

好的管理技术能使管理者收到事半功倍的效果

管理技术

Management Skills

【国际版】



领导技巧与管理误区

领导决策方法 · 战略的制定与实施 · 领导的语言艺术



华书-美通(HAM)国际管理研究室 主编
新疆科技卫生出版社(W)
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS(W)

本书可作为高等院校工商管理专业及相关专业的教材，也可供从事管理工作的工程技术人员参考。

管理技术

Management Skills

第四版



管理学原理与实务

管理学原理与实务



管理学原理与实务

管理技术

领导技巧与管理误区

领导决策方法·战略的制定与实施·领导的语言艺术

华书 - 美通(HAM)国际管理研究室 主编

总指导 (香港)陈阳生

新疆科技卫生出版社 (W)
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS (W)

图书在版编目(CIP)数据

管理技术/华书-美通(HAM)国际管理研究室编. - 乌鲁木齐:
新疆科技卫生出版社(W), 2000. 9

ISBN 7-5372-2268-1

I. 管… II. 华… III. 管理-技术 IV. C931

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51179 号

责任编辑 郝维洲

封面设计 奋成 占营

管 理 技 术

华书-美通(HAM)国际管理研究室 编

* * *

新疆科技卫生出版社(W)出版发行

(乌鲁木齐市龙泉街 66 号 邮编 830001)

郑州文华印刷厂印刷

* * *

787×1092 毫米 16 开本 98 印张 2200 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5372-2268-1/C·3

印数:1-2000 定价:158.00 元(全套 4 册)

前 言

好的管理技术能使管理者收到事半功倍的效果。本书为致力发展具有中国特色企业管理的中国职业经理人提供国内外成功企业的领导技巧和管理法则。

现代管理技术，就是按照现代生产技术规律和生产经营管理规律的客观要求，运用现代自然科学和社会科学的成果，对生产经营活动进行有效管理的技术。现代管理技术是企业管理现代化的重要组成部分，是实现管理现代化不可缺少的一项主要内容。如果企业只有现代的管理思想，管理组织和管理手段，而不采用现代管理技术，是不会取得好的效果的。因此，在建立现代化企业中，能否有效地应用现代管理技术，就成为衡量企业管理现代化水平的一个重要标志。

国外一个研究机构提供的资料表明：在一个现代化企业里，每增加一名合格的体力劳动者，可以取得 1：1.5 的经济效果；每增加一名合格的技术人员，可以取得 1：2.5 的经济效果；每增加一名有效的管理者，则可以取得 1：6 的经济效果。

可见培养出具有熟练掌握现代化管理技术的管理者，对一个企业是多么重要。

现在国内的管理者所掌握的管理技术大多是中国传统的家族式的管理技术，这和建立现代化的快速发展的企业是不相适应的。

为使国内的管理者成为掌握现代管理技术的有效管理者。我们邀请了大批经济管理专家，汇总了国外成功企业的管理技术，编辑了这套《管理技术》。

本书侧重领导艺术与管理技术的应用，强调对人的管理和企业文化的建构，归纳总结国内外成功企业家的经验和体会。

全书以领导技巧的理论与实例分析为主，启发企业家们去思考，去应用，是国内企业家衡量领导水平与管理效率的一把标尺。

本书共分四册：《领导技巧与管理误区·领导决策方法·战略的制度与实施·领导的语言艺术》，《目标管理与日常过程管理·有效的控制系统·危机与突发事件·领导的计划制定方法》，《人才的选拔与使用·权力的行使·鼓励与推动创新·组织效能与团队的作用》，《经营管理案例》。

主编 2000 年 5 月

《管理技术》编委会

主 编： 华书 - 美通 (HAM) 国际管理研究室

总 指 导：(香港) 陈阳生

执行主编：张作华 罗锐韧

编 委：

周春彦	王 超	张海燕	谷振红	沈鸯样
刘淑丽	丁 兰	于俊青	门英辉	马连龙
王文长	王永海	王洪涛	毛 俐	田 涛
孙法平	李顺兴	李泽君	李德金	阮守武
朱金贵	朱新军	任兰锁	纪志平	刘长玲
刘尚伟	刘新重	刘宪鸿	曲水生	曲 波
张义勇	张文普	张丽珠	张朝阳	张 滨
张善宣	何绍军	陈志强	尚文贵	侯晓东
郭淑香	胡 猛	洪 平	饶锦兴	赵永臣
高金桂	高 勇	殷立春	徐进裴	曹荣樊
梁献伟	宿春礼	焦秋贵	新 兴	洪 君

