

总经理形象定位

追求卓越

人和人不一样，这个不一样之处往往就决定了你的前途与命运。是天赋聪颖还是傻冒一个，是敢做敢想还是畏首畏尾，是多智善变还是墨守陈规？作为一名在商海中搏击风浪的经理人才，必须要时时刻刻反省自己。

“我是何等样人？”

对自我与其他人的分析可以从多角度入手，往往一个人看待问题、处理问题的方式，从他的一言一行中就能体现出来。在企业内部，当身为经理的你指点江山，阐述自己的观点之时，你可曾注意到自己的思维模式？

世界商业之都纽约有一座商业王冠的明珠——哈佛商学院，它将经理人才划分为几种类型。

第一种是数理分析型。这种类型的经理代表着经理阶层

的主要社会形象，他们在股票市场或企业里可能是很重要的人物，可又是那种过于让人感到窒息的死板人物。他们的人生价值好像完全寄托在数字和公式之上，不管那些东西有用与否，他们总是东奔西走收集资料和数据。他们做任何决定都离不开资料的分析。

毫无疑问，此类经理擅长的专业技能是财务管理与管理控制。他们往往是学理科出身，数理成绩优秀，做事逻辑性强，计划分明，效率也颇高。但这些人往往缺乏变通，没有综合全局的能力，不能给企业带往光明的前景，但是他们能把混乱的局面控制得很好。

所以，第一种人是守成的经理，而非创业者。

第二种人是人际关系型。这是与数理分析类型相反的一群人。他们的主要精力放在人事方面，善于察言观色，处理上下大小的人际关系。

这种人是交际场上的高手，衣着得体，风度翩翩，跟每个人都能深入交谈，结成朋友，而其实没有一个真正的朋友。因为他交朋友的目的不是感情，而是寻找金钱。

这种经理在生意场上是春风得意的，他们拥有庞大的关系网，随时都有诱人的机会等着自己，有趣的镜头是同时在车上用四五个手提电话回话，虽然夸张，也是此类人的真实写照。

第三种人是综合型。此类人士能够兼顾数理与人际关系两方面。他们知道自己应起的作用是什么，知道如何正确地把握局势，如何去综合归纳各方面的意见。他们以说服别人为本，“各位的意见只是在说法上不同，其实本质是一样的”，从而使矛盾双方实现建设性的和解。

他们的经营战略与方针是企业的宝贵财产，这种人在中国的生意场上并不少见，尤其是现在，他们既懂得前进，也懂得恰当的保守，这是一群稳重的经理群。

第四种是“坐山观虎斗”型。他们往往在企业会议时坐在一旁，以便俯视吵吵嚷嚷的人群。这类人物平时心理上轻松自在，在紧要关头却起着调动和刺激会议气氛的作用。这正象美国或日本国会开会一样，坐在最后一排的人往往是先坐山观虎斗，到时再提出一些独特的见解。他们象秃鹰一样，善于慎重、冷静地观察猎物的动静，瞅准机会再猛冲下去。

第五种是一种十分特别的类型——“怪杰”型。这种人能够进入商界，当上经理，本来就似乎是一件不可思议的事情，他们往往异想天开，好像无视一切困难，甚至给人一种“幼稚”的感觉，而实际上这种人比谁都精，动起来比谁都快。

