

一本新主管必读的枕边书

解决新主管的实际难题·打造优秀主管的成功指南

新主管手册

NEW SUPER CHIEF HANDBOOK

转变角色，找准位置，点燃新官上任的三把火，
迅速树立威信，成为一名有前途的优秀主管。

修 晓 编著



最佳新主管
培训读本
NEW SUPER CHIEF
HANDBOOK

地震出版社

新主管手册

【 一本新主管必读的枕边书
解决新主管的实际难题·打造优秀主管的成功指南 】

NEW SUPER CHIEF HANDBOOK

修 晓 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新主管手册/修晓编著. —北京: 地震出版社, 2005.9
ISBN 7-5028-2755-2

I. 新… II. 修… III. 企业领导学—手册
IV. F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 101533 号

地震版 XT200500135

新主管手册

修 晓 编著

责任编辑: 彭璠玲

责任校对: 王花芝

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

发行部: 68423031 68467993

门市部: 68467991

总编室: 68462709 68423029

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

邮编: 100081

传真: 88421706

传真: 68467991

传真: 68467972

经销: 全国各地新华书店

印刷: 华北石油廊坊华星印刷厂

版 (印) 次: 2005 年 8 月第一版 2005 年 8 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 253 千字

印张: 16

印数: 00001~15000

书号: ISBN 7-5028-2755-2/F·277 (3386)

定价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



【新主管手册】

NEW SUPER CHIEF HANDBOOK

老板升你的职，是希望你能解决问题；老板付给你更多的报酬，是希望你能为公司创造出更多的价值。作为一名主管，意味着你要承担更多的责任。

给新主管的七大忠告

- 不要急于改变前任的工作方式。在没有摸清情况、做好铺垫工作前，便不断推出改革方案，这样只会让人感觉你在不务正业。

- 虚心学习，认清工作的性质和公司文化，清楚公司的办事方法。

- 了解每一个下属。作为领导应以正面的态度与各下属深入交谈，找出他们个人的潜力，了解他们的各自能力。

- 亲临现场，学会表扬。新主管对下属进行表扬，是树立自身权威的最好途径。对下属来讲，表扬是极好的动力源和兴奋剂，同时也能够从心里接纳新的主管。

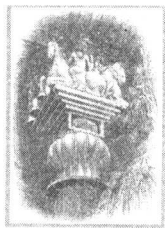
- 帮助下属发展自我。在更大范围内为下属打开机遇的大门，以开发他们还未利用的能力、技巧、资质和智慧，激发下属的工作激情。

- 妥善地向下属布置工作。明确哪些是该你亲手做的，哪些是该下属做的。要学会做领导，指导别人，从一个新的角度去展开工作。

- 恰到好处地运用批评警告。为了大局，你应该不顾情面，该批评的批评；注意不要在一群人面前批评下属，也不要在一个下属面前说另外一个下属的不是。

责任编辑：彭娅玲

封面设计：红十月工作室  RED OCTOBER STUDIO



寄语新主管

在公司经过多年的努力与奋斗，你的才能与忠诚终于有了回报。前段时间，公司就已经有传言说，你要升主管了。虽然你表面保持一如既往的平静，但内心依然有些忐忑，因为上级主管还没找你谈话。虽然本部门内你最具有优势，但在领导公布名单之前，谁也没有十足的把握说“舍我其谁”。终于有一天，领导把你单独叫到他的办公室，诚恳且语重心长地对你说：“你来公司有多久，我就注意你多久了。自你第一天来公司，我就在观察你。经过这么多年的考察与评估，现在我终于可以相信，你有能力管理好一个部门并且不会让我失望的。你知道，我对你有信心，你愿意接受这个挑战吗？”除了点头，你还能说些什么呢？想想当初自己刚来时，忍受的那份辛苦与委屈，不就希望有一天自己能独当一面吗？这一天终于来了，心中不禁百感交集啊！在员工大会上，你被正式任命为部门的主管。于是，你就要正式走马上任了。

