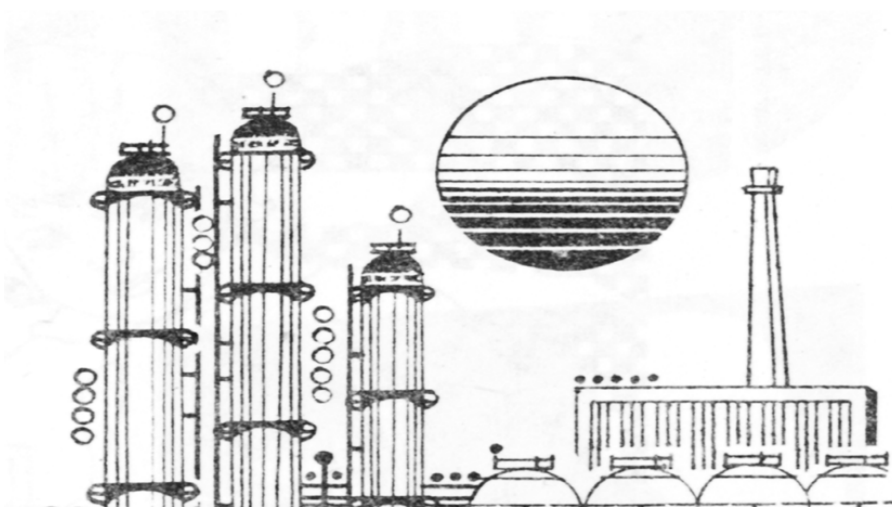


现代经理手册（一）

马敏 主编



目 录

职业经理人生设计通则	1
一、自我评估	7
二、自我完善	40
三、自我管理	79
四、自我管理方面的经典案例	107
现代经理的个人魅力	125
一、风流人物的影响力	125
二、现代经理魅力法则	138
三、现代经理形象设计	159

职业经理人生设计通则

现代经理必须是战略家

现代市场，已不是狭隘的市场，它没有国界限制，是国际性的世界大市场。市场的变化要受经济、政治、自然等诸多因素的影响。一个企业要想在开放的国际市场上求生存、求发展，现代经理必须有战略眼光，根据外部环境的变化将要发生的变化作出企业战略，它影响着企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。

决策活动最能体现战略家的特质。在决策活动中，经理通过“谋”和“断”两大职能来决定组织中的重大问题。经理关心和参与智囊机构的整个谋划过程，使其对最终备选方案的“背景”了如指掌，只有这样，最后才能充满信心，胸有成竹地作出决断。

现代经理必须是一位策划者

他必须知晓构成计划功能的要素：

1. 始终有明确目标；
2. 预算未来的工作量；
3. 决定必须完成的工作；
4. 决定如何完成工作；
5. 能找到问题的关键；
6. 能够确定最佳时机；
7. 他还得经常不断地督导计划的实施。

拟定计划时应有远见，要作出5~10年以上的长期计划，并决定出行动方案。同时，经理还得利用现有的一切方法及技术，使自己的估计更切合实际。

现代经理必须是一位优秀的

组织者他必须能利用现代的各种技术来建立健全组织。过去，经理只凭个人本身的修养与观念去进行组织工作，但是今天，他却有各种现代化系统化的技术可资利用。一个懂得如何运用这些技术的经理，才能建立起完善的组织，也唯有这样，才不致因起初计划的草率而导致后来不断地修改。完善的组织，一方面可增加生产，同时也可以将工作环境中零杂的工作归类，再分成可由个人独立完成的工作单元，然后决定哪些部分该由自己处理，哪些部分该由部属处理。组织不过是确定及编配要做的工作，规定及授权，使部属有效地工作以完成其任务的一种过程而已。

现代经理必须是一位协调者

企业组织中，经理的主要职责之一是把要做的工作与现有的资源密切地配合，这对一个经理来说需要很高的技巧。在资源日趋匮乏，而工作日益繁重的今天，这种配合工作特别重要。通常经理需要一位助手协助完成这种工作，因此，经理人员须划分阶段及范围，以便协调，而这份工作通常也由部属去执行。

