

全面解决新任主管面临的种种实务问题



THE NEW ADMINISTRATOR

新主管

海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。

你也许刚刚从一名业务员升任销售部经理，也许是刚刚从其它部门调来的公关部主任，那么，你就是我们所说的“新主管”。

做一名新主管不容易，做一名优秀的新主管更不容易——
你既要管人，又要被人管。



怎样成为

一名优秀主管

HOW TO BE AN EXCELLENT ADMINISTRATOR

◎编著 王慧 刘光辉

中国商业出版社

新 主 管

王 慧
刘光辉 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新主管：怎样成为一名优秀主管/王慧，刘光辉编著．
北京：中国商业出版社，2003. 1

ISBN 7-5044-4774-9

I. 新… II. ①王…②刘… III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 004128 号

责任编辑：孙启泰

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京星月印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 12 印张 230 千字
2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

定价：23.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。

在这样一个环境宽松、竞争激烈的时代，“人人都有机会”的公平竞争理念让每个人为之热血沸腾，激情澎湃。谁不想拥有鲜花和掌声？谁不想获得成功和荣耀？谁不想超越自我，实现自己的人生梦想？

当你从一名默默无闻的小职员晋升为一个部门主管的时候，当你发现自己置身于管理者行列之中的时候，哪怕你只是一个小部门的“芝麻官”，这也意味着你已经拥有了获取成功的

新主管

开端。良好的开端就是成功的一半，担当好你的新主管之职，是通向成功的阶梯。

作为一名主管，你不是企业的最高层，你有上司，也许你的上司还有上司；你也不是企业的普通职员，你有下属，也许你的下属还有下属。

主管在企业里起着承上传下的作用，同时扮演着管理者 and 被管理者的双重角色。有人称，主管是生活在上司和下属“夹缝”中的人。做一名主管不容易，而要做一名成功的主管就更不容易了。

对那些第一次出任主管、毫无经验的“新官”来说，全新的环境、全新的职务、全新的角色确实是一种不可轻视的挑战。新主管走马上任，如果仓促施以“火烧三把”却出师不利，那么就难以迅速打开工作局面、稳定阵脚，甚至有可能动摇和威胁你的主管之位，这对新主管是非常致命的考验。

本书旨在解决出任新主管时可能遇到的种种实际问题，通过借鉴成功主管的经验和成长个案，和你共同探讨：新主管从第一天上任开始如何面对新职务谋全而后动，有备而任；如何成功“亮相”，一炮打响；如何迅速赢得上司的信赖和下属的拥护；如何掌握完美的沟通技巧，协调好人际关系；如何选用得力助手组建优秀团队；如何分派任务；如何寻找新客户，提高业绩，打开工作局面；如何应对企业里的突发事件，提高应变能力；如何面对失败，走出困境；如何应对“刺头”下属，化解各种冲突；如何以静制动，应对流言蜚语；如何掌握新主管必备的工作技巧；如何妥善管理时

前 言

间，“分身有术”，做一个高效率的人；如何缓解工作压力，轻松迎接挑战；如何“更上一层楼”，不断超越自我。

不论你是一名初学乍练、经验全无的毛头小伙，还是一名身经百战、经验丰富的“老手”，本书的内容都对你大有益处：它不仅能助你新官上任烧好“三把火”，而且能为你如何继续把“火”烧旺出谋划策，帮你轻松驶入成功的快车道。

愿这本书能常伴你左右，助你在主管位子上做事得心应手，在职场上左右逢源，游刃有余，创造人生的辉煌。

目 录

第1章 新职务,新挑战 (1)

新官上任,万般头绪从何理?新的工作环境、新的工作职务或多或少地会给你提出一些挑战……

☐新主管、新角色 (2)

☐进入新角色,迎接新挑战 (4)

☐要学会“铺路” (6)

☐主管的工作特点 (7)

☐新主管正确的职业心态 (8)

☐兼顾事业与家庭 (11)

☐新主管、新观念 (14)

第2章 谋全后动,有备而任 (17)

古人云:“凡事预则立,不预则废。”新主管上任之前,一定要全面地了解企业内外环境,把握上司的期望和下属的意愿,谋全而后动,有备而任职。惟有如此,才能真正烧好上任的“三把火”,而且能够越烧越旺……

