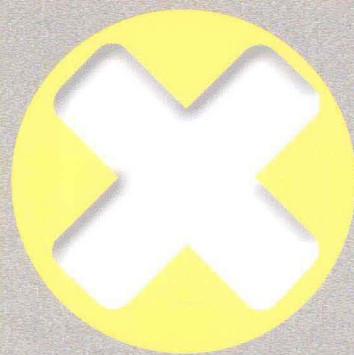




华通咨询
UATONG
www.huatop.com



华通咨询“组织行为学”精品课程

聪明的管理者

从理念到行为的嬗变

孙科炎◎著

管理的困境必然是心智的困境
心智通了，管理也就通了



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

孙科炎◎著

聪明的管理者

从理念到行为的嬗变



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书分析和纠正了管理者在管理活动中可能出现的行为和理念偏差，内容共 32 章，涵盖了对管理者角色的认识、自我的价值定位以及各类可能出现的重要的管理难点，涉及了管理心理学、组织行为学、领导心理学、社会心理学等方面的知识，旨在帮助管理者提升自身人格与行为修养。

图书在版编目（CIP）数据

聪明的管理者：从理念到行为的嬗变 / 孙科炎著. —北京：中国电力出版社，2014.1
ISBN 978-7-5123-5190-5

I. ①聪… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第267883号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：张国成

责任校对：王开云 责任印制：邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年1月第1版·2014年1月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·16.5印张·238千字

定价：36.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

序

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存准则，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是由我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然趋势。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式

和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心放到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业成功发展。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

近十年以来，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询已经具备了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨

询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的也正是如此。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕，我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁共勉！

孙科炎

2013年12月

前言

在每个企业中，管理者都是为企业赋予生命、注入活力的要素。如果没有管理者的领导，“生产资源”就只能是资源，永远不会转化为产品。然而，很多人对于管理者及其行为的认知并不深刻。

每当谈及“管理”这个特定的词语时，我们通常想到的是如何去管理别人或管理具体的事务。比如，我们应该怎样引导员工、怎样奖惩员工、怎样说服员工、怎样分析问题、怎样作出决策等。这个特定的情境包含的是一种实用主义观点，即如何通过“管理别人”、“管理外部”来达成意图。

但是，我们同时也知道：一个管理者是否能够有效地“管理别人”有一个根本的基础：他自己能够成为一个让人信服的人，能够获得团队成员的认同。而且，他必须拥有理性的心智、受人赞赏的品质和情操……正是这些心智和品质，让他区别于其他人，最终成为优秀的管理者。

那么，管理者究竟要修炼哪些品质，要具备怎样的心智和情操？为了解答这个问题，我们策划了这本书。本书传达了这样的意图：“管理者”这样的身份具有不同于一般人格的内涵，它具有“岗位人格化”的特性。唯有了解这一岗位所需要的那种人格和行为特质，才能把管理工作做得更好。

在本书的写作过程中，我们对相关研究进行了广泛的整理与论述，深入分析和纠正管理者在管理活动可能出现的行为和理念偏差，并给出了正确的管理方法。本书共 32 章，涵盖了对管理者角色的认识、自我的价值定位以及各类可能出现的重要的管理难点，旨在帮助管理者提升自身人格与行为

修养。

具体而言，本书内容具有以下几个特征。

(1) 从“做人的技术”的角度切入

本书关注的不是管理的实务技术，而是“做人的技术”。所以，本书从管理心理学的角度深入剖析了管理者的思想，以及管理中各类问题中潜藏的心理学问题，旨在帮助管理者明晰一个问题：怎样成为一个合格的“管理者”。

(2) 借助心理学研究探究管理实践问题

区别于其他书，本书将用丰富的心理学知识解读主题，力求帮助管理者从人心的角度切入管理，有效调动人的积极性，从根本上改善管理和领导绩效。

(3) 主题典型突出、论述简洁明了

本书所讨论的 32 个主题，是管理者在实践中经常会思考的问题，具有普遍性。我们将以一种直截了当的表达方式，让读者快速切入问题，了解问题的根源，明白正确的行为之道。

