

高情商 管理课

90%的人都不知道的管理技巧

王永红◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

高情商管理课

90%的人都不知道的管理技巧

王永红◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

高情商管理课：90% 的人都不知道的管理技巧 / 王永红著.

北京：中国经济出版社，2018.5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5095 - 3

I. ①高… II. ①王… III. ①企业领导—情商—关系—企业管理—商业模式—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 032782 号

责任编辑 李 丰 高晓晔

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京富泰印刷有限责任公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.5

字 数 216 千字

版 次 2018 年 5 月第 1 版

印 次 2018 年 5 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68359418）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 68344225 010 - 88386794

前言

PREFACE 

情商之父丹尼尔·戈尔曼曾对 188 家大公司竞争力模型进行了分析，他的目的是找到这些跨国公司、超大公司或政府机构中，有哪些个人能力因素会对其产生重大影响。丹尼尔·戈尔曼将个人能力因素分为三种类型，即纯粹的技术能力、认知能力和情商竞争力。

研究发现，虽然智力是高效管理者卓越表现的影响因素之一，但比起智力因素，管理者的格局、视野、主动性等情商因素对企业所产生的影响力是其他因素的两倍。管理者的职位级别越高，情商对其效能的影响力就越大。

在随后的时间里，丹尼尔·戈尔曼通过对神经学以及人类成功要素的不断分析研究发现：在才智、受教育程度、行业经验相当的情况下，拥有高情商的人更容易成功。高情商的管理者决策能力强，富有创造力，能很好地理解他人，并与他人建立良好的社交关系，能极大地调动团队成员的工作积极性。

丹尼尔·戈尔曼得出结论：最高效的管理者在关键方面是一致的，即他们都是高情商的管理者。如果缺乏情商，一位管理者是无法卓越而伟大的。

深究下去，你会发现，一家企业的成功并不是当下流行的所谓“商业模式论”，即认为企业只要发现了用户痛点，提供了对路的创新性产品，站在风口就会赢。对企业成功影响更深刻、更具有决定性的因素，是管理

者高效而卓越的工作能力，而这种能力则来自其超凡的情商。因此从某种意义上来说，高情商管理就是企业最好的商业模式。

华为最初只是一家注册资金2万元，只有6个人的小公司。从一家小公司起步，经过30年的发展，华为已经发展到拥有十七八万名员工，总营业额超5200亿元的超级巨鳄。华为成功的核心因素是其领导者任正非独特超前的企业管理理念、管理方法及其个人超乎寻常的影响力。

腾讯平台活跃着数以亿计的用户，连接着数量庞大的企业以及用户人群，腾讯在资讯、通信、娱乐、金融、生活等各个领域取得了巨大成就。可以说，腾讯是一家伟大的互联网公司。“一切以用户价值为依归”是腾讯的理念，其体量庞大，商业模式多元而复杂。这一切看似与腾讯务实、低调、勤勉的企业文化与工作效能有关，但追根溯源，腾讯背后有一位看似沉稳实则强大而有力的领导者马化腾。在马化腾的决策指导下，腾讯集团在战略、创新、管理、文化、员工、用户、产品、运营和研发九大体系中，方法得当，运转高效。

在全世界掀起一场巨大影响力的，还有一位有着大格局、大气度、大视野的领导者马云。马云创建的阿里巴巴一开始的使命便是“让天底下没有难做的生意”，如今他说：“如果世界不够好，你即使过得再好，也没有意义。”“成功者必须有利他的思想。只有让你的员工、客户、合作伙伴比你强大，只有你的竞争对手比你强大，社会才会进步，你才有可能成功。”

高情商管理者需要做的事情不是模仿那些所谓的成功商业模式，更不是瞄准快钱赚小钱，而是“放长线，钓大鱼”，一步一个台阶持续成长，在个人影响、团队管理、干部选培、组织架构、考核激励、运营监管、产品创新、客户关系等多个层面，不断积累自身实力，释放管理能量，在提升企业综合竞争力的同时，快速成长为一名卓有成效的管理者。

前言 1

第1章

领袖气质：以魅力成就卓越

领导力是领导者的决策力、学习能力、格局视野、影响力、实践经验以及领导方法等的综合体现。一切组织和个人的兴衰都源自领导力，而领导力并非天赋使然，它完全可以在后天的学习与实践中获得。

- 1.1 领导者就是重复推轮子的人 3
- 1.2 要有改变世界的大格局 10
- 1.3 把自己逼死，把别人逼疯 16
- 1.4 灰度、妥协与宽容 22
- 1.5 听大多数人的意见，和少数人商量，一把手说了算 28

