

脱胎换骨的管理人

[美] 丹尼尔·阿洛兹

Dr. Daniell. Araoz

[美] 威廉·萨顿博士

Dr. Willeam S. Sutton

舒强 译



中财 80092587

著

西南财经大学出版社

Original title "REENGINEERING YOURSELF"

Copyright© 1994 by Daniel L. Araoz and William S. Sutton

This edition published under sublicensing from Chung Hwa Book Co. (H. K) Ltd. with approval of the original licensor: Adams Publishing, a division of Adams Media Corporation through Bardon-Chinese Media Agency/ 博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

选题组织 责任编辑:蓝明春

封面设计:梁伟 技术设计:东东

书 名:脱胎换骨的管理人

作 者:[美]丹尼尔·阿洛兹博士 威廉·萨顿博士

译 者:舒 强 译 审:林 燕

出版者:西南财经大学出版社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮编:610074 电话:(028)7301785

排 版:勤慧激光照排中心

印 刷:华西医科大学印刷厂

发 行:西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本:850×1168 1/32

印 张:11

字 数:212 千字

版 次:1998 年 3 月第 1 版

印 次:1998 年 3 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:16.80 元

ISBN 7-81055-282-1/F·220

(本书仅限中国内地销售)

“一切的企业改造都始于管理人员的自我改造”



◇ 献辞 ◇

献给科迈·卡莱斯。他的才智远远超过了七十多岁的年龄，他对我的接受和爱极大地丰富了我的人生。

献给过去十年中参加我所主办的研讨会并信任我的先生和女士们。谨向他们表示由衷的感谢和敬意。

——丹尼尔·阿洛兹

献给我长期同甘共苦的琼——献上我的爱、尊敬和感谢。

——威廉·萨顿

前言

为重塑企业形象，许多管理者都进行了各种各样的尝试，但最终都归于失败。这无疑是一个悲剧，因为我们的命运系于未来。而不论我们愿意与否，即将到来的 21 世纪仍将以前所未有的速度——分分秒秒，甚至就在我撰写这篇文章和你阅读它之时——不断重塑自己。当喜剧演员说“未来已不是过去的未来”时，也许是为了显得滑稽，但这话却包含着巨大的真理。在未来的岁月中，我们可以绝对肯定唯一不变的事，就是变化。

在这本为崭新的未来而撰写的杰作中，阿洛兹（Dr. A-rooz）和萨顿（Dr. Sutton）两位博士向读者展示了个人如何根据企业文化的变化，以及整个世界的变化而顺势地变化。他们提供给读者的不仅仅是希望，还包括了一种方式，一种思维（更确切地说，是一种重新思维）体系。如果你想改善生存环境，重塑企业形象，那么就要重塑和改变你自己，作者在这部杰作中循序渐进地说明了这种方式。

你会在书中发现“重塑”中不可或缺的内容。如果你确实想重塑企业形象，就必须先重塑自我。本书提供的方法需要你付出持之以恒的努力，但这一努力定会为你带来长期的收益。

这是一本给乐于进行再思考的人的书。作者根据自己多年的管理咨询经验，为企业和管理者指明了道路，使他们能够抛



弃关于自我的过时神话，并代之以适合 21 世纪新型企业生活的有效观念。他们提出的关于内在心理的全新观念适合所有人士，因为内在心理是我们天性的一部分。这本书也因此成为未来的实际希望。

——杰拉德·库什博尔

出色的演讲者、国际管理咨询组织（IMC）的创始人、

纽约州麦尔维勒有效思维研究院院长、

《取得惊人成就的有效思维》（阿姆科出版公司）一书的作者

导 言

“重塑”(reengineering)这一新概念是指对传统商业行为的重新规划、重新构造和重新组合，扬弃过时、熟悉的模式，形成适应 21 世纪的、更有效的组织。

重塑自我或自我重塑是利用包括才智和想像力、意识和无意识在内的所有心理咨询重新思考自我，转变原有的生活和工作方式，使自己成为诊断自身“病症”更有效、更有趣、也更令人兴奋的“医生”。为达到这一目的，必须采取结合心理、身体和精神在内的整体性方法。利用这种方法，重塑便可以使你成为自己的创造者、自己生活的主宰者。

那么，如何行动呢？如果决心已定，以往所有的个人经历都是你能够和将来用来重塑自我的资源。其产品将是你的新生活：更充实、更简单、更有效，也更令人满意（顺便说明一下，“有效”是指所做的工作会产生预期的结果）。

