

A beginner in charge of the business department

第一次当主管

解决首次当主管

遇到的各种实际问题

本书从你获得提拔当上主管的第一天开始讲起，与你讨论如何处理你的情感，该采取何种对策，应掌握哪些重要技能，应该解决哪些问题，以及如何管理下属和员工，如何与上司打交道，如何处理各种矛盾和压力。

廖 灿 / 编著

企业管理出版社

第一次当主管

廖 灿 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

第一次当主管/廖灿著. - 北京: 企业管理出版社,
2000.11

ISBN 7-80147-423-6

I. 第… II. 廖… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 56911 号

书 名: 第一次当主管

作 者: 廖 灿

责任编辑: 张双喜 技术编辑: 慧颖

书 号: ISBN 7-80147-423-6/F·421

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市光华印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 14 印张 260 千字

版 次: 2000 年 11 月第 1 版 2000 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 26.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

11/11/01

前 言

一个刚刚被提拔为主管的人，如果他说心里不紧张，那他一定是在说谎。当得知自己被提拔时，一般人开始都会兴高彩烈，接着惶惑便油然而生。他会想，我能胜任这个职务吗？我有当主管的本领和素质吗？主管的任务是什么？我如何面对过去的老朋友和新职工？我能成为员工们交口称赞的“老板”吗？任何一个新当上主管的人，对这些问题都会思考的。

做一个好主管并不是一蹴而就的事。指挥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”，须知，领导别人需要很多技巧和艺术。

你不能因为自己是“领导”就对别人气指颐使，吆五喝六；也不能对员工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，这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

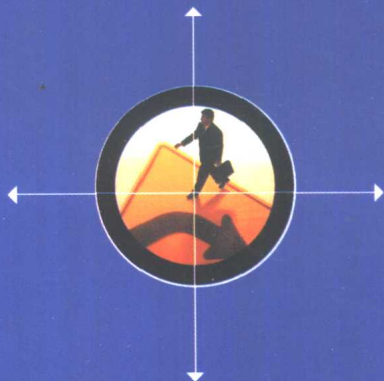
的员工愚钝笨拙、懒散成性。可这些都是事实。你能改变的，就是你自己！你可以通过自己的言行影响别人以慢慢地达到自己的目的，那正是你在这个组织中的作用所在。另外，我们还想说的一句话是：没有不合格的士兵，只有不合格的将军！

本书从你获得提拔当上主管的第一天开始讲起，与你讨论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。

无论你是刚刚升职，还是在主管的位置上摸爬滚打多年，本书对你都具有无与伦比的价值。……

作者

2000年9月于中国人民大学



- ◆ 你当上了主管
- ◆ 新主管最初的 90 天
- ◆ 新主管如何做决策
- ◆ 怎样使工作井然有序
- ◆ 如何选择适合你的人才
- ◆ 怎样对员工进行培训和考核
- ◆ 沟通是新主管的生命线
- ◆ 如何激发员工的干劲
- ◆ 如何搞好人际关系
- ◆ 怎样处理冲突
- ◆ 如何组建自己的团队
- ◆ 怎样应付“刺头”员工
- ◆ 如何缓解工作压力
- ◆ 如何推进你的事业
- ◆ 什么样的主管最受员工欢迎

A beginner in charge of the business department

ISBN 7-80147-423-6



9 787801 474230 >

ISBN 7-80147-423-6/F · 421

定价：26.80 元

目 录

第一章 你当上了主管	(1)
第一节 上任前的准备工作	(3)
第二节 首次亮相	(4)
第三节 上任的第一把火	(6)
第四节 上任后急需做什么	(8)
第五节 了解自己当主管的原因	(11)
第六节 了解公司的蓝图	(16)
第七节 对待前任的原则	(18)
第八节 成功主管的金玉良言	(20)
 第二章 新主管最初的 90 天	(21)
第一节 第一个 10 天：了解你的新环境	(23)
第二节 第二个 10 天：认识你自己	(31)
第三节 第三个 10 天：学会指派任务	(33)
第四节 第四个 10 天：了解你的客户	(36)
第五节 第五个 10 天：学会决定基本政策	(38)
第六节 第六个 10 天：组建你的团队	(41)

