

新管理者^的 10项修炼

NEW-MANAGERS ^{TEN} QUALIFICATIONS

国际著名管理咨询机构
宏泰顾问/出品
(HOT CONSULTING)

关力 著

- 兵贵神速 : 高效的修炼
- 赏罚分明 : 激励的修炼
- 井然有序 : 规划的修炼
- 以身作则 : 威信的修炼
- 审时度势 : 应变的修炼
- 坦诚相见 : 沟通的修炼
- 各尽其能 : 用人的修炼
- 八面玲珑 : 协调的修炼
- 先人一步 : 创新的修炼
- 运筹帷幄 : 决策的修炼

新管理者的 10 项修炼

关力 著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

管理人员在组织中的作用是举足轻重的,他们是企业运营的指挥器、协调器和润滑器。而要成为杰出的、高效能的管理者,必须做好 10 项特殊技能的修炼。

本书将告诉您新管理者必备的技能,以及如何从一般管理者晋升为合格管理者,如何从合格的管理者修炼成为优秀的管理者,最终成为卓越的管理者。

本书作者关力女士在企业长期从事管理工作,具有丰富的管理实践经验。北京宏泰管理咨询有限公司的专家们对本书的编写给予了全过程的资讯和支持。这使得知识性、技能性和可操作性在本书中完美地融合在一起。

图书在版编目(CIP)数据

新管理者的 10 项修炼/关力著. —北京:中国纺织出版社,2004.6

ISBN 7-5064-2853-9/F·0418

I. 新… II. 宏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 110175 号

责任编辑:李秀英 向连英

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

Http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

地矿部保定地质勘察院美术胶印厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:15.5

字数:180 千字 定价:29.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

在商潮涌动的今天,管理能力已成为企业生存发展的基本能力之一。当无数人用羡慕的眼光注视比尔·盖茨等企业精英的崛起与辉煌时,却很少有人能注意到管理者各个方面知识的长期积累和能力培养。

随着科学技术的迅速发展,信息高度发达,市场竞争日趋激烈,人类社会正处在历史性飞速发展的新时期。企业管理上在世界范围内出现一种新趋势,人们敏锐地发觉 21 世纪的企业成功关键因素与 20 世纪的有很大的不同。在过去,低廉的天然资源是一个国家经济发展的关键,传统的管理也正是研究如何来开发这些资源。然而,这样的时代正离我们远去,如何发挥人们的创造力已经成为管理者努力的重心。企业对管理者的要求也由原来传统型日常生产管理,转变成多方位、多层次面对市场的创新型管理。

作为新管理者要顺就市场跟上时代的步伐,需要做哪些必要的准备呢?在许多睿智的改革家那里我们找到了答案,并将其归纳总结成新管理者的 10 项修炼。其中的绝大部分是企业家们在实践中苦苦思索、锐意进取,并努力了近百年的成果。从中我们可以看到,要成为一名真正的新管理者绝非易事。

人们常常会问:“新管理者是‘生’出来的还是‘学’出来的?”不同的人有不同的看法。世界上有很多著名的新管理者,如

比尔·盖茨、戴尔等都没有真正系统地学习过管理,但这并不妨碍他们成为一流的成功的新管理者。新管理者有很多类型,有先天型的管理者,有后天型的管理者。前者如上面列举的企业家可以称为天才管理者,后者叫英才管理者。不管是何种类型的管理者,其管理能力都是不折不扣的资源,是资本、财富,是无价之宝。这就要求管理者紧跟时代步伐,把握市场的脉搏,转变观念,通过各方面的修炼,使自己的管理能力不断提高,尽快成长为新时代成功的管理者。

美国《商业周刊》评出的最优秀管理者,有的意志坚强,受命于危难之时,将困难重重的企业重新发展壮大起来;有的人在自己经营管理的企业中,多年以来全力以赴取得成效。每位管理者虽然采取的经营管理方式各异,但他们所具备的高素质使他们赢得了最高的荣誉,让同行尊敬,有时甚至害怕。同时,还得到了员工们的尊敬和爱戴。

对于优秀的管理者而言,经营管理绝无定式。但是有一点是可以肯定的,这些管理者一旦发现从未有过的机遇,他们就会很快地推陈出新,遥遥领先于竞争对手。汤姆·彼得斯说:“卓越管理无止境,只有不断学习,不断留意世界的发展,管理者才有可能不断超越自己,为公司或组织开创美好的未来!”

