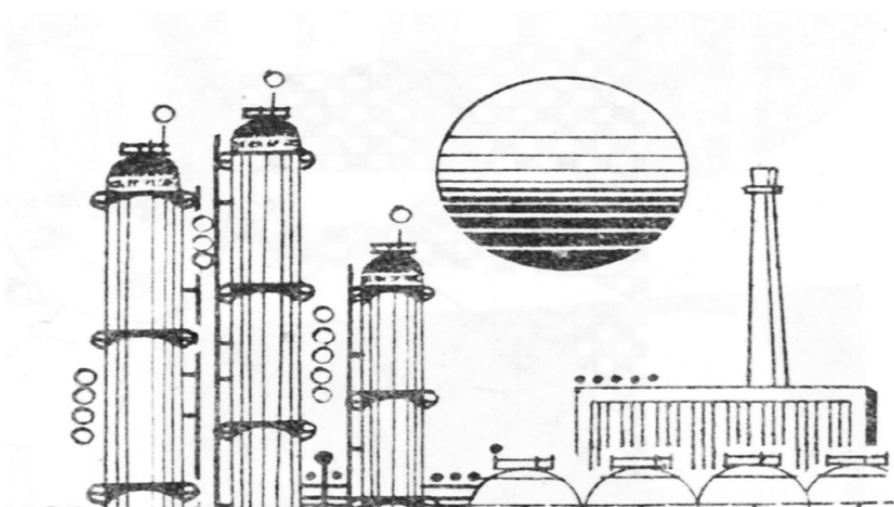


现代经理手册（四）

马敏 主编



目 录

现代经理的心理完善	1
一、训练自信心理	1
二、规划目标心理	8
三、去除防卫心理	15
四、把握情绪心理	19
五、强化交流心理	27
六、有限沟通的心理	40
现代经理的经济知识	46
一、经济学知识	46
二、需求分析与估计	60
三、生产决策分析	76
四、生产决策分析	94
五、风险决策分析	101
六、成本利润分析	106
七、市场结构与企业行为	123
现代经理的交往礼仪	129
一、介绍	129
二、交谈	134
三、会见	136

现代经理的心理完善

一、训练自信心理

自我肯定的含义

与别人建立开放、真诚、直接和适当的沟通行为，就是自我肯定的行为。

自我肯定的行为可以增加一个人选择的自由度。当一个人拥有选择的自由时，自尊自重的感受会取代压抑、委屈或愤怒等伤害人的情感。

在讨论自我肯定时，十分强调一个人是否自尊自重。以真诚的方式表达自己，得到自尊与自重的感受，同时也能尊重别人，才是自我肯定的真谛。我们可以在生活中学习自我肯定的行为，以便有效地处理人际关系。

自我肯定的表达方法

简单地说，自我肯定是：坚定的原则与温和的表达。在行动上可分成四个动作：

- (1)描述情境；
- (2)表达情绪；
- (3)提出意见；
- (4)征询讨论。

在自我肯定的行为中，非口语部分包含：目光温和的接触、脸部表情放松、声调坚定平稳、说话流利、保持适当距离、姿势适中、语气肯定。在口语部分包含：练习说“不行”、“不要”、“我不喜欢”，以平稳的方式叙

述自己的感受与意见，并学习事实、感受、期望、讨论四者兼具的表达方式。

自我肯定的使用时机

- (1)有人请你帮忙，你心中乐意，却不知怎么拒绝时；
- (2)有求于人，又不知从何开口时；
- (3)经常一个人埋头苦干，不愿意求人帮忙时。

坚定者的特质

- (1)温和，但不羞怯：因为他对自己有信心，重视自己的价值；
- (2)坚持，但不顽固：因为他认为重要的原则，即使在家人或外人的压力之下也不退却；
- (3)关怀，因为他重视别人的权益；
- (4)表达清楚，声调、姿势、态度都能配合决心，让别人清楚感受到他所要表达的内容；
- (5)勇敢，因为他有自信，不会畏惧压力或嘲笑；
- (6)满意，因为他能在环境中保持他的权益，且不去侵犯别人的权益，双方都满足；
- (7)有自我价值感，透过与人平等的交往，自己能由别人的尊重中更重视自己为“人”的价值。

