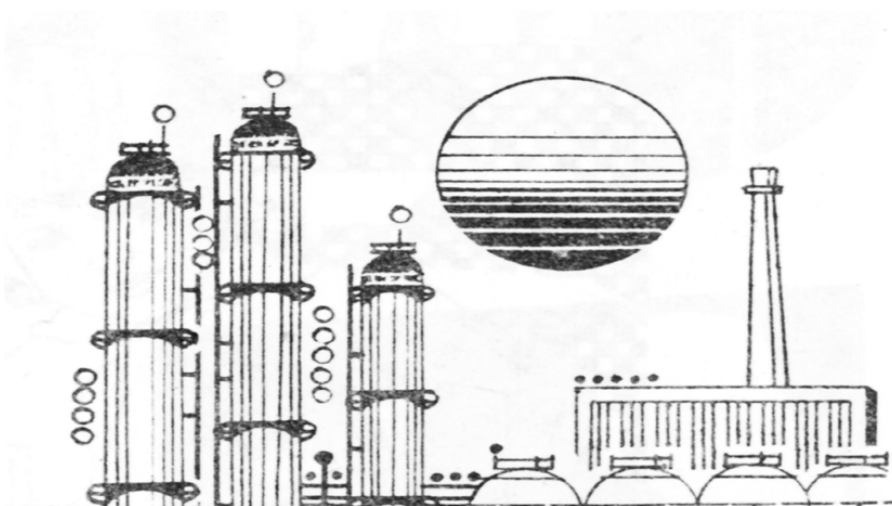


现代经理手册（六）

马敏 主编



目 录

现代经理的能力素质	1
一、现代经理能力素质的作用	1
二、现代经理能力素质的构成	3
三、现代经理能力素质的锻炼与培养	16
现代经理的语言能力	21
现代经理的战略决策能力	41
一、企业经营战略的概念及其产生	41
二、战略管理过程	45
三、竞争战略	53
四、关键性问题分析	54
五、关键因素分析	60
现代经理的应变与危机处理能力	64
一、现代经理与突发事件和危机	64
二、应变艺术与领导艺术	68
三、意料之中与意料之外	72
四、缓解矛盾，变害为利	75
五、处理突发事件的原则	78
六、现代经理领导艺术与应变素质	81
现代经理的用人能力	92
一、现代经理目标靠别人来实现	92
二、“动员支持”——普遍适用的原则	95
三、普遍原则与特殊手段——动员手段种种	97
四、“谁赢得智力谁就是胜利者”	106
五、产出大于投入的秘密	110
现代经理信息处理能力	114
一、信息收集	114

二、信息收集要术	120
四、信息整理技巧	133

现代经理的能力素质

一、现代经理能力素质的作用

现代现代经理不仅需要具有良好的身体素质、心理素质、道德品质素养，而且还需要具备良好的能力素质。

在道德品质等条件相同的情况下，现代经理的能力素质的高低，则直接关系到现代经理的工作效率、工作业绩的优劣。领导才能优秀的现代经理，便能够运筹帷幄，从全局上把握正确的方向；疏通、协调好各种关系；大胆创新、锐意改革；通过语言感召力，使群众一呼百应，各方面的管理井井有条，富有效率和生机；其领导业绩便也十分明显、突出。而那些才能平庸的现代经理，可以说是“无能的好人”。他对工作全局把握不住，主攻方向不明；或人际关系疏通、协调不力，使人员“内耗”严重，积极性调动不够；或语言缺乏感召力，不能鼓舞、鞭策群众。这些人整天忙忙碌碌，哪里有事到哪里，但是忙不出什么效果，甚至急得象一团乱麻，越忙越理越乱。

现代经理具有较高的领导才能，主要有以下几个方面的作用：

提高领导工作的效率

具有较高才能的现代经理，他们一般具有较高的战略头脑、分析判断能力、决策能力，就能根据现实工作复杂多变的具体情况，抓住其主要矛盾、主要问题；制

定出正确的工作主攻方向。按照这个方向，把关键的工作抓好，其他工作也就顺理成章地好解决了。这样便可以以较少的人力、物力、财力，达到较好的预期效果，提高效率。而那些在战略头脑、分析判断能力、决策能力方面欠缺的现代经理，或在纷芸复杂的多头工作中，难以找准其主要环节，确定主攻目标，搞“四面出击”；或者找错主攻方向，迂回作战，花费了许多的人力、物力、财力，还达不到理想的工作效果。这样，工作效率势必很低。

