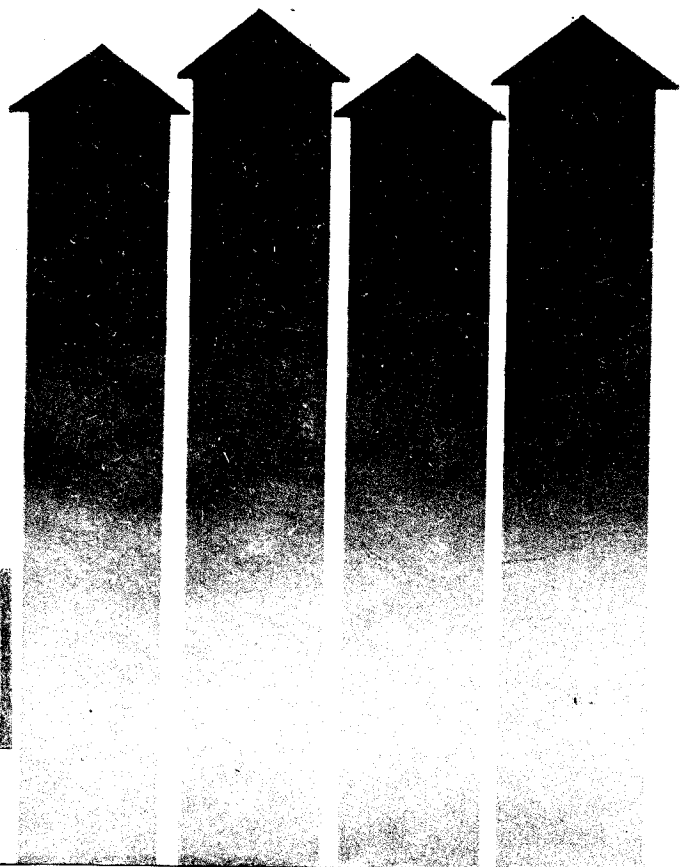


经理的魅力

聂庆轶 著 上海社会科学院出版社

JINLI DE MELI



责任编辑 吴绍中
封面设计 邹越非

经理的魅力

聂庆轶 著

上海社会科学院出版社出版
(上海淮海中路622弄7号)

新华书店上海发行所发行 上海社科院印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张4.125 字数82000

1989年10月第1版 1989年10月第1次印刷

印数1—5000

ISBN7—80515—338—8/F·139 定价1.90元

序 言

甘 忠 泽

魅力，本身就是一个极有吸引力的字眼。虽然它的词意有些抽象，但反映的内容却是实实在在的。作为现代企业家的经理，应该具有什么样的魅力呢？本书从经理个人和企业
管理这两个角度，作了阐述，相信会引起经理们的兴趣。

当今，我国企业界大大小小的经理们正在经历着一场深刻的转变。过去，我们搞的是计划经济，政企不分的体制使得企业实际上成了政府部门的附属物。企业生产经营活动的全过程（包括原材料的购进，设备的添置更新，计划的安排以及产品的销售调拨等）都由主管行政部门以计划的形式安排得具具体体。企业的一切都由国家包下来，作为企业领导的经理自然无压力，也不需要承担风险，只是充当了一名“后勤部长”的角色。随着经济体制改革的不断深入，企业被纷纷推向市场，参与竞争，迎接挑战，逐渐要成为自主经营、自负盈亏、自我发展的商品生产经营者。企业拥有独立的经济利益，经营的好坏、效益的高低，直接关系到职工的切身利益和企业的发展前途。现在的经理，应该是一名真正的企业家，他要为企业的生存发展运筹帷幄，诸如制订战略、决策方案，组织管理、选才用人等等，都成了经理们的主要任务。这是一场历史的转变，它反映了发展社会主义商品经济

