

管理教材
译丛

管理技能 实战训练手册

Training in Management Skills



(美) 菲利浦·L·胡萨克尔 (Phillip L. Hunsaker) 著
圣迭哥大学
张颐 汤永 译

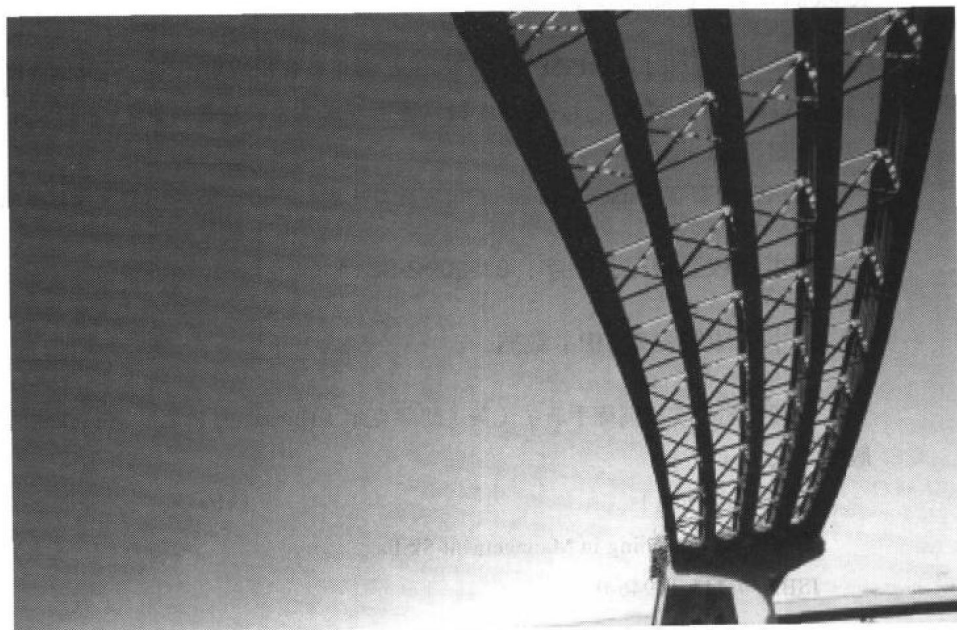


机械工业出版社
China Machine Press

管理教材
译丛

管理技能 实战训练手册

Training in Management Skills



(美) 菲利普·L·胡萨克尔 (Phillip L. Hunsaker) 著
圣迭哥大学
张颐 汤永 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书涵盖了组织管理中的方方面面，从管理监督到人际关系，从安置员工到绩效考评，从培养员工到领导变革、处理冲突等各种技能。通过阅读、学习本书，管理者们能够清醒地认识到自身的不足，从而丰富管理知识，提高管理技能，更好地在机构和企业中发挥作用。

本书的主要读者对象是大学中学习管理类课程的学生（尤其是即将毕业的学生），机构或公司中的中高层经理、领导者、首席执行官等。本书也可以作为MBA、EMBA的补充教材。当然，广大的读者也可以阅读本书，学习其中的各项管理技能并锻炼自己的能力，以便在自身的事业中加以应用。

Simplified Chinese Edition Copyright © 2002 by PEARSON EDUCATION NORTH ASIA LIMITED and CHINA MACHINE PRESS.

Training in Management Skills. By Phillip L. Hunsaker.

Copyright © 2001 by Prentice-Hall, Inc.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China(excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

本书中文简体字版由Pearson Education 培生教育出版集团授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书封底贴有Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签，无标签者不得销售。

本书版权登记号：图字：01-2002-5811

图书在版编目（CIP）数据

管理技能：实战训练手册 / （美）胡萨克尔（Hunsaker, P. L.）著；张颐，汤永译. —北京：机械工业出版社，2003.4

（管理教材译丛）

书名原文：Training in Management Skills

ISBN 7-111-11946-0

I. 管… II. ①胡… ②张… ③汤… III. 管理—方法—教材 IV. C931.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第024052号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程天祥 徐文京 版式设计：赵俊斌

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年5月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·27.5印张

定 价：55.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

译者序

你了解多少有关企业管理的知识？你是一个合格的领导者吗？什么样的管理才是最有效的管理？有效的管理技能有哪些呢？

《管理技能：实战训练手册》(Training in Management Skills)一书告诉你答案，它以全面、崭新的视角阐述了组织管理中的各种技能。通过运用这些技能，21世纪的新型管理人才、机构以及企业中的精英们、高等院校中的莘莘学子们能够从中获益，从而将逐渐培养自己成为高效的管理者。

跨入21世纪，中国已经成功加入WTO，企业要参与国际竞争，经营管理者必须跟上国际步伐。老一套的管理模式已经被时代所淘汰，新世纪的中国要引进新鲜的管理理念，这就需要广大的读者更多地了解国外先进的“以人为本”的管理思想，借鉴其精髓，结合我们的实际情况，整合出适合自身的管理模式。

