

# 论管理者的注意

[作者] 朱兵

[单位] 重庆社会主义学院副院长

[摘要] 管理者的所有管理活动的动机和行为,以及由此引起的管理或制约效果,无不是其心态在起着内在驱动力的作用。各级各类管理者的管理心理,是具体管理者的大脑对所管辖事业这个客观事物(即建设、发展、效率质量等具体工作任务)的反映。在这个反映的过程中,直接影响着不同管理者的管理水平和差异以及管理效果的一个重要的管理心理现象——管理的注意,在管理者的管理心理活动中占有特殊的地位,是管理者的管理动机、行为、效果的一个重要内在动因。而管理注意的本质和意义、种类及心理指向、品质及其差异等,是管理者注意这一心理现象的主要内涵。

[关键词] 心理,管理,管理者,注意

科学研究表明,一个人的心态,是人对客观事物的能动反映,是人在客观反映基础上产生并不断发展着的心理态度(不是外表伪装或暂时掩饰的态度),对于这个人的动机和行为以及后继的动机和行为,都起着至关重要的内在驱动作用。如果是一位管理者,其心态,还会直接影响到其管理动机和行为以及由此产生的管理结果。在心态影响这个问题上,不分性别,不分年龄,不分职位,不分阶层,是人皆是如此。对于各级管理者来说,由于体制和机制的原因,其所掌握的,是一个地方、单位或企业的“生杀”大权。因此,管理者的所有管理活动的动机和行为,以及由此引起的管理或制约效果,无不是其心态在起着内在驱动力的作用。

各级各类管理者的管理心理,是具体管理者的大脑对所管辖事业这个客观事物(即建设、发展、管理、效率、质量等具体工作任务)的反映。在这个反映的过程中,直接影响着不同管理者的管理水平和差异以及管理效果的一个重要的管理心理现象——管理的注意,在管理者的管理心理活动中占有特殊的地位,是管理者的管理动机、行为及其效果的一个重要内在动因。

## 管理注意的本质和意义

当代心理科学研究认为,人的所谓“注意”,是人的意识自觉性特点的一种反映。管理者的管理注意,是管理者的管理心理活动对管理事物的行为观念的指向和集中(即同一注意状态下的两个方面)。所谓指向,是指在某一时间内,管理者的管理心理活动有选择地朝向一定的管理对象,以保证其管理知觉的精确性和完整性;所谓集中,是指管理者的管理心理活动停留在一定管理对象上的强度或紧张度,以保证其管理注意的清晰、完善和深刻。

管理者的管理注意,并非一个独立的心理过程,而是伴随着管理心理过程而产生的一种管理心理活动,是管理者的感觉、知觉、记忆、思维、想象等各种管理心理过程的共同属性。管理心理过程是管理注意的基础,如果离开了管理心理过程,管理注意也就失去了内容依托;而管理者的管理注意,是其管理心理过程的开端,任何管理心理过程,总是表现为管理者的管理注意指向这一管理心理过程所反映的管理事物。例如,当某个主要管理者提出“一定要高度重视这种倾向”时,其含义,一是在指群体中的各级管理者,都要注意认清和警觉这种倾向,二是在要求各级管理者都应当注意及时分析研究并应对这种倾向。总之,管理注意,既是伴随着管理者的管理认识、管理情感和管理意志等管理心理过程发生的,也是管理者的

管理认识、管理情感和管理意志等管理心理过程的出发点。古代思想家荀子曾说：“心不在焉，则黑白在前而眼不见，雷鼓在侧而耳不闻”。用在管理心理上，那就是指倘若没有管理心理的注意，管理的心理过程将无从谈起。

研究认为，管理注意，不仅表现管理者的管理认识过程中，而且还表现在管理者的其他管理心理过程方面。例如，倘若没有管理注意，管理者的管理情感体验和管理意志行为就不可能存在，管理者的管理职责，也会处于“渎职”状态，事业的顺利发展必然受到影响。