第七节	第七个 10 天：减少员工对控制的抵抗情绪	(43)
第八节	第八个 10 天：在失败中进步	(45)
第九节	第九个 10 天：巩固自己目前的地位	(49)
第十节	成功主管的金玉良言	(51)
第三章	新主管如何做决策	(53)
第一节	新主管做决策为何难	(55)
第二节	新主管应掌握的决策方法	(58)
第三节	如何提高决策水平	(61)
第四节	当断不断必遭其乱	(69)
第五节	把握决策时机	(72)
第六节	成功主管的金玉良言	(74)
第四章	怎样使工作井然有序	(75)
第一节	制定好你的工作计划	(77)
第二节	设计好你的时间表	(80)
第三节	健全组织机构	(84)
第四节	新主管授权的艺术	(90)
第五节	分清主次，使工作有条不紊	(95)
第六节	做好控制工作	(97)
第七节	改进工作效果	(102)
第八节	成功主管的金玉良言	(103)

第五章 如何选择适合你的人才	(105)
第一节 识人用人的原则	(107)
第二节 选用人才的方式	(111)
第三节 招聘和挑选员工的步骤	(114)
第四节 识人所长, 知人所短	(120)
第五节 用人之长的基本准则	(122)
第六节 依据业绩提拔人才	(124)
第七节 如何发现有潜质的员工	(125)
第八节 如何选拔副手	(128)
第九节 根据能力特点用人	(129)
第十节 成功主管的金玉良言	(132)
第六章 怎样对员工进行培训和考核	(133)
第一节 培训的艺术	(135)
第二节 培训员工的类型	(138)
第三节 培训员工的目的	(142)
第四节 如何对新员工进行上岗培训	(145)
第五节 如何培训中坚分子	(148)
第六节 如何培训你的第一个秘书	(153)
第七节 如何对员工工作进行评价	(155)
第八节 考核员工的基本准则	(160)
第九节 成功主管的金玉良言	(163)

第七章 沟通是新主管的生命线	(165)
第一节 沟通的重要性	(167)
第二节 沟通的几种方式	(170)
第三节 沟通的秘诀	(173)
第四节 听说技巧	(177)
第五节 与上下级沟通的技巧	(182)
第六节 记住员工的名字	(183)
第七节 沟通中的态度	(186)
第八节 开会的艺术	(190)
第九节 成功主管的金玉良言	(193)
 第八章 如何激发员工的干劲	(195)
第一节 认清员工的个体差异	(197)
第二节 员工什么时候干劲最大	(200)
第三节 激励让你拥有一支常胜队伍	(206)
第四节 激发员工的积极性和创造性	(208)
第五节 良性竞争有利于调动员工的干劲	(212)
第六节 多点称赞，少点批评	(214)
第七节 把钱慷慨给出去	(218)
第八节 适时提拔员工	(220)
第九节 体贴民情，关心员工	(222)
第十节 奖赏的艺术	(227)
第十一节 成功主管的金玉良言	(231)

第九章 如何搞好人际关系	(233)
第一节 如何与你的上司相处	(235)
第二节 如何与你的员工相处	(238)
第三节 如何与同级相处	(242)
第四节 如何与新闻媒介打交道	(246)
第五节 如何与客户和顾客打交道	(251)
第六节 成功主管的金玉良言	(254)
 第十章 怎样处理冲突	 (257)
第一节 冲突的基本类型	(259)
第二节 解决冲突的基本态度	(262)
第三节 解决日常冲突的十条秘诀	(264)
第四节 如何解决你与员工之间的冲突	(269)
第五节 如何解决你与上司之间的冲突	(271)
第六节 如何解决员工之间的冲突	(273)
第七节 如何化解团队间的冲突	(276)
第八节 冲突一定是不好的吗	(278)
第九节 成功主管的金玉良言	(281)
 第十一章 如何组建自己的团队	 (283)
第一节 为什么要组建团队	(285)
第二节 成功团队的特点	(287)
第三节 充当精神领袖	(293)
第四节 让他们觉得自己是最棒的	(297)

