

# 现代管理者心态

2003年12月

## 目 录

引子.....5

### 一、提出“管理者心态”话题的意义

1、提出心态话题的背景.....6

    a, 人的心理之状态——心态.....6

    b, 人的心理过程.....7

    c, 心态的动力功能.....8

    d, 现代管理的着力点.....13

    e, 管理心态与心态管理.....15

2、管理责任的发展变化.....20

    a, 新形势下的责任发展.....20

    b, 管理对象的需求变化.....21

    c, 平衡协调的责任关节.....23

3、“8020”定律的拓展.....25

    a, 什么是“8020”定律.....25

    b, “8020”定律的拓展趋势.....25

## 二、用心管理和“管理”人心

1、管理的注意.....	30
a , 注意是一种心理现象.....	30
b , 心理注意的主要作用.....	31
c , 注意人的“注意”本质.....	31
2、管理的思维.....	33
a , 心理思维概念.....	33
b , 思维的特点及作用.....	33
c , 领导思维的科学化.....	34
3、情商的修养.....	36
a , 什么是“情商” (EQ) .....	36
b , “情商”在管理领域里的重要性.....	38
c , “情商”修养的八个方面.....	40
4、“稀缺”理论.....	47
5、地域学考察.....	48

### 三、现实心态问题及其调节

<b>1、定势问题</b> .....	<b>48</b>
<b>a , 定势概念</b> .....	<b>48</b>
<b>b , 定势问题</b> .....	<b>49</b>
<b>c , 定势调节</b> .....	<b>51</b>
<b>2、人格问题</b> .....	<b>53</b>
<b>a , 关于人格定义</b> .....	<b>53</b>
<b>b , 关于人格的特点</b> .....	<b>54</b>
<b>c , 管理者人格魅力的均衡</b> .....	<b>54</b>
<b>d , 管理者人格魅力的断裂</b> .....	<b>56</b>
<b>3、情感 (情绪) 问题</b> .....	<b>58</b>
<b>a , 关于情感概念</b> .....	<b>58</b>
<b>b , 情感的生成及作用</b> .....	<b>59</b>
<b>c , 管理情感体现人生哲学</b> .....	<b>60</b>
<b>结论</b> .....	<b>62</b>

## 现代管理者心态

在本期党外市管干部专题研讨班开学动员讲话里，市委领导同志谈到了学习“三个代表”重要思想需要解决好的关键问题——要做到“四真、三统一”。“四真”，就是“真学、真懂、真信、真用”；“三统一”，即做到知、信、行三者的统一。

“要做到”与“尚未做到”是比较而存在的，也是相比较而发展的。提出“真”的概念，提出“统一”的概念，就因为有不真或是不完全真、有没统一或是没完全统一的客观存在。我想，“四真”要求也好，“三统一”要求也好，归结到一点，就是要真心。真正使“三个代表”深入自己的心，用心去学，用心去领会，用心去实践。

从科学意义上来看，除了少数领袖人物之外，不论哪个地位、哪个行业、哪个领域的领导者，实质都是管理者。主要的责任就是管理。而管理者的管理对象是人——与动物的最大区别在心，因此，能不能真正用心管理，能不能真正“管理”人心，是衡量现代管理者能力素质及其是否真正具有管理资格的一个基本标准。

围绕这个在管理者的现实管理工作中具有至关重要的地位作用的“心”字，今天我同大家来共同研究探讨一下有关“心态”的话题。

**题解：**“现代”（目前的）、“管理”（管理者的管理）、“心态”（心理状态）——目前的管理者在管理问题上的心理状态及其自觉调节。

## 一、提出“管理心态”话题的意义

### 1、提出心态话题的背景

#### a,人的心理之状态——心态

在现实社会里，左右着一个人（包括管理者）命运的心理之状态，是“精彩纷呈”的。

同我们认识大千世界必须首先要掌握“存在决定意识”的原理一样，人的心理,是人脑这种物质与客观存在相互作用所产生的一种反映形式;客观事物是心理产生的源泉。

有个现实的案例：绍兴市政府曾经在诸暨召开的“发展民营经济经验交流会”上，不少的与会专家学者都吃惊地看到了当地特殊的经济发展模式：3元5角一双的袜子，只赚1分钱就卖！然而，正是这1分钱的生意培育出了不少的亿万富翁。帐是这样算的：一双袜子赚1分钱，一个毫不起眼的摊位每月销出的袜子是70万到80万双，即70万元到80万元的利润，一年下来就将近10万元。务实致富，是绍兴人成功的一大法宝。在诸暨大唐镇，曾经五迁其址，最终于2002年10月迁至目前新址的大唐袜业市场，上年销出的袜

子超过了 60 万双。

拥有绍兴市唯一中国驰名商标的浙江某集团，除了在全国各地的大商场内和商业街上开柜台和专卖店外，还做一项不为人知的生意：在超市里卖五六十元一条的西裤。该集团董事长介绍说，“尽管超市西裤价格便宜，我们赚得不多，但是 3 个月就结一次款，资金马上可以回笼，而且没有积压的风险，何乐而不为？去年我们在上海几个大超市，一年就做了 1000 多万元的生意。”

