

全球最权威、最全面的管理技能开发经典著作
经理人员管理技能培养、开发提升的最佳读本

DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS

8th Edition

管理技能开发

(原书第8版)

(美) 大卫 A. 惠顿 (David A. Whetten) 杨百翰大学 著
金 S. 卡梅伦 (Kim S. Cameron) 密歇根大学

张文松 等译



机械工业出版社
China Machine Press

DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS

8th Edition

管理技能开发

(原书第8版)

(美) 大卫 A. 惠顿 (David A. Whetten) 杨百翰大学 著
金 S. 卡梅伦 (Kim S. Cameron) 密歇根大学

张文松 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书致力于帮助学生通过自我评估有针对性地开发自己的管理技能, 本书提供了大量的实践练习、案例以及最新的技术, 在学习管理技能与应用这些技能之间搭建了桥梁。基于作者在各类企业中对高效管理者的广泛研究, 本书从个人、人际关系和团体技能三个方面对管理技能进行了全面的探讨。

本书以科学的实证方法提炼管理技能, 通过精心设计的问卷和调查(调查了400多位有经验的高效管理者)提取有关管理成功的关键技能, 以大样本实证分析鉴别了十大管理技能。

本书可供工商管理类专业学生、MBA/EMBA学员使用, 对公司管理者来说也有很强的参考价值。

David A. Whetten, Kim S. Cameron. Developing Management Skills, 8th Edition.

ISBN 978-0-13-510302-9

Copyright © 2011 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2012 by China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

All rights reserved.

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(不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区)独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

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。

封底无防伪标均为盗版

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2011-2079

图书在版编目(CIP)数据

管理技能开发(原书第8版)/(美)惠顿(Whetten, D. A.), (美)卡梅伦(Cameron, K. S.)著; 张文松等译. —北京: 机械工业出版社, 2012.4

(华章教材经典译丛)

书名原文: Developing Management Skills

ISBN 978-7-111-37591-3

I. 管… II. ①惠… ②卡… ③张… III. 管理学—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第033863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: 赵艳君 白春玲 版式设计: 刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2012年4月第1版第1次印刷

214mm×275mm·30.25印张

标准书号: ISBN 978-7-111-37591-3

定价: 98.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

管理技能开发是管理学科中的一门重要课程，其内容主要包括个人技能、人际关系技能、团体技能和具体沟通技能四大部分。所有的管理者都渴望开发、提升自己的管理技能，这已成为个人和组织成长的重要途径。过去的大量证据指出，有技巧的管理，尤其是那些在组织中有效管理员工的管理者，是组织成功的关键决定因素。本课程不仅仅针对那些计划进入管理角色或目前正在管理组织的个体，它的用意是帮助学员开发情商，培养个人工作习惯和工作技巧，以便更好地管理其生活和人际关系的各个方面。

本书作者以科学的实证方法提炼管理技能，通过精心设计的问卷和调查提取有关管理成功的关键技能，以大样本实证分析从个人、人际关系和团体技能三个方面鉴别了十大管理技能——开发自我意识、管理个人压力、分析性和创造性地解决问题、通过支持性沟通建立关系、获得权力和影响力、激励他人、冲突管理、授权与委派、建设有效的团队和团队合作以及领导积极的变革。书中的每个章节都由“技能评估”、“技能学习”、“技能分析”、“技能练习”、“技能应用”五大模块组成，构成了管理技能开发的“评估—学习—分析—练习—应用”的完整链条，为管理者的修行提供了坚实的结构性支撑。

本书是一部关于管理技能开发的经典著作，自1992年赢得组织行为学教育协会颁发的“大卫·布拉德福德杰出教育者奖”（David Bradford Distinguished Educator Award）以来，已在全球发行了7版，影响深远。

大卫 A. 惠顿（David A. Whetten），杨百翰大学 Jack Wheatley 组织行为学讲座教授，组织领导与战略中心主任，曾任学校管理学会主席和管理学院院长，康奈尔大学博士。他曾担任重要学术期刊《管理科学院评论》的主编，发表过50多篇/部文章和著作。1991年，他当选为管理科学院院士，1994年，获得了“科学院杰出贡献奖”。他现在的研究关注于组织间关系、组织有效性、组织衰落、组织特性、组织变革、组织价值观和多种管理技能。

金 S. 卡梅伦（Kim S. Cameron），密歇根大学商学院教授，耶鲁大学博士，曾任职于美国国家研究委员会，并曾任海湾基金公司主席，是富布莱特奖学金获得者。他曾发表了100多篇文章和10部专著。他是密歇根大学 Positive Organizational 奖学金中心的创始人之一，该中心创建于2004年，被《哈佛商业评论》评为最具影响力的20个创意之一。他现在的研究关注于组织中的道德问题，包括谅解、同情、正直及其与组织成功的关系，并为北美洲、南美洲、亚洲、非洲和欧洲政府、各种企业和教育组织提供咨询。

