



自我管理能力的训练教程

ZIWOGUANLINENGLIXUNLIANJIACHENG

主编 张廷辉 杨显东

21 世纪高职高专规划教材·通识课系列

自我管理能力的训练教程

主编 张廷辉 杨显东

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

自我管理能力训练教程/张廷辉, 杨显东主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011
21世纪高职高专规划教材. 通识课系列
ISBN 978-7-300-12984-6

I. ①自… II. ①张…②杨… III. ①自我管理学-高等学校: 技术学校-教材 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 220443 号

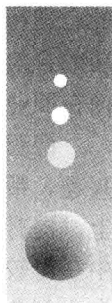
21 世纪高职高专规划教材·通识课系列

自我管理能力训练教程

主编 张廷辉 杨显东

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京鑫霸印务有限公司	
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次 2011 年 2 月第 1 版
印 张	14.5	印 次 2011 年 2 月第 1 次印刷
字 数	282 000	定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



前 言

自我管理能力的培养与训练是提高高职学生综合素质的有效途径。学生的自我管理能力是一种通用能力。通用能力是一种跨职业的、可转变的、可发展的、个人终身不断学习进步所必备的能力，是体现一般素质的、作为特定职业岗位技能基础的一般性能力。通用能力是从事任何工作的任何人要取得成功所必须掌握的能力，是高职课程教学非常重要的培养目标，所以必须把这种能力的培养落实在具体的课程中。

自我管理能力的强弱直接影响着学生的学习、生活乃至将来的职业生涯。因此，本教材编写的宗旨是：充分考虑当今高职学生的心理特点，充分考虑各专业的共同需要与特殊需要和不同层次学生的个体差异，实施形式灵活的教学，强调从学生的学习兴趣 and 认知水平出发，使学生在知识的学习、案例的研讨与课堂活动的训练中得到锻炼，提高自我管理、自我完善的能力，学会更好地做人做事，从而具备高职院校学生应具有的优秀素质。

“自我管理能力训练”课程具有很强的知识性、技能性和实践性。该课程的任务是：通过学习与训练，使学生初步具备自我管理能力，使学生能提升自信、发掘自身潜力、提高自身修养、养成良好习惯、有明确的人生目标、主动建立良好的人际关系等，为日后职业生涯的顺利发展、自主创业的成功及个人生活质量的提高打下良好的基础。

本教材体现的课程设计特点主要有如下几个方面。

第一，针对高职学生的心理特点，注重人格素质和职业素质的培养。

高职学生有如下比较普遍的心理特点：挫折感、自卑感、认同需要、尊重需要、成就需要等。他们渴望成功但往往觉得成功遥不可及，渴望自信却又总是自怨自艾，渴望快乐但又不知快乐为何物。本教材就是针对高职学生的这种较普遍

的心理特点而开发的，旨在通过一系列的学习和训练，使学生树立起人人都能成功的自信，使学生具备战胜挫折的勇气，使学生具有团队精神，从而全面提升其内在职业素质。

课程关注学生人格素质的健康成长，激发他们积极参与本课程学习和训练的兴趣，帮助他们建立学习、训练的成就感和自信心；并在人格素质培养的基础上，提升他们的通用职业素质和人际关系管理能力，使他们在学习和训练的过程中获得较全面的自我管理能力及初步的团队管理能力，为将来职场的顺利发展或自主创业的成功打下良好的基础。

第二，体现整体性、灵活性和开放性。

课程的目标是：以学生在自我管理能力方面的发展为基础，加强学生的自我管理知识与方法的应用意识，培养学生对能力训练的适应性。本教材既遵循学生学习和训练自我管理能力的规律，也适当考虑到学生的个体差异，以学生“能够做某事”来具体描述各种训练的要求。这种设计体现了课程标准的整体性、灵活性和开放性。

