

XIN

主编 谢文辉 刘海峰

Jiaocheng

新任主管行动手册 / 企业培训必备教程

新主管 培训教程

出色主管的十二项管理技能训练



中国时代经济出版社



新主管培训教程

出色主管的十二项管理技能训练

主编 / 谢文辉 刘海峰 副主编 / 何智 黄勇

图书在版编目 (CIP) 数据

新主管培训教程/出色主管的十二项管理技能训练/谢文辉 刘海峰 主编.

北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-80169-830-4

I. 新… II. 谢… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 138506 号

新主管培训教程

出色主管的十二项管理技能训练

谢文辉 刘海峰 主编

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电话	(010)68320825 68320496
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京鑫海达印刷有限公司
开本	787×1092 1/16
版次	2006 年 1 月第 1 版
印次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印张	16
字数	264 千字
印数	1-8000 册
定价	28.00 元
书号	ISBN 7-80169-830-4/F·385

版权所有 侵权必究

从业务技术能手走向管理

为什么要对各级新任主管进行管理技能培训？为什么主管掌握基本的管理方法和技巧如此重要？

一方面这是因为主管经常是非管理专业出身，缺乏基础的管理知识和技能。从业务技术能手被提拔到主管的职位，这是个人职业发展的必然过程。一份权威的统计报告显示，现在的主管65%以上的人曾经从事过营销工作或基层业务工作，而58%的人所学的专业为工科或理科，从事技术出身。这些半路出家的业务技术能手没有专业管理者所应具备的管理知识，仅仅凭自己的主观经验来管理，容易造成执行力偏差或者管理不善。从业务技术能手到管理领头人，这是一个从蚕蛹到蝴蝶的完美蜕变，也是一个充满着痛苦与挣扎的历练之旅！

另一方面是因为主管在企业中具有极其重要的作用。主管在企业中往往处于承上启下、继往开来的关键位置，主管是企业生存与发展的中坚力量。主管既是最高管理层战略决策出台的帮手又是战略决策执行的旗手；主管既是主宰企业、影响企业最重要的群体，也常常是阻碍企业、拖垮企业最重要的群体。由于在管理体系中的特殊位置，主管常常处于尴尬局面：决策层批评他们太同情员工，不执行命令；员工批评他们没有人情味，只顾抓工作。那么，作为主管该如何处理好自己、员工和组织之间的关系，如何完成公司下达的任务做出业绩，并非一件容易的事。

正因为如此，各级新任主管，无论在哪个行业，在哪个地区；无论是什么专业，什么背景；也无论是高层主管，还是中层主管，都要接受基本的管理技能培训。本书结合众多一线主管的实战经验，客观剖析其角色定位，帮助主管全面掌握十二项管理技能，从而走出尴尬的困境。这里我们强调的十二项基本管理技能分别是：角色认知、打开工作局面的技巧、执行与细节管理技巧、时间管理与会议组织技巧、计划与决策技巧、授权与工作委派技巧、与上司打交

道的技巧、管理下属的技巧、激励技巧、批评督导技巧、有效沟通技巧和协调与控制技巧。这十二项管理技能就像电焊工、钳工的上岗训练一样，是每位新任主管上岗的必修课。本书以帮助非管理专业出身的主管“突破管理瓶颈”为核心，以“全面、易懂、实用”为原则，引导您迅速踏上从业务技术能手到管理精英的梦想之旅！

作为新任主管必学必备的培训教程，本书全面而系统地讲授了成为一名优秀主管所必备的十二项管理技能，深入浅出地指导新任主管如何做好各项管理工作、如何赢得下属员工的拥戴和上级领导的赏识，以及如何处理各种矛盾和压力等问题，从而使您迅速成为一名员工们交口称赞的优秀主管。本书还提供了大量实用性很强的管理方法和技巧，既可作为新任主管的指导手册，也可作为企事业单位中层管理人员的培训教材，对其他各级管理者也有很高的参考价值。