目 录

☐ 合理规划,控制时间	(51)
☐ 节省时间,提高效率	(53)
☐ 掌握高超的组织技能	(56)
☐ 分清主次,分身有术	(58)
第5章 宽严结合,树立威信	(63)
新主管走马上任,要善于把握与员工的关系,恩威并用,宽严结合,使员工信服你,树立起个人的威信,这非常有利于新主管站稳脚跟,获得成功……	
☐ 与下属互相了解	(64)
☐ 与员工保持必要的距离	(66)
☐ 打好“威信”牌	(68)
☐ 与员工相处的十大秘诀	(72)
☐ 处好与老同事的关系	(76)
☐ 管理女性员工的要点	(79)
第6章 洞悉上司,赢得信赖	(85)
新主管要顺利打开工作局面,除了获得员工的拥护和配合以外,没有上司的信赖和支持也是不可能的……	
☐ 一个上司一道菜	(86)
☐ 掌握与上司交往的原则	(90)
☐ 成为上司的骨干力量	(92)
☐ 赢得上司的好感	(94)

- ☐ 学会“管理”上司 (99)
- ☐ 赢得信赖 (101)

第7章 同级合作,竞争有度..... (105)

作为主管,除了要面对上司和下属之外,还要面对其他同级主管。与同级主管协调好关系,不仅有助于扩展你的人际关系,而且能增进部门之间的协调合作,有利于开展工作,打开工作局面……

- ☐ 正确处理同级关系 (106)
- ☐ 学会与同级主管交往 (108)
- ☐ 超越嫉妒心理 (111)
- ☐ 跨越冲突,促成合作 (113)
- ☐ 竞争有度,化解敌意 (115)

第8章 学会聆听,精于沟通..... (119)

身为主管,主要的职责不外乎是穿梭于形形色色的人群中,设法达成某些既定的工作目标。为此,你必须学会聆听各种不同的声音才能不辱使命……

- ☐ 沟通的重要性 (120)
- ☐ 做一个有效听众 (121)
- ☐ 有效倾听的七种技巧 (124)
- ☐ 新主管的沟通技巧 (126)
- ☐ 避免沟通误区,增强沟通效果 (129)
- ☐ 沟通,从记住名字开始 (131)

第9章 选人用人,组建团队..... (135)

选拔优秀员工、使用得力助手、组建高效的工作团队,是新主管获得成功的保障,是新主管赢得“开门红”,站稳阵脚,推进事业发展的重要基础.....

- ☐ 如何选拔优秀员工 (136)
- ☐ 切莫以貌取人 (138)
- ☐ 选好副手,如虎添翼 (141)
- ☐ 新主管用人十二戒 (144)
- ☐ 成功主管的团队 (147)
- ☐ 组建高效团队 (150)
- ☐ 新主管领导团队的秘诀 (153)
- ☐ 正确对待“小团队” (155)

第10章 新官上任,学会决策 (159)

新主管就职以后,他所面临的最重要、最迫切的管理任务就是决策。特别是对第一次出任主管的新人来说,第一次决策的成败至关重要.....

- ☐ “一锤定音”前要做的事 (160)
- ☐ 新主管决策的陷阱 (162)
- ☐ 新主管决策的基本原则 (164)
- ☐ 新主管科学决策之道 (168)
- ☐ 新主管决策素质修炼 (172)
- ☐ 切莫优柔寡断 (175)

第 11 章 分派任务,合理分工 (177)

新主管应当了解下属的特点,用人所长,避其所短,放手让下属去做事,切莫死抱权力不放,事必躬亲,陷入管理的困境……

- ☐合理分工好处多 (178)
- ☐因人而异,灵活分工 (179)
- ☐分派工作的七个步骤 (181)
- ☐分派工作要注意的问题 (187)
- ☐有效分工的十七条经验 (190)

第 12 章 客户管理,成功之本 (193)

新主管在维护与原有客户的关系的同时,要不断地开发新客户,寻找新客户,努力提高工作业绩,来赢得上司的赞赏和下属的敬佩,巩固和提高自己的地位……

- ☐客户管理的重要性 (194)
- ☐关注客户需求 (195)
- ☐会见客户 (197)
- ☐客户管理基本要点 (198)
- ☐重视客户服务 (200)
- ☐赢得客户的技巧 (203)

第 13 章 化解冲突,避免升级 (207)

新主管面对冲突,不要躲避退让,应抓住冲突产生的关键及时地把矛盾解决掉,把冲突化解掉,避免让冲突成为你事业的障碍……

- ☐ 工作冲突的危害 (208)
- ☐ 化解冲突的方法 (209)
- ☐ 自身的种种冲突 (211)
- ☐ 化解与上司的冲突 (213)
- ☐ 化解与下属的冲突 (216)
- ☐ 化解部属之间的冲突 (219)
- ☐ 分析原因,灵活化解 (221)

第 14 章 应对突变,走出困境 (225)

