

# 目 录

初任经理 .....	员
第一章 你的新工作以及为什么从事这项工作 .....	员
第二章 初任经理人员与他人 .....	员
第三章 你的组织能生存吗? .....	员
第四章 管理原则 .....	员
第五章 市场营销 .....	员
第六章 产品生产和服务的管理 .....	员
第七章 财政和会计 .....	员
第八章 人力资源 .....	员
第九章 自我发展 .....	员
参考文献 .....	员

## 初任经理人 ——走向卓越管理事业的第一步

此书写给那些处在如我 1954 年前一样处境的人。迄今为止，他们一直受雇于人，担任着某种职务，只对他们自己的工作负责。此时，升职对于他们来说就意味着要对别人的工作负责。

升职以后，新职位的头衔中可能包含“经理”这两个字，也可能并非如此。这一职位可以被称作“领班”、“护士长”、“部门总管”、“军士”、“高级计划官员”、“监督”、“陆军少尉”或是其他上百种头衔中的任意一种。所有这些工作共同的特点是其所从事者的成败取决于他们手下的工作情况。

从一种类型的工作到另一种类型的工作的转变，涉及个人所需掌握的技能方面的深刻变化。本书力图解决如下两件事情：

其一，告诉新上任的经理人那些我希望曾经有人告诉我的事情，而这些事情我不得不自己去学，有时是历经艰辛才学会的。

其二，带领新上任的经理人对组织作一次游览，以表明不同部门的经理人所担负的主要责任和关注的事务。

我的目的是要让那些新上任的经理人少走弯路，避免重复我当年那些很多的且付出了昂贵代价的错误，并且使他们对其他部门内部的运作有一个认识。

我必须对我的妻子卡洛尔和女儿内尔表示感谢，谢谢她们对我的理解和帮助。在写这本书的时候，我的家庭正好经历着搬家和转学这些过程，作为丈夫和父亲来说，我本该至少承担一部分责任。

进行本书最新版本的创作时，并不容易准确看出如何安排有

关组织及其运作方式的描述。在 1935 年创作第一版的时候 ,因为每个组织都有一个实际遵从的标准模式 ,所以不存在太多问题。当时 ,各组织按照实际运作的步骤被进行排列 ,也就是说 ,它们被划分成职能不同的部门 ,分别负责不同的工作 ,如营销、财政、生产等。现在 ,许多组织仍然采用这样的组织方式 ,但越来越多的组织已经对自己进行了再创造 ,确保在行业中有立足之地。通过描述组织实际运作的安排 ,我已设法认识到这种混合的情形 ,而且同时 ,我力图描写作用于各组织的因素 ,以及组织是如何已经和正在对它们作出反应的。我希望这会对那些新上任的经理人有所帮助 ,使他们理解自己所处的现实世界中令人迷惑且不断变化的形势从本质上来说意味着什么。

## 第一章

# 你的新工作以及为什么从事这项工作

### 一、管理：事实与想像

对于许多人来说，管理行业是令人神往的，它充满着精英、财富和权力。对于好莱坞的导演及那些富有浪漫思想的电视制片人来说，似乎的确如此。可是，对于那些真正处于这一领域的人而言，一切却是那么不同。

对于管理行业的业内人士来说，管理就是在困境中寻找可行的方法以获得满意的结果。成功的回报就是获得一定的特权。任何时候，优秀的经理人更愿意承担责任而不是追求额外利益。当两个或多个经理人聚在一起的时候，他们谈论更多的通常都是工作中遇到的问题 and 可能的解决方法，而很少谈论美酒、度假这样的话题，即使这些话题有关健康。

与其他工作相比，管理工作不同的一点在于，经理人并不因他们所投入时间来获取报酬。实际上，付给他们薪水是为了让他们去实现满意的结果。通常情况下，设定的目标太高就会难以实现。许多经理人清楚明白，那些招聘广告里常用的“挑战”两个字绝非空话。为了保住职位并实现自己的志向，那些经理人在每日的工作中都要面对挑战，积极战胜困难。

