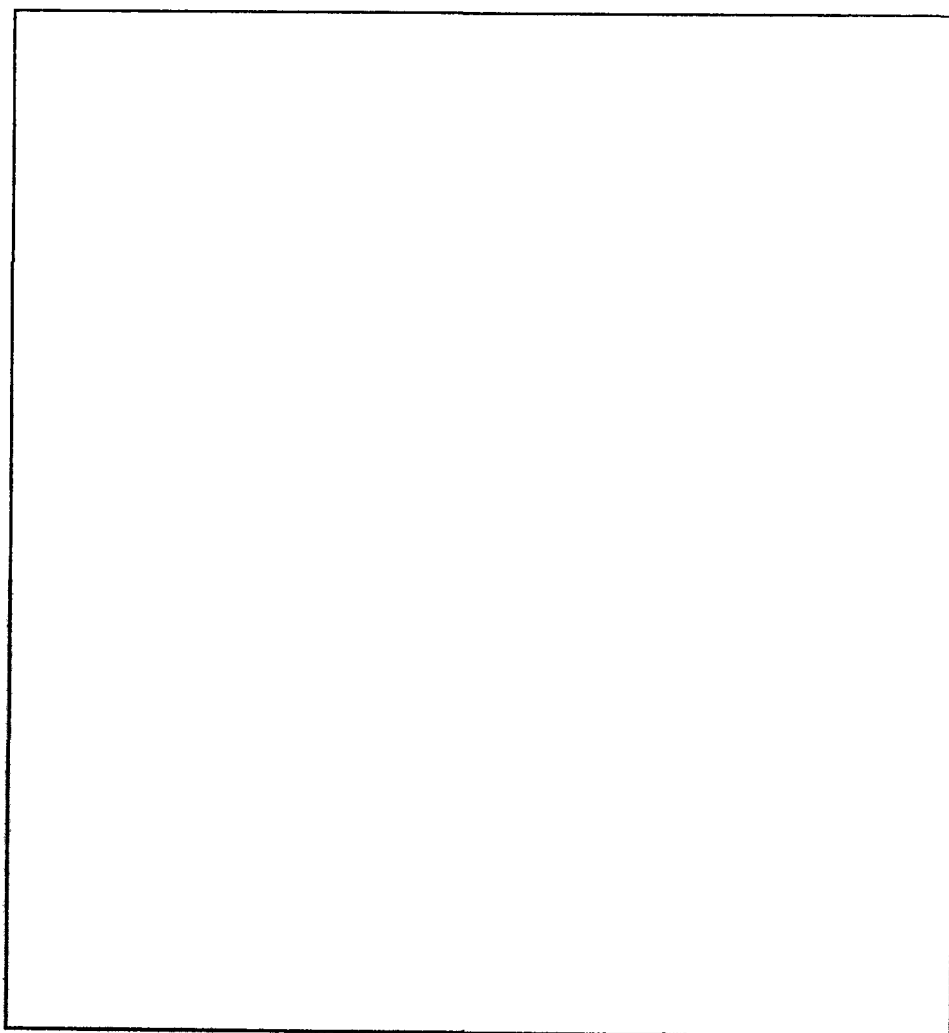


# 中层主管成功宝典

〔美〕 吉纳·加若法洛 著

刘昕、李原、雷丽华、路苹、刘学军 译



经济管理出版社

 PRENTICE HALL

著作权合同登记号

图字 01—98—1375 号

图书在版编目(CIP)数据

中层主管成功宝典:(美)加若法洛(Garofalo, G)著;刘昕等译

北京:经济管理出版社,1998.8

书名原文:The Supervisor's Desktop Library

ISBN 7-80118-652-4

I. 中...

Ⅰ. ①加...②刘...

Ⅱ. 企业管理;行政管理—手册

N. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 20025 号

Gene Garofalo: The Supervisor's Desktop Library.

Authorized translation from the English language edition Published by Simon & Schuster(Asia) Pte Led.

Copyright© 1995 by Prentice Hall, Inc.

