

B

uilding Management Skills
An Action-First Approach

管理技能构建

行动为先的方法

[美]

理查德·L. 达夫特 (Richard L. Daft)

著

多萝西·马西克 (Dorothy Marcic)

张秀萍 等

译

管理技能构建

行动为先的方法

[美]

理查德·L. 达夫特 (Richard L. Daft)

多萝西·马西克 (Dorothy Marcic)

著

张秀萍 程立茹 刘淑芹 郭捷 彭芬 译

Building Management Skills
An Action-First Approach

清华大学出版社

北 京

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2014-3942 号
Building Management Skills: An Action-First Approach, 1e
Richard L. Daft and Dorothy Marcic

Copyright © 2014 by South-Western, a part of Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. All Rights reserved. 本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有,盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Cengage Learning Asia Pte. Ltd.

5 Shenton Way, #01-01 UIC Building, Singapore 068808

本书封面贴有 Cengage Learning 防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理技能构建:行动为先的方法/(美)达夫特(Daft, R. L.), (美)马西克(Marcic, D.)著;张秀萍,等译. —北京:清华大学出版社, 2015

(工商管理优秀教材译丛·管理学系列)

书名原文:Building management skills: an action first approach

ISBN 978-7-302-39405-1

I. ①管… II. ①达… ②马… ③张… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 031503 号

责任编辑:梁云慈

封面设计:何凤霞

责任校对:宋玉莲

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:35.75 插 页:2 字 数:856 千字

版 次:2015 年 5 月第 1 版

印 次:2015 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:64.00 元

产品编号:058597-01

译者序

管理技能构建——行动为先的方法

十五年前,我在人大读博士一年级的時候,开始协助导师王凤彬教授翻译理查德·达夫特的《组织理论与设计》的第7版,之后,我们这个团队一直延续翻译该书的第9版、第10版及第11版。

从第7版到第11版的翻译,还有出版之后的使用中,导师不断地指导并要求我们查找翻译中可以进一步改进的段落和文字。王老师一丝不苟、精益求精的学术精神不断地教育和鼓励着我。

经王老师介绍,清华大学出版社的梁云慈老师与我联系,商讨《管理技能构建》这本书的翻译。在我仔细通读此书之后,有了接受该项任务的比较强烈的动意,原因如下:

首先是因为我喜欢这本书。

其次是因为,这是理查德·达夫特的书;自从学习和翻译理查德·达夫特的《组织理论与设计》之后,对他的书,从内容和形式上似乎有了一种神交的感觉。

再次是因为清华大学出版社专业的编辑和出版团队,我们有过愉快合作的经历。

最后,也是最重要的原因,这些年,我们中央民族大学管理学院形成了一个非常好的学术团队。

于是有了这样一个想法:“如果接受此任务,就一定努力把它做成一部精品。”

该书80余万字,而且是第一版,工作量巨大。

我把这本书呈现在工商管理教研室各位老师面前,并谈了打算接受翻译此书的任务及其理由。几位老师读了此书之后,我们专门组织了讨论会,会上,大家几乎同声说:“我们译吧!”

之所以大家都乐于接受这项任务,最根本的原因是大家都喜欢这本书。

因为任务重、有一定难度而且要求高,所以我们深知,需要周密、系统的计划和强有力的执行力。现在回忆,这项工作我们是这样完成的:

第一步,在每位老师通读全书的基础上进行分工、划分章节。

第二步,每位老师负责一部分词汇的翻译,然后大家讨论、反复修改,之后确定指导全书翻译的词汇初稿。

第三步,我们请程立茹老师就各章共有模块的译法(我们简称模块框架)写一个初稿,大家反复讨论之后定稿。

第四步,大家分头以确定的词汇和模块框架为参考进行各章翻译。

第五步,每位老师在翻译过程中负责进一步校准所负责章节的每一个词汇,给词汇定稿。

第六步,翻译初稿产生后,我们五个人循环检查、改错,向译者提出详细的修改意见,这也是此书的第一次审校;这一环节的工作和交流,充分体现了我们这个团队高尚的人文素养和

专业精神。

第七步,通稿,我们先请翻译进度最快的程立茹老师制定详细的通稿说明,大家反复讨论,确定,将意见汇总给立茹。这个过程中,刘淑芹老师、郭捷老师、彭芬老师常常提出非常细致的修改意见,大家不急不躁,精益求精。

第八步,各位老师又把每一章定稿的词汇解释重新从文中摘出来,由彭芬老师汇总,形成书后词汇表。

第九步,交稿前,我用了近一个月的时间又一次从头到尾细细地反复斟酌,从形式到内容进行二次审校。说实在的,因为前面大家的工作做得细致、扎实,所以,这一次的工作量不是很大。

还有,清华大学出版社的梁云慈老师及其团队全程对该书的出版做了非常具体的工作;中央民族大学管理学院2013级工商管理类研究生协助老师们做了一些基础性的工作。在此,一并衷心地感谢!

