

华林互动思想库

胡 铨 主编

胡 铨 编著

互动管理

互动改变着世界！
让我们积极互动起来！

广东经济出版社

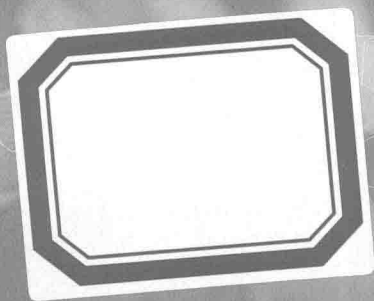
华林互动思想库

胡 铨 主编

胡 铨 编著

互动管理

互动改变着世界！
让我们积极互动起来！



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

互动管理/胡铨编著. —广州: 广东经济出版社,
2004.2

(华林互动思想库/胡铨主编)

ISBN 7-80677-671-0

I. 互… II. 胡… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 005202 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	19.25 2 插页
字数	483 000 字
版次	2004 年 2 月第 1 版
印次	2004 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-671-0 / F·1012
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前 言

记得小时候过生日，妈妈会买上面条，为了表示隆重庆祝，妈妈会在面条里加上好几个鸡蛋（有人说这是产品经济）；过了些年，妈妈发现外面流行生日蛋糕，也给我买了一个回来为我庆祝生日，记得那蛋糕上面只不过是少量的奶油（有人说这是商品经济）；到大学里同学帮我庆祝生日，预订了蛋糕，是送货上门，蛋糕比原来的小，但是非常的精美，并且上面写着“胡铨，生日快乐！”（有人说这是服务经济）；又过了一些年，听说外面生日 PARTY 丰富多彩到让人难以想像，随时为你定制你喜欢的蛋糕：有的是你可以选择的水果，有的是五颜六色的奶油，有的是你可以选择的款式，有单层的或多层的，有冰淇淋的或果冻的……而且，卖蛋糕的地方不但卖蛋糕，还提供帮不同的人精心设计过生日方法的服务：有的是在度假村举行，有的是在游艇上举行，有的是潜水等等，总之是根据不同的人提供不同的产品及服务。

岁月流淌，经济在变换。我们的管理也在变换，我们的管理不再是“管”、“理”，笔者认为是以企业的目标为导向的互动，是以人为本的互动，是以顾客为导向的互动。

互动不是什么新概念，正如很多的概念一样，你虽然不重视它，它却自然地存在着影响着我們。本书以互动的观点启示我们的管理者成为一个互动管理者。互动有积极的结果，有消极的结果。笔者有一个观点：管理“核变”来自于互动，准确地说，管

理获得巨大的成效来自于积极的互动。互动强调相互作用，相互塑造。互动是客观的，笔者没有意思说要创造出一种新的管理模式，但想表达的最重要的一个管理思想是：我们的管理是一种互动，在互动的理念下管理将有可能获得一种新的视野，促进管理的“核变”，提高管理的效能。

笔者喜欢“互动”这两个字。也喜欢以这样的心态与众多读者在互动中相互作用、相互提升——所谓读者与作者相长。所以笔者有着强烈的愿望编写一本互动的书，也就形成了本书中充满着互动的风格。本书以剧幕的形式从拉开帷幕到落幕，中间分成12幕，在每一幕中分成若干场，其中每一幕中根据内容的不同以测试题、游戏、故事、案例、思考题等与读者形成紧密的互动以期促进我们互动的效果。

本书适合追求卓越的经理人自我提升管理能力的学习，也是培训师实施管理类培训课程的参考。

本书的完稿离不开诸多朋友的关心支持。在此首先感谢参加本书编写的南昌民用建筑设计研究院的周志强先生，接着要感谢美国伯克莱管理研究中心首席顾问木星博士的指导，感谢上海中路企业管理咨询有限公司董事长乔向泓女士提出的宝贵意见；同时对在完稿的过程中赵赞小姐、鲁焕晖先生、杨眉小姐、范芳小姐所付出的辛勤劳动表示感谢。最不能忘记感谢的是广东经济出版社的罗振文先生，本书的面世离不开罗振文先生诸多启发。最后，在本书的编写的过程中参考了大量的书籍，在此对提供给笔者精神营养的作者表示衷心感谢。

