

# 管理方法与艺术

GUANLI FANGFA YU YISHU

黄健新 主编

 中央广播电视大学出版社

# 管理方法与艺术

GUANLI FANGFA YU YISHU

黄健新 主编

中央广播电视大学出版社

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理方法与艺术 / 黄健新主编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2011. 9

ISBN 978 - 7 - 304 - 05236 - 2

I. ①管… II. ①黄… III. ①管理方法 IV. ①C931. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 179038 号

版权所有, 翻印必究。

## 管理方法与艺术

黄健新 主编

---

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010 - 58840200

总编室 010 - 68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

---

策划编辑: 袁玉明 马建利

版式设计: 何智杰

责任编辑: 闫海新 秦莹

责任版式: 韩建冬

责任印制: 赵联生

责任校对: 王亚

---

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司

印数: 0001~4000

版本: 2011 年 9 月第 1 版

2011 年 9 月第 1 次印刷

开本: 185mm × 230mm

印张: 13.5 字数: 249 千字

---

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 05236 - 2

定价: 29.00 元

---

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

# 前言 Preface

无论在基层，还是在管理层，你都需要具备一定的管理知识，掌握一定的管理方法和技巧，结合自身专业能力的不断提升，实现个人的职业发展。我们离开学校开始工作之后，所面对的现实是：要么接受管理，要么管理他人，同时还要时刻管理好自己。对于有志成为管理者的人，本书能够帮助你提升管理技能；对于那些不打算成为管理者的人，了解一些管理知识也能够帮助你更好地理解上司的管理意图和行为方式。

自从20世纪90年代管理学成为一门热门学科以来，国内有大量管理教材问世，但这些教材往往偏重于管理学理论的阐述，一般按照基本概念、理论历史和流派、管理基本职能的结构来安排章节。这种完整严谨的理论结构有助于学生全面认识管理学，但在培养学生基本管理技能方面则有所欠缺。因此，我们在编写这本教材时，在结构上做了一些创新，试图从一名初级管理者的角度出发，侧重实用方法技能的介绍，以突出本书“方法与艺术”这一主题。我们将一名管理者的工作分为三个部分，即自我管理（manage self）、管理团队（manage team）和管理工作（manage work），称之为“3M管理”。我们将这三部分作为本书的主线，循序渐进地进行介绍。在自我管理部分，我们将介绍如何认识自我、规划个人职业生涯和提高自我时间管理、压力管理的能力；在管理团队部分，我们将介绍团队管理的有关知识，分享沟通、协调、授权以及激励的方法与艺术；在最后一部分，我们将讨论如何更有效地进行计划、决策和控制。

在本书编写的过程中，我们参考和学习了许多国内外优秀著作和教材，并从中获得了许多有益的启发。希望本书能够对有兴趣学习管理知识的同学和朋友有所帮助。限于编者的能力和水平，本书难免存在错误和不足之处，欢迎读者批评指正。

# 目 录 Contents

## 第一部分 自我管理——Manage self

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第一章 职业生涯规划      | 3  |
| 第一节 自我职业生涯规划概述  | 4  |
| 第二节 自我职业生涯规划的设计 | 7  |
| 第二章 时间管理        | 23 |
| 第一节 时间管理概述      | 25 |
| 第二节 时间管理的方法与技巧  | 27 |
| 第三章 压力管理的方法与艺术  | 38 |
| 第一节 了解压力        | 39 |
| 第二节 怎样进行压力管理    | 44 |
| 第三节 压力管理的方法和技巧  | 48 |

