

如何开发 自身的管理才能

管理者、组织和公共机构必读



日内瓦
国际
劳工
组织

[英] 汤姆·博伊德尔 著



商 务 印 书 馆

如何开发自身的管理才能 ——管理者、组织和公共机构必读

〔英〕汤姆·博伊德尔 著

高湘泽 冯玲 冯英 译

高湘泽 校

商 务 印 书 馆

1998 年·北京

图书在版编目(CIP)数据

如何开发自身的管理才能:管理者、组织和公共机构必读/(英)博伊德尔著;高湘泽等译.—北京:商务印书馆,1998

ISBN 7-100-02619-9

I. 如… II. ①博… ②高… III. 管理人员—能力—开发 IV. C931.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 03576 号

RÚHÉ KĀIFĀ ZÌSHĒN DE GUǎNLǐ CÁINÉNG

如何开发自身的管理才能

——管理者、组织和公共机构必读

[英] 汤姆·博伊德尔 著

高湘泽 冯玲 冯英 译

高湘泽 校

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

新华书店总店北京发行所发行

民族印刷厂印刷

ISBN 7-100-02619-9/F·336

1998年12月第1版

开本 850×1168 1/32

1998年12月北京第1次印刷

字数 198千

印数 5 000册

印张 9 1/2 插页 1

定价: 16.10 元

Tom Boydell
MANAGEMENT SELF-DEVELOPMENT
A Guide For Managers, Organisations
And Institutions

© International Labour Office, Geneva

First published 1985

Fourth impression 1990

本书根据国际劳工局 1990 年第 4 次印刷本译出

原著由日内瓦国际劳工局出版

经许可翻译出版

版权©1985 国际劳工组织

国际劳工组织出版物中使用的各种称呼,以及其中有关任何一个国家的法定地位、领土范围或政府当局的材料,均遵循联合国惯例,不代表国际劳工组织在各该事情上的观点;书中的见解,皆由作者自负文责,与本组织无涉;书中是否提及某一公司、机构或商品的名号,亦与本组织对其是否持赞赏态度无涉。

目 录

译 序.....	1
导 言.....	5
第一章 什么叫“自我开发”? 为什么需要“自我开发”?	13
一、本书为何值得一读?	13
二、什么叫“自我开发”?	14
三、“自我开发”的过程	27
四、为什么需要“自我开发”?	42
五、参考读物	45
第二章 自我测评与对自身未来的策划	47
一、自我测评的过程	48
二、我们自身所具有的高尚的自我和卑劣的自我	54
三、收集有关您和您的绩效的信息	60
四、澄清您所面临的疑难和议题	62
五、自我开发计划	72
六、参考读物	72
第三章 可用于自我开发的方法和资源	74
一、选择方法和资源	74
二、参考读物	77
第四章 一些基本方法	78
一、方法一:个人日记	78

二、方法二:逆溯回顾	79
三、方法三:反省往事	80
四、方法四:听从内心的自我和自劝;直觉能力的开发	83
五、方法五:勇于尝试新事物	91
六、方法六:试验新的行为方式	94
七、方法七:增强您的意志力	95
八、方法八:保持开放的头脑	98
九、方法九:善于处理自身高尚的自我和卑劣的自我	102
十、参考读物	106
第五章 几种改善自身思维的方法	107
一、方法十:阅读	107
二、方法十一:勤做笔记	114
三、方法十二:“全套本领自测网”	121
四、方法十三:记忆事情的方法	129
五、方法十四:增强您的逻辑思维能力	131
六、参考读物	139
第六章 别的自我开发机会	140
一、方法十五:进修课程,包括函授课程	140
二、方法十六:文献包和循序渐进的教材	147
三、方法十七:承担特殊项目	148
四、方法十八:加入学会和专业团体	149
五、方法十九:为刊物撰稿	149
六、方法二十:培训和教育他人	150
七、参考读物	151
第七章 身体健康、休息放松以及自我的其他方面	152
一、方法二十一:保持身体健康、休息放松和静坐沉思	152

