

盖登管理训练

系列丛书

专业经理 管理 训练指引

导：黎守明 吴宏文

编：张志刚

编著：盖登编辑委员会

中阶主管最完整的 New Management Way 教材

盖登管理训练系列丛书

专业经理管理训练指引

主编：张志刚

中华工商联合出版社

1999.9

责任编辑:李智善

封面设计:梁国荣 方 明

图书在版编目(CIP)数据

专业经理管理训练指引/张志刚主编。—北京:中华工商联合出版社,
1999.9

(盖登管理训练系列丛书)

ISBN 7-80100-579-1

I. 专… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 44242 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京大地印刷厂印刷

新华书店经销

787×1092 毫米 1/16 印张 27.5 320 千字

2000 年 1 月第 2 版 2000 年 1 月第 2 次印刷

印数:3-5000 册

ISBN7-80100-579-1/F·204

本册定价:48.00 元

全套定价:96.00 元

盖登编辑委员会

编导：黎守明 吴宏文

主编：张志刚

编辑委员会名单

(以姓氏笔划为序)

刘海波	吉实和彦(日)	杨友军	沈树清
张志刚	吴宏文(台)	陈建辉	梁国荣
崔亚超	黄文夫	黎守明(台)	

您建功立业的最佳伙伴

——**盖登管理训练系列丛书**

总 序

随着市场经济不断深化,企业所处的经营环境呈现出显著的不确定性。在复杂多变的市场条件下,企业要想存续和发展,必须吐故纳新、强根固本;企业员工更有必要继续学习、不断进步,使自己胜任当前及将来的工作。惟有如此,方能提升企业及员工的核心素质,使中国企业巍然屹立于世界企业之林。要达成这个目标,唯有依赖科学合理高效的训练。而一套好的教材是训练成功的基本前提。

“盖登管理训练系列丛书”是一套专业化的训练教材,其特点如下:

1、有机统一。本套丛书既深入浅出地介绍了当今世界权威的管理和营销理论,又密切联系了中、日、美、台等地的管理和营销实践。

2、实用性强。本套丛书给出的诸多规则、原则、做法和表格,不用修改或稍加修改即可在实际工作中有效应用。

3、体系完善。本套丛书内容涵盖基层操作,中阶管理和高阶经营;所训练的学员对象从企业新人、业务骨干直至企业中、高阶领导。

4、用途广泛。本套丛书既可作为企业培训机构的专用教材,又可作为企业员工或意欲加入企业的人士的自学参考书。

“盖登管理训练系列丛书”综合了中国大陆、台湾和日本等三地致力于管理训练的有识之士多年的理论造诣和实战经验。这套荟萃了东西方管理理论与实践之精髓的丛书对于提升中国企业经营管理的品质是独树一帜、不可多得的教科书。如果它能够成为“您建功立业的最佳伙伴”,诚如本书扉页所言,那么我们编辑出版这套丛书就算做了一件有意义的工作。

盖登编辑委员会

编者引言

编撰这本指引，是我们确信绩效卓越的管理者，可以经由训练产生。

学习什么及如何将学习的内容，立即应用在您实际的管理工作上，使您亲身体会到管理发挥的价值，从而对管理产生自信——这是本指引的目的。

“知道不如做到”，因此配合您管理工作的实际需要，指引中设计了 38 张自检作业，让您能将您的所知简便地转换成您的行动。

“专业经理管理训练指引”是企业内管理训练的最佳教案，是配合环境变动、掌握新型管理方法的最新管理教材。透过这个学习的介面，您能进入一个最好的学习环境。预祝您成功！

主编 张志刚

目 录

第一章 新型管理方式	(9)
第一节 新型管理的立足点——适应环境的变化	(13)
1-1 新型管理须适应工作本质的变化	(16)
1-2 面对受过更好教育、更多技能、更多信息的部下	(19)
1-3 管理者的两个新评价基准	(21)
第二节 中层主管的新型管理方式	(27)
1 管理者溯源	(30)
2 管理是什么	(32)
3 管理与领导	(35)
4 管理与改变	(37)
5 中层主管的角色及任务	(42)
6 管理者的管理工作实况	(46)
第二章 经营您的部门——完成年度工作计划	(53)
第三节 计划您的部门年度重点工作项目及目标	(55)
3-1 部门的产生及价值	(58)
3-2 了解您部门的任务及业务内容	(60)

