

十项全能训练丛书

（必）（备）（技）（能）（篇）

# 管理人员

## 十项全能训练 II

著名营销教练  
实战培训专家

肖建中 著



凝聚10年管理实战精华

{ 打造卓有成效的管理者 }



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

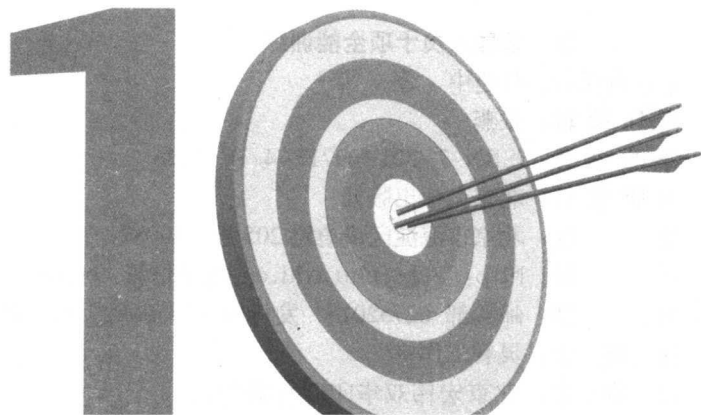
十项全能训练丛书

必 备 技 能 篇

# 管理人员

## 十项全能训练 II

著名营销教练 肖建中 著  
实战培训专家



凝聚10年管理实战精华  
{打造卓有成效的管理者}



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理人员十项全能训练Ⅱ / 肖建中著. —北京: 北京大学出版社, 2006.1  
(十项全能训练丛书)

ISBN 7-301-09717-4

I. 管… II. 肖… III. 企业领导学—基本知识 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 109251 号

**书 名: 管理人员十项全能训练Ⅱ**

**著作责任者: 肖建中 著**

**责任编辑: 张燕**

**标准书号: ISBN 7-301-09717-4/F·1226**

**出版发行: 北京大学出版社**

**地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871**

**网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)**

**电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926**

**排 版 者: 灵智工作室**

**印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司**

**经 销 者: 新华书店**

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14.75 印张 204 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

**定 价: 35.00 元**

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

**版权所有, 翻版必究**



## 作者简介

肖建中，又名肖晓春，北京师范大学国际特许经营学院教授、培训中心主任，FDS世界特许经营发展组织高级顾问，清华大学特许经营总裁研修班等授课老师，著名营销教练、实战培训专家。

倡导教练式实战培训新模式，主持过数十家企业内训、公开培训与顾问项目，服务过的企业有中国移动、惠普、百事、金利来、乐百氏、流行美、快可立、乔士集团等。

主要著作有《王牌店长—经理十项全能训练》、《销售人员十项全能训练》、《服务人员十项全能训练》、《导购营业员十项全能训练》、《连锁加盟创业指南》、《成功构建特许经营体系》等。

E-mail: f6868@126.com 。

# 管理人员

## 十项全能训练 I



最新16年管理实战精华  
(打造卓有成效的管理者)

中国工业出版社

# 管理人员

## 十项全能训练 II



最新16年管理实战精华  
(打造卓有成效的管理者)

中国工业出版社

# 管理人员

## 十项全能训练 III



最新16年管理实战精华  
(打造卓有成效的管理者)

中国工业出版社

# 代理加盟商

## 十项全能训练



最新16年营销实战精华  
(打造厂商共赢的超级代理加盟商)

中国工业出版社

责任编辑：张 燕

策划编辑：张静波

 **千手设计工作室**

xuwei521521@yahoo.com.cn  
Tel: 010-85836667 Mobile: 13167501323

# 内 容 提 要

“大量富于启发性的案例 + 可直接操作的实战技巧 + 完备的工作流程”是本书的三大核心卖点。“生动的语言 + 活泼的版式”使您在享受阅读的同时，轻松参透管理的精髓。

本书从专业的角度将管理人员的基本功、必备技能和卓越提升三大内容，系统地归纳为管理人员应当修炼的“十项全能”。这样一本实用性极强的训练与操作手册，是所有致力于实现自我提升与超越的管理者们必备的案头枕边书。

# 管理大师 是怎样炼成的？

俗话说：“穷人学手艺，富人学管理。”瞬息万变的商业环境，要求管理者必须能够顺势而动，熟练掌握各种管理技能，才能在复杂的社会竞争中安身立命、持续发展。

本丛书为你铺就了一条通向管理大师的成功之路，它由浅入深、循序渐进地阐述了管理人员应当训练的十项技能：

1. 角色定位技能。在激烈的市场竞争环境下，管理人员必须首先对自己的角色特征进行正确定位，对管理人员所需技能进行有效的训练和统筹，才能摆正位置、端正心态，明确自己的目标，面对压力而敢于挑战。

