

如何当好 新任管理者

How to be a good new manager

向您提供全面细致的培训素材
让您感受实实在在的培训价值

郭立新 著



- 发人深省的培训语录 • 简单新颖的培训故事
- 角色互动的培训案例 • 多维可行的培训方法 • 实用简便的培训工具
- 生动有趣的培训游戏 • 方便易行的培训测试

弗布克管理技能培训系列

如何当好新任管理者

郭立新 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

如何当好新任管理者 / 郭立新著. —北京: 人民
邮电出版社, 2010. 8
(弗布克管理技能培训系列)
ISBN 978-7-115-23513-8

I. ①如… II. ①郭… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 137191 号

内 容 提 要

本书基于新任管理者对新岗位的胜任需求, 从定位角色与识别组织、规划工作、提升管理技能、培育下属、建设团队、解决问题、自我修炼、管理语录八个方面, 为新任管理者胜任管理岗位、发掘晋升潜力、提升管理技能提供知识、心态、能力、技巧、工具、方法等方面的帮助。

本书语言通俗易懂、简练生动, 力求“以案例说服人、以故事打动人、以工具辅助人、以语录鼓舞人”, 最终帮助新任管理者轻松解决工作难题。

本书适合身在职场的管理者和员工阅读, 也适合讲师开展培训使用, 还适合高校教师作为教学参考。

弗布克管理技能培训系列 如何当好新任管理者

◆ 著 郭立新
责任编辑 王华伟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 12.5

2010 年 8 月第 1 版

字数: 120 千字

2010 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-23513-8

定 价: 27.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

弗布克管理技能培训系列序

工作态度被误解，工作成果被漠视，工作方法被否定，工作建议被驳回，缺乏默契合作的伙伴，常常弄巧成拙，动辄琐事缠身……一个人如果身处这样的工作环境，提薪、升职只能是一种奢望，快乐、轻松也会变得遥不可及，压力和怀疑却会如影相随。

弗布克公司针对员工工作中遇到的各类实际问题，基于对工作胜任能力的全面分析，依托公司人力资源管理的丰富经验，策划编写了弗布克管理技能培训系列图书。该系列图书的设计主要围绕“一个核心，两个落脚点”展开。“一个核心”就是“解决管理实际问题”，“两个落脚点”就是“增强技能、增进智慧”和“启发思维、点燃灵感”。

本系列图书包括《如何有效沟通》、《如何高效执行》、《如何提升效率》、《如何运作项目》、《如何招聘人员》、《如何指导并培养他人》、《如何赢得他人的支持》、《如何发现并解决问题》、《如何有效说服他人》、《如何建设团队》、《如何当好一线主管》和《如何当好新任管理者》共12本。

本系列图书摒弃了无关痛痒的说教和刻板单一的图表，让读者在轻松和顿悟中培养独步职场的雄心和力量，掌握赢在职场的方法和技巧。

本系列图书的特点如下：

1. 充满感情和力量的轻松表达，以催生读者改变的动力，激发前进的激情。

本系列图书以通俗、生动的话语扣动读者的心弦，从而驱散读者心中自卑的阴影，树立其提高自我、改变自我的信心和勇气。

2. 实用和简单的工具设计，以减少工作浪费、提高工作成效。

本系列图书以解决问题为导向，提供了表单、方法等工具，从而帮助读者“拿来即用”，解决读者工作中遇到的实际问题。

3. 多元和丰富的展现形式，以增强阅读乐趣，拓展管理知识。

本系列图书运用了故事、案例、游戏、测试等多种表现形式，让读者充分体验“在故事、案例中想问题”、“在方法、工具中学技能”、“在游戏、测试中悟管理”三位一体的学习乐趣。

