

XIANGLONG SHIBA ZHANG  
GUANLIZHE BIXIU DE GUANLI JINENG

# 降 龙 十 八 掌

——管理者必修的管理技能

杨 洋 著



東北大學出版社  
Northeastern University Press



# 降龙十八掌

---

管理者必修的管理技能

---

杨 洋 著

东北大学出版社

· 沈 阳 ·

© 杨 洋 2017

### 图书在版编目 (CIP) 数据

降龙十八掌：管理者必修的管理技能 / 杨洋著. —  
沈阳：东北大学出版社，2017.5

ISBN 978-7-5517-1174-6

I. ①降… II. ①杨… III. ①管理学—通俗读物  
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 130893 号

---

出 版 者：东北大学出版社

地址：沈阳市和平区文化路三号巷 11 号

邮编：110819

电话：024-83683655(总编室) 83687331(营销部)

传真：024-83687332(总编室) 83680180(营销部)

网址：<http://www.neupress.com>

E-mail: [neuph@neupress.com](mailto:neuph@neupress.com)

印 刷 者：沈阳市第二市政建设工程公司印刷厂

发 行 者：东北大学出版社

幅面尺寸：145mm×210mm

印 张：9.125

字 数：238 千字

出版时间：2017 年 5 月第 1 版

印刷时间：2017 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑：潘佳宁 张莹惠

责任校对：黄艺凯

封面设计：潘正一

责任出版：唐敏志

---

ISBN 978-7-5517-1174-6

定 价：38.00 元

# 前 言

管理是指管理主体组织并利用其各个要素，借助管理手段，完成该组织目标的过程。优秀的管理者会将公司管理得井井有条，公司业绩和发展蒸蒸日上。为了帮助每一位管理者灵活掌握管理技术，笔者总结了多年的经验，根据下列当代社会管理中出现的种种问题，写成此书。

① 管理乱象让我们迷糊。笔者从事管理工作和培训工作二十多年，在此过程中遇到了很多管理的问题。如，有的管理者一天很忙，效率也不高；有的刚提拔上来管理者，为了表现自己的能力，所有人的活都抢着干，自己很累，下属还不领情，员工私下里议论这哪是领导啊，领导都不会当；有的管理者本身比较强势，打压下属，上司和下属之间的敌对情绪很大；有的管理者要么太软，要么太硬，不知管理从何下手，没有任何办法，凭的是经验管理；有的管理者外行管内行，手伸得还很长，不虚心求教；有些个别管理者已经升到高级主管的位置，常常出现越级指挥、插手下级事务、不会授权、不会带团队等现象，造成管理非常混乱。

② 管理书籍太多不会筛选。管理者都希望有一些实用的、系统的管理类书籍可以阅读。可是到书店去看，书目太多，有的可能就是抓住一个观念去阐释，比较偏激；有的从国外引进的知识不符合国情，又没法应用；有的是教材，理论性很强，实践性差很多；有的是海市蜃楼，空洞无物。管理者需要能找到一本系统的、实用的管理类书籍，用来指导管理工作，如工

作手册一样实用。现实情况却是大海捞针，要么理论性太强，要么专业性太强，我们也没有那么多时间去仔细阅读，因而急需把这些通用的管理技能整合一下，出版一本有认识论、有方法论、有工具、有实践的管理书籍。

③ 多年的经验需要总结。笔者从事管理工作这么多年，遇到的、碰到的问题真的很多，早已使笔者从一个愤青历练成了现在对管理工作泰然处之的工作者，很想把这些年的管理经验系统总结提炼，再结合实用的管理工具，让这些经验真正能帮助我们，以便在管理中少走弯路，遇到问题时能提供一些好的思路和方法。

本书在构思上借鉴了管理大师的管理价值系统，对管理者应该掌握的管理技能进行了系统梳理（见管理者的技能发展脉络图），并且对应了相应的课程。笔者认为这些管理技能是必修课，在此基础上再进行提升，否则，当您走上更高的岗位时，由于基础没打好，形成思维定势，会造成整个公司的管理混乱，到时将无法补救。本书的优势体现在以下几个方面。

① 管理理念再认识。管理是公说公有理，婆说婆有理，但“不管白猫、黑猫，抓住耗子就是好猫”，在现实工作中实用、有效就是硬道理。笔者编辑书稿的过程中，对一些管理理念从另外一些视角重新进行了审视，可能您会感到偏激，但对我们开拓管理思路一定会有很大的帮助，请您辩证地吸收。

② 提供可用的方法论。管理工作最好是有理念、方法的支撑。方法论如果是对的，在执行的过程中，实现想要的结果的概率就非常大。如果方法论是错的，再强调执行也无任何益处。在编辑此书过程中，非常强调方法论，这也是管理策划、规划工作的基础。

