要掌握一些学习技巧。

例如,制订适合的学习计划,结合工作的紧张程度制定学习量,善于将所学的知识不断重新排列、重新组合得到更多的启发,等等。

其次,养成良好的阅读习惯。

我从工作至今,一直坚持在晚上阅读2个小时的习惯,从最新的财经报纸杂志到新近流行的经营管理、人文学术专著,都是我在结束一天紧张的工作后认真阅读的内容。

最后,有针对性地进行理论充电。

未来唯一持久的竞争优势,就是具备比竞争对手更快速学习的能力。

作为企业的管理者,我一般坚持参加监管部门组织的风险控制与合规管理培训班,熟悉最新的监管政策和相关管理理论,同时有选择地参加当地大学的学术讲座和战略、品牌、营销、人力资源管理方面的公开课程,通过学习理论知识来弥补管理实践经验中忽略或者薄弱的环节。

第四节 提升情绪的自我调控能力情绪管理就是善于掌握自我,善于调控自己的情绪,能以宽容乐观的态度及时地缓解紧张的心理状态。

一个成熟的领导者应该有很强的情绪控制能力。

无论遇到什么事情,哪怕是违背自己本意的事情,都得控制自己的情绪,不能有过激的言行。

一个领导者应有开阔的胸襟,唯有如此,才能成就大事,从而达到自己的目标。

因此,身为一个管理者,首先得学会忍,在该忍的事情上不懂得忍耐,最终损害的是自己。

曾经有一位美国经理负责管理印度尼西亚海洋的石油钻井台,一天,他看到一个员工工作表现比较糟糕,他就怒气冲冲地对那位员工说:"你这混账东西,赶紧搭下一班船滚回去吧!

"这句粗话使这位员工的自尊心受到极大的伤害,他被深深地激怒了,二话不说,操起一把斧子,就朝经理冲过来。

经理见状大惊,立刻逃到工棚里。

那位员工紧追不舍,追到工棚。

这时,幸亏钻井台的其他人及时赶到,力加劝阻,才避免了一场恶性事件的发生。

在这起事件中,这位美国经理祸从口出,掌控不住自己的情绪,结果让场面十分难堪。

毋庸置疑,对一般人来说,忍耐是一种美德,对管理者来说,忍耐却是必须具备的品格。

在一些特殊场合和一些特殊的人与事上,必须做到隐忍不发,含而不露,喜形不露于色,愠怒不露于外。

特别对于一个成熟的管理者而言,应该具备很强的情绪控制能力。

一个高层管理者情绪的好坏,甚至可以影响到整个公司的气氛。

如果管理者经常由于一些事情控制不住自己的情绪,有可能会影响到整个公司的士气和工作效率。

由此可见,对于管理者而言,无论遇到什么事情,哪怕是违背自己本意的事情,都得控制自己的情绪,不得有过激的言行。

曾有一位不速之客突然闯入美国石油大王洛克菲勒的办公室,直奔他的写字台,并以拳头猛击台面,大发雷霆:"洛克菲勒,我恨你!

我有绝对的理由恨你!

"接着那个脾气火暴的莽汉恣意谩骂洛克菲勒达10分钟之久。

办公室所有的职员见到这种情形,都感到无比气愤,他们以为洛克菲勒一定会拾起桌面上的墨水瓶砸向这个无礼的人,或是吩咐保安员将他赶出去。

然而出乎意料的是,洛克菲勒并没有这么做。

<<每天学点管理学全集>>

他停下手中的活，用和善的眼神注视着眼前这位言语攻击者，对方越暴躁，他就显得越和善！

最终，倒是这个无礼的人被洛克菲勒弄得莫名其妙，并渐渐地平息下来。

实际上，他是故意来此与洛克菲勒作对的，并想好了洛克菲勒将要怎样回击他，他再用想好的话语去反驳。

但是，洛克菲勒就是不开口，这反而让他不知如何是好了。

最终，他又在洛克菲勒的桌子上猛敲了几下，仍然得不到回应，只得索然离去。

洛克菲勒呢？

就像根本没发生任何事一样，重新拿起笔，继续他的工作。

因此，当一个愤怒的人开始辱骂及嘲笑你时，不管是不是公正，你必须记住，如果你也以相同的态度报复，那么，你只能让事情更加糟糕。

因此，如果你拒绝生气，维持你对自己的控制，保持冷静和沉着，那么，就等于你已经掌控了整个局面。

一个善于管理情绪的人，更容易保持平静和愉快，即使遭遇低潮也会乐观地应对，能承受压力，而成为自己生活的主宰。

他们容易理解别人，能够建立和保持和谐的人际关系，即使与人产生矛盾，也能有气度地以建设性的方式解决。

这样的能力，决定了一个人一生的幸福和成功。

要想拥有这种能力，得先认真地反省自己：“我有没有心烦意乱却不知道自己是在难过生气还是愤怒的时候？”

