

给 企业主管 101条忠告

成为团队领袖的方法与秘诀

GEIQIYEZHUGUAN
101TIAOZHONGGAO

CHENGWEITUANDUILINGXIUDEFANGFAYUMIJUE

理 弘 张海生◎编著

西北大学出版社

GT *EIQIYEZHUGUAN*
101 **IAOZHONGGAO**

没有良好的自我概念，职业经理人就不知道自己的行为准则、方式；就不知道应具备开发哪些能力、技能、知识，也就无法成功地管理好自己的部门。

—— 杰克·韦尔奇

策 划：良言堂

GEIZONGJINGLI
101TIAOZHONGGAO
YOUXIUXIHYEJINGLIRENDEBIXIUKETCHENG

给 总经理 101条忠告

优秀职业经理人的必修课程

总经理是企业的关键人物，总经理的职责、能力，直接关系到企业的
成败，智者的忠告可以救活一个企业，而不自知的愚行则会使领袖陷于一个企业
总经理必须面对充满不确定性的市场环境，把企业带向不惑之路。

理弘 张海生◎编著

西北大学出版社

GEIQIYEZHUGUAN
101TIAOZHONGGAO
CHENGWEITUANDULINGXIUDUFANGFAYUMIJUE

给 企业主管 101条忠告

成为团队领袖的方法与秘诀

一个合格的企业主管，既需要才华，又需要智慧。
既需要知识，又需要经验，最重要的是，你必须学会研究人，如果你只能理解别人，
那么你将付出什么，要付什么，要付什么，你将付出与别人的人为努力。

理弘 张海生◎编著

西北大学出版社

前言

不管是正规的教材还是普通的管理类著作，都过于将管理理解成一门知识、一种科学，或者一门技术，而忽视了管理从头至尾就是一场人与人的战争。不管著书立说的人有没有看到这场战争，它都在企业内部每天上演着，管理者就是这场战争的主角。

主管就是企业管理第一线上的指挥官。

主管的头衔给你带来的不仅是一份美差，更多的则是责任和挑战。作为企业主管，你必须具有良好的工作作风，不断创新，自觉学习相关的专业知识与工作技能，不断提高自己的业务水平。优秀的主管还必须具备一定的组织能力、沟通协调能力、分析判断能力及用人能力。你必须具备优秀的职业品格，是一个忠诚的执行者；必须具备不断创新的职业精神，是一个敏锐的思考者；必须具备良好的沟通技巧，是一个耐心的倾听者……

本书没有深奥的理论，而是在剖析和归纳中，提出企业主管工作经常面临的一些普遍问题，并尝试寻找具体有效的解决之道，实实在在地教你一些灵活机动、不拘一格的管理方法，告诉你如何恰如其分地展示自己的管理才能，用好手中的权力；如何赢得下属的合作和信赖，创造出色的业绩；如何运用先进的管理方法，提高工作效能；如何掌握有效的管理方法，熟练运用驾驭人心的各种手段；如何创造和谐融洽的人际关

系；如何磨练自己的头脑，做个耳聪目明的管理人；如何运筹好你的人生规划，抓住职业生涯的黄金期；如何提升职业素质和人生境界；如何精通职场做人的奥妙……

通过本书，你还可以了解今日的管理者都在做什么？他们面对什么样的挑战？让你站在时代的前沿，轻松面对工作中遇到的管理挑战。

希望本书能给那些正在成长、努力和已作出成绩的主管以方方面面的借鉴，不仅像一面镜子让你审视自己、发现自己，更像一个呈现在你面前的阶梯，助你攀登、助你超越，凭借这个阶梯，最大限度地发挥自己的聪明才智，达到更高的奋斗目标。

目 录

第一章 就这样成为优秀的管理者 1

- 01. 努力提高内在素质 3
- 02. 培养组织管理能力 7
- 03. 组建自己的团队 12
- 04. 把自己融入团体中 14
- 05. 成功需要良好的心态 17
- 06. 提高自己过程中不应失掉自己 20
- 07. 逐渐培养独立工作的能力 23
- 08. 新上任主管 10 个常犯的错误 25
- 09. 以身作则永远是个好方法 28
- 10. 执行力是多种素质的结合 31
- 11. 事业成功的八个细节 34

第二章 管人是一门刚柔相济的学问 37

- 12. 主管不要当“烂好人” 39
- 13. 处理冲突要运用技巧 42
- 14. 以柔克刚，大度化解冲突 46
- 15. 指责下属最不可取的七种方式 50

16. 灵活运用说服的技巧	52
17. 协调团队间的矛盾	56
18. 多点爱心与帮助	59
19. 恭维周围的女性	62
20. 沟通也是一门学问	66
21. 老板也需要你“管理”	70
22. 避免管理错位	74

第三章 驭人有方，揽心有术

23. 摸准下属的心	79
24. 善于体谅他人	82
25. 了解员工才能管好员工	84
26. 善待你的下属	87
27. 不以成败定夺人	90
28. 多激励，少指责	92
29. 表扬是一种高超的控制人的技巧	95
30. 控制自己方能控制别人	98
31. 为自己打造威信的光环	100
32. 危机管理凝聚下属的心	103
33. 关心他人的情绪	107
34. 倾听，是最优先的事	112

