

[观点 方案 手段 细节 实用]

主管必读手册

主管的工作如此重要，企业战略规划需要经过他的分解和努力去执行。
领导(老板)的战术意图需要由他去领会和落实。
一个个的员工需要由他去带领并打造成一个能够攻城拔寨的团队。
具体问题需要由他去协调和解决。
主管的素质层次决定着企业的发展高度。



一部主管即查即用的管理
手边书

主管意味着要做主，要承担责任，要乐于付出。就个人来说，主管是职业阶梯中十分重要的一级。有的人奋斗一生也未必能登得上，有的人登上之后脚跟尚未站稳就重重地摔了下来，还有的人登上之初踌躇满志，却就此停步不前。只有少数职业精英将这个台阶作为自己的职业新起点，由此攀登进入更为广阔的职业天空。

The Manager's HANDBOOK

方 军/编著

中国华侨出版社

[观点 方案 手段 细节 实用]

主管必读手册

主管的工作如此重要，企业战略规划需要经过他的分解和努力去执行，
领导(老板)的战术意图需要由他去领会和落实，
一个个的员工需要由他去带领并打造成一个能够攻城拔寨的团队，
具体问题需要由他去协调和解决，
主管的素质层次决定着企业的发展高度。



一部主管即查即用的管理
手边书

方 军/编著

The Manager's
HANDBOOK

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

主管必读手册/方军编著. - 北京: 中国华侨出版社,
2006. 1

ISBN 7 - 80222 - 057 - 2

I. 主… II. 方… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 155416 号

主管必读手册

编 著/方 军

责任编辑/沙 子

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 20 字数 300 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2006 年 4 月第一版 2006 年 4 月第 1 次印刷

印 数/6000 册

书 号/ISBN 7 - 80222 - 057 - 2/G · 47

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E - mail: overseashq@sina. com

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

前 言

做过企业主管的人都有一个困惑：职务赋予的职权与上司（老板）给予的权力之间时常会出现矛盾，以至于自己的管理工作常常被一些岗位职责之外的因素所困扰。

确实，主管，尤其是中层主管经常会面临尴尬的处境：上层不满，下属抱怨，付出十分的努力却两下不讨好。

但是，主管的工作又是如此重要。不是吗？企业的战略规划需要经过他的分解和努力去执行，领导（老板）的战术意图需要由他去领会和落实，一个个的员工需要由他去带领并打造成能够攻城拔寨的团队，一些具体问题需要由他去协调和解决。因此，主管的素质层次决定着企业的发展高度的说法是恰如其分的。

主管的工作要做好，能力是一个重要方面。打铁先要自身硬，与可以坐而论剑的老板和高管不同，主管必须有解决具体问题的能力，必须有身先士卒的勇气。

主管的工作要做好，个人魅力必不可少。管理工作毕竟不是单打独斗，即使手下员工的人数再少，要想管理顺顺当当也必须得让他们服气。因此，由道德力量、说话办事的风格、仪态仪表等要素构成的个人魅力就显得相当重要。

主管还要敢于和善于使用职务所赋予的权力和各种管理工具，尽量以流程和制度管人，培育一个公平、公正、团结协作的工作氛围。

能够创新求变也是对主管工作要求的一个方面。一个团队始终处于一

种恒定的工作氛围中，势必滋生惰性，扼杀激情。主管的工作是以绩效为依归的，而创新正是绩效的根本保障。

身为主管还应该认识到，主管的工作不是孤立存在的，它只是诸多关系链条中的一环，尤其在中国这样一个重关系、讲人情的社会，关注、照应上下左右方方面面的关系，是主管不能忽视的必修课——往往正是这些容易被忽略的问题决定着主管职业生涯的成败。

主管意味着要做主，要承担责任，要乐于付出。就个人来说，主管是职业阶梯中十分重要的一级，有的人奋斗一生也未必能登得上，有的人登上之后脚跟尚未站稳就重重地摔了下来，还有的人登上之初踌躇满志，却就此停步不前。只有少数职业精英将这个台阶作为自己的事业新起点，由此攀爬进入更为广阔的职业天空。

主管工作无巨细，作为主管需要学习和掌握的东西有很多，本书对于主管工作在宏观上给予理论阐述，在微观上给出具体可行的指导。如果主管们能够或多或少地从中受益，本书的目的就达到了。

