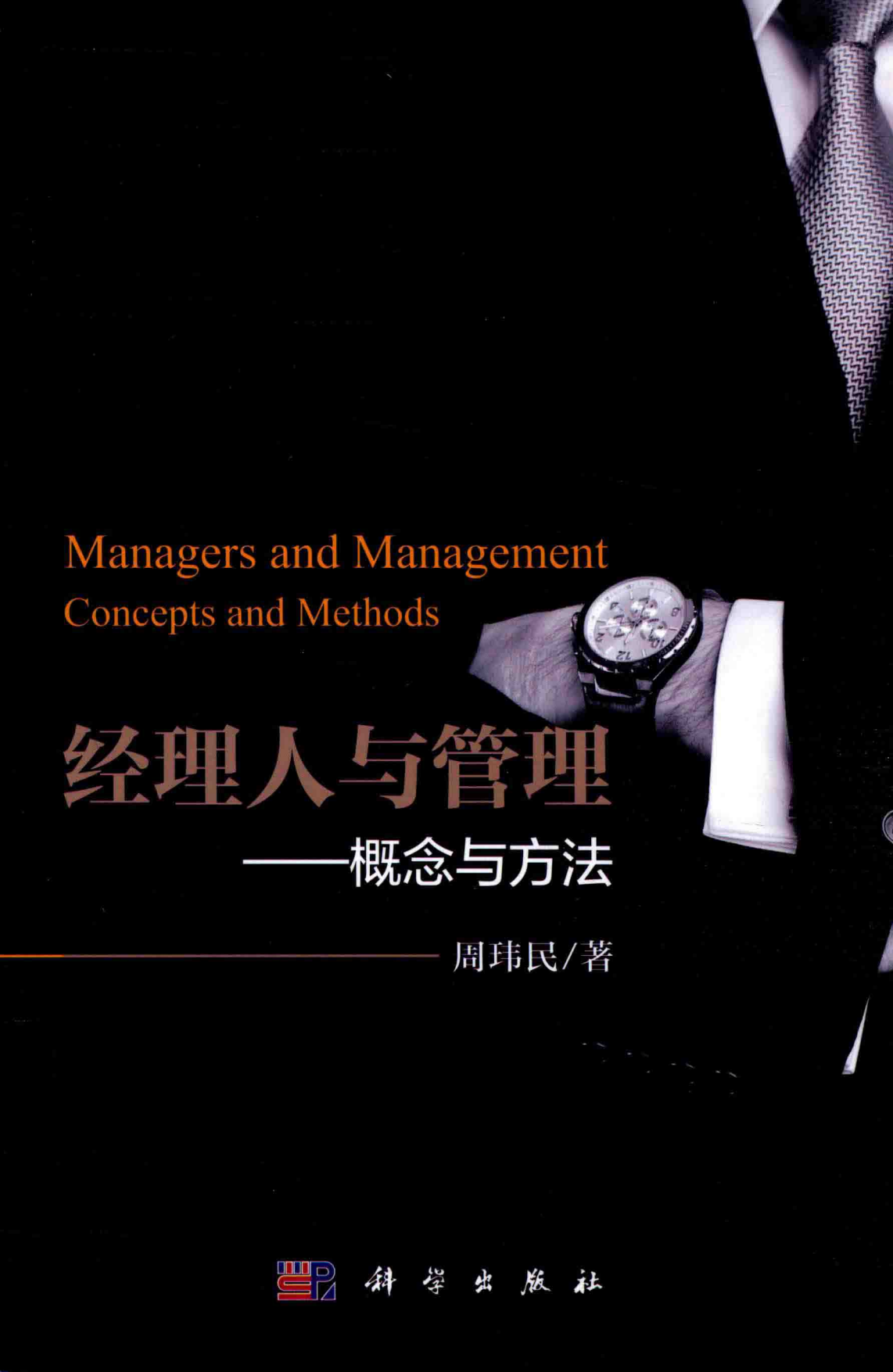




Managers and Management
Concepts and Methods

经理人与管理

——概念与方法

周玮民/著



科学出版社

经理人与管理——概念与方法

周玮民 著

科学出版社

北京

内 容 简 介

管理是一个古老而又极其复杂的问题,一方面在不同时空里,以往的经历无法保证未来的有效性,另一方面再能干、再有权威的人也无法完全掌控外部环境对其组织的干扰。相对而言,经理人的管理工作内容确定性较高,也比较容易掌握,简单地说,就是“待人处事”——怎么对待别人,如何处理事务。本书的内容就依此来开展,着重介绍经理人应具备的管理概念与工作方法。本书共9章:经理人的角色、沟通、领导统御、员工发展、绩效管理、营运工程与管理、规划与管控、变革管理、企业文化中的共同价值观。企业文化深受企业成员原有的社会背景影响,而近代企业形态与经营理念多半来自西方,因此共同价值观的探讨在着眼于华人企业的同时,也大量地借鉴于西方文化的优点。

离开了实务的应用,管理学就只能被看作哲学。因此,本书尽量参照实际的经验,以解说内容的有效性。写作方式力求简洁,在无需特别论述的地方,直接以提纲的方式列出,读者可以当作核对清单使用。此外,企业经营与管理的主要问题被精简为50个左右,列于附录,企业可依此进行自我检测。针对调查表中每项问题,也尝试提出最优运作法则,供读者参考。

图书在版编目(CIP)数据

经理人与管理:概念与方法/周玮民著. —北京:科学出版社,2018.3

ISBN 978-7-03-056911-0

I. ①经… II. ①周… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第049620号

责任编辑:李欣 赵彦超/责任校对:张凤琴

责任印制:张伟/封面设计:陈敬

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京九州迅驰传媒文化有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018年3月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2018年3月第一次印刷 印张:8 3/4

字数:174 000