③ 实用的管理工具。在管理过程中，管理工具用对了，会起到事半功倍的效果。所以，笔者将多年收集的管理工具和管理经验集于此书。工具有了，但在管理的实践中切不可本末倒

置，学会了方法工具，却忘了工作的价值和目的。本书并没有在管理目的方面多做探讨，如对行业的深入了解、业务发展的方向、组织效益的实现，这些是各级管理者的硬功和内功。本书是一本管理实用工具书，教会大家实现目的的手段，是软功夫，以此结合管理硬功夫才能起到事半功倍的作用。

④ 实践案例的借鉴。知识很多，重要的不是我们学了多少，而是能够应用多少。无论多么好的理论和工具，都要在工作中用得上，并了解怎么用。管理者在实践中成长和学习是管理提升的唯一途径。管理者面临的具体问题可能千差万别，但管理的理论和方法却有章可循，因此对于管理技能的学习和实践是贯穿管理者终身的必修课。在编辑书稿的过程中，笔者将一些实践的案例穿插在书中，希望大家能够受到启发，并结合自己的工作，进行反思，提升自己的管理经验。

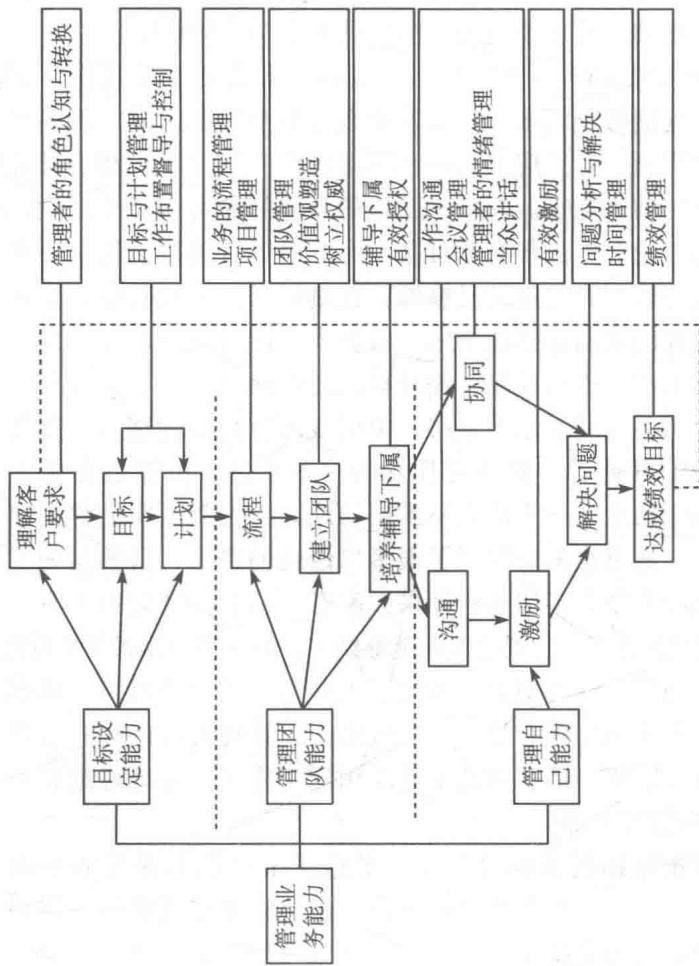
此书适合的对象为基层、中层或部分高层管理者，尤其是刚入门的管理者。此书对理念的一些看法，可能会有个人倾向、偏颇的地方，或认识不到位的地方，希望大家能够提出宝贵建议。此书在编辑时用了许多口语化的语言，目的是为了让大家阅读方便有亲切感。如果大家有好的想法或好的工具，也可以提供给作者，以便再版时能够纳入，给更多的读者带来价值。

此书每一章将理念、方法、工具与实践贯穿始终，体现了实操性、实用性与有效性。经过阅读，管理者可以提升管理技能和素养，将一些实用的工具应用到工作上，能很好地解决管理者基础性的问题。