在对客观现实的有意识的反映过程中，人所生存的社会群体反映客观现实的经验制约着个体人的反映活动，也直接体现在个体人的反映活动之中。也就是说，人类个体对现实的有意识的反映，受到他（她）所在社会人群的日常交往之中、在各种社会实践中形成的知识、概念、思想、认识、理念等等观念形式的制约。

在现代汉语的诸多词汇中，至今仍遗留着古人认为人的心理活动器官是心脏的痕迹：“心胸”、“心地”、“善心”、“忠心”、“诚心”、“心碎”、“狠心”、“心情”……但是，随着人们社会实践的不断发展和人们科学地观察分析客观事物能力的不断提高，人类逐渐开始发现，人的心理活动的器官不是心脏，而是与人脑有着密切的联系了（我们所说的“心态”，其实指的并不是人心反映客观现实的状态，而是人脑反映客观现实的状态）。

社会实践活动是人的心理、意识产生和发展的基础。但是，由于人们的先天遗传差异、社会地位差异、社会分工差异、分配收入差异、物质生活条件差异、认识社会差异（特别是世界观、人生观、

价值观方面的差异)等,人们参加社会实践活动的形式、范围、内容、影响大小、收效程度等也就不同。不同的社会现实内容,反映在不同人们的头脑中,就产生出不同的意识和个性。因此,人的心理、意识存在多样化的特征。具有自觉性、能动性、社会制约性等三个基本特点。

这就是我们提出“心态”问题的理论基础。

### **b, 人的心理过程**

心态是心理之状态的具体表现。那么,人的心理的发生发展是一个怎样的过程呢?先列举一个案例:

古时候,有两个秀才去赶考,途中遇到了一队出殡的人,正抬着一副棺材向坟地走去。

有一个秀才当时想,今天赶考真晦气,偏偏碰上出殡的,表明我的仕途之路肯定糟糕。他越想越觉得不对劲儿,一路上垂头丧气,总提不起神。直到开考,他还在为次感到丧气,结果考得非常差。

另一个秀才当时想,今天赶考真不错,碰上抬棺材的,表明我既要做官,又要发财。他越想越觉得兴奋,一路上兴高采烈,精神无比振奋。开考之后,他一直为这个吉兆高兴,结果考出了好成绩。

.....

这个案例中的两个秀才,由于在反映客观事物时的心理状态不同,所导致的动机行为及其行为结果也截然不同,但都反映出了一个相同的心理过程:客观存在→感知觉<观察>过程→表象和想象<感性认识——其中包含了兴趣、需求、情感、意志等>过程→理性

认识<分析、比较、综合、抽象、概括——其中同样包含了兴趣、需求、情感、意志等>过程;注意<指向、集中>和记忆始终影响。

因为注意<指向、集中>和记忆的始终影响，在同样过程的循环往复之中，后继感知觉无不带有以前注意和记忆的痕迹。

我们说，人的心态，就是在这样一个过程中产生的。

### **c，心态的动力功能**

提出心态问题的命题，强调心态问题的重要性，一个重要的原因在于人的心态，对人的动机行为产生具有不可忽视的“动力功能”。

我认为，首先，“人对客观事物的反映是自觉的、有目的方向的、有重点选择的。在复杂多样的万事万物中，人首先反映那些自己看来具有社会意义或价值、符合自己活动目的的东西。”其次，“在社会实践和生活实践中，人对在反映的现实获得的感性认识，通过语言的概括同自己已有的知识、经验、思想、理念相联系，经过大脑的思维加工，将其去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里地改造加工，上升成为能够反映事物本质和规律的理性认识，并将其作用于客观现实。”再次，“多数社会人大脑中产生的危机心理，可能形成社会大面积的危机心理；而社会危机所导致的危机状况，必然要渗透或影响到诸多个体社会人的心理之中，助推个体社会人危机心理的生成发展”。

例如，我们说“三个代表”重要思想，从开始提出到其理论体系的逐步形成，最终发展成为一个“**精髓**是解放思想、实事求是、与时俱进，**主题**是大力发展中国特色社会主义，**核心**是永远保持党的先进

性，**本质**是立党为公、执政为民，**实践要求**是权为民所用、情为民所系、利为民所谋，**工作重点**是在建设中国特色社会主义过程中不断强化并发展执政党自身建设，**任务目标**实现中国最广大人民群众的共同富裕”这个加强新世纪执政党建设的完整的科学内涵和理论体系，其形成是一个渐进的过程。即经过领导集团的大脑的思维加工，将其去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里地改造加工，上升成为能够反映事物本质和规律的理性认识，并将其作用于客观现实。

这个“动力过程”（即由感性认识到理性认识的飞跃过程），有几个重要环节不可缺少：1、必须同现代社会人已有的知识、经验、思想、理念相联系；2、必须经过思维加工，将感性认识去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里地改造加工，上升成为能够反映物质世界本质和规律的理性认识；3、必须并将其作用于客观生活现实。我们说，倘若这个飞跃过程是正确、客观、全面、完整的，作用于客观生活现实的理性认识就是正确的；反之，这种被歪曲了的认识就会导致错误的作用行为，导致由错误行为所产生的不良后果。

