

师联·财经



全球第一畅销的
职场自我培训手册

24小时精通 管理技巧

佩翠西亚·布勒 (Patricia Buhler) 著

Management

Skills in

24 Hours

上海三联书店



师

C93-49

P421

24小时精通 管理技巧

佩翠西亚·布勒 Patricia Buhler 著

李文远 译

C93-49/P421

726203

726228

上海三联书店

图书在版编目 (C I P) 数据

24 小时精通管理技能 / (美) 佩翠西亚·布勒著; 李文远译. 上海: 上海三联书店, 2004. 7
ISBN 7-5426-1960-8

I. 2... II. ①布... ②李... III. 管理学—通俗读物
IV. C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第068655号

Copyright © [year of first publication by Licensee] by [name of Licensee].
Original English language edition: Copyright © 2001 by BoolEnds, LLC.
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Alpha Books, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文版权通过上海市版权代理公司帮助获得。
原著授权方: 美国企鹅 (出版) 集团阿尔法图书公司。
版权合同登记号: 图字 09-2004-227

书 名 24 小时精通管理技能

著 者 / 佩翠西亚·布勒

责任编辑 / 陈宁宁

特约编辑 / 叶 菁

装帧设计 / 鲁继德, 王丽娜

监 制 / 沈 鹰

出版发行 / 上海三联书店

(200235) 中国上海市钦州南路 81 号

<http://www.sanlianc.com>

E-mail: sanlianc@online.sh.cn

印 刷 / 常熟市东张印刷有限公司

版 次 / 2004 年 8 月第 1 版

印 次 / 2004 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 787 × 1092 1/16

字 数 / 355 千字

印 张 / 20.00

ISBN 7-5426-1960-8

F·413 定价: 35.00 元

简介

管理，就是以人为本。本书分为五大部分，逐步论述了成功管理者所应具备的管理技能。通过本书的学习，必将有助于提高你的管理能力，在当今纷繁复杂的商业环境中处于不败之地。

第一部分：管理入门

这部分主要从管理的大环境入手，讨论管理的基本概念以及现代管理的全新特色，然后我们以管理中的决策问题结束这部分内容。

第二部分：管理原理

这部分阐述了管理的基本原理，包括财务报表、财政预算、项目管理、流程开发、关系管理、谈判技巧等内容。

第三部分：有效管理人力资源

这部分着重介绍有效管理人力资源的具体技巧。首先要讨论的是人力资源管理的大前提——多元化，然后我们要学习如何激励员工、管理员工的业绩及其职业生涯、团体、团队协作等内容。

第四部分：组织的管理

在这个部分的学习中，我们要了解组织结构、组织文化、组织权力和政治、组织领导、组织沟通等一系列的与组织有关的问题，并且要了解这些问题是如何影响组织运营的。

第五部分：特殊的管理挑战

这部分着重讨论管理工作中所遇到的一些特殊挑战，包括压力、会议技巧、面试等内容。最后，我们将通过学习商业礼仪来结束本书的所有自学课程。

此外，本书中出现了许多表示参考内容、技巧、学习捷径、警告等标示，主要包括以下几种：

提醒一下

(这段文字表示做某件事情的建议或便捷方式)

严格定义

(这段文字表示对某个词语的定义)

稳步提高

(这部分内容提供了一些警告信息，提醒你注意一些潜在的问题，帮助你稳步提高自己的管理技能)

小知识

(这段文字表示一些虽然与当前话题关系不大，但却可以丰富见闻的信息)

参见

这段文字针对某一特定话题，提供了本书其他章节的相关内容。

关于作者

佩翠西亚·布勒 (Patricia Buhler)

佩翠西亚·布勒是美国“戈尔迪-毕肯大学”(Goldey-Beacom College)的兼职教授，同时还是“布勒商业咨询公司”(Buhler Business Consultants)的管理顾问。她担任《监管杂志》(Supervision Magazine)特约编辑，在该杂志上开辟双月专栏“新千年的管理”(Managing in the New Millennium)。