目 录

第一篇 领导技巧与管理误区

第一章 领导者的管理能力与管理技巧

- 一、管理与管理能力 (3)
 - 知识 • 技巧 • 观念
- 二、管理技巧的组合 (7)
 - 技术技巧 • 行政技巧 • 人际技巧
- 三、管理失败的原因:个人与环境因素相互作用的结果 (8)
 - 个人方面的因素 • 与工作相关的因素

第二章 避开管理的误区

- 一、变革的时代与管理误区的形成 (13)
 - 我们生活的时代是变革的时代 • 管理的误区:管理者知识、技能的过时
- 二、个人因素与管理的误区 (15)
 - 管理者的年龄 • 管理者的学历、资历 • 管理者的工作经验和流动
 - 管理者对学习重要性的认识 • 管理者对现代化的认识 • 管理者的个性 • 管理者对于成就的需要 • 实例研究:落伍的管理者与现代化管理者的性格比较
- 三、工作因素与管理的误区 (23)
 - 最初的工作经验关系重大 • 年老的管理者同样需要富有挑战性的工作
 - 影响管理者成功的几个工作方面的因素
- 四、人际关系与管理的误区 (27)
 - 工作中的人际关系 • 公司领导对员工发展的影响
- 五、组织因素与管理的误区 (29)
 - 组织的气氛 • 成功的组织与不成功的组织 • 未被使用和未被充分使用的管理者
- 六、怎样避开管理的误区 (33)
 - 你能否有效地避开管理误区 • 管理者个人事业的发展模式 • 管理者提高管理技巧的途径 • 发挥组织的效能

第二篇 领导的决策方法

第一章 决策的类型和程序

- 一、决策是一门科学..... (43)
 - 管理理论学派的分类及划分方法 • 加强对决策理论研究的重要意义
- 二、决策的定义..... (44)
 - 战略决策和战术决策 • 单一目标决策和多目标决策 • 程序化决策
和非程序化决策 • 高层决策、中层决策和基层决策 • 风险型决策
 - 决策的技术处理方法是企业管理发展水平的标志
- 三、决策的程序及要求..... (50)
 - 发现问题 • 确定目标 • 搜集资料,掌握情报信息 • 制定多种
方案 • 优选方案 • 贯彻实施 • 反馈及追踪检查

第二章 决策的准则及方法

- 一、科学决策的定义..... (61)
 - 科学决策的定义 • 企业决策科学化是企业管理现代化建设的需要
- 二、决策的原则..... (61)
 - 经济性原则 • 系统性原则 • 预测性原则 • 可行性原则
 - 方向性原则 • 信息性原则 • 民主性原则 • 科学性原则
- 三、决策条件和决策方法..... (65)
 - 决策条件 • 决策方法
- 四、决策的步骤..... (67)
 - 确定目标 • 搜集情报 • 制定备选方案 • 选定最优方案
- 五、科学决策的准则和决策艺术..... (68)
 - 解决信息和数据的一致性、系统性和可用性 • 择优,是决策中的一项原
则,也是一门艺术 • 企业家进行系统分析和判断时应掌握的原则
- 六、潜在问题的分析与防范..... (70)
 - 分析潜在问题的内容 • 防范分析的步骤
- 七、经营管理决策的常用方法..... (71)
 - 定型化决策的常用方法 • 非定型化决策常用方法 • 风险型决策常
用方法

第三章 成功企业领导决策典范

- 一、日本企业家的经营作风:多谋善断 (80)
- 二、费尔:四项大决策 (81)

