

The Essential Series for Modern
Managers

现代经理人必备丛书

Developing Management Skills

管理能力 培养方案

卡尔迅管理咨询中心

于云江 编译

MANAGEMENT

管理方案

系列

中国商业出版社

The Essential Series for Modern
Managers

现代经理人必备丛书

管理能力培养方案

卡尔迅管理咨询中心

于云江 编译



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理能力培养方案/于云江编著. —北京: 中国商业出版社, 2003.7

ISBN 7-5044-4873-7

I. 管… II. 于… III. 企业管理—能力培养
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 063198 号

责任编辑: 刘毕林

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

北京房山龙华印刷厂印刷

*

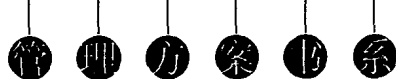
880×1230 毫米 32 开 15.25 印张 380 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



你的能力决定了你的一切

Developing Management Skills

前言

20 世纪 70 年代末到 80 年代初，随着日欧经济特别是日本经济的崛起，美国经济的黄金时代已经成为过去，美国的相对生活水平正在下降。特别是曾经无敌手的美国产品到处都受到挑战，即便长久以来被认为占绝对优势的高科技产品领域也不例外，无论是在美国国外市场还是在国内市场上，都面临着日本、德国等国公司的激烈竞争。美国公司经营失败的消息不时传出，且大都把原因归之于这些公司无力面对新的竞争形势，美国人已被这类消息弄得忧心忡忡。

在这种严峻形势下，那些一直被视为美国经济支柱的大公司遭到猛烈的批评，说他们不仅自己深患“恐龙症”的痼疾而不能自拔，而且还使整个美国经济陷入“文牍主义企业经营”的泥坑；说美国公司信奉的是“消费者经济学”，其经营战略只想到股东对股票市场上季度收入的要求越来越高，但在资本投资、研究开发和其他长期性项目上又惜钱如命……等等。与此同时，舆论界惊叹日本经济的“奇迹”，更是对这一奇迹的载体——日本企业的经营管理赞不绝口，称赞它们信奉“生产者经济学”，以“战略性征服”手段参加竞争，并纷纷探究日本企业的经营之秘。



在那一段时期及其以后，的确有很多例子表明美国企业已丧失领先的地位。但反过来说，也可以找到一些案例，它们显示美国企业不论在过去、现在和未来仍然是某些领域中的领先者。事实上，不论何时，不论哪一种竞争环境，也不论全球的哪一个国家或地区，都可以找到一些比其对手更为杰出的竞争者。

比尔·盖茨说：“在这样的时代里，能力已成为一种不折不扣的资源，是资本，是财富，更是无价之宝。对于管理者来说更是如此。”

美国实业界曾这样评论那些事业成功的杰出企业家：“他们像一个个勇猛的猎手，只身闯入充满凶险的原始森林，凭借非凡的眼光和超人的胆略，去捕猎象征财富的黄金之狮。他们的野心漫无止境。他们操纵市场易如反掌，具有点石成金的绝妙法术，能够轻易使濒临破产的企业奇迹般地起死回生。甚至他们的对手和敌人也不得不承认他们是商界的英雄。”

这些“商界的英雄”在各自的经营管理生涯中，都积累了丰富的、值得学习的管理能力和经营经验，也有不少可供后人吸取的教训。

本书的立足点就放在对美国杰出的管理者的管理能力进行深入而有重点的剖析，力求为经营事业和奋斗人生的广大读者提供一些有益的启示。

本书从如何提高表达能力、增强应变能力、培养创新能力、控制时间的能力、处理信息的能力、培养创业的能力、锻炼组织能力、拓展交际能力、提高沟通及合作能力和改善用人能力

前 言

Developing Management Skills

等不同方面对管理能力的培养方案进行了系统阐述。

这些管理能力培养方案都通俗易懂，不仅适用于企业管理，而且可以应用于日常生活。一个个看似非常普通的方案和事例，都可能带给你一阵阵顿悟和惊喜，启发你的思维，使你事业成功、生活腾达。

目 录

方案 1 提高表达能力 (1)

表达能力是所有管理者必须具备的重要能力之一。管理者与他人交往、与组织联络,首要的问题是如何把自己要说的话、要做的事情表达清楚,让对方听明白。较强的表达能力,不仅能准确、全面地表达公司的意图和管理者的感情,而且能给人一种美好的印象,增强公司的凝聚力。

- ◎良好的表达能力是沟通和合作的基础..... (3)
- ◎克服畏惧心理,轻松下笔成文..... (6)
- ◎写出漂亮的商业书面材料..... (8)
- ◎培养干练高效的演讲风格..... (16)

