

<<给新晋经理的10个忠告>>

图书基本信息

书名：<<给新晋经理的10个忠告>>

13位ISBN编号：9787111283713

10位ISBN编号：7111283716

出版时间：2009-9

出版时间：狄振鹏 机械工业出版社 (2009-09出版)

作者：狄振鹏

页数：226

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<给新晋经理的10个忠告>>

### 前言

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。

## <<给新晋经理的10个忠告>>

### 内容概要

《管理的阶梯转型：给新晋经理的10个忠告》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。

《管理的阶梯转型：给新晋经理的10个忠告》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。

## <<给新晋经理的10个忠告>>

### 作者简介

狄振鹏，工商管理博士、中国科学院研究员。

2004、2005年人力资源年度“中国十大杰出培训师奖”，注册企业管理顾问师导师、高级营销管理顾问、资深专业行销训练师。

历任国际金融集团高级营销经理、培训经理，麦肯锡管理咨询项目推广经理等，上海社会科学院高级顾问、上海交大管理学院培训中心培训师、复旦大学网络学院泰复学习中心培训师、中国人民大学商学院客座教授、清华大学研究院客座教授。

狄振鹏先生从事管理和营销培训、策划十多年，主持开发营销、管理类培训课程十多种，参与主持国内企业管理咨询、营销策划和企业员工管理培训上千起，营销和管理类著述、培训课程包、书籍等市场畅销度、网络点击率和满意率较高。

擅长于行销、服务技能和管理模式训练，效果卓著，深受好评。

培训服务的企业有：新希望集团、正大集团、五粮液集团、奥康集团、云药集团、复星药业、远东集团、联想电脑、中国航空、中国银行、工商银行、建设银行、招商银行、中国移动、中国联通、西门子、摩托罗拉、富士康集团、CCTV、平安保险、中国人寿等。

## <<给新晋经理的10个忠告>>

### 书籍目录

序前言第一章 只顾自己努力做事，忘了让部属做事自己太过忙碌，员工过于清闲不善于授权，凡事喜欢亲力亲为不能量才适用，人才岗位错乱不能让下属参与部门规划与决策要求自己各方面都要比下属强第二章 过于相信下属：假设别人会自动自发，做好所有的事一味地认为每个下属都会很自觉没有明确目标，让下属盲目前进对下属期望太高，没有指导下属如何去做放手，但却不去定期检查和督导不懂得培养下属的自我管理能力第三章 不会口头激励，批评、表扬不到位不会夸奖员工，未能打动人心只知道表扬优秀骨干不懂得把成就感送给下属该红脸时不红脸，优柔寡断不会批评，方法、形式不对头不会制造危机感，得过且过第四章 工作当中有失偏颇，公平不在不会当裁判，面对下属冲突不知所措公私不分，混淆工作原则性偏袒老朋友，只顾人情脸面纵容下属，恃宠而骄过度关怀下属，让人疑心把手下当手足，江湖习气第五章 权力欲过强，过于苛求完美新官上任三把火，试图立即使用自己的权威试图迅速改变部门中的每件事过度自我膨胀，飞扬跋扈不切实际设定部门目标凡事太过于苛求完美片面认为速度就是一切第六章 不会作决定，将制度当儿戏做事不懂得讲求轻重缓急拿不准主意，遇事瞻前顾后不知道转变思路，开拓创新经常把问题复杂化，自寻烦恼固执地按规矩办事，教条化轻易承诺，不懂得注重诚信朝令夕改，令部下无所适从第七章 亲疏不定，把握不好管理的尺度承受“高处不胜寒”的孤独身为经理，仍以平级对待下属老板和下属，只知道偏向其中一方企图让每一个人都满意第八章 忘了自己是经理，领导能力不足控制不住自己的情绪没有一点儿领导风范不注重自己的形象气量狭小，容不得异议不懂得用魅力呵护权力在下属面前流露悲观情绪第九章 不善于借力，忽视团队合作不善于整合团队，同舟共济认为团队精神就是吃大锅饭不懂得团队成功和个人成功的区别孤立地判断和对待每一个团队成员不善于协调和解决团队的内部冲突喜欢聪明人，团队同构性太高第十章 经理也是门学问别忘了虚心学习当经理后不能适应管理岗位的要求唯有保持自己的专业优势，才能指导下属不断学习管理知识，才能更好地管理

## &lt;&lt;给新晋经理的10个忠告&gt;&gt;

## 章节摘录

插图：第一章 只顾自己努力做事，忘了让部属做事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！”

升职了自然就瞧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，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。

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岗位要求。

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

## &lt;&lt;给新晋经理的10个忠告&gt;&gt;

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何下订单，那这个员工不必上司介入就完全可以独立完成工作任务。

