

哈佛商学院 **MBA** 管理全集

Library of MBA Management From Harvard Business College



← 管理者卷  
MANAGERS

**T**he Diagnosis of  
Self-upgrading

管理者自我诊断与综合测试

管理者自我完善与综合能力考核

管理者自我提升与综合素质评定

# 自我提升诊断

[美] 威廉·沙门 ● 主编

William A. Sarcman

时代文艺出版社

哈佛商学院 **MBA** 管理全集  
Library of MBA Management From Harvard Business College

管理者卷  
MANAGERS

C93  
S705/7

# 自我提升诊断

[美] 威廉·沙门 ● 主编  
William A. Sarcman

时代文艺出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管理者卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.

2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1740-4

I. 管… II. ①威… III 经济管理-教程 IV. 1247. 7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004521号

(哈佛商学院MBA管理全集管理者卷)

## 自我提升诊断

---

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 178.75千字

印 张: 8.125印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1740-4/I·1647

定 价: 16.00元

## 编委名单

### 主编:

威廉·沙门  
(William A. Sarcman)  
美国哈佛商学院教授

### 副主编:

亚瑟·洛克  
(Arthur Rock)  
美国哈佛商学院出版公司董事

### 编委:

詹姆斯·史坦索  
(James Stancill)  
美国芝加哥大学教授

高湘一  
美国哥伦比亚大学 MBA  
山西大学经济与管理学院副教授

陈国钦  
美国加州西太平洋大学 MBA  
台湾环球国际验证公司副总裁

孙智  
日本东京国际大学 MBA  
经济学博士  
中国科贝律师事务所高级律师

刘虎  
英国 CCAS 中国区区域经理  
国际注册审核员 (IRCA) 导师

王学深  
台湾大学管理学院教授

林涵之  
香港中文大学教授

刘婷  
澳门大学 MBA  
澳门迪安公司大陆首席代表

李东海  
清华大学经济管理学院教授

蒋一林  
中国人民大学 MBA  
YILIN 科技开发股份公司  
项目总监

赵辉  
上海交通大学硕士  
清华同方区域专员

步怀宇  
中山大学生命科学院博士后  
植物基因克隆及转基因研究  
项目总监

刘建生  
山西大学经济与管理学院院长  
教授

## ● 人力资源管理卷

最新管理理念  
理想的组织结构模式  
岗位任职资格与考核标准  
中层主管能力开发与考核  
员工业绩考核与提升  
员工入股分红方案  
薪酬设定与员工激励  
人力资源二次开发

## ● 管理者卷

管理承诺  
创新再造流程  
战略管理方案  
创业必读  
职业生涯设计  
开放授权规程  
项目管理方案  
理性的决策  
危机管理的界定  
自我提升诊断

## ● 市场营销卷

顾客满意学  
产品促销计划  
营销手册  
业务员工作标准  
最新营销理念  
业务主管的资格认证  
品牌创建与形象保护  
业务能力提升表格  
市场调查学  
营销计划书

责任编辑：叶天洪  
封面设计：袁一稚

# 目 录

第一章 管理者自我诊断 .....	(1)
第一节 工作状况自我诊断 .....	(1)
一、管理者行为准则 .....	(1)
二、工作态度诊断 .....	(3)
三、工作行为诊断 .....	(6)
四、工作计划诊断 .....	(8)
五、业务执行诊断 .....	(10)
六、成员合作诊断 .....	(13)
七、职责合作诊断 .....	(15)
八、职责履行诊断 .....	(17)
自我测试：管理者处理公务关系能力测试 .....	(19)
第二节 领导艺术自我诊断 .....	(24)
一、管理者行为准则 .....	(24)
二、领导作风诊断 .....	(26)
三、领导策划诊断 .....	(28)
四、领导目标诊断 .....	(30)
五、领导艺术诊断 .....	(32)
六、领导风格诊断 .....	(35)
七、领导能力诊断（一） .....	(37)
八、领导能力诊断（二） .....	(39)
自我测试：管理者人际交往能力测试 .....	(42)
第三节 沟通艺术自我诊断 .....	(44)

