

指引你走一条简捷易学的轻松管理之路

成为 优秀领导者的 12堂课

12天让你成为优秀的企业管理者

CHENGWEI YOUXIU LINGDAOZHE DE
12 TANG KE

这本书是针对刚晋升为经理和已经成为经理的青年人如何继续成为企业的骨干、成为老板离不开的人而写，所以，全书从“人和事”的思考开始。

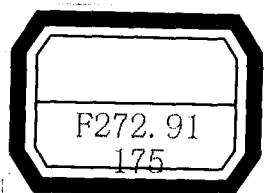
汪岩◎编著

91

中国纺织出版社

指引你走一条简捷易学的轻松管理之路

成为 优秀领导者的 12堂课



12天让你成为优秀的企业管理者

CHENGWEI YOUXIU LINGDAOZHE DE
12 TANG KE

林岩 编著

中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

成为优秀领导者的12堂课/汪岩编著.

—北京:中国纺织出版社,2005.9

ISBN 7-5064-3446-6/F·0589

I.成… II.汪… III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第066306号

责任编辑:王学军 特约编辑:焦霞

责任印制:刘强

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

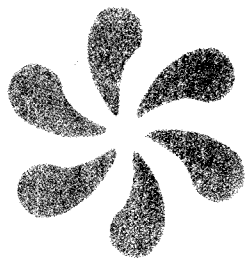
北京世纪雨田印刷有限公司 各地新华书店经销

2005年9月第1版第1次印刷

开本:640×960 1/16 印张:23

字数:300千字 印数:1—6000 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



前 言

这本书从怎样才能成功地站在管理舞台的高度,务实地讲述了优秀管理人员如何掌握工作技巧,改进工作方法,减少自我压力,达成老板要求。是针对刚晋升为经理和已成为经理的企业伙伴而写的。

优秀的经理人总是在进入管理前先调节自我心态,学习“人际沟通”素养和技巧,以及“情绪压力”的处理方式;然后才是“管理机制”、“执行能力”的知识和实务操作面;并自己的工作找到一个系统化的“问题解决”技巧;书中穿插非常实用的工作技巧,从如何面临变革到如何策划变革,从如何上下沟通到如何改进业绩,达成老板的要求,从如何在日常工作中给自己减少压力到如何推进自己的事业,一层层拾级而上、娓娓道来。附录于每章后面的“重点摘要”,是对每章的精华提要,用寥寥数语来概括核心思想,希望能帮助你在阅读后轻松整理学习收获,快速上手。

这本书不是管理的理论书,而是一本管理务实秘笈。不管你是不是经理,只要你按照书中内容要求自己,打造磨炼自己,你肯定迟早能如愿以偿。不管你学的专业是什么,只要你当上了经理,你一定会需要这份秘笈。因为本书将指引你一条简单易懂的轻松管理之路,让你当上经理后能快速上手,在管理上如鱼得水,游刃有余,展现领导者的魅力。

编 者

2005年7月

目 录

CONTENTS

第一天 如何把心态从被管理者转变为管理者	1
工作前设定目标	1
把起初几个星期花在了了解你的员工上	5
就如何改进工作请员工提出意见	9
从容不迫地处理问题	12
首先把精力集中在处理重要事情上	14
产生疑问时要采取行动,但要三思而后行	15
一定要尝试自我管理	18
敢于与众不同就有可能上升为管理者	19
培养管理者的使命感和归属感	22
有竞争意识而不嫉妒他人	23
树立危机意识,增强适应能力	24
使自己看上去更像一个管理者	26
第二天 如何处理升职后的工作	29
了解清楚老板的希望和要求	29
挑选一个自己的管理顾问	34
针对棘手问题听取别人的意见	35

成为优秀领导者的
12堂课

积极听取意见是你最重要的活动之一	37
重视一切有益的建议	38
友好地对待你的同事	40
不要总是随便发表各种指示	42
学会做出各种决策	44
决策时要果断	46
运用模糊思维方法决策	47
正确面对成败	48
让自己更富有远见	50
学会敢于适当冒险	51
让自己掌握一些正确的思路	52
避免被误导	55
有些事情需要审慎地做	57
不要养成个人独断的习惯	57
果断恰当地改变不适当的决策	59
遇到难关要依靠大家	60
第三天 如何成为优秀的部门经理	63
特别致力于树立好榜样	63
做一个成功的部门建设者	64
做一个热情的幻想家	67
不要把事情搞得复杂化	72
信心十足地进行决策	76
不要陷在无关紧要的事情上	78

