

丛书主编 吴冬梅 周德生

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Efficient Execution

Execution Skills of
Highly Effective People

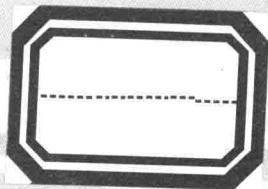
高效执行

高效能人士的执行技能

郭爱军 贾建强 王一任◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Efficient Execution

Execution Skills of
Highly Effective People

高效执行

高效能人士的执行技能

郭爱军 贾建强 王一任◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

执行力是管理者完成任务的素质和能力，是对目标任务的认真研究和执著推进。本书首先分析了对个人执行和组织执行的影响因素，同时探讨了如何提升个人执行技能、组织执行技能和各层管理者执行技能的问题，并提出了提高执行力的具体建议。对企业高层管理者、中层管理者和基层管理者的执行技能进行了分析和探讨。

图书在版编目 (CIP) 数据

高效执行 / 郭爱军, 贾建强, 王一任编著. —北京:
机械工业出版社, 2013. 12

(关键能力: 企业管理者软技能提升丛书/吴冬梅,
周德生主编)

ISBN 978-7-111-45523-3

I. ①高… II. ①郭… ②贾… ③王… III. ①企业管
理—能力培养 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014152 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 坚喜斌 孙晶晶 责任印制: 乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷厂印刷

2014 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17.25 印张 · 1 插页 · 296 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-45523-3

定价: 49.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

社服务中心: (010) 88361066

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

网络服务

教材网: <http://www.cmpedu.com>

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

编委会

丛书主编 吴冬梅 周德生

丛书编委(排名不分先后)

吴冬梅	周德生	刘柳辰	边文霞	赵丽红
冯苏京	王秋宇	邓艳芳	樊蓓姣	白玉苓
魏秀丽	史春祥	沈敏荣	姚继东	戴苏斌
马 昕	吴 凡	郭爱军	贾建强	王一任
刘亚林				



企业经营管理中经常有这样的现象，制订好的计划和工作目标常常得不到很好的实施和执行，有时实施和执行被打折了扣，员工满腹疑虑，无精打采。相当多的管理者也意识到了执行的重要性，但作为一个概念，直到 2003 年，才由拉里·博西迪和拉姆·查兰在他们的著作《执行》一书中明确提出，并给出了界定。执行的明确提出，是与当时的企业经营环境分不开的。20 世纪末 21 世纪初，企业的经营环境发生了很大变化，很多著名的公司出现经营问题甚至破产，人们在对这些案例进行研究时发现，这些企业的战略几乎都没有大的问题，即宏观性的发展方向不存在问题，那么这些企业为什么没有实现战略目标甚至走向失败呢？为了解释这一问题，人们对这一时期的成功企业进行了分析，通过二者的对比，研究者发现，成功的企业都拥有卓越的执行能力，以及由此能力形成的竞争优势，这也正是问题企业所缺失的东西。就我国而言，企业的执行力水平很不乐观，我国企业只有 3% 左右具有较好的执行力，有 97% 以上的企业处于执行力不足或执行不到位的状态。

执行力是管理者完成任务的素质和能力，是对目标任务的认真研究和执著推进。执行力本是源于企业管理的一个概念，其实也就是“做”的能力，即选用合适的人去做正确的事，把事情做好。有无数的人拥有卓越的智慧，但只有那些懂得如何执行的人获得了成功，正所谓“三分战略、七分执行”。在市场竞争中，执行就是效率、速度、效益、竞争力。执行力建设关系到企业的生存和发展。

本书对个人执行和组织执行的影响因素进行分析，对如何提升个人执行技能和组织执行技能提出了建议，并在此基础上对企业高层管理者、中层管理者和基层管理者的执行技能进行了分析并对各层级管理者的执行技能进行了探讨。

前 言

第 1 章 认识执行技能 / 1

- 1.1 管理者角色理论 / 2
- 1.2 管理者技能理论 / 5
- 1.3 软技能 / 6
- 1.4 企业管理者的软技能 / 9
- 1.5 执行技能 / 13

第 2 章 执行的原则 / 17

- 2.1 明确目标原则 / 17
- 2.2 执行中授权的权责对等原则 / 29
- 2.3 变被动制定为主动执行 / 36
- 2.4 以组织保障为依托 / 37

