

培 养 企 业 未 来 管 理 精 英 的 最 佳 教 程

高效管理者 的八大核心技术

苏鸿志 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高效管理者的八大核心技术/苏鸿志编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2005. 4

ISBN 7-5639-1501-X

I. 高... II. 苏... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 022594 号

高效管理者的八大核心技术

苏鸿志 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

保利达印务有限公司印刷

*

2005年4月第1版 2005年4月第1次印刷

787 mm×1092 mm 16开本 22印张 317千字

ISBN 7-5639-1501-X/F·192

定价:39.00元

序(一)

每个人都知道认识自我的重要性，也有许多方法帮助人们认识自我，但是却只有这本书把认识自我之后应该采取的步骤与职务上应展现的行为风格介绍出来，为许多年轻人指出一条明确的道路，让他们知道如何提升自己，如何展示出自己的价值。

每个人的职业生涯虽然不同，但总不外乎从基层员工干起或者直接“空降”为领导干部。不管是由基层干起还是“空降”，没有谁是在掌握了各种管理能力或技巧后从事管理工作的。绝大部分经理人都是边干管理边学管理，而公司的资源往往就在学习的过程中被交了学费。公司的高效与否，取决于管理人员是否能在公司资源耗尽之前学到并且能运用各种管理知识。

本书中把管理人员的能力分成八个部分，这八个部分都非常重要，也都很切合实际。公司的事情确实都包含在这八种能力中。如果管理队伍能够掌握这八种能力，公司失败的几率自然就变小了。如果能配合自己的个性，学习这八种技能则更得心应手。

在公司经营的过程中，最困难也最重要的就是人的问题。所有的管理制度都是围绕着人制定的。制度不可能制定得面面俱到，而人的想法却海阔天空。这中间就出现许许多多的问题。现在许多公司开始设立培训部门或人力资源部门，但是很多的人力资源部只是挂人力资源部之名，而行人事部之实。虽然从各个地方抄来许多人事规章制度、培训制度、考核制度等等，但并没有真正分析每个岗位的职务需求与应该具备的能力，结果提拔干部时仍然是用“土法”炼钢：说你行你就行，不行也行。这样的做法欠缺必要的考核条件，充满了人情因素，导致很多能有更大发展机会的公司因为干部遴选不当，错失许多机会，严重时甚至亏损连连。本书提供的八大技能，正好填补这些不足之处。我建议人力资源部的经理都看看这本书，然后采取行动，真正发挥出人力资源部参与企业战略规划的意义。

对每个求职的人，这本书也具有不少指导意义。公司并非都具

有伯乐，如果你是千里马，应该尽量减轻对伯乐的依赖。如果你提前准备好，随时都会发光的。只要出现合适的机会，主管绝对不会漠视你的存在，因为他们也在积极找寻能帮助自己的部属、助手与接班人。

与年轻人共勉之。

前民盟中央副主席，全国人大常委会委员 俞泽猷

序(二)

DISC 理论^①发展已经有一百多年的时间，被广泛应用在许多管理的技巧中。有将人的行为模式分成老鹰、孔雀、鸽子与猫头鹰的；也有分成热血型、胆汁型的；还有活泼型、力量型、完美型、和平型的分类。其实都是以不同的表达方法来阐述这个观念而已。但是，本书却将原本用于心理医学上的 DISC 理论与管理学的理论有机地结合，从不同的角度来看待一个人的行为风格与他能适应的职务特性。作者以自己的管理经验，从管理者的角度分析每个职务的行为偏向需求，向那些进入社会不久的人提供一个新的思路——一个考虑如何选择适合于自己行为风格的有效思路。这种方法如果运用得当，应该可以有效地为企业降低人员的流动率。

回顾我自己的工作生涯，第一份工作也仅仅是为了糊口，开始时也是为了有份工作而去努力追求。而如何看待自己的工作，如何有目的地提升自己的能力，提前准备、参加培训、掌握机会，都是经过好几年的摸索之后才总结出来的。本书除了介绍、分析自己的一个理论与方法之外，还延伸出八种管理的技能。这八种技能确实在工作岗位上都能发挥各自的作用。具备任何一种技能，都可以在求职时取得合适的成绩与职位。能具备一半以上技能的人，基本都能胜任中高层主管的职务。作者在文章中详细地介绍了提高这些能力所需的技巧与观念，使得这本书成为培养干部的指南。

本书中我最欣赏作者提出的把人分成有才有德的正品、无才有德的副品、无才无德的废品与有才无德的毒品四类。非常形象化地描述出公司里依照能、德两个重要考核因素分类的四种类型。这四类人其实是很容易分辨的，就是看管理人员是否用心地观察部属。公司的资源很有限，资源只会投资在真正对公司有益的人身上。经由提升他们的能力，使公司得到持续获利的业绩。这些人，只能是