《管理技能：实战训练手册》一书帮助读者实现了这一愿望。它与现今形形色色的管理类丛书有所不同，它结合了理论与实践，不仅为我们提供了内容丰富详尽的各种管理技能理论，而且还列举了许多典型生动的实例，包括世界著名公司的真实事例或经过精雕细琢的虚构例子。更难能可贵的是，本书的每个章节还有供读者自测的评估练习和判断对错的练习，以及需要读者动手、动脑、动口来完成的实践练习，让学习者在理解概念的同时可以巩固所学的知识。

我们在翻译本书的时候，也常常被那些妙趣横生的例子和实用的练习所吸引。这么一本全面详尽、引人入胜的好书应该介绍给广大的读者。在MBA课程越来越受到人们关注的同时，对于那些马上就要成为经理的大学管理专业的毕业生或已经在企业或机构中担当经理职务的成功人士，本书的确是一本不可或缺的管理技能培训教材。如果读者能够在学习知识的同时，也锻炼了技能，难道不是一件一举两得的好事吗？

当然，我们的翻译水平有限，书中若有不妥之处，请读者批评指正！

张颐
汤永

前言

过去十几年来，人们已经越来越认识到进行管理技能培训的必要性。工业企业¹、媒体²、教职员³以及评价商科学校学术水平的公司⁴也已经注意到近来的商科专业毕业生中人际交往技能的缺乏。一个公司负责招聘的官员简要地概括了他们关注的问题：

当今的商科专业毕业生具有许多科学知识。他们可以线性规划问题、计算收益贴现率、设计一个复杂的市场开发计划，以及用电脑中的电子数据表处理数据。他们的科技知识很扎实，然而多数人却缺乏管理者所必需的人际关系和社交技能。如果商科学校需要在哪个方面进行改善的话，那就是提高他们毕业生的“人际交往技能”。⁵

管理是一个应用性的课题。但是，如果课堂上的讲授总是追溯管理研究和理论发展的历史，那么它就不利于学生将来成为一名真正的经理。理论框架可以为商科学校的毕业生提供理解管理形势所需要的信息和主张，但是，要想成为有能力的经理人，学生们必须去进行管理实践并且接受别人对他们行为的反馈。当今，对学生的要求，已从为了更好地理解知识而学习理论转变为为了提高自身的管理水平而学习技能。正如一位管理教育学者所说的，“管理专业的学生需要进行如何激励别人去完成任务和实现目标的实践，而不是仅仅阅读那些有关对照和比较动机的六种不同理论的读物。”⁶

本书的写作背景

大学院校中管理专业的教职员们已经日益认识到培养他们学生的管理技能的重要性。为了满足这种需要，在过去的十几年中先后出版了一些技能类的书籍，包括：《人际关系技能的培训》(Training in Interpersonal Skills, TIPS)，第2版，我很荣幸地与史蒂夫·罗宾一起创作了该书。⁷ TIPS广泛用于一些课程中，如：组织行为、管理、人类的关系、监督、机构发展以及人际关系等课程。它同样用于培训执行官的课程中，它的形式侧重于实践和接受反馈，倾向于行动，而不是概念性的讲座，所以非常实际。它对那些正在工作的经理们尤为实用，因为他们既没有时间阅读长篇大论，又没有耐心坐几个小时来听理论性的讲座。对于管理技能培训的日益增长的需求，加上TIPS教学形式的成功，自然而然地不断发展，即：创作一系列涵盖所有管理技能的学习丛书，除了侧重“人际关系”技能的TIPS以外，还有许多侧重于其他技能的书籍。

创作一本综合性的管理技能著作的另一个动机是，我不断地接到来自管理专业的教授们的要求，他们要求介绍一些补充教材来与TIPS一起组成一个完整的管理技能课程。TIPS是传统管理类教材的补充读物，它通常不为学生们进行理论学习提供机会。TIPS扮演的角色是向学生们提供侧重于行为的练习，学生们可以从他们的同学那里获取反馈并且为了真正地应用这些技能而设计行动计划。但是，一些教授关心的是，对于学生来说，购买一本详尽的管理类教科书和另外一本补充技能的教材所需的费用。

从完整的硬封面的管理教材中总结出主要管理理念，来创作一本较小的平装本“普通”教材，与TIPS结合在一起教学，就基本上解决了费用问题。⁸ 但是，还有另外一个问题：TIPS只教授了人际关系技能，可是管理技能还应包括另外一些理论上和分析上的技能。因此，那些希望提供全面技能的实践培训的教授们认为管理

成功的关键还是实践训练。《管理技能：实战训练手册》(Training in Management Skills, TIMS)自然解决了这个问题。它将每个标准技能的基础管理理念与培训练习结合在一起，让学生们提高他们自身的管理能力。

