

做自己 人生的 CEO

人人都需要的
管理术

崔 瑾 著

海外借



做自己 人生的 CEO

人人都需要的
管理术

世 著

图书在版编目 (CIP) 数据

做自己人生的CEO:人人都需要的管理术 / 崔瑾 著

— 北京: 中信出版社, 2018.11

ISBN 978-7-5086-9479-5

I. ①做… II. ①崔… III. ①成功心理—通俗读物
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第213594号

做自己人生的CEO——人人都需要的管理术

著 者: 崔 瑾

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 8

字 数: 175千字

版 次: 2018年11月第1版

印 次: 2018年11月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-9479-5

定 价: 48.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

崔瑾是怎样养成的

崔瑾是蓝狮子的第一个实习生，第一面见到她，我就说，你特别适合当编辑。

为什么。

因为你的名字叫崔瑾。一个好编辑，就是不断催催催死作者的那个人。催的时候，作者很烦你；书出来了，他会无比感激你。

后来果然被我说中了。崔瑾的策划和催稿能力很强，实习的时候就整出了几本畅销书。

临毕业时，她怯生生地跑进我的办公室，告诉我一个她的选择困惑：她很喜欢蓝狮子，不过，她考上研究生了。

我说服她的办法很“粗暴”，不过也很有效：当年我读的是一所比她更好的大学，也被保送研究生，不过我没读，因为写作与编辑这

个工作，关键是实践，读到本科就足够了，再读下去，会傻掉的。

这个傻姑娘，真信了我的话。

二

2008年，蓝狮子的员工有十来个人了，我把崔瑾推到了总编辑的岗位上，那年，她23岁。

做这个决定的原因，说出来，你可能不太相信：我是一个特别不善于管理人的，所以，必须找一个顶班的。

很多年前，一位企业家前辈曾告诉过我一个“管理的秘密”：如果你要用一个人，就把他推到拳击台上，会不会被打得鼻青眼肿，甚或被击下台来，是他的事情。

在后来的几年里，她果然做得比我好多了。蓝狮子成长为国内最大的原创财经出版机构，跟她富有人情味、井井有条的管理是分不开的。另外一个意外的功效是，因为主编是个85后——这可是十年前，所以，她招募的小伙伴也几乎一律是同龄人，蓝狮子因此在很长的时间里，得以保持一股嗷嗷叫的年轻朝气。

崔瑾跟着我，也打过败仗。

2010年，数字出版崛起，蓝狮子面临转型，我组建数字出版中心，让崔瑾领衔，她一鼓作气，竟然真的促成了公司的数字化转型。又过一年，我们做一款叫“智慧狮”的企业级知识服务产品。在当时，我们就用上了短视频、图文集合、打卡等功能。很可惜，“智慧狮”出生得太早太早了，几十人的团队，近两年的时间，最后打到山穷水尽。

不过让我很吃惊的是，即便到最后的时刻，崔璀的这支团队仍然非常团结，充满不服输的闯劲。

“智慧狮”项目结束后，其中的一位骨干现在是巴九灵的COO（首席运营官），其他成员无论留在蓝狮子还是出走他处，都小有成就，他们之间，更保持着亲密的关系。这应该是管理者的魅力。

三

2015年，我与曹国熊筹建风险投资基金，在国内率先投资自媒体，崔璀又被我推去“开路”，在后来的一年里，她参与主投了十点读书、灵魂有香气的女子、小鹅通、张德芬空间等等，又做得风生水起。

过了两年，崔同学自己也手痒了，有一天，突然提出，她也想去创业，做一个女性成长项目。

就这样，有了Momself——一个为女性终身成长提供解决方案的平台，有了她的女性成长课程，有了这一本《做自己人生的CEO》。

现在回想一下，十多年间，崔璀能够嗖嗖地养成，肯定不是我“管理”出来的。

她做任何一份工作，都先是从热爱出发，一旦确定，就落子无悔，全力以赴；她善于从人心的角度从事管理工作，以女生特有的细腻和柔软去处理各类关系；她是一个有细节洁癖的人——这一点倒像我，能够把最烦琐的工作打理得天阔地圆。

管理大师德鲁克说，管理就本质而言，不是科学，而是艺术，是对人的洞察，和对事物的理解能力。

崔瑾的这本新书，正是她实践和思考的结果，其中大大小小的道理都很可人，也可用。今天推荐给大家。

你没猜错，这篇序也是被她催催催出来的。当然，我挺乐意的。



财经作家，巴九灵新媒体、蓝狮子财经出版创始人

管理是我信仰的价值观

(一)

