

职业经理人

职业经理人是目前非常流行的一个词。许多人不解，经理不就是一种职业吗？难道还有业余经理之说？其实不是这样，这里的“职业”应该是指“优质”、“适应 21 世纪全球化的竞争观念”的意思。

《哈佛 MBA 实务》首篇即讲“职业经理人”，其用意在于明确经理人在学习 MBA 核心课程时应该注重培养“职业性”。

首先职业经理人应该在学习 MBA 核心课程时注重培养“职业性”之——洞察意识；其次应该树立信念，增强竞争动力和承担失败后果的勇气；再者，应对行为变革有一个清晰的认识。



第一章

如何做一个出色的职业经理人

这是一个不断地出现经济神话的时代，而神话的缔造者，将是那些接受 MBA 教育的职业经理人。

21 世纪的职业经理人应该培养一种追求成功的冲动和创造力；塑造一种充满个性的意识和自命不凡的超前理念；锻造一种超群的能力、胆识和品质；创造一种与财富、权力、荣誉共生的理想和毅力。

第一节

什么是职业经理人

职业经理人可分广义的和狭义的两类。广义地说，职业经理人包括企业中的一切从事经营管理工作的有关人员；从最基层的监工到最高层的董事长、总裁、总经理，都是属于职业经理人员。狭义地说，职业经理人仅仅指担任经理这个职务的企业工作人员。这类经理又可分为总经理、副总经理、经理、副经理以及各个部门的经理。这就是说，狭义的职业经理人员也可以按级别、按部门进行分类。正因为这样，本节要谈到一般所说的狭义的职业经理人的工作。

职业经理之所以能通过他的领导工作而创造出崭新的、比原有的组成成分更有价值的整体，主要是因为他所管辖的诸因素中有一个特殊的资源——这就是前面提到过的人力资源。同时，职业经理不仅有创新的能力，而且也有灭旧的能力，即消灭或削弱原有因素中的不利方面或无用成分。

职业经理的上述任务，在执行过程中，必须依据实际情况给予不同

的对待。有时,要将精力集中在第一个方面,有时,则着重于第二或第三个方面。但有时,要同时抓紧三个方面的工作。如果经理不能恰当地、准确地选定自己的工作重点,不善于分析三者的关系,不善于协调三者的关系,就将陷入忙乱之中;有时,甚至会使三个方面的工作互相影响或互相削弱。

由此可见,经理工作是复杂的。正因为这样,经理工作向职业经理们提出了全面的、高标准的要求。

举例来说,要做好组织工作,必须具备分析和综合能力。因为组织工作目的是要充分地利用现有资源;又要处理好人事关系和各种有关人事的工作。而处理好人事工作,必须具备公正和正义的道德品质。

总之,职业经理是企业能否办得成功的决定性因素;职业经理人组成了各个企业的神经系统;它是企业各种活动的指挥部,也是企业各种人员的组织者。因此,职业经理人必须具备道德上、技能上、商务上、组织能力上的优点。同时,职业经理人必须不断发扬自己的优点,克服自己的缺点,才能适应不断发展着的企业的需要。

第二节

职业经理人的决定性作用

一个企业的发展前途,归根结底是取决于经理集团的发展趋势和方向。如果一个企业有一个健全的、不断更新、不断提高的经理集团,它就能保持它那永不枯竭的生机;反之,如果没有这样的经理集团(指从最高的总经理、副总经理到各个部门的经理所组成的各级、各层管理人员),公司的生命力就是短暂的、有限的,甚至是危险的。纵观几百年来工商业发展的历史,不难得出这样的结论:要迁就或选择一个或少数几个好经理并不难,但要组织成一个精明强悍的、高效率、高水准的经理集团却不容易;要找出在短期内干劲十足的经理集团也不难,但要培养出长期的、持续的、强有力的经理集团却是很难的。

