

比别人做得更好的方法，就是比别人更加了解自己！

 Easy Career 书系 ③

自我提高能力
管理能力
沟通能力
组织协调能力
环境管理能力
事业规划能力

TOWARDS PERSONAL
Excellence

了解你的管理潜质

经理人素质测试与自我提高技术

[印] 西玛·桑吉 (Seema Sanghi) 著
丁小荣 译

6大类
管理技能的
全面评估
手册



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

 Easy Career 书系 ②

比别人做得更好的方法，就是比别人更加了解自己！

了解你的管理潜质

经理人素质测试与自我提高技术

[印] 西玛·桑吉 (Seema Sanghi) 著
丁小荣 译

6大类
管理技能的
全面评估
手册

TOWARDS PERSONAL
Excellence



中央编译出版社
CENTRAL COMPILED & TRANSLATED PRESS

京权图字：01-2003-3448 号

Published by arrangement with SAGE Publications India Private Limited.

由中央编译出版社独家出版中文版本。非经书面许可，禁止任何人以任何形式摘录、复制或转载。

图书在版编目 (CIP) 数据

了解你的管理潜质：经理人素质测试与自我提高技术 / (印) 西玛·桑吉著；

丁小荣译. - 北京：中央编译出版社，2003.11

(Easy Career 书系)

ISBN 7-80109-724-6

I. 了… II. ①西…②丁… III. ①企业-管理人员-素质(心理学)-测试

②企业-管理人员-能力倾向测验 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 097116 号

了解你的管理潜质

[印] 西玛·桑吉 著

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京西单西斜街 36 号 (100032)

电 话：66521270 66521152 (编辑部) 66171396 (发行部)

网 址：<http://www.cctp.com.cn>

E-mail: edit@cctpbook.com

经 销：全国新华书店

印 刷：保定市印刷厂

开 本：787 × 960 毫米 1/16

字 数：211 千字

印 张：15

版 次：2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：25.00 元

前 言

随着社会压力和各种各样的需求日益增多，我们每个人都需要获得帮助，以便保持和提高个人的能力水平。所有行业和各个年龄段的人都是如此。即使家庭主妇也会觉得，在同时处理许多事情的时候也有必要提高自己的工作效率。对学生而言，增强他们的个人能力和交际水平同样很有必要，这可以从许多机构所举办的个人提高课程的广泛普及中体现出来。

虽然人们觉得非常有必要进行自我发展并提高个人的能力和效率，但是人们却可能并没有足够的时间进行自学，也没有足够的时间去参加那些所谓的个人能力提高课程。此外，人们可能更喜欢根据自己的情况，去选择自己合适的时间和更适合自己的方向进行自我发展。

本书似乎能够满足这些需求——帮助读者选择那些他们非常关注的方面，而不是花费大量的时间去分析自己在这方面的能力，然后获得一些想法或技巧，来进一步提高自己的效率。在本书中，西玛·桑吉博士（Dr. Seema Sanghi）用实用的形式简化了各式各样的概念和理论，并将其转化为提高个人能力与人际交往的具体技巧。对个人来说，不管他有多忙，他都可以使用本书来评估自己的效率，并利用书中所介绍的方法来提高效率。

本书从六个方面阐述了大量的技巧。作者把她的心理评测能力、自我发展与管理的知识以及她作为顾问处理此类问题的经验有机地结合在一起。这是一本可以快速阅读的书，忙碌的人可以使用本书来提高他们的个人能力。我相信，所有的读者都会发现，这是一本使用方便并且非常有用的图书。即便教师也会发现，用这本书来指导学生是非常有用的。

尤代·帕里克（Udai Pareek）

mbg80/04

序

我为人力资源杂志《人力资本》的“技巧与工具”专栏撰稿已经3年多了。读者对我的欣赏激励我写下了更多的文章。我收集了这些分析工具和技巧，并对其进行了增补，于是便有了这本书。它反映了我在心理测验学、管理发展项目、作业顾问和研究与教学等方面所取得的成绩。根据经验，一个人应该意识到管理能力是每个行业所不可或缺的部分。换句话说，就是不管我们多么成功，或者可能正在走向成功，既然我们都在进行管理，那么管理教育对于我们每个人就同样具有非常重要的意义。在某种程度上，我们都是经理人，因为我们都要实现自己所制定的目标。问题是，我们能否管理好我们的目标？

