



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

《哈佛商业评论》文萃

职业生涯的 设计和管理

Designing and Managing Your Career

〔美〕哈里·莱文森 编著

李特朗 侯剑 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

DESIGNING AND MANAGING YOUR CAREER

● 哈佛商业评论文萃 ●

职业生 涯的 设计和管理

商 务 印 书 馆

2010 年 · 北京

Edited by Harry Levinson

DESIGNING AND MANAGING YOUR CAREER

Original Work Copyright ©1964,1965,1967,1969,1970,1974,
1975,1976,1977,1978,1979,1980,1981,1983,1984,1985,1986,1989

by the President and Fellows of Harvard College.

Published by Arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

职业生涯的设计和管理 / [美]莱文森编著;李特朗,
侯剑译. —北京:商务印书馆,2010

ISBN 978-7-100-05246-7

I. 职… II. ①莱…②李…③侯… III. 职业选择 IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 116966 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

职业生涯的设计和管理

[美]哈里·莱文森 编著

李特朗 侯剑 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978 - 7 - 100 - 05246 - 7

2010年3月第1版

开本 700×1000 1/16

2010年3月北京第1次印刷

印张 31½

定价: 68.00 元



序 言

哈里·莱文森

成人们经常以各种形式重复着一句半开玩笑的话：“我还没想好长大以后要做什么。”在这个社会，对大部分人来说，这句话的现实意义更甚于它的幽默成分。幸运的是，在这个开放的社会里，我们学到很多技能，同时也拥有很多爱好，我们会在在工作中用到其中的一种或多种。对大多数人来说，找到理想的工作并不容易，因为有的人会面临工作的局限性，更多人会被家人的意见所左右。有些人为了谋生而不得不盲目更换工作，直到他们碰巧遇到能给他们提供显著成就感的职位；另一些人在工作稍有成就的时候，却由于年龄太大而无法重新胜任具有挑战性的工作。

尽管高等院校的就业指导和社区服务机构的职业顾问不断增加，找到合适的工作仍然很难。一方面是因为我们面临的选择太多，另一方面则是特定的职位上适合个人的机会太少。这和挑选衣服不一样，衣服可以先选择颜色和款式，然后选择合适的尺寸。选择职业却并非如此。时间一去不复返，一个人没有太多的时间不断寻找适合自己的工作。设计自己的职业生涯就像一个解开并整合众多心理迷惑的过程：我们对自己不甚了解，更没找到有效的方式了解自己并整合、发挥自己的潜能。

找工作不容易，成功则更不容易。在某些情况下人们会与志同道合的人选择相同的职业。这相对容易一些，例如从事管理信息行业的人，

培训阶段和工作的初级阶段都很容易,但随着工作的熟练你就要做出重大选择。一部分人仍然局限在管理信息服务的范围内,另一部分人想要有机会进入管理信息服务的策划,还有一部分人进入更高阶段,想要对支撑公司运作的管理信息服务进行设计。

在工作方面每个人都会有很多选择,每个人都应该选择一条适合自己的职业道路。在很多情况下你会不知所措,因为你不了解这个岗位的职责究竟是什么,也不知道自己是否能胜任这个岗位。升职总是不可避免地伴随着失败的风险,幸运的是,如果你谨慎而正确地作出选择的话,升职会为你带来成功和完善自我的机会。简单地说,你可以规划自己的职业生涯。

在决定如何有效地规划自己的事业之前,最好思考一下为什么作出选择如此不易。这样你就能理清情感上的混乱,而正是这种混乱影响你作出正确的选择。在自我反省之前,我们应该仔细考虑。

第二次世界大战是美国社会经济发展的分水岭。全民军事总动员使 1100 万人穿上军装,这意味着二战结束后整个社会将面临着巨大的重组:个人方面、经商方式、社区生活、技术创新,还有地理大迁移和教育的迫切性。许多人需要对自己的角色重新定位。

