

9 CAPITAL
MUST POSSESS
FOR NEW MANAGERS

新管理人必备的
9大成功资本

新管理人的成功是能力的综合更是资本的考验

9 CAPITAL MUST POSSESS FOR NEW MANAGERS

最高的管理不是让每一个员工死板教条，困循守旧，而是激活每一个员工创新求变的大脑，让他们主动应战、大胆突破。

——汤姆林·尼尔

方 军 / 编著

 中国华侨出版社

9 CAPITAL MUST POSSESS FOR NEW MANAGERS

新管理人所需的 9大成功资本

新管理人的成功与失败的关键是资本与才能

9-CAPITAL MUST POSSESS FOR NEW MANAGERS

THE SUCCESS OR FAILURE OF A NEW MANAGER DEPENDS ON HIS POSSESSION OF CAPITAL AND TALENT

THE SUCCESS OR FAILURE OF A NEW MANAGER DEPENDS ON HIS POSSESSION OF CAPITAL AND TALENT

9 CAPITAL
MUST POSSESS
FOR NEW MANAGERS

新管理人必备的 9大成功资本

方 军/编著

©中国华侨出版社

最高的管理不是让每一个员工死板教条，困循守旧，而是激活每一个员工创新求变的大脑，让他们主动应战、大胆突破。

——汤姆林·尼尔

图书在版编目 (CIP) 数据

新管理人必备的9大成功资本/方军编著. —北京:
中国华侨出版社, 2003.1
ISBN 7-80120-692-4

I. 新… II. 方… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 107851 号

新管理人必备的9大成功资本

编 著/方 军
责任编辑/王 珞
经 销/新华书店
开 本/850×1168 毫米 1/32 印张 13 字数 300 千字
印 刷/利森达印务有限公司
版 次/2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷
印 数/0001-7000 册
书 号/ISBN 7-80120-692-4/G·265
定 价/26.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overscashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

前言

怎样才能成为一名优秀的新管理人呢？要准确地回答这个问题，绝不能靠老观念、旧思路，必须站在现代管理的角度，给予全新的解释。

现代企业或公司非常注重领导与下级的“同构关系”，并以此产生强大的整体力量，去催化企业或公司的效益。按照美国著名管理学大师德鲁克的说法：“管理者的重担主要有两个：一是肩负着内部的管理，二是承载着外部的竞争。只有把这两个方面抓得住，才能形成强大的强力。这就要求管理者的水平必须是出色的，真正能称其为‘优秀的管理者’。”这句话的意思是：管理者应当从自身管理开始，进入优秀者的行列，才能成为真正合格的企业或公司的“掌舵人”。

的确，新管理人是企业或公司极其重要的“掌舵人”。一个优秀的新管理人应当时刻注重自己的成功资本，例如自身能力的提高、思维力度的开拓、掌权技巧的巧妙、用人水平的完备、市场开发的手段等等。毫无疑问，有些管理人自身存在许多不足或狭隘的偏见，误以为自己是龙头老大，重权在握，所以常常摆出一副高傲的姿态，完全以命令的口吻教训人、摆弄人，在制定决策、完善计划等方面却显得犹豫不决、漏洞百出。这种管理人迟早会被淘汰出局。这种例子，举不胜举。有些管理人之所以上任不久，就会引来一大堆批评和不满，最后被解职，关键就在于不明白真正管理人的成功资本有哪些。不知道如何去在“工作细节”中完善和提高自己。

新管理人的能力高低是衡量其能否统率一个公司的重要标

•……………•XIN GUAN LI REN BI BEI DE JIU DA CHENG GONG ZI BEN •……………•

新管理人必备的9大成功资本

志。没有能力的新管理人,自然会把公司搞得一团糟,到处都会出毛病;相反一个有能力的新管理人,则会从整体上调控每一个下属,让他们各就其位,各尽其责,效益倍增。这样的新管理人就如一个好的“领头羊”,带领大家朝着共同的目标奔。