那么，如何使用本系列图书呢？

如果你是一位管理者，本系列图书可供你挑选合适的内容，帮助你有的、有计划地提高自身的管理技能，进而提高自己的竞争力和领导力。

如果你是一位职场新人，本系列图书将成为你自我超越、拓宽职业生涯的重要参考，让你在通俗易懂的文字表述中豁然开朗，打开思维。

如果你是一位培训师，本系列图书可以为你提供完整的培训框架，让你摆脱“只会讲管理大道理”的尴尬，让学员在轻松、愉快的氛围中领悟管理的真谛。

如果你是一位高校教师，本系列图书将成为你颠覆沉闷理论教学的有力武器，让原本沉闷的课堂氛围变得活跃且富有生气。

弗布克课件研发中心

2010年7月

前言

新官上任，面对新的工作，往往感到无从下手：如何做才能使工作井井有条、业绩卓有成效？如何说才能避免身陷窘境、赢得上下认同？如何想才能富有远见卓识、塑造独特魅力？正是为了帮助新任管理者应对这些难题，弗布克公司策划编写了《如何当好新任管理者》一书。

“工欲善其事，必先利其器。”本书通过八大“利器”来雕琢新任管理者这块“璞玉”。

利器1：定位角色及识别组织，明晰所演绎的角色，掌控表演的舞台。

利器2：规划工作，一次就把工作做好，避免错误和失误。

利器3：提升管理技能，学会让工作事半功倍，赢得各方支持。

利器4：培育下属，帮助下属尽快成长，使之成为自己的左膀右臂。

利器5：建设团队，打造“无敌军团”，占领卓越业绩的“高地”。

利器6：解决问题，左右逢源，于无形中化解各类矛盾和难题。

利器7：加强自我修炼，持续增强个人素质，让自己“叱咤职场”。

利器8：熟读管理语录，从中汲取前进的智慧，激发无限创新的灵感。

本书采用了“了解知识——掌握方法——运用技巧——借助工具——达成目标”的写作思路，通过案例、故事等为读者启发思路，通过步骤、流程等为读者理顺程序，通过方法、工具等为读者提供指南，通过原则、误区等为读者设立规矩，通过游戏、测试等为读者开拓思维，让读者在轻松幽默、感人肺腑的语言风格中顿悟管理的真谛。

本书适合身处职场的新任管理者、希望获得发展的员工以及开展课程讲授的培训师和高校教师使用，也适合于想要开展管理技能培训的企业作为教材使用。

本书能够顺利成稿，得益于许多人的帮助，孙立宏、王淑燕、孙宗坤为本书提供了部分素材，钟华、刘伟对本书的图表进行了编排，全琳琛、王波

为本书编写了部分故事和案例，张俊娟、庄玲、韩伟静为本书的写作提出了大量宝贵的意见，在此一并表示感谢。

弗布克课件研发中心

2010年7月

目 录

第1章 定位角色与识别组织	(1)
1.1 定位角色	(3)
1.1.1 认知管理是基础	(4)
1.1.2 转变角色快适应	(7)
1.1.3 明晰职责把尺度	(12)
1.2 识别组织	(14)
1.2.1 文化认知促融合	(14)
1.2.2 明确要求抓重点	(16)
1.2.3 识别上级巧相处	(18)
1.2.4 了解下属看个性	(20)
第2章 规划工作	(25)
2.1 设立目标	(27)
2.1.1 目标明确才有效	(27)
2.1.2 目标设立讲诀窍	(29)
2.1.3 工具帮忙设目标	(31)
2.2 制订计划	(32)
2.2.1 内容类型需了解	(33)
2.2.2 制订评估必掌握	(34)
2.3 分配任务	(35)
2.3.1 分析任务看情况	(36)
2.3.2 发布任务找技巧	(37)
第3章 提升管理技能	(39)
3.1 时间管理	(41)
3.1.1 时间管理很重要	(41)
3.1.2 时间分成六大类	(43)

