

管理弱项： 全面提升经营素质

管理水平的高低，可以直接导致公司
成败。一切有远见的经营者，都是从管理
入手，用最大的可能消除公司的不足。

追求完美 让自己卓而不凡

能在六十秒钟内克服管理素质的弱点吗？

是的，这不是空想。如果想成为一位成功的管理者，那对自己的要求就应该是：可能达不到最好，但要追求最好。

管理者必须要完善自我素质，制定自己应当达到“高人一等”的标准，尽管可能达不到最好，但必须要有追求最好的心愿和行动。

作为管理者，具体包括以下几点：

(1) 注意穿着和仪表

作为管理者，你必须注意衣着打扮。在欧美国家的公司里，管理者大多穿着深灰色、深蓝色或黑色的西装。因为西装和这些颜色的特殊搭配，已经成为管理者的特殊标志和规定。

当然，管理者有其特殊性，也许并不一定要戴名牌手表，穿名牌皮鞋，提名牌皮包。但注重外表，特别是在代表公司从事高层商务活动，尤其是和大客户接触时，仪表是十分重要的。这时的仪表已不仅是个人的“装饰”问题，而是公司的“窗口”，体现了公司的形象和基本素养，在有些情况下，它可能决定了对方的判断，以至影响交易的成败。

从另一层次意义上说，穿着、仪表也反映了人的文化价值和追求。有些公司把衣着视为公司精神的表征，它们要求员工有统

一的衣着，甚至有的在隆冬季节也要求女性员工身着制服裙。因为仪表不仅可增加公司一线形象，而且可以获得一分胜机。

(2) 善于言谈和沟通

言语、谈吐是反映管理者内涵的一个重要方面。字正腔圆，抑扬顿挫，铿锵婉转，起伏有致，反映了一个人的语言魅力；而措辞得当，应对机敏自如，既善于表达意愿，又善于诱导对方，劝服对方，则体现了高超的沟通技巧。

语言是极富感染力的。在语言技巧上下功夫，就能给管理者赢得一种重要的经营武器。良好的语言功底，既能得到上级欣赏，又能赢得属下尊重，起到鼓动的作用，也能赢得对手，有助于推动交易的进程。

(3) 训练举止和修养

举止、修养是管理者自我塑造的必修课，但这一方面却为传统的管理者及有关培训课程所忽视。我们经常可以看到，一些人无论是接触上下级还是接触客户，无论是在谈判桌上还是在餐桌上，都缺乏得体的举止，缺乏基本修养，这和长期以来的经营环境有关。但在现代公司管理中，特别是在激烈的市场竞争和国际化经营中，这方面的修养就显得极其重要。

要提高修养，读书、看报也是重要的方式。在美国，商人们读《华尔街日报》是每天的“必修”课。而一手拿《华尔街日报》，一手拿公文包，已经成了美国管理者们的典型形象。读书看报不仅可以保证及时获取商业信息，而且能保持对市场的敏感性。

你想要成为一个卓越的管理者吗？那么，好吧！努力提高你

的个人素养，你会发现这会给你的生意和改变管理的弱点中带来意想不到的效果。

(4) 强化能力因素

能力是一种重要的心理属性，它是人们在活动中所表现出的决定活动效果的因素。以管理者的活动来说，有的管理者能迅速掌握新的市场经验、知识，获得新的管理技能，能创造性地解决问题，解决问题的效果优于他人。这样的管理者，就是卓越的管理者。

能力和知识、技能不同。知识、技能是指人们学习的内容或对象，能力则是指人本身学习的潜力。能力的重要衡量标志，就是智商。一个管理者应该具有较高的智力水平，这是他成功地、创造性地管理公司的素质保证。智慧是公司经营谋略的源，谋略则是果。智慧者，善谋略，就能够运筹帷幄，决胜千里。

