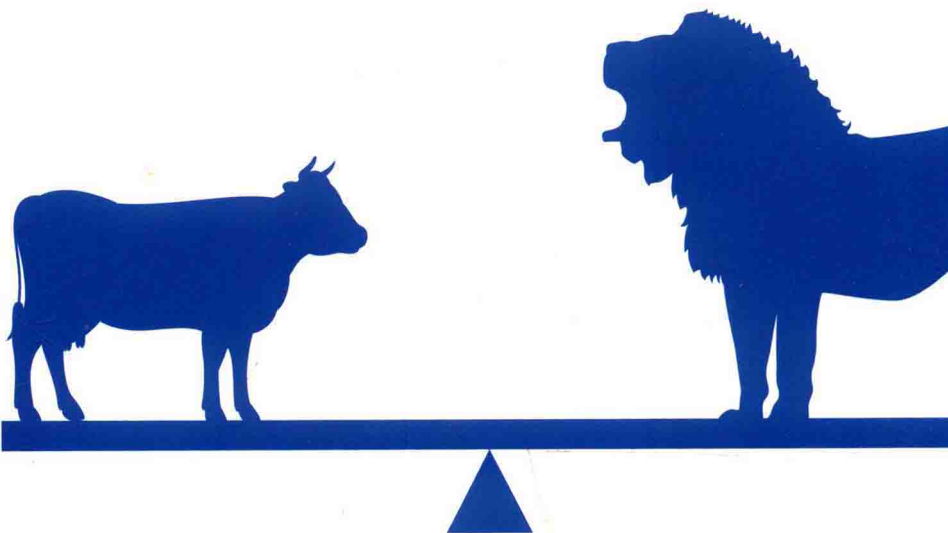


高情商管理

三分管人，七分做人

王慧梅 编著



管理之难莫过于管人，管人之难莫过于管心

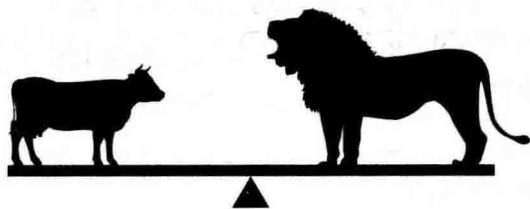
管理离不开情商，它比智商更能决定团队的成败
高情商的管理者能够把庸才变成人才，把困境逆转成机会
教你快速打造高绩效团队，轻松搞定员工、客户和老板

领导者必学的高情商管理课

高情商管理

三分管人，七分做人

王慧梅 编著



成都地图出版社

图书在版编目(CIP)数据

高情商管理:三分管人,七分做人 / 王慧梅编著. -- 成都 :
成都地图出版社, 2018. 10(2019. 3 重印)

ISBN 978 - 7 - 5557 - 1079 - 0

I. ①高… II. ①王… III. ①企业领导学 - 通俗读物
IV. ①F272. 91 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 237943 号

高情商管理:三分管人,七分做人

GAO QINGSHANG GUANLI SANFEN GUANREN QIFEN ZUOREN

编 著: 王慧梅

责任编辑: 陈 红

封面设计: 松 雪

出版发行: 成都地图出版社

地 址: 成都市龙泉驿区建设路 2 号

邮政编码: 610100

电 话: 028 - 84884827 028 - 84884826(营销部)

传 真: 028 - 84884820

印 刷: 河北鹏润印刷有限公司

开 本: 880mm × 1270mm 1/32

印 张: 8

字 数: 180 千字

版 次: 2018 年 10 月第 1 版

印 次: 2019 年 3 月第 2 次印刷

定 价: 29.80 元

书 号: ISBN 978 - 7 - 5557 - 1079 - 0

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

前 言

管理之难莫过于管人，管人之难莫过于管心。

有人常叹言：“做人难，人难做。”的确，怎样做人是我们在现实生活中必须面对的，而且是一个很难一下子就解决好问题。古人云：“欲成事先成人。”这是人一生做人做事的准则。但也唯有懂得了做人的哲学，才是促进自己、发展自己和成就自己人生之道的最佳选择。领导者的人格魅力得到提升，自然会引发下属的认可与追随，许多管理上的问题便可迎刃而解。

高情商的人善于处理做人的问题、赢得他人的尊重和社会的认可，同时也发展和提升了自己，更容易获得成功。提高情商就要从我们自身开始，从提升我们个人的修养和素质开始。

“做人”对于每一个人都是最重要的。“人”是通过“做”而成，“做”的行为、实践使得一个人成为“人”。

正人先正己，做事先做人。情商是一种洞察人生价值、揭示人生目标的悟性，是一种克服内心矛盾冲突，协调人际关系的技巧，是一种生活智慧。做任何事，都要先从做人开始。两千多年前荀子就提出：“君子博学而日参省乎己，则知明而行无过矣。”在这纷繁复杂的社会中，学会做人，用一颗平常

心去面对世间的人与事，遇事冷静、不浮躁，这样更容易得到别人的认可与接受，曲高和寡者终究会因不适应周围环境而被淘汰出局。做人是大难事，也是一种高深的境界。从普通平凡到不普通、不平凡，从不普通、不平凡上升到超凡脱俗，再从超凡脱俗上升到鹤立鸡群，这就达到了“做人”的最高艺术境界。

