

THE FIRST-TIME MANAGER

第一次当经理

新经理职业技能速成手册



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

秦 奇/编著



汇核心经营管理技能与新经理具体问题的实务操作手册

MANAGER

第一次当经理

秦 奇/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

第一次当经理/秦奇编著. - 北京: 企业管理出版社,
2004. 4

ISBN 7-80147-922-X

I. 第… II. 秦… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 032188 号

书 名: 第一次当经理

编 著: 秦 奇

责任编辑: 许 燕 技术编辑: 华 瑞

书 号: ISBN 7-80147-922-X/F·920

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 13 印张 200 千字

版 次: 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

朋友，如果你是一名刚上任的经理，心里是不是很激动，但又有些不知所措？你是不是很想在职场有所作为？我们很高兴能互相交流，感谢你对本书的关注。

时代在发展，竞争在加剧。社会对经理的要求越来越高，组织不可能再像以前计划经济时期那样，可以提供一个摸索的阶段。你必须是一个“熟练工”，上任伊始，必须全身心地投入到自己的角色里。作为一名经理，上有上司，下有员工，上通下和，得到上司的器重和员工的欢迎，才能游刃有余，自己抱负和才华才能在组织这个宽广的舞台上展示出来。本书紧跟时代步伐，与时俱进，全面地介绍了作为一名经理应该处理的一系列事务，其目的不仅是帮助经理人员解决许多日常工作中所遇到的问题和困难，更是为了使他们迈向职业生涯的更高台阶。本书具有以下几大特色：

一、高效实用。一般管理类图书多为理论介绍为主，本书则紧扣经理工作的实务，在讲解理论的同时，把理论和实践紧密地结合起来，以求全方位的提高经理人员的管理素养。

二、图文并茂。枯燥的文字往往会使读者陷入阅读困

境，难以激发起深入阅读的兴趣，本书则在文字叙述的同时辅以大量图表，使读者一目了然、兴趣倍增。

三、全面充实。本书包括了对经理日常工作方方面面的介绍，内容系统全面，从新官上任讲到如何成为一个成功的经理，是一本经理人员必备的工具书。

在编写过程中，我们本着通俗易懂、可操作性强的原则，力求内容丰富多彩、重点突出，使经理人员在工作中得心应手。

由于我们水平有限，书中难免有纰漏和不成熟之处，恳请专家、读者批评指正。

编者

目 录

第一章 经理,为自己加油	(1)
1.1 什么是经理	(1)
1.2 经理的职责有哪些	(4)
1.3 经理有哪些类别	(11)
1.4 经理的角色定位和形象定位	(14)
1.5 经理在素质方面有哪些要求	(19)
第二章 经理应该怎样度过最初的 60 天	(48)
2.1 第一个 10 天:尽快熟悉新环境	(48)
2.2 第二个 10 天:真正认识自己	(58)
2.3 第三个 10 天:学会指派工作任务	(62)
2.4 第四个 10 天:学会决定基本政策	(65)
2.5 第五个 10 天:组建团队和控制员工	(68)
2.6 第六个 10 天:总结经验,吸取教训	(72)
第三章 如何进行人员的选拔	(76)
3.1 识人用人的原则	(76)

3.2	选用人才的方式·····	(80)
3.3	招聘和选用员工的步骤·····	(83)
3.4	识人所长,知人所短·····	(89)
3.5	用人的基本准则·····	(90)
3.6	根据业绩提拔人才·····	(92)
3.7	如何发现有潜质的员工·····	(94)
3.8	如何选拔副手·····	(96)
3.9	根据能力特点用人·····	(98)

第四章 如何进行人员的培训····· (101)

4.1	培训的艺术·····	(101)
4.2	培训员工的类型·····	(104)
4.3	培训员工的目的·····	(109)
4.4	帮助新员工度过磨合期·····	(111)
4.5	培养员工的创造力·····	(115)
4.6	培养员工的自信·····	(118)
4.7	培养员工的经营观念·····	(121)
4.8	培养员工的团队意识·····	(124)
4.9	培训好第一个秘书·····	(126)
4.10	培训好组织的中坚分子·····	(128)

第五章 如何进行人员的考核····· (133)

5.1	考核的原则·····	(133)
5.2	考核的内容·····	(139)

5.3	确定考核项目的要求	(150)
5.4	设计考核表	(154)
5.5	制定考核的标准	(165)
5.6	选择考核的方法	(169)
5.7	规定考核的期限和时间	(177)
第六章 如何提高日常工作的效率		(182)
6.1	制定好工作计划和实施方案	(182)
6.2	设计好时间表	(187)
6.3	调整工作方式	(202)
6.4	健全组织结构	(209)
6.5	做事要分轻重缓急	(211)
6.6	做好控制工作	(214)
6.7	如何严明纪律	(217)
6.8	科学的处理工作中的不协调的音符	(226)
6.9	合理的调解工作中的压力	(242)
第七章 必需要了解的财务知识		(260)
7.1	会计报表的阅读	(260)
7.2	财务状况的分析	(276)
7.3	会计舞弊的查证	(310)
第八章 经理如何获得自身的发展		(338)
8.1	善于利用秘书	(338)

