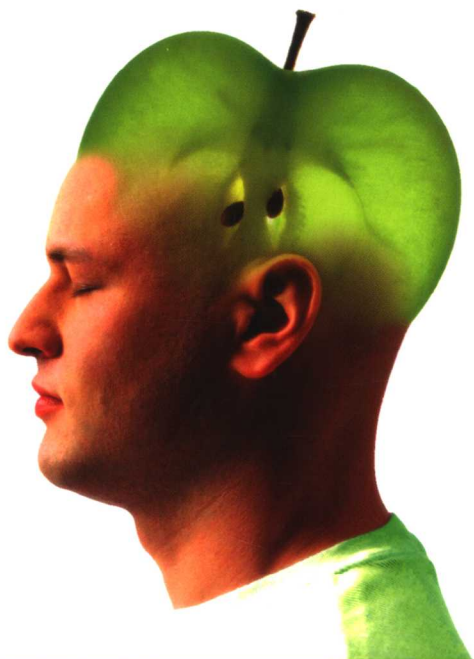


— JING LI REN QING SHANG —

经理人已经成为这个社会的脊梁



经理人情商

童泽望 苏伟伦 著

认识你自己——古希腊德尔菲神庙箴言

 经济科学出版社

经 理 人 情 商

童泽望 苏伟伦 著

经 济 科 学 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人情商 / 童泽望, 苏伟伦著. —北京: 经济科学出版社, 2004.5

ISBN 7-5058-4074-6

I. 经… II. 苏…②童… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 035674 号

责任编辑: 张 力 范 莹 王冬玲

责任校对: 王肖楠

技术编辑: 董永亭

经理人情商

童泽望 苏伟伦 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036
总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

三河市三佳印刷装订有限公司印装

787×1092 1/16 开 29.5 印张 450000 字

2004 年 5 月第一版 2004 年 5 月第一次印刷

ISBN 7-5058-4074-6/F·3365 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

这是一个充满惊讶、颠覆及诡秘的时代，激烈的竞争在毫不留情地削弱企业的利润，游戏规则在快速改写。被视为“资产”的原有管理模式，渐渐呈现出一种“负债”趋势。因此，你及你的企业必须脱胎换骨。

长久以来，企业的管理模式多以“利益”作为惟一的考量因素，而管理人士则以操控他人并熟谙丛林法则见长，他们就像会计人员一样，把大大小小的每一件事，都转化为一组组可以量化的数字，与员工之间的相互关系也以“科学化”为幌子，用电脑绘制成图表与曲线。然而，在国际化与信息化的双重压力下，这一严谨的管理结构已逐渐瓦解，取而代之的是长袖善舞的人文管理，衡量企业经济力的也不再是单一的盈利能力，更加入了“人性”这一指标，即企业在追求成功同时，必须对员工保有充分的尊重、关怀与爱护。

另一方面，企业对员工智商（IQ）因素的关注和考量，虽然在一定程度上仍被接受，但事实上却很难准确预测员工在工作中的成就，这也是管理界与社会工作者尽人皆知的秘密，他们甚至发现，低 EQ 经理人不仅管理模式化、传统化，而且可能入错行，结错婚。

西方的最新调查显示，在失业 10 年以上的人中，IQ 低于 80 的人占 7%，而 IQ 超过 100 的人同样有 7%，就对工作成就的影响而言，理性与分析力只不过排名第五，而且，还常常要受情感因素左右，甚至是无可救药地被牵着鼻子走，由此不难看出，智力理论与成功在逻辑上已形成一种隔膜状态，大有老死不相往来之势。

企业主体是人，人文管理实质就是要以人为中心，即尊重人，关心人，塑造符合时代特征、注重企业内在人文力量的企业文化和管理理念。然而令人遗憾的是，现在世俗的管理理念仍“执著”坚持，在一家像模像样的企业里工作，员工就必须全方位修正自己。而人文化管理则要求企业经理人找出人们在企业里还保有个人风格、每个人都不仅是员工而

