



决胜职场系列

超越职场

CHAOYUE ZHICHANG

职场经理人的生存哲学

吕维刚 / 编著



**CHAOYUE
ZHICHANG**



你不是马云，但可以像他那样思考；

你不是李开复，但可以让世界因你而不同；

你不是唐骏，但可以复制他的成功；

你不是李彦宏，但可以像他那样百度职场！

一本改变管理者的职场智慧书

一本改变高级经理人的生活哲学书



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE



职场精英系列

超女 职场

职场精英人士的生存智慧



CAREER
ENRICHING



职场精英人士的生存智慧
职场精英人士的生存智慧
职场精英人士的生存智慧
职场精英人士的生存智慧

职场精英人士的生存智慧
职场精英人士的生存智慧
职场精英人士的生存智慧
职场精英人士的生存智慧

中国出版集团

超越 职场

职场经理人的生存哲学



 哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

超越职场：职场经理人的生存哲学 /吕维刚编著.—哈尔滨：
哈尔滨出版社，2010.7

(决胜职场)

ISBN 978-7-5484-0013-4

I.超… II.吕… III.成功心理学—通俗读物
IV.B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第032291号

书 名：超越职场：职场经理人的生存哲学

作 者：吕维刚 编著

责任编辑：邢万军 王 姝

责任审校：陈大霞

装帧设计：上尚装帧设计

出版发行：哈尔滨出版社(Harbin Publishing House)

社 址：哈尔滨市香坊区泰山路82-9号 邮编：150090

经 销：全国新华书店

印 刷：北京市文林印务有限公司

网 址：www.hrbchs.com www.mifengniao.com

E-mail：hrbchs@yeah.net

编辑版权热线：(0451)87900272 87900273

邮购热线：(0451)87900345 87900299 87900220(传真) 或登录蜜蜂鸟网站购买

销售热线：(0451)87900201 87900202 87900203

开 本：787×1092 1/16 印张：20.75 字数：290千字

版 次：2010年7月第1版

印 次：2010年7月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5484-0013-4

定 价：29.80元

凡购本社图书发现印装错误，请与本社印制部联系调换。服务热线：(0451)87900278

本社法律顾问：黑龙江佳鹏律师事务所

前言



把职场比喻成战场，似乎有些残忍，但这却是一个不争的事实。虽然它没有硝烟、没有厮杀，但同样残酷。

在职场经历了多年的拼杀之后，你应该成为某个公司的主管，或者级别更高一些。尽管你也许没有了失业的危险，但在工作的过程中也会遇到这样或那样的问题。在竞争如此残酷的环境中，你是真正的英雄吗？你能主宰其中的沉浮吗？要淘汰的终究会被淘汰，留下来的还要继续向前。你会是继续向前的其中一个吗？有谁愿意在还没有达到终点、没有超越职场的时候便提前出局？有谁愿意在明争暗斗中败下阵来？作为职场中的一分子，你必须积极、勇敢、无畏地面对职场中的这一切，也只有敢于面对这一切，你才有可能真正地强大起来，从而获得更高的职位，取得更大的成功。

这是一个知识大爆炸的时代，这是一个竞争惨烈的时代，在这个时代里，我们的职场生涯被惨烈的竞争重重包围着，每个人面临的压力越来越大，一个公司的主管、总经理甚至董事长也面临同等程度的压力。要想在强手如林的职场中出人头地、成就伟业，是一件极其不易的事情。你需要管理好下属、管理好公司，更要管理好自己。只要一不小心，你就有可能掉进“万丈深渊”，从此便万劫不复。

因为在这里不仅竞争激烈，而且还存在着其特有的诸多“游戏规则”，而正是这些规则使多少人（包括一些公司的主管）迷失，从此一蹶不振。

“适者生存”的定律在这里依然存在。假如你想生存，你想赢得竞争，你想成功，你必须适应这一规则；假如你想要发展，想要开辟一片属于自己的天



地，除了修炼自己的“基本功”之外，你还必须学会运用自己的智慧，灵活操作这些规则，并从中找到新的突破口。

在变幻莫测的职场中，无论竞争多么惨烈，无论道路多么漫长、崎岖，无论你经受了多少风雨，为了展现自己的才华，为了充分实现你的人生价值，你必须坚定不移地向前、向前、再向前。

