



农村经济发展与经营管理丛书
NONGCUNJINGJIFAZHANYUJINGYINGGUANLICONGSHU



实用

SHIYONG

管理能力

GUANLI NENGLI

学到手

XUEDAOSHOU

胡锦涛 编著



中国出版社



书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册

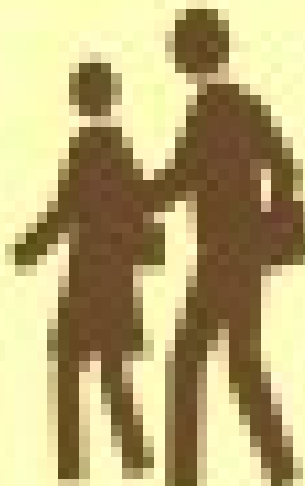


肇庆分校建校二十周年纪念册



肇庆分校建校二十周年纪念册

肇庆分校建校二十周年纪念册



肇庆分校建校二十周年纪念册

实用管理能力 学到手

胡锦涛 编 著

 中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

实用管理能力学到手 / 胡锦涛建编著. —北京: 中国社会出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-5087-1494-3

I. 实... II. 胡... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 109426 号

书 名:实用管理能力学到手

编 著:胡锦涛建

责任编辑:姜婷婷

出版发行:中国社会出版社 邮政编码:100032

通联方式:北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电 话: (010)66051698 电 传: (010)66051713

邮购部: (010)66060275

经 销:全国各地新华书店

印刷装订:中国电影出版社印刷厂

开 本:140mm × 203mm 1/32

印 张:7.75

字 数:138 千字

版 次:2007 年 1 月第 1 版

印 次:2007 年 1 月第 1 次印刷

定 价:12.00 元

(凡中国社会出版社图书有缺漏页、残破等质量问题,本社负责调换)



前言

SHIYONG GUANLI NENGLI XUEDAOSHOU

现实生活中,每一天都有不同的人源源不断地走上各种各样的领导岗位,他们对未来充满了憧憬,对自己的事业充满了干劲,他们满怀激情地希望能够在自己的岗位上带领下属做出一番不菲的业绩。

但是,随着各项工作的逐步开展,这些刚刚走上领导岗位的同志们总是会碰到各种各样的困难。这些困难常常使他们感到非常困惑:他们不知道如何树立自己的威信,让下属相信自己的能力;他们不知道如何使用和把握手中的权力,让自己的工作顺利地展开;他们不知道如何谨慎从事,从而避免决策的失误;他们不知道如何给下属树立鲜明、生动、具体、形象的学习榜样,来激发下属的上进心和荣誉感;他们不知道如何选择合适的人才,并且充分发挥下属的各种潜能;他们不知道如何安排自己的时间,才能够进一步提高工作效率;甚至他们不知道该如何召开和主持会议等等。因此,这些年轻的领导们,需要系统地了解一些有可操作性的领导方面的知识,并以此来作为自己现实工作的指导和借鉴。

作为一本针对性很强的图书,本书正是本着为这些年轻的领导们答疑解惑的目的而编写的。

本书主要从十个方面全面而系统地介绍了有关领导者素质、领导技巧和领导能力等方面的基本知识。最后,本书还就各种案例和故事深刻而精辟地阐述了各种各样的领导艺术。崭新的思路、详尽的介绍、典型的事例、前所未有的深度,这一切共同构成了本书的一大特色。



前言

SHIYONG GUANLI NENGLI XUEDAOSHOU

如果您是一位正在困惑中徘徊的领导者，如果您是一位渴望不断提升自己领导技巧和领导艺术的领导者，如果您是一位期盼自己能够在领导生涯中做出重要贡献的领导者，我们相信本书能给您提供必要的经验与方法。只要您能够熟练地掌握和运用书中的准则，并且不断加强自身的修养与锻炼，您一定可以掌握先进有效的领导技巧与方法，成为一位杰出的领导者。



目 录

SHIYONG GUANLI NENGLI XUEDAOSHOU

第一章 管理要有一流的素质

历史的经验表明,成功的管理者往往具有一流的素质。正是由于他们具有一流的素质,使他们赋有超人的魅力,吸引着人们追随于他们的管理,并且最终在这些卓越的管理者的带领下成就了一番事业。

