

sm@rtrain



『简便易行，注重实用』的经理人技能密码
三小时掌握一个核心能力的企业培训教材

卓越经理人 十项管理技能

张宏杰 著

CHASING
EXCELLENT
MANAGEMENT

sm@rtrain

卓越经理人 十项管理技能

张宏杰 著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越经理人十项管理技能:“简便易行,注重实用”的经理人技能密码/张宏杰著. —上海:上海财经大学出版社,2010.1

ISBN 978-7-5642-0653-6/F·0653

I. ①卓… II. ①张… III. ①企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 204553 号

☐ 责任编辑 刘 兵

☐ 书籍设计 钱宇辰

ZHUOYUE JINGLIREN SHIXIANG GUANLI JINENG

卓越经理人十项管理技能

——“简便易行,注重实用”的经理人技能密码

张宏杰 著

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海竟成印务有限公司印刷装订

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

710mm×1000mm 1/16 12.25 印张 232 千字

印数:0 001—4 000 定价:28.00 元

序

中国企业和经理人的困惑：从完美的战略 到良好的执行，当中缺失的一环

在我的职业经理生涯当中，先后在 TCL、康佳以及神州数码工作过，虽然每个企业的文化和管理理念各有千秋，但是依然能感觉到这三个企业的执行力的差异，神州数码是联想控股的旗下公司，对战略意图的贯彻最强，执行力也最好。在贯彻其企业文化方面，最初的“入模子”培训，对一个新进入的员工来讲，起到了很好的效果。但是很遗憾的是，作为一个经理人，在掌握必要的管理技能诸如时间管理、沟通技能、会议管理、团队管理、目标管理、客户服务、财务技能等方面，我都没有获得更多的培训和前辈指导人的建议。

2000 年前后，MBA 在中国红极一时，我也圆了自己的 MBA 梦，学习期间深刻感受到中国 MBA 教育更多是照搬西方的现代管理理论，有些地方严重脱离中国的实际，甚至会把一个会经营的管理者变成个“唯书本论”的书呆子。国外的理论固然可以开阔眼界，但对于经理人的实际管理能力提升来讲，实在是作用有限。发现学完 MBA 后，高谈阔论者不少，行动能力强的不多。

2001 年，我开始创业，成立了北京敏行创业国际管理咨询有限公司，先后接触和学习了“哈佛商学在线”、“美国课里播 CRISP”的大量关于经理人基本的商业和管理技能课程，才使我受益良多，我个人和公司的管理效率明显得到提升。尤其是“课里播”倡导的“简便易行，持续改进”的理念，深合我意。现实管理中，我们总是把简单的事情复杂化了，正如管理大师德鲁克所说：90%的，我们所称的管理，只是使完成任务变得更加困难了。我常想，在我职业生涯的最初，如果企业培训给我这些“简便易行”的基本管理技能该多好啊，或许这正是中国企业在战略和结果之间的“执行力鸿沟”吧。还

好,从想法到行动,5年的时间和实践,这本书结合中国的实际管理特点,得以出版,希望能对快速发展的中国企业和经理人群体带来管理技能的真正提升。

如何使用本书?

本系列书分上、下两册,把经理人的管理分为:自我管理、团队管理、部门管理和公司管理四个层级,结合事务、人际、团队和决策,各级别经理人所需管理技能细分如下:

	L1 管理自己 (员工)	L2 管理团队 (班组长/主管)	L3 管理部门 (经理)	L4 管理公司 (副总/总经理)
事务管理	☐ 办公室自动化 ☐ 个人岗位技能 ☐ 业务流程 ☐ 时间管理	☐ 目标有效分解 ☐ 有效执行 ☐ 成本控制	☐ 绩效考核指南 确定与落实 ☐ 预算控制 ☐ 精细化管理 ☐ 领导力/执行力	☐ 战略管理 ☐ 社会责任管理 ☐ 企业文化建设
人际管理	☐ 表达技巧 ☐ 有效沟通 ☐ 商务礼仪	☐ 谈判技巧 ☐ 高效沟通与执行	☐ 管理沟通 ☐ TTT	☐ 高级沟通谋略 ☐ 廉政建设 ☐ 领导作风建设
团队管理		☐ 团队建设 ☐ 绩效考评技术 ☐ 目标管理	☐ 有效授权 ☐ 绩效管理 ☐ 高效团队管理 ☐ 情景领导	☐ 部署培养与激励 ☐ 冲突管理 ☐ 员工忠诚度管理
决策管理			☐ 战略管理 ☐ 创新思维	☐ 战略管理 ☐ 危机管理 ☐ 企业文化管理 ☐ 创新思维

