

现代企业内部经营管理

企业管理技能开发

孙健敏 付亚和 著

部经营管理

现代企业内

现代企业内部经营管理

2.91

企业管理出版社

企业管理

转机制，抓管理，
练内功，增效益。

为现代企业内部经营
管理电视讲座教材题

袁宝华

一九九五年四月



《现代企业内部经营管理》编委会

总 顾 问 袁宝华

名誉主编 张彦宁

主 编 刘宏泉

副 主 编 彭剑锋 包 政 付亚和

审 定 (按姓氏笔画排列)

邵以智 陈 共 汤茂义

李铁城 张厚桀 贺名仑

赵履宽 陶 量 韩岫岚

薛新华

作 者 (按姓氏笔画排列)

包 政 付亚和 任淮秀

孙健敏 陈志田 吴春波

吴培良 赵锡军 黄卫伟

彭剑锋

目 录

绪 论 管理者与企业家	(1)
一、管理与管理者	(1)
二、管理者与企业家	(4)
三、企业家的特征	(9)
第一章 善用管理政策	(13)
一、了解人类行为的规律	(13)
二、人的心理特征判断方法	(17)
三、不同的人性假设与管理策略	(21)
第二章 激励技巧与用人之道	(25)
一、激励的意义与作用	(25)
二、用人之长的管理原则	(28)
三、下放权力的要领	(33)
第三章 创造能力	(37)
一、什么是创造力	(37)
二、创造型人才的特征	(40)
三、有助于开发创造力的“组织气候”	(42)
四、开发创造力的思维方法与技法	(44)
第四章 领导方式与影响力	(48)
一、什么是影响力	(48)
二、领导与管理方式	(49)
三、领导方式的选择	(56)
第五章 沟通技巧	(60)
一、沟通的意义及层次	(60)
二、沟通的本质和种类	(62)
三、沟通的障碍	(64)
四、有效沟通的原则	(66)
五、如何使会议更有效率	(69)
第六章 决策与决策分析	(73)
一、什么是决策	(73)
二、有效决策的心理条件	(74)
三、决策分析技术	(78)

绪论 管理者与企业家

一、管理与管理者

1. 谁是管理者

熟悉管理学的人不会陌生，管理学从上世纪末到本世纪 60 年代，经历了从古典管理理论（科学管理理论）、行为科学理论（人际关系理论）、到现代管理理论的历史沿革。目前，人们对于管理活动的理解，基本上围绕着计划、组织、指挥、决策、控制、协调等几个方面。也就是说，具有这些职能的位置或人员才能算是管理人员。

那么，究竟什么是管理呢？

管理科学的定义一般是这样表述的：共同活动的人群，为了达到某一共同的目标，有意识地对有关的资源（人力、物力、财力）进行的计划、组织、指挥、协调等一系列活动。这就是说，管理是一种活动，有效利用人、财、物的活动。我个人很欣赏这样一条定义：管理就是通过别人来实现目标。

在一个现代组织里，每一位知识工作者如果能够由于他的位置和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质性地影响该组织的经营或达成目标的方式，这样的人就是管理者。这项能力，就企业机构来说，也许是推出一项新产品，或扩大某一市场的占有率，或开发一种新技术等。在医院里，也许是对病人提供更妥善的医疗措施。这样的管理者，不是只执行别人的命令，而是必须自己做决策。他负有做出贡献的责任。他既然具有知识，就应该比别人具有更好的做正确决策的能力。他可能受冤受气，也可能受到处分，甚至可能丢掉饭碗。但是，只要他在位一天，他就不能忘记自己的目标、标准、责任和贡献，那就是推动企业的发展。

企业界的主管人员大都是管理者，但并非所有的主管都是管理者。在现代社会中，许多非主管人员也都成为管理者了。在现代企业组织中，主管人员当然是十分重要的，同时，也需要许多专业人员出任有职责、决策和职权的职位。

在主管人员中，也许有的人并不是管理者。换言之，有的主管只不过是别人的“上司”或“老板”而已，但他们的作为，并不能对组织的经营能力发生重大影响，制造业的工厂领班大多属于这一类，他们仅只是“监督者”。由于他们管理别人的工作，所以他们确是主管人员。但是，他们对于员工的工作方向、工作内容、工作品质以及工作方法

