

心态管理训练丛书

MANAGER'S MOOD MANAGEMENT

经理心态

管理的6堂课

李胜杰 著



企业的财富增长与企业经理心态的关系越来越密切。在未来的市场竞争中，真正获胜的一定是那些拥有健康心态经理人的企业。本书是企业改善经理心态、提高经营绩效的最佳培训读本。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



心态管理训练丛书

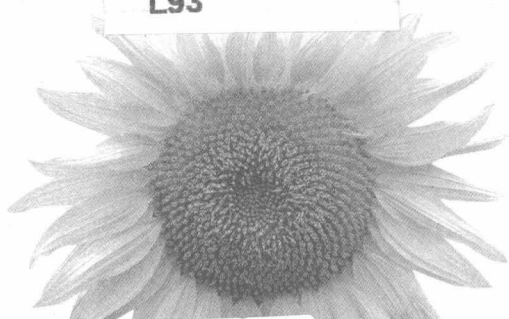
MANAGER'S MOOD MANAGEMENT

经理心态

管理的6堂课

李胜杰 著

F272.92
L93



F272.92
L93

企业的财富增长与企业经理心态的关系越来越密切。在未来的市场竞争中，真正获胜的一定是那些拥有健康心态经理人的企业。本书是企业改善经理心态、提高经营绩效的最佳培训读本。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业的中坚力量——经理，是企业的可移动招牌，拥有优秀的经理人队伍是企业制胜的法宝。身为企业的老板，如何才能吸引并留住他们？如何才能不仅留住他们的人，还能留住他们的心呢？

本书所讲的经理心态管理的6堂课，作为一种针对经理心态的训练模式，能直接解决经理的心态问题，并能适当地修正其不良行为。本书的操作性很强，具有广泛的应用价值，对具有不同教育水平、不同年龄和不同经历的经理都很有效。相信这本书能为企业提供改善经理心态的方法，能为企业提高绩效提供可行性的解决方案。

图书在版编目（CIP）数据

经理心态管理的6堂课/李胜杰著. —北京：机械工业出版社，2008.7

（心态管理训练丛书）

ISBN 978 - 7 - 111 - 24916 - 0

I. 经… II. 李… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 125140 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：贾秋萍 版式设计：黄玉军

封面设计：毛 雨 责任印制：李 妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2008 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 10.5 印张 · 1 插页 · 141 千字

0001—8000 册

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 24916 - 0

定价：25.00 元

凡购买本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379707

封面无防伪标均为盗版

前言

市场竞争实际上是一场激烈的人才争夺战，作为企业的老板，要特别关注作为企业中坚力量的中层管理者——经理。他们是企业的可移动招牌，无论他们走到哪里，都代表着整个企业的文化和形象。

尽管很多优秀的经理被认为是企业的“中流砥柱”、国家的“经济脊梁”，“精明强悍”、“春风得意”几乎就是他们的标志，似乎享有金钱、事业、名誉的他们，理所当然地应该拥有世间最令人向往的幸福生活。但是，耀眼的光环却遮盖不住他们深藏其后的焦虑、孤独和苦闷。特殊的职位、特殊的工作性质，也会让这些看起来风光的经理们有着常人没有的各种压力和苦恼，他们中的不少人经常处于悲观情绪的漩涡之中，或者因长年累月高强度地工作形成了难以摆脱的心理问题，他们当中甚至有人发疯、自杀……

不要认为经理们已经坚强到可以应付一切问题，也不要认为他们的优秀可以贯穿到其生活的各个领域。也许，你看到的是他们的才能，却没有发现他们的另一方面：有些人也会把羡慕的心情转变成嫉妒的心理；或者为了压倒其他人，千方百计地给别人下绊脚石；为了赢得老板的好感和下属的爱戴，机关算尽……如此种种，最终会导致企业内部的恶性竞争——人与人互相拆台。众多的压力会使经理人产生各种不良的心态。竞争是企业生存的原动力，也是经理们工作的原动力；但是不良的竞争则会使企业陷入泥潭，严重阻碍生产力的发展和绩效的提高。

