

现代职业经理人的

工具箱

# The Active Manager's TOOL KIT

# 职业经理人

# 管理工具 精选

# 45

种工具提升你的  
领导能力和  
团队绩效

(美) 梅尔·希尔伯曼 编著

胡玉玲 申福广 胡广志 等译

肖秀莉 审校

由资深专家精心设计  
可以下载，操作简单  
易于掌握，即学即用



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

**The Active Manager's**  
TOOL KIT

**职业经理人**  
**管理工具 精选**

---

(美) 梅尔·希尔伯曼 编著

胡玉玲 申福广 胡广志 等译

肖秀莉 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Mel Silberman: The Active Manager's Tool Kit

ISBN: 0-07-140945-9

Copyright © 2003 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education(Asia)co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-3514

#### 图书在版编目(CIP)数据

职业经理人管理工具精选/(美)希尔伯曼(Silberman, M.)编著;胡玉铃等译. —北京:电子工业出版社, 2004. 1

书名原文: The Active Manager's Tool Kit

ISBN 7-5053-9316-2

I. 职… II. ①希… ②胡… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第101968号

责任编辑: 宋其慧

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 19.75 字数: 264千字

版次: 2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

定价: 35.00元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

---

## 译者序

历数中外企业，失败者各有各的原因，然而，但凡成功的企业皆具备一个共同的特点，即拥有一支优秀的企业管理队伍。

在竞争日趋激烈、科技迅猛发展的当今社会，中国企业要发展成为真正的世界级企业，就需要一大批职业化的、拥有跨国企业管理经验和水平的人才。一个企业管理者成功的决定因素不仅仅是专业知识和业务技能，还包括个性特质、工作态度以及管理思想。

当前，关于现代企业管理的指导性书籍并不少见，但是真正汇集现代管理理论与可操作性案例于一体的书籍并不多见。由美国著名的管理咨询顾问梅尔·希尔伯曼所著的《职业经理人管理工具精选》就是这样一本书，确切地讲，这是一本实务性很强的管理工具书，书中汇集了几十位国外资深管理顾问在多年的工作实践中所积累起来的管理工具，并形成了一套完整的体系。

本书是现代企业管理者不可多得良师益友，它在评价和提高自己的领导才能、指导和管理人员提高工作绩效、建立协同合作的工作团队、制订计划和解决问题、领导组织变革等方面提供了一系列的有效工具。作者并没有空泛地谈论这些工具的重要性，而是精心设计了一个个模拟团队活动、一份份有针对性的调查问卷。管理者可以根据具体情况，有选择性地组织团队成员实施这些活动，并对活动结果进行及时归纳和总结，从而启发和指导团队成员的工作、有效促进团队成员的合作创新意识。调查问卷能够帮助企业管理者客观认识自身的管理能力、了解团队成员的工

作状态、评估团队的工作绩效，在此基础上提高自己的组织管理能力、战略决策能力和灵活应变的能力，从而增强团队的整体运作效率。

本书将以其极强的实用性、便利性成为企业管理者的案头书，它如同一位资深咨询顾问，能够帮助管理者发现企业运作中存在的种种问题、寻找出现问题的原因、探究解决问题的最佳方法，并评估执行效果。特别是对于那些急需提高自身管理技能，而又苦于没有足够的时间去系统地接受相关培训的管理者来说，这本书更是雪中送炭。

译者有幸负责本书的翻译工作，有幸逐字逐句地去理解原著作者的管理精髓、学习其管理方法和技能，有幸向各位推荐这样一本经典管理工具书，甚感快慰。愿它成为每一位有志于现代企业管理的经理人的好帮手。

在本书的翻译工作中，译者得到许多专家、学者的指导和帮助，在此表示深深的谢意，没有他们，就没有这本译著的出版。特别是感谢肖秀莉女士，她不仅负责此书的全面审校工作，还翻译了第6章、第12章、第26章、第35章、第43章。

鉴于译者水平有限，疏漏之处在所难免。欢迎读者对书中翻译不当之处直言相告。愿以此书与大家交流，以期共同进步！我的电子信箱是：[helen\\_huhu@163.com](mailto:helen_huhu@163.com)。

胡玉玲

---

# 序 言

与传统经理相比，现代职业经理人的业绩更为突出吗？当然是这样。让我来告诉你这是为什么。

传统经理是消极应对的。他们坐等问题的出现，然后再想方设法予以解决。同时，他们墨守成规地工作着——安排时间、分配任务、检查工作、撰写报告。他们的目标也是短期的，也就是说，他们更侧重于即期工作效果。遇到最糟糕的情况，他们所采取的惟一措施就是裁减那些无法达到要求的员工。不用说，当组织需要精简机构或者向以团队为核心的更加扁平化的结构转变时，这种传统经理将逐步被取代。