是工作伙伴关系的方法，甚至要使每一员工变成一个更称职的丈夫、太太或父亲、母亲等，惟有如此，你与你的企业才能在竞争中获得额外的优势。

换句话说，现代企业肩负的社会责任不仅要生产一流产品，也要造就一流的人才，而且企业首先是生产人的，所以，企业在重视产品、利润、市场拓展，进行资本扩张等系列活动时，更要优先关注另一条流水线——人文化管理模式。

正是因应这场划时代的心智革命，本书对企业经理人如何进行人文管理进行了全方位的探讨，内容涵盖了经理人如何培养乐观自信、豁达开朗等健康情绪；克服急躁、焦虑、愤怒等不良情绪；调适消沉情绪与人沟通，并将情商因素融入到决策、用人、冲突管理与激励中去的方法和原则，在对传统智力架构破旧的同时，予以革命性建构。

本书专为那些有志于建立、管理经得起时间考验的伟大企业的经理人身量身订做，超越了那些专为自己树立“权威性形象”而连篇累牍使用专业术语的现象，注重实践指导性和可操作性，拒绝时尚，案例与理论交相辉映，实事求是地对经理人创造杰出企业的永恒管理品质予以探讨。毋庸置疑，本书不能包治百病，但有理由相信，这些探讨能为所有经理人和创业者带来灵感，愿与企业经理人及创业诸君共勉。

作者简介

童泽望，1970年8月生，武汉理工大学硕士研究生毕业，现为讲师，研究方向：技术经济与管理、科技管理、党务管理。任职于武汉理工大学组织部。

Email: zwtong@mail.whut.edu.cn

苏伟伦，20世纪70年代生于神农故里，国家重点大学经济专业毕业，任职于中央大型国有企业，现居首都。代表作有：

《自己当老板》（中国纺织出版社）

《百分百行销高手》（中国纺织出版社）

《百分百谈判大师》（中国纺织出版社）

《危机管理》（中国纺织出版社）

《企业智慧资本管理》（经济日报出版社）

《杜拉克管理思想全书》（九州出版社）

《有效的目标管理》（中信出版社）

《现代管理“五常法则”》（中信出版社）

《未来企业常胜策略》（中信出版社）

《世界级企业22条策略》（中国社会科学出版社）

《戴明管理思想核心读本》（中国社会科学出版社）

《高效会议》（南方日报出版社）



前 言	(1)
1 经理人乐观自信：延伸智慧	(1)
I 乐观自信对经理人的重要性	(1)
一、乐观自信是经理人力量的源泉	(1)
二、乐观自信是经理人成功的必备因素	(2)
三、乐观自信是经理人果断决策的前提	(4)
四、乐观自信是经理人情商提升的重要内容	(4)
五、乐观自信是团队智商高低的主要影响因素	(5)
II 乐观自信对经理人的效用	(7)
一、激发经理人自我效能意识	(7)
二、激励经理人情商提升	(8)
III 经理人如何培养与驾驭乐观自信	(10)
一、经理人培养乐观自信的方法	(10)
二、乐观有方，自信有“度”	(26)
2 经理人豁达开朗：赢得员工客户喜爱	(28)
I 经理人豁达开朗情绪的积极功能	(28)
一、平衡心理功能	(29)
二、激励行为功能	(30)
三、信息交流功能	(30)
四、促进智能功能	(30)
II 经理人培养豁达开朗情绪的方法	(32)
一、经营充满激情的团队	(32)
二、做一个气度宏大的人	(36)

三、做一个正直的人	(37)
四、做一个魅力十足的人	(38)
五、做一个干劲十足的带头人	(43)
六、做一个不轻视与怨忌他人的人	(44)
七、做一个善于移情的人	(44)
III 培养豁达开朗情绪应注意的问题	(46)
一、过分仰仗权力	(46)
二、忽视团体 EQ	(47)
三、迎合而不是回应员工	(48)
四、信任缺失、疑虑重重	(49)
五、爱权不放权	(50)
3 经理人急躁情绪及其克服和避免	(52)
I 经理人急躁情绪探究	(52)
一、经理人急躁情绪的含义及产生原因	(52)
二、经理人急躁情绪的危害	(57)
II 经理人克服和避免急躁情绪的方法	(58)
一、克服和避免急躁情绪的策略	(58)
二、经理人克服和避免急躁情绪的具体方法	(62)
三、经理人急躁情绪自控艺术	(66)
4 经理人恐惧焦虑：加快失败的实现	(76)
I 经理人恐惧焦虑寻“根”	(76)
一、经理人恐惧焦虑的含义及分类	(76)
二、经理人恐惧焦虑产生的原因	(77)
II 经理人面对恐惧焦虑的策略与方法	(81)
一、经理人面对恐惧焦虑的策略	(81)
二、经理人应对恐惧焦虑的具体方法	(88)
5 经理人发怒与制怒	(102)
I 经理人发怒的特征及其影响	(102)
一、经理人发怒的含义及与情感的关系	(102)
二、经理人发怒的特征	(103)
三、经理人发怒的影响	(104)
四、经理人发怒应注意的问题	(106)

