

让工作得心应手、游刃有余的必备助手

卓越经理人 做人做事

BECOMING THE BEST

对于那些业绩出色的经理人,如何才能从优秀走向卓越?

事业成功的关键在于做人 and 做事

经理人进阶
完美读本

成功是因为态度,
是心态而不是环境在改变我们的命运。

张本心 张宝国 徐丽梅 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



让工作得心应手、游刃有余的必备助手

卓越经理人 做人做事

BECOMING THE BEST

张本心 张宝国 徐丽梅 编著

经理人进阶
完美读本

对于那些业绩出色的经理人,如何才能从优秀走向卓越?
事业成功的关键在于做人和做事



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

工欲善其事，必先利其器。若想成为一名卓越的经理人，你首先要培养自信心，因为只有自信才能让你重新认识自己，真正知道自己的价值；其次，你要学会控制好自己的情绪，摆正自己的心态，这样才能让自己的智识再提升一个高度；另外，你还须懂得沟通的技巧，深谙职场中的潜规则，让自己在员工中树立威望，而合理地授权、有效地激励员工、高效地利用时间等管理技巧则更是成为卓越经理人必须修炼和精通的“内功”。除此之外，你还要善于反思和总结，方能让自己更优秀、更出色。

从优秀走向卓越，在管理工作及个人生活中做到游刃有余，经理人必须掌握一些做人做事的原则、方法和技巧，本书将告诉你如何成就一名卓越的经理人。

图书在版编目（CIP）数据

卓越经理人做人做事/张本心等编著. —北京：机械工业出版社，2005.1

ISBN 7-111-15812-1

I. 卓… II. 张… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 131325 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：赵泽祥 版式设计：霍永明

责任校对：姚培新 责任印制：洪汉军

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 8.375 印张 · 1 插页 · 250 千字

定价：24.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68993821、88379646

68326294、68320718

封面无防伪标均为盗版

前 言

卓越的经理人，会对自己所处的环境有客观、积极的认识和理解，并且愿意在此基础上寻求合理而有效的做人做事的方法和规律，然后在自身的工作和生活中去实践、去犯错误、去修正自己的方法和原则，最终形成相对稳定和卓有成效的做人做事的方法，但这个过程绝非一朝一夕便能一蹴而就的。

工欲善其事，必先利其器。若想成为一名卓越的经理人，你首先要培养自信心，因为只有自信才能让你重新认识自己，真正知道自己的价值；其次，你要学会控制好自己的情绪，摆正自己的心态，这样才能让自己的智识再提升一个高度；另外，你还须懂得沟通的技巧，深谙职场中的潜规则，让自己在员工中树立威望，而合理地授权、有效地激励员工、高效地利用时间等管理技巧则更是成为卓越经理人必须修炼和精通的“内功”。除此之外，你还要善于反思和总结，方能让自己更优秀、更出色。

然而，作为一名肩负重任的经理人，身处在今时今日竞争日益激烈的职场中，你是否正在为公司因经济低迷和其他一些影响因素而导致效率、效益均日渐下降而忧心如焚？是否正在因渐渐失去工作的有力着眼点，很难在现有的状态下有效发挥而焦虑恐惧？是否觉得工作越来越难驾驭，个人水平提升总是赶不上要求，感觉身体也越来越吃不消了，与家人的相处、沟通变少了……所有的这些都已开始让你对前途感到迷茫

无措了吗？如果你的答案是完全不是，那么恭喜你，你已经是一名成功出色的经理人了，你对自己的工作可谓是得心应手，游刃有余，读了本书，或许会让你得到一些有益的启发，帮助你取得更多更好的成绩；如果你的答案是不太确定，那么不用说，你现在正被一些事情或麻烦困扰，先不要太过焦虑，认真读完本书后，相信你会很快找到为自己排忧解难的方法技巧和规则策略。