把注意力集中在大的方面	80
花更多时间进行鼓励和领导工作	80
表现出经理的气度	82
一个负责的经理的举动是有感染力的	85
与个性迥异的人合作	86
妥善处理下属的抱怨	89
让下属乐于尽心为你做事	91
优秀的经理往往是“懒汉”	92
工作在家里加班完成就不是优秀的经理	95
第四天 如何策划变革	99
确定明确的战略方向	99
减少官僚和控制层次	104
善于取得别人的支持	105
事情进展顺利的时候,就是推行变革的时机	107
让员工能够接受你的观点	108
用明确坦率的语言扼要阐述变革计划	110
进行企业文化变革	111
巧妙利用两种变革的结合	112
插上创新变革的翅膀	114
不要把创新看作一件困难的事情	117
追求持续不断的创新	120
第五天 如何改进员工的业绩	125
评价员工要公平	125



绝不要认为什么都是理所当然的	127
让员工心甘情愿地改变自己	128
掌握让员工辛勤工作的秘诀	130
分配工作应该力求合理	132
革新创造要靠鼓励才会蓬勃出现	133
给员工犯错误的权力	138
做事情的人免不了犯错误	139
鼓励和表扬最能消除员工心里的痛苦和不满	142
发挥表扬的作用	143
使员工感到好像打胜仗一样	145
运用有效的手段激励员工	148
激励员工的有效方法	149
正确认识薪水差距	151
让员工对照目标来改进业绩	153
增强团队的执行力	156
第六天 如何达成老板的基本要求	159
在管理别人之前,必须学会管理自己	159
确立你的主见,不要依赖别人	161
成为优秀的经理需要自律、领导才能和时间观念	162
当高级主管需靠自己的勤奋努力	163
山外青山楼外楼——上游无止境	164
老板喜欢降低成本并减少费用	165
记住:老板要的是结果	168

第七天 如何避免工作中的混乱	171
任务只能逐步完成	171
要么做,要么放弃,要么分工负责去做	172
把大任务拆成小任务,一次只做一件	173
要苦干更要巧干	175
迟疑不决常常是最严重的错误	176
信息不明时要步步为营	177
慎用多元化经营	179
培训的双重效果:激励员工和避免混乱	181
做未雨绸缪的心理准备	184
正确对待“支持”与“反对”	186
巧用工具,妥善处理文件	187
切忌没有了解情况就对员工横加批评	189
第八天 如何建设事业有成的部门	193
让员工有效地合作	193
运用反馈、激励和支持鼓舞班组前进	197
充分运用全视角绩效评价	198
及时评价绩效,注重奖励团队	202
以目标管理来引导团队	205
果断和勇于开拓可以使事业有成	209
避免部门气氛僵化	211
破除关系网,消除低效率	212
成功的部门有八种人	214

成为优秀领导者的
12堂课

让员工关心其他同事的工作	216
一定要重视设置部门规则	218
善于说服别人	220
学会进行换位思考	221
善于与人达成共识	223
努力提高员工的积极性	225
对待下属要宽严得体	226
尊重你的员工	226
第九天 如何聘用合适的员工	229
聘用员工是企业最重要的任务之一	229
把握住现代人才的标准	230
成功招聘者的选择早在面谈之前就开始了	231
尽量招聘最优秀的人员来辅佐你	234
吸引人们前来应聘	236
如何提高招聘的有效性	237
清楚地知道自己所需要的人才	239
现代实用的招才手段	240
招聘人才的途径	243
增加企业吸引力	245
避免招聘失误	247
应当关注如何吸引人才	249
扬长避短使用人才	250
通过培训来培养自己需要的人才	254

加强对公司内部人才的培养	258
注重员工培训才能成功	261
第十天 如何顺畅上下沟通	263
架起沟通的桥梁	263
掌握沟通的基本方法	266
突破沟通的障碍	268
提高组织沟通的水平	269
重视各种各样的沟通讨论	270
以体谅的心态待人	271
妥善处理员工之间的纠纷	272
培养员工的团队沟通意识	274
建立一个真正的沟通团体	275
改善员工交流的效果	278
和员工及客户打成一片	279
建立全方位的沟通机制	281
重要的是知道员工想什么	285
在业务中不断协调与其他部门的关系	288
互相倾听才能通力合作	289
告诉下属:请对我直说	293
有成效地召开员工会议	295
第十一天 如何使自己减少压力	299
保持平衡的心态是克服紧张的关键	299
分清压力来源,做好精神按摩	301