软弱者的特质

- (1)行为退缩，宁愿躲在人群中，经常不愿与别人的眼神接触。
- (2)被伤害被欺负，因为不善于维护自己，不但别人轻易地侵犯他，有时也无意中引导别人来占他的便宜；
- (3)听从别人的决定，由于他不看重自己，所以很容易放弃自己的想法，觉得别人的意见比较高明；
- (4)表达含糊，因为他不敢争取自己的利益，即使表达了他的需要，也常含混不明；

(5) 压抑感觉 ,因为他不敢把自己的意见或需求表达出来 ,老把它往肚子里吞 ;

(6) 不喜欢自己 ,因为他觉得自己比别人差劲 ;

(7) 否定自己的价值 ,因为他看轻自己 ,认为自己是
没有能力、没有用的人。

哈佛头脑体操

自我训练

1. 程序

(1) 训练员询问成员 , 怎样才算自我肯定的人? 摘要
写在海报纸上。

(2) 说明坚定者与软弱者的特质 , 请成员三人一小组
讨论其影响。

(3) 说明妨碍自我肯定的内在恐惧 , 请成员三人一小
组填表 , 并分享填写内容。

(4) 说明反应类型表 , 请成员阅读资料(之二)的情
境 , 并填入自己的反应 , 三人小组讨论并核对反应类别。

(5) 说明权利的意义与重要性 , 请成员填写“ 我有哪
些权利 ”, 三人小组分享 , 并推派一人报告填写的内容。

(6) 三人小组讨论、练习资料的例子 , 训练员检核成
员是否确实了解自我肯定行为的做法。

(7) 请成员回想自己在生活中有哪些不能自我肯定
的行为 , 填入资料(之五) , 并斟酌自我肯定反应的行为 ,
由三人小组讨论 , 直到满意为止。

(8) 团体统整 , 训练员检核成员不能自我肯定的行
为 , 进行讨论或演练。

2. 注意事项

(1) 训练员于活动中应多联系 , 例如成员间相似的软
弱点、权利与成就 , 须以客观的角度观察 , 不能自我肯

定的原因是否来自文化、角色或社会阶层，引发成员信任、开放的气氛，促成行动改变的意愿。

(2)注意传统规范所造成的不能自我肯定行为，不必急于要求成员改变，让成员体验这些规范与他的关系，协助成员了解这些规范对他的意义与影响。

(3)三人小组于活动开始即成立，全部活动组内人员不变动，以增加安全感，组成三人小组时，训练员可鼓励成员，主动邀请自己关心的组员。

3.资料

[之一] 妨碍自我肯定的内在恐惧

1.害怕伤了别人的感情

例：

2.害怕被拒绝

例：

3.害怕失败

例：

4.害怕被伤害

例：

5.害怕有经济困难

例：

[之二] 分辨你的行为反应模式

1.情境

你正搭高速列车到纽约途中，邻座男士抽起烟来，于是空气变得很差，使你难以忍受。在这种情况下，你会如何反应？阅读下面的反应，并找出最接近你自己反应的句子。

2.我的反应是

(1)我觉得生气、愤怒，可是我不会有有什么反应。

(2)我觉得生气、愤怒，而且会用攻击性字眼和声调告诉对方他不应该在车上抽烟。

(3)我觉得生气，但我会用平静的语调告诉他，请他不要在车上抽烟。

(4)我觉得生气、愤怒，但不对他说什么，而是去对乘务员抱怨这个人抽烟，看看她可以做什么。

3. 反应类型

(1)非肯定型。

(2)直接攻击型。

(3)自我肯定型。

(4)间接攻击型。

[之三] 我有哪些权利？

1. 生涯计划与事业选择方面

(1)我有没有权利去要求别人帮助？

(2)我有没有权利决定是否继续进修？

(3)那些对我很重要的选择，我有没有权利不同意父母的意思而自己决定？

(4)我有没有权利不接受别人给我的忠告？

(5)我有没有权利决定如何利用我自己的时间？

2. 人际关系方面

(1)我有没有权利让别人知道我很生气？

(2)我有没有权利选择与谁做朋友，不与谁做朋友？

(3)我有没有权利拒绝人情请托？

(4)与朋友交谈，当不想继续时，我有没有权利停止这个谈话？

(5)我有没有权利请邻座的人不要吸烟？

3. 感情婚姻方面

(1)在男女朋友之间，我有没有权利拒绝对方的亲密

举动？

(2)我有没有权利主动追求我喜欢的异性朋友？

(3)我有没有权利让对方了解我的感觉？

(4)我有没有权利决定自己的终身伴侣？

(5)我有没有权利决定自己什么时候结婚？

[之四]: 自我肯定行为练习

1.主管对部属说：“你必须更努力工作，我们需要的是一个在这个领域中的现代经理，而不是一个跟随者，我实在很怀疑你是不是有这个能力？”