第 3 章 个人执行技能 / 40

- 3.1 个人执行技能的影响因素 / 40
- 3.2 提高个人执行技能的方法 / 51

第 4 章 认识企业执行技能 / 73

- 4.1 团队执行技能 / 73
- 4.2 企业的执行力 / 74
- 4.3 企业执行力的重要性 / 77
- 4.4 企业执行力的运行障碍 / 78
- 4.5 个人执行力与企业执行力的关系分析 / 78
- 4.6 企业执行力在管理中的误区 / 81

4.7 企业执行的一般步骤 / 83

第5章 企业执行技能 / 87

5.1 企业执行技能的影响因素 / 87

5.2 提高企业的执行力 / 109

第6章 高层管理者与执行 / 195

6.1 高层管理者的角色 / 195

6.2 德鲁克关于高层管理者的角色和任务的观点 / 199

6.3 高层管理者的素质与执行 / 200

6.4 提升高层管理者的执行力 / 205

第7章 中层管理者执行技能 / 216

7.1 中层管理者的角色定位 / 216

7.2 中层管理者执行力影响因素 / 218

7.3 中层管理者应具备的能力 / 226

7.4 中层管理者执行技能的提升 / 230

第8章 基层管理者执行技能 / 237

8.1 基层管理者的角色 / 237

8.2 基层管理者应具备的能力 / 242

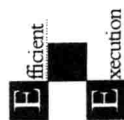
8.3 基层管理者执行力的提升 / 246

第9章 会议与执行 / 258

9.1 什么是会议 / 258

9.2 会议执行 / 259

参考文献 / 265



第1章

认识执行技能

天已经很晚了，一位 CEO 还坐在自己的办公室里，一脸疲惫。他正在努力地向一位来访者解释为什么自己伟大的战略最终却归于失败，但想来想去，他始终想不出问题到底出在哪里。

“太令人沮丧了，”他说道，“一年前，我从各部门抽调人员，组成了一个团队。我们举行了两次会议，建立了工作标准，并制定了一套完整的章程制度，麦肯锡公司也来帮助我们。每个人都对这项战略表示认可，都觉得这将是一个伟大的战略，而且市场前景也不错。”

“我们的团队是这个行业中最出色的，没有人怀疑这一点。我分配了阶段性目标，并给每个人放权——给予他们足够的空间施展拳脚。每个人都知道自己的任务所在，我们的激励机制非常清晰，每个人也都了解详细的奖罚标准。工作的时候，我们充满力量，信心十足，但我始终搞不懂，我们怎么会失败呢？”

“一年过去了，我们的各项目标均没有实现，这太让我失望了。在过去的 9 个月里，我被迫 4 次降低了收益预期，华尔街也不相信我们了，估计董事会也已经对我失去了信心。我不知道该怎么办，而且也不清楚情况到底会糟糕到什么程度。坦白地说，我估计董事会很可能会解雇我。”

几个星期以后，董事会果然把他解雇了。

这是一个真实的故事，它清楚地体现了那个不为人知的鸿沟而这也是当今不少公司所面临的最大问题。在与企业领导者谈话时，我们曾经听说过许多类似的故事，媒体上这样的报道几乎每天都有，安泰、美国电话电报公司、英国航空公司、金宝汤、康柏、吉列、惠普、柯达、朗讯科技、摩托罗拉、施乐公司等，这些最终都没有取得预期的成功。

问题到底出现在哪里呢？商业环境真的非常艰难吗？之所以战略失败，是因为它们没有得到很好的执行。很多计划都没有像预期那样得到落实，或者是组织根本没有足够的力量来落实它们。

那么什么是执行技能？让我们首先从管理者角色、管理者技能和软技能概念来着手分析。

1.1 管理者角色理论

1.1.1 管理者的十个角色

20 世纪 60 年代末期，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）长期以来对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，他对人们长久以来对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如，与当时流行的成见相反，这种成见认为管理者是深思熟虑的思考者，在作决策之前，他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而明茨伯格发现，他所观察的经理们却陷入大量变化的、无一定模式的、短期的活动中，他们几乎没有时间静下心来思考，因为他们的工作经常被打断。有一半的管理者活动持续时间少于 9 分钟。在大量观察的基础上，明茨伯格提出了一个“管理者究竟在做什么”的分类纲要。明茨伯格的结论是，管理者扮演着 10 种不同的，但却是高度相关的角色。