你在日常生活、人际交往和管理工作上已经有了不少经验。但是，如果不通过某种方法或计划去利用它，所有经验都不会对你有所帮助。我们提供的自我塑造方法会引导你逐步具备在 21 世纪取得成功所需的“新素质”，使你恢复作为一个人和高级管理人员的活力。

这种“新素质”就是个人的变化：一种面向 21 世纪现实



世界的新视野、新态度。不再因为熟悉某种做法，就不断重复下去，而是以更简单的方式更有效地工作。这是对成功的自我塑造的考验：在效率提高的同时，对自己和周围的人与事都会感到更满意，内心更平和。

通过自我重塑，你成为自己的第一个管理对象。你是自己必须管理的第一个人，管理的内容就是你的思想和态度、情感和行动。此后，你接触到的任何事情都会随之改变。由于你的自我重塑，你成为有创造力的管理者，而且使你所在的组织也变得更好。

反之，如果不重塑自我，任何事情都不会改变。过去那种呆板、绝对化的管理风格尽管在当时有用，但在我们即将跨入的日新月异的新世界中，它会变得越来越缺乏效率和令人失望。

重塑自我是你人生中的下一个成长阶段。从童年到少年，再到青年、成年和中年，直到走向成熟，你已经走过来了！对不少人而言，一旦达到这个阶段，就停止了成长。他们自认已经无所不知——已没必要再学习任何事物，任何人都不可能再教给他们新知识。可能这就是许多人在达到成熟阶段后就不求上进，逐步倒退，甚至经常行为像幼稚少年的根本原因。

如果你正属于那种在成熟期为自己封顶，不再想进步的人，那么重塑自我会向你指出继续成长的必要和快乐。如果你还没有到给自己封顶的阶段，重塑自我会帮助你正确经历成熟期，带你进入智慧的王国。

对所有“人的管理者”而言，本书的八个主要部分都是很重要的：自尊、精力、健康、有效沟通、创造力、团队建设、生产力和领导才能。虽然本书基于作者多年对不同领域的高级管理人员的研究心得，但它并不是一本理论著作，而是一本实



用书籍，一本负责任的书。它帮助读者阅读、实践、吸收和行动。这类书并非经常可以阅读到的，大部分的书都是读时令人兴奋，过后很快便会忘记得一干二净。

本书每一章的心理练习亦是全书的基本组成部分。不做这些练习，就等于没有阅读全书，因为书中很多地方都假定你已经有了通过完成练习所获得的经历。设置这种实验性环节的原因是，在没有外界压力的情况下，变化会是困难的。这是变化的矛盾之处：当我想变化时，会感到困难；不想变化但外界环境迫使我们变化时，变化就发生了。当我想作出改变却难于改变的这个事实，源自内在心理。理性、逻辑和智力本身不足以使人发生变化。为使变化发生，我们需要引用文中的西班牙文“vivencia”一词所表达的内容，即内心经历要活跃到使人自觉发生转变的地步，恰如宗教的皈依或对存在的认识使人突然感到自己的存在有了新的意义一样。

正因为其本身具有的特点，重塑自我是困难的。它是一个过程，是为那些已经根据具体而明确的模式与蓝图生活和工作的人设计的。刚步入社会的人并不需要重塑自我，需要这样做的人是那些确实有经验、有成就、在行业内受到尊敬的人。当今世界变化速度之快令人瞠目，大量新技术的出现又加速了这种变化，使许多一度卓有成效的管理者不再称职，正如彼得博士（Dr. Peter）在其经典著作《彼得原理》（The Peter Principle）中所描述的那样。

抉择已无情地摆在这些饱经沧桑的管理者面前：或者坐以待毙，或者重塑自我。停滞，要不就是前进！本书教授读者如何前进。但是，由于任何曾在行业中做出成就的人，都难以接受自己所了解和熟悉的东西已不再行得通的这个现实，本书将引导你完成一些心理练习，使你产生能助你继续前进的变化。



综观人类历史，心智停滞经常可能出现。古罗马时代有这样一句关于代沟的精彩名言：让成年人理解和接受当今的年轻人真是难乎其难。当时的家长也和今天的一样，都认为自己那一套是最好的，而且是唯一的做法，年轻人都是荒唐可笑的。在涉及到自己的未成年子女时，父母往往容易出现心智停滞。实际上，在人类行为的各个方面，情形也大体相同。

然而，在人类历史的现阶段，当过去五十年来世界发生的变化超过了以往的五千年，停滞就是自杀。重塑自我已成为一种必须，一种生存策略。忽视这一点，或者推迟这一过程，都意味着自我毁灭。而变化的另一个矛盾之处却是：变化是通过计划去摧毁，不变化则是通过混乱去摧毁。在这两种情况下，我们必须放弃以往舒适、熟悉和安逸的生活模式。通过控制和理解来自行完成重塑自我的过程，听起来要好过被混乱所毁灭。

