

管理素质自我提高术

GUANLI SUZHI ZIWO TIGAOSHU

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

管理素质自我提高术

目 录

第 1 章 职业素质的自我提高	(1)
1.1 无穷的魅力	(1)
1.1.1 魅力的影响	(1)
1.1.2 经理魅力法则	(15)
1.1.3 经理形象设计	(38)
1.2 职业素质的自我提高	(41)
1.2.1 自我教育内容	(41)
1.2.2 自我超越艺术	(53)
1.2.3 自我改善理念	(59)
第 2 章 能力素质的自我提高	(67)
2.1 经理能力素质的作用	(67)
2.1.1 领导工作效率的自我提高	(67)
2.1.2 赢得更多的支持者	(67)
2.1.3 减少矛盾与阻力	(68)
2.1.4 增加效益	(69)
2.2 经理能力素质的构成	(69)
2.2.1 纵横捭阖的统帅能力	(69)
2.2.2 百折不挠的意志能力	(74)
2.2.3 随机应变的行为能力	(74)

2.2.4	游刃有余的协调能力·····	(76)
2.2.5	左右逢源的语言表达能力·····	(79)
2.2.6	扎实全面的技术能力·····	(81)
2.2.7	不断进取的创新能力·····	(82)
2.3	经理能力素质的自我提高·····	(83)
2.3.1	在实践中自我提高·····	(84)
2.3.2	在竞争中自我提高·····	(85)
2.3.3	在开拓中自我提高·····	(86)
第3章	管理素质的自我超越 ·····	(90)
3.1	积极心态的自我超越·····	(90)
3.1.1	积极心态是创富根本·····	(90)
3.1.2	乐观是自我超越的源泉·····	(92)
3.1.3	拥有积极心态的最佳方法·····	(94)
3.2	培养热忱是管理素质提高的关键·····	(99)
3.2.1	“我很重要”·····	(99)
3.2.2	希望的“魔法”·····	(100)
3.2.3	向自我挑战·····	(101)
第4章	管理素质的测评方法与技巧 ·····	(103)
4.1	测量方法与技巧·····	(103)
4.2	非测量方法与技巧·····	(106)
4.3	考试的方法与技巧·····	(107)
4.4	评价中心的方法与技巧·····	(108)
4.4.1	公文处理 (In-Basket)·····	(109)

4.4.2	小组讨论 (Group Discussion)	(110)
4.4.3	管理游戏 (Management Games)	(112)
4.4.4	角色扮演 (Individual Presentations)	(113)
第5章	危机处理与应变素质的提高	(114)
5.1	面对突发事件	(114)
5.1.1	突发事件	(114)
5.1.2	突发事件的实质	(116)
5.1.3	百事可乐的“针头事件”	(117)
5.1.4	突发事件——危机的先兆	(118)
5.2	应变素质的提高	(118)
5.2.1	一万个电灯泡的赌注——商战危机	(119)
5.2.2	处理突发事件的方法与艺术	(120)
5.2.3	意料之中与意料之外	(122)
5.2.4	例外管理与意料之中的常例	(123)
5.2.5	突发事件出乎意料的原因	(124)
5.2.6	突发事件=机遇	(124)
5.2.7	处理突发事件的误区种种	(125)
5.3	危机事件的巧妙处理	(126)
5.3.1	缓解矛盾, 变害为利	(126)
5.3.2	处理突发事件的原则	(129)

5.4	领导艺术的提高	(132)
5.4.1	什么是“内行”领导	(133)
5.4.2	改善领导方法	(134)
5.4.3	管理者的特有素质	(136)
5.4.4	妥善处理突发事件	(139)
5.4.5	面对危机事件	(141)
5.4.6	危机的妥善处理	(143)

第 1 章 职业素质的自我提高

1.1 无穷的魅力

1.1.1 魅力的影响

1. 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。哈佛管理者的影响力，就是哈佛管理者在领导活动中，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。也就是哈佛管理者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哈佛管理者与被领导者的相互作用中进行的。在哈佛管理者与被领导者的关系中，哈佛管理者起主导作用。哈佛管理者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。

哈佛管理者之所以能发挥其影响力，除了社会分工的需要，哈佛管理者的自身因素之外，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哈佛管理者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哈佛管理者而自豪。

(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 18 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。

以上说的是哈佛管理者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,哈佛管理者就无法实现其影响力。而哈佛管理者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。大致地说哈佛管理者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哈佛管理者影响力系统中的作用不同,可以把哈佛管理

者影响力划分为权力性影响力和非权力性影响力。

2. 权力性影响力

任何一个哈佛管理者都需要有职有权，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，就需要哈佛管理者运用自己的合法权力。

哈佛管理者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做出的规定。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。合法权力经常是由哈佛管理者的职权来体现的，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哈佛管理者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。

几千年来社会生活，使人们对哈佛管理者形成了这样一种概念：哈佛管理者不同于普通人，他们有权、有才干、比普通强。这些观念逐步成为某种形式的社会规范，产生了对哈佛管理者的服从感。

哈佛管理者的服从感表现在两个方面：一是哈佛管理者自己对上级的服从感，另一是哈佛管理者要求下属对自己也要有服从感。

哈佛管理者服从感，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，哈佛管理者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，哈佛管理者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。

哈佛管理者追求权威和服从感，有着积极和消极的两种意义。哈佛管理者如果没有权威，下属对他没有服从感，即下级不服从、“不听话”，哈佛管理者的工作就难以顺利开展。但是哈佛管理者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。

我们提倡哈佛管理者要有组织纪律性，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，同时反对哈佛管理者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。

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

哈佛管理者职位因素的影响表现在影响的强度与范围两个方面。一般说来，哈佛管理者的职位越高，其影响范围愈大。同样一件事，低层哈佛管理者与高层哈佛管理者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，高职位哈佛管理者的一举一动牵涉面广，即使一件小事情，但只要这位高职位哈佛管理者亲自来处理，相对来说就变成了大事情，问题一旦解决，员工会广为传诵，同时也显示了哈佛管理者的意志与魄力。

不同职位哈佛管理者工作中的失误，其影响范围也不一样，对于基层哈佛管理者来说，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。对于中高层哈佛管理者来说，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，与哈佛管理者本人的素质没有直接的关系，它是社会组织赋予哈佛管理者的力量。

(3) 资历因素。

哈佛管理者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哈佛管理者会产生一种敬重感。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，不会对这位新任哈佛管理者产生敬重感。

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，这位哈佛管理者的话就有人听；反之，不能得到员工敬重的哈佛管理者，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，存在于哈佛管理者实现领导行动之前。

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，还要看哈佛管理者在实际领导活动中的表现。一个资历深，但实际业绩很差的哈佛管理者，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哈佛管理者，最终会得到员工的依赖与敬重。

3. 非权力性影响力

非权力性影响力，指的就是哈佛管理者的品质、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。

这是指哈佛管理者的道德品质、人格、作风等，它反映在哈佛管理者的一切言行之中。优秀的品格会给哈佛管理者带来巨大的影响力，使人产生敬爱感，而且能吸引人，促使人去模仿。无论多么出色的哈佛管理者，倘若在品格上出了问题，那他的影响力就会荡然无存。我们反对哈佛管理者以权谋私，就是这个道理。哈佛管理者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，下属对这样哈佛管理者往往只是表面服从，而内心是反感的。下属最讨厌的是言行不一，表里不一的哈佛管理者。为此，哈佛管理者要十分注意培养自己的优良品格。下属对于哈佛管理者缺乏某些素质因素，如能力、知识、经验等是可以原谅的，但如果哈佛管理者缺乏品格因素，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哈佛管理者。他们身居高位，但是名实不符，这种哈佛管理者处理事务慢慢腾腾，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，这种哈佛管理者主持的工作群体，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哈佛管理者，发现有真才实学的哈佛管理者。

在进行提拔或晋级的人事安排时，我们必须依照哈佛管理者能力和贡献大小的标准来进行，以便使各级哈佛管理者都能够名实相符。如果让一个哈佛管理者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。一个哈佛管理者如果具有某种知识专长，他便会别人产生更大的影响力。哈佛管理者所拥有的这种权力，即所谓的“专长权力”。一个工作群体的哈佛管理者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，

哈佛管理者在合法权力之外，充分发挥“专长权力”的作用，可以大大提高工作效率。一个没有专长权力的哈佛管理者由于缺乏业务知识，可能在许多问题上一筹莫展。因此，哈佛管理者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。哈佛管理者平时待人和蔼可亲，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。如果哈佛管理者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。

一个工作群体的哈佛管理者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，即使哈佛管理者是有“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哈佛管理者的作用。哈佛管理者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哈佛管理者的指挥，更要在感情上能与哈佛管理者心心相印，忧乐与共，为此必须发挥感情的影响。

哈佛管理者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。

4. 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，哈佛管理者通过自己的品德素质、心理素质 and 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。哈佛管理者良好的道德、品行、作风对下属人员起潜移默化的作用。哈佛管理者的心理素质，其中尤其是情感和能力是人格性影响力的关键。一个哈佛管理者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。知识素质是哈佛管理者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。

5. 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，哈佛管理者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、收集哈佛管理者发出的种种信息，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，朝哈佛管理者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。人格特征的形成是哈佛管理者在社会化过程中，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哈佛管理者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哈佛管理者个人的人格特征，而且也取决于哈佛管理者个人的行为。它应是指哈佛管理者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。

6. 权力性影响力与非权力性影响力的区别与联系

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。

非权力性影响是哈佛管理者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这种影响力是哈佛管理者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哈佛管理者的非权力影响力完全由哈佛管理者个人根据工作需要，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。哈佛管理者必须手中有实权，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。当哈佛管理者盛气凌人、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。一位哈佛管理者，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。崇高的威信是哈佛管理者的内在魅力，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，哈佛管理者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，而威信主要与哈佛管理者个体行为与素养密切相关。从另一个角度讲，惟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，被领导者对哈佛管理者总有一种服从感、敬畏感。如果哈佛管理者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，哈佛管理者务必重视这一问题。一个明智的哈佛管理者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。

1.1.2 经理魅力法则

1. 品格魅力法则

造就哈佛管理者的，决不仅仅是超凡出众的洞察力，更主要的是他们的品格。

哈佛管理者的品格是决定领导人才自身价值高低的一个重要方面，也是哈佛管理者魅力的重要源泉。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，实际上就是哈佛管理者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，在很大程度上取决于他的品格修养。哈佛管理者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，特别是认同于哈佛管理者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。

由此我们可以看出哈佛管理者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。1788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哈佛管理者，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，品行良好的人才具有被选举权。

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。16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，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。

美国前总统尼克松在他的《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。一个哈佛管理者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，像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，好像是在补偿某事或因逃避焦虑而一头扎进工作堆里，他好像雄心勃勃、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。

2. 知识素养法则

在一部以独裁者巴蒂斯塔统治下的古巴为背景的电影中，有这样一个令人难忘的场面，暴君巴蒂斯塔对雇佣军军官说：“少校，只要你说出最喜欢的武器是什么，我马上给你弄来。”军官回答道：“才智。”是的，每个人都希望自己具有

非凡的才智，而才智则又来源于个人的知识素养。对于一个领导人来说，知识素养就更为重要，因为在实施领导行为的过程中，知识素养决定着哈佛管理者的思想观念和思维方式，而思想观念和思维方式又决定着行为方式。只有具备了广博的知识，哈佛管理者才能具备或提高自己观察分析、断然决策、组织交往等诸多方面的能力。所以说，知识素养是领导人才的成才基础。

当今时代，瞬息万变，知识素养的重要性就更加突出了。这是因为：首先，这是一个知识急剧爆炸的时代，仅 20 世纪 60—70 年代 10 年间，人类的发明创造已超过了 2000 年的总和；其次，知识转化为直接生产力的过程大大缩短；第三，新兴学科大批涌现，知识的陈旧率大大加快，哈佛管理者只有不断提高知识素养，才能跟上时代的步伐。

知识素养还包括知识结构的合理化。如果把知识比作营养的话，营养本身是不能保证身体健康的，只有通过合理的营养结构才能达到健康的目的。没有合理的知识结构，即使学识再深也无济于事，甚至是危险的。比如古罗马的皇帝尼禄，此人很有才学，甚至是个出色的诗人。但他却以荒淫无道而传名于世。在当今，一个领导人合理的知识结构必须包括以下几方面的知识：即社会生活知识，政治理论知识，经济理论知识，管理专业知识和成才创建知识等等。

一个人的知识素养往往可以通过他受教育的程度来加以衡量的。有人查阅了当今国际人物的有关资料，发现当今社会活动家，包括政治、外交、经济、军事、学术、文化社会等各界的领导人中，受过大学教育的约占 71.9%，中专占

5.1%，中学 2.5%，自学成才或学历不清楚者仅占 2.4%。而且还发现往往职务越高，受教育的程度也就越高。

在美国企业界，高级主管人员本世纪以来文化程度的变化是巨大的。1900 年仅有 28.3% 的人拥有大学学历，6.8% 的人拥有科学学位或工程学位。而到 1964 年，有大学学历者上升到 74.3%，33% 的人拥有科学学位。到了 80 年代，全美 500 家最大的公司中，竟有半数以上的公司总经理都具有高级学位，其中包括企业管理硕士学位、法学学位和哲学博士学位等。而没有受过高等教育者则不到 3%。

根据美国布鲁金斯学会的报告指出：受过大学教育的人在罗斯福政府的最高行政官员中占 88%，在约翰逊政府里则增加到了 99%，在这些人中，68% 的人曾获高级学位，17% 的人是名副其实的硕士，11% 的人是名副其实的博士。据该学会报告，40% 以上的最高联邦行政官员都在美国东部名牌大学或斯坦福、芝加哥、密执安大学或加州伯克利分校受过教育。尤以耶鲁、哈佛和普林斯顿大学的人为最多，随着时间的推移，这种倾向在逐渐增长。此外在美国军界，如今 96% 以上的军官都达到了大学文化程度，其中，90% 以上的人获有学士学位甚至硕士、博士学位，这与过去军人留下的一介武夫的形象是天差地别的。

总之，时代召唤着具有高知识素养的哈佛管理者。曾以《未来世界》、《第三次浪潮》两书而闻名全球的未来学家阿尔文·托夫勒在他的《权力变移》一书中充分论述了知识对于权力的作用。他认为，将来高质量的权力来自于知识的应用，知识是用途最广的社会控制的根本来源。知识实际上是一切

事务的放大器，是未来权力变移的核心。他指出：“知识的控制，是明天世界上的每一个人类机构争夺的关键所在”。

（1）聪明与愚昧的帝王。

翻开世界历史，便不难发现无论是血亲继承、王权专制、武力横行的时代，还是在民主选举、权力制衡的体制下，知识素养对领导人的成功是何等重要，往往是广博的知识创造卓越的领导人。

亚历山大大帝是最有说服力的例子。他 13 岁时，父亲腓力国王为了将未来的君主培养成博学多才的人，特意聘请了当时希腊最有学问的贤哲亚里士多德来做儿子的老师。在随后的三年中，师徒两人朝夕相处，形影不离。亚历山大同师尊讨论哲学、政治学、伦理学等诸多方面的学问。亚里士多德还特意为弟子编纂了一部特版的《伊利亚特》，亚历山大十分喜爱这部时时激励自己的著作，他常把它连同自己的短剑一起放在枕头下面。亚历山大十分尊崇老师，因为他教会了自己怎样去做高贵的人。在亚里士多德的努力下，亚历山大成了那个时代少有的学识渊博的君主。后来他率军横扫亚欧大陆，在无数次的远征中，鞍马劳顿之余他仍不忘记读书，他还特地命令人返回希腊为他运来许多书籍，这些书涉及面广，包罗百科。渊博的知识赋予了亚历山大非凡的魅力和独特的领导才能。有一次波斯使臣来到马其顿，而波斯国是亚历山大一心想征服的庞大帝国，可他理性地掩饰了自己的野心，并以友善的态度和有节制的提问使来访的使臣们心悦臣服。最后有位使臣叹道：“这个孩子才是伟大的君主，而我们的国王只不过是徒有钱财而已。”在后来的征服中，他的才智不仅表

现在他的战无不胜上，还表现在他一边征服、一边兴起了许多的城市、并把这些城市变成了军事、政治和经济中心，亚历山大港（埃及）便是其中之一。这些城市后来在人类文明的发展史上起着举足轻重的作用。更为杰出的是，亚历山大还能摆脱那个时代的狭隘思想，提出了各民族合作平等的思想。亚历山大帝声名留传百世，是他那渊博的学识塑造了他的伟大。

戎日王（606—647）是古印度7世纪时最负盛名的君主，在武功上，他功勋卓著，据唐玄奘在《大唐西域记》中所载：“他总率甲兵，讲习战士，象军五千，王军二万，步军五万。自西徂东，征伐不臣……于六年中，臣王印度。”当时的印度小邦林立，戎日王最终成了北印度的君主。在内政上，他日理万机，政必亲躬、勤勉不已。玄奘说他：“每以一日分作三时，一时理务治政，二时营福修善、孜孜不倦、竭日不足矣。”他的政绩主要有三个方面：一是实行宗教宽容，他本人信仰印度教，但容许其境内各种宗教派别自由发展，并且特别尊重当时拥有大批信徒的佛教，他封赏僧人土地、村庄、布施寺院，在恒河两岸建起了数千座佛塔，这种宗教宽容政策有力地维系了庞大帝国的稳固。二是大兴福利、接济贫穷，他曾将五年国库所节余的钱财都施舍俱尽；三是大兴文化事业，产生了以波纳为代表的一代文豪。戎日王何以能够将国家治理得内平外齐而成为印度历史上最负盛名的君主之一呢？从某种意义上讲，这是与他那广博的知识素养所分不开的。戎日王是位十分博学的人，他通晓很多方面的知识，更为突出的是他还擅长赋诗作剧。他一生著述甚丰，从他留下的作品

中，无处不闪烁着炫目的智慧之光。比如在《瓔珞记》中，他提出了“众神联合、与世共存、造福人类”，表达了他对统一的美好追求和向往。《龙喜记》一剧的主人公是位国王，为了解救他人的性命，他牺牲了刚刚得到的爱情，并献出了自己的躯体。这部剧赞美了自我牺牲的崇高品德，也表现了作者本人强烈的人道主义理性精神。正因为具有广博的知识素养，戎日王才能政教和平，仁慈广被，才能成为那分崩离析时代中的闪光人物。

当然，历史上也有不少反例。一些君主因为无知而缺乏分析判断能力，最终大权旁落、受制于人；因为无知，他们遇事缺乏信心，优柔寡断；因为无知，他们还缺少自制力，意气用事，抛弃政事，随意享乐；因为无知，他们执迷不悟，顽固不化，给国家民族造成了巨大损失。比如 17 世纪下半叶在位的西班牙国王查理二世就是一个极度愚昧的家伙。伏尔泰在他的名著《路易十四时代》中这样描述他：“当法国人包围蒙斯（属西班牙）时，他还以为这个要塞属于英国国王，他既不知道佛兰德尔在哪里，也不了解佛兰德尔的什么东西归他所有。”他的生命很短，39 岁去世时，他竟迷信到叫人挖开他父亲和妻子的坟墓，亲吻他们的遗骸，因为他相信这样就能延缓他的死亡。

（2）一流学者，一流元首。

学有专长的学者也留下了成功领导的范例，从另一个侧面证明了知识素养的重要性。

西奥多·罗斯福除了是美国第二十六任总统外，还是位历史学家、作家。他毕业于著名的哈佛大学，特别喜爱读书

和写作，并且有过目不忘的能力。他一生出版了近 40 本书，第一本《1812 年海战史》还是他上大学四年级时所写，其他主要的作品还有《牧场主的生活和狩猎事迹》、《穿过巴西荒野》、《美国历史中的英雄故事》等。这位总统具有典型的哈佛气质，他有巨大的活力和感染力，每当他走进一间房子时，人们总感到有股“电流”。据 1970 年的民意测验表明，这位总统排在美国历史上最伟大总统中的第五位。

威尔逊则是美国历史上第一位戴过博士帽的总统。他从普林斯顿法学院毕业，后因对做律师感到厌烦，就到丁·霍普金斯大学研究政治学，并于 1885 年获得博士学位。此后他在布赖恩—莫尔学院、韦斯利学院和普林斯顿大学讲学，46 岁时就任普林斯顿大学的校长。他著述甚丰，并以教学改革闻名。作为一名学者，他一登上总统宝座就显示出了他的改革和理想主义精神。他深刻地洞察了当时美国社会中的一切弊端固疾，做出了种种惊人举动。他促使国会通过了《新关税法案》，改变自南北战争以来的保护关税政策；他签署了《联邦储备法案》，从而把金融和货币发行系统置于联邦政府的控制之下；他还促使国会通过了一系列关于伸张社会正义方面的立法。这些立法涉及范围甚广，是以前历届政府立法所不能企及的，这充分表出了威尔逊学者治国的眼光和魄力。在对外关系上，他因在一战后极力倡导建立国际联盟，最终获得诺贝尔和平奖。

