

增进能力秘诀丛书

ABILITY

MANAGERIAL ABILITY

刘冠庆/编著

增进你的

管理能力



河北大学出版社

增进能力秘诀丛书

ABILITY

增进你的管理能力

Enhance Your Managerial Ability

刘冠庆/编著



河北大学出版社



张的管

增进你的管理能力

ABILITY

冀图登字03-2004-030号

责任编辑/王仲华

王殊宁 (0312) 5079576 WSN111615@SOHU.COM

装帧设计/赵 谦

责任印制/李晓敏

图书在版编目(CIP)数据

增进你的管理能力/刘冠庆编著.—保定:河北大学出版社,2007.4
(增进能力秘诀丛书)

ISBN 978-7-81097-171-3

I.增… II.刘… III.管理—能力培养—通俗读物

IV.C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第036844号

出版:河北大学出版社

地址:保定市五四东路180号

经销:全国新华书店

印制:河北天普润印刷厂

规格:1/16 (720mm×960mm)

印张:8.25

字数:97千字

印数:0001~5000册

版次:2007年4月第1版

印次:2007年4月第1次

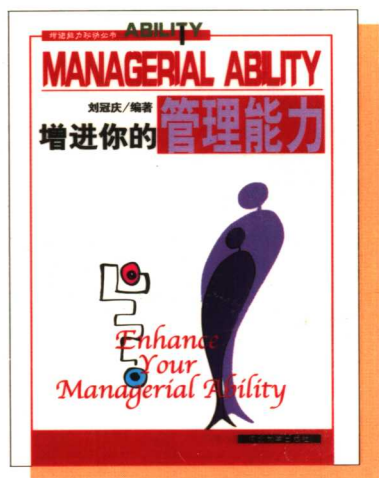
书号:ISBN 978-7-81097-171-3/G·572

定价:15.00元

增进能力秘诀丛书

ABILITY

- ◆增进你的演讲能力
- ◆增进你的先见能力
- ◆增进你的判断能力
- ◆增进你的分析能力
- ◆增进你的管理能力
- ◆发挥能力的秘诀



责任编辑/王仲华

王殊宁

装帧设计/赵 谦

责任印制/李晓敏



增进你的管理能力

序 言

从“管理”这名词,我们很可能联想到“强迫性”、“限制个人意志”等消极负面的印象,这情况是无可避免的,因为“管理”也经常是在公司运作上产生问题后被用来批判负责人功过的字眼。

本书的目的是协助您如何轻松地作为领导者,让您所带领的部门能顺利推动业务。

企业界、政府机关、学校等各种组织团体,都具有其所欲达成的目标,身为管理者便担负着组织协调、促进全体成员达成共识、携手朝目标前进的重任,而这正是最令管理者绞尽脑汁的事。

不论何种组织,成功的必要条件都是:设定组织与管理者本身的目标,确切地达成预期业绩。在日常业务上,管理者具体的工作要点不外乎是随时了解工作进度,不断反复查核进展,并了解什么地方较易出问题,以期着手改革、强化,使进度免于落后。

一个成功的管理者,必须在同时段内考虑更多事,并吸收更广泛的资讯、知识。许多管理者会因此在行动层次上发生混乱,这也是管理者必须避免的。我想,成为成功管理者的秘诀是——思考多元化,行动系统化。

本书所举出的查核点,并非陈旧的精神训话,每一项都会为您带来益处。当然,还须实际去研读、体验才能获得精髓。这犹如棒球打击者想提高打击率,便去买了一本《提高打击率的秘诀》来读,却不实际去练习一样,永远也无法成功。

本书所扮演的仅是提高您信心、干劲与管理概念的角色,即



增进你的管理能力

使如此,只要您有了“好!我就开始做”的心态,这便达到了初步目标,日后,如何提高你的成功率、提高你的工作效率,便依赖你如何着手。相信成果是指日可待的。我希望每位读者都能借由此书而增进你的管理能力,在职场上成为快乐又杰出的管理者。

