



现代管理阶阶丛书

丛书策划: 王 益

唐献文 陈双双 著

XIAN DAI GUAN LI JIE TI CONG SHU

新经理 完全管理手册

70



新经理

成功管理的70个工作要点

西苑出版社
XI YUAN PUBLISHING HOUSE

现代管理阶梯丛书

新经理完全管理手册 70

唐献文 陈双双

西苑 出版社

图书在版编目(CIP)数据

新经理完全管理手册 70/唐献文著. - 北京:
西苑出版社, 1999. 10
(现代管理阶梯丛书)
ISBN 7 - 80108 - 344 - X
I . 新… II . 唐… III . 企业领导学 IV . F272.91
中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 44498 号

新经理完全管理手册 70

著 者 唐献文

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039

电 话 68173419 传 真 68173417

印 刷 高等教育出版社印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 11

字 数 260 千字

1999 年 10 月第一版 1999 年 10 月第一次印刷

书 号 ISBN 7 - 80108 - 344 - X / F·12

定 价: 19.80 元

(凡西苑版图书有缺漏页、残破等质量问题本社负责调换)

序 言

管理是价值极高的艺术，在企业生存与发展中，占有十分重要的地位。作为一种新的生产要素，管理愈来愈受到人们的重视，各国成功的管理经验也得到广泛的交流，聪明的经营者不仅善于从自身的工作中总结经验和教训，“吃一堑，长一智”，而且善于借鉴和利用他人的经验。从某种意义上讲，他人的经验甚至比自己的经验更可贵些。

“假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子性非异也，善假于物也。”

尼克松在《领导人》一书中曾表达了这样的思想：一切非领导人如科学家、艺术家、发明家，其目标皆靠自身的行为来实现，而一切领导人，他们的目标必须通过别人的努力才能达到。

现代市场是一个国际大市场，新经理要谋求公司的生存与发展，不能仅凭一己之力，或者个人的经验，他必须假同辈之力，借前人智慧，广泛吸取营养，丰富知识，增长才干，提高经营管理的技能，实现自己和公司的长远目标。

《新经理管理手册 70》正是以此为宗旨，尽力纳入作为一名新经理在管理过程中所必备的知识、技能和方法，详细剖析世界各国知名企业的成败得失。故本书不是立足于当代管理泰斗提出

的最新理论，而是立足于多年来已被实践证明的成功经验。

本手册也不是为已有数十年管理经验的公司领导编写的，尽管他们翻阅此书时也会有所裨益。本手册献给刚刚走上或即将走上经理岗位的年轻人。愿有志创业的年轻人能从中得到启发和借鉴，并善假外物，活用人才，于商海中乘风破浪，在征途上奔逸绝尘。

希望这本书常在您的身旁，以提供及时的帮助。

目 录

第一章 头一回当经理 (1)

· 新经理与艺术家最大的区别在于：后者是通过个人努力来实现自己的目标，而前者必须借用他人的力量才能获得成功。

· 上任伊始，新经理会处处感到压力，如置身压力锅中一般。但新经理必须顶住压力，奋力挑战，像救火人员一样，警报一响，立即奔赴现场。

※1 与老同事处好关系 (1)

※2 转换角色迎接挑战 (5)

※3 立即行动 (8)

※4 检阅你的能力 (16)

第二章 天下管理第一 (27)

· 追求一流的企业需要实施一流的管理，想作一流的经理首先要拥有一流的管理水平和管理技能。

· 能否掌握有效的管理技巧在很大程度上决定了新经理能否取得成功。新经理必须像艺术家那样创造性地工作。

※5 认识管理的真面目 (27)

※6 提升管理的层次 (31)

※7 熟悉管理的职能 (33)

※8 掌握管理技巧 (41)

※9 让信息畅通 (44)

第三章 人本管理 (49)

· 企业的基本元素是人，新经理管理的对象也是人。钱是靠人赚来的，所以企业领导必须关心人，爱护人，新经理必须展开以人为本的一流管理。

· 他山之石，可以攻玉；师夷长技，为我所用。新经理要大胆借用成功人士的用人之道，融会贯通，形成自己独到的用人方略，在人生战场上纵横驰骋。

※10 以人为本 (50)

※11 “劳于求贤，逸于任使” (54)

※12 “女主帅”的用人之术 (59)

※13 “经营之神”的用人之道 (63)

