

精英团队培训教程·1

每一个员工都要做公司的主人翁!

假如你 明天当主管

资深行业设计师 荣恒/主编

IF
YOU WILL
BE MANAGER
TOMORROW

■ 像老板一样思考，用主管的标准要求自己 ■

■ 出色主管的管理技能训练，高级主管的培训实务教程 ■

■ 视野广阔、深入浅出、注重实用、凸显价值，一本优秀主管的案头必备书 ■



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

精英团队培训教程·1

假如你 明天当主管

IF
YOU WILL
BE MANAGER
TOMORROW

资深行业设计师 荣恒 / 主编

图书在版编目(CIP)数据

假如你明天当主管 / 荣恒主编. —北京: 企业管理出版社, 2006.3

ISBN 7-80197-421-2

I. 假... II. 荣... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第 027299 号

书 名: 假如你明天当主管

主 编: 荣 恒

责任编辑: 刘 希

书 号: ISBN 7-80197-421-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市丰永印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 135 毫米×190 毫米 32 开 8 印张 190 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1-10000 册

定 价: 18.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

每一个员工都要做公司的主人翁

北京大学光华管理学院 张涛

每一个老板都希望他的员工是公司的主人翁,同样,一个优秀的员工都会以主人翁的精神来严格要求自己。当下,能够在公司里获得成功的人,他们都会像老板一样思考,用主管的标准要求自己。

每一个员工都希望获得晋升的机会,每一个员工都希望在工作中实现自身价值。谁不希望在工作中成为一个获得老板赏识的主管,在年终的时候拿到一份沉甸甸的分红呢?要想实现这个愿望,除了要掌握专业知识和技能,更要会执行老板意图,并与团队建立有效沟通。

好员工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。

《假如你明天当主管》有别于其他各类领导管理书籍，这本书不谈艰深理论，而是从阅读过程中便能了解和掌握灵活运用管理技巧的方法，并旨在解决新主管上任时可能遇到的种种实际问题，是每一个在公司或者企业中想获得成功的读者的最佳参考书。

《假如你明天当主管》既有管理专家的精辟分析，也有优秀主管的现身说法，理论结合实际，简单而实用。

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**！

目 录

CONTENTS

第一章 做主管,你“准备”好了吗? 001

第 1 课 敲开晋升的大门 003

第 2 课 做最好的自己:修炼你的品行 011

第二章 打响主管第一枪 019

第 3 课 定位:演好主管三角色 021

第 4 课 亮剑,亮出你的威信 028

第 5 课 秀出你的领导魅力 034

第 6 课 成为公司的脊梁 040

第三章 像经营企业一样经营员工 047

第 7 课 对下属进行“心灵经营” 049

第 8 课 把优秀员工“一网打尽” 056

第 9 课 让人才“人尽其用” 061

第 10 课 以身作则,下属跟随 067

第四章 构建你的人脉存折 075

第 11 课 “讨好”上司,获取关键人物支持 077

第 12 课 把握同级主管相处四原则 086

第 13 课 赢得客户钟情眼球 093

第五章 管理的穿透力——有效激励 099

第 14 课 激励引爆下属潜力 101

第 15 课 给下属合理的薪水 108

第 16 课 赞美不需要成本 114

第 17 课 增加工作的意义 让目标成为最大的激励 118

第六章 成功主管必备技能——授权 125

第 18 课 会授权的人才会掌权 127

第 19 课 把握授权大艺术 133

第 20 课 大权独揽、小权分散 140

第七章 建立有效沟通 145

第 21 课 沟通沟通,关键在“通” 147

第 22 课 面对面的沟通,感情是谈出来的 152

第 23 课 以理服人 以情动人 158

第 24 课 倾听,使沟通无障碍 163

第 25 课 让下属先说,对不同的人要用不同的方法 169

第八章 关键在于执行 175

第 26 课 执行 从主管做起 177

第 27 课 执行力就是效率 183

第 28 课 快鱼吃慢鱼 187

第 29 课 细节成就执行力 193

第九章 打造高绩效团队 201

第 30 课 影响团队绩效三因素 203

第 31 课 团队就是力量,雁行理论造就团队凝聚力 209

第 32 课 让每一个人有自己的位置 216

第 33 课 各尽其能,优化组合 223

第十章 制度文化管理 229

第 34 课 建章立制:制度就是权威 231

第 35 课 营造文化:管理的最高境界 238

第一章

做主管，
你“准备”好了吗？

第 1 课

敲开晋升的大门

一个部门少则几人,多则成百上千人,谁将获得晋升,谁将坐上主管的位置,与其说决策权在上司手里,不如说在你的手里,因为只要你足够优秀,不被提升那才是怪事呢!一个优秀的员工都是靠自己敲开晋升的大门的。

——松下幸之助

对公司认同者获得晋升

中国有句古语:“志不同则不相为谋”,公司的目标、文化就是公司所有员工工作的“志”,只有员工把公司的“志”视为自己工作的“理想”,对公司有一种认同感,整个公司才有凝聚力和竞争力。因此,公司在考察一个员工的时候,首先就会考察员工对公司的认同感。

