

主管手册

高亚\编著

A HANDBOOK OF EXECUTIVES

在一个组织里，对一部分人来说你是老板，而对另一部分人来说你是打工仔，那么，你的“学名”就是“主管”。在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力、最能体现整体组织特色的“牛肉饼”。



中国致公出版社

主管手册

请为自己鼓掌
新主管的60天
你的背后有一个伟大的女(男)人吗
什么人最适合当主管
什么样的主管最受欢迎
你了解下属的本性吗
你能找准自己的位置吗
与下属沟通的艺术
激励下属的学问
评价下属工作的技巧
如何选择适合你的人才
新员工的培训和员工再教育
如何处理矛盾冲突
如何管理各种员工
如何搞好日常管理
组建最能干的团队
如何在上司面前表现自己
如何与你的上司相处
如何获得提升
维系你自身的发展

A HANDBOOK OF EXECUTIVES

ISBN 978-7-80179-943-2



9 787801 799432 >

定价: 39.80 元



高亚\编著

主管

A HANDBOOK FOR EXECUTIVES

手册



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

主管手册/高亚编著. —北京: 中国致公出版社,
2010.6

ISBN 978 - 7 - 80179 - 943 - 2

I. ①主… II. ①高… III. ①企业管理 - 手册 IV.
①F270 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 110508 号

主管手册

编 著 者:高亚

责任编辑:刘秦

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话:66168543 邮编:100120)

经 销:全国新华书店

印 刷:香河宏润印刷有限公司

开 本:710 × 1000mm 1/16 开

印 张:21.5

字 数:400 千字

印 数:7000 册

版 次:2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 943 - 2 定价:39.80 元

版权所有 翻印必究

前 言

《主管手册》一书出版以来，受到了广大读者的一致好评，销量自然也取得了不俗的业绩。一本书能够持续热销这么些年是作者始料不及的，在此书第三版之际，特向广大读者表示真诚的谢意。在一个财富造就英雄的时代里，我们已经描述了太多企业家的故事——他们自信、坚韧、果敢，富有远见卓识和人格魅力，很多企业家同时还是思想家和哲学家。

在实际生活中，他们也有着和普通人一样的弱点，有的人爱发脾气，有的人优柔寡断，有的人心胸狭窄，有的人目光短浅，有的人狂妄自负，还有的人任人唯亲和喜欢猜疑。当然，这些是很少为外人所知晓的。最能直接感受到董事长、CEO 和老板们这些层面的，就是本书所定位的读者群：主管们或曰中层领导。

几年前，在原书第1版的前言里，我们曾这样描述主管们：

永远要在家庭和事业上付出 200% 的努力，却永远得不到 100% 的收获；
永远要在下属面前建立起威望，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地陪伴他们，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所焦虑，却永远有更大的压力在等待着你。

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”。

有人把经理人分成为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地执行下去，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，但老板考虑更多的却是平衡。

你的工作能力没有问题，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，他看你越是不顺眼。

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。

你一直是在负责任地工作着，但老板依然对您所花费的每一分钱都不放心，如果负责财务工作的是“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。想去别的公司吧，难道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。大多数的主管都是因为专业能力出色才从普通员工中得到晋升，他们最缺乏的就是管理方面的经验，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可以称得上是规律和天条。我们在选择时只有一个原则：“对你有用。”

这就是本书撰写与诞生的原因。

如果要像小学生分析课文一样找出本书的特点来，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中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……毫不谦虚地说，这是一本有关主管的百科全书；说不是词典，是因为本书的写作手法轻松活泼，案例丰富，还不时地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、诀窍再到与上司的相处，自我提升和发展，构建了完整的理论体系，系统地读下来可以使您受益匪浅；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地接受，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，那将是一本不错的“主管日记”。

4. 是第一又不是第一。说是第一，是因为本书是中国内地第一本专门针对主管阶层——尤其是像您这样的中级主管的全方位性的读物，而市面上的一些让人“眼花缭乱”的所谓“主管丛书”实际上应该叫做“经理丛书”，它们需求的对象更多的是金字塔顶部的高层经理人，而非你我；说不是第一，是因为本书虽然借鉴了大量国内外管理学著作并由具有相当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不敢妄称第一。