现代经理必须是一位管理者

现代的经理都致力于系统制度的建立，希望藉此与企业组织内各部门保持密切的联系，这样，一旦出了差错，便可立即改正。通常，高阶层的管理系统均由专家设计，但是经理仍需决定他所需要知道的事，以便专家依据他的需要来设计管理系统。

经理也须先决定哪些资料是他所需要的，以作为考核工作绩效及配合进度的依据，并以此了解人员、设备、补给和输出或生产的最新情况。此外，他还应订立一种

有关成本、质量及生产的标准，作为个人工作的准绳，并实施内部必要的审核等，这些都是一个管理者要了解组织内一切事情的必要措施。

现代经理必须是一位分析者

在设计某一个可以为经理提供重要资料的系统时，分析方法是极为重要的。资料在未经适当地分析前，用处并不大，应该先把事情解剖，仔细观察、分析、然后还原。

凡是他人所提供的工作资料都必须加以分析，以决定是否合乎标准，是否配合预定进度表，以及是否符合预定开支和收益。

这种分析对调查工作中存在问题的原因特别重要，同时，这些资料中更可看出目标及方法是否正确。

现代经理必须是一位推动者

一个企业组织中的优秀成员，一旦被派任某项特殊职务去执行一项重要任务时，整个机构就会生机盎然。所以，经理大部分时间都花在自己如何保持组织内高度工作效率上面。

特别是在能力不足的部门，经理尤其要调动一切积极因素以使工作符合自己的目标，同时又符合整个机构的目标。

从研究结果中，我们发现部属的工作绩效大半靠经理的激励，因此，经理要能为部门创造良好的工作环境，提供升迁机会以及其他能吸引具有发展潜力的部属和良好工作绩效的条件。

现代经理必须是一位改革者

面临多变市场环境的企业愈来愈需要创新，因此，经理人员必须在各方面不断推出新构想，运用新技术。

不过因为经理人员每天都要解决许多复杂的问题，往往忽略了这方面的职责。

他应该不断地革新，这样不但可使部属打破常规，对外界的改变及考验更具信心，而且还可随时修正各项程序，计划目标及作业等以配合客观条件。

现代经理必须是好的沟通者

现代企业组织关系中，大家愈来愈注意管理方面的密切联系，而且都在研究如何才能更有效而准确地相互沟通意见及思想，因此，经理都把注意力集中在发掘那些阻碍资料、意见等在整个机构中畅流的真正原因。“畅流”的主要目标是要传递及接收完整而精确的资料，同时，整理出机构中共同的意见及应循的方向。

如果实施得法，更可促进成员与成员、部门与部门之间的相互了解。此外，一个经理还要不断地分析及督导管辖部门，使意见及资料确能畅通无阻。这也是考验各级经理的一种方式。

现代经理必须是一位好老师

虽然训练部属是专家们的事，但是有些训练，除经理外，别人是不能替代的，因为经理与部属间的关系特殊，其训练方式和使用的教材都与训练专家截然不同。

他的主要职责之一是训练能干的部属使其具有发展潜力，但是，经理仅发现人才是不够的，一定要使这个“人才”愿意接受训练才行。

如果我们记忆不差，应该还记得一个好老师应是：

- 教学相长，听与讲并用；
- 乐“教”不倦，而学者乐在其中；
- 喜欢与人相处，特别是学生，并且言行一致；
- 具有完美的人格，学生对他深具信心；

——有教无类，并以青出于蓝胜于蓝为最大的欣慰。
要想做一个好老师，他须竭尽所能，有勇气接受失败，并具有不断追求成功的决心。

现代经理必须好学不倦

现代管理学日新月异，经理必须不断学习新技术及新方法，不能以为自己已经受过良好的训练而怠误学习，因为这种训练可能隔一段时间就会落伍，而新的技术、方法却都是他从未运用过的。客观而言，教育和训练对我们的生活都很重要，教育可以扩展一个人的知识领域，使生活更为充实，而训练可以为以后的工作做准备。因而，经理必须先接受好的教育和训练，然后才能教育和训练部属。

