

新时代知本女人必读丛书

Zhi Ben Nu Ren
guanlishu

知本女人 管理术

黎金芳◎著



成为优秀女领导必学的10堂课

管理高手精心打造半边天的绝世心经
职场御姐密集修炼变女王的最潮秘籍



吉林出版集团有限责任公司

Zhi Ben Nu Ren
guan li shu

知本女人 管理术

黎金芳◎著



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目 (CIP) 数据

知本女人管理术：成为优秀女领导必学的 10 堂课 / 黎金芳
著. — 长春：吉林出版集团有限责任公司，2011. 8

(新时代知本女人必读丛书)

ISBN 978 - 7 - 5463 - 6617 - 3

I. ①知… II. ①黎… III. ①女性—领导学—通俗读物
IV. ①C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 144636 号

知本女人管理术：成为优秀女领导必学的 10 堂课

著 者：黎金芳

出 品：北京博文天下

版权提供：中文在线·郜宇辉

选题策划：苏爱丽

特约监制：王冷阳

责任编辑：周海莉 齐 琳

特约编辑：李凤琴

特约印制：白金宇

美术编辑：边学成

内文插图：纸上魔方

整体设计：大观设计工作室

开 本：710 mm × 1000 mm 1/16

字 数：130 千字

印 张：16

版 次：2012 年 5 月第 1 版

印 次：2012 年 5 月第 1 次印刷

出 版：吉林出版集团有限责任公司

地 址：长春市人民大街 4646 号 (130021)

电 话：总编办：010 - 63109462 - 1104

发行科：010 - 85725399

印 刷：北京市业和印务有限公司

ISBN 978 - 7 - 5463 - 6617 - 3

定价：26.80 元

版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 63109462 - 1104

序 言

当今社会是以网络信息为主的时代，随着教育的普及以及脑力劳动越来越占主导地位，广大女性无疑成为其中的最大的受益者，这让她们得以从厨房中解放出来，可以外出从事各种智力劳动。于是社会中出现了越来越多的知本女性管理者，她们活跃在企业的各个部门，尤其以人力资源、行政部门、市场部门、财务部门为主。她们以强者的姿态、宏伟的气魄与男性比肩，创造和影响着整个管理界。

她们是职场上的别样风景，是职场上的半边天，在这个以男性为主导的社会中，她们成为万花丛中最鲜亮的那一抹红！

虽然身为女性，但新时代的知本女性管理者丝毫不缺乏男性管理者那样管理的铁腕、竞争的气魄和敏锐的洞察力，以及对管理理念和管理方法的创新能力。相反，正是由于她们拥有与男性不同的观察和分析企业行动的角度，使她们开创了与男人世界迥然不同的女性管理模式和作风。

众所周知，做管理者难，做女性管理者更难，做一个成功的知本女性管理者更是难上加难。她们要面对的不仅仅有来自下属的不信任，还有外界的质疑以及家庭的不理解。而知本女性管理者自己也常常陷入这样的困惑：女人能做好管理吗？我与男性管理者有何不同？怎么去管才合适呢？怎样做下属才会“听话”呢？我的优势何在？

大家都知道，所谓管理就是与人打交道的工作，管理员工，主要是能够让员工积极主动地工作，使企业或部门能够有序地发展。而知本女性管理者由于其母性的一面，有亲和力、善于沟通，她们更容易处理好和员工、上司以及客户的关系，使自己的管理畅通无阻。此外，知本女性管理者富有女性魅力，这使她们对下属更具有影响力；她们非常细心，这使她们更容易找到管理中的规律；她们具有女性敏锐的洞察力，使她们更容易洞察管理中的不足。

如果能发挥女性自身的这些优势，就能使知本女性管理者在管理时有所凭仗。如果在工作中注重取长补短，学习男性管理者的优点，避免一些女性管理者容易犯的错误，就能够使知本女性管理者在管理中立于不败之地。

本书通过对知本女性管理者在日常工作及生活的管理中遇到的各种情况进行分析，提炼出常用的知本女性管理技巧，给希望在人生中获得成功的知本女性提供一个参考。希望所有阅读本书的知本女性都能利用自身的优势，展现知本女性管理者的风采。

并对参与本书编写的成员：张兆杰、贺子锦、韩媛媛、王振伟、杨国辉、闫博、李忠良、赵静、李绍玲、李光亮、孙占领、呼建朝、张艾莉、杜延起、张萍、刘芳、刘俊义、翟龙顺、张志勇等人表示感谢！

