

全球最大的管理教育机构美国管理协会（AMA）首次把其所教授的管理者的核心技能倾囊相授，汇集集体智慧，总裁亲任主笔。



AMA BUSINESS BOOT CAMP

管理者的 核心技能

[美] 爱德华 T. 赖利 (Edward T. Reilly) 编著

徐中 梁红梅◎译

优秀管理者必须具备的6项基本能力
卓越领导者需要承担的8个重要角色



机械工业出版社
China Machine Press

领导梯队建设

AMA BUSINESS BOOT CAMP

管理者的 核心技能

[美] 爱德华 T. 赖利 (Edward T. Reilly) 编著

徐中 梁红梅◎译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的核心技能 / (美) 赖利 (Reilly, E. T.) 编著; 徐中, 梁红梅译. —北京: 机械工业出版社, 2014.1
(领导梯队建设)

书名原文: AMA Business Boot Camp

ISBN 978-7-111-45075-7

I. 管… II. ①赖… ②徐… ③梁… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 295180 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2013-3393

Edward T. Reilly. AMA Business Boot Camp: Management and Leadership Fundamentals That Will See You Successfully Through Your Career.

Copyright © 2013 American Management Association.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2014 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 American Management Association 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 岳小月 版式设计: 刘永青

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-45075-7

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱: hzjg@hzbook.com

管理者的六项基本功

张先生大学毕业 10 年后，因为营销业绩出色，被任命为一家银行的支行行长，领导 25 名员工。上任 6 个月，由于周边地区 10 余家银行的竞争激烈，导致该银行人员流失、客户流失、业绩滑坡，一系列之前从未遭遇过的问题摆到了他的面前。作为支行行长，他该如何扭转这个局面？

在很多银行、很多企业，都曾出现过类似的现象。一位新任管理者，由于之前出色的专业成绩，被任命为团队领导者，就像乔丹在篮球生涯的巅峰时刻，突然被任命为球队的主教练一样，他该如何快速实现这种从管理自我到管理团队的角色转型，在激烈的市场竞争中生存并且胜出？

世界知名管理咨询大师拉姆·查兰在《领导梯队》一书中总结出了大公司的六次领导力转型模型，领导者的每一次转型都需要从领导理念、领导技能和时间管理三个方面去实现。在中国，大多数企业还没有建立起系统、规范、有效的领导力转型培养体系，第一次走上新岗位的领导者只能一边干，一边摸索，有点“野蛮生长、自生自灭”的味道。在美国，参加领导力培训的人员平均年龄约 40 岁，很多人参加完之后感慨：如果早一点参加领导力专业培训，可以少走很多弯路、节约更多时间，自己和组织都可以发展得更好！

美国管理协会（American Management Association, AMA）基于过去90多年致力于管理者和领导者的胜任能力发展，每年为十几万管理者提供培训和研讨，提炼出了《管理者的核心技能》，其中六项核心技能无疑是帮助新任领导者实现快速角色转型的基本功。

本书首先基于管理者的八个角色：

1. 领导者。领导者会从全局的角度看问题，从使命和目标的角度来考虑日常工作的要求。他们会判断组织需要向何方发展，然后战略性地思考前进的方向。他们要具备说服能力，帮助组织认识到它们的愿景。他们应建立组织的外部联系并维护组织的声誉。

2. 指导者。指导者会界定问题，并主动提出解决方案。指导者运用计划和目标设定技能，判断哪些工作需要授权，并保证其他人理解他们的工作范围、具体任务和挑战。

3. 个人贡献者。个人贡献者聚焦于任务和工作，保证个人的产出，并激励他人保证组织产出达到最高水平。

4. 教练。教练通过关心、移情的方式来帮助他人发展，包括以支持、体谅、体恤、关心、开放、公平的态度和方式。

5. 引导者。引导者促进组织的集体合作，建立凝聚力和团队合作，处理人际冲突。

6. 观察者。观察者对他们周围的行动和人际关系保持关注，判断人们是否正在达成目标，监督部门达成目标。观察者也有责任理解哪些是团队需要知道的重要事情，避免信息超负荷。