3.1.3 时间管理讲方法	(45)
3.1.4 时间管理养习惯	(48)
3.1.5 时间管理用工具	(49)
3.2 合理授权	(52)
3.2.1 内涵类型要弄清	(53)
3.2.2 合理授权提效率	(55)
3.3 高效沟通	(61)
3.3.1 认真倾听有技巧	(61)
3.3.2 准确表达分方式	(64)
3.3.3 有效反馈促沟通	(66)
3.3.4 表扬下属有门道	(68)
3.3.5 批评下属讲策略	(70)
3.3.6 上中下级沟通异	(72)
3.4 激励管理	(75)
3.4.1 激励方式具体定	(76)
3.4.2 激励下属要理性	(77)
3.4.3 自我激励挖潜能	(80)
3.4.4 激励管理用工具	(82)
第4章 培育下属	(85)
4.1 培育内容	(88)
4.1.1 认识培育是基础	(88)
4.1.2 培育内容需明确	(89)
4.2 培育方式必掌握	(90)
4.2.1 培训下属有规矩	(90)
4.2.2 督导下属很必要	(96)
4.2.3 激励下属有手段	(101)
第5章 建设团队	(103)
5.1 认识团队	(105)
5.1.1 认清团队是关键	(106)
5.1.2 团队类型看需要	(107)
5.1.3 5P要素是重点	(108)

5.1.4 团队成员分角色	(109)
5.2 组建团队	(111)
5.2.1 组建领导讲素质	(111)
5.2.2 “5C”原则抓建设	(114)
5.2.3 组建唱响六步曲	(118)
5.2.4 支持组建有工具	(122)
5.3 打造团队	(124)
5.3.1 统一价值有力量	(124)
5.3.2 化解冲突看对象	(125)
5.3.3 维护关系很有效	(130)
5.3.4 增进信任促发展	(132)
5.4 建设误区	(133)
5.4.1 团队认识有误区	(134)
5.4.2 团队组建有误区	(134)
5.4.3 团队打造有误区	(136)
第6章 解决问题	(137)
6.1 发现问题	(139)
6.1.1 把握问题抓本质	(139)
6.1.2 发现问题讲思路	(140)
6.2 分析问题	(141)
6.2.1 问题分析讲步骤	(141)
6.2.2 问题分析要评价	(144)
6.2.3 问题分析三忌讳	(144)
6.3 解决问题	(145)
6.3.1 问题解决讲策略	(146)
6.3.2 问题解决有方案	(146)
6.3.3 防止问题再发生	(147)
6.3.4 问题解决有技巧	(148)
6.4 解决工具	(148)
6.4.1 鱼骨图	(148)
6.4.2 头脑风暴法	(149)

6.4.3 名义群体法	(151)
6.4.4 8D 问题解决法	(152)
第7章 自我修炼	(155)
7.1 管理心态	(157)
7.1.1 心态如何定状态	(157)
7.1.2 常怀心态有五种	(157)
7.1.3 心态调整分方法	(160)
7.2 管理理念	(161)
7.2.1 精益管理是趋势	(162)
7.2.2 管理即是讲服务	(163)
7.2.3 共同利益要争取	(163)
7.2.4 知识份额是核心	(164)
7.3 管理情绪	(164)
7.3.1 情绪管理有必要	(164)
7.3.2 认识情绪找根源	(166)
7.3.3 管理情绪讲方法	(169)
7.4 管理压力	(172)
7.4.1 压力产生有原因	(172)
7.4.2 正确思维减压力	(173)
7.4.3 有效行动解压力	(175)
7.4.4 强身健体抗压力	(177)
7.5 自我规划	(177)
7.5.1 自我规划很重要	(178)
7.5.2 怎样规划才可靠	(179)
第8章 管理语录	(181)
语录1 转变角色	(183)
语录2 端正态度	(183)
语录3 启发思维	(184)
语录4 提升能力	(185)
语录5 修炼技巧	(187)
语录6 建设团队	(188)

