

◎方军 编著

新管理人必备 的 22 种能力

22 ABILITY MUST POSSESS FOR NEW MANAGERS



管理是企业永恒的主题
管理也是企业的第一生产力

©中国华侨出版社

新 管 理 人

XIN GUAN LI REN

BI BEI DE

必备的

22种能力

ER SHI ER ZHONG NENG LI

XIN GUAN LI REN BI BEI DE ER SHI ER ZHONG NENG LI

新
管
理
人
必
备
的
22
种
能
力

方军 编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新管理人必备的 22 种能力 / 方军编著. —北京:
中国华侨出版社, 2002.4
ISBN 7-80120-596-0

I. 新… II. 方… III. 企业—管理人员—能力培
养 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 018698 号

● 新管理人必备的 22 种能力

编 著 / 方 军
责任编辑 / 小 凌
装帧设计 / 李 栋
责任校对 / 刘 芳
经 销 / 新华书店
印 刷 / 利森达印务有限公司
开 本 / 850 × 1168 毫米 1 / 32 印张 / 13.5 字数 / 320 千
版 次 / 2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷
印 数 / 8000 册
书 号 / ISBN 7-80120-596-0 / F·45
定 价 / 26.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029
E-mail: overseashq@sina.com
发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

前 言

WTO 的到来,使公司管理人的责任更为重要,因为竞争更加白热化,可以讲,只要稍不留神,就会有失败的可能。但是,国内许多公司存在的问题,也是很明显的,即缺乏高素质、高规格的管理人才。

大家知道,传统的管理人才已经跟不上现代发展的要求,甚至会制约公司发展的步伐,因为他们的能力已经过时。怎么讲?先看看这样一个现象:

在很多公司里,管理人每天都在忙碌,奔东走西,拉着这个员工的手,又拉着那个员工的手,安排了这项工作,又忘了那项工作,总有忙不过来的感觉,自己累得气喘吁吁满头大汗,还不见有多少效益产生。结果顶头上司不满意,下面员工也怒声四起。这说明:不是管理人这个工作岗位有问题,而是你没有担当管理人的能力,正如有位管理大师所说:“没有管不好的员工,只有管不好员工的人。”

说到底,要当好管理人,是一个能力问题。能力不行,即便有千军万马,也会溃败得稀里哗啦;能力超强,一人能抵十万大军。因此,没有能力,在这个竞争日趋激烈的时代,肯定是死路一条。

在这本书中,我们提出了“新管理人”这个概念,它不是泛泛

14237

而谈,而是从许多管理人焦虑的各种问题中,集中讨论“新管理人的能力问题”。之所以要集中讨论这个问题,原因正在于如果没有一流的管理能力,管理人就会徒有虚名了,只能把公司引向一条不归路。本书认为新管理人应当具备如下 22 种能力:

指挥能力:让你的棋子都“活”起来;运筹能力:力戒盲目与冒险两大弊病;规划能力:要井然有序,不要杂乱无章;聚合能力:把大家拧成一股绳;创新能力:绝不跟着别人后面跑;强效能力:根治“工作疲软”的现象;激励能力:让每个员工都热血沸腾;调控能力:刚柔结合,明暗交错;识人能力:一定要摸透人心;用人能力:让员工在各自的岗位上发出亮光;管人能力:像大师指挥乐队;沟通能力:放下架子,拉住下属的手;协调能力:在各种关系中显神通;应变能力:在市场上躲闪进退;受压能力:把自己的骨骼铸造成钢架;借势能力:放过机会是最大的错误;博弈能力:精通赚钱的 ABC;合作能力:单干只能累垮身体;竞争能力:不较量,不知实力大小;营销能力:多一条渠道就多一条生路;理财能力:时刻都要有缺钱的危机感;谈判能力:把利益从别人嘴里掏出来。

上面这 22 种能力,可以说涵盖了新管理人的全部必备素质,能够非常有效地启发新管理人努力的方向。的确,在“管理人”前面加上一个“新”字,不是一件简单的事,意味着全面的重新塑造。显然,不在上面 22 种能力上有较大的突破和进展,不管什么样的管理人,终究会被淘汰出局。

当然,我们不希望你被淘汰出局,因为这本书对你会有意想不到的启发作用!