定价:58.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



序 言

我在大学时主修工业管理，读过的科目大体上可分为理、工、商与管理四类。对于管理类的课程，尤其涉及企业成败案例的讨论，我却持有保留的态度。其后，无论在研究所读书，还是在职场工作的前十多年，我都和“管理”保持着距离。直到我离开科研单位，开始从事生产与营运管理工作，才认识到管理问题远比技术（technology）与方法（methodology）复杂，而且也更有挑战性。虽然我仍认为管理不是企业成功的唯一因素，但是良好的管理确实可以帮助企业建立优质的团队，以及提供“合理”（但不保证成功）的经营方针与营运方法。

离开学校后，我一直在美国公司工作，2001 年被公司派到上海，负责营运工作。当时在中国国内聘用的基层、中层经理人员大多不到 35 岁，经验不足，对管理工作认识不足。为此，我邀请当时公司在中国区的培训经理管莉女士共同开设“经理人培训”课程。2008 年我去“台湾清华大学”工业工程与工程管理系任教，在原先 20 小时的培训课程的基础上增加了数个单元和许多材料，扩充为一个学期“经理人与管理”的正式课程。授课对象以有两年以上工作经验者为主，评分则以学生提交的报告为依据。此课程先后教授过四次，每次在一个学期课程结束后都会要求学生提供对教学方式与内容的反馈意见，并依此对教材做出必要的修订，本书就是根据最后一次修订的教材而编写的。此外，同样的材料在精简后，也曾在国内外的不同企业单位讲授过。幸运的是，讲授的内容没有受到听者的挑战。

做好经理人的管理工作和管理好一个企业是两个不同层次的问题。虽然二者的实质内容有许多重叠之处，但前者的内容确定性较高，而后者问题却复杂得多，企业兴衰除了整体经营管理的能力之外，外部环境也十分重要，有时甚至是决定性的因素，所以准确地预见市场的变化与技术的革新绝非易事。

简单地说，经理人的管理工作就是“待人处事”——怎么对待别人，如何处理事务。本书的内容就依此概念来安排。本书共 9 章：经理人的角色、沟通、领导统御、员工发展、绩效管理、营运工程与管理、规划与管控、变革管理、企业文化中的共同价值观。以第 1 章“经理人的角色”作为引论，随后各章的内容着重于人际关系与人事概念（沟通、领导统御、员工发展、绩效管理、变革管理、企业文化中的共同价值观），以及处理问题的方法（员工发展、绩效管理、营运工程与管理、规划与管控、变革管理）的讨论。除了企业文化外，这些议题多半也见于一般管理