用人因素直接关系到管理工作的成败。俗话说,“用好一个人,带动一帮人”,讲的是用人的重要性。毫无疑问,用不好人的原因是多方面的,概“私心”为最主要。新管理人掌握着用人的权力,不可单纯从“私”字出发、只用符合自己心愿的人,否则就会上下乱了阵脚、失去向心力。新管理人用人,应以大局为重,打破一切条条框框,用尽可用人才,这样才能创造出旺盛的人气。

沟通是新管理人与下属之间消除隔阂、解决矛盾的必要手段。可以肯定,一个公司如果缺乏沟通,这个公司就会成了一座可怕的“机器工厂”。新管理人的沟通作用至关重要,可以起到上传下达,下情上达的作用。试想,如果上下之间失去了沟通,新管理人根本就不可能让上上下下形成一条龙,就会发生断裂。

做任何事都要讲效率,因此在某种程度上讲,新管理人是否掌握增效能力,是提高公司效益的重要砝码。那么如何增效呢?新管理人应当知公司内部实情,懂得因地制宜,因人而用,巧妙而合理地安排各个工作环节,掌握时效性、节奏性,消除一切“疲软现象”,这样才能让公司上下都在为增效而付出心血。

这样看来,新管理人的成功是全面能力的要求。本书根据现代管理的特点,认真分析了新管理人必备的九大成功资本,我们希望大家能明白其理,并与自己的工作实情相结合,做一名真正优秀的新管理人!

目 录

一、能力资本：做一个好“领头羊” / 1 /

新管理人的能力高低是衡量其能否统率一个公司的重要标志。没有能力的新管理人，自然会把公司搞得一团糟，到处都会出毛病，这种人迟早会被淘汰出局；相反一个有能力的新管理人，则会从整体上调控每一个下属，让他们各就其位，各尽其责，效益倍增。这样的新管理人就如一个好的“领头羊”，带领大家朝着共同的目标奔。因此，新管理人的“领头羊功能”是其能力资本的重要标志。

1. 培养你的领导魅力 / 3 /
2. 学会增强外表的威慑力 / 7 /
3. 让每个细节都完美 / 9 /
4. 培养良好的心理素质 / 13 /
5. 诚信做人 / 17 /
6. 以“理”管人 / 19 /
7. 表现自己的领袖气质 / 23 /
8. 展现自己的凝聚力 / 29 /

二、掌权资本：人人都照章办事 /31/

新管理人如何掌权呢？一般有两种方式可供参考：一是处处显权，二是时时隐权。前者姿态高傲，常拿着棒子四处挥舞；后者以柔克刚，常在关键时刻操纵权力。两者相比，后者为上。新管理人的掌权应以后者为好，切忌四处指手划脚，吆五喝六，要能根据下属不同的个性，对症下药，引导而不是强迫其照章办事，从而形成办事有序、精诚团结的工作局面。因此，新管理人只有深悟掌权资本，才能达到人人都照章办事的效果。

9. 做一个理智型的掌权者 /33/

10. 不要总是端着架子 /36/

11. 有宽有严，恩威并重 /39/

12. 制止下属的错误 /41/

13. 有权还要有势 /44/

14. 有容人之量 /47/

15. 善于体谅下属 /49/

16. 一分权十分用 /51/

17. 慧眼识人 大胆授权 /53/

18. 做到令出如山 /56/

19. 大胆信任，小心牵制 /60/

20. 善于以退为进 /63/

三、谋略资本：把自己变成诸葛亮 /65/

做任何事，特别是要把事情做好，都需要谋略资本。同样，新管理人办事也需要把谋略资本发挥到百分百，这样才能统御全局，把每一项管理工作都做得实实在在，产生良好效益。对于新管理人来说，最忌讳缺乏智能办事的手段，把很多事情想得过于简单，常常是直来直去，有失谋略。难怪有人说，谋略资本是新管理人成功的“智慧杠杆”。

