21世纪工商管理百科全书

经 理 素 质 卷

山西经济出版社

摇书摇摇名 :圆员世纪工商管理百科全书

摇作摇摇者 :罗锐韧
摇出 版 者 :山西经济出版社(太原市并州北路 这怨号 ·
邮编 :远缘缘缘· 电话 :源园原远园
摇发 行 者 :山西经济出版社出版发行
摇印 刷 者 :北京市德美印刷厂

摇开摇摇本 :苑缘(园员缘×员园猿园摇员猿张
摇印摇摇张 :猿缘园千字
摇字摇摇数 :员园园千字
摇印摇摇数 :员园园园原园园园册
摇版摇摇次 :圆园园怨年 源月第 员版摇摇圆园园怨年 源月第 员次印刷

摇书摇摇号 :怨苑缘猿苑原愿园员员原猿员源 摇定摇摇价 :员猿愿园元

摇责任编辑 :王陆军摇摇复摇审 :寇志宏摇摇终摇审 :张凤山

《21 世纪工商管理百科全书》

全十卷卷目

管 理 创 新 卷

财 会 管 理 卷

营 销 管 理 卷

管 理 制 度 卷

管 理 案 例 卷

股份制改造卷

资 本 运 营 卷

金 融 投 资 卷

管 理 艺 术 卷

经 理 素 质 卷

前　言

人类即将进入21世纪，随着信息技术的高速发展和全球经济一体化的进程，知识经济已初露端倪。管理知识，作为运用各种可利用资源实现组织目标的经验的结晶，在经济发展中起着越来越重要的作用。目前，管理学科和管理实务发展的重要特点是国际化与本地化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，从事工商管理的企业家和管理人员、研究管理的学者、关注经济活动的政府官员及公众都迫切需要方便、快捷地掌握工商管理的基本理论、一般规律和运行机制。

《21世纪工商管理百科全书》就是应时代发展的要求而编纂的大型工具书。全书由一批来自于各名牌大学、社会科学院和企业界的具有较高理论层次和实践经验且视野开阔、思维活跃的优秀中青年专家学者在多年研究的基础上撰写而成。《21世纪工商管理百科全书》首先从管理者角度写作并界定全书内容，改变了传统的只侧重理论原理，不注重在实际工作中可操作性的特点，转而以案例为主、经验与理论相融合的方式，增强其可操作性。全书内容涉及21世纪工商管理的主要领域，构成较为完整的知识体系。该书成功地将西方先进的工商管理理论和经验与中国企业的管理实践相融合，相信它的出版会对我国工商管理水平的提高起到巨大的促进作用。

《21世纪工商管理百科全书》结构合理，内容完整。全书共分十卷：

管理创新卷：系统阐述21世纪工商管理理论和实践的创新趋势——制度创新、组织创新、管理创新、技术创新和市场创新。

财务管理卷：全面介绍21世纪财务管理术，涵盖会计基础、财务会计、管理会计和财务管理四大方面内容。

营销管理卷：面对21世纪日益激烈的市场竞争，工商管理界人士应准确把握市场营销战略与战术，及时做出目标市场营销、促销沟通和销售促进以及人员促销决策。

管理制度卷：辑录整理21世纪工商管理必备管理制度，内容包括：计划管理制度、组织管理制度、人事管理制度、财务管理制度、营销管理制度、生产管理制度、质量管理制度和总务管理制度。

管理案例卷：以工商管理案例研究为主，将工商管理理论和实践相融合，内容涉及战略管理、组织管理、人力资源管理、市场营销管理、财务管理、生产与作业管理和工商管理综合实务。

股份制改造卷：对企业进行股份制改造，建立现代企业制度，是21世纪工商管理界人士面临的重要问题。本卷内容包括：公司法与现代企业制度、股份制改造和公司法

释义。

资本运营卷：资本运营是21世纪工商企业运营的主要方式，内容涉及资本运营基础、股份制改造、公司购并和产权重组、企业租赁、企业破产与拍卖、企业集团和跨国经营八大部分。

金融投资卷：金融投资术是21世纪工商管理界人士应把握的重要投资策略。股票投资术、债券投资术、融资租赁术、信托投资术、期货交易术以及期权交易术将帮助他们走在工商管理的最前沿。

经理艺术卷：21世纪的工商管理充满艺术性和创造性，如果能够掌握并熟练运用管理艺术、权变艺术、时间管理艺术、谈判艺术、会议管理艺术和公关艺术，那么你将永远立于不败之地。

