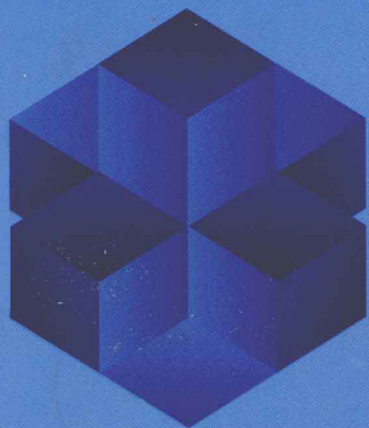


管理有方

(修订版)

新晋主管100天修炼

影响力商学院 编著



影响力商学院多位资深专家
根据中国本土企业岗位特点倾力打造



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

影响力
INFLUENCE EDUCATION TRAINING GROUP
管理培训专家

影响力思想库·中坚主管系列

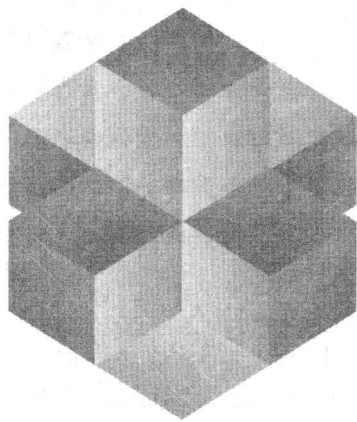
丛书主编 易发久

管理有方

(修订版)

新晋主管100天修炼

影响力商学院 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是“影响力思想库·中坚主管系列”之一。本书按照最初2周、第1个月、第2个月、第3个月的时间顺序，讲述了新晋主管在上任的最初100天所应注意的方方面面的问题，包含了丰富的方法、工具、案例，帮助新晋主管更快、更好地完成从一名优秀员工到一名合格部门主管的转变。本书所提到的问题都是新晋主管工作中常常会遇到的，所介绍的方法和工具非常实用，是新晋主管的必备参考书和学习资料。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

管理有方：新晋主管100天修炼 / 影响力商学院编著. —修订版. —北京：电子工业出版社，2012.9

（影响力思想库·中坚主管系列）

ISBN 978-7-121-17351-6

I. ①管… II. ①影… III. ①企业领导学 IV.①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第125160号

责任编辑：李 静

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16 印张：11 字数：180千字


印 次：2012年9月第1次印刷

定 价：39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在1977年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在1986年又创办了全国第一个MBA班，亲眼目睹了中国培训业30多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归结为如下原因：

(1) 单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

(2) 过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，

却难以古为今用，创造效益。

(3) 笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了10年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续10年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经3年时间将10年的培训精华融入这套影响力思想库管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

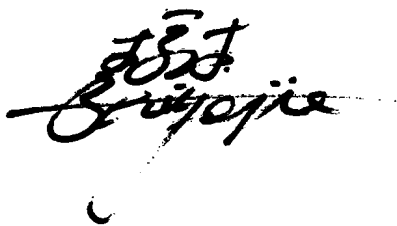
这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40%现在能用，40%明天能用，20%将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足

之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Li Yanjie' in a cursive script.

李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家



前 言

可能，你正踌躇满志，准备到一家新公司走马上任，面对这个从未谋面，而以后却要由自己来带领的团队，你是不是掩饰不住自己内心的忐忑？非但没有鲜花掌声迎接，你手下的一番人马在面对你这个空降主管时，还对你百般刁难，你该何去何从？也可能，作为公司的员工，你兢兢业业地工作，表现良好，深受领导喜爱，人缘也很好。经过多年的努力与奋斗，你的才能与忠诚有了回报，你得以提升，从被别人管到管别人，这一变化是不是让你觉得手足无措？

本书把新晋主管在上任最初 100 天应该做的工作分成了 4 大模块即 4 章：定位自我、自我管理、事务处理、人员管理。

第 1 章：定位自我。这章完全站在新晋主管的角度进行考虑，教其有一个好的开端，重新定位自己的角色，并让其明白身上的担子都有哪些，也是急新晋主管之所急，想新晋主管之所想。