不仅竞争会产生压力，其他一些诸如人际关系、工作瓶颈、生活困惑等也会使经理们的心态产生扭曲。在本已繁忙的工作之余，经理们自己的私人空间越来越小，可以思索私人生活、反省自我的机会越来越少，很多经理只是在机



械地被永无休止的工作推着向前进，却不知道自己的路到底通向何方……

经理是企业的中流砥柱，是企业创造效益的中坚力量，每一个企业都应该充分重视经理们的发展，尤其是注重他们的心态，处理好企业和经理之间以及经理相互之间、经理与员工之间的关系。但现实是，我们的企业在这方面却做得很少很少。

试问，在你的企业中有以下现象吗：

- 在平时的工作中，经理们会不会总是单枪匹马、独来独往？
- 他们愿意服从企业的各种规定吗？经理之间是否经常相互沟通呢？
- 经理们会不会为自己的职位或奖金、工资而不停地发牢骚？
- 当某位经理在工作上有失误的时候，你是否了解其中的真正原因？
- 当企业的经理们像“闷葫芦”的时候，你是否知道他们此时的心境是怎样的？

在企业中，不仅普通员工的情绪需要安抚，经理的问题也会层出不穷，让企业的老板头疼不已，所以，企业的老板要对经理的心态给予高度的关注，并进行有效的管理。

相信你通过阅读并实践本书所介绍的方法，一定能够和企业的经理们建立起有效而顺畅的合作关系。

关于经理心态管理

随着时代的变迁，企业的管理也应市场的需求和变化而发生了改变。例如，多年以前的你，曾经为了提高工作效率，不断地增加员工的工作量，或者延长员工的工作时间等；而现在，你是靠提高科学技术和改良生产工具来达到这个目标。

提到管理，人们就会想到企业的生产管理、人际关系管理、档案文件管理等，但是却很少有人会想到心态管理。而随着社会节奏的加快，有越来越多的企业开始关注这方面的问题，也在不断地加强对这方面的管理。

本书所讲的内容是经理心态管理的特别模式，它作为一种长期的针对经理

心态管理的训练模式，直接解决经理的心态问题并修正其不良的想法和行为。这是我在参阅了很多相关书籍并在“心灵财富”培训中长期摸索出来的一套方法，适合企业老板，也适合经理本身。

本书围绕企业经理心态管理的六个方面展开，深入探讨了经理的心态状况，提出了解决心态问题的具体方法。针对企业经理所产生或者可能产生的问题进行修正，通过各种方式使他们产生心理状态的改变——思想和信念系统的改变——最终引导其行为的持久改变。

如何使用这本书

好书就好比是一把好剑，只有真正了解它的人，才可以去掌握它、运用它，它也才会发挥最大的作用，捍卫它的主人。剑之真谛——剑法之所在，而这本书就是这样一把好剑。如何才能使它发挥最大的作用呢？请参考以下的“剑法心得”：

(1) 作为一本教案、一个管理的工具。在日常生活中，空闲的时候，不妨翻开这本书来看看，领悟心态管理之道，也许这会给你带来意想不到的惊喜，激活你的灵感火花。

当遇到心态管理方面的问题却找不到处理的方法时，请查阅本书，它可能会帮助你找到解决问题的办法。

(2) 作为一位朋友来对待。当企业与经理之间在沟通上出现问题的时候，不妨到本书中寻找方法，参考书中所讲的要点，问题也许就会迎刃而解。

本书从心理学的角度讲述了企业应该如何运用心理战术来很好地管理经理的心态。

(3) 作为心态管理的参考书。任何有关提供管理方法的书籍，都只能作为参考，通过阅读这些书籍来丰富个人的经验，从中领悟到合适的管理方法。当然，经理自己也可以将本书作为自我管理的工具。



目 录

前 言

开篇语 经理心态影响企业绩效

心态管理第1课 有效沟通

企业老板与经理的沟通	12
随时敞开办公室大门	13
经常接触下属	13
拉近与下属的距离	14
使用意见箱和电子邮件	15
主动支援	16
关心经理的需求	16
让开会成为真正的沟通	18
经理与企业老板主动沟通	20
主动反馈	20
主动了解老板对自己的评价	21
沟通随时随地	22
老板与经理进行会谈	22
心态检查	23





