

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书



Mastering
Management Skills

Richard Pettinger

管理技能

[英] 理查德·潘汀吉尔 著

肖霞译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书

Mastering
Management Skills

Richard Pettinger

管理技能

[英] 理查德·潘汀吉尔 著

肖霞译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2005—2902号

Mastering Management Skills by Richard Pettinger.

First published in English under the title Richard Pettinger, Mastering Management Skills, 1st edition by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

Chinese(Simplified characters) translation Copyright © 2007 by Economy & Management Publishing House.

All rights reserved.

图书在版编目(CIP)数据

管理技能/(英)潘汀吉尔著;肖霞译. —北京:经济管理出版社, 2011.4

ISBN 978-7-5096-1366-5

I. ①管… II. ①潘… ②肖… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第061137号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

责任编辑: 张永美

技术编辑: 晓 成

责任校对: 张晓艳

787mm × 1092mm/16

19印张 298千字

2011年8月第2版

2011年8月第1次印刷

定价: 36.00元

书号: ISBN 978-7-5096-1366-5

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

帕尔格雷夫现代工商管理教程系列

出版说明

为了提高和增强我国工商管理教材的水平和可选择性，我们组织、翻译、出版这套帕尔格雷夫现代工商管理教程系列。

这套教程所选的教材由权威出版机构麦克米伦图书出版公司出版，作者都是西方发达国家管理学各个分支领域中最著名的学者，其内容广泛吸收了现代管理学各个领域最新的研究成果，体现了管理理论研究的前沿性和权威性。这些教材都是经过实践证明的、最受学生和教师欢迎的、经过多次修订和完善的经典性教材，今后还将在教学实践中继续使用和不断完善。

这套教程也为我国企业界学习和借鉴国外管理经验提供了参考用书。教材中不仅有许多东西方管理比较的内容，而且使用了大量的西方管理案例，这些案例可以与我国的管理案例进行跨文化比较，有利于提高我国企业管理者对管理的国际惯例和中国特色的认识。

本教程系列共包括 12 本。

《市场营销学》是由 Perth 大学客户关系研究中心的教授 Roger Cartwright 为广大学生和关注现代组织营销的经理人士所著的经典教材。本教材主要介绍了市场营销基础知识、4P/4C 策略等。其特点在于以生动、形象的案例将丰富的市场营销学知识展现给读者，使教材更加亲近读者。

《人力资源管理学》是由英国人力资源管理专家 Kelvin Cheatle 著作的教材。本教材提供了人力资源管理学科的各种权威的重要原理，如人力资源信息系统、机会平等、人力资源培训和开发等，并将这些原理融于现实中可能会遇到的各种情况中。本教材的特点在于与时俱进，包括了英国和欧洲最新的真实案例，并为读者提供了在实际的人力资源管理中遇到的各种问题的解决方案。

《组织行为学》是由伦敦大学的首席讲师 Richard Pettinger 撰写的一本关于组织行为学的教材。本书具有三大特点：引导性、实践性和挑战性。引导

性是指本书的理论和观点都是系统性提出的, 每一个主题都包括全面的背景资料以及研究范围、关注焦点、惯例研究方法、语言和应用。实践性是指本书将各种理论观点、研究结论和管理技巧都放入实践中进行应用。挑战性则是鼓励读者提出疑问、进行辩论, 而不是将书中的理论观点作为权威而被动地接受, 对于主要的概念、理论及其应用提出挑战性的问题。另外, 本教材还将趣味性、直观性很好地融入内容的介绍中。

《国际贸易学》是由英国 Chris Marshall 教授所著的一部经典的教材。本书提供了进出口贸易的实用理论, 解读了基础的营销理念和工具以及跨国公司要想取得贸易成功所要解决的问题等。本书每章都包括图、表、数据、案例分析以及所要讨论的问题。由于其内容的全面性、观点的新颖性、案例的代表性深受读者的欢迎。

《公共关系学》是由英国公共关系领域的专家 Anthony Davis 所著的介绍公共关系学基本原理及其最新发展动态的优秀教材。本书分析了公共关系实务及其相关的运作原则, 如公共关系调研、计划和评估, 全球性公共关系等, 并提出了对公共关系前景的讨论等问题。

