

陈振平/著

{ 好员工 ≠ 好主管
会做事 ≠ 会管人
善执行 ≠ 善决策

恭喜你

当上主管了

台湾顶尖企管顾问助你
迈出职业经理人的**第一步**



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

恭喜你 当上主管了

陈振平/著

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

恭喜你当上主管了 / 陈振平著. —北京: 中信出版社, 2005.9

ISBN 7-5086-0451-2

I. 恭… II. 陈… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第094457号

恭喜你当上主管了 作者: 陈振平

本书简体中文版由中信出版社2005年出版, 繁体字版权由英属维京群岛商高宝国际有限公司台湾分公司授权。

ALL RIGHTS RESERVED.

恭喜你当上主管了

GONGXI NI DANGSHANG ZHUGUAN LE

著 者: 陈振平

责任编辑: 贾永莉 靳昊轩

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 8 字 数: 121千字

版 次: 2005年9月第1版 印 次: 2006年4月第4次印刷

京权图字: 01-2005-4726

书 号: ISBN 7-5086-0451-2/F · 915

定 价: 18.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

如果你刚刚当上主管，这是一本
你必须读的管理秘籍；

如果你已经成为主管，这是一本
值得你回味并反思的经验总结；

如果你还没成为主管，这是一本
教你如何做好准备当上主管的系统
诀窍！

好员工要做好自己分内的事情，好主管要管好好员工，并为整个部门的业绩负责。怎样尽快完成这种角色的转变？本书汇聚了作者多年为企业讲学的丰富经验，系统化地整理了职场上广大基层、中层主管所必须具备的基本能力。全书从人和事着眼，通过人性化风格管理的检测，了解自己和下属的特质，对“人际沟通”、“情绪压力”、“管理机制”、“执行能力”等进行了详尽的分析，并分别提出了切实可行的行动方案，最后提供了一个系统化解决问题的技巧。

作者简介：

陈振平

现任台湾利得国际财务(管理)顾问股份有限公司总经理、两岸多家企业管理顾问公司首席顾问及特聘讲师。其已出版的著作有《到全世界去赚钱 I》、《恭喜你! 业务主管》等。

作者曾授课的企业包括：中国移动、北大方正、中国网通、中国银行、上海贝尔、平安保险、巴黎欧莱雅、大唐电信、中国建设银行、UT斯达康、中兴通讯、金蝶软件、阿里巴巴电子商务……

作者网站：<http://www.leader-inc.com>

作者信箱：jpchen@leader-inc.com

责任编辑 贾永莉 靳昊轩

封面设计  工作室 + 郭 鹏

经销：中信联合发行有限责任公司

序 一

难得的管理入门宝典

张伯光

企业在创业初期，“机运”及“产品力”是成功的关键。当你掌握了市场的脉搏，推出符合市场消费心理的产品，你就抓住了时机，一定可以开辟一个生意场面！但是，如果你想继续经营，并建立起一个企业的规模，那“管理力”及“执行力”就变成关键了！因为，企业的经营和一笔生意不同，他完全是由人组建起来的，管理“人”永远比管理“事”来得复杂，因为，人随时在变，想法会变、工作态度会变、工作意愿会变、企图心会变、行动力会变、私心会变，更重要的是忠诚度也会改变。所以，你必须通过管理的手段建立企业组织的结构，再充分地运用管理技巧，来驱动组织的运作。企业如果能快速培养拥有管理职能的主管，那么它就拥有了无限的竞争力！

市面上的管理书籍琳琅满目，专家们的新观点、新论述层出不穷，但就是没有一本书能为初做领导的基层主管提供一套既系统又可立即上手的实用知识。对于那些初级领导来说，

“创新”、“变革”等高深的管理知识显然无法立即运用到他们每天的例行工作中。

其实，在顶新集团走过来的这十五年里，对人力资源的培育和投入，远比打造企业品牌投入得多，尤其是集团在各地各个岗位上的领导班子，小到现场的班组长，大到部门的总经理，公司都会提供必要的培训及指导机会。当然，这个完整的培训系统并不是一蹴而就的，而是不断摸索及改正的成果。

当第一次看到陈老师的新作《恭喜你当上主管了》，发现真的有人能把我摸索了这么多年的培养新经理人的职能系统，写得如此细腻和传神，这确实是一本基层领导管理入门的宝典。想当年自己创业之初，如果有这样一本管理的好书，我相信创业的摸索及成长的过程一定可以再缩短几年。因为书中的每一个章节都很实用，而且可以立即掌握并发挥执行效力，再加上实案的演示，管理真的可以轻松上手了。

我想告诉读者，尤其是那些因为表现优异受到提拔的新领导们，可要好好地读一下这本书！正所谓“先学武功再行侠仗义”，这本书一定可以助你登上成功管理的舞台！

顶新国际集团(康师傅)董事

序 二

要管事先学会管人

鞠 伟

在汉字中，企业的“企”字“止于人”，正说明了“人才”是企业的基石。

当企业发展到一定规模，部门及组织便成为企业产生功能性运作的主要结构，从“分工”中产生“合作”的整合性机制，就必须要靠各个部门领导干部们的统合运作。因为，组织中大多数的管理工作其实都是由中层及基层领导们完成执行的。鉴于此，UT斯达康公司为了加大对这一层次的中坚干部的培训，特别由UT斯达康大学制定了“JUMP”的领导培训计划。

