

《哈佛商业评论》精粹管理智慧

# 教聪明人学管理

“让工作变得快乐”的哈佛管理智慧



TEACH THE  
INTELLIGENT  
TO MANAGE

路易斯维尔 (LOUIS VUIE) 等著

南方出版社



哈佛商学院出版社

## 前 言

管理是一个团体的生命。

二十年以来,中国的经济飞速发展,取得了全球瞩目的成绩。我们正在一步一步在地缩小和世界先进国家的差距,但是,在管理的科学化方面,想要与世界同步,我们还有很长的路要走。二〇〇一年十一月十二日是个令人激动的日子,经过十五年的艰难跋涉,黑发人谈成了白发人,中国终于跨入了世界贸易组织的大门。在这个特殊的时刻,我们能将《哈佛商业评论》的精彩文章,介绍给中国的企业界和管理学读者,感到非常荣幸。

《哈佛商业评论》是哈佛商学院的标志性杂志,简称 HBR,创刊于一九二二年,已有了七十九年的历史。它自创刊以来,就一直是管理理论与实践方面的权威杂志,现在,更成为一个全球性的高层管理论坛。

一切都在运动之中,企业更是如此。倘若你不能适应现在,你的企业就将萎缩或者淘汰;倘若你不能适应将来,你的企业就不会有发展和壮大。这是矛盾的现实。解决这一矛盾的唯一办法,就是不断地加强自身的训练,让自己和自己的团队始终处于运动和提升的状态。

管理以人为本,管理学首先是塑造人的科学。

在一个企业,一个公司,一个团队中,核心的动力来自管理者,个人的力量有限,但是一个帅才的力量,并非各个普通人力量

的简单相加就可企及,特别是在智力行业,帅才的决策、策划、管理以及号召力所起的作用和传统所谓“三个臭皮匠,赛过一个诸葛亮”完全是两码事。管理者是团队的灵魂。

就管理者来说,没有一个人不希望自己成为一个有魅力的管理者。但面对着企业组织日益复杂的今天,经营管理工作成了一件十分困难的事。要做好一个团队的管理,各级管理者都必须不断地提高自己的能力,准确地掌握经营管理团队的各种知识,训练经营管理技能。美国通用电气公司单靠经营管理方法的改进和提高,就可以使未来的生产能力提高 50%。这就是说,团队管理人员的技能和管理能力的提高将直接影响到团体的生产能力。所以,提高团队获得较高生产能力和竞争能力的最理想和最根本的方法。

本书从团队整体出发,从全局考虑问题,着眼于在以下几个方面提高管理者的技能:沟通、报告、授权、求才、领导,经由简单而有效的课程来提升你的技巧。我们相信这可使你的工作更有效率,使你能更快达成目标。

编 者  
2001.11.

# 目 录

## 第一章 团队成功的基础：良好的沟通

001

### 第一节 寻找沟通的桥梁 /3

- ◎有效的沟通为何重要？ /3
- ◎改进技巧对我有益吗？ /5
- ◎我要如何提升沟通技巧？ /7

### 第二节 我做得如何 /9

- ◎自我评估为何重要？ /9
- ◎面对群体 /11
- ◎给予回应 /12
- ◎使用电话 /15
- ◎文字沟通 /16
- ◎倾听技巧 /18
- ◎讨论问题和取得共识 /20

### 第三节 沟通技巧 /23

- ◎在工作上做好沟通 /23
- ◎与群体面对面 /24
- ◎取得有效的回应 /27
- ◎给予他人回应 /29
- ◎电话沟通 /33
- ◎使用书面文字 /35
- ◎书写报告 /39
- ◎谈判和议定 /41

### 第四节 沟通模式与技巧 /44

- ◎沟通运作的模式 /44
- ◎有效沟通七步骤 /46
- ◎准备信息 /48
- ◎信息要切合接收者 /49
- ◎决定传送的方式 /51
- ◎正确传送信息 /52
- ◎做好后勤准备 /53
- ◎传送你的信息 /55
- ◎对方了解你的信息吗? /57
- ◎沟通的障碍 /60