如此表述可能太激烈和极端，其实这种抉择已迫在眉睫。想一想电脑、传真机、互动式电视机和空中、地上的高速运输网络，这些技术奇迹已使我们的生活发生了划时代的剧变。然而仅在十几年前，这些奇迹中的大部分还不过是科学幻想。为适应新的变化，我们不得不重塑自我，否则便会被竞争所淘汰。

如今的商业行为已与过去完全不同。事实上，已没有任何事情与以往相同。变化是全方位的，决不仅局限于工商界。以教育为例，小学生正在学会使用电脑，知识量和学习速度都是过去几千年的两倍，在科研、运输和通讯领域，与几年前相比变化也同样惊人。由于有了新技术，世界各地可以同时得到即时信息。在军事领域，操作人员可以利用高科技武器使千里以外的地区遭受毁灭性打击。几年前认为完全不可能实现的事



情现已成为历史。在金融、医疗保健、食品生产及贮存行业，在政治和国际关系方面莫不如此。全世界都在变。

工商界的情况也今非昔比。企业兼并、精简架构、规模合理化、多元化和业内甚至跨国界的新型互惠合作、私有化和整体收购带来的巨大变化：新的广告和营销技术、新的簿记和资料存档技术。所有这些以及更多的变化使得众多阅历丰富的高级管理人员迷惘，觉得自己在曾经如此熟悉和应付自如的环境中像个陌生人。面对新的企业环境，许多人颇感失落。然而，尽管痛苦，这是自然的反应，因为事实是，一切都改变了，昔日的好时光永不再来。

此外，变化的速度还在加快，过去的五十年赛过以往的五千年。想一想电话、飞机和电视吧。二次大战以来，变化的剧烈程度和项目之多远远超过 1929 年经济大萧条之后。在此仅举几个例子说明。在音乐领域，由于录音带的出现，唱片成为过时产品。但唱片生存了五十多年，而录音带的生命更短，镭射唱片进入市场后，取代了录音带的地位。录像机在 80 年代初还很罕见，但到 1993 年，美国家庭使用的已达 2.5 亿台。自 1970 年世界第一部传真机投入商业应用以来，我们目睹了它的诞生与普及，现在每一家工商企业都使用它，而私人传真机的拥有量也在迅速增加，目前甚至可以在轿车中利用传真机接收讯息。各种迹象表明，在可预见的未来，世界的变化速度只会越来越快。

你可曾见过有责任感的管理者会拒绝利用这些可以改变商业形式的新产品？我们认为，如果有的话，他/她将会迅速落伍，在未来也将失去竞争力。谁会拒绝接受新变化，拒绝自我调整和适应新变化呢？只有那些不想有所改变的人。正因为如此，这种人将会被淘汰。换言之，这是别无选择的：或者改变



自己，或者被迅速变化的新世界所吞没。所以，变化是当今世界的秩序。

现在，相信你可以理解我们的言辞为何如此激烈，以及本书为何是处在历史转折点的求生者的必读书。虽然目前还缺乏足够的科学证据，但有很多人认为，大多数人，至少在西方国家，没有充分利用自己的大脑。确实，我们大概只利用了大脑功能的很小一部分。而其他事实包括许多在非西方文化下生活的人所具备的超常技艺和功法，也为这种看法提供了依据，例如禅宗和印度教信徒就以其疾病自愈能力而著称，他们可以浑然不觉常人难抵的剧痛，而且可以随意减慢心律，减少睡眠时间乃至氧气的需求量。多数西方人认为人类是不可能拥有这些超常能力的。

记忆是另一种其他文化群体超越西方人的心理能力。有些文盲通过死记硬背能记住整本书，并且可以终生不忘。

而一个有趣的事实是，西方人的大脑结构和具有其他文化背景的人并无不同。本书的观点是，他人能做到的，我们也完全可以做到。我们可以学习如何去做。本书在第五至第九章中提供的方法可使我们在五个重要管理范畴内得到显著改进，这五个范围是：沟通、团队建设、生产力、创造力和领导能力，即 CTPCL 体系。

西方文化一向非常重视外部世界。这有助于发展几年前看起来还像是科学幻想的科技奇迹。然而，这种过分关注外部世界的倾向也可用来解释为什么作为一个文化群体，我们没有充分开发与内在生命紧密相关的那部分大脑功能。

