



卓越领导力丛书

INTRODUCING MANAGEMENT



管理入门课

[英] 马丁·曼瑟 (Martin Manser) 著

郭嘉豪 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

Introducing Management

管理入门课

[英] 马丁·曼瑟 (Martin Manser) 著

郭嘉豪 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理入门课 / (英) 马丁·曼瑟著; 郭嘉豪译. —
杭州: 浙江大学出版社, 2016. 10

(卓越领导力丛书)

书名原文: In a week-Introducing Management

ISBN 978-7-308-16140-4

I. ①管… II. ①马… ②郭… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第194512号

INTRODUCING MANAGEMENT IN A WEEK

First published in UK 2012 by Hodder Education

First published in US 2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Copyright © 2012 Martin Manser

The moral rights of the author have been asserted.

Simplified Chinese edition copyright© 2016 by Zhejiang University Press

All rights reserved.



® “企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。

未经允许, 不得擅用。

封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2016-293

管理入门课

[英] 马丁·曼瑟 著 郭嘉豪 译

责任编辑 杨茜

特约编辑 王怡翊 赵轩

责任校对 卢川

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州林智广告有限公司

印刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/32

印张 6

字数 79千

版印次 2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-308-16140-4

定价 28.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcb.s.tmall.com>

前言 | Introduction

恭喜你！你已经成功了！老板已经发现了你的潜力。他们已经注意到你努力工作且具有丰富的工作技能，将你提升为管理者了。

你有什么感想？你会激动吗？你会因为可以进一步发挥工作能力和技能而激动不已吗？你会因为得到了进一步施展才华的机会而欣喜吗？你会对随之而来的责任产生一丝怯意吗？你会对管理工作带来的担子感到担心甚至焦虑吗？

我写的这本小书就是来指引你走出管理工作的迷宫的。我力求简明扼要，为此，用了许多案例来说明管理

中应该做什么、不应该做什么。

从哪里入手呢？怎样找到更清晰的管理思路呢？我将这个问题分成了几个简单步骤：

星期日——成为管理者：新角色带来的变化对你意味着什么；

星期一——人员管理：招聘、培养和激励你的员工；

星期二——团队管理：鼓励你的团队成员团结协作；

星期三——工作管理：设定目标、设计管理制度和流程、解决问题及做出决策；

星期四——有效沟通：通过良好的聆听技巧，有效使用电子邮件及电话，提升会议质量，从而保持沟通渠道顺畅；

星期五——项目管理：确定好项目的目标、产出、成本和时间表，并坚持按这些指标推进工作。

星期六——自我管理：认清自我，做好时间规划，充分利用时间。

一周中每天安排一个章节，每个章节涉及管理中的

一个重要领域。每个章节会先概要地介绍本章的内容，然后进入主体内容，通过厘清一些案例和引文中蕴含的原理，来理解和掌握这些宝贵经验。我们会在结尾部分进行本章概要总结，列出下一步的计划，还要做一些小测试来加强重点内容的学习。

虽然市场上有许多阐释管理原理的书，但我所写的这本是通过讲解大量基础知识来指导你，肯定会帮你达到不错的效果。本书是我基于三十多年的人员、团队和项目管理经验而写，其中还包含了我十多年有关管理方面的著书立说的经历以及员工培训的经验。我在工作中犯了不少错误，但也取得了很多成绩。

管理虽然并不容易，但其过程是非常让人激动的。衷心希望你能在管理上取得成功。

目录 | Contents

星期日 / 001

成为管理者

星期一 / 017

人员管理

星期二 / 045

团队管理

星期三 / 067

工作管理

星期四 / 097

有效沟通

星期五 / 133

项目管理

星期六 / 159

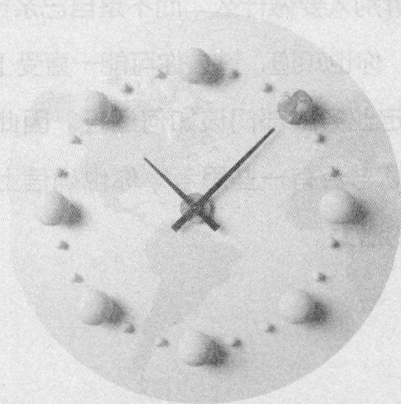
自我管理

逆境生存法则 / 178

小测试答案 / 183

星期日

成为
管理者



今日内容:

- 什么是管理
- 你将面临一些挑战
- 管理和领导的区别
- 一位成功管理者具备的素质

不同的字典对于“管理”的定义也是不同的。

我们主要关心的是如何管理其他员工以及决定如何运行某项业务或某部门。这在实践中将意味着你要常常告诉别人要做什么，而不是亲自去做。你要：

- 组织其他员工
- 就如何运行某项业务或某个部门来做出决策
- 告诉别人要做什么，而不是自己亲自去做

然而，你也知道，过去你可能一直受上司管理，由他来决定业务或部门该如何运行。因此你对上司管理的好坏与否有一些思考。你也确信上司们已经发现了你的潜力。

管理是什么？

我们可以将管理划分为单独的任务：

- **计划：**了解你的目标并找出实现目标的方法。
- **组织：**为实施计划作必要的努力。做到结构清晰、安排合理。把必要的资源分配给你的团队。将工作分配给团队成员，如有必要，为你的团队招募新人或者进行团队培训。与他人互相配合。委派工作、责任以及权力。用最少的时间、金钱以及其他资源来高效地工作。
- **领导：**激励、鼓励你的团队，最重要的是要与团队成员充分交流，显示他们的重要性，从而让他们以最佳状态去高效工作。
- **控制：**控制不是要你成为控制狂或变得操纵欲过强，而是要你变得直接，就如何最高效地工作做出决策，监控实际进度以及完成计划目标的成本，并采取措施以确保投入、指标完成等与计划一致。



想想以上四点，其中哪些是你天然具备的，哪些是你需要努力加强的。对新职务进行思考，并分析其中的每一项工作。

你计划设立什么目标？你将如何整合这些必要资源来实现计划呢？你将如何领导、激励团队成员以达到最佳状态？为了达成目标，应如何管控并在决策中发挥引导作用呢？

挑战

作为管理者，你可能面临的挑战包括：

- 招聘合适的员工
- 充分利用有限的资金

- 培训职员
- 把难管的成员管理好
- 激励并鼓励团队
- 与团队进行良好沟通
- 更好地利用时间
- 预算管理
- 项目管理
- 更好地自我管理

我们会谈到怎样应对这些问题。

成为管理者

凯伦第一次成为管理者时，她要管理的是以前的同事。

凯伦曾经是其中一员，但现在却成了他们的上司。

凯伦刚当上团队领导时，她产生了很多想法，如新的每日简报以及确定新的业绩目标。然而，她试图一蹴而就，而不是以渐变

的方式来做到这些。不幸的是，团队合作进展得并不顺利，他们对她的态度也变得消极起来。她决定进行一对一面谈，看看他们对这些改变有什么想法，听听他们的意见。事实证明，这些会谈是一次契机，让凯伦的团队明白了这些改变的举措是为了团队利益着想。凯伦后来也渐渐得以实施这些举措。

管理与领导

管理和领导的区别是什么？简单来说，管理是将领导力转变为行动。

为了更细致地思考这个问题，领导者设定了一个方向：“我们打算进军中国市场。”管理者将此变为行动，例如：“我们要了解中国文化，建立办公点，招聘员工，并开展一系列活动，让‘进军中国市场’的初步想法成为现实。”

因此，领导者要确立整体方向，描绘蓝图；而管理者则应致力于完成具体工作，如人员组织、计

划和预算的制订。你很可能会认可最后这句话，但是请注意，有一点至关重要：感情因素。领导者受到感情因素影响而改变了发展方向，想激发员工去实现某个目标。而管理者要确保各个工作细节都万无一失地完成，这相对而言好像没那么让人激动。

然而在实际工作中，领导者和管理者之间的区别可能没这么清楚。你担任的角色可能是组长，你的职责会集中于具体任务、制度和流程，以确保完成工作。然而，你也需要使用领导技能来激励团队成员。

证明你的能力

露易丝首次通过某机构加入了医院 IT 部门的咨询平台。她一直对计算机很感兴趣，也很擅长以让人舒服的态度和清晰的逻辑向人解释事情。露易丝很快就成了医院的固定员工。

同事从露易丝安排值班工作到她组织员工圣诞大餐的活动中逐渐发现，她具备快速

学习和良好的组织能力。团队组长不在时，她也经常代表他来领导团队。组长休病假时，露易丝晋升为代理领导。露易丝后来也证明了她具备非常优秀的能力，以致后来组长一职空缺时，她一申请就通过了。优秀的工作技能加上杰出的贡献，辛勤的工作以及长期对岗位兢兢业业，这些都是她成为团队管理者理想人选的原因。



成功管理者的素质

什么样的人可以成为一名成功的管理者？

- 自我激励者——优秀的管理者必须具备创新精神和决心，并且不需要外部力量来督促自己工作。

- 具备良好的指引方向的能力和丰富的组织管理技能(如人员管理、流程管控,资源管理分配)的人。

- 能做好预案，确立明确目标的人。

- 专注于实现目标、提高业绩等工作重点的人。

- 能描绘蓝图并且能用生动的言语和例子来激励他人的人。

- 能积极主动地展望未来，而不是被动地面对变革的人。

- 能用面谈和书面形式(如电子邮件、报告等)进行清晰交流的高效沟通者。

- 具备战略眼光、能总揽全局的人。

- 熟悉财务，具备良好的制订预算以及建立监控支出制度能力的人。

- 善于分析文字和数字信息、文章以及财务数据，能独自处理文件和电子表格的人。

- 具备决断力、首创精神以及决策头脑的人。