

>> The Consistent of
People and Enterprise

四项 定位

■ 刘 建 编著

追求 人企合一 的管理境界

地震出版社

>> The Consistent of
People and Enterprise

四项 定位

■ 刘建 编著

追求 人企合一 的管理境界

地震出版社

MAZ11/04

图书在版编目 (CIP) 数据

四项定位：追求人企合一的管理境界/刘建编著.

北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2402-2

I. 四… II. 洪… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 125759 号

四项定位——追求人企合一的管理境界

刘 建 编著

责任编辑：月 生

责任校对：张晓梅

出版发行：**地震出版社**

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：222 千字

印张：18.5

印数：00001~15000

书号：ISBN 5028-2402-2/F·177 (3006)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

目 录 catalog

第 1 篇 心态管理定位

——人企合一的第一要素

“心态”故事：灌注赢者信念 / 3

第一章 心态激励：关注最原始的欲望 / 5

一、欲望与心态 / 5

二、态度决定行动 / 8

三、促成员工工作态度的良性转化 / 11

四、关注情感管理 / 15

五、心态激励的 7 个原则 / 18

六、心态激励的 4 个要点 / 21

七、改变员工的受挫心境 / 24

- 八、心理强化 / 27
- 九、激励成效的 3 个决定因素 / 30
- 十、隐蔽的权欲 / 32
- 十一、参与是一种欲望 / 38
- 十二、着眼于团队 / 42
- 十三、有效的晋升激励 / 45
- 十四、帮助受挫者 / 50

第二章 构建愿景 / 52

- 一、愿景体现企业的个性 / 52
- 二、愿景十分重要 / 54
- 三、反映企业核心价值的企业愿景 / 59
- 四、愿景是一种明晰的理念 / 62
- 五、构建独一无二的愿景 / 65
- 六、构建共同愿景 / 68
- 七、愿景中的服务意识 / 78
- 八、愿景引导绩效管理 / 80

第 2 篇 目标管理定位

——激活企业的动力系统

“目标”故事：目标激发潜能 / 87

第一章 目标效用 / 89

- 一、彼得·德鲁克的贡献 / 89

- 二、强调“自我控制”的管理方式 / 92
- 三、目标动力 / 95
- 四、目标的整合效用 / 96
- 五、目标管理的 14 大优点 / 99
- 六、根据目标进行管理的效果 / 106

第二章 目标管理执行 / 111

- 一、目标的制定要符合实际 / 111
- 二、目标管理方式 / 115
- 三、设定目标 / 117
- 四、目标管理的执行 / 123
- 五、推行目标管理的核心力量：团队 / 127
- 六、合理有效的激励 / 130
- 七、目标推行过程中的有效控制 / 134
- 八、目标管理制度 的 8 大成功要则 / 140

第三章 目标评价与修正 / 142

- 一、目标管理的有效性 / 142
- 二、目标管理考评的 6 大要素 / 147
- 三、目标考评的流程化 / 151
- 四、完善目标考评的“阻滞” / 156
- 五、目标修正 / 159

第3篇 时间管理定位

——改善企业的运作效率

“时间”故事：合理安排是根本 / 165

第一章 时间认知 / 166

- 一、最容易忽视的宝贵资源 / 166
- 二、第四代时间管理 / 169
- 三、“标准时间”的普遍性意义 / 171
- 四、组织效率是充分考虑标准时间的结果 / 172
- 五、标准时间的设置 / 176

第二章 行动的要领 / 180

- 一、分清轻重缓急 / 180
- 二、行动的4个层次 / 183
- 三、计划不可或缺 / 186
- 四、只做最重要的事 / 189
- 五、立即行动 / 192
- 六、重在“今天” / 194
- 七、克服拖延 / 196
- 八、排除干扰 / 198
- 九、紧密地注意你的进展 / 201

第三章 效率计划 / 203

- 一、效率意识 / 203
- 二、效率改善计划 / 205
- 三、改善原则及方向 / 208
- 四、时间估算 / 210
- 五、创造条件 / 211
- 六、过程改善 / 212
- 七、适时监督 / 213

