

[美] 欧内斯特·迪希特 著



0012348

优秀管理者的测试与评价

新 华 出 版 社

优秀管理者的测试与评价

〔美〕 欧内斯特·迪希特 著

陈 星 增 培 译

新 华 出 版 社

How Hot a Manager Are You?

Ernest Dichter

Copyright © 1987 by McGraw-Hill, Inc.

Printed in the United States of America

据美国麦格劳希尔公司1987年版译出

优秀管理者的测试与评价

[美]欧内斯特·迪希特 著
陈 星 增 培 译
责任编辑 仲大军

•
新华出版社出版发行
新华书店经销
北京彩虹印刷厂印刷
•

787×1092毫米 32开 6.375印张 119,000字

1988年12月第一版 1988年12月北京第一次印刷

印数, 1 — 4,550 册

ISBN7-5011-0249-x/F·22 定价, 1.75元

译者前言

这是本富有实际参考价值的书。开会时有人诚心捣乱怎么办？下属之间闹矛盾要不要介入？管理者如何控制忧虑，处理愤怒？某职位空缺，在诸人选中决定选谁？创造性有何重要意义？冒险的新观念是什么？……作者将丰富的实践经验和多年的及最新的研究成果融于一炉，读来饶有趣味。相信本书对读者有一定的指导意义和参考价值。当然书中内容可能也有不合我国国情的地方，读时敬请注意。

这还是一本独具风格的书。全书章章有数十道测验题，出题独辟蹊径，答案常常出人意料，往往棋高一着，因此使人耳目一新，觉得获益良多。

在翻译本书的过程中，管理学界许多前辈同仁，特别是中国科大研究生院王玉民副院长，该院管理学部高明讲师和新华社国际部应谦副主任给予了许多教诲或帮助，在此深致谢意。限于水平，译错之处在所难免，敬请读者指正。

1987.12.

前 言

发号施令，指挥他人去完成任务，说句好听的，叫管理。政治独裁者、董事、主管人都是管理者。取得了预定目标的人，至少是管理了自己的人。

哲理、人和客观事物构成了管理的三类问题。在每类问题中，我们都假定我们能够影响客观世界、他人和自己（常常是同时）。这完全是幻想。没有某种形式的管理，我们将只能听由命运的摆布。实际上，许多文化当然包括整个社会都是建立在这个消极观念之上的。这些观念常常包括了对上帝或其它诸神的信仰。

本书著者以及据推测有相当多的读者相信，人们能够影响别人，并为我们生活的世界带来重大变化。关键是做出决定。有些人没有这一信念，他们靠碰运气或听天由命的观念办事。这样做也许只是随生活潮流漂浮的一个聪明办法，即听任生活中各类大小事件对人生的制约。而另一方面，决心同强大的命运争夺控制权的人们，将学习掌握心理学技术。换

言之，他们选择了管理学。

管理者，特别是高级管理者常常与众不同。他们对未来及进步充满信心，也相信自己具有发展及适应的能力。提出挑战是高级管理者的特长。他们计划，决策，交流，一方面是指导者，另一方面也是合作的同事。他们严格控制感情。管理者接受他人的帮助或碰好运气，就象接受天赐一样。但与此同时，管理者必须特别富于改革和创新精神。

管理不是单行道。它不仅仅是发布命令并要求命令被忠实地执行。不应该将同事们看成下属而应看成合作者。聪明的管理者明白，只有激励人们去发展、进步，才能使他们发挥出最大的潜力。

有时，管理者被要求充当心理学家、朋友和顾问。了解人们的动机及如何激励人们，能引导管理走向成功。找出人们行为的原因，以及更重要的，弄清如何影响和激励人们按所希望的方式行动，可以给优秀的管理者带来无可估价的力量。但管理者如果不懂得如何把上述知识转化为日常行为，则只能创造些空洞的许诺。

真正的动机并非总是显而易见的。为什么许多人穿时髦的衣服，或喜欢看上去更年青？一个人一生中希望得到什么呢？多年的实践经验告诉我们要挖挖根源。心理测试通常太容易被人看穿了。对申请做推销工作的人，你是否询问他们喜欢不喜欢和人打交道？希望得到这个工作的申请者能够很容易地猜到正确的答案。我们正在探求真理——使我们能够提出建议和改进方法的真理。

让一位有抱负的高级管理者到心理分析家那里去学习几年，可能使他获得深刻的洞察力。或者有一种神奇的药丸，用水冲服，10分钟之内可使人变为高级管理者（廉价的欺骗）。本书介于这两者之间。在阅读过程中，读者要做一些测试。读完此书后，人们得到的将不是眼花缭乱的、浮浅的舞台效果，而是更实用和持久的收效。

人人都需要制定计划。此书也有个计划。它共分7章。每一章阐述一项重要的管理职能。

- 1.决策
- 2.计划
- 3.创造性
- 4.情感
- 5.激励
- 6.群体努力
- 7.交流

对高级管理者来说，每一项职能都很重要。我们为这些能力设计了所谓的“假设测试”。“假设”即意味着答案并非总是正误两种。你无需隐瞒自己的真实情况。你的回答越真实，测试对你就越有价值。请努力假设自己处身于各种不同的环境之中，并分析自己可能做出的真实反应。