这次出版的上册内容包括了:自我管理的时间管理,团队管理的团队建设、目标管理和绩效评估,在管理部门的内容当中,选择了经理人的财务技能以及客户关系管理这两个我们认为最重要的技能。对于每个技能,我们都注重“简便易行、正确实用”的特点,确保经理人在很短的时间(三个小时)内,掌握该项技能的关键,能在实际的工作中立即使用,产生效果。每个技能分如下几个部分讲述:情景思考、核心内容、锦囊要义、实战练习、案例分析和实用工具。首先从一个经理人在现实经常遇到的情景开始,让读者带着问题去思考和找解决的办法,紧接着是把该技能的核心内容呈现给读者,这个时候,或许读者已经有了问题的解决之道,锦囊要义是该技能的关键点,也是解决问题的钥匙。接下来的实战练习和案例分析,让读者更进一步

掌握该技能的关键要点,面对实际问题可以正确应对。最后的实用工具是一些实用表格,供经理人结合实际工作修改、参考和使用。

本书适合所有的经理人学习和阅读,并作为工具书放在案头。本书尤其对于在校的 MBA 和即将踏上管理岗位的初级经理人、管理者有特别的帮助;对那些快速发展的尚未建立完善的培训体系的企业来讲,本书具有“简便易行、正确实用”的特点,是企业内部自主培训的好帮手;本书也是写给那些企业内部的培训师的,他们可以用 3 个小时的时间,把一个管理能力讲授清楚,本书配套的培训师游戏和故事也将会陆续出版。

致 谢

非常感谢为本书做了大量具体工作的王金荣和敏行公司的伙伴们,你们的努力完成了我的构思。感谢上海财经大学出版社的刘兵为本书的出版付出的辛苦,感谢我的亲爱的 Icebeauty Yu,我爱你。

最后,让我们记住德鲁克所说的:管理之所以存在,只是为了取得成就。确实,糟糕的管理比没有管理更加糟糕。本书作为一本经理人的管理工具书,真心希望帮助各位读者能够“正确地”做“正确的事”。

张宏杰

2009 年 11 月于北京

目 录

序.....	1
第一章 时间管理	2
情景思考.....	2
核心内容.....	3
一、理解时间管理的概念	3
二、分析你的时间利用规律	5
三、制定目标——规划你的时间.....	13
四、实施和控制你的时间管理计划.....	23
五、检查和评估时间管理计划.....	26
六、时间管理的小技巧.....	28
锦囊要义	30
实战练习	31
参考答案	33
实用工具	34
第二章 目标管理	36
情景思考	36
核心内容	37
一、目标管理的基本概念.....	37
二、制定目标.....	40
三、确保目标的实现.....	45
锦囊要义	49
实战练习	49
参考答案	53

实用工具	54
第三章 团队建设	58
情景思考	58
核心内容	59
一、团队管理概述	59
二、团队的发展阶段	61
三、团队成功要素	66
四、团队领导	69
五、团队冲突解决	72
六、团队评估	77
锦囊要义	79
实战练习	79
参考答案	83
实用工具	85
第四章 绩效评估	90
情景思考	90
核心内容	91
一、绩效评估的目的	91
二、绩效评估的过程	93
三、绩效评估会议	98
四、绩效评估会议操作步骤	103
五、如何在绩效会议中有效沟通	107
锦囊要义	109
实战练习	109
参考答案	114
实用工具	116
第五章 客户关系管理	120
情景思考	120
核心内容	121
一、客户关系管理概述	121
二、客户及客户忠诚度	123
三、以客户为中心,提高客户忠诚度	129
锦囊要义	141

实战练习.....	142
参考答案.....	145
实用工具.....	146
第六章 经理人财务技能	150
情景思考.....	150
核心内容.....	151
一、理解财务报表	151
二、财务指标分析	158
三、编制财务预算	163
四、成本效益分析	170
五、绩效跟踪	176
锦囊要义.....	178
实战练习.....	179
参考答案.....	183
实用工具.....	185

Time Management

时间管理

“我之所以没有危机,其实是很简单的,我每天 90% 以上的时间不是用来想今天的事情,而是想明年、五年后、十年后的事情。”

——李嘉诚

- 管理者应重点关注未来,掌握关键的少数(2/8 原则),少有压力和危机;事关重大者不必为繁枝末节所困。
- 确定目标,懂得 ABC 分类,分清轻重缓急。
- 恰当的授权,不要把所有的猴子都背上。
- 分析自己的时间,找出浪费时间的因素——无效的会议、无聊的电话和不速之客的闲聊等,然后减少或者懂得拒绝。
- 充分利用 OUTLOOK 或者你认为方便的时间管理工具(表格),逐日调整。
- 永远记住:时间就是生命,是有价值的,是经理人最宝贵的资产。

第一章

时间管理



情景思考

李 总:张经理,这个月的任务完成得怎么样啊?看你整天忙忙碌碌的,一定是不错吧!