All rights reserved. For sale in P. R. China only.

本书中文简体字版由经济管理出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作出版,未经出版者书面许可,不得以任何方式复印或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,翻印必究。

### 中层主管成功宝典

[美]吉纳·加若法洛 著

刘昕 李原 雷丽华 路苹 刘学军 译

---

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

Prentice Hall 出版公司

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京国马印刷厂

---

787×1092 毫米 16 开 31.25 印张 794 千字

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月北京第 1 次印刷

印数:1—6000 册

---

ISBN 7-80118-652-4/F·623

定价:64.00 元

---

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836)

07/48/01

## 目 录

## 第一卷 沟通的艺术

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| 内容简介 .....                   | ( 3 )  |
| 第一章 为什么掌握沟通技能十分重要 .....      | ( 5 )  |
| 主管的职能是高级管理层与基层员工之间的纽带 .....  | ( 5 )  |
| 不同的沟通水平 .....                | ( 6 )  |
| 与管理层进行沟通 .....               | ( 6 )  |
| 如何与管理层进行沟通 .....             | ( 6 )  |
| 与高层管理者进行面对面的交谈 .....         | ( 7 )  |
| 如何在有高级管理层出席的会议中收效最大 .....    | ( 7 )  |
| 会议工作记录单 .....                | ( 8 )  |
| 与管理层进行沟通的 5 条原则 .....        | ( 9 )  |
| 与管理层进行沟通的总结 .....            | ( 10 ) |
| 把管理层的目标翻译给基层员工的 11 步过程 ..... | ( 10 ) |
| 建构部门内部的沟通体制 .....            | ( 11 ) |
| 和向其他主管汇报工作的员工进行沟通 .....      | ( 12 ) |
| 在与顾客进行沟通时主管的角色 .....         | ( 12 ) |
| 与不愉快的顾客打交道时的 8 条沟通原则 .....   | ( 13 ) |
| 与同事沟通是完成工作的关键 .....          | ( 13 ) |
| 同其他主管进行的面对面接触 .....          | ( 14 ) |
| 主管委员会 .....                  | ( 14 ) |
| 与供应商的沟通 .....                | ( 15 ) |
| 与信息寻求者的沟通 .....              | ( 15 ) |
| 大型企业中典型的沟通线路 .....           | ( 16 ) |
| 如何确保你与公司的沟通与信息网络通畅 .....     | ( 16 ) |
| 总结 .....                     | ( 17 ) |
| 第二章 沟通的过程 .....              | ( 19 ) |
| 有效沟通者共有的 7 种习惯 .....         | ( 19 ) |

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| 选择符合情境的正确沟通方法 .....        | ( 20 ) |
| 如何倾听是有效沟通的第一步 .....        | ( 21 ) |
| 实现有效倾听的 10 个步骤 .....       | ( 22 ) |
| 如何倾听指示 .....               | ( 22 ) |
| 如何做记录使你日后依然能看得懂 .....      | ( 23 ) |
| 如何传达指示 .....               | ( 24 ) |
| 如何提问 .....                 | ( 25 ) |
| 适合绝大多数情境的 6 个问题 .....      | ( 26 ) |
| 使基层员工成为更有效沟通者的 8 个办法 ..... | ( 26 ) |
| 理解他人的 10 个关键要素 .....       | ( 27 ) |
| 阻碍理解的 6 只拦路虎 .....         | ( 28 ) |
| 总结 .....                   | ( 28 ) |

