

目 录	Content
-----	---------

职业经理人管理技能之二

第一章 强化心理素质	1
一、训练自信心理	1
（一）自我肯定的含义	1
（二）自我肯定的表达方法	2
（三）自我肯定的使用时机	2
（四）坚定者的特质	2
（五）软弱者的特质	4

二、规划目标心理	4
(一) 规划与目标	4
(二) 规划的重要性与急迫性	5
(三) 帕累托原理	5
(四) 一般查核表	6
(五) 特定查核表	6
(六) 挂图或日志	7
(七) 脑力激活与角色扮演情景模	8
三、去除防卫心理	8
(一) 防卫心理的产生	8
(二) 防卫机构的功用	9
(三) 自我防御的缺陷	10
(三) 如何减低防御	11
四、把握情绪心理	12
(一) 理念与情绪	12
(二) 去除非理性想法	13
(三) 理性思考的内涵	14
五、强化交流心理	15
(一) 语言交流三要素	15
(二) “我”信息的沟通	17

六、加强沟通心理	18
(一) 沟通和有效的沟通	18
(二) 沟通在技巧上的分类	19
(三) 沟通技巧模式	21

第二章 转变观念意识	23
一、战略观念	23
二、科学决策观念	24
三、紧迫感、危机感和必胜信念相统一的观念	25
四、时效观念	27
五、信息观念	29

第三章 新科技时代的集成管理	31
一、集成管理的内涵体系	31
(一) 集成管理的含义	31
(二) 集成管理的特点	37
(三) 集成管理的功能	40
(四) 集成管理的框架结构与运作过程	42
二、基于知识、技术和市场的管理	46

(一) 管理平台及其类别	47
(二) 集成管理的类型	51
三、集成管理手段模型及运作程序	63
(一) 集成管理系统的内涵	64
(二) 集成管理系统的特点	65
(三) 集成管理系统建模及运作程序	65
四、纵横界面管理集成	73
(一) 界面的含义	74
(二) 界面管理的准则	74
案例一：风靡全球的管理招式	81
案例二：日本的人本管理	83
案例三：S D 科技集团公司的集成运作机制	90

第一章 强化心理素质

一、训练自信心理

(一)自我肯定的含义

与别人建立开放、真诚、直接和适当的沟通行为，就是自我肯定的行为。

自我肯定的行为可以增加一个人选择的自由度。当一个人拥有选择的自由时，自尊自重的感受会取代压抑、委屈或愤怒等伤害人的情感。

在讨论自我肯定时，十分强调一个人是否自尊自重。以真诚的方式表达自己，得到自尊与自重的感受，同时也能尊重别人，才是自我肯定的真谛。我们可以在生活中学习自我肯定的方法，以便有效地处理人际关系。

(二)自我肯定的表达方法

简单地说，自我肯定是：坚定的原则与温和的表达。在行动上可分成四个动作：

- ①描述情境；
- ②表达情绪；
- ③提出意见；
- ④征询讨论。

在自我肯定的行为中，非口语部分包含：目光温和的接触、脸部表情放松、声调坚定平稳、说话流利、保持适当距离、姿势适中、语气肯定。在口语部分包含：练习说“不行”、“不要”、“我不喜欢”，以平稳的方式叙述自己的感受与意见，并学习事实、感受、期望、讨论四者兼具的表达方式。

(三)自我肯定的使用时机

- ①有人请你帮忙，你心中乐意，却不知怎么拒绝时；
- ②有求于人，又不知从何开口时；
- ③经常一个人埋头苦干，不愿意求人帮忙时。

(四)坚定者的特质

- ①温和，但不羞怯，因为他对自己有信心，重视自己的价值；
- ②坚持，但不顽固，因为他认为重要的原则，即使在家人或外人的压力之下也不退却；
- ③关怀，因为他重视别人的权益；
- ④表达清楚，声调、姿势、态度都能配合决心，让别人清楚感受到他所要表达的内容；
- ⑤勇敢，因为他有自信，不会畏惧压力或嘲笑；
- ⑥满意，因为他能在环境中保持他的权益，且不去侵犯别人的权益，双方