团队整体性的工作如上所述。具体分工:作者简介和前言、引言、第1章、第2章由张秀萍翻译,程立茹审校;第3~6章由刘淑芹翻译,郭捷审校;第7~10章由程立茹翻译,张秀萍审校;第11~13章由彭芬翻译,刘淑芹审校;第14~16章由郭捷翻译,彭芬审校。

这次高密度的合作与碰撞,加深了团队成员之间的友谊和相互尊重。为了完成这项任务,大家投入了大量的时间和精力,但是,大家一致认为,那段时间,特别是2014寒假和暑假以及“十一”小长假,大家过得非常充实,教研室、学校餐厅,甚至深夜的微信群里,我们常常在热烈地讨论。有时,为了一个词甚至一个字,大家会反复讨论、推敲斟酌、各抒己见。让我特别感动和高兴的是,大家都乐此不疲、一丝不苟。我体会,其中一个重要的原因就是大家知道,这是一件靠大家共同吃苦、努力就能做成、做好的事情,因而倍加珍惜。小伙伴们累并快乐着。

小伙伴们这么说:

程立茹:“在翻译的过程中,我自己收获最大的是,从这本书中学到作者如何完全体现管理的实践性,如何一步一步、一点一点地教给管理者如何获得技能,如何接地气地把理论应用于实际。”

郭捷:“管理是责任与担当,也是方法和艺术。管理者应着眼当下,也要关注未来。构建管理技能,重点是构建一套可持续的组织生态系统。”

刘淑芹:“翻译该书的过程,是书中‘管理自我’、‘管理关系’、‘管理团队’这三篇的完美体现,是一次取自于知识、用于实践的最好解读,也是充分认识自我、提升自身管理技能的过程。”

彭芬:“这本书从一个新的视角,为读者提供了学习管理技能的理念、技术及方案。非常荣幸能成为工作团队的一员,共同将这本书呈现给国内读者。”

张秀萍

2015年1月24日于民大文华楼

前言

管理技能构建——行动为先的方法

禅师把茶倒进杯子,直到茶水溢出到托盘里。然后,禅师问弟子:“你能从中悟出什么?”弟子茫然地摇了摇头。禅师告诉弟子:“只有把杯子里原有的水清空,你才能把新的茶水倒进去。”

刚才所讲的禅师的茶杯这个实例是教育学生的一个隐喻。学生带着装满概念、信念、习惯、干扰、生活经历、担忧、怀疑、精神批判和防备的大脑来到教室,这一切都会阻碍他们的学习与改变。一个装满东西的大脑没有多余的空间留给新的管理知识、技能和技术。一种解决方案是在引入新概念之前,让学生清空他们自己的观点和想法。这种教育成年人的简单技术的有效性已经在社会科学研究上被确立,也是这本书的前提。^①事实上,先清空自己,往往是实现所有重要改变的充分条件。^②

这本书的愿景是为管理学教师提供一套新的工具和技术,通过工具和技术教学生应用管理学的理论和概念解决管理中的困难和挑战。好的管理学原理的应用远比它表面看起来困难得多,因为多数情形下都需要付诸新的技能才能实现。我们发现,在教学中,当学生第一次以问题引入或挑战的方式清空自己的想法时,学生的学习参与度就会提高。这本书的每一章节为老师提供一个有关学生挑战、意见反馈、应用和学习的教学资源清单。此外,学生也将学到自己作为潜在的管理者所需要的许多东西。

有很多方法可以用来教授管理技能。普遍的模式是:(1)向学生介绍概念性的模型和原理;(2)学生尝试将概念应用到练习、案例或视频故事中;(3)考试并通过成绩提供反馈。还包括作为预评估和学习过程评估的针对学生状态的问卷。

这种传统的方法几十年来一直很成功,但它并不能反映有关学生学习的最新进展或技术的发展。很多关于教育和学习的研究已经产生了新的见解。本书为学生学习管理技能提供了一个新的学习理念、技术和一套连贯的学习方案。这本综合教材对于一些使用者可能像读小说一样,因为它基于最新的关于人们应该如何学习的研究而成。其中的方法和材料也在我们的教学中尝试过。这种新方法的基础是实践,正如“先做后学”所说的一样。在这种学习的基本原理下产生了如下观点:少优于多,高度整合,以及诸如管理者挑战和学生个人技能记录等。教师在管理技能的传授中可以采用或部分采用这种新方法,或利用本书丰富的教学材料。

^① John D. Bransford, Ann L. Brown, and Rodney R. Cocking. eds., *How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School* (Washington DC: National Academy Press, 2000).