优秀的经理人可以获得丰厚的报酬。当问及他们的酬劳时，如果确实提到薪水的数目，我们会知道那是很少的。多数情况下，他们的成就感来源于出色完成工作，来源于他们知道自己成

为了大多数人认为不可能的事情中的赢家。有些人可能会说对于高收入的人来说,金钱也许并不重要。实际上,大多数经理人并不富有,如果失业,他们也会非常拮据。尽管如此,他们始终坚持的是做成大事,而不是挣得大钱。不过,出现机会时,大多数人会努力争取较高的薪水,毕竟,他们确实也有自己现实的一面。

如果上面的简短描述中的管理业远不如电影、电视等画面中那么诱人,也请不要责怪那些经理人,因为这不是他们的错。从整体上来讲,他们是一个努力工作的群体,对待工作认真负责。他们要在处理矛盾和冲突的时候,做到既保持稳定,又取得突破,这是很难平衡的。在缺少肯承担责任的人的时候,如果没有他们的努力,组织几乎难以存在。没有组织,那些需要很多人协作完成的工作就无从做起。在工业化前的世界的原始条件下,为了过上与自己身份相衬的生活,我们往往被弄得筋疲力尽。并不是说经理人是造成工业化社会所有优点或缺点的惟一因素,但他们的责任是经济发展的一个重要角色。没有繁荣的经济,卫生和福利事业就失去了支柱,国家安全防御也就无从谈起。大多数人都觉得这些事业的存在是理所应当的,但他们对这些事业的存在形式却各持己见。

作为一个初任经理人,为新工作而感到骄傲是正常的。同样重要的是你会迅速意识到它的优越性——令人愉快的工作环境、高薪水、长假期,还有其他的一些好处——与之相应的心理准备是你将会为值得拥有这些奖赏而去努力工作。所谓管理就是使事情顺利进行,这一点与其他多数工作是类似的。它的独特之处在于它本身并不能起作用,而是依赖于其他职员去实现。事实上,它就是要靠其他职员来实现目标。经理人也许不会亲自动手,但是这并不意味着他们会闲着。管理方面的工作其本质是不相同的。它要求停止以前那些非管理性的工作,并且呈现一系列新

的技能和行为,而且采用一个全新的观点。听起来这像是而且就是初任经理人在工作初期所要面临的最重要的挑战。

另外有一种流行的解释应该被摒弃。有些人认为管理工作不过是一堆技术而已,有抱负的经理人所要做的一切就是学习书本,接着如同变戏法一般就掌握了所有需要知道的东西。技术之所以称为技术是因为它们为实际应用而服务。对于经理人来说,他们的作用如同技工所用的工具。每一项技术都只适用于特定的环境,而且未经充分理解,不能发挥任何作用。

也许曾经有过这样的时期,一个人被提拔到一个可以赖以生管理岗位时,他有特权每天早上十点才出现,下午四点就离开办公室,而且中间还有两个小时的午休。如果这样的日子确实存在过,那也只能是永远的过去了。如果有任何例外的情况存在,那么这样的经理人所处的组织机构正在展示着它的最根本的腐败,并且注定了最终的失败。悲惨的是,这样的经理人的工作方式最终会使他们在自己的组织机构散架后丢掉饭碗,其惨痛的结果可想而知。

管理是发布命令的一种行业,这个行业中逢迎者是无容身之处的。他们所做的工作不仅包含着技巧,更闪现着个人的人格魅力。经理人要有相当的勇气,并且必须展示出我们将看到的正直、诚实。这份工作具有无限的挑战,其中有些令人沮丧,所有的都是令人着迷的,但是,成功的回报也是巨大的,并且多种多样的。