作为一个群体，西方人对想像力的重视远远不够。想像力是大脑的重要功能之一，非西方文化对想像力的重视并不亚于西方人对智力的重视。我们在本书中对这两个词的定义是：智



力是与逻辑、客观知觉、理解力和对外部世界的评价有关的大脑功能。另一方面，想像力则被视为与审美、爱、英雄气概、宽宏大量、创造力、信仰、音乐、艺术等主观情感有关的大脑功能。

智力是外倾和客观的。想像力则是内倾和主观的。但是，二者都是人类大脑的功能。利用某种方法和通过自身努力，我们可以使这两种功能都得到强化。这就是本书所要传达的主要讯息：我们可以学会开发大脑的想像力功能。我们可以重塑自我，并使我们的个人生活和职业生涯得到明显改善。

本书将教授读者如何增加对大脑的使用，以使自己的想像力更为活跃。正如学习一种新语言可以增加现有知识而不会影响已掌握的语言一样，本书会教授读者如何拓展其心理能力。年龄、经历、背景和种族都不重要。你可以对你已经利用的大脑许多功能加以补充。

本书提供的方法都是通过实践总结出来的。从1984年至1990年，我们^①研究了想像力和智力在本书涵盖的各领域，以及间接地在生活的其他领域，包括体育活动和保健领域所产生的差异。历时五天，有260名经理人员参加的工作坊里，我们或使用纯智力和理性的方法和技巧，或主要使用涉及创造性想像力的技巧，在本书论述的五个管理功能范畴里，我们经常看到两者之间有显著差异，而后者占据优势。

通过研究，我们意识到高级经理人员在这五个管理范畴内存在的真正问题：想像力未能得到充分利用。从事研究与计划、生产、营销、会计和普通行政管理工作的，几乎每个人都存在这种情况。

参加我们主办的每次为期五天的研讨会的高级经理人员，大都为履行自己的工作而受过良好训练和教育，许多人都对所



从事的专业有长期工作经验。但是，那些有机会运用想像力的人都比那些只要求利用智力和逻辑完成工作的人出色得多。这与纽约美国管理协会（AMA）1990年公布的古希尔博士（Dr. Kushel）的研究所表明的结果有些关系：仅有百分之四的高级经理人员在生活的各方面享受自我。而许多事业上成功的人士都忽视了个人和家庭生活，使自己陷入不幸与痛苦之中。

我们的研究提出的一个重要问题是：“以牺牲个人生活而获得事业成功的人和能使二者保持平衡，同时享受二者的人之间，其差异是什么？”古希尔的研究回答了这个问题。差异就在于他们的心理态度。虽然古希尔没有专门侧重研究这个问题，但事实上，那些在事业和家庭生活两方面都成功的人都是充分发挥了想像力的人。而那些以牺牲个人生活取得事业成功的人大都仍然停留在智力的应用上（如前面所定义的），没有创造性地运用想像力。

因此，心理态度或者说是如何利用大脑，造成了一流经理人员与其他人的差异。但研究了260位高级经理人员所展示出的希望是：心理态度是可以改变的。人们可以学习用不同的方法感知生活从而改善自己的生活，无论在工作场所还是人际交往方面。我们的研究表明，人们可以在工作和个人生活，在专业工作和休闲娱乐之间建立一种更有效的平衡，这种平衡不会对你有任何损害。因为拥有理想而惬意的私生活的人，可以全身心地投入工作并取得突出业绩。也正因为他们以最佳状态专业地工作，他们又可以尽情娱乐并与亲朋好友愉快交往。

有必要解释一下本书论及的五个主要管理范畴。为何要选择沟通、团队建设、生产力、创造力和领导才能作为五大主题？首先，一般性的回答是：为成为有效的管理者，就需要开



心沟通和团队建设，唯有如此，才能维持和提高生产力。但要做到这一点，就不能忽视创造力，创造力可以使人以更少的时间、开支和努力获得更大的效益。而成为有效的管理者和名副其实的领导者，就有必要喜欢自己，尊重和照顾自己。所有这一切都可以归纳为自尊。但自尊的一个重要组成部分是，关心自己的健康并科学地利用自己的精力，这样才能享受工作和娱乐、业务和私生活之间的有益平衡。所以，本书的旨趣是如何使读者成为“全面的管理者”。这意味着它不仅关心业绩和专业上的卓越，而且关心得到个人的满足和幸福。