^② Carl Rogers, *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy* (Boston: Mariner Books, 1995).

什么是行动优先？

行动优先意味着学生及早并经常采取行动。本文通过“先做后学”的原则为学生学习提供各种机会。现实中行动优先和“做”的重要性在教学创新中时有表现，比如服务学习项目和基于学生的咨询项目。高等教育领域里教学新技能的一个重要发展是问题导向学习（problem-based learning, PBL）。^① 问题导向学习始于医学院校，现在已经被应用在工程、建筑、社会工作、法律和护理等学科领域。^② 它的本质很简单：学生采取的行动是基于问题而非理论。近年来，医疗和护理学院发现，让学生尽早地进入临床实习比在进行了繁重的课堂学习、记忆和测试之后再进入临床实习更有效。

传统的学术学习是基于“先学后做”的原则。通过听课并阅读和学习老师要求的资料，学生消化并记忆这些希望能用于案例分析、期末考试或工作的概念性的资料。相反，问题导向学习转换这种思维为“先做后学”。当学生们遇到现实中的问题时，要在学习相应的概念或技能之前就采取行动。在针对该问题的行动中揭示出学生的学习差距：发现自己了解得太少。这打开了学生学习知识和综合思维的心扉，促使他们完成学习任务。概念性的知识用来支持未来用于解决实际问题 and 综合课程的学习。概念本身不能作为自身的结论。

问题导向学习法的应用可以很简单，如学生用自己的想法和观点分析和解决一个简短的书面案例，然后教师通过阐释一种理论或模型来说明应该如何解决该问题。行动优先学习的应用还有，教师可以安排学生个人或小组在课上或课下按照要求进行充分的练习。相对于传统课堂讲授，这些练习会使学生有更清晰的记忆，同时也培养了他们的技能。

问题导向学习或行动优先学习的步骤如下：

1. 在课堂开始时给学生一个令人兴奋的实际问题，让学生集思广益来寻找并讨论实际的解决方案。^③

2. 调用学生已有的知识储备，并在此基础上添加新知识。学生对自己的学习负责，包括在处理生活中问题时的自我导向。

3. 尝试立刻正确地回应视频资料给出的挑战或案例中的“问题”，并回答隐藏在学生脑海里的“问题”：“为什么我要懂得这些知识？”^④

4. 问题导向学习吸引学生主动而不是被动地学习，尝试学习有用的东西，通过精神上的重复和肌体上的练习来提高技能。以行动来学习，与管理工作的以行动为本质是一致的。

本书的教学材料为教师提供了这样一个机会，即在续满每一位学生的“茶杯”之前先清空它。每一章以一个职业经理人的视频挑战开始，让学生清空他们“茶杯”里的自认为正确的处理该经理人所面临问题的理念和观点。通过对问题采取措施，学生了解到他们自己不懂的东西是什么。然后通过教师的讲授或提供后续视频，与其他学生讨论或自己看书来完成课程的学习。先做后学，这样一个典型的学习顺序的简单转换，是一种使学生体验个人管理技能在

^① Barbara J. Duch, Susan E. Groh, and Deborah E. Allen, eds., *The Power of Problem-Based Learning* (Sterling, VA: Stylus Publishing, 2001).

^② Gerald F. Smith, "Problem-Based Learning: Can It Improve Managerial Thinking?" *Journal of Management Education* 29, no. 2 (April 2005): 357-378.

^③ Roland K. Yeo, "Leading Through Problems: Recognizing the Potential of Getting Their Hands Dirty." *Industrial and Commercial Training* 42, no. 3 (2010): 128-134.

^④ Gerald F. Smith, *op. cit.*

短时间内转变的强大工具。

对成年人学习的研究支持了这一观点,即从解决问题开始而非课堂教学和阅读所产生的效果十分显著。例如,最近的心理学研究表明,在阅读和听课之前尝试做测试、测试失败能增加学生的学习兴趣。^① 在没有准备和犯错经历的情况下采取行动是有实际好处的。思维之门随即向新知识敞开。此外,学习的科学证据显示了帮助人们参与对自己学习的控制的重要性。有效的教学建立在对现状掌握的基础上,包括以往的经验、文化实践和学术知识。问题导向学习帮助学生将已有的知识与当下的任务结合起来。解决问题还激发学生的独立思考,使之将该观念应用于课堂以外的新问题。基于行动的学习经验创造了一个有刺激性和有效的学习环境。^②

