

高职高专经济管理类规划教材

管理能力训练 实训手册

Training Manual of Managerial Ability

谢敏 编著

浙江
大学
出版
社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

该书是一本与管理学原理类教材配套使用的实训用书，核心目的是通过一定的训练，让学生从“知道”、“了解”这类知识性层面转化为“能”的行为性层面。管理学原理类课程倾向于讲理论，从道理上、观念上引导和推动人们对管理的认识，而本书更倾向于对实际能力的训练，强调的是对学生行为的习惯培养，并按照有序训练的原则，对训练内容作出合理安排，使习惯得以定型。本书主要针对有志于管理实际能力提高的学生和企业基层管理者，可以帮助大家进一步提升实际管理能力。

“播下一个行动，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。”管理能力不是一种懂得道理就会自然形成的东西，如同其他能力一样，需要通过专业的训练才能稳定掌握，本书在这方面可以为大家提供一条有效的训练途径。

ISBN 978-7-308-06929-8



9 787308 069298 >

定价：19.00元



高职高专经济管理类规划教材

管理能力训练 实训手册

Training Manual of Managerial Ability

谢敏 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理能力训练实训手册 / 谢敏编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2009. 8

ISBN 978-7-308-06929-8

I. 管… II. 谢… III. 管理学—高等学校; 技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 119872 号

管理能力训练实训手册

谢 敏 编著

-
- 策划组稿 孙秀丽(sunly428@163.com)
责任编辑
封面设计 卢 涛
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 浙江中恒世纪印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 11
字 数 239 千
版 印 次 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-06929-8
定 价 19.00 元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

《管理能力训练实训手册》

使用说明

这是一本与《管理能力训练基础教程》(华东师范大学出版社出版)配套的实训用书。管理能力训练需要讲道理,也需要留空间进行训练。《管理能力训练基础教程》倾向于讲道理,从道理上、观念上引导和推动着人们去从事训练。而本书倾向于训练的实务,强调的是对人们的约束,它约束着人们坚持训练,有秩序、有规则地进行训练。它也讲一些道理,但它的道理重点不是知识方面,而是强调在对规则、规律的服从。本书的核心目的就是汇总出管理能力训练最为迫切的内容,并按照有序训练的原则,对训练内容作出合理的安排,使习惯得以定型。

管理能力训练不满足于你“会”,而是要求你重复地做,直到你“能”。“能”是一种比较自然的反映,它的特点是使心理与行为具有协调性。“会”通常只是心理上的自我感受,是纯心理上的内容,是容易停留在自我陶醉层面上的东西。纯粹心理上的东西是否能进入执行阶段还是有问题的,或者说,它令人不踏实。管理能力训练是让你“能”的训练,它通过一定量的重复使你从“知道”、“会”这类知识性层面转化为(进入到)行为性层面。

管理能力不是一种懂得道理就会自然形成的东西,它如同其他能力一样,需要通过专业训练、专门训练才能稳定掌握。所以,按照规律予以一定量的重复是成功的真正捷径。

本书主要针对企业基层管理者和有志于管理能力提高的学生,帮助大家进一步提升对管理能力的理解,提升实际管理能力。本书以实训手册形式编写,以16周(一个学期,如作18周安排,则最后2周可在老师指导下有选择地进行综合训练)为基础进行设计,训练内容紧扣着《教程》的主要内容。但因训练内容形成定式的周期长短不一,故不追求完全一致。

本书在设计上安排为每周一个单元,每日大概按照半个到一个小时的训练量安排,每个模块前面把该周的训练内容和道理作一概述,每周结束后留一页用作归纳。本书可作重复训练使用,当然,第二遍开始的训练最好能针对个人的特点进行有取舍的选择。训练题目的出现有它的规律性——根据各训练内容稳定与反弹的特点设计。各人资质情况不一样,如读者自认为需要强化自己的某单项能力,可考虑追加训练频度。

子曰：“学而时习之不亦乐乎；吾一日三省吾身。”长期训练对于管理能力的提高来说一定会产生预期的效果。

本书同时配套管理能力训练活动视频(<http://www.zjtc.net/Index.asp>)，由谢敏总策划，王孟津总导演，编写者及导演分别为金晓燕、黄舒拉、韩书艳、童索凡、魏晋童。