目 录



增进你的管理能力

序言	(1)
第一章 管理干部的基本操练	(1)
一 认清角色功能	(1)
二 管理者的四个基本观念	(2)
三 提高业绩的三个要领	(4)
四 订定个别目标的几种技巧	(5)
五 目标下达的工作指示内容	(6)
六 将个人愿望融入所欲达成之目标	(7)
七 管理者的责任就是权限的来源	(8)
八 促进部属的团队意识	(9)
九 教导部属善用时间资源管理自己	(10)
十 该做决定时不拖泥带水	(11)
第二章 管理者如何执行任务	(13)
一 管理者的工作内容	(13)
二 如何精确完成任务	(14)
三 管理者的行动纲领	(15)
四 计划制定的规则	(16)
五 做好完善计划所需的技巧	(17)
六 如何让计划付诸实施	(19)
七 如何推行任务,确保计划实施	(21)
八 激发部属干劲的工作指示法	(22)



增进你的管理能力

九	定期追踪检讨,确保工作成效	(24)
十	如何评估工作成果	(25)
第三章	管理者如何教导部属	(27)
一	扼杀部属成长生机的管理者	(27)
二	如何培养部属成为企业日后的骨干	(28)
三	培养部属从业的基本观念	(29)
四	寻求部属教育与学习的机会	(30)
五	教导部属工作的方法	(32)
六	管理者说话的技巧	(32)
七	传达指示与命令的方法	(34)
八	教导部属报告的方法	(35)
九	称赞部属的技巧	(36)
十	责备部属的技巧	(37)
第四章	管理者的人际关系定位	(39)
一	待人处事的基本态度	(39)
二	与上司相处之道	(40)
三	与人持久密切交往的秘诀	(41)
四	乐于倾听他人的建议	(43)
五	不要专谈自家事	(44)
六	与人交谈的技巧	(45)
七	对话的艺术	(46)
八	不以指责别人的过失来彰显自己	(47)
九	如何与自己不喜欢的人周旋	(48)
十	慎选交往对象	(49)
第五章	管理者如何充实领导技巧	(51)
一	领导的基本要领	(51)
二	领导者必备的能力基础	(52)
三	从欲望满足阶段了解工作意愿	(53)

四	从动机的要因理论促进工作效率	(54)
五	提供充分的诱因引导部属的干劲	(55)
六	有魅力的管理者能影响上司的决策	(57)
七	领导者应具备幕僚参谋作业的能力	(58)
八	领导的基本技巧	(59)
九	自知之明和别人眼中的自己	(60)
十	加强领导能力的自我检测	(61)
第六章	解决职场问题的基本要领	(63)
一	解决问题务必追根究底	(63)
二	如何预先发掘问题	(64)
三	让事件成为共同急迫解决的问题	(65)
四	强调问题意识,凝聚向心力	(66)
五	从问题现象中找出问题点	(67)
六	解决问题的六个步骤	(68)
七	针对问题焦点对症下药	(69)
八	搜集疑难事件,整理出问题点	(70)
九	查明事件原因要能切入核心	(71)
十	如何实施问题改善解决方案	(72)
第七章	职场气氛的改善和团队整合技巧	(74)
一	职场管理者的基本认知	(74)
二	显现病征的工作场所	(75)
三	检测职场活力的方法	(75)
四	良好的职场气氛有赖团体默契	(76)
五	管理者要有魅力去改变职场条件	(77)
六	职场改善的先决条件	(78)
七	改善会议的议事效率	(80)
八	如何酝酿热烈的开会气氛	(81)
九	职场管理应与企业营运目标一致	(82)



增进你的管理能力



增进你的管理能力

十	掌握团队意识形成的诀窍	(82)
第八章	数值管理的基本要领	(85)
一	生产力提高对企业的重要性	(85)
二	如何提高附加价值	(86)
三	劳动分配率愈低,收益性愈高	(87)
四	损益分歧点愈高,企业规模愈大	(88)
五	债权回收关系利益是否能实现	(89)
六	保持适量的库存商品	(90)
七	了解损益表	(91)
八	如何看懂资产负债表	(93)
九	企业的收益性分析	(94)
十	企业的安全性分析	(95)
第九章	管理者战略性的生涯规划	(97)
一	建立战略性思考的模式	(97)
二	企业是生命体,不能免于物竞天择	(98)
三	管理者的角色定位	(100)
四	管理者的战略思考能力	(101)
五	订定经营战略的步骤和内容	(102)
六	商品战略的沙盘推演	(103)
七	客情战略的布建及调整	(104)
八	焦土战略的随机运用	(105)
九	蓝捷斯特的战略法则	(107)
十	加入新事业以扩大占有率	(108)
第十章	自我革新的基本要领	(109)
一	自我革新的心理准备	(109)
二	要有否定自己的勇气	(111)
三	确立志愿以期自我实现	(112)
四	凡事力求平衡不走偏锋	(114)