19 世纪英国也有一位有名的学者首相，即迪士累利。迪士累利学识相当渊博，而且是位知名的作家。1837 年，他当选为梅斯通的保守党议员，在议会里，他领导着“青年英

国”集团，该集团是由一部分托利党人所组成的，他们反映了土地贵族对工业垄断资产阶级势力不断上升的不满情绪。在政治斗争中，迪士累利充分利用了自己渊深学识和写作专长。1844—1847年间他出版了三部曲：《年轻一代》、《两个国家》和《新十字军征战》，他通过文学语言清楚地阐明了“青年英国”的政治观点，引起了极大的反响。这三部小说实际上又成了政治宣言书。1848年，迪士累利正式当选为保守党的领袖，并于20年后登上了首相宝座，从此开始了他功绩卓著的执政生涯。迪士累利既是一位成功的统治者，又是一位成功的作家，他的小说实际上成了政治传单，把他的思想传播给了广大读者，从而与他的政治活动相得益彰，而这是一般人所难以比拟的。

(3) 里根政府内阁阁员学历表。

第一届里根(1981—1984)内阁中共有18名内阁级官员，他们都具有很高的学历，其中10位受过名牌大学教育，另有两人是从西点军校毕业。68%的阁员有高级学位，包括3个博士学位、5个法学位、5个硕士学位，详见表1—1。

表1—1 里根政府内阁阁员学历

姓 名	职 务	受教育程度
乔治·布什	副总统	菲利普斯学院、耶鲁大学
唐纳德·里甘	财政部长	哈佛大学
马·鲍德里奇	商务部长	耶鲁大学
威廉·史密斯	司法部长	加利福尼亚大学洛杉矶分校，哈佛大学

续表

姓 名	职 务	受教育程度
詹姆斯·瓦特	内务部长	怀俄明大学、怀俄明大学法学院
雷·多诺万	劳工部长	新奥尔良圣母玛丽亚大学
塞繆尔·皮尔斯	住房和城市发展部长	康奈尔大学·康奈尔大学法学院
威廉·凯文	中央情报局长	福利姆大学·圣约翰大学法学院
理查德·艾伦	国家安全事务顾问	圣玛丽亚大学、理科硕士
默里·丰登鲍姆	经济顾问委员会主席	哥伦比亚大学硕士、普林斯顿大学博士
亚历山大·黑格	国务卿	西点军校、乔治敦军事学院
卡斯帕·温伯格	国防部长	哈佛大学
理·施韦克	卫生与公共福利	宾夕法尼亚州立大学
安·刘易斯	运输部长	哈佛工商管理硕士
詹·爱德华兹	能源部长	查尔斯顿大学、宾夕法尼亚大学神学院
约·布洛克	农业部长	西点军校
特·贝尔	教育部长	南爱达荷大学、理学硕士、教育学博士
柯克帕特里克	驻联合国大使	哥伦比亚大学硕士和博士

3. 雄辩致胜法则

良好的口才是哈佛管理者必备的素质之一。良好的口才是在努力成为一个领导或在实施领导行为的过程中,更恰当、更合理地向公众宣扬自己的主张、从而达到说服人的目的的

强有力的工具。美国前总统里根决定恢复生产新式的 B-1 轰炸机时，曾引起了许多美国人的反对。在一次记者招待会上，他面对一帮反对他这一决定的人说道：“我怎么不知道 B-1 是一种飞机呢？我只知道 B-1 是人体不可缺少的维生素。我想，我们的武装部队也一定需要这种不可缺少的东西。”这个形象贴切的双关语，使他最终说服了众多的反对者。

良好的口才又是一把利剑，它可以在雄辩中战胜对手。西塞罗（公元前 106—43 年）是古罗马最负盛名的雄辩家，他常运用自己的三寸之舌将政敌致于死地。公元前 63 年，他任执政官时期，喀提林那准备发动贵族叛乱，西塞罗就在元老院连接发表了四次反喀提林那的著名演说，使后者大失下属支持，从而最终失败，西塞罗也因此赢得了“祖国之父”的盛誉。

良好的口才既能说服公众又能战胜对手，所以它常常可以使哈佛管理者摆脱困境。里根就任总统后在对加拿大的第一次访问期间，当举行反美游行示威的人群不时地打断这位总统的演说时，里根面带笑容地对陪同他的加拿大总理皮埃尔·特鲁多说：“这种事情在美国时有发生，我想这些人一定是特意从美国到贵国来的，他们想使我有一种宾至如归的感觉。”这种随机应变的解嘲使宾主双方都摆脱了极其尴尬的局面。然而最有名的还是尼克松那个挽救自己政治生命的“切克尔斯狗的故事”。美国前总统尼克松口才素养十分优秀。1952 年，尼克松被提名为艾森豪威尔的副总统候选人。然而在竞选期间，报纸突然报道尼克松曾受一小批加利福尼亚商人的贿赂，舆论顿时哗然，甚至连共和党、民主党的领导人

都一致认为尼克松担任副总统是不合适的，艾森豪威尔也打算抛弃这一名声不好的伙伴。可尼克松决心为自己辩护。于是尼克松夫妇、两个女儿和一只身上有黑白斑点的小狗坐在书房里的画面出现在电视屏幕上。尼克松在这轻松的氛围中开始向公众演说。他说他个人并没有花不属于他的钱，他一生只接受过一次馈赠，就是别人送给他女儿的这条小狗，他诚恳地为自己辩解道：“在选举之后，我们的确得到一件礼物，一位住在得克萨斯的人听到我们的两个孩子希望有一条狗，信不信由你，我们进行这次竞选旅行的前一天，得到巴尔的摩市联合火车站的通知，说他们那里有一件寄给我们的包裹。我们取了包，你知道这是什么吗？它是一条西班牙长毛垂耳小狗，身上有黑白斑点，它装在一个板条箱中，从得克萨斯远道而来。我们6岁的小女儿特里西亚把这只狗叫做切克尔斯。你们知道，孩子们是喜欢这只小狗的。正好此刻我要讲这件事，不管他们对此说些什么，我们一定要养这只狗的。”尼克松没有高谈阔论，而是像道家常一样，这些看似平常的话出自一个老谋深算的政治家之口，它不仅为尼克松自己洗清了污点，还以一个忠诚、充满爱心的形象感染了无数选民，从而最终获得成功。

相反，笨拙的口才不仅损害着哈佛管理者自身的形象，有时还损害着国家的形象。勃列日涅夫就是如此，有人评价他是“一个没有受过良好教育、知识贫乏的人”。他口才不好，只要手头没有讲稿，往往一句话都讲不出来。70年代末，有一次他在维也纳与美国总统卡特私下会晤时就曾闹出大笑语。事先翻译为他准备了一份特别文件，它是根据设想中卡

特会问什么问题而准备的，届时勃列日涅夫就可根据对方的提问而逐一回答。结果在会晤中，勃列日涅夫照念讲稿，而对卡特的回答领会不了。他念一段后甚至转过头来问翻译：“我还要往下念吗？”

正因为口才素养具有不可估量的价值，所以古今著名领导人都十分重视此道。日本前首相田中角荣青年时期口才素质并不好。在一次竞选日本众议员的演讲集会上，他一上台会场上就响起了喝倒彩声；当他作自我介绍时，听众中甚至有人高声提出选民们不是来听他讲经历的。田中苍白的脸几乎要哭出来，一时语无伦次，不知所云。此后他就刻意磨炼自己，最后终成大器。

富兰克林·罗斯福也十分重视演讲，他有时修改讲稿多达12稿。到第12稿时，第一稿中的话可能一句也不剩了。每当发表重要演说前，罗斯福总是先把几名助手叫来，然后大声朗读，以征求意见，而且在演说时，他对如何停顿、采用什么语调等细枝末节都十分重视。

丘吉尔步入政坛初期，即他在担任下院议员的最初几年中，他感到自己应付议会的辩论是十分吃力的。有一次，他演说到一半，突然忘掉了下文，于是只好中断了演讲。这次不光彩的记录使他此后十分重视自己的演说，他深信掌握演说艺术是领导者的必要因素。在此后的任职期间，他所有主要演说都事先写好稿子，而且仔细推敲，牢记在心。努力使他成了杰出的演说家。人们难忘二战中英国在遭到法西斯德国重创的危机时刻，丘吉尔通过电台发表的那篇鼓舞人心的演说。

人们甚至将它看作是不列颠的精神支柱。正如美国作家威廉·曼彻斯特所说：“英伦三岛在最困难的时期，大约只剩下了三种东西：皇家空军的勇气，丘吉尔的声音和莎翁的一句遗言。”（那句遗言说：“我们英国从来不曾跪倒在征服者的脚下，将来也不会。”）

林肯将雄辩作为致胜的武器。林肯是举世公认的演讲家、雄辩家。有人这样评价他的口才：“作为一个严密的观察家和无法反驳的说理者，少有人能与他并驾齐驱，他从不攻击旁人的人格和动机，而是采取说理斗争。”林肯的口才得益于艰苦的锤炼，他曾备了两本拜伦诗集，一本放在办公室，一本放在家中长期颂读，年长日久，两本书都被翻破了。

林肯在政治上崛起的时代正是美国南北双方在奴隶制问题上斗争最激烈的年代，林肯顺应历史潮流，坚决反对奴隶制，而他最强有力的武器就是他那卓越的口才。

1858年6月，伊利诺斯州共和党代表大会提名林肯为国会参议员候选人，与民主党人道格拉斯竞选。林肯在接受提名时发表了著名的《裂开的房子》演说，震动了全国。当他站在州众议院大厅时，他那抑扬顿挫的声音便滔滔不绝起来：

“一幢裂开的房子是站不住的。我相信这个政府不能永远保持半奴隶、半自由的状态。我不期望联邦解散，我不期望房子崩塌，但我的确希望它停止分裂。它或者将完全变成这样，或者将完全变成另外的东西。”

这番话是如此浅显易懂，即使两个农民在雨天的早晨修筑篱笆的时候，也能把它谈得一清二楚。林肯接着说：“不是反对奴隶制的人制止奴隶制度的进一步扩展，并使公众相信

它正处于最后的灭亡过程中；就是拥护奴隶制的人把它向前推进，直到它在所有的州里——不论是老州还是新州，不论是北部还是南部——都同样成为合法的为止”。许多报纸全文登载了林肯的演说。此后，林肯与道格拉斯之间的大辩论开始了。8月21日，在奥塔瓦公共广场上，12000名听众头顶盛暑骄阳，聆听了两人的第一次辩论，他们听了足足3小时，那天还从芝加哥开来了一列火车，拖有17节载满听众的车厢。

以后，他们在弗里波特、奥尔顿等6个地方进行了辩论。这次大辩论所吸引的听众人数之多、情绪之热烈，在美国历史上都是空前的。《路易斯维尔报》这样评价林肯的演讲：“希望每个人都不要忘了去读一读，林肯的话深刻辛辣、扣人心弦，这是些被一些人生动地称为好战类型的话。”

当道格拉斯把林肯的反对奴隶制的观点歪曲成主张种族平等时，林肯回答说，这是文字游戏式的诡辩。在查尔斯顿，他指着一个人说：“我说今天你在这里，你却用你昨天从那里来证明我说谎；我说你脱了帽子，你却把帽子重新戴上来证明我说谎。这就是道格拉斯的全部力量。”

到投票时，伊利诺斯州议员候选人中支持林肯的都得到了多数票，胜过了支持道格拉斯的候选人。但由于该州各选区参议员的名额分配不公平，结果当选的民主党人数还是占多数。所以州议会最后还是决定选道格拉斯为国会参议员。林肯尽管失败了，但他作为一个演说家的名声已传播开来。1859年，他在伊利诺斯、印第安纳、俄亥俄、威斯康星、衣阿华、堪萨斯各地作旅行演说，他的演说充满着简明而果断的语言

和无懈可击的逻辑，还穿插着许多庄严的圣诗。他把道格拉斯、布坎南等人维护奴隶制的种种借口驳得体无完肤，这使得不少听众情不自禁地感到站在他们面前的是一个热血沸腾、头脑冷静、愿为其事业献身的人。

1859年末到1860年初，林肯都在精心地准备讲演稿。这次他将面对的听众，不再是听他站在野外的树桩上面讲话的草原的农民，而是大都市老于世故的极为挑剔的人们。1860年2月23日离开斯普林菲尔德赴纽约时，《伊利诺斯州纪事报》嘲笑林肯即将作的演说：“题目：不详；报酬：200美元和其他费用；目的：当总统的政治资本；效果：失望。”然而林肯在纽约的演讲却完全征服了纽约的听众。

1860年5月，在芝加哥举行的共和党全国代表大会上，林肯击败了对手西华德，成为共和党总统候选人。11月全国大选揭晓，林肯当选美国第十六任总统，从而结束了南部种植园主左右联邦政权达50年之久的历史。然而我们可以看到，林肯登上权力的顶峰，在很大程度上得益于他那无与伦比的演说才能。

电视辩论是候选人利用大众传媒来表现自己的重要方式。当电视将候选人与选民的距离缩短得如此之近时，口才无疑会产生巨大魅力甚至可以达到左右选民意志的效果。

1960年，电视辩论第一次运用于美国总统选举中。约翰·肯尼迪充分利用这个机会向公众展示了他那头脑清晰、反应敏捷和博闻强记，当时美国政治家都评论道，是电视辩论为肯尼迪在选举中获胜奠定了基础。1976年，民主党的总统候选人吉米·卡特又与在职总统福特进行电视辩论。在这次

辩论中，福特总统面对观众发挥失常，竟出现了一个巨大的口误，他当时告诉电视辩论的提问者：“根本没有苏联支配东欧这回事！”第二天美国各大报纸就把福特的这句话以大标题形式突出地登了出来。显然，这个口误帮了他的大倒忙。1980年，里根与在职总统卡特进行辩论，里根问坐在电视机前的观众：“你们现在的处境比4年前好了吗？去商店买东西比4年前宽绰了吗？美国的就业者比4年前多了还是少了？在世界上美国人还像四年前那样强大吗？”里根这一串咄咄逼人的质询竟使卡特难以应答。然后里根告诉选民：“假如你回答这些问题是否定的，而你又不想让事态在以后四年像从前那样发展，那么我就建议你们采取另外一种选择。”里根出色的口才赢得了不少动摇不定的选民。

总统电视辩论最精采的莫过于1992年的总统辩论。与以往不同的是，这次共有三人进行辩论，布什、克林顿和佩罗三人面对亿万观众唇枪舌剑，你来我往，演出了辩论场上一幕幕的进攻与防守战。一共进行了三场辩论，尤以第一场为精彩。这场辩论于1992年10月11日在华盛顿大学综合体育馆进行，主持人为李雷尔，民主党候选人佩罗在其右，约有7000万美国人看了电视直播。下面我们摘录其中最精采的部分如下（节选自1992年10月12日《纽约时报》）：

主持人李雷尔：今天晚上的第一个问题是你们之间有什么不同。佩罗先生，你认为在这次大选中你们之间最重要的差异是什么？

佩罗：我认为造成我与其他候选人不同的是有 550

万人主动把我的名字列在选票上，我不是由两党中的任何一党推选出来的。这些年来，我们发展出了一种刁难人民，一种由上而下的政府，在选战期间，民众多多少少受到广告和新闻报道的摆布，他们担心那些人身攻击和诸如此类的事情。我参选之处在于，全国 50 个州的数百万民众，他们要的是一位能干而属于他们阵营的候选人。我以他们的仆人身份参选，我属于他们，因此，我来自民间。

克林顿：我最重要的特色是，我代表的是变革的真正希望。摆脱日益恶化的经济、摆脱课税与乱花钱的经济，而向成长投资。不过在能够这么做之前，我必须要求美国人民变革，而他们也必须做决定。今天晚上我要对总统说：布什先生，12 年来你们自行其事（指共和党连续执政了 12 年），你们有机会，但却没有成就，现在该是改变的时候了。我要给美国人民带来改变。但我们需先决定我们有朝更美好未来改变的勇气。

布什：我认为我的特色在于经验，我认为我们已使世界发生了重大改变，而这些改变对世界和平而言是令人惊讶的。小孩子晚上睡觉时不必再担心核战争。为改变而改变是不够的。我们在 70 年代末期看到过那样的事情，听到许多要求变的谈话，结果怎么样呢？痛苦指数直线上升。

很显然，三人在强调自身特色的同时，又不忘揭对方的短处。布什总统强调自己的从政经验，但就当时美国现

状来看，经济徘徊不前，人心思变，布什意识到自身的不利，于是话锋一转，开始攻击克林顿的人品。

布什：我认为美国人民是最好的评断者，而且性格差别也是一项很重要的参考。前些日子我曾说过，我认为对自己国家不认同而示威抗议，或在海外组织团体向自己国家抗议是错误行为。我犯错时我会承认，但克林顿也犯错误却不愿承认。我身为一个美国人却在海外组织反对美国政府的活动，觉得十分不可思议。也许你会说那是陈年往事了。但是当你成为三军统帅时，面临重要问题要做出抉择时，如同我下令出兵巴拿马和科威特时那样，那时要是有个小伙子跟你说：“我才不要去，连三军统帅都曾在海外组织反政府示威，我为什么要去？”那时你又该如何自处？所以，我认为这点特性是我与其他两位最大的不同。

布什的攻击是切中要害的，因为在越战中克林顿曾为反对越战而逃避入伍，布什却是二战中的空军英雄。面对这种攻击，佩罗与克林顿给予了充分的反击。

佩罗：我认为美国人民的眼睛是雪亮的，他们自己会判断。当然，任何人入主白宫都会有其自身的特点，但是事件发生的时间和地点也是一个重要因素。是在年少不更事的人格成型的时代发生，还是已是资深的联邦政府官员。当手握数以亿计纳税人民的钱时，那时你已是成熟的个人，犯了错就不能等闲视之。现在是我们把疏忽职守的人换下来的时候了。

克林顿：我要答复布什先生对我爱国心的质疑。你曾在白宫召见右派国会议员，共商如何以我在1969至1970年时在俄罗斯的事情攻击我，其实当时已有5万名美国人去过俄罗斯。我对你在二次世界大战中的表现致敬，我也对佩罗先生和其他每个身着军装为国服务的男女致敬，但像麦卡锡那样周游全国，攻击他人不爱国的做法是错误的。当时一位来自康涅狄格州的参议员挺身反击麦卡锡，他就是令尊。你攻击我不爱国是错误的，我反对战争，但是我爱我的国家，我们需要的是一位能够使国家团结的总统，而不是分裂它。我的经济计划正是我们所要的那种改变。我们要实施这项计划的方法是，我们要有崭新的国会。许多国会议员涉及丑闻而被唾弃。我要与他们，不论是民主党人或共和党人，共同为我们提出的美国复兴计划而努力，这才是真正的变革。

克林顿的回击是有力的，将布什的攻击与臭名卓著的麦卡锡联系在一起。同时话锋一转，将辩论主题拉回到有利于自己的“变革”中来。接下来布什又大谈自己的从政经验，克林顿针锋相对予以攻击：

克林顿：不错，经验很重要，但有对的经验，也有错的经验。自从里根与布什当政以来，12年来我们的人均国民收入在世界上由第1位跌到第13位。人民工作得更辛苦，个人所得却降低了。四年来，破产者的人数为新就业机会的两倍。我们

需要新对策，老套已不管用。而我的经验根基于真实民众的真实生活，如果有求变的勇气，它将带来真正的改变。

而佩罗的攻击则更为幽默，他十分巧妙地将自己事业的成功作为武器：

佩罗：我没有积欠四兆美元债务的经验。我也没有领导一个人人推诿塞责政府的经验。我没有创立工业国家最糟糕的公共学校制度的经验，没有创造工业国家中最暴戾、犯罪行为最猖獗的经验。因此，如果我们现在是处于一个不再空谈而要起而行之的时刻，我在规划解决方案，推行解决方案和不断解决问题方面我倒有丰富经验。我缺乏花十年时间去解决一个十分钟问题的经验，推诿塞责不是我的本事。

接下来，三方在经济、外交、军事、艾滋病等诸多问题上进行了论战。在整场辩论中，布什显然处于下风，克林顿以他那咄咄逼人的气势、优秀的口才赢得了人心，使公众真正看到了变革的希望。最终，他胜了这场选举。