教材中，本书不同之处在于：

（1）除了概念外，着重介绍过去行之有效的办法。

（2）书中尽量提供在实务工作中获取的经验，并以此解说概念与方法的有效性。

（3）从实务的角度出发，第4章“员工发展”介绍了一个不同类别职务（如财务人员与工程师）的评比方法，此法曾在至少两个公司应用过。此外，第6章“营运工程与管理”中讨论的“企业营运环境的模式”是未曾发表过的概念。

（4）许多从事管理工作的经理人缺乏会计与财务的训练，无法了解管理的运作对公司财务的实质影响。为此在第7章“规划与管控”里，写入了“经理财务”（finance for manager）部分，以增加经理人对这方面的认识。

（5）第9章“企业文化中的共同价值观”是在比较中西文化差异后，针对华人企业而写的。

（6）写作的方式力求精简，在无需特别论述的地方，直接以提纲的方式列出，读者可以将其当作核对清单使用。

我在执教时，学生在学习各章后以及学期末都需要提交报告，最后一次教授此课的报告题目列于附录I。此外，我在台湾曾有限度地对中小企业做过调查，为了减少获取资料的困难，在调查表中，我把企业经营与管理的问题精简为50个左右，列于附录II，企业可依此进行自我检测。针对调查表中每项问题，我也尝试提出最优运作法则，以供参考。

管理问题的复杂性在于：人们的经验几乎无法复制，因此依赖归纳法去找寻客观规律的路径不一定有效。即使经过严谨论证的结果，也未必能够通过未来的检验。过去行之有效的管理法则，因时空的改变，也可能失败。书中提出的概念也可能限于个人有限的经验，失之主观，甚至带有偏见。我衷心地希望读者在阅读过程中能参照自身的经验与认识，而形成自己的见解。如有赐教，请发至信箱：weminchow@yahoo.com。

我在大学一年级时，曾有一位父辈的长者提及：“学管理的基础在于中文、英文与数学能力”，如今我工作多年经验的认知也是如此，不过应当再加上经济与会计两门学科。回忆我大学所修的课程，有些是无用的，有些很少用到，但是也有些让我受益匪浅，不论在研究所学习，还是在企业工作，都给了我很大的帮助，为此我特别感谢四位老师：田长模老师（开阔了我对工业管理的眼界，也开启了我对运筹学的兴趣），华文广老师（他教的管理数学成为我日后学习运筹学的基础），李登梅老师（品质管理知识伴随着我在生产工程与营运管理领域的成长），许克荣老师（大学二年级所学的会计学至今都是有用的知识，也让我在工作中面对财务相关的问题时，始终能有较清楚的概念）。

因为最初的经理人的培训是与管莉女士合作的，所以书中一些资料自然也是由

她提供的。我大学同学孙世祖先生多年来担任过不同的高级管理工作，这次他帮助审阅初稿，并提出宝贵意见。在此，向他们表示衷心感谢。本书的编撰源于我在上海三年的工作经历以及台湾三年的教学经历，而这六年家中一切事务都由我太太曾俭独自承担，因此也对她表示衷心感谢。

周玮民

美国加州洛斯阿图(Los Altos, California, USA)

2017年5月4日

目 录

序 言

第 1 章 经理人的角色	1
1.1 管理工作的结构与特性	2
1.2 管理工作与非管理工作的差别	4
1.3 管理术——经理人所需要的技能	5
1.4 绩效法则	7
1.5 行事动机	8
1.6 经理人的困境	9
第 2 章 沟通	11
2.1 沟通的类别与责任	11
2.2 沟通的方式	14
2.3 沟通的技巧	15
2.3.1 聆听	15
2.3.2 反馈	16
2.3.3 提问	17
2.3.4 沟通的障碍与冲突	17
2.4 改进沟通的策略	19
第 3 章 领导统御	21
3.1 领导的类别	21
3.2 领导与管理工作的差异	22
3.3 对领导者的要求	23
3.4 领导者的品质与特征	24
3.5 因势领导	25
3.6 利用影响力	27
3.7 辅导	28
3.8 委派与授权	29
3.9 团队管理	31
第 4 章 员工发展	33
4.1 工作分类与评等	33
4.2 人员聘雇	36
4.2.1 决定所需的人员	37
4.2.2 申请招聘	37

