

时代光华 培训书系
TIMES BRIGHT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业管理培训教程

如何做一名 出色的主管

新任主管培训教程

著名人力资源管理专家

胡 斌编著

中国社会科学出版社

 时代光华 培训书系
TIMES BRIGHT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业管理培训教程

如何做一名 出色的主管

新任主管培训教程

著名人力资源管理专家

胡 斌编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做一名出色的主管:新任主管培训教程 / 胡斌编著.
—北京: 中国社会科学出版社, 2003.7
(时代光华培训书系)
ISBN 7-5004-3943-1

I . 如 ...
II . 胡 ...
III . 企业领导学—教材
IV . F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 043992 号

责任编辑 刘景钊 陈 彪
责任校对 时 光
装帧设计 海 洋

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010-84029453 传 真 010-64030272
网 址 <http://www.csspw.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京市云西华都印刷厂

版 次 2003 年 7 月第 1 版 印 次 2003 年 7 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 22.5

字 数 284 千字

定 价 45.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究



胡斌，著名人力资源管理专家，香港光华管理学院特聘高级培训师。先后担任台湾顶新集团、华邦食品、中国远大集团营销主管、人力资源经理，金山软件、中科大洋及科宝公司人力资源总监。胡斌先生在工作分析、职业化建设、绩效管理、培训发展、员工关系等人力资源管理的不同领域具有很高的理论造诣和丰富的实践经验。2001年，胡斌先生被评为中国最具潜力的人力资源经理。

时代光华管理课程 时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 孙卫珏 张春林
执行主编 文 钊 胡圣云
编 委 陈 彪 杨建斌 陈 红 牟津浦 王建敏
 谢 强 毕行之 李晏兵 高 杰 江 南
 陈 宇 于进松 马成威 郭 颖 谭志文

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织唯一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界 500 强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年6月

前 言

在编写本书的两个月里，正值 SARS 爆发的时间。“非典”让世界高度关注，不仅因为它传染性高、有一定的病死率，更主要是因为它目前没有特效药。

联想到我们本书探讨的主题——领导，一个组织是否能取得长足的发展，领导起关键作用。世上有没有一种特效药能使你前一天服用，第二天就能成为一位成功的管理者呢？似乎没有。领导对组织的重要性，以及目前没有一剂领导力特效药，使“如何成为高效领导”的话题备受世人关注。

没有特效药，SARS 就不可防、不可治吗？北京市在 SARS 高峰期每日新增临床诊断病例曾达 160 余例，三周之后的今天，新增临床诊断病例 10 余例/天。是什么强扭黑色的上升势头？细细回忆我们共同走过的历程，是一种“非典型”的疗法——良好的卫生习惯、锻炼身体增强免疫力、积极开朗的态度、全社会的爱心关怀以及及时的诊治。

没有一夜就可以练就超级领导力的“葵花宝典”，领导力的培养就没有可遵循的规律了吗？大量实践及研究表明，领导力可以通过科学的学习和实践，与日俱增。这种“非典型”修炼的基本步骤是：

角色自知 → 夯实基础 → 获取工具 → 实践管理 → 不断提升

本书将就这种“非典型”领导力修炼进行指导。

本书的适用范围——所有带队伍的人以及帮助带队伍的人！

总自检

世上有很多优秀的团队，有很多优秀的团队领导，你却找不到两个完全一样的领导者。那么，优秀的团队领导具有什么样的共同品质呢？所谓优秀或有效的领导，就是能使领导者自身、下属和环境之间实现完美的统一。下面的测试将帮助你了解自己的领导水平，并明确自己需提高的方向。