物还是原来的物，人却不再是从前的人了。当上新主管，整个感觉都出现了微妙的变化。有被承认的喜悦，有自我价值得以体现的欢愉，但更多的是感到肩上那隐隐的压力：以前只要面对自己、面对自己的工作，对自己负责、对领导负责就足够了。无须劳心他人，只要管好自己就行。可现在自己成了部门主管，那“独善其身”的逍遥日子将一去不

复返了。作为主管，既要面对自己的下属员工，还要与其他部门的头头脑脑们打交道，同时还不能让老板失望。这么一大堆事，自己能应付吗？要管理好一个部门，就要对部门所有的员工负责，自己有这份“达济天下”的能力吗？还有，那些人会服我吗？我要怎样做才能打开局面呢？我究竟该从哪儿入手呢？……

如何应对这些难题？如何在激烈的职场竞争中保持不败？如何稳固刚刚获得的职位？如何顺利渡过新官上任时的信任危机？如何管理好属下？如何处理好各种关系？这些都是每个新主管可能遇到的困惑。

本书完全站在新主管的角度进行思索：急新主管之所急，想新主管之所想，试图通过各方面来解读新主管们可能遇到的难题，并给出合理的建议。本书既有成功主管的经验之谈，更有专家的经典分析，力求简单实用。在本书最后，特别附上一份《新主管 60 天存活之道》，作为对上任伊始的新主管们的工作说明和借鉴。相信这份附录定能对雄心勃勃的新主管们有所指导、有所帮助。管理学是门精深的科学，更是一门实践的科学。作为一本实用手册，本书不可能涵盖管理问题的方方面面，这需要读者结合自己的实际与书中的建议，运用自己的智慧灵活处理现实中的问题。

主管难当，新主管更难当，这是个不争的事实。希望本书能给各位新主管排忧解难，并起到抛砖引玉的作用，激发大家新的思维方式。此外，由于编者才疏学浅，如有缺漏不妥之处，还请诸位专家指正。

修 晓

2005 年 6 月

New Super Chief Handbook

目 录

第一章

新官上任三把火

万事开头难，新主管必须在上任伊始，给周围人留下美好的印象，并用热情感染上司、同僚、下属，燃起新官上任的三把熊熊之火。

I. 第一把火，点燃自己 / 5

- 一、新主管的良好开端 / 6
- 二、新主管开局五件事 / 13
- 三、给新主管的忠告 / 18
- 四、新主管修身六绝技 / 22

II. 第二把火，温暖部下 / 37

- 一、新主管必备的领导素质 / 37
- 二、部下眼中的好主管 / 40
- 三、新主管如何树立自身权威 / 44
- 四、新主管如何成功领导部下 / 53

III. 第三把火，照亮同事与领导 / 61

- 一、主管对主管 / 61
- 二、主管对老板 / 63

第二章

新主管如何组团与授权

主管的任务就是把自己手下的有用资源统统挖掘出来，有效地开发这座人才“金矿”，充分、合理地利用手中的权力，化腐朽为神奇。

I. 做个“钥匙”主管，了解每把“锁”心 /71

- 一、观察员工，了解员工的才能和性格 /72
- 二、尊重员工，进行有效的沟通 /73
- 三、挖掘员工的潜能 /76

II. 新主管要懂得授权 /81

- 一、集权、分权与授权 /82
- 二、成功授权的方法 /84
- 三、授权的几条基本原则 /87

III. 新主管要鼓舞士气 /89

- 一、鼓舞士气的五大法宝 /89
- 二、鼓舞士气的策略 /93
- 三、鼓舞士气的技巧 /96
- 四、激发有序竞争 /99

第三章

新主管如何赢得部下的忠心

如何才能真正赢得下属的心？对于新主管来讲，懂得部下，赏识部下，信任部下，是赢得部下忠心的前提条件。

I. 知人善任是前提 /109

- 一、知人：寻找潜在的人才 /110
- 二、善任：发挥人才所长 /113
- 三、知人善任的禁忌 /119

II. 攻心之术是关键 /123

- 一、赞美与支持 /124
- 二、善待幕后英雄 /128
- 三、体贴部下 /130

III. 谈心的艺术 /134

- 一、巧用“背光效果” /134
- 二、称呼应时而变 /135
- 三、“情话”率先而出 /136
- 四、低姿态进入 /137
- 五、利用“反抗心理” /138
- 六、保持律己之心 /138

