

(中英对照)

职场技能速成读本

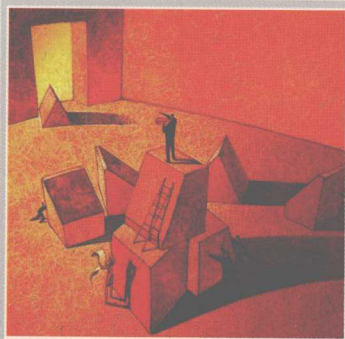
初任主管

技巧

Skills for the First-Time
Supervisor

QUICK SKILLS

• Douglas Gordon 著 •



- 专题讨论视角新颖，重点突出，关注细节，剖析全面
- 经典案例配合详细讨论，传授实用的职场策略和个人技能提升方法
- 趣味活动模拟职场实战，带你亲身体验各种职场角色，在实践中领悟提高

THOMSON



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

(中英对照)

职场技能速成读本

初任主管

技 巧

Skills for the First-Time Supervisor



• Douglas Gordon 著 •

QUICK SKILLS



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

初任主管技巧 / (美)戈登(Gordon, D.)
著;周荣娟译. —西安:西安交通大学出版社,
2007

(职场技能速成读本系列)

书名原文: Skills for the First-Time Supervisor
ISBN 978-7-5605-2397-2

I. 初... II. ①戈...②周... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 158171 号

Copyright Notice: 2002 by South-Western, a division of Thomson Learning

版权登记: 陕版出图字 25 - 2006 - 047

书 名	初任主管技巧
著 者	(美)Douglas Gordon
译 者	周荣娟
责任编辑	李 成 张 鹏
封面设计	耿 辉
出版发行	西安交通大学出版社
地 址	西安市兴庆南路 25 号(邮编:710049)
电 话	(029)82668357 82667874(发行部) (029)82668315 82669096(总编办)
印 刷	北京画中画印刷有限公司
字 数	141 千
开 本	850mm×1168mm 1/32
印 张	5.625
版 次	2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5605-2397-2/C·77
定 价	15.00 元

版权所有 侵权必究

如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请拨打服务热线:010-62605166。

新东方
NEW ORIENTAL **图书策划委员会**

主任 俞敏洪

委员 (按姓氏笔划为序)

王 强 王文山

包凡一 仲晓红

汪海涛 周成刚

徐小平 钱永强

铁 岭 窦中川

目 录

导 言	1
-----------	---

专题讨论 1 成为主管	3
-------------------	---

升职	4
----------	---

为什么要当主管?	4
----------------	---

主管的职责	6
-------------	---

一项基本技能: 时间管理	10
--------------------	----

专题讨论 2 作为领导的主管	14
----------------------	----

领导风格	15
------------	----

三条黄金法则	19
--------------	----

优秀领导者的标准	23
----------------	----

HiAll职场实战: 新任主管的接任难题	25
----------------------------	----

专题讨论 3 三项基本任务	26
---------------------	----

核心职责	27
------------	----

设定目标与制定计划	27
-----------------	----

组织工作与分配任务	31
-----------------	----

监控工作业绩	34
--------------	----

HiAll职场实战: 世界优秀公司的十大执行纲领	37
--------------------------------	----

专题讨论 4 作出决策	39
-------------------	----

不确定性因素和风险	40
-----------------	----

有效决策的步骤	43
---------------	----

“推销”你的决策	47
----------------	----

HiAll职场实战: 减少战略计划, 适时地作决策吧!	50
-----------------------------------	----

专题讨论 5 激励员工	52
激励的重要性	53
激励的类型	53
需求层次理论	56
激励当今的员工	59
HiAll职场实战：不同情境下的领导方式	61
专题讨论 6 与员工交流	63
交流中的问题	64
倾听，倾听，再倾听	64
给予指导	68
提出批评	71
专题讨论 7 评估员工	75
评估的原因	76
评估员工的指导原则	78
惩戒员工	81
HiAll职场实战：杰克·韦尔奇的“活力曲线”	84
专题讨论 8 处理变化和冲突	87
控制变化	88
冲突的本质	89
建设性地解决冲突	92

