

管理者的 九大掌控

UANLIZHE DE JIUDA ZHANGKONG

赵延宝◎著

- 管理者不仅是企业重要的中坚力量
- 也是企业发展的基础
- 更是企业人才的后备军



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

G 管理者的 九大掌控

UANLIZHE DE JIUDA ZHANGKONG

赵延宝◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的九大掌控/赵延宝著. —北京: 中国财富出版社, 2013. 7
(华夏智库·金牌培训师书系)
ISBN 978-7-5047-4724-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 122149 号

策划编辑 范虹轶
责任编辑 丰 虹

责任印制 方朋远
责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)
010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-4724-2/F·1971

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2013 年 7 月第 1 版

印 张 14.5 印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷

字 数 208 千字 定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换



前 言

职场中，管理者的工作主要包括作出决策、分配资源、指导下属的活动从而实现工作目标。中层管理者不仅要在职场中指挥队友共同进攻，更要身先士卒，冲锋陷阵。

管理者不仅是企业重要的中坚力量，也是企业发展的基础，更是企业人才的后备军。

现实中，有人将中层管理者称之为中“坚”力量，即要想当好管理者必须具有坚强和坚毅的品格；有人将其称之为中“间”力量，即上有高层、下有员工，时刻要扮演“夹心饼干”的角色；有人将其称之为中“煎”力量，即因为他们承担着上传下达、沟通协调的责任，必须做到面面俱到，费心费力，需要备受煎熬。

中层管理者处于事业的上升期，不仅要提高自己本身的业绩表现，还要调动整个团队、协调众人工作，有众多让人挠头的人际关系需要处理，是一刻不能放松的“劳心族”。可是，在企业中，依然有很多人都想跻身管理层，每个管理者都希望自己的工作卓有成效的。那么，如何才能实现这一点呢？其实，管理者只要做到九大“掌控”就可以了。

本书从自我掌控、掌控决策点、监管的掌控、资源的掌控、计划的掌控等9个最为重要的方面为读者展开叙述。针对广大管理者在工作中遇到的诸多现实问题，从这9个方面逐一提出了解决之道。管理者只要掌握了这些高效的管理与方法，保持良好、积极的心态，调动员工的工作积极性，相信很快就会提升整个团队的工作业绩。



管理者的九大掌握

这是一本专门针对管理者的实战指南，相信广大中层管理者只要适时掌控了这9点，必定能够实现自身素质的全面提升，真正成为企业的“中坚力量”。

本书能在较短的时间内出版，真诚感谢秦富洋、方光华、陈德云、刘星、曾庆学、李志起、杨勇、李高朋、孙汗青、陈春东、张旭婧、王京刚、陈宁华、王军生、辛海、蒋志操、王咏等人在制图、文字修改以及图书推广宣传方面的帮助。

作 者

2013年3月



目 录

第一章 自我掌控力：从被动约束到成为习惯	1
管理者有多重角色，每一角色都要“很像”	3
管理者的情绪绝对不能成为脱缰的野马	5
管好自己的嘴：下命令前多思考	7
工作秩序影响形象	10
管理者必须做好个人习惯的管理	13
设计、塑造和改造管理风格	16
自我掌控力离不开恰当的自我管理	18
整体的“和谐态”是自我掌控的目的	21
第二章 掌控决策点：让“拍板”闪耀光芒	25
千万别小瞧“拍板”，“拍板”很能显示管理水平	27
为何这么决定？要有正确的程序	32
尽可能多地预想几条路，择其优而行之	34
大事必须科学决策，小事可以凭借经验	37
制订有效的决策有方法	42
力排众议，顶“风”“拍板”需要胆	46
管控决策过程，克服思维障碍	49
一忌独断专行，二忌优柔寡断	52



第三章 监管的掌控：适时、适度、有效	57
管理者实施监管的一般方式	59
恰当把控监管的尺度和分寸等技巧	62
解析有限授权与有效监管的关系	64
监管是督促，不可将监管变成监视	67
如何管理好团队里的“刺头”	70
监管会不会产生上下属之间的信任危机	73
监管心态及监管过程中的注意事项	75
第四章 计划掌控力：目标不落空的保证	79
对计划制订有重大影响的各种因素	81
应用“SMART原则”制订科学有效的目标	84
紧紧围绕目标，制订人力资源配置计划	87
制订合理的目标	90
拟订计划时常用的方法和工具	91
如何做工作计划的分解	94
如何对各项工作计划进行排序	96
管理与管理者的计划管理	98
第五章 资源的掌控：对人、财、物等的管理	101
企业人力资源的掌控	103
企业物力资源的掌控	105
信息资源的掌控	106
技术资源的掌控	108
企业文化资源的掌控	110