目 录

自我定位篇： 有位置感才有紧迫感

主管人员必须对自己的位置有一个清醒而准确的定位，知道自己身处权力金字塔的哪一个层级，清楚自己该干什么、不该干什么，擅长什么、缺乏什么，可依靠什么、需提高什么，这样才能充分调动自己的每一根职业神经，紧紧追踪企业管理层的细微动态，避免成为下一个被淘汰者，同时争取从跟随者中脱颖而出成为领导者。

第一章 主管的基本素质要求

一个合格的主管要能做到言出必行、指挥若定，让下属感到威严而又可敬。那么威信来自哪里？它来自领导者渊博的知识、丰富的经验、果断的决策、良好的形象，以及卓越的工作技能。

1. 威信的底蕴：知识、经验 (2)

2. 果断决策是树立威信的有效途径 (3)
3. 防微杜渐, 保持威信 (5)
4. 做到令出必行 (7)
5. 能够自律并尽量让自己更有魅力 (8)
6. 在逆境中修炼自己 (9)
7. 精心塑造个人形象 (10)

第二章 新任主管的心理调适

新官上任, 地位变了, 职责变了, 身边的环境也变了。原来简单的事情可能会变得相对复杂起来, 新主管极易患上“消化不良症”, 不能正确面对新局面, 从而承受着巨大的心理压力。这时候, 自主的心理调适不仅必要, 而且迫切。

1. 正确对待前任主管的工作 (12)
2. 清楚自己所处的工作环境 (13)
3. 知道自己该干什么 (15)
4. 学会排解情绪压力 (16)
5. 新任主管做事必须慎重为先 (18)

第三章 独当一面以确定自己的位置归属

当你已经坐到要害部门主管的位子上时, 离你职业生涯的终极目标——总裁仅有一步之遥了。距离虽近, 但这一步却既关键又艰难, 因为这时候仍然依靠作为员工或低级主管的那些优势, 比如勤奋、敬业、忠诚等还远远不够, 你还需要具备很强的管理能力, 能够使你带领的这个团队像你本人一样优秀。

1. 学会为公司、为老板着想 (20)
2. 大胆拍板拿主意 (21)



3. 碰到困难敢向前 (23)
4. 找出自己的“卖点”，做自己的“品牌经理” (24)
5. 不仅要物有所值，更要物超所值 (25)

关系处理篇： 关系决定主管成败

有能力、有干劲儿就一定能当一个好主管，就更有可能获得进一步的提升吗？未必。因为你作为一个主管的成败不仅要靠业绩说话，还要看你周围的人的评价——下属是否支持，同事是否推崇，上司是否赏识。只有与这些人建立起良性互动的关系，你的主管之路才会更顺畅。

第四章 处理与下属关系的要诀：宽严有别

有经验的主管其高明之处就在于能把人际关系处理得顺顺当当，特别是与下级之间的关系更是宽严有别。无数事实证明：主管与下属搞不好关系，就意味着自己的工作将陷入泥潭。

1. 做主管要会“摆架子” (28)
2. 做个既有威严又有人情味的上司 (31)
3. 赏罚分明、言而有信是立威的基础 (34)
4. 尊重下属的兴趣 (35)
5. 要把下属当朋友 (37)
6. 体谅下属的失误 (39)
7. 宽严要适度 (40)
8. 掌握与下属相处的四大原则 (42)

第五章 处理与同级关系的要诀：保持距离

主管是否能与同级搞好关系，意味着自己的位置是否能坐得稳、坐得久。因为你们之间既是协作者又是竞争者，同级之间的印象往往可以起到绝对的评判作用。主管与同级的正确关系应当是——远近适当。

1. 互相搭台，才能共同起跳 (44)
2. 得到同事的信任是一张王牌 (45)
3. 尽可能让自己处于“轻松状态” (47)
4. 引入良性竞争轨道 (48)
5. 用竞争代替放弃 (49)
6. 积极化解与同事的矛盾 (51)
7. 与同级相处的八个原则 (52)

第六章 处理与上司关系的要诀：赢得信任

无论顶头上司是个什么样的人，你的职业生涯要想前进一步，他都起着至关重要的作用，所以必须想方设法与其建立互相信任，至少他对你信任的合作关系。

1. 赢得上司的信任最重要 (56)
2. 动脑筋让上下关系良性化 (58)
3. 根据上司类型遵循不同的关系原则 (61)
4. 知道上司对你的期望 (65)
5. 好态度能得到好回报 (67)
6. 守住与上司相处的十条准则 (70)

管理强化篇： 找到管理的突破口

主管的位置有差别，但面对的管理问题大同小异。人浮于事、效率低下、简单重复、分工而不协作等问题会时常扰乱主管的管理神经。哪些问题应该常抓不懈，从哪里入手去抓，是每一位主管必须回答的问题。

