

吕康娟 主编

管理技巧 开发

Developing
Management
Skills



上海大学出版社

吕康娟 主编

管理技巧 开发

Developing
Management



上海大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理技巧开发/吕康娟主编. —上海: 上海大学出版社, 2011. 9

ISBN 978-7-81118-275-0

I. ①管… II. ①吕… III. ①企业管理-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 175482 号

责任编辑: 陈 强

封面设计: 施羲雯

技术编辑: 金 鑫 章 斐

管理技巧开发

吕康娟 主编

上海大学出版社出版发行

(上海市上大路 99 号 邮政编码 200444)

(<http://www.shangdapress.com> 发行热线 66135110)

出版人: 郭纯生

*

南京展望文化发展有限公司排版

上海上大印刷有限公司印制 各地新华书店经销

开本 787×960 1/16 印张 18 字数 322 000

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1~3100

ISBN 978-7-81118-275-0/F·089 定价: 35.00 元

目 录

绪论	001
一、迅速变化的世界的参照点	001
二、管理技能是什么	004
三、技能发展的模型	005
第一章 自我意识	007
本章目标	007
技能测试	007
技能学习	016
一、自我意识	016
二、自我意识的重要领域	019
(一) 情商	019
(二) 价值观	021
(三) 学习风格	026
(四) 变革取向	030



案例	032
游戏	033
测试评分要点与参考数据	034
 第二章 个人压力管理	 040
本章目标	040
技能测试	040
技能学习	043
一、压力管理的基本原理	044
(一) 压力的主要元素	044
(二) 对压力的反应	045
二、压力管理的三种策略	047
三、规定性策略——压力源的管理	049
(一) 压力源的四种类型	049
(二) 消除四种压力源的方法	052
四、积极行动策略——管理弹性	061
(一) 原理	061
(二) 生理弹性	063
(三) 心理弹性	063
(四) 社会弹性	065
五、反应性策略——暂时性降低压力的技巧	066
案例	067
游戏	070
测试评分要点与参考数据	071
 第三章 创造性地解决问题	 074
本章目标	074
技能测试	074
技能学习	076
一、分析性地解决问题	077



二、创造性的分类	079
三、四种思维障碍	083
(一) 一贯性	084
(二) 承诺	086
(三) 压缩	088
(四) 满足	089
四、突破概念障碍	092
(一) 改善定义问题的方法	093
(二) 产生更多备选方案的方法	096
(三) 鼓励创新的技巧	097
案例	098
游戏	101
测试评分要点与参考数据	102
 第四章 支持性沟通	 106
本章目标	106
技能测试	106
技能学习	108
一、沟通的准确性	109
二、辅导和咨询	112
三、防御与否认	113
四、支持性沟通的原则	114
(一) 支持性沟通是基于一致性,而非不一致的	116
(二) 支持性沟通是描述性的,而非评价性的	116
(三) 支持性沟通是以问题为导向,而非以人为导向的	118
(四) 支持性沟通对个体是有效的,而非无效的	118
(五) 支持性沟通是具体的,而非笼统的	120
(六) 支持性沟通是有联系的,而非无联系的	121
(七) 支持性沟通是负责任的,而非事不关己的	121
(八) 支持性沟通要求倾听,而非单向的信息传递	123



五、支持性沟通中的反应类型	124
(一) 建议	124
(二) 转移	125
(三) 探求	126
(四) 反射	127
六、个人管理面谈	128
案例	129
游戏	130
测试评分要点与参考数据	131
第五章 权力和影响力	132
本章目标	132
技能测试	132
技能学习	134
一、古今中外对权力的认识	134
二、权力的平衡	137
(一) 缺乏权力	137
(二) 滥用权力	137
三、获得个人权力	138
(一) 专业技术	139
(二) 个人吸引力	139
(三) 努力	140
(四) 合理性	141
四、职位权力的来源	142
(一) 中心性	143
(二) 灵活性	143
(三) 可见性	144
(四) 相关性	145
五、将权力转变为影响力的 3R 策略	146
(一) 3R 影响策略	146