※14 师夷长技为我所用 (67)

第四章 慧眼识英才 (75)

· “不患人之不己知，患不知人也。”因为“山无常形，人无常性，有温良而为诈者，有外恭而内自欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。”新经理要具备慧眼识才的本领。

· “设之以谋，以观其智；示之以难，以观其勇；烦之以事，以观其治；临之以利，以观其不贪；滥之以乐，以观其不荒；喜之以观其轻；怒之以观其重；醉之酒以观其恭；纵之色以观其常；远之以观其不二；昵之以观其不狎。”新经理要掌握多种多样的识才方法。

※15 知人不易初探 (75)

※16 走出识人的“三大”误区	(79)
※17 识才十法	(84)
※18 国外企业考核识才	(98)

第五章 招兵买马选良才..... (103)

· 选拔人才对于人事管理具有决定性的作用。无数事实说明,开放型的畅通无阻的选择渠道,是人尽其才、才尽其用、人才辈出的重要条件。

· “寻常看不见,偶尔露峥嵘”。新经理对那些偶露峥嵘的人要大胆提拔,使英雄有用武之地,崭露锥头,显示才能。

※19 从内部选拔人才	(103)
※20 聘用合适的员工	(105)
※21 拥有两种人才	(114)
※22 拓宽选人视野	(120)
※23 及时启用新人	(124)

第六章 小公司做事大公司做人..... (129)

· “外来的和尚会念经”,我们不妨引进引进。但在引进与自力更生的关系中,自力更生还是主流,因为中流砥柱式的人才还是需要企业自己培养。

· 事业是人为的,如果不培育人才,就不可能有成功的事业。公司是培养人才的地方,新经理是培训班的老师。身为经理,必须把培训职工和培训自己当作一项重要的任务。

※24 培训什么人	(130)
-----------------	-------

※25 怎样训练	(131)
※26 敢在培养人才上花本钱	(134)
※27 培养自己的接班人	(136)
※28 给自己充电	(137)
※29 借鉴松下育才法	(138)

第七章 兵不厌诈 人不厌激..... (159)

· 迄今为止,还没有比激励更好的管理方法。因为人性最深切的需求就是渴望别人的欣赏。激励是一切管理的出发点,离开了激励就不可能有成功的管理。

· “假而礼之,厚而勿其,则天下之士至矣。”新经理应该了解人的需求动机规律,懂得科学的激励理论,掌握正确的激励方法,熟练地运用激励手段,实现有效和成功的管理。

※30 了解人的需要与激励原理	(160)
※31 掌握激励的根本原则	(163)
※32 认识激励对象	(166)
※33 激励的手段与方式	(175)
※34 激励运用的艺术	(181)

第八章 架起沟通的金桥..... (189)

· 当新经理处理公司棘手问题时,最需要的就是沟通技巧。惟有沟通,新经理才能与员工一道共同解决问题,故新经理必须学会沟通,掌握有效的沟通技巧。

· 新经理一定要具备一种强烈的吸引对方的魅力,善于打动人心,说服员工,如果做不到这一点,将来就没有

什么前途可言。

- ※35 沟通为何重要 (189)
- ※36 分析员工的状况 (190)
- ※37 最管用的沟通手段 (192)
- ※38 语言沟通的妙用 (196)
- ※39 非语言沟通的诀窍 (203)

第九章 雁行千里靠头雁 (212)

· 大雁无头不飞。每个人都“需要”一位领导者，就如古谚所说“每一群羊，都需要一位牧羊人”，来告诉他们应该做什么，如何做，与何时做。

· 新经理在领导过程中，要学会合理授权。因为授权是事业的成功之途。“凡治众如治寡，分数是也。”授权之后，才能使整个公司同心合作，人人发挥所长，事业蒸蒸日上。

- ※40 领导 (213)
- ※41 领导的权力 (214)
- ※42 提高领导艺术的途径 (215)
- ※43 选择恰当的领导方式 (217)
- ※44 领导有效性的三种理论 (220)
- ※45 维护你的威严 (227)

第十章 运筹帷幄话决策 (230)