本书共分九章，第一至五章介绍了作为一名经理人需要了解和学会在职场中为人处世的方法、技巧、原则以及完善与提高自身情绪、心态、素质等方面的建议；第六至九章则细述了作为一名卓越经理人应掌握的合理授权的方法与技巧、有效提升员工工作效率的激励艺术及时间管理等内容。

这是一本教你如何轻松做人、快乐工作的书，是一本告诉你做人做事有方法、有技巧的书，真诚地希望你在繁忙的工作之余，能从本书中得到一些启发和帮助。

编 者

2004 年 10 月

前言

第一章 培养足够的自信

自信可创造奇迹	2
乐观自信是经理人成功的必备因素	3
为乐观自信松绑	4
提升你的自信	6
将乐观自信与管理实践结合起来	9
用积极的心态对待自己和别人	11

第二章 控制自己的情绪

经理人怎样培养豁达开朗的情绪	14
经理人面对恐惧焦虑的策略和方法	20
经理人面对发怒的技巧	32
经理人急躁情绪及其克服和避免	40
经理人如何摆脱消沉情绪	45
经理人健康情绪的培养	49

第三章 沟通有技巧

把下属当成好朋友	56
说服下属的“攻心法”	58
与非下属怎样建立工作关系	60
善用表扬，学会批评	61
如何把握人际距离	65
委婉地拒绝别人	66

如何拆除隔音墙	68
谈判与交涉的艺术	69
如何与各种人融洽相处	70

第四章 了解职场潜规则

让上司觉得不能缺少你	76
做好上司的“代行人”	77
避免遭同事排挤	78
升职后怎样取得同事的信任与好感	80
化解你与下属之间的冲突	81
消除下属之间的冲突	82
怎样管理“问题”员工	83
职场异性相处的八大准则	89
经理人应牢记的九个忠告	91

第五章 树立自身的威望

树立新形象	96
在管理中融入情感的艺术	98
以诚待人，荣辱与共	105
做一个有爱心的经理人	106
成为被员工信赖的经理人	110
展示公平与正义	113
用幽默提升管理魅力	115
做识才的“好伯乐”	117

懂得用人的技巧	120
---------	-----

第六章 合理地授权

他人，自己延伸的“脑和手”	128
授权，让别人完成你的事	131
如何确定授权任务	137
如何设定授权目标	140
如何选择被授权者	147
授权的正式开始	151
放手，但要控制	155
授权注意事项	159
授权中的追踪	163
授权中的反馈	167

第七章 有效地激励

激励是神奇的一滴蜜	174
让下属感到是在为自己工作	178
给员工搭建发展的平台	180
激励要因人而异	184
在忧患中激发员工的动力	188
薪酬激励方法	190
零成本激励方法	193
怎样激励知识型员工	197
警惕走入激励的陷阱	201

激励的黄金法则	203
---------	-----

第八章 高效利用时间

时间管理是企业的财富之源	214
哪里浪费了时间	215
时间管理的关键	216
有效利用时间的十一原则	218
时间管理策略与技巧	219
神奇的 80/20 原则	221
实用的第二象限工作法	222
ABC 分类法	224
养成高效工作的好习惯	226

第九章 自我评价与自我发展

测试，你能当 CEO 吗	232
经理人必知的职场定位法则	236
完美职业规划四步曲	238
在职业生涯各阶段，你该做什么	240
经理人九大自我修炼工具	241
职业生涯设计的十个要点	247
提防容易断送职业生涯的心理陷阱	248
让工作变简单的六种方法	250

参考文献	257
------	-----



第一章 培养足够的自信

BECOMING THE BEST

人们常常把自信比作“发挥主观能动性的闸门，启动聪明才智的马达”，这是很有道理的。自信可帮你重新认识自己，帮你充分发挥自己的潜能，并帮你最终走向成功。来看下面这个小故事：

爱丽丝是个总爱低着头的小女孩，她一直觉得自己长得不够漂亮。有一天，她到饰物店去买了只绿色蝴蝶结，店主不断赞美她戴上蝴蝶结挺漂亮，爱丽丝虽不相信，但店主的赞美还是让她非常高兴，不由地昂起了头，想让大家也看到她这个非常出色的蝴蝶结，因为心里想着这件事，她出门时被人撞了一下都没在意。

