



名师培训丛书

经济管理系列



新官如此难当 你要身心强大

新任经理必修双赢策略



刘善武◎著

迈出第一步，看准风向再点火

一部教你深度理解职场潜规则的实用宝典

赢得人心的力量：先让自己的心强大起来

是新任经理，还是最后一任经理，决定权在你！



中国纺织出版社

名师培训丛书

经济管理系列

新官如此难当 你要身心强大

新任经理必修双赢策略

刘善武◎著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

对于很多新任经理而言,由于缺乏专业的训练和清醒的认知,上岗多时,仍然艰难地跋涉在身心阴暗的角落,不懂带人带心,不会管人管事,意志力薄弱,耽于幻想,害怕冲突,心理承受能力差——身心不够强大,你就要等着被比你强的人控制!

本书从经理人“身”(外在)和“心”(内在)双重线索出发,揭示“是什么原因让新任经理内心弱小”和“如何通过双重修炼让身心变得强大”,借助通俗易懂的语言、真实生动的案例、当下热门话题呈现给读者一本“管理宝典”,并融合心理学、管理学常识,全方位地真正帮助新任经理实现即时上岗,即时生效!

图书在版编目(CIP)数据

新官如此难当 你要身心强大:新任经理必修双赢策略 / 刘善武著. —北京:中国纺织出版社, 2012. 8
ISBN 978-7-5064-8827-3

I. ①新… II. ①刘… III. ①企业管理—基本知识
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第144286号

策划编辑:张永俊 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027
邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231
<http://www.c-textilep.com>
E-mail: faxing@c-textilep.com
三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销
2012年8月第1版第1次印刷
开本:710×1000 1/16 印张:14
字数:169千字 定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

新任经理的 可持续成功之道

职场传喜讯，红榜耀眼，镁光闪耀，祝贺你在众多候选人和竞争者中脱颖而出，成为中层换届选举的佼佼者与接班人，接过领导手中含义深刻的系有红色丝带的任命书，同时领授代表着传承与发展的崭新工作的接力棒，相信你的心中正幸福地笑个不停，好似人世间所有的美好与愉悦都已化作蹁跹的蝴蝶在你周围快乐地飞个不停。

但是，新官上任，绝非想象中的一马平川与幸福无限，虽然收获了很多，但也要贡献得更多。老板不是慈善家，升职的背后要的是更大利润的实现，而你，正是换得这更大利润与发展的重要筹码之一。

作为部门经理，日常不仅肩负着工作的整体安排与统筹以及人员的分配与管理，还要负责部门工作方针、策略的把握与决断以及与上司的沟通和工作汇报等，从“新官儿”到“好官儿”，其路途中的艰辛超过你的想象。举个简单的例子：

我的学员 Austin 是公司的财务部经理，由于工作原因经常需要出差。以往在出差期间，部门的很多批文和报账等工作都需要电话或邮件与 Austin

联系，不仅十分麻烦，且对出差工作也造成了一定的影响。

后来，我就建议 Austin 在出差期间将部分工作权限转给部门主管，由其负责经理出差期间的一些基本事宜的沟通与签批工作，如遇重要事情再电话沟通。经过权力的部分下放之后，Austin 不仅在出差期间减轻了很多工作负担，同时也锻炼了下属的领导和管理能力。

可见，部门经理要想获得持续的成功，不学一点独门技巧终将难以在仕途中走得太远。

在我国古代，就常用“新官上任三把火”来显示升职后的官威，但是在当今社会，作为一名刚刚上任的新经理，绝不是靠着一股子官威就可以压倒一切和说服众生的，用现在的一句点击率非常高的话来说：**你需要的是职场圈的可持续发展，即你要学会可持续的成功之道，只有这样，才有可能保证新任经理管理生涯的延续以及迈向更高层次的管理生涯。**

那么，如何才能掌握可持续的成功管理之道呢？这也是本书的创作初衷以及要解决的问题。

本书从上下两篇，多角度、多细节等相关角度向您全面阐释这其中的知识、技巧及相关学问，以便于迷茫的新官儿们更加直观地进行自我对照，进而在日常的管理工作中，不断学习、改进与提升，最终实现个人价值与企业价值的双赢。