由于作者能力有限，书中难免存在一些错误和疏漏，望广大读者不吝指正，在此深表感谢。

作 者

2013 年 10 月

目 录

序 前 言

01/领导与仆从.....1

我们习惯运用领导权力，而真正的管理需要的是放下姿态做回“仆从”。

管理者身份的背后2

为什么你必须获得团队的认同3

给你的不是领导权力，而是服务的责任和义务6

02/克己与正业.....9

你所获得的物质成就，是你内心成就的结果；正是你内心的成就，造就了管理的事实。

谈谈看待失败的方式10

克制自己的两重性12

管理者应从管理好自己开始15

03/糊涂与精明.....17

精明者为外物所累，糊涂者为内心所困；转换之道在于“精明藏于心，糊涂现于外。”

你是个精明人吗18

自利与道德之间的平衡规则19

你既需要精明，也需要糊涂21

04/柔和与强硬.....23

柔能克刚，但不能制柔；阳能制阴，但不能止暴。让柔与刚各得其所，

就是管理的整合。

柔和的管理更有灵性	24
规则需要得到强制性执行	26
如何让柔和与强硬融合	28

05/权威与谦卑.....31

权威换来的是盲目的顺从，谦卑换来的却是员工自发的创造力。

如何看待员工的顺从	32
为什么管理者不能百般限制	34
纵然表现谦卑，也要注意约束条件	37

06/从善与偏执.....41

偏执可以从表面上统一内部的声音，但会大大增加管理风险。

偏执的产生过程	42
如果没有质疑声，你的风险会更大	44
管理者要接受质疑，并鼓励员工质疑	46

07/宽容与严苛.....49

高强度压力是简单任务的动力，却是复杂任务的阻力。

严苛管理未必有利	50
压力必须在员工承受范围之内	52
为员工减压，需要你的宽容之心	54

08/理想与务实.....57

人们没有义务为你的理想欢呼，但人们愿意在目标实现后想象自己理想有多远。

为什么要设计那些遥不可及的理想	58
在理想与务实之间取得平衡	60
理想的设计和实现都是你需要关注的	62

09/内安与外稳.....65

没有规范的团队是一盘散沙，只有规范的团队是一潭死水，故而规范之外需引入刺激。

你的团队需要稳定的运行状态 66

管理一旦过于安稳，便会失于僵化 67

有时候，你有必要特意制造一点儿危机感 68

10/优势与劣势.....71

优秀的管理者可以使个体的优势得到充分发挥，使其劣势带来的不利影响降至最低。

为什么人们喜欢弥补不足 72

不要奢望每位员工都是完美的 73

你要关注能力差异，实现优劣势互补 76

11/定位与错位.....79

错位导致人员疲乏、岗位荒废，所以，找准定位是一件至关重要的工作。

管理成效取决于内部定位 80

为什么内部定位如此重要 80

你必须确保员工契合岗位需要 82

12/竞争与合作.....85

合理的竞争可以激发团队的活力，友好的合作有助于延续团队的生存。

内耗分割了组织的力量 86

各自为政的背后是什么 88

我们更需要构建一套合理的竞合机制 90

13/伙伴与敌人.....93

聪明的管理者不仅会与伙伴分享，还会以包容之心去对待他的“敌人”。

如何看待你的“敌人” 94

无人分享将是人生的悲剧	96
你应该尝试与“敌人”在一起	98

14/ 预期与现实.....101

人们总是习惯于证明预期的可实现性，然而最终是否能够实现，却总是一个未知数。

关于预期的实现	102
人们习惯于证明预期的可实现性	104
你必须确保预期实现，必要时调整预期	105

15/ 计划与变化.....109

计划总是先于行为与变化而存在，并随着外界的变化而变化。

工作之前必须有计划	110
面对变化，你不能无动于衷	111
一切应围绕真正的目的而存在	113

16/ 坚持与放弃.....117

一味坚持意味着无限的成本付出，轻易放弃又使成功难见天日。无论坚持或放弃，都需掌握时机。

抉择是每个人必然面对的难题	118
你如何看待沉没成本	119
无论坚持还是放弃，你都必须恰当地选择	121

17/ 枝节与全局.....123

抓住全局的人常疏漏细节，沉迷于细节会忽视全局。所以，管理者要适时抽离出来。