1. 挂名首脑

象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务，迎接来访者，签署法律文件。

2. 领导者

负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往，实际上从事所有的有下级参与的活动。

3. 联络者

维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息，发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动信息传递方面的工作。

4. 监听者

寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢，阅读期刊和报告，保持私人接触。

5. 传播者

将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是

关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点，举行信息交流会，用打电话的方式传达信息。

6. 发言者

向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息，作为组织所在产业方面的专家举行董事会议，向媒体发布决策制定方面的信息。

7. 企业家

寻求组织和环境中的机会，制订“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划，制定战略，检查会议的决议执行情况，开发新项目。

8. 混乱驾驭者

当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动，制定战略，检查陷入混乱和危机的问题。

9. 资源分配者

负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策，调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作。

10. 谈判者

在主要的谈判中作为组织的代表，参与工会进行合同谈判人际关系方面的角色。

1.1.2 管理者的三类角色

这10种角色可被归入三大类：人际角色、信息角色和决策角色。

1. 人际角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权利基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就扮演着人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

作为所在单位的领导，管理者必须行使一些具有礼仪性的职责。例如，管理者有时必须出现在社区的集会上，参加社会活动或宴请重要客户等。在这样做的时候，管理者行使着代表人的角色。

由于管理者对所在单位的成败负重要责任，他们必须在工作小组内扮演领导者的角色。对这种角色而言，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

最后，管理者必须扮演组织联络者的角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时，还是在与外部利益相关者建立良好关系时，都

起着联络者的作用。管理者必须具有敏锐的洞察力，才能够在组织内外建立关系和网络。

2. 信息角色

明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定，管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的成员依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息，以便完成工作。

管理者必须扮演的一种信息角色是监督者角色。作为监督者，管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息，并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息，管理者可以识别工作小组的潜在机会和威胁。

在作为传播者的角色中，管理者把它们作为信息监督所获取的大量信息分配出去。作为传播者，管理者把重要信息传递给工作小组成员，管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息，更重要的是，管理者必须保证员工具有必要的信息，以便切实、有效地完成工作。

管理者所扮演的最后一种角色是发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人，例如，必须向董事会和股东说明组织的财务状况和战略方向，必须向消费者保证组织切实履行社会义务，必须让政府官员对组织的法律意识感到满意等。

3. 决策角色

管理者也起着决策者的作用。在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策，这种信息就丧失其应有的价值。管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，以便发现机会。作为企业家，管理者对所发现的机会进行投资以利用这个机会，如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

管理者所扮演的第二种决策角色是干扰对付者角色。一个组织不管有多完善的管理制度，它在运行的过程中，总会遇到或多或少的冲突或问题。管理者必须善于处理冲突或解决问题，如平息客户的怒气，同不合作的供应商进行谈判，或者对员工之间的争端进行调解等。

作为资源分配者，管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管我们一想到资源，就会想到财力资源或设备，但其他类型的重要资源也被分配给项目，例如，对管理者的时间来说，当管理者选择把时间花在这个项目上时，他实

际上是在分配一种资源。除时间以外，信息也是一种重要资源，管理者在信息获取上是否为他人提供便利，通常决定着项目的成败。

管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色。对所有层次管理工作的研究表明，管理者把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组，其管理者都要进行必要的谈判工作，以确保小组向组织目标迈进。

1.2 管理者技能理论

根据罗伯特·卡茨（Robert Katz，1974）的研究，管理者要具备 3 类技能。管理者在行使管理职能扮演 3 类角色时，必须具备这 3 类技能。

1. 技术技能

普拉克特和阿特纳（Plunkett and Attner，1997）认为：技术技能是指“运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力”。如监督会计人员的管理者必须懂会计，尽管管理者未必是技术专家，但他必须具备足够的技术知识和技能以便卓有成效地指导员工、组织任务、把工作小组的需要传达给其他小组以解决问题。

