

<<高绩效主管五项管理技能训练>>

图书基本信息

书名：<<高绩效主管五项管理技能训练>>

13位ISBN编号：9787301068731

10位ISBN编号：7301068735

出版时间：2004-4

出版时间：北京大学出版社

作者：李三支

页数：216

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<高绩效主管五项管理技能训练>>

内容概要

本书从著名跨国公司基层主管培训实践中精心提炼出成功的经验，并结合相关案例，深刻剖析基层管理中存在的问题，系统讲授了高绩效主管应掌握的各类技巧。通过对本书的学习，您将全面掌握高效管理技能，明确岗位职责及自身定位，增强会议管理、绩效评估、成功激励、工作委派等各方面的操作能力，切实促进管理水平的提升。

<<高绩效主管五项管理技能训练>>

作者简介

李三支，著名管理培训专家。

自1990年起开始从事专业的销售和销售管理工作，先后在多家知名多家指明的国际性公司任职。

他曾担任美国玛氏公司 销售主管、销售经理，帮助著名的巧克力品牌德芙在中国时常成功推广，与同事一起创造了45%的市场占有率。

作为德国美洁时公司的第一批销售管理人员，李三支先生还成功地完成了巧手品牌在中国的树立及其销售渠道的建立。

1997年，李三支先生进入欧洲著名的代理公司宝隆洋行，负责多个国际知名品牌在中国北方地区的销售及市场拓展。

2000年，李三支先生参与创建北京协同信达资讯科技有限公司，并任总经理至今。

李三支先生将多年理论研究成果与丰富的专业实践相结合，成功开发了多门课程，并广泛应用于众多国内外知名企业，如伊莱克斯、联合利华、惠普、西门子、神州数码等。

<<高绩效主管五项管理技能训练>>

书籍目录

第一单元 如何进行角色认知和时间管理 第1章 角色的认知 企业的组织结构 主管的位置及作用 角色的转变 主管的作用 主管需具备的素质 主管在下属面前的角色 变革者 教练 绩效伙伴 领导 主管在客户面前的角色 公司政策的代表者 企业谈判的对手 公司管理水平的代表者 作为同事的主管 塑造全局的观念 做好沟通与协调工作, 承担应有的责任 第2章 计划你的时间 时间管理的重要性 目标的设定 明确性(Specific) 可衡量性(Measurable) 一致性(Agreed) 现实性(Realistic) 时间性(Time) 挑战性(Challenge) 时间管理的方法 时间管理理论 管理时间的技巧 不做“救火队员” 5W法提高时间使用率 第二单元 如何有效主持会议 第3章 会议的目的 第4章 如何召集并主持两种不同类型的会议 第5章 会议的主持技巧 第三单元 如何与下属进行沟通 第6章 提出批评的五步法 第7章 绩效评估的六步法 第四单元 如何进行有效激励 第8章 对激励的认知 第9章 充分利用激励因素 第10章 激励的要素 第五单元 如何委派工作 第11章 委派工作认知 第12章 委派工作的六步骤 参考答案 附录 工具表单

<<高绩效主管五项管理技能训练>>

章节摘录

书摘 几种应避免的会议 各级管理人员在主持会议之前，要明确目标。

在判断会议是否有必要召开时，管理者尤其要特别注意判断以下几种会议是否有召开的必要。

几种应避免的会议：)例行公事的会议 >表现民主的会议 >展示个人威严的会议 >确认消息是否属实的会议 >统一意见的会议 >介绍个加小组业务流程的会议 >个别问题要找答案的会议 例行公事的会议 针对例行公事的会议，管理人员应最大限度地尽量减短会议时间，而且不必等每位参会者都到达之后才开，因为公司中员工的工作时间并不一定相同，而且所处地点不一定都完全方便开会。

因此，管理者应尽量地避免例行公事的会议。

表现民主的会议 针对一些需要解决问题的会议，当管理者已经想出了很好的解决方法，基本上也没有人能影响决定时，若管理者还要走过场地召集员工开会，提出问题后又千方百计地引导员工们都同意自己的答案，最后让大家来执行，这就属于表现民主的会议。

这种表现民主的会议对于解决问题而言，效率特别低。

其实管理者在他人无法改变自己决定的情况下，应直接将其转变为通知形式，直接告知员工。

不搞形式上的民主会议来走过场，而采用后一种直接通知员工的形式，才能有效地使事情的处理效率大为提高。

展示个人威严的会议 很多主管往往认为让所有的下属都准时来参加自己主持的会议，是充分表现主管身份和威严的一种最得意的方式。

其实这种会议纯粹属于展示个人威严的性质。

案例 某公司的一名主管对每一个开会迟到的人都惩罚特别重，不仅从经济上惩罚，还在心理上折磨员工。

最终，只要该主管开会，无论其选择的时间是否合适，每位员工都会特别准时地参加。

但是，员工们随即发现即使他们准时地参加会议，主管也没有什么特别重要的事情必须传达。

类似情况发生几次后，下属中就有人写信向上级部门反映了这一情况。

上例就是一个典型的、展示个人威严的会议。

实际上，如果会议内容并不十分重要，那么主管就不应对下属故意苛求，因为这毕竟不是严重的纪律性问题。

确认消息是否属实的会议 某些基层的经理和管理者，经常会道听途说地得到一些信息，却不知这些信息是否属实，因此就会采用召开会议的方法，希望通过综合各个员工的信息来确认自己得到的信息是否属实。

