

主 编：晏智杰  
总策划：周国桢

MODERN BUSINESS ADMINISTRATION

# 工商管理教科书

(三)

管理者

王 垒 著

感悟市场 匡正管理

2.91

经济管理出版社

责任编辑 徐小玖  
版式设计 王宇航 蒋 方  
责任校对 孟赤平

## 管 理 者

王垒 著

---

出版：经济管理出版社  
(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编：100035)  
发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销  
印刷：北京交通印务实业公司

---

850×1168毫米 1/32 7印张 168千字  
1997年6月第1版 1997年6月北京第1次印刷  
印数：1—10100册

---

ISBN7-80118-459-9/F·437  
定价：14.00元

---

### · 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。  
地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836)

---

## 《工商管理人教科书》编委会

主 编 晏智杰

副主编 睢国余 刘 伟 吕 政

总策划 周国桢

作 者 (按书目顺序排列)

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| 张小宁 | 胥和平 | 屈 宏 |
| 于显洋 | 黎 群 | 王 垒 |
| 孙宏伟 | 于 淼 | 王凤彬 |
| 马海涛 | 马士华 | 王艳萍 |
| 郭国庆 | 陈联真 | 蔡桂茹 |
| 秦志华 | 林志扬 | 乔春华 |

---

## 出版说明

依照北京大学对参加企业管理培训学员的调查结果，我们在确定《工商管理人教科书》的写作风格上有了突破性的改进，首次从管理者角度写作并界定全书内容，改变了传统的只侧重理论原理，不注重在实际工作中可操作性的缺点，转而以案例为主、经验与理论相融合的方式，增强其可操作性。全书内容涉及现代工商管理的主要领域，构成较为完整的知识体系。丛书的作者是一批来自于各名牌大学、社会科学院和企业界的具有较高理论层次和实践经验且视野开阔、思维活跃的优秀中青年专家学者。该书成功地将西方先进的工商管理理论和经验与中国企业的管理实践相融合。相信它的出版会对我国企业管理水平的提高起到巨大的促进作用。

此套丛书的主编、著名经济学家、北京大学经济学院院长晏智杰教授，副院长睢国余、刘伟教授做了大量的指导和审阅工作，使整套丛书的结构更趋于合理，内容更贴近现实。我们希望该套丛书对在市场经济大潮中搏击的中国企业界志士们有所裨益——“感悟市场、匡正管理”，完成振兴民族企业之重任。

《工商管理人教科书》是北京大学经济学院指定的“’97工商管理培训”教材。该套丛书附有约20万字的培训辅导材料（内部培训资料）。我们希望这套丛书能够成为各大院校和企业自身进行培训的教材。

中国的市场经济不断朝着规范化和国际化方向发展，世界经

济和国际市场也日益走向一体化和复杂化，这些都为企业管理人提出了更高和更新的要求，改变国人企业管理水平落后的状况尚需艰辛的努力，我们衷心企盼社会各界的同仁志士通力合作，为中国企业经营管理水平的现代化做出贡献。

北京国人企业规范管理推广中心

1997 年 4 月

## 企业的竞争就是人才的竞争

（代 序）

北京大学经济学院院长 晏智杰教授

在世界经济和科技信息的发展日益“全球化”的今天，企业的经营资源也发生了根本性变化。企业经营过程中的人才、科技、信息等因素的作用越来越强大。企业对其投入的比重相对实物资本而言也在不断加大，市场竞争实际上演变成了一场激烈的人才争夺战。

全球经济趋于一体化。目前世界上有 160 多个国家和地区相互之间都有贸易往来，并纷纷加入互利互惠的贸易联盟。这种社会生产在全球范围的国际大分工，极大地有利于资源在世界范围内的优化配置，从而促进世界经济的发展。信息化时代的到来则进一步将世界变成了“地球村”，促使世界经济更快地朝着一体化方向迈进。

企业面对的市场竞争日益激烈。目前我国市场商品的需求状况已由过去的全面短缺型过渡到相对过剩型。随着对外开放的进一步扩大和关税的进一步降低，国内市场国际化趋势已日益明显，竞争更趋激烈。

市场经济为每一个企业提供了公平竞争的机会。我国的社会主义市场经济体制日趋完善，财政体制、金融体制、收入分配制

---

度、社会保障体系等改革相继进行。1996年我国国民经济成功地实现“软着陆”，这进一步标志着中国市场经济已由无序转向有序，从而为企业形成了良好的市场条件和正常发展的外部环境。

我国企业所面临的外部环境日趋复杂和多变，所面临的市场也日益转化为国际和国内两个方面。这就要求工商企业为提高经济效益和工作效率，日益迫切地需要改变旧的经营管理模式，实行现代化的科学管理。