一个公司的命运如何,它的好运究竟能有多久,主要取决于该公司的经理集团的活力及其维持期限,选择、组织一批精明能干的经理集团,固然不易;维持和发展这一领导集团的活力和能力则更加困难。历史证明,经理集团是商业管理中最珍贵、最宝贵的因素,同时也是最耗费公司的精力和财力的事情。商业史证明,经理人员是很容易变质的。在竞争剧烈、千变万化的商业活动中,各企业的经理人员队伍也时常发

生变化。

因此，一个公司找到了一个有生命力的、又能持续维持或甚至能不断发展其活力的经理集团，就等于在自己的财源基础上种下一个永不枯竭的摇钱树那样幸运。解决了这一大问题，公司的生产、生意和其他一切问题都可以迎刃而解。这就是说，解决了这个问题，等于解决了最费心、最费钱、最伤脑筋的问题。经理集团之所以如此重要和如此复杂，乃由于它像人的大脑和心脏一样，是一个商业组织的司令部和灵魂。

为了说明培养和管理经理的重要性及其复杂性，我们不防从福特汽车公司的实际经验谈起。

福特汽车公司在要不要组织以及怎样组织一个精明的经理集团的问题上，经历了整整 25 年的曲折摸索和实验过程；在这个过程中，福特汽车公司从一个实力雄厚的公司逐渐成为困难重重的企业，甚至走到向崩溃的边缘，又从危险的关头逐渐转向兴隆。

20 世纪初，福特汽车公司的产量和销售量占美国汽车总产量和销售量的 2/3。此后 15 年，一直到第二次世界大战期间，福特汽车公司的总销售下降到只占整个汽车市场的 1/5。当时，福特汽车公司是不公开的公司，它的财务收支状况未对外公布，但是，据估计，在那 15 年内，该公司几乎完全没有获利。

正当福特汽车公司面临垮台的危险关头，该公司的老板埃舍尔·福特突然去世。他是亨利·福特还活着。眼看着这种状况，大多数美国人认为，重使福特汽车公司恢复到 30 年前那样的兴盛是不可能了，因为大多数国人人都知道，造成福特公司走向崩溃边缘的是亨利·福特自己。所以，当时，很多美国人在谈论福特汽车公司的命运，他们都说，除非亨利老头去世，否则，福特公司的倒闭是不可避免的。

亨利·福特的唯一的和主要的过错在于：他是一个独裁者；他独揽公司的一切，他取消了经理制。公司的高级领导人员不过是虚设的组织形式，或不如说只是“私人秘书。”在他掌握福特汽车公司的时候，公司的一切决定、一切人事安排、一切生产和买卖事务都由他一个人说了算。他的这种经营管理方法一直影响着他的儿子埃舍尔·福特。从 20 世纪初到 40 年代初，福特汽车公司只是福特家族的“私人公司”。该公司没有经理部，没有开过任何像样的讨论会或研究会。在他这样的方针的指导下，福特汽车公司原有的较好的和较有经验的管理人员纷纷离职，而到别的汽车公司去寻找工作。

到第二次大战结束时，福特公司处在奄奄一息的死亡边缘。当时有人建议美国政府贷款给美国第四大汽车公司，资本只有福特汽车公司的1/6的士刁碧格，以便由该公司买下福特公司，借此挽救福特公司，同时也促进整个美国经济在战后的复苏。

福特汽车公司的命运后来到底怎样呢？这个问题有待于新上任的亨利·福特第二（亨利·福特的孙子、埃舍尔·福特的儿子）去解决。当时，福特汽车公司的规模已下降到约等于通用汽车公司。

亨利·福特二世对于自己和自己的公司的处境是很清楚的，他的最明智的决定就是打破福特公司原有的家族统治的传统，开始从外界聘请一些能干的人才出任公司的经理，而且，在实际工作中让他们有职有权。为了让他们发挥自己的才智，毫无保留地向他们提供各种有关的资料。他父亲和祖父管理公司的时候，有关的资料只保留给自己或本家族人。现在，由于从外面聘请的经理能及时地掌握情况，又有充分的权力作出各种必要的决定，公司真的别开生面，开始走上了希望之途。

