



高校教材

► 高职高专项目课程系列教材

总主编 / 石伟平

副总主编 / 徐国庆

管理能力训练 基础教程

谢 敏 / 编著



华东师范大学出版社

高职高专项目课程系列教材

管理能力训练 基础教程

总 主 编 石伟平
副总主编 徐国庆

GUANLINENGLIXUNLIANJICHUJIAOCHENG

编 著 谢 敏

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理能力训练基础教程/谢敏编著. —上海:华东师范大学出版社, 2006. 12

职业教育项目课程教材

ISBN 978-7-5617-5161-9

I. 管… II. 谢… III. 管理学-高等学校:技术学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 165381 号

管理能力训练基础教程

编 著 谢 敏
项目编辑 曹利群 吴海红
文字编辑 吴海红
责任校对 王丽平
封面设计 黄惠敏
版式设计 蒋 克

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
电 话 021-62450163 转各部 行政传真 021-62572105
网 址 www.ecnupress.com.cn www.hdsdbook.com.cn
市 场 部 传真 021-62860410 021-62602316
邮购零售 电话 021-62869887 021-54340188

印 刷 者 苏州市永新印刷包装有限责任公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 11.25
字 数 234 千字
版 次 2007 年 1 月第一版
印 次 2007 年 1 月第一次
印 数 5100
书 号 ISBN 978-7-5617-5161-9/C·143
定 价 20.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

高职高专项目课程系列教材编委会

杨金土 刘来泉 姜大源

石伟平 韩亚平 王 焰

徐国庆 曹根基 贺星岳

近年来在政府推动与经济发展需求的刺激下,我国高等职业教育规模有了很大发展;全国职业教育工作会议的召开,又为高职发展迎来了新的历史机遇。然而,我们可以在短短几年内建设起大量被称为高职院校的校舍,却无法在短期内形成真正的高职教育。如何突显特色已成为高职发展的重大课题;高职发展已由规模扩充进入了内涵建设阶段。内涵形成既需要理论支持,也需要时间积淀,但积极的探索与行动总是有益于这一进程的。如今已形成的基本共识是,课程建设是高职内涵建设的突破口与抓手。加强高职课程建设的一个重要出发点,就是如何让高职生学有兴趣、学有成效。在传统学科知识的学习方面,高职生是难以和大学生相比的;如何开发一套既适合高职生学习特点,又能增强其就业竞争能力的教材,是高职课程建设面临的另一重大课题。

要有效地解决这些问题,建立能综合反映高职发展多种需求的课程体系,必须进一步明确高职人才培养目标、其课程内容的性质及组织框架。为此,不能仅仅满足于对“高职到底培养什么类型人才”的论述,而是要从具体的岗位与知识分析入手。高职专业的定位要通过理清其所对应的工作岗位来解决,而其课程特色应通过特有的知识架构来阐明。也就是说,高职课程与学术性大学的课程相比,其特色不应仅仅体现在理论知识少一些,技能训练多一些,而是要紧紧围绕课程目标重构其知识体系的结构。

我们认为,项目课程不失为一个有价值与发展潜力的选择。其历史虽然久远,我们却赋予其新的内涵。具体说来,一是能力观,即项目课程的目标是培养学生的职业能力。现有高职课程基本上还是知识体系,极少体现这一目标。以职业能力为目标不能是口号,而是要在各个环节紧紧围绕这一目标来设计课程。比如课程目标的描述,要明确指出预期学生“能够(会)做什么”。能力也不同于操作技能,职业能力更加强调的是在复杂的工作情境中进行分析、判断并采取行动的能力。二是联系观,即要把知识与工作任务之间的联系作为重要课程内容。职业能力的形成并非仅仅取决于获得大量的理论知识,如果这些知识是在与工作任务相脱离的条件下获得的,那么仅仅是静态的知识,而无法形成个体的职业能力。只有能在知识与工作任务之间建立复杂联系的人,才可称为具有职业能力的人。可见,项目课程并非如通常所设想那样只是出于功利目的,而是建立在职业能力形成的联系观基础之上的。三是结构观,即强调对课程结构的整体设计,包括课程体系结构与内容组织结构。因为知识结构也是影响职业能力形成的重要变量。课程体系结构设计的基本依据是工作体系结构,内容组织结构设计的基本依据是工作过程中的知识组织关系。其获得的基本手段是工作分析。四是综合观,即综合运用相关操作知识、理论知识来完成

