

高等院校管理技能应用教材

MANAGEMENT SKILLS

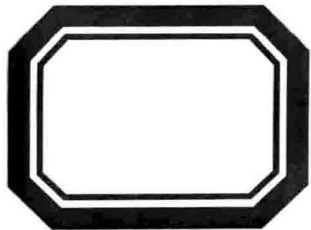
管理技能

陈 明 余来文 曾国华 编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

福建人民出版社
FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



高等院校管理技能应用教材

管理技能

陈明 余来文 曾国华



海峡出版发行集团

福建人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理技能/陈明, 余来文, 曾国华著. —福州:

福建人民出版社, 2013. 12

ISBN 978-7-211-06896-8

I. ①管… II. ①陈… ②余… ③曾… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 024547 号

管理技能

GUANLI JINENG

作 者: 陈 明 余来文 曾国华

责任编辑: 满 艺

出版发行: 海峡出版发行集团

福建人民出版社

电 话: 0591-87533169(发行部)

网 址: <http://www.fjpph.com>

电子邮箱: fjpph7211@126.com

地 址: 福州市东水路 76 号

邮政编码: 350001

经 销: 福建新华发行(集团)有限责任公司

印 刷: 福州青盟印刷有限公司

地 址: 福州市新店镇新连路 1 号

邮政编码: 350012

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 22.5

字 数: 349 千字

版 次: 2013 年 12 月第 1 版

2013 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-211-06896-8

定 价: 38.00 元

本书如有印装质量问题, 影响阅读, 请直接向承印厂调换

版权所有, 翻印必究

前言

Preface

“有技巧的管理，尤其是那些在组织中有效管理员工的管理者，是组织成功的决定因素。”

现在，几乎没有人会质疑大卫·A. 惠顿（David A. Whetten）上述论断的正确性。国内外无数管理实践清晰地表明，管理技能比行业、环境、竞争和经济因素的作用的总和还要重要。然而，令人感到有些不安的是，在过去的半个世纪，在人口平均智商水平提高的同时，大多数人管理自身和管理他人的技能却相对下降了。一项对《财富》500强110位CEO的调查显示，87%的人对工商管理专业毕业生的能力和分析技能感到满意，68%的人对他们的概念技能感到满意，但只有43%的人对他们的管理技能感到满意，更可怜的是只有28%的人对他们的人际技能和情商感到满意。当我们为近年来工商管理专业毕业生在管理技能和人际交往技巧方面存在的明显不足感到忧虑的时候，我们可能已经淡忘了亨利·明茨伯格早在上个世纪70年代就已经提醒我们的“管理教育几乎就没有真正提高管理者一天天究竟做些什么。……管理学课本知识向学生介绍领导理论而忽视了有效管理实务”的忠告；我们可能已经忽视了彼得·德鲁克“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果”的提示。

的确，管理是一个实践性的课题。如果管理知识的传授总是追溯理论发展的历史，一直停留在传统的、基于认知的授课方式，就很难实现培养真正的管理者的目标。正如一个管理教育学者所说的“管理专业的学生要进行激励别人去完成任务和实现目标的实践，而不仅仅阅读那些有关对照和比较6种不同激励理论的读物。然而，令人感到担忧的是，传统的、基

于认知而不是管理技能开发的课程在适应经济社会发展变化方面显然有所欠缺。工商管理类毕业生“眼高手低”“高分低能”的现象尤为突出。改变传统知识输送方式,培育合格的、为社会所认可的工商管理专业生和管理后备人才在当前显得尤为重要。

鉴于此,《管理技能》致力于帮助读者了解管理技能理论与技术,实现有针对性地开发自己的管理技能。本书通过对管理技能进行科学的梳理提炼,分析鉴别了关乎管理成功的八大关键管理技能:自我管理、时间管理、有效沟通、有效激励、有效授权、人际技能、团队管理、教练技术,并提供了大量案例、评估量表和最新技术,在学习管理技能与应用这些技能之间搭建了桥梁。同时该教材定位在管理素质与技能的培育,对工商企业管理人员进行职业化训练,以期培养出胜任企业的工商管理人员。该教材具有如下特点:

第一,编写的定位为出精品,出好品,以创业型企业的特点为出发点进行编写,其知识面的广度和深度是可想而知的。

第二,以理论+案例的方式进行编写。以案例为主,其中案例占50%以上的篇幅,每个章节以开篇案例作为本章内容的导入,章末案例总结本章知识要点,中间又穿插多个案例,帮助读者更全面深入地理解各知识点。