现代经理必须是决策人

经理人员的职责及功能发挥到高峰，便是作决策。他运用一切管理学上的方法和技术，其目的是作一个正确的决定，而每个人作决定的方法和程序都不尽相同，因此，经理必须把这些方法和程序“系统化”，才能适时作出精密的决定。

“系统化”决策也就成了经理人员个人修养和生活方法中很重要的一环，其方法是把例行公事让部属去执行，经理才有空余时间去解决复杂而困难的问题。经理人员不应替部属作有关例行公事的决定，他应该与部属直接讨论问题，最后授权给最低层的负责人去作决定，但仍应负成败之责，因此，经理人员常常是紧张而孤独的。但是对于那些有勇气、有干劲、有才能和训练有素的人，他们所得到的报酬是成功的滋味，受人景仰和个人的欣慰与满足。

现代经理必须是宣传鼓动家

经营管理人员要高瞻远瞩，明晰动静，运用思想家、演说家、评论家的天才，阐述概念，扭转看法，鼓舞士气，引导众人形成明确的价值观。从而使企业全体员工产生持久的凝聚力，并在组织外部社会大众的心目中植下一种亲切友好的形象，使企业有一个轻松的外部环境和社会环境，更广泛地传播自己的企业文化，提高自己企业的知名度和无形资产。

现代经理必须是创新者

一个人如果没有创新精神，不敢冒险，就谈不上开拓。只有敢闯敢干，敢于试验，敢于冒险，才能走出新路，走出好路，干出新的事业。

现代经理必须充分显示自己的个性

开拓型人才最重要的是内在素质，归结到一点就是个性。个性能使人的才干增添无比的光彩。现代经理的个性特征一般包括：

主动性：旺盛的求知欲和强烈的好奇心驱使他积极进取。

洞察力：富于直觉，对环境有敏锐的感受力，可以觉察到别人未注意到的情况和细节。

疑问性：不盲从，敢大胆发问，冲破旧的传统观念。
独创性：有别出心裁的见解，勇于弃旧图新，别开生面。

自信心：相信自己所做事情的价值，即使受到阻挠和诽谤，也不改变信念。

坚持力：有百折不挠、坚持不懈的毅力和意志。

想象力：思想中新的观点、形象，来自合理的联想、幻想。

严密性：灵感的火花闪过后，能深思熟虑，精细推敲，以求达到完美的结果。

幽默感：幽默的性格使他不因别人的讥讽和轻视而影响自己的情绪和创造力。

勇气：具有面对常人无法忍受的困境的勇气。

狂劲：对外，试图突破常人以为难于突破的主客观障碍，达到自己想要达到的光辉顶点；对内，既是一种对自己实力的充分信任，又是一种对较高目标的大胆追求。

一、自我评估

要成为真正的自己，会遇到许多阻碍，而觉得气馁。其他人（父母、老师、老板）都希望我们照着他们的意思去做：举止正确，态度规矩。事实上，你要先了解你自己。

衡量自己的方法，包括了四方面——健康、技能、行动、身份，这四者是互相关联、互相依靠的。

举个例子来说，如果我们谈到身份，显然我们对自己的看法与感觉，是由健康、技能，以及自己能做的事情而定的。同样的道理，反过来看，也是一样。

认识自己，了解自己是怎样的人。了解自己的力量，并且因此而感到高兴：尽管自己有弱点，仍然能接纳自己。对自己评价一番。动机来自自己本身。生活的目的：安全感。信心和希望。不要失落了自我。

知道自己，评估自己，不要失落了自己

首先，我们看看思想、感觉、意愿各栏最后几个字，那就是要知道、评估自己，不要失落了自己。

我们早在从小开始上学的时候，大人就教我们有关其他人的事情，是什么使得其他人有这样的行为，背后

的动机是什么，哪些人做了些什么，有些什么成就，哪些人的想法、理论，和解说是怎样的。很少有人鼓励我们替自己着想，或者是想一想自己，找出我们自己的能力是什么，有什么样的弱点，有什么作为，什么成就，对于其他人有什么影响等等。