1.1.3 经理形象设计

综观历史上所有成功的领导，都具有一个极其明显的共同点，那就是良好的形象。当然，各自树立形象的方法、手段是各不相同，各有各的招数，各有各的窍门。树立良好形象固然不易，但要维护好良好形象则更是难上加难。因形象

被破坏而导致事业失败的领导人在历史上也是不胜枚举的。树立起良好形象及维护良好形象可以说是哈佛管理者的两项基本功。

1. 叶卡特琳娜和罗斯福的法宝：树立民众需要的形象

形象塑造是一个非常重要的问题。因为形象信号给人的视觉刺激最强烈，给人留下的影响也最深刻，因而对人的作用也最直接。国外的许多政治家们为了争取政治上的成功，做的第一件事便是了解民众的意愿，把握民众的心理活动，顺应民心，树立一个广大民众都需要、都喜欢的领袖形象。

俄国的风流女皇叶卡特琳娜二世，她并非正宗俄国人，而是一位被俄国召来作为彼得大公夫人候选人的德国公主。为了能够崛起，能够在政治上崭露头角，一到俄国，她便清楚地意识到当务之急是要做一个地地道道的俄国人，为俄国人所接受。于是，她拼命地学俄语，并毅然决定放弃自己原有的宗教信仰，由信奉耶稣教改为信奉俄罗斯东正教。她的这两大举措，在俄国民众面前树立起了良好的形象。俄国民众都觉得她可亲可敬。更为重要的是赢得了最高当权者伊丽莎白女皇的赏识和喜爱。不久，顺利地成为了俄国的大公夫人。这为她日后摘取皇后的桂冠，夺取沙皇的宝座奠定了坚实的基础。

美国总统罗斯福年轻时一身花花公子打扮，玩世不恭。1910年，他为了竞选州参议员，一改往日装束，以朴素，勤

劳的形象出现在农村的选民面前。为了获得更多选民的支持，他驾着那辆既无顶篷又无玻璃的汽车，在丘陵旷野和乡村泥泞小道上奔波不止。经常是一身雨水，满身灰尘。在车子坏了之后，他又步行了约两千英里，走遍了各个村庄店铺，走访每个十字路口的村落。罗斯福的形象终于感召了农村村民。他的第一次竞选也因此而大获全胜。

2. 尼赫鲁品质优良，魅力四射

事实上，哈佛管理者的成功与失败不仅是单凭智力水平如何，还要看他心理品格的优劣。优质健康的心理品格，可以极大地提高形象魅力。而形象魅力对哈佛管理者来说，其重要性是不言而喻的。

印度独立后的第一任总理尼赫鲁便有良好的心理品格。他在政治生涯开始时便追随圣雄甘地，支持甘地所领导的运动。甘地本人对其也十分欣赏，寄予厚望。经常与他讨论各种问题交换意见，对提拔他担任领导职务，使他在国大党的地位迅速提高。尼赫鲁在政治斗争中勇往直前，不屈不挠。虽9次被捕入狱，但从未放弃其政治抱负与理想。尤为可贵的是，尼赫鲁虽追随甘地却不盲从甘地。他通过对欧洲的考察，在许多重大问题上都超越了甘地。他走在印度民族解放运动的最前列，顺应了几亿印度人民的呼声与心愿，提出了印度“完全独立”的政治目标。他也因其革命的坚定性、目光的远大性等良好心理品格深受印度人民的崇敬和信赖。

1.2 职业素质的自我提高

1.2.1 自我教育内容

在这个社会上，每年都造就了相当多的管理人员，但是能尽管理职责的人，到底占了多大比率？

接受管理职位的人，未必能担负起管理人员应尽的责任，管理人员应该明确地知道该有何种心理准备？该采取何种行动？

成为管理人员后，观念及思维都不能停留在普通职员或基层管理者的水平。要仔细认清自己目前的立场，遇到任何事情应正确地把握。

其次，管理人员要认清自己需具备何种水平。参加公司内部的经营会议时，若被众人认定为“难得一见的人才”，表示能力方面已经没有问题。

管理人员有很多机会和公司外的关系者接触。此时，管理人员的言行举止不但代表自己，同时也代表公司。若言行不当，导致外人批评说：“那家公司素质真差”，则后果相当不好。

管理人员在接受职位后，应努力进修必要的教养与知识。

另外，管理人员必须认清自己日常应该做的工作。管理人员所做的是管理的工作，应该具有业务管理的能力。

在管理人员的职位上，判断性的业务会逐渐增加，迅速、正确的判断是不可缺少的条件。

1. 管理者九项原则

世界上有各种各样的原理、原则。同样，经营管理也有“经营管理的九项原则”。

所谓的原则是指，经过长期检验所整理出来的合理化现象。遵照原则行动，事情必会顺利。违背原则行动，结果一定很惨。

要做个条理分明的管理人员，最好把各种原理、原则放在身边，时刻自我提醒，以避免养成独断专行的习性。

(1) 经营管理原则。在经营企业时，要顾及民主性、合理性、职能化的推进、公司全体与各个职员间是否协调、公司与社会是否协调，则以下原则非常适用。

(2) 有关目标的原则。经营管理的目标不是支配，而是满足劳资双方为优先。所谓的满足是指处在某一时点下，从各个状况而言，双方都能同意的水准。也就是说，双方设定同意的目标。

(3) 命令一元化原则。在原则上，一位职员只接受一位上司的命令。为了避免复数命令造成混乱局面，这是绝对必要的。不过在特殊条件下，可以打破这项原则。

(4) 分业与专业化原则。工作时应尽可能采用分业制度及专业制度，若想使本原则与命令一元化原则不致发生冲突，可引入“指挥参谋组织”(Line and Staff)制度。

(5) 监督范围妥当化原则。它也称为“管理范围”(Span of Controle)。每个管理人员所管理的人数皆有一定限度。通常，作业员以 15~30 人为限，事务员以 6~8 人为限，企划

方面以 2 或 3 人为限。不过，视情况而定，可弹性增减。

(6) 阶层短缩化原则。管理阶层愈短愈好。如果拉得过长，不但命令传到低层需要浪费较多的时间，且内容亦有可能歪曲。本项原则必须与第五项原则相互协调。

(7) 权限委让原则。工作与权限有密不可分的关系。把工作交给部属时，必须连同权限一起委让。它的结果是，委让者必须管理委让出去的权限。

(8) 分权化原则。权限委让必须遍及组织全体，这是分权化原则。有了分权化制度，就要具备完整的公司管理体制。分权化包含决定及执行。

(9) 目标管理原则。分权化的结果，担当者必须自己设定目标，或与上司一起设定目标。成绩若相当不错，部属的自主性及参加意识便会相对地提高。

2. 管理者特征说明

成为管理人员之后，不要自认为是个了不起的人物。在企业内，工作最卖力的应该是管理人员才对。

管理人员的待遇高，工作量多，上面的人对你的监督却很严格，一有问题发生，就会说：“你这个管理人员是怎么当的？”而部属也会批评说：“我们的上司到底怎么搞的？”要做好管理人员的工作，必须具有强烈的使命感并且不计较得失。

(1) 管理人员是指股长级至部长级的人。

(2) 管理人员是通过部属完成工作的人。

(3) 管理人员是所谓的 Playing Manager，一面驱使部属一面推行本身业务的人。

(4) 管理人员是以目标为中心，而不是以工作时间为基准的人。

(5) 管理人员是部门的经营者或责任者。

(6) 企业的优劣是以管理人员的质与量来决定的。

(7) 管理人员是“背负重责的人”而不是“了不起的人”。

(8) 管理人员是面对很难工作的人。

(9) 管理人员是不会因“头痛”或“腹痛”等理由而请假的人。

(10) 管理人员是必须比部属早到，比部属晚退的人。

3. 管理者五大功能

有些刚上任的管理人员不晓得自己该做些什么，因为再也没有人会指挥他说：“今天你该办这些事！”。

管理人员必须自己决定该做什么事，而不应接受指挥而做事。同时，管理人员也应彻底发挥下列的五大功能。

五大功能是指“决定、计划、准备、实施、检查”。管理人员必须知道如何掌握这五大功能的比重。成为管理人员之后，“决定”与“检查”所占的比重也随着增加。

(1) 管理人员是部门的经营者或责任者，他必须对本部门的业绩负责。

(2) 管理人员必须管理“人”、“物”、“钱”、“信息”。管理即是所谓的“PLAN·DO·CHECK”。

(3) 管理人员必须统率及指导部属。同时，应该使部属发挥出100%以上的实力。

(4) 管理人员必须解决问题。所谓的问题即指“阻碍提高业绩的障碍物”。

(5) 管理人员必须进行判断的业务，职位越高，判断的工作越艰难。管理人员如果判断错误，就会使公司蒙受损失。

4. 管理者宪章制度

一旦逃避，工作便会紧追不舍。如果管理者逃避工作，部属的心就会逐渐疏远。

管理者在工作时，应具备坚定的信念。下列的管理者宪章可在会议或研讨会时一起畅通，也可写在笔记本或桌历上，时时自我勉励。

(1) 身为管理者，我要自动面对困难的工作；

(2) 身为管理者，我是经营者的化身，同时也是推动经营的原动力。；

(3) 身为管理者，我必须使部属及组织的力量发挥到极点；

(4) 身为管理者，我必须工作迅速，不浪费时间；

(5) 身为管理者，我时时以数字来判断事物；

(6) 身为管理者，我必须不断地自我启发；

(7) 身为管理者，我必须具备创造力才能在新时代生存；

(8) 身为管理者，我必须积极地行动；

(9) 身为管理者，我必须积极地培育部属；

(10) 身为管理者，我在行动上必须具有目的意识、问题意识、价值意识。

5. 管理者错误种种

成为管理者后，工作的内容必须改变。如果管理者与部属做同样的工作，就不是称职的管理者。

部属可以处理的工作，应该分配给部属做，同时要求部属必须报告，以便确认工作的结果。

上司也想知道自己的工作成果，即使上司不催促，也要主动报告。

(1) 认为必须亲自做才能完成而不把工作委托给部属。

〈结果〉 任务过多，被工作追得团团转。

(2) 以自己的方法来处理事情。

〈结果〉 无法标准化，定型化，效率不佳。

(3) 没有明确地公布工作时间、地点及承担者。

〈结果〉 本人不在时部属一筹莫展，无法进行工作。

(4) 身为管理者却不知要做什么工作。

〈结果〉 无法具体地进行人、物、财方面的管理，漏洞百出。

(5) 认为接受权限后就不须报告，因此从不向上级报告及联络。

〈结果〉 直属上司无法得知工作结果，心生不安不敢再委以重任。

(6) 认为待在公司便是在工作，认为活动四肢便是在工作。

〈结果〉 一天到晚尽做些与业绩无关的工作，企业的业绩始终无法提高。

(7)认为管理者的工作是照本宣科地执行上司的命令,只要不拂逆上司,不被上司斥责,就尽到管理者的责任。

〈结果〉 变成没有自主性、缺乏判断力的机器人管理者。

6. 管理者必备常识

管理者不只是工作能力要强,同时也要具备各种各样的常识。

要具备各种常识必须付出努力。身为管理者,不具备较高的常识与修养,顶多是个粗俗的人,不能成为有魅力的管理者。

(1) 阅读理解能力至少要有高中毕业的程度(阅报的能力要有高中毕业的水平);

(2) 在外文方面,英文能力至少要能在国外通行;

(3) 在数学方面,至少要精通资产负债表、损益表的内容;

(4) 在经营方面,能带领十人左右的部属;

(5) 在话题方面,必须认识政治、经济、社会、宗教、文学、艺术、国际等问题;

(6) 在医学、食物、运动方面,要具备一般维持健康的知识,并亲身实践;

(7) 在兴趣方面,至少要精通一种技能;

(8) 在服装、仪容方面,不管是何时、何地,水准都要符合管理者的身份;

(9) 在表现力方面,即使突然被指名发言,也能毫不费

力地畅谈五分钟左右；

(10) 在专门领域方面，能在众人面前畅谈一小时左右。

7. 管理者日常评判

在企业内，职位越高越需要正确的判断力。判断事物时必须要有尺度（基准）。

在日常生活中，格言是一种尺度。理解很多安全性格言的人，便能过安稳的生活。

身为一个管理者，在日常生活中如想迅速、正确地判断事物最好为自己立下一个包括人、物、财方面的基准。以下是参考资料，希望各位加以利用。

(1) 有关人的准则：

- ① 做个能培育人才的管理者；
- ② 做个爱护部属的管理者；
- ③ 要恩威并施；
- ④ 要辅助上司，惟有协助上司，使上司晋升，自己才有晋升的机会；
- ⑤ 采取少数精锐主义；
- ⑥ 高工资、高效率；
- ⑦ 企业是自我锻炼的场所；
- ⑧ 使工作与学习并进；
- ⑨ 对人要亲切，对工作要严格；
- ⑩ 公私要分明；
- ⑪ 管理者的人生蓝图应放在工作上面；
- ⑫ 管理者好比首领，要无微不至地关怀部属；

- ⑬管理者是推动部属工作的人；
- ⑭强将手下无弱兵；
- ⑮工作要迅速、正确、精简、经济。

(2) 有关数字的准则

- ①赤字是可悲的，必须重视利益；
- ②数字观念不强的企业无法盈利；
- ③所谓的商业用语是指“以具体的方式表达事物”。而所谓的“具体的方式”是指，能以数字表达的尽量以数字表达；
- ④管理者的行动是以目标为中心，而不是以时间为中心；
- ⑤工作时谨记，不可浪费每一分每一秒的人事费；
- ⑥管理者在工作时应谨记，自己必须为公司赚取十倍工资的毛利；
- ⑦资产负债表与损益表是企业的通讯簿。工作时必须了解资产负债表（B/S）与损益表（P/L）的结构；
- ⑧要牢记同业界的经营指标；
- ⑨不管是黑猫白猫，能捉住老鼠便是好猫。
- ⑩管理部门必要的参考数字，登记在笔记本或备忘录上。

(3) 有关物品的准则

- ①要爱惜商品更胜于金钱；
- ②顾客至上；
- ③不要把整堆鸡蛋盛在同一个篮子里因为一旦失手

掉下去便会全部破掉，商品构成以 4 : 3 : 3 为适当；

- ④NO. 1 主义是求生存及获得利益的条件（在量及质方面要具备许多 NO. 1 要素）；
- ⑤攻击是最佳的防御；
- ⑥好店不改变客人，好客人不改变店；
- ⑦知己知彼，百战百胜；
- ⑧战略 8 分，战术 2 分；
 - a. 厂商 制造何种商品？
 - b. 公司 有多少的销售量？
 - c. 零售店 在何处营销？
- ⑨营销时，物的重要性占 30%，人的重要性占 70%；
- ⑩没有营销就没有事业，没有回收就没有营销。

8. 自我认识

人的行为表面上看起来是千变万化的，但是实际上每个人的行为反应是有次序性且相当连贯的。这使得我们对自己的风格有脉络可循。

自古以来，便有将人划分成几种不同类型的企图，希望找出一种简单且经济的方法来分析个性，所以不断有骨相学、人相学及近代的拆字相学等学科的产生。

(1) 心理类型论。对人类行为认识的最大的难题是分类的标准问题，心理学家荣格 (C. G. Jang) 的“心理类型论”，提出一套十分严密的概念。荣格本人在从事此分类研究时，也不免遭到前述的难题，因此，在他发表了有关类型的研究之

后，又持续做了许多修订，因为他发现，简单地把人划分成内向及外向，实在无法把人与人之间的差异完全包含在里面，因而，又费了近十年的功夫，将其类型理论予以扩充。他在新建立的类型理论中，以他的临床观察所得，化成日常口语的观念，而形成四个区分标准，即：内向性—外向性、辨认性—直觉性、感性—理性、熟思性—果断性。

荣格所完成的新类型理论，其要点是：人的行为表面上看起来是千变万化的，但是实际上每个人的行为反应是有次序性且相当连贯的。这使得我们对自己的风格有脉络可循。

(2) 荣格的理论由来。

① 我们所着重の世界

E. 外向型 (Extrovercy) 着重外在的世界；

I. 内向型 (Introvercy) 着重内在的世界。

② 我们认识外在世界的方法

S. 辨识型 (Sensing) 重实际、具体、事实的看法；

I. 直觉性 (Intuition) 着重事件的可能性及关系。

③ 我们如何下结论、作决定

T. 理智型 (Thinking) 较客观、分析、公平；

F. 感性型 (Feeling) 较主观、重视价值。

④ 我们处理事情的态度

J. 决断型 (Judging) 重次序、有计划性；

P. 熟思型 (Perceiving) 重突发灵感及弹性处事。

(3) 个人风格的形成。为了找出个人一致反应形态，及人与人之间的差异，荣格以“个人对外在世界的看法”为中心论点而完成他的理论。

个人对外在世界的看法，可能是以直觉的方法，或是以辨识的方法来看这世界。前者可能只看到整体性，而后者较着重基本的事实。

个人对一事件背后的意义，可以内向性、外向性来作分界。内向性风格强的人，较注重事情的内在变化；外向性强的人，则注重外在环境因素。

而做决定时，个人可能依理智或情感来下判断，前者注重公平、客观及事情结果的圆满；相反的，若偏向依情感来作决定，则较重视主观的价值及人际情感。

个人处理事情的方法，又可分为果断性与熟思性的特质。前者做任何事情均有一定的步骤及计划；后者较注重突发的灵感及弹性的作法。

由此可以看出个人的反应形态是依一定的模式而行，而且几乎每个人都有独特而可预测的模式，这就是个人的风格。凭着这些不同的风格组合，每个人有其独特的反应形态，这种反应倾向不仅支配个人外在的行为，也塑造个人特有的经验。于是因为某一类行为的反应，导出了某一类的结果，而个人对此结果的看法及解释，又形成了影响行为反应的经验，如此完成个人风格的循环，

荣格的八种不同风格每两个相对应的倾向，可看成是连续线上的两端，而不是相对的，因为每个人或多或少都具有两种风格，但通常有较偏重的一端，这一端就突出了个人风格的面貌。

1.2.2 自我超越艺术

1. 自我激励

一般人都喜欢把目标订得很高，目标是个人的愿望，也是梦想。所以为了让它具体化，自己就必须不断的付出努力与接受挑战，而这也就是对自己的极限挑战。

在此之前，不妨先看看自己现在是处于怎样的状况下。

- ①体力与气力都十分强的状态；
- ②体力已经到了极限，但气力还很强；
- ③气力已经到了极限，但体力还很强；
- ④体力与气力都已到了极限。

大致的情况是以上四种状态中的一种，但是大多数的人会出现第四种状态，要如何才能使“气力充实”呢？首先，请检查下列三种状况。

- ①是否很渴望？
- ②是否有竞争意识？
- ③人生目标是否订得太高？

其次，再检查“体力充实”的评分。

- ①是否以自我为中心？
- ②是否感觉到自己已有迟钝的地方？
- ③成功的经验是否浮现在脑海里？

不知你个人的情况如何？

根据实际经验显示，大部分的情形是渴望度不够，而且常常在不知不觉中，自己出现了迟钝现象却没发觉到。

①意欲——渴望、希望、愿望；

②能力——达成力、持续力、创造发展力；

③运气——有所谓一提拔二运气三能力的说法。只要有能力，好运一定跟着来。

这三项的组合，是决定事情成功的要素。此外还必须加上气力与体力，这样才能达到人生的目标。

每个人都有其幸运或倒霉的事，虽然也有与生俱来的幸运，但是命运终是掌握在自己的手中。

神话中有一位专门为人们带来幸运的“幸运女神”，虽然她是位女神，但是她的头发只长在前额，后脑勺是不长头发的。所以只要她一从你眼前经过，你再怎样想尽法子把她拉回来，那都是不可能的事，因此幸运也是一种机遇(Chance)。

由此得知，你必须养精蓄锐地等待幸运、机遇，当好运经过你身边时，就应该一把抓住它。所以你必须经常保持充裕的气力与体力。而且必须要有确确实实的时间管理与健康管理。

“是否已决定在某些时间里，做点有益身体的事？”

“一天二十四小时是否随便一晃就过了？”

“是否一天一天地愈接近自己的梦想或愿望？”

该做的事如果确实去做，好运一定会跟着来，而且肯定地说：“你的人生必定是个充满着：“Good luck”的人生！”

2. 自我解脱

当我们觉得自己是个无辜的牺牲者时，我们就无法运用

自身所拥有的资源来处理生活中的问题，因为我们所谓的“牺牲者”意味着自己毫无自主权，只是受控于别人的被动产物。

(1) 无力面对现实。“自己负责，自我挑战”，是一项值得倡导的价值观。人们逃避责任，无法真正面对问题的情况时，至少有下列三种反应形态。

① 过度顺从型。有些人对任何问题或情境不做反应也不做抉择，只是等待别人的指示，依赖他人，对于别人所提出的解决方式毫不考虑地接受，觉得自己能力不如别人，自信心不强，担心自己犯错，而无法提出主见。