第4篇 知识管理定位

——储蓄挑战未来的创新力量

“知识”故事：知识是发展的动力 / 219

第一章 拿出你的勇气 / 220

- 一、知本时代的加速度 / 220
- 二、无法控制的未来 / 226
- 三、管理者的挑战 / 231
- 四、和未来保持“近距离接触” / 234

第二章 知本管理 / 240

- 一、永无止境的知本管理 / 240

- 二、构建学习型组织 / 244
- 三、管理知本创造者的平衡法则 / 250
- 四、知本价值管理 / 253
- 五、知本增值的 4 大途径 / 257

第三章 创 新 / 263

- 一、我们的使命 / 263
- 二、不确定的战略抉择 / 267
- 三、制度革新 / 271
- 四、改变无序状态 / 272
- 五、提高企业创造力的 10 大法则 / 277
- 六、创造性破坏 / 282

第 1 篇

心态管理定位

——人企合一的第一要素

“心态”故事：灌注赢者信念

乔治是一个患有先天性白内障的男孩，自幼双目失明，在用尽一切治疗手段后，乔治仍然只能生活在黑暗的世界中——他无法看见任何东西。然而，他的父母给了他足够的爱心和信心，他的生活因此而丰富。作为一个小孩，他并没有体会到双目失明的遗憾。

然而，不幸的事出现在他7岁的那一年。一天下午，他正在同另一个小孩玩，那个小孩忘了他是一个瞎子，抛了一个球给他，“当心，球要击中你了！”这个球确实击中了他——此后在他的一生中再也没有发生类似的事情了。乔治虽没有受伤，但觉得极为迷茫不解。他问母亲：“为什么比尔在我之前就知道将要发生的事情呢？”

他的母亲知道这个关键的时刻终究还是来了。她叹了一口气，这件事的确让她害怕，因为她不得不告诉儿子这个残酷的事实：“你是瞎子”。她是这样告诉他的：

“孩子，坐下。”她温柔地说，同时伸手抓住他的一只手，“让我努力用这种方式来告诉你这件事。1、2、3、4、5，这些手指代表着人的五种感觉。”她用她的手顺次捏着孩子的每个手指。“这个手指代表听觉，这个手指代表嗅觉，这个手指代表触觉，这个手指代表味觉。”然后她犹豫了一下，“这个手指代表视觉。这五种感觉中的每一种都能把信息传到你的大脑。”

她把那表示视觉的手指卷起来，按住，让他处在乔治的手心里，“乔治，你和别的孩子不同，因为你仅仅用了四种感觉，一是听觉，二是触觉，三是嗅觉，四是味觉。但是，你并不没有用你的视觉。现在我要给你一样东西。你站起来。”乔治站起来，他的母亲拾起他的球。

“现在，伸出你的手，努力抓住这个球。”她说。

乔治伸出了他的双手，手接触到了球，他把手指合拢，抓住了球。

“好，好，我要你绝不要忘记你刚才所做的事。乔治，你能用四个手指而不用五个手指抓住球。如果你由那里入门，并不断努力，你也能用四种感觉代替五种感觉，抓住丰富而幸福的生活。”乔治的母亲用一个生动的比喻让儿子明白了一个深刻的道理。

后来，乔治取得了很高的成就，而影响他一生的信条就是：“用四个手指代替五个手指。”他以此激励自己，最终抓住了美好的生活。

·第一章· 心态激励：关注最原始的欲望

所有战斗的胜负首先在我们的心里见分晓。

——圣女贞德

一、欲望与心态

人与企业的完美结合体现在价值认同、目标和谐等诸多方面，这是“人企合一”这一概念的界定。而价值认知、目标认知等，所有“人企合一”之要素都涉及一个非常敏感的话题，即人的欲望。

人是存在欲望的，每个人都是如此，区别仅在于欲望的大或小、高或低。著名的马斯洛需求理论实际上是对人的欲望的另一种解读。马斯洛将人的需求分为五个层次。他认为，一个人最基本的需求是生存的需要，即衣、食、住、行的需要，这是一个人维持生命的基础。这一需求对任何人都一样，具有普遍性。

超出生存需求的需求是诸如成就感、价值认同、归属感等更高层次的需求。在马斯洛需求理论中，有一个对人的需求升级的关键性评判：当低一层的需求获得满足后，人的需求便会向更上一层递升——理解这一评判相当重要，它表明了一个基本的事实：人的欲望是无

