

祸患常起于忽微

中级主管

76^个管理细节

申望 / 编著

76 Managing Details
For Executives

有些管理者一心只想干大事，不鸣则已，一鸣必要惊人。其实，与其好高骛远，不如关注细节，从小事做起，把小事做大了，人自然也就成功了。

京华出版社

祸 患 常 起 于 忽 微

中级主管

76^个管理细节

申 望 / 编著

76 Managing Details
For Executives

京华出版社

图书在版编目(CIP)数据

中级主管 76 个管理细节/申望编著. —北京:京华出版社,2006

ISBN 7-80724-161-6

I. 中... II. 申... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 027978 号

著 者 申 望

责任编辑 邹春芳

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010)64258473 64255036 84241642(发行部)

(010)66259577(邮购、零售)

(010)64251790 64258472 64255606(编辑部)

E-mail:jinghuafaxing@sina.com

印 刷 北京新起点印刷有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

字 数 300 千字

印 张 数 20.5 印张

版 次 2006 年 5 月第 1 版

印 次 2006 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80724-161-6

定 价 35.00 元

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系

前 言

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细”。它精辟地指出了想成就一番事业，必须从简单的事情做起，必须从细微之处入手。管理也是一样，所谓好的管理，就是注重到了细节的管理，好的管理者就是不断关注细节的管理者。

在任何组织中，中层主管的角色都是执行高级管理层的指示。他们如同部队中的一线军官，从高级指挥官那里获得指示和命令，然后向自己的部队传达这些命令。中层主管是使事件得以发生的行动者，他们的职责是仔细理解每一件要做的事情，不放过任何一个细节，然后实际去做并完成他们，所以，中级主管对细节问题是否高度重视，往往是一件事能否取得成功的关键。

中级主管在我国习惯上又叫“中层”。既在一个组织里对一部分人来说（你的下属）你是老板，而对另一部分人（你的老板）来说你是打工仔（是那种所谓的高级打工仔），那么，你的“学名”就是中级主管。你既管理着别人，同时也受别人管理，在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力，最能体现整体组织特色的“牛肉饼”，同时，也是受压力最大的一群人。当然，中级主管在组织里也是受人羡慕的职位，不但有较高的收入，还有较高的地位。所以有许多人向往，但却并非人人都能登上此宝座。即使是荣登这一宝座的也不一定活得轻松，许多身临

其境的中级主管，常常因为没有注意到细节问题，造成处事不够严格，人际关系不够融洽，以致于“尺寸”把握不准，而大惑中级主管难成事也！

对细节在管理中的作用和重要性的认识，古已有之，中外共见，既所谓“一树一菩提，一沙一世界，”管理本身就是由无数个细节构成的，如果把好的管理归于有序，那么决定成败的肯定是微若沙砾的细节，细节的竞争才是最终和最高的竞争层面。

在组织中，能做大事的中级主管很多，但能够、也愿意把小事做细的人却很少，组织不缺少夸夸其谈的战略家，缺少的是精益求精的执行力。所以，中级主管能否成功，就看你能否把小事做好，把大事做细。

“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”所以，才有大礼不辞小让，细节决定成败之说。

目 录

第一章 升职后应注意的 6 个细节

当上中级主管是值得高兴的事情，毕竟自己的价值得到了高层领导的认同。但高兴不能过份，决不能让人看出你那沾沾自喜的样子。升职意味着你要挑更重的担子，这需要赢得家人的支持，还要分析自己升职的真正原因，以便采取不同的对策。只有注意到了这些细节问题，你才能在中级主管的道路上走的更远。

- 1、赢得家人的全力支持 3
- 2、分析自己升职的真正原因 4
- 3、给自己准确定位 16
- 4、搞清上层领导对你的要求 26
- 5、了解下属对你的期望 28
- 6、认清组织的最终目标 29

