

主管即查即用的
管理手边书

主管意味着要做主，要承担责任，要乐于付出。

主管 实用全书

Merge

ZHUGUANSHIYONGQUANSHU

主管是职业阶梯中十分重要的一级，

只有少数职业精英将这个台阶作为自己的新起点，由此攀登进入更为广阔的职业天空。

主管的工作如此重要，企业战略规划需要经过他的分解和努力去执行，

领导的战术意图需要由他去领会和落实。

Chang
主管实用

方军 / 编著

中国华侨出版社

主管即查即用的 管理手边书

主管意味着要做主，要承担责任，要乐于付出。

主管 实用全书

Charge
主管实用

中国华侨出版社
方军／编著

图书在版编目 (CIP) 数据

主管实用全书/方军编著. —北京: 中国华侨出版社,
2008. 11

ISBN 978 - 7 - 80222 - 750 - 7

I. 主… II. 方… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 162311 号

●主管实用全书

编 著/方 军

责任编辑/文 心

封面设计/纸衣裳书装

责任校对/王 磊

经 销/新华书店

开 本/710×1000 毫米 1/16 印张 20 字数 300 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

印 数/5000 册

书 号/ISBN 978 - 7 - 80222 - 750 - 7

定 价/35.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

做过企业主管的人都有一个困惑：职务赋予的职权与上司（老板）给予的权力之间时常会出现矛盾，以至于自己的管理工作常常被一些岗位职责之外的因素所困扰。

但是，主管的工作又是如此重要。不是吗？企业的战略规划需要经过他的分解和努力去执行，领导（老板）的战术意图需要由他去领会和落实，一个个的员工需要由他去带领并打成一个能够攻城拔寨的团队，一些具体问题需要由他去协调和解决。因此，主管的素质层次决定着企业的发展高度的说法是恰如其分的。

主管的工作要做好，个人魅力必不可少。管理工作毕竟不是单打独斗，即使手下员工的人数再少，要想管理顺顺当当也必须得让他们服气。因此，由道德力量、说话办事的风格、仪态仪表等要素构成的个人魅力就显得相当重要。

1

主管实用全书

Zhu Guan Shi Yong Quan Shu

能够创新求变也是对主管工作要求的一个方面。一个团队始终处于一种恒定的工作氛围中，势必滋生惰性，扼杀激情。主管的工作是以绩效为依归的，而创新正是绩效的根本保障。

身为主管还应该认识到，主管的工作不是孤立存在的，它只是诸多关系链条中的一环，尤其在中国这样一个重关系、讲人情的社会，关注、照应上下左右方方面面的关系，是主管不能忽视的必修课——往往正是这些容易被忽略的问题决定着主管职业生涯的成败。

主管意味着要做主，要承担责任，要乐于付出。就个人来说，主管是职业阶梯中十分重要的一级，有的人奋斗一生也未必能登得上，有的人登上之后脚跟尚未站稳就重重地摔了下来，还有的人登上之初踌躇满志，却就此停步不前。只有少数职业精英将这个台阶作为自己的事业新起点，由此攀爬进入更为广阔的职业天空。

主管工作无巨细，作为主管需要学习和掌握的东西有很多，本书对于主管工作在宏观上给予理论阐述，在微观上给出具体可行的指导。如果主管们能够或多或少地从中受益，本书的目的就达到了。

目 录

自我定位篇： 有位置感才有紧迫感

主管人员必须对自己的位置有一个清醒而准确的定位，知道自己身处权力金字塔的哪一个层级，清楚自己该干什么、不该干什么，擅长什么、缺乏什么，可依靠什么、需提高什么，这样才能充分调动自己的每一根职业神经，紧紧追踪企业管理层的细微动态，避免成为下一个被淘汰者，同时争取从跟随者中脱颖而出成为领导者。

