

全国高等职业教育物流管理专业精品系列教材

GUANLI JIBEN JINENG SHIXUN

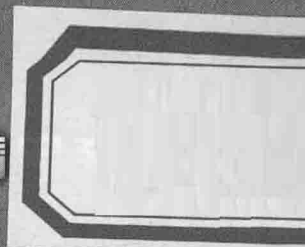
管理基本技能实训

主 编 刘景良



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

全国高等职业教育物流管理专业精



GUANLI JIBEN JINENG SHIXUN

管理基本技能实训

主 编 刘景良
副主编 胡姗姗 关艳萍 胡 洋
章 良 刘丽坤
参 编 宋 亮 刘 鹏



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理基本技能实训 / 刘景良主编. — 北京: 北京师范大学出版社, 2013.3

(全国高等职业教育物流管理专业精品系列教材)

ISBN 978-7-303-15944-4

I. ①管… II. ①刘… III. ①物流-物资管理-高等职业教育-教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 023170 号

营销中心电话 010-58802755 58800035
北师大出版社职业教育分社网 <http://zjfs.bnup.com.cn>
电子邮箱 bsdzyjy@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印刷: 保定中画美凯印刷有限公司
经销: 全国新华书店
开本: 184 mm × 260 mm
印张: 18.5
字数: 360 千字
版次: 2013 年 3 月第 1 版
印次: 2013 年 3 月第 1 次印刷
定价: 29.80 元

策划编辑: 周光明 宋淑玉 责任编辑: 周光明 宋淑玉
美术编辑: 高霞 装帧设计: 潘伟
责任校对: 李茵 责任印制: 孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

前言

为建立“教学内容与实际工作相结合、校内培养与企业培养相结合、学生角色与员工角色相结合”的人才培养模式,探索“教学和科研与生产实际相结合,学生培养和职工培训相结合,学校资源与企业资源相结合”的高职院校的办学模式,课程小组在广泛调研和教学实践的基础上,总结了示范校建设以来职业素质教育教学改革实践经验,编写了适合高职物流管理专业(群)职业素质培养的实训教材。

本书为物流管理专业(群)学生的职业素质培训教材,偏重于操作和实践活动,宗旨为“学会做人,学会做事,学会生活,学会学习”。因此,在实训课程模式设计上,改变了以往“以教师为中心”的实训模式(教师制订实训计划、教师设计活动内容、教师主持实训过程、教师指导学生训练、教师对学生评价等)为“以学生为中心”的实训模式(师生共同制订实训计划、学生设计活动内容、学生主持实训过程、学生互做示范、学生和教师共同评价等),让学生在学中做、做中学,“讲故事学管理”,“做游戏学管理”。

本书编写有以下特色:

1. 课程设计以学生的“做”为出发点,课堂的主角是学生,教师的角色是导演;
2. 课程的内容以学生喜闻乐见的讲故事和做游戏为主,让学生在愉悦的气氛中学习;
3. 课程的实施以小组为单位,注重培养学生自主学习、合作学习的意识和能力。

本书由辽宁省交通高等专科学校物流系6位老师共同编写完成。创新能力模块和沟通能力模块由胡姗姗编写;团队合作能力模块、应变能力模块和学习能力模块由关艳萍、胡洋编写;思维能力模块和领导能力模块由刘丽坤编写;激励能力模块、实训动员部分和实训总结部分由刘景良编写;管理故事库和管理游戏库部分由章良、胡姗姗、刘丽坤、关艳萍、胡洋编写。宋亮、刘鹏负责提供企业人员管理技能培训案例。刘景良负责全书的策划和统稿。

本书在编写过程中,参考了大量的管理实例,在此对此前职业素质教育教学实践中总结出成功经验的专家、学者、同行(包括企业培训工作者)表示深深的谢意。

由于编写组成员年轻,水平和经验有限,书中难免有疏漏之处,敬请广大读者、同行和专家批评指正。

编者
2012年12月

内容提要

本书是国家示范性高等职业院校物流管理专业(群)职业素质教育核心课程,是按照物流管理专业(群)人才培养方案中对职业素质的要求,总结示范校建设以来职业素质教育教育教学改革实践经验编写出来的。