市场资源的掌控	114
管理资源的掌控	115
外部资源的掌控	117
 第六章 团队和协调：掌控执行过程和结果	123
描绘愿景，激发和调动员工积极性	125
提出建议，开会讨论，为实施做准备	128
确定要完成的工作，设计计划，落实步骤	130
根据任务要求，安排工作，有效授权	132
实现高效管理离不开控权	134
协调各种关系，冲突的控制与管理	135
团队工作的实质内容就是协调	139
灵活应变，应对各种突发性事件	143
 第七章 向上掌控力：赢取上司的肯定和支持	147
听得明白，“听”得见弦外之音	149
如何接受上司的命令和指示	151
如何应对上司的误解甚至“刁难”	153
发现上司有明显的错误，如何巧妙予以纠正	157
想搞好与上司的关系，有时候工夫在工作之外	161
赞美上司需要把握好时机和“度”	163
任何场合，都必须尊重上司	166
在背后要管住自己的嘴	169
 第八章 掌控好下属：对下属的管理和激励	173
下达任务，向下属发出指示的方法技巧	175



怎样肯定下属和表扬下属	178
怎样指正工作以及批评下属的技巧	181
正确面对下属的牢骚和抱怨	187
“口服”不算服，“心服”最重要	191
不同的下属用不同的沟通方法	194
人情管理和坚持原则	196
“一碗水端平”后才能赏罚分明	198
 第九章 成功的变革：掌控前提、时机、方向和强度	201
 企业变革的作用和意义有哪些	203
什么情况下，必须要进行变革	204
企业“团队的变革”变什么	207
变革能否成功，有哪些影响因素	208
变革是适应的过程，更是创新的过程	211
企业变革中的员工抵制	214
变革仅仅是手段，勿“为变而变”	218
企业变革管理的5个关键要素	220

第一章

自我掌控力： 从被动约束到成为习惯

别人可以随性，管理者不能。管理者的职能决定了其不能仅仅“做自己”，还必须为了别人、为了工作任务、为了团队而“活着”。这就要求管理者要适度适时地放弃自我，有清晰的职位意识，知道怎么想、怎么说、怎么做是最得体适当的。开始的时候，自我控制是被动的，当内化为自觉的习惯以后，自我管束就不再是一件痛苦的事情了。



管理者有多重角色，每一角色都要“很像”

管理者的具体身份是比较复杂的：从人事关系的角度来说，管理者在上司面前是命令的执行者，在下属面前是企业形象的代表；在企业决策方面，管理者是情报的提供者和支持者，是企业文化的传播者和建设者……可是无论哪种角色，都要扮演得“很像”，绝对不能不伦不类。

管理是一个过程，管理者在其中发挥的作用，就是管理者工作的重心。

管理者是各种角色的结合体，既是挂名首脑、管理者、联络者，又是信息的接收者、传播者、发言人，更是企业家、故障排除者、资源分配者、谈判者。一般来说，管理者的角色可以从人际关系、信息、决策三个方面进行划分（见表1）。

表1 管理者的角色分类

角色分类	方面	说明
人际关系方面	挂名首脑 管理者 联络者	管理是一种无形的力量，这种力量必须通过各级管理者体现出来，而管理者所扮演的角色大体上分为三类：管理团队、管理管理者、管理工人和工作。由此，管理的核心就是处理好各种人际关系。管理者要扮演一些礼仪性质的角色，上司与员工共同为了实现企业的目标而努力奋斗；也要与团队中的个人、小组一起工作，与外部利益相关者建立良好的关系