“我能接受自己愤怒、忧郁、忌妒等负面情绪吗？”

“我能对自己的情绪负责任吗？”

还是，我习惯于指责别人--都是你，让我生气、难过、害怕.....”要想克服以上不良的情绪，不妨试试以下几点。

1. 顽强的忍耐力和高度的承受力公司领袖需要具备的心理素质包括许多方面，但从领导者的角度分析，最重要的素质是顽强的忍耐力和高度的承受力。

人生无坦途，在公司领袖成长的道路上，挫折、打击、失败不可避免，没有顽强的忍耐各种恶劣环境和困难的能力，没有高度的承受各种打击和挫折的能力，成功就不可能到来。

美国的李·雅科卡，在春风得意之时，被亨利·福特解雇了。

但雅科卡没有向命运低头，他欣然接受濒临危机的克莱斯勒汽车公司的聘请，采取非常措施，补偏去弊，使克莱斯勒汽车公司彻底翻身。

他自己也因而成为美国的传奇人物。

挫折就是这样，你被它打垮了，你就永远抬不起头来；它被你打垮了，它就一辈子在你面前服服帖帖，任你差遣。

我们把挫折看成一种“投资”，是要争取从挫折中得到收益的。

只是一味地“投资”，那是失败哲学，是无所作为的哲学，绝不是我们所倡导的。

已经负伤了，就该克服困难，养好伤然后站起来，舔舐着自己的伤口，回味这种痛苦所带来的存在意识，这是颓废的、病态的心理。

每一次的挫折，都是对公司领袖心理素质的一种检验，也是对其忍耐力和承受力的一次强化和提高。

能够顺利地经历各种挫折而不被压垮，就一定能够具备强者的意志和心理，从而有助于完成领导公司的使命。

2. 领导者要做到心理平衡领导者要做到心理平衡，首先要对自己有个正确的估价。

既不要因偏爱而拔高，也不要因自谦而掩饰。

自我评价较为客观，就能在待人接物时表现出一种内心深处的安宁，显得正直坦率、生气勃勃，既信心十足又不盛气凌人。

有一点自负是需要的，但过分的自负有时会使人显得病态、不近人情和歇斯底里，并导致许多机会的丧失。

要完全认清自我，需要很多客观条件的帮助，自己的评价总是难免武断和片面，通过别人对自己行为

的态度和评价来认识自己，是一条很重要的途径。

看看自己在别人眼里究竟是个什么样子，这可以免去自我心理误区造成的许多认识障碍。

我们要制定相应规划进行艰苦的自我磨炼，以克服自己的心理弱点，完成自我调节的过程。

情绪的自我宣泄是一种最自然的调节方式。

在工作中没有办法表露的不快和烦闷，可以在拳击、跑步、打球、健身等体育活动中宣泄掉。

体力的消耗本身往往可以伴随着极为有效的心理宣泄，因此，体力活动对公司领袖保持心理平衡大有好处。

需要指出的是，情绪宣泄必须选择好对象和场所，如果这种宣泄的对象是人而不是物那就有可能出危险，因此，最好是以某物为宣泄对象；至于场所吗，应以就近、方便、不干扰别人为宜。

补偿，也是心理自我调节的有效方法之一。

有不少人都要求拥有一个不为职务工作丝毫侵占的个人天地，在这个天地里，领袖人物可以摆脱一切职务工作带来的约束尽情地享受另一种完全不同的乐趣。

这种小天地可能是自己的家庭，可能是自己的私人朋友。

公司领袖心理上的不满足，可以在爱人、孩子、朋友那里得到补偿。

心理调节的方式如果变成了一种艺术，那就是所谓的自我解嘲了。

幽默是现代领袖人物的显著作风之一。

幽默使领袖人物的豁达、聪敏和机智充分地表现出来，又能拉近他与群众之间的距离。

自我解嘲是一种高超的幽默形式。

当有人批评林肯有两副面孔时，林肯幽默地自我解嘲说：“大家瞧瞧，如果我还有另一副面孔，我会换上这一个吗？”

