

管理者

黄宗成 著

如何提高自身素质



31.3

1

科学技术文献出版社

管理者如何提高自身素质

黄宗成 著

科学技术文献出版社

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

该书介绍了提高自身素质的理论、方法和应掌握的基本知识；内容丰富，说理清楚，叙述深入浅出，注重实用，理论联系实际，取材新颖，文字通俗易懂，并插有趣闻轶事，是一本可读性强的书。

本书适用于各级管理者，有关专业师生、行政干部和一般读者。

管理者如何提高自身素质

黄宗成 著

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码100038)

国防科工委印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

787×1092 毫米 32 开本 7 印张 142 千字

1993年10月第1版 1993年10月第1次印刷

印数：1—5000 册

社科新书目：325—025

ISBN 7-5023-1973-5/C·33

定价：5.60元

序 言

我与黄宗成同志初识时，他正在中国科学技术情报研究所从事科技情报工作，交往之中，感到他为人热情，知识面广，言谈富于哲理，在情报学研究方面颇有造诣。1985年他转入人才学研究领域，此时我也从市科委调任市委负责组织部工作，广义上讲与宗成同志也算同行。因而联系也就更多一些。他从科技情报界进入另一新领域，对他的思路、灵感可能是一次新的激发。几年来不断地看到他有新成果出来，相继出版了多部著作，发表了大量论文，对于他的高产，初感惊愕不解，后听别人谈到宗成同志每次出差随身一架行李小车，上装一纸箱书刊资料，一路上，一边考察一边阅读资料，利用一切可用的时间进行构思，及至返京，一章书稿或一篇文章就出来了，于是明白他的多产也是顺理成章的事了。我先后读过他所赠著作《人事科学》和《日本的人事管理》等论文，觉得宗成同志虽是一未直接参加过组织人事工作的书生，但由于他能理论联系实际和严谨治学，所述见解、论点多具针对性，富有现实意义和新意，这对理论研究工作来说，是难能可贵的。

现在，宗成同志又有新著作《管理者如何提高自身素质》一书即将出版问世，今将书稿寄我请为作序，“恭敬不如从命”，现仅从一个实际的组织工作者的角度，谈谈我对此书的一些粗浅看法。

邓小平同志指出“科学技术是第一生产力”后，党中央和国务院进一步强调：要把经济建设真正转移到依靠科技进步和提高人才素质的轨道上来，要向科技进步要效益，要向管理要效益。该书在这样的新形势下，介绍了怎样提高管理者素质水平的理论、途径和具体方法，是有针对性的，是有现实意义的。

著者的故乡是辽阳市，他曾应我们邀请多次回故乡给组织管理干部讲学，在讲学中曾讲过该书的主要内容，很受大家欢迎，认为有理论深度，能结合实际，对组织管理干部素质水平的提高很有帮助，当时大家即希望能将其讲稿整理出版，听说北京大学分校听他讲课的师生也有这样的要求。现在，著者是在搜集反应意见的基础上，根据现实需要而撰写该书的。

著者有比较好的数学、文学和外语素养。在本书论述分析中比较恰当地运用了定性与定量相结合的分析方法，突破了一般的叙述、描述方法，使研究分析更具科学性，书中虽使用不少数学公式，但均深入浅出，都易掌握；为避免苦涩枯燥，著者在用语上力求通俗生动，并引有诗词典故、趣闻轶事等；该书取材和所参考的国内外资料比较新，多能予人以新鲜感。

该书在政治上是严肃的，在治学上是严谨的，但不失活泼与趣味，提高与普及兼而有之，具有较好的可读性，特别是“处理人际关系能力的培养”一章写得尤为成功。

该书也有明显的不足之处，篇幅结构畸轻畸重，繁略不一，望再版时能予修订。

该书能使你以较少的时间，即可掌握提高自身素质的理

论知识与具体方法，值得人们，特别是管理者一读。

张英华 于辽阳市

一九九二年八月十日

自序

我较长时间从事过科学技术情报工作，一个偶然的机遇，使我步入了人才研究领域，工作性质的变化是比较大的，但是环境的变迁，专业领域的变化，有时也给人带来新机会、新激励。此外，我在清华大学学过工科，在复旦大学学过管理科学，在中央党校学过经济学，使我的兴趣变得比较广泛。调入当时的国家科委人才资源研究所后，我即承担了人才培养和人才管理方面的研究工作，“怎样提高管理人才素质”是我的研究课题之一，搜集了不少国内外有关资料，也作过一定的研究，当时中央提出“要把经济建设真正转移到依靠科技进步和提高劳动者素质水平的轨道上来”，我想如将自己研究的内容写成一本《管理者如何提高自身素质》的书，使有关管理者能以较少的时间了解、掌握提高自身素质的方法、途径和知识，这可能比他们去博览群书方便些，这也就是我写这本书的动机吧。