第三，注重过程评价考核，激发学生参与训练的积极性。

课程的考核应以能激励学生能力训练兴趣和自主学习能力发展为宗旨。考核体系应由形成性评价和终结性评价构成，课堂教学过程中的形成性评价所占的考核比例应较大，侧重培养和激发学生学习、训练的积极性和自信心。

第四，课程教学时间。

考虑到不同院校、不同系部教学安排的不同，本教材的内容相对弹性较大，可以安排 32~38 课时，每周 2 课时，1 学期完成。每章为 2 课时，亦可调整为每章 3 课时。教师在指导学生学习和训练时，可根据教学计划灵活调整教材各章节的内容。

本教材在内容编写上，避免枯燥乏味的抽象理论，突出科学性、思想性、实用性、启发性、感悟性、参与性、趣味性、可操作性、灵活性、拓展性等。当然，为实现更好的教学效果，还需随着教学实践的进程，不断发现教材中的问题，不断完善和修订。

本教材主编由张廷辉、杨显东担任，具体编写分工如下：张廷辉负责编写第一章、第二章、第四章、第五章、第九章至第十四章，丁一负责编写第三章，杨显东负责编写第六章、第七章，冯斌负责编写第八章，孙璐负责全书审稿，王倩负责全书校订。

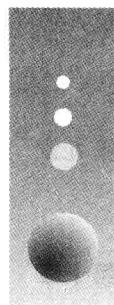
本教材在编写过程中，引用了许多书刊和网络上的相关资料，凡是能够确定出处的资料，编者都予以注明；但由于部分资料经过网络多次转载，致使编者费尽周折也无法确定其出处，所以只好注明“摘自网络，作者不详”。因本教材会及时修订，故请相关未注明出处的资料原创者及时与我们联系补正。在此，对相关资料的原创者、转引者及摘编者一并表示衷心的感谢！

本课程的正式开设及本教材的编写，在我院尚属首次，在国内高职院校大概也是如此，所以教材中难免有疏漏、错误及各种问题，希望广大读者尤其是使用本教材的一线教师不吝赐教，我们将在教材的修订工作中不断优化、完善。

另外，其他院校使用本教材开设“自我管理 ability 训练”相关课程，若需要相关教学课件及参考资料，请向北京信息职业技术学院（南区）张廷辉老师或中国人民大学出版社联系索取。

北京信息职业技术学院通用能力发展部

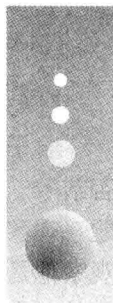
2010年12月



目 录

第一章 自我认知管理	1
第一节 认识他人——知人者智.....	1
第二节 认识自我——自知者明.....	10
第二章 自我角色管理	20
第一节 角色定位——通向成功的门票.....	20
第二节 角色转换——快乐人生的演技.....	27
第三章 自我形象管理	34
第一节 当代大学生的形象塑造——美.....	34
第二节 当代大学生的形象塑造——仁.....	40
第四章 自我情绪管理	50
第一节 掌控情绪——成为强者的利器.....	50
第二节 提高情商——驾驭命运的长鞭.....	57
第五章 自我心智管理	66
第一节 改变人生的前提——改变心智模式.....	66
第二节 消除偏见的方法——踢开心智顽石.....	70
第六章 自我目标管理	79
第一节 目标——成功路上的里程碑.....	79
第二节 目标——心在远方，路在脚下.....	86
第七章 自我计划管理	95
第一节 计划——凡事预则立，不预则废.....	95
第二节 计划——制定比计划本身重要.....	101