爱丽丝走进教室，迎面碰上了她的老师，“爱丽丝，你昂起头来真美！”老师爱抚地拍拍她的肩说。然后在接下来的那一天中，她得到了许多人的赞美。她想一定是蝴蝶结的功劳，可当她回到家里面对镜子时，却吃惊地发现，她的头上根本就没有蝴蝶结，一定是出饰物店与人碰撞时弄丢了。

这个故事告诉我们，无论是贫穷还是富有，无论是美若天仙还是相貌平平，只要你昂起头来，快乐会使你变得漂亮可爱。自信原本就是一种美丽，但很多人却因失去它而失去很多快乐。

经理人絮语

作为一名肩负重任的经理人，你需要更多的自信，这样才

可能从容自如地应对方方面的压力、多如牛毛的工作。职场只宠爱自信。因此，你应懂得自信，培养自信，提升自信，让自信无时无刻伴随着你，让它带给你无穷的力量，以迎接更美好的明天。

自信可创造奇迹

自信可使你充分发挥潜能，可使你获得成功，可让你创造奇迹，成就辉煌。

自信是人类心理生活中最基本的内在品质之一，表示着一个人对自己的看法：自己是不是有能力，自己是不是“值得”，自己是不是“看得起”自己。自信也就是对自我能力和价值的肯定。

在心理学中，同“自信”相反的词是“自卑”，所表现的是一种自我贬低，一种对自己的不信任，一种对自己的消极心态。自卑的人像是给自己设置了生活中的种种障碍，凡事都不能够尽力争取，随时都有着退缩的打算。自卑的人总是看不起自己，总是认为自己“不能”或“不会”。心理学认为，自卑是一种过多地自我否定而产生的自惭形秽的情绪体验。

在日常生活中，还有一个与“自信”有着关联的用语是“自负”。自负表面上近似于自信，但是与自信又有着本质的区别。自信的人对自己往往有着一种客观的认识，所表现的是实际的内在自我；而自负的人恰恰正是缺乏对自己的客观认识，所表现的多是夸张的自己，或是自己幻想中的角色。而实际上，对自己的夸张和炫耀——自负的主要表现之一，本质上正是其不自信或自信心不足的表现。自信不是孤芳自赏，也不是夜郎自大，更不是得意忘形、毫无根据的自以为是和盲目乐观，而是激励自己奋发进取的一种心理素质，是以高昂的斗志、充沛的干劲，迎接生活挑战的一种乐观情绪，是战胜自己、告别自卑、摆脱烦恼的一剂灵丹妙药。

自信，并非意味着不费吹灰之力就能获得成功，而是说以一种乐观

的心态，在战略上藐视困难，战术上重视困难，从大处着眼、小处动手，脚踏实地、锲而不舍地奋斗拼搏，扎扎实实地做好每一件事，战胜每一个困难，从一次次胜利和成功的喜悦中肯定自己，不断地突破自卑的羁绊，从而创造生命的奇迹，成就事业的辉煌。

乐观自信是经理人成功的必备因素

自卑是人生最大的跨栏，每个人都必须成功跨越才能到达人生的巅峰。同样，乐观自信是经理人行动的心理基础，是经理人走向成功的重要的情商特质。一个经理人只有充满必胜的信念和乐观主义精神，对自己所开创的事业确信无疑，他才可能迈出坚定的步伐，具备克服困难的力量、技巧和精力，想出解决问题的方法和对策，赢得他人的信赖和支持。