所以，TIMS提供了全面的管理技能培训。不需要另外的课本或补充读物。在TIMS中，将提出的相关理念应用于特定的管理技能，并采取相应的具体行为对其进行成功的实践。正如一位仔细阅读过本书的人所说的：“我认为这部教材是上乘之作。它是一本能够让先进的学校取得进步的教材。它是用最初的技能方法教授管理之后的下一个步骤。它使你有趣用你的远见卓识和努力来致力于这一进程。”

本书的结构

本书每个章节的结构都围绕着从TIPS社交理论中精炼出来的学习模式，将相关的理念与实践和观察行为的应用结合在一起。⁹这一学习模式包括让学生们完成以下10个部分：

- 评估他们的基本技能水平。
- 仔细阅读与应用技能相关的重要概念。
- 测试他们的理论知识。
- 用考评表来确定，对于每一项技能来说，他们所需要的具体学习行为的范畴。
- 通过实例练习中的观察者来观察如何使用这一技能。
- 在小组中练习这一技能。
- 用总结考评表来确定他们的不足。
- 回答应用问题来强化对概念的实践性理解。
- 在课下完成强化练习。
- 为他们在自己的生活中提高这些技能，设计一个行动计划。

本书中的所有章节和附录都阐述了成功管理的重要技能。在两个介绍性的章节解释了管理领域和提高管理技能的一般性策略之后，本书介绍了四种综合性的技能，它们是各种情况下的有效管理的基础技能，通过本书的学习可以强化它们。它们包括：有效的沟通、时间和压力的控制、多样化以及道德。希望教师能够强调口头和书面表达这些重要的沟通技能，本书的末尾部分包括了建立这两个技能的附录。

本书的其余章节围绕着管理的传统作用来讲述：策划、组织、员工安置、领导和监控。第三部分讲述了策划和监控技能，包括：目标设定、策划、考评绩效以及创造性解决问题。第四部分包括组织能力和员工安置技能，如：设计工作、鉴别和雇佣员工、创建高绩效的团队以及诊断和改善组织文化。第五部分解释了领导技能，如：变革的管理、建立权力基础、激励他人、培养下属以及控制冲突。

致谢

本书的完成主要感谢我的朋友和共同创作者，史蒂夫·罗宾，他与我共同创作了概念部分和本书的初稿。十分感谢史蒂夫的建议、鼓励和对本书质量的监督。

第二个要感谢的人，也十分重要，她就是我的妻子兼同事乔·亨塞克，她忍受了我的坏脾气，这种坏脾气会阻碍我开阔写作思路和完成本书的创作。我希望我能不断低估完成本书所需要的时间，被她称为“热情的乐观主义者”并且原谅了我的超时。作为这个项目的成果，我希望我已经学会更好地控制我的时间并且能够妥善安排事情的优先次序。

我同样要感谢戴尔·费瑟林，他帮助我组织并编辑了一些技术性章节，提高了本书的质量。没有戴尔·费

瑟林的坚定、支持和贡献，本书将需要更长的时间才能完成。

我感谢圣地亚哥大学研究协会（University of San Diego Research Committee）的成员们，感谢他们的信任和帮助，使我有时间来完成这部书。同样要感谢科蒂斯·库克，圣地亚哥大学商务管理学院（the School of Business Administration at the University of San Diego）的系主任，感谢他支持和理解我完成本书的创作，从而可以不去参加其他有价值的大学活动。同样感谢科蒂斯同意拖延对我们共同创作的《管理和组织行为》（Management and Organizational Behavior）第3版的编辑、修改，使我有时间完成TIMS。

非常感谢对本书提出建议的评论者和对第1章草稿仔细审阅的人。你们的反馈、建设性的意见和有价值的建议使TIMS成为不同一般的、非常好的学习书籍。正式审阅过本书并提出了宝贵反馈意见的人包括：

小福里斯特·F·埃文	休斯敦大学
约翰·D·比格洛	鲍易斯州立大学
约瑟夫·加西亚	西华盛顿大学
苏珊娜·de·贾纳斯	詹姆斯麦迪逊大学
杰伊·T·尼芬	南佛罗里达州大学
艾里森·康拉德	坦普尔大学
玛瑞安·C·舒尔茨	西佛罗里达州大学
雷蒙德·C·谢伊	门罗社区学院
威廉姆·扎卡里	圣约瑟州立大学

在Prentice Hall教育图书公司，我要感谢我的编辑大卫·谢弗，他的自信、理解和指导是本书得以出版的关键。我想要感谢金·马斯登，他的协调技能保证了本书的所有部分被真正地按照要求组织了起来。我同样想感谢纳塔利·安德森，没有他最初的支持和鼓励，我也许永远不会写本书。最后，我要感谢欣迪·斯普瑞德和米歇尔·坎贝尔，生产和市场部人员，使本书成为引人入胜的书籍并且受到读者的欢迎。