第 2 章：自我管理。本章主要讲新晋主管如何进行自身的管理。由普通的员工转变成部门的主管，不但扮演的角色发生了变化，身边的环境也开始发生一系列的变化，怎样去适应这个新的环境，怎样进行目标管理，怎样利用时间，怎样为自己和团队制定出合理的工作计划，这一系列的问题都是主管在管理中可能会遇到的挡路石。这一章内容将很好地帮助新晋主管解决这些问题。

第 3 章：事务处理。主管是下属的领导，同时也是上级领导的执行者，所以，主管不但要自己正确地去做好上级交待下来的事情，同时还要保证下属能把事情做正确。会议达不到想要的效果怎么办？为什么员工每天都无事可做，而自己每天加班加点都有做不完的事情？高效的执行者如何让下属认可自己的绩效评估？

这章内容会教你很多实战技巧。

第4章：人员管理。作为一个部门的主管，你就是这个部门的“领头羊”。你所领导的是一个团队，这个团队中有各种性格和特点的员工。有的比你年轻，他们充满了青春活力；有的工作年限比你长，他们资历比你深；有的才识过人，他们目空一切；有的唯命是从，却无任何才能；有的把个性放在第一，他们桀骜不驯，等等。面对这样的一个团队，你必须拿出你的魄力，把他们融合为一个和谐的整体，并在事业中创造优秀业绩，使上司信任你、同事认可你、团队接受你。怎么办？读完本章内容，你将学会如何打造一个强大的团队。

刚刚上任的主管犹如一只毛毛虫，可能你的业务能力和努力程度是无可质疑的，但在管理方面，仍然缺少管理的方法和技巧。相信本书能让你快速地从一只毛毛虫蜕变为一只绚烂多彩的蝴蝶，因为本书中不仅包含了大量的真实企业的案例，同时又准备了操作某项管理技能的工具，这使你不但可以从别的企业管理者身上吸取经验教训，还可以通过一些本土的、实战的方法学会如何把自己的团队带大带强。除此之外，本书还为每个章节精心准备了配套的思考题，通过这些思考题，你可以认识到自己在哪些方面做得够好，在哪些方面又没做到位，进而对症下药，让自己的管理技能得以提升。

目 录

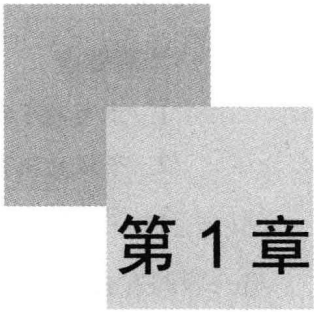
第 1 章 最初 2 周 定位自我	1
1.1 第 1 周 认知角色	2
工具 新晋主管能力自测表	21
案例讨论 如此主管	22
1.2 第 2 周 明确责任	23
工具 主管职责项目表	27
案例讨论 为什么受伤的总是我	28
小结	30
第 2 章 第 1 个月 自我管理	31
2.1 第 1 周 熟悉环境	32
工具 SWOT 分析	39
案例讨论 知己知彼了吗	40
2.2 第 2 周 目标管理	41
工具 企业主管目标管理表	49
案例讨论 你的目标是什么	50
2.3 第 3 周 时间管理	52
工具 工作紧急性分析表	61
案例讨论 一位主管的一天	62

2.4 第4周 制定计划	64
工具 甘特图	70
案例讨论 你做计划了吗	72
小结	73
第3章 第2个月 事务处理	75
3.1 第5周 高效会议	76
工具 会议记录表	84
案例讨论 你主持的会议成功吗	85
3.2 第6周 有效授权	87
工具 主管授权自测表	93
案例讨论 错在哪里	94
3.3 第7周 狠抓执行	96
工具 目标计划工作单	104
案例讨论 你的执行到位吗	105
3.4 第8周 评估绩效	105
工具 员工工作考核表	115
案例讨论 考核成功吗	116
小结	117
第4章 第3个月 人员管理	119
4.1 第9周 团队管理	120
工具 团队健康诊断表	127
案例讨论 领导风格与团队动力	129
4.2 第10周 有效沟通	130
工具 沟通常用工具表格	140
案例讨论 你有问题员工吗	142



目录

4.3 第11周 激励员工.....	143
工具 企业员工激励措施表.....	151
案例讨论 如何激励员工.....	152
4.4 第12周 培训下属.....	153
工具 培训需求调查表.....	160
案例讨论 给你想要的.....	161
小结.....	162
后 记	164
参考文献	166