第 1 章

定位角色与识别组织



世大華

名國印五

人生就像一部由自己导演的电影，作为主演的自己要扮演孩子、学生、丈夫（妻子）、父亲（母亲）等不同的角色；优秀人士的职业前途也要经历员工、主管、经理、总经理、董事、董事长等不同角色的转变。

不管是人生还是职业，每一次角色的转变，我们都要重新审视和识别一下自己，以适应新的角色。

每一位新任管理者上任后，首先要做两件事：一是对自己的角色进行重新定位，二是对组织重新进行识别。这就如同一位演员，每次拿到新的剧本后，都要对自己所要扮演的角色进行定位，同时审视整个剧本的剧情和识别每一个角色。

1.1 定位角色

角色定位即认识管理、认清自我、分析环境、进入角色，也就是明晰自己该“干什么”、“管什么”、“怎么干”、“怎么管”。

从前，有一个年轻人立志要成为统帅千军万马的元帅，于是他参加了一支军队。

年轻人作战勇敢，每次战斗必冲锋在前。很快他就被军队的将领发现了，作为奖赏，他被授予了前锋将军的头衔。从此以后，这个年轻人作战更加积极勇敢，不断建立新的战功。

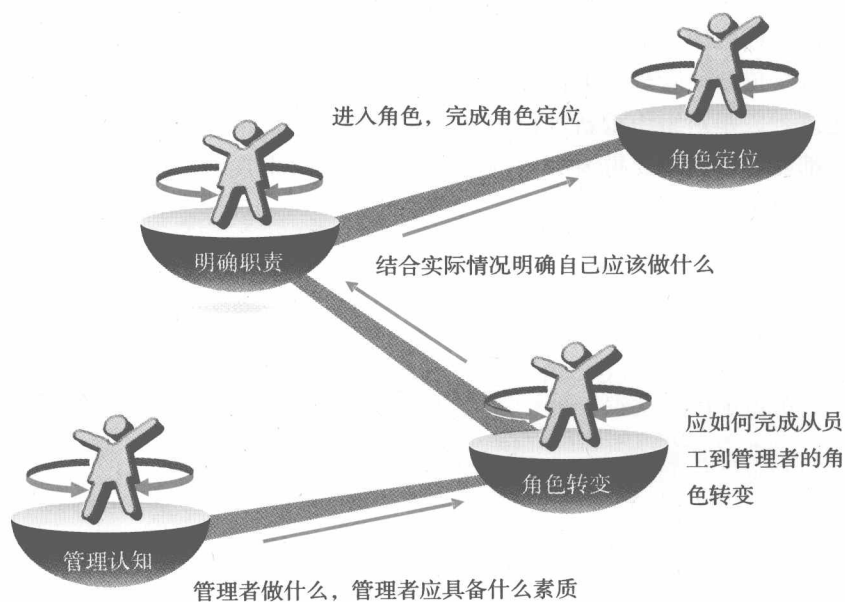
不久，他所在部队的元帅因犯有过失而被撤职了，于是大家推荐他接替元帅的职务。终于当上梦寐以求的元帅了，但他仍不敢有丝毫的懈怠，认为自己之所以能够得到元帅的职务是因为作战勇敢，因此今后作战应该更勇敢。

一次新的考验来临了，国君派他率领部队去攻打一座城池。他依旧冲在部队的最前面并且第一个攻入敌城，正在高兴的时候，他发现自己已经深陷敌城，而自己的部队却被阻隔在城外了。这时敌人发起了反攻，自己的部队则因为群龙无首被打败了。

元帅不是士兵，管理者不是普通员工。元帅的职责是带兵，管理者的职责是管理员工。元帅不能代替士兵，同样，管理者也不能代替员工。有的新任管理者刚上任时，对自己的职责认识不清，认为凡事都要具体执行，结果