幸运的是在 20 世纪,孩子们都在父母的庇护下学到了很多职业技能。随着工业时代的发展,他们进入工厂或其他大规模的公司。二战后更多人开始信赖大型企业,在那里他们能得到先前只有小社群里才会有感觉。这就是职员们把电报电话公司(AT&T)称为“贝尔大妈”(Ma Bell),并同样昵称伊士曼·柯达(Eastman Kodak)的最好原因。在 20 世纪 50 年代,人们都期望找个好工作,不管在什么样的公司,只要是长期稳定并且退休后有养老金就行。对于那些曾经历过经济大萧条并深受其影响的人来说,拥有稳定的工作是令他们特别向往的。当时职业的含义就是找到一份这样的工作。实际上,如果你问很多人为什么他们去



上大学,他们通常会回答说:“为找个好工作做准备。”

当成千上万二战的老兵们回到大学,在《军人权益法案》(GI Bill of rights)的保护之下,大部分人甚至获得高等学位的人都想在大公司找到一份好工作。随着这种趋势的出现,也有了一些新的发展。“事业”这个词开始流行。对于尚处于底层的人来说,在大公司找到长期稳定的工作未尝不是一件好事;但对于已经身居高位的人特别是管理者来说,他们会注重“事业”,因为对他们来说,升职不过是职业游戏。社会上的职业学校和管理学校不断增多;此外,只要有升职机会,管理者和专业人士在公司间的流动就会不断加快。在一个人的职业生涯中,在某一阶段追求达到某一特定的目标变得很普遍。

对职业和个人发展阶段的研究由此开始。多数这样的概念和研究来源于时下的精神分析原理和所谓的人类潜力活动。人们更坦率、也更直接地问自己到底要从生活中得到什么,以及生活将把他们带向何处。当人们以更直接的方式表达他们的不满时,分居和离婚现象也更加普遍。我们也会看到更多以自我为中心的现象,最后发展成为“自我崇拜文化”。

20世纪50年代,人们希望稳定和持续发展,类似于战前的状态;20世纪60年代,社会上则出现了衣着和想法的反叛。年轻一代开始反抗前人因循守旧、墨守成规的生活方式,他们主张独立并拥有自己的想法。这种不满又因为越战和社会制度操控人的命运而愈演愈烈。不管在学校还是教堂,甚至在公司,年轻人开始反抗社会制度,要求自由的权利,他们的口号是:“做自己的事情。”

传统观念中对职业的追求已不复存在。经济下滑与萧条使员工对公司的忠诚一文不值,不管他们从前工作多么努力,也将面临失业的威胁,并且技术落伍的公司也会在竞争中被淘汰。经济萧条和公司兼并迫使公司进行结构重组,大公司最终衰亡的命运使职业一词又有了新的含

义。

世界性竞争使得产品被淘汰的频率越来越快,大公司不得不做更多的改变。有的产品还未出库就已被淘汰,在这个高速发展的社会里,人们的兴趣和价值观迅速改变。人们追求更加新潮的衣服、发型、家具、汽车和技术发明,那些满足他们需要的事物变化更快。

目前各种文化思潮百花齐放。像原来对《星期六晚邮报》(*Saturday Evening Post*)有着固定兴趣的读者也因为兴趣的多样化,使《邮报》濒临破产。同时,许多小型、迎合一定读者群兴趣的杂志开始出现并迅速赢利。为了适应不同的需求,公司也同样要对其自身进行改革,设立许多特定部门来迎合顾客千变万化的兴趣。而有些大公司则不一样,例如通用汽车公司虽然发现日本人有超过他们的趋势,却没有调整步伐去适应迅速增长的全球竞争需要。事实上其他很多大公司也是如此。从制造行业到服务行业都出现戏剧性的变化,结果造成大量的职位空缺。

许多技能在几年内迅速过时,特别是那些以理论为基础的。这对于工程师们来说是个棘手的问题,对物理学家和处于技术升级压力下的其他行业的人也同样棘手。很明显,许多在学校所学的知识十年以后就会更新。经过十年时间,这些内容一半会被淘汰,另一半会变成错误的。新技术的出现,通常被冠以“高科技”之名,使人们在新的职业机会出现时对过去不再留恋。