经理素质卷：如何提高自身的职业素质、知识素质、能力素质和创造素质，将关系到21世纪工商管理界人士能否适应工商管理新形势，创造工商管理新奇迹。

中国的市场经济不断朝着规范化和国际化方向发展，世界经济和国际市场也日益走向一体化和复杂化，这些都对工商管理人士提出了更高的要求，改变国人工商管理水平落后的状况尚需艰辛的努力，我们衷心企盼社会各界同仁的通力合作，为中国工商管理水平的现代化做出贡献。特别鸣谢信阳师范大学张克友、郑云两位同志提供案例教程卷的稿件。

《21世纪工商管理百科全书》编委会

1999年4月

目摇摇录

第一篇摇经理职业素质

第一章摇经理的个人魅力……（猿
第一节摇风流人物的影响力 ……（猿
第二节摇经理魅力法则 ……（苑
第三节摇经理形象设计 ……（员缘

第二章摇经理的心理分析 ……（员苑
第一节摇个性心理分析 ……（员苑
第二节摇沟通心理分析 ……（圆缘
第三节摇集团心理分析 ……（猿园

第三章摇经理的心理完善 ……（猿愿
第一节摇训练自信心理 ……（猿愿
第二节摇规划目标心理 ……（猿苑
第三节摇去除防卫心理 ……（源园
第四节摇把握情绪心理 ……（源源
第五节摇强化交流心理 ……（源苑
第六节摇有限沟通的心理 ……（缘园

第四章摇经理的角色转换 ……（缘缘
第一节摇管理者人生功课用表 ……（缘缘
第二节摇经理人生自我建筑 ……（缘怨
第三节摇经理人生第一角色——探险家 ……（远苑
第四节摇经理人生第二角色——艺术家 ……（苑园
第五节摇经理人生第三角色——法官 ……（苑源
第六节摇经理人生第四角色——战士 ……（苑愿

第五章摇经理的思想观念 ……（愿员
第一节摇经理的现代观念 ……（愿员
第二节摇管理学展望 ……（愿愿

第六章摇经理的健康体魄 ……（愿缘
第一节摇什么是身体素质 ……（愿缘
第二节摇健康才是第一位的资本 ……（愿猿
第三节摇健康与养生 ……（愿愿
第四节摇自我健身 ……（怨员

第七章摇经理的自我完善 ……（怨怨
第一节摇自我教育内容 ……（怨怨
第二节摇自我超越艺术 ……（员园园
第三节摇自我改善理念 ……（员园缘

第二篇摇经理知识素质

第一章摇经理的经济知识……（员园怨
第一节摇经济学知识 ……（员园怨
第二节摇需求分析与估计 ……（员员愿
第三节摇生产决策分析（一）投入要素的最优组合 ……（员员苑
第四节摇生产决策分析（二）产品的最优组合 ……（员圆愿
第五节摇风险决策分析 ……（员猿园
第六节摇成本利润分析 ……（员猿猿
第七节摇市场结构与企业行为 ……（员猿愿

第二章摇经理的管理知识……（员源愿
第一节摇管理的概念 ……（员源愿
第二节摇管理学的特点和内容 ……（员远园
第三节摇用系统方法学习和研究管理学 ……（员远员
第四节摇管理学发展史概述 ……（员远猿
第五节摇管理学的产生与形成 ……（员远源
第六节摇管理科学理论 ……（员远远

第三章摇经理的科技知识……（员愿愿
第一节摇现代科技知识简介 ……（员愿愿
第二节摇现代科技对经理的挑战 ……（员愿猿

第四章摇经理的交往礼仪……（员愿苑
第一节摇介摇绍 ……（员愿苑
第二节摇交摇谈 ……（员愿愿
第三节摇会摇见 ……（员怨怨

第三篇摇经理能力素质

第一章摇经理的能力素质……（员怨）
第一节摇经理能力素质的作用 ……（员怨）
第二节摇经理能力素质的构成 ……（圆员）
第三节摇经理能力素质的锻炼与培养 ……（圆员）

第二章摇经理的语言能力……（圆员）
第一节摇说话的秘诀 ……（圆员）
第二节摇说话的技巧 ……（圆圆）
第三节摇说话的能力 ……（圆猿）
第四节摇说话的艺术 ……（圆缘）
第五节摇说话的难点 ……（圆猿）

第三章摇经理的战略决策能力 ……（圆源）
第一节摇企业经营战略的概念及其产生 ……（圆源）
第二节摇战略管理过程 ……（圆缘）
第三节摇竞争战略 ……（圆愿）
第四节摇关键性问题分析 ……（圆愿）
第五节摇关键因素分析 ……（圆员）

第四章摇经理的应变与危机处理能力 ……（圆员）
第一节摇经理与突发事件和危机 ……（圆员）
第二节摇应变艺术与领导艺术 ……（圆源）
第三节摇意料之中与意料之外 ……（圆缘）
第四节摇缓解矛盾,变害为利 ……（圆远）
第五节摇处理突发事件的原则 ……（圆员）
第六节摇经理领导艺术与应变素质 ……（圆愿）

