

成功的经理

【美】詹姆斯著 郑 洪编译



廣州文化出版社

成功的经理

〔美〕詹姆斯 著

郑 洪 编译

房州文化出版社

责任编辑 邹森扬 庄泽勇
封面设计 杨石友

成功的经理

〔美〕詹姆斯 著
郑 洪 编译

*

广州文化出版社 出版
发行

(广州市东风中路503号7楼)

广东省新华书店经销

广东新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 4.25印张 7.8万字

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷

印数1—10,000册

ISBN 7—5431—0091—6

C·3 定价 1.40元

内 容 提 要

经理,是一个含意极广、富有弹性的概念,无论你是庞大企业的经营决策者,还是小小家庭中的一家之长,你都可以称得上是一个经理。那么,你应有何种技能技巧来担任这个角色、完善这个角色呢?本书正是为你回答这些问题。

本书从沟通分析理论出发,用生动具体的语言,深入系统地分析了为人经理应有的各种管理技巧、工作作风、生活态度、个人效能与交际手腕等等,以助你事业的成功及更充分地享受人生。

序

每一个人都会有做经理的时候。

为人父母是一种经理，为人丈夫（或妻子）未尝不是一种经理，至于做老师和经营企业的人，更不用说自然也是一种经理了。

我相信每个人都希望能做个好经理。在传统上，经理这个角色，有订立目标、减少冲突、建立资产、提高生产力、面对及克服危机等多重责任。我们这本书所采用的理论——沟通分析，是个清晰、合理、学完马上就可以运用的理论，相信藉着这个理论的帮助，不但可以使你用新鲜的眼光来看这些传统上经理所担负的责任，使你成为一个好经理，也可以使你更能充分享受人生。

这本书将告诉你如何才能做个好经理，你将会学到：

1. 分析种种的管理方式。
2. 了解经理（以及别人）行为和动机。
3. 发掘良好的生活态度和工作态度。
4. 给予和接受积极的心理认可。

5. 改善公司、企业和各组织部门沟通状况。
6. 辨识人们工作时所进行的心理游戏。
7. 认识心理的特质，以及心理因素是如何影响到公司、企业和个人。
8. 制订心理契约，增进你个人的成长和 改善你的人际关系。

在每一章之后，还有“自我发现”、“自我改变”及“效率与效能”等三项专题。“自我发现”里，有精心设计的活动，做完这项活动后，你会进一步了解到自己是如何地充当经理的角色。“自我改变”之中，则为你提供如何改变自己的种种实用的建议。“效率与效能”这项专题，探讨的是做个有效率、有效能的经理所要求的基本原则。

在成为好经理的过程中，免不了有不少困难，然而，有困难并不表示没有乐趣。我们这本书的设计不但希望你能达到做个好经理的目标，也希望你在在这个过程中，不断地增加对自己的良好感受，使这个过程充满乐趣。

目 录

第一章 经理的管理方式.....	(1)
一、经理不一定需要懂得管理技巧.....	(1)
二、经理的管理方式.....	(2)
三、批评的管理方式	
——固执者与评论家.....	(4)
四、支持的管理方式	
——慈母与教练.....	(5)
五、自由的管理方式	
——孤立者与自由者.....	(7)
六、分析的管理方式	
——计算机与分析家.....	(8)
七、和气的管理方式	
——软弱者与协调者.....	(9)
八、激进的管理方式	
——敌对者与伙伴.....	(11)
九、发明的管理方式	
——任意者和发明家.....	(12)
十、自我发现之一.....	(13)

十一、自我改变·····	(15)
十二、效率与效能·····	(17)
第二章 经理的人格特质 ·····	(21)
一、了解人的工具·····	(21)
二、人格特质的三个部分·····	(22)
三、人格特质的运用·····	(23)
四、父母的自我状态·····	(23)
五、成人的自我状态·····	(24)
六、儿童的自我状态·····	(25)
七、自我状态的转换·····	(26)
八、自我状态的执著现象·····	(27)
九、员工的反应·····	(28)
十、成人部分的污染·····	(30)
十一、污染的原因·····	(32)
十二、自我发现之二·····	(33)
十三、效率与效能·····	(36)
第三章 经理的心理地位 ·····	(39)
一、好的与不好的态度·····	(39)
二、好的与不好的心理地位·····	(41)
三、选用员工与心理地位·····	(43)
四、设备与心理地位·····	(44)
五、员工的心理地位·····	(46)
六、家庭中的心理地位·····	(47)
七、当经理不止一个的时候·····	(48)