② 自灭威风型。每个人都有程度不等的无助感，但如果彻头彻尾觉得无助，整个生命被各种困扰所击溃而跌入万丈深渊，则很难自拔于复杂困境。许多人经常使自己陷入被动的情绪中，他们常对自己说：“我办不到”、“我无法应付”、“这行不通的”、“我试过，没有用的”、“太难了，毫无希望”、“不可能的事”等，这种自灭威风的内在谈话，可能来自过去失败的经验，也可能由于观察别人的挫折而阻碍自己的勇气，这种打击自信心的“台词”使我们在开始时，便陷入困境，因此无法自我突破。

③ 火山爆发型。还有一部分人发生问题或面临困境时，总认为是别人的过错，经常不分清红皂白，便破口大骂或训诫别人，漫无节制地指责甚至攻击他人，毫无效率又缺乏理性。刚开始时或许想应该抑制自己的情绪，但往往情绪随即像洪水决堤般地爆发出来，无法自我控制，同时伤及他人，最后事情不但没有获得解决反而更加恶化。

(2) 自我挑战。另一种反应方式是“自我挑战型”，透过它我们可以发挥“自我效能”。

自我挑战的生活态度具有以下的一些重要假设：

①如我愿意选择，事情就能够改变。

②我在生活中处理问题的资源（能力）和发展的机会，多半要大于我自己所假设的程度。

③我本身和他人常常高估了我自己心理脆弱的程度。

④我的态度和行为在我面对它们之后，都能朝向我想要的方向改变。

⑤我跟自己说话的方式形成了内在对话的生活剧本，它将导引我的生活方式，因此，改变我跟自己说话的方式，就会改变我的生活方式。

(3) “概念”与“基模”的重建。心理学家麦肯鲍认为：一个人若要改变自己的行为，就必须改变自己的概念。概念重建（Reconceptualization）的目的，是要让人对事件重新界定，使他从中获得新的了解，并从中拥有行为改变所必需的可控制感和成功的希望。

另一位心理学家贝克（Beck）认为：一个人陷于无助或忧郁，是由于他持有负面的认知思考方式。他举出认知三元组的典型症候：

对外界的负面认知→依赖他人

对自己的负面认知→企图逃避

对未来的负面认知→心情忧郁

意志颓丧→自杀意念

他认为持有负面认知思考的人，会在情境中选择性地注

意某些刺激，将之组成类型，构成个人对此情境的了解。虽然不同的人会将同一情境构成不同的了解，但特定的一个人往往倾向于对相似的事件做相同的反应。对同类情境规则性做相同的解释。是因为个人拥有相当稳定的认知型态所致，贝克将这些稳定的认知型态称为“基模”。

(4) 自我改变的方法。了解自己的“概念模式”或“基模”，并使它们对事件产生正面意义，提升生活的满意度，下列方式值得尝试：

①减少武断推论 (Arbitrary Inference)：就是在没有证据、证据不足或证据矛盾的情况下，停止负面的自动化思考。

②减少断章取义 (Selective Abstraction)：更正自己的错误认知型态，抓住明显的讯息和情境脉络，忽略微不足道的片段资料。

③减少以偏概全 (Overgeneralization)：辨认自己错误的基本假设，并防止过度推论，少数的孤立事件，不能推导出普遍性规则，更不宜将之应用在其他情境中。

④减少错误的重要性评估 (Magnification and Minimization)：把不重要的事看成很有意义，或把很关键的事轻描淡写，都是会错误评估事情的真实意义。

⑤减少过度个性化 (Personalization)：不要把外界无关的事，看成与自己非常有关而焦急紧张不已。

⑥减少绝对的二分法式思考 (Absolutic Dichotomous Thinking)：不要常把事物分成绝对的两边，如黑白、好坏、高下……并且常把自己分到不好的一类。

⑦增加自我观察记录 (Self Record)：包括自己的思考、感

觉、生理反应和人际行为等，特别是对于不适应行为的自我观察。

⑧增加自我指引训练 (Internal Training): 以富有建设性的内在对话来解决语言和行为，取代原有的消极性的内在语言 (Internal Dialogue) 和行为。

3. 自我改进

有一种哈佛管理者无论在或不在办公室里，都不会影响工作的进展。就像空气一样，让人不觉得他的存在，但是这种哈佛管理者无法领导公司的职员。所以一位哈佛管理者只要静静地坐在椅子上，让公司的气氛略趋紧张就可以了。

曾经有过这种事。

某些渔民们在某村的湖里捕一些鱼，他们先将这些鱼装在养鱼槽中，然后分载于三辆卡车里，载到数里外的 P 市去卖，假设三辆卡车分别为 A、B、C。

当 A 与 B 车前往 P 市的途中，几乎所有的鱼都窒息死掉了。但不知为什么，在 C 车中，鱼却还活生生地游来游去，所以 C 车的鱼卖的最好。这到底是什么原因呢？A、B 车的司机心存嫉妒，于是就偷偷地跑去看 C 车的养鱼槽。

在 C 车的养鱼槽里装着什么东西呢？仔细一瞧，原来是一条“鲶鱼”。在养鱼槽里放鲶鱼，可让 C 车的鱼保持精力抵达 P 市。为什么会这样呢？

因为 C 车的鱼一旦察觉到鲶鱼的存在就会小心行动，如果不谨慎的游动的话，一定会被他的大嘴巴咬到。于是鱼儿不会浪费精力游动，只是静观其变，而 A 与 B 车的鱼因为没

有这种可怕的同类存在，所以他们悠哉悠哉地游来游去，结果只会耗尽精力，以至于无法撑到 P 市。

这种现象称为“波及效果”。

公司哈佛管理者就如 C 市车中的鲶鱼，他的存在会让小鱼（属下或成员）觉得不能有无所谓的举动。因此我们可以说，哈佛管理者就是那条“凶恶的鲶鱼”

哈佛管理者只要坐在主管的位子上，属下或成员的举止都会洋溢着紧张的感觉。只要他一不在位子上时，属下们就立刻出现一副松懈的表情。像这样制造工作岗位上的气氛，其实也是一位哈佛管理者不可欠缺的能力之一。

人类是感情的动物。有时候，人也会陷入苦恼之中，这时候不妨与属下聊一聊，这样可以使属下知道上司不为人所知的脆弱一面。偶尔表露自己的心事，也未尝不是一件好事。

不管怎样，最好能让属下或成员，随时感觉到领导的存在。当上司从外面回到公司时，如果询问属下或成员道：“喂！我不在的时候有没有什么事情？”而他们却说“啊！经理！你刚才不在吗？”那可真是个悲剧。

哈佛管理者如果开朗的话，整个工作环境就会很活泼，哈佛管理者若很忧郁，则气氛就变得阴沉。所以不但要让属下随时注意到哈佛管理者的存在，而且哈佛管理者本身也必须是一位开朗英明的人。

1.2.3 自我改善理念

成长中的人会不断地以新面貌出现。当今，时代的变化非常激烈，日新月异已不足以形容这种狂飙的状态，甚至在

每分每秒里，时代的脚步都飞快地往前狂奔。

惟有能够应付变化的人，才能获取胜利，跟不上变化的人只有被淘汰于时代之外。

壳

脱去外壳

这，螃蟹也会做

蜻蜓、知了也会做

人类更必须要这样做

树木有年轮

竹子有竹节

人类也必须有这些

大而无能的人类

难免被螃蟹、蜻蜓、知了、树木、竹子

所耻笑

万物之灵的人类啊！

赶紧脱去你的外壳

塑造年轮及竹节

造就新的自我

开创新的世界

尝试去做

当你高举发怒的拳头

想想人生只此一回

请平静地放下来

当你急欲怒吼
想想人生只此一回
请你闭口安静
当你再也忍受不了
想想人生只此一回
请再忍耐一次
当你想多睡一会儿
想想人生只此一回
请一鼓作气而起
请试试看吧！
你将渐渐领会到
人生的意义

认 真

只要认真
自己会变
世界也会变
如果一切不变
表示没有认真去做
啊！人生只有一回
请认真地
谈恋爱，做工作吧！

1. 积极行动

要认清管理者是身负重责的人，而不是了不起的人。把公司看做是人的身体，则管理者就好比心脏。

他必须二十四小时不停地把血液输送到全身。

管理者不可存有朝九晚五的上班族的念头，“时间到了”、“明天是节假日”，这些都不是管理者该说的话。管理者必须经常以目标及工作为中心而积极地行动。

努 力

蚯蚓这么小的动物都能靠自己的力量掘土前进，我们万物之灵的人类岂可恬不知耻地跟在别人的后面呢？

鸟儿都能自己筑巢，海狸都能自建堰堤，我们人类也该筑起自己的城堡。

蚕儿都会自己吐丝，珠母都会自制珍珠，我们人类也该提出有意义的建议，做些对社会有贡献的工作。

香鱼及狮鱼在成长的过程中使用各种不同的名字，我们人类也应该不断地变更职衔，朝最高阶层迈进。

野兔及雷鸟会改变自己的毛色来适应自然，变色龙会随时变幻肤色以求生存，我们人类也应该努力适应环境的变化。

俗语说：“世上无难事，只怕有心人”。只要肯努力，世上没有办不到的事。

2. 提高干劲

人最重要的便是要有干劲。尤其是管理者，干劲对他更是重要的。

为了提高自己的干劲，希望你们能记取这方面的座右铭。

这篇“培养干劲”的文章请各位参考一下，相信对你定会有裨益。

干 劲

有一棵树叫“干劲”

它把名叫“根性”的根，牢牢地伸入泥土里

吸收一种叫“坚毅”的肥料后，终于成长得相当

雄壮

从大气中大量吸入“认真”的气体

使树干变得坚强无比

并伸展枝叶

随着时间的到来，名叫“一鼓作气”的叶子长满了一树

收获的时节

整棵树结满了“成果”与“确实”的果实

3. 专业意识

成为管理者后，必须有强烈的专业意识。一个名副其实的管理者，应该谨记下列的“专业十训”。

经常浏览并暗诵“专业十训”，行动才会具有专家的风范。

- (1) 所谓的专业是指，把生命赌注于工作的人。
- (2) 所谓的专业是指，对自己的工作觉得自豪的人。
- (3) 所谓的专业是指，工作时能掌握先机的人。
- (4) 所谓的专业是指，工作稳重的人。
- (5) 所谓的专业是指，工作时以目标为中心而不是以时间为中心的人。
- (6) 所谓的专业是指，朝高目标迈进的人。
- (7) 所谓的专业是指，对结果负责任的人。
- (8) 所谓的专业是指，所得的报酬依成果而定的人。
- (9) 所谓的专业是指，认真工作的人。
- (10) 所谓的专业是指，经常自我提高能力的人。

4. 自我勉励

当我们遇到挫折或气馁时，如果有金玉良言在旁鼓励，一定能挺直腰杆，重新出发。

一句话可以振奋人心，也可以使干劲消失，它的威力比麻药还要可怕。

希望各位认真地去体会下列的训言，并亲身实践。

- (1) 工作要自己去开创，不应等别人来指示。
- (2) 工作要主动去推动，不应等上司来催促。
- (3) 规模小的工作只会使自己退步，要积极从事规模大

的工作。

(4) 勇于面对棘手的工作并设法克服，如此才能得到进步。

(5) 不达目的绝不罢休，即使困难重重也不轻言放弃。

(6) 引导周围的人及被周围的人诱导，这是事物的均衡之理。

(7) 面对长期计划，惟有付出忍耐、智慧及努力，才能获得成功。

(8) 对工作没信心，则成绩必定不可观。

(9) 脑筋要转得快，处理任何事情应小心谨慎，不可有任何的疏忽。

(10) 摩擦是进步之母，积极处事之原动力，千万别逃避它。

5. 敬业精神

这是一个愈来愈重视服务的时代。所谓的“服务”是指，“付出特别的努力，以提高工作本身的价值”。

下列的服务十训便是以此为前提拟定出来的，希望各位好好地加强自己的工作，以便争取更大的价值。

(1) 所谓的服务是指，查知对方真正的需求，并提供给对方。

(2) 服务的基本条件是，无微不至地关心与照顾。

(3) 要以真诚的行动来表示并确实地实践。

(4) 要贡献比工资高上好几倍的力量来回报公司。

(5) 以“迅速、正确、节约、方便”为理念，来提高工作的质量。

(6) 工作时不但要确实、谨慎，同时也应付出 100% 的努力。

(7) 平时努力收集信息，以便在必要时能提供必要的信息。

(8) 提高本身的技能及技术，工作成果才能有所提高。

(9) 努力进修，使自己成为值得托付重任的人。

(10) 只要有自己存在，就能带给周围的人喜悦的心情。

6. 品质管理

有些公司采取质量管理制度后，成果不佳而中止这项行动。下表是质量管理活动十训，各位不妨参考一下：

(1) 这个工作的目的是什么？有没有更好的办法？

(2) 工作进度快不快？有没有更快速的方法？

(3) 有没有失误？是否有更正确的方法？

(4) 实现目的的手段是否适当？有没有更经济的方法？

(5) 会不会发生浪费的现象？是否有更具效率的方法？

(6) 作业会不会复杂？是否有更简单的方法？

(7) 有没有人为的疏忽？是否有更标准化的方法？

(8) 生产量如何？能不能发挥更大的成果？

(9) 公司内的气氛如何？能不能造成更和谐的气氛？

(10) 是否轻易妥协？有没有更具创意的构思？

第2章 能力素质的自我提高

2.1 经理能力素质的作用

2.1.1 领导工作效率的自我提高

具有较高才能的哈佛管理者，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哈佛管理者，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。

2.1.2 赢得更多的支持者

哈佛管理者威望的树立，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。

成功的哈佛管理者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，哈佛管理者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，缺乏能力的哈佛管理者，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，不情愿在他的领导下工作。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。

2.1.3 减少矛盾与阻力

具有较高才能的哈佛管理者，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，才能低的哈佛管理者，不具备或不完全具备这些才能，不能够处理好各种关系，各种问题，以减少矛盾和阻力。有时这些哈佛管理者还会因为处置不当，而无端“制造”或增

加不必要的矛盾和阻力。

2.1.4 增加效益

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。才能高的哈佛管理者，往往能以较小的代价，去获得较大的社会效益和经济效益；而才能低的哈佛管理者却恰恰相反，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。

2.2 经理能力素质的构成

2.2.1 纵横捭阖的统帅能力

一个杰出的管理者无论职务高低，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，作为一个哈佛管理者必须具备统帅才能。

1. 统帅全局的战略头脑

许多著名的政治家、军事家也很有战略眼光，英国著名的政治家温斯顿·丘吉尔就是一位。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。而丘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，丘吉尔以其统帅全局的战略眼光，使得一向以反共著

称的他，主张联合苏联化敌为盟友，他说：“在过去二十五年中，没有哪一个人像我这样始终如一地反对共产主义，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

哈佛管理者决策水平的高低取决于自身的修养，为了提高决策水平，哈佛管理者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，现代哈佛管理者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，更要靠哈佛管理者的善断。哈佛管理者多谋善断，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。哈佛管理者掌握这种能力，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

断能力还有助于使哈佛管理者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，从而做出相应的正确决策。

(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。

①需要有选择最佳方案的决策能力，决策就是方案选优。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选优的基础上，这就是要求哈佛管理者具有方案对比选优的能力。

②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，哈佛管理者常常遇到的是一些不确定型、风险型的决策，这就要求哈佛管理者有敢想敢干、敢冒风险的精神。

③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。哈佛管理者善于当机立断，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。中国的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。哈佛管理者做到善任，才能使人才的聪明才智充分发挥出来。

由此可见，一位成功的哈佛管理者，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，是哈佛管理者重要才能之一。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）按照哈佛管理者的意图，沿着指定的方向发展运动，最后取得预期的结果。

哈佛管理者的组织指挥能力，主要表现在用人授权和遥控指挥两个方面。一个哈佛管理者，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，那么这个哈佛管理者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，一个哈佛管理者，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，这个哈佛管理者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”。

2.2.2 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，意志与哈佛管理者和领导工作是寸步不离，形影相随的伙伴。

2.2.3 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哈佛管理者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，不得得意忘形，能透过成绩找差距、挖隐患，百尺竿头，更进一步。

哈佛管理者在工作的过程中，要根据事物的发展变化，审时度势地做出机智果断的应变，在当今世界，事物各方面的发展日新月异，千姿百态。但就其与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，能使哈佛管理者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

哈佛管理者的应变能力，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；在发现被哈佛管理者和作用对象（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，临场做出新的最佳决策，将领导活动继续引向胜利。

2.2.4 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，工作中哈佛管理者需要同这三者各种各样的人打交道，而这些人身份、地位、交往需求、心理状况和掌管的工作性质是不尽相同的。哈佛管理者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，哈佛管理者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地完成；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，不能阳奉阴违；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和战略意图，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分要求，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。

2.2.5 左右逢源的语言表达能力

语言表达能力是哈佛管理者的一项重要能力，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。哈佛管理者在工作中主持会议、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。

哈佛管理者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。哈佛管理者需要注意语言分量，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。

哈佛管理者语言的逻辑性，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，能使哈佛管理者更好地团结群众，造成轻松、愉快的气氛，促进与被管理者的思想、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。同时也有助于改善哈佛管理者自己的形象。

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。哈佛管理者的口头表达能力，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，各级哈佛管理者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，哈佛管理者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。文字表达能力是哈佛管理者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。

作为现代哈佛管理者更需要优秀的书面表达能力，现实生活中有一些领导缺乏书面表达能力，凡事都由秘书代劳，这样使自己的领导潜力得不到更进一步的发挥。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、规范化的哈佛管理者将脱颖而出。

2.2.6 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，哈佛管理者的专业技术知识更为重要。

历史上，因为哈佛管理者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，导致了尼罗河流域生态平衡的破坏，遭到一系列始料不及的自然报复。

由于尼罗河的泥沙和有机质沉积到水库底部，尼罗河两岸的绿洲丧失了肥源，土壤日趋盐渍化、贫瘠化；由于尼罗河河口供沙不足，河口三角洲平原向海中伸展变为朝陆地退

缩，工厂、港口、国防工事等有陷入地中海的危险；由于缺乏来自陆上的盐分和有机物，盛产沙丁鱼的渔场毁于一旦；由于大坝阻隔，尼罗河上游奔流不息的活水变成了相对静止的“湖泊”，为血吸虫和疟蚊的繁殖提供了生存条件，致使水库一带居民的血吸虫发病率达到 80% 甚至 100%。这些由于领导缺乏专业技术知识而带来的损失，使埃及付出了沉重的代价。

2.2.7 不断进取的创新力

因为领导活动具有综合性、复杂性、多变性的特点，所以，领导工作是一种创造性的活动。这种创造性的活动就需要哈佛管理者具有不断进取的创新开拓能力。尤其是在现代科学技术日新月异，信息瞬息万变的时代，工作的多变性和动态性更加显著，形势复杂多变，机会转眼即逝。哈佛管理者如果不善于提出新问题，开拓新领域，就无法跟上形势的变化，就只能使自己的工作处于被动。

不断进取的创新开拓能力，是现代哈佛管理者必须具备的能力之一。时代在前进，处在一种时代潮流中的各级哈佛管理者，如果没有旺盛的进取心，就会被时代所抛弃；没有开拓创新的能力，就只能因循守旧，墨守成规，工作就自然没有起色。有了不断进取的创新力，永不衰竭的进取心，任何艰难困苦，落后保守势力都不能阻挡我们前进的步伐。

第三十二任总统，著名的政治家罗斯福也是一位极具创新能力的哈佛管理者。1929 年—1933 年，资本主义世界爆发了一场迄今为止最严重、最持久的经济大危机，其中以美国

所受的危害最深。当时的美国总统胡佛面对日益严重的经济危机，只知道墨守成规。还是一味推崇亚当·斯密提出的，一百多年来对资本主义经济发展起过大推动作用的“看不见的手”理论，奉行自由放任的经济政策。1932年在竞选中，胡佛除了毫无根据地发表盲目乐观地演说外，拿不出任何新政策来摆脱经济危机。而罗斯福则针对美国经济危机，深刻地分析其原因，大胆提出“为美国人民实行新政”，要用政府力量调节和改革经济。后来，他采纳凯恩斯理论彻底放弃自由放任的经济政策，实行国家干预经济政策。罗斯福总统为美国人民实行的新政，是一种超凡大胆创新之举，“新政”使美国逐步摆脱经济危机，获得新的经济增长，也标志着资本主义世界自由放任经济时代的结束，国家调节干预经济政策的开始。罗斯福的新政，也是他能够成为二百多年来最具影响力的总统的原因之一。