我们开始听到中年职业危机和中年职业转换这样的词。许多人在选择职业时曾跟随文化发展的脚步或听从父母安排,到了中年时期,他们意识到自己并不喜欢现在的工作。还有些人因为对现状不满而变得烦闷,便开始寻找新的挑战。但是重复自己的经历或寻求新的发展都不足以重新激发他们的兴趣。人们需要的仅仅是新的刺激。由于比父母的受教育程度更高,他们对自身的要求、对环境的需求都很高。他们想要解决新问题,接受新的机会和挑战,从而使自己得到满足,给自己总在持续



发展的感觉。同时,选择范围的增大和经济保障的加强使人们有更多机会去做自己想做的事情。随着生活阅历的增长,就连即将退休的 CEO 们都开始考虑退休后要做什么。许多从大公司退休的人觉得他们退休后的生活平淡无聊,除非有一些挑战性的工作来激励他们。

越来越多的女性进入了工作领域,有的是刚从学校毕业,有的则是结婚生子之后。特别是对于后者来说,工作的意义大大超过了职业的概念。但是,多年来人们感受到,女性本身也渐渐和职业融合在一起。女性的职业或角色已不再局限于教师、护士或家庭主妇,其中包含了不断努力、奉献和满足的因素。当然,对大多数女性特别是那些离婚或生子的女性来说,生存是最基本的问题。但生存之外的问题是:我是谁?生活的全部究竟是什么?

人们想要过上更好生活的愿望变得非常迫切。20 世纪 60 年代的年轻人主张自由选择,当他们和非反叛人群一起长大以后,问题仍然没有变:我怎样过自己的生活?究竟什么才是值得做的?

如果以后公司的发展方向是规模缩小、合并、重组,或者社会经济生活大幅动荡,这样的趋势会带来更多的自我探索。人们都知道要掌握自己的生活方向,作出自己的选择。很多人想要更大程度地控制自己的命运,在一定程度上可能因为他们认为公司不会再这么做,或者是工作和生活的意义已经是如此密不可分。即使在公司中达到一定地位,也不再拥有内心的满足感。如果你在职业生涯的终点想要实现最大的心理满足感,那么就算你努力进入公司管理集团内部,最终也是一场无意义的胜利。

这些变化意味着在公司求职限制了你事业的发展。如果你对职业的兴趣不像你当初设想的那么专注,或者有很多想法,那么你在这个职位上所做的事情也就有限了。这并不是说我们不需要为工作做些准备或者不应进入公司工作,而是说人们要按照自己的方式去选择正确的职

业并获得满足感。最根本的是,在他们的强项上,要加强引导以更好地发挥他们的潜能。

我听说,在中国,人们如果不通过汽车机械常识的考试的话就拿不到驾照,因为中国没有那么多修车工人和修车厂。

在某种程度上,美国的职业也存在同样的问题。如果不是这样的话,就不会出现众多的榜样、众多心理测试、指导顾问、职业介绍顾问和其他行业的顾问。你也不会为了谋生而变成专家,绝不会。但是上述的一切在今天来说只是我们所说的职业的组成部分。

所以对于美国人来说职业问题将伴随终生,在其他发达国家面对职业选择的人也会逐渐如此。我们需要选择性地学会一些技能以适应社会经济和文化环境的变化,这样,我们才有可能从容面对公司内和就业中的不确定性。从根本上说,在这个越来越不可预知的世界里,我们应该加强自身建设,因为我们越来越多地依赖我们自己所提供的服务和产品。

为什么要写这本书呢?有关职业的书不是已经很多了吗?这本书的新意和与众不同又在哪里呢?它的独特性表现在以下三个方面:

第一,本书指出了选择职业的基本原则,那就是正确评价自己。必要的是,你的所有决定都建立在你是谁和你想成为谁的假设上。这两个问题通常很模糊而且互相矛盾。但是它们可以通过本书所提供的步骤来加以说明。

第二,本书集思广益。我的意思是说它是很多人努力的结果,每个人都是在特定领域取得事业成功的专家。这些文章在首次出版时使《哈佛商业评论》的读者们茅塞顿开,文章虽以职业为中心来论述,但并不是大量事实的简单堆砌,而是给人们极大的启发。就像一颗多面的钻石,每一面都闪烁着耀眼的光芒;每一篇文章都形象地描述了职业生活,如同心灵的火花,充满活力。它们是从成千上万《哈佛商业评论》的文章中



