

Management Rules:
50  New Rules for Managers

第一篇



管理你的团队

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆：www.mhjy.net

第 1 章

团队对你的期望

经理人——有远见卓识、能激励下属、处事
果断、善于应对危机、为人诚实正直



有关经理人以及他们如何成为卓越经理人的书籍已有很多，但鲜有作者涉及下属对经理人的期望。因此，我花了两年的时间，通过与全球各行各业的下属交流，了解他们对经理人的期望。他们一致期望老板有如下五种品质：

- 有远见卓识
- 能激励下属
- 处事果断
- 善于应对危机
- 为人诚实正直

这是在下属看来，经理人需要掌握的新管理规则。如果具备这些能力，你在的他们眼里就会是个好老板。

这些能力真可谓是令人喜欢令人忧。

好消息是，前四种能力是可以通过学习掌握的。况且下属并不要求他们的领导具有个人魅力或能鼓舞人心。这也合乎情理。大多数人并非天生具有个人魅力，个人魅力也很难通过后天训练获得。但你必须学习如何掌握基本的经理人规则，满足上司和同事的期望。如果潜心学习，你的管理方法会变得既有效又专业。其结果

是，人们甚至逐渐认为你是个能鼓舞人心的经理人。

特别是在全球性企业中，下属的评价很能说明问题。下面的章节将要解读下属用哪些话语来描述他们眼中理想的老板。这些话语也能检验你是否能满足他们的期望。



读书笔记

第 2 章

愿景：设定明确 目标

预测未来，不如创造未来





经理人需要具有远见卓识吗？过去，经理人只是上下级之间的传话筒：他们向下传达命令，向上反馈信息。但如今经理人的责任已远远不止如此：他们得掌控局面，完成任务。因此他们需要计划，但计划就是愿景吗？

也许愿景这个词太大了，但你的团队确实需要知道他们的目标和实现目标的途径。你得让他们有方向感和目的感。你可以用十分简单的语言告诉他们你的前进方向，使他们心中有数：

- 这是我们现在的状况
- 这是我们的目标
- 这是我们实现目标的途径

一旦把你的计划告诉了成员，你也就给了他们想要的愿景。现在你就是一个十分称职的宏伟蓝图设计师。一个现实的设计师从不预测未来——他创造未来。这就是你要告诉成员你的规划的目的所在。

要是让你的计划更加激励人心，你可加上第四条：“公司要实现目标，你的努力必不可少。”让每个团队成员知道他们贡献的价值，你便给了他们工作的意义和目的。只有让他们看到自己在其中的作用，愿景对他们才有意义：团队每个成员必须了解目标对他们个人意味