北泰方向集团从创业初期开始就强调员工对公司的“认同”,这种认同有四个发展阶段:生存认同、行为认同、情感认同、价值认同。在生存认同基础上拥有共同“方向”,并且为共同的方向而努力做到

“行为认同”，最后达到公司员工心中共同的愿望——“情感认同”和“价值认同”。北泰方向集团的员工正是循序渐进地达到了对公司的“认同”，因此他们能够像西方人信仰宗教那般去信仰自己公司的文化，同时还像一位真正的“传道士”，去向周围的同事和朋友讲述北泰的企业文化，因此整个企业一直具有旺盛的生命力，员工也能够把公司的利益视为高于一切、神圣不可侵犯的，能够自觉地维护公司的利益。

3721 的总裁周鸿祎曾说：“认同感很重要，一名员工要有强烈的意愿、自我激励，才可能达到一个职业高度。公司给他的回报是他自身能力的提高、成就感和行业中等偏上的收入。”他还说：“每次新员工进公司时，我都给他们讲，一个公司很重要的一点就是认同理念。不知你有没有看过《长征》，如果一个投资家要准备投资国民党和小米加步枪的共产党，你说会选择谁？共产党为什么能取得胜利，关键是其精神理念。对企业而言，认同感就是一种强大的凝聚力，让大家可以朝一处使力。我会直截了当地对他们讲，大家到 3721 来，如果不认同公司的理念，还不如趁早离开”。

一个员工首先要认同公司的企业文化和价值观，其次才能做到维护公司的利益。

员工对公司的认同感可以使他对企业的目标、准则产生一种“使命感”、“自豪感”，潜意识里能激起他的工作热情和向上的进取心，这样他自身价值在公司里也能够得到充分体现，他的需求能得到适时地满足，从而也能够实现他更高的目标。当代集团在招聘的时候有这样一个原则：认同公司企业文化并且有能力的人会得到重用，不认同企业文化，即使能力出众的人公司也不会用。松下公司创始人松下幸

做主管,你“准备”好了吗?

之助更有一套独特的标准:即 70 分的人才已足够。人才的雇用以适合公司的程度为好,程度过高,不一定有用。水准过高的人,会认为在这种地方工作很浪费;而如果换成一个普通程度的人,他却会很感激,所以招聘过高水准的人是不适宜的,“适当”两字最重要,适当的企业招聘适当的人才,这样就会降低员工的流失率。其实这个“适当”最主要的就是看他对这个公司有没有认同感,能不能主动地投入工作,自觉地维护公司的利益。

与公司风雨与共者获得晋升

“只有你,才能拯救这条船。”

——费特曼

优秀的员工无不是与公司风雨与共者。

要能够做到与公司风雨与共,首先他要对自己的公司有感情,热爱他的公司才行。蒂姆是伦敦一家咨询公司的一名普通职员,她的学历并不高,因此公司给她的工作就是每天接听电话,然后把客户的意见记录下来。但是蒂姆并不仅仅做到这些,她每天都提前半小时到办公室,在其他同事到达之前把整个办公室、办公桌收拾得干干净净,对于一些比较重要的客户的资料,她都记录详细,以便公司查询。在工作中,她总是想方设法为公司做更多的事情,她在日记中写道:“我爱我的公司,因此我工作得非常愉快,丝毫没有疲倦和厌倦的念头”,她对公司的这种热爱不仅感染了她周围的同事,而且也得到老板的赞扬。

对公司的热爱不仅仅是一种感情上的东西,它更需要转化为一

种行动。《华为真相》中记有这样一件事情：1997年，刚从清华毕业的延俊华经过收集资料和实际的市场调研后，给华为老总任正非写了一封《千里奔华为》的信，提出了华为存在的问题和发展建议，任正非读后称其为“一个会思考并热爱华为的人”，当即决定提升他为部门副经理。其实和延俊华一同被招聘的那些员工应该都有这个升迁的机会，但是为什么只有延俊华一个人拥有了呢？其实正如任总所言，延俊华是一个热爱公司的人，更重要的是他将这种热爱转化为了一种行动，当然会获得老板的青睐。

员工要热爱公司，要忠诚于公司，但是这些具体体现在哪呢？享誉全球的纽约费特曼公司的办公室、会议室、生产车间甚至在洗手间的墙上都画着这样的一幅招贴画，画面上画的是一条即将撞上冰川的轮船，在画面下面写着一条醒目的标语：“只有你，才能拯救这条船”，这个公司之所以经营得非常成功，主要是这条标语已经成为每个员工的信仰；不只在公司一帆风顺的时候需要他们工作，更重要的是在公司陷入困境的时候他们应该为公司做点什么，也就是把这艘即将撞上冰川的船拉出来。因此他们在日常的工作中就把公司的兴亡看作自己的责任，使自己与公司共命运。

