



管理人 de 技巧



技巧

前 言

管理包括人、财、物三项内容,其中,核心的内容是对人的管理。为了搞好对人的管理工作,充分调动人的积极性,实现社会主义现代化建设的宏伟目标,必须掌握管理人的技巧。为此,我们撰写了《管理人的技巧》一书。

本书是一本具有中国特色的、专门研究对人如何管理的专著。主要内容有:识人技巧、激励技巧、组织技巧、协调技巧和教育技巧等。内容新颖、注重实用、可读性强、应用范围广。它不仅是党政机关、企事业单位各级各类干部的良师益友,而且也是大专院校师生、理论工作者的理想的参考书。

本书由李春方、刘卫东、齐玉明合著。由李春方作总修定。

在撰写本书过程中,参考并援引了国内外一些专家、学者和实际工作者的研究成果,得到了东北财经大学出版社、抚顺市新抚双利书社的大力支持与协助,在此一并表示衷心感谢。由于我们水平有限,本书在著述中可能有缺点和不足之处,诚恳地希望读者批评指正。

作 者

1988年8月

目 录

识 人 技 巧

测量人的能力	3
辨别人的气质	7
掌握人的性格	11
观察人的情绪	15
了解人的需要	19
研究人的动机	24
考核人的行为	28
识人“三防”	32
识人的根本标准	37

激 励 技 巧

工作与个性相适应	43
工作要有挑战性	47
目标激励的要领	51
正强化的技巧	56
负强化的技巧	62
怎样开展竞争	67

巧妙运用时间·····	72
增强群体内聚力·····	78
提高领导影响力·····	82

组 织 技 巧

组织设计技巧·····	89
班子组建技巧·····	97
选人用人技巧·····	100
管理权力的运用技巧·····	105
工作设计技巧·····	109
劳动定额与编制定员技巧·····	114
工作组和工作轮班的组织技巧·····	120
职工绩效考核技巧·····	124

协 调 技 巧

成功的协调在善于待人·····	133
做好协调工作的基础是广交朋友·····	137
处理群体冲突的技巧·····	142
沟通技巧·····	146
交谈技巧·····	151
转变人态度的技巧·····	154
正确对待受挫折者·····	158
研究和利用人们的从众心理·····	162
有效地利用会议·····	165
选择合适的领导风格·····	169
做好协调工作必须制怒·····	173

教 育 技 巧

怎样使宣传教育引起人的注意	179
增强记忆的诀窍	184
说服教育技巧	191
能力培训要则	197
怎样培养人的意志品质	202
怎样使您的讲授获得成功	206
祝您成为一名有效的管理者	212

识 人 技 巧



测量人的能力

人们经常提到“能力”这个词。那么，到底什么是能力？怎样测量人的能力？

能力是使人成功地完成某种活动所必需的、并直接影响活动效率的个性心理特征。人的能力是存在差异的。既有一般能力的差异，也有特殊能力的差异。一般能力差异是指观察力、想象力、注意力、记忆力和思维能力等方面的差异。也就是我们通常所说的智力差异。特殊能力差异是指在特殊领域活动中所表现出来的差异。比如，组织能力、节奏感、变色力等方面的差异，都属于特殊能力差异。

能力总是同人们完成一定的活动联系在一起。在经营管理中，管理者的决策能力、组织能力和协调能力等，都是在管理活动中显现的。如果离开了管理活动，就无所谓能力。此外，教师的观察能力、音乐家的旋律感觉能力、作家的语言表达能力、画家的视觉记忆能力、技术专家的想象能力等，都同各自从事的专业活动发生最直接、最基本的联系。但是，不能把这一点绝对化。不能片面认为，凡是与活动有关的心理特征都是能力。比如，暴躁、活泼、沉静等心理特征，虽然与活动有一定关系，但它们却不是顺利完成某种活动的最直接、最基本的心理特征，因而不能称之为能力。只有那些最直接影响活动效率、并使活动的任务能够顺利完成的心理特征才是能力。能力发展和表现的最高水平称为天才，也就是说，天才是一个人高度发展了的才能。