方案 2 增强应变能力 (21)

公司在经营发展中时常会遇到客观环境的突然变

现代经理人必备丛书

The Essential Series for Modern Managers

化，或内部出现突如其来的矛盾和事故，管理者必须具有应付各种情况变化的心理准备和实际能力。在日常工作中遇到临时性问题，不能手足无措，要冷静思考，泰然处之，善于把危机变成机遇。

- ◎你的生意好坏是由你的大脑决定的…………… (23)
- ◎对困难和挫折保持正确的态度…………… (25)
- ◎要有决心去坚持自己的想法…………… (30)
- ◎和公司共渡难关…………… (31)
- ◎更好地应对种种不利局面…………… (32)
- ◎在企业组织结构发生变动时保持冷静…………… (37)
- ◎妥善处理突发事件，把坏事变成好事…………… (41)

方案 3 培养创新能力…………… (47)

管理者要适应瞬息万变的社会环境和市场形势，不仅要具备开拓进取的创新意识，而且要具备不断创新的能力。作为一个管理者，我们不能拘泥以往的形式，只有不断创新，才有生命力。经验并非完全正确可靠，只有创造性才能得到的灵感，才是最可靠的，因为它的来源比推理猜测、比经验积累更加有效，更加可靠。创新，是战胜强有力对手的最有效的方法之一。

- ◎现代社会需要的是真正意义上的创新者…… (49)
- ◎管理创新是创造市场的基本动力 …………… (55)
- ◎管理者实践创新的三个步骤 …………… (62)
- ◎通过发挥员工的创造性开创新的业务…… (65)
- ◎在企业内部营造创新环境 …………… (72)
- ◎进行突破式改善 …………… (86)

方案 4 控制时间的能力 …………… (93)

当代著名的法国未来学家贝尔特朗·德·茹维涅里提出，在未来的社会，人感到最主要的不是能用于买东西的钱，也不是商品，而是时间。知识经济时代是高度讲究时效的时代，时间的观念越来越强，时间的精确度越来越高。近年来，美国有越来越多的经理人员向“支配时间的专家”请教，学习怎样安排处理他们繁重的工作，妥善利用他们的时间。

- ◎合理设计工作秩序，提高工作效率 …………… (95)
- ◎更有效地支配时间 …………… (106)
- ◎让日常事务日记为你节约时间 …………… (116)
- ◎改掉浪费时间的不良习惯 …………… (119)

- ◎让电话为你提供方便而不是干扰你 (124)
- ◎改变拖延的坏习惯 (129)
- ◎提高工作效率比延长工作时间更有效 (133)
- ◎多方努力，真正提高工作效率 (136)

方案 5 处理信息的能力 (143)

一定要让自己成为情报中枢。情报是权力的基础。“谁是最有权力的人，是那些控制消息流通的人”。这里的目的不是去追求权力，而是使自己具有更好的判断能力和决策能力。要不断努力训练分辨信息的轻重的能力，如果有重大的信息，不管采用什么方法都要尽快向最需要的地方传递。

- ◎现代社会里，信息变得越来越重要 (145)
- ◎全面掌握信息，准确进行经营决策 (148)
- ◎多渠道获得市场信息 (156)
- ◎对信息进行科学筛选和加工 (161)
- ◎识别虚假信息，剔除错误信息 (165)

方案 6 培养创业的能力 (171)

许多人觉得，在决定创业的时候，自己的力量微

不足道，打破现有的框架需要非凡的勇气，因而许多人最终还是选择了安于现状，这样似乎更舒适些，但是，在知识经济时代，“勇敢”的反义词已不是“怯懦”，而是“因循守旧”。乔治·肖伯纳有这样一句名言：“征服世界的将是这样一些人：开始的时候，他们试图找到梦想中的乐园，最终，当他们无法找到的时候，就亲手创造了它。”

◎学会与众不同的思考	(173)
◎找到能够充分用你所长的空间	(177)
◎巧妙的创意比雄厚的资金更重要	(181)
◎让好的构想成为好企业的开端	(186)
◎提高把握时机的能力	(189)
◎自信是成功创业的重要保障	(192)
◎执着创业，不耻请教	(195)
◎努力 + 毅力 + 耐心 = 大事业	(197)
◎生意的成功 = 他人的头脑 + 他人的金钱 ...	(201)
◎不投资也能赚大钱	(207)
◎依靠创造力走出既定的“框框”	(211)
◎自己做投资决定	(215)
◎适应市场需求的迅速变化	(221)
◎要敢于通过冒险追求卓越	(226)