大家翻开那些现在比较知名的企业的履历，IBM、海尔、华为、联想在发展的历程中并非一帆风顺，也曾在一度陷入困境，但是在这个最艰难的时候，有的人为了寻找更好的机会而选择了离开，有的人却为了责任而选择留下来，结果正是这些选择留下来的人，一块齐心协力共同奋斗，最终让企业起死回生、步上发展的快车道。

以老板的标准要求自己者获得晋升

无论在什么地方工作,都不应把自己只当作公司的一名员工——而应该把自己当成公司的老板。

——钢铁大王卡内基

著名文学家鲁迅曾说:“不满是向上的车轮。”世界上最著名的时装设计师皮尔·卡丹曾经说:“我事事争第一,决不做第二”,正是这种对自己严格的要求促使他在时装设计领域推陈出新,永远引领着时代的潮流。一个员工,当他还是普通员工的时候,如果能够把自己当作公司的老板,以一种主人翁的精神来要求自己,无疑会获得上司的青睐,从而获得晋升的机会。

当然,你也许会说,用老板的标准来要求自己,这个目标太抽象了。是的,这个目标有些抽象,但是你可以看看你的老板,相信如果你是在一家还不错的公司上班的话,你的老板肯定可以作为员工的典范,你可以看看他是如何在公司工作、如何在为公司工作,你完全可以用老板的标准来要求自己!当你看到公司里商品破损或者生产浪费时,你是袖手旁观,还是像老板那样去竭力阻止?当你看到你公司的市场正在一点点地被对手侵占,你是漠不关心,还是像老板那样去积极寻找对策?当你看到你的同事在做研发屡屡碰壁而心灰意冷时,你是采取事不关己高高挂起的态度,还是像老板那样主动去给他鼓励?……对于这个问题,一个专门负责员工培训的公司有一段非常有名的语录:“个人薪水、抽成、奖金的分配虽然与工作业绩相关,但它们最终是在老板所获取的企业利益的源头基础上实现。所以为谋求

自身利益的兑现和扩大,就有必要以老板的标准来要求自己。在团队中,你的主管、你的客户,都是你的老板,你的工作态度必须要超越他们,否则你将永远是他们的指责对象。”这个培训公司已经提出员工的工作态度必须超过老板的标准,然而在公司里,许多才华出众的员工由于满足于平庸的生活,从而常常在心里想:“如果我愿意去做的话一定会成功,但是这样花费很多的心思遇到很多的麻烦,我没有必要去自寻烦恼”,其实也许这些员工比他老板的才能还高很多,但他们永远只是公司里面的一名普通员工而已,永远只是为别人干活而已!

日本的著名企业家井植薰说:“对于一般的职工,我仅要求他们工作8小时。也就是说,只要在上班时间内考虑工作就可以了。对于他们来说,下班之后跨出公司大门,你爱干什么就可以干什么。但是,如果你只满足于这样的生活,思想上没有想干16个小时或者更多的念头,那么你这一辈子可能永远只能是一个一般的职工。否则,你就应当自觉地在上班以外的时间多想想工作,多想想公司。”所有的老板都一样,他们都不会青睐那些只是每天8小时在公司按部就班工作的员工,他们渴望的是那些真正能够把公司的事情当作自己的事情来做的员工,因为这样的职工任何时候都敢作敢当,而且能够为公司积极地出谋划策。

要义:什么是老板的标准

优秀员工应该用老板的标准要求自己,这一点我们已经达到共识,但是究竟什么是老板的标准呢?

用老板的标准要求自己,并不是说完全要你去效仿你身边的老板,最主要的是希望你对自己有比较高的要求。这些要求最主要的就

是你应该具备一些优秀的工作习惯，这些习惯支配着你去为公司卓越地工作。以下是著名的成功学大师拿破仑·希尔给我们列出的作为一名优秀的老板应该具备的习惯：

- 1.对目标执著的习惯；
 - 2.严格执行计划的习惯；
 - 3.敢于说不的习惯：对于那些会影响自己工作或者无关紧要的事情毅然说“不”；
 - 4.对事情负责的习惯；
 - 5.学习思考的习惯；
 - 6.主动工作的习惯；
 - 7.积极创新的习惯；
 - 8.和别人协作的习惯；
 - 9.坦然面对错误的习惯；
- 如果你能够严格做到这几条，不被晋升那是绝对不可能的事情！

把事情做在前面者获得晋升

宝洁，机会属于那些先起跑和跑得快的人。

——宝洁公司总裁

比尔是某学院的一名普通职员，他的老板主要负责管理学生和教职工。但当时他们的签到系统不仅效率不高，而且容易出现差错，极其糟糕的签到系统使一些教室拥挤不堪，而另一些教室却人员空缺。比尔意识到这种情况，自告奋勇组织开发了一个新的签到系统，这个系统开发出来后完美地解决了这些问题，老板非常高兴，不久在