同时，谨以此书献给始终给我无限支持、鼓励的，情同手足的大姐——旅华人 Phoebe Xu。

胡铨

2004年1月18日

目 录

拉开帷幕 扪心自问	(1)
第一场 全析木桶	(5)
第二场 思维转换	(20)
第三场 角色转换	(23)
第四场 发展管理技能	(30)
 第一幕 互动体验	(35)
第一场 什么是互动	(38)
第二场 人际互动心理剖析	(46)
第三场 群体互动理论	(57)
第四场 互动管理, 彼此之间的体验	(58)
 第二幕 上下同志	(63)
第一场 目标管理的理解	(67)
第二场 理论基础、主要内容、特点及步骤	(80)
第三场 目标管理中常犯的各种各样的错误	(83)
第四场 目标的制定与分解	(85)
 第三幕 有的放矢	(97)
第一场 有效准备	(100)
第二场 落实到行动	(122)

第四幕 理性程序	(157)
第一场 解决问题的能力层次	(160)
第二场 解决问题的思维品质	(164)
第三场 塑造管理者解决问题能力的品质	(168)
第四场 问题管理理性程序	(183)
第五幕 量子跳跃	(191)
第一场 管理概念与领导概念辨析	(193)
第二场 自然法则是更好的法则	(200)
第三场 建立你自己的领导才能模型	(206)
第四场 提升领导品质	(213)
第五场 领导者的分别	(221)
第六场 领导形象	(224)
第六幕 因事因人	(231)
第一场 让他人把事情办好	(232)
第二场 如何下达任务	(248)
第三场 有效指导的步骤	(291)
第七幕 花瓣空间	(303)
第一场 了解不同类型反馈的效果	(305)
第二场 以情动人	(321)
第三场 激励的黄金法则	(332)
第四场 怎样获得干劲十足的员工	(344)
第八幕 智能堡垒	(351)
第一场 团队文化	(354)
第二场 团队组建	(363)

第三场 团队陷阱·····	(368)
第四场 团队沟通·····	(374)
第五场 团队协作·····	(379)
第六场 团队制胜·····	(386)
 第九幕 服务伙伴·····	 (395)
第一场 树立内部顾客及服务伙伴观念·····	(402)
第二场 顾客满意行动·····	(410)
第三场 顾客价值的五大金律·····	(429)
 第十幕 大声思维·····	 (435)
第一场 跳出思维定势·····	(442)
第二场 培育你的创造性园圃·····	(452)
第三场 塑造个人创新品质·····	(459)
第四场 个人创新与团队创新的差异·····	(479)
 第十一幕 摆锤运动·····	 (495)
第一场 燃烧热情·····	(498)
第二场 全神贯注·····	(506)
第三场 获取幸福的道德能力·····	(514)
 第十二幕 三忠全会·····	 (543)
第一场 自我职业规划人力资源·····	(549)
第二场 自我如何做好组织性职业生涯规划·····	(553)
第三场 职业生涯规划系统的理论分析和探讨·····	(559)
 落幕 自问自答·····	 (593)

拉开帷幕 扪心自问

互动管理，经常自我互动，经常自省，经常对自我进行健康诊断。自我互动——这是互动管理者最经常的一种互动。

——编者

自测管理才能

假如你真正了解了与管理工作有关的事项，是否仍想从事管理工作？自测一下。

测验一：变化

假如你已知道你的生活将发生如下变化，是否仍能愉快地从事管理工作？

1. 你将越来越多地涉及管理，而和技术的联系越来越少。
2. 一旦决定搞管理，就不能半途而废。即使你想再去搞技术，也是办不到的，因为技术的发展太快了。
3. 你将从一个可靠的领域，即一个对自己所做的事情有把握的领域，转向一个无论从可利用的人力还是工作条件都无把握的领域。
4. 你必须大大扩大知识面和兴趣范围，丝毫不能将兴趣集中于一点或致力于一个专业。

5. 你必须放弃在专业所取得的成就, 而为自己能渐渐支配更多的人、组织越来越多的活动及能够帮助其他专业人员取得成功而感到满足。

测验二：兴趣

1. 如果你选择不同于现在的职业, 你喜欢做一个——
a. 医生。 b. 勘探员。
2. 你喜欢读哪一方面的书?
a. 地理学。 b. 心理学。
3. 你喜欢怎样度过一个夜晚?
a. 做新家具。 b. 和朋友做游戏。
4. 如果某人耽误你的时间, 怎么办呢?
a. 总是很耐心。 b. 往往会发火。
5. 你喜欢做哪件事?
a. 会见陌生人。 b. 看展览。
6. 你喜欢别人称赞你——
a. 善于合作。 b. 机智多谋。
7. 每样东西都放置得有条有理, 这对你——
a. 很重要。 b. 不怎么重要。
8. 如果你强烈反对某个人, 将怎么办?
a. 力求统一, 使争论减少。
b. 将在价值、原则及政策上的分歧争论个水落石出。
9. 你是否能容易地放下正在阅读的一个很有趣的故事?
a. 能。 b. 不能。
10. 在一出戏中, 你喜欢演哪个角色?
a. 富兰克林。 b. 约瑟夫 (政治家)。
c. 查理斯·凯特玲 (工程师, 电机的发明人)。