当然，职业技能和技巧是一门需要不断提升的课程。活到老，学到老。作为一名刚刚进入新官行列的新人，在其发展之路上不仅要做好眼前的工

作、管理好眼前的团队，还要有更高的发展目标和追求。拿破仑曾经说过：不想当将军的士兵不是好士兵。所以，要想成为一名更加卓越的管理者，要不断学习和持续提升的东西还有很多很多。管理是一门需要不断提升的课程。为了给自己打一个更高的分数，实现自己的梦想和人生价值，新任经理还需要在很多方面去提升和历练，并要在实践中不断总结自己和剖析自己。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。前方的道路无限漫长且荆棘密布，学习的脚步将永不停息。希望本书能如前方道路的一盏明灯，为您照亮闪光的前程，为您的职业生涯保驾护航并助一臂之力！

上篇

赢在“新”人

| 第一章 |

新人的迷茫与无助：新任经理究竟干点什么

1. 新任经理的迷茫与无助 003
 - 上任伊始，喜忧参半 003
 - 旧同事 VS 新下属 006
2. 新经理究竟干点什么 009
 - 角色认知：第一时间接受自己的新角色 009
 - 工作交接：拿过接力棒 013
 - 管人管事，带人带心 015

| 第二章 |

换上经理新装，“尚官仪”深入人心

1. 让良好第一印象深入人心 019
 - 首次亮相必以最佳形象示人 019

- 举手投足间示强者风范 022
- 2. 学会适度包装自己 024
 - 控制语速，恰到好处地说话 024
 - 做不刻板的部门经理 027

— | 第三章 | —

迈出第一步，看准风向再点火

- 1. 新环境是你的主战场 031
 - 深入了解你的部门 031
 - 握紧“接力棒”，不在第一步栽跟头 033
- 2. 认清战局之前不轻举妄动 035
 - 明实情，不做瞎子摸象 035
 - 知己知彼赢得完美开局 037

— | 第四章 | —

树立威信是一切工作的先决条件

- 1. 树权威，做出领导者的样子 039
 - 距离产生“威严” 039
 - 喜怒哀乐不入于胸次 041
 - 用言行做出新领导的样子 044
- 2. 守信是立威的“先行官” 047
 - 失诺必寡信 047
 - 立威践行：杀一儆百 048

— | 第五章 | —

经理速成：新官变好官，就这几件事

1. 从“两难”境地走出来 051
 - 不得不说的预算 051
 - 可能熄灭热情的人事评价 053
2. 不可回避的几个问题 057
 - 问题员工 VS 潜质部下 057
 - 老鸟当道 VS 员工离职 060
3. 上岗之前先规划 064
 - 正视你的弱点 064
 - 锁定目标：我要成为这样的经理 066
4. 带着策略去当官儿 068
 - 永远走在“下一步” 068
 - 压力，只在一定范围内存在 070

下篇

赢在人“心”

— | 第六章 | —

赢得人心的力量：先让自己的心强大起来

1. 新任经理上岗前的心理准备 077
 - 有问题的不是能力，而是心态 077



- 别把自己当回事儿 080
- 2. 建立领导者的心理优势 082
 - 资源有限，潜力无限 082
 - 内心强大，没有人能摧毁你 084
 - 你是命运的主人 088

— | 第七章 | —

如何做下属才能知心、用心、忠心

- 1. 先交流，再交心 091
 - 欢迎下属向你抱怨 091
 - 下属来汇报，你说点什么 094
- 2. 就这样才能对下属有亲和力 097
 - 冷静对待特殊人的特殊要求 097
 - 帮助下属清除私心杂念 100
 - 培养优秀部下为己所用 103

— | 第八章 | —

如何说上司才能想听、爱听、会听

- 1. 打开上司心扉是事业的开始 107
 - 你是经理，但要主动与上司沟通 107
 - 站在上司的立场思考说话 111
 - 投其所好，把上司变成事业伙伴 113
- 2. 别在上司面前犯这些错 116
 - 批评上司不称职 116

● 暗示上司不如自己	117
------------------	-----

第九章

平衡关系：心在同一水平线对你最有利

1. 宽以待人，严于律己	121
● 能帮人处且帮人，得饶人处且饶人	121
● 责人不如先责己	124
2. 平衡关系关键在于让“心”平衡	126
● 把成功的奖牌还给上司	126
● 与下属一起分享快乐	128
● 架起上通下达的桥梁	130