其次，大家不要忘记，每一部普通管理著述的作者，实际上都提到了本书中涉及的管理范畴。从某个角度讲，这些职能被认为是有效管理的中心内容。从反面说，简而言之，没有掌握人际沟通的管理者在浪费自己的时间和精力，同时也会挫伤下属的积极性，更不用说令上级和同事难以忍受了。如果管理者不建立自己的团队并保证其良好的工作秩序，就不可能完成企业的工作任务。不能持续激励团队努力工作，并使其因所做的工作而自豪的管理者，将面临士气低落等问题，也决不可能富有成效地利用自己的团队。无视生产力、无视每一个下属对整个团队的贡献的管理者，会因为缺乏领导能力而使下属产生挫折感，导致下属的不满和士气低落。所有这些功能都植根于管理者有没有强烈的自尊，而管理者缺乏自尊也会减少其下属的自尊。例如，如果管理者不关心自己的精力的付出，不关心下属如何利用自己的精力，那么，他或许会陷入无效益的活动中，因而使自己和团队丧失效率，对整个公司也毫无益处。

综上所述，我们选择这五个管理范畴是有足够根据的。我们急切致力于这些范畴，是因为我们的目的是帮助管理者完善自我，而且我们认为，管理就是通过他人来完成工作。这一定



义既反映出管理者的巨大责任，又反映出管理所扮演的谦恭角色。从后者的角度看，如果没有自己的团队，就没有管理者。他需要用自己的团队来证明自己的存在。他可以更替团队，但作为管理者，他最终仍需要别人来实现他的目标。正因为如此，他有着令人敬畏的职责。他必须是团队的领导者、团队的榜样、激励者和智慧的化身，给团队明确目标和精力的永久泉源。所以，管理就是“通过他人来完成工作”的说法适合任何类型的管理工作，无论是在工商界还是在军事领域，无论是在教会还是在研究或服务行业。由于其普遍适用性，它也是本书使用的定义。我们将根据这个定义，循序渐进地详细讨论“管理”的众多实际应用。我们还提供实用的方法和练习，以便你实践改进管理效能的途径和方法。

我们甘冒重复的风险，再次强调为了通过他人完成工作，管理者必须在自尊、沟通、团队建设、生产力、创造力、精力和健康各范畴超越他人。正如你所看到的，这是一些综合范畴。你认为管理者应该做或应该关心的任何事情都可以归入这其中的一个或几个范畴。以“关心雇员”为例，就可以纳入沟通和团队建设的范畴，我们将在以后的章节予以详细解释。又如“接受他人观点”则既属于有效沟通的范畴，也可以纳入创造力和团队建设的范畴。那么，“关心他人的精神价值”属于什么范畴？它基本上属于创造力的一个内容，尽管也可以将其纳入人际沟通范畴。我们可以这样不断发现管理者应关心的其他方面，但每个方面都可以归入本书涵盖的五大范畴。

本书是一本超卓的实用性著作，你可以将其视为一本学习新的、更有效的管理技能的操作指南。但是，这种“技能”决不是什么把戏，它起始于管理者的内心。他必须重新调整自我意识、对他人和对自己工作的看法，必须改进自己的内心对



活。他的思维方式必须更有益于自己和工作。本书会告诉你如何做到这一点，并通过实用心理练习引导你。它还会提出建议，指出你可以和同事及家人一起做的具体事情，使你变得更加完美。

我们将在每一章详细解释出现的基本概念及其实际应用。每一章中提供典型事例。最后，还会提供实用的学习方法，以便你将这些概念应用到事业和生活中。

贯穿全书的基本信条就是我们在卷首提到的，对管理者行使管理职能而言，想像力和智力同样重要。为完全理解这一点，必须紧记我们所说的心理，主要是指大脑的有意识活动。但大脑还有许多其他活动，亦可被称为无意识心理。这些活动包括在无意识情况下发生的所有大脑活动。它们包括诸如白血细胞产生等生理活动、控制体温这类与环境有关的心理活动、记忆和回忆这类纯认知活动、情感及对处境对他人甚至对自己的思想作出的情绪化反应，最后则是极其复杂的大脑联想功能，例如梦中出现的情景。

想像力与这一切有什么关系呢？想像力是我们的大脑从经验出发进行思维的能力，仿佛我们的想法就是现实。那么想像力由有意识和无意识的思维构成，但由于想像力产生的是意象而非抽象思维，它本身是中性的：既可以产生积极而有建设性的意象，也可以产生消极无益的意象。例如，当人们为超出其控制力的方面担心时就会出现后一种情况。因为担忧，他们开始对自己的内心意象作出反应，仿佛那些可怕的事情已经发生或正在发生。

由于想像力是大脑的一种中性能力，而我们重视的是其积极的一面、创造性的想像力就是本书选取的基调。我们在书中提出的是一种利用想像力这内在心理资源的方法，读者可以运