你很擅长目前所从事的工作。你的能力得到了所在部门经理的赏识，并在适当的时候得到了提升。现在你成了老板，开始领导别人——一项多么了不起的成就！



这一熟悉的情景可能发生在你身上。如果是这样，你对工作的了解，以及你已经培养的工作技能，就会帮助你带领别人取得更好的业绩。可是你很快就会发现，了解自己的工作只是你作为主管的一小部分内容。你还需要了解许多其他的信息。例如，如何鼓励别人和你一样投入地工作？如何在指导员工并纠正他们的错误的同时，避免让他们对你心生怨恨？

如果你在一家典型的美国公司工作，员工的多元化会使你的主管工作更富有挑战性。来自说西班牙语国家的人、美籍非洲人和亚裔人群，占整个普通劳动力市场的25%以上，而且这个比例还在继续上升。女性占据了几乎一半的职位，而且这个比例仍在上升。大体来说，与以前相比，美国劳动力市场呈现出了年龄偏大、受教育程度更高的趋势，但拥有高级技能和只有初级技能的人群之间存在着巨大差距。

这些数字意味着什么呢？它们表明，作为一名主管，你需要领导一群在受训程度、教育背景、传统以及文化观等方面都与你大不相同的人。在这种情况下，你不能只是“即兴表演”，而需要掌握做一名主管的技巧。

天下我愿花最大代价得到的莫过于与人交往的能力。

——约翰·D·洛克菲勒(商业领袖)

本书将帮助你识别并培养这方面的技能。首先，请完成下面的自我评估。
在每项陈述后面标出最适合你的答案。

	经常	有时	从不
1. 我喜欢面对工作中的新挑战。	☐	☐	☐
2. 我不介意承担责任。	☐	☐	☐
3. 我能很好地适应不同的环境。	☐	☐	☐
4. 我能有效地管理时间。	☐	☐	☐
5. 我擅长组织工作和将任务分配给别人。	☐	☐	☐
6. 我能从始至终很成功地规划一个项目。	☐	☐	☐
7. 我善于解决难题及对困难的问题作出决定。	☐	☐	☐
8. 我知道如何激励他人。	☐	☐	☐
9. 我是一名细心的好听众。	☐	☐	☐
10. 我能批评他人的工作却不冒犯对方。	☐	☐	☐
11. 面对迅速变化的局势，我能做到处变不惊。	☐	☐	☐
12. 我善于解决他人之间的冲突。	☐	☐	☐

如果你对上述任何一项的选择是“有时”或“从不”，这本书将会帮助你对这些方面进行改进。如果你的每项选择都是“经常”，你仍然会发现还有更多值得学习的内容。即使是有经验的主管也需要不断地学习，以面对新的挑战。

本章内容安排

在以下几页里，你将学会：

- 了解做主管的原因 / 4
- 描述主管的职能 / 6
- 提高管理时间的技能 / 10

成为主管

玛拉是艾尔伍德建筑公司的一名年轻木工。她在一个从事家庭住宅室内木工活的部门工作。她为自己的工作感到自豪，她的主管瑞恩也经常称赞她的工作。

一天早晨，她接到通知要去见公司的副总裁，这令她不安。她做错什么了吗？如果出现了问题，为什么没听瑞恩提起呢？



她走进艾格赞先生的办公室，此刻他正站在办公桌后面。玛拉轻声说：“艾格赞先生，您要见我吗？”

副总裁很随意地示意她坐下。他说：“听说你做了一个漂亮的阳台扶手。我看了你做的活，很喜欢。你按时完成了工作，顾客也很满意。我想知道的是，你能不能把整栋房子都做成那样？”

“整栋房子？我倒是做过各种木工活，比如壁橱、脚板什么的。如果时间足够的话，我想……”

“我不是让你一个人做，”艾格赞先生打断了她，“我是说让你做部门主管。我们准备调瑞恩到外地去做项目，他认为你是接替他的合适人选，虽然你是队里最年轻的。”

玛拉很惊讶，很开心，也很紧张。做团队主管？她有些头晕。

“因为你没有主管的经验，所以你得尽快学习。”艾格赞先生继续说，“我们相信你能做到。另外，你的工资将上涨15%。”

玛拉镇静下来，对公司对她的信任表示感谢。她离开副总裁办公室时在想：“哇，我该怎样应对这件事呢？”