指挥能力：让你的棋子都“活”起来
运筹能力：力戒盲目与冒险两大弊病
规划能力：要井然有序，不要杂乱无章
聚合能力：把大家拧成一股绳
创新能力：绝不跟在别人后面跑
强效能力：根治“工作疲软”的现象
激励能力：让每个员工都热血沸腾
调控能力：刚柔结合，明暗交错
识人能力：一定要摸透人心
用人能力：让员工在自己岗位上发出亮光
管人能力：像大师指挥乐队
沟通能力：放下架子，拉住下属的手
协调能力：在各种关系中显神通
应变能力：在市场上躲闪进退
受压能力：把自己的骨骼铸造成钢架
借势能力：放过机会是最大的错误
博弈能力：精通赚钱的ABC
合作能力：单干只能累垮身体
竞争能力：不较量，不知实力大小
营销能力：多一条渠道就多一条生路
理财能力：时刻都要有缺钱的危机感
谈判能力：把利益从别人嘴里掏出来



目 录

前言	(1)
----------	-----

01 指挥能力:让你的棋子都“活”起来

对新管理人来说,你没有能力,就下不好公司这盘“棋”;要想让每个棋子都“活”起来,必须具有指挥能力。

- ☐ 把自己变成训练的大师,而不是普通的技工 (3)
- ☐ 让每个员工都赞赏你的品格 (7)
- ☐ “做走动的新管理人” (11)
- ☐ 公司是一盘棋,让每个“棋子”都有妙用 (12)
- ☐ 对自己的要求:可能达不到最好,但要追求最好 (15)
- ☐ 做人办事的 12 条准则 (19)

02 运筹能力:力戒盲目与冒险两大弊病

不懂运筹,必然是办事盲目和冒险;要想让公司有序化,新管理人必须先 在运筹能力上大动脑筋,让自己成为决策的一把好手。

- ☐ 长计划、细步骤、精安排 (23)
- ☐ 切忌眉毛胡子一把抓,要有轻重缓急 (25)
- ☐ 该出手时就出手 (27)

03 规划能力:要井然有序,不要杂乱无章 (31)

没有计划,公司上下就会一片混乱,杂乱无章。新管理人的规划能力就是把事情办得有条有理,有章有法。

- ☐ 从事管理工作的两要素:热情和责任感 (33)
- ☐ 切忌东一榔头,西一棒槌 (34)
- ☐ 抓好项目,强化具体措施 (37)
- ☐ 一环扣一环,不产生脱节现象 (39)
- ☐ 必须精通的 12 种商业计划技巧 (42)

04 聚合能力:把大家拧成一股绳 (45)

对新管理人来说,不能把大家凝聚在一起,就会变成一盘散沙。因此,聚合能力是新管理人自身人格魅力的辐射。

- ☐ 房有样板间,人有样板人 (47)

- ☐ 打出一张诚信的牌 (50)
- ☐ 再打一张诚信的牌 (52)
- ☐ 千万不可到处找出气筒 (53)
- ☐ 和下属坐到一条板凳上 (57)
- ☐ 拖船要靠众纤夫 (59)

05 创新能力:绝不跟在别人后面跑 (65)

没有创新,等于死路一条。只有不断地创新,才能
先人一步,先胜一筹。如果新管理人没有创新能
力,脑子就会陈旧,甚至腐烂。

- ☐ 跳出模仿的圈子 (67)
- ☐ 竞争需要摸清时势 (68)
- ☐ 没有求新意识,就会走向死路 (75)
- ☐ 大力提倡创新思维 (78)
- ☐ 开动大家的脑筋,多出一些新点子 (80)

06 强效能力:根治“工作疲软”的现象 (83)

对于一个公司来说,低效现象最令人头痛的。新
管理人一定要通过灵活的调控手段强化工作环
节,根治这种“疲软”病。

- ☐ 万变不能离“效益”两字 (85)

