

精英管理者

JINGYING GUANLIZHE

石积冰 王连青 赵永亮 编著



哈尔滨地图出版社

精 英 管 理 者

JINGYING GUANLIZHE

石积冰 王连青 赵永亮 编著

哈尔滨地图出版社
·哈尔滨·

图书在版编目(CIP)数据

精英管理者/石积冰,王连青,赵永亮编著. —哈尔滨:
哈尔滨地图出版社,2006.6

ISBN 7-80717-354-8

I. 精… II. ①石…②王…③赵… III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 058474 号

哈尔滨地图出版社出版发行

(地址:哈尔滨市南岗区测绘路2号 邮编:150086)

哈尔滨庆大印刷厂印刷

开本:850 mm×1 168 mm 1/32 印张:8 字数:190 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

印数:1~500 定价:26.00 元

前 言

无论是规范严谨的管理学教科书还是富于个人观点的管理类著作,一般都将管理理解成一门知识、一种科学,或者一门技术。其实,管理这种人类自觉的实践活动,从头至尾就是一场人与人之间的博弈。无论何种组织,它每天都在上演着,而管理者就是这场博弈的主角。

管理者就是管理第一线上的指挥官。

老板、经理、主管等一系列的头衔给你带来的不仅是一份令人尊敬的美差,更多的则是责任和挑战。作为管理者,你必须具有良好的工作作风,不断追求创新,自觉学习相关的专业知识与工作技能,不断提高自己的业务水平。优秀的管理者还必须具备一定的组织能力、沟通协调能力、分析判断能力及用人能力和教育培训能力。你必须具备优秀的职业品格,是一个忠诚的执行者;必须具备不断创新的职业精神,是一个敏锐的思考者;必须具备良好的沟通技巧,是一个耐心的倾听者……

本书没有深奥的理论,而是在剖析和归纳中,提出管理者工作中经常面临的一些普遍问题,并尝试寻找具体有效的解决之道,实实在在地教你一些灵活机动、不拘一格的管理方法,告诉你如何恰如其分地展示自己的管理才能,用好手中的权力;如何赢得下属的合作和信赖,创造出色的业绩;如何运用先进的管理方法,提高工作效能;如何掌握有效的管理方法,熟练运用驾驭人心的各种手段;如何创造和谐融洽的人际关系;如何磨炼自己的头脑,做个耳聪目明的管理人;如何运筹好你的人生规划,抓住职业生涯的黄金

期;如何提升职业素质和人生境界;如何精通职场做人的奥妙……

通过本书,你还可以了解今日的管理者都在做什么,他们面对什么样的挑战。让你站在时代的前沿,轻松面对工作中遇到的管理挑战。

本书能给那些正在成长、努力和已作出成绩的主管以方方面面的借鉴,不仅像一面镜子让你审视自己、发现自己,更像一个呈现在你面前的阶梯,助你攀登、助你超越,凭借这个阶梯,最大限度地发挥自己的聪明才智,达到更高的奋斗目标。

本书编写分工如下:石积冰编写第一章、第六章;王连青编写第二章、第三章、第八章;赵永亮编写第四章、第五章、第七章。最后由石积冰统稿。

本书在编写的过程中参阅了有关书刊和资料,在此谨向其编著者表示衷心的感谢。书中难免有疏漏之处,恳请读者批评指正。

编 者

2006 年元月

目 录

第一章 职业素质锻炼	1
一、努力养成优秀管理者特质	1
二、清醒评估自我.....	12
三、学习能力是管理者的基本素质.....	14
四、培养训练组织管理能力.....	16
五、养成良好的心态.....	20
六、培养和锻炼语言表达能力.....	24
七、培养有助于事业成功的个性.....	28
八、培养自己的领袖气质.....	30
九、提高冒险方面的能力.....	33
十、培养和锻炼执行力.....	35
第二章 职场人生	39
一、团队是你的生命之源.....	39
二、呈现自己,让众人注目	43
三、提升你的领导魅力.....	45
四、身在职场须谦虚.....	49
五、利用优势与对手竞争.....	51
六、做公司的灵魂人物.....	52
七、正确的做事方法比盲目执著更重要.....	54
八、尽可能地抓住时机.....	58
九、不要侵犯别人的“领地”.....	60
十、多想办法而少谈主张.....	62