第二章 初期工作应注意的 7 个细节

最初工作的日子，对每一个中级主管来说都是难熬的。你要在最短的时间里，熟悉自己的工作环境，不仅要赢得下属们的尊

重，还要想尽一切办法先创造出一点成绩来，必竟现在是拿成绩说话的时代，做不到这一点，你的中级主管生涯是否能成功便会有所定论。

- 7、首次亮相绝对有学问 33
- 8、摸透自己的生存空间 35
- 9、认真研究你的客户 39
- 10、正确对待前任主管的工作 41
- 11、慎烧“三把火” 43
- 12、组建好自己的团队 45
- 13、及早发现问题并从失败中学习 47

第三章 树立权威应注意的 7 个细节

权威不是说有就有的，它是一点一点树立起来的。有权力并不等于就有了权威，更不能用摆架子，对员工吆五喝六、气指颐使来吓唬人。其实，在小事上、细节处更能体现出你的权威，如怎样对待前任的工作；怎样烧三把火；怎样使用手中的权力等。树立权威不容易，破坏权威却轻而易举。所以，关注细节问题是关键。

- 14、选好突破口，争取首战告捷 57
- 15、自己先做出个人样来 59
- 16、树立正确的行为准则 61
- 17、权力不是万能的 63
- 18、真正为下属办点实事 65
- 19、一定要为下属撑腰 67

第四章 日常管理应注意的8个细节

日常管理是最经常性的工作，看起来较平淡，既没有喜从天降的狂喜，也没有飞来横祸的紧张。但日常管理却面临着许多看不见的挑战。最值得关注的细节就是一定要制定一个好的制度，并逐渐学会制定基本政策，使下属逐渐接受你的领导，接受你的控制。只有习惯了平淡，掌握了寻常，你才有机会去分享胜利的成果。

- | | |
|---------------|----|
| 21、一定要让制度去说话 | 73 |
| 22、学会决定基本政策 | 74 |
| 23、使下属逐步接受控制 | 77 |
| 24、挑重要的事情做 | 79 |
| 25、开会就要解决问题 | 80 |
| 26、不断改进工作效果 | 82 |
| 27、工作标准要透明 | 83 |
| 28、获得本部门员工的支持 | 85 |

第五章 管理下属应注意的9个细节

管人是一件最复杂的事情，绝没有什么定式，因为人心不一，就不能指望用一种方法管理所有的人。中级主管最重要的就是要先把自己管好，然后再用了解人、尊重人的心态去管理下属，才能收到良好的效果。绝不能把权力当拳头，对下属乱挥、乱打，伤了下属的心，就很难再收回来。

29、真正了解下属	89
30、尊重人才能管好人	91
31、真心帮助下属成功	93
32、推掉功劳揽来过错	95
33、与下属共享荣誉	97
34、对下属不要苛求完美	99
35、行动胜过一切说教	100
36、创造和谐的工作氛围	103
37、让下属的人格与工作相匹配	105

第六章 使用下属应注意的6个细节

管人的最终目的是为了用好人，用人是中级主管领导能力的体现。古语说“得士者生，失士者亡”，这启示现代企业的中级主管，既要招到好的人才，又要灵活多变地使用人才，留住人才，要知道什么人能用，什么人不能用。要永远记住：适合自己的才是最好的，绝不能好高骛远或追求十全十美。

38、选择优秀下属的5个原则	109
39、选择优秀下属的10个条件	112
40、不能重用的7种人	116
41、分配工作有学问	118
42、因人而异、量才而用	121
43、批评下属要讲究艺术	123

第七章 激励下属应注意的 8 个细节

管人的过程就是不断激励人前进的过程。科学实验表明：任何工作，哪怕是一个人喜欢的工作，让其连续做上一段时间之后，他也会感到厌烦，没有激情。所以，最优秀的中级主管就是让手下人时刻都充满热情，并从而提高工作效率的人。激励的细节就是“激”员工之情，“动”员工之心，令下属有所感、有所悟、有所动。