7. 创新者。创新者促进适应和改变，紧密关注不断变化的环境，识别对组织有影响的趋势，然后判断为实现组织成功需要做哪些改变。

8. 组织者。组织者负责规划工作，并建立组织结构、分配任务。然后跟踪管理，以保证任务的完成，关注技术需求、人员协调和危机处理。

从管理者的八个角色中确定出管理者需要具备的核心技能：计划、沟通、授权、激励、选人、战略思维、变革、影响力等。

本书的一个显著特点是把管理者的核心技能分为基础技能和高级技能两部分。

基础技能包括：

- **管理基础**。其核心理念就是管理就是通过他人来完成任务。因此，管理者必须明确自己的新角色，团队建设的关键是让有能力的员工参与决策、营造积极健康的工作关系，特别要重视运用教练式沟通，建立良好的参与式团队氛围。
- **绩效管理**。核心是管理者必须精通计划、激励、授权、教练辅导员工，让员工的表现更加优异，从而达成和超越业绩目标。
- **人员管理**。一方面是领导现有员工实现思维与行为改变，适应变化的新形势；另一方面是招聘到新的合适人员。这两项技能都是管理者之前不太擅长，现在变得越来越重要的关键技能，特别是有些管理者总认为招聘是人力资源部门的事情，尤其有害。
- **项目管理**。大多数的任务，都是一个项目。它即是为了一项独特的产品、服务或结果的阶段性工作，有“时间、成本和范围”以及“风险、资源、质量”的考量，项目经理需要在这六个要素当中实现平衡。

高级技能包括：

- **战略思维**。这是一种要求很高的综合能力，要求领导者具备同时思考两个方面的能力：短期和长期，系统和人员、创新和模仿等关系。也就是同时要用望远镜和显微镜看事物，然后进行整合决策、取舍，找到正确的道路和目标。明确组织的愿景、使命、总体目标、阶段目标、战略、策略、角色和关系。
- **领导力**。通过自身清晰的信念、价值观、愿景和行动来培养、感召追随者，塑造自身的领导风格、领导形象，运用权力与影响力使众人行动，激励团队克服前进中的重重困难，抵达成功的彼岸。

基础技能是各级管理者都必须掌握的技能，高级技能是随着职务的上

升，变得越来越重要的技能。

本书中还有很多精辟的观点让人茅塞顿开，例如：

新任管理者共有的错误是几乎都只专注于与上层的沟通，他们担心“老板”对他们的看法，认为老板是要取悦的头号人物。他们很少想到真正掌握他们未来的人：他们的直接下属。

最后，管理者在一生的职业生涯当中，会有多次角色转型，但无论从事什么职能的管理工作，其核心技能都是一样的，也就是本书提炼的六项核心技能。当然，管理者核心技能提升的责任主要在自己，如果有组织的系统规划与培养则更好！

30年前，德鲁克先生的《卓有成效的管理者》曾让海尔集团董事局主席张瑞敏先生相见恨晚！今天，《管理者的核心技能》可能会让转型之中的各级领导者有“久旱逢甘霖”之感！

徐中博士

智学明德国际领导力中心主任

前言

在过去的 90 年中，AMA 一直致力于管理者和领导者在其职业生涯中的发展。全世界有数以百万计的管理者和领导者从 AMA 精心研发的研讨会、讲习班和书籍中受益。这些都是杰出的教员和作者们集体协作的成果，他们创造了 AMA 帮助人们提高职业技能的核心能力。

目前，AMA 有 160 多个不同主题的研讨班，涵盖了管理的绝大部分问题。我们提供上百种网络研讨会、网络广播、播客、简报和书籍，这些都丰富了可用的信息，帮助管理者发展他们的技能，提高他们的效率。我们为全球的各类公司量身定制了几百种个人项目，这些项目直接将我们的见解、经验和内容与他们的商业环境相联系，并帮助其提高效率。