亨利·福特二世首先请来恩斯特·柏利兹担任公司的常任副总经理，并让他有权进行管理和调配。接着，整个公司的组织机构发生了根本的变化。

原来的福特汽车公司由亨利·福特独揽大权，没有人知道福特汽车公司每年、每季有多少收入和支出。

举例来说，当时，福特汽车公司所有的钢材完全由自身供应。它有自己的年产150万吨的钢铁厂。但是，在底特律市，几乎人人都知道，该钢铁厂从来不公布收支状况。连该厂管理人员也不知道钢铁厂每年究竟用了多少煤，花了多少钱。一切收支都是“秘密”。

与此相反，亨利·福特二世开始把福特汽车公司改造成民主管理的公司。集权制改为分权制。全公司分成15个自治的部门，每个部门的经理全权负责本部门的工作，并可能根据本部门的需要和具体情况作出各种决定。在这种情况下，钢铁厂也成为了一个自治的部门。

亨利·福特二世的这一切改革方案并不是他的新发明。他的这一套不过是从福特汽车公司的竞争对手——通用汽车公司那里学来的。通用汽车公司就是根据这一套管理方法起家的，并靠这一办法使该公司发展成为美国最大的汽车公司之一。

亨利·福特二世的功绩就在于，他有胆略和能力全面地采纳通用汽车公司的好的经营管理经验，使一个濒于倒闭和失败的大公司恢复了活

力，开始踏上蓬勃发展的光明大道。

究竟是什么力量促使福特汽车公司在短短的 10 年之内发生了巨大的变化呢？不是别的，正是由于它根本改变了经营管理的原则和方法——从一个无视经理的作用、取消经理的家长式统治方法改变为重视经理的作用，放手让经理进行工作的经营管理。

从福特汽车公司的经验，可以得出这样一个结论：商业企业不能没有经理。管理一个商业企业，不能单靠某一个人的力量；不能把管理一个商业企业同一个人管理自己的家产同等看待。

老一代的福特把他的公司看作是自己的私有财产，想以家长管理自己的家产的方式经营管理整个公司。越是发展到现代，这种家长式的（不要经理的）管理原则越显出其荒谬性。

任何企业要长期地生存下来、发展下去，没有经理的经营管理是不可能的。正如前面所说，任何企业都不能单靠某一个人的能力来维持。任何一个企业（哪怕是小企业）的管理工作的复杂性，决定了它不能单靠一个人或几个助手就可以的。管理任何一个企业，从根本上说，就是要求一个严密的管理组织。而这个管理组织是任何人都代替不了的。

由此可见，任何现代化的企业都需要有一整套正确的经营管理原则和方法；而所谓管理就是通过一个协调的组织（在这个组织中，人人各得其所、各尽其能）去支配和经营这个企业。而这个管理组织的功能和责任则取决于企业本身的客观需要。任何业主当然有权雇佣别人来进行经营管理，而且他在一定条件下甚至有权支配一切，但是，不管怎样，管理的功能和责任始终都取决于企业本身的客观任务，而不是取决于业主个人的主观意志。不管业主愿不愿意，经理所实行的经营方法只能由企业本身的性质、任务来决定。如果有人，包括业主本人在内，打算人为地取消经营管理的这一套原则，或者忽视、限制它的合理的、恰当的实施，这个企业就必然要走下坡路，最终不可避免要倒闭。

管理本身并不是目的。管理是商业企业的一个组织，它是由许多个人按一定原则组成的。参与管理工作的经理的首要职责就是要完满的实现企业的目标；而为了实现这个目标，经理必须竭尽全力、尽其所能。