2.3 经理能力素质的自我提高

哈佛管理者的才能，包括了前述的统帅能力、意志能力、应变能力、疏通、协调能力、语言表达和专业技术能力、创新开拓能力等等，是一个内涵十分丰富而又极其复杂的综合概念。它在形成和发展过程中，必然要受到其他各项内在要素的明显制约和影响。因此，领导人才在锻炼和培养自己的创造才能时，就不能局限于单纯从成才的方面去寻求提高的捷径，而必须在多方面打好扎实的基础，付出艰苦的努力，以求得创造才能的综合性提高。譬如：通过提高道德水平来培

养“正才”，防止“邪才”；通过提高见识水平，来培养“明才”，防止“盲才”；通过提高知识水平，来培养“通才”，防止“偏才”；通过提高健康水平，来培养“壮才”，防止“弱才”。

领导才能的锻炼和培养，主要有三种途径。一是通过实践来增长才能；二是通过学习来增长才能；三是通过竞争和自我否定增长才能。

2.3.1 在实践中自我提高

分析判断能力、决策能力、应变能力、知人善任能力、表达能力等等都需要通过实践的锻炼来培养。

要提高分析、判断能力，善于通过现象看本质，抓住事物的主要矛盾，就需要深入实际，了解实际情况，只有这样，才能够根据事物变化、发展的情况，找出其规律，结合其具体情况来抓住其本质，分析、判断出其发展趋势。否则，不深入实践中锻炼，隔山观海，便不可能培养准确的分析判断能力。

决策能力更需要从实践中锻炼和培养。事物是多种多样、变化多端的，客观情况和环境也是复杂多变的。哈佛管理者只有投入到实践中去，才能够积累经验，根据变化中的情况来选择最优方案；而风险决策的精神和当机立断的能力更需要丰富的实践经验才能做到。如果没有丰富的实践经验，就没有可靠性、科学性可言，那便是鲁莽、冲动的行为。

知人善任、争当伯乐，就需要在实践中去发现他们的专长，并且根据这些专长委以不同的责任。如果离开实践活动

的培养，就不容易识别一个人身上真正的最出色的能力和专长。

显而易见，语言表达能力只有实践中不断的锻炼，不断地总结经验，才能够培养的，离开实践的锻炼，就不可能有语言表达能力的提高。

此外，应变能力，组织指挥能力等都需要在复杂多变的事物和情况的实践中锻炼，积累一些实践经验，才能培养在不同的环境下的应变能力和创造能力。

实践能够增长才能。但是对于不同的人来说，每次实践活动所培养的才干却往往是不一样的，这里就有一个实践的“效率”问题，善于从实践中锻炼和培养才能的哈佛管理者，都能在实践中多看、多思、多问、多记、反复检验，反复调查，不断总结，吸取教训。

2.3.2 在竞争中自我提高

竞争对人能起到激励的作用。竞争能产生压力，压力又变为动力，在动力的推动下，竞争双方都提高了能力。

哈佛管理者要敢于进行健康有益、互相促进、互相提高的竞争。对于比自己才能高、领导成绩突出的哈佛管理者，就要向他们学习，并要敢于超越他们；对于和自己在一个起跑线上，能力相当的哈佛管理者，就要比谁的能力提高得快，领导成绩谁突出；这样有一个目标，就能够激励自己迅速地提高领导才能。

自我否定，就是一种同自己的竞争。“今天的我，一定要胜过昨天的我”。这就是一种自我否定。比如，昨天的演说和

今天的演说相比，今天是否有些长进？昨天找一个职工谈话，不到五分钟就谈崩了，今天再找他谈话，能使他醒悟吗？我去年能管好五百人的企业，今年能管好二千人的企业吗？……通过这种自我否定，也能激励自己迅速增长能力。

竞争和自我否定，向你指出了新目标，新的方向，提出了新的要求、新的希望，使你产生了新的压力、新的动力；迫使你去寻求和探索新方法、新的途径、新的手段。尝试运用新的思维方式，新的行为方式和新的工作方式去从事领导工作。

竞争和自我否定，是一种特殊的学习和实践，也需要不断地总结成功经验，吸取失败的教训，使自己的领导能力得到不断的提高，努力防止领导能力在原来的水平上徘徊，甚至下降。

2.3.3 在开拓中自我提高

一个开拓型企业经营管理人员，应有坚定的信念、优良的品德、坚韧的精神、必胜的信心、巨大的魄力、充沛的精力、渊博的知识、丰富的经验、优异的才能等素质特征。具体表现在：

1. 开拓型人才必须是战略家

现代市场，已不是狭隘的市场，它是没有国界限制，没有意识形态限制，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，企业经营管理人员必须有战

略眼光，根据外部环境的变化或者说将来的变化做出企业战略，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，经营管理人员通过“谋”和“断”两大职能来决定组织中的重大问题。经营管理人员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，最后才会充满信心，胸有成竹地做出决断。

2. 开拓型人才必须是一位宣传鼓动家

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。从而使企业内部全体员工产生持久的凝聚力，并在组织外部社会大众的心里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。

3. 开拓型人才必须敢于创新

一个人如果没有创新精神，不敢冒风险，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。

艰苦创业精神，也是很重要的。一个人光想不做，遇到困难就退避三舍，没有一种拼搏精神，永远也不会梦想成真的。

4. 开拓型人才必须充分显示自己的个性

开拓型人才最重要的内在素质,归结到一点就是个性。个性能使人的才干增添无比的光彩。

开拓型人才的个性特征一般包括:

(1) 主动性:旺盛的求知欲和强烈的好奇心驱使他积极进取。

(2) 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。

(3) 变通性:善于举一反三,能想出较多的点子,提出非凡的见解。

(4) 疑问性:不盲从,敢大胆发问,冲破旧的传统观念。

(5) 独创性:有独出心裁的见解,勇于弃旧图新,别开生面。

(6) 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。

(7) 坚持力:有百折不挠、坚持不懈的毅力和意志。

(8) 想象力:思想中新的观点、形象,来自合理的联想、幻想。

(9) 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。

(10) 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。

(11) 勇气:具有面对常人无法忍受的困境的勇气。

(12) 狂劲:表现在对外,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。

第3章 管理素质的自我超越

3.1 积极心态的自我超越

3.1.1 积极心态是创富根本

PMA 是英文 Positive Mental Attitude 的缩写。译作“积极的心理态度”。意即以积极的心态对待人生。与 PMA 相对应的是 NMA，它是英文 Negative Mental Attitude 的缩写。译作“消极的心理态度”，意即以消极的心态对待人生。在世界成功学领域，“PMA”与“NMA”已成为积极的心态和消极的心态的专有代名词。

成功学的创始人拿破仑·希尔特别重视人的心态，他认为，一个人能否成功，关键取决于他的心态如何。成功者与失败者的差别在于前者以“PMA”去对待人生，后者则以“NMA”去面对生活。积极的心态是成功者的法则。

两个具有不同心态的人从牢房的窗口同时向外望着：
一个人看到的是黑夜和天空中的乌云。

而另一个人看到的却是黑夜里朦朦的月色和云缝里点点的星光。

为什么有些人能够成为富豪？成为富豪者首先即在于他

具有积极的心态（PMA）。心态不同，所看到的夜景竟是如此的不同。

成功的创富者总是运用 PMA 黄金定律去支配自己的人生，即用“积极的心态”来面对这个世界，面对一切可能出现的困难和险阻。他们始终用积极的思考、乐观的精神、充实的灵魂和潇洒的态度支配、控制自己的人生。他们不断地克服困难，从而不断地走向成功。而失败者则精神空虚，他们受过去曾经经历过的种种失败和疑虑的引导和支配，以猥亵的心理、卑怯的灵魂、失望悲观的心态和消极颓废的人生目的作前导，其后果只能是从失败走向新的失败，至多是永驻于过去的失败之中，不再奋发。

仔细观察比较一下成功者与失败者的心态，尤其是关键时候的心态，我们就会发现“心态”导致人生惊人的不同。

在推销员中，广泛流传着一个这样的故事：两个欧洲人到非洲去推销皮鞋。由于炎热，非洲人向来都是打赤脚。第一个推销员看到非洲人都打赤脚，立刻失望起来：“这些人都打赤脚，怎么会要我的鞋呢？”于是放弃努力，失败沮丧而回；另一个推销员看到非洲人都打赤脚，惊喜万分：“这些人没有皮鞋穿，这皮鞋市场大得很呢。”于是想方设法，引导非洲人购买皮鞋，最后发大财而回。

这就是一念之差导致的天壤之别。同样是非洲市场，同样面对打赤脚的非洲人，由于一念之差，一个人灰心失望，不战而败；而另一个人满怀信心，大获全胜。

拿破仑·希尔告诉我们，我们的心态在很大程度上决定了我们人生的成败：

(1) 我们怎样对待生活，生活就怎样对待我们。

(2) 我们怎样对待别人，别人就怎样对待我们。

(3) 我们在一项任务刚开始时的心态决定了最后有多大的成功，这比任何其他因素都重要。

(4) 人们在任何重要组织中地位越高，就越能找到最佳的心态。

当 PMA 与其他 16 条黄金定律紧密结合后，就能创造富豪，达到成功的彼岸。

3.1.2 乐观是自我超越的源泉

积极的心态源于对生活的乐观精神，凡事不要想得太悲观、太绝望，否则你眼中的世界将是一片灰暗。对待生活应该以乐观自信的态度。

那么怎样才能培养乐观的精神呢？培养乐观的精神可以采取如下方法：

(1) 不要做一个受制于自我的困兽，冲出自制的樊笼，做一只翱翔的飞鹰吧！

只要是抱着乐观主义精神，就必定是个实事求是的现实主义者。而这两种心态，是解决问题的孪生子。最不足以交往的朋友，是那些悲观主义者和一些只会取笑他人的人。真正的朋友，该是“没有什么大不了，只是有些不方便而已！”这种类型的人。当我们帮助朋友时，不要只着重分担他的痛苦和说些愚昧的安慰的话。如果要建立亲密的关系，就必须有共同的人生价值和目标。

(2) 当情绪低落时，不妨去访问孤儿院、养老院、医院，

看看世界上除了自己的痛苦之外，还有多少不幸。如果情绪仍不能平静，就积极地去和这些人接触；和孩子们一起散步游戏，把自己的情绪，转移到帮助别人身上，并重建自己的信心。通常只要改变环境，就能改变自己的心态和感情。

(3) 听听愉快、鼓舞人的音乐。在开车上学或上班途中，可听听电台的音乐或自己的音乐带。如果可能的话，和一位心态积极者共进早餐或午餐。晚上不要坐在电视机前，要把时间用来和你所爱的人谈谈天。

(4) 改变你的习惯用语。不要说“我真累坏了”，而要说“忙了一天，现在心情真轻松”；不要说“他们怎么不想想办法？”而要说“我知道我将怎么办。”不要在团体中抱怨不休，而要试着去赞扬团体中的某个人；不要说“为什么偏偏找上我，上帝？”而要说“上帝，考验我吧！”不要说“这个世界乱七八糟”，而要说“我要先把自己家里弄好”。

(5) 向龙虾学习。龙虾在某个成长的阶段里，会自行脱掉外面那层具有保护作用的硬壳，因而很容易受到敌人的伤害。这种情形将一直持续到它长出新的外壳为止。生活中的变化是很正常的，每一次发生变化，总会遭遇到陌生及预料不到的意外事件。不要躲起来，使自己变得更懦弱；相反，要敢于去应付危险的状况，对你未曾见过的事物，要培养出信心来。

(6) 重视你自己的生命。不要说：“只要吞下一口毒药，就可获得解脱。”不妨这样想，“PMA 将协助你渡过难关。”你所交往的朋友，你所去访问的地方，你所听到或看到的事物，全都记录在你的记忆中。由于头脑指挥身体如何行动，因此

你不妨从事高级和最乐观的思考。人们问你为何如此乐观时，请告诉他们，你情绪高昂是因为你服用了“兴奋剂”。

(7) 从事有益的娱乐与教育活动。观看介绍自然美景、家庭健康以及文化活动的录像带；挑选电视节目及电影时，要根据它们的质量与价值，而不是注意商业吸引力。

(8) 在幻想、思考以及谈话中，应表现出你的健康情况很好。每天对自己做积极的自言自语，不要老是想一些小毛病，像伤风、头痛、刀伤、擦伤、抽筋、扭伤以及一些小外伤等。在抚养及教育孩子时，这一点尤其重要，要专门想着家庭的好处，注意家庭四周的健康环境。有一些父母，似乎比其他人更关心孩子的健康与安全，反而使他们的孩子变成了精神病患者。

(9) 在你生活中的每一天里，写信、拜访或打电话给需要帮助的某些人。向某人显示你的 PMA，并把你的 PMA 传给别人。

(10) 把休息日变作培养“PMA”的日子。成功人士生活中的三大支柱就是：信仰、良好的家庭关系以及高度的自尊心。

将这 10 条培养乐观精神的方法不断地在心理和行动上去体验和操作，就会使得自己具备乐观向上的品格，这就会使你有可能成为精神和物质两方面的富豪。

3.1.3 拥有积极心态的最佳方法

拿破仑·希尔认为：“人的积极的心态可以分为两大类：一类人是天生遗传的具有 PMA（积极的心态）。对于这一类

人来说存在一个 PMA 的维持和保护问题。另一类人则必须通过后天的学习和训练才能获得这种积极的心态”。而如何维持、保护、培养和强化积极的心态呢？希尔提出应该从如下方面去努力：

1. 善待自我

(1) 积极寻找最佳的新观念。有积极心态的人时刻在寻找最佳的新观念。这些新观念能增加积极心态者的成功潜力。正如法国作家维克多·雨果说的：“没有任何东西的威力比得上一个适时的主意。”

有些人认为，只有天才才会有好主意。事实上，要找到好主意靠的是态度，而不是能力。一个思想开放有创造性的人，哪里有好主意，就往哪里去。在寻找的过程中，他不轻易扔掉一个主意，直到他对这个主意可能产生的优缺点都彻底弄清楚为止。据说，世界最伟大的发明家之一爱迪生的一些杰出的发明，是在思考一个失败的发明，想给这个失败的发明找一个额外用途的情况下诞生的。

(2) 言行举止像你希望成为的人。许多人总是等到自己有了一种积极的感受再去付诸行动，这些人在本末倒置。积极行动会导致积极思维，而积极思维会导致积极的人生心态。心态是紧跟行动的，如果一个人从一种消极的心态开始，等待着感觉把自己带向行动，那你就永远成不了他想做的积极心态者。

(3) 用积极的心态把自己看成成功者。美国亿万富翁、工业家卡耐基说过：“一个对自己的内心有完全支配能力的人，

对他自己有权获得的任何其他东西也会有支配能力。”当我们开始用积极的心态并把自己看成成功者时，我们就开始成功了。

谁想收获成功的人生，谁就要当个好农民。我们决不能仅仅播下几粒积极乐观的种子，然后指望不劳而获，我们必须给这些种子浇水，给幼苗培土施肥。要是疏忽这些，消极心态的野草就会丛生，夺去土壤的养份，直到庄稼枯死。

照看好生机勃勃的庄稼，别给野草浇水。正如《圣经》腓立比书第四章第八节所说的：“凡是真实的、可敬的、公平的、清洁的、可爱的、有美名的，若有什么德行，若有什么称赞，这些事你们都要考虑。”

(4) 培养一种奉献的精神。曾被派往住非洲的医生及传教士阿尔伯特·施惠泽说：“人生的目的是服务别人，是表现出助人的激情与意愿。”他意识到，一个积极心态者所能作的最大贡献是给予别人。

前任通用面粉公司董事长喻里·布利斯曾这样忠告属下的推销员：“忘掉你的推销任务，一心想着你能带给别人什么服务。”他发现人们一旦思想集中于服务别人，就马上变得更有冲劲，更有力量，更加无法拒绝。说到底，谁能抗拒一个尽心尽力帮助自己解决问题的人呢？

布利斯说：“我告诉我们的推销员，如果他们每天早晨开始干活时这样想：‘我今天要帮助尽可能多的人’，而不是‘我今天要推销尽量多的货’，他们就能找到一个跟买家打交道的更容易更开放的方法，推销的成绩就会更好。谁尽力帮助其他人活得更愉快更潇洒，谁就实现了推销术的最高境

界。”

给予别人成了一种生活方式。现在还无法预测给予所带来的积极结果。拿破仑·希尔曾讲过关于一个名叫沙都·逊达·辛格的人的故事。有一天，辛格和一个旅伴穿越高高的喜马拉雅山脉的某个山口，他们看到一个躺在雪地上的人。辛格想停下来帮助那个人，但他的同伴说：“如果我们带上他这个累赘，我们就会丢掉自己的命。”

但辛格不能想象丢下这个人，让他死在冰天雪地之中。当他的旅伴跟他告别时，辛格把那个人抱起来，放在自己背上，他使尽力气背着这个人往前走。渐渐地辛格的体温使这个冻僵的身躯温暖起来，那人活过来了。过了不久，两个人并肩前进。当他们赶上那个旅伴时，却发现他死了——是冻死的。

在这个例子中，辛格心甘情愿地把自己的一切——包括生命——给予另外一个人，使他保存了生命。而他那无情的旅伴只顾自己，最后却丢了性命。

2. 外面的世界很精彩

(1) 用美好的感觉、信心与目标去影响别人。随着你的行动与心态日渐积极，你就会慢慢获得一种美满人生的感觉，信心日增，人生中的目标感也越来越强烈。紧接着，别人会被你吸引，因为人们总是喜欢跟积极乐观者在一起。运用别人的这种积极响应来发展积极的关系，同时帮助别人获得这种积极态度。

(2) 让别人感到自己的重要和被需要。每个人都有一种欲望，即感觉到自己的重要性，以及别人对他的需要与感激。

这是我们普通人的自我意识的核心。如果你能满足别人心中的这一欲望，他们就会对自己，也对你抱积极的态度。一种你好我好大家好的局面就形成。正如美国 19 世纪哲学家兼诗人拉尔夫·沃尔都·爱默生说的：“人生最美丽的补偿之一，就是人们真诚地帮助别人之后，同时也帮助了自己。”

使别人感到自己重要的另一个好处，就是反过来会使你自己感到重要。

在大多数情况下，你怎样对别人，别人就怎样对你，就像那个讲述两个不同的人迁移到一小镇的故事一样。

第一个人到了市郊就在一个加油站停下来问一位职员：“这个镇里的人怎么样？”

加油站职员反问：“你从前住的那个镇的人怎么样？”

第一人回答：“他们真是糟透了，很不友好。”

于是加油站职员说：“我们这个镇的人也一样。”

过了些时候，第二个驾车人驶进同一加油站，问职员同一个问题：“这个镇的人怎么样？”

那个职员同样反问：“你从前住的那镇上的人怎么样？”

第二个人回答：“他们好极了，真的十分友好。”

加油站职员于是说：“你会发现我们这个镇的人完全一样。”

那个职员懂得，你对别人的态度跟别人对你的态度是一样的。

3.2 培养热忱是管理素质提高的关键

3.2.1 “我很重要”

每一个人，无论他在中国或在美国，无论他默默无闻或身世显赫，文明或野蛮，年轻或年老，都有想成为重要人物的愿望。这种愿望是人类最强烈、最迫切的一种目标。

精明的广告商都了解“人人都希望获得名誉地位以及被人认可。”杰出的推销广告常常出现这一类的词句：“精明的少妇都使用……”，“鉴赏力高超的人士都会使用……”，“想成为人人羡慕的对象就要使用……”，“专为那些被妇女羡慕、被男士欣赏的贵妇而准备的……”。这些标题都在不断告诉大家：“购买这项产品就会进入上流社会，使你感到心满意足，因此值得你去购买。”

只要满足别人的这项心愿，使他们觉得自己重要，你很快就会步上成功的坦途。它的确是你“成功百宝箱”里的一件宝贝。这种做法虽然不值分文，但懂得使用的人却很少。

现在，我们来看看在生活上到底应该怎么做。大多数人把思想从学术研究转到实际生活时，往往会忘记“个人的重要性”这个观念。这时就请你注意人们的态度吧，这种态度仿佛在说：“你是不存在的人，是个无名小卒，你算老几？你的话一文不值，对我没有任何作用。”

“你不重要”的态度为什么会这么严重呢？这是因为大部分的人在看到另一个人时往往想：“你不能替我做什么，因此你很不重要。”

事实上，那位别人，不管他的身份、地位或薪水如何，都对你很重要，只要他们认为自己重要，他们会更卖力。

拿破仑·希尔在底特律生活时，每天早上都要搭公共汽车上班，有个司机是个脾气暴躁的大老粗，拿破仑·希尔见过几十次，甚至几百次，这位司机老爷加快油门，扬长而去，根本不理睬只差两秒钟就可以赶上的乘客。但是他对一个乘客特别关照，这位司机一定会等他上车。