中国企业正面临着由外延发展到内涵发展的战略转型，管理技能的开发越来越受到企业中高层的高度重视，鉴于《管理技能开发》的权威性，必然为我国管理者的快速成长提供强有力的支持。机械工业出版社此时选中第8版《管理技能开发》并在全国翻译出版发行，我想这也是翻译本书的目的之一。

本书各部分的翻译执笔为：前言（张文松），导论（张文松），第1章“开发自我意识”（孙若曦），第2章“管理个人压力”（张文松、高欢），第3章“分析性和创造性地解决问题”（张文松、张亚洲、高欢），第4章“通过支持性沟通建立关

系”（张文松、李华、隋伟），第5章“获得权力和影响力”（高欢），第6章“激励他人”（高欢），第7章“冲突管理”（隋伟），第8章“授权与委派”（隋伟），第9章“建设有效的团队和团队合作”（张亚洲），第10章“领导积极的变革”（张亚洲），具体沟通技能（李华）。最后由我对全书进行统校、定稿。

由于我们的水平、能力有限，加上时间比较仓促，翻译中难免有纰漏，敬请读者指正。

张文松

2012年2月于北京交通大学红果园

给学生的一封信

为什么关注管理技能的开发

一些学生，特别是相对没有工作经验的学生有时会问我们，为什么“技能开发”课程要比传统的授课或是讨论的方式需要更多的时间和努力。

原因 1：它关注于有效的管理者真正“做什么”

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg，1975）在一篇著作中提出，管理教育几乎就没有真正提到管理者一天究竟做些什么。他进一步指出管理学课本只是向学生介绍领导理论而忽视了有效管理实务。我们十分赞同明茨伯格的观点，所以本书中，我们的着眼点在于确定有效管理者的关键能力。

尽管没有两个管理者的工作是完全相同的，但是在导论中，我们经过研究总结，强调了 10 项个人技能、人际关系技能和团队技能。每章陈述一项技能。

个人技能

1. 开发自我意识
2. 管理个人压力
3. 分析性和创造性地解决问题

人际关系技能

4. 通过支持性沟通建立关系
5. 获得权力和影响力
6. 激励他人
7. 冲突管理

团队技能

8. 授权与委派
9. 建设有效的团队和团队合作
10. 领导积极的变革

与我们关注的促进有效管理实务一致，这些章节提供了关于如何处理现代各类管理难题的指导，包括：“我怎样帮助其他人接受新的目标、新的想法和新的方法？”“我怎样鼓励那些感觉落伍或是落后的人？”“我怎样帮助裁员中的‘幸存者’重新振作起来？”“我怎样让工作日程和人生观完全不同的人在一起工作，尤其是在高压力和不确定性时期？”

任何人关于这些答案就是“常识”的不屑评论都会使人们想起威尔·罗杰（Will Roger）的精辟观点：“常识并不平常。”此外，研究还表明，在一些案例中，管理者的“常识”并不是“判断力”。

本书和相关课程的前提是，有效管理实务的关键是在实践中有效运用管理技能，即具有判断力的管理者的一贯做法。

原因 2：它与有效教学和学习的原则保持一致

一位经验丰富的大学教授提醒年轻教师：“如果你的学生不想上你的课，那你就不是在授课——只是在讲话！”以下是一些高等教育的权威对有效教学以促进学习的建议。

“所有真正的学习是主动的，而非被动。学习是以学生为主导的发现过程，而非教师。”（Adler, 1982）

“学习者不是观众。学生学习不仅仅是坐在教室里听老师讲，记住预先整理好的笔记然后背出答案。学生必须将学到的知识写下来，把它与以前的经验联系起来并且应用到日常生活里去。他们必须使学到的成为他们的一部分。”

（Chickering & Gamson, 1987）

在邦威尔和埃尔森（Bonwell & Elson, 1991）关于主动学习的著作中列举了 7 条关键特征。

1. 学生不是被动地听讲。
2. 学生参与各项活动（比如阅读、讨论、写作）。
3. 主动学习更少地关注信息传输，更多地强调学生技能开发。
4. 主动学习更多地强调态度和价值的探索。
5. 学生的学习积极性提高了，特别是成人学习者。
6. 学生在他们的老师同学那里得到即时反馈。
7. 学生进行高层次思维（分析、综合、评价）。

我们写作本书的目标是将理论研究的学术领域与有效实践的组织领域连接起来，帮助学生将这两个领域的原理转化为个人实践。为了完成这个目标，我们在导论中制定了一个“积极”五步学习模型。基于从教师和同学那里收集到的真实反馈，我们有信心说，本书首次提出的积极学习模型是已经得到证明的、精熟的管理技能教育。

