

解决中级管理者遇到的各种实务问题

公司主管全书

—— 高亚 申望◎主编 ——

COMPANY
DIRECTOR ENCHIRIDION



本书收录了几乎所有与主管有关的问题：从家庭到公司，从妻子到老板，从员工到顾客，从上任到发展，从衣着到言谈……，这是一本主管的百科全书。

无论你是刚刚升职，还是在主管的位置上摸爬滚打多年，本书对你都具有无与伦比的价值……



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

解决中级管理者遇到的各种实务问题

公司主管全书

—— 高亚 申望◎主编 ——

COMPANY
DIRECTOR ENCHIRIDION
江苏工业学院图书馆
藏书章

本书收录了几乎所有与主管有关的问题：从家庭到公司，从妻子到老板，从员工到顾客，从上任到发展，从衣着到言谈……。这是一本主管的百科全书。无论你是刚刚升职，还是在主管的位置上摸爬滚打多年，本书对你都具有无与伦比的价值……



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

公司主管全书/高亚, 申望主编. —北京: 企业管理出版社,
2006. 7

ISBN 7-80321-642-0

I. 公... II. ①高...②申... III. 公司主管—全书
IV. F270—62

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第010866号

书 名: 公司主管全书

作 者: 高亚 申望

责任编辑: 松山

书 号: ISBN 7-80321-642-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 **邮编:** 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部68414643 发行部68414644 编辑部68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880mm×1230mm 32开本 14印张 550千字

版 次: 2006年7月第1版 2006年7月第1次印刷

印 数: 3000册

定 价: 48.00元(平装)

版权所有·侵权必究

前 言

这不是一本讲述伟大的创业过程,或是介绍无所不能的 CEO 们的书。

这是一本写给主管的书。可以确信,如果杰克·韦尔奇的手下写本回忆录,我们就能知道即使是被神话的 CEO,也有不尽如人意的一面。

在一个财富造就英雄的时代里,我们已经描述了太多财富英雄的故事——他们自信、坚韧、睿智、果断,赋有远见卓识和人格魅力,很多还是思想家和哲学家。

而实际上,他们也有着和普通人一样的弱点,有的乱发脾气,有的优柔寡断,有的心胸狭窄,有的目光短浅,有的狂妄自负,还有的任人唯亲和喜欢猜疑。当然,这些是很少为外人所知的。

最能直接感受董事长、CEO 和老板们这些层面的,就是本书所定位的读者群:主管们。

我们曾这样描述主管:

永远要在家庭和事业上付出百分之两百的努力,却永远得不到百分之一的收获;

永远要在下属面前建立起自己的威望,却永远有顽劣的野马不服管教;

永远要使客户和上司满意,却永远达不到他们过高的期望;

永远有做不完的令人头疼的工作,却永远在手头的任务完成之前又有了新的任务;

永远有可以自由动用的资金和权利,却永远不能满足你发挥才干的需要;

永远有一个完美无缺的计划,却永远有不可思议的意外发生;

永远告诉自己的妻子和孩子要好好陪他们,却永远也实现不了承诺;

永远认为自己已经做得很好,却永远认为自己还可以做得更好;

永远为生活和事业的压力焦虑,却永远有更大的压力在等你。

你的职务也许是营销部经理、人力资源部部长、企业总监或生产主任,在本书中,你就是我们所描述的“主管”;在公司内,通常被称作“中层”。

有人把经理人分成 3 层:管人的人,管事的人,做事的人——老板是管

人的人,高级管理层是管事的人,而主管们既要管人又要做事。我们曾经对MBA和“海归”们十分推重,实际上,默默做事的主管们才是公司里最忙碌、最操劳、承担压力最多的一群人。

你必须把决策层的计划无条件执行下去,尽管你可能有100个保留意见。

你要和别的部门经理搞好关系,尽管你可能看不惯他们的为人。

你也许早已得到晋升的资格甚至是承诺,但老板考虑更多的是平衡。

你的能力没有问题,老板对你也很好,但最可能难为你的是你的顶头上司,甚至你干得越好,他看你越不顺眼。

你知道自己的付出与回报有差距,但每一次——而且是相当频繁的加班你依然无法计较。

你一直在负责任地做事,但老板依然对你花的每一分钱都不放心,如果管财务的是老板娘,那就更热闹了。

你想过创业,可对创业的风险还看得模模糊糊。去别的公司,别的公司就不存在同样让人心烦的问题吗?

既然你选择了做主管——确切地说是老板选择你做主管,那就选择做一位出色的主管吧!