### 第五节 即刻行动 /63

- ◎提升你的技巧 /63
- ◎准备写出提升计划 /65
- ◎确认提升需求 /67
- ◎提升行动计划 /68
- ◎立即行动计划 /70
- ◎帮助上司跟你沟通 /71
- ◎用团队简报来提升沟通 /73
- ◎开放的沟通与学习 /76
- ◎一般的提升建议 /77

## 第二章 迈向成功的技巧:出色的报告

079

### 第一节 报告 /81

- ◎有效的沟通 /81
- ◎成功的报告 /82
- ◎报告的种类 /83

### 第二节 我做得如何 /88

- ◎人们表现不佳的原因 /88

### 第三节 基本工作传送 /93

- ◎克服焦虑 /93

- ◎声音 /97
- ◎正确的用字 /100
- ◎幽默 /101
- ◎肢体语言 /102
- ◎提示 /106

#### 第四节 准备 /112

- ◎基本工作:准备 /112
- ◎计划大纲 /116
- ◎中段 /123
- ◎结语 /126
- ◎征询回应 /128

#### 第五节 视觉辅助工具 /133

- ◎视觉辅助工具的使用与错用 /134
- ◎设计:图画和文字 /135
- ◎设备 /136

#### 第六节 答问 /145

- ◎答问时段 /145
- ◎答问的掌控 /146
- ◎棘手的提问者 /150

## 第七节 成功报告的秘诀 /153

- ◎面对个别情况 /153

# 第三章 提升团队的业绩:卓越的领导

163

## 第一节 领导者的素质 /165

- ◎领导与管理的技巧 /165

## 第二节 我做得如何? /170

- ◎自我评估 /170

- ◎问卷 /171

## 第三节 渐入佳境 /175

- ◎认识领导 /175

- ◎领导方程式 /176

- ◎行动导向的领导 /177

- ◎重要的领导技巧 /178

- ◎重要的领导行为 /179

- ◎自我管理和规划技巧 /183

- ◎解决问题和确认问题 /184

- ◎规划 /186



## 第四节 领导的基础技巧 /188

- ◎有效沟通 /188
- ◎有效授权 /192
- ◎有效激励 /197
- ◎给予回应 /202

## 第五节 走入你的团队 /206

- ◎指导团队 /206
- ◎举行会议 /209
- ◎建立信赖和庆祝完工 /210
- ◎培养团队精神 /211
- ◎远景和价值观 /214

## 第六节 解决问题之道 /218

- ◎领导实务 /218
- ◎问题解决之道:基本要项 /223
- ◎问题解决之道:沟通 /224
- ◎问题解决之道:授权 /225
- ◎问题解决之道:激励 /228
- ◎问题解决之道:进阶问题 /231

## 第七节 提升你的技巧 /234

- ◎寻找缺点 /234
- ◎制定个人提升计划 /238
- ◎个人提升计划 /242
- ◎提升你的技巧:基本项目 /244
- ◎提升你的技巧:沟通 /246
- ◎提升你的技巧:授权 /248
- ◎提升你的技巧:激励 /250
- ◎提升你的技巧:进阶 /252
- ◎达成组织的需求 /255
- ◎团队技能和知识的评估 /257
- ◎与你的上级共事 /258

## 第四章 更上层楼的需要:积极的求才

261

### 第一节 伯乐求才 /263

- ◎何谓面谈? /263
- ◎面谈者的关键任务 /265
- ◎面谈失败的代价 /267
- ◎以面谈为求才方式 /268

### 第二节 我做得如何? /271

- ◎为何自我评估很重要? /271

- ◎ 计划面谈 /271
- ◎ 与应聘者沟通 /274
- ◎ 倾听技巧 /278
- ◎ 避免歧视 /282
- ◎ 歧视问题练习 /284
- ◎ 言辞背后的意义 /286
- ◎ 诠释与认知 /287
- ◎ 需要提升的项目 /287