第 1 章

最初 2 周 定位自我

升职对每个人来说，都是件美事。但是，由于你初为主管，不懂游戏规则，难免会有一些的心理负担，尤其是当你刚刚走进办公室，对周围的人还不完全熟悉时，可能会遇到各种各样的问题，从而恐慌不安，不知道应该做什么、不应该做什么……

本章完全站在新晋主管的角度，教其先有一个好的开端，重新定位角色，明白其所担负的责任，急新晋主管之所急，想新晋主管之所想。



本周要点

1. 上司的下属
2. 平级的同事
3. 下属的上司

有一项调查表明，企业管理者因不能认清自己职位的变化所导致的角色错位、角色缺位、角色模糊，导致80%的管理者超过50%的工作毫无价值或者价值缩水，所以，新晋主管要做的第一件事就是给自己定好位！

有一个胃和四肢的故事，我们从中可以悟出一番道理。四肢不想为胃工作了，它们认为自己受苦流汗，像牲畜般劳作，而辛勤劳动换来的只是胃饱吃飽喝。所以它们不想工作，想使胃明白，是它们供养了胃。四肢这样想，也就这般去做，却不知自己犯了错误：四肢很快就感到虚弱无力，没有了胃吸收的营养，四肢也一样难受。这个时候四肢终于明白，它们认为悠闲不干事的胃，对集体的贡献实际上不比任何器官少。

胃和四肢的故事告诉我们：一个优秀的管理者需要清楚自己的身份与职责，以及自己的职责与他人职责的差异性，对自己的角色要有一个清醒的认识，要有一个明确而清晰的定位。

一般来说，新晋主管要扮演3种角色。

1.1.1 上司的下属

主管作为上司的下属，角色是十分明确的，那就是——上司的左膀右臂！随着公司规模扩大，企业经营者分身乏术，没有时间和精力去完成公司所有的管理事务，于是就需要一些主管为自己分担一些相关的工作。

主管作为上司的下属主要有2个职能，如表1-1所示。

表 1-1 主管的职能

职 能	说 明
执行	正确领会上司的意图
	服从上司的指挥
	就如何完成任务提出自己的建议和所需要的帮助
	尽力克服困难，圆满完成任务，做到让上司满意
	及时准确地为上司提供基层信息
承担责任	及时向上司汇报任务完成的情况
	出现问题时，不推卸、不指责、不埋怨，自己主动承担责任，并从自身找原因
	遇到困难时，要走在下属的前面，并妥善地解决问题

主管在充当上司的下属的角色时，要注意以下几点。

1. 主管要代表上司进行管理

作为主管，不管你是自己的顶头上司还是自己的隔级上司任命的，你的一言一行都是一种职务行为，是在代表上司进行管理，都要做到对上司负责任。

2. 主管要体现高层决策层的意志

主管与高层决策层实际上形成了委托代理的关系，主管的权力是高层决策层赋予的，所以主管的行为要体现高层决策层的意志，主管的所有工作都是要实现高层决策层的目标。假如一个主管整天有这样的想法：老总最近又胡思乱想了，又要搞什么新花样，老总的决定不现实，等等，那么，可以说这个主管是不称职的。作为主管，你必须意识到自己是经营者的替身，首先要做的是执行。

3. 主管要有全局观

只从本部门的角度去考虑问题，对于主管来说是不够的。因为是经营者的替

身，所以主管必须具有全局观，其想法要符合公司的整体战略，并与其他部门的工作衔接。如果主管只考虑自己部门的工作，当他所在部门与其他部门发生冲突时，他可能就会维护本部门的利益，而不会从公司的全局来分析问题。

4. 主管要正确地做事情

新型的管理方式是：高层管理者做正确的事；中层管理者正确地做事；员工要把事情做正确。所以主管要把上司认为正确的事情正确地去做好，即按照规章制度的要求和标准做事，或者按照上司的要求做事。

5. 主管要力求实现个体价值

主管在为公司创造价值的同时，也要实现个体的价值。主管与高层决策者是委托代理的关系，可以按照约定拥有一定的权力，并获取相应的利益。

6. 主管要赢得上司的信任

作为公司的部门主管，你的权力来自上司的授予，你的业绩来自上司的评定，因此你必须和上司搞好关系，获取他们的鼎力支持！如何获得上司的心，赢得上司的信任，表 1-2 给出了 4 个实用的小技巧。