## 第二部分 管理团队——Manage team

|               |    |
|---------------|----|
| 第四章 组建你的团队    | 57 |
| 第一节 团队概述      | 59 |
| 第二节 组建高效工作团队  | 65 |
| 第三节 团队的发展方法   | 68 |
| 第五章 有效的沟通     | 72 |
| 第一节 沟通概述      | 73 |
| 第二节 沟通过程与有效沟通 | 75 |
| 第三节 情境沟通技巧    | 80 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>第六章 会议管理</b> .....     | 90  |
| 第一节 认识会议 .....            | 92  |
| 第二节 会议管理 .....            | 95  |
| 第三节 主持人与会议控制技巧 .....      | 98  |
| <b>第七章 冲突管理</b> .....     | 105 |
| 第一节 冲突的定义与类型 .....        | 106 |
| 第二节 如何进行冲突管理 .....        | 111 |
| 第三节 冲突管理的方法与技巧 .....      | 115 |
| <b>第八章 授权的方法与艺术</b> ..... | 121 |
| 第一节 授权的概述 .....           | 122 |
| 第二节 授权的技巧和艺术 .....        | 125 |
| <b>第九章 激励的方法与艺术</b> ..... | 134 |
| 第一节 认识激励 .....            | 135 |
| 第二节 激励的方法 .....           | 140 |
| 第三节 充分发挥激励的有效性 .....      | 145 |

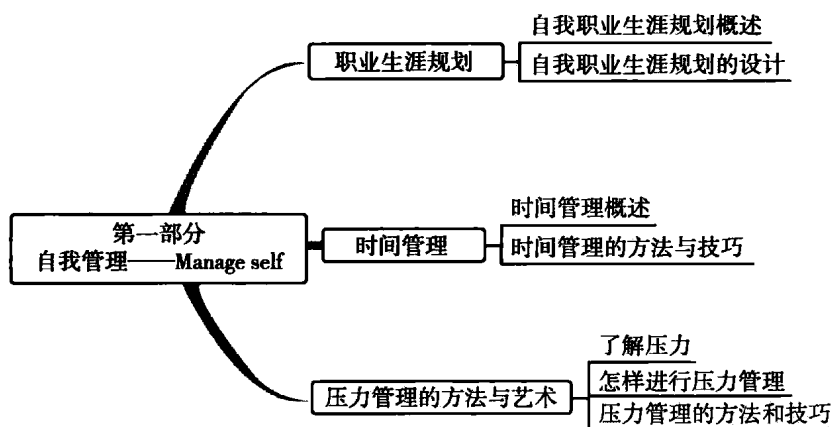
### 第三部分 管理工作——Manage work

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第十章 计划制订的方法与技巧</b> ..... | 153 |
| 第一节 计划的基础 .....             | 154 |
| 第二节 制订计划的方法 .....           | 158 |
| 第三节 计划制订的常用方法与技巧 .....      | 163 |
| <b>第十一章 决策的智慧</b> .....     | 174 |
| 第一节 认识决策 .....              | 176 |
| 第二节 决策的过程及其影响因素 .....       | 178 |
| 第三节 决策的方法 .....             | 183 |
| <b>第十二章 有效的控制</b> .....     | 192 |
| 第一节 认识控制 .....              | 193 |
| 第二节 控制的过程 .....             | 199 |
| 第三节 特殊的控制方法 .....           | 202 |
| <b>参考文献</b> .....           | 208 |