第三,多视角选取素材。案例涉及制造业、互联网、连锁、高端服务业等多个行业,且比较典型,希望能为广大管理者指引方向,带来启迪,开拓思维,创造价值。

第四,富有时代气息,内容新、观点新、案例新,反映管理学研究的最新成果,捕捉前沿观点,选取近年来社会关注的典型案例加以剖析。

第五,本教材在一定程度上填补了管理技能教材和教学的空白,是管理人员提升技能的最好指导书。

本丛书系列主要定位于三大读者群:高等院校的工商企业管理专业学生、企业中层管理人员以及企业新招员工。

《管理技能》由陈明、余来文、曾国华担任主编,承担项目策划、拟订大纲及各章节详细的写作思路、内容的审定、提出具体修改意见与执笔修订、定稿等工作。江西财经大学曾霖、廖欣、夏婷婷、李莹、张姝骁、孙梦熊,江西师范大学孟鹰、魏衬衬和王红红,南昌工程学院嵇国平等参与了本教材相关章节的编写工作。具体分工:第一章魏衬衬、嵇国平、余来

文；第二章曾霖、余来文；第三章廖欣、余来文；第四章陈明、夏婷婷；第五章陈明、李莹；第六章夏婷婷、余来文、曾国华；第七章陈明、张姝骁、余来文；第八章孙梦熊、曾国华；第九章王红红、嵇国平、曾国华。

本书在写作过程中得到了江西理工大学党委书记叶仁荪教授、江西财经大学校长王乔教授、南京大学商学院党委书记陈传明教授、恒大高新公司董事长朱星河、泰昂能源公司董事长金林等的指导和帮助，特此表示衷心感谢！

特别需要说明的是，本书在编写过程中，吸收和参考了国内外众多专家学者的研究成果及大量相关文献资料，并引用了一些书籍、报刊、网站的部分数据和资料，由于部分资料出处不详而无法一一注明，敬请见谅。在此，对这些成果的作者深表谢意！

限于编者的学识水平，书中错漏之处在所难免，恳请各位同仁及读者指正。联系方式：eleven9995@sina.com。

余来文

目 录

Contents

1	认识管理技能	1
1.1	管理技能的重要性	5
1.2	中国企业管理者的胜任力模型	9
1.3	管理技能是什么	11
1.4	中国企业管理者需要具备哪些管理技能	13
1.4.1	自我管理	14
1.4.2	时间管理	15
1.4.3	沟通技巧	17
1.4.4	有效激励	19
1.4.5	授权管理	24
1.4.6	人际技能	27
1.4.7	团队管理	28
1.4.8	教练技术	31
2	自我管理	36
2.1	认识自我管理	39
2.1.1	何为自我管理	39
2.1.2	有效的管理者需要自我管理	40
2.2	压力管理	42
2.2.1	管理者的压力无处不在	42
2.2.2	压力的来源	43
2.2.3	压力水平评估	44
2.2.4	改善压力的策略与行为	45
2.3	责任管理	51
2.3.1	管理者就是责任者	51
2.3.2	常见的管理者责任管理缺失表现	52



2.3.3	如何进行责任管理	56
2.4	价值观管理	61
2.4.1	何谓价值观管理	61
2.4.2	利他原则	62
2.4.3	传递正能量	63
2.4.4	学会谦虚	64
2.4.5	没有感性烦恼	65
2.4.6	学会反思	67
3	时间管理	73
3.1	认知时间管理	76
3.1.1	为什么时间总是不够用	76
3.1.2	时间管理的内涵	78
3.1.3	有效时间管理对管理者的重要性	78
3.2	谁偷走了你的时间	80
3.2.1	目标不明确	81
3.2.2	办事拖延	82
3.2.3	做无用功	82
3.2.4	消极情绪	84
3.2.5	低效授权	85
3.3	有效时间管理的方法	86
3.3.1	时间管理的三个原则	86
3.3.2	时间管理的方法与工具	92
3.4	时间管理的良好习惯	100
3.4.1	建立高效的时间管理机制	100
3.4.2	成功的时间管理	101
3.4.3	时间管理的好习惯	104
3.4.4	赢在好习惯	105
4	有效沟通	111
4.1	为什么要沟通	114
4.1.1	没有沟通是万万不能的	114
4.1.2	沟通是合作的基础	115