美国首富微软公司总裁比尔·盖茨，苹果电脑总裁乔布斯，中国华隆年轻的亿万富翁卢俊雄都是此类人士的杰出代表。

了解自己，就是了解别人，所谓“知己知彼，百战不殆”，就是这个意思。

你知道自己是哪种类型的人才了吗？好吧，让我们看看新的格局下各种人才的优劣长短及需要提高之处。

商战是残酷而现实的，是对一个经理综合素质的全面考验。每种人才都有其长处，而短处也是明显的，最重要的是扬长避短，顺势而为。

当你的企业创业之时，白手起家需要无畏的胆识，过人

的手段，这时“怪杰”便蜂拥而起，杀奔前台，登高一呼，应者云集。

当你的企业有成，创业不易，守成更难，你是否具备调解人际关系的管理能力，是否具备有条理和计划的宏观调控能力？

当你的企业陷入危机，急需振作时，你能否收拾乱局，打开新局，重头再来？

当你的企业一帆风顺，迅速扩张之时，你是否时时刻刻作好准备，迎接考验？

中国的经济大势所趋，一往无前，大家都开足马力争着向前，竞争激烈程度非同小可，经理是其中首当其冲的人，请问一问自己：

“我做好准备了吗？”

提高自己的组织素质

未来的竞争是人才的竞争，这一论断已经为大多数人所接受，形成了共识。这说明了个人能力的极端重要性。

但还不能仅仅限于此。现代社会是有组织的社会，现代竞争也是有组织的竞争。作为个人，或许可以放荡不羁，天马行空，独来独往，只要不犯法，不为生计所愁，也就可以不受任何拘束，游离于任何组织之外。

但是，作为一个人才，尤其作为一个管理着企业的经

理，他必须为自己的企业而奋斗，他必须从事某项工作或某种事业，离开了这样的组织，他的孤军奋斗必然一事无成，最多当个皮包商人。

即使是从无到有，创造大业的私营老板，最终也必然要依赖于一个组织，一个他完全白手起家创建起来的组织。

反过来，每个组织都由许多个人组成，组织的竞争必然依赖于组织的成员，组织的竞争力也就与其成员的总体素质相关。但值得强调的是，一个人才荟萃的组织并不必然是一个最有竞争力的组织，即使一个企业的所有人都具有高学历也不能保证企业经营的成功，这就是组织的产生带来的最基本的问题，也就是管理学产生的根源。

作为一名经理，也就是管理者，必须懂得组织的素质取决于组织者的素质，也就是经理的素质。

那么，经理如何以其个人素质和管理能力将整个企业的整体素质提高呢？

个人的竞争力完全取决于个人的素质，而组织的竞争力并不能取决于其各个成员的个人素质，而是取决于其作为一个整体的组织素质。组织竞争与个人竞争的不同即在于，组织素质不同于个人素质，组织素质也不是个人素质的简单加总。

按照传统定义，所谓“素质”是指“人的天生的生理特点，主要的感觉器官和神经系统方面的特点。”

但是最新的研究成果告诉我们，素质并非只是单纯的生理现象，而且包含了心理因素。人的心理，是感觉、知觉、记忆、思维、情感、能力、性格的总称。

所以说，素质就是对一个人的潜在品质与潜在能力的评

价。经理的个人素质如何是最关键的，诚实、勇敢、善良、忠贞、高尚都是他属下的榜样，这种力量是引导性的，是无穷无尽的。

为了提高组织素质，必须进行组织素质的各项修炼：

第一项修炼——自我超越。它被认为是“学习型组织的精神基础”。懂得自我超越的人，能够不断实现他们内心深处的愿望，他们对生活的态度就如同艺术家对艺术作品一样，全心投入，不断创造和超越，是一种真正的“终身学习”。成员对于学习的意愿与能力，根基于个别成员对于学习的意愿与能力。此项修炼综合了东方与西方的精神传统。这种修炼对于组织中整体价值观的形成，对于组织成员，对组织目标的认同，对于提高组织成员的学习能力，应具有重要作用。

第二项修炼——改善心智模式。心智模式是植根于我们心灵的各种图像、假设和故事。就好像一块玻璃扭曲了我们的视野一样，心智模式也决定了我们对世界的看法。这项修炼的核心任务，就是帮助我们看见挡在眼前的玻璃，创造出更适合我们的新心智模式。另一方面，在管理的许多决策模式中，决定什么可以做或可以不做，也是一种根深蒂固的心理模式。对一个组织来说，其心智模式是做为整体的心智模式，就像是智力水平是整体的智力水平一样。

