

<<新经理过九关>>

图书基本信息

书名：<<新经理过九关>>

13位ISBN编号：9787301147474

10位ISBN编号：7301147473

出版时间：2009-1

出版时间：北京大学出版社

作者：冯颂阳

页数：189

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>

<<新经理过九关>>

前言

如果问这样一个问题，目前我们周围或现实生活中，不合格的管理者有多少，你觉得答案是30%还是50%？

如果说是66%，似乎也不算夸张。

从我们平时接触的情况看，有三分之二的管理者不称职，并不是不可接受的结论。

不知道这个答案之下，蕴含的是多少生产效率的流失、资源的浪费、员工的不满，甚至精神痛苦。

在管理培训的课堂上，我们常说，管理不是习得性技能。

它不像骑自行车——一个普通人，只要天天骑，坚持一段时间，就能完全胜任。

管理不是。

管理时间的长短，和技能的高低没有正相关。

<<新经理过九关>>

内容概要

很多新经理上任伊始，表血上总气风发，实际上忧心如焚。因为你面对的，不是康庄大道，而是重重难关。

要想成功过关，新经理必须明白，什么是当前最重要的。

如果你认为学习管理方法、提高管理技能最重要的话，那你就错了。

对新经理来说，最重要的是和人打交道，摆平你的下属和上司，才能有你的立足之地。

如果你对此毫无头绪，听听作者冯颂阳是怎么说的吧。

作者曾在外企打拼7年，民企奋斗4年，深知职场中错综复杂的人际关系具有何等的杀伤力，明白新经理应该具备哪些防身武器，才能轻松化解各方面的明枪暗箭。

作者希望通过培训和著述，分享自己的心得与感悟，也希望本书能够为你顺利打通上任路上的九道难关助一臂之力。

新经理们，准备好了就上路吧，祝你们早日打通关！

<<新经理过九关>>

作者简介

冯颂阳，复旦大学法律系毕业，在法资、德资、民营企业担任过区域销售经理、客户经理、培训经理、人力资源副总监等职位。

27岁在法国达能任华西区联络主任，其率领的团队业绩得到大幅提升；30岁在法国娇兰任华西区客户经理，不到一年，实现了超过100%的销售增长；31岁在养生堂 / 农夫山泉任全国培训经理 / 人力资源副总监，把全年培训预算增加到前一年的五倍；32岁在德国黛安芬任培训经理时，打造出行业内最强的培训团队，被总经理评为“最Professional的职业经理人”；33岁，当她回到养生堂 / 农夫山泉的时候，公司总裁曾说，因为她，“今年公司最重要的事情就是增加培训预算”。

可以说，她是一个做出了不平凡业绩的普通人，是一个无愧自己职责，同时又能尽情享受生活的人。AMT Group，由1998年9月成立的AMT——企业资源管理研究中心发展而来，在管理理念、管理工具与信息技术领域，是国内创办时间颇长、极具影响力的权威中立资讯机构，也是率先开展企业管理、应用软件培训推广和企业管理技术应用咨询、研究的领导型组织。

<<新经理过九关>>

书籍目录

自序我为什么要写这本书引言 新经理的心路历程第一关 上任伊始，建立威信 第一节 别新经理不当上司 平级升职：“旧”同事与“新”下属 “空降部队”：喜忧各参半 给新经理提个醒儿 第二节 经理也需要适度包装 唇为枪，舌为剑 人靠衣裳马靠鞍 态度决定一切 第三节 权力是鸡毛，威信是令箭 威信，不是权力的权力 人格魅力，你的“温柔一刀” 第二关 有距离无疏离 第一节 不做凛然庄得的严父 例子 危害 应对 第二节 不做过于体恤的慈母 例子 危害 应对 第三节 不做不分彼此的兄弟 例子 危害 应对 第四节 不应该表现出个人好恶 例子 危害 应对 第五节 不要亲力亲为，自力更生 例子 危害 应对第三关 管事容易管人难 第一节 调兵遣将要能不令而行 下属不合作是经理之错 工作有类别，员工有差别 说得清楚才能做得明白 第二节 要及时，更要真实 评估最有效，上下都需要 即时评价不是随便评价 第三节 激励，员工的第二份“薪水” 员工不积极，管理有问题 重赏之下，必有勇夫？

