



光华管理经典
Guanghua Classic Management

高级经理人实战百科全书

管理技能 培训全案^①

【自我管理卷】

编委会主任 成思危 / 作序推荐 柳传志

刘爱华 等 编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社



光华管理经典
Guanghua Classic Management

管理技能培训全案 ①

【自我管理卷】

刘爱华 朱 帅 编 著
王礼平 何跃青



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理技能培训全案. 上 / 刘爱华等编著. —厦门:鹭江出版社, 2011. 11

(光华管理经典·职业经理人管理实战全案)

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0357 - 7

I. ①管… II. ①刘… III. ①企业管理 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 179663 号

管理技能培训全案(上)

刘爱华等 编著

责任编辑 / 梁 靓

特约编辑 / 太井玉 陈 慧

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 39

字 数 / 545 千字

印 次 / 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0357 - 7/G · 184

定 价 / 118.00 元

(如有印装错误,请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

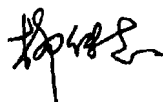
序

中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

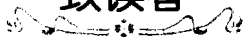
那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行得通。只有真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口感与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。在阅读条目式的问答手册的时候，有两点要注意：一方面，不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现得尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



致读者



在世界经济舞台上，中国企业如此接近中心，同时，我们也看到了越来越多的中国高级经理人的身影。国力的角逐在于企业，而企业的较量在于企业管理者的综合素质与能力，正是共同选择了提升自己和企业素质的战略性路径——不断学习，全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力，中国企业和高级经理人正受到社会越来越多的关注和尊重。

但中国企业走向国际化仍任重而道远。真正具备国际竞争力的中国企业是凤毛麟角，而大多数国内企业与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。企业管理的合理化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助企业解决管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争、职业化与专业化高度融合的高层管理团队，在引领企业追求卓越发展的道路上越走越远。

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》丛书是深受企业界欢迎的《职业经理人十万个怎么办》丛书的最新修订精华版，专门为企业家、高级经理人量身定制，系统收集了世界500强企业及部分中国优秀企业最新管理理念与管理方法，针对经理人在企业管理实务中最常见的问题和难点进行深入分析，提供兼具系统化、标准化与国际化的操作指南，同时也为高级经理人提升职业化素质提供了简便易行的解决方案。

这套丛书具有以下特色：

1. 实用性与有效性。本丛书力求实用，从书目选择到具体的培训内容，紧扣中国企业管理工作实际，强调针对性、实用性和操作性；同时十分注重培训效果，为管理者提供“知行合一”的实践方案，快速把知识转化为生产力和企业竞争力。

2. 系统性与工具性。本丛书紧扣经理人日常管理工作的九大方面，内容广泛，体系全面，同时集知识、技能、案例、工具于一体，可作为企业各项管理工作标准化、规范化的参考手册，更是职业经理人自我提升的实用培训教材。

3. 资深实战专家编写。本丛书编委和作者不仅有实战经验丰富的跨国公司高级管理人员，还有理论水平卓著的国内管理学界知名专家教授。本丛书是一套拥有专业性、可操作性的管理经典。

本丛书涵盖领导力、通用管理技能、人力资源、市场营销、客户服务、生产、财务、物流、行政等九大类别，分别从管理知识、技能、经典案例与实用工具等角度，为企业管理者提供兼具规范性、职业化、实用性与操作性的管理解决方案，是一套经理人案头必备的实用管理全书。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，成为中国企业管理者自我提升与发展的学习培训教材，从而推动更多中国企业走向成功，推动中国经济获得更大发展。

由于时间仓促，难免有纰漏与不妥之处，欢迎管理界行家和广大读者朋友批评指正。

..... ● 第一篇 沟通管理 ●

第一章 有效沟通的基本步骤 / 3

- 第一节 筹划一次有效沟通 / 3
- 第二节 做好有效沟通的事前准备 / 6
- 第三节 在沟通中正确理解并确认对方的需求 / 10
- 第四节 确定恰当的沟通方式 / 13
- 第五节 在沟通中恰当地运用语言表达 / 16
- 第六节 在沟通中准确阐述自己的观点 / 18
- 第七节 在沟通中恰当地处理对方的异议 / 20
- 第八节 推进沟通中的相互交谈 / 22
- 第九节 在沟通中进行必要的自我袒露 / 25
- 第十节 克服沟通中的障碍 / 27
- 第十一节 与对方及时达成协议 / 33
- 第十二节 完成协议的共同实施 / 34