第三节

职业经理人在公司中所扮演的角色

一、监督人

面对着企业组织日益复杂的今天，管理工作成了一件十分困难的事。要想成为一个好的经理人或监督人，必须每件事都做得圆圆满满。

首先，一个好的监督人必须是个策划人，一个好的策划人必须了解各个构成计划功能的要素，这些要素可以归纳为以下六点：

- (1) 预计未来的工作量；
- (2) 审定工作，使其朝向某一特定的目标；
- (3) 决定必须完成的工作；
- (4) 决定如何完成工作；
- (5) 决定从何处着手；
- (6) 决定何时着手。

当然，他还得经常不断地监督计划的实施，使每件事都能依计划进行，若有错误应立即改正。

拟定计划时应有远见，不可像过去一样只做2年~3年的计划，而是做出5年~10年以上的长期计划，并决定行动方案。同时，经理或监督人员还得利用现有的一切方法及技术，使自己的估计更切合实际。

1. 一个好的监督人必须是一个组织能手

他必须能利用现代有系统的各种技术来建立健全的组织。从前，经理人员只凭个人本身的修养与观念去进行组织工作，但是今天，他却有各种现代化系统化的技术可以利用。一个懂得如何运用这些技术的监督人，才能建立起完善的组织，也只有这样，才不致因起初计划的草率而导致后来不断的修改。完善的组织，一方面可增加生产，同时也可减少工作环境中的混淆。一个经理人或监督人须能确定必须完成的工作，把零杂的工作归类，再分成可由个人独立完成的工作单元，然后决定哪些部分该由自己处理，哪些部分该由部属处理。组织不过是确定及编配要做的工作，规定及授权，使部属有效地工作以完成其任务的一种过程而已。

2. 一个好的监督人必须是个协调人

企业组织中，监督人的主要职责之一是把要做的工作与现有的资源密切配合，这对一个监督人来说是需要极大的技巧的，在资源日趋匮

乏，而工作日益繁重的今天，这种配合工作特别重要。通常监督人需要一位助手协助完成这种工作，因此，经理人员须划分阶段及范围，以便协调，而这种工作通常也由部属去执行。

3. 一个好的监督人必须是一个管理人

现代经理人员都致力于系统制度的建立，希望借此与企业组织内各部门保持密切的联系，这样，一旦出了差错，便可立即改正。通常，高阶层的管理系统均由专家设计，但是经理人员仍须决定他所需要知道的事，以便使专家依据他的需要来设计管理系统。监督人员也必须先决定哪些资料是他所需要的，以做考核工作绩效及配合进度的依据，并以此了解人员、设备、补给以及输出或生产的最新情况。此外，他还应制定一种有关成本、品质及生产的标准，作为个人工作的标准，并实施内部必要的检查等，这些都是一个监督人要了解组织内一切事务的必要措施。

4. 一个现代监督人必须是个分析人

在设计某一个可以为监督人提供重要资料的系统时，分析方法是极为重要的，因为，资料在未作适当的分析前，用处并不大，而分析技术范围之广是前所未有的，所以，应该先把事情解剖，仔细观察、分析、然后还原。凡是他人所提供的工作资料都必须加以分析，以决定是否合乎标准，是否配合预定进度表，以及是否符合预定开支和收益。这种分析对调查工作不良的原因特别重要，同时，由这些资料中更可看出目标及方法是否正确。

5. 一个监督人必须是个推动人

一个企业组织中的成员，一旦被派任某项特别职务或去执行一项重要任务时，整个机构就会生气盎然。所以，现代监督人员大部分时间都花在训练自己如何保持组织内高度工作效率上面。特别是在技术不足的部门，经理人员尤其要调动一切积极因素以使工作符合自己的目标，同时又符合整个机构的目标。从研究结果中，人们发现部属的工作绩效大半靠监督人员激励，因此，监督人员要能为部属制造良好的工作环境，提供升迁的机会以及其他能吸引具有发展潜力的部属和良好工作绩效的条件。

6. 一个监督人员必须是个设计人

经理人员愈来愈需要改变和创新，因此，他必须在这方面不断推出

构想，运用新技术，不过因为经理人员每天都要解决许多复杂的问题，也就忽略了这方面的职责。他应该不断的革新，这样不但可使部属打破常规，对外界的改变及考验更具信心，而且还可随时修正各项程序，计划目标及作业等以配合客观条件。