等既无责任，也无职权，所以，他们的工作成绩，基本上可以用效率和品质来衡量和考核。

在本书中，“管理者”或“管理人员”泛指那些由于其职位和知识，必须在工作中做能够影响整体绩效和成果的决策的知识工作者、经理人员和专业人员。

2. 市场经济对管理人员的影响

(1) 管理的新课题

与计划经济条件下相比，市场经济条件下的企业管理，在本质和内容上都发生了重大变化。从下面的对比中可以清楚地看出管理者所面临的新课题（表1）。

表1 市场经济对管理人员提出的新课题

方面	因素	过去的情况	现在的课题
产 品	来源	计划、指标	市场需求
	市场需求	替代产品少，需求稳定，范围小	替代产品多，需求波动大，范围大
	筛选方法	便于生产，能够生产	便于销售，能够销售
	开发与研究	面向产品	面向用户使用
生 产	观 念	生产是制造	生产是制造和服务系统
	生产方式	重视批量	重视产品对需求的适应性，批量有弹性
	质量观念	精度与功能	价值与可靠性
经 营	经营观念	完成计划	满足用户需求
	经营方针	以成本为中心	以预测利润为目标
	经营方法	指令性计划，完善体系	重视市场预测，革新、改造
	经营组织	封闭为主	开放为主
	经营决策	事后为主，解决问题	事前分析，预防为主
销 售	销售观念	部门销售	整体销售
	销售方法	坐等上门	主动推销
	销售组织	专门化，小型化	广泛化，庞大
	销售策略	无	占领与渗透
环 境	政 策 行 业 条 件	等、靠、要 各行其是 基本一样，同一起跑线	自负盈亏 互相竞争 五花八门，优劣不同

(2) 管理条件的变化

宏观环境的变化，可以用六个字来概括：小世界，大眼界。经营管理工作成为“梦想家的世界，远见者的天地”。具体表现在：

第一，物理空间不再是消费者的障碍；

第二，信息传播速度可以使企业到达地球的每一个角落；

第三，竞争不讲条件，任何人都可以参与竞争，小公司能够干以前只能由大公司干的事；

第四，资源紧张了，必须“用更少的花费干更多的事”。

美国经济学家坎特在 80 年代末期提出了“企业奥林匹克运动会”这一崭新的概念，以描述当代世界企业竞争的特点。在全球性的经济竞争中，企业间的竞争，好比是运动会，既有水平的不同，又有项目的不同。有省级，国家级，世界级；有球类，田径等。企业管理者好比教练员，不同企业之间，好比同一运动队的队员，只有个人素质和技术是不够的，还要讲究集体的配合。因此，不论对于队员还是教练员，要求都提高了。

3. 市场经济对管理人员的要求：

(1) 对管理工作的影响

新的经济竞争，对管理工作的具体影响表现在：

第一，管理的绝对可靠性降低了；

第二，管理任务的确定性降低了；

第三，管理职业的可预测性降低了；

第四，管理的相对性提高了。

(2) 对管理者的影响

第一，管理者与工人的界限不再那么明显，工人不再是服从命令；

第二，被管理者对组织发展和解决问题的贡献增加了；

第三，管理中更加重视人的因素；

第四，不同管理领域相互影响，各级管理人员都可能受到其他人的权威、控制和兴趣的影响。

第五，管理是说服而不再是命令；

第六，管理者必须承认并感谢他所管理的人员的技能和贡献；

第七，管理者为了完成管理任务，必须全面考虑各种人的（领域内的和领域外的）作用。

总之，管理者必须学会与别人共同掌握和分享权力。

(3) 对个人的要求：

快速的行动；灵活性；创造性和革新精神；更敏感；善于抓住机会；敢于冒险；不断发现新办法；与雇员和客户更密切的伙伴关系；对组织和下属的情况了如指掌；不受规定的组织结构和程序的制约；洞悉商业信息；具有契约观念；具有用人技能。