学好这门课的小贴士

不论你是个大大学生、MBA 学员，还是有经验的管理者，我们基于多年的管理技能教学经验，为你提供以下学习建议，使这门课成为有意义的个人学习经验。

- **仔细阅读导论。**因为这本书不是传统的管理学教材，所以了解它是面向学生的这一显著特点很重要，特别是五步学习模型：技能评估、技能学习、技能分析、技能练习和技能应用。你还能发现针对管理者的行为如何影响个人和组织绩效，以及有效管理者影响力的有益研究。
- **仔细完成每章中技能评估的调查。**这些诊断工具是为了帮助你明确，技能的哪些特定部分最需要你去关注。
- **在阅读每章的技能学习之前，要认真学习每章“本章小结”和“行为指南”的归纳模型。**这些文本和图表的结论是每

个技能开发练习的铺垫。为了帮助你在阅读和讨论“技能分析”案例以及做“技能练习”和“技能应用”部分的练习时，更好地理解 and 掌握相应的管理技能，请将“行为指南”作为参考。

- **确保完成每章的“技能应用”练习。**掌握管理技能需要课外的技能练习。如果你在一个组织中工作，不管你是一名有经验的管理者还是一名新的兼职员工，都要尝试在工作中去实践。不管你是不是是一名在职员工，我们都鼓励你在生活的每个方面寻找技能实践的机会，包括在课内或课外的某些团队中工作，为校园或者社区组织策划社会活动，为有困难的同事或朋友提供咨询指导，在学期期限内完成学习任务，处理男女朋友或是配偶的难题。你越快开始并且越坚持实践你在课程中学到的，那么当你作为一名管理者需要用到这些技能的时候，你越能“自主反应”出这些技能。

致谢

我们除了要感谢从世界各地提供反馈信息的同事，还要特别感谢审查资料和提供有价值反馈的人士，这些信息对我们进行校订有很重要的作用（人名略）。

最后，也是最重要的，我们要感谢家人的耐心和大力支持，他们心甘情愿地在这份工作上花费时间，并且原谅我们常识和习惯之间的差距。

大卫 A. 惠顿

金 S. 卡梅伦

译者序

前言

导论 管理技能开发的关键作用 1

胜任的管理者的重要性	3
有效管理者的技能	5
关键管理技能	5
管理技能是什么	7
提高管理技能	7
技能开发的一条途径	8
领导和管理	10
本书的内容	11
本书的组织	11
练习和应用	12
多样性和个体差异	13
补充材料	14
诊断调查和练习	14
评分要点与对比数据	25
管理技能的自我评估 (PAMS)	25
如何成为一名有效的管理者	26
SSS 软件公司的公文筐联系练习	26

第一篇 个人技能

第 1 章 开发自我意识 28

技能评估	29
自我意识诊断调查问卷	29
技能学习	36
1.1 自我意识的关键维度	36
1.2 自我意识之谜	37

1.3 理解和识别个体差异	38
1.4 自我意识的重要领域	39
技能分析	58
涉及自我意识的案例	58
技能练习	59
通过自我表露提高自我意识的练习	59
技能应用	62
提高自我意识技能的活动	62
评分要点与对比数据	63
自我意识评估	63
情商评估	64
价值观评估	65
认知风格评估	66
内外控量表	67
模糊耐受性量表	67
核心自我评估量表	68

第 2 章 管理个人压力 69

技能评估	70
压力管理的诊断调查	70
技能学习	74
2.1 改善压力和时间管理	74
2.2 压力的主要元素	76
2.3 管理压力	78
2.4 消除压力源	81
2.5 提高弹性	93
2.6 暂时性降低压力的技巧	101
技能分析	102
涉及压力管理的案例	102
技能练习	107
长期和短期的压力管理练习	107
技能应用	110
提高压力管理技能的活动	110

评分要点与对比数据	111
压力管理评估	111
时间管理评估	111
A 型人格问卷	112
社会再适应量表	112
个人压力源	112

第 3 章 分析性和创造性地解决问题 113

技能评估	114
创造性问题解决的诊断调查	114
技能学习	118
3.1 解决问题、创造性和革新	118
3.2 分析性问题解决的步骤	119
3.3 分析性问题解决模型的局限性	122
3.4 创造性问题解决的障碍	123
3.5 培养创造性的多种途径	123
3.6 概念障碍	125
3.7 突破概念障碍	134
3.8 跨文化告诫	142
3.9 运用问题解决技术的建议	142
3.10 鼓励他人创新	143
技能分析	148
关于解决问题的案例	148
技能练习	150
打破概念障碍的应用练习	150
技能应用	154
创造性问题解决的活动	154
评分要点与对比数据	155
创造性问题的解决和革新	155
你的创造性如何	156
创新意识量表	157
创造性风格评估	157
打破概念障碍的应用练习	158
创造性的问题解决方案实践	158

