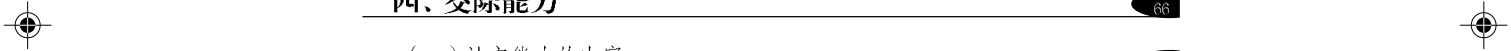




目 录 Content

人力资源经理与企业家

第一章 企业家基本能力分析	1
一、组织能力	1
（一）企业家驾驭全局的能力	1
（二）工作指导与管理方法	3
（三）有效的员工激励	8
（四）组织管理	9
二、决策能力	26



（一）决策的概念	28
（二）程序化决策和非程序化决策	32
（三）决策的行为	35
（四）风险决策的方法	40
三、协调能力	44
（一）协调技巧	45
（二）沟通联络	48
四、交际能力	66
（一）社交能力的内容	66
（二）社交技巧	68
五、表达能力	69
（一）表达能力的含义	69
（二）口头表达能力	69
（三）文字表达能力	73
六、预测能力	75
（一）领会预测的含义	75
（二）掌握预测工作的程序	76
（三）了解预测的种类	77
（四）运用科学的预测方法	80
（五）选择预测方法应考虑的因素	87





七、创新能力	88
(一) 创造能力概述	88
(二) 创造方法	94
八、自我管理能力	112
(一) 自我评估	112
(二) 自我完善	116
(三) 自我管理	117
经典制度	119

第二章 企业家心理素质训练	129
一、训练自信心理	129
(一) 自我肯定的含义	129
(二) 自我肯定的表达方法	130
(三) 自我肯定的使用时机	130
(四) 坚定者的特质	130
(五) 软弱者的特质	131
二、规划目标心理	131
(一) 规划与目标	131
(二) 规划的重要性与紧迫性	132





（三）帕累托原理	132
（四）一般查核表	133
（五）特定查核表	133
（六）挂图或日志	134
（七）脑力激活与角色扮演情景模拟	134
三、去除防卫心理	135
（一）防卫心理的产生	135
（二）防卫机构的功用	135
（三）自我防御的缺陷	137
（四）如何减低防御	137
四、把握情绪心理	139
（一）理念与情绪	139
（二）去除非理性想法	139
（三）理性思考的内涵	141
五、强化交流心理	142
（一）语言交流三要素	142
（二）“我”信息的沟通	143
六、加强沟通心理	145
（一）沟通和有效的沟通	145
（二）沟通在技巧上的分类	146



(三) 沟通技巧模式

147

第三章 企业家观念意识培养

151

一、战略观念

151

二、科学决策观念

152

三、危机感观念

153

四、时效观念

155

五、信息观念

157

第四章 企业家激励机制

159

一、借鉴日本企业家的激励机制

159

(一) 法律制度约束问题

160

(二) 经营绩效影响升迁

160

(三) 报酬与绩效密切相关

161

二、建立现代企业激励机制

162

(一) 企业家激励机制

162

(二) 建立现代企业激励机制

166



第五章 知识经济时代的人力资源经理	171
一、企业进入智力资本竞争时代	171
二、智力资本经营竞争	173
三、人事经理肩负着企业的使命	175
(一) 18 世纪初以前的阶段	176
(二) 18 世纪中叶——19 世纪中叶	176
(三) 19 世纪末——20 世纪初	177
(四) 20 世纪初叶——第二次世界大战前	177
(五) 第二次世界大战以后	178
四、人事经理主导 21 世纪的企业	178
(一) 竞争压力	179
(二) 技术创新	179
(三) 价值观的提升	179
(四) 人口结构老化	179
(五) 人事经理目标	180
案例：IBM 人事经理责任	184



第一章

企业家基本 能力分析

一、组织能力

(一)企业家驾驭全局的能力

企业的生存与发展，企业家是主要的，有时甚至是决定性的因素。相同的企业，相同的环境条件，因为有不同的企业家，企业的经营情况就会出现明显的差别。企业的经营决策正确与否，直接影响着企业的生存与发展。企业的决策是掌握在企业家手上，企业家的能力高低，就直接影响着每项决策的准确程度。成功的企业家，一般具有多方面的能力。首要的一个素质条件，就是企业家必须具备驾驭全局的能力。能否驾驭全局，关键是企业家属何种类型的企业家。一般说来，具有全局能力的企业家有以下一些特点：

1. 企业家虽不是个“全才”，但必须是一个“通才”