被选出的,比原文的内容更丰富,能帮你解决特殊的职业问题。

第三,这些文章的作者原本就是管理者和执行者,是对日常职业活动作出决定的实践者。当他们是管理者或执行者的角色时,除了处理公司事务,还要处理工作之外的自身事务。他们所面临的不仅是自身的职业问题,还有他管辖之内的所有雇员。他们还要面临年龄、道德问题、超负荷的工作和成功的挑战,他们对职业生涯的最后阶段,即退休之后的日子特别地关心。

《职业生涯的设计与管理》这本书适合任何人,不管他的职业是什么,处于哪个阶段。这些文章都是经过时间考验的,能使读者受益匪浅,但它并不是一本秘籍。阅读本书就像在为长途旅行做准备,书上有地图和路线,并对路线做了详细的分析。像所有的旅行指南一样,它也要与时俱进,但至少它足以指明方向和出路。这些文章已经做了很大改动,经过了仔细推敲、思考和回顾。不仅有关于目的地、可行性的内容,还涉及到这中间可能遇到的困难。

这本书经久不衰,因为它的内容涵盖了从最初的职业选择到退休后生活的方方面面。这本书会让你爱不释手、反复阅读,可以说它是你职业的好伙伴。在你作出重大决定之前,或者在工作陷入困境时,本书可以提供给你和你的同事、朋友们发现和讨论问题的机会。

本书分为五章。第一章主要是讲“发现你的优点”。这章的内容是使读者对自己的能力有所了解,知道自己适合什么职业。第二章是“成功篇”,讲述了灵活性问题以及人们在公司中如何增加工作机会。第三章是“管理他人的职业生涯”,讲述在工作中经常困扰你的问题,也就是你的下属出现的失误和难题,以及怎样处理它们。你在公司中的发展也不可避免地与下属的工作是否出色以及你能否妥善处理他们的问题有密不可分的关系。第四章是“处理工作压力”,指出了在公司工作时不可避免地要面临的压力与斗争。这些问题难免要分散你的精力,成为你的

负担,却又与工作中的快乐与满足紧密相连。第五章是“体面退休”,描述了职业生涯的最后阶段,包括你业余生活的所有精彩片断,这使你回首一生时体会到事业成功带来的满足感。

最后,我们可以从本书中发现一个不太明显的特点。书中部分文章是在调查者、作家和编辑关注女性管理者之前写成的,之所以选取这部分文章是因为他们的见解远胜于他们的失误。但是,对男性的过时言论和管理者必须是男性这两点评论的确让人遗憾。编者和出版商都希望关于性别的过时设想不会削弱这些强有力而又有意义的论文的说服力。

目 录

CONTENTS

序言	1
第一章 发现你的优点	1
第一节 了解你自己	4
第二节 实现梦想中的第二事业	20
第三节 管理与领导的技巧	33
第四节 管理者的工作:传言和真相	54
第五节 管理者和领导者:他们不同吗?	76
第六节 谁会得到晋升?	95
第七节 企业化管理核心	109
第二章 成功篇	127
第一节 管理者在任何地方都会流动吗?	129
第二节 何时由新任管理者来负责	147
第三节 管理过程中的权力失效	170
第四节 权力是最大的激励因素	188
第五节 总裁工作的成功途径	205
第三章 管理他人的职业生涯	219
第一节 定制总裁开发战略	222
第二节 怎样作出正确的人事决定	239
第三节 谁应该为不称职的管理者负责?	247
第四节 即将出现的晋升减速	263
第五节 解决劳动力老龄化问题	270
第六节 如何使被淘汰的管理者重新开始	290
第七节 使管理者远离隔板	303

