

经理人
自我管理
DIY系列

Self-Management series of manager

新官上任

新任经理人 工作指南

滕宝红 编著
行高民



广东省出版集团
广东经济出版社

新



官上任

XIN REN JINGLIREN

GONG ZUO ZHINAN

领导才能就是让人们去做那些不喜欢做的工作并且让他们爱上这种工作的能力。

—— 哈里·杜鲁门

新型的领导者是一名推动者，而不是一名发号施令者。

—— 约翰·奈斯比特

经营管理不仅管理财、物，还要管理活生生的有思想的人。对于人没有深刻的洞察，就不能实现有效的管理。

—— 村山孚

只有经得起绩效考核的人，才可予以提升，这应该是一条用人的铁则。

—— 彼得·杜拉克

驾驭自己比驾驭牛马要难，总要有所畏惧，才不会无法无天。

一个管理人员的任务中最困难最重要的部分也许是管理他自己，使自己成为下级欢迎且有权期望的那种上司。

—— 松下幸之助

能洞察时势，随机应变的企业，需要一种新型的领导，善于掌控时机，临危应变的经验，具有一套所谓非线性型的新技能。

—— 中山谕

我宁愿将工作分配给其他人做百分之九十九正确的事情，也不愿意自己去做百分之百正确的事情。

—— Jay Goltz

ISBN 7-80728-010-7



9 787807 280101 >

ISBN 7-80728-010-7/F·1226

全套（1-5册）定价：145.00元

¥29.00

经理人
自我管理
DIY系列

Self-Management series of manager

新官上任

新任经理人 工作指南

滕宝红 编著
行高民

XIN REN JINGLIREN
GONG ZUO
ZHINAN

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新官上任: 新任经理人工作指南/滕宝红, 行高民编著. —广州: 广东经济出版社, 2005.6

(经理人自我管理 DIY 系列)

ISBN 7-80728-010-7

I. 新… II. ①滕…②行… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 043221 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/18
印张	14 2 插页
字数	200 000 字
版次	2005 年 6 月第 1 版
印次	2005 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-010-7 / F·1226
定价	全套 (1—5 册) 定价: 145.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

·版权所有 翻印必究·



目 录

CONTENTS

索引：新任经理人管理工作的27个细节

细节百分百01：

别跟以前一样看待你不喜欢的下属 / 7

细节百分百02：

新任经理人如何解决旧问题 / 9

细节百分百03：

经理人上任伊始的五点建议 / 12

细节百分百04：

新任经理人上任伊始的4个“R” / 16

细节百分百05：

设定总目标须知 / 41

细节百分百06：

可行方案的创新条件 / 56

细节百分百07：

不只是成果，过程或努力也赞美 / 70



- 细节百分百08 :
导致绩效不能提升的要因 / 73
- 细节百分百09 :
如何发现下属的专长 / 76
- 细节百分百10 :
思考三原则是新任经理人发挥主动性的必要条件 / 83
- 细节百分百11 :
对下属了解全面, 以便妥善分配工作 / 91
- 细节百分百12 :
听人说话益处多 / 110
- 细节百分百13 :
乐于接受别人的忠告 / 112
- 细节百分百14 :
如何进行材料积累 / 117
- 细节百分百15 :
对下属最好的赞扬是关心和体贴 / 123
- 细节百分百16 :
与上级进行信息沟通的艺术 / 128
- 细节百分百17 :
文件拆封要完好, 并做好保密工作 / 161
- 细节百分百18 :
提问法运用十五箴言 / 166
- 细节百分百19 :
新任经理人民心疏导“四要” / 175



■ 细节百分百20 :	182
在听完陈述之后的举动 /	182
■ 细节百分百21 :	188
培养团队创造力 /	188
■ 细节百分百22 :	215
经理人经营中要常有新招 /	215
■ 细节百分百23 :	218
用功、热情和说服力是经理人的三大法宝 /	218
■ 细节百分百24 :	225
经理人的社交智慧 /	225
■ 细节百分百25 :	228
培养做人技巧的最佳建言 /	228
■ 细节百分百26 :	230
适当的发泄是调整情绪的良方 /	230
■ 细节百分百27 :	236
经常给自己充电的几点忠告 /	236

第1章 挑战：新官上任开头难

讲故事，说管理

麦克的失落 3

1-1 如何适应环境 5

■ 挑战自我 5



■ 适应环境	8
1-2 如何进行角色扮演	13
■ 形象塑造	13
■ 准确定位	14
■ 角色确立	17
1-3 如何充分了解自己的职责	19
■ 责任重	19
■ 权限大	21
■ 义务多	22
备忘与提示1：新官上任备忘录	23
备忘与提示2：新任经理人十个常犯的错误 ..	25
管理休闲站：你给人的第一印象如何	28