如果你是部属，你是反应是：

请对照“反应型表”，看看你的反应是属于哪一型？

如果不是自我肯定型，请修改成自我肯定型的反应：

2.你排队买票，要看七点的电影。这是一部精采的得奖影片，所以观众很多，排在你前面的人不少，你耽心若是买不到票，又得排两小时等下一场。但这时候，却有人在你面前插队。你的反应是：

请对照“反应类型表”，看看你的反应是属于哪一型？

如果不是自我肯定型，请修改成自我肯定型的反应：

[之五] 我不能自我肯定的行为

请你想一想，在生活中有哪些你觉得不甘心、委屈、挫折或误解的经验？在这些经验中是不是有些你重视的权利被侵犯被压抑了？请把这些经验写下来，并尝试将自我肯定的反应方式写出来。

经验一：

自我肯定的反应：

经验二：

自我肯定的反应：

[之六] 自我肯定量表

姓名：性别：日期：

评分标准：1.从来没有 2.很少 3.偶尔 4.大多是 5.经常是

1.当一个人对你非常不公平时，你是否让他知道？12345

2.你是否容易作决定？12345

3.当别人占了你的位置时，你是否告诉他？12345

4.你是否经常对你的判断有信心？12345

5.你是否能控制你的脾气？12345

6.在讨论或辩论中你是否觉得很容易发表意见？12345

7.通常你是否表达你的感受？12345

8.当你工作时如果有人注意你，你是否不受影响？12345

9.当你和别人说话时，你是否能轻易地注视对方的眼睛？12345

10.你是否易于开口赞美别人？12345

11.你是否因很难对推销售员说不，而买些自己实在不需要

或并不想要的东西？12345

12.当你有充分的理由退货给店方时，你是否迟疑不决？12345

13.在社交场合你是否觉得没有困难去保持交谈？12345

14.你是否觉得别人在言行中很少表示不欢迎你？12345

15.如果有位朋友提出一种无理要求，你能拒绝吗？12345

16.如果有人恭维你，你知道说些什么吗？12345

17.当你和异性谈话时，你是否感到紧张？12345

18.当你生气时是否会严厉地责骂对方？12345

[之七]: 自我肯定量表计分与解释

1.高度自我肯定：分数相加，得分在 77 分以上者，表示非常自我肯定，经常能适当、适时地表露自己的意见与感受。

2.中偏高度自我肯定：分数相加，得分在 52—76 分之间，表示大多数时候能表露自己的意见与感受，但偶尔做不到。

3.中偏低度自我肯定：分数相加，得分在 26—51 分之间，表示偶尔能自我肯定，但大多数时候不能表达自己的意见和感受。

4.低度自我肯定：分数相加，得分在 26 分以下者，表示非常不自我肯定，经常不能表露自己的意见与感受。

二、规划目标心理

规划与目标

规划即是决定如何达成所订目标的过程。根据规划执行，我们即可主动地利用计划，使资源能在控制之中，而不只是被动的反应。有效的规划具备下列正面的结果：

- (1)它使我们能有效地利用资源；
- (2)它使我们能预测问题；
- (3)它使我们将自己的目的传达给他人知道；
- (4)它协助我们评估目标的可行性；
- (5)它协助我们评估实现目标的各种方法；
- (6)它协助我们建立事情的优先顺序；

(7)它减少了急忙应急的需要。

规划的重要性与急迫性

你所选用的技巧，必须能确切地反映出最后目标的重要性和急迫性。也就是说，主要的目标或决策比次要的目标需要更多的规划。因此，我们必须建立目标的优先顺序，特别重要的是要能分辨重要性和急迫性。

当然，考虑优先顺序时，长期性因素也是不可或缺的，否则很可能会演变成只做紧急的事，而忽略了重要的长期目标。重要性和急迫性因素可协助你和上司讨论事情的优先顺序，并确定双方已取得共识，这使你在别人要求你立刻处理某件事时，你能以自我肯定的态度与之进行磋商。