8.2	留住优秀员工	(341)
8.3	提高应变能力	(344)
8.4	保持授权后的控制	(347)
8.5	培养竞争精神	(350)
8.6	做些高层次的思考	(353)
8.7	提高管理艺术	(356)

第九章 最受领导器重和员工欢迎的十六种 PM

	经理	(361)
9.1	为什么会得到员工的信赖与尊敬	(361)
9.2	充满自信的经理	(364)
9.3	富有责任感的经理	(366)
9.4	坦诚率真的经理	(368)
9.5	坚持原则的经理	(370)
9.6	观感敏锐的经理	(372)
9.7	幽默的经理	(375)
9.8	富有管理经验的经理	(377)
9.9	公平待人的经理	(379)
9.10	尊重人的经理	(382)
9.11	使员工发展所长的经理	(384)
9.12	作风稳健的经理	(386)
9.13	分配工作内行的经理	(387)
9.14	理解部属苦衷的经理	(391)

9.15	帮助员工成功的经理.....	(394)
9.16	善于倾听的经理.....	(397)
9.17	懂得批评艺术的经理.....	(399)

第一章 经理，为自己加油

从刚开始的忐忑不安到一颗心安然落地，刚才和上司经过了一番亲切的会晤。浑身发热，却冒着冷汗。现在非常地激动、高兴，却也惊慌不知所措。真是个幸运儿，同时身上的担子也不轻。自从被上司选中，便成为了指挥别人的人。恭喜了，我们的经理！

1.1 什么是经理

不要再疑惑了，已经是我们所说的“经理”。其职位也许是部门经理、财务总监、人事主任、后勤部长或销售业务经理；所在的单位也许是国企、外企、私企或社会组织；今后的晋升也许是从同一部门一路奋斗，也许是从另一部门调任，也许是来自另一个完全不同的机构。

但在本书里，上述一切区别都不再重要，重要的是，你成了一个指挥别人的人，也就是我们所说的“经理”。

在各类或古板或花哨的“经理”教科书里，对“经理”的定义五花八门。而最为经典的，当属被称为“经理人的经理”的莫里斯·洛代克的阐释：在任何结构、形态和产业的一切机构里，一个拥有自己所辖的下属（员工

或低一级管理者),同时向更高一级管理者(总经理、董事会或高层经理)负责,并通过贯彻、传达、计划和实施调动、指导和控制员工工作来完成整个组织目标的管理者就是经理。图1-1就是对这种观点的一个形象表达:

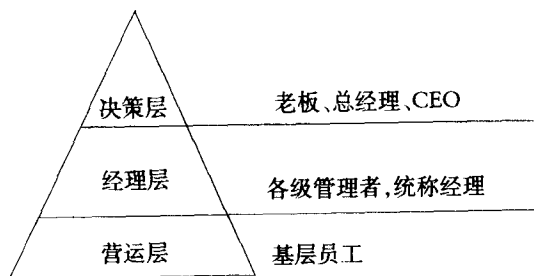


图 1-1 经理概念结构

当然,我们还有一个更符合中国人表达方式的定义:在一个公司里,对一部分人(你的下属)来说你是上司,而对另一部分人(你的上司)来说你是打工仔(当然,是高级打工仔),那么,你的“学名”就是“经理”。在这种“汉堡包”式的结构里,经理就是那块最有活力、最能体现整体组织特色的“牛肉饼”。

下面我们来说一下与经理有关的4个故事

(1) 1999年9月,《财富》全球论坛年会在上海举行。在与会的60位跻身世界500强企业的总裁中,有43人是从经理干起的,其中又有17人从普通经理晋升到总裁仅用了不到10年的时间。这两个百分比分别是72%和28%。

(2)《财富》杂志在1999年6月的一项调查中指出:

在 500 强中位列前 200 强的公司，其 CEO 的任期已越来越短，在职不到 5 年就因不称职而被解雇的 CEO 比例在 1998 年达到空前的 58%。这些壮志未酬的 CEO 失败的原因应该对你有所启发，因为从本质上说，CEO 是一个公司中最高级别的经理。（见表 1—1）

表 1—1 CEO 被解雇原因

缺陷	缺乏处理坏消息的能力	疲劳综合症	缺乏处理人事的能力	决策的局限性	缺乏财务知识	错失良机
人数比例	79.5%	51.3%	43.6%	38.5%	15.4%	10.3%

（3）在信息行业中，摩托罗拉公司每两个月就要推出一款售价更低、功能更全、使用更方便的手机。在 GSM 时代，模拟机被淘汰了；在双频时代，单频手机越来越没有市场。如果你不想像模拟机一样被淘汰，也不想像单频手机一样失去市场，那么给自己充电吧，而且你最好是块性能更稳定、更持久耐用的“锂电池”。

