

企业培训课程
世纪经理学习方案
中美合金



课里播
(RISP) www.crispchina.com
Learning Solutions China

经理技能评估

[美] Michael Crisp 编

史东辉 译



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理技能评估/[美]克里斯普(Crisp, M.)编;史东辉译. —上海:
上海财经大学出版社, 2002. 3

(课里播企业培训课程, 世纪经理学习方案)

书名原文: Rate Your Skills As A Manager

ISBN 7-81049-720-0/F · 613

I. 经… II. ①克… ②史… III. 企业管理-管理人员-自我评价-教材 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 012333 号

□ 责任编辑 王 平

□ 封面设计 周卫民

JINGLI JINENG PINGGU

经理技能评估

[美] Michael Crisp 编

史东辉 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 7 印张 100 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 17.00 元

出版前言

致读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭。它正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

我国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能与态度。最重要的是结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

课里播企业培训课程是全世界领先企业采用的课程,我们希望这些课程能够帮助每一位读者战略性地开拓各自成功的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势——成为终身的学习者,不断学习、不断改进,与科技及资讯发展同步。

致企业的领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝透了恶性循环的苦果。

如何在价格以外,建立企业的竞争优势,是每一个企业面临的共同课题。

课里播企业培训课程,以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的方式,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习之中、寓学习于工作之中,成为学习型的企业,在产品、营销、服务、企业文化、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

欢迎探访我们的网站: www.crispchina.com, 与我们的学习方案顾问联系。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问、业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

企业用户

对课里播(Crisp)课程的评价

惠普公司的 Wendy Flint 认为：

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

在波音公司领袖及学习中心工作的 Charles Ruthford 认为：

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学、易懂的商业技能培训课程。”

康柏计算机公司的 Duane Waterman 鼓励道：

“把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

西门子公司的销售培训经理 Mike Petefish 说：

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

麦当劳的副总裁助理 Terri K. Capatoso 是这样评价的：

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’，是一个无价之宝。”他不无自豪地说：“我们的培训班赢得了‘1998 年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。”

课里播企业培训课程简介

课里播(Crisp)企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 20 000 000个课程正在各大、中、小企业使用,其中包括 75%以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。中国几家优秀的出版社(上海财经大学出版社、清华大学出版社、中山大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。事实证明,这些课程可以明显改进企业的管理,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。我们期盼这些中美企业文化合金课程的引进亦能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

课里播企业培训课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以成功基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程将覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识技能、态度、顾客服务、营销、人力资源开发、企业发展等方面。

这些课程具有高度成本效益,可以改进企业的素质,提高生产率、销售成绩、员工绩效、工作质量及顾客的满足程度。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

写
在
书
前

学习目标

经理技能评估

以下列出了本书的学习目标，它将引导您了解本书所讨论的主要问题。

目 标

- ☐ 1) 解释计划、委托和保持控制的原理
- ☐ 2) 讨论员工关系
- ☐ 3) 讨论经理的职业素质和领导能力
- ☐ 4) 听从如何解决问题和应对变化的忠告

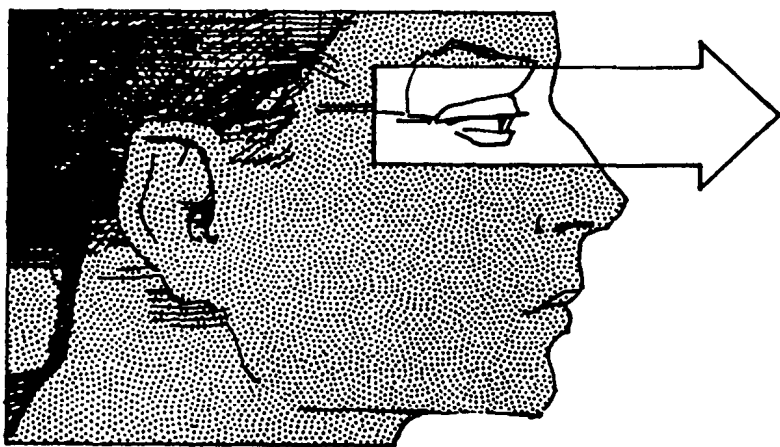


学习进展评价

除了学习目标之外，Crisp有限公司还开发了一套评估体系，涵盖本书中所涉及的基本信息。多种选择/正误题选择项目，帮助读者评估对所学主题的综合理解程度。本书还配备所列目标的配套问题的答卷与答案。想要得到这一套评估资料，请登录 www.crispchina.com 查询。