“你的管理术，改变了我接下来30年的人生”。半年前的一天，我收到了一封这样的邮件。起初觉得夸张，细细阅读，才知其中意义。

写邮件的是丽卿，她曾是一名记者，生完孩子后辞去工作，专心照顾家庭，一直以为自己会这样平稳地幸福下去，直到有一天老公回家，告诉她，他们就要破产了。

这是三年来老公第一次跟她谈工作，谈的是上百万的债务、举步维艰的公司。

丽卿把自己关在房间里一个月。她想起自己在照顾孩子间隙听的课程里，有一句话，“失控的人生需要管理”。一个月之后，她做出

了决定：不同意关掉公司。后来的后来，是一个摸爬滚打的故事：改变公司经营方向，说服债主延长账期，请之前不合的婆婆来照看孩子，自己出面做公司管理……

她用了课程里讲的说服管理、借力管理、行动管理。她说，我开始觉得，现在才是我真正想要的人生。

她学的课，是我的在线课程《人人都需要的管理术》。

我们的编辑采访她，写成故事，在那篇文章前我加了一句导语，“在所有的境况之下，始终有选择，这是多迷人的一种姿态”。

一年多时间，这门在线课程有近20万人收看。经常会收到一些学员发邮件给我，讲述他们因为“管理”而带来的改变。觉得很奇妙，只是一门课程，我们变成了彼此生命中的一段经历。

想要《人人都需要的管理术》留得更久一些，想要以更多形式接触到更多人，索性重新修订了一些内容，落笔成铅，变成了今天这本书。

我不是管理学出身，却在刚工作没多久就被架上了管理岗位。摔了很多跟头，束手无措过。说来也有趣，当时在国内最好的财经出版公司工作，每天打交道的都是一流的经管图书。但人就是这样，就像读书时，天天面对着老师的耳提面命，却不知道学来何用。心里的想法跟现在的很多朋友一样，“我不过是个小白，没什么权势，管理跟我有关系”。

后来采访一位企业家，被一句话点醒，“一个人就像一个企业，也需要管理”，自此开始看见新天新地。采访企业家，编辑经管书，都成为我吸收“管理方法”的绝好机会。

像是海绵，见水就吸。

能让我坚持下来的，肯定不是毅力，而是实打实的看得见的好处。因为用了“向上管理”，老板好像配合我的需求；我教唆新来的同事使用“说服管理”，他一下子拿到了别人拿不到的资源；谈判前我们以“行动管理”为原则，更准确地抓住问题的本质，不在原地打转，出手时候稳准狠；带过很多团队，总是坚持“合作管理”，这帮助我找到人和人之间最本质的关系，有了更多更紧密的同行者。

“管理”成了我一切行动和思维的出发点，甚至是我的价值观。

(二)

很多人对“管理”这个词的理解，是一种进击式的、强势的，这种感觉会让很多人退缩。

恰恰相反，这本书里讲的管理，是后退一步的艺术。在很多个失控、冲突无法面对的时刻，停下来，后退一步，用“管理”思维，尝试看到“真相”：

你以为的那个没有潜力的同事，你知道只要能多看到一步，就能反转吗？

他总是忽视你的需求，真的只是他的问题吗？

在关键时刻掉链子，只是性格原因，无法改变吗？

你觉得自己人微言轻才没有说服力，真的是这样吗？

听到很多人说，自己对人生无法掌控，只能被推着走，倍感辛苦，但一切并不是自己想要的。

就像是在一条错的路上狂奔，跑得大汗淋漓，也没办法到达你想要去的地方。

因为从一开始，方向就错了。

这本书里的12个管理术，也许能帮你看到“行动勤奋，思维懒惰”的模式，在关键时刻，停下来，后退一步，就能看到更多。

初入职场没多久，我进入到管理岗，管理比我年长和有经验的人，跟强势的甲方谈判。管理就是上令下达吗？不，后退一步你会发现，管理是让你说的每句话有作用，去管理你的老板和客户，去管理更大的权威。

后来我担任新公司CEO，开拓全新业务领域，改变并不容易，每天在质疑、争执、协调中挣扎，跌得鼻青脸肿。管理是搞好关系，八面玲珑吗？不，管理是允许冲撞，有效沟通，是我们应对挑战的必备生存技能。

再一年，我当了妈妈。千头万绪，恨不得每天醒着的时间有20个小时，事业和家庭就是水火不容，无法平衡吗？不。停下来，慢一些，你会发现，家庭也需要管理，协调资源，互相成就。

2016年，我重新出发。成立了Momself，开始创业。

我选择不断行走，仅仅是因为听到了内心的声音，我相信自己可以接得住它。

因为我拥有一个保护神，护着我的时间、精力、情绪和目标，它叫作管理。

它是每个人必备的生存技能。大到事业拐点、情感选择，小到你今天的谈判，跟父母、朋友的沟通。只要你需要判断，做出决策，或

跟别人产生交流，你就需要管理。

世界总是充满不确定，它有时优待我们，有时对我们凶残，应对它的唯一方法，是努力提升自己内在的确定性。

人生只有一次，不想让它来管理你，你就要去管理它。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely '余英时' (Yu Ying-tai).