7. 一个监督人必须是个意见的沟通人

现代企业组织关系中，大家愈来愈注意管理方面的密切联系，而且都在研究如何才能更有效而精确地相互沟通意见及思想，因此经理人员都把注意力集中在发掘那些阻碍资料、意见等在整个机构中畅流的真正原因。“畅流”的主要目标是要传递及接收完整而精确的资料，同时，整理出机构在共同的意见及应循的方向。如果实施得法，更可促进成员与成员，部门与部门之间的相互了解。此外，一个好的监督人还要不断分析及督导管辖部门，使意见及资料确能畅通无阻。这也是考验各阶层监督人员的一种方式。

二、职业经理的角色

大多数经理人员经常抱怨人手不够，以致无法处理份内的所有事情，可是从来就没有几位会静下心来研究一下经理之所以为经理的道理。加拿大墨吉大学副教授亨利指出：身为一个经理人员如果要做好经理份内工作的话，必须扮演十多个角色。亨利的结论，来自于他的文章。关于高阶管理人员如何作业的研究，记载于其著作《管理工作的本质》一书中。

10个角色中，如果某些角色相对地被忽视了，则整个工作就无法达到尽善尽美。如果您详细地观察您扮演的那些角色，将有助于找出您投入各角色的时间比例，从此也许可以调整一下您所担当各种角色的时间分配，以求得到最佳的组合效果。

这10个管理角色分为三类，它们互相体现：“人际关系角色”、“情报角色”与“决策角色”。假如您是一位作业单位的经理，或许您最注意的是“决策角色”，可是您在这方面能获得多大的成功，在于您在执行“人际关系角色”和“情报角色”上所建立的根基的强度而定。

1. 名誉领袖

人际关系角色中的第一个重要角色是“名誉领袖”。要演好这一角色需要参加各种典礼性质的仪式，比如说面对退休员工的演讲，代表公司参加各种公共活动，或是充当招待贵宾的主人等。虽然许多经理人员

对于这些职务感到厌烦与耗费时间，然而它们确是经理人员的一项重要工作。它们能帮助您顺利地推行业务，使社会大众对于贵公司的稳健、可靠充满信心，并经常使您的部属对于公司有认同感，觉得身为公司的一员是件值得骄傲的事情。

假如您个人觉得充当名誉领袖是件讨厌的事，那么您该：

(1) 当实际情况需要您时必须抽空充当贵公司的名誉领袖，尽量避免将此职务授权给不适合扮演此角色的部属；

(2) 衡量一下如果您规避这方面职责的话，对于贵公司的将来与您的事业，到底会有什么不利之处。

假如您爱好此角色，那么您该检查一下花费在这方面的时间，是否比花费在促进公司业务发展上的时间还多。

2. 领导人

人际关系角色中的第二个重要角色是领导人。亨利将此角色在功能上分为“直接的”与“间接的”领导。“直接的领导”乃指雇用，训练并控制那些在您之下的人而言；而“间接的领导”乃指激励他们，并为他们设定应遵守的组织纪律，部属们是草，您是风；风怎么吹，草就怎么动。

部属们仰求您的领导，您必须带领他们走往您所指的方向。因此您该：

(1) 为贵单位制定各项明确的目标，以及各项目标达成的先后顺序；

(2) 以前项目标与先后次序为衡量标准，对于部属的各种建议与意见有一致的反应；

(3) 谨慎从事，做部属的典范；

(4) 巧为立言，使组织中最低阶层的人，都明了您的作风与想法。

3. 联络人

人际关系角色中的第三个重要角色是“联络人”。这个角色的职务包括了直线指挥系统内与系统外的联络。

对于一个高层管理者而言，其联络角色不仅包括与遥远的公司分部之间或是与公司的关系企业之间的关系，而且更扩及于与各产业公会间、与各市政或各政府部门间的接触。要演好这个角色您必须：