第一章 主管的基本素质要求

一个合格的主管要能做到言出必行、指挥若定，让下属感到威严而又可敬。那么威信来自哪里？它来自领导者渊博的知识、丰富的经验、果断的决策、良好的形象，以及卓越的工作技能。

能够自律并尽量让自己更有魅力 (2)

防微杜渐,保持威信 (4)

在逆境中修炼自己 (6)

做到令出必行 (7)

威信的底蕴:知识、经验 (7)

精心塑造个人形象 (9)

果断决策是树立威信的有效途径 (10)

第二章 新任主管的心理调适

新官上任,地位变了,职责变了,身边的环境也变了。原来简单的事情可能会变得相对复杂起来,新主管极易患上“消化不良症”,不能正确面对新局面,从而承受着巨大的心理压力。这时候,自主的心理调适不仅必要,而且迫切。

知道自己该干什么 (13)

新任主管做事必须慎重为先 (14)

清楚自己所处的工作环境 (16)

正确对待前任主管的工作 (18)

学会排解情绪压力 (19)

第三章 独当一面以确定自己的位置归属

当你已经坐到要害部门主管的位子上时,离你职业生涯的终极目标——总裁仅有一步之遥了。距离虽近,但这一步却既关键又艰难,因为这时候仍然依靠作为员工或低级主管的那些优势,比如勤奋、敬业、忠诚等还远远不够,你还需要具备很强的管理能力,能够使你带领的这个团队像你本人一样优秀。

- 找出自己的“卖点”，做自己的“品牌经理” (21)
- 学会为公司、为老板着想 (22)
- 不仅要物有所值，更要物超所值 (23)
- 大胆拍板拿主意 (24)
- 碰到困难敢向前 (25)

关系处理篇： 关系决定主管成败

有能力、有干劲儿就一定能当个好主管，就更有可能获得进一步的提升吗？未必。因为你作为一个主管的成败不仅要靠业绩说话，还要看你周围的人的评价——下属是否支持，同事是否推崇，上司是否赏识。只有与这些人建立起良性互动的关系，你的主管之路才会更顺畅。

第四章 处理与下属关系的要诀：宽严有别

有经验的主管其高明之处就在于能把人际关系处理得顺顺当当，特别是与下级之间的关系更是宽严有别。无数事实证明：主管与下属搞不好关系，就意味着自己的工作将陷入泥潭。

- 尊重下属的兴趣 (28)
- 体谅下属的失误 (30)
- 做主管要会“摆架子” (31)
- 赏罚分明、言而有信是立威的基础 (34)
- 做个既有威严又有人情味的上司 (35)

宽严要适度 (38)

掌握与下属相处的四大原则 (39)

要把下属当朋友 (41)

第五章 处理与同级关系的要诀：保持距离

主管是否能与同级搞好关系，意味着自己的位置是否能坐得稳、坐得久。因为你们之间既是协作者又是竞争者，同级之间的印象往往可以起到绝对的评判作用。主管与同级的正确关系应当是——远近适当。

积极化解与同事的矛盾 (44)

引入良性竞争轨道 (45)

用竞争代替放弃 (46)

互相搭台，才能共同起跳 (47)

尽可能让自己处于“轻松状态” (48)

与同级相处的八个原则 (49)

得到同事的信任是一张王牌 (53)

第六章 处理与上司关系的要诀：赢得信任

无论顶头上司是个什么样的人，你的职业生涯要想前进一步，他都起着至关重要的作用，所以必须想方设法与其建立互相信任，至少他对你信任的合作关系。

动脑筋让上下关系良性化 (55)

知道上司对你的期望 (58)

好态度能得到好回报 (60)

赢得上司的信任最重要 (62)

守住与上司相处的十条准则 (64)

根据上司类型遵循不同的关系原则 (66)

管理强化篇： 找到管理的突破口

主管的位置有差别，但面对的管理问题大同小异。人浮于事、效率低下、简单重复、分工而不协作等问题会时常扰乱主管的管理神经。哪些问题应该常抓不懈，从哪里入手去抓，是每一位主管必须回答的问题。