第 2 章 愿景：设定明确目标

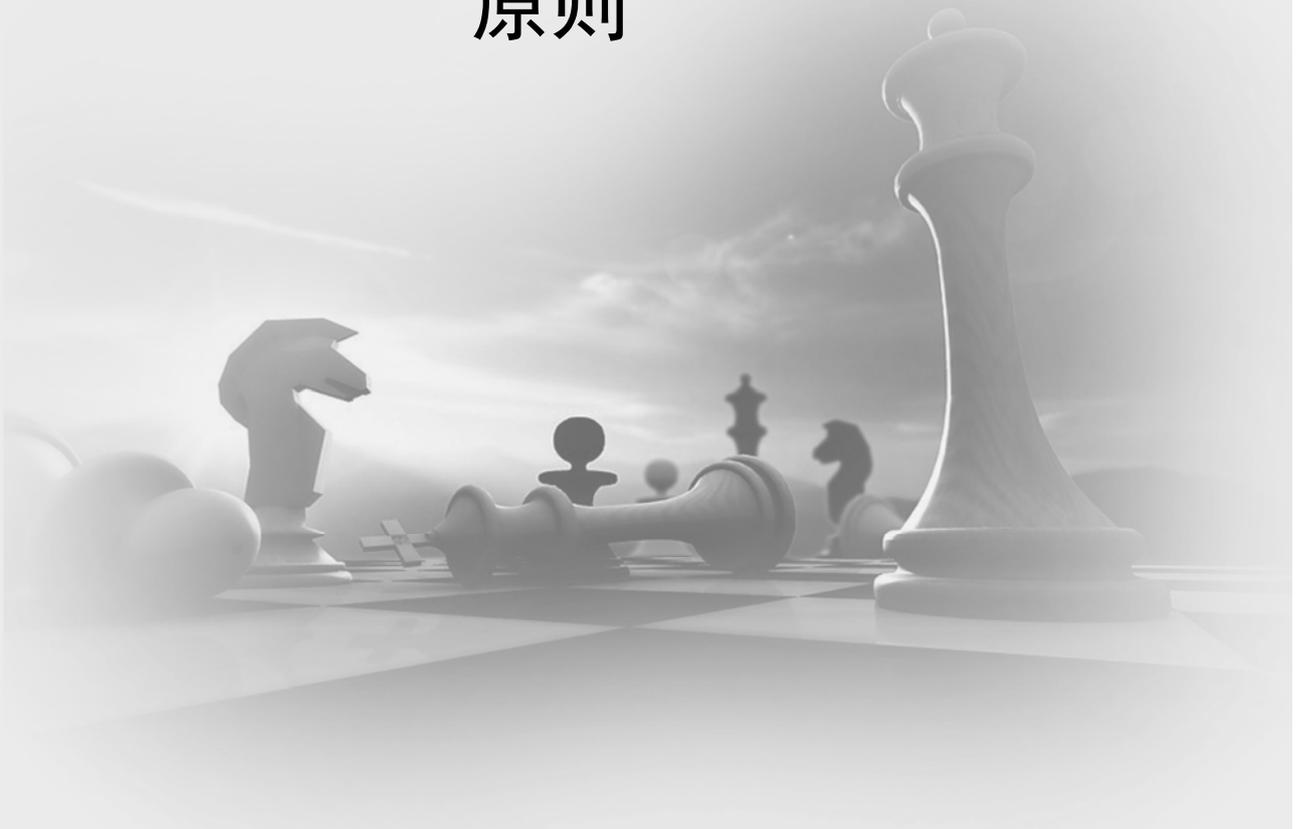
着什么。增加个人的收入份额并不是具有高度激励性的目标：建立愉快而忠诚的客户群或完成一项富有挑战性的任务会是更相关、更直接、更具有激励性的愿景。管理中许多看似十分纠结、错综复杂的事情，在实际操作中却很简单。愿景也是如此：它可以很恢宏，也可以很简单，就看你如何选择！



读书笔记

第 3 章

如何激励团队： 原则





对于不谨慎的人来说，激励就像流沙一样，暗藏陷阱。经理人有两种，他们对激励的态度截然相反：一种是竭尽其能的鼓动家，他们能劝说你踩着带弹簧的单足高跷，光着身子，倒着爬珠穆朗玛峰。当然，这个例子是激励我们更好地管理他人。另一种是吝啬鬼型的经理人：别人一提到激励法或圣诞节，他们就会咆哮如雷，大喊：“呸！骗子！”

大多数激励团队的方法尽人皆知。如果让员工知道下列情况，他们会受到极大的鼓舞：

- 这是一项值得付出的事业
- 他们在其中担任有意义的角色
- 他们的岗位有强有力的支持
- 他们会有合作愉快的同事
- 他们的努力会得到认可
- 作为团队成员有安全感

让我们反过来想一想：如果你觉得在为一个无足轻重的小公司工作，担任毫无意义的角色，没有任何支持，同事非常令人讨厌，劳动从来得不到认可，总是生活在不安全之中，你会有工作动力吗？

在所有这些基本法则中，有一条总是能预测团队成员是否会给老板打高分：“老板本人对我个人和我的职业发展很感兴趣。”(同意/不同意)因此，在所有正式研究中，我们都发现，人文关怀是优秀经理人不可或缺的品质。如果感到备受关怀，我们就会有积极的反应。你得抽出时间在每个员工身上投资。了解他们是什么样的人，需要什么。如果你关心他们，他们就会关心你。

这样做听起来容易，其实不然。大多数经理人对他们激励成员的天赋自视颇高，但他们的下属却与他们看法迥异。这个自然，因为大多数老板从来听不到成员的批评声音：要么他们不问，要么员工太知道生存之道而三缄其口。我们积极乐观地说，如果你肯花时间和精力对员工表示关心，你就会比你的同事远胜一筹，你也会有一个干劲十足、鼎力相助的团队。



读书笔记

第 4 章

如何激励团队： 实践

放手管理法





你不需要书本或心里呓语告诉你如何获得激励员工的方法。只要想一想你为之工作过的最优秀老板就行。那个老板用了什么激励手段让你拼命为他工作？你是否也用同样的方法来激励你的团队？

