

实·用·经·典
10 STEPS SERIES

10 步
系列

成功 经理人 10 步骤

[美] 丽莎·汉伯格 (Lisa Haneberg) 著

俞静芬 译



中国铁道出版社

CS79.01

成功 经理人 10步骤



成功 经理人 10步骤

中国铁道出版社

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2010-1006

图书在版编目(CIP)数据

成功经理人 10 步骤/(美)汉伯格
(Haneberg, L.)著;俞静芬译. —北京:中国铁道出版社, 2010. 5

书名原文: 10 Steps to Be a Successful Manager
ISBN 978-7-113-11197-7

I. ①成… II. ①汉… ②俞… III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 048719 号

10 Steps To Be A Successful Manager by Lisa Hanberg
Copyright © 2007 the American Society for Training and Development
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with
Andrew Nurnberg Associates International Limited

书 名: 成功经理人 10 步骤
作 者: [美] 丽莎·汉伯格 (Lisa Haneberg) 著
译 者: 俞静芬 译

责任编辑: 张艳霞 电话: 010-51873457
封面设计: 大象工作室
责任校对: 张玉华
责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 北京市昌平开拓印刷厂
版 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷
开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 8 字数: 103 千
书 号: ISBN 978-7-113-11197-7
定 价: 14.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

总序

迈向成功的 10 步骤

有时候,人们会发现自己正身处一个需要解决这样或那样复杂问题的环境之中,尽管解决这些问题对自己的职业发展至关重要,但由于缺乏经验往往无从下手,只能眼睁睁地看着一个个小问题变得越来越复杂,或者一个个好机会悄悄地从自己身边溜走,而您却找不到解决这些问题的好办法,怎么办?美国培训与发展协会(ASTD)组织编写的“10步系列”可以帮您拨云见日化解心中的谜团,一步一步地教会您掌握解决这些纷繁复杂问题的有效方法,带您享受一趟美好的旅程。

美国实用经典“10步系列”包括:《成功展示自我 10 步骤》《成功高效团队 10 步骤》《成功项目管理 10 步骤》《成功战略规划 10 步骤》《成功商务写作 10 步骤》《成功客户服务 10 步骤》《成功引导者 10 步骤》《成功经理人 10 步骤》《成功教练 10 步骤》《成功会议 10 步骤》《成功培训 10 步骤》《成功销售 10 步骤》等。

《成功展示自我 10 步骤》一书给出了实现成功展示自我的必备要素,书中提供的行之有效的训练过程和切实的指导意见,可以帮助您了解展示自我过程中每个步骤的细节,从而提高您展示自我的水平。

《成功高效团队 10 步骤》一书是根据作者的亲身经历,以及通过建立客户团队开展调查归纳总结的经验。这些经验对希望尝试运用本书提供的有效工具来提高团队效率是非常有益的。

《成功项目管理 10 步骤》一书介绍的内容并不是那种简单的必须要遵守的条条框框,而是能够与您的企业的政策相匹配和相融合的方法。

法。这些方法汇集了许许多多客户的心声和感受。

《成功战略规划 10 步骤》一书提供了已验证过的程序和工具用来帮助您制定可行的战略规划。这种规划不仅鼓励创新,还可增加企业人员的相互了解,创造出忠实于他们的产品和服务的顾客群。

《成功商务写作 10 步骤》一书归纳总结了对于商务写作来说最为关键的技巧和方法。学会这些技巧和方法您会发现其实商务写作就是这么简单,同时您也还会惊奇地发现自己的文采和效率得到了令人惊讶的提高。

《成功客户服务 10 步骤》一书是一本从企业高层经理到后勤人员都适用的书。虽然每个人的角色不同,但让客户满意的技能是相通的。书中给出的小贴士、工作单、练习题既可以单独使用,也可以团队共用。

《成功引导者 10 步骤》一书通过一些真实案例、参考提示和一些实用工作单来帮助您成功引导一项任务或者会议的进程。当今社会,无论是任何行业或任何团队,引导者都是不可或缺的。

《成功经理人 10 步骤》一书为您简明扼要地列出了经理人最重要的那些根本原则。假如您能阅读本书并遵循其中给出的方法的话,相信您不仅不会失去所热爱的那份工作,而且会更成功、更有价值。

《成功教练 10 步骤》一书指导您将书中介绍的教练知识和技能充分地利用起来,最大程度地运用到您的工作中去。阅读后您会惊喜地发现,通过每一个教练环节的体会会更加有效地激发人的潜能。