本书不同于一般的教科书，它更关注主管的技能训练而不是枯燥的理论，更强调理论与实践的结合，更注重管理理念、管理技能和管理方法的训练和培养，重视对企业实际问题的分析与研究，旨在帮助主管解决现实问题。即便是书中必不可少的理论也是以通俗和简单的方式来进行阐述，丝毫不显得晦涩。书中引用了大量鲜活的案例或故事，以通俗易懂的方式就管理者的角色定位、基本素质、管理方法和技巧进行探讨和分析，为广大主管提供关于如何处理实际管理问题的操作性建议，帮助主管形成职业化的基础管理技能。即便是缺乏任何管理基础知识的新主管对于本书的内容也非常容易理解和接受，所以本书是一部用来培训单位各级主管的通用型教科书，是最适合中国主管需要、被实践证明是最优的学习资源。

本书的读者对象是各行业、各层次的管理者、即将担任或刚刚担任新职位的新任主管、企业业务骨干、管理咨询从业人员，以及广大管理理论研究者。

细心阅读、仔细品味，您必将从本书中咀嚼出众多有益的东西来。相信本书能给读者带来点滴管理感悟和技能提升，相信阅读能激发您的思想灵光，相信本书必将帮助您成为一名优秀的管理者，帮助您的团队以更快的速度获得成功。

谢文辉

2005年初冬谨识于北京

目 录

■ 代序 从业务技术能手走向管理

■ 管理技巧一 新主管的角色认知

主管的角色与功能定位	(2)
主管工作的6P特质	(8)
主管五重诱惑	(10)
学会欣赏残缺中的美	(13)
不要沦为“抱怨型”主管	(16)
主管必备的四把“管理工具”	(20)
主管必修的十项管理技能	(23)

■ 管理技巧二 新主管打开工作局面的技巧

当业务明星“转型”做主管	(30)
新主管如何树立威信	(32)
“三把火”的火候把握	(36)
新官上任的五点忠告	(39)
新主管的10面镜子	(43)
做出色主管并不难	(48)

■ 管理技巧三 新主管的执行与细节管理技巧

成功主管95%在执行	(56)
------------------	------

强化执行的尺度、速度和力度	(58)
优秀主管的八条执行准则	(62)
执行, 与魔鬼在细节上较量	(69)
以责任心对待每个细节	(73)
“大处”先着想, “细处”多着手	(75)

■ 管理技巧四 新主管的时间管理与会议组织技巧

正确做事, 更要做正确的事	(78)
做急事, 更需做要事	(80)
时间管理的十大关键	(83)
高效会议的组织秘诀	(86)

■ 管理技巧五 新主管的计划与决策技巧

目标管理, 让员工跳起来摘到桃子	(96)
做个计划制定和实施的高手	(102)
领导力: 决胜“决策术”	(106)

■ 管理技巧六 新主管的授权与工作委派技巧

主管做“减法”, 下属做“加法”	(114)
授权, 在工作中“放风筝”	(116)
有效授权秘笈	(118)
如何把握授权的度	(123)
聪明地“甩”活给下属	(128)
下达命令的学问	(130)

■ 管理技巧七 新主管与上司打交道的技巧

注意“管理”你的上司	(136)
修炼与上司相处的艺术	(138)

让你的上司欣赏你…………… (141)

■ 管理技巧八 新主管管理下属的技巧

培养下属的六种障碍…………… (148)
 赢得下属的心…………… (152)
 如何管理超级明星员工…………… (156)
 如何应对“刺头”员工…………… (159)
 如何清理C类员工…………… (164)

■ 管理技巧九 新主管的激励技巧

激励，鸭子只有一条腿…………… (170)
 红烧肉的独特激励…………… (174)
 主管不可不知的五种激励技巧…………… (178)
 无“薪”激励更精彩…………… (183)
 “保龄球”效应：学会赞赏下属…………… (188)
 别让奖励成为“不甜的蜜”…………… (190)

■ 管理技巧十 新主管的批评督导技巧

让部属为你赴汤蹈火…………… (194)
 批评下属的“热炉规则”…………… (197)
 批评部下的正确方法…………… (203)

■ 管理技巧十一 新主管的有效沟通技巧

管理中的无缝沟通…………… (208)
 是什么妨碍了沟通…………… (212)
 沟通，化解下属的抱怨情绪…………… (215)
 沟通，激活你的团队…………… (218)
 好主管，做下属的好听众…………… (222)

讲话架起沟通的桥梁 (226)

■ 管理技巧十二 新主管的协调与控制技巧

协调矛盾的方法与技巧 (232)