二、方法二十二:善于利用自身的身高、体型和相貌	165
三、方法二十三:善于与异己者相处	167
四、方法二十四:驾驭自己的性情	168
五、方法二十五:善于利用自己的管理风格	172
六、参考读物	175
第八章 别人能为您的自我开发提供什么帮助?	177
一、方法二十六:与搭档合作	178
二、方法二十七:小组活动法	188
三、参考读物	192
第九章 在组织内部促成管理才能的自我开发	193
一、管理才能的自我开发对于组织的改善所具有的作用	194
二、激励人们支持管理才能自我开发规划	202
三、为自我开发创造条件和资源	210
四、参考读物	217
第十章 公共机构能够为鼓励自我开发做些什么?	219
一、公共机构的宗旨和政策	219
二、教学和培训活动	221
三、科研和参谋作用	226
四、用以进行开发的资料和物质资源	229
五、参考读物	233
附录一 为自我开发收集信息	235
附录二 以有效的管理者应具备的素质为基础的调查 问卷	239
附录三 以自我开发的结果为基础的调查问卷	245

附录四	来自您的全部生活的信息反馈——传记作品·····	256
附录五	组织分析资料收集方法提要·····	264
附录六	以了解各种与实现开发有关的关系为目的的调查 问卷·····	270
附录七	“开发小组”运作指南·····	273
附录八	用于判定开发需求的调查问卷·····	285
附录九	短期自我开发教学课程大纲·····	288
译后记	·····	290

译 序

当今的世界,是一个迅速变化着的世界。为适应变化着的需要,世界各国都把提高其各级各类管理者们(如:党政领导者;企业总裁和部门经理;党政机关、企事业单位中从事一定管理性工作的职员;等等)的管理水平,作为一项重大而基本的战略措施予以重视。可以毫不夸张地说,未来世界角逐场上各国的竞争及其结果高下,在相当大的程度上取决于各国所拥有的各级各类管理人员水平的高低和才干的强弱——道理很明显:无论各国的内政、外交、经济、科技文化、教育和社会总体发展等各方面、各层次的决策及其执行,其水平高低和效益优劣,无不与各级各类管理者们的水平和才干密切相关。

管理水平的提高、管理才干的增强,既要靠现实的和未来的管理者们自觉主动地利用一切可利用的机会和方式进行自身管理才能的自我开发和提高,也需要管理者们所在的组织(单位、部门等等)着力给以鼓励、支持和培训——近几年来,我国各级各类管理(干部)培训机构雨后春笋般地涌现,而且,管理类的课程在其课程设置中所占比例逐渐有所增加,就充分表明了我们国家对这方面工作的重视。而无论是管理者们的自觉学习和提高,或是其所在组织对其进行的有意培训,都需要具备一个条件,这就是:必须有可供学习的、适应各级各类管理者的培训需求的各种读物。这些

读物,既应包括从一般基本理论层次对各类管理学知识进行系统阐释的、旨在进行管理学理论原则务虚培训的教科书,也应当包括具有很强的技能性、实务性和可操作性的工具性、指南性读物,使读者通过阅读,就可以从中找到一些可具体用来帮助操作其自我开发实践的工具和指南。

本书译者,包括既从事管理类学科教学、科研工作多年、又从事一定管理工作实践的同志,对我国目前管理类学科教学科研现状、我国目前各级各类管理者的管理工作实践现状及其最希望得到的管理类图书等等,略有了解。另外,本书主译者曾有幸受组织上选派,参加了中国—瑞士两国政府联合举办的为时一年半的首届“管理培训者培训班”,听取了英、美、德、法、瑞士等国数十名管理培训专家的授课,并亲身到瑞士、德国、奥地利三国的一些管理培训机构和政府、企业、事业单位的高、中、基层管理者们中间做了实地考察实习。期间,还到以国际人力资源开发与管理为主要任务的联合国国际劳工组织(日内瓦)做过访谈。由此,对当今世界发达国家在管理科学领域的理论和实践状况稍有所知。积以上之经验,我们认为:当前我国已有的管理类理论务虚性的出版物(如各种管理学原理教科书、包括领导科学教科书,等等)已为数不少,在数量和门类上与从事管理工作实践和从事管理学教学、科研的读者们的需要相比,已不显十分缺乏。相比之下,比较缺少的是:第一,实务性、技能性、可操作性较强的、能比较直接地被管理工作实践者们拿来作为工具和方法使用的指南性读物或应用手册(因为,比如,在理论上给人们讲十遍“要善于沟通”,往往不如给人们提供一些如何搞好“沟通”的具体技巧和方法供参考和启发之用;

