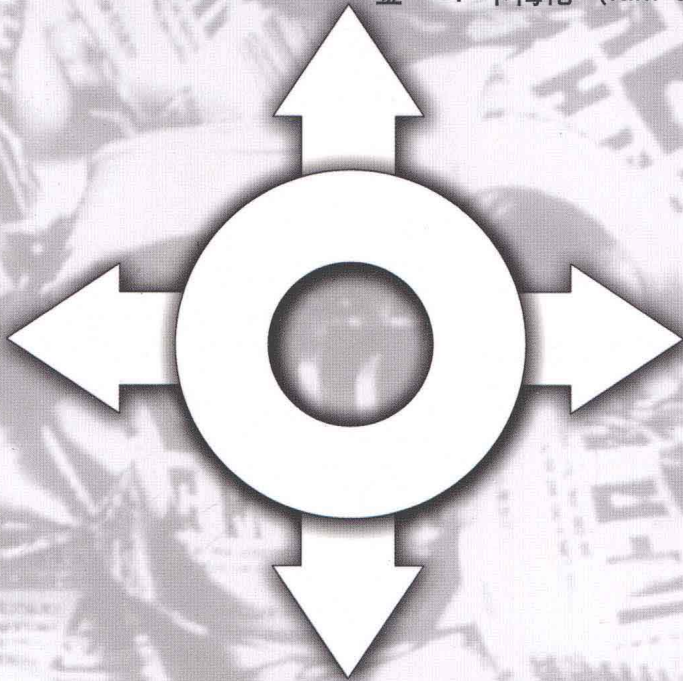


管理技能开发

(第8版)

[美] 大卫·A. 惠顿 (David A. Whetten) / 著
金·S. 卡梅伦 (Kim S. Cameron) / 著
戴维智 等 / 译



DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS

工商管理经典译丛·管理专业通用教材系列

管理技能开发

(第8版)

[美] 大卫·A. 惠顿 (David A. Whetten) / 著
金·S. 卡梅伦 (Kim S. Cameron) / 著
戴维智 等 / 译

清华大学出版社
北京

Authorized translation from the English language edition, entitled DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS, 8th Edition, 9780136121008 by DAVID A. WHETTEN, KIM S. CAMERON, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, copyright © 2011.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2011.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2010-6250

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,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

管理技能开发:第8版/(美)惠顿(Whetten, D. A.), (美)卡梅伦(Cameron, K. S.)著;戴维智等译.

--北京:清华大学出版社,2011.2

(工商管理经典译丛·管理专业通用教材系列)

书名原文:Developing Management Skills

ISBN 978-7-302-24657-2

I. ①管… II. ①惠…②卡…③戴… III. ①管理学-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 262493 号

责任编辑:王 青

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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:北京市世界知识印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:48.25 插 页:2 字 数:1069 千字

版 次:2011 年 2 月第 1 版 印 次:2011 年 2 月第 1 次印刷

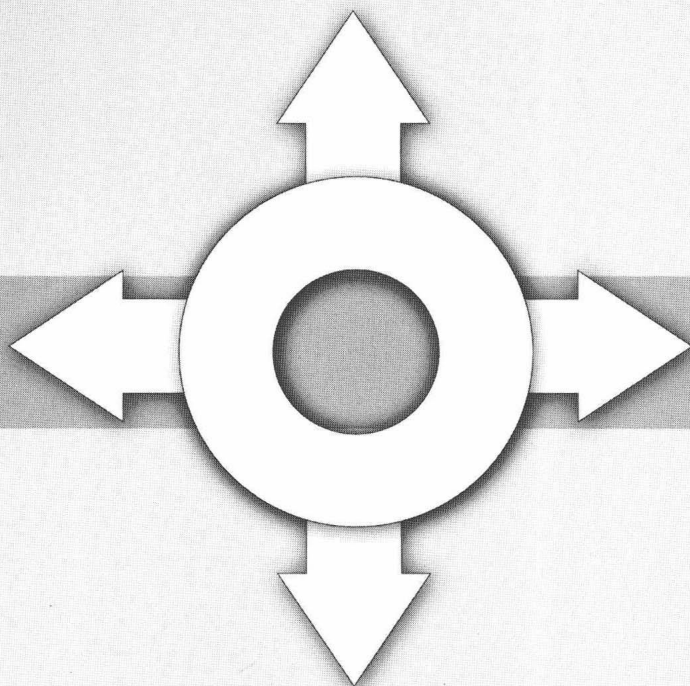
印 数:1~5000

定 价:79.00 元

产品编号:039963-01

工商管理
经典译丛

管理专业
通用教材
系列



DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS

(Eighth Edition)