现代职业经理人是积极主动的。他们并非消极坐等问题的出现，而是事先进行预测。对于员工的工作，他们不是采取袖手旁观的态度。相反，他们勇于创新，培养和发展员工，使员工既能最大可能地胜任目前的职位，又能在变革不可避免地出现时胜任新的工作。在大型组织以及那些有待于进一步发展壮大的组织中，职业经理不可或缺。

职业经理的确是“积极主动”的，他们所做的许多工作都是传统经理不大重视的。职业经理认为激发和管理员工提高业绩是一个连续不断的过程，而不仅仅是关注那些诸如工作汇报之类的偶发行为。他们寻找机会充实工作报告，并鼓励开发个人责任感和自我主动性，而不是简单地告知员工需要做哪些工作，或仅仅监控员工的工作结果。

职业经理不仅培养员工的个人能力，而且还组织和协调团队的整体合作。他们

认为，华美的乐章并不是某一个独奏者所能完成的，而是靠整个乐队的通力合作。因此，作为团队的领导者，主动型经理不仅需要培养出优秀的员工个体，更重要的是，还需要建立起一支业绩突出的团队。

职业经理致力于收集信息和获取数据。其目的不仅仅是为了撰写报告，而是为了详尽地掌握工作的进展状况，获悉工作中出现的争议和问题，并且利用所掌握的信息来鉴别问题、解决问题。

甚至在对员工进行培训的过程中，职业经理也充当着活跃者的角色，而不会置之不理。他们要么与人力资源和培训方面的专家协同工作，要么亲自进行员工培训。他们认为，亲自对员工进行培训能够使自己与员工之间的关系发生转变，即由一个老板转变成为一名资深顾问。与此同时，职业经理还热衷于寻找一些有创造性的方式对员工的出色表现给予赏识和称赞。

或许你会问，作为一名经理，如何才能一应俱全地做到所有这些？对于一名成功的主动型经理而言，关键是需要有战略决策能力和善于应变的能力。战略决策能力能够树立起自己在组织中的领导者形象。那么，职业经理需要做好哪方面的工作才能产生这种最持久的效果？本书将成为你的良师益友，它从5个方面阐述了职业经理应该如何分配自己的精力。这5个方面是：

- 评定和提高自己的领导才能
- 指导和管理员工提升工作绩效
- 创建协同合作的工作团队
- 制定计划与解决问题
- 领导组织变革

认真理解每一章所提供的工具，明确书中所提出的要求与观点。利用这些信息来分析自己需要在哪些方面立即采取行动，哪些方面尚可勉强维持。

一旦你下决心担任领导职位，只要能充分运用这些工具和资源来落实以上5个方面的行为，那么，你在工作中就会得心应手。相反，事无巨细均从零开始，进行不必要的重复性操作，以及事必躬亲的工作方式都是事倍功半的。这便是作者提供该工具箱的真正意义所在。作为一名职业经理，你完全可以利用该工具箱中的工具使你工作起来更加游刃有余。

30多年以来，作为一名咨询顾问，我一直致力于帮助我的客户改善当前的工作效率和促进变革。你无法想像，我曾经多么渴望拥有由资深顾问设计好的一系列管理工具，使我能轻松自如地满足客户们各种各样的需求。然而，在管理工具作为私有财产而被限制使用的年代，拥有这样的资源几乎成为一种奢望，即使可能拥有，也需要向工具的提供者支付一定数量的资金。时代在变革，许多咨询顾问逐步将同业者视为自己的合作伙伴，而非竞争对手，我便是这样的人。更为幸运的是，我还



结识了很多这样的咨询顾问，因此，我诚恳地邀请了大量颇有才华而又主动热情的咨询顾问将他们的管理工具提供给你们，希望对你们的工作会起到积极的指导作用。

本书中所介绍的管理工具包括如下内容：调查问卷可以用来评估你目前的工作进展；提出的一些建议或问题有益于你激发员工的积极主动性；设计的活动能够帮助你加强对员工队伍的建设。

首先，利用调查问卷进行调查，实事求是地了解一下团队当前的工作状况，了解自己在工作中取得了哪些成绩，还有哪些方面需要有所改进。虽然调查的过程对你来讲可能是一个挑战，但是不要害怕面对现实。