穷无尽的。在欲望面前，人是感性的动物，永远不可能达到理性的满足。

对于企业管理者而言，人具有欲望的这种属性确实是一道难题。组织管理的对象是人，你必须将这一对象的欲望加以平衡。一个不言自明的常识是，当管理对象（职员等）的欲望与现实出现大的差距时，更简单一点地说，当现实与职员的欲望相去甚远时，职员的积极性便会削弱——这是职员因欲望而出现的一种心态变化。这种变化是消极的，对企业的生存和发展是一种极其不利的因素，对“人企合一”这一管理目标而言则更是致命的打击。

而这仅仅只是第一步，是单个人对组织的伤害。

缺乏有效的心态管理能力的组织，其打击的绝不仅仅是单个人的积极性，在某种程度上单个人对组织的伤害企业可以忽略不计（如果这个人并不重要，但即使是重要，它也不一定会对整个组织的发展、生存构成威胁）。问题是，组织正是由许多单个集合而成的，当你将一种在心态管理方面严重不足的“模式”管理行为强压在企业所有成员的头顶上时，人人都会由积极转为消极，甚至采取更激烈的反抗方式——辞职、罢工等等。你千万不要忘了，人的欲望是相似的，人的由欲望产生的心态变化也基本上是共通的，假如你不承认这一点，你很可能犯下不可挽救的错误。

心态管理的确是一件不容易进行的工作，这是因为它与人的欲望、心态这样一些形而上的东西紧密联系，而这些又是那样使人捉摸不定。但是，这又确实是一件必须进行的工作，原因是因为它关系到企业的健康成长和发展壮大。

心态管理必须首先从关注职员的需求、欲望入手。我们在后面还会谈到描绘愿景等，但那是处理好了职员欲望之后的事情，我们现在

要做的第一步工作仍然是也只能是“职员欲望”与现实的平衡，这是一切工作的基础。

实际上，尽管欲望（或者说需要）在每个员工身上的表现都有所不同，但是仍然可以总结出一些关于心态方面的规律性的东西。

我们知道，在 20 世纪 80 年代末期的大裁员之前，很多员工对工作的期望是安全 and 有保障。如果给他们一份稳定的收入，一个相对稳定的、预见性较强的工作环境和一份保险的养老金计划，他们就会感到高兴和满足。在这种情况下，经理们几乎不需要考虑员工心态的问题，因为想使他们感到满足只需维持他们的工作就足够了。

但是，今天的经理所面对的员工与以前大不相同了，他们更加坚强、也更加复杂了。几乎没有一个员工期望有一个远离外界纷扰和受未知威胁的工作；安全和保障在这么一个急剧变动的经济环境中几乎没有什么实在意义。相反，大多数员工被以下几种欲望所驱动：成就感、权力、归属感、独立性、尊重、平等和成长。

许多企业在分析员工的需要和制定心态管理策略时，往往是凭借管理者的主观臆断进行的，而事实上，每个员工都有他们自己的心理需要和人格取向。由于管理者与普通员工所处地位和分工的差别，他们在把握员工的真实需要方面总会存在一些差异。管理人员认为员工所需要的，并不一定是员工真正所需要的，而不针对员工的真实需要的心态管理措施，便是毫无意义的。因此，调查员工的真实需要是心态管理的第一步。

在美国工业界的一次调查中，要求管理者按自己对工人各种需要的理解，对 10 种需要进行排序，然后再将工人们对自己的实际需要进行排序，结果两者之间出入很大（表 1-1）。

表 1-1 管理人员和工人自己对工人需要的排序对比

需要的内容	管理者认为 (等级)	工人认为 (等级)
高薪	1	5
工作稳定性	2	4
升迁及企业的成长	3	7
好的工作环境	4	9
有趣的工作	5	6
管理当局对工人的关心	6	8
技巧的训练	7	10
工作所受的赞赏	8	1
对个人问题的同情和了解	9	3
对事情的投入感	10	2

在实际工作中,对员工需求的了解和把握,可以采用各种正式的调查方法,但最重要的是管理者平时对员工一言一行的细心观察。管理者要真正站在员工的角度考虑问题,真正把自己放在员工的位置上,为员工着想,只有这样,才能准确地把握员工的真正需要,从而有针对性地制订出有效的心态管理措施。

二、态度决定行动

态度反映一种评价(对某人、某事)和行为倾向(依据评价采取相应的行为)。心态管理的实质其实就是态度管理。其目的是促成员工