管理实践活动，是管理者的管理心理、管理意识产生和发展的基础。但是，由于管理者与管理者之间，客观存在的先天差异、地位差异、分工差异、收入差异、条件差异、观念认识差异等，管理者参加管理实践活动的形式、范围、内容、影响大小、收效程度等也就不同。即使是相同的管理内容，反映在不同管理者的头脑中，都会产生出不同的意识和个性。

“世界上没有两个完全相同的人。”伴随人的心理、意识、个性（人格）而产生的管理者的管理心理、管理意识，必然呈现多样化的特征：同样由于管理者之间客观存在的先天差异、地位差异、分工差异、收入差异、条件差异、观念认识差异等而客观存在差异。但是，无论差异如何，万变不离其宗：管理者的管理心理无论怎样伴随着社会的发展进步而变化，但基本的属性及其内容是永久存在的——属于世界观、人生观、价值观范畴。例如，当前社会客观存在的那种“弄权不尽责”的风气、“趋炎不公正”的风气、“附势不诚实”的风气、“嫌贫不恨腐”的风气、“奉承不由衷”的风气、“自恃不进取”的风气、“享乐不勤思”的风气等，不仅都是消极管理心理的注意表现，而且也都由某些管理者内在的错误世界观、人生观、价值观所致。

由于人的注意一经产生便从属于人这个主体，因此，管理注意与管理者的个性（人格）特征是紧密相连、不可分割的。一方面，管理者的道德、兴趣、爱好、素质、能力、气质、性格等个性（人格）特征，都要鲜明地刻画在其管理注意指向上；另一方面，管理者的注意，又必然受到其自身的道德、兴趣、爱好、素质、能力、气质、性格等个性（人格）特征的制约。不同知识、经历、需求、人格、以及责任感的管理者，其管理心理活动会有不同的兴趣、内容及其管理心理对不同管理事物的指向和集中。因此，管理注意总是表现出一个管理者的个性（人格）的倾向性。

管理注意这种管理心理现象在社会主义现代化建设的实践中表现极为广泛，有着极为重要的作用。其主要意义在于：

1、它是管理实践的必须工具。人在从事任何的实践活动之前，首先出现的就是对客观事物的注意，并始终以此作为实践活动的向导。无论哪个管理者，在从事管理实践之前，首先引起其注意的是自己为什么要进入管理层？自己参与管理的标准是怎样的？自己体现在管理过程中的心理需求如何才能得到满足？比如，在担负管理职责之前，首先引起管理者注意的是为什么与被管理之人（或事）要建立管理与被管理的关系？管理对自己意味着什么？自己在履行管理职责的过程中能够得到什么？在担负管理职责之后，首先引起管理者注意的是自己所管理的人或事是否能够接受管理？怎样才能保证管理职责的履行顺利？如何才能不断提高管理的质量及其效果？……管理者在管理实践活动过程中的注意的指向和集中的对象是注意的中心；其余的对象或是处于注意的“边缘”，或是多数处于注意的范围之外。一般来说，管理注意的中心和边缘是经常变化着的，随着实践活动的发展，新的对象不断转变为注意的中心，而以往的中心则有可能转化为边缘，甚至退出注意范围之外。无疑，在管理实践活动过程中的管理注意这个“工具”，是受到具体管理者的世界观、人生观和价值观制约的。

2、它是掌握管理知识的必要条件。管理者的管理注意受到具体的管理者的道德、兴趣、爱好、素质、能力、气质、性格等个性（人格）特征的制约。而人的个性（人格）特征的产生基础是先天遗传，但决定因素则是后天的环境、条件、经历、经验、所接受的教育、自觉

培养的品德等等。而后天这个决定因素，主要来源于自觉专心的学习，来源于所掌握的管理知识的实际程度。注意，是后天决定因素的必要条件。它好似人的心灵的一扇门，凡是外界要进入心灵的东西，都必须经过注意这扇门；如果不打开注意这扇门，外界的一切都无法进入人的心灵，人也就无法认识客观世界；倘若这扇门打开的方向是消极错误的外界事物，这个人对于客观世界的认识就会是消极错误的。管理者的所有管理知识（包括党的事业的各项知识）以及对客观世界（包括对党的事业）的正确认识，都来自于管理者的管理注意这个心理现象。