第八章	自我激励管理	111
	第一节 自我激励——成功者必备的素质.....	112
	第二节 勇于开始——迈向成功的第一步.....	117
第九章	自我习惯管理	126
	第一节 习惯——主宰人生的巨大力量.....	126
	第二节 习惯——助你成功的玄妙魔法.....	134
第十章	自我时间管理	141
	第一节 时间管理——管理组成生命的材料.....	141
	第二节 把握光阴——人生路买不到返程票.....	151
第十一章	自我金钱管理	159
	第一节 金钱——既是天使，也是魔鬼.....	159
	第二节 财产——你不理它，它不理你.....	166
第十二章	自我人际管理	173
	第一节 和谐的人际关系——幸福的源泉.....	174
	第二节 丰富的人脉资源——潜在的金矿.....	180
第十三章	自我发展与团队管理（上）	187
	第一节 个人与团队的关系——成虫还是成龙.....	187
	第二节 个人与团队的关系——和谐在于沟通.....	198
第十四章	自我发展与团队管理（下）	204
	第一节 自我发展成功秘诀——出色的团队精神.....	204
	第二节 职业素质提升要件——领导力与执行力.....	209



第一章 自我认知管理



在希腊古城特尔斐的阿波罗神殿上刻有七句名言，其中流传最广、影响最深的一句是：“人啊，认识你自己”。

古希腊著名哲学家苏格拉底把“认识你自己”作为自己哲学研究的核心命题；文艺复兴时期的法国思想家蒙田认为世界上最重要的事情就是认识自我；现代德国哲学家卡西尔认为认识自我是哲学探索的最高目标。

那么，如何提高自我认知能力呢？让我们先从“识人”开始。

所谓“识人”，包括“知人”与“自知”。关于这一点，两千多年前的老子早在《道德经》中就提示我们了——“知人者智，自知者明”。

第一节 认识他人——知人者智



基础知识

一、中国古人的知人智慧

子曰：“不患人之不己知，患不知人也。”

——《论语·学而》

【译文】

孔子说：“不忧虑别人不了解自己，只忧虑自己不了解别人。”

故君子远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒然问焉而观其知，急与之期而观其信，委之以财而观其仁，告之以危而观其节，醉之以酒而

观其侧，杂之以处而观其色，九征至，不肖人得矣。

——《庄子·列御寇》

【译文】

君子派他到远的地方去任职，观察他是否忠诚；把他安排在身边，观察他是否恭敬、谨慎、踏实；让他干繁琐的事情，观察他是否有才能；突然问他一些问题，观察他是否机智；仓促与之相约，观察他是否守信用；委托他去处理钱财，观察他是否仁义；告诉他情况危急的事情，观察他是否守节操；让他喝醉酒，观察他的本性；在他与不同的人的相处中，观察他为人处世的态度。这九个方面都观察到了，是不是小人就能看出来。

然知人之道有七焉：一曰，问之以是非而观其志；二曰，穷之以辞辩而观其变；三曰，咨之以计谋而观其识；四曰，告之以祸难而观其勇；五曰，醉之以酒而观其性；六曰，临之以利而观其廉；七曰，期之以事而观其信。

——《将苑·知人性》

【译文】

考察一个人可以采取以下七种方法：一是有意用是非问题去试探他，看他是否有坚定的志向和崇高的操守；二是用言词论辩来为难他，看他是否有随机应变的能力；三是向他询问计谋，看他是否有真知灼见；四是告诉他大祸临头，看他是否临危不惧；五是把他灌醉来观察他的本性、修养；六是用财物利诱他，看他是否清正廉洁；七是与之相约如期办事，看他是否信守承诺。

二、现代的知人智慧

（一）知人的方法

一个人生活在社会中，不仅需要正确认识自己，而且还要正确认识、了解与自己有关的人，这就是所谓的“知人”。在复杂的现实生活中，人们常常感慨“画虎画皮难画骨，知人知面不知心”。很多人之所以不擅长了解他人，是由于自己的许多心理因素影响了自己对别人的认识 and 了解，严重的还可能给自己的生活在抹上一层灰暗的色彩，阻碍人际的正常交往。作为高职生，为了将来能够尽快地、顺利地融入社会生活，应该有意识地在生活实践中，逐渐学会了解他人的方法，提高知人的能力。