最好是在团队讨论会上使用本书所提供的各种工具，你可以要求团队成员在讨论会举行之前私下完成调查问卷的填写，也可以将问卷调查工作安排在讨论会上进行。然后，让参与者计算得分，并对结果进行解释说明。接下来，再要求团队成员相互之间比较一下问卷的填写结果。然而，你应该向大家强调的一点是：从调查中得到的信息并不是绝对准确的，这些信息仅仅是对当前状况的一种反映，决不是一种不可动摇的事实。让参与者将得分情况与自己的感觉进行比较，如果二者不相符，建议他们认真思考一下原因。鼓励团队成员相互敞开心扉，接纳各种意见、提示和建议。

第二，运用本书为你提供的“工作建议”，你会觉得就像随时从自己的顾问专家那里获取建议一样轻松。本书中所提出的一些精彩的观点能促动你更深入地去思考工作中的种种问题。精心思考各种建议，看看哪些最适合用来解决当前你所面临的困难，然后，尝试一下。这正是职业经理的做事风格。职业经理既不随波逐流、人云亦云，也不墨守成规，按部就班地做事，他们总是大胆地去尝试一些新的方法来管理团队工作，尽可能使管理工作更加富有弹性。

所有的工作建议都是以一种简洁易懂的形式体现出来，使你可在最短的时间内就能完全掌握。（你可以将这些建议写在纸上，随时带在身边，便于记忆，或者贴在办公室的合适位置，用来提醒和监督自己的行为。）同时，要求团队成员经常阅读，认真学习。此外，在团队建设和员工发展大会上，你也可以将这些工作建议拿出来，安排员工们进行学习。

第三，本书所提供的“活动练习”是精心设计出来的、对团队成员进行培训的工具，所有的活动都需要团队成员具有高度的参与意识。之所以设计这些活动，是因为我们深信：员工只有从实践和思考中才能真正学到一些有价值的东西，才会有变革、创新的意识和动力。与硬性说教方式不同的是，实践活动让团队成员置身于一个具体而有形的环境下，通常，参与者被要求回答一个问题、完成一项任务，或者就一些信息进行沟通。很多情况下，这些任务会具有一定的挑战性，但有的时候，又充满了趣味性。无论如何，活动的最终目的是充分调动参与者的积极性，让大家



从活动中学习一些新的观点、新的思想，或者产生一些新的建议。

参与活动，团队成员通常会得到两种不同的体验，即模拟体验和真实的体验。设计合理的模拟活动能够提供一种与现实经历相类似的感受。同时，模拟活动还具有节约时间的优点，能够用较短的时间完成一项现实中需要持续很久久的活动。当然，没有任何一种方式能够真正替代现实经历的感受，日常工作中的各种实践活动才能更有力地促动团队成员不断地进行变革和创新。

本书所提供的所有活动都很简单，并且容易操作。活动开始前，通常会对活动内容做出简要概述。通过阅读活动说明，你能够被一步一步引导着进行活动。同时，我们还为活动内容提供了一些相关的资料，这些资料附加在正文后面。活动之前你需要准备的所有资料都是经过我们精心设计的，在保证活动效果的前提下，已尽量将资料的数量减到最少。因此，你不需要为举行这些活动而做更多的准备工作，更不需要借助于任何复杂的工具。

本书以其较强的实用性得以广泛传播，你既可以免费复印本书的内容，也可以从网上下载一些重要的章节，然后打印出来，或者以发电子邮件的形式与你的同事进行分享。

希望你是一个聪明而又勇敢的人。使用这些工具有助于增强你作为一名现代职业经理人的职业技能，提高你的工作业绩。只有这样，在别人的眼里，你才是一位名副其实的**管理者**。

---

# 目 录

## 第 1 部分 评价和提高领导才能的有效工具

1 你的人缘商数有多高.....	2
2 评价自己的领导才能.....	6
3 如何向员工赋能.....	13
4 评估你的领导风格.....	21
5 如何激励你的员工.....	29
6 如何提高你的沟通能力.....	34
7 成为高效管理者的 10 个步骤.....	39
8 建立组织信任.....	45
9 案例研究：授权员工参与管理的尝试.....	49

## 第 2 部分 指导和管理员工提升工作绩效的有效工具

10 评估你对员工的培训指导能力.....	56
11 了解那些难以相处的人.....	68
12 你能否留住精兵强将.....	71

13	你给员工充分发挥才能的机会吗 .....	74
14	由上司转变为教练 .....	79
15	鼓舞士气与提高效益 .....	85
16	制定和执行有效的绩效管理方案 .....	90
17	提高员工的倾听技巧 .....	99
18	站在别人的角度思考问题 .....	106
19	实时管理 .....	109

