

职业教育经管类实战型“十二五”规划教材

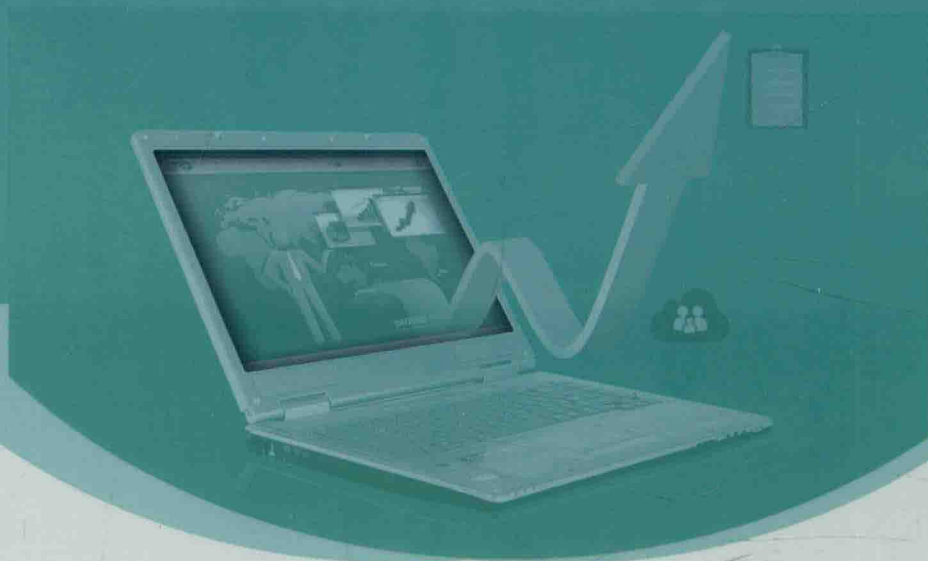
通用

主 编 王秀丽

副主编 周飞敏 黄珊珊

TONGYONG GUANLI NENGLI SHIWU

管理 能力 实务



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

职业教育经管类实战型“十二五”规划教材

通用管理能力实务

主 编 王秀丽

副主编 周飞敏 黄珊珊



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

通用管理能力实务/王秀丽主编. —广州: 华南理工大学出版社, 2015. 10
职业教育经管类实战型“十二五”规划教材
ISBN 978 - 7 - 5623 - 4786 - 6

I. ①通… II. ①王… III. ①管理学 - 中等专业学校 - 教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 239073 号

通用管理能力实务

王秀丽 主编

出 版 人: 韩中伟

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

<http://www.scutpress.com.cn> E-mail: scutc13@scut.edu.cn

营销部电话: 020 - 87113487 87111048 (传真)

项目策划: 毛润政

执行策划: 王柳婵

责任编辑: 王柳婵 吴兆强

印 刷 者: 广州市穗彩印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 13.75 字数: 293 千

版 次: 2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 2 000 册

定 价: 31.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

“职业教育经管类实战型‘十二五’规划教材”

编写委员会

顾问：邓伟平（广东医药集团董事长、高级经济师）

单元庄（西安朝华高级管理研究院院长、教授）

康志英（广州香雪制药股份有限公司副总工程师、高级工程师）

肖明（佛山一生伴有限公司董事长、总经理）

主任：童国梁

副主任：陈斐 陈立稳 龚辉

委员：植成坚 郑美光 秦欣 赵艳 刘布丁

应慧花 李四和 柴华香 周曼清 鲁玲

王秀丽 黄珊珊 周飞敏 谢圣传 谢山保

韦艳 龚夏怡 全意 陈载雅

淡处着眼 拙处力行

职业教育，在当下之中国显得尤其重要，各级政府和社会各界尤其关注，而关键之关键是要走出经院体系，以社会和企业的需要为本，以实用为出发点。“职业教育经管类实战型‘十二五’规划教材”的编写就是出于这个目的。

本套书在编写过程中，本着“淡处着眼”，就是把最基本的理论知识阐述清楚，让学生容易理解和掌握。同时，在实际操作上，教育学生要善于“拙处用力”，世上没有一步登天的好事，凡事都必须按部就班、力行实践。

