



方 略/编著

潜动力

管理者强化能力的 15个突破点

每位管理者在从事任何一项管理工作时，首先要正确给自己的能力“打分”，并估量这种能力所形成的潜动力，才能做到在其位、谋其事、胜其职。否则，就会让自己的管理工作陷入盲区。

Latent
Motivity

M

潜动力是高效管理的能量之源

©中国华侨出版社



方 略/编著

潜动力

管理者强化能力的 15个突破点

每位管理者在从事任何一项管理工作时，
首先要正确给自己的能力“打分”，
并估量这种能力所形成的潜动力，
才能做到在其位、谋其事、胜其职。
否则，就会让自己的管理工作陷入盲区。

图书在版编目 (CIP) 数据

潜动力：管理者强化能力的 15 个突破点/方略编著.
—北京：中国华侨出版社，2003.3
ISBN 7-80120-696-7

I. 潜… II. 方… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 016901 号

潜动力：管理者强化能力的 15 个突破点

编 著/方 略
责任编辑/若 素
经 销/新华书店
开 本/640×960 毫米 1/16 印张 21 字数 300 千字
印 刷/利森达印务有限公司
版 次/2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷
印 数/0001-6000 册
书 号/ISBN 7-80120-696-7/F·70
定 价/29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

前言

目前，国外管理学流行“潜动力”一词，主要是指公司管理者的内在能力结构及其潜在的能量。这是对传统管理学的重新理解和诠释。

我们认为，就国内的公司管理者而言，第一次提出这个问题，也是非常必要的。为什么？在无数失败的管理个案中，我们都可以发现，管理者忽略自身内在能力的潜在性的现象已经非常普遍，即使有些管理者意识到了，却没有真正做到。从而形成一种“亏空”现象。管理者的这种能力“亏空”，不仅使自己不能谋其事不能称其职，更重要的是公司必须重打旗鼓另开张，重新物色管理人。这是一种时间的浪费、机会的浪费。相反，那些成功的公司之所以能够由弱到强、由小到大，形成规模化经营，关键在于他们的管理者懂得预测自身的潜在能力，提前评估一个决策、一项计划、一种目标、一次行动的可行性，避免盲目性错误，吃“后悔药”。

假如公司管理者能把“潜在能力”引入到自己的管理工作中去，就可以防患于未然，知其所以然。可想而知，超前的预测和防范可以避免浪费多少人力和物力啊！如果不能做到对各种能力导致的结果形成准确的估量，由此而可能产生的潜在破坏性是巨大的。管理者何不把所有问题的潜在可能性作条理性分析，并从中找到真正推动公司发展的潜动力呢？

公司管理者的工作能力究竟具有如何的潜质呢？这个问题，是现代国外管理学的热点，准确地讲，这个问题可以称为“工作能力潜质结构的问题”。一名优秀的管理者首先要解决的问题不是外在于自身的东西，例如公司计划、目标与效率等问题，而应当关注自己的工作能力的潜质结构——究竟能否胜任所承担的管理工作，如果管理者缺乏正确的判断，就是一种“提前失误”，会对公司造成致命的打击。因此，每位管理者在考察自己管理工作的过程中，首先要审视自己的工作能力，并去估量这种能力所形成的潜动力，做到在其位、谋其事、胜其职。



管理者的观察力之所以显得重要，是因为没有观察的行为都是盲目的。观察力是一种超前的预测和分析，可以发现问题和避免问题。管理者在真正领导一个公司全面运转之前，其观察力的潜在作用就是至关重要的。如果只有到了黄河才死心，这是一种非常可怕的冒险。我们提倡一种潜观察，即是要求管理者对可能发生的问题做出全面的预测和分析，做到准确，从而保证公司的所有运作都是一种有效的运作。

任何行动在发生之前都带有两种特点：一是带有创造性的，二是带有模仿性的。创造性的行动是别人所没有的，是管理者自己思维的结果，而模仿性的行动则不然。作为公司的决策者，每项创造性行动的效益何在？这是一个潜效益问题。有些创造性的行动可以产生效益，但不是一种最大化的效益，所以还需要选择新的创造性行动。这种潜效益的存在，应当是管理者思考的一个重要点。

