

好习惯

管理者必备的 101个好习惯

任何人、任何事的成败，都与他所养成的习惯密切相关。
因为人的一生从思想到行为都受着习惯的束缚。因此，养成了
正确的习惯，就等于走上了成功的道路。

Haoxiguan

chengjiuguanli ren

张 萍◎编著

成就管理人

好习惯 越多 离成功 就越近

坏习惯 越多 离成功 就越远

西北大学出版社

好习惯 成就管理人

管理者必备的**101**个好习惯

Haoxiguanchengjiuguanliren

张 萍◎编著

西北大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

好习惯成就管理人 / 张萍编著. —西安: 西北大学出版社, 2006. 11

ISBN 7 - 5604 - 2234 - 9

I. 好... II. 张... III. 习惯—培养—通俗读物
IV. B842.6 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 119912 号

好习惯成就管理人

编 著: 张 萍

责任编辑: 李海育

出版发行: 西北大学出版社

社 址: 西北大学校内

邮政编码: 710069

电 话: (029) 88302590

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 680 × 960 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 20

版 次: 2007 年 1 月第 1 版

印 次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5604 - 2234 - 9/B · 67

定 价: 26.80 元

前 言

做什么事情都要有良好的习惯，做人如此，管理企业也是如此。我们时常听到有些家长说，这样的孩子就应该送到军队去锻炼锻炼。为什么不听话的孩子到了军队就能变好呢？因为，军队改掉了孩子身上的许多不好的习惯，使孩子具有了军人的素质、军人的作风。

一个人工作、学习的好坏，20%与智力因素相关，80%与非智力因素相关，而在信心、意志、习惯、兴趣、性格等非智力因素中，习惯又占有重要位置。曾有人做过这样一个测试，让3个人完成同样一件事，没想到，其结果却因为每个人工作习惯的不同而出人意料。在我们身边，这种事例不胜枚举。优秀的管理者之所以卓越，就是因为他们具备平凡人所不具备的好习惯和好细节。

亚里士多德有一句名言：人反复做什么事，他就是什么人。当管理者要求员工形成良好的习惯时，他们自己也就形成了良好的习惯。而当良好的习惯在企业的上上下下都形成后，管理者所希望的轻松高效的管理也就离得不远了。

海尔集团总裁张瑞敏说：“什么叫做不简单，能够把简单的事千百遍都做好，就是不简单。什么叫做不容易，大家公认非常容易的事，非常认真地做好它，就是不容易。”

其实，好习惯并不难养成，过程虽然痛苦，一旦养成，就会成为我们终生的财富。一个养成了良好工作习惯的人，对工作有一种亲和心理，会从心底里把工作当成自己的第一

需要，使它变成一种乐趣。他的下意识会随时随地支配他按照平时习惯了的套路做那些与工作相关的事，使之在不知不觉中，把事情做得轻轻松松、有条有理，工作的过程也随之变成了享受快乐的过程。

虽说习惯成自然，但要把好习惯发扬光大的确不易。对管理者而言，管理在于细节，在于养成良好的职业习惯。任何小细节都可能影响大事情。本书可以帮助管理者自我提升、自我反省，使你能够不断完善自己而有章可循，有例可鉴。

目 录

CONTENTS

第一章 让沟通无处不在

请你注意聆听部下的意见,尤其是有抱怨情绪的意见。全神贯注地去听他们说的究竟是什么,每句话的含义是什么?请你特别关注的是部下说出他们的困难时,往往紧跟着说出自己怎样去解决的办法。他们所需要的是领导者的关怀和同情,只要你能流露出关注的眼神与倾听的态度,那么你在协助部下解决困难方面可以说已经成功了一半。

- 01. 以沟通创造和谐 / 3
- 02. 通过闲谈达到沟通的目的 / 5
- 03. 明白地说出你的期望 / 7
- 04. 善于听取部属的建议 / 10
- 05. 让每一次争论都具有建设性 / 13
- 06. 耐心对待员工的抱怨 / 15
- 07. 使沟通渠道保持畅通 / 17
- 08. 积极正确地倾听 / 21
- 09. 有时不妨听听“谣言” / 24