## 二、你的新环境

接受管理岗位的任命就意味着掌握了关于这个领域的本质的基本信息。另外,在新的组织环境中,你还会发现新的事物。

最重要的是,你需要清楚明白,为什么会任命你,这份工作对你的要求是什么。这些信息会有助于你明确和理解所面临的新的要求和指令。

然而,在你的不同年龄的同事和你的竞争对手饶有兴趣的审视下,要做到这一点是很难的。真正困难的是,当新手们对自己所处的职位以及这种职位在整个机构中的地位几乎完全无知时,每个人都会对这些新手表现出如此一般的兴趣。在这样的处境中,想大显身手可不是一件容易的事。实际上,甚至连尝试都会显得很愚蠢。鲁莽行事只会让你的上级对提拔你的决定的正确性产生怀疑。在缺少经验而且掌握的信息匮乏时,不要试图阐述自己坚决的观点,正如一句古语所说:“与其开口说话使事情没有疑问,不如保持沉默而被人当作傻瓜。”

许多人希望初任经理人能够成功。显而易见,首先,那些提拔你的人希望你能成功。因为这可以证明他们的明智,而你的成功就是他们的成功。其次,你的下属希望你能成功,在一个业绩出色的部门中为一个好老板工作,会使他们自豪。很少有人会在与一个失败、混乱的部门合作当中受益,当然,混水摸鱼者除外。

另外,其他部门的同仁们也希望你能成功,因为其部门的平稳运作依赖于你所在部门的运作情况。他们不想成为你所在部门低劣成果的接受者。最后,在你的管理机构中,你所遇到的不同层次的那些心地善良的人也希望你能成功,他们愿意看到他人表现出色,在最早为你祝贺升职的人当中,他们是一分子。尽管你听说过所有的有关合作治理的故事,你周围的这些人的数目要比某些人认为的要多。

也会有一大部分人对你的成败漠不关心,这些人曾经听说过你,你的升职对于他们来说实在不值一提。随着你工作的进展,

你与他们不时地打着交道,他们会渐渐地成为支持你的朋友,或者成为敌视你的人,这些取决于你怎么对待他们。无论什么时候,都应该保持谦恭的态度,做事要光明磊落。因为,也许就在你不留意的时候,有人已经注意到了你的点滴行为,他们对你或者有利或者不利的基本印象也就基于这些点滴小事形成了。这一行为因素往往在两个基本方面起作用。首先,就那些你总是礼貌相待的不起眼的门卫或者清洁工而言,他们如果跟部门主管攀谈起来,说起谁来得早走得晚这样的事,会提起你的名字。其次,在他人讨论有关你工作情况的单独会议上,当一些你几乎并不知道的人站在你这边为你说话时,那么,他们的言论往往会是对你最有利的支持。

在各个组织中,各种谣言总是能够不胫而走,甚至不甘平息。传遍一个组织的谣言可能会成为公认的事实。那么你希望它们是如何谈论你的?最好的答案也许是“没有更好,但是如果逃不掉,还是有好的口碑为佳”。即使你不能吸引更多的强大支持者,你也能避免更多的反对者。不要忽视了这样一个现实:会有一小撮别有用心的人试图诋毁你。这些人的地位也许和你相当,或者高于你,也可能低于你。那些跟你平级或在你之下的人会担心你阻碍他们的发展。或者在众多的可能性当中还有其他的解释。那些级别比你高的人可能与你的老板关系不和,那么你就会成为可怜的替罪羊,他们会通过对付你来报复你的老板。此外,无人能否认这样一个简单的道理,人类是复杂的,在对待他们同伴时,总会有很多种矛盾的情感。

一定要记住,有时你并不能发现谁是你的敌人,因为他们并不总是表现出对你抱有敌意。所以,即使在对你表现出一些过分友好的人面前也应该有所保留,这能使你避免不必要的麻烦。你