管理的本质就是以人为本。把自己做好了，才能高情商管理好人，事情自然就好办了。

2018年9月

目 录

- 第一章 正人先正己，做事先做人
- 修己才能安人 / 002
 - 做人要自信，不要自负 / 006
 - 诚实的品德胜过一切 / 010
 - 诚信是一笔无形的财富 / 013
 - 做人应相互尊重，与人为善 / 015
 - 自知之明让你情商更高 / 018
 - 反省任何过失，先从自身开始 / 022
 - “九思”是一门必修课 / 023
 - 情绪不稳定，则管理不稳定 / 026
 - 胸怀宽度决定事业高度 / 028
 - 思考改变人生 / 030
 - 思考自己的梦想 / 033
 - 思想决定人生出路 / 039

第二章 高情商的人具有无限的潜能

想成功，必须先有成功的欲望 / 044

决心的力量是不可估量的 / 048

做人要有恒心 / 052

成功源于你的积极心态 / 055

成功需要果断 / 060

一切困难都是提高情商的契机 / 064

好性格是卓越的行动力 / 069

宽容聚众义，大度集群朋 / 072

养成为别人着想的好习惯 / 075

坚强的心态是无价的 / 078

热情是领导者必备的素质 / 083

第三章 高情商就是会做人

有所为有所不为是一种境界 / 088

做人不妨“迟钝”一点 / 091

在不显山不露水中成就事业 / 096

不要让他人感觉相形见绌 / 101

敢于说“我错了”是高情商的人 / 104

“夹着尾巴做人” / 108

“吃亏”和“受益”是互为依存的 / 112

向成功人士靠拢 / 118

做了朋友再做事 / 120

天上永远不会掉馅饼 / 124

“装傻”也是一种处世哲学 / 128

舌头“打弯儿”是技巧 / 134

“不”字如何出口是学问 / 137

转弯抹角说话有时是可取的 / 139

智者慎言，愚者乱说 / 141

福从口入，祸从口出 / 147

思想跟着环境变 / 158

第四章 管好团队的高情商艺术

引入“鲶鱼”，让团队“慌”起来 / 164

以人本管理激发斗志 / 167

激发下属的自尊心 / 169

团队精神不等于绝对服从 / 171

扩大员工的职责范围 / 173

直接告诉员工企业对他的期望 / 175

让3个人做5个人的事，领4个人的薪水 / 178

最有效的激励法则：及时适度 / 179

给员工高薪时，企业成本最低 / 182

奖励要公开、透明，才能被认同 / 185

激励方式是需要变化的 / 187

多种激励方式整合运用 / 189

意料之外的惊喜最能激励人 / 194

精神奖励不可缺 / 195

第五章 高情商管理的团队上下同心

高情商的人能管理他人的情绪 / 198

要放下架子，待人真诚 / 202

要善于听，还要善于想 / 203

下属的建议你可以不喜欢，但不能不倾听 / 204

管理其实就是一个沟通的过程 / 206

沟通三种：上行、下行与平行 / 208

没有任何一个想法不值得一听 / 210

第六章 高情商管理就要知人善任，奖惩有道

集属下之长，补自己之短 / 212

宁用愚人，不用小人 / 213

用合适的人，做合适的事 / 214

英雄不问出处，重在品行 / 216

优秀的人才是事业成功的关键 / 218

工作态度是评价人才优劣的试金石 / 220

以人为本，留住那些杰出的人才 / 222

当众责罚可以有效树威信 / 224

赏罚分明，方显公平 / 225

第七章 高情商管人就要有立场

时刻让人知道你是“有身份”的人 / 228

要有鲜明的立场，不可迁就大多数 / 230

成为端起猎枪的猎手 / 232

谨言慎行，说一不二 / 234

好名声带来好威信 / 236

杀鸡儆猴，震慑人心 / 238

有权威才会有服从 / 240

有所为才能建立威信 / 242

冷面掌权，铁腕立威 / 244

第一章

正人先正己，做事先做人

修己才能安人

管理是修己安人的过程。管理的目的，就是一个“安”字。所谓安，就是全面地提高品质，包括管理者和员工的品质。“修身、齐家、治国、平天下”，在中国传统的道德思想中，修身俨然列于首位，是筑起“家国天下”的传统理想的基础。“惟贤惟德，能服于人”，如果想要他人信服于你，就一定要具备贤德之能。做管理更要如此，只有让人心安的管理者，才可得到他人的追随。

习惯决定性格，性格决定命运。管理者若想成为合格的领袖，就必须培养以下七个重要的性格特质：

1. 诚信

人无信不立，诚信是立身处世的准则，亦是衡量一个人品行的标准之一，诚信的人给人一种正直、务实、有道德的感觉。

“诚信”的管理者的特点：

在道德缺失的社会中绝不会随波逐流；具有极高的品牌价值且不会崩塌；永远不会缺少老客户；不管做什么，都不会靠不住。

“诚信”如何树立？

做不了的事情不轻易承诺，答应了就要做到；不经常喊虚的口号；停止一切“不道德”的手段；耍弄“小聪明”是走向“不诚信”的必经之路；产品或服务的诚信代价就是品牌的成本。