3、它是管理道德的具体反映。管理者的管理注意力的高度集中，不仅是管理者优良管理品质及其作风的来源，而且是管理者的优良管理品质及其作风的一种典型反映。孟子曾经说过一个故事：有两个学生跟着一个著名棋手学下棋，每当老师教学的时候，一个专心致志，仿佛进入了无人的境地；一个心不在焉，注意力常常“开小差”。结果前者成为了一名著名的棋手，后者则是一事无成。无论是国际还是国内，综观凡是成就大业的佼佼者，都是以“注意力的高度集中”为基本品质特征的。对党的事业的管理也是如此。管理者对自己的职责乃至管理事物的注意力的实质性高度集中，是恪守管理职责的重要条件。反之，凡是管理者对自己的职责乃至管理事物的注意力表面集中而实质分散（或是似是而非、或是避重就轻、或是三心二意、或是言行不一、甚至是只讲权力不讲责任），则都是管理者的管理心理问题的产生根源，也都是管理职责不能良好履行的基本原因。而这些，不仅反映出一个管理者的个性（人格）和品质存在的问题，而且也都是有悖于党的事业要求的表现。

## 管理注意的种类及心理指向

由管理注意的本质和意义我们可以看出，根据人的注意这种心理现象的指向具有有目的性和需要一定意志努力的特征，可以将管理注意的种类划分为“无意管理注意”、“有意管理注意”和“有意后管理注意”；而根据人的注意的客体是指向外部事物还是指向内部事物（思想、观念、认识等），又可以将管理注意的种类划分为“外部管理注意”和“内部管理注意”。无论怎样划分，管理心理的指向都是管理者的管理注意这种管理心理现象的基础及其起点与核心。

总体来说，有目的、有意识的管理心理指向才是管理者的管理注意具有实在意义的管理心理现象。它是指管理心理活动对一定客观管理事物（包括外部事物和内部事物）的指向，是受到管理者的管理心理基础（世界观、人生观和价值观）制约的一种管理心理现象，是管理者在某一时间内的管理心理活动有选择地朝向一定的管理事物对象。

在现代化建设过程中，各式各样的管理信息对管理者扑面而来，一律作用于管理者。但因为管理者自身能力的局限，其不可能对所有的管理信息都能够同时一律做出反应，只能选择其中一定的管理事物对象做出反应，以保证其管理感知觉的精确性和完整性。这就是管理者的管理注意这个管理心理现象中的管理心理指向。

管理者有目的、有意识的管理心理指向的特点在于：

1、是某一时间内产生的管理者对诸多客观管理事物中的一些管理对象的倾向性反映。诸多客观事物信息对人扑面而来，时时让人应接不暇。恰如走入了一个闹市，摩肩接踵的人群一下子映入眼帘。但是，由于人的感觉器官的局限性，在一定时间内产生的心理活动只能是对人群中某个具体人的倾向性反应，而不是统一作用于所有人的一致反应。这种一时间对“某个具体人”的反映，应该是人对诸多客观事物信息的取舍结果。尽管它是一时间产生的，但也是人的一种并非盲目的选择性反映。不同的心理基础（即不同的世界观、人生观和价值观），其心理指向的目标也有不同。因此，它往往也是管理者的管理心理问题的产生条件之一。

用三个有关案例来说明这个问题：

A 案例：甲管理者是一个条件艰苦、政治复杂地区的一个主要领导。一次，他到边远县乡去调查研究，县里的主要负责同志向其汇报了许多本县取得的工作成绩以及存在的问题。当汇报即将结束的时候，县里的主要负责同志轻描淡写地谈起的一件关于社会治安的事情，立即引起了甲管理者的注意。他顿时打断了汇报者的话，请其暂时放下其他的问题，详细谈一谈那件关于社会治安的事情。县里的主要负责同志详细汇报了这件事情之后，甲管理者十分敏感地立即意识到这件事非同小可，于是连夜向上级党委汇报。自此，甲管理者在一定时间内的这种心理倾向引发了一次在全国某系统内颇有影响的成功行动。