2. 时间管理技能。时间就是财富，效率就是生命。对于管理者来说，做时间的主人，根据自己的价值观和目标来管理时间，是一项非常重要的技能。它使管理者能控制生活，善用时间，朝自己预期的目标前进，而不致在忙乱中迷失方向。

3. 有效沟通技能。沟通是管理的灵魂。一名优秀的管理人员必须能够清晰地表达自己的分析与决策，同时能够引导员工的行为，提高员工的积极性。这一切的成功与否，都取决于管理者的沟通能力。

4. 绩效管理技能。绩效管理是管理者的二次创业，是一场战斗和管理的革命。要想在这场战斗中胜出，管理者除了要具备工作的热情和积极性外，更要有一套有说服力的管理方案来帮助自己。

5. 会议管理技能。会议是企业内部沟通的重要渠道之一。会议管理不仅是国内企业应该特别予以关注的管理环节，更是衡量企业管理者综合能力的标杆之一。

6. 冲突管理技能。冲突管理的能力被认为是管理者事业成功的最重要因素之一。一位管理大师说：“一名管理者如果具备了冲突管理的能力，也就掌握了化干戈为玉帛的艺术。”

7. 团队建设技能。企业强大的竞争优势不仅体现在员工个人能力的卓越，更重要的是体现在团队合力的强大，体现在企业中无处不在的团队精神。如何让员工发挥出  $1+1>2$  的效率——这就是团队管理的精髓。

8. 员工激励技能。领导艺术也就是激励的艺术，好的激励形式才能产生更高的效率。有效的激励有不同的方式——物质的、精神的、表扬的、批评的、提升的、降职的。不同激励方式的熟练运用，是提高生产效率的重要保证。

9. 情绪管理技能。情绪管理被认为是企业获得成功的新秘诀。管理人员要做到：适时激发积极情绪，积极化解消极情绪，正确控制暴发情绪，善于诱导潜在情绪，努力培养持久情绪，使员工的工作效率达到最高。

10. 危机管理技能。人无远虑，必有近忧。平时多一些危机意识，设想种种危机可能，制定种种危机应对策略，提高危机管理水平，在危机来临时才能够镇定从容，才能战胜危机。

作为一名管理者，工作之余作为消遣，床头灯下作为休息，读一读这样的书籍，想一想管理的道理，身心放松的同时你会忽然发现：管理原来是这样简单，久萦脑际的难题原来可以用这样的技巧轻松解决！

成为管理的大师，成为企业的栋梁！

你的收获，是我们最大的心愿！

肖建中

2005年9月

# 目录



|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>第一章 高效会议</b>   | /1  |
| ● 你的企业为什么要开会      | /4  |
| 对开会的四大错误看法        | /5  |
| 开会的真谛：实现有效的沟通管理   | /7  |
| 开会的目的：传递资讯，协调一致   | /8  |
| 开会有利弊，得失要掂量       | /11 |
| ● 会议低效的两大原因及解决办法  | /12 |
| 召开了不必要的会议         | /12 |
| 会议控制不当            | /16 |
| ● 高效会议的三大保障       | /19 |
| 明确可行的方案           | /20 |
| 合理的议程安排           | /25 |
| 讲求实效的预算           | /29 |
| ● 会议中的沟通与反馈       | /32 |
| 会议沟通的三种模型         | /32 |
| 阻碍会议沟通的因素及促进策略    | /34 |
| 会议中反馈的方式与类型       | /38 |
| 达成有效决议的三大办法       | /40 |
| ● 掌握领导艺术，成功驾驭会议   | /44 |
| 即席讲话艺术——机敏巧应，生动别致 | /44 |
| 会议演说技巧——声情并茂，言之有理 | /49 |

|                      |      |
|----------------------|------|
| 尽显主持人魅力，成功推进会议       | /55  |
| ● 作好会后评估与总结          | /62  |
| 制定科学的会后评估体系          | /63  |
| 确定会议评估调查的方法          | /66  |
| 进行会议评估，得出评估结论        | /68  |
| <br>第二章 冲突管理——化干戈为玉帛 | /71  |
| ● 揭开冲突的面纱            | /75  |
| 什么是冲突                | /76  |
| 冲突从何而来               | /79  |
| 冲突的五个发展阶段            | /85  |
| 如何正确理解冲突管理           | /88  |
| ● 掌握冲突管理的一般策略        | /91  |
| 合作策略                 | /91  |
| 克制策略                 | /94  |
| 强制策略                 | /97  |
| 回避策略                 | /99  |
| 妥协策略                 | /102 |
| ● 如何处理员工之间的冲突        | /104 |
| 造成员工之间冲突的五大原因        | /104 |
| 解决员工冲突的一般方法          | /110 |
| ● 如何处理部门之间的冲突        | /112 |
| 部门冲突的四大类型及原因分析       | /113 |
| 处理部门之间冲突的五大法宝        | /118 |
| ● 处理上下级冲突的艺术         | /122 |
| 处理与上司冲突的八大方法         | /122 |
| 处理与上司冲突的两项原则         | /125 |