在实际工作中，大多数人会对简单的激励方法有所反应。下面是我推荐的最有效的 10 种方法。

1. 关心每个员工和他们的职业发展。投入时间去了解他们的希望、担忧和梦想。了解员工的最好方法是咖啡机旁的闲聊，而不是办公室里正襟危坐的会议。

2. 学会说：“谢谢”。我们都渴望得到认可：我们想知道我们做的事有意义而且干得很好。你的赞扬要真实，表扬他们实际取得的成绩，也要具体，避免那种一分钟式的综合性表扬。（“哦，你那封电子邮件打得真不错……”）

3. 不要贬低员工。如有批评，要在私下进行，而且要使之具有建设性。不要像训斥学生那样斥责员工；要平等相待，与他们一起找出纠正错误、继续前进的办法。

4. 合理分派工作。把既有压力又有利于员工发展的、有意义的工作分派给他们。的确，日常琐事需要派人做，但也要把有意思的工作分给他们做。对员工要有

明确、一致的期望。

5. 要有清晰的愿景。把团队的努力方向和每个人在其中的具体职责告诉员工。对每个员工都要有清晰的规划：知道他们的努力方向，知道他们的职业发展前景。

6. 信任你的团队。不要把管太多的细节。要有勇气实行放手管理法(Manage by Walking Away)。

7. 以诚相待。这意味着要与奋力挣扎的员工进行艰难却具有建设性的谈话。不要隐瞒或掩盖真相。诚实造就信任和尊重。

8. 提出明确的期望：对晋升前景、奖励和每件工作的最终要求都要明确无误。要设想你的话很可能被误解：人们总是听到他们希望听到的东西。所以，你的要求要简单明了、不断重复、保持一致。

9. 充分听取他人意见。多听少说。如果做到这一点，你会发现事情的真相，员工的动力所在，你便可以有的放矢地采取相应的策略。

10. 不要试图与员工结友。被人尊敬比被人喜欢更重要：信任能够接受时间的考验，而喜爱却时过境迁，转瞬即逝。而且，关系太近，有的员工会跟你讨价还价，要求降低要求。如果你的团队信任你，尊敬你，他们会



希望为你工作。

与其他所有事情一样，上面 10 点激励员工的方法听起来很容易，实际上要一一做到并持之以恒绝非易事。坚持做到需要不懈努力，但回报也往往很丰厚。一个干劲十足的团队能爬上毫无斗志的团队连看都不敢看一眼的高山。

第 5 章

在扑朔迷离的世界里制定决策

大部分管理工作只需要模式识别





行事果断听上去就像商业头脑、聪明才智、个人魅力一样让人不得要领。你要么天生就有，要么天生就没有这种能力。

幸运的是，果断行事是一门可以学会的管理艺术。许多管理决策十分容易。只有在制定棘手的决策时，才能证明你的价值所在。面临艰难的决策，经理人往往会问自己一系列问题，找到了这些问题的答案，决策制定就不难了。

1. 我遇到过类似的问题吗？大部分的管理工作是模式识别。一部电影你看了多遍，自然知道下面的情节是什么。制定决策也是如此，你只要按以往的经验做就可以。

2. 我的老板想要什么？最糟糕的情况是老板的法与你的猜想恰好相反，你只得重新揣摩老板的意思。但你必须清楚老板和公司整体的首要利益：它总能给你指明一个方向。

3. 我的团队想要什么？如果老板对采取何种行动不在乎，你可以找你的团队商量。与其做出一个虽略胜一筹却被员工痛恨的决定，不如做出一个员工都相信又能共同承诺的决定。

4. 我们的价值观是什么？大多数公司对孰是孰非都有基本判断：你的组织是把利润、员工、客户、环境还是别的什么因素放在首位？总有一个价值观等级顺序可以指引你。

毫无疑问，这些问题有时会相互矛盾，让你无所适从。这时，你需要牢记的是，在大多数组织，决策制定不是一个理性行为，而是一个政治行为。谁的声音越响，谁就越有道理。一项决策的好坏取决于被人接受的程度。一项越是关系到少数人的决策，就越有必要建立联盟寻求支持。你得花时间私下与具有决策权和影响力的人达成共识。一旦你让他们亮明了立场，他们就会坚守承诺，出尔反尔不那么容易了，否则，他们就会脸面尽失。