1. 加强人际接触

为了认识、了解他人，首先需要加强人际接触，因为彼此间的了解主要是通过接触产生的。如果自命清高、孤芳自赏，或沉默寡言、离群索居，就得不到他人的了解，也不可能了解他人。要能正确地认识他人，就要勇于并善于与他人交往，向他人敞开自己的心扉，激起他人的情感火花，从而沟通彼此的心灵，加深彼此的了解。

2. 勿抱成见

虽然职业、家庭背景、经历等可以作为了解他人的参考，但绝不可作为判断

的依据。再者，一个人的过去和将来也可以完全两样。因此，了解他人要重实感、看变化，即消除成见；尤其不要过分相信第一印象，而应冷静分析，继续观察。同时，应该防止那些与造成第一印象知觉偏差类似的心理因素，如“晕轮效应”、“刻板印象”（参见第五章），以及推论上的误差等。

3. 消除情绪因素

人们常常会不自觉地把自己的情感投射给外物。心情舒畅时，会觉得别人的言谈举止是那么亲切可爱；心情烦闷时，又感到别人的言谈举止是那么令人厌恶。因此，需要注意消除情绪因素的影响，防止以自己的情感去歪曲别人的情感。

4. 留意观察

在与别人接触、交往的过程中，要做有心人。平时留意观察所要了解对象的言行变化，不但要听其言，而且要观其行；不仅要看他如何对待自己，还要看他如何对待别人。然后对获得的材料进行分析，去伪存真，把握现象的本质，这样才能更好地认识、了解他人。当然，这一切都应在与人为善的基础上进行，而不是做一个冷眼监视者，以免引起别人的误解或反感。

（二）知人的技巧与细节

1. 通过寒暄了解对方

寒暄是人们初相见时最常用的沟通方式，虽然只是短短的一瞬间，但如果仔细观察，仍然有助于了解对方。

（1）表情。眼睛柔和地注视对方、笑容自然放松的人内心从容自信；眼睛睁大直视对方、表情夸张的人有表现欲；目光躲闪、口中忙不迭地问好的人有自卑倾向；目光游离、表情僵硬的人比较傲慢。

（2）握手的力度。握手短促而有力的人热情而自信；握手轻飘飘的人心不在焉或缺乏自信；不断摇晃手臂的人有恭维对方的心理。

（3）手掌的湿度。若对方的手掌潮湿，说明对方的精神处于兴奋状态，心理上处于不平衡状态。

2. 通过表情了解对方

表情是心情的镜子。人要装出若无其事的样子或制造出与自己的真实想法完全不同的表情来，是很困难的。了解表 1 所示的心情与表情的关系对我们观察、了解他人有帮助。

表 1 心情与表情的关系

	喜	怒	悲	恐	厌
眉	平静	聚成八字	前后皱起	聚成倒八字	上扬微皱
眼	下眼脸上扬	眼角有皱纹、睁大	部分或全部闭上	睁大	变细、眼珠活动
鼻	正常	鼻翼扩张	鼻翼收缩	鼻翼扩张、上扬	鼻根起皱、鼻翼扩张
嘴	露上齿	扩张拉宽	露下齿	张开、弯曲	张开、微上扬
唇	向后方伸展	上唇扬起、两角下垂	下唇用力、两角下垂	下唇颤抖、两角下垂	两角下垂，下唇突出
下颏	下垂	颤抖	使劲向前突出	下垂固定	上扬

3. 通过视线了解对方

人类从外界得来的信息中，有70%来自眼睛。眼睛也最有表现力，有道是“眼睛是心灵的窗户”，因此观察对方的视线有助于了解对方。

(1) 视线柔和、自然的人内心从容自信。

(2) 视线不停地移动的人心不在焉，或者喜欢算计，善于察言观色。

(3) 眼神惊恐、不断被对方表情左右的人有自卑感，没有主见或急于讨好对方。

(4) 微微低头、视线向上望着对方的人可能有敬畏的心理；抬头向下望着对方则表示傲慢。

(5) 眼睛睁大、直视对方的人，如果不是充满敌意，则多半精力充沛或控制欲强。

4. 通过言谈了解对方

(1) 语速。说话一直慢条斯理，突然变得快速急促的人，往往是因为心中感到不安或恐惧，想迅速把事情说出来以得到解脱。同样地，一直能言善辩，突然变得吞吞吐吐，或者一直惜字如金，突然间滔滔不绝等情况，都要引起注意。

