

目 录

前 言	1
第一章 主管：为自己鼓掌	1
一、没错，你就是我们所说的“主管”	1
二、与你有关的四个故事	2
三、关于“主管”的史话	4
四、关于你的职责	6
五、关于主管地位的闲话	7
第二章 新主管的 60 天	9
一、第一个 10 天：了解你的生存空间	10
二、第二个 10 天：研究客户	15
三、第三个 10 天：组建你的队伍	17
四、第四个 10 天：争取首战告捷	21
五、第五个 10 天：提早发现问题	24
六、第六个 10 天：从失败中学习	29
第三章 你的背后有一个伟大的女(男)人吗	33
一、你最重要的上司和员工：伴侣	34

二、家庭组合的 10 种类型	35
三、近乎完美的 BD 组合	37
四、鱼与熊掌兼得的 AA 组合	38
五、艰难的转变：从 AA 到 BD	39
六、低调但美满的 BB 型	40
七、寻找最合适的组合：从 AA 到 BB	42
八、稳定的 CC 组合	43
九、危险的 AB 组合	44
十、奇怪的 AC 组合	45
十一、惰性的 BC 组合	46
十二、理智的 AD 组合	46
十三、急需改变的 CD 组合	47
十四、平淡的 DD 组合	48
十五、检测你自己	49
第四章 什么人最适合当主管	51
第一节 IQ 素质（能力素质）	51
一、管理能力强的人	52
二、计划实施能力强的人	55
三、沟通能力强的人	58
四、应付下属能力强的人	61
五、分析问题能力强的人	63
第二节 EQ 素质（心理素质）	66
一、有过人忍耐力的人	66

二、有坚强意志的人	68
三、有独立性的人	70
四、有果断性的人	72
五、有冒险精神的人	75
六、豁达大度的人	78
第五章 什么样的主管最受欢迎	81
一、员工为什么信赖并尊敬你	82
二、充满自信的主管	84
三、富有责任感的主管	86
四、坦诚率真的主管	88
五、坚持原则的主管	90
六、观感敏锐的主管	92
七、幽默的主管	95
八、富有管理经验的主管	97
九、公平待人的主管	99
十、尊重人的主管	102
十一、使员工发展所长的主管	104
十二、作风稳健的主管	106
十三、分配工作内行的主管	107
十四、理解部属苦衷的主管	111
十五、帮助员工成功的主管	115
十六、善于倾听的主管	118
十七、懂得批评艺术的主管	120

第六章 你了解下属的本性吗	123
第一节 下属什么时候干劲最大	124
一、意见被尊重的时候	124
二、从事新工作或管理重要设备的时候	126
三、工作成果对自己产生积极影响的时候	128
四、张扬个性的时候	130
五、认为已确立地位的时候	133
六、有强大竞争对手的时候	134
七、与同事合作愉快的时候	137
八、与上司相处融洽的时候	139
九、与异性一起工作的时候	143
第二节 下属最喜欢做什么工作	144
一、自己喜欢的工作	144
二、可以赚钱的工作	146
三、可以升职的工作	148
四、增长能力的工作	150
五、能充分发挥能力的工作	153
六、需要经验的工作	155
七、困难的工作	157
八、重要的工作	160
九、对社会有益的工作	162
十、经常变化的工作	164

第七章 你能找准自己的位置吗	166
第一节 你为什么被升做主管	167
一、因背景而被升做主管	167
二、因工作绩效及贡献而被升做主管	170
三、因公司客观需要而被升做主管	172
四、因其他部门的原因而被升做主管	174
五、因潜在的能力和才干而被升做主管	177
第二节 了解自己的部门	179
一、你的部门受谁领导	179
二、你的部门在公司里的地位	181
三、你的部门的竞争力	184
四、与本部门相关的部门	186
五、你的部门的目标是什么	188
六、你的部门存在的原因	190
第八章 与下属沟通的艺术	193
一、微笑——成功交流的第一步	196
二、从尊重下属做起	198
三、服饰、举止、语言的三位一体	200
四、把握“人和”	201
五、幽默——人际交往的润滑剂	203
六、善于聆听下属的意见	205
七、常与下属交流，增进了解	207