^①参见本书第一章相关内容。

“正品”与“副品”。我想补充的是，“正品”与“副品”可以互相转换；只是当公司将一位表现优异的正品员工提升到更高职务时，他可能有一段时间的适应期。GE公司采用的主管发展计划，就是对绩效考核结果在 X，或者 A 的员工，实施三个月到半年的主管能力发展计划，布置给他们未来将会承接的主管的工作任务，并且由直接的领导者或教练来观察与指导，使他们能很快掌握未来更高职务所需要的能力。在接受培训的过程中，有的人可能会从正品降成副品。但是由于他们的积极性与主动性，只要安排的职位不是完全陌生的领域，就很快又会出现正品的表现了。

最后，我还要表达我对这本书的认同。这本书的出版，除了对新选员工起到一个指导作用外，对那些在职员工也会起到促进作用。社会上原本就存在各式各样的竞争，你进步得慢就可能错过许多机会，何况根本不花时间去提升自己能力的员工，更不会有机会提升。我相信这本书的出版，会让许多在职的员工产生危机意识，开始努力提升自己的能力，使企业可以更容易找到更多的正品，为经济建设起到更好的促进作用。

广发证券有限公司营业部经理 陈剑文

序(三)

这是一本帮助应届毕业生锻炼自己能力的参考书。

本公司为招揽优秀人才不遗余力，我们的招聘广告是：我们永远在雇人。对优秀人才公司永远有兴趣。在现代社会里，决定企业成功的最关键的条件是人才的取得和保留。本公司在业界发展至今，人才的供应已经有点跟不上企业成长的速度。

招聘一个人，除了有基本条件的要求外，还要求应聘者有领导的特质。因为在本公司里每一名员工都是一个单兵作战的单元。所以在招聘时我们更关心应聘者的综合素质，需要有领导的特质和专业精神，对工作的需要和客户的需要都能有敏锐的反应。我们希望的业务不是做一次买卖，而是与客户建立一种长久的关系。需要员工能够感觉客户的需要就是公司的需要，这样的敏感度和成熟度必需反映到每个人的身上。对于做行政管理的部门，也需要他们给别人提供好的服务。这本书中提到的各种能力，正好可以用来考量员工的技能。我们希望每一位员工都能尽力地提升这八种技术。

我们的发展速度要求员工能够自己很快地独当一面，所以对应届毕业生使用得比较少。如果毕业生能把这本书当作锻炼自己能力的参考书，反省自己的能力还存在哪些欠缺，应该能提升我们对应届毕业生的录取率。而且我希望他们在未来的工作期间，也能把这本书当成工具书，随时反思自己学习到哪些内容，还应该加强哪些能力的培养，使他们真正能融入我们公司的企业文化，开创更多的机会。

商业社会的风险一直存在，对投资公司这样讲究严格风险评估的行业来说，提高效率与降低风险都非常重要。我们需要的人才就是能不断地成长、很快能独立作业、掌握各种商业技巧的人才。除了专业知识之外，所谓的商业技巧，正好就是这本书中所提到的八种能力。每个人只有具备这八个方面的能力，才能建立自己的核心竞争力。而拥有这样人才的团队，是公司能长期在高风险行业中不

断成长的最根本因素。

这本书的出版，相当于在人力市场上投入一枚重磅炸弹。作者提供的各种案例，生动贴切；书中以深入浅出的笔锋，把一些很难讲解清楚的理论融入有趣的案例中，比各种枯燥的教科书具有更高的可读性。相信这本书可以带出一批新的企业生力军。

长盛基金管理有限公司市场发展部总监 赵虹

序(四)

一个人的性格、能力、主动性、价值观、期望值、经验、知识和技术等个人的深层特性，表现出来，外化为他的行为。好的行为导致成功的工作表现。competency 便是讨论能创造出成功工作表现的个人行为特性。每一个职业都有它区别于其他职业的 competency。

安捷伦科技有限公司(中国)人力资源总监卢开宇曾说过，一个优秀的人力资源总监应该符合“十六字方针”：能上能下，能前能后，能内能外，能软能硬。

所谓能上能下，是指既要和上层的总经理们有很好地沟通，了解公司业务及发展方向，又能和一线员工、业务经理们打成一片，知道他们的所思所想，了解他们的现实需求；能内能外，是指能够成为人力资源实务操作的高手，不仅是某一业务如招聘、培训、薪资等方面的专家，还能够看到人力资源管理体系各模块的相关性，从管理的宏观层面来考虑问题；能前能后，表现在出现问题时要冲在前面，勇于承担责任，但更多的时候是甘于做幕后英雄，在后台默默地支持业务；能软能硬是指对于涉及到价值观、道德规范的事情，要毫不妥协地坚持原则，在日常管理中体现以人为本，以足够的灵活性来适应业务部门的要求。能上能下，能前能后，能内能外，能软能硬，挑战不仅来自要做到这十六字，更重要的是把握事、时、势，要判断什么时候上，什么时候下，什么时候软，什么时候硬。