布勒从事与商业相关的工作超过二十五年，发表了一百多篇专业著述，而且还多次主持过管理学研讨会，讨论范围涉及管理学的各个领域。

布勒拥有工商管理硕士和博士学位，曾获得“优秀教学奖”(Excellence in Teaching Award)，被两度授予“戈尔迪-毕肯大学营销管理模范奖”(Goldey-Beacom College Marketing-Management Role Model Award)。鉴于其对管理咨询业的杰出贡献，布勒博士入选了《2000年国际职业女性名人录》(International Who's Who of Professional and Business Women 2000)，并且在1999年获得“美国教师名人榜”(Who's Who Among America's Teachers)提名。

布勒博士热心于社区工作，在为当地的商会工作之余，她还为当地各大专院校的委员会出谋划策，帮助这些学校制定工商管理课程。

目 录

第一部分 管理入门	1
第1小时 什么是管理	3
学习新的游戏规则.....	4
有效管理的定义.....	5
区分“有效”与“高效”.....	6
管理角色的转变.....	6
学习管理的功能.....	7
总 结.....	10
分析你所掌握的技能.....	11
转变为管理者.....	13
时间到了.....	13
第2小时 全新工作环境中的管理	17
管理环境.....	18
影响管理的趋势.....	18
组织化学习.....	26
现代管理者的能力.....	27
时间到了!	27
第3小时 全球环境	31
全球经济环境下的工作.....	32
认清影响管理的因素.....	33
了解文化.....	35
避免犯文化错误.....	38
全球经济环境中的学习.....	39
跨国经商的一些管理窍门.....	39
时间到了!	40

第4小时 管理中的决策	43
理性决策的模式.....	43
如何做出高质量的决策.....	47
有限理性决策模式.....	47
决策的类型.....	48
决策手段.....	48
欲望升级: 决策中的一个特殊问题.....	49
创造与革新.....	49
妨碍创造性解决问题的因素.....	50
如何鼓励创造性.....	51
创造性组织的特征.....	52
成功的决策者.....	53
时间到了!	53

第二部分 管理原理.....57

第5小时 财务会计	59
财务报表.....	60
基本的组织形式.....	64
财务比率.....	65
财务预算.....	66
财务信息公开式管理.....	67
时间到了!	68
第6小时 项目管理	71
项目管理的各个阶段.....	72
第一阶段: 计划.....	72
工作细分法.....	74
资源需求.....	74
计划失败的原因.....	75
第二阶段: 项目进程安排.....	76
第三阶段: 项目控制.....	77
项目参与人员.....	78
项目的结束.....	80
时间到了!	81

第7小时 流程开发.....	83
质 量.....	83
生产效率.....	84
持续不断的流程改进.....	84
流程重组法.....	85
工作设计.....	86
工作设计的方法.....	87
变 化.....	90
时间到了.....	91
 第8小时 关系管理.....	 95
感知能力.....	95
人际关系中的信任感.....	99
关联方.....	99
客 户.....	100
独立承包人、外包人员以及临时工.....	101
管理好与上司的关系.....	102
培养与下属的关系.....	103
懒散型员工.....	103
关系管理的一般方法.....	105
时间到了!	105
 第9小时 管理冲突.....	 109
认识组织内部的冲突.....	109
冲突管理的目标: 双赢.....	111
成功的冲突管理.....	112
时间到了!	116
 第三部分 有效管理人力资源.....	 119
 第10小时 人力资源管理.....	 121
工作岗位多元化.....	121
员工多元化对企业的益处.....	122
如何实施多元化管理.....	123
多元化培训.....	124
残疾人士.....	125

