



Z H I C H A N G C H O N G D I A N

职场充电

现代企业管理全员培训教程

XIANDAI QIYE GUANLI QUANYUAN PEIXUN JIAOCHENG

■汗 牛/策划 ■王海旗/编著



教给你在学校和课本上学不到的知识

如何做一位成功的经理人

如何做一个上下融通的中层干部

如何做一个快乐的上班族



中国纺织出版社



ZHICHANGCHONGDIAN

职场充电

现代企业管理全员培训教程

XIANDAI QIYE GUANLI QUANYUAN PEIXUN JIAOCHENG

■汗牛/策划 ■王海旗/编著

MBA 258/OP



教给你在学校和课本上学不到的知识

如何做一位成功的经理人

如何做一个上下融通的中层干部

如何做一个快乐的上班族

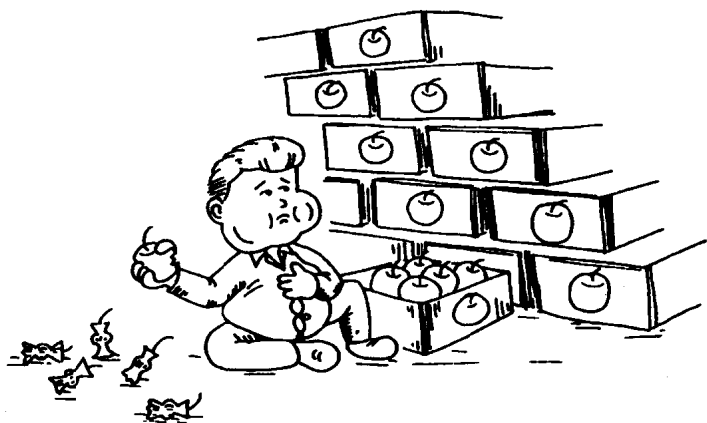


中国纺织出版社

职场充电

——现代企业管理全员培训教程

汗牛 策划
王海旗 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

随着中国人世,市场竞争更加激烈。市场的竞争根本在于人才的竞争,人才重在培养。本书从企业高级经理、中层主管和普通员工的素质培训三方面加以阐述,以办公室礼仪作为补充。全书共有八十多篇文章。作者结合多年企管培训的实践经验,参考国内外企业管理的最新理论,书中援引大量的企管案例,文字生动活泼。本书既可作为企业全员培训的教材,又可作为企业高级经理、中层主管和普通员工以及大学生的自修参考书。

图书在版编目(CIP)数据

职场充电——现代企业管理全员培训教程/王海旗编著.
—北京:中国纺织出版社,2002.2

ISBN 7-5064-2141-0/F·0217

I. 职... II. 王... III. 企业-职工-培训-教材
IV. G726

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 003112 号

责任编辑:刘 群 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云沛印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 2 月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:13

字数:281 千字 印数:1—5000 定价:24.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

进入新世纪以来，企业新白领阶层的知识层次和思想意识又有了进一步提高，但上至高级经理阶层，下至普通员工，由于受教育程度的不同，加之来自周边社会各种观念的影响，使得企业内部员工思想素质良莠不齐，上下离心离德，同事关系紧张，难以使企业走上上下一心、良性循环的成功之路。

目前绝大部分企业正是认识到了这一点，为迎接 WTO 的洗礼，而加强了企业内部教育培训，然而在加强团结、增强凝聚力方面仍没有一本具有说服力而非条条框框的教材。

《职场充电——现代企业管理全员培训教程》即是迎合了企业的这种需要而编著的。全书分为“寂寞经理篇”、“中层干部篇”、“快乐上班族”、“享受人生（礼仪）篇”、“企业成功篇”五大部分，共八十多篇国内外成功企业人士的佳作，既是一本现代白领经营管理者及其员工观念更新、关系融洽的人生辅导书，亦是一本现代企业内部员工加强思想素质培训，从而使企业迈向成功之路的好教材。

本书的大部分内容曾被一些企业作为企业管理培训的教材，经过不断修改、补充，就成为呈现在大家面前的这本企业管理理念集粹。本书可作为企业培训教材使用，也可作为企业经理、主管及员工的自修读物。

