

>> 常青 / 编著 >>

一步到位

——新经理全新攻略



成为新经理不是终点，而是起点；它能否成为你的第二起跑线，完全取决于你的工作能否一步到位

strategies
for a new manager

南海出版公司

>> 常青 / 编著 >>

一步到位

—— 新经理全新攻略

strategies
for a new manager

南海出版公司

2006 · 海口

图书在版编目(CIP)数据

一步到位:新经理全新攻略/常青编著. —海口:南海出版公司, 2006. 1

ISBN 7-5442-3239-5

I. 一... II. 常... III. 企业领导学
IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 106879 号

YI BU DAO WEI

一步到位

著 者	常 青
责任编辑	耿 旭
装帧设计	
出版发行	南海出版公司 电话: (0898) 66568511
社 址	海南省海口市海秀中路 51 号星城大厦五层 邮编: 570206
电子信箱	nhcbgs@0898.net
经 销	新华书店
排 版	北京百通图文公司
印 刷	北京通州京华印刷制版厂
开 本	730 × 1000 1/16
印 张	16
字 数	190 千
版 次	2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1 ~ 5000 册
书 号	ISBN 7 - 5442 - 3239 - 5
定 价	24.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

导 言

现在，你是经理了

首先，对你晋升到管理层的行列表示祝贺。你辛勤的努力终于赢得了回报。当你获悉自己晋升的一刹那，你的心里也许会萌生漫卷诗书喜欲狂的欢欣和激动；平静之后，一系列新的问题会一一浮现在你的脑海中：我能胜任经理的职位吗？这个职位需要什么新的技能？下属对我的反应怎样？他们会接受我拥护我吗……

需要指出的是，你现在的职责不仅仅是完成自己的工作和实现企业的目标，而且还包括管理你的下属。尽管你的晋升可能归于你的专业技能和出色业绩，但是你可能已经意识到，经理这个新职位需要不同的工作技巧，即与他人有效合作的技巧。这里所说的“他人”包括：你的下属、你的同事和你的上司。

作为新经理工作的第一步，你首先要赢得上司的支持。千万不要忘了，是他的赏识才使你获得了经理这个职位。你也许应该主动走到他的办公室和他交流一下你对新工作的认识，也可以请他向你传授一些他的经验和心得。当然，如果你想使会谈的气氛更加私人化，你可以选择一个公司附近的咖啡馆作为你们的谈话场所。

只有赢得上司的支持，你才有可能获得管理工作所需要的各种资源。接下来，你应该走到你的下属中间，

赢得他们的认可。经理这个头衔是公司加封给你的，这种权力是由任命产生的，位于权力等级的最低一层。在最初的时候，你的下属可能只是在听从你的命令，而不是服从你的命令，因为他们仅仅是用耳朵“听”你的命令，而没有在内心深处“服”你的命令。你可以采取多种方法，获得他们的认可。例如，一段激动人心的演讲，一句发自内心的赞赏，一项令人叹服的成就等等。如果你赢得了下属们的认可，他们就会尊敬你、拥护你，这代表你即将成为他们名至实归的管理者。

本书的目的就是帮助你一步步开展工作、建立威信、赢得认可，并最终成为一名成功的经理人。当然，本书的读者并不仅仅限于刚刚登上领导岗位的新经理，所有的经理人都可以从本书中找到他们在实际工作中遇到的问题和解决方案。因此，你完全可以把本书作为一本经理人日常管理指南，放在你的案头随时准备索引。

当然，如果你愿意，你还可以在本书结尾处的“心得体会”页上写下你的感悟。

正如一位管理大师所说，管理就像是化学试验，你不仅要掌握充足的知识，还必须动手操作。只有这样，你才能知道在氢氧化钠中加几滴盐酸完成中和作用，最终生成维持人类青春的物质——盐。

衷心希望你能成功完成自己的人生试验！

001 第1章 赢得上司的支持

篇首案例 伍德罗·威尔逊：一扇老橡木做的门 001

你的上司是哪种类型 002

让上司点头的学问 005

最先想去求助的一定是你的上司 006

赢取上司的信任 007

篇末案例 豪斯：我把种子移到了总统心中 008

目录

012 第2章 成为下属眼中的好经理

篇首案例 迈克尔·博耶斯：令人尊敬的职业团体 012

一句赞美胜过十句批评 013

松下幸之助的一半牛排 014

营造良好的工作氛围 016

篇末案例 迈克尔·博耶斯：永远值得纪念的事情之一 018

021 第3章 有效授权,最有利的杠杆

篇首案例 卡莉·费奥莉娜:让员工分享权力 021

把工作交给部下是相当重要的一件事 022

认清授权的四种障碍 023

成为一名真正懂得授权和放权的领导者 024

把任务授权给合适的人 025

授权如同放风筝 026

CONTENTS

完美授权的三个原则 028

篇末案例 卡莉·费奥莉娜:经理必须在授权与集权之间求取平衡 031

035 第4章 离职员工的智慧

篇首案例 梅里·威尔森:他们为什么辞职 035

你唯一能做的就是尽力挽留他 036

对自己的管理方法提出质疑 (038)

一次正式的离职面谈 (039)

不愿面对的难题 (040)

化解他们心中的不满和怨恨 (041)

篇末案例 梅里·威尔森:把他们培养成公司的拥护者 (042)

(046) 第5章 容忍下属的错误

篇首案例 比尔·盖茨:如何减少BUG (046)

目录

我们应该接受迅速的失败 (047)

承认员工眼中的错误 (049)

篇末案例 比尔·盖茨:错误是前进必需的一步 (051)

(055) 第6章 真正的执行力是什么

篇首案例 理查德·泰勒:最缺失的一环 (055)