II	经理人发怒的原因	(108)
一	先入为主的不合理假设	(108)
二	经理人发怒的心理原因	(110)
III	经理人制怒技巧	(112)
一	经理人制怒的基本理论	(112)
二	经理人发怒自制方略	(114)
三	经理人发怒他控方略	(123)
6	6 经理人消沉情绪及其摆脱	(132)
I	经理人消沉情绪及其表现	(132)
一	经理人消沉情绪的含义	(132)
二	经理人消沉情绪的表现	(133)
II	经理人消沉情绪产生的原因	(136)
一	经理人消沉情绪产生的主观原因	(136)
二	经理人消沉情绪产生的客观原因	(140)
III	经理人消沉情绪的危害	(142)
一	对管理团队的危害	(142)
二	对员工的危害	(143)
三	对经理人个人的危害	(144)
IV	经理人如何摆脱消沉情绪	(145)
一	经理人摆脱消沉情绪的策略	(145)
二	经理人摆脱消沉情绪的方法	(148)
7	7 经理人健康情绪及其培养	(160)
I	经理人健康情绪及其意义	(160)
一	经理人健康情绪的内涵	(160)
二	经理人健康情绪在企业运作中的意义	(167)
II	经理人健康情绪的产生	(170)
一	影响经理人健康情绪的客观因素	(170)
二	经理人健康情绪产生的主观条件	(172)
三	健康情绪对经理人的特质要求	(174)
III	经理人健康情绪的培养	(178)
一	经理人自我心理保健技巧	(178)
二	经理人健康情绪的培养方略	(180)

8 逆境中经理人情绪及其自控	(189)
I 逆境中经理人情绪的表现	(189)
一、挫折引起逆境	(189)
二、逆境中经理人情绪表现	(190)
II 逆境产生的原因分析	(195)
一、客观因素	(195)
二、主观原因	(196)
III 逆境中经理人情绪自控艺术	(198)
一、经理人对逆境的必然性认识	(198)
二、逆境中经理人情绪自控的方法	(199)
9 顺境中经理人情绪及其自控	(218)
I 顺境中经理人情绪简述	(218)
一、顺境中经理人积极情绪的成因	(218)
二、顺境中经理人积极情绪的主要表现	(219)
三、顺境中经理人消极情绪的表现	(220)
四、顺境中经理人消极情绪的危害	(221)
II 顺境中经理人消极情绪自控方略	(223)
一、认清危害,增强自控能力	(223)
二、炼铸经理人管理素质	(224)
三、辩证地看待顺境和成绩	(227)
四、务必反骄破满	(227)
五、戒轻率冲动,倡理智冷静	(228)
六、制定挑战性工作计划	(228)
七、反省法	(230)
八、保持服侍心	(231)
九、对症下药法	(232)
III 顺境中经理人情绪自控应处理好的关系	(235)
一、过好“五关”	(235)
二、走出情绪自控的误区	(237)
10 经理人情商与人际沟通	(244)
I 经理人人际沟通的意义	(244)
II 经理人人际沟通的基本理论	(248)