第二篇 人际关系技能

第 4 章 通过支持性沟通建立关系 162

技能评估	163
------------	-----

支持性沟通的诊断调查	163
技能学习	165
4.1 建立积极的人际关系	165
4.2 有效沟通的重要性	166
4.3 什么是支持性沟通	169
4.4 辅导和咨询	170
4.5 支持性沟通的原则	172
4.6 个人管理面谈	184
4.7 跨文化告诫	186
技能分析	188
关于建立积极关系的案例	188
技能练习	190
诊断沟通问题和促进了解的练习	190
技能应用	193
支持性沟通活动	193
评分要点与对比数据	194
支持性沟通	194
沟通风格	194
技能练习中诊断沟通问题和促进了解 的练习	195

第 5 章 获得权力和影响力 196

技能评估	197
获得权力和影响力的诊断测量	197
技能学习	198
5.1 建立坚实的权力基础并明智地 运用影响力	198
5.2 权力的平衡观点	199
5.3 获得组织权力的策略	201
5.4 将权力转变为影响力	211
技能分析	220
涉及权力和影响力的案例	220
技能练习	221
获得权力的练习	221
有效地运用影响力的练习	222
抵制不需要的影响企图练习	223
技能应用	225
获得权力和影响力的活动	225
评分要点与对比数据	226
获得权力和影响力	226

运用影响力策略	227	改善冲突管理技能的活动	302
技能练习中抵制不需要的影响企图 的练习	227	评分要点与对比数据	303
第6章 激励他人	228	人际冲突管理	303
技能评估	229	冲突处理策略	304
激励他人的诊断调查	229	技能练习中解决人际冲突练习	305
技能学习	230	第三篇 团队技能	
6.1 增强动机和绩效	230	第8章 授权与委派	308
6.2 诊断工作绩效问题	231	技能评估	309
6.3 提高个人能力	232	授权和委派的诊断调查	309
6.4 培育激励的工作环境	234	技能学习	310
6.5 有效激励计划的要素	235	8.1 授权和委派	310
技能分析	254	8.2 涉及授权的管理困境	311
涉及动机问题的案例	254	8.3 授权的意义	313
技能练习	258	8.4 授权的历史根源	314
诊断工作绩效问题的练习	258	8.5 授权的维度	314
改造不可接受行为的练习	261	8.6 怎样进行授权	318
技能应用	262	8.7 授权的限制因素	326
激励他人的活动	262	8.8 委派工作	327
评分要点与对比数据	263	8.9 跨文化告诫	333
诊断低绩效并增强动机	263	技能分析	335
工作绩效评估	264	有关授权和委派的案例	335
技能练习中改造不可接受行为的练习	265	技能练习	336
第7章 冲突管理	266	授权的练习	336
技能评估	267	技能应用	339
冲突管理的诊断调查	267	有关授权和委派的活动	339
技能学习	268	评分要点与对比数据	340
7.1 人际冲突管理	268	有效的授权与委派	340
7.2 诊断人际冲突的类型	270	个人授权评估	341
7.3 选择适当的冲突管理策略	275	技能练习中决定授权：对“一个紧急 需求”的分析	341
7.4 通过协作方式解决人际冲突	280	技能练习中对“生化战争”的分析	342
技能分析	291	第9章 建设有效的团队和团队合作	343
涉及人际冲突的案例	291	技能评估	344
技能练习	294	建设有效团队的诊断调查	344
诊断冲突来源练习	294	技能学习	345
选择适当的冲突管理手段练习	294	9.1 开发团队和团队合作	345
解决人际冲突练习	296		
技能应用	302		

9.2 团队的优势	346
9.3 团队发展	349
9.4 领导团队	356
9.5 团队成员	361
技能分析	366
关于建设有效团队的案例	366
技能练习	368
建设有效团队的练习	368
技能应用	371
建立有效团队的活动	371
评分要点与对比数据	372
团队开发行为	372
诊断团队建设的需求	372
第 10 章 领导积极的变革	373
技能评估	374
领导积极变革的诊断性调查	374
技能学习	376
10.1 领导积极的变革	376
10.2 无处不在并不断强化的变革	377
10.3 对框架的需要	378
10.4 趋向于稳定	378
10.5 领导积极变革的框架	380
技能分析	400
领导积极变革的案例	400
技能练习	408
领导积极变革的练习	408
技能应用	410
领导积极变革的活动	410
评分要点与对比数据	411
领导积极的变革	411
来自他人的最佳自我反馈练习	411
马基雅维利主义量表——MACH IV	411

技能分析中李·艾柯卡所领导的克莱斯勒	
的改革：1979～1984 年	412

第四篇 具体沟通技能

补充内容 A 制作口头和书面报告	414
技能学习	415
A.1 进行口头和书面报告	415
A.2 有效报告的关键要素	415
技能练习	430
练习进行有效的口头和书面	
沟通	430
补充内容 B 实施面谈	436
技能学习	437
B.1 计划和实施面谈	437
B.2 组织面谈的特定类型	443
技能练习	447
实施特定目的面谈的练习	447
补充内容 C 召开会议	460
技能学习	461
C.1 召开有效的会议：写给	
会议管理者和参与者的	
简单指导	461
C.2 有效会议的 5P	461
C.3 给小组成员的建议	465
技能练习	467
召开会议的练习	467