大多数的主管都是因为专业出色才从普通员工中得到晋升的机会,他们最缺乏的就是管理的经验,以及如何调整工作和生活的经验。

无数或成功或失败的主管已经给我们留下宝贵的经验和教训,还有一些东西简直就是规律和天条。我们在选择时只有一个原则:对你有用。

这就是本书诞生的原因。

如果硬要像小学生分析课文一样找出本书的特点,那就是4是4不是:

1. 是词典又不是词典。说是词典是因为本书收录了几乎所有与主管有关的问题:从家庭到公司,从妻子到老板,从员工到顾客,从上任到发展,从衣着到言谈……不谦虚地说,这是一本主管的百科全书;说不是词典,是因为本书写作手法轻松活泼,案例丰富,还不时有大师或先贤的名言警句闪烁其中;可读性较强,丝毫没有词典的枯燥呆板。

2. 是课本又不是课本。说是课本,是因为本书从主管的基本素质、家庭组合、管理方法、原则、诀窍再到与上司相处,自我提升和发展,构建了完整的理论体系,系统读下来可使你受益匪浅;说不是课本,是因为本书没有板

起面孔空讲原理,而是在与你娓娓谈天的同时,突出强调了“可操作性”。原理固然明白了,而许多实际操作方法也可以拿过来照搬照用。

3. 是地图又不是地图。说是地图,是因为本书针对每一个可能使你“迷路”的问题,都系统地提出了解决的方法和原则,让你即使身处狂风恶浪也可气定神闲;说不是地图,是因为本书并不像地图般繁杂难觅,只能用空洞的图标让你被动接受,而是在提炼的基础上引导你去主动思考。在每一部分内容之后加上你的心得和体会,那将是本不错的“主管日记”。

4. 是第一又不是第一。说是第一,是因为本书是中國大陸第一本专门针对主管阶层——尤其是像你这样的中级主管的全面性读物,而市面上那些让人眼花缭乱的所谓“主管丛书”实际上应该叫“经理丛书”,它们需求的对象更多是金字塔顶部的高层经理人,而非你我;说不是第一,是因为本书虽借鉴了大量国内外著作并由具有专业知识的人士编写,但在内容和体系上仍存在不足,所以本书在质量和水平上还有自知之明,不敢妄称第一。

本书在中国台湾地区书泉出版社出版的台湾版本取名为:《主管圣经》。圣经也好,手册也好,有用就好。

我们同样可以确信,当中国的职业经理人时代真正到来时,一位主管出身的经验丰富、专业出色的经理人,要远比仅有一大堆炫目学位的经理人有身价。

无数大公司的经验已经证明,好公司和差公司的竞争,最终不是关于战略,不是关于新产品,不是关于技术——这些要素的壁垒都太低了——而是关于人力资源的竞争。出色的主管可以把100分的决策执行到120分,平庸的主管是60分,差的主管是0分甚至是负分。

作者

目 录

第一章 主管：为自己鼓掌..... (1)

- 一、没错，你就是我们所说的“主管”..... (2)
- 二、与你有关的4个故事..... (3)
- 三、关于“主管”的史话..... (4)
- 四、关于你的职责..... (5)
- 五、关于主管地位的闲话..... (6)

第二章 新主管的60天..... (7)

- 一、第一个10天：了解你的生存空间..... (8)
- 二、第二个10天：研究客户..... (11)
- 三、第三个10天：组建你的队伍..... (13)
- 四、第四个10天：争取首战告捷..... (15)
- 五、第五个10天：提早发现问题..... (17)
- 六、第六个10天：从失败中学习..... (20)

第三章 你的背后有一个伟大的女(男)人吗..... (23)

- 一、你最重要的上司和员工：伴侣..... (24)
- 二、家庭组合的10种类型..... (25)
- 三、近乎完美的BD组合..... (26)

四、鱼与熊掌兼得的 AA 组合	(26)
五、艰难的转变:从 AA 到 BD	(27)
六、低调但美满的 BB 型	(28)
七、寻找最合适的组合:从 AA 到 BB	(29)
八、稳定的 CC 组合	(29)
九、危险的 AB 组合	(30)
十、奇怪的 AC 组合	(31)
十一、惰性的 BC 组合	(31)
十二、理智的 AD 组合	(31)
十三、急需改变的 CD 组合	(32)
十四、平淡的 DD 组合	(32)
十五、检测你自己	(33)

第四章 什么是适合当主管

(35)

第一节 IQ 素质	(36)
一、管理能力强的人	(36)
二、计划实施能力强的人	(38)
三、沟通能力强的人	(40)
四、应付下属能力强的人	(42)
五、分析问题能力强的人	(43)
第二节 EQ 素质	(44)
一、有过人忍耐力的人	(44)
二、有坚强意志的人	(46)
三、有独立性的人	(47)
四、有果断性的人	(48)
五、有冒险精神的人	(50)
六、豁达大度的人	(52)

第五章 什么样的主管最受欢迎 (55)