本评价体系不可用于任何人员的挑选过程。

现在,我们已经进入 20 世纪 90 年代,一些人宣称过去的 10 年是一个产品过剩的年代,而眼下该是缩小规模、重组和降低预期的时候了。另一些态度更为积极的人,则在承认需要作出一些调整的同时,又认为 20 世纪 90 年代会给我们带来极大的机会,所以必须要以新的观念、更高的预期去迎接挑战。



面向未来

引言

这是一本管理学自学读物,它是一本非常容易阅读的书。书中内容的设计与编写,完全围绕着 12 种公认的管理能力或技能。读者可以通过自我测评的方式,了解自己在各个方面的能力,并藉此可以建立起一份有关管理技能的、独一无二的自我鉴定表。千万不要以为它过于简单,甚至没有什么实质性内容。实际上,一旦你获得了这样一份关于管理技能和发展潜力的自我鉴定表之后,你将学到职业管理技能的最根本的东西。

在阅读本书时,你需要有支铅笔,好让自己完成一些练习和测评。在读完本书的正文部分后,你还需要完成一份有关你自己管理能力的自我鉴定表。只要你能够诚实地完成该项工作,那么这一鉴定表定能揭示出你的长处和不足,并为你提供一些有关如何改进的特别建议。

千万不要着急!花点时间享受这一过程。一旦你完成了这份自我鉴定表,那么即使在非常困难的条件下,你也将有办法进行某种改善,以使自己最终成为一个赢家。

祝您好运!

迈克尔·克里斯普

Michael S. Crisp



你是否应该阅读本书

你是一名经理或是一个领导者么？或者，你正准备成为一名经理么？抑或你仅仅是对学习更多的管理和领导知识感兴趣？如果你对以上所有问题的回答都是“是的”，那么课里播管理开发丛书将为你介绍 12 项重要的能力，它们构成了良好管理的根本。当然，这样一本小书不可能涵盖管理的全部方面。例如，本书没有包括管理的基本理论，也没有涉及财务问题，尽管许多管理人员显然需要在会计、统计以及计算机等方面具备坚实的基础。

本书提供的内容是对管理的基本职能的一次重要回顾，是对经理所应掌握的知识的一次总结，是关于当事人目前管理水平如何的一次自我评估。



管理的过程

管理者和管理学者在他们对管理过程的定义方面存在着很大的分歧。不过这些分歧通常只是用词上的差别。一些人习惯于把类似的职能进行归类,而另一些人则偏好于列举由各种职能构成的详尽目录。

管理是通过个人或集体实现组织目标的工作过程。即使是一位最高层的总经理也必须通过各级员工进行工作。为了高效率地做好这种工作,需要交流、激励和领导的能力。一个人在管理阶梯上爬得越高,他(她)身边的职员如何工作就变得越为重要。同时,如何评估成果也成为一项关键性的管理职能。

并不是所有优秀的经理都有学位,其中有许多人主要是凭借经验和自学。事实上,只有少数大学能够提供严格的 MBA 课程。它们在开始时主要以理论指导、计算机和经济学为主,并在授予学位前的两三个学期转入管理的更具实践性的方面。它们的毕业生则通常会从最需要实践知识和应用能力的底层处开始职业生涯。