第三章 人脉经营	65
一、不要成为“老好人”	65
二、为自己打造威信的光环	67
三、领导下属的艺术和技巧	69
四、不要整天问别人对你的看法	97
五、用微笑征服别人	99
六、不要让情绪左右你的言行	101
七、满足人的自私之心	105
八、控制自己才能控制别人	107
第四章 冲突管理	109
一、处理冲突的基本技巧	109
二、以柔克刚,大度化解冲突	112
三、策略地批评下属,避免冲突	116
四、协调团队间的矛盾	117
五、灵活运用说服的技巧	119
六、在危机管理中获益	122
七、处理好办公室里的帮派之争	127
八、怎样处理与上司的冲突	128
九、如何处理与下属之间的矛盾	131
十、如何摆平“资深人员”	133
第五章 晋升直通车	135
一、让你平步青云的 10 个谈话技巧	135
二、从容面对提升	137
三、逐渐培养独立工作的能力	140
四、避免新主管常犯的 error	142
五、如何与旧同事相处	144
六、成为上司的好助手	146

七、如何与新上司搞好关系	149
八、外行领导内行的诀窍	152
九、有效见习,技高一筹	154
十、适应新工作的 5 个技巧	156
第六章 决胜千里	161
一、以身作则、身教重于言教	161
二、老板也需要你“管理”	166
三、目标能带来神奇的作用	169
四、保持头脑镇定	174
五、思维决定命运	176
六、愈投入,事情就愈容易	178
七、发挥机智的力量	181
八、打破常规看问题	183
九、努力作出最好的决断	188
十、学会捕捉自己需要的信息	191
十一、该坚决果断时就不要缩手缩脚	193
第七章 沟通无限	197
一、倾听是最重要的	197
二、建立通畅的沟通渠道	199
三、如何争取到核心人物的支持	203
四、打造成功的人际关系网	206
五、善于跟性格迥异的人合作	209
六、与下属不能称兄道弟	211
七、巧用办公室谣言	215
八、圆融处事,练就变脸功夫	217
九、与上司保持步调一致	219
十、把女性当作学问来研究	222

第八章 管理技巧.....	226
一、注意事业成功的细节	226
二、避免管理错位	228
三、学会减轻压力,自我放松.....	230
四、打杂是磨炼之道	231
五、戒除恶习	233
六、学会在工作时保持高效	235
七、通过梦想使工作变得妙趣横生	237
八、获取最高成就的七个秘诀	239
九、如何实现“无为而治”	241
十、采用灵活的弹性管理策略	244

第一章 职业素质锻炼

一、努力养成优秀管理者特质

纵览古今,横贯东西,在那些成功的管理者身上,一般都具有以下共同的特征和素质:

(一)忠诚而坚定

忠诚,就如金钱和情感一样,如果你想获得,自己就必须首先付出。作为管理者,请不要向下属发泄对本部门的不满,对他们而言,你就代表着部门。如果你需要他们并期望他们为你效力的话,就不要在他们面前说三道四。这里所说的忠诚,不止对上司,也不止对下属,更包括对你的部门,对你所从事的事业。忠诚是事业成功的基石,只有忠诚,我们才能够进行锲而不舍的投入,持之以恒地坚持下去。有了忠诚的价值观,自然也就具备了坚定的信念。下面的哈佛管理者宪章可在会议或研讨会时一起交流,也可写在笔记本或台历上,时时自我勉励。

1. 身为管理者,我要自动面对困难的工作;
2. 身为管理者,我是经营者的化身,同时也是推动经营的原动力;
3. 身为管理者,我必须使部属及组织的力量发挥到极点;
4. 身为管理者,我必须工作迅速,不浪费时间;
5. 身为管理者,我时时以数字来判断事物;
6. 身为管理者,我必须不断地自我启发;
7. 身为管理者,我必须具备创造力才能在新时代生存;
8. 身为管理者,我必须积极地行动;

9. 身为管理者,我必须积极地培育部属;

10. 身为管理者,我在行动上必须具有目的意识、问题意识、价值意识。

(二)乐观向上

乐观的管理者总是乐于听取他人的意见,因为他期待着好消息的到来。悲观的管理者却总喜欢找各种借口或摆出一副对一切都胸有成竹的架势,因为他害怕听到不好的消息;乐观的管理者认为下属都是自己的好帮手,悲观的管理者则认为他们懒惰、讨厌、无用;乐观的管理者每天清晨起床,便充满激情、信心十足,悲观的管理者则躺在床上,精神不振;乐观的管理者乐于接受下属提出的建议,悲观的管理者总是认为新的建议必将带来新的麻烦。