职场上从来都没有“享受”，即使你是公司管理阶层的一员，你所要做的仍然是“承受”，而且承受得还要更多，经受得还要更多。

作为管理层中的一员，无论你是小主管、大主管，还是公司的老总，你所要做的都要更多。你不仅要塑造自己独特的个人魅力、提高自己的领导艺术、团结你的下属，你还要很好地做到知人善任、善于授权、消除矛盾、提高工作效率，甚至是培养下属、关心公司的发展、关注公司的未来。这其中的一切，这其中的种种，都可能会让你耗尽精力。而你所要做的，就是运用自己的智慧，借助各种方法和策略，让这些变得简单、易行。

本书从管理者人格魅力的修炼、时间的管理、与下属的相处技巧、识才、用才等方面阐述管理者在职场中的生存与发展之道，力求给中上层管理者以启迪和方法。希望编者们的努力能让管理者在职场中游刃有余、如鱼得水！

最后诚挚感谢协助本书写作的李强、张晓局、戚春玉、高璐、王小利、刘伟、白军、姜喜艳、阳葳、张彩华、高红兴、刘国宝、陆多、张亿明等各位老师，感谢他们为本书所做的一些章节的辅助编写工作，以及提供的一些翔实的案例。再次表示衷心的感谢。

——编著者



目录 Contents



第一章 锻造性格，赢在品格

——人格魅力让你一呼百应

心胸开阔，容员工难容之事	/ 2
富有远见，测员工难测之远	/ 7
以德服众，做员工易服之人	/ 11
贵在自知，做有自知之明的人	/ 14
尊重他人，做员工尊敬之人	/ 18
厉行节俭，做节俭之先锋	/ 22
善于倾听，做善于纳谏之人	/ 27
以身作则，做有威信之领导	/ 32
公私分明，做正直之领导	/ 37



第二章 提高效率，赢在惜时

——养成让员工效法的良好工作习惯

好领导要认清时间的本来面目	/ 42
好领导不该有浪费时间的坏习惯	/ 46
好领导处理事情要主次分明	/ 51
好领导要快捷处理办公文件	/ 56
好领导要节约各种交际时间	/ 59
好领导要防止工作中的外来干扰	/ 62





第三章 以下为友，赢在距离 65

——低姿态让你和员工情如好友

低调做领导是一种大智慧	/ 66
领导的架子要不得	/ 70
深入了解你的员工	/ 74
关心员工的身心健康	/ 85
学会换位思考	/ 91
虚心向下属请教，不耻下问	/ 94
善于微笑，展现个人亲和力	/ 98
拉近与员工的心理距离	/ 103



第四章 攻心为上，赢在有心 115

——和下属进行有效的沟通

沟通也是需要原则的	/ 116
有时候耳朵比嘴巴重要	/ 119
进行最直接的沟通	/ 124
善于与下属私下交谈	/ 132
善于倾听员工的不满	/ 134
批评也需要艺术	/ 137



第五章 知人善任，赢在识才 143

——让下属的才能得到最大程度的发挥

谁是千里马	/ 144
如何识别人才	/ 148
积极挖掘员工的潜能	/ 154
选人用人要打破偏见	/ 160



善用不同性格的人才	/ 163
用人要学会扬长避短	/ 168
任人唯才，知人善用	/ 175

第六章 张弛有道，赢在管理 181 ——让员工的战斗力得到最大程度的提升

赢得下属的信服	/ 182
员工需要你的赞美	/ 190
激发员工的工作热情	/ 194
妙用“幽默”和“沉默”	/ 200
善待有“污点”的员工	/ 204

第七章 消解矛盾，赢在和谐 207 ——妥善处理公司中的各种矛盾

做好“防火”工作	/ 208
处理好公司内的帮派之争	/ 211
勇于承担责任	/ 214
公平地对待你的下属	/ 218
公平地处理员工之间的矛盾	/ 221
化解与员工的矛盾	/ 226
驾驭顶撞自己的下属	/ 230
遏制员工的恶性竞争	/ 233