比如，前面列举的两个秀才赶考的案例，就是心理之状态的两种截然不同的“动力作用”的结果。

再比如，有这样一个现实的案例：不久前在倍受亿万中国人民和国际友人瞩目景仰的庄严的北京天安门广场，半个月之内竟然先后连续出现了两起骇人听闻的自焚事件。2003年9月15日，安徽省九华山脚下的农民朱正亮在天安门广场自焚的新闻在传媒上还没消散，又传来了新华社北京10月1日电：“10月1日上午7时45

分，一名中年男性上访人员在北京天安门广场自焚受伤。据了解，这名在天安门广场纪念碑东南角用汽油点燃自己的上访人员叫杨培权，现年49岁，来自湖北省荆州市公安县，是一位下岗职工。”最近，公安部门又在天安门广场逮捕或拘禁了十多名肇事者。

究其事件发生的心理原因，笔者认为，就这样的实际案例而言，起码有两个方面的人，在危机心理的能动性方面出了问题。

首先是前后跑到天安门广场以身示众的人。在其注意“严重地危害到成败生存的关键”时，头脑中唯一想到的，只是自己的尊严、生存或命运受到外界侵害，孤独无助，似乎已经到了生存关键的“临界点”，甚至出现了“不如放弃生命”的危机心理——大凡社会上的自杀者都是这样的情况。但这只是一种由心理感性认识正在向心理理性认识过度的初期的心理感性认识（或是叫“理性心理的萌芽期”）。深入下去，倘若他们将自己的遭遇与社会人应该学习、掌握的知识、经验、思想、理念相联系，“人生谁不遇危机”、“关键在于妥善应对”的危机期辩证观念就会产生；再经过思维，对危机期的感性心理的去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里地改造加工，上升成为能够反映物质世界本质和规律的理性认识，就会产生出“事在人为”、“天无绝人之路”或“留得青山在不怕没柴烧”等朴实无华的起码的正确生存思维；再将此思维客观正确地作用于客观生活实践，明确认识到人生的真正的社会价值，树立起坚定地克服艰辛的生活意志，靠奋斗和不懈努力去改变所面临的危机现状。如果这样来看待危机期、对待个人面对的生活危机，恐怕就不会走上自绝于生命之路了。

其次是导致上述人跑到天安门广场去以身示众的相关地方的某些管理者。在注意“严重地危害到成败生存的关键”的认识中，尽管职责要求其天天或是时时在高喊“维护稳定”，但其内在心理上对自己应该尽职尽责地以“三个代表”为根本思想指导、用关心关注关切民生民情民意的实际作为去尽可能地化解各类社会矛盾和不稳定因素、从心理意识上去解决或克服社会不稳定现象等不以为然，大脑中根本没有（或是缺少）党的十六大郑重提出的“预警”：倘若忽视进一步加强执政党自身建设、没有用心去认真解答“不断提高党的领导水平和执政水平及不断提高拒腐防变和抵御风险的能力”这两个重大历史性课题、“党同人民群众的血肉联系就会受到严重损害、党的执政地位就有丧失的危险、党就有可能走向自我毁灭”等，为了个人或少数人的利益，我行我素地放弃深入细致的思想政治工作，权不为民所用（或是不完全为民所用）、情不为民所系（或是不完全为民所系）、利不为民所谋（或是不完全为民所谋），造成社会的动荡和不稳定就在所难免了。这，其实是一种缺乏危机意识、对民众生存状况或人格尊严的维护极不负责任的冷漠心理表现，是刻意拒绝心理能动性的悖理性认识的反映。试想，这些地方的管理者（或是间接和直接的责任者），如果能真正切实地将以“立党为公、执政为民”为本质的“三个代表”重要思想要求与自身理应学习、掌握的知识、经验、思想、理念相联系，“切实地造福一方才能稳定一方”的心理意识就能比较清醒了；再对指正为民的感性心理认识进行必须的去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里地改造加工，上升成为能够反映物质

世界本质和规律的理性认识，就能充分认识到，倘若不能切实地做到“权为民所用、情为民所系、利为民所谋”，就等于自我放弃了原本应有的领导地位或是领导资格；再将此思维客观正确地作用于客观生活现实，将“三个代表”和“维护稳定”变为能够在大多数领导者身上都能得到充分体现的切实有效的实际行动，真正落实到对各项领导职责的认真履行过程中去，维护稳定和应对危机的自觉性和能动性就能大大加强了。

这些都是心态具有动力功能论点的现实依据。

#### **d，现代管理的着力点**

从现代管理学的角度来看，现代管理的着力点应该在不少的主要方面——这大家在学习领导科学、管理科学过程中都接触过。

但是从管理心理学的角度来看，尤其是从当前正在广泛兴起的心理学、社会学、管理学、人格学、哲学等相互融会贯通的“应用科学”研究的角度看，现代管理的着力点应该是：用心和管心。

