

管 理 技 巧 丛 书

综合素质



AIMS • CREATIVITY

SKILLS • ANALYZING

DRIVE



QUALITY

INFLUENCE

INITIATIVE

CONFIDENCE • PRIORITIES



FOCUS • FITNESS



TIPS

LEADERSHIP

RISK



上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

综合素质 / 赫勒著; 邵蕙译. — 上海: 上海科学技术出版社, 2001.11

(管理技巧丛书)

ISBN 7-5323-6292-2

I. 综... II. ①赫... ②邵... III. 企业-管理人员-素质
(心理学) IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第077851号

责任编辑 顾新生

管理技巧丛书

综合素质

罗伯特·赫勒 著

邵蕙 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路450号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 新杨印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张2.25 字数50 000

2001年11月第1版 2001年11月第1次印刷

印数1-20 000 定价: 15.00元

若想在工作上取得最大的绩效并充分发挥你的潜能，你需要学习一些必要的技能，包括训练思维的敏捷性，想方设法让自己的工作更富有成效，寻求良师益友并从其处获益。《综合素质》一书不仅为你提供了一些实用的技能，让你更有效地领导并影响他人，也教你如何培养信心和动力，使你成为杰出且成功的经理。生动有力的提示帮助你处理实际工作中发生的情况并抓住每一次机会使自己在工作中日臻完美。

罗伯特·赫勒 (Robert Heller) 管理咨询业的权威。他创办了英国一流的管理类杂志《今日管理》，主持创办了《竞选》等一系列成功的杂志。其众多著作享有盛誉，包括《率真经理》、《探求欧洲人的卓越》和《文化冲击》等。



管理技巧丛书

- 沟通技巧
- 授权技巧
- 招聘技巧
- 决策技巧
- 演讲技巧
- 运筹时间
- 谋划变革
- 会议管理
- 团队管理
- 激励员工
- 谈判技巧
- 缓解压力
- 教练技巧
- 战略思考
- 综合素质
- 公关技巧
- 撰写简历
- 心理调节
- 员工评估
- 项目管理
- 营销技巧
- 预算管理
- 销售技巧
- 电脑顾问
- 电子商务
- 管理员工
- 领导技巧
- 立即行动
- 财务报表



167-12-102

管 理 技 巧 丛 书

综合素质

实用方法教你培养素质提高成效

•
图文并茂内容涵盖如何扩大业绩

•
核对简表助你检查所取得的进步

•
流程图表清晰易懂提供多种方案

ISBN 7-5323-6292-2



9 787532 362929 >

定价：15.00 元

www.sstp.com.cn



此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

管 理 技 巧 丛 书



综合素质



罗伯特·赫勒 著
邵蕙 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original title:

ESSENTIAL MANAGERS-

ACHIEVING EXCELLENCE

Copyright©1999

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Robert Heller

目 录

4 引言

发挥潜能

6 培养重要个人品质

10 树立自信

12 风险管理

14 培养主观能动性

16 有效领导

18 保持健康

22 追求卓越

提高技能

26 加强学习

28 有效思考

- 30 改善记忆
- 32 提高阅读能力
- 34 更加流畅地说写



提高效率

- 38 培养创造力
- 40 高效运筹时间
- 42 提高工作绩效
- 44 优先处理重要事务
- 46 通晓财务

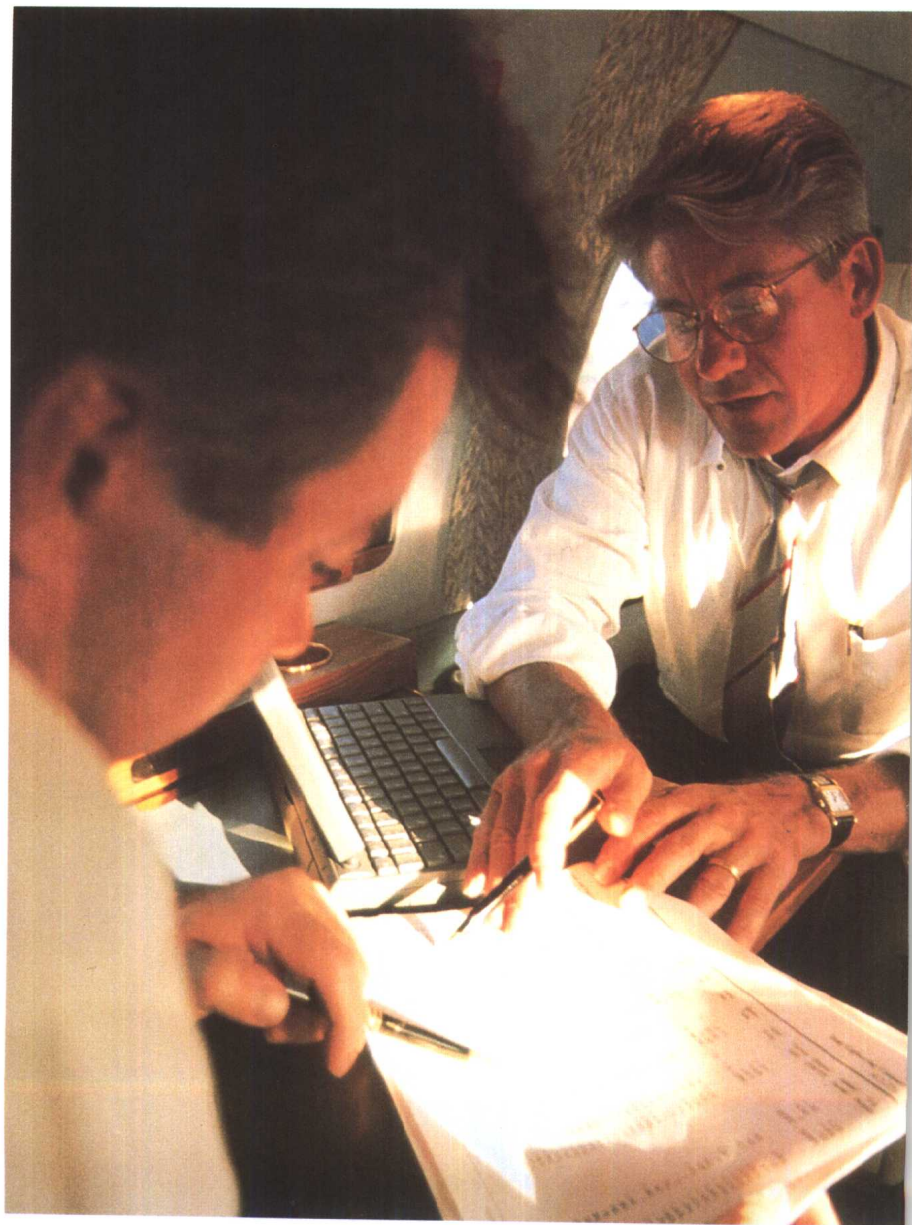


- 48 缓解压力
- 52 评估进步

取得成功

- 54 重估目标
- 56 寻求良师
- 58 结交朋友
- 60 领导他人
- 62 影响他人
- 64 规划未来
- 66 评估能力
- 70 索引





引言

要在当今竞争激烈的工作中做到卓越不凡，你需要的不仅仅是全面了解专业知识，而管理能力例如能否激励他人、能否与人合作、能否有效地授权也是至关重要的。同样重要的是还要掌握一系列的技能，从有效的分析能力到对时间的运筹，再到培养对职业充满信心、坚定不移的态度。这些素质有机地结合在一起，就可以使你从众多有才华的经理中脱颖而出。《综合素质》能帮你在这些领域打下全面的基础。在本书中不仅有实用的建议，还有101个必要的提示以及一套自我评估练习，从而使你强化优点，改正缺点，引导你提高工作绩效并达到完美。



发挥潜能

为了迈向卓越，你必须努力发挥自己的潜能。学会依靠自身的优点，培养一些重要的个人品质，它们是你在工作中取得良好业绩的关键。

培养重要个人品质

人类有许多才能可以转化为成功的动力。然而最佳的工作绩效不仅需要才能，还要求你能培养一些重要的个人优势，包括具有坚定信念，远见卓识，对自己充满信心。

1

把发现缺点作为改正缺点的第一步。

2

利用自己的优势使事情简化。

3

接受批评并采取行动来改正缺点。

自我评估

你知道自己具有哪些优点，并能很快培养这些优点。然而你的天分可能并不足够，为了充分发挥你的潜力，你需要培养一些重要品质。例如，缺乏信心是推进企业管理常见的障碍。如果你不是很自负，或对你的理念缺少信心，你就必须充分培养自信心。客观地看待自己的能力并了解在何处需要改进，是使你得到自我发展的第一步。

评估你的主要品质

品质

如何自我评估



进取心

你有没有订立较高的、要求你施展全面才华的目标并制定计划来实现它们?

