

全球经典管理类畅销图书！

世界上最受欢迎的管理方法之一

THE
ONE MINUTE
NEW MANAGER

一分钟新管理人

美国著名咨询公司诺斯曼
亚太管理培训中心课程组编译

一部让全球第一 CEO
杰克· 韦尔奇
阅后深感震惊的作品之一

中国致公出版社



新 管 理 人

美国著名咨询公司诺斯曼
亚太管理培训中心课程组编译

中国致公出版社

世界上最受欢迎的管理方法之一

THE
ONE MINUTE
NEW MANAGER

一分钟新管理人

美国著名咨询公司诺斯曼
亚太管理培训中心课程组编译

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

一分钟新管理人/亚太管理培训中心课程组编. —北京:
中国致公出版社, 2002.5
ISBN 7-80179-013-8

I. 一… II. 亚… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 025438 号

一分钟新管理人

责任编辑	田俊江
出版发行	中国致公出版社
地 址	北京市太平桥大街 4 号
电 话	66168543
邮 编	100034
经 销	全国新华书店
印 装	北京忠信诚胶印厂
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	11.5
字 数	250 千字
版 次	2002 年 5 月第 1 版
印 次	2002 年 5 月北京第 1 次印刷
书 号	ISBN7-80179-013-8/F·001
定 价	22.80 元

致公版图书印、装错误,工厂负责退换。

前 言

根据现代最流行、最具权威的管理理念,“一分钟新管理人”成为大家关注的重点。正如美国哈佛大学管理专家杜道尔所说:“一分钟管理是最新的经营方式的革命”。任何一个公司,不论大小,都应当拥有高素质的管理人才,而陈旧的思维和方法必将致公司于死地。

现在有许多老板一听到“管理”一词,就非常有兴趣,一提到“管理人”就更亢奋,但一提到“一分钟新管理人”,则有一点困惑,有一点糊涂,不知道这个“一分钟”的特殊意义是什么,这正是本书的重点。简而言之,“一分钟新管理人”强调的是在最短的时间里最有效地解决问题,快、准、高是其三要素。不妨进一步表述如下:

在所有管理人的大脑中,最困惑的问题是源于对自身的透视——它包括如何用最短的时间、最妙的方法、最少的精力、最大的功效去解决人力资源、激励员工、占有市场等方面的难题。也许,对绝大多数管理人而言,他们并不缺少管理好企业的信心,缺少的却是管理好企业的能力和經驗。只有从这两点入手,才能造就真正卓越的管理大师。

管理人最容易犯的錯誤是成为工作的杀手,他们以自己专制的意念和措施去面对员工,从而扼制住他们的创造激情。这

种惟我的观念必须打碎。假如管理人能以开放的胸怀和思维,吸纳大家的良策,那么他就能引导企业成功。不明白此点,任何管理人都会将企业拖入深渊。

一分钟新管理人——首先在于思维方式不同,工作方式不同,掌权方式不同,用人方式不同,协调方式不同,市场观念不同,谈话水平不一样。这一系列的“不”字,恰好说明一分钟新管理人更像一个让大家看得见、摸得着的人,而不是一个“神”。这样一分钟新管理人就会运用“以人为本”的管理方法,善于从整体、从员工、从市场的角度来考虑自己的每一个决定,愿意和大家一起议论决策的可行性,更愿意和大家手牵手、心贴心地把公司的事情做到最好,让大家都有更多的钱拿!因此,一分钟新管理人的自身素质、思维、能力、工作态度、办事技巧、沟通策略、说话水平,都是有鲜明个性的,既对自己负责,也对员工负责,更对公司负责。

无论从哪个方面讲,一个缺乏管理的公司,肯定是办不好的;要能有一点效益,那也是瞎碰乱撞。美国著名管理学家德斯特利曾说:“在这个竞争激烈的时代,如果你能在管理上取得先机,可能就会在效益上取得回报。最大的误区是:在管理上总自以为是,不知道有更先进的因素存在着。因此,要做新管理人,必须打破旧思维,掌握一套新方法。”

本书从十三个方面来分析新管理人的个性要求,点透了一个管理人应当具备的主要素质和能力。如果你能读透这本书,那么你很快就会明白这样一个道理:当好一分钟新管理人关键是改变思维、强化能力,做到快、准、高,从而大大提高公司的成效。这样你就会有成就感!