在撰写和整理的过程中，要感谢国内很多优秀的培训讲师，他们提供了很多素材和资料，还要感谢培训界的一些朋友的帮助和大力支持。

杨 洋

2017年5月1日



管理者的技能发展脉络图

# 目 录

第一章	管理者的角色认知与转换 .....	1
第二章	目标与计划管理 .....	21
第三章	工作布置督导与控制 .....	32
第四章	业务的流程管理 .....	41
第五章	项目管理 .....	50
第六章	团队管理 .....	64
第七章	价值观塑造 .....	90
第八章	树立权威 .....	106
第九章	辅导下属 .....	117
第十章	有效授权 .....	127
第十一章	工作沟通 .....	138
第十二章	会议管理 .....	159
第十三章	管理者的情绪管理 .....	183
第十四章	当众讲话 .....	199
第十五章	有效激励 .....	211
第十六章	问题分析与解决 .....	234
第十七章	时间管理 .....	246
第十八章	绩效管理 .....	262
参考文献	.....	282
后 记	.....	284



# 第一章 管理者的角色认知与转换

## 第一节 管理者的角色认知

企业的命运在组织变幻，行业起伏，以及市场的大势和冲击中，不断经历变革。传统的管理形式及非传统的管理形式正在随着组织变革发生着代际变革。新时代背景下，海尔的人单合一、稻盛和夫阿米巴模式、互联网带来的创新组织等，都对身在剧烈变化的市场环境下组织中的管理者们提出了新的考验。“管理无用”“管理已死”的观念不绝于耳。我们不妨先对管理概念重新认识一下。

### 一、对管理理念的再认识

#### 1. 怎样理解管理

管理的概念有好多，怎么说都有，怎么理解都有，可以从不同的角度去阐释。传统的管理定义是通过计划、组织、领导和控制，以有效和高效的方式实现组织目标的过程。有的学者认为管理追求的是效果和效率，即让平凡的人创造不平凡的绩效。也有的学者认为，管理是指同别人一起，或通过别人使工作完成，确保人和物结合后使工作既有效率又有效果的过程。用通俗的话来讲管理就是借力，借别人的力来实现组织的

工作目标。笔者非常赞同“管理就是借力，让每个下属都有自己的目标、任务、权限和责任”这一观点。管理者要分清目标和手段，要树立清晰的“价值观”，管理是为经营服务，所追求的效果和效率最终要通过效益来体现，创造价值才是管理者在组织中的价值体现。

对于管理的概念有以下几个理念需要我们认真去体会的：

(1) 管理不谈对和错，只是面对事实，解决问题

无论你用什么方式、方法，只要最终问题圆满解决了，我们就认为你的管理是有效的。有时你认为对的管理方式或方法未必有效，而你认为不对的管理方式或方法未必无效。

(2) 人不能管，只能理

从脑科学我们了解到，人是不可以管的，管了你就会发现，员工会带着情绪去工作。员工产生情绪，就会有跑、打、卡、僵等现象发生，反而与我们追求的管理目标偏离了。管理不是管人，而是管事理人，关键是让一线员工得到资源并有权力运用这些资源实现目标。

(3) 评价管理水平高低的标准是看个人目标和组织目标的融合度

组织目标要涵盖具体的个人目标，让员工为“个人目标”而努力，从而实现组织的目标。

## 2. 管理者的基本任务

德鲁克先生认为：管理的任务是使人与人之间能够协调配合，发挥最大的集体效能。管理者的职责是对组织的整体绩效承担责任，使工作有成效，使员工有成就感。笔者谈几点理解。

第一，管理者要为团队指出正确的方向，即部门存在的价值以及做每项工作的目的和意义；第二，凝聚人心，让团队成员愿意跟着你向正确的方向努力；第三，带着大家一起，制定

可以达到目的地的目标和方法。

因此，管理者在为组织绩效负责的“价值观”的指引下，拥有更多实现目的的方法和手段，就是必不可少的技能。没有丰富管理技能的管理者，是很难在“沟通协调解决问题”的管理日常职能中游刃有余的。

## 二、管理者的角色定位

对于一个管理者要认真把握好自己的角色，学会定位、到位、补位、不越位。

### 1. 角色定位

将你认为最重要的关键词填入下面表格中：

下属对你的期望	
上级对你的期望	
同级对你的期望	
你认为应该满足谁的期望	

管理者的角色定位很重要。在工作中经常发现管理者角色混乱现象，越位、越级、插手工作等，屡见不鲜，严重破坏了组织的管理次序和沟通次序，造成管理无序、混乱。管理者按与工作接触的人来分，主要有三种角色：

作为上司的角色——领导和绩效伙伴。主要是管理者、领导者、游戏规则的制定者和维护者。担当的关键工作是设定目标计划、指挥、任务分配、监督控制、激励与沟通、绩效评估、教练培育人才。

作为下属的角色——执行者和创造绩效者。主要是职务代理人——对上司负责，是上司代表，站在上司的角度，执行上级的命令。不要乱点评领导，关键是要尊重他的职位。

作为同事的角色——客户和协作者。内部客户关系，上道工序为下道工序负全责。常发生的现象是经常对别的单位或办公室同事指手画脚，甚至是指派工作。所有沟通协调都应是以内部客户心态打交道。