愿景

你有没有明确考虑过五年后想取得的成就和想从事的工作?

信心

你是否觉得能做好需要做的事情? 是否觉得能掌握新技能, 并按要求完成任务?

风险判断能力

你是否相信自己有能力判断值不值得冒险? 你是否能有效地把握自己的机遇?

动力和能力

你能否运用全部的智慧去完成任务? 你能否做出正确的决策并执行到底?

竞争精神

在明确赢得竞争最激烈的全部奖项之前, 你是否从未感到满足?

自我批评

你是不是彻底的完美主义者, 不断追求进步并要求别人也这样做?

领导才能

你能否调动他人的积极性来共同实现组织目标、培养领导者并带领大家进步?

征求意见

如果你不能确定自己在某方面的能力如何, 比如你的领导能力, 那就征求别人客观的反馈意见。一旦你真正了解了自己, 你就能为自己制定未来的目标, 接着, 为实现这一愿景拟定计划。

获得反馈 ▶

征求良师益友、同事或朋友的意见, 了解你是不是夸大了自己的优点或者低估了你的缺点?



掌握控制权
领导你的团队或承担更重要的责任。

获取经验
寻找机会来培养并提高你的领导技能。

承担更多的责任
确保你能为他人承担责任。

提高自己的技能
谋取一份能扩大你知识面的职位。

找到适当的职位
找到一份能提供你所需经验的工作。

获得资历
努力学习以获得更高资历，这有助于实现目标。



建立愿景

一旦你通过自我评估对自己的能力有了客观的了解，你就要为自己建立有意义且能实现的愿景。历史上的著名人物都深知自己的目标 and 使命。他们知道自己的前进方向，了解自己的追求，有能力引导自己实现目标。你也可以调动自己的这一能力。问问自己在未来十年中要达到的目标是什么，把你的愿景和现在相比较，这能告诉你为了实现这一愿景还需弥补多少不足。下一步就是朝着这一重要使命一步步迈进。

实现你的愿景

你的使命必须被分解成可行的运作计划，能够使你朝着实现最终目标采取具体的、有效的措施。牢牢地记住自己的愿景和使命，必要时进行检验，用它指导你的行为来实现你的愿景。

确认自己的使命

现在，制订一份切实可行的计划，列出为了实现你的愿景所需达到的目标。你的计划必须有明确的时间和进度。例如，如果你的愿景是进入管理层，第一年你的任务可能就是获得必要的知识，第二年你需要加入某一工作小组来获得基本的经验，第三年你需要在公司的内部或外部谋得一份管理职位。

4

怀有远大抱负，
有助于你注意到
前进中的机会。

不断前进

“渐进变革”和“激进变革”（在日语中被称为“kaizen”和“kaikaku”）在实现愿景的过程中是很有帮助的。它们分别指的是渐进式的变革和急剧式的变革。“渐进变革”意味着你要不断寻求提高自己工作绩效的方法，就像运动员千方百计提高自己的最佳成绩时所付出的努力一样。“激进变革”出现得较前者少，它可能是指自己进入某一行业，或指接受某一新企业或新公司的一份新工作，或者二者兼有。寻找机会来谋划和利用重大的变革。

5

寻找机会及早为组织承担责任。

6

为获取业绩和职位晋升设立目标。

7

敢于学习并接受失败的教训。

展望未来

关注已实现的目标和未来的机遇远比关注错失的机会要有意义得多。如果你失去了一次机会，别浪费时间去后悔，而是反省一下为什么会忽视或放弃了这一机会。比如说，如果你得出的结论是缺乏信心去冒险，你就必须培养信心，等机会再次来临的时候，迅速地抓住它。