“自我解嘲，可以有效地摆脱因遭到攻击而引起的尴尬，巧妙地运用这种方式，其效果非常灵验。

心理自我调节能力的有无与高低，是公司领袖心理素质是否成熟的标志。

一般来说，意志坚强、性格刚毅、忍耐力和承受力较强的公司领袖，在挫折和打击面前能够及时地完成心理自我调节过程，精神抖擞地重新投入战斗。

反之，气质懦弱、性格柔软的人，遇到失败后往往更悲观、更无能，不能进行有效的心理自我调节，陷入失败意识而不能自拔。

3. 领导者要临危不惧和处乱不惊（1）商业竞争也需要处乱不惊。

公司领袖要在纷乱复杂的局面中保持镇定，要在巨大危险面前保持足够的信心，要承担起公司象征和灵魂的重大职责，都要求有良好的心理素质。

在当今商品经济社会中，公司领袖必须具备战时领袖那种临危不惧、处乱不惊的心理素质，才能在商品经济争夺战中有立足之地，才能领导自己的公司不被竞争狂潮吞没，才能承担起公司领袖应担负的职责。

（2）自己镇静下属才会镇静。

在某种意义上，可以说为了扮演好自己的角色，领导者必须做到喜怒不形于色。

七情六欲人人都有，都有表现的自由。

但对于领导者来说，要担负起自己的职责，要完成作为团体象征的任务，就必须做到别人安逸的情况下自己反而要寝食不安，准备应付随时可能到来的危险；在纷繁复杂，头绪不一的境地中稳重、提纲挈领，应付自如；在面临生死存亡的重大危机时毫不惊慌，而是勇敢坚毅、果断决策，带领大家走出困境。

领导者是否意识不到纷乱、危险呢？

不是。

领导者心中没有喜怒哀乐吗？

也不是。

这是一种逐渐培养、慢慢形成的心理素质，这种素质的背后是顽强的意志和自制力。

取得了很大胜利，该高兴了，但领导者必须根据缺点预测危机，不能过分欣喜，这是一种责任，是一种眼光。

重大的危机到来了，形势极为严峻，这时候举措失当，也是人之常情，但领导者却必须做到信心百倍

<<每天学点管理学全集>>

、面不改色，好像对最终成功有绝对的把握，这是一种表演，一种必需的表演，是一种顽强的自制，更是一种使命感、责任感。

任务愈艰巨，情况愈复杂，危机愈严重，公司领袖就愈要以满腔的热情、高度的自信、顽强的品质、坚定的力量，去投入工作。

人们需要激励，需要督促，需要精神上的支柱。

在困难和危险面前尤其如此。

公司领导为自己的下属提供他们所需要的帮助。

没有这种帮助，他们会从精神上垮掉，会失掉胜利信心，保有公司领袖心理上的必胜信念才能稳住员工们的情绪，调动他们的情绪，以获得实际上的真正的胜利。

临危不惧、处乱不惊，这种心理素质的巨大力量是难以估量的。

一般人是在追求生活本身，当他们发现有人高于生活时，他们的力量就突然受到发掘而变得无比强大。

真正成功的公司领袖都有自己高于生活的地方，这种品格有的并非与生俱来，而是后天磨炼的结果。

对于公司领袖来说，勇敢坚毅、沉着冷静，有时可以产生意想不到的结果。

一个濒临破产的公司，军心动摇、士气低落，解脱困境的首要措施是更换一位心理素质极佳的公司领袖，只要新任公司领袖以自己的坚定意志和满怀信心的举动征服了公司员工的心，那么人们就能感到一种新的力量和信心。