教学支持说明

尊敬的老师：

您好！

为了确保您及时有效地申请教辅资源，请您务必完整填写如下教辅申请表，加盖学院的公章后传真给我们。我们将会 在 2~3 个工作日内为您开通属于您个人的唯一账号以供您下载与教材配套的教师资源。

请填写所需教辅的开课信息：

采用教材			☐ 中文版 ☐ 英文版 ☐ 双语版
作 者		出版社	
版 次		ISBN	
课程时间	始于 年 月 日	学生人数	
	止于 年 月 日	学生年级	☐ 专科 ☐ 本科 1/2 年级 ☐ 研究生 ☐ 本科 3/4 年级

请填写您的个人信息：

学 校			
院系/专业			
姓 名		职 称	☐ 助教 ☐ 讲师 ☐ 副教授 ☐ 教授
通信地址/邮编			
手 机		电 话	
传 真			
official email(必填) (eg: ×××@ruc.edu.cn)		E-mail (eg: ×××@163.com)	
是否愿意接受我们定期的新书讯息通知：		☐ 是 ☐ 否	

系/院主任：_____（签字）

（系/院办公室章）

_____年____月____日



清华大学出版社

北京市海淀区清华园学研大厦 A 座 714 室
邮编：100084

电话：8610-62770175-4506

传真：8610-62775511

E-mail: xuyy@tup.tsinghua.edu.cn

Website: www.tup.com.cn



Pearson Education Beijing Office

培生教育出版集团北京办事处

北京市东城区北三环东路 36 号北京环球贸易中心 D 座 1208 室
邮编：100013

电话：(8610) 57355169/57355176/57355171

传真：(8610) 58257961

E-mail: Service.CN@pearson.com

Website: www.pearsonhighered.com/educator

前言

本版的更新

基于审阅者的意见、教师的建议以及学生的反馈，我们对《管理技能开发》（第8版）做了大量的修订。

- 在第1章新增了技能评估，在第3章新增了一个案例。
- 针对教师与学生的建议和反馈，对书中的部分内容进行了修订。
- 进一步明确了技能评估的评分说明，更新了每个评估的对比数据。
- 更新了每一章的调研支持关键点。
- 在本书配套的《教师手册》每一章的开头增加了一张资源定位表，根据各章的学习目标排序。
- 在本书配套的《教师手册》中增加了新的视频脚本和练习建议。
- 增强了习题库，增加了更多的应用性问题。
- 修订了幻灯片。

写给学生

为什么要重视管理技能开发？

由于“技能开发”课程与使用传统教学模式的课程相比需要花费更多的

时间和精力，有时候会有学生，尤其是那些缺乏工作经验的学生问我们这个问题。

原因 1：这门课程关注的是优秀的管理者实际上“做”的事情。

在一篇颇具影响力的文章中，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg, 1975）指出，管理学教育对管理者的日常事务几乎没有涉及。他因此批评了管理学教材一味地向学生介绍最新的管理理论而忽视了有效管理实践方面的知识。我们深以明茨伯格的意见为然，因此致力于介绍优秀的管理者应掌握的能力。

虽然管理职位各不相同，在本书导论中介绍的研究强调了构成有效管理实践的 10 项个人技能、人际关系技能和团体技能。本书接下来的每一章将逐一介绍每项技能。

个人技能

1. 开发自我意识
2. 个人压力管理
3. 创造性和分析性地解决问题

人际关系技能

4. 通过支持性沟通建立关系
5. 获得权力和影响力
6. 激励他人
7. 冲突管理

团体技能

8. 授权与委派
9. 建设有效的团队与团队合作
10. 领导积极的变革

与我们重视促进管理实践的初衷相一致，上述各章提供了帮助回答一系列当代管理挑战的指南，例如，“我怎样才能让人们接受新目标、新想法和新方式？”“我该如何激励那些感到自己被时代抛弃的人？”“我该如何帮助裁员的‘幸存者’重拾信心争取提升？”以及“我该如何帮助具有完全不同的日常工作事项和理念的人在一起共事，尤其是在充满压力和动荡的时期？”

