

世纪传播

管理的阶梯
转型

ENTERPRISE MANAGEMENT

给新晋经理的 10个忠告

狄振鹏/著

解决10个新晋经理最常遇到的管理难题，
轻轻松松当好经理。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



ENTERPRISE
MANAGEMENT

给新晋经理的 10个忠告

大多数管理干部是半路出家，由业务能手和技术骨干晋升而来，非常需要管理的知识技能的学习和充电。我们曾经多次邀请狄振鹏博士给公司中高级干部做管理轮训，反响效果很好，收获很大。本书值得所有的新晋经理认真品读、体悟和实践。

中国模具工业协会标委会副主任 苏州市政协常委 苏州海华集团董事长兼总裁
柯小荣博士

作为新晋经理，如何做到尽量少走弯路，快速成为合格的管理者，狄振鹏博士的新书《给新晋经理的10个忠告》提供了很好的总结。该书不仅可以成为新晋经理学习管理的工具书，而且，在我国管理者职业化教育尚不成熟的今天，可以是企业开展新晋经理培训的很好教材。

上海机场(集团)有限公司组织人事部培训主管 胡忠奇

中日文化和管理体系都会有一些差异，但狄振鹏博士能够把国际上先进的管理理论和中国企业的实际问题相结合展开讨论，指导管理实践，深入浅出、通俗易懂、幽默风趣、活泼生动，有思想、有深度、有余味。中国的经理人，尤其是新晋升的干部，需要不断自我提升、学习成长，一定会有更大的发展和作为。

三菱重工金羚空调器有限公司管理部部长 柴德红

上架建议 ● 企业管理 / 团队管理

封面无防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-28371-3

地址：北京市百万庄大街22号
电话服务
社服务中心：(010)88361066
销售一部：(010)68126294
销售二部：(010)88379649
读者服务部：(010)68993821

邮政编码：100037
网络服务
门户网：<http://www.cmpbook.com>
教材网：<http://www.cmpedu.com>
封面无防伪标均为盗版

定价：36.00元

ISBN 978-7-111-28371-3



9 787111 283713 >

管理的阶梯
转型

给新晋经理的 10个忠告

狄振鹏/著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以如何帮助新晋经理进行角色转换为前提,并结合生动翔实的案例,列举了新晋经理人员的管理工作中常常出现的错误和教训,与此同时也结合了那些成功经理的管理经验,为新晋经理总结出了切实可行的改进方法。本书可谓是新晋经理的一面“明镜”,有了这面“明镜”,新晋经理可以在管理工作中避免犯一些别人犯过的错误,减少漏洞,从而使自己的工作更加得心应手。

图书在版编目 (CIP) 数据

给新晋经理的 10 个忠告/狄振鹏著. —北京:机械工业出版社, 2009.9 (2010.1 重印)
(管理的阶梯·转型)

ISBN 978-7-111-28371-3

I. 给... II. 狄... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 169896 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:孙磊 李岩 责任校对:侯灵

责任印制:洪汉军

三河市国英印务有限公司印刷

2010 年 1 月第 1 版·第 2 次印刷

170mm×242mm·15 印张·2 插页·213 千字

9001-11000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-28371-3

定价:36.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
电话服务 网络服务

社服务中心:(010) 88361066

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68993821

门户网: <http://www.cmpbook.com>

教材网: <http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

PDG

如何更快成为优秀经理

我做教育训练工作近三十年，担当管理工作的历练也超过二十年，但这几十年中让我钦佩的人屈指可数。一天，一个咨询公司的业务经理打电话给我，说有一堂公开课要不要听。我习惯地问：“谁讲啊？”他十分骄傲地说：“中国的卡耐基，你知道吗？”我这些年在企业因工作较忙，对培训界的信息关注得不多，便回答道：“实在惭愧，谁呀？”“就是狄振鹏老师啊！”我有些汗颜，但也十分自豪：“原来是我的博士班同班同学呀！真是太棒了！”从这儿可看到，狄振鹏在同学面前的谦逊，还有十多年驰骋企业管理和培训咨询在学员、培训机构乃至社会上树立的良好形象，真是令人钦佩！

近年来，狄振鹏在繁忙的企业管理实战和培训咨询之余，挤出时间来帮助富士康训练中层经理。我本以低调不宣传来避免闲言。谁知，要求参训的主管、同仁实在太踊跃，仅《中阶主管管理技能培训》就举办了二十余场，还有《六帽思考法》等课程也大受欢迎，已经逾千人参训，许多人还在报名等待中，因为报名的学员人数太多和老师的时间档期紧张，有些课程需要预定到三个月之后……