1.1.2 平级的同事

每个公司都有许多不同的部门，每个部门又有各自的负责主管，每个主管负责各自的管理事务，所以在公司里，和主管处在同一级别上的人有很多，他们享有相同的权利，并且有相同的义务，各部门主管在管理内部事务上相互独立，但又在整个公司的框架下协调工作。所以作为主管，不管是从自己部门的利益考虑，还是从公司的长远利益考虑，你都有义务和别的部门主管处理好关系。

表 1-2 赢得上司信任的技巧

技巧	说 明	做法介绍
必要时提醒并帮助上司	你的上司可能有很多下属，需要管理方方面面的事情，需要做各种各样的决策，因此你应该及时有效地提醒他有关你所管业务方面的事情并帮他处理一些力所能及的事	会谈时做好记录，在适当时间提醒上司会谈达成的意向
		有事情需要请示上司做决策时，先列出可供考虑的选择、你挑选这种方案的标准，让上司做选择
		当上司在某方面的决策延迟，及时提醒他以前因为没有及时决策而遇到的问题
		告诉你的上司你期望他做些什么：只是通知大家一下，或共同决策，或共担风险
		在记事本上分列出你需要上司帮助的那些事项
		准备好事实和数据以避免可能的分歧，用图表的形式帮助上司迅速了解情况
		会谈后，书面总结上司的决策以确认达成的共识
为上司着想，节约他的时间	上司的时间通常比较紧张，而且一般都会会有提前的安排，因此你应该为上司着想，节约他的时间	问题越简单，就会越少占用上司的时间；在向上司汇报工作时，先按事情的重要程度列出详细说明
		事先向上司预约会谈的时间
		要选择合适的时机提出问题，以免上司没空，而拖延了解决问题的时间
重要事情征求上司的意见，并且做好准备	征求上司的意见，这是对上司最基本的尊重。此外，上司的意见往往是指导性的、原则性的，只有在这种原则性的指导下才能进一步做工作	需要上司参加你们部门的会议时，要提前做好会议准备
		在讨论中要先谈整体情况，再谈具体细节
		征求建议之前要对市场调查的结果进行分析，要做到合理选择和具有直观性，将数据分类，突出重点
		提出问题也提供解决方案

续表

技巧	说明	做法介绍
做好上司最关心的事	作为上司，他看重的不是你做了多少事情，也不是你花了多少时间来做事情，他们最看重的是你有没有把他最关心的、他认为最重要的事情做好	接受上司授权的工作时要向上司咨询
		不要只满足于做好自己分内之事，而应在其他方面积累经验，提升自己的“价值”，即使是困难重重的任务也要勇于尝试
		了解上司的脾气
		帮助上司发挥其专业水准，对你自己也会有益
		做错了事不要找借口和推卸责任
		与上司保持良好的沟通
		当项目完成后，问问上司对你的工作表现有何评价

一家公司的一个部门主管说，他们公司的企业文化是“麻将文化，只有一个人能和”。他的意思是企业内部各部门之间配合差，各部门的主管都强调自己小团队的利益和绩效，不管别的部门怎么样。比如当一个部门有困难时，别的部门不但不主动伸出援助之手，有的还会幸灾乐祸，每个部门都在看其他部门的表现，就这样，这个部门主管看那个部门主管，那个部门主管再看别的部门主管，却没有一个人会帮忙。长此以往，在企业内部就形成了一种恶性循环。公司最后成为一个大的竞技场，大家都把相当多的时间和精力浪费在内耗上。

新晋主管要明白，公司是一个整体，你所领导的部门只是公司的一部分。你的部门要想完成工作计划，就一定要和其他部门进行沟通并协调工作，如果缺乏与其他部门的沟通和协调，就无法获得某些工作资源，那么部门的工作计划也就无法顺利完成。所以，作为主管，你一定要带领下属与其他部门搞好关系。

小李是一家公司的市场部主管，每个月月初公司总部都会召集地区级市场部主管开定价会议，可是不知道为什么，他每次提出的定价都得不到认可，甚至还遭到其他地区市场部主管的排斥，他觉得很苦恼。后