

AMACOM

A Division of American Management Association

美国管理协会畅销经典

THE FIRST-TIME
MANAGER (Sixth Edition)



第一次当经理

(第6版)

**美国亚马逊管理类畅销书
开启管理之路的终极指南**

洛伦·B. 贝尔克 (Loren B. Belker)
【美】吉姆·麦考密克 (Jim McCormick) 著
加里·S. 托普奇克 (Gary S. Topchik)
王晋 乔迪 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

AMA
A Division of Ame

美国管理协会畅销经典

THE FIRST-TIME
MANAGER (Sixth Edition)



第一次当经理

【美】 洛伦·B·贝尔克 (Loren B. Belker) 著 (第6版)
吉姆·麦考密克 (Jim McCormick)
加里·S·托普奇克 (Gary S. Topchik) 译
王晋 乔迪

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

THE FIRST-TIME MANAGER(SIXTH EDITION) by LOREN B. BELKER AND JIM McCORMICK, GARY S. TOPCHIK.

Copyright © 2012 AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

This edition arranged with AMACOM through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese edition copyright @ 2013 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY.

All rights reserved.

本书中文简体字版授予电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字:01-2012-8644

图书在版编目(CIP)数据

Hold 住:第一次当经理:第6版/(美)贝尔克(Belker, B.), (美)麦考密克(McCormick, J.), (美)托普奇克(Topchik, G. S.) 著;王晋, 乔迪译.

—北京:电子工业出版社, 2013

ISBN 978-7-121-20601-6

I. ① H… II. ① 贝… ② 麦… ③ 托… ④ 王… ⑤ 乔… III. ① 企业管理 IV. ① F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第120157号

书 名: Hold 住——第一次当经理(第6版)

策划编辑: 郭景瑶(guojingyao@phei.com.cn)

责任编辑: 雷洪勤 特约编辑: 范 晓

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 17.5 字数: 280千字

印 次: 2013年8月第1次印刷

定 价: 45.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

致所有为了个人及下属利益
并立志提高自身技能的经理

第6版序言

我第一次接触到《轻松当好新经理》这本书，是美国管理协会找我修订此书的时候。读完这本经典之作，我得出了四个结论。其一，这是一本了不起的著作，毫无疑问已经帮助了不计其数的新手经理。其二，凡读此书者，不管他们进入管理层的时间是长是短，管理能力都会得到提高。其三，如果能与洛伦·贝尔克（1926—1997）和加里·托普奇克（1949—2008）促膝而谈，我将十分乐意，因为我们的管理哲学和生活方式如出一辙。其四，修订这部非凡的著作是一项艰巨的挑战，我觉得自己好似受邀打磨一颗本已闪耀夺目的宝石。

我与洛伦和加里从未谋面，所以更觉得有义务怀着恭敬之心修订他们的作品，加入一些新的见解，同时保证对原著价值的传递。请允许我改述牛顿爵士的名言：如果我提供了任何价值，“那是因为我站在了巨人的肩膀上”。

吉姆·麦考密克（Jim McCormick）

前 言

打开本书，就表明你与众不同，并决意提高自己的管理能力。本书就是为你而著，在你努力提高管理能力的过程中助你一臂之力。

对于一个领导者，无法带领一个没有跟随者的游行队伍，也无法管理一个没有成员的团队。本书的主旨思想是，管理有方的团队总是比个人所取得的成绩更为优异。正是因为这个信念，本书也是由一个团队执笔。我们三位作者在不同时期，用各自的方法接受挑战，想方设法为新手经理提供我们所能汇集的最佳指导。因为合作，我们努力创作出的著作更为优秀。如果你把在本书中发现的真知灼见记在心里，那么你的成就也将更为辉煌。

如要让我们对上千句话和上百条建议做个总结，几乎很难做到。但一定要总结的话，我们认为，本书提供的建议主要集中在两条重要信息上：一是行动时深思熟虑；二是做人要有风度。做好这两点，你将永不后悔。

吉姆·麦考密克 (Jim McCormick)

目 录

Contents

第一部分 新官上任 / 01

1. 通往管理之路 / 03
2. 起程 / 08
3. 获得信赖、建立信心 / 17
4. 表示赞赏 / 21
5. 积极倾听 / 24
6. 熟悉工作、小心陷阱 / 30
7. 与上级搞好关系 / 34
8. 选择自己的管理风格 / 41

第二部分 履行职责 / 47

9. 打造团队精神 / 49
10. 管理问题员工 / 55
11. 招聘与面试 / 62
12. 培训团队成员 / 74
13. 管理变革：如何面对反对声音 / 81
14. 规范员工的行为 / 84
15. 难说“解雇” / 95
16. 要有法律意识 / 106