所谓“一步一脚印”“万丈高楼平地起”，本套书的目的就是培养学生能够成为“知而会，会而精”的实战型人才，具有以下三个特点：

(1) 在吸收其他经典理论的基础上，结合校企合作，工学结合及一体化课程教学实施过程中的经验，准确地对职业教育相关专业的知识点和技能进行多方位、多角度的设计，并实施教学。

(2) 本套教材的编者，都是具有多年企业工作经验，又在职教一线工作多年，具有高级职称的双师型教师。他们理论扎实，实战经验丰富，把很多亲身经历的鲜活案例融入教材中。

(3) 本套教材实训的项目多，由简单到困难，所有图片真实，无论是采取项目任务驱动，还是实操练习，都是本着实用为主，够用为度的原则，配备了大量的习题、操作指引和教学素材。

职业教育任重而道远，实战型教材也是一项长期而艰巨的任务，为了使职业教育能够更好地为区域经济和企业服务，希望各位职教专家和老师提出建议，共同为职业教育而努力。

是为序。

陈斐

2015年1月

前 言

在现代社会,个人的综合能力和素质是职业生涯发展的基石,决定一个人一生成就的高低。为了适应现代社会高效率、多元化的特点,从业者的职业生涯发展需要从强调单纯的工作技能,即“一专”,转变为全面提升个人的综合能力素质,即“多能”。这个“多能”,必须通用于不同职业,必须能适应现代社会从业者所面对的多变的社会环境。通用管理能力,作为一种超越于某个具体职业与行业(如市场营销、人力资源等)特定知识和技能,在不同职业群体中体现出来的具有共性的管理技能和管理知识,由此应运而生,并日益受到社会的重视,具备通用管理能力的通用型人才,也日益为国内外企事业单位所青睐。

该课程体系融合西方管理理念,从自我规划与发展管理、时间管理、沟通管理、项目管理、团队建设与管理、目标管理到领导能力修炼,系统介绍了提升通用管理能力所需的工具及训练方法,并配以专题训练,实用性强,是打造应用型职业经理人和增强职场竞争力的有效工具,同时,它采用互动式、情景式、案例式和训练式教学法,实现理念先进性和操作实训性的完美结合。

本书由王秀丽任主编,周飞敏、黄珊珊任副主编,其中模块一、模块二和模块五由王秀丽编写,模块三和模块四由黄珊珊编写,模块六和模块七由周飞敏编写。由于编者水平和经验有限,本书中难免有欠妥或疏漏之处,恳请广大读者和同仁批评指正。

编 者

2015年8月

目 录

模块一 自我规划与发展管理	1
项目一 思考你的职业目标	1
任务一 思考你的目标	2
任务二 有效的思考方法	3
项目二 自我认知	8
任务一 自我认知	9
任务二 自我评估	13
任务三 SWOT 分析法	16
项目三 设置职业目标	19
任务一 思考你的职业目标	20
任务二 设置 SMART 目标	22
任务三 职业生涯规划	24
项目四 有效学习	27
任务一 KOLB 学习周期	29
任务二 提高学习效果的方法	31
任务三 克服学习障碍	33
模块二 时间管理	36
项目一 提高效率	36
任务一 活动跟踪表	38
任务二 工作方式的影响	40
项目二 规划时间	45
任务一 做好计划	48
任务二 时间管理矩阵	50
模块三 沟通管理	55
项目一 沟通有道	55
任务一 沟通的功能	56
任务二 沟通的过程	57
任务三 沟通的方向	58
项目二 沟通有术	59
任务一 沟通态度	61



