

# 经理人九大能力训练

成为卓有成效的管理者已成为个人获得成功的主要标志。  
卓有成效的基础在于管理者的自我管理。

——管理大师 彼得·德鲁克

Self  
M  
anagement

自我  
管理

宋振杰 | 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 自我管理

宋振杰 著



能力  
训练



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

自我管理:经理人九大能力训练/宋振杰著. —北京:北京大学出版社,2006. 11

ISBN 7-301-11137-1

I. 自… II. 宋… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 121888 号

**书 名: 自我管理——经理人九大能力训练**

---

著作责任者: 宋振杰 著

责任编辑: 玉晶莹

标准书号: ISBN 7-301-11137-1/F·1476

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.75 印张 238 千字

2006 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## 序言 大我立身，追求卓越

管理大师彼得·德鲁克曾说过：“卓有成效的管理者正在成为社会的一项极为重要的资源，能够成为卓有成效的管理者已经成了个人获取成功的主要标志。”那么如何成为卓有成效的管理者呢？卓有成效的基础在于管理者的自我管理。

作为企业和团队的主心骨与领导者，要想管理好别人，首先必须管理好自己；要想领导好别人，首先必须领导好自己。对于自我管理的问题，杰克森·布朗曾经有过一个有趣的比喻：“缺少了自我管理的才华，就好像穿上溜冰鞋的八爪鱼，眼看动作不断，可是却搞不清楚到底是向前、向后，还是原地打转。”如果你确实付出了努力，但却总是看不到太多的成果，职业生涯发展也不太顺利，那么你很可能就是缺少自我约束与自我管理的能力。

成为卓有成效的管理者是每一个经理人的职业梦想，也是每一个经理人核心竞争力之所在。卓有成效并不是商业天才和商业领袖们的专利，只要我们运用正确的理念和方法，清楚地认识自己，有效地管理自己，不断地提升自己，我们就能够成为一个优秀的经理人，得到上司的赏识、下属的尊敬、同事的喜欢、市场的欢迎和家庭的支持。这正是本书的出发点，也是本书的落脚点。

那么，经理人应该如何加强自我管理呢？概括起来主要有九个方面：

1. **自身定位。**“屁股决定脑袋”，你坐在什么位子上，你就要在什么位子上进行思考、行动和定位。经理人必须实现由“业余选手”向“职业选手”

的转变，必须正确处理自己与职场、企业、老板、同事和下属的关系，弄清“我是谁”、“我在哪里”等问题。

**2. 目标管理。**目标决定成功，经理人要将自己的职业目标与人生目标有机地结合起来，并在个人发展(健康与能力)、事业经济(理财与事业)、兴趣爱好(休闲与心灵)、和谐关系(家庭与人脉)四个方面实现协调与平衡，体察生命的真义，活出精彩的自己。

**3. 时间管理。**人生管理实质上就是时间管理，时间的稀缺性体现了生命的有限性。卓有成效的管理者要最终表现在时间管理上，表现在能否科学地分析时间、利用时间、管理时间、节约时间，进而在有限的的时间里，创造自身职业价值的最大化。

**4. 沟通管理。**有研究表明，70%以上的管理工作是在沟通中完成的，70%以上的管理问题是因为沟通不畅造成的，可见沟通对于经理人的重要意义。所以，管理者应该了解沟通的含义，掌握信息发送、接收的技巧，善于倾听并积极反馈，才能在与客户、上司、下属、同事等人际交往中争取主动，提高工作效率和效果。

**5. 情绪管理。**美国职业界有一句话广为流传：“智商决定录用，情商决定提升。”不少能力出众、业绩不俗的经理人，却一直得不到提拔和重用，为什么呢？调查发现，不是因为他们的品质有问题，而是他们情商欠缺的缘故。有些人简单地将情商等同于人际关系，这其实是一种误解。经理人只有在认识自己、控制情绪、自我激励的同时，了解他人、接纳他人并掌握建立良好人际关系的技巧，才能达到自身的和谐与人际关系的共赢。