· 管理的主要职能是决策。身为新经理，必须决策。新经理必须抱着“我不下地狱，谁下地狱”的无畏精神，作出自己的决断。如果患得患失，谋而不断，就会错失良

机，饮恨终身。

· 决策是一门艺术。新经理在决策过程中要始终把握利益原则，“两利相权取其重，两弊相权取其轻。”同时要果断决策，静若处女，动如脱兔，一旦决断，勇往直前，义无反顾。

- ※46 决策 (230)
- ※47 决策的基本原则 (232)
- ※48 决策的程序与步骤 (237)
- ※49 决策者的行动纲领 (247)
- ※50 新经理必备的决策素质 (248)

第十一章 创建企业文化 (250)

· 企业文化是一种新的管理思想与管理方式，它具有神奇的功效，能把企业组织成一个大家庭，能最大限度地调动员工的积极性、主动性和创造性。

· 企业管理不仅是一门科学，还应是一种文化，即有它自己的价值观、信仰、工具、语言等。精神方能聚众，新经理要致力于创建企业文化。

- ※51 企业文化 (250)
- ※52 企业文化的构成 (252)
- ※53 企业文化的功能 (255)
- ※54 创建企业文化 (258)
- ※55 食品巨头的企业精神 (268)

第十二章 生产管理 (272)

· 在日本经济低速增长、不景气的境况中，有一种生产

管理经验颇引人注目，那就是“丰田现场管理”。丰田生产方式追求的目标就是杜绝浪费，将“厂家的利润寓于方法之中。”

·新经理要有现代生产管理的意识，克服小生产观念，突破现场管理的迷思，充分并巧妙利用社会经济条件，在算好经济账的前提下做出正确的抉择。

※56 生产管理	(272)
※57 厂址选择与工厂布置	(274)
※58 洪老典增产秘诀	(280)
※59 现场生产管理要诀	(281)
※60 生产管理格言精华	(286)

第十三章 全面质量管理 (289)

·没有质量就没有数量；没有质量就会在竞争中被淘汰；没有质量就是浪费资源和能源；没有质量就没有国际地位的提商。

·质量决非指产品质量本身，而是一个包含着一系列丰富内容的范畴。评判质量好坏的出发点不是从生产者的角度出发，而是从消费者需要的角度出发。故质量的含义应是满足用户的理想、需求和期望。

※61 质量乃企业生存之本	(289)
※62 高质量的三大好处	(291)
※63 提高产品质量有新招	(296)
※64 全面质量管理提要	(300)
※65 他山之石，可以攻玉	(303)

第十四章 会议管理 (314)

· 开会实施管理的重要工具。能否开好会，是衡量工作效率和管理水平的重要标志。管理者面临着共同的一大难题就是如何有效地开会。

· “我有八位好朋友，肯把万事指导我。你若想问真名姓，名字不同都姓何：何事、何故、何人、何如、何时、何地、何去，好像弟弟与哥哥。还有一个西洋派，姓名颠倒叫几何。若向八贤常请教，虽是笨人不会错。”新经理在开会前，若能用“八何”反问自己，定可提高开会效率，达到开会目的。

- ※66 发挥会议的作用 (314)
- ※67 控制会议的成本 (316)
- ※68 会议发言诀窍 (318)
- ※69 如何主持有效会议 (320)
- ※70 新经理会议处理方案 (322)

第一章 头一回当经理

你就要管理别人了。

从此，你面对的或许将不是一个或几个人，而是成千上万。俗话说：“人上一百，形形色色。”如有的人才识过人，有的人庸碌无为；有的惟惟诺诺，有的桀骜不驯；有人满面春风，有人面无表情；有人深沉，有人直率。当新经理面对一批人时，他们各有个性，各有不同的特点和爱好，你却要把他们融为一个和谐的整体，如同乐队的指挥，把大家组织起来，演奏出好的乐章，在事业中创造佳绩。这是你第一次面临这样的挑战。

※1 与老同事处好关系

有一位经理这样写道：“当我第一次当经理时，我的同事对我冷眼旁观，用怀疑的目光看待我。他们不再把我当作知心人。他们的态度变化使我感到孤独。”

作为新上任的经理，不要以为你的提拔会受到每个人的欢

迎。你的同事对你至少有这样几种态度：

有一种人对你的提升怀有妒忌心理，在他们心目中，他们会认为只有他们自己才是新经理的适合人选。

许多公司在挑选员工进入管理阶层时，通常是根据这个人在原岗位上的表现来决定取舍的。其实，一个能做好现职工作的人，不一定就是好的经理人选。相反，一个在原工作岗位表现平平的人，有可能成为一名好的经理。