学会说“不”，压力怯步	305
做事要按部就班，井井有条	308
学会偶尔停止工作，主动休息一下	309
聪明地工作，不要仅靠勤奋	310
现在放松一下，明天还可干下去	312
实施情绪化管理是高招	314
领导者应善于控制情绪，警惕压力传染	315
分清轻重缓急，不着眼于小事	318
开发潜能，扫荡压抑	322
真正地控制自己的生活	326
第十二天 如何推进你的事业	331
准备面对当今的现实	331
身体力行地去推进事业	334
掌握自己的命运	335
为自己确定具体的目标	337
朋友不嫌多	340
充分发挥聪明才智，少说多听	342
致力于个人的不断发展	344
简化提高效率，效率推进事业	346
合作、冒险、机遇、自省助你成功	349
用热情来推进事业	352

第一天 如何把心态从被管理者 转变为管理者

工作前设定目标

那些最有成绩的人们,在工作时考虑的往往不仅是下一步的成败,而且还要统观全局,放眼未来。他们之所以能够献身事业,百折不挠,就是因为他们心中装着一个远大目标。

没有目标,就如同在大雾中难瞄准箭靶一样迷茫、不知所措,所以你必须明确自己的目标。必须把目标牢记在心中。

每个人的潜意识中都有一种如同导弹自动导航系统一样的功能,所以一旦你设定了明确的目标,而且让你的潜意识明确接受了你的目标,那么你的潜意识就会做出反应,让你趋向于这个目标,进而帮助你达到这个目标。

每一天,我们都可能遇到对自己的人生和周围的世界不满意的人。

你可知道,在这些对自己处境不满意的人中,有 98% 对心目中喜欢的世界没有一幅清晰的图画。他们没有改善生活的目标,没有一个人生的去鞭策自己。结果是,他们继续生活在一个他们无意改变的世界里。

然而,你与他们不同,你并不想成为一个平庸无为的人。为此,你得制订出你的目标,发挥出你的潜能。

目标能助你集中精力。另外,当你不停地在自己有优势的方向上努力时,这些优势会进一步发展。最终,在达到目标时,你自己成为什么样的人

会比你得到什么贵重的东西重要得多。

虽然目标是朝着将来的,是有待将来实现的,但目标使你能把握住现在。

为什么呢?因为这样能把大的任务看成是由一连串小任务和小的步骤组成的。

要实现一个理想,就要制订并且达到一连串的目标。

每个重大目标的实现都是几个小目标、小步骤不断实现的结果。

所以,如果你集中精力于当前的工作,心中明白你现在的种种努力都是为实现将来的目标铺路,那你就成功。许多人浪费了一生的光阴和精力,正是因为他们在职业和生活上缺乏目标。

确立目标,集中精力,努力向前方。

日日重复自己做的事,获得的也只是原来的那份所得而已。

成功与幸福是要先确定目标,然后不懈努力才能获得的。

花点时间将你的理想、希望和目標依先后次序做一番整理,会使你离成功更近一些。

定位是第一步:你目前的职业、地位如何?你满意吗?事业之外的个人生活是不是正如所愿?

你可以对自己做一下评估:

影响你工作的弱点是哪些?你有信心去除你的弱点吗?

到目前为止,你对自己的职业满意吗?什么是你想立刻改变的?

在工作中,你的能力和技巧有所提高吗?你是否觉得自己有进步?

你的能力极限在哪?你了解自己的上限吗?还是认为自己根本没有发挥出来?

回答了以上问题后,你发现自己的目标了吗?

如果明确了你的目标,你就应该把这些目标图像时刻牢记在心头。唯

有如此,你才能专心致志,掌握事情的紧要性。

如果常常思考问题该如何处理,很多方法就会由潜意识中浮现出来。当然,你必须实际一点,先扪心自问,自己是否有正确的认知。如果你肯定了自己想要达到的目标,而且能够达到目标并保持高效率,那么制订目标就不应该是只此一次,没有人把一个目标定好了、实现了就高枕无忧了。

定出来的目标还要时时检查、规划、执行,并以发展的眼光来评估。

客观情况有时需要你在一些方面灵活处理。你的观点变了,目标就要修改。

要记住,在实现目标的过程中,你自身的提高是比达到既定目标更加重要的事。

定期更新你的目标应该成为一种生活方式。

如果工作进展的速度超过目标要求,不要松懈或停下来。相反,你应当及时更新目标,制订更高的但必须是能达到的目标。

另一方面,如果工作进展速度落后于目标要求,你已无法实现,也不要放弃。你应当对自己说,该目标不可行,我可能过于乐观了。这时,你应当协调你的能力与目标,使它更为现实一些,然后集中精力去实现目标。