了解经理的性格特征	26
会谈前的准备	30
会谈的注意事项	31
会谈前的日程安排	32
会谈的形式	34
连接前后两次会谈	40
给予激励	41
阶段总结	44
反馈	44
 沟通的原则	 45
 沟通的策略	 48

心态管理第2课 高效激励

对经理进行心理激励	56
真诚地、公开地赞美	56
在不经意间进行鼓励——暗示	58
表达相同的经营理念	58
用行动给予支持	58
失败时也要激励——抚慰	59
一种强大的激励——信任	60
倾听经理的抱怨	60
 经理的自我激励	 62
树立富有挑战性的远景目标	63

保持乐观的情绪	63
撇开志不同道不合的人	64
敢于竞争,直面困难	64
立足现在	65

心态管理第3课 摆脱压力

工作减压措施	71
摆脱心理压力	74
培养无压力的思维模式	74
培养无压力的行为模式	76
学习无压力的批评模式	79
进行无压力的时间管理	81
摆脱工作压力	83
培养无压力的工作态度	83
创造无压力的工作氛围	85
进行无压力的工作会议	89

心态管理第4课 情绪管理

帮助经理拥有良好的情绪	93
帮助经理调整情绪	94
评定情绪强度	95
调整特定情绪	97





经理情绪管理的策略	99
-----------------	----

经理的自我情绪管理	100
-----------------	-----

心平气和,不要轻易发怒	100
-------------------	-----

应对愤怒的几种方法	101
-----------------	-----

摆脱焦虑的情绪	102
---------------	-----

克服消沉的情绪	105
---------------	-----

培养豁达开朗的情绪	106
-----------------	-----

做到胸襟宽广	106
--------------	-----

拥有成功的品格	107
---------------	-----

要学会爱自己	108
--------------	-----

心态管理第5课 矫正不良心态

经理心态类型	113
--------------	-----

对经理心态的期望	116
----------------	-----

心态决定成果	119
--------------	-----

识别核心信念	121
--------------	-----

不良心态的矫正	122
---------------	-----

学会看到积极的方面	123
-----------------	-----

远离消极心态	125
放弃职场不良品质	127

心态管理第6课 塑造阳光心态

认识自我	131
------------	-----

认识自我的性格特征	132
认识自我的兴趣	133
认识自我的需求	133
认识自我的价值观	134
认识自我的能力	134

提升自信	135
------------	-----

关注自己的优点,时常鼓励自己	135
充分自信,塑造形象	135
增加成功的体验	136

营造良好的人际关系	137
-----------------	-----

走出自我封闭的小圈子	137
让自己拥有受欢迎的品质	138
从难以相处的人身上学到东西	140
经营人际关系是投资而不是浪费	141

提高情商	141
------------	-----

划定心理界限,控制情绪	141
放弃无谓的抱怨	142
砍掉一切浪费精力的事务	143





尝试另一种生活方式,拓宽视野	143
找一个鲜活的榜样	144
规划职业生涯	144
设立目标	145
自我评估	146
对职业生涯机会的评估	146
职业生涯路线的选择	146
制定行动计划与措施	147
慎重跳槽	147
积极心态的塑造	148
善待自己	148
开发潜能	148
积极思维	149
利用暗示塑造好心态	151
谅解和宽容周围的人和事	153
把事情做成而不是消极等待	154
后记	155

开篇语 经理心态影响企业绩效

企业家们都越来越认识到心理学对企业生存、发展的重要性，人的行为模式与企业核心竞争力之间的关系复杂而微妙，人力成本已成为企业支出的最大成本。经济心理学也越来越受到人们的重视，企业的竞争优势与企业的心理学应用水平之间的关系备受关注。在这种情况下，有必要把心理学应用的实战理论引入企业管理，用作企业发展战略的重要工具之一，有条件的企业可配备“企业心理师”，企业老板也可以成为经理的“企业心理师”，这样老板就能更好地帮助经理们形成良好的心态。

