

Supervisory
Skills

督导技巧

要督导下属工作，往往比亲自执行工作更困难。如何督导员工，激励他们投入工作？这对主管来说是一个很大的挑战。

香港管理专业发展中心 © 编



中国纺织出版社

新管理人素质手册

督导技巧

香港管理专业发展中心编



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

督导技巧/香港管理专业发展中心编. —北京: 中国纺织出版社, 2001. 1

(新管理人素质手册)

ISBN 7-5064-1913-0/F·0133

I. 督... II. 香... III. 管理-方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 59771 号

策划编辑:李骏申 曲小月 责任编辑:王力凡
责任校对:郭姝兰 责任设计:胡雪萍 责任印制:初全贵

本书由香港管理专业发展中心授权出版
· 版权所有 · 翻印必究 ·
著作权合同登记号:图字:01-2000-4239

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街 6 号
邮政编码:100027 电话:010-64168226
<http://www.c-textilep.com/>
E-mail: faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销
2001 年 1 月第一版第一次印刷
开本:850×1168 1/32 印张:6.5
字数:137 千字 印数:1—8000 定价:16.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

出版者的话

祝贺你在书的海洋中发现了这本书。

这是一本由香港管理专业发展中心组织编写的充满睿智的管理教科书，你会在深入阅读的过程中不断发现本书的魅力，并从中体会到管理为什么被称之为“既是一门科学，又是一门艺术”。

随着我国市场经济的快速发展，越来越多的人投身于企业经营并期望掌握工商管理活动的内在规律，渴望了解成功企业在长期实践中形成的现代工商管理活动的理念、规范、方法和技术。正如朱镕基总理所指出的：“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。”作为这一潮流的集中体现，以各类工商管理硕士(MBA)为核心的管理教科书及相关图书已充满了书店的最佳空间，但过去那种“从理论到理论”的写书方法，严重脱离了管理实践，使得许多的管理理论和方法不易被广大读者在工作之余迅捷地接受。

在第八届北京国际图书博览会的众多图书中，我被这套贴近实践，具有生动性、趣味性和可操作性，并能培养读者思考和解决实际问题能力的“管理基础课程”所吸引。该书最大的特点是“通俗化”，讲求实用性，并以此获得香港的畅销图

书,已修订三版,多次印刷。该书的另一个特点是:你在企业中不论是经理人员还是一般职员,都能从中吸取到你所需要的营养,提高你的管理素质。由此我们还为该套图书起了一个新的丛书名——新管理人素质手册。

在此我还要代表出版社感谢我们的版权合作伙伴——香港管理专业发展中心,该中心自1984年成立以来,在促进并提高香港的管理效能及水平,以此迎合香港不断转变的管理环境方面进行了多项工作,并卓有成效。同时,我还要感谢每一位为该书出版而付出劳动的人们。

希望本书成为你日常工作的案头参考。

中国纺织出版社副社长

李陵中

2000年12月于北京

10000103

前 言

“管理基础课程”是由香港管理专业发展中心专为以中文为主要学习语言的香港在职人士设计。课程的两大目标是：(1)为以中文为母语的兼读学生提供实用性强的现代管理教育；(2)为课程毕业生争取国际认可的学历资格。

“管理基础课程”共包括以下八个科目：

- (1) 管理学原理
- (2) 管理人经济学
- (3) 组织行为与人事管理
- (4) 数量方法的管理应用
- (5) 管理资讯系统
- (6) 香港商业法
- (7) 商业英文沟通
- (8) 督导技巧

除“商业英文沟通”一科外，全部均以中文编写教材及讲授，方便学员吸收现代财经商管知识。“管理基础课程”已于1994年7月获英国特许秘书及行政人员协会(Institute of Chartered Secretaries and Administrators, ICSA)正式承认与协会本身的Foundation Programme具同等水准，并批准成功修毕该课程的香港学生豁免该部分的考试。

作为“管理基础课程”中第八科的指定教科书，《督导技巧》一书的编写以简明为原则，全书提纲挈领地向读者介绍督导技巧方面的原理、概念及功能，内容包括计划、领导、沟通、激励、团队建立、解决疑难、时间管理、指导与辅导、授权、人际关系及执行纪律等。此外，本书更加入多个实际应用例子，以期读者能参考运用。