三、李维公司：点纱成金	(82)
四、大荣百货公司：顾客至上	(83)
五、吉列公司：不断进取	(83)
六、盛田昭夫：奇妙的“U”形线	(85)
七、贾尼尼：危机关头显身手	(86)
八、威尔逊：先声夺人	(88)
九、波音公司：金蝉脱壳	(88)
十、奥纳西斯：乘间击瑕	(89)
十一、日立公司：当机立断	(89)
十二、德国大众汽车公司：一反常规	(90)
十三、斯洛罗伯公司：适时调整	(91)
十四、成功企业的大胆下注	(92)
十五、索尼公司：技术为本	(92)
十六、派克公司：借尸还魂	(94)
十七、戈苏塔：大胆假权，负债经营	(94)

第三篇 经营战略的制定与实施

第一章 企业经营战略

一、企业战略的定义	(97)
• 广义的企业战略 • 狭义的企业战略	
二、企业战略管理的定义	(97)
• 将企业战略的制定、实施、评价和控制看作一个完整的过程加以管理	
• 将企业视为一个不可分割的整体来加以管理 • 重视企业与其所处的外部环境的关系	
• 企业与战略管理关心的是企业长期、稳定和高速度地发展 • 要求中、下层管理者和全体职工的参与和支持	
三、企业战略管理的过程	(99)
• 战略制定 • 战略实施 • 战略的评价和控制	

第二章 企业经营战略的制定

一、明确企业的宗旨	(101)
• 企业宗旨的性质 • 编写企业宗旨陈述	
二、目标的建立	(105)
• 目标必须全面 • 目标尽可能数量化 • 目标的建立要和实现目标的时间安排一起提出	
• 目标要有一定挑战性和激励作用 • 目标要清楚	

和相互一致 • 目标要有一定的层次结构

三、企业战略的选择 (105)

• 战略类型 • 战略选择

第三章 企业经营战略的实施

一、建立战略实施的计划体系 (110)

• 中间计划 • 行动计划 • 预算 • 程序

二、企业管理与战略实施 (111)

• 组织结构 • 任用 • 激励

三、市场营销与战略实施 (120)

• 市场细分化的方法 • 产品定位

四、生产过程和政策的调整 (124)

• 生产管理与战略实施

五、研究和发展与战略实施 (125)

• 研究和发展对战略实施的影响

第四章 成功企业经营战略典范

一、日产汽车:国际化多边投资战略..... (126)

• 墨西哥施展世界战略的布署 • 为明日架桥:瞬息万变的多边战
• 向具有民族特色的国际化战略发展

二、韩国钢管:合作投资战略..... (129)

• 选定最佳合作伙伴 • 进行投资工作前的调查 • 政府支援的获得和
详细工作计划的制定

三、金星会社:进军美国市场..... (131)

• 当地法人的成立过程 • 当地法人投资地址的选择标准 • 组织
• 生产 • 销售

四、柯达:创造好产品..... (147)

• 将产品功能明确化 • 将产品开发过程明确化 • 成立专案小组
• 鼓励在各部门间流通 • 充分利用时间 • 建立小量生产的生产线

五、IBM 公司:IBM/360 战略 (149)

• 耗资 50 亿美元的民间企业 • 利亚森与沃森二世携手合作 • IBM/
360 系列提前发表 • 善于积累经验 • 操作系统开发费超出数倍
• 60 年代后半期各种管理体制的确立

六、日本电气:以通信和电子计算机战略攀登高峰..... (153)

七、新日铁:未来钢铁的开发..... (154)