## 2. 角色错位

### (1) 作为上级常见的角色错位问题

① 错位成老好人。主要表现为：很关心下属；注重人际关系和人际评价；心肠软、耳根软、手软，怕得罪人，不敢坚持原则，喜欢一团和气，不喜欢鸡争鹅斗；首先考虑的是平衡，而不是行为的好坏；对员工好的、坏的行为均视而不见。

② 错位成官僚。主要表现为：简单粗暴；只知道“看管”；高高在上；以势压人；玩弄权术；对等口径，平级可谈。

③ 越位。越位可以向上，也可以向下。向上尽量克制，除非特殊情况。作为下属可以越级申诉，但绝对不可以越级报告。向下越位主要是越级指挥，作为上司可以越级检查，但不可以越级指挥。作为上司要坚决的越级检查，没有检查就没有执行力。关于越位的原则尽量在工作中遵守，特殊情况不在之列。

**案例一：**扬子公司的人事科李科长有一天拜访大宝公司人事科时，发现大宝公司对员工职业生涯规划做得特别好，学到很多新理念；其中印象最深刻的就是“对员工职业生涯规划的努力程度，能显示认识管理的重要方向性”这一句话。李科长认为本公司也应效仿大宝公司并实施。然而，实施之前需先征得厂长的同意，且需整理出一套方案。李科长返回公司途中反复思考，应由何人负责方案的起草工作。这项工作本应该安排赵主任，但他要领尚未确切掌握，他手下的张三，已有几次类似工作的经验。因此认为与其通过尚未确实掌握要领的赵主任，不如与他的下属张三直接商量，效率还高些，反正赵主任也会安排给张三，以免自己的想法发生口传上的错误。于是，

李科长回到公司，立即将张三找来，说明工作要点，吩咐于本月下旬将相关资料尽快收集整理后提出方案。

这个案例中，越级指挥造成了哪些影响呢？请将你的想法填入下表：

对象	对工作意愿的影响	对工作成果的影响
赵主任		
张三		
其他主任		
人事科其他员工		

下表为参考答案，仅供参考。

对象	对工作意愿的影响	对工作成果的影响
赵主任	担任组长却无尊严 对张三的嫉妒	失去了了解此工作机会 对其他工作失去干劲
张三	对赵主任漠视或造成不和 无法跟别人商量、孤独	失去主任协助 忽略赵主任派给的其他工作
其他主任	明天该轮到 我担心下克上，对下属疑心	无法做计划性工作 与组织整体无法做调和
人事科其他员工	对直属上司不信任	主任无法领导下属

**案例二：**张某某是室主任，被提拔成为了副科长，但习惯了工作状态，每天还去原来那个室，天天给原来的室员审图，帮助员工干活，结果新室主任对这个新提拔的副科长非常不满，终于忍无可忍争执起来，而张副科长却一肚子委屈，我帮你干活，你怎么这么没良心呢。

**案例三：**有一厂长到车间检查现场情况，发现有一群员工在水池边抽烟、闲聊。厂长二话没说，大声训斥，“去，都给我干活去”。结果，谁都没动，有一个员工，胆子比较大，还反问了一句“你谁啊”。



关于向下越级，除非特殊状况，交代事项只对下一级的直属下属，而不越级指挥，除非事先已协调有共识或遇紧急情况。作为接受上级越级指挥的员工，要及时反馈给直属上司，让他了解状况。

工作中难免要上蹿下跳，不越位很难，怎么把握呢？建议决策前要坚决上蹿，“管理”好上司；决策中要坚决执行；决策后，要及时与上级沟通。

## （2）作为下级常见的错位

作为下属的角色是职务代理人，是上级的“替身”。下属的职权基础是上级的任命或委托，下属要对上级负责，是上级的代表，言行是一种职务行为；要站在上级（委托人）的角度，执行上级的决定；下级要服从上级是最基本的组织原则。对上级角色认知定位在服从者、执行者和协助者，帮助上级成功。常见的错位有：

① 错位成民意代表。当“民意”与“上意”冲突时，将如何处理？这个问题会困惑我们，笔者认为要领会上意，了解民意。当有冲突的时候，就是支持上意，要把事情搞清楚是否真实，发生的时间和地点，用描述性的语言而不是评价性的语言说问题，不要用群众压领导，用自己的看法，第一人称“我”与上级沟通，同时提出解决问题的方法和建议，同时还要论证提出的建议。对下要予以理解并安抚他们的情绪。