4. 认清企业的运行环境

古语道：“知己知彼，百战不殆”。现代企业的管理者，除认识自己外，还要认识自己所处的环境。企业的运行环境，在很大程度上决定着企业的兴衰。

(1) 企业运行的外部环境

(2) 企业运行的内部环境

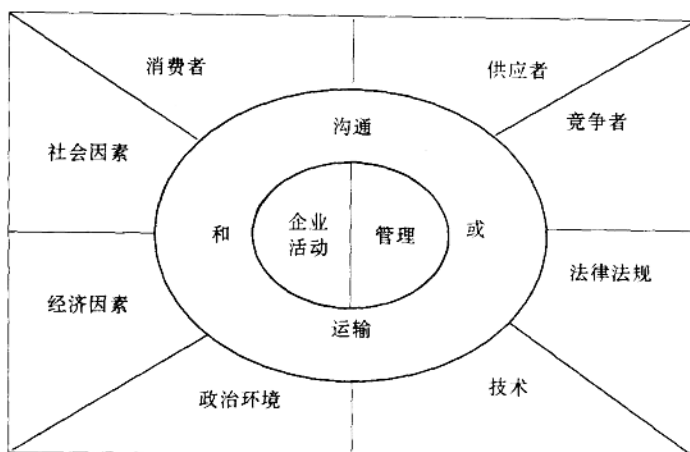


图1 企业运行的外部环境

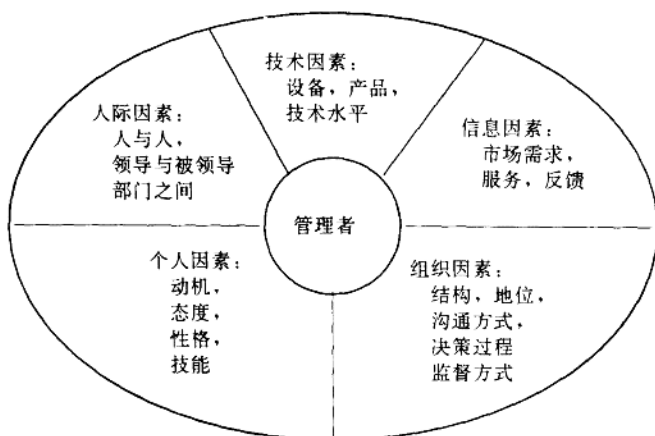


图2 企业运行的内部环境

二、管理者与企业家

从 80 年代中期以后，企业家和企业家精神这两个词在我国变得十分流行起来。不幸的是，人们对这两个概念的理解存在着很大的差异，究竟什么是企业家精神，什么样的人 是企业家？不同的人还有不同的看法。近几年来，许多报刊杂志就这个问题展开了热烈讨论，人们的认识尚未完全统一。

1. 关于企业家的早期研究

对企业家精神的研究，始于本世纪 50 年代，人们在寻求推动经济发展的动力时，提出企业家的作用问题。从 80 年代开始，对企业家和企业家精神的研究在美国成为热门课

题。有关企业家和企业家精神的课程在大学和研究生院特别是管理学院和商学院颇受青睐。这是因为，许多经济学家承认，从 80 年代开始，美国已经由“管理型经济”转向“企业家的经济”。如果根据英语翻译过来，“企业家”应该是“创业家”或“创业者”；企业家精神应该是“创业精神”。

实际上，企业家精神既不是一门科学，也不是一种艺术，它是一种实际的行动或作为。企业家的核心在于创新或创造。

早在 1800 年，法国经济学家赛伊就曾说过：“企业家能将经济资源从生产力低的地方转移到生产力高且产值大的地方。”赛伊并没有定义什么人才是企业家，实际上，对这个问题的理解至今存在分歧。在美国，企业家通常被定义为那些自行开创崭新而规模小的事业的人，他们能创造新的满足和新的需求。

但是，并不是每一个崭新而规模小的事业都具有企业家的精神。

一对夫妻愿意承担一定风险在城郊开设一家兰州拉面馆，他们算不算企业家呢？或许他们需要冒一定的风险来预测该地区是否有足够的人口，或当地的人们是否对拉面感兴趣。但是，他们并没有创造出新的、令人满意的事务，也没有创造出新的需求。用“创造新的满足和新的需求”的标准来衡量，他们虽然从事新的投资，却算不上是企业家。