如果你想召集会议，不要借此来制定决策。在会上让员工做出决策，与会者有时会做出与你的愿望相悖的决定。要学习日本人开会的目的：会议召集者在开会之前就已与每个会议成员私下达成了协议，会议只是用来确认这个协议。开会是为了做出承诺，而不是做出决定。



读书笔记

第 6 章

应对危机

危难之中显英雄





正当英国处于最黑暗、最危险的关头，丘吉尔大声宣称：“这是他们最好的时机。”我们得这样看待危机：危机是任何经理人的良机。这是良莠分晓之时，是你学习和成长的绝佳机会。这是谱写你人生辉煌乐章的时刻；人生的大部分时光都单调乏味、暗淡无光，而危机时刻，生命才上演她那精妙绝伦，光彩夺目的篇章。如果你挺身而出，一旦危机结束，遍地都是你的传奇佳话。

面对危机，不要消极躲避，要主动迎接。危机在任何组织、任何职业都难以避免，所以，要把握好危机。

危机管理的规则人尽皆知。下面是面对危机需要避免的做法。

1. 否认问题的存在，不采取及时行动。任由发展，危机很难转危为安。

2. 进入分析模式。以分析替代行动十分危险，这等于任由问题滋生蔓延。事情平息之后再做分析也为时不晚。

3. 指责别人。这是个把事情搞砸的好办法。这样做不能使危机烟消云散，但你想遮盖自身不足的企图会产生反作用：一旦你向别人泼脏水，别人也会开始给你泼

脏水，人人都脱不了干系。你也好不到哪里去。

下面是你该遵循的方法。

1. 采取迅速行动。不要担心你控制不了的事情：你怎么着都无法控制。着眼于自己能做的事情，动手去做。即使只是小事，这样做也会积聚力量，凝聚信心。

2. 保持积极乐观的态度。下属最痛恨经理人怕这怕那、模棱两可、犹豫不决。你表现出足够的信心，他们就会欣然跟随。不要担心万一你哪一步走错了；以后有很多纠正方向的时机。重要的是要鼓舞士气。

3. 寻求帮助。你无法事事都大包大揽，独自承担，所以要向所有能帮你的人求助。不要简单地向老板笼统求助：那叫权力上交，或叫放弃。带着计划去见你的上司，明确告诉他你需要他什么具体帮助。如果老板不喜欢你的计划，你就和他一起制订一个更好的计划。确保你能掌控局面。

危机过后，人们不太会记得你所做的事情，但他们会记住你处事方式。如果你惊慌失措、延误时间、推诿责任，即使你成功地处理了危机，人们也只会记住你危急时刻的“光辉形象”。但是，如果危难时刻你能沉着



冷静、信心十足、积极应对、勇于承担，人们会认为你善于应对危机。

即使在危难时刻，处事风度和处事能力同等重要。

第 7 章

诚实与正直：先
学做人，再学做事





对下属而言，诚实和正直与伦理道德没有关系。所以，你大可不必受商学院伦理课的煎熬。诚实和正直远比伦理道德重要：它关系到信任。

简而言之，你愿意为一位你不信任的老板工作吗？偶尔，我们不得不为这样的人工作，但可以肯定，这样的日子不会长久。

也许让别人对你失去信任的最好方法，是对他们说“信任我”。不要信任任何对你说“信任我”的人。信任需要建立，而不是空喊口号。你有三种方法来建立信任：

- 取得一致的价值观
- 建立信誉
- 学会处理风险

具体原因如下。

1. 取得一致的价值观。

了解、尊重并分享与你共事者的价值观。花时间了解它们。也许你们唯一的共同点只是喜欢园艺或弹夏威夷四弦琴。着眼于你们的共同之处，而不是你们的分歧。了解他们的首要利益和看问题的角度。他们对现实会有

不同的看法，这在所难免。如果他们来自不同部门，他们也会有不同的需求和首要利益。看看在多大程度上你的利益能与他们保持一致。与同类人打交道要容易得多：这就是许多组织里众口难调的原因之一。

2. 建立信誉。

要让人值得信赖。一定要信守诺言，不辜负别人的期望。如果可能，做得比别人期望的更好。失信于人等于破坏了信任，信任一旦被毁，就很难重新建立。首先，小事也很重要：即刻回电话，及时回邮件，内容要完整。只有在小事上显得可靠，大事来临人们才会委于你信任。信任是一步步建立起来的。

