

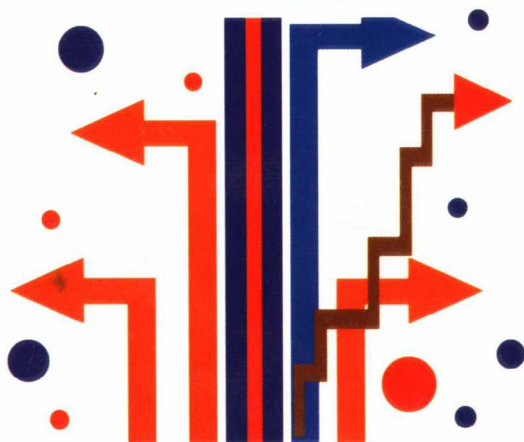


牧灵惠达精品课程系列

提升企业 中高管 的核心技能

李默◎著

To Improve the Core Competence
of Managers in Enterprises



机械工业出版社
China Machine Press

*To Improve the Core Competence
of Managers in Enterprises*

中高管的主要工作职能：

达成目标 优化程序 培养队伍

李默

在对管理者的角色定位（你是谁）、工作任务分析（应该干什么）、胜任岗位所需要的核心能力分析（有什么技能才能胜任）的基础上，提炼出了涉及企业中高管核心工作能力的九个主要方面。通过这些共性技能的培养与训练，中高管要在练好自己管理员工的基本功上，再养成自己个性化的领导风格。

中高管的主要工作职能简单归纳为三点，达成目标、优化程序和培养队伍。如果你是一名中高管，或是想成为一名中高管，你可以从学会成为一名优秀管理者开始。

图书在版编目（CIP）数据

提升企业中高管的核心技能/李默著. —北京：机械工业出版社，2007.5
（牧灵惠达精品课程系列）

ISBN 978-7-111-21567-7

I. 提… II. 李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 078022 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：赵丽敏 责任印制：杨 曦

北京机工印刷厂印刷

2007 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 10.5 印张 · 5 插页 · 254 千字

0 001—6 000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-21567-7

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线：（010）68326294

购书热线：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线：（010）88379709

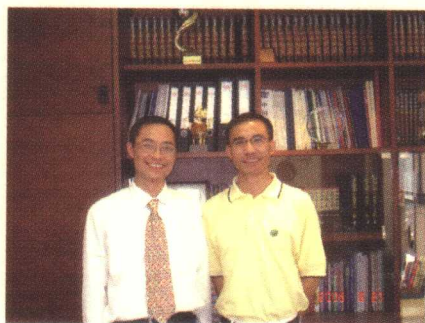
封面无防伪标均为盗版



作者与海尔集团首席执行官张瑞敏先生在一起



作者与疯狂英语李阳先生在一起



作者与和君咨询集团董事长王明夫先生在一起



作者与华夏基石董事长彭剑锋先生在一起



作者与原和君咨询集团总裁李肃先生



作者为香港上市公司上海轻工机械集团
全国高管培训班培训



作者为河南移动干部培训班培训情景



作者为华中电力集团八省市处长以上干部
培训班授课



作者为江苏创导电器公司作大型主题报告会



作者接受邀请参加中国市场学会与中国市场总监培训工作总结会



作者在上海干部培训中心



作者在上海干部培训中心国际培训师班授课片段



作者在江苏参加媒体与职业经理人的互动座谈会



2006年作者在广州为香港与广州培训师师资班授课

自序

成功领导 圆润人生

不管你是否经过深思熟虑，是否有权利选择，当你打开本书的时候，你已经告诉我们，你可能已经是一名管理者了。

不管你是否具备了领袖的特质或领导的才干，你都可以从后续的工作与实践中学习到如何成为一名出色的领导者。要想成为一名成功的领导者，我们的建议是先从学会成为一名优秀的管理者开始。也许，成为一名成功的领导者需要一些天份，但在掌握一名优秀管理者的共性规律的基础上，再培养自己个性化的领导风格，还是有章可循的。