忽视细节所带来的问题	124
你是不是容易沉迷于细节	125
你必须善于抽离，发现有代表性的细节	127

18/行为与态度.....131

态度影响行为，行为重塑态度。态度与行为保持一致时才能实现能效最大化。

如何看待态度的影响力 132

为什么要用行为来重塑态度 134

你必须确保员工的态度与行为一致 136

19/直觉与分析.....139

倾向于直觉而非分析是我们的一贯作风，其背后只是因为分析太辛苦而已。

你依靠直觉来决策吗 140

小心，你的直觉很可能是错觉 142

你不能简单地相信直觉或依赖技术分析 144

20/强迫与引导.....147

管理员工如同治水，强迫只会招致更顽强的抵触，唯有有效的引导才能更好地管理。

每个人都有服从领导的本能 148

你应该强化，而非强迫 150

你需要找到最适合的引导方式 152

21/批评与表扬.....155

沉默在沟通中可能不再是“金”，有时，适当地批评与表扬更有价值。

任何回应都比无动于衷更有益 156

最积极的回应方式就是肯定他们 157

你更需要让员工乐于接受批评 159

22/错误与反思.....163

发生错误有时是难免的，关键在于你是否能够由此反思，从根本上避免错误再次发生。

每个人都有“事后聪明”的倾向	164
即便机会再来，事后聪明者仍难以成功	165
你必须学会反思错误或全力避免错误的发生	167
23/公平与公正.....	169
不用担心员工患寡或患不均，要关注寡与不均是怎么造成的。	
是什么让员工追随管理者	170
不仅要结果公平，还要程序公正	171
员工的感觉比什么都重要	173
24/客观与偏好.....	177
所有看似客观的态度都可能受到偏好的影响，所有的偏好也可能都有客观的依据。	
难以避免的决策偏好问题	178
客观与偏好总是并存的	179
如何避免个人的片面决策	181
25/承诺与要求.....	183
开门见山的要求会让人们本能地抵触，循序渐进地让对方作出承诺却很容易被接受。	
为什么要循序渐进地要求他们	184
你的循序渐进要指向一个信服点	186
解除对方的防御机制是你必须完成的任务	188
26/常规与创新.....	191
常规会使整个组织因缺少活力而走向衰败，而创新却为组织接上了动力源。	
思维定式总是存在局限性	192
为什么存在常规与创新的差别	194

你有足够的时间去酝酿最终的创新	195
27/保守与冒险.....	199
保守带来稳定发展，也可能使企业遗失机会；冒险可以加速获利，也可能加速灭亡。	
你是保守的还是冒险的	200
你不能让保守或冒险成为习惯	202
管理者还应避免群体决策陷入极端状态	204
28/惰性与责任.....	207
群体惰性的存在会导致责任感缺失；员工只有意识到责任所在，才会乐于履行义务。	
关于群体效率与个人效率的问题	208
“人人都是旁观者”现象的背后	209
你的任务是打破群体惰性状态	211
29/少数与多数.....	213
“少数服从多数”常被作为一个不容置疑的规则，但是真理有时却掌握在少数人手中。	
为什么人们总是更相信多数人的判断	214
少数派总是处于无奈与挣扎之中	216
有时候，我们需要集中发挥少数人的影响力	218
30/回避与面对.....	221
成功的关键不在于人们是否遭遇过失败，而在于是否敢于面对挫折。	
谈谈“员工的挫折感”	222
不能任由员工因挫折而气馁	223
不能让员工回避成功	225

31/倦怠与激情.....229

工作倦怠势必难有成效，而常有激情也并非易事。

普遍存在的工作倦怠 230

倦怠可能是因为不值得 231

管理者应努力让员工保持激情 234

32/忠诚与叛离.....237

忠诚带来凝聚，叛离致使分崩离析。忠诚者可能最终叛离，而叛离者也可能在不久后恢复忠诚。

忠诚的员工也可能发生叛离 238

是什么导致他们的叛离 240

保证团体的内部忠诚是管理者的任务 241

后 记.....244

参考文献.....245

· 领导与仆从 ·

我们习惯运用领导权力，
而真正的管理需要的是放下姿态做回“仆从”。