注释

1. American Assembly of Collegiate Schools of Business, "The Cultivation of Tomorrow's Leaders: Industry's Fundamental Challenge to Management Education," *Newsline* 23, no. 3 (Spring 1993): 1-3.
2. "The Battle of the B-Schools Is Getting Bloodier," *Business Week*, March 24, 1986, 61-70.
3. L. L. Cummings, "Reflections on Management Education and Development: Drift or Thrust Into the 21st Century?" *The Academy of Management Review* 15, no. 4 (October 1990): 694-6; M. Finney and C. Siehl, "The Current MBA: Why Are We Failing?" *The Organizational Behavior Teaching Review* X, no. 3 (1985-1986): 12-8.
4. L. W. Porter and L. E. McKibbin, *Future of Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?* (New York: McGraw-Hill, 1988).
5. S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills*, 2d ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996) 1.
6. M. R. Blood, "The Role of Organizational Behavior in the Business School Curriculum," in J. Greenberg, ed., *Organizational Behavior: The State of the Science* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1994) 216.
7. Other management skills books include L. W. Mealiea and G. P. Latham, *Skills for Managerial Success: Theory, Experience, and Practice* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1996); D. A. Whetten and D. S. Cameron, *Developing Management Skills*, 3rd ed. (New York: Harper-Collins, 1995); R. N. Lussier, *Supervision: A Skill-Building Approach*, 2d ed. (Irwin, 1994); L. A. Mainiero and C. L. Tromley, *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Exercises, Cases, and Readings*, 2d ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994); C. T. Lewis, F. E. Garcia, and S. M. Jobs, *Managerial Skills in Organizations* (Allen & Bacon, 1990); R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, and M. R. McGrath, *Becoming a Master Manager* (New York: John Wiley & Sons, 1990); P. M. Fandt, *Management Skills: Practice and Experience* (St. Paul, MN: West, 1994).
8. For example, see S. P. Robbins, *Essentials of Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
9. A. Bandura, *Social Learning Theory* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977).

目 录

译者序
前言

第一部分 绪 论

第1章 管理技能与管理效率	2
1.1 概念	2
1.1.1 管理的作用	3
1.1.2 管理技能	3
1.1.3 成功管理所需的技能	5
1.1.4 技能的学习	9
1.1.5 管理技能的培训学习方式	10
1.1.6 实现有效技能的一些指导	11
1.2 总结值得注意的事情	13
1.3 概念测试	13
1.4 实例练习	13
认识这个班级以及相互认识	13
注释	14
第2章 自我意识：了解和发展自己	17
2.1 概念	17
2.1.1 为什么要增加你的自我意识	17
2.1.2 如何增加你的自我意识	18
2.1.3 解释：认知类型的自我评估	28
2.1.4 恳求他人对你的行为提出反馈意见	34
2.2 概念测试	40
2.3 行为考评表	40

经理们的自我意识技能和自我管理技能	40
2.4 总结	41
2.5 分组练习	42
为了更加了解自己，进行自我介绍并且征求他人的反馈	42
2.6 应用问题	42
2.7 巩固练习	42
2.8 行动计划	43
注释	43

第二部分 普通的综合技能

第3章 人际沟通	46
3.1 自我评估练习	46
3.1.1 你的沟通类型是什么	46
3.1.2 评分及说明	47
3.2 概念	48
3.2.1 为什么人际沟通是很重要的	49
3.2.2 什么是人际沟通的过程	49
3.2.3 基本的人际沟通技能	50
3.2.4 沟通中的障碍是什么	50
3.2.5 如何传达清楚的、可以理解的信 息	52
3.2.6 你如何准确地接受并且理解信息	53
3.2.7 你如何运用非语言的暗示	54
3.2.8 你如何适应不同的沟通类型	55
3.2.9 你如何促进不同类型的沟通	56
3.3 概念测试	56
3.4 行为考评表	57
有效的沟通者	57
3.5 实例练习	57
辩论有争议的话题	57
3.6 分组练习	58
分组练习1 因沟通不善而致命的案例	58
分组练习2 通过倾听来理解问题	59