心态的好与坏决定一个人发展的方向和生活的轨迹。拥有积极心态的人，能够按照自己选择的道路顺利而愉快地走下去；而一个心态消极的人，在各种压力面前就有可能萎靡不振、精神焦虑，因而无法取得事业的进步和成功。事业成功的人，往往是那些能够以积极的心态去做他自己想要做的事的人。

心态好比一颗种子，把它培植在肥沃的土壤里时，它会发芽、成长，并且不断地繁殖，从一颗小小的种子变成数不尽的果实。这就是心态之所以产生重大作用的原因。积极的心态能够激发起我们的所有聪明才智，而消极的心态却像蛛网缠住昆虫的翅膀一样，束缚着我们，使我们的才华不能得到发挥。

心态问题是一个带有全局性、长期性、基本性的问题，经理的心态更是如此。如果他们的心态有问题，不仅自己难以在企业里立足，而且还会对员工、客户等造成不同程度、不同形式的伤害，这些会直接影响企业的绩效。

下面，让我们来看看经理通常比较容易有哪些不良的心态。

1. 自视清高，造成企业内部不合

在很多企业里都可以见到经理自视清高的现象。很多经理的能力的确很出





众，于是他们就以为有了恃才傲物的资本，对下属和平级同事不屑一顾，甚至对老板也是挑三拣四，认为其限制了自己能力的发挥；更有一些经理，本来能力平平，却总以为自己才高八斗，觉得别人的建议都是目光短浅、不值一提，于是我行我素甚至独断专行。

还有的企业里存在着以下的情况：市场部的轻视技术部的，技术部的轻视市场部的；出了什么问题，大家总是在互相埋怨、推脱责任，从来都不去找自己身上的毛病。

其实，同在一个企业里工作，别人有困难时就应伸手帮忙，要知道每个人都需要别人帮助的那一天。千万不要总是站着说风凉话，事不关己高高挂起，这样做的结果是：企业不会进步，自己也得不到发展。

2. 自私自利，增加内耗

正是因为经理相轻，他们相互之间就不能合作，更会使经理产生私心，从而变得视野狭窄、眼光短浅，缺乏团队精神，整个企业也像一盘散沙，没有什么团队精神可言。

在企业里，现在流行着一种制度——绩效考核。对此，有一些部门经理觉得很不合理：他们一算，自己的奖金要变少，还要被企业考核。于是，背后说坏话的有，开会大吵大闹的有，不闻不问的也有，种种姿态，不一而足。

某个企业员工曾经说过：“不至于那么严重吧，不就是搞绩效考核吗？一个制度而已。”其实制度本身并不是不好，但是损害了某些人的个人利益，于是这个事情就变得复杂了。那些有意见的经理不会说自己的奖金变少了，而会说本部门的奖金变少了，本部门的风险变大了，甚至挑起部门员工对制度的敌意，给老板施加压力。这样一来，一个很简单的事情就变得非常复杂了。

我们很多企业的职业经理人其实很不职业，根本没有团队精神，他们把个人或者部门的利益凌驾于整个组织之上：开会讲话都是“我们市场部”、“他们技术部”、“他们物流部”、“他们财务部”。一个缺乏团队精神的企业，内耗就会增加。一些企业的老板，有40%的工作时间用在解决企业的内耗上。如果一个企业内各部门间的摩擦太多，个人间的摩擦太多，经理的私心太重，不会

顾全大局，他们就会在企业内明争暗斗，进一步增加企业的内耗。

3. 人前不说真话，人后乱说坏话

做经理免不了经常和人沟通，如果相互之间不能坦诚相待，大家总是相互猜疑：“我知道他是这样看我的”；“他肯定在老板面前说了我的坏话”；“这个事情我不好说，我不想惹麻烦”。人前不说真话，人后乱说坏话，那么企业的市场问题、生产问题就会变成人际关系的问题，简单的问题就会越搞越复杂。

经理心态不好，做人不诚信，就会对同事不讲诚信，对老板不讲诚信，对客户不讲诚信。这样的经理会严重影响企业的形象和效益。

我们来看看下面的案例：

A：“告诉你一个好消息，我被提升为人事部经理了。”

B：“人事经理嘛，就是老板的传声筒，没有什么大不了的事，做这个职位只有死路一条，千万不要做啊！”