第五章摇经理的用人能力……（圆员）
第一节摇经理目标靠别人来实现 ……（圆员）
第二节摇“动员支持”——普遍适用的原则 ……（圆源）
第三节摇普遍原则与特殊手段——动员手段种种 ……（圆源）
第四节摇“谁赢得智力谁就是胜利者” ……（圆愿）
第五节摇产出大于投入的秘密 ……（圆怨）

第六章摇经理信息处理能力 ……（圆员）
第一节摇信息收集 ……（圆员）

第二节摇信息收集要术 ……（圆藤
第三节摇信息收集技巧 ……（圆藤
第四节摇信息整理技巧 ……（圆愿

第四篇摇经理创富素质

第一章摇平凡人的超常之举 ……（圆藤
第一节摇积极心态是无止的财富 ……（圆藤
第二节摇平凡人一穷二白 凭勇气致富 ……（圆圆
第三节摇信心是成功之本 ……（圆园
第四节摇充满热忱是吸引财富的磁铁 ……（猿怨
第五节摇专心致志 ……（猿员

第二章摇悬起目标多走路……（猿藤
第一节摇整个世界都给目标明确的人让路 ……（猿藤
第二节摇多走路,你会遭遇天使的垂青 ……（猿愿

第三章摇挖掘智慧创无穷财富 ……（猿愿
第一节摇正确思考基本方法 ……（猿愿
第二节摇奇思妙想十八般,件件皆财富 ……（源猿

第四章摇永不停息葆经营之春 ……（源圆
第一节摇合作 财富滚雪球的技巧 ……（源圆
第二节摇为失败者把脉 ……（源愿
第三节摇永葆经营之树常青 ……（源园

第一篇摇经理职业素质

第一章摇经理的个人魅力

第一节摇风流人物的影响力

一、经理影响力的社会心理依据

影响力一般指一个人在人际交往中,影响和改变他人的心理与行为的能力。经理的影响力,就是经理在领导活动中,有效地影响和改变被领导者的心理与行为,使之纳入群体活动目标轨道的能力。也就是经理的状况和行为在被领导者身上产生的心理效应。任何领导活动都是在经理与被领导者的相互作用中进行的。在经理与被领导者的关系中,经理起主导作用。经理如果不能影响或改变被领导者的心理和行为,就很难实现领导功能,群体目标也很难达到。

经理之所以能发挥其影响力,除了社会分工的需要,经理的自身因素之外,很重要的是在社会个体中存在着对领导的心理需要,这些心理的总和,构成了实现领导影响力的社会心理基础。

①对特定群体的归属心理

归属是人的一种高级需要,人在社会生活中,总是渴望自己归属于一定的群体,成为某一群体中的一员并得到群体成员的关心与爱护。事实上,无论什么人,都必然归属于一定的社会群体。这是因为在群体中,个人的才能能够得到发展和表现,同时,群体的其他成员才能以不同方式来满足个体的物质和精神需要。从社会物质生产和社会生活来说,这是社会的分工和协作。

②对杰出人物的崇拜心理

心理学与社会学研究表明,人类对于建立了功勋的经理会有一种自发的崇拜心理。原始社会氏族或部落的领导,一般都是渔猎的能手或战争中的英雄而被人们拥戴的。并且人们往往以自己的群体有这样的杰出人物当经理而自豪。

③对行为表率的模仿心理

模仿是在没有外界控制的条件下,个体受到他人行为的刺激影响,使自己的行为与之相似或相同。模仿是人的一种本能倾向,这种倾向在群体行为中尤其显著,它可以促进社会的整合和发展。模仿的行为,总是自己所倾向的,所希望到达的行为。通过模仿,能使自己适应环境,得到好处,或产生一种满意感。模仿达到内在的更深层次时,被称为认同。这时,模仿者已经能够认识到被模仿的那种行为的意义和价值,产生一种喜爱的情绪体验。对于行为表率的模仿、既有有意识的,也有无意识或下意识的。

④对权威的遵从心理

遵从是人的一种心理倾向。社会通过每个个体的特殊心理需要,使其接受社会所必须的行为模式,产生社会遵从。遵从包括对人的遵从和对规范的遵从。遵从不同于模仿,不是被动的,消极的 ;遵从也不同于依从,不是不愿意而勉强去做,而是构成一定的文化模式,是为了维持社会团体所订立的标准,个人自觉自愿地普遍进行的行为方式,是习以为常的,自然的。卡耐基曾把人的本能列为 灵种倾向,遵从即其中之一。遵从总的说是一种适应性的必然现象。遵从往往是同一文化环境中的人的相似性行为方式。社会单位越小,其成员的相似性就越大,个人对群体就越信任。或者越觉得是一个可靠的信息来源,他就越可能遵从,遵从还出于其对偏离的恐惧。在产生遵从的过程中,群体意见的一致性是很重要的因素。群体的内聚性越大,导致的遵从性越大。群体成员的群体精神越强,遵从性越大。群体有明确的有价值目标,较之没有明确目标,或目标价值不大,遵从性要大得多。较大的群体、群体的专长、个体自信心的缺乏,都是遵从性的因素。

