

5

道
通关密语

The
Management
Masterclass

好主管 第一次 就上手！

晋升前必修的五堂课

〔英国〕E.D. 维塔 著 丁惠民 译

只会做好人，不是好主管；只会做好事，也不是好主管。

做主管，是走向领导的第一步，是职场最重要的管理技能。做个好主管，不能只是有模有样或自我感觉良好。

做个好主管，你准备好了吗？

高度不同，想的做的就不一样！

英国知名管理月刊《今日管理》资深撰稿人
维塔送给你的金玉良言

哪些错误新主管常犯？哪些心态晋升前该准备好？

让老手高手带新手上路，让专家行家教菜鸟高飞。

凤凰出版传媒集团

译林出版社

好主管 第一次 就上手！

晋升前必修的五堂课

〔英国〕E. D. 维塔 著

丁惠民 译

凤凰出版传媒集团



译林出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

好主管第一次就上手! : 晋升前必修的五堂课 / (英) 维塔著; 丁惠民译. — 南京: 译林出版社, 2011.9
ISBN 978-7-5447-2249-0

I. 好… II. ①维… ②丁… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第159292号

THE MANAGEMENT MASTERCLASS:

GREAT BUSINESS IDEAS WITHOUT THE HYPE

by EMMA DE VITA

Copyright © 2010 by MANAGEMENT TODAY

This edition arranged with HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD (HODDER HEADLINE)
through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright ©

2011 by Yilin Press

All rights reserved.

著作权合同登记号 图字: 10-2011-433号

书 名 好主管第一次就上手! 晋升前必修的五堂课
作 者 (英国) E. D. 维塔
译 者 丁惠民
责任编辑 韩继坤
特约编辑 丁丽艳 高 媛
原文出版 Business Plus, 2010
出版发行 凤凰出版传媒集团
译林出版社 (南京市湖南路1号 210009)
销售电话 010-84910228
电子邮箱 yilin@yilin.com
网 址 <http://www.yilin.com>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
印 刷 中国电影出版社印刷厂
开 本 900×1280毫米 1/32
印 张 7
字 数 60千字
版 次 2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5447-2249-0
定 价 28.00元