可能会遇到一些不同寻常的蓄意破坏的事件,处理这种事件的惟一办法就是使用常识和理智,不要卷入争论中。如果不慎卷入,要得体地退出,并向你的老板征求意见。以后,当你了解了同事之间的关系和他们的动机后,你会无须帮助就能处理类似的事情。做事永远要礼貌得体,即使面临强烈的诱惑也不能头脑发热。不要跟那些大发雷霆、失去理智的人一般见识,那样只会给他人造成批评你的借口。

以上是关于如何预防错误,避免陷入令人窘迫的困境的早期自我保护方法。同时,这其中也有相当积极的一面。开始的时候,人们不能根据你知道的多少来判断你,而只能根据另外两个因素进行判断,即:你个人对他们或是他人所表现出来的行为举止和你处理事情的方式。当你确实干劲十足地去了解整个组织的工作内容和工作方法时,就会得到人们的称赞。在工作中积极主动,公平正直,并且富于热情,这会让你进一步得到大家的认可。因而,人们都愿意回答有关他们工作的问题,而他们的答案会教给你许多东西。他们也会知道你懂得很少并且很愿意帮助你。而且,他们会因为你的兴趣而感觉受到了恭维。这样,自学到很多东西的同时,你和同事之间的关系也会融洽起来,这样一个过程中,任何人都会成为赢家。

在你按照以上原则做事的同时,你会渐渐了解到整个组织文化的信号,也就是它们“着手这里的事情”的方式和通常接受的行为表现。认清并了解你所处的文化氛围是至关重要的,因为,只有依照它的规则行事,你才能做成你想做的事——甚至包括改变这个环境。本书还会在后文就这个问题展开更多讨论。

事实上到现在为止,我们还没有谈到管理工作的有关方法,这样做是有原因的。因为对于初任经理人来说,在刚开始工作的

一段时间内,他的主要任务就是要经受其他那些已经处于这一职位的同事的考察。这样可以使这些同事判断新来者与自己的关系,是一种威胁,还是无关大碍,或者是否将来可能结成联盟。这种想像并不奇怪,因为在相处的最初阶段,人们最原始的本能反应在起作用。在我们祖先的部落中,经历种种生存威胁,能够存活下来的都能正确判断何种入侵者应该除掉,何种入侵者是可以被部落所接受的。由于我们的祖先具有这样的本能,我们也就先天地获得了这种本领。也就是说,把新来的人看成是一种可能有的致命威胁,因而必须时刻保持警惕,直到确认他们没有敌意的时候才能解除警惕。现在每个人都懂得这个道理。对一个房间随意的一瞥就可能得到足够的信息,使我们确定不喜欢其中某个人。接着在被介绍认识并且交谈一段时间后,我们成为相处愉快的熟人。因而,我们目睹了由于生存本能所形成的两人之间的防御屏障的消失过程。这种屏障是不能被打破的,实际上,试图打破屏障只会无形中使它更加牢固。只有当事人才能缩小这种屏障,而且只能以人们的本能所允许的速率去缩小它。

对有些初任经理人来说,上述理论可能听起来有点令人奇怪。准确地说,不就是继续工作吗?评判一个人难道不应该以其业绩为基础,并且单独以业绩为基础吗?

当然,工作是要做的,而且迫在眉睫。但是你希望的是在一定的时间内有效地完成它。如果一份本身并不难做的工作,却多用了你很长时间,而且困难重重,那可就糟透了。造成这种局面的一个原因可能就是忽略了人类本性的基本事实。其实,多花一些时间处理好你和同事之间的关系对你大有好处。如果你留给他们的印象是友善的,他们和你相处感到愉快,那么你的付出就必定会有回报。另外,可能确实如此,比如某些正规体制认为

对任何人的评判都应该以相同的客观事实为基础。在这种情况下,你的业绩应该会得到更多的承认,因为你对其他人的在意会提高你的工作效率。从另一方面来看,在每个组织中有这样一种人,虽然其业绩总是较差,但因为能够讨人喜欢,所以也能吉星高照。当然,有远大志向的人不会效仿这样的方式寻求发展,但是每个人都应该从中得到些启发。与你周围同事良好的人际关系会为你的工作表现增色不少,从而影响别人对你的评价。实际上,你和自己团队中同仁之间关系的好坏在很大程度上决定了你所能取得的成就的高低。