协调工作“八忌” (236)

如何化解与下属的恶性冲突 (239)

别把自己带进矛盾的旋涡中 (242)

管
理
技
巧
一

▼
新主管的角色认知

主管的角色与功能定位

主管是干什么的？主管是从事管理工作的，是管人、管事的。管人就是做人的工作，教育、培养、训练，部属如何做一名对社会、对企业、对家庭乃至对个人有用的人；管事就是做事的工作，以身作则，教育、培养、训练，部属如何做好本职工作，增长才干，使工作不断改进。

一家公司、一个部门，如果经营得好，一定有一名优秀的主管，主管在里面的作用有多大？据国外统计，一家成功的公司，主管的作用占40%以上。在中国，这个比例恐怕还要大，因为中国的市场还不规范，外部环境还不太好，事情更复杂。反之，一家公司或一个部门经营的不好，主管罪责难逃，其反作用的比例要占80%以上。

美国著名的管理大师戴明博士说，企业中的问题有82%是由于管理原因造成的。他说还有18%也差不多可以从管理上找出原因来。也就是说所有事情都可以从主管人员的工作上找出原因来。

为什么这么讲呢？一项工作首先看有没有制定标准、程序，并且这个标准、程序是不是清晰的，解释是唯一，对执行这项工作的人员是否进行了有效的培训等等，这都是管理上或主管应做的工作。再多一点讲，还要看主管的品德、行为、人际关系处理等等。如果你的部属早晨一上班，你就无缘无故训斥他，他一肚子气，做工作当然没情绪，出差错的可能性就会多，这是18%的原因。

为了能胜任主管的职责，我们首先要对主管的角色与功能定位有一个很好的理解。

◎主管的角色定位

主管角色具有以下特征：

1. 主管是劳心而非劳力者

所谓劳心者是指运用其智慧，发掘潜在问题，进而深入分析，提出解决问题对策的人；劳力者是指凭自身实力，劳碌工作，而少用大脑思考问题的人。

孟子说：劳心者役人，劳力者役于人。

2. 主管是人才而非人手

企业的强弱是看各类人才（运用脑力去管理部属者）是否多而全，而不是只求人手（依照上司旨意办事的人）多，人多只是势众，但不一定能成事。

3. 主管不是当官

主管不是做官，而是引导别人把事做好的人，因此主管并非事必躬亲者。既然不是当官，就不能有“官大学问大”的心态，头衔高并非一定实力强，名副其实才是真主管。

4. 主管是既管又理的人

过去是劳力者密集的时代，是人找事、人求事的时代；当今则是技术、资金、信息与人才密集的时代，找事已变成求才。因此，主管的角色不能再凭至高无上的权威，颐指气使、管教、谩骂的待人方式已经落伍，取而代之的是讲理、注意理性和身临其境的方式管理员工，故主管不只是讲求管教，还要讲求合理、合法及合情。

5. 主管是负责单位业绩成败的人

企业各部门若有良好的业绩，大家都会说主管的领导有方。然而，计算成败其实应该按 90/10 的原则，有错则由上（90）往下（10）记，有功则由下（10）往上（90）记。