测量人的能力要明确两个基本观点。

首先，素质同能力有区别，不能把素质当成能力。素质是指一个人从父母那儿带来的一些生理解剖方面的特点。素质是能力发展的自然前提，离开了这个物质基础就谈不到能力的发展。但素质本身并不是能力，不能认为素质好，能力就一定高。即使在某些素质方面存在着一定的差别，也未必一定影响能力的发展。无数事实足以证明这一点。比如，成年人的脑重一般是1400克左右。可是有些才能高度发展了的人，却远远低于这个平均数。如著名的法国作家安东尼·法郎士的脑重只有1017克。当然，也有的科学家脑重远远超过1400克。再比如，被人誉为天才之中的天才、科学皇冠上的明珠爱因斯坦，在他1955年逝世时，美国有名的脑外科专家组成了一个小组，对他的大脑进行了解剖。结果发现，这位天才者的大脑，从表面皮层的容积、结构和化学成份来看，都和普通人一样。这说明，爱因斯坦成为天才，并不是因为他素质比别人好。素质和能力是两回事，二者既有联系又有区别。素质是能遗传的，但不能从素质的遗传，推论出能力也能遗传。我们既反对遗传决定论，也不赞成环境机械决定论。应当指出，遗传素质和环境，对能力的形成都有重要作用，但关键在于教育和实践。

其次，知识同能力有区别，不能把知识当成能力。知识是人类社会历史经验的总结。对个体来说，是印入个人头脑中的人类社会历史经验的概括和总结。知识和能力有密切关系。一方面，二者紧密相联。知识是能力形成的基础，并能促进能力的发展。同时，能力在一定程度上又影响知识的获得。也就是说，能力制约着掌握知识的快慢、深浅、难易和

巩固程度。另一方面，二者又有区别。一般来说，知识的掌握比较快，而能力的提高需要经过反复多次的练习。具有较多知识的人，应该具有较高能力，但是掌握较多知识的人不一定都有较高能力。知识和能力不能划等号。因此，不能用测量知识代替测量能力。

由于人的能力分为一般能力和特殊能力，因此测量人的能力，也分为对一般能力的测量和对特殊能力的测量。

1. 对一般能力的测量

对一般能力的测量也就是对智力的测量。对智力的测量，主要是通过求智商或通过求智力系数来测量。

(1) 求智商。所谓智商就是实际年龄与心理年龄的一种相对比数。智商用IQ来表示，实际年龄用CA来表示，心理年龄用MA来表示。

求智商的基本公式为：

$$IQ = \frac{MA}{CA} \times 100$$

比如，一个孩子今年是9岁，经过智力测验，他完成了11岁儿童应当完成的全部项目，求这个孩子的智商应是：

$$IQ = \frac{11}{9} \times 100 = 122$$

智商(IQ)的标数表明了一个人的智力发展程度，也就是一个人聪明还是不聪明。显然，凡是IQ等于100者，就是说心理年龄与实际年龄相等，其智力发展水平一般；凡是IQ超过100者，表明心理年龄大于实际年龄，其智力发展水平是超常的；凡是IQ低于100者，表明心理年龄小于实际年龄，其智力发展水平是低下的。可见，一个人的智商越高，表明他越聪明，反之，则越愚笨。

(2) 求智力系数。智力系数也是表示智力发展水平的一种相对量数。这种量数的求法是用一个人在某种智力测验上所得的分数，除以这个年龄组的常模分数。这基本上和求智商的步骤相似，但并不是直接用心理年龄除以实际年龄，而是用在量表上实际所得的分数除以实际年龄组的常模分数。

例如，一个10岁儿童在某种智力表上得了60分，而10岁年龄组的常模分数为50分，那么，这个儿童的智力系数就是：

$$\frac{60}{50}=1.2$$

智力系数为1者则智力平庸；大于1者则智力较高；低于1者则智力较低。

2. 对特殊能力的测量

对特殊能力的测量实际上就是对各种专业能力的测量。测量专业能力，需要分专业进行。通过对各种专业活动进行分析，找出它所要求的心理特征；列出测验项目，进行测验的设计。比如，对绘画能力的测验，可以从色调、形式、面积、阴影、空间关系、记忆、手的动作及美的评价等方面进行测验设计。对企业经营者能力的测验，可以从如下10个方面进行设计：科学收集信息的能力、系统分析的能力、预测决策的能力、科学计划的能力、灵活应变的能力、协作竞争的能力、不断创新的能力、知人善任的能力、思想教育的能力、调动人的积极性的能力等。

此外，本世纪50年代以来，人们开始对创造能力进行了研究。美国心理学家盖茨尔斯和杰克逊设计了一套测验创造

力的方法。这种测验包括：词汇联想测验、物体用途测验、隐蔽图形测验、寓言解释测验、组成问题测验等五个部分。要求被试者根据各部分的具体要求做出回答。然后，根据回答的数目多少、准确性、复杂性和创造性来评定分数。比如，在物体的用途一项下，要求被试者说出“砖头”的用途，有的被测试者回答说，砖头可以用来抵门、做烟灰盆、蜡烛台，必要时还可当作手榴弹打敌人，有的被测试者回答说，砖头可以建房、铺路、筑墙等。通过主试者评分后，认为前者具有创造能力，因为他所想到的用途奇特、有新意。后者所回答的都是砖头的普通用途。