B 案例：乙管理者是某单位的主要负责人之一，其平日的注意力往往都集中于如何建立并巩固其“上层关系”上，而对如何恪尽职守地充分调动所管辖范围内的干部职工的积极性、努力加快事业发展等不屑一顾。一日，班子研究工作，其中一个涉及到要有一位管理者到“上面”去汇报工作的问题，立即引起了乙管理者的注意，一时间产生出对此问题集中的心理倾向。他没有理会班子成员提出的请他近期内注意解决好自己管辖范围内的干部职工中一些不稳定问题的要求，不仅主动请缨去“上面”汇报，而且还坚持要多耽搁一些时间在上面“勾兑关系”。尽管大家都知道他手中的工作不允许其长时间外出，且弄不好其管理部门的不稳定现象还会加剧，但是由于顾及他的“路子广”，最终还是无奈同意了他的要求。

C 案例：丙管理者是某国有企业的主要负责人，由于长期以来都因“就连我的学生现在都在党政机关掌握重权了”的愤懑不平思维定势的影响，他一方面对于自己职责范围内的企业管理工作，放任自流，致使企业内部投机取巧、看人会话、趋炎附势的歪风邪气十分盛行；另一方面大权独揽、凌驾于企业组织之上，将企业管理工作当成是自己的“一统天下”，任人唯亲，培植亲信，致使企业内部管理混乱、工作一盘散沙、发展举步维艰。他对二级班子的选拔任用十分重视，认为只要二级班子配备称心如意了，自己的各种需求才能能够得到支持和满足、一些与法纪和道德规范相悖的行为才会有人出面掩饰，而自己也才能在人、财、名、位等方面同时得到“丰收”。因此，他始终注意对贴近并追随自己的人的考察。在平日“考察”过程中，他对经常向自己打“小报告”、言听计从、处处体现出对自己的忠心、甚至愿意与自己暗中保持暧昧关系的某君十分欣赏，于是便以提拔年轻女干部的名义向人事部门推荐、灌输此人的“才能”。当决策层讨论二级班子人选时，他的心理顿时向某君倾斜，力排众议，武断拍板确定某君为企业的二级班子成员，且将其安置在重要岗位。

2、管理者的这种反映并不是无由而发，而是管理者不由自主地表现出的对某种管理事物潜在有强烈兴趣的事先心理准备。A 案例的甲管理者，因为“保一方平安”的意识很强，而且潜在“条件艰苦、政治复杂地区要关注社会治安情况”的责任感。因此当其在基层调查研究听取汇报的过程中，其潜在的对社会治安问题抱有强烈兴趣的事先心理准备，导致其心理排除其他“干扰”，顿时向基层出现的社会治安问题倾斜。B 案例中的乙管理者，因为内心对如何建立并巩固其“上层关系”十分在意，而且潜在“到上面‘勾兑关系’”的目的性。因此当班子研究派员去“上面”汇报工作时，其潜在的对有机会到上面去“勾兑关系”抱有强烈兴趣的事先心理准备，导致其心理排除其他“干扰”，顿时向由自己上去汇报并花时间“勾兑关系”问题倾斜。C 案例中的丙管理者，因为其内心存在“就连我的学生现在都在党政机关掌握重权了”的愤懑不平的思维定势，潜在将注意力向任人唯亲、培植亲信、满足自己不良欲求等倾斜的特征，在讨论二级班子人选的时候，其潜在的对能在自己面前讨好卖乖者抱有浓厚兴趣的事先心理准备，导致其心理排除其他“干扰”，顿时全力向武断拍板确定某君为企业的二级班子成员并将其安置在重要岗位的问题倾斜。可见，“事先心理准备”主要有三个特征：（1）它产生于个体人潜在的对某种事物抱有强烈兴趣的基础之上；（2）它的产生是不由自主、情不自禁的，往往表现出“不以人的意志为转移”特点；（3）它的产生是个体人的潜在心理意识的一种难以掩饰的暴露。