(5) 培养相关的知识技能

要胜任管理者的角色，必须具备管理者应有的知识、技能。这不外乎公司运作各方面的基本知识，涉及物资、人力、资金、信息及有关过程的管理和运作，以及对这些过程的计划、组织、指挥、协调、控制等技术。这些内容是管理实务培训的主干，也是MBA的经典学习课程。传统意义上所说的一个人是否能胜任某种管理工作，大多是从知识、技能这一方面来衡量的。知识、技能是管理者自我设计、塑造的重要方面。

(6) 调节情绪和情感

情绪、情感是管理者所需要训练的课程中难度较大的一课。概括地说，情绪是人们对把事物评价为好坏而可接近或应回避的

态度的体验，既伴随有原始的生理变化如心率、血压、呼吸、汗腺分泌等变化和躯体反应，如面部肌肉活动、身体僵直、攥拳等，也和高级的认识活动如判断、推理等思维过程交织在一起。

情绪具有沟通、组织、动机、适应等机能，是人们适应生存的重要心理过程，同时也作为一种个人的特质，反映到人格中去，成为一个人的行为特色。

实际上，一个人的情绪机能是否健全，是否控制、运用得当，就体现为“情绪智力”，并直接关系到其管理活动的效率和成功与否。

(7) 发现兴趣和动机

兴趣和动机反映了一个人活动的方向性和动力性的特征。兴趣是指其活动的具体指向，动机是指活动的能量投放，或者渴望达到目的的程度。当一个人对某种活动非常感兴趣时，他的全部心理能量都会贯注到这一活动中去，而对其他活动则退为零关注的程度。一个方向性，一个动力性，将这两方面结合起来，意义不言而喻。

记得放大镜原理吗？将所有力量集中于一点，你就能无坚不摧！

一般情况，管理者的兴趣、动机的模式和组织有一定的特点。管理者对什么活动感兴趣，把个人精力投入于何种事物，如何组织自己的心理能量，以及对待成就与失败、权力、人际关系的方式等，都投射了他的人格特点，并和管理绩效有一定的关系。因此，如何调控兴趣模式、动机模式，使其和高效率的管理活动相匹配，也成了管理者素质培养的重要内容，成了

自我设计的一个环节。

(8) 修炼个性和人格

个性和人格是指人独特的行为风格、思维方式、处世习惯，它们使人区别于他人而具有自身特异性。人们通常说的内向或外向，果断或寡断，刚愎或随和，胆怯或妄为，孤独或合群，等等，都属于这一范畴。

每个人都有若干种个性特征，并不是每一特征都单一地决定了管理的成功。但有一些研究和经验表明，某些特征的组合、配合以及其他方面的自我设计和管理活动的成功关系密切。

许多卓有成就的管理者都是具有十分鲜明个性的人物。他们的人格力量在他们的成功中是不可忽视的因素。看看杰克·韦尔奇、史蒂夫·鲍尔默、安迪·格罗夫……他们并非没有缺点，但正是他们的个性和人格使他们成功征服了前进过程中的一切障碍，成为卓然于众人之上的伟大的管理者。

(9) 承担责任和义务

如果你由于害怕承担责任而不采取行动，你将一事无成。如果你发觉自己走上了错误的道路，要敢于承认错误，敢于把错误的决定改成正确的决定，是一个人的管理者能力和智慧的标志，也是走向成功的一种象征。