• 钢铁业的成熟与经营的多边化 • 工程技术等于“近铁”事业的第三回合
• “超铁”事业向着钢铁的新世纪发展

八、富士胶卷:稳步发展	(156)
• 技术的富士胶卷 • 重视“信誉”占领市场 • 向柯达公司挑战	
九、鲜京合纤:聚脂薄膜的开发战略	(159)
• 序论 • 开发背景 • 技术革新的过程	
十、索尼的神话	(165)
• 国际化战略 • 多边化战略 • 印象战略	
十一、美国无线电公司的撤退	(170)
• 出人意料的撤退 • 局外董事的意见获胜 • 美国无线电公司及其计算机发展史 • 向罗伯特交班 • 在计算机和联合企业上面下赌注 • 丹纳肯的登台 • 丹纳肯的失算 • 臆造的事业计划 • 把经理宝座让给康拉德	
十二、味之素:追求味道、营养、健康	(177)
• 国际化 • 多种经营 • 向高级技术发展	
十三、柯罗尼亚公司:战略规划及追踪审核	(180)
十四、德州仪器公司:OST 制度	(181)
• 策略计划 • OST 制度的特点 • 科技目标及评估要项 • 产品顾客中心 • 企业发展委员会与资源有效运用委员会	
十五、荷兰皇家/壳牌石油公司:政策指导矩阵	(191)
十六、通用电器公司的战略规划	(192)
• 战略计划的由来 • 制定战略计划的机构、程序和原则 • 80 年代的战略管理	
十七、APEX 公司:租厂房不如买厂房	(197)
十八、波音公司:三思而行	(197)
十九、克劳思公司:在“罐”上做文章	(198)
二十、东丽:开拓世界尖端技术	(199)
• 纤维事业的再生战略 • 非纤维多种经营的方向 • 发展技术力量	
二十一、西尔斯公司:灵活应变	(202)
二十二、三菱集团:发展多样化经营	(205)
二十三、沃尔市场的销售增长率	(206)
二十四、默克公司的罗伊·瓦吉罗斯	(208)
二十五、艾斯纳:使迪斯尼起死回生	(209)

第四篇 领导的语言艺术

第一章 演讲的艺术

- 一、什么是演讲 (215)
 - 演讲的涵义 • 演讲活动必须具备三个条件 • 演讲是有声语言和态势语言的统一 • “演”与“讲”的统一 • 演讲的特点
- 二、演讲分类 (216)
 - 总结报告 • 动员报告 • 经验介绍 • 集会演讲 • 科学报告
 - 社会生活演讲
- 三、演讲稿 (218)
 - 演讲稿的作用 • 演讲稿的特点 • 主题和材料 • 演讲稿的结构
 - 演讲稿的语言 • 演讲稿写作技巧
- 四、演讲的艺术和训练 (228)
 - 在演讲中怎样增强吸引力 • 演讲艺术的训练
- 五、实际演讲中的五个问题 (231)
 - 演讲前要认真做好准备工作 • 上台之前要镇定下来进入“角色”
 - 演讲进行中要关注听众情绪 • 结尾要余味无穷 • 演讲后要认真总结
- 六、演讲者的仪态 (232)
 - 演讲者仪表美 • 演讲者的姿态美

第二章 谈判的艺术

- 一、谈判前的准备 (235)
 - 选择谈判对象 • 确定谈判人员 • 确定目标,制定谈判方案
 - 熟悉商品和行情 • 制定谈判策略
- 二、谈判的原则 (236)
 - 信誉原则 • 互利原则 • 知己知彼原则
- 三、谈判技巧 (237)
 - 利用竞争心理 • 利用休会 • 价格陷阱 • 疲惫战术 • 利用预算 • 别把对手逼入死角 • 出奇制胜 • 守口如瓶 • 掌握谈判进行的速度 • 不劳无获
- 四、成功企业领导谈判技巧典范 (238)
 - 魔鬼代言人 • 货比两家,心中有数 • 苏格拉底劝诱法 • 内行有助于谈判 • 亦攻亦守,褒贬交替 • 拖延时间术 • 内部分歧无

- 利于谈判 · 两强相遇智者胜 · 泄密的代价 · 因利而动,退中取胜
- 釜底抽薪 · 撤身而退的妙处 · 竞卖会 · 一个别击破
- 抬价策略 · 吹毛求疵 · 超难度动作 · 松下幸之助的“说服”方式
- 律师和他的谈判术 · 以假乱真 · “唱双簧”策略 · 奇袭致胜
- 启用一个“失踪的人” · 语言的魅力 · 退一步,进两步
- 期限的“催眠”作用