这是美国商业界发展过程中的重要时期。2008 年的金融危机带来的经济挑战已经造成了一系列的破坏，并对未来产生持续影响。

现在，我们比以往任何时候都更需要重新学习和审视商业的基础，调整我们的技能，我们面对的环境要求我们做到完美。所以，我们希望你能够阅读 AMA 的书籍以及其所有的资源，把它当做帮助你重新激活你自身和组织的技能的最佳选择。

我希望本书能成为指南，为一部分我们尚未接触过的人们介绍有效管理和领导的方法，希望他们接触这些观点后开始发展集体的技能，从而帮助他们和他们的组织的发展。我们致力于提高人们为经济发展做出贡献的效能，因为经济发展对我们社会的繁荣和安全

都至关重要。

对很多人来说，这可能是他们第一次接触本书中的原理。而对于其他人，本书可以作为一份完整的清单，它列出了成为成功管理者和领导者必须掌握的技能 and 开展的工作。

无论如何，我希望人们能够经常回顾本书内容。我的个人经验表明，我们需要自觉地去留意领导和管理人员的原则和方法，将它们用于我们的日常工作中，以保证领导和管理的有效性。用彼得·德鲁克的话来说，管理既不是一门艺术也不是一门科学，而是一种实践。

和我们在 AMA 的工作一样，我希望本书可以成为发展和改善你的职业生涯的一个有用工具。

爱德华 T. 赖利

AMA 总裁兼 CEO

致 谢

AMA 是寻求管理解决方案的领导者和经理者的自然聚集地。本书的内容来源广泛，在此我要感谢我们的全体职员和教员，这些年来，他们将这些内容整合到了优秀的课程中；同时也要感谢课程的学员，他们的参与使得我们的体验式学习课程与众不同，他们让我们的课程变成更加有效的学习体验，也是他们使得本书的内容见解更加深刻。

我还要感谢参与本书写作的人员，他们是玛丽安·卡琳奇 (Maryann Karinch)，她认真地完成了 AMA 的众多项目，并提取其精华融入本书；还有克里斯蒂娜·帕里西 (Christina Parisi)，她帮助选取本书的内容并全程指导本书的编撰。克里斯蒂娜多年来一直都是 AMACOM 的优秀编辑，本书也是她优秀的交际能力和处事能力的证明。我还要感谢总编辑安迪·安布里齐杰斯 (Andy Ambraziejus)，他按时完成了各项工作，执行过程近乎完美。我现在完全明白，他为什么受到我们众多优秀作者的欢迎。还有文字编辑凯伦·布罗格诺 (Karen Brogno)，她多年来一直在改进 AMACOM 出版书籍的语法、拼写和标点符号。

管理和商业既是科学又是艺术。我们一路上遇到的人和经历的事会影响我们作为领导者和经理者的效率。我要感谢那些帮助我建立我的个人领导力的人们。首先是尤金·麦考伊博士 (Dr. Eugene McCoy)，他在过去多年担任圣弗朗西斯学院管理部的主任，他教会

了我在具体情境中教授管理技能的方法。我在麦格劳－希尔（McGraw-Hill）的上司唐·弗吕林（Don Fruehling），他指导和培养了我的各种能力，他给我机会，让我成长，并经历不同岗位的工作。还有特德·阿蒙（Ted Ammon），大花印刷公司（Big Flower Press）的创始人和总裁，他让我理解了承受风险的价值、资本结构的重要性，以及这种结构对我们经济增长的重要性。

我在 AMA 的几年里，从甘于奉献、才华横溢的理事会那里获益甚多。理事会由比尔·史莱特（Bill Slate）、特里·麦卡斯林（Terry McCaslin）和查理·克雷格（Charlie Craig）等卓越的领导者轮流领导，他们都极力地支持我、AMA 员工以及教员的工作。他们一直都追随 AMA 的使命。

在过去的 15 年里，我的行政助理芭芭拉·卡欣（Barbara Cashin）一次又一次证明了拥有一名具备优秀组织技能的团队成员的重要性。

最后，我要感谢苏（Sue），我的妻子和事业伙伴，她成功地管理了我们的家庭，创造了世界一流的结果，很多时候，她还以难得的清晰思维帮我看清业务问题。

第一部分：基础管理技能

第 1 章 管理基础

如果你正在阅读本书，说明你可能已经不再是一名个人贡献者，而是担任了新的职务，要通过他人的努力来完成工作。第 1 章的内容将帮助你有效地过渡，也是你将来要承担的更多职责的基础。