- 10. 冷静,再冷静 / 26
- 11. 认个错又何妨 / 28
- 12. 经常检点和批评自己 / 31
- 13. 不因存在反对意见而烦恼 / 34

第二章 用好习惯强化团队精神

当今国内外许多大公司的总裁、经理都养成了在职员餐厅吃中饭或晚饭的习惯。领导者在职员餐厅里和职工一起就餐,谈话以随意的方式进行,无拘无束的谈论一些什么话题呢?可以海阔天空、漫无边际、无所不聊,也可以什么事情都不谈。因为管理人员坐在职员餐厅本身就表明了他希望倾听职员呼声,与职员连成一片,他要让每一个职员明白,自己是这个整体的一员,把餐桌作为每日交换意见的场所,给职员向你真心倾吐意见的机会。

- 14. 讲求管理的层次 / 39
- 15. 弱化自己,“懒得做事” / 42
- 16. 给下属足够的空间 / 45
- 17. 有意识地磨合团队 / 47
- 18. 不时地灌输团队精神 / 52
- 19. 多说别人的好话 / 56
- 20. 让每个人都参与决策 / 58
- 21. 鼓励大家积极发言 / 61
- 22. 深入基层,提高管理效率 / 63
- 23. 适当地装装糊涂 / 66

第三章 做一个好上司的N个细节

据说,在开学第一天,苏格拉底对他的学生们说:“今天咱们只做一件事,每个人尽量把胳膊往前甩,然后再往后甩。”说着,他做了一遍示范。“从今天开始,每天做300下,大家能做到吗?”学生们都笑了,这么简单的事,谁做不到?可是一年之后,苏格拉底再问的时候,全班却只有一个学生坚持下来。这个人就是后来的大哲学家柏拉图。

- 24. 凡事从小事做起 / 71
- 25. 问题无大小,工作无小事 / 74
- 26. 追求细节上的完美 / 77
- 27. 长话短说,无话不说 / 80
- 28. 对目标实现情况跟踪查询 / 82
- 29. 耳听为虚,眼见为实 / 84
- 30. 兼听也要有所选择 / 87
- 31. 用建议的方式下命令 / 90
- 32. 先对事后对人 / 93
- 33. 该沉默时就沉默 / 96
- 34. 凡事先做调查 / 98
- 35. 持正面批评的态度 / 100

第四章 永远站在时代的前列

平庸的人往往不是懒得动手脚,而是不爱动脑筋,这种习惯制约了他们的发展。相反,那些成大事者无一不具有善于思考的特点,善于发现问题、解决问题,不让问题成为人生难题。

可以讲,任何一个有意义的构想和计划都是出自于思考。一个不善于思考的人,会遇到许多举棋不定的情况;相反,正确的思考者却能运筹帷幄,做出正确的决定。

- 36. 随时随地学习新知识 / 107
- 37. 手里经常有本书 / 110
- 38. 腾出时间去进修 / 113
- 39. 不断完善自己的想法 / 116
- 40. 手脚勤不如头脑勤 / 118
- 41. 一小时的思考胜于一周盲目工作 / 121
- 42. 三思而行的八种方法 / 124
- 43. 多多学习别人的经验 / 126
- 44. 避免过于自信的决策 / 129
- 45. 经常告诫自己:别太固执 / 132
- 46. 培养果断决策的工作习惯 / 134

第五章 使工作变轻松的艺术

把明天要做的最重要的几件事,按其重要性大小编成号码。明天上午头一件事是考虑第一项,做起来,直至完毕。再做第二项,如此下去。如果没有全做完,不要于心不安,因为照此办法完不了,那么用其他办法也是做不了的。

分清事情的轻重缓急,把最重要的事情安排在一天中你干事最最有效的时间来做,就能花较少的力气,做较多的工作。

- 47. 比别人更努力 / 139
- 48. 利用黄金时间办要事 / 142

- 49. 有了想法,立刻行动 / 145
- 50. 节约交际时间的四个妙招 / 149
- 51. 保持办公桌的整洁、有序 / 152
- 52. 养成有条理的工作习惯 / 156
- 53. 先从最重要的事情做起 / 160
- 54. 分清轻重缓急 / 163
- 55. 每天问自己三个问题 / 165
- 56. 别让工作追着跑 / 168
- 57. 写下第二天的工作 / 171
- 58. 不可忽视“工作日志” / 174
- 59. 做事要专心致志 / 178
- 60. 开会就要解决问题 / 182
- 61. 有利于成功的八个良好习惯 / 185

