

职业经理 管理训练一本通

中高层经理人管理上岗必修课

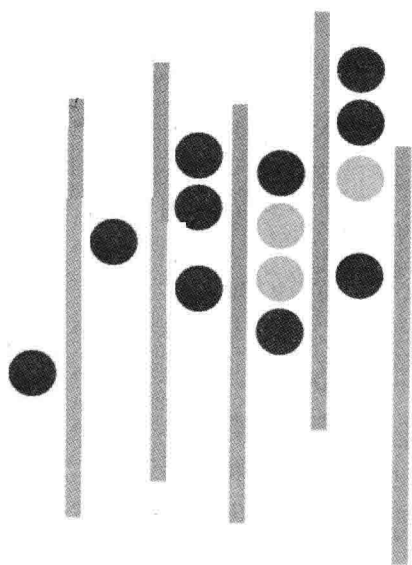
领导力提升、有效沟通、合理授权、团队建设……
企业管理九项核心技能全攻略

娄 萌/著

职业经理 管理训练一本通

中高层经理人管理上岗必修课

娄 萌/著



广东人民出版社
广东省出版集团

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理管理训练一本通/娄萌著. —广州: 广东经济出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-5454-3287-9

I. ①职… II. ①娄… III. ①企业管理—基本知识 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 038476 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村 47 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	18.25
字数	249 000
版次	2014 年 5 月第 1 版
印次	2014 年 5 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-3287-9
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

前言

企业管理不够规范化、从业人员不够职业化，是中国企业由经验型管理向职业型管理转变的过程中必须解决的两大问题。要建立规范的管理平台，一定要有一个职业化的经理人队伍。在为众多企业提供培训及咨询的过程中，我们深深地感受到，行业、地区、规模不同，对职业经理人素质的要求也就不同。然而，有一个共同的问题，就是只要身作为一名经理，无论是高层经理，还是中层经理，都需要具备一些最基本的核心管理技能。我们把这些技能大致分为九项，分别是：领导力建设、有效沟通、时间管理、制度建设、目标管理、绩效评估、合理授权、核心人才管理、团队建设。就像电焊工、钳工的上岗训练一样，这九项管理技能是每位经理人的管理上岗必修课。

管理技能训练一：领导力建设。

很简单，并不是说你被任命或坐在某个位置上，领导力就自然产生了。只有具有影响力，让别人心悦诚服地追随你，你才是领导。越来越多的管理者正在试图寻找领导秘籍：领导者的绩效究竟从哪儿来？能不能找到一种适合所有下属的领导方法？如何打造一支精英团队？如何指导下属提升能力？如何激励下属提升士气？

管理技能训练二：有效沟通。

管理就是沟通。沟通能力从来没有像现在这样重要，已成为职业经理人的必要条件！管理上有一个著名的双 50% 定律，即经理人有 50% 以上的时间用在了沟通上，如开会、谈判、指示、评估，可是工作中 50% 以上的障碍都是在沟通中产生的。一个沟通不好的经理人，你相信他能领导好一个团队、做好工作吗？

管理技能训练三：时间管理。

时间是最充分的资源，每个人的一天都拥有 24 小时，然而时间又是世界上最稀缺的资源，每个人的一天只能拥有 24 小时。高效的职业经理人有一个共同特点——他们都是管理时间的高手，而低效率的经理人则无一例外地都不擅于管理时间。管理时间是有技巧、有方法、有工具可以学习的。

管理技能训练四：制度建设。

没有规矩，不成方圆。制度就是流程，相对于跨国公司而言，国内企业职业经理人普遍不重视制度和流程建设。学会建立企业管理的各项制度和业务流程，是职业经理人应该修炼的企业管理“基本功”。

管理技能训练五：目标管理。

为什么有的公司“一千个人，两千条心”？为什么有的公司目标变来变去，计划永远赶不上变化？为什么下属们总对目标不满？这些问题如何解决？以上问题主要是由各公司目标管理水平高低不同所致。要为公司设定一个好的目标，这里涉及一个非常重要的“SMART 原则”。