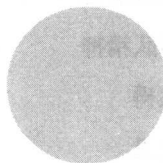
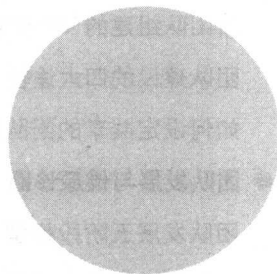
|                          |          |
|--------------------------|----------|
| 处理与下属冲突的四个技巧             | /127     |
| 处理与下属冲突的三项原则             | /129     |
| ● 四个常见典型冲突的处理办法          | /131     |
| 上司批评你的下属怎么办              | /131     |
| 下属对你有偏见怎么办               | /135     |
| 下属“薪情”不好怎么办              | /137     |
| 你与业务骨干发生冲突怎么办            | /140     |
| ● 冲突管理的延伸                | /142     |
| 制定冲突管理计划                 | /143     |
| 利用“鲶鱼效应”激发良性冲突           | /146     |
| 变冲突为绩效                   | /150     |
| <br>第三章 团队建设——打造1+1>2的神话 | <br>/153 |
| ● 如何组建一支新团队              | /157     |
| 新团队组建要考虑的两个问题            | /157     |
| 新团队组建的“5P 要素”            | /160     |
| 团队建设的四大途径                | /165     |
| 如何设定共享的团队目标              | /169     |
| ● 团队发展与健康诊断              | /171     |
| 团队发展五阶段模型                | /172     |
| 团队建设的四大误区                | /179     |
| 团队建设中的三大危险信号             | /181     |
| ● 塑造所向无敌的团队精神            | /184     |
| 跨越团队沟通的障碍                | /185     |
| 畅通“基础设施”建设               | /188     |
| 驾驭团队中的“野马”               | /191     |
| 点燃团队工作的热情                | /194     |



|                    |      |
|--------------------|------|
| ● 打造团队超强战斗力        | /202 |
| 培育优势员工             | /202 |
| 实施成员优势互补           | /207 |
| 亦授亦收，张弛有度          | /211 |
| ● 迈向高绩效团队          | /218 |
| 高绩效团队 PERFORM 特征描述 | /218 |
| 狼队的启示              | /220 |

## 后 记

/223



# 第一章

## 高效会议

会议作为企业内部沟通的重要管道之一，常令领导者绞尽脑汁，一筹莫展。《领导引擎——谁是企业下一个接班人》一书中曾特别强调：对成功企业而言，任何无法让与会者感到更充实，并渴望有更佳表现的会议，都是一次既失败又浪费时间的会议。

因此，《哈佛管理技能大全》中将“哈佛经理的会议手册”作为重点阐释的内容之一。会议管理不仅是国内企业应该特别予以关注的管理环节，更是企业评价主管人员综合能力的标杆之一。





## 给你的会议算笔账

老刘是北京一所大型国有企业的党委书记。每次给老刘打手机，十回有九回，都听到他在电话那边低弱地呵着气说：“喂，开会呢，呆会儿联系”，或者，“开会呢，有事发短信吧，挂了啊。”

老刘几乎每天都有会，少则一两个，多则三四个。会议的时间在半个小时到三四个小时之间，有时从早开到晚。

除此之外，每个季度，都要有一两次连开三天的大会，这种会的议程通常是：每天早上8点半到中午12点半听报告，下午2点到6点分组讨论，晚上7点半到10点再开会。

到年终总结的时候，老刘一边要为自己的发言准备长达六七十页的PPT文件，一边又要为上级领导的发言提供所需的素材。

事实上，老刘对他参加的所有会议都颇有微词。当别人问他职务时，他自嘲地说：“我是职业参会者。”

和老刘有同样烦恼的人不在少数。某企业销售经理李毅也是个典型的“会议分子”。

他经常参加交流会、发布会、评审会、捧场的会、被“批斗”的会等各种各样的会。李毅觉得他所参加的会议大都低效、毫无重点、浪费时间。更糟的是，真正要完成企业业务的会议却得不到良好的管理，以确保适当的人员到位。



