

[美]罗杰·弗瑞兹 著 Roger Fritz, Ph.D.

Think Like

美国经理人培训系列教材 I (第三版)

A Manager

THIRD EDITION



经理人培训教程

Everything

技能评估手册

They Didn't

Tell You

When They

Promoted You!

 CAREER
PRESS

中国商业出版社

经理人培训教程

技能评估手册

[美]罗杰·弗瑞兹 著

王芬 曾锐 译

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

技能评估手册 / (美) 弗瑞兹 (Fritz, R.) 著; 王芬等译. —北京:
中国商业出版社, 2002.5

经理人培训教程

ISBN 7-5044-4614-9

I. 技… II. ①弗…②王… III. 企业-管理人员-评估-手册
IV. F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 033817 号

**Think Like a Manager: Everything They Didn't Tell You
When They Promoted You, third Edition © 2001 by Roger Fritz,
Ph. D. Original English language edition published by Career Press,
3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA.**

北京市版权局著作权登记
图字 01-2002-0377

中华版权代理公司中介

责任编辑: 陈朝阳

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京朝阳印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 16 开 20 印张 300 千字
2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

献 给

凯特

她思考像,她行动像,
她就是,我需要的管理者

献给我的姐姐贝蒂

她教会我永不退缩

感 谢

我非常感谢格瑞·威伯格,他促使我在本版中加入新的内容,即新电子工具、市场全球化、新一代人的观点变化、网络及时交流和电子繁荣将如何影响成功管理者的思考和行为方式。

关于作者

罗杰·弗瑞兹博士 40 多年来作过教育者、经理、公司行政管理人员、大学教授，他为 300 多家顾客提供过极为成功的咨询，他的演讲和著作皆以他的这些成功经历为基础。他被认为是美国有关行为管理和个人发展方面的理论权威之一。从财富 500 强中的公司到家族企业都采用他的建议，这些公司如美国电报电讯、必胜客、萨拉·李等。每周他都要进行各种主题演讲、专题研讨会演讲和学会演讲，他的论著经常出现在一些读者量达到百万甚或上亿的周刊和月刊上。他所出版的 34 本书中包括了好几本畅销书、当月精选书和最有成就图书。

罗杰对个人和组织如何改善自身和成长提高提出了创造性的并且切实可行的建议，并因此在全美备受尊重。他的演讲幽默、富有灵感，既给出了切实可行的建议，又指出了个人责任的作用，他的生动演讲中所包含的激发性建议每年都使许多人受益。在如何提高效率方面，他的思想对美国人的影响已经深入日常生活。

弗瑞兹博士是组织发展咨询公司的创建者（1972）和领导者。该公司的地址是：1240 Iroquois Drive, Suite 406, Naperville, IL 60563。他的电话号码是：630 - 420 - 7673，传真号码是 630 - 420 - 7835。你也可以通过电子邮件 RFritz3800 @ aol.com 或者登录他的站点 <http://www.rogerfritz.com> 与他联系。

前 言

培养管理技能是你的责任

每次我与 92 岁的母亲呆在一起的时候,我总会想到她看见了这么多的变化——汽车、大萧条、飞机、两次世界大战、收音机、电视、原子弹、太空探险、人类生活日益对计算机的依赖、妇女的更开放和平等的机会、因特网和真正的全球经济。而更让人感觉可怕和震惊的是我们已经有足够的信心说我们的将来会比现在更好。当然人们的工作场所也发生了变化,管理者正面临比以往更大的挑战。

这是本书的第三版,之前的版本已经被成百万的人应用于培养和提高管理技能。这本书的第一版主要讲了有效管理的一些基本的技能。它已经经受住了时间的检验,因为它关注的是永远不会过时的理念和原则。现在它们仍然是有效和必需的。但是新的 21 世纪的方法和技巧已经带来了几年前人们不能预见的巨大的机遇。这本书中既包含了不会过时的永恒的要素,又加入了我们电子时代激动人心的一些新的可选方法。

这本书是按照帮助管理者和领导人自学的目的设计的。它按照精心设计的自学顺序安排全书,同时它也可以用于管理者之间和团队领导人之间的相互学习和直接交流,还可以用于集体、电话会议、电视会议或远程教育等情况下。它也为那些刚进入管理界的新人和那些想提高自身管理技能的管理者提供了一本切实可用的在职教程。每一部分都包括了有用的练习以加强你的学习效果。