在培训过程中，新晋升的年轻经理提出来交流的困惑和问题最多，涉及到心态和角色转变、领导能力提升、知识经验累积以及工作中的常见问题处理，以避免在自己身上应验“彼得原理”。振鹏老师不但热情启发教导、专注实战演练、耐心指点迷津，还汇集学员工作中的实际问题，指导并鼓励学员大胆尝试后交流分享。这些课堂上的原则、要点逐步成为受训

给新晋经理的10个忠告

学员实践工作中的 SOP（标准化作业手册）。我常常高兴地看到很多同仁将狄振鹏老师教的管理口诀、短句、忠告放在衣袋里、电脑边，以随时拿来检视自己，使自己能尽快调适心态、当好角色、履行职责，运用管理法则来重新思考并正确解决工作中的实际问题，尽快成为企业需要的合格经理，乃至成为优秀经理，能够百尺竿头，更上一层楼。

今见狄振鹏出版的新书正是我们所求之作，故欣然作序。以此提示新晋经理不仅自己要努力做事，还要为部属定立工作目标、负责训练部属；不仅要信任并授权部属尽情展现、创新工作，还要适时指导，保障不偏航向；激励为主，批评为辅，走动式管理；公平待人，公正处事，奖罚分明；善用权力解决问题，勇担责任；循规矩作决定，以制度来运作；不把哥们义气带进管理，与部属保持令人尊敬距离；胸怀千万里，心思细如丝；以沟通建共识，留下优秀的“草”，放开手中的“鹰”，带领团队达成工作目标；虚心学习，精益求精。我想，把这些原则记在心里，一日三省，便可迅速成长，从合格到优秀，从优秀到卓越。

李永坤

（作者为富士康科技集团 IE 学院资深经理，
曾任西藏农牧学院副院长）



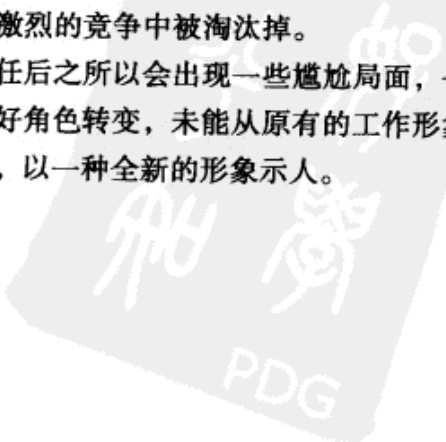
前言

对新手驾驶员来说，初次上路无异于一次巨大的挑战与难忘的回忆。而当马路换成了职场，驾驶员变成了经理，新上路的经理所要面临的形势，可能要比新手驾驶员所要面对的路况更加错综复杂，也更加难以预测。

身为职场中人，最盼望的事莫过于升职和加薪，其中升职可以说是职场人士的一项最核心的期盼，因为伴随着升职、加薪等其他的优厚待遇也会随之而来。然而升职的途径不外乎以下两条：你在日常工作中表现出色，终于获得上级的赏识与提拔，而荣登经理之职；或者，你跳槽成功，成为其他公司的新经理，这两种经理我们都称为“新晋经理”。

升职是一件值得庆贺的好事，但面对这个“好事”后面所要走的路，很多新晋经理会一不小心将之演绎成一场“噩梦”。因为，在升职后，新晋经理要面临的是一种全新的工作事务与复杂的人际关系，以往，他们只要用心做好自己的分内工作就万事大吉了，而今却要负责一个部门，一个团队。这对他们可以说是一种前所未有的全新的工作局面，而且昔日的同事很可能成为今日自己的下属，究竟该如何去处理方方面面的关系？这一问题让很多新晋经理感到困惑不解，他们在日常管理中也因此而时常碰壁，错误不断。此外，更有不少新晋经理，无法适应管理岗位的要求，而败下阵来，甚至在激烈的竞争中被淘汰掉。

新晋经理在上任后之所以会出现一些尴尬局面，一个最根本的因素在于他们不能迅速做好角色转变，未能从原有的工作形象中脱离出来，并准确地做好自我定位，以一种全新的形象示人。



对于新晋经理所应扮演的角色这一问题，哈佛商学院著名教授琳达·希尔曾花了大量时间进行实地调查研究，最终希尔得出的结论是：“新晋经理成功的关键在于做好两项重要的角色转换：首先，要从‘做事者’转变为‘管理者’；其次，要从‘专业工作者’转变为‘企业经营者’”。

