

MANAGERS SELF-PORTRAIT

不懂自我管理，你还敢带团队



管理者 自画像

提升管理能力，成就优秀管理者的**黄金法则**
卓有成效的管理者，终生受用的案头**必读书**

刘 啸◎著



MANAGERS
SELF-PORTRAIT



管理者 自画像

刘 啸◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者自画像 / 刘啸著. — 北京: 企业管理出版社, 2016.3

ISBN 978-7-5164-1231-2

I. ①管… II. ①刘… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 035586 号

书 名: 管理者自画像

作 者: 刘啸

责任编辑: 尤颖 田天

书 号: ISBN 978-7-5164-1231-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701638

电子邮箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京时捷印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 17.5 印张 260 千字

版 次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

管理者自画像

在一个组织里，管理者扮演着各种重要角色——掌舵人、团队教练、救火队长、战略规划师……这对管理者的商业素养提出了很高的要求，显然，缺少哪方面的管理素质，都会成为管理者成功之路上的短板。

在组织内部，每个人都扮演着不同的角色。对管理者来说，如何认识自己在团队中的角色定位，进而明确身份和职责，是实现有效管理的关键。

行为决定作为，身为管理者既需要拥有卓越的领导能力，更需要良好的日常习惯。古语有云：修身、齐家、治国、平天下。管理者只有不断地修正自己，才能在带领队伍的过程中驾驭人心，朝着共同的目标前进，逐步从优秀走向卓越。

**MANAGERS
SELF-PORTRAIT**
管理者自画像



序 言

不同的时代，不同的行业，以及不同的企业，都对管理者提出了不同的要求。具体到个人，如何判断自己是否胜任管理的岗位？什么样的人才才是真正的管理者呢？

一个不争的事实是，管理的起点是自我管理。也就是说，管理是一个“修己安人”的过程——首先做好自我约束，管理好自己；然后，再把眼光瞄准别人，管理好他人。可以说，修己是安人的起点，是整个管理历程的出发点。一个人只有把自己原本欠缺的地方修好，使原本优良的地方加强，才能在大家面前建立起威信和信任，从而以智慧、魅力领导他人。

在汕头大学的一场学术报告中，李嘉诚先生畅谈了对于管理的看法：“想当好管理者，首要的任务是知道自我管理是一项重大责任，在流动与变化万千的世界中发现自己是谁，了解自己要成为什么模样是建立尊严的基础。自我管理是一种静态管理，是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转化为能力的催化剂。”

对管理者来说，最大的敌人不是别人，而是他自己。受到内心欲望、外部利益的干扰，管理者容易失去理性，在团队领导上乱了章法，在商业决策上出现重大失误。不能控制自己的人很容易受别人的影响，明明知道自己的缺点，却不能下决心改正，对自己的情绪状态很难进行调节，他们

表现得任性、怯懦，不能约束自己的行为，而在行动时又畏缩不前，惊慌失措，最后被别人控制。

比如，企业管理者在生意冷清、存货积压严重、员工不信任、债权人纷纷上门催款的情况下，涵养受到了最大的考验。这时若稍有不快就大发雷霆，会给员工们留下抹不掉的坏印象。如果他能控制住自己，在危难情况下仍然能够做到不抱怨、不发脾气、和善仁慈，就能真正受到员工们的爱戴，最终带领大家一起共渡难关。

有一位经理在广告公司任职，由于业务开展得很顺利，他的心情总是很好，而且对事物总是有乐观的看法，所以工作中人缘很好。他从一个城市换到另一个城市，而公司的业务员总是不离不弃。他天生就是个乐观的人。每当有朋友询问近况如何，他总是这样回答：“我现在挺好，非常喜欢目前的工作。”如果哪个同事心情不好，他就会告诉对方怎样乐观地去看待事物。无论遇到什么事情，面对多大的困难，这位经理都能乐观地处理。你一定觉得这很难办到！一个人怎么可能总是乐观地对待生活呢？可是，他却实实在在地做到了。

有一次，客户向他取经：“你的心态非常棒，请问你是怎么做到的？”

他说：“每天早上，我一醒来就对自己说，今天有两种选择，可以选择心情愉快，也可以选择心情不好。我选择心情愉快。

“每次有人跑到我面前诉苦或抱怨，我可以选择接受他们的抱怨，也可以选择指出事情积极的一面。我选择后者。

“每次有糟糕的事情发生时，我可以选择成为一个受害者，也可以选择从中学些东西。我选择从中学学习。”