八、言出则必行	209
九、适当沉默才是“金”	211
十、向下属提供重要信息	214
十一、保持距离，等级有别	216

第九章 激励下属的学问

一、充分肯定优秀的工作	221
二、让下属承担富有挑战性的工作	223
三、恢复下属的信心	226
四、多褒少贬，挑剔不如欣赏	228
五、不作无谓的非难	230
六、激发下属的主人翁精神	232
七、引导良性竞争	235
八、激励的误区	238
九、巧用“高帽子”	240
十、为下属举办康乐活动	242
十一、激励计划的宣传与管理	244
十二、人的五大需要	246

第十章 评价下属工作的技巧

一、不熟悉情况之前不妄加评论	251
二、因人而异，因材施教“评”	253
三、尝尝“夹心饼干”	256
四、批评与威吓要适可而止	258

五、泼冷水的技巧	260
六、不要奖励中庸	263
七、十全十美的人不存在	265
八、不以成败定终身	267
九、评价工作要对事而不对人	269
十、评价不能感情用事	271
十一、应当警惕的危险做法	273
第十一章 新员工的培训和员工再教育	275
一、如何帮助新员工度过磨合期	275
二、为什么要对员工进行培训	283
三、如何确定企业人才应具备的素质	285
四、如何培养员工的创造力	290
五、如何培养自信的员工	293
六、如何培养身心健康的员工	297
七、如何培养员工的经营观念	301
八、如何培养敢于幻想的员工	304
九、敢于培养“超过自己”的员工	306
十、如何培养员工的团队意识	308
第十二章 如何处理矛盾冲突	311
一、如何处理办公室内的矛盾	311
二、如何把握解决冲突的基本态度	314
三、如何杜绝办公室里的谣言	317

四、如何在部门里建立良好的人际关系	322
五、如何处理牢骚	328
六、如何处理工作和时间的矛盾	330
七、当上司不道德的时候	332
八、当上司批评你的下属时	337
九、员工背后议论你怎么办	339
十、如何防止过度竞争	341
十一、员工对你有偏见怎么办	343
十二、如何化解团体间的矛盾	344

第十三章 如何管理各种员工 348

一、如何管理老年员工	348
二、如何管理年轻员工	351
三、如何管理有背景的员工	353
四、如何管理有优越感的员工	356
五、如何管理想“跳槽”的员工	358
六、如何管理受困扰的员工	361
七、如何管理酗酒的员工	366
八、如何管理有家庭问题的员工	369
九、如何管理缺勤的员工	370
十、如何管理有工作狂趋向的员工	373
十一、如何管理斤斤计较的员工	374
十二、如何管理嫉妒心强的员工	376
十三、如何管理犯过错误的员工	378

十四、如何管理有个性的员工	381
十五、如何管理身患重症的员工	384
十六、如何管理阿谀奉承的员工	385
十七、如何管理工作成绩平平的员工	388
十八、如何管理“老上级”	391
第十四章 如何搞好日常管理	394
一、如何健全组织机构	395
二、如何适当授权	397
三、如何严明纪律	400
四、如何“叱责”员工	404
五、如何解雇员工	407
六、如何决定基本政策	409
七、如何制订具体方案	412
八、如何引进新思想	415
九、如何做“幕后英雄”	418
十、如何避免“会而不议”	420
十一、如何制订计划	422
十二、如何在分配任务时抓住重点	424
十三、如何做好控制工作	427
第十五章 组建最能干的团队	430
一、组建你的团队	431
二、不以传统的方式管理团队	433

三、培养起团队的敬业精神	435
四、团队中的梯级式管理	437
五、把握住团队中的杰出人才	438
六、鼓舞团队的士气	441
七、团队中的信息交流	443
八、检视你与团队的关系	445
九、团队的日趋完善	447
十、如何评价你的团队	449