一位领导干部被上级任命为某企业的总经理，在他的管理下，企业很快转亏为盈，效益大增，人们夸奖他有能力、有魄力，他也站到了最佳厂长、经理的行列。这个人能算企业家吗？根据“自行开创崭新而规模小的事业”的标准来看，他也难以算是真正的企业家。

什么是真正的企业家呢？

麦当劳可以称得上是具有企业家精神的企业，它的管理者可以算得上企业家。麦当劳并没有发明什么新鲜玩艺儿，所卖的食品任何一家餐厅或饭馆都做得出来。但是，它运用管理的观念和技巧，将产品标准化，设计出工作流程和生产工具，制定各工序的工作标准，不断采用新的服务措施，以完善、周到的服务吸引顾客，将经济资源的使用效率大幅度提高，同时也创造出新的产品市场和新的消费群。从某种意义上讲，“去麦当劳”已不再是为了解决饥渴问题，而成了一种生活方式。这就是企业家的作为，这就是企业家精神。

企业家必须创新。创新是企业家精神的基本工具。它是一种赋予资源新的内涵以创造财富的作为。事实上，企业家的创新是创造一种资源。在人们为大自然的某样东西找到某种用途，并赋予其经济价值之前，本无所谓“资源”。资源是人们利用某种东西的结果。对于企业家来说，创新不是技术上的，而是经济性的或社会性的。就经济而言，最大的经济资源莫过于人们的“购买力”，而购买力正是企业家创新的杰作，企业家善于激发和诱导人们的购买力。经济发展的事实已经表明，企业家的创新不一定是技术性的，即使在高技术企业十分盛行的今天。

美国波士顿市的《公司》杂志从 1982 年开始，陆续刊登创办 5 至 15 年间成长迅速且股票公开上市的 100 家公司的名单。其中只有 1/3 属于高科技公司，另外的 2/3 都是“低科技公司”。举例来说，1982 年的 100 家公司中，有 5 家是餐厅连锁店；2 家妇女服装制造商；20 家健康保健服务机构。这些公司之所以能够在激烈的竞争中获胜，最重要

的是他们具有创业精神，也就是我们所讲的企业家精神。美国麦金斯咨询公司在1981年到1983年间为美国企业协会做了一项研究，他们调查了100家快速成长的中型公司（年营业额在1500万到10亿美元之间）。研究发现，不论是营业额还是利润，这些中型公司成长的速度都是《幸福》杂志所登500家大公司的三倍。从1970年开始，幸福500家大公司正逐年丧失工作机会，而这些中型公司却在1970年到1983年间为社会提供了大量的工作，它们新工作的增长速度，是整个美国经济增长速度的三倍。即使1981到1982年的经济不景气使得美国工业的就业机会减少了2%，但这些迅速发展的中小型企业的工作机会仍然增长了1%。这些公司的一个共同的特征是运用新的方法把已有的知识运用在人的工作上，美国人将其称为“创业式的管理”，就是我们所说的企业家式的管理。

创业精神的发挥并不限于经济体系内的机构，虽然这个词是从经济学中发展出来的，它同样可以体现在非经济活动中。现代大学体制的发现与建立，就是很好的例证。企业家确实需要利用资金从事各种经济的和非经济的活动，但他们并非所谓的资本家，也不是投资者。他们承担风险，象所有致力于各种经济活动的人一样——将现有的资源托付于未来不确定的期望。企业家也不是雇主，而通常是受雇于人的员工或独立的创业人。

企业家精神不管是存在于个人还是组织中，都有明显的特色。它并不是指一种单一的人格特性。相反，越是具有多重性格的人，越能在面对企业挑战时表现突出。对于企业家来讲，十分重要的一条是具有冒险精神，他们不满足于确定的现实，而是追求不确定的未来，在变动的环境下，从对未来的期望中获得成功和满足。坦白地讲，那些追求确定性的人、追求稳定的人，都不会成为成功的企业家，甚至在从事政治、军事指挥、担任领航任务的船长时，也不能胜任。因为在这些工作中，做决策是必然的，而决策本身就隐含着风险。然而，只要敢面对决策，任何人都可能成为企业家并兼具企业家精神。如前所述，企业家精神是一种行为，而不是人格特质，有其理念和理论基础，而不是根植于直觉。

