

GONGSIZHUGUANBIBEI
QUANSHU

分享成功经验，赋予你卓越的管理才干

——[全面·系统·实用]——

东方智◎编著

公司主管 必备全书

FenXiangChengGongJingYan

FuYuNiZhuoYueDeGuanLiCaiGan

主管不能事必躬亲，最重要的是善于安排和指挥下属完成工作任务，运用各种管理方法激发下属的工作热情和创造力，依靠众人的努力来实现自己的意图。

当代世界出版社

GONGSI

GONGSI ZHUGUAN
QUANSHI



分享成功经验，赋予你卓越的管理才干

——[全面·系统·实用]——

东方智◎编著

公司主管 必备全书

FenXiangChengGongJingYan
FuYuNiZhuoYueDeGuanLiCaiGan

主管不能事必躬亲，最重要的是善于安排和指挥下属完成工作任务，运用各种管理方法激发下属的工作热情和创造力，依靠众人的努力来实现自己的意图。

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司主管必备全书/东方智编著. —北京: 当代世界出版社, 2005.4

ISBN 7-80115-951-9

I. 公... II. 东... III. 公司—企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 028271 号

编 著: 东方智

责任编辑: 张 勇

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

开 本: 880 × 1230 毫米 1/32

印 张: 15

字 数: 400 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版

印 次: 2005 年 5 月第 1 次

印 数: 1 - 10000

书 号: ISBN 7-80115-951-9/F·102

定 价: 29.80 元

前 言

一名成功的公司主管，必须具备优秀的职业品格，是一个忠诚的執行者；必须具备不断创新的职业精神，是一个敏锐的思考者；必须具备良好的沟通技巧，是一个耐心的倾听者……

公司主管的工作，除了必要的自我管理之外，简而言之，就是管人、管事。管人就是做人的工作，教导、培育、训练下属成为一个对公司有用的人；管事就是处理公司经营管理中的各种事务性问题，发挥自己的专业技能做好本职工作。

公司主管未必是全才通才，也无须是全才通才，但有一种技能是不可或缺的：他必须精通用人之道、管人之法。

现代社会的竞争说到底还是人的竞争，谁最大限度地控制了人，谁就拥有了无敌的制胜法宝。有了优秀的员工，濒临倒闭的公司会起死回生，顺利发展的生意会如虎添翼。这是许多主管的共识。

然而，同为主管，办事的手腕却有高有低，工作效果也是天差地别。善于用人管人的主管，总能找到适合于本公司、本部门的人才，并且使他们人尽其才，为己所用；有了人才与人心的基础，本部门的业务自然会蒸蒸日上，而自己的事业也能大展鸿图，扬帆远航。不善用人管人的主管，时常捉襟见肘，顾此失彼；部门人心涣散，一盘散沙。可见，用人管人是主管工作中的关键一招棋。

如果把公司或部门比做一台机器，那么公司主管应该成为高超的驾驭者、优秀的操纵者；称职的公司主管能够针对下属的能力与意愿，来调整自己的领导方法，协助下属共同发展，创造良好的绩

效。把一个想法变成现实，离开了大家的合作，无论你的个人能力如何卓越，都将无法实现。一个负责、高效、进取的公司主管必将带领大家同舟共济。

本书没有深奥的理论，而是在剖析和归纳中，提出公司主管工作经常面临的一些普遍问题，并尝试寻找具体有效的解决之道。

阅读完本书，你会在面对公司管理中发生的任何问题时泰然自若，处理起来游刃有余，用中肯贴切的话语，用坚实有力的手段领导员工创造业绩。

立足于竞争日益激烈的现代社会和纷繁复杂的公司管理，愿本书能助你一臂之力。

目 录

第一章 成功主管的个人魅力

身为公司主管，只有一身的浩然正气，两袖清风，心中时刻装着自己的部下，才能称得上是一位好主管。在当今这个物欲横流的社会，很多时候人与人之间变得无情、冷漠。金钱似乎可以涵盖一切，但恰恰就是在这种环境里，奉献往往会唤起人们内心的感动。

⇒ 魅力出自于你的好形象	2
⇒ 穿出主管的个性魅力	3
⇒ 积极地维护你的品牌	5
⇒ 给人留下良好的第一印象	7
⇒ 用言行提升魅力的六大要领	8
⇒ 让服装为你增添美感	10
⇒ 穿出你的自信与品位	12
⇒ 讲究仪容仪表	15
⇒ 通过面部表情传递内心感情	17
⇒ 做一个受人欢迎的主管	19