以上说的是经理影响力的社会心理条件,离开这种社会心理定势和社会效应,经理就无法实现其影响力。而经理影响力本身作为一个多因素的综合结构,是一个很复杂的系统。大致地说经理的影响力构成因素可以划分为权力因素和非权力因素两大因素群,权力因素包括传统因素、职位因素、资历因素等,非权力因素包括品格因素、能力因素、知识因素、感情因素等。根据这两个因素群在经理影响力

系统中的作用不同,可以把经理影响力划分为权力性影响力和非权力性影响力。

二、经理的权力性影响力

任何一个经理都需要有职有权,这是保证领导有效性的必要条件。领导作为权力的拥有者,他要凭借手中权力产生控制力,影响力是对工作群体的成员产生一种约束力量,这种力量是一个工作群体发挥作用的基本保证。因为,任何一个工作群体都需要有统一的目标、统一的意志、统一的纪律,而要做到这一点,就需要经理运用自己的合法权力。

经理的权力作为一种合法权力,一般是通过正式的授与而获得的,这可以是自上而下的授与,也可由其他形式的委托而产生的。它的法律依据可以是国家的法律、法令和主管部门的决议、命令等,也可以是参照上述几方面的精神而作出的规定。这种合法权力不同于可行不可行的私人之间的协约。它体现着个人与国家、集体的关系,是官方正式规定的,对接受权力者具有不可违抗的约束力。合法权力经常是由经理的职权来体现的,在一个工作群体中,可以有经理、厂长、生产科长、车间主任等,他们要履行所在岗位的职责,就必须被赋予一定的权力。这种权力是他们推行决策,指挥部属行动的依据。

权力性影响力,指的是由组织赋予的在经理实行之前就获得了的要被领导者服从的影响力,其核心是权力,是一种强制性的影响力。这种影响力带有强迫性,不可抗拒性,以外部压力的形式来发生作用。在它的作用下,被影响者的心理与行为主要表现为被动,服从。因此,这种影响力对人的心理和行为的激励作用有限的。

构成权力性影响力的主要成分有:传统因素、职位因素、资历因素。

①传统因素

几千年来的社会生活,使人们对经理形成了这样一种概念:经理不同于普通人,他们有权、有才干、比普通人强。这些观念逐步成为某种形式的社会规范,产生了对经理的服从感。

经理的服从感表现在两个方面:一是经理自己对上级的服从感,另一是经理要求下属对自己也要有服从感。

经理服从感,也可能会表现为对个别权威人士的服从。这种服从往往是无条件的服从。对权威人士的服从也可以分为两种情况,一种是由于钦佩权威而产生的服从感,另一种因为害怕权威而产生的服从感。

一般说来,经理的服从感也有一个从不自觉被迫向自觉过渡的问题,但有些方面,经理开始可能只有被迫的服从感,但被迫的服从形成了习惯以后,就会变成自觉的服从。

经理追求权威和服从感,有着积极和消极的两种意义。经理如果没有权威,下属对他没有服从感,即下级不服从、“不听话”,经理的工作就难以顺利开展。但是经理如果一味地追求权威,将会发展为要求下级对自己的个人迷信和个人崇拜,这就使事物走向了反面。

我们提倡经理要有组织纪律性,在服从感这个问题上能成为下级的表率。我们反对的是盲目的服从,同时反对经理一味追求个人权威与下属对自己的服从感,至于追求别人对自己的个人迷信与个人崇拜,那更是大错特错。

②职位因素

经理在工作群体中的职位会使被领导者产生敬畏感。经理职位越高、权力越大,别人对他的敬畏感也越甚,他的影响力也越大。

经理职位因素的影响力表现在影响的强度与范围两个方面。一般说来,经理的职位越高,其影响范围愈大。同样一件事,低层经理与高层经理处理起来的影响范围大不一样。比如,一位经理协调本公司餐厅的食品供应,影响就很小,只有这个公司里的人才知道。如果一个城市的市长去协调食品供应,这件事的影响力与影响范围就大多了。由此可见,高职位经理的一举一动牵涉面广,即使一件小事情,但只要这位高职位经理亲自来处理,相对来说就变成了大事情,问题一旦解决,员工会广为传诵,同时也显示了经理的意志与魄力。