### 第3部分 创建协同合作的工作团队

20	你的团队需要在哪些方面有所改进 .....	118
21	谁让你的团队更有活力 .....	124
22	你的团队能否高效运行 .....	131
23	团队联盟的组建 .....	135
24	明确团队成员的岗位职责 .....	146
25	加强虚拟团队的建设 .....	158
26	加强团队合作意识 .....	165
27	时间、资金与信息的权衡 .....	179
28	了解你的团队成员 .....	185
29	关于团队信任的游戏 .....	191

### 第4部分 制定计划与解决问题的有效工具

30	如何使项目管理更加有效 .....	200
31	团队会议中的10种角色 .....	210
32	妥善安排会议程序 .....	212
33	用“名义群体法”解决团队问题 .....	221
34	提高团队解决问题的能力 .....	226
35	提高讨论质量 .....	236
36	打破僵局 .....	240
37	“是的，而且……”在沟通中的重要作用 .....	243



38	制定具有战略意义的团队计划 .....	246
----	---------------------	-----

## 第5部分 领导组织变革的有效工具

39	你的员工做好变革的准备了吗 .....	256
40	你的组织做好变革的准备了吗 .....	259
41	如何指导员工度过变革期 .....	263
42	征询员工意见 .....	271
43	如何规划和管理组织变革 .....	284
44	从别人的角度来理解组织变革 .....	293
45	探讨组织变革与创新 .....	298

1

PART

## 第 1 部分



# 评价和提高领导才能 的有效工具

# 1

## 你的人缘商数有多高

Mel Silberman<sup>1</sup>



### 概 述

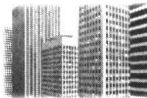
你在下属面前是否具备一定的亲和力？

根据《亲和力：提升你的人际关系》( *PeopleSmart: Developing Your Interpersonal Intelligence*, Berrett-Koehler, 2000 )一书中的相关解释，亲和力指数 ( *PeopleSmart Rating Scale* ) 可以用来估测你作为一名管理者的人际关系能力。如同智商测试一样，人缘商数 ( *People Quotient, PQ* ) 测试的平均分是 100。然而，由于该测试属于自我测试，其结果具有一定的主观性。为此，在进行人缘商数测试的时候，你越是诚实坦白，测试结果就越准确可信。另外，测试的主观性决定了被测试者的答题标准各不相同，你可以将你所认识的其他经理作为参考基点。最后，你会发现，任何时候、任何情况下，想对自己有一个全面的评价都是极其困难的。举例来说，请你的下属员工对你的人缘商数做评测时，不同员工给你的打分会不相同，有的可能要高些，有的可能要低一些。在做测试时，认真考虑挑选两到三个下属员工来为你的人缘商数打分，作为你的评分参考基础。

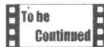
接下来，你要扪心自问，在所选择的同事中，你是否能与他们进行充分而有效的沟通。最好是邀请他们中的一些人对于你的亲和力技巧谈谈看法。或者你可以请他们来为你的亲和

---

<sup>1</sup> 联系方式：609-987-8157, Mel@activetraining.com



力指数打分，也可以请他们结合亲和力技巧所蕴含的方方面面内容，来谈论对你的每一方面能力的印象和看法。无论你采取何种方式，你都将发现，培养一种独特的人际关系是评价自己亲和力技巧的最好途径。



## 亲和力指数

可下载	4
-----	---

2

说明：请按下面标准为每一项打分：（优秀——4，良好——3，一般——2，较差——1。）

### ● 亲和力技巧 1：你如何评价自己理解他人的能力？

- \_\_\_\_\_1. 我能够聚精会神地听他人谈话，洞悉他人心里所想。
- \_\_\_\_\_2. 我十分关注别人谈话时的肢体语言，从而更好地理解谈话内容。
- \_\_\_\_\_3. 我会向对方提出相关问题以便明确对方的谈话内容，避免领会错误。
- \_\_\_\_\_4. 我能切身体会他人感受。
- \_\_\_\_\_5. 对于我熟悉的人，我能够解释他们一些行为背后的隐含原因。

技巧 1 得分：\_\_\_\_\_

### ● 亲和力技巧 2：如何评价你的自我表达能力？

- \_\_\_\_\_1. 我提供足够多的细节，来让对方理解我的谈话内容。
- \_\_\_\_\_2. 对方喜欢倾听我谈话。
- \_\_\_\_\_3. 我能将错综复杂的事情解释清楚。
- \_\_\_\_\_4. 我能将内心的想法和感情用语言表达清楚。
- \_\_\_\_\_5. 如果对方没有理解我的谈话，我既不会置之不理，也不会自顾自地解释，而是要请对方提出问题。