工作任务。虽然项目课程开发采纳了和 MES、CBE 相类似的工作分析方法,但其重点关注如何综合运用所获得的操作知识、理论知识来完成工作任务,从而形成在复杂的工作情境中作出判断并采取行动的能力;也更关注工作任务之间的联系。五是结果观,即以典型产品或服务为载体设计教学活动。通过“完整性活动”,学生可获得有工作意义的“产品”,这样,不仅可以增强学生对教学内容的直观感,而且有利于增强学生的成就动机。

教材是课程理念的物化,也是教学的基本依据。项目课程的理念要大面积地转化为具体的教学活动,必须有教材作支持。基于这一设想,我们自 2004 年起,一直致力于与高职院校及教师合作,开发出能体现项目课程上述理念、符合高职教育水准及特色的专业课程教材,以期对我国高职发展有点贡献。这些教材力图彻底打破以知识传授为主要特征的传统学科课程模式,转变为以工作任务为核心的项目课程模式,让学生通过完成具体项目来构建相关理论知识,并发展职业能力。其课程内容的选取紧紧围绕工作任务完成的需要来进行,同时又充分考虑高职教育对理论知识学习的需要,并融合相关职业资格证书对知识、技能和态度的要求。每个项目的学习都要求按以典型产品为载体设计的活动来进行,以工作任务为中心整合理论与实践,实现理论与实践的一体化。为此,有必要通过校企合作、校内实训基地建设等多种途径,采取工学交替、半工半读等形式,充分开发学习资源,给学生提供丰富的实践机会。教学效果评价可采取过程评价与结果评价相结合的方式,通过理论与实践相结合,重点评价学生的职业能力。

在开发新教材的同时,我们实验性地进行了教学尝试。结果表明,尽管全面实施项目教学目前还存在一定困难,如教师能力、实训条件等,但这种教学模式的确有利于提高学生的学习兴趣与教学质量。学生不仅感受到了知识的应用价值,而且学会了如何应用这些知识。只要教师勇于创新,敢于挑战传统的教学模式,其中的许多问题是不难克服的。今后,我们将深化对教学过程的研究,为项目课程实施提供详细案例,同时开发教学辅助材料,以更好地促进项目课程的实施。

由于项目课程教材的结构和内容与原有教材差别很大,因此其开发是一个非常艰苦的过程。为了使这套教材更能符合高职学生的实际情况,我们坚持编写任务均由高职教师承担,他们为这套教材的成功出版付出了巨大努力。备感欣慰的是,参与这个项目的高职院校对我们的工作非常支持,不仅组织了大量精干的教师和企业专家参与教材开发,而且为我们创造了许多优越条件。没有他们的大力支持,要取得这些成果是难以想象的。在此,还要感谢编委会专家对项目课程的热心支持与精心指导。

实践变革总是比理论创造复杂得多。尽管我们尽了很大努力,但所开发的项目课程教材还是有限的。由于这是一项尝试性工作,在内容与组织方面也难免有不到之处,尚需在实践中进一步完善。但我们坚信,只要不懈努力,不断发展和完善,最终一定会实现这一目标。

石伟平 徐国庆

2006 年 11 月于华东师范大学

前言

当今时代,人们已不满足于知识量的增多,而更关注于能力的提高。管理能力的作用已不局限于对个人自身资源的节约利用,而是扩张到对社会资源的调动。高等职业技术学院培养学生是以就业为导向的,因而更加重视学生的能力培训。但是,管理能力培训的教材在国内尚属罕见。为了填补这一空白,满足我国高等职业技术学院教学的需求,笔者针对高职大学生的特点专门设计、编写了这本教程,以便大家选用。

结合高等职业技术学院大学生们的训练需求,本教程在结构设计上强调了教材的可读性、趣味性和实用性,采用了项目、模块编排方式。本教程分成四个项目,即自我管理能力的训练、团队管理能力的训练、社会关系管理能力的训练和团队建设能力的训练。在上述的四个项目中,每个项目又分为四个模块来叙述。自我管理能力的训练包括角色认知、角色能力特征、时间管理、习惯管理四个方面内容,着重于管理者的自我管理训练。这一项目的训练使学生能定位于管理者角色,并掌握管理者应该具有的基本能力。团队管理能力的训练是继前一项目训练以后对组织(团队)的管理,主要有团队目标管理、领导与执行、内部沟通与激励、绩效评估。这些都是组织管理中最重要内容。通过这些内容的反复训练,学生将对管理活动有进一步的了解,能够投身于组织管理的实务活动之中。社会关系管理能力的训练包括社会资源管理、谈判艺术、社交活动、接受管理等内容,主要训练学生如何与社会打交道。与社会打交道是普通人都应该具备的能力,但是对于管理者来说却需要进行专业的强化训练。团队建设能力的训练是组织(团队)管理的动态的、发展方面的能力要求,包括学习型团队构思、团队组织建设、团队文化营造、团队战略与核心能力的构建等内容。如果人们在组织管理中具有动态的应对能力,则对于日常管理事务的处理自然更容易把握。当然,这一部分训练难度更大一些。上述四大项目的安排具有由内及外、由易渐难的特点。