如果你的开会时间加到一起，你可能会大吃一惊。保守地来算——一周4个小时，那么你一生用于开会的时间就将达到9000小时，即超过365天。

你所在的组织越成功，你用于开会的时间就越多。如果你是一个中层管

理者，每周可能有大约35%的工作时间用于开会，而如果你是高层管理者，这个比例则可能超过50%。这就意味着，你可能要把工作时间的一半以上用于参加会议或组织会议。

名目繁多、效率低下的会议不仅意味着机会的损失，还意味着时间的浪费。时间是有限的，如果把员工在会议中消磨掉的时间换算成完成工作的时间，就可以知道企业所浪费的金钱是多么惊人。



#### 知识链接

网站 EffectiveMeetings.com 提供了一个会议成本计算器，能够帮助人们根据一组变量确定会议的成本。例如，假定管理团队有5名成员，平均年薪为7万元，每次参加会议的时间持续约2小时，那么每周召集一次这样的会议就要花费390元，每年的花费就要超过2万元。

除了这个金额外，还要加上无休止的会议、堆积如山的信息及日渐变长的工作清单给员工所增加的压力和不满所造成的损失。

那么，作为一名管理者，你是否意识到了上述问题的严重性？你是否已经掌握了高效会议的管理技巧呢？我们先来做下面一个测试吧！



#### 测一测

### 你的会议管理能力如何？

1. 总是在会议开始前3天就已经安排好了会议的日程并将该日程通知到每位与会者？是( )否( )
2. 当与会者询问会议日程安排时总是回答：“还没定呢，等通知吧。”是( )否( )
3. 对于会议将要进行的每项议程都胸有成竹。是( )否( )
4. 会议开始半小时还在为是否进行某几个议题而犹豫不决。是( )否( )
5. 提前将每一项会议任务安排给相关的工作人员去落实，并在会议开

始前加以确认。是( )否( )

6. 临到会议开始前才发现还有一些会议设备没有安排好。是( )否( )

7. 预先拟定邀请与会的人员名单,并在开会前两天确认关键人士是否会出席会议。是( )否( )

8. 自己也记不清邀请了哪些人出席会议,会议开始前才发现忘了邀请主管领导参加。是( )否( )

9. 会议时间安排恰当,能够完成所有的议题。是( ) 否( )

10. 会议总是被一些跑题、多话者干扰,难以顺利进行。是( )否( )

11. 会议室布置恰当,令与会者感觉舒适又便于沟通。是( )否( )

12. 会议室拥挤不堪,令与会者感觉不快,大家都盼望着早点结束会议。是( )否( )

以上 12 个问题,充分反映了你在会议管理活动中的表现,你如果选择了题号是单数的行为表现,请给自己加上 1 分;你如果选择了题号是双数的行为表现,请给自己减去 1 分。最后看看自己的总分吧!

3~6 分:你的会议管理能力是值得称道的。

0~3 分:你的会议管理能力也还不错,但需要进一步改进。

低于 0 分:你的会议管理能力真不怎么样,赶快努力吧!

## 你的企业为什么要开会

在企业的日常管理运作中,开会是一道必然的程序。不过,如果忽略了会议的真正目的或者没能正确掌握召开会议的技巧,就会大大降低众人的参与意愿和投入感,也失去了开会的意义。

因此,要想召开高效会议,必须在召开会议之前弄清这样一个问题:你的企业为什么要开会?

## ◇ 对开会的四大错误看法

在很多人的意识中，往往对一些会议有意无意地潜藏着一些错误的看法。如果这些看法先入为主，带到会议上来，将会对会议的效果产生极大的影响。因此，要想保证会议的效率，就需要首先更正这些错误的看法。

### 1. 开会浪费时间和精力

这种看法使与会者认为参加会议得不偿失，参加会议被看作是一种时间和精力上的损失。事实上，持有这种观点的与会者，可以从以下两个方面来重新认识开会的必要性。

● 开会的确要花费一定的时间。开会就如同任何其他活动一样，都需要花费时间，但召开会议与参加会议都是管理者的重要工作内容之一。

● 检讨自己的时间管理。如果与会者总是抱怨自己没有时间开会，除了会议太多、太长和无效率的可能以外，也需要考虑自己时间管理的科学性。很多管理者由于不懂放权，而把自己丢进了琐碎的日常事务中，以至于没有时间召开和参加会议。

### 2. 开会没有多大意义

有些管理者由于过去有很多参加失败会议的经验，因此认为会议一般都没有太大的意义，从而对参加会议抱着消极甚至抵触的态度。实际上，作为人们生产生活中必要的团体活动，开会的意义是不言而喻的。

#### ● 增强组织的向心力与凝聚力

开会首先可以表现出一个组织的存在，无论这个组织是长期固定存在的，或仅仅是临时组成的一个团队。如果一个组织没有聚会，或是长期没有组织成员碰面讨论问题，仅仅局限于非正式的聊天交流，那么这个组织的向心力和凝聚力就会减弱甚至丧失，组织性也会相应地不断降低。