事实表明，在日常管理中，自制能产生信用、智慧和价值。麦当劳公司创始人雷蒙·克罗克说：“我学会了如何不被难题压垮，我不愿意同时为两件事情操心，也不让某个难题，不管多么重要，影响到我的睡眠，因为，我很清楚，如果我不这样做，就无法保持敏捷的思维和清醒的头脑以对付第二天早晨的顾客。”

管理有时就是一种选择。当管理者选择不同的心态去面对各种处境



时，这种处境也会反过来影响到管理者的情绪，进而影响其决策，以及整个团队的工作氛围。面对内部团队成员，以及外部各种客户关系、市场关系，管理者不妨先审视一下自己，摸清自己的优势，也看到自己的短板；谙熟自己的性格、气质，也熟知自己的情商、人格……这样一来，在日常管理实践中才能有针对性地处置好各种关系，妥善应用各种管理工具，实现管理绩效最大化、最优化。

机会，成就了优秀的管理者，但也往往是机会成为他们事业发展的“陷阱”。管理者在领导一个群体之前，必须首先属于这个群体。你应比群体的其他任何成员都更要遵守已经为群体所接受的理念和行为标准。做不到这一点，那么你无论有多大的能力或才干，你也起不到领导作用。因此，管理者的自控、自我约束能力是其管理能力的重要组成部分。

无数事实告诉我们，对其他任何方向的有效管理，都基于自我管理，这是基础性的管理。另一方面，自我管理是管理者最有控制权的领域，有了基础就有了胜利的根基。如果你正为日常管理事务焦头烂额，或者为陷入管理困境一筹莫展，那么不妨审视自我，为自己画像，看看在哪些地方迷失了方向，又是哪些地方出了纰漏。

正是基于此，本书提出了构建管理者自我发现、自我解读、自我训练的管控系统，最终实现“修己安人”的管理过程，朝着既定的管理目标前行、跃进。



目 录

上篇 团队管理角色分析

第一章 团队角色：有效管理的三个关键环节	003
1. 管理者：自己“出众”才能“服众”	004
2. 被管理者：认同属下的价值，让他觉得自己很重要	007
3. 管理过程：用关键的少数带动整个团队	011
第二章 完善管理结构：主动适应管理角色转变	015
1. 组织层次决定管理者地位	016
2. 公司发展阶段决定管理模式	020
3. 从业务职责向管理职责转变	024
4. 合理调整正副手关系	028
第三章 管理者的境界：有效的领导，高效的管理	031
1. 管理风格可以千变万化	032
2. 多一些领导，少一些管理	036
3. 管理自己心底的声音	040

4. 用柔性管理去“化解”	044
5. 扮演好“教练”的角色	048
6. 管理智慧的五个层次	052

中篇 管理者人格测试

第四章 管理者心理解读	057
1. 适应管理心理发展的变化	058
2. 拉不下面子，是管理者的大忌	062
3. 令人喜欢，还是受人尊重	066
4. 时刻修炼心理承受力	069
5. 重视与员工的心理契约	073
6. 换位思考：从别人的观念看事情	077
第五章 性格测试	081
1. 性格类型	082
2. 性格特征	086
3. 性格类型与管理	090
4. 性格测试	094
第六章 气质测试	099
1. 气质类型	100
2. 气质特征	103
3. 气质类型与管理	107
4. 气质测试	111
第七章 情商测试	115
1. 情商类型	116
2. 情商特征	119

3. 情商类型与管理	123
4. 情商测试	127
第八章 智商测试	133
1. 智商类型	134
2. 智商特征	138
3. 智商类型与管理	142
4. 智商测试	146
第九章 人格测试	151
1. 人格类型	152
2. 人格特征	156
3. 人格类型与管理	160
4. 人格测试	164

下篇 优秀管理者的日常训练

第十章 管理者的定格：管理方格理论个性化	171
1. 你的管理特色是什么	172
2. 只做自己应该做的事	176
3. 既要管得少，还要管得住	180
4. 管理要讲情、理、法	184
5. 在公司推行问责制	188
6. 流程管理优化公司资源	192
第十一章 管理手段的选择：有效的管理才是最好的管理	197
1. 管理哲学：人性如水，管理者要善加引导	198
2. 管控流程：从直接控制到间接控制	202
3. 工作技能：从专业技能转向领导技能	206