本书试图通过综合各式各样的管理技巧，并使有用的行为概念简单化，来帮助不同类型的读者发展其个人能力。这本书由六个单元组成，每个单元都包含一连串的技巧，并附有相应的自我评估题目和一些评估方法。这些方法不仅能够帮助个人评估自己的能力，而且还可以为他们在这些能力时提供一些实用的技巧。这些方法也有助于处理现实生活中的情况，并培养出一流的管理能力，而这些管理能力正是生产车间管理的关键内容。同时，本书还可以让人们理解变化并为之做出计划，以取得最佳的结果。尤其是，本书探讨了如何通过理解人类基本需求并激发个人的创造力，来引导人们获得最佳的结果。

本书所有的自我评估题目都已经过事先的测试，并被证明对那些工作繁忙或没有行为概念的人非常有用。各行各业的人都将得益于他们自己的努力。行为科学培训师在执行个人发展项目时可以使用不同的测试方法。本书可以帮助各种组织的人力资源部门分析他们员工的能力，并确定培训需求。而正在成长的年轻经理人和专业人士也会发觉本书将有助于他们分析自身的

潜能和进一步的发展空间。我认为，各种类型的专业人员都应该拥有一套测试方法，以监控自我开发项目的进展情况。

如何使用本书

这是一本自我评估实用手册，其涉及的技能按如下六个方面进行了分类：

- ◆ 管理能力
- ◆ 沟通能力
- ◆ 组织协调能力
- ◆ 环境管理能力
- ◆ 自我提高能力
- ◆ 事业规划

这不仅仅是一本包含分析工具的书，同时，它还提供了一系列创建自我管理技能的方法。本书所提供的测试题目包括得分及评估标准。在各章的结束部分都附有每个评估测试的答题纸——镜像（Mirror），这会有助于记录你的评估情况以及你的优缺点。在相应位置，将会记录一连串的能力，由此可以得到一个人在相应模块（即某一技能组的情况，如“管理能力”——译者注）所拥有能力的全面分析。通过记录这些评估情况，将有助于你知道——

我在哪里？

一个人可能喜欢自我反省，并努力修炼自己的能力，通过在不同时期进行自我评估测试，我们就可以对这些能力的发展情况进行评估。由此，我们可以记录如下内容：

我提高了吗？

我改变了吗？

而每个单元的优缺点记录表将有助于分析经理人的管理能力以及他们进行自我提高或改变的方式。

西玛·桑吉（Seema Sanghi）

致 谢

如果你有一个明确的目标并对个人不断提高的概念有着坚定的信念，那么生活的旅程该会是多么令人愉快。写一本书，尤其是写一本非传统的书，需要得到各方面大力的支持。在完成本书的过程中，我必须强调一些人的贡献。我非常感激印度 FORE 管理学校的董事长及董事会成员对本书的鼓励和支持。此外，我须对行为科学先驱、退伍军人尤代·帕里克博士（Dr. Udai Pareek）表示真挚的谢意，因为她为本书的写作提供了颇具价值的指导。

此外，我也非常感谢我的读者、同事、朋友和学生，他们对本书中的材料进行了测试并提出了反馈意见和鼓励。

我还要特别感谢我的丈夫普拉迪普和我的孩子普拉蒂克和萨克希，没有他们的耐心支持，我将很难完成这本书。

同时，我也对我的助手为完成这项工作所付出的勤奋努力表示感谢。

最后，我也要感谢 Response Books 的工作人员，他们为本书的出版付出了不懈的努力。

西玛·桑吉 (Seema Sanghi)

作者简介

西玛·桑吉博士是一位在组织行为和心理测试分析领域有着 17 年经验的著名顾问和培训师。她曾经获得过三枚金牌和无数的奖学金。目前，她是新德里 FORE 管理学校组织行为及人力资源方面的教授，以及学术与管理部的主任。她也是英国诺丁汉商业学校和 FSM 项目的项目主任。西玛·桑吉在印度拉贾斯坦邦大学获得了组织心理学的博士学位。

西玛·桑吉教授领导着由她创办的心理测试研究、训练和评估中心。她提出并发布了 50 多种心理测试方法，并出版了大量的研究刊物。她是一名在工具开发、能力分析、个人评估和组织调查方面的专家。桑吉博士曾经在印度的国有和私营企业中从事过许多顾问工作，她也在客户服务、团队建设、管理效率、领导和沟通等方面组织过许多管理发展项目。目前，她的主要研究课题是跨文化管理和职业道德问题。