只有具备“全能型”的企业家能力，才能在企业建立起“全能型”的管理体制。具有“全能型”能力的企业家，对企业经营中各项重大问题，能调动全企业的内部力量，做出正确的决策和促进决策按预期目标实施。这样的企业家在处理各方面问题时能够通盘考虑，不会偏倚，不会优柔寡断。

2. 企业家应当是一位经营人才

这不仅具有经营管理的经验，而且要善于应变和创造，精于核算和观察分析，是一位理论与实践结合的优良者。只有经营管理不行，光有实践经验也不行；只有理论和实践结合还不够，尚需善于应变和创造。

3. 企业家应具有较高的决策能力

成功的企业家兼有经济学家的思维，组织家的才干，科学家的技术，战略家的眼光，勇于和决断才能。如果没有这些才能，必然是盲目拍板或优柔寡断，甚至总是摇头没主意。要具备较高的决策能力，其核心就是科学决策。科学决策是企业的生死攸关大事，这要求企业家必须具有丰富的科学决策才能。科学决策才能不但表现在上述的综合能力上，还表现在企业家的企业家艺术上，善于将丰富的科学综合能力 and 企业家艺术有机结合，在复杂纷乱的事物中善于抓住最本质的东西，弄清因果关系，临机作出准确的决策。

4. 善于知人用人，能调动各类人的积极性和创造性

成功是力量的体现，企业的力量有人的因素。人的力量是靠有效的组织而得到的，故古人有说：“举大事者必以人为本。”一个企业在大体相同的客观环境和主观素质条件下，决定组织力量强弱的关键，在于这个组织中是否有一个足智多谋的企业家。美国钢铁公司的创始人卡内基，原来是一个对钢铁生产和销售一窍不通的小工。后来他立志从事钢铁事业，经过长期不懈努力，组织了一个近29位专家的智囊团，为他在各方面出谋献策，解决生产和经营中的各类问题，推动了卡内基的事业迅速发展，终于使他的公司成为世界最大的钢铁企业，卡内基本人也成为世界著名的企业家，被喻为美国的“钢铁之父”。卡内基

总结他的成功时说：“我的工作是不断激发智囊人物和技术人员，向他们提供最佳的服务而已。”

知识并不就是力量，只有把知识组织起来，并且很好地得到运用，才能产生力量。成功的企业家应是善于组织力量的人。组织力量从三方面着眼，一是从企业外部招聘人才，二是从企业内部选拔和培养人才，三是设法把企业人员力量激发出来。

5. 善于掌握公共关系学，有良好的人际关系

企业经营活动中，必定同社会各方面有关系。以正当的方法、正当的手段、正当的途径与各有关单位建立良好的关系，对促进企业经营决策活动的成功是有利的。这既可提高企业的知名度，亦可提高企业的经济效益，甚至可乘势借力达到经营目标。

6. 必须具备较高的思想政治觉悟和良好的品德

这样才能在经营决策中方向明确，贯彻执行国家的方针政策。否则，本事多大，也会出问题。

(二) 工作指导与管理方法

1. 做好指导与管理工作的要求

指导与管理工作的实质是处理人际关系，即对人的因素进行管理，而这些问题都涉及到组织中的人，所以了解这一点，对企业家进行各项管理工作能够提供有益的帮助。

(1) 不断鼓舞人们的士气

企业家要经常地、反复地向下属宣传和帮助他们不断理解组织目标。这项工作如能有效，就能引起下属的热情、忠诚、信心和献身精神，即使面临极大的困难，也会始终全心全意地支持他们所信赖的企业家的各项工作，从而促进目标的实现。这不是一个满足个人需要的问题。有人将这种支持解释为觉悟。

但另一方面，还在于企业家自己首先有坚定地实现目标的信念，有坚持不懈的精神，有百折不挠的意志，并把自己的信念、精神和意志体现在行为上，从而产生强大的影响力，对组织中全体人员施加影响。这就要求他们必须不断地向人们解释组织目标，使人们不断地、深入地加以理解，从而始终保持高涨的士气，使组织充满活力。这就是人们通常所认为的，作为一个有效的企业家应该具有的魅力。几乎没有人能否认企业家这一应具有的特殊魅力对企业家工作的价值。

（2）把握人们的工作目的，了解人们变化着的期望

工作就是指为完成某一目标所做的努力。人们为什么要在有组织的单位中工作呢？理由之一，必然是视之为谋生的手段。一方面，人们需要用收入去购买生活必需品，以及满足其他的需要，这就要求人们去工作，要求得到一个提供收入的职业；但另一方面，确实有些人并不是为收入而工作，而是为了享受取得成就和人际交往的乐趣，或是什么别的原因。企业家必须要把握住人们不同的工作目的，并在可能的情况下，尽力提供各种条件，用这些方法来调节人们的心理，使每个人都能为有效地和高效率地完成组织目标而积极工作。