本书分实训准备篇、实训实施篇和实训总结篇三个部分。实训准备篇——实训动员是为整个实训做好准备工作;实训实施篇将高职生的职业素质归纳成八个模块,即创新能力、沟通能力、团队合作能力、应变能力、学习能力、思维能力、领导能力、激励能力,采取“学中做、做中学”的教学模式,通过“讲故事学管理”、“做游戏学管理”来完成对学生的职业素质训练,达到培养高技能高素质人才的高等职业教育目标;实训总结篇主要是学生的成果展示、自我评价、小组互评,学生把自己在实训中的体验和感悟充分表达出来,达到实训的目的。

本书可作为高等职业院校物流管理专业(群)及相关专业的教材,也可作为企业职工职业素质培养、员工岗前培训的参考资料。

目 录

实训准备篇

实训准备	3
------------	---

实训实施篇

模块一 创新能力	11
模块二 沟通能力	33
模块三 团队合作能力	54
模块四 应变能力	77
模块五 学习能力	96
模块六 思维能力	121
模块七 领导能力	145
模块八 激励能力	172

实训总结篇

管理基本技能实训总结考核	197
附录一 管理故事库	202
附录二 管理游戏库	259
参考文献	283
教学支持说明	285

实训准备篇

实训准备

● ● ● ● [教学目的]

通过实训,学生能够了解掌握管理基本技能,了解实训实施的方法、组织形式及实训要达到的预期效果,明确自己在实训中所扮演的角色及应承担的任务,树立小组合作与分工协作的意识。

● ● ● ● [实训动员]

一、能力

能力是一种心理特征,是影响人们完成某种活动的身心条件,既区别于性格、兴趣的因素,又与之密切相关。能力是一个人对于今后道路选择和取得成功的基础。能力通常可以分为一般能力和特殊能力。所谓一般能力,是指完成大多数活动所应具备的技能,如注意力、观察力、思维能力、想象能力等;所谓特殊能力,是指在某些专业性的活动中表现出来的能力,如数学运算能力、机械操作能力、飞行能力等。

能力的形成是日积月累一点一滴地形成的。拥有什么样的性格,具备何种能力是一个目前发展及今后走向社会,生存与竞争的关键环节。因此在了解自己的性格之后,我们更有必要熟悉自己已经具备和亟待补充的各种能力。

在学习生活中应该把能力分为三个层次来培养:一是基本能力,包括学习能力、语言能力、信息能力、实践能力等;二是专业能力,如文秘与办公自动化专业的公文写作能力、文献检索与处理能力、办公软件应用能力、现代办公设备的使用与维护能力等;三是发展能力,如人际能力、创新能力、管理能力等。这三个层次的能力整合为职业能力。

联合国教科文组织提交的 21 世纪教育报告强调, 21 世纪的教育, 不仅要使学生有知识, 会做事, 更重要的是会做人。要把学生培养成有社会责任感和事业心的人、有科学文化知识和开拓能力的人、有志有为德才兼备的人。

20 世纪 80 年代末, 联合国教科文组织举行 21 世纪人才素质研讨会, 会议认为, 21 世纪人才要通过三级证书, 即学术型、职业型、事业型证书, 提出没有这三级证书, 潜能就难以发挥, 个人素质也将无法提高。1994 年, 联合国教科文组织总干事马约尔博士在“市场经济与教育改革”国际研讨会上指出, 西方国家包括西方发达国家搞市场经济也不是无限制地扩大个人自由, 相反是加大个人对社会的责任。美国把进行责任意识教育作为 21 世纪道德教育的首要目标。国际上的许多教育专家都认为, 现代教育思想的核心, 70 年代是学会生存, 90 年代乃至 21 世纪初, 是不但要学会生存, 而且还要学会关心, 即关心他人、关心集体、关心社会、关心人类。价值观教育思想内涵包括学会生存、学会创造、学会关心、学会合作、学会共事, 学会正确处理各种矛盾, 学会正确辨别各种是非, 明确历史使命, 坚定理想信念, 以浓厚的历史文化积淀构筑精神支柱。

二、关于管理技能

现代企业之间的竞争, 一方面是产品和技术的竞争, 另一方面则是管理之间的竞争。一个企业的成败, 管理者的作用至关重要。那么, 一个管理者应具备哪些基本技能呢?