沟通能力的强化和扩大，是一个管理者究竟能在多大的层面上驾驭公司的职业表现。离开有效的沟通，管理者面对的将是矛盾、冲突、争执，从而让自己身陷困境，也让公司难以自拔；反之，就可以形成一种“和势”，造成公司上下心往一处想，劲往一处使的奋斗局面。沟通的这种潜动力正是由此而体现出来的。记住：每一次沟通的潜动力可以在员工身上产生十倍的效益。

公司需要的是有潜动力的管理者，希望能在他们身上看到成功的能量和威力；作为管理者，也应当善于完善自己的潜在能力结构，成为公司的“福星”！

本书分十五个部分，主要是针对管理者所应具备的潜动力作科学而合理的陈述和分析，目的是让管理者不让公司失望，对公司有正面的潜在推动作用——提升效益！

祝各位管理者成为潜动力大师！

成功和管理者，
都有一个共同的特点
——脑细胞异常活跃，
所以他们总能把问题想到精准处。
——美国通用公司总裁 杰克·韦尔奇

目 录

潜动力一

工作能力是成功的“硬指标”

/ 1 /

公司管理者的工作能力究竟具有如何的潜质呢？这个问题，是现代国外管理学的热点，准确地讲，这个问题可以称之为“工作能力潜质结构”的问题。一名优秀的管理者首先要解决的问题不是外在于自身的东西，例如公司计划、目标与效率等问题，而应当关注自己的工作能力的潜质结构——究竟能否胜任所承担的管理工作，如果管理者缺乏正确的判断，就是一种“提前失误”，会对公司造成致命的打击。因此，每位管理者在考察自己管理工作的过程中，首先要审视自己的工作能力，并去估量这种能力所形成的潜动力，做到在其位、谋其事、胜其职。

1 没有安排的工作，一定是杂乱无章的

/ 3 /

对公司管理者的“安排”，对全公司的发展更是影响深远。如果管理者安排得当，那么执行者就能很顺利地做事，所有员工也能有效率地完成指示。在这种情形下，才会有更充裕的时间去安排下一件工作。相反，如果管理者安排欠妥，那么执行者就会常为工作伤脑筋，错误也就频频发生，让管理者再去收拾残局。就这样开始了“安排欠妥→临阵磨枪→收拾残局→下次工作安排欠妥”的恶性循环。

2 训练下属独挡一面，是工作之重

/ 5 /

每个单位的工作都可以看作一个整体和系统，这个整体和系统总体上由管理者来把握，其中每一部分都要有具体的人分工负责，管

理者一般只是在宏观上控制和把握。这种分工的特点就要求下属要有独立性,能够独挡一面,替管理者处理一摊子问题。

3 把火力对准一个点,就可无坚不摧

/ 9 /

一位缺乏决策能力的管理者,最显著的标志是:他常企图同时向他手下的“所有”问题一齐进攻。但是,这种“攻击面”常愈来愈大直至最后,必然地,他想决策这些问题所需的调兵遣将的能力已超过了他的思考负荷。这样,失败,就成了他惟一的必往之路了。

4 量力而行,才能办好事情

/ 11 /

作为管理者,有些事情,不该办时就不能办,一旦办了,可能就违法、违情、违理,使自己或别人遭受名誉、经济或地位的损害。当有人违背你的人格信念而托你办事时,你也绝不能贪图一时之利,而不负责任地答应他、纵容他,一定要慎重考虑可能引起的后果。

5 靠战斗力提高工作效率

/ 16 /

管理大师戴明说过,企业面对的问题中,有94%来自“制度”,而不是人。

6 办事细致周到,不能出漏洞

/ 18 /

做事细致周详绝不是一个什么难以更改的性格问题,而更多的是一个人的做事态度、处世方法问题,因此,管理者是可以通过工作方法的改进来增强自己的才干的。

7 制定工作信条

/ 21 /

管理者所订出的信条要能通过工作来实行,否则再好的信条亦纯属空谈、毫无用处,反会遭致部属的窃笑。所以,记住:通过实践,信条才能发挥它最大的功效!