每一项企业经营实务都有其自己的理论基础，虽然有些企业的主管人员并不一定意识到。企业家精神有其经济的与社会的观念，这个观念把变动视为正常且有益的现象，将创新列为社会与经济的主要活动。这正是赛伊在两百年前对企业家所下的定义。企业家精神就是去尝试标新立异，破坏现存的秩序，正如熊彼得所说，是一种“创造性的破坏”。具有企业家精神的人，把变化视为正常的现象，他们通常并不主动制造变化，却一直在刻意寻找变化、适应变化，并利用变化作为自我发展的契机。

企业家精神应由需求面而非供给面来确定，这就是说，企业家精神着重的是改变消费者对其获得资源的价值与满意的程度。

不论一个人是出于什么动机——财富、权力、好奇心或者是对名声的渴望，成功的企业家都试图创造价值并有所贡献。他们并不以改善或修正已有的事物为满足，相反，他们试图创造新的、不同的价值和满足感，把现有的“物质”“转变”为资源，或者把现有的资源组合成新的、更富有生产力的结构。

为新的和不同的事物提供机会的则是“变革”或“改革”。因此，系统化的创新在于有目的的、有组织的寻求变革，也在于有系统地分析这些变革可能提供的经济或社会的创新机会。一般来说，变革或改革是指已经发生或正要发生的变革。绝大多数成功的创

新也都是有效利用了变革的契机。

有目的且系统化的创新，始于对新机会来源的分析，也就是对创新机会的来源进行彻底的思考。不同的创新来源在不同的时间地点会显出不同的重要性。例如，人口结构变迁因素对于重工业的创新者而言可能并不重要，但对于建筑业的企业家来说就成了十分重要的“变革机会”了。作为企业家，必须对所有可能的创新机会来源作有系统的调查、分析和研究。

2. 当代西方对企业家的研究

著名经济学家熊彼得把企业家的精神归纳为五点：

(1) 首创精神和甘冒风险的大无畏精神。

(2) 成功欲。存在有征服的意志、战斗的冲动，证明自己比别人优越的冲动，他求得的成功不是为了成功的成果，而是为了成功本身。

(3) 甘冒风险，以苦为乐的精神。存在有创造的欢乐，把事情干成的欢乐，或者只是施展个人能力和智慧的欢乐，这类似于一个无所不在的动机，这种类型的人寻找困难，为改革而改变，以冒险为乐事，是典型的反享乐主义者。

(4) 企业家的精明理智和敏捷。为了他的成功，与其说是敏锐和精力充沛，不如说是某种精细，他能抓住转瞬即逝的机会。

(5) 企业家的事业心。与个人声望和家庭地位相比，企业家更关注事业，注重实际领导，即吸引其他的生产者跟随他进入生产部门，注重取得信任和计划的可行性。

美国著名经济学家坎特认为，企业家精神是一种不管自己所控制的资源而努力寻求机会的管理方式。企业家们确认机会，重新组合所需要的资源，完成一项切实的活动计划，以及时、灵活的方式收获结果和奖赏。

企业家和一般的管理人员是两个不同的活动范畴，坎特将其概括为两个极端：一个是促进者（投机）型的管理者，一个是托管型的管理者。

促进者型的管理者对于自己抓住机会的能力很有信心，这样的管理者追求新奇，他们不仅期望适应变化的环境，而且要利用这种变化促成一些事情。

托管型的管理者对于变化和未知的状况感到担心和害怕，他们愿意依赖现有的地位，满足于对现有资源和条件的控制。

管理者机会矩阵：（见下页图）

行政管理者和企业家的不同：

所关心的问题不同

行政管理者问	企业家问
我控制着什么资源？	机会在哪里？
什么结构决定我的组织和市场的关系？	我如何利用这个机会？
我如何能把别人对我的影响减到最小程度？	我需要什么资源？
什么机会对我们是合适的？	我怎么能够控制这些资源？
	什么结构最好？