**6. 职业生涯管理。**职业生涯管理是人生目标管理的核心内容，直接关系到经理人的成败。经理人必须在明确自己的职业倾向、评估职业环境的基础上，科学理性地规划自己的职业未来，并以持续的行动将蓝图变为现实。

**7. 人脉经营管理。**“一个人能否成功，不在于你知道什么，而在于你认识谁。”对于个人来说，专业是利刃，人脉是秘密武器。如果只有专业，没有人脉，个人竞争力就是一分耕耘，一分收获，若加上人脉，个人竞争力将是一分耕耘，数倍收获。不少人总盼望着在关键时刻有“贵人相助”，那么，这些“贵人”在哪里？他们是谁？他们愿意帮助你吗？你如何行动才

能争取他们的帮助？所有这些都需要对人脉资源进行有效的规划、管理和经营。

**8. 学习创新。**联合国教科文组织终身教育局长保罗·郎格朗说过：“未来的文盲，不再是不识字的人，而是没有学会怎样学习的人。”知识经济时代，经理人的职业竞争力最终将体现在学习能力与创新能力上，在工作中学习、在学习中创新将是每一个经理人的基本生存方式。如何学？学什么？怎么学？对这些问题的不同回答与选择将决定不同的职业成就和人生前程。

**9. 健康管理。**经理人的身心健康是企业健康的基础——正因为你是企业战略的制定者和执行者，你的生命健康就不能不牵涉到企业组织的生命健康。油尽灯枯之体如何能保证企业基业长青，并使自己的事业辉煌梦想成真？所以，在充满巨大压力的职场中，经理人必须重视自己的身心健康和家庭健康管理，用饱满的精神、昂扬的斗志和充沛的精力去迎接职业挑战，创造职业辉煌。

上述自我管理正是本书九个章节重点阐述的内容，这九个方面的能力训练，构建了一个卓有成效的管理者的自我修炼路径和模型。

驾驭自己是一项艰巨的任务，一个经理人的成长过程中最困难、最重要的部分就是管理自己。《大学》中指出，“修身、齐家、治国、平天下”，修身乃第一要务。

如果你意识到自我管理的重要性，并在职业生涯中积极实践和运用本书的理念与方法，那么，你就会发现，自己的职业境界与人生质量将与众不同：

你在上司的眼中，是一个严格要求自己的优秀下属，是可以放心和值得托付的人，你与企业 and 上司将建立起持久的互利共赢关系。

你的下属佩服你的职业能力，并为你的魅力所倾倒，自动自发地工作，从而为你和你的团队赢得出色的业绩。

你的同事喜欢与你共事，会主动与你交往并给予你真诚的理解和帮助。当公司准备提拔你并进行360度测评时，他们会抛弃嫉妒给你投上真诚的一票。

你的客户将把你当成可以信赖的朋友，而他们的大批订单也将会给你带来晋升与加薪的机会。

你的人脉资源与人际网络会不断扩大，为你增加许多意想不到的成功与机遇。

你自己会在正确的价值观与人生理想的召唤下，成就事业与人生的辉煌，世界将因你而精彩，你将因精彩而成功。

你的家庭将为你而骄傲，全力以赴地支持你的事业发展，你也会在健康和谐的家庭中享受到人生的甘甜与快乐。

总之，你的人生境界、职业素质和职业能力将在持之以恒的自我管理修炼中不断提升，随之而来的是你职业价值与市场价值的提高。终有一天，你可以站在事业巅峰骄傲地说：“我是一个成功的大写的人，一个成功的职业经理人！”

本书是各级经理人和管理人员提升自身能力的实战指南。每一章的最后设有“现在行动”自我对照检查表，目的是提醒大家从现在开始，强化自我管理意识，培养自我管理习惯，提升自我管理能力。

最后我还要真诚地感谢北京博雅光华公司和本书编辑玉晶莹小姐，没有他们的慧眼、支持和辛勤的付出，本书将无法与各位见面。

**宋振正**

2006年10月

# Contents

---

## 目录

序 言 大我立身，追求卓越	1
第一章 角色定位能力	1
经理人的职业化	3
经理人的角色分析	9
经理人的角色定位	12
经理人的三大纪律	15
经理人的八项注意	16
经理人的七项品质修炼	19
【现在行动】角色定位自我训练要点	26
第二章 目标管理能力	29
价值观：确定职业目标的前提	31
目标决定成功	36
规划平衡和谐的人生目标系统	39
制定目标的 SMART 原则	42
行动，行动，还是行动	44
精彩人生的 RELAX 原则	51
成功并非想象中那么困难	54
【现在行动】人生目标管理自我训练要点	56