任务二 沟通心理	61
任务三 沟通礼仪	62
项目三 有效沟通	65
任务一 信息的传播及传播要素	66
任务二 口语沟通的表现形式	69
模块四 项目管理	77
项目一 项目规划	77
任务一 项目计划	79
任务二 项目计划程序最优化	80
任务三 检查项目预算	81
项目二 项目启动	81
任务一 建立里程碑式的工作程序	83
任务二 确保有效的沟通	84
任务三 召开启动会议	86
项目三 项目实施	88
任务一 项目控制	90
任务二 特别事件管理	91
任务三 成本控制	94
项目四 项目完成	95
任务一 项目终止	96
任务二 项目验收和工作结束会议	98
任务三 项目后评估	99
模块五 团队建设与管理	103
项目一 团队认知	103
任务一 认识团队	105
任务二 团队的发展阶段	106
项目二 团队建设与管理	111
任务一 团队角色分配	114
任务二 团队制度建设	118
任务三 团队文化建设	120
模块六 目标管理	125
项目一 目标管理	125
任务一 认识目标管理	126
任务二 目标管理的优缺点	127
任务三 目标管理的步骤	129

任务四 目标管理实施原则.....	130
任务五 目标管理卡.....	131
项目二 目标制订.....	132
任务一 各层目标的概念.....	133
任务二 目标制订.....	136
任务三 目标分解.....	137
任务四 确定任务.....	140
项目三 监督控制.....	144
任务一 反馈环.....	145
任务二 监督.....	146
任务三 控制.....	149
项目四 工作绩效评估.....	151
任务一 评估标准.....	152
任务二 反馈信息.....	153
任务三 工作绩效评估.....	154
模块七 领导能力修炼.....	160
项目一 领导能力概述.....	160
任务一 领导能力的概念.....	161
任务二 领导者的角色.....	162
任务三 领导者的品质.....	163
任务四 领导者的技能.....	166
任务五 领导者的任务.....	169
项目二 领导方式.....	172
任务一 领导方式的类型.....	174
任务二 领导方式的影响因素.....	177
任务三 领导方式的选择.....	178
项目三 领导艺术.....	180
任务一 用人的艺术.....	181
任务二 用权的艺术.....	182
任务三 激励的艺术.....	192
任务四 决策的艺术.....	197
参考文献.....	206

模块一 自我规划与发展管理

心理导读：很多人对于自己的人生规划都感到茫然，那么，该如何规划自己的人生呢？成功的秘诀就是重复去做简单的事情。之所以有人不成功，并不是他们做不到，而是因为他们不愿意去做那些简单而又重复的事情。成功就是达成预期的目标。

思考：

(1) 如何订立一个好的目标？

(2) 如何高效地达成目标？

管理自我的能力是管理者综合素质的基础，也是管理者必须具备的职业素养。

素质的提高离不开持续的学习，而素质提高的关键则是对自己的正确认识和对自我发展的正确规划。

项目一 思考你的职业目标

能想到，就能做到。

——沃特·迪斯尼

导入案例

小李的困惑

眼见快毕业了，班里不少同学都已经找到工作，而小李心里却一直发慌，她每天都在网上投简历，看到有招聘公告就应聘。到现在为止她也面试了好几家企业，但要么对方不满意、要么自己不满意，有时接到电话她都不知道当初为什么应聘这家企业，有些企业干脆不去面试……



学习目标

- (1) 了解确定发展目标的重要性。
- (2) 重点掌握几种重要的思考方法。

学习指南

本项目将讨论未来目标的确定问题，确定目标除了采用常规的方法以外，也要运用创造性思维，充分发挥自己的想象力，这样才能放开眼界，拓宽思路，树立正确的个人目标。

本项目将帮助读者认真思考：你究竟想要什么，什么对你来说是最重要的，你能够达到什么样的目标等一系列问题。

关键术语

全脑思维 思维导图 头脑风暴法

任务一 思考你的目标

每个人都会有自己的目标和愿望。探究自己的雄心壮志并展望未来是一件非常值得做的事情，而在头脑中树立明确的目标是走向成功的第一步。思考目标的过程就是确认自身价值、增强自信心、促使自己上进的过程。人们在很多时候没有意识到目标对自身的影响，但还是会不断地受到目标的激励和鞭策。只有不断地审视和调整自己的目标，才能保持正确的努力方向。