第三项修炼——建立共同愿景。建立共同愿景的策略围绕着一个永不止息的流程，组织中的人藉着这个流程，说出他们的共同故事，这些故事围绕着他们的愿景、目的、价值，说明了他们的工作为什么重要，以及他们的工作和广大世界的关系。建立共同愿景对于组织价值观的形成，特别对

于组织凝聚力的强化具有重大影响。

第四项修炼——团队学习。我们用整体搭配，而不是用同意或一级的概念，来掌握团队学习的精髓。由于组织团队成员了解彼此的感觉和想法，因此能藉着完善的协调和一致的感觉，以能发挥效力的新方式，提升团队思考和行动的能力。

第五项修炼——系统思考。系统思考可以使我们了解学习组织最重要的部分，也就是以一种新方式使我们重新认识所处的世界——一种心灵的转变，从而将自己与世界分开，转变为与世界连结。

这五项修炼是提升组织素质的最基本的修炼，从这里我们可以看出，经理作为企业的舵手，是主持修炼的灵魂——如果连首脑未修炼好自己，他用什么去激发员工的积极性呢？可以说，要成为风头浪尖的弄潮儿，经理必须以企业发展为己任，以修炼为手段，方能立于不败之地。

作个好舵手

经理是什么？用武侠小说里的套话说，经理就是掌门人。掌门人武功盖世，又必须使全门派的人都有强大的实力，才能使自己门派发扬光大。

与此一样，经理作为企业的掌门人，功力不凡，同时又要懂得激发员工的潜力，才能众人合力划大船，无往不胜。

企业的存在是为了获取最大利润，为了使股东满意，或者是象某些公司总裁或厂长经理在内心所深藏的想法——是为了使其个人收入尽可能增加，多多益善。

但对于一个成功的企业来说，其组织目标往往是十分远大的，而成功的经理更强调企业组织对于员工个人自我实现的意义。就此而言，企业目标对组织凝聚力的强弱有着非常重要的作用。

目标有两种：长期目标和近期目标。这些目标就象是一幅幅图景，它们描绘得越生动，对员工的吸引力就越大。

远期目标能指出我们发展的方向，以及达到目的后，我们的企业能获得怎样的成就，例如将形成什么样的规模、在市场中占据什么样的地位等等。

另一方面，近期目标是具体行动的目标，我们需要确定分阶段实施的目标，如果员工仅仅听说在三十年或五十年后会怎样怎样，而不能获得实际的利益，目标就会失去吸引力。

采用怎样的手段追求组织的目标，在日常经营中采取怎样的行事准则，取决于企业的价值观，而价值观是组织理念的核心内容。核心价值观是一切行动、任务的最高依据和准则，这些价值包括正直、开放、自信、自由、机会均等、精简、实质成效、忠实等。它们反映出公司在向目标迈进时，全体员工在日常生活中的行事准则。

在这里，让我们看一看著名的成功经理所树立的榜样。

1933年7月27日，松下幸之助向松下公司全体员工颁发了厂主文书第二号《制定松下精神》的宣传，如下所列：

(1) 产业报国精神

在以前揭示的本公司纲领之中，已有刊载，我们既然服务于实业界，自当以此种精神最为重要。

(2) 正大光明精神

正大光明之精神，是人生处世的根本要义，如果一个人没有这种精神，则不论有了多少学识与才能，无论占据如何崇高的职位，亦不足以作为他们的模范及领导他人工作。

(3) 亲睦合作的精神

亲睦合作乃是为人的基本原则。公司拥有的员工，即使每个人都是优秀的人才，如若缺少这种精神，也等于是乌合之众，不会产生任何力量。

(4) 奋斗向上之精神

奋斗向上的精神，就是鞠躬尽瘁，力争上游，这也是完成我们使命的唯一要诀。为了维持真正的和平，为了希求工作的进步，没有这种精神是办不到的。

(5) 遵守礼仪的精神

遵守礼仪之精神，对国家社会是非常重要的。人们如没有遵守礼仪之精神，则此社会的秩序必无法保持。人人重视礼仪，且能合乎礼仪，社会上处处可见美化的情操，人生获得润泽，这才是理想乐园的表现。