所谓“用心”，就是管理者用自我正确、客观、良好的心理和心态，去指导和规范自己所有的管理实践活动，而不是用权势、用压制、用虚假去实施管理。

所谓“管”心，即在用心的基础上，管理者的管理实践活动着力控制、影响和凝聚的，是广大被管理者及其联系的大众的人心，而不是赢得的表面、虚假和表里不一。

现代管理的着力点，从心理科学的角度出发，就是培养、引导、帮助管理者和被管理者及时调节心理状态的自觉性和主动性。

又比如，我们执政的共产党内部要求扩大民主的意见不断增多；参政的各界人士要求扩大民主的意见也不少；广大人民群众民主意识也在不断增强。但就提出意见的心态来看，一部分意见是站在“外面”的角度来提，而不是站在“里面”的角度来看——即没有将自己置身于民主或是扩大民主的主动方面来认识问题。用很通俗简单的话来说，“民主”概念就是指“反对或是改变个人或少数人说了算的状况，在政治上充分代表大多数或是体现大多数人的意志和意愿，尊重、维护、调动大多数人参与政治的积极性。”显然，它不是无政府状态，不是只反映个人或少数人意志或意愿，不是主观臆断地信口开河。

一方面，执政党扩大民主，基础首先是自我内部的民主、组织成员要有民主意识、参与政治的积极性要高、参与政治的能力水平要强；另一方面，参政的各个组织要求民主，基础首先也是自我内部的民主、组织成员要有民主意识、参与政治的积极性要高、参与政治的能力水平要强；再一方面，人民群众要求民主，基础首先还是群众自我的民主、组织成员要有民主意识、参与政治的积极性要高、参与政治的能力水平要强。总之，还是要从自身开始做起。

**“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，实际上，它是一切社会关系的总和。”**与民主问题密切相关的是社会风气问题。党的十六届三中全会从切实加强和改进党风廉政建设的角度，强调了“坚决抵制各种不良风气的侵蚀”的问题和“营造良好的社会氛围”的问题。归纳目前的不良社会风气，我看大致有这样一些主要表现：“嫌贫不恨

贪”的风气、“重利不讲义”的风气、“阿谀不率真”的风气、“作假不求实”的风气、“享乐不愿思”的风气等。这些风气的存在，无疑对扩大民主不利。更值得关注的是，由于“趋势”和“随众”的心理特征，一些人一方面对不正之风深恶痛绝，而另一方面却又是歪风邪气的追随者甚至推崇者。这是一种不良心态。

我曾经发表过这样一个看法：人们的社会关系及其活动，都与利益相关。因此，管理，无论采取什么方法，无论采用何种模式，说一千道一万，不外乎就是两个方面的管理：一是管住人，二是管住钱。

- 1、只有人才能找来钱，也才能消费钱，在钱充当一般商品等价物的社会形态下，离开了钱，人就很难生存；钱这个一般商品等价物是针对人的消费而生成和存在的，如果离开了人，钱将一钱不值。
- 2、管钱和用钱，是管理的重头戏。要想管好钱，用好钱，必须先管好人；管人的一个重要方面，是要管理人的挣钱和用钱的合理性、合法性以及符合群体要求规范性；在市场经济条件下，人的社会关系以及行为方式，往往都与钱及利益密不可分，用管钱的注意力来管人，就抓住了管理的要害。
- 3、无论是什么社会阶层的管理，只要是钱出了问题，绝对都是人的出了问题，人出的问题，大都与利益和金钱有关；问题的要害，最终都是个别人或少数人贪占和侵害了多数人甚至整个群体的利益。
- 4、国家、地方、单位、企业，只要领导者或被领导者的心态出了问题，所反映的都是利益问题，必然连锁出钱的问题，辐射在事业发展上出问题；倘若人和钱出了问题，这个问题就会是带根本性的问题，将直接群体与个人的生存发

展和命运前途。5、管理的重头戏，应当放在对领导者和被领导者的挣钱心态和消费心态的及时调整上；如果这个“宝”压错了或是压偏了，管理也就名存实亡了；进而，任何管理思想和活动，也都只能是一种自欺欺人的表面文章。

显然，自我主动调节或借助他力帮助调节自我心态或他人心态，是社会发展进步的一个亟待重视解决的现实问题，是现代管理的重要着力点。

### **e，管理心态与心态管理**

山东省某市一位市委书记参团到美国研修“公共管理”，担任了美国康州纽海文市市长的“特别助理”。有一天，他在会议结束后，同纽海文市市长在回去的路上就“政府如何管理经济”的问题进行了探讨。

咱们的这位助理问：“美国的市长，是不是都不太关心经济？在经济上投放的精力不多？”

纽海文市的市长回答：“你问的有道理，但不能说我不关心经济，也不能说我们的政府不关注经济。不知你注意到没有？第一，我们纽海文市是美国珠宝店最多的城市；第二，美国 500 强企业中总部设在康州的最多，纽海文市也有不少。为什么会是这样？”他说明了原因：首先，珠宝店多，是因为纽海文市的入室抢劫率是全美国最低的，有一支很好的治安队伍——珠宝商最怕被抢，其投资关注的主要目标是治安状况；其次，多数大公司总部设在这里，是因为这里有很好的外部投资环境（包括环保、交通、居住、治安等等）——大企业投资最为关注的是环境，在投入产出比上努力争取利益的