《统计学》是由英国的 T.J. Hannagan 教授所著的统计学领域的经典教材。本教材介绍了大量的统计基础知识, 全面深入地介绍了统计资料、统计概念、统计方法和统计应用, 着重强调了各种日常商业环境中涉及的统计。在改版的过程中不断修订原版内容, 并更新和增加了统计考试知识以及关于归纳统计的讨论。本书每章后面都有练习题, 以巩固章节知识。另外, 本教材的内容还适合自学和有指导性的学习。

《会计学》是由 George Bright 和 Michael 教授所著的一部优秀教材。该书对会计知识作了整体的介绍, 并给出了现实生活中的最新案例。本书提供了一些公司的财务报表, 以便学生了解会计在现实生活中的应用。另外, 本书还整理了大量的复习题、练习题、自我测试题, 以供学生复习、练习和考试。

《会计实务》是由 OCR (Oxford, Cambridge 和 RSA) 的首席考试官 Margaret Nicholson 教授所著的, 本书在详细、深入介绍会计的基本概念、原理的基础上, 提出了许多具有技巧性的方法, 这是很多会计书籍避而不谈的一个重要问题, 该教材受到了读者的广泛欢迎。

《团队领导》是由 Roger I. Cartwright 教授所著的团队管理方面的经典教材。本书从全球化的视角, 理论联系实际, 深入介绍了工作中的团队管理问题, 如团队角色、团队和文化等。为了便于读者更深入地了解团队领导方面

的相关知识，本书还提供了网站链接和辅助阅读材料。

《管理技能》是由伦敦大学的首席讲师 Richard Pettinger 撰写的。本书深入分析了管理理论的实际应用，介绍了有效管理的捷径。本书还尝试使用世界上不同地区的素材，并且指出了在学习和实践管理技巧过程中出现的问题、压力等。本书具有理论联系实际、难度适当、提供更多的学习辅助等特点，以帮助读者从本书获得最大的收益。

《商业环境概论》是由 Perth 大学客户关系研究中心的教授 Roger Cartwright 所著的一部综合教科书，它提供了对组织所关注的各种问题的分析，内容涵盖了组织所处的社会、政治、经济、文化、科技、法律环境等，既包括理论探讨，也包括实践问题的具体分析和解决，因此是一部有关商业环境的著作。这本书里包含了很多出色的观点，并对全球最好的实践案例进行了历史分析和讨论。

《公司理财》是由诺克斯维尔市田纳西州立大学的管理学教授亚历克斯·米勒所著的。本版根据调查、访谈和一些老读者的建议，为读者新增了一些内容，共分为五个部分，每部分都包括每章概要、每章回顾和学习要点，同时还配有战略小插图以告诉学生即将要讨论的内容。在每章末尾都附加了与本章内容结合紧密的实践案例以及供读者讨论的问题。

本教材系列的组织者和译者是由中国人民大学、中央财经大学、中国社会科学院等国内著名大学和研究机构中的知名专家和学者组成。其运作过程，从教材的选择，到翻译人员的确定，到翻译的要求和统一规范的制定，到校对的质量控制，再到版式的设计，最终到译丛的出版，都一如既往地按照规范化要求来进行。希望能够以认真负责的态度、精准客观的表述、全面深刻的内容和尽可能高的专业学术水平为读者提供一套可以信赖的并长期使用下去的管理类经典教材。

本教材系列的出版是中国人民大学、中央财经大学、中国社会科学院等国内著名大学和研究机构中的知名专家和学者，以及经济管理出版社的全体员工共同努力的结果，他们在本译丛的组织、翻译、编辑、校对、出版的过程中，投入了大量的人力、物力，为保证本译丛的质量等方面提供了绝对的保证和大力的支持！

帕尔格雷夫现代工商管理教程系列编辑委员会

2006 年 12 月

前言

直到现在仍有很多组织并不十分明确什么是管理，管理是必要的花费吗？是一种投资吗？它代表谁的利益，是股东、员工还是顾客？有一些通常的说法，比如管理是通过他人完成任务，是为了应对变化和不确定性，是为了综合运用资源以获得成功和收益，它必须保证每一个人的利益并协调各种利益间的冲突，等等，这些说法都忽略了重要的一点，那就是管理人员实际做些什么以及应该怎么做。

对管理活动而言不存在有效的、普遍适用的模式，实际上，对任何职业和活动都不存在这样的模式。木匠有了明确的计划还得决定如何执行它，以及选择哪些合适的工具；厨师有了计划——菜单，还得决定用什么配料及如何使它们口味最佳；医生面对一些明显确定的症状，还得决定如何做出最佳治疗方案。