目录

Contents

导言 我永远有“被利用的价值”！ /10

晋升前必修的第一堂课

你把“自己”准备好了吗？

1 ..主管，不需要是英雄/19

我猜，你不是很了解“真诚”是什么/20

“真诚”永远是你最好的贵人/22

2 ..关于自信，不能多也不能少/24

“傲慢综合征”——你把排场当成一种权力吗？ /29

3 ..高EQ不是好脾气，而是……/31

EQ是什么？制造最少的敌人/31

倾听——主管最容易忘记的本事/32

对话：关系是做出来的/34

你得把你的点子变成他们的/35

4 ..先强化你“一个人”的执行力/38

你是否常讲“总有一天我会……” /39

好习惯是一项重要能力/41

大忙人失能综合征/43

勇敢跟无端打扰者说“不” /44

聪明人会抓重点/46

5 ..学会放手，你会得到更多？ /47

你是否得了“肛门滞留综合征”？ /48

授权，不该说说而已/51

礼拜一早上的打气/52

6 ..担当——你敢做决定吗？ /54

不要成为你的决定的奴隶/55

好决策是这样做出来的/57

推论综合征：别认为人家都跟你一样/59

7 ..你得有公私两种人脉/62

扩大你的人际网络/62

晋升前必修的第二堂课

打造“我的”优质团队

8 ..说“我们”，别老是“你们”、“他们” /69

让同事们彼此两情相悦/70

让员工跟你“同一挂” /73

有纪律的信任感/74

主管如何鼓舞士气? /75

历史的教训：不可监视员工/78

9 ..说出目标，才会吸引追随者/80

“使命宣言”：老板到底要什么/80

团队精神要恩威并施/84

把事情做对：纪律管理/86

霍桑效应——关心他，比红利更有用/89

10 ..会“用人”比谈理念更重要/91

从“找人”开始学当领导者/91

初次见面，如何判断你要的人？/94

如何让新手上路、新路上手/95

考核事实，不是打印象分数/97

离职面谈能帮主管学到很多东西/99

11 ..如何处理最浪费时间的事？/102

12 ..礼拜一早上常请假的人，别用/106

虽然不见面，感情却不变/106

尊重但不随便/108

当心周一常请假的人/110

晋升前必修的第三堂课

学会用财务数字思考

- 13 ..不懂管钱，再会赚也白忙/115
 - 懂预算才算真主管/116
 - 你缺的是想法，不是经费/120
 - 让公司有钱的现金流管理技巧/121
- 14 ..不管在哪个部门，你一定要懂销售/126
 - 销售是公司的命脉/127
 - 业绩下滑时先要求自己/130
 - 口碑——顾客忠诚度管理/132
- 15 ..降低成本不是活动，而是习惯/135
 - 别让“平均值”隐藏了大问题/135
 - “节省”必须变成一种企业文化/137
 - 降低成本的十个有效方法/137
- 16 ..薪水有激励效果，红利行不通/140
 - 按绩效给红利……行不通的/144
 - 如何为自己争取加薪？/145

晋升前必修的第四堂课

搞定各种“人”的问题

17 ..情绪对了，事情就简单了/151

人的问题最难处理/152

越难说出的话越要练习/155

18 ..顾客抱怨时，最能显示主管的能力/158

如何处理顾客的抱怨？/160

19 ..事情就是不顺，该怎么办？/163

掀开情绪的压力锅/165

20 ..当危机真的出现……/168

诚实是上策/169

你得这样站出来/173

21 ..裁员，也是证明能力的机会/178

休息一下，准备再出发/179

公平对待所有人/180

让那些不适任的人离开吧/182

留下来的人更重要/183

晋升前必修的第五堂课

想换位子，你必须这样准备

- 22 ..好事，多半得来不易/189
 - 目标清楚，梦想才会美/192
- 23 ..让关键人士看到你/195
 - 魅力，能为能力加分/197
- 24 ..随时准备更上一层楼/201
 - 如何准备一份好的简历/202
 - 主考官必问的五个杀手级问题/204
- 25 ..向安逸说再见/207
 - 晋升之后，才发现不能胜任？/208
- 26 ..没能击垮我的，一定让我更强/210
 - 你的心脏，够强壮吗？/211
 - 小心，高馨粟花综合征/215

成为好主管的关键语录/216

导 言

我永远有“被利用的价值”！

你是想拥有一份属于自己的事业，还是只想过朝九晚五的规律生活？你是充满雄心，还是只要每个月能按时领到薪水就好？如果你很投入地工作，并希望能在职场中不断地往前迈进，那么这本书将会助你一臂之力；反之，如果你对成功与否毫不在意，那么，现在就请把这本书合上吧。

本书整理自《今日管理》曾经刊发过的部分精华建言。
《今日管理》（*Management Today*）是英国顶尖的管理月刊，它不只是谈传统的管理，更不是人云亦云地谈最时髦的管理思维，或大声疾呼最新的第一线发展。无论探讨任何主题，我们一定会先加以思考其中的实用性。

我们一直很自豪的是，不管你是公司的CEO、研究生院的学生，还是刚刚起步的创业者，《今日管理》都能提供最实用最有意义的建言，让你成为最优秀的人。无论你目前处

于职业生涯的哪一个阶段，都可以获得一定程度的启发。

本书的重点在于，面对每天的工作，告诉你有哪些事情是你一定要知道的。例如，如何成为更好的决策者或如何获得晋升。本书会告诉你如何攀上崎岖难行的事业巅峰，以及在攀升的过程中如何找到乐趣。这是一本既为刚起步却充满雄心的人而写的书，也是为那些已经拥有多年管理经验但正在经历一番沉潜的人而写的。

如果你从头到尾读完这本书，我希望你能学到一些有用的、适合你的工作构成层面的东西。如果你把它放在书桌上，当碰到棘手问题时才用来寻找建言，我也希望本书可以带你走出难关。我的目标，是打造一个能陪伴你在职场上一路成长的管理精修课堂。

老板不会教你如何当主管，我会

本书用五堂课的内容呈现了好主管如何第一次就上手。第一堂课“你把‘自己’准备好了吗？”是告诉你想要成为一个有智慧的管理者，必须发展的个人价值与技能。你是否

有足够的信心？你的情商是否够高？另外也会探讨当你真的坐在当红的位置上时，有哪些事情是你必须要知道的。你是否知道该如何指派任务？你是否能做出“好”的决策？你是否能启发与激励那些为你工作的人？