### 三、进展工作

现在让我们来谈一谈管理工作技术方面的问题,这其中的不可估计的因素应该比较少。如果你的老板确实是明智之人,那么他对你的期望就会相当清楚,也就是说你在什么时候应该获得什么样的成就,以及你的业绩可以达到的最低程度。你还应该被指明自己的权力范围和应该负责的部分。如果由于某种原因,你没有得到这些所需的信息,那么你必须提出要求,必要的时候要坚持你应该得到答复。如果你得到的信息不是书面形式的,那么你应该加以整理,形成书面材料,递交你的老板以得到确认。当然,你应该保留一份书面材料的副本。你的老板会根据你交给他的书面材料在部门运作系统中作出安排,并且他随时都会提供你所需要的答案。永远不要忘记的一点是:他是希望你能够成功的。

也许在你工作领域中,对成功的衡量不是一件容易的事情。在这种情况下,就要采用一些数字式的指标,对难以测量的业绩作出大概评价。广告业就是一个普遍存在这种情况的例子。每

个广告人都想知道他们的广告对产品销售起了多大的作用,但是,的确没有办法把订单数量和广告效果联系起来(这里有一个很明显的例外情况,那就是广告本身含有订单,并且这是惟一的直接将产品销售给客户的方式)。因此,不再试图完成难能之事,广告人转而开始寻求一种适合于这个行业的评判方法。两种最普遍的方法就是人们已经看过广告的次数和他们对广告的理解及意见。通过证实人们对广告所传递内容的理解和赞许,并且确定人们确实经常看到这些广告,广告人希望这就意味着广告对产品销售正起着应有的作用。当然,没有人能够真正知道这样的作用,但是广告代理商和市场销售经理竭尽全力去最大程度地实现广告作用于产品销售的价值。

可能会有某种诱惑使得经理人偏离正确的目标。这种目标对于经理人来说具有相当大的益处,因为它们清楚地阐明了经理人自己被期望达到的目的,而且也不会有任何反对意见或误解。在一段时间内,这些没有量化目标的可怜家伙,可能自认为所有进展都不错,但是最终上级部门的人会来过问:为什么这里的工作进展一团糟?这时这些可怜的家伙作出的反应只能是尖叫:“凭什么说这里糟呢?”

当一个经理人对本单位没有什么目标时,会向别人询问目标应该是什么,但是没有得到任何答案。于是,他认为这意味着自己应该设立一个目标,他就这样做了,并且自认为相当明智。直到有一天老板过来告诉他,他被解雇了。这个时候他当然会问原因,得到的回答是“你的工作没有效果”。这就是他所得到的全部勉强可称之为“解释”的答复。

因此,如果在这样的初级阶段,初任经理人对遇到的关于工作目标方面的话题和如何测量成就的问题感到百般困惑时,最好

的办法是将自己的简历精练化。应该参加任何一次可得到的面试,告知招聘中介你仍可以随时应聘。但是,不要告知那家为你提供现在工作的中介,这是明智之举,因为他们可能会因此而失去代理业务,而且无论如何,他们会认为有责任必须让他们的客户知道其雇员的情况。那些没有明确目标和评估体系以及评估方法的机构是注定会失败的。它们的命运是最终被别人接收,或者对于私营部门来说,完全破产,如果是公共机构,它会被重组或取缔。总之,任何一种情况都意味着重大的变化,并且为最终承受其后果的人们带来相应的不安全感。这几乎不是一个是否会发生的问题,而在大多数情况下只是何时发生的问题。