3-3 完成部门的年度工作计划	(67)
第四节 计划的技巧	(77)
4-1 计划 - 管理五项功能的第一项	(80)
4-2 计划是什么	(84)
4-3 计划的类型	(86)
4-4 工作类型与计划程序	(94)
4-5 达成目标型工作的计划程序	(97)
4-6 解决问题型工作的计划程序	(112)
4-7 例行性工作的基准计划程序	(119)
第三章 经营您的部门——执行您的计划	(131)
第五节 启发部下良好的工作态度	(133)
5-1 态度决定一切	(136)
5-2 影响部下的态度	(139)
第六节 带动您部门的行动力	(147)
六个方法带动部门的行动力	(150)
1 让您的部下知道他扮演的角色的重要性	(151)
2 让部下尝试行动成功的经验	(152)
3 给部下清晰的目标及标准	(153)
4 让部下参与并告诉部下为什么 (why)?	(154)
5 告诉部下他做的如何	(155)

6 激励	(156)
第七节 组织原则与职务分配原则	(159)
7-1 了解组织	(162)
7-2 规划您的部门组织	(170)
7-3 指令统一原则	(174)
7-4 管理幅度适中原则	(177)
7-5 组织协调原则	(175)
7-6 授权原则	(191)
7-7 职务分配原则	(198)
第八节 下达命令的技巧	(213)
8-1 用沟通替代命令	(216)
8-2 命令、授权与状况共有	(220)
8-3 下达命令的八个注意点	(222)
第九节 沟通互动的技巧	(227)
9-1 沟通与管理者必需建立的沟通渠道	(230)
9-2 沟通的禁忌	(234)
9-3 指责部下的技巧	(237)
9-4 赞扬部下的技巧	(241)
9-5 与部下沟通的技巧	(243)
9-6 解决部门间冲突的技巧	(246)

9-7 会议的技巧	(249)
第四章 经营您的部门——控制部门的执行活动 ...	(257)
第十节 控制的含意与方法	(259)
10-1 控制的含意	(262)
10-2 企业的整体系统控制	(269)
10-3 部门内的业务控制	(271)
第十一节 控制的工具	(277)
控制的工具	(280)
(1) 计划与实绩的差异管理图	(280)
(2) 标准与实绩的控制管理图	(283)
(3) 进度控制	(284)
(4) 利用客户反馈信息控制	(285)
(5) 利用报告系统控制	(287)
(6) 通过有效沟通建立标准	(287)
(7) 其它控制工具	(287)
第五章 经营您的部门——修正您的计划标准	(297)
第十二节 修正您的计划	(299)
12-1 修正的时刻	(302)
12-2 如何修正您的计划	(306)
第十三节 修正您的标准	(309)

13-1	修正标准的时刻	(312)
13-2	如何修正您的标准	(314)
第六章	经营您的部门——部门的自我超越	(317)
第十四节	部门的自我超越①——培养做出好决策的能力	(319)
14-1	决策的本质	(322)
14-2	方向性决策的流程	(325)
14-3	一般性决策的流程	(327)
第十五节	部门的自我超越②——发挥激励部下的技巧	(335)
15-1	激励与绩效	(338)
15-2	激励的四个挑战	(340)
15-3	您可选用的激励方法	(342)
第十六节	部门的自我超越③——学习“处理人的问题”的技巧	(349)
16-1	还有比做好每个管理动作更好的方法吗?	(353)
16-2	处理人的问题	(356)
第十七节	部门的自我超越④——发挥团队的力量	(365)
17-1	团队力量来自何处	(368)
17-2	熟悉带动团队的技能	(370)
17-3	建立一个团队导向的部门	(374)
第十八节	部门的自我超越⑤——培育您的部下	(379)

18-1 您培育了部下吗?	(382)
18-2 训练的需求在哪里?	(385)
18-3 部下培育的有效进行方法	(388)
第七章 经营您自己	(395)
第十九节 培育您的领导力	(397)
19-1 您有领导力吗?	(400)
19-2 发挥部门的领导力	(403)
19-3 通过期望增进您的影响力	(408)
19-4 调整您的领导风格	(413)
第二十节 自我启发	(419)
自我启发—培育高阶主管的能力	(422)