编者

2009年6月

目 录

项目一 自我管理能力的训练

模块 1 角色认知	3
模块 2 角色能力特征	13
模块 3 时间管理	23
模块 4 习惯管理	33

项目二 团队管理能力的训练

模块 1 团队目标管理	45
模块 2 领导与执行	55
模块 3 内部沟通与激励	65
模块 4 绩效评估	75

项目三 社会关系管理能力的训练

模块 1 社会资源管理	87
模块 2 谈判艺术	97
模块 3 社交活动	107
模块 4 接受管理	117

项目四 团队建设能力的训练

模块 1 学习型团队构思	129
模块 2 团队组织建设	140
模块 3 团队文化营造	151
模块 4 团队战略与核心能力的构建	161

项目一

自我管理能力的训练

模块 1 角色认知

一、训练目标

终极目标:进入管理者的角色并定位于该角色。

促成目标:充分理解管理者的角色、地位及其影响;

定位于管理者角色。

二、训练提示

1. 管理的基本含义

管理是社会组织的管理者按照综合的管理意志,通过计划、组织、协调和控制等职能来分配各种可利用资源,以达到个人无法实现的目标的活动或过程。

2. 管理者的基本含义

美国管理学家彼得·德鲁克认为,管理者是指在现代社会组织里每一个能够由于他的职位 and 知识对组织负有责任,因而能够实质性地影响组织经营并达成成果的能力者。

3. 管理者的角色

美国学者亨利·明茨伯格提出,管理者扮演着以下十种角色:

代表人 管理者代表组织出席社交活动,如宴请重要的客户、参加研讨会等。

管理者 管理者对所在组织的目标实现负有重要的责任,指挥、带领下属一起努力工作,以确保组织目标的实现。

联络者 因为组织皆生存于一个特定的环境中,管理者作为组织的重要成员,需要与内、外环境进行积极的沟通、联络,从而建立一个良好的组织生存环境。

监督者 通过对内、外环境的信息监督,从而获取对组织有用的信息,识别组织存在的的机会和威胁。

传播者 管理者把从内、外环境获取的信息明确地分配给下属成员,保证员工掌握必要的信息,切实有效地完成工作。

发言人 管理者必须把信息传递给组织或组织以外的个人,如向董事会和股东说明

组织的财务状况和战略方向,向社会、媒体、政府等发布本组织的情况,等等。

企业家 管理者通过对内、外环境的监督发现机会,进行投资,如开发新产品、提供新服务、发明新工艺等。

矛盾处理者 管理者必须能够很好地处理内在的或是外来的干扰,遇到冲突或问题时能够很好地予以解决,如平息客户的愤怒、调解内部员工的争端、缓解组织利益与员工个人利益的矛盾,等等。

资源分配者 管理者决定组织资源的分配,如人力资源的分配、财力或设备的分配等。

谈判者 管理者需要花大量的时间在谈判上,谈判的对象有员工、供应商、客户、其他工作小组等,谈判帮助所有的工作都向着组织目标前进。

管理者角色训练将训练上面十个内容。

三、主要内容设计

1. 主人角色的默想——训练管理者定位。

假如朋友出国,托我管理他的商店。

2. 转换默想角色——主要训练换位思考的能力。

(1)假设你所在公司的副总经理因病长期不能工作,如果你分别处在老板、经理、职员的位置,你会怎么处理?

(2)你能重复对手的观点吗?

3. 强化自我。

(1)暗示自己:我就是最优秀的和最聪明的人。即使现在还没有表现出来,不久以后一定能。

(2)自问:我对自己的期望是_____。

高期望对我的意义是_____。

我所理解的主动工作精神是_____。

4. 让自己更理性。

(1)对自己一年的学习、发展作一个简单的策划。

(2)我的要求或自评。

5. 整理言语。

如果我已十五年没见到的中学老校长明天到我这里,由我主持请客,我将讲些什么

6. 分析目标。

分析自己所在组织(如所在班级、社团)的一个目标,表述确保该目标实现的思路。

7. 辨识矛盾。

分析一个你身边近期发生的人与人之间的矛盾事件,用文字整理出矛盾可能引发的利、弊。

星期一

1. 朋友出国两年,托我管理他的小型超市,我考虑在下述内容上做些改革:
 - 我将在资金来源上 _____
 - 在营销方式上 _____
 - 在管理方式上 _____
2. 公司副总因病不能工作了,你处在下面的位置,你会怎么处理:
 - 如果我是老板,我会 _____
 - 如果我是经理,我会 _____
 - 如果我是职员,我会 _____
 - 换位思考让我体会到 _____
3. 对自己一年的学习、发展作一个简单的策划: _____

4. 自问:如果我将活到 120 岁,我对自己的期望是什么: _____

5. 我所理解的主动工作精神是: _____
6. 已有十五年没见到的中学老校长明天到我这里,由我主持请客,我该讲些什么: _____

7. 分析一个你身边近期发生的人与人之间产生矛盾的事件,用文字整理出该矛盾的利、弊: _____

8. 闭眼、静心,暗示自己:我就是最优秀的和最聪明的人。即使现在还没有表现出来,不久以后一定能。
9. 我的要求或自评: _____
10. 督导评语: _____