那些轻蔑地认为这些问题的答案属于常识问题的人最好回忆一下威尔·罗杰（Will Roger）一针见血的见解：“常识并不寻常。”此外，本书导论中介绍的研究指出，在很多情况下，管理者的“常识”并不“明智”。

本书及相关课程的预设前提是，有效管理实践的关键在于持之以恒地做那些优秀管理者（有着明智头脑的管理者）所做的事情。

原因 2：它与经过实践检验的有效教学原则是相符的。

一位德高望重的大学教授曾经向他年轻的同事建议说：“如果你的学生们没有学，那么你就是没有在教，而只是在说！”下面是一些高等教育权威人士



就优秀的教师可以如何提高学生的学习效率给出的建议。

“所有真正的学习都是主动的，而不是被动的。在这个发现知识的过程中，主体是学生，而不是老师。”（Adler, 1982）

“学习并不是一项观赏运动。光是坐在教室里听老师讲课，死记硬背知识点，然后拼凑答案是学不到太多东西的。他们必须谈论自己正在学习的东西，就此进行写作，并与以往的经验进行联系，并将其应用到日常的生活中。学生们必须将自己所学的知识变成生命中的一部分。”（Chickering 和 Gamson, 1987）

Bonwell 和 Elson (1991) 在其论述主动学习的经典的著作中列出了 7 项标志性特征：

1. 学生不仅仅是被动地听讲。
2. 学生参与活动（如阅读、讨论和写作）。
3. 重点不在于信息的传递而在于开发学生的技能。
4. 更为重视探讨态度和价值。
5. 学生的学习动机加强了，特别是那些成年学生。
6. 学生从教师和同学那里得到即时的反馈。
7. 学生参与更高层次的思考（如分析、综合和评估）。

我们写作本书的目的是在理论和研究的学术王国与有效实践的组织王国之间搭建一座桥梁，帮助学生不间断地将来自这两个王国的经实践检验的原理融入个人实践。为了实现这一目标，我们制定了本书导论中介绍的五步“主动”学习模型。基于来自教师和学生的积极反馈，我们可以相信，本书中所倡导的主动学习形式是掌握管理技能的经过实践检验的教学法。

提高课程效果的窍门

无论你是本科生还是 MBA 学生，抑或是一名富有经验的管理者，根据我们多年来教授管理技能的经验，下面是一些有助于使这门课程成为对你来说有意义的学习体验的建议。

- 认真阅读导论。由于本书并非典型的管理学教材，你很有必要理解其独特的聚焦学习者的特点，尤其是五步学习模型：技能评估、技能学习、技能分析、技能练习和技能应用。你还可以从中读到有关管理者的行动如何影响个人和组织绩效以及优秀管理者的个性方面的卓越研究。
- 认真完成每章的技能评估。这些诊断工具是用来帮助你识别各项技能主题的哪些方面更适用于你的。
- 在阅读每章的技能学习部分前先认真学习该部分结尾处的行为指南和小结。这些书面和图表形式给出的小结是用来将每个主题的研究描述与其后的技能开发活动联系起来的。要想内在化研究描述的“明智”，你务必在阅读和讨论技能分析案例以及参与技能练习和技能应用时将



行为指南作为参考框架。

- 务必完成每章的技能应用练习。要掌握管理技能，需要课外技能练习。如果你目前供职于某个组织，无论你是经验丰富的管理者还是刚上班的兼职员工，要做到这一点都非常简单。无论你现在是否有工作，我们都鼓励你抓住生活中的每个机会来进行技能练习，这包括在本课程和其他课程的学习小组工作、筹划校园或社区组织的社交活动、开导某位面临困境的亲朋好友、安排期末前要完成的各项任务或者是处理与男（女）友或配偶的情感问题。你越早着手，越经常性地坚持练习从本课程中所学到的知识，那么你越有可能在作为管理者时将这些技能作为“下意识的反应”。