(二) 劝服策略的上行“推销观点”	149
六、软权力与硬权力	151
(一) 硬权力与软权力搭配使用	151
(二) 尽量多用软权力,少用硬权力	152
(三) 软权力的四个特征	152
(四) 硬权力的运用	154
案例	155
游戏	156
测试评分要点与参考数据	157
 第六章 冲突管理	159
本章目标	159
技能测试	159
技能学习	160
一、冲突与绩效	160
二、人际冲突的类型	161
(一) 冲突的焦点	161
(二) 冲突的来源	163
三、选择适当的冲突管理策略	165
(一) 强制反应(forcing response)	165
(二) 适应方法(accommodating approach)	166
(三) 回避反应(avoiding response)	166
(四) 妥协反应(compromising response)	166
(五) 协作方式(collaborating approach)	167
四、通过协作方式解决人际冲突	168
(一) 协作性问题解决的总体框架	169
(二) 协作性问题解决的四个阶段	170
游戏	176
测试评分要点与参考数据	179



第七章 工作激励	180
本章目标	180
技能测试	180
技能学习	181
一、诊断工作绩效问题	181
二、提高个人能力	183
三、培育激励的工作环境	186
四、有效激励计划的要素	188
五、领导激励的艺术	192
(一) 逆境激励的艺术	192
(二) 榜样激励	193
(三) 工作激励	195
(四) 尊重激励	197
案例	198
游戏	199
测试评分要点与参考数据	201
 第八章 团队和授权	202
本章目标	202
技能测试	202
技能学习	204
一、有效团队的基本特征	204
二、团队的发展和形成	206
三、授权	207
四、授权的维度	209
(一) 自我效能	209
(二) 自我决定	210
(三) 个人控制	210
(四) 意义感	210
(五) 信任	211



五、怎样进行授权	211
(一) 根据下级的能力来授权	212
(二) 根据管理的幅度来授权	212
(三) 授权应经常加以监督	212
(四) 授权应收放自如	212
(五) 授权给第一线的人	212
六、委派工作	213
(一) 委派与授权的关系	213
(二) 委派的时机	214
(三) 委派的对象	214
案例	215
游戏	218
测试评分要点与参考数据	220
 第九章 领导变革	 222
本章目标	222
技能测试	222
技能学习	223
一、领导与管理	223
二、权变领导理论	224
(一) 管理方格理论	225
(二) 费德勒模型	227
(三) 情境领导理论	229
三、领导积极变革的框架	230
(一) 创造积极的氛围	231
(二) 做好进行变革的准备	237
(三) 阐述富裕的愿景	240
(四) 把积极的变革制度化	246
四、中国新世纪的领导观	247
(一) 由刚性到柔性	247



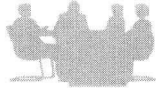
(二) 由显性到隐性	248
(三) 由有界到无界	248
(四) 由复杂到简约	248
案例	249
游戏	252
测试评分要点与参考数据	253
 第十章 口头和书面沟通的具体技巧	254
本章目标	254
技能学习	254
一、有效报告的 5S 战略	254
(一) 制定具体的策略	255
(二) 形成清晰的结构	256
(三) 支持报告的观点	258
(四) 确定报告风格	260
(五) 通过回应问题与挑战来补充报告	264
二、演讲的 3V 原则	265
(一) 词语组织能力	265
(二) 发音技巧	266
(三) 肢体语言	266
三、有效会议的 5P 战略	267
(一) 目的	267
(二) 参与者	268
(三) 计划	268
(四) 参与	271
(五) 远望	272
 参考文献	274