3、管理心理指向的最终结果是归于管理心理集中。心理学中的所谓心理集中，是指人的心理活动停留在一定对象上的强度和紧张度，集中时的心理活动会离开一切无关事物，并且抑制其他多余的活动，以保证心理指向的精确性和完整性。尽管管理心理指向是管理者的管理心理活动一时间向某一特定管理对象的倾斜，但是由于这种倾斜发生于具体管理者潜在有对某种管理事物的强烈兴趣的事先心理活动准备，其最终对这一管理事物的注意，必然会发展成为对某种管理事物的心理集中。A 案例中的甲管理者，经过数次管理心理活动一时间向“关注社会治安问题”倾斜的状态，必然愈加对条件艰苦、政治复杂地区的不稳定因素发生注意，其管理心理注意的内在特征，由对“关注社会治安问题”的管理注意的心理指向朝“必须尽快解决这个社会治安问题”的管理注意的心理集中方向发展，最终成为其对及时处理基层出现的社会治安问题的一种强烈而又比较稳定的注意倾向。B 案例中的乙管理者，经过数次的管理心理活动一时间向“到上面‘勾兑关系’”倾斜的状态，必然愈加对“上去”的机会发生注意，其管理心理注意的内在特征，由对“建立并巩固其‘上层关系’”的管理注意的心理指向朝“放弃手头的所有工作上去‘勾兑’”的管理注意的心理集中方向发展，最终成为其对千方百计地“跑上层”的一种强烈而又比较稳定的注意倾向。C 案例中的丙管理者，经过数次心理活动瞬间向“‘怀才不遇’的愤懑不平的思维定势”的倾斜的状态，必然愈加对“任人唯亲、培植亲信、满足私欲”问题发生注意，其管理心理注意的内在特征，由“‘怀才不遇’的愤懑不平的思维定势”的管理心理注意的心理指向朝“任人唯亲、培植亲信、满足私欲”的管理注意的心理集中方向发展，最终成为其宁可危害大局、放弃原则也要提拔重用亲信的一种强烈而又比较稳定的管理注意倾向。

上述可知，管理者的管理注意的产生包含两个决定性要素：一是客观刺激物本身及其特点；二是管理者的主体及其状态（包括世界观、人生观、价值观等）。不同管理者的不同管理心理的所有类型特征，都是在这两个要素的决定下产生的。倘若后者是正确的、良好的，抵御不良客观事物的刺激能力就会是很强的，对“立党为公、执政为民”本质要求的践行也就会是良好的；反之亦然。

## 管理注意的品质及其差异

用辩证唯物主义的观点观察人，由于诸多因素的制约，世上没有两个以上完全相同的人。即使是孪生姊妹，相互之间的个性倾向性也必然存在着一定差异。管理者的不同的管理注意品质，是构成管理者稳定的个性（人格）倾向性不可缺少的部分。这是不同的管理者在践行相同的“立党为公、执政为民”本质要求过程中之所以会出现差异的一个重要因素。科学研究认为，管理注意的品质包括：管理注意的范围，管理注意的稳定性，管理注意的分配，管理注意的转移等几个主要方面。

### 管理注意的范围

管理注意的范围（即管理注意的广度）是指一个管理者在同一时间内的管理注意所把握的管理对象的数量。据科学实验表明，成年人在十分之一秒内一般能够注意到四到六个毫无关联的孤立的事物对象。由于人与人之间客观存在的种种差异，有些管理者管理注意的范围较大，有些管理者管理注意的范围较小。

管理注意的范围的大小决定于被感知觉的管理对象的特点。被感知觉的管理对象的特点不同，管理注意的范围也不同。首先，管理者对自认为有意义的管理对象的管理注意范围比自认为无意义管理注意的管理对象大些。例如，多数管理者认为的“有意义”的对象不是自

己的权力或利益，而是这种权力所体现出的神圣的责任和义务，因此其对这个方面的管理注意范围显然比对其他与此没有太大关联的管理对象的管理注意范围大得多；个别管理者认为的“有意义”的管理对象是自己的权限大小及其能够以此获得的个人利益的多少，以及其稳定和稳定持久程度，因此这种人对这个方面的管理注意范围显然比对其他与此没有太大关联的管理对象的管理注意范围大得多；有的管理者认为的“有意义”的对象是他人权力地位所带来的金钱、物质、享乐方面同自己的差距，因此其对这个方面的管理注意范围显然比对其他与此没有太大关联的管理对象的管理注意范围大得多。其次，对有组织的管理对象的管理注意范围要比无组织的管理对象大些。例如，上述几种管理注意的管理范围对象，当有众多的管理者聚在一起工作、商议或活动的时候，或是自认为“有意义”的事物比较集中的时候，其管理注意的范围都要比零星的、偶尔的管理注意的对象范围要大得多。之所以风气能够对人的心理注意产生比较明显的诱导作用，道理就在这里。