4.1.3	沟通能控制员工的行为	115
4.1.4	沟通能表达情感与流通信息	116
4.1.5	管理工作离不开沟通	116
4.2	必备的基本知识技能	117
4.2.1	沟通的三要素	117
4.2.2	言语沟通和非言语沟通	122
4.2.3	单向式沟通与双向式沟通	126
4.2.4	正式沟通与非正式沟通	127
4.2.5	网络沟通	129
4.3	克服沟通的障碍	130
4.3.1	克服沟通的语言障碍	130
4.3.2	克服沟通的习俗障碍	131
4.3.3	克服沟通的角色障碍	133
4.3.4	克服沟通的心理障碍	134
4.3.5	解决常见沟通障碍的六种方法	135
4.4	有效沟通技巧	137
4.4.1	多从对方的立场考虑问题	137
4.4.2	扮演好自己的角色	138
4.4.3	寻找共同的感觉	139
4.4.4	与上司沟通的技巧	139
4.4.5	与同事沟通的技巧	143
4.4.6	与下属沟通的技巧	145
4.4.7	与客户沟通的技巧	146
4.4.8	与亲人朋友间的沟通技巧	147
5	有效激励	154
5.1	有效激励, 激励人心比加薪更重要	155
5.1.1	有效激励: 管理者点燃员工潜能的火把	156
5.1.2	是什么阻碍了有效激励	157
5.2	激励之本、人性假设与激励理论	161
5.2.1	激励的本质	161
5.2.2	人性假设	162



5.2.3	员工为什么能被激励：来自经典理论的解释	162
5.3	有效激励的方法	167
5.3.1	物质激励	167
5.3.2	目标激励	171
5.3.3	事业激励	173
5.3.4	负面激励	174
5.3.5	培训激励	175
5.3.6	晋升激励	176
5.3.7	股权激励	177
5.3.8	期望激励	178
5.3.9	信任激励	181
5.3.10	赞美激励	183
5.3.11	榜样激励	183
5.3.12	荣誉激励	184
5.3.13	感情激励	184
5.4	有效激励的技巧	185
5.4.1	让员工说出心里话	185
5.4.2	汇集众人的力量	186
5.4.3	帮助员工实现他们的愿望并给予员工选择的权利	187
5.4.4	实行走动管理，随时听取意见	187
5.4.5	发挥众人的智慧	188
6	有效授权	192
6.1	认识有效授权	195
6.1.1	授权的概念与类型	195
6.1.2	认识授权的益处	197
6.1.3	认识你的工作环境	199
6.1.4	转变观念	200
6.2	选择授权的对象	201
6.2.1	建立选拔人才的标准	201
6.2.2	对要提拔的领导人才进行授权	202
6.2.3	充分信任授权对象	203

6.2.4	授权前后部属状态变化及评估	204
6.2.5	授权应注意的问题,使授权真正有效	205
6.3	授权的重点问题	207
6.3.1	授权的要点	207
6.3.2	反授权	209
6.3.3	授权的态度	211
6.3.4	授权不授责	212
6.4	有效授权方法	213
6.4.1	充分授权	213
6.4.2	非充分授权	214
6.4.3	正式授权	214
6.4.4	非正式授权	215
6.4.5	制约授权	218
6.4.6	弹性授权	218
6.4.7	“三 R”式授权	218
6.5	追踪授权技巧	219
6.5.1	检查追踪	219
6.5.2	有效授权的监控	220
6.5.3	监控的注意事项	223
6.5.4	适时撤权	224
7	人际技能	230
7.1	管理者要重视人际技能	231
7.1.1	管理者三大技能	231
7.1.2	人际技能对管理者的重要性	232
7.2	交际形象与心态	233
7.2.1	塑造良好的外在形象	234
7.2.2	培养高雅的举止神态	235
7.2.3	塑造充满自信的自己	237
7.2.4	学会用心与人交际	241
7.2.5	内省与宽容	243
7.2.6	克服不良交际心态	246

7.2.7	交际礼仪	248
7.3	人际关系的基本原则与注意问题	251
7.3.1	人际关系的基本原则	251
7.3.2	注意问题	254
7.4	人际关系的技能	255
7.4.1	真诚地赞美别人	255
7.4.2	含蓄地批评要适时送出	256
7.4.3	沉稳大方	258
7.4.4	给他人充分展示魅力的机会	259
7.4.5	比说话更有效的沟通方式	260
7.4.6	怎样与不同身份的人相处	261
7.5	对待他人	262
7.5.1	如何做才更理解他人	262
7.5.2	如何安慰他人	262
7.5.3	如何尽快密切双方的关系	263
7.5.4	如何更多地赢得别人的信任	264
7.5.5	如何恰当地恭维他人	266
7.5.6	如何与人道别	267
7.5.7	如何向别人赠送礼物	268
8	团队管理	272
8.1	团队管理的概念与分类	274
8.1.1	团队的分类	274
8.1.2	高绩效团队的特征	275
8.2	高绩效团队的建立和发展	281
8.2.1	高绩效团队的构建过程	281
8.2.2	高绩效团队的影响因素	283
8.2.3	高绩效团队的发展	288
8.3	团队管理的方法和技能	289
8.3.1	凝练团队文化	289
8.3.2	团队培训的方式与技巧	292
8.3.3	团队冲突管理	299