市场经济中的企业，不仅要有先进的机器设备，更要求有各方面的优秀人才，尤为重要是具有开创新局面的优秀管理人才。因而能否培养和造就一大批德才兼备的企业管理型人才，是我国企业生存和发展，乃至走向国际市场而立于不败之地的关键。它已经引起社会各界的极大关注。

高等学府是造就优秀人才的加工厂，但只靠学校学习到的知识还远远不能满足复杂多变的市场经济环境的需要。所以，社会这个大课堂便成为优秀人才成长的摇篮。我们这些从事高等教育工作的同志，特别希望能有一套适合我国市场经济发展特点的新型教科书用于在职企业管理干部的培训。《工商管理人教科书》是一次很好的尝试，希望这套书能以其突出的特点来适应现代企业管理干部学习的需要，造就出更多的更具高层次的企业管理型人才。

1997年4月于北大畅春园

## 目 录

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| <b>第一章 管理者的自我设计 .....</b> | <b>( 1 )</b> |
| 一、自我概念 .....              | ( 2 )        |
| 二、管理者的自我概念与管理绩效 .....     | ( 3 )        |
| 三、市场经济与管理者自我重塑 .....      | ( 6 )        |
| 四、管理者自我设计的内容 .....        | ( 8 )        |
| <b>第二章 管理者物语 .....</b>    | <b>(13)</b>  |
| 一、管理者应具备的素质 .....         | (13)         |
| 二、管理者素质的由来 .....          | (21)         |
| 三、如何看待管理者素质的培养 .....      | (23)         |
| 四、管理者的选拔与被选拔 .....        | (26)         |
| <b>第三章 管理者的智慧定位 .....</b> | <b>(31)</b>  |
| 一、敏感力与机遇 .....            | (31)         |
| 二、表达力与沟通 .....            | (38)         |
| 三、社会认知力与判断 .....          | (43)         |
| 四、决策力与成功 .....            | (50)         |
| 五、创造力与革新 .....            | (55)         |
| <b>第四章 管理者的情感定位 .....</b> | <b>(61)</b>  |
| 一、情绪与管理 .....             | (61)         |

---

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| 二、情绪的种类与特性 .....            | (67)         |
| 三、情绪的功能与机理 .....            | (76)         |
| 四、情绪控制与情绪能力 .....           | (79)         |
| <b>第五章 管理者的动机定位 .....</b>   | <b>(87)</b>  |
| 一、话说动机 .....                | (87)         |
| 二、权力动机 .....                | (90)         |
| 三、成就动机 .....                | (94)         |
| 四、亲合动机 .....                | (97)         |
| 五、动机的搭配 .....               | (99)         |
| <b>第六章 管理者的人格定位 .....</b>   | <b>(103)</b> |
| 一、人格与管理 .....               | (103)        |
| 二、管理者八大人格特质 .....           | (113)        |
| <b>第七章 未来管理者的心理定位 .....</b> | <b>(132)</b> |
| 一、重视素质教育 .....              | (132)        |
| 二、崇尚全方位文化 .....             | (135)        |
| 三、注重可迁移性能力 .....            | (137)        |
| 四、人文化取向 .....               | (139)        |
| <b>第八章 关于人 .....</b>        | <b>(142)</b> |
| 一、管理中人的概念 .....             | (142)        |
| 二、领导者特质 .....               | (144)        |
| 三、领导风格 .....                | (147)        |
| 四、领导艺术：沟通与激励 .....          | (154)        |

---

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| <b>第九章 团队</b> .....         | (162) |
| 一、整体大于部分之和 .....            | (162) |
| 二、团队建设 .....                | (165) |
| 三、团队的深度交谈技术 .....           | (166) |
| 四、习惯性防御 .....               | (172) |
| <br><b>第十章 企业文化</b> .....   | (182) |
| 一、管理者与企业文化 .....            | (182) |
| 二、管理者与企业形象 .....            | (188) |
| <br><b>第十一章 社会与社区</b> ..... | (197) |
| 一、社会和社区 .....               | (197) |
| 二、管理者的社会取向 .....            | (200) |
| <br><b>参考文献</b> .....       | (212) |

## 第一章 管理者的自我设计

- 什么是自我概念？
- 人的自我概念是怎样建立起来的？
- 企业管理者需要自我设计吗？
- 管理者的自我概念与企业绩效的关系是什么？
- 管理者应从哪些方面进行自我设计？

本章介绍“自我概念”这一贯穿全书的重要概念，说明自我概念的由来、变化，分析它与企业管理的关系，阐述管理者自我设计与其成功的经营管理的关系，并简要概括作为管理者进行成功管理需进行的自我设计的基本方面，这些方面正是本书随后将系统阐述的内容。

丑小鸭落生在鸭群里，很快被识别出来。鸭子和天鹅有着不同的形象、特征，在习性、行为方面也不尽相同。这是它们“身份”的写照。丑小鸭无法在鸭群里生存，被逐出群体，失去归属。