# 第一部分

## 自我管理——Manage self

### 本部分知识导图





# 第一章 职业生涯规划

## 引 言

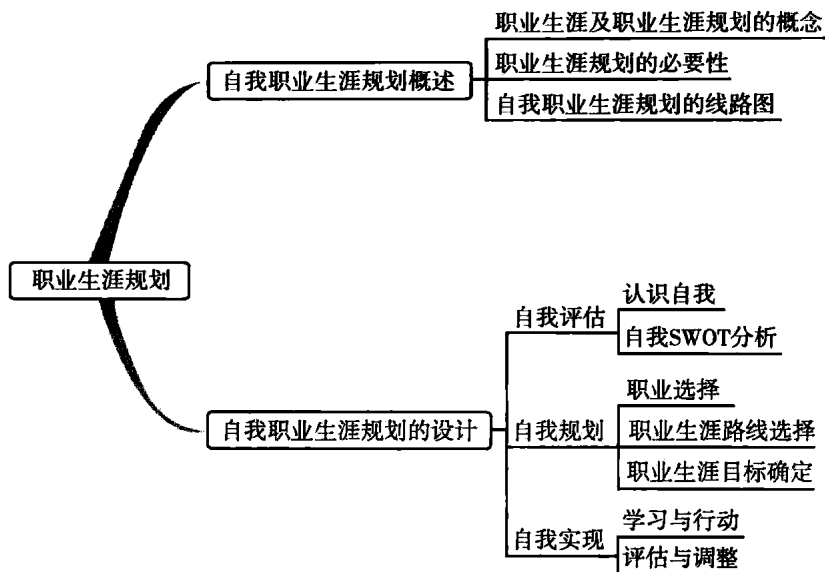
吴士宏是中国的“打工皇后”。因为不满护士职业，她筹划改变现状。她凭着一台收音机，花了一年半时间学完许国璋英语三年的课程。她等待着机遇的到来，开启自己的职业生涯之路。而后，她走进世界最大的信息产业公司——IBM 公司北京办事处，鼓足勇气，参加面试。主考官问她：“会不会打字？”她条件反射地说：“会！”主考官问：“那么，你一分钟能打多少字？”她说：“您的要求是多少？”主考官告诉了她公司的要求，她马上承诺可以。因为她环顾四周，发觉考场里没有一台打字机。果然，主考官说下次录取时再加试打字。实际上，她从未摸过打字机。面试结束，她立即向亲友借了 170 元钱买了一台打字机，没日没夜地学习了一星期，最终达到专业打字员的水平，如愿在 IBM 工作。刚入职时，她的工作主要是沏茶倒水、打扫卫生，完全是脑袋以下肢体的劳作，这与其早期的护士工作是类似的。她不满于此，希望自己能被提升，像英雄站在表彰台上一样，得到认可。于是她又开始疯狂地学习，寻找机会接触更核心的工作，锻炼自己。在 IBM 华南区工作期间，她极力开拓新市场，培养新员工。最终，她在事业上获得了成功，成为 IBM（中国）有限公司总经理。

通过本章的学习，你将对职业生涯规划有一个系统的了解和深入的把握。

## 学习目标

- 什么是自我职业生涯规划
- 合理进行自我评估
- 尝试设计切合自身的自我规划方案

## 本章知识导图



下列这些问题你是否考虑过：

“你是谁？你看清你自己了吗？”

“你的目标是什么？你是否盲？忙？茫？”

“你是否为自己做过规划？你想过三年后你会变成什么样子？五年后呢？十年后呢？”

这些问题就是自我职业生涯规划要回答的，在说明如何进行自我职业生涯规划前，我们先来了解一下职业生涯及职业生涯规划的概念。

### 第一节 自我职业生涯规划概述

#### 一、职业生涯及职业生涯规划的概念

职业生涯就是一个人的职业经历，它是指一个人一生中所有与职业相联系的行为与活动，以及与之相关的态度、价值观、愿望等连续经历的过程，也是一个人一生中职业、职位的变迁过程及工作和理想实现的过程。

职业生涯规划主要包括两种：一是组织职业生涯规划，它是指由组织实施的，

旨在开发员工的潜力、留住员工、使员工能自我实现的一系列管理方法。二是自我职业生涯规划，它是指在个人职业生涯中，通过对自己性格、知识、能力和所处环境、机遇的分析，规划个人发展目标并实施有效管理，从而实现个人发展愿望的过程。

简单来说，职业生涯规划就是：你打算选择什么样的行业，什么样的职业，什么样的组织，想达到什么样的成就，想过一种什么样的生活，如何通过你的学习与工作达到你的目标。

### 案例1：

小A，男，23岁，南京某财经类大学会计系应届毕业生。同学对其评价是认真刻苦，有极强的上进心，学习能力强，执著。他的个人职业目标是高级财务经理。他面临的问题是：收到美国某大学统计学专业的 offer；同时收到四大会计师事务所之一——德勤会计师事务所的 offer，做审计师。先就业还是先留学，小A必须做出选择。