在各模块的结构表达上,第一部分提出了学习的目的,以目的引领人们的后续训练活动。第二部分从活动着手开展训练,要求每个人都参与活动。通过活动,构建学生的角色意识、责任意识和活跃参与意识,使课堂在传统的传授理论的基础上掺入了与此相关的行动的内容,使知识传承与能力训练结合起来。第三部分是理论知识。能力是对知识活化运用的本领,任何能力皆以知识为基础。在理论讨论过程中,我们安排了相关的故事和案例。通过感受他人的经验与活动,学生可以提高自身的认知水平,在潜移默化中获得管理能力的提高。第四部分是拓展知识,起到夯实所学知识和巩固能力训练成效的作用。第五部分是思考和训练。这一部分反映了对学生持久训练的要求。能力训练需要有一个重

复的过程。只有反复地操练,才能把它作为一种心理倾向稳定下来。

本教程作为专门为高等职业技术学院大学生量身定做的管理能力培训教材,在编写过程中始终把握着这么一条原则:通过持续训练,毕业生能够自信、自尊、大方,有控制力,有较强的交际能力,能够尽快融入新的团体,有良好的管理者角色意识和基础技能。本教程并不探讨很深的理论内容,只强调高职院校大学生对管理知识的活化,以便进入社会即能为社会服务。

本教程设计教学时间为一个学期(18周),每周2课时。教师在指导学生进行训练时,可以适当调整教程中的具体内容。需要注意的是,训练过程是改变不良习惯、培养良好习惯的过程,它不可能完全依赖课堂上完成,课堂外的持续训练才是成功的关键。为此,在使用本教程开始时,就应该要求学生先记录自己的好习惯和不良习惯,有序安排培养良好习惯和改变不良习惯的时间表,在学习和训练能力的过程中逐渐达成目标。在使用本教程的过程中,希望教师能够带领学生从自我角色定位开始,把自己定位在一个中高层的管理者,按照中高层管理者的素养来要求自己。

管理能力训练是一个长远的活动。本书作为基础训练教程只能起抛砖引玉的作用。希望通过本教程的学习,同学们对管理能力训练有一个开始,能知道训练的路径,从而参与到积极训练的队伍中来。只要通过长久的坚持,一定会获得成功的。

作者

2006年12月

目 录

序	(1)
前 言	(3)

项目 1 自我管理能力的训练

模块 1 角色认知	(3)
模块 2 角色能力特征	(13)
模块 3 时间管理	(23)
模块 4 习惯管理	(33)

项目 2 团队管理能力的训练

模块 1 团队目标管理	(43)
模块 2 领导与执行	(53)
模块 3 内部沟通与激励	(62)
模块 4 绩效评估	(71)

项目 3 社会关系管理能力的训练

模块 1 社会资源管理	(87)
模块 2 谈判艺术	(97)
模块 3 社交活动	(109)
模块 4 接受管理	(118)

项目 4 团队建设能力的训练

模块 1 学习型团队构思	(131)
模块 2 团队组织建设	(141)
模块 3 团队文化营造	(149)
模块 4 团队战略与核心能力的构建	(158)

参考书目	(167)
后 记	(169)

项目 1

自我管理能力的训练 **XMY**

美 国 儿 科 产 科 急 救 手 册

模块1 角色认知

一、教学目标

终极目标：进入管理者的角色并定位于该角色

促成目标：1. 充分理解管理者角色、地位及其影响

2. 定位于管理者角色

二、能力训练



【活动一】

我 是 谁？

时 间：30 分钟

人 数：不限，2 人一组

道具：A4 打印纸

活动目的：认识自己眼中的“我”和他人眼中的“我”