的客观要求；这又是一场现实的转变，它对经理们不能不说是个严峻的挑战！

在日常经济生活中，我们发现，有的经理较快地完成了这个转变，他们在商品经济的大海中，驾驭着企业之舟乘风破浪，留下了一簇簇令人赞叹的浪花。而有的经理，却显得很不适应，或随波逐流，或就地打转，使他们的部下产生担忧之感，对他的领导能力表示怀疑。在同一社会条件下的两种不同结果，现出了经理们在观念、知识、能力、素质、个性、经验等方面的差距。无疑，前者给人以一种魅力，而后者则毫无魅力可言。经理的魅力，应该是个人素质能力和工作实绩的统一。它不靠修饰雕琢，而是内心的真诚流露，通过一言一行、一举一动自然地表现出来。经理个人魅力的大小，关系到他在群众心目中的地位和影响，每一个想要取得成功的经理，都不可忽视对这种魅力的培养。

然而，经理注意魅力的培养，并不在于博得别人对自己个人的好感甚至崇拜，而在于运用魅力的力量吸引群众，共同为企业的发展而奋斗。我们不能否认，处于企业中心地位的经理，企业的发展起着十分重要乃至关键的作用。但是，我们更应看到，企业的职工不仅创造了物质财富，而且丰富着精神财富，他们是企业一切活动的主体。一个企业能否兴旺，最终还取决于该企业职工积极性、创造性的发挥。因此，一个真正有魅力的经理，应该是紧紧依靠群众，既善于审时度势，集中群众的聪明智慧，作出正确决策，更善于组织管理，激发群众的创造热情，使决策付之实施。这就需要经理确立起企业的各项管理要体现以人为本的现代管理思想。企业职工是“社会人”，他们到企业工作，除了金钱收入外，

还有社会、心理方面的需求，如感情、安全感、归属感、成就感等等。了解职工的需求，并创造条件满足他们的这些需求，以增强企业对他们的凝聚力，也是经理的魅力所在。特别是企业实行经理负责制后，经理切忌采用专权式的以我为中心的 leadership 方式，而多采用参与式的以职工为中心的 leadership 方式，扩大职工的工作范围，调动职工的主体意识。那么，企业的劳动生产率就会大大提高，而经理个人魅力和企业整体吸引力也得到了完美的统一。

也许，有不少经理一头栽于繁杂的事务之中，并没有意识到魅力的存在和作用，或许认为有无魅力与自己的工作无关。我想，除去其他原因，还可能跟企业经理的产生机制有关。到目前为止，大部分经理还是由上级委派或聘任的。试想，今后企业经理都要经过招标竞争或由职工直接民主选举产生，那就很难想象职工会选择一个毫无魅力的人来领导自己。由此可见，魅力在竞争中更显示它的力量。魅力的培养，除了经理自身的努力外，尚需造就一个能让有魅力的经理脱颖而出的环境。

愿你成为一个富有魅力的经理。

特别需要指出的是，本书作者是上海市供销合作社职工大学的教师，他在教学实践之余，注意向他的学生（都是些经理、厂长、主任）学习，写就了这本小书，精神可嘉，希望他在今后作出更大的努力，取得更多的成果。

引 言

你可能已受过高等管理学府的教育，正躊躇满志地从事经理工作。你可能已有很长的管理经验，正经验丰富地开展经理工作。你可能是一个大公司的经理，手下有着成百上千的人。你可能是一个小小烟杂店的经理，身边就是那么几个天天见面的同事。你日理万机，整个企业有条有理地控制在你手中，得心应手。如果我们换个角度考虑一下：你受到你的同事部下的喜爱吗？你有作为一个经理的修养吗？你的性格适合经理工作吗？你的知识适应管理工作的需要吗？在形势发展迅速的改革时代，你感受到自己的责任还是疲惫？你和你的同事部下朝夕相处共同工作，你在他们心目中的形象是富有魅力的还是丑陋的抑或仅仅是一个戴着经理面具的人？这本小册子或许会给你一点启示，也可能会有一点帮助。

目 录

第一章 经理的素质.....	1
一、经理的能力.....	1
二、经理的性格.....	8
三、经理的责任.....	19
第二章 管理的理论.....	26
一、管理的目标.....	26
二、管理的理论.....	28
三、简短的回顾.....	49
第三章 管理的艺术.....	54
一、时代的挑战.....	54
二、组织的艺术.....	63
三、决策的艺术.....	72
第四章 奖励的原则.....	79
一、奖励的基础.....	79
二、奖励的发展.....	84
三、奖励的原则.....	91
第五章 经理的形象.....	100
一、人际的关系.....	100
二、经理的交往.....	103
三、经理的形象.....	113