3. 学会处理风险。

大多数人不喜欢风险。在风险中，损失的威胁远远大于盈利的前景。管理好风险。风险越大，越需要信任。让员工做出重大承诺之前先要让他们做出小承诺。找出化险为夷的办法：告诉员工其他人力挺你的决策；告诉他们坐以待毙比采取行动的风险更大。

读书笔记

第 8 章

制定目标





行话和缩略语有时会使管理命令不能顺利下达和执行。但偶尔你会发觉某个缩略语特别管用。说到制定目标，有个流行的缩略语挺有帮助，那就是：制定 SMART 目标。SMART 具体指：

- S——具体(Specific)
- M——可测量(Measurable)
- A——可实现(Achievable)
- R——相关联(Relevant)
- T——有时间限定(Time bound)

毫无疑问，这样的目标比模棱两可、不可测量，不可实现，不相干，无最后期限的目标强多了。肯尼迪总统曾经为美国制定了一个目标：“十年之内把人送上月球，然后将他们带回来。”这是个经典的 SMART 目标：你可能不想让你的员工上月球，但了解一下那个目标为什么如此奏效，将会使你获益良多。

具体。肯尼迪的目标非常具体。它不是含糊其辞的请求：“赶上俄国和他们的人造卫星计划”或者“提升我们伟大祖国在技术上的英勇无畏精神”。那些都是政治家喜欢的夸夸其谈，听上去不错，却一文不值。肯尼迪的目标十分具体。美国国家宇航局就此成立来实现这

一目标。目标实现后，宇航局迷失了方向。接下来的发射有成功(哈勃飞天望远镜)，有失败(哥伦比亚号航天飞机失事)，但没有了具体的目标，宇航局失去了工作重点和动力。

可测量。肯尼迪的目标非常容易测量，同时它还证明不是所有目标都得与钱有关。在全球性商业领域，有许多可测量而又与金融无关的目标值得我们付出：改善客户服务，尽量留住他们，降低次品，加快上市速度。

可实现。这个目标对经理人来说有点危险。制定一个简单、易达到的目标的想法太诱人。不想有所建树，向往平静生活的人往往会作如此选择。而优秀的经理人往往与肯尼迪总统英雄所见略同：他们想要登上月球。他们会对员工施压，要求他们有超常的表现；他们对企业也会提出不同寻常的发展目标。结果企业得到提升，每个员工也得到了提升。

相关联。在“冷战”白热化时期，在航空竞赛中击败苏联无疑是美国人关心的目标。每个人都明白，面对不宣而战的敌人，放弃探索太空将是战略上的大灾难。同样，经理人不但需要制定目标，还需要解释为什么这个目标关系到企业和个人的发展。他们得让员工明白，这个目标不但重要而且迫切。它不是老板一时心血来潮

的想法。一旦员工明白其中的利害关系，就会支持这个目标，竭尽全力实现这一目标。

有时间限定。肯尼迪并没有承诺说“也许在将来某一天”登上月球。虽然当时无人知道怎样登上月球，甚至无人知道能否实现这个目标，他仍然承诺在十年之内登上月球。紧张的时间节点给人一种目标感、紧迫感。它激励宇航局战胜一次又一次的挫折，包括在发射塔失去执行双子星计划的宇航员。现在，宇航局的一次失利(如挑战者号)会使它的工作倒退一年甚至两年。紧迫感没有了。因此，要给目标设定时间限制，只有这样，人们才能知道目标是否已经实现。

第 9 章

如何分派任务

要求越具体，将来遇到措手不及的麻烦就
越少





有的老板总是把无关紧要的日常琐事安排给别人做，而把有意思的工作留给自己，并为这种安排自鸣得意。一旦事情搞砸，这种老板往往也会把责任推给别人。

显然，如何分派工作是一门艺术。原则非常简单。

1. 目标要明确。不要只告诉员工：写个市场调查报告。那会写成什么样、怎么长的都有。首先，要讲清楚你为什么需要一个报告。给总裁看的报告与给团队的非正式简报截然不同。然后，讲清具体细节。你不会让建筑师“造一栋房子”：你得讲清楚具体要求。就说写市场调查报告吧，你得把脑海里的报告列个简单的框架：列出各部分内容及标题，员工们就可按你的设想写报告了。要求越具体，你将来遇到措手不及的麻烦就越少。

