

全球一流人才测试必备

商务测试

?

利用测试来建立自信

—— 杰克·韦尔奇
陈黎明 主编

管理能力

Management Skills

与

Management Style

管理风格

中国商业出版社

商务测试

管理能力



管理风格

陈黎明 主 编

陈嘉斌 冯 轩 副主编

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务测试/陈黎明主编. —北京:中国商业出版社,2001.11

ISBN 7-5044-4377-8

I.商... II.陈... III.商业经营—能力倾向测验

IV.F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 078126 号

责任编辑:唐伟荣

出版策划:刘士平 陈黎明

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

北京金瀑印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 23.5印张 300千字

2001年11月第1版 2001年11月第1次印刷

定价:50.00元(全四册)

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

目 录

管理能力篇

第一章	导言	3
第二章	重要管理行为和美国国家标准	9
第三章	管理技能测试	25
第四章	测试计分与说明	41
第五章	个人能力特征	51
第六章	如何成为优秀管理者	57
第七章	向前发展	77
第八章	深入的内容	85

管理风格篇

第一章	导言	93
第二章	什么是管理风格	95
第三章	领导者	107
第四章	领导风格	117
第五章	激励	137
第六章	从人身上得到结论	145
第七章	分权	153
第八章	沟通	167



管理能力篇

Management Skills

第一章

导 言

本篇的目的是帮助那些雄心勃勃的经理人评估自己的管理能力并不断提高管理水平,同时提供众多有关高效管理的快速测试。这些测试包含了管理者所应拥有的知识和判断能力中的重要因素,并且指导管理者如何成为优秀的经理人。

为什么要审视你的管理技能?

世界在不断地变化,正如 Bob Dylan 的歌曲《The Times They Are A - Changing》一样,当今世界的变化和 60 年代相比是如此的巨大。

当今的世界正在飞速地变化：

- ♪ 公司规模在缩小,公司结构在重新建构
- ♪ 专职工作在减少,兼职工作和固定合同工作在增加,自由职业者越来越多
- ♪ 过于高估实力的公司将很少有发展的前景
- ♪ 经理人更喜欢流动性,乐于在不同的公司中工作
- ♪ 新技术需要新的工作方式和技巧

作为经理人,这些变化都会对自己公司和个人的发展产生深远的影响。同时,责任也会随之产生。人们已经意识到一旦具备相应的职业资格,学习将会不断继续,技能的提高将会贯穿你的整个职业生涯。

发展新技能

作为经理人,你需要具有高度的灵活性和适应能力,掌握广泛的在不同环境中可以应用的管理技能。本篇帮助你去适应当今变化发展的工作环境,并不断创造发展的机会。理论上,这听起来很不错,但你知道你应该发展什么样的管理技能吗?

你必须有详细的工作发展目标,同时更重要的是你应该使自己跟上时代的发展。无论你向什么方向发展,你应该清楚自己的起点,如果你连自己发展的起点都不能搞清,你又如何能向前发展呢?

你不但要明白自己发展的起点,同时也要知晓自己的优

缺点和作为管理者的管理能力。你可以通过本书中的自我评估测试来检验自己作为管理者的管理能力,使你更好地了解自己,从而最大限度地发挥自己的长处,同时认识那些你需要加强的不足之处。

本篇讲述了什么?

重要管理行为和美国国家标准

这里将列举管理者从事的核心工作以及讲述美国国家管理和计划培训组织定义的国家标准。你或你的组织可以根据这些标准进行评估,而且,你还可以任意从中挑选出自己的工作、发展相关的部分。简单的评估可以帮助你认识到目前你是否正在使用这些管理标准,同时发现那些有待加强的部分。

管理技能测试

通过这些基准测试,你可以和其他管理者比较在不同管理环境中你的反应。本篇中包括案例,每一个案例又包含数个问题。这些问题包括了管理标准中的核心要素:

❖ *人力资源管理*

❖ *资源管理*

❖ *信息管理*

测试计分与说明

这一部分帮你对上一章的基准测试进行计分并对结果进行分析。它会让你明白为什么你的答案是对或错,并指出你需要在哪些方面进行加强。

个人能力特征

本篇中的调查问卷包含了有关个人效果的最一般的技能和特征。这些判断工具被用于判断除自我评估形式之外的其他测试的结果时会更加有效。

向前发展

这一部分是有关行为和未来发展的。它提供可行的建议来帮助你建立计划,从而提高你的管理技能和自我管理效率。

路标

这一部分为你提供其他有助于发展和提高管理技能的材料来源。

现在开始

导言已经勾勒了本篇的基本内容。不管你是经验丰富

的管理者,还是刚开始管理生涯的管理者,对你都是很有帮助的。它可以使你了解各种层次的管理者都应掌握的基本管理知识,揭示管理过程中的盲点。无论你以何种方式阅读,我衷心希望你能够获得乐趣,并不断提高自己作为管理者的能力。好了,现在就可以开始你的旅程了。

第二章

重要管理行为和美国国家标准

本章讲述管理者所从事的重要管理行为,同时根据美国国家管理标准提出一个基准测试供你练习。

管理者做什么?

管理者是组织中指挥他人活动的人,拥有各种头衔,如监工、科室主任、院长、部门经理、副总裁、总裁,以及首席执行官等。

管理是同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。这一过程体现在计划、组织、领导和控制的职能或基本活动中。

管理职能的基本内涵是：

计划——包含规定组织的目标，制定整体战略以实现这些目标，以及将计划逐层展开，以便协调和将各种活动一体化。

组织——包括决定组织要完成的任务是什么，谁去完成这些任务，这些任务怎么分类组合，谁向谁报告，以及各种决策应在哪一级上制定。

领导——每一个组织都是由人组成的，管理的任务是指导和协调组织中的人，当管理者激励下属，指导他们的活动，选择有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突时，你就是在进行领导。

控制——当设定了目标之后，就开始制定计划，向各部门分派任务，雇佣人员，对人员进行培训和激励。尽管如此，有些事情还可能出岔子。为了保证事情按照既定的计划进行，管理者必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的误差，管理者的任务就是使组织回到正确的轨道上来，这就是控制。

职能方法之所以广泛应用，是由于它简单明了，遵循职能方法，很容易回答管理者在做什么的问题，他们在计划、组织、领导和控制。

管理者使用何种技能？

无论你在哪个领域工作，核心管理技能对于你来说都是

最基本的。现实中,有三个重要的因素需要考虑:

❖ 管理你的职责范围内的工作

❖ 管理自身

❖ 在不同环境中工作

管理者的职责范围

在职责范围内进行管理时,你必须考虑以下四个重要的管理方面:

行为管理——在你的职责范围内,保持和提高管理效果,尽可能满足你的客户的需要(无论是内部还是外部)。

资源管理——对资源的使用进行监控与管理,一般通过预算控制来实现。

人力管理——激励你的工作伙伴,提高你的团队和团队成员的工作能力,评估每个人的工作表现,维护工作纪律。

信息管理——保持交流的有效性,通过谈话、会议以及包括 IT 技术在内的现代通讯手段保证信息传输的及时性和有效性,保持信息采集和交换的高效性,以便能够准确及时地处理问题和作出决策。

管理者工作的内涵

管理者是推动群策群力以求成功的人,其工作富有挑战

性,但也因掌舵该单位的方向及政策方针的制定与执行,故因任重道远而饱受工作压力的催逼。管理者的工作内涵主要有以下几点特征:

- ♪ 工作进度异常紧凑——管理者因处在负责工作单位的内外联系,又要处理例行性业务与某些突发性事件,加上业务的规划、执行权力与考核都要管理者来构思与推动,因此,可谓“集三千宠爱于一身”,工作繁重而忙碌,而一有空闲,书信电话紧随而来,部属的请示又占用了他不少时间,因此,管理者几乎没有真正的休息时间,管理者似乎无权可说:现在我的工作都做完了。
- ♪ 工作特点简短、片段和多变——管理者是某一部门的灵魂人物、决策者,各方面都要找他,但他一天只有 24 小时,因此除了加强工作进度以外,就是尽量缩短活动、推掉或避免冗长费心费力的工作,以加速信息的传输和业务的进行,因此,管理者根本无法细想,这并不是说管理者不用大脑,而是他忙碌得无心专心做好规划工作。
- ♪ 管理者工作最大的危险是不能深入——管理者是“成事与做事”兼并的,又要办多事与办好事,在这种压力下,他无法不接受最多的任务,但却不容易把责任授予他人,因此授权与培养部属使他备受困惑,凡事找“头”,但他又分身无术,只好看哪个事紧急就先应付,但紧急又与重要性往往难以两全,结果样样都管,样样不管,落得不能深入的后果。