有的单位往往把一些先进工作者或者劳动模范提拔上去当新经理，殊不知，作为经理所必须具备的才干远远超过一名先进工作者，或一名踏踏实实、任劳任怨的劳动模范。

正是因为这种选拔程序的不完善，使得有些人心理很不平衡。有的人认为自己具备管理才干，可以领导群伦；有的人认为自己资格老，经验丰富，新经理非他莫属；还有的人认为自己是搞技术出身，只有他这个内行才能当经理。

总之，当你成为新经理时，在你原来的同事当中，会有那么几个人对你不满意。他们可能会说风凉话，背后议论你的得失，也可能不服从你的管理，处处同你顶牛，你要有这样的心理准备。

另外一种人可能开始吹捧你。这些人多是无能之辈，惟惟诺诺的人。无论谁上台，他们都可能采取这种态度，在你面前说你的好话，诋毁他人。这些人希望你从这里得到好处。对这样的人，新经理要采取若即若离的态度，不要吃了他们的“糖衣炮弹”，忘乎所以，飘飘然。

第三种人是大多数，他们采取“等着瞧”的态度。他们在你还没有进行工作时，既不赞赏也不责备。这批人是扎实工作的人，他们只会拿你的工作成绩来进行判断。你干得好，他们

就拥护你，你干得不好，他们就不怎么听你的指挥，就不会服从你的管理。

当然还有一部分人是衷心服你的，是你真正的朋友，在今后的工作中，他们会全心全意支持你。

李·艾柯卡也有类似的经历。他 36 岁时，成为福特这个世界上第二大公司的最大一个部的经理。

他在自传中这样写道：“我为自己的晋升而兴奋，但我也明白这使我处于一种微妙的境地。一方面，我突然得以主管福特公司最优秀的部门，亨利·福特已亲自把公司的王冠托付于我；但另一方面，在我逐步晋升的同时，还有许多年龄比我大，经验比我多的人没有得到提拔。其中有些人，对我的迅速获得成功心怀不满”。

这促使他去了解一个他必须了解的方面：企业中的人。他要设法使自己在经销方面所受到的训练运用于同人的合作上。

对付公司妒忌你的人，不信任你的人最好的办法就是请他们发表意见。“我们如何把工作做得更好？”“你有什么问题？”“你希望看到什么样的变化？”“我们如何在竞争中获胜？”“我们怎样提高产品质量？”等等，然后让他们参与有趣的任务和挑战性的工作，尽力使他们担负新的责任。

总而言之，你应该真诚地对待他们，向他们解释你们之间新的工作关系，说明你的新情况，告诉他们你的一些想法和打算，争取他们的支持。

这时候，你的态度最重要。有的人一旦当上新经理就心高气傲，狂摆架子，与原来的同事不能和睦相处，却花了不少时间与上级交往。

其实你部门中的员工才是你事业上最重要的依靠，没有他

们，你将一事无成。经理与艺术家的分野就在这里。艺术家是通过个人的努力来实现其目标的，而经理必须通过别人的努力来达到其工作目标。没有员工，你单枪匹马，什么事也干不起来。

如果在你的部门，一方面有人妒忌你，不支持、不配合你的工作；另一方面，你又趾高气昂，两眼向上，旁若无人，那么，这种情形是非常糟糕的。你必须改变这种局面，否则无法开展工作。

总而言之，对一位从普通员工中挑选出来的新上任的经理，处理好与过去同事的关系，始终是一个棘手的问题。新经理要花费相当的精力，当然，这些付出也会有很高的回报。

对此，有的培训专家提出如下忠告：

①你不能因为已经提升而放弃与老同事的友谊。同时也不能允许你们的友谊妨碍工作的进行。

②你必须坚定地对那些原来是你同事的人和其他人一视同仁，同样对待。也不能因为你要表示公正，对他们待遇差些。

③你最好采取轮流的办法在工作之余和员工相聚一起。

④要逐步使员工对你的工作能力和对你的看法都有信心，一定要使他们相信你在工作上是有能力的，对员工也是公正的。

⑤如果你作为经理有正确的待人方法，那么部门中的每一个人都将视你为朋友。

⑥你在其他场合碰到过去的老同事现在却是你部下时，千万不能和他们谈论公司中其他人员的工作。

⑦到处走走，仔细地看，仔细地听，给你老同事开怀畅谈的机会，对他们表示真诚的关怀。