潜动力二

管理能力是“宙斯统治诸神法则”

/23/

如果管理者是一个外行,对公司只会弊大于利,甚至毫无利益可言。因此,管理者的内行化已经成为现代公司惟一的选人标准。既然是内行,那么紧接着的问题是:一名内行的管理者究竟能把管理工作细致化到什么程度,会对公司的命运造成什么样的影响?我们知道,任何结果都是有过程的,都是过程的结果。管理过程究竟导致什么样的管理结果,这里面就存在一个“潜可能性”问题。显然科学和合理的管理能够对公司的发展形成良性循环,而非科学和非合理的管理只能造成伤害。因此管理的潜动力体现为正与负的关系。

8 摸透内机制,心中才有数

/25/

如果你想让你的雇员或部下最大限度地发挥他们的能力,就必须了解他们的工作策略,了解他们最有成效的工作方法。有时你会发现一个雇员才华横溢,却是个令人讨厌的家伙,他总是我行我素,按自己的意愿行事。他可能天生就不能做一个好雇员,而定要自己干一番事业。假如你不给他一个表达这种意愿的机会,他迟早会离开你,开创他自己的事业。如果你有这样一个有价值的雇员,你应该找出充分发挥其才能的方法,尽可能地让他独立工作。假如你使他成为群体中的一员,他会把每个人都逼疯的。

9 绩效评估四法

/31/

行为定位评分法侧重于具体而可衡量的工作行为。它将职务的关键要素分解为若干绩效因素,然后为每一绩效因素确定有效果或无效果行为的一些具体示例。其结果可以形成诸如“预测”、“计划”、“实施”、“解决眼前问题”、“贯彻执行命令”以及“处理紧急情况”等的行为描述。

10 让你的管理方法行之有效

/34/

给下属分配工作要以他们的工作能力和工作量为依据。不同的人有不同的工作能力,不同的工作也同样要求有不同的工作能力。管理者的任务在于尽可能地保证所分配的工作适合每一位职员的兴趣和工作能力。

11 管理都是被“抓”出来的

/36/

一位近代著名的思想家曾说过:“所谓管理,其真正含义指的是对人的管理。而管理工作必须重视人的因素。”此观念一直持续发展到现在。为什么人力的管理具有如此重要的位置呢?其原因是人力资源的重要,不仅因为人有双手能够操纵器械,而且人还有大脑可以决定组织要如何运作,并促使这些运作完整达成。由此可见,人是企业成败的主要关键,要想管理好企业,就要加强对人力资源的管理。

12 个性管理:用“理智式”取代“自大式”

/39/

管理的目标是为了达到圆满、均衡、统一与和谐,而不是人格的冲突,其中的秘诀即在于包容与激发。每一个员工在性格上,都有其不同之处。所有的个性,都有其优点,也有其缺点。但是,我们通常都把焦点放在其缺点之处,而不是强调其个性上的优点和特殊性。

13 绝对不能缺少信念管理

/42/

大部分的人都以为自己很有自信,其实那是自负,自负的人坚持自己所想的都是对的;但真正的自信却是对未来的一份肯定、对于可能达到的部分的相信。换言之,每个人在生命中都有一些目标、理想,你必须相信这些目标、理想是可以达到的;而不必去管这些目标、理想在过去是否被完成,或你现在有没有能力去完成,这就叫自信。

14 用头脑管理,来显能力

/45/

身为管理者须注意到每个员工的个别差异,让员工的“特殊能力”能够得到充分发挥;这个能力,可能是组织能力、策划能力、表达能力、协调能力或执行能力等。要是详加观察,你将会了解一般人除了“专业能力”外,仍有各种才艺、技能等,在整个组织运作中,你要知