② 错位成自然人。主要表现为：干工作很随意，情绪化，决定说变就变；事不关己，高高挂起，当面不说，背后乱说，会上不说，会下乱说；推卸责任（别跟我说，这事我不知道，我也不管）；在客户面前说公司的坏话或商业机密；在下属面前公开与公司决议持不同看法；抱怨（尤其向客户抱怨）；在下属或同级之间对上司评头论足；上班时处理私事；在公司称兄道弟。作为管理者，一言一行都要注意，你代表的是职务行为，不是普通员工的行为。

**案例：**有一天，张三决定开一个讨论会，让员工通知各单位各部门。该名员工刚通知完，张三突然头脑一热，临时又决定不开了，让员工再通知一遍，员工开始抱怨。

③ 向上错位。主要表现在替上级操心、替上级做决定、越级请示。

④ 错位成领主。主要表现有以下三种情形：一是善意错位，自己定目标计划，和上级的目标计划不一致，上级会经常恼火“谁让你干的”；二是无意错位，由于制度缺陷，没人管，逐渐形成了小诸侯，自己一亩三分地，我说了算。三是有意错位，由于小团体利益、小金库、贪污、损公肥私，本人对权力有天生的欲望等。对于领主的忠告是不要觉得你认为什么重要，就做什么，一定要执行上级的命令，即使是善意的。你做的必须是组织的目标，上级才能看到。

## 第二节 管理者的角色转换

### 一、寻找自身管理差距

#### 1. 测试自己目前的管理状态

先看一个简单的管理测试，你认为有没有这样的情况，有这种情况的打“√”，没有这种情况的打“×”。

(1) 粗糙的沟通技能，不管是犯小错误，还是升级到公开攻击，对员工斥责、轻视、吼叫。( )

(2) 热衷于办公室政治，员工互相攻击、传些流言蜚语。( )

(3) 管理手段匮乏，用恐吓与威胁来管理。认为员工需要通过被恐吓或者因为惭愧才会按照指令来做，且会降低犯错误

的几率。( )

(4) 忽略低劣表现。( )

(5) 从不授权。( )

(6) 因抢功分责而失信，错误别人承担，功劳自己拿。

( )

(7) 对员工很少提供优良建议，光指出错误，不指导该如何做，让员工无助。( )

(8) 什么都会，什么都知道。( )

(9) 不让团队接受最新信息，觉得神秘，是自己独享的。

( )

(10) 交代工作不清楚，缺乏指导。( )

(11) 遇到急活一团糟。( )

(12) 自己不作决定。( )

参考答案：

您的成绩是“×”( )个，“√”( )个。请看一下自己的成绩，如果打√的数量多于3个，管理上就存在一些问题了。

## 2. 测试自己是否适合当管理者

对照题目，在后面回答是或否。

(1) 当别人请你做事时，你是否感到很难拒绝？

(2) 即使你认为自己是正确时，仍然会避免与别人正面冲突，是吗？

(3) 你是否遵守规则与法令？

(4) 你是否经常道歉？

(5) 假如有人嘲笑你的某件衣服，你是否不再穿它？

(6) 你是否总是穿时装？

(7) 有件衣服挺好看，但不合身，你是否会穿它？

(8) 你是否对其他驾驶员做出无礼的手势？



- (9) 你对反应迟钝的人不耐烦吗？
- (10) 你常发誓吗？
- (11) 你是否经常使别人显得卑微或愚笨？
- (12) 你是否常与电视上所表述的观点相对立？
- (13) 如果有人工作不好，你会不会告诉他你不满意？
- (14) 你是否会直言相告，而不考虑后果？
- (15) 你认为自己容不得异说吗？
- (16) 你憎恨与他人辩论时输掉吗？
- (17) 其他人为你做出大部分决策吗？
- (18) 你投资的原则为安全第一，增值第二吗？
- (19) 你喜欢打扮得吸引人吗？
- (20) 你喜欢与别人在一起吗？

参考答案：

1、2、3、4、5、6、7、17、18、20 答“是”得1分，答“否”得0分；8、9、10、11、12、13、14、15、16、19 答“是”0分，答“否”得1分。

14—20分：你是位追随者而不是主管；

7—13分：你的性格易于变化，你可以是主管，但缺乏主管的气质；

6分以下：你是个天生的主管。

### 3. 测试自己在哪个管理层次上

第一层次：疲惫不堪的业务高手——个人能力；

第二层次：员工行动的鼓舞者——团队士气+个人能力；

第三层次：鼓舞者+教练员——团队士气+团队能力；

第四层次：高效的管理者——团队士气+团队能力+工作方法。

您的管理层次处在第（ ）层次。