少优于多

本书高度聚焦于技能培养。全书分为16章,而不是传统的10章。大量的研究材料被提取并精练成相对简短的部分(章)以言简意赅地抓住每一章的本质和关键点。每一章都配有一套丰富多彩的练习和活动来吸引学生。每一章开篇的视频挑战与该章主题直接相关,随后是一个简短的问卷调查,从中学生可以了解到他们自己的个人风格和特征。同样,案例和练习都是原创的,它们聚焦于每一章主要内容所涵盖的问题。

学术著作的作者常常觉得应该将每一部分所涉及的研究性概念和解释都综合地囊括在该部分的内容之中。这样,概念通常可能被排放在包括所有概念的一章中,这会使学生觉得既没有重点又没有边际。问卷调查和其他内容也是如此。对学生而言,如果用10个问题能讲清楚的内容,有必要用40个问题吗? 当一个简短、尖锐故事或困境的分析能够有助于课堂讨论的时候,为什么要使用商业杂志的一整篇文章作为案例呢? 与以前相比,现在的学生有更短的注意力集中时间区间,他们希望迅速抓住要点。本书的目标就是提供更好的聚焦和更多的选择。

高度整合

本书将为构建管理技能而创建的学习周期七要素总结在引言第13页的表3之中。这七个要素模块紧密整合成一个学习系统。每一章以“管理者挑战”开始,它可以作为视频呈现给学生。学生在观看完视频中的挑战后,用他们“最初的思考”来解决这个问题。这一行动的步骤为学生之后评价自己从中学到多少提供一个对比的标准。下一个模块是“发现你自己”的问卷调查,它是为每一章的内容特别定制的。接下来是“发现知识”模块,该部分提供基于研究的概念、理论和生动的实例。紧随其后是“行动学习”,通过特制的个人训练和小组训练,使学生将新学到的知识与技能得以应用和检验。^③ 下一模块是“挑战你的勇气”,它让学生把获得的能力应用到解决新问题、角色扮演和案例分析中。学生的再学习是基于自身的行动,而不是文字记忆。每一章最后一个模块是“个人技能记录”,它鼓励学生记录他们学到的东西。

^① Henry L. Roediger III and Bridgid Finn, "The Pluses of Getting It Wrong," *Scientific American Mind* (March-April 2010): 39-41.

^② Bransford, et al., *How People Learn*.

^③ Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (New York: Penguin, 2010).

这一步使学生的学习经验得以明确,同时对该学习周期进行总结。

对学生的建议

无论你是学生,还是商业、教育、工程、护理以及其他领域的从业者,本书中的管理概念和技能与你的事业发展息息相关。为了能使你从中获得最佳的学习效果,特给出以下建议:

- **管理者挑战和最初的思考。**在开篇“管理者挑战”中你一定要写下来你特定的答案要点。同样要写下来你对老师指定的练习和案例故事的答案。通过你写下来答案、不断明晰你的想法来改善你的学习,同时让后续的讨论和反馈更有价值。
- **发现你自己。**认真仔细完成“发现你自己”问卷模块的每一个问题,要尽可能诚实。问卷的分数将有助于提高你的自我判断能力,并识别出你可能需要改变或提高的方面。答案的解释见每章有关特定概念和技能部分。
- **刻意训练练习。**刻意训练练习是用来构建管理技能和自我洞察力的。新行为需要自我拓展,其次是重复练习,使之成为全部管理技能的一部分。刻意练习训练是所有职业和运动技能发展中必不可少的要素。^①
- **个人技能记录。**我们不能夸大每一章结尾处“个人技能记录”的价值。但只花几分钟时间写下在各章每项活动中收获的新知识和见解,这将为你的发展带来巨大收益。花时间专注于各章材料和练习中的特定学习内容,这将加强你的记忆并使你能在未来运用这些见解。
- **不要退缩。**这本书是专门为学习管理技能实践的学生准备的。不要因害怕尴尬或失败而犹豫。书中的练习为你提供了一个在安全的环境中采取行动、接受反馈和提高技能的机会。越放松地体验这些活动,你从课程中收获得就会越多。

对教师的建议

每一章提供由各个部分组成的栏目,您可以通过组合这些栏目来匹配您的教学风格。在教学中您可以从每一章栏目中进行选择以体现您的兴趣或风格。一系列的项目提供了问题导向、行动优先的各种方法,这些方法在我们的教学中已经很好地被运用。我们也从以概念开始的课堂逐渐转变成为以问题开始的课堂。例如,我们最初主要用视频向学生阐明理论概念。有一天,我们决定把视频的情节写成一个两部分的案例故事,学生就可以在观看视频前采取行动。学生充分参与,并提供他们的想法和解决方案。然后我们展示视频,学生的兴趣就会比以往更高。因为他们可以拿自己的想法和解决方案与实际发生的情况进行对比。这就是我们自身教学历程的第一步,之后,我们朝着“先做后学”的教学方法步步深入,并最终完成了此书。

