

目 录Content

职业经理人管理技能之二

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第一章 经理人能力分析     | 1  |
| 一、组织能力          | 1  |
| （一） 经理人的驾驭全局的能力 | 1  |
| （二）工作指导与管理方法    | 3  |
| （三）有效的员工激励      | 8  |
| （四）经理人艺术        | 25 |
| 二、决策能力          | 42 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| （一）决策的概念        | 42  |
| （二）程序化决策和非程序化决策 | 49  |
| （三）决策的行为        | 52  |
| （四）风险决策的方法      | 56  |
| <b>三、协调能力</b>   | 61  |
| （一）协调技巧         | 61  |
| （二）沟通联络         | 62  |
| <b>四、交际能力</b>   | 83  |
| （一）社交能力的内容      | 83  |
| （二）社交技巧         | 84  |
| <b>五、语言能力</b>   | 85  |
| （一）表达能力的含义      | 85  |
| （二）口头表达能力       | 86  |
| （三）文字表达能力       | 89  |
| <b>六、预测能力</b>   | 91  |
| （一）领会预测的含义      | 91  |
| （二）掌握预测工作的程序    | 93  |
| （三）了解预测的种类      | 94  |
| （四）运用科学的预测方法    | 97  |
| <b>七、创新能力</b>   | 107 |

|                 |            |
|-----------------|------------|
| (一) 创造能力概述      | 107        |
| (二) 创造方法        | 112        |
| <b>八、自我管理能力</b> | <b>130</b> |
| (一) 自我评估        | 130        |
| (二) 自我完善        | 134        |
| (三) 自我管理        | 136        |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>第二章 法律与税务的相关议题</b>    | <b>139</b> |
| <b>一、离开现职的法律相关问题</b>     | <b>140</b> |
| (一) 企业机会规范               | 140        |
| (二) 从原先的公司中挖角            | 141        |
| (三) 公司内部资讯的使用            | 142        |
| (四) 保护新事业投资中所创造出的自有资料    | 143        |
| (五) 不与前任雇主共同竞争的义务        | 144        |
| <b>二、选择律师和会计师</b>        | <b>146</b> |
| (一) 选择一位对小型企业之创立有丰富经验的律师 | 146        |
| (二) 选择地方性的小型会计公司         | 147        |
| <b>三、选择企业所要采用的法律型态</b>   | <b>148</b> |
| (一) 企业型态                 | 148        |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| （二）独资公司                       | 148 |
| （三）合伙公司                       | 148 |
| （四）企业                         | 148 |
| （五）小型企业                       | 149 |
| （六）专业型企业和有限合伙公司               | 149 |
| （七）股份有限公司                     | 149 |
| （八）有限合伙公司                     | 150 |
| （九）非营利性事业体                    | 150 |
| （十）选择企业型态                     | 150 |
| （十一）控制权的议题                    | 151 |
| （十二）个人责任的议题                   | 153 |
| <b>四、税务相关议题</b>               | 156 |
| <b>五、行政义务</b>                 | 160 |
| <b>六、为公司命名</b>                | 161 |
| <b>七、与公司创立者之期初投资相关的潜在税务陷阱</b> | 163 |
| <b>八、与股东、董事成员及合伙人协商合约</b>     | 166 |
| （一）协商雇用条款                     | 166 |
| （二）协商股权的异动                    | 167 |
| （三）转移股权予第三者                   | 167 |
| （四）因所有权人的死亡而产生的股权移转           | 167 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| （五）雇用合约终止时的股份分配        | 169 |
| （六）协商公司获利的分配           | 171 |
| （七）协商股份的买回             | 171 |
| <b>九、雇用员工上的法律和税务议题</b> | 172 |
| （一）身为公司受托人的员工义务        | 172 |
| （二）禁止雇用歧视的法律           | 173 |
| （三）其他雇用的相关法令           | 174 |
| （四）雇用约定                | 175 |
| （五）协商雇用条件              | 175 |
| （六）协商员工义务              | 176 |
| （七）协商员工入股              | 176 |
| （八）提供员工股票选择权           | 177 |
| <b>十、保险</b>            | 178 |
| （一）财产保险                | 179 |
| （二）责任保险                | 179 |
| （三）关键员工的人寿保险           | 179 |
| （四）事业中断保险              | 179 |
| （五）给员工的团体险、失能险和健康保险    | 180 |
| <b>十一、筹资</b>           | 180 |
| （一）贷款                  | 181 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| （二）抵押权                  | 181 |
| （三）税的影响                 | 182 |
| （四）将公司有偿证券出售给外界投资者的法律议题 | 183 |