第三部分 与人合作、建立关系、管理风险 / 113

- 17. 分享秘密 / 115
- 18. 人力资源部门 / 118
- 19. 当下的忠诚 / 121
- 20. 有激励这回事吗？ / 123
- 21. 了解风险倾向 / 131
- 22. 鼓励主动性和创新 / 137
- 23. 做出更好的成绩 / 143
- 24. 代 沟 / 149

第四部分 职务说明、绩效评估、薪酬管理 / 155

- 25. 撰写职务说明 / 157
- 26. 做绩效评估 / 161
- 27. 管理薪酬 / 176

第五部分 自我改善与自我提高 / 181

- 28. 培养情感智力 / 183
- 29. 树立正面的自我形象 / 187
- 30. 管理好自己的时间 / 207
- 31. 练好笔杆子 / 218
- 32. 小道消息 / 222
- 33. 你最好的朋友：授权 / 225

- 34. 幽默感 / 230
- 35. 管理、参与、主持会议 / 234
- 36. 站上讲台：演讲的作用 / 242

第六部分 完整的人 / 249

- 37. 应对压力 / 251
- 38. 保持均衡的生活 / 255
- 39. 要有风度 / 259
- 结语 / 261
- 致谢 / 265

SO YOU'RE GOING TO MANAGE PEOPLE

第一部分 新官上任

1. 通往管理之路
2. 起程
3. 获得信赖、建立信心
4. 表示赞赏
5. 积极倾听
6. 熟悉工作、小心陷阱
7. 与上级搞好关系
8. 选择自己的管理风格

欢迎你加入管理者的行列，你所扮演的角色既令人兴奋，又充满挑战。想获得成功，就要重视、理解并引导一个最复杂的体系——人。你将会发现，与其说这是一门科学，不如说这是一门艺术，可能比你做过的任何事都更有意义。

① 通往管理之路

当上经理的方法很多且各不相同。

遗憾的是，在选择提拔谁当经理时，很多公司并没有一套缜密的流程。公司的判断往往只是基于候选人在当前岗位上表现的好坏，可表现最佳的员工并不一定是最好的经理。尽管如此，有些公司还是据此做出选择。他们认为，过往的成功表现是预示未来成功的最佳指标。不过，管理技能与非管理者获得成功所需的技能截然不同。

因此，一位员工虽然业绩颇佳，表现出了成功的一面，但并不意味着他一定是个成功的经理。管理者所需的技能远超优秀技师所掌握的技能。管理者需要以人为本，而非以任务为本；需要依赖他人，而非自力更生。管理者还要有团队精神，视野开阔；而非管理者则专注于某一领域，注重细节。从多方面来看，非管理者之于管理者，有如技师之于艺术家。管理者就是艺术家，因为管理之术通常是微妙的、主观的，思维方式也不同。

经理不是谁都能当的

有的公司会开设管理培训课程，这些课程良莠不齐，有的精妙绝伦，有的粗制滥造。通常而言，这些课程是为那些身居管理职位多年的人开设的。当然，即使是资深经理也应该定期参加管理风格和技巧的进修课程。不过，培训课程如果要体现真正的价值，应该为那些准备登上管理之位的人敞开大门。培训课程不仅有助于学员规避错误，还让他们有机会弄清楚自己是否适合领导他人。有些可能成为经理的人上了管理培训课程后，很清楚自己并不适合管理岗位，这对他们及其所属的组织而言都是一件好事。

可惜，太多组织还是采用“自生自灭”（sink or swim）的管理培训方法。所有晋升到管理岗位的员工必须自力更生。这种方法是假设每个人单凭直觉就知道如何管理他人，其实不然。人员管理对任何一个组织的成功都至关重要，但在相当多的情况下，管理的成效仅凭运气。工作过一段时间的人都碰到过这样的情况：有些人进入管理层后并不适应，要求回到原来的工作岗位上。这让人想起一句老话：“许愿时一定要谨慎，因为可能会梦想成真。”在很多公司，如果不打入管理层，晋升的机会十分有限。所以，有些本不该担任管理工作的人成了管理者——如果不是为了加薪和升职，他们才不会想加入管理者的行列。

有家公司举办了一系列管理研讨会，希望通过开明的方法避免员工误入管理层。公司邀请所有有望晋升到基层管理职位的人参加一个全天的研讨会，主题是人员管理，其中包括简单而又典型的管理问题。公司邀请这些候选人时，告诉他们“如果研讨会结束后，你确定管理工作非你所爱，就说出来。这绝对不会影响到你在目前非管理岗位上的其他晋

升或调薪机会。”

