



高效管理的46个黄金法则

管理学入门

王小军 (知名心理作家) 著 京师心智 (专业心理教育机构) 组编

8大管理真经+46个黄金法则+84个真实案例
无往不利的高效管理术

手把手教你打造尖刀团队，拥有长盛不衰的百年企业

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE





高效管理的46个黄金法则

管理学入门

王小军 (知名心理作家) 著 京师心智 (专业心理教育机构) 组编

中国商业出版社
CHINA BUSINESS PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学入门 / 王小军著. —北京: 中国法制出版社, 2016.4
(心理学世界)
ISBN 978-7-5093-7331-6

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—通俗读物
IV. ① C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 050052 号

策划编辑 / 责任编辑: 陈晓冉 (chenxiaoran 2003@126.com)

封面设计: 周黎明

管理学入门

GUANLIXUE RUMEN

著者 / 王小军

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16

版次 / 2016 年 6 月第 1 版

印张 / 14.5 字数 / 201 千

2016 年 6 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-7331-6

定价: 32.80 元

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66054911

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

管理是一门学问，更是一门艺术。本书是管理学入门读物，作者结合古今中外的管理案例，用浅显易懂的语言诠释了深奥的管理学知识，涉猎广泛，内容丰富。对于从事管理工作和对管理学感兴趣的读者来说，本书具有一定的阅读价值。

要想管好别人，先要管好自己，所以本书开篇即是自我管理，涵盖了情绪管理、时间管理、品格管理等方面。正如《论语》中所说：“政者，正也。其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”如果一个管理者缺乏自律能力，不能严格地约束自己的言行，又怎么能指望下属服从自己的管理和权威呢？

自我管理是前提，用人管理是核心。用对了人，管理就可以事半功倍；反之亦然。所以，管理的关键就是选人、用人。本书将教你怎么掌握识人的本领，怎么克服先入为主的偏见，在管理中如何软硬兼施、恩威并重，提高管理的有效性，如何做到用人不疑，怎样克服嫉贤妒能的人性弱点。

除此之外，本书还从团队管理、沟通管理、细节管理、危机管理、激励管理、责任管理等角度对管理学知识进行了全方位的阐释。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”管理的真本领终究要在实践中练就，但管理学知识是前人经验的总结，能够给我们启发和指导，让我们在管理实践中少走一些弯路，避开一些陷阱。所以，希望这本管理学通俗读物可以对您有所帮助。

第一章 自我管理——正人先正己

情绪管理——喜怒不形于色，方显沉稳之风 / 003

合理分配时间——自我管理的第一步 / 008

以德服人——管理他人要先严于律己 / 012

人无信，无以立——树立自己的威信 / 016

不忘初心——做一个有原则的人 / 021

君子之交淡如水——与人交往要注意分寸 / 025

第二章 用人管理——知人善用，此乃王道

伯乐相马——练就一双识人慧眼 / 033

首因效应——先入为主也是一种偏见 / 038

八仙过海各显神通——让下属发挥特长 / 041

软硬兼施——管理是个技术活 / 046

劳逸结合——提高下属的工作效率 / 050

用人不疑——给下属一次证明实力的机会 / 054

嫉贤妒能——管理大忌 / 058

第三章 沟通管理——沟通是管理最有效的手段

沟通是管理的重要步骤 / 067

跳槽不仅仅是因为钱 / 071

让员工有参与感 / 075

做个善于倾听的领导者 / 079

换位思考，谅解员工的牢骚 / 083

信息共享才能创造奇迹 / 086

第四章 团队管理——人心齐，泰山移

给予员工尊重与信任 / 095

别让龟兔赛跑，它们各有所长 / 099

不要忽略自身的领导作用 / 103

事有轻重缓急，要分清主次 / 108

好高骛远，害人害己 / 110

不要安于现状，要敢于挑战 / 114

第五章 细节管理——千里之堤毁于蚁穴

细节决定成败，细节管理不容忽视 / 121

- 员工的信任不是瞬间消失的 / 126
- 重视人事调度后的员工心理变化 / 130
- 小心员工中搬弄是非者 / 135
- 言出必行，小节不亏，大事不误 / 141
- 内斗的小群体有百害无一利 / 145

