

Towards Super Boss

现代都市上班族登龙术

走向老板

—— 如何做个好主管

申望等 / 编著
王静男

企业管理出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

走向老板:

如何做个好主管/申望等编著

管理新知文库/申明主编

北京: 企业管理出版社, 1996. 8

ISBN 7-80001-727-3

I. 走…

II. 申…

III. 企业管理—方法

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 13989 号

走向老板

如何做个好主管

申望 王静男等 编著

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

光明印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10 印张 205 千字

1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷

印数: 20000 册

定价: 15.00 元

ISBN7-80001-727-3/F·725

**If You Can Dream it,
You Can Do it!**

**只要你能梦想
你就定能成功!**

迎接新的管理时代

策划人致辞

各位亲爱的朋友，由先河公司现代商务咨询中心组织编写的《哈佛学得到》自今年3月出版发行以来，每天都能收到很多读者热情的来信和来电，它们深深地鼓舞和激励着我们，促使我们以更认真负责的态度编写出高水平的工商图书，以谢给予我们那么多厚爱的热心读者。

一个新的经济和管理时代即将到来，我们都将成为这个时代的一分子；它要求我们掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神，同时应秉有道德责任心和历史使命感。我们将成为中国管理水平与国际水准接轨的开拓者和履行人。为此目的，我们将从《哈佛学得到》开始，推出同步传送国际管理新知的“管理新知文库”。该文库将是我们大家共同的财富，它将贯彻如下几个原则：

- (1) 全面引进国外发达国家先进的管理理论、技能、方法和模式，以使国内读者在思考管理问题时有一个参照，有进一步思考和提高的线索。
- (2) 高度重视实战性，力戒空洞的说教和学术气；大量引述实际的管理案例，通过案例阐发原则和方法。
- (3) 文笔轻松流畅，叙述生动活泼。

各位朋友，即将到来的 21 世纪将是我们中国人的世纪，因为现在，以至未来若干年内的中国经济将是全球经济最富活力的增长点；不管我们是否做好了准备，我们都将在世界经济和政治的大舞台上扮演越来越重要的角色。让我们张开双臂迎接这“中国人的世纪”吧！

《管理新知文库》可说是我们奉献给这时代的一点心意，我们想通过它为这时代中最重要的角色——现在及未来的企业家的成长尽一份力量；因为我们坚信，中国新世纪的朝阳将由同时具有崇高理想和实干精神的新一代企业家托起！

我们热烈地期盼你能加入到这个“文库”中来，与我们共同成长，共同前进，共同分担挫折和成功、焦虑和喜悦；让我们共同期盼和祝愿中国的企业管理尽早

与国际水准接轨（至少在观念上可尽早做到这一点），
期盼和祝愿一大批现代企业家的出现！

最后，让我们引述比尔·盖茨的一段话作为我们的结束语：

**这是一个绝妙的生存时代，从来也没有
有过这么多的机会让人去完成从前根
本无法做到的事情！**

策划人 申 明

序

你刚刚得到提升，成为一个“指挥”别人的人，也就是说，你成为一个“老板”了，这对你意味着什么呢？是挑战还是焦虑？是兴奋还是恐惧？是成功还是失败？结果到底会怎样呢？难道你不想成为一个员工们交口称赞的“老板”，一个公司所能提拔的最称职的主管吗？

为了做到这一点，你需要了解职工们的需要和你上司的意图。你对你的下属到底了解多少呢？你知道他们的需要和渴望吗？你知道他们期待于你的是什么呢？你知道如何激励他们吗？你知道应该给他们什么样的奖励吗？尤其，当你现在的下属和员工与你以前所接触的人有很大不同时，这些问题就显得愈发严重。它们直接关乎你的业绩，关乎你怎么去领导他们。本书就是为你解答这些问题的；我们在本书里将提出问题，然后给出解答。我们设定的读者对象是那些刚刚升职或刚刚开办公司和企业的主管和老板们，或在主管、部门负责人位置上有了一段时间，想把工作做得更好或谋求进一步升迁的男男女女们。我们讨论的背景主要是公司和企

业，但聪明的读者不难发现，本书中讲述的道理将同样适用于机关、学校及任何由活生生的人组成的群体和组织。

虽然我们不想说人人都能成功，人人都能成为老板的套话，但我们还是认为想当元帅的士兵最终总会有所得；他可能没能当上“司令”，但他却有可能当上师长，团长或连长，只要他始终不放弃自己的追求。况且，如果你已经占据了某种职位，就不应该等闲视之；须知，领导别人有时并不象李鸿章教育他儿子时所说的“你连当官都不会，还能做什么”；它是需要很多技巧的艺术。你不能因为自己是“领导”就对别人气指颐使，吆五喝六；也不能对下属平等到他们瞧不起你，不把你当回事的程度；你不能玩弄权术到别人都觉得你坏的程度，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看得出。通过适当的方式和协调，你可以做到既和蔼可亲、平易近人，又令出禁止、威严有度；你可以让你的下属和员工觉得你是他们曾经有过的最好的上司。你可以做到这一点！如果尚未如此，那就是你的领导艺术还未到家，那也正是我们编写此书的原因。