为什么呢？因为这位乘客想办法使司机觉得自己很重要。他每天早上都会跟司机打个招呼，说声：“早安，先生。”有时他会坐在司机旁边，说些无关痛痒，但却使司机觉得自己很重要的话。

培养“你很重要”的态度吧，别人会因此而热情许多。

3.2.2 希望的“魔法”

希望具有激发人产生动机并付诸行动的魔力，希望是预期获得所想要的事物的欲望加上可以得到它的信心。一个人只要具有某种希望和欲望，而且确实相信它，就能激发起行动把它变成现实。一个充满希望、有强烈欲望并有坚定信心的人，他肯定就是一个极端热忱的人。

让我们来看一个美国人的“败迹”：

21岁一生意失败；

- 22 岁—角逐议员落选；
- 23 岁—再度生意失败；
- 26 岁—爱侣去世；
- 27 岁—精神崩溃；
- 34 岁—角逐联邦众议员落选；
- 36 岁—角逐联邦众议员再度落选；
- 47 岁—提名副总统落选；
- 49 岁—角逐联邦众议员三度落选。

这个“大失败者”，就是亚伯拉罕·林肯。无数次的失败，没有让他泄气的原因，就是他心存恢宏的希望，激发了强大的信心与敬业热忱，终使得他在 52 岁时登上了总统宝座。

3.2.3 向自我挑战

只要是你的心神能构思的而又相信的，你就能用积极心态（PMA）去实现它，这是一条助你改变世界的定则。拿破仑·希尔说：“向自己挑战。每一次你做一件事，尽你所能得比你上一次的表现更好、更快，你就会傲视同侪。”

你要向怯弱挑战，变怯弱为无畏，你要向不幸挑战，变不幸为幸运；你要向失败挑战，变失败为成功；你要向贫穷的处境挑战，变贫穷为富有；你要向一切不满意的事物挑战，改变自己的命运，改变自己的世界。

遇到问题了——那好呀！没有什么了不起。问题中已经包含着解决问题的办法。

遇到不幸了——对于拥有积极心态的人，每一不幸都有

等量或更多幸运的种子。

遇到困难了——假如生命给了我们一个困难的问题，它同时也给了我们应付这些困难的能力。各人都有各项天才可用以克服他的特别困难。

为此，请记住一种自我激发词：

“我谅你敢！”

只要是以积极心态（PMA）作指导，敢想敢干，而又不违背客观规律，世界上没有办不成的事。

在极端困难的条件下，你要有“破釜沉舟”的勇气。

拿破仑·希尔曾引用这个广为流传的故事：从前有个将军，以寡敌众，为求必胜，冒险犯难，将士兵用船载往敌岸，卸下装备之后，便下令烧船。拂晓攻击之前，他正色对士兵们说：“你们都看到军舰已被烧毁了。这一仗我们是非胜不可，否则我们没有人可以活着离开这里。我们只有两条路——胜利或者死亡，再无其他选择。”

他们真的胜利了。这就是中国古代的“破釜沉舟”，置之死地而后生的历史故事。

第4章 管理素质的测评 方法与技巧

综合测评的方法和技术在我国还刚刚开始，还有许多课题等待研究。在国外，综合测评的方法与技术已得到普遍运用，主要有以下几种：

4.1 测量方法与技巧

所谓的测量，“就是按照规则指派数字，即对个体或事物的特性做出定量的表述”。科学家认为，“凡存在的东西都有数量”，“凡有数量的东西都可以测量。人的素质也是可以测量的”。

1. 人格测验

它是指了解人的人格个别差异所作的测验，即个性的测验。人格是个人在适应社会生活过程中，对自己、对他人、对事、对物交流时，在其心理行为上所显示出的独特个性。主要指动机、兴趣、价值观、认知、气质、情绪、自我和品格等方面的特征。西方心理学家及测验专家所设计的人格测验方法很多，归纳起来主要有如下四种：

(1) 量表法。人格量表是通过个人与社会环境间交流所

产生的效果上的观察，并从个人与周围环境发生的影响上去评价其人格特性。

(2) 自陈法。它是由被试本人采用自我评价的方法，对自己人格特征所作的测验，自陈法多以问卷形式进行测验，问题以是非题或选择题为主，由被试者选择适合于描写自己个性的予以回答，从测验所得分数，对个人人格可获得大致的了解。

(3) 投射法。投射法的人格测验，是向被试者提供一些未经组织的刺激情境，让被试者在完全不受任何限制的条件下，自由反应，使其在不知不觉中表露出人格特征。

(4) 情境测验。指由主试者设计一种情境，观察被试者在情境中的反应，进而判断其人格。情境人格测验的目的，是根据个人在已知情境中的反应，去预测他在另一类似情境中也将有类似的反应。其中包括社会情境测验、压迫情境测验、作业情境测验等。

2. 智力测验

它是以测验人的智力为目标的测验。智力测验的方法比较多，依测验对象不同，大致分为个别智力测验及团体智力测验两类，在每类中又分为文字或非文字等若干种。

(1) 个别测验。个别测验比较有代表性的方法有比西智力量表、韦克斯勒成人智力量表、瑟斯顿个别智力测验等。

(2) 团体智力测验。它是适用于多数人、并可同时举行的测验。大家比较熟悉的 GRE 考试，就是一种适合于团体的

智力测验。测验内容包括能力倾向和学科两大部分，在能力倾向方面又包括语文与数学两部分，学科方面又包括生物学、数学、政治、人类学、心理学、物理学、化学等。

3. 能力倾向测验

它是由智力测验发展而来的对特殊能力的测验。如测验某人有无音乐的特殊能力，有无机械的特殊能力等。能力倾向测验方法比较多，可区分为综合能力倾向测验与特殊能力倾向测验两大类。

4. 气质测量

气质类型的测量在国外开展得比较普遍，方法也很多，它主要测试人们心理活动的速度、强度、稳定性、灵活性等。

5. 性格类型测量

它是指对人的个性心理特征所作的测量。主要测试方法有德国心理学家艾森克内倾、外倾测验，英国心理学家培因理智型、意志型和情绪型三类型测验，瑞士心理学家荣格个体心理活动倾向测验，美国心脏病专家路森曼和弗里德曼 A 型性格与 B 型性格测定，等等。

6. 价值观测量

价值观是个人对客观事物的意义与重要性的总评价。它使人的行为带有个人的某种稳定的倾向性。这方面国外较为推崇的是阿尔波特、韦农和林达塞所编制的“价值观研究”量

表，此量表发表于 1931 年，后来又经过多次修订。

4.2 非测量方法与技巧

国外人才测评除了测量的方法与技术以外，还有许多非测量方法和技术作为测量方法与技术的重要补充，并且在人才测评中发挥重要作用。主要有：

(1) 书面信息分析。经常用于素质测评的书面信息有推荐信、申请表、履历、档案等。

(2) 实证分析。就是测评者通过调查、分析一些实际的人与事，或借助自己认为可靠的检验手段，来证明某种预想的测评结论。实证分析的主要方法有现场调查、对被测试者体检以及对其成果进行鉴定等等。

(3) 面试。人的素质有些可以通过文字形式来考查，有些用文字则不能考查，但却可以通过面试来测评。面试是一种主试与被试间的互动可控的测评形式，测评的主动权主要控制在主试者手里，测试的内容、方法可根据需要灵活调整。面试的方法通常有如下几种：

① 问答法。即谈话式问答法，国外也叫面谈法。这种方法通常是考官提问、考生回答。

② 结构化面试法。又称标准化面试，它与问答法的不同点在于，这种面试对整个面试的实施、提问内容、方式、时间、评分标准等过程因素都进行严格的规定，主试人不能随意改动。

③工作取样法。这种方法是在精心设计的与工作环境类似的情景下，进行工作模拟考试。这种考试方式的专业性、实践性、综合性十分强，经常在选拔较高层人员时使用。主要有模拟作业、小组讨论、操作演练、工作小品等形式。

4.3 考试的方法与技巧

广义的考试，凡人类社会具有的测量考查、检验、评鉴和鉴别人的个别差异性质的活动，都属于考试的范畴。狭义的考试，是主试者根据一定的社会要求，采取一定的方式方法，选择一定范围内容，对应试者的知识等诸方面或某方面所进行的有组织、有目的的测度或甄别活动。它是一种绝对评价活动，考试的主要特征，一是以可测度体系为测度对象，如知识、技能；二是标准为客观的、绝对的，是在学习者考试以前就已明确制定好了的，如教学大纲、考试大纲等。因此，它作为一种考查人的知识、技能和经验的主要方法，具有一定的可信度和效度。

自我国古代科举首创笔试以来，笔试的历史已经有 1400 年之久。现在，笔试的方法已经有了更新的发展，归纳起来主要有以下几种：

(1) 客观式考试。即以客观型试题为主要试题形式的考试，它的特点是试题涵盖面广、信息量大、可控制考试过程中的误差，因此，是当今世界各国主要采取的考试形式。在我国，客观性试题的主要出题方式有填空、单项选择、多项

选择、判断等。

(2) 论述式考试。它是以论文型试题为主要试题形式的考试。特点是试题灵活、考查内容层次比较深，缺点是评分比较困难。论述式试题可以分为几种类型：根据作答形式，可分为限制性论述题和扩展性论述题；根据写作方式，可以分为叙述式、说明式、评价式、分析式和批驳式的论述题。

(3) 论文式考试。它是以论文型试题为主要试题形式的考试，一般要求考生自己计划、构思、用自己的话来表达，它侧重于从理解与应用的角度测评考生对复杂概念、原理的理解和应用知识解决问题的能力。论文式考试试题形式有命题和案例分析等。

4.4 评价中心的方法与技巧

评价中心这一概念，并不是指一种机构或组织，而是指一种测评方法或技术。评价中心被认为是现代人员素质测评的一种新方法，起源于德国心理学家 1929 年所建立的一套用于挑选军官的非常先进的多项评价程序。其中一项是对领导才能测评，测评的方法是让被试者参加指挥一组士兵，他必须完成一些任务或者向士兵们解释一个问题。在此基础上评价员再对他的面部表情、讲话形式和笔迹进行观察和评价。

目前世界上公认的最经典的、也是使用最普遍的一种模型是加拿大评价中心技术模型。这种模型最初是美国电信电报公司于 1954 年创立的。它的主要特点是：先进行分开的情

景模拟考试，然后再综合评价一个人。例如，考生首先参加无领导小组讨论，评价其合作性、决策能力及说服力；然后围绕某一具体问题的资料，向听众做一演讲，评价其分析资料和表达思想的能力；再让被试者处理“文件筐”，考察其概括资料、发现和解决问题的能力等。从各国评价中心活动的内来看，评价中心的主要评价方法有下列几种：

4.4.1 公文处理 (In-Basket)

公文处理是评价中心用得最多的一种测试形式，也是被认为最有效的一种形式。在这种测评活动中，被试者假定为接替或顶替某个管理人员的工作，在其办公室的桌上堆积着一大堆亟待处理的文件，包括信函、电话记录、电报、报告和备忘录。它们分别来自上级和下级、组织内部和组织外部的各种典型问题、指示、日常琐事与重要大事。所有这一切信函、记录与急件都要求在2~3个小时内完成（美国电话电报公司要求3个小时内处理25件公文）。处理完后，还要求被试者填写行为理由问卷，说明自己为什么这样处理，对于不清楚的地方或想深入了解被试者，评价者还将与被试者交谈，以澄清模糊之处。然后主试把有关行为逐一分类，再予评分。

通过以上一系列活动，主试观察被试者对文件的处理是否有轻重缓急之分；是否有有条不紊地处理并适当地请示上级或授权下属，还是拘泥于细节，杂乱无章地处理。由此来评价被试者的组织、计划、分析、判断、决策、分派任务的能

力和对于工作环境的理解与敏感程度。

公文处理的形式，按其具体内容，又可以分为三种形式：

(1) 背景模拟。这种形式在正式开始前，便告诉被试者所处的工作环境，在组织中所处的地位，所要担当的角色，上级主管领导者的方式、行为风格，情景中各种角色人物的相互需求等信息，用以测评被试的准备与反应的恰当性。

(2) 公文类别处理模拟。在这种形式中，所要处理的文件有三类。第一类是已有正确结论的、并已经处理完毕归档的材料，因这类处理条件已具备，容易对被试者处理的有效性做出判断；第二类是处理条件已具备，要求被试者在综合分析基础上进行决策；第三类是尚缺少某些条件和信息，看被试者是否善于提出问题和获得进一步信息的要求。

(3) 处理过程模拟。这种形式要求被试者以某一领导角色的身份参与公文处理活动，并尽量使自己的行为符合角色规范。当被试者在规定时间内阅读背景材料后，主试即宣布测评活动开始，并告诉被试者递交处理报告，被试者递交报告后即进行讨论。主试可参与讨论或引导讨论。讨论中被试者可自由发表观点，并为自己决策辩护。在讨论中不仅是要讨论出答案，而且主试要让被试者去预测自己的想法可能会带来的后果，并自我纠正自己的错误观点和决策，以激发其潜在的智能。

4.4.2 小组讨论 (Group Discussion)

小组讨论中典型的形式是无领导小组讨论，也是评价中

心中常用的一种形式。在这种形式中，被试者划分为不同的小组，每组人数4~8人不等，不指定负责人，大家地位平等，要求就某些争议性大的问题，例如额外补助金的分配、任务分担、干部提拔等问题进行讨论。最后要求形成一致意见，并以书面形式汇报。

主试一般是坐在讨论室隔壁的暗室中，通过玻璃洞或电视屏观察整个的讨论情形，通过扩音器倾听着组员们的讨论内容（当然若有条件也可以用录相机、录音机录制），看谁善于驾驭会议，善于集中正确意见，并说服他人，达成一致决议。为了增加情景压力，主试还可以每隔一定时间，给讨论小组发布一些有关议题中的各种变化信息，迫使其不断改变方案并引起小组争议。当情景压力增加至一定的程度时，有的被试者就会显得焦躁不安，甚至发脾气，而有的沉着灵活，处置自如，这样就能把每个人的内在相关素质暴露无遗。

小组讨论评价的评分标准一般是：①发言次数的多少；②是否善于提出新的见解和方案；③敢于发表不同意见；④支持或肯定别人的意见，坚持自己的正确意见；⑤是否善于消除紧张气氛，说服别人，调解争议问题，创造一个使不大开口的人也想发言的气氛，把众人的意见引向一致；⑥看能否倾听别人意见，是否尊重别人，是否侵犯他人发言权；⑦还要看语言表达能力如何，分析问题、概括或总结不同意见的能力如何；⑧看发言的主动性、反应的灵敏性如何等。

小组讨论的形式有两种，一是角色指定形式，二是无角色自由讨论形式。前者的代表是有领导小组的讨论，后者的

代表是无领导小组讨论。

有关研究（《Assessment Centers in HRM》，1992）表明，无领导小组讨论对于管理者集体领导技能的评价非常有效。尤其是适用分析问题、解决问题以及决策等具体领导者的素质。然而，事实表明，无领导小组讨论也有它的不足之处。例如，组与组之间，由于人员素质不同，气氛不同，因此有时难以比较，再说，无领导小组讨论与实际情况不符。实际中都是有领导小组的讨论。因此无领导小组讨论的效度信度没有保证。

4.4.3 管理游戏（Management Games）

管理游戏也是评价中心常用的方法之一。在这种活动中被组成领导小组的各位被分配一定的任务，必须合作才能较好地解决它。例如购买、供应、计划或搬运。有时引入一些竞争因素，如三四个小组同时进行销售或进行市场占领，以分出优劣。通过被试者在完成任务的过程中所表现的行为来测评被试者素质，有时还伴以小组讨论。

管理游戏的优点是：首先它能够突破实际工作情景时间的限制。许多行为在实际工作情形中也许要几个月甚至几年才会发生一次，这里几小时内就可以发生；其次，它具有趣味性，由于它的模拟内容的真实感强，富有竞争性，又能使参与者马上获得客观的反馈信息，故能引起被试者的浓厚兴趣。

但是管理游戏本身也存在某些缺点。

首先，被试者专心于战胜对方，从而容易忽略对所应掌握的一些管理原理的应用与发挥。

其次，压抑了被试者的开拓性，因为富有开创性精神的经理，会在游戏中遭受经济上的惩罚、亏本。

再次，操作不便，难观察。在管理游戏活动中，被试者因为完成任务需要而来回走动，这就使观察难于运行，假若主试要求观察几个被试者的行为，该问题就更为复杂了，因为很可能某个被试者在房子的这一头，而另一个被试者却在房子的那一头。

此外，花费时间，要组织好一次管理游戏，通常需要花费很长的时间准备与实施。

4.4.4 角色扮演 (Individual Presentations)

角色扮演主要是用以测评人际关系处理能力的情景模拟活动。在这种活动中，主试设置了一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求被试者扮演某一角色并进入一角色情景，去处理各种问题和矛盾。主试通过对被试者在不同人员角色的情景中表现出来的行为进行观察和记录，测评其素质潜能。

第 5 章 危机处理与应变素质的提高

5.1 面对突发事件

随着科学技术的进步，社会生产力的发展，以及利益群体的多元化，领导活动的时空跨度越来越大，个体中的参变量越来越多，领导对象的种种构成也越来越复杂。因此，在领导活动中产生一些突发、危急和棘手事件并因此使组织陷入危机，在政治、经济、军事等各个领域，是难免的。正因为如此，如何成功地处理突发事件和危机是每位哈佛管理者不能回避的问题，也是每位哈佛管理者必须正视的挑战。处理突发事件和危机，要有高超的领导艺术，所以，哈佛管理者的任务，就是要在偶然性中发现必然性，在危机中发现有利因素，把握突发事件发生的规律性，掌握处理突发性事件和危机的方法与艺术，尽力避免突发事件所造成的危害和损失，并且能够缓解矛盾，变害为利，推动组织的健康发展。

5.1.1 突发事件

什么是突发事件？对于这个问题，仁者见仁，智者见智，一般都以列举基本特点来进行阐释。美国学者丹尼尔·A·

雷恩做了简要归纳：

观点一：突发事件就是超越常规的、突然发生的、需要立即处理的事件。

这种观点认为，在日常生活中极少发生的，难以预料其发生的，必须立即处理的事件因为人们准备不足，突然发生时措手不及，比如火山爆发、地震等自然灾害和国家元首遇刺、工人罢工等社会现象。

这种观点的偏颇之处在于把一些有原则、规范可以遵循的问题也看作突发事件。例如，地震是难以预料、突然发生的，但是，不是不能预料的，而且人类已掌握了防震、抗震救灾的基本原则和大量措施来应急，因此，不能称之为突发事件。

观点二：认为突发事件具有四个基本特点：①突然性；突发事件是事物内在矛盾由量变到质变的飞跃过程，是通过一定的契机诱发的，而这个契机是偶然的，因此，突发事件发生的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度，是难以完全预测的。②欲望性；除自然灾害导致的突发事件外，其他的突发事件，都有明确的目的性和欲望性，因为人们选择和行为的目标，都是为了满足某种需要。自然灾害事件本身并无欲望性，但是在处理这类事件过程中，人们的欲望性也是很明显的。③聚众性；社会性突发事件，多是由少数人操纵，通过宣传鼓动而把一些群众卷到事件中来，自然性突发事件，也往往危及多数群众的生命财产，关系到一个地区工作的成败，使事件具有聚众性。④破坏性；不论什么性质和规模的

突发事件，都必然不同程度地给国家和人民造成政治、经济和精神上的破坏与损失。

这种观点也是把如洪水、火灾等天灾看做突发事件，而且强调了人的因素。

上述两种观点都抓住了突发事件具有突然性和难以把握性，却都忽略了突发事件对组织来说，往往都是以前从未发生过的这一特征。

5.1.2 突发事件的实质

所谓突发事件，必须同时具备三个条件：一是突然发生，难以预料，二是问题极端重要，关系安危，必须马上处理，三是首次发生，无章可循。三者缺一不可。地震、火灾等符合条件一和条件二，但不可能满足条件三，不是首次发生，不是无章可循，抗震救灾是有许多原则规范可以遵循的，把一切天灾人祸都列为突发事件是不准确的。

著名管理学家西蒙指出，突发事件的实质，是非程序化决策问题。处理突发事件是一种非程序化决策。

突发事件是首次发生的，无章可循，具有模糊性、重要性，而哈佛管理者的有限理性和决策结论的“可满足”，或“可行性”，说明这类决策极为复杂而困难。突发事件极端重要，往往关系到组织的安危，哈佛管理者必须及时控制事态发展以避免陷入危机，说明哈佛管理者的主要精力都应放在非程序化决策尤其是突发事件的决策上来。

