

兰州大学出版社

LANZHOU DAXUE CHUBANSHE



- ★ 塑造职业经理的十大技能
- ★ 提升管理绩效的十把钥匙
- ★ 职业经理的在职学习教程
- ★ 专为职业经理人量身定制

职业经理的 十项管理技能

ZHIYEJINGLIDESHIXIANGGUANLIJINENG

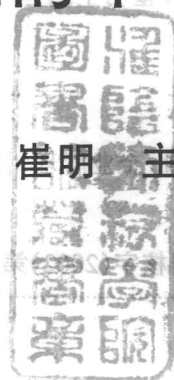
崔明 主编

CUIMINGZHU BIAN

946255

职业经理的十项管理技能

崔明 主编



职业经理的十项管理技能

崔明 主编

兰州大学出版社

兰州大学出版社 地址: 兰州市城关区皋兰山 邮编: 730000

http://www.lanzhouupress.com.cn

http://www.lanzhouupress.com.cn



淮阴师范学院图书馆 946255

兰州大学出版社

定价: 35.00元

ISBN 7-311-03093-1

.....
图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理的十项管理技能 / 崔明主编. — 兰州: 兰州
大学出版社, 2002

ISBN 7-311-02092-1

I. 职... II. 崔... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 102020 号
.....

职业经理的十项管理技能

崔 明 主 编

兰州大学出版社出版发行

兰州市天水路 308 号 电话: 8617156 邮编: 730000

E-mail: press@onbook.com.cn

<http://www.onbook.com.cn>

.....
兰州大学出版社激光照排中心照排

武威华文印刷有限责任公司印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 11.125

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

字数: 276 千字 印数: 1~5000 册

ISBN7-311-02092-1 定价: 22.00 元

前言

这是一本写给职业经理人的书。职业经理是企业的中流砥柱，他们在各自的管理岗位上带领下属为企业的目标努力工作，其管理技能不但决定了他们的工作绩效，而且关系着企业的存亡兴衰。在进入了信息时代和经济全球化的今天，职业经理正面临着比以往更大的挑战。

职业经理的管理技能可分为两大类：一类属于专业管理技能，是企业各专业管理领域的经理人所应具备的业务技能，如营销管理技能、生产作业管理技能、人力资源管理技能、财务管理技能、行政管理技能等；另一类属于基础管理技能，是从事各项专业管理的经理人必须具备的通用技能。前一类技能已构成MBA的主干课程，而后一类技能散见于各类管理书籍当中，对其进行系统归纳和专题研究的书籍并不多见。本书将职业经理人的基础管理技能作为一个专题，从零零星星的管理技能中归纳提炼出十项，加以系统研究，试图为职业经理提供一本切实可行的在职培训教程，期望对提高职业经理人的管理技能有所助益。

我们应该知道职业经理人需要什么，并且以他们所希望的形式讲述出来。因此，在本书的编写过程中，我们始终坚持科学

性、简洁性、实用性的指导思想。管理科学已有百年历史，许多管理界的先辈们已做了大量的有价值的工作，不少管理理论和方法已经经受住了时间的检验，这些几乎是永远不会过时的理念和原则，编写中我们予以充分的继承和吸收；职业经理工作繁重，冗长繁琐的概念阐释和理论分析只能使他们陷入云里雾里，耗费时间、徒劳无益，编写中我们力图揭开管理的神秘面纱，强调条理清晰、语言简洁、深入浅出、通俗易懂，使读者能在最少的时间内领略管理的乐趣，掌握实用的管理技能；管理是一件实实在在的工作，更多的经理人希望得到简练实用、行之有效的解决方法，本书立足于对每一种管理技能的研究按照是什么、为什么、怎么办的逻辑顺序安排内容，重在给经理人以最有效、最实用的技巧和方法。

本书提出的十项管理技能，是在精心筛选和归纳的基础上安排的，是我们认为的职业经理人目前所必须掌握和擅长的。在框架设计上，我们先将经理人必需的各种管理技能按重要性排序，列出了 20 余种，然后归集成 10 类，最后按其在管理中的逻辑顺序重新排列，调整为目前的编排格局。因此，本书实际上涵盖了 10 项 20 余种重要的管理技能和方法。在内容安排上，尽量做到资料丰富、形式活泼，有原理，有方法，有大量的管理新知、相关链接和实例，每章章末附有管理技能检测题，以巩固和检测学习效果。

本书是兰州大学 MBA 师生共同完成的一项工作。主编崔明副教授长期从事企业管理教学和研究工作，开展了许多企业管理培训和咨询活动。他从职业经理培训的实际需要出发，拟订并设计了全书的框架，提出了各章的写作大纲和要求，并提供了多年来在管理培训中积累的大量资料。同时，按照本书参编者的兴趣和专长，分工协作进行专题研究，其间多次组织各章作者集体讨论、集思广益，对各章内容进行反复修改。本书写作的具体分工