八、自我发现之三	(49)
九、自我改变	(50)
十、效率与效能	(51)
第四章 经理的心理认可	(53)
一、好的与不好的心理认可	(53)
二、有条件的与无条件的心理认可	(54)
三、管理方式与认可的方式	(55)
四、好的目标认可	(58)
五、不好的目标认可	(60)
六、自我发现之四	(61)
七、自我改变	(62)
八、经理也需要心理认可	(64)
九、效率与效能	(65)
第五章 经理的沟通方式	(67)
一、沟通的方式	(67)
二、互补沟通	(69)
三、交叉沟通	(70)
四、暧昧沟通	(71)
五、贬低	(72)
六、自我发现之五	(74)
七、自我改变	(75)
八、效率与效能	(76)
第六章 经理的心理游戏	(79)
一、心理游戏的定义	(79)

二、心理游戏的起源	(80)
三、心理游戏的规则	(82)
四、“打带跑”与吹毛求疵	(83)
五、心理游戏的名称	(85)
六、“你为什么不”与“是的，不过”	(86)
七、心理游戏中的角色	(88)
八、收集心理赠券	(89)
九、赠券兑换奖品	(90)
十、游戏的激烈程度	(91)
十一、自我发现之六	(92)
十二、自我改变	(94)
十三、效率与效能	(95)
第七章 经理的心理剧本	(97)
一、心理剧本的定义	(97)
二、心理剧本的种类	(98)
三、心理剧本的起源	(100)
四、心理剧本的传递	(101)
五、心理剧本的要素	(103)
六、心理地位与剧本的主题	(105)
七、如何辨认心理剧本	(106)
八、自我发现之七	(107)
九、自我改变	(108)
十、效率与效能	(109)
第八章 经理的心理契约	(111)

一、心理契约的理论	(111)
二、心理契约的类型	(112)
三、心理契约的必要条件	(113)
四、个人的心理契约	(114)
五、共同的心理契约	(115)
六、订立心理契约应注意的事项	(116)
七、时间的运用与心理契约	(117)
八、自我发现之八	(120)
九、自我改变	(121)
十、效率与效能	(123)
十一、成功的经理	(124)

第一章 经理的管理方式

经理的管理方式共有七种，每一种方式里又分好的和不好的，所以总共有14种类型的经理。他们分别是：固执者、评论家、慈母、教练、孤立者、自由者、计算机、分析家、软弱者、协调者、敌对者、伙伴、任意者、发明家。

一、经理不一定需要懂得管理技巧

经理是指导员工、管理员工、经营企业的人，可是经理不一定需要懂得管理技巧。“经理”这个称呼，所代表的是权力，而不是能力。带班、主管、高级主管都称得上是“经理”，偶尔也有些员工被叫做“经理”，不过这是“多管闲事”的意思。

带班主要的任务是管理员工和解决工作上所发生的问题，至于经理的工作就比较复杂了。除了订立工作目标、组织员工和设备来达到目标，以及建立评量的标准来估计成败

之外，还需负担起激励员工、沟通员工、培养员工等责任。

领班、主管、高级主管、经理……每一个人都必须处理人与人之间的問題，也必须对其他人负责。对公司，经理负有管理员工的责任，对员工，经理又何尝不要负起“经理”的责任呢？即使当个主管也不例外，也一样必须负责。事实上，每个公司都必须迎合顾客心理，除非公司不想再生存下去。

好经理不是天生的，而是学着做来的。一般说来，要学会如何做个好的经理，不是件容易事。

好的经理能不断自我批评、检讨自己的工作，因此他们往往比较能自我实现。好经理常尽全力去做他们认为值得做的事情。好经理是实干家也是梦想家。他们做事有计划，把工作当做整个生活的一部分。藉着工作，他们不但能使自己生活得更美好，也能使别人的工作有具体的效果。

好经理不会被动地等待事情发生，总是主动地引发事情，改变事情；他们不会浪费时间，并且能创造性地利用时间，做必要的事情。

好经理是个聪明人，我们同意心理学家马斯洛的话：“不值得做的事情，不值得把它们做好，更不值得花费时间去做。”

二、经理的管理方式

经理的管理行为，可以分为许多种方式。虽然说每个人

都有其特有的管理方式，不会完全与某一种方式完全吻合。但把管理行为归结为若干种方式是有用的。正如镜子纵然歪曲了若干影像，也能反映出某些方面的真实。

“好人”和“不好的人”具有相同的人格特质，只是他们使用人格特质的方式不同罢了。同是具有批评的人格特质：判断、辨别、讨论、沟通，有些经理会变成满怀偏见的固执者，也有些经理成为公道的评论家。