主管既要尽力而为，领导部属完成上级所交给的任务；又要善于踏实本分，设法争取到老板的支持与信任，进而顺利完成任务。

由于企业的规模不断扩大，人际关系也日益复杂，所以主管所扮演的角色也越来越多。总体来看，主管的角色可以分为以下三类：

图 1-1 主管的角色

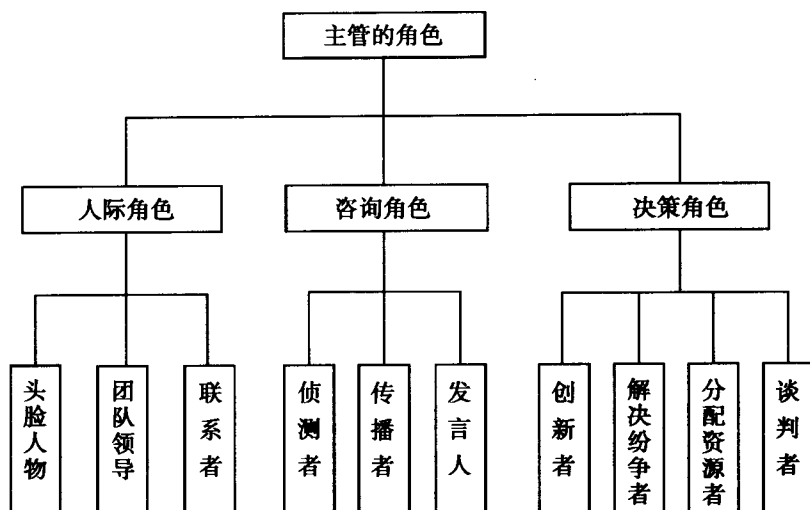


表 1-1 主管的角色

角色	类型	内 容
人际角色	头脸人物	因为职务和地位的需要,主管必须执行社交、法律以及典礼仪式的任务,如主持部属的婚礼,或者接待重要的客户,这时他扮演着头脸人物的角色。
	团队领导者	主管要给部属明确的目标,激励属下的士气以及培养部属做事的能力,并给予部属应有的奖惩。
	联系者	主管要与各部门进行沟通与协调,不管是他的上级,还是他的平行部门,主管都要与他们建立起一个咨询与沟通的渠道。
咨询角色	侦测者	主管要眼观六路,耳听八方,掌握周围环境的动态变化,这些商业资讯或情报多半带有机密性。
	传播者	主管有时将一些比较机密的情报告诉部属,一方面他要跟部属分享,另一方面要与部属取得必要的配合。
	发言人	主管是一个部门的领导,所以他要定期向他的上司说明这个部门的工作状态,甚至他也要向访客做简报。

续表

角色	类型	内容
决策角色	创新者	主管负责一个部门的革新事宜,他随时能发现并能把握住机会,制定创新计划书以及营运措施。
	解决纷争者	当他的部门跟其他部门之间发生冲突,或者属下之间发生纠纷,或者单位里有重大危机时,他都要挺身而出,负责解决问题。
	分配资源者	主管要依靠先后顺序分配部门的财务预算、重要的职务升迁及其个人时间。对每位部属都要做适当的岗位安排,使得部属能够人尽其才。
	谈判者	主管身负重任,负责与外界做决定性的谈判,只有主管才有这个权力与能力做这项工作。

◎主管的管理功能

主管的管理功能有规划、组织、用人、指挥及控制等,他们彼此之间有一个前后衔接的关系。各项功能具有以下要点:

1. 规划

规划是一种知己知彼的工作,也是企业管理的首要功能,主管只要规划做得好,其他事就可顺利开展。规划主要有四大点:

(1) 评估外界环境形势的变化,分析哪些形势对自己是机会,哪些是威胁。

(2) 了解自己的强弱优劣。

(3) 建立负责部门的整体与长期发展计划。

(4) 依据整体目标再制定部门的方针。

2. 组织

组织要求团体合作,建立共识,组织的目的是要将一群乌合之众变为百万雄师,强调“三个臭皮匠胜过一个诸葛亮”。主管是成事者,但不能事必躬亲,而要本着“组织设计”发挥团队合作的效果,使整体大于个别之和,一般

而言，组织设计涉及以下三种做法：

(1) 组织要将各种心态不一的众人引向统一的目标，需通过沟通、协调、忍让、共识及合作来建立共识。

(2) 主管应对每个部属充分了解，设法使他发挥所长，以达到分工专业化的效果。组织是人才的组合，也是每个人要发挥其专业才能的所在。

(3) 主管除设法让部属充分表现外，更应透过各种沟通与协调，使部属上下一心。主管要通过理念的灌输、会议、目标和各种制度设计，促使大家彼此相互配合，同心协力，抛弃本位主义。

3. 用人

用人要求知人善任。企业是要靠人来提高生产力的，主管懂得用人之道才能水涨船高，倾其心智去规划大事，否则若不敢授权，尽己全力只能做些小事。

主管用人一般应注意：

- (1) 人才靠自己培养，挖墙脚不能建立共识。
- (2) 士为知己者死，人的能力与向心力是靠激励来发挥其潜能的。
- (3) 我们要用的是最适合的人，而非最好的人。
- (4) 培养部属工作的成就感，使其潜力浮出水面。
- (5) 利用轮调或第二专长的培养，使部属能接棒。