第二章 有效沟通的关键——倾听 / 37

- 第一节 如何有步骤地倾听 / 37
- 第二节 充分接收倾听过程中的信息 / 40
- 第三节 运用非语言倾听 / 43
- 第四节 在倾听过程中做出适时适度的提问 / 46

- 第五节 在倾听过程中要保持适当的沉默 / 50
- 第六节 正确倾听到对方的“弦外之音” / 52
- 第七节 如何熟练倾听 / 54
- 第八节 做好倾听之后的及时反馈 / 56
- 第九节 克服有效倾听的障碍 / 58
- 第十节 提高公司内部员工的整体倾听效果 / 60

第三章 有效沟通的重点——肢体语言 / 63

- 第一节 如何判断自己给对方留下的第一印象 / 63
- 第二节 在沟通中恰当运用肢体语言 / 65
- 第三节 灵活运用眼睛的表情语言技巧 / 67
- 第四节 恰当地运用面部的表情语言技巧 / 69
- 第五节 正确运用手的动作语言技巧 / 70
- 第六节 恰当地运用空间和距离 / 74
- 第七节 改善肢体语言的沟通 / 76
- 第八节 洞察对方的肢体语言 / 77

第四章 面谈沟通 / 81

- 第一节 做好面谈前的准备 / 81
- 第二节 引导面谈顺利展开 / 83
- 第三节 使面谈达到预期的最大效果 / 85
- 第四节 克服面谈中的障碍 / 88
- 第五节 圆满地结束面谈 / 90
- 第六节 吸纳新员工和送走老员工的面谈 / 92
- 第七节 说明规则并期望员工改进的面谈 / 94

第五章 演讲沟通 / 97

- 第一节 确定演讲的题目 / 97

- 第二节 搜集演讲的材料 / 99
- 第三节 设计演讲的开场白 / 102
- 第四节 合理安排演讲的正文 / 104
- 第五节 圆满地结束演讲 / 107
- 第六节 充分发挥声音优势 / 109
- 第七节 恰当地运用肢体语言 / 112
- 第八节 克服演讲中的障碍 / 114

第六章 书面沟通 / 117

- 第一节 高效率地进行写作 / 117
- 第二节 恰当传递消极信息 / 121
- 第三节 恰当传递说服性信息 / 123
- 第四节 完成一份有效的建议书 / 125
- 第五节 开展集体创作 / 129
- 第六节 克服写作中的思路堵塞问题 / 131

第七章 电话沟通 / 135

- 第一节 掌握接听、拨打电话的基本程序 / 135
- 第二节 掌握接听、拨打电话的基本技巧 / 138
- 第三节 掌握转达电话的基本技巧 / 141
- 第四节 在电话沟通之前列出电话清单 / 143
- 第五节 在电话沟通中正确地倾听 / 145
- 第六节 恰当表述自己的观点 / 146
- 第七节 应对接通电话时的特殊事件 / 148

第八章 会议沟通 / 151

- 第一节 做好会议前的准备工作 / 151
- 第二节 成功地开始会议 / 153

- 第三节 成功地主持会议 / 155
- 第四节 圆满地结束会议 / 157
- 第五节 灵活应对会议的困境 / 158

第九章 有效沟通的灵活应用 / 163

- 第一节 与不同人际风格的人顺利沟通 / 163
- 第二节 恰当地与上级沟通 / 166
- 第三节 恰当地与下级沟通 / 169
- 第四节 恰当地进行危机沟通 / 174
- 第五节 利用新型的沟通方式 / 176

..... ● 第二篇 时间管理 ●

第十章 认识时间管理 / 181

- 第一节 树立正确的时间观念 / 181
- 第二节 树立正确的时间管理思想 / 184
- 第三节 掌握时间管理理论 / 187
- 第四节 系统评估自己的时间管理状况 / 191