五	将不满情绪催化为革新的助力	(115)
六	逆境能使人更坚强	(116)
七	记取经验和教训	(117)
八	坚持到最后一秒钟	(119)
九	努力回应一切挑战	(119)
十	休息是为了走更远的路	(120)



增进你的管理能力



增进你的管理能力

第一章 管理干部的基本操练

管理者在企业中扮演一个资源分配的角色,同时也是整合上下左右利益冲突的仲裁者,因此,当一名管理干部的基本素养和操练不足的话,不啻是一枚尚未引爆的炸弹,使企业危机四伏。

一 认清角色功能

企业为了达成营运的目标,赋予了所有的成员各种不同的角色与任务,透过这种分工合作所达成的营利成果,部分回馈给成员,藉以满足个人生活上的基本要求。管理者为了确保达成组织的目标,也必须全心投入,与部属共同工作、一起生活。

一个正常运作的企业,除了必须设定长程营利目标外,尚须具备中、短程的目标任务以支持、确保长程目标之达成。例如,提高生产力水平、提升营业额、降低生产或销售成本,等等。因此,管理者需将上层部门对目标的指示,精确而周详地让部属彻底了解,并设法提高部属的工作士气和意愿,使目标早日达成。

不论哪家公司,对营业销售目标的设定皆相当严格且经过审慎思量。当有了销售目标后,处于管理级的人员便需将这指示分配给部属。而接受指示的部属可能会有“这么高的目标势将无法达成”的必然反应,身为管理者的你,总不能同样地对上司说“办不到”,首先必须审视下达目标的背景原因,并稳住自己的立场,记着你的第一角色是达成上司要求的目标,而非让部属感到轻松



愉快的混日子。

接下来,你便要开始考虑如何才能达成目标。

为了达成上层部门对销售目标的要求,你必须先设定并决定实行的方针、计划,并设法使部属乐于接受,努力实施。若是营业部门,必须与制造部门合作,不使商品有短缺现象。与有关工作场所联系,让部属方便工作,若有必要时,还要个别拜访客户,设法增加销售量等工作准备,都是管理者为支持部属达成目标该做的事。

在一个新干部研习会上,我听有人抱怨:“管理者只是个头衔,工作性质与从前是相同的。”“有了部下,我还是与他们做同样的工作。”

我想,因担任了管理者,职事就与昔日完全不同的情形应该不多,管理者必须全盘整理、整顿,掌握人力、物力支配的权力,让整个流程活络,即使尚需要操昔日的工作亦仅止于偶尔为之,如经一段时间调适,业绩步上坦途后,仍需重操昔日工作时,则对自己角色能力应该重新检讨。

二 管理者的四个基本观念

观念是行为的基础,人的行为、行动精确与否,完全取决于观念的素质和水平,相同的,一位管理者行动的依据,亦在于他的观念。然而管理者究竟要有怎样的观念基础呢?基本上可分论为以下几点:

○ 充分掌握环境的变化,并对潮流的脉动有自觉性及应变措施

围绕着企业的外在环境会不断地改变,这种变化是急速而莫测的,若不想因环境因素而影响原有努力所获致的成果,最重要

的是要有对此种改变的预知力,能仔细分析过去经验,推测改变的时间与趋势,进而研拟出一套应变措施,那么,原来对一般人而言是一项危机的变化,对有先见之明的你便成为扭转乾坤、领袖群众的契机。