管理注意的范围不仅决定于被感知觉的管理对象的特点，而且决定于感知觉管理对象的管理者的管理活动。由于不同的管理者对自己的要求不同、内在的“任务目标”不同，其管理注意的范围也必然会有不同。例如，同是上述几种不同管理者自认为“有意义”的管理注意对象，凡是自我要求高、“任务目标”重的都会比自我要求低、“任务目标”轻的管理注意范围要小——前者比后者更要求感知觉的深度，因此其管理注意的范围就小。

管理注意的范围还有赖于管理者的知识程度、经验多少及把管理注意的对象联合成组的管理注意能力等。知识程度高、生活经验丰富、组合能力强的管理者的管理注意范围，比知识程度低、生活经验少、组合能力差的管理者的管理注意范围要大。之所以日常工作中不难看到个别管理者在履行其管理职能的过程中会有“顾此失彼”、“主观臆断”、“狭隘自私”、“看人会话”、“吹毛求疵”、“认识扭曲”、“思维紊乱”、甚至“危害工作大局”等等异常管理心理表现，其中一个重要原因就在于其管理注意的范围狭小。

## 管理注意的稳定性

管理注意的稳定性是指管理者在一定的时间内，把管理注意集中保持在一个特定的管理对象或特定的管理事物上的状态程度。例如，同样是对“立党为公、执政为民”本质要求的践行，管理注意的稳定性强的管理者与管理注意的稳定性弱的管理者在管理实践过程中的管理情况及其管理效果迥然不同，有的甚至存在天壤之别。

管理注意的稳定性主要取决于下列因素：

1、管理注意对象活动的多样化是管理注意稳定性的一个重要条件。一般说来，内容丰富多样且有变化的对象和活动，比较容易引起持久的注意；而一些简单单调、无太多变化的东西会迅速地降低注意。例如，在现实工作中某些管理者十分留意他人（特别是与自己熟悉的人）的管理实践遭遇的失误或是挫折，喜欢窥测他人的“秘密”且添油加醋地加以渲染，正是由于这些管理者对与自己相比显得“内容丰富多样且有变化的对象和活动”的注意的持久。

2、将管理注意的对象与自己的行动结合起来，也有助于管理注意的保持。脱离实际行动的管理认识是没有什么意义的。倘若管理者是将管理注意的对象与自己的行动结合起来，其管理注意的保持也会比较持久。例如，那些在现实工作中总是喜欢将事业和管理放在口头上或是笔头上，而私下里所思、所想、所为的却与其口头或笔头完全两样的管理者，其管理注意是没有什么“保持”可言的——由于口是心非、言不由衷、脱离自身实际，因此其管理注意是虚假的、对所管理事物及其管理对象来说都是毫无意义的；而倘若是将自己对事业和职责的管理注意不仅时常要说、要强调，更是注意真实地付诸于自己实际的管理实践，言行一致、实事求是、一视同仁、说到做到，那么其管理注意的保持就会显得更加持久，效果也

就会大不一样。

与稳定性相反的管理注意的特点是分散性，表现为人的注意的动摇。例如上面列举的那种“在现实工作中某些管理者十分留意他人（特别是与自己熟悉的人）的管理实践遭遇的失误或是挫折，喜欢窥测他人的‘秘密’且添油加醋地加以渲染”的人，往往同时也是履行自己职责精力不集中的人，是喜欢看重表面、一知半解、认识片面之人。其外在特征是“一鳞半爪”地“左顾右盼”，内在特征是“顾及一点不计其余”地胡思乱想。因此当人们让其全面系统地谈清楚自己的管理情况或是自己所注意的对象的活动及其变化情况的时候，常常只能是言过其实、言不由衷、甚至是胡编乱造。这些都是其管理注意分散性的表现。