基于各章特点,下面是我们对如何使用这本书的一些建议:

- **“管理者挑战”视频故事。**视频故事是开启课堂内容和以问题挑战学生的一种很好的方式。你也可以要求学生根据书上每一章开始的管理者挑战来完成“最初的思考”的问题。每一章的案例、角色扮演和其他练习提供了其他的选择来挑战学生。
- **“发现你自己”问卷调查。**学生通过完成问卷并把他们的得分与基准数据比较,可以

^① K. Anders Ericsson, Ralf T. Krampe, and Clemens Tesch-Römer, “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,” *Psychological Review* 11, no. 3(July 1993): 363-406.

从中收获很多。通过定期邀请学生在课堂上比较关键得分点,讨论得分的实际意义,并在白板上简要记录得分以使学生可以看到他们的得分所处的排名。这可能只需要十分钟的上课时间。

- **“发现知识”文本材料。**与其他教材相比,本书包含相当多的新内容,包括能够抓住学生兴趣点的专题内容,如构建人脉网络、困难谈话、健全对话、管理者的优点与缺点、软权力、问责制的管理、找到正确的人、反依赖、个人特质、激励与自我管理。我们个人已不再严重依赖于讲课,但学生仍想知道我们对每一章的观点和模型的看法,特别是当我们分享关于在实践中如何使用这些模型的经验时。用本书做全面的课堂讲授显然是不需要的,因为学生更想听到的是你的思想。
- **刻意训练练习。**这些行动学习在帮助个人扩展舒适区并通过反复练习来形成一种技能方面尤其重要。此外,一些刻意训练练习会带来严重的反射,而这些反射可能会抵消学生的行动经验。^①
- **课堂小组练习。**这些练习很有趣,但会占用大量的课堂时间。我们试图设计一个不到一小时的练习,从而有时间用于讨论和其他课堂活动。
- **课下小组练习。**大多数课外练习需要大量时间,你一个学期或一个季度要求学生只做一次或两次。根据每一章内容和小组活动类型,你可以选择你认为重要的内容作为课下小组练习。
- **案例故事。**案例故事都很新颖,而且是为了反映每一章的材料而专门编写的。这些案例短小精悍而且是基于事实、有挑战性,属于待解决的管理者问题。
- **角色扮演模拟。**我们发现,教师对角色扮演的偏好差别很大。我们有时邀请两个或三个学生在全班同学面前进行角色扮演,这让每个人都兴奋不已。其他时间我们将学生分成若干小组,以使每个学生都有机会体验角色扮演。如果角色扮演成为你教学方案中一部分内容,你将会有很多选择。
- **个人技能记录。**此记录要求学生在每个活动完成后明确并记下来他们通过学习“带走的東西”。这种方法对学生有意想不到的效果。如果不记下来,学生的见解就会很快消失。通过记下来明确所学的内容会强化记忆。在课程结束的时候,我们通常要求学生基于所有记录写一篇分析各栏目(包括诸如关键收获、优点、缺点、应用等)的模式和主题的小论文。这项活动能够抓住并总结每个学生整个学期的主要学习情况。

教师手册提供关于如何使用学习模块中每一项的更多细节。它还提供如何使用每一章特定的视频、案例、刻意练习训练、角色扮演模拟和小组练习的详细方法。我们已经提供了尽可能多的辅助材料来帮助你有效地使用教材。

本书和辅助材料支持不同的教学风格。我们建议你以视频挑战作为课堂教学的开始。让学生依靠自己的想法和经验,直到他们完全没有想法。然后你可以讲解主要概念以及他们应该如何应对特定的情境。

^① Christian Berggren and Jonas Soderlund, “Management Education for Practicing Managers : Combining Academic Rigor with Personal Change and Organizational Action,” *Journal of Management Education* 35, no. 3 (2011): 377-405.