一、经理人人际沟通的类型	(249)
二、经理人人际沟通的基本理念	(251)
三、经理人人际沟通的基本准则	(253)
四、经理人人际沟通的误区	(256)
Ⅲ 经理人人际沟通的艺术	(257)
一、经理人人际沟通的交谈艺术	(257)
二、经理人人际沟通的倾听艺术	(270)
三、经理人人际沟通的批评艺术	(278)
11 经理人情商与权威	(282)
I 管理理念的革新：情感管理	(282)
一、以情感为出发点	(282)
二、在管理中融入情感的艺术	(285)
II 修炼情商、锻铸权威	(287)
一、有效表达情感、树立权威的行动方式	(287)
二、做一个有爱心的经理人	(294)
三、成为被员工信赖的经理人	(297)
四、做一个拥有体贴心的经理人	(298)
五、以诚待人，荣辱与共	(299)
六、不要把员工当工具	(300)
七、以心为镜——管理的回馈效应	(301)
八、成为可为员工奉献自我的经理人	(302)
九、做一个重视家庭的经理人	(302)
十、做一个热情的经理人	(303)
十一、做一个自信的经理人	(304)
十二、做一个爽朗的经理人	(304)
十三、做一个有胆识的经理人	(306)
十四、做一个镇静的经理人	(306)
十五、做一个具备领袖形象的经理人	(307)
十六、成为一个具有榜样辐射力的经理人	(308)
III 经理人权威提升新技巧	(309)
一、诚实可靠	(309)
二、重视一致性	(309)
三、尊敬员工	(310)

四、展示公平与正义	(311)
五、服务与谦逊	(312)
12 经理人情商与决策	(314)
I 决策的内涵及其特征	(314)
一、经理人决策的概念	(314)
二、经理人决策的特征	(315)
II 科学决策的原则与程序	(317)
一、经理人决策的基本原则	(317)
二、经理人科学决策的八大程序	(320)
III 经理人情商修炼与决策水平	(330)
一、情商与基本决策方略	(330)
二、经理人决策应正确处理的两对基本关系	(338)
13 经理人情商与用人	(345)
I 经理人用人的基本理论	(345)
一、经理人用人的基本原则	(345)
二、经理人用人“盲点”	(348)
II 经理人情商与授权艺术	(350)
一、经理人授权策略	(351)
二、经理人授权应注意的几个方面	(353)
三、授权艺术对经理人情商的要求	(357)
四、经理人授权的一般规律	(359)
III 经理人情商与信任艺术	(360)
一、信任艺术的两大特点及行为方略	(360)
二、信任艺术的原则要求	(363)
三、经理人情商与信任技巧	(366)
14 经理人情商与冲突管理	(382)
I 冲突的基本类型	(382)
一、个人之间的冲突	(382)
二、团体之间的冲突	(384)
三、冲突的基本成因	(384)
II 冲突管理的基本方略	(385)
一、经理人冲突管理的基本原则	(385)

二、经理人冲突管理的三大步骤	(386)
三、经理人冲突管理的五种主要模式	(387)
四、常规性冲突管理的十要则	(389)
III 经理人冲突管理的具体方法	(392)
一、经理人自我冲突管理	(392)
二、经理人对员工的冲突管理	(397)
三、经理人对团体间的冲突管理	(401)
四、破坏性冲突管理	(406)
五、几种特殊的冲突管理	(409)
15 经理人情商与激励	(418)
I 经理人情商在激励中的作用	(418)
一、有利于创建共同立场	(419)
二、有利于引发工作欲望	(419)
三、有利于鼓励创新	(420)
四、有利于增强战斗力	(421)
II 经理人情商激励的艺术	(422)
一、激励的基本条件	(422)
二、激励的基本类型	(425)
三、激励的基本原则	(428)
四、经理人情商激励应注意的问题	(430)
III 经理人激励的具体方略	(433)
一、价值激励术	(433)
二、成就激励术	(435)
三、目标激励术	(436)
四、信任激励术	(437)
五、冒险精神激励术	(438)
六、创新精神激励术	(439)
七、发奋激励术	(441)
八、重视激励术	(442)
九、危机激励术	(443)
十、信函激励术	(444)
十一、心愿激励术	(445)
十二、回应激励术	(446)

十三、电话激励术	(446)
十四、生日激励术	(447)
附录	(449)



经理人乐观自信：延伸智慧

I 乐观自信对经理人的重要性

乐观自信是经理人行动的心理基础，是经理人走向成功的非常重要的情商特质。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，产生克服困难的力量、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。由此可见，乐观自信不仅是经理人走向成功的一大法宝，更是其创新与开拓的智慧之源。