帕累托原理

帕累托(Pareto)是十九世纪意大利的社会学家，他利用图表显示：国家财富的80%掌握在20%的人的手中，这种80%~20%的关系，即是帕累托原理。我们可以从生活中的许多事件得到印证，举例来说：

公司80%的收入是由其全部产品中的20%所赚得的。

生产线上80%的故障，发生在20%的机器上。

80%的员工问题，是由20%的员工所引起的。

事实上，你的问题有80%是由少数几件重要的事情所引起的。利用帕累托原理，你就可以将优先顺序排出来。在维护计划中，哪一部机器应特别注意？哪此产品要特别重视？你的时间应如何投资才最恰当？什么样的投资可以使你的时间与金钱得到最大的回报？哪些部属应该多花点时间和他们讨论等等。

一般查核表

利用什么(What)、何处(Where)、何时(when)、为什

么(why)、谁(who)、如何(how)等疑问代词，我们即可将目标做迅速且有效的规划。举例来说：

- (1)我所要达到的目的是什么(What)？
- (2)我需要什么(What)资源？
- (3)什么时候(When)需要这些资源？
- (4)有谁(Who)可以协助我？
- (5)次要目标是什么(What)？
- (6)哪些地方(Where)需要资源？
- (7)我应该如何(how)组织？
- (8)其他。

上述的一般查核表，大略说明达到整个目标所需的次要目标。此外，它也能以逻辑的顺序，列出所有的次要目标，以显示达成最终结果所需的行动顺序。

当次要目标以连续方式出现时，此种形式的规划更能发挥其功用。

特定查核表

对于有定期性循环目标要达成的人，如果他们有一份为目标所需要的工作检核表，将可省下许多时间，并提高工作效率。下面是商店拜访程序的例子：

- (1)在联络簿上计划拜访；
- (2)整理进行拜访所需的所有装备；
- (3)进入商店并告知抵达；
- (4)检查所有的装置，含清除肮脏、受损、过期的存货，注意已无存货的货品，整理货架，补货等；
- (5)和经理讨论价格差异问题、本周的促销活动等；
- (6)商品促销；
- (7)进行附加的活动，如新材料的提供、额外的展示等；

(8) 订出下次拜访的时间；

(9) 填写联络簿。

挂图或日志

挂图和日志是两项最有用的规划辅助工具。这两个方法都是将计划转变为时间和日期，同时用来监督进度。和甘特图一样，挂图可以显示出哪些区域的资源超载，哪些区域不足。日志则可用来做一段短时间内的详细计划，而且对有效的时间管理而言，日志也是相当重要的，它可提醒我们应该做的事，并避免会议时间互相重叠等等。

脑力激活与角色扮演情景模拟

当我们处理一项问题，需要在思想上有所突破时，首先必须摆脱思想在以往意识型态中的抑制力量，我们所需要的是创造性思考，即开发众人潜在创造力的脑力激活法，不过，若要使脑力激活发挥真正效用，有关脑力激活的一些原则必须要遵守。

(1) 暂停批评，直到所有的构想发表完毕为止；

(2) 愈多愈好，重量不重质，引发更多的点子，就是增加找到真正好意见的机会；

(3) 古怪的创意也无妨，必须能容忍最疯狂的主意，最糟的是每个人什么都不表示；

(4) 串结联合，可以根据别人的点子，予以增删，搭便车以利思想驰骋。

在工作中，我们时常会遭遇一些棘手的状况，规划如何处理状况的方式之一，就是在面对实务的状况之前，事先练习各种不同的方法。最好的方式就是要求某人扮演在真实状况中你必须面对的对象。如此，当你真正面对这个人时，成功的机会就增加了。

哈佛头脑体操

规划目标：造新桥

1. 程序

(1) “造新桥”活动说明。

(2) 合约条件说明。

(3) 介绍设备与审查员(由训练员担任)。

(4) 各组分别围坐于桌前进行讨论,讨论进行至五十分的时候,设备员发给各组成员以下材料:

张索: 每组一张硬纸板,长五十公分,宽十二公分; 石块,按各组所列数目; 胶带一卷; 胶水一支; 剪刀一支; 刀片一支; 五十厘米尺一把。

(5) 建造新桥。各组准备好了之后,在审查员的监督之下,开始造桥。审查员必须审核下列事项:

