

7-272.91
G2f

主管手册

高 亚 主编



A0966865

中 信 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

主管手册/高亚著. —北京: 中信出版社, 2000.1

ISBN 7-80073-259-2

I. 主… II. 高… III. ①管理人员—手册 ②管理—方法—手册 IV. C931-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 76152 号

主 管 手 册

著 者	高 亚	开本	850mm×1168mm 1/32
责任编辑	郭永强 光文兰	印张	18
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	字数	330 千字
		版次	2000 年 1 月第 1 版
		印次	2000 年 1 月第 1 次印刷
承 印 者	北京地质印刷厂	书号	ISBN 7-80073-259-2
发 行 者	中信出版社		F·189
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	29.80 元

版权所有·翻印必究

前 言

你和我都已经不再是可以轻易感动的年龄了，但每次在有意或无意间听到周华建唱的那首《比较烦》的时候，心中仍会泛起很多感悟——“看前方怎么也看不到岸/那个前方还有一大半天要追赶/写一首皆大欢喜的歌真的是太难/最近比较烦……”

烦。做人烦，做管人的人烦，做管人又被人管的人更烦。但，这就是你——主管。

永远要在家庭和事业上付出百分之两百的努力，却永远得不到百分之一的收获；

永远要在下属面前建立起自己的威望，却永远有顽劣的野马不服管教；

永远要使顾客和上司感到满意，却永远达不到他们过高的期望；

永远有做不完的令人头疼的工作，却永远在手头的任务完成之前又有了新的任务；

永远有可以自由动用的资金和权力，却永远不能满足你发挥才干的需要；

永远有一个完美无缺的计划，却永远有不可思议的意

外发生；

永远告诉自己的妻子和孩子要好好陪他们，却永远也实现不了承诺；

永远认为自己做得已经很好，却永远认为自己还可以做得更好；

永远为生活和事业的压力焦虑，却永远有更大的压力在等你；

你的头衔也许是销售部经理、公关部部长、财务总监或生产主任，但在这本书里，你就是我们所说的“主管”，也就是管理学所说的“中级管理者”。

你并非公司的决策者——你还有上司，也许你的上司还有上司；你也并非公司的普通员工——你有下属，也许你的下属还有下属。

对于汉堡包和夹心饼干来说，中间的牛肉饼和奶油是最美味、最有价值，也是最能体现其风格的部分，因此总是有很多书籍和杂志来教家庭主妇们如何做好牛肉饼和奶油；但是，对于地位、特点和价值都类似于汉堡中的牛肉饼和夹心饼干中的奶油的主管来说，却从没有一本书来系统地告诉你该怎样做到最好。

在编写本书的一年时间里，我在接触了很多主管后产生了一种感觉：没有一本书也没有一个人有资格去“教你”什么。事业上的成功已经证明了你超出常人的能力和你的出色，如果要教，也该是你去教那些不能把握机会和命运的人。

但是，套用一句被用俗了的名言来说——“如果你可以站在巨人的肩膀上眺望世界，那为什么不从一个更高的起点出发呢？”无数或成功或失败的主管已经给我们留下了宝贵的经验和教训，当然还有一些东西简直就是规律和天条。不要客气，尽情地拿过来让你引以为鉴或引以为戒吧。

这就是你手里拿的这本书诞生的原因。

如果硬要像小学生分析课文一样找出本书的特点，那就是四是四不是：

1. 是词典又不是词典。说是词典是因为本书收录了几乎所有与主管有关的问题：从家庭到公司，从妻子到老板，从员工到顾客，从上任到发展，从衣着到言谈……不谦虚地说，这是一本主管的百科全书；说不是词典，是因为本书写作手法轻松活泼，案例丰富，还不时有大师或先贤的名言警句闪烁其中。可读性较强，丝毫没有词典的枯燥呆板。

2. 是课本又不是课本。说是课本，是因为本书从主管的基本素质、家庭组合、管理方法原则、诀窍再到与上司相处，自我提升和发展构建起了完整的理论体系，系统读下来可使你受益非浅；说不是课本，是因为本书没有板起脸孔空讲原理，而是在与你娓娓谈天的同时，突出强调了“可操作性”。原理固然明白了，而许多实际操作方法也可以拿过来照搬照用。

3. 是地图又不是地图。说是地图，是因为本书针对每一个可能使你“迷路”的问题，都系统地提出了解决方法

和原则，让你即使身处狂风恶浪也可气定神闲；说不是地图，是因为本书并不像地图般繁杂难觅，只能用空洞的图标让你被动接受，而是在提炼的基础上引导你去主动思考。在每一部分内容之后加上你的心得和体会，那将是本不错的“主管日记”。

4. 是第一又不是第一。说是第一，是因为本书是大陆第一本专门针对主管阶层——尤其是像你这样的中级主管的全面性读物，而市面上那些让人眼花缭乱的所谓“主管丛书”实际上应该叫“经理丛书”，它们需求的对象更多是金字塔顶部的高层经理人，而非你我；说不是第一，是因为本书虽借鉴了大量国内外著作并由具有专业知识的人士编写，但在内容和体系上仍存在不足，所以本书在质量和水平上还有自知之明，不敢妄称第一。

