

成功 经理人^的 十大法则

CHENGGONG
JINGLIREN
DE SHIDA FAZE

庄之见/著



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

成功 经理人^的 十大法则

CHENGGONG

JINGLIREN

庄之见/著



华东理工大学出版社

EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

成功经理人的十大法则 / 庄之见著. —上海: 华东理工大学出版社, 2005. 5

ISBN 7-5628-1692-1

I. 成... II. 庄... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 026855 号

-
- | | |
|----|--|
| —— | 书 名 / 成功经理人的十大法则 |
| | 作 者 / 庄之见 著 |
| —— | 出 版 / 华东理工大学出版社 |
| | 社 址 / 上海市梅陇路 130 号 |
| | 邮 编 / 200237 |
| | 电 话 / (021)64250306 |
| | 网 址 / www.hdlgpress.com.cn |
| | 发 行 / 新华书店上海发行所 |
| —— | 印 刷 / 上海长阳印刷厂 |
| | 开 本 / 890×1240 1/32 |
| | 印 张 / 8.25 |
| | 字 数 / 211 千字 |
| —— | 版 次 / 2005 年 5 月第 1 版 |
| | 印 次 / 2005 年 5 月第 1 次 |
| | 印 数 / 1—5 050 册 |
| —— | 书 号 / ISBN 7-5628-1692-1/C·95 |
| | 定 价 / 18.00 元 |
-

目 录

法则一 优化的思维



- 1.1 观念决定行为 / 3
- 1.2 关注八种认知效应 / 6
- 1.3 突破思维定势 / 11
- 1.4 发散性思维 / 17
- 1.5 收敛性思维 / 21
- 1.6 学会应用“六顶思考帽” / 26
- 1.7 信念是所有奇迹的萌发点 / 29
- 1.8 打造学习力 / 31

法则二 准确的定位



- 2.1 勇于承担责任 / 41
- 2.2 构建高效的组织结构 / 45
- 2.3 选择适合的领导风格 / 50
- 2.4 准确定位经理人的角色 / 52
- 2.5 从“牧羊犬”到“领头羊” / 55
- 2.6 跳槽期间的领导挑战 / 59

法则三 自发的激励

- 3.1 发挥员工效能的有效方法
——激励 / 65
- 3.2 员工的真正需求是什么 / 67
- 3.3 激发并满足员工的需求 / 70
- 3.4 激励的最高境界——自我激励 / 72
- 3.5 激励三步曲 / 77
- 3.6 绩效考核——危险的“雷区” / 79
- 3.7 让绩效考核更有效 / 83
- 3.8 筛出合适的员工 / 86

法则四 有效的培训

- 4.1 形成培训合力 / 93
- 4.2 了解成人学习的特点 / 95
- 4.3 有效培训的第一维度——找准培训需求 / 97
- 4.4 有效培训的第二维度——设计学习循环课程 / 100
- 4.5 切实可行的培训计划 / 102
- 4.6 以不同的方式取得最佳培训效果 / 104
- 4.7 随时随地的培训 / 107
- 4.8 授权是最好的培训 / 108
- 4.9 评估培训的有效性 / 110

法则五 积极的沟通

- 5.1 学会有效沟通 / 115
- 5.2 了解沟通模型 / 116
- 5.3 调整沟通风格 / 119
- 5.4 学会有效倾听 / 122

- 5.5 善用无声沟通——奇妙的肢体语言 / 124
- 5.6 努力了解事实真相 / 128
- 5.7 多赞扬、少批评 / 130
- 5.8 掌握提问的技能 / 133
- 5.9 使你的指示更有效 / 136
- 5.10 增强你的说服力——把你的希望和愿望变成对方的 / 138
- 5.11 诚信乃沟通之本 / 149

法则六 合作的团队



- 6.1 化解内部冲突 / 153
- 6.2 信赖双赢 / 155
- 6.3 合作创造更大价值 / 158
- 6.4 同理心 / 160
- 6.5 锻造共同的价值观 / 162
- 6.6 基业常青不靠“教父”靠“制度” / 167

法则七 明确的目标



- 7.1 成功的道路是由目标铺成的 / 173
- 7.2 选择合适的目标设定方式 / 176
- 7.3 目标设定的八大法则 / 178
- 7.4 细化分解、分步实施 / 181
- 7.5 不断检视、修正目标 / 183
- 7.6 寻求双赢的充分沟通 / 185
- 7.7 提高目标评估的有效性 / 187