编 者

目 录

● 寂寞经理篇 ●

- 自古经理皆“寂寞” 3
- 怎样做一位优秀的管理者 8
- 洞察力——成功领导者必备的基本素质 12
- 管理要有新意,工作才有活力 18
- 不做多面人——挥洒自我巧管理 21
- 经营管理首重 KASH 24
- 老祖宗的管理哲学——分层负担,充分授权 28
- 与下属相处的艺术——永不冷落身边的人 31
- 成功领导者应具备的特质 47
- 强将手下无弱兵 51
- 新人类需要新主管 53
- 高层经理的时间管理 56
- 将管理艺术化 60
- 新世纪的卓越领导人 64
- 经理,您“耳根清静”不得 68

● 中层干部篇 ●

- 如何做一个优秀的中层干部 73
- 教你做个快乐的主管 82

- 怒火冲天的艺术 85
- 为下属加把劲 89
- 新官上任三把火 92
- 技术型主管如何运用领导统御的艺术 96
- “人性”该如何管理 115
- 谈下属员工的工作态度 118
- 组织内的“恶意顺从” 122
- 解剖“新新人类” 125
- 负面意见——有利管理的另一种声音 128
- 中层干部的时间管理 131

● 快乐上班族 ●

- 做个优秀的追随者 137
- 主管心目中的好下属 142
- 下属的快乐之道——掌握自己的人生目标 145
- 推动自我成长的原动力 149
- 现代上班族自我修炼秘笈 152
- 如何赢得“关爱”的眼神 158
- 上下融通,发挥自我的应变之道 163
- 发脾气的哲学 173
- 如何缓解压力 176
- 犯了错误,该如何 179
- 办公室里巧生活 183
- 如何面对办公室恋情 186
- 提高工作附加价值的秘诀——发挥“心脑手合一”的工作态度 189



- 如何建立良好的人际关系 192
- 培养第二专长,增加全新知识 196
- 学会适应工作,做企业有用之人 201
- “机会主义”——上班族远离失业的要点 204
- 职场中的个人计划 208
- 新新上班族得意职场六大守则 211
- 第二职场枯木逢春 217
- 寻找适合个性的工作 221
- 生手如何变专家 226
- 上下班路上,你在干什么 231
- “老伐木工”和“小伐木工”的故事 235
- 变,变,变——你的工作观 240
- 跳槽秘笈——谋定而后动 251
- 离职,你想好了吗 256
- 求职面试,你准备好了吗 263

● 享受人生(礼仪)篇 ●

- 快乐的真谛 285
- 享受人生的硬招数——职业生涯设计 287
- 事业生涯中的“进”与“退” 291
- 巧用你的每一天 296
- 生活增阅历,成长需学习 299
- 进步的原动力来自学习 301
- 工作中的人际关系 305
- “感情投资”究竟值不值 310
- 畅通无阻巧沟通 315

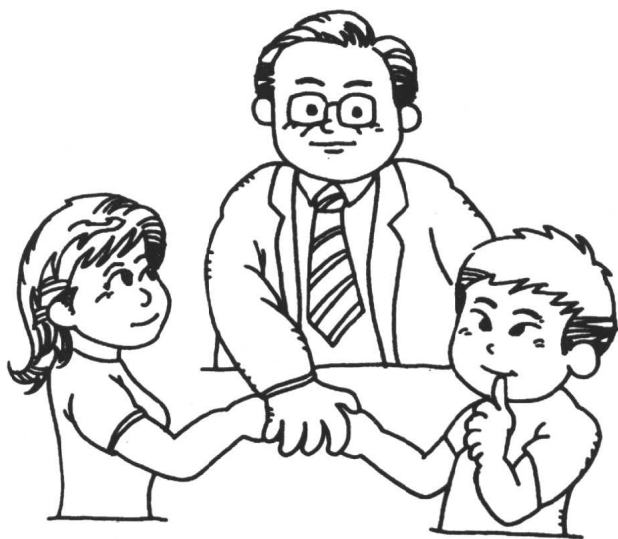
- 商务活动中的沟通技巧 321
- 打招呼好处多 326
- 电话礼仪知多少 328
- 嫉妒的省思 331
- 骄傲在跌倒之前——由一只骄傲的鸡所想到的 333
- 心态就是你真正的主人 336
- 换个说法——工作努力等于人生得意吗 338
- 失败时,流泪还是奋起 342
- 危机意识——获得的失落 345
- 如何迈向成功的殿堂 347
- 永远追求完美 353