全书概览

- 胜任的管理者的重要性
- 有效管理者的技能
- 关键管理技能
- 管理技能是什么
- 提高管理技能
- 技能开发的一条途径
- 领导和管理
- 本书的内容
- 本书的组织
- 练习和应用
- 多样性和个体差异
- 本章小结

补充材料

- 管理技能的自我评估 (PAMS)
- 如何成为一名有效的管理者
- SSS软件公司的公文筐联系练习

评分要点与对比数据

导论

管理技能开发的关键作用

技能开发目标

- 介绍管理技能开发的重要性
- 识别管理技能的本质
- 树立一个管理技能开发的学习模范
- 复习本书的内容

没有人质疑 21 世纪仍将继续快速而无序地变化着。实际上，几乎没有一个理智的人乐意去预测这个世界 50 年、25 年甚至是 15 年以后的模样。变化实在是太快了而且无所不在。纳米弹（nanobombs）的发展已经让一些人开始预测在 20 年内个人计算机和台式电脑将会被丢弃在垃圾堆里。新时代的电脑将会是一种蚀刻在分子上的产品，个性化的数据处理器会被注入血管、植入眼镜或者嵌入手表中。

当然，对于将来要发生的变化的预测通常具有很明显的错误，比如，托马斯·沃森（Thomas Watson，IBM 的创始人）预测整个世界只需要十几台电脑，托马斯·爱迪生（Thomas Edison）预测灯泡永远不会流行起来，还有欧文·费雪（Irving Fisher，耶鲁卓越的经济学家）在 1929 年股票暴跌的前一个月预言股票市场已经达到了“永久的制高点”。1969 年，当尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）踏上月球，大多数人预言我们将很快登上火星，在外太空建立殖民地，并且从月球基地发射探测器。1973 年，当石油输出国组织（OPEC）引领的能源危机导致人们在加油站排队时，经济学家预测 1980 年美国的石油价格将会升至 100 美元/桶。当然，最声名狼藉的一次是，美国专利局在 1896 年预测他们将很快关门大吉，因为“可以发明的都已经发明了”。

我们的一个同事，沃伦·本尼斯（Warren Bennis）半开玩笑地预言未来的工厂可能只需要两名员工——一个人和一条狗。人负责喂狗，而狗要防止人触碰设备。汤姆·彼得斯（Tom Peters）告诫管理者，由于无序的变化步骤，“如果你没有感到困惑，那就说明你没有关注”。已故的彼得·德鲁克（Peter Drucker）把当前的环境归纳为：“我们正处于一个伟大的历史时期，这样的时期每两三百年出现一次，人们不再了解这个世界，并且过往不能充分地解释未来。”几乎没有一个人主张“永久的汹涌”可以最恰当地描述我们现在的环境。从我们经营业务的技术和手段到教育的本质和家庭的定义，几乎所有的事情都在变化。

尽管我们的环境一直在变化，但仍然有一些事情相对恒定，并且长期稳定下来。几千年来没有改变的就是处在有效的、令人满意的并且促进发展的人际关系核心中的基本技能，它们只有一些细微的变化和形式上的不同。人际关系中的自由、尊严、信任、关爱和诚实始终是人们追求的目标之一，并且 11 世纪带来这些结果的一些原则在 21 世纪仍然适用。换句话说，不考虑我们的环境和我们已经拥有的技术资源，相同的人类基本技能仍然是有效人类交际的核心。

事实上，当我们进入信息时代，并且技术越来越多地融入人们的日常生活中时，人际关系变得更加重要。大部分人每天接受的信息量要超出我们所关注的范围。每个月要出版 6 000 多本商业书籍，而且不存在组织、排序和翻译这些信息的机制，所以我们并不清楚什么重要，什么可以忽视。总之，我们与那些信息来源的关系是意义建构机制的关键。建立相互信任的人际关系是处理信息超载的关键因素。

事实是当每件事都在变化时，改变就变得无法管理了，没有人能管理恒久的并且无序的变化。想象一下你是一名飞行员，当飞机在空中飞行时，每件事都在变化——整架飞机在不停地运动。除非你能确定一些不改变的事物（比如说大地或者恒星），否则你无法驾驶飞机。悲惨的是，调查者发现，小肯尼迪（John F. Kennedy Jr.）因为看不见陆地，失去了视角，在不知不觉中把飞机开进了太平洋，令自己、妻子和妻妹葬身海底。因为他没有一个参照点来帮助他确定方位，所以他才变得无法管理变化。