第六章 ▶ 危机管理——时刻保持警惕

- 培养危机意识 / 153
- 每个团队都需要一条“鲑鱼” / 157
- 提高自身的应变能力 / 162
- 未雨绸缪远胜于亡羊补牢 / 166
- 危机带来的转机 / 171

第七章 ▶ 激励管理——适当的激励使人奋进

- 赞美的力量 / 179
- 员工的成功缘于上司的放权 / 183
- 适时的提拔能给员工增添动力 / 187
- 奖罚无度，降低员工积极性 / 192
- “穿小鞋”不如“戴高帽” / 197
- 奖励在管理中的积极作用 / 201

第八章 责任管理——负责的人更能使人心悦诚服

将目标细化到每个员工身上 / 209

宽容的管理者被更多的人拥护 / 212

自己的责任自己担 / 217

要敢于做员工的保护伞 / 220

第一章

C H A P T E R 0 1

自我管理——正人先正己



情绪管理——喜怒不形于色，方显沉稳之风

世人皆有喜怒哀乐的情绪。早上醒来，看到阳光明媚，万物欣欣向荣，我们会觉得心情愉悦；看到窗外乌云密布，大雨欲来，我们会情绪低落；当我们为了一个目标奋斗许久，终于达成所愿，我们会喜不自胜，忍不住将成功的喜悦和他人一起分享；而当我们想要完成的任务屡屡失败，我们也会产生烦闷苦恼的情绪。

这些情绪为我们的生活增添了许多色彩，当然有时候也会带来一些麻烦，当我们无法合理地释放这些情绪的时候，就会造成不同程度的情绪问题，如果这些情绪问题处理不当的话，时间一长就会对我们的心理健康产生影响。

一匹骆驼在茫茫的沙漠之中迷了路，此时它头顶上是炎炎烈日，脚底下是无边无际的沙海，而驼峰里早已没了水和存粮，缺水的焦灼一遍一遍摧残着骆驼的意志，艰难跋涉了很久的它正处在焦躁愤怒的边缘，满腔的怒火就差一个发泄的契机。

此时，一块碎玻璃恰巧咯到了骆驼的脚掌，这时又渴又饿的骆驼

再也压制不住内心的怒火，愤怒的火山一触即发，只见它抬起一只脚，将碎玻璃狠狠地踢到了一边。然而，这不但无法缓解它内心的焦躁，反而使情况变得更加糟糕了。

原来它在踢开碎玻璃的时候，由于用力过度，不小心划破了脚掌，受伤的脚掌顿时鲜血淋漓。骆驼看着自己血流不止的脚更加愤怒，可它除了继续赶路也没有别的办法，只好拖着受伤的脚继续艰难跋涉着。

没想到它在路上留下的血迹很快将高空中盘旋着的兀鹫引了过来，它们在骆驼的头顶徘徊着，等待着最佳的攻击时间。这时受惊的骆驼飞快地在沙漠上奔跑起来，身后拖着一条长长的血痕。

不料浓重的血腥味将沙漠中的狼群也引了过来，骆驼看着蜂拥而至的狼群更加惊慌，它像没头苍蝇般左冲右突，慌乱之中竟然奔向了食人蚁的老巢，这下子被血腥味吸引的食人蚁顿时倾巢而出，像潮水一样涌向受伤的骆驼。很快，它们就将骆驼牢牢地覆盖住，不消片刻，骆驼便被啃得血肉模糊。

在生命的最后时刻，骆驼后悔不已，如果不是和一块碎玻璃发火，自己也不会走到这一步。

创富学之父顾修全曾经说过：“真正的管理人是去管理人的情绪。”控制好自己情绪，是我们人生的必修课。在日常生活中，我们不难见到因为控制不住自己的情绪而酿成惨祸的事例：学生因为不满舍友的“侮辱”，愤怒中痛下杀手，威胁到他人的生命安全，对他人和社会造成伤害；恋人因不满对方的态度，争吵之中大打出手，造成双方感情破裂；家长因不满意孩子的考试成绩，愤怒之下实行家暴，在给孩子造成身体