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| <b>第三章 如何说能让别人理解 .....</b>  | <b>( 30 )</b> |
| 如何提供口头指令和指示 .....           | ( 30 )        |
| 如何获得口头信息 .....              | ( 32 )        |
| 口头沟通的危险 .....               | ( 32 )        |
| 6 种不良的讲话习惯 .....            | ( 33 )        |
| 为什么语音信箱和电子邮件正在取代书面备忘录 ..... | ( 33 )        |
| 如何操作工作安排会议 .....            | ( 34 )        |
| 如何运作企业会议 .....              | ( 36 )        |
| 成功的企业会议的 10 个技巧 .....       | ( 37 )        |
| 企业会议工作检查表 .....             | ( 37 )        |
| 向高级管理层进行的陈述 .....           | ( 38 )        |
| 如何“推销”你的建议 .....            | ( 39 )        |
| 回答问题的艺术 .....               | ( 40 )        |
| 如何处理反对意见 .....              | ( 40 )        |
| 如何处理干扰 .....                | ( 41 )        |
| 如何抑制在公众面前演讲时的恐惧 .....       | ( 42 )        |
| 如何准备演讲 .....                | ( 42 )        |
| 如何进行演讲 .....                | ( 43 )        |
| 演讲新手常见的 8 种错误 .....         | ( 43 )        |
| 保证演讲成功的 8 点技巧 .....         | ( 44 )        |
| 了解听众 .....                  | ( 44 )        |
| 如何使用提示卡及其他记忆提示物 .....       | ( 44 )        |
| 演讲检查表 .....                 | ( 45 )        |
| 如何确保听众理解你所表达的内容 .....       | ( 46 )        |
| 如何使用小册子以确保听众把信息带回去 .....    | ( 46 )        |
| 听众们记住了什么内容 .....            | ( 47 )        |

|                            |               |
|----------------------------|---------------|
| 如何从听众那里获得反馈 .....          | ( 47 )        |
| 总结 .....                   | ( 47 )        |
| <b>第四章 如何写能让别人理解 .....</b> | <b>( 49 )</b> |
| 为什么主管需要获得写作技能 .....        | ( 49 )        |
| 如何通过写来表达思想和其他内容 .....      | ( 50 )        |
| 备忘录中包括什么内容 .....           | ( 50 )        |
| 书写采取行动的备忘录 .....           | ( 51 )        |
| 写给高级管理层的备忘录 .....          | ( 52 )        |
| 如何使用提纲来组织材料 .....          | ( 52 )        |
| 修改是写作的关键 .....             | ( 54 )        |
| 商业写作方面的自我帮助工具箱 .....       | ( 55 )        |
| 确认阅读书面材料的读者 .....          | ( 55 )        |
| 写报告 .....                  | ( 56 )        |
| 管理层希望在书面报告中看到的东西 .....     | ( 56 )        |
| 管理层不希望在报告中看到的东西 .....      | ( 57 )        |
| 如何简化书写 .....               | ( 58 )        |
| 如何写提案 .....                | ( 58 )        |
| 提案的提纲 .....                | ( 59 )        |
| 提案中不应该包括的内容 .....          | ( 60 )        |
| 从零开始构思提案 .....             | ( 60 )        |
| 使用图表使提案生动鲜明 .....          | ( 62 )        |
| 向管理层口头表述提案 .....           | ( 63 )        |
| 为什么提案不应令人感到吃惊 .....        | ( 64 )        |
| 如何提高基层员工的写作技能 .....        | ( 64 )        |
| 如何给顾客、潜在的顾客和供应商写信 .....    | ( 65 )        |
| 如何回复顾客的报怨 .....            | ( 67 )        |
| 总结 .....                   | ( 67 )        |
| <b>第五章 如何培训员工 .....</b>    | <b>( 69 )</b> |
| 推销培训的需要 .....              | ( 69 )        |
| 主管的培训师角色 .....             | ( 69 )        |
| 如何开发培训目标 .....             | ( 70 )        |
| 目标工作单 .....                | ( 71 )        |
| 通过测试来确定员工需要何种培训 .....      | ( 72 )        |
| 在职培训 .....                 | ( 73 )        |
| 课堂培训 .....                 | ( 75 )        |
| 课堂培训日程安排示范 .....           | ( 76 )        |
| 主管的课堂培训检查单 .....           | ( 77 )        |