目 录



01 / 一分钟管理理念:强化领导才能 (1)

作为一名管理人,必须具备较高的管理素质,把公司管理得井井有条、人人都按照你的意志办事。有些管理人,不注意自我素质的培养和提高,而一味地要求员工这么做、那么做,甚至采用高压手段,强人所难。要当好管理人,一定要有好的素质,才能带出一批素质更高的人。

- ☐ 管理人应具备的基本素质 (3)
- ☐ 管理人自我设计的8个要素 (7)
- ☐ 管理人必备的5项心理习惯 (8)
- ☐ 当好管理人应当具备的11种力量 (10)
- ☐ 成功管理 = 影响力 + 领导力 (14)

- ☐ 怎样做一个合格的管理大师 (16)
- ☐ 对工作要有高度的热情 (18)
- ☐ 纠正自我总是正确的态度 (19)
- ☐ 切忌自己陷入工作误区 (22)
- ☐ 学会有效地安排工作的策略 (24)
- ☐ 管理自我的 12 条方法 (27)

02/一分钟管理目标:敢于做出大决定 (33)

办公司不是一路风顺的,总要碰到一些“关键时刻”,作为管理人,应该能在这个时候,挺身而出,主动地替公司定目标、拿决定。否则公司就会没了生气,不知道该干什么了。其实,管理人很大的责任就在于有一种敢挑战自我的勇气,大家没有主心骨的时候,自己要成“领头羊”。

- ☐ 管理人必须具备的组织 3 要素 (35)
- ☐ 如何制定和安排项目日程 (38)
- ☐ 解决好工作危机要考虑的重点 (39)
- ☐ 如何利用你广泛的经验 (41)
- ☐ 保证项目如期完成的 6 种措施 (43)
- ☐ 要能及时做出良好的决策 (43)
- ☐ 正确决策的 3 种技巧 (48)

03/一分钟管理方式:塑造个人魅力 (51)

管理人必须尊重人格力量,不靠权力吓唬人,而靠威信赢得人心。但有些管理人则不然,喜欢挥舞着权杖去指挥人,这是低级管理。只有威信才能真正感召员工,这叫魅力管理法。没有魅力的管理人是进入不了“新领导”的行列之中的。

- ☐ 最重要的是以身作则 (53)
- ☐ 要靠威信去说话 (54)
- ☐ 遵守诺言,待人以诚 (56)
- ☐ 发挥表率的作用 (57)
- ☐ 偶像的力量是巨大的 (59)
- ☐ 要给下属鼓气,不要给下属泄气 (61)
- ☐ 宰相肚里能撑船 (62)
- ☐ 自己要勇于担负责任 (64)
- ☐ 要能自我控制情绪 (65)
- ☐ 成为下属榜样的 8 种技巧 (69)
- ☐ 给下属增强感召力的 10 个要诀 (70)

04/一分钟管理手段:让权力“活”起来 (73)

掌权需要技巧,不需要耀武扬威,更不需要人人向你低头。很多管理人一旦手中有了权,就精神起来,腰杆挺得笔直,说话声音特高,结果把权力变成维护自己的手

杖。而管理人则善授权,然后集权。当员工有了权力感的时候,就会多一份责任感,管理人的权力就有了很强的辐射力,权力的力量就更大了。

- ☐ 切忌以权压人,以权吓人 (75)
- ☐ 巧妙掌权的 10 个要点 (76)
- ☐ 大胆赐给下属一把宝剑 (78)
- ☐ 让下属自己去解决问题 (80)
- ☐ 有效授权须知 7 要 (84)
- ☐ 合理授权的面面观 (86)
- ☐ 必须掌握的授权规则 (87)
- ☐ 既然放权,就要放心 (90)
- ☐ 一定要看准人让权 (91)
- ☐ 争权还是有必要的 (94)
- ☐ 切忌以权谋私 (97)