第十六章 如何在上司面前表现自己 453

一、如何创造机会	454
二、如何展示你的潜力	456
三、如何抓住运气	458
四、如何自我推销	459
五、如何排众而出	461
六、如何犯值得犯的错误	463
七、如何绕过上司的秘书	465
八、如何把握每一个精彩的瞬间	467

第十七章 如何与你的上司相处 470

一、认清你的上司	471
二、与上司相处的七种武器	474
三、如何应对各种类型的上司	481
四、如何与异性上司相处	485

五、与上司保持一致	486
六、与上司相处的四大禁忌	488
第十八章 如何获得提升	493
一、为自己创造升迁的机会	494
二、为升迁的机遇做好准备	497
三、表现你的创新精神	500
四、博取上司的好感	503
五、高层次的思考	505
六、学会适时变通	508
七、及时调整你的观念	511
八、你不只是“领薪人”	513
九、要进入公司核心业务	515
十、做公司的灵魂人物	516
十一、保持英雄本色	518
十二、不损害公司的利益	519
十三、不损害上司的利益	521
十四、如何向上司要求升职加薪	524
十五、最后一个绝招	527
第十九章 维系你自身的发展	529
一、主管生涯成功要领	530
二、巩固自己目前的地位	533
三、管理者？领袖？	535

四、明确你的职业发展规划	537
五、一个经典的自我职业生涯设计案例	539
六、了解层级组织	541
七、有希望的“机会道路”	542
八、你的愿望你的梦	544
九、你对未来放心了吗	546
附录 你是一名优秀的主管吗	549

第一章 主管：为自己鼓掌

一、没错，你就是我们所说的“主管”

不要再疑惑了，你就是我们所说的“主管”。你的职位也许是部门经理、财务总监、人事主任、后勤部长或销售业务经理；你所在的单位也许是国企、外企、私企、政府部门或社会组织；你的晋升也许是从同一部门一路奋斗，也许是从另一部门调任，也许是来自另一个完全不同的机构。

但在本书里，上述一切区别都不再重要，重要的是，你就是我们所说的“主管”。

在各类或古板或花哨的“主管”教科书里，对“主管”的定义五花八门。而最为经典的，当属被称为“主管人的主管”的莫里斯·洛代克的阐释：在任何结构、形态和产业的一切机构里，一个拥有自己所辖的下属（员工或低一级管理者），同时向更高级管理者（总经理、董事会或高层主管）负责，并通过贯彻、传达、计划和实施调动、指导

和控制员工来完成整个组织目标的管理者就是主管。

图 1—1 就是对这种观点的一个形象表达：

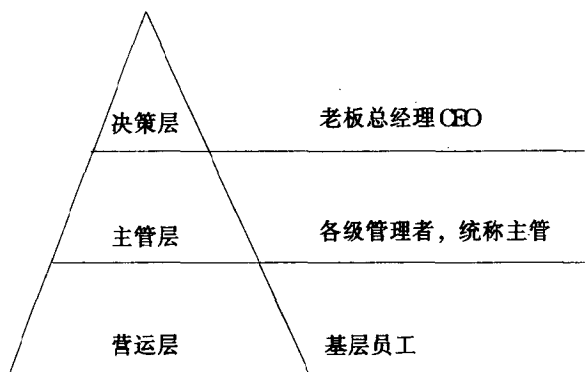


图 1- 1

当然，我们还有一个更符合中国人表达方式的定义：在一个公司里，对一部分人来说（你的下属）你是老板，而对另一部分（你的老板）人来说你是打工仔（当然，是高级打工仔），那么，你的“学名”就是“主管”。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”。

二、与你有关的四个故事

1. 1999 年 9 月，《财富》全球论坛年会在上海举行。

在与会的 60 位跻身世界 500 强企业的总裁中，有 43 人是从主管干起的，其中又有 17 人从普通主管晋升到总裁仅用了不到 10 年的时间。这两个百分比分别是 72% 和 28%。