其实管理者应尽量避免召开确认消息是否属实的会议，否则可能会误导员工，而且由于会议目标不明确，往往收效甚微。

统一意见的会议 管理者要避免表现民主的会议的另一原因在于，统一意见是一件很困难的事情。

管理者已经有了决策，往往希望说服全部下属都认可自己的决策。

其实这种情况很难通过一两次会议就能彻底地统一所有员工的意见。

介绍个别小组业务流程的会议 基层经理通常会同时管理几个项目小组。

当管理者发现某个项目小组业绩很好时，往往并不考虑个别小组业务流程是否对下属全体员工都有实效，就满怀希望地通过会议的形式来推广该小组的流程。

尽管管理者的出发点是好的，但是不一定就能起到好的效果。

因为每一个项目在具体的执行过程中，都会有自己的具体情况，每一个项目负责人也会有自己的风格。

如果管理者希望通过一个项目的运作流程就能有效地影响其他项目的运作，必然会牵扯到很多相关的改变，其中包括项目背景和管理风格的改变。

在这种情况下，管理者可以集中项目的各个负责人，让其分享经验，以此形式来共享好的资源，而完全没有必要把所有的员工集中起来改变整个的流程。

<<高绩效主管五项管理技能训练>>

个别问题要找答案的会议 所谓的个别问题要找答案的会议，往往都与人事关系有关。如果因为个人问题而召集所有人都来开会，往往会浪费其他人的宝贵时间，从而大大降低整体的工作效率。

案例 某销售主管管理着六名业务代表，其中一个业务代表在与某一个客户联系时出现了问题，这个问题不具备普遍的代表性。

而销售主管却集中所有业务员，针对此业务代表所出的问题进行讨论。

从积极的角度看，或许该业务代表的经验能对其他人也有借鉴作用。但是若在没有找到答案之前集中所有代表来解决问题，就会耽误所有人的宝贵时间。因此，除非是共性的问题，对个别的问题管理者尽量不要召开会议来讨论。

需要召开的会议 明确要避免召开的会议之后，各级管理者也要明确哪些会议是有必要召开的。

需要召开的会议： >宣布重要消息的会议 >需要集体决策的会议 >集体行动需要分工的会议 >典型问题需要大家分享的会议 >合作的多方有争执的会议 宣布重要消息、需要集体决策、集体行动需要分工、典型问题需要大家分享、合作多方有争执的会议都属于必须要召开的会议。

总之，判断会议举行的必要性时，管理者需要在仔细考虑会议的目的之后，再决定是否要召开会议。

.....

<<高绩效主管五项管理技能训练>>

媒体关注与评论

致读者 朋友,如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士,如果您是人力资源经理或者是培训师,我们很高兴能与您交流,感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代,面对激烈的职场竞争与市场竞争,管理者个人及其组织要想生存、发展,进而求得事业的成功,必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。

因而,在新世纪,在知识经济的新时代,管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐,优劣难辨,而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂,为解决管理者及其组织学习培训的难题,时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商,在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时,隆重推出“时代光华培训书系”,为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践,整合国内外优质培训学习资源,专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。

该书系具有以下几大特色: 一、高效实用的培训内容:一般经管类图书侧重理论知识,本书系则紧扣管理实务,注重实战技能的传授与演练,强调互动与实践,让读者边学边练,即学即用,步步提升,收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验:不同于一般经营类图书的繁复论述,本书系力求语言简明通俗,内容设计尽可能做到互动化、人性化:传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化,间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画,版式疏朗有致,让您感到学习不再是被动的劳役,而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家,超强的作者阵容:本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家,价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中,花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系:本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域,具有相对规范、成熟的编写体例,立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点,为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益,使您的学习效果最大化,建议您采取如下方法进行学习: 一、结合实际,有针对性地学习:为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状,有针对性地、有重点地学习,我们在每本书前均设计了相关的测试题,用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状,进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域,并进一步有针对性地确定您的学习重点。

因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题,并分析评估您的现状,再结合学习目标与每章重点,有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习:我们借鉴国际知名管理培训教材的做法,在每本书中均安排了大量的互动练习,其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照,从中找到差距,进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划,缩小差距,最终消除差距,实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此,我们希望您尽量按书中提示,认真做相关的互动练习,使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册:知道不如做到。

我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要,在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单,我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动,从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动,我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成,由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

<<高绩效主管五项管理技能训练>>

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。

当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。

如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。

如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。

愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌!

时代光华

培训书系编委会

<<高绩效主管五项管理技能训练>>

编辑推荐

本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>