不可不重视的管理素质标准/3

身体是管理的本钱/6

文化品位是管理的灵魂/8

信心是管理的巨大财富/11

热情是管理的事业源泉/14

耐性是管理的成功之本/15

自制是管理的制胜法宝/17

自尊是管理的处世圣经/21

竞争是管理的取胜之道/25

第二章 管理要有良好的形象

管理者应该培养一种令人敬慕的外在形象,通过这种形象形成个人的风格。这种风格应该体现出单位或组织的特点和内涵,使人能从管理者个人的形象联想或体会到其所领导单位的不凡之处。

良好气质是成功的前奏/29



目录

SHIYONG GUANLI NENGLI XUEDAOSHOU

外表形象不可忽视/31
管理者的形象标准/32
管理者的衣着要领/33
管理者的形体语言不可小视/36
管理者与别人会谈时的形象/37
管理者外出住行的形象/39
管理者演讲时的形象/40
管理者要有管理者的样子/40

第三章 管理要有一定的威信

管理者必须意识到:权力和地位难以赢得下属的真心尊重。下属对上司的尊重是来自于上司的威信。因此,管理者必须树立自己的威信。那么,什么是威信呢?威信是管理者在下属和群众心目中的威望和由威望而产生的信任。威信,就是威望和信任两者的结合。

不要将权力等同于权威/45
与下属的相互信任是关键/47
充分利用自己的影响力/50
与下属保持适当的距离/52
重视有令则行/53
八个重要的要求/56



目 录

SHIYONG GUANLI NENGLI XUEDAOSHOU

一视同仁才能让下属信服/58

正确指挥才会人人效劳/60

第四章 管理要有用权的能力

管理者在权力的运用上,应做到大权独揽,小权分散。任何管理者,对那些全局性的、重要的、关键的、意外的问题必须亲自处理,对那些局部的、次要的、一般的、正常的工作,则应尽可能地让部下去处理。如果管理者做工作不讲科学,一味蛮干,尽管忙忙碌碌,到头来很可能“拣了芝麻,丢了西瓜”。

对手中的权力要有正确的认识/65

运用权力一定要有原则/66

大权独揽,小权分散/70

善于分配各种权力/73

学会自我约束/76

防止下属发生“越权”的事情/77

合作可弥补个体能力的不足/78

取长补短,发挥优势/79

合作能增强竞争力/80

善于选择合作伙伴/83



目 录

SHIYONG GUANLI NENGLI XUEDAOSHOU

第五章 管理要有管人的本领

在现代社会,人是组织的根本,只有充分发挥组织中每一个人的能力,团队和组织才能充分发挥自身的合力和有战斗力,才能够创造出不凡的业绩。因此,一个不会用人和管人的管理者,不是一个合格的管理者。

虚怀若谷,见贤思齐/89
用魅力吸引人才加盟/91
培养为我所用的人才/94
发自内心地帮助下属/95
不要求全责备/97
做分配工作的内行/98
才能与职位要相称/99
要做到人尽其才/101
用人不疑,疑人不用/102

第六章 管理要有决策的技巧

作为管理者,应当掌握各种决策的方法和技巧,使自己能够比较准确地把握全局。时机于己有利,则乘胜追击,决胜千里;时机于己不利,则应找出问题的症结所在,化不利为有利,一切从



目 录

SHIYONG GUANLI NENGLI XUEDAOSHOU

实际出发,因地制宜,因条件制宜,科学决策。

弄清楚决策的过程/107

成功决策的三种方法/109

决策时务必全面掌握信息/112

决策时切莫过分自信/115

决策时不要墨守成规/115

决策时要避免被误导/116

决策一定要谨慎/118

冷静思考,判断时机/119

多有谋虑,决胜千里/121

意气用事,壮志难酬/124

果断决策,敢作敢为/125

第七章 管理要有创新的思想

管理者从本质上来说也是一个传统的打破者。只有敢于破旧的条条框框,迎合时代发展的需要才能成为一个真正的现代管理者。尤其是对于新上任的管理人员来说,你的到来能否让你的下属心服口服,很大一部分因素取决于你能否带来新的东西,能否用这些新的东西将这个组织或团体发展得更快、更好。而这些都取决于你的创新能力。