第八章 善于授权，赢在信任 237 ——给员工一个发挥自己才能的空间

事事亲为并不好	/ 238
---------	-------



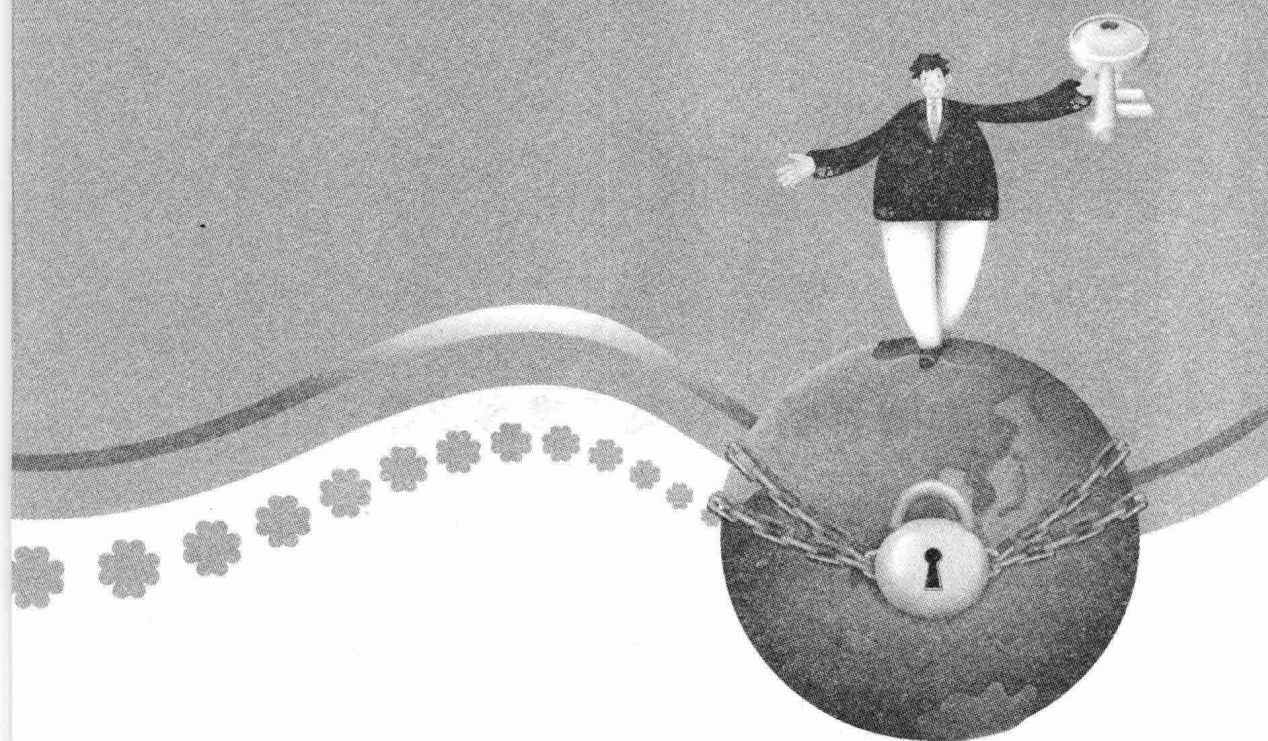
改变亲历亲为的方法	/ 241
把精力放在事关全局的大事上	/ 243
授权要经过充分的准备	/ 246
如何授权你最放心	/ 249
谁是你适合授权的下属	/ 253
留意授权细节	/ 256
授权的同时,有效监督极为重要	/ 259
如何培养接班人	/ 264