反应类型表

	自我肯定型	非肯定型	间接攻击型	直接攻击型
人我地位	我行, 你也行	我不行, 你行	我行, 你不行(但是我让你以为你行)	我行, 你不行
对自我权利的假设	澄清和肯定自己的权利而不侵犯别人	允许别人侵犯自己的权利	开始时允许别人侵犯自己的权利, 后来又间接的侵犯别人	允许自己侵犯别人的权利
决定权	双方共同决定	让对方决定	替别人决定, 但对方不知道	替别人决定而且让对方知道
行为	合作的 直接面对 平等的	逃避 投降 放弃 压抑	暗中攻击 迂回攻击 表面和平	好战 向外攻击 冲突
内在对话	我的权利和别人一样重要, 我有权利去肯定自己的权益	我没有什么权利	我受到伤害我要报复	我的权利比别人重要, 我要争取自己的权利
自我的感觉	我觉得和别人是平等的, 我有自信心	我觉得自卑, 我说不出我想说的话	先前我觉得不如人, 但是之后我觉得比别人优越	我觉得自己比别人优越
对方的反应	彼此尊重 不尊敬 罪恶感 生气 挫折感	困惑 挫折 受制感	受伤害	防卫 羞辱感

(五) 软弱者的特质

- ①行为退缩，宁愿躲在人群中，经常不愿与别人的眼神接触。
- ②被伤害被欺负，因为不善于维护自己，不但别人轻易地侵犯他，有时也无意中引导别人来占他的便宜；
- ③听从别人的决定，由于他不看重自己，所以很容易放弃自己的想法，觉得别人的意见比较高明；
- ④表达含糊，因为他不敢争取自己的利益，即使表达了他的需要，也常含混不明；
- ⑤压抑感觉，因为他不敢把自己的意见或需求表达出来，老把它往肚子里吞；
- ⑥不喜欢自己，因为他觉得自己比别人差劲；
- ⑦否定自己的价值，因为他看轻自己，认为自己是没能力、没用的人。

二、规划目标心理

(一) 规划与目标

规划即是决定如何达成所订目标的过程。根据规划执行，我们即可主动地利用计划，使资源能在控制之中，而不只是被动的反应。有效的规划具备下列正面的结果：

- ①它使我们能有效地利用资源；
- ②它使我们能预测问题；
- ③它使我们将自己的目的传达给他人知道；

- ④它协助我们评估目标的可行性;
- ⑤它协助我们评估实现目标的各种方法;
- ⑥它协助我们建立事情的优先顺序;
- ⑦它减少了急忙应急的需要。

(二)规划的重要性与急迫性

你所选用的技巧，必须能确切地反映出最后目标的重要性和急迫性。也就是说，主要的目标或决策比次要的目标需要更多的规划。因此，我们必须建立目标的优先顺序，特别重要的是要能分辨重要性和急迫性。

当然，考虑优先顺序时，长期性因素也是不可或缺的，否则很可能会演变成只做紧急的事，而忽略了重要的长期目标。重要性和急迫性因素可协助你和上司讨论事情的优先顺序，并确定双方已取得共识，这使你在别人要求你立刻处理某件事时，你能以自我肯定的态度与之进行磋商。

(三)帕累托原理

帕累托(Pareto)是19世纪意大利的社会学家，他利用图表显示：国家财富的80%掌握在20%的人的手中，这种80%~20%的关系，即是帕累托原理。我们可以从生活中的许多事件得到印证，举例来说：

公司80%的收入是由其全部产品中的20%所赚得的。

生产线上80%的故障，发生在20%的机器上。

80%的员工问题，是由20%的员工所引起的。

事实上，你的问题有80%是由少数几件重要的事情所引起的。利用帕累托原理，你就可以将优先顺序排出来。在维护计划中，哪一部机器应特别注意？哪此产品要特别重视？你的时间应如何投资才最恰当？什么样的投资可以使你的时间与金钱得到最大的回报？哪些部属应该多花点时间和他们讨论等等。