# 第一章 经理人能力分析

## 一、组织能力

### （一）经理人驾驭全局的能力

企业的生存与发展，经理人是主要的，有时甚至是决定性的因素。相同的企业，相同的环境条件，因为有不同的经理人，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经理人手上，经理人的能力高低，就直接影响着每项决策的准确程度。成功的企业经理人，一般具有多方面的能力。首要的一个素质条件，就是经理人必须具备驾驭全局的能力。能否驾驭全局，关键是经理人属何种类型的

经理人。一般说来，有经理人全局能力的经理人具有以下一些特点：

1. 经理人虽不是个“全才”，但必须是一个“通才”，而不是个专才或偏才。

只有具备“全能型”的经理人能力，才能在企业建立起“全能型”的管理体制。具有“全能型”能力的经理人，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。这样的经理人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. 经理人应当是一位经营人才，其“全能型”的重点是经营管理才能。

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. 经理人应具有较高的决策能力。

成功的经理人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，勇于决断的才能。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，这要求经理人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，还表现在经理人的经理人艺术上，善于将丰富的科学综合能力和经理人艺术有机结合，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经理人。美国钢铁公司的创始人卡耐基，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，推动了卡耐基的事业迅速发展，终于使他的公司成为世界最大的钢铁企业，卡耐基本人也成为世界著名的企业家，被喻为美国的“钢铁之父”。卡耐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。成功的经理人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。

此外，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，对经理人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。

经理人要经常地、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经理人的各项工作，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，还在于经理人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，作为一个有效的经理人应该具有的魅力。几乎没有人能否认经理人这一应具有的特殊魅力对经理人工作的价值。

#### （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。经理人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，经理人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，与不同的经理人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。作为经理人，在进行工作时，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。经理人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。经理人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，经理人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，经理人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，但假如经理人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，也会给经理人自己产生烦恼、丧失信心和不安情绪，同样会给经理人工作造成障碍。

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，希望在非正式组织中得到满足的话，这将会影响经理人权力的实施，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。

经理人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。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。如果经理人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，作为经理人，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不断改进和完善经理人作风和经理人方法。一个目的是：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，对下级的指导和经理人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，在指导和经理人下级时，

经理人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：经理人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，经理人与被经理人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经理人，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，才能最好地按经理人的指示办事。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，一个经理人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：经理人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。

尽管一个经理人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，但这不能代替经理人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，作为经理人若不经身体会，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，经理人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：经理人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，经理人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，经理人才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：经理人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，因此经理人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。经理人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，达到既统一意志，又个人心情舒畅，从而达到组织目标的实现。

### 1. 认识“人”

指导与管理工作是针对人而言，首先要正确地认识人。马克思说过：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，实际上，它是一切社会关系的总和。”对人的认识包括对人本身的特性，即人性的认识和对人所处的环境特性的认识，即客观存在的周围环境。这里主要论述对人的认识，即“人性”的假设。

#### (1) “经济人”的假设

“经济人”又称为“理性—经济人”也称为实利人。这种假设起源于享乐主义，再经19世纪合理主义的影响而形成。此假设认为，人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的利益，工作动机是为了获得经济报酬。美国管理学家麦格雷戈在他所著的《企业的人性面》一书中，提出了两种对立的管理理论，其中，X理论就是对“经济人”假设的概括。其基本观点如下：