第一章 经理的素质

一、经理的能力

能力是什么 我们经常听到这种议论，“这个经理的能力强。”“那个经理的能力弱。”那么，究竟什么是能力呢？简单地说，能力就是一个人进行某项活动的各种主观表现，是经受过生活和工作实践锻炼的比較稳定的行为表现。

能力大致可以分为两类：一般能力和特殊能力。所谓一般能力是指在许多活动中都广泛需要的能力。如观察力、记忆力、注意力、想象力、思维能力等。特殊能力是指在某种特定活动中所必需的能力。如统计中的计算能力、工程设计中的制图能力等。一般能力和特殊能力两者既有区别又有密不可分的内在联系。如审查财会报表和基建工程图纸，两者都需要记忆力、逻辑思维能力等一般能力，但又各自需要某些不同的特殊能力。如计算能力和识图能力。

单凭某一种单项能力很难成功地完成任何一项活动，就象一个优秀的体操运动员决不会仅仅依靠良好的翻筋斗的能力去参加世界大赛的。顺利地完某一项活动要依靠多种能力及其合理的组合。企业经理审查财会报表，需要有理解分析能力、判断决策能力、运用专业知识的能力等。在同一项活动中，例如在研究审查各基层上报的财务年终报表会上，一位年

轻的新经理可能仅仅根据刚听到的上级意见议论一番，也可能仅仅对报表中的字迹是否清晰、数字是否正确评论一下。一位高年资的老经理，由于对企业历史的了解和个人阅历的丰富，能结合报表分析议论企业当前状况与历史同期相比的进退优劣。一位了解社会经济形势、留心市场并对其发展变化有所研究的经理，可能会从现有报表中看出企业日后发展的隐忧，从而提出企业资金、人力、技术战略转移的建议。因此，不同经理所具有的能力及其组合在广度和深度上的差异，反映在同一项活动或长期工作中，就显示出有的经理能力强、有的经理能力弱。

我们通常把能保证成功完成某种活动的各种能力的结合叫做才能。

经理的才能 一个企业经理应具备哪些才能？经理的才能当然是多多益善，但最根本的包含三个方面。

1. **行政管理才能** 经理要管理一个或大或小的商店、公司、企业群体，为达到企业的目标，完成预定的经济指标就要有行政管理才能。经理要能够恰当而有区别地给下属各个职能部门和行政单位分配职权，提出他们的活动范围和具体任务，推动他们积极地行使自己所拥有的职权去完成任务，同时协调各个职能部门和行政单位，团结大家共同前进。

2. **人事组织才能** 经理要团结企业中全体干部职工完成各项经济的社会任务，团结全体干部职工搞好精神文明和物质文明的建设就要有人事组织才能。经理要能够正确敏锐地领会上级的指示和意图，摸准干部群众思想情绪的脉搏，理解干部群众在工作生活中的意愿、需要和困难，因势利导有效地处理经理和干群、干部与干部、干部与群众、群

众与群众之间的关系。

3. 综合分析才能 经理管理的企业是处于政治、经济形势不断变化发展的社会之中，而每个企业自身也是在自觉或不自觉的变化发展之中，经理要能够妥善解决形形色色的问题和困难、选择优化方案等就要有综合分析才能。经理要能够把企业当作一个整体来管理，了解企业内部各部门各层次各工种间的情况以及一个组成部分的变化将如何影响其他各个部门，还要了解本企业和其他企业乃至社会各方面的联系，从而对企业当前的业务、人事、目标作出战术分析，对企业日后长期发展规划作出战略分析。