黎金芳

2011年5月18日于北大光华管理学院

目录
Contents

第1课 独特素质：新时代的知本女人	1
一、自信是知本女性管理者的商标	1
二、优雅是知本女性管理者魅力的表现	7
三、学会展现知本女性管理者的气质魅力	15
四、做放眼未来的知本女性管理者	23
五、良好心态是知本女性管理者的必备素质	25
六、执行是最基本的管理素质	27
第2课 勇于决策：做有决策力的知本女人	31
一、有效预测是决策的前提	31
二、勇于设定高目标	37
三、居安思危，做好防范的决策	41
四、不为数据迷惑，彰显思维力	45
五、速度是正确决策的关键	47

第3课 柔性管理：知本女人的法宝	53
一、做柔和的知本女性管理者	53
二、微笑的魔力	58
三、展现真诚的温柔	63
四、赞美是无价的鼓励	66
五、亲和是知本女性管理者的法宝	70
六、知本女性管理者的女人味	75
七、知本女人的情绪管理	77
第4课 经营定律：知本女人的灵巧手腕	85
一、灵活投资，巧妙经营	85
二、懂得放弃也是一种管理策略	91
三、失败是通往成功最近的道路	94
四、知本女性管理者的“ $100 - 1 = 0$ ”定律	98
五、赢取顾客身后的亲友团	101
六、勇于创新，开拓未来	107
七、聪明利用广告效应	111
第5课 用人法则：做能知善用的知本女人	117
一、酒与污水定律	117
二、知人善任，各尽其才	122
三、给予员工女性关爱	127
四、帮助员工找到出现错误的原因	131
五、善于利用比自己优秀的人才	135
六、知本女人用人之木桶定律	138
七、少讲多听选择人才	143

第 6 课 善于沟通：展现知本女人的魅力	151
一、知本女性管理的境界	151
二、沟通是管理的核心内容	157
三、巧妙运用赞美的魔力	161
四、正确对待员工的错误	165
五、与下属沟通的巧妙手法	170
第 7 课 不畏犯错：正视知本女人的通病	175
一、卡莉·费奥莉娜的启示	175
二、一些知本女人的通病	179
三、忘掉女人的柔弱	183
四、不要忽略生活中的乐趣	189
第 8 课 洞察人心：知本女人的敏锐眼光	193
一、知本女人的敏锐洞察力	193
二、洞察重点，提升管理效率	198
三、如何加强洞察力	203
四、洞察力的实际运用	206
第 9 课 赢在细心：知本女人的天生优势	213
一、赢在细节的知本女人	213
二、细节其实很简单	216
三、细节决定战略	220
四、无规则，不细节	223
五、将细节落实到位	226
六、从训练中出细节	228



第1课

独特素质：新时代的知本女人

新女性宣言 展现独特魅力，打造职场翘楚——我就是“杜拉拉”！

当今社会，女性的地位越来越不容忽视。职场中，有些女性管理者甚至名扬四海，成为焦点人物——“杜拉拉”便是她们的缩影和例证。

一、自信是知本女性管理者的商标

先哲曾说过，信心是人世间最坚强的一种内在力量。虽然外界看知本女性管理者的角度是多种多样的，但有一点是不可回避的，那就是她是否自信。对于一个成功的知本女性管理者来说，自信心极为重要。

如果有人问：什么样的女人最有魅力？有很多人都会回答：自信的女人。由此可见，知本女性管理者不一定得有花容月貌，但一定得在众人中

有鹤立鸡群的自信气质。大凡成功的知本女性管理者，均具有自信心极强这种特质。

在家乡的时候，邻居家有一对双胞胎姐妹，她们的模样极为相像，从小就穿一样的衣服和梳同样的发型。但邻居和朋友仍能一眼就辨别出她们谁是姐姐，谁是妹妹。因为两人性格截然相反。姐姐从小就活泼好动敢说敢笑，妹妹从小就胆小怕事畏畏缩缩。随着年龄的长大，两人的性格区别更加明显。20岁的时候，她们进了同一家房地产公司做销售员。姐姐的脸上总是带着自信的微笑，她微笑着面对上司交给她的每一项工作，微笑着面对同事间的是是非非，不久，姐姐就被提升为销售部经理。而妹妹却见到上司就胆怯心虚，说话都会突然口吃；看见同事们说悄悄话就会以为在议论自己而郁闷；面对挑剔的客户只会着急不知道如何应对，最终被调离销售部。