此时公司领袖不失时机地推出一系列改进措施，公司重新走向繁荣是有希望的。

公司领袖之所以需要具备良好的心理素质，说到底就是因为他的信心可以转化为别人的信心，他的力量可能转化为别人的力量，他的意志力可以转化为大家的沉着冷静。

正是因为有了他的存在，才避免了士气低落和军心涣散，才避免了各自为政和各奔东西，才使公司员工团结为一个整体，才使公司员工的潜在力量得到尽可能的发挥。

第五节 做好管理，沟通先行为什么大规模组织会因为员工"远离决策中心"，而"神经末梢麻痹"？

企业的政策文件、决策、命令是怎么被员工了解与执行的？

如何获得员工的工作绩效方面的信息？

与下级之间为什么要做感情交流？

如何交流？

所有这些问题，只有通过"沟通"才能得以解决！

作为管理者，为什么有些人显得魅力十足，受到大家的欢迎和尊重，而有些人却令人生厌，避之唯恐不及？

为什么有些管理者能使员工们同心协力、共同奋斗，不断地取得成就，而另外一些人却常常由于员工表现平平而忧心忡忡。

通过观察，你不难发现那些成功的管理者都具有卓越的沟通能力。

他们十分了解沟通的重要性，无论在社交活动中，还是在家庭中或是在工作岗位上，都能经常尽情地发挥与人"沟通"的艺术和能力，巧妙地赢得别人的喜爱、尊敬、信任和合作，从而开创成功的事业。

在现实工作中，我们也经常会听到一些员工的抱怨，认为个人的工作成绩没有得到应有的承认和肯定；其合理化建议没有得到应有的重视和采纳；工作环境压抑、人际关系紧张，甚至一个办公室内的员工彼此间不相往来.....这些都会严重影响员工的工作积极性和工作热情，从而影响到企业的效率和效益。

这些抱怨究其根源均在于沟通不够、沟通无效或沟通存在障碍。

如何做好与下属的沟通对管理者而言是个很大的挑战。

某事业部业务发展很快，该部门负责人深感人才缺乏，请人力资源部帮助招聘人。

在找到了候选人并约好面试时间后，该负责人却称工作太忙、时间太紧，匆匆见了几个人便通知试用，其结果可想而知。

由于没有充分地交流与沟通，双方的需求没有达成共识，导致这些人来也匆匆，去也匆匆。

这仅仅是个极端的例子，管理者在招聘流程中的草率行事毕竟不多。

但将人才吸引进来以后，在对其使用过程中如何发挥其积极性和创造性，如何激励他，管理者却重视

<<每天学点管理学全集>>

不够，尤其没能充分运用沟通这一手段。

实际上，作为管理者是很难依靠一己之力做好管理工作的，你必须经常依赖他人的大力支持和合作，才能完成工作使命。

因此，你本身成功与否，完全取决于你与员工沟通得是否充分。

以下总结出一些符合企业实际、员工乐于接受且效果较好的说服技巧。

1. 沟通要主动康熙年间，安徽桐城县发生了一件当朝宰相张英与邻居叶秀才为了墙基地界打官司的奇闻。

张英家要盖房子，地界紧靠叶家。

叶秀才要张家留出一条路以便出入。

张家以地契上写明“至叶姓墙”为由拒绝了，沿着叶家墙根砌起了新墙。

叶秀才还真倔，一纸状文告到了县衙，打起了官司。

亲朋好友都劝他撤诉，但叶秀才就是不听，坚持把官司打下去。

张家管家连忙写信，禀告时任宰相的张英，不久就接到了张英的回信。

信中只有一首诗：“一纸家书只为墙，让他三尺又何妨。

万里长城今犹在，不见当年秦始皇。

“管家看了这首诗，明白了主人的意思，就告诉叶秀才张家明天拆墙，后退三尺让路。

叶秀才看了张英的诗，十分感动，把自家的墙也拆了，后退三尺。

就这样，桐城县就有了一处历史名胜“六尺巷”。

作为企业管理人员，主动方显你的博大胸怀。

管理者要拉近与其他员工的距离，要缓和与其他管理者的关系，“让他三尺又何妨”，主动沟通示好，总比等对方找上门来吵架要好得多。

2. 要学会体谅对方大家同在一个屋檐下，“相煎何太急”，都是为了做好工作，实现企业的经营目标，只要相互体谅，有什么事情是不能解决的呢？

遇到事情不妨换个角度替对方想一想，考虑一下对方的难处，反省一下自己，在工作中是否有什么不得当的地方，是否因为自己的工作给对方造成了影响。

3. 主动提供帮助，才能相互协作联合国教科文组织“国际21世纪教育委员会”在报告《学习：内在的财富》中指出：“学会共处”是对现代人的最基本的要求之一。

你希望别人怎样待你，你就该怎样对待别人。

人都是在别人有困难的时候先帮助别人，才有资格让在别人在自己遇到麻烦的时候帮助自己，这叫做自己先提供协作，然后再要求别人配合。

4. 在沟通的时候以“我们”为主语拓朴心理学的创始人库尔特·勒温做过一个实验，以男孩作为实验对象，将他们分为3组，每组由一位成人担任领袖，一组为民主型领袖，一组为专制型领袖，另一组为放任型领袖。