(2) 音调。一个人在表达反对意见时，为在气势上压制对方，往往会提高音调；人在激动时，无论是高兴还是生气，也常提高音调。相反，人们在平静、颓丧、沉思时，往往降低音调。

(3) 节奏。自信、坦荡、乐观的人，说话必然富有节奏感。相反，如果一个人说话经常张口结舌、语无伦次，则多半是缺乏自信或心中有鬼。如果一个人说话有板有眼，说明他对所谈的事情清楚明白，立场坚定，不怕对方反驳；相反，匆匆忙忙想要结束谈话，或支支吾吾、语气暧昧的人，多半不愿承担责任，或另有打算。

5. 通过行为举止了解对方

行为举止是一个人长期以来形成的习惯。观察一个人的行为举止有助于了解他人的习惯和性格等特征。

(1) 手姿。手是最容易表现人的习惯的部位。例如，有的人喜欢有意无意地玩弄领带或钢笔、挖鼻、抚弄头发、掰关节等，双手总是忙个不停，这样的人内心不安稳，欠成熟；手势过多过大的人表现欲强，或者思维活跃，性情急躁。

(2) 坐姿。坐下时双膝靠拢的人比较内敛拘谨；双腿叉开的人不拘小节；喜欢跷起“二郎腿”的人控制欲比较强，希望获得优越感；习惯将脚不停晃动、前伸、翘起的人比较喜欢引人注目，或表示自己“对此事不在意”。

(3) 站姿。哈着腰、弓着背望着对方，犹如“刘罗锅”般的人，缺乏自信和主见，急于讨好对方；喜欢双手提着包垂在身前，像个侍者一样笔直地站着的人，多半自以为形象不错，而且看重别人对自己的印象。

(4) 行姿。走路快、步幅大的人一般是急性子；走路东张西望、慌里慌张的

人可能喜欢算计；走路磨磨蹭蹭、总喜欢靠着墙边走路的人是性格多内向，或者有自卑倾向；喜欢把手插到裤袋里的人希望引起别人的注意。

案例分析

案例 1：小兔子的烦恼

有一只小兔子被送进了动物学校，它最喜欢跑步课，并且总是得第一；最不喜欢的是游泳课，一上游泳课它就非常痛苦。但是，兔爸爸和兔妈妈要求小兔子什么都学，不允许它有所放弃。小兔子只好每天垂头丧气地到学校上学，老师问它是不是在为游泳太差而烦恼，小兔子点点头，盼望得到老师的帮助。老师说：“其实这个问题很好解决，你的跑步是强项，但游泳是弱项，这样好了，你以后不用上跑步课了，专心练习游泳……”

思考与讨论：

1. 如果你是兔爸爸或兔妈妈，你会怎样？为什么？
2. 如果你是老师，你会怎样？为什么？
3. 如果你是小兔子，你会怎样？为什么？

案例 2：比尔·盖茨与唐骏

1997年，微软公司发现自己已经站在一个崭新的互联网时代的门槛上。那时，正值新兴的互联网概念被热捧之际，甲骨文公司推出了一款名叫 NC (Net Computer, 即网络计算机) 的新概念个人电脑，立即获得了强烈的市场反响。媒体纷纷炒作说 NC 将是全球个人电脑的未来，甲骨文公司将是未来电脑业的旗手，而微软将让出行业领导者的宝座。