第十章

知人善任：用人做事更要靠人心成事

1. 理智地调兵遣将，激发员工潜力	133
● 调兵遣将应不令而行	133
● 能力胜于学历	136
● 说得清清楚楚才能做得明明白白	139
2. 知原则能善任	140
● 用人的“扬长避短”原则	140
● 选择人才的误区	143

—— | 第十一章 | ——

团队组建：新官背后要有一个强大的团队支持

1. 上支队伍不一定适合你，激活自己的团队 147
 - 上个团队不一定适合你 147
 - 组建团队关键在于“聚心” 149
2. 带人带心带出业绩 150
 - 向团队要结果，给团队以业绩 150
 - 激活团队战斗力，所有人走在一条路上 152

—— | 第十二章 | ——

有效激励：温暖人心胜过薪水福利

1. 懈怠是毒药，激励是最好的解药 155
 - 员工不积极，激励有问题 155
 - 赞赏和奖赏的双重激励法 157
2. 用你的体贴温暖员工的心 160
 - 捕捉细节，暖心不在别处 160
 - 定期让下属提要求，满足身心需求 163
 - 把办公室打造成员工的第二个家 165

—— | 第十三章 | ——

科学决策：生死关头的“心”希望

1. 忙中不乱，点燃生死线上的希望 169
 - 忙中出乱，乱中出错 169

● “急而不错”的应急决策	172
2. 运筹帷幄，进行高效科学决策	174
● 准备事实材料作为科学决策依据	174
● 理清思路运筹帷幄	176
● 权衡利弊未雨绸缪	177

第十四章

放权授权：收放自如用权

1. 会用权才会放权和授权	179
● 严格用权，将滥权扼杀在摇篮中	179
2. 握紧权力的风筝线	181
● 给予越权者应有的惩罚	181
● 放权授权如打仗，失控最可怕	183

第十五章

高效会议：每个共识都是“心”的开始

1. 员工不是不喜欢开会，而是反感“无效会议”	185
● 为什么大多数员工不喜欢开会	185
● 让会议失效的“敌人”	187
2. 会前、会中、会后一个不能少	188
● 充分的会前准备是成功的一半	188
● 会议中的“游戏规则”	191
● 会后跟进，责任对号入座	193

— | 第十六章 | —

世界经理人给新任经理的“心”语

1. 让员工主动忙起来，你才有时间为企业忙	195
● 不是每个下属都能自动自发	195
● 别让自己太忙而员工太闲	197
2. 提升新任经理的个人影响力，新官不再难当	200
● 不会表扬或批评，无法打动人心	200
● 熄灭权力欲望盛火	205
后记 心有余而力“十”足	207

上篇

赢在「新」人



恭喜你升职为经理了！

成为经理之后应该怎么做、从何做起？

记住，你是“新官”，更是“新人”！

此时此刻，如果你觉得非常激动、兴奋，感觉自己充满力量，这是应该的。毕竟，能够在人才济济的公司中脱颖而出，是你付出和努力的结果，你有权享受这份成就感和自豪感。

但如果你是这么想的：从今往后，我开始掌握大权，除了老板，别人看到我都会充满敬畏；我不但有专门的秘书、宽松的办公场所，还可以对手下发号施令，再也不用看别人的脸色了……很不幸，你接下来的路就不会走得太顺利，因为你的这种想法无异于自掘坟墓。

新官上任，你周围的环境、人事对你来说都是崭新的，而身为领导人的你对员工、老板、企业而言也是“新”的。那么在这个全新的团队中，如何在短时间内树立威信？如何获得更多的学习机会和发展的新机遇？如何顺利迈出第一步，赢在“新”人这一角色上？解决这些问题才是你的当务之急！

第一章

新人的迷茫与无助：新任经理究竟干点什么

1

新任经理的迷茫与无助

● 上任伊始，喜忧参半

【新经理课堂】

升职了，高兴吗？当然！相信每一位破茧化蝶的新任经理，在得知自己将要升迁的消息之后，兴奋激动的心情一定难以自抑。无论你是职场杜拉拉还是钻石王老五，当迎着众人的目光从长长的走廊走进至崭新独立的办公室后，普通职员的身份将从此终结。但是，当胜利的喜悦缓慢趋于平静之后，很多新官却发愁了，正所谓“上任伊始，喜忧参半”。

昨天，我驾车时正好路过 Barton 的公司，便打算顺便去看看他。Barton 是我去年培训课的一名学员，那时他还是一名部门主管。多日不见，喜讯