因此，新晋经理要想在新的岗位中走出误区，并让自己的工作尽快走上正轨，首先应该做好角色上的转变，给人一种管理者应有的样子。这样，才能做到尽量不犯错误，少走弯路。

本书正是以如何帮助新晋经理进行角色转换为前提，并结合生动翔实的案例，列举了新晋经理在管理工作中常常出现的错误和教训，与此同时也结合了那些成功经理的管理经验，为新晋经理总结出了切实的改进方法。本书可谓是新晋经理的一面“明镜”，有了这面“明镜”，新晋经理可以在管理工作中避免犯一些别人犯过的错误，减少漏洞，从而使自己的工作更加得心应手，游刃有余。



目 录

序

前言

第一章 只顾自己努力做事，忘了让部属做事 /1

经理的职责重点在于管理员工，并借员工的智慧和能力来完成组织目标。他们并不需要事必躬亲，单打独斗，该让下属去做的就一定要让他们去做。一个称职的经理应该是知人善用的，他会把每一项工作托付给每一个合适的人去做，而不是试图让自己去完成所有的工作，单挑大梁。

自己太过忙碌，员工过于清闲 /2

不善于授权，凡事喜欢亲力亲为 /5

不能量才适用，人才岗位错乱 /9

不能让下属参与部门规划与决策 /12

要求自己各方面都要比下属强 /16

第二章 过于相信下属：假设别人会自动自发，做好所有的事 /21

在部门中，既有自动自发、主动工作、善于思考的员工，更不乏喜欢偷懒、不思进取、需要时刻去督促的下属，因此，对于新上任的经理而言，切不可自以为是地认为所有下属都会自觉地去完成各自的工作，对他们不管不问，做一个“撒手经理”。

一味地认为每个下属都会很自觉 /22

没有明确目标，让下属盲目前进 /25

对下属期望太高，没有指导下属如何做 /29

放手，但却不去定期检查和督导 /33

不懂得培养下属的自我管理能力 /37

第三章 不会口头激励，批评、表扬不到位 /41

激励是一种管理的艺术，是一种并非人人都会的技巧，是一门需要穷极一生的智慧去领悟的哲学。用自己的心去激励下属，他们才能更好地去完成工作。一个善于激励他人的经理总是会及时地捕捉到这一点。他总是能够满足下属的这一需要从而去激励和鼓舞他们，激发他们埋藏在内心的进取心，以共同实现部门目标。

不会夸奖员工，未能打动人心 /42

只知道表扬优秀骨干 /46

不懂得把成就感送给下属 /49

该红脸时不红脸，优柔寡断 /53

不会批评，方法、形式不对头 /57

不会制造危机感，得过且过 /61

第四章 工作当中有失偏颇，公平不在 /65

美国 NBA 篮球教练在训练运动员时会说：“我不能要求大家千人一面，但我们要遵循同样的准则。”这一策略绝对适用于新晋经理，即对所有的下属要做到一视同仁。作为一名经理应该有自己的原则，做经理就要像经理，工作关系与朋友关系必须分清，不能将私人感情混入工作之中。

不会当裁判，面对下属冲突不知所措 /66

公私不分，混淆工作原则性 /70

偏袒老朋友，只顾人情脸面 /73

纵容下属，恃宠而骄 /78

过度关怀下属，让人疑心 /81

把手下当手足，江湖习气 /84

第五章 权力欲过强，过于苛求完美 /89

有些经理新上任，渴望多点表现，雄心表露无遗。对于他们来

说，升职就意味着高一级的职位带来的好处，例如多几天假期，有某些特权，下级对你的态度更恭敬……

此外，新晋经理提升之前大多都是工作上的能手，任务完成上的尖子，上任后他们往往也会以自己的标准来要求下属，凡事过于苛求完美，这些观念与想法都是不可取的。

新官上任三把火，试图立即使用自己的权威 /90

试图迅速改变部门中的每件事 /94

过度自我膨胀，飞扬跋扈 /97

不切实际设定部门目标 /101

凡事太过于苛求完美 /104

片面认为速度就是一切 /108

第六章 不会作决定，将制度当儿戏 /113

作为一名经理只知道把自己管好是远远不够的，除了应做到以身作则、率先垂范外，还要学会把握好方向、框架，适时、适当地作出决策，并制定相应的制度与游戏规则，不能朝令夕改。