第一章 绪论 1
第二章 职业生涯规划 15
第三章 职业生涯规划的实施 30
第四章 职业生涯规划的评价 45
第五章 职业生涯规划的未来 60
第六章 职业生涯规划的理论 75
第七章 职业生涯规划的方法 90
第八章 职业生涯规划的工具 105
第九章 职业生涯规划的技巧 120
第十章 职业生涯规划的经验 135
第十一章 职业生涯规划的建议 150
第十二章 职业生涯规划的未来 165
第十三章 职业生涯规划的理论 180
第十四章 职业生涯规划的方法 195
第十五章 职业生涯规划的工具 210
第十六章 职业生涯规划的技巧 225
第十七章 职业生涯规划的经验 240
第十八章 职业生涯规划的建议 255
第十九章 职业生涯规划的未来 270
第二十章 职业生涯规划的理论 285
第二十一章 职业生涯规划的方法 300
第二十二章 职业生涯规划的工具 315
第二十三章 职业生涯规划的技巧 330
第二十四章 职业生涯规划的经验 345
第二十五章 职业生涯规划的建议 360
第二十六章 职业生涯规划的未来 375
第二十七章 职业生涯规划的理论 390
第二十八章 职业生涯规划的方法 405
第二十九章 职业生涯规划的工具 420
第三十章 职业生涯规划的技巧 435
第三十一章 职业生涯规划的经验 450
第三十二章 职业生涯规划的建议 465
第三十三章 职业生涯规划的未来 480
第三十四章 职业生涯规划的理论 495
第三十五章 职业生涯规划的方法 510
第三十六章 职业生涯规划的工具 525
第三十七章 职业生涯规划的技巧 540
第三十八章 职业生涯规划的经验 555
第三十九章 职业生涯规划的建议 570
第四十章 职业生涯规划的未来 585
第四十一章 职业生涯规划的理论 600
第四十二章 职业生涯规划的方法 615
第四十三章 职业生涯规划的工具 630
第四十四章 职业生涯规划的技巧 645
第四十五章 职业生涯规划的经验 660
第四十六章 职业生涯规划的建议 675
第四十七章 职业生涯规划的未来 690
第四十八章 职业生涯规划的理论 705
第四十九章 职业生涯规划的方法 720
第五十章 职业生涯规划的工具 735
第五十一章 职业生涯规划的技巧 750
第五十二章 职业生涯规划的经验 765
第五十三章 职业生涯规划的建议 780
第五十四章 职业生涯规划的未来 795
第五十五章 职业生涯规划的理论 810
第五十六章 职业生涯规划的方法 825
第五十七章 职业生涯规划的工具 840
第五十八章 职业生涯规划的技巧 855
第五十九章 职业生涯规划的经验 870
第六十章 职业生涯规划的建议 885
第六十一章 职业生涯规划的未来 900
第六十二章 职业生涯规划的理论 915
第六十三章 职业生涯规划的方法 930
第六十四章 职业生涯规划的工具 945
第六十五章 职业生涯规划的技巧 960
第六十六章 职业生涯规划的经验 975
第六十七章 职业生涯规划的建议 990
第六十八章 职业生涯规划的未来 1005
第六十九章 职业生涯规划的理论 1020
第七十章 职业生涯规划的方法 1035
第七十一章 职业生涯规划的工具 1050
第七十二章 职业生涯规划的技巧 1065
第七十三章 职业生涯规划的经验 1080
第七十四章 职业生涯规划的建议 1095
第七十五章 职业生涯规划的未来 1110
第七十六章 职业生涯规划的理论 1125
第七十七章 职业生涯规划的方法 1140
第七十八章 职业生涯规划的工具 1155
第七十九章 职业生涯规划的技巧 1170
第八十章 职业生涯规划的经验 1185
第八十一章 职业生涯规划的建议 1200
第八十二章 职业生涯规划的未来 1215
第八十三章 职业生涯规划的理论 1230
第八十四章 职业生涯规划的方法 1245
第八十五章 职业生涯规划的工具 1260
第八十六章 职业生涯规划的技巧 1275
第八十七章 职业生涯规划的经验 1290
第八十八章 职业生涯规划的建议 1305
第八十九章 职业生涯规划的未来 1320
第九十章 职业生涯规划的理论 1335
第九十一章 职业生涯规划的方法 1350
第九十二章 职业生涯规划的工具 1365
第九十三章 职业生涯规划的技巧 1380
第九十四章 职业生涯规划的经验 1395
第九十五章 职业生涯规划的建议 1410
第九十六章 职业生涯规划的未来 1425
第九十七章 职业生涯规划的理论 1440
第九十八章 职业生涯规划的方法 1455
第九十九章 职业生涯规划的工具 1470
第一百章 职业生涯规划的技巧 1485