2. 明确时间节点。告诉下属最后期限和为什么要设最后期限：这个最后期限是硬性规定还是可以稍具灵活性。设定几个关键目标和关键时间点，以便日后你和员工可以坐下来一起审核进度。你的审核越频繁，团队的工作完成得越少：他们会把时间花在准备你的审核上，而不是花在工作上。

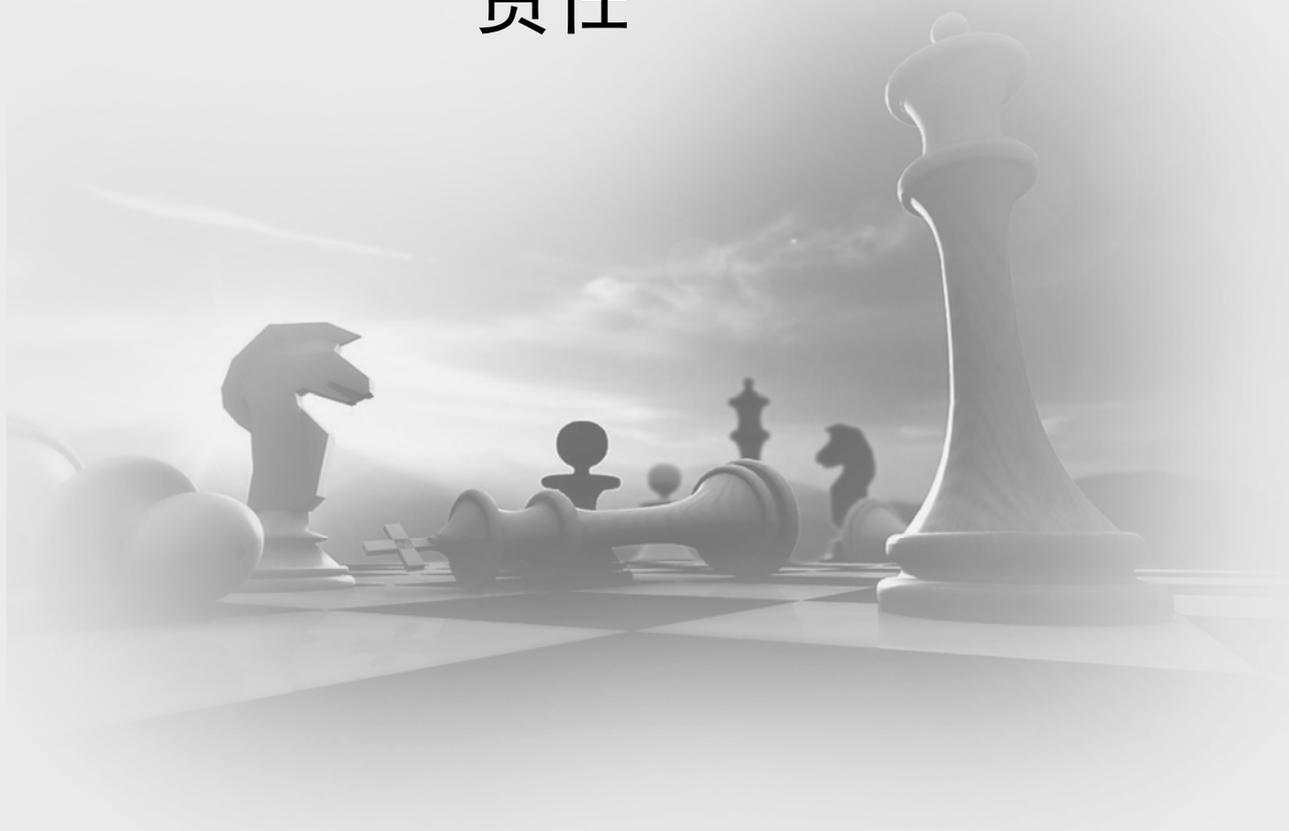
3. 对工作过程不要过于苛求。这一点做上去有些难度。当看到员工做事方式跟你不一样时，你当然很想去

纠正他。但你宁可用胶带封上自己的嘴，也不要上前去说他。因为，你一干涉，工作就不是他的，而成你自己的了。如果你做个甩手大掌柜，员工要么会以自己的方式把事情做好，要么会修正其做法，但无论如何，他们会负责到底。