第九章 上下齐心,赢在团结 271 ——增强公司的凝聚力

增强公司的凝聚力	/ 272
打造一支高效团队	/ 279
和员工间配合默契	/ 282
荣誉感——团队的灵魂	/ 287
优化公司的管理结构	/ 290
做优秀的团队领头人	/ 294

第十章 投资员工,赢在未来 297 ——让员工和公司共发展

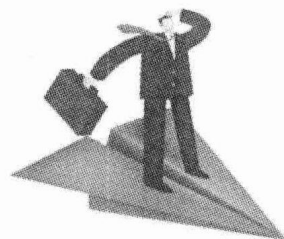
建立培训员工的正确观念	/ 298
多方面培训人才	/ 302
人才培训的具体内容	/ 306
岗前培训的目的	/ 310
如何实施岗前培训方案	/ 314
对培训效果进行评估	/ 317



第一章

锻造性格，赢在品格

——人格魅力让你一呼百应



心胸开阔，容员工难容之事

一个企业领导者，拥有开阔的胸怀就是说领导者在其管理中善于求同存异，能倾听批评意见，有平等待人的民主意识，有不抱成见、谦让容人的雅量，有忍辱负重精神。

领导者要善于听取各种批评意见

一个人的认识能力总是有限的，“智者千虑，必有一失”，再高明的领导者也难免有失误之处。允许下级讲话，兼听则明，有利于总结经验，吸取教训，改进工作方法，提高工作效率。同时也能了解下属，发现人才，选拔人才，使用人才。认真听取不同意见，正确解决各种矛盾，协调各种关系的过程也是不断提高领导艺术、改进管理方法的过程，对增强领导者本身的判断能力、分析能力和协调能力大有裨益。

在某地的一个沃尔玛超市里，企业领导者和员工们正在开会，而让人感到特别的是，他们是站着开会的。会议中的员工们全部身着清一色的衣服，他们围着唯一身穿不同颜色衣服的主管站立着，认真听取主管训话。

那位主管说的仿佛是老一套：“为了今后更好地开展工作，我今天给大家召开一次会议，希望大家为我们今后的工作献策献计，多提一些宝贵的意见或建议。”主管一讲完，大家开始七嘴八舌地讨论起来：特价商品应如



何摆放；熟食根据顾客的要求要增加一些什么项目；收银员如何才能快速服务，该注意哪些事项；商品要怎么摆放才能吸引顾客……每次会议一结束，第二天商场准会焕然一新。一位顾客凑过去想细听他们具体提出的意见。一位女孩笑容满面地盯着他：“先生，您有什么需要我们帮忙的吗？”这位顾客有些慌乱，突然想起什么，脸涨得通红，她会不会把自己当成他们的竞争对手？然而，顾客的担心是多余的。“先生，如果您有好的建议也可以提出来，我们争取让您更加满意。”“您喜欢沃尔玛吗？”女孩问那位顾客。顾客点头，并将大拇指竖了起来。这时，主管也走了过来，关切地问：“先生，您对我们的服务方式及商品价格满意吗？有哪些需要改进的地方？”

其他的员工不再围着主管，他们也向那位顾客围拢过来，期待他能给出一个满意的答案。欢快的话语全向他这边流动，似乎他们是在为他这唯一的顾客开的一次特别会议。

这样的会议开得似乎显得有些杂乱，若不是服装有所区别，你很难看出谁是领导者。难怪沃尔玛会成为世界上最大的零售商，原来它的企业文化已经把这些道理植入每个人的心里。

领导者必须具有高度的民主意识和平等待人的作风

孔子说过“上交不谄，下交不渎”，是说交往中，对比自己身份高的人，不要低声下气；对比自己地位低的人，不能高傲怠慢。不管人的地位、职务、成就如何，从人格上来讲，都是平等的。平等待人、以礼待人是双方交往的基本原则。作为一个企业的领导者，也应该平等待人，不要觉得自己是管理者就可以为所欲为。