一个科学工作者，他才能高度发挥而成为科学家。一个经理，他才能高度发挥并创造性地完成工作，这位经理就可能是成功的企业家。

那么，经理的才能又来自何处？

经理的才能来源于知识。

经理应了解当代的科学知识 十六世纪英国著名思想家弗兰西斯·培根曾说，“知识就是力量，力量就是知识。”在二十世纪的今天，知识的积累和发展越来越快，在我们生活中的作用和影响也越来越大。据估计，现代科学技术近三十年的发现和发明，超过人类历史二千年的总和。科学发展真是一日千里，电子时代、激光时代、生物科学时代接连不断。电子计算机在四十年代诞生，至今不过四十年，已经过了四代，现在第五代人工智能也有了。从科学技术发明到商品生产的转移越来越快。反映在商品市场上就是一种商品的生命周期即试销期、成长期、成熟期和衰退期也越来越短。中山装在我国服装市场上曾流行几十年，而现在一种新式的

服装成熟期短的只有几个月。我们知道，在电子技术领域中，近十年中发展起来的新技术有50%已过时。一种大规模集成电路的平均寿命仅为五年。电子管收音机曾占领音响市场数十年，晶体管收音机也风流了十多年。黑白电视机独霸市场十年还不到。今天，彩色电视机、便携式或分箱式收录机等在音响视听市场上争奇斗艳。每年都有新牌子、新品种、新型号以及用新技术武装的新产品涌进市场。录相机前进的隆隆脚步声也已在视听音响市场上震响。一个企业经理，即使不是技术专家，如不能及时了解“知识爆炸”时代科学的新信息，就不能最有利最有效地为企业选择生产什么、发展什么。甚至一个商场经理如果不懂当代的科学知识，就会影响他了解顾客的消费投向以及消费习惯审美情趣的变化，从而影响新产品的销售组织，在商场商品布置时应突出什么也会感到犹豫不决、力不胜任的。

经理要掌握专业知识 列宁曾说，“要管理就要内行，就要精通生产的一切条件。”^①在企业内部一些不同层次和不同职能部门有纵横交错的联系，在外部通过各个专业分工和社会分工与其他企业及社会发生千丝万缕的联系。因此，列宁提出要“精通”生产的“一切”条件。对企业管理者来说，就是要掌握财务、统计、组织、人事、购销业务、短期计划、发展规划到市场预测、信息管理等各项专业知识。很难设想一个看不懂财务报表或不会财务分析的经理会有能力管理好一个企业。很难设想一个不懂购销业务，对工作没有计划、对发展没有规划的经理会有能力管理好一个企业。

① 《列宁全集》第30卷，第394页。

经理要学习社会科学知识 无论科技多么发达，自动化程度多么高，哪怕是电脑化的无人车间或超级市场，企业总是离不开人。对人的管理始终是企业最重要最复杂的管理之一。企业经理服务的对象最终也归结为对人的服务。因此，经理要学习以人为研究对象的心理学、社会学、法律等社会科学知识。联邦德国曾对联邦政府几个部门官员作了调查，约占70%的官员是心理学、行为科学、法律学的毕业生，只有30%的官员是理工科的毕业生。这是很有启发的。可以肯定，一个不能深刻理解人的经理是不会有能力管理好一个企业。

经理必须具备管理知识 长期以来我国的企业管理是一种高度集中模式。产供销，人财物，统收统支，统一调拨，经理没有自主权。企业管理似乎只要不折不扣地执行上级指示就行。随着经济体制改革的深入，政企要分开，企业要独立。企业的自主权在逐步扩大。随着商品经济的发展，企业的横向经济联合在发展，资金渠道在增加，人员流动在开放。企业破产法颁布后，企业间优胜劣汰的竞争会趋于剧烈。企业管理的内容日益复杂，企业管理的重要性日益明显。我们在强调干部知识化的情况下，许多高学历的专业人员、技术骨干变成企业经理。但是，工程技术知识不等于管理知识，财会、统计、计划等知识也不等于管理知识。事实上，我们对经理的管理知识、管理经历和管理才能没有足够的重视。有不少人以为，干起来就有经验，有了经验就会成为好经理。这实质上是小生产者的传统偏见。在自然经济的封建社会，人囿于封闭的自给自足的小生产环境，生产力发展缓慢，生产规模较小，数十年中变化也不大。有了经验就足以应付生产管理的需要。今天生产社会化、专业化，销售市场