- ☐ 效率是衡量成败的惟一标准 (88)
- ☐ 让员工在专长上大显身手 (90)
- ☐ 靠“绩效考核”证明优良中差 (93)
- ☐ 改变低效的7种方法 (95)

07 激励能力:让每个员工都热血沸腾 (97)

激励就是给员工注入工作的激素,让他们兴奋起来,让他们觉得劳有所值,劳有所获。新管理人则应是一个拥有多种激励能力的高手。

- ☐ 把激励当成“激素” (99)
- ☐ 让员工天天有奔头 (101)
- ☐ 激励员工的10种常用招法 (107)

08 调控能力:刚柔结合,明暗交错 (111)

对新管理人而言,权力这东西不能乱用,但也不能不用,关键要看你用什么样的方法让员工感受到权力背后的威力。新管理人要切记:不要用权力吓人,而要会授权,让可以放心的人有一种权力感。

- ☐ 权力不是打人的棍棒 (113)
- ☐ 执行命令,不能打折 (115)
- ☐ 没有目的的授权,等于开玩笑 (118)

- ☐ 让权不一定让位 (121)
- ☐ 在适当的时候,可把权力藏起来 (125)
- ☐ 让副职成为“权力大使” (126)
- ☐ 处理上下级关系的 7 种招法 (129)

09 识人能力:一定要摸透人心 (133)

识人为用人的前提,不识人,就肯定会用错人。新管理人要有一双识破员工的火眼金睛,让他们成为你眼前的“透明物”。

- ☐ 不识人,就找不准可用之人 (135)
- ☐ 扬长避短识人才 (137)
- ☐ 不以外表识人,要以内在潜能辨才 (139)
- ☐ 不可忽视的识人 7 法和 3 忌 (142)

10 用人能力:让员工在自己岗位上发出亮光 (147)

用人的基本原则是:用人要到位。新管理人的用人能力则在于让员工在各自的岗位上发出亮光,做到各显其能,各尽其职。

- ☐ “择优上岗”是硬道理 (149)
- ☐ 是人才,就让他放出光来 (151)

- ☐ 有多大能耐,就干多大能耐的事 (154)
- ☐ 在缺人才时,开始——“招聘” (157)
- ☐ 把才能大的跳槽者拖回来 (162)
- ☐ 有效培训员工的16条秘诀 (164)
- ☐ 可以提升的,就给位置坐 (168)
- ☐ 牢记用人“十忌” (171)

11 管人能力:像大师指挥乐队 (173)

面对不同能力的下属,怎样管理?显然不能靠脸色、靠批评、靠指责,而要靠技巧。新管理人管人不能漠视人性,而应像指挥大师面对自己的乐队一样,调节每个乐手。

- ☐ 不要用命令“镇压”下属 (175)
- ☐ 该宽就要宽,该严就要严 (176)
- ☐ 不要频繁地改正下属的错误 (178)
- ☐ 批评时要注意两大事项:控制愤怒,注意场合 (180)
- ☐ 指责要到位、巧妙 (184)
- ☐ 让顽固的家伙不再顽固 (189)
- ☐ 不让帮派势力牵制你 (192)
- ☐ 该解雇就不留余地 (194)

12 沟通能力:放下架子,拉住下属的手 (199)

沟通可以及时发现问题、解决问题。对新管理人而言,沟通能力的重要性在于赢得下属的心。

- ☐ 直呼其名让下属倍感亲切 (201)
- ☐ 及时给下属递上一块“夹心饼” (202)
- ☐ 切忌让下属带着不安的心理工作 (204)
- ☐ 让下属多点几次头 (207)
- ☐ 不要制造不满的情绪 (210)

13 协调能力:在各种关系中显神通 (213)

公司中总有上下左右的关系,处理不好这些关系,你就会被网在其中,无法动弹,新管理人应当是一个八面玲珑、驾轻就熟的社交专家。

- ☐ 巧处上下级的微妙关系 (215)
- ☐ 与性格各异的下属和平相处 (218)
- ☐ 处理好同级之间的关系 (220)
- ☐ 冤家宜解不宜结 (223)
- ☐ 把“新管理人”变为指导者 (230)
- ☐ 及时把矛盾消化掉 (232)