有助于树立现代经理威望，赢得更多的支持者

现代经理威望的树立，不仅与其政治素养、道德品质有密切的联系，而且与其能力素质也直接相关。那些政治素养、道德品质较好，而能力素质差的“无能的好人”，是难以树立其领导威望的。

成功的现代经理在领导过程中表现出了超群的领导才能，能得到上司的赏识和信任；受到下属的佩服、拥护。这样，现代经理的威望就会逐步树立起来。

赢得了上司的信任和赏识，下属的敬佩和拥护，在工作中，自然就会一呼百应，大家愿意心悦诚服地在你的领导下前进，这样，支持者就会越多。否则，缺乏能力的现代经理，工作业绩不佳，上司不太满意；而下属总觉得自己的能力比他还强，不愿意在他的领导下工作。无能者领导有能者，自然就树立不起领导的威望，而且也不能赢得更多的支持者。

减少工作中的矛盾和阻力

具有较高才能的现代经理，善于巧妙地解决问题，使可能遇到的矛盾和阻力，减少到最低限度。他们运用其较高的统帅能力，善于抓住事物的主要矛盾。解决好

主要矛盾，其他次要矛盾随之而瓦解或减少了。正确地处理局部与整体，个人与集体之间的矛盾，使局部服从整体，个人服从集体。运用其疏通、协调能力，处理好各种人际关系上出现的矛盾，创造一个良好的工作氛围；运用其高超的语言表达能力，统一人们的思想，做好人们的思想工作；运用其灵活的应变能力，在突然出现矛盾和阻力时，采取灵活的对策，化险为夷。反之，才能低的现代经理，不具备或不完全具备这些才能，便不能够处理好各种关系，各种问题，以减少矛盾和阻力。有时这些现代经理还会因为处置不当，而无端“制造”或增加不必要的矛盾和阻力。

增加社会效益和经济效益

一切领导活动的最终效果，都要通过获得的社会效益和经济效益来衡量。才能高的现代经理，往往能以较小的代价，去获得较大的社会效益和经济效益；而才能低的现代经理却恰恰相反，经常一次又一次地付“学费”，却难于获得明显的社会效益和经济效益，有时甚至赔本。

二、现代经理能力素质的构成

纵横捭阖的统帅能力

一个现代经理无论职务高低，总是负责一定部门的工作，需要组织一定的人力、物力和财力，为达到一定的目标而努力，因此，作为一个现代经理必须具备统帅才能。

1. 统帅全局的战略头脑

许多著名的资产阶级政治家、军事家也很有战略眼光，英国著名的资产阶级政治家温斯顿·邱吉尔就是一

位。在第二次世界大战中，面对希特勒德国的严峻的军事威胁，首相张伯伦相信希特勒的政治谎言，采用绥靖政策，步步退让，终使德国一再得逞其侵略野心。而邱吉尔则看到了希特勒的侵占欧洲，乃至整个世界的阴谋，大声疾呼主张对德积极作战。在日益严峻的形势下，邱吉尔以其统帅全局的战略眼光，一向以反共著称的他，主张联合苏联化敌为盟友，他说：“在过去二十五年中，没有哪一个人象我这样始终如一的反对共产主义，凡是我过去说过的话，我一个字也不想收回，但是，在此刻正在展开的景象面前，所有这一切都变得黯然失色了……”，“我们要给予俄国和俄国人以一切可能的援助。”

2. 多谋善断

现代经理决策水平的高低取决于自身的修养，为了提高决策水平，现代经理要树立不断创新的思想，克服因循守旧，墨守成规的思想；要有渊博的学识，不仅要有哲学、经济学、政治学、法律和管理学知识，还要努力掌握现代科学的方法论，如系统论、信息论和控制论等。当然，现代现代经理需要更多的依靠智囊团，但是专家的意见不能代替领导人的决策。因为正确的决策不但要智囊团的多谋，更要靠现代经理的善断。现代经理多谋善断，必须具有：