4.2.3 进行招工	37
4.2.4 约谈	38
4.2.5 发聘	39
4.3 奖励与表扬	40
4.4 薪酬	41
4.5 迁升	44
4.6 职业规划	44
4.7 员工留置	46
4.8 营造积极的工作环境	48
第5章 绩效管理	49
5.1 工作规划	49
5.2 反馈	50
5.3 工作评审	52
5.4 不称职的员工与改进计划	57
5.4.1 反馈	57
5.4.2 辅导	57
5.4.3 做有记录的讨论	58
5.4.4 工作改进计划	58
5.4.5 辞退	59
第6章 营运工程与管理	61
6.1 企业过程的建构	61
6.2 营运的环境	63
6.3 模型构架与求解	66
6.4 营运政策的厘定与执行	70
6.5 营运政策的评估、验证、修正与改善	70
6.6 学习曲线	71
第7章 规划与管控	75
7.1 经理财务 I——资产负债表与损益表	75
7.2 经理财务 II——财务风险管理	79
7.2.1 保留金额	79
7.2.2 内部财务报表	79
7.2.3 损益表分析	80
7.2.4 财务比率分析	80
7.2.5 现金流转	82
7.2.6 内部管控	83
7.3 经理财务 III——预算规划	83
7.4 人力规划	85
7.5 市场驱动的质量管理	86

第 8 章 变革管理	88
8.1 评估对变革需求	89
8.2 变革的步骤	91
8.3 变革过程中的角色与责任	92
8.4 克服变革的障碍	93
8.5 变革能力的成熟度	94
8.6 营运无中断计划	96
第 9 章 企业文化中的共同价值观	99
9.1 中西文化的对比	100
9.2 敬业——现代化的特征	101
9.2.1 理性化——摆脱巫术的传统	104
9.2.2 专业化——尊重个人的工作	104
9.2.3 组织化——脱离手工场模式	105
9.3 乐群——共同提升的基础	106
9.3.1 诚信——负责的表现	106
9.3.2 助人——平和的心态	107
9.3.3 宽容公正——民主的根本	108
9.4 珍惜资源——宇宙的基本道德	109
9.5 营造企业文化	112
附录 I 各章报告的题目	113
附录 II 企业自我评估表以及最优运作法则	116

第 1 章 经理人的角色

把“管理”当作一门学问来研究、学习，并加以应用，开始于 20 世纪初，公认的两个先驱人物是美国的弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick W. Taylor, 1856-1915）与法国的亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841-1925）。前者从工厂管理工作中发展出一套提高效率、降低成本的理论，著有《科学管理原理》（*The Principles of Scientific Management*, 1911），被认为是“科学管理之父”。后者是法国的一名矿业工程师与主管，是古典管理理论（该理论也称法约尔主义）的创立者，著有《工业管理与一般管理》（*Administration Industrielle et Generale*, 1916）。法约尔从企业管理的活动中整理出管理五项功能：

- （1）前景预测与行动规划；
- （2）组织所需人员与材料；
- （3）对所属人员下达工作指令；
- （4）协调各部门工作与进度；
- （5）管控各部门与工作环节，按计划如期运作。



泰勒



法约尔

依此，近代“管理”可定义为：厘定行动计划，并组织、协调、管控计划中所有的（i）人员，（ii）财务，（iii）技术，以及（iv）其他资源，以达成预定的企业目标。简单地说，管理工作就是组织和指导一个公司或组织的行为或技艺。更简单地说，就是“待人处事”。

而“经理人”就是从事上述管理工作的人。待人不善、处事混乱是非常不称职的经理人。在本书中，为了行文方便与语势顺畅，有时也以“管理者”来称呼经理人。

1.1 管理工作的结构与特性

管理工作最终是要完成企业的目标，譬如：在某一期限内达到一定的营业额，或者完成一个工程项目。企业具备一定的规模时，往往需要多个单位共同参与，通过每个单位完成各自的工作以达到预期的效果，来完成企业目标。管理工作的结构可以用图 1.1 做进一步说明。

