

<<如果管理是你的职业>>

图书基本信息

书名：<<如果管理是你的职业>>

13位ISBN编号：9787502947637

10位ISBN编号：7502947639

出版时间：2009-6

出版时间：科恩·迪瑞克斯、安东·范·杜根、思腾中国气象出版社 (2009-06出版)

作者：(荷兰)科恩·迪瑞克斯, (荷兰)安东·范·杜根 著

页数：160

译者：思腾中国

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>

<<如果管理是你的职业>>

内容概要

当代经理人似乎必须是多面手：授权、协作、激励、计划、创新，甚至培训员工等，这些都是经理人需要具备的技能。

但谁能同时把这些事情做好呢？

《如果管理是你的职业：经理人实现优良管理的基本技能》两位作者解释了作为经理你应该具备的技能，以及如何这些技能并付诸实践。

除了系统的理论，还强调了实践的首要性。

两位作者都拥有丰富的管理培训经验和多年的管理背景。

《如果管理是你的职业》是管理人员应具备管理技能的标准参考。

<<如果管理是你的职业>>

作者简介

作者：(荷兰)科恩·迪瑞克斯 (荷兰)安东·范·杜根 译者：思腾中国

<<如果管理是你的职业>>

书籍目录

前言第一章 经理人的起点第二章 持续学习关于学习行为你如何学习第三章 经理人的贡献和角色可能的管理贡献中层经理人学会与你的“上级”和“下级”合作360度反馈第四章 你的管理是结果导向型的吗组织的附加价值你作为经理人的附加价值你的主导管理方式是什么如何开始结果导向型管理第五章 沟通：一项最基本的需求沟通的过程传递信息收集信息对结果和行为的评价第六章 领导是一项职业而且是你的职业领导的基础、领导的两个基本维度情境领导第七章 授权，这是值得一试的为什么要授权哪种工作应该授权授权是困难的如何成功授权你已经授权予他人，但是之后第八章 如何与他人合作合作：是解决方案还是产生问题团队效能模型目标导向的团队合作会议：合作的特殊形式团队之间的合作第九章 谁来照顾你和你的员工什么是压力如何增强你在压力情境下的抵抗力如何照顾好你的员工第十章 做自己时间的主人你的生活与时间工作的诱惑与完美的工作日如何掌控时间：人-工作-时间模型结束语参考文献

<<如果管理是你的职业>>

章节摘录

本章将介绍一些经理人有效行为的起点，这将关系到你是否可以在日常工作中达到你自己、员工及组织的预期效果。

我们认为这些要点可以帮助你提高工作积极性、结果导向性及灵活性，而不致有过多的压力。

经理人有效行为的起点：·明确表达你的愿景，并对此深信不疑·自尊与自信——良好工作的基础·知道你需要与人合作才能取得成果·情况不好能立即采取行动·你是可信赖的（1）明确表达你的愿景，并对此深信不疑 作为经理人，你应该对自己的领导角色有一个清晰明确的认识。