结语

许多管理学和组织行为学的老师都渴望获得具有更短章节和更好练习栏目的下一代有关技能的教材。本书就是为了满足这一需求而写的。在我们对教学模式由传统的方法向行动优先的方法转变后,我们投入大量劳动开发基于我们自己教学经验的材料。本书的很多内容是在我们的课堂上开发并经过应用了的。圣智学习出版公司(Cengage)提供了专业的技术支持每位老师通过教材和教师手册中的内容和活动来指导学生的技能学习。

中国有句古语:“不闻不若闻之,闻之不若见之,见之不若知之,知之不若行之。”中心突出、问题导向的教育指导可以明显改善一个人的管理技能。在这种方法中,学生有机会频繁地“做”,而不是被动旁观。聚焦于行动优先方法使用的活动向参与者展示了教育和实践的意义。一项研究表明,参与者的沟通能力提升了48%,人际技能提升了37%,自尊程度提升了33%。其他研究也表明,与传统的授课+讨论的方法相比,问题和经验导向的管理技能学习有明显的优越性。我们恳请您在用过此书之后能反馈您的意见,以便于我们不断完善此书。

迪克·达夫特
多萝西·马西克

补充材料

教师光盘。教师光盘提供主要辅助材料(如教师手册、试题库、ExamView 软件和幻灯片),这些为教师开展课堂教学和讲解提供基本工具。

教师手册。旨在为刚接触该课程的教师提供帮助,也为经验丰富的教师提供新的材料。该手册包括章节纲要、带注释的学习目标、课堂讲义和课程大纲等。此外,教师手册还包括对应于每章最后的练习和案例的答案和教学笔记。这些资源也可以在教师资源光盘或网站上获得。

试题库。试题库包含数百道多项选择题、是非判断题、简答题和论述题。每道题都是根据学习效果、国家教学指导纲要和布鲁姆分类法而设计的。这些资源也可以在教师资源光盘或网站上获得。

ExamView 软件。ExamView 软件在教师资源光盘上可以获得,它包括了印刷版试题库中的所有问题。这个软件程序简单易用。教师可以增加或编辑试题、使用说明和答案,而且可以通过屏幕显示对其进行随机或者顺序选择。

授课幻灯片。授课幻灯片在教师资源光盘上可以获得,它为教师采用多媒体授课提供了方便。这些课件包括教材中的要点和表格。这些材料是按教材章节顺序组织起来的,教师在使用中可以对其进行修改或者扩展。

视频 DVD。这套视频剪辑中的管理行动仅为本教材所用。学生从内部视角获得管理者面对的问题和成为有效领导者需要的技能。

教师辅助网站。教师可以在该辅助网站访问一些重要教学资源。为了您的方便,您可以在网站的密码保护部分下载电子版的教师补充材料,包括教师手册、试题库和幻灯片。此外,该网站还包含更多的自我评价、角色扮演练习和其他资源。

致谢

教材的编写是一项由团队共同完成的事业。本书凝聚了许多我要致以由衷谢意的人们的思想和大力支持。首先,我要感谢帕特·莱恩(Pat Lane),没有她,我不可能完成这本书。帕特为我做了很多事情,她娴熟地起草各章节的材料,搜集相关资料,合并最后的修改,以及处理文字、美工和页面编辑工作。我还要特别感谢迪吉·莱斯特(DeeGee Lester),她用她富有创意的写作才能起草了非凡的章节案例。同样要感谢珍妮·劳森(Jeanne Lawson)在我们需要的时候帮助组织重要的材料。

理查德·L. 达夫特:这里我要向我在范德比尔特大学的助手芭芭拉·哈兹尔顿(Barbara Haselton)致以特别的谢意。芭芭拉提供了杰出的支持和帮助,让我有时间来撰稿。同时感谢我的同事们,他们是布鲁斯·巴里(Bruce Barry)、里奇·奥利弗(Rich Oliver)、大卫·欧文斯(David Owens)、朴泰永(Tae-Youn Park)、朗高·瑞曼(Ranga Ramanujam)、巴特·维克托(Bart Victor)和蒂姆·沃格斯(Tim Vogus)。还要感谢梅琳达·艾伦(Melinda Allen)在领导力提升项目中的合作,以及吉姆·布拉德福特(Jim Bradford)院长和雷·弗里德曼(Ray Friedman)院长对我写作的支持并在学院营造了积极的学术氛围。

多罗西·马西克:有很多人在我完成这项工作的期间付出了时间,给予了支持,比如我的助手艾莉森·格里尔(Allison Greer)。我必须感谢杰出的导演和制片人唐·唐尼(Don Downie),他把《咖啡因和甜甜圈》(CAFFEINE AND CRULLERS)剧本活灵活现地重现,并用他的拍摄和编辑技能把它们做得更好。同样非常感谢瑞恩·拉希(Ryan Lash),他拍摄了这么好的照片,使制作人员决定把它们用在教材中。