（4）几家地方卫视曾播放过一条很有趣的广告：妻子拉住伏案工作的丈夫——一个标准白领经理形象的手，心疼地说：“小太阳全没了”。“小太阳”就是指甲上那道白色的半圆。越是疲劳的人，“小太阳”便越少，只有大拇指有“小太阳”的人则属于高度疲劳的状态。而《钱江晚报》公布的一项调查表明：超过 80% 的各级经理人没有或仅大拇指有“小太阳”。

把以上 4 个故事联系起来，我们就得到了一个完整的

“经理生存环境”：

(1) 未来有着无比广阔的前程，这将对勤奋和敬业的最好报偿。

(2) 现有的职位和将来的晋升并不是稳定的——至少不像过去 10 年中那样稳定。

(3) 本身需要不断“充电”，以各种方式“充电”。

(4) 由于事业和家庭的双重压力，已初有成就时就极有可能处于极度疲劳状态，而这种状态又往往会导致第二种状况发生。

现在，检查一下自己吧，就从手开始。

1.2 经理的职责有哪些

作为经理应该比谁都更清楚这个命题。每天沉重的压力、烦琐的工作、无休止的加班、无穷尽的努力都源于这两个字：职责。

一、经理所担负的责任

1. 对公司的责任

公司的目标就是本部门的目标，本部门的目标就是自己的目标。除了完成它——不管看上去有多么高不可攀，都别无选择，谁让自己是集“老板”与“打工仔”于一身的经理呢？

2. 对管理部门的责任

经理要致力于组织的目标、规划和政策的执行。当这些由上层管理部门制定出来后，主要任务就是充当链环，让目标由员工们贯彻执行。这时，最佳的选择就是做一个“超导”。

3. 对员工的责任

经理就是员工的“爹娘”。为他们提供工作指导和训练，保护他们不受不公正待遇，确保他们工作环境的安全、舒适、清洁，给他们提供晋升的机会。“爹娘”不是好当的。

4. 对其他部门的责任

部门间的相互依赖是普遍存在的，一个部门的目标和行为要与其他部门协调一致。当为了组织的整体目标而不得不牺牲本部门的某些利益时，将不得不忍痛作出抉择。

5. 对客户的责任

提供给顾客更多更好的产品和服务，这是本部门存在的理由，而经理的存在是为了让这一点做得更好。

6. 对社会的责任

诸如环保、生态、道德、法律等一系列问题，本部门可能正在做着维护或破坏上述各因素的举动。而经理有责任去发现它、减少它或阻止它。

一个改编过的歌名也许最能形容经理们在承担这些责任时的状态：《想说经理不容易》。

二、经理的具体职责

1. 规划——知己知彼，百战百胜

规划对于成事十分重要。“凡事预则立，不预则废。”规划是一项知己知彼的工作，也是企业管理的首要功能，经理的规划做好了，其他事情就可顺利开展。

规划有四大要务：

(1) 评估外界环境情势的变化，分析有哪些趋势对自己是机会，哪些是威胁。规划是讲求如何运筹帷幄，化冲突与威胁为机会的功夫。

(2) 了解自身有哪些资源——自己的强项与弱点在哪里，以寻找安身立命的有利基础，也就是界定自己的生存空间与发展方向，以扬长避短，促进企业的进一步发展。

(3) 建立负责部门的整体目标与长期发展计划，这些目标是对未来情况发展所作的预测，加上一些“强制”成分所订立的高标准目标，它是本部门努力的方向和业绩评估的准绳。

(4) 根据整体目标再拟订部门的政策方针与策略，以便人力、物力及时间等资源得到最充分、最有效的利用。

2. 组织——团队合作、建立共识

组织就是要将一群乌合之众化为百万雄狮。经理是成事者，不必事必躬亲，而要通过“组织设计”发挥团队合作的功效，使整体大于部分之和。

组织设计一般有以下3种做法：

(1) 组织是将不同想法的人引导向同一个目标，所以必须借助 5C 原则建立共识：沟通（Communication）、协调（Coordination）、忍让（Compromise）、一共识（Consensus）、合作（Cooperation）。

(2) 经理通过对每个部属的了解，设法使他们发挥各自专长，以达到分工专业化的专精效果，因此，组织是人才的组合，也是每个人要发挥其专业才华之所在。

(3) 经理除设法让部属充分表现外，更应通过各种沟通与协调的功能，使部属上下一心。经理要通过灌输理想、树立目标以及设计制度，使大家彼此配合，同心协力，抛弃个人和本位主义。

3. 用人——知人善任，适才适所

企业要靠人来提高效益，经理懂得用人才能水涨船高，仅通过自己一人之力是不能成其大事的。

经理用人要注意以下 5 条：

(1) 人才靠培养，光靠从外面挖来人才是难以让大家达成共识的。

(2) 士为知己者死，人的能力与向心力是靠激励发挥出来的。

(3) 我们要用的是最适合于该项工作的人，而不是最好的人。

(4) 培养部属工作的成熟度，使其潜力得以显现。

(5) 利用轮调或第二专长的培养，使部属随时能接班。