第十一章 树立明确的目标 / 199

- 第一节 抓住时间管理的关键——明确目标 / 199
- 第二节 设定事业目标 / 202
- 第三节 设定组织目标 / 205
- 第四节 分解组织目标 / 208
- 第五节 实行目标管理 / 211

第十二章 制订行动计划 / 217

- 第一节 制订计划 / 217

第二节	完善行动计划 / 221
第三节	推进计划工作 / 223
第四节	保证计划按时完成 / 225
第五节	制作待办工作清单 / 227
第六节	做工作日志 / 229
第七节	使用网络计划法 / 233
第十三章	分清轻重缓急 / 237
第一节	确定各项工作的优先顺序 / 237
第二节	使用 ABC 时间管理法 / 240
第三节	使用帕累托的 80/20 法则 / 242
第四节	运用逆势操作法 / 245
第五节	学会搁置问题 / 246
第六节	在工作与家庭之间取得平衡 / 248
第十四章	合理安排工作时间 / 251
第一节	对不同时段进行设计管理 / 251
第二节	安排工作期限 / 253
第三节	认清自己的时间划分 / 256
第四节	了解自己的精力周期 / 259
第五节	运用不同的时间 / 261
第六节	有效利用零碎时间 / 264
第七节	使用 A · D 法则安排时间 / 266
第十五章	形成有条理的工作作风 / 269
第一节	形成有条理的工作作风 / 269
第二节	迅速找到自己的物品 / 271
第三节	快速阅读 / 273

- 第四节 快速处理信息 / 275
- 第五节 举行高效会议 / 277
- 第六节 提高聆听的效果 / 280
- 第七节 利用电话提高效率 / 282
- 第八节 学会休息以保证工作效率 / 285

第十六章 应用时间管理技巧 / 289

- 第一节 使时间增效 / 289
- 第二节 用金钱来换取时间 / 292
- 第三节 通过授权来节约时间 / 294
- 第四节 进行工作外包 / 297
- 第五节 选择工作方式 / 299
- 第六节 管好通讯录 / 301
- 第七节 运用高科技工具节省时间 / 303
- 第八节 进行企业信息化建设 / 305
- 第九节 兼顾效果与效率 / 308

第十七章 克服外因引起的的时间浪费 / 311

- 第一节 克服电话干扰 / 311
- 第二节 解决文件繁杂造成的时间浪费 / 313
- 第三节 应对不速之客 / 315
- 第四节 处理权责混淆问题 / 318
- 第五节 避免沟通不良造成的时间浪费 / 320
- 第六节 避免会议耽误造成的时间浪费 / 323
- 第七节 避免资料不全造成延误时间 / 325
- 第八节 避免工作搁置造成的时间浪费 / 327

第十八章 克服内因引起的时间浪费 / 331

- 第一节 防止计划欠妥造成的时间浪费 / 331
- 第二节 应对危机 / 334
- 第三节 避免贪求过多造成的时间浪费 / 337
- 第四节 避免事必躬亲造成的时间浪费 / 339
- 第五节 克服做事拖延的习惯 / 342
- 第六节 学会如何说“不” / 345
- 第七节 避免缺乏自律 / 347
- 第八节 防止条理不清 / 350

..... ● 第三篇 目标管理 ●

第十九章 目标管理的引进与推动 / 355

- 第一节 进行目标管理咨询 / 355
- 第二节 做出目标管理的引进决策 / 358
- 第三节 选择目标管理的引进方法 / 360
- 第四节 确定目标管理的形态 / 362
- 第五节 创造目标管理的推动环境 / 364
- 第六节 确定目标管理的推动部门 / 366
- 第七节 安排目标管理的推动项目 / 367

第二十章 目标设定与展开 / 371

- 第一节 量化目标 / 371
- 第二节 判断目标的合理性 / 373
- 第三节 确定目标设定方式 / 377
- 第四节 运用目标设定技巧 / 380
- 第五节 应用 SMART 原则 / 383
- 第六节 确定总目标的分解方法 / 385