角色分类	方面	说明
信息方面	接收者 传播者 发言人	决策的关键是对信息的把握，管理者要确保和其一起工作的人能够获得足够的信息，能够顺利完成工作。从根本上来说，管理者必须为团队的信息畅通负责 面对这一角色，管理者需要承担的三项职能分别是：建立团队的目标、促使团队成员为实现团队目标而作出贡献、建立和维持一个信息沟通的系统。可以说，信息沟通是整个团队得以有效运转的保障
决策方面	企业家 资源分配者 故障排除者 谈判者	决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。决策的质量直接关系着团队的生存与发展。管理者不仅要处理信息并得出结论，还要通过决策让工作小组按照既定的路线行事，更要合理分配资源，保证计划得以实施。管理者要做团队运转故障的排除者、危机事件的处理者，还要做谈判者，与各种人和团队激辩讨论

这三类角色各有侧重，密不可分，共同存在于管理者身上。人际关系方面的角色产生于管理者在团队中的正式权威和地位；同时，又产生出信息方面的三个角色，使其成为某种团队内部信息的重要神经中枢；而获得信息的独特地位又使管理者在团队作出重大决策时处于中心地位，使其得以担任起决策方面的四个角色。因此，在看似庞杂的多种角色中，仍然可以发现这样一种内在逻辑：管理者的权力与责任。

管理者的权力和地位决定了其必须承担起这三类责任和角色。管理者不仅拥有一定的权利，还肩负一定的责任，责任是权力的自然结果和必不可少的对等物。

如果想让自己胜任管理者的这些角色，就要做到：能与下属共享信息；能够自觉克服工作中的表面性；尽可能地利用各种职责为团队目标服务；摆脱非必要的工作，腾出时间来为未来的目标做好规划；既要掌握具体情节，又要有全局观点；充分认识自己在团队中的影响。

今天，随着分工的不断细化，可能已经产生出 12 种、13 种或者更多



种的角色。但是，成功的管理者往往更偏向于用屈指可数的任务来定义自己的角色。管理工作是一项“综合性”工作，但对于管理者而言，抓住自己承担角色中的重点，成为卓有成效的管理者，也许比认识到管理者的所有角色更为重要！

管理者的情绪绝对不能成为脱缰的野马

身为一名管理者，如果无法管好自己的情绪，将发脾气当做是自己的管理风格，像一匹脱缰的野马，那么终有一天，坏脾气会让你蒙受巨大的损失。管理者一定要学会掌控自己的不良情绪，唯有如此才能制胜职场。

作为管理者，要学会控制自己的情绪。有些管理者由于性格方面的原因，工作的时候会将自己的情绪明显地表露出来。如果上班前跟伴侣吵了一架，一到办公室就会成为全公司的新闻。

对于员工来说，能力不好不一定不会成功；但是，对于管理者来说，情绪管理不好就一定无法成功。当管理者把不良情绪毫无保留地发泄到下属身上时，往往会破坏和谐的上下属关系；而且，员工还会通过工作，将这种不良情绪传递到客户或其他同事身上。

不可否认，每个人都会有几分脾气。每个人、每件事看起来是在不同的平行线上运行，但他们却极可能因为一两个关键点而形成交叉运作。那么，谁是其中的关键点呢？就是管理者自己！比如：管理者在某时间段工作很忙，却看到下属那一刻很悠闲；在家里和家人吵了架，在路上和陌生人发生了一点小摩擦，在客户那里受到了刁难和委屈……都可能让管理者“带电”，成为引发矛盾的导火索。



其实，“带电”并不可怕，可怕的是管理者本身就是导体，一旦和身边的人相遇难免会发生“电击”事件。因此，管理者一定要想办法让自己由“导体”变为“绝缘体”。

郑超是一家家具公司的副总，尽管偶尔会对下属发脾气，但他并非一个脾气暴躁的管理者。不过，几个月前的一次情绪失控，至今都让他深为懊悔，并引以为戒。

那天一大早，郑超和老婆吵了一架，摔门而出，心情糟糕到了极点，一路上看什么都不顺眼。他带着满腔怨气来到了办公室，看见工程部的李经理正和下属们聚在一起有说有笑，便怒从心中来。

“李斌，公司请你来做事，还是请你来讲笑话的？”平常，郑超都是称呼对方为“李经理”的，现在不仅语气严厉，而且还直呼其名。李斌满脸委屈，和下属们一起用不明就里的眼光看着郑超，都觉得今天的郑超简直就是莫名其妙：“老大，我是在安排今天的工作。”