另外，人的注意的稳定性与人的主体状态也有关系。例如，在失眠、疲劳、体弱多病等状态下，管理者的管理注意不易稳定，其对象和范围都会受到很大的影响。

“物质世界运动是永不停息的”。人的注意不能长久地保持固定的状态，而经常是在间歇地加强或减弱。这种周期性变化，是人的注意的一种基本规律——称为“注意的起伏现象”。因此，管理者的管理注意的稳定性并不意味着一个管理者的管理注意总是指向某个特定的管理对象，只是说其在管理行为活动总方向不变的情况下，管理行为对象和管理行为本身可能出现变化。例如，尽管是看重表象、一知半解和主观片面，但是某些十分留意他人的管理活动及其变化的管理者总的管理注意的方向，还是“窥测他人秘密”。

注意的分散，对人的思维、行为及其行为质量和行为效果的消极影响是显而易见的。要提高注意的稳定性，一是要注意任务的明确，二是要着力于活动的多样化。

## 注意的分配

注意的分配是指人在同一时间和空间条件下“一心多用”，将自己的注意分配到两个或两个以上的不同的对象或活动上。例如，在管理者的管理注意问题上，不少品行优良的管理者的管理注意除了要放在应对多种工作任务、工作对象、多方压力、全力排除各种人为干扰、谋取事业的成功之外，还得同时顾及应对人际关系、家庭压力、注意自己的言行交往要保持良好的形象、合乎社会和群体的要求“规范”以维护家庭的稳定和谐；有的与此同时还要应对家庭生活的压力、注意为日常家务事和煤、米、油、盐、酱、醋、茶、餐等劳心费力；有的与此同时还要注意应对不良社会风气的压力，在全力谋取事业的成功以满足家庭的精神和物质需要的过程中，既要做到广泛交往、获取多方支持，又要做到严交慎往、抵御事业实施过程中多种不良诱惑的侵蚀干扰，以符合社会道德、家庭道德的要求；甚至有时（或经常）还得无缘无故地花费众多精力去应对家人的多种“质询”、“查问”……一句时下颇为流行的“做人真累”的话，实质是指现实社会生活中的不少人的心累——尤其是承担着管理责任的人。它十分生动地说明了“人在同一时间和空间条件下将注意分配到两个或两个以上的不同的对象或活动上”的注意分配特性。

人的注意的分配技能，来自后天的培养和实践锻炼，需要一定的条件：

1、在同时作用的两个或两个以上不同注意对象的活动中，必须至少有一个注意对象活动是已经熟练了的或是“自动化”了的，才能不至于顾此失彼。比如上面的那个例子，经过长期的生活实践和体验，对品行优秀的男女来说，起码在“应对多方压力、注意全力排除各种人为干扰破坏、谋取事业的成功以满足家庭的精神和物质需要”方面、在“应对不良社会风气的压力，在全力谋取事业的成功以满足家庭的精神和物质需要的过程中，既要做到广泛交往、获取多方支持，又要做到严交慎往、抵御事业实施过程中多种不良诱惑的侵蚀干扰，以符合社会道德、家庭道德的要求”方面、甚至在“应对家庭生活的压力、注意为日常家务事和煤、米、油、盐、酱、醋、茶、餐等劳心费力”方面，都是习以为常、轻车熟路的了。这样，再同时注意于“顾及应对家庭压力、注意自己的言行交往要合乎家庭主要成员心理适

应力的要求'规范'以维护家庭的稳定和谐”的问题与“甚至有时(或经常)还得无缘无故地花费众多精力去应对家人的多种'质询'、'查问'”问题等不同对象,才可能做到不至于顾此失彼。