SMART + ABC 目标 (056)

责任到位、薪酬激励 (058)

转变自己的领导风格 (059)

篇末案例 理查德·泰勒:如何提高执行力 (062)

(066) 第7章 以培训促进员工成长

篇首案例 魏薇:职位需求与员工素质之间的距离 (066)

员工需要什么样的培训 (067)

选择最合适的培训方式 (069)

CONTENTS

培训不是目的 (070)

篇末案例 魏薇:员工需要什么,就培训什么 (071)

(074) 第8章 冲突是另外一种沟通

篇首案例 和,管理的最佳境界 (074)

唯有直接面对,才能有所改变 (076)

西点军校的5种冲突处理策略 (077)



篇末案例 君子和而不同 (080)

(085) 第9章 绩效考核是一门艺术

篇首案例 彼得·罗林:绩效考核标准和实施细则 (085)

绩效考核的第一步 (086)

绩效考核是一个持续的双向交流过程 (089)

回顾、提高与激励 (091)

篇末案例 彼得·罗林:用数字说话 (094)

目录

(097) 第10章 管理就是决策

篇首案例 约翰·弥尔顿:二选一的困境 (097)

5W2H法则 (098)

制定决策六步法 (099)

篇末案例 约翰·弥尔顿:决策需要很大的勇气 (101)

(104) 第11章 激励,让员工跑起来

篇首案例 辛迪·凯恩:100分俱乐部 (104)

员工的需求是什么 (105)

用攻心代替纯物质激励 (107)

你可以使员工一天的工作热力四射 (108)

让员工爱上自己的工作 (113)

布朗斯坦的激励四法则 (115)

日本企业的7种激励方式 (116)

CONTENTS

篇末案例 格兰仕:斗志不已、不停游弋 (118)

(122) 第12章 让会议更高效

篇首案例 美国管理大师的会议策略 (122)

4W法则,有备而来 (124)

把会议议程写在纸上 (125)

会议常见问题巧化解 (126)



经理在会议中的其他角色 (129)

跟进会议,立即行动 (129)

篇末案例 日本管理大师的会议策略 (130)

(134) 第 13 章 倾听、倾听、再倾听

篇首案例 莱斯·伊顿:公司内的恐慌 (134)

倾听到他人听不到的声音 (135)

掌握倾听的艺术 (137)

目 录

篇末案例 莱斯·伊顿:倾听员工 (140)

(145) 第 14 章 一个好汉三个帮

篇首案例 桑迪·威尔:既是同事,又是同盟 (145)

在“枪林弹雨”中建立更多的同盟 (146)

克林顿的关系数据库 (150)

避免常见错误,拥有更多同盟 (151)

篇末案例 桑迪·威尔:员工就是他的同盟 (152)

(156) 第 15 章 获取员工的反馈

篇首案例 弗里德雷克·史密斯:员工永远还是第一 (156)

反馈也是一个双向的过程 (157)

如何从下属那里得到反馈 (159)

篇末案例 弗里德雷克·史密斯:调查——反馈——行动 (161)

(165) 第 16 章 恰当的指导

CONTENTS

篇首案例 亚历山大:走向亚洲的远征 (165)

优秀的员工不是管出来的 (167)

亦经理亦明师 (168)

篇末案例 亚历山大:指引军队前进的方向 (171)



176 第 17 章 激动人心的演讲

篇首案例 温斯顿·丘吉尔:临危授命 176

克服紧张,提升自信 177

充足的准备是成功的一半 178

最经典的演讲结构 179

听众是你的最终目标 181

让你的演讲效果更好 182

目录

篇末案例 温斯顿·丘吉尔:动人心魄的演说 183

187 第 18 章 驾驭怪杰

篇首案例 马克斯·戴耶:一个高大古怪的人 187

遇到怪杰,你该怎么办? 189

让孙悟空为你牵马 190

驾驭怪杰五步法 191

篇末案例 琳恩·泰莉:制度、文化和培训 (192)

(195) 第 19 章 主动迎接变化

篇首案例 马修·克斯纳:做事三原则 (195)

70% 的变革计划最后以失败告终 (196)

如何在变革中舞蹈 (197)

谁阻碍了变革 (199)

变革需要一个真正的领袖 (201)

CONTENTS

篇末案例 马修·克斯纳:任何细微的变革中,

人是最重要的环节 (203)

(206) 第 20 章 善加利用不利消息

篇首案例 朱利亚尼:珍珠港事件之后最大的一次危机 (206)

你的行为带给下属的感觉是什么 (207)

以积极乐观的态度结尾 (208)

篇末案例 朱利亚尼:我们要圣化这片土地 (208)

(212) 第 21 章 沉默是金

篇首案例 约翰·横山:派克鱼市的缔造者 (212)

简单,真诚和沉默 (213)

在我决定要培养的美德中,沉默占第二位 (213)

篇末案例 约翰·横山:沉默是一件双赢的工具 (214)

目录

(217) 第 22 章 提高普通员工绩效

篇首案例 沃尔特·迪斯尼:每一步都得要人来实现 (217)

让你的下属成长 (219)

因材施教 (221)

表扬下属的成就 (222)

篇末案例 沃尔特·迪斯尼:用对待顾客的方式对待员工 (223)

226 第 23 章 批评而非责备

篇首案例 卡耐基：对玩火者的批评 226

热炉效应在批评中的应用 227

批评是一种艺术 229

三明治的批评方式 230

篇末案例 卡耐基：站在对方的角度而批评 231

234 第 24 章 时间锦囊

CONTENTS

篇首案例 萨克逊：第三资源 234

一张时间追踪表 235

要事第一 236

时间管理的六原则 238

篇末案例 格里：正确管理的基础是良好的时间管理 239