**案例分析：**先就业，去德勤会计师事务所做审计师，然后再找合适的机会出国深造。

**案例启示：**自我职业生涯规划需要从自己的兴趣出发确定目标。目标确定后，计划安排需围绕这一目标展开。任何一个选择都必须与自我职业生涯规划的目标相匹配。所做的选择要适合自己的个性，才能促进职业更好的发展。

应届毕业生的就业，表面上看是就业问题，实际上是择业问题。择业就是要做选择，选择适合自己的职业发展方向，集中目标，强化发展，通过若干年的工作，实现从无工作经历者到行业人才的提升。同理，应届毕业生选择出国深造，也要以职业发展为指标，选择合适的深造途径，在学历资质上提高自己，为“职场前途”做好准备。

## 二、职业生涯规划的必要性

多数人愿意花时间计划如何度过一个假期，只有很少人会花时间仔细规划其一生的职业生涯。实际上，通过制定自我职业生涯规划，个人可以明确究竟应向哪个方向发展，应该如何整合可利用的资源，以最大限度地发挥自身的能力，减少人力资源浪费。另外，通过对个性和心理特征的了解，个人在不断变化的环境中可以有意识地调整自己的目标，增强职业生涯的适应性，促进个人职业生涯的成功。

有人说，计划不如变化快。今天计划完，明天就有可能变化。是的，我们必须承

认为世界在不断变化，但还必须承认，我们人生的奋斗目标不会每天都变。职业生涯规划并非规定明天我们要做什么，而是从个人的性格、能力、环境与机遇等要素出发，为实现自己的人生目标画出一条路。这条路可能很宽，我们会在路的两边徘徊，甚至偏离这条路。但有了这条路，就有了明确的目标，我们就会受到约束，从而集中精力向前，保证大方向的正确，最大程度地实现我们的人生目标。

### 三、自我职业生涯规划的线路图

自我职业生涯规划的模式有3种：一是“与现实妥协式”，即“现实能给我什么职业，我就做什么职业，不排斥，不进取”。二是“自我实现式”，即“完全按照自己的兴趣和意愿来选择职业，希望有所成就，实现自我价值”。三是“统合式”，这是对前两种职业生涯规划模式的折中选择。“与现实妥协式”的人，一般比较安于现状；“自我实现式”的人一般比较理想化，有好高骛远的可能，个人目标较难实现。因此，对于刚接触职业生涯规划的人，比较合理的自我生涯规划模式应该是“统合式”，也就是必须根据自我的特点、社会的环境、组织的因素来合理地规划职业生涯。

本书提到的自我职业生涯规划，是指职业人结合社会职业的要求，依据现实条件和机会所制定的个人化的职业发展方案。它的主要内容包括自我评估、自我规划（职业选择、职业发展路线和职业生涯目标）、自我实现（学习与行动、评估与调整）。

图1-1清晰地描述了自我职业生涯规划的全过程，为了便于理解和掌握，以下的章节将按此图示顺序展开论述。

#### 案例2：

王亮2008年毕业于湖南某大学。他除具备金融专业知识外，还写得一手漂亮的文章。他认为自己很清楚该做什么事情。他想过优雅、浪漫和尊贵的生活，也制定了具体的目标。毕业至今，他换了四五家公司，做过记者、银行职员、文秘等，但都未能实现自己的生活目标，因此备感气馁。请问：王亮对自己的职业生涯规划属于哪种模式？应如何修正？说明具体步骤。

## 案例2:

**案例分析:**王亮的职业生涯规划属于“自我实现式”。王亮有较扎实的基础,但初期进行职业生涯规划时由于经验不足,出现好高骛远的现象,以致让自己产生挫折感。王亮应在人生理想指引下,采取“积小成功为大成功”的做法,采用结合现实的“统合式”生涯规划模式,分别制定自己的中长期职业生涯目标和短期目标,通过不断完成短期的可行性目标,累积足够的经验和资本,在中长期实现自己的终极目标,最终实现理想。