一、管理者行为准则 .....	(44)
二、沟通态度诊断 .....	(46)
三、沟通方法诊断 .....	(48)
四、与上司沟通诊断 .....	(50)
五、与部属沟通诊断 (一) .....	(53)
六、与部属沟通诊断 (二) .....	(55)
七、与部属沟通诊断 (三) .....	(58)
八、与部属沟通诊断 (四) .....	(60)
自我测试：管理者人际沟通能力测试 .....	(63)
第四节 问题解决自我诊断 .....	(65)
一、管理者行为准则 .....	(65)
二、解决态度诊断 .....	(67)
三、解决方法诊断 .....	(70)
四、解决要点诊断 .....	(72)
五、能力评价诊断 .....	(73)
六、综合解决能力诊断 .....	(77)
自我测试：管理者果断性系数测试 .....	(79)
第五节 灵活管理自我诊断 .....	(82)
一、管理者行为准则 .....	(82)
二、活性管理态度诊断 .....	(84)
三、活性管理方法诊断 .....	(86)
四、活性启发管理诊断 .....	(87)
五、活性管理准备诊断 .....	(90)
六、小组化活性管理诊断 .....	(93)
自我测试：管理者管理方式测试 .....	(95)
第六节 安全纪律自我诊断 .....	(99)
一、管理者行为准则 .....	(99)

二、部门气氛诊断	(101)
三、创造气氛诊断	(103)
四、治理整顿诊断	(105)
五、完善规章诊断	(108)
六、工时管理诊断	(110)
七、安全管理诊断(一)	(112)
八、安全管理诊断(二)	(114)
九、安全气氛诊断	(116)
自我测试:管理者自我诊断检查表	(119)
<b>第二章 管理者自我完善</b>	(134)
<b>第一节 心理素质自我完善</b>	(134)
一、自我肯定	(134)
二、坚定者的特征	(135)
三、软弱者的特征	(137)
四、自我训练	(137)
自我测试:管理者心理素质测试	(144)
<b>第二节 目标规划自我完善</b>	(150)
一、规划与目标	(150)
二、一般查核表	(152)
三、特定审核表	(152)
四、挂图或日志	(153)
五、脑力激活法	(155)
自我测试:管理者事业成就测试	(156)
<b>第三节 去除防卫自我完善</b>	(161)
一、防卫心理的产生	(161)
二、防卫机构的功用	(162)
三、自我防卫的缺陷	(163)



四、如何减低防卫·····	(164)
五、消除防卫方法·····	(166)
自我测试：管理者意志力指数测试·····	(169)
第四节 把握情绪自我完善·····	(171)
一、理念与情绪·····	(171)
二、常见的非理性想法·····	(172)
三、理性思考的内涵·····	(174)
四、把握情绪训练·····	(175)
自我测试：管理者控制力测试·····	(181)
第五节 强化交流自我完善·····	(185)
一、语言交流三要素·····	(185)
二、“我”信息的沟通·····	(186)
三、强化交流训练·····	(187)
自我测试：管理者社会共感能力测试·····	(196)
第六节 有效沟通自我完善·····	(203)
一、沟通和有效沟通·····	(203)
二、沟通技巧分类·····	(204)
三、沟通技巧模式·····	(206)
四、有效沟通训练·····	(207)
自我测试：管理者自我个性测试·····	(210)
第三章 管理者自我提升·····	(217)
第一节 自我教育·····	(217)
一、管理者九项原则·····	(218)
二、管理者特征说明·····	(219)
三、管理者五大功能·····	(220)
四、管理者规章制度·····	(221)
五、管理者错误种种·····	(222)

六、管理者必备常识	(223)
七、管理者日常评判	(224)
八、管理者自我认识	(226)
自我测试：管理者内在涵养测试	(229)
第二节 自我超越	(233)
一、自我激励	(233)
二、自我解脱	(235)
三、自我改进	(238)
四、自我完善理念	(240)
自我测试：管理者创造想像力测试	(241)
第三节 自我提升	(244)
一、积极行动	(244)
二、提高干劲	(245)
三、专业意识	(245)
四、自我勉励	(246)
五、敬业精神	(247)
六、品质管理	(248)
自我测试：管理者自我提升训练	(249)