活动程序：1. 培训师发给每个学生一张 A4 打印纸，学生分成两人小组，一人为甲，一人为乙（最好找不熟悉的学生为伴）。

(1) 甲向乙介绍自己的特点，乙在 A4 纸上记下甲所说之特质，时长 5 分钟。自我介绍者在说了—个缺点之后，必须说一个优点。

(2) 甲乙角色互换。

(3) 甲乙两人取回对方记录的纸张，在背面的右上角签上自己的名字。师生分享活动的心得与感受，并讨论：介绍自己的优点与介绍自己的缺点，何者较为困难？为什么？自己使用哪些策略度过这 5 分钟？

2. 三到四小组并为一大组，每大组有六至八人。

(1) 每个学生将其签名之 A4 纸（空白面朝上）传给右手边的学生。拿到签名纸张的学生根据对该学生的观察与了解，在纸上写下欣赏性评价，如“我欣赏你，因为——”写完之后，依序向右传，直到签名纸张传回到本人手上为止。

(2) 每个人阅读别人对自己的欣赏性评价。

3. 教师邀请学生分享此次活动的感想与收获,说明了解真实的我并接纳真实的我的重要性。

【提示】“人贵有自知之明”,有时自知之明也可以通过交流和活动获得。我们也可以把“欣赏性评价”调整为“批评性评价”,看看效果是怎样的。

他人眼中正面的“我”包括_____。

我看到的自己是_____。



【活动二】

家庭角色的默想

回想一下家里最近发生的一件事情,你当时的看法是怎么样?你是怎么做的?现在转换一下角色,站在父亲的角度,你将会怎么做?再转换成其他家庭角色,你又会怎么做呢?

【提示】换位思考是管理者最基本的能力,也是人们对管理者最基本的要求。

如果我站在父亲的角度_____。

换位思考给我的体会是_____。



【活动三】

企业角色的默想

假设你所在公司的副总经理因病长期不能工作,如果你分别处在老板、经理、职员的位置,你会怎么处理?

【提示】换位思考是管理者最基本的能力,也是人们对管理者最基本的要求。

如果你是老板,你会_____。

如果你是经理,你会_____。

如果你是职员,你会_____。

换位思考让我体会到_____。



理论知识

摩西岳父的话

《圣经》中曾提到管理的概念。摩西的岳父对他说:“你这种做事的方式不对头,你会累垮的。你承担的事情太繁重,光靠你个人是完不成的。你应当从百姓中挑选出能干的人,封他们为千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长,让他们审理百姓的各种案件。凡是大事呈报到你这里,所有的小事由他们去裁决,这样他们会替你分担和处理许多容易的琐事。如果你能够这样做事,这是上帝的旨意,那么你就能在位长久,所有的百姓将安居乐业。”

【提示】 管理具有广泛性、重叠性和角色交互性的特点,有谁能否认摩西岳父的管理意志是通过摩西得到贯彻的呢?

我所理解的管理是_____

1. 管理和管理意志

(1) 管理的涵义

人们也许对“管理”一词并不陌生,但要对它下一个确切的定义,并不是一件容易的事。许多管理学家都有各自的定义,到目前为止,还没有形成一个统一的看法。管理学的创始人泰罗认为:“管理就是确切地了解你希望工人干什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。”法国管理学家法约尔认为:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”著名的现代管理学家彼得·德鲁克认为:“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。”诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出“管理就是决策”。系统论者认为,管理是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使其呈现一种新状态的过程。三维管理理论认为,应该把管理看成是管理意志的贯彻与表现的过程。

综合多方观点,我们可以将管理定义如下:管理是社会组织的管理者按照综合的管理意志,通过计划、组织、协调和控制等职能来分配各种可利用资源,以达到个人无法实现的目标的活动或过程。

(2) 管理意志的概念及形成

管理是管理意志的贯彻过程。那么,意志是什么呢?《辞海》把它表述为“自觉地确定目的,并根据目的来支配、调节自己的行动,克服困难,实现预定目的的心理过程。意志对行动的调节作用包括发动和抑制两个方面,前者指促使人从事带有目的性的必要行动,后者则指制止与预定目的相矛盾的愿望和行动。意志过程使人的内部意识向外部动作转化,体现出人的心理活动的主观能动性,是人类所特有的”。

组织的管理意志是各利益实体管理意志的均衡体,是由劳方、资方、管理方及组织外部管理力量管理意志均衡的结果,是由组织中强势团体牵头,经过各方利益均衡和磨合之后形成的,并在此基础上构建组织目标,支配、调节组织的行动和资源,努力实现目标。