		所期望的未来状态 是否想发展或改革？	
		是	否
自认为实现 目标的能力和 权力	有	企业家	满足的管理者
	没有	受挫的潜在的企业家	完满的官僚机构

图 3 管理者机会矩阵

西方根据企业家与公司的产权关系，将他们分为两种类型：所有者型企业家和职业经理型企业家。

所有者型企业家或者拥有企业的全部产权，或者拥有部分产权，在经济活动中，他们既是资产所有者，同时又是资产的经营者，具有双重身分。明确的产权关系使他们对自已占有的资产经营风险承担责任，并维护他们的所有者对资产占有的权力和获得收入的权力。激烈的市场竞争又使他们作为经营者必须对公司的整体经营承担风险，使公司的经营获得成功的保证。

职业经理型企业家是完全依靠自己的经营管理能力来生存的经营管理者，他们之所以成为公司的经理或董事，唯一凭借的是他们的人力资本。他们不象所有者型企业家那样拥有公司的全部或部分资产，即使有一定数量的股票，也是微不足道。对于职业经理型企业家来说，如果他们丧失了自己的人力资本价值，等待他们的只有失业。因此，在企业经营活动中努力实现自己的人力资本价值，以及努力使自己的人力资本价值增值，是对职业经理型企业家的强有力的激励。

3. 我们的思考

结合我国的实际情况，我们不能把西方对企业家的定义完全搬到国内来，应该有自己的对企业家和企业家精神的理解。我们认为，企业家是现代市场经济中实现现代企业制度的企业里专门从事经营管理工作的主要人员；而企业管理人员则是传统经济体制下国有企业的负责人或管理干部。二者在许多方面都存在着相当大的差异。

(1) 任职的途径不同。传统经济体制下的国有企业既是生产经营单位，又是个有一定行政级别的党政基层组织，企业负责人是由上级任命的国家干部，属于企业管理官员。而企业家是自己开创事业的人，他不一定是大企业的主要管理人员，但是，他善于抓住机会，使自己的企业成长和壮大起来。

(2) 经营职责不同。企业管理官员是利用国家的资本来创造价值，他不但要对企业职工负责，而且要对国家负责。在计划经济体制下，这种特点更明显，企业管理人员就是对国家负责，以完成国家下达的生产计划为最高职责，企业本身不承担盈亏责任。即使在市场经济的条件下，国有企业的管理人员也不同于私营和民营企业。他们仍然利用国家的资本（资产）为企业创造价值，经营的好坏，对企业负责人而言没有根本的利害

关系。企业家就不一样了。他们是利用自己的资本，他们主要是对企业负责，对企业职工的利益负责，企业经营的好坏，不仅关系到企业的兴衰，而且关系到自己的资产和前途。

(3) 拥有的管理权限不同。国有企业的负责人基本上是上级命令的“传声筒”，企业的产、供、销和人、财、物的权力都掌握在国家行政机关手中。即使实行了市场经济，企业仍然没有最关键的人事权，虽然名义上是自负盈亏，实际上很多事情是“不由自主”的。这一点，从企业管理者自己的呼吁中就可以体现出来。据《经济日报》披露，在一项调查中，74.2%的管理者认为本企业在市场竞争中受到不公平待遇；64.6%的管理者认为当前第一位的改革任务是转变政府职能；42.75%的管理者对自己的经济地位不满意。这本身已经说明了管理人员和企业家的不同之处。

(4) 激励机制不同。除了政治信仰和社会责任感以外，企业管理官员追求的主要是升官晋级以及由此带来的社会地位、政治待遇、经济收入、生活条件等的改善。这些因素自然成为对于他们的激励因素。而企业家所追求的主要是资本的扩大和增值以及个人创造价值的实现。他们不是靠政治地位的提高，而是靠经济地位的提高来获得社会的承认和尊重。

(5) 监督约束机制不同。对企业管理官员的监督和约束主要来自上级党政机关，企业职工和工会组织的作用比较微弱。这种行政性的监督约束机制，一方面把企业管理官员统得过死，束缚了他们的手脚，扼杀了他们的积极性、主动性和创造性；另一方面并不能真正防止以权谋私、损公肥私、行贿受贿现象的发生，而且容易导致官僚主义。

对企业家的监督约束则来自多个方面。首先是公司内部的法人机构，包括股东、董事会和监事会等；第二是市场经济规律的约束，包括商品市场、资本市场、劳动力市场等；第三是各种法律法规的约束。这就从不同渠道、不同方面迫使企业家遵循市场经济的规律，从而寻求自身的发展。