张经理:我整天有忙不完的事情,可我毕竟时间有限,说实话,距离预计目标还是有一定的差距!

李 总:怎么会这样!我还准备给你评月度优秀员工奖!这个月你几乎没有休过双休,可你这样的业绩怎么能让其他员工认可!

张经理:我觉得任务是不是定的太高了?我一直在努力啊,你也知道,我一个月几乎没有休息啊!

李 总:不是这样的,你看看赵经理,他和你工作内容一样,目标值也一样,可你看看他,已经超额完成了,你别看他整天轻轻松松的,可效果确实有了。咱们是要拿业绩说话的!你应该考虑一下你的时间管理问题了!

张经理:时间管理(时间也需要管理吗?!)……

从上面的对话你看出了什么问题?张经理不努力吗?他的时间利用效率高吗?再比较一下你自己,考虑以下几个问题?

- ◆ 你有时间管理的概念吗?
- ◆ 你是否也经常会感觉忙忙碌碌却效果不佳?
- ◆ 你每个月、每周都有明确的工作计划吗?
- ◆ 你是否在日常工作中自觉地进行时间管理?

◆ 你是否对你的人生与事业有明确的规划？

如果答案大多数是否的话，没关系，我们一起来进入下面的内容。



核心内容

一、理解时间管理的概念

时间管理就是在日常工作中始终如一、有的放矢地使用那些被实践证明是行之有效的的工作方法，以便组织管理好自己生活的方方面面，最有意义地、最大限度地利用自己所拥有的时间。

(一)时间的意义

每个人每天都有 24 小时，时间对我们每个人来说都是公平的。可是，问问自己，有足够的时间吗？

一项对德国领导层人士时间分配的调查显示：他们当中只有 8% 的人表示无需加班工作，而其余的被询问者均表示需要加班才能完成工作。领导层 65% 的人士中需要 20% 或者更多的加班工作时间——即每周他们至少需要 1 天到 2 天的加班。

马肯策于 1974 年在一次咨询活动中做过一个统计，在参加调查的 100 位经理级人士中：

- ◆ 只有一位有足够的时间。
- ◆ 10 位需要 10% 的加班时间。
- ◆ 40 位需要 25% 的加班时间。
- ◆ 其余的需要 50% 甚至更多的加班时间。

这种情况不仅仅是在德国出现，在中国也是一样的，包括著名的均瑶集团创始人王均瑶在内的数名企业高管猝死在工作岗位上，他们都是过度劳累导致身体突然崩溃。甚至存在这样一种思想，领导层人士把“没有时间”、需要加班加点作为一种身份的象征，似乎一个人的时间越少，表明他的身份越重要。

那么你呢？你是否拥有充足的时间？时间对你来说又意味着什么？

在军事上，时间就是胜利、时间就是生命，而在商界，人们有一句口头禅“时间就是金钱”，也就是说：时间等于金钱，你呢？

- ◆ 对你来说，时间就是金钱？时间 = 金钱？
- ◆ 对你来说，金钱胜过时间？时间 < 金钱？

◆ 或者对你来说,时间比金钱更宝贵? 时间>金钱?

其实,对于我们大多数人来说:

- ◆ 时间不仅仅是金钱。
- ◆ 时间比金钱更加宝贵。
- ◆ 时间犹如自己的生命一样!

对于每个人来说:

- ◆ 时间是不容变更的。
- ◆ 时间是不可储存的。
- ◆ 时间是不可增加的。
- ◆ 时间是不可转让的。
- ◆ 时间匀速地消逝,一去不返。

(二)如何对待你的时间

“你拥有的最稀缺的资源就是时间——请合理加以安排吧”

每一名成功人士都是时间管理的大师。而每个人想取得成功,除了个人能力、机遇、环境等条件之外,还取决于他如何对待时间这个最宝贵的财富。

真正的成功人士虽然在性格、特性上千差万别,但有一点绝对是相同的:他们都自觉、系统地利用时间,能够抓紧时间办大事,也给自己留必要的休闲时间。

时间是一种资源,是任何做事情都必须投入的资源,这种资源对于每个人都是充足的,但又是紧缺的。这种资源不可以增加,不可以存储,只有始终如一、持之以恒地充分利用时间,你才能发挥它的最大效用,取得事业成功。