● 企业成功篇 ●

- 企业如何提高自身竞争力 361
- 全员品质共识的建立 366
- 大力提倡运用“参与式”管理 371
- 你的企业有在职培训吗 375
- 企业如何赢得人才 378
- 人才出走,莫惊!岁末跳槽,慎思 382
- 工作中的“候补”选手——推广“职务代理人”制度 387
- 怎样拟定企业组织架构与核心工作 391
- 现代企业成功之路 398

寂寞

经理篇





自古经理皆“寂寞”

当一个经理感到寂寞时，意味着在公司里没有合作伙伴，工作中诸事仅凭单打独斗，最终会引发自身生存危机。

在一阵鼓掌声、道贺声、欢笑声中，刚升任经理的汪小姐向宴席上所有的上司（董事长）、同事（其他干部）、下属（部门同事）敬酒致意。这个时候，汪经理心里充满着满足感，并下定决心要努力工作，继续往上爬。

第二天，汪经理开始拟定工作计划，并立下宏愿，觉得前途充满希望。随着时间一个月、一季度、一年的过去，汪经理越来越觉得不对劲，上司并不好了解，同事并不好相处，下属也不好接近。汪经理心里突然觉得好寂寞、好孤单，自己原来是一个“寂寞”的经理人。假使你现在也是一个经理人，你是否也有同样的过程与感觉？

人人可通过个人才华出人头地，也可借重团队合作来成就功名，所谓“人往高处走，水往低处流”，这是显而易见的事，但是“高处不胜寒、低处不寂寞”却只有那些曾经经历过的人，才能够深深体会。

所谓“高处不胜寒”是指当一个人从升迁阶梯的第一层开始往上爬，每爬一层，体力、精神就消耗一些，工作压力也相对增加，爬到一定职位以上（如经理、副经理级），因为体力、精神已消耗大半，“抵抗力”变差，一有风吹草动，宛如寒流袭来而高处不胜寒。所谓“低处不寂寞”则指在低位者责任轻，压力小，每日三五成群谈东说西论长短，而且大部分公司的

组织结构都是金字塔型，中下阶层的员工毕竟占多数，只要“臭味相投”、话题与共，生活怎会无聊，心情怎会寂寞？

高处为何不胜寒

在工商业繁荣的现代社会中，人与人之间的疏离感（alienation）越来越重，究其原因不外乎“年龄造成了代沟”、“地位拉远了距离”、“所得形成了差异”。因此，人与人之间越来越冷漠，在人类心灵的深处，常有一种无奈的寂寞感。对一个经理人而言，“寂寞”的原因可能有三：

1. **提升** 由于升了官，原来的同事变为下属，因“地位拉远了双方距离”，大伙不能如往昔般无所保留、毫无忌惮地说话，彼此距离越来越远。若是遇到年纪轻、资历浅的先提升经理，更会出现代沟，久而久之，经理人越感寂寞。

2. **跳越** 身为经理人之后，因蒙上司继续恩宠，前途一片看好，因而日以继夜地努力工作，“不请假”、“不交际”、“不苟且”，一切重心全在跳越工作瓶颈，一切目的均在跳越晋升门槛，为了有更好的地位，更高的收入，除了工作还是工作，久而久之，失去了人缘，朋友疏远了，寂寞感也随之而来。

3. **跳槽** 企业经理人常有空降部队，一来就坐高位、领高薪，逼得内部员工产生排斥、抗拒、冷漠感，身为一个跳槽的经理人，备感冷漠，孤家寡人，不堪寂寞。

寂寞经理人的危机

当经理人感到寂寞时，将可能引发三种危机：

1. **生存危机** 意味着他在公司里没有伙伴（partner），没有班底，工作上诸事仅凭单打独斗，虽有同事却无法与之共



患难,虽有下属却无法与之共进退,纵使有满怀计划,却无法依计执行,件件封杀,案案阵亡,久而久之,无法立足,终于引发生存危机。

2. 成长危机 科技日新月异,社会不断进步,人类也要吸收各种新“知”,如同小孩要吸收各种营养,才能生长茁壮,寂寞的经理人面临信息的封闭,因为朋友逐渐远离,同事谨言慎行,很难获得“一手情报”、“正确消息”,因而面临停滞的危机。