14 应变能力:在市场上躲闪进退 (237)

根据市场风云,采取不同的应变措施是至关重要的一种能力,否则就会惨败。新管理人应当具备应变的能力,提前准备,防患于未然。

- ☐ 离开市场,等于盲人摸象 (239)
- ☐ 看透市场变化的玄机 (241)
- ☐ 从市场的各个角落找信息 (243)
- ☐ 跟着感觉往前走 (245)
- ☐ 及时掉头,不会走向绝路 (247)

15 受压能力:把自己的骨骼铸造成钢架 (249)

每个人都有压力,何况新管理人要面对员工利益、面对公司利益,就更有压力。实际上,没有压力是不正常的,怕就怕压力来了找不到对策。

- ☐ 有压力不可怕,没有压力才更可怕 (251)
- ☐ 遇到难关,更要挺 (253)
- ☐ 凡是成功,都要面临挑战 (257)
- ☐ 巧妙化解危机的15法 (259)

16 借势能力:放过机会是最大的错误 ... (261)

一次良好的机会,能使一个公司起死回生。新管理人应当善于发现机会、创造机会、抓住机会、利用机会,以便做到借势发挥。

- ☐ 像侦察兵一样寻找机会 (263)
- ☐ 抓住从天而降的良机 (265)
- ☐ 没有机会,要创造机会 (267)
- ☐ 看准了,就出手 (269)
- ☐ 千万不要让商机溜到别人的口袋里 (270)

17 博弈能力:精通赚钱的 ABC (273)

赚钱是一种博弈。新管理人应当比任何人都能保持清醒的头脑,赚多赚少是另一回事,一定要确保公司有利可图。

- ☐ 有利润赚,总比没利润强 (275)
- ☐ 小生意也能赚大钱 (279)
- ☐ 赔了本,要看看问题出在哪 (280)
- ☐ 不要想去赚赚不到的钱 (284)

18 合作能力:单干只能累垮身体 (287)

任何合作都是有前提和原则的,不能合作,无法做成大局面。新管理人应当施展自己与人合作的能力,把公司由小变大。

- ☐ 没有合作,不可能做大局面 (289)
- ☐ 越要合作,越要谨慎 (292)
- ☐ 做生意不是讲情面 (295)
- ☐ 与人合作的4点原则 (299)

19 竞争能力:不较量,不知实力大小 (305)

世上没有不竞争的生意。新管理人应当根据公司的实力,参与市场竞争,为公司打出一块响当当的品牌。

- ☐ 在别人的软肋处下手 (307)
- ☐ 把筷子伸到别人的碗里去 (312)
- ☐ 找到破绽,就是胜利 (315)
- ☐ 不要贪快,要求质量 (316)
- ☐ 打出自己的品牌 (321)
- ☐ 搞特色经营,才是长久之路 (326)

20 营销能力:多一条渠道就多一条生路

..... (329)

扩大营销是确保公司利益的手段。新管理人应当把营销能力搞得又灵又活,在没有可能的地方找到可能。

- ☐ 建立自己的销售网 (331)
- ☐ 一定要摸透顾客的心 (334)
- ☐ 最有效的营销 12 法 (336)
- ☐ 买卖成交有诀窍 (340)
- ☐ 慢慢做大的小窍门 (347)
- ☐ 打好服务这一张牌 (350)

21 理财能力:时刻都要有缺钱的危机感

..... (353)

理财关系到公司的家底有多少。新管理人的理财能力直接决定了公司在某一时刻能做多大的事!

- ☐ 掌握理财的 11 种通道 (355)
- ☐ 融资——把别人的钱借过来 (359)
- ☐ 投资——把一叠钱变成一捆钱 (361)
- ☐ 盘活资金的 3 大秘诀 (366)
- ☐ 自己“挖”资金 (375)