《成功会议 10 步骤》一书将帮助您迅速确定会议议程、目标,并确定与会人员名单,制定出一份详细的会议日程安排表,进而成功引导会议向着富有成效的会议目标发展。

《成功培训 10 步骤》一书虽然没有按照传统培训顺序编写,但它展示了很多专家特别关注的内容和领域。书中纵观培训工作所需的所有因素,精选了其中对成功培训最有影响力的 10 个步骤。

《成功销售 10 步骤》一书提供了一个被证实的取得成功销售的过程、建议及工具,目的是对探索、预知和维持长期客户关系的每一个步

骤给予指导。更重要的是,本书能帮助您从普通销售人员转变为销售专家。

美国实用经典“10步系列”真正做到了手把手教会您如何成功。书中不乏鲜活的例子,各类工作单,经典的案例分析等都能够帮助大家迅速行动起来,为自己的美好未来绘制蓝图并逐步迈向成功。相信,无论是新员工还是中级管理者抑或高级管理人员,看到美国实用经典“10步系列”都会有相见恨晚的感觉。

仔细阅读美国实用经典“10步系列”后您一定会豁然开朗,知道如何才能实现自己的终极目标,因为您已经深谙这其中的奥秘,也已经掌握了有效应对职场中种种困惑的法宝。我们衷心希望您能在美国实用经典“10步系列”中享受到学习的乐趣,学到您需要了解和您必须去做的事情,最终成为一名有影响力、高效率而又受人景仰的人。

祝您成功!

前言

我相信优秀的经理人打造优秀的公司。作为一名领导者兼管理教练、教练和顾问,我乐于帮助经理人成长,而且我知道只需一些小小的改变就能带来巨大的不同。

我曾多次承担经理人这个角色。在如今快节奏且愈加复杂的工作环境中,经理人的工作变得越来越宽泛,越来越具有挑战性。为了取得成功,我们必须比以前做得更好。然而,并不是每个人都能成功。很多辛勤工作、态度和善的经理人都失败了。我曾经有一个朋友,她胸怀十分宽广,常加班加点而且对于工作十分热心,但是她被炒鱿鱼了。为什么呢?她的部门没有按时完成项目,而她在时间管理方面失误了。她在工作上的承诺大大超过她的能力范围,而且每封电子邮件和每个电话都能让她从最重要的事情上分心。她的上司跟她谈过多次,甚至还给她介绍了一个教练。但是她认为只要她工作更长时间、更加努力,她就能够扭转局势。她错了,因为她没有把时间花在正确的行动上——她忽视了管理的根本原则。

本书为你简短地列出了管理的最重要的根本原则。假如我的朋友能阅读这本书并遵循其中的建议的话,我相信她不会失去她热爱的那份工作的。她的员工私下是很喜欢她的,但是他们更希望能拥有一个好的经理人。在她被炒鱿鱼后,有好几个人问她的上司是什么占用了她那么多的时间。这样的悲剧我看到过很多次,之所以称之为悲剧是因为它原本是可以避免的。我希望这本书能让你更成功,更有价值。

帮助辛勤工作、用心良苦的人提高他们的能力,使他们能更好地管理他们的事业是我的任务和兴趣。我从事这份工作已经有 25 年了。

为什么我要从事这份工作并十分热爱它呢？那是因为你！帮你成为一名成功的经理人是我的动力。

虽然这是一本经营管理方面的书，但是我也希望你能把它看成是对话的开始——我写本书的目的就是引发关于最好的实践、合作和成功的对话。请仔细思量这些概念，修改我的建议去适应你自己独特的环境。我相信对于非正式的午餐闲聊和管理训练会议来说，这本书是完美的。

我很高兴能知道你在运用本书。随时都欢迎把你的故事和问题发到我的邮箱。你可以在我的网站上跟我取得联系：www.lisahaneberg.com。我忠心希望本书能给你带来乐趣和帮助。

◀ 目 录 Contents

引 言	1
[第 1 步] 清晰传达期望	7
清晰传达期望	9
协商业绩期待	13
适用于所有经理人的业绩预期	14
使你的管理计划和业绩预期一致	16
承诺完成自己的任务	18
实施第 1 步的准备策略	20
[第 2 步] 了解你的期望结果	21
定义结果	23
定义大满贯本垒打	25
交流目标	28
庆贺大满贯本垒打	29
实施第 2 步的准备策略	29
[第 3 步] 了解你的管理任务	31
选择度量指标	33
创立测评方法	36
以指标为基础进行管理	38
实施第 3 步的准备策略	39