化、竞争化，靠边干边学积累经验进行管理是不能适应瞬息万变的动态经济形势的。现代管理本身已成为一门大学科，每位担负管理重任的经理都要学习管理知识。美国科研管理权威杜克曾提出作为科研领导人应避免犯的十二项错误，即著名的《杜克十二戒》，其中第十一项写道：“有一个很错误的观念就是，假如有一个科研人员很有水平，就马上把他提升为科研经理，这样做是不对的。因为他搞研究很有才能，而在企业管理和经营方面的工作却不一定很有水平，这是两码事。”据统计，目前美国每年有近五十万名经理人员正式参加学习企业管理教育课程，仅美国企业管理协会每年就招收近十万名经理人员入学。而在七十年代只招收六万名。我们的经理同样需要学习企业管理教育课程，提高自己的管理才能。

经理的才能还来源于商业竞争。

竞争锻炼经理的才能 在商品经济条件下，商品生产者之间为谋取经济利益而展开竞争是商品经济发展的必然现象。我国是公有制基础上的有计划商品经济。在国营企业之间、集体企业之间、个体经济之间以及它们相互之间存在多种内容的竞争：各企业为使自己的个别价值低于社会价值以获取较多利润的竞争，为确保自己商品市场占有率而不断改善商品质量、品种、式样的竞争，为提高服务质量而不懈改革企业管理的竞争，为增强自己竞争能力而广泛吸收优秀人才的竞争等。一个经理通过学习，掌握了现代科学知识、社会科学知识、专业知识、管理知识，这仅仅是具备经理才能的必要条件。只有进一步经过商业竞争的洗礼，把学到的知识在商业竞争中运用自如，这才可说具备经理才能的充分条件。因为这些知识，尽管是现代科学文化的结晶，是

千百万人实践经验的升华，但它们只能是前人或他人的经验总结理论概括。我们常可以看到这样的经理。他在课堂里书本上学到了许多知识。例如，他学会了调查研究的现代定性预测方法特尔斐法(亦即“专家调查法”、“专家征询法”)。他对这种方法的产生年代、具体做法、著名案例背得滚瓜烂熟，考试成绩呱呱叫。但他不会把这种科学方法和自己企业的调查项目相结合，不会有计划有目的地确定预测目标，不知道应选哪些专家来征询，不能客观全面地提供有关背景材料。他能说具有调查研究的能力吗？日本著名学者川上正光说，“知识，百科全书可以代替。可是，考虑出新思想、新方案，都是任何东西也代替不了的。”所以，经理只有在活生生的竞争中消化吸收学到的各种知识，拿出自己的具体思想、具体方案，经理的才能只有在这个过程中才会获得切实的提高。

竞争显示经理的才能 列宁在1917年就科学地预见：“社会主义不仅不窒息竞赛反而破天荒第一次造成真正广泛地、真正大规模地运用竞赛的可能，把真正大多数的劳动者吸引到这样一个工作舞台上，在这个舞台上，他们能够大显身手，施展自己的本领，发挥自己的才能。”^①这里，列宁所指的“竞赛”和我们今天所说的“竞争”没有原则区别，实质上就是竞争。在古代，由于生产和科学技术发展缓慢，教育是少数人的特权，知识信息的传递和交流相当困难。因此，知识主要靠个人阅历积累，个人才能大小往往与年龄大小成正比。一般说，年龄越大，阅历越丰富，也就越有知识和才能。原始部落的酋长和巫师多是以年长为条件。封建社会也有遇事问三老的

① 《列宁选集》第3卷，第392页。

说法。今天，尽管年龄的增长仍伴随着知识量的积累，但知识水平及才能与年龄之间已没有必然的正比例关系。年龄大、辈份高并不意味着知识多、才能大。经理才能大小不是靠年龄辈份而是在竞争中鉴别。无论你是高年资经理还是初出茅庐的新手，无论你是大企业经理还是小企业经理，你对瞬息万变的市场预测分析正确；你的商品质量品种式样符合消费者的需求；你的财务分析洞察秋毫及时筹资、正确决策、果断投放财力人力等来开发新的经营方向；你的销售策略深入细致牢牢地占领着市场；你的企业管理坚决果断又不失慎重，制度严明又充满人情味，因而劳动生产率高、生产成本低、价格竞争力强，只有在这时才充分证明你当经理的才能。成千上万的经理在为人们服务、为社会服务的竞技场上施展自己的才能，胜利在相互竞争中充分显示自己作为一个优秀经理的才能。