不同职位经理工作中的失误,其影响范围也不一样,对于基层经理来说,工作上稍有失误,其影响力是很有限的,仅限于局部工作受损失。对于中高层经理来说,工作上稍有失误,所造成的影响范围大,其后果是十分严重的。

职位因素造成的影响力,与经理本人的素质没有直接的关系,它是社会组织赋予经理的力量。

③资历因素

经理的资格与经历也是产生影响力的因素,资历是一种历史的产物,它反映了一个人的生活阅历和经验,人们对一资历较深的经理会产生一种敬重感。例如,某工作群体将要来一位新的总裁,当这位总裁还没有到来之前,员工就在议论这位新任总裁

的资历。如果他是一位某大公司的前任总裁,那么,员工很快就会产生一种敬重感。反之,如果他是一位刚从学校毕业的大学生,员工就会产生“此人很嫩、恐怕不行”的想法,不会对这位新任经理产生敬重感。

显然,资历因素在一定的程度上会影响领导的有效性。一个能得到员工敬重的经理,他的言行容易在人们的心灵上占有重要的位置,这位经理的话就有人听;反之,不能得到员工敬重的经理,他的话就没人听。这就是资历因素所以能够构成影响力的原因,由于资历主要与一个人过去所任的职务有关,因而它产生的影响力的性质属于强制性影响力范围,存在于经理实现领导行动之前。

当然,我们不能把资历因素看得绝对化了。资历因素虽然是有助于领导有效性的条件,但能否真正获得员工的敬重,还要看经理在实际领导活动中的表现。一个资历深,但实际业绩很差的经理,会使员工大失所望,仍然会失去员工的敬重。反之,一个资历浅,但业绩中表现非常佳的经理,最终会得到员工的依赖与敬重。

三、经理的非权力性影响力

非权力性影响力,指的就是经理的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对被领导者造成的影响力。这种影响力更多地属于自然性影响力,其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。这种影响力表面上并没有合法权力那种明显的约束力,但在实际上它常常能发挥权力性影响力所不能发挥的约束作用。

构成非权力性影响力的要素是:品格因素、能力因素、知识因素、感情因素。

1.品格因素

这是指经理的道德品质、人格、作风等,它反映在经理的一切言行之中。优秀的品格会给经理带来巨大的影响力,使人产生敬爱感,而且能吸引人,促使人去模仿。无论多么出色的经理,倘若在品格上出了问题,那他的影响力就会荡然无存。我们反对经理以权谋私,就是这个道理。经理如果在公开场合讲得头头是道,而在私下却大开后门,搞不正之风,那么,下属对这样经理往往只是表面服从,而内心是反感的。下属最讨厌的是言行不一,表里不一的经理。为此,经理要十分注意培养自己的优良品格。下属对于经理缺乏某些素质因素,如能力、知识、经验等是可以原谅的,但如果经理缺乏品格因素,那是不可原谅的。

2.能力因素

一个有才能的领导会给工作群体带来成功的希望,使人们对他产生一种敬佩感。敬佩感是一种心理磁石,它会吸引人们自觉去接受影响。

一般说来,人的才能应该同他的职务相称,这叫“人与事”的最佳匹配。但生活中的确存在一些位高才低的无能经理。他们身居高位,但是名实不符,这种经理处理事务慢慢腾腾,往往不能按时完成计划;由于缺乏判断能力,他们还会经常做出错误的决定,这种经理主持的工作群体,与其他工作群体在工作上无法协调。这样,势必妨碍工作群体各项业务的工作的开展。所以,我们要善于识别职位与能力不相适应的经理,发现有真才实学的经理。

在进行提拔或晋级的人事安排时,我们必须依照经理能力和贡献大小的标准来进行,以便使各级经理都能够名实相符。如果让一个经理去担任他完全力不从心的职位,这对他本人来说也是一件苦恼的事。因为在这样的职位上显示不出他的才能,就得不到下属的敬佩,最终会失去下属的信任。

3.知识因素

知识是一个人最宝贵的财富,知识本身就是一种力量,是科学所赋予的力量。一个经理如果具有某种知识专长,他便会对别人产生更大的影响力。经理所拥有的这种权力,即所谓的“专长权力”。一个工作群体的经理除了具有行政领导权外,还必须掌握丰富的业务知识,这样才能正确地处理各类问题,使下属对此感到满意,那么他在下属中便产生了影响力。这种影响力是超于职权之外的。总之,经理在合法权力之外,充分发挥“专长权力”的作用,可以大大提高工作效果。一个没有专长权力的经理由于缺乏业务知识,可能在许多问题上一筹莫展。因此,经理必须提高自己的业务知识能力。