实践表明，人们一旦进入组织，其工作目的以及个人需求也会发生各种变化，企业家就必须了解人们变化着的期望。对不同时间、不同条件下工作的人们，采用不同的激励方式，并不断地创造或形成一种环境，以引起和促使人们对激励作用发生反应。人们对激励的反应程度，与不同的企业家方式所形成的环境有很大关系。这种关系不单单是指人们的工作环境和组织环境影响着激励，而且也包括人们的心理环境。作为企业家，在进行企业家工作时，仅仅懂得激励理论、激励因素和方法是远远不够的，关键在于能否把这些理论应用到具体的人和环境中去。企业家的首要任务就是设计和维持一个良好的环境，让激励因素发挥最好的作用。任何工作方法都是因人而异的。

（3）注意社会环境对人的影响

人们在组织内工作，不只是与组织中的人发生关系，而且也要与社会环境发生关系。这些影响可能有积极作用，也可能有消极作用，从而可能使人们产生超越组织界限的需要。企业家想要时刻都按照人们的要求和愿望，来安排他们与其他人共同劳动是有一定困难的。但是，企业家至少应该认识到这些需要。对大多数人来说，使自己具有一个交际、交谈、友谊等的社会环境是非常实际的。因此，在不影响组织工作而能满足这些需要的限度内，就应该尽量使人们获得满足。也有一些喜欢独处的人，对于他们，企业家在安排工作及工作地点时，尽量把与他人的接触减低到最小限度还是可能的。当然，这不一定是组织所必须做的事情，但假如企业家不重视社会环境的作用，不去满足下属的社会需求，他们就会疏远自己的组织，而转向或投身于其他组织。这必然会影响组织内的士气，影响目标的实现。同时，也会给企业家自己产生烦恼、丧失信心和不安情绪，同样会给企业家工作造成障碍。

如果组织中的人们把对社会影响所产生的需求，转向于非正式组织，希望非正式组织中得到满足的话，这将会影响企业家权力的实施，也可能导致与非正式组织的对立，从而使管理工作难以正常进行。非正式组织的存在实际上就是个人的社会需要的反映。

（4）进行合理安排

企业家应设法创造一种内部环境，以促使下级全力以赴地工作。鉴于人的个性特征对人的工作态度会有影响，所以在建立各种工作程序时，就应当把人们关心自己在工作岗位上将发生什么这一态度考虑进去。因此，选拔、考评和晋升过程，应该和个人的才能联系在一起，薪金和津贴应该和职责联系在一起；训练应针对个人的情况和学习的需要；委派工作则应考虑个人的能力；那些想负责的人就应让他们负责；那些不想负责的人就不要让他负责。如果设想所有的下属都会尽力的发挥自己的全部能力，这显然是不实际的。但是，在我们对人的了解过程中就会发现，人们是能够受命于企业家的。同时，许多人，特别

是有一定才能的人，都希望自己能比周围一般的人担负更重要的责任或任务。如果企业家不能给他们提供挑战性的任务，他们就会感到非常失望，其积极性就会受到挫伤。因此，最好的方法当然是根据他们的能力和才智，给予他们更艰巨一点的，但经过他们的努力又能够完成的任务。

上述这些要求，并不是指导与管理工作的全部要求。但在指导与管理过程中，作为企业家，如果不认真考虑这些问题，那是会影响指导与管理的效果的。

综上所述，对于执行指导与管理工作的要求，可以概括为一句话，即“通过三个方面，达到一个目的”。三个方面是：（1）畅通组织内外的沟通联络渠道；（2）运用适宜的激励措施与方法；（3）不断改进和完善企业家作风和企业家方法。一个目的就是：创造一个有利于实现组织目标的氛围（其中包括组织风气、员工士气、企业文化等）。

2. 指导与管理工作的基本原理

同其他管理职能一样，指导与管理工作也有其一般规律，从中可以概括出以下基本原理。

（1）指明目标原理。这一原理可以表述为：使人充分理解组织的目标和任务，是指导与管理工作的的重要组成部分；这一工作越是有效，就越能使组织成员了解其组织的目标，明确自己的职责，从而为实现组织目标作出自己的贡献也越大。同时也可相应地更好地满足组织成员的个人需求。

