

前言

凡是做过主管的人大多都有这样的体会，主管的事务最累人，主管的位置最难坐。确实是这样，在中层的位置上，下有员工，上有老板，既要管人，又要被人管，中间还有妥善处理与同级同事之间的关系，哪一方面协调不好、处理不当都会使工作陷入混乱，给职业生涯造成障碍，给前途蒙上阴影。

怎样才能做到上下其手、左右逢源，在管人又被人管的处境中呈现出最完美的自己，让自己的职业生涯再度辉煌，这是每一个优秀的主管所必须面对的课题。

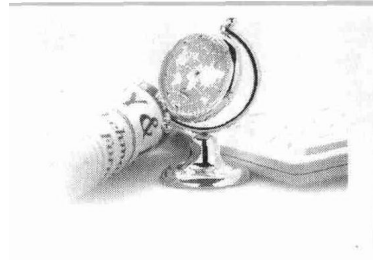
首先练好基本功：管人。作为一个领导，首先要明白，下属不是一台台可以按程序操作的机器，他们是一个个有棱有角、有个性、有思想的活生生的人。如果总想着用手中的权力让他们俯首称臣，或者想用生硬的制度和规则解决一切问题，就未免要走入管理的误区。你既不能过分厚道，以至于下属瞧不起你，不把你当回事，也不能处处玩弄权术，让下属敬而远之地防着你；你既不能城府太深，用心太过，也不能嘻嘻哈哈、随随便便。一个出色的主管在管人的过程中，最重要的是必须善解人意、善测人心、善于把握人性，把施威和施恩结合运用，最大限度地挖掘下属的潜力，使下属的积极性与聪明才智得到充分发挥，从而赢得下属的认可与拥护，一方面圆满地完成各项

工作，对得起自己的职责，另一方面也为自身的事业进一步发展打下坚实的群众基础。

再有一点，在老板和上级面前，你要能够做到把自己当成一名普通的员工，演好一个被人管的角色。你要知道，能否取得上司的赏识，是你在职场上取得成功的关键。所以，作为你上级的下属，你不许做到吃透上级的意图，落实和执行好上级的指令，说话得当，做事灵活，无论什么时候都要把握准上级的节拍，切忌节外生枝，给上级添乱，以大局为重，在必要的时候要舍得做出适当的牺牲。相信所有的上级都喜欢这样的下属，最重要的是，做到了这些，你的事业才不会受挫，更不会把自己弄得疲惫不堪，从而游刃有余地在职场呈现最好的自己。

最后，把上下的方方面面都打点妥当以后，主管还要注意把“左邻右舍”的关系处理好。“左邻右舍”就是和你同级的同事们。在大局面前，你和同事之间是同舟共济的协作关系，而从个人晋升的角度出发，他们就成了你的竞争对手。既有合作，又有矛盾，既不能远也不能近，因此同级之间的关系往往是表面风平浪静，而底下却是暗流汹涌。所以你必须把握明争与暗斗之策，既要与他们和谐相处以便在关键时刻求得帮助和支持，又要在必要之时适当地打压，巧妙地与他们周旋。另外，和同级相处，不要用同一把尺子衡量对方，应该时时审视自己的言行举止，多一些进退之法，多一些宽容和理解，尽可能地彰显自己的人格魅力。

本书就是以以上几个出发点为要旨，给主管在管理实践中所遇到的方方面面的问题指出了完美的解决之道，可谓主管在职场中脱颖而出、再创辉煌的必备宝典。



目录

上篇 管人有法

找到带好手下这帮人的秘诀

作为一名主管，怎样带好手下这帮人是需要首先面对的问题。不管你的手下有十几人、几十人还是几百人，树立自己的领导形象，让大家自愿服从你的管理都是必不可少的，因为只有这样才能在这个部门内控制局面。但这并不是一件轻而易举可以做到的事情，需要你掌握高超的管人技巧。

第一章 制度先行 灵活把握

1. 管人要把制度的建立和完善放在首位..... 2
2. 不要让自己的指令成为一纸空文..... 4
3. 坚决抛弃法不责众的思维定式..... 7
4. 对下属进行考评的关键是对考评原则的把握尺度..... 9