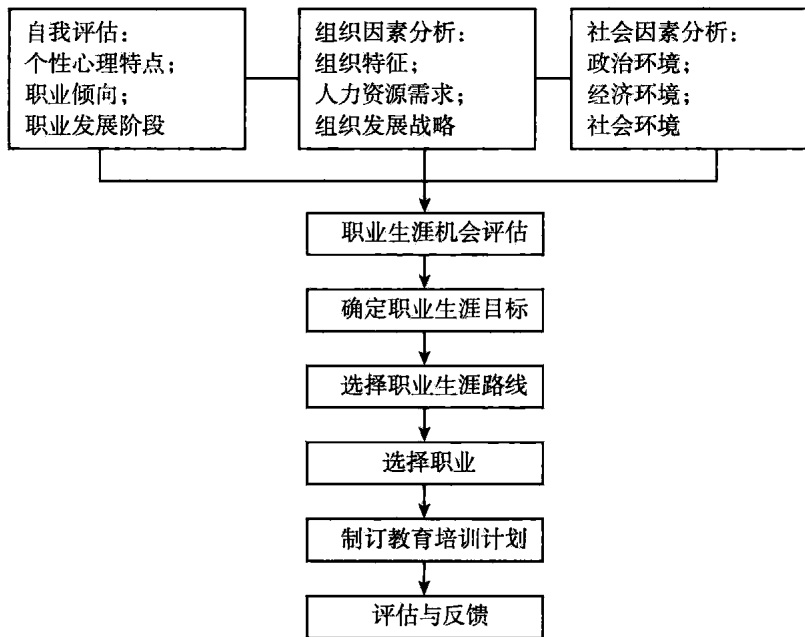


图 1-1 职业生涯规划的基本步骤

## 第二节 自我职业生涯规划的设计

### 一、自我评估

自我评估是自我职业生涯规划的基础,它包括两个方面:一方面是充分认识自己的性格、知识、能力和价值观,即认识自我;另一方面是通过分析自己所处的组织环

## 第一部分

境和社会环境，以及自己的条件和机遇，明确自己的职业倾向及职业发展目标，即自我 SWOT 分析。

### （一）认识自我

只有充分认识自己，才能对自己的职业作出正确的选择，才能选定适合自己发展的职业生涯路线，才能对自己的职业生涯目标作出最佳的抉择。

你认识你自己吗？听到这个问题，你可能会感到很惊讶，谁不认识自己呢？让我们来看一个小故事。小毛驴和小猴生活在一个主人家。一天，小猴玩得起兴，就爬到了主人家的房顶，上蹦下跳的，主人很高兴，一个劲地夸小猴灵巧。小毛驴见了，也想得到主人的夸奖，于是它费了老大的劲，爬到了房顶，但却把主人的瓦给踩坏了。主人见状，便大声赶它下来，并打了它一顿。小毛驴感到很委屈：为什么小猴能上房，还能得到夸奖，而我却不能呢？小毛驴的问题出在哪里呢？其实就是它没有很好地认识自己的缘故。

现实生活中，有许多跟小毛驴相似的人。他们因为没有认清自己，在生活、工作中做出了不合理的事。比如，小刚明明喜欢创新，却过分听从父母的建议而到政府统计部门工作。由于他厌烦统计数字的工作，不够细心，因而被上级批评，自己也闷闷不乐。

认识自我，不光要认识自己的外表，还要认识自己的心理、知识、能力、个性、兴趣和价值观。这是真正能让自己有所成长的前提。一个人连自己的能力、水平都不知道，怎么能制定有效的目标，进而取得事业的成功呢？

认识自己的方法很多，如比较法、自省法、评价法，还可以通过一些测验来认识自己，选择与自己性格相匹配的职业，如个性特征问卷、多项人格特质测验、职业兴趣六边形测验。本书着重介绍比较法、自省法和评价法。

#### 1. 比较法

比较法是与同龄人在处世方法、对人对事的态度、情感表达方式等方面进行比较，以人为鉴，找出自己的特点，从而认识自己。在比较时，要根据自己的实际情况，选择条件相当的人进行比较，找出自己在群体中的合适位置，这样才能比较客观地认识自己。比如，与优秀毕业生或某些典型人物进行比较，将自我期望与行为结果进行比较，将自我期望与社会对自己的期望进行比较等。