道如何激发他们朝向“正面导向”的发挥与成长。确实让每个员工的各种特殊能力、才华能实际展现在生产效益及组织运作中,进而带动整个团队士气。

15 明白人性化管理的奥妙

/48/

众所周知,“泰勒制度”只注重于管理,把工人看作物来规范、操作、训练和管理,而忽视人的个性、积极性、创造性和能动性,忽视生产中的人文因素及人文价值。

16 大胆操作管理的创新模式

/52/

“做正确的事情比把事情做正确更重要”,这是管理学的名言。这就要正确地确定、明确、执行工作及成果目标。明确管理目的、管理状态、管理结果。明确管理标准、工作标准、成果标准。明确做什么,不做什么。明确管什么,不管什么。明确所要管理的要素与管理程序。明确所要管理的对象及其特点和要求。明确用什么对策、方法、技术、手段去管理。明确由什么人管理。

潜动力三

准确的观察胜过盲目的行动

/55/

管理者的观察力之所以显得重要,是因为没有观察的行为都是盲目的。观察力是一种超前的预测和分析,可以发现问题和避免问题。管理者在真正领导一个公司全面运转之前,其观察力的潜在作用就相当至关重要。如果只有到了黄河才死心,那么这是一种非常可怕的冒险。我们提倡一种潜观察,即是要求管理者对可能发生的问题做出全面的预测和分析,做到准确,从而保证公司的所有运作都是一种有效性的运作。

17 不可不透视准对方的心理

/57/

日本一位学者曾在一个电视节目中聚集了国会议员一百多人,然后做探问真意的试验。这位学者让议员们一个一个单独地进入一

个放映室,里面只有放音机,就是制造出一种看不到其他议员的脸孔,而只听到质问人的声音的环境。这时这些议员的各种表情极其反常,有些人完全看不出是一个有权威的人,有些人则表现出愤怒的样子而退场。

18 观察要突出一个“准”字

/60/

在工作中,许多下属说话时是以听说对象为转移的。他们自己没有一定的主见,完全是“看人下菜碟”。契诃夫称这种人为“变色龙”,他通过同名小说的主人公奥楚蔑洛夫画出了这种人见风使舵的嘴脸。这种人真是没准儿,如果有必要,他们可以朝令夕改,随意食言。管理者对周围的人的言行进行观察,对其内心和言行进行剖析,方能成为真正的测人专家,以达到“观人于微而知其著”的处世境界。

19 看人型要到位

/63/

美国作家马克·吐温,曾说过这么一句发人深省的话:“使对方满意的最好方法,就是把对方所说的话,重新再说一遍。”这句话,管理者在与下属交往时,是非常值得参考和运用的。

20 看清对方的“人体语言”

/66/

人们往往容易产生这样的误解,认为传播主要是依靠语言。然而,传播学的研究告诉我们,当人们交谈时,他们之间所交换的信息仅有一小部分是由语言传播的。世界著名非语言传播专家伯德威斯泰尔指出:两个人之间一次普通的交谈,语言传播部分还不到35%,而非语言成分则传递了65%以上的信息。

21 学会从衣装看人

/71/

(1)喜欢装饰,虚张声势;(2)吊儿郎当,性情无常;(3)全身草衣,逢场作戏;(4)黑白分明,自私任性;(5)色调阴沉,个性强硬;(6)穿着朴素,办事踏实;(7)花里胡哨,打打闹闹;(8)平白质朴,现实主义;(9)洋服洋装,事业心强;(10)随随便便,自由浪漫。

潜动力四

让判断接近精确化

/79/

判断可分两种形式：一是前判断，二是后判断。前判断是指管理者根据所收集到的信息以及公司的情势，做出的符合逻辑的推断；后判断是指管理者根据事情发展的过程得出来的带有总结性观点。两种判断都能给管理工作创造潜动力，即扬其所长，纠其所短。管理者的判断力是具有这种潜动力的作用：一则防患于未然，二则知其所以然，可以去询问“为什么公司非要这样运作，而不那样运作”的道理，这种询问，决定了公司运作的目的性。有目的性的运作，自然与无目的性的运作结果迥异。