计划没有变化快。当情况突然发生变化的时候,作为一名毫无经验的主管,你千万不要慌乱,自乱阵脚,要学会沉着冷静地应对突发事件……

- ☐ 沉着应对突变 (226)
- ☐ 应对突变的思想准备 (228)
- ☐ 在危机中的锻炼 (229)
- ☐ 两种应对突发事件的招法 (230)
- ☐ 大胆求新求变 (233)
- ☐ 新主管危机管理十五法 (234)

第 15 章 应对“刺头”，化害为利 (237)

新主管上任后，可能会发现在部门里存在着一些桀骜不驯、难以应付、不听指挥的“刺头”下属。新主管要学会坦然面对“刺头”，灵活主动应对，巧妙化害为利，保障工作的顺利进行和部门的有效运转……

- ☐ 正确看待“刺头”下属 (238)
- ☐ 奇招应对“刺头”下属 (239)
- ☐ 应对挑剔的员工 (241)
- ☐ 对待“老狐狸”下属 (244)
- ☐ 应对扯皮员工 (245)
- ☐ 应对“牢骚满腹”者 (247)
- ☐ 应对独断专行者 (249)
- ☐ 应对“恃才狂傲”者 (250)
- ☐ 应对缺勤者 (252)
- ☐ 应对小人 (254)

第 16 章 以静制动，应对流言 (257)

新主管躊躇满志大展鸿图之时，难免触动一些人的利益，令人眼红嫉妒。捕风捉影、无中生有、搬弄是非的流言蜚语必定在所难免。面对流言蜚语，新主管要保持清醒冷静……

- ☐ 学会正确辟谣 (258)
- ☐ 应对“长舌”者 (260)

□防范流言蜚语的产生	(261)
□女主管应对流言蜚语的秘诀	(263)
第 17 章 缓解压力,迎接挑战	(267)

压力虽然不可怕,但是新主管如果不善于正确对待压力,不学会自我调节、自我减压,很可能在“高压”环境中不堪重负而对生活、工作造成不利影响……

□压力的产生与缓解	(268)
□正确面对压力	(269)
□缓解压力的办法	(271)
□减压的八个技巧	(273)
□减压与施压并存	(275)
第 18 章 时间管理,强效专家	(279)

新主管刚上任,上上下下、方方面面的一大堆事情在等着去处理。如果处理事情没有章法,效率低下,不仅会使工作进展缓慢,难以迅速打开新的工作局面,而且还会给上司和下属留下“工作疲沓乏力”的坏印象,这对新主管来说是非常不利的……

□有效管理时间	(280)
□不拖延和浪费时间	(282)
□时间运筹技巧	(284)
□提高工作效率八法	(288)

☐提高下属工作效率 (290)

第 19 章 驾驭会议,有效沟通 (293)

会议在新主管的管理工作中都有着不可替代的重要地位。对上,新主管可以充分利用公司会议陈述自己的观点和方案,影响上司;对下,新主管可以利用会议传达信息,分配任务,动员下属……

☐会议在管理中的作用 (294)

☐做好会议准备工作 (295)

☐提高会议效率八法 (296)

☐掌握开会要点 (299)

☐把握会议气氛 (301)

☐处理会议冲突 (303)

☐会议九忌 (304)

第 20 章 新主管,新技巧 (307)

艺术化的权力运作技巧可以使你工作起来得心应手、游刃有余,而不必事必躬亲;巧妙含蓄的解雇技巧可以远离“绊脚石”,省去麻烦事;攻心有术的留人技巧可以使人才精诚团结在你周围,与你共创新事业……

☐有效的工作招数 (308)

☐新主管的“变脸”术 (310)

☐权力的运作艺术 (312)

□解雇的艺术	(316)
□攻心有术的留人技巧	(319)
第 21 章 合理争利, 晋升有方	(323)
常言道:“水往低处流,人往高处走。”当新主管慢慢适应新环境、新工作,做出一定成绩,坐稳主管位子之后,谋求更高职位的想法自然会浮出水面……	
□向上司争取该得利益	(324)
□争取利益要把握尺度	(325)
□躲避晋升的陷阱	(327)
□为晋升做好准备	(329)
□创造晋升的机会	(332)
□为升迁“热身”	(334)
□与上司“亲密接触”	(336)
第 22 章 新主管, 新修炼	(339)
新主管要不断“充电”,加强“修炼”,提高自己的领导素质,只有这样,你才能够轻松地踏上事业的成功之路……	
□主管素质修炼新观点	(340)
□塑造成功的个性	(342)
□提高情商	(345)
□培养积极心态	(348)
□新主管修炼禁忌	(351)