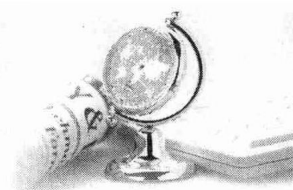
5. 既要公正地评价下属又要公平地对待下属	12
6. 在制度中揉进情感和人情因子	14
7. 让下属在宽松和谐的环境中工作	17
8. 以协调的方式把“松”与“紧”完美地结合在一起	19
9. 学会隐藏于制度身后“无为”式管人	22

第二章 既要集权 又能授权

1. 掌握集权的原则	25
2. 做到先放后收	26
3. 简单的事让别人去做	28
4. 不妨用权势压一压	29
5. 授权是给部属一条出路	30
6. 授权要大胆	33
7. 授权要有策略性	35
8. 授权不合理会造成混乱	36
9. 不要被权力束缚	37
10. 授权要有艺术	39
11. 多在“巧”字上下功夫	41
12. 必须掌握的授权三要素	43

第三章 大胆管理 善于激励

1. 树立起说一不二的权威	48
2. 必要时挥起“解雇”这个杀威棒	50
3. 对害群之马不能手下留情	51
4. 以有效方法让狂傲者俯首听命	53
5. 学会以柔克刚的管人术	55
6. 给犯错误的下属戴罪立功的机会	57



7. 重奖有功者是拉动人心的好方法	59
8. 要掌握好奖与惩的时机和方式	62
9. 以恰当的激励手段激发出业务骨干的工作能量	65
10. 诚心诚意地赞美下属的优异表现	68
11. 金钱激励与精神激励相结合	70

第四章 造个人之势 塑团队精神

1. 让基本的管理理念和行为准则深入人心	73
2. 在激发员工工作能量方面要态度明确、措施到位	77
3. 对于影响工作大局的利益小圈子要坚决拆散	79
4. 在权力之外培养个人的影响力	81
5. 把对人心的争取作为管理的头等大事	83
6. 把团队的管理目标与员工个人目标统一在一起	85
7. 最需要培育的是员工的信念和精神	88
8. 通过提升精神档次来提高员工的工作成效	91
9. 通过企业文化建设提升员工、企业的战斗力	93

第五章 准确识人 善于用人

1. 准确认识下属的能力	98
2. 准确认识自己的助手	100
3. 不怕不识才，就怕才比才	102
4. 知事择人，因事择人	104
5. 不拘一格选人才	105
6. 招人要符合实际需要	107
7. 注重招有特长的员工	109
8. 招募有潜质的新人	111
9. 给能人以重任	113

10. 用人之长	115
11. 人人有其责，事事有人做	116
12. 量才适用	119
13. 做怪才的伯乐	120
14. 十七种不可重用的人	122
15. 提升要讲究原则	125

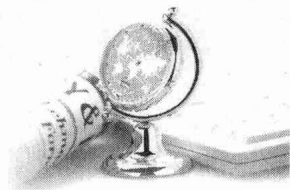
第六章 化解矛盾 处理问题

1. 正确认识矛盾冲突的成因	127
2. 处理矛盾冲突的基本原则	130
3. 处理矛盾冲突的方法	133
4. 学会处理自身矛盾	138
5. 处理主管之间矛盾的方法	139
6. 应对好互有矛盾的上司	144
7. 正确处理下属的不满	150

中篇 守住位置

以明确的职责定位引导个人行为

站在什么样的舞台上，你就要唱什么样的戏。作为一个主管，首先必须明确，哪些是自己该干的，哪些是不该干的，哪些是应该重点强化、务必干好的。职责定位准确、清楚，你的行为才会正确，才能成为领导眼中的得力干将。



第七章 新官上任 积极“消化”

1. 精心塑造个人形象..... 154
2. 正确对待前任主管的工作..... 156
3. 清楚自己所处的工作环境..... 157
4. 知道自己该干什么..... 160
5. 学会排解情绪压力..... 162
6. 新任主管做事必须慎重为先..... 163

第八章 善用权力 坚定位置

1. 要做一个理智型的主管..... 166
2. 做好本职工作..... 168
3. 善用手中的权力处理问题..... 171
4. 要学会综合运用权力..... 172
5. 巧妙地发挥自己的特长..... 173
6. 不要顾上不顾下..... 175

第九章 执行为先 重视细节

1. 主管就是中层执行者..... 178
2. 有效执行所需要的中层领导..... 180
3. 只有落后的干部，没有落后的群众..... 182
4. 小差错引发了大祸患..... 185
5. 细节中体现人的素质..... 188
6. 战略必须从细节中来，到细节中去..... 189