技术技能对于各种层次管理的重要性可用图 1-1 来表示。从图中可看出，技术技能对于基层管理者最重要，对于中层管理者较重要，对于高层管理者较不重要。

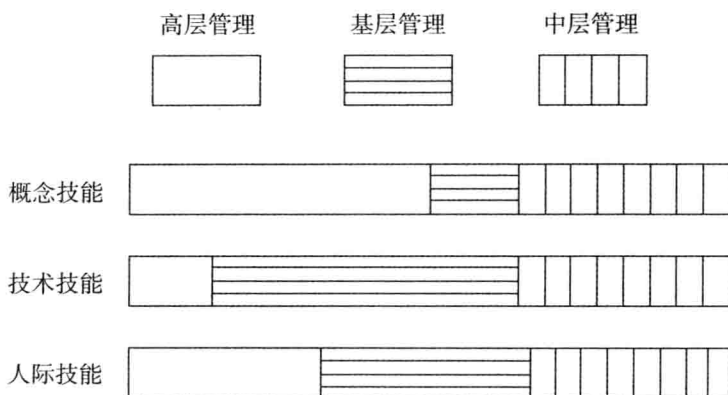


图 1-1 技术技能对各种层次管理的重要性

2. 人际技能

普拉克特和阿特纳 (Plunkett and Attner, 1997) 认为: 人际技能 (有时称为人际关系技能) 是指 “成功地与他人打交道并与他人沟通的技能”。人际技能包括对下属的领导能力和处理不同小组之间关系的能力。管理者必须能够理解个人和小组、与个人和小组共事以及同个人和小组处理好关系, 以树立团队精神。管理者作为小组中的一员, 其工作能力取决于人际技能。

人际技能对于各种层次管理的重要性可以用图 1-1 来表示。从图中可看出, 人际技能对于所有层次管理的重要性大体相同。

3. 概念技能

普拉克特和阿特纳 (Plunkett and Attner, 1997) 认为: 概念技能是指 “把观点设想出来并加以处理, 以及将关系抽象化的能力”。具有概念技能的管理者往往把组织视为一个整体, 并且了解组织各个部分的相互关系。具有概念技能的管理者能够准确把握工作单位之间、个人之间和工作单位与个人之间的相互关系, 深刻了解组织中任何行动的后果, 以及正确行使 7 种管理职能。较强的概念技能为管理者识别问题的存在、拟订可供选择的解决方案、挑选最佳的方案并付诸实施提供了便利。

概念技能对于各种层次管理的重要性可以用图 1-1 来表示。从图中可看出, 概念技能对于高层管理最重要, 对于中层管理较重要, 对于基层管理较不重要。

1.3 软技能

软技能 (Soft Skills), 又被称为非技术技能 (Nontechnical Skills), 或非认知技能 (Non-cognitive Abilities), 是相对于硬技能提出的概念。“软技能”的提法在人力资源管理的研究中比较普遍, 与以技术能力和专业知识为特点的“硬技能”是互补的。软技能可通过激发自己的潜能和赢得他人合作以放大自己的能力和资源, 进而获得超越自身独立能力的更成功的技能。

西方学者们在不同的领域, 从不同角度阐述了软技能的内涵, 主要包括以下 4 点: ①和工作 (情景) 有关的技能。②人际间的技能。③相对于专业操作技能的非专业操作技能。④综合的能力。

玛西娅 (Marcia, 2004) 认为, 软技能是使员工工作表现更为出色的学习和实践的技能; 惠特摩 (Whitmore) 等在美国军队领导能力的研究中把软

技能定义为一种重要的和工作有关的技能，不与或很少与机器相互作用。伯曼（Borman）和摩托瓦德罗（Motowidlo）用情境绩效理论来解释软技能：除与核心技术相关并影响任务绩效的工作外，还有许多不影响任务绩效，但对组织效能来说仍很重要的其他活动，被称为情境活动。这几位学者都认为软技能是应用到和工作有关的事务中的技能，对组织效能有重要意义。

坎特罗威茨（Kantrowitz），2005 等学者却持有不同的观点。坎特罗威茨认为，软技能是个人内在的或人际间的能促进技术技能及知识应用的工作技能；缪尔（Muir，2004）认为，软技能是描述工作中人际关系的维度，表明人际间相互作用的态度和行为；施威德（Swiders）在户外领导能力（Outdoor Leadership）研究中，把软技能定义为人际交往之间的技能，就是“人的技能”。巴特利（Bartley）认为，相对于在登山、急救、后勤以及技术能力方面的硬技能，软技能是人与人之间有效协助的技能。詹姆斯（James）认为，相对于特殊的临床或技术知识和工作技能，软技能是人际间的技能和情感的技能，通常以对他人的影响效果而得以体现。