为了提高读者的学习效率和兴趣，每章的结构还包括以下特色：

- 每章末以三言两语点出该章的学习重点。
- 以案例或现实生活例子作为基础，启发学生对该章要点作出思考。
- “参考书目”选列了有关该章主题的其他参考书籍及有关章节，以充实该章内容，并作为读者的补充阅读指引。

《督导技巧》一书的出版，实有赖香港管理专业发展中心各同事和各界友好的鼎力支持。本中心首先要致谢黄国硕先生，他提供绝大部分的原始手稿，本书是在他原稿的基础上发展完成的。中心的高级顾问邢宏彬先生，在为“管理基础课程”申请专业承认的过程中作了不少有建设性的提议；中心中文主任曾锦梅小姐的校订工作，对本书的顺利完成有不少帮助。

本书完稿后匆匆付印，错漏之处在所难免，尚望学界前辈及企业先进能多加指正。

香港管理专业发展中心

1999年3月

目 录

导 论	1
1 督导人员的责任及角色	3
1.1 管理理论	3
1.1.1 科学管理学派	4
1.1.2 人际关系学派	4
1.1.3 系统理论	5
1.1.4 权变理论	6
1.2 管理阶层及各阶层的主要功能	7
1.2.1 高层管理	7
1.2.2 中层管理	8
1.2.3 低层管理	8
1.3 制订目标	9
1.3.1 环境因素	10
1.3.2 高层管理目标	10
1.3.3 中层管理目标	12
1.3.4 低层管理目标	13
1.3.5 制订目标的原则	13
1.4 工作计划	13
1.4.1 计划的制订	14
1.4.2 工作分析	14

1.5	督导人员所需的技巧	15
1.5.1	技 术	16
1.5.2	概 念	16
1.5.3	人 事	16
2	领导技巧	21
2.1	权力和力量	21
2.2	领导理论	22
2.2.1	特征理论	23
2.2.2	领导风格	23
2.2.3	情景领导	27
2.3	选择领导方式	29
2.3.1	领导方式	29
2.3.2	下属成熟程度	30
2.3.3	工作客观条件	30
3	沟通技巧	35
3.1	员工信息	35
3.2	沟通不当	37
3.3	沟通模式	37
3.3.1	发讯人	37
3.3.2	产生意念	39
3.3.3	化成表达方式	39
3.3.4	沟通渠道	41
3.3.5	收讯人	42
3.3.6	领 悟	42
3.3.7	行 动	43
3.3.8	回 馈	44
3.3.9	干 扰	44

3.4	小组沟通	47
3.4.1	委员会	47
3.4.2	会议	47
4	激励技巧	53
4.1	激励理论	53
4.1.1	需要层次论	53
4.1.2	双因素模式	54
4.1.3	ERG 模式	55
4.1.4	目标理论	55
4.2	激励理论的应用	57
4.2.1	需要层次论及 ERG 模式	57
4.2.2	双因素模式	58
4.2.3	目标理论	58
4.3	激励三步曲	59
4.3.1	留意征兆	59
4.3.2	了解原因	61
4.3.3	采取行动	62
5	建立团队	69
5.1	成为团队成员的好处	70
5.2	建立团队时的错误	70
5.3	团队发展阶段	72
5.3.1	组合期	72
5.3.2	摸索期	73
5.3.3	共识期	73
5.3.4	发挥期	74
5.4	有效团队的特质	74
5.4.1	清晰的目标	75

5.4.2	角色分配清楚	76
5.4.3	有效的组织结构	76
5.4.4	坦诚开放的沟通	76
5.4.5	积极处理异议	77
5.4.6	互相支持、互相信赖	78
5.4.7	良好的对外关系	78
5.4.8	有效解决问题	79
5.4.9	分享成果	80
5.5	解散团队	80
6	解决疑难	83
6.1	常见的错误	83
6.1.1	未能察觉问题	83
6.1.2	不敢面对问题	83
6.1.3	仓促行动	84
6.1.4	不敢作出决策	84
6.2	解决疑难模式	84
6.2.1	察觉问题	84
6.2.2	界定问题	85
6.2.3	审度情况	87
6.2.4	采取短暂措施	87
6.2.5	提出建议	88
6.2.6	评估建议	89
6.2.7	决策及执行	92
6.2.8	评估结果	94
7	时间管理	99
7.1	时间失控的原因	99
7.1.1	缺乏计划	99