管理技能训练六：绩效评估。

企业在推行绩效管理中经常遇到这样的问题：目标设定不明确、得不到高层支持、遭遇员工抵制、考核流于形式等。这些问题的存在，导致绩效管理无法发挥出其导向功能、管理功能、激励功能及诊断功能。绩效不是“考

核”出来的，是“管理”出来的。绩效评估的关键在于“绩效面谈”与“绩效改进”。

管理技能训练七：合理授权。

为什么你整天忙得焦头烂额，下属反而埋怨你总是大权独揽？许多经理人都说自己想授权，但是苦于下属能力不够，事实真是如此吗？作为一名企业经理，不可能事事躬亲，必须要将权力交给信任的下属，但如何才能保证“授权”不“弃权”呢？授权就像“放风筝”，风筝放得越高越好，但千万不能让风筝断了线。

管理技能训练八：核心人才管理。

企业的竞争在于核心竞争力的竞争，企业的核心竞争力来自于企业的核心人才。对企业核心人才的管理，就是对企业核心竞争力的保有和提升。如何吸引、选拔、培养、使用、考核、激励、留住核心人才，是所有企业人力资源战略的重要组成部分，也是每一个职业经理人必备的管理技能之一。

管理技能训练九：团队建设。

将 500 个土豆装在一个麻袋里，就只是一麻袋土豆罢了，因为土豆之间没有任何关系。企业管理也是一样，一盘散沙的队伍，没有团队精神的队伍，只不过是在一起上班，并没有形成一个团队。那么，职业经理人应该如何建设一个团队呢？一个好的团队必须具备以下特征：明确的目标、价值观和行为规范，资源共享，不同的角色之间有良好的沟通，成员有强烈的归属感，并得到上级的高效授权。企业只有具备这种团队精神，才能发挥出最大的效益。

以上九项管理技能，就是企业每位经理人上岗时必须具备的最基本、最核心的素质要求，这也是本书的核心内容。虽然众多企业都为中高层管理者提供了多次培训，不同的培训讲师的授课内容也不尽相同，但我坚持的一点

是：就像运动场上技艺高超的运动员需要反复训练一样，职业经理人也必须经过不断的、反复的学习和训练，必须娴熟地掌握那些最基本、最标准的核心技能。只有这样，职业经理人才能把职业化素养真正融入自己的血液，把有效沟通、时间管理、核心人才管理等变成日常的、自动自发的行为，才能在职业经理人的道路上越走越远。

衷心祝愿越来越多的管理者成为国际化、职业化的经理人，越来越多的中国企业成功走上管理规范化、标准化之路！

娄 萌

目 录

前 言 /Ⅵ

第一篇 自我管理

管理技能之一 领导力建设

第一节 解析领导力 / 5

你为什么需要领导力? / 5

领导力是一种特殊的艺术 / 8

领导力有五个层次 / 9

第二节 领导力模型的五种能力 / 13

平等高于权威 / 14

团队高于个人 / 16

用人高于战略 / 17

授权高于命令 / 19

价值观高于绩效 / 21

第三节 如何将领导力发挥到极致? / 23

了解常见的领导方式 / 23

选择适合自己的领导方式 / 26

管理技能之二 有效沟通

第一节 为什么沟通总是无效? / 33

沟而不通的六个因素 / 33

有效沟通的四个法则 / 36

你的沟通有效吗? / 38

第二节 如何说,别人才肯听? / 39

对谁说:了解你的沟通对象 / 39

说什么:明确你的沟通内容 / 42

怎么说:选择有效的沟通方式 / 45

第三节 如何听,别人才肯说? / 47

在沟通中,听与说同样重要 / 47

倾听的五种境界 / 50

积极倾听有技巧 / 53

第四节 打造有效的沟通系统 / 55

完善内部沟通机制 / 55

改善跨部门沟通 / 61

管理技能之三 时间管理

第一节 谁偷走了你的时间? / 67

不做计划 / 68

拒绝授权 / 69

信息过剩 / 71

干扰因素太多 / 72

第二节 时间管理的三项法则 / 74

记录你的时间 / 74
分清轻重缓急 / 76
抓住核心工作 / 78
第三节 摆脱低效的具体方法 / 80
对你的会议进行管理 / 80
日计划法 / 84
逆向日程表 / 86