二、经理的性格

性格是什么 性格是指贯穿在一个人的全部行为活动中比较稳定的行为方式，是对现实生活相对稳定的态度。我们可以根据一个人对付困难的方式、对待生活的态度和自觉控制调节自己行动的能力来判别他的性格特征。

性格特征一般具体表现在这么几个方面。

首先，性格对现实生活态度上的特征：在对社会、对企业、对他人态度的性格特征有爱国主义、集体主义、责任感、同情心、公正、诚实、热情、忠贞等；与此相对立的有利己主义、势利、圆滑、刻薄、冷酷、孤僻、粗暴等。

在对学习、工作态度上的性格特征有创造性、进取心、

荣誉感、艰苦努力、刻苦好学而与之相反的有墨守成规、敷衍塞责、得过且过、虚荣、懒惰等。

在对己态度上的性格特征有自尊、自信、自强、严以律己、谦虚、踏实等而与之相背的是自卑、自暴自弃、自怨自艾、自私自利、骄傲、浮夸等。

其次，性格的意志特征：一个人的意志通过行为表现出来的性格特征有对行为目标的明确程度，如主动性、独立性、自制力或易受暗示、盲目性、冲动性等；在紧急或困难条件下的勇敢、镇定、果断、有条不紊等；对已作出的决定有恒心、坚韧不拔或执拗等。

再次，性格的情绪特征：经常影响个人活动的情绪状态，称为性格的情绪特征。它主要表现有情绪对人行行为活动的影响程度、支配程度及情绪受意志控制的程度；情绪反应的快慢、体验的深浅、表现的强弱、保持的久暂；还有情绪表现为长久地主导地位的心境状况，如一个人经常是欢乐愉快的、或抑郁低沉的、或兴奋激动的。

还有，性格的理智特征：个人在感知、记忆、想象和思维等认识活动方面的特点，称为性格的理智特征。如在认识中不易被周围环境形势所干扰，能按照自己的目的任务来观察的主动观察型和易受环境左右的被动感知型。再如观察时特别注意细节的详细分析型和注意整体轮廓的概括型。又如有的人深刻、广阔、严谨、富有批判性；有的肤浅、粗糙、狭隘、轻率、易受暗示等。

性格的类型 为了便于对不同性格的了解分析，我们可以对不同的性格进行分类。早在十九世纪末二十世纪初，西方就有学者把一些人的许多个性特征合并为少数的几种性

格类型，如理智型、感情型、伪善型、名利型等。随着社会科学的发展，现在分类方法和标准有了巨大的变化。这里简单介绍几种。

按理智、情绪、意志在性格结构中所占地位来确定，它们可分为：

理智型：用理智的尺度衡量一切并支配行动。

情绪型：举止行动易受情绪影响，行动中有浓厚的情绪色彩。

意志型：主观性强，目标明确，行动坚定主动。

按思维行动倾向内部世界或外部世界来划分有：

内向型：偏重于内心活动，好幻想，较孤僻，行为表现常是反应慢、沉默，适应能力较弱。

外向型：内心活动倾向外露，言语热情，动作迅速，行为表现活泼、开朗，爱好交际。

按个人自主意识的程度来划分有：

顺从型：容易同意别人的意见，往往屈从他人权势，倾向于不加分辨地执行一切指示，易受暗示。

独立型：个人信念比较坚定，喜欢独立地作出决定，在情况变化和困难面前并不张惶失措，愿意发挥自己的力量，用自己的观点去影响他人。

还有一些分类方法和标准。

这些分类，在现实生活中可以找到一些代表人物，但都存在一定的片面性。它们只能是从总体上反映某些人的性格特征。在复杂的生活面前，人的行为方式和生活态度受到很多因素制约，性格特征的表现不可能是机械的、绝对的。人的性格是多种特征的结合，在人生漫长的旅程中也是演变发展的。