性骚扰: 一个棘手的问题.....	125
如何避免无效管理.....	127
时间到了!	130
第11小时 激励	133
学习激励理论.....	134
运用确立目标的方法来激励员工并提高其工作表现.....	140
确定金钱的激励作用.....	141
时间到了!	141
第12小时 绩效评估	145
绩效评估.....	145
强化员工行为.....	150
奖励员工.....	153
时间到了!	153
第13小时 职业发展	157
当今世界的职业发展状况.....	157
职业管理对于企业的益处.....	158
传统的职业发展阶段.....	159
临时性观点.....	160
不同的职业发展历程.....	161
有效职业管理的几个步骤.....	162
管理发展.....	164
职业发展中遇到的问题.....	165
有效职业管理的窍门.....	165
时间到了!	166
第14小时 团体管理	169
团体的优势.....	170
团体的缺陷.....	171
团体发展阶段.....	171
团体的类型(正式团体与非正式团体).....	172
行为准则.....	173
团体决策.....	174
科技的作用.....	176
团体化思维: 一种特殊的挑战.....	176

时间到了!	177
第15小时 团队协作	181
区分团体与团队.....	182
了解团队.....	182
优秀团队的特征.....	183
正规化的团队建设.....	185
改进会议.....	186
创新团队.....	186
团队管理.....	187
解决团队中出现的特殊人力资源问题.....	188
时间到了!	188
第四部分 组织的管理	191
第16小时 组织设计与结构设计	193
组织设计的定义.....	193
了解影响组织设计的因素.....	194
结构设计决策.....	196
不同组织结构中的管理.....	199
时间到了!	201
第17小时 组织文化	203
什么是组织文化?	203
内部整合与外部适应.....	205
组织文化与组织业绩.....	206
强势组织文化.....	207
组织文化的层面.....	207
组织文化的类型.....	210
管理者在建设和强化组织文化中所发挥的作用.....	210
两种组织文化的融合.....	212
时间到了!	215
第18小时 组织政治与权力	215
权力及其影响.....	215
权力的基础.....	216

如何建立权力基础.....	217
向员工放权：一种思维转变.....	219
如何管理向上式权力影响.....	220
组织政治.....	221
政治联盟.....	222
处理政治关系时要注意的一般事项.....	222
时间到了！.....	223
第19小时 新型领导.....	227
领导职能与管理职能.....	228
关于领导职能的研究：如何理解领导职能？.....	228
关于领导职能的现代观点.....	232
事务型领导.....	233
变革型领导.....	233
魅力型领导.....	234
领导的另一面——追随.....	234
如何领导自我管理式团队.....	235
时间到了！.....	236
第20小时 组织沟通.....	239
沟通过程.....	240
阻碍沟通的因素.....	241
非语言沟通.....	242
组织沟通的方向.....	244
时间到了！.....	246
第五部分 特殊的管理挑战.....	249
第21小时 应对压力.....	251
什么是压力？.....	252
压力源.....	253
压力对个人造成的影响.....	254
A型性格与B型性格.....	255
压力对组织造成的影响.....	255
压力管理.....	256
给高效管理者的一些建议.....	259

时间到了!	260
第22小时 会议技巧	263
不同类型的会议.....	264
会前准备.....	264
确定与会者.....	264
确定会议时间和会议地点.....	265
制定会议议程.....	265
开会.....	266
会议记录.....	267
会后安排.....	268
会议主持人的职责.....	268
特殊挑战: 如何管理妨碍会议顺利进行的成员.....	269
时间到了!	269
第23小时 面试	273
招聘过程.....	273
人员选拔过程.....	276
有效面试.....	279
面试中不应提出的问题.....	280
有效面试的技巧.....	281
时间到了!	282
第24小时 商业礼仪	285
为何商业礼仪再次变得重要.....	285
基本商业礼仪.....	286
如何面对流言.....	293
时间到了!	293
附录1 20分钟重述要点	297
附录2 问题解答	303

第一部分 管理入门


- | | |
|--------|------------|
| 第 1 小时 | 什么是管理 |
| 第 2 小时 | 全新工作环境中的管理 |
| 第 3 小时 | 全球环境 |
| 第 4 小时 | 管理中的决策 |