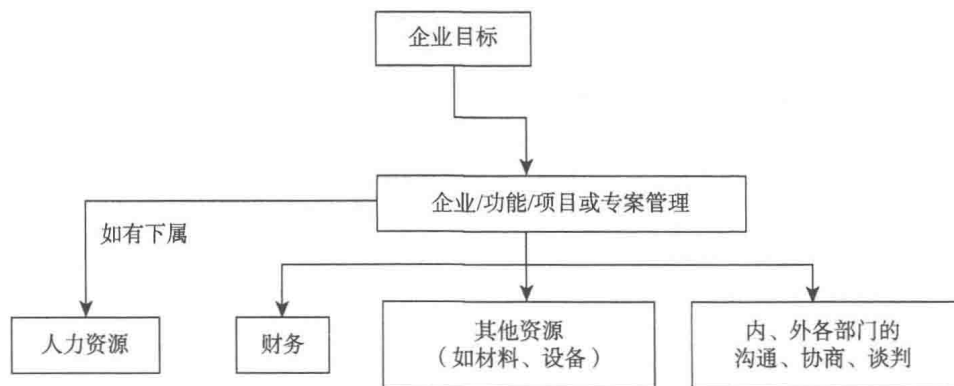


图 1.1 管理工作的结构

企业内部各单位工作的内容与管理层次均不相同，除了最上层的管理者外（总经理、总裁、董事长、理事长），大体上可分为：

（1）项目管理（project management，也称为专案管理）。如某一项特定产品开发或一项建筑工程。项目完成后工作就结束。

（2）计划管理（program management，也称为规划管理）。通常包含一系列性质相同的项目，如某类产品系列的开发，或者涵盖某一项产品的开发、生产、销售，到售后服务的全部工作。计划管理可以包含多个项目管理，例如，各个单独产品属于项目管理，而产品系列属于计划管理。

（3）功能管理（function management）。属于企业内常设部门的工作，如财务、人事、工程、制造、销售等部门的管理。

不论管理工作的层次为何，都会涉及财务，以及各类所需的资源的规划与管控，并且需要通过与企业内、外各部门的沟通与协调来达到预期的企业效果。有的项目管理经理人的工作可以侧重于协调进度与控制成本，并不一定涉及人事管理，但是在大多数的情况下，人事管理却是经理人的项主要的工作。

由于管理工作的多面性，经理人在企业中需担当许多不同的角色：

- 领导统御——领导、号令

为了达到企业目标，完成职务上预期的效果就成为经理人的责任，因而在他的管辖范围内，经理人是领导者、发号施令者。

- 人事管理——招募、教导、指导、排解、监督、考核

在管理下属方面，经理人的工作包括：招聘员工，规划/辅导员工的工作与职业发展，安排员工内部的培训，督导工作并替他们排解工作上的困难。

- 计划管控——组织/规划、号令、协调、跟踪

规划所需资源（包括人事与财务）的质与量以及使用规则，获取并分配资源，负责监管，以确保其正当使用。

- 组织发展——计划、发展、监管

为了完成目标，达到预期的效果，必要时经理人应调整或改善本单位的内部人事与组织。

- 沟通协调——沟通、协商、谈判

管理工作有时涉及跨部门作业，在这方面经理人的职责包括上下层的沟通，与其他单位的协调，甚至必要的对外谈判。

工作的多面性意味着对能力与品性要求的多面性：

- 作为企业或企业部门领导需要的是：① 熟悉业务，② 有全局性眼光与见解，③ 有以身作则的影响力(如勇气与正直)，④ 负责任，⑤ 能完成任务。缺乏担当，争功诿过（特别是攫取下属的功劳或诿过于自己的下属）都是失格的经理人。