为对抗红火一时的 NC，微软决定在最短时间内推出一款新产品 NetPC (Net Personal Computer, 即网络个人计算机)。总部的 Windows 部门让我 (唐骏) 组建一个团队来负责这款新产品的的设计工作。由于我和日本的渊源，我找到日本的几大电脑厂商 NEC、日立、东芝、富士通、索尼等，和它们签约，由它们负责 NetPC 的硬件部分。三个月后，匆匆上马的 NetPC 完成设计，总部选择在日本东京的帝国饭店进行全球首发仪式，由比尔·盖茨亲自出席产品发布会并做发布演讲。作为主设计师，我和微软日本分公司的负责人一起参与了接待盖茨的整个过程。

盖茨应我们的要求提前一个小时到发布会现场。为盖茨的演讲，我事先准备了九张幻灯片，内容包括 NetPC 的概念和应用上的优点。在帝国饭店的一个会议室里，我花了半个小时向盖茨复述和解释幻灯片上的内容，过一会儿他就将按我讲述的内容发表新产品发布的公开演说。

盖茨不做声地听我讲完，立刻犀利地指出：“你这个系统就是个假 PC。从技

术层面上看，你的电脑存储根本没有好好地利用起来。NC火爆的主要原因是做得简单又便宜。你把简单做出来了，但便宜没有做到。这款电脑根本不实用，性价比太低。硬件厂商可以做，但消费者没人会因此埋单。如果只是为了今天的新闻发布会，对抗一下NC，这个产品是可以的，你们已经做得相当好，但是你们回去要重新考虑一下，这不是计算机的未来。如果这款电脑是计算机的未来，计算机就没有未来了。”

听了他的一番话，我暗自叹服。心想这个家伙果然厉害，真是一语道破天机。在我的设计中，NetPC的主要特点是可以迅捷上网，用户界面非常简单，打开电脑就只有个网页浏览器以及Word和Excel这两种办公软件，除此以外的功能都被屏蔽处理掉了。之前我把这款电脑的设计和很多人讲过，大家都说不错，非常新潮。

我回答说：“比尔，你一下找到了我们的痛苦之处。NetPC只是台网络电脑，功能就这么简单。时间紧迫，我们也只有三个月的时间来对抗甲骨文，有很多设计不周之处，我们会回去改正，这已经在我们的计划当中了。”

盖茨对我的话显然相当满意（和领导交流，当他指出你的错误时，你一定要说他讲得很对）。他觉得我们不但知道了问题所在，而且也找到了解决方案且正在进行。

此后，盖茨一个人在会议室的角落里看我准备的幻灯片。我和微软日本区的总裁、副总裁三个人在另一边的角落里聊一些轻松的话题，虽然声音压得很低，但盖茨应该还是听得见。过了一会儿，大概盖茨已经把幻灯片看完了，他走到我面前说：“Jun Tang 不像一个日本名字啊。”旁边的日本区总裁说：“他何止是会讲日语，他讲得比我还好。”盖茨很惊讶地问我为什么，我告诉他我在日本留学过五年。盖茨说：“怪不得。我小时候学外语也学得特别好。外语学得好的人通常第六感也特别好。我要是在日本待五年，我的日语肯定比你的还要好。”

在此之前，盖茨除了知道我的名字，以及我是Windows开发部门的一个经理外，对我一无所知。见他对我的经历颇感兴趣，我便“大胆地”给盖茨讲述了自己的人生故事：如何在日本公派留学，如何因向往自由而转赴美国留学，如何以学生身份发明广为人知的卡拉OK计分器，如何放弃自己的公司进微软打工，如何喜爱微软以至于让太太也进微软来工作。

这个故事也许是在五分钟，甚至更可能是在三分钟里说完了。尽管遗漏了很多更为传奇的细节，比如去日本留学的机会是在教育部门口站岗得到的；从日本到美国是和导师吵翻后“暗渡陈仓”去的；因为一年多拿不到美国签证，妻子每周在越洋电话里以泪洗面；因为不懂商业规律而错过了以卡拉OK计分器成为“盖茨第二”的机会；创办的三家公司跨游戏软件、影视娱乐、律师事务三大风马牛不相及的领域等，但这个故事已足以让盖茨心生好奇又让他感动（因为故事的落脚点在于微软）。