绪 论

一、迅速变化的世界的参照点

当今时代的显著特征就是变化来得太快并且无处不在。有人预测,由于“纳米弹”(nanobombs)的发展,20年内个人计算机和桌面管理系统将会被丢弃在垃圾堆里。新的计算机将会是一种蚀刻在分子的产品,个性化的数据处理器被注入血管、嵌入眼镜或植入手表。几乎没有人有任何程度的把握来预测未来10年内世界将会是什么样子,世事可谓瞬息万变。例如,现代技术可以把计算能力与正常尺寸相当的计算机置于手表之中,或者把相当于膝上电脑的装置注射入流动的血液中。新的计算机开始被蚀刻在分子,而不再是硅晶片上面。你能叫出名字的任何技术(从复杂的计算机到核装置,再到软件)的半衰期都不到6个月。在半年内,任何东西都可以被复制出来。1965年,为一种常规药物生产基因替代品需要10年的时间;到1980年,时间就缩短了一半;到1990年时间又缩短了一半;而到了2000年,几乎任何药物制剂的基因替代品的生产都只需要大约一周的时间。1980年,组合12 000对DNA碱基对需要一年的时间;到了1999年,所需要的时间还不到一分钟;而到了2000年,1 000对碱基对可以在不到一秒钟的时间内组合完毕。谁能够预测这会导致什么样的变革产生呢?因此,变革不仅是无处不在、无时不有的,而且几乎每一个人都可以预言,它将呈指数形式愈演愈烈(Enrique,2000)。

但是,事实证明对将来要发生的变化的预测通常是错误的,如IBM公司的创立者查尔斯·华生预测整个世界也许只需要几十台电脑,托马斯·爱迪生预测电灯泡永远不会流行,又如卓越的耶鲁经济学家欧文·费希尔1992年预测股票市场已经达到了“永久性的高点”。1969年,当尼尔·阿姆斯特朗在月球上漫步时,大部分人预测人类将会很快登上火星,在外太空建立殖民地,并且从月球



基地发射探测器。1973 年当 OPEC 引领的能源危机导致石油价格飙升时,经济学家预测 1980 年美国的石油价格将达到每桶 100 美元。当然,最声名狼藉的是,1896 年美国专利权办公室预测他们将很快关门,因为“所有能够被发明的都已经被发明了”。

沃伦·本尼斯(Warren Bennis)开玩笑地预测未来的工厂将只有两名员工——一个人和一条狗。人负责喂狗,而狗则要防止人触动设备!汤姆·皮特(Tom Perter)告诫管理者,由于变化步骤的无序性,“如果你没有感到任何慌乱,那是因为你没有给予注意”。汤姆·皮特把当前的环境归纳为:“我们处在一个重要的历史时期,这样的时期每 200~300 年出现一次,身处其中的人无法理解这个世界,过去也无法充分地解释未来。”“永恒的汹涌”是对我们当今的环境的描述。从我们处理商务的技术和手段,到教育的本质和家庭的含义,几乎每一件事情都处在变化中。

尽管我们的环境中有如此多的变化,但仍然有一些事物相对稳定地保持下来,并且还将保持下去。那些在几千年间没有改变的就是处在有效的、令人满意且促进成长的人际关系核心中的基本技能,它们仅有一些微小的变化和形式上的差异。关系中的自由、尊严、信任、爱和诚实总是人类追求的目标之一,并且在 11 世纪带来这些结果的原则在 21 世纪同样适用。换句话说,不考虑我们的环境和我们所拥有的技术资源,相同的基本人类技能仍然适用于有效的人类交流。

实际上,当我们进入信息时代,并且技术更加融入我们的日常生活时,人类关系变得更加重要。大部分人每天所接受的信息超出他们的注意范围,而且并不存在能够组织、排序或者解释这些信息的机制,所以什么是重要的和什么是应该忘记的,通常都不确定。因此,我们与那些信息来源之间的关系成为关键的意义产生机制。建立可信赖的关系是应付信息过载的重要因素。

当所有的事情都在变化时,变化就变得无法管理。没有人能够管理持续的、无组织的变化。想象一下,你是一名飞行员。当飞机飞行时,一切都在变化——整架飞机处在不断的运动中。除非你可以确定一些不运动的物体——例如,大地或星空——否则,你无法驾驶飞机。1999 年小肯尼迪坠机事件发生后,调查者发现小肯尼迪不知不觉地把飞机开进了大西洋,令他自己、他的妻子和妻妹送了命,因为他看不到陆地并因此失去了视角。他无法管理变化,因为他没有一个稳定不变的参照点来帮助他确定方位。

