

十项全能训练丛书

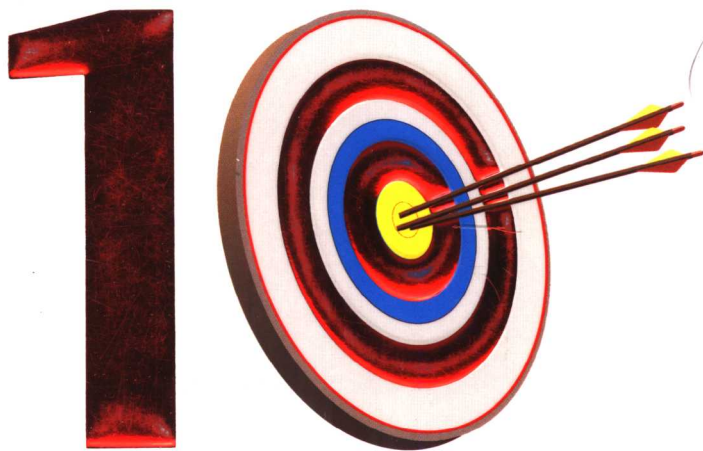
基 本 功 篇

管理人员

十项全能训练 I

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

基 本 功 篇

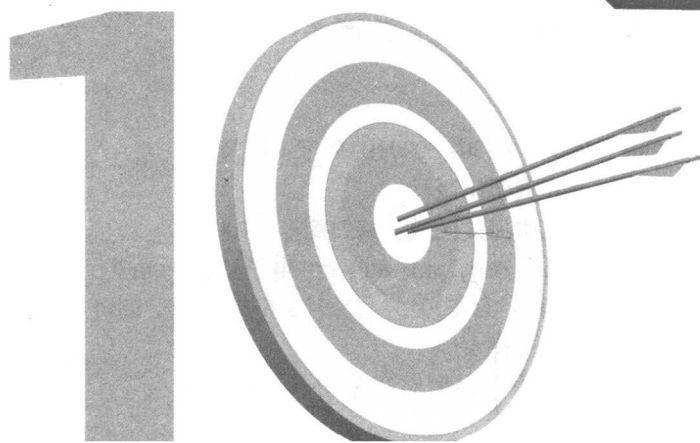
管理人员

十项全能训练 I

著名营销教练
实战培训专家

肖建中 著

F272.91
80
:1



{ 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 I / 肖建中著. —北京: 北京大学出版社, 2006.1
(十项全能训练丛书)

ISBN 7-301-09710-7

I. 管… II. 肖… III. 商业服务—基本知识 IV. F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 092630 号

书 名: 管理人员十项全能训练 I

著作责任者: 肖建中 著

责任编辑: 张慧卉

标准书号: ISBN 7-301-09710-7/F · 1224

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

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: 北京中科印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.25 印张 250 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 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

张慧卉 张静波 著



献给10年管理实战精英
(打造卓有成效的管理者)

中国出版集团

管理人员

十项全能训练 II

张慧卉 张静波 著



献给10年管理实战精英
(打造卓有成效的管理者)

中国出版集团

管理人员

十项全能训练 III

张慧卉 张静波 著



献给10年管理实战精英
(打造卓有成效的管理者)

中国出版集团

代理加盟商

十项全能训练

张慧卉 张静波 著



献给10年营销实战精英
(打造厂商共赢的超级代理商)

中国出版集团

责任编辑：张慧卉

策划编辑：张静波

 **千手设计工作室**
xuewei521521@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



第一章 角色定位	/1
● 管理人员的层级与技能要求	/3
管理人员的层级分类	/4
管理人员的技能要求	/5
三类管理人员的区别	/7
● 管理人员的角色特征	/8
管理人员的角色特质	/9
管理人员的工作特性	/11
● 管理人员扮演的三大角色	/13
人际关系角色	/14
信息沟通角色	/15
决策者角色	/17
● 管理人员的定位	/18
作为下属的定位——经营者的代表	/19
作为同事的定位——同事就是我的内部客户	/21
作为上司的定位——七种角色	/23
小测试：您属于哪种类型的管理者	/27
● 卓越管理者应具备的能力与素质	/30
管理者应具备的十种能力	/31
管理者应具备的十种素质	/32
管理者应具备的五种习惯	/33

第二章 时间管理

● 做时间的主人

认识时间的价值

找出浪费时间的原因

时间管理三部曲

时间管理的诊断与分析

● 时间管理的六项基本原则

第一原则：制订明确的目标

第二原则：列出工作计划清单

第三原则：有计划、有组织地进行工作

第四原则：分清工作的轻重缓急

第五原则：掌握 20/80 定律

第六原则：制订规则、遵守纪律

● 时间管理的六大关键

第一关键：做最有效率的事情

第二关键：充分授权

第三关键：每天保证一个小时“不被干扰”

第四关键：同一类事情最好一次做完

第五关键：记好“时间日志”

第六关键：与别人的时间取得协调

● 时间管理的七大技巧

技巧一：要事第一

技巧二：学会说“NO”