张之洞是晚清名人，他当了二十多年的总督，资格老，官位高，而且又满腹经纶，但他从不把下属放在眼里。下属明知张之洞瞧不起他们，但慑于威势也无可奈何。

有一位颇有名气的布政使，因为是下级，也不被张之洞以礼相待，心中不免忿忿。有一次，他去总督府拜见张之洞，谈完公事便向主人告辞。按





照清代的官场礼节，张之洞应该将布政使送到仪门。但张之洞一副不屑的样子，只将他送到厅门，就止住脚步回头了。这位布政使回过头来，故作机密地对张之洞说：“请大人多走几步，下官还有几句话要告诉你。”张之洞不知他有什么用意，就又陪着他走了一段路，还不见布政使开口，这时两人已走到了仪门，张之洞不耐烦地问道：“你不是有话对我说吗？”这个大胆的布政使，回身长揖，有点得意地说：“其实我只是想告诉你，按照礼仪制度，总督应该将下官送到仪门，现在就请你留步吧。”张之洞听了气得说不出话来，但又不能斥责他，因为这是符合清代官场礼节的。

张之洞之所以受到戏弄，主要是自身的缘故。他仗着自己官位较高，而不屑于对下属讲究礼节。在交往中礼貌地对待别人，是得到朋友真情的有力保障，一旦对别人不礼貌不尊重时，别人很快就会和你形同陌路。

官场上如此，商场上也是如此。现代企业管理中，独裁的领导很少，多数是由若干管理个体组成的具有多功能的管理整体，即管理集团的形式。这就要求管理集团的领导者必须善于运筹帷幄，协调上下左右的关系，要有超乎其他成员的威望和能力，要能使管理集团在保持表态平衡的基础上实现经常性的动态平衡，而求同存异，容忍有反对自己意见的品格正是协调上下左右复杂关系所必须的。如果一个管理集团的一把手搞“一言堂”，主观武断，听不进别人的意见，好像真理都掌握在自己手中，那么这种集团内部的成员之间肯定不可能有协调的气质结构和良好的协作关系，这样的管理层就没有战斗力和生命力，就不可能实现成功的领导，领导绩效亦可想而知。

领导者要有容事容人的雅量

胸怀宽大的领导者绝不是凡事都斤斤计较、耿耿于怀的小人，而应当是不计较细枝末节、不纠缠陈年旧账的坦荡君子，这既是一种品格，也是一种气质和风度。特别是作为管理层的一员要广泛团结具有各种不同才干、不同性格的员工，尤其要团结那些跟自己意见有分歧的、跟自己有过矛盾的同事。只有这样才能集思广益，群策群力，企业的效益才会蒸蒸日上。

美国某公司的一位高级主管，由于工作严重失误给公司造成了600万美元的经济损失。为此，他心里十分紧张，唯恐自己被炒鱿鱼。第二天，董事长把这位主管叫到办公室，通知他调任同等重要的新职位。

“为什么不把我开除或降职呢？”这位主管十分惊讶地问。

董事长回答道：“如果那样做，岂不是在你身上白花了600万美元的学费？！”

这句出人意料的话，使这位高级主管产生了巨大的动力，下定决心，努力工作，绝不再犯这样的错误。后来，这位高级主管果然以惊人的毅力和智慧，为该公司作出了巨大的贡献。

人非圣贤，孰能无过？面对下属的失误，领导者是坦然面对、一笑了之，还是雷霆暴怒，将他扫地出门，是区分一个领导者优秀与否的标准之一。前者往往能给下属一个改正错误的机会，让下属明白自己错在哪里了，以便以后引以为戒。

领导者只有全面、客观地看待一个人，宽容下属的短处，善用下属的长处，才能充分调动下属的积极性，激发他们的创造力，形成共创大业的合力，从而对公司的发展产生积极影响。

领导者的宽大胸怀还表现在有忍辱负重的高尚品质

一个领导者，在受到别人不公正、不友好对待甚至是无辜伤害的时候，无须抱怨沉沦，而应当在向管理层陈述事实真相的前提下，识大体，顾大局，保持工作的热情，坚信管理层总有一天能明察真相，理解自己，给自己一个公正的交代，而不要自暴自弃，怨天尤人，消极地对待工作和下属。