- 21. 锻炼自己的忍耐力 /67/
- 22. 在关键时刻露一手 /70/
- 23. 学会自我推销 /75/
- 24. 接受善意的批评 /82/
- 25. 不要喜形于色 /90/
- 26. 善于随机应变 /96/
- 27. 得人心者得天下 /99/
- 28. 编织自己关系网 /104/
- 29. 与比自己优秀的人交往 /106/

四、用人资本：让大家激情四射 /109/

用人直接关系到管理工作的成败。俗话说，“用好一个人，带动一帮人”，讲的是用人的重要性。毫无疑问，用不好人的原因是多方面的，概“私心”为最主要。新管理人掌握着用人的权力，不可单纯从“私”字出发，只用符合自己心愿的人，否则就会上下乱了阵脚，失去向心力。新管理人用人，应以大局为重，打破一切条条框框，用尽可用人才，这样才能创造出旺盛的人气，激情四射。

- 30. 准确认识下属的能力 /111/
- 31. 不怕不识才，就怕才比才 /114/
- 32. 不拘一格降人才 /116/
- 33. 扬长避短，惟才是用 /118/
- 34. 培养自己的左右手 /121/
- 35. 人人有其责，事事有人做 /124/
- 36. 看不准的人不用 /128/
- 37. 18种不可重用的人 /130/
- 38. 留住一流人才的方法 /135/
- 39. 大胆用好5种人才 /140/
- 40. 如何妙炒下属鱿鱼 /142/
- 41. 用好人才16诀 /146/
- 42. 活用一人，全盘皆活 /150/

- 43. 为人才舍得投资 /153/
- 44. 让下属拥有自己的头脑 /155/
- 45. 让每个人都有机会登台 /158/

五、沟通资本：上上下下一条龙 /161/

沟通是新管理人与下属之间消除隔阂、解决矛盾的必要手段。可以肯定，一个公司如果缺乏沟通，这个公司就会成为一座可怕的“机器工厂”。新管理人的沟通作用至关重要，可以起到上传下达，下情上达的作用。试想，如果上下之间失去了沟通，新管理人根本就不可能让上上下下形成一条龙，就会发生断裂。因此，新管理人一定要掌握沟通的资本，把大事化小，把有化无，从而以公司大局为重，形成腾将虎跃的局面。

- 46. 尊重下属的兴趣 /163/
- 47. 该惩罚的要惩罚 /166/
- 48. 善于笼络人心 /168/
- 49. 与人方便，自己方便 /171/
- 50. 与同事建立密切关系的诀窍 /177/
- 51. 委婉表达不同意见 /181/
- 52. 倾听对方的意见 /184/
- 53. 纠正错误的策略 /186/
- 54. 多点爱心与帮助 /188/
- 55. 沟通是润滑剂 /192/
- 56. 尊重对方是有效沟通的前提 /194/

新管理人必备的9大成功资本

- 57. 掌握沟通的5个秘诀 /197/
- 58. 沟通要有艺术 /201/
- 59. 运用双向沟通 /205/
- 60. 站在对方的角度考虑问题 /207/
- 61. 正话反说, 旁敲侧击 /210/
- 62. 与员工分享你的成就 /212/
- 63. 说服员工的3种方法 /217/
- 64. 简单处理上下级矛盾 /221/

6 六、增效资本：到处都高速运转 /225/

做任何事都要讲效率, 因此在某种程度上讲, 新管理人是否掌握增效能力, 是提高公司效益的重要砝码。那么如何增效呢? 新管理人应当知公司内部实情, 懂得因地制宜、因人而用, 巧妙而合理地安排各个环节, 掌握时效性、节奏性, 消除一切“疲软现象”, 这样才能让公司上下都在为增效而付出心血。