教辅资源

教师可登录 <http://www.prenhall.com/irc> 下载大量有关本书的教辅资源。本书的教辅资料包括：Instructor's Resource Center (IRC)、教师手册、试题库、试题生成软件、PowerPoint 电子课件。

大卫·A. 惠顿
金·S. 卡梅伦



目 录

导论	管理技能的关键角色	1
	胜任的管理者的重要性	4
	有效管理者的技能	6
	关键管理技能	7
	管理技能是什么	9
	提高管理技能	10
	技能开发的一个途径	11
	领导和管理	14
	本书的内容	16
	本书的结构	18
	练习和应用	19
	多样性和个体差异	20
	小结	21
	补充材料	22
	诊断调查和练习	22
	评分要点与对比数据	37
	管理技能的个人评估	37
	要成为优秀的管理者需要具备哪些素质	39
	SSS 软件公司公文筐练习	39

第 I 篇 个人技能

第 1 章	开发自我意识	43
	技能评估	44

自我意识的诊断调查	44
技能学习	54
自我意识的关键维度	54
自我意识之谜	55
理解和识别个体差异	58
自我意识的重要领域	59
小结	84
行为指南	85
技能分析	86
涉及自我意识的案例	86
技能练习	89
通过自我表露提高自我意识的练习	89
技能应用	94
提高自我意识技能的活动	94
评分要点与对比数据	96
自我意识评估	96
情商评估	97
问题定义测验	99
认知风格指标	101
内外控量表	102
模糊耐受性量表	103
核心自我评估量表	104

第2章 个人压力管理 105

技能评估	106
压力管理的诊断调查	106
技能学习	112
改善压力和时间的管理	112
压力的主要元素	114
管理压力	118
消除压力源	123
提高弹性	139
暂时减轻压力的技巧	151
小结	152
行为指南	153
技能分析	154
涉及压力管理的案例	154
技能练习	161
长期和短期的压力管理的练习	161
技能应用	167
提高压力管理技能的活动	167

评分要点与对比数据 169

压力管理评估 169

时间管理评估 170

A 型人格问卷 171

社会再适应量表 172

个人压力源 172

第 3 章 创造性和分析性地解决问题 173

技能评估 174

创造性问题解决的诊断调查 174

技能学习 180

解决问题、创造性和革新 180

分析性解决问题的步骤 181

分析性问题解决模型的局限性 185

创造性问题解决的障碍 187

培养创造性的多种途径 187

概念障碍 191

突破概念障碍 205

跨文化告诫 215

运用问题解决技术的建议 216

鼓励创新 217

小结 222

行为指南 222

技能分析 223

涉及问题解决的案例 223

技能练习 228

打破概念障碍的应用练习 228

技能应用 236

创造性问题解决的活动 236

评分要点与对比数据 238

创造性问题解决 238

你的创造性如何® 239

革新意识量表 240

创造性风格评估 241

打破概念障碍技能练习 242

创造性问题的答案和解决方案 243

第 II 篇 人际关系技能

第 4 章 通过支持性沟通建立关系 249

技能评估 250



支持性沟通的诊断调查	250
技能学习	253
建立积极的人际关系	253
有效沟通的重要性	255
什么是支持性沟通	260
辅导和咨询	261
支持性沟通的原则	265
个人管理面谈	281
跨文化告诫	284
小结	285
行为指南	286
技能分析	287
关于建立积极关系的案例	287
技能练习	290
诊断沟通问题和促进了解的练习	290
技能应用	295
支持性沟通活动	295
评分要点与对比数据	297
支持性沟通	297
沟通风格	298
诊断问题和促进理解技能练习	299

第5章 获得权力和影响力 300

技能评估	301
获得权力和影响力的诊断测量	301
技能学习	303
建立坚实的权力基础并聪明地运用影响力	303
权力的平衡观点	304
获得组织权力的策略	308
将权力转变为影响力	323
小结	333
行为指南	334
技能分析	337
涉及权力和影响力的案例	337
技能练习	338
获取权力的练习	338
有效地运用影响力的练习	340
抵制不需要的影响企图的练习	341
技能应用	344
获得权力和影响力的活动	344
评分要点与对比数据	346
获得权力和影响力	346