- 44、高薪未必就是真激励 129
- 45、激励下属要讲技巧 131
- 46、把期望值设得高一些 134
- 47、时常给下属戴戴“高帽子” 135
- 48、不要怕下属超越自己 137
- 49、称赞下属也要把握分寸 139
- 50、小人物也值得关注 141
- 51、精神奖励绝对重要 144

第八章 与下属沟通应注意的 6 个细节

中级主管是沟通的中心，他们从高层领导那里获得指令，并把这些指令准确地传递给基层员工。沟通的确切含义是“共同拥有”。它是思想或利益的相互交换，是一种给予与获得的活动。说到底沟通就是为了获得人心，使下属心往一处想、劲往一处使。不懂沟通的中级主管是莽汉，不善于沟通的中级主管是粗鲁。只有把心贴近心，注重沟通的整个细节，所有难题才会化为乌有。

- 52、说话一定要算数 149
- 53、不要和下属称兄道弟 152
- 54、确实把下属的意见当回事 154
- 55、幽默绝对不能少 155
- 56、充分理解手下人的抱怨 158
- 57、听比说更重要 160

第九章 与上司相处应注意的 7 个细节

如何与上司相处是个大问题，因为上司是你工作生涯中最重要的人物，他手握“生杀大权”，可以让你成功，也可以让你失败。上司有很多种，不仅存在性别、国别上的不同，也存在着生活背景、知识修养等方面的差异。面对不同的上司，应采取不同的方法，绝不能一概而论，既所谓“看菜吃饭，量体裁衣”。

- 58、真正认清你的上司 167
- 59、与上司相处的 7 种武器 170
- 60、应对各类上司有技巧 176
- 61、与异性上司相处的方法 179
- 62、尽量与上司保持一致 180
- 63、与上司相处必须注意的 4 个问题 181
- 64、向上司进言应注意的 9 个问题 185

第十章 与同级主管相处应注意的 5 个细节

人们总是爱站在自己的利益立场上看问题。在不同的业务部门之间，不同的人自然会有不同的想法。例如，企业中的销售主管、人事主管、财务主管等等，由于本位主义的考虑，每个部门

的主管都会从自己部门的角度考虑问题，所以，处理好同级之间的横向关系，有助于整个管理机器的运转更加协调。同时，也有助于建立良好的人际环境，使自己的工作更加得心应手。

- 65、与同级相处的 10 个原则 195
- 66、与同级相处需掌握的技巧 198
- 67、与女性同级主管相处的方法 202
- 68、与同级主管相处应注意的 8 个问题 203
- 69、化解同级之间矛盾应注意的 8 个问题 209

第十一章 获得晋升应注意的 7 个细节

升职是每个中级主管的终极目标，但不要以为自己努力，上司就会拉你一把，给自己出头的机会。有时候，真才实学并不就是一切。要想获得晋升还要注意许多细节问题，如：要想办法创造升迁的机会，要学会曝光自己，还要赢得上司的好感等等。更重要的是要为升迁做好准备，因为任何机会都不会光顾没有准备好的人。

- 70、想办法为自己创造升迁的机会 217
- 71、一定要表现出你的创新精神 219
- 72、想办法博取上司的好感 221
- 73、不要一条道跑到黑 223
- 74、一定要学会推销自己 226
- 75、最好进入公司的核心业务 227
- 76、不要损害公司和上司的利益 229

第十二章 特别值得关注的细节问题

有人说，细节决定成败。中级主管在日常管理中还有许多值得关注的细节问题，比如，决策时应注意什么，授权时应注意什么，怎么对待下属的去留问题，怎样解决冲突，如何评价下属等等。关注细节，注重细节是成功中级主管的必经之路。