是：目标管理（崔明、朱志强）、6S 管理（张权宏）、管理控制（朱志强）、质量管理（慕小军）、成本管理（吕歆仪）、团队管理（李焱）、合理授权（唐凯）、员工激励（李焱）、有效沟通（崔明、常春燕）、培训管理（崔明）。张权宏完成了繁重的初稿编辑工作，李焱承担了初稿格式与文字的校对工作。最后崔明对全书进行了总纂和审定。

管理科学日新月异、发展迅速，经理人的管理技能越来越丰富，我们的研究肯定存在着挂一漏万和欠缺之处，欢迎读者批评指正。

谨以此书献给在管理一线奋斗的职业经理们！

编者

2002 年 9 月 1 日于兰州大学

(85)		
(52)		
(88)		
(40)		
(20)		
(20)		
(101)		
(111)		
(811)		
目 录		

前 言		(1)
第 1 章 目标管理		(1)
一、目标管理		(1)
二、目标管理的方式		(6)
三、目标管理的目标设定		(9)
四、目标管理的执行		(21)
五、目标管理的绩效评估		(25)
目标管理水平检测题		(33)
第 2 章 6S 管理		(34)
一、6S 管理概述		(34)
二、6S 管理的推行政序		(41)
三、实施步骤与要领		(43)
四、几种重要方法的运用		(54)
6S 管理水平检测题		(68)
第 3 章 管理控制		(69)
一、控制原理		(69)
二、控制种类		(73)

三、控制过程.....	(76)
四、控制方法.....	(82)
五、控制策略.....	(88)
管理控制水平检测题	(94)
第4章 质量管理	(95)
一、质量意识和观念.....	(95)
二、质量管理体系方法	(103)
三、统计质量控制	(111)
四、质量检验	(118)
五、服务质量	(120)
质量管理水平检测题.....	(131)
第5章 成本管理	(133)
一、成本管理	(133)
二、成本管理意识	(140)
三、企业中的浪费情形	(143)
四、成本管理方法	(146)
五、成本管理策略与技巧	(153)
成本管理水平检测题.....	(165)
第6章 团队管理	(168)
一、团队	(168)
二、团队的生命周期	(173)
三、团队的组建	(177)
四、团队成员的角色和技能	(185)
五、提高团队效能的方法	(187)
团队管理水平检测题.....	(200)
第7章 合理授权	(202)
一、授权	(202)
二、授权的原则	(206)

三、授权的条件	(209)
四、授权的误区	(215)
五、如何授权	(217)
授权技能检测题	(230)
第8章 员工激励	(231)
一、激励	(231)
二、激励的原则	(232)
三、激励理论	(234)
四、激励的步骤	(243)
五、激励的方法	(249)
员工激励水平检测题	(257)
第9章 有效沟通	(259)
一、沟通	(259)
二、沟通障碍及其克服	(266)
三、沟通技巧	(269)
四、冲突处理技能	(277)
五、商务谈判技巧	(281)
六、会议管理技术	(289)
沟通技能检测题	(295)
第10章 培训管理	(296)
一、培训的作用	(296)
二、培训的原则	(304)
三、培训:管理者的新职能	(306)
四、建立有效的培训系统	(309)
五、培训内容设计	(317)
六、培训方法	(325)
培训管理检测题	(336)
参考文献	(338)

管理新知目录

管理新知 1-1	完美目标的 5 个特点	(12)
管理新知 4-1	企业高精度管理的“定海神针” ——6 西格码模式	(116)
管理新知 6-1	组建团队的几个原则	(181)
管理新知 6-2	帮助管理者构建信任的六条建议	(188)
管理新知 8-1	激励八性	(234)
管理新知 8-2	激励方式对员工生产率的影响	(250)
管理新知 8-3	赞赏制度的原则	(251)
管理新知 8-4	培训激励中需要注意的问题	(255)
管理新知 9-1	使沟通更为有效的 7C 原则	(275)
管理新知 9-2	“有原则谈判”的四个要素	(285)
管理新知 10-1	员工培训的目标	(311)

相关链接目录

相关链接 1-1	常用目标数值列举	(10)
相关链接 1-2	目标卡的内容	(20)
相关链接 1-3	目标管理实施的前提	(21)
相关链接 4-1	2000 年版 ISO9000 系列国际标准规定 的质量管理原则	(103)
相关链接 5-1	锋利的日本秘密武器	(149)
相关链接 5-2	“1 = 100 万”	(152)
相关链接 5-3	从 14% 到 12%	(154)
相关链接 5-4	“卡两头、抓中间”	(156)