伤害的同时，也给孩子留下了难以弥补的心灵创伤，这些都是情绪管理失败造成的不良后果。

一个领导者，要想管理他人，要从管理自己的情绪开始。我们的喜怒哀乐会在平时的一举一动中流露出来。善于察言观色的人，可以通过观察他人的面部表情或行为动作收集有价值的信息。因此，为了避免有心人利用我们的情绪，情绪管理在职场之中就显得尤为重要。

其实不管是在影视作品中还是在现实生活中，成功的管理者都是“喜怒不形于色，好恶不言于表”，这样的管理者总能轻而易举地获得下属的认可和拥护。面对困境，他们往往临危不乱，沉着镇定地思考化解危机的方案；面对成功，他们也不会沾沾自喜，得意忘形。他们管理好了自己的情绪，能够以沉稳的姿态及时有效地安抚下属的情绪，稳定局面，将领袖的力量发挥得恰到好处，这样才能够化解危机，转危为安。



管理学小故事

诸葛亮唱空城计

《三国演义》中第九十五回《马谡拒谏失街亭，武侯弹琴退仲达》中所描写的诸葛亮能非常好地管理自己的情绪，所以才能在十分危急的情况下渡过难关。

诸葛亮错用马谡失去了街亭这个战略要冲，曹魏主将司马懿率十五万大军一路杀来，势如破竹。而此时武将都已派出去了，诸葛亮身边只留下一群文臣，而且手里只剩下两千多名士兵，可以说势单力孤。

因此当听说司马懿带兵打过来的时候，诸葛亮的手下都乱了套，一个

个不知道怎么办才好。此时诸葛亮登上城楼观察了一下敌情，只见满天的尘土，魏兵分成两路向西成县而来。看到这种情况后他迅速镇定下来，便安抚慌乱的众人说：“大家不要惊慌，我自有妙计，可以击退敌人。”

随后，诸葛亮下令士兵们把旌旗都收起来，严令禁止士兵们喧哗和骚动，一旦有人违抗命令立斩不赦。他命令士兵们打开四个城门，每个城门都派出一定数量的士兵打扮成老百姓的样子，在街上打扫卫生。他自己则披鹤氅，着纶巾，摇着羽扇，带着两个小书童悠闲地登上了城头，正对着敌营，镇定地坐了下来。

另外，他还命人摆上古琴和香炉，自己则净手焚香，不慌不忙地弹起琴来。司马懿的先锋部队来到城门下，看到这种情形时不由得起了疑心，不敢贸然攻打，便派人去给司马懿报信。司马懿听后不信，令三军在原地待命，他自己则飞马赶到城门下，观察敌情。到了城下一看，见诸葛亮果然坐着抚琴，仪态悠然，两个小书童一个执着宝剑，一个握着浮尘，静静地侍立在他身侧，城中的人来来往往忙着扫街，完全没有大敌当前、排兵列阵的迹象。

司马懿生性多疑，一看诸葛亮摆出了这样沉着镇定的姿态，不由得暗自思考城中是否设有伏兵，几番权衡之下，司马懿决定退兵。他的儿子司马昭想不明白父亲为什么不战而退，司马懿分析道：“诸葛亮为人生性谨慎，不会铤而走险，而现在大军压境，他居然沉着冷静，不见一点惊慌失措的样子，反而在城楼上抚琴，分明是城内设有埋伏，想诱我们入城，我们不能上当，还是赶快退兵吧！”说罢，便率领大军撤退了。

如果不是诸葛亮临危不惧，及时稳定了人心，安抚了众人慌乱的情绪，并迅速找到应对的方案，那么这座城和城中的两千多名士兵无疑会被司马

懿的十五万大军轻而易举地拿下。正是因为诸葛亮及时控制好了自己的情绪，喜怒不形于色，沉着冷静地应对，才能骗过司马懿，并不费吹灰之力让其退兵，众人的性命和城池也得以保全。

在职场中，领导者需要学习诸葛亮临危不乱、沉着镇定的品质。如果一个管理者在面对突然出现的问题时手忙脚乱，肆意宣泄自己恐惧、愤怒的情绪，那么他所管理的下属必然也会乱成一锅粥，更加无法顺利解决问题。

管理者应当学会喜怒不形于色，控制自己的情绪，越是遇到困难，越要冷静下来，不要急着将自己的负面情绪发泄出来，更不能因为任何原因迁怒于其他人。因为情绪的不合理宣泄不仅会动摇管理者的权威性，还会破坏管理者与下属之间的人际关系，进而丧失下属的信任与支持。