读书笔记

第 10 章

下放权力，承担 责任



从经理人的角度来看，简单的做法是“凡事都分派给他人做”。

但有一件事情你不能让别人干：你不能让别人替你承担责任。作为经理人，不管你把所有任务都交给了别人，还是你独包独揽自己干，你永远要对自己部门的结果负责。这就是说，你可以把赞扬让给别人，但不能把责任推给他们。如果你的团队把事情搞砸了，你得负责。上层老板没有兴趣听你“张三李四都这么说，所以我就让他们这么做了，况且他们都保证，但我们没有……”的解释。

他们只知道一件事：你是主管，你没有把任务分派好。

说到任务，很少有活不能分派给别人干的。当然，你不能让别人评估、发钱、做决定。你得确定哪项工作重要，哪里是你的关注点。优秀的经理人要为团队做几件事：聘用合适的员工、指导他们、给他们发展机会、获得必要的预算、取得上级政治支持、确保每个人都有合适的工作和合适的经历。你也可以亲自带一两个头，即使你不亲自出马，有了上述几条的保证，你的团队应该能把事情做好。

最后，要有勇气下放权力。有的经理人喜欢事事都掌控在自己手中：复印文件也得经过他们同意。这些经理人搞不懂什么是控制，什么是管理。控制是不让事情出错，也不让人干活。控制癖让人觉得除了他们自己，他们谁也不信。他们喜欢别人向他屈从而不是为他担当。这是造成国有企业长期亏损的拙劣管理方法。正确的管理方法是鼓励下属施展才华，要求他们承诺而不是屈从。

下放权力表明你对团队信任。大部分员工对于你的信任会做出积极的反应，而且急于证明，你还可以给他们更多的信任。权力下放也给了他们做事的空间。他们不用每隔一小时就跑过来向你请示一次。



读书笔记

第 11 章

管理其他专业 人士

设定弹性目标





有些办公室里到处都是怀揣着两三个学历的员工，可谓人才济济。这些技术高超的专业人士希望经理人将他们与每天在工厂里汗流浹背的体力工人区别对待。

专业人士往往有下列共性。

1. 学历高，技术好，价值高，雇佣成本也高。

2. 高自尊：他们知道自己聪明，甚至觉得比你还聪明。虽然他们不会当面跟你说，但受你这个他们并不放在眼里的人管理，心里可能还会感到愤愤不平。

3. 有成就事业的决心，甚至想干出一番不平凡的事业。他们把自己看作成功人士，也想证明自己确实能干成大事。

所有这些表明，专业人士的管理成本较高。

管理专业人士的原则如下。

1. 制定弹性目标。无所事事的专业人士容易生事。他们想大展宏图，就放手让他们干。这对公司有利，对他们个人也有利。他们会在实现具有挑战性目标的过程中学习、成长。

2. 对他们的管理要放手。对他们不能事事过问：他们会认为你不信任他们，而事实也是如此。如果感觉不

到信任，他们就会感到不受重视，就会消极怠工，甚至制造麻烦。

3. 充分肯定他们的成绩。满足他们的自尊心。他们希望老板认为他们的工作有价值，而且干得不错。

4. 对他们的职业发展、工资待遇、奖励措施既要讲清楚，还要有严格要求。专业人士往往有较高的期望，而且对你有关他们前程方面的暗示很较真。一旦这些愿景不能兑现，他们就会像孩子一样大发脾气。要跟他们说清楚，想要得到嘉奖或升迁得满足什么样的要求：让他们通过劳动实现自己的理想。

最后，记住这条黄金法则：“己所不欲，勿施于人。”你是个专业经理人，要用你喜欢别人管理你的方式管理别人。



读书笔记

第 12 章

如何指导员工



有些专业指导习惯于在解决问题的同时制造新的问题，而且乐此不疲，其结果是什么问题也没有解决。真是不幸，因为指导员工是每个经理人需要掌握的核心技巧，理由如下所述。

假设一个员工带着问题到办公室找你。作为聪明的经理人，你知道问题的答案。你就把问题解决了。恭喜你，你的管理技巧不合格。为什么？让我们用慢镜头回放一下刚才的场景，看看到底发生了什么。

你的员工背着一只猴子来找帮忙。你把尖叫的猴子从她背上拿了下来。她高高兴兴地走了，尖叫的猴子就留给了你。看你心情不错，另一名员工也来找你了。他背上也有只尖叫的猴子。你也把他的猴子拿了下来。一天之中，所有员工都把他们的猴子交给了你。最后，员工全都高兴了，但你的办公室却挤满了尖叫的猴子。你可不会像你的员工一样开心了。