所以,乐观的管理者遇到问题总是迎刃而解,步步高升;悲观的管理者总是受到各种问题的困扰,徘徊不前。其实,现实生活中的一切都是一种客观的存在,只要看问题的角度变了,局面就会焕然一新。

每天都是好消息

有位老妇人有两个女儿,大女儿靠卖雨鞋为生,小女儿靠卖遮阳伞为生,生活相当不错,可是老妇人却整天愁眉苦脸,忧心忡忡。每逢遇上雨天,她总是担心小女儿的遮阳伞卖不出;每逢遇到晴天,她又开始担心大女儿的雨鞋没有生意。就这样天天为女儿们担心,没有一天快乐的日子。一天,一位朋友得知这种情况后,就告诉老妇人说:“夫人,您的福气真好!下雨天,您大女儿的生意兴隆;大晴天,你小女儿家顾客盈门,每一天都是好消息呀!”

拿破仑在一次与敌军作战时,遭遇顽强的抵抗,队伍损失惨重,形势非常危险。拿破仑也因一时不慎掉入泥潭中,被弄得满身泥巴,狼狈不堪。可此时的拿破仑浑然不顾,内心只有一个信念,

那就是无论如何也要打赢这战斗。只听他大吼一声,“冲啊!”他手下的士兵见到他那副滑稽模样,忍不住都哈哈大笑起来,但同时也被拿破仑的乐观自信所鼓舞。一时间,战士们群情激昂、奋勇当先,终于取得了战斗的最后胜利。

无论在任何危急的困境中,都要保持乐观积极的心态。尤其作为一个商界的领导人物,你的自信,可以感染到无数你接触到的人。有没有乐观自信的态度也直接影响到一场交易的成败与否。经理不是只告诉别人怎么干的人,而是要激发队伍产生一定抱负,并朝目标勇往直前的人。

(三)关爱下属

这一点应该不言自明。管理者的工作很大一部分就是管理下属,如果他根本不喜欢自己的下属,那么他也就不会赢得下属的尊重和喜欢,那他无论如何也不会成为一名成功的领导。

优秀的管理者总是对下属关怀备至。他们对下属所做的事情表现出浓厚的兴趣,让下属充满信心,并努力使他们对主管充满好感。他们易于让下属接近,而不是把自己封闭在办公室里。最优秀的管理者注重人性化管理,因为他们深知自己并不比其它人更加完美。他们对自己的缺点从不讳言,他们也会充分地理解他人。

桃李不言,下自成蹊

西汉大将军李广治军有方,严于律己、宽以待人。一次,在行军途中,天气非常寒冷,李广发现身边有一个腿部负伤的士卒,冻得全身直打颤,行走起来一跛一跛的,十分艰难。于是他立即跳下马背,毫不犹豫地牵着缰绳来到这个士卒跟前,亲切地对他说:“你行动如此不便,就暂时骑我的马吧!”说完李广便小心翼翼地把他扶上马背,并且亲自为他牵马,同时,轻声地和他交谈。负伤的士卒受到将军如此的呵护,不由得感激涕零。当军队终于到达宿营

地点时,又发现军中粮食缺乏,李广为了让负伤的士卒吃得好些,就将自己那份饭菜也给他送去,自己却空着肚子挨了一夜饿。李广为人真诚和善,行事磊落,关心部下,虽然不自我张扬,但也使许多人深受感动。士卒们因受到将军的关怀,便全力以赴地杀敌打仗,来回报他,致使军队捷报频传,所向无敌。

北风和南风比威力,看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽寒冷刺骨,结果行人为了抵御北风的侵袭,便把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动,顿时风和日丽,行人因为觉得春暖上身,始而解开纽扣,继而脱掉大衣,南风获得了胜利。

“南风”法则也叫做“温暖”法则,它来源于法国作家拉·封丹写的这则寓言。它告诉我们:温暖胜于严寒。运用到管理实践中,南风法则要求管理者要尊重和关心下属,时刻以下属为本,多点“人情味”,多注意解决下属日常生活中的实际困难,使下属真正感受到管理者给予的温暖。这样,下属出于感激就会更加努力地为企业工作,维护企业利益。