05/一分钟管理目的:突破低效怪圈 (101)

管理公司,没有成效是不行的。合格的管理人总是以提高成效为大任,每天都在想办法,改变工作效率低下的弊病。抓效益,要从具体的工作环节开始,越是做不好的事,越要做好。因此,“对症下药”是管理人的本领所在。

- ☐ 注意把效率抓上去 (103)
- ☐ 合理分配工作的环节 (105)

- ☐ 激起员工干劲的 6 种方法 (109)
- ☐ 灵活调控的 14 种策略 (111)
- ☐ 改变缓慢现象的方法 (112)
- ☐ 抓紧时间的 5 技巧 (113)
- ☐ 准确考核员工的方法 (116)

06 / 一分钟管理要诀：用人才打天下 (121)

人才是一个公司的灵魂之所在。很显然，公司里有没有人才，是一个大问题，这常取决于管理人是否具备识人、用人、管人的技巧。如果一个管理人会筑巢引凤、肯出高价、善于让人才当家做主，那么就可以使公司人才济济，到处都有独挡一面的能人。如果缺了人才，就等于没有和别人较量的资本。

- ☐ 掌握最有效的识人法 (123)
- ☐ 必须克服的识人 3 种老框框 (125)
- ☐ 把自己的眼睛变得亮起来 (129)
- ☐ 不要浪费手中的人才 (131)
- ☐ 因事设人，而不因人设事 (132)
- ☐ 必须抛弃的用人“大忌” (135)
- ☐ 不能丢掉“严”字 (137)
- ☐ 赞美比责备更起神效 (139)
- ☐ 批评的黑白脸谱 (146)
- ☐ 巧解员工的错误 (147)
- ☐ 掌握一点责备的学问 (151)

☐ 指责时要注意 8 点事项	(156)
☐ 激励员工的 7 大措施	(158)
☐ 有奖有惩,各有其用	(160)
☐ 注意提升下属的 5 忌讳	(162)
☐ 要会善于培训员工	(165)
☐ 面对新员工的工作方法	(168)
☐ 让人才一定不要跳槽	(172)
☐ 留人不要强留	(178)

07/一分钟管理策略:上下协调一致

处理公司上上下下的关系,是一门很深的学问,管理人应该是糅合各种关系的大师,把矛盾都消除在萌芽状态,让大家和和气气,互相协调,形成“一条龙”,把手头的工作干得都很出色。这就需要管理人巧于沟通,处处留心上下下的潜在问题。

☐ 搞好上下级关系的告诫	(187)
☐ 要能摸准“关系链”	(190)
☐ 搞好内部协调的 4 种方法	(192)
☐ 用高明的技巧协调分歧	(193)
☐ 必备的沟通技巧	(195)
☐ 小心对待同级关系	(196)
☐ 要给行政人员一点面子	(199)
☐ 让员工拧成一股绳	(202)
☐ 要能与性格各异的下属相处	(205)

☐ 掌握好与下属相处的原则分寸	(207)
☐ 对待业务骨干要热心	(210)
☐ 让下属自己摘掉平庸的帽子	(212)
☐ 深入下属内心的 3 大法则	(217)
☐ 夸夸其谈的人缺乏实干精神	(221)
☐ 让顽固的家伙不再顽固	(224)
☐ 不让帮派势力牵制你	(226)
☐ 不要让不舒服的人碍手碍脚	(229)
☐ 解冲突的技巧	(231)
☐ 学会挖墙脚	(235)

08 / 一分钟管理本领：发扬团队精神 (237)

管理人应当最忌讳的一点就是有些“能人”只顾自己冒尖，不注意团队作用。一、两个人能起带头作用，但一、两个人绝不能起全部作用，况且整体大于部分之和呢！因此，要把大家拧成一股绳，充分发挥“集体作战”的意识和功能，打好每一“仗”，取得规模化效益。