在过去的管理模式中，经理人理应代表团队解决最棘手的问题：这是展现他们业务能力的机会。但时过境迁，游戏规则也改了。经理人不能事事亲自动手，他们得帮助团队运作。也就是需要指导员工自己解决问题，而不是把他们的问题全部揽过来。

那么，如果你不是专业指导，又该如何指导员工呢？管理方面的指导不同于专业指导。专业指导侧重过程指导；而管理指导侧重方法指导。我们把管理指导比作一个结构严谨的对话；每一段对话都像一组交通灯：绿灯亮前不要穿行。具体做法可分解为以下五个“O”。

1. 目标(Object): 你的目标是什么？员工的目标是什么？显然，你们都想找到解决问题的办法，你需要让他们自己来确定解决办法。你还要让他们明白，那是他们自己找的办法，自己负责解决。如果把你的办法强加给他们，他们不会承担责任。着手工作之前，你要先把对他们的期望讲明白。

2. 把握全局(Overview): 让员工解释面临的处境。你可以帮他们从不同角度看问题，使他们看得更全面一些。问问他们别人会怎么看待这个问题。不久你会发现，大部分员工认为他们自己诚实、勤奋、高效，而他们的同事不坦率、不能干、不值得信赖。他们对老板的看法就另当别论了。当你帮他们从不同角度分析时，要逐渐构建寻找答案的思路。精心设计的问题能够引导员工一步步地找到正确答案。

3. 选择(Options): 当你感到能够把握全局时，问问员工有什么解决办法。不要让他们作非此即彼的选择。



鼓励他们想更多的新办法。这样，一来可以提升解决问题方法的质量；二来你要让员工来想出解决问题的方法，并让他们选择最终解决方案，他们会更有主人翁感。你要确保解决方法是他们选的而不是你选的。把解决方法强加给他们，他们会失去主人翁意识，也不会负责任。而且，也许他们提出的方法可能比你想的那个要好。不让他们说出来，还真可惜了。

4. 阻力(Obstacles): 一旦方法确定，你可能会觉得万事大吉了。愿望虽好，但现实并非容易。你还有下一步工作要做。让团队成员找一找方法中可能存在的漏洞和阻力，然后想出对策。你应该不想看到下列场景：团队成员刚找到解决办法，在全身斗志，兴致正浓毫无防范的情况下被一个忽略的小问题绊了一个跟斗。

5. 结果(Outcomes): 最后，确认一下你认为已经落实的事是否已真正落实。人们总是听到自己想要听到的东西。你可能会认为该说的都说了，员工们会把剩下的事都做好。而事实上，他们可能正等着你来迈出第一步呢。因此，交代完任务，要让员工总结一下，下一步他们要做什么：看看他们的看法是否与你一致。

与掌握其他技术一样，刚开始指导员工干活时，你会觉得别扭、不自然，但不久你就能习惯。短期之内，

什么问题都自己解决会更容易一些。但长期来看，指导员工干活回报会很丰厚：你的团队会更加自力更生，帮你分担更多的责任。而且，他们会认为你是个好老板，因为你帮助他们成长。



读书笔记

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你MBA职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

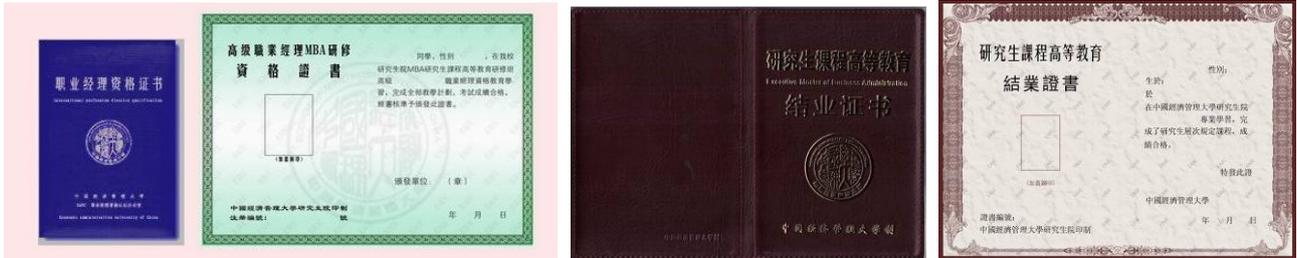
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。