约有500人参加了这些研讨会，其中大约20%的人拿定主意不会进入管理层。初尝管理滋味后，大约有100人清楚自己并不胜任经理一职，但他们还是有价值的员工。太多人接受晋升，担任经理，因为他们觉得如果拒绝晋升，前途就到头了，事实也恰恰如此。

❧ 万能者 ❧

有人认为，如果要做好某事，最好亲力亲为。持有这种态度的人很少能成为优秀的领导或经理，因为他们很难做到授权。这样的人到处可见：他们只是将谁都会做的琐碎小事交由他人，但凡重要的事都留给自己。结果，他们晚上加班，周末加班，回家还带着个公文包。加班没有错，大多数人偶尔都会多花些时间在工作上，但是那些把加班作为一种生活方式来遵循的人，肯定是糟糕的经理。他们不相信团队成员的能力，只把无关紧要的小事交予他们处理。他们这样做，说明他们不知道如何好好培训下属。

这种经理带领的团队，员工流动性常常很大。员工的能力通常比“万能者”想的要高，他们很快便会厌倦处理鸡毛蒜皮的琐事。

你自己的公司可能就有这样的万能者。如果你为这种人工作，就有麻烦了，因为你很难得到提升。在这种万般无奈的处境中，你分配不到任何重要的事，因此，你永远没有机会展示自己的能力和能力。万能者很少推荐下属晋升。他们确信，自己必须包揽一切工作的原因是下属没有担起责任。他们永远都不会承认，是自己拒绝授权的缘故。本书特别讲到万能者这个陷阱，主要是警告你不要让自己陷入这种行为模式。

万能者还有一个典型特点，那就是他们很少一次性休完假期。他们一次仅休几天，因为他们确信自己再多休几天，公司将无法正常运转。休假前，他们会做出特别指示，哪些工作必须等到他们回来处理。有时候，他们会留下一个电话号码，以便紧急时联络。当然，他们还会说清楚什么才算是紧急情况。万能者甚至会对家人和朋友抱怨：“我连几天清静日子都过不上，天天被工作上的问题缠绕。”可他们却不说这正是他们想要的生活方式，因为这让他们觉得自己很重要。对某些万能经理来说，退休是毁灭性的，因为退休意味着不再工作，不再感觉到不可或缺，同时可能让他们失去活下去的理由。

❧ 被拣选的少数 ❧

有时，有人被选为部门经理，是因为和老板有关系或“交情”。如果你的公司不存在这种情况，那真是太幸运了。即使你和老板有关系，也很难承担更多的责任。你当然很有权威，但当今的企业不时兴独裁，员工不会因为你是上面指派的就买你的账。所以，如果你是老板的儿子、女儿或朋友，你仍要证明自己有真才实学。大家表面上会尊敬你，或者因为你是经理才尊敬你，但让我们面对现实吧。重要的是他们怎么看你，而不是他们对你说了什么，影响他们工作表现的也是前者。

在顶尖的组织，你升为经理并不是因为你有技术知识，而是因为有人在你身上看到了领导力的火花，你必须让这点点火花继续燃烧。领导力是很难界定的。领导者要为他人指引方向，领导者的判断会因其合理性而受到尊重。如果你不断锻炼自己的判断力，提高自己做出合理判断的能力，这就会成为永不磨灭的一个特质。你对自己有能力制定决策的

信心不断强化，这又进一步增强了你的自信心。随着自信心越来越强，你在做出艰难决策时就不会那么犹豫不决了。

领导者能预见未来，设想出决策的结果；领导者还能排除个人成见，就事论事。这并不是说你可以忽略人为因素，这个因素永远都不能忽略。做决策时，你要始终依据事实，而不要依据对这些事实的情绪反应。

选你当经理，理由很多。如果理由充分，从很大程度上说，新下属会更容易接受你。

② 起程

毫不夸张地说，你当经理的第一个星期将不同寻常。如果你学过人类行为学，你会观察到一些意外的进展。

❧ 适应新角色 ❧

不要认为所有人都愿意看到你加官进爵。有些同事会觉得，升职的应该是他们自己。对于你的晋升，他们或许心生忌妒，心里暗暗祈祷你大出洋相。

其他人，办公室的“跟屁虫一族”，会立即开始讨好你。作为被拣选的那位，你手握他们通往成功的门票。他们的目的并非完全不纯，但他们的手段却不正当。

有些同事会马上开始考验你。他们可能会问你一些问题，看你是否知道答案。如果你不知道，他们就想看看你是坦白承认，还是虚张声势，糊弄过去。有些人问的问题，你可能根本无法知道答案，他们的目的是将自己的快乐建立在你的尴尬之上。