本书重点探讨了新管理者在平时的修炼,即修炼什么,怎样修炼,从而实现自我能力培养和自我超越。与新管理者一起探讨“决策、创新、协调、用人、沟通、应变、威信、规划、激励、高效”这十项高层管理者每日都要面对的管理点,并以它们成为修炼的主要内容。它们看似普通,但管理者若能真正掌握并做好则非常不易。本书

通过案例生动的演绎,用简单的语言启发并引导新管理者跳出现象看本质,尽快摆脱自己终日忙碌而所管理绩效仍无法得到最大实现的局面,进而成为卓有成效的成功的新管理者。

愿本书能助你开阔思维,对你有所启迪。从事管理工作的朋友以及一切有自我提高意识的有志青年不妨一阅!

目 录

一 运筹帷幄：决策的修炼

1. 站得高，看得远	4
战略家的眼光	4
一步踏错，全盘皆输	5
最后的成功者	6
2. 确定未来的行动目标	7
决策六步走	8
方案并非只有一个	9
3. 兼听则明，偏信则暗	10
4. 干脆利落，痛下决心	11
绝对的自信	12
把正确的决策坚持到底	13
5. 做决策中轻灵的舞者	14
“因为这是另一个星期二！”	14
理由依然充分	15
及时改变错误的决策	16

新管理者的 10 项修炼

CONTENTS

改变决策的艺术	17
6. 切忌“纸上谈兵”妄做决策	18
究竟需要什么颜色	18
事实充分吗	19
7. 做孤独的决策者	21
8. 新管理者的决策技巧	22

二 先人一步：创新的修炼

1. 没有创新,只能等死	28
冲破模仿的牢笼	28
创新是企业发展壮大的前提	29
创新是胜败的关键	30
2. 告诉你创新的秘诀	31
你有新的观念吗	31
现代科学成果与创新	31
创新应细水长流	32
创新“四贵”	33
3. 你具备创新所要求的高素质吗	34
4. 创新的源泉在于激活“人才”	36
5. 我创新我快乐	38
创新为工作带活力	38
创新、自由与快乐	39

CONTENTS

让新点子为人所共知	40
6. 集众人之力,让创新开花结果	41
创新的工作气氛将使员工产生信赖感	42
鼓励冒险,激发创新精神	42
营造创新开放的环境	44
营造创新氛围的检验标准	45

三 八面玲珑:协调的修炼

1. 冤家宜解不宜结	51
不要做“小人”	51
如何化敌为友	52
别吝啬对别人的赞赏	53
从对抗中走出来	54
己所不能,勿施于人	57
2. 求同存异	58
得饶人处且饶人	58
众人拾柴火焰高	59
认真负责,及时纠错	60
处理错误的技巧	60
3. 变“管理者”为“指导者”	62
转变你的“官”念	62
授权是艺术更是方法	64

新管理者的 10 项修炼

CONTENTS

把授权作为武器	65
---------	----

四 各尽所能:用人的修炼

1. 练就识别英才的火眼金睛	69
高学历不等于人才	69
把握人性,拒绝论资排辈	70
扬长避短识人才	72
不以外表论英雄	73
抛弃唯出身论	74
吸纳新人	75
2. 让金子在需要的位置发光	76
一个萝卜一个坑	76
把正确的人放到正确的位置	77
给下属提供晋升的机会	78
3. 用他就信任他	79
用人不疑,疑人不用	79
信任不是放任	81
4. 提高人才的流动,及时换血	83
把跳槽的人才拖回来	84

CONTENTS

5. 用比自己高明的人	87
-------------	----

五 坦诚相见：沟通的修炼

1. 沟通刻不容缓	91
2. 表达自己，倾听对方	93
最棒的Listen	95
在轻松的空气中自由畅谈	96
倾听会使你有很多收获	97
3. 关注对方，学会有“爱”	97
直呼其名	97
“我尊重你”	98
切忌让下属不安	99
爱江山，也爱“美人”	101
4. 就这样征服他们	102
让下属多点几次头	102
投其所好	103
动之以情	104
搔到痒处	105
要有实证	105