第十章 独当一面 有大局观

1. 学会为公司、为老板着想..... 192
2. 大胆拍板拿主意..... 194
3. 碰到困难敢向前..... 196

4. 找出自己的“卖点”，做自己的“品牌经理” 197
5. 不仅要物有所值，更要物超所值 198
6. 避免不分轻重缓急地处理工作 200
7. 避免不懂得权衡多数与少数 201

第十一章 赢得赏识 争取机会

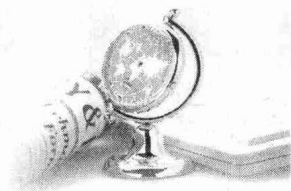
1. 学会自我推销 204
2. 要让上司知道你能行 210
3. 锻炼自己的忍耐力 213
4. 善于发现和把握机会 215
5. 掌握赢得赏识的学问 219
6. 获得晋升的十七要素 226

第十二章 日常管理 井然有序

1. 制定科学的考核标准 232
2. 制订一份可行的工作计划 235
3. 怎样委派任务 237
4. 让会议开得更有成效 238
5. 注意日常管理中的控制工作 244
6. 帮助员工进行职业规划管理 246

第十三章 意识超前 管理创新

1. 打破一成不变的管理模式 249
2. 让周围的人与你一起创新 253
3. 认清管理上的误区 254
4. 千万别让团队缺乏活力 256
5. 制定有效的目标 259
6. 将目标转化为具体行为 261



下篇 处好关系

理顺与各方面的关系是工作的前提

主管必须处理好与下属、上司和同级主管之间的关系。与下属的关系决定着你这个部门的业绩，与同级主管的关系主导着公司内对你的舆论评价，而与上级领导的关系则直接决定着你的前途。处好关系，会给自己的形象加分，为自己的进一步发展打下基础。

第十四章 要想管人 先管自己

1. 能够自律并尽量让自己更有魅力..... 264
2. 在逆境中锻炼自己..... 266
3. 管人先要管好自己的脾气..... 267
4. 拔高自己应在素质和能力方面着力..... 271
5. 在内省中改正刚愎自用的毛病..... 273
6. 摆正心态才能做对该做的事..... 276

第十五章 低调管人 善待下属

1. 放低姿态追求最佳的管人状态..... 279
2. 善于听取意见就能发挥员工潜能..... 281
3. 勇于认错反倒会让自己的形象更高大..... 285
4. 以帮助下属的态度管理下属..... 287
5. 对下属要多看优点少看缺点..... 290
6. 不要把下属看成无足轻重的小人物..... 291

- 7. 给自己多创造些到下属中去的机会..... 296
- 8. 要正确对待反对过自己的人..... 297
- 9. 想尽办法博得有见识的下属的支持..... 299

第十六章 保持距离 适度竞争

- 1. 用竞争代替放弃..... 303
- 2. 引入良性竞争轨道..... 305
- 3. 积极化解与同事的矛盾..... 306
- 4. 与同级相处八原则..... 308
- 5. 互相搭台才能共同起跳..... 312
- 6. 同事的信任是一张王牌..... 314
- 7. 尽可能让自己处于“轻松状态”..... 316

第十七章 中规中矩 赢得信任

- 1. 知道上司对你的期望..... 319
- 2. 好态度能得到好回报..... 322
- 3. 守住与上司相处的十条准则..... 325
- 4. 赢得上司的信任最重要..... 328
- 5. 动脑筋让上下关系良性化..... 330
- 6. 根据上司类型遵循不同的关系原则..... 334

上篇

管人有法——找到带好手下这帮人的秘诀

作为一名主管，怎样带好手下这帮人是需要首先面对的问题。不管你的手下有十几人、几十人还是几百人，树立自己的领导形象，让大家自愿服从你的管理都是必不可少的，因为只有这样你才能在这个部门内控制局面。但这并不是一件轻而易举可以做到的事情，需要你掌握高超的管人技巧。



第一章 制度先行 灵活把握

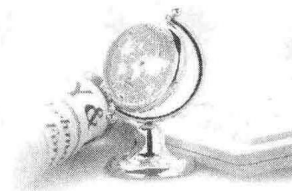
国有国法，家有家规，在一个部门内管人也首先要立下规矩，做到管人管事“有法可依”。同时作为中层领导既不能随心所欲地制定和破坏规矩，也不能“拿鸡毛当令箭”，对原则和规矩卡得太死太严，而是需要松紧有度、灵活应变。