以菲利普和克里斯（Philip and Chris，1996）为代表的学者们认为软技能更侧重于强调相对于专业操作技能的非专业操作技能。菲利普和克里斯将软技能定义为与人格、态度、行为有关的技术、能力和特质，而不是正式的或科技性的能力。史密斯（Smith）认为，商业战略和技术知识是硬技能，而交流和个人能力是软技能；客观的统计知识是硬技能，而假设则是软技能。科斯廷（Costin）认为，软技能不同于基本能力，是与个人相互作用的技能，并强调了软技能支撑了整个基本能力体系。

除此之外，更多的学者是从综合的观点来理解软技能这一概念的。

佩内洛普·托宾（Penelope Tobin）说过：“软技能是与一个人的态度与行为相关的特质与能力，而不是专业知识和技能。”根据这一定义，软技能可被视为是胜任力中核心能力和个性特征的综合体，硬技能则为胜任力中的专业知识和专业技能。

欧洲非技术技能研究小组认为，非技术技能由社会技能和认知技能构成，主要包括4类技能：合作技能、领导与管理技能、情境意识技能、决策技能。

英国资深就业专家格兰特·克劳博士认为“软技能”是一个社会学术语，通常是指个人的情商、个性、社交礼仪、行为举止、人际关系等方面的技能。软技能被认为对个人所在组织的成功起着重要作用，尤其是那些需要与客户面对面交流的工作。

澳大利亚伍兹贝格（WoodsBagot）设计公司委托全球战略集团（Global

Strategy Group) 市场研究公司近期进行了一项澳大利亚 500 名商业决策精英的调查, 被调查者要求评价员工的品质, 尤其是那些刚走出校门的员工。这些受访者普遍认为, 刚从大学毕业的人在技术方面很优秀, 但在解决问题和与人交流等方面的能力偏低。当被问及最希望大学毕业生拥有什么技能时, 这些受访者列出了一些技能, 排在最前面的依次是: 解决问题的技能、合作技能、批判性思维技能、书面表达技能。

教育学家们也对大学生应掌握的软技能开展了大量的研究, 如达什 (Dash, 2001)、戈尔曼 (Gorman, 2000)、艾萨克 (Lsaacs, 1998)、舒尔茨 (Schulz, 1998) 等人认为, 软技能包括积极倾听技能、谈判技能、冲突或问题解决技能、反馈技能、批判性思维技能、道德技能、领导技能等, 也包括一系列人际方面的技能, 如礼貌、尊重他人、职业道德、团队合作、自律、自信、符合规范、语言流利、行为和沟通技能等。

近几年, 随着职场竞争压力所造成的社会问题凸显, 我国的学者们也开始关注对软技能的研究, 对软技能的定义也不尽相同。于广涛等 (2004) 认为, 非技术技能是人际沟通、协调、领导、情境意识、决策等方面的技能, 是与员工的专业操作技能相对的概念。付艳芬等 (2008) 则提出, 软技能是和工作有关的技能, 是相对于专业操作技能而言的非技术技能, 它强调内在的和人际间的技能。

熊通成和曾湘泉 (2010) 则提出了软技能分层的“金字塔模型”, 如图 1-2 所示。

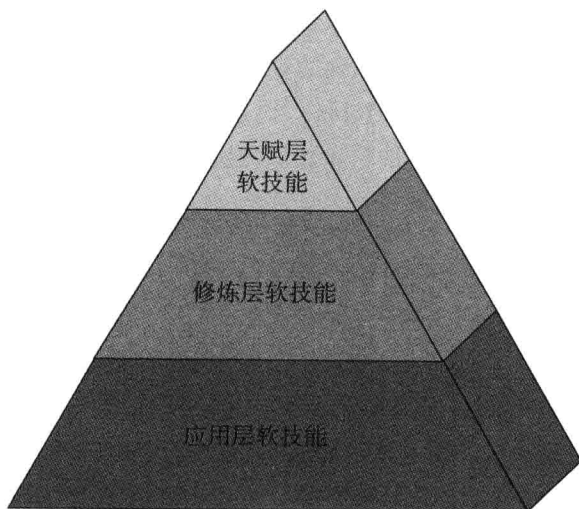


图 1-2 软技能分层的“金字塔模型”