我的朋友和同事们也给了我宝贵的支持,他们是贾尼斯·马菲(Janice Maffei)、艾德丽安·科恩(Adrienne Corn)、彼得·尼曼(Peter Neumann)、维多利亚·马席克(Victoria Marsick)、帕特里夏·麦格劳·罗马诺(Patricia McGraw Romano)、比尔·弗兰茨布劳(Bill Franzblau)、辛顿·巴特尔(Hinton Battle)、凯莉·琼斯(Kaylie Jones)、马特·克拉姆(Matt Klamm)、弗兰基·格莱巴切(Franky Grebacher)、乔治娅·萨奥尔(Georgia Sauer)、简·菲力(Jane Faily)、林恩·罗本(Lynn Lobban)、盖尔·费努夫(Gail Phanuf)、鲍伯·罗森费尔德(Bob Rosenfeld)和黛比·罗森费尔德(Debby Rosenfeld)、尼克·里奇(Nick Ritchie)、凯伦·斯特里茨安德森(Karen Streets-Anderson)、安迪·西尔斯(Andi Seals)、马克·罗斯曼(Mark Rossman)和马克辛·罗斯曼(Maxine Rossman)、艾德丽安·因劳施(Adrienne Ewing-Roush)、希拉里·查普曼(Hillary Chapman)、迈赫尔·曼苏里(Mehr Mansuri)和史丹·马吉迪(Shidan Majidi)。没有家人的爱和支持,我怎么可能完成这项工作呢?我的妹妹珍妮特·米特斯泰特(Janet Mittelsteadt)是我真正的朋友;我的表妹香农·斯多道克(Shannon Stordock),几乎是另一个我;她和蔼的妈妈珍妮莉(Jennylle),马克辛·施罗德(Maxine Shroeder)姑姑、表姐玛丽莲·诺瓦克(Marilyn Nowak)(一盏亮光)、迈克尔·休梅克(Michael

Shoemaker)(帮我找到自己的根)和凯瑟琳·伦德(Katherine Runde)(非常宝贵),以及巴贝(Babe)姑姑。没有洛葛仙妮(Roxanne)、索兰吉(Solange)、伊丽莎白(Elizabeth)这三个漂亮的女儿,我的生活简直无法想象,她们教会我的东西超过了我所有学位的收获总和。

我们俩对西南出版社的专业团队致以深深的谢意,他们的愿景是出版最好的管理技能教材。我们要感谢执行编辑斯科特·珀森(Scott Person),他的兴趣、创意和帮助使这本书生动有趣。开发编辑艾琳·古恩戴尔斯伯格(Erin Guendelsberger)和珍妮弗·金(Jennifer King)的鼓励、出色的项目协调和杰出的创意,使得团队按照进度完成计划,有时甚至超计划完成进度。市场开发经理乔恩·莫纳汉(Jon Monahan)为整个项目提供了宝贵的意见。内容项目经理埃米莉·内希姆(Emily Nesheim)和克里夫·卡勒蒙(Cliff Kallemeyn)专业地管理制作过程,并确保制作过程中的每个人都坚持高质量的标准。艺术总监蒂皮·麦金托什(Tippy McIntosh)和史黛西·雪莉(Stacy Shirley),用他们的平面艺术技能创造了生动的视觉效果。同时感谢媒体编辑罗布·埃林顿(Rob Ellington)和印刷采购罗恩·蒙哥马利(Ron Montgomery)以及版权专家安布尔·何西亚(Amber Hosea)。

还有对本教材做出重要贡献的是提供建议、评论、问题解答、更改、插入以及解释的管理专家们。我们要感谢对本教材第一版做出有价值的反馈和意见的以下各位同事:

北亚利桑那大学弗兰卡商学院(Franke College of Business, Northern Arizona University)的乔·S. 安德森(Joe S. Anderson),麻省大学波士顿分校(University of Massachusetts Boston)的凯瑟琳·阿查德(Kathryn Archard),海斯堡州立大学(Fort Hays State University)的唐·阿什宝(Don Ashbaugh),库克大学(Keuka College)的约翰·H. 巴尔(John H. Barr),拉塞尔大学(La Salle University)的格雷戈里·O. 布鲁斯(Gregory O. Bruce),乔治亚大学(University of Georgia)的乔纳森·邦迪(Jonathan Bundy),西雅图太平洋大学(Seattle Pacific University)的丹尼斯·丹尼尔斯(Denise Daniels),东密歇根大学(Eastern Michigan University)的克里斯汀·R. 戴(Christine R. Day),菲尔莱狄更斯大学(Fairleigh Dickinson University)的约瑟夫·V. 德帕尔马(Joseph V. DePalma),格林维尔大学(Greenville College)的伊凡·菲尔比(Ivan Filby),北卡罗来纳大学威明顿学院(University of North Carolina Wilmington)的大卫·格鲁(David Glew),俄亥俄州中部技术学院(Central Ohio Technical College)的金伯利·古迪(Kimberly Goudy),斯普林爱博大学(Spring Arbor University)的乔治·格里芬(George Griffin)博士,莱特州立大学(Wright State University)的梅丽莎·L. 葛莱丝(Melissa L. Gruys),艾德菲大学(Adelphi University)的帕梅拉·巴克爾·亨宁(Pamela Buckle Henning),达拉斯浸会大学(Dallas Baptist University)的乔安妮·希克斯(Joanne Hix),新泽西里查德斯托克顿学院(Richard Stockton College of New Jersey)的黛安·霍尔茨曼(Diane Holtzman),帕森斯设计学院(Parsons The New School for Design)的乔纳森·耶伦(Jonathan Jelen),爱达荷州立大学(Idaho State University)的吉姆·乔利(Jim Jolly),东密歇根大学(Eastern Michigan University)的安托瓦内特·S. 涅特戈斯(Antoinette S. Knechtges),达科他卫斯理大学(Jerry Luckett)的杰里·勒基特(Dakota Wesleyan University),凯尼休斯学院(Canisius College)的艾琳·麦考瑞斯(Erin Makarius),奥克兰大学(Oakland University)的凯伦·S. 马克尔(Karen S. Markel),莱斯布里奇大学(University of Lethbridge)的谢丽