第二篇 绩效管理

管理技能之四 制度建设

第一节 企业为什么需要制度化管理？ / 93
没有规矩，不成方圆 / 93
制度不是你想的那样 / 95
第二节 如何进行制度建设 / 98
了解企业发展过程中需要的制度 / 98
把握不同阶段的制度建设要求 / 100
明确制度建设的五要素 / 104
第三节 制度的落实与执行 / 107
为什么有制度无执行？ / 107
五个改变成就制度落地 / 110

管理技能之五 目标管理

第一节 为什么需要目标管理？ / 117

目标管理的五大特性 / 117

没有目标，你就无法到达目的地 / 119

目标管理带来的“苦恼” / 121

第二节 设置目标 / 125

你的目标符合SMART原则吗？ / 125

六步制定完美目标 / 128

分解目标：从宏观到具体 / 131

第三节 制订计划 / 133

计划：联结目标和行动的桥梁 / 133

制订计划的四个步骤 / 136

制订计划的注意事项 / 138

计划都有“先天缺陷” / 139

第四节 目标跟踪与监督 / 141

目标跟踪的五项黄金原则 / 141

如何才能做好目标跟踪？ / 143

下属不合作，你该怎么办？ / 146

管理技能之六 绩效评估

第一节 为什么要进行绩效评估？ / 153

销售业绩差，竟是俄罗斯矿山爆炸造成的！ / 153

别走进绩效评估的误区 / 156

第二节 绩效评估的实施 / 159

设定绩效目标 / 159

制定绩效标准 / 162

选择绩效评估方法 / 164

重视绩效面谈 / 177	
第三节 绩效反馈与改善 / 180	
及时进行绩效反馈 / 180	
实施绩效改善计划 / 184	
第四节 绩效提升之道 / 188	
薪酬奖励：给员工加点油 / 188	
情感投资：将心比心 / 190	
树立标杆：以榜样来激发积极性 / 193	

第三篇 团队管理

管理技能之七 合理授权

第一节 授权的五个“W” / 201	
What——什么是授权？ / 202	
Why——为什么要授权？ / 204	
When——何时授权？ / 206	
Which——授哪些权？ / 208	
Whom——授权给谁？ / 209	
第二节 怎么授权更放心？ / 212	
有效授权三要素 / 212	
四步实现放心授权 / 216	
第三节 授权的原则 / 220	
以信任为基础 / 220	

适时监控与追踪 / 222

不可忽视的“反授权” / 225

管理技能之八 核心人才管理

第一节 核心人才为什么“核心”？ / 233

谁是企业的核心人才？ / 233

核心人才为什么会流失？ / 236

第二节 核心人才的挖掘与培养 / 239

匹配的才是有用的 / 239

把优秀人才引进来 / 242

人才备份：接班人制度 / 246

第三节 用什么留住核心人才？ / 249

制定有竞争力与约束力的薪酬制度 / 249

完善员工福利计划 / 253

为核心人才规划职业生涯 / 256

管理技能之九 团队建设

第一节 明确你在团队中的职责 / 263

是教练，不是运动员 / 263

如何成为优秀的团队“教练”？ / 266

第二节 帮助员工进行职业化修炼 / 268

培育员工的专业技能 / 269

塑造员工的职业心态 / 271

第三节 建设一个高效团队 / 274

高效团队的特点 / 274

打造高效团队有四种途径 / 277

第一篇

自我管理

管理技能之❶ 领导力建设

