

新经理的生存手册

YOU'RE IN CHARGE NOW

第一次当经理，在兴奋的同时难免会惶恐不安，本书手把手教你成为优秀的经理

第一次当经理



The first-time manager's survival kit

这是为那些刚刚担任经理的人而写的。本书并不介绍各种各样的管理理论，而是将焦点放在如何管理上——实际上，要成为一名优秀的经理，并不是必须要学习各种各样的管理理论，理论只是理论，一种理论只是一种想法，而不是事实，它可能并不适用于你的具体情况。因此，本书尽可能注重处理问题的实际方法，而不是理论。

JULIE-ANN AMOS

[英] 朱丽叶-安·阿莫斯 著

中国档案出版社

The first-time manager's survival kit

第一次当经理

新经理的生存手册

[英]朱丽叶-安·阿莫斯 著
宋克勤 张彻 译

中国档案出版社

Original edition published in English by How To Books under the
title of You're in Charge Now

©Copyright 2002 Julie-Ann Amos

图字:01-2002-6313 号

责任编辑/田小燕

图书在版编目(CIP)数据

第一次当经理:新经理的生存手册/(英)阿莫斯著;
宋克勤译. —北京:中国档案出版社,2003.12

ISBN 7-80166-322-5

I.第... II.①阿...②宋... III.企业领导学
IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 118329 号

出版 / 中国档案出版社(北京市西城区丰盛胡同 21 号)

发行 / 新华书店首都发行所

印刷 / 河北廊坊华星印刷厂

规格 / 880 × 1230 1/32 印张 6 字数 115 千字

版次 / 2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

印数 / 10000 册

定价 / 23.00 元

前 言

本书是为那些刚刚担任经理的人而写的。本书并不介绍各种各样的管理理论，而是将焦点放在如何管理上。

书中每一章都包括新经理普遍会遇到的一些问题与答案，并有一个检查表列出要点。还有一些小案例，你会从案例中那些虚构的人物中学到该章的要点——基本上都是应该避免的问题。最后，在每章的结尾有一些讨论题，会帮助你将在书中学到的知识与自己的实际工作结合起来。

我希望本书会对你有所助益，它将会帮助你成为一位优秀的管理者。

朱丽叶 - 安·阿莫斯

(Julie - Ann Amos)

