



领导力译丛

主编 奚洁人

彻里·米尔 著

# 新官上任

王本东 译



MANAGING FOR THE FIRST TIME



世纪出版集团 上海人民出版社



领导力译丛

主编 奚洁人

彻里·米尔 著

# 新官上任

王本东 译

MANAGING FOR THE FIRST TIME



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

新官上任 / (英) 米尔(Mill,C.) 著; 王本东译.

上海: 上海人民出版社, 2006

(领导力译丛)

书名原文: **Managing for the First Time**

ISBN 7-208-06323-0

I. 新... II. ①米...②王... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第062239号

责任编辑 田青

封面装帧 王晓阳

---

领导力译丛

新官上任

[英] 彻里·米尔 著

王本东 译

---

出版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号 [www.ewen.cc](http://www.ewen.cc))

出品  上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司

[www.hibooks.cn](http://www.hibooks.cn)

世纪高教 (上海福建中路193号24层 021-63914988)

发行 世纪出版集团发行中心

印刷 上海商务联西印刷有限公司

开本 850 × 1168 毫米 1/32

印张 3.5

插页 2

字数 40,000

版次 2006年7月第1版

印次 2006年7月第1次印刷

ISBN 7-208-06323-0/F · 1438

定价 12.00元

编委会名单（按姓氏笔画为序）

主任：奚洁人

副主任：王金定 崔玉宝 陈伟利

成员：刘靖北 成旦红 张生新 宋 今

何立胜 郑金洲 周曦民 姜海山

赵荣根 夏健明 萧炳南

## 作者简介

彻里·米尔(Cherry Mill)是 SGI 公司欧洲人力资源经理,拥有 12 年在多个国家服务于国际商业机构和非营利组织,从事人力资源管理的经历。彻里在英国牛津大学获得现代语言学学位,在威斯敏斯特大学取得人事管理文凭,还是英国人事与发展特许研究所(CIPD)的会员。

---

# 出版说明

21 世纪,领导力已被公认为一种关键技能。它不仅 是领导干部体现自身素养、发挥领导才干的重要形式,而且是各层次各行业的每一个人都需要具备的人生技能。事实上,每一个人都具备领导的潜能,都可以通过学习来提升自己的领导力。

那么,怎样才能成为一名优秀的领导者?怎样培养领导技能以提升自己的综合领导力?如何进一步提高人生必备技能?“领导力译丛”给出了答案。这套丛书将帮助你应对未来自我领导与领导他人的挑战,帮助你不断提高自己的领导技能。译丛中展现的领导前沿问题与专家教授的应对技巧会使你面对未来信心倍增。

---

“领导力译丛”精选英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版的“管理者塑型”(Management Shapers)丛书中的18种,囊括了几乎所有关键性的领导技能,如倾听、演讲、决策、评估、反馈、激励、谈判等,并对如何进行时间管理、如何有效开好会议、如何应对新官上任的难题、如何应对个人承受的工作压力等方面进行了简洁中肯的分析。每册书着重分析提升领导力的一个方面,从实用角度以简洁明快的风格展现了与该方面有关的一系列关键问题,同时针对性地给出了切实有效的提示及操作性建议。

“领导力译丛”由著名的国家级干部教育培训机构——中国浦东干部学院组织翻译。为领导干部以及企业、学校、非政府组织等各行各业的相关人员提高个人的领导技能提供了有益的参考,是一套实用性很强的案头必备学习资料。

---

# 目录

导言 .....	1
----------	---

<b>1 成为管理者 .....</b>	<b>6</b>
----------------------	----------

所有的管理者都必须成为领导,但并不是所有的领导都能成为管理者……

<b>2 规划好最初的 100 天——蜜月期管理 .....</b>	<b>9</b>
------------------------------------	----------

不管你有多忙,你必须把在这 100 天里该如何展开工作想清楚、想透,制定计划,确定每一个步骤……

<b>3 追求长久的成功:建立自己的管理工具箱 ...</b>	<b>91</b>
---------------------------------	-----------

对于管理者来说,重要的“不是你做什么,而是你做事的方法”……

拓展阅读 .....	99
------------	----

专业词汇表 .....	100
-------------	-----

译后记 .....	102
-----------	-----

---



# 导言

1

## 新上任的管理者通常遇到的难题

作为管理者，如何给大家留下美好的第一印象？

如果有下属是我的朋友，我该如何领导他？

如何管理比我年长的下属？

如何转化角色，从作为他们中的一员到开始领导他们？

如何建立起一套合适的领导风格？

如何激励大家奔向共同目标？

我怎样开始我的工作？

---

.....