《主管手册》是各级主管的必备工具书，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……

编著者

目 录

第一章 主管：请为自己鼓掌	1
一、你就是我们所说的“主管”	1
二、与主管有关的 4 个故事	2
三、关于“主管”的史话	3
四、关于主管的职责	4
五、关于主管地位的闲话	5
第二章 新主管的 60 天	7
一、第一个 10 天：了解你的生存空间	7
二、第二个 10 天：研究你的客户	10
三、第三个 10 天：组建你的队伍	12
四、第四个 10 天：争取首战告捷	14
五、第五个 10 天：提早发现问题	15
六、第六个 10 天：从失败中学习	18
第三章 你的背后有一个伟大的女(男)人吗	21
一、你最重要的上司和员工：伴侣	21
二、家庭组合的 10 种类型	22
三、近乎于完美的 BD 组合	23
四、鱼与熊掌兼得的 AA 组合	23
五、艰难的转变：从 AA 到 BD	24
六、低调，但美满的 BB 型	25
七、寻找最合适的组合：从 AA 到 BB	25
八、稳定的 CC 组合	26

九、危险的 AB 组合	26
十、奇怪的 AC 组合	27
十一、惰性的 BC 组合	28
十二、理智的 AD 组合	28
十三、亟须改变的 CD 组合	28
十四、平淡的 DD 组合	29
十五、检测你自己	29
第四章 什么人最适合当主管	31
第一节 IQ 素质	31
一、管理能力强的人	32
二、计划实施能力强的人	33
三、沟通能力强的人	35
四、应付下属能力强的人	37
五、分析问题能力强的人	38
第二节 EQ 素质	39
一、有过人忍耐力的人	39
二、有坚强意志的人	40
三、有独立性的人	41
四、有果断性的人	42
五、有冒险精神的人	44
六、豁达大度的人	45
第五章 什么样的主管最受欢迎	49
一、员工为什么信赖并尊敬你	49
二、充满自信的主管	51
三、富有责任感的主管	52
四、坦诚率真的主管	53
五、坚持原则的主管	54
六、“观感”敏锐的主管	55
七、幽默的主管	56
八、富有管理经验的主管	57
九、公平待人的主管	59
十、尊重人的主管	60

十一、使员工发展所长的主管	61
十二、作风稳健的主管	62
十三、分配工作内行的主管	63
十四、理解部属苦衷的主管	65
十五、帮助员工成功的主管	67
十六、善于倾听的主管	68
十七、懂得批评艺术的主管	69
第六章 你了解下属的本性吗	71
第一节 下属什么时候干劲最大	72
一、意见被尊重的时候	72
二、从事新工作或管理重要设备的时候	73
三、工作成果对自己产生积极影响的时候	74
四、张扬个性的时候	75
五、认为已确立地位的时候	76
六、有强大竞争对手的时候	77
七、与同事合作愉快的时候	79
八、与上司相处融洽的时候	80
九、与异性一起工作的时候	82
第二节 下属最喜欢做什么工作	83
一、自己喜欢的工作	83
二、可以赚钱的工作	84
三、可以升职的工作	85
四、增长能力的工作	86
五、能充分发挥能力的工作	87
六、需要经验的工作	89
七、困难的工作	90
八、重要的工作	91
九、对社会有益的工作	92
十、经常变化的工作	93
第七章 你能找准自己的位置吗	95
第一节 你为什么被晋升做主管	96
一、因背景而被晋升做主管	96

二、因工作绩效及贡献而被晋升做主管	97
三、因公司客观需要而被晋升做主管	98
四、因其他部门的原因而被晋升做主管	100
五、因潜在的能力和才干而被晋升做主管	101
第二节 了解自己的部门	102
一、你的部门受谁领导	102
二、你的部门在公司里的地位	103
三、你的部门的竞争力	105
四、与本部门相关的部门	106
五、你的部门的目标是什么	107
六、你的部门存在的原因	108
第八章 与下属沟通的艺术	111
一、微笑是成功交流的第一步	113
二、从尊重下属做起	114
三、服饰、举止、语言的三位一体	115
四、把握“人和”更重要	116
五、幽默——人际交往的润滑剂	117
六、善于聆听下属的意见	118
七、常与下属交流，增进相互了解	119
八、言出则必行	120
九、适当沉默才是“金”	121
十、向下属提供重要信息	122
十一、保持距离，等级有别	123
第九章 激励下属的学问	125
一、充分肯定绩效优秀的工作	126
二、让下属承担富有挑战性的工作	127
三、恢复下属的信心	129
四、多褒少贬，挑剔不如欣赏	130
五、不作无谓的非难	131
六、激发下属的主人翁精神	132
七、引导良性竞争	134
八、激励的误区	135