姐妹俩截然不同的遭遇正说明了自信的重要性。自信的知本女性管理者能够勇敢地说出和实施自己的想法和主张，维护自身的尊严和权利，然后尽一切可能去影响同事、上司、下属或客户，用自己的言语和行为打动他们。因为自信，她们往往能够承担更具挑战性的工作，得到升迁的机会。自信的女人能够散发出一种别样的光辉，在充满竞争的职场里，知本女性管理者本身就站在众人之上，而在以成败论英雄的工作中，唯有自己才是自己的依靠，这时，你的自信是你唯一的生存法宝。积极主动地向前迈进一步，说出那句著名品牌的著名话语：“我行，我可以！”在管理时，如果知本女性管理者自己充满信心，就能起到一种稳定军心的效果。管理者是团队的大脑，只有大脑有信心排除万难，团队这具身体才能从容运作，不会手忙脚乱。

在日常工作中，有一些知本女性管理者在工作中的表现是“耳根子”

软。她们很多时候做事没定性，一会儿想这样，一会儿又想那样，往往是先前的思路还没有完全落实，别人一说，她的想法就又跟着变了；但是，她们有时候在做决策时又表现得异常顽固，不理别人的劝说，一定要坚持最初的决定，出了问题也决不回头。这也让这些知本女性管理者手下的员工无所适从，做了很多无用功，累且不说，还总是因为跟不上上司的思路而挨批评。

而这些知本女性管理者在工作中表现出这种矛盾的行为方式，最主要的原因就是缺乏自信。因为缺乏自信，所以对自己要做的事情始终拿不准，轻易就能改变自己先前的决定；同样因为缺乏自信，对于所做的决策，在面对别人尤其是下属的质疑时，往往觉得自己的权威受到挑战，反而会寻找各种各样的理由为自己先前的决策辩护。

知本女性管理者如果缺乏自信，后果是严重的。那么知本女性管理者如何在这个充满竞争的社会里，抓住自信这个最重要的生存法宝，培养自己的自信呢？

首先，就是提高自己的语言表达能力。

语言能力是提高自信心的强心剂。一个能把自己的想法或愿望清晰、明白地表达出来的人，一定是具有明确的目标和坚定的信心的人，同时充满信心的话语也会感染对方，吸引对方的注意力，让别人接受自己的观点。在管理中，知本女性管理者常常因为谨小慎微，对发现的问题不及时说出，或觉得没有把握而不敢开口，结果反而使问题越来越严重。其实，只要开口，试着说出自己想法和意见，就会发现你的努力将很快成为事业上的成就。

有一位知本女性管理者想请一位著名的书法家为自己的公司题字，便拜访这位书法家，并说明来意。书法家得知对方的意思



后，幽默地说：“是题字啊，可以，不过现在是经济社会，我的字可是很贵的，不过给你算便宜点，一个字200块钱，怎么样？”虽然这是个玩笑话，但是这位知本女性管理者还是听出这位书法家对常有人以各种借口索取他的手迹有些抱怨。

于是，她对书法家说：“大师，您的话可是没有全说对。要得到您的墨宝。付钱是理所应当的。可是您的字何止200块钱一个啊，比方说，我想用200块钱买一件上衣，这家商场买不到，还可以去另外一家去买，可是您的墨宝只能出自您的手，别的地方可是找不到的！在我看来，您的每个字都是无价之宝，我付再多的钱也不够啊！”几句话说的这位书法家觉得“心头别有一番滋味”，便欣然题字。

知本女性管理者会遇到各种各样的场合，需要把自己的想法清晰明白地表达出来，那么她的内心一定要具有明确的目标和坚定的信心，用充满信心的话语感染对方，吸引对方的注意力，从而让人们相信她。具体来说，就是在日常工作中有如下的表现：

1. 在说话时，要把声调放低，使自己的话语听起来平稳、和谐，也更有魅力。
2. 运用胸腔呼吸，让声音更加有力，而不是用胸腔来呼吸。
3. 说话时结合身体语言，配合一些手势，同时自己的眼睛看着对方，并面带微笑，这样可以增强自己语言的感染力。

其次，不管在什么场合，尽量挑显眼的位置坐。

在各种聚会或会议中，知本女性管理者要尽量坐在显眼的位置，这样，被注意或点名的机会就会增加，这样可以增加自己的信心。知本女性朋友可以尝试着把它养成一种习惯。形体的自信是一种整体性效应，除了

行为举止还包括面部神情、站立的姿势、目光的运用等。形体的自信会强化自己的语言自信，也能帮助自己建立良好的自我感觉，更加满怀信心。神情专注、面带微笑会让人觉得你是一个值得信赖的人，而神情茫然、愁眉苦脸只会让人退避三舍。与别人说话时挺胸直立，会显示出人格的尊严，也是尊重对方的表示，而靠着墙或桌子，颓然地面对别人，不光自己无精打采，对方也觉得索然寡味。