目 录

前 言

1 了解管理

你是管理者吗? / 1

管理还是监督? / 2

管理者做什么? / 2

管理中的平衡 / 3

各种选择的权衡 / 4

问题与答案 / 6

认识管理风格 / 8

选择一种管理风格 / 10

管理建议 / 14

案例:一个简介 / 15

行动要点 / 16

2 工作量管理

时间管理 / 17

效果和效率 / 17

记录你的时间 / 18

效果评价 / 19

第一次当经理：新经理的生存手册

案例：碧芙认识到效果与效率的不同 / 22

重要性与紧急性的评估 / 23

问题与答案 / 25

制定日程表与记日记 / 26

案例：妮姬学会了优先级排序和责任 / 29

避免压力 / 29

了解授权 / 31

合理授权 / 33

案例：麦克盯得太紧 / 35

管理建议 / 36

行动要点 / 37

3 问题管理与决策

问题与决策 / 39

明确问题或争论 / 40

收集信息 / 43

案例：麦克没有检查信息的质量 / 45

制定备选方案 / 46

案例：妮姬需要更有创造性 / 51

问题与答案 / 52

对备选方案做出评估并做出决策 / 53

案例：碧芙评价方案失败 / 58

实施、跟进和评价 / 59

管理建议 / 60

行动要点 / 61

4 资源管理

技术管理 / 63

存货管理 / 66

案例:碧芙的助手没有核对送货单 / 68

案例:妮姬的教训 / 70

问题与答案 / 71

货币管理——小额现金和发票 / 72

案例:麦克检查小额现金 / 77

管理建议 / 77

行动要点 / 78

5 会议管理

如何成功地开会 / 79

案例:麦克主持的团队会议使得成员不满意 / 79

会议议程安排 / 80

案例:妮姬误解了会议议题 / 83

使会议有吸引力 / 84

案例:碧芙的员工会议时间不够用 / 87

问题与答案 / 88

记备忘录 / 89

管理建议 / 90

行动要点 / 91

6 团队管理

理解领导的含义 / 93

案例:碧芙担心自己的领导能力 / 99

激励他人 / 99

案例:妮姬决定要想办法激励员工 / 103

问题与答案 / 104

团队工作 / 106

设定目标 / 108

案例:麦克失去了控制 / 109

管理建议 / 110

行动要点 / 110

7 员工管理

确定需要的人员 / 113

案例:碧芙用琼妮补厨师的空缺 / 119

刊登招聘广告 / 120

筛选应聘人员 / 121

避免歧视 / 123

面试 / 124

问题与答案 / 125

使新员工进入角色 / 126

案例:妮姬的实习生惹恼了一位上级主管 / 129

人员培训 / 129

案例:麦克培训的效果不好 / 133

管理建议 / 133

行动要点 / 134

8 员工问题的管理

员工的绩效考核 / 135

案例:妮姬开始做员工绩效考核 / 138

处理抱怨 / 138

问题与答案 / 139

处理绩效问题 / 140

案例:麦克被认为不公平 / 142

执行纪律 / 143

案例:碧芙没有使用正确的纪律处理程序 / 146

商议 / 147

管理建议 / 149

行动要点 / 150

9 客户管理

了解客户与服务含义 / 151

案例:妮姬忽略了她的内部客户 / 153

通过电话处理问题 / 153

案例:碧芙处理一位病人亲属的怒气 / 155

书面沟通 / 155

问题与答案 / 157

处理客户抱怨 / 158

案例:麦克伤害了他的员工 / 160

重视客户权益 / 160

管理建议 / 163

行动要点 / 164

10 对变化的管理

理解变化 / 165

对变化的应对 / 166

案例:麦克的团队建议的改变是不必要的 / 168

问题与答案 / 168

对变化的抗拒 / 169

对抗拒的管理 / 169

案例:妮姬使用新的会计方法 / 172

案例:碧芙的员工不喜欢改变 / 174

管理建议 / 175

行动要点 / 175

1

了解管理

你是管理者吗？

大部分词典中将管理定义为“掌管”、“控制”或“治理”。基本上来说，如果你有办法控制下列各项中的任何一项，那么，你就是一位管理者：

- 时间
- 工作量
- 决策
- 技术
- 设备
- 金钱
- 标准
- 会议
- 其他人

在工作时间之外，每个人都是管理者，因为每个人都要管理自己的生活：金钱、时间和决策。但在工作中，除非我们有某种形式的对他人的控制或权威，否

则，我们不会认为自己是管理者。

管理还是监督？

监督 (supervising)

监督一词源于拉丁语。“super”，意指“在……之上”；“visor”意指“看”。因此，监督意指“监视者”。一位监督者的职责就是监视上述列表中的一项或多项：审视和监控它们。

管理

一位管理者有更多的职责。他不但要审视和监控当前的事物，而且，做出预测、提前计划、决定事物如何发展变化通常也是他的工作。在计划和预测未来时，他通常还要回顾过去。所以，监督与管理的区别也许是他们的视野不同：监督者常常主要关心现在，而管理者关心的是将来、现在和过去。

管理者做什么？

一位管理者要承担很多职责，例如：

- 控制
- 承担责任

- 设定目标
- 组织
- 授权
- 接受权力
- 决策
- 支持
- 沟通
- 培训
- 监督/评估
- 领导
- 激励
- 计划

这个表还没有穷尽，你还能再补充多少？

管理中的平衡

假设你遇到海难，一群人乘坐救生艇寻找陆地。你被选中站在船头了望陆地。经过一天艰难的航行，你看到了远处的地平线，就鼓励大家尽力向陆地前行。然而，当你离岸边越来越近时，你认识到三件事情：

- 在你们的船和陆地之间有岩石和暗礁。
- 猛烈的海浪随时有可能使你们偏离方向，而无法登陆。
- 同伴们现在已经筋疲力尽，可能已经没有力气划

向岸边，除非你自己也拿起桨来帮着划船。此外，他们已经开始满腹牢骚，认为你并没有尽力，而让他们承担了所有工作。

那么，你该怎么办？简单地说，你面临的问题就是：平衡即是管理。是冒着失去（只有你完全了解的）前进目标的危险全力加入划船的行列呢？还是冒着脱离同伴的危险继续指挥？有一件事情是确定无疑的——这种选择并不容易。