|                            |               |
|----------------------------|---------------|
| 生动的培训课堂的关键要素 .....         | ( 78 )        |
| 布置教室与座位安排工作单 .....         | ( 78 )        |
| 晚间课程与家庭作业的利弊 .....         | ( 79 )        |
| 笔试的利弊 .....                | ( 80 )        |
| 什么人、什么时候需要接受培训 .....       | ( 80 )        |
| 如何安排部门内部的培训且不干扰生产 .....    | ( 81 )        |
| 如何给员工传授必要的工作技能 .....       | ( 82 )        |
| 如何给员工传授好的工作习惯 .....        | ( 83 )        |
| 如何对老员工进行再培训 .....          | ( 84 )        |
| 通过模仿进行培训 .....             | ( 85 )        |
| 如何运用机构内部的专业培训人员 .....      | ( 85 )        |
| 培训材料的 6 个来源 .....          | ( 85 )        |
| 学生报告卡示范 .....              | ( 86 )        |
| 为什么仅有培训永远不够 .....          | ( 87 )        |
| 全面的培训检查表 .....             | ( 87 )        |
| 总结 .....                   | ( 89 )        |
| <b>第六章 本卷内容的简要总结 .....</b> | <b>( 91 )</b> |
| 为何掌握沟通技能十分重要 .....         | ( 91 )        |
| 沟通的过程 .....                | ( 93 )        |
| 如何说能让别人理解 .....            | ( 94 )        |
| 如何写能让别人理解 .....            | ( 97 )        |
| 如何培训员工 .....               | ( 98 )        |

## 第二卷 员工管理行为指南

|                            |                |
|----------------------------|----------------|
| 内容简介 .....                 | ( 103 )        |
| <b>第一章 招募优秀员工 .....</b>    | <b>( 105 )</b> |
| 人员挑选过程的第一步 .....           | ( 105 )        |
| 如何使职位空缺填补计划或扩员计划获得批准 ..... | ( 107 )        |
| 填写人员需求表 .....              | ( 108 )        |
| 招募优秀人才的 9 种方法 .....        | ( 109 )        |
| 如何刊登招募广告 .....             | ( 110 )        |
| 招募广告中必须包括的 8 个要点 .....     | ( 111 )        |
| 怎样阅读简历 .....               | ( 111 )        |
| 简历中的 6 个危险信号 .....         | ( 112 )        |
| 面试中应注意考察的 8 项内容 .....      | ( 113 )        |

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| 对任何求职者都应考虑的两个最重要因素 .....    | ( 114 )     |
| 面试过程中的信息交流 .....            | ( 114 )     |
| 怎样进行面试 .....                | ( 114 )     |
| 面试时注意找什么样的人 .....           | ( 115 )     |
| 如何为职位挑选合格的求职者 .....         | ( 115 )     |
| 寻找其他令人满意的人格特点 .....         | ( 115 )     |
| 发现跳槽者的线索 .....              | ( 116 )     |
| 求职者面试评价表 .....              | ( 116 )     |
| 复试 .....                    | ( 117 )     |
| 当候选人难以取舍时如何“打破平局” .....     | ( 118 )     |
| 如何核查求职者的证明材料和背景材料 .....     | ( 118 )     |
| 谨慎进行背景核查 .....              | ( 118 )     |
| 背景材料核查表 .....               | ( 119 )     |
| 写录用推荐书时必须包括的 8 项内容 .....    | ( 120 )     |
| 录用推荐表 .....                 | ( 121 )     |
| 发出录用通知书 .....               | ( 122 )     |
| 什么内容不应在录用通知书上涉及 .....       | ( 122 )     |
| 从哪些方面引导新员工入门 .....          | ( 123 )     |
| 使新员工尽快适应工作的方法 .....         | ( 125 )     |
| 利用以老带新制度使新员工感到更舒服 .....     | ( 125 )     |
| 新员工入门工作清查表 .....            | ( 125 )     |
| 留住现有优秀员工的方法 .....           | ( 126 )     |
| 总结 .....                    | ( 127 )     |
| <br><b>第二章 制定工作标准</b> ..... | <br>( 129 ) |
| 怎样制定工作标准和安全规则 .....         | ( 129 )     |
| 制定工作规则的原因 .....             | ( 130 )     |
| 工作规则的类型 .....               | ( 130 )     |
| 工作规则的制定 .....               | ( 130 )     |
| 宣传工作规则 .....                | ( 131 )     |
| 营造安全的工作环境 .....             | ( 132 )     |
| 查找事故隐患 .....                | ( 133 )     |
| 为确保安全而进行调整 .....            | ( 133 )     |
| 从何处获得安全方面的建议 .....          | ( 133 )     |
| 制定公平的工作标准 .....             | ( 134 )     |
| 制定工作的数量标准 .....             | ( 134 )     |
| 制定工作的质量标准 .....             | ( 135 )     |
| 提高质量 .....                  | ( 136 )     |
| 制定抽象的工作标准 .....             | ( 136 )     |