尽管绝大多数的管理者都同意“管理是以目标之实现为导向”,但他们当中却只有少数人能真正理解目标的重要性及目标的设定方法。

早期的太空英雄 Buzz Aldrin 在成功的登陆月球后不久即精神崩溃。许多观察家对他的遭遇均感大惑不解,因为他在登月之前无论家庭或事业一直都是春风得意。后来他在自己撰写的一本书上解答了观察家对其遭遇的疑问。导致他精神崩溃的原因很单纯:他忘了登月之后他仍要活下去。换句话说,除了登月之外他没有任何其他可供追求的目标,因此,当他回到地球上时,他仍生活在真空状态下,终于造成了精神崩溃。

只要稍加留意就不难发现,许多历经多年艰辛奋斗并取得了骄人成就

的管理者,在退休之后不久便逝世。相信他们的死因之中有一项会与导致 Buzz Aldrin 精神崩溃的原因相似:他们一旦到达事业的终点,顿然丧失了方向,而在无意识中认定生命不再值得留恋。

以上事实说明,目标不仅足以提供行为的指南,而且对维护个人身心的稳定能够发挥积极的作用。目标既然那么重要,那么你作为新任的经理,应如何设定目标呢?下面是六个值得参考的准则:

(1)目标必须属于你自己。倘若目标是由你自己所设定的,则你本身将成为实现目标的原动力。倘若目标是由他人所设定的,则你应对目标加以个人的思考与判断,尽量让其成为你的一部分。就任何一种目标而言,当你所参与的成分愈高时,你对它的实现所赋予的承诺将愈大。

(2)目标必须切合实际。所谓切合实际,即指具有达成的可能。但是,“目标必须切合实际”这句话并不意味着目标应是低下的或是容易达成的。事实上,一种不能够轻易达成的目标,对目标的追求者才具有真正的挑战性。这就是说,目标本身必须具有相当的难度,以及具有被达成的可能。因此,在制订目标时,必须将目标视为你所愿意追求的并能够追求的对象。一般说来,目标订得愈高,其挑战性愈大。但是,当目标高到令你感觉无法达成的时候,你或许将永远不会设法去达成它。

(3)目标必须用书面列明。许多人都以为没有必要将目标写下来。他们常说,他们已将目标记在脑中,只要他们时常想起目标,则与文字将不会产生任何实质上的差别。其实,这是一种不切实际的想法。借书面方式写下目标,将有四种好处:第一,有助于目标内涵的澄清;第二,正式将目标写下来,是个人在心力上一种投资的表现,这种投资愈多,则投资者对实现目标的责任将愈大;第三,书面目标较不容易被遗忘;第四,当目标种类繁多时,以书面形式写下之后,比较容易发现它们之间的潜在矛盾。

(4)目标必须具体,而且可以衡量。含糊笼统的目标,极难充作行动的

指南。例如,某单位主管因感觉该单位员工流动率过高,而下决心予以降低。倘若他将目标定为“减低本单位的员工流动率”,则该目标肯定难以充作行动指南,因为它没有具体指出流动率应降低多少。但若该目标被改为“将本单位员工流动率由 65% 减至 25%”,则上述问题将不复存在。

(5) 目标必须具有时限。任何一种目标都必须指明达成的期限。原因有二:第一,若不订明目标达成期限,则人们很容易采取拖延的态度,而使目标的实现遥遥无期;第二,订明目标的达成期限,有助于拟定适合的行动纲领。上例中的目标“将本单位员工流动率由 65% 减至 25%”若改为“在 6 个月内将本单位员工流动率由 65% 减至 25%”才算完善。有些目标达成期限颇长,为便于采取行动,通常都将它区分为较易于贯彻的短程目标。例如一个为期 5 年的远程目标,可以区分为 5 个“年目标”,每一个“年目标”又可区分为 4 个“季目标”,每一个“季目标”可再区分为 3 个“月目标”,而“月目标”则可进一步区分为“周目标”以至“日目标”。

(6) 目标之间必须相互协调。同时追求多种目标时,必须事先化解存在于各个目标之间的冲突或矛盾,以免所获得的各种成果因相互抵销而徒劳无功。

把起初几个星期花在了了解你的员工上

一个团体或单位汇集了来自五湖四海的人,作为领导你是否想过:这些性情各异的人为何会聚集在你的周围,听你指挥,为你效劳?俗话说:“浇树要浇根,交人要交心。”作为新任经理,您到位的第一件事情并非发布指示,聪明的经理知道他必须花相当的时间观察了解下属。而观察了解下属最重要的是洞察下属的所有欲求。

只有洞察下属的所有欲求,才能懂得如何激发他们的工作热情。这是