(1)分析、判断能力。分析、判断能力是对事物本质属性以及事物之间的内在联系的深刻揭示能力。现代经理掌握这种能力，有助于在纷繁复杂的各种事物中，透过现象看本质，抓住主要矛盾、运用创造性思维方法，进行科学的归纳、概括、判断和分析，举一反三，触类旁通，找出解决问题的关键所在。就能在一大堆急于要

办的工作中，分清孰重孰轻，哪些需要自己去办，哪些需要交给下属去办；就能够有助于在错综复杂的人际关系中，准确地判断各个层次，各个类别的人员个体和群体的德才情况、思想态度和相互关系，然后区别情况，分别调动他们的积极性和主动性。分析、判断能力还有助于使现代经理遵循事物的发展规律，预测到未来事物的发展变化状况，并据此分析、判断自己所在单位、自己所做的工作，在整个宏观布局上的位置，以及与时代和社会潮流的关系，从而作出相应的正确决策。

(2)决策能力。决策能力是决定领导活动采取哪一种最有效的方式的决断能力。

需要有选择最佳方案的决策能力，决策就是方案择优。不过，这个选择不是简单地在是非之间挑选，而往往是在一种方案不一定全优于他种方案的情况下进行。科学决策必须建立在对多种方案对比择优的基础上，这就是要求现代经理具有方案对比择优的能力。

需要有风险决策的精神。客观情况是复杂多变的，现实生活中，现代经理常常遇到的是一些不确定型、风险型的决策，这就要求现代经理有敢想敢干、敢冒风险的精神。

要有当机立断的决策魄力。“当断不断，反受其乱”。决策往往是在一定的时间和地点内进行，错过一定的时间和地点，最佳方案可能成为最差方案。

美国第三十四任总统、世界反法西斯战争的杰出统帅、五星上将艾森豪威尔在1944年6月6日在诺曼底登陆战前夜，表现出了非凡的当机立断的决策魄力，使诺曼底登陆战役取得辉煌胜利，对于打败德国法西斯起了决定性的作用。登陆前夕，天气情况恶劣，一直下着大

雨，气象学家也不能完全有把握说6月6日就能转晴。如果天气不转晴，那么空降兵将无法着陆，将会使整个登陆计划失败，使50多万士兵面临牺牲的危险，在众多的将领都表示迟疑不决的时候，艾森豪威尔当机立断，决定6月6日举行登陆，并赢得了胜利。

当机立断的决策魄力是领导必备的能力。现代经理善于当机立断，敏捷的思维，才能在复杂多变的情况下，措置自如。现代社会是信息社会，信息瞬息万变，机会稍纵即逝，就更需要现代领导善于抓住机遇，当机立断，取得成功。当然，当机立断是在正确的分析、判断基础上的，不能是毫无根据，没有条件的冲动、莽撞行为。

3. 知人善任

知人善任，就是不仅要善于发现人才，还要善于用人。要用其所长，避其所短。汉高祖刘邦说过一句名言：夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如张良；连百万之众，战必克，攻必取，吾不如韩信；抚百姓，筹军饷，不绝粮道者，吾不如萧何；吾能用之，所以能得天下。可见知人善任是何等重要。

(1) 善于慧眼识英才。发现和培养人才，不能求全责备，因为“金无足赤，人无完人”。南北战争时的总统林肯任命格兰特将军为总司令，只看他有运筹帷幄、决胜千里的能力，并不计较他那嗜酒贪杯的毛病。“有大略者不问其短，有厚德者不非小疵，”是识别人才的重要原则，要做到这一点需要有大公无私的精神，从民族和国家的全局出发，坚持任人唯贤的路线。

(2) 善于因材施教。领导在发现人才时，还要善于用人，要用其所长，避其所短。一个人是学术上的权威，善于搞研究，分配到科研单位才能发挥作用。而如果让

他们去当什么长，也许发挥不了他的作用；如果一个人有管理才能，就应当去担任具体工作。学非所用，用非所学，都会造成人才的浪费。现代经理做到善任，才能使人才的聪明才智充分发挥出来。