5.1.3 百事可乐的“针头事件”

百事可乐与可口可乐几度争抢霸主地位。但在激烈竞争过程中，一次突发事件险些使百事可乐陷入被挤出市场的危机，这就是“针头事件”。

久闻百事可乐清新爽口的威廉斯太太从超级市场买了两筒百事可乐给孩子。回家后，喝完一筒，觉得味道不错，无意中将罐筒倒扣于桌上，竟然有枚针头被倒了出来。威廉斯太太大惊失色，立即向新闻界捅出此事，可口可乐公司也趁机大肆宣传自己的产品，一时间，百事可乐难得有人问津。

百事可乐公司一得到“针头事件”消息，立即采取了措施，一方面通过新闻界向威廉斯太太道歉，并请她讲述事件经过，感谢她对百事可乐的信任，感谢她给百事可乐把了质量关，给予威斯太太一笔可观的奖金以示安慰。还通过媒介向广大消费者宣布：谁若在百事可乐中再发现类似问题，必有重奖。另一方面，在公司百事可乐生产线上更加严格地进行质量检验，并请威廉斯太太参观，使威廉斯太太确信百事可乐质量可靠，并赢得了这位女士的赞扬。

可乐中居然会有针头，这是百事可乐从未遇到的，是几乎不可能的事件，并且发生得如此突然，直接影响到公司的信誉和市场占有率和竞争力。百事可乐公司获取“针头事件”信息后，及时、迅速、果断地推出上述一系列措施，显示出巨大的创新精神，灵活机动地把决策权极大限度地放到事件现场，根据现场情况变化，进行随时决策，缓解了矛盾，

打消了消费者的顾虑，刺激了消费者的好奇心，不仅没有使销量下降，反而使购买百事可乐的消费者倍增。由此可见，突发事件的紧迫性与破坏性，要求哈佛管理者必须采取积极果断的措施，运用领导艺术创造性地处理突发事件，避免组织危机。

5.1.4 突发事件——危机的先兆

危机可以理解为：“①潜伏的祸机；②生死成败的紧要关头。”

危机的形成，往往有一个或长或短的过程，并且以某一事件为契机，而突发事件往往是危机的前兆。但是，突发事件及危机又不完全是无法预测和把握的，因为突发事件总是通过偶然的、独特的形式出现，只要哈佛管理者具有高超的领导能力，善于透过偶然性发现深刻的必然性，并善于运用领导艺术，机敏地处理突发事件和突发事件带来的危机，那么突发事件和危机是可以把握和避免的。

5.2 应变素质的提高

突发事件与危机常常使领导环境中某些因素发生重大改变，从而使环境对领导工作产生极其不利影响，这使哈佛管理者决策的不确定性增大，同时，由于突发危机对组织具有突发的破坏性、无序性等特征，对哈佛管理者的领导能力是个考验，对哈佛管理者的领导艺术也是一个检验。

领导艺术是一种离开数学领域的才能，它能从大量事物的复杂关系中判断出最重要最有决定意义的东西。这种才能在哈佛管理者处理突发危机时表现得更明显。我们可以看看国外的著名领导人是如何运用领导艺术处理突发危机的，并从中总结出哈佛管理者对待突发危机的一些艺术手法以得裨益。

5.2.1 一万个电灯泡的赌注——商战危机

日本松下电器公司董事长松下幸之助早年曾在大阪电灯公司工作。他对电灯泡着了迷，为了实现其改进电灯灯头的构想，不惜倾资从事改良的工作，并组成了松下电器公司。不巧公司成立之初，恰遇经济危机，市场疲软，销售困难。怎样才能使公司摆脱困境、转危为安呢？松下幸之助权衡再三，决定一不作、二不休，拿出一万个电灯泡作为宣传之用，借以打开灯泡的销路。

灯泡必须备有电源，方能起作用。为此，松下亲自前往拜访冈田干电池公司的董事长，希望双方合作进行产品的宣传，并免费赠送一万个干电池。一向豪迈爽直的冈田听了此言，也不禁大吃一惊，因为这显然是一种很不合常理的冒险。但松下诚挚、果敢的态度实在感人，冈田终于答应了他的请求。

松下公司的电灯泡搭配上冈田公司的干电池，发挥了最佳的宣传效用。很快地，电灯泡的销路直线上升，干电池的订单也雪片般飞来。初创伊始的松下电器公司非但没有倒闭，

反而从此名声大振，业务兴隆。

对于刚刚创办、家底不厚的松下电器公司来说，一万只电灯泡是个不小的数目。但松下在危机面前敢于孤注一掷、铤而走险，采取破釜沉舟的推销行动，因此震撼了人心，争取了支持者，终于成功。

不同领域的形势、信息都是复杂多变的，要求哈佛管理者以超群的领导能力来处理非程序化问题。突发事件做为非程序化问题的极端形式，更需要哈佛管理者有较高的领导素质，在风云变幻的政界、扑朔迷离的商界、变化多端的战场，以及潜伏着不确定因素的其他领域，对于超常规出现的突发事件和由此带来的危机，运用以创新、权变、当机立断等为内容的领导艺术，获得主动的和满意的处理结果，避免损失或者把损失减少到最低程度。

5.2.2 处理突发事件的方法与艺术

处理突发事件是棘手的，哪位领导都不希望这类事件发生。但作为哈佛管理者，又必须面对客观事实，不能感情用事，不能有任何侥幸心理，必须掌握处理突发事件的方法和艺术，做好应付这类事件的准备。从以上领导人处理突发事件的方法与艺术和处理突发事件的一般过程来看，哈佛管理者应当重点掌握以下几方面的方法与艺术。

(1) 当机立断，迅速控制事态。突发事件的出现，要求哈佛管理者立刻做出正确反应并及时控制局势，否则会扩大突发危机的范围，甚至可能失去对全局的控制。因此，哈佛

管理者已不可能像正常情况下按程序进行决策论证和选优。突发危机决策活动中，哈佛管理者的“从容”应是快速反应，果断行动，这是突发事件时效性的要求，也是突发事件决策的显著特征，但并非故意违反常规的决策程序或决策环节，但又必须即刻反应的情形下的明智的非程序化决策行为。

突发事件发生后，能否首先控制住事态，使其不扩大、不升级、不蔓延，是处理突发事件的关键和首战。要达到这一目的，哈佛管理者可采用：

①心理控制法。无论哪类突发事件，都会对人们心理产生相当大的冲击与压力，使大部分人处于强烈的冲动、焦躁或恐惧之中。所以，哈佛管理者首先应控制自己情绪，冷静沉着。哈佛管理者以“冷”对“热”、以“静”制“动”，镇定自若，组织成员的心理压力就会大大减轻，并能在哈佛管理者的引导下恢复理智，利于突发事件的迅速及时解决。罗斯福总统在应付“珍珠港事件”时的镇定自若稳定了人心，并使全国上下同仇敌忾，正是运用了心理控制法。

②组织控制法。对于突发事件，运用组织控制法是指在组织内部迅速统一观点，使大多数人有清醒认识，稳住自己阵脚，大局为重，避免危机扩大。如丘吉尔忍痛割爱考文垂、尼克松对飞机被击落的克制都是在迅速对组织成员进行利弊分析，当机立断做出的决策。

(2) 注重效能，标本兼治。正因为处理突发事件的首要目标是迅速果断行动，控制局势，这就必然要求突发事件的决策指向必须针对表象要害问题，达到“立竿见影”的效果，

首先治“标”，为此而采用的决策方式可以是特殊的，在治“标”基础上，才能谋求治“本”之道。

(3) 打破常规，敢冒风险。由于突发事件前途扑朔迷离，犹如处于瞬息万变战场的军队，需要强制性的统一指挥和力量凝聚。同时，在突发事件决策时效性要求和信息匮乏条件下，任何莫衷一是的决策分歧都会产生严重的后果。所以，对突发事件的处理需要灵活，要改变正常情况下的行为模式，由哈佛管理者最大限度地集中决策使用资源，依决策经验或采纳某建议，迅速做出决策并使之付诸实施。

(4) 循序渐进，寻求可靠。在处理突发事件时，哈佛管理者固然要有冒险精神，但也要倾向于选择稳妥的阶段性控制的决策方案，以保证能控制突发事态的发展。哈佛管理者在信息有限的条件下采用反常规的决策方式，并对决策后果风险进行预测和控制时，需回避可能造成不必要波动的方案，同时注意克服急于求成情绪，因为突发事件的表象固然可以迅速得到控制，但其根本的处理则需要在表象得到控制的阶段上进一步决策。

5.2.3 意料之中与意料之外

突发事件是突然发生的无章可循的首次出现的事件，总是通过偶然的形势出现，令人难以预料、措手不及，但又关系到组织安危，不得不处理，而且还要处理好。相对于组织的日常工作来说，突发事件实属意料之外之事，但在这种偶然性、意料之外的背后，总是有着深刻的必然性在起作用。从

这个意义上说，突发事件是可以把握的。突发危机对哈佛管理者领导能力是个考验，在给哈佛管理者制造困难的同时，危机也是挑战和机遇，如果哈佛管理者善于抓住机遇，以创新思维与行动迎接挑战，那么哈佛管理者将能避免突发事件造成的危害和损失，提高领导效能，推动组织发展和社会进步。

5.2.4 例外管理与意料之中的常例

例外管理最初由泰勒（F·W·Taylor）提出，指最高管理层将日常发生的例行工作，拟就处理意见，使之规范化（标准化、程序化），然后授权给下级管理人员处理，而自己主要去处理那些没有或者不能规范化的例外工作，并且保留监督下级人员工作的权力的一种管理制度或原则。实行这种制度，可以节省最高管理层的时间和精力，使他们能集中精力研究和解决重大问题，同时使下属部门有权处理日常工作，提高工作效能。

例外管理由管理学引入领导学，也就是指领导人应将主要精力和时间用来处理首次出现的、模糊随机、十分重要需要立即处理的非程序化问题。而对于决策对象反复出现的，决策者已有固定的或例行的程序来处理的问题，即常例，由于在哈佛管理者意料之中，控制范围之内，所以，哈佛管理者往往可以把这些常例的处理办法程序化，授权下属去处理，但并非哈佛管理者就不处理程序化决策了。因为程序化决策与非程序化决策的界限不是绝对的，程序化决策在一定条件下可能转化为非程序化决策，哈佛管理者就需要善于分辨事件

是否常例，或是否在意料的度之内，在此基础上采取相应措施进行决策。

5.2.5 突发事件出乎意料的原因

西蒙说非程序化决策“新颖、无结构、具有不寻常的影响”。突发事件是首次出现的，无前例可循，没有一般原则作直接依据，是非程序化决策的最典型表现，相对于哈佛管理者曾经处理过的，比较熟悉的处理方法和程序的常例工作，确实是意料之外的事情。

突发事件往往是事物的内在矛盾由量的逐渐积累发展到质的飞跃的过程，但突发事件作为一种质的突变，是通过一定的契机诱发的，而这种契机以什么方式出现，什么时候出现，则是偶然的，有时不是人们所能看准的。这也就决定突发事件发生的具体时间、态势和影响深度、实际规模，是难以完全预测的。因此，哈佛管理者应当在处理意料之中的常例问题过程中，具备“防火”意识，即假定“危机”不可避免地随时存在，那就必须具备防火于未燃的思想和措施，平时对此做积极学习和探讨、充分发挥想象力和智慧，并假设各种危机到来时的应对策略，一旦危机来临，就会临危不乱，力求减少损失，保证组织利益和树立新形象。

5.2.6 突发事件—机遇

处理突发危机是棘手的，具有很大的风险性，哪位哈佛管理者都不希望这类事件发生。但正因为突发事件的处理具

有风险性，是哈佛管理者领导艺术高低的检验尺度，因此，突发事件对于有着高超领导艺术的哈佛管理者来说，不仅仅是个危机，更是一次机遇和挑战。

5.2.7 处理突发事件的误区种种

突发危机出人意料，是一种典型的非程序化决策，处理突发危机的领导艺术就是非程序化的决策艺术，也是更困难更复杂的非程序化决策艺术。我们知道，许多非程序化决策尽管复杂、困难，但可以从容处理、仔细论证，而突发危机则不同，有时原因还来不及查明就要求立即处理。

有人认为，处理突发事件首先要临危不惧，要迅速查明原因，对症下药。临危不惧是对的，迅速查明原因却不现实，甚至是不可能的。如突然发生公民聚众闹事，首先是平息事态而非保持事态更非扩大事态。查明原因后再处理会是什么结果呢？这正是处理突发事件的困难之处，未查明原因先处理，未找到病根先下药。常规的办法对于突发事件是不适用的。

今天的信息社会中，突发事件与信息同样具有时效性，信息利用得及时，就会转化为金钱，利用得不及时，信息就是废纸，如果用常规办法，走完请示、研究、论证的查明原因程序，追求稳妥，会是什么结果呢？即使是用了相对“迅速”的速度，那也会因时过境迁对突发事件无能为力了。因此，对于意料之外的突发事件要具有深刻的洞察力，抓住其中意料之内的因素，把危机作为机遇、作为挑战，以创造性

的领导艺术解除危机。

5.3 危机事件的巧妙处理

5.3.1 缓解矛盾，变害为利

突发事件实质上是矛盾激化的产物，因此，哈佛管理者处理突发事件时，必须采取机动灵活、超乎常规的程序和办法，在控制事态、缓解矛盾之后，迅速查明导致突发危机的原因，对症下药，化害为利。

1. 致人死亡的“安眠药事件”

美国一家著名制药厂生产的安眠药因效果显著、信誉良好，深受消费者欢迎。市场占有率很高。但一次突发事件差点使该制药厂关门。

一位长期服用该安眠药的消费者在头一天晚上从安眠药瓶中取出两片药吃后真的就此长眠了——他死了。死者的家人一纸诉状要求制药厂赔偿。新闻界将此事披露后，制药厂安眠药在市场上无人敢买。制药厂在危机面前，采取了迅速有效的方法，不仅化解了矛盾，而且使产品得到改进，更具竞争力。

制药厂管理者首先通过新闻界表示对此事件感到震惊和不安，向死者的家人表示道歉和抚慰，并表示不管死者是否因安眠药作用致死，制药厂都将负责死者善后事宜。接着，制

药厂真诚地请求对死者胃液和死者服用的安眠药及装安眠药的药瓶进行化验。通过化验发现，死者服用的药片不是该制药厂生产的安眠药，而是治其他病的药，并在安眠药瓶中发现了这种药片。原来是死者的一位亲属将药装在空的安眠药瓶中却忘了告诉死者，导致死者误服身亡。制药厂立即通过新闻界发布了这一消息。然后，制药厂为防止类似情况再发生，提出了改进安眠药瓶的设想。经过紧张研制，新型安眠药瓶在打开后不能再封，消费者在服用完药后不能用来存放其他药，使安眠药既可安眠又确保安全。新瓶装旧药，在市场上顿时倍受青睐，不仅赢得了原有市场，而且扩大了该安眠药知名度，市场占有率比突发事件前有了显著上升。

2. 吃几片退烧药只能消除“发烧”症状

突发事件来得突然，好比人突然感冒发高烧一样，这需要立即吃退烧药来抑制“发烧”症状，然后再进行仔细诊断，对于突发事件，也需要首先“退烧”，即缓解矛盾，控制事态。

控制事态使其不再扩大不是事件的真正解决，只是危机处理的开端。重要的是利用控制事态后的有利时机，千方百计地掌握事件的各种情况，透过表面现象看本质，据此创造性地解决问题，化害为利。

突发事件是非程序化的问题，在对组织造成威胁的同时，无疑也对管理者提出了挑战。有着高超领导艺术和领导能力的哈佛管理者是能够机敏地抓住机遇，化解矛盾，变危机为机遇，为组织的发展做出贡献的。

3. 准确找到突发危机症结

真正彻底地消除因突发事件造成的危机，需要在控制事态后，及时准确地找到突发事件的症结，才能对症下药，医治根本。突发事件具有信息不完全性，因此，它的根本原因更具隐蔽性，对组织也更具威胁性。所以，哈佛管理者必须在超常的情况下进行超常思维和运作，运用一切可行的手段，及时准确地掌握大量的现象和事实材料，予以分析，化害为利。具体方法有以下几种：

(1) 收集事实。

①公开调查法。事发后立即组织力量深入现场，掌握事件过程的全部显露情况，不遗漏重要情况和细节，尽量抓住事件的薄弱环节和暴露之处进行调查，发现问题。如“安眠药事件”，制药厂用的就是公开调查法。

②间接调查法。一般地说，第三者观察和提供的情况较为客观和准确，因为他们与突发事件没有直接的利害关系，能够客观公正地分析和反映情况，因此，这种方法不仅能够通过间接渠道获取很多有价值的情况材料，而且还能了解到第三者即中间力量的思想倾向和活动情况。

(2) 确定事件的性质。控制事态后，就收集到的信息，准确地确定事件的性质，是处理整个事件的关键性工作。哈佛管理者需要在全局角度分析和认识突发危机各种现象间和现象背后的因果联系。并在此基础上，认准制约整个事件的根本矛盾，确认事件性质。找到了焦点问题，就找到了事件的

关节点，才能化害为利。“安眠药”事件中，制药厂就是当机立断，就掌握的信息，立即组织人员进行化验，找出了事件关键，虽然责任不在己方，但是，制药厂还是认真处理，并改进药瓶设计，从而达到了化害为利的效果。

(3) 决策的制定。事件的原委及性质确定后，哈佛管理者必须在控制事态的基础上迅速制定决策，扭转危局。制药厂也正是先通过新闻界表明自己态度，稳住了恶劣影响扩大的局面，而后迅速决策，采取针对性和可行性措施，彻底缓解矛盾，化危机为有利的。

4. 化害为利之术

将危机化为有利，是非程序性问题，是对哈佛管理者领导能力的挑战。突发事件正是检验领导艺术高低的检测剂，作为哈佛管理者，化害为利的法宝仍是领导艺术。这种领导艺术是临危而不惧，快刀斩乱麻，机动而灵活。这是哈佛管理者经验、直觉、思维在极短时间内的充分调动与展现。因此，哈佛管理者欲在突发事件到来后，及时缓解矛盾，化害为利，还是要具备高超的领导艺术，善于抓住机遇，从偶然性中寻求必然性，扭转危局，并及时决策和总结教训。

5.3.2 处理突发事件的原则

突发事件的突然性、重要性、首次出现的无章可循性，使它必然成为哈佛管理者必须面对的非程序化决策。西蒙对非程序化决策提出的两个准则也适用于突发事件的处理，而且，

对哈佛管理者的领导艺术水平提出了更高要求。

1. 心理因素——处理突发事件的基础

哈佛管理者不仅要进行常规决策——这部分工作往往可以交给管理者去做——更重要的是，他们还必须亲自做出非程序化决策。对突发事件在短时间内做出快速处理的应急决策，作为非程序化决策的极端典型，是以一定的心理因素为基础的：①学习。人能够概括过去的经验，通过知识的传递和理论的推断，或采用试验的方法，对特定抉择可能产生的后果做出估计。②记忆。人能够将为解决某一问题所收集的信息及由此导出的结论储存起来，以便在以后发生同类问题时做出新的决策。③习惯。当人们需要采取适当行动时，不必再有意识地进行决策而能对同样的刺激和同样的情况产生相同的反应，这就是习惯。它能帮助符合目的的行动方式持续下去。只要这种习惯对实现目的来说是合理的，它就能对合乎目的的行动起有益的作用。

这些心理因素是处理突发事件的心理基础，对突发事件的处理起着推动或阻碍作用。如果哈佛管理者以知识、经验为基础，善于打破习惯，创新思维，那么，哈佛管理者就能凭借以直觉、想象力和创造性为主的领导艺术处理好突发事件。

2. 避免对西蒙二原则的误解和误用

一些哈佛管理者在处理突发事件时，能够果断决策，但

不是针对性的立断。他们也知道“有限理性原则”和“满意原则”，但是却曲解了西蒙的意思，急于求成，以个人主观价值判断代替了突发事件本身的价值判断，从而使自己陷入没有选择余地的“霍布森选择”。托马斯·霍布森是16世纪英国剑桥地区的驿站老板，当年的驿站都向顾客出租马匹。这位老板非常爱自己的马，还有个怪脾气，坚持要按固定的顺序轮流出租他的马。主顾们虽然不能自己挑选满意的马，但也只能将就了，否则就一天没马骑。因此所谓“霍布森选择”就是只有一个方案、没有选择余地的“假决策”，这是哈佛管理者决策的大忌。因此，不能把“有限理性”和“满意”原则当成是哈佛管理者在处理突发危机的关头拍脑袋，灵机一动的决策就是满意的，这其实是一种领导艺术不高或没有领导艺术的表现。哈佛管理者还是应当在已有知识、经验基础上，运用直觉、想象力、创新思维，找出尽可能多的方案进行抉择，以“有限理性”求得“满意”结果。