本书的出版要感谢北京《环报周刊》，这家刊物为本书编写者提供了大量采访主管人的机会，要感谢参与编写本书的孟婕女士、赵磊先生以及吴惠萍女士等人，他们严谨认真的工作态度依然让我感动。

真心希望这本书能对你有用。希望你能做个更出色更成功的主管，也希望自己的辛勤劳作能得到你的认可。在北京冰冷的寒冬里，我用一颗火热的心虔诚地祈祷。

高 亚

1999年12月26日

目 录

前 言	1
第一章 主管：为自己鼓掌	1
一、没错，你就是我们所说的“主管”	1
二、与你有关的四个故事	2
三、关于“主管”的史话	4
四、关于你的职责	6
五、关于主管地位的闲话	7
第二章 新主管的 60 天	9
一、第一个 10 天：了解你的生存空间	10
二、第二个 10 天：研究客户	15
三、第三个 10 天：组建你的队伍	17
四、第四个 10 天：争取首战告捷	21
五、第五个 10 天：提早发现问题	24
六、第六个 10 天：从失败中学习	29
第三章 你的背后有一个伟大的女(男)人吗	33
一、你最重要的上司和员工：伴侣	34

二、家庭组合的 10 种类型	35
三、近乎完美的 BD 组合	37
四、鱼与熊掌兼得的 AA 组合	38
五、艰难的转变：从 AA 到 BD	39
六、低调但美满的 BB 型	40
七、寻找最合适的组合：从 AA 到 BB	42
八、稳定的 CC 组合	43
九、危险的 AB 组合	44
十、奇怪的 AC 组合	45
十一、惰性的 BC 组合	46
十二、理智的 AD 组合	46
十三、急需改变的 CD 组合	47
十四、平淡的 DD 组合	48
十五、检测你自己	49
第四章 什么人最适合当主管	51
第一节 IQ 素质（能力素质）	51
一、管理能力强的人	52
二、计划实施能力强的人	55
三、沟通能力强的人	58
四、应付下属能力强的人	61
五、分析问题能力强的人	63
第二节 EQ 素质（心理素质）	66
一、有过人忍耐力的人	66

二、有坚强意志的人	68
三、有独立性的人	70
四、有果断性的人	72
五、有冒险精神的人	75
六、豁达大度的人	78
第五章 什么样的主管最受欢迎	81
一、员工为什么信赖并尊敬你	82
二、充满自信的主管	84
三、富有责任感的主管	86
四、坦诚率真的主管	88
五、坚持原则的主管	90
六、观感敏锐的主管	92
七、幽默的主管	95
八、富有管理经验的主管	97
九、公平待人的主管	99
十、尊重人的主管	102
十一、使员工发展所长的主管	104
十二、作风稳健的主管	106
十三、分配工作内行的主管	107
十四、理解部属苦衷的主管	111
十五、帮助员工成功的主管	115
十六、善于倾听的主管	118
十七、懂得批评艺术的主管	120

第六章 你了解下属的本性吗	123
第一节 下属什么时候干劲最大	124
一、意见被尊重的时候	124
二、从事新工作或管理重要设备的时候	126
三、工作成果对自己产生积极影响的时候	128
四、张扬个性的时候	130
五、认为已确立地位的时候	133
六、有强大竞争对手的时候	134
七、与同事合作愉快的时候	137
八、与上司相处融洽的时候	139
九、与异性一起工作的时候	143
第二节 下属最喜欢做什么工作	144
一、自己喜欢的工作	144
二、可以赚钱的工作	146
三、可以升职的工作	148
四、增长能力的工作	150
五、能充分发挥能力的工作	153
六、需要经验的工作	155
七、困难的工作	157
八、重要的工作	160
九、对社会有益的工作	162
十、经常变化的工作	164

第七章 你能找准自己的位置吗	166
第一节 你为什么被升做主管	167
一、因背景而被升做主管	167
二、因工作绩效及贡献而被升做主管	170
三、因公司客观需要而被升做主管	172
四、因其他部门的原因而被升做主管	174
五、因潜在的能力和才干而被升做主管	177
第二节 了解自己的部门	179
一、你的部门受谁领导	179
二、你的部门在公司里的地位	181
三、你的部门的竞争力	184
四、与本部门相关的部门	186
五、你的部门的目标是什么	188
六、你的部门存在的原因	190
第八章 与下属沟通的艺术	193
一、微笑——成功交流的第一步	196
二、从尊重下属做起	198
三、服饰、举止、语言的三位一体	200
四、把握“人和”	201
五、幽默——人际交往的润滑剂	203
六、善于聆听下属的意见	205
七、常与下属交流，增进了解	207

