



THE SUNDAY TIMES

《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

Be Positive

勇往直前

经营中的积极进取

[英] 菲尔·克莱门茨著

陈利贤译

上海远东出版社

0
2c

本书附赠十张世界留声机唱片

738

《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

勇往直前

经营中的积极进取

[英] 菲尔·克莱门茨著

陈利贤译

上海遠東出版社

前 言

Preface

■ 把既不满又不空的一杯水拿给几个人看时，你可以肯定他们有的说半杯满，有的会说半杯空。

■ 出席某个商务会议，当有人提出一个新颖的革新想法时，你可以肯定有人会大谈特谈其好处，而另一些人则会竭力反对，阻挠其实现。

■ 向提供服务的人问他们是怎样看待顾客的，你可以肯定某些人只会说些坏的、愤世嫉俗的事，似乎对他们而言每件事都太麻烦。

在那些将杯看成是半满的人、那些更愿意看到挑战而不是困难的人，与确实希望向同事与顾客提供一流服务的人之间，有条贯通的

连线,那就是积极的态度。

本书论述与管理技能相关联的积极态度。请想一想要成为一位称职的经理,你所必备的一切技能。沟通、时间安排、积极性、规划、授权、领导、决策、谈判……还有许许多多名目。要使其中任何一项管理技能卓有成效,都需要以积极进取的态度为其坚实的基础。

积极进取的态度乃是成功管理的一项基本要求,这有很现实的意义。首先谋职也要有积极进取的态度。选用人才的技巧越来越富有成效:那些对自身、对自己的技能、目标以及对要从事工作的机构和类型缺乏进取心的人,就会被淘汰掉。只要从星期天报纸上随机摘录几段管理人员的招聘广告,便足以表明潜在的业主想找的是具有下述特征的人员:

1. 有积极性;
2. 介绍得体;
3. 出色的沟通技巧;
4. 上佳的人际关系技能;
5. 干劲十足,决心坚定;
6. 能从战略高度作有效思考;
7. 能倡导并驾驭变革;
8. 证明有领导能力;
9. 谈判高手;
10. 能激励人心的团队建设者;
11. 与真正的紧迫感而俱来的能动性;
12. 为人刚毅;

13. 能鼓舞人心的管理者；
14. 能触类旁通作横向思维；
15. 具有创造性作风；
16. 具有创造“三赢”交易的能力。

有关项目还远不止这些！你是否认识自己呢？请在你的管理工作中找出须要有积极的态度与取向的特征。当然所有这些特征全都是需要的。但直截了当地说，若没有积极的取向，你简直就没什么希望显示出这些特征；而它们与品质管理是紧密相关的。

短期或定期合约日益成为管理舞台上的特色，而终生制的观念正在逐渐衰退。难道你真能在你从事的一切事业中都不思进取吗？且不说别的，你已不再有时间去消极否定了，即使假定你尚有余力。你是否置身于职责界定与管理水平日见平庸的机构之中呢？在所有的公私部门中，经理们，有抱负的经理们甚或督察人员，突然发现自己有更多的管理责任要承担，有更多的工作要做，有更多的决定有待作出。这是否也是你的体验呢？倘若如此，那你需要以一种积极的态度去应对。

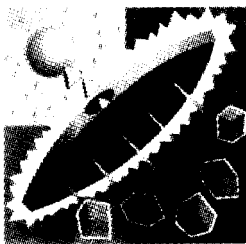
“可我生来恰恰不是个积极进取的人，”我听到你在嚷嚷。别担心。你能学会变得更有进取心，犹如你肯定能学会更有效地沟通，更有效地支配时间或采取种种决策一样。现在让我们来看看积极进取的真正含义到底是什么，怎样才能培养进取心，在各种不同的境遇中又怎样去体现它。贯穿本书的特点是：你能找到许多简明扼要的练习、核对表和各种活