(6) 基本素质和能力要求不同。在计划经济体制下，企业管理官员的职责和管理方式都很简单，相对而言除了政治条件以外，对管理者的要求不高，甚至只要上级领导满意，什么人都可以当厂长、经理。计多企业负责人没有受过专门训练，有的文化程度还很低，缺乏应有的冒险精神、竞争意识、效率观念、创新能力。

企业家则完全不同，他们不仅要懂经营，而且要善管理，必须洞悉市场风云，善于抓住变换莫测、转瞬即逝的机会。

三、企业家的特征

关于企业家的特征，有许多不同的说法、看法，实际上，所有的特征都是相对的，有的企业家可能并不完全具有这些特征，具有这些特征的人并不一定能成为企业家。我们这里所描述的企业家的特征，只是供管理人员参考，实践证明，具备这些特征的管理者，更容易成为成功的或出色的企业家。

1. 企业家的特征

身体健康，能承受高工作负荷。

具有控制和指挥的基本需要，崇尚自由和权威。

自信。

紧迫感，总是献身于实现目标。

综合意识，雾和树都看得见。

现实。

过人的机智，善于发现问题和解决问题。

不在乎地位。

人际关系的目标取向，对事不对人。

情绪稳定。

喜欢挑战性和冒险性的工作。

2. 美国成功的企业经理所具备的能力

(1) 企业家的特征。

工作效率高。

有主动进取精神。

(2) 智力特征。

逻辑思维能力很强（能有条理地分析每一件事情的前因后果）。

富有创造性（不断产生新概念、发明和建立新管理制度）。

有判断力（对上述概念进行判断，找出各种规律性）。

(3) 人际关系特征。

有较强的自信心（知道应该做什么，而且要做好）。

乐于帮助他人。

为人榜样。

善于使用个人的权力。

善于动员群众的力量。

利用谈话的机会做工作。

建立亲密的人际关系（关心下级，甚至关心其家庭成员）。

乐观。

善于到职工中去和大家一起干。

(4) 成熟的个性。

有自制力（有自觉性，能控制自己的情绪）。

坚决果断（能在思考后，当机立断做出决定）。

客观（能听取各种意见）。

有正确的自我认识 and 自我评价。

勤俭艰苦。

具有灵活性。

3. 高生产率管理人员剖析

(1) 有能力进行人员配置——一个组织若要达到高生产率，必须配置强有力的管理人员。

招聘标准高。

善于识别人才。

善于吸引和保持有能力的高效率人员。

不怕重用拔尖人员——不把他们当成是对自己的威胁。

为达到组织目标而聘用所需要的人才和人才的真才实学之间保持一种最优的平衡。

不断地给组织输入“新鲜血液”。

(2) 有效地指导组织的能力——善于指导和指挥是提高劳动生产率的巨大潜力。

指挥要符合组织当前和长远的需求。

在技术上和行政上能作出完善的、切合实际的判断。

善于思考问题——对每件事都考虑到其前景。

对有效资源作全面打算，综合利用。

能够预测事情发展的结果，心中有数。

提供目标，并使工作有所侧重。

有效地授权——明确划分任务、职责以及相应的权限，避免事后批评下级。

具有与别人打交道的能力——公正和坦率，能巧妙地影响别人去有效地进行工作。

总是使事情处于可控制状态，不断监视工作状况，例如技术水平、工作进度及成本等。

懂得在什么时候使某一项目的工作停下来。

对生产能力不断地进行分析，并努力加以改进。

在顺利和失利的时候，都能有效地进行管理。

一贯为周围的人树立一个优秀的榜样。

愿意充当如同服务员那样的角色。

(3) 有能力解决复杂的问题和处理新的概念——一个研究和开发组织所碰到的典型问题，就是在各种各样已知的和未知的参数（条件）之间权衡利弊的问题。熟练地处理这些复杂的统一体，是获得高生产率的重要资本。