最后我总结道：“微软是个好公司，把我这样优秀的人才都招进来了，这说明微软好，您更好。”

盖茨笑着回应：“我告诉你，你这是在夸自己呢，不是夸公司。”

聊天时我还告诉盖茨，我创办软件公司时给自己起的名号是“首席架构师”。说来有趣，2000年盖茨也使用了这个名词。为了更好地把握微软公司的技术方向，盖茨把首席执行官的工作交给了史蒂夫·鲍尔默，自己做微软的“董事长兼首席架构师”。他是全世界软件公司里第一个称自己为首席架构师的人。

说了一会儿后，为了不影响盖茨准备演讲，我们从会议室里退了出来。日本区的总裁和副总裁去远处的走廊上抽烟，我担心盖茨万一有什么事，一个人站在门口附近的走廊。果然几分钟后，盖茨就出来了。他叫过来一个服务生说了几句，服务生似乎英语不太好，没有听懂。我上前去问，原来盖茨想去洗手间。我用日语向服务生问洗手间的位置，然后带盖茨过去。洗手间离会议室比较远，我就在离洗手间门口十来米的地方等着，他出来以后我再领着他回到会议室。进到房间，盖茨说：“没想到你是这么注重细节的人。”

接下来我在演讲安排中的一个细节，也给他留下了非常好的印象。为了达到演说的最佳效果，我在舞台上画好了一排脚印，盖茨上台时只要沿着脚印就可以准确无误地走到台前的某一个位置。那个位置离观众的距离更近，人会显得更亲切，演讲的效果也更好。

发布会顺利结束之后，比尔·盖茨对我们开玩笑说：“你们画脚印的方式我很喜欢，但是这么安排太不信任我了。这是谁的想法？”我对他说这是我的主意，因为之前我曾多次在加州看过老布什参加总统竞选的演讲，老布什的随行都是按照这种方式对演讲进行非常细致的安排。听罢我的话，盖茨说：“这种方式的确很好，定好位置可以达到最佳的效果。Jun，你这件事做得很职业。”

这次发布会，我给盖茨留下了极深的印象。

——《我的成功可以复制》

思考与讨论：

1. 画线部分的内容说明了什么？你受到什么启示？
2. 比尔·盖茨和唐骏谁更擅长知人的技巧？为什么？

案例 3：箕子为何害怕

昔者纣为象箸而箕子怖，以为象箸必不加于土匜，必将犀玉之杯；象箸玉杯必不羹菽藿，必旒、象、豹胎；旒、象、豹胎必不衣短褐而食于茅屋之下，则锦衣九重，广室高台。吾畏其卒，故怖其始。居五年，纣为肉圃，设炮烙，登糟丘，临酒池，纣遂以亡。故箕子见象箸以知天下之祸。故曰：“见小曰明。”

——《韩非子·喻老》

【译文】

当年，商纣王开始用象牙制作的筷子吃饭时，箕子感到非常害怕。箕子认为使用象牙筷子必然不会再用陶土器皿盛装食物，必定还要用犀角美玉制作的杯盘；既然使用象牙筷子和犀玉杯盘，必定不会再吃粗茶淡饭，必定要吃牦牛、大象、豹子的胎儿（喻精美食物）；既然吃牦牛、大象、豹子的胎儿，必定不会再穿粗布短衣，住在茅草屋里，必定要穿层层华美的锦缎衣服，住高大宽敞的房子。箕子害怕后果严重，所以深为这样的开端担忧。过了五年，商纣王置肉林，设炮烙（先为烤肉用，后成了烤人的刑具），登上酒糟堆积成的小山，身临盛酒的池子，最终导致国家灭亡。箕子见到一双象牙筷子就可以预见天下的灾祸，所以说，能从细微之处看出发展来，才是明智的。