4.感情因素

感情是人对客观事物(包括人)好恶倾向的内在反映,人与人之间建立了良好的感情关系,便能产生亲切感。在有了亲切感的人与人之间,相互的吸引力就大,彼此的影响力就大。经理平时待人和蔼可亲,时时体贴关怀下属,与员工的关系十分融洽。他的影响力往往比较大。如果经理与下属关系比较紧张,那么就会造成双方的心理距离。心理距离是一种心理排斥力、对抗力,超过一定限度就会产生负的影响力。

一个工作群体的经理要将他们的决策变成职工

的自觉行动,单凭合法权力是不够的,因为,即使经理是有“专长权力”、职位权力,而没有感情的影响力,仍然不能最大限度地发挥经理的作用。经理要想使下属心悦诚服,为其所用,要使下属不仅在工作上听从经理的指挥,更要在感情上能与经理心心相印,忧乐与共,为此必须发挥感情的影响。

经理要在下属中发挥感情的影响力,就必须克服官僚主义的领导作风,改进工作方法,起码做到从感情入手、动之以情、晓之以理,以取得彼此感情上的沟通。

四、人格性影响力

以上谈的是非权力性影响力的构成要素,这些构成要素往往表现为静态的(如人格等),有时却表现为动态的(如榜样行为等)。根据非权力性影响力的构成是以静态因素还是动态因素占主导,可把其划分为人格性影响力和榜样行为影响力。传统观点认为,非权力影响力即通常所说的人格性影响力(包括人格魅力等),这是有失偏颇的。所谓人格性影响力就是在领导工作中,经理通过自己的品德素质、心理素质和知识素质在被领导者的身上产生的心理和行为的一种力量。在人格性影响力的内部要素中品德素质是人格性影响力的基础。经理良好的道德、品行、作风对下属人员起潜移默化的作用。经理的心理素质,其中尤其是情感和能力是人格性影响力的关键。一个经理只有具备丰富的情感,对工作满腔热忱、对员工关怀备至,才具有强大的人格魅力,同时具备多种能力才有可能指挥下属,胜任工作。知识素质是经理人格性影响力的能源。在实际工作中,知识渊博、业务素质高,在某些方面有专长的人,自然会形成一种凝聚力,加重其工作分量。这样,员工就会自然地信服,从而提高了自己的人格影响力。

五、榜样行为影响力

除了人格影响力外,榜样行为影响力也是一种非常值得重视的一种非权力性影响力。什么是榜样行为影响力呢?它指的是在领导工作中,经理通过自己的行为给下属提供一种可值得学习和效仿的模式,使之在被领导者身上产生同样的心理和行为的一种力量。社会心理学认为,被领导者可以通过耳闻目睹,了解、收集经理发出的种种信息,通过内心感受和体验,内化为自己的主观意识、态度,引起思想感情的变化,再由个体的主观意识、态度、情感外化为受意志控制的实践行动,朝经理的榜样行为所指向的目标发展。这样的领导工作会产生巨大的心理感召力量,可以使领导工作深入人心。

人格影响力和榜样行为影响力作为非权力性影响力的两个方面。它们的作用有范围大小、强度深浅之别。一般来说,榜样行为影响力是自发实现的,影响的程度和范围相对较小。人格性影响力则是自觉实现的,影响的程度深、范围广,不仅调适个体的心态,改变个体的行为,而且对人群也可以起到一定的整合作用。人格特征的形成是经理在社会化过程中,以行为实践为媒介而逐渐习得的。并且,人格性影响力的产生也是通过经理行为表现出来并对被领导者施行导向作用的。正是在这个意义上,我们可以说,榜样行为影响力是人格性影响力的前提和基础、源泉,而人格性影响则是榜样行为影响力的发展与升华,是一种更为高级的非权力影响力的形式。

综上所述,非权力影响力不仅取决于经理个人的人格特征,而且也取决于经理个人的行为。它应是指经理个人在领导活动中由行为和人格特征在被领导者身上产生的心理和行为效应。非权力影响力不是人格性影响力的独立物,而是榜样行为影响力和人格性影响力的统一体。

六、权力性影响力与非权力性影响力的区别与联系

摇摇权力性影响力是“权”的体现,它的核心是“权”,属于硬件影响力。权力性影响力由干部的职位、权力和资历组成,它具有如下特点:①职权是法定的权力,这种影响力带有一定的强制性;②职权是由外界赋予的,因而,这种影响力是外来因素;③职权的大小、变更既带有法定性,又带有领导体制的规定性,因此,权力性影响力既受组织的调控,又受社会各种机制的制约。

非权力性影响是经理的行为和素养的体现。它的核心是“威”,是软件影响力。它具有如下特点:①这种影响力是经理自身的行为和素养自然地引起被领导者的敬佩感、信赖感和服从感;②行为和素养是由主体本身所具有的,这种影响力是内在因素起作用引发的;③经理的非权力影响力完全由经理个人根据工作需要,以及自身状况与工作需要的适应程度进行自我调试。