在理论道理上把“要正确认识自己的长处和短处”讲得再透彻,往往不如提供一份个人素质测评问卷,让人通过答卷和分析答卷结果,就可以大致对自身的长处和短处有较具体的认识,以便具体明确今后该在哪方面素质上有所加强);第二,可供管理者所在组织和部门以及可供一定类型的管理培训机构(如党校、行政学院、管理干部学院、培训中心,等等)选用的、可操作性较强、可以较直接地用于对管理者们管理才能的提高予以鼓励、支持和培训的方法性、工具性读物。

本书主译者在接受外国专家培训和到国外实地考察实习的时候,得到了一些属于上述两种可能为我国管理工作实践者和管理科学理论工作者所需的参考书。鉴于以上认识,我们不揣自身渺小,在国际劳工组织和我国商务印书馆(北京)的支持下,将其中的这本书翻译成中文出版,以期能为我国现实的和未来的管理工作实践者和管理科学理论工作者提供他山之石。至于该书的基本内容及其适应的读者对象,作者在该书导言中已有说明,勿庸赘述。而关于对该书观点和价值的评价,我们相信读者自有鉴别。

另外特别需要提及的是:感谢国际劳工组织出版部从促进世界各国管理科学理论和实践交流的崇高愿望出发,慨然应允我们翻译和出版该书的中文版,并且免收全部版权费用。尤其是该部的苏珊·J. 佩特斯[Susan J. Peters]女士,不仅对促成该项合作起了重要的作用,而且还拨冗给本书主译者寄来由旁遮普文版译者指出、得到原作者认可和补充的本书1990年瑞士英文版的勘误表等资料,为保证本书中文版的译文质量提供了不可或缺的帮助。

还应该说明的是:感谢商务印书馆经济编辑室的同志们在这

两本书的中文版的选题报批等方面所做的大量必不可少的工作。如果没有他们的慧眼和支持,这两本书的中文版显然不可能在商务印书馆这样享誉世界出版界的出版机构出版。尤其是该室王涌泉同志,在这方面所付出的具体辛劳更令人感佩。

高 湘 泽

1997年6月于郑州

导 言

本书作者为什么要写出这本书？或者换句话从读者的角度来说，通过阅读这本书，人们可望得到些什么收获？

每时每刻，全世界都有数以百万计的管理者在参与某种培训和旨在开发管理才能的活动。为增强这类活动的效应，无论是管理者们所供职的组织或是管理者们在那里研修其课程或参加其讨论会的公共机构，都千方百计地寻求更有效的培训方法。为此，人们做出了巨大努力，以图做得更多、更好，而不满足于只在课堂上讲授如何做管理工作；为此，案例教学法把生活经验引进课堂，电子计算机被用来为在“商务游戏”中作出的决策提供尽可能及时的效果反馈。此外，种种组织发展方法也示范性地表明：从整个团队来做比只从各个孤立的个人来做更有效；而当人们通过解决那些与人们所在的组织有重大关系的问题来学习的时候，人们的学习往往容易获得最佳效果。

然而，当今许多用于开发人们的管理才能的手段，都因为存在一个共同的缺陷而难于实现预期的效果。它们都把受训的管理者不当做开发过程中的主体而当做客体。许多组织都既忽视有关成人学习的经验、又忽视有关成人学习的理论；它们把管理者们投入到一系列开发活动之中，却不为之创造对实现其自身开发来说至关重要的那些条件。培训主任在开发管理方面应承担的责任，往

往代替了管理者本人对开发其自身所应负的责任。在大多数情况下,这样做的结果都令人失望。参加培训的管理者可能修完了课程,但却很少能够学以致用。他们的许多才能和潜力根本未能得到发掘。培训成本的增长速度远远高于培训所带来的积极效益的增长速度。

此外还有许多别的问题。由于各种管理类的课程成本日益上涨,使得只有那些规模大、资金足的组织才有实力开得起这些课程。在远离培训机构的地方供职的管理者们,很少能得到培训机会。许多人要等好多年才能得到一次离岗学习培训课程的机会;……如此等等。

本书的写作,出于三方面原则性的考虑。一是帮助管理者们增强自我开发的责任感;二是为那些渴望使自己得到开发、并因而为实现其自我开发而苦苦寻找各种新鲜技巧和资源的管理者们提供直接的帮助;三是为那些热望为其管理者管理才能的自我开发提供帮助和鼓励的组织和机构提供一些指导。

本书的主要读者对象

与上述考虑相应,以下几种人员是本书的读者对象:

管理者们本人,以及其他对实现自我开发有兴趣的人们。这些读者将从本书中找到许多可实际用于其个人的自我开发的指南、练习和活动。其中的练习都经过精心设计,以图既帮助作为个人的管理者们评估自己的发展需求,又帮助他们同自己所在的组织谈判确定自我开发活动,从而帮助管理者们培养自身成为一个

有效的管理者所必备的种种能力、技术和气质。例如,照有经验的管理者们的总结,各种自我开发练习所具有的优点包括:

- 学习新的技能;
- 改进工作绩效;
- 使自身达到最佳状态;
- 职业生涯方面得到晋升;
- 实现自我满意;
- 获得更多的认可。

本书还概括了相当多的旨在使自我开发工作的地位在组织内部得到确立的实务性指南。因此,假若您对改善您所在组织中的管理工作或对培养您所在组织中的管理者有特殊兴趣或负有特殊责任,您将从书中得到许多指南,这些指南可以帮助您制定出一个方案——该方案不仅与您所在组织中的管理者们的需求相关,而且可以帮助您所在的组织获得为该组织的发展所必需的过程和关系。这些问题,正是人们称之为“组织文化”的那个领域中大量存在的问题。众所周知,在有些组织中,人们都渴望以各种可能的方式去学习、去开发自己;而在另外有些组织中,大气候和价值体系则限制一切属于自我开发性的努力和创意。那么,您所在的组织目前属于哪一种情况?您希望您将来走到哪一步?

下面列举一些由管理才能的自我开发对其所在组织造成的效应:

- 提高了效率;
- 形成高效的管理程序方案;
- 职员机动性;

——能够吸引和留住高水平的管理人员；

——能够迅速对日新月异的周围环境做出回应，并能及时抓住新的机遇。

假若您是在专司开发管理才能的机构(例如培训中心、职工大学,等等)任职,您会看到:本书有一章专门论述了一些方法,这些方法可以使您帮助您所在机构在倡导和促进管理才能的自我开发方面发挥重要作用。从表面上看,您也许会感到有点儿矛盾:“假若管理者们通过实施自我开发计划来开发自己,他们对参加学习培训课程的需求就会减少,并因而要求您提供的服务也会减少,这中间不是有点儿不合逻辑吗?为避免引起这样的误解,本书专门解释了如何将自我开发与由各种管理培训机构(management institution,这是现代西方社会中专事管理知识、管理技能培训和开发的机构,本书译之为“管理培训机构”——译注)主持的管理培训课程有机结合起来,以及如何全面提高开发管理才能的工作所产生的效益。

当然,管理培训机构中的职员也应当熟悉本书叙述的多姿多彩的自我开发方法,就像应当熟悉各种组织所面临的、对支持和帮助组织中的成员搞好自我开发来说至关重要的各方面问题一样。另外,如果您是管理学教员、培训者或管理咨询人员,您也许会有兴趣自己亲自摸索出一些新的自我开发方法!

作为结果,凡是决心在促进自我开发方面发挥更大作用的组织,大都会期望:

——提高自己的国内或国际声望;

——参与国内、国际重要的人力资源开发项目或为该类项目

提供咨询；

——吸引并留住高水平的职员；

——吸引高素质且积极性高涨的参与者；

——为其活动吸引并得到高档次的财政支持；

——成为“人才荟萃的中心”，并因其富于创造性的学习和培训手段而受人高度敬仰。

如何利用这本书

对于将阅读此书的读者来说，有两个重要问题需要注意。

首先，您可以阅读有关自我开发的书，并发现其中介绍的方法或备选方案或多或少有意思或有用；但是假若您确实渴望开发自己，或确实渴望深刻理解某一具体方法，以便能够向别人推荐并帮助别人运用这种方法，那么，您就非亲身体验自我开发不可。因此，如果您是认真的话，那就应当试试去做一做书中所介绍的练习！

其次，也许您会发现：不仅您所供职的组织的组织环境，而且您那个民族的民族文化，也都与自我开发有某种关系。例如，流行的价值体系总的来说也许鼓励也许不鼓励个人的创造性、活力、对新方法的尝试以及开拓创新等等。或者，在一种既定的文化背景下，某种具体的自我开发方法也可能被认作怪异而难于接受的东西。

您必须判断哪种方法可行并因而值得一试。说到底，毕竟是您的自我开发。不过，您还是应当以开放的——而且是主动的