做事不懂得讲求轻重缓急 /114

拿不准主意，遇事瞻前顾后 /118

不知道转变思路，开拓创新 /121

经常把问题复杂化，自寻烦恼 /126

固执地按规矩办事，教条化 /129

轻易承诺，不懂得注重诚信 /132

朝令夕改，令部下无所适从 /135

第七章 亲疏不定，把握不好管理的尺度 /141

在对下属的管理上何时应该“紧”，何时应该“松”？与员工的距离走得何时应该“近”，何时应该“远”？这种管理上的难题相信让很多新晋经理头疼不已，要掌握好管理的尺度，是一门艺术。

承受“高处不胜寒”的孤独 /142

身为经理，仍以平级对待下属 /146

给新晋经理的10个忠告

老板和下属，只知道偏向其中一方 /150

企图让每一个人都满意 /153

第八章 忘了自己是经理，领导能力不足 /159

经理应该与下属打成一片，不搞特殊化，严于律己。严格遵守公司的各项规章制度，违反时，经理应该主动接受处罚，以营造一种制度面前人人平等的氛围。在困难和问题面前，作为经理要勇往直前，敢于承担责任；当出现棘手问题时，应与下属并肩作战，共同解决问题。

控制不住自己的情绪 /160

没有一点儿领导风范 /165

不注重自己的形象 /168

气量狭小，容不得异议 /173

不懂得用魅力呵护权力 /178

在下属面前流露悲观情绪 /182

第九章 不善于借力，忽视团队合作 /187

对新晋经理来说，如果能够充分借助部门全体成员的力量，注重团队合作，将能在很大程度上提升部门的工作效率，形成良好的工作氛围。部门内部的团结也就是我们常说的凝聚力与团队精神，这是一种能够推动部门共同成长与发展的巨大力量。

不善于整合团队，同舟共济 /188

认为团队精神就是吃大锅饭 /192

不懂得团队成功和个人成功的区别 /196

孤立地判断和对待每一个团队成员 /199

不善于协调和解决团队的内部冲突 /203

喜欢聪明人，团队同构性太高 /207

第十章 经理也是门学问，别忘了虚心学习 /213

新上任的经理，应该迅速做好角色转变，从原有的工作角色中脱

离出来，即应从“专业工作者”的角色成功转变为管理者的角色，并准确地做好自我定位，以一种全新的形象与面貌示人。

当经理后不能适应管理岗位的要求 /214

唯有保持自己的专业优势，才能指导下属 /218

不断学习管理知识，才能更好地管理 /222



ENTERPRISE
MANAGEMENT

给新晋经理的 10个忠告

第一章

只顾自己努力做事，
忘了让部属做事

PDG

给新晋经理的10个忠告

经理的职责重点在于管理员工，并借员工的智慧和能力来完成组织目标。他们并不需要事必躬亲，单打独斗，该让下属去做的就一定要让他们去做。一个称职的经理应该是知人善用的，他会把每一项工作托付给每一个合适的人去做，而不是试图让自己去完成所有的工作，单挑大梁。

自己太过忙碌，员工过于清闲

身为职场中人，最盼望的事莫过于升职和加薪了，其中升职可以说是职场人士的一项最核心期盼，因为伴随着升职，加薪等其他的优厚待遇也会随之而来。但升职后，最让新晋经理头疼的是如何处理全新的工作事务与复杂的人际关系，以往，自己只要用心做好自己的分内工作就万事大吉了，而今却要负责一个小团队，而且昔日的同事很可能成为今日自己的下属，该如何处理这种关系，让很多新晋经理困惑不解。

普通员工之所以能被提升为经理，大多在于其较强的工作能力。正是由于这种出身背景，新上任的经理总是喜欢挑大梁，无论大事小事都要亲自过问。他们事必躬亲、兢兢业业，每天都早来晚走，而他们的员工却在悠闲地享受大好时光。经理在时大家忙忙碌碌，不在时大家无所事事、精神懒散，什么工作都停滞不前。

唐军是公司销售部的骨干销售人员，其销售业绩在部门内一直遥遥领先，让所有的同事都望尘莫及。几个月前他被提升为销售部经理，在这段时间，唐军比以前更辛苦，更忙碌了，整日加班加点地指导下属的工作，去见大量的客户，一天下来经常腰酸背痛。可让他不解的是，尽管自己如此拼命地工作，但是整个部门的销售业绩却并未见起色，而且让他感到更加苦恼的是，销售部的其他同事非但不领情，还在背后说三道四：“有本事啊，那就把销售部的任务都拿去自己做啊！升职了自然就看不上我们的工作能力啦！”唐军听到这些传言后十分沮丧：自己拼命努力，可怎么还会面临这样尴尬的局面呢？

