

李三支 / 编著

高绩效主管 五项管理技能训练



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

高绩效主管 五项管理技能训练

李三支 / 编著



SAZ02/09



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

高绩效主管五项管理技能训练/李三支编著. —北京:北京大学出版社, 2004.4
(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06873-5

I. 高… II. 李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 000289 号

书 名: 高绩效主管五项管理技能训练

著作责任者: 李三支 编著

责任编辑: 陈 宇 符 丹

标准书号: ISBN 7-301-06873-5/F·0758

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京易伟豪图文设计有限公司

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 15 印张 178 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 30.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程
时代光华培训书系 专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红
毕行之 高 杰 唐昌珍 宁德伟
陈 宇 张竞艳 于进松 马成威
彭 波 刘 波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下几大特色：

一、**高效实用的培训内容：**一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验：**不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：**本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程的精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系：**本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地进行学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性、有重点地进行学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地进行学习。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当做您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识和技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当做备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年11月

目 录

第一单元 如何进行角色认知和时间管理

第 1 章 角色的认知	5
企业的组织结构	6
主管的位置及作用	7
角色的转变	7
主管的作用	8
主管需具备的素质	9
主管在下属面前的角色	10
变革者	10
教 练	11
绩效伙伴	12
领 导	12
主管在客户面前的角色	13
公司政策的代表者	13



企业谈判的对手	14
公司管理水平的代表者	15
作为同事的主管	15
塑造全局的观念	15
做好沟通与协调工作,承担应有的责任	16

第2章 计划你的时间 21

时间管理的重要性	22
目标的设定	23
明确性(Specific)	24
可衡量性(Measurable)	24
一致性(Agreed)	25
现实性(Realistic)	25
时间性(Time)	25
挑战性(Challenge)	26
时间管理的方法	26
时间管理理论	26
管理时间的技巧	27
不做“救火队员”	28
5W 法提高时间使用率	30

第二单元 如何有效主持会议

第3章 会议的目的 41

避免不必要的会议	42
不必要会议的特征	42

开会之前需考虑的问题	42
会议的目的	45
明确会议目的的重要性	45
几种应避免的会议	47
需要召开的会议	50
会议的成本	51
看得见的会议成本	51
看不见的会议成本	51
避免参会者的不满	52

第 4 章 如何召集并主持两种不同类型的会议 55

发布消息的会议	56
目标清楚地传达信息	56
清晰地传达信息的要求	58
解决问题的会议	61
找到有效的解决方法	61
找到有效解决方法的途径	62
解决问题的工具和方法	66

第 5 章 会议的主持技巧 69

会议主持技巧的测试	70
主持会议的精力投放	70
会议主持的心态	71
会议话题的考虑	72
参会者会后的反馈	72
会议中重点的强调	73



会议辅助设施的运用	74
表达观点分主次	74
明确会议主持人的工作	76
控制会议的气氛	76
控制会议时间、推动会议的进程	76
协调发言	77
观察参会者的反应并给予及时的反馈	77
做讨论的总结	77
跟进会议的决定	78
会议现场的控制	79
无人回应	79
个别参会者不停地大发议论	81
进行小范围的讨论	83
取得满意的会议效果	85

第三单元 如何与下属进行沟通

第6章 提出批评的五步法 95

提出批评的重要性	96
为什么不批评	96
不批评的借口	96
不批评的实质	98
提出批评的五步法	98
直截了当地提出问题	99
提出事实	99
让下属认识到问题的存在	101

提出后果	102
找到解决的办法	104

第 7 章 绩效评估的六步法 107

绩效评估的认知	108
绩效评估的目的	109
公司的期望	109
主管的期望	110
下属的期望	110
绩效评估的六个步骤	111
准备工作	111
陈述目的	112
下属的自我评估	113
告知评估结果	115
与下属商讨不一致的方面	116
提出希望、制定目标	117

第四单元 如何进行有效激励

第 8 章 对激励的认知 123

两种不同的管理风格与激励的关系	124
命令与诱惑相结合的管理方法	124
目标与激励相结合的管理方法	125
将两种不同的管理方法相结合	125
激励的作用	127
计算时间成本	128



计算效率成本	128
激励对员工、主管、企业的好处	129
通过激励搭建坚实的组织结构	130
需求层次理论	131
激励认知测验	132
需求的转换	135
需求层次理论的应用	136

第9章 充分利用激励因素 141

激励因素与维持因素	142
激励因素	142
维持因素	143
区分激励因素和维持因素	143
激励因素和维持因素的区别	143
激励的误区	144
团队的激励	145
确定能保障员工生存的因素	146
安全需求的因素	146
社会的需求	146
尊重的需求	147
自我实现的需求	147

第10章 激励的要素 151

一分钟激励的必要性	152
“一分钟经理”	152
“一分钟”的内涵	153

激励的五要素	153
及时	154
具体	154
阐述益处	155
个人感受	155
再接再厉	155
利用激励要素进行正确的激励	156
两种应避免的激励	157
搞平衡	157
公正派	159

第五单元 如何委派工作

第 11 章 委派工作认知 169

委派工作的必要性	170
委派工作是管理,而非管理风格	170
委派工作的影响	171
主管不委派工作的原因	171
委派工作对各方的好处	172
对员工的好处	172
对管理者的好处	172
对企业的好处	173
走出委派工作的误区	175
错误的委派认知	175
正确的委派认知	176
委派与授权	176



第 12 章 委派工作的六步骤 181

解释工作的重要性	182
解释工作的重要作用	182
解释工作的流程	183
提出要求	184
明确对结果的要求	185
不提供具体的方法	185
给员工自己做主的机会	185
确认职权	187
协商期限	188
确认理解	189
过程中的检查	190

参考答案 193

附 录 工具表单 199

表 2-1	时间管理分析表	200
表 2-2	用 5W 法提高时间的使用率	201
表 3-1	检查会议准备表	202
表 3-2	会议性质判断及对策表	203
表 3-3	计算会议成本表	204
表 4-1	定位会议性质表	205
表 4-2	两种会议准备的检查表	206
表 5-1	会议分工执行跟踪表	207
表 6-1	提出批评的五步法	208
表 7-1	员工综合素质评估表	209

表 7-2	绩效评估的六个步骤	210
表 8-1	激励的时间成本计算表	211
表 8-2	激励的效率成本计算表	212
表 9-1	判断需求层次的进行有效激励表	213
表 10-1	一分钟激励检查表	214
表 11-1	正确的认知委派工作	215
表 12-1	委派工作的六步骤	216

第一单元

如何进行角色认知和时间管理

学习目标

通过学习本单元，您将能够：

- ◆ 了解作为主管应掌握的技能，有目标的进行学习
- ◆ 了解主管在下属面前的角色，充分发挥主管在工作中的作用
- ◆ 了解主管在组织中的定位，明确作为主管的职责
- ◆ 掌握充分利用时间管理工具来分析工作的方法，提高工作效率