(四)一般查核表

利用什么、何处、何时、为什么、谁、如何等疑问代词，我们即可将目标做迅速且有效的规划。举例来说：

- ①我所要达到的目的是什么？
- ②我需要什么资源？
- ③什么时候需要这些资源？
- ④有谁可以协助我？
- ⑤次要目标是什么？
- ⑥哪些地方需要资源？
- ⑦我应该如何组织？
- ⑧其他。

上述的一般查核表，大略说明达到整个目标所需的次要目标。此外，它也能以逻辑的顺序，列出所有的次要目标，以显示达成最终结果所需的行动顺序。

当次要目标以连续方式出现时，此种形式的规划更能发挥其功用。

(五)特定查核表

对于有定期性循环目标要达成的人，如果他们有一份为目标所需要的工作检核表，将可省下许多时间，并提高工作效率。下面是商店拜访程序的例子：

- ①在联络簿上计划拜访；
- ②整理进行拜访所需的所有装备；
- ③进入商店并告知抵达；
- ④检查所有的装置，含清除肮脏、受损、过期的存货，注意已无存货的货品，整理货架，补货等；
- ⑤和经理讨论价格差异问题、本周的促销活动等；
- ⑥商品促销；

⑦进行附加的活动，如新材料的提供、额外的展示等；

⑧订出下次拜访的时间；

⑨填写联络簿。

甘特图是以时间为横轴，事件为纵轴的条形图。甘特图可用来规划和监督发展，能特别地显示在特别时间内所有的预定活动，以及在预定时间内应达到何种阶段，此图可发挥极大的功能。

甘特图范例说明

部门:			制表人:												日期:		
类别	顺序	细目	进度计划(年度)												承办人	代理人	备注
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月			
行政工作	1. 2. 3.	月报表、季统计表 汇总 电脑维修 行政会报															每月 25、30 日 每季一次 每周一次 10:00-12:00
招募工作	1. 2. 3.	各部门人事资料 汇总 拟新闻稿 面谈书面资料准备															
薪资作业																	

(六)挂图或日志

挂图和日志是两项最有用的规划辅助工具。这两个方法都是将计划转变为时间和日期，同时用来监督进度。和甘特图一样，挂图可以显示出哪些区域的资源超载，哪些区域不足。日志则可用来做一段短时间内的详细计划，而且对

有效的时间管理而言，日志也是相当重要的，它可提醒我们应该做的事，并避免会议时间互相重叠等等。

(七)脑力激活与角色扮演情景模拟

当我们处理一项问题，需要在思想上有所突破时，首先必须摆脱思想在以往意识型态中的抑制力量，我们所需要的是**思想**，**人**在**力**的**力**，**要**力**真**效，有**力**的一**必须**要。

所有的思想为

重量重，**的**，**是真**意**的**会

的意也，**必须**的**意**，**的是**个人

可以人的**以**，**以**思想。

在**中**，我们时**会**一**的**，**处理**的**一**，**是在**的**事先**的**的**。**的**是要**人**在**真**中**必须**的**当**真**个人**时，**的**会。

)

的人**理**为人有**个我**本我**我**我。本我是**我**，

遵循享乐原则，属于生理或生物性的低层次的我；自我是主宰我遵循社会原则，在个体的需要和外在环境的限制之间取得平衡，并以有效的方式应付现实问题。超我是道德我，遵循道德原则，按照良心及规范的标准行事，属于精神面的高层次的我。

三个我基本上是彼此相对而不协调的，因此人格结构本身即隐含着冲突性，当本我的欲望与超我的理性产生极大的矛盾，超过自我所能承受负荷的强度时，个体即产生焦虑、不安，有时候这种冲动与不安会被个体压入潜意识中，而影响个体的行为，或者个体借着防御机构，得到调整。