A感到非常疑惑，不知道如何是好。后来他才知道，B很久之前就盯上“人事经理”这个职位了，他只是因为失败而不甘心，因而产生了嫉妒心理。

董事长：“不知道各位经理对这次的计划有什么意见呢？如果有，不妨提出来吧！”

经理A：“我觉得这个计划很不错，我没有什么意见。”

经理B：“还行吧！”

经理C：……

（回到办公室以后）

经理A：“我觉得今天的决议太差了，也不知道是谁的馊主意！”

经理B：“我也觉得是。如果这么做计划，下个月工作还怎么做啊！”

经理C：“唉，董事长怎么搞的……”





一般企业老板在开会结束时通常会问：“大家还有什么意见？”这时，大家都是全体沉默。可是一出会议室，那些“没有意见的经理”会马上跑到自己的办公室，门一关就开始开小会，发表自己的反对意见了。

4. 做“烂好人”，影响绩效

中国人很喜欢按照“好人”与“坏人”这个本身就很模糊的道德标准去评判一个企业的行为。企业要裁员，就会有人说：“他人很好，企业为什么要炒掉他？”

绝不能用这样简单的标准来衡量人，企业的员工没有什么“好人”与“坏人”之分，评价的标准应该是看他是不是合格的企业人。如果对企业没有价值，再好的人也不能要。

某企业的绩效考核制度中规定，每个部门每年必须有5%的员工被评为不合格（实际上最初定的是10%）。不合格就意味着要被炒掉。当这个决议提出来的时候，就有很多经理反对。他们觉得下属的员工都是跟他出生入死的好弟兄，如果把他们炒了，自己太没有义气了。

经理A和员工B是很要好的朋友，B是A带进企业的，也为A献过很多良策，也给企业带来过很不错的效益。可是在绩效考核制度中，B被定为不合格。按照规定，企业就要把B炒掉。经理A找到老板为B说情。

经理A：“老板，他是一个很不错的员工。你就再给他一次机会吧。”

老板：“你要明白，这是企业不允许的，你也是知道的，如果每个人都来求情，那么这个制度还要不要？”

经理A：“可是……”

老板：“没有什么可是的。劝你不要那么爱做好人，私人交情和工作是两码事。”

……

一些经理就是喜欢做“烂好人”，不愿对别人作负面评价，所以绩效考核



总也推广不了。其实在当“君子”的背后，掩藏着的本质是这些经理缺乏自信，害怕对下属作负面评价会引起下属的反击。所以，企业老板要让经理们树立起信心和威信，不要因为一些小事而使经理们失去自我。

5. 把责任推给别人

很多企业的经理总抱怨老板不授权，嫌自己权力太小，无法管理员工，可是真正遇到麻烦的时候，他们又会把问题推给老板：“你看怎么办？”他们觉得自己在企业里根本就发挥不了什么作用，因为老板不相信他们。

经理们应该清楚一点：你拿的薪水比员工多，权力比员工大，那么问题就应该由你来处理，不然老板要你做经理干什么？可是很多企业的经理却总是把权力与责任分开，只想要权力，不想负责任。其实，权力与责任总是对等的：你有多少权力，就要负起多少责任。

中国有句古训：“知天知地知彼易，知己难。”意思是说，人可以知道除自己以外的任何事情，就是不能自知。例如，在企业进行员工培训的时候，大家群情激昂，口头上的口号喊得很好，但是一回到工作中，该犯的错误继续犯。因为在培训的时候，看到的总是别人的问题，等到了工作中结合自己的问题时就另当别论了。

6. 不能容人，难有作为

一个人的成就有多大，取决于他的胸怀有多大。

某企业有个部门经理，在企业创立初期为企业作了很大贡献，企业也一直在努力培养他。但这人心胸特别狭窄、私心特别重，这是一个很要命的缺点。他几乎永远站在自己的立场上去考虑问题。比如，他认定他的上级（总监）不如他，但年终奖比他高，这令他无法容忍，所以他经常跑到老板那儿去说该上级的坏话。

其实，别人能做你的上级，肯定有他的长处，即使别人有问题，也应该与他达成谅解和共识。原因很简单：你们是为一个共同的目标而工作，而他是你