动项目；它们帮助你加强学习、深入思考并有助于评估进展的情况。对此也应有积极进取的态度！倘若如此你定会受益匪浅。

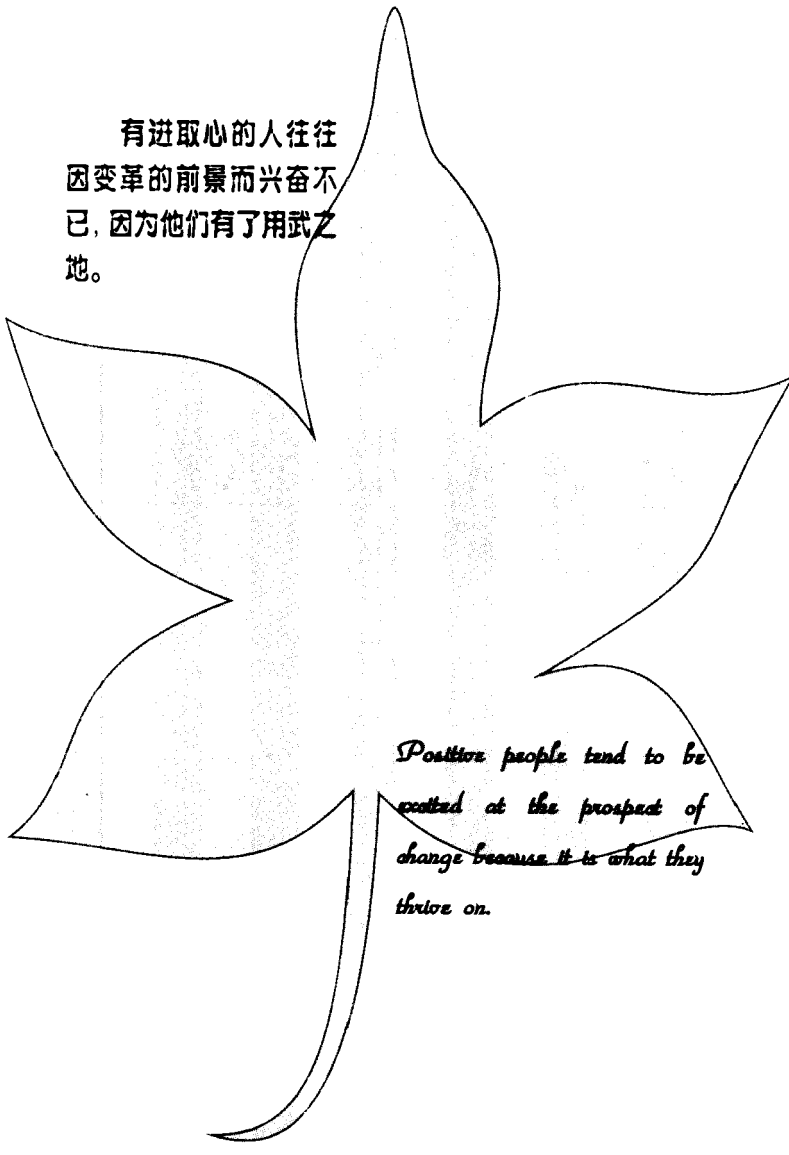


进取心是与生俱来,还是逐步养成的? **1**

positive by nature or nurture?



有进取心的人往往
因变革的前景而兴奋不
已，因为他们有了用武之
地。



*Positive people tend to be
excited at the prospect of
change because it is what they
thrive on.*

在你读完本章之后，你大概会对下述各项产生一个完整的概念：

- 积极态度的构成要素是什么？
- 进取心是天生造就，还是后天学得？
- 态度究竟是什么？它因何而生，又与进取心有何关系？
- 你的进取心如何？你是否需要为更有进取心而考虑作某些改变？

积极态度的构成要素是什么？

本书通篇都是讲积极态度的，所以我们一开始就弄清楚这些词的内涵，看来是一个正确的途径。有时为要了解某事物是什么不妨从它不是什么入手。这样我们不说有积极态度的人总是热情奔放、笑脸常开或者边溜达边开怀大笑；我们也不说积极进取的人从不看到事物的消极面。实际上，随着你通读本书，你会发现真正有进取心的人不仅认识到消极面，而且还有为处理消极影响所必需的技能。