我们都期待自己能勇敢地面对问题，理性地寻求解决的方法，经过深思熟虑后，采取最有效的行动，不过我们有些行为可能受到潜意识动机的影响，而采取了无效的方式来面对问题，防御机构即是其中之一。

（二）防卫机构的功用

个体究竟如何运用防御机构，以逃避或降低焦虑，并维持个人自尊呢？假使防卫机构只能有部分的成功，则防御机构不会像目前如此频繁地被使用。防卫机构提供我们防护的盔甲，当我们没有必要防卫的时候，可能会卸下它，并依事实情境来面对未来、面对问题。因此，防御机构能暂时帮助我们解决迫在眉睫的威胁性问题。

1. 提供时间，使我们能够解决压得我们喘不过气来的问题

当我们一时无法以理性的方式解决问题时，极可能感到失望。同时，对我们的行为做出片面的判断，而轻视自己或自我贬抑，除非我们能够找出较佳的方法来解决冲突，否则情况将继续恶化。

此时，防卫机构能够缓和这种情绪，就像某些药物虽然不能真正治愈疾病，但却能减轻症状。例如，对花粉热过敏的患者来说，在未做花粉检验及注射过敏症药物以前，先给他一点抗组织胺剂，可以消除患者打喷嚏、发痒及流泪不止的痛苦。这种暂时减轻症状的方法，能使患者舒适一点，直到做根本的

治疗，并发生效用为止。同样地，防卫机构也能暂时帮助我们消除焦虑，直到我们采用较实际的方式，解决个人问题为止。

2. 防卫机构使个人有实验新角色的机会，因此可以教导我们新的适应方式

在我们因为错误的理由(如反向作用)，或误解别人(如投射作用)而对于事实认识不清时，则对我们的行为及反应方式，提供了一个机会——从错误中学习并改正错误。例如：我们可能判断别人是阴险、狡猾、善耍手段，但后来发现这些都是不实的诈传，或夸大的描述，甚至是自己偏误的见解所致，则此时我们能够学习改正这种错误的判断。开始时，虽是自我防卫，但可能由此而改变个人的顺应方式。

3. 合理化作用可使我们未来的行为合乎理性

当我们以“正当”的理由，来满足自己，可能是一种似是而非或以偏概全的错误推理。但也因为寻找这种理由的过程，使我们能够仔细分析事情的前因后果，假如后者发生的话，则目前合理化作用的防卫机构，可能成为未来理性思考的基础。

(三)自我防卫的缺陷

上面的陈述，好像防卫机构是有益无害的，其实不然，事实上使用防卫机构易于放弃个体的自主权与成长的机会，因为它具有下列的缺点：

1. 治标而不治本

利用防卫机构不可能达到目标，驱动力还是存在。行为的结果，也不能完全消除紧张与焦虑。

2. 它使个体逃避问题而没有解决问题，甚至制造出新问题

像压抑、投射、替代、疾病的适应等，只是将问题“化妆”转移成另一种形式而已，个体其实继续停留在不适状态中。

3. 它是不切实际的虚有招式

防卫机构所提供的盔甲，使人从真实的生活情境中撤退下来，而无法积极发挥自我潜能。

4. 不能使个人学习较成熟的行为方式

只有以真诚一致的态度去体验生命，才能提高自尊与自我价值感。防卫机构是“幽晦暗淡”的轨道，无法显示人性中的闪光和成熟面。

(四)如何减低防卫

杰克·吉伯博士花了8年的时间，发现六种对立行为会减低防卫性行为，他称之为支持性行为。这6种行为是：

1. 描述

对外在事件及内在感受以客观的口气正确地描述出来，不带有评价、控诉的味道。

2. 问题导向

双方愿意互相分享、讨论并共同找出解决问题的方法，而不是以自己的地位、身份、语言、态度及身体行为来控制别人的想法。没有人喜欢被摆布，控制的行为很容易引起防卫，问题导向则会使气氛协调、融洽。