### 第三章 时间管理能力 59

时间分析和管理	61
德鲁克时间管理法	63
第二象限时间管理法	65
时间管理的十二个策略	67
时间管理的十六个小技巧	74
【现在行动】时间管理自我训练要点	77

### 第四章 高效沟通能力 79

沟通概述	81
高效沟通技巧之一：有效表达	86
高效沟通技巧之二：用心倾听	87
高效沟通技巧之三：积极反馈	92
如何与上司沟通	94
如何与下属沟通	103
【现在行动】沟通能力自我训练要点	109

2

### 第五章 情绪管理能力 111

关于情商的基本问题	113
EQ1：自我认知能力	114
EQ2：自我情绪调控能力	119
EQ3：自我激励能力	126
EQ4：认知他人的能力	129
EQ5：良好人际关系的九个技巧	133
【现在行动】情绪管理能力自我训练要点	136

**第六章 职业生涯管理能力** 139

什么是职业生涯规划	141
个性因素对职业选择的影响	146
职业生涯成功的评价	150
职业生涯规划八个步骤	151
职业生涯规划应注意的问题	154
【现在行动】职业生涯规划自我训练要点	158

**第七章 人脉经营能力** 161

什么是人脉	163
人脉资源对成功的意义	164
人脉资源的类别	167
如何进行人脉资源规划	170
经营人脉资源的五大原则	173
如何开发潜在的人脉资源	176
人脉资源的经营智慧	180
【现在行动】人脉经营自我训练要点	187

**第八章 学习创新能力** 189

经理人为什么要学习	191
经理人应该学什么	194
打破创新障碍：定势思维和偏见思维	201
走出思维误区：创新思维的路径和方法	206
激发个人创新的八种方法	212
【现在行动】学习创新能力自我训练要点	215

<b>第九章 健康管理能力</b>	<b>217</b>
<b>身体健康管理</b>	<b>219</b>
<b>压力管理</b>	<b>224</b>
<b>心理健康管理</b>	<b>229</b>
<b>家庭健康管理</b>	<b>235</b>
<b>【现在行动】健康管理自我训练要点</b>	<b>238</b>

## 第一章

# 角色定位能力

定位要从一个产品开始。那产品可能是一种商品、一项服务、一个机构甚至是一个人，也许就是你自己。这是一个定位的时代。

——美国 里斯·特劳特 《定位》



会开车的朋友都知道，汽车在使用一段时间之后，为了保持驾驶的正确方向，确保安全行驶，一般都会到专业维修站进行四轮定位。进行四轮定位的好处是：第一，减少轮胎不良磨损；第二，车行正直不会自动偏行（转弯除外）；第三，直行时方向盘自动回正；第四，减少底盘磨损及油料耗损。

同理，经理人在职业生涯过程中的首要问题就是定位自己的角色，明白自己在企业运营中处在什么位置，应该做什么，不应该做什么，如何发挥自己的作用，为企业和自己创造价值。角色定位不准或不清晰，就容易造成角色错位、角色越位、角色不到位和角色迷失等现象。结果是“种了人家的田，荒了自己的地”，出力不讨好。轻者产生人际关系不融洽，经常感到莫名其妙的郁闷和烦恼，工作摩擦多，绩效下降，重者则频繁跳槽或被淘汰出局，最终在迷茫的选择中断送了自己的职业前程。

所以，人在职场，就要清晰定位自己的角色。只有角色有了一定之规，才能保证自己不偏离公认和潜在的规则，才能顺利实现自己的职业理想和目标。

## 经理人的职业化

关于职业经理人如何定义，业界至今仍在争论不休，现在和将来也未必能有一个各方认可的统一标准和完美的答案。我们暂且把职业经理人简单地定义为：

所谓职业经理人就是一群凭品质、能力、业绩吃饭的人，或者说，他们是凭人力资本吃饭的人，而不是凭货币资本吃饭的人。他们将经营管理企业作为长期职业选择，始终保持职业道德和操守；他们具备一定的、满足工作需要的职业素质和能力，接受资本所有者的委托，掌握企业全部或部分经营权；他们是通过实现企业价值进而实现自我价值的个人或群体。