#### 四、道德

在与各层次的同事,尤其是与自己的下属打交道的时候,经理人必须行事诚恳公正。为了求得平静的生活,有时人们面临着隐瞒真相的诱惑。在一些场合中,对一个人的机智、同情心和常识等方面的要求要低于对他个人信仰的全面陈述,但是个人的明哲保身几乎不能成为一条合理的理由。信任是最至关重要的,因为它就像生命本身一样,因为你能而且也只能失去一次生命。当一个经理人在第一次企图设法侥幸成功地做违反原则的事情时,一旦被发现,人们就会对他永远失去信任。信任是你与他人一起处理各种事务的基础。一旦信任消失,人们就会怀疑你,认为在你所做的一切和所说的一切背后,有着不可告人的卑劣动机,那么他们就不会为你办事。在这样的时候,经理人的工作就不能顺利进行了。

关于正直诚恳,有着更丰富的内涵,而不仅仅是避免直接说

谎。它涉及经理人工作的每一个方面。诚恳不只是禁止故意颠倒是非,也意味着应对本部门的各项事务承担责任。如果一个下属做错了一件事情,经理人要公开地承担责任。如果是集体中的某一个员工把工作全搞砸了,这是经理人的责任,而非那个员工的直接错误。经理人应该尽可能地保护他的员工,并为他们辩护,尽管让他们接受指责可能更容易些、更安全些。如果有人犯了错误,那是因为培训和指导工作没有做好,而不能归咎于这些人的糊涂和粗心。

当然,任何人不该试图为那些不能开脱责任的人进行辩护。人们必须对自己的行为负责,接受应该得到的惩罚。即使是最明目张胆地滥用法规,经理人也不能因此而逃脱对犯错的人所负的责任。在这种情况下,整个组织会公开记录否定意见,犯错的人会被免职,没有任何措施可以挽回这样的结果。不过,经理人可以平心静气地和他谈心,可以花点时间跟他的亲属谈谈(如果他同意的话),也可以确保这个人的优点不会被未来的雇主忽视。犯错的人不可避免地要接受惩罚,同时也会担心自己的档案中的这一污点可能产生的后果。经理人可以帮助他认识到这并不意味着世界末日,告诉他再次遇到同样的麻烦前能找到可以提出建议的人。这种情况下,经理人需要小心谨慎,避免自己的言谈被遭解职的前雇员在经济法庭上用作提起诉讼的证据。

当然,上述情况只是一个极端的例子。事实上可以有更多的方式使经理人以严肃和理解的态度来对待他人,同时还不会侵犯他人的隐私。正直的品性要求经理人在别人需要的时候给予帮助,它更告诫经理人侵犯他人隐私的危险性。有时,经理人要首先做出行动。例如,对于一个哭鼻子的十来岁的孩子来说,他需要的是主动的关心而不是被撇在一边自己去寻求帮助。这时,

你可以让他独自待在你的办公室里 ,直到他的情绪镇静下来。这种维护他人尊严的做法 ,总是会受到旁观者和当事人的高度赞许的。

一些初任经理人可能会认为 ,这不过是对表现庄重的一个明显观点的演习而已。对他们而言 ,别人的提醒和忠告可能显得多余 ,至少在当前这种情况下如此。当整个部门忙得不可开交并且电话也响个不停时 ,任何人都很难记着他们的员工应该被尊重的权利。承受压力的时候 ,你会很容易陷入一个误区 ,从而将你的员工当作你实现目标的障碍来对待 ,而不是当作助手对待。一旦陷入这样的境地 ,你很快就会视他们如同机器上所用的诸如齿轮一般的消耗品。如果一个经理人曾经走到这一步 ,员工们肯定会有所察觉的。