第七章 中层主管的执行能力至关重要

主管身处管理级次的中层，起着贯彻企业宏观意图和带领团队实现分解目标的承上启下的作用。在这里，他的执行能力的强弱意味着能否正确理解、领会企业的发展战略和上级领导的任务安排，是否能以坚韧的意志克服执行中的困难，是否能把整体的目标变成每一位团队成员的具体行动。

1. 主管就是中层执行者 (74)
2. 做有效执行所需要的主管 (76)
3. 只有落后的干部，没有落后的群众 (77)

第八章 重视细节是主管管理素质的体现

管理无小事。但在管理实践中恰恰有许多看起来微不足道的细节常常被忽略，而造成的后果却又很严重。重视细节，是突破主管管理障碍的一个切入口。

1. 小差错引发大祸患 (80)
2. 细节中体现人的素质 (83)
3. 战略必须从细节中来，到细节中去 (84)





第九章 创新管理是对主管的更高要求

科学技术的迅猛发展，信息技术的日新月异，使人们的生活发生了根本的变化。这些变化冲击着企业的传统营销方式和经营策略，这就需要主管有超前意识，以适应市场的变化。总之，企业作为一个组织，需要从思想观念、科学技术、规章制度等方面创新，并使组织结构得到不断调整，以适应市场经济发展的需要。因此，主管必须学会创新管理。

1. 打破一成不变的管理模式 (86)
2. 让周围的人与你一起创新 (89)
3. 认清管理上的误区 (90)
4. 千万别让团队缺乏活力 (91)
5. 制定有效的目标 (94)
6. 将目标转化为具体行为 (95)

管人有法篇： 把人管好事情才能办好

管人是主管的职责和权力，但是管人绝非发发指令那么简单。下属的年龄、性别、志趣、爱好、习惯、工作和思维方式各有不同，管人的目的，就是把这些极具差异性的个体，纳入到一个统一的管理轨道上来。

第十章 怎样通过集权加强管理

一个人过分地把权力从自己的手上放开，是一件非常错误的东西。一个人做任何事情都要有的放矢，把不同的意见、不同的

观点集中起来加以提炼、概括。对于主管来说，最正确的做法是集大权，放小权。

1. 掌握集权的原则 (98)
2. 要做到先放后收 (99)
3. 简单的事让别人去做 (100)
4. 不妨用权势压一压 (101)
5. 不能迁就大多数 (102)
6. 不要随便下命令 (104)
7. 训诫部属要注意六点 (106)

第十一章 怎样通过授权提高成效

授权是管理艺术中必不可少的一门学问。主管如何去授权，关系到每件事情是否都要自己去做。从现代管理学的角度讲，事必躬亲是最失败的一种管理方法。因此，如何合理授权，成为主管必须掌握的一门艺术。授权要会授，授得准、授得妙。

1. 授权是给部属一条出路 (108)
2. 授权要大胆 (110)
3. 授权要有策略性 (111)
4. 授权不合理，就会混乱 (112)
5. 不要被权力束缚 (113)
6. 授权要有艺术性 (115)
7. 多在“巧”字上下功夫 (116)
8. 必须掌握的授权三要素 (118)





第十二章 怎样通过激励鼓舞人心

激励原则其实就是“糖果策略”。有甜头，谁都想尝一下，这种品尝的欲望往往能让人浑身胆、满身劲。主管应当把这种“糖果策略”深度化、长久化，不能让员工浅尝辄止，更不能昙花一现。

1. 夸奖是一种非常有效的激励方式 (121)
2. 激励员工的原则 (123)
3. 激励处于低潮状态的人 (125)
4. 采用多种激励方法 (127)
5. 如何激发下属的能力 (131)
6. 让下属在同一擂台上较量 (133)
7. 激励要有分寸 (134)
8. 注意榜样的力量 (136)
9. 激励下属的二十一种技巧 (137)

第十三章 怎样通过批评纠正错误

主管批评人不能不分对象，见一个收拾一个，而是要抓住最主要的“那一个”，对症下药，这样才能极见成效。同时，主管批评人不能只讲“硬批”，还要懂得“软批”，做到既冷酷又贴心，这样才能让被批评者心服口服。

1. 批评下属的原则 (139)
2. 批评的目的在于团结和提高 (141)
3. 批评下属的禁忌和技巧 (142)
4. 批评要讲究艺术 (145)