当然，我们不希望你为了显得更光彩一些便去选择更合乎道德规范的答案。假如你对自己诚实，就能使同事们对你诚实。在每一章后面，你将看到许多实用的建议，用以增强高级管理者的能力。

本书中的绝大多数测试题，已多次用于对各级管理者的考查，收效很好。

目 次

前 言

第一章 决策 优秀管理者最重要的工作……………1

你有什么样的管理风格？

“这是最终决定！”——你常常这样说吗？

用理智还是用感情做决策？

轻易许诺代价高

你是拖延者吗？

拖延的治疗

你的工作习惯象个真正的领导者吗？

你考虑后果吗？

第二章 计划或缺少计划 优秀管理者的成功或失败…29

你善于处理问题吗？

你开反向车吗？

你是相信自己的分析，还是随意应付？

不介意自己的官衔——你处于高层还是处于低层？

发展耐性

你凭直觉做计划吗？

计划及如何改进计划

第三章 创造性 优秀管理者革新及提高生产率的关键因素

.....58

你有什么样的创造风格？

如何发展你的创造性

颠倒思维——创造性的促进因素

侧面思维——一个有用的方法

学会询问基本的（甚至是愚蠢的）问题——

通向出色的创造性成果之路

反对墨守成规

优秀管理者的创造性

第四章 情感 控制情感：优秀管理者的战场.....94

你对工作是否真正感到高兴？

你能虚心接受批评吗？

你处理危机的能力如何？

你害怕赌博吗？

你的幽默感如何？

哭丧着脸或微笑——这是什么意思？

你这位管理者象块砂纸还是象块奶酪？

第五章 激励 怎样激励自己和他人.....120

你雄心勃勃或仅仅是妒忌他人？

你是怎样一名优秀的管理者？

问一声“为什么不？”——另一项领导工作

：)

你树立了很好的榜样吗？

改变思想模式

提高激励艺术的方法

第六章 群体努力 优秀管理者的最佳工具……………147

作一名好的管理者意味着作一个好的父母

你的威信有多高？

你被“傻瓜”包围着吗？

你的下属情绪如何？

公司在内部的形象如何？

群体努力——如何改进提高

第七章 交流 优秀管理者最受尊崇的特征……………170

你对下属了解的程度如何——你应如何做？

你善于倾听吗？

你觉得自己在公司里是个陌生人吗？

谁需要鼓励？

你说话意思含糊吗？

结束语……………190

第一章 决 策

优秀管理者最重要的工作

你有什么样的管理风格？

决策和风险密切相关。假如各种方法和潜在结果都一目了然，就无需决策，无需选择了。因为最佳方法（或唯一的方法）已经很清楚了。

就此而言，在公司生活或个人生活中要做出的抉择是很多的。假如目标明确则没有问题，甚至不需要提出任何疑问。假如降低商品价格就可以扩大销售量，那么几乎不需要使用任何管理技能去做测试。随着种种未知事物的出现，决策变得越来越复杂。于是决策风格的优劣就受到了考验。

每当你做决策时，从某种程度上说，是将命运交给上帝。也就是说你激动、紧张、和命运搏斗，努力预测出明天早上的头条新闻是什么。当然高级管理者决策后常被卷入复杂的局势中去，这种情况多不胜数。也许这是因为管理者疲

倦了，或找不到理性的决策方法。

潜意识因素也会影响决策。由于喜欢或不喜欢某人，你也许会稍稍偏爱某种方法。因此了解自己及下属的决策风格是十分重要的。

通过训练和行为的调整，管理风格是可以改变的。但通常最好能找到适合自己的管理风格。你有自己的生活方式，也有自己独特的决策风格。下面的测试可以帮助你估价自己的管理风格。我们努力隐藏任何显而易见的可能答案，并且答案是没有正误之分的。请试做一下，然后我们再加以讨论。