第二章 心态与能力的自我修炼

一位成功的主管，应该明白“自信是你成功的法宝”。只有你具有了自信心，你才开始有行动，你才

能言善辩，你才能得心应手地处理你手头的工作，你才能在下属面前树立起优秀的主管形象，你才能泰然自若，并能随心所欲地思考，能按逻辑次序归纳自己的思想，在公共场所或社会人士的面前侃侃而谈，富有哲理而又让人信服，而这一切都是自信在起着关键的作用。

⇒ 准确认清自己的角色	22
⇒ 努力提高内在素质	23
⇒ 成功需要良好的心态	26
⇒ 自信是你成功的法宝	29
⇒ 始终保持头脑冷静	30
⇒ 以德服人使下属真诚服从	32
⇒ 魅力是主管能力的综合体现	35
⇒ 公司主管必备的十项基本技能	36
⇒ 执行力是多种素质的结合体现	39
⇒ 具备一定的综合分析能力	42
⇒ 逐渐培养独立工作的能力	44

第三章 主管必备口才基本功

语言表达能力是公司主管的一项重要能力。公司主管的一项重要任务就是传达和贯彻上级部门的指示和精神，部署本部门本系统的工作，把领导集体的科学决策准确、完整、有效地传达下去，调动部门的员工按照总体部署，有条不紊地开展工作，完成任务，从而提高效益，创造业绩。

⇒ 讲话必须具备的三个原则	48
⇒ 投石问路探信息	49
⇒ 培养和锻炼语言表达能力	51

⇒ 随时随地做好演讲	55
⇒ 说服员工的 8 种技巧	56
⇒ 要克服一些不良的毛病	59
⇒ 根据心理定势把握“说”的技巧	61
⇒ 坚持谈判成功的五大要点	63
⇒ 及时掌握谈判的主动权	65
⇒ 洞悉谈判中的问答奥秘	68
⇒ 因地制宜消除谈判矛盾	72

第四章 高效的时间运筹术

每人每天拥有的时间都是相等的，但是不同的人
在相同时间内所做的工作却相差悬殊。不会利用时间的
主管总是事倍功半，会利用时间的主管则可事半功
倍。

⇒ 有效地支配自己的时间	76
⇒ 管理好时间可以事半功倍	77
⇒ 只需改变或利用 10%	80
⇒ 时间都是自己争回来的	82
⇒ 灵活确定工作主次的原则	85
⇒ 把时间投在回报高的事务上	88
⇒ 提高时间利用的质量	90
⇒ 做好时间计划要讲究技巧	91
⇒ 一步一步制订工作计划	93
⇒ 与上司协调好时间观	95

第五章 养成良好的工作习惯

习惯是一种恒常而无意识的行为倾向，反复地在

某种行为上产生，是心理或个性中的一种固定的倾向。成功与失败，都源于你所养成的习惯。著名的成功学大师拿破仑·希尔说：我们每个人都受到习惯的束缚，习惯是由一再重复的思想和行为所形成的。因此，只要能够掌握思想，养成正确的习惯，我们就可以掌握自己的命运，而且每个人都可以做到。

⇒ 养成良好的工作习惯	98
⇒ 培养正确的习惯掌握自己的命运	100
⇒ 养成有系统的工作习惯	102
⇒ 与原来的行为模式彻底再见	105
⇒ 造成拖延的几种原因	106
⇒ 提高办公室效率的八个细节	108
⇒ 总结主管工作的技巧与方法	111
⇒ 实现目标的“黄金”步骤	113
⇒ 备忘录是最恰当的沟通方式	115
⇒ 给下属做一个榜样	116

第六章 与时俱进的创新思维

奥列佛·怀斯曾说：“人的智慧如果滋生为一个创新点子时，它就永远超越了它原来的样子，不会恢复本来面目。”

公司主管如果没有创新能力，公司肯定会毫无战斗力。创新即突破常规，创造机遇，找到新招。

公司主管应当明白，现在任何一个公司都不是一个固步自封的世界，而是一个充满竞争的世界；而这种竞争，主要是创新的竞争。

⇒ 学习能力是主管的基本要求	120
⇒ 学会捕捉自己需要的信息	121

⇒ 学习必须遵循的八项原则	123
⇒ 掌握四项最基本的学习技能	127
⇒ 适应环境变化改变自己	130
⇒ 创新是不败的最好方法	132
⇒ 提高冒险方面的能力	134
⇒ 谨防管理中的“马其诺防线”	136
⇒ 让新鲜的空气吹进工作环境	138
⇒ 善用互联网，事半功倍	140

第七章 用心规划你的职业蓝图

不一样的目标就会有不一样的人生。

奋斗的动力来源于定下的伟大目标，喜人的成功归功于对目标孜孜不倦地追求。对一个健康人来说，列出一份“清单”不是一件难事，难就难在做出个一、二、三来，这必须要付出代价。每一个有志者，当务之急不仅仅是模仿一份“生命清单”，更紧要的是要照着既定目标，永不退缩，最终实现人生的价值。