- 成功招聘人员的先决条件是：了解业务的需要并能在短时间内（通常是面试后数周甚至数天就需做出决定，而真正用在讨论与考虑的时间往往可以短到数小时）正确地评估应聘者的资格与能力。经理人自身工作经验的积累对此十分重要。

- 要担负起员工的辅导与赞助培训的工作，需要体谅与帮助他人的意愿。此外，由于工作本身的多面性，经理人自身所具备的素养以及学习能力也是做好此项工作的有利条件。

- 为了帮助企业发展人才，除了对企业长期的需要有所了解之外，更重要的是经理人自身的胸襟与气魄，不少主管无法接受下属超越自己，因而失去或埋没了人才，这应被视为管理工作上严重的失职行为。

- 策划与管控工作需要企业意识（business sense）、分析能力，并能组织队伍，懂得策划与管控方法（如运筹学、统计学、会计学）。经理人不一定是这方面的专家，但是应了解如何利用这些方法来达成预期的企业效果。在监督工作方面应当提倡宽容、公正，宽容是指给予工作失误员工改正的机会，公正是不能姑息失误，尤其是不接受不当的作风与工作态度。

• 最后,在沟通、协调与谈判方面,除了技巧之外,主要是处理人际关系的能力,这种能力常与个人的先天禀性和成长的环境(文化背景)有关,不一定是人人可以通过后天学到的。

为了加深印象,读者可以依据自己的看法,按其重要性,列举经理人应有的特质。例如,以重要性高者为先时,可排成下列顺序:

- (1) 企业意识 (business sense);
- (2) 责任感 (sense of responsibility);
- (3) 领导能力 (leadership);
- (4) 组织/发展能力 (ability to organize/develop);
- (5) 雇佣/辅导能力 (ability to recruit/coach);
- (6) 沟通/谈判能力 (ability to communicate/negotiate);
- (7) 正直 (integrity);
- (8) 体谅他人 (consideration for others);
- (9) 学习能力 (learning capability);
- (10) 全局性的思考 (strategic thinking);
- (11) 坚毅 (courage);
- (12) 分析能力 (analytic capability)。

其中第(2), (7), (8)和(11)四项直接与人的品性有关。

1.2 管理工作与非管理工作的差别

工作的性质与职责的不同决定了管理与非管理工作的差异。

首先,因为经理人处于发号施令的位置,下属会以他马首是瞻,很自然地人们就会误以为经理人懂得较多。加上人性有依附权势的弱点,久而久之形成了“权力就是知识”的错误观念。实则因为管理工作的需要,经理人花费在精进业务与技术方面的时间相对较少,反而在这方面可能落后于他人。我年轻时的主管袁纯一先生曾说过:“幕僚负决策之责,主管负成败之责。”清楚地道出两者在工作职责与知识领域的差别。前者应在自己专业领域中学好业务,并能提出作为主管做最后决策依据的方案,而后者纵观全局,拍板定案,对成败负有全责。

其次,在所有的资源管理中,以人事最为复杂,有经验的管理者都知道,一位难对付的员工就可以耗掉自己大部分精力与时间,因此管理工作的大部分时间往往都用在与“人”有关的事务上。同样地,由于人的复杂性,经理人不得不面对各式各样与企业有关的“政治”问题,为了不同的原因,有人为敌,有人为友,有人为竞争者,有人想对决策有所影响,有人想阻断他人的进展,有人想争夺工作项目,

有人甚至想取代他人的位置。

再者，由于市场变化，利益相关者决策不定，上下游关系企业工作进度波动，以及意外事件的发生等现象，管理工作会掺杂许多不确定因素，因而经理人常常面对的是一个模糊的前景。对非管理工作而言，工作内容就相对明确得多。

最后，与管理者相比，专业技术人员往往有相对明显的下列倾向：

- 较强的自我意识，注重发展自己在技能方面的竞争力；
- 较高的专业成就的驱动力；
- 对专业领域之外的兴趣相对低落；
- 缺乏整体策略的观点；
- 惧怕自己专业技术能力跟不上外界的发展；
- 因为对政治敏感度低，处于逆境时，有时容易把自己看成是受害者。