本书所提供的 12 种技能都是管理过程中最核心的东西。一旦掌握了它们并付诸于实践,那你无疑将会取得进步和成功。

目 录

写在书前/1

第一篇 管理的 12 个挑战/1

挑战 1: 你是一个具有创造性的计划者吗/3

计划就是设定目标/4

计划是一种观念/5

案例 1: 维克多的决策/6

自我鉴定表之一: 评定自己的计划能力/7

挑战 2: 你善于委派任务吗/8

在组织中工作是如何完成的/9

检查你的委派能力/10

案例 2: 委派的重要性被夸大了吗/11

自我鉴定表之二: 评定自己的委派能力/12

挑战 3: 你在保持控制方面做得如何/13

保持高生产率/14

有关如何营造一个高效率企业的练习/15

案例 3: 两种不同的管理风格/16

自我鉴定表之三: 评定自己的控制能力/17

挑战 4: 你是如何以目标为导向的/18

以目标为导向的人们的特征/19

组织的目标/20

个人的目标/21

案例 4: 失落的约翰/22

自我鉴定表之四: 评定自己的目标设定能力/23

挑战 5: 你如何评价自己在劝告和辅导下属 方面的技巧/24

有价值的管理工具/25

劝告的思路/26

辅导的思路/27

案例 5: 劝告与辅导, 何者为好/28

自我鉴定表之五: 评定自己的劝告、辅导能力/30

挑战 6: 在雇用能干的员工方面你有什么经验/31

如何进行用人决策/32

两种面试方法/33

案例 6: 阿历克斯的选择/34

自我鉴定表之六: 评定自己的用人能力/35

挑战 7: 你如何评价自己的团队组织能力/36

团队的工作效率/37

小组与团队的区别/38

检查你的团队组织能力/39

案例 7: 你该选择谁/40

自我鉴定表之七: 评定自己的团队组织能力/41

挑战 8: 你是否善于谈判/42

谈判是一种非常重要的管理工具/43

检查你对不同意见、冲突和谈判的反应/44

案例 8: 玛希与马尔科姆, 谁能获得新职位/45

自我鉴定表之八: 评定自己的谈判能力/46

挑战 9: 你是一位解决问题的高手吗/47

判断问题/48

决策中的自我核实选项/50

解决问题的过程同时往往也是承担风险的过程/52

案例 9: 棘手的问题/54

自我鉴定表之九: 评定自己的决策能力/55

挑战 10: 你的职业素质如何/56

职业素质=质量/57

品质是什么而又不是什么/58

要重视企业道德/59

案例 10: 该怎样帮助朋友/60

自我鉴定表之十: 评定自己的职业素质/61

挑战 11: 你对改革中的管理工作持什么样的态度/62

正确理解改革/63

经理在改革时期所需担当的角色/64

改革过程中的基本指导原则/65

案例 11:雷恩的中庸之道/67

自我鉴定表之十一:评定自己对改革的管理能力/68

挑战 12:你有领导才能吗/69

只有基本功扎实的经理才能成为游刃有余的

领导者/70

管理者和领导者之间的差异/71

领导潜力测评表/72

案例 12:她该得到晋升吗/73

自我鉴定表之十二:评定自己的领导能力/75

第二篇 制作你自己的管理技能测评表/77

需要采取的步骤/79

个人管理技能测评表/80

个人管理技能测定表举例/82

第三篇 对个人管理技能测评表的理解/85

制作个人管理技能测评表的目的/87

付诸行动/88

第四篇 案例参考答案/89

第

一

篇

管理的12个挑战



挑战 1

你是一个具有
创造性的计划者吗



计划就是设定目标

许多人都以为一线员工对工作几乎没有什么可准备的。另一方面,经理则通常被视为必须决定该做什么或不该做什么的人。成功的经理总是在计划各种工作,计划是经理工作中的一项基本程序。

计划是实施前的统筹考虑。它主要考虑如何制定组织的各种目标,并按照明确的进程和时间表去考察各种目标的完成情况。在下面各项中,请选择 3 项你认为最重要的主张,并视重要程度进行排序。

- ☐ 1. 计划是在较高层次上制定的,以致需要从上至下地解释各种目标。
- ☐ 2. 除你自己之外,你还须收集直接参与的所有员工的想法和主意。
- ☐ 3. 制定和公布完成各种目标的政策和程序。
- ☐ 4. 检验备选方案,选择能导致成功的行动和计划。
- ☐ 5. 依照优先次序制定时间表和整套目标。
- ☐ 6. 决定绩效标准及衡量成果的方式。
- ☐ 7. 评估实现任务所需要的人、时间、金钱、物资等各种资源,并决定这些资源可供应用的程度。

尽管经理们在进行计划时必须主要考虑他们的总体经营绩效,但是为了实现目标,他们还必须在一个较大的框架内发起、界定、计划、执行和评估各种项目。要成为一名优秀的经理,你就必须能够同时成功地管理多个关键“项目”。

我认为最重要的 3 个主张是:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____