● 升职

和玛拉一样，工作干得不错的人经常发现自己已被提升到了主管的位置。有时，就像玛拉遇到的一样，变化来得很突然。即使你一直期待提升，这个新职位降临时也会让人胆怯。你领导的员工有些可能比你还年长、比你更有经验。人们不仅会通过你的表现，还会通过你负责的所有人员的表现来评价你。

鉴于主管职位面临的困难，有些人决定不要升职。他们宁愿做本职工作，拿工资，一身轻松地下班回家。本专题讨论首先要谈的问题是：你为什么想要当主管？



● 为什么要当主管？

当主管有以下几项显而易见的优势：

- **更高的收入和更好的福利。**从长期的实践来看，管理者会获得比仅担任具体工作或操作机器的人更高、甚至是高出很多的收入。他们也能享受更好的福利待遇、更好的保险、更多假期，等等。
- **地位上升。**在公司中，主管比基层员工享有更高的地位，更受人尊敬。或许他们还会有诸如停车位靠近公司大楼的优先权。
- **权力。**主管有权决定其他人的工作。如：安排他们的上班时间，决定某些人的提升或解雇。
- **事业发展。**获得主管职位通常是在公司平步青云的第一步。

大多数人喜欢不断上升的地位和权力，每个人都喜欢更高的收入。但如果这些是你想成为主管的原因，那么你可能不适合这种工作。优秀的主管之所以喜欢他们的职位，其中还有更微妙的原因。如：

- **面对挑战的喜悦。**成功的主管乐于面对和解决新问题。他们不喜欢一成不变的工作。
- **帮助组织实现目标的机会。**作为一名主管，你可以对本部门和公司的成功产生重要影响。

建立任何一座教堂都需要至少一位有更高目标的人。

——约翰·麦考麦克《美国个人奋斗史》

- 工作中更强烈的成就感。当你的工作对公司的整体业绩变得越来越重要时，你的自豪感和成就感会越来越强烈。这种感觉能提升你的自尊，并影响你对生活的态度。

你可能认识一两位主管，他们不太在乎如何迎接挑战和帮助组织实现目标，而只在乎金钱和权力等私人利益。你如何看待这样的主管呢？

活动 1.1

你认识的一位主管

选择一位你认为成功的主管，他可以是效力过的老板，或者是学校或培训机构的领导。确定这样的人选后，回答下列关于他(她)的问题。

1. 你认为此人为什么会被公司授予主管职位？是因为资历深，还是有特殊的素质和才能？

2. 你认为此人喜欢担任领导吗？为什么？工作的哪些方面是他最喜欢或最不喜欢的？

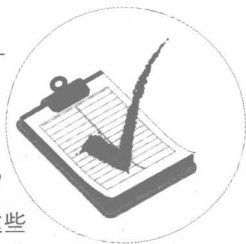
3. 你喜欢从事此人的工作吗？为什么？

4. 你与这位主管在个性上有什么相似之处吗？你们在哪些方面有所不同呢？

● 主管的职责

既然你已经考虑了为什么要成为主管，现在就该想想主管应该承担哪些职责了。不同的公司、不同的主管职位的职责会有所不同。通常，主管要完成以下任务，注意各项任务中主管必须处理的典型问题。

1. **设定目标，制定计划。**不论主管是负责一个小组还是一个较大的群体，其中一项任务就是设定工作目标，然后制定实现这些目标的计划。比如一个生产计算机主板的小组，就其短期目标而言，每天应生产多少主板？从长远来看，有什么方法可以提高产量和质量？实现这些目标的步骤有哪些？每一步什么时候实施，如何实施？
2. **组织工作，分配任务。**比如有十项任务需要完成，该如何分配？每项任务分配多少人？分配给哪些人？主管需要对这些作出选择。
3. **控制工作表现。**做好计划和组织工作后，主管必须建立一套控制程序，以保证工作能按计划进行。什么检验措施能确保项目按时完成？如何检测成品的质量？如何控制成本？
4. **作出决策，解决问题。**从做计划阶段开始，主管就经常需要作决定，并解决出现的问题。通常主管还需要应对意想不到的状况。比如生产线出现故障并且



你知道吗

多年来，教育家一直在强调教师的期望值对学生取得成就起到的作用。当教师希望学生成功时，学生通常就能成功。但是，如果教师认为学生一定会失败，学生通常就会如预料的那样遭遇失败。