2. 《财富》杂志在 1999 年 6 月的一项调查中指出：在 500 强中位列前 200 强的公司、其 CEO 的任期已越来越短，在职不到 5 年就因不称职而被解雇的 CEO 比例在 1998 年达到空前的 58%。这些壮志未酬的 CEO 的失败原因应该对你有所启发，因为从本质上论，CEO 是一个公司中最高级别的主管。

CEO 失败的六大原因

缺 陷	缺乏处理坏消息的能力	疲劳综合症	缺乏处理人事能力	决策的局限性	缺乏财务知识	错失良机
人数比例	79.5%	51.3%	43.6%	38.5%	15.4%	10.3%

3. 在信息行业中，摩托罗拉公司每两个月就要推出一款售价更低、功能更全、使用更方便的手机。在 GSM 时代，模拟机被淘汰了；在双频时代，单频手机越来越没有市场。如果你不想像模拟机一样被淘汰，也不想像单频手机一样失去市场，那么给自己充电吧，而且你最好是块性能更稳定、更持久耐用的锂电池。

4. 近几个月几家地方卫视播放了一条很有趣的广告：妻子拉住伏案工作的丈夫——一个标准白领主管形象的手，心疼地说：“小太阳全没了。”“小太阳”就是指甲上那道白色的半圆。越是疲劳的人，“小太阳”便越少，只有大拇指

有“小太阳”的人则属于高度疲劳的状态。而《钱江晚报》在1999年9月公布的一项调查表明：超过80%的各级主管人没有或仅大拇指有“小太阳”。

把以上四个故事联系起来，我们就得到了一个完整的“主管生存环境”：

1. 你有着无比广阔的前程，这将对你的勤奋和敬业的最好报偿。

2. 但你现有的职位和将来的晋升并不是稳定的——至少不像过去10年中那样稳定。

3. 所以你需要不断“充电”，以各种方式“充电”。

4. 由于事业和家庭的双重压力，已初有成就的你极有可能处于极度疲劳状态，而这种状态又往往会导致第二种状况发生。

现在，检查一下自己吧，就从手开始。

三、关于“主管”的史话

“主管”最初的含义是指拖车工人或挖渠人的首领，也即“工头”（即夏衍先生所写的《包身工》里的“拿摩温”），他的职权就是喊着“一、二、三，起！”的号子带领大家前进。而在拉丁语里，“主管”的词根是“察看”。最初泛指手工作坊的雇主。一个世纪前，在英格兰的毛纺工场里，雇主雇用员工、分派工作、监督劳动，并靠员工的

劳动付出与他支付报酬间的差价来生活。

在此后几十年里，由于所有的知识和资讯都集中于少数上层人士手中，主管始终处于蓝领阶层，而无法实现那几步不可逾越的提升，尽管在产业经济发展中他们发挥了最重要也是独一无二的作用。

二战后，在经济复兴、百业向荣的时期，市场需求与经济增长为就业者提供了许多晋升管理职务的机会，同时在机构组织中创造了更多明细化和职能化的层级，主管们从此开始进入白领阶层。

从 60 年代开始，电脑的普遍应用带动了许多变革。凭着电脑的协助，许多交易处理的一线工作被自动化了，普通员工的数量在相对减少，而主管的主要职责也由过去将高层决策转换成创造收益的行动变成资讯的收获者、过滤者。

80 年代，个人电脑（PC）的快速繁衍为企业注入了更充沛的活力，资讯与知识散布于公司的各个层级，仅仅提供建议的主管在某种程度上成为多余。1983 年 4 月的《商业周刊》发表了一篇题为《管理新纪元》的报道。文章指出：“企业组织将会更强调团队运作的重要性，主管必须由‘专业’（specialist）进化为‘通才’（generalist）。”

而英国管理学会在 1993 年针对 5000 名主管的一项调查显示：现任的近三分之二的主管将会在未来 5 年内因不适应管理的新变化而被解职。

在旧有的体制内，主管依据自身职务所定义的控制范