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| 制定工作标准的标准 .....            | ( 136 ) |
| 如何让员工了解工作标准 .....          | ( 137 ) |
| 建立保证员工理解新标准的反馈系统 .....     | ( 138 ) |
| 为什么修订工作标准时听取员工的建议很重要 ..... | ( 138 ) |
| 制定工作的绩效目标 .....            | ( 139 ) |
| 实现目标的实施计划 .....            | ( 140 ) |
| 目标保证书 .....                | ( 140 ) |
| 总结 .....                   | ( 141 ) |

|                           |                |
|---------------------------|----------------|
| <b>第三章 绩效考核 .....</b>     | <b>( 143 )</b> |
| 什么是绩效考核 .....             | ( 143 )        |
| 如何评价和衡量绩效 .....           | ( 143 )        |
| 为什么员工要进行自我评价 .....        | ( 144 )        |
| 员工自我评价表 .....             | ( 144 )        |
| 安排绩效考核面谈 .....            | ( 146 )        |
| 最紧张的时刻是绩效考核面谈 .....       | ( 146 )        |
| 考核面谈应包括的 9 项内容 .....      | ( 147 )        |
| 对不良绩效的批评 .....            | ( 147 )        |
| 制定改善绩效的标准 .....           | ( 148 )        |
| 允许员工对考核结果提出异议 .....       | ( 149 )        |
| 考核时“千篇一律”的弊端 .....        | ( 150 )        |
| 绩效滑坡的 10 个危险信号 .....      | ( 150 )        |
| 如何处理心怀不满或绩效失常的员工 .....    | ( 151 )        |
| 怎样写绩效不良通知书 .....          | ( 152 )        |
| 怎样处理经常性的迟到或旷工 .....       | ( 152 )        |
| 处罚员工 .....                | ( 153 )        |
| 当绩效仍然没有改善时 .....          | ( 154 )        |
| 怎样进行解雇面谈 .....            | ( 154 )        |
| 书面解雇通知书 .....             | ( 155 )        |
| 优秀员工提出辞职怎么办 .....         | ( 156 )        |
| 挽留优秀员工的 7 个办法 .....       | ( 156 )        |
| 重要的员工辞职时怎么办 .....         | ( 157 )        |
| 离职面谈要点 .....              | ( 157 )        |
| 如何处理员工的加薪要求 .....         | ( 158 )        |
| 如何使加薪申请获得批准 .....         | ( 159 )        |
| 上司否决了一位重要员工的加薪申请怎么办 ..... | ( 159 )        |
| 制定晋升的标准 .....             | ( 160 )        |
| 可晋升员工的 7 个特征 .....        | ( 160 )        |
| 怎样做晋升推荐 .....             | ( 161 )        |