# 第一章 管理者自我诊断

## 第一节 工作状况自我诊断

### 一、管理者行为准则

1. 自觉成为一位众所期待的并且符合自己目标中的管理者

所谓自认为是管理者，并非摆出管理者的架子。应该自觉是位管理者，而且决心成为一位众所期待的管理者。这是身为管理者的欲望与行为的原动力。你会想到，怎样的人才适合做管理者，因此你要在心目中树立一个管理者的形象，并致力使自己成为这样的人。

2. 经常检讨应执行的任务及其内容

一开始，任务与内容都是被决定、固定化的。你不应该局限于某范围之中，而要常常考虑并且重估公司的方针、环境的变化，循序渐进地拓展任务的范围，并且谋求素质的提高。因此要确认，并使任务明确化。

明确化不仅可以使管理者的立场更鲜明，而且可以作为任务执行的准则以及自我启发的目标。

3. 执行任务时要有使命感与信念，消除等待时机的心态

管理者必须要拥有势必完成任务的使命感与一种坚定的信念。使命感、信念是成为好的管理者的先决条件。执行任务时应有着坚定的态度。所谓等待时机的态度是，发生问题才去解决，甚至尽可能地避开它。也就是别人指示了，你才去行动的态度，有了这种态度就无法完成任务。而追求目标的态度，是指执行任务时，能主动追求必要的挑战性目标，并朝着目标行动，遇到问题即加以解决的态度。在执行任务时，应该坚持着这种态度直到工作完成为止。

4. 不要因繁忙的理由使任务徒有虚表，执行任务才算是任务

即使确定了一项出色的任务内容，如果未能执行的话，也只是纸上谈兵。而以忙碌作为借口，容易导致任务执行的失败，所以“忙碌”不应该成为借口。执行任务可以在执行中寻找问题点所在，扩大、充实任务的内容，而管理者也可从中自我成长。

5. 执行时不应有形式上的观念或惰性的心态，应该实实在在地做

任务的执行总是重复以往相同的做法，就很容易流于表面化，或形式上做一做而已。“执行”，最重要的是设定目标，不是短时间的，而是计划性持续地执行以显露成绩，并将它作为明日成果的依据。但是不能只维持现状，而是应该经常性的改善与改革。

6. 任务的完成必须依靠他人的协助

任务执行并非管理者一人的事，必须取得有关人员的协助，因此要争取多方面的协助。这时，不能单方面强求别人援助，应该了解对方的立场，听取对方的意见，然后再表示请求协助。

7. 遇到障碍不担心任务不能完成，而应该解决眼前的障碍

在你抱怨时间不够用之前，应该先思考如何有效地运用现有时间。同样，执行任务也应先想到障碍。如果以一大堆障碍为理由而使任务无法完成，这和一开始就没有执行的愿望是相同的。因此解决障碍也是任务的内容。

8. 重新评估执行的监督行为，致力于自我启发

执行任务时不可欠缺的先期工作是思考如何执行任务，评估执行的结果，丢下任务不管或不研究，是造成执行上空洞化、形式化的原因。一位管理者应该在别人批评你之前就能自我评价一番。

## 二、工作态度诊断

1. 工作态度诊断目的

(1) 自己积极地寻求任务使之明确化，并确实树立积极执行的态度。

(2) 任务执行即使没有人指示其方法，也应该主动地、有计划性地持续完成。

2. 诊断表要点

(1) 寻找可当做学习目标的管理者为对象。并非指随便“借用”别人的目标，或是抄袭参考书籍中的例句来制定目标。为什么强调要寻找一位可视为学习对象的管理者，这得仔细地深思了。在思考的同时，心中会渐渐描绘出目标中的管理者形象，而且也要树立无论如何都要彻底成为这种人的决心。

这时候应该注意不可落入“自以为是”的陷阱。不妨征

求领导的意见，并与同为管理者的人共同商量，再者也可阅读参考书籍等。

为了要成为目标中的管理者，首先要有诱导自己的动机，然后在实现的方法上多下功夫。例如把崇拜的管理者偶像告诉上司，或向同为监督的人表明实现的决心。总之，应该随时随地鞭策自己制定实行的目标与决定执行的方法（诊断1）。