最大化。

这个案例至少点出了这样两个有关心态的问题：一是究竟什么是政府（党委）的正业？应该怎样来管理经济？二是招商引资、对外开放的着力点究竟应该放在哪里？

这两个问题都直接涉及到管理者的心态。换句话说，一方面，管理者的心态直接影响到管理效益及其效果；另一方面，对自我心态的自觉“管理”，是培养正确管理心态的关键所在。这，就是这一节我们讨论的所谓“管理心态和心态管理”问题的实质。也就是说，什么样的管理心态，就会导致什么样的管理结果；被管理者（包括投资者）确定管理者对其是否具有管理资格的主要坐标，是管理者能否对自己的心态进行良好的管理。道理很简单，人的心理（包括动机），是人的行为的内在驱动力；现实的管理行为对后继管理心理（也就是后继动机）及其行为有着重要的影响作用。

最近看到一个材料，某省省委书记明确提出：“省委主要领导不能插手政府具体的经济工作。”

我们说了这么多年的“党要管党”、“第一要务”，但究竟怎么“管”、“管什么”，究竟怎样体现“要”、怎样才“要”得起来，却一直是个需要深入研究的问题；所有的改革（包括经济体制改革的不断深化、政治体制改革的稳步推进），其实都是一种利益调整。

这就顺带引出了另外一个话题：务没务正业，怎样务正业。这是个长期的课题。大家静下心来思考一下：我们的参政工作在管理问题上是否真正就被忽视了呢？地位是否就真正非常低下呢？显然，

这也涉及到了管理心态的问题，应该从主客观两个方面来看。从客观上看，不可否认，有些地方领导没有很好地贯彻中央精神，没有很好地落实“共产党领导的多党合作政治协商”这项基本政治制度，没有真心实意地把自己作为统战中的一部分、没有将参政议政看成政治合作及共产党执政不可或缺的重要组成部分，而是有意无意地把“合作伙伴”看成是“对立面”。这是客观方面存在的心态方面的问题。

但从主观方面来看，作为参政一方，自我也应该思考这样一些问题：

- 1、为什么参政？参政究竟是重在权利、地位形式呢还是重在结果？
- 2、实际参政职责的着力处应该在哪里？职责又究竟履行得怎么样？是跟在党委政府的后面重复所云还是在党委政府没有顾及到的方面有所建树呢？
- 3、在市场经济条件下，参政议政的水平 and 能力的提高是否已经适应了社会的迅速发展和进步？这同样也涉及到主观方面存在的心态方面的问题。

再谈一下“摆正位置”的问题。这也是牵涉到心态问题——心理没有摆正，怎么也摆不正。就“共产党领导的多党合作、政治协商”的基本政治制度而言，**执政的共产党是领导位置**，“领导”什么、怎么“领导”呢？把握总的政治方向，以合作（协商）的方式，兼顾各方利益，从政治、工作、方式、待遇、地位等全方位团结、协调、调动包括共产党在内的所有合作伙伴（以及这些伙伴分别集合起来的广大人民群众），朝着“实现中华民族伟大复兴”的共同的目标方向齐心协力——把握方向、合作共事、兼顾利益和团结、协调、调动积极性这个位置要摆正；**参政党的位置**是在共产党与各方协调统一的大政方

针的规范下，通过自己所联系或集合的社会各阶层的人民群众，以协商一致、参政议政的方式，为“实现中华民族伟大复兴”的共同的目标方向而努力——坚持方向、合作共事、团结协调、齐心协力这个位置要摆正。上述位置，是团结的关系，而不是分裂的关系；是联系的关系，不是排斥的关系；是协调的关系，而不是内耗的关系；是合力的关系，而不是分离的关系；是目标一致的关系，而不是各行其是的关系（当然，更不是争权夺利、尔虞吾诈、相互诋毁的关系）。

至于“统战对象”的说法，我历来认为，统一战线是一个合作整体，谁都不能把自己置身于这个合作整体之外（不统一）或之上。因此，包括执政和参政的所有组织和成员在内，都属于“统战对象”的范畴。

至于“党派的同志在部门中容易受排挤”的说法，我看，其实受排挤，只是事物的局部表现，而不是整体表现；只是一种现象，而不是事物的实质。一方面，局部排挤现象这种排挤风气，只有人际之分，没有党派之分，具有一致性特征；另一方面，所谓“排挤”只是一种外力，更加重要的还是“内功”——心理素质。我向来喜欢“东方不亮西方亮”的辩证认识观点，主张“与其在应对排挤方面劳神费力，不如在根据环境实际调整思路上去努力做些有意义的实事方面下点功夫。”用一个通俗的讲法，就是“别人整自己是整不倒自己的；只有自己整自己才能真正整倒自己。”——这是一个心态问题。

“有为才能有位”，“权威来自服务”。我想这些理念的核心都是说，真实的实际的地位和权威，只能来自管理者自身实实在在的作为。

没有作为，甚至是胡作非为，有了职位也没有权威或是有了地位也会丧失；有所作为，或者说是有显著作为，没有职位也会具备或是会换来相当的地位和权威。

内因是解决问题的关键。无论是客观方面还是主观方面，管理心态要想调节好，关键是在自觉对自我心态进行“管理”。为什么中央反复强调要加强执政党的建设？原因同样是在上述道理。

重复上面的话：一方面，管理者的心态直接影响到管理效益及其效果；另一方面，对自我心态的自觉“管理”，是培养正确管理心态的关键所在。这，就是这一节我们讨论的所谓“管理心态和心态管理”问题的实质。