所以让我们回到积极进取是什么这个话题上来吧。有某些可用以描述积极进取的关键词语：

- 非裁判式；
- 控制自我与局面；
- 创造性思维与策划；
- 能应付并驾驭变化；
- 乐观；
- 能就上述所有特点作有效沟通。

为开宗明义起见，我们对上述各项作一简要的探讨。与此同时，请思索一下它们在何种程度上适用于你。本章后面部分将让你有机会从结构层面上了解一下你有多少进取心。

非裁判式

积极进取的人对他人与局势往往表现出非裁判式的态度。他们易于看到他人的好处而不是坏处，努力在糟糕的情况下取得最好的结果。就经营管理而言，这种态度被认为是无价之宝。撇开其他因素不谈，在作出有效评估时，尤其是对某人似乎不可能说出什么优点时，这种态度是很有帮助的。积极进取的人很少对他人说三道四，而是以较多的时间探讨怎样去解决问题，把事情办成。

控制自我与局面

持积极态度的人对他们自己及其能力大多显得自信。这不是说他们是“控制狂”，是那种非得发号施令、对他们接触到的每件事情都要管的人。否，有

进取心的人能将控制权明确地交付给他人，这是因为他们对自己的权力并不操心。因此有进取心的经理一般能有效地授权与人。

创造性思维与策划

你很可能乐于知道，有创造性并不就意味着你善于作画或能坐下来谱曲！就管理技能而言，有创造性是指有创造性思维的能力，因而这也意味着具有对发生的问题与挑战产生新思想、新的解决方法和新的战略的能力。可以依靠有进取心的人指明前进的道路；他们大多方向明确。

能应付并驾驭变革

驾驭变革的情势是许多作者就管理理论动笔写作的一个主题。有进取心的人往往因变革的前景而兴奋不已，因为他们有了用武之地。这是探索新的领域、取得新的经验并克服可能的障碍的机遇。有进取心的人能够应变的原因是，他们对自己本身和自己的适应与处理能力充满信心，相信自己能对不同的情势运筹自如，对他们来说变革不是一种威胁。

乐观

多数人将积极进取的态度视作为乐观的态度。虽然这话不错，但随着阅读的深入我们自会明白积极进取的态度远不止于此。乐观就是心情开朗，“看到光明的一面”，一般地说是抱着明天会更

好的希望。当然，抱积极态度的人在不同程度上都有这些特点，但还有些人是不恰当地估计了现实情况而陷入盲目乐观。这与进取心是格格不入的。富有进取精神的人牢牢地立足于现实，实事求是，不存有大概应该怎样的模糊观念。有进取心的经理体现出来的乐观主义是以现实为基础的。引用前首相哈罗德·威尔逊的话说：“我是个乐观主义者，但我是带着雨衣的乐观主义者。”

能就上述所有特点作有效沟通

这是有效的积极态度的最后一个构成要素。甚至仅凭我们沟通的方式，就可让人了解我们的态度。举个极端的例子，若人们从不做什么事情，从不说话，从不以非口头方式沟通，那么就不可能知道他们的态度是什么。在实际生活中，我们的一言一行都是在交流。有效的沟通是积极进取态度的至关重要的一部分。我们也许有世界上从未有过的最好的、最有前瞻性的经营管理计划，但是倘若我们无法沟通……算了，不往下说了。只要我们以积极进取的态度进行思考，紧接着的就必然是沟通。

进取心是天生造就，还是后天学得？

自从“智能”这个概念问世以来，对于一个孩子生来就有智能，即这是孩子的天性，还是可以通过

合适的培养加以开发的这个问题，一直争论不休。这场争论成为世人共知的“天性——培养”论战。这不仅涉及到智能的问题；人类经验的其他方面也都汇集到这把大伞底下来了。罪犯是天生的吗？真的有天生的领袖吗？若你生来胆怯，这是否意味着你的余生一直都要这样？这些问题的答案并不完全明确，而你若想充分探究这些问题，就需要转而学习教育心理学与个性心理学的理论。前面已经提到过，我们作出四个贯串全书、作为命题中心思想的假定：

- 你不是生来就是积极进取的人；
- 你能选择做一个积极进取的人；
- 你能学会做一个积极进取的人；
- 你可身体力行，做一个积极进取的人，或者相反，由你自行选择。

这些假定之所以对本书其余部分颇为重要，是因为倘若你不接受积极进取是某种可以选择的东西，那么改变的希望就很渺茫了。用查尔斯·狄更斯在《圣诞颂歌》中的话来说：“若你不相信马利真的死了，那么故事就不可能精彩了。”