鸭有鸭们自己的定义，有自己的感觉，有自己对应该是什么样子的看法。这是它们的权力。丑小鸭不具备这些内涵，就无法与鸭为伍。在那里，丑小鸭找不到归属，找不到自我。那必然是一种失落，一种伤感。所幸的是，丑小鸭最后终于找到了自己应该的归属——天鹅。在那里，它重新找回自我。

## 一、自我概念

丑小鸭的故事早已尽人皆知：但这里所想要提到的，并不是关于天鹅与丑小鸭的处世哲学的问题，而是要说明：事物都有它的独到禀性和特色；要想成为这一类事物，就必须具备这些禀性和特色。管理者也不是每一个人随意可以担当、胜任的。要想做一个好的成功的管理者，必须具备应有的特殊的禀性、特色、素质，完成管理者的自我塑造。

古语说得好，“物以类聚，人以群分。”这是说世间万物按其属性、特征归划群类；而不同的归划群类各有自己的与众不同的内涵。丑小鸭如此，人，管理者也是如此。所以，天鹅们有天鹅们的自我，丑小鸭有丑小鸭的自我；人，管理者，也有其独特的自我。

任何一个独立的、成熟的人，都建立有关于自己的一套自我概念。所谓自我概念，是一个心理结构，是一个感知行为并解释行为的系统；它依赖于过去学习与经验所形成的对生活行为的假设和期望，在此基础上操作，并具有强烈的意识性；它真实地反映了人的内部状态，反映了人的经验的认知组织，也反映了人的相应的情绪、情感；它集中统合了个人的过去经验、现时状况、未来期望，并以此为参照，引导自己的思想和行为以应付环境；它是个体自身的写照或肖像。

通俗地说，当一个孩子骄傲地说“我爸爸是×××；我爸爸无所不能”的时候，当他说“我将来长大了要当×××”的时候，他的自我概念就已经开始萌发了。

具体地说，建立一种自我概念，就是要完成对一系列问题的了解和回答，包括以下几类内容：

- 我是谁？
- 我为什么活着？我的价值是什么？我的生活目标是什么？
- 我的个人理想是什么？我应该实践哪些原则、规范？
- 我有什么特点？优点是什么？不足是什么？
- 我有什么能力、技能？
- 我适合做什么？不适合做什么？
- 我想要做什么？我希望成为什么？
- 我的性格适合在什么样的环境下和什么样的人一起工作？

更广泛的，甚至一个人对自己的衣食住行、行动坐卧、言谈举止、待人接物、为人处世的全部规范，也都反映在他的个人自我概念里，成为其日常生活、工作行为的依据。

比方说，一个人为人之父，就必须了解作一个好父亲应该注意哪些行为举止，说哪些话，用什么方式说，做什么事，怎样做，等等。如果是为人之师，就需要了解作老师的行为准则、方式方法、技能技巧等等。

同理，作为一个管理者，也必须了解并掌握一整套与这一角色相对应的行为准则、方式方法、技能技巧。当一个人宣誓就职某一级经理时，他必须已经十分清楚扮演这一角色需要具备哪些素质、特征，并把它们纳入到自己的自我设计体系中去。

## 二、管理者的自我概念与管理绩效

管理者是否有正确的自我概念，也就是说，管理者对于应该做怎样一类人，应具备什么样的素质，怎样才是恰当的思维与行为方式，是否有清晰的了解、认识，关系到管理的成功与否，关系到企业的成败。以下一些基本认识是管理者应当了解的：

- 没有良好的自我概念，管理者就不清楚自己的身份定位、工

作定位，就不知道如何应对上级、下属、客户。

○没有良好的自我概念，管理者就不知道自己的价值及其与企业前途的关系，就无从对企业目标认同。

○没有良好的自我概念，管理者就不知道自己的行为准则、方式，就不能在企业内外正确地处理工作事务。

○没有良好的自我概念，管理者就不知道应具备、开发哪些能力、技能、知识，就无从成功地领导企业。

○没有良好的自我概念，管理者就不能清醒地认识企业环境对人格与情感的约定，就难以很好地为人处世。

.....