技巧三：杜绝不速之客

技巧四：减少冗长的会议

技巧五：有效消除电话干扰



/37

/39

/40

/43

/47

/49

/51

/51

/55

/57

/58

/60

/62

/63

/63

/63

/63

/64

/64

/64

/65

/65

/67

/68

/69

/73

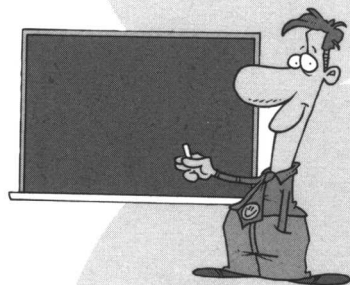
技巧六：办公桌上的“5S”运动	/75
技巧七：善用时间管理的工具	/78
● 避开时间管理的五大误区	/78
误区一：工作缺乏计划	/79
误区二：组织工作不当	/80
误区三：拖延的坏习惯	/80
误区四：事必躬亲，不懂授权	/81
误区五：进取意识不强	/81
 第三章 有效沟通	 /83
● 管理沟通 ABC	/85
沟通的特点与作用	/85
沟通的形式、渠道与原则	/88
● 管理沟通的内涵与要素	/91
管理沟通的内涵	/91
管理沟通的要素	/91
常见的沟通障碍及其消除策略	/92
● 有效倾听与反馈	/95
为什么要积极倾听	/95
倾听的五个层次	/98
克服倾听中的障碍	/101
倾听中的反馈	/104
倾听的七大技巧	/106
● 面谈的技巧	/111
面谈的三种类型	/112
面谈的七大技巧	/114
面谈发问及追问技巧	/116



● 如何与下属沟通	/117
与下属沟通的四种方式	/118
赞扬下属的六大技巧	/124
批评下属的六大方法	/128
如何妥善处理下属的不满	/132
● 如何与上司沟通	/133
七种类型上司的应对技巧	/134
请示汇报的四个程序	/138
说服上司的技巧——如何让上司点头	/142
拒绝上司的技巧——智慧地说“不”	/145
与上司沟通的四大误区	/147
● 如何与平级沟通	/151
平级沟通的五大障碍	/152
平级沟通的三种方式	/156
提高平级沟通效果的两个策略	/159
 第四章 绩效管理	 /163
● 看清绩效管理的真面目	/166
什么是绩效管理	/167
绩效管理系统的五个评价标准	/169
绩效管理中的四种常见做法	/172
绩效管理的五大误区	/182
● 实现绩效管理的前提——绩效计划	/185
何为绩效计划	/186
如何制订绩效标准	/188
如何制订绩效目标	/192
绩效计划样例	/194



● 把握绩效管理的重头戏——绩效考核	/198
绩效考核, 究竟“考”什么?	/199
如何保证绩效考核不走样	/204
绩效考核实施的六要素	/206
绩效考核指标的设计	/209
绩效考核的五大误区	/211
● 绩效考核的四大核心技术	/214
关键绩效指标法 (KPI)	/214
平衡计分卡 (BSC)	/217
标杆超越	/224
非系统的绩效考核技术	/227
● 绩效考核结果的实施——绩效改进	/232
绩效改进的原则与要点	/233
绩效改进的六大流程	/234
● 基于能力的绩效改进方案	/237
● 如何设计改进绩效的干预活动	/240
后 记	/245



第一章

角色定位

管理就像放风筝，而管理者就扮演着风筝操纵者的角色，被管理者就相当于风筝，中间的那条线就是管理的方式，包括组织结构、绩效管理等。线粗了，风筝飞不起来；线细了，风筝又容易挣断。同样，组织结构过于繁杂、臃肿，组织就无法高效运作；而如果太简单，就可能失控，也达不到预期效果。

对于放风筝，其目的是风筝能顺利地飞起来，这需要三个条件：一是合适的天气，二是好的设备(如风筝、线等)，三是掌握放飞的技巧。第一条是环境问题，我们不能改变，只能选择和适应；第二条是硬件问题，不难达到；风筝能否放好，关键在于第三条掌握操作技巧，其作用在于能将环境、硬件、人等因素协调、平衡起来。这就是管理。

作为一名管理者，您对自己所扮演的角色了解吗？您知道管理者应当具有什么样的角色定位，应当担负什么样的职责，应具备什么样的素质与修养吗？您知道管理者的能力与什么有关以及如何提升自己的能力吗？





恼火的王经理

一直在基层工作的王经理，年富力强，工作雷厉风行，处理事务果断冷静，备受大家信赖，成为 S 厂里绝对的权威。

王经理很忙，每天早上都提前半个小时到位，他需要协调解决很多问题：由于下雨，造成部分设备需要维修，影响了生产，成本支出需要增加；由于停电严重影响生产，需要尽快与供电部门交涉，员工对食堂伙食意见很大，食堂需要整改；车辆分配不均，某部门消极怠工，上级部门布置了岗检、安全、成本控制等重要工作……