分组练习3 了解自己:用橡皮圈来联系	60	5.2.3 为什么道德问题通常表面 看似容易,实际非常棘手	86
3.7 总结考评表	61	5.2.4 影响管理道德的因素	87
3.8 应用问题	62	5.2.5 组织应如何鼓励道德行为	89
3.9 巩固练习	62	5.2.6 你该如何去做	91
3.10 行动计划	63	5.3 概念测试	93
注释	63	5.4 行为考评表	94
第4章 重视多样化	65	有道德的经理	94
4.1 自我评估练习	65	5.5 实例练习	94
4.2 概念	66	竞争的道德标准	94
4.2.1 多样化是什么	66	5.6 分组练习	96
4.2.2 过去与现在相比较	67	分组练习1 西海洋银行的角色扮演	96
4.2.3 组织如何提高多样化	68	分组练习2 小案例	97
4.2.4 多样化对于经理们的重要性	69	分组练习3 预测道德冲突	99
4.2.5 每位经理应该做些什么	71	5.7 总结考评表	100
4.3 概念测试	73	5.8 应用问题	100
4.4 行为考评表	74	5.9 巩固练习	101
多样化的高效管理者	74	5.10 行动计划	101
4.5 实例练习	74	注释	101
有疑问的晋升	74	第6章 控制压力和管理时间	103
4.6 分组练习	76	6.1 自我评估练习	103
分组练习1 选择音乐	77	6.2 概念	104
分组练习2 行为动机	77	6.2.1 什么是压力	104
分组练习3 一个多样化的团队 应该怎样统一均衡	78	6.2.2 为什么说控制压力是重要的	104
4.7 总结考评表	79	6.2.3 应对压力需要什么技能	106
4.8 应用问题	80	6.2.4 如何加强对压力征兆的意识	107
4.9 巩固练习	80	6.2.5 如何识别压力来源	108
4.10 行动计划	81	6.2.6 什么有益的事情可以减少压力	112
注释	81	6.3 概念测试	118
第5章 加强道德准则	83	6.4 行为考评表	119
5.1 自我评估练习	83	有效地控制压力和管理时间	119
道德对你有多么重要	83	6.5 实例练习	119
5.2 概念	84	成功扮演具有压力的角色	119
5.2.1 什么是道德?为什么它很重要	84	6.6 分组练习	121
5.2.2 我们的商业道德有多么强烈	85	分组练习1 案例分析:亚卡拉存款 贷款协会紧张的一天	121
		分组练习2 角色扮演:在DEWEY,	

CHEATUM & HOWE公司 的时间管理	122	第8章 绩效考评和监控	152
分组练习3 放松的反应	124	8.1 自我评估练习	152
6.7 总结考评表	125	8.2 概念	153
6.8 应用问题	126	8.2.1 绩效考评是一个监控过程	153
6.9 巩固练习	126	8.2.2 将绩效考评作为提供有意 义的反馈的一种手段	159
6.10 行动计划	127	8.2.3 团队的绩效考评	163
诊断你的压力情况并有效地控制它	127	8.3 概念测试	163
注释	127	8.4 行为考评表	164
		有成效的绩效考评者	164
		8.5 实例练习	164
		老师绩效考评的评分表	165
		8.6 分组练习	166
		分组练习1 个案分析：进行一次 绩效考评	166
		分组练习2 角色扮演：一次艰难 的绩效考评	167
		分组练习3 班级同学之间的绩效评定	168
		8.7 总结考评表	171
		8.8 应用问题	172
		8.9 巩固练习	172
		8.10 行动计划	172
		注释	173
第三部分 计划和控制的技能		第9章 创造性地解决问题	175
第7章 策划和目标的制定	132	9.1 自我评估练习	175
7.1 自我评估练习	132	你的创造力如何	175
我应如何完美地计划和制定目标	132	9.2 概念	176
7.2 概念	133	9.2.1 有效地解决问题的重要性	176
7.2.1 策划	133	9.2.2 合理地解决问题的步骤是什么	177
7.2.2 目标的制定	138	9.2.3 什么时候适合参与决策的制定	183
7.3 概念测试	143	9.2.4 鼓励创造性	188
7.4 行为考评表	143	9.3 概念测试	191
高效的策划者和目标制定者	143	9.4 行为考评表	191
7.5 实例练习	144	创造性的问题解决者	191
角色扮演：为女篮制定目标	144	9.5 实例练习	191
7.6 分组练习	145	9.6 分组练习	193
分组练习1 我现在可以很清楚地看到	145	分组练习1 个案讨论：处理学术当	
分组练习2 角色扮演：将青少年缓 刑察看官员的目标区分 优先次序	146		
分组练习3 为你的老师制定目标	148		
7.7 总结	148		
7.8 应用问题	149		
7.9 巩固练习	149		
7.10 行动计划	150		
策划你的事业	150		
注释	151		

中的作弊行为	193
分组练习2 选择决策的方式	194
分组练习3 冬季生存练习	196
9.7 总结考评表	197
9.8 应用问题	198
9.9 巩固练习	199
9.10 行动计划	199
注释	199

第四部分 组织技能

第10章 设计工作	202
10.1 自我评估练习	202
10.2 概念	203
10.2.1 我们为什么要设计工作	203
10.2.2 工作专门化的方法	203
10.2.3 工作职责扩大的方法	204
10.2.4 对当今工作的重新设计	204
10.2.5 不同地看待同样的工作	206
10.2.6 为了达到最好的绩效而设计工作	207
10.2.7 与团队一起工作	208
10.2.8 工作时间的安排的选择	208
10.3 概念测试	209
10.4 行为考评表	210
有成效的工作设计者	210
10.5 实例练习	210
10.5.1 工作设计的过程	210
10.5.2 实例练习的观察	212
10.6 分组练习	212
10.6.1 集思广益的工作再设计	212
10.6.2 重新设计组装线上的工作	213
10.6.3 做好重新设计工作的准备	215
10.7 总结考评表	216
10.8 应用问题	217
10.9 巩固练习	218