4. 指挥

指挥能建立共识、培养使命感。部属是主管的镜子，有怎样的部属就有怎样的主管，主管必须设法让部属建立共识，赋予责任心与使命感，员工才有勇于做事的抱负和主人感，帮主管出主意：

- (1) 身教重于言教，待人注重诚心。
- (2) 设法使部属成为自己的信徒。
- (3) 身先士卒，要求部属之前要先要求自己。
- (4) 推行在公众面前表扬，在私下处理过错。
- (5) 奖惩应活用，但应遵守多表扬少斥责的原则。

5. 控制

控制是追踪考核，确保目标达到，规划落实。作为主管，必须事先制定各种衡量准则，为此主管应做到：

- (1) 不要有“亡羊补牢”的思想。
- (2) 重点管理，注意各种例外情况。

- (3) 定期评估业绩，而非年终才算总账。
- (4) 评估标准明确具体，尽可能量化。
- (5) 机会教育，吸取别人的惨痛教训，避免重蹈覆辙。

◎主管应具备的能力与条件

主管一般应具备技术、人际、全局、判断四种管理技巧。

技术主要包括专业性的知识、对专业问题的分析能力、专业工具及专业技术的熟练程度。作为主管，不管是销售、生产、人事，还是财务、研究、等各个方面的知识都应钻研，技术越好，越能与他人协调与合作。

人际技巧重点在与人的合作，作为一个主管是否拥有良好的人际技巧，可从三个方面来观察：他用什么方式去看他的上司、同事及部属；他用什么方式去了解这些人对他的看法；他如何处理这两方面的问题。人际技巧是一种时时刻刻自然流露的活动表现，主管并非只在做决策时才需要正确了解他人的能力，主管应切记：自己的一言一行，对部属都有不可言喻的影响。

全局性是要求主管能从企业的整体来看问题，同时认清各组织各部门之间的相依性，只有产、供、销、研、财、信等各个部门的密切配合，企业才能有综合效果而言；同时要看主管同企业界、社会、政府、学校等力量保持一种什么样的关系，能否使其为我企业所利用，对我企业有利。

判断对于一个主管来说非常重要，企业经营错综复杂，常常通过主管了解来龙去脉因果关系，从而找到问题的真正症结所在，并提出解决方案。这便要求主管能洞察先机、未雨绸缪，这样就能化危机成转机，最后变成良机。

借助孙子的说法，一位主管应具备的条件是：“将者，智、信、勇、严”。主管要有过人的智慧，以做出正确判断，做出合理的决策；要言出必行，以建立威信，同时要依赖部属，进而获得部属的依赖；要有仁德，要爱护部属；要有道德和做事的勇气，能下决断，并有魄力的执行任务，敢作敢当；必须严守纪律，尊重制度，赏罚分明。

主管工作的 6P 特质

究竟主管具有什么样的特质，才能成为一名合格的主管呢？一名合格的主管至少要具备六个方面的基本特质，这六个方面的英文单词都是以 P 开头，所以也叫主管的 6P 特质。

◎领导远见

主管必须对未来有明确的发展方向，主管应该向下属展示自己的梦想，并鼓励大家按梦想去前进。一旦下属需要，主管随时就在身边，就像比德·杜扎克所说：“优秀的经营管理和平凡的经营管理有一个不同，那就是优秀的经营管理，能够取得长期和短期的平衡。”也就是说，在制定领导远见的时候，同时必须要有领导的目标来进行配合。优秀的主管应该是一个方向的制定者。

◎热情

主管必须对自己所从事的工作和事业拥有特别的热忱，例如联想集团的领导曾经说过，高层主管必须要有事业心，中层的主管必须要有上进心，基层的主管必须要有责任心。不同层级的人都有这种工作的热情，都愿意努力地去做事，主管要有全心全意搞经营这种信念和承诺。同时，好的主管不仅自己的主动性很强，还要能点燃下属的工作热情，一个不能够燃烧下属工作热情的人，或者说不会激励下属的主管，是没有资格做领导的。领导热情既没有替代物，也很难量化，但它是企业完成目标和任务的一种催化剂。

◎自我定位

主管应该特别清楚自己扮演的角色，面对这个角色应该担负什么样的责任。这些角色包括为人上司，为人下属，为人同事，还包括一个角色，那就是千万