这种“自我实现预言”也适用于商界。一般说来，那些确立了远大目标并对下属有很高期望的主管，会比那些没什么期望的主管取得更好的成绩。当然，目标必须现实，并且应该让员工知道他们的努力得到了赏识。

一名重要的员工生病了，可计划还得照常进行——这个困难怎么解决呢？

5. **激励员工。**不把工作放在心上的员工不可能干得好。主管如何鼓励他们对工作感兴趣呢？主管能提供什么样的激励呢？
6. **指导和培训。**通常主管都精通员工从事的某些或所有任务，但主管该如何把这些技能传授给他人呢？需要给予多大程度的指导？什么时候以及如何给予指导呢？
7. **人事评估。**主管可能会直接负责员工的聘任、升迁和解聘。即使这些决定由其他人来做，主管也需提供人事评估作为决定的依据。评判员工业绩的公平标准是什么呢？对玛吉的评价是否应该比乔高呢？
8. **处理变化和冲突。**这项职责是所有其他管理型工作所固有的，但它很重要，应引起特别的注意。在任何一个工作团队中都会有内部的变化——员工的流动，人们学会了新的技能，建立了各种关系。而且，如今的工作环境随着技术的更新、公司的合并等也在不断地演变。主管必须处理好这些变化，使团队保持高效。如果爆发冲突——员工面对迅速变化带来的压力时，经常会发生这种事——主管必须要控制冲突。比如，新的电脑系统干扰了内部的通讯，而乔正在对玛吉发火，因为他以为玛吉漏发了一条重要通知。这样的怒气该怎么控制呢？谁又要对谁说些什么呢？

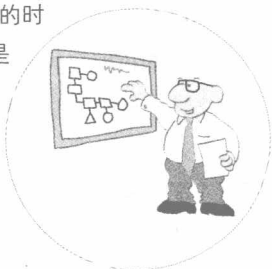


没有哪个组织会如此完美，哪个团队会如此团结，哪个商业会如此成功，以至于他们不会产生内部冲突。

——肯尼思·凯伊《工作中的战争以及如何结束这种战争》

主管在这些不同职责上花费的时间，随着其在组织层次中的上升而变化。基层主管，如生产团队的领导或办公室经理，可能会将更多的时间花在控制、指导和激励上。在组织的更高职位上，经理会花更多的时间来计划、组织和评估。作决策和处理变化与冲突，是各层领导的主要任务。

在接下来的专题讨论中，你将了解与所有这些职责相关的具体技能。现在，活动1.2会帮助你决定最需要加强哪种职能。



你应该以何种程度进行领导？



要知道，有人不停地在后面监督你是一件多烦心的事。假设某位重要人物让你在花园里帮忙种花。这项工作很简单，只需半个小时。可他（她）却过来了三次，看你做得好不好。最后一次他（她）过来时，你叫道：“你是不是认为我不行？你要是一直盯着我，我怎么干活呢？”

对于员工有能力、有信心处理的日常工作，如果主管控制得太严，也会引起类似的反应。一名好的主管会根据工作的性质和每位员工的个性特征来调整领导的技巧。

要决定该以何种程度进行领导，应首先考虑两个基本问题：

- 员工需要多大程度的直接领导？
- 员工想要多大程度的直接领导？

这两个问题的答案经常很矛盾。员工想要的领导可能会比他（她）实际需要的多或者少。你需要找到一种方法来平衡你对这项任务的关注以及对员工长期的发展和士气的考虑。如果当前的任务至关重要，可能不得不伤害一些员工的情感。如果任务不重要，可以考虑允许员工犯错误，并从中吸取教训。

对主管职责进行自我评估

1. 对你读到的每项主管职责，判断你愿意发挥的程度。也就是说，你是否真的喜欢组织工作和安排任务？或者你发现这项工作是否让你不开心？用数字1到5来评价你喜爱的程度，5的程度最高。在合适的数字上画圈。

确立目标，制定计划	1	2	3	4	5
组织工作，分配任务	1	2	3	4	5
控制质量和进度	1	2	3	4	5
作出决策，解决问题	1	2	3	4	5
激励员工	1	2	3	4	5
指导和培训	1	2	3	4	5
人事评估	1	2	3	4	5
处理变化和冲突	1	2	3	4	5