我们通过确定一个持久稳定的并且为我们提供参照点的视角来理解变化。在当前“汹涌”的环境中，本书中讨论的技能可以充当固定的参照点。它们的有效性和适用性在数千年中几乎没有变化，并且它们与有效的个人和组织绩效之间的关系已经得到了很好的证明。在导论的后半部分，我们会分享一些科学性的研究，来证明管理技能在解释有效的个人、人际关系和组织绩效方面的力量。

问题是，知道并不总是等于照着去做。尽管我们很早就知道有效关系的原则，但是人类历史说明这些原则并不总是能被应用于实践。特别是在我们现在这个年代，我们知道的和我们证明的并不总是匹配。西雅图 Overlake 基督教堂的鲍勃·穆尔黑德（Bob Moorehead）博士在迫于一大堆控诉而放弃自己的职位时是这样描述的。

在历史上，我们这个时代的悖论是我们有更高的建筑但是更糟糕的脾气，有更宽阔的马路但是更狭窄的视角。我们花费更多但是收获更少，购买更多但是享受更少。我们有更大的房子但是家庭更小，有更多的便利但是时间更少。我们有更高的学历但是见识更少，有更多的知识但是判断力更差，更多的专

家但是问题更多，更多的药物但是健康更差。我们喝酒过多，抽烟过多，花费不顾一切，笑得太少，驾驶太快，太容易生气，起得太晚，过于疲劳，阅读太少，看电视太多，祈祷得太少。我们成倍地增加财产但是降低了自己的价值。我们讲话太多，爱得太少，恨得太多。我们学会了怎么谋生但是不会生活，我们延长了寿命但是不会享受生命。我们用尽一切办法登上月球，却难以穿过街道认识新邻居。我们已经征服了外太空却无力战胜内心世界。我们做了更大的事情但不是更好的事情。我们净化了空气但是污染了灵魂。我们分离了原子但是不能打破偏见。我们写得更多，但是学得更少。我们计划得更多但是完成得更少。我们学会了匆忙但是没有学会等待。我们制造了更多的电脑来保存更多的信息，生产更多的复制品，但是缺少了更多的沟通。这是一个快餐食品和缓慢消化，身材高大和品格低下，利益巨大和关系浅薄的时代。这是一个世界和平但是内乱纷争，更多闲暇但是更少乐趣，食品种类更多但是更少营养的年代。这是一个快速旅行、一次性尿布、道德沦丧、一夜情、过度肥胖和从兴奋到安静再到自杀都靠药丸来完成的年代。这个年代在橱窗中展示很多东西，但是储藏室里却空无一物。（穆尔黑德）

本书建立在以下假设之上，开发管理技能（这些技能需要管理个人生活和与他人的关系）是一项永不停止的努力。这些技能大部分和20世纪以前是一样的，构成这些技能的基本行为原则是永恒不变的。这就是为什么书店的货架上和在线时事通信中，总是充斥着又一个又一个执行官或者一家又一家公司如何一夜暴富、如何赢得竞争的原因。数千本书鼓吹有一些特殊的方法可以在商业或者生活中取得成功。许多这类书还能够进入畅销书排行榜而且长久不衰。

我们这本书不会重复那些畅销书的观点或者沿用一些成功组织和管理者逸事的普通套路。本书忠于并且基于社会科学和商业研究。我们想要和读者分享关于如何开发管理技能，如何在工作环境中培养积极、健康、令人满意并且持续成长的人际关系方面，知道与不知道的事情。本书为了帮助读者提高自己的个人管理能力以改变个人行为而设计。因此，这本书更多地讲述有效管理行为的实务和指导，而不是单单描述他人的成功管理。它一定能够帮助你思考，并且提供成功的案例，但是，如果你认真学习之后，它仍然不能帮助你在生活中表现得更有能力，那么它就是失败的。

虽然本书重点讨论的技能称为“管理技能”，但是它们的适用性不仅仅局限于一个组织或一种工作环境。这里我们主要聚焦工作环境，因为我们的首要目的是帮助你准备和提高自己在管理角色上的能力。然而，你会发现，这些技能在生活的大部分领域都适用，比如和家人、朋友的交往以及参与志愿者组织和社区的活动。

在下一个部分中，我们将回顾一些科学证据来证明管理技能与个人和组织的成功是相关联的，并且还要回顾一些在我们现代环境中看似最重要的关键管理技能的研究。本书的目标就是这些关键技能。然后，我们建立模型和方法论来帮助你开发管理技能。大量的管理时尚鼓吹成为领导、变得富有或者二者兼得的方法，但我们依据的是基于科学研究的方法论。我们呈现的是提高管理技能的更好方法，而且我们主张基于学术证据。导论结尾部分简要描述了本书其余部分的组织结构以及牢记个体差异的重要性。