⇒ 伟大的人生取决于伟大的目标	144
⇒ 建立一个切实可行的愿望	146
⇒ 提高自己过程中不应失掉自己	147
⇒ 培养危机意识与竞争精神	149
⇒ 尽可能地抓住时机	152
⇒ 升职后需要重新树立形象	154
⇒ 适应新工作的五个技巧	156
⇒ 在下属心中树起威信	159
⇒ 调离岗位前的自我修炼	161

第八章 充分发掘人才的潜能

作为主管，应该努力做一个能识“千里马”的伯乐，这个伯乐不仅能够识别人才，更重要的是要善于发现那些有潜质而未被发现的人才。

⇒ 充分发挥下属的能量	164
⇒ 发现有潜质却在“沉睡”的下属	165
⇒ 学着去接受独行侠式的下属	167
⇒ 扬长避短是用人关键	169
⇒ 用人之长，容人之短	171
⇒ 不惜代价挖强将	173
⇒ 培训员工的内容及类型	174
⇒ 多方位培训员工	177
⇒ 岗前培训有利于形成第一印象	180
⇒ 澄清培训员工的错误认识	183

第九章 倾听员工的心声

对于公司内部而言，通畅的信息流动渠道也是促进沟通的积极因素之一。在获取信息的有效方式上有多种选择，工作报告、项目总结、团队活动、专门的布告栏都能促进信息流通，信息从一个人传递到另一个人，从一个部门传递到另一个部门，其主旨是为了要求每个人都能投入一定的时间和精力以保证知道彼此在进行的工作。在信息传递过程中，要特别注意向相关边缘的工作人员的信息传达，通过彼此的解释，达到真正的理解。

⇒ 沟通也是一门学问	186
------------------	-----

⇒ 使下属敢于说话	189
⇒ 做一个良好的听众	191
⇒ 与下属进行有效地沟通	192
⇒ 善于聆听下属的意见	194
⇒ 不时地参加下属们的活动	195
⇒ 有效沟通的五种方式	197
⇒ 采纳下属建议的技巧	199
⇒ 处理反对意见的 7 种方式	200
⇒ 正确处理下属的不满	202
⇒ 采取措施消除下属抱怨	205

第十章 有效激励下属的策略

经验证明，激励是人员管理的重要原则和方法。而悉心激励原则，就是要求部门主管用尽心思去激发下属潜在的积极性和创造性，使其聪明才智得到充分发挥。

⇒ 激发下属潜能的要诀	208
⇒ 只有深入了解才能有效激励	209
⇒ 掌握三种经典激励理论	212
⇒ 激励要有分寸有节制	213
⇒ 用重要工作去激励下属	215
⇒ 让下属从赞美中获得自豪感	219
⇒ 注意赞美的几个禁忌	220
⇒ 领会表扬下属的六大原则	222
⇒ 智力型下属的激励技巧	225
⇒ 经常制造一些令人兴奋的事情	227
⇒ 善用精神追求激励法	229

第十一章 让下属分担你的工作

善于利用时间的人都知道，一个人所能完成的工作毕竟有限。所以成功者会挑选出他们想要做和擅长做的工作，而把某些工作分派给别人。

在工作中，尤其是作为公司主管，一定要懂得授权的重要。授权他人，能够让你花较少的时间，做更多的事。

- ⇒ 用建议的方式下命令 232
- ⇒ 简单的命令也具有威力 234
- ⇒ 下命令时应注意 5 个问题 235
- ⇒ 放手让下属去干 237
- ⇒ 掌握授权的 11 条原则 239
- ⇒ 平衡授权中的职、权、责 242
- ⇒ 授权不控等于弃权 244
- ⇒ 把握有效反馈的要点 246
- ⇒ 权力交到可授权的人手里 248
- ⇒ 优秀的主管懂得“偷懒” 250

第十二章 做好下属的绩效考核

检查下属的工作，主要是检查对政策、计划、指示等的执行和落实情况，看下属是否准确迅速、积极主动、卓有成效地完成了布置的各项任务，这是检查工作的主要目的和内容。检查工作不是一件单一的、孤立的事情，它也是搜集信息、考察培养部属、推进工作、提高自身素质的重要渠道。

- ⇒ 充分认识绩效考核的重要作用 254

⇒ 全面提升绩效考核的品质	255
⇒ 必须掌握的 6 种考核方法	257
⇒ 将工作态度纳入考核之中	260
⇒ 检查下属工作的方法	261
⇒ 考核期限一定要“足够”长	264
⇒ 根据客观标准对下属进行评价	266
⇒ 和下属进行评价面谈	268
⇒ 绩效面谈的一般步骤	270