管理者的层次不同，领域不同，加之他们的时间宝贵，所以我在本书中力求写一些有共性的内容，亦力求写得简明并有一定的系统性。这是我的愿望，是否能作到“心想事成”，达到预期的目的，尚待读者诸君评价和指正。

本书能得以出版，是与科学技术文献出版社对我的鼓励与支持分不开的。此外，中共辽阳市委副书记张英华同志特为本书作序和帮助审阅，著者还曾以本书初稿给北京大学分

校行政管理专业讲课，他们也提出不少宝贵意见，在此一并向他们表示衷心感谢。

我妻子李淑媛同志，生前对本书的写作也给予很大的支持和关心，现在本书的出版，也是对她的一种慰藉。

黄宗成

一九九二年春

目 录

第一章 素质的涵义与分类	(1)
第二章 政治与思想作风素质的培养	(7)
第一节 我国管理者应具有的世界观与政治 立场.....	(8)
第二节 管理者的品德、观念与作风.....	(17)
第三章 知识素质的培养	(35)
第一节 知识结构的优化.....	(36)
第二节 掌握知识的方法与艺术.....	(39)
第四章 信息搜集与处理能力的培养	(49)
第一节 管理者要有强烈的信息意识.....	(49)
第二节 怎样搜集信息.....	(51)
第三节 信息的处理.....	(53)
第四节 信息的调查搜集与处理方法.....	(54)
第五章 预测能力的培养	(57)
第一节 直觉预测.....	(57)
第二节 趋势预测.....	(59)
第三节 乘数思考法.....	(63)
第四节 定量预测.....	(65)
第五节 特尔斐(Delphi)法预测	(85)
第六章 决策能力的培养	(89)
第一节 决策的内涵与依循的原则.....	(89)

第二节	经验决策·····	(91)
第三节	现代科学决策·····	(98)
第七章	应变能力的培养·····	(110)
第八章	组织管理能力的培养·····	(115)
第一节	建立组织机构的能力·····	(116)
第二节	选人用人的能力·····	(122)
第三节	优化群体结构的能力·····	(135)
第九章	处理人际关系能力的培养·····	(163)
第一节	处理人际关系的几个原理与原则·····	(163)
第二节	处理人际关系的艺术·····	(183)
第十章	身体素质、心理素质的锻炼与培养·····	(201)
第一节	怎样提高身体素质·····	(201)
第二节	怎样保持心理健康·····	(202)
附表 1	希腊文字母读音表·····	(206)
附表 2	正态分布表·····	(207)

第一章 素质的涵义与分类

早在抗日战争时期，毛泽东同志即指出：“政治路线确定之后，干部就是决定因素”，对今天来说仍是这样，进行社会主义现代化建设，当然要有赖于中央的正确方针政策，但是要把政策变为全体职工的思想、行动，转化为精神和物质力量，为四化建设作出贡献，则关键还在于干部的素质与管理水平，因为一个部门、一个单位的决策规划、计划安排、组织实施、业务管理、人事管理、思想工作等都是要通过管理者来实现的，所以管理者素质水平的高低直接关系到四化事业的发展。面对当前改革开放的新形势、新要求，我们探讨怎样提高劳动者素质、特别是怎样提高管理者素质，是完全必要的，也是具有现实意义的。

但是人的素质，特别是管理者的素质应包含哪些内容呢？

《辞海》上对于素质一词的解释是，素质是人的心理发展条件，而人的心理发展源于社会实践，素质也是在社会实践中逐渐发育和成熟起来的。《心理学》上讲，素质是指一个人的思想、作风与精神状态等。但是，今天一般所讲的“素质”的涵义，已经有很大的外延，其内涵是广义的，大体上包括一个人的品德、知识、能力、身体与心理状态等。素质常常被理解为一个人的基本品质与能力，它的发展与完善主要是在社会实践中实现的，也就是说，人的素质水平是可以