## **2、管理责任的发展变化**

### **a，新形势下的责任发展**

总体上看，新形势对管理者的要求有什么变化，那么，管理者的管理责任就会有什么变化。我们常说的“新世纪、新形势、新发展、新矛盾、新问题、新思路、新方法”等等这么多新，究竟“新”在哪里？有没有同志深入思考和研究过这些问题？

人类历史在跨入新千年之后，世界进入了一个重新调整、激烈动荡的时期。伴随着人类社会的科学化、知识化、信息化、现代化步伐，国际格局和环境都在发生重大变化，世界多极化和经济全球化曲折发展，综合国力竞争日趋激烈，各种思潮相互激荡，各种矛盾错综复杂，国际形势充满难以预测的诸多变数。随着我国改革开放的不断深入和市场经济的不断发展，社会经济成分、组织形式、

就业方式、利益关系和分配形式日益多样化，历史遗留下的旧的矛盾和新形势下的新矛盾、新问题融合交错、相互渗透、此起彼伏。因此，管理者既面临着极好的发展机遇，又面临着十分严峻的挑战。

在新的世纪，如何使拥有 5000 年文明史和 13 亿人口的泱泱大国在 21 世纪能够保持长治久安，不断取得长足发展和进步，是所有担负着管理责任的人们都必须认真思考的问题。就像安东尼奥所说的：“中国处于一个信息万变的世界环境中，加入 WTO，中国会有更多的选择，更多的机遇，也有更多的困难险阻。在这样的新环境中，中国人怎样克服困难，怎样去抓住一个又一个助己成功的机遇，这是我们所面临的迫切的问题，这就是新的人格，新的机遇。”

这是提出管理者在“新形势下的责任变化”的时代背景。

### **b，管理对象的需求变化**

管理者管理责任变化的一个重要原因，是在新的形势下，管理对象的心理需求发生了很大变化。

有专家分析，经历了 25 年的改革尤其是近 10 年来以市场化为取向的经济体制改革的洗礼，中国已然呈现出历史上少有的生机勃勃、昂扬向上的发展局面。与此同时，经济转轨又带来了社会结构的一系列深刻变化，以往相对单一的社会结构正向相对多元的社会结构演进。不同的社会阶层和不同的个体社会人对社会变化的感受和评价不尽相同，对未来的预期也不一样。投射到观念层面上，则是各种思想观念判然有别。这是当前加强三大文明建设的社会背景。

社会结构的急剧变化，使中国的利益主体也发生了新的排列组

合，出现了多元化趋势。利益主体的多元化给各级各类管理者提出了诸多新的课题，各种利益主体有着不同的利益诉求，对管理的理解和追求也不尽相同，表现在思想观念上，便形成一种多样化趋势。

不过应该看到，在思想观念多样化的趋势中，仍有主流和支流之分。**主流**包括：邓小平理论、“三个代表”重要思想在社会意识形态中占据主流，马克思主义的地位得到了巩固和发展；全社会对道德诚信建设的重要性形成共识；科学教育文化卫生事业得到全社会的重视。**支流现象**值得重视：主要表现是，思想保守，教条式地对待马克思主义；拜金主义、享乐主义和极端个人主义有所抬头，在一些人群中滋生泛滥；信仰缺失，科学态度淡漠。诸多消极社会现象，大都产生于这些观念。

精神需求发展的多元化是一个总的趋势，而其中人们在心理需求方面所出现的发展变化，应该是一个提纲挈领的要点。

研究发现，人的心理需求都具有以下几个共同特点：

一是总是指向一定的客观事物，是对一定客观事物的需求（即没有客观事物就没有需求）。二是人的身体、生理、精神形成的需求，决定着人的行动及其对事物需求内容的选择。三是人的需求并不会因为获得了一时的满足而终止，“永不满足”是人类的普遍心理特征。四是人的需求的改变、发展和丰富，是以其需求的对象范围的改变和满足的方式而变化的；“衣食足而后知荣辱”，是现代社会人的心理需求的一大特征。

根据上述特点，有研究认为，社会的发展已经发展了人类的基

本心理需求——由为维持生命的最低需求而奋斗发展为为维护人的尊严而奋斗的较高心理需求阶段——这是现代社会中的不少管理者都有所忽视的一个重要问题。

有人对现实社会现象不理解，“为什么吃穿不愁，还会有那么多的不满意？”“为什么‘拿起筷子拈肉、放下筷子骂娘’的现象屡禁不止？”“为什么那个‘大眼睛姑娘’在上了大学之后要通过媒体声明，不再接受任何捐款，要走自食其力的路？”“我给了他们不少好处，为什么他们背地里还是对我嗤之以鼻？”……这些疑问，其实都是没有与时俱进，不懂得人的心理需求在现实社会中的发展变化——不再在乎吃穿，看不起小恩小惠，着重讲求的是维护自己的尊严和人格。也正是由于如此，那些不公、不平、用施以小利掩盖自己贪占大利的问题，才越来越多地受到关注和谴责。

在封建社会里，官吏们一味推崇的是“民可使由之、不可使知之”的统治手段。如今的社会是行不通了。人们更加看重的是透明公开，看重的是——一视同仁，看重的是公正公平，看重的是个人的尊严和人格的神圣不可侵犯。倘若仍然想以“以其昏昏”（甚至欺骗、虚假）的状态来实现“使其昭昭”的目的，只能是适得其反。