同样，要对自己的工作有义务感，例如：

①对自己的任何行动都要充满自信。做事不要拖拉，不要拐弯抹角，那样只能使你白白浪费精力而于事无补。

②收集事实，下定决心，要以完全相信自己是正确的心愿发布你的命令。

③要重新检查你做出的决定，以便确定它们是不是正确和及时。

④分析别人做出的决定，如果你不能同意，你就要确认一下你不同意的理由是否是正确的。

⑤要通过研究别人的行动以及吸取他们成功或失败的教训来拓宽自己的视野。

⑥要心情愉快地承担起自己的全部责任。

⑦去做你不敢做的事情，从而得到做那件事的能力。

你或许不会拥有这么完美的管理者的素质，但只要你提高自己的综合素质，一分钟内改变管理的弱点就不再是空想，你就能够在管理者的位置上跳出最成功的舞蹈。

你必须知道经理的角色

你是否真正理解经理的全部角色？如果你不了解经理人的所有职能，你如何成为一名能够称职的、能够迅速找出问题之所在的经理人呢？

我们在这里所讲的“经理”，是指一个正式组织或组织单位的主要负责人，拥有正式的权力和职位。至于“角色”，就像著名学者明茨伯格在《管理工作的本质》一书中所解释的：“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用到管理学里来的。角色就是属于一定职责或地位的一套有条理的行为。”惟有清楚地了解经理的角色，才能迅速地改变作为管理者的弱点。

总经理们并不像人们通常认为的那种职能进行分工行事，即只从事计划、组织、协调和控制工作，而是还进行许多别的工作。经理要担任下列的角色：

(1) 名义首脑角色

这是经理所担任的最基本和最简单的角色。经理由于其正式权威，是一个组织的象征，很多时候必须履行许多这类性质的职责。这些职责中有些是例行公事，有些则是带有鼓舞人心的性质，但无疑全都是涉及人际关系的活动，而没有一项涉及重大的信息处理或决策。在某些情况下，经理的参与是法律所要求的，如签署某些文件；在另一些情况下，经理的参与被认为是一种社

会的需要，如主持某些事情或仪式，以便增加其意义和分量。

(2) 领导者角色

经理作为一个组织的正式长官，要负责对下属进行激励和引导，包括对下属中的聘用、培训、评价、报酬、提升、表扬、批评、干预以至解雇。组织的基调通常是由经理来确定的，而企业是否成功则决定于经理向企业注入了多少力量和远见，领导者角色的重要目的是把组织成员的个人需要同组织目标结合起来，以便促进有效的作业。这通常也是经理最重要的职能。

(3) 联络者角色

与联络者的角色相关的是经理同他所领导的组织以外的无数个人和团体维持关系的重要网络。经理通过各种正式的和非正式的渠道来建立和维持本组织同外界的联系。这些渠道有：参加外部的各种会议，参加各种社会活动和公共事务，与其他组织的经理互相访问或互通信息，同政府和其他机构的人员进行各种正式和非正式的交往等。这样，经理就能为其组织和本人获得各种相关信息和利益。联络者的角色是如此重要，以至于许多经理人把大量的时间放在扮演这一角色的活动上了。

(4) 信息接受者角色

经理一般通过内部业务、外部事件、分析报告等渠道获取信息，值得一提的是，各种压力也是信息的来源，如下属的申请和外界人士的要求，董事的意见和社会机构的质询等。作为一个经理人，你必须成为整个公司里信息接受最快、接受量最多的人物，使你能快速做出正确的决策。

(5) 信息传播者角色

信息传播者的角色指的是经理把外部信息传播给他的组织，把内部信息从一位下属传播给另一位下属。信息可分为有关事实的信息和有关价值标准的信息。经理向下属传播有关事实的信息或有关价值的信息，使下属了解情况，便于对他们的日常工作和决策的制定进行引导。信息传播者角色同授权问题有密切关系。因为，要把处理某些事务的职务委托给下属，就必须把处理该事务的有关信息传播给下属。

(6) 发言人角色

经理的信息传播者角色所面向的是组织内部，而其发言人角色则面向外部，把本组织的信息向组织周围的环境传播。经理作为正式的权威，被外界要求代表其组织来讲话；他作为组织的神经中枢，也拥有信息来这样做。经理的发言人角色要求他把信息传递给对组织有着重要影响的那一批人以及组织之外的公众。经理必须向他们传递有关本组织的计划、政策和成果的信息。此外，他只有把自己的信息同他所联系的人共享，才能维持他的联系网络。基于这两种理由，经理的信息必须是及时的。经理为了有效地代表组织说话，并获得组织以外的人的尊重，必须表明他所掌握的有关本组织和周围环境的信息是直至最近一分钟的最新情况。