(三)时间管理的目的

时间管理的目的是将时间投入与你的目标相关的工作,达到“三效”,即效果、效率、效能。

- ◆ 效果,是确定的期待结果。
- ◆ 效率,是用最小的代价和花费所获得的结果。
- ◆ 效能,是用最小的代价和花费,获得最佳的期待结果。

用最简单的话说:时间管理就是为了提高你的工作效率,取得更出色的工作绩效。

看看时间管理对你还有什么好处:

- ◆ 花费较少的时间就可以把事情办好。

- ◆ 把自己的工作搞得有条理。
- ◆ 取得更好的工作成果。
- ◆ 承受较小的工作压力。
- ◆ 获得更大的成就感。
- ◆ 从工作中获得更大的满足感。
- ◆ 获得完成更高级任务的资格。
- ◆ 承受较小的工作压力和绩效压力。
- ◆ 在完成工作任务过程中较少出现失误。
- ◆ 更好地达到事业目标和人生目标。

时间管理的目的就是让你更好地利用你最紧缺、最重要的资源——时间。

二、分析你的时间利用规律

要进行有效的时间管理,首先需要树立良好的时间观念,如果没有良好的时间观念,一切努力都是白费的。

谁从手上放走时间,谁就是放走自己的生命;谁把时间掌握在手中,谁就掌握着自己的生命。

——艾伦·克拉克

时间是最紧俏的资本,如果人们连时间都不会管理,何谈会管理其他。

——彼得·德鲁克

正如善于与人打交道一样,善于利用时间也是决定你个人人生成败的一个因素。

——乌尔利希·席维特

这些时间管理大师们关于时间管理的一些名言,说出了关于时间的真谛。

每个人都在利用时间,效率的高低取决于方法和过程。在改进自己的时间管理效率之前,首先需要明确自己以前的方法有何不妥之处,并有针对性地加以改进,你需要通过分析了解以下几个方面的问题。

(一)你还有多少时间

按每年 220 个工作日,每个工作日 8 个小时工作时间计算,从现在到退休(60 岁),你还有多少工作时间可以利用?

我的个人时间资本

60岁: 退休年龄
现在年龄: _____ 岁

至退休时尚有工作资本:

→	*1760 (220个工作日*8小时)	=	小时
→	*660 (220个工作日*3小时)	=	小时
+			
→	*1740 (145个节假日*12小时)	=	小时
后两项之和		=	小时
即为至退休前的休闲时间资本			

图 1-1 个人时间资本

(二)时间利用分析

在一周中选择典型的 3 个工作日,记录你的时间利用情况,包括活动和时间记录、干扰情况记录,分析其中的优缺点。

1. 填写时间分析表格

请你在填写表格时务必实事求是,即使你已经预感到结果会令人沮丧,但这也正是改正的开始。

表 1-1 时间管理——活动和时间分析表

活动和时间分析								
编号	活动内容	活动起始、终止时间		持续时间 (分钟)	A	B	C	D
1								
2								
3								
4								
5								

续表

活动和时间分析								
编号	活动内容	活动起始、 终止时间		持续时间 (分钟)	A	B	C	D
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								

表 1—2 时间管理——干扰情况记录表

干扰情况记录						
编号	何人	电话或访客	干扰起始、 终止时间		持续时间 (分钟)	干扰原因
1						
2						
3						
4						
5						
6						

续表

干扰情况记录						
编号	何人	电话或访客	干扰起始、 终止时间		持续时间 (分钟)	干扰原因
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						

在填写以上表格进行自我分析过程中,需要提醒你的是:

- ◆ 一定要选择具有代表性的工作日,尽量是一个连续的工作时间段,比如你可以选择一个工作周的连续工作日作为观察分析时间段。
- ◆ 在记录过程中尽量及时登录,避免事后凭记忆补录(这一点至关重要)。
- ◆ 当你填写“活动和时间分析”表格时,抓住那些重要的事件,以一刻钟为一个时间段(先不要填写 A、B、C、D 栏,在做过活动分析后再填写)。
- ◆ 在你填写“干扰情况记录”表格时应记录所有妨碍或影响你按计划工作的干扰和中断因素,包括外来的干扰情况,如打进来的电话、不速之客的拜访以及等待时间等,同时还有来自自身的干扰,比如工作中间开小差、给别人打电话等。

2. 时间分析的方法

对你的工作进行分析时,可以选择不同的角度来进行,即从正、反两