通过锻炼培养来提高的。

广义素质概括的内容很丰富，有必要将它加以分类。分类是科学史上一项了不起的成就，分类可以使繁杂的现象条理化、抽象化，从而揭示出事物的内部规律性。素质分类的目的在于：（1）研究上的脉络清晰与方便；（2）认识上的深化与全面性、系统性。

三国时期，魏国的邯郸人刘邵著有《人物志》，在该部著作中，刘邵将人分为“兼德、兼材、偏材”等，已较明确地指出人的素质中的德才两个方面，以及沿袭发展至今的“德才兼备”等说法。将人的素质分为德与才两大方面固无不可，但是这可能过于粗略了。

1981年诺贝尔奖金获得者罗杰·斯佩里将人的素质从社会学角度分为“书面文化”与“非书面文化”。“书面文化”也就是书本知识，“非书面文化”是指组织能力、活动能力、社交能力等。这个划分可能被视为是众所周知的事，其实这个划分有很深刻的意义，它表明，书本知识和社会活动能力对一个人来说是二者缺一不可的。凭文凭、凭书本知识取人是不全面的，是很可能误事的，人的素质水平是人的品质、知识与能力的综合反映。这里可举古今三件事来说明这个问题。

三国时期，蜀国的马谡以熟读兵书、善论军事而有名，可谓有深厚的书本知识，但缺少作战的实际能力，大败于街亭（今甘肃庄浪东南），演成《失空斩》的悲剧。

三国时期，吴国的吕蒙，行伍出身，识字不多，虽富于作战经验，但进步受到很大限制，即缺少书本知识。后来他接受孙权的劝告，刻苦钻研兵书、史书。用今天的话讲，他

既有很高水平的“非书本文化”，又有很深造诣的“书本文化”，所以进步很快，鲁肃见其学习前后的变化，称赞地说：“学识渊博，非复吴下阿蒙”。鲁肃死后，他领军打败关羽，占领了荆州，立下了卓著的战功。

在前几年的报纸上，曾经报道过这样一件事，即上海某大学的女研究生小A，被一个半文盲的小骗子（女，17岁）卖给农民作媳妇，被卖2480元，小女骗子得款1400元，一个研究生竟被一个半文盲的小姑娘给卖了，失踪71天才被救出来，有了那样高深的知识，而不能保护自己。看来一个人只有书本知识是不行的，还要有社会实践的能力。

对于一个管理者来说，是否有了理论知识，又有工作能力就可以了呢？回答还是否定的，因为知识、能力是综归于“才”的范畴的，作为一个管理者还要有正确的政治方向和高尚的品德。“学不补行”，才学代替不了品行，一个人有才学，而不能献身于国家社会，而去干损人利己以至祸国殃民的事，其破坏力更大。

据心理学统计，智商(IQ)高的（智商值在130以上的）人数约占总人口的5%，智商(IQ)低的（智商值在70以下的）人数也约占总人口的5%，90%人口的智商是中等水平的，即人口智商的分布呈正态分布（见图1），即两头小中间大，高智商和低智商的人都是少数，中等智商的人占多数，有不少中等智商的人，由于他们有良好的政治品质和坚韧不拔的毅力，为社会作了很多贡献。高智商的人，由于得天独厚，有成就的人更多一些。但是，社会犯罪率调查统计结果告诉我们，犯罪率对智商的分布是：智商低的人中犯罪率高（因为这些人常常认识不到犯罪的严重后果），智商高的人中犯罪