第二部分“晋升前必修的第二堂课——打造‘我的’优质团队”——管理者不可能只靠自己一个人完成工作。主管的成功，取决于团队的表现和自己的绩效。如果你能营造一个相互信任且具有高度士气的环境，进而强化“我们是共同体”的态度，就能发挥团队的最佳表现。

一个快乐的团队一定愿意为主管多做一点事。在这部分，也会提供与实质的管理工作有关的建言，比如如何面试新人、如何进行考核、如何主持会议，以及如何管理那些不在同一个地点上班的员工。

第三部分“晋升前必修的第三堂课——学会用财务数字思考”——虽然许多主管对预算与现金流量已感到稀松平常，但有些人只要一听到“电子表格”就觉得惶恐不安。不要担心，我们提供了一些可以马上上手的管理诀窍，让你学

会如何争取预算，以及如何得到更多资源。本书有一个关于薪水的章节，你在读它时应该能产生一线灵光。

第四部分“晋升前必修的第四堂课——搞定各种‘人’的问题”——应该能让你的管理头痛问题得到解答，因为这是一个有关解决问题的篇章，包括如何处理难搞的员工，及挽救一个已经完全偏离方向的项目。除此之外，还包括没有预见到的危机、裁员等。

最后一个部分“晋升前必修的第五堂课——想换位置，你必须这样准备”——本章重点不在讨论你目前的管理职责，而是讨论如果想要在职业生涯中获得成功，有哪些事情是你必须要知道的，你如何从人群中脱颖而出，如何成为面谈新工作的高手。最后则会提到你应该留意哪些障碍，以及有哪些重要的技巧能帮助你到达目的地。

让上班变成快乐的事，你能

《今日管理》始终坚持初衷。自1966年起，我们不断撰

写文章并引领管理风潮，描绘与纪录每个管理趋势与思维。我们率先在20世纪90年代提出“工作与生活要平衡”，以及“企业社会责任”，并且在20世纪70年代中期英国前首相撒切尔夫人掌握权力之前，我们就已提出用来描述女性管理者力量兴起的“女经理人（Femanager）”一词。

在20世纪60年代担任主管的人如果来到21世纪，和今日的年轻人坐在一起，将会发现彼此的工作很不一样。打字机、抽烟以及男孩夜总会这些东西全都不见了。衣冠楚楚的他们怎么可能想到现代人可以穿牛仔裤上班？不过话说回来，50年的时间毕竟不短。不妨试着回想一下上个世纪的最后十年吧。一直到1977年，英国伦敦金融时报指数一百成分股（FTSE 100）企业才出现第一位女性CEO；在家上班成为一种新的现象；电子邮件刚刚兴起，但当时企业管理的重点仍然放在指挥命令以及控制与科层式的管理方式上。

是“零”与“一”开始改变了这一切。网络让沟通变得民主，在博客或推特（Twitter）上，一个CEO和一个研究生院毕业的实习生的立足点是一样的。这样的转变也改变了人

们对工作与职业生涯的想法，大部分的人都期待工作能带给自己成就感。

突然之间，当上司的人必须努力让自己的员工觉得，上班是一件快乐的事。不只如此，在管理风格上，主管也必须了解，不是只有CEO需要受到尊重——在组织中工作的每个人都应受到相同对待。

这所有的改变，再加上我们面对从未经历过的经济衰退，代表我们仍有许多事情需要重新学习。你可以将此书视为成为21世纪成功管理者的快捷方式。本书的诉求不只是清晰易懂，还有在阅读的过程中，你会觉得快乐、有趣。

毫无疑问的，接下来会出现更多的管理新词、理论、英雄与女英雄。经济的衰退会让置身其中的我们看见其影响力，并改变我们对工作、职业生涯，以及对管理者的期望等想法。预测明日世界的模样是很重要的，但对任何管理者来说，最好的准备就是保持开放的心胸，并倾听周遭的人在说些什么。当然，还有一点，就是好好地阅读这本书。

成为优秀管理者的第一条守则，就是要了解：你
不需要当超级英雄。