第四章 抓住职业生涯的黄金期

35. 亮出自己，让众人注目	117
36. 目标能带来神奇的作用	120
37. 如何减轻压力，自我放松	123
38. 利用优势与对手竞争	125

39. 不要将赌注押在一个人身上	127
40. 打杂是磨练之道	130
41. 做公司的灵魂人物	132
42. 保持头脑镇定	135
43. 提高冒险方面的能力	138
44. 清醒评估自我	141
45. 经理人再就业守则	144
第五章 创造和谐融洽的人际关系	147
46. 如何与旧同事相处	149
47. 职场人际关系维护定律	152
48. 将客户永远留住	155
49. 处理好办公室里的帮派之争	158
50. 成为上司的好助手	160
51. 如何与新上司搞好关系	163
52. 怎样处理与上司的冲突	167
53. 如何争取到核心人物的支持	170
54. 打造成功的人际关系网	174
55. 如何处理与下属之间的矛盾	177
56. 善于跟性格迥异的人合作	180
第六章 做个耳聪目明的管理人	183
57. 思维决定命运	185
58. 愈投入, 事情就愈容易	188
59. 发挥机智的力量	191
60. 正确的做事方法比盲目执著更重要	194
61. 打破常规看问题	198

62. 改变众人所循的规则	201
63. 尽可能地抓住时机	204
64. 努力做出最好的决断	207
65. 学会捕捉自己需要的信息	211
66. 该坚决果断时就不要缩手缩脚	214
67. 巧用“二八定律”侍候上司	218

第七章 提升职业素质和人生境界

68. 培养自己的领袖气质	223
69. 戒除七大恶习	226
70. 不要整天问别人对你的看法	229
71. 学习能力是管理者的基本素质	232
72. 外行领导内行的诀窍	235
73. 培养和锻炼语言表达能力	237
74. 有效见习，技高一筹	241
75. 学会在工作时保持高效	244
76. 换工作前先换一下心情	247
77. 通过梦想使工作变得妙趣横生	250
78. 获取最高成就的七个秘诀	253
79. 培养有助于事业成功的个性	256

第八章 精通职场做人的奥妙

80. 展现人格的力量	261
81. 魅力是主管能力的综合体现	263
82. 用微笑征服下属	266
83. 身在职场须谦虚	269
84. 让你平步青云的十个谈话技巧	272

85. 适应新工作的五个技巧	275
86. 不要侵犯别人的“领地”	279
87. 上下相处就像一场拔河赛	282
88. 冷静面对不如人意的人和事	285
89. 学会认知行为模式	288
90. 不要让情绪左右你的言行	291
91. 拒绝诱惑，贡献忠诚	295
 第九章 你不可不知的管理权谋术	297
92. 与下属不能称兄道弟	299
93. 如何实现“无为而治”	301
94. 采用灵活的弹性管理策略	304
95. 满足人的自私之心	306
96. 巧用办公室谣言	308
97. 圆融处事，练就变脸功夫	311
98. 与上司保持步调一致	313
99. 用马屁大法摆平“老鸟”	317
100. 多想办法而少谈主张	320
101. 公司内部权势之争的四个解决之道	323

第一章

就这样成为优秀的管理者

对主管而言，真正意义上的成功必然是团队的成功。脱离团队去追求个人的成功，这样的成功即使得到了，往往也是变味的和苦涩的，长期下去对公司是有害的。因此，主管的执行力绝不是个人的勇猛直前、孤军深入，而是带领下属共同前进。

——执行力是多种素质的结合

01

努力提高内在素质

看看我们周围那些成功的主管们，他们似乎都具有以下共同的特征和素质。

1. 忠诚坚定

忠诚，就如金钱和情感一样，如果你想获得，自己就必须首先付出。作为主管，请不要向下属发泄对本部门的不满，对他们而言，你就代表着部门。如果你需要他们并期望他们为你效力的话，就不要在他们面前说三道四。这里所说的忠诚，不止对上司，也不止对下属，更包括对你的部门。

2. 乐观向上

乐观的主管总是乐于听取他人的意见，因为他期待着好消息的到来。悲观的主管却总喜欢找各种借口或摆出一副对一切都胸有成竹的架势，因为他害怕听到不好的消息；乐观的主管认为下属都是自己的好帮手，悲观的主管则认为他们懒惰、讨厌、无用；乐观的主管每天清晨起床，便充满激情、信心十足，悲观的主管则躺在床上，精神不振；乐观的主管乐于接受下属提出的建议，悲观的主管总是认为新的建议必将带来新的麻烦。