1. 管人要把制度的建立和完善放在首位

对于管理下属而言，哪怕是有缺陷的制度，也比没有制度好得多。管人者以制度说话永远比依靠个人的发号施令更有力度，也更有效率。古今中外制度的内容和角度多有不同，但紧握“制度”这柄尚方宝剑的出发点却是一致的。

有这样一件事可以说明制度的重要性。

18 世纪末，英国人来到澳洲，随即宣布澳洲为它的领地。但是怎么开发这个辽阔的大陆呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到澳洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低，所以犯



人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没有解决这个问题。后来一位议员想到了制度。那些私人船主利用了制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的！假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？政府采纳了他的建议——不论你在英国上船装多少人，到澳洲上岸时再清点人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一个调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，制度的改变解决了所有的问题，这就是制度的力量。

在现代社会的企业管理中，制度的重要性更是不言而喻的。

企业是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文件环境，并约束、规范、整合人的行为，使其达成目的的一致性，最终有助于企业共同利益的实现。因为从提高管理效率的角度来说，经济学关于人性本懒惰自私的假设，在商品经济社会里还是具有重要的实践意义的。所以，在任何单位里，都需要规章制度。一套好的规章制度，甚至要比多用几个管理人员还顶用。

无论制定什么样的规章制度，事前都要详细了解实际形态、整理分析各类问题，再制定规则，这样才有意义。规章制度若徒具冠冕堂皇的条文，而与现实情形背道而驰，则无异于一纸空文。

另外，一套优质的规章制度必须与时俱进，必须适应时代的变化，才能发挥管好人的作用。

因此，作为一个管理者，必须时刻注意本单位的规则，发现不切实际或不合情理的要及时纠正，不断改革，这一点很重要。可以说，一个好的规章制度，必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活

的规则，只有活的规则才有意义。

没有规矩不成方圆，这是对管人智慧的经典总结。管人以制度为准绳，这不是一句空话，当管人者意识到规矩、制度是立身成事之本的时候，说明他已经站在了正确的管人起点上。

2. 不要让自己的指令成为一纸空文

管事也好，管人也好，都是立足于“管”，这里有一点是管理者务必紧握不放的，那就是一定要做到令必行、禁必止，这样，你的主导思想才能迅速化为下属的具体行动，你才能管出效率、管出成绩。

在这个问题上有以下几点需要注意。

一是要保证发出的指令正确有效。

领导者可以通过“号令”进行有效指挥。发出一个指令是容易的，但要正确且有效地发出指令则是困难的。管人的基本要求是发出的指令要正确，要能有效地执行。

发出正确有效的指令，其要点是指令要明确、要相对稳定。只有发出的指令是明确清楚的，才能使下级对同一指令产生相同的理解，员工才会有一致的行动。要使指令明确，在发出指令时就要使用准确的词语，多用数据，减少中性词汇和模糊语。指令应当包括时间、地点、任务要求、协作关系、考核指标和考核方式等内容。指令还应当简明扼要，一目了然。

如果指令变化太多太快，缺乏稳定性，下级就会形成一种采取短期化行为的倾向，以便捞取好处。或者下级根本不信任领导者发出的指令，这就会难以管理和控制。因此，在发出指令前要仔细审查指令的可行性，在执行中可能遇到的阻力，以及处理的方式。向下级解释清楚指令的内容和要求执行的原因，以统一全员的认识。如在执行过



程中发现指令有不切实际的地方，应因事因时而异，区别情况采取不同的补救措施，立即更正发现的原则性的错误。

遥控还体现在抓落实上。再正确有效的指令如果得不到落实，就等于没有指令。当然抓落实也不意味着要“一竿子插到底”，使领导者陷于琐碎的日常事务之中。抓指令的落实主要是通过定期和不定期的检查来进行。以检查的结果或抽查的结果来判断下级的执行情况，这样下级在执行时就不敢懈怠。

艾柯卡在福特汽车公司总经理和克莱斯勒公司总裁职位上时，采取了“季检查制度”来实行控制。每隔3个月，领导人与直属下级坐下来面谈一次，检查上一季度的成绩及目标完成情况，并订出下季度的目标。彼此同意后，下级就要写出目标，领导者在其上签名。艾柯卡认为这种方法虽然简单却很有效。