新型管理自检作业

自检作业 1. 审视①部门重点工作与环境适应	(24)
自检作业 2. 审视②部门重点工作与客户、竞争的关系	(25)
自检作业 3. 审视③您相信的管理是什么	(52)
自检作业 4. 确定您的部门任务及业务内容	(74)
自检作业 5. 确定部门年度重点工作项目	(75)
自检作业 6. 检查您的年度重点工作项目	(76)
自检作业 7. 达到目标型的计划表	(127)
自检作业 8. 解决问题型计划表	(128)
自检作业 9. 建立基准的计划表	(129)
自检作业 10. 部下态度的改变计划表	(146)
自检作业 11. 部下行动力评价表	(158)
自检作业 12. 部门组织图	(209)
自检作业 13. 部下职务表	(210)
自检作业 14. 协调前的准备检查要点	(211)
自检作业 15. 授权后的工作管制表	(212)
自检作业 16. 下达命令的检查要点	(225)
自检作业 17. 审视您的沟通互动技巧	(256)
自检作业 18. 审视您的部门管制办法	(276)
自检作业 19. 管制工具的 Check Points	(290)
自检作业 20. 利用管制工具做好企业管理	(291)

自检作业 21. 管制部门日常业务活动（范例①）	(292)
自检作业 22. 管制部门日常业务活动（范例②）	(293)
自检作业 23. 管制部门日常业务活动（范例③）	(294)
自检作业 24. 管制部门日常业务活动（范例④）	(295)
自检作业 25. 计划修正的原因汇总表	(308)
自检作业 26. 现行标准的检查要点	(316)
自检作业 27. 方向性决策汇总表	(333)
自检作业 28. 一般性决策汇总表	(334)
自检作业 29. 回顾您的激励策略	(348)
自检作业 30. 目前部门部下的问题点	(363)
自检作业 31. 处理人的问题的解决步骤	(364)
自检作业 32. 团队工作接续表	(377)
自检作业 33. 审视您的团队带动力	(378)
自检作业 34. 部下 OJT 的需求查核表（一般职员范例）	(393)
自检作业 35. 部下 OJT 的需求核表（推销人员范例）	(394)
自检作业 36. 通过期望影响部属的计划表	(417)
自检作业 37. 修正您的领导风格	(418)
自检作业 38. 建立您的人生观及企业观	(430)

目 录

第一章 新型管理方式	(9)
第一节 新型管理的立足点——适应环境的变化	(13)
1-1 新型管理须适应工作本质的变化	(16)
1-2 面对受过更好教育、更多技能、更多信息的部下	(19)
1-3 管理者的两个新评价基准	(21)
第二节 中层主管的新型管理方式	(27)
1 管理者溯源	(30)
2 管理是什么	(32)
3 管理与领导	(35)
4 管理与改变	(37)
5 中层主管的角色及任务	(42)
6 管理者的管理工作实况	(46)
第二章 经营您的部门——完成年度工作计划	(53)
第三节 计划您的部门年度重点工作项目及目标	(55)
3-1 部门的产生及价值	(58)
3-2 了解您部门的任务及业务内容	(60)

3-3 完成部门的年度工作计划	(67)
第四节 计划的技巧	(77)
4-1 计划 - 管理五项功能的第一项	(80)
4-2 计划是什么	(84)
4-3 计划的类型	(86)
4-4 工作类型与计划程序	(94)
4-5 达成目标型工作的计划程序	(97)
4-6 解决问题型工作的计划程序	(112)
4-7 例行性工作的基准计划程序	(119)
第三章 经营您的部门——执行您的计划	(131)
第五节 启发部下良好的工作态度	(133)
5-1 态度决定一切	(136)
5-2 影响部下的态度	(139)
第六节 带动您部门的行动力	(147)
六个方法带动部门的行动力	(150)
1 让您的部下知道他扮演的角色的重要性	(151)
2 让部下尝试行动成功的经验	(152)
3 给部下清晰的目标及标准	(153)
4 让部下参与并告诉部下为什么 (why)?	(154)
5 告诉部下他做的如何	(155)