[第4步]	建立优秀的团队	41
	建立人际关系	43
	活跃队员思维	45
	培养有益的不敬	47
	加强合作	49
	实施第4步的准备策略	51
[第5步]	明智地选择员工	53
	定义与工作匹配的标准	55
	深入并且很好地进行面试	57
	认真对待背景调查	61
	为你的选择感到兴奋	63
	实施第5步的准备策略	63
[第6步]	定义优秀并以此为纲	65
	如何定义优秀	67
	交流优秀的定义	70
	严格按照你对优秀的定义行事	72
	实施第6步的准备策略	73
[第7步]	规划工作并灵活地付诸实践	75
	养成做规划的习惯	78
	分享你的规划	80
	实施规划要有毅力和灵活性	82
	实施第7步的准备策略	83
[第8步]	消除障碍	85
	锻炼消除障碍的能力	88
	找出障碍并将之消除	90
	营造消除障碍的环境	91

实施第 8 步的准备策略	91
[第 9 步] 主动管理变化和过渡	93
布里奇斯过渡模式	96
维持自己过渡的能力	98
帮助他人过渡	99
实施第 9 步的准备策略	101
[第 10 步] 留下生产能力	103
使你的“遗产”形象化	105
按照自己的理想行事	106
使事物呈现更好的状态	108
实施第 10 步的准备策略	109
后 记	111

引言

管理是让我们机构运行的引擎。我们需要优秀的管理来确保战略的运行和项目的成功,来确认并抓住新的机遇。管理常常是带来令人满意的结果和不尽人意的结局的原因。成为一名优秀的管理者是一项艰难的工作,但它也能给你优厚的回报和满足感。不幸的是,很多管理者由于工作中的一些障碍没有发挥他们的潜能。阻碍成功管理的最常见的障碍包括:

- 成为环境的牺牲者。经理人要改进机构及其运行结果,但是机构的功能失调和不成熟是很可怕的。所以利用你自己的角色把事情做得更好,避免成为问题的一部分是很重要的。
- 混淆管理需要和控制需要。一些经理人认为他们的工作是控制他人和机构。控制他人是一个神话。你不能也不应该去控制他人。经理人的工作是确保员工尽力把工作做到最好,用最合适的程序达到企业的目的。为此,经理人必须联系员工、熟悉员工并激励他们。企图控制他人的行为会让结果往反方向发展。成功的管理是非常有影响力的实践,它植根于激励、服务和真诚的关系之中。
- 让管理成为日常惯例。管理者的责任是让某些事情发生——那些没有管理者就无法发生的事。但管理决不能变成日常惯例。如果你每天都做同样的事情,把大多数的时间都花在维持你的管理工作上,那么你就并不在真正地管理。经理人很容易沉迷于舒舒服服地享受没有成功,但是你必须抵制这样的欲望,确保继续使你的工作取得进步。
- 无法调节、重组。管理方法 A 取得结果 A。如果你想得到结果 B,你就不能继续用你的管理方法 A 了。优秀的经理人定期地

调整重组他们的实践和方法来达到他们期望的结果。因为团队战略、动力和目标经常改变，所以经理人也需要适时作出调整。

经理人是一份很棒的工作。他们有机会为他们的事业和他领导、合作的员工作出决定性的改变。管理是不容易的，它需要你摆脱组织政策和机能失调的阻碍。但那就是需要你的原因！接受挑战，成功越过管理障碍吧，让它成为你所做过的最棒的工作！

管理和领导有什么区别

在我开始详细地介绍 10 个步骤前，我想问一个普通的问题：管理和领导有什么区别？我对此的视角和你以前听到的或在有关领导的书中读到的是不一样的。首先，我不认为管理和领导是不同的职位或工作。很多公司以管理和领导在机构中的细微差别为基础将它们区别开来，这对我来说是毫无意义的。我们在各层次的机构中都能看到、体验到领导。有些人认为领导是你在管理之外所做的事情——领导是更高水平的任务，做领导所需要的技能比做经理人要更多。这样的想法也没有意义。事实上，有着各种教育水平和经验的所有机构层次上的员工都能够而且也确实在实行领导。

所以现在让我们来作出区分。管理是一套方法和实践——一项组织管理——它能帮我们运行一项业务（或者是业务的一部分）。它是一份工作。领导不是工作，它是我们的工作方式。

让我们想象一下这样的场景：四个同一级别的经理人一起讨论一个大项目的进度。这个讨论本身就能被认为是管理的一部分，进度的一部分。对于重要的创新计划开展修编会议是管理任务。假如四人中有一个人，比如你，很有勇气地对于某些方面开始了一场坦诚的讨论，而这些方面是其他人不敢首先提起的。在你的促进下，这场讨论提出了有待定义和改善的重要问题。在你们四个人进行管理的过程中，你