（2）协调目标原理。这一原理可以表述为：个人目标与组织目标若能取得协调一致，人们的行为就会趋向统一，从而实现组织目标并取得效果。

从根本上说，对下级的指导和企业家就是要使人们尽可能地为组织作出贡献。如果个人和组织的目标相辅相成，如果大家都能信心十足、满腔热情、团结一致地去工作，就能够最有效地实现这些目标。人们参加工作是为了满足个人的某些需要，这些需要并不完全同组织目标相一致，但是，完全可以并且能够使个人与组织的利益协调一致和相互补充。所以，在指导和企业家下级时，

企业家必须要注意利用个人的需要动机去实现集体目标。在阐明计划和委派任务时，协调个人与组织的目标，使人们能够发挥出忘我的献身精神，这将会使管理工作更为顺利。

(3) 命令一致性原理。这一原理可以表述为：企业家在实现目标的过程中下达的各种命令越是一致，个人在执行命令中发生的矛盾就会越小，企业家与非企业家双方对最终成果的责任感也就越大。

在组织工作中已提出统一指挥原理，强调的是一个人越是完全地只接受一个上级的企业家，在上下级之间发生的矛盾就会越少，上下级之间互相抵触的指示就会越少，从而使下级对其工作的责任感就会越强。很明显，这与命令一致性原理有相似之处。人们只有在受同一个上级的指导下，才能最好地按企业家的指示办事。然而，有时候为了提高一个组织或部门的全面工作效率，确实需要多方面指挥，并且按照管理宽度，一个企业家在完成一项工作任务时，同时指挥着几个下属，这就必须强调命令的一致性。这就是要体现出所做的一切工作都是为了组织目标的实现这一精神。不允许因为下级部门或个人的不同而不同，更不能“朝令夕改”，使下级部门或人员无所适从，造成工作秩序混乱，从而影响目标的实现和给下属造成心理上的不愉快或不满。

(4) 直接管理原理。这一原理可以表述为：企业家同下级的直接接触越多，所掌握的各种情况就会越准确，从而使指导与管理工作更加有效。

尽管一个企业家有可能使用一些客观的方法，来评价和纠正下级的活动以保证计划的完成，但这不能代替企业家与下级之间面对面的接触。这不仅因为人们喜欢亲身感受到上级对他们本人及其工作的关心，而且，客观地说，作为企业家若不经亲身体会，则永远不能充分地掌握所需要的全部情况。通过当面的接触，企业家往往能够用更好的方法对下级进行指导，同下级交换意见，特别是能够听取下级的意见或建议，以及体会存在的各种问题，从而更有效地采用适宜的工作方法。

(5) 沟通联络原理。这一原理可以表述为：企业家与下属之间越是有效地、准确地、及时地沟通联络，整个组织就越是成为一个真正的整体。

管理过程中所出现的大量的信息情报，包括组织外的信息情报，企业家必须自己或组织他人进行整理、分析，从而了解组织内外的动态与变化。进行沟通联络，就是为了适应变化和保持组织的稳定。所以，沟通联络是指导与管理工作的重要手段。没有沟通，组织就无法进行任何活动。也正是通过沟通联络，企业家才能向全体成员包括对环境施加个人的影响力，从而促使目标得以实现。

(6) 激励原理。这一原理可以表述为：企业家越是能够了解下属的需求和愿望并给予合理满足，就越能够调动下属的积极性，使之能为实现组织目标作出自觉的贡献。

由于激励不是一个简单的因果关系，因此企业家对所采用的激励方案评价估计得越仔细，越是从随机制宜的观点来认识，越是把它与整个管理体制有机地结合起来，则激励方案的效果也将会越好。组织成员对受到的激励所作出的反应取决于他们的个性、对报酬和任务的看法与期望，以及他们所处的组织环境。因此，只笼统地去确定人们的需要，并以此建立对下属的激励方法，这往往是不能奏效的。必须充分地认识人，分析其个性特征以及心理动机和需求，必须考虑在一定的时间、一定的条件下的多种因素的交互作用，不可把激励看做是一种与其他因素无关的、独立可行的方法。

(三)有效的员工激励

激励本来是心理学的概念，就其本质来讲，它是表示某种动机所产生的原因，即发生某种行为的动机是如何产生的？在什么环境中产生？同样一个人，为何有时工作积极肯干、干劲冲天；有时心灰意懒，甚至消极怠工？把激励这个概念引进到管理中，则赋予了新的含义。也就是说，激励是一种精神力量或状态，起加强、激发和推动作用，并且指导和引导行为指向目标。企业家不仅要研究某种动机是如何产生的，同时要研究如何促使被管理的对象产生某种特