从事管理咨询与技能培训工作的首要职责，就是要在学院派理论与企业家实践之间构建一个简单实用的桥梁，以便便捷有效地完成理论与实践之间的技术转移。这些年来，我们通过对理论与实践活动的研究，我们认为，一个企业组织肌体管理效率与效能的实现，主要依靠于这个组织中高管人员所构建的整体管理技能平台的水准。

如何构建管理软平台？很多管理学者与实践者都在思考并努力解决这个问题。我们按照多年来积累的基于绩效提升的人力资源管理模型框架，在对管理者的角色定位（是谁）、工作任务分析（应该干什么）、胜任岗位工作所需核心能力分析（有什么技能才能胜任）的基础上，提炼出了涉及企业中高管核心工作能力的九个主要方面。通过这些共性技能的培养与训练，中高管要在练好自己管理员工的基本功上，



再养成自己个性化的领导风格，本书的目的也就达到了。

其实，一个组织中高管的主要工作职能可以简单归纳为三条：一是目标达成，二是程序优化，三是队伍培养。这就需要每位管理者思考看似简单的三件事情，却让很多管理者头疼。

目标达成

只要是个组织，肯定有自己的目标。但作为一名管理者对自己的首要工作目标并非时时刻刻都那么的清晰。即管理者是为了实现组织的目标而存在的，正如战场上的将军为了胜利而存在的一样；否则，将毫无价值可言。

程序优化

要不断地建立、简化、优化各种管理程序，以提高管理者与员工的管理效率。我们没有套用流程优化，就是为了有意识地将大家已经熟知的以质量管理为主的生产流程的建设相区别。程序优化既包括组织架构的优化，也包括日常工作中各种管理程序的优化。一个组织的经营尤其要重视组织架构，而对组织架构进行优化设计的主要目的就是要淋漓尽致地发挥每位工作伙伴的潜在能力，将众人拥有的专业素养催化为高效的生产力。

培养队伍

即对自己管辖成员的价值观与岗位技能的不断提升与训练。对该项工作，很多管理者并不是非常关心，或者是缺少些耐心。管理组织自己培养的队伍，不仅用起来得心应手，而且忠诚度高。

当然，所有这一切的实现，都要仰仗管理者。如果你对以上管理任务技术娴熟的程度，管理结果将值得期待。由此可知，“领导”是非常重要的。那“领导”究竟是什么呢？领导就是集合群体不同的力量，让来自各方的人转变成具有高度生产能力的群体。虽然一般认为领导才能与领袖特质是与生俱来的，但是领导技能与潜能的开发是可以由

后天的教育和虚心学习得到。

众所周知，一个管理目标的成功实现需要管理科学与管理哲学的有机结合。如果把企业中高管九大核心技能比做管理科学的话，那么，以下几点就是管理的哲学吧。如果您想成为一个成功的领导者，如下几点建议可供参考。

1. 高瞻远瞩，确立目标

现代人大都学有专精，因此企业主管必须具有高瞻远瞩的能力，明确发展目标，进而凝聚团队的力量。但领导者也不可轻视员工，在工作中他们也希望得到成长，不愿追随目光短浅的领导者。

2. 信任员工，充分授权

主管与员工的关系应该建立在相互信任的基础上。一位成功的领导者不该是事必躬亲，而是肯定并了解员工的能力，将事情的责任逐级委任授权。该方式有别于传统的金字塔组织领导方式，它不是由主管总揽权责，而是完全相信员工，即目前管理学界极为推崇的高度委任组织方式，它所强调的是完全的信任与充分的授权。

3. 沉着冷静，承担责任

一位遇事沉着冷静的领导者能以最理智的态度去面对问题的症结，同时他能够在最佳时机作出正确的决定。特别是面对危机的时候，他可以承受较大的压力，与员工共同面对问题、解决问题。此外领导者更需有承担风险的勇气，以负责的态度为员工的冲锋陷阵作后盾，同时也要鼓励员工为自己所做的事负责，让他们体验完成任务时的成就感，也让他们从失误中进步。