你清楚自己期望组织在近期达到什么目标吗？

你对这些目标的构想是现实的还是不切实际的？

如果你没有清晰地表述自己期望取得的成绩，或者如果你只是很模糊地构思了一项计划，那么你是否考虑过这样会给你的员工带来什么样的影响呢？

如果你并没有进行清晰的表述，那么你怎样使员工知道哪些工作重要，哪些不重要？

为了公司现阶段及未来的良好运行，一个清晰的前景展望或愿景是绝对必要的。

你的愿景由包含深思熟虑的组织核心概念及内部管理角色概念所组成。

你应该知道什么是附加价值，并知道它在今后达到什么样的程度。

作为经理人，你还要了解他人对你的期望。

你可以明确地向你直接管理的员工及周围的同事说明，你要发展什么样的附加价值，以及如何实现之。

这里有一个警告：如果一项愿景没有投入实施或没有采取具体的行动，那无疑会导致你和员工的失望。

在一个较大的组织机构中，你的愿景应被具体落实到你自己所在的部门（当前和未来你可以提供什么），这个愿景还应该与外部环境相联系（谁是你的客户和最终消费者）。

要知道，你满腔热情的陈述也会激励其他人，无论如何，只有与你的个人信念紧密相关并真正使你感兴趣的愿景才可以获得成功。

你对自己所在的组织一直充满好奇心并赋有兴趣，这就意味着你要善于接纳与变通。

最重要的是，你要经常注意你的员工是否知道并理解你的愿景，他们是否知道自己和部门能为愿景的实现作出何种贡献。

成功来自于脚踏实地的努力，还有你表现出的乐观和自信，以及你的诚恳。

如果你对政治和战略不敏感，那就会波及组织内部。

你要清楚组织的权力关系是怎样的，也要知道它是如何对不同股权利益产生影响的。

总而言之，你的愿景就是一幅符合以下标准的真实而迷人的蓝图：可想象 描绘一幅清晰的蓝图有吸引力 确保这一蓝图能吸引人（包括员工、顾客、上层管理者）可达到 目标具体并可实现 具有目标性 确保你的愿景足够明确，可作为做选择和决定的指导方针 灵活性 确保你的愿景留有足够的余地，以调整并适应环境的变化 易传播 你只需要五分钟时间，就可以通过易懂的方式向别人阐明 你的愿景（2）自尊与自信——良好工作的基础 你如何看待一个缺乏自信的员工呢？

假设你几乎从未做过任何帮助他保持或加强自信的事，假设你始终对他的工作表现持批评态度，忽视他的能力或直接告诉他“你还达不到要求”。

这位员工怎么了？

为什么有些人会完全没有自信？

他们的工作行为和表现受到了什么影响？

自尊是良好工作的基础，这不仅适用于你自己，也适用于你的员工。

你的任务是保持员工们警醒，你是激励他们的人。

无论事情进展顺利或遇到挫折，你都要告诉员工你们达成的一致协议。

你要思路明确，言行一致，需要的时候还得表现出坚定，但无论如何，都要发自内心地公平对待和尊重他人。

<<如果管理是你的职业>>

此外，你要了解员工正在进行的工作，应分派给他们能力范围内的工作和任务，并帮助他们提高，还要经常明确地支持员工的个人发展。

自尊的四个来源 对经理和员工来说，自尊是良好工作的前提。

缺乏自尊会导致盲从、停滞不前、缺乏创造性、怀疑、闭目塞听、意志消沉、逃离冲突、讨好谄媚、缺乏勇气、害怕冲突和无视批评。

所有这些意味着缺乏自尊的人会给自己很低的或不切实际的目标，难于专心工作，最终很难实现目标。

缺乏自尊还会不可避免地导致自信心缺失，以及个人地位的降低。

自尊的四个来源：•工作表现和能力 你很清楚自己曾创造的成绩和你达到预期所需的能力，也知道自己能胜任什么。

•个人权威和个人影响力 至关重要，你拥有显而易见且与日俱增的权威和影响力，你能够组织事务，人们也都听从你的指示。

•忠实于你的标准和信念 你的行为与你的信念、标准及价值观相一致。

•对他人的喜爱和赞赏 你欣赏自己，不只是因为你的拥有或曾经的辉煌，还因为对你来说重要的人物给你的评价和判断。

为了自己和他人的自尊，你可以采取下列行动：•制订明确而现实的目标，以便准确知晓何时展现你的成绩 •同你的员工一起或者是为员工这样做 •对员工施加影响要选好时机和场合 •给员工必要的关注，给他们发展自己影响力的空间 •准确定位工作重点，并依此付诸实施 •经常称赞员工，展现你对他们的欣赏 •给员工展示自己的机会（3）与人合作才能实现目标 同在一个组织，就意味着在较长时期你会和别人一起工作，或多或少你都会依赖别人的贡献。

如果同事间相互怀疑、缺乏沟通或者充满担忧，你认为该如何合作？

花一点时间考虑一下，你和直接上级的关系有多少影响到你的工作动力和表现。

你为谁而努力工作？

你害怕谁的哪个方面？

你又喜欢谁？

在何种情况下你会坚持很久？

如果你站在员工的角度去想，你该怎么做呢？

建设性的合作工作关系并不意味着你要掩盖异议，或逃避重大的成本削减，而是意味着要继续开诚布公地与他人沟通，即便存在分歧，也要在理解的基础上为了达成业绩与他人进行合作；也意味着你要避免个人化，要让他人懂得为自己的行为和后果负责；还意味着你不要总关注工作不好的方面，而是要注重未来发展：“我们今后该如何避免发生此类情况？