测试

选择一个最能表达自己感情的答案。

1. 你是位常务理事。你们公司的销售量大幅度下降。对下降的分析得出了不同的结论。这里有几种解释，你最可能接受哪一种？

(a) 某一地区应对销售量下降负责。在其它地区销售量是正常的。

(b) 该地区的销售经理没有很好地尽职，应予解雇。

(c) 生产线某部位出了问题，应予改变。

(d) 应通过奖励和提职来提高雇员的士气。

(e) 等等看。这种下降势头也许很快就会自行转变。

2. 事情进展顺利。你在竞争中独占鳌头，同事们都感到高兴。你计划今后怎样做？

(a) 听任自然发展。

(b) 确定成功的原因，进一步改进方法。

(c) 搜集进一步前进的建议。

(d) 提升有功的人员。

3. 市场上一种新型商品爆出冷门，成了你产品的直接竞争对手。竞争产品销售量猛增。对此你将采取什么战略？

(a) 请求消费者忠于我们，强调产品的优点，等待风暴平息下去。

(b) 我和助手们讨论形势，找出事件的原因及对策。

(c) 我不分析竞争对手进入市场的原因，而去开发一种改进型产品。

(d) 我下令做一次了解市场的系统研究（我方失败的原因等）。然后选择行动计划。

4. 某种系列产品价格不得不上涨。这是一次冒险。与期望相反，消费者反对涨价。现在看来，价格必须再降下来以稳定市场。最初的涨价决定你是怎样做出的？

(a) 决策时我动员了整个小组，并征求了意见。

(b) 我自己做的决策。我是经理。

(c) 我警告大家涨价行不通，但附和了小组的决定。

(d) 我强调了自己的反对意见。当我的预言被证实了，我说：“我原来就告诉你们会出这样的事。”

5. 在一次会上，当我不得不做出决策，采取某种步骤来挽救局势时，我

(a) 等所有到会者都发言后，即采取多数人的意见。

(b) 努力打消疑虑。我应用个人影响使每个人都做出

决策。

(c) 请每位到会者在纸条上写下自己的意见，然后即便自己不同意，也采取多数人的意见。

(d) 把重要决策留待以后再做，并要求别人也这样做。一两天后，我们聚会并做出决策。

把你的答案放在一边，让我们先来回顾一下理性管理决策的三种风格。

投机式管理者。在一些情况不明的时刻，以及在今后几年中，将出现大量投机式管理者。由于缺乏估价局势所需的大量资料，投机管理者常常必须投身于部分或全部未知的局势中去。他们认为这种做法是情况不明时期最明智的举动，并称之为“相信发展”或“积极思维”，避而不用其真实名称：投机。

胆小的管理者。在另一个极端上，有些管理者只在几乎不出错误的时刻采取行动。无论是公司合并、增加生产线还是雇用人员，胆小的管理者可能总是首先收集所有的资料。他们害怕做出错误的决策，因此只有排除了所有可能的风险才会采取行动。

“我希望夜夜睡得着，”胆小的决策者说。尽管他们没有勇气跳入事物的激流，却几乎永远不愿承认这点。

骑墙者。只有在充分权衡了积极和消极的后果之后，骑墙者才做出决策。他们在墙的两边各放一只脚。他们认为自己是聪明的。毕竟他们是要对损失负责的。无论情况如何，他们都会使公司有些盈利。从圣经中的摩西到发明家本·富

兰克林，他们可以引用任何人的话，来说明权衡好与坏是最好的选择。

决策风格导致成功的例子很多。但是当管理者的风格和公司其他同事的风格直接冲突时，则会出现困难。存在内部斗争就会产生更多的困难。当事情真的出错时，该责备谁呢？是下属，还是魔鬼？

不论做生意还是搞政治，决策对于管理者来说可能是最重要的工作。现在拿出测试答案，并看看自己的得分。

得分和说明

若选择下列答案，则表明你是个投机式的管理者：

1. (a), (c), (d) 2. (b), (c), (d), 3.
(b), (c) 4. (a), (b), (d) 5. (b)

假如你的答案包括下列各点，那么你就是个胆小的管理者：

1. (a) 2. (a) 3. (a) 4. (a) 5. (d)

下列答案勾画出骑墙者的特征：

1. (b) 2. (a) 3. (d) 4. (c) 5. (a),
(c)

这个成绩是根据各类管理者在以前测试中的成绩，以及他们表达的共同认识而得出的。

管理技巧是由无数管理风格来表现的。现在投机被认为是十分重要的，许多现代公司表现出色应归功于它。一位真正的企业家或者高级管理人员必须显露出一定的进取思想，并且即使要冒风险，也应为投机辩护。

胆小就其定义而言被视为懦弱。为使它听起来好一点，我们称之为谨慎。

假如骑墙时间不太长，骑墙者可能是3种类型中最聪明的一种。在日本汽车工业的竞争，美国汽车工业由于在进入小型汽车市场前观望时间太长，因此受到很大损失。这样参加竞争的代价是十分昂贵的。

假如你的回答混合了上述3种类型，就可以说你的管理风格是3种类型的混合物。如果一种类型的答案占优势，则清楚地表明你的管理倾向。

“这是最终决定！”——你常常这样说吗？

在饭店里人们的行动常常显露出他们的自信程度。例如常常会有人反复地把服务员叫回来，更改自己所订的菜单。在经营管理中，缓做重大决策被认为是精明之举。但是也有许多管理者相信自己的直觉。

在下面的测试中，我们感兴趣的是你如何做题，而不是你选择的答案。你做决策花费多少时间？这些决策问题以后是否还会影响你，或者你是否会很快忘掉它们？

你的选择将为你揭示出自己的决策质量。放开思想，在每道题的几个答案中选择，并观察你是怎样选择的。要想使测试收效，你必须把自己投入到每一道题所设想的环境中去，就好像真的身临其境一样。当然，如果拥有所需资料是很有裨益的，但这常常是不可能的。即使是在日常管理中，恐怕也不能肯定你没有忽略某些重要因素。