对于自身的情绪，管理者首先要有一个正确的认识：

1. 人非草木，孰能无情。管理者对于自身出现的任何情绪首先要做的是予以肯定和接纳。只有接纳了情绪的存在，才能进一步寻找管理情绪的方法。

2. 情绪处于不断变化的状态，一切痛苦都只是暂时的，时间一到自然会过去，正如人们所说的：“地球在不断地自转公转，人不可能永远处在倒霉的位置。”人的情绪也不会持续处于一种状态。所以，大可不必为了一时的痛苦而一蹶不振。

3. 情绪的出现正是在昭示人的内心状况。当人们满足了内心的需求时，负面情绪自然会消失。当我们被愤怒、悲伤、绝望这些情绪包围时，应该做的不是不分时间地点地发泄。这时，我们可以学学《武林外传》

里郭芙蓉的做法，在发怒之前让自己冷静下来，保持微笑，告诉自己：“世界如此美好，我却如此暴躁，这样不好，不好。”

用这种看似调侃的方式来管理情绪，比起煽风点火的“气死我了”“他怎么可以这样”之类的心理暗示要有效得多。

除此之外，我们还可以适时地做一些别的事情来转移注意力。当负面情绪不再膨胀时，就需要着手查找产生负面情绪的原因，然后努力摆正心态，沉着冷静地寻找正确的解决方法。只有这样，才能避免在愤怒、发火、更加愤怒的恶性循环中丧失理智，导致情绪失控。

合理分配时间——自我管理的第一步

常常听到有人感慨：“时间都去哪了？”在工作的过程中，明明没有做其他乱七八糟的事情，可时间就是匆匆而逝；明明觉着还有非常充足的时间，可一转眼就到了下班的时候，没完成的任务还是在办公桌上堆成山，只好加班加点来完成当天的工作，而加班又会占用休息时间，导致晚上休息不好，从而影响第二天的工作，这样持续循环下去，只有周末才能稍稍缓解一下。

这种恶性循环给上班族的心理造成了极大的压力，他们的神经就像一张紧绷着的弓，长期处于高度紧张的状态，时间长了就会影响上班族的身心健康。而造成这一切的原因，就是没有合理管理自己的时间。

每到放寒暑假，都会出现学生们在开学前狂补作业的情况。在学生中完成作业的情况可分为三种：

第一种是合理安排自己的时间。这些同学由于很会安排时间，也明白合理安排时间的重要性，所以他们将作业的完成进度和放假的时间结合起来，每天给自己规定一定的作业量，按照计划，循序渐进地完成作业。在假期做作业之余，他们还有空闲时间去从事其他娱乐活动。

第二种是不太重视合理安排时间。刚放假的时候，面对老师们布置的假期作业，他们基本上连看都不会看一眼，当假期过去一半的时候，有点自制力的同学会想起自己的假期作业还没有做。于是，他们赶紧七手八脚地把作业在开学之前赶完，但是作业的质量可想而知也不会很高。

第三种是对于时间完全没有概念。整个假期都在玩游戏或是做其他事情，没有给做作业留下半点时间，等到假期一天天过去，马上要开学的时候，才会想起来老师还布置过作业。仓促之间，他们肯定无法做完，于是便寻求同学的“爱心帮助”，因此他们的作业基本上都是从其他同学那里“借鉴”过来的，这样的作业除了应付老师和家长，没有任何益处，反而会让一些学生养成抄袭作业的不良习惯。

所以，我们应该合理安排时间，同时也要教育孩子们学会如何掌控自己的时间，将这些不经意中就消逝的时间牢牢地攥在手心里，用来做更加有意义的事情。

“一寸光阴一寸金”，我们也曾一遍遍地下定决心说今天一定要做成某件事或要完成定量的任务，但常常事与愿违。长此以往，我们便会怀疑自己的工作能力，丧失信心，进而影响工作的积极性。

一个公司的顺利运营需要的是各个部门分工合作、共同努力，就像做房地产工程，如果设计师不能及时地设计出图纸，势必影响到后续的招投标和建设工程。在这个追求高效率、快节奏的时代，浪费时间无异