我觉得那些成功的经理与主管，他们身上有一个共同点，那就是好的人品。品德是最重要的。任何一个成功的管理者，必须给人以诚信、正直的印象，他的言与行才能让人信服。如果我的公司要招人，我第一看他的人品。缺乏经验没有关系，但人品一定要可信赖，要能做到公平、公正、公开。对政策不了解，可以学，业务不

熟悉，半年内就可以提高，但人品不行就没有办法了。人品正直这是经理人的先决条件。可将管理从业者的基本素质粗略地分成两个层面：一是技术或知识的层面，二是人际关系管理的层面。前者是做事，后者是做人；前者可以通过后天的学习获得，后者则是长期修养所形成的。由于管理人员自始至终与人打交道，后一种素质就显得比前一种素质更重要。

本书中多次提到要修炼自己的人品、提升自己职业道德的重要性。而且以很大的篇幅介绍各种管理技巧，使读者既关心自己的职业道德表现，同时也系统化地锻炼自己的能力。读者遵照本书介绍的方法，不断练习，一定可以很快地掌握管理的技能，掌握“能上能下，能前能后，能内能外，能软能硬”这十六字真言。

北京捷安特京商贸公司(GIANT)总经理 林清发

序(五)

《高效管理者的八大核心技术》是一本在管理方面比较全面、详尽的书。从开篇的《认识自己》到《职务篇》《技巧篇》《实战篇》等，以大量的案例，深入浅出的分析，使人可以清晰地知道如何才能成为专业的职业经理人，这里所说的方法就是掌握自己的特质，并根据特质有意识地培养成功的经理人所需的能力。书里提到“认识自己”的方法，在我看来更适用于认识包括自己在内的身边的每一个人。

书中提到，不同职位上成功的经理人所必须具备的能力，使我想起一则在美国的关于职业经理人的寓言故事。是说动物学校对所有小动物开设同样的课程出现的问题。例如，兔子无论如何努力它也无法学会游泳，但若有针对性地培养它赛跑，则它可以轻而易举地成为冠军。因此，我一直很赞同“将合适的人放在合适的岗位，有潜质的人有针对性地培养自己特质”的做法。这样做确实能达到事半功倍的效果。而当你知道自己的特质，知道的发展方向所需的能力，如何提高自己的能力呢？书中用了大量篇幅去详述当中的技巧，我相信对读者的帮助应该是很大的。

希望更理性地认识自己与他人的人，希望更科学地规划自己将来的人，希望成为成功的经理人的人，有机会看看这本书是大有裨益的。正如书中最后所说，失败乃成功之母。很多人是从自己的失败中吸取经验，得到了成功的。我们多看看书，学习别人的经验和方法，少走些弯路，也算是一种技巧吧！

必安管理顾问公司总裁 吴金洪

前 言

度过了刚踏上工作岗位的适应期之后，因为每个人的表现及因缘际会的不同，有的人仍然从事基层工作，有的人却开始进入管理的殿堂。而什么是管理呢？什么样的人可以做经理人？经理人应该具备哪些能力、哪些知识才能表现出高超的效率，带领自己的团队不断地创造出最大的成绩？

终身学习，是成为一个高效管理人员的必要条件。这里有两个问题需要考虑，第一是你究竟要学什么？第二是你是否学得会，如果学不会，那该怎么处理？学习的方向，可以从你工作中立刻碰到的问题去决定。各种管理的知识、技巧、能力与观念等等，都是一个管理人员需要具备的。究竟有哪些呢？本书中明确地向读者提供八个方面，每个方面都需要花费不少心力才能掌握。解决第二个问题时，却是读者必须先从认识自己着手，了解自己、承认自己，最终接受自己。千万不要希望自己能学到所有的能力，那是不现实的。每个人的性格与各具特色的行为风格，决定一个人对某些技能可以很快地掌握，相对的也较难接受其他技能。因此本书从认识自己入手，从“职务篇”入手，铺垫出各种职务对从业人员的能力要求、实战要求等等；“技巧篇”讲述如何提高自己的各种能力；最终以“实战篇”提出各种验证与案例，使读者能真正看到各种不同案例表现。