经理的管理行为，可分为批评的、支持的、自由的、分析的、和气的、激进的、创意的等 7 种，而每种方式都有其好的和不好的一面。

管理方式	好 的	不好的
批评的	评论家	固执者
支持的	教练	慈母
自由的	自由者	孤立者
分析的	分析家	计算机
和气的	协调者	软弱者
激进的	伙伴	敌对者
创意的	发明家	任意者

大部分的经理会偏爱这 7 种方式中的某一种，但是随着时间、环境的不同，每个经理迟早都会把这 7 种方式都用上。

三、批评的管理方式

——固执者与评论家

批评指的是能提出有根据、有价值判断的意见。这种管理方式的经理善于讨论、判断、辨别和与别人沟通。

从不好的一面来看，这种管理方式的经理会变成固执者：吹毛求疵，压抑别人；是个成见很深的父母型经理。这种经理坚持每件事都要照他的去做，很难接受别的或新的观念和新的做法。“过去一向这样做。以后也照着做就行了”是他们的口头禅。

假如产品、服务或计划的改变势在必行的话，改变的结果，至终也不过是他们所信服的传统、所特有的偏见的老一套的一种延伸。假如改变的方向是他们所不喜欢的，那他们会想：“我走过的桥比他们走过的路还要多。”因此他们很可能在暗中阻碍生产或计划的改变和进展。

可评论家就不一样了。就象好的戏剧评论家有能力批评戏剧的表演一样；在工作方面，这样的经理能够提出有价值的批评。

在讨论会上，评论家具有开放的心理。他能看出优点，也不忌讳讨论缺点。不管在书面上还是口头上，他们都能够很清楚地沟通，对于非成文的信息，他们掌握得也很快。

象所罗门王一样，在收集到足够的证据之前，他们是不会妄下判断的。他们善于区别重要和不重要的事情，能很好地把握事情重点之所在。

不管是在哪类组织机构里，评论家类型的经理是非常有用的。他们常常坚持要准时把事情做完。在紧张的压力下，他们依然工作得很好，而且他们还善于组织松散的人事制度。

这种经理对员工的期望很高，也相信员工的能力，员工通常是不会辜负他们的期望的。他们往往会倾向于维护传统，而许多的传统也确实有用。他们订下某些规定，使得员工清楚地知道经理的期望是什么，这种作法替员工提供了一份安全感。

由于他们的批评能力强，这种经理比起其他类型的经理，比较不得人的欢心。员工也许会觉得这种经理“过分的批评”，暗地里也许会骂他们为“小拿破仑”。可是，这种经理的工作是非常出色的，因而他们又很容易地就能赢得员工的尊重。

好的评论家往往是一个有效率的经理。

四、支持的管理方式

——慈母与教练

采用支持方式的经理，是父母型的经理。他们乐于照顾

员工。从不好的一面来说，这种类型的经理变成了慈母，总是用关心来压制和控制员工。这种类型的经理和固执者一样，坚持一切事情要依照他们的做法去做。虽然他们的用意是善良的、友好的，但由于他们的过分帮忙，而使得员工产生无助或有依赖感。

“你用心去做，就能做好。”“只要你努力一点，我相信你一定可以做到。”“让我来替你把这个做完。”“你辛苦了，让我给你找个人接替你的工作吧。”这些话可以说明慈母想要帮助别人的欲望。然而在过分帮忙的热情之下，员工有时却充满了害怕或妒嫉别人才能和成就的心理。其实，经理他们所表现的仁慈的态度，无非是希望能“帮”别人留在原来的位置而不再去威胁他们。

这种照顾别人、鼓励别人的人格特质，比较积极的方面可在教练身上体现。他们象运动场上的教练，善于鼓舞员工的斗志：尽一切可能帮助员工发掘潜能；对员工的成就，他们深感骄傲。教练十分注意员工所受到的待遇是否公平，着眼于生活的每个细节，也非常关心他们身心的健康。

在给予员工工作指示时，他们很有耐心；员工不清楚，他们会反复地加以说明。他们的工作有弹性，在必要的时候，他们不但有能力改变计划，也敢于去改变。

从好的方面来看，教练能很好地激励员工的工作情绪。他们注意倾听，也积极地给予反馈；能支持大家的工作，也能给予适当的意见。因此员工觉得自己被经理所了解，并以努力的工作和高效的生产予以回报。