(2) 破除任务内容流于形式化的概念。虽然忙碌，任务执行的过程总是重复着一些相同的工作。为了防止懈怠，任务内容不要只局限在以往的范围思考，或局限在解决实际发生的问题中，而应该在事前找出问题，重新评估执行的方法，并加以修改。

管理者工作态度诊断表

序号	项 目	审查栏（在对应栏内填“○”）		
		是	尚可	否
1	心中有一位期待中的管理者或可作为目标的管理者，并努力和他們一样			
2	积极地探索自己的任务及其内容，并加以明确化，而且对该内容加以说明			
3	重新认识公司的方针、期待，以及公司内外环境的变化			
4	与公司、部属、相关部门的管理者，相关人员等沟通，了解他们的期盼			

续表

序号	项 目	审查栏 (在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
5	执行任务时,即使上司没有指示,自己也能主动地思考与行动			
6	不逃避问题多或责任心强的工作,反而乐于接受并且努力完成好			
7	执行任务时,即使发生困难,也不要中途放弃,一定坚持到底			
8	不会把执行上遇到的障碍作为不能完成任务的理由,而会想出解决的办法			
9	掌握部门的实际情况及部属的行为,并且应用在任务的执行上			
10	建立任务执行的确切目标,并且有计划性与持续性			

(3) 评估执行任务的态度,应以目标为导向。执行任务时,不要只注重学习必要的知识和方法。如果没有积极的态度,其中的知识与方法就会成为不能完成任务的理由、借口。是否能运用所学的东西就在于你持有的态度如何。如果具有坚定的态度,平常就不会等别人催促,你才去做;别人没催促,你就没注意到,或是遗忘了;而且也不必担心执行是否能持续长久。你是本着怎样的工作态度呢?希望你能找出自己行动的方向,本着坚定的态度去做事(诊断5~8)。

### 三、工作行为诊断

#### 1. 工作行为诊断目的

(1) 执行任务时，应取得上司、部属、相关职责部门管理者的协助。

(2) 进行任务执行的自我评价，修改监督行为、方法。

#### 2. 工作行为诊断要点

管理者要与其他人（上司、部属、相关人员）共同执行任务，所以应取得任务执行中各种人员的协助。如果达不到预期目的，或不给予协助时，自己就应该反省是否方法不得要领。平日不妨想一想，对相关职责管理者该以什么态度，什么方法来提高协作关系？对于需要援助的事情是否解释得很清楚？是否取得对方的理解？是否与对方商量？是否要求对方出主意（诊断1）？

(1) 了解并善于运用公司的管理、制度。管理者肩负着实施制度的任务，所以是一项负担。但是不要认为这种负担不必要，应该更进一步地活用它。应该检查是否知道任务执行上相关的管理制度。它们到底是什么？该如何运用？例如，深刻体会必须将资格制度积极地灵活用于部属的活性化培育（诊断4）等方面。

(2) 对任务的执行能自我评价，并善用其结果。自我评价要决定方法之后才进行评价。若没有制定评价方法的话，就不会彻底地完成——大体上好就好，过得去就好，因而导致自我满足的心态。未切实地制定方法自我评估，就不能善用评价的结果，所以应该利用具体的变化在评价的方法上下功夫。此外，无论评价的结果如何，都要分析原因，研讨改



善的方法。特别是有了一些成果时，也不要忘了分析所以会有成果的原因。

**管理者工作行为诊断表**

序号	项 目	审查栏（在对应栏内填“○”）		
		是	尚可	否
1	在执行任务时，为了取得上司、相关职责的管理者，或相关人员等的协作或帮助，平常就已加深彼此的理解，交换信息			
2	执行需要部属协助的任务时，能听取部属的意见			
3	收集整理任务执行中所需的必要情报、资料，并加以活用			
4	了解任务执行时，相关的公司管理、制度，并善于运用			
5	对任务的执行能自我评价、重新评估行为或方法，并加以修正			
6	请求上司针对任务执行情况给予评价、建议与指导			
7	考虑任务执行中必要的的能力，努力于它的提升与技法学习的自我启发，并谋求提升成为一位领导人应有的素质			
8	掌握所花费的时间，对于该积极解决的事会多下功夫			
9	言行一致，而且会率先行动			
10	针对任务的内容与其执行，会与其他管理者交换信息、资料，进行协商或举办研讨会			