无论你目前从事什么工作,这本书对你都是有帮助的。你可以学到:

- 管理的要素
- 一流管理应该是怎样的
- 应该怎样改变你的管理技能
- 有效的管理是怎样的
- 怎样雇佣到最好的人并培养他们
- 谁决定主要的结果
- 怎样建立可行的目标
- 什么时候问题可以促进增长
- 如何更好的评判自己的成绩
- 怎样更有效的管理自己的事业

即使你是一个新的管理者,它也能帮助你:

- 评估自身的优势和劣势
- 确定它们会如何影响你的工作习惯
- 制定你的时间表
- 确定优先项目
- 分析你沟通的有效性
- 检验你做出决定的技能
- 主动出击
- 客观的评价你的表现
- 从思考如何完成任务转变为思考如何更好得表现

培养自身的管理技能是你的责任。在这本书中,你将关注有效管理的理念并把它们付诸实践。不仅如此,你还有机会对自己进行更深入和彻底的审视。在本书的第一页中,你都将面临挑战——如何创造你的未来。

经理人培训教程

技能评估手册

成功源于对自己的了解。

罗杰·弗瑞兹博士被认为是美国有

关行为管理和个人发展的理论权威，其

思想的影响已深入美国人的日常生活。他

在本书中将对你的技能进行全面测评。

Everything
They Didn't
Tell You
When They
Promoted You!

Think Like

美国经理人培训系列教材 I (第三版)

A Manager

策 划：严建伟

责任编辑：陈朝阳



COVER DESIGN TEL: 010-62931977

by 封面设计 / 蒋宏工作室

JIANGHONG STUDIO

• 李牧阳◎

Think Like A Manager

美国经理人培训系列教材 I (第三版)

目 录

第 1 章 专业管理者	(1)
管理和领导的体系	(2)
通过专业管理者素质清单	
对你自己进行打分评级	(4)
管理的期望目标	(5)
检验你的设想	(7)
管理模式——你是什么样的?	(10)
独裁型管理者	(11)
发展型管理者	(12)
工作单	(16)
工作单	(17)
站在别人的角度审视自己	(18)
有效领导的要诀	(20)
专业管理——概念、技术、技巧、应用	(21)
给你的上司打分	(23)
作为一个领导者,你能得多少分?	(25)
确定成功的基层管理者	(27)
技能如何转变	(28)
非管理型雇员	(29)

基层管理者	(29)
中级管理者	(30)
最高管理者	(30)
组织发展	(31)
发展过程	(32)
评价你的组织目前的需要	(33)
小结:个人发展计划	(34)
个人发展的有关问题	(36)

第 2 章 时间管理.....(39)

个人的长处和短处清单.....	(40)
个人的优点和缺点对工作的影响	(41)
你有时间意识吗?	(44)
工作单:你的时间价值何在?	(45)
管理时间的要诀	(46)
低效使用时间意味着	(49)
注意:15 条最浪费时间的途径	(50)
时间跑哪儿去了?	(51)
特丽·威廉姆斯的工作进展	(52)
每日时间表	(54)
时间表检查问题	(57)
对你的时间管理进行分析	(58)
时间空白和填充	(59)
防止你被打断	(59)
“自然”中断	(63)

完成工作	(65)
计划好你的工作进展	(67)
小结:做与不做	(68)
个人发展的有关问题	(68)

第 3 章 计划 (71)

为什么组织失去效率?	(72)
培养你制定计划的技能	(73)
“出了什么错?”	(74)
制定计划入门	(75)
为什么计划会被抵制	(76)
给计划者的问题	(77)
从纸面计划到实际行动	(78)
小结:检验你的想法	(80)
个人发展的有关问题	(83)
你的情况如何?	(85)

第 4 章 基于表现的管理——PBM (87)

需要监控的主要管理领域	(88)
管理中的矛盾	(89)
准备需求分析	(89)
目标和行动	(91)
需求分析问题	(92)
把管理实践和理论结合	(93)