星期二

1. 朋友出国两年,托我管理他的小型超市,我考虑在下述内容上做些改革:
我将在资金来源上 _____
在营销方式上 _____
在管理方式上 _____
2. 公司销售部门经理因病不能工作了,你处在下面的位置,你会怎么处理:
如果我是老板,我会 _____
如果我是经理,我会 _____
如果我是职员,我会 _____
换位思考让我体会到 _____
3. 复述三篇最近你读过的文章的要点:
甲文章的要点 _____

乙文章的要点 _____

丙文章的要点 _____

4. 如果下属工作不主动,你该怎么办: _____

5. 如果我的老师带着一个潜在客户明天到我这里,由我主持请客,我该讲些什么: _____

6. 分析自己所在组织(如班级、社团)的一个目标,表述确保该目标实现的思路: _____

7. 我的要求或自评: _____

8. 督导评语: _____

星期三

1. 朋友出国两年,托我管理他的小型超市,我考虑在下述内容上做些改革:

我将调整产品结构_____

我将培养特殊经营人员_____

重新调整管理干部_____

2. 公司总经理因病不能工作了,你处在下面的位置会怎样行动:

如果我是老板,我会_____

如果我是部门经理,我会_____

如果我是供货商,我会_____

换位思考让我体会到_____

3. 如果凭空得到 500 万元人民币,请对怎样发挥这笔钱的作用给予一个简单的策划:

4. 明确自己的一个愿望,然后自问实现该愿望的主要工具有哪些:

5. 如果下属不习惯向你汇报,你该怎么办:

6. 如果我的老师带着一个潜在客户明天到我这里,由我主持请客,我将讲些什么:

7. 分析自己所在的一个组织(如班级、社团)的一个目标,表述确保该目标实现的思路:

8. 闭眼、静心,暗示自己:我就是最优秀的和最聪明的人。即使现在还没有表现出来,不久以后一定能。

9. 我的要求或自评:_____

10. 督导评语:_____

星期四

1. 有个国外朋友向国内投资,托我管理他的小型超市,要我在下述内容上提供一些意见:
调整产品结构 _____
经营人员 _____
场所选择 _____
2. 公司总经理因病不能工作了,你有替代他的愿望,你估计处在下面位置的人会怎样想:
老板 _____
部门经理 _____
供货商 _____
普通员工 _____
3. 如果自己得到 500 万元人民币的五年期无息贷款,请对发挥这笔钱的作用给予一个简单的策划: _____

4. 如果你最信任的下属犯了一个大错误,你该怎么办: _____

5. 如果你带一队人到某一单位参观,在遇到对方领导时你该讲些什么: _____

6. 分析一个当前的社会矛盾,用文字整理出矛盾可能引发的利、弊: _____

7. 闭眼、静心,暗示自己:我就是最优秀的和最聪明的人。即使现在还没有表现出来,不久以后一定能。
8. 我的要求或自评: _____

9. 督导评语: _____

星期五

1. 朋友向国内投资,托我管理他的小型超市,要我在下述内容上提供一些意见:

资金投入量 _____

管理结构 _____

营销策划 _____

2. 公司部门经理因病不能工作了,你有替代他的愿望,你估计处在下面位置的人会怎样想:

老板 _____

主管副总经理 _____

供货商 _____

普通员工 _____

3. 读三篇当前政论短文,复述它们的要点:

甲文章的要点 _____

乙文章的要点 _____

丙文章的要点 _____

4. 如果你最亲信的下属为组织立了一个大功,你该做些什么: _____

5. 如果你带一队人到某一单位参观,在遇到对方领导时你该讲些什么: _____

6. 闭眼、静心,暗示自己:我就是最优秀的和最聪明的人。即使现在还没有表现出来,不久以后一定能。

7. 我的要求或自评: _____

8. 督导评语: _____

星期六

1. 朋友花 500 万元人民币向国内投资了一家小型小家电装配厂,要我在下述内容上提供一些意见:

资金投入结构_____

管理结构_____

营销策划_____

2. 公司老板将退休,他的儿子将继任,你估计处在下面位置的人会怎样想:

老板_____

主管副总经理_____

供货商_____

普通员工_____

3. 读三篇当前有关国家经济的时论短文,复述它们的要点:

甲文章的要点_____

乙文章的要点_____

丙文章的要点_____

4. 如果有人带一队人到你的单位参观,在遇到对方领导时你将讲些什么:_____

5. 闭眼、静心,暗示自己:我就是最优秀的和最聪明的人。即使现在还没有表现出来,不久以后一定能。

6. 我的要求或自评:_____

7. 督导评语:_____