4. 绩效模式：从个人绩效向组织绩效转变	209
5. 管理工具：从身先士卒到制度建设	213
6. 竞争机制：让员工干劲冲天的好方法	217
第十二章 管理手段的学习：让每一分努力都产生价值	221
1. 发挥团队而不是个人的力量	222
2. 学会驾驭工作中的复杂局面	226
3. “戴高帽子”是一种聪明的管理术	230
4. 职位越高的人，给他越多的事	234
5. 好的制度会使“坏人”变好	238
6. 从家族式经营到制度化管理	242
第十三章 管理者自画像：修己是整个管理历程的出发点	247
1. 你是否做到了“以身作则”	248
2. 你是否搭建了“共享愿景”	252
3. 你是否习惯于“挑战现状”	256
4. 你是否善于“激励人心”	260
5. 你是否有能力“使众人行”	264



上 篇

团队管理角色分析



第一章

团队角色：有效管理的三个关键环节

在组织内部，每个人都扮演着不同的角色。对管理者来说，如何认识自己在团队中的角色定位，进而明确身份和职责，是实现有效管理的关键。

1. 管理者：自己“出众”才能“服众”

孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”作为管理者，本身要拥有过人之处，才能让手下的员工信服。事实上，“管理”的命题涉及沟通、激励、变革、创新、危机化解等多个方面。因此，管理者的角色不应该像器皿一样固定不变，应该像水一样海纳百川，能够随着地势的改变灵活变通。

为此，管理者必须注重个人修养，不断地加强自身建设，才能成为合格的带头人，进而撑开场面，在员工面前树立威信。显然，管理者自身的才能是吸引人才的重要手段之一。有才能的管理者会让更多的人才聚集到自己麾下，朝着既定的目标奋进。

有一句话叫作“善为人者能自为，善治人者能自治”。管理者首先要有一身过硬的本领，才能更好地管理员工，最终带领团队高效完成各项工作，在激烈的竞争中立于不败地位。从为人处世到说话办事，管理者必须呈现出优秀出众的一面，方能令人信服，进而约束和带动部下令行禁止，这样整个团队才能焕发生机与活力。

前日本经联会会长土光敏夫，是一个非常令人敬佩的企业家，其经营方法现在依旧被人们模仿。土光敏夫出色扮演了领导者的角色，而他本人也是非常出众的，因此在团队管理中更容易令人信服，实现了“服众”。

1956年，土光敏夫出任东芝电器社长。当时，东芝电器在业内很有名，吸引了各种人才，公司内人才济济。但是，由于员工众多，组织也比较复杂，所以导致当时的管理十分松散，大家不能全身心地投入到工作



中，效率十分低下。

土光敏夫上台之后，马上发现了这个弊端。随后，他提出了一个口号：“一般员工要比以前多用三倍的脑，董事长则要十倍，我本人则有过之而无不及。”就这样，他以身作则，以此来激励员工，重新建立企业制度。

只有自己做到了，才能要求别人，别人才能做到。每天早上，土光敏夫都提前半小时到达公司，并且空出七点到八点的时间召集大家一起动脑思考公司的事情。土光敏夫还非常提倡节约，为了杜绝浪费，他借着一次参观的机会，给东芝的董事上了一课。

有一天，东芝的一位董事想参观一艘名叫“出光丸”的巨型油轮。由于土光敏夫已经看过了，因此决定为这位董事带路。到了约定的那一天，土光准时到达约定的“樱木町”车站，这位董事随后驾车赶到。接着，董事非常抱歉地说：“社长先生，抱歉让您久等了。我看我们就搭您的车前往参观吧！”原来，董事以为土光也是乘公司的专车来的。

土光面无表情地说：“我并没乘公司的轿车，我们去搭电车吧！”董事当场愣住了，羞愧得无地自容。原来土光为了杜绝浪费亲自以身作则，不使用公司的车，而乘电车。这件事立刻传遍了整个公司，上上下下立刻心生警惕，不敢再随意浪费公司的物品。由于土光以身作则点点滴滴的努力，东芝的情况乃逐渐好转，改变了制度混乱的局面。

总之，管理者在带队伍的过程中，首先要给员工做出榜样，用自己的行为给大家作出示范，这是令人信服乃至心生敬畏的前提。所以，在平时注意自己的一言一行，注意在员工面前令行禁止，是管理者的基本功。

此外，在观念上与时俱进，在战略上先人一步，在危机管控上更敏锐……都是管理者胜任岗位角色应有的素养。经验表明，综合潜质出众的人才能胜任领导职务，在管理工作上才更加游刃有余。如果某一方面存在短板，那就容易在某次危机来临时失去对局面的掌控，导致功败垂成。

历史上的宋徽宗不但是宋代的国君，更是一位著名的书画大家，他的花鸟、人物、山石绘画作品被称为神品。在北京的嘉德拍卖会上，他的《写真珍禽图》曾经创造了2350万元人民币的天价纪录。

尽管舞文弄墨有一套，但是作为一国之君，宋徽宗却不是一个称职的