目 录

SHIYONG GUANLI NENGLI XUEDAOSHOU

创新思维是工作不断进步的根本/131
培养创造性的思维/132
善于发挥灵感的作用/133
掌握逆向思维的方法/137
走马观花，长盛不衰/141
打破传统，紧跟时代/143
随机而动，超越现在/145
不惧危机，险中获胜/147

第八章 管理要有沟通的艺术

人与人之间、人与组织之间的冲突、矛盾既然不可避免，为了使之向着对团体或组织有利的方面转化，管理者必须善于协调方方面面的关系，而协调的基本途径是通过沟通去完成的。

与下属进行沟通的方式/153
避开有效沟通的障碍/156
进行有效的沟通/159
及时有效的沟通反馈/162
掌握好倾听的技巧/164
真诚地赞美不可或缺/166
恰当的批评要有方法/167



目 录

SHIYONG GUANLI NENGLI XUEDAOSHOU

“说服”是化解冲突的良好途径/169

明确对方的态度/171

化解心理矛盾的技巧/173

巧妙传达信息/175

第九章 管理要有时间的观念

作为管理者,身上往往肩负着更多的使命和责任,要想让自己的人生和自己所从事的事业共同发展,必须牢记:“时间就是金钱,时间就是生命。”充分珍惜分分秒秒,充分珍惜美丽的人生。

成功从掌握时间开始/179

成就是驾驭分分秒秒的结果/182

珍惜可以支配的每一分钟/185

对你的时间进行有效地管理/187

科学地安排你的每一份计划/191

充分运用分类管理的方法/194

冷静地思考不能缺少/200

必要的时候要学会说“不”/202

用好你的自由时间/204



目 录

SHIYONG GUANLI NENGLI XUEDAOSHOU

第十章 管理要有开会的方法

召开会议是管理者管理工作的一项重要内容,也是管理者与下属沟通的重要形式,而会议的成果如何则取决于管理者主持会议的艺术。只有高质量的会议才能让人耳目一新,高效、全面地解决问题;而冗长无味的会议则会令人生厌。因此,管理者应当掌握一些召开和主持会议的技巧与方法。

必须清楚了解会议的功能/211

做好会议的准备工作/213

会议主持者的职责/216

主持会议要坚持的原则/218

主持会议的要领/221

开会应注意的事项/225

会议主持者的语言技巧/227

管理要有一流的素质

历史的经验表明，成功的管理者往往具有一流的素质。正是由于他们具有一流的素质，使他们赋有超人的魅力，吸引着人们追随于他们的管理，并且最终在这些卓越的管理者的带领下成就了一番事业。





不可不重视的管理素质标准

大到一个国家、民族，小到各个行业、家庭都需要一些能担当重任的人，号召和团结其他人为一个共同的目标而奋斗。这就是管理者。

曾经有一些著名的历史学家和心理学家对历史上许多伟大的管理人才进行过分析和研究，他们发现这些伟大的管理者都具有一些共同的特征。以美国前国务卿基辛格博士为例。

基辛格博士作为当时白宫的外交智囊、顾问和国务卿，执掌美国的外交大权，奔走活跃于美国和世界的外交舞台上。在举世瞩目的苏美关系和中美关系中，在越南问题和中东问题谈判中，以及在美国国内波涛汹涌的政治形势变化中，基辛格作为一名伟大的管理者都扮演了重要的角色，起过不可忽视的作用。美国的许多报刊曾经对他竭力颂扬，竞相给他戴上“外交战略家”、“独脚智囊团”和“超级国务卿”的桂冠。

基辛格名声大噪，红极政坛，除了当时美国的现实政治环境等客观因素之外，与其自身所具有的成功管理者的素质不无关系。

因此，在现代社会中一个称职的管理者，一定要具备刚毅不凡、胆大心细、了解组织环境及通晓敌我、掌握游戏规则的基本能力，一般来讲，管理人物必须具备下面的重要素质：

坚毅的勇气。这一点是根据本身和行业的特殊要求形成的。没有一个跟随者愿意在不自信和怯懦的管理者手下