相关链接 5-5	15 分钟就能提高效率	(159)
相关链接 5-6	“会议成本”的计算公式	(162)
相关链接 6-1	“A 级”团队	(170)
相关链接 6-2	决定团队凝聚力的因素	(175)
相关链接 6-3	七种训练	(191)
相关链接 6-4	人们对会议的抱怨	(194)
相关链接 6-5	会议的几个准则	(197)
相关链接 7-1	权力的分配	(203)
相关链接 7-2	两种管理风格的区别	(204)
相关链接 7-3	批评与反馈的区别	(209)
相关链接 7-4	企业文化对授权的影响	(210)
相关链接 7-5	对员工工作态度的看法	(211)
相关链接 7-6	高效能团队的特征	(214)
相关链接 7-7	授权过度的表现	(216)
相关链接 7-8	授权态度自我检查	(217)
相关链接 8-1	可用的表彰方法	(251)
相关链接 8-2	有趣的赞赏激励方式	(252)
相关链接 8-3	易使员工产生疑问的工作环境	(253)
相关链接 9-1	常见的沟通障碍	(267)
相关链接 9-2	倾听技巧自我评估	(271)
相关链接 9-3	沟通中的说话心态	(272)
相关链接 9-4	沟通中的不良习惯	(273)
相关链接 9-5	改善组织沟通的 10 项建议	(276)
相关链接 9-6	业务洽谈中“问”的技巧	(286)
相关链接 9-7	业务洽谈中“答”的技巧	(288)
相关链接 9-8	业务洽谈中“辩”的技巧	(288)
相关链接 10-1	员工离职的 10 大原因	(299)
相关链接 10-2	学习型组织	(301)

相关链接 10-3 太太集团不同层次经理的培训	(305)
相关链接 10-4 松下幸之助的培训理念	(308)

案例目录

案例 1-1 某啤酒公司目标的分解	(3)
案例 1-2 目标管理的典范:海尔的 OEC 管理法	(27)
案例 3-1 美国通用电器公司的 8 个控制标准	(71)
案例 3-2 麦当劳的服务标准	(72)
案例 3-3 美国通用电气公司控制报告	(80)
案例 3-4 邯钢的成本控制模式	(91)
案例 4-1 全球通讯业逐鹿“3G”	(98)
案例 4-2 某物业公司的“收费服务规范”	(123)
案例 4-3 小天鹅的“12345”规范化服务	(125)
案例 4-4 沃尔玛的微笑培训	(128)
案例 4-5 万家乐的售前服务	(129)
案例 4-6 海尔的“12345”法则	(129)
案例 4-7 格兰仕的“三大纪律,八项注意”	(130)
案例 5-1 沃尔玛的成功之道	(162)
案例 5-2 格兰仕的成本领先战略	(163)
案例 6-1 电线安装工作组的群体规范	(183)
案例 6-2 开放的办公室	(190)
案例 6-3 麦肯锡:保持团队士气的秘诀	(197)
案例 7-1 “我不作出决策”	(227)
案例 8-1 再造克罗顿维尔,再造 GE	(254)
案例 9-1 摩托罗拉公司的沟通渠道	(266)

案例 10-1	惠普公司:人才 = 资本 + 知识 = 财富	(297)
案例 10-2	IBM 的魔鬼训练营	(320)
案例 10-3	塑造成真正的平安人要经过 40 多项培训 ...	(322)
案例 10-4	INTEL 经理培训的三个阶段与五个环节 ...	(324)
案例 10-5	某公司员工培训规划及方法	(330)

第1章 目标管理

◎ 目标管理

◎ 目标管理的方式

◎ 目标管理的目标设定

◎ 目标管理的执行

◎ 目标管理的绩效评估

企业的根本目的是利润最大化或股东财富最大化。要实现这个根本目的，就需要根据企业的外部环境和内部条件，将它具体化为不同部门、个人及不同阶段的目标，制定实现目标的计划和保证计划完成的措施，按部就班地落实计划，这一过程就是目标管理的过程。

一、目标管理

图 1-1 目标管理的过程

(一) 目标的概念与特征

所谓目标就是企业目的或宗旨的具体化，是一个企业经过努力奋斗所希望达到的未来状态或结果，也就是企业根据其宗旨提出的在未来一定阶段内所要达到的预期成果。

企业的内外部资源和条件不同,不同时期主要任务也不同,不同管理层次的工作重点不同。因此,企业在一定时期的目标往往不止一个,而是一个目标系统,具有层次性、多样性和时间性。