第三章 谈话的艺术

- 一、介绍 (280)
 - 正式介绍 · 非正式介绍 · 自我介绍 · 在介绍时如何应对
- 二、称呼 (281)
 - 用好交际的“先锋官” · 怎样避免称呼的“张冠李戴”
- 三、交谈 (283)
 - 交谈的话题 · 谈话的技巧 · 交谈时的礼节
- 四、会见 (284)
- 五、怎样与名流及大亨交谈 (286)
- 六、涉外谈话如何宣传国情 (287)
 - 寓理于事,以理服人 · 内外有别,外外有别 · 实事求是,不卑不亢
- 七、同下级谈话的语言艺术 (288)
 - 同下级谈话在企业领导活动中的地位 · 领导者同下级谈话语言艺术的几个基本要求
 - 领导者同下级谈话语言艺术应注意的几个问题
- 八、同级领导者相处的语言艺术 (295)
 - 同级领导者之间语言交往的特点 · 同级领导者相处语言艺术的几个基本要求
 - 同级领导者相处语言艺术应注意的几个问题

第四章 态势语言艺术

- 一、态势语言的含义及重要性 (302)
 - 态势语言的含义及其产生的必然性 · 态势语言艺术的重要性
- 二、态势语言艺术的分类 (305)
 - 手势语言艺术 · 面部语言艺术 · 眼神语言艺术 · 身姿语言艺术
 - 服装服饰语言艺术
- 三、态势语言艺术的几个基本要求 (311)
 - 准确适度 · 综合运用 · 自然顺畅

第一篇

领导技巧与管理误区

《管理技术》

第一章 领导者的管理能力与管理技巧

一、管理与管理能力

管理是一种任务或一种活动,就是通过管理人员掌握的一套特殊的专业技巧,运用特定的方法,实施一些职能的一种过程。这样,就构成了管理的四个组成因素,即管理过程、管理职能、管理技巧和管理方法。如图 1.1.1 所示。