第六章 做人:态度决定一切

“早上好!”是一句问候语,是亲善感、友好感的表示,更是一种信任和尊重。“早上好”一旦说出了口,双方都有了亲切、友好的愿望,彼此间的距离缩短了,不仅增进了信任,还沟通了关系。一句“早上好”,给人留下好印象,一句轻松愉快的“早上好”,等于向你周围的人宣布:“昨天是昨天,今天是今天,昨天已经过去了,今天又是愉快的一天。”

- 62. 以人格魅力征服他人 / 191
- 63. 诚信立身,让别人敢依靠你 / 194
- 64. 不当“烂好人” / 197
- 65. 以细微的方式表现你的和善 / 200

- 66. 每天向身边的人问声“早上好!” / 203
- 67. 做出必要的自我牺牲 / 206
- 68. 注重自己的名声 / 209
- 69. 以俭为本,以身作则 / 212
- 70. 控制你的态度 / 214
- 71. 上下级交谈注意细节 / 217
- 72. 低调对待别人的敌意 / 220
- 73. 善于适应不同的人 / 222
- 74. 不要把职场上的升降太当回事 / 225

第七章 不断激励你的追随者

“如果你认为,企业的规章制度只是一种控制职工和下属的手段,那么你就大错特错了,错到了足以使你的企业一蹶不振的地步……只有当你清醒地认识到,作为企业之主,除了比其他所有的职员更加模范地遵守一切规章制度而外别无选择,并且为此而坚持不懈的时候,你才具备了承担企业领导职务的基本条件,你的企业才能兴旺发达。”

- 75. 用微笑征服下属 / 231
- 76. 赞美的话要记着说 / 234
- 77. 公司气氛,也能产生效率 / 237
- 78. 及时对员工的工作给予肯定 / 240
- 79. 别让下属产生挫败感 / 243
- 80. 了解员工才能管好员工 / 247
- 81. 绝不处罚而处罚 / 250
- 82. 关键时刻“看我的” / 253

- 82 不时地参加下属们的活动 / 257
- 84 不妨让下属寻开心 / 260
- 85 经常制造一些令人兴奋的事情 / 263
- 86 激励手段因人而异 / 266

第八章 保持持久的工作热情

悲观者躲在自己的壳里面,甚至不愿听取别人的意见,认为别人都具有危险性。相反地,乐观者关心别人,让别人畅所欲言,给别人时间,观察对方的所作所为。如此便能够了解每个人的长处、优点,因而得以团结、领导众人,共同朝某个目标迈进。卓越的组织者、优秀的企业家,都必须具备这种特质。

- 87 热忱是力量的源泉 / 271
- 88 趁早培养自律能力 / 274
- 89 大声地说出你的目标 / 277
- 90 永远不说自己老了 / 280
- 91 如何防止心理衰老 / 283
- 92 向乐观积极的人学习 / 286
- 93 相信自己的潜力 / 288
- 94 看到自己每天的进步 / 292
- 95 制订目标应遵循的五个原则 / 295
- 96 不让工作透支生命 / 298
- 97 工作是工作,生活是生活 / 301
- 98 重视家庭生活 / 304
- 99 培养业余兴趣,提高管理效能 / 306

第一章

让沟通无处不在

请你注意聆听部下的意见，尤其是有抱怨情绪的意见。全神贯注地去听他们说的究竟是什么，每句话的含义是什么？请你特别关注的是部下说出他们的困难时，往往紧跟着说出自己怎样去解决的办法。他们需要的是领导者的关怀和同情，只要你能流露出关注的眼神与倾听的态度，那么你在协助部下解决困难方面可以说已经成功了一半。