第七章 中层主管的执行能力至关重要

主管身处管理级次的中层，起着贯彻企业宏观意图和带领团队实现分解目标的承上启下的作用。在这里，他的执行能力的强弱意味着能否正确理解、领会企业的发展战略和上级领导的任务安排，是否能以坚韧的意志克服执行中的困难，是否能把整体的目标变成每一位团队成员的具体行动。

只有落后的干部，没有落后的群众 (72)

主管就是中层执行者 (74)

做有效执行所需要的主管 (76)

第八章 重视细节是主管管理素质的体现

管理无小事。但在管理实践中恰恰有许多看起来微不足道的细节常常被忽略，而造成的后果却又很严重。重视细节，是突破主管管理障碍的一个切入口。

战略必须从细节中来，到细节中去 (78)

小差错引发大祸患 (79)

细节中体现人的素质 (82)

第九章 创新管理是对主管的更高要求

科学技术的迅猛发展，信息技术的日新月异，使人们的生活发生了根本的变化。这些变化冲击着企业的传统营销方式和经营策略，这就需要主管有超前意识，以适应市场的变化。总之，企业作为一个组织，需要从思想观念、科学技术、规章制度等方面创新，并使组织结构得到不断调整，以适应市场经济发展的需要。因此，主管必须学会创新管理。

认清管理上的误区 (84)

制定有效的目标 (85)

将目标转化为具体行为 (87)

让周围的人与你一起创新 (87)

打破一成不变的管理模式 (88)

千万别让团队缺乏活力 (91)

管人有法篇： 把人管好事情才能办好

管人是主管的职责和权力，但是管人绝非发发指令那么简单。下属的年龄、性别、志趣、爱好、习惯、工作和思维方式各有不同，管人的目的，就是把这些极具差异性的个体，纳入到一个统一的管理轨道上来。

第十章 怎样通过集权加强管理

一个人过分地把权力从自己的手上放开，是一件非常错误的的事情。一个人做任何事情都要有的放矢，把不同的意见、不同的观点集中起来加以提炼、概括。对于主管来说，最正确的做法是集大权，放小权。

不能迁就大多数 (96)

简单的事让别人去做 (97)

不妨用权势压一压 (98)

掌握集权的原则 (99)

不要随便下命令 (100)

训诫部属要注意六点 (103)

要做到先放后收 (105)

第十一章 怎样通过授权提高成效

授权是管理艺术中必不可少的一门学问。主管如何去授权，关系到每件事情是否都要自己去做。从现代管理学的角度讲，事必躬亲是最失败的一种管理方法。因此，如何合理授权，成为主

管必须掌握的一门艺术。授权要会授，授得准、授得妙。

授权要有艺术性 (107)

多在“巧”字上下功夫 (108)

授权要大胆 (110)

不要被权力束缚 (111)

授权要有策略性 (113)

必须掌握的授权三要素 (114)

授权不合理，就会混乱 (117)

授权是给部属一条出路 (118)

第十二章 怎样通过激励鼓舞人心

激励原则其实就是“糖果策略”。有甜头，谁都想尝一下，这种品尝的欲望往往能让人浑身胆、满身劲。主管应当把这种“糖果策略”深度化、长久化，不能让员工浅尝辄止，更不能昙花一现。

如何激发下属的能力 (120)

激励处于低潮状态的人 (122)

激励要有分寸 (124)

激励下属的二十一种技巧 (126)

夸奖是一种非常有效的激励方式 (127)

采用多种激励方法 (129)

让下属在同一擂台上较量 (133)

激励员工的原则 (134)

注意榜样的力量 (136)

第十三章 怎样通过批评纠正错误

主管批评人不能不分对象，见一个收拾一个，而是要抓住最主要的“那一个”，对症下药，这样才能极见成效。同时，主管批评人不能只讲“硬批”，还要懂得“软批”，做到既冷酷又贴心，这样才能让被批评者心服口服。