测验三：适应

1. 你做出从事管理工作的决定, 是否与你的能力、兴趣、品质、个性和目标相一致? 是否能比你从事技术工作更能施展你的才能?
2. 你是否具有从事管理工作的较强的能力和必要的条件? 是否期待将

来亲身投入管理工作中去？

3. 你肯定管理工作能使自己得到心理上的更大满足吗？

4. 你是否对本企业的情况有一个全面的了解？你熟悉你所在企业的不同部门的不同要求和不同管理方法吗？是否很容易从这一部门转到另一部门呢？

5. 你已确立了今后 5~10 年的奋斗目标了吗？你肯定现在的工作更能达到你的目的吗？你意识到在管理阶层中，存在更强有力的竞争吗？你肯定自己能充分地正视这些竞争吗？

6. 你是否更注重人而不是工作？你更喜欢和别人在一起工作吗？你能很容易地找到合作者吗？你愿意帮助别人吗？你真正知道人们为什么在社会中如此表现吗？

7. 你的同事和朋友认为你友好随和吗？假如你已意识到帮助别人时要牺牲个人利益，是否仍执意这样做？朋友请教你吗？你愿意得到别人的帮助吗？

8. 你能在变化莫测的情况下灵活处事，在一时混乱的情况下泰然处之吗？当所有的情况都不能如愿以偿时，你仍能快活吗？当对自己的决定尚无把握时，你觉得烦躁不安吗？

9. 你在工作中注重人和主观因素吗？你注重利用他人吗？

10. 你是否觉得同事会信任你？你能很容易地消除隔阂吗？

11. 你是否注意自己的行为且试图解释？你是否有时发现自己的言论像是来自别人的观点？你曾努力从别人的立场出发来寻求看待事物的方式吗？

12. 你觉得自己很善于广泛接触各种各样的人，并在用人时尽可能发挥他们的作用吗？

测验四：管理

你赞成还是反对下列说法？

1. 每个专业人员有类似的个性和要求，应该同等对待，用一种方式领导他们。

2. 对专业人员来讲，最重要的报酬是得到更多的钱。

3. 有能力的管理人员，初次见到一位专业人员便能对他做出评价。

4. 精神不振、消极散漫、牢骚满腹可以认为是由于没有竞争对手和兴

趣引起，而不是天生懒惰。

5. 管理人员应丝毫不去理会专业人员的情感。

6. 不要对专业人员的一项成果加以赞扬。那样的话，他们将很难领导且要求马上提薪。

7. 使专业人员提高工作效率的最有效方法是告诫他们随时有失去工作的危险。

8. 一组专业人员总比一个人能更完善地解决问题。

9. 若一个管理人员称职，那么他必须像每个专业人员一样熟悉其专业。

10. 了解本企业中每个人的个性，对防止士气低落大有益处。

11. 如果一个管理人员对某专业人员提出的问题答不上来，他应该说：“我不知道，我找一下答案再告诉您。”然后继续做自己的事。

12. 在作出与专业人员有关的决定时，管理人员总是应该让他们参与制定。

13. 专业人员对要求他们提建议的管理人员并不太尊重。

14. 知己知彼是重要的。

15. 一个称职的管理人员，应该较注重参谋而并非监督。

16. 即使持反对意见，管理人员也应该执行其上级的旨意。

17. 管理人员千万不要授权给管理下的专业人员。

18. 重要的是分清每个专业人员的贡献，而不是赞赏专业人员所在的集体。

19. 一般来说，专业人员要求“区别”对待。

20. 管理的最重要的作用之一是提供信息及减少挫折。

说明

测验一：如果你的生活发生上述的四~五种变化仍能适应，那么你适合于管理工作。

测验二：适于搞管理工作的人，通常回答如下：1a, 2b, 3b, 4a, 5a, 6a, 7b, 8a, 9a, 10a。

测验三：上述 12 个问题中，你有 6 个以上回答“是”，那就有可能领导一个企业。

测验四：下列说法较为正确：4, 10, 11, 12, 14, 15, 18, 19, 20。

互动管理观点

不管测试下来你是否真的有管理才能，我们相信管理能是可以提升的；如果你测试下来是一个适合管理工作的人，那你也应该知道管理能力的提升是没有止境的。不管怎样请进入我们的互动，与本书互动，运用本书的实用技术与你的员工互动。在本幕中你将要扪心自问以获得互动的一些基础。