使用影响策略	347
抵制不必要的影响企图技能练习	348

第 6 章 激励他人 350

技能评估	351
激励他人的诊断调查	351
技能学习	353
增进动机和绩效	353
诊断工作绩效问题	354
提高个人能力	356
培育激励的工作环境	358
有效激励计划的要素	360
小结	384
行为指南	386
技能分析	387
涉及动机问题的案例	387
技能练习	394
诊断工作绩效问题的练习	394
改造不可接受的行为的练习	398
技能应用	400
激励他人的活动	400
评分要点与对比数据	402
诊断低绩效并提高动机	402
工作绩效评估	403
改造不可接受的行为的技能练习	405

第 7 章 冲突管理 406

技能评估	407
冲突管理的诊断调查	407
技能学习	409
人际冲突管理	409
诊断人际冲突的类型	412
选择适当的冲突管理策略	418
通过协作方式解决人际冲突	426
小结	439
行为指南	441
技能分析	443
涉及人际冲突的案例	443
技能练习	448
诊断冲突来源练习	448
选择适当的冲突管理手段练习	448
解决人际冲突练习	450

技能应用	460
改善冲突管理技能的活动	460
评分要点与对比数据	462
人际冲突管理	462
冲突处理策略	464
解决人际冲突技能练习	464

第Ⅲ篇 团队技能

第8章 授权与委派 469

技能评估	470
授权和委派的诊断调查	470
技能学习	472
授权与委派	472
涉及授权的管理困境	474
授权的含义	476
授权的历史根源	477
授权的维度	478
怎样进行授权	484
授权的限制因素	496
委派工作	498
跨文化告诫	508
小结	509
行为指南	510
技能分析	510
涉及授权和委派的案例	510
技能练习	512
练习授权	512
技能应用	518
有关授权和委派的活动	518
评分要点与对比数据	520
有效的授权与委派	520
个人授权评估	521
决定授权技能练习：对“一个紧急要求”的分析	521
生化战争分析技能练习	522

第9章 建设有效的团队与团队合作 523

技能评估	524
建设有效团队的诊断调查	524
技能学习	526

开发团队及团队合作	526
团队的优势	528
团队发展	532
领导团队	543
团队成员	551
小结	557
行为指南	557
技能分析	558
涉及建设有效团队的案例	558
技能练习	562
建设有效团队的练习	562
技能应用	567
建设有效团队的活动	567
评分要点与对比数据	569
团队开发行为	569
诊断团队建设的需要	570

第 10 章 领导积极的变革 571

技能评估	572
对领导积极变革的诊断性调查	572
技能学习	576
领导积极的变革	576
变革无处不在，且愈演愈烈	578
对框架的需求	578
趋向稳定性	579
领导积极的变革的框架	582
小结	610
行为指南	611
技能分析	612
领导积极变革的案例	612
技能练习	626
领导积极变革的练习	626
技能应用	629
领导积极变革的活动	629
评分要点与对比数据	631
领导积极的变革	631
得自他人的最佳自我反馈练习	632
马基雅维里主义量表——MACH IV	632
技能分析：艾柯卡在克莱斯勒的改革——1979—1984 年	633

第Ⅳ篇 具体沟通技能

补充内容 A 制作口头报告和书面报告 637

技能学习 638

进行口头报告和书面报告 638

有效报告的关键要素 639

小结和行为指南 657

技能练习 660

练习进行有效的口头沟通和书面沟通 660

观察员反馈表 668

补充内容 B 实施面谈 670

技能学习 671

计划和实施面谈 671

组织面谈的特定类型 681

小结和行为指南 686

技能练习 688

实施特殊目的面谈的练习 688

样例 1 与克里斯·雅各布森的面谈 693

附表 1 Smith Farley 保险公司 698

附表 2 数据处理 (DP) 面试指南 699

附表 3 简历 700

附表 4 简历 701

附表 5 简历 703

补充内容 C 召开会议 705

技能学习 706

召开有效的会议：写给会议管理者和参与者的简单指导 706

有效会议的 5 P 707

给小组成员的建议 713

小结和行为指南 714

技能练习 715

召开会议的练习 715