总之，一个人若没有良好的管理者自我概念，要从事管理工作是断难成功的。

中国有句俗语：“没有金刚钻，别揽瓷器活。”意思是说，没有从事特殊工作的专门技能，就别想干好它。商海经营，是一个相当艰难的活计，须有全身心的准备，才能成功。

自中国实行经济改革以后，许许多多“下海涉水”，办企经商，但其中不少人都先后在不同程度上遭到失败。其原因之一，是不知“商海水性”，对于管理者这个概念本身，对于如何做一个管理者，对于做好一个管理者应具备什么，没有理解。

管理是这个社会中的一种特殊的职业和工作。管理者是一个特殊的群体；要归属于这个群体，成为这个群体中的称职的一员，就必须具备相应的素质、属性、特征，就要对这个归属的内涵有清晰的认识，并铸造相应的自我的自觉内涵。否则，就无须言及成功。

## 案例分析 1.1

### 东西德合并后的问题——管理者寻求新形象

80年代末，东西德合并，重新组合成统一的德国。然而，在许多原东德人看来，与其说是合并，不如说是西德对东德的兼并。经过半个世纪的对峙后，德国东西部已经形成很大的文化隔阂，形成尖锐的价值冲突。这给合并后的德国企业运作、经营造成了相当大的困难。

德国统一后，大量原西德的企业进入东部。由于经济利益的原因，大批原东德的企业“关、停、并、转”，并被原西德企业接管。在这种情势下，所有原东德的管理人员都面临着两个前途：要么被新的企业录用，在西德的管理方式下工作，要么被辞退而失业。结果是，相当一批人被辞退了，原因之一是他们不适宜在新的企业经营模式下工作，不懂得市场经济与经济竞争下的管理。即使那些被继续雇佣而留下来的管理者，也面临着更换脑筋、重塑自我、适应新的管理模式的问题。

同样都是管理者，为什么会有适合与不适合的分别？答案就在于：不同的经济形态，不同的经营运作机制，要求完全不同的经营观念、经验、技能、反应，要求不同类型的管理者。不具备这一切，就会被市场淘汰，被社会淘汰。也就是说，面对新的经济形态与经营方式，管理者必须塑造新的自我。这是确保个人与企业成功的关键。

于是，一个新的职业行当应运而生。为了使企业获得更多的人力资源，也使一些失业者有新的出路，在德国涌现出许多管理培训学校，它们的任务就是帮助那些过去的管理者们重塑自我，成为新型的管理者。

### 三、市场经济与管理者自我重塑

实行市场经济的社会，其企业对管理者有特殊的要求，是按照市场的规律，按照竞争的机制来选择和使用人的。在这种经济社会中作管理者，要求具备与计划经济中大不相同的品质，甚至是完全矛盾的品质。不妨把计划经济与市场经济两种体制下对管理者的要求做一对照：

- 前者任务找人，后者是人找市场。
- 前者是任务中心式管理，后者是利润中心式管理。
- 前者讲任务而不讲市场，后者讲市场但没有现成市场。
- 前者人被动接受即可，后者人必须主动开拓。
- 前者更强调按部就班，后者更强调不拘一格。
- 前者由命令决定行为，后者由市场决定行为。
- 前者规定按计划行事，后者鼓励自由发挥。
- 前者提倡稳定可靠，后者鼓励机敏求变。
- 前者更注重过去，后者更注重将来。
- 前者更多使用下行式沟通，后者更鼓励上行式沟通。
- 前者更注重实施能力，后者更注重策划能力。
- 前者并不注重决策力，后者则特别注重决策力。

.....

还可以总结出更多的细节来说明两种经济体制对管理者的不同要求。概括地说，经济体制的不同必然决定了对管理者要求的不同。而不同体制下的管理者必须调整自我，建立与经济体制相适应的心理装备。

20 世纪末，中国实行着一场伟大的社会变革，迎来了市场经

济时代。这是一个沧海变桑田的时代，是对所有传统管理者的挑战，也是所有的管理者正面临的机遇。面对这一变革，首先要求管理者迅速地进行自我的变革，即要重塑自我，设计一个适应新的经济形态和市场体制的自我，以便成功地领导企业。

## 案例分析 1.2

### 中国企业管理者的误区

面对市场经济在整个社会的全面展开，许多中国企业最头疼的一个问题，就是如何找到称职的新型管理者。越来越多的企业越来越深刻地认识到：现代企业的竞争，实际上就是人才的竞争，就是对管理者的竞争。一个好的管理者可以救活一个企业，救活几千几万人；而一个不合格的管理者可以顷刻之间将千万资产毁之殆尽。

然而，遗憾的是，仅仅认识到需要新型管理者，仍只是一个开端，当今社会更多的企业并不知道什么才是新型的管理者。既然不知何为新型管理者，又何以寻求新型管理者？

北京某大型新兴高科技企业面临管理混乱、内部矛盾重重的困境，认识到必须进行整顿，以便适应企业市场规模化、集团化、国际化的战略目标。一个关键问题是调整经理班子。企业意识到原总经理不称职，无能将企业领向成功，于是更换总经理。然而，时隔半年，该企业认为新任总经理也不称职，仍无能于将企业导向正轨，于是决定再次换人。不到一年，一个大型企业总经理多次易人，岂不儿戏？企业总经理是管理的核心人物，在西方企业总是被聘以高薪，委以重任。总经理频繁换人，且不说企业在此期间蒙受的直接经济损失，而且企业战略难以保持连续和稳定，光