10.10 行动计划	219
注释	219

第11章 鉴定和雇用员工	221
11.1 自我评估练习	221
11.2 概念	222
11.2.1 我为什么要了解雇用员工的事情	222
11.2.2 人力资源的作用	223
11.2.3 招聘合格的应聘者	224
11.2.4 挑选最佳的候选人	225
11.2.5 面试技巧	228
11.2.6 面试候选人的技能指导	229
11.2.7 反歧视的要求	230
11.2.8 工作协议、指导和培训	230
11.3 概念测试	231
11.4 行为考评表	231
有成效的招聘经理	231
11.5 实例练习	232
11.5.1 挑选员工的过程	232
11.5.2 实例练习的观察	232
11.6 分组练习	233
11.6.1 挑选一位管理员工 工资的经理	233
11.6.2 向新员工提出的问题	235
11.6.3 让问题和回答更尖锐	235
11.7 总结考评表	236
11.8 应用问题	236
11.9 巩固练习	237
11.10 行动计划	237
注释	237

第12章 创建高绩效的团队	239
12.1 自我评估练习	239
你具有团队精神吗	239
12.2 概念	240
12.2.1 创建高绩效团队的重要性	241

12.2.2 高绩效的团队特征	242	13.6 分组练习	276
12.2.3 设计高绩效的团队	243	分组练习1 保持一个组织的文化	276
12.2.4 团队发展的五个阶段	245	分组练习2 评估学院的文化	277
12.2.5 让领导风格促进团队发展	248	分组练习3 确定你是否适合这个文化	278
12.2.6 将现有的工作团组转变 为高绩效的团队	250	分组练习4 改变文化	279
12.2.7 召开有效的会议	254	13.7 总结考评表	280
12.3 概念测试	257	13.8 应用问题	280
12.4 行为考评表	258	13.9 巩固练习	281
有成效的团队建设者	258	13.10 行动计划	281
12.5 实例练习	258	注释	282
12.6 分组练习	259		
分组练习1 MPI公司的案例	259		
分组练习2 我的资本基础	260		
分组练习3 了解优势	262		
12.7 总结考评表	262		
12.8 应用问题	264		
12.9 巩固练习	264		
12.10 行动计划	264		
注释	265		
第13章 诊断与改善组织文化	266		
13.1 自我评估练习	266		
13.2 概念	267		
13.2.1 为什么组织文化如此重要	267		
13.2.2 文化的构成	268		
13.2.3 文化从哪里来	269		
13.2.4 亚文化的作用	270		
13.2.5 如何解读组织文化	271		
13.2.6 评估个人与组织的融合度	271		
13.2.7 保持一种文化	272		
13.2.8 改变组织文化	272		
13.3 概念测试	273		
13.4 行为考评表	274		
一个有成效的组织文化管理者	274		
13.5 实例练习	274		
13.5.1 诊断组织文化	274		
13.5.2 实例练习的观察	275		
		第五部分 领导的技能	
		第14章 建立权力基础	284
		14.1 自我评估练习	284
		14.2 概念	285
		14.2.1 什么是权力	285
		14.2.2 为什么权力如此重要	285
		14.2.3 怎样得到权力	285
		14.2.4 运用权力最有效地实施 你的管理	289
		14.2.5 你应该用自卫行为来保护 你的权力吗	291
		14.2.6 考虑成本效益等式	292
		14.3 概念测试	293
		14.4 行为考评表	294
		有成效的权力建设者	294
		14.5 实例练习	294
		角色扮演：权力与货车分配问题	294
		14.6 分组练习	
		分组练习1 比尔和玛丽的案例分析	296
		分组练习2 角色扮演：内部权力应用	298
		分组练习3 个人权力策略	300
		14.7 总结考评表	301

14.8 应用问题	301	16.2 概念	332
14.9 巩固练习	302	16.2.1 是什么激励了员工们继续 从事这份工作	332
14.10 行动计划	302	16.2.2 什么激励人们出色地工作	333
注释	302	16.2.3 人们如何决定满足工作需求 的行为方式	336
第15章 领导变革	304	16.2.4 激励员工的方法	339
15.1 自我评估练习	304	16.3 概念测试	345
你做好当领导的准备好了吗	304	16.4 行为考评表	345
15.2 概念	305	有成效的激励者	345
15.2.1 领导和管理的区别是什么	306	16.5 实例练习	346
15.2.2 领导者的特征	307	重新改造不被接受的行为	346
15.2.3 领导者的行为	308	16.6 分组练习	
15.2.4 业务型领导与变革型领导的对比	311	分组练习1 案例研究：拉尔夫·亨利 的工作动机危机	348
15.2.5 确定变革的目标	312	分组练习2 角色扮演：表露出来的 动机作用力	349
15.2.6 变革的几个阶段	313	分组练习3 提高避雷针钢厂（LIGHTNING ROD STEEL）的工作动力	350
15.2.7 控制变革的过程	314	16.7 总结考评表	351
15.2.8 认识到对变革的抵制	317	16.8 应用问题	352
15.2.9 克服对变革的抵制	318	16.9 巩固练习	353
15.2.10 领导变革的技能	319	16.10 行动计划	353
15.3 概念测试	321	注释	353
15.4 行为考评表	322	第17章 培养下属	356
有成效的变革领导者	322	17.1 自我评估练习	356
15.5 实例练习	322	培养下属的最佳方法	356
领导正在做什么	322	17.2 概念	357
15.6 分组练习	324	17.2.1 确定培养下属的最佳方法	357
分组练习1 案例学习：巴拿马办事处 内充满麻烦的领导	324	17.2.2 通过委派工作培养下属	359
分组练习2 角色扮演：分割领导权	325	17.2.3 对学习给出有意义的反馈	360
分组练习3 不要推翻那座塔	326	17.2.4 指导和忠告	360
15.7 总结考评表	327	17.2.5 引导员工进行长期的发展	362
15.8 应用问题	329	17.3 概念测试	363
15.9 巩固练习	329	17.4 行为考评表	363
15.10 行动计划	329	帮助别人进行发展	363
注释	329	17.5 实例练习	364
第16章 激励他人	331		
16.1 自我评估练习	331		
我如何激励他人	331		