同样地，我们通常都受到这样的教导，别人比我们聪明，别人知道得比我们多，别人受的教育比较多，别人比较吸引人，比较会做人。简而言之，和其他人比较起来，我们应该贬抑自己。即使父母、老师、老板，和其他具有权威的人，其实并没有这样告诉过我们，我们还是很容易看轻自己，对于自己的形象、看法不佳。每当我们做的事情不尽如意，就准备接受批评。

这并不是说，我们不喜欢受到批评，事实上，为了要更了解自己，必须接受正面的回馈，也必须接受反面的回馈。不过，真正重要的是，以什么态度来接受批评，知道了别人的批评以后，要怎么办。自己能不能利用别人反面的批评，做为自己成长和发展的机会，或者，我还要再让这批评使自己丧失信心，觉得自己多么没有用，多么不吸引人，多么差劲。

最后要谈到的是，我们要想成为真正的自己，经常会遇到许多阻碍，因此会觉得气馁。其他人（父母、老师、老板）都希望照着他们自己的形象来塑造我们，照着他们告诉你的方法去做，照着这儿通行的往例去做，行为举止要正确，态度要对，要守规矩！

了解你自己

我们对于自我的感觉，可以分成三方面来说；现在我们要把重点放在第一个方面，那就是知道你自己。

这个主题包括的范围太广了！也许，想要知道关于你

自己的一切事情，未免野心太大了，说实在的，要花一辈子功夫，才能知道自己。所以，我们在这里要叙述一些方法，运用这些方法，你就能大量增加对自己的了解，不论是现在的自己，或是将来打算进行新计划时的自己，都有同样效果。我们有个行话，叫做“获得回馈”。

以富有建设性的方法获得回馈。

一个小小的测验

思考一下，前三、四次你有机会了解自己时的情形，你做了些什么？你有没有躲开哪些情形？如果有躲开的话，是怎样躲开的？为什么要躲开？

或者，你有没有趁机会了解自己，如果有的话，你是怎样反应的？建设性的或者是破坏性的反应？

就每一次机会来说，结果怎样？对于你、你的发展、和自我管理有什么样的影响？对于其他有关的人又有怎样的影响？

你对于回馈有怎样的反应，有多大的影响，有什么异同？当然，关于回馈这方面有几个问题，其中之一就是，你也许会不喜欢那回馈；接受对于自己不好的评价，总是不愉快的，就是因为这个缘故，我们许多人都想避免获得回馈的机会。同样地，我们得到有关于自己的信息时，如果觉得不满意，总有许多不接受的方法。这些方法包括了否决（那不是真的）；逃避（我必须到什么地方去）；找个理由来搪塞（没关系，因为……）；攻击信息的来源（反正那个家伙是个白痴；以及混合这些和其他方法，来逃避问题。你最喜欢采用的，是哪些方法？

如果你觉得那批评是正当的，或可能是正当的，就要听一听别人的批评，不要否认、攻击别人，或是逃避；宁可冒险和批评的人沟通，要求对方说出更多想法，并

加以澄清。“除了这次之外，其他时候，你有没有觉得我侮辱了你？”“你能不能多告诉我一点，我做了什么你觉得不能接受的事？”“关于你说的那种行为，能不能举出比较实际的例子来？”“我说了什么使你觉得不舒服的话？”

当然，有时候某些批评的确是没有道理的，不过无论如何，批评你的人一定有某些理由。如果你希望和那个批评你的人保持有利的关系，你就会发现，从长远眼光来看，澄清没有道理的批评，并加以运用；而不只是忽略或不管，才会让你得到好处。

首先要了解，否认别人的批评、保护自己、反唇相讥，都没有什么好处。我们要仔细听别人的批评，并且想办法找出批评是从哪儿来的。是不是以前你做的某一件事情，现在才显示出最后的结果来？（从某方面说来，发生这种情形是有道理的，但是，你一定要弄清楚真正的原因，然后研究出个道理来。）或者，是因为那天碰到了许多挫折、焦虑、充满了受到威胁的感觉，或者是还有其他不如意的原因？如果是这样的话，你必须决定，是这样让事情过去就算了呢？还是要面对事实呢？“听我说，我觉得你很担心明天的会议，你的情绪也影响到我，我们可不可以暂时把这件事情搁到一边去；现在，我们不能一同想出办法来，好让你对明天的会议比较有信心？”