目标与任务	(93)
一种有用的计划设计	(95)
PBM 的定义	(96)
商业组织的 PBM 循环图	(97)
PBM——引导行动	(98)
你的工作表现	(98)
PBM——行动与结果	(100)
八个基本步骤	(101)
主要结果领域(KRA)的内涵	(101)
你工作的目标	(102)
怎样思考与工作有关的目标	(104)
目标的分类和等级	(105)
有用的个人目标	(106)
三个小词:谁、什么、何时	(111)
实际发生了什么?	(112)
为你的工作制定时间计划表	(113)
个人发展目标	(114)
工作单——个人成长目标	(115)
工作单——个人发展目标	(116)
工作单——下属成长目标	(117)
为什么 PBM 表格不起作用	(118)
当 PBM 不起作用时	(119)
在目标设立中最常见的错误	(119)
实施 PBM 的预防措施	(121)
PBM 可对抗管理惯性	(122)

小结(123)

个人发展的有关问题(124)

第 5 章 怎样发掘到留住最好的人才(127)

如何避免三个常见的选聘错误(128)

做好面试前的准备工作(129)

五个雇佣步骤(129)

填充重要职位而非空缺职位(130)

如果排在前面的候选人拒绝了该工作邀请,

那么从头再来(131)

基于表现的招聘(133)

基于表现的面试和招聘的六个步骤(133)

如果新雇员的表现不如预期该怎么办(139)

小结(143)

个人发展的有关问题(144)

第 6 章 授权:有效分担(147)

对哪些任务进行授权(147)

简——最终授权者(150)

多大程度的授权是合适的(153)

授权必须做到(154)

我要对什么事项进行授权?(155)

小结(157)

个人发展的有关问题(158)

第 7 章 改善管理	(161)
有效管理的要素	(162)
单个管理者的需要	(163)
表现不佳的原因	(163)
四种类型的工作检查	(164)
自我评估的哲学	(165)
自我评估的益处	(166)
一步接一步的过程	(167)
结果导向表现评估面谈清单	(169)
自我评估清单	(171)
自我评估清单 1	(172)
自我评估清单 2	(173)
自我评估清单 3	(174)
给管理者的自学问题	(175)
管理者自学分析——综合得分	(180)
个人技巧	(181)
个人技能框架——综合得分	(189)
对结果导向表现评估的描述	(191)
结果导向表现评估的目标	(191)
案例——工作表现的鸿沟	(191)
评估中的错误起因	(193)
改善工作表现的十条基本原则	(195)
高生产效能的管理者具备的素质	(196)
成功管理的关键	(196)

个人发展的有关问题.....(198)

第 8 章 动力和团队.....(201)

能力与表现.....(202)

能力和表现表.....(203)

基本动机要求.....(204)

打击还是鼓励?.....(205)

怎样形成一项有动力的工作.....(207)

士气和动力表.....(208)

新系统项目之谜.....(212)

在你的工作中.....(213)

改善团队工作的六步途径.....(214)

小结:怎样形成员工对工作的专注投入.....(215)

个人发展的有关问题.....(216)

第 9 章 交流沟通.....(219)

为什么要通知?.....(220)

“如果你知道我所知道的东西”.....(220)

在你的工作中.....(223)

你沟通的有效性.....(226)

对你的交流效果的得分进行解释.....(227)

沟通中的有关问题.....(228)

不能很好倾听带来的风险.....(229)

你听得有多好?.....(230)

倾听测验.....(230)

倾听要点	(231)
五种倾听技巧	(234)
在下面时刻你没有很好地倾听	(235)
在下面时刻你会很好地倾听	(235)
提问技巧	(235)
各种类型的问题	(237)
提出正确的问题	(239)
书面记录的原因	(240)
小结	(241)
怎样终止谣言的传播	(241)
个人发展的有关问题	(242)

第 10 章 解决问题 (245)

为什么需要解决问题	(246)
解决问题的步骤	(246)
写出一份时间和行动计划	(248)
解决问题的安排	(249)
“神秘的问题”	(250)
自我分析:为什么问题没有得到解决	(252)
解决问题的过程图	(254)
工作表:解决问题程序	(255)
小结:现在或是未来的?	(256)
个人发展的有关问题	(257)