在处理专业技术人员问题时，经理人可依上述特点采取相应的措施。

由非管理领域转入管理工作的人在担任新工作后，往往会有不同于先前的认识，表 1.1 中所列是一些具有代表性的例子。

表 1.1 担任管理工作前后在认识上可能的差异

虚构（担任管理工作之前）	事实（担任管理工作之后）
原以为自己有很多时间来洞察事情的发展	总是诸事纷扰，似乎永无完事之时
原以为我只要做好决定，别人就会照办	时间都花费在揣测别人的需求，总是有人认为你的决定不对而想(说服你去)改变
原以为人事纠纷只是偶发事件非重要之事	似乎永远有处理不完的人事问题
原以为做主管随时能掌控情况	主管并不一定比别人知道更多
原以为经理位子能带给人声望	看来我在替每个人打工(服务)
原以为我能让下属都明白他们应做什么	他们把我教过的都忘了，而且也不具备做决策的能力
原以为只要做好工作就能得到上级的支持	从未得到想要的支持
原以为不能胜任工作者都自己明白	他们总自认为工作做的令人满意

1.3 管理术——经理人所需要的技能

从前述管理工作的特性,可以引申出经理人应具有的技能，这综合了知识与能力两方面。

1. 了解业务

包括与业务相关的发展趋势、企业在市场的地位、企业策略、营运政策、以及

与工作有关的知识与资料。对一个部门主管而言,这些资料(最后一项除外)通常都可由其他部门或上级单位获取,最后一项与自身的历练与努力有关,必须通过长期的累积才能获得,强弱之分即在于此,因此尤为重要。

2. 达成目标

带领团队及时完成按目标所设定的所有任务,保证成本与质量,不断地改进部门的工作。这里涉及两个方面:计划与执行。遵照目标与可用资源(人、钱、物),规划工作任务与进度,并管控(号令、监督)资源的使用,以达成企业目标。

3. 管理团队

厘定业务计划(工作项目、所需资源、预算与进度)及管控机制(审查办法与时机),并由此界定组织结构与所需人才。

为了提高部门的工作绩效,主管应积极营造学习环境,增进团队的整体学习能力。在聘用与培养人才方面,经理人的胸怀与知识十分重要,一个演讲者曾说过:“一流经理人聘用一流人才,二流经理人聘用三流人才,三流经理人聘用白痴。”因此,管理者不可不察。能为企业培育出新的领导者才是出色的经理人。

4. 处理难题

因为管理者面对许多的不确定,有时必须对既有的工作进度、计划、组织甚至政策做出相应的调整,但改变可能影响员工士气,也容易导致混乱,所以除了发挥正面影响外,经理人应让变革带来的负面影响降至最低。本书将另辟一章讨论“变革管理”。

除了前面提到的面对资讯不全、前景未卜的工作外,管理者有时必须同时进行多项工作,涵盖范围越广,责任越重,管理工作的难度也越高。经理人需要分清轻重缓急,恰当地安排自己的工作进度与资源的分配。

个人的能力总是有限制的,聪明的经理人在遇到难解的问题时,就会想到向外寻找帮助。在“重面子”的社会中,这点尤其重要,管理者应当时刻记住:排除困难、解决问题以达到预期的企业效果是自己的首要职责。

5. 领导统御

为了要求员工有效地完成工作,好的经理人都知道如何激励人心,发挥各人专长以及团队整体力量。此外,他懂得企业内各部门之间相互依存、一荣俱荣、一毁俱毁的道理,因此也不会吝啬于支援其他部门与同事。

6. 人际关系

正常组织应当是一个精简的有机体,处理好组织关系至关重要,组织的工作由人来担当,因此经理人也需要发展人脉网以利工作。除自己的权益之外,人们看重

的是受到应有的尊重,所以容纳不同的意见,给予他人人格上的尊重是做人的基本修养。管理者应当能更进一步地协调各方意见,达成共识。

7. 正派行事

正派行事的重要性被许多经理人忽视。谚云:“上梁不正下梁歪”,说的就是这个道理。我曾观察到一些负面的实例:某公司财务人员以少报多,为己聚财,等到总经理发现后要处置他时,他以揭发公司业务上的污点为要挟,最后所谓的处置只好不了了之。有的主管因与下属发生婚外情,而无法管控下属违规行为。也有的主管贪污后,拖着知情的下属一起下水,以公司资源共谋私利。种种不正常现象的起因都是行事作风不正,作为主管者不可不察。