法则八 高效的时间



- 8.1 驾驭时间,做时间的主人 / 191
- 8.2 把时间花在刀刃上——第四代时间管理 / 193
- 8.3 聚焦目标,分清事情的轻重缓急 / 196
- 8.4 用规划赢得时间 / 197
- 8.5 合理统筹时间,就等于节约时间 / 200
- 8.6 消除时间杀手 / 202
- 8.7 克服拖拉,积极付诸行动 / 205

法则九 精准的执行力



- 9.1 执行力就是竞争力 / 209
- 9.2 确保战略执行的五大黄金法则 / 210
- 9.3 维持和改进——坚持 SDCA 和 PDCA 两大循环 / 212
- 9.4 到现场去 / 213
- 9.5 磨砺发现问题的工具 / 216
- 9.6 如何解决疑难 / 219
- 9.7 纪律是执行的保障 / 221

法则十 卓越的品质



- 10.1 塑造领导者的品质 / 225
- 10.2 让激情点燃成功的火焰 / 229
- 10.3 迈出成功的第一步——勇气 / 231
- 10.4 毅力能攻克世界上任何一座险峰 / 235
- 10.5 提倡谦虚的态度 / 239
- 10.6 赢在影响力 / 242
- 编后语 / 248



古语说：山因势而变，水因时而变，人因思而变。“思维决定行动，行动决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。”这是任何人都无法改变的客观规律。改变你的思维，你就可以改变世界。



1.1 观念决定行为

哈佛企业管理学院的一个试验：

教授给学生看几幅图片，要求学生说出：你认为图中是两位女士吗？她们大约几岁？长相如何？衣着如何？身份又如何？

教授先把两张图片分发给教室两边的同学，其中一张是左图的少妇像，另一张是右图的老妇像，观察 10 秒钟后，然后收回。接着在银幕上打出两者重叠的画面，也就是下图，并要全班描述，结果是：事先看过少妇像的几乎一致认定这就是那位少妇；而先前看到老妇像的，都认为那是老妇人。



从这个非常简单的试验说明,观念决定人的行为与态度,人的一言一行均脱离不了观念的影响。



人的活动是有意识、有目的的,即它是在一定观念的指导下进行的。人对外面事物是怎么看的,他就会怎么样去行动。

新儒家代表人物贺麟谈到观念的作用时曾这样表述:观念在人的精神生活中所占的地位,就好像光在人的实际生活和行为上所占的地位一样。没有光,整个世界黑暗了;没有观念,整个人生就盲目了。

从“自我意象”的形成,我们可以看出,对客观事物的认识,并非直接来自感官,而是通过主观的了解、感受与诠释所得,因而带有强烈的主观意识。人们形象地把各种观念比作地图,地图并不代表一个实际的地点,只是告诉我们有关地点的一些信息。观念也是如此。

乍到一陌生地方,却发现带错了地图,难免有行动不便之苦。同样,若想改正缺点,若力点不对,就会徒费工夫,就像“地

图”不对,方向错误,努力等于浪费。唯有方向(地图)正确,努力才有意义。因此关键仍在于手上的地图是否正确。而我们手中的地图有时并非完全正确。

我们每个人脑海中会有许多地图,大致上可分为两类:一类是关于现实世界的,一类是有关个人价值判断的。我们用这些心灵的地图来诠释一切,似乎从未怀疑这地图是否正确,甚至于根本不知道它们的存在,而正是它们决定了一个人的行为。

《伊索寓言》里的一个故事给了我们一个形象的解释:

一个暴风雨的日子,有一个穷人到富人家讨饭。

“滚开!”仆人说,“不要来打搅我们”。

穷人说,“让我进去吧,我很冷,我只在你们的火炉边烤干衣服就走”。仆人最终同意了穷人的一再请求。

这位穷人烤了一会儿火对旁边的厨娘说:“借个小锅,让我煮些鲜美的石头汤喝,好吗?”