你可能抱怨你的上司脾气太坏、不近人情，不满意你的员工愚钝笨拙、懒散成性。可这些都是事实。你能改变的，就是你自己！你可以通过自己的言行影响别人以慢慢地达到自己的目的，那正是你在这个组织中的作用所在。另外，我们还想说的一句话是：没有不合格的士兵，只有不合格的将军！

本书从你获提升或当上老板的第一天开始讲起，与你讨论你该如何处理你的感情，该采取何种对策，应掌握哪些重要技能，应该解决哪些问题。还有，如何管理下属和员工，如何与上司打交道，以及如何处理各种矛盾和压力。

管理是一门技能也是一种艺术，本书只探讨了管理技能中的很小一部分；至于艺术方面，则需要你自己在实际事实中体会和揣摩。本书祝愿你成为一个新时代的好老板！

无论我上班
还是下班，
我都是一个
快乐的老板！

编者

1996. 8. 8

目录

第一部分 新起点..... (1)

1. 升职了 (3)

- 你因何而升职
- 升职后的首次亮相
- 三项基本管理工作
- 了解公司的宏伟蓝图
- 急需些什么
- 了解身边的细枝末节
- 应该干什么
- 练习

2. 熟悉下属和上司 (30)

- 男人管理男人
- 男人管理女人
- 女人管理男人
- 女人管理女人
- 熟悉你的老板
- 增加升职机会
- 练习

第二部分 度过磨合期 (57)

3. 管理沟通：你的生命线 (59)

- 沟通的环形过程
- 空间要求：与对方保持怎样的距离
- 把握时机：创造最佳沟通效果
- 外表形象：注意分寸和场合
- 手势与姿态：告诉我们什么
- 非语言信息
- 听的技巧
- 说的技巧
- 你在沟通中的关键地位
- 练习

4. 如何处理各种矛盾 (84)

- 你自己的矛盾
- 你和员工之间的矛盾
- 你和老板之间的矛盾
- 你下属之间的矛盾
- 你与上司之间有关性的问题
- 你与下属之间有关性的问题
- 你下属之间有关性的问题
- 工作中的性关系
- 处理矛盾的方式

第三部分 演出开始了 (103)

5. 如何搞好日常管理 (105)

- 个人计划、职业计划、组织计划

- 明天从今天开始
- 为自己订立时间表
- 工作的时间
- 谁最适合干什么
- 分派工作：你的最新职责
- 练习

6. 如何应付工作压力 (132)

- 精疲力竭的先兆
- 某些人处理压力的方法
- 谁的压力最大
- 男人、女人和压力
- 减轻压力六步法

第四部分 绩效真功夫..... (149)

7. 寻找最合适的下属 (151)

- 面试前的准备工作
- 面试
- 面试的评估
- 面试的误区
- 试用期
- 练习

8. 新员工的指导和训练 (166)

- 接纳
- 刁难
- 规矩
- 训练

- 如何训练
- 训练你的第一个秘书
- 练习

9. 如何激发下属的积极性..... (194)

- 友好的共事者
- 参与管理
- 成本控制
- 事业计划
- 高原效应
- 工作的四个阶段
- 练习

第五部分 管理控制术..... (213)

10. 如何评价下属的工作 (215)

- 随时记录：公正评价的保障
- 评价不能感情用事
- 行为回顾的具体执行
- 应当警惕的危险做法
- 充分肯定优秀的工作
- 主管们的感受
- 练习

11. 如何管理各种员工..... (234)

- 个性差异
- 不受欢迎的个性
- 难以接近的人
- “罪与罚”：对问题户的强硬措施

- 强化纪律
- 解雇
- 申诉
- 各类员工的管理
- 员工个人问题
- 练习

第六部分 走向老板 (255)

12. 组建最能干的团队 (257)

- 开会的艺术
- 你身处何种群体中
- 群体内部的运作
- 如何使群体日趋完善
- 如何检视你的群体
- 练习

13. 如何大权在握 (272)