(1) 与贵公司所有部门的关键人物保持良好的私人关系，并且经常

跟他们互通消息，避免失去联系；

(2) 要交游广泛，不要闭门自居。

4. 侦探

另一个重要的情报角色是“侦探”。在这个角色里，经理就像录像机似地，吸收他周围所发生的无数事情细节。您不应只吸收本身工作上某一方面的情报，那些虽然眼前看不出，但是将来可能有价值的资料也要加以收集。您扮此角色的效果好坏部分决定于您扮演联络者的成功程度——也就是您交友的范围是否足够广泛，而另一重要因素是对于周围环境变化的灵敏度，为了增进灵敏度必须：

(1) 尽量安排时间，定期离开办公室；

(2) 对于各种事物不抱成见，应以开诚的态度来观察。

5. 传播者

由于许多科学上的证据显示，经理人员对于周围事物的变化比他们的部属了解更多，所以作为一个“传播者”的角色相当重要。经理人员扮演此角色时大部分必须决定：谁？何事？何时？也就是：让什么人知道什么事和什么时间。执行时必须：

(1) 衡量如果把某情报通告部属时会产生什么后果；

(2) 毫不吝惜地与部属共享非特权的情报；

(3) 记录您的部属由于得不到本来应可得到的情报而造成犯错误或判断错误的次数，以了解部属对于情报需要的迫切性；

(4) 当您告诉部属们有关所发生的事情时，必须把事实和对事实的解释分开；

(5) 必须核对到底您的见解与命令，往下传递到什么阶层时已经被谁歪曲了。

6. 发言人

有关“发言人”这个角色，经理人员必须将其所负责的工作群体的情报，正式地对此群体外的人们（诸如上司、社会大众或顾客等）发布。正如名誉领袖似的，此角色也是个“形式上的角色”；不过，它是与工作直接相关的，是实质的而非典礼仪式性质的。要有效地扮演此角色必须：

(1) 建立明确的方针，指出何时是代表公司，何时仅是代表个人；

(2) 保证您所说的话正式代表公司的政策；

(3) 充分准备以确保演说成功，并伶俐妥善地回答新闻界的询问。

7. 企业家

决策的各种角色是最常见、最明显的，因而经常是最受重视的。如亨利所说，身为一个“企业家”，经理人员必须设法改进自己的组织，并经常加以调整以适应变化的环境。您在组织体系中地位愈高，那么您愈应该：

(1) 扩大“环境”的范围，以便制作各种计划时，不至于把环境因素遗漏了；

(2) 多方面搜集资料；

(3) 时时注意不要使您的组织由于体系庞大而倾向于官僚化。

8. 危机管理者

处理扰乱者这个角色所扮演的是“危机管理者”，它是个很生动的角色，因为牵涉到许多的行动以及争吵得脸红脖子粗的事情，并且可以得到快速而明确的结果。假如您觉得花费了太多时间在这上面，那么您应该检查一下是否：

(1) 因为您未能适当地授权，或者是在组织中没有设置足够的控制制度；

(2) 因为您喜欢逞英雄，所以未能鼓励部属们在刚遭遇危机时立即来求助于您；

(3) 您尚未建立起什么样的危机才需要您亲自处理、以及什么样的危机则留给部属自行处理的规矩。

9. 资源分配者

“资源分配者”的角色，职责包括诸如“谁应该得到什么？以及得到多少？”的决策问题。或许一位经理所能分配的最重要资源是他的“宝贵时间”。要演好这一角色必须：

(1) 要有众所周知的分配资源的明确标准；

(2) 资源通常应按总目标与先后次序分配；

(3) 要保留有足够资源，分配于新产品开发与人员训练发展上面，以确保公司的成长；

(4) 细心地为所有下属主管们的时间排定先后顺序。

10. 谈判者

亨利所说的最后一个管理角色是“谈判者”。现在随着时代的发展，

权力渐渐下授，越来越多的任务需要谈判的技巧。比如说制定公司的目标，组成一个工作小组、与工会或客户的交往、甚至于员工的雇用等，几乎每样都要各阶层管理人员担任谈判者的角色。或许它在决策角色中是不令人兴奋的，但其重要性绝不逊于其他。要圆满地扮演此角色必须：