7.1.2	缺乏组织	100
7.1.3	用人不当	100
7.1.4	缺乏控制	100
7.1.5	虚耗时间	101
7.2	有效管理时间	102
7.2.1	工作计划	102
7.2.2	组织工作	105
7.2.3	授权员工	105
7.2.4	控制进度	106
7.2.5	工作习惯	107
8	指导与辅导	115
8.1	指 导	116
8.1.1	外在和内在环境	116
8.1.2	指导计划	117
8.2	辅 导	123
8.2.1	察觉问题	124
8.2.2	提供辅导	126
8.2.3	辅导时要注意的事项	126
9	授 权	131
9.1	下放权力的程度	131
9.2	授权的好处	132
9.3	不愿意授权的原因	134
9.4	何种工作可以授权	135
9.4.1	风险程度	135
9.4.2	任务性质	136
9.4.3	工作分类	137
9.5	授权的程序	137

9.5.1	订定任务	138
9.5.2	选贤任能	139
9.5.3	落实分工	139
9.5.4	跟进完成	140
9.6	反授权	140
9.7	授权的态度	141
10	人际关系	145
10.1	个人因素	145
10.1.1	个性	146
10.1.2	人际关系的认识程度	147
10.1.3	人际关系态度取向	148
10.2	建立良好的人际关系	149
10.2.1	知人之心	150
10.2.2	积极之心	151
10.2.3	自信之心	152
10.2.4	诚恳之意	152
10.2.5	主动之意	153
10.2.6	改善关系六步骤	154
10.3	冲突	155
10.3.1	冲突原因	156
10.3.2	对冲突的看法	156
10.3.3	处理冲突	156
10.3.4	谈判步骤	157
11	策划与跟进	163
11.1	策划的好处	163
11.2	策划的种类	164
11.3	策划的方法	165

11.3.1	订立目标	165
11.3.2	筹划行动	168
11.4	分派工作	169
11.4.1	有心	170
11.4.2	有力	170
11.4.3	有时间	170
11.4.4	有人缘	171
11.5	策划的工具	171
11.5.1	清单	171
11.5.2	流程图	172
11.5.3	计划评审技术	172
11.6	跟进	174
11.6.1	订立标准	174
11.6.2	量度表现	174
11.6.3	比较表现及标准	174
11.6.4	矫正行动	174
12	执行纪律	179
12.1	纪律出现问题的原因	179
12.2	预防性执行纪律	181
12.2.1	订立标准	181
12.2.2	鼓励回馈	182
12.3	执行纪律的原则	182
12.4	执行纪律的步骤	183
12.4.1	说明所犯纪律	183
12.4.2	探讨原因	184
12.4.3	征询补救建议	184
12.4.4	协商解决方法	185
12.4.5	作出处分	185

12.5	渐进式纪律程序	187
12.6	决定处分行动的因素	188
12.7	上诉权利	190

导 论

现今的工商机构会面对两方面的挑战：一方面，它们必须追求更佳的生产效率；另一方面，它们也要提供更多自主权和理想的工作环境给基层员工。在管理阶层来看，企业的高层方向、结构、政策等由高层管理制定，但是落实企业的政策，推动员工执行任务的责任，则主要依赖督导人员。

督导人员是管理层的第一线，亦是员工和管理层的沟通桥梁，他们责任之一是平衡企业和员工的利益，令员工愉快地完成企业的指标。督导人员大部分时间都会花在督导员工上，因此督导技巧相当重要。

督导技巧大致可以分为三大类。第一类是督导人员自我的发展，例如领导、沟通、时间管理和策划等；第二类是帮助员工，例如激励、指导、辅导和授权等；第三类是组织性的，例如建立团队、解决疑难和纪律等。

以上所讨论的有关技巧，本书都有专题个别介绍，希望读者可以更有效地执行督导工作。