胜任的管理者的重要性

在21世纪初的10年中，有大量的证据指出，富有技巧的管理（特别是组织中有人管理的能力）是组织成功的关键因素。这些研究已经在众多产业领域、国际环境和组织类型中应用。现在的研究发现更令人坚信，如果组织想要成功，他们必须拥有有能力、有技巧的管理者。

例如，在一项针对美国所有主要产业的968家企业的调查中发现，相对于拥有低效管理者的企业，管理者能有效管理员工的企业，即他们实施有效的人员管理策略以及在管理技能中证明了个人能力的企业，在平均水平上，人员流动率降低了7%以上，每位员工实现的利润增加了3 814美元，销售额增加了27 044美元以上，股票市场价值增加了18 641美元以上（Huselid, 1995; Pfeffer & Veiga, 1999）。在后续的702家企业中，相比于不强调人员管理的企业，在那些拥有强大人员管理技能的企业中，每位员工的股票价值惊人地高出41 000美元（Huselid & Becker, 1997）。在一家德国公司针对10个产业领域的研究中展示了相似的结论：相比于他们的同行，把员工置于战略核心的公司会得到更高的长期回报（Blimes, Wetzker & Xhonneux, 1997）。针对在20世纪80年代后期首次公开募股

的136家非财务公司5年生存能力的研究中发现,考虑到产业类型、规模和利润之后,有效的人员管理依然是生存预测最重要的因素。善于人员管理的企业能够存活下来,而其他的则倒闭了(Welbourne & Andrews, 1996)。

汉森(Hanson, 1986)针对40家主要制造业公司为期5年的一项调查是为了发现能解释财务成功的最好因素。所提的问题就是:“高效公司财务成功的原因是什么?”调查确定了5个最有力的预测因素,包括市场份额(假定公司的市场份额越高,盈利性越好);公司资本密集度(假定公司的自动化程度越高、技术和设备越先进,其盈利性越高);公司资产规模(假定大型公司可以利用规模经济和效率来提高盈利);销售的产业平均回报(假定公司可以反映高利润行业的绩效);管理者有效管理的能力(假定优秀的人员管理可以帮助公司提高盈利)。调查结果表明了一个因素,即管理者有效管理的能力,对于解释5年期间公司财务成功的原因,其作用是其他所有因素加起来的3倍。我们再一次强调,好的管理在预测方面比其他所有因素加起来都重要。

甚至美国政府的研究也确认了管理与有效性之间的联系。美国货币监理署研究了在20世纪80年代美国国有银行破产的原因。他们发现了两个主要因素与在这段时期银行破产的记录有关:经济不景气和管理不善。但是这两个因素的相对影响却是十分惊人的。几乎90%的银行破产被诊断为是管理不善。只有35%的银行破产是因为经济不景气,其中只有7%是完全因为经济不景气(U. S. Office of the Comptroller of the Currency, 1990)。

事实的证据也支持了有效管理对员工和组织的影响。比如说,一个最著名的事例就是位于加利福尼亚州弗里蒙特的通用汽车公司,该工厂始建于20世纪50年代,从20世纪80年代初开始装配雪佛兰土星汽车。但是,工厂历来就有员工和生产方面的问题,而且到1982年年底,业绩陷入了低谷,缺勤率达到20%。员工正式提交的不满意意见就高达5000多条(每个工作平均比往年多20条),而且到年底还有2000多条意见没有解决。前几年每年平均有三四个员工罢工,5000名员工的士气、生产力和产品质量在公司中都是最差的。装配汽车的成本比亚洲竞争者要高出30%。鉴于这些数据,公司高层发布命令准备关闭这家工厂,解聘所有员工。

3年后,通用汽车公司与其主要的竞争对手之一的丰田汽车公司签订了联合生产的协议。因为大量日本管理方式被人们认可,通用汽车公司请丰田公司重新开办管理弗里蒙特的工厂。大部分的美国汽车工人被重新雇用,并且引入了一个新的管理团队。工人们接受了高参与度的工作实践培训,一位前福特汽车公司的工人成为了现在工厂的经理。新旧两个工厂最主要的不同点就是新的管理团队和员工培训。换句话说,生产力基本没有改变。重新开工后的一年里,工厂的绩效就达到了以下水平:

缺勤:2%

意见:2条突出意见

罢工:没有

员工:2500(产量提高20%)

生产率:全公司最高

质量:全公司最高

成本:与竞争者相当

产品:丰田花冠——在该价位的汽车中获得最佳评价AAA级

在这次转机中,值得注意的是,生产力、凝聚力和承诺的提高并没有花费5~10年的时间。工厂只用了1年的时间就改变了管理的方式。

这项研究毋庸置疑地表明:好的管理有助于财务的成功,而低效的管理会导致财务的失败。成功的组织拥有具有良好人员管理技能的管理者。针对首席执行官、经理和企业所有者的调查结果显示:导致企业倒闭最主要的因素是“管理不善”,保证企业成功的最好方式就是“提供更好的管理”。而且,数据清晰地表明,管理技能比行业、环境、竞争和经济因素加起来都重要。