最有效的激励方式是夸奖 第四节 小心下属的特殊请求 特别对待下属的特殊要求 情感型上司PK理智型上司 第五节 会议，开还是不开 人们为什么不喜欢开会 会议，最基本的团队仪式第四关 与问题下属巧过招 第一节 就这样把你征服 前辈下属倚老卖老 阳奉阴违，搬弄是非 私心杂念，因私害公 不求上进，得过且过 遭遇业务高手 没有人事权 第二节 辅导面谈，与下属的正面交锋 辅导面谈用来做什么 辅导面谈你需要怎么做第五关 有效利用“上司”资源 第一节 不要戴着有色眼镜看上司 第二节 上司面前不应犯的错 与上司友好相处不应犯的错 上司不称职怎么办 当你跟上司有严重的分歧怎么办 第三节 如何说上司才会听 用怎样的态度和上司说话 用怎样的方式和上司说话 第六关 把上司变成台作伙伴 第一节 上司下属，因了解而融洽 了解上司的风格 了解上司对自己的期望 第二节 上司也需要用心照顾 第七关 别被公司政治吓倒 第一节 政治这件事 不能太天真也不能太世故 寻找职权以外的权力 第二节 适当运用政治技巧 与关键人物搞好关系 保持可见度 掌握关键资源，发展稀缺技能 展示适当的形象 把组织利益放在第一 支持你的上司 第三节 人际关系关系重大 人际关系能力的四大构成 培养人际能力从体贴他人开始第八关 让自己放轻松 第一节 先处理心情再处理事情 情绪是敌还是友 情绪取决于思维 第二节 别让压力压垮你 换一个愉快的角度来看问题 明白资源是有限的 视压力为动力，苦难是化了妆的祝福 学会自嘲——别把自己太当回事 平衡个人生活与工作第九关 新经理的自我管理 第一节 管理者要不要做业务高手 第二节 管理需不需要风格 第三节 谁说女子不如男 女性经理人的劣势和困扰 领导风格各有所长结语 所有人都能成为优秀的管理者吗后记 一年到了，事情还远远没有结束

<<新经理过九关>>

章节摘录

升职之后想什么？

恭喜你升职了！

此时此刻，如果你感觉兴奋、喜悦，感觉自己非常有力量，天经地义，这也是应该的。

毕竟，这是你努力的结果，你的能力和付出得到了回报，你有权尽情享受你的自豪和满足、荣耀和快乐。

假如，你的想法是：从此，我开始有权力了；从此；我的人生进入新的阶段，别人看我的眼光将充满敬畏；从现在开始，我将有自己的办公室，有自己的秘书；我将可以对很多人颐指气使、发号施令，我再也不用忍受别人的脸色，相反，我可以肆无忌惮地让别人来忍受我的脸色，因为我已经不再是听命于人的小不点儿，未来我还将变得更加伟大……很抱歉，我们会为你感到忧虑，因为你已经开始自掘坟墓。

如果你想的是：从此你将有机会学习很多全新的东西；你将在处理人际关系、指导别人方面承担全新的责任；你将有更多的机会、更大的平台去帮助公司发展业绩，跟更多的人合作，去驱动更多的人成长；你将借助这些机会努力锻炼自己，提升自己，同时跟自己的公司、自己的团队一起成长……那么，恭喜你，你的立足点对了。