【练习】

思考自己的过去和现在

回忆一件重要的事或一个重要的时刻，例如毕业离校、兼职经历等，可以是回忆总结，也可以追忆一下自己在两三年前对学习、工作或生活的感受。

在回忆时，仔细想想当时你是怎样看待自己的未来的？你最希望得到什么？然后回答下面的问题：

- ◎ 当时你对未来有何感想和希望？
- ◎ 你那时想从学习、工作或生活中得到什么？
- ◎ 当时你希望自己的学习、工作或生活如何发展？

思考一下你自己的现状，并回答下面的问题：

- ◎ 你得到了什么？
- ◎ 你是否达到了你的目标，是否有别的事情转移了你的方向？
- ◎ 你现在是否接近原先设定的目标？

上面这个练习可帮助读者思考自己的过去和现在，在思考这些问题的基础上，读者可以更深入地理解什么是目标及目标的作用是什么；读者还可以通过对过去两三年与现在的对比，回顾自己的发展道路并思考如何才能更好地向自己的目标迈进。

对自己的目标进行规划后，就可以努力向目标挺进。但有时候人们的发展道路会面临突然的变故，可能会出现意想不到的情况。只有坚持不懈、不惧困难，才能实现目标。

任务二 有效的思考方法

在思考自己的目标的时候，最重要的是解放自己的思想、拓展自己的思路、摆脱思维定式的束缚。下面介绍几种常用的思考方法，这些方法可以帮助读者更加有效地对自己的目标进行思考。

一、全脑思维

全脑思维是一种创造性思维方式。全脑思维可以任意改变思维方式，从多角度、多视野去生发和联想；它无所顾忌，也无正确、错误之分；它不必循规蹈矩、按部就班，更没有固定的模式，它具有新颖、独到、变通、灵活的特点。

【评测与评估】

你善于使用自己的哪个半脑？

阅读表 1-1 中的选项，选择与自身相符的选项并回答问题。

表 1-1 测试表

序号	内 容	序号	内 容
1	擅长表达	5	逻辑性强
2	擅长处理数字	6	具有创造力
3	对色彩敏感	7	精于分析
4	喜爱音乐	8	空间感强（例如擅长设计、舞蹈）



续表

序号	内 容	序号	内 容
9	具有优秀的策划能力	13	能够理性地思考
10	擅长提出新想法	14	能够凭直觉思考, 可以从一个想法跳到另一个想法
11	空想家	15	很实际的人
12	擅长制作表格	16	考虑周到的人

第1、2、5、7、9、12、13和16项描述的是典型的左半脑活动, 第3、4、6、8、10、11、14和15项描述的是典型的右半脑活动。每个选项为1分, 请根据左右半脑分类进行累加。

问题:

- ◎ 你的得分情况怎样? 左半脑 = (), 右半脑 = ()。
- ◎ 你倾向于使用大脑的哪一半? 你是否能够均衡地使用左半脑和右半脑?
- ◎ 你是否有计划地开发你不擅长使用的另一半大脑?

根据测试的结果, 读者可以知道自己比较擅长使用哪一半大脑。大脑的这些能力是可以不断开发的, 读者可以根据自己的情况制订一个计划以开发自己的大脑。图1-1列出了各半脑“主管”的活动。



图1-1 左半脑和右半脑“主管”的活动

二、思维导图

思维导图又叫心智图, 是表达发射性思维的有效图形思维工具, 它简单

却又极其有效，是一种革命性的思维工具。

思维导图是一种应用于记忆、学习、思考等的有效思维模式，有利于人脑扩散思维的展开。近几年来，思维导图已成为学校师生经常挂在嘴边的时尚词汇。教案怎么写，题目不会做，怎么办？答曰：绘制思维导图。

绘制思维导图的步骤如下：

- (1) 准备一张白纸，越大越好，再准备一些彩色笔。
- (2) 在白纸的中央写下思考主题（例如我的理想生活），并用圆圈圈起来。
- (3) 从思考主题引出一条线并在末端标注文字（关键思路），例如职业、关系、居所等，并用圆圈圈起来，再从关键思路上引出支线，代表来源于关键思路的想法。每个想法都用一条线表示，例如从关系线出发的引线及标注可能会包括标有“爱人”、“同事”、“孩子”等的分支。
- (4) 如果需要，还可以从这些分支上再次引出分支（例如“有乐趣”、“支持”等都可能是同事的分支）。
- (5) 用箭头、颜色和符号将分支或线连接起来。这样经过对各个分支的认真思考并记录，便可以得到一幅完整的思维导图。