管理意志和管理者的意志有一定的区别。管理者的意志指的是管理者的个人意志,而管理意志通常是通过管理者来表达和贯彻的综合意志。

(3) 影响管理意志的因素

组织管理意志的特点是由多方面的影响因素决定的。首先,能够对组织起影响作用的各有关利益实体都可能影响管理意志的性质、发展和表现特点;其次,组织本身的性质和所从事的主要工作直接影响组织管理意志的构成内容;最后,外部环境、政策等因素是组织管理意志的外部变化动因。所以,分析管理意志主要应该从上述这几方面着手。

2. 什么是管理者

石头的价值

有一个孤儿,向高僧请教如何获得幸福。高僧指着一块陋石说:“你把它拿到集市去,开高价钱,但无论谁要买这块石头,你都不要卖。”于是,孤儿来到集市卖石头。第一天,第二天,无人问津。第三天有人来询问。第四天,已经有人愿意出高价了。

高僧又说:“你把石头拿到石器交易市场去卖。”第一天,第二天,人们视而不见。第三天,有人过来询问。以后的几天,石头的价格已被抬得高出了普通石器的价格。

高僧又说:“你再把石头拿到珠宝市场去卖。”……

【提示】 如果你认定自己是一块不起眼的陋石,你就永远只是一块陋石;如果你坚信自己是一块无价的宝石,你最终就能具备一块宝石的价值。确定自己的管理者角色,并坚定不移地加以训练,你就可能成为一个合格的管理者。

我的目标是_____ ,我一定能够实现。

(1) 管理者的角色认知

美国管理学家彼得·德鲁克认为,管理者是指在现代社会组织里每一个能够由于他们的职位和知识对组织负有责任,因而能够实质性地影响组织经营并达成成果的能力者。这一定义表明,管理者对组织负有作贡献的责任,而不只是拥有权力,也不在于是否有下属。

美国学者亨利·明茨伯格提出,管理者扮演着以下十种角色:代表人,管理者代表组织出席社交活动,如宴请重要的客户、参加研讨会等;管理者,管理者对所在组织的目标实现负有重要的责任,指挥、带领下属一起努力工作,以确保组织目标的实现;联络者,因为组织皆生存于一个特定的环境中,管理者作为组织的重要成员,需要对内、外环境进行积极的沟通、联络,从而建立一个良好的组织生存环境;监督者,通过对内、外环境的信息监督,从而获取对组织有用的信息,识别组织存在的机会和威胁;传播者,管理者把从内、外环境获取的信息明确地分配给下属成员,保证员工掌握必要的信息,切实有效地完成工作;发言人,管理者必须把信息传递给组织或组织以外的个人,如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,向社会媒体、政府等发布本组织的情况,等等;企业家,管理者通过对内、外环境的监督发现机会,进行投资,如开发新产品、提供新服务、发明新工艺等;矛盾处理者,管理者必须能够很好地处理内在的或是外来的干扰,遇到冲突或问题时能够很好地予以解决,如平息客户的愤怒,调解内部员工的争端,缓解组织利益与员工个人利益的矛盾,等等;资源分配者,管理者决定组织资源的分配,如人力资源的分配、财力或设备的分配等;谈判者,管理者需要花大量的时间在谈判上,谈判的对象有员工、供应商、客户、其他工作小组等,谈判帮助所有的工作都向着组织目标前进。

(2) 管理者的分类

管理者是对从事管理活动的人的一般称呼。在一个组织中,管理者往往是一个群体。根据划分的不同标准,可以分为以下不同的类别:

按管理层次,管理者可以分为高层管理者、中层管理者和低层管理者。高层管理者指

处于组织最高层次的管理者。他们对外代表组织,对内拥有最高职位和职权。中层管理者主要是指中层机构部门的管理者。低层管理者负责落实中层管理者的计划,分派给业务活动者。

按管理工作的性质和领域,管理者可以分为综合管理者、职能管理者和项目管理者。综合管理者是指对整个组织或组织中某个部门负全面管理责任的管理者。职能管理者是指在某领域经过训练而有专长的人员,只负责某种特定职能。项目管理者是指为特定产品的开发和生产而设置的项目组的负责人。

按职权关系,管理者可以分为直线管理部门的管理者和参谋部门的管理者。直线管理部门的管理者是指有权对下级进行直接指挥的管理者。参谋部门的管理者是指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。

(3) 管理者的角色定位

管理者角色定位的形成是一个长期心理训练的过程。该定位强调对角色的深刻的认知、角色的换位训练以及学做头马的训练等。

猴王的成长

一只猴王统治着一群猴子。猴王享有绝对的威严和待遇,其他猴子必须听从猴王的命令。有一只年轻的猴子很羡慕猴王,希望自己将来也能够成为猴王。于是,它开始默默地学习猴王的举动,培养自己的能力,而此时其他的猴子则安心于猴王的统治。当猴王渐渐老去,这只年轻的猴子便取得了王位,成为新的管理者。

【提示】 只有明确自己将来要成为的角色,才会有目标,有努力的方向,才会走向成功。

我实现心中目标的策略是_____。

你能重复对手的观点吗?