现在，就让我们开始了解自己，使自己迅速地掌握担任一个主管的各种能力，尽快地提升自己的工作效率，为自己的管理生涯奠定坚实的基础。

目 录

第1章 认识自己 1

- 第一节 个性 2
- 第二节 我是什么样的人 11
- 第三节 四种不同个性的人 12
- 第四节 如何识别四种类型的人 14
- 第五节 如何与四种类型的人沟通 15
- 第六节 正确看待自己的优缺点 16

第一部分 职务篇

第2章 八类不同职务的必要能力 23

- 第一节 管理能力 24
- 第二节 领导统驭能力 25
- 第三节 行政能力 26
- 第四节 创业能力 27
- 第五节 团队合作能力 28
- 第六节 业务能力 30
- 第七节 客户服务能力 31
- 第八节 项目执行能力 32

第3章 管理能力与培训 34

- 第一节 不同层级主管的任务与主要能力需求 35
- 第二节 企业的培训体系与受训人员遴选流程 38
- 第三节 明日之星的九个特质 41

第4章 公司里的基本职位的能力要求 44

- 第一节 从一张组织结构图说起 45

第二节 反向思考 50

第二部分 技巧篇

第5章 管理能力 55

- 第一节 管理的八大原则 56
- 第二节 管理的定义和流程 58
- 第三节 管理者的特质 59
- 第四节 目标管理 61
- 第五节 管好自己的时间 67
- 第六节 如何做计划与方案 76

第6章 领导统驭能力 84

- 第一节 提升领导力 87
- 第二节 沟通技巧 92
- 第三节 激励技巧 105
- 第四节 绩效管理与绩效考核 120

第7章 行政能力 148

- 第一节 行政规定的范例 150
- 第二节 如何保证自己的行政执行 156
- 第三节 设定制度 160
- 第四节 监督稽核机制 163

第8章 创业能力 165

- 第一节 雇主和四类雇员 167
- 第二节 如何做好一个老板 169
- 第三节 招聘合适的员工 177
- 第四节 战略与风险 185

第9章 团队合作能力 190

- 第一节 团队的管理 192

第二节	如何建设一个高效的团队	199
第三节	团队的困扰	202
第四节	如何扮演好一个团队成员的角色	206
第 10 章	业务能力	211
第一节	优秀业务员的自我修养	212
第二节	市场开发技巧	216
第三节	演讲技巧	230
第四节	谈判技巧	239
第 11 章	客户服务能力	248
第一节	自我心理调适的技巧	249
第二节	与客户交流的技巧	251
第三节	应付客户的技巧	254
第四节	创新的服务理念	259
第五节	客户关系管理	263
第 12 章	项目执行能力	272
第一节	项目执行能力与风险分析	273
第二节	设置项目执行计划, 检查执行过程	278
第三节	定期讨论与沟通	282
第四节	锻炼执行力的方法	287
第三部分 实战篇		
第 13 章	自我的情商管理	295
第 14 章	设立自己的人生目标	302
第一节	设定自己的目标	303
第二节	跳槽的八个陷阱	304
第 15 章	设立自己的职业过程	306

认识自己

第

1

章

提 纲

个 性

我是什么样的人

四种不同个性的人

如何识别四种类型的人

如何与四种类型的人
沟通

正确看待自己的优缺点

跟自己相处最久的人是自己。但是，您真的了解自己吗？您清楚自己的个性吗？您知道自己的行为风格吗？在碰到某些突发情况的时候，您会有什么样的举动呢？在这一篇里，我介绍给您一个帮助您了解自己的工具，让您从行为风格的角度上，对自己有更深入的认识，也希望这些认知；能帮助您更好地掌握自己的未来。

第一节 个性

一、卡尔·荣格的行为学理论基础

19世纪瑞典心理学家、哲学家卡尔·荣格（Carl Jung）倾其毕生精力，投入在人的行为研究上。经过数十年的统计分析，他提出了DISC人类行为理论。这套理论对后来的心理学、社会学、人类行为学产生了极大的影响。美国国防部甚至在一战、二战期间使用这套理论进行军官的行为分类与管理。而这套理论对个人营造自己的人际关系、强化沟通技巧、开拓业务、维护长期的客户关系也有莫大的助益。本书希望利用介绍这个分析理论，帮助读者了解自己的行为风格与偏向，更好地扬长避短，在事业上更顺利地取得成就。

人类的行为由大脑控制。人脑分成左脑及右脑。医学研究表明，右脑主司艺术、想像、美学、直觉等抽象化的知识与技术；左脑主司逻辑、推理、计算、科学等数量化的实际技能。然而，每个人的发展都各不相同。

二、行为风格的特征

让我们一起思考一下面这两位家喻户晓的人物。