(1) 检查您现在自己所作的任何决策，如果加入别人的意见时是否会更有效果；

(2) 检查您的谈判技巧是否有时太专横；

(3) 决定什么样的谈判情况才需要您亲自出场，什么样的情况则留给部属自行处理即可。

亨利说：“一位经理人员的办事效果受到他自己洞察力很大的影响。您越是能够从不同的角度来思考如何完成您的工作，以及您是以多少的效能来完成它的话，那么您的洞察力就是越高。认清了您所必须扮演的这些十项角色之后，就要开始好自为之了。

第四节

职业经理人自我测试

一、测验一下您是否够格当经理

无疑的，任何人想要做一个成功的经理，必须具备某些必要的物质。下列的15点，如果你能诚实地逐一答“是”，那么你在管理方面，不仅能应付自如，而且胜任愉快。如果仅一两个答案为“是”，那么你就可能不是一个天生的经理人才。

1. 你的体力有很大的极限吗

即使最出色的经理，也常会遭遇到开会节目单出乎意外的变动，而非其体力所能控制；这可能由于主席临时心血来潮，或是政府的财政政策突然转变而起。

这时他必须思想敏捷，动作迅速，而连续工作下去。且在若干小时的工作之后，思想仍须保持同样的敏捷。

凡是一群有决断力的人，开会讨论一件重大议案，辩论非常激烈，在离开会场时，所有出席的人，即使不是主席，都会感觉到像参加了一次赛跑，而疲惫不堪。但是那个做上司的仍保持一副若无其事的样子，因为他或许还得去参加另一个同样重要、同样艰巨的会议。

此外，一个经理想要上下沟通，便必须到处巡视。因而不免奔波劳碌，花费精力，而且连睡眠时间也常遭剥夺。

2. 如果没有问题发生你是否会出去发现问题

此处所指的是“发现”问题，而不是“制造”问题。在任何一个机构里，无中生有地去制造问题，等于庸人自扰，与另外一批把问题推置一边假装不见而自欺欺人者，过犹不及。

最常见的是那些推一下动一下的经理。每发生一个问题，便想法解决，然后再等下一个问题。只要他们能逐一应付，由公司的观点看来，已算不错。

但是这种人永远不能成为成功的经理。每一个卓越的经理，在没有问题烦心时，总有点不大自在。他并不等在那里守株待兔，而是走出去发现问题。因为在寻找时，你可以发现病源，而在等待时，你发现的只是病象。

3. 问题发生时你是否碰巧在场

成功的经理们有一个特点，那便是：正当他在场或出现时便有问题发生，或者发现有事情做错了。

4. 你是否乐意与人竞争

许多大学毕业生说不愿参加工作，可能这是一个原因。不过竞争与冲突，是任何一个有效的经济制度的核心。每一个伟大的经理，都由于这两者的磨练，而愈加干练。

经济原理要求我们改善自己的工作，而不要去暗中破坏邻人的工作。因此击败对手的运动，便是改善本身操作最有效的原动力。相反的，种种折中、妥协、避免冲突与触礁等办法，仅能造成停滞。如果你不愿与人竞争，你便休想在管理方面愉快而成功。