透彻了解有关工作的含义及其所包含的问题。

在工作中通盘考虑有关的限制条件和利弊得失问题，及时把握实现的可能性，并采取相应的战略。

善于识别好的思想和点子，并准确地理解这些思想的内在价值。

熟练地识别潜在的新技术和新的生产线。

不会轻易地被迷惑——看清事物的真面目，迅速地找出不一致性、不准确性和无效性。

有应变能力，有效地确认工作中的障碍，并能及时地排除。

有效地制定和运用预防措施和纠正措施，考虑到意外事故，并做好充分的准备。

判断问题敏捷——深入问题本质，去粗取精，提炼到最简单的方式，提出切中要害的问题，获得关键的信息，充分考虑各种选择方案，提出必要的假设，权衡利弊得失，作出有效的决策。

敢于承担估计到的风险。

当机立断——避免在“危机”中应付。

(4) 善于交流信息——研究与开发环境中的生产率，十分有赖于不同的专业领域、共同语言很少的个人和小组之间的有效联系。管理人员必须经常为他们提供共同的语言，以促进彼此的沟通与交流。

与上级、同级和下级人员保持有效的联系。

使上级、同级和下级人员获得适当的信息。

促进和维护双方的信息交流畅通无阻。

平易近人——采取门户开放政策。

鼓励组织范围内的技术和行政信息的有效交换。

善于运用口头的和文字的信息进行交流——清楚、简明和具有说服力地表达思想。

善于主持会议，使用适当的语调和速度，抓住要害，提出并阐明有关的要点，掌握会议方向，引导会议采取有效的行动和取得有效的结论。

(5) 支持和指导下级进行工作，并鼓励他们充分投入工作环境之中——有效的生产组织的管理人员要帮助下级，使他们的工作达到最优化，并帮助他们获得事业上的成功。

了解下级，了解他们的能力和抱负。

尊重下级，尊重他们的个人差异，了解他们的情感，并赢得他们的尊重。

将每个人纳入一个小组中活动，使下级参与对他们有影响的决策过程，让所有的人员感到，自己在共同努力中是重要的一分子。

提供有效的工作安排，并为进行工作提供必要的背景信息。

使下级对他们自己的工作业绩负责，要求全面、及时、准确地完成工作。

提供有效的反馈，适时地对下级的工作业绩作出评价——表扬或批评。

对下级的个人发展计划和事业心给予支持和鼓励。

帮助下级进行自我建设，提供必要的动力和激励因素。

给予恰如其分的信任，奖酬公平，表扬要公开，批评要个别。

善于接受下级的关注、意见和建议，虚心听取他人的意见。

同下级分忧，帮助和支持下级并及时调整他们的情绪，分担他们的忧虑。

象缓冲器那样保护下级，避免许多日常行政性的工作带来的挫折。

第一章 善用管理策略

一、了解人类行为的规律

管理是结合人力与物力来达到企业组织的目标，以求生存与发展的手段。如果要使管理有效，经理人员必须做出有利于组织的决策，而主管要订出有效的决策，他首先必须了解组织中成员的人性与行为特点，否则就很可能造成“万事皆备只欠东风”或者是“功亏一篑”的现象。毕竟，管理是以人为中心的，而如果对人性没有充分的了解，则容易导致力不从心的管理谬误境界。

虽然人心不同各如其面，但是一般说来，人的行为却是同中有异，异中有同。许多学者也对人类的行为均有相同的看法，即大体而言，人类行为是相似的，也是不同的。

1. 人类行为是相似的

不论肤色、种族、男女老幼与国籍的差异，人的行为有其相似的一面，心理学家之所以提出人类行为类似的看法是基于下列依据：

(1) 行为是有原因的——任何一种行为的发生都是有其原因的，来自外在环境的刺激或者内在的动机皆会影响行为的本质。行为学家认为，一个人的行为，是他自己和他所处的环境交互作用的结果，用数学公式表示为 $B=F(P, E)$ 。这里，B 代表人的行为；F 表示函数关系；P 代表某个人；E 代表环境。

(2) 行为是目标导向的——人类的行为基本上不是盲目的，而是根据自己认定的目标循序完成的。

(3) 行为是受动机驱使的——人类的行为可以说无一不是受内在显著或潜意识的动机驱使而引导出来的。一个动机获得满足了，另一个动机继之而起，或同时有好几个动机引导一个人的复杂行为。由于人的需要是不断发展的，因此，人的动机也是不断产生的。

行为科学家根据研究，将人类的动机分成两类（表 1-1）：