郑超听了，气更是不打一处来，对着李斌大吼：“老大？什么老大？你以为这里是黑社会啊！”李斌气不过，愤然辞职，带着几个工程大户投奔到了竞争对手的门下。

或许，不少管理者都遇到过和郑超类似的情况，这是需要任何一个管理者都引以为戒的。为了让自己少“带电”作业，避免恶化管理环境与管理绩效，管理者可以尝试着给自己定下几条规矩：

(1) 时刻提醒自己：工作之外的人和事所带来的坏情绪，只能存在于办公室的大门之外。即使心情不好，到了办公室门口，也要做个深呼吸，告诉自己：现在是工作的时间，与工作公司无关的事情到此为止。

(2) 提醒自己：下属是公司的财富，一定有比发脾气更利于问题解决的办法。如果还是无法消气，可以冲进洗手间，用冷水洗把脸，让自己静下来。

(3) 告诉自己：即使是下属错了，也不要急着发脾气，要先区分责任



主体，不要让无辜的人受到牵连。执行制度时，要赏罚分明、恩威并施。

(4) 向他人敞开心扉，寻求倾听和建议。这些人既可以是自己的好朋友和亲人，也可以是敬重的前辈、老师或者专家，甚至还可以是自己在公司非常重视而且能够让自己听进建议的人。

作为一个管理者，千万不能将发脾气当做是自己的管理风格，一旦下属逐渐形成“抗体”，你的火可能要越发越大。这里给大家介绍几个实用的“灭火建议”：

——找到适当的发泄途径。比如：多做运动、打球、游泳、爬山等。

——到办公室外走走。精神紧张、情绪起伏比较大，心情烦躁的时候，不妨到办公室外走走，多呼吸新鲜空气，舒缓心情。

——成为团队的一部分。任何一个团队都不是靠发脾气来管理和运行的，乱发脾气只会给团队带来损失。

.....

总之，优秀的管理者要比普通员工具备更高的情绪管理能力。如果一个管理者不能很好地掌控自己的情绪，那他就是一匹脱缰的野马，同时也将会失去自己的威信。

管好自己的嘴：下命令前多思考

处在管理的职位，要学会思考，尤其是在给下属传达命令的时候。如果不加思考，任由自己的性子来，不仅会让接收者云里雾里，还容易动摇自己的管理者地位。管理者在给下属分配工作任务的时候，一定要多思考。



有这样一个故事：

张平在北京一家培训公司担任经理，工作态度严谨仔细。他对公司组织的培训工作非常重视，从培训课程的内容设置、培训讲师的选聘、培训酒店场地的签订等，都会从头抓到尾，虽然公司有专门的培训部。张平经常会出现在培训现场，中间还会不时地打断讲师的讲授内容，提些意见；在听课人员排队签字的时候，还会让秘书来培训现场处理文件。

一次，张平突然接到一条上级的指示——培训部下周举办一个经销商销售顾问培训班，这条命令完全脱离了培训工作实施计划。培训部不得不立刻开始工作：确定培训讲师、商谈培训教室、拟订培训通知……可是由于各种各样的原因，到达的人不多，张平看到这里，命令改换一个小的教室，以节省开销。虽然前期已经安排妥当，张平却置之不理。学员看到突然变更了上课的地点，怨声载道，矛头直指培训部。张平也在众人面前大声质问培训部负责人：“为什么培训工作做得一塌糊涂？”然后，命令其他部门的所有负责人全部到场蹲点。这下更热闹了！在培训现场，不仅张平亲自指导，其他各部门负责人也不时指东道西。就这样，一个简单的培训活动搞得乱七八糟。第二天，培训部负责人就打了辞职报告。

上面的这个案例比较极端，但类似的管理者在我们周围却不少见。

对于管理者来说，很多时间都是在对下属进行管理，其中最普遍、最常见的管理方式就是下命令。管理者下达的很多命令，是下属工作的方针和目标，影响着下属工作的好坏。如果管理者无法让下属准确地明白他的意图，下属一般是很难完成工作的。

管理者在下命令前，一定要注意以下几个问题。

1. 想一想，将要下达的命令有无必要

管理者在给下属下达命令的时候，一定要多想一想。当管理者比较忙的时候，会突然接到上级传达下来的命令——有一件事情需要他处理。如果这件事情对于管理者来说不重要，他就会随手将这件事情安排给下属去