只有乐观自信的经理人，才能找到事实的真相和其所包含的意义，才能在纷繁复杂的企业关系中提纲挈领。因此，要了解一切，先应该具备信心。美国科学家富兰克林深信空中含电会发生作用，于是他放了一只风筝上天空，并发现自己的推论确是事实。由此可见，乐观自信本身并不是知识，但却成全了人对知识的积累，可以说比知识、技术本身更重要，它们是成功者应具备的最基本、最重要的精神与心态，也是经理人必不可缺少的心理素质。一个乐观自信、深信自己所从事的事业会成功的经理人，必定会走上成功之路；相反，一个怀疑自己能力、对未来失去信心的经理人，注定走向失败。

乐观自信能够激发经理人的情绪和力量，调动他们的积极性，充分开发其智慧和潜力，以坚定的意志，去完成任务、实现理想，甚至成就伟大、神圣的使命。作为一名经理人，其伟大之处就在于具有主体性和能动性，就在于可以在乐观自信下树立主动意识，就在于能够自觉地生活，创造性地劳动。从某种意义上讲，乐观自信赋予经理人改造生存环境、创造各种财富的文明禀赋和才能。

一个经理人如果没有抱定必定成功的信心，总是对所进行的工作和员工的能力充满怀疑，那么，他就不会全身心地投入，一遇到困难就会停止不前，让自己的事业半途而废，前功尽弃。

商场如战场，在竞争激烈的现代社会，经理人的乐观自信可以说正

在影响和决定着企业的成败。中国著名的民族工业家荣宗敬、荣德生兄弟曾对他们的成功有这样的表述：“非持有充实之资本，乃持有乐观自信之精神。”在他们的奋斗史中，当其他人对前途失去信心、发生动摇和撤退时，他们凭着必胜的信念、乐观的精神艰难地走出困境，取得了令人瞩目的成绩。

为乐观自信松绑

许多人总是习惯于消极的自我暗示，即使在商界精英的经理人中，也不乏其人。

人非圣贤，即使是经理人，改变自我意识，由经常进行消耗的自我暗示转变为自觉地坚持积极的自我暗示，也不是一件容易的事。因为经理人的自我意识不但会受到来自家庭、社会情感等因素的影响，还有关于企业运作的诸多因素的影响，这些因素不仅变化莫测，而且持续存在，因此，作为一种情商特质的塑造也就不可能一蹴而就。

影响经理人的自我意识主要有下面几个方面：

◆如何评估自我情绪与品质

如果认为自己企业条件很差、设备简陋、负债太多，并害怕承认，力图掩盖，当然就会影响自我认识，对自己的评价偏低。如果能充分认识自己的优点和潜能，并充分表现自己的优点，开发自己的潜能，又不想掩饰自己的缺点和不足，那就会在别人的尊重与认同中顺理成章地进行客观的自我评价，乐观自信地甩掉包袱，从而轻装上阵。

◆为企业选取什么样的目标、品质标准

作为一名经理人，如果自我期望和要求现实得当，就会总感到志得意满，乐观自信便可唾手而得；但如果对自己的目标选择期望标准过高，不但会感到力不从心，还会悲观失望。因此，只有从实际出发，对企业予以规划，对运作模式进行合理设计和选择，才会产生积极作用。

◆同行业的自我定位

激烈的竞争环境使经理人在各自企业发展过程中，将企业被迫性带人相对立而存在、相斗争而发展的境地。做“龙头”的压力和梦想也是经理人的又一条心理绳索。

◆对企业的归属感

一个经理人如果发现他自己所属的群体、企业的自然环境，尤其是人文环境较为优越和可依靠，微不足道的自我便会增强信心；反之，若居吴思蜀，对其企业理念与现实产品产生排斥与不认同感，那么就会感到平庸而虚弱。

◆如何看待企业发展现状

一个企业，成功令人鼓舞，失败令人悲观，这自在情理之中，尤其对于经理人的自我意识有很大的影响。自然，这会延伸至成功或失败所引起的对经理人自己产生的或褒或贬的影响。

◆自我设障

◎自我贬低。作为经理人，如果个性弱化、观念守旧，使自身总觉得贬低自己总比自信自爱更保险，似乎可以避免自高自大之嫌。一些经理人总是自我定位为：我胆子太小，我记性不好，我不敢冒险，我水平不高，我总怕说说话不好……起初也许是表示谦虚，不过是嘴上说说，但久而久之，便成了一种思维定式。坦白讲，作为经理人，此时你的事业生命已处于瘫痪状态。