看了这些，经理朋友们不知作何感想，“经营之神”的一席话可以扫清云雾，现出青天，他把工作本身看作是神圣的事情。

“产业报国”是一种十分崇高的目标。“正大光明”、“亲睦合作”、“遵守礼仪”、“奋斗向上”都反映出组织的价值观，而“奋斗向上”则是对每个员工的要求与激励。

经理的舵手作用就体现在这里，不仅使远期目标与短期

目标相结合，而且使战略眼光长远，战术严谨细致。基本的目标格式如下：

(1) 利润

目标：为支付我们公司发展所需的资金，并提供达到我们公司的其他目标所需的各种资源，我们必须获得足够的利润。

(2) 顾客

目标：向我们的顾客提供价值尽可能大的物品和服务，从而获得并保持他们的尊重和忠诚。

(3) 利润领域

目标：只有当我们有所想法，而我们的技术、制造和销售能力又能保证我们在该领域中作出为人所需又有利可图的贡献时，才进入新的领域。

(4) 成长

目标：要使我们的成长只是受到我们的利润的限制，也受到我们发展真正能满足顾客需要的技术及产品生产能力的限制。

(5) 我们的人员

目标：帮助员工分享公司的成功。正是他们才使成功得以实现，以他们的业绩为依据，为他们提供职业保障；承认他们的个人成就；保证他们由于完成工作而产生的自我满足感。

(6) 管理

目标：使工人在实现明确规定的目标时有充分的行动自由，从而鼓励公民的主动性和创造性。

(7) 公民身份

目标：我们尊重我们对社会所承担的义务，我们要成为我们经营所在地的每一个国家和每一个社区的一项经济、智力和社会财富。

智慧是金钱之母

经理的身份是什么？企业的执行者。经理的工作目标是什么？无非是赚更多的钱。但经理一定要明白，不管是管理企业，还是赚钱，智慧的大脑是最宝贵的财富。

本世纪 40 年代苏格兰心理学家克雷克（Kenneth Craik）创造了心智模式一词，随后它也蜚声世界，包括企业界。

所谓心智模式，说得通俗一点，就是我们每一个人理解与看待周围事物的思维模式。这种思维模式是在长期的生活工作和学习中所形成的，是以一个人的价值观与世界观为基础的。

对于青年人来说，在他的世界观尚未完全形成的时候，其心智模式还有较大的可塑性，相对地较易变化；但对成年人来说，已形成的心智模式往往是根深蒂固的。

在企业内部，新的变革、新的设想、新的发展规划等要加以推进，往往会遇到重大阻力。这时就需要经理出马，以他高超的智慧，带领大家实现心智的提高，将企业引向智慧与财富的天堂。

60 年代末期，一家美国最大的工业品制造公司，发现

其产品的市场占有率正在下降。公司经理请来麻省理工学院的系统动力学研究小组为他们进行分析，该研究小组为他们建立的电脑模型显示出，原因是该公司采取的库存政策和生产管理方式不合理。事实上，由于该公司采取了尽可能压低库存量的政策，并且只要订单下降，就立即减少产量。结果产品交货速度慢，交货也不准时。

如何改变这一现状呢？先改变生产管理方式是不够的，还必须改变主管与员工的心智模式，这样一来，员工相互依赖的思维被打破了，企业取得了预期中的成就，其经理一路高升，直到后来的总裁。

公司经理需要为自己的头脑变得更聪明做些什么工作呢？

第一，让目的感更准确。

首先，必须把员工所关注的问题聚集到真正能够激发起成员兴趣的焦点上。这些问题是大家都认为是比较迫切的问题，或对未来的发展具有重大影响的问题，如“我们是否应该进军国际市场？”“我们应该培养员工具有怎样的能力？”“我们应该为顾客提供怎样的服务？”等等。