他的上司就可解放出来，把精力投入到重要的决策和任务中去。

如果你的员工完全能处理一项任务，你就不应再在这上面花费时间。

如若不然，则会既浪费时间，又无法给他人提供发展的机会，而且会削弱整个组织的力量。

作为管理者，你的职责是培养你的员工，帮助他们建立信心，而不是让他们受挫。

所以你应该学会授权。

培养员工应该是每个经理的基本职责。

如果培养员工不是一个组织最基本的信念和行为，那么这个组织就无法长久地生存下去。

新晋经理应该有一位一授权就能马上接受任务的员工；如果没有，就要培训出这样的员工。

授权恰恰也是培养员工能力最有力、最有效的方法之一。

相信很多经理都听说过诸葛亮的故事，“三顾频繁天下计，两朝开济老臣心。

出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。

”古往今来，多少仁人志士、文人骚客无不为诸葛亮的雄才大略和高度负责的敬业精神所折服。

但诸葛亮的“事必躬亲”从现代管理学的角度上看，却并不值得借鉴。

其实，我们说诸葛亮大可不必“事必躬亲”，蜀国前中期，刘备的属下可谓是人才济济，只不过他未能去合理授权，才导致了自己积劳成疾，过早谢世，确实令人扼腕叹息。

诸葛亮不善授权，“事必躬亲”，最终累及自我。

而对于新晋经理也是同样的道理，你应该学会相信你的下属，并充分适当地授权。

不善于授权，凡事喜欢亲力亲为古人说：“自为则不能任贤，不能任贤则群贤皆散。

”其意思是说：凡事喜欢事必躬亲者，往往不能够任用贤能的人，而导致众多贤能的人不能往一个方

## <<给新晋经理的10个忠告>>

向努力，进而也就失去了组织存在的意义。

这一说法对现代管理学的意义在于，如果上级经理事必躬亲，那就是对下属工作的不信任。

王守业和李仁是某公司的两个新晋生产经理。

王守业一直在生产一线工作，熟悉生产流程，工作起来雷厉风行，处事冷静果断。

他的工作很忙，每天早上都会提前一个小时到公司，首先去了解夜班的生产情况，然后去思考一下当天要做的事，紧接着是班前会议，会中他会详细地为下属安排工作。

一天的生产工作正式开始后，他很少离开生产车间，总是在现场对工人进行技术上的监督与指导。

即使是有事外出，他也无时无刻不关注着生产车间的人和事，经常是电话不断，因为车间出现的任何事情和突发情况，下属都要去请示他，而不敢轻易作出决定。

王守业可谓是日理万机，但是他自己在获得成就感的同时也对下属很不满，下属的无能让他很着急也很无奈，心中老是感慨没有一个人做事能让他放心！

与王守业相比，李仁可以说是个聪明而高效的经理。

每天工作开始前他会把车间里的各项工作授权分配下去，同时为了防止个别人谋取私利，所有工作根据其特点在横纵方向上各有相应的监督与制约措施。

比如，对成本费用的管理，生产成本由副经理掌握，并下发细化到各个生产小组，每个小组长会掌控本组的总成本，而全车间的单项材料费用又设立专门的材料员控制，在这样的网络中，每个点都处于其他点的约束下，也对其他点产生约束力，形成了“人人有权力，人人说了不算”的有效制衡的局势。

因为每个人都处于其他人的监控之下，有困难不是找经理解决，而是要获得相关人员的认可。

这样一来，该生产车间的员工都能够把精力放在做好本职工作上，兢兢业业，不敢偷懒。

而且，在工作之余，李仁还经常外出学习，并不断地改进车间的管理，同时还推行车间文化，让员工对车间产生认同感；实行知识管理，明确员工的岗位职责；激发员工的创造性，鼓励员工搞节约成本、提高效率的发明和创新；完善各项制度，检查、考核、激励，堵塞管理上的漏洞。

之所以这样做，是因为李仁认为员工才是直接创造利润的生产力要素，因此，学习以外，他还会花费较多的时间来与员工沟通，了解员工，关心员工，使员工感到被重视，工作起来尽心尽力。

可以说，在现实中类似王守业的经理并不少见。

应该说他是个敬业而能干的经理，但是，他并不是一个会干的经理，严格来讲也不是一个称职的经理。

经理是什么？

他是一个团队的核心，他的职责是充分地发挥好下属的能力，协调整个团队进行有序、高效地工作。

一个人的能力总是有限的，王守业在工作中总是喜欢“眉毛胡子一把抓”，而下属却要处处请示，处处汇报，没有工作自主权，也不敢轻易作出决定，进而导致了部门工作效率的低下。

## <<给新晋经理的10个忠告>>

### 媒体关注与评论

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

## <<给新晋经理的10个忠告>>

### 编辑推荐

《给新晋经理的10个忠告》:管理的阶梯转型解决10个新晋经理最常遇到的管理难题，轻轻松松当好经理。

<<给新晋经理的10个忠告>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>