|                                               |                |
|-----------------------------------------------|----------------|
| 晋升推荐表 .....                                   | ( 161 )        |
| 如何对待未被推荐升职的优秀员工 .....                         | ( 162 )        |
| 总结 .....                                      | ( 163 )        |
| <b>第四章 如何处理裁员问题 .....</b>                     | <b>( 165 )</b> |
| 裁员对主管来说意味着什么 .....                            | ( 165 )        |
| 裁员的 7 个早期征兆 .....                             | ( 166 )        |
| 如何对付流言 .....                                  | ( 166 )        |
| 当公司高层下达裁员命令时你该怎么办 .....                       | ( 167 )        |
| 怎样宣布裁员通知 .....                                | ( 168 )        |
| 宣布裁员通知的方式举例 .....                             | ( 169 )        |
| 如何确定去留的标准 .....                               | ( 169 )        |
| 为什么裁员不可能做到完全公平 .....                          | ( 170 )        |
| 帮助离职人员的 6 种办法 .....                           | ( 170 )        |
| 裁员后如何重振士气 .....                               | ( 171 )        |
| 裁员后重新建立花名册的重要性 .....                          | ( 171 )        |
| 如何在留下的人员中公平分配额外的工作职责 .....                    | ( 172 )        |
| 怎样在减员的情况下完成相同的或更多的工作量 .....                   | ( 172 )        |
| 怎样利用外包的劳务合同来完成必要的工作 .....                     | ( 173 )        |
| 总结 .....                                      | ( 174 )        |
| <b>第五章 怎样处理滥用药物问题 .....</b>                   | <b>( 175 )</b> |
| 滥用药物会对员工的工作效率产生何种影响 .....                     | ( 175 )        |
| 员工可能滥用的药物种类 .....                             | ( 176 )        |
| 员工滥用药物的迹象 .....                               | ( 177 )        |
| 滥用药物的员工如何影响其他员工 .....                         | ( 178 )        |
| 为什么仅靠怀疑还不足以指责员工 .....                         | ( 178 )        |
| 对有滥用药物嫌疑的员工不能做什么 .....                        | ( 179 )        |
| 当员工滥用药物的嫌疑被证实之后该怎么办 .....                     | ( 180 )        |
| 怎样阐明公司有关滥用药物的政策 .....                         | ( 180 )        |
| 保护公司和其他员工的利益 .....                            | ( 180 )        |
| 为什么说没有资格就不要充当顾问 .....                         | ( 181 )        |
| 为什么所有的滥用药物问题都不尽相同 .....                       | ( 181 )        |
| 如保对待康复后的滥用药物者 .....                           | ( 182 )        |
| 如何对待旧病复发的员工 .....                             | ( 182 )        |
| 强制性药物检查 .....                                 | ( 183 )        |
| 总结 .....                                      | ( 183 )        |
| <b>第六章 利己主义、个性差异、行为不轨以及其他让主管头疼问题的处理 .....</b> | <b>( 184 )</b> |

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 当员工不服从命令时该怎么办 .....          | (184) |
| 如何识别正当的抱怨 .....              | (186) |
| 当员工之间发生抱怨时你应采取的 11 个步骤 ..... | (186) |
| 员工对公司的抱怨 .....               | (187) |
| 怎样处理员工对工作环境的抱怨 .....         | (188) |
| 如何处理关于性骚扰的投诉 .....           | (188) |
| 向自称受到性骚扰而投诉的员工询问的问题举例 .....  | (189) |
| 加强公司关于性骚扰的规定 .....           | (190) |
| 浪漫与性骚扰之间的区别 .....            | (191) |
| 性骚扰事件的制裁措施 .....             | (191) |
| 员工盗窃问题 .....                 | (191) |
| 盗用公款防范 .....                 | (192) |
| 盗窃产品的防范 .....                | (192) |
| 盗用时间的防范 .....                | (193) |
| 盗用设施的防范 .....                | (193) |
| 盗窃信息资料的防范 .....              | (194) |
| 当员工有盗窃嫌疑时你应采取的 7 个步骤 .....   | (194) |
| 防止员工盗窃的最佳策略 .....            | (195) |
| 如何在强大的工作压力下营造和谐的工作氛围 .....   | (195) |
| 如何获得本部门员工的支持 .....           | (196) |
| 总结 .....                     | (196) |

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| <b>第七章 本卷内容的简要总结 .....</b>         | <b>(198)</b> |
| 招募优秀员工 .....                       | (198)        |
| 制定工作标准 .....                       | (200)        |
| 绩效考核 .....                         | (200)        |
| 如何处理裁员问题 .....                     | (202)        |
| 怎样处理滥用药物问题 .....                   | (203)        |
| 利己主义、个性差异、行为不轨以及其他让主管头疼问题的处理 ..... | (204)        |