试想，倘若一个因为无理侵害他人权益而被人们在心理上剥夺了“管理资格”的管理者，又怎么去履行自己的管理责任呢？只能是自己或少数人在那儿瞎混或胡折腾。

### **c，平衡协调的责任关节**

谈到“平衡协调的责任关节”这个问题，我想用党的十六届三中全

会强调的几个“要”来说明这个问题：

党的十六届三中全会强调：要“深化经济体制改革，必须以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，全面落实十六大精神，解放思想、实事求是、与时俱进，坚持社会主义市场经济的改革方向，坚持尊重群众的首创精神，坚持正确处理改革发展稳定的关系，坚持统筹兼顾，坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展。”“要大力发展县域经济，加快城镇化进程，逐步统一城乡劳动力市场，形成城乡劳动者平等就业的制度，为农民创造更多就业机会。”“要加强对区域发展的协调和指导，积极推进西部大开发，有效发挥中部地区综合优势，支持中西部地区加快改革发展，振兴东北地区等老工业基地，鼓励东部有条件地区率先基本实现现代化。”“要完善按劳分配为主体、多种分配方式并存的分配制度，加大收入分配调节力度，重视解决部分社会成员收入差距过分扩大问题。”“要深化行政管理体制改革，合理划分中央和地方经济社会事务的管理责权，加快形成行为规范、运转协调、公正透明、廉洁高效的行政管理体制。”“要切实加强和改进党风廉政建设，坚持立党为公、执政为民，保持艰苦奋斗的作风，坚决抵制各种不良风气的侵蚀，建立健全与社会主义市场经济体制相适应的教育、制度、监督并重的惩治和预防腐败体系，为完善社会主义市场经济体制营造良好的社会氛围。”“要积极稳妥地推进政治体制改革，扩大社会主义民主，健全社会主义法制，巩固和壮大爱国统一战线，加强思想政治工作，为发展社会主义市场经济提供强有力的政治保

证。”当前“我国的发展正处在一个关键时期，全党同志特别是各级领导干部要按照中央的要求和部署，切实抓好发展这个党执政兴国的第一要务，切实做好关心群众生产生活的具体工作，切实维护社会安定团结，切实加强和改进党的建设，尤其要加强作风建设，做到为民、务实、清廉，团结带领广大人民群众扎扎实实地做好改革发展稳定的各项工作。”

因此有文指出，以十六届三中全会为起点，“**中国改革进程将从不平衡发展转向协调和全面发展**”；“五个‘统筹’进一步强调要全面、协调发展，在经济发展的同时还要重视各方面的协调。这可以说是这阶段我们完善市场经济体制过程中重要的指导思想。这符合实际，也确实需要。在总体上审视改革过程中出现的不平衡问题，抓住重点集中解决。”

上述这些发展变化，我认为起码呈现出两个方面的特点：一是心理的注意在突出第一要物的基础上向“维护稳定、协调发展、缩小差别”等着力点倾斜；二是大政方针无不体现出现代管理者义不容辞的“平衡协调”的管理责任要求。

### **3、“8020”管理定律的拓展**

#### **a，什么是“8020”定律？**

在管理学中有一个著名的定律叫“8020定律”，起源于“通常一个企业80%的利润来自它20%的项目”的科学研究结论。

其实，这个“8020定律”正是映证了中国的一句古话：人生不如意十之八九。也正是这个“人生不如意十之八九”，导致了“格瑞”的西

部发明奇人的创新之路、创新之心在现代社会人中日益特别、日益特殊。

根据这个“8020定律”，我们可以得出这样的结论：那些被激烈竞争弄得晕头转向的社会人中的80%，有20%是属于思维方式不正确的人；20%的现代社会人拥有了社会80%的财富，其80%的原因是由于其勤奋、坚毅、良好的心理注意和思维方式而导致的；现代社会人的80%的愉悦或不愉悦、幸福或不幸福、满足不满足，其实都是自我“努力”的结果，是社会80%的心理疾患的“病原”……

### **b，“8020”定律的拓展趋势**

这个定律，如今已被逐渐延用到各个领域、拓展到各个方向：

经济学家说，20%的手里掌握着80%的财富；

心理学家说，20%的人身上积累了人类80%的智慧，他们生就鹤立鸡群；

生理学家说，有20%的人得了世上80%的疾病……

人们企盼公平，同时又在不停地创造不公平；于是世界上从来就没有绝对的公平：

20%的人享受了世界上80%的爱情，甚至办掉了全世界80%的离婚手续，这20%的人总是在爱或被爱，而余下的80%的只好寻寻觅觅、苦苦追求；

20%的人历经了人生80%的大喜大悲，体验了80%的人生精彩与跌宕，而80%的人更多地生活在平淡的日子；

20%的人犯了社会80%的错误，而其中有80%的错误都是由

心态错误造成的；

20%的人在单位里干了 80%的人的活儿，而 80%的人则在悠闲自得地应付着剩下的 20%的事情，同时还在不停地怨恨那 20%的干活儿的人……

现实中的人们往往总是站错了队，想做 20%的时候，常常却是 80%；而好不容易熬到想当 80%的时候，可偏偏又不得不做 20%！情况通常会是这样的：20%的人倒足了 80%的霉，或者 80%的人伸长脖子对着 20%的人的“好运气”望洋兴叹。