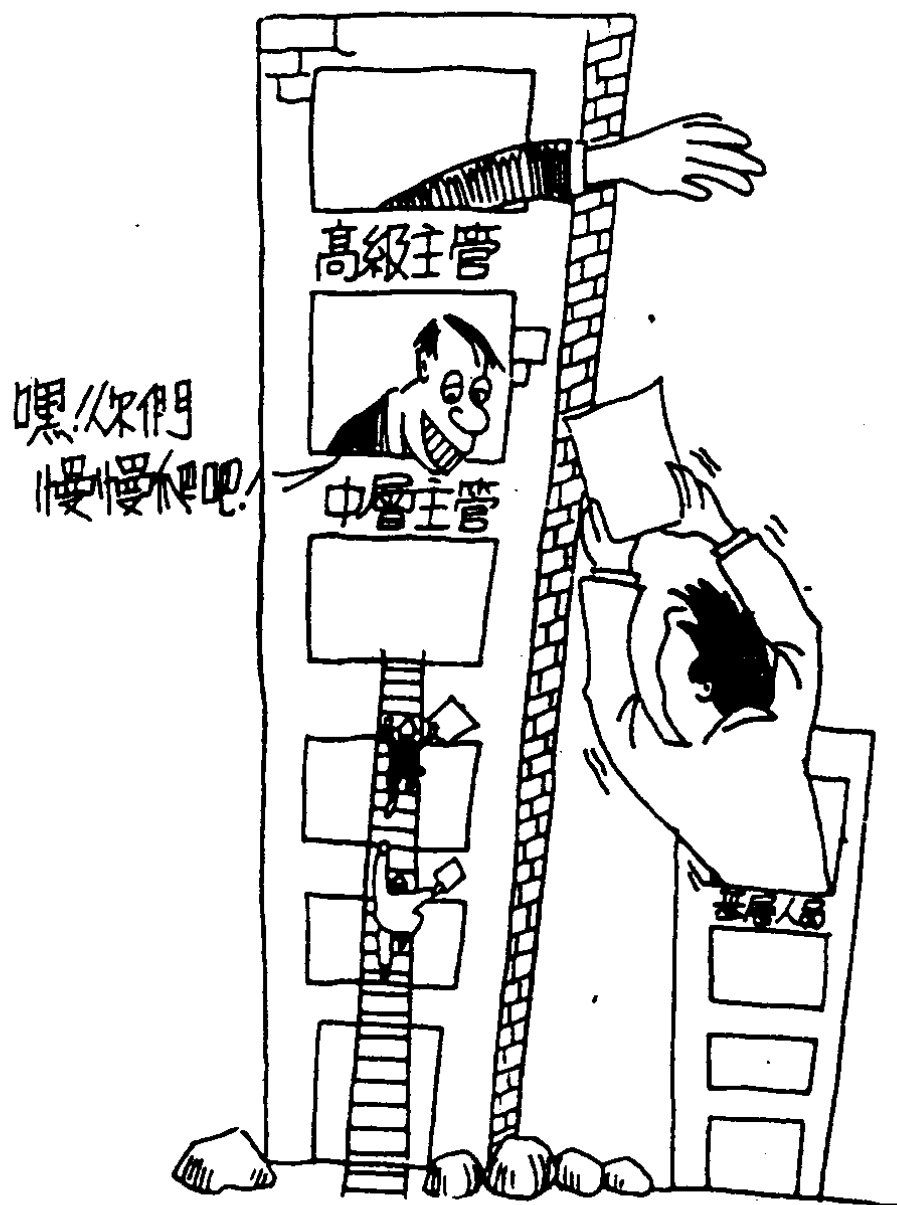
- 谁的权力在你之上
- 你对他人的权力
- 影响力和权力的游戏
- 练习

结束语 (291)

第一部分

新起点

1. 升职了
2. 熟悉下属和上司



1

升职了

恭喜你！你走出了你老板的办公室。你的掌心冒着汗，却感到有点发冷。你的双颊因激动而发红，你的头骄傲地高昂着。你感到双唇发干，胃不争气地翻搅着。你的脑子乱得象团麻。你非常地激动、高兴，却也惊慌不知所措。怎么啦？发生什么事儿啦？

哈哈，你刚刚被提升了！

你即将成为一个老板！或是一个主管，对了，就是你！

你老板握了你的手，还拍着你的肩说道：“我们知道你可以胜任的。”因此，你得找个地儿，平静一下自己的心情以感受一下当老板的心情。当老板到底是种什么感觉呢？

镇静点，别乱了方寸。事情总得一件件地做。现在你首先要做的就是，你要把这消息告诉谁？在什么时间，用何种方式告诉他们好呢？

如果你还没和你上司讨论过这一点，赶紧回过身，到他/她的办公室去问一问这消息将如何公之于众。最好的方式当然就是你上司亲自向那些将成为你手下的员工和你的新同级们（即那些别的主管们）宣布这一消息。要说起来，向谁报