定的动机，如何引导他拿出自己的全部力量来为实现某一目标而努力奋斗。在指导与管理工作中，激励被视为重要的方法。目的就在于结合人力，运用技术，达到既有统一意志，又有个人心情舒畅，从而达到组织目标的实现。

（四）组织管理

一个组织事业的成败，也就是能否实现既定的目标，关键在于企业家。企业家必须掌握有关领导行为、领导作风的理论，具有良好的企业家素养和企业家艺术，才能更好地做好管理工作。

1. 研究管理理论

与其他管理职能一样，指导与管理工作的有其一般规律。20 世纪 30 年代以来，人们对于企业家及其效能问题，有各种各样的解释或理论，内容十分丰富。但总的说来还有待整理和提高。在西方国家有很多学者从不同角度研究了关于企业家的理论。有研究企业家个性特征的；有研究企业家行为的；也有研究企业家环境对企业家方式的作用的。大体上来说，按提出理论的时间先后顺序，现有的有关企业家的理论可以分为三大类：a. 性格理论；b. 行为方式理论；c. 权变（或情境）理论。

（1）性格理论

长期以来，西方国家的管理学者们，一直把企业家的各种个人性格和特征作为描述和预测其企业家成效的标准。这种研究试图区分企业家和一般人的不同特点，并以此来解释他们成为企业家的原因，这就是所谓的性格理论，也就是研究怎样的人，才能成为良好的、有效的企业家。

①个性特征的分类。研究人员列举了成百种企业家所应具有个性特征，这些特征大致可以分成以下几类：

- a. 身体特征：包括体力、年龄、身高等。
- b. 背景特征：包括教育、经历、社会地位、社会关系等。

- c.智力特征：包括知识、智商、判断分析能力等。
- d.个性特征：包括热情、自信、独立性、外向、机警、果断等。
- e.与工作有关的特征：包括责任感、首创性、毅力、事业心等。
- f.社会特征：包括指挥能力、合作、声誉、人际关系、老练程度等等。

②美国管理学家吉赛利（Edwin E. Ghiselli）的八种个性特征和五种激励特征。

吉赛利在其《管理才能探索》一书中，研究的8种个性特征和5种激励特征是：

8种个性特征：

- (1)才智：语言与文辞方面的才能；
- (2)首创精神：开拓新方向、创新的愿望；
- (3)督察能力：指导别人的能力；
- (4)自信心：自我评价较高；
- (5)适应性：为下属所亲近；
- (6)决断能力；
- (7)性别（男性或女性）；
- (8)成熟程度。

5种激励特征：

- (1)对工作稳定的需求；
- (2)对金钱奖励的需求；
- (3)对指挥别人的权力需求；
- (4)对自我实现的需求；
- (5)对事业成就的需求。

吉赛利的这些性格的研究，由于有严密的科学性而受到尊重。他的研究结果指出了这些个性特征的相对重要性。下表为他研究的总结。需要说明的是：

(1)才智和自我实现对于取得成功关系重大。(2)指挥别人的权力的概念并不很重要。(3)督察能力基本上是指运用管理职能来指导下级的能力。(4)性别这一特征与管理成功与否没有多大关系。

事实上,性格理论所涉及的身体特征、才智和个性对管理成功的影响不是绝对重要的。其中大多数实际上也只不过是人们对于某一个企业家,特别是一个从事上层企业家工作者的期望。

从1940年以来,这类利用企业家个人性格或个性特征来解释或预测企业家效能的理论,逐渐被人们放弃。

表1-1 吉赛利的个性研究

重 要 性	个 人 特 征
非常重要	督察能力 事业、成就 才智 自我实现 自信 决断能力
比较重要	对工作稳定的需求 适应性 对金钱奖励的需求 成熟程度
最不重要	性别(男性或女性)

2. 行为方式理论

企业家才能与追随企业家的意愿都是以企业家方式为基础的。所以许多人开始从研究企业家的内在特征转移到外在行为上。这就是企业家的行为方式理论。这种理论认为,依据个人行为方式可以对企业家进行最好的分类。然而,至今还没有一个公认的“最好的”分类。因而就有各种各样的分类法,这里只着重介绍几种比较有代表性的理论。

(1)美国管理学家怀特(Ralph K. White)和李皮特(Ronald Lippett)