## 第三卷 掌握基本技能

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| <b>内容简介 .....</b>        | <b>(209)</b> |
| <b>第一章 定义主管的职责 .....</b> | <b>(211)</b> |
| 如何了解管理层的期望 .....         | (211)        |
| 高级管理层对主管的 10 点要求 .....   | (212)        |
| 员工有权对主管提出的 8 点期望 .....   | (212)        |

|                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| 主管自己可以期望得到些什么 .....                   | ( 213 )        |
| 如何确定需要优先考虑的问题 .....                   | ( 214 )        |
| 如何对现有的资源进行盘点 .....                    | ( 215 )        |
| 如何对员工的技能进行盘点 .....                    | ( 216 )        |
| 当你员工的技能没有把握时该怎么办 .....                | ( 217 )        |
| 如何运用现有的资源和技能建设一个高效的部门 .....           | ( 218 )        |
| 如何在高级管理层的眼中变得“可靠” .....               | ( 219 )        |
| 总结 .....                              | ( 220 )        |
| <b>第二章 计划、预算、预测及其他一些计划的补充措施 .....</b> | <b>( 221 )</b> |
| 为什么计划是必要的 .....                       | ( 221 )        |
| 如何设定目标是计划的第一步 .....                   | ( 221 )        |
| 实现目标的 4 个基本步骤 .....                   | ( 222 )        |
| 一个有效计划的 14 个组成成分 .....                | ( 222 )        |
| 计划工作单 .....                           | ( 223 )        |
| 工作流程图的价值 .....                        | ( 224 )        |
| 如何识别“瓶颈”制约以及如何对待它们 .....              | ( 225 )        |
| 如何设立新的办公室或工作区 .....                   | ( 226 )        |
| 建立新工作区的工作单 .....                      | ( 227 )        |
| 什么是预算 .....                           | ( 227 )        |
| 如何制定切合实际的预算 .....                     | ( 228 )        |
| 如何使高级管理层同意预算 .....                    | ( 230 )        |
| 如何在预算范围内行事 .....                      | ( 231 )        |
| 超支时采取的 7 个步骤 .....                    | ( 231 )        |
| 对于你无法控制的支出项目该怎么办 .....                | ( 232 )        |
| 如何做出具有现实意义的预测 .....                   | ( 233 )        |
| 运用历史记录表做预算的好处 .....                   | ( 234 )        |
| 更完善的预测 .....                          | ( 234 )        |
| 让其他部门的主管帮你做精确的预测 .....                | ( 235 )        |
| 玩预测的游戏 .....                          | ( 235 )        |
| 如果得到一份封在信封里的预测该怎么办 .....              | ( 235 )        |
| 对不合理预测提出反对意见 .....                    | ( 236 )        |
| 如何建立一个有效的日程 .....                     | ( 236 )        |
| 项目日程安排 .....                          | ( 237 )        |
| 如何确保你的工作如期进行 .....                    | ( 238 )        |
| 跟不上进度时采取的 7 个措施 .....                 | ( 238 )        |
| 如何对待截止日期 .....                        | ( 239 )        |
| 如何处理危机 .....                          | ( 239 )        |
| 有效监督的 4 个关键点 .....                    | ( 240 )        |