▼ 潜动力

L A T E N T M O T I V I T Y

管理强化能力的15个突破点

▲

22 拿出自己做判断的本领

/81/

管理者应该尽量避免以个人喜好去做判断，因为这样的管理者，是无法培养出好的部属的。但毕竟管理者也是人，所以难免会将自己的偏好，反映在团体编制和营运上；如果太过极端地表现，将会使整个团体失衡，面临危险的处境。很多管理者会重用自己喜欢的人，排斥那些他讨厌的人，结果导致正确讯息无法传达，因而经营失败。

23 犹豫只能误己，果断才可成事

/84/

一事当前，管理者必须拍板，这种决策的时机千钧一发，最考验管理者的气魄和能力。管理者应该如何表现自己的决策能力呢？管理者在决策时还要具有深思熟虑的特征和沉着稳健的风格，要表现出“稳扎稳打，步步为营”的风格，并且有层次地一浪高过一浪，一环套一环，最后才形成正确的决策。这种决策还能打破常规性思路，朝着大家不敢想的地方去想。这样，往往能达到“柳暗花明”的佳境。

24 必须让决策原则科学化

/88/

预测是决策的前提和依据。预测是由过去和现在的已知，运用各种知识和科学手段来推知未来的未知，决策的正确与否，取决于对未来后果判断的正确程度，不知道行动后果如何，常常造成决策失

误。所以管理决策必须遵循预测性原则。

25 正确决断三法

/93/

美国决策大师皮尔斯·卡特有一句名言：“决策的最佳时机并不仅仅是快速，而是适速。”和做任何事情一样，公司决策也要分轻重缓急。这是管理者应当把握住的问题。管理者应该懂得轻重缓急进行决策，将良好的想法转化为有效的承诺，将远见卓识转化成实际行动。这种决策方法体现了管理者层的远见和认真的程度，决定了公司的基本行为和战略。

潜动力五

提高自己影响力的指数

/97/

管理者的存在都不是孤立的，而是与上级、与同事、与下属构成一个相互牵连的整体关系，其一举一动都可能产生或好或坏的影响力。那么管理者身上的影响力可能对上下左右形成什么样的潜在效应呢？这个问题被许多人忽略了，以为这是一个“看不见的问题”，实则它是一个“隐形杠杆”，既可能是正面的影响，也可能是负面的影响，关键看管理者自身的影响是好或坏而定。

26 凡是能人，就会有人欣赏

/99/

就管理下属来说，管理者追求权威和服从感：要求下属具有服从、忠诚等特点，以求能顺利进行经理人的领导工作。但是，对权威和服从感的追求，又带有积极与消极两种效果。管理者如果没有权威，下属对他没有服从感，即下级不服从、“不听话”，管理者的工作就难以顺利开展。但是管理者如果一味地追求权威，将会发展为要求下级对自己的个人迷信和个人崇拜，这就使事物走向了反面。

27 记住：行动 > 语言

/102/

在平时，管理者应树立自律自重的形象，借以形成感召力，影响部下的行为，管理者要求部下做到的，自己也要着意做到，哪怕是一



个不大的动作,一个细微的表情,都可能产生意想不到的效果,而且职务越高影响就越大。这些极平常的细微的动作,下属看了会产生亲近感,并由小及大,推测他们的为人品行,进而产生信任感。

28 做到一呼百应的要诀

/104/

聪明人能够使自己的美德像金子一样闪闪发光,具有永恒的魅力。你是否最大限度地表现了自己的才能和美德呢?这可是成功的一大秘诀,它有利于丰富你的形象,有利于你事业的成功。如何最大限度地表现自己的美德呢?请记住“尽善尽美”四字。马尔腾认为:“事情无大小,每做一事,总要竭尽全力求其完美,这是成功的人的一种标记。”

29 提高影响的四个关键技能

/109/

管理者不要以为自己是个超人,为逞一时之快,事无大小都一一承担。凡事尽力而为,也须量力而为。能够从失败的经验中汲取教训,时刻反省的人,他们反败为胜的机会将会大增。不论遇到什么疑难,你都要正视它,以积极的态度寻找应变的方法,一旦问题获得解决后,你对自己的信心将随之增强。