第2章

团队管理：聚人气，拢人心，促执行

高效的团队管理能最大程度地提升团队成员的工作热情，挖掘团队成员的创造力，加深员工的忠诚度，使员工拥有高效的执行力。而员工以及

团队富有激情的工作状态，又会使得组织富有生命力和创造力，运转更加顺畅，从而拥有一流的竞争力。

- 2.1 为什么唐僧式团队才是无敌团队 35
- 2.2 产品第二，团队第一 40
- 2.3 给员工戴上“阳光准则”这个紧箍咒 45
- 2.4 将普通员工打造成最合适的那一个 50
- 2.5 用人要疑，但要制度性地怀疑 54
- 2.6 用虚拟小组促进跨部门合作 59

第3章

干部管理：金字塔顶部要站什么样的人

任正非说过一句话：管好干部，分好钱。企业金字塔顶部究竟应该站什么样的人更合适？回答这个问题，需要企业根据自身的发展方向与目标，建立正确的干部选拔、管理、培训机制，搞好干部的选、用、育、留等体系化建设，让干部队伍为企业撑起一片天。

- 3.1 好干部就是敢于做“坏人” 67
- 3.2 在赛马中识马，发现千里马 72
- 3.3 2N原则：前无帮派，后有备份 78
- 3.4 高级干部要多喝咖啡少干活 82
- 3.5 自律永远是最低成本的管理 86
- 3.6 干部考核就要以责任结果为导向 91
- 3.7 贪10万，花1000万来调查 97

第4章

组织管理：重构，创新，崛起

组织管理的根本在于：确保组织跟得上时代的变化，增强组织驾驭不确定性的能力，激发组织成员的创造力，使组织释放出巨大的价值。而这些需要管理者顺势而为，根据外界变化，整合企业内外部所有资源，对组织进行重构和创新设计，在市场中迅速崛起。

- 4.1 简化“不产粮食”的部门 105
- 4.2 制衡管理：让听得见“炮声”的人来呼唤“炮火” 110
- 4.3 “梦想家+建造家”=可持续发展的“大家庭” 116
- 4.4 HR 三支柱崛起：从管人到管人才 121
- 4.5 核心创始人—部门 leader—员工 128
- 4.6 终结组织黑洞——山头、腐败与倦怠 132

第5章

激励管理：让员工像老板一样工作

企业激励不到位，常会出现这样的现象：员工虽然收入高，但斗志低；身在曹营心在汉，时不时想着跳槽或另立山头；对工作缺乏热情，没有团队归属感……有鉴于此，企业需要在激励层面加以完善，比如灌输危机意识，以奋斗者为本，完善考核机制等。一旦企业的激励做到位，员工的工作积极性就能充分调动起来，像老板一样自动自发，最终实现卓越绩效。

- 5.1 离公司破产永远只有 18 个月 141
- 5.2 以奋斗者为本，人人都是奋斗者 146
- 5.3 360 度考核价值观，划出员工的三六九等 152
- 5.4 小改进大奖励，大建议只鼓励 157

5.5 3个人做5个人的事，拿4个人的工资 163

5.6 分股合心，把员工变成合伙人 169

第6章

产品管理：刚需，痛点，高频

乔布斯、马化腾、雷军等众多业界大佬都以首席产品经理自封。为什么？因为产品才是企业发展的核心竞争力。首席产品经理不仅仅是一个职位，更是一种实实在在的使命。企业的注意力放在用户需求与用户体验上，其使命就是在价值锚上不断创新和变革，打造出爆品。小则使公司基业长青，大则使世界变得更美好。

6.1 产品只有两种：完美的艺术品和垃圾 177

6.2 清晰，简单，自然，好用 183

6.3 刚需，痛点，高频 188

6.4 爆品战略本质 = 极致 + 口碑 192

6.5 颠覆式创新：“屌丝产品”的逆袭之路 197

6.6 真正的魔法，是用5000个点子磨出1个产品 202

6.7 以“工匠精神”死磕到底，让世界爱上中国造 206

第7章

运营管理：用运营驱动企业竞争力

运营管理是企业发展的关键要素，它决定了企业产品的市场成果。不同的时代对运营模式的要求不同，如今成功的商业模式无不是以用户为中心，边际成本趋于零的模式。只有契合时代特征又适合自身特点的运营模式，才能为企业带来巨大的盈利潜力、发展空间与竞争优势，确保企业实现可持续发展。