第四章 处理职业压力	315
第一节 作为一个中层管理者	318
第二节 管理者讲道德吗?	336
第三节 为什么“优秀的”管理者会作出不道德 的选择?	349
第四节 小企业主的孤独	361
第五节 当管理者精疲力竭时	373
第六节 成功的代价如此高昂吗?	385
第五章 体面退休	407
第一节 不要自己挑选继任者	411
第二节 失业:退休的同义词	427
第三节 你能顺利度过退休期吗?	437
第四节 不要称之为“提前退休”	449
第五节 出售公司的经济因素和心路历程	476



第一章 发现你的优点



《了解你自己》(“The Power to See Ourselves”)中,保罗·J. 布劳德(Paul J. Brouwer)告诉我们,管理能力的提升与管理者的培养是不一样的。管理能力的提升是有助于管理者成长的,管理者培养是改变管理者的自我形象,以及别人对他的看法。人们的选择是建立在对以下两点的认识之上的:他们怎样看待自己,以及他们认为自己是誰。改变自己形象非常容易,我们所有人随着年龄增长都一定会改变。如果我们认真审视自己,拓宽自己的眼界,改变我们对未来的期望,将我们想要做的事计划得更清晰,我们的愿望才更容易变为现实。你对自己的认识越现实,就越有可能走向成功。

自我形象存在于渴望或追求自我理想的环境中。在《实现梦想中的第二事业》(“A Second Career: The Possible Dream”)中,我详细介绍了自我理想的各个方面,它帮助我们了解个人的内在素质,使我们的内心获得方向感和充实感。理解自我形象和自我理想的关系非常重要,因为它们提出了同样的问题:“你是谁?”只有当你对自己的自我理想和行为方式、特点有所了解,才能从多种选择中找出适合自己的位置。

本章中的第三篇文章,由罗伯特·L. 卡茨(Robert L. Katz)著的《管理与领导的技巧》(“Skills of an Effective Administrator”)是《哈佛商业评



论》的经典。这意味着在它首次出版 15 年之后,再版仍然是很有影响力的作品。该文中,卡茨提出成为有效管理者的三种基本技巧:技术性的、人际性的和概念性的。技巧是指可开发的能力,提出这些技巧的标准是它们在千变万化的情况中仍然能发挥效力。技术性技巧指完成特殊任务的能力。人际性技巧使你认识到自己的洞察力、态度、想法和信念,这些在了解其他人行为的意义时将会一一得到证明。概念性技巧包括把公司看作一个整体,概念性和人际性技巧在公司的高层中日益重要,现代商业世界中也更加需要更高层次的概念性技巧。尽管有些能力是天生的,但是你可以按照卡茨的方法培养自己的人际性技巧。在工作中,懂得哪种技巧有助于成功,以及了解谁的疏忽会影响成功都是非常重要的。

在卡茨之后,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在《管理者的工作:传言和真相》(“The Manager’s Job: Folklore and Fact”)一文中写道:将管理者的工作描述为解决一个接一个问题太过简单了;这种说法似乎没有反映出他们的深思熟虑。他指出了其中特定的职责:仪式、谈判、处理信息,从琐碎的事情中我们可以看到它们的侧面。公司的战略计划并不是贮存在电脑里,而是在管理者的脑子里。这种私人的、内在的,甚至是下意识的知识性工作将管理者与下属的责任和权力截然分开。明茨伯格同时指出,管理工作日趋琐碎,言语交流和超负荷的工作也越来越多,这意味着管理者必须同时消息灵通、人际关系好以及坚决果断——也就是说行为导向(action-oriented)。这使得他必须尽快适应管理者角色的压力和困境,找出系统有序的办法来分享信息,缓解自己的紧张情绪,不致出现重大压力。而培养卡茨所说的这些技巧会使闲暇时间被紧张的时间表挤占。