- 第七节 确定总目标分解程序 / 388
- 第八节 遵循目标设定程序 / 392
- 第九节 建立目标体系 / 394
- 第十节 避免制定目标的误区 / 397
- 第十一节 配合上司共同制定目标 / 399
- 第十二节 协助下属制定目标 / 402
- 第十三节 目标展开 / 406

第二十一章 目标沟通 / 411

- 第一节 掌握会谈沟通的要点 / 411
- 第二节 做好会谈沟通准备 / 413
- 第三节 确定会谈沟通程序 / 415
- 第四节 运用会谈沟通的心理技巧 / 416
- 第五节 选择会谈沟通方式 / 418
- 第六节 使用非会谈沟通媒介 / 419

第二十二章 目标执行与修正 / 423

- 第一节 改善目标执行组织结构 / 423
- 第二节 制定组织成员的目标执行标准 / 426
- 第三节 促使下属自觉执行目标 / 427
- 第四节 协助下属执行目标 / 430
- 第五节 把握目标执行的重点 / 432
- 第六节 提高目标执行的有效性 / 434
- 第七节 控制目标执行过程 / 438
- 第八节 加强目标成本控制 / 441
- 第九节 实施目标执行过程检查 / 445
- 第十节 分析修正目标的原因 / 448
- 第十一节 确定目标修正的步骤 / 450

第二十三章 目标追踪 / 453

- 第一节 确定目标追踪的目的 / 453
- 第二节 制定目标追踪标准 / 454
- 第三节 建立目标追踪系统 / 457
- 第四节 使用目标追踪工具 / 459
- 第五节 提高目标追踪的准确性 / 462
- 第六节 避免目标追踪的误区 / 465
- 第七节 克服下属对目标追踪的抵制 / 467
- 第八节 进行目标检讨 / 470

第二十四章 目标评估 / 473

- 第一节 做好目标评估准备 / 473
- 第二节 确定目标评估人 / 476
- 第三节 确定目标评估内容 / 477
- 第四节 选择目标评估方法 / 479
- 第五节 确定目标评估步骤 / 481
- 第六节 确定目标评估周期 / 483
- 第七节 确定目标评估次数 / 484
- 第八节 促使下属做好自我评估 / 485
- 第九节 期中目标评估 / 487
- 第十节 期末目标考核 / 488
- 第十一节 评估后面谈 / 491
- 第十二节 提高目标评估的有效性 / 495

第二十五章 目标绩效奖罚 / 499

- 第一节 确定目标奖励种类 / 499
- 第二节 确定目标奖罚标准 / 501
- 第三节 进行目标精神奖励 / 503

- 第四节 确定奖金计算方式 / 505
- 第五节 利用年薪制进行目标绩效奖励 / 507
- 第六节 使用股票期权进行目标绩效奖励 / 508
- 第七节 使用员工升迁制度进行目标绩效奖励 / 511

..... ● 第四篇 压力管理 ●

第二十六章 压力与压力环境识别 / 517

- 第一节 识别职业压力源 / 517
- 第二节 识别压力早期预警信号 / 519
- 第三节 识别身体对压力的反应 / 522
- 第四节 识别不同特质的人对压力的应对能力 / 524
- 第五节 识别产生压力的精神因素 / 528
- 第六节 识别给员工造成压力的行为方式 / 531
- 第七节 识别员工承受的压力源 / 535
- 第八节 识别员工承受压力的表现 / 540
- 第九节 识别工作中的人际压力 / 543

第二十七章 压力的协调与应对 / 547

- 第一节 采取行动应对压力 / 547
- 第二节 掌握避免压力的正确方法 / 550
- 第三节 舒缓和消除心理压力 / 554
- 第四节 掌握抑制并释放愤怒的技巧 / 557
- 第五节 舒缓情绪上的压力 / 561
- 第六节 摆脱精神忧郁 / 564
- 第七节 消除因自卑而产生的压力 / 566
- 第八节 克服交往中的羞怯 / 569
- 第九节 舒缓生活压力 / 573
- 第十节 应对因工作问题带来的压力 / 578