第四章

新主管如何正确评估部下

路遥知马力，日久见人心。要真正客观、公正地评价员工，需要资料翔实、态度明确、全面考察，不让个人感情影响评估的公正性。

I . 正确评价员工的工作业绩 /144

- 一、建立业绩评定标准 /144
- 二、进行正式评估 /145
- 三、随时给员工提供反馈信息 /147
- 四、评价对事不对人 /149
- 五、不以成败定终身 /150

II . 如何客观评价你的员工 /152

- 一、评价的方法 /152
- 二、三种评价的禁忌 /153
- 三、评价中的绩效沟通 /155

第五章 与同僚相处的艺术

同事是和自己朝夕相处的朋友。同事之间关系融洽、和谐，新主管的工作自然会如鱼得水，万事顺利，从而促进事业的稳步发展。

I. 距离是一种美 /163

- 一、君子之交淡如水 /164
- 二、守住属于自己的秘密 /165
- 三、把握好物理距离 /166

II. 长袖善舞，洒脱自如 /168

- 一、同事和你争功怎么办 /168
- 二、同事排挤你怎么办 /169
- 三、与同事产生矛盾了怎么办 /171
- 四、遇上职场“小人”怎么办 /172
- 五、与同事相处的八项原则 /174

第六章 与上司相处的艺术

面对不同类型的上司，要因人而异，采取不同的策略应对，才能紧紧抓住上司的心。上司器重的主管，是上司的左膀右臂，在公司内最有地位，最有发展前途。

I. 体谅并尊重上司 /181

- 一、了解你的上司 /181
- 二、尊重你的上司 /183
- 三、如何对上司说“不” /185

II. 忠诚赢得器重 /189

- 一、像罗文一样执行 /190
- 二、比上司更积极 /193
- 三、敬业成就事业 /195

III. 与上司相处的禁忌 /199

- 一、不要喧宾夺主，显得比上司高明 /200
- 二、不要越俎代庖，擅自行使上司职权 /200
- 三、不要粗枝大叶，忽略细节 /201
- 四、不要固执己见，不要过度亲密 /203
- 五、得罪了上司怎么办 /204

第七章 管理智慧小锦囊

一名优秀的主管不仅要善于把握全局，更要注重细节。懂得利用情感管理赢得部下的心，更要善于使用大棒政策，做到恩威并施，既关怀下属又不纵容下属。

I. 细微之处显才能 /211

- 一、做一个好的聆听者 /211
- 二、善于收集下属的个人信息 /212
- 三、以“才”服人，不以“名”压人 /214
- 四、管理者是真正的劳苦者 /214
- 五、过分忙碌不等于最佳表现 /215

II. 情感管理有魅力 /217

- 一、情感的投资 /217
- 二、言语的禁忌 /219
- 三、感情的联络 /220
- 四、关于女性下属 /221

III. 大棒政策非摆设 /222

- 一、全面了解下属 /223
- 二、洞悉下属的谎言与谣言 /224
- 三、巧言令色，鲜矣仁 /225

IV. 果断行事，扫除害群之马 /226

- 一、故意捣乱的员工的心理 /226
- 二、抑制不满分子 /227
- 三、洞悉落后员工的成长经历 /228
- 四、防止自己态度不当引起对方反抗 /228

附 录

新主管 60 天存活之道

老鸟主管给菜鸟主管上的第一堂课

- 一、第一个 20 天：正业为辅，副业为主 /234
- 二、第二个 20 天：正业为主，副业为辅 /237
- 三、第三个 20 天：分享成功，及时总结经验 /240

第一章

新官上任三把火

万事开头难，新主管必须在上任伊始，给周围人留下美好的印象，并用热情感染上司、同僚、下属，燃起新官上任的三把熊熊之火。