他们分别领导本组男孩完成特定的任务--用纸浆板做假面具。

结果表明，民主型的领导方式，不仅群体的工作效率最高，每个成员的工作自觉性也很高，不论领导者在场与否，孩子们的工作效率几乎没有变化。

在专制型领导下的群体，工作效率一般，当领导者在场的时候，大家表现得比较服从，但领导者一离开，他们的工作效率就大幅下降，缺乏工作动机和自觉性。

放任型领导下的工作效率最低，数量与质量都非常差。

为什么会有这种结果呢？

就是因为，民主型领导总是能够接受大家的意见，由于实行民主决策，凡事以“我们”为主，更容易让人产生团队意识。

多说“我们”，能够增进彼此的认同感，让不同的部门变成一个整体。

经常使用“我们”，可以缩短你和其他管理者的心理距离，促进情感交流。

比如，开会的时候，如果你想说“我建议……”“我认为这是不行的”，可以改成“我们……好吗”，因为“我”仅代表你一个人，过于突出个人，而“我们”则代表公司，代表大家。

如果你能掌握以上沟通的技巧，并严格要求自己照此去做的话，就一定能够和许多杰出的成功人士一

样，获得以下益处。

(1) 可以充分利用"集体智慧"，并从中产生最佳的决策；(2) 经常可以从新的角度来检讨、改善自己的工作；(3) 可以不断从与他人的交流中发现新的商机；(4) 对员工的想法、感受有了更充分的了解，能快速地和员工们建立更亲密、更和谐的关系；(5) 通过沟通使你 and 每位团队成员都很清楚地看到自己和别人的目标、位置，能够更好地互相合作，贡献自己的力量；(6) 使合作关系更能够生根、成长、开花、结果；(7) 下情上传、上情下达，促进彼此间的了解；(8) 更有利于组织间工作的协调，提高团队的工作效率；(9) 创造出一个员工可以激励自己的工作环境。

<<每天学点管理学全集>>

媒体关注与评论

从某种意义上说，阅读这本书的价值在于：它可以教你如何更好地管理自己，培养执行观念，并从真正意义上造就执行者。

——《财经时报》复杂的问题往往可以用简单的方法解决，当我们把当今企业管理所遇到的所有问题化繁为简之后，我们会发现，其实“人”才是一切管理的根源。

在这本书里，你将发现你什么才是你想要的。

——搜狐财经

我认为《每天学点管理学》应当成为所有管理者的

必需读物。

这本轻松易读的图书包含的那些最基本的人员管理原则正是我们的管理团队所需要的。

——安利公司销售经理 董华对于那些希望同时提高下属工作质量和效率的管理者来说，一分钟管理法可以说是最好的选择。

它应该成为美国海陆空三军的标准读物——而且要尽快！

——上海巨海教育集团董事长 成杰

<<每天学点管理学全集>>

编辑推荐

《每天学点管理学全集》管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得，都是在管理中应运而生的。为此，掌握管理的妙法，必将对企业的良好运作和稳步发展起到决定性的作用。管理的学问与艺术，不仅是社会各界各级领导者的事情，也是一切“被领导者”应当关心的问题。因为一切领导者、管理者都曾经是“被管理者”。

<<每天学点管理学全集>>

名人推荐

《每天学点管理学全集》管理者在学习时需要注意以下几个方面的问题。

首先，学习没有捷径，但是有技巧。

一个善于学习的管理者不仅要认识到学习的重要性，还需要掌握一些学习技巧。

例如，制订适合的学习计划，结合工作的紧张程度制定学习量，善于将所学的知识不断重新排列、重新组合得到更多的启发，等等。

其次，养成良好的阅读习惯。

我从工作至今，一直坚持在晚上阅读2个小时的习惯，从最新的财经报纸杂志到新近流行的经营管理、人文学术专著，都是我在结束一天紧张的工作后认真阅读的内容。

最后，有针对性地进行理论充电。

未来唯一持久的竞争优势，就是具备比竞争对手更快速学习的能力。

作为企业的管理者，我一般坚持参加监管部门组织的风险控制与合规管理培训班，熟悉最新的监管政策和相关管理理论，同时有选择地参加当地大学的学术讲座和战略、品牌、营销、人力资源管理方面的公开课程，通过学习理论知识来弥补管理实践经验中忽略或者薄弱的环节。

希望阅读本书的读者朋友们管理之路畅通无阻！

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>