权力性影响力与非权力性影响力,尽管各有其特点,但两者又是相互联系、相互影响的。

首先,领导影响力,是权力性影响力与非权力性

影响力的有机统一。权力性影响力是领导影响力的前提要素。经理必须手中有实权,方能支配下级,实现领导功能。

非权力性影响力是领导影响力的基础要素。要使下属自觉地、真正地服从,仅仅依靠职权是不行的。当经理盛气凌人、颐指气使、武断专横、滥施淫威时,下属只是口服心不服,暂时敷衍屈从,心底却暗生怨恨之意。这种影响力,是表面的、虚假的,对人的影响是暂时的,极其有限的,有时甚至是事与愿违的。一位经理,只有具备某种专门知识和才干,而且品德高尚、作风正派、处处以身作则、为人表率、坚持原则、秉公执政、办事公道、在工作中做出许多成绩,他的领导活动就容易为下属所接受,他的为人就能得到下级的钦佩,下级就越容易接受他的影响力,并且从心理上归属于他。这种归属和接受不是强制性的,而是由衷的、自觉的、心甘情愿的。崇高的威信是经理的内在魅力,它像磁石吸铁一样,吸引着他的部下。因此,非权力性影响力是构成领导影响力的最坚实的基础。

其次,两种影响力相互影响,其中,非权力性影响力制约着权力性影响力。威信的高低可以导致实际权力大小的变化。学者亨利·艾伯斯认为:经理的权力可能远远超过经理所具备的个人的职业上的才能会使下属乐意接受组织上的职责。这就是说,经理拥有的非权力性影响力可以大大加强他的权力性影响力。职权取决于职位,而威信主要与经理个体行为与素养密切相关。从另一个角度讲,唯有权力性影响力而无非权力性影响力,权力性影响力也难以发挥功效,权力最终也会丧失。

权力性影响力也对非权力性影响力产生一定影响。一般说来,被领导者对经理总有一种服从感、敬畏感。如果经理有一定的职权和资历,就会对非权力性影响力起到增力作用。

非权力性影响力在领导影响力中的地位:非权力性影响力较之权力性影响力具有更大的作用。非权力性影响力才是在领导影响力中起决定作用的力量,是领导影响力的关键所在。

既然非权力性影响力在领导影响力中的地位如此重要,那么,经理务必重视这一问题。一个明智的经理不应注意权力的大小,而应注重自身行为和素养的提高,才能在工作中充分发挥自己的领导影响力。

第二节摇经理魅力法则

一、品格魅力法则

造就经理的,决不仅仅是超凡出众的洞察力,更主要的是他们的品格。

经理的品格是决定领导人才自身价值高低的一个重要方面,也是经理魅力的重要源泉。夏尔·戴高乐就曾说:"那些具有品格的人会放射出磁石般的力量,对于追随他们的人来说,他们是最终目标的象征,是希望的象征。"那么品格是怎样产生作用的呢?

从理论上讲,领导作为一种指挥和控制行为,实际上就是经理对被领导者产生影响的过程。一个成功的领导关键就在于他具有超过一般人的影响力,从而能更有效地影响或改变被领导者的心理和行为。正是从这个意义上讲,有的学者就干脆将领导定义为"有效的影响力"。那么影响力又是从何而来的呢?影响力来自于两个方面:即强制性影响(如传统因素、权力因素、资历因素等)和自然性影响。自然性影响又称非权力性影响,品格就是产生这种影响的主要来源。一个团体的领导能否获得其成员的真心拥护,在很大程度上取决他的品格修养。经理的品格通过两种途径产生作用:即认同和模仿。

认同是指在群体活动中,个体大都有一种强烈的从感情上要将自己认同于另一个体,特别是认同于经理的品格特质的心理趋势;模仿则是指品格对于被领导者产生刺激从而引起被领导者再现某一榜样的一种社会心理行为。

由此我们可以看出经理的品格具有两方面的作用:

一方面,良好的品格可以使人登上权力顶峰。因为只有良好的品格才能引起公众的认同感,从而赋予他们相应的权力。如华盛顿就以其完美的品格赢得了新生美国的信任,他当上了第一任总统。另外,一年,出席制宪会议的一位代表皮尔斯·巴特勒在谈到总统权限的规定时说:"代表中有许多人瞩目选举华盛顿将军担任总统,而且根据他们对华盛顿品格的看法而决定他们应当给予总统多大的权力。"良好的品格造就优秀的经理,恶劣的品行则是成功的羁绊。比如在美国四年一度的大选中,在众多的候选人激烈角逐的情况下,政治家唇枪舌剑、你死我活、贬低对方的品格以作负面宣传。而大众传