但是,发掘能有效管理的人才并不像预想中的那么简单。普费弗(Pfeffer)和维嘉(Veiga, 1999)提出:“尽管大量研究结果堆积,但是在很多场合,实际管理实践的趋势仍然是按照证据所描述的相反方向发展的。”常识并不一定就是普遍实践。知道和行动也是不一样的。能够分析案例,识别问题,叙述一个问题的答案,并不等

于有能力实践有效的管理技能。

有效管理者的技能

那么，有效管理者和无效管理者之间的区别是什么呢？如果说开发管理技能对于组织的成功是那么重要，那哪些技能是关注的重点呢？

管理文献中充斥着增强绩效的特性、行为、方向和策略的清单。比如，普费弗（1998）提出与管理和组织有效性相关的一条关键实务：确保雇用安全、选择性雇用、促进分权化和自我管理团队、制定高水平的绩效薪酬制度、广泛的培训、缩小地位差异，还有信息分享。奎恩（Quinn，2000）提出了有效管理和领导的八粒“种子”：“设计富有生产力的组织”、“首先关注内部”、“包容虚伪的自我”、“战胜恐惧”、“体现共同利益的愿景”、“打乱系统”、“渴望新方法”、“通过道德力量感召”。一项针对 22 个国家的 6 052 名管理者的国际研究调查了管理特征之间的差异：鼓舞性、自我牺牲、正直、老练、铁石心肠、幻想力、管理、自我中心、地位意识、独裁、谦虚和自我管理等（Brodbeck et al.，2000）。里格比（Rigby，1998）在一项针对管理工具、技术和组织绩效之间关系的调查中，集中考察了 25 条最流行的管理工具和技术。根据 4 137 名北美、欧洲和亚洲的管理者所述，与组织成功有关的工具是：战略计划、绩效薪酬、战略联盟、顾客满意度测量、股东价值分析、任务愿景描述、标杆管理、周转期缩短、灵活策略、自我指导团队和团队意识。

这类列表是很有用的，但是它们不能确定管理技能本身。虽然它们列举了组织策略、个性取向和管理哲学，但其实施通常完全由管理者个人控制。要不它们是包括许多人的复杂行为集合，例如“确保雇用安全”，“选择性雇用”，“股东价值分析”，要不它们是非行为的认知活动，例如“设计富有生产力的组织”，“首先关注内部”和“避免恶意”。这类列表所列举特征的有效性取决于管理者的技能，这意味着管理者要擅长基础性的管理技能。管理技能形成了一种载体，通过它管理策略、管理实践、工具和技术、个性特征和工作风格在组织中才能产生有效的结果。换句话说，管理技能是有效管理的基石。这就是本书注重管理技能而不是策略、工具、技术或者风格的原因。管理技能是管理者将他们的管理风格、策略和偏爱的工具、技术转化成实践的工具。

关键管理技能

各类调查人员都曾探索过最有效管理者的特殊技能是什么。在调查中，我们想要确定那些能从人群中区分出高效管理者的技能和能力。我们调查了 402 名在商业、医疗、教育和政府部门领域被评为有效管理者的人才，这 402 名管理者是高层领导指出的。然后，我们访问了这些管理者，以确定什么因素与有效管理有关。访谈的问题如下：

- 你如何在组织中变得如此成功？
- 在组织中，哪些人成功了？哪些人失败了？为什么？
- 如果你要培养接班人，你会确保这个人具有什么样的知识和技能呢？
- 如果你可以设计一个理想的课程或者是培训计划来使你成为一个更优秀的管理者，它应该包括哪些内容？
- 想一想你认识的其他有效管理者，什么技能可以解释他们的成功？

我们的面谈结果分析产生了有效管理者的 60 种特征。表 0-1 中列举的是最易识别的 10 种特征。毫无疑问，这 10 种特征都是行为技能。他们既不是人格属性或个人特质，也不是诸如“运气”或“时机”的一般概括。他们在整个行业、阶层、岗位职责中都是很常见的。这些有效管理者的特征并不是一个秘密。

我们研究结果表明的管理技能与其他很多发表在管理论文中的调查结果是类似的。例如，在表 0-2 中列举的是来自典型的异质性受访者样本的调查结果。毫无疑问，这两个列表是非常相似的。无论受访者是 CEO 还是基层管理者，也不管他们是在国有企业还是私营企业工作，他们的技能很容易被识别而且容易让观察人员取得一致意见的。有效管理者的技能是不难识别和描述的。

表 0-1 有效管理者的技能：一项研究

1. 言语沟通（包括倾听）
2. 管理时间和压力
3. 管理个人决策
4. 识别、定义、解决问题
5. 激励和影响其他人
6. 授权
7. 设置目标与表达愿景
8. 自我意识
9. 团队建设
10. 冲突管理