方案 7 锻炼组织能力 (243)

组织能力是指策划、指挥、安排、调度的能力，包括把若干单个的人组织成一个可靠的团体，实现团体目标的决策，领导下属完成既定任务，接受委托完成某项活动的开展等。现代管理者要从发号施令式的管理风格转变为服务式的管理风格，如同从一个指挥员转变为教练员，教练员尽管仍然有最后的权力，但他们的工作却是培养全体队员思考的能力和自己动手解决问题的能力。

- ◎一定要注意不同员工的个性..... (245)
- ◎用行动代替空谈 (249)
- ◎投入时间和金钱发展领导力..... (252)
- ◎正确指导员工，使你的企业保持
在“线上” (257)
- ◎扶持员工的创造力 (260)
- ◎更有效地分配工作 (263)
- ◎避免授权中的错误 (267)
- ◎充分利用员工的技能和才华..... (269)
- ◎注重人事协调 (273)
- ◎协调人际冲突的三种基本策略 (275)

- ◎用“三合一思维”解决矛盾…………… (277)
- ◎学会更有效地说服别人…………… (280)
- ◎通过领导素质的培养来提高领导能力 …… (290)

方案 8 拓展交际能力…………… (297)

所有良好的上下级关系都从良好的私人关系开始。你的下属逐渐了解并喜欢你时，他们跟从你、向你学习的愿望会逐渐增加。如果他们不喜欢你，不想向你学习，不愿意和你接触，你怎样领导或影响他们呢？在一定程度上，人际关系环境的好坏直接影响着公司的经营与发展。管理者最重要的任务之一就是为公司的经营发展创造良好的环境，其中就包括良好的人际关系环境。

- ◎企业效益和人际关系密切相关…………… (299)
- ◎掌握与人交谈的基本原则…………… (301)
- ◎学会得体地安慰别人…………… (306)
- ◎用幽默拉近你和别人之间的距离…………… (309)
- ◎微笑比穿着更重要…………… (314)
- ◎尽量避免和别人发生冲突…………… (322)
- ◎让别人喜欢你的七个简单技巧…………… (326)
- ◎勇于承认自己的错误…………… (332)

- ◎提升领导个人魅力 (336)
- ◎尽量树立个人权威 (340)
- ◎努力博取别人的尊重和支持 (342)

方案 9 提高沟通及合作能力 (349)

善于交流与合作，善于引导人去思考，善于用逻辑的力量和行动让人信服、并跟从你，这是信息时代一个管理者应具有的最基本的素质。唐·皮特森在任福特汽车公司总裁时曾经说过：“要成为一名成功的管理者，首先需要具备与他人坦诚合作的能力。这种能力远比其他素质重要得多。”

- ◎重视与别人的接触和沟通是获得成功
的保障 (351)
- ◎现代管理者必须充分重视沟通的作用 (355)
- ◎可采用多种形式进行沟通 (358)
- ◎用有效的提问激发人们的好奇心 (365)
- ◎了解员工对你的真实看法 (367)
- ◎改善口语发送能力 (370)
- ◎有效的内外沟通是获取成功的秘诀之一 ... (372)
- ◎对具有不同交流风格的人采取不同的策略 ... (373)

◎通过反馈，确保员工正确工作	(379)
◎提高沟通的技巧	(385)
◎使你传递出的信息被对方充分理解	(392)
◎跨越人际沟通的障碍	(396)
◎学会拒绝别人的某些要求	(401)
◎用言行提升你的魅力	(404)
◎一定要重视和别人合作	(407)
◎与不同风格的人有效合作	(412)
◎运用“白金法则”调整人际关系	(416)
◎增加谈判成功的可能性	(418)
◎达成双赢的谈判	(425)

方案 10 改善用人能力

(431)

现代企业的生存和发展，管理者的事业成功与兴旺，其关键因素是人才。企业之间的竞争归根到底是人才的竞争。作为优秀的管理者，在激烈的竞争中，我们需要的是能提出好主意并能独挡一面的盟友，而不是惟命是从的下属。我们必须以自己平易的作风使别人的积极性和创造力发挥出来。

◎做出有效的用人决策	(433)
------------------	-------

现代经理人必备丛书

The Essential Series for Modern Managers

- ◎不断地向部属提出自己的要求 (437)
- ◎积极缓和与下属的矛盾 (439)
- ◎得体地赞扬别人 (448)
- ◎有效说服固执的员工 (453)
- ◎批评下属一定要讲究原则 (459)
- ◎充分发挥下属的作用 (465)