“鲜美的石头汤?”厨娘说,“我倒想看看你怎么用石头做成鲜美的汤。”这个穷人到路上拣了块石头洗净后放在锅里煮。

“可是,你总得放点盐吧。”厨娘说,于是给了他一些盐,后来又给了豌豆、薄荷、香菜。最后,又把能够收拾到的碎肉末都放在汤里。

结果那块石头又回到了它来时的路上,而那位讨饭的人则美美地喝了一锅肉汤。

通过声音、话语的哀求和可怜的形象,赢得人们的同情心来讨得一口饭吃,是行乞者祖传的、也是屡试不爽的办法。这位穷人如果面对这个恶仆人用“行行好,给我一锅肉汤喝吧!”不仅讨不到,还会招来臭骂甚至毒打。而他一改老观念,先是降低标准,然后利用仆人特有的好奇心,创造性地讨到了肉汤。

在通常情况下,观念的力量并不显著,有时人们甚至意识不

到。但在特定的条件下,它的力量便会非常之强大。

一百多年以前,德国诗人海涅就曾经告诫法国人,不要低估观念的力量:“一位教授在他宁静的书房里孕育出来的哲学观念,可能毁灭一个文明。”苏格拉底、亚里士多德和柏拉图的思想帮助弱小的雅典进入了世界最初的民主政治,即使那是十分有限的民主。牛顿的卓越发现以及 17 世纪英国科学黄金时代的到来为英格兰工业革命铺平了道路。亨利·福特的成批生产原则奠定了美国经济在 20 世纪的大突破。毛泽东的农村包围城市思想最终取得了中国新民主主义革命的胜利。邓小平办经济特区的想法翻开了中国改革开放的历史篇章。

这就像哲学家黑格尔 1818 年在柏林大学的开讲辞中谈到的:“凡生活中真实的、伟大的、神圣的事物,其所以真实、伟大、神圣,均由于理念。而精神世界只有通过真理和正义的意识,通过对理念的掌握,才能取得实际存在。”

管理也是如此,成功经理人之所以成功,很大程度上取决于自己的观念或管理的理念正确与否、先进与否,以及能不能坚持和适当应用。观念或理论是预测何种行动、导致何种结果以及原因何在的一个表述。管理人采取的每一项行动以及制定的每一项计划,都源于记忆深处的某种观念,这个观念使我们期望自己打算采取的行动产生预期的结果。大多数管理人员没有意识到自己其实在贪婪地运用观念。实际上,同态心理、双赢合作、80/20 法则、系统理论等等管理观念就像黑夜中盏盏明灯一样,随时随地照耀着人生的道路和指导着人的行为,使人的生活有意义,使管理更有成效。

1.2 关注八种认知效应

心理学家通过长期的实验,对人的认知心理进行研究,其中

有八种认知效应经理人是必须关注的,如能真正体会其在管理上的内涵,并自觉应用到管理实践中,将能为真正成为成功经理人铺平道路。

1.2.1 首因效应

首因效应是指人知觉中留下的第一印象。它能够以同样的性质影响人们再次发生的知觉。即使我们感知某人的表现已经变化了,第一印象形成的影响也将以缓慢和滞后的速度改变着。

1.2.2 近因效应

近因效应是指在知觉过程中,最后给人留下的印象最为深刻,对以后该对象的印象起着强烈的影响。一般来说,在知觉熟悉的人时,近因效应起着较大的作用;而在知觉陌生人时,首因效应起较大的作用。

1.2.3 晕轮效应

晕轮效应是指在知觉的过程中,通过获得知觉对象某一行为特征的突出印象,将其扩大成整体行为特征的认知活动。无论是对人的优点还是缺点都存在这种效应。比如“情人眼里出西施”等等。

1.2.4 定势效应

定势效应是指人们在头脑中把形成的对某类知觉对象的形象固定下来,并对以后有关该对象的知觉产生强烈影响的效应。人们在社会生活实践中,不断感知某类对象,因而对某类对象逐渐形成了固定化的印象。

1.2.5 选择性知觉效应

选择性知觉是指人的兴趣和偏好对知觉产生强烈的影响的知觉过程。人们往往对于自己感兴趣的东西给予极大的注意。

1.2.6 从众效应(阿希实验)

“阿希实验”是研究从众现象的经典心理学实验,它是由美国心理学家所罗门·阿希在四十多年前设计实施的。所谓从众,是指个体受到群体的影响而怀疑、改变自己的观点、判断和行为等,以便与他人保持一致。阿希实验就是研究人们会在多大程度上受到他人的影响,而违心地进行明显错误的判断。

阿希请大学生们自愿做他的被试者,告诉他们这个实验的目的是研究人的视觉情况的。当某个来参加实验的大学生走进实验室的时候,他发现已经有5个人先坐在那里了,他只能坐在第六个位置上。事实上他不知道,其他5个人是与阿希串通好了的假被试者(即所谓的“托儿”)。

阿希要大家做一个非常容易的判断:比较线段的长度。他拿出一张画有一条竖线的卡片,然后让大家比较这条线和另一张卡片上的3条线中的哪一条线等长。判断共进行了18次。事实上这些线段的长短差异很明显,正常人是很容易作出正确判断的。

然而,在两次正常判断之后,5个假被试者故意异口同声地说出一个错误答案。于是许多真被试者开始迷惑了,他是坚定地相信自己的眼力呢,还是说出一个和其他人一样但自己心里又认为不正确的答案呢?