还有一点要特别注意，就是知本女性管理者要把握每次当众发言的机会。

无论是参加什么性质的会议，知本女性管理者都要把握好每次机会，最好每次都能主动发言，提高自己的“出镜率”，评论、建议或提问都可以。不要担心你的发言是没有意义的，因为总会有人同意你的见解。当然，没有经过任何思考的情况下例外。其实只要经过深思熟虑，发表的意见大多都是有价值的。

自信，是优秀的知本女性管理者的基本素质之一。通过以上这些训练，知本女性管理者能够逐渐地改进自我，信心也会因此而激增，并让你得到别人的支持和认同。

吴士宏在参加进入 IBM 面试的时候，有着一一种无所畏惧的自信，当面试经理问她：“你是否了解 IBM 公司？”“很抱歉，我不了解。”吴士宏如实回答。“那你是一怎么样知道你有来 IBM 工作的能力？”“如果你不聘用我，又怎么能知道我有没有能力呢？”吴士宏脱口而出。

说完这句话后，吴士宏接着用英语说，她以前的领导和同事都说她是一个能力很强的人，还善于学习，通过自学考试就是对自身能力的很好证明，如果给她机会，她会证实她的能力能够将

工作做好。任何一个公司录用自己一定不会后悔的。就这样，她被告知：下周上班！吴士宏充满自信、漂亮的话语使得主考官对她产生信任。

为了更好地拥有自信，知本女性管理者不妨试试下面的小办法，也许会对提升自信有些帮助。

1. 每天睡前想一想今天做了哪些值得骄傲的事，哪怕是很小的事；第二天早上起来先对自己暗示几次：相信自己，我很棒，非常棒！

2. 做事要有条理，把每天要做的事列个清单，并按照清单立刻去完成这些事，每做好一件事就会增加一份自信。

3. 不要总去想自己是否自信，因为太关注自己的缺点只会让其掩盖住自己的自信心。

4. 要懂得释放压力，可以做些运动，或做一件能让精力集中的事情，这样可以避免心理压力过大而导致不自信。

5. 不要错误地认为不喜欢参与公众场合、不喜欢当众讲话等就是自闭，这跟每个知本女性的性格有关系。

二、优雅是知本女性管理者魅力的表现

可以毫不夸张地说，优雅的知本女性管理者，无论家庭、事业、交际，都能一帆风顺，偶尔出现的挫折打击，总能被她们轻巧化去，一举手、一投足间，便能使事情向着有利于她们的方向转去。

优雅的知本女性管理者，也许会疲劳，因为优雅会带来众人的期待和信任，会令她们走进一个又一个劳心劳力的圈子，但是，优雅的她们，总



有办法用最短的时间最恰当的方式巧妙地处理妥当，在众人的赞叹声中，保持她们自信的微笑，给大家送去定心的精神动力。

当然，这不是说非得是女强人才有自信和优雅。女强人的雷厉风行不可一世总使人敬而远之。而自信优雅的知本女性管理者却没有这样的特点，她们或者刚强，或者柔弱，或者中性，但都使人易于接近、喜欢接近。刚强的她们，会露出豪爽的一面，用一份坦诚与爽朗使你心悦诚服；柔弱的她们，总容易使人们对她心生怜爱，继而心甘情愿为她做事；中性的她们，长袖善舞，无论男人女人都对她们欣赏佩服，那便是源于一份自信的洒脱了。

而且往往自信优雅的知本女性管理者，懂得什么才是她最需要。芸芸众生，优秀杰出的人物不计其数，就算武曌再世，也不能网罗所有，知本女性对此有着清醒的认识，她们只寻一个合自己脾胃与自己志趣相投的人共度一生，来谱写生命中的绝唱。所以，自信优雅的知本女性，从来没有绯闻缠身，因为她们本来就洁身自爱，身正自然不怕影斜，偶有一些们造谣生非，也不过给她们的爱情做一个广告而已。

另外，自信优雅的知本女性，不一定拥有自己的事业，但拥有事业的她们，一定能够在事业上挥洒自如，让上级下级同事对手都心悦诚服地佩服她们工作的能力。在工作中，她们能举重若轻，以大局为主，做事稳妥细致。

即使没有自己的事业，自信优雅的知本女性，也不会学那些为赋新词强说愁的小女人整天无所事事，借助酒吧、舞厅、烟、酒、网络消磨自己的青春，她们目光长远，对自己有充足的信心。经营家庭，她们能够使父母顺心、丈夫放心、子女开心，每周她们都能计划好一个家庭的开支用度以及活动计划，能经常带给家人一些惊喜，以使自己的家庭幸福美满；经营爱情，她们绝对是成功男人背后的女人，默默地支持，温柔地关心，体