不知道你是否想到，未来将有很多困难，在升职的短暂兴奋后，你将会感到失落、焦虑、无所适从：你正在从业务高手、明星级员工变成管理领域一无所知、毫无经验的生手。

如果你能预料到巨大的落差，感到沮丧，那么，你会对你即将面临的一切适应得更好。

你需要准备应对人际关系的巨变，你需要学习用完全不同的眼光去审视你的下属，你要培养、把握全新的人际关系。

过渡的过程未必顺畅，你要知道，这一切的一切，会让你前所未有的紧张。

在升职之后，你可能不断地质疑自己：“我是不是不适合做这份工作？

管人对我来说是不是太难了？

”你将不断地面临新的挑战，如上司多变的要求，下属的抗拒，其他部门的不配合……你会挣扎、沮丧、失望、痛苦、自我怀疑。

如果你发现自己变得焦躁、易怒，并且失眠，你不要觉得太意外。

古人云：“天下事或激或逼而成者居其半。

”上任第一年，是你个人技能迅速发展的时期，也是你深刻的自我反省期。

能力是逼出来的，不是练出来的。

你就准备好，带着眩晕成长吧。

当经理意味着什么？

当经理意味着你自由自在的日子到头了，你不再只是做好本职工作就可以了，从此你将给别人承担责任，你将背负别人的过错。

而那些人，可能很笨，可能根本不打算跟你合作，也不愿意听命于你。

当经理意味着：你将开始一段“牧猫”的艰辛之旅。

当经理绝不意味着你可以任性妄为、随心所欲。

当然，你确实拥有权力，你可以批准给自己买笔记本电脑，或者对下属说：“这件事我说了算。

”但你最好能证明这种做法会产生经济效益，并且符合公司原则。

不错，当经理有一些小小的特权，有时你可以按自己的偏好来处理问题，这种感觉的确让人愉快。

但是，我强烈建议你：忘记这一点吧，忘记它，你现在需要的是自律：情绪自控、温文尔雅和刻苦奉献。

当你把管理岗位的一切都应付自如的时候，你自然可以开始享受一点特权，在此之前，你需要的是，谦卑一点，低调一点——别让升迁你的人担忧。

你的薪水增加了，可是，你老板看你的眼光也不同了。

没有哪个老板会白送钱给你，他在等着你证明自己创造更多。

当你成为一个经理，就如同你从一个首席小提琴手变成乐队指挥。

<<新经理过九关>>

你本来是团队中的明星，表现最优秀的一员，现在你需要变成其他人的教练，你要辅导、推动、激励他人达到公司的业绩。

随着你的掌控能力的提升，你会让你的员工越来越成熟和善于自我管理。

最终，你要成为所有人的幕后支持者。

管理工作到底是什么样的？

管理是非常严谨有序的吗？

管理者的工作是十分清晰而有条理的吗？

很多人对管理者如此想象：“职业管理者都生存于工业喧嚣之外，远离那些污秽、嘈杂且不可理喻的产品和人群。

他穿着时髦，配有能干聪慧的秘书。

办公室也与其他专业人员一样：干净，安宁，色彩柔和。

他以冷静、条理清晰、不冲动、富有决断力的方式计划、治理和控制着大型企业的运转。

……制定各种规章制度对下属雇员进行控制和激励，并运用各种规章制度对具体情况进行处理……”

有经验的管理者，看了这段话会哑然失笑。

全球著名的管理大师亨利·明茨伯格，在一次著名的实地研究中，跟踪了五位总经理，为期一周。

他发现，这五位总经理，半数以上的活动持续都不超过9分钟；活动持续超过1小时的，仅占所有活动的10%。

有人观察了美国56位工长，发现他们在每天8小时的工作时间里，平均从事了583项活动，每项活动的平均时间是48秒钟。

结论清晰而简明：管理者的工作强度极大，其活动特征是短暂、多样化和非连续性。

既然如此，很多新经理对自己面临的工作状态感觉吃惊甚至心力交瘁，就不足为奇了。

上任第一年经历什么？

很多新人都为自己的升职做了诸多准备，但是真正身临其境的时候，仍然会感觉很难适应：情况跟自己想象的大不一样。

琳达·希尔的《上任第一年》中详细描绘了新经理的第一年，在不同时间段的成长经历和心灵感悟。

下面结合其中的时间划分，来简要介绍一下新经理的心路历程。

第一天当经理的感受——进入遭遇期。

晋升总是依据业绩，而不是能力，因此，总有业务精英、技术高手晋升为管理者时欠缺最基本的管理技能。

即使公司提供转型的培训，本人也得到上司的很多叮咛，但上任伊始，很多新经理还是陷于尴尬、无助甚至震惊：我的第一天……我放下东西，开始收拾我的桌子，整理文件，实际上我什么事也没做。