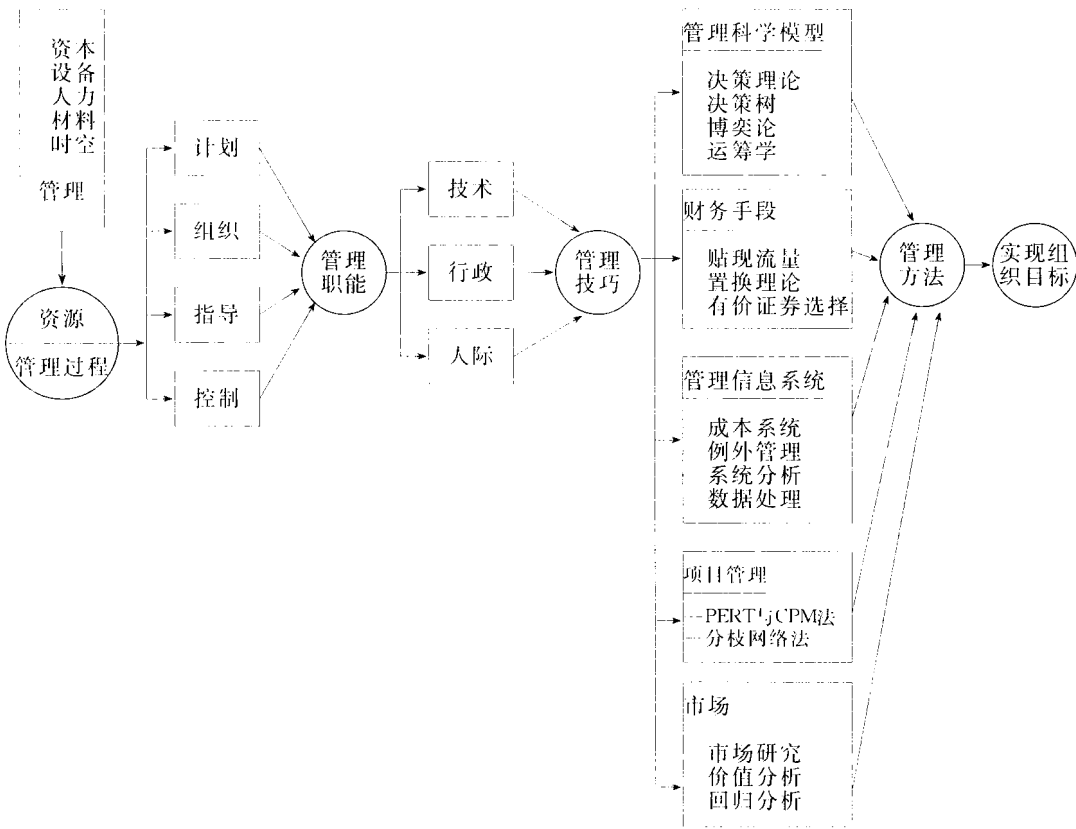


图 1.1.1 管理过程、职能、技巧和方法之间的相互关系

管理过程是由一系列活动构成的,它包括为了实现组织机构的各种目标,最大限度地协调和分配可能得到的各种资源的活动。管理的职能就是计划、组织、指导和控制。管理的技巧就是管理人员的才能在其执行管理工作中的有效体现,它是实施管理职能所必需的条件。因而,管理技巧是管理人员的一种特殊行为,它能使管理工作富有成效。管理人员运用各种不同的手段和方法承担他们的各种职责。管理人员所需的各种具体的方法取决于他们的职能性职责,即规划管理、财务手段、销售、管理科学模式和管理信息系统等。总之,管理技巧是管理人员运用适当的管理手段和方法,把管理知识变成管理行动的能力。

什么是管理能力的各种组成因素?什么是管理成功的先决条件?在回答这个问题之前,我们应该首先确定一下管理“成功”的含意是什么。衡量一个管理人员工作成就的一个良好的标准,就是他对组织机构所作出的贡献大小。当然,运用这个概念有许多困难,管理人员必须获得优越的工作成就,这将合乎组织机构的酬劳体系,也为达到组织机构的各种目标作出了贡献。

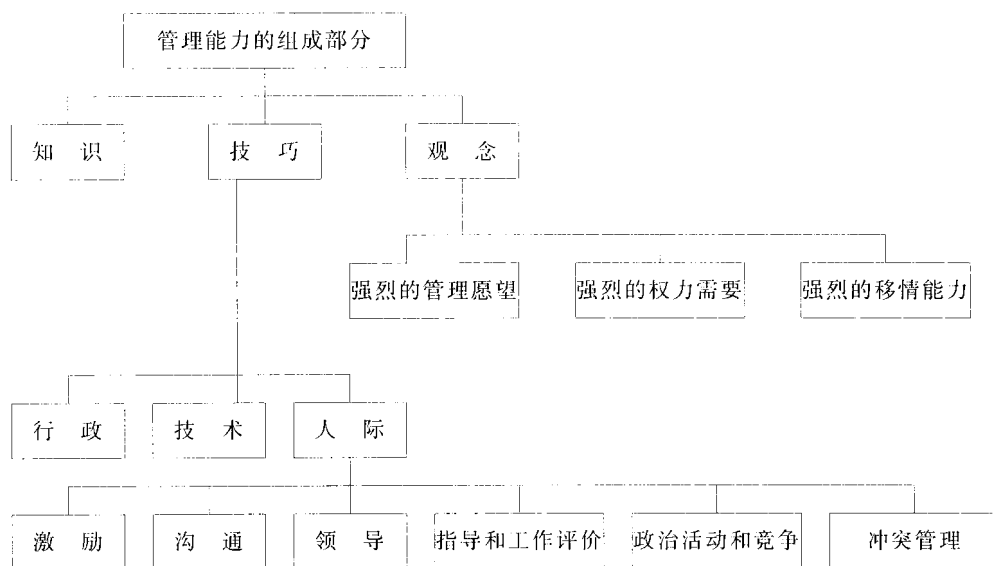


图 1.1.2 管理能力的组成部分

如图 1.1.2 所示,管理能力有三个相互联系的组成部分:知识、技巧和观念。

(一)知识

管理学是从事管理的人员必须掌握的一门专门知识。管理学作为一门学科,有一套由观察报告、概念、原理、假说、基础和理论组成的知识。它是一门迅速发展起来的实用社会科学,并且已逐步形成了一门专业。需要着重指出的是,有关行政管理原理和因素的复杂知识是管理成功的先决条件。同时,由于管理任务的复杂性日益增强和管理环境的多维性,今天的管