30 敢于自己承担责任

/112/

管理者必须明确区分哪些是下属应负的直接责任,哪些是自己应负的领导责任,决不要含糊其词,模棱两可,让下属听了心里没底,或者感到“安全系数”太小,或者感到似乎有“空子”可钻。有的管理者喜欢拍着胸脯对下属说:“出了问题我负责!”这样做,表面看上去似乎给了下属一张“护身符”,实际上有头脑的下属并不相信自己的上司果真能够承担一切严重后果,过分的承诺,反而容易使人产生怀疑。管理者的大包大揽,还容易诱使下属放松警惕,给工作造成一些不必要的麻烦或损失。

潜动力六

素质是确保取胜的原动力

/115/

“没有素质的人，永远保不住自己的天下。”这句话出自于美国著名管理学专家皮鲁克斯。素质之高低，对于管理者而言已经是一个能力层面上的问题。差素质的潜在性与高素质的潜在性会造成两种不同的结果：一是丢天下，二是取天下。这就要求管理者一定要注意眼睛向内看，认真给自己“充电”，让自己成为一个知识宝库和能力储蓄所，把管理工作都当作素质的外在表现。这样的公司就会大有希望取天下。反之则为“NO”。

31 不可丢掉“坚忍”与“自信”这两把利剑

/117/

对于个人，有坚强的自信，往往可以使得平庸的男女能够成就神奇的事业，成就那些虽则天分高、能力强却又疑虑与胆小的人所不敢尝试的事业。

32 敬业精神是成功的资本

/120/

勤勤恳恳、埋头苦干的敬业精神很值得提倡，但必须注意效率，注意工作方法。有很多人不能不说他工作认真、兢兢业业，但忙忙碌碌一辈子就是没干出多少成绩，不仅没得到领导的提拔，反而在上级和同事中留下了“笨”的印象，实在是太可惜。苦干是上级喜欢看到的，但上级更喜欢巧干、高效率的管理者。

33 不做无聊的讽刺

/123/

管理者的口头素质很重要，如果把不住这一关，那么就会失去魅力。相对而言，管理者切忌对下属做无聊的讽刺，这样会起到极大的副作用。依赖他人的部属（自信丧失型）——管理者讽刺他，就如同将他推至地狱；而反复不停地责骂，更易使他失却信心，更加抬不起头来。遇到这种部属，惟一可行的就是尽量宽恕他，尤其要避免正面的责难，事后再找适当的机会慢慢诱导他踏上正轨。

34 咬紧牙关,全面提升自我

/125/

事实上,有许多危机并没有想像中那么严重,只要你理性、冷静,便可清晰地观察出来龙去脉。遇到危机,最忌先入为主,已有主观观念和态度,便难与人客观、平静地沟通。除此之外,拟定策略时,必须有效。策略有效,才能一举化危机为转机,但敢不敢运用,则应视你决心果断与否。

35 管理者应具备哪些决策素质

/128/

管理者的决策水平,不是在于一切主意都出于自己的头脑,而是在于自己选择意见的能力,即能否在各种不同意见中选择出最好的意见来。优化选择的过程,实质是将各种方案进行科学比较的过程。要能以决策最终目标为标准,以价值观念为核心,在综合分析之后,做出较为理想的选择。决策权衡,抓住焦点,尽量减少弊,尽量获得最大的利。当断则断,不犹犹豫豫。谋而不决,等于无谋,决而不断,必受其乱。

36 幽默的谈吐是素质高的体现

/130/

幽默的谈吐具有反应迅速的特点,这就要求说话者思维敏捷、能言善辩,而这些又来自于对生活的深刻体验和对事物的认真观察。具有较高的观察力、想像力,才能通过仿拟、移时、降用、拈连、比喻、夸张等方式说出幽默的话语。

37 及时检查自己的心理素质

/132/

在现代管理活动中,管理者与客观世界发生许多复杂的纵横联系,每天要接受和处理大量信息,要正确处理各种人际关系,充分调动上、下、左、右的工作积极性,因此,管理者具有一般社会成员并不一定需要的更为完善的心理素质,就显得尤为重要和迫切了。