4. 自我充实，广纳意见

为应对各种情况、为面对所有部属、为掌握工作的各项变量，不断地充实自我、广纳意见是必要且必须的。在专业知识的领域里，一



位成功的领导者必能容纳外界不同的声音，以去芜存菁的心情聆听员工的意见，同时避免产生冲突，削减整体的工作实力。

5. 简化问题，从根拔起

事情愈是繁杂愈难以作出正确且有效的判断，也往往因此会丧失大好的机会。所以，领导者应该扮演的角色是对复杂烦琐的问题作有效的分析、过滤，使复杂的问题简单化，同时针对问题的症结提出简单、有效的方案，将问题的根源迅速彻底地清除。

6. 寻求平衡，圆润人生

人的一生不应该只有事业，事业或许是人生的重点，但一名成功领导者的背后还有支持他的家庭、朋友以及伙伴。如何没有一个安详和谐的家庭，就没有无忧的后盾；没有良好的人际关系，就没有有效的助力。

当然，管理的精髓在于实践，正如已故当代管理学宗师德鲁克先生所言：所有的一切必须经由实践来检验。我们可以相信，平常的学习与积累一定会丰富与提升你的实践水平。只要坚持不懈地努力，你一定会成为一个管理技术娴熟的成功领导者。

上海牧灵惠达企业管理咨询有限公司

总经理 李默

2007年2月



目 录

Contents

自序 成功领导 圆润人生

第一章 管理的本质	1
第一节 管理的基本职能	1
第二节 管理者的基本概念	3
第三节 管理者在领导过程中常犯的错误	6
第二章 管理者的角色与任务	11
第一节 管理者不同阶段的角色表现	12
第二节 管理者的任务	16
第三节 不同层级主管的任务与能力要求	22
第四节 高级经理的成功要素	24
第五节 优秀管理者的九个特质	35
第三章 目标管理与计划的能力	55
第一节 目标管理的核心内容	55
第二节 目标管理中常见的问题	58
第三节 目标管理实施的要素与九个步骤	60
第四节 标杆管理的借鉴	69
第四章 时间管理的能力	79
第一节 对时间管理的不同理解	79

第二节	第四代时间管理的精髓	84
第三节	管理者工作中的时间管理技巧	91
第四节	管理者生活节奏管理	123
第五章	沟通与表达的能力	127
第一节	管理沟通的重要性	127
第二节	常用管理沟通工具与方法	129
第三节	主管与员工沟通时要注意的要点	134
第四节	倾听的技巧	135
第五节	与不同性格特征的员工沟通要点	139
第六章	领导激励的能力	147
第一节	激励的基本原理	148
第二节	企业管理激励机制中存在的误区	153
第三节	激励的原则	155
第四节	激励员工的技巧	157
第七章	团队建设的能力	169
第一节	什么是团队	169
第二节	团队与群体的区别	172
第三节	团队建设的主要方法	173
第四节	团队发展的不同类型与阶段	180
第五节	团队的五种功能性障碍与有效解决方法	182
第八章	项目执行的能力	193
第一节	影响执行力的行为	193
第二节	提升执行力的关键	195
第三节	培养管理者的执行力	200
第四节	执行力强的管理者的特质	202
第九章	培训与指导的能力	215
第一节	训练与教育的区别	215



第二节	现代企业培训部门的职能与角色定位	218
第三节	培训体系的建设	223
第四节	了解与掌握管理培训的各种方法与技术	227
第五节	企业培训中常见的问题及应对策略	233
第六节	培训与评估的关键点与工具运用	242
第十章	销售管理与营销管理的能力	251
第一节	销售管理与营销管理的区别	251
第二节	现阶段营销过程中的关键问题	259
第三节	现阶段销售过程中最基本的/key问题	276
第十一章	绩效管理的能力	297
第一节	绩效管理上存在的误区	297
第二节	绩效管理三步曲	301
第三节	绩效管理的核心技能	304
第十二章	管理者迎接未来与挑战的能力	319
第一节	管理者的成果检验与自我评价	319
第二节	管理者的工作与生活平衡	321
第三节	管理者的风格与魅力培养	324



管理的本质

单元重点

- 管理的基本职能
 - 管理者的基本概念
 - 管理者在领导过程中常犯的失误
-

我们都是做了多年的管理者，也都读了大量的管理学书籍。我们也都知道，要做好一个管理者，必须具备去粗取精、去繁就简的能力。那么，我们是否都真正了解管理的本质是什么呢？