在那帕谷地办事处 (NAPA VALLEY)	
出现的问题	364
17.6 分组练习	365
分组练习1 写出迈克的所有情况：一位 销售经理的自白	366
分组练习2 帮助同伴解决问题	367
分组练习3 角色扮演：到处是问题	367
分组练习4 角色扮演：为什么照相 机不能聚焦	368
17.7 总结考评表	369
17.8 应用问题	370
17.9 巩固练习	370
17.10 行动计划	371
注释	371
第18章 控制冲突	372
18.1 自我评估练习	372
18.2 概念	374
18.2.1 什么是冲突	374
18.2.2 冲突的主要来源是什么	374
18.2.3 什么是重要的控制冲突的技能	375
18.2.4 谈判的策略	380
18.2.5 进行有效谈判的原则	381
18.2.6 什么激发了冲突	382
18.2.7 怎样处理群体和部门之间的冲突	383
18.3 概念测试	385
18.4 行为考评表	386
为了有效地解决冲突	386
18.5 实例练习	386
18.6 分组练习	388
分组练习1 确定如何控制冲突	388
分组练习2 角色扮演：二手车	389
分组练习3 短吻鳄河冲突	391
18.7 总结考评表	393
18.8 应用问题	394
18.9 巩固练习	394
18.10 行动计划	395
注释	395
附录A 口头表达的技能	397
A.1 控制怯场	397
A.2 计划和准备	397
A.3 演讲方式	400
A.4 概念测试	401
A.5 行为考评表	401
A.6 分组练习	402
A.7 应用问题	402
A.8 巩固练习	403
注释	403
附录B 书面沟通技能	404
B.1 内容	404
B.2 文体	409
B.3 概念测试	416
B.4 行为考评表	416
B.5 分组练习	417
书面表达	417
B.6 应用问题	417
B.7 巩固练习	418
注释	418
术语表	419