按照管理学理论的观点, 一名管理者应具备的管理技能包括技术技能、人际技能和概念技能(也称战略技能)三大方面。

技术技能, 顾名思义是指管理人员在其从事的领域内所拥有的专业技术能力; 人际技能是指处理人际关系的技能, 也就是理解、激励并与他人共事的能力; 概念技能是指把握方向、综观全局、制定大政方针和战略决策的能力。

尽管上述三种技能要求对于一名合格的管理人员都是不可缺少的, 但针对不同层次的管理人员其侧重点有所不同。

基层管理人员主要需要的是技术技能和人际技能。基层管理人员面对的主要是一线员工, 直接指挥实际工作, 因此他们必须对技术和工艺熟练精通, 对下属工作非常了解, 这样才能有效地指挥和管理。试想, 一个车间主任对技术一窍不通, 一个工程部经理对现场工艺一知半解, 一个开发部经理在业务上并不精通, 那么他将很难管好自己的部门。基层管理人员需要掌握的另一项技能是人际技能, 协调和沟通是日常管理的一个重要内容。基层管理者需要充分施展自己的人际技能, 开展协调和沟通工作, 将日常工作中发生的一些小问题、小矛盾解决和消除在萌芽状态。这不仅有利于基层成员的团结和企业目标的实现, 而且还可为中高层领导分忧解难。

中层管理人员需要掌握更多的人际技能和概念技能。如分厂厂长、分公司经理、事业部总经理这样的中层管理者, 一方面要领导、激励下属努力工作, 另一方面还要同上级领导、同级同事以及各职能部门负责人打交道, 同时还要联络企业外部的客户和单位以使各方面力量能很好配合, 这需要具备很强的人际技能。中层管理者还肩负着领导本部门发展, 完成总部或总公司安排的销售额和利润目标的重任, 因而还应具备一定的概念技能, 包括在所从事的领域内, 业务的取舍; 如何把握市场机遇, 规避风险; 面对同行竞争, 应

制定什么对策；根据形势发展，制定本部门的中长期发展规划。这些都是摆在中层管理者面前的需要利用概念技能解决的问题。

高层管理人员特别需要具备很强的概念技能。如果把一个企业比作一艘轮船的话，高层管理者应是这艘船的船长、大副、二副等，他们肩负着在市场经济的海洋中把握航向、规避暗礁、壮大自身、回报国家和社会的重任。因此，高层管理者的概念技能更多地发挥在整个企业使命和经营理念的建立，企业文化的建设，战略决策的制定，创新的实施和风险的承担上。可以说，概念技能是管理技能发展的最高境界。

以上谈了三种层次的管理人员分别需侧重掌握的管理技能，但在实际工作中，一些管理者往往在这方面有所忽视。例如，有些中层管理者把过多的精力放在技术技能的提高上，过多地从事和干预基层的作业工作，认为只有这样才能提高自己在员工中的威信，结果往往适得其反。还有的虽然重视人际技能的培养，但不注意提高自己的概念技能，导致在激烈的市场竞争中丧失许多机会。这些都是管理人员在实际工作中所应注意的问题。

三、管理基本技能实训的内容和方法

（一）管理基本技能实训的内容

管理基本技能实训是在实训中学习管理学的基本原理，实训期间要求每名同学准备一本管理学书籍，2周内至少阅读一本管理学书籍。

（二）管理基本技能模块

本次实训从高职人才培养方案出发，选取管理学原理中的重点内容，分为8个模块，分别为创新能力、沟通能力、团队合作能力、应变能力、学习能力、思维能力、领导能力和激励能力。

（三）实训方法

1. 以小组为单位，分组进行实训准备工作。

（1）各组选出2名小组长

要求：一男一女，不属于班级干部。

（2）制定本组的组训、组规、组歌和海报

要求：组歌曲调自选，歌词要根据实训内容做相应改编。

海报队员自行创作，要求标明自己的组名、组规、组员等内容。

组训示例：

“团结一致 刚柔并济”

组规示例：

一、不但要自强，而且要坚强。

二、沟通从心开始。

三、相信自己，我们必胜。

四、试一试就能行，拼一拼就能赢。

五、要新的理念，创新的价值。

六、可以成功，可以失败，但不可以放弃。

七、团结友爱，共同拼搏。

八、牢记这里就是我的家。

组歌示例：

实训歌(曲调：我的中国心)