目 录

前言	I
序	III
致谢	V
导言	1
第一章 管理能力	5
□ 计划——成功的关键	8
• 你是一个成功的计划者吗?	8
□ 决策	12
• 你的决策能力如何?	12
□ 做经理人还是领导者?	15
• 我是一名经理人还是一名领导者?	15
□ 具有领导潜能	19
• 我是一个有潜能的领导者吗?	19
□ 增强管理能力	22
• 你准备好做一名主管人员了吗?	22
□ 委派工作是经理人工作的主要职责吗?	24
• 分析你的委派能力	24
□ 在有冲突的情况下取得胜利	27
• 你是如何解决冲突的?	27
□ 要有创造性	30
• 我有多大的创造力?	30

- 要有革新精神 33
- 你有革新精神吗? 33

第二章 沟通能力 55

- 传递信息的艺术 58
- 你善于与人进行沟通吗? 58
- 演讲的三要素 63
- 你想成为一名优秀的演讲者吗? 63
- 身体语言——沟通中不可缺少的工具 65
- 你对你身体活动的观察有多少? 65
- 身体语言 68
- 你对身体语言的理解能力如何? 68
- 做一名好听众 72
- 我是一名好听众吗? 72

第三章 组织协调能力 89

- 有技巧的面试 92
- 分析你的面试技巧 92
- 成功的会议 95
- 会议技巧 95
- 有效的团队合作——成功管理的基础 101
- 你是一位优秀的团队领导者吗? 101
- 发挥人们最大的潜力 104
- 我是一个优秀的激励者吗? 104
- 应对失去动力的人 111
- 我防止员工失去动力了吗? 111
- 嫉妒同事 114
- 当与他人相比较时你有多么敏感? 114
- 团队工作可增加生产力 116
- 你能找出你们团队工作中凝聚力的问题吗? 116
- 在评估中赢得人心 119
- 你在评估会谈中的能力如何? 119

- 与老板的冲突 122
- 你处理与老板冲突的能力如何? 122

第四章 环境管理能力 145

- 全世界取得成功 148
- 你意识到跨文化的影响了吗? 148
- 印象管理——公司政治 151
- 你对“棒球”公司政治的反应如何? 151

第五章 自我提高能力 161

- 积极的态度 164
- 你有积极的态度吗? 164
- 做一名成功者 166
- 害怕成功 166
- 具有建设性的技巧 170
- 评估你的方法：它有建设性吗? 170
- 自我控制带来了完美结果 172
- 我能做到自我控制吗? 172
- 拥有为自己思考的勇气 175
- 你是你自己的智囊团吗? 175
- 自我监控 178
- 你调节你的行为吗? 178
- 过着无压力的生活 181
- 我有压力吗? 181

第六章 事业发展计划 199

- 求职人员的“三要” 202
- 你在求职时如何自我定位? 202
- 努力开创一番成功的事业 206
- 你知道自己的事业目标吗? 206

□ 成功之道	209
● 我需要一名职业顾问吗?	206
□ 进入新的老板工作岗位	212
● 你是一名成功的新老板吗?	212
 作者简介	 222

导 言

在这个充满竞争和欲望的世纪里，经理人和专业人士都有一项工作要做。一方面，与他们的前任相比，他们的工作已大不一样；但另一方面，从本质上说还是一样的，就是“我如何才能成为一名更好的专业人士？”当一个人能超越其技术人员角色时，公司就会看重他，并让他担任一些需要更多管理而较少技术内容的职位。这是一种不错的职位，因为经理人有权限调配公司的资源，并对别人发号施令，他们可以用不同的方式奖惩员工，也可以获得更多的特权和更高的社会地位。

然而，如果你认为所有能胜任技术工作的人也一定能胜任管理工作，那么这也就是一个荒谬的想法了。结果往往会是另外一种情况：他可能不适应这个新的角色，而把公司搞得一团糟。一个人能否胜任管理工作的关键，是要看他是否具备相应的管理技能。这些管理技能的基本构成包括：

1. 技术技能
2. 人际关系技能
3. 观念技能

技术技能是一个人努力完成特定工作所需要的能力。人际关系技能是用有效的方式与他人沟通协调的能力。而观念技能则包括了为实现公司的未来宏图而理解公司内外环境，并全面洞察公司未来发展方向的一种能力。一般来说，中低层经理人要更好地掌握技术技能，而高层管理者则要求更多地掌握观念技能，而不是技术技能。

人际关系技能在公司的各个层次都同样重要，现代管理教育已把重点放在更好地理解人的行为以及更好地开发人际关系技能上面。而如今的工作就是使混乱不堪的局面变得井然有序。其目标就是“创造比部分之和更大的一

个整体”。虽然一些经理人可能处在几乎相同的环境中，但是有些人成功了，有些人却完全失败了。而真正优秀的经理人则可以通过批判性的观察获取管理知识和技能，并不断地增强自己的管理能力。一个人的工作表现主要取决于三个方面：能力、信心和责任。