八、言出则必行	209
九、适当沉默才是“金”	211
十、向下属提供重要信息	214
十一、保持距离，等级有别	216
第九章 激励下属的学问	219
一、充分肯定优秀的工作	221
二、让下属承担富有挑战性的工作	223
三、恢复下属的信心	226
四、多褒少贬，挑剔不如欣赏	228
五、不作无谓的非难	230
六、激发下属的主人翁精神	232
七、引导良性竞争	235
八、激励的误区	238
九、巧用“高帽子”	240
十、为下属举办康乐活动	242
十一、激励计划的宣传与管理	244
十二、人的五大需要	246
第十章 评价下属工作的技巧	250
一、不熟悉情况之前不妄加评论	251
二、因人而异，因材施教“评”	253
三、尝尝“夹心饼干”	256
四、批评与威吓要适可而止	258

五、泼冷水的技巧	260
六、不要奖励中庸	263
七、十全十美的人不存在	265
八、不以成败定终身	267
九、评价工作要对事而不对人	269
十、评价不能感情用事	271
十一、应当警惕的危险做法	273
第十一章 新员工的培训和员工再教育	275
一、如何帮助新员工度过磨合期	275
二、为什么要对员工进行培训	283
三、如何确定企业人才应具备的素质	285
四、如何培养员工的创造力	290
五、如何培养自信的员工	293
六、如何培养身心健康的员工	297
七、如何培养员工的经营观念	301
八、如何培养敢于幻想的员工	304
九、敢于培养“超过自己”的员工	306
十、如何培养员工的团队意识	308
第十二章 如何处理矛盾冲突	311
一、如何处理办公室内的矛盾	311
二、如何把握解决冲突的基本态度	314
三、如何杜绝办公室里的谣言	317

四、如何在部门里建立良好的人际关系	322
五、如何处理牢骚	328
六、如何处理工作和时间的矛盾	330
七、当上司不道德的时候	332
八、当上司批评你的下属时	337
九、员工背后议论你怎么办	339
十、如何防止过度竞争	341
十一、员工对你有偏见怎么办	343
十二、如何化解团体间的矛盾	344
第十三章 如何管理各种员工	348
一、如何管理老年员工	348
二、如何管理年轻员工	351
三、如何管理有背景的员工	353
四、如何管理有优越感的员工	356
五、如何管理想“跳槽”的员工	358
六、如何管理受困扰的员工	361
七、如何管理酗酒的员工	366
八、如何管理有家庭问题的员工	369
九、如何管理缺勤的员工	370
十、如何管理有工作狂趋向的员工	373
十一、如何管理斤斤计较的员工	374
十二、如何管理嫉妒心强的员工	376
十三、如何管理犯过错误的员工	378

十四、如何管理有个性的员工	381
十五、如何管理身患重症的员工	384
十六、如何管理阿谀奉承的员工	385
十七、如何管理工作成绩平平的员工	388
十八、如何管理“老上级”	391
第十四章 如何搞好日常管理	394
一、如何健全组织机构	395
二、如何适当授权	397
三、如何严明纪律	400
四、如何“叱责”员工	404
五、如何解雇员工	407
六、如何决定基本政策	409
七、如何制订具体方案	412
八、如何引进新思想	415
九、如何做“幕后英雄”	418
十、如何避免“会而不议”	420
十一、如何制订计划	422
十二、如何在分配任务时抓住重点	424
十三、如何做好控制工作	427
第十五章 组建最能干的团队	430
一、组建你的团队	431
二、不以传统的方式管理团队	433

三、培养起团队的敬业精神	435
四、团队中的梯级式管理	437
五、把握住团队中的杰出人才	438
六、鼓舞团队的士气	441
七、团队中的信息交流	443
八、检视你与团队的关系	445
九、团队的日趋完善	447
十、如何评价你的团队	449
 第十六章 如何在上司面前表现自己	453
一、如何创造机会	454
二、如何展示你的潜力	456
三、如何抓住运气	458
四、如何自我推销	459
五、如何排众而出	461
六、如何犯值得犯的错误	463
七、如何绕过上司的秘书	465
八、如何把握每一个精彩的瞬间	467
 第十七章 如何与你的上司相处	470
一、认清你的上司	471
二、与上司相处的七种武器	474
三、如何应对各种类型的上司	481
四、如何与异性上司相处	485

五、与上司保持一致	486
六、与上司相处的四大禁忌	488
第十八章 如何获得提升	493
一、为自己创造升迁的机会	494
二、为升迁的机遇做好准备	497
三、表现你的创新精神	500
四、博取上司的好感	503
五、高层次的思考	505
六、学会适时变通	508
七、及时调整你的观念	511
八、你不只是“领薪人”	513
九、要进入公司核心业务	515
十、做公司的灵魂人物	516
十一、保持英雄本色	518
十二、不损害公司的利益	519
十三、不损害上司的利益	521
十四、如何向上司要求升职加薪	524
十五、最后一个绝招	527
第十九章 维系你自身的发展	529
一、主管生涯成功要领	530
二、巩固自己目前的地位	533
三、管理者？领袖？	535