一、乐观自信是经理人力量的源泉

所谓乐观是指精神愉快，对事物未来的发展充满信心。

所谓自信是指不畏艰难，相信自己依据当下情景所形成的判断的一种心理表现。

乐观自信是经理人最伟大的力量源泉。作为积极行动的出发点，其对经理人的重要性，正如氧气对于生理呼吸的意义一样。

经理人只有有了乐观自信，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。

乐观自信还是一种机动性的力量。不过这种力量不是普通的力量，而是一种在成功经理人内心活跃着的力量。正是这股力量使商界精英——经理人显得活跃、充实而有意义。这源于他们从另外一个来源——乐观自信获得了力量。

作为经理人，他们需要生活的热力来征服心头的纷扰、折磨并带领团队克服困难，重创辉煌。所以需要力量来支持。

从另一个角度讲，经理人的第一个敌人是恐惧。产生恐惧的因素真是成千上万，利润指标、市场份额则对经理人纠缠不休，各种风险因素的加入，使相当一部分经理人由担忧跌落到失望和恐惧。

信心与恐惧的差别就在于，信心是面向生命的，恐惧则是面向死亡的。信心是积极的，总希望有所增益；恐惧则是消极的，结果总是有所毁灭。信心伸展力量、恐惧则使力量胶着。对于冲锋陷阵的经理人，乐观自信几乎成为支撑这种“圣战”的精神。

与狼共舞的今天，面对内外竞争，不少经理人觉得孤独、恐惧、烦躁、不快乐，甚至灵和肉两方面都呈现病态，他们需要点燃整个生命的热力。

经理人要从恐惧、冷漠、茫茫然死去中拯救出来，只要他们有信心，具有乐观主义精神，就能开启门户，释放灵性，使生命与事业重又恢复欢欣高歌的本来面目。

二、乐观自信是经理人成功的必备因素

信心和乐观是成功者应具备的最基本、最重要的精神与心态，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，必然不会取得成就、走向成功，大多会笼罩在失败之中。

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。

作为创业精英的经理人，其伟大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。

在相同的环境里成长、生活、学习、工作，从同一条水平线上起步进入商界，为什么有的经理人能成就一番事业，而有的经理人却终生平庸无为？细说起来因素众多，但决定性的因素就在于经理人自身的意识是否觉醒，精神是否解放，也就是有无自信主动意识和乐观积极的精神。

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，遇到困难马上就会停止不前，使事业半途而废，前功尽弃。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做出这样的表述：“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。荣氏兄弟事业的开端是与人合伙办的保兴面粉厂，因规模小，设备简陋，受外国面粉的压力及地方势力的恶意中伤，面粉销路不畅，获利微薄。大股东朱仲甫觉得前途渺茫，对未来失去信心而撤股退出。在散伙的威胁面前，荣氏兄弟办厂的坚定信念不改，不仅如此，还扩充了资本，改进了设备，将保兴改组为茂新，产品质量和产量都明显提高，赢得了市场信誉，渡过了难关。屋漏偏逢连阴雨。茂新面粉厂以后连年遇到大量倾销的外国面粉的挤压，又加上许多新建的民族面粉厂纷纷开工，市场竞争激烈，面粉价下跌，使茂新连续三年出现大量亏损。这时有些股东对企业失去信心，将股份廉价售出。但是荣氏兄弟认为，面粉工厂是关系民生的行业，只要增强企业自身的竞争能力，就大有可为。他们依然信念坚定，信心十足，不改初衷。他们一面收买了一部分股份，一面大量借款进行设备的再更新，严把质量关，再创价廉物美的新产品。结果，在大多数面粉厂产品滞销的情况下，他们的产品在市场上一枝独秀，一年就还清了各项欠款。他们以此为起点，不断发展壮大，终于成为闻名遐迩的“面粉大王”，并先后创建了茂新面粉公司、福新面粉公司和申新面粉公司等三个企业系统及其附属企业，成为近代中国民族工业企业中规模最大的一个企业集团，获得了空前的成功。可见，实权在握的经理人的信心和乐观精神的固守，蕴含的是必然的成功。