第五节	来个挥泪斩马谕	(300)
第六节	增强团队的凝聚力	(303)
第七节	团队的内部运作	(307)
第八节	学会协调合作	(309)
第九节	成功主管的金玉良言	(311)
第十二章	怎样应付“刺头”员工	(313)
第一节	如何看待“刺头”员工	(315)
第二节	如何对付爱扯皮的员工	(318)
第三节	辨别有情绪的员工	(320)
第四节	了解会议上的“多刺”员工	(322)
第五节	怎样应付反对者	(324)
第六节	怎样对待酗酒的员工	(326)
第七节	怎样对付缺勤者	(329)
第八节	怎样应对老资格员工	(332)
第九节	怎样对付“横茬”员工	(334)
第十节	识别小人所惯用的伎俩	(337)
第十一节	对付“刺头”员工的奇招	(340)
第十二节	怎样对付女“刺头”	(342)
第十三节	成功主管的金玉良言	(344)
第十三章	如何缓解工作压力	(347)
第一节	压力是怎样产生的	(349)
第二节	如何面对压力	(352)

第三节	如何给工作减压	(354)
第四节	如何提高工作效率	(358)
第五节	怎样使你的头脑冷静下来	(363)
第六节	培养良好的工作习惯	(367)
第七节	成功主管的金玉良言	(372)
第十四章	如何推进你的事业	(373)
第一节	擅用秘书	(375)
第二节	留住优秀员工	(377)
第三节	提高应变能力	(381)
第四节	保持授权后的控制	(384)
第五节	培养竞争精神	(387)
第六节	高层次的思考	(390)
第七节	提高管理艺术	(393)
第八节	在部门里建立良好的人际关系	(398)
第九节	成功主管的金玉良言	(400)
第十五章	什么样的主管最受员工欢迎	(403)
第一节	无私才能无畏	(405)
第二节	慈眉善目也是好主营	(407)
第三节	有魔鬼般的魅力	(409)
第四节	善于倾听	(414)
第五节	制度是死的，人是活的	(415)
第六节	钻到员工心里去	(418)

第七节	善于分配工作	(420)
第八节	调动员工的参与感	(423)
第九节	看人下菜碟	(425)
第十节	用好心情感染人	(428)
第十一节	不过分仰仗权力	(430)
第十二节	给员工想要的东西	(433)
第十三节	成功主管的金玉良言	(435)

第一章 你当上了主管

- 第一节 上任前的准备工作
- 第二节 首次亮相
- 第三节 上任的第一把火
- 第四节 上任后急需做什么
- 第五节 了解自己当主管的原因
- 第六节 了解公司的蓝图
- 第七节 对待前任的原则
- 第八节 成功主管的金玉良言

第一节 上任前的准备工作

在人的工作生涯中，不知哪一天，你的上司会握着你的手，拍着你的肩膀说：“我把这个部门交给你了，我相信你能干的很好。”也就是说，你忽然被升职了，当上主管了，你再也不是一名普通的员工了。你当然会非常高兴，然而，你也应该冷静点。你真的能胜任这个职务吗？老员工会有怎样的反应？你应付的了吗？主管的任务是什么？你有当主管的经验和本领吗？

不要再疑惑了，你肯定当的了主管，既然老板这么赏识你，那你一定有当主管的能力。新的挑战会使我们大家振奋和进取——受到挑战会使人们在工作中成长和发展。放心吧，所有主管在初上任时都有过你现在的感受。

员工们可能也会忧心忡忡。新的上司是什么样的？他将带来严厉的管理时代吗？会不会出现大变动？有些人会不会失业？

别着急！从容地为人处世。在你走马上任前，你得着手为你第一天当主管做准备。

那么，你需要哪些准备工作呢？如果你对公司不了解，那么，尽可能获得关于它的信息，阅读年度报告，与朋友和熟人交谈，打听清楚你要取代的那位主管的情况。他的工作作风怎么样？为什么他会遭到替代？你要去任职的部