5. 你能自动将复杂的局势化繁为简而抓住重点吗

任何一个好的经理，面对复杂与繁乱的情势，都能加以分类找出其中彼此间的关系——也便是加以分析。

这一点与其他各点不同，是可以训练培养而得的技巧，也是许多管理方法所能提供帮助的。

6. 你能立刻把每一件事按照重要性与紧迫性加以划分吗

你的写字台上，要放两个盘子。一个里而是急件——最急件放在最

上面。另一个里面是要件——对你的决定会有重大的影响的；最重要的放在最上面。

虽然通常两堆文件都得要翻阅一遍，但最要紧的却不能弄混。如果你不能及时加以处理，那么要件会成为急件，而须得移放到第一号文件堆里的适当位置去。

7. 当你采取一项决定时，能预料到所有的后果吗

假如你要变动某一种零件的供应商，你便面临一项重大的决定。这时你能考虑到与劳力有关的问题吗？（“那家新厂一两年前因雇用未参加工会的工人，而引起纠纷；我们现在来研究一下他们近况如何。”至于顾主方面的关系，也牵连甚广，你又是否能考虑周到？“猪油用来涂在弹药筒上，原是不错的，可是如果出售给印度军队，会发生什么事？”答案是：印度军队的叛变）。

8. 人们相信你会实践诺言吗

任何一个好的经理必须“言出必行”。一旦他说过或甚至暗示过他将怎样做，他便必须照办，别无选择。

为安抚埋怨的顾客或店里的管事，而信口说将要如何如何，在管理方面是一桩无可挽回的大错。如果你不知道如何是好，干脆说不知道好了；绝不可以开空头支票。不过你可以定出一个日期，预计到那天可以有个办法拿出来；然后遵守那个日期，否则你便会失去人家对你的敬意，渐渐对你说的话不加信任。

9. 你对利他主义者怀疑吗

有些人目光远大，凡事以利己为出发点，而且随时自己肯承认。他们的一切言行作为，你都能臆测，这一方面，你可以信任他们。你知道如何将使他们感到兴趣，而他们会如何特殊对情势发生反应。他们能成为你的好伙伴，或是有理性的敌人。

另外一批人虽以利己为出发点，但目光并不大；急功近利。他们可能是100%的狡诈之徒，其兴趣与行为的轨迹也可想而知，你可以与他们对抗。

但是有一种人，口口声声为了一个伟大的目标或是为“人民群众的福利”而工作。即使他们很诚恳，你也不可能预先揣度其决定将如何。并且他们习惯于将其目标置于一切之上，包括守信在内，这便令人难于应付。

10. 你能与人有默契吗

不论你是否第一次与人相遇，或与熟人谈话，假如你能意味到他心里想的与感觉的，尽管实际上与他所用的字眼毫不相干；或更进一步，你能使他明白你已懂得他的意思，而且能把你的意思反映过去——这种情况就是彼此“心照不宣”。

人们可能学会这种本领。不过在开始之前，必须有基本的要素：有同情别人的兴趣，对于他们心里嘀咕的事情具有好奇心；而且具有意欲影响他们的愿望。

11. 一件 90% 由你安排的事，而让别人去居功，你能由此得到满足吗

培植部属是你应该的事情。如果他们在你领导下不能发展，他们若非不堪造就，便会另谋发展。

所以，你训练并指导一个下属有所成就时，你不仅应归功于他，并且应在一旁看他接受荣誉，而引以为慰。

12. 你能听人说话吗

如果你在为争辩一件事而申明理由，但对方却偏不了解，依旧喋喋不休讲他的一套，这时你能听得见他所说的话吗？他或许有错误，但他也有权利要求别人把他的话说完。否则你便不能使他心服，而且他也可能是对的。

13. 你不生气时会发脾气吗？或者你生气时，能不发脾气吗

这是一枚硬币的两面，主要的是你必须能控制住自己的情绪。

14. 你能忍受批评吗

一个好的经理，如果有时被人误会，而实际自己并没有错的时候，并不为此而泄气。长期看来，口碑载道，对于多数的经理们，自是一大鼓励。但是一个经理如果向不负责任的舆论低头，随波逐流，也得不到别人敬重。

另一方面，一个好的经理，情绪上决不为浮言所动，反而能虚心接纳批评，自我反省，善加利用。如果你认为这是要政治手腕，也确是如此。

15. 你懂得分派工作与推卸责任的区别吗

分派工作有如走绳索。有些上司，自以为把工作委派给下属，但自