推荐序 崔嵬是怎样养成的 吴晓波 VII

自序 管理是我信仰的价值观 庄 康 XI

第一章 | 精力管理 |

巧用分工思维，牢牢掌握关系中的主动权 001

一、为什么老板一发火你就很慌张？ 003

二、分工思维让你不再害怕面对老板 004

三、确认是谁的困扰 007

四、不要把自己的困扰推给别人 009

五、分工就是做好课题分离 013

第二章 | 行动管理 |

快速有效地说服别人 017

一、他拖延是因为他想最后一天完成 019

二、改变心理预期，就没有难事 022

三、快速有效说服别人的步骤一：从对方出发 023

四、快速有效说服别人的步骤二：明确执行人 026

- 五、快速有效说服别人的步骤三：自己的态度要坚定 029
- 六、快速有效说服别人的步骤四：不按套路出牌是终极武器 031
- 七、目的论的核心：先有对结果的预期，才决定行为 033

第三章 | 权力管理 |

提高能动性，做更强大的自己 037

- 一、你为什么允许他们这么对你？ 039
- 二、使用权力钥匙要避开的三个陷阱 042
- 三、看到、表达和行动是权力管理的三把“钥匙” 047
- 四、学会授权，把是非题变成多选题 053

第四章 | 思维管理 |

撕掉标签，看清困扰你的人和事 061

- 一、贴标签是人类的惯性 064
- 二、标签贴多了却不自知的困局 067
- 三、很有可能你也在给自己贴标签 069
- 四、简单四步撕掉标签 073

第五章 | 焦虑管理 |

走出“越想做好越糟糕”的怪圈 083

- 一、越控制越去想（关注即强化） 085
- 二、关注即强化是怎么发生的？ 087
- 三、走出怪圈的方法一：注意力转移 091

四、走出怪圈的方法二：列出最坏结果清单 093

五、走出怪圈的方法三：让问题变优势 094

第六章 | 潜力管理 |

如何用好你身边的人 101

一、为什么我一直在当“救火队长”？ 103

二、什么让你看不到身边人的能力？ 106

三、忍住不插手，试试静默观察法 109

四、止住手，睁开眼 113

第七章 | 沟通管理 |

看清对方真正的需求，避免沟通僵局 121

一、沟通不畅，因为只看到“我”，没有看到“你” 123

二、I型沟通：我是为你好，怎么会有错？ 125

三、U型沟通：把“我”变成“你”，才能展开真正的沟通 130

四、确认感受是成功沟通的前提 134

第八章 | 向上管理 |

管理你的老板，获得更多支持 139

一、向上管理总是不灵？因为你太自恋了 141

二、抛开自恋，正确说出自己的需求 146

三、找到老板的需求 149

四、你和老板之间也需要努力达到双赢 151

五、真正的向上管理，是让老板成为你工作的助力 153

第九章 | 目标管理 |

摆脱束缚，做自己想做的事 157

一、你的目标总实现不了，是因为你根本就没有开始 159

二、目标管理的最大阻碍是责任 161

三、三个方法让目标实现近在眼前 166

四、目标管理与逃避自由 173

第十章 | 激励管理 |

怎么让别人更加主动 177

一、当你要求别人主动时，他已经“被动”了 179

二、传统的激励刺激怎么没有效果了？ 181

三、反转视角的三个方法 185

四、主动性让人看到更多可能性 191

第十一章 | 冲突管理 |

如何搞定那些难搞的人 195

一、提到“难搞的人”，你想到了谁？ 197

二、被控制——惯性思维带来的后果 199

三、拆掉思维里的墙：黑色想象和思考 201

四、回避激烈情绪和暴露疗法 204

五、不是所有的控制都要反抗 209

第十二章 | 合作管理 |

学会当责，达成更高效的合作 215

- 一、意识不到合作，让你孤立无援 217
- 二、把主语从“我”变成“我们” 220
- 三、明确责任分配：谁做什么，谁不做什么 223
- 四、什么都不做，也是一种职责 225
- 五、总结 228

后记 233