第一部分



绪 论

第1章

管理技能与管理效率

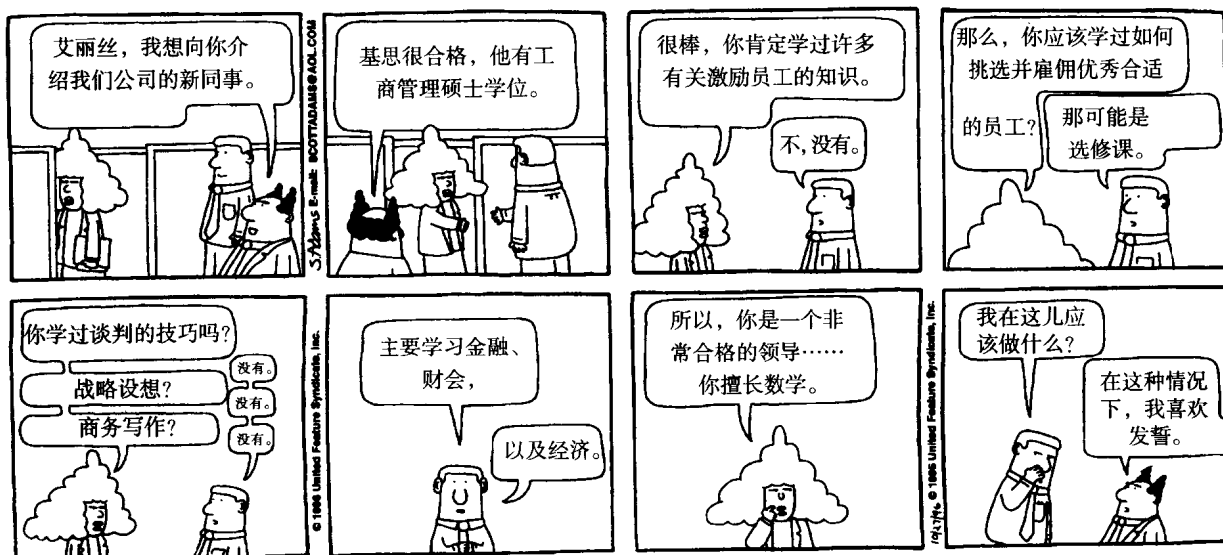
学习目的

完成这一章的学习后，你应该能够：

- 理解管理的本质
- 解释为什么技能是管理成功的关键
- 描述什么样的技能是管理成功的关键
- 找出本书能够帮助你提高管理技能的原因

1.1 概念

罗伯特·艾伦是AT&T公司的首席执行官。迈克尔·沃尔什是亚利桑那州坦佩市一所小学的校长。玛丽·吉恩·吉罗克斯是加拿大伦敦人寿保险公司负责退休险种的主管。泰瑞萨·冈萨雷斯是美国国内税务署的地区主管。永长初是香港和记黄埔公司的施工工头。即使这些人在工作中有不同的职位并且在不同性质的机构中工作，但是有一点是相同的——他们都是**管理者（managers）**。他们为了完成组织的经营目标而负责监督他人的行为。¹



资料来源：Dilbert © Distributed by United Features Syndicate. Reprinted by Permission.

你们中的许多人都曾向上司汇报工作，或向老师汇报学习，他们会指导你将要去做什么。既然你正在准备成为一位管理者，你可能想知道其他的管理者所做的工作以及做这些工作需要什么样的技能。经营管理要承

受巨大的变化以及承担广泛的责任。作为一名管理者，你有责任激发他人的工作热情，有责任传达或制定政策，而且有责任向工作单位中的上级及下级传达并沟通你的想法。一个新任管理者的成功不再是由他自身的业绩好坏来衡量。管理者的成功与否在于如何更好地鼓励他人并使他人能够完成任务。

管理者为员工个人、工作团队以及整个机构提供经营管理的指导。他们通过明确人们的工作目的来提供正规的领导。在一个机构中，管理者将下属的业务与机构中其他部门的业务协调起来。他们通过完成经营目标来减少经营成果的含糊不清。像微软、美国西南航空公司、索尼、通用电气以及达拉斯牛仔足球队（Dallas Cowboys）的成功很大程度上归功于它们经营管理的质量。

1.1.1 管理的作用

以上列出管理者的所有行为具有四种作用：计划、组织、领导以及监控。尽管这些行为会为了实现一个特定的目标而提供一个自然的结果，但是管理者通常还是会让许多人为了达到许多不同的目标而努力工作。因此，管理者必须有能力同时运用这四种作用。每个作用以及有效地实现这些作用所必备的管理技能将在下面分段叙述。

因为机构的存在是为了达到某种目标，所以个人不得不为实现这种目标而工作并为达到这种目标采取必要的手段。这就是管理。计划的作用包括明确组织的目标，为达到这些目标建立全面的经营战略，以及制定一个详尽并且有层次的计划来整合和调节各种行为。

管理者同样有责任设计组织结构。这种作用称为**组织（organizing）**作用。它包括设计要做什么样的工作，由什么样的人去做，如何划分工作小组来完成这些工作，在工作小组中谁领导谁，以及在整个机构中在哪些方面做出哪些决策。

每个机构都由人组成，管理者的工作就是以**领导（leading）**作用来指导并协调这些人。当管理者激励员工，指导员工的行为，选择最为有效的沟通途径，或解决员工间的冲突时，这些管理者就正在对员工进行领导。

管理者所起的最后一个作用就是**监控（controlling）**作用。在制定了目标，完成了计划，描绘出了组织结构图，雇佣、培训并激励了员工之后，有些事情可能仍然会出差错。为了确保这些事情正常有序地进行，管理者必须监控组织的运营。实际经营必须参照先前制定的目标。如果察觉有明显的背离行为，管理者应让组织的运营回到正常的轨道。这种监督、比较、纠正的过程构成了监控作用。

1.1.2 管理技能

20年前，对管理者的评估主要在于他们的科技知识。许多组织从普通员工中挑选出杰出人物，提拔他们并相信他们能够成为合格的管理者。现今，越来越多的组织都重视让管理者以及执行官们具有较强的人际交往及沟通能力。²在任何行业中，作为一个技术人员所具备的能力往往并不能转化为作为一个管理者应具备的能力。高级销售人员不一定会成为优秀的销售管理者。高级生产工人不一定会成为优秀的主管。高级教师不一定会成为优秀的校长。这样的例子举不胜举。³

这并不是意味着任何技能都不能转换。帮助那些刚从事工作的人士获得成功的工作道德，这些会继续在管理中成为有价值的手段。再者，那些与他人相处的技能对于管理者以及工人们同等重要。因此，许多新的管理者适应了环境，并取得了成功。一位虽然有些领导技巧，但方式单一的管理者难以让公司获得成功。评价当今的新型管理者的业绩，既要看到他们的人际交往技能，还要看他们可衡量的经营成果。⁴普莱斯·华特豪斯