对于一个经理人来说 ,你的员工应该对何种事务知情以及他们应该知道多少 ,是件很难决定的事情。前面曾提到过“隐瞒真相” ,但难点在于 ,一方面你很清楚员工有权知道那些会影响他们的事务的相关信息 ,无论是好还是坏 ;另一方面 ,有些事的确由你自己来考虑才合适。此外 ,有些机密信息是不应该泄露甚至不可以有任何暗示的。那些希望在全体职员中得到好人缘而泄露过多信息的经理人 ,会冒很大风险的。如果你的职员发现 ,就一些敏感的信息来说你是不值得信任的 ,那么他们更会对某些事情有所保留 ,而这些恰恰就是你最需要了解的事情。

员工应该被告知事情的进展情况。如果事态糟糕的话 ,只有傻瓜才会装作若无其事。经理人应该在保护机密所允许的范围内 ,坦率地说明情况 ,并且要强调指出当前正在采取哪些补救措施 ,还要说明这是很有希望成功的合理的应对措施。通过这种方式 ,经理人大体上履行了对员工及对组织的双重责任。因此 ,员

工人们会明白要帮助自己的组织或部门转危为安,他们可能必须要更加努力地工作,并且采取不同的工作方法。他们也会理解为什么会有这些要求,明白它们的重要性并且应该能够取得成功。在任何遇到困难的组织里,都会有两种情绪并存,一种是忧虑,而另一种是帮助解决困难的积极性。经理人应该鼓励并采用后者,这样才能消除人们的忧虑。“事情会越来越糟”的消极想法会被“我们正在努力摆脱困境”的积极态度所取代。在这两种情况下,人们的思想状态会有着天壤之别,他们的行为也会直接产生不同的效果。忧虑会降低工作效率,而解决问题是有价值且日臻完善的做法。

另外,对人及事物,不要有特别的偏爱,过去没有,将来也不要有。

## 五、对待变化

对于初任经理人来说,突然被派到一个确实存在一些问题的部门是不足为奇的。之所以派他是期望他来解决那些主要问题。员工们清楚这一点,他们知道必定会发生一些变化,也知道他们所希望的大多数变化是什么,他们向往着这一切的发生。有些初任经理人的表现却令人失望,他们辜负了员工们的美好愿望。这些经理人可能觉得在所有的不确定情况中需要保持一点安定性,因此对一些必要的变更踌躇不定。这种态度显示了人们正常的敏感性,但是对于问题来说是一种错误的理解。最好的办法通常是这样做:

- 仔细地研究问题;

- 向员工征求他们的意见 ,询问他们应该采取什么措施 ,并且应该让每个人都发表意见 ;
- 作出决定 ;
- 与老板及可能会受到影响的同事一起讨论上述决定 ;
- 付诸实践。

你的下属希望你能够控制局面 ,并且为他们提供能够顺利、高效地进行工作的环境。不要让他们失望 ,如果你确实做不到 ,要向他们解释原因 ,让他们知道你已尽了最大的努力 ,那么他们会体谅你的。

初任经理人也应该在其他方面完善自己的行为。如果一个初任经理人是一个小帮派的一分子的话 ,那么他必须渐渐退到更超脱的地位。有些行为方式如果是来自于一个经理人 ,就会冒犯或惹怒别人 ,要是初任经理人有这样的倾向 ,他就必须考虑改变自己。很明显的一个例子就是不礼貌的语言。你所说的那些话可能在原来的同事中是可以接受的 ,但却绝对不是一个经理人所应有的言谈。这与无聊的陈词滥调的一致性问题没有任何关系 ,而是一切要从尊重别人的角度出发。如果人们容易受到油嘴滑舌般言语的伤害 ,有教养的人就不会那样去做的。粗鲁的人会讥笑他们的谨慎并且认为是一种夸张。经理人的言谈应该具有幽默的一面 ,这是人们所希望看到的。在一些艰苦行业中 ,有很多次体力劳动者的罢工 ,都是由于经理人由着自己的性子而对某些人的过激言语造成的。在那些体力劳动者们之间 ,有时一天当中会多次说出同样的粗话。然而 ,当那个圈子之外的人也这样对他们说话时 ,他们会觉得人格受到了侮辱 ,确切地说是受到了挑衅。