比较不同职业阶段的愿景



高级经理

在这一阶段，你的愿景和公司的愿景密切相关。你清楚地了解公司通往未来目标的道路，预见自己在这条道路上起着重要的、甚至是主导的作用。



部门经理

你对本部门的成功制订了明确的愿景，希望在实现这一愿景五年之后自己的职位能有重大的升迁。



第一线经理

你现在负责领导员工，你希望培养自己的管理能力并积累业务经验，以使自己得到提升。



首次参加工作的员工

你的愿景是个人的。你期待能积累知识、经验和技能，使自己在最短的时间内取得进步。

树立自信

对自己和自己的能力充满信心是非常必要的品质。你可以通过积累经验和进行训练来增强自信心，正如你千方百计要给人留下深刻印象时知道如何利用自信来“推销自己”一样。

8

无论执行什么任务，总是期望自己能领先他人。

征求反馈意见



经理

询问你的上级
我的工作进展
如何？我有没有
培养能让自
己得到提升的
能力？



同事

询问你的同事
我有没有协助
你把工作做得
更好？我是不
是小组中有
效的一员？



下属

询问你的下属
我有没有为
你提供你所
需要的支持？
我能不能
做些别的
事情来帮
助你？

尽最大的努力

反思自己所取得的成就，能增强你的信心。不要认为自己不如别人，或者认为别人会对你做出不利的判断。如果你确实认为自己在某方面有所不足，你应该加强训练来提高技能。你要为自己取得的成就感到骄傲，像一名职业运动员一样来面对你的工作：加强训练来增进你的长处，摒弃你的缺点，但要记住：尽你最大的努力做好工作并不断提高工作水平是你的首要任务（别人也这样认为）。

征求别人意见

人们总是不断观察和评论你所做的工作和工作方法，就像人们不断议论被播放的广告一样。被别人议论可能会使你感到不适，但如果你知道别人对你的评论是肯定的就会信心大增。别害怕听到顾客、老板、上级、同事和供应商的反馈意见。一旦收到了反馈意见，就按照你已获得的信息采取行动。和寻求别人的支持有所不同，这时你在利用他们有根据的、批评性的建议来提高自己的工作成绩，因此自我感觉更好。接受批评，但不要让别人伤害了你的自尊。



9 面试时回答问题要干脆利落，切中主题。

10 当你觉得问心无愧时记住要对自己进行赞扬。

▲ 看上去充满信心

当你应聘面试时或目前的工作接受评估时，那些对你进行评判的人会寻找你表现出的自信。相信自己的能力，别人也会注意到这一点。

如何处理面试

你要想在面试时给人留下自信的印象，就要考虑周全。比如说，无论你是面试者还是应聘者，都必须穿戴整齐。有可能的话，为面试做准备，就像你为演讲做准备一样。阅读公司的背景资料，列出你想提的问题，甚至对特别重要的问题进行演练。想办法用明确的总结结束面试。

留下好的印象 ▶

当你对自己充满信心时，看上去显得自信就很容易。只要了解自己的学科，清楚自己的能力，就应该对自己满怀信心。感到紧张并不意味着你对自己没有信心，完全没有焦虑反而表明你过于自信。

11 在脑海中排练你想象中的面试过程，再和真正的面试进行比较。



风险管理

要获得巨大的收获，你就必须冒险。这需要自信和勇气，也需要你在冒险之前能够全面考虑。那些能学会思考、行动，像企业家一样开拓创业的人有着美好的未来。

12 支持自己冒险——唯一的风险就是你可能做出错误的判断。

具备勇气

13 决不能放过任何一次机会，但要三思后行。

具有企业家风度意味着相信自己的能力，相信自己勇敢果断，能冒犯错误的风险。在处理风险时，努力像企业家一样去思考：计算一下该风险值不值得冒，如果值得的话，那就拿出自信并鼓起勇气来面对。你可以时时处处接受别人的意见，但最终的“做与不做”是要你自己决定的。如果你能够自信地处理风险，那么你就具备企业家风度。



▲ 接受不利因素

在冒险比如跳槽之前，判断一下你是否能接受其不利的一面。如果不利因素是你无法接受的，比如你不愿卖掉你的居所，那就寻找一切可行的办法来减少风险。

乐观向上

任何决策，包括开始创建一家企业或接受一份新的工作，都有其有利因素和潜在的不利因素。无论面临任何风险，都要采取最积极的态度，关注其潜在的利好的一面。但也要意识到不利的一面总是存在的。即使最卤莽的人，其潜意识里也会考虑如果最坏的事情发生会怎样。如果不利因素就个人来说是不能接受的，那就想办法控制风险——理想地说来，就是要找到万无一失的办法。