就如同唐军一样，很多新晋经理几乎都是他们所管部门里最不可或缺

的一个人,他们甚至还企图通过这种不可或缺来保全自己的地位。殊不知,他们的所作所为将成为自己顺利开展管理工作的最大障碍,也大大地影响了部门的工作效率。这种错误的根源在于:事必躬亲,不会适度授权。

对于经理来说,拒绝给下属委派任务也许是约束自己、展示个人英雄作风的一个可靠的方法。采取这个方法,只为做辛勤的表率是可行的,但如果只顾一个人闷头干活,多大的任务都自己一个人扛,不知道分配任务给下属,那他的最终下场就是:一个人累死在“战场”上,下属还会指着他叫他“傻子”。

其实,新晋经理的职责就是管理员工,并借员工的智慧和能力来完成组织目标。他们并不需要事必躬亲,单打独斗,该让下属去做的就一定要让他们去做。一个称职的经理是知人善用的,他会把每一项工作托付给每一个合适的人去做。

◆ 专家支招 ◆

1. 身为经理最不可取的是“事必躬亲”

一定要记住,升职成为经理后,你要在最短的时间内从原职位中完全退出,了解你新职位的岗位职责和工作要求。如果是新成立的部门,你的责任就更大,你需要建立新的规章制度,做好承上启下的沟通任务,制订新的工作目标……这些都是你要认真考虑的问题。只有明确了上述工作任务,你才算进入了经理角色。这样站在经理的位置上,你与同事的关系就很明确了。

聪明的经理都会将一些简单的工作交由员工处理,自己在思考新的方案、改善现状方面下工夫。经理的主要工作是做计划和决策,如果一个经理整天忙于琐碎的事务而无法把握大局的话,那么这个部门肯定什么事情也做不好。

一个部门好比是一台计算机,经理是这台计算机的中央处理器,员工好比是各种零部件。要想让这台计算机能够准确、高效地运转,只靠经理这个中央处理器是远远不够的,它需要各个零部件都能按照自己的程序良

好地工作，发挥各自应有的作用。

据统计，一个管理者要花80%的时间做沟通工作，包括与部属、客户及其他部门的沟通。经理还有一个相当大的使命与责任，即他必须清楚地了解高层经理的意图，然后协助员工一起把这个工作任务完成。对普通员工而言，专业技能是自己最关注的，但是对于经理来说，就要带领并协助过去与自己平起平坐的同事，与上层确定工作目标后，再恰当地给各下属分配工作，保障担当部门工作的所有责任。身为经理，在工作面前应该以身作则，但最不可取的就是“事必躬亲”，否则，部属永远不可能成长，自己永远也适应不了新角色。

2. 管理新手要学会适当授权

时间管理咨询专家哈喻洛得·L. 泰勒清楚地表示：“授权是管理者最重要的组成部分。”管理及领导权威史蒂芬·R. 卡维在他的全美畅销书《高效人士的7种习惯》中指出：“……有效授权也许是唯一且最有力的行为。”以上都表明了授权的价值，但授权有什么益处，以至于有如此大的威力？为什么授权对于有效率的管理者来说如此至关重要呢？

显而易见，授权的益处之一是能节省时间，不必所有的事都亲自去做。作为新晋经理，有很多事需要你去把握和处理，你总会觉得时间不够用，很多事不能及时去做，但如果你能把一部分工作分配给别人，那么时间上的压力会减轻不少。

但如果你只是把工作丢给其他人，却无周全的计划和准备工作，那你的授权尝试就会失败，并且你还必须得收拾残局。在这种情况下，你反而使自己的时间压力剧增，而不是减轻。因此，在授权一项活动或任务时，最重要的是制订计划和充分准备。

一般来说，担任的管理职位越高，你花在具体事务上的时间越少。取而代之，你要花更多的时间去“计划”，成功的授权可以节省你亲自做具体事务的那部分时间，使你更好地为组织贡献你的力量。

通常来说，在一个组织中，作出决定和执行任务应当由尽可能低级别的职员去完成。这对组织顺利有效地运作是切实可行和必不可少的。

例如，一位文具供应公司的员工如果能够决定订哪种裁纸刀并知道如