第十三章 聪明地化解员工冲突

当下属之间出现矛盾时，处理这种矛盾是很显领导水平的。处理得好，化干戈为玉帛，共同进步；处理不当，矛盾终会导致“白热化”，至此程度，作为公司主管也很棘手了。

⇒ 认清团队冲突的意义与影响	274
⇒ 站在自己的立场上考虑	276
⇒ 处理好团队内部的冲突	278
⇒ 深入解决你和下属之间的冲突	281
⇒ 处理与下属矛盾的方法	284
⇒ 以柔克刚，大度化解	286
⇒ 用温和的策略化解冲突	290
⇒ 偶尔使用一下“推”的手法	291
⇒ 激发有建设性作用的冲突	294
⇒ 冷冻冲突，平静处理	295

第十四章 打破常规的变通能力

要进行正确的决策，必须善于审时度势。“时”

者，是指各种时机；“势”者，指事物发展变化的趋势。审和度就是要分析研究。古人说：“识时务者为俊杰”，就是强调要认清形势，把握事物发展变化的趋势，不做违背实际情况、逆历史发展方向而动的事。

⇒ 学会适时变通	298
⇒ 主管的管理方法要灵活多样	300
⇒ 危机管理凝聚下属的心	302
⇒ 在决策中要审时度势	306
⇒ 提高自己的应变能力	308
⇒ 处理危机的原则和对策	310
⇒ 努力做出最好的决断	313
⇒ 有效协调上司和你下属的矛盾	315
⇒ 摆脱压力的五种方法	317
⇒ 让每一个成员都忙碌起来	318

第十五章 高明处理下属的去留

在今天，人才流动速度越来越快，类似于“跳槽”一类的事不足为奇，不见得是一种错误。但要是其他群体没有做出加高薪或是升高职的承诺，却还是把你的优秀下属给挖走了，这就可能真的是一个错误了。如果不是金钱，不是更高的职位，那又是什么呢？这个问题，你要好好想想了。

⇒ 把握住杰出人才是一大法宝	322
⇒ 挽留优秀员工的 7 个办法	324
⇒ 正确应付想“跳槽”的员工	325
⇒ 及早防范人才跳槽	327
⇒ 观察下属跳槽前的信号	329

⇒ 处理员工跳槽的 4 段式方法	330
⇒ 强制留人留不住心	331
⇒ 确定谁是解雇的对象	334
⇒ 任何时候都不怕扮黑脸	335
⇒ 与被解雇者谈话的方法	336

第十六章 与上司交往的诀窍

主管如果没有上司的支持和协助，根本无法做好工作。因此，如果不能与上司实现有效沟通，充分发挥上司的作用，公司主管将很难在工作中有良好的发挥。

⇒ 与上司保持良好的沟通	340
⇒ 把握好每一个精彩的瞬间	341
⇒ 与上司步调保持一致	343
⇒ 做一个上司的好助手	346
⇒ 熟悉你自己的上司	348
⇒ 与上司说话要有分寸	351
⇒ 善于理解上司的意图	353
⇒ 在上司面前不要计较个人得失	355
⇒ 与上司交往的应对礼仪	356
⇒ 对上司说“不”要有艺术	359

第十七章 创造和谐的同事关系

人与人之间如果能相互理解，那么一切麻烦事就无从发生，那么人与人之间的关系就不会像现实中许多不好的现象那样叫人感到不满。同事之间的关系也如此，从单方面讲，只要你能理解他人，那么就不必

苛求别人理解你，如果你能达到人不知而不愠的至高境界，那将比几句片面词的效果高出不知多少倍。

⇒ 公司主管与同级相处的原则	364
⇒ 协调同级关系的艺术	366
⇒ 公司内部权势之争的四个解决之道	368
⇒ 请求同事，动之以情	371
⇒ 善于消除同事之间的矛盾	374
⇒ 避免同事之间战争的方法	376
⇒ 理解是默契的暖流	378
⇒ 消除主管之间矛盾的十七种方法	380
⇒ 巧妙化解团体间的矛盾	384

第十八章 在对外交际中左右逢源

交往双方离不开一定的交往情境。有交往情境，才构成真实的交往运用过程。交往情境是影响交往效果的一个重要因素。因此，增强交往效果，人们就必须要学会控制交往情境。

⇒ 利用外表形象捕获人心	388
⇒ 第一次见面就看穿别人的心	391
⇒ 通过眼神洞察心灵隐秘	393
⇒ 善于倾听他人的意见	395
⇒ 应对棘手问题的十个方法	398
⇒ 善于控制交往情境	401
⇒ 与他人打交道勿忘三大准则	404
⇒ 扩大你的交往范围	407
⇒ 与人交往的九大技巧	408
⇒ 送礼大有学问	409
⇒ 做东和做客的注意事项	412