8.3.4	团队决策方法与技巧	304
9	教练技术	313
9.1	认识教练技术	315
9.1.1	什么是教练技术	316
9.1.2	教练技术与其他管理活动的差异	320
9.1.3	教练技术在中国的应用	321
9.2	教练技术的运行机理：绩效倍增的秘密	324
9.2.1	教练技术激发潜能：乔·哈雷窗的解释	324
9.2.2	企业教练激发潜能：破解心态的干扰	325
9.3	教练技术四大步骤	326
9.4	教练四大技能	329
9.4.1	聆听	330
9.4.2	发问	331
9.4.3	区分	335
9.4.4	建设性回应	336
	主要参考文献	346

1 认识管理技能

【学习要点】

- ★理解胜任的管理者需掌握的技能及其对企业存续的重要性
- ★掌握管理技能的定义、特点与作用
- ★区分管理技能与其他技能的异同
- ★知晓管理技能的种类
- ★了解管理技能的理论演变

【开章案例】

马云的管理技能

马云，一个响彻中国乃至世界的名字，毋庸置疑，他是中国当仁不让的“创业教父”。要真正了解马云这个人，首先应该先了解马云的职业生涯和创业之路。

1964 年出生，1988 年毕业于杭州师范学院英语专业，此后在杭州电子科技大学任教 8 年，教授外语和国际商务课程。

1992 年大学任教期间，第一次创业，成立“海博翻译社”。

1995 年，创办中国第一家互联网商业信息发布网站“中国黄页”。

1997 年，加盟外经贸部中国国际电子商务中心，开发外经贸部官方站点及网上中国商品交易市场。

1999 年，正式辞去公职，用东拼西凑的 50 万元和 17 个合伙人创办阿里巴巴网站，开拓电子商务应用，现任阿里巴巴集团主席和首席执行官。

如今，阿里巴巴已然跻身为中国最大的网络公司和世界第二大网络公司。可以十分肯定地说，是马云演绎了阿里巴巴的传奇，而阿里巴巴也成

就了马云，如今的马云已经成了一个被神化的符号。

但是，很少人真正读懂马云。马云所展现的领导力及管理风格，可被称为是“新领导”，这种领导风格的核心并不是被大家所广为传颂的“倒立思维”，而是被知名领导力学者约翰·科特称之为“先知者先行”的能力——这个世界从来都是先知先觉的人领导后知后觉的人，再开发不知不觉的人。马云的成长路径基本遵循这种模式。

作为一个领导者和管理者，马云领导阿里巴巴所取得的成功，离不开其卓越的管理能力。

永不言弃

马云第一次创业，是以每个月还不到 100 元的工资和几个合作伙伴千辛万苦凑钱开始的。创业之初，翻译社举步维艰，第一个月，翻译社的全部收入才 700 元，而当时每个月的房租就是 2400 元。好心的同事朋友劝马云别瞎折腾了，就连几个合作伙伴的信心都发生了动摇，但是马云没有想过放弃。

为了维持翻译社的生存，马云开始贩卖内衣、礼品、医药等小商品，跟许许多多的业务员一样四处推销，受尽了白眼。整整三年，翻译社就靠着马云推销这些杂货来维持生存。直到 1995 年，翻译社才开始实现赢利。

马云的第二次和第三次创业之初，同样面对着资金严重短缺的巨大压力。但是马云以他不屈不挠的精神，克服了种种困难。在不同的创业道路上，面对一次次同样的困难、同样的打击，马云勇敢和坚强地挺住了，他也确实挺过去了。资金短缺的压力压不倒他，经营的困难也压不倒他，挫折与失败带来的痛同样压不倒他。因为在巨大的压力面前，一个伟大的理想和永不放弃的坚定信念支撑着他坚强地走下去。

马云曾经说过：“一路走下来，我的梦越做越大。对所有创业者来说，永远告诉自己，从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。我最困难的时候还没有到，但有一天一定会到。九年创业的经验告诉我，任何困难都必须你自己去面对。面对困难，千万不要放弃，任何时候都要勇往直前，而且要不断创新和突破，直到找到一个方向为止。跌倒了爬起来，又跌倒再爬起来。如果说有成功的希望，就是我们始终没有放弃。”