- 一、员工为什么信赖并尊敬你 (56)
- 二、充满自信的主管 (57)
- 三、富有责任感的主管 (59)
- 四、坦诚率真的主管 (60)
- 五、坚持原则的主管 (61)
- 六、观感敏锐的主管 (62)
- 七、幽默的主管 (64)
- 八、富有管理经验的主管 (65)
- 九、公平待人的主管 (66)
- 十、尊重人的主管 (68)
- 十一、使员工发展所长的主管 (69)
- 十二、作风稳健的主管 (70)
- 十三、分配工作内行的主管 (71)
- 十四、理解部属苦衷的主管 (73)
- 十五、帮助员工成功的主管 (75)
- 十六、善于倾听的主管 (77)
- 十七、懂得批评艺术的主管 (79)

第六章 你了解下属的本性吗 (81)

- 第一节 下属什么时候干劲最大 (82)
 - 一、意见被尊重的时候 (82)
 - 二、从事新工作或管理重要设备的时候 (83)
 - 三、工作成果对自己产生积极影响的时候 (84)
 - 四、张扬个性的时候 (86)

五、认为已确立地位的时候	(87)
六、有强大竞争对手的时候	(88)
七、与同事合作愉快的时候	(90)
八、与上司相处融洽的时候	(92)
九、与异性一起工作的时候	(94)
第二节 下属最喜欢做什么工作	(95)
一、自己喜欢的工作	(95)
二、可以赚钱的工作	(96)
三、可以升职的工作	(97)
四、增长能力的工作	(98)
五、能充分发挥能力的工作	(100)
六、需要经验的工作	(101)
七、困难的工作	(102)
八、重要的工作	(104)
九、对社会有益的工作	(105)
十、经常变化的工作	(106)

第七章 你能找准自己的位置吗

第一节 你为什么被升做主管	(110)
一、因背景而被升做主管	(110)
二、因工作绩效及贡献而被升做主管	(112)
三、因公司客观需要而被升做主管	(113)
四、因其他部门的原因而被升做主管	(115)
五、因潜在的能力和才干而被升做主管	(116)
第二节 了解自己的部门	(117)
一、你的部门受谁领导	(117)
二、你的部门在公司里的地位	(119)

三、你的部门的竞争力	(120)
四、与本部门相关的部门	(122)
五、你的部门的目标是什么	(123)
六、你的部门存在的原因	(124)

第八章 学会管理时间..... (127)

一、工作8小时的日子没有了	(128)
二、如何使用时间	(128)
三、为自己订立时间表	(130)
四、一天的工作计划	(131)
五、是什么浪费了时间	(132)
六、如何节省时间	(133)
七、一次只做一件事	(134)
八、如何快速处理文字工作	(135)
九、学会说“不”	(135)
十、教会员工有效利用时间	(137)

第九章 与下属沟通的艺术..... (141)

一、微笑——成功交流的第一步	(142)
二、从尊重下属做起	(143)
三、服饰、举止、语言的三位一体	(144)
四、把握“人和”	(145)
五、幽默——人际交往的润滑剂	(146)
六、善于聆听下属的意见	(147)
七、常与下属交流,增进了解	(149)
八、言出则必行	(150)
九、适当沉默才是“金”	(151)

十、向下属提供重要信息	(152)
十一、保持距离,等级有别	(154)

第十章 激励下属的学问

一、充分肯定绩效优秀的工作	(159)
二、让下属承担富有挑战性的工作	(160)
三、恢复下属的信心	(162)
四、多褒少贬,挑剔不如欣赏	(163)
五、不作无谓的非难	(164)
六、激发下属的主人翁精神	(166)
七、引导良性竞争	(167)
八、激励的误区	(169)
九、巧用“高帽子”	(170)
十、为下属举办康乐活动	(171)
十一、激励计划的宣传与管理	(172)
十二、人的五大需要	(174)

第十一章 评价下属工作的技巧

一、不了解情况之前不要妄加评论	(178)
二、因人而异,因材施教“评”	(180)
四、批评与威吓要适可而止	(181)
五、泼冷水的技巧	(183)
六、不要奖励中庸	(184)
七、十全十美的人不存在	(186)
八、不以成败定终身	(187)
九、评价工作要对事而不对人	(188)
十、评价不能感情用事	(189)

第十二章 如何考核下属的工作 (191)

- 一、考核什么 (192)
- 二、确定考核项目 (198)
- 三、设计考核表 (201)
- 四、制定考核标准 (208)
- 五、常用的几种考核方法 (211)
- 六、如何确定考核期限 (218)
- 七、如何正确选择考核时间 (219)
- 八、考核要实事求是 (220)
- 九、公开考核标准 (222)
- 十、保证考核的严肃性 (223)

第十三章 如何选择适合你的人才 (225)