若你仍需要说服，那么尝试做下面的练习吧。

你的思维方式、爱好与政治见解实质上是你终身学习与修养的结果。除了你的幽默感、你的干劲与热情（也许两者兼而有之）外，若你的其他品性不被纳入位于表格中的右栏内那就令人诧异了。

你也许会认为所有这些似乎有点极端，但如果你相信依照具体情况你生来就是有进取心的，或者就是没有进取心的，那么就只好接受这样的事实：若你或你所管理的人员不思进取，那么对此也就无能为力了。但实际情况并非如此。毫无疑问，遗传确乎是起作用的。我们几乎都能奔跑，但极少数的人曾是世界冠军；多数人能动笔，但很少有人写出宏篇巨著；我们几乎都会哼哼小曲，但我们决不是帕瓦罗蒂或特卡那瓦。但是，采用同样的例子可以说明，我们通过实践与训练都能跑得更快，写出更动人的故事，或唱得更动听。这是由于采取了积极进取态度的缘故。你能够日臻完善。作为起点，需要对变化的可能性采取积极进取态度！

请想一想你生活中下述各个方面。在最适合你的方框内逐项打钩，即：

1. 你确信你生来如此；
2. 由于你受到的教育或受到的影响，你才像现在这样；
3. 你认为这是两者的结合。

	1	2	3
	天生的	选择的	结合的
你的投票方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3
	天生的	选择的	结合的
你对金钱的态度			
你对种族的态度			
你对环境因素的想法			
你的幽默感			
你的音乐欣赏口味			
你的干劲与精力			
你现在阅读的报纸			

态度究竟是什么？

各式各样的态度有一点是共同的，即态度是对某事物而言的，表示我们大体上的倾向（见图1.1）。

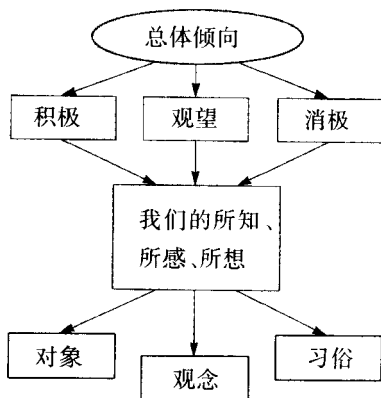


图 1.1 态度

众所周知，对“态度”这样一个概念下定义是极其困难的，多年来心理学家们曾作过许多尝试。我们随后在考察个性问题时，将遇到另一个棘手的例子。说了这一通话后，多数人会同意对态度的定义应包括某些关键性的特征。这些特征表明态度乃是：

- 有意识地持有的信念或意见；
- 积极的或消极的；
- 充满情感的或至少有某种情感成分；
- 对于行动的兴奋或倾向性。

我们几乎对生活中的每样事物都有态度，就如你在图 1.1 中所看到的那样，它包括对象（其中包括人）、观念和习俗。本书的要旨在于，在这些态度涉及到经营管理技能的领域，它们必需是积极进取的。

考虑一下下面的说法：

积极进取的态度大概是一个经理可能拥有的最大的天赋。

同意 不同意

若你同意上述说法，很可能随着阅读的深入并做相关的练习你会不住地点头同意。如不同意，那

么可以推断你认为一个经理可能拥有更大的天赋。倘若情况果真如此,请你无论如何读下去,并放开思路(这本身就是一种积极进取态度的表征),读完本书时回头看本页,然后再向自己提出这个问题。

管理人员的积极进取态度是提高任何或所有管理技能的一种品质,但它不可能存在于真空之中。有鉴于此,有许多例子说明积极进取的态度如何与这些技能联系起来。在下面的一些练习中,请你简单地评估一下自己的积极进取态度。

回想一下本章开头介绍的每一个关键词语。在每一种情况下,想想你的管理经历中某个时候,你处在与那种特点相关的两种可能的极端之中的哪一端,由此来衡量你自己的状况。

例子:设想一下你身为经理是最裁判式的与最少裁判式的情况。设最裁判式打1分,最少裁判式打10分。对以后每个特征同样如此打分。然后根据你在此时此刻如何看待自己给自己打分。你是处于这个或那个极端还是处于两个极端之间呢?

裁判式										非裁判式	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
不能控制自我与局面							控制自我与局面				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
没有创造性思维与策划							创造性思维与策划				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
不能应付并驾驭变革							能应付并驾驭变革				