在使用南风法则上,日本企业的做法最引人关注。在日本,几乎所有的公司都很注重人情味和感情的投入,给予员工家庭般的情感抚慰。在《日本工业的秘密》一书中,作者总结日本企业高经济效益的原因时指出,日本的企业仿佛就是一个大家庭,是一个娱乐场所。这也正是日本企业所追求的境界。日本著名企业家岛川三部曾自豪地说:“我经营管理的最大本领就是把工作家庭化和娱乐化。”索尼公司董事长盛田昭夫也说:“一个日本公司最主要的使命,是培养它同雇员之间的关系,在公司创造一种家庭式情感,即经理人员和所有雇员同甘苦、共命运的情感。”日本企业内部管理制度非常严格,但日本企业家深谙刚柔相济的道理。他们在严格执行管理制度的同时,又最大限度地尊重员工、善待员工、关心体贴员工的生活。如记住员工的生日,关心他们的婚丧嫁娶,促进他

们成长和人格完善。这种抚慰不仅针对员工本人,有时还惠及员工的家属,使家属也感受到企业这个大家庭的温暖。此外,日本大企业普遍实行内部福利制,让员工享受尽可能多的福利和服务,使其感受到企业对家庭所给予的温情和照顾。在日本员工看来,企业不仅是靠劳动领取工资的场所,还是满足自己各种需要的温暖大家庭。企业和员工结成的不仅仅是利益共同体,还是情感共同体。正是通过这种方式,日本公司的员工都保持了对公司的高度忠诚。

在诸多的日本公司中,松下公司的做法极富典型性。

与其它日本公司一样,松下尊重职工,处处考虑职工利益,还给予职工工作的欢乐和精神上的安定感,与职工同甘共苦。1930年初,世界经济不景气,日本经济大混乱,绝大多数厂家都裁员,降低工资,减产自保,百姓失业严重,生活毫无保障。松下公司也受到了极大伤害,销售额锐减,商品积压如山,资金周转不灵。这时,有的管理人员提出要裁员,缩小业务规模。这时,因病在家休养的松下幸之助并没有这样做,而是毅然决定采取与其它厂家完全不同的做法:工人一个不减,生产实行半日制,工资按全天支付。与此同时,他要求全体员工利用闲暇时间去推销库存商品。松下公司的这一做法获得了全体员工的一致拥护,大家千方百计地推销商品,只用了不到3个月的时间就把积压商品推销一空,使松下公司顺利渡过了难关。在松下的经营史上,曾几次危机,但松下幸之助在困难中依然坚守信念,不忘民众的经营思想,使公司的凝聚力和抵御困难的能力大大增强,每次危机都在全体员工的奋力拼搏、共同努力下安全渡过,松下幸之助也赢得了员工们的一致称颂。

松下以员工为企业之本的做法在获得了员工们大力欢迎的同时,也为松下公司培养起了一个无坚不摧的团队。第二次世界大

战结束以后的很长一段时间内，松下公司都十分困难。而在这种情况下，占领军出台了要惩罚为战争出过力的财阀的政令，松下幸之助也被列入了受打击的财阀名单。眼看松下就要被消灭了，这时，意想不到的局面出现了：松下电器公司的工会以及代理店联合组织起来，掀起了解除松下财阀指定的请愿活动，参加人数多达几万。在当时的日本，许多被指定为财阀的企业基本上都是被工会接管和占领了。工会起来维护企业的事还是头一遭。面对游行队伍，占领军当局不得不重新考虑对松下的处理。到第二年5月，占领当局解除了对松下财阀的指定，从而使松下摆脱了一场厄运。正是因为松下幸之助始终贯彻以人为本，尊重职工，爱护职工的企业经营理念，才使自己绝处逢生。

古语云：得人心者得天下！只有真正俘获了员工的心灵，员工才会为企业的发展死心塌地地工作。在企业管理中多点人情味，少些铜臭气，有助于培养员工对企业的认同感和忠诚度。有了这些，企业在竞争中就能无往而不胜。