01

以沟通创造和谐

对于管理者来说，有效地与下属进行沟通是非常关键的工作，甚至在某种程度上它直接关系到企业生死。

沟通的好与坏，直接影响着员工的使命感和积极性，同样也直接影响着企业的经济效益。只有保持沟通的顺畅，企业的管理者才能及时听取员工的意见，并及时解决上下层之间的矛盾，增强企业的凝聚力。

麦当劳公司是享誉全球的知名大企业，他的经营理念在企业管理学界是很有案例价值的。他的领导层很重视上下沟通，他们认为好的沟通决定公司的经济利益。虽然麦当劳的“利益驱动”起了很大的刺激作用，但麦当劳内部最大的团结力不在于以金钱为后盾，而在于所有员工对麦当劳的忠诚度和对快餐事业的使命感。

麦当劳公司注重公司上下沟通的最大成果就是，他赢得了公司员工对公司的忠诚和对快餐事业的使命感。他们通过频繁的走动管理，既获得了丰富的管理资料，又可通过与数百人以私人朋友的身份交际，达到很好的沟通效果。

麦当劳公司在上下沟通管理的探索中也曾处于尴尬境地。在克罗克退休以后，由于麦当劳的事业迅速壮大，属下

员工也越来越多，企业高层忙于决策管理，一定程度上忽视了上下的沟通，致使美国麦当劳公司内部的劳资关系越来越紧张，以致爆发了劳工游行示威，抗议工资太低。示威活动对麦当劳公司的高级经理们构成了巨大的冲击，令他们重新认识到加强上下沟通，提高员工使命感和积极性的重要性。

针对员工中不断增长的不满情绪，麦当劳公司经过研讨形成了一整套缓解压力的“沟通”和“鼓舞士气”的制度。麦当劳公司认为与服务员的沟通是极其重要的，它可以缓和与管理者与被管理者之间的冲突，提高工作人员的积极性。而如果忽视了与员工的沟通，会阻碍企业命脉的畅通，使企业不知不觉陷入麻痹而失去许多机能。

开展临时座谈会是实施上下级沟通的最常用的方式，也起到了增强与员工的感情联络的纽带作用。会议不拘形式，以自由讨论为主要形式，虽以业务项目为主要讨论内容，但也鼓励员工畅所欲言甚至倾吐心中不快。计时工作人员可以利用这个机会指责他们的任何上司，把心中的不满、意见和希望表达出来。所有服务员都抱着很高的积极性参加座谈会。实践证明，这种沟通方法比一对一的交流更加有效。

为了加强员工之间的交流，麦当劳公司还推行一种“传纸条”的方法。麦当劳餐馆备有各式各样的联络簿，如服务员联络簿、接待员联络簿、训练员联络簿等，让员工随时在上面记载重要的事情，以便相互提醒注意。

麦当劳公司的做法成功地缓和了劳资冲突和对立。他们从中悟出了一个道理，使用警察不是解决劳资冲突的好办法，这不但会损害麦当劳的形象，而且会使矛盾愈加激化，甚至动摇麦当劳快餐事业的根基。

02

通过闲谈达到沟通的目的

要提高管理效能，处理好内部成员之间关系，需要有效的交流，这就要求有多种信息渠道、多种沟通方式来加以保证，而闲谈实际上也是一种沟通方式。

国外一些企业为了促进非正式的信息交流采用了很多办法，如创造出合适的气氛，以便于随便交谈并形成制度等。美国华特·迪斯尼制片公司，从董事长到一般职员都只佩戴没有职称的标记，为的是大家交谈时可直呼其名，以减少心理压力，更随便一些。另一家公司的总裁自称批准了一项重要活动：把公司餐厅里的只能坐4个人的小圆桌搬走，换上一种矩形长条桌。目的是让素不相识的人增加接触的机会，而小圆桌总是几个熟人在一起。这是利用概率的方法，使用小小的措施来提供更多的非正式的信息交流机会。

从人际关系的角度看，闲谈对于领导者也是不可少的。闲谈多在八小时工作之外进行。领导者的工作特点决定他的工作要超出八小时。是否善于利用闲谈的方式，常常影响众人对他的看法。

从社会心理的角度看，人们对领导者人格的评判，似乎更重视八小时以外的表现。人们常常通过他是否喜欢闲谈，或