各种选择的权衡

大多数管理职能都有利有弊，管理者需要在两个极端之间取得平衡，在适当的时候倾向于一方或另一方。下面的图 1 至图 7 将显示一些主要的管理中的平衡关系。它们是：

- 控制与激励
- 程序性与灵活性
- 发展与稳定
- 授权与人员控制
- 责任与权力
- 安全与承担风险
- 逻辑性与灵感

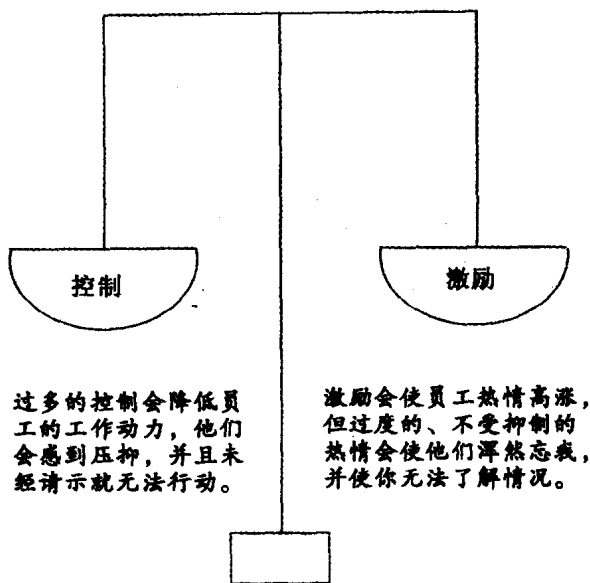


图1 控制与激励

很难，不是吗？作为管理者，我们期望处理好上述所有问题，但要对这些因素进行平衡，以使我们不会因为过分集中于某件事而忽略其另一面。

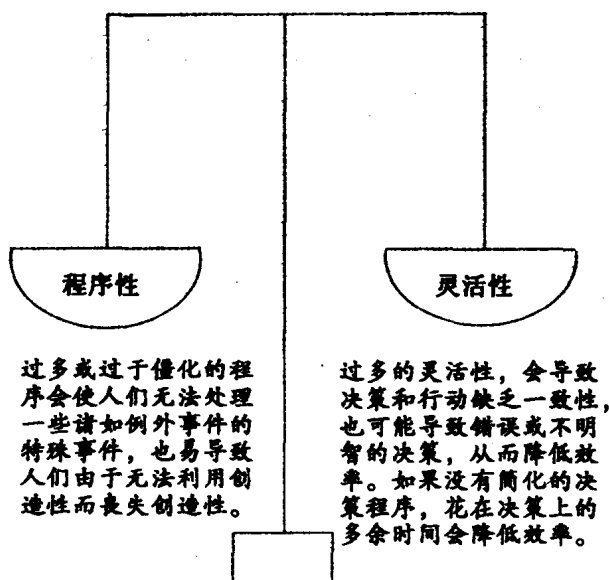


图2 程序性与灵活性

问题与答案

所谓管理的平衡就是“骑墙派”吗？

当然不是，没有人要你总是“骑墙”并保持绝对的平衡、处于绝对的中立。没有人对所有的事情能保持绝对的平衡：我们每个人都自然有某种倾向——比如偏爱发展和变革，或更偏爱稳定和安于现状。最重要的是要意识到，你通常做事所采取的方法不一定是唯一的，也不一定总是正确的。

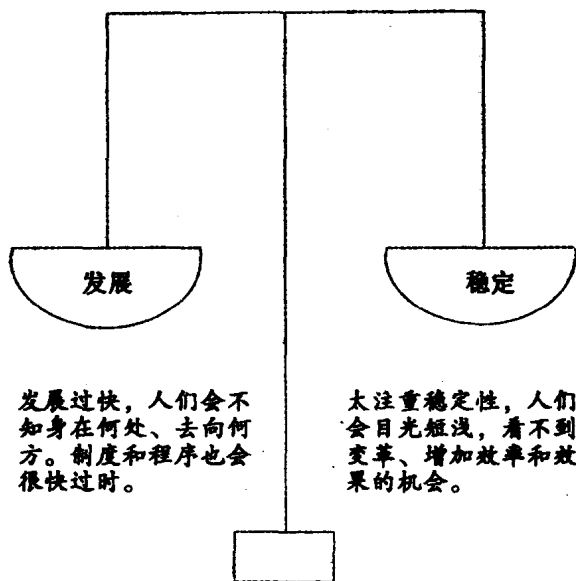


图3 进步与稳定性

那么，这对我成为一个更好的管理者有什么帮助呢？

要通过学习好的管理知识。阅读本书和其他书——本书后面有供进一步阅读的书目。要审视自己和工作环境，考察事情可以如何改善，在哪方面进展顺利。运用你所学到的知识，在你力所能及的范围内帮助自己改变做事的方式和方法。