第一场 全析木桶

你知道你的木桶能装多少水吗？

根据你所理解及个人的实际状况进行填写，要求真实、客观。

注意：管理能力可能包括诸多方面，笔者罗列出的 130 个方面只是代表个人一些看法，目的是让你能通过本诊断大概了解到自己的长板、短板、底洞。

序号	测 评 项 目	测评栏		
		是	？	否
1	能掌握部门的现状、今后的方向及方针、目标，并共同讨论使它们共有化			
2	能受到上司的信赖，而且提案或意见也能被采纳，同时也能得到必要的援助			
3	掌握部门的实态			
4	能借助日常的接触与下属沟通意见，并采取建立彼此信赖关系的行动与方法			

续表

序号	测 评 项 目	测评栏		
		是	?	否
5	平时会掌握部门人员的情绪,鼓动下属主动地思考、行动,并给予必要的指导			
6	可以设法掌握下属的能力、行动、业绩、合作等,并加以肯定			
7	与下属建立彼此信赖的关系,并提高合作的意愿			
8	了解自己,并努力使自己受到下属称赞是一位好的管理者,或某方面被认为很杰出			
9	研究建立一个容易发挥领导能力的气氛			
10	必要时必须积极努力取得相关部门的管理者与相关人员的合作、协助			
11	不只是达到目标,还能考虑到下属借助完成目标享有满足感,并得以成长			
12	尊重下属的自主性,而且还筹划出如何尊重的方法或行动			
13	不会强迫下属,也不会回避、客气或迎合下属,会以一贯的态度行动			
14	领导能力发挥的方法并非一成不变,依情况的不同而有所改变			
15	可以说明职责的目标,并让下属认为是自己的目标			
16	听取下属对职责目标完成方法的意见,并明确地指出方法以便下属都能了解			

续表

序号	测 评 项 目	测评栏		
		是	?	否
17	下属会讨论根据职责目标而制定小组目标或个人目标的必要性,设法推动下属去制定			
18	让下属根据职责的目标,制定小组目标及个人目标,而且与下属共同讨论并制定			
19	提供、指导、援助下属在制定目标时所必需的信息、资料			
20	下属所制定的目标若与相关单位发生关系时,能与该小组商讨、协作			
21	让下属自己拟定完成目标的方法与进度表(执行计划)			
22	下属会积极主动地执行计划			
23	在完成目标的过程中,下属遇上麻烦或问题时,会给予援助与鼓励			
24	不含糊地、确实地确认、评价目标的实现			
25	当下属完成目标时,会考虑完成的原因,并评价其过程与成果,给予赞扬			
26	下属无法实现目标时,会考虑原因,并给予指导			
27	通过完成目标,下属对下一个目标更具信心与关心			
28	能研究思考易于完成目标的准备与程序			

续表

序号	测 评 项 目	测评栏		
		是	?	否
29	具有指导下属完成目标所必备的知识、技能、技巧			
30	善于利用并发挥下属每个人的能力、特长,以便实现目标,会做好工作任务的分派与人员的组合			
31	以日常的行动具体地表现出来,让下属得以了解管理者的确很关心下属			
32	以成见、印象、第六感来评价下属			
33	在对待下属时,会留意避免自己受到喜好、厌恶的情感所左右,而且也不会让下属认为管理者偏袒某人			
34	能积极地与下属打招呼、问候			
35	经常掌握有关下属的信息,每天会与下属交谈,并反问下属以便引起下属的反应			
36	学习聆听的要点,仔细聆听下属的谈话,并有所回应			
37	可以避免对下属说:“我很忙!”而且能制造与下属可轻松地谈话、率直地谈话的气氛			
38	能制造下属可以轻松前来商量的气氛,并仔细聆听,深思下属谈话的内容,而且自己也能参与讨论			

续表

序号	测 评 项 目	测评栏		
		是	?	否
39	能制造与下属个别谈话的机会,听取下属对工作、部门、未来等的意见及希望,并告诉下属你对他的期望			
40	对待下属时,可以避免有不快的表情			
41	对下属不会客气或敬而远之,而会把他们视为自己人一般地责骂、建议			
42	可以积极发掘下属的优点、理想的行动,并适时地给予赞赏			
43	下达命令、指示或是接受报告时,会注意使用鼓舞下属精神的说话方式及听取方法			
44	与下属共同思考今后职责的方向、课题或问题			
45	凭借与下属接触的机会,能做好信息、资料的收集工作			
46	利用与下属接触的机会,会与下属讨论新察觉的事、研究问题并改善问题			
47	注意下属的脸色,并询问下属的健康状况或心事			
48	即使再忙也能制造与下属接触的机会,并且善加利用			
49	通过平时与下属的接触,可以制定必要的目标与完成方法,并切实执行			