即使你不同意别人的解释或批评，你也许仍然能看得出来，为什么那些人会觉得你、或你做的事情不好。碰到这样的情形，你最好表示了解对方的想法，就算是只做到不觉得不舒服的地步也是好的。“也许我该早一点让你知道。”或者，“也许当时我太过于热心，进行得太

快，忘了请教你的意见。”

常常发生的情形是，以非建设性的态度接受正面的回馈。许多人都不愿意听别人对他们说的好话，否认别人说的好话，或者认为那算不了什么，或者并不怎么相信那些话（你那样说，只是为了表示很友善）。

所以，要学着以高雅的态度来听别人的称赞。不但要听，还要听得出来：“是啊！我能够那样做，觉得很高兴。”“谢谢你，我觉得那天的确做得不错。”

另一方面，你也可能会被好消息冲昏了头，结果变得自大，一心只想到你自己了不起，而忘了自己的其他方面，而尽量避免建设性的批评。另外一种类似的情况，则是老板或领导人的四周充满唯唯诺诺的人，近年来，我们常常看到这种情况。

打个比喻来说，日常生活里，你想要知道头发看起来怎样，你会照镜子，或问一问别人。

这就是探究自己的基本方法，要以别人，或者是什么东西作为镜子。现在，我们就把重点放在人以外的镜子上。

这并不是说，我们要建议你一下子就做这许多事情，要是这样做的话，你可会累死了！请你记住，我们想要提供的，是各式各样的方法，这样一来，碰到了某种场合，你就能选择自己觉得最适当的方法来运用。

挂在墙上的镜子

说实在的，想要开始对自己多了解一点，有个好方法，那就是自己对着镜子照一照。坐在镜子前面，或站在镜子前面，愈久愈好，穿着衣服或没有穿衣服都可以。你仔细看一看自己，平常我们几乎都没有真正仔细地看一看自己。

首先，你看看生理方面的自己，你的身体看起来怎样？你对自己的身体觉得怎样？现在的情况怎样？你希望从中得到些什么？希望受到怎样的待遇？也许这听起来有点怪怪的，不过你必须试试看，同时要挪出时间来，听听看你身体各部分说些什么。（这并不是说，我们在暗示，你身体的各个部分，真的会对你说话，我们想要告诉你的重点是，你潜意识中几乎可以确定，你身体的各个部分，需要的是什么呢？但是在平常的日子里，许多噪音和行动把我们弄得很忙乱，所以我们从来没有听听看，潜意识里想要说些什么？）

最好先摘要记下你的反应，然后再继续进行下去。接下来，就要想一想你的技能。同样地，先看一看自己在镜子的影像，然后说道：“这个人擅长于……另外，如果能增进……方面的技能，那就更有用了。”跟刚才一样，摘要记下答案。

然后，仍然继续注视着你在镜子中的影像，思考一下，你在这世界上要做些什么？“这个人完成了……现在正在做，或是打算要做……不过，如果能往外发展，继续……那就比较有助益了。”

最后，“这个人有什么与众不同的地方……因此，对于自己的感受是……”

显然，你可能希望，在虚线中填入许多。这个照镜子的练习方式，有个主要的目的，那就是对你自己会了解得比较清楚。当然，同时你也可能会触发了对于自己的感觉（可能是正面的，也可能是反面的）；倘若你想进一步探究这种感觉，并且获得一些处理感觉的主意，可以在以后章节中找到不少主意。同时，也别忘了前面所谈到的计划和实行方法。

倒转回顾

这是个非常基本的练习，能帮你了解自己。你可以在任何时间中做这个练习，不过，在一天快结束的时候，是最合适的时候。

找个安静的地方坐下来(你也可以躺着做这个练习，不过这样一来，你很可能不知不觉地睡着；如果你有失眠的毛病，这倒是个很有效的治疗方法，但是，这并不是练习的真正目的!)，然后开始回忆当天发生的事情，从最近的时间开始，往回复习。回忆你做的事情，愈具体愈好，把发生的事描绘出来。那个时候，你在想些什么?你感觉怎样?你想做些什么?你事实上做了什么?还有其他有关的人呢?那些人想些什么?感觉是怎样?有什么意愿?想做什么?