九、巧用“高帽子”	136
十、为下属举办康乐活动	137
十一、激励计划的宣传与管理	138
十二、人的五大需要	139
第十章 评价下属工作的技巧	143
一、不了解情况之前，不要妄加评论	144
二、因人而异，因材施教“评”	145
三、尝尝“夹心饼干”	146
四、批评与“威吓”，要适可而止	147
五、泼冷水的技巧	149
六、不要奖励“中庸”	150
七、十全十美的人不存在	152
八、不以成败定终身	152
九、评价工作要对事而不对人	153
十、评价不能感情用事	155
十一、应当警惕的危险做法	156
第十一章 如何选择适合你的人才	157
一、识人用人的原则	157
二、选用人才的方式	159
三、招聘和挑选员工的步骤	161
四、识人所长，知人所短	165
五、用人之长的基本准则	165
六、依据业绩，提拔人才	166
七、如何发现有潜质的员工	167
八、选拔副手的法则	169
九、根据能力特点去用人	170
第十二章 新员工的培训和员工再教育	173
一、如何帮助新员工度过磨合期	173
二、为什么要对员工进行培训	177
三、如何确定企业人才应该具备的素质	178

四、如何培养员工的创造力	181
五、如何培养自信的员工	183
六、如何培养身心健康的员工	185
七、如何培养员工的经营观念	187
八、如何培养敢于幻想的员工	188
九、敢于培养“超过自己”的员工	189
十、如何培养员工的团队意识	191
第十三章 如何处理矛盾冲突	193
一、如何处理办公室内部的矛盾	193
二、如何把握解决冲突的基本态度	195
三、如何杜绝办公室里的谣言	196
四、如何在部门里建立良好的人际关系	199
五、如何处理“牢骚”	202
六、如何处理工作和时间的矛盾	203
七、当上司不道德的时候	204
八、当上司批评你的下属时	207
九、员工背后议论你怎么办	208
十、如何防止过度竞争	209
十一、员工对你有偏见怎么办	210
十二、如何化解团体间的矛盾	211
第十四章 如何管理各种员工	213
一、如何管理老年员工	213
二、如何管理年轻员工	214
三、如何管理有“背景”的员工	216
四、如何管理有优越感的员工	217
五、如何管理想“跳槽”的员工	218
六、如何管理受困扰的员工	220
七、如何管理酗酒的员工	223
八、如何管理有家庭问题的员工	224
九、如何管理缺勤的员工	225
十、如何管理有工作狂趋向的员工	226
十一、如何管理斤斤计较的员工	227

十二、如何管理嫉妒心强的员工	228
十三、如何管理犯过错误的员工	229
十四、如何管理有个性的员工	231
十五、如何管理身患重症的员工	232
十六、如何管理“阿谀奉承”的员工	233
十七、如何管理工作成绩平平的员工	234
十八、如何管理“老上级”	236
第十五章 如何搞好日常管理	239
一、如何健全组织机构	239
二、如何严明纪律	241
三、如何“叱责”员工	243
四、如何解雇员工	244
五、如何决定基本政策	246
六、如何制订具体方案	247
七、如何引进新思想	249
八、如何做“幕后英雄”	250
九、如何避免“会而不议”	251
十、如何制订工作计划	253
十一、如何在分配任务时抓住重点	254
十二、如何做好控制工作	255
第十六章 组建最能干的团队	259
一、组建你的团队	260
二、不以传统的方式管理团队	261
三、培养起团队的敬业精神	262
四、团队中的梯级式管理	263
五、把握住团队中的杰出人才	264
六、鼓舞团队的士气	265
七、团队中的信息交流	266
八、检视你与团队的关系	268
九、团队的日趋完善	269
十、如何评价你的团队	270

第十七章 如何在上司面前表现自己 273

- 一、如何创造机会 273
- 二、如何展示你的潜力 275
- 三、如何抓住运气 276
- 四、如何自我推销 277
- 五、如何排众而出 278
- 六、如何犯值得犯的错误 279
- 七、如何绕过上司的秘书 280
- 八、如何把握每一个精彩的瞬间 281

第十八章 如何与你的上司相处 283

- 一、认清你的上司 284
- 二、与上司相处的 7 种武器 285
- 三、如何应对各种类型的上司 289
- 四、如何与异性上司相处 291
- 五、与上司保持一致 292
- 六、与上司相处的 4 大禁忌 293

第十九章 如何获得提升 297

- 一、为自己创造升迁的机会 298
- 二、为升迁的机遇做好准备 299
- 三、表现你的创新精神 301
- 四、博取上司的好感 302
- 五、高层次的思考 303
- 六、学会适时地变通 305
- 七、及时调整你的观念 307
- 八、你不只是“领薪人” 308
- 九、要进入公司核心业务 309
- 十、做公司的灵魂人物 310
- 十一、保持英雄本色 310
- 十二、不损害公司的利益 311