我最初几个小时感觉有些厌烦。

我真的无事可做。

……我想，我怎样才能看起来很忙的样子呢？

我开始擦桌子，摆上更多的文件。

我知道我应该很忙，可我就是不知道该怎么办……那个时候，还有不少经理人不确定自己的权力是否真的有效：坐在为全地区总经理设置的豪华办公室里，我觉得自己就像个骗子。

我甚至不知道我的秘书是不是会按照我的要求去做事。

我记得我刚做培训经理的时候也有类似的感觉，周围的环境完全陌生，有人拿了一份报销单让我签字，我几乎有点诧异：我签的字真的有用吗？

经理人只有看到自己的命令被执行、自己的要求得到别人的尊重、自己的签字产生效力，才会从无法把握的空洞无力感中摆脱出来。

上任一个月内：权力和自由？

恰恰相反。

一个实干派的女业务高手，接受了较高层次的管理培训之后，走上了管理岗位。

对她的任命，没有任何人有异议。

上任三个星期后，她用如此戏剧化的语言评价新职位给她的感受：成为一个经理并不代表着成为上司

<<新经理过九关>>

，倒是更像成为一个人质。

在这个公司里有许多恐怖分子想要绑架我。

我以前很喜欢自己的工作，其他人也听我的。

现在，我还是我自己，但是却没有人听我的了，他们对我的工作也变得漠不关心。

很多新经理都希望升职之后得到更多的权力和自由，但却发现自己得到的是义务、责任和对别人更多的依赖。

尤其是作为业务精英升职的人，他们享受惯了作为业务精英的自由，对升职后遇到的各种限制会感觉特别不适应。

一至三个月——遭遇期。

新经理的压力都非常大，一部分压力来自于突然发现自己无知——业务领域的高手，突然变成了管理领域的初学者。

一个经理说：“我以为我满腹经纶，结果发现自己不过略知一二。

”比较有讽刺意味的是，恰恰因为新经理们之前表现良好，是高度自我驱动的人，他们几乎不了解自己以前的经理如何处理表现不良的下属，亲身经历更加没有。

大部分新经理直到选择管理生涯之前，都没有留意过他们的经理是怎么管人的。

所以，他们特别无知。

新经理的另一部分压力来自他们感觉无法满足上司和下属的要求。

一个经理说：“他们希望什么事都能像变戏法似的那么快，才不在乎你是否需要时间慢慢了解销售代表，了解他们的性格，了解哪些人支持你。

而你只是刚进入角色，刚了解所有的客户。

前两个月的工作真的让人有挫败感，我承受着很多压力，这有什么问题，那有什么问题，这真是让人筋疲力尽。

”还有一种压力是，他们感觉到了自己对下属的依赖。

他们发现自己必须依靠别人的工作来对上司交差，而“要让人们做他们该做的事情竟然这么难”！

在最初的几个月，依赖感是新经理觉得最难以控制的，甚至是威胁性的。

他们逐渐开始意识到下属并不是那么积极或者并不那么有能力。

后记

无论如何，度过第一年的适应期都是值得祝贺的，最艰苦的时候已经过去了。

不管第一年你经历了多少伤痛和挫折，它们都是非常值得的。

第一年的坡坡坎坎走过来之后，你已经成熟了很多。

现在的你，在处理与下属的关系、和上司保持好的沟通、应对日常的管理问题方面，已经有了自己的应对模式。

下一步，你需要进一步提高自己的管理艺术、处理各类问题的手腕，改善自己的行事日程，强化、发展更多的人际关系，驱动自己的团队达到更高的水准，这样的改善永无止境。

<<新经理过九关>>

编辑推荐

《新经理过九关》：AMT战略执行系列。

上司难懂，下属难缠，化“敌”为友全攻略！

什么样的人能成为好的管理者？

喜欢跟人打交道的人，喜欢帮助别人成长的人，喜欢影响和改变别人的人。

成为好的管理者是个艰辛的旅程，充满挣扎、挫折和沮丧，自身的蜕变，人格的突破，每每让人喘不过气来。

超越自我，从来不是一个轻松的过程。

《新经理过九关》里有什么？

新经理的心路历程——帮助新经理适应升职之后的早期焦虑；刚上任的时候，怎么应对下属的挑衅；对员工的日常管理，怎样处理不服管、不投入的下属；维持跟上司的良好关系，培养人脉；新经理的自我激励和自我提升。

当经理意味着你自由自在的日子到头了，你不再只是做好本职工作就可以了，从此你将对别人承担责任，你将背负别人的过错。

而那些人，可能很笨，可能根本不打算跟你合作，也不愿意听命于你。

为新任经理指点职场迷津，更为80后新生代经理保驾护航！

<<新经理过九关>>

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>