根据美国 LRN (Dov Seidman 于 1994 年成立的公司,原称为 Legal Research Network, 专为不同的公司或组织提供在企业伦理、经营规范、企业文化等方面的辅导与培训)的调查,有 82% 的员工表示不愿替行事作风不正的组织工作。反之,行事作风正派可以产生下列正面效果:

(1) 促进员工之间的联系与向心力,能够较顺利地一同跨越灰色地带(指的是可能违规也可能不违规的情况);

(2) 因为值得信赖,而增进了与客户、供应商以及相关企业的伙伴关系;

(3) 避免违规成本(如政府罚款);

(4) 提升工作与生产效率;

(5) 由于良好的客户关系,公司与股东长期收益得到增长。

根据图 1.1 与上述的讨论,可整理出如下结论:除了个人的行事风格与品性外,有关经理人在技能与认知方面,尤其应强调:沟通、领导统御、员工发展、绩效管理、运营管理、计划与管制、变革管理与企业文化。本书以后的各章,将逐次讨论这些题目。

1.4 绩效法则

为了完成企业目标,作为领导的经理人有必要了解促进员工工作绩效的法则。虽然该法则在过去曾以不同的形式被提出,但是基本上可写成一个简单的方程式:

$$P = f(M, C, E)$$

这就是说:绩效 P (performance) 是动机 M (motive)、能力 C (competence) 与环境 E (environment) 的函数。首先是员工有没有意愿做好工作,其次是有无能力胜任工作,最后是工作环境允不允许他做好工作。遇到不称职的员工,主管必须弄清楚这三个问题的答案,或排难、或辅导、或调职、或辞退。

帮助员工排除工作上的障碍是经理人的职责，需要鼓励员工说出工作上的困难，这些困难可以是资源、人际关系、不当的计划甚至员工的私人问题。

员工本身能力也会造成工作绩效不彰。若是短期问题，经验不足者可以辅导，技能欠缺可以培训，若是长期问题就应该考虑予以更换工作。

动机的问题可从工作态度与意愿两方面来考察。1.5 节就讨论为何人们会做他们所做之事。

1.5 行 事 动 机

美国心理学家大卫·麦克兰德（David C. McClelland, 1917-1998）的“人类动机理论”把促发动机的因素分为三类：成就感、权势感与归属感。

1. 成就感（达成目的）：

- （1）自己的评价：达到自我设定的高度或目的。
- （2）他人的评价：得到赞赏表扬。
- （3）由人们的反应了解自己：成为一个领域里的先进。

2. 权势感（影响他人）：

- （1）通过自己的行为，直接造成对他人认知、思想或行为的影响。
- （2）激起别人的反应去造成风气、形势或政策的影响。
- （3）顾及自身利益，如名声、地位甚或其他实质利益。

3. 归属感（隶属关系）：

- （1）认同某些人或某一团体，同时也被他们认同。
- （2）维持关系：避免破坏关系。
- （3）建立关系：和谐彼此关系。
- （4）集体活动：把工作联系到社交上，通向社会化。

前两项很容易明白，成就感主要来自于自己得到的评价，有时也会因为处于一个有利而良好的学习环境中而使人乐于工作，此时学习本身就会促进成就感。权势增加了人的控制力，因此除了得到它之外，依附权势也可成为有些人的工作动机。第三项基本上是出于认同而做出与别人相同或类似的事，譬如对自己朋友或校友会的认同，而响应该个人或团体所举之事。因为出自于认同，所以维持与他人/团体的关系就变得十分重要。在传统华人社会中，有时仅仅为了遵从长辈或上级的指令而行事的情况，也可视为归属感的一种表现。

事实上，在现代社会中，好的关系成为人们获得权势的路径，而权势在相当一部分人心目中就等同于成就。经理人在促动员工工作意愿时可以从这三方面来考量，在采取相应措施时可以参考下列因素：