- | | |
|--------------------|-----|
| 1、决策时应关注的细节问题 | 235 |
| 2、授权时应关注的细节问题 | 245 |
| 3、处理下属去留问题应关注的细节问题 | 253 |
| 4、处理下属之间冲突应关注的细节问题 | 260 |
| 5、评价下属应关注的细节问题 | 264 |
| 6、处理有关性问题应关注的细节问题 | 270 |
| 7、搞好团队建设应关注的细节问题 | 273 |
| 8、管理特殊下属应关注的细节问题 | 281 |
| 9、考核员工应关注的细节问题 | 300 |

第一章 升职后应注意的 6 个细节

当上中级主管是值得高兴的事情，毕竟自己的价值得到了高层领导的认同。但高兴不能过份，决不能让人看出你那沾沾自喜的样子。升职意味着你要挑更重的担子，这需要赢得家人的支持，还要分析自己升职的真正原因，以便采取不同的对策。只有注意到了这些细节问题，你才能在中级主管的道路上走的更远。

一、赢得家人的全力支持

我们都熟悉这样一个命题的存在：每一个成功男人的背后都有一个伟大的女人。如果我们再找出它的逆反命题，那便是：如果背后没有一个伟大的女人，便不会有成功的男人。

当上中层主管有足够的理由沉浸在兴奋之中。尽管只是一个部门领导的职位，但并不是任何人都有机会得到的。你的事业终于取得了一些成功，才华和勤奋终于受到肯定。但是，在你内心中一定会更多地充满着焦虑和压力。因为职位的提升不仅意味着更多的权力，也意味着更多的责任。和所有新上任的主管一样，你必须树立起自己的威望；你必须使上司和客户都感到满意；你拥有可自由动用的资金（源），却永远满足不了需要；你有一批下属可供调遣，却永远不能百分之百地控制他们。如同置身于一一片未知的水域，你既不知如何前进，又很容易被从未经历的风浪所伤害。

所以，赢得家人的支持也是主管成功与否的关键，而这一细节常常被主管们所忽视。请看下边的实例：

秦波是一家广告公司的创意人员，妻子吴梅原是大学同学，俩人感情一直很好。但是，当秦波升任为策划部主管后，一切都改变了。新职位带给秦波无尽的活力，也占去他更多的时间，对成功的渴望使他忘记了每晚在家中等他的妻子。而吴梅并不是一个太在乎事业的人，她只希望俩人能好好守在一起。起初她还能容忍丈夫的漠视，但当她终于忍无可忍之后，小两口便一天一小

吵，两天一大吵。尽管秦波后来采取了一些补救措施，但仍然无法修复婚姻的裂痕。无休止的争吵耗去秦波太多的精力，他再也无法专注于工作，而在竞争激烈的广告公司里，这意味着自我消亡。升职仅3个月，秦波便在家庭与事业上都陷入了深深的危机。

秦波的错误在于他没有事先考虑旧的家庭生活与新的工作环境的关系。升职虽然在事业上为他提供了机会，却在生活上向他提出了考验，而他的答案显然不及格。

对于一个即将上任的主管来说，家庭的支持是至关重要的，其重要性甚至不亚于你将在工作中遇到的任何问题。你的伴侣同时也是你最重要的上司和下属，因为没有人能给你那样多的支持，也没有人能给你那样多的麻烦，关键在于你怎样做。

新职位带给你很多改变（比如工作、家庭），你必须通过一些方法来协调工作要求、家庭环境和双方行为，以随之适应。在许多情况下，如果磨合不好，不仅工作很可能失败，与伴侣的关系也会趋于紧张，甚至双方的关系就此会走到尽头。

所以，即使你是单身，也要赢得家人和亲戚朋友的支持，这一点绝对是重要的。

二、分析自己升职的真正原因

被升职有各种原因，需要考虑的问题不仅仅是中级主管所要面对的新任务，还要了解自己为什么被升职，不同的升职原因，对你的感受也是不同的，毫无疑问，你也要根据不同的升职情况