所以，乐观的主管总是步步高升，悲观的主管总是徘徊不

前。

3. 关爱下属

这一点应该不言自明。主管的工作很大一部分就是管理下属，如果他根本不喜欢自己的下属，那他无论如何也不会成为一名成功的主管。

优秀的主管总是对下属关怀备至。他们对下属所做的事情表现出浓厚的兴趣，让下属充满信心，并努力使他们对主管充满好感。他们易于让下属接近，而不是把自己封闭在办公室里。

最优秀的主管注重人性化管理，因为他们深知自己并不比其他人更加完美。他们对自己的缺点从不讳言，他们也会充分地理解他人。

4. 鼓舞人心

仅仅是愿意抛头露面，站在众人面前指手划脚，这并不能表明主管具有多少勇气。主管应当不断尝试新的方法。如果主管让下属去试做某一件事而未获成功，也不要对做事的下属失去信任，更不要乱加指责。因为你要明白：如果不给下属失败的机会，让下属重新振奋精神，又怎么会获得最后成功呢？

5. 统领全局

聪明的主管从不会说：“这不关我的事。”如果你突遭不测进而需要下属投身为你解忧，那你必须先让他们知道，在他们需要你的时候，你总是乐意帮助他们。如果下属除了完成他们所认为的份内事情，对其他任何事情都拒绝去做，那可以判定，你的部门将陷入困境之中了。

6. 坚决果断

主管要时常做出各种决定，而做出这些决定都是需要勇气的。当信息充分、准确时，主管易于做出正确的决定。当信息难以获得时，你简直就无法做出决定，而这正是考验你的时候，事到临头，你必须做出一个决定。犹豫不决、优柔寡断，这些都是公司主管的大忌，没有人会尊敬或愿意跟随一位胆小怕事的主管。

7. 理智周到

以委婉动听的话语待人总比尖刻刺耳的语言更好，这是生活中的一个简单道理。然而，权力的诱惑通常使那些身居高位的人忘掉此理。当人们急切希望完成工作之时，便容易失去耐心，或根本不考虑他人的感情，因而毫不理睬别人的建议，低估下属的工作成绩，甚至在同事面前羞辱他们，这些都应极力避免，否则后患无穷。同时要记住一条重要原则：批评时应当针对事情而不要迁怒于个人。

8. 公正无私

在总结成绩、安排工作、增薪晋级、雇用员工、解雇员工的时候，你的任何决定都将影响整个部门。因此，讲求公正是极为重要的。如果一位下属毫无业绩，你却给他加薪，这只能让其他下属感到不满。当一位下属无辜受冤时，集体的士气也会受到影响。当下属犯了错误之时，应该让他知错认错，然后置之一边，不应耿耿于怀。犯错误是学习的良好机会，而不应把它视为伤害下属自尊心与自豪感的靶子。

9. 诚实可信

诚实，意味着向上级领导报告他们可能并不想听到的事情；诚实，意味着告诉下属他们何对何错；诚实意味着主管自己犯错时敢于承认错误。既要向下属讲出实话，又不要伤害他人的感情，这并非易事。保持诚实有利于公司的共同利益，它应该作为人们行为的主要准则。

10. 志存高远

主管首先必须自己志存高远、目光远大，同时对下属满怀信心。主管应分享下属的成功，认可他们的成绩。以自己的热情和充沛的精力来激励他们，这样就可以让每个人都得到进步与提高。但请注意，任何事情都不要矫枉过正。不能仅仅为实现自己的雄心壮志而抛开自己面前的一切人与事而不顾，由此造成的后果将不堪设想。

主管的雄心还表现在敢于适时加以改变，而许多人则害怕这种改变。当然，如果改变速度太快也会造成更多的损害。因

此，一位优秀的主管应当知道何时放慢进程，何时加快步伐。领导者的脑子总是时时高速运转的，而他们表面显得若无其事。他喜欢顺其自然而非快马加鞭，他喜欢灵活处事而不愿强硬推行。一位优秀主管就如一位行销高手——既向他的下属、也向他的上司推销自己的主意和计划。

02

培养组织管理能力

组织管理能力是指为了有效地实现目标，灵活地运用各种方法，把各种力量合理地组织和有效地协调起来的能力。包括协调关系的能力和善于用人的能力等等。组织管理能力是一个人的知识、素质等基础条件的外在综合表现。现代社会是一个庞大的、错综复杂的系统，绝大多数工作往往需要多个人的协作才能完成，所以，从某种角度讲，每一个人都是组织管理者，承担着一定的组织管理任务。

组织管理能力的培养和训练可以从以下几个方面努力：

1. 从心理上做好准备

组织者最重要的是具备强烈的责任感及自觉性。若您已成为组织者，不论能力如何，只要有竭尽所能完成任务的干劲及责任感，是会做出成绩的。所谓“勤能补拙”，即是这个道理。

以这种心理准备去完成任务，即可自然而然产生自觉与自信，在不知不觉之中获得很大的进步。

虽然在自发团体中，任何人都能做组织者，但若以猜拳或抽签的方式来决定团体活动的组织者，那就失去了组织者的意义。还是应由该群体中领导能力较强者优先担任组织者，并在此期间内，使所有成员有机会做副手的职务，借此磨炼，可使