表现出了勇气,你就展现了你的领导能力。

我们随时都必须是管理者,并在需要的时刻展现我们的领导能力。无论哪份工作都是一样的。如果你是一个实战型经理人,那你就必须一直都是一位优秀的实战型经理人,并在需要的场合展现你的领导能力。这对于机构的所有层次都是一样的。前线的员工应该一直都是优秀的前线员工,在必要时也要领导。

本书提供的 10 个步骤都归入了优秀管理实践的范畴中。在这个过程中,我会用例子解释何时何地要运用领导能力——即你的做事方法来提高动力和增进联系。要在管理工作中做得最成功,你必须展现你的领导能力。

步骤的顺序

我用特定的顺序来展现这 10 个步骤。无论你是新手还是经验丰富的经理人,按照我推荐的顺序来实行这些步骤都是很有帮助的。一些步骤在一个会议或者是规划会议中就能完成,其他步骤要花几个月才能完成。在前一个步骤完成后你才能开始下一步。

要记住,管理不像换电灯泡一样有下一步接着一步的具体程序。管理是一个多面的、复杂的职位,不是一个简单的程序。如果你觉得跳过书中的一些部分是有益的,那就跳过。但是我有一个建议:在跳跃到其他步骤前一定要按顺序做到第一步和第二步。第一步和第二步的工作是最重要、最容易被忽视的。表现不好的经理人总要重新调整和组织这两步。

本书的结构

本书能帮你建立或重组管理事务和组织以取得更好的结果和满意度。每个步骤都描绘了一个你需要改进的方面来帮助你开展健康的管理实践。以下是 10 个步骤的摘要。

- 第1步:清晰传达期望——不是所有的管理工作都是一样的。理解你的经理人、员工和同事如何定义你的角色是很重要的。要认清他们对你的期望,协调所有的不同意见和冲突。
- 第2步:了解你的期望结果——为了成功地管理,你需要了解你所管理的业务的长远规划是怎样的——下个月、6个月后、明年以及更远。只有清楚地了解你的利益相关者所期望的结果,你才能成功地管理。
- 第3步:熟知你的管理任务——成功的管理者知道哪里运行良好,哪里需要更多关注。分析管理制度和改进管理结果是每一位经理人工作的重要部分。信息非常重要,再加上良好的业务分析,你就能保证时间精力都集中在能产生最大效益的任务上。
- 第4步:建立优秀的团队——优秀的团队致力于自己的工作而不需要监督。当你激发员工想做贡献的精力和欲望时,你就能将你的时间和精力引导到有意义的、积极的活动中去。
- 第5步:明智地选择员工——每次当你要选择员工来填补一个空缺职位时,你就有机会来改进团队的能力和效率。雇用员工的决定能在数年时间内影响你和你的团队,所以明智地选择员工是很重要的。
- 第6步:定义优秀并以此为纲——队员希望成功,但他们只有在清楚地了解成功具体是什么样子后才会去做。经理人要十分小心,因为你在日常的行为中就定义了期望和成功。你要确定你的言谈举止传递了同样的业绩预期。
- 第7步:规划工作并灵活地付诸实践——工作规划是很重要的。常常有很多任务却没有足够的时间。怎样才能确保你的团队专注在当前最重要的任务上呢?一个好的计划应该是有弹性的,因为优先要完成的任务会有改变。要知道何时放弃计划,把组员的精力转移到更重要、更有收益的规划上去。
- 第8步:消除障碍——如果你希望你的队员工作有效率、专心

认真,那么你就要承担起障碍消除者的角色。经理人的存在就是要推动工作的前进。花时间去认清并消除障碍是值得的,这会改进工作结果,提高队员士气。

- 第9步:主动管理变化和过渡——变化是不可避免的,但是如何应对变化给我们提供了一个选择。你的部门能灵敏地应对变化是很重要的。当变化发生时,经理人能做很多事情来使过渡变得更加顺利。
- 第10步:留下生产能力——你对你的部门能留下什么影响呢?成功的经理人创造团队和组织。决定你想留下的东西,然后用和你的目标相一致的方式来进行管理。

每个季度或当你的业务目标改变时,回顾这10个步骤来确保你的辛勤工作产生最大的效益和工作满意度。

经理人是非常有影响力的,因为他作为组织的发动机能设定成功的基调和步骤,还能有什么比这更有趣、更有收获呢?