1. 目标的层次性

企业的组织结构分为不同的层次,相应形成目标的层次性。如图1-1所示。企业的组织结构一般可分为四层:高层管理、中层管理、基层管理和作业层。企业的总目标是由分目标来支持,总目标可以分解为一个与组织层次、组织职责相适应的层次体系,形成了一个有层次的目标系统,使企业的每个管理层次、每个部门、每个员工都有自己的目标,明确他们的前进方向,激励他们向预期成果努力,并以此保证企业总目标的实现。

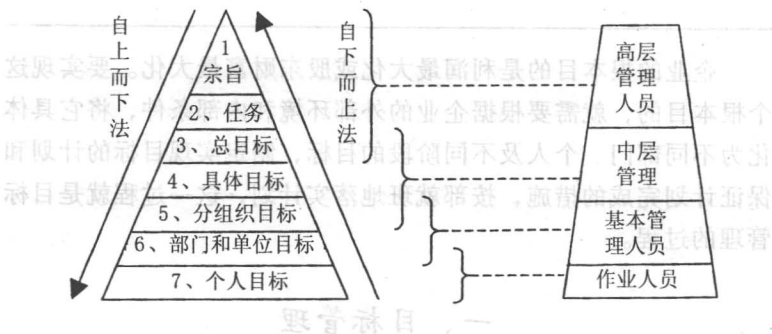


图 1-1 目标层次与组织层次关系图

在图1-1中,企业最高层的目标是组织目标,它是企业宗旨和任务的具体化。企业将组织目标具体化成更多的分目标,如企业的财务目标、人力资源管理目标、市场营销目标、生产运作目标等,分别由分管的副总负责。这些分目标进一步分解成分组

织的目标,如分公司、子公司、事业部等的目标,由中层管理人员负责。分组织目标再具体化就成了下属部门和单位的目标,由基层管理人员负责。最后目标被具体落实到企业的每个岗位和每个员工,成为员工的个人目标,由每个员工具体负责。这样就形成了一个目标层次系统,在这个系统中,下一层次目标是上一层次目标的分解和具体化,只有下一层次的目标实现了,上一层次的目标实现才有保证。

2. 目标的多样性

在某一时期内企业的总目标可能是唯一的,但总目标会受不同的因素影响,使企业的目标表现出多样性。

目标的多样性使总目标在许多方面具体化,这些具体化的分目标或子目标之间是相互支持、相互协调的。如果它们之间相互矛盾,对总目标的实现极为不利。

案例 1-1

某啤酒公司目标的分解

一家啤酒公司的总目标是在当地的啤酒市场上取得优势地位,这一目标可以从以下几方面反映:

- 降低生产成本,获得价格优势;
- 保证一定的利润和利润率水平;
- 不断提高市场占有率;
- 达到啤酒行业的全国领先水平;
- 保证资金周转,有偿债能力;
- 不断开发推出新的啤酒产品;
- 改善员工的福利待遇;
- 增强企业的凝聚力。

3. 目标的时间性

企业的目标按时间的长短,可划分为长期目标和短期目标。

短期目标是长期目标的基础，长期目标是短期目标的依据和目的。

(二) 目标管理的特征

目标管理 (Management By Objective, 缩写为 MBO) 是 20 世纪 50 年代中期出现在美国的一种科学管理方法。

1954 年, 美国管理大师彼得·德鲁克在《管理实践》一书中, 首先提出了目标管理和自我控制的主张。他认为, 企业的目的和任务, 必须化为目标, 企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导, 以此来达到企业的总目标。

根据哈罗德·孔茨的定义: “目标管理是一个全面的管理系统, 它用系统的方法, 使许多关键管理活动结合起来, 有意识地瞄准组织目标和个人目标, 并有效地、高效率地实现它们。”

目标管理的核心是让具体化的企业目标成为组织每个成员、每个部门、每个层次的努力方向, 同时为评价每个成员、每个部门、每个层次工作绩效提供标准。

目标管理是一种以工作为中心和以人为中心相结合的系统管理方法。它是由高级管理人员同下级管理人员及员工一起制定的企业目标, 将其具体分解为企业的每个部门、层次和成员的目标, 把它与每个单位、部门、层次、成员的责任、成果密切联系, 明确规定各自的职责范围, 以此来进行管理、评价, 决定对他们的贡献和报酬的一种成套的、系统的管理方法。

目标管理具有以下的特点:

(1) 目标管理是参与式管理。目标的制定需要全体员工的参与, 目标的实现必须通过全体员工的共同努力, 只有员工参与制定目标, 才能激励他们为实现目标而作出贡献。

(2) 目标管理是自我控制式管理。目标管理使管理者、员工根据总目标和自我目标的要求, 努力工作, 完成预定的目标。