



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

《泰晤士报》十位杰出经理人经验

C 80

《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

上海远东出版社

F 270

© Phil Clements 1995, 2000

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form or by any means, without permission in writing from the publishers.

本书由英国 Kogan Page Limited 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

勇往直前 经营中的积极进取

著 者/[英]菲尔·克莱门茨

译 者/陈利贤

责任编辑/殷卫星

装帧设计/王月琴

版式设计/李如琬

责任出版/晏恒全

责任校对/吴明泉

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

排 版/上海希望电脑排印中心

印 刷/上海出版印刷有限公司

装 订/上海虎林装订厂

版 次/2000 年 12 月第 1 版

印 次/2000 年 12 月第 1 次印刷

开 本/850×1048 1/32

字 数/97 千字

印 张/5.125

印 数/1-6000

图字:09-2000-404 号

ISBN 7-80661-114-2

F·30 定价:11.00 元

图书在版编目 (C I P) 数据

勇往直前：经营中的积极进取 / (英) 克莱门茨 (Clements P.) 著；陈利贤译. —上海：上海远东出版社，2000
(《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书)

书名原文：Be Positive

ISBN 7-80661-114-2

I . 勇... II . ①克...②陈... III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 74283 号

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。



目 录

CONTENTS

前言	1
----	---

1 进取心是与生俱来,还是逐步养成的?	1
◆ 积极态度的构成要素是什么?	3
◆ 进取心是天生造就,还是后天学得?	6
◆ 态度究竟是什么?	9
◆ 积极的管理取向	12
◆ 小结	13

2 积极进取的科学	15
◆ 何种个性适宜于培养积极进取心?	17
◆ 乐观主义	20

◆ 工作情境中的积极进取态度	21
◆ 从错误中吸取教训呢，还是进行正面的学习？	29
◆ 对职工的学习与发展持积极进取的态度	31
◆ 案例研究 2.1	34
◆ 小结	37

3 积极进取的艺术	39
◆ 成功与失败	42
◆ 培养能接受正面反馈的艺术	45
◆ 提供正面反馈	47
◆ 用积极进取的定位意向提供反馈的核对清单	51
◆ 待人诚恳	53
◆ 培养积极进取的自我形象	56
◆ 积极进取与不消极不是一回事	59
◆ 小结	60

4 积极进取地对待业绩	61
◆ 认清业绩管理需要有积极进取态度的原因	64
◆ 业绩未能达标时探索积极进取的途径	66
◆ 案例研究 4.1	67

◆ 案例研究 4.1 反馈要点	69
◆ 积极处置失落感	72
◆ 案例研究 4.2	74
◆ 案例研究 4.2 反馈要点	75
◆ 积极进取的业绩构成	76
◆ 小结	81

5 各种背景下的积极进取态度 83

◆ 案例研究 5.1	85
◆ 案例研究 5.2	87
◆ 案例研究 5.3	89
◆ 案例研究 5.4	91
◆ 案例研究 5.5	93
◆ 反馈要点	95
◆ 小结	103

6 积极进取态度的益处 105

◆ 对你自己的益处	109
◆ 对受你管辖的员工的益处	112
◆ 对管理你的人的益处	114
◆ 对客户、顾客与评论人的益处	115
◆ 小结	118

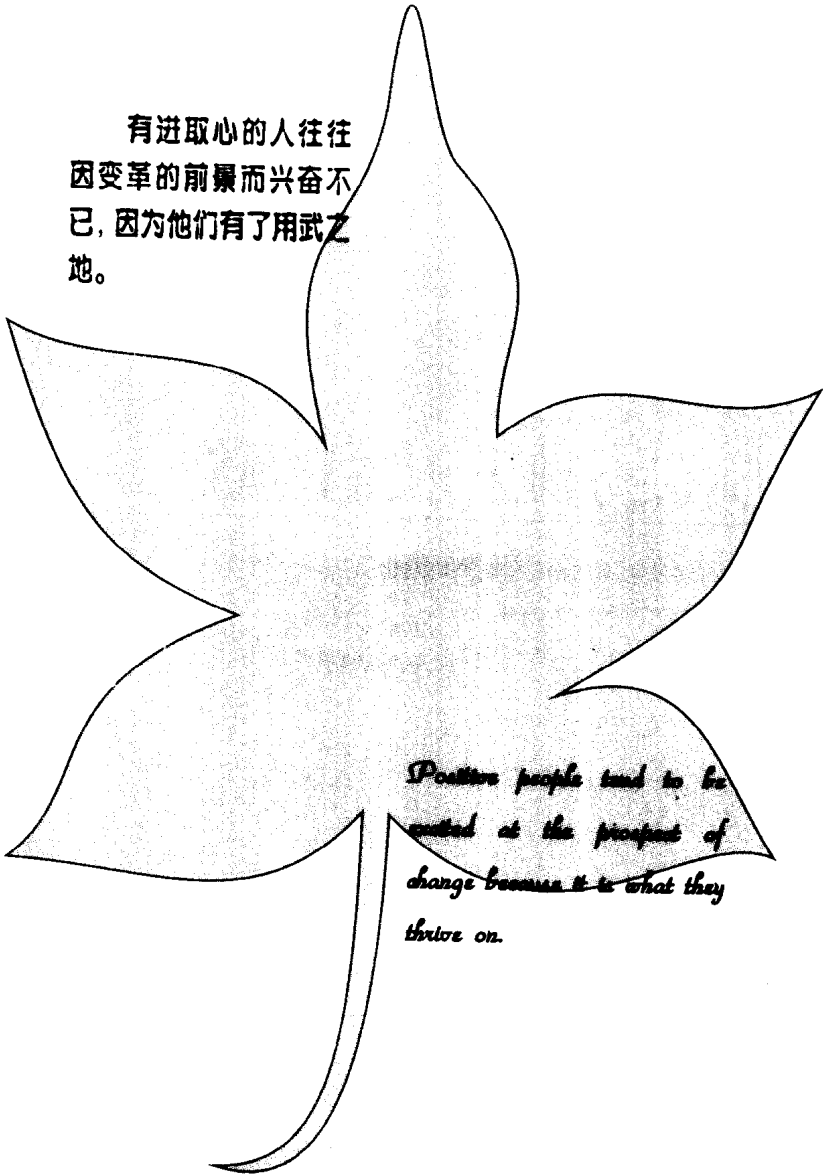
7	积极进取态度的五大黄金规则	121
◆	职业意识	124
◆	有远见	127
◆	健康	130
◆	公正	135
◆	注重团队	140
◆	小结	143

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 and 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