我们通过确定一个固定、稳定、持久的参照点来形成一个视角。在当前环境中,本书中所讨论的技巧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。但是,所知道的并不总等同于被证实的。尤其在今天,我们所知的与我们所证实的并不总是匹配的。西雅图 Overlake 基督教堂的鲍勃·穆尔黑德(Bob Moorehead)博士迫于压力辞去职务时是这样描述的:

在历史上,我们这个时代的悖论是,我们有更高大的建筑但是更糟糕的脾气,更宽阔的高速公路但是更狭隘的观点。我们花费更多而拥有更少,我们买得更多但从中获得的乐趣更少。我们拥有更大的房屋但是家庭更小,更多的便利但是时间更少。我们有了更高的学历但是见解更少,更多的知识但是判断力更少,更多的专家但是问题更多,更多的药物但是健康更少。我们喝酒过多,抽烟过多,说话过于鲁莽,笑得太多,驾驶得太快,太容易也太快生气,起得太晚,过于疲劳,阅读得更少,电视看得太多,祈祷得太少。我们可以成倍地增加我们的财产,但却降低了我们的价值。我们说得太多,爱得太少,又恨得太多。我们学会如何谋生但不知道如何生活;我们已使寿命得到延长,却不是使生命享受每一刻时光。我们不远万里登上月球,却难以跨越街道去结识新邻居。我们征服了外太空,却没能征服内心世界。我们做了更大的事情却不是更好的事情。我们清洁了空气却污染了灵魂。我们分裂了原子却没有打破我们的偏见。我们写得更多却学得更少。我们计划更多但完成得过少。我们已经学会仓促行事而不是等待。我们制造了更多的计算机来保存更多的信息,制作更多的复制品,却更少地去沟通。这是一个快餐食品和缓慢消化的时代,这是一个世界和平但内战不断的时代,更多闲暇但更少乐趣的时代,更多种食品但更少营养的时代。这是一个有双职工收入但更多离婚,有更多高档精美装饰的房屋但更多破裂家庭的时代。在这样的时代里,更快的旅行、一次性尿布、道德沦丧、一夜情、过胖的身材和令人从兴奋到安静到自杀的各色药丸。这个时代在橱窗中有很多东西,但是在储藏室中空无一物。

本书所依据的假设是,开发管理技能——管理个人生活以及与他人关系所需的技能是永不停歇的努力。本书就是为提高你的个人管理能力而设计的,用以改变你的行为。

有效管理者与无效管理者的区别在哪里?如果开发管理技巧对于组织的成功至关重要,那么哪些技巧应该是关注的重点?



各类研究人员都曾探索作为最有效管理者特征的特定技能是什么。通过大量的涉及各行各业的研究调查,研究者获得了 60 个有效管理者的特征。表 0-1 列出了频率最高的 10 个。这些特点全部是行为技能,它们不是人格特质也不是“运气”或“机遇”。它们也是各个行业、层级和工作责任所共通的。有效管理者的特征并不是秘密。

表 0-1 有效管理者的技能

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. 言语沟通(包括倾听) | 6. 授权 |
| 2. 时间和压力管理 | 7. 目标设置和阐明愿景 |
| 3. 个体决策管理 | 8. 自我意识 |
| 4. 发现、定义和解决问题 | 9. 团队建设 |
| 5. 激励和影响他人 | 10. 冲突管理 |

二、管理技能是什么

管理技能与其他管理特征和管理实践的区别是,管理技能具有以下特点:

第一,管理技能是行为方面的,它们不是人格特质或风格倾向。管理技能由一套可被确定的活动组成,个体通过进行这些活动产生某种结果。技能是可以被他人观察到的,这与那些纯粹的智力活动或嵌入人格中的特征不同。虽然不同风格和人格的人在运用这些技能方面可能会有所不同,但是仍然存在一系列核心的、可以观察到的有效技能表现,是跨越个体差异且稳定的。