兵无将不立。企业经理人自我贬低，只能给企业酿造一幕悲剧，大多破产或重组另嫁。身为经理人，如果给自己全身都贴满无能的标签，总是蹑手蹑脚走进自己的办公室，像一个无足轻重的人那样立身、行事、处世，那么你给人的印象是你并不了解自己、相信自己，自然也就难以带领团队冲锋陷阵，甚至军心涣散，得不到基本的认同与支持。

◎自我否定。经理人的第一天敌就是自我否定。因为这会令其烦躁、消沉，对企业管理呈现一种情绪化倾向，在商场如战场的大环境下，失去基本的逻辑常理而犯兵家大忌。如果经理人常对自己说：可能不行吧，万一失败怎么办？这种自我否定往往使事情朝着他们设想的不利方向发展，这也是一些经理人常叹希望落空、担心不能兑现的原因。

正因为经理人的自我意识要受到以上这些因素的影响，所以他们更有必要将成功心理所包括的各个方面的思想内容相互联系，融汇贯通，才能领会乐观自信的精神实质，并应用到企业运作与管理的具体实践中去。

提升你的自信

在越来越强调人际交往和互动的现代社会里，作为一名经理人，仅仅凭自己的本事去开辟一个新的生活空间，或者仅仅做好本职工作，就想脱颖而出获得成功已不是绝对真理。惟一的做法是，勇敢地说出和实施自己的想法和主张，维护自身的尊严和权利，然后尽一切可能去影响同事、上司、下属或客户，用自己的言语和行为打动他们，形成一种互动的集体的自信心。惟有自己昂首挺胸，在刀光剑影的职场里保持坚强的自信心，才有机会出人头地。

对自己的不自信往往源于多年来的“积怨”，甚至是“童年阴影”，要将不自信转化成自信，这并非一朝一夕的事，但只要立刻行动、马上开始，一切消极情绪都不会成为职场生涯的大敌。

◆对自己有一个正确的评估

在充满竞争的职场中，在以成败论英雄的工作中，谁能自始至终陪伴你，鼓励你，帮助你呢？不是老板，不是同事，不是下属，也不是朋友，他们都不可能做到这一点。惟有你自己才会伴你走完人生的春夏秋冬，也惟有你自己才能鼓起你的信心，激励你更好地迎接每一次挑战。

把自己的“硬件”摆一摆，诸如学历、工作年头、所取得的业绩乃至身高、体重、着装、脸部皱纹拿出来评判一番，是否是其中的某项让你信心尽失。

与同事，最好是好友沟通，看他们对你的评价是否与你自己的看法一样，也许你会发现你在办公室有那么多的闪光点。即使他们是在恭维你，姑且相信吧！

◆提升工作能力

没有天生的拿破仑，只有真正的工作能力是你自信自强的基石。

没有爱一行干一行，只有干一行爱一行。既然你选择了目前的工作，就要深入了解本职工作需要何种人才，自己欠缺的能力究竟在哪里。可以诚恳地与上司交谈，取得共识。如果需要电脑、英语的精进，那就去充电；如果你优柔寡断，那需要心理素质的锻炼。总之，最有效的方法，就是观察优秀的同事、朋友，从他们身上你可以悟出自己的差

距。

职场自信会给我们真正的力量，是促进我们发展的推动力，相信不甘于现状的你，都会走出自信的步伐，踏上更美好的前途。

◆开口说出你想说的

说话准确、流畅、生动，是衡量职业人士思维能力和表达能力的基本标准，也是考核他是否具备职业竞争能力的重要标志。更重要的是，语言能力是提高自信心的强心剂。一个人如果能把自己的想法或愿望清晰、明白地表达出来，那么他内心一定具有明确的目标和坚定的信心，同时他充满信心的话语也会感染对方，吸引对方的注意力，直到让人们相信，他的自信心对他人有着巨大的帮助。