媒和选民们的注意力有时往往并不是在竞选人辩论的政治社会问题上,而是在竞选人本人的品格形象上。恶劣的品行显然是难以承受对手的攻击和舆论的声讨的。

另一方面,良好的品格有助于有效领导的实现,由于模仿和认同两种心理趋势,良好的品格便可加强群体或组织的整体性,甚至使领导和被领导者休戚与共、荣辱相依,从而加快组织目标实现的进程。如果品格低劣,即使大权在握,也不能实施有效领导。

正因为品格具有如此重要性,因此一些国家就公民成为候选人所必须具备的品德条件作了不同规定。如卡塔尔就规定,没有犯过道德罪或已经依法恢复了名誉的人才具有当选的资格;冰岛则规定,品行良好的人才有被选举权。

领导人的品格具有多层次的内容,我们可以从两个大方面来加以考察,即道德品质和个性品格。

1.道德品质

关于政治家是否应具有良好的道德品质,长期以来存在着不同看法。15世纪意大利政治学家马基雅维利在他的《君主论》一书中,就将自己在政治上轻视道德的主张发挥得淋漓尽致。他认为:一个君主如果需要保持自己的地位,就必须知道怎样做不道德的事情。君主必须依靠掳掠、勒索、敲诈和使用他人财物,必须懂得怎样善于使用野兽和人类所持有的斗争方法;君主应当效法狐狸和狮子,当于己不利时,绝不能够、也不应当遵守信义。所以一个君主必须有一种精神准备,随时顺应命运的风向和事物变幻情况而转变。

法国大革命时期,雅各宾派的领袖之一丹东,享有"革命家"的盛名,人们难以忘怀外敌入侵时,丹东在议会中发出的"大胆、大胆、再大胆,法国就得救了"那挽救民族于危亡的口号,但丹东却极端地鄙视道德,他曾经不加掩饰地说:"没有任何道德比每天夜间我和我老婆的情谊更牢靠的了。"正是这位有"革命家"盛名的道德鄙视者,放浪无形,利用职权营私舞弊,大发国难财。

本世纪美国总统尼克松在他的《领导者》一书中也对道德表示了某种程度的轻视:"美德不是伟人领袖高于其他人的因素。"此外甚至有人认为道德与权力是矛盾对抗的。美国人多诺万曾尖锐地指出:"任何一个能使自己被提名并获得当选总统的人,在道德上都不够资格成为一位总统。"

实际上,这些对道德的蔑视的认识都基于一个不正确的出发点,即将权力等同于权术。权术往往是不择手段的,在不科学的权力机制下,它可能起作用,正如伏尔泰所言:"国家的繁荣昌盛仅仅系于一个人的品格,这就是君主国的命运。"然而越是在科学的、制度化的民主权力机制下,这些认识显然越是行不通的。一个经理的道德品质往往会成为他最终成败的关键。关于丹东,罗伯斯庇尔就曾认为"他的手和心一样黑,象他那样一个毫无道德可言的人是不可能成为自由事业的捍卫者的。"最终丹东被革命送上了断头台;尼克松最终也因"水门事件"而颜面丢尽。

因此,只有道德上被人认可,才能通向权力之巅;只有道德上被人认可,才能行使有效的领导。

2.个性品格

"性格"来源于希腊语的"雕刻、铭记",从某种意义上讲,性格就是生活在人身上打下的烙印。每个人在成长中都会形成他的独特性格,但我们可以把管理者的性格分成以下四种模式:

(1)活跃积极型。这种性格的管理者极为活跃,并乐此不疲,丝毫无不适之感。他们自尊心极强,比较会适应环境,看起来很重视高效率,也能灵活、适当地运用自己的风格。他们明白自己一段时间之内在朝比较明确的个人目标迈进,朝着他自己未来的形象在成长。这种人重视充分动用理智,用大脑来移动双脚。

(2)活跃消极型。投入较多精力,而收获却很少。这种活跃带有强制性,好象是在补偿某事或因逃避焦虑而一头扎进工作堆里,他好象雄心勃勃、努力进取、权欲熏心。他对他周围的环境咄咄逼人,对此他时常感到难以控制。他的自我形象模糊不清,时断时续。生活就是一场夺取政权并维持政权的艰难斗争。这场斗争由于至善主义的良心的谴责而时常受阻。

(3)被动积极型。这种人心胸开阔,谦让顺从,不由自主,一生都在寻求对自己恭顺、合作,而不是固执己见的感情回报。这种人有助于磨平政治坚硬的棱角。但由于依赖性强,他们希望和欢乐又那么脆弱,常常会令人失望。

(4)被动消极型。由于觉得自己无用,这种人往往自卑,而他们的工作态度则对此有所补偿。他们的性格倾向是借口强调一些抽象的原则以及程序的安排来从事务的纷争是非和变幻无常中脱身、逃避。

性格是产生魅力的主要来源。