技巧 2 得分：\_\_\_\_\_

### ● 亲和力技巧 3：你如何评价自己坚持管理要求的能力？

- \_\_\_\_\_1. 我会果断地决定哪些事情该替员工做，哪些事情不该替员工做。
- \_\_\_\_\_2. 当我的要求没被满足时，我会毫无顾忌地说出来。

2 凡本书标有“可下载”字样的均可在 <http://www.books.mcgraw-hill.com/training/download> 上根据原书页码下载，“可下载”后面所附数字为本部分内容在原书中的页码。

## 第1部分 评价和衡量领导才能的有效工具

\_\_\_\_\_3. 在遇到反对意见的时候，我仍会保持安静并拥有自信。

\_\_\_\_\_4. 我坚持立场。

\_\_\_\_\_5. 我能够很得体地拒绝别人的要求。

技巧3得分：\_\_\_\_\_

### • 亲和力技巧4：你如何评价自己与他人沟通意见的能力？

\_\_\_\_\_1. 我善于欣赏和称赞别人。

\_\_\_\_\_2. 批评员工的同时，我会向他提出改进的建议。

\_\_\_\_\_3. 我会向大家广泛收集反馈意见以获取不同的观点。

\_\_\_\_\_4. 我向别人征求反馈意见的目的是想提高自己，而非寻求恭维。

\_\_\_\_\_5. 别人提供反馈意见时，我会仔细倾听。

技巧4得分：\_\_\_\_\_

### • 亲和力技巧5：你如何评价自己对他人的影响力？

\_\_\_\_\_1. 在说服对方做事之前，我首先与他们建立起和谐融洽的关系。

\_\_\_\_\_2. 在试图让对方接受我的观点之前，我会深入分析对方的观点。

\_\_\_\_\_3. 我会为自己的观点提供最充足的理由。

\_\_\_\_\_4. 我对别人提出建议和忠告时不会引起他们的抵触情绪。

\_\_\_\_\_5. 我会给别人留出时间去认真思考我所提出的问题。

技巧5得分：\_\_\_\_\_

### • 亲和力技巧6：你如何评价自己化解冲突的能力？

\_\_\_\_\_1. 当我与他人之间出现矛盾争执时，我紧张不安。

\_\_\_\_\_2. 从一开始我就尽量争取双方之间能达成共识。

\_\_\_\_\_3. 在沟通交流的过程中，我尽可能准确把握对方的需求点和兴趣点。

\_\_\_\_\_4. 在困难面前，我不是一味责备别人，而是想方设法去解决问题。

\_\_\_\_\_5. 当我与对方达成共识的时候，我会保证我们将同舟共济，决不轻言放弃。

技巧6得分：\_\_\_\_\_

### • 亲和力技巧7：你如何评价自己协同合作的能力？

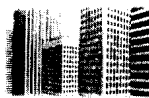
\_\_\_\_\_1. 我能与他人相互支持，相互帮助。

\_\_\_\_\_2. 必要情况下，我会积极努力地投入到员工队伍当中，与他们打成一片。

\_\_\_\_\_3. 我关心员工的福利如同关心自己的福利一样周到。

\_\_\_\_\_4. 工作中，凡是与员工相关的事情，我会保持一定的透明度。





\_\_\_\_\_5. 我激发和协调员工的工作积极性。

技巧7得分：\_\_\_\_\_

• 亲和力技巧8：你如何评价自己灵活应变的能力？

\_\_\_\_\_1. 当我与他人的关系出现摩擦时，我会积极主动想办法解决。

\_\_\_\_\_2. 我知道如何打破僵局，逾越与他人沟通的障碍。

\_\_\_\_\_3. 即使不是我的错，在必要的情况下，为了改善某些关系，我也会很开通地改变自身行为方式。

\_\_\_\_\_4. 我宁愿冒一定风险也要满足别人的要求。

\_\_\_\_\_5. 我性格乐观而变通，即使工作进展不顺利，我也会振作精神重新再来。

技巧8得分：\_\_\_\_\_

• 你的人缘商数（以上所有亲和力技巧得分总数）：\_\_\_\_\_

### ■ 评分说明

结合别人提供的反馈信息，认真分析你的每一个亲和力技巧得分情况，找出自己在哪些技巧方面不如别人。（以上单项亲和力技巧得分若在10分或10分以下，说明你在这方面做得远远不够。）

如果你的人缘商数总分在150分以上，说明你具有出众的亲和力，坚持下去！如果人缘商数在125分~150分之间，说明你具有很好的亲和力，但是仍需继续努力。如果人缘商数在100分~125分之间，说明你的亲和力技巧需要改进。别忘了，100分作为平均分是基本分数线。低于100分就意味着你在亲和力技巧方面急需提高。