### 第三节 了解应聘人才 /289

- ◎ 起始点：离职面谈 /289
- ◎ 第二步：和其他人谈谈 /290
- ◎ 第三步：检视工作说明书 /292
- ◎ 第四步：个人资格 /293
- ◎ 第五步：开始求才过程 /296
- ◎ 履历表或申请表 /299
- ◎ 事前筛选应聘函 /302

### 第四节 面谈 /305

- ◎ 预备面谈 /305
- ◎ 提出问题 /307
- ◎ 面谈不合适的应聘者 /311
- ◎ 积极倾听 /312
- ◎ 有效倾听 /312

◎建立融洽气氛 /315

◎视觉优先 /316

◎听觉优先 /317

◎运动感觉优先 /318

◎内在对话 /319

◎面谈结构 /320

◎WASP结构 /321

◎做笔记 /323

## 第五节 选取适当人选 /326

◎我如何选择适当人选? /326

◎加权 /328

◎其他评估方式 /329

◎避免偏见 /331

◎检核表 /333

◎提升你的技巧 /335

◎准备写出提升计划 /337

◎确认提升需求 /339

◎提升行动计划 /340

◎一般的自我提升 /342

## 第五章 掌控全局的行动:有效的授权

345

### 第一节 何谓授权 /347

- ◎何以你需要有效授权? /347
- ◎改进授权技巧能带来好处吗? /349
- ◎想想你是如何授权的 /350

## 第二节 我做得如何 /354

- ◎评估你的授权技巧 /354
- ◎你得多少分? /356
- ◎你喜欢怎样授权? /357
- ◎问卷 /357
- ◎每种类型各代表什么意义? /363

## 第三节 渐入佳境 /366

- ◎授权实务 /366
- ◎你应当采用哪种授权方式? /375
- ◎你如何监督工作的进行 /381
- ◎你如何赞美或批评 /384
- ◎给予回应的法则 /386
- ◎工作完成后的检讨 /387
- ◎授权与激励 /388
- ◎授权的问题:你自己 /390
- ◎授权的问题:他们 /392
- ◎授权陷阱 /394
- ◎你或许得授权给问题人物 /396
- ◎授权练习 /399

#### 第四节 保持精进 /404

- ◎我能授权什么工作? /404
- ◎提升你授权方式的建议 /408
- ◎各种授权方式的灵活运用:总结 /409
- ◎就人与事找出适当的授权方式 /411
- ◎我要如何进一步提升授权技巧 /413
- ◎制定提升计划 /416
- ◎个人提升规划 /418
- ◎提升行动计划 /420
- ◎立即行动计划 /422
- ◎提升你的团队 /423
- ◎帮助上司授权给你 /424

### 第六章 抱团打天下的基石:完善的管理 429

#### 第一节 管理的合理化 /431

- ◎管理从合理安排工作时间开始 /431
- ◎要避免管理误区 /433
- ◎和谐与制衡 /437

#### 第二节 营造积极氛围 /441

- ◎管理有长远目标 /441

### 第三节 有效管理 /449

- ◎管理技巧 /449
- ◎经常反省 不断进步 /454
- ◎不断求新 /459
- ◎重视利润 /465
- ◎努力开源 /469

### 第四节 和谐共事 /475

- ◎团队信任的四要素 /475
- ◎团队的远景目标 /477
- ◎多就是好吗? /482

### 第五节 领导的艺术 /488

- ◎管理者的领导素质 /488
- ◎管理者重塑自我 /492

# 第一章

---

## 团队成功的基础：良好的沟通

和同事；让文字和语言成为你忠实的仆人。  
递给对方；让你的信息有效地传送给你的上司。  
获取最精确的信息，确保你的信息准确传



