

企業經理的自我啓發

MANAGEMENT SELF-DEVELOPMENT

Tom Boydell 著 洪榮昭博士 譯



企業經理的自我啓發

MANAGEMENT SELF-DEVELOPMENT

Tom Boydell 著 洪榮昭博士 譯

幼獅文化事業公司印行



企業經理的自我啓發

MANAGEMENT SELF-DEVELOPMENT

行政院新聞局核准登記證局版臺業字第〇一四三號

著 者：Tom Boydell
譯 者：洪 榮 昭
校 對：謝 美 玉 · 王 琬 玲
發行人：胡 軌
出版者：幼獅文化事業股份有限公司
臺北市重慶南路一段 66-1 號 3 樓
臺 北 市 漢 中 街 51 號
電 話 (02) 311-2832 ~ 9
郵 政 劃 撥 002737-3 號
排 版：健弘電腦排版股份有限公司
臺北市東園街 66 巷 118 號 5 樓
基本定價：三 元 五 角 六 分
中 華 民 國 七 十 六 年 二 月 出 版

片權所有·翻印必究

56029

譯 序

日本社會目前流行進入全腦的時代，其真正的意義即是在資訊社會中，人對物、對人等的互動愈是頻繁，則人在工作中、日常生活中愈感時間緊促，尤其是企業經理人員要日理萬機，常覺得若是有三頭六臂就萬事 O.K.。然而事與願違，很難有條不紊地應付工作中的千頭萬緒。通常這不是個人能力不足，而是未將能力充分開發出來。而開發自己的能力，有許多人都只能說不能練，主要的原因就是要練沒有練的方法。

基本上，練的方法有外在方式，也有內在方式。外在方式就是參與各種能力開發的訓練或講習，而內在方式則是自己在日常生活舉手投足間想辦法使其更具意義。外在方式已有一些企管顧問公司提供了一些活動，可資增強；而內在方式在目前就較少有脈絡可尋。本書即在提供企業經理人員如何做自我啓發以增進工作效率的方法，換句話說，提供練就自我能力發展的要訣。

HWT329/2

(2) 企業經理的自我啓發

本書分成十章。第一章是對自我啓發的認識。第二章是談人生計畫與自我啓發之關係。第三章著重於自我啓發之方法與資源之選擇，提供自我啓發入門之訣竅。第四章介紹各種自我啓發之方法，以提供讀者按實際需要與狀況來進行自我啓發。第五章是討論改進思考的方法，以增強在自我啓發過程中的動力。第六章是介紹外塑性的自我啓發、機會運用。第七章是強調健康為事業之基礎的調養功夫。第八章簡介在團體中的自我啓發活動與方式。第九章引申組織內管理自我啓發之重要性及方法。第十章是爲了公司組織的成長，談組織如何增強員工之自我啓發的辦法。就內容而言，本書爲企業經營人員不可不備，以便隨時隨地做自我啓發時之參考。

本書原著自 1985 年 1 月初版以來，截至今年 6 月已經再版 4 次，可見本書之普受重視。當然，本書暢銷的理由，不僅是它由國際勞工聯盟組織負責出版行銷（國際勞工聯盟組織設在瑞士日內瓦，基本上它是屬於聯合國組織），而是作者湯姆·鮑岱爾（Tom Boydell）所用的寫作技巧，使得本書具有可讀性及啓發性，因而廣受企業經理人之喜

愛。相信讀者在讀過本譯著後，也必定可以有「深獲我心」之感受，進而增進工作效率，提高工作業績。

洪榮昭

謹識

師範大學工業教育學系

中華民國七十五年九月

譯者簡介：

洪榮昭博士，民國四十年生，師大工業教育系畢業，美國伊利諾大學人力資源發展博士。現任師大工教系副教授。

前言

在任何時間裏，全世界約有上百萬的經理人參加一些訓練或啓發的課程。不論是雇用這些經理人的組織，或是安排這些經理人上課與討論的機構，爲了增加這些課程的效用，無不致力於尋找更有效的訓練方法。他們所努力的，不單是講解如何管理，更努力於做得更完善，更美好。個案研究的訓練方法已將日常生活的經驗帶到課堂上。而電腦也已經可以對商業活動中的決策提供立即的回饋。各種不同組織的啓發方法已顯示，處理整個團體要較單獨個人爲佳，而且個人可以由參與解決組織問題的活動中學到更多的經驗。

然而，目前有許多管理上啓發的方法與步驟大都不能達到預期的效果，因爲它們有一共通的缺點，就是視經理人爲啓發過程中的目標，而非主體。許多組織忽略成人學習的經驗與理論，將經理人置於某種程度的啓發訓練活動中，而沒有創造一些情況，讓經理人去做自我的啓發。因此，經理人自我啓發的責任常由訓練經理人的訓練指導者來負擔。大部分個案的結果令人失望。經理人可能只是上上課，卻未實際將之運用到工作上，導致許多才能與潛力被埋沒，也使訓練成本的增加遠大於所得的正面效用。