在发言人的角色中，经理被要求在他所从事的行业中是一位专家。由于他的地位和所掌握的信息，经理的确也拥有他那行业中的许多知识，称得上是一个专家。因此，组织以外的各种人往往就他那行业中的一些问题征求他的意见。传播专业方面的信息显然只是总经理工作中的一小部分，可以看成是他那发言人角色

的一个部分。但是，也有人把发言人角色中经理作为本行业专家而出现的那一部分角色单独列为专家角色。

(7)企业家角色

经理的企业家角色是经理在其职权范围内充当本组织许多变革的发起者和设计者。企业家这个术语是从经济学家那里借用来的，但对企业家的职能赋予更为广阔的涵义。经济学家称之为企业家的人，强调的是开创一个新的组织的工作；而在这里，强调的是同现有的（以及新的）组织中，与有组织的变革有关的全部管理工作，也就是六十秒改变管理过程中所涉及的最重要的职能。

企业家角色的活动开始于视察工作，寻找各种机会和问题。当发现了一个问题或机会以后，如果经理认为有必要采取行动来改进他的组织的目前状况，就开始了决策的设计阶段。

(8)故障排除者角色

经理的企业家角色把注意力集中于导致组织变革的自愿行动，而经理的故障排除者角色则处理非自愿的情况以及其中含有不能控制的因素的变革。这两种角色代表着决策连续统一体中的两个极端，但在其间存在着一个不太明确的领域，而且同个人的判断和看法也有关系。经理在“解决问题”时，可能是对一种不太严重的故障做出反应，但他也可能认为是他自愿地采取行动来避免一次严重故障，这在很大程度上取决于个人的看法和判断。

在故障的排除中，时机是极为重要的。故障很少在例行的信息流程（如报告）中被发觉，而通常采取“紧急情报”的形式由发现故障的人上报给经理。经理则一般把排除故障置于较其他绝大多数活动都优先的地位。他重新安排自己的工作日程，全力投入

故障排除工作，以期早日解决，并争取主动性优势。

(9) 资源分配者角色

经理是资源的分配者，他首先要安排好自己的时间。经理的时间本身就是组织中最宝贵的资源之一。更重要的是，经理的时间安排决定着他的组织的利益，并把组织的优先顺序付之实施。然后要做的是安排工作，即为其组织建立工作制度——要做些什么事，谁去做，通过什么机构去做，等等。这类决策涉及基本的资源分配，实质上就是安排他的下属的工作。这是一种重要的资源分配形式。最后，要对重要决定的实施进行事先批准，这样他就可以对资源的分配维持连续的控制。

(10) 谈判者角色

公司不时地要同其他组织或个人进行重大的、非程式化的谈判，这种谈判通常是由经理带队进行的，这就是经理的谈判者角色。经理之所以参加这些重大的谈判是由于他是名义首脑，他的参加能增加谈判的可信性；作为发言人，他对外代表着他那组织的信息和价值标准；而最重要的是，作为资源分配者，他有权支配组织的资源，谈判就是当场的资源交易，要求参加谈判的各种人有足够的权力来支配各种资源并迅速做出决定。

上面十种角色可以归纳为三类，即人际关系方面的角色，信息联系方面的角色，决策方面的角色。其实，观察经理的实际活动是很有意义的。工作有效的经理在分析自己的活动时，可以同经理的基本角色相对照，把基本角色当作一份核对清单，用来发现自己工作中的疏忽。

总经理是企业的总指挥，他的能力如何，直接影响着企业的

发展。实际上，一个总经理就像一个乐队的指挥一样，当每一种乐器各自为政地演奏时很吵闹，但通过指挥者的努力洞察及领导就能将其配合成为有生命的乐章。但是，指挥的人手中是有作曲家所做的乐谱的，指挥者仅是解释乐谱的人而已。总经理则不然，他既是作曲家，又是指挥者。这一特殊的身份就要求总经理在企业的经营管理活动中明确自己所扮演的角色。总经理的角色到底是什么呢？十个角色中，如果某些角色相对地被忽视了，则整个工作无法达到尽善尽美，如果您详细地观察您扮演的那些角色，将有助于找出您投入各角色的时间比例，从此也许可以调整一个您所担当各种角色的时间分配，以求得到最佳的组合效果。