- ①多数人十分懒惰，他们总想方设法逃避工作。
- ②多数人没有雄心大志，不愿负任何责任，而甘心情愿受别人指导。
- ③多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的方法，才能迫使他们为达到组织的目标而工作。
- ④多数人干工作都是为了满足基本的需要，只有金钱和地位才能鼓励他们工作。
- ⑤人大致可以划分为两类，多数人都是符合上述设想的人；另一类是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应担当管理的责任。

基于这种假设所引出的管理方式是，组织应以经济报酬来使人们服从和作出绩效；并应以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工，其管理的重点在于提高效率，完成任务。其管理特征是订立各种严格的工作规范，加强各种法

规和管制。为了提高士气则用金钱刺激，同时对消极怠工者严厉惩罚，即采取“胡萝卜加大棒”政策。泰罗制就是“经济人”观点的典型代表。

这种假设实质上是早已被驳斥的遗传决定论的人性观。把人划分成多数的被经理人和少数的经理人，代表了自由资本主义向垄断资本主义过渡的早期阶段的管理。这种假设和X理论虽然已经过时，但对管理并非全无启发意义。各国经济体制不同，分配制度也不同，有的侧重于精神鼓励，有的侧重于经济刺激。有的经理人以为只要多花钱，就能调动积极性，其实结果并非如此。因此，了解“经济人”的假设，可以从反面提醒我们管理人员应改正错误的管理方式和方法。

#### （2）“社会人”的假设

霍桑试验研究的最大意义在于，它使大家注意到：社会性需求的满足往往比经济上的报酬更能激励人们。人们在长期的社会生活中发现，只有在顾全群体利益时，个人利益才能得到保障。“社会人”的基本假设就是：

①从根本上说，人是由社会需求而引起工作的动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感。

②工业革命与工业合理化的结果，使工作本身失去了意义，因此只能从工作上的社会关系去寻求意义。

③员工对同事们的社会影响力，比对经理人所给予的经济诱因及控制更为重视。

④员工的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变。

此假设得出的管理方式与根据“经济人”的假设得出的管理方式完全不同。他们强调除了应注意工作目标（指标）的完成外，更应注意从事此项工作的人们们的要求。不应只注意指挥、监督等，而更应重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感和体认。不应只注意对个人的奖励，应提倡集体奖励制度。这种假设无疑比前一个假设进了一步，但我们必须认识到，在不同社会制度的

社会中，人们的社会需求有区别。因而不能不认识到这种假设的虚伪性的一面，同时也要借鉴合理的部分。

### （3）“自我实现的人”的假设

“自我实现的人”是美国管理学家、心理学家马斯洛提出的。所谓自我实现指的是，“人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。”这就是说，人们除了上述的社会需求之外，还有一种想充分运用自己的各种能力，发挥自己自身潜力的欲望。

① Y 理论。麦格雷戈总结并归纳了马斯洛与其他类似的观点，相对于 X 理论，提出了 Y 理论。

a. 一般人都是勤奋的，如果环境条件有利，工作就如同游戏或休息一样自然。

b. 控制和惩罚不是实现组织目标的惟一手段。人们在执行任务中能够自我指导和自我控制。

c. 在适当条件下，一般人不仅会接受某种职责，而且还会主动寻求职责。

d. 大多数人而不是少数人，在解决组织的困难问题时，都能发挥出高度的想象力、聪明才智和创造性。

e. 有自我满足和自我实现需求的人往往以达到组织目标作为自己致力于实现目标的最大报酬。

f. 在现代社会条件下，一般人的智能潜力只得到了一部分的发挥。

② X 理论。X 理论认为，组织的目标与其所属成员的个人目标是相矛盾的。因而这种理论主要利用权威作为指挥和控制的手段。而 Y 理论认为，只要人们被说服去接受组织任务，也就是说，一个组织的经理人若能把工作安排得比较富有意义或挑战性，能使组织的成员认为能够以从事这一工作而引以自豪，或者以实现组织的目标而得到自我满足，就不需要组织的其他特别激励，而且组