你已经是一个管理者了。感觉如何？高兴，激动，想大干一场还是脑子里充满了各种计划和想法？是否也有一点惊慌？你将如何控制这些情绪？

## 2

### 处理好从员工向管理者的转变

大多数人由于工作做得好，所以才被提拔为管理者，但是这并不意味着他们在管理岗位上也一样能干好，因为管理工作和以前的工作相比是完全不同的。即使他们有很多时间去工作，也不可能一个人把所有事情都做了，所以一个成功的管理者，不仅需要把自身工作做好，还必须能够善于领导大家，通过大家把事情做好。

因此，管理者必须开始发展自己多方面的工作技能，有些技能对他们来说可能还是全新的，管理者必须要学习如何领导和管理他人，通

-----

过他人的帮助实现目标。

## 这本书如何帮助你

本书帮助你实现伟大的开始，帮助你实现向管理者角色的转变。本书将在以下方面帮助你：

3

- ◎ 经营好上任最初 100 天的工作
- ◎ 应对常规挑战
- ◎ 自我激励
- ◎ 规划未来

你可以把本书作为行动指南、对照清单，或者只是从本书中寻找建议。

本书不仅对那些刚上任的管理者有用，对那些开始新的管理工作的人们以及领导新团队或者想留下印象深刻的管理开端的人们都有参考价值。

不管是管理一个人还是管理整个团队，本书的原理都适用，因为管理说白了就是处理与

---

你所负责的人的关系。管理者的成功在相当大的程度上取决于如何有效地领导下属，因此本书把重点放在新上任管理者如何应对人员管理的挑战上，而不是放在商业管理或是财务管理上，毕竟市场上已经有很多种类的书籍讲述商业管理和财务管理了。

## 从实践中学习

本书的显著特点是吸收了30多位管理者在初次担任管理职位时的经验体会，包括他们遇到的挑战和取得的收获，成功的经验和失败的教训等。这些来自实践的真知灼见，有助于那些刚上任的管理者在其管理生涯中开个好头。读者将会在本书中多次发现这些管理者的经验心得，它们被特别标示出来，我本人对他们的建议和启发表示由衷的感谢。

这些为本书提供实践管理经验和体会的管理者来自七个国家，分别是英国、美国、法国、德

---

国、意大利、西班牙和荷兰，他们的工作横跨多个领域，包括 IT、零售业务、时尚行业、电影业、出版业、能源产业、咨询业、法律业、税务部门、制造业、教育行业、医疗服务业以及管理猎头公司。

我要特别感谢我所在公司 SGI 的同事们以及其他有关机构和个人，他们对本书做出了很大的贡献。



# 1

## 成为管理者

6

### 管理者做什么？

市场上有许多关于培训管理者的书，但是对于成为管理者意味着什么，却没有一个普遍适用的说法。在这里，笔者根据经验，说说大多数管理者需要做的 10 个方面的工作：

◎ 规划工作安排：什么需要现在做，需要哪一个人做这个事情，怎样组织团队并分配工作

◎ 在工作中激励下属提高技能、补充知识，增强个人素质，挖掘个人潜力，以应对现在和未来的挑战

---

◎ 训练和教育下属把工作做好，帮助他们在工作中实现个人成长，提高个人能力

◎ 在团队中逐步发展出有效率的工作风格

◎ 与团队成员就团队计划和目标以及个人计划和目标进行交流、达成一致，让每个成员都了解他们正在做什么和为什么这样做，理解自己的工作在整个团队工作中的意义

◎ 对每一个团队成员的工作表现进行评估和控制——设置质量标准，指导，反馈（feedback），处理问题，绩效评估

◎ 加强团队内部沟通，并与其他团队进行工作交流和理念交往

◎ 公平付酬，按照员工贡献给予有竞争力的薪酬，以肯定员工的工作绩效

◎ 编制预算

◎ 应对变革

以上这些操作性极强的工作，属于战术层面的日常工作，是管理者职责中的重要组成部分。

---

同样,管理者还有战略层面的工作,比如激励下属,鼓励他们工作以实现组织的工作目标,这也叫领导力。所有的管理者都必须成为领导,但并不是所有的领导都能成为管理者。

如果你是一个新上任的管理者,你可能必须首先关注工作中的挑战。本书重要章节——第二章,将会给出你五个方面的建议以应对这些挑战,同时也教给你一些基本领导技能,以帮助你带领下属们把工作做好,记住,你必须为你的下属负责。

这本书还关注你上任初期可能面临的一些困难处境,比如如何处理与以前的朋友和同事的关系等。本书最后一部分希望你持续发展你的领导技能和领导力。

---



## 2

# 规划好最初的 100 天—— 蜜月期管理

9

有必要首先明确你在这 100 天里要达到什么目标,必须明确目标。不管你有多忙,你必须想清楚在这 100 天里如何开展工作,制定计划,确定每一个步骤,确保你在接下来的三个月里有一个良好的管理开端。这个事情可不是那么简单,千万不要大意。

### 设定目标

目标应该包括以下内容:

-----