- 一、识人用人的原则 (226)
- 二、选用人才的方式 (228)
- 三、招聘和挑选员工的步骤 (230)
- 四、识人所长,知人所短 (234)
- 五、用人之长的基本准则 (235)
- 六、依据业绩提拔人才 (236)
- 七、如何发现有潜质的员工 (237)
- 八、选拔副手的法则 (238)
- 九、根据能力特点用人 (240)

第十四章 新员工的培训和员工再教育 (243)

- 一、如何帮助新员工度过磨合期 (244)

二、为什么要对员工进行培训	(248)
三、如何确定企业人才应具备的素质	(250)
四、如何培养员工的创造力	(253)
六、如何培养身心健康的员工	(257)
七、如何培养员工的经营观念	(260)
八、如何培养敢于幻想的员工	(262)
九、敢于培养“超过自己”的员工	(263)
十、如何培养员工的团队意识	(264)

第十五章 如何给下属授权

(267)

一、授权是什么	(268)
二、授权不是什么	(269)
三、死抓“权”不放的恶果	(273)
四、如何实施授权	(274)
五、授权的 11 条原则	(276)
六、授权的 4 种方法	(279)
七、授权的十大要点	(281)
八、如何制定授权计划	(283)
九、如何把握授权时机	(284)
十、一个授权的经典案例	(285)

第十六章 如何谈判

(287)

一、谈判入门	(288)
二、谈判的 5 种风格	(289)
三、谈判前考虑的 10 个问题	(290)
四、怎样与高级管理者谈判	(291)
五、怎样与员工谈判	(292)

六、怎样与同行谈判	(292)
七、谈判的艺术	(293)

第十七章 如何处理矛盾冲突..... (297)

一、如何处理办公室内的矛盾	(298)
二、如何把握解决冲突的基本态度	(299)
三、如何杜绝办公室里的谣言	(301)
四、如何在部门里建立良好的人际关系	(304)
五、如何处理牢骚	(308)
六、如何处理工作和时间的矛盾	(309)
七、当上司不道德的时候	(310)
八、当上司批评你的下属时	(313)
九、员工背后议论你怎么办	(315)
十、如何防止过度竞争	(316)
十一、员工对你有偏见怎么办	(317)
十二、如何化解团体间的矛盾	(318)

第十八章 如何管理各种员工..... (321)

一、如何管理老年员工	(322)
二、如何管理年轻员工	(323)
三、如何管理有背景的员工	(324)
四、如何管理有优越感的员工	(326)
五、如何管理想“跳槽”的员工	(327)
六、如何管理受困扰的员工	(329)
七、如何管理酗酒的员工	(332)
八、如何管理有家庭问题的员工	(334)
九、如何管理缺勤的员工	(335)

十、如何管理有工作狂趋向的员工	(336)
十一、如何管理斤斤计较的员工	(337)
十二、如何管理嫉妒心强的员工	(339)
十三、如何管理犯过错误的员工	(340)
十四、如何管理有个性的员工	(341)
十五、如何管理身患重症的员工	(343)
十六、如何管理阿谀奉承的员工	(344)
十七、如何管理工作成绩平平的员工	(345)
十八、如何管理“老上级”	(347)

第十九章 如何搞好日常管理..... (349)

一、如何健全组织结构	(350)
二、如何严明纪律	(351)
四、如何解雇员工	(354)
六、如何制订具体方案	(357)
七、如何引进新思想	(359)
八、如何做“幕后英雄”	(360)
九、如何避免“会而不议”	(362)
十、如何制订计划	(363)
十一、如何在分配任务时抓住重点。	(364)
十二、如何做好控制工作	(366)

第二十章 组建最能干的团队..... (369)

一、组建你的团队	(370)
二、不以传统的方式管理团队	(371)
三、培养起团队的敬业精神	(372)
四、团队中的梯级式管理	(373)

五、把握住团队中的杰出人才	(374)
六、鼓舞团队的士气	(376)
七、团队中的信息交流	(377)
八、检视你与团队的关系	(378)
九、团队的日趋完善	(379)
十、如何评价你的团队	(380)

第二十一章 如何在上司面前表现自己 (383)

一、如何创造机会	(384)
二、如何展示你的潜力	(386)
三、如何抓住运气	(387)
四、如何自我推销	(387)
五、如何排众而出	(389)
六、如何犯值得犯的的错误	(390)
七、如何绕过上司的秘书	(391)
八、如何把握每一个精彩的瞬间	(392)

第二十二章 如何获得提升 (395)

一、为自己创造升迁的机会	(396)
二、为升迁的机遇做好准备	(398)
三、表现你的创新精神	(400)
四、博取上司的好感	(402)
五、高层次的思考	(403)
六、学会适时变通	(405)
七、及时调整你的观念	(407)
八、你不只是“领薪人”	(408)
九、要进入公司核心业务	(409)