领导者要具备统揽全局的能力，要识大体，谋大局，抓大事。“胸无全局者，不足谋一城。”也就是说管理者要善于从全局的角度，从长远的利益来考虑和处理问题，做到通盘筹划，整体协调，抓住关键，带动全局，从而达到纲举目张、事半功倍的效果。

从前周厉王爱财，因而亲近当时建议他实行专制的荣夷公。大夫芮良夫





劝谏说：“难道周朝的王室要倾覆了吗？荣夷公这种人，利欲熏心，不知大难就要临头了，你为什么要亲近他？利益，是世上万物自然产生出来的，是大地宇宙包容承载的公共财产，有如空气和阳光一样。可是世上偏偏有人妄图独占它，那可就后患无穷了。天地万物是天下众生的共同财富，每个人都要从中获取他的生存所需，怎么能独自占有呢？如果有谁执意要这样做，天下怨恨他的人可就多了！人怨甚多而又不防备大难临头，荣夷公用这种方法来引导我王，这还能长久得了吗？”后来，周厉王果真被放逐了。

战国时魏文侯的仓库发生了火灾，魏文侯身穿白衣，离开正殿，以示哀痛。大臣们都哭起来。公子成父却走进来祝贺道：“我听说天子把整个国家作为收藏财富的仓库，诸侯把自己的领地作为收藏财富的仓库。你现在把国家的财富都储藏在国库里，显然藏得不是地方，这种藏法，不发生火灾也要发生人患。幸亏没有发生人患，不也挺好了吗？”孔子说：“老百姓富裕了，做国王的能不同他们一起富裕吗？”

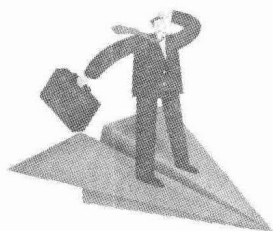
因此说，圣明的君王不和老百姓争夺利益，算是懂得了做一个最高统治者的原则——那就是别把不是自己拥有的东西当做自己的来支配使用。

作为一位管理者，不管是管理一个公司，还是管理一个部门，都应“通乎用其非有也”。在经济生活中，生意人有这样一句口头禅，叫做“有钱大家赚”。这句话有许多人并不理解它的真正含义。其实，有钱大家赚了，你才有钱赚，不让大家赚，你也没钱赚。这就是“通乎用其非有也”，即懂得如何运用不是自己所拥有的东西。

领导者要忍辱负重，也就是能真正做到宽厚待人，不以个人一时的荣辱而喜悲，不以个人一时的得失而意志消沉。

宽厚待人是领导者重要的用人之道。作为一个企业领导者，必须要想得开，从发展和长远的角度考虑，包容下属的错误，惜才、尚才。





富有远见，测员工难测之远

企业的领导者、管理者，必须要站得高看得远，也就是必须要有远见。领导者要善于掌握事物的发展规律，按照事物的连续性和因果性的联系，预见它的发展趋势，也就是说企业的领导者的眼光要有前瞻性。

领导者的远见

21世纪的企业在做好今天的事的同时，更需要关注未来的发展。创新也不再仅仅是对需求的“快速反应”，更要基于前瞻性的战略眼光。

真正有远见的人，能带领我们到达一个人类潜能的更高境界。有远见的企业家有广阔的视角和对未来的预见；有远见的人善于表达，但是有远见的企业家更能将言辞转化为可执行的行动，并创造明确的、可达成的目标，实现他们对未来的预见；有远见的企业家创造核心价值观、对未来的观点、相互信任的关系和创新的体系。

好的企业领导者要能看到别人不能看到的，能谋划别人不能谋划的，能思考员工不能思考的，推测员工不能推测的，这样才能称得上具有深谋远虑。

曾经有两个大型企业都想在某市的郊区投资地产，并各派了相关人员前去调查郊区的情况。结果A企业的人在考察之后，向公司报告说：“那个地方



锻造性格，
赢在品格
人格魅力让你一呼百应