- 7.1 一流的行动，三流的 Idea 213
- 7.2 省一块赚三块，开启低成本运营程序 217
- 7.3 羊毛出在猪身上，狗来埋单 223
- 7.4 聚焦，聚焦，再聚焦 228
- 7.5 用户体验≠商业模式成功 233
- 7.6 小步试错，迭代快跑，注重用户体验 238

第8章

客户管理：将用户体验融入企业基因

成功的商业模式都有一个共同的特点：将用户融入了产品以及企业的基因中。企业在开发产品时，出发点就是用户的痛点以及用户尚未被满足的需求。用户才是企业价值的创造者，是企业方向的引导者，是企业竞争力的核心。如同周鸿祎所说：“如果脱离了用户谈商业模式，不是耍自己就是要 VC，最终也是要自己。”

- 8.1 客户第一，员工第二，股东第三 245
- 8.2 客户金字塔的秘密：1万，10万，100万 250
- 8.3 深淘滩，低作堰 255
- 8.4 用户体验感差？上百道流程是解药 261
- 8.5 脱离用户谈商业模式，不是耍 VC 就是要自己 265

EQ

第 1 章

领袖气质：以魅力成就卓越

领导力是领导者的决策力、学习能力、格局视野、影响力、实践经验以及领导方法等的综合体现。一切组织和个人的兴衰都源自领导力，而领导力并非天赋使然，它完全可以在后天的学习与实践中获得。

1.1

领导者就是重复推轮子的人

企业就像一个巨大的飞轮，特别重。我们每个人去推，一下两下，这个飞轮纹丝不动。但大家坚持，咬着牙不放弃，突然有一天，这个能量积攒到一定数量，飞轮就慢慢动起来了。一旦这个飞轮动起来，自己就有了势能，后来大家再推，它就会越转越快。领导者不要觉得自己每天做的事很枯燥，不要怕重复，其实大家都是重复推轮子的人。

——周鸿祎

加拿大作者马尔科姆·格拉德威尔在著作《异类》中指出：“人们眼中的天才之所以卓越非凡，并非天资超人一等，而是付出了持续不断的努力。1万小时的锤炼是任何人从平凡变成超凡的必要条件。”由此，他提出了风靡全世界的理念——“一万小时定律”。

事实上，成功企业家的领导力并非都是天赋使然，多是后天经过数个“一万小时”所磨炼出来的。

任正非刚到深圳时，曾是一家国有企业的副经理，管着二十几个人，

他当时的管理能力并不突出，最后还被骗了钱，被国企开除。无奈之下，任正非创立华为，那时候他已经44岁。后来他带领华为披荆斩棘，成为世界有名的大企业。无论是工作，还是创业，任正非从未停止过学习管理学、心理学、哲学以及科学技术方面的知识，且在工作实践中逐步摸索管理之道。他持续学习的习惯已经深入骨髓。

雷军在金山的时候，就是出了名的工作狂，他的工作时间基本是每周16×7小时。他在创立小米以后，这种高强度工作状态虽有所收敛，但也是每天至少工作12小时左右，吃饭只用3分钟，一天开11个会。

在马化腾看来，夜里12点前不下班再正常不过。他经常是工作到凌晨都还没有下班，为的就是找出问题反馈给相关负责人。马化腾的母亲黄惠卿曾说：“孩子越成功父母越辛苦。他老爸退休后还得给他熨衣服呢。”

微软创始人比尔·盖茨，苹果前总裁乔布斯，他们在自己的管理领域，所投入的时间与精力是巨大的。正是这种日积月累，才成就了他们的领导力，使他们带领着自己的企业一步步走向卓越。

正如360总裁周鸿祎说：“企业就像一个巨大的飞轮，特别重。我们每个人去推，一下两下，这个飞轮纹丝不动。但大家坚持，咬着牙不放弃，突然有一天，这个能量积攒到一定数量，飞轮就慢慢动起来了。一旦这个飞轮动起来，自己就有了势能，后来大家再推，它就会越转越快。领导者不要觉得自己每天做的事很枯燥，不要怕重复，其实大家都是重复推轮子的人。”

1.1.1 持之以恒，奋斗不息

领导力是多种能力的集合体，它涉及影响力、沟通能力、纪律性、格

局、远见、决策、效率、时间管理、动机、经验、感染力等方面。此外，一位卓越的领导者还需要高度自律，以及长时间持之以恒的学习和磨炼。

美国领导力大师约翰·麦克斯韦尔曾提出领导力法则——过程法则。他指出，自我发展和不断提升自身的技能水平，正是领导者与其追随者最本质的区别。“成为一名领导者跟在股市上成功投资有诸多相似之处。如果你幻想着自己能一夜暴富，那你是不会成功的。”“如果你能够在领导力培养方面持续投资，让你的‘资产’不断增值，随着时间的流逝，最终你的领导力必然会有显著的提升。”