管理人员在工作时也是一样，绝大部分的活动或多或少是可以界定的，可能是营销、医疗支持，或是外事服务、电子商务解决方案，即便如此，管理人员仍需要选择使用有效的管理技巧。本书的安排，遵循以下思维顺序——先确定哪些是管理者普遍需要的活动，明确活动的内容，然后分析和界定所需的技能和知识，指出综合运用这些技能和知识的方法以便达到最佳运用效果。

第一章导言，是本书其他部分展开的基础，界定了一些为实现有效性所必需的基本技能。第二章至第十三章依次涉及主要管理和监督问题：整合、沟通、演讲和辩护、激励、绩效评价、计划、决策、解决问题、谈判、健康与安全、群体以及领导。

本书明确了在不同情境下管理技能的实质和水平，并举例说明管理技能运用的不同方法以及使用它们所带来的机会和忽略它们可能造成的后果。本书界定了管理实践的三个关键领域——通过他人实现目标、应对不确定性和变化、实现预期的绩效，每一章都根据这三个方面进行总结。除标注外，所

有案例都来自于直接经验。

本书对那些 NEBSM、CMS、DMS 及通用组织管理技能的课程而言很有价值，包括管理硕士课程。对一些职业课程学习，特别是人事管理与开发学院、管理学院、行政管理学院中的会计师、秘书及营销师的职业学习也十分有帮助。

本书对工商管理中的 HND/HNC 的课程学习、具有管理因素的技术研究以及本科工程技术课程学习也很有帮助。本书有广泛的适用性，能够使读者达到 NVQ 项目中三级或四级水平，并具有一般管理技能和应用能力。

理查德·潘汀吉尔

帕尔格雷夫现代工商管理教程系列

编辑委员会

主 编：黄速建 沈志渔

副主编：黄群慧

编 委：（按姓氏笔画）

王伟光	王西麟	王国成	王 钦	史 丹
刘力钢	吴冬梅	宋克勤	张承耀	李 凯
李海舰	杜莹芬	杨世伟	肖春阳	罗仲伟
洪 涛	赵 璞	郭克莎	高 闯	戚聿东
黄如金	葛 建	魏后凯	余 菁	

目 录

第一章 导言：在变化的环境中管理

导言	1
通过他人实现目标	2
专栏 1.1 利益相关者	2
同情、移情和理解	3
态度、行为和绩效	3
专栏 1.2 设计的和自然产生的标准	4
互动式管理	5
了解工作中的员工	6
专栏 1.3 晕轮效应和朴素的经验	6
专栏 1.4 测试员工的工作能力	7
专栏 1.5 了解员工为什么不喜欢工作并离职	8
变革	8
运营性障碍	9
行为性障碍	10
产品和服务的数量和质量	11
专栏 1.6 评价产品的生产、质量、体积和数量	14
专栏 1.7 正式就职	14
结论	19

第二章 整 合

导言	21
专栏 2.1 缺乏整合	21
忠诚	23
专栏 2.2 忠诚	24
非组织忠诚	25
工作环境和条件	25
高温、噪声和寒冷	26
工作卫生	26
专栏 2.3 工作卫生	27
在职消费	27
专栏 2.4 不平等与员工士气	28
报酬	29
专栏 2.5 员工间的不平等	30
专栏 2.6 员工例会案例	31
承诺、热情和干劲	33
敏感	34
专栏 2.7 微不足道的事	34
结论	35

第三章 沟 通

导言	39
沟通过程	39
有效沟通的必备条件	40
非语言沟通	41
沟通的障碍	44
组织衰退与沟通	47

有效沟通的原则	48
专栏 3.1 信息的综合使用	49
移情作用	50
管理会议	51
专栏 3.2 参考信息	53
做报告	54
专栏 3.3 报告使用不当存在的弊端	55
使用电子邮件和互联网	56
结论	57

第四章 演讲和辩护

导言	59
最初的准备	60
专栏 4.1 高效演说的原则	60
最大的障碍	61
专栏 4.2 知名的公共演说	62
专栏 4.3 提供听众关心的内容	64
专栏 4.4 进行展示	65
了解你的听众	65
专栏 4.5 处理先入为主的观念和偏见	66
举行庆祝活动	67
游说与非正式组织	68
泄密	70
自我表现	70
处理有争议的难题	72
专栏 4.6 对争议的忽视	73
专栏 4.7 使用积极的语言	73
独断与直率	74
专栏 4.8 影响演讲效果的消极行为	75