第一节 管理的基本职能

管理学认为，所有产品都是管理的产物。而且一个公司的成败，管理占 80% 的决定因素。管理的定义是什么？不同的书籍对此有不同的说法。

一个刚毕业的大学生到一家公司上班。报到之后，在自己的座位上坐着，还没承接什么工作。过了一周，晚上父亲问他工作得怎么样，他回答：“这个工作不好，去了一周，都没有人理我。”于是他换了一个工作。报到之后，主管开始告诉他什么事该做，不可以有什么行为等等，每天接受主管的疲劳轰炸。一周后他的父亲又问他干得怎么样，

他回答：“这个工作也不好，管得太死。”

由以上案例，我们看到两种完全不同的管理风格。我们不评价这两个公司管理方式的优劣，而是强调管理在程度上的把握。一个好的主管应该学会用理人的方式来管一个员工，而不是用管人的方式来理一个员工。

管理，通常指在负责一个组织或者其中的一个单位时所涉及的任务和行动，包括计划、组织、协调（激励）和控制。

计划。一般来说，计划（Planning）包括制定组织的目标以及达成目标的方案。管理者制定计划的理由在于：①确立一个组织蓝图的总体指导方向，诸如利润增长、市场份额扩展以及社会责任等；②确立组织达成目标所需的资源；③明确达成组织目标所必须做的工作。

组织。管理者在制定了计划以后，必须把这些相对抽象的概念付诸行动，合理的组织结构是必须的。组织（Organizing）是这样一个过程，即创建一种关系结构，以使员工能够执行管理者的计划并达成组织的目标。通过有效的组织，管理者能够更好地协调人力、物力以及信息资源。一个组织的成功很大程度上依赖于管理者有效并且高效率地运用这些资源的能力。组织通过建立部门以及设立职位来创建组织结构。

协调（激励）。在制定了计划，创建了组织，雇用了合适的人员以后，必须有人来协调人员、部门之间的关系。协调涉及的工作是使人员和组织履行职责以确保达成组织的目标。协调并不限于计划和组织完成之后，相反，它是这些职能中的一个关键因素。

控制。个人、群体或者组织有意识地对工作进行监控以及纠正的过程被称为控制（Controlling）。正如一个温度调解器能够显示出一个加热系统的温度是过高还是过低，一个管理控制系统也能给管理者指示出情况是否按照计划在发展，以及是否需要采取一些纠正行动。



第二节 管理者的基本概念

管理者是计划、组织、领导、控制人财物和信息资源的分配，帮助实现组织目标的人。管理者的首要职能是经济绩效。在制定任何决策、采取任何行动时，管理者必须把经济绩效放在首位。管理者只能以创造的经济成果来证明自己存在的价值和权威。对管理者的评估往往是根据其所主管的员工的工作绩效来进行的，而不是他们自己的工作绩效。也就是说，管理者的优秀在于促成团队完成目标，而不在于本人能力是如何突出和优秀。但是，在日常生活中，我们经常看到的是，个人业务技能非常优秀，动不动就自己冲到一线的“管理者”；或者是，个人业绩超过团队其他人业绩份额很多的团队管理者。关于管理者的基本概念，有以下几个关键概念与大家交流。

一、管理与领导

关于“管理”与“领导”，很多基层的管理者常常混淆，或者并非真正能够区分清楚。

大管理包括领导，小管理则不包括，但两者概念又不同。管理主要在于计划、组织和控制，具有一定程度的可预见性，并把事情做对，以建立企业秩序；领导主要是确定方向与愿景，协调关系和激励员工，并做对的事情，以打破陈规而着力变革。

领导是艺术，管理是技能，两者没有优劣之分，也不能相互取代。企业处于不同发展时期和不同行业，领导和管理各有偏重。

管理是理性的，是属于左脑思考范畴的，对数字、流程要求比较强；领导则是属于感性的，是属于右脑思考范畴的，比较人性化。好比这边是节奏，那边就是旋律；这边是科学，那边就是艺术。一开始