万达总裁王健林将他成功的核心因素归结为——勤奋、聪明和运气。他说：“勤奋可以保证你在机会来时做好准备；聪明可以确保你具有判断力；然后再加上一些运气。”事实上，王健林的勤奋是出了名的。万达集团曾公布过他在2016年11月30日这天的行程表（见表1-1）：

表 1-1 11 月 30 日王健林行程表

4: 00	起床
4: 15 - 5: 00	健身
5: 00 - 5: 30	早餐
5: 45 - 6: 30	前往机场
7: 00 - 12: 15	雅加达飞往海口
12: 20 - 12: 45	到达海南迎宾馆
12: 45 - 13: 00	会见海南领导
13: 00 - 13: 20	出席海南万达商城项目签约仪式
13: 20 - 14: 10	便餐
14: 10 - 15: 00	前往机场
15: 00 - 18: 10	返回北京
18: 30 - 19: 10	到达办公室

据万达微信公众号披露，王健林每天都是如此忙碌，这个行程表不过是最普通的一天。在这张行程表中，王健林4点钟就起床，一天之内飞行

两个国家三个城市，单是行程就已经达到 6000 公里。不仅如此，王健林也会充分利用飞机上或路上的时间来研究项目。回到办公室之后，王健林仍然要工作一段时间来处理公司的事务。王健林已经 62 岁，但他一直坚持健身，风雨无阻。王健林的早餐出乎一般人意料，并非豪华式早餐，通常很简单，一碗粥，一片面包，一小碟咸菜。

约翰·麦克斯韦尔说：“从一个人的日程表中，你能够看出什么呢？做事的优先顺序、热情、能力、关系、态度、自律、眼光和影响力。看看一个人每天都在做什么，日复一日做什么，你就能知道他（她）是什么样的人，以及他（她）会成为什么样的人。”

王健林数年如一日的持续奋斗、高度自律，他为成功付出了巨大的时间成本。可以说，万达拥有 18 个月造一座城的执行力，万达的狠劲与干劲背后，站着一位努力拼搏、奋斗不息的铁腕领导者。

1.1.2 在重复繁琐中优化升级

尔科姆·格拉德威尔曾指出，很多人对于“一万小时”理念有误读。他们认为“一万个小时是成就伟大的神奇数字”“只要足够勤奋，谁都可以成为某个领域的专家”。

尔科姆·格拉德威尔表示，不应该在所有领域都认为一万小时定律是可行的。跑得很慢的男孩用一万个小时也很难成为短跑冠军，也并非所有的人花一万小时在象棋上，就能成为象棋大师。

的确，很多在流水线上工作一辈子的人，他们的工作时间远远超过一万个小时，但最后也不一定有什么成就。一些成年累月坚持跑步的人，虽然有好的体质，但绝大多数人多年后还是原地踏步，很少有人会因为日常

跑步就在速度或耐力上超过专业运动员。还有很多公司的创始人，不断重复同样的工作，同样的项目，同样的用人策略，很多年后公司依旧会面临倒闭的境地，而创始人的领导力在这漫长的时间里，也没有得到提升。

一万小时定律有一个前提条件：重复琐碎的事情是必要的，但是要从重复中不断总结经验教训，不断刷新认知，才会有所成就。周鸿祎虽然推崇“大家都是重复推轮子”的人，但是在关于如何“重复”，“轮子”如何推动方面，可不是简单的“重复”。

周鸿祎在一篇文章中指出，一些年轻的同事抱怨说工作重复，枯燥无味，但他觉得，这些人应该在这种琐碎、重复的工作中，想办法不断优化升级。

周鸿祎曾讲过一个助理的故事，说的是助理总是帮总经理贴发票。这工作看上去繁琐、重复，又没有意义。但这个助理很聪明，他从简单重复的工作中不断优化自己的工作能力，先是建了一个表格，按照时间、金额、消费场所的顺序，将这些报销数据有条理地进行记录。在这个过程中，他又发现了这些商务活动背后的规律，就算是总经理没交代的工作，他也照样做得很好。

他不断从这种看似毫无前途的工作中进行总结、学习和提升，同时，也在不断拓展自己的职业生涯。

领导力的提升同样也是这个道理。作为领导者，每天所要去处理很多繁琐甚至枯燥的事务。这种情况下，你不仅需要“重复去推轮子”，更需要在这种重复、琐碎、枯燥的过程中，不断发现规律，持续突破个体以及团队的局限。