如图 1-2 所示为思维导图示例。

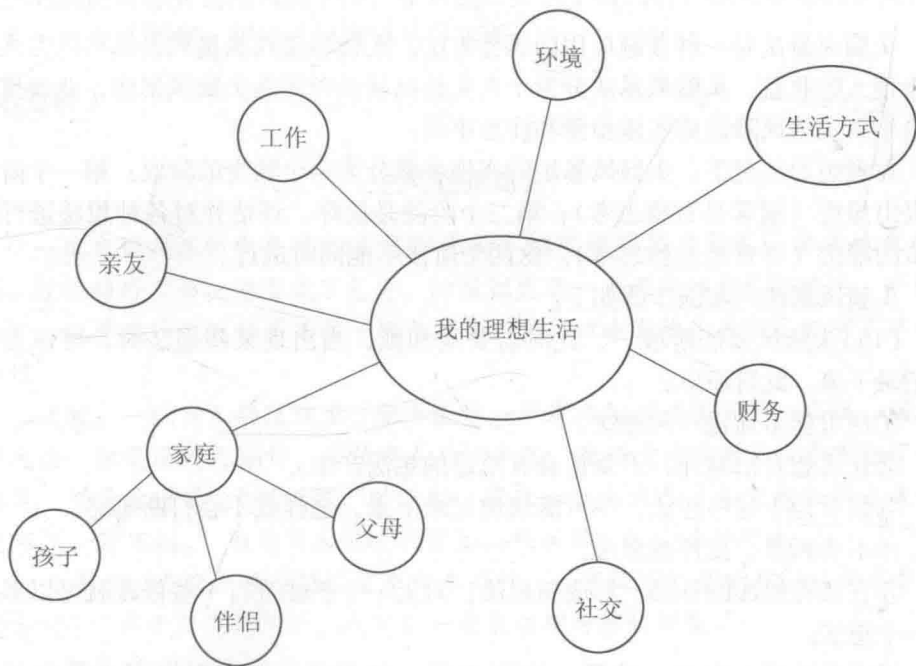


图 1-2 思维导图示例



【练习】

用一张白纸绘制你的理想生活的思维导图，在此过程中先不必考虑各种外在条件的约束。下面的关键词有助于你完成这个练习：生活方式、休闲、娱乐、工作、社交、人际关系、家庭、环境、经济。

绘制完思维导图后请回答以下问题：

◎ 某些事项是否不止一次地出现（这些事项表明你的价值取向）？它们是什么？

◎ 你目前的生活与理想生活有多少相似之处？这些相似之处是什么？区别又是什么？

◎ 想一想你现在能够做什么事情来缩小目前生活与理想生活之间的差距。

上面的练习帮助读者运用思维导图这个工具思考自己的理想生活，读者还可以通过回答上面几个问题来思考目前生活和理想生活之间的差距，并通过有计划的行动来逐步缩小这个差距，早日过上理想生活。

三、头脑风暴法

头脑风暴法是一种普遍应用的思考方法，正确地使用头脑风暴法可以为人们带来很大的收益。头脑风暴法分为个人头脑风暴法与团队头脑风暴法，此处重点讨论个人头脑风暴法的实施步骤和注意事项。

在理想的情况下，头脑风暴法的实施步骤分为两个独立的阶段：第一个阶段是提出想法（通常是右脑思考）；第二个阶段是批评、评估并对各种想法进行进一步的筛选（通常是左脑思考）。这两个阶段不能同时进行。