结果表明,不同的人有不同程度的从众倾向,但从总体结果

看,平均有 33% 的人判断是从众的,有 76% 的人至少做了一次从众的判断,而在正常的情况下,人们判断错的可能性还不到 1%。当然,还有 24% 的人一直没有从众,他们按照自己的正确判断来回答。一般认为,女性的从众倾向要高于男性,可从实验结果来看,却并没有显著的区别。

1.2.7 皮格马利翁效应(罗森塔尔实验)

在心理学历史上,有关期望和信心对人的影响的实验,最著名的当属“罗森塔尔实验”了,也叫“丑小鸭实验”。1966 年,美国心理学家罗森塔尔通过实验,研究了教师对学生的期望对学生成绩的影响。

罗森塔尔的实验并不复杂:他来到一所乡村小学,给各年级的学生做语言能力和推理能力的测验,测完之后,他没有看测验结果,而是随机地选出 20% 的学生,告诉他们的老师说这些孩子很有潜力,将来可能比其他学生更有出息。8 个月后,罗森塔尔再次来到这所学校。奇迹出现了,他随机指定的那 20% 的学生成绩有了显著提高。

显然,是老师的期望起了关键作用。老师们相信专家的结论,相信那些被指定的孩子确有前途,于是对他们寄予了更高的期望,投入了更大的热情,更加信任、鼓励他们,反过来这些孩子的自信心也得到了增强,因而比其他的 80% 进步得更快。罗森塔尔把这种期望产生的效应称之为“皮格马利翁效应”。皮格马利翁是希腊神话中的一位雕刻师,他耗尽心血雕刻了一位美丽的姑娘,并倾注了全部的爱给她。上帝被雕刻师的真诚打动了,使姑娘的雕像获得了生命。

罗森塔尔在实验中发现的“皮格马利翁效应”,不仅影响了人们的教育观念,而且对人们的其他社会性行为都产生了深远的意义。我们以积极的态度期望别人,别人可能就会朝着积极的方向改进;相反,我们对他人的偏见也能产生消极的结果,尤

其对那些缺乏自制和自控能力的未成年人。

1.2.8 同态效应(同态心理)

所谓同态心理就是指以对方的态度来确定怎样对待对方,以对方的行为作为自己行动的基本原则。说简单一点就是“对等”,你对我如何,我就对你怎样。人类历史初期所普遍存在的“以牙还牙”、“血亲复仇”,都是“同态心理”的表现。虽然人类社会已经进化到更加文明的程度,但这种基本的“同态心理”似乎难以超越,甚至是无法改变的人性特征。大到国家之间的关系,如果一方宣布某某国外交官是不受欢迎的人,另一方也会相应地赶走对方的一个外交官;你试射一颗中程导弹,我就回敬你一颗表明态度。小到个人,你这次邀请我吃酒席,下次我一定记着还你人情;你给我面子,我加倍感谢;你让我不舒服,我也会让你难受。

从某种意义上讲,“同态心理”成了人们日常生活中潜意识的重要部分,由此形成了最基本的生活准则和最简单明了的人际应对,既反映了人性善的一面,也暴露了人类本身的一些弱点。中国社会数千年来所追求的道德境界和伦理法则,始终崇尚“知恩图报”,反对“以怨还怨”。这样的文化价值取向必然使大多数中国人对“恩”而不是对“怨”更加敏感,使中国人的“同态心理”具有了更多的积极意义。

所以,我们不难理解管理情景为什么常常强调管理者要“关怀”、“尊重”、“帮助”、“给予”下属,要主动同下属“以心换心”和“以诚换诚”,其根本目的是通过诱发和调动对方积极的“同态心理”以换取良好的人际合作。中国人特别容易感激,感激而生回报。“滴水之恩当涌泉相报”,就形象地表达了这种社会心理特征。给予、扶助、善待,将换来“滴水之恩”之回报;尊重、认同、授权、任用,将换来“知遇之恩”之回报。