目前，尽管能力测验的方法还不够理想，有待于进一步完善，但能力测验的作用是不可否认的。能力测验有助于选拔专门人才和合理安排每个人的工作，有助于因材施教和正确评价教育质量，有助于对病人的诊断和治疗。为了充分发挥能力测验的作用，我们应该大胆创新，从理论与实际的结合上，研究出适合我国国情的一些新方法。

辨别人的气质

我们经常看到这样的情景：开会时，有的人好说爱动，谈笑风生，显得那么活跃，有的人则安静稳重、沉默寡言，显得那么沉着。这些表情在一定程度上反映了人的气质。

所谓气质是指一个人典型的心理过程的速度、强度和心理活动的指向性特点。心理过程的速度，即知觉的速度、思维的灵活程度、注意力集中的程度等；心理过程的强度，即情绪的强弱、意志努力的程度等；心理活动的指向性特点，

是指有的人倾向于外部，从外界获得新印象，有的人倾向于内部，经常体验自己的情绪，分析自己的思想和印象等心理活动过程。

气质较多地受个体生物组织的制约，其变化比较缓慢。一个人典型的、稳定的心理特点很早就表露在儿童时代的游戏、作业和交际活动之中，以后，在环境和教育的影响下，虽然也有所变化，但与其他个性心理特征相比，就显得缓慢了。

一般认为，比较典型的气质有如下四种类型：

1. 多血质

这种气质类型也称活泼型。具有这种气质的人活泼好动、朝气蓬勃，机智敏锐，能迅速把握新事物，做事不仅速度快，而且灵活；他们的适应性很强，善于交际，在新的环境中不感到拘束，能很快同人们接近，迅速取得联系和沟通感情；他们的兴趣广泛，但也易变，特别是当工作受挫，或事业不顺，或需要付出艰苦努力时，其热情、兴趣就会锐减；他们的注意力集中的时间较短，缺乏耐心细致和一丝不苟的精神。具有这种气质类型的人，其任何情绪和情感的活动都会显露于外。

2. 胆汁质

这种气质类型也称急躁型。这种人很直率，说话直来直去，一针见血；他们有很高的兴奋性，控制力较强，因此情绪易冲动，有时还会发脾气，心境变化激烈；他们精力充沛，往往能以极大的热情投身于事业，埋头工作，能够克服在达到既定目标道路上的重重困难。但是，当精力消耗殆尽时，他便失去信心，情绪也跟着低落下来。这种人具有很强

的外倾性。

3. 粘液质

这种气质类型也称安静型。他们的特点是：安静、稳重、沉着；反应比较迟缓，灵活性差，注意力转移慢；沉默寡言，情绪不易外露；能较好地克制自己的冲动，严格地遵守既定的生活秩序和工作制度；办事认真、坚强、善于忍耐，能够从事艰苦、细致的工作；在社会交往中，始终保持一定的度，不爱作空泛的清淡，也不愿意显露自己的才能。这种人具有明显的内倾性。

4. 抑郁质

这种气质类型也称神经质型。他们的突出特点是：情绪体验丰富，具有强烈的感受能力，往往为微不足道的缘故而动感情，善于觉察细小事物，办事细致、认真、一丝不苟；他们能与别人很好相处，愿意为别人做事情，能接受别人的委托；性格比较孤僻，表情腼腆、怯懦；办事迟缓，优柔寡断，在危险情景出现时显得非常紧张、恐惧。这种人也具有明显的内倾性。

上述四种气质类型是比较典型的气质类型。在现实生活中，既有比较典型的气质类型，又有混合型的气质类型。绝大多数人是以一种类型的气质为主体，兼有其他类型的气质。因此，在观察某个人的气质时，主要是观察和测定他的主体气质，当然对其非主体气质也不要忽视。

任何一种气质类型都具有积极的一面和消极的一面。比如，多血质的人，具有朝气蓬勃、机智敏捷、反应快、兴趣广泛、灵活等一些优点，但他也有轻浮、情绪多变、注意力集中时间短等一些缺点；胆汁质的人，具有态度直率、精力