李先生是一个在台湾经营进出口加工业务的工厂老板,该厂有五六百名员工。由于李先生全身心地投入,不管在业务上还是在管理上,均取得了相当的成效。他在运筹帷幄之时,指挥若定,威风八面,宛如领军千万的大将,好不神气!

可是,他对儿子却没办法,怎么也无法跨越代沟。父子俩每次一见面,没讲上三句话,就又是拍桌子又是摔门,弄得家里鸡飞狗跳。

这天,因为儿子的晚归,两人又闹得不可开交。就在双方面红耳赤之际,儿子突然说:“爸,再这样吵下去也不是办法。我能不能请你把我刚刚说的那句话说一遍给我听?”

“什么?”李先生真的吓了一跳,压根儿也没有想到有这怪招,“你说……你说……做父亲的太能干,当然看不起儿子。”“不对!你再想想看,我是这么说的吗?”

“浑小子!那你怎么说的?你自己说过的话,你自己为什么不再说一次?”

儿子突然笑出声来:“你看,从头到尾,我说什么你都没有在听,你那些话是你自己想的,我可没有这么说。我们不是要沟通吗?那么,我说什么,你重复一次给我听。你说的,我来重复。”

“喂！我哪有那么多的时间重复来重复去！你真是想气死我啊！”

“爸！我们就试试看吧！否则这种争吵会没完没了的。你再想想我是怎么说的。”李先生想了一想，终于承认：“我真的想不起来，你再说一次好了。”

“好吧！我说，父亲很能干，儿子一方面很佩服，一方面怕自己跟不上，心里多少有点压力。”

李先生冷静地想一想，觉得儿子说得合情合理，自己怎么会那么激动呢？结果，这天晚上，父子俩竟然谈了两个小时而不争吵。这个效果，李先生意想不到。第二天一早，虽然睡眠不足，但李先生神清气爽，很早就来到公司。

早上要开一个重要的采购会议，讨论采购价值一千万元的机器到底用美国货还是日本货。依采购部的报价，日本货的价格更便宜，东西也不差。可是，总工程师却主张买美国货。会上，李先生让总工程师发表意见。总工程师知道，老板做久的人，多少喜欢独断专行，什么事情早就心里有定案。老板问他只是个形式。因此，他无精打采，只说了五分钟就结束了发言。

如果是往常，李老板会在这个时候大唱独角戏，享受那种权威感。可今天，竟然是——

“总工程师，我来重复你的要点，你看我说的跟你的意思是不是一样。日本生产的机器价格虽然便宜，东西也不错，可是将来如果出了毛病，要他们来做售后服务，问题就来了。日本人因为语言问题无法跟我们直接沟通，找来的翻译对精密仪器又是外行，机器坏在哪里，我们无法了解，下次再发生一样的问题，还是要请他们的人过来，说不定还会耽误生产时间。如此算下来，还是买美国的比较便宜！”

随着李先生的重复，总工程师眼睛亮了起来。他打起精神，再次补充。就这么你一言我一语的，大家滔滔不绝地讨论起来……

【提示】 我们的世界，若只有我，没有你，没有他，将注定是孤独的、难受的。我们只有同时从自己的和别人的角度去观察，去感受，而不是仅仅批判，才会有交流，有发展，才会快乐！

换位思考让我懂得_____。

草原上的马群中总有一匹是头马。头马跑在最前面，决定马群前进的方向和速度，其他的马跟随在头马的后面不敢超越。这是群体动物为适应生存环境而长期形成的习惯。人也是群体动物，也有类似的习性。学做头马，是管理者培训的重要一课。

罗森塔尔博士的高智商学生

1960年，哈佛大学的罗森塔尔博士曾在加州一所学校做过一个著名的实验。新学年开始时，罗森塔尔博士让校长把三位教师叫进办公室，对他们说：“根据你们过去的表现，你们是本校最优秀的老师。因此，我们特意挑选了100名全校最聪明的学生组成三个班让你们教。这些学生的智商比其他孩子都高，希望你们能让他们取得更好的成绩。”