所费时间; 桥柱间距不得大于一公分; 张索、石块、时间、利润、质量是否与预先估计表所列符合? 记录结果; 评估审美观点,决定是否颁给环境奖金。

(6) 分组讨论

请成员先各自填写讨论纲内容; 派员报告。

(7) 统整

在活动中有什么感受? 有什么启示? 说明有关规划的概念及其与活动目的间的联结。

2. 活动器材

(1) 硬纸板若干张(五十公分×十二公分);

(2) 石块(积木);

(3) 剪刀、胶带、刀片、胶水、尺(五十公分);

(4) 秒表或计时器;

(5) “造新桥”说明(每组一份)。

3. 注意事项

(1) 讨论题纲重点在于让成员体会规划的重要性；

(2) 活动设计重点在于使成员发现 行动之前的规划是成败的关键，如果有些小组造桥的结果与预估一致或与预估相背，请他们说明原因，促成全体学员的学习效果。

(3) 规划说明可利用投影片进行，但须在“造新桥”活动进行之后。活动进行中，训练员不必给予暗示。

(4) 在建造新桥阶段，必须监控，但因为审查员人手不足，故各组须分开进行，此时应减少其他组员观摩，以免造成学习效果，影响评分的公平性。

4. 资料

[之一] “造新桥说明”

这个练习是要成员在限定的预算之下，设计及建造一座桥，如果小组成员希望建造一座即经济又实惠的桥，其目标必须明确，计划必须周详。

1. 指南

你们是由当地公司聘请的一组专案小组，必须提出建造康定桥的构图。桥下的湍流有 45 厘米，造桥的原因是桥断了。

工程研究的结果发现：造桥失败的最大原因是因为河床无法支撑桥墩，因此，新桥必须直接横跨河的两岸。

由于康定桥的地点偏远，因此两端支撑桥身所需的大石，得由邻近的采石场供给。张索及其他的必要材料如胶带、涂料等，则免费提供。

2. 设计

你将有一个小时的时间来进行状况评估，并且告诉设备员关于你在合约内所提及的建构的细节。

一小时的时间将到的时候，所有的材料都会准备齐

全。你可以在这个规划阶段试试材料，但不准做任何的组合。

3. 建造

你们小组的造桥设计，建造的时间将受到严密的控制。

(4) 评估

小组讨论计划与建造进行的方式，将由审查员于工程完成后进行评估。

[之二] 合约条件

1. 材料

张索 (mm) 所需高度 (mm)

4501003.000.000

4601103.100.000

4701203.250.000

4801303.350.000

4901403.800.000

5001504.100.000

2. 样式

在张索的两端各有一倾斜面，倾斜面的长与宽，必须和横跨的张索一样。倾斜面必须由一系列的桥柱支撑，桥柱的间距不得超过 10 厘米。

环境奖金：所造之桥最符合审美观点的小组，将得到一笔五万元的额外奖金，桥的建造成果则由审查员评定。

3. 成本

(1) 土地：由康定桥委员会捐献；

(2) 张索：免费供给，但数量由设备员决定；

(3) 劳工给付：每分钟二十万元；

(4)建筑材料：工程开始之前所采购基石，每块五万元，开工之后所采购的基石，每块十万元。未使用的石块可以退还设备员，每块回收价二万五千元。

4. 质量

桥一旦造成之后，即由审查员进行审查。未符合标准的桥，将没有任何的酬劳。有关桥可容忍的坚固程度的有关问题，也将提供给审查员。

三、去除防卫心理

防卫心理的产生

弗洛伊德的人格理论认为人有三个我：本我(ID)、自我(EGO)和超我(SUPEREGO)。本我是欲望我，遵循享乐原则，属于生理或生物性的低层次的我；自我是主宰我，遵循原则，在个体的需要和外在环境的限制之间取得平衡，并以有效的方式应付现实问题。超我是道德我，遵循道德原则，按照良心及规范的标准行事，属于精神面的高层次的我；

三个我基本上是彼此相对而不协调的，因此人格结构本身即隐含着冲突性，当本我的欲望与超我的理性产生极大的矛盾，超过自我所能负荷的强度时，个体即产生焦虑、不安，有时候这种冲动与不安会被个体压入潜意识中，而影响个体的行为，或者个体借着防卸机构，得到调整。

我们都期待自己能勇敢地面对问题，理性地寻求解决的方法，经过深思熟虑后，采取最有效的行动，不过我们有些行为可能受到潜意识动机的影响，而采取了无效的方式来面对问题，防御机构即是其中之一。