○ 尊重每个组织成员

每一个组织的运行,不外乎人与事的互动,成功的管理者会将人摆于第一顺位,尊重他们的人格,并了解各人的潜在能力、欲望和性格特征,积极促使他们发挥潜力,超质表现。

管理者要冷静而严格地以爱心与部属相处,站在对方立场为其设想,但也非一味迎合而失去原有的规则。

○ 具有成熟的人生观和从业态度

要成为一位健全的管理者,必须先具备成熟的人生观。从自己日常生活中去思考是否对今日的生活程度感到满足,对自己的人生是否有遗憾之处。确认一切之后,进而思考一种自己能接受的意义,用积极的行动,从事有益社群团体的工作,发挥个人影响力,推己及人。

○ 凡事顾及企业全体的立场

许多管理者只懂得从自己所习惯的方式着手进行一切事务,而不敢轻易尝试,以致自囿自限,无法发挥潜能以应付不断的工作压力和挑战。一位优秀的管理者为了开拓更广的视野,不妨站在更高层次并环顾企业全体的立场去综合思考、行动。

有些时候为了达成目标,管理者必须无视于有关人员的情感因素,勇敢而果断地采取行动。



增进你的管理能力

三 提高业绩的三个要领

企业活动所表现的最后结果便是以数字形态去诠释经营成果。

每个公司都会定期地举行业绩检讨会、营业会议等。在这些会议上,会有今年与去年的销售额比较、成长率的曲线及对目标数值的达成率。通常业绩好的部门及首长会受到赞美与奖赏,相对的,业绩不佳的部门便成为被批评检讨的对象。

然而究竟该如何才能提高业绩呢?以下几个方法可供参考。

○ 拟定管理的策略

首先要着手研究管理的“策略”,业绩的提升或降低皆系于策略运用的适当与否,正确的对策能使业绩不断攀升,使自己的部门成为被赞扬的对象,相反的,不恰当的对策则会使业绩一蹶不振。所以管理“策略”便成为提升业绩的首要。尝试去诊断现在推动业务的方法有何不当之处,并加以改善,确认最好的行动准则,倘若自己无法胜任判断之事,则不妨请专家指导。

○ 建立良好的人际关系

即使找到了最适当的手段或方法,却无法获得相关人员协力合作,则依旧仅止于空幻的计划,永无实现之日。

因此,唯有建立良好人际关系才能获得相关人员的大力配合。当你有了任何构想,如果能很容易地得到大家的援助,自然容易成功;倘若没有,就只能靠自己独立奋斗。所以一个优秀的领导者会努力培养人际关系的和谐,藉此尚可提高工作效率、创造有利于支援、互动的和乐气氛。

○ 充分了解每一个部属的能力和愿望

有了好的因应策略、良善的人际关系,也未必能顺利推动业务,身为管理者,尚要了解每个人的能力、个性及意愿或欲望,如此方能借重每个人的长处和才干,使目标更早、更完善地达成。

四 订定个别目标的几种技巧

每个企业对每年度、每期、每月或每件事,都会有其欲达到的基本目标,且依处长、课长、股长按序细分,管理者也必需按基本目标决定一切行事顺序,并且建立仔细的、具体的运作方针。

目标的设定是为了按计划进行工作,以利企业终极目标的达成,所以非设定各环节的目标不可,而目标也能产生如下的效用:

(1)工作场所的目标是让从业人员有共同努力的方向,并集合大众之力量早日达成目标。

(2)将有限的资源做最有效的利用,而能提升工作效率。

(3)目标能使人有工作意愿。一般人常以为没有干劲,即使订定目标也无法达到。事实上,是因没有一个“有价值”、“可欲求”的目标,所以才提不起干劲去工作。

(4)目标能促进进步。当人有意愿想进步时,才真有可能进步,若甘于“现在的标准”,则这一个群体,势必遭到淘汰、裁并的命运。因此,不断提升的目标便是促使人想进步的动力。

认识目标的重要性后,要开始建立确切的目标,目标的建立又需要以下几个要素:

(1)Who:谁是达成目标的当事者(不一定是一个人)?

(2)What:项目为何?

(3)When:何时为达成期限?

(4)要做多少事?量上或质上要达到什么基准?



增进你的管理能力