情况	可选择的行动
1. 你的下属显然只关心他们自己的福利而不再听你的那些善意的谈话了。他们的工作表现迅速下降。	A. 强调执行统一的程序以及完成任务的必要性。 B. 你自己参与讨论，但是不要过多地指导。 C. 和下属谈话，然后制定目标。 D. 故意袖手旁观。
2. 你的小组的工作表现越来越好。你一直要求小组的每个成员都能认识到他们自己的职责和工作标准。	A. 和小组成员友好交往，但继续要求他们认清职责和工作标准。 B. 不一定采取什么行动。 C. 你尽力使小组成员感到自身很重要和被接纳。 D. 鼓励小组去解决问题并对他们的努力抱支持的态度。
3. 你的小组成员不能自己解决问题。通常你只好不去管他们。小组的工作表现和成员之间的相互关系是好的。	A. 和小组一起干并一起来解决问题。 B. 让小组自己去解决。 C. 迅速采取行动，解决纠错，并重新指导工作。 D. 鼓励小组去解决问题并对他们的努力抱支持的态度。

续表

情况	可选择的行动
4. 你正考虑一次改革，你的下属成绩一直良好，他们重视改革的必要性。	A. 让小组参与改革的进程，但不过多地指导。 B. 宣布改革并执行严密的监督。 C. 让小组自己指导自己。 D. 采纳小组的建议，但你来指挥变革。
5. 你的小组近几个月来工作表现下降了。成员一直对达成目标漠不关心。在过去对个人角色的再明确证明是对工作有帮助的。你需要不断提醒他们按时完成任务。	A. 让小组自己指导自己。 B. 采纳小组的建议但务必要达到目标。 C. 重新明确任务和职责并注重监督。 D. 让小组来决定任务和目标，你不过多地指导。
6. 你进入了一个很有效的组织，这个组织的前任领导是控制很严的。你想保证组织的生产情况，但你想开始创造一种更富人情味的氛围。	A. 尽可能让小组感到自身的重要和被接纳。 B. 强调期限和任务的重要性。 C. 故意袖手旁观。 D. 让小组来决策，但务必达成目标。
7. 你想改变小组的结构，小组成员也一直建议做这样的改变，小组在工作上一一直具有高效灵活的特点。	A. 明确需要做的改变并注意监督。 B. 参加到小组中一同进行改变，同时组织改变的工作。 C. 愿意按照建议进行改变，然而保持对进程的控制。 D. 避免麻烦，什么也不管。

续表

情况	可选择的行动
8. 小组的工作表现和成员间的相互关系是好的。对小组是不是缺乏指挥, 你感到拿不准。	A. 丢开小组不要去管它。 B. 和小组一同讨论情况, 然后你提出必要的改革。 C. 采取措施指挥你的下属以明确的姿态去工作。 D. 以支持的态度和小组一同讨论情况, 但是不要有太多的指导。
9. 上级指派你去领导一个迟迟不做必要改革的工作组。小组对他们自己的目标不明确, 参加会议的人寥寥无几, 而会议也总变成社交性的集会。他们有潜能, 但需要帮助。	A. 让小组自己去解决。 B. 采纳小组的建议但务必要达到目标。 C. 重新明确目标并注意监督。 D. 让小组自己制定目标, 但是不要催促。
10. 你的下属一向是负责责任的。可是, 近来不理解你重新确定的标准。	A. 让小组自己参加重新订立标准, 但不要控制他们。 B. 你重新确定标准, 并注意监督。 C. 不施加压力以避免摩擦。 D. 采用小组的建议, 但务必达到新的标准。
11. 你被提升到一个新的岗位, 你的前任是不参与小组的事务的。小组能适当地处理他的任务和指示, 并且内部关系良好。	A. 采取措施指挥小组以明确的姿态去工作。 B. 让下属参与决策, 并强调要有良好的贡献。 C. 和小组讨论过去的工作成就, 然后检查是否需要新的措施。 D. 照旧不去参与小组的事务。
12. 最近的情况表明下属中出现了内部问题, 但小组表现一向良好, 成员都有效地保持着长远的目标。去年他们的工作和谐, 每个成员都能胜任工作。	A. 和下属们试试你的解决办法, 看看是否需要新的措施。 B. 让小组成员自己去解决问题。 C. 迅速采取行动, 坚决纠正错误, 并重新指导工作。 D. 参加对问题的讨论, 并给下属以支持。

(答题卡)