五湖四海的兄妹

实训让我们在一起

无论成功失败，都改变不了我的自信心。

沟通 应变 思维 创新

相互提醒要牢记

团队 学习 领导 激励

永远争第一

海报示例：



(3)制订本组实训计划；查阅资料，准备管理故事和管理游戏

要求：根据实训内容，确定本组的实训计划。

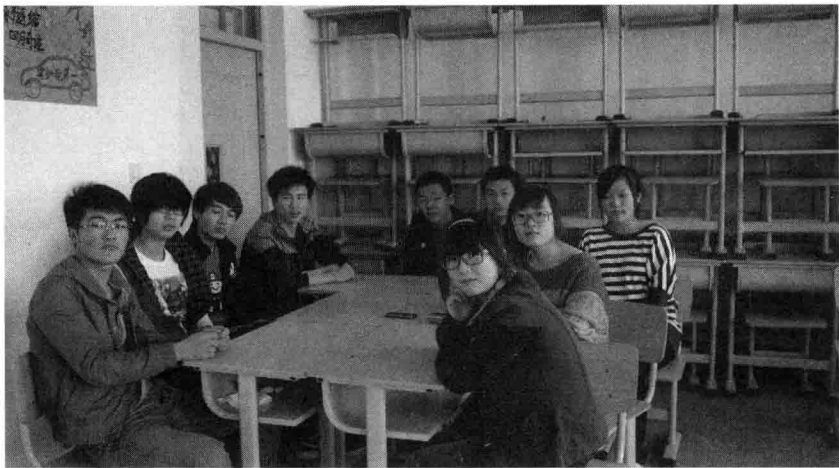
计划包括：实训各模块的准备分工(各模块管理游戏的主持人、讲解员、示范表演、点评人员的确定)、各模块时间的分配、实训内容记录员的确定、小组活动内容整理人员的确定、布置实训教室(包括游戏道具)人员的确定等。

(4)各小组轮流负责教室的布置(包括黑板、座位的布置摆设、教室的卫生)

要求：对于教室的布置，每天黑板的布置要与实训内容相关，座椅的摆放每天不同。

2. 每天每组派一名同学讲一个管理故事，通过“讲故事学管理”。

要求：小组成员要提前准备好下一模块的管理小故事，小故事必须与模块相关，说明相应的管理学道理。



同时,这个环节要注意相应的讲话礼仪,上台后首先站直、鞠躬,微笑并自我介绍之后再开始讲故事。讲故事时要注意以下几点:第一,语调。在讲话时保持抑扬顿挫的音调,要让人觉得自己对正在交谈的话题很有兴趣,不能用平淡、乏味的声音来交谈,这会让人有昏昏欲睡的感觉。第二,声调。过于尖锐的声调会让人觉得难以忍受,避免将讲话的力气都集中在嗓子眼;而过于低沉的声调让人听起来很累;也不要无气无力地说话;第三,音量。太大的音量容易使自己成为交谈中气势逼人的角色,也容易让人反感;音量太小又会使你显得不够权威,容易被人忽视。第四,语速。讲话过快会让人听不清楚,过慢则会让人失去耐心。最好在讲话的过程中留一些停顿,以便让人有一个反应的过程。



3. 每天每组负责主持3个管理游戏,使学员通过“做游戏学管理”。

要求:小组成员要提前准备好下一实训模块的游戏以及相应的道具。游戏必须和模块内容相关,时间在10~20分钟,难易适中,小组成员最好能在本组先进行一次游戏的演习,以便了解其可行性及可能出现的问题。

4. 每个实训模块结束时每人写一篇实训日志,整个实训结束后每组提交一份实训报告。



5. 各小组组长为每名讲故事的同学打分，为其他小组主持的游戏打分。

(四)其他要求

1. 积极参与，全员参加，进入角色。
2. 考勤要严格，每天按 6 课时计算。
3. 公平、公正，给各小组、个人的打分主要看表现和态度，其次看效果。
4. 各小组对第二天的故事、游戏要做充分的准备。
5. 每组的活动内容要有计划，明确责任。
6. 管理故事和管理游戏的内容要上交电子版本的文字材料。

实训实施篇

模块一

创新能力

● ● ● ● [课前导语]

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉，这是江泽民同志总结 20 世纪世界各国政党，特别是共产党兴衰成败的历史经验和教训得出的科学结论。

近代以来人类文明进步所取得的丰硕成果，主要得益于科学发现、技术创新和工程技术的不断进步，得益于科学技术应用于生产实践所形成的先进生产力，得益于近代启蒙运动所带来的人们思想观念的巨大解放。可以这样说，人类社会从低级到高级、从简单到复杂、从原始到现代的进化历程，就是一个不断创新的过程。不同民族发展的速度有快有慢，发展的阶段有先有后，发展的水平有高有低，究其原因，民族创新能力的大小是一个主要因素。

一、能力目标

通过实训，能够组织小组的活动尤其是对应急突发事件的处理，能够锻炼逻辑思维能力和语言表达能力；具备创新意识和创新能力；能够在团队中互帮互助，团结友爱，树立团结合作意识。