使用比较法时，需要注意以下两个方面：

第一，比较的对象应该是与自己条件相当的人。纪伯伦小说的主人公赛艾姆是这样来比较的：“嗯！从身材上看，我是矮小的，但拿破仑、维克多·雨果两位不也是这般吗？我承认我是秃顶，这并不寒碜，因为有大名鼎鼎的莎士比亚与我为伴。”这

种比较正确吗？与极不如己的人进行比较，与名人的外在条件进行比较，这都是不对的。莎士比亚是个秃顶，自己也是秃顶，如果据此推定自己也会与莎士比亚一样伟大，那就是狂妄。这种比较有害无利。因此，确定合理的参照体系和立足点对成功地认识自我极为重要。

第二，比较的标准是可变的，应该是行为后的结果，而不是行为前的条件。多数人与别人比较的只是家世、身材、容貌等不能改变的条件，事实上这没有实际比较的意义。合理的比较标准应该是学习成绩、经验、办事能力等可以改变的条件。

## 2. 自省法

曾子曰：“吾日三省吾身。”只有经常进行自我反思、自我检查，才能更清楚地了解自己。自省是人的一种自我体验。从人在不同经历中获得的经验和教训可以了解自己的性格、能力的优势和劣势。

## 3. 评价法

当局者迷，旁观者清。别人的看法往往是更客观的。人在认识自己的时候，应该重视师长、父母、同伴对自己的评价，或请他们为自己进行分析。他人的评价比主观自省更具有客观性。如果自我评价与他人的评价相近，则说明自我认识较好；如果两者相差过大，大多表明自我认识有偏差，需要调整。当然，对待他人的评价，也要具体分析，不可偏听偏信，做到全面准确地认识自己。

### 案例3：

有一个任职多年的基层经理，他的下属都认为他有问题。因为忍无可忍，下属偶尔甚至会在公众场合挑战他的权威。平级的同事认为他是个麻烦人物，因为他常常做一些很奇怪的事，给办公室带来不必要的困扰。他的主管也认为他有问题，但因为他是资深员工，所以也很难开口。为此，人力资源经理找他恳谈。人力资源经理原本认为他对自己的处境会有所了解。谁知道，他竟然认为自己的表现虽不突出，但至少还算不错。他几乎不了解自己，也不了解别人对他的看法，而所有他感受到的不友善，他都认为是有人存心与他为敌。

**案例分析：**这个基层经理就属于不能很好认识自己的人。如果他能采用上述自省法、评价法，多分析自己境遇的内在原因，就不会造成如此局面。

## 小结：

每一个人都无法完全认识自己。要平心静气地认识内在的自己。多一点了解，早一点改善，那么你离成功就更进一步。

## （二）自我 SWOT 分析

SWOT 分析法也称态势分析法，是 20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出的，是制定企业战略、分析竞争对手的重要方法。SWOT 是优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threat）4 个英文单词首字母的缩写。

通过 SWOT 分析，我们可以了解自己的能力和职业的倾向和职业的机会。如果我们认真细致地对自己进行 SWOT 分析，就会明确地知道自己的优点和弱点，以及职业生涯发展中的机会和威胁所在。