由此可见，一位成功的现代经理，不仅要具有慧眼识英才的能力，而且还要能因材施教。如果不能因材施教，“铖两百千钧”，便是对人才的浪费。

4. “运筹帷幄之中，决胜千里之外”

组织指挥能力，是现代经理重要才能之一。是为了获得理想的社会效益和经济效益，对被管理的客体实行有效管理和控制的能力。它包括两层含义。其一是“管理”，即熟悉运用各种组织形式，如集权结构、分权结构、矩阵结构、系统结构等，并善于运用组织的力量协调各方面的人力、物力、财力，使其达到动态上的综合平衡，从而获得最佳的社会效益和经济效益。其二是“控制”，即采取有效的控制手段，使被管理的客体（人、事、物）按照现代经理的意图，沿着指定的方向发展运动，最后取得预期的结果。

现代经理的组织指挥能力，主要表现在用人授权和遥控指挥两个方面。一个现代经理，能够合理地使用手下的人才，使他们“人尽其才，才尽其用”，变成自己的手的延伸、脚的延伸、腿的延伸、耳的延伸，甚至是大脑的延伸，那么这个现代经理一定会成为一个运筹帷幄、决胜千里的优秀的领导人才。同时，一个现代经理，不仅能够将手下的各类人才“撒”出去，放手让他们去工作，“各尽其能，各司其职”，而且能够采取有效的控制手段，对他们的行为方向、行为方式和行为效果实行有效的“遥控”，必要时还可以随时将他们“收回来”。那

么，这个现代经理一定会成为一个牢牢控制、支配和驾驭全局的核心人物，他就是一个在本地区，本单位具有强大凝聚力和吸附力的“内核”。

百折不挠的意志能力

“政治的较量，就是意志的较量”，意志是一种特殊的能力。

在心理学中，意志是指人善于控制自己的行为，善于动员自身的力量去战胜客观困难。意志是人的心理活动，它反映在有意识的有目的的行为上。

世界上，矛盾无处不在，无时不有。我们办任何事情都是为了解决矛盾。矛盾伴随着困难。所以，困难在我们办事情、处理问题时也是无处不在，无时不有的。因此，意志与现代经理和领导工作是寸步不离，形影相随的伙伴。

随机应变的行为能力

应变能力，是一种根据不断发展变化的主客观条件，随时调整领导行为的难能可贵的能力。是复杂的现代领导活动对现代经理的素质提出的一条起码的要求，也是确保领导活动获得圆满成功的一个先决条件。

具有应变能力的领导人才，不例行公事，不因循守旧，不墨守成规，能够从表面“平静”中及时发现新情况、新问题，从中探索新路子，总结新经验，对改革中遇到新事物、新工作，能够倾听各方面的意图，认真分析，勇于开拓，大胆提出新设想、新方案；对已取得的成绩，不满足、不陶醉，能够在取得成绩的时候，不得意忘形，能透过成绩找差距、挖隐患，百尺竿头，更进一步。

现代经理在工作的过程中，要根据事物的发展变化

的审时度势地作出机智果断的应变，在当今世界，事物各方面的发展日新月异，千姿百态。但就其和领导活动的关系而言，归纳起来，主要是两种情况：其一是变化尚未偏离领导活动的前进方向的阶段；其二变化明显偏离领导活动的前进方向的第一阶段。

对于第一阶段的变化，一般无需对原决策方案作根本性的变动，只需要适当地对方案作某些局部的调整，以适应变化的环境。

但是，对于发生阶段的变化，就需要进行审慎的斟酌，对原先的决策作较大的改动，甚至“推倒重来”。一个优秀的领导人才，其非凡的应变能力，往往就表现在对一些复杂的“突发事件”和“非规范问题”的果断处理上。从复杂的计划的修定，到生死攸关的政治斗争的处置；从微妙的外事活动的安排，到举足轻重的经济谈判；都需要有机智的应变能力。随机应变的能力，能使现代经理在纷繁复杂的领导活动中，有意识地使领导行为和决策方案与客观环境相适应。但是，“应变”必在不抛弃原则的前提下，根据客观事物的不断变化而提供的一切可能条件，尽可能采取科学灵活的“应变”对策，做到“你变我也变”，从而最终达到预定的目标。无原则的灵活“应变”，是圆滑世故、虚伪的政客玩弄的伎俩。现代现代经理的应变能力，是建立在科学判断基础上的原则性和灵活性的高度统一，在确知无法达到预定目标时能果断地“刹车”，及时转移工作重点；在确知再坚持一下就会取得胜利时，能够顶住压力，排除各方面的干扰，不惜一切代价去争取胜利；在已实现预定计划时，能适时地提出新的可能达到的目标，鼓励大伙向新的高度挺进；在发现被现代经理和作用对象（即客观环境）的