2. 现在做一个类似的评估，但要根据你在每项职责目前所处的水平来判断。也就是说，如果你认为自己很擅长制定计划和确立目标，就在这栏中给自己打5分。如果你认为自己在这方面很糟糕，则打1分。请按此方法评估以下8项职责。

确立目标，制定计划	1	2	3	4	5
组织工作，分配任务	1	2	3	4	5
控制质量和进度	1	2	3	4	5
作出决策，解决问题	1	2	3	4	5
激励员工	1	2	3	4	5
指导和培训	1	2	3	4	5
人事评估	1	2	3	4	5
处理变化和冲突	1	2	3	4	5

3. 现在比较你对问题1和2的回答。通过比较你了解到了什么？比如，你是否发现你喜欢的与你认为擅长的相互对应？如果这样的话，提高在某些职责上的技能水平能改变你对这些职责的态度吗？

● 一项基本技能：时间管理

前一部分中提到，欠缺任何一项技能都会在你成为主管时给你带来麻烦。本书后面的专题讨论将针对每项技能，帮助你提高竞争力。但首先你要考虑的一个根本问题是：管理时间的方法，因为它会影响你所有的努力。

当你负责一个群体时，你对自己时间的控制似乎比以前少了许多。在你做计划和进行组织时，团队的成员可能会不断地提出问题打扰你。一些小事会花掉你大部分时间。比如，一位员工生病休假，你可能要花一整天的时间来弥补这一空缺。在这个过程中，你一点都没做其他方面的工作。

在组织中的地位越高，合理地管理时间就越重要。以下是一些建议：

- 优先完成你不得不完成的任务。将重要的任务和紧迫的任务区分开来。也就是说，在确保重要任务的同时，使具有长远意义的任务不致在处理紧急情况的忙乱中被疏忽掉。
- 控制被打断的情况。让人们知道什么时候来找你，什么时候不要打断你正在做的事情。
- 当你的主管让你完成合理范围之外的任务时，要学会说“不”。
- 学会有效地授权。（在专题讨论3中，你将读到更多关于这项技能的内容）。
- 保持工作区有序、整洁，这样你就不会在寻找文件、日用品或工具上浪费时间。
- 对备忘录、报告和信笺采取“只在办公桌上出现一次”的办法。一收到某项东西，马上浏览一遍并决定如何处理。比如，现在就阅读、存档、散发或扔掉。不要被没用的信息困住，不要浪费时间一遍又一遍地分检同样的文件。
- 做一份日工作清单和每周个人计划日程，用来帮助你优先处理某些任务和有效地安排时间。



你可以向我要任何你喜欢的东西，除了时间。

——拿破仑·波拿巴

活动 1.3

评估你的时间管理

阅读以下每条陈述,判断其适合你的程度。尽量诚实地回答。从1至5中选出合适的数字来评价自己。

	对我来说 不准确	对我来说 很准确
1. 我被待处理的信息压得喘不过气来。	1 2 3 4 5	
2. 每天,不论出现多少紧急的问题,我都能朝长远目标迈进一步。	1 2 3 4 5	
3. 我不相信别人能干得好,除非我经常检查。	1 2 3 4 5	
4. 需要时我能立刻找到自己的工具和文件。	1 2 3 4 5	
5. 我了解要做的事情,所以不必记录工作日程。	1 2 3 4 5	
6. 我最方便的工具之一是废纸篓。	1 2 3 4 5	
7. 我无法阻止别人打扰我。	1 2 3 4 5	
8. 每天晚上我都根据优先顺序列出第二天要做的事情。	1 2 3 4 5	
9. 人们总是把不属于我的工作强加于我。	1 2 3 4 5	
10. 不论多忙,我都有时间休息和娱乐。	1 2 3 4 5	

统计你在此项活动中的总分,首先颠倒奇数项目的分值。也就是,如果你第一项选择5,则分值为1;如果你选择4,分值为2(选择3分值保持不变)。把所有的数字加起来,最高为50分。分数越接近50,说明作为主管的你越能够合理地管理时间。

回顾你得分最低的方面。你将如何提高自己在这些方面的技能呢?