马云对待压力的态度和平常人不同，他喜欢有压力但却从来不被压力所束缚，压力让他觉得很舒服。他曾经说：“我从来不觉得自己压力那么大，但晚上睡觉老是做梦在爬山。王石喜欢爬山喜欢走沙漠，我认为自己天天在爬山走沙漠。对明天要充满敬畏之心，昨天成功的人很难今天保持成功了。”

马云坦承自己有压力，他的语录中还有著名的一条：“男人的胸怀是委屈撑大的”。尤其在收购雅虎中国之后的一年，马云承受了巨大的压力。

“压力是躲不掉的。一个企业家要耐得住寂寞，耐得住诱惑，还要耐得住压力，耐得住冤枉，外练一层皮，内练一口气，这很重要。”马云说，“武林高手比的是经历了多少磨难，而不是取得过多少成功。”

尽管面临着巨大的压力，但压力和磨难一点也不妨碍马云自己爱自己，他很看重自己的休息。不仅擅长自我调节，马云还是整个公司的“开心果”。面对压力他坚守自己的原则，“压力是自己的，不应传染给员工。”他也有独特的自我调节压力的方式，在很累的时候，给自己3~5天的时间静下来，只是喝喝茶，什么事情都不用想，一定会有所收获。而马云做以上事情的理论是，电脑在运行时候越来越慢，突然把它关掉，再把它打开电脑会越来越快，人也是这样的。

他的激励，让人热血沸腾

在激励他人方面，马云可谓是如鱼得水，颇有心得。他的那一套独门秘方也被广为流传和称颂。

激励员工是马云的拿手好戏。在飞机上撰写内部邮件对阿里集团过去一年成绩做出评价时，不忘鼓励所有阿里员工为了梦想去奋斗。在谈及年终奖的发放时，马云称需要奖罚分明、打破大锅饭和平均主义。而在加薪政策方面，向普通员工倾斜，把加薪机会留给普通员工，他之所以这么做，是为了能更好地激励普通员工。

马云经常会用一些很有感染力的话鼓励阿里员工：“不想当将军的士兵不是好士兵，做不好士兵的人永远当不了将军。”有几个人听了会不为之颤动？

马云还很擅长利用企业文化去激励员工，强调员工的“使命感”，在有些人看来这很好笑，但这却成为他的一个秘密武器。有人这样评价马云：

马云最成功的地方还在于他是在企业使命、价值观层面上发挥领导力，而不是简单地带领员工去实现目标、利润。

在马云的眼里，员工是最好的财富，所以马云不惜砸重金培养人才。马云也多次强调，与其把钱存在银行，不如把钱投在员工身上，他坚信员工不成长，企业是不会成长的。很多时候，员工看重的不仅仅是外在的经济报酬，更希望的是企业给予的内部支持和培养，而马云正是意识到了这一点。

此外，马云还会巧妙地利用外来威胁，把威胁转化为机会。2003年的非典对每个公司都影响巨大，为了纪念这次事件，阿里巴巴把每年的5月10日定为“阿里日”，每年的阿里日都有集体婚礼，都会有各种各样的活动推出。很少有公司领导人像马云这样，把一次外来的威胁，当作激发内部员工群策群力的催化剂。

“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但大部分人都死在了明天晚上，只有那些真正的英雄才能见到后天的太阳。”马云正是自始至终用这种危机意识，激励着阿里人不断地迈向一个又一个辉煌，打造一个又一个不可能。

在激励员工之外，马云还不忘去激励有梦想、想创业的年轻人。马云一直是年轻人心目中的创业导师，不仅因为他的“狂妄”吸引年轻人，更因为他的阿里巴巴“创业教”所鼓吹的那些新理念。马云提供的门槛极低的互联网创业平台和聚焦于客户用户体验的“傻瓜”理念，以及他那句“如果马云能成功，80%的年轻人都能成功”，都让年轻人热血沸腾。

无与伦比的团队

每个成功的企业都会有一个优秀和伟大的团队，阿里巴巴也不例外，这个团队是马云亲手培养和塑造的。马云认为，世界上最好的团队是唐僧团队。唐僧是领导，也是最无为的一个，唐僧“迂腐”得只知道“获取真经”才是最后的目的，孙悟空脾气暴躁却有通天的本领，猪八戒好吃懒做但情趣多多，沙和尚中庸庸但是任劳任怨挑着担子。这样的团队无疑比“一个唐僧三个孙悟空”的团队更能够精诚合作、同舟共济。阿里巴巴就是这样的一支团队，整个团队目标明确、彼此信任、价值观统一、各司其职。

挑选团队成员，马云不找最好的人，而是找最合适的人。他有个坚定