2、同时作用的两个或两个以上的不同注意对象之间的关系必须是相互联系的,才有可能合理分配、同时注意。比如上面的那个例子,无论是“应对多方压力、注意全力排除各种人为干扰破坏、谋取事业的成功以满足家庭的精神和物质需要”问题,“应对不良社会风气的压力,在全力谋取事业的成功以满足家庭的精神和物质需要的过程中,既要做到广泛交往、获取多方支持,又要做到严交慎往、抵御事业实施过程中多种不良诱惑的侵蚀干扰,以符合社会道德、家庭道德的要求”问题,“应对家庭生活的压力、注意为日常家务事和煤、米、油、盐、酱、醋、茶、餐等劳心费力”问题,还是“顾及应对家庭压力、注意自己的言行交往要合乎家庭主要成员心理适应力的要求'规范'以维护家庭的稳定和谐”问题,“甚至有时(或经常)还得无缘无故地花费众多精力去应对家人的多种'质询'、'查问'”问题,两个或两个以上注意的不同对象之间的关系都是相互联系的,关联程度越强,注意的作用及效果越强;反之,注意的作用及效果越弱。

## 注意的转移

注意的转移是指人有意识、有计划、有目的地根据其任务的需要,自觉调整注意,从一个对象迁移到另一个对象,然后在另一个对象的注意活动上稳定下来。由于其计划性、目的性、自觉性及活动的合理性,因此是本质区别于“注意的分散”的。

首先,注意的转移的速度及难易程度,取决于原来活动对象吸引注意的强度,以及引起注意转移的新事物或新活动的性质。原来的活动对象吸引注意的强度越强,且新事物或新活动越是不符合引起注意的条件,注意的转移就越慢、越困难;反之,注意的转移就越快、越容易。这在管理者的管理注意中也很常见。

其次,注意转移的生理机制,大脑皮层兴奋与抑制相互作用的结果——原有的最适宜的兴奋灶的抑制和新的兴奋灶的形成。因此,注意转移的灵活性程度,依赖于人的神经过程的灵活性程度,即依赖于兴奋与抑制交替的速度。一个神经过程灵活性很差的管理者,其管理注意的转移就很慢、很困难。

在许多情况下,人的注意的转移可以通过“预备口令”而变得容易起来。在“预令”和“动令”的间隙,注意的反应过程使转移变得很顺利。之所以许多突发的事件会令人感到措手不及、一时反应不过来,原因之一是其注意的转移缺乏一个“预令”的反应过程。

注意的转移对人的作用十分重要。一名优秀的飞行员,在起飞和降落的5—6分钟内,其注意的转移达200多次;倘若不是如此,后果不堪设想。我们常说的,某人“反应很快”、“应对突发事件的能力很强”,指的就是其注意的转移的速度很快、很灵活。在这一点上,及时妥善地应对或处理管理问题,注意的转移也是不可忽视的。

由于管理注意的品质(即注意的范围、稳定、分配、转移等)是后天培养的结果,因而它构成了一个人相对稳定的个性倾向的一个重要部分。而这种相对稳定的个性倾向,表现在不同的管理者身上,是存在差异的。有的管理者注意的范围很广,有的管理者注意的范围则很窄;有的管理者的注意很持久、很稳定、干什么都能专心致志,有的管理者的注意则很短暂、很动摇、经常是心神不定和魂不守舍;有的管理者注意的分配的技能很强、能够实现“一心多用”,有的管理者注意的分配技能则很差、在应对多种生活压力时常常显出力不从心;有的管理者注意的转移很快且很灵活、善于面对变幻无穷的现实社会,有的管理者注意的转移很慢且呆板、往往无法适应现代社会的需要。

研究认为,管理者之间注意的差异与以下因素有关:



一是其心理注意品质受到其神经系统活动类型特点的制约 ;二是对于良好管理经验的学习、运作、思考和研究等管理实践活动是其注意品质的决定条件 ;三是具体管理者的世界观、人生观和价值观对其管理注意有着直接的重要影响。

专家们认为,“ 当今社会的发展已为之提供了许多佐证。现代文明的历史进程紧迫呼唤科学心理学的介入,因为现代化的核心是人的现代化。现代化的大厦须以'人'为支撑点。以现代人的智慧、理性、道德和情操,才能真正构成现代的文明。这对于正在进行现代化建设的当代中国来说,具有更加现实的意义。”(黄希庭,《人格科学》,华东师范大学出版社,2001)

<http://www.pssw.net/essays.asp?id=269>