2. 积极

积极的思想产生积极的行动，内心积极的人会给人坚持、投入和认真的感觉。

“积极”的管理者的特点：

做任何事情一定会主动出击；不会在计划实施的过程中半途而废；遇到不顺有能力扭转形势；在被人赏识时不会表现平平、错失良机。

“积极”如何建立？

每天做一件实事；找到一两件无论如何都要坚持做到的小事；在公司或团队士气低落时展示阳光乐观的个性；遇到不顺马上重新寻找突破口。

3. 沉稳

人的外在与内在息息相关，内在有什么样的素质，外在就会有怎样的表现。一个内心沉稳的人，一定会给人镇定、冷静、坦然的感觉。

“沉稳”的管理者的特点：

遇到公司危机不会惊慌失措；面临有人“叛变”，不会一筹莫展；遇到市场逆境不会无计可施；面对重要投资决策不会草率行事。

“沉稳”如何磨砺？

不要轻易显露你的情绪，做到凡事处之泰然；不要逢人便讲你的困难及遭遇，更不要抱怨；把话留到后面讲；重要决定要与人磋商，至少做到隔夜再进行发布；走路及说话时不要紊乱。

4. 胆识

聪明出众谓之英，胆识过人称之为雄。一个人有胆识，其外在表现就是强势、果断、冒险。敢于冒险才能成就不凡的事业。

有“胆识”的管理者的特点：

在需要力排众议的时候不会瞻前顾后；不会在发现难得机遇时犹豫不决；绝不会一再容忍不能再用的人；在应该果断处置的当下不会畏首畏尾。

“胆识”如何铸就？

不要经常使用缺乏自信的词句；不要经常反悔，轻易推翻已经决定的事；在众人争执时有自己的主见；面对不公正、不仁义之事不能一味沉默；不要不好意思处罚犯错的员工；想好退路，然后鼓励自己放手一搏。

5. 细心

中国伟大思想家老子曾说：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”细心之人，给人的感觉一定是谨慎、缜密、专业和完美。

“细心”的管理者的特点：

不会空喊目标和口号，而是制定策略贯彻执行；不但把事情做对，还会把事情做好；在竞争中总会快竞争对手一步，高人一档；总会在执行过程中，看出决策的破绽和漏洞。

“细心”如何培养？

经常思考身边所发生之事的因果关系；对于执行不到位的问题，要去挖掘其根本症结；要善于对习以为常的做事方法提出改进或优化建议；养成有条不紊和井然有序的习惯；随时随

地对不足的地方“补位”。

6. 担当

面对难事大事，总是推卸责任或消极逃避的人，如何能承担起重任？能成大事者，一定是勇于担当的人。有担当的人给人的感觉是负责、明快和直率。

有“担当”的管理者的特点：

出现任何问题都不会逃避；遇到慌乱不会临阵脱逃；不会粉饰太平；下属犯错依然会承担起责任。

“担当”如何打造？

遇到过失，先从自身反省找原因；项目结束先审查过错再列出功劳；开始计划前要先确定责任和权利。

7. 大度

胸怀的大小决定了成就的大小和品牌的高低。海纳百川，有容乃大，内心大度的人表现出来的是一种宽容、慷慨、谦和与分享。

“大度”的管理者的特点：

遇到不同的声音或意见绝不刻意打压；下属会非常忠诚，不会纷纷离开；在竞争激烈的市场中不会到处树敌。

“大度”如何修炼？

不要将伙伴变成对手；不要斤斤计较别人犯下的小过错；尽量避免因权力产生的傲慢和因知识产生的偏见；经常与人分享成果和成就；当遇到需要奉献或牺牲时走在最前面。

做人要自信，不要自负

美国作家爱默生说：“自信是成功的第一秘诀。”“自信是英雄主义的本质。”人类心理素质中最基本的内在品质之一就是自信，自信也是人格结构中的基本因素，它代表着一种优秀的心理品质和积极乐观的人生态度。积极的人生态度也就是一种自己对自己的承认、肯定、认同和支持的态度，也包含着自己对自己的思绪、感觉、观点和评价。人不只要有本事、有能力，还需要有自信，有了自信，可以产生 $1 + 1 > 2$ 的效果，而人假如缺少自信，那他就连自己最基本的水平也不能正常发挥。

丘吉尔的前半生充满了艰辛和曲折，直到 62 岁才当上首相。丘吉尔在回忆录中这样记述：“相信自己，才会成功。”

丘吉尔在爱尔兰出生，七岁入学读书，直到中学毕业，他的学习成绩一直不好，老师觉得他智商低下、迟钝，不会有太大的出息。但丘吉尔一直对自己充满信心，他苦读英文，又到印度从军，并利用那段时间翻阅各种图书。

历经磨炼，丘吉尔最终成了一个优秀的政治家，他掌握了四万个英语单词，是掌握英语单词最多的人。后来，他当选英国首相，带领英国人民取得了反法西斯战