是让自己重新回到了普通员工的角色。

不是每一个演员一拿到剧本就能入戏，同样，也不是每一位新任管理者一上任就能立即转变，转变需要一个过程。



1.1.1 认知管理是基础

新官上任，究竟管什么？管理者是不是分配完任务，坐在办公室里等结果就可以了？管理者应该做什么？怎样做？

管理者做什么

管理者要做五件事：计划、组织、指挥、协调和控制。

“计划”是做事的方法、做事的过程，是对行动的详细规则，是对目标各部分的有序安排。一切有目的的行为均始于对计划的制订和对目标的明确。

没有计划，管理者就不会真正懂得自己往何处去；没有既定的坐标参照点和目的地，即便是高效地执行，也不会产生绩效，并且毫无成果。

每一位管理者都应该制订明确的组织计划，并带领团队向着既定的目标前行。

“组织”是为达成目标，有效地配备和安排人员，并明确职责，进而使得人员、物料、设备和资本高效组合，以彰显整体性和系统性优势的行为。

活动因为组织而有序，团队因为组织而有力。一个得不到有效组织的团队，是松散的，是涣散的，是没有凝聚力的。

“指挥”是一个行为过程。指挥就是对下属员工进行工作和行为上的有效督导和教练，促使下属人员正确执行命令，切实履行责任，创造价值，从而保证整个企业的有效运转，实现预定的经营目标。

乐队因指挥的存在而乐声一致，团队因指导有方而高效运行。

“协调”就是各个部门、各类人员要有效配合，让事情和行动都有合适的“比例”。

“控制”即检查各项工作与制订的计划是否相符。控制的过程是指导与纠正下属方法、态度、缺点、错误，使其回到正确轨道的过程。

关键点

管理者的主要职能是什么？这是首先应该明确的事情。作为管理者，其最主要的基本工作职能包括五个方面：计划、组织、指挥、协调、控制。

管理的原则

遵照原则行动，事情必会顺利；违背原则行动，结果一定很惨。要想正确发挥自己的职能，每一位新任管理者都应该按照原则进行管理。以下的管理原则是每位新任管理者都应时刻恪守的。

原则	实施方法
劳动分工原则	劳动分工也适用于管理工作，通过分工提高管理工作的效率；劳动分工有一定的限度，注意不要超越这些限度
权力与责任原则	有权力的地方就有责任，责任是权力的当然结果和必要补充。应制定有效的奖励和惩罚制度，实现权、责、利相结合

(续)

原则	实施方法
纪律原则	制定和维持纪律的有效办法是：优秀的管理者；尽可能明确而又公平的协定；合理实施惩罚
统一指挥原则	当组织机构建立起来以后，在运转的过程中，一个下级人员只能接受一个上级的命令
统一领导原则	是组织机构设置的问题，即在设置组织机构的时候，一个下级只能有一个直接上级
个人利益服从整体利益的原则	为了能坚持这个原则，需要做到：领导人的坚定性和好的榜样；尽可能签订公平的协定；认真的监督
人员的报酬原则	保证报酬公平；奖励有益的努力和激发热情；杜绝超过合理限度的过多的报酬
集中的原则	如果管理人员拥有足够的才能、精力、智慧、经验等，则可以加强集中；相反，则可以实行权力分散
等级制度原则	等级制度就是从最高管理者直到低层管理人员的领导系列。该原则就是要在组织中建立一个不中断的等级链
秩序原则	使每件物品都在它应该放的位置上；确定最适合每个人的能力发挥的工作岗位，然后使每个人都在该岗位上工作
公平原则	公道是实现已订立的协定，公平是由善意与公道产生，“公平”原则是要保持“公道”并加上善意地对待职工
人员的稳定原则	要使一个人的能力得到充分的发挥，就要使他在一个工作岗位上相对稳定地工作一段时间
首创精神原则	包括发明与执行的可能性、建议与执行的自主性；要全力激发和支持大家的首创精神
人员的团结原则	在组织中要禁止滥用书面联系，可能时应尽量选择直接联系，这样更迅速、更清楚，并且更融洽