此外，還有許多其他問題。因爲訓練成本不斷地上

2 企業經理的自我啓發

升，只有一些較大而財力雄厚的公司組織有能力提供訓練，而一些小公司內工作的經理人則無法獲得訓練的機會。

因此，本書之編寫有三個主要原因。第一、加強經理人自我啓發的責任感。第二、協助那些渴望獲得自我啓發的技巧與方法的人。第三、提供各組織或機構一些指南，讓其鼓勵並協助管理人員自我啓發。

對象

本書是爲下列幾種人所設計的。

經理人及其他對自我啓發有興趣的人，將可在本書中找到許多確實可運用於個人自我啓發的指南、練習及活動。這些練習是設計來幫助個人，以衡量自己所需要的啓發，協調組織與個人間的啓發，以發展出個人不同的能力、技巧及特質，而成爲一個有效率的經理人。例如，下列爲一些有經驗的經理人所摘錄的一些有關自我啓發訓練的益處：

- 學習新的技巧；
- 改善工作的表現；
- 發揮自己最大的能力；
- 事業蒸蒸日上；
- 自我滿足；
- 更多的認識。

本書還提供了相當多使自我啓發在組織中建立的指南。因此，如果你對公司內的管理及啓發經理人員特別感興趣，或有責任的話，將可從本書中找到許多方法，

幫助你設計一個訓練計畫。

在此，列出管理上的自我啓發對公司組織的一些效用：

- 增加工作效率；
- 有效的管理轉承計畫；
- 職員流動率減低；
- 能吸收與留住能力強的經理人；
- 能對不斷改變的環境做迅速的反應並把握新的機會。

如果你在一個管理訓練機構（例如訓練中心、職業學校等）工作，在本書中有個章節，專門針對如何開始及如何促進經理人的自我啓發。表面上，你可能發現一個矛盾現象：如果經理人透過自我啓發計畫來發展自我，那不是減少了一些機構所辦訓練課程的需要？因此，所提供的服務不亦減少了嗎？爲避免這類誤解，本書亦解說了如何使自我啓發與各類訓練機構的課程相互結合，以提昇管理啓發的最大效率。

當然，管理機構內的職員應該熟悉本書中所提到的廣範自我啓發方法，以及公司組織在協助職員自我啓發時可能遭遇的問題。此外，如果你是一位管理學教師、訓練人員或諮詢輔導人員，你可能對本身先行嘗試一些新的自我啓發方法有所興趣。

因此，一個決定促進自我啓發訓練的機構可能期望下列事項：

- 提昇組織在國內與國際間的聲譽；
- 參考或加入國內與國際上重要的人力資源訓練

4 企業經理的自我啓發

- 計畫；
- 吸收並留住能力強的職員；
- 吸收素質高、有衝勁的人；
- 吸引並取得強有力的財力支援，以支持其活動；
- 成爲一個「優秀的中心」，以新穎的學習及訓練方法受到廣泛尊重。

如何使用本書

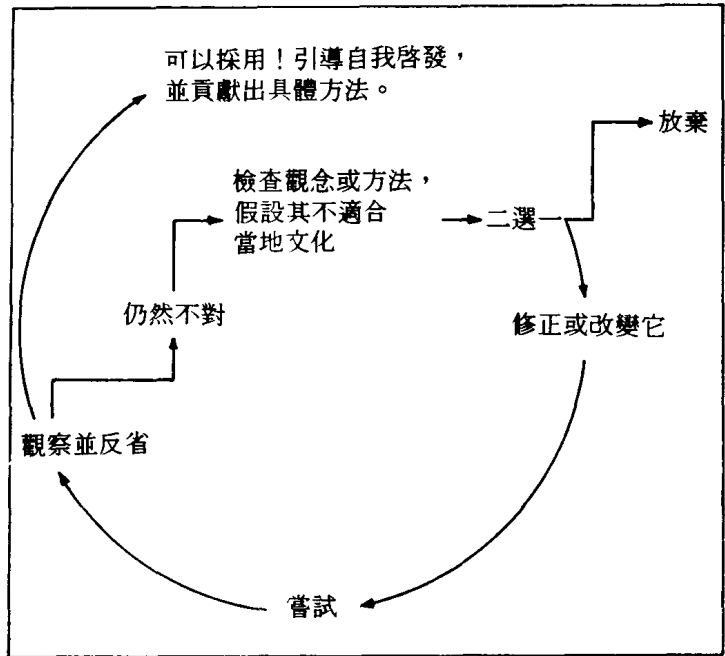
在此，有兩點要告訴所有將閱讀本書的讀者。

首先，如果你對自我啓發有興趣，由閱讀有關自我啓發的部分，就可以找到許多有趣及有用的方法。但是，如果你真想致力於自我啓發，或者想對某種方法有更深一層的認識，而打算將之介紹給其他人使用，則必須經驗之，練習之。因此，如果你是認真的，就試著去做書中的練習吧！