头脑风暴法的实施步骤如下。

（1）头脑风暴法阶段一，此时需要笔和纸，当出现某些想法时，可以方便地记录下来。此阶段应：

①尽可能多地提一些想法。

②让思想自由翱翔，不要怕会有荒谬的想法产生。

③简要记下这些想法，尽可能快地记录下来，这样就不会打断思路。

④不要判断、批评或思考。

⑤在已有想法的基础上形成新想法，对上一个想法进行一些修改就可以形成另一个想法。

⑥不要踌躇，在这一阶段一定要多提一些想法，一直到提不出新的想法为止。

（2）头脑风暴法阶段二，此阶段要挑出需要保留的想法并删除那些无用的想法，具体如下：

①仔细检查所有的想法，划掉那些不需要的，在划掉这些想法的时候不要仓促行事，先要判断能否利用这些想法，如果能就需要思考应该如何利用。

②考虑剩下的想法，并根据价值或有用性对这些想法进行编号排序。

下面的练习可以帮助读者掌握头脑风暴法，并通过它思考自己的理想工作。

【练习】

使用头脑风暴法思考你想要从工作中得到什么，下列的要点可能对你的思考有所帮助：

- ◎ 你想做的工作；
- ◎ 与他人（同事、团队、客户）共同工作或独自工作；
- ◎ 时间（保持工作和生活之间的平衡）；
- ◎ 社会地位、认可程度；
- ◎ 安全、稳定、自由。

头脑风暴法是一种创新思维方法，比较简便而又行之有效，它可以帮助读者摆脱传统思维方式的限制，使思维得到解放。通过使用头脑风暴法，读者可以对自己的真正目标有更深入的了解，在对自己更加了解之后，读者需要根据实际情况作出相应的调整，使自己的愿望早日实现。

【小资料】

乞丐还是商人？

一位双腿残疾的中年男人在热闹的火车站附近摆摊卖铅笔。由于他衣衫褴褛，过往的行人都把他当成了乞丐，纷纷把兜里一角两角的零钱扔给他。半天过去了，他手里的那把铅笔虽然一根也没卖出去，但地上的毛票却已经有了不小的一堆。

这时，一位商人经过这里，他和大家一样漫不经心地丢下了一块钱，然后迈步远去。但是没过几分钟，那位商人又回来了，他迅速从残疾男人手里抽了一根铅笔，并连连道歉：“对不起，对不起，您是一个生意人，我竟然把您当成一个乞丐了，对不起。”看着商人远去的背影，残疾男人似乎若有所思。

几年后，当商人再次经过这个火车站时，一家饭馆的老板在门口微笑着向他打招呼：“终于又见到您了，我可是一直在这期待您的出现。”

“您是？”商人糊涂了。

“我就是几年前在这里卖给您铅笔的那个‘生意人’。”饭馆老板有意地加重了“生意人”这几个字，“在遇到您之前，我一直认为我自己是个乞丐，是您，让我意识到我原来是个生意人。您看，现在我真的是一个生意人了。”

每个人的潜力都是无限的，如果把自己看得宝贵，你身上的宝贵潜能便会被挖掘出来。但最重要的是，人要善于自己发现自己，而不是老等着别人来发现我们。

项目二 自我认知

自我认知能够帮助我站在旁观者的角度研究和理解自己，它不仅影响我们自己的行为 and 态度，还影响我们采用什么方式看待他人。

——斯蒂芬·柯维

导入案例

小兔子的烦恼

有一只小兔子被送进了动物学校，它最喜欢跑步课，并且总是得第一；最不喜欢游泳课，一上课就非常痛苦。但是，兔爸爸和兔妈妈要求小兔子什么都学，不允许它有所放弃。小兔子只好每天垂头丧气地到学校上学，老师问它是不是因为游泳太差而烦恼，小兔子点点头，盼望得到老师的帮助。老师说：“其实这个问题很好解决，你的跑步是强项，但游泳是弱项，这样好了，你以后不用上跑步课了，专心练习游泳……”

【思考与讨论】

- (1) 如果你是兔妈妈或者是兔爸爸，你会怎样？为什么？
- (2) 如果你是老师，你会怎样？为什么？
- (3) 如果你是小兔子，你会怎样？为什么？

学习目标

- (1) 了解自我认知的概念和重要性。
- (2) 掌握提高自我认知能力的方法。
- (3) 重点掌握自我评估的方法（SWOT分析法），能够对个人的优势、劣势、机会和威胁进行分析。