所以，现在就开口，无论对方是一个人还是几个或一群人，试着把自己的心里话说出来，别在意对方的反应甚至是嘲笑，只管自己说得是否清楚、干脆，是否把要说的话都说出来了。只要坚持不懈，一定会有收获，一定会感到自己的心里渐渐地充满自信的力量，说话的技巧也会大有长进。就从现在做起，否则你的自卑情结永远也打消不掉，那你就永远别想开口了。

◆昂首挺胸走路

不但你的声音要充满自信，你的形体姿态也应充满自信。一个腰板笔直、衣着得体、生机勃勃的人和一个耷着肩膀、衣着邋遢、不苟言笑的人相比，哪个更受人尊重和欢迎呢？答案是不言自明的，而且形体的自信会强化自己的语言自信，也能帮助自己建立良好的自我感觉，更加满怀信心。

形体的自信是一种整体性效应，除了行为举止还包括面部神情、站立的姿势，目光的运用等等。神情专注、面带微笑会让人觉得你是一个值得信赖的人，而神情茫然、愁眉苦脸只会让人退避三舍；与别人说话时挺胸直立，会显示出人格的尊严，也是尊重对方的表示，而靠着墙或桌子，颓然地面对别人，不光自己无精打采，对方也觉得索然无味。谈话时适当地注视对方，间或转移一下视线，能使对方正常有效地听下去；如果直楞楞地盯着对方，那是无理的行为，而如果一眼都不看对方，那表示你一点自信都没有，说的话没有一点作用。

因此，消极的、不正确的形体姿态会妨碍正常有效的人际交往，也

不利于自身的信心表达，只有充满自信的形体和语言，才会引人注目，受人尊重，进而达到成功的人际互动。

◆树立一个自信的新形象

从形象入手，无论你有多大年纪，穿上比实际年龄小五岁的服装，换一个时髦的发型，走路步伐加大 15 厘米，加快速度，说话声音大 20 分贝，在走廊与旁人热情地打招呼。这是建立自信新形象的开始，它会让你的上司、同事及员工给你重新定位。

自信虽不是潇洒的外表，但它会带给你外表的潇洒。它是需要长期坚持的一种生活习惯，它会让你认识自己所扮演的人生角色，自己在哪方面有足够的能力，还有哪方面潜能需要再发掘，这样你就能精神饱满地迎接每一天升起的太阳。

自信不是财富，但它会带给你财富。拥有并保持十分的自信，你就拥有发言权，就会得到升迁的机会，就会拥有自己的办公室，就会承担新的更具挑战性的工作，你得到的成功机会也就更大。

◆在员工面前树立威信

在强调人际互动的社会环境下，作为一名职业经理人不能一味地依赖权力和行政命令，而要依靠自信达到目的，同时也要帮助员工树立自信心。因为从现代管理学的观点看，员工充满自信，责任心就会增强，工作效率会更高，失误会越来越少，你也就更省心了。

帮助员工树立自信心的有效方法是同他们进行真正的交流，给他们一定的空间，让他们说出想说的话，即使不同意他们的意见，也要认真倾听，然后再负责地同他们讨论甚至争论，这样会使他们感到，他们在工作中有举足轻重的作用，他们的信心也会因此而得到加强。

工作关系一旦长久，办公室里很容易形成空洞的、停滞的人际关系。因此，你讲话的方式和内容的新鲜生动就显得格外重要。语言要尽可能丰富和形象化，需要引起他人注意时要用果断性语言。下达指令时只说一遍，必要时辅助一些强化性的手段，如复述、录音等。特别是在要求大家作出更大的努力和贡献时，要开诚布公地说出真话，鼓舞大家的信心，会收到意想不到的功效。

◆上司面前保持尊严

对大多数经理人来说，同上司或老板面谈可能是件很痛苦的事，毕