3. 自发

自发是一种真诚的态度，把自己真实感受表达出来，没有特意考虑修饰，故意想要得到好的反应，当别人运用谋略算计你、操纵你，会使你在察觉之后引起防卫，而真诚相待则可使彼此信任不再防卫。

4. 同情

将心比心、设身处地与对方产生共鸣性的了解，向对方表达了解并接受其感受，使对方感觉到被关心与尊重。对人最严酷的罪刑不是讨厌他，而是不理他、冷淡他，所以情绪漠然会使对方自我防卫。

5. 平等

能肯定别人的优点，不摆出高高在上的姿态，愿意平等地看待对方，则对方会有安全感，否则面对优越感极高、认为自己是很好的人，会使对方备受威胁而引起辩护、反击或防卫。

6. 协商

当我们表现出协商的态度时，即是愿意开放自己，接受新的信息与想法；当一个人武断地极力表现自己的意见，通常是有兴趣赢得争辩而不是解决问题，所以面对这种没有回旋余地的处境时，当然会保护自己，出现防卫行为。

防御行为是相互影响的，当甲的自我概念受威胁而采取防卫行为后，也会影响到乙开始防卫起来，从而引起恶性循环。相反的情况也会发生，即甲以支持性行为对乙，乙也会受影响以支持性行为回应，又更促使甲的支持性行为产生，成为良性循环。

四、把握情绪心理

(一)理念与情绪

根据理性情绪治疗法的理论，情绪是源于个体的想法、态度、价值。引起个体种种情绪的，不是事情本身，而是个体对事件的看法或其自我对话。Ellis的“A—B—C”理论对此做了深入的阐述，同时也是理念情绪治疗的核心论点。Ellis认为引起情绪结束的并非事件本身，而是个体对此事件的想法。换句话说，焦虑、沮丧、敌意等情绪结果(C)的产生，并不是由所发生的事件(A)所引起的，而是由想法(B)所产生的。例如：一个人被解雇时，很沮丧，他或许会认为是“解雇”这件事使他郁郁寡欢，但事实上是他对“解雇”这件事的解释使

他沮丧，他可能告诉自己：“被解雇实在太没面子了，万一找不到工作，熟人问起来岂不是丢人现眼！”就是这些想法引起了他的情绪。

因此，Ellis 认为人的情绪在本质上是一种态度与认知的过程。所以，一个人的情绪不但源自于个人的哲学信念，且会因为不改变这些观念而使情绪持续下去。所以我们可以经由改变我们的想法，来改变与控制情绪，换句话说，即是借着修正我们的想法、内在自我语言，即可减少自我贬损的负性情绪，并消除情绪困扰。由此可知，只要人能控制自己的想法，他就能使自己过着满足、自我实现的生活，甚至在任何一种情境中都能平和快乐。

（二）去除非理性想法

非理性想法与心理健康的确息息相关，所以去除非理性想法实为维持心理健康之道，也惟有合理的思考，才能导致理性和谐的生活。

1. 什么是非理性想法

Ellis 提出强烈地影响人们生活的 11 个非理性想法：

- (1) 一个人应该被他周围的每一个人所喜欢和称赞；
- (2) 一个人必须能力十足，在各方面都有成就，这样才有价值；
- (3) 有些人是败坏的、邪恶的，所以应该受到责骂与惩罚；
- (4) 当事情未如己意时，那是很可怕的灾祸；
- (5) 不幸福、不快乐是外界环境造成的，个人是无法控制的；
- (6) 我们必须离开危险、可怕的事情，而且必须时时刻刻忧虑其危险性和可怕性；
- (7) 逃避困难与责任比面对困难与责任容易；
- (8) 一个人应该依靠别人，而且需要有一个比自己强的人做依靠；
- (9) 过去的经验与事件，决定和影响目前的行为，而且其影响是永不消失的；
- (10) 一个人应该为别人的难题与困扰而紧张、烦恼；