王经理总是从早忙到晚，常常感到心力交瘁，在获得个人成就感的同时也对下属很不满，下属的无能经常让他很恼火也很无奈，感叹没有一个人做事能让他放心！

作为一位管理人员，你是否也有过与王经理相同的经历？是什么原因造成了王经理目前的困境呢？——对自己的角色定位不清晰！王经理的角色定位应该是一位将军，负责“运筹帷幄，决胜千里”；但实际上他却像一名工兵一样，整天为了琐事而疲于奔命。

在现实工作中，像王经理这样陷入角色错位的管理人员不计其数，那么，管理人员应该如何对自己的角色进行定位？一名管理人员在进行角色定位之前，首先要明白什么是管理。

管理是存在于组织之中的，所以，要想明确管理的内涵，必须首先明确组织的概念。

组织是两个以上的人组成的具有特定目标，拥有一定资源，并保持某种权责结构的群体。组织具有以下特点：

- 有一定的目标。
 - 拥有资源，主要是人、财、物、信息、时间。
 - 组织总是保持一定的责权结构，结构决定了组织中的人处于什么位置、谁该做什么、谁有什么权力、要承担什么责任。
 - 组织内部的成员之间存在互动，组织与外部环境之间也存在互动。
- 这个相互影响和交换各种资源的过程贯穿于组织的整个发展之中，一旦这种互动停止，组织自身就会走向衰亡。

明确了组织的含义，管理的含义也就比较好理解了。管理就是组织在特定的内外环境约束下，为有效实现组织的既定目标，而对各种组织资源及其活动进行的计划、组织、领导、控制等一系列科学与创新的社会活动的总称。而管理人员是指在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人，其工作绩效的好坏直接关系着组织的成败兴衰。

与管理人员相对应的作业人员，是指在组织中直接从事具体的业务，且不承担对他人工作监督职责的人，他们的任务就是做好组织分派的具体的操作性任务。

因此，管理人员的角色已经从具体执行转变为监督执行，应负担起承上启下的重任，做好分工、协调与监督等工作。

管理人员的层级与技能要求

企业的组织结构就像一根链条，环环相扣，任何一个环节的薄弱都同样会造成整体运转的障碍。如果将企业比做一个人，高层管理层就好比人的头脑，负责决策，决定前进的方向；作业人员则是双足。但仅有头脑和双足还是不够的，必须要有一个承上启下的腰，也就是贯彻执行决策意图和指挥具体操作的基层与中层管理者。

基层与中层的管理者，既要心怀全局，又要熟悉具体的业务操作，是公司非常重要的骨干力量。

如图 1-1 所示，企业内部人员可以分为四个层次：作业人员、基层管理人员、中层管理人员和高层管理人员。

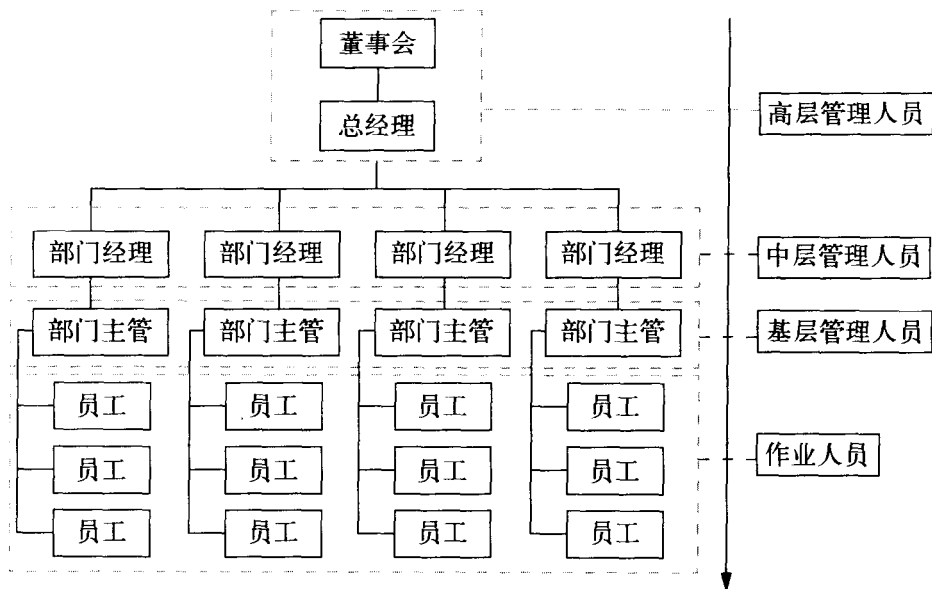


图 1-1 企业内部人员结构

◇ 管理人员的层级分类

1. 管理人员按层级可以划分为以下三类

● **高层管理人员——“挥手”。**高层管理人员是对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是：制订组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。高层管理人员在与组织外界的交往中，往往代表组织，并以“官方”的身份出现。

● **中层管理人员——“叉腰”。**中层管理人员通常是处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。他们的主要职责是：贯彻执行高层管理人员所制订的重大决策、监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比，中层管理人员特别注重日常的管理工作。