脚踏实地走向梦想

要当好管理者，必须要做到长计划、细步骤、精安排，这样才能真正搞好管理工作。制订长远规划，是确定一个远大的发展目标。这个目标要定得高一些，这样，你的员工才会有动力和压力，使他们的潜能得以充分地发挥出来。做生意，无“梦”不富，要敢于设想。拿破仑说：“不想当将军的士兵，不是好士兵。”那么，你也可以说：“不想做大生意的商人，不是出色的商人。”当然，目标也不能定得太高，脱离实际，否则，看不到实现目标的希望，会让大家都泄气。最好是能将总目标具体化，并分解成小目标或阶段性目标，使大家每前进一步，都能体验到成功和胜利的喜悦。

要全面系统地分析实现既定目标的有利条件和不利因素，或者说，存在哪些方面的机会与威胁。然后，依据上面的分析，确定实现既定目标的具体方案。那些选择起点高、规模大、投资多、周期较长的行业的商家，因为面临的风险也较大，掉头改行又不容易，所以，尤其要认真搞好长远规划工作。

如果是创办一个公司，则更应重视制订公司的长期经营计划。有句话说得好：“只为今天而生者，必迎灭亡的明天。”只有有一个长期的发展计划，才能将现阶段的经营变为一个连贯的有机整体。如何制定长期经营计划，方法很多，但一般来说，总

离不开以下几个步骤：

第一步，确立经营观念，设定公司目标。这一步的关键在于不仅要把经营观念或信条确定下来，而且要使其具体化，将总目标分解细化，使其成为指导各部分业务工作的方针和努力的方向。

第二步，进行预测。不管管理者的主观意向如何，公司实际上是为客观环境所包围。公司如果忽略了对客观环境的分析预测，长期发展计划则不啻为沙上建塔，空中造楼。

第三步，构想经营计划概要。经营计划是根据公司的“主观意向”和所处的客观环境而加以确定的。为了实现经营公司的目标，必须突破客观环境的限制。为此，必须决定用何种手段和如何实现公司目标的计划体系。这一决定是建立在个别计划与期间(阶段)计划基础上的。

第四步，设立个别计划。也就是确定各个部门的具体计划，如技术部门的产品研制计划，财务部门的资金计划，生产部门的盈利计划等。

第五步，设立期间(阶段)计划。重要的一点是要认识到：“计划的本质在于选择。”

第六步，编制预算。以预算形式表现出来的经营计划即可交付具体实施。

除了要制订长期规划之外，管理者还需有一整套具体而详尽的日常安排实施方法。一般来说，至少有五个时间是要安排具体方法的，这就是：每日、每周、每月、每季、每年之末的计划。

(1)每日之末。拟订一个要在明天达到的成果和进行的主要活

动的简要提纲，按重要程序顺序排列，把重要项目编上号码。这将有助于明白醒来之时知道今天该干什么，先干什么。

(2) 每周之末。在每周的最后一个工作日之末，花点时间检查一下本周的主要活动，同上次计划的成果进行比较，找出可以改进之处，拟订出下周各项主要工作的提纲。若无重大变故，也可拟订出下周每天要达到的一项或几项主要目标。

(3) 每月之末。总结本月的重大事件，并拟订出下个月要达到的一些主要目标，可以计划出下月的每一周你要达到哪一项主要目标。

(4) 每季之末。检查本季成果，同预期计划比较，确定补救措施和改进方案，确定下季每月工作要点，确定一些重要的比率和反映工作业绩的主要数字，观察、分析公司的发展趋势是否对路，制定相应对策方案。

(5) 每年之末。用一定的时间检查本年的重大事件，分析自己的成功与失败之处，然后按季度列出下一年度每月工作的主要目标。