尔·麦荷丹(Cheryl Meheden),东密歇根大学(Eastern Michigan University)的摩根·R. 米尔纳(Morgan R. Milner)博士,尼亚加拉县社区学院(Niagara County Community College)的大卫·M. 内米(David M. Nemi),拉塞尔大学(La Salle University)的约瑟夫·萨尔茨(Joseph Seltzer),斯克兰顿大学(The University of Scranton)的伊莱恩·M. 特威迪(Elaine M. Tweedy),查菲学院(Chaffey College)的玛丽亚·瓦伊塔尔(Maria Vitale),圣克劳德州立大学(St. Cloud State University)的保拉·韦伯(Paula Weber)。

目 录

管理技能构建——行动为先的方法

引言 获得管理技能的新方法	1
管理者履行管理职能	1
具有技能的管理者至关重要	3
成为具有技能的管理者需要什么?	4
为什么实施好的管理如此之难?	6
学习管理技能——问题导向学习	10
本书框架	11
知识要点	14
附录：你和管理者的工作	14
参考文献	26

第一部分 自我管理

第1章 管理者的优点与缺点	31
管理者挑战	31
视频故事：面包与咖啡店之困境	31
发现你自己	32
发现知识	36
发现你的优点	37
有关管理者绩效的十种优点	40
关于人的缺点或局限	45
六大致命约束	47
使用情商规避致命约束	50
知识要点	53
行动学习	54
刻意训练练习	54
课堂小组练习	55
课下小组练习	56
挑战你的勇气	56
角色扮演	56

案例故事	57
个人技能记录	60
参考文献	61
第2章 了解自己	64
管理者挑战	64
视频故事：问题不断	64
发现你自己	65
发现知识	71
了解自己	72
自我意识的重要性	72
关键的个体差异	76
隐藏的价值	84
用自我意识构建管理技能	88
行动学习	90
刻意训练练习	90
课堂小组练习	92
课下小组练习	93
挑战你的勇气	93
角色扮演	93
案例故事	94
个人技能记录	96
参考文献	97
第3章 管理自我，完成工作	101
管理者挑战	101
视频故事：是浪费时间吗？	101
发现你自己	102
发现知识	104
高阶思维	105
掌控所做事物的自下而上方法	107
一些可靠的时间管理技术	109
什么是拖延症？	111
如何克服你的拖延症	114
管理压力	117
知识要点	122
行动学习	122
刻意训练练习	122
课堂小组练习	124
课下小组练习	125

挑战你的勇气	125
角色扮演	125
案例故事	126
个人技能记录	129
参考文献	129
第4章 创造性地解决问题	133
管理者挑战	133
视频故事：找到答案！	133
发现你自己	134
发现知识	136
管理者面临的问题	136
解决问题的基本步骤	138
最大化你解决问题的有效性	144
个人创造性解决问题的方法	148
知识要点	152
行动学习	153
刻意训练练习	153
课堂小组练习	154
课下小组练习	155
挑战你的勇气	156
角色扮演	156
案例故事	157
个人技能记录	160
参考文献	161
第5章 管理者如何沟通	165
管理者挑战	165
视频故事：人伙！	165
发现你自己	166
发现知识	168
管理者的成功取决于良好的沟通	169
管理者的最大工作	170
引导有效对话	171
说服式沟通	175
使用正确的渠道	177
非语言沟通	181
演讲	181
知识要点	184
行动学习	184