题 号	可 选 行 动			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	C	A
2	B	D	C	A
3	C	B	A	D
4	B	D	A	C
5	A	D	B	C
6	C	A	B	D
7	A	C	D	B
8	C	B	D	A
9	A	D	B	B
10	B	C	A	D
11	A	C	D	B
12	C	A	D	B
答案数	a 类: 个	b 类: 个	c 类: 个	d 类: 个
	乘 以			
基 数	-2	-1	+1	+2
乘 积				

答题说明:

在每一情况对应的行中圈出你的选择, 然后统计出每一列所圈出的选择的个数, 并以答案个数分别乘以下方对应的基数, 把乘积结果填在下面对应的空格中。

四项乘积之和即为你的总分。

得分分析:

以基分为 +2 的处理方法最佳, 以基分 2 为的处理方法最差。总分落在 +1 到 +24 之间, 才算是有效的领导; 若落在 -1 到 -24 之间, 则最好改变处理方式。总分越高, 说明领导水平越高。

目 录

自知篇

第 1 章 困惑与挑战	3
新任主管常犯的 6 个错误	4
新时代领导者面临的挑战	5
新型管理的立足点——适应环境的变化	5
新型管理方式	8
第 2 章 新时代最具生命力的组织形式——团队	15
时代呼唤团队	16
团队的力量源	18
高绩效团队的特点	19
构建高绩效团队	22
熟悉带动团队的技能	22
建立一个团队导向的部门	24
培育你的团队	25
团队改进自测	28
第 3 章 团队领导的角色认知	35
对主管的期望	36
管理层对主管的期望	36



员工对主管的期望	39
主管的基础工作	43
规划者	43
运营者	44
沟通者	44
团队领袖	44
教练员	45
团队中的骨干成员	45
对主管的更高要求	46
团队建设	47
愿景管理	47
绩效管理	48
职责管理	49
变革管理	50
发展管理	51
从新手到行家	51
3个月：明确工作职责	51
3-12个月：做一个教练	59
1-2年：资源调度专家	62
2年以上：真正的团队领导	62

第4章 团队领导的个人魅力

65

管理者需具备的 IQ 素质	68
管理能力	68
计划实施能力	69
沟通能力	70
分析问题能力	71

管理者需具备的 EQ 素质	72
过人忍耐力	72
坚强意志	74
独立性	75
果断性	75
冒险精神	76
豁达大度	80
领导力素质模型	80
具备作为管理者的重要素质	80
素质及素质模型	83
领导力素质模型	86

基础篇

第 5 章 识别文化 95

什么是企业文化	96
企业文化与团队领导的关系	98
识别企业文化	98
感性识别法	98
定位识别法	99
建设企业文化	101

第 6 章 识别上级 103

了解上级	104
与上级相处之道	107
如何与不同类型的上级合作	111



第7章 识别同僚 115

从组织机构图了解与同僚的关系	116
为什么主管必须了解组织结构	116
了解组织结构图的内涵	116
对待同僚的基本态度	118
如何对待你的同僚	118
妥善处理政治斗争	119
同僚冲突处理办法	120

第8章 识别团队成员 123

了解下属的本性	124
属下什么时候干劲最大	124
属下最喜欢的工作	129
了解团队角色	134
团队角色的作用	135
团队角色的识别	136
团队角色的启示	142
不同类型员工的管理	144
如何管理老年员工	144
如何管理年轻员工	145
如何管理有优越感的员工	147
如何管理有背景的员工	148
如何管理受困扰的员工	149

第9章 启动一个团队 153

启动团队	154
------	-----

团队宪章	155
格式化团队	156
启动会议及公约	156

工具篇

第 10 章 高效会议 161

会议进行的程序	162
主持会议常遭遇的问题及应对方法	164
会议成功的要件	165
如何避免“会而不议”	166

第 11 章 下达命令的技巧 169

用沟通替代命令	170
命令、授权与状况共有	172
下达命令的注意点	174
下达命令的禁忌	176

第 12 章 压力管理技巧 181

员工压力的种类和性质	182
员工工作压力的潜在来源	184
压力应对策略	188

第 13 章 沟通技巧 193

沟通渠道	194
沟通的禁忌	197