- 65. 办事必须条理化 /227/
- 66. 提高办事效率的11种方法 /230/
- 67. 克服懒惰 /235/
- 68. 奖惩要得当 /238/
- 69. 评价员工的业绩的原则 /242/
- 70. 制定完善的规则 /244/
- 71. 如何组织好一个团队 /246/
- 72. 创建一支高效团队 /249/

73. 拧成一股绳 /255/

七、创新资本：打破一切条条框框 /257/

创造才有生命力。对于新管理人来说，创造是其成功的重要资本——正如松下幸之助所说：“创造是管理的基石。”新管理人只有在创造上超人一等，才能突破一切条条框框，真正开拓管理新局面。这就是说，因循守旧的管理人一定是没有出路的。

74. 善于及时创新 /259/
 75. 创新能使工作处于主动 /261/
 76. 创新要有自己的风格 /263/
 77. 创新就是要突破常规 /265/
 78. 敢于拓展新的出路 /269/
 79. 掌握变更的技巧 /272/

八、经商资本：在市场上大显身手 /277/

经商资本是新管理人推动公司发展的重要能力。有很多管理人缺乏务实的能力，过多地务虚，但一名真正合格的、有水平的新管理人必须以经营资本为重，在市场上大显身手。这样才能赢得大家的赞赏。

80. 从空白处着手 /279/
 81. 不和市场开玩笑 /282/
 82. 让预测更准确一点 /284/
 83. 主动寻找突破点 /286/

新管理人必备的9大成功资本

- 84. 市场中隐藏着哪些商机 /288/
- 85. 切忌盲目竞争 /290/
- 86. 把筷子伸到别人的碗里去 /293/
- 87. 对市场有灵敏的反应 /297/
- 88. 盯住市场的一举一动 /301/
- 89. 在供求关系中发现破绽 /304/
- 90. 打开市场的4大高招 /306/
- 91. 摸透市场, 扩大营销 /312/
- 92. 信用是块金字招牌 /319/
- 93. 服务上乘取天下 /321/
- 94. 顾客是活广告 /323/

九、财富资本：当好变钱的大管家 /327/

财富资本是新管理人挑战自我的“强项”，尤其在现代企业竞争日益激烈的情况下，一个新管理人能否成为理财高手，是其成功价值的体现。就公司内部而言，新管理人应当成为一个变钱的大管家，给公司开源节流，把死钱变成活钱，给大家带来“好处”。

- 95. 时间就是金钱 /329/
- 96. 把理财的欲望变成现实 /331/
- 97. 制定理财计划的三步曲 /333/
- 98. 理财最有效的9种方法 /338/
- 99. 多一些“脑白金”——用脑淘金 /342/
- 100. 把一个信息变为一把金钱 /345/

目 录

- 101. 可以借钱去赚钱 /349/
- 102. 掌握明亏暗赚的技巧 /352/
- 103. 勿让钱死板地躺在那里 /354/
- 104. 像账房先生一样盘算金钱 /358/
- 105. 财务核算：要精、准、细 /361/
- 106. 细算利润，再决定该怎么办 /364/
- 107. 把额外花销降到最低程度 /369/
- 108. 想方设法吸引投资人 /372/
- 109. 怎样才能有效地筹资 /377/
- 110. 掌握投资的“分散原则” /381/
- 111. 盘活资金的秘诀 /384/
- 112. 摆脱财务困难的基本原则 /393/
- 113. 能收上账的 9 大秘诀 /398/

9

一、能力资本 做一个好“领头羊”

能力是一切有效管理的砝码。

管理忠告

新管理人的能力高低是衡量其能否统率一个公司的重要标志。没有能力的新管理人，自然会把公司搞得一团糟，到处都会出毛病，这种人迟早会被淘汰出局；相反一个有能力的新管理人，则会从整体上调控每一个下属，让他们各就其位，各尽其责，效益倍增。这样的新管理人就如一个好的“领头羊”，带领大家朝着共同的目标奔。因此，新管理人的“领头羊功能”是其能力资产的重要标志。