对计划、指令的执行情况进行检查之后，就要采取强化措施。执行得好的要进行强化，给予奖励和表彰，鼓励他们再创佳绩。执行得不理想的则要加以批评。还要区分不同的情况，采取不同的纠正偏差的措施。

若是指令本身存在不合理的地方，影响了下级的执行效果，那么纠正方法应是调整指令，使其更加合理和切实可行。

若是指令本身没有问题，主要是下级执行不力或方式不当导致执行效果不佳，则一方面要给予处罚，另一方面对其进行适当的指导。

二是要让你的命令迅速被执行。

没有被执行的命令是毫无作用的，因此高级管理者应当注意让命令有效的方法。

命令并不是向下属发布之后就没事了，信任下属当然有必要，但你的监督也必不可少。

切记，即使在你日理万机、分身无术的情况下，也不要放弃监督

的权力！

为什么有许多命令或指示下达后总是受阻呢？就是因为管理者没有监督自己的命令执行情况。

你发布一条命令，大家听明白了，你笑了，你感到心满意足，你认为自己做了一件很棒的事。你回到你的办公室，端起茶水看早报，一切顺利，天下太平。

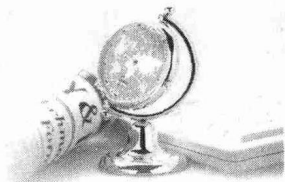
这期间，事情进行得很顺利。你的命令被执行得适当而迅速，你可以高枕无忧地去钓鱼，事情能是这样吗？不会的，绝对不会的。为什么呢？因为一个没有检查监督的命令就不成其为命令，这只是一种美好的想法。

要保证工作顺利进行，你的命令就必须得到认真地贯彻，你必须亲自去检查工作，因为下级不敢忽视上级的检查。换句话说就是：“不检查总会有疏忽！”

管理者在向下属发布命令时，一定要做到心中有数，不乱发布命令，不用狂傲的态度发布命令，发布命令要替下属着想。发布命令之后还要隔一段时间就去了解一下命令被执行的情况。因此，切忌让你的下属对命令打折扣，至少要确保：统一观念，集中精力，有序工作，明确方向，逐步完善。没有命令，下属就会是一盘散沙，企业就会失去控制和方向。因此，命令是使企业上下一致、同心协力的规范措施，理当重视，不可视为平常；否则你就是把玩命令、自惭形秽、易失去领导者的权威。命令就是权威，权威服务于管理，管人者一定要明白这一点。

三是力争实现指挥科学性和艺术性的统一。

有成效的领导者进行指挥时，既不像将帅统率军队打仗那样发号施令，也不像乐队指挥那么严格，有板有眼。他结合了二者的长处，实现了科学性和艺术性的统一。指挥就是通过命令、指示、要求和指



导、说服、示范等方式，使组织中的各部门及其成员积极而协调地实现既定的目标任务的过程。成功的指挥者要学会下达指示，进行授权和委派任务。

领导者下达的指示要有 10 项要素：什么问题；什么标准（数量、质量的要求）；什么人执行；什么时间执行；什么地点执行；什么方式完成；什么手段完成；什么目的；什么事项必须注意；什么方法考核、评估执行任务的最终成果。由于第一个字都是“什”（shen），所以可称为 10S 要素。其中“什么方式完成”指在执行任务中采用的方法、方式、措施，而“什么手段”指所使用的工具、机器、设备和物需及所需经费。

下达指示要合乎法规、政策；合乎组织目标；合乎职权范围；合乎实际情况；合乎下级正当意愿；合乎明晰、准确的要求。

指挥方式对于指挥的效果有不同的影响。采用激励说服型的指挥方式，员工会热情接受并取得卓著的业绩，指挥效果最好；一般指示型的指挥方式只会使员工接受工作，取得一般的业绩，指挥效果一般；而简单粗暴型的指挥方式只会导致消极接受，取得的业绩较差，指挥效果不好。领导者一般应采用激励说服型的指挥方式，并辅以严肃的指示。

总之，管理者的个人指令与已经公布的规则、制度一样，必须得到切实的贯彻执行。如果你总是朝令夕改，让自己的指令成为一纸空文，迟早会出现“管不住人”的局面。无疑，这会让管理者在上司、下属眼里都是一个无可救药的失败者。

3. 坚决抛弃法不责众的思维定式

有的管理者认为，只有照多数人的意见办事才不会把事情闹大，