第二，了解影响未来发展的重大因素。

对于未来发展，我们能够有多大把握确定其趋势呢？未来情景法并不强调明确的预测，而是注意于影响未来发展的重大因素，同时由于未来的不确定性，而注意各种可能的结果。预先决定的因素构成了未来情景发展的界限，但是选择哪些关键的不确定因素却会导致最重要的决策，因此需要通过大家交流信息与经验，并且研究外界的研究成果。在这里，充分的信息是十分重要的，不掌握足够的信息，就不可

能对未来的趋势作出判断。在壳牌公司的实践中我们可以看到这一点。经理并不是作明确的预测，而是将未来发展的几种可能情况都向员工展示，使员工获得充分的信心。

第三，未来情景策划。

每个经理都要创造出好几个自己的故事，试着让每个故事都激发出能让员工超越盲点的未来情景。

某些未来情景发生的可能性并不大，但如果真的成为现实的话，可能对公司产生较大冲击，就需要有备无患。事实上，许多大公司经历了失败或某种决策的重大失误，其基本原因往往在于他们遗漏了某一个或几个重要的影响因素，也就是说，他们遗漏了“故事”。

第四，策略、预演和对话。

在对未来情景充分理解的基础上，我们须针对各种可能发生的情景，设想出自己的对策。各种策略的准备对企业未来的发展是十分重要的，而策略本身的形成就已反映出管理层对于外部世界的看法——管理者心智模式的改变。在策略设想的基础上，还可以进一步进行预演，每位参与者可扮演其中的一个角色，来对未来情景及企业的策略作出更深入的探究。而所谓对话，则是将已经建立的未来情景和策略与别人交流，向别人描述并听取别人的看法。

未来情景法是一种高瞻远瞩的艺术，而相应地将组织发展规划工作作为一种学习过程，它对于企业心智模式的改善以及对组织的未来发展都是非常重要的。而且正如丘文所指出的，相对于较敏感的人际关系问题来说，未来情景主要涉及企业的发展策略，较少敏感性，因而可以作为完善心智模式的首选工作。

企业兴亡，儒商有责

经理是商人，但经理是什么样的商人？是唯利是图的商人还是有良知的商人？是以钱为人和的商人还是以钱为手段的商人？是有商人的头脑还是有商人的灵魂？

这一切都必须让经理的心灵来回答。

在这里，商人，经商的人，就是说他首先是一个人，其次才是一个商人。只有做好人才能做好商人。

怎样才能做好人？

有文化的人才是一个真正的现代人。文化学的奠基者，英国学者 E.B. 泰勒在其名著《原始文化》中已提出了著名的“文化”经典定义：“所谓文化，就其广泛的民族感的意义上来说，是知识、信仰、艺术、道德、法律、风格及任何人作为社会成员而获得的所有能力和习惯的复合的总体。”

到 20 世纪 50 年代，美国学者 A. 克罗伯在前人研究的基础上，提出了新的文化概念，他认为，现代意义上的文化概念应该包括五个方面的涵义：

(1) 文化包括行为的模式和指导行为的模式。

(2) 模式不论外延与内延，皆由后天学习而得，学习的方式是通过人工构造的“符号”系统。

(3) 模式物化体现于人工制品中，因而这些制品也属于文化。

(4) 历史上形成的价值观念乃是文化的核心。不同质的文化，可以依托价值观念的不同进行区别。

(5) 文化系统既是限制人类活动的原因，同时又是人类活动的产物的结果。

中国曾经是世界上最早的国家，中国的四大发明对世界有着杰出的贡献。并且在新的时代里，正扮演着越来越重要的角色。

在中华传统文化中，我们可以看到许多深刻的思想与精辟的论述，反映出我们前人“极高明，精微而深广”的智慧。

它们体现在以下方面：

1. 传统文化中对人的认识

从对人性的基本认识来说，西方管理中的 X 理论、Y 理论与我国传统文化中的性恶论、性善论十分相似。

“人之性恶 其善者伪也。”（《荀子·性恶》）这就是荀子对人性的基本看法，他认为人的本性是恶的，如果有善的行为和表现，那不过是虚伪的。

孔子的人性观更符合现代人的思想。孔子说：“性相近，习相远也。”（《论语·阳货》）意思是说，人生来的本性都是比较接近的，只是经过后天的学习熏陶后，形成的思想就相差甚远了。