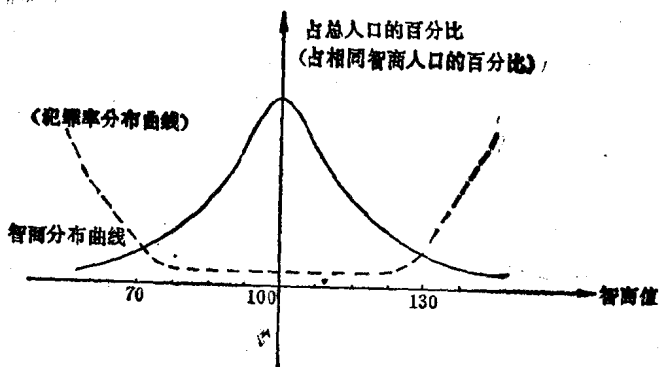


图1 智商和犯罪率分布曲线

率也高(见图1),这是因为“聪明反被聪明误”,一个有才华的人,如果没有政治上严格要求,不注意品德修养,不但不能取得成就,反而有可能给社会带来更大的危害。

此外,人的素质还应包括身体素质、心理素质。身体健康可能不会是大数人的人生目标,但是它是人们实现目标与愉快幸福生活的关键条件。一个病魔缠身的人,他的体力、精力与工作效率都将受到很大限制,对于很多事情,大都力不从心,或无能为力。当今时代是一个充满竞争的时代,有相当的机遇是稍纵即逝,所以在关键时刻,应勇于面对挑战,抓住有利时机去拼搏、去夺取胜利。“遇机需一拼,人生几回搏”,但是没有健康的身体和充沛的精力,怎能适应这样的要求呢?众所周知,健康与遗传因素有关,但最重要的还是在于后天的锻炼和讲究卫生。

一个人的心理素质也是很重要的,特别是人们生活在今天,事物的发展和变化是错综复杂的,人生的道路不可能是一

一帆风顺的，人们常常会受到各种各样的挫折与冲击，即或没有挫折，有不少事业的本身就具有很大的艰巨性，实现它、完成它，难度很大。如果不具备良好的心理素质，缺乏理智，没有坚强的意志和毅力，缺少控制力、适应力，那么就很难走过曲折的人生之路，也难以恰当地处理好人际关系，这样就很难取得事业的成功和实现预定的目标。所以，良好的心理素质对于一个人（特别是管理者来说）也是十分重要的。

通过以上的讨论，思路可能已比较明朗，根据这样的思路，我们可以将管理者的素质概括为四个方面，即：一、政治素质；二、知识素质；三、能力素质；四、身体与心理素质。虽然这四者是缺一不可的，但是它们之间并不是互相并列平行的，其中政治素质是前提，是统帅。如果政治素质出了问题，知识素质、能力素质与身体、心理素质再好也是废才，甚至会给国家社会带来危害。譬如有些犯罪分子也有相当高的学历与能力，但是，他们的品质道德败坏，有无穷无尽的贪欲，违法犯罪，危害国家和社会。即使有一定的知识与能力也不能用到正道上，又于民何益呢？所以，政治素质是前提，但它不是空洞的，是与知识素质、能力素质、身体、心理素质相联系的，否则就成了空头政治家。

政治素质、知识素质、能力素质、身体、心理素质四者间有主从之分，又是互相联系的、相辅相成的。也有人讲，这四者的关系是四维关系，即管理者素质的综合水平是：

管理者的素质综合水平 = 政治素质 × 知识素质

× 能力素质 × 身体、心理素质

这是一个乘积式，每个因子的提高都有助于总量的提

高，但有一个因子为 0 时，整体就变成了 0。它表明了四者缺一不可，虽然它体现不出因子间的主从关系，但是四方面相关的说法，能给人一种多维观念，还是有启发的。

下面几章就从这四大方面来阐述和介绍作为一个管理者应具备的素质，提高素质的方法，途径与应掌握的有关具体知识。

第二章 政治与思想作风

素质的培养

政治素质，一般指的是一个人的政治方向、政治立场、世界观、道德品质、思想作风，甚至包括思想方法等在内的总涵义。在不同的时代、不同的历史时期、不同的社会制度里，甚至在相同社会制度的不同国度里，对人的政治素质要求是不同的，所包含的具体内容也不完全相同。不过，在人类历史前进的长河中，人类文明的发展进步也积累并形成了许多人们所共有的社会伦理与社会道德规范，这是人类共有的精神文明财富，特别在当今的时代，世界政治经济、文化的进步与科学技术的高度发达，使信息的沟通、交换十分频繁而迅速，不同社会制度间、不同国家、地区与民族间的互相借鉴，互相取长补短，更是与日俱增，具有共性的人类文明成果与往昔相比，在范围上、在数量上都是空前的。因此，在讨论为我国四化建设而奋斗的管理者的政治素质问题时，就不能不意识到这样的时代背景，而不能持一种僵化的、封闭的观念。我们研讨管理者政治素质的要求也应该是这样，既要解放思想，又要联系当今的时代背景和具体国情。就我国现阶段来说，就是要建设有中国特色的社会主义，实现四个现代化，这是对管理者政治素质要求的总前提，宏观地讲，管理者的政治素质就要适应这一总要求。政治素质，虽然包含诸多方面的要素，并且各要素间又是互相影响、