情况发生变化,按照预定决策方案难以实现原来计划时,能够审时度势,急中生智,临场作出新的最佳决策,将领导活动继续引向胜利。

游刃有余的协调能力

疏通、协调能力,主要是指妥善处理与上级、同级和下级之间的人际关系的能力,工作中现代经理需要同这三者各种各样的人打交道,而这些人的身份、地位、交往需求、心理状况和掌管的工作性质是不尽相同的。现代经理能否与他们友好相处,互相配合,协调一致。使上下级相互沟通,同级相互信任,劲往一处使,直接关系到领导工作的成败。现实中的领导活动中,现代经理都需要花很多的时间和精力来处理各种复杂的人际关系。

用来妥善处理与上级、同级和下级之间人际关系的疏通、协调能力。我们认为,概括起来,主要是把握好四个环节。

1. 尊重

每一个人都有被别人尊重的欲望,尊重是对一个人的品格、行为、能力的一种肯定和信任。尊重别人也是一个人优良品质的表现,包括尊重别人的人格、言论、举止、习惯等等。尊重是相互的,只有尊重别人,别人才会尊重你。相互尊重是疏通、协调各种人际关系最重要的一环。只有相互尊重,才能打消对方的疑虑,博得对方的信任。工作中,无论是和上级、同级还是下级接触,都必须尽力尊重对方,这是取得对方信任、帮助和支持的前提。

尊重上级,获得上级的信任和理解,避免和上级产生“心理屏障”,有效地协调上下级关系,是上级愿意积

极帮助和支持下属工作的重要前提。尊重上级，首先表现在“服从”上，对于上级交办的工作要不折不扣的完成；对于上级提出的意见，即使你认为有所不妥，也应该用适当的方式说明，不能阳奉阴为；自己所作的决策的工作要尽量向上级汇报，让上级知道，不能处处“架空”上级。要让上级感到，在大政方针上，下属和其保持一致，工作大胆，既站在微观位置，考虑本职工作，又站在宏观位置，替领导出点子，想办法。

尊重同级表现在相互配合，相互信任。在工作上分清职责，掌握分寸，不争权夺利，不相互推诿责任；相互配合，不相互无原则指责，甚至相互拆台；严以律己，宽以待人，多看别人的长处，少看短处，对自己多看短处，少看长处。

尊重下级表现在支持下级和肯定下级的工作。对下级的意见和建议要认真听取、采纳；对下级所取得的成绩要及时肯定；尊重下级的劳动，对下级的工作要给予支持。

2. 了解

所谓了解，就是应该尽可能周详地了解上级、同级和下级的长处和短处，并在工作中，扬其所长，避其所短。这是使对方避免感到“为难”，并能更加有效地给予帮助和支持的重要一环。

了解上级，就是要了解上级在宏观上和整体上的指导思想 and 战略意图，以及与自己在微观和局部上的指导思想和意图上的差异；了解上级的工作方式和生活习惯，扬其长，避其短。

了解同级，表现在工作上要相互沟通信息，协调一致。

了解下级，便是要了解下级的工作需要得到什么帮助和支持；了解下级的心理特征和情绪变化，以利于调动其积极性。

3. 给予

在工作中，按对方最希望的方式，给予对方所希望获得的支持、帮助、信任……是很重要的。

上级最希望下级圆满完成自己交办的工作任务；同级最希望互相之间建立起一种携手并进的融洽关系，在亲密无间的友好气氛中进行良性竞争；而下级最希望获得的是上级的“信任”，在困难时刻的有力支持，受到挫折时的热情鼓励，以及取得成绩后的及时奖励。