批评下属的禁忌和技巧 (138)

幽默式的批评使人易接受 (141)

批评的目的在于团结和提高 (142)

批评下属的原则 (143)

不能一味地批评 (145)

批评要注意场合 (146)

批评要讲究艺术 (148)

第十四章 怎样打造一个强有力的团队

鸟枪打不过迫击炮，沙粒挡不住洪水冲。同样，一个部门的团队的力量就是“迫击炮”、“洪水”，可以形成一股合力，使部门上下拧成一股绳，让心往一处想，把劲往一处使。主管必须是这个团队的“首领”。

管理建设团队要善于运用新的方法 (151)

培养协同合作的工作气氛 (152)

通过提高团队效率来体现组织能力 (154)

组建团队要注意什么 (156)

培养属下的团队意识 (157)

用人有道篇： 最好的主管最善于用人

一位主管精力再充沛，能力再出众，也不可能事事包办、面面俱到，只有善于识人、用人，善于利用下属的能量，才能把事情做到最好。从古至今，用人是个常说常新的话题，也是一个难以把握得好的管理难题，但是聪明的主管往往从这里入手打破管理瓶颈，实现管理的突破。

第十五章 识人一定要准确无误

主管只有善识人，才能用好人；不善识人，就如同不善识“千里马”。只有主管有一双慧眼，才能从“众马”中辨出“千里马”。对于所有成功主管而言，识人一定要准确无误，这是对主管能力的最起码的要求。

准确认识自己的助手 (160)

准确认识下属的能力 (162)

人才的十个标准 (164)

如何辨识人才 (166)

第十六章 怎样选用最合适的人

有些主管把“凡人”错当“英才”，结果是提哪一壶哪一壶不开。成功的主管深知，有才之士可以顶起半壁江山，所以在选人问题上慎之又慎。

知事择人，因事择人 (169)

不拘一格选人才 (170)

不怕不识才，就怕才比才 (171)

如何挑选人才 (172)

选人的方法 (174)

第十七章 招人用人要有针对性和目的性

招人不能胡乱招，一定要根据部门实情和“空位”去招，否则即使招来再多“英雄豪杰”，也会无用武之地。在国外管理学中有“打算招人法”，即以部门实况和预测为准进行招人。主管招人不能根据自己的喜好，以先见为主，而要招那些真正能填补空白的人。

注重招有特长的员工 (176)

招募有潜质的新人 (178)

通过面试发现人才 (179)

招人要符合实际需要 (180)

招到最好的员工 (182)

招录合适的人才 (184)

第十八章 怎样把人才用到刀刃上

“用人一定要用到位”，这没错，但很多主管真要用人就犯难，不知该让他到什么位置上去闪光。成功的主管用人之道就是：不用则已，一用就一鸣惊人。让被用之人在“责任”的重担下全身心去突显自己的能力，让他证明自己是强者。

量才适用是最佳 (186)

用人之长 (187)

十七种不可重用的人 (188)

做怪才的伯乐 (190)

掌握用人契机 (192)

给能人以重任 (193)

提升要讲究原则 (195)

人人有其责，事事有人做 (196)

能量提升篇： 不断拓展自己的职业生存空间

一个主管在企业内的地位如何，说话是不是有分量，是否被上层领导所倚重，并被视为重点栽培的对象？这些问题的答案能够揭示出该主管在企业里的“能量”有多大。有能量的主管能够在生存空间的不断拓展中获得更光明的职业前景。

第十九章 怎样坚守住自己的位置

主管的位置是通向高级管理层的重要阶梯，凡是有进取心的员工必然对这一位置虎视眈眈，因此已经坐上这一位置的人绝不可掉以轻心。那么，怎样才能坚守住自己的位置呢——权力，岗位职责赋予主管的权力能够运用得当，主管就一定稳坐钓鱼台。

巧妙地发挥自己的特长 (200)