5. 批评要注意场合 (147)
6. 幽默式的批评使人易接受 (150)
7. 不能一味地批评 (151)

第十四章 怎样打造一个强有力的团队

鸟枪打不过迫击炮，沙粒挡不住洪水冲。同样，一个部门的团队的力量就是“迫击炮”、“洪水”，可以形成一股合力，使部门上下拧成一股绳，让心往一处想，把劲往一处使。主管必须是这个团队的“首领”。

1. 培养协同合作的工作气氛 (153)
2. 组建团队要注意什么 (155)
3. 培养属下的团队意识 (156)
4. 管理建设团队要善于运用新的方法 (158)
5. 通过提高团队效率来体现组织能力 (159)

用人有道篇： 最好的主管最善于用人

一位主管精力再充沛，能力再出众，也不可能事事包办、面面俱到，只有善于识人、用人，善于利用下属的能量，才能把事情做到最好。从古至今，用人是个常说常新的话题，也是一个难以把握得好的管理难题，但是聪明的主管往往从这里入手打破管理瓶颈，实现管理的突破。



第十五章 识人一定要准确无误

主管只有善识人，才能用好人；不善识人，就如同不善识“千里马”。只有主管有一双慧眼，才能从“众马”中辨出“千里马”。对于所有成功主管而言，识人一定要准确无误，这是对主管能力的最起码的要求。

1. 准确认识下属的能力 (162)
2. 如何辨识人才 (164)
3. 准确认识自己的助手 (166)
4. 人才的十个标准 (168)

第十六章 怎样选用最合适的人

有些主管把“凡人”错当“英才”，结果是提哪一壶哪一壶不开。成功的主管深知，有才之士可以顶起半壁江山，所以在选人问题上慎之又慎。

1. 不怕不识才，就怕才比才 (170)
2. 如何挑选人才 (171)
3. 知事择人，因事择人 (173)
4. 选人的方法 (174)
5. 不拘一格选人才 (175)

第十七章 招人用人要有针对性和目的性

招人不能胡乱招，一定要根据部门实情和“空位”去招，否则即使招来再多“英雄豪杰”，也会无用武之地。在国外管理学中有“打算招人法”，即以部门实况和预测为准进行招人。主管

招人不能根据自己的喜好，以先见为主，而要招那些真正能填补空白的人。

1. 招人要符合实际需要 (177)
2. 招到最好的员工 (179)
3. 注重招有特长的员工 (180)
4. 招录合适的人才 (182)
5. 招募有潜质的新人 (184)
6. 通过面试发现人才 (185)

第十八章 怎样把人才用到刀刃上

“用人一定要用到位”，这没错，但很多主管真要用人就犯难，不知该让他到什么位置上去闪光。成功的主管用人之道就是：不用则已，一用就一鸣惊人。让被用之人在“责任”的重担下全身心去突显自己的能力，让他证明自己是强者。

1. 给能人以重任 (187)
2. 用人之长 (189)
3. 人人有其责，事事有人做 (190)
4. 掌握用人契机 (192)
5. 量才适用是最佳 (194)
6. 做怪才的伯乐 (195)
7. 十七种不可重用的人 (196)
8. 提升要讲究原则 (199)





能量提升篇：

不断拓展自己的职业生存空间

一个主管在企业内的地位如何，说话是不是有分量，是否被上层领导所倚重，并被视为重点栽培的对象？这些问题的答案能够揭示出该主管在企业里的“能量”有多大。有能量的主管能够在生存空间的不断拓展中获得更光明的职业前景。

第十九章 怎样坚守住自己的位置

主管的位置是通向高级管理层的重要阶梯，凡是有进取心的员工必然对这一位置虎视眈眈，因此已经坐上这一位置的人绝不可掉以轻心。那么，怎样才能坚守住自己的位置呢——权力，岗位职责赋予主管的权力能够运用得当，主管就一定能稳坐钓鱼台。

1. 要做一个理智型的主管 (202)
2. 做好本职工作 (204)
3. 善用手中的权力处理问题 (205)
4. 要学会综合运用权力 (206)
5. 巧妙地发挥自己的特长 (207)
6. 不要顾上不顾下 (209)

第二十章 善于藏权才能发挥权力的效力

在公司里面，因为人各有其性，有的张扬，有的柔和，所以主管应该善于用藏权的方式对待他们，一方面宽容大度，怒而不威，另一方面小心谨慎，能屈能伸。一句话，主管最好不要喜怒皆形于色，要把权力藏在暗处。