“JUMP”培训计划启动一年多来，已有部分主管陆续完成了所有的课业，并正式取得了项目的结业证书。当第一期结业时，我们一直想送一本能让领导们可以继续学习的好书，但目前国内的管理书籍很少涉及初级管理者这个层级，特别是基本管理技巧与管理应用工具相结合的书籍。我们在UT斯达康大学多位老师的遴选推荐下，选择了负责“JUMP”第二阶段《UT斯

达康全方位沟通技巧》课程的陈振平老师的著作《恭喜你当上主管了》作为学员课外工具书。因为，这本书很系统地讲述了一位优秀员工转化为一位优秀领导的心路历程，更重要的是整本书就像是新经理人的管理宝典，几乎基层主管在管理方面需要的十八般武艺，这本书都能以浅显易懂的文字及实用的表格案例表达出来，所以公司不惜成本从台湾直接购入繁体版的《恭喜你当上主管了》，赠送给每一位结业的主管。每一本书陈老师都亲笔签名，鼓励所有结业的主管“沟通从心开始，管理其实很简单”。在听陈老师讲授了生动活泼而且有深度的课程之后，又得到这么一本实用的管理工具书，大家都非常珍惜。

不过，因为是繁体版的书，所以部分领导读起来有些吃力。今喜闻中信出版社选中此书，发行简体版的《恭喜你当上主管了》，并获陈老师邀请为简体版书写序，特把本公司运用本书的心得与读者分享，相信本书一定能为您的管理再添光彩！

UT斯达康大学校长

序 三

优秀主管造就优秀员工

陈登坤

振平君姓陈，我亦是。但有幸为陈先生《恭喜你当上主管了》一书的简体中文版作序，却不是源于此，真实的缘由是，我是他的学生。老师为学生点评，自然之理；然而学生为老师作序，有违传统，幸而市场经济使我心有坦然——消费者是最好的口碑！

认识陈老师，是在2001年。我当时作为公司审计部临时负责人，参加《金蝶新经理人管理培训课程》，主讲正是陈老师。陈老师九个很有分量的头衔，着实让我惊叹。同时他的授课风格严谨幽默、厚积薄发、融会贯通，很有启发性。陈老师讲授的个人领导行为风格解析等内容至今仍记忆犹新，我不时拿出笔记，对照行为风格对同事甚至求职者进行测评分析，并常常对结果兴奋不已。这次培训是我的管理启蒙，并在过去5年里，潜移默化地影响了我的很多管理习惯与行为。

盖洛普曾经做过一个大规模调查研究，结果显示：有才干

的员工需要优秀的经理。这些员工决定加入一家公司可能看中了公司声誉、薪酬、培训等，但他能够待多久，他的绩效将如何，则取决于他与直接主管的关系。要成为成功的管理者，新上任的基层主管必须从以“自我为中心”转变成“以员工为中心”。只有这样，主管才能吸引并培养优秀的员工，造就优秀的企业。

“得人才者得天下。”

金蝶非常注重对由专业技术人员成长起来的管理者的培训，帮助他们从“个人贡献者”转变为“个人贡献者的主管”。从2001年开始，陈振平老师主讲的《金蝶新经理人的管理培训课程》被列为金蝶所有经理人必修的一门课程。5年来，近200名基层及中层经理人从中受益，他们中的很多人已经成长为公司核心的高级管理人员。

《恭喜你当上主管了》一书，凝聚了陈老师过去十余年培训课程中的精华。尚未当上主管的人士读一读，可以成为被机会垂青的有准备的人；已经当上主管的人士读一读，会有“悟以往之不谏，知来者之可追，实迷途其未远，觉今是而昨非”的感慨。

是为序。

金蝶软件（中国）有限公司总裁助理、人力资源总监

自序

成功永远属于有准备的人

陈振平

记得我第一次当上主管时，那种欣喜的心情真是难以言表。虽然那只是一家五位员工的小公司，但能当上主管却是在我为老板拿下大部分的经销区域才赢得的。然而，也因为我过于注重冲锋陷阵，缺乏管控经验，最后使公司面临“现金周转不灵”的窘境。

这是我第一次感受到管理不是靠努力及勇气就能到位的事实。于是我开始进修学习，研读管理书籍。

几年下来，我有幸接触到许多正规且完整的专业管理培训。在润泰集团担任人事科长期间，当时的主管协理宋炎本和总经理郑铨泰给了我许多指导和培训的机会，而我也接受了大企业严谨的管理制度的洗礼，并对集团总裁尹衍梁一再强调的“企业止于人”的人本管理文化有深刻的体会。后来我投入管理训练，这些恩师的指导仍让我受益良多。