为什么说“现代社会人的 80%的愉悦或不愉悦、幸福或不幸福、满足不满足，其实都是自我‘努力’的结果，是社会 80%的心理疾患的‘病原’”？这可不是夸大其辞。

案例：例如，一位年仅 30 多岁的管理者，因为工作关系，需要经常到公共场合讲话。然而每次到公共场合讲话，他就会冒虚汗、头皮发麻、心脏紧缩，背部有放射性疼痛，类似心脏病发作，十分紧张，特别难受。可是每每到医院检查，在先进的检测仪器面前又总是一切正常，心脏也好，其他内脏也好，都没有出现任何的器质性病变。

“他患的是心脏系统神经官能症，”一位心理学专家说：“这是一种心理障碍，并不是真正的心脏病。现实生活中许多人都有这种感受，经常觉得自己的心脏或是其他要害部位似乎出现了什么大的‘问题’，但多方检查又一切正常。具有有关部门调查发现，在全国不少的 心脏内科门诊部，大约有 2/3 的病人通常是只有感觉而没有器质性

病变的‘疾病’，觉得自己有病，但医院证明他又没有病，反而认为是医生不负责任，仍然在心理上坚持自己‘有病’。

当前，值得所有管理者引起注意的是“亚健康状态”——被国际上视为人体除健康和疾病之外的第三状态。据统计，目前我国符合世界卫生组织健康定义的人群只占人口总数的 15%，另有 15% 的人处于疾病状态，而 70% 的人处于亚健康状态。

近年来，在深入研究的基础上，有关专家将这一状态的主要表现归纳为如下 30 种：

- 1、精神紧张、焦虑不安；
- 2、孤独自卑、忧虑苦闷；
- 3、注意力分散，思考肤浅；
- 4、容易激动、无事自烦；
- 5、记忆力减退、熟人忘名；
- 6、兴趣变淡、欲望骤减；
- 7、懒于交往、情绪低落；
- 8、感觉乏力、眼易疲倦；
- 9、精力下降、动作迟缓；
- 10、头昏脑胀、不易复原；
- 11、旧站头晕、眼花目眩；
- 12、肢体酥软、力不从心；
- 13、体重减轻、体虚力弱；
- 14、不易入眠、多梦易醒；
- 15、晨不愿起、昼常打盹；
- 16、局部麻木、手脚易冷；
- 17、掌腋多汗、舌燥口干；
- 18、自感低烧、夜有盗汗；
- 19、腰酸背疼、此起彼伏；
- 20、舌生白苔、口臭易生；
- 21、口舌溃疡、反复发生；
- 22、味觉不灵、食欲不振；
- 23、发酸暖气、消化不良；
- 24、便秘、腹部饱胀；
- 25、易患感冒、唇起疱疹；
- 26、鼻塞流涕、咽喉疼痛；
- 27、憋气气急、呼吸紧迫；
- 28、胸痛胸闷、心区压感；
- 29、心悸心慌、心律不齐；
- 30、耳鸣耳聋、易晕车船。

心理学研究认为，一个心理不健康的人，必然不会是一个生理

健康的人。因为，心理因素作为一种应激，可以使人的机体产生一系列的变化，特别是通过植物神经系统、内分泌系统、免疫系统等变化，造成心血管、胃肠、内分泌和肌肉等组织和器官的功能改变。若是不良心理因素对人体的作用保持了一个强烈和持久的状态，或是周而复始，便有可能由功能性逐渐转变为器质性损害，形成心身疾病。所谓的“心身疾病”（公认的有冠心病、原发性高血压、支气管哮喘、消化性溃疡、神经性厌食、月经失调、阳痿、糖尿病、甲亢、神经性皮炎、斑秃、慢性荨麻疹、癌症等），是指由于精神和情绪负担过重而引起的疾病。其发生、演变、预后和转归都是与不良心理因素密切相关。其共同特征有：

（1）有躯体上可以检查出的器质性病变或病理生理过程，如高血压患者有动脉硬化等病变，溃疡病患者有胃壁病变等。

（2）病前存在明显的社会不良心理问题，其发病均与不良情绪状态（如，紧张、隐瞒、掩饰、焦虑、愤恨、害怕等）的刺激有关。

（3）本人伴有一定的性格缺陷。如，高血压病人的主要性格特征自我压抑、易激动、抱负好高骛远；冠心病人的主要性格特征是争强好胜、易激惹他人；哮喘病人的主要性格特征是过分依赖、幼稚等。

美国哈佛大学著名精神病学家弗列曼教授认为：“人们患病的原因，心理因素占了很大比例。”世界卫生组织给健康下的定义中，既包括了躯体方面、也包括了心理方面的标准，并且后者比前者的意义更重要。也因此，我提出“**无欲则康**”，“**无欲则安**”的论点，也是有

很强的现实依据的。

上述三个方面——背景、责任变化、管理定律拓展，构成了我今天谈的第一个方面的问题：**提出“管理者心态”话题的意义。**