第1小时

什么是管理

本章提要

- 了解有效管理的双向性
- “做该做的事情”与“把事情做好”
- 实现管理功能
- 管理中的“权变方法”
- 了解成功管理者应具备的三种基本管理技能
- 转变为管理者

 也许你刚担任了经理职务（或称为主管、领导、协调专员等等），正在考虑如何能更好地履行自己的职责；或许你的奋斗目标是成为公司管理层的一员；又或许你只是一名普通的员工，却渴望能获得更多关于管理方面的知识。无论你是久经考验的商界老将，或者是一位新上任的经理，甚至是一名无名小卒，本书都会成为你在当今风云变幻的商界中一往无前的指明灯。对于现行组织的各级管理层的运行状况，本书都有详细论述。

任何人，无论职务高低，都与管理息息相关。因为在当今社会中，我们每个人都要通过他人的协作才能完成工作。一旦掌握了管理的技巧，即使没有被赋予管理者的职称，你也能从中获益良多。同样，只要懂得管理技巧，我们每个人都会把自己的工作做得更好。

在这个以知识工作者（Knowledge Worker）为中坚力量的信息时代里，绝大多数工作的高效性都离不开管理技巧，即如何使知识工作者更有效的进行团队合作。虽然本书针对的是管理方面所使用的技巧，但即使你不是管理层人员，仍能将这些技巧和知识运用于自己的本职工作当中，并从中受益。

在美国的职场中，人们越来越重视所谓的“软性

技能”(soft skills)。对美国许多公司职员的大量调查结果显示,美国职员非常希望培养自己的软性技能,然而公司给他们提供的相关培训却是相当少的。大多数公司对于培养新员工的专业技能都是胸有成竹,但是对于培养他们的软性技能却没什么把握。因此这些公司都倾向于招聘那些有娴熟的软性技能人员。在本书所论及的整体管理技能当中,软性技能占了很大部分。所以,选择这本书,能够帮助你提高自己的就业竞争力。

21世纪的管理者面临着全新的挑战,这要求他们必须具备一套全新的技能。因循守旧只能使他们在当今日新月异的社会里与许多成功的机遇失之交臂。作为一名管理者,你必须比前人拥有更全面的技能。

学习新的游戏规则

要实行有效管理,关键在于认识到游戏规则已经发生了本质的改变。当今的商业环境正处于不断的变化当中,而且这种变化是前所未有的。

管理者的工作内容已经发生了改变,不再是以前那种直接式的管理。旧式管理模式认为,管理者拥有命令权和控制权,对下属应该实行独裁式的强权管理;管理层与普通职员完全是泾渭分明的两种概念。

今天的情况则完全不同了。在新的管理模式中,管理者与员工之间是伙伴关系。承担责任,作决策,随本能而行,认识自我不足,下放职权,这些都是如今管理的新内容。

也许有人说,只要利用一些常识就可以实现有效管理。可是根据我在许多机构与管理者共事的经验,我可以告诉你:常识只是实现有效管理的基本元素,要做一个成功的管理者,还需要掌握许多具体的技巧。

稳步提高



有效管理就像不断移动的靶心,各种变化无时无刻不在影响着管理。管理是没有终点可言的,它是一个不断前进的过程。

要实现成功的管理,你必须十分熟悉自己所在的组织(包括其生产的产品和提供的服务),该组织中的人员,组织所在的行业(该行业的竞争情况及发展趋势),综合管理流程以及人力资源管理等。管理要求你必须成为一个多面手:你既要成为一名老练的人力资源经理,同时又是项目经理、市场营销经理,甚至是工艺经理、财务经理,简直是集多种角色于一身。还有最重要的一点,就是有效管理者必须保持旺盛的学习热情。

写作此书的目的,就是为了助你温故知新,在巩固原有管理知识的同时学习新的管理技能,以更好地适应当今多变的商业环境所产生的各种挑战。

为了达到这个目的,你就得先明白自己所追求的终极目标是什么,即你要奋斗的