十三、不损害上司的利益	312
十四、如何向上司要求升职加薪	313
十五、最后一个绝招	315
第二十章 维系你自身的发展	317
一、主管生涯成功要领	317
二、巩固自己目前的地位	319
三、管理者？领袖？	320
四、明确你的职业发展规划	321
五、自我职业生涯设计案例	323
六、了解层级组织	324
七、有希望的“机会道路”	325
八、你的愿望、你的梦	325
九、你对未来放心了吗	327

第一章

主管：请为自己鼓掌

如果有人不承认他刚被晋升至某一重要职位时心情上有点紧张，那么他就是在撒谎。对未来的担心是很自然的，但它不应该影响这种晋升给你带来的成就感。所以，晋升为主管后的你要做的第一件事就是慰劳自己，庆祝一下，看着镜子中那个成功者的微笑：“你终于得到了认可。”

无论做什么事，信心都是最重要的，当你的信心增加时，你的能力也增强了。主管：“请为自己加油。”

一、你就是我们所说的“主管”

请不要再疑惑了，你就是我们所说的“主管”。你的职位也许是部门经理、财务总监、人事部主任、后勤部部长或销售业务经理；你所在的单位也许是国企、外企、私企、政府部门或社会组织；你的晋升也许是从同一个部门一路奋斗走来，也许是从另一个部门调任，也许是来自于另一个完全不同的机构。

但在本书里，上述的一切区别都不再重要；重要的是，你成为了一个指挥别人的人，也就是我们通常所说的“主管”。

在各类或古板或花哨的“主管”教科书里，对“主管”的定义是五花八门。而最为经典的，当属被称为“主管人的主管”的莫里斯·洛代克的阐释：在任何结构、形态和产业的一切机构里，一个拥有自己所辖的下属（员工或低一级管理者），同时向更高一级管理者（总经理、董事会或高层主管）负责，并通过贯彻、传达、计划和实施调动、指导和控制员工来完成整个组织目标的管理者就是主管。

对于这种观点的一个形象表达如图 1-1 所示：

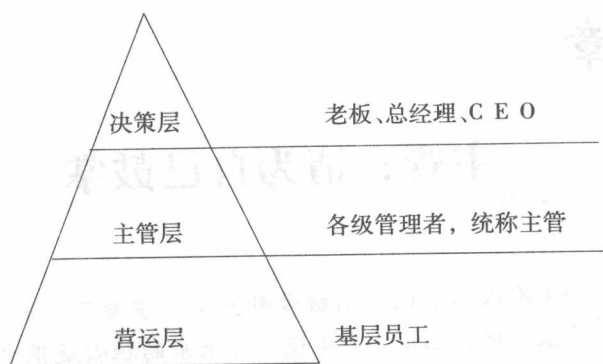


图1-1 主管层地位图

当然，我们还有一个更符合中国人表达方式的定义：在一个公司里，对一部分人（你的下属）来说你是老板，而对另一部分人（你的老板）来说你是打工者（当然，是高级打工者），那么，你的“学名”就是“主管”。在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力、最能体现整体组织特色的“牛肉饼”。

二、与主管有关的4个故事

1. 打工皇帝唐骏，1994年担任微软总部开发部门经理，8年后出任微软中国总裁；打工皇后吴士宏，1985年进入IBM公司，10年后出任IBM华南公司总经理；杨元庆，1994年出任联想微机事业部经理，2004年年底出任联想集团董事长。有调查显示，在大中型企业中有80%以上的高级管理者都是从普通主管干起来的，从主管晋升到高级管理者平均用了10年时间。

2. 世界是公平的，随着全球一体化的加快，企业之间的竞争将变得越来越激烈，其管理者的任期已越来越短，在职不到5年，就因为不称职而被解雇的CEO比例在2008年达到空前的65%。这些壮志未酬的CEO的失败原因应该对你有所启发，因为从本质上讲，CEO是一个公司中最高级别的主管（见表1-1）。

表1-1

CEO失败的6大原因

缺陷	缺乏处理坏消息的能力	疲劳综合征	缺乏处理人事的能力	决策的局限性	缺乏财务知识	错失良机
人数比例	79.5%	51.3%	43.6%	38.5%	15.4%	10.3%

3. 在信息行业中，摩托罗拉公司每过一两个月就要推出一款售价更低、功