同时我也发现，世间的管理书籍都把管理复杂化了，几乎

每一本都是厚厚的。虽然专家告诉我们：“一本书只要有一个观念或论点有益于我们的工作或生活，就是值得一读的。”但是我认为，在这个多元又快速竞争的时代，主管不能只靠课堂的学习及痛苦地抽离每本书中10%的重点知识，继续摸索下去。

我在企业十多年的辅导和培训教学过程中，与近三万名学生接触，其中有一半的学生是主管身份。我发现很多学生都曾面临这样的困境：当他们成为基层主管时，几乎没有人已经做好成为主管的基础准备。他们在职场跌跌撞撞多年后，才慢慢从中领悟一些道理，但也有些人至今仍搞不清楚，管理的真义到底是什么。这不仅浪费了企业宝贵的资源，也浪费了许多管理者不必要的时间和精力。

在和学员互动的过程中，我感受到他们的需求及期盼，期望自己能将课程中那些浅显易懂的管理知识及运作技巧付诸文字，于是便有了这本集合我多年实践经验及授课精华的作品。

这本书是针对一般初、中级主管所必须具备的基本能力而写的，希望能帮助刚晋升主管的优秀管理人员，有一个系统综合整理的机会。所以，全书内容以“人和事”的思考开始，通过人性化“风格管理”的检测，了解自己和下属；再进入管理前必须先学习的“人际沟通”素养和技巧，以及“情绪压力”的处理方式；然后，才是“管理机制”、“执行能力”的知识和实务操作；并提供一个系统化“解决问题”的技巧；最后提醒每一位主管，要好好正视自己的工作价值观，正确面对自我成长的机会，才能成功地登上“管理舞台”。附录于每章后面的“重点摘要”，是希望能帮助你在阅读后轻松整理，快速上手。

无论你现在有机会当上主管；还是你已经当了好多年主

管，但仍不能得心应手；或是你目前还不是主管，不过你想先做好准备，这本书都非常适合你。它不是管理的理论书，而是一本务实又实用的管理秘籍。

不管你学的是什么，只要你有机会当上主管，你一定会需要这份秘籍。

想当一位称职且出色的主管，是需要经过自我锻造的。本书将为你指引一条简单易学的轻松管理之路，让你当上主管后能快速上手，在管理上如鱼得水，游刃有余，充分展现领导者的魅力。

别忘了，成功永远属于有准备的人。

这本书从构思到完成，要特别感谢我的职场导师、台湾翰园资讯总经理刘庆聪的支持；好友及资深经理人林惠美的汇整，并提供许多宝贵经验；还有一路支持鼓励我的师长、伙伴、家人及孩子。我会再接再厉、继续努力！

Contents

目 录

序一	难得的管理入门宝典	
序二	要管事先学会管人	
序三	优秀主管造就优秀员工	
自序	成功永远属于有准备的人	
第1章	恭喜你当上主管了	1
	转变角色，转变需求	3
	管理是什么	4
	【重点摘要 快速上手】	7
第2章	了解自己的风格 让管理更轻松	9
	个人行为影响管理风格	11
	个人行为风格检测表	13
	◎ 检测分数评量	17
	◎ 检测结果解读	18
	风格类型的行为特质	20
	◎ 单纯风格	20

◎ 混合风格	24
◎ 复杂风格	28
各类型风格的价值互动关系	29
◎ 会议时间观	29
◎ 活动承办观	30
◎ 金钱处理观	31
各类型风格对应上司和领导下属的因应之道	32
【重点摘要 快速上手】	33
第3章 做好人际沟通	37
建立良好的的人际关系互动	39
人际沟通准则	41
系统性沟通运用	42
有效的协商沟通技巧	43
◎ 听——培养积极的倾听	43
◎ 问——发掘聪明的提问	46
◎ 说——建立明确的述说	48
实用的各项面谈要诀	50
◎ 聘雇面谈	50
◎ 离职面谈	59
◎ 绩效面谈	62
◎ 调动面谈	67
各类型风格人际沟通之道	69
【重点摘要 快速上手】	70

第4章 如何处理情绪压力	75
情绪压力的产生	77
面对情绪的处理解决之道	79
◎ 情绪管理的四项能力	79
◎ 避免情绪化的方法	82
◎ 最佳XYZ抱怨法	82
面对压力的处理解决之道	83
◎ 建立良性的工作循环	84
◎ 培养优质的健康生活	85
各类型风格情绪压力的因应之道	88
【重点摘要 快速上手】	89
 第5章 建立管理机制	 93
建立实用的管理工具	95
◎ 工作流程图制作	95
◎ 头脑风暴的属性归类图	103
◎ 帮助解决多重问题的因果关系图	106
建立适当的授权管理	112
◎ 适当授权的步骤	113
◎ 授权面临的困境	114
◎ 授权中的工作指导	116
建立良性的绩效管理	118
◎ 监督追踪	118
◎ 绩效评估	122
◎ 赏罚制度	124