3. 发展危机 没有压力,就没有成长;没有成长,就没有成就;没有成就,就没有成功。寂寞的经理人压力重,但却没有足够的新“知”,当成长碰到瓶颈时,自然无法向上突破,向前发展。

远离寂寞,转危为安

海明威说过:“人不是为失败而生;一个人可以被消灭,但不能被击败。”所谓“被击败”就是放弃了奋斗的意志与生活的勇气。当经理人内心充满寂寞感,面临着生存、成长与发展的危机时,千万不能被击败而失去奋斗的意志与生活的勇气,相反要静下心来,仔细思考,遵循以下三个“三”原则,转危为安,脱离寂寞,风云再起。

(一)三“做”:即“该做”、“能做”、“想做”

1. 该做 身为一个经理人,必须先了解自己应该做什么,所谓“不在其位不谋其政,在其位而谋其政”。当然,不管您该做的工作是什么,建立良好“人际关系”,绝对是应该要做的。

2. 能做 最好能通过团队来做,本身只要做好领导管

理的角色,大伙可共荣共存。

3. **想做** 每个人都有梦想,也可随心所欲,但经理人所想做的,必须利己利他,双胜双利,如此周围的人自然亲近,何来寂寞。

(二)三“通”:即“上通”、“中通”、“下通”

1. **上通** 向上沟通。“人有知道的需要”,老板总希望知道你在做什么,故将所要做的事及进度,适时向上司汇报,取得支持与肯定。

2. **中通** 平行沟通。这个时代除了要会做事,也要会做人,经常和同事交换意见,培养感情,获取新知,排除寂寞。

3. **下通** 向下沟通。带人要带心,经常与下属沟通,了解其问题所在,帮助他们解决问题,培养班底,提拔人才。下属的成功,就是你的成功。

(三)三“周”:即“周到”、“周密”、“周详”

1. **周到** 凡事设想周到。在公司中,不论是上司、同事、下属,他们想要的,想做的,你都能预先想到,妥善安排,自然会受人信任。

2. **周密** 行为思想周密。百密无一疏,为人处事不留把柄,不落口舌,凡事说到做到,不打没把握的仗,不做没把握的事,做个诚信的人。

3. **周详** 诸事考虑周详。人的一生并非由命运摆布,要靠自己掌握,拟好计划向理想冲刺,但别忘了处处、时时、事事为自己留后路,生活自然充满信心。

人生不怕寂寞,就怕黯然伤悲,身为经理人要“看得破”、“提得起”、“放得下”;看得破才能产生定见与远见,提得起才能有作为,放得下就能化解心结,以无我的精神入世,行其所



当行。建立良好的人际关系,适当赞赏他人,谋求双赢,久而久之,要想“寂寞”都很难!

怎样做一位优秀的管理者

管理者必须彻底执行公司规定

有一个运动评论家常常向人提起一个有趣的故事：有一位棒球教练，他常常谆谆教诲新加入的运动员不要好高骛远，须守在重要的一垒，但令他伤心的是，常常有人忽略了他的指示，企图奔向二垒，而往往还没跑到一半就被封杀出局。

回到休息室以后，这个教练都会指责年轻的新运动员不听指挥，造成无谓的牺牲。教练常常骂道：“我告诉你多少次不要盗垒，你就是不听，你为什么不服从我的指挥？”而这个被骂的新运动员往往带着无辜的眼神注视着他，说道：“教练，我还以为你并不重视这个规定。”

新运动员这种态度如果出现在公司员工身上的话，那他的主管就要负很大的责任。他应该告诫员工注意自己，警惕自己，不要违反公司的规定，例如：“不准吸烟”、“不代打卡”、“不乱丢纸屑”、“不穿拖鞋”、“工作中不讲话”、“不迟到早退”、“工作场所要保持整洁”等等，就算员工稍有违反，也需按公司管理规章论处，千万不可姑息养奸，一误再误，否则将导致整个组织的松懈、瓦解。所以，上面的例子里真正要负责的是教练自己。

“我还以为你并不重视这个规定”这句话不知道害死了多少人！造成员工疑惑不安的情绪，空有规定但没有贯彻实施，这样更会使员工有前后不一致的感觉，令人无所适从。影