亚伯拉罕·索兹尼克(Abraham Zaleznik)在《管理者和领导者:他们不同吗?》(“Managers and Leaders: Are They Different?”)一文中分析了管理功能的两个重要方面。领导力要求有影响人们想法与活动的权力,但它一定要承担风险。管理者是解决问题的人,不是天才或英雄,这两



个角色间又有一定的矛盾,它们之间的文化背景也不同。领导者是企业家,而管理者却是执行者。领导者和管理者在积极性、经验和行为方面都不相同。索兹尼克关于两者之间差别的描述使你对自己的理解和你理想的行为方式并行不悖。对于卡茨谈到的必要的技巧和明茨伯格所说的对管理者的要求,索兹尼克则描述得更清楚。他说,重大的个性和行为差异需要对自身形象和个人理想进行评价。

一旦将自己和这个标准相对照,就需要再阅读阿尔弗雷德·W. 斯温亚德(Alfred W. Swinyard)和弗洛伊德·A. 邦德(Floyd A. Bond)的文章《谁会得到晋升?》(“Who Gets Promoted?”)。作者指出,管理者教育水平越来越高,流动性也越来越大。那些进入最高管理层的人都有着骄人的经营业绩。由于受高管层平均年龄,以及从副职到正职必须有五年考察期的限制,年轻人迅速进入最高管理层的机遇也就更大了。他们指出必须对某个年龄段的高层人员给予高度重视,并密切关注他们是否为年轻人的成长设置障碍。在工作岗位上,实际操作经验和部门管理经验也同样非常重要。那些拥有 MBA 学位的人当然有明显的优势,因为对高学位人才的需求量也越来越大。从研究数据中可以看出:管理者流动性越来越大,这也使得他们更富盛誉。

霍华德·H. 史蒂文森(Howard H. Stevenson)和戴维·E. 冈伯特(David E. Gumpert)在《企业化管理核心》(“The Heart of Entrepreneurship”)一文中提到,因为人们想努力实现自己的理想,因此他将承受来自外界和自身的压力。而这种压力使工作成为一种机会,使改革与创新成为可能。作者告诉我们,面临机会时要正确了解自己的需要。他们列出的问题,有助于读者了解自己多大程度上或以何种方式可能成为企业家。企业化管理精神并不是意味着自己独立经商。如果人们清楚地了解他自己、了解这个组织以及该组织所需的环境,他就可以将这种精神带入这个已经建立的组织。

第一节 了解你自己

保罗·J. 布劳德

心理学现象显示,管理者的成长意味着管理者自我概念(self-concept)的改变。不管我们是否意识到这点,我们每个人心中都有一个自我形象(self-image)。我们能从多个角度来认识自己:聪明的、迟钝的、亲切的、善良的、懒惰的、不被理解的、细心的,或是精明的;我们也能找到各式各样的形容词来描述自己。这就是镜子后面的“我”,想象中、梦想中、谈话中、感觉中和意念中的“我”,没有人能够完全了解的“我”。在这篇文章中我们要揭示自我形象的含义,特别是与管理者发展过程中的行为变化相关的含义,以及自我概念的变化是如何发生的。

自我概念至关重要的原因之一是它和管理者的成长密切相关,也就是说,与一个处于成长过程中的人最终如何看待自己的潜力密切相关。特别要提到的是,管理者的成长比管理能力的提高更为重要,后者的目的是使管理者得以成长。毕竟,大部分的工作都由他们亲自完成。作为一位为管理者提供咨询的公司的心理学家,我所得出的经验之谈,并且能通过进一步观察论证的是,没有人知道管理者是如何成长的。更确切地说,我们能够为管理者做的事情更多地在于帮助他们了解自己的处境,相信他们能为自己找到最好的发展方向。

现实的过滤器

首先,自我概念非常重要。因为我们所做的、所说的、所听到的、所感觉到的事情,或者其他感受,都取决于我们如何看待自己。例如:

一个曾去世界上很多国家旅行过的商人,他对各地的风俗、方言、地方名胜、历史和传统都有强烈的好奇心。然而,在最近为处理公司一件