第2章 立威：经理人管理法则

讲故事，说管理

小A的喜悦..... 35

2-1 计划力	40
■ 如何设计目标	40
■ 如何确保资源	48
备忘与提示：新任经理人计划力“十二忌” ..	51



2-2	决策力	54
	如何掌握决策	54
	如何正确决策	54
2-3	执行力	58
	如何分派工作	58
	如何突破瓶颈	61
2-4	领导力	65
	如何领导全局	65
	如何领导下属管理者	67
	如何领导员工	68
2-5	控制力	72
	如何衡量绩效	72
	如何预见问题	74
	备忘与提示：改变低效的7种方法	78
2-6	改善力	80
	如何挑战困难	80
	如何解决问题	86
2-7	应变力	93
	如何管理变化	93
	如何创意思考	94
	管理休闲站：谁控制了你的命运	97



第3章 扬名：经理人管理技巧

讲故事，说管理

新任经理的困惑——

干将为什么要走 ... 103

3-1 有效沟通 108

■ 倾听技巧 108

■ 表达技巧 111

■ 询问技巧 124

■ 如何同上司沟通 126

备忘与提示1：你触犯了这些沟通的禁忌吗 132

备忘与提示2：新任经理人表达“十忌”

和沟通“十不” 136

3-2 激励员工 138

■ 赞赏肯定员工 138

■ 激发员工斗志 142

备忘与提示：激励下属士气“五法” 147

3-3 培育下属 150

■ 掌握培训需求 150

■ 职场指导技巧 156

■ 激发员工思考 164



3-4	情绪管理	170
	■ 洞察情绪焦点	170
	■ 管理负面情绪	172
	■ 激发下属潜能	176
	备忘与提示：情绪管理的四个小妙方	178
3-5	团队建设	180
	■ 打破人际隔阂	180
	■ 建立团队共识	184
	■ 善用团队动力	191
	备忘与提示：调解团队成员纠纷六招	196
	管理休闲站：你有管理才能吗	198

第4章 提升：迈向成功的经理人

讲故事，说管理

李晓为何被撤职 207

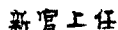
4-1	成功经理人的条件	209
	■ 经营头脑的磨炼	209
	■ 人性魅力的吸引	212
	■ 强有力的统帅	216
	备忘与提示：新任经理人领导力历练	
	八字诀	219



4-2	新经理人人脉经营技巧	222
4-2-1	做人的技巧	222
4-2-2	待人的技巧	225
4-3	新任经理人如何进行自我发展	229
4-3-1	良好的心态	229
4-3-2	未来方向	231
4-3-3	值得拔擢的经理人	232
4-3-4	人际关系与事业发展	234
4-3-5	训练与进修	235
	备忘与提示：成功职业经理的34个好习惯 ..	237
	管理休闲站：你的精神状态健康吗	239

第1章

挑战：新官上任开头难



要想开创新局面，充分了解自己的职责也是至为重要的。



讲故事，说管理

麦克的失落

麦克在一家知名的跨国公司兢兢业业工作数年后，有了新的挑战——担任一个部门的经理。

开始他很开心，因为这意味着这几年的努力和业绩获得了公司的认可。可过了一段时间之后，麦克感到了一种失落。以前他在技术部门做一项具体的工作，每当他完成了一天的工作之后，总有一种成就感；而现在，别人不再根据他的工作来评估他了，而是根据他发动别人去完成工作的能力来评估他。要知道，有时一天做下来，很可能什么名堂也看不出，这时候他会感到灰心丧气。有时因为他的支持和鼓励使得下属取得了成功，麦克也会感到和他们一样的欣慰。

很多与麦克类似的专业技术人员在改变职务、当上经理时，或多或少会有一种失落感。其实从某种意义上讲，他们还没有完成一种从被管理者到管理者的心理转变。



点评：

新官上任，走上领导岗位之后，从“战斗员”变成了“指挥员”，由“运动员”变成了“教练员”，工作性质从一定意义上说由“劳力”转变为“劳心”。但对于如何迅速打开新局面，如何由“干事”向“谋事”方面转变，如何在上司、同僚和下属心目中建立起最佳的初始印象，为今后的工作开展奠定基础，却大多无从下手。本章就据此提供一些可资依循的经验。

假定经理人员本身即具有专业技术能力，我还要求他必须有充分的领导力、判断事务的能力，能肩负起自身的职责，并拥有良好的人际关系。

——大伟·斯蒂尔





1-1 如何适应环境

挑战自我

万事开头难。你有幸新任了经理，这时你如何面对这个职务？如何面对以前的同事或一堆陌生人？对你来说，这是一个难关，也算是人生的一项挑战，如果能平安顺利地渡过这一关，才有下一步路及更宽广的未来。

旧时同事，今日下属

作为新任经理人，首先面临到的一个问题，便是原先的工作伙伴和同事，一下子变成了你的下属，而你成了他们的上司。这种角色的互换，不但你自己一时适应不过来，你目前的下属也一样。但是不适应本身就是一项挑战和危机，所以要谨慎面对，否则有可能把“转机”，平白无故地变成“危机”。

在你的那些旧同事里，除了年资比你差，能力比你弱的之外，自然还有一些资历比你深、年龄比你大、能力经验也不比你差多少的，此时你所面对的，也许已不是你新任经理的喜悦，而是有一些惶恐、心虚和歉疚所融合起来的综合情绪。既然已坐上了这个位子，则大可不必惶恐及谦虚；当然