对于个人的修身养性，我们的传统文化中还有大量的论述。《老子》说：“知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。知足者富，强行者有志。不知其所者久，死而不亡者寿。”意思是说能够透彻了解别人的人是聪明的，但只有了解自己的人是高明的。能够战胜别人表明你有力量，但能够

战胜自己才能表明你的高强。懂得满足的人是富有的，坚持力行的人是有志气的。

对于管理者的素质，各位贤人都从侧面来提出要求或总结历史经验。如“非淡泊无以明智，非宁静无以致远。非宽大无以兼覆，非慈厚无以怀众，非平正无以制断。”（《淮南子·主术训》）就强调了作为一个最高管理者，应该清心寡欲，才能培养自己的品德；应该宁静养性，才能达到远大的目标；应该宽宏大量，才能使君王的德泽遍布四海；只有施行仁政，才能安抚人民；只有公平正直，才能判断正邪是非。

又如孟子所说，“人皆有不忍之心。先王有不忍之心，斯有不忍心之政矣。以不忍人之心，行不忍人之政，治天下可运于掌上。”（《孟子·公孙丑上》）

这强调了每个人都有不忍心伤害别人的心理。从前的君王有不忍心伤害别人的心理，因而施行了不忍伤害人的政治。基于这一种“善”的心理，去推行“仁政”，管理国家就会变得更加容易。这是从对人的基本认识出发，要求管理者也应具有基本的“善”的心理。

孔子在《论语·子路》中指出，“其身正，不令而行，其身不正，虽令不行。”强调了管理者全身的行为修养对于其下属所具有的示范作用，以及对于其所下命令的有效性的影响。而孔子对于管理者素质提出的是“恭、宽、信、敏、惠”五条，“恭则不侮，宽则得众，信则人任焉，敏则有功，惠则足以使人。”（《论语·阳货》）

管理者在为人处事上要表现得恭敬、庄重，表现出一个管理者应有的形象；宽则得众，要求待人宽容；诚实守信，

这是得到他人尊敬和信赖的前提；敏捷勤奋的工作作风与论功行赏也十分重要。

2. 传统文化中关于组织管理的思想

“治身，太上养神，其次养形；治国，太上养化，其次正法。”（《淮南子·泰族》）

意思是说，调治身体，最上等的办法是调养精神，其次才是调养身体；治国，最上等的方法是培养一种优秀的文化，其次才是端正法度。企业文化是员工素质的基础，从最基础的文化着手，无疑是治本的有效之策。

在最早的《周易》中，就有“天地交而万物通也；上下交而其志同也”这样的思想。只有上下沟通，才可能达到目标、志向的相同。管理者与员工的上下沟通是极其关键的。

（《淮南子》中也有“上下一心，君臣同志”的说法。

又如《墨子·尚同中》之中所说：“古者圣王唯而审以尚同，以为正长，是故上下情请为通。上有隐耳遗利，不得而利之；下有蓄急积害，上得而除之。”

所谓“尚同”，就是上下意志的统一，这里就十分强调上情下达，下情上达，达到上下和谐、意志统一的至高境界。

此外，儒家管理思想中很重要强调的是强调和谐。《论语·学而》说：“礼之用，和为贵。”

（《孟子·公孙丑门下》）则说：“天时不如地利，地利不如人和。”

孔子认为：“君子和而不同，于人同而不和。”

因此，他们所讲的“和”，是在追求和谐一致的基础上还应承认和允许小人之间存在一定的差异。