☐ 让大家手牵手	(239)
☐ 多一点集思广益	(240)
☐ 一个人的能力总是有限的	(242)
☐ 成为“领头羊”的 19 项原则	(243)
☐ 让每个员工都觉得是重要的一份子	(246)
☐ 磨练团队的 8 点要诀	(249)
☐ 人和，才能有干劲	(254)

□ 团队管理的 5 项经验	(260)
---------------------	-------

09/一分钟管理谋略:在压力中找动力 ... (265)

管理人每天总要碰到公司内、外两方面的压力,心理上会有非常大的压迫感。但因为你是重任在肩,所以不能泄气,不能束手无策,必须挺起脊梁骨,顶住一个一个压力。这样才能真正起到管理人的作用。碰到压力就退步,是不具备管理人最基本的工作能力。

□ 勇于消除眼前的危机	(267)
□ 碰到难题,就要接受挑战	(267)
□ 让困难挫折走开	(269)
□ 抗挫折自我勉励的 9 种方法	(271)
□ 克服危机的 15 点谋略	(272)
□ 及时应对突发事件	(273)
□ 失败能让人更明智	(275)
□ 减轻压力的秘招	(276)

10/一分钟管理战略:及时应对市场变化 (281)

市场时时在变,一个“变”字,尽现市场风云莫测。管理人不但要管理好公司内部的事,还要会预测市场变化,看什么是市场需要的和不需要的,制定出相应的应对方法,从而确保公司立于不败之地。试想,一个公司都倒了,与管理人难道没有一点关系吗?这就要求管理

人的市场眼光非常犀利,大脑非常睿智,手段非常高明。

- ☐ 不要和市场开玩笑 (283)
- ☐ 要先发现问题 (284)
- ☐ 影响预测的 4 种因素 (285)
- ☐ 让预测更准确一点 (286)
- ☐ 主动寻找突破点 (288)
- ☐ 对症下药,才能不乱治病 (289)

11/一分钟管理技巧:盘活手中的资金 ... (291)

对管理人而言,公司在需要钱的时候拿不出钱,这是非常难受的事。怎么办?光叹气跺脚是没有用的,光抽烟思考也是没有用的。要会从整个工作程序中做起,防患于未然。这就需要做许多先期工作,搞节约,会融资,巧投资,把死钱变活。管钱、用钱、挣钱是管理人最实际的问题。

- ☐ 训练敏锐的金钱感觉 (293)
- ☐ 掂量一下自己能吃几碗饭 (295)
- ☐ 天下最大的事是不能没钱 (296)
- ☐ 要有节约劳务成本的意识 (297)
- ☐ 绝不能浪费一点钱 (301)
- ☐ 要把钱当钱看 (303)
- ☐ 管理人必知 10 大理财原则 (305)

- ☐ 常见的 6 种理财错误 (308)

12/ 一分钟管理心理:以顾客为至尊 (315)

顾客的需求心理是市场最灵敏的反应,要想赢得顾客、不丢失已经有的顾客,必须要能超前一步,比顾客本人还懂需求心理,开发出来的产品都是急顾客之所急、需顾客之所需的。管理人的这种超前意识不能丢,必须要创新,要多变。

- ☐ 让顾客感觉自己是“上帝” (317)
- ☐ 追踪顾客满意度的分析方法 (319)
- ☐ 让老顾客“忠心”的技巧 (320)
- ☐ 赢得顾客的 5 种技巧 (321)
- ☐ 优质服务 7 秘诀 (325)

13/ 一分钟管理办法:把口才变成资本 (331)

管理人的讲话艺术很重要,一句话说不好,能戳到一大片人的痛处;一句话说对了,能激发起一大片人的干劲。因此,管理人要练好口才,善于交谈,让每个人能心服口服、精神舒畅、干劲冲天。

- ☐ 交谈要能探测对方的心 (333)
- ☐ 切忌死板,要临场应变 (337)
- ☐ 巧妙地回答问题 (338)

☐ 要能说服对方	(340)
☐ 增强说服力的 6 种技巧	(341)
☐ 口述指示的 9 大要素	(344)
☐ 绝对不能少好口才	(347)
☐ 口令的 4 个原则	(349)
☐ 不要让下属误解信息	(350)