第二,管理技能是可控的。这些行为的表现现在个体的控制之下。与认知活动不同,技能可以被个体自身有意识地表现、实践、改善或者抑制。技能一定会涉及其他人并且需要认知活动,但它们是人们可以自行控制的行为。

第三,管理技能是可发展的。与认知智力(IQ)、特定人格或者气质特征这些一生中相对稳定的东西不同,通过实践和反馈,人们可以改善自己的技能表现即表现可以改进。本书的主要目标就是让人们逐渐获得较多的技能。

第四,这些关键技能是相互联系、相互重合的。把某项技能从其他技能中孤立地区分出来是困难的。技能不是简单的、重复性的行为,它们是复杂反应的整合体。在实践中,有效的管理者必须依靠技能的结合以达到特定目的。举例来说,为了有效地激励他人,管理者必须依靠技能的结合以达到特定目标,例如管理者需要掌握支持性沟通、影响、授权和自我意识等多种技能。因此有效的管理者掌握相互



重合和相互支持的技能群,这使他们可以灵活地应对各种情境。

第五,管理技能有时是矛盾的。大量的技能对于大多数有效管理者而言是典型的,但所有技能既不全团队合作和人际关系导向的,也不全是个体主义和技术创业导向的,在应用过程中有时可能是矛盾的。

三、技能发展的模型

研究以及教学经验表明,有效的技能学习,需要具备以下条件:

第一,行为的原则必须以社会科学理论和可信的研究结果为依据。流行的管理类书籍经常充斥着常识性和万能药类的建议,真正的有效学习过程必须包括介绍这些管理原则的科学知识。

第二,个体必须清楚自己目前的技能水平,并且希望提高现在的水平,从学习中获益。大部分人很少得到关于自己现在的技能水平的反馈。为了帮助个体明确应开发什么技能以及为什么要开发它们,技能学习必须包括评估。改变对大多数人来说是不舒服的,因此他们不愿冒险去开展新的行为模式。学习模型中的评估帮助人们认清自己的长处和不足,从而鼓励人们去改变。通过评估,个体可以知道自己的不足之处以及哪些地方需要改进。评估通常采用自我诊断工具、个案研究或有助于发现个体在特定技能领域的长处和不足等问题的测试。

第三,学习模型应该包括应用。大部分管理技能的培训是在教室中进行的,这种情况下个体可以得到及时的反馈,尝试新行为和犯错误相对来说比较安全。因此,将学习的行为应用于实际的工作中通常是一个问题。应用练习有助于将课堂学习应用于真实世界的管理中。

总之,证据表明一个五步骤的学习模型对于个体开发管理技能最为有效(Cameron and Whetten, 1984; Kolb, 1984; Vance, 1993; Whetten and Cameron, 1983)。表 0-2 列出了这个模型:第一步是对现有的技能水平和行为原则知识的评估。第二步是展示生动的、以科学为基础的有效技能表现的原则和方针。第三步是分析、提供模型或案例来分析真实组织环境中的行为原则。这一步也有助于表明行为方针怎样适应于不同的个人风格和环境。第四步是练习,个体可以进行实验,并可以在一个相对安全的环境中得到即时的反馈。第五步是将技能应用于课堂外的真实世界,并且进行后续分析以判断应用是否成功。



表 0-2 管理技能开发模型

成 分	内 容	目 标
1. 技能评估	调查工具	评估现有的技能和知识水平,使个体准备改变
2. 技能学习	书面材料 行为指导	教授正确的原则,解释行为指导的原理和知识
3. 技能分析	案例	提供技能表现正反两方面的案例,分析他们的行为原则和工作的原因
4. 技能练习	练习 模拟 角色扮演	练习行为指导;根据个人风格调整原则;接受反馈和帮助
5. 技能应用	课外任务	将课堂所学的知识应用于现实生活的情境中,促进持续的个人开发