刚开始的时候，你会觉得，这是个很困难的练习。倘若是这样的话，刚开始时，只回顾过去的两、三个小时就可以了，然后再逐渐扩大，包括一整天在内。逐渐地，你会愈来愈了解自己，了解你的行为。为什么有这样的行为?你对其他人有什么影响?其他人对你又有什么影响?

倒转回顾练习法，跟前面所叙述的其他活动和练习一样，若要产生适当的功用，必须持之以恒地实行，每天不断练习，持续很长一段时间(可以说是一辈子的事)。另外一种方法，是分析重要事件，这就不必那样持续地、经常地实行。所谓重要事件，就是对你相当重要的事情。可能是你觉得处理得特别好的事，或者是处理得特别糟的事，或者是你觉得受到伤害的时候，或者是觉得生气的时候。显然，这是必须由你自己来决定的。

分析这样的事件，有各式各样的方法，在这里我们

所建议的方法，就是写日记。

自己的日记

拿出一本笔记簿来，在簿子上划一条线，分成两部分。

其中一边写的是发生的事情：除了你自己以外，还有哪些人牵涉在内？那些人做了什么？你觉得那些人感觉怎样？想的又是什么？

另外一边写的是你的行为：你对于这个事件的想法和感受。你想说些什么？做些什么？实际上，你说了什么？做了什么？

过了一段时间以后（至少要过了一天），再读一遍发生过的事情。你看一看发生了什么事？现在觉得怎样？认为那件事情怎样？那件事情使得你想做什么？有没有尚未完成的事情？你打算要做什么？你从这一切学到了什么？

经过一段时间，记下来的事情就愈来愈多，这时候，你就可以更进一步地运用一种技巧，来加以解释，这个技巧叫做贮藏格，也可以称之为分析镜，这是个探索你自己的好方法。

贮藏格

经过一段时间以后，假如你已经记录下来不少重要事件，就会发觉情况愈来愈清楚，有的时候，你对自己能管理得很好；有的时候，却没能管理得那么好。现在，你想要更进一步探索，看看你是不是能发掘得更多一点。

第一步就是选出大约十件事情来分析，其中有一半是成功的例子，另一半是失败的例子。然后，以一个字或很短的语句，来分辨或注记各个事件。这样一来，以后提起这些事件时，就比较快、比较方便。

为了要说明得详细一点，我们从汤姆的日记中，选出六个事件来。我们把事件简化，这样比较好解释。但是，基本上这些都是真实的事件。

事件的简要大纲(简要标示)

商店中大排长龙，原来那家商店要清出一种存货，于是大做特价品的广告。(商店)

向一群经理发表演讲，介绍加入自我发展团体的观念。(演讲)

与赞助团体开会，以便取得一项计划的资金。(赞助人)

在火车上和管理员发生争执，起因是时刻表上列明了有餐车，其实却没有，管理员说是由于“营运原因”才会这样。(火车)

给一群接受管理训练的人上了一堂课。(上课)

和餐厅的女侍发生争执，因为那家餐厅所谓的“新鲜水果沙拉”其实是罐头食品。(餐厅)

你选择好，并且标示好事件以后，然后把各个事件的名称，填写在第一行中，次序并不怎么重要。另外，再把各个事件的名称，分别写在小纸片上。所以，就拿汤姆的那六个事件来说，就要用六张小纸片。像洗扑克牌一样，把这些纸片混合起来，然后随便抽三张出来。

思考一下，这三个事件之间的相互关系。举例来说，我们找出的三个例子中，火车跟其他两个都不一样。什么地方不一样呢？首先，这个事件处理得不太好，另外两个事件则处理得比较好。

应用问卷调查

获得和人有关的信息，有个最常见的方法，那就是应用问卷调查。大部分设计问卷调查的人，都是想获取