新管理者的 10 项修炼

CONTENTS

5. 把握批评的技巧	106
从真诚的赞美开始	106
事实第一	107
把握好“度”	107
友好地结束	108
单独的约会	108
及时给下属递上一块“夹心饼”	109

六 审时度势：应变的修炼

1. 让烦恼转为成功的动力	114
危难兴业	114
管理者的“平常心”	114
思维决定命运	115
团队决定未来	116
2. 紧跟市场，随需而变	116
学习要大于变化	117
弃茶卖筐的故事	118
3. 全新的敏捷制造	120
快速响应市场的需求	121
“竞争—合作(协同)”	122
敏捷化的模型	123
敏捷制造的示范	124

CONTENTS

4. 为企业把脉看病	125
健康诊断,未雨绸缪	125
企业为何失败	126
企业常出现的病因	129

七 以身作则:威信修炼

1. 以身作则,以德服人	136
GENE-SIS10的灵丹妙药	136
分清红与白	137
与下属一起分享面包	137
2. 新管理者的五把刀	139
第一把刀——信息	139
第二把刀——决策	140
第三把刀——交际	140
第四把刀——监督	141
第五把刀——学习	141
3. 我有权故我在	142
变领导为引导	143
用权力服务大家	144
授权让你更轻松	145
4. 做两面派又何妨	147
一面是永不动摇的勇气,一面是如履薄冰的谨慎	148

新管理者的 10 项修炼

CONTENTS

一面是公司的发展,一面是个人的发展	148
一面是“先之以身”,一面是“后之以人”	149
一面是原则,一面是宽厚	149
一面是以理服人,一面是以情感人	150
一面是尊重自主权,一面是加强监控	151
一面是树立威信,一面是不摆架子	151
一面是选贤任能,一面是求贤不求全	152
一面是正面激励,一面是反面鞭策	153
一面是广开言路,一面是实地调查	153
5. “我美丽我自信!”	154
魅力的境界	154
“爱的需要”	155
激发下属的优点	155

八 井然有序:规划的修炼

1. 一环扣一环	161
分派工作	161
让精兵强将分摊你的担子	162
成为分配工作的内行	164
2. 步步为营,计划的妙处	165
SMART法则	166
不同的类型VS不同的步骤	166

CONTENTS

做好自己份内的计划	168
让计划更富创意与灵感	169
新管理人——迷人的标志	169
3. 让策划为战略指路	171
战略是企业的灵魂	172
制定战略的过程	174
典型模式	175
策划的可操作性	176
4. 切忌东一榔头,西一棒槌	178
你会利用你的时间吗	179
二八定律	180

九 赏罚分明:激励的修炼

1. 让每个员工都热血沸腾	187
给予人才认同感	187
让员工拥有成就感	189
荣誉和提升	190
让工作更有挑战性、目标性	190
2. “我们是在一起的”	191
员工之间的“和”	191
管理者与员工之间的“和”	192
管理者之间的“和”	193

新管理者的 10 项修炼

CONTENTS

3. 绝不吝啬赞美	195
微笑无坚不摧	195
尽量少批评,多赞美	195
尊重是最有效的赞美	196
即时的赞美	197
4. 施者大方,受者实惠	197
用福利软“手铐”套住人才	198
一起去郊游	199
贴心的服务	200
不一定花大钱,而是落到实处	200
5. 另类的负激励	202

十 兵贵神速:高效的修炼

1. 给我一个“快”的理由	209
2. 严格遵守时间	211
3. 在高速路上奔跑	212
别让批文坏了事	212
以身作则	213
1+1>2	214
策划指向消费者	215
努力打造机会链	216
4. 比比谁更快——在竞争中奔跑	217

CONTENTS

都是网络惹的祸	217
网络经济的硝烟	217
5. 疾而有节,张弛有道	218
条件反射式的神经系统	219
选择一条光明大道	221
为企业量体裁衣	221
学习——与时代同步	222
6. 融合让我们共同奔跑	223
分级管理,不越级问事	223
多想多看,少说少干	224
大事聪明,小事糊涂	224
豁达大度,不小肚鸡肠	225
不头痛医头、脚痛医脚	225
不必事事追求尽善尽美	226