自我 SWOT 分析（图 1-2）一般可以分为以下 3 个部分：

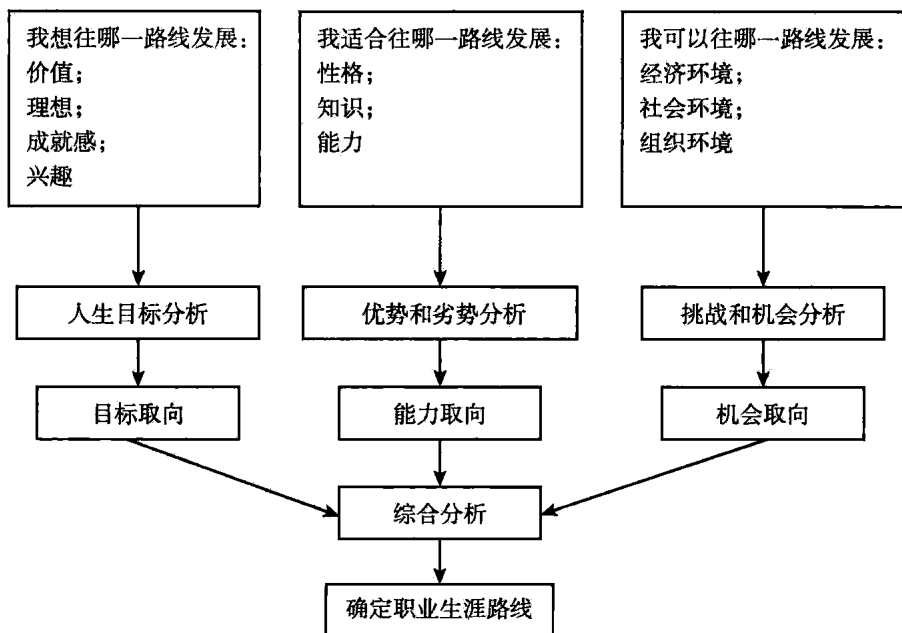


图 1-2 职业生涯的 SWOT 分析示意图

### 1. 人生目标分析

人生目标分析主要包括理想、人生价值、感兴趣的事情以及取得成就的动机等元素。在职业生涯初期，认真思考自己的价值取向、将自己的工作与兴趣相结合是非常

有意义的。通过自己的人生目标分析，确定自己的发展路线。

## 2. 优势和劣势分析

利用前文的认识自我的方法，在一张纸的正面列出自己的长处，包括心理特征、能力、经验、学习经历等，越多越好，并在另一张纸上列出自己的不足，同样也是越多越好。然后对优缺点进行排序，选出最强的5项长处和最弱的5项不足，这样就可以对自己的优势和劣势有比较明确的了解。

## 3. 挑战 and 机会分析

通过对组织环境和社会环境的分析，人们可以认清自己所处的社会环境和经济环境状况，所在的行业和企业背景，面临的竞争和机遇，个人掌握的资源情况等，并分析自我职业生涯的挑战和机会。通过分析，人们可以明晰自身的发展路线。

自我SWOT分析可以让人们对自我有更深刻的了解，对未来的发展路线有初步的认识。

# 二、自我规划

## (一) 职业选择

自我SWOT分析是职业选择的基础，行业和职业研究则是个人职业生涯成功的关键。在进行职业选择时，你要充分考虑自己的性格、兴趣和特长等，根据自我SWOT分析的结果，选择一两个你感兴趣的行业和职业进行研究，研究它们所面临的机会和威胁，选择有发展前景的行业而不是那些夕阳产业。选择了适合自己的行业以后，我们要选择有生命力和发展前景的公司，选择自己喜欢并且有“钱途”和“前途”的职业，进而根据自身的特点选择合适的职位。这一点对刚步入社会的年轻人非常重要，对于在职人员调整自己的职业也很重要，甚至对即将退休或已退休人员再次选择职业仍然很重要。

### 1. 职业的类型

世界上没有两片完全一样的树叶，也没有两个完全一样的人。每一个人都有自己的个性、处事方式、专长以及适合的职业。比如，主持人杨澜感情不外露，认真努力，做事果断，可能就比较适合做“杨澜访谈录”这样严肃的节目；而主持人李咏、谢娜感情外露，热情活跃，动作夸张，喜欢借助动作表达感情，可能就比较适合做“非常6+1”“快乐大本营”这样的娱乐节目。

美国著名的职业指导专家霍兰德将人分为传统型 (conventional)、现实型 (realistic)、社会型 (social)、研究型 (investigative)、艺术型 (artistic)、企业型 (enterprising)，并提出性格—职业匹配理论 (表1-1)。他认为人的性格与职业存在最优