旺盛、工作热情高、办事速度快等优点，但也有急躁、任性和易发脾气等缺点；粘液质的人，具有安静、稳重、沉着、坚强、善于忍耐等优点，但也有反应慢、灵活性差、社交能力差等缺点；抑郁质的人，具有观察问题细致、办事认真、情感深刻稳定等优点，但也有孤僻、腼腆、怯懦、优柔寡断等一些缺点。因此，在评定和辨别气质类型时，不能认为某种气质类型是好的，而其他气质类型是坏的，气质类型不存在好坏之分，只有心理过程的速度、强度、稳定性等方面的差异。

每个人都应掌握和控制自己的气质。因为，在任何一种气质类型的基础上都可能培养好的品质，同样，在任何一种气质类型的基础上都可能养成不良的习惯。每个人都应该充分认识自己气质的优缺点，自觉地发展气质类型的积极品质，限制某些消极因素。这样做是自我修养的重要内容。

气质对人的智力发展不起决定作用，只影响智力活动的特点。具有任何一种气质的人，其智力都可以发展到相当高的水平。据有的材料介绍，俄国有四位著名作家就是四种气质类型的代表。赫尔岑有明显的多血质的特征，普希金有明显的胆汁质特征，克雷洛夫属于粘液质，果戈里属于抑郁质，他们的气质类型虽然各不相同，但在文学创作上却都表现了卓越的才能。

气质类型虽然对人的实践活动不起决定作用，但对人的某些行为活动及其效率还是有一定影响的。因此，在安排工作时，必须考虑人的气质类型。实践已经证明，当一个人所具有的气质特点符合工作要求时，这个人比较容易适应，工作起来也比较轻松；而当这个人所具有的气质特点不符合工

作要求时，他适应起来就要困难一些，工作起来也比较费劲。比如，商品推销员由谁来担任好呢？很明显，由具有多血质气质类型的人来担任较为适合，因为他们往往是出色的活动家，善于交际，反应迅速，灵活性强。如果让粘液质的人来担任就不适合，因为他们缺乏社交能力、反应慢、灵活性差，为了克服自己气质上的缺点，培养自己的社交能力，增强自己的反应速度，需要做出较大的努力，经受较多的磨练。而让粘液质的人当会计，就很适合了，他能严格遵守既定的工作制度和生活秩序，工作细致、认真。

某些特殊的职业，对人们的气质要求特别高。比如，对飞行员、宇航员、大型动力系统调度员、各类运动员，都要求有极其灵敏的反应能力，能经受高度的身心紧张，危险面前沉着不惧。

可见，辨别和掌握人的气质，对于实际工作是有一定意义的。

掌握人的性格

性格是一个人在对待事物中所表现的比较稳定的态度和行为方式的总合。

性格与气质既有联系又有区别。联系表现在：二者都是以一个人高级神经活动类型为其生理基础的，它们相互渗透、彼此制约。区别表现在：（1）性格主要是在社会生活实践中形成的，它更多的体现了人的社会属性，而气质则是高级神经活动的自然属性表现，它更多的体现了人的自然属性。（2）性格是个人稳定的态度和习惯化了的行为方式，而

气质则属于心理活动的动力特征，即一个人典型的心理过程的速度、强度和心理活动的指向性特点。（3）性格是组成个性的核心心理特征，而气质则从属于性格。由于一个人的性格与其世界观、人生观紧密联系，所以性格在他全部个性中起核心作用。气质使性格特征“涂上”一种独特的“色彩”，它赋予每个人全部活动以一定的外貌。比如，同样是勤劳的人，具有多血质气质的人，在劳动中往往表现情绪饱满，精力充沛；而具有粘液质的人，则可能表现为踏实肯干，操作精细。

掌握人的性格具有重要意义。首先，有利于预测和控制人的行为。一个管理者要做好人的工作必须掌握一个人的行为动向，而性格正是决定行为动向的重要心理特征之一。所以，对一个人性格的了解，不仅有助于解释和掌握他现在的行为，而且还可以预见他未来的行为，从而做到主动地控制人的行为。其次，有利于合理地安排人的工作。一个管理者在安排人的工作时，不仅要弄清这个人的真才实学，考虑某项工作对他的气质的要求，更要重视他的性格品质，合理地使用人才。最后，有利于做好思想工作。人的性格是多种多样的，掌握人的性格，就为有针对性的做好思想工作打下了基础。

掌握人的性格应注意如下几个问题：

第一，要全面了解一个人的性格特征。

一个人的性格可以从对己、对人、对事物的举止态度中反映出来。因此，必须从各个方面去研究人的性格。（1）对己方面的性格特征。例如，有的人严于律己、谦虚谨慎、克己奉公，而有的人则宽于恕己、自高自大、自私自利。