3. 处理突发事件要敢于冒风险

突发事件本身信息不完全，又关系重大，需要紧急处理，因此，处理突发事件的非程序化决策具有很大的风险性，处理结果对危机的作用难以预测。这种处理结果的风险性要求哈佛管理者具有处理突发事件的能力和必须把握相应领导艺术，因此，哈佛管理者个体的政治素质和能力素质对处理结果的风险性起着决定性作用。

处理突发事件的非程序化决策具有很大的风险性。因此，

哈佛管理者的政治素质和能力素质起着决定性的作用。哈佛管理者要具有探险家的胆识，敢冒风险，敢当风险的精神和能力。

(1) 领导要有政治品德，既有胆有识又有高度负责的责任感。有高尚的政治品德和高度负责的责任感，哈佛管理者才能把握全局，从战略高度处理突发事件，沉着稳健应付危机。

有胆有识，哈佛管理者才可能以其大智大勇，在处理突发事件过程中，巧妙安排，抓住时机出奇制胜。

(2) 哈佛管理者要有能够冒险的能力。能力所涉及的因素复杂得多，知识、技能、智力、智慧以及情感、意志等心理因素都起作用。在这里，哈佛管理者之所以敢于冒险是在有着丰富知识的基础上的厚积薄发，哈佛管理者的想象能力尤其重要。处理突发事件的决策是全然没有把握的、难度最大的决策，进行这种决策比其他非程序化决策所承担的风险要大得多，哈佛管理者必须具有预言家的想象，充满乐观和自信，从对立思想的交锋和不同观点的碰撞中及时、果断、慎重地决策，这样，即便是“摸着石头过河”，也一定能到达彼岸。

5.4 领导艺术的提高

医院院长非要由名医来当吗？汽车制造厂厂长非要精通汽车零部件制造的技师来当吗？什么是真正的“内行”领导？

哈佛管理者对模糊、随机事件进行非程序化决策的能力，除领导经验外，主要依靠“判断力、直觉和创造力”，即高超的领导艺术。而高超的领导艺术则来自哈佛管理者的特有素质。任何层次任何部门的哈佛管理者都应具备多方面的素质，才能成为合格的哈佛管理者。

5.4.1 什么是“内行”领导

美国著名的电子专家 W·肖克利是晶体管的发明人，诺贝尔奖金获得者，为电子技术的发展做出了巨大贡献。1956年，雄心勃勃的肖克利在硅谷成立了以他自己的名字命名的公司——肖克利电子公司，自任总经理。然而，在这位深谙电子专业知识的专家“内行”领导下，不到两年公司就倒闭了。难道他不是“内行”吗？为什么电子专家“内行”领导，公司反而失败了呢？原因就在于，他并不是真正的“内行”领导。

电子公司总经理的“专业”是领导，而不是电子专业；医院院长的“专业”是领导，而不是医学；汽车制造厂厂长的“专业”是领导，而不是汽车。只有掌握管理、领导等软科学的专业知识才适合当领导，因而，只懂电子，只懂医学，只懂汽车仍然是外行。

所谓的“内行”领导实际上是对领导素质的要求。领导的职能就是制定决策和推动决策的执行，这就是哈佛管理者在现代的纵向社会分工中的地位、社会作用。因此，在现代社会中，领导作为一种分工要求其具有决策能力和组织能力。

5.4.2 改善领导方法

(1) “提出问题的社会学家”比“解决问题的咨询专家”有用。在当今社会，经济学家似乎更有用武之地。从政府决策到企业发展战略，都免不了要去征求经济学家的意见。但是，近年来法国几家大企业在遇到“危机”时，没有马上去征求经济学家的意见，而是请一些社会学家来调查研究，寻求对策。

1986年底，法国国营铁路大罢工达6周以上，全国交通几乎瘫痪。一些社会学家在对机车库的铁路职工作了调查后，发现铁路公司领导对职工的思想 and 实际问题一无所知，双方无法沟通。他们的调查报告得到了大多数人的认同。事后，铁路公司领导承认公司的问题来自组织不善及官僚主义，接受了社会学家的建议，公司管理开始有所好转。

法国航空公司某年陷入经济与社会危机，公司领导先请了许多经济咨询机构的专家来诊断。问题很明显，工资成本太高，人员过剩，但工会力量强大，动不动就罢工，问题不好解决。他们最后又请社会学家来调查，因为他们认为“提出问题的社会学家”比“解决问题的咨询专家”更能发现问题的症结。其实，社会学家发现的问题与经济学家并无多大差别，但他们针对特殊情况提出了特殊的建议。法航总裁根据他们的建议，采取了“谈心”方法，与公司的职工逐个地交谈，开诚布公地讲明公司的现状，说明如果不改革，不做一定的牺牲，公司就可能面临破产或私有化的危险。最终，他

的改革建议在公司举行的投票决定中，得到了近70%职工的支持。他改组了法航结构，裁减了一些中层管理人员，组成了一些上下沟通的工作团体，甚至降低了一些工资，最后又决定把法航与国内航空公司合并，终于使法航公司有了起色。

(2) 呼吁改善领导方法，社会学家“走红”。对那些实力雄厚的法国大企业来说，财政和技术问题都不难解决。但是，企业的问题归根到底是人的问题，而处理好人的问题是领导决策得以实现的关键。如果仅按微观经济学的道理，成本高了就裁人，全然不顾人的思想工作，那么引起的社会骚动等因素可能会让企业和国家都付出更大的代价。因此，法国企业在解决人的问题、特别是群体人的问题上，也开始求助于社会学家们的见解和他们提出的方法。

以写《官僚主义现象》和《堵塞了的社会》而闻名于世的法国社会学家克罗齐埃指责法国社会的瘫痪来自那些大机构、大集团的呆板僵硬和固步自封，他呼吁法国领导人找出改变社会上层思想僵化的办法。然而，迄今一般都是在事故爆发之后才想起社会学家，似乎他们是解救这些“社会性”危机的“救火队员”。对此，社会学家们很有意见。他们自认为对社会问题有战略眼光，能预感社会气候的变化，所以他们认为老板和政治家们应该事先征求他们的意见。这种呼吁得到了一些企业与政治领导人的赞同，于是，社会学家在法国“走红”。

社会学家之所以在法国得以走红，一方面说明法国一些领导人思想僵化，陷于一种思维定势，缺乏创造性和灵活性，

领导人的领导艺术极其贫乏。另一方面说明，领导艺术是领导素质的反映。领导艺术是领导必备素质的综合表现，领导艺术低，哈佛管理者就容易固步自封，其素质也就不高，领导艺术高，那么哈佛管理者就会根据客观环境的不断变化，灵活机动地决策，领导素质也就比较全面。

5.4.3 管理者的特有素质

(1) 超人的品德。对哈佛管理者的素质要求是多方面的，但品德素质始终是首位的。所谓超人的品德就是哈佛管理者的品德必须超过被领导的下属，越是高层，品德要求越高。这是因为：

①哈佛管理者的品德直接影响着哈佛管理者的决策心理和决策行为。哈佛管理者的决策能力不仅取决于他的才智，而且取决于他的品德。对决策信息分析，对非程序化问题进行决策和领导艺术等无不涉及哈佛管理者的主观能动性。非程序化决策是领导决策的重要内容，越往高层比重越大，非技术部门的比重又高于技术部门。非程序化决策的无章可循、结论不是一个，实践检验又非立竿见影的特征，是对领导，特别是高层领导品德特殊要求的最重要的原因。

②哈佛管理者的品德直接影响着其推动下属实施决策的效果，即影响着下属执行决策的心理和行为。哈佛管理者的品德，特别是高层次的政治品德，是无声的命令，比有声的行政命令要起更大的作用。可以说，领导的决策艺术和发动艺术首先取决于其品德，自身不正，就不能指望能发动他人

去执行决策。新加坡前总理李光耀一直反对让他儿子当总理，惟一的理由就是避免“无声的反对”。

(2)“T”型知识结构。哈佛管理者要真正成为“内行”的领导，必须具备“领导知识”。所谓“领导知识”，就是哈佛管理者必须具备的知识素质，即“T”型知识结构，也就是一般所说的通才型知识结构。“T”型是用字母“T”来形容，上面一横是指哈佛管理者知识的广博性，下面一竖是指哈佛管理者应有的以软科学为主的专业知识。

①广博的知识。人的知识结构有专才和通才之分。所谓专才就是掌握一两门技术专业的知识和技能的专门人才。除此以外，还掌握邻近学科知识、哲学、自然科学、社会科学的一般知识，特别是现代科学技术的一般知识的就是通才。

通才型知识结构的特点是既有精、深的专业知识，又有宽广的知识面，基础扎实。领导人的知识结构原则上必须是通才，而不能是专才。否则就不宜担任领导，肖克利现象正说明了这一点。所以，美国有人做过调查，问企业领导人最需要什么知识，“倒退 20 年，让你回到学校学习，你准备学什么？”绝大多数人的答案是“什么都学一点”。

②专业知识必须是以软科学为主的知识。所谓软科学是相对于硬科学而言的，传统的能够精确定量又有严格因果关系的硬科学，如工程技术、数学、物理、化学。而软科学则是不能精确定量又没有严格因果关系的，不能用传统的数学方法和逻辑方法来处理的科学，如管理科学、心理科学、领导科学、社会科学等等。而领导的非程序化决策正是需要这

些科学。

因此，哈佛管理者要有通才型的知识结构，而通才型的知识结构也不一定适合当领导，还得看其专业知识，只有掌握管理、领导等软科学的专业知识才适合当领导。而领导和管理中的决策和发动是哈佛管理者和管理者的职能，是他们的特殊本领，只有软科学才能获得这个本领。没有这个本领，技术专家、科学发明家都不行。

(3)“破坏今天”的创新意识与发现型智力结构。智力和知识是不同的，知识是指实践经验和理论知识，是人类认识世界的结果。智力是指聪明、智慧，是人类认识世界和改造世界的能力，或者说是获得知识和运用知识的能力，即人的创造力。

思维能力是人的智力——聪明智慧的重要方面，有逻辑思维能力和非逻辑思维能力之分。逻辑思维是借助概念并根据一定的逻辑规则、程序进行推导的常规性、再现性思维。非逻辑思维是借助直觉、想象、超越（不拘泥、不束缚）一切逻辑规则和程序、一切原理原则、公理公式，在信息不足的情况下提出新思想、新观念。其特征和逻辑思维恰恰相反：①不要求前提真实、充分；②不受逻辑规则的约束；③结论具有或然性，但具有创造性、发现性。因此，非逻辑思维能力强、想象力丰富，善于提出新思想的人才称为“发现型”。

哈佛管理者是决策者，不是执行他人决策，更不是执行中的操作者；决策就是提出新思想、新设想，中外历史上许多著名决策，在军事、政治、经济和科学技术各个领域，无

不是借助想象力，甚至违背常识、不顾权威、公理提出的创造性设想。如贝尔电话公司总裁费尔的“贝尔实验室的宗旨”是“摧毁本公司的现有技术和现有产品”。日本索尼公司创始人之一井深的“日日创新”秘诀而采取的电子技术的“小型化、民主化”等决策都是以想象力为基础的、非常规性的创造性思维。

哈佛管理者的聪明智慧表现为强烈的创新意识，创造动机，只有独立思考，不受约束和强烈的进取精神和创新意识，如贝尔公司的“破坏今天”意识，才能有所创造，才能灵活决策。

哈佛管理者还需要具有一定生理素质和其他素质，但上述三个素质是哈佛管理者必须具备的特有素质。在这些素质基础上，哈佛管理者在领导活动中才能运用高超的领导艺术来处理模糊、随机事件，进行非程序化决策，搞好领导工作。

5.4.4 妥善处理突发事件

在企业发展史上还没有一家企业在危机处理问题上像美国强生制药公司那样获得社会公众和舆论的广泛同情，该公司由于妥善处理“泰莱诺尔”中毒事件以及成功的善后工作而受到人们的称赞。1982年9月29日和30日，在芝加哥地区发生了有人因服用含氰化物的“泰莱诺尔”药片而中毒死亡的事故。在此以前，该药控制了美国35%的成人止痛药市场，年销售额达4.5亿美元，占强生公司总利润的15%。起先，仅3人因服用该药片而中毒死亡。可随着消息的扩散，据

称美国全国各地有 250 人因服用该药而得病和死亡，一下子成了全国性的事件。

强生公司经过对 800 万片药剂的检验，发现所有这些受污染的药片只源于一批药，总共不超过 75 片。最终的死亡人数只有 7 人，且全在芝加哥地区。为向社会负责，该公司还是将预警消息通过媒介发向全国，随后的调查表明，全国 94% 的消费者知道了有关情况。

强生公司后来重新向市场投放了这种产品，并有了抗污染的包装。由于强生公司成功处理了这一危机，它获得了美国公关协会当年颁发的银钻奖。事故发生后的 5 个月内，该公司就夺回了该药原所占市场的 70%。在这一事件中，公司针对消费者发起了一场表明自己的立场、显示其社会责任心的传播运动。那么他们是怎么做的呢？

“泰莱诺尔”案例成功的关键是因为有一个“作最坏打算的危机管理方案”。特别有意思的是，这一危机管理方案的原则正是公司的信条，即“公司首先考虑公众和消费者的利益”。这一信条在危机管理中发挥了很好的作用。

为维护其信誉，据说强生公司在很短的时间内就回收了数百万瓶这种药，同时花了 50 万美元来向那些有可能与此有关的内科医生、医院和经销商发出警报。当时的《华尔街日报》报道说：“公司选择了自己承担巨大损失而使他人免受伤害的做法。如果它当时昧着良心干，将会遇到很大的麻烦。”顺便说一句，那时美国政府和芝加哥地方政府以及其他地方政府正在制定新的药品安全法，强生公司看到了这个营销好

机会，并且果断采取了行动，结果在价值 12 亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手。它是医药行业对政府要求采取“防污染包装”以及美国食品和医药管理局制定的新规定做出积极反应的第一家企业。

强生公司一边从市场上回收“泰莱诺尔”药，一边表示其对消费者健康的关心，而这正是消费者所希望的。如果它当时竭力掩盖事故真相，将会犯很大的错误。

强生公司由于采取果断决策，实施“作最坏打算的危机管理方案”，全部回收了它在芝加哥地区的“泰莱诺尔”药而获得人们的称赞；它也由此夺回了它的市场。当时若不这么做，企业会因人们对中毒的歇斯底里心理而遭受巨大损失，且这种损失是很难弥补的，因为人们对企业失去了信任。

美国第二舆论调查公司的负责人伦纳德·斯奈德博士曾指出：“对药品的全部回收是一个深谋远虑的营销决策。当今盛行的市场营销做法，是把利润与消费者的利益联系在一起，而不是过去的把利润仅看成是销售的结果。不幸的是，大多数美国的国内公司和跨国公司现仍视其销售和获取利润的活动为营销战略。”

5.4.5 面对危机事件

博帕尔事故是一个典型的危机事件。事故的严重性及其所造成的恐慌令全球震惊。美国联合碳化物公司在事故发生后所需处理的问题，与任何一个组织面临危机时所遇到的问题都是一样的。它是一场人类的灾难。

1984年12月3日午夜后不久，一些有毒的气体从印度博帕尔一个地下储藏罐中泄漏出来，慢慢地形成一块致命的白云，覆盖了周围25平方英里的土地。凌晨时，已有1200人死亡，20000人中毒。大部分死者是在睡梦中让毒气侵入了他们的肺和血液中，结果窒息死亡。这种毒气是印度农民和果农所用杀虫剂的基本原料，由美国联合碳化物公司印度分公司的一家工厂生产。

当位于美国康涅狄克州的公司总部得到灾难消息时，它立即向全世界各地的分公司发出指令，停止该种气体生产和运输，并且派出一个由1名医生、4名技术人员组成的小组赴印度调查事故原因。第二天，公司董事长沃伦·安德森冒着被逮捕的危险飞到了印度博帕尔作第一手调查。到12月7日星期五那天，总共有超过2000的当地居民死亡，另有20000多人因中毒得病。

一时间，新闻媒介的记者、环境组织的代表、政治家、毒气专家都介入了这场灾难。有关博帕尔事故的报道在几小时里就出现在报纸的头版，成了头条新闻，电视广播也在主要的新闻节目中对事故进行专门报道。整整一个多月，这一事件成了新闻报道的热点。

当时，人们提出了一大堆问题，但在最初的几天里联合碳化物公司的管理人员并不可能马上找到答案。结果，不少记者在新闻稿里就开始猜测有关事故的原因、工厂安全系统的设计情况、致命化学品在人口密集地区进行生产的问题、可能出现的大规模索赔以及公司应该承担的责任等等。虽然这

些猜测得不到确认，但它们还是成了报纸上的头条新闻，联合碳化物公司为此付出了代价。

尽管博帕尔灾难是一个突发性的事故，但事实上还是有可能抓住处理危机的主动权。联合碳化物公司基本上做到了这一点，危机当天它就在康涅狄克的一家饭店举行了新闻发布会，那天新闻发布会的会议大厅里挤满了记者，到会的记者们提出了许许多多的问题，当然大部分是带有猜测性的。当时的情况非常紧急，记者们都被要求要尽快报道这起事件。

联合碳化物公司能告诉记者们的就是公司向印度方面提供帮助，如送去医疗设备和防毒面具，派出医务人员等。最后公司宣布它立刻派出一个技术专家小组检查工厂的情况并调查事故的原因。

从总体上看，联合碳化物公司基本上摆脱了被动的地步，逐步赢得了主动权。

5.4.6 危机的妥善处理

1983 年中期，传统的“宝莹”牌自动洗衣粉纷纷从超级市场的货架上消失，它成了人们改变洗衣习惯和技术发展的牺牲品；取而代之的是一种更便于洗涤的新型超浓缩加酶“宝莹”牌新型全自动洗衣粉，利维兄弟公司企图以此来获得产品在市场上的更大份额。

公司确实在一段时间里获得了成功，这种低泡洗衣粉在市场上的占有率由 38% 上升到了 50%。但不久报纸和电视纷纷报道这种新型洗衣粉会导致皮肤病，于是消费者们开始撤

离。尽管皮肤病专家经过独家试验证明该洗衣粉并不是皮肤病的凶手，可利维公司对这一问题的辩解，却产生了意想不到的坏结果。问题的症结在于：

- (1) 公司推出新配方但未对此作任何解释；
- (2) 越来越多的消费者对生物型洗衣粉有顾虑。

针对该问题，第一个威胁来自英国《卫报》上的一篇报道，它声称全国皮疹学会已不再推荐这种洗衣粉。

《星期日镜报》也提醒大家：“洗衣的日子请注意选用洗衣粉。”第二天《每日镜报》声称：“该洗衣粉会使人发痒。”于是这种洗衣粉的市场份额骤降。

研究表明，大多数人并不相信他们所读到的文章中的观点，但他们需要得到担保。于是公司展开了一个公关活动，他们向住家散发宣传传单，称“已有 500 万家庭妇女认为新型的‘宝莹’牌全自动洗衣粉是当今最好的洗衣粉”；各大报的广告也对该产品赞不绝口并欢迎大家提出批评；许多赞誉该产品效果的信件出现在 10 个地区的宣传传单上。

公司在电视上也采取了同样的方法，如：将家庭妇女的赞誉编入产品介绍中，由皮肤病专家发表了试验结果报告，称“0.01% 的皮肤病患者可能有与使用新型‘宝莹’牌全自动洗衣粉有关”，“与其他同类产品相比，它的这种百分比要小得多。”

同时利维兄弟公司对外宣告：原来的洗衣粉将更名为“原非生物型‘宝莹’牌自动洗衣粉”，因消费者的需要重新投放市场；而新型的“宝莹”牌洗衣粉将明确表明为生物型。

于是该产品又重新占领了市场。

安排皮肤病专家进行独立试验在这个案例中起了关键性的作用；同样重要的是调查研究。很自然利维兄弟公司假设人们相信他们所读到的报道，如全国皮疹学会指责这种产品，然后在调查研究为公司的反应战略提供了有力的线索的思路：公众需要担保。一般来说，在危机中往往容不得人们有太多的时间做调查研究，长时间的危机除外。可在正常的商务活动中可以定期开展调查研究工作，这能提供人们对公司、行业、产品和服务看法等许多非常有价值的信息，也可由此发现潜在的危机迹象，并得到更多有利于竞争的数据。