思考与讨论：

1. 上述案例说明了什么？你受到什么启示？
2. 箕子知人的方法是什么？

案例 4：东郭邮泄密

桓公与管仲阖门而谋伐莒，未发也，而已闻于国矣。桓公怒谓管仲：“寡人与仲父阖门而谋伐莒，未发也而已闻于国，其故何也？”管仲曰：“国必有圣人。”桓公曰：“然，夫之役者，有执席食以视上者，必彼是邪？”于是乃令之复役，毋复相代。少焉，东郭邮至。桓公令傒者延而上，与之分级而上。问焉，曰：“子言伐莒者乎？”东郭邮曰：“然，臣也。”桓公曰：“寡人不言伐莒而子言伐莒，其故何也？”东郭邮对曰：“臣闻之，君子善谋而小人善意，臣意之也。”桓公曰：“子奚以意之？”东郭邮曰：“夫欣然喜乐者，钟鼓之色也；夫渊然清静者，纛纛之色也；溲然丰满，而手足拇动者，兵甲之色也。日者，臣视二君之在台上也，口开而不阖，是言莒也；举手而指，势当莒也。且臣观小国诸侯之不服者，唯莒。于是臣故曰伐莒。”桓公曰：“善哉，以微射明，此之谓乎？子其坐，寡人与子同之。”

——《管子·小问》

【译文】

桓公与管仲闭门计划讨伐莒国，还没有行动，就已经满城风雨了。桓公生气地对管仲说：“我同仲父闭门谋划讨伐莒国，还没有行动，就已经传闻于外，是什么原因呢？”管仲说：“国中一定有圣贤的人。”桓公说：“对。那天有一个侍奉宴席并往上看的人，一定是他吧？”于是便让他继续服役，不得轮换。不久，那个东郭邮来了。桓公让礼宾的官吏请他上来，同他分级而立，问他：“你是说出伐莒的人吗？”东郭邮说：“是，是我。”桓公说：“我未曾说出伐莒而你说伐莒，是什么原因？”东郭邮回答说：“我听说，君子擅长谋略，而小人擅长推测，是我推测出来的。”桓公说：“你是怎样推测的？”东郭邮说：“欣然喜乐是鸣钟击鼓奏乐时

的脸色；深沉清静是居丧戴孝时的脸色；盛气凌人且手足都有动作是要发动战争的表现。那天，我看你们两位在台上，口开而不合，是在说‘莒’；举手指划，方向对着莒国。而且我观察那些小诸侯国中不肯服从的，唯有莒国，所以我说将会伐莒。”桓公说：“好啊！见微知著，说的就是这种情况吧！请您坐下来，我要同您共同谋划大事。”

思考与讨论：

1. 上述案例说明了什么？你受到什么启示？
2. 东郭邮知人的方法是什么？
3. 齐桓公为什么会“与子同之”？
4. 箕子和东郭邮的例子与比尔·盖茨的例子有何异同？你受到什么启示？

案例 5：淘汰高分的应试者

美国康涅狄格州曾经发生过这样一个故事。该州警察局要通过系列考核来招募一批监管高速公路的巡逻警察。笔试得分排在前面 10% 的应试者自动被淘汰，其他人进入下一轮。有些名次排在前面 10% 的人不服，到联邦法院控告州政府在招募员工时的“歧视”行为，但却被驳回。

思考与讨论：

1. 为什么笔试得分很高的应试者反而被淘汰？
2. 法院为什么支持警察局的做法？
3. 你从中受到了什么启示？



课堂活动

活动 1：一句话点评

地点：教室。

方法：

(1) 每一位同学给坐在前面的人（最前面的人给本列最后面的人）写一句话，描述一下他是一个什么样的人。主要写他性格上的优点、品德上的优点、才能特点等。用“他是一个……的……的……的人”的句式即可。写完之后交给前面的同学。

(2) 请几位同学当堂上网做性格测试（也可提前要求同学自己测试并上交测试结果），然后将测试结果与得到的评价进行对比。

思考与讨论：

1. 对自己的评价是否准确？为什么？
2. 如果准确，感觉如何？如果不准确，感觉如何？为什么？