（四）鼓舞人心

鼓舞人心、激发士气，是管理者的基本素质之一。一个优秀的管理者不管在多么困难的情况下，都能够采取有效的方法来调动人心，振奋士气，继而达到既定的目标。

望梅止渴

有一年夏天，曹操率领部队去讨伐张绣，天气热得出奇，骄阳似火，天上一丝云彩也没有，部队在弯弯曲曲的山道上行走，两边密密的树木和被阳光晒得滚烫的山石，让人透不过气来。到了中午时分，士兵的衣服都湿透了，行军的速度也慢下来，有几个体弱的士兵竟晕倒在路边。曹操看行军的速度越来越慢，担心贻误战机，心里很是着急。可是，眼下几万人马连水都喝不上，又怎么能

加快速度呢？他立刻叫来向导，悄悄问他：“这附近可有水源？”向导摇摇头说：“泉水在山谷的那一边，要绕道过去还有很远的路程。”曹操想了一下说：“不行，时间来不及。”他看了看前边的树林，沉思了一会儿，对向导说：“你什么也别说，我来想办法。”他知道此刻即使下命令要求部队加快速度也无济于事。脑筋一转，办法来了，他一夹马肚子，快速赶到队伍前面，用马鞭指着前方说：“士兵们，我知道前面有一大片梅林，那里的梅子又大又好吃，我们快点赶路，绕过这个山丘就到梅林了！”士兵们一听，仿佛已经吃到嘴里，精神大振，步伐不由得加快了许多。

曹操可谓是鼓舞人心的典型代表，仅仅用一片空想的梅林，就实现了自己的目的。

作为一名管理者，仅仅是愿意抛头露面，站在众人面前指手划脚，这并不能表明管理者具有多少能力。管理者应当不断尝试新的方法。如果管理者让下属去试做某一件事而未获成功，也不要对做事的下属失去信任，更不要乱加指责。因为你要明白：如果不给下属失败的机会，让下属重新振奋精神，又怎么会获得最后成功呢？越是在失败和困难的时候，越需要管理者去振奋人心，激励士气。

（五）坚决果断

管理者要时常作出各种决定，而作出这些决定都是需要勇气的。当信息充分、准确时，管理者易于作出正确的决定。当信息难以获得时，你简直就无法作出决定，而这正是考验你的时候，事到临头，你必须作出一个决定。犹豫不决、优柔寡断，这些都是管理者的大忌，没有人会尊敬或愿意跟随一位胆小怕事的领导。犹豫不决固然可以免去一些做错事的机会，但也失去了成功的机遇。现代社会是一个信息社会，信息传播的速度大大地提高了。信息的快速传递缩短了空间距离，把世界各地的市场信息紧紧地联系

在一起了。信息就是机会,就是财富。但是,信息所提供的机会稍纵即逝,谁能快速拿捏,谁就能把握市场供需,谁就能获得财富,也就能成为时代的佼佼者。选择了在机会面前果敢决策,你就选择了成功。

1983年,时任中国光大实业公司董事长的王光英看到了一份工作人员为他准备的报告。他从报告中得知,智利一家倒闭的铜矿由于急于还债,需要处理一批二手矿车。这批矿车都是倒闭前不久矿主为加快工程进度采购的,几乎没怎么用过。矿车均为名牌车,总数有1500辆。王光英一拍大腿,认为机会来了。他火速派人与矿山老板取得了联系,表示了愿意买车的意愿。与此同时,一个负责购车的专家与工作人员派遣组火速成立了。临行前,王光英告诉他们,要有勇气,要相信自己的判断力,不要事事请示,只要你们认为车好价格好,就果敢拍板成交。

这位矿主虽说已破产,可他对即将出手的1500辆车保护得很好。这些卡车载重7吨到30吨不等,矿主包租了一个体育场,将这些车整整齐齐地摆放在这里,而且他让工人将所有的车都细心地涂抹了防锈油。专家组人员看到这些车时,不禁齐声赞叹。他们一丝不苟地验车,各项指标确实令人满意。派遣组人员丝毫不耽搁,马上开始了与矿主的讨价还价。矿主由于还债心切,最后双方很快以原价八折的价格成交了。协议刚达成,一位美国商人就来到了铜矿。

王光英的这次果敢决策,为国家净赚了2500万美元。试想,要是他面对信息犹豫不决,瞻前顾后,那批车肯定就被那位美国商人捷足先登了,2500万美元也会进了别人腰包。

(六)理智周到

以委婉动听的话语待人总比尖刻刺耳的语言更好,这是生活中的一个简单道理。然而,权力的诱惑通常使那些身居高位的人