结论	75
----------	----

第五章 激 励

导言	77
激励与工作态度	77
专栏 5.1 X 理论与 Y 理论	78
专栏 5.2 激励与态度	79
激励与需要	80
其他有关需要的研究	83
专栏 5.3 工作自豪感	85
专栏 5.4 帕卡德问题的应用	86
激励、满意与不满	87
专栏 5.5 激励、满意与不满	88
激励与期望	89
激励、金钱和动机	90
专栏 5.6 收入诱因	90
激励的原则	91
激励在实践中的运用	94
结论	96

第六章 绩效考评

导言	99
专栏 6.1 绩效评价：早期的案例	99
考评和衡量过程	100
专栏 6.2 关键事件：案例	101
专栏 6.3 无关痛痒的考评：案例	103
专栏 6.4 由下级进行评价	104
绩效的评价指标	105

专栏 6.5 公共服务领域的绩效指标	106
专栏 6.6 评估价值增值	110
评估与奖励	111
组织开发	114
专栏 6.7 组织开发与组织效益	115
结论	116

第七章 计 划

导言	119
专栏 7.1 计划编制有一个坏名声	120
“计划的编制包罗万象，而计划却是一纸空文”	120
专栏 7.2 耕种计划	121
计划编制的内容	122
专栏 7.3 SPECTACLES 分析	129
专栏 7.4 信息收集	131
专栏 7.5 “如果……将会怎样？”	132
专栏 7.6 获取资源	134
危机和紧急情况	135
专栏 7.7 对待危机和紧急情况的态度：解决进退两难的 问题	136
专栏 7.8 “骑士法”	137
优先权	137
时间	138
专栏 7.9 NHS 医院的床位	140
专栏 7.10 超负荷和低负荷	143
结论	143

第八章 决 策

导言	147
程序和非程序化决策	151
组织管理活动的调整	151
参与、咨询、沟通	152
“等一分钟”	153
风险和决策	154
决策和成功	156
决策和失败	157
其他因素	158
专栏8.1 决策中管理拖延的技巧	161
决策和其他压力因素	162
赢得忠诚	163
专栏 8.2 拒绝性决策	164
结论	166

第九章 解决问题

导言	169
专栏 9.1 解决问题	169
识别问题及其根源	171
专栏 9.2 员工问题	171
专栏 9.3 新就任者	172
解决问题的基本方法	173
问题	176
同级和上下级间的关系	181
供应商和顾客的投诉	182
专栏 9.4 客户投诉：案例	183

专栏 9.5 公共服务方面的投诉	184
专栏 9.6 我的袜子哪儿去了?	188
结论	188

第十章 谈 判

导言	191
专栏 10.1 能征服世界的人	191
谈判内容	192
专栏 10.2 资源的竞争	193
谈判过程	194
专栏 10.3 骄傲、屈辱、谦虚	197
专栏 10.4 让对方等待	198
专栏 10.5 短期优势和长期稳定：公共部门的工资和 报酬	199
专栏 10.6 成功	200
集体谈判	200
咨询、参与和沟通	203
专栏 10.7 在建筑业和市政工程中可选择的谈判形式	206
专栏 10.8 企业民主	207
结论	207
专栏 10.9 皮特·本尼特—琼斯：谈判的 6 个规则	209

第十一章 健康与安全

导言	213
健康	213
专栏 11.1 坎特伯雷家族	213
专栏 11.2 富裕的工人	214
专栏 11.3 裁员和压力管理	216

专栏 11.4 压力、责任和情绪化工作	217
专栏 11.5 伤害、疾病和规章	219
安全	220
专栏 11.6 “我们将保护自己不受伤害”	223
环境	226
结论	229

第十二章 工作群体

导言	233
专栏 12.1 群体思维	234
群体的类型	234
高效群体的建立	236
群体管理的关键环节	239
群体行为	242
专栏 12.2 疏远	245
群体的局限性	246
专栏 12.3 极端的工作条件对群体的影响	247
专栏 12.4 工作地点：“草总是越来越绿”	248
群体中可能出现的问题	249
群体发展和绩效	250
结论	252

第十三章 领 导

导言	255
品质和特征	256
专栏 13.1 品质和特征：Rosemary Stewart 研究模型	257
领导方式	257
特定情境中的领导力或权变能力	260