其中,应用层软技能最接近于硬技能,是指直接用于支撑硬技能完成具体工作任务的软技能,比较容易观察和测量。典型的应用层软技能有沟通能力、人际技能、分析技能、组织技能、团队协作技能、创新技能等。应用层软技能由于与工作任务紧密相关,因此往往不同性质的职位对任职者的应用层软技能要求也不同。

修炼层软技能是指通过长期积累和修炼形成的心理能力。通常该层软技能不容易被简单地观察和测量,往往需要长期接触,通过工作生活的点点滴滴才能够进行判断。比较典型的修炼层软技能包括责任心、成就动机、服务意识、自信力、承受压力能力、全局意识、道德等,其往往是能完成各种工作任务的基本要求,且不同性质的职位对任职者在该层软技能要求差别不大。

天赋层软技能是指人基于先天生理差异而形成的一些深层次的软技能。通常该层软技能既不易被直接观察和测量,也较难改变或塑造,比较典型的天赋层软技能包括直觉、美感、个性特质、性格等。由于天赋层软技能对任职者的工作任务完成本身关系不是非常紧密,所以企业对员工的天赋层软技能要求会相对较少。但当员工在该层软技能与所担任职位的匹配度极高时,则该员工就可能是这一职位上的“人才”。

1.4 企业管理者的软技能

1.4.1 什么是企业管理者的软技能

基于对中西方学者们的思想精髓的解读,再通过对软技能相关概念的比较分析,以及对来自咨询、房地产、移动通信服务提供商、高新技术企业、医药、人力资源中介等行业的企业管理者进行的深度访谈,最终,我们认为,企业管理者的软技能是指企业管理者以提升企业价值为目标,以生产关系的协调与管理为对象,在其与利益相关者认同互动中形成的,用以影响和推动个体、团队和企业的思维、情绪、意识与文化转变,进而促进个体、团队和企业的专业知识应用、专业技能运用,提高竞争能力的一系列非认知性关键能力。

在上述定义中,企业价值包括企业管理者在与利益相关者互动的过程中,希望达成的企业经济价值、社会价值和生态价值的目标。

企业的利益相关者是指广义范围的相关者，包括但不限于企业的股东、员工、客户和社会。

认同包括价值认同（思想认同或道理认同）、心理认同（情理认同）、态度认同和行为认同。

将管理者软技能归结为管理者行使管理职能扮演3类角色时，必须具备技术技能、人际技能、概念技能3类技能中的人际技能。

1.4.2 企业管理者软技能的共有特点

在复杂而多变的商业环境下亟需软技能的培养。在一个企业中，从上至下所有的员工都需要具备各种技能，从而确保个人职业道路的成功和整体生产绩效的提升。但是，由于管理者个体差异、所在岗位不同（高层、中层、基层）、所处的行业不同、企业特点（所有制、发展阶段等）不同，其所面对的生产关系特点不同，企业管理者软技能的特征和内容均不尽相同。但从管理特点与实践来看，企业管理者的软技能主要有以下11个共有特点：

（1）企业管理者的软技能是可以感知的、潜在的、隐性的力量。软技能重在一个“软”字，这种软力量具有超强的扩张性和传导性，可以超越时空，产生巨大的影响力。我们决不可因为它的内在形式而忽视它的存在，也不能把软技能当做“软指标”而视为可有可无。

（2）企业管理者的软技能是一种终极竞争力，是管理者的核心竞争力。硬技能虽然是相当重要的，也许在一定时期起到关键性作用，但那只是阶段性的作用，而不能居于核心竞争力的位置。软技能产生的效力则是缓慢的、长久的，而且更具有扩散性，更决定长远的未来。

（3）企业管理者的软技能的外在表现形式为行为。企业管理者软技能是一种非认知技能，具有价值取向、职业取向和发展取向的特点，是在管理者协调和处理生产关系过程中形成的，对内强化自我认知和调控、对外应对工作与变革的要求，建立在一系列非认知心理因素和默会知识基础之上，默会知识是“内化于心的知识”。

（4）企业管理者的软技能是可控的。这些技能表现处在管理者的控制之下，可以被企业管理者本身有意识地证实、实践、改进和限制。

（5）企业管理者的软技能是可发展的。企业管理者通过实践和反馈，管理者可以改善他们的软技能表现。企业管理者还能从或多或少的管理软技能的实践中取得进步。