|                            |                |
|----------------------------|----------------|
| 总结 .....                   | ( 241 )        |
| <b>第三章 学习领导 .....</b>      | <b>( 243 )</b> |
| 好的领导者所具备的 7 条素质 .....      | ( 243 )        |
| 如果没有人追随你就不是在领导 .....       | ( 244 )        |
| 如何以身作则 .....               | ( 244 )        |
| 5 种不同的管理风格 .....           | ( 244 )        |
| 新任主管常犯的 6 个错误 .....        | ( 245 )        |
| 老主管常犯的 5 个错误 .....         | ( 246 )        |
| 糟糕的领导者 .....               | ( 246 )        |
| 如何发展团队精神 .....             | ( 247 )        |
| 如何建立威信 .....               | ( 247 )        |
| 清楚地发布命令是一种建立威信的方式 .....    | ( 248 )        |
| 运用权力和滥用权力 .....            | ( 248 )        |
| 为什么放权是保持清醒的唯一途径 .....      | ( 249 )        |
| 如何分配任务 .....               | ( 250 )        |
| 树立工作场所的“风气” .....          | ( 250 )        |
| 如何保持工作质量 .....             | ( 251 )        |
| 如何指挥一个特殊项目 .....           | ( 252 )        |
| 建立项目小组 .....               | ( 252 )        |
| 如何预期和处理与一个特殊项目有关的问题 .....  | ( 253 )        |
| 如何保证从项目中获得好结果 .....        | ( 254 )        |
| 发生问题时怎么办 .....             | ( 255 )        |
| 保持灵活性 .....                | ( 256 )        |
| 总结 .....                   | ( 257 )        |
| <b>第四章 主管需要教育 .....</b>    | <b>( 259 )</b> |
| 主管的自我教育的责任 .....           | ( 259 )        |
| 培训员工 .....                 | ( 259 )        |
| 制定培训程序 .....               | ( 260 )        |
| 自我培训 .....                 | ( 260 )        |
| 制定培训计划的步骤 .....            | ( 260 )        |
| 自我评估工作单 .....              | ( 261 )        |
| 自我教育的 3 个来源 .....          | ( 262 )        |
| 如何跟上技术变革的步伐 .....          | ( 263 )        |
| 如何跟上行业的发展 .....            | ( 263 )        |
| 加入行业联合会和质量标准协会为什么很重要 ..... | ( 264 )        |
| 标准委员会做些什么 .....            | ( 264 )        |
| 如何与其他组织中的同行建立网络化联系 .....   | ( 265 )        |

|                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| 什么样的信息适合于和同行业的其他人分享 .....   | ( 266 )        |
| 永远不能与外界共享的信息类型 .....        | ( 266 )        |
| 如何管理“知识型”员工 .....           | ( 267 )        |
| 总结 .....                    | ( 268 )        |
| <b>第五章 时间管理 .....</b>       | <b>( 269 )</b> |
| 明智地使用时间 .....               | ( 269 )        |
| 有效管理时间的第一步 .....            | ( 270 )        |
| 人类的天性是最大的时间浪费者 .....        | ( 272 )        |
| 如何确立优先性顺序并且坚持它们 .....       | ( 272 )        |
| 3 个时间的暴君 .....              | ( 273 )        |
| 10 个最大的时间浪费者 .....          | ( 275 )        |
| 假设与推测 .....                 | ( 276 )        |
| 学会如何一次做一件事 .....            | ( 276 )        |
| 最大限度地利用一天的每个小时的 5 个方法 ..... | ( 277 )        |
| 如何比你的同行工作得更快更好 .....        | ( 277 )        |
| 延迟在什么时候是一种节约时间的方式 .....     | ( 278 )        |
| 处理文字工作 .....                | ( 279 )        |
| 学会如何说“不” .....              | ( 279 )        |
| 如何教给员工有效管理时间 .....          | ( 281 )        |
| 自律 .....                    | ( 282 )        |
| 总结 .....                    | ( 282 )        |
| <b>第六章 如何谈判 .....</b>       | <b>( 286 )</b> |
| 谈判入门 .....                  | ( 286 )        |
| 设定目标 .....                  | ( 287 )        |
| 有必要妥协吗 .....                | ( 287 )        |
| 在进行谈判之前要问的问题 .....          | ( 288 )        |
| 谈判的行为 .....                 | ( 288 )        |
| 谈判中重要的第一步 .....             | ( 288 )        |
| 进入谈判前要经过的 10 个主要步骤 .....    | ( 289 )        |
| 了解对方是谈判的关键 .....            | ( 290 )        |
| 5 种谈判的方法 .....              | ( 290