- ◆ 个人能力
- ◆ 个人从事这项工作所持的信心和信念
- ◆ 个人为达到既定目标所要承担的责任

如果一个人这三个方面——能力、信心和责任——都有的话，他的表现就会非常好。如果缺少任何一个方面，他的表现就会大打折扣。那些想在公司干出业绩的人，他们的工作只需简单地管好这三个方面，并不断地为公司创造利益。一个人需要获得各式各样的管理技能，而且必须在所需技能方面具备一种竞争力。一旦一个人具备了这种竞争力，他就会对自己的能力充满信心，这会有助于他们达到既定的目标。

与他人相处的能力会大大有助于在生活中取得各种成功。不管你是经理人、医生、工程师或者只是一个家庭主妇，我们与他人相处的方式将决定着我们的生活是快乐还是悲惨。在商业上，关系可以被当做一种工具，以决定谈判的底线。研究表明，如果在人们的良好关系和生产力之间存在积极的协调合作关系，那么公司就能获得利润并实现更高的质量。

沟通可以看做是人与人之间传递信息的一个过程。只有通过沟通，一个人才可以影响他人，并试图带来改变。如果一个公司的员工之间缺乏有效的沟通，那么这个公司就会既没有效率，也没有生机。一名成功的经理人所必备的才能之一，就是应具备与下属及上层管理者进行有效沟通的能力。

对工作者来说，我们需要通过激励来促使他们从事一些有价值的工作。因此，经理人有必要创造一种热情高涨的工作氛围。为了达到这个目标，我们就必须强化绩效与能力观念。我们应该强调相关的一些准则，如员工管理和激励的机制，以及公司在授权方面的信仰。后者可以为员工提供全面展示其责任和能力的范围和空间。设定目标的反馈和强化机制有助于达成较高的激励状态，而所有这些都在你的控制之中。

在我们的工作中，管理技能、沟通、人际交往以及激励占有非常重要的

地位。经理人最重要的工作之一就是要充分利用团队的力量，使公司所有员工团结一致，并有突出的工作表现。一个经理人必须确保，所有员工都能一起努力工作，能够承担责任并充满自信，同时，还要加强团队的集体技能和方法，扫除外界障碍，并为团队成员开发其技能创造机遇。

公司的权力和政治是密切相关的。权力有不好的一面。但是，没有权威的存在，事情将无法进行，而权威就需要使用权力。权力依赖于他人对你的权威的承认，也就是要使他们认识到：如果他们反对你，他们就会失败而你将会取得成功。真正的权力不在于文件——而取决于你所能取得的成就。

如果一个人想继续生活下去，他就应该采取积极的态度。由此一来，增强个人的技能、自我控制和自我管理就显得非常重要。大多数经理人活动的特征是简短、多样和片断化。他们常常会受到变化的影响，实际上常常会变得一团糟。他们经常在压力下工作，这可能是正常的，甚至作为一种动力而言，这也是非常必要的。只有当这种压力太大时，它才会成为一种负担，并产生消极的影响。因为在这个动荡的竞争的年代里，一定程度的压力是不可避免的，这样一来，人们知道如何应对压力就显得尤其必要。

在获得所需的技能之后，一个人还要考虑如何管理一项成功的事业。这时，他就需要考虑如何进行事业规划。找到理想的工作是一种技能。经理人可能面临许多的压力。而正确理解这些压力将有助于他们形成一种洞察力，从而使过渡期不会那么难熬。一个人的成功取决于他完成现实与非现实工作期望的能力。

第一章 管理能力

□ 计划——成功的关键	8
○ 镜像—1	8
● 你是一个成功的计划者吗?	8
□ 为什么经理人要坚持进行计划工作?	10
□ 决策	12
○ 镜像—2	12
● 你的决策能力如何?	12
□ 可能性是多少?	15
□ 做经理人还是领导者?	15
○ 镜像—3	15
● 我是一名经理人还是一名领导者?	15
□ 具有领导潜能	19
○ 镜像—4	19
● 我是一个有潜能的领导者吗?	19
□ 增强管理能力	22
○ 镜像—5	22
● 你准备好做一名主管人员了吗?	22
□ 委派工作是经理人工作的主要职责吗?	24
○ 镜像—6	24
● 分析你的委派能力	24
□ 在有冲突的情况下取得胜利	27
○ 镜像—7	27
● 你是如何解决冲突的?	27
□ 要有创造性	30
○ 镜像—8	30
● 我有多大的创造力?	30
□ 要有革新精神	33
○ 镜像—9	33
● 你有革新精神吗?	33