4. 索取

任何领导人才，也不可能单枪匹马去开拓新局面。他必须尽可能取得上级、同级和下级的支持、帮助和合作。这就是说需要“索取”。

在争取上级支持时，不能随意、盲目地向上级提出这样那样的非份要求，要了解上级能够提供什么，愿意提供什么，切忌强人所难，招之被动；在与同级要求配合时，要看这种配合是否给同级带来麻烦，是否是同级力所能及的；要求下级完成任务时，要弄清下级可能遇到哪些困难，单凭他的力量是否能顺利完成。

左右逢源的语言表达能力

语言表达能力是现代经理的一项重要能力，也是一种基本功。语言能力反映人的思维能力、社交能力、以及性格、风度。现代经理在工作中主持会议、制定政策、文件，上传下达工作指令，接待来访，参加社交活动，发表演讲和个别交谈……都需要语言表达能力。

现代经理的语言能力主要表现在语言的分量、语言

的逻辑性和语言的幽默感三个方面。语言的分量是由词意和态度两因素构成。词意是指语言的本意，态度是指表达时的轻重缓急和所持的表情、情绪。语言的词意要求语言能准确的表达思想，不要词不达意，废话连篇。现代经理需要注意语言分量，贬意的语言分量过重，容易令人伤心，背上思想包袱；如果过轻，则达不到启发人、震动人、教育人的目的。反过来，褒意的语言过重，容易使人骄傲自满；过轻则对人起不到鼓舞作用，也许会令人失望。

现代经理语言的逻辑性，就是要使语言严谨、有条有理，无懈可击、令人信服，要做到前后呼应，因果联系紧密，这样就能紧扣听众的心弦；否则，就会显得罗嗦，冗长，言之无物，东扯西拉，令人乏味。

语言的幽默感，能使现代经理更好地团结群众，造成亲松、愉快的气氛，促进与被现代经理的思想，感情的交流，使群众更容易接受自己的观点、主张和思想意图。同时也有助于改善现代经理自己的形象。

语言表达能力分为口头语言表达能力和书面语言表达能力。

口头表达能力，也就是口才，就是将自己的思想、观点、意见、建议运用最生动、最有效的表达方式传递给听者，对听者产生最理想的影响效果的一种能力。现代经理的口头表达能力，主要包括：在各种会议上的演讲能力；对不同对象的说服能力，以及面对复杂情况应付各种“对手”的答辩能力。

在新闻传播日益先进的现代信息社会，各级现代经理都有可能随时遇到记者的采访；都要在必要的会议和必要的场合发表演说；在各种社会活动中，随时有可能

主动或被动地答辩一些问题，现代经理的口才就表现出其重要性。

文字表达能力就是将自己的实践经验和决策思想，运用文字表达方式，使其系统化、科学化、条理化的一种能力。文字表达能力是现代经理必须具备的一种能力素质，古今中外，杰出的领导人才都具有优秀的文字表达能力。

作为现代现代经理更需要优秀的书面表达能力，现实生活中有一些领导在缺乏书面表达能力，凡事都由秘书代劳，这样使自己的领导潜力得不到进一步的发挥。而那些具有良好的书面表达能力，善于总结经验，使自己的决策思想条理化、系统化、规范化的现代经理将脱颖而出。

扎实全面的技术能力

专业技术能力是指掌握一定的专业技术知识，并运用这些知识去解决领导实践中遇到的专业技术难题的一种能力。

在现代领导活动中，领导人才为了应付各种复杂的局面，必须掌握一定的专业技术知识，尤其是在实行社会主义市场经济，世界科技日新月异的今天，现代经理的专业技术知识更为重要。

历史上，因为现代经理的专业技术知识缺乏而导致决策上失误的例子不胜枚举，发人深思。

70年代，埃及兴建阿斯旺水坝。水坝的建设竣工，给埃及人带来了廉价的电力，控制了水旱灾害，灌溉了农田，给埃及的工农业生产、经济建设带来了许多好处。但是，由于有关部门领导人缺乏保持生态平衡的专业技术知识，在这个至关重要的问题上，未作好周全的决策，