其次，你將可能發現，不僅在工作環境中，就是在國家文化中，都有一些自我啓發的暗示。例如，現行的價值系統可能會激發個人的進取精神、活力、實驗新方法及企業家的精神。或者是，一種自我啓發方法可能被某種文化視為怪異，而不被接納。

因此，你必須決定，何者可能實施，值得去嘗試。畢竟，那是你的自我啓發。但是，你必須以開放的心胸，積極的來研讀本書。當你斟酌這些意見及方法時，試著以客觀的態度，並問自己下列問題：

- 這方法運用於此地行得通嗎？



圖一 新觀念與當地文化衝突時可能的反應

——有何文化因素可幫助？

——有何文化因素會阻撓？

——我確定嗎？

假使經過再三思考後，發現確實有些衝突存在於文化因素與某一項目間，這時，有幾種不同做法（見圖一）。

當然，你可以放棄這個想法或方法。在某一方面來說甚為合理——但是這樣是無法有任何啟發的。

另一個較具創造力的反應是真正地仔細思考，發掘爭論的關鍵，然後，再修正最初的想法或技巧，使其在你所處的文化範疇內被接受。雖然這個做法有些困難，

但是，這對自己或對其他學習者才有真正的啓發性。

第三爲冒險嘗試新的想法，即使你相信這個想法或做法會有相當大的文化困難。假若你認真地去做——預先考慮所有可能的問題——那麼，所冒的險就值得。因爲，驚奇的事情就會出現，而且，你也可藉此學習與發展。

必須強調的是，本書並不建議作廣泛而不適合自己的實驗。因此，實驗前不須慎重地考慮。若在試驗時很認真地注意所發生的事，對你將會有莫大的幫助。本書中介紹的一些觀察、反省及分析經驗的方法將對讀者特別有用。

我們希望最後兩個方法將會引導讀者真正的啓發。藉著逐步地嘗試新觀念，依情況修正，然後再次嘗試等，讀者將會毫無疑問地加強自己的啓發。你也將會以發展一套適合本地管理的自我啓發的原則及訓練方法（最後可能變爲本地文化的一部分）來協助同僚。

最後一點相當重要，任何一種文化是在持續的過程中緩慢而確定的發展，這個過程可由小心謹慎地嘗試新觀念而促進——放棄一些，修正及改變一些，組合一些。這是一項困難但值得做的事。

感謝

本書是以一分名爲「管理啓發機構之合作」（Co-operation among management development institutions）之國際性計畫之架構來編寫的，由國際勞工聯盟（ILO, International Labour Office）實施，聯

合國發展計畫所贊助。這分計畫的主要目標之一是將啓發經理人的實用經驗及新方法中的資料提供給各界管理機構使用。

本書的作者湯姆·鮑岱爾（Tom Boydell），不僅是英國，更是開發中國家的自我啓發先驅之一。本書編寫過程中受到各界各種方式的協助，其中，作者的老師麥爾康·賴瑞（Malcolm Leary）以及作者之妻葛蘿拉（Gloria），都爲本書提供了許多的觀念與看法。

ILO 管理啓發部
日內瓦,1984 年8月

自我啓發： 是什麼與爲什麼

1

1.1 爲何應當閱讀本書

或許，讀者看過一些書籍、課程或類似產品的廣告，或多或少保證能使你成功、成名或富有。

在此，我們不做如此聲明。因爲，沒有一本書可以保證能帶給人不勞而獲的自我啓發。本書所提供的，是告訴你一些被全世界經理人廣泛使用的方法與步驟。

也許，讀者應自問：「爲何我對自我啓發感到興趣？」，可能的回答有：

- 想得到升遷；
- 使目前的工作做得更有效率；

自我啓發是件艱難的工作，而且 那是你自己的責任！

——在工作上或人生旅途中得到更多的滿足。

再次聲明，若認為看完本書可以獲得上列三項保證是不可能的。然而，毫無疑問的，本書可用來啓發你的特質，幫助你達成這些目標。

本書將在下面更詳細地介紹這幾點。在此之前，必須一提的是，有些方法與步驟可能有些奇特。然而，自我啓發最重要的是需要一個開放的心胸。這些方法，包括這些「奇特」的方法，正被許多國家的經理人使用著。因此，如果讀者想要自我啓發更有系統，就用心地讀它，並且著手從事各項活動。

1.2 什麼是自我啓發

要給「自我啓發」下個簡明的定義是很困難的。或許，用一個較實用的方法可以解釋「自我啓發」的一些特質。

特質之一是，自我啓發涉及個人的自我思考。在此，本書要求讀者自己想想，用你自己的經驗實現自己的想法。

為了協助讀者，本書將提供這個思考過程的架構。這反應出自我啓發的另一項原則，也就是藉著與他人作問題及思考架構的溝通，可使自己更容易地完成工作。因此，通常你需要他人的協助來作自我啓發。

首先，拿出紙與筆，寫下六件或七件你的人生中重要的啓發性事件。也就是說，一些過往事件，或一些你認為使你在某些方面有所啓