本章会帮助你界定你的新角色，创造富有成效的环境，并阐述如何在组织里进行最有效的沟通。

第 2 章 绩效管理

管理就是通过他人来完成工作。本章讨论了激励的基本内容，如何有效授权，以及怎么指导员工让他们表现得更优异。

哪怕是最小的部门，也很少保持不变。工作单位的结构发生变化的原因有很多。一个单位可以扩大、缩小，可以通过裁员或人员晋升来减少人员。你要做出的最重要抉择是，需要把哪些人留在你的身边。

第 3 章 人员管理

你需要帮助他人完成任务或者更换某个员工？本章将讨论招聘、面试和选拔员工的基本方法。

第4章 项目管理

如果你正负责一个新项目，那么本章将带你设定项目范围、组织团队、制定项目流程、制订计划和实施项目。

近年来，由于全球竞争和技术的飞速发展带来的影响，变化的速度越来越快。很多时候，这样的变化要求管理者能够成功地处理业务单元的日常工作之外的项目。你处理这些“外部”项目的效率很可能影响他人对你作为一名管理者的看法。

第二部分 高级管理技能

第5章 战略思维

从管理转变到领导，需要你转换技能。很多组织需要一个战略，一个长期的愿景，明确要做些什么。它们也需要一系列的战术，也就是在较短时间内能够完成的事情，并且这些事情会有助于实现战略中所憧憬的组织目标。所以，你会希望自己做好准备，能够进行战略思考、采用战术来行动。

本章将回顾经典的战略思维模型、SWOT 分析、制定愿景和战略框架，以及如何保持实现愿景和成功管理日常运营之间的平衡。

第6章 领导力

本章将从自我测评开始，帮助你学会像领导者那样思考。内容包括判断和发展你的领导风格、建立权力和影响力、处理办公室政治和激励、领导“问题”人员。

一个组织能够取得多大的成功取决于它的领导和管理才能。你将来可能会经常回顾本章的内容，并将其作为辅助阅读的跳板，致力于发展你的领导技能。

译者序

前言

致谢

使用指南

第一部分

基础管理技能

第1章 管理基础 // 2

管理者的角色 // 2

创建合适的工作环境 // 5

高效沟通的关键技能 // 7

运用沟通进行管理 // 14

第2章 绩效管理 // 21

管理的流程 // 21

激励的基本原则 // 27

通过授权促进成长和发展 // 34

运用教练提高绩效 // 39

第3章 人员管理 // 44

应对变革 // 44

招聘的理由 // 46

招聘流程：招聘 // 54

招聘流程：面试 // 62

选拔指南 // 76

第4章 项目管理 // 78

三重约束 // 79

项目团队 // 81

项目流程 // 81

区分运营和项目 // 83

启动项目 // 84

规划项目 // 93

实施项目 // 105

完成项目 // 112

第二部分

高级管理技能

第5章 战略思维 // 120

为什么管理者需要战略思维 // 120

战略框架 // 122

理解企业使命 // 127

战略愿景分析 // 130

把愿景变成现实 // 135

第6章 领导力	// 139
领导力的自我测评	// 140
领导者的行为	// 143
成功的衡量标准	// 148
运用你的领导风格	// 150
构建权力和影响力	// 158
开明的办公室政治	// 165
激励问题员工	// 173
附录A 授权水平自我测评	// 181
附录B 教练计划工作表	// 183
附录C 项目管理规划模板	// 184
词汇表	// 188

第一部分

基础管理技能

在现场学习业务很重要，但花时间跳出现场磨练自己的商业技能会让你戴上望远镜：转变视角，看到企业的整体画面。完善关于组织需要什么能力，以及组织已经拥有哪些能力的认识很有价值，特别是在同时具备管理技能的时候。

AMA
Business
Boot Camp