因此，职业经理人的自身定位，首先应从“职业”二字开始。既然是职业，就有职业的标准、规则和要求。

## ◎ 职业经理人的五个要素

由职业经理人的定义，我们可以看出，职业经理人应具备以下五个要素：

1. 清晰的职业目标——以经营管理企业或组织为职业目标。
2. 良好的职业资质——具有良好的企业管理等方面的职业教育背景和从事企业经营管理方面的职业经历。
3. 基本的职业素质——具备业界公认的职业素养、气质、形象，具有良好的职业道德操守，无不良的职业记录。
4. 出色的职业能力——具备业界公认的领导、管理、经营能力，具有稳定而理性的职业思维、行动规范和行为习惯。
5. 一贯的职业表现——有优异和连续的职业业绩记录，受到出资人和同行的良好评价。

应该说，在中国正确评价一个职业经理人的条件还不成熟，职业经理人的操守和业绩记录尚缺乏完备的评价、监督、任用系统，但是，这不能成为正在成长中的经理人不历练自己的借口，相反，我们应该真正按照公认的职业经理人的标准严格要求自己。

## ◎ 案例 | 万科职业经理素质模型

万科的职业经理人制度对万科的持续高速增长发挥了重要作用，在业界产生了一定影响，下面是万科的职业经理素质模型(根据《万科周刊》整理)：

表 1-1 万科职业经理素质模型

工作观念	管理技能	专业技能
1. 勇于承担工作责任, 有进取意识 2. 集团利益至上, 具有全局观念 3. 以积极的态度对待困难和遗留问题 4. 有接纳差异、用人所长的宽广心胸 5. 善待客户, 一切从市场出发 6. 尊重规范, 不断改进 7. 具备开放心态, 善于整合资源, 善于创新突破, 有能力找到解决问题的办法 8. 不回避矛盾, 大胆管理 9. 思维严谨, 计划性强 10. 敏感把握, 控制到位	1. 善于激励, 有号召力 2. 能营造有效沟通的氛围, 让沟通成为习惯 3. 有效授权, 控制得当 4. 善于培养指导下属, 鼓励和支持别人学习 5. 科学决策能力 6. 压力管理能力 7. 组织管理能力 8. 时间和会议管理能力	1. 精通本行业的专业技能 2. 知道如何应用专业知识 3. 有系统的理解能力 4. 专业创造力

## ◎ 职业经理人的职业化

职业经理人首先在于“职业”二字。职业经理人与经验型经理人最大的区别在于：经验型或传统型的经理人将工作当做一个饭碗、一个跳板；职业经理人则是将工作当成一项事业、一个平台。或者说，传统经理人是“游击队队长”，职业经理人则是“正规军军长”，传统经理人是“业余选手”，职业经理人则是“职业选手”。



表 1-2 职业经理人与传统经理人的区别

	职业经理人	传统经理人
道德操守	有明确的职业道德规范和底线，价值观清晰，自律意识强	职业操守不明确，自律意识不强
目标	职业目标明确，制定职业生涯规划	职业目标不明确，顺其自然，当一天和尚撞一天钟
角色	有清晰的角色定位，知道自己是谁，明白该做什么，不该做什么	角色定位不准或没有定位，经常越位、错位、不到位，经常打乱仗
行为	有标准的职业行为规范，比如职业礼仪、职业言行、职业沟通等	没有行为规范和意识，凭经验、感觉、好恶、兴趣、性情做事
习惯	有良好的职业习惯，比如文明礼貌、时间管理、善于倾听、善于激励、好教练、会授权等	职业习惯不明显或具有一些不良习惯，比如不拘小节、自由散漫、我行我素等
知识	具备丰富的企业管理知识与专业知识，并具有学习的能力，能够不断进步	知识功底薄弱，没有学习的愿望和动力，不会学习
技能	有扎实的职业管理技能和专业操作能力，如领导决策能力、沟通能力、绩效管理能力和团队管理能力、学习创新能力等	管理能力和专业能力欠缺，一切凭过去的经验办事，工作没有章法和套路
态度	阳光心态，积极主动，情绪稳定，自我调节能力强	情绪和心态不稳定，自我调节能力差，消极和负面情绪多
结果	职业人生，精彩自己，贡献企业	游戏人生，浪费自己，耽误企业

“职业化”就是职业行为与职业操守的固化与习惯化，是职业经理人训练有素的具体体现，在职业素养、行为和技能等方面，职业人要满足企业与职场的需要。