“，“我们该如何解决这个问题？

“，以及“我们可以从中学到什么？

“。

（4）事情进展不顺利时能果断采取行动 当事情进展欠佳时，你没有进行干预，也许是因为你没有勇气，或者你不知道如何有效地干预，那可能导致如下的负面影响：•事情仍然不会好转——任何事情都不会自动改变 •你的员工可能会想，“他难道没发现问题吗？

为什么他不做些什么？

多么软弱的人！

“•你带领的部门没有达到预期目标，这肯定逃不过你上司的眼睛 •你的员工不再积极讨论问题，更不会提出解决方案。

他们想，“他什么都不做，那我又能做什么呢？

“因此，你必须在事态不顺利时就采取措施。

将问题拿出来讨论，提供解决方案和建议。

你要正视现实，要记住不可能在同一时间内做每一件事情，不存在绝对的完美。

<<如果管理是你的职业>>

请设定你的优先任务。

(5) 你是可信赖的 每一位经理人都要履行赋予他的职责，包括对事件和员工产生影响，让他们服从。

这在必须作决定或实施行动时，是非常必要的，尤其是危机关头，你必须指引方向。

但仅仅依靠等级权力实现管理角色的人，很难赢得人心，这时候，信任、信赖感和威信的提高对你至关重要。

举个例子，你认为犹疑不决或者不受尊敬的行为会带来什么影响？

如果一个经理将自己很少做或做不到的行为强加给员工，有什么后果？

优秀的领导总是以身作则，做到这一点十分困难，因为只要你在某一件事中没有起到好的榜样作用，就会造成很大的影响。

此外，想要一直在员工面前成为一个“模范”也是几乎不可能的。

如果你的行为与你认为重要的事恰恰相反，那么你应该向他人解释清楚事情的来龙去脉，同你的员工说一些与此相关的话：“我也发现这件事有困难……”，“同我经常说的事实相反……”无论如何：你应说到做到。

这将有助于员工相信你所说的事实真实性。

如果你没有按照你所说的去做，那么就会对你的诚信度起到负面影响。

“是的，他说得很好，但是轮到他自己的时候……”这时员工就会抱着恐惧和机会主义的想法去完成工作，而不是由于对你的尊敬、信任或你的威信。

这一点不是很容易被察觉，如果你想从员工中获得更多的信任，请多加注意。

如何获得威信？

建立诚信 · 和你的员工建立坦诚开放的关系，这要花些时间。

· 让员工能够随时找到你。

· 严肃对待员工的错误并与他们开诚布公地讨论。

培养尊重 · 公开听取他人意见，理解和尊重他人的观点。

· 当受到批评时，不要急于解释，先耐心地听下去。

· 在你的部门施加影响并作决策（这是你作为经理人的工作核心）。

· 让人们看到你对上级管理层和组织环境产生的影响。

对事不对人 · 记住一个人（他的性格和特质）是不会变的（除非花很大的精力），但是人的行为是能够被影响的。

· 注意你的行为对周围环境和结果产生的影响。

· 你的职位目标是处理和解决问题，并不是和你的员工成为好朋友。

[陷阱] 像朋友一样的经理 大多数经理人都希望自己受人欢迎，但是这样做会给你带来风险，因为这会削弱你作决策和解决问题的有效性，另一方面，你的员工可能根本就不希望成为你的朋友，他只是需要一个他尊敬的经理。

像专家一样的经理 很多初级经理人认为他们最需要的是技术上的能力，但是员工本身更侧重于：
“他会支持我吗？

“， “我真的知道他的期望吗？

“， “他清楚他要的是什么呢？

“， “他之所以在这里是因为他想要这份工作吗？

“； ……

<<如果管理是你的职业>>

编辑推荐

本书中的大量指导方法将帮助你轻松应对复杂现实中的各种情况，它是一本指引你采取有效行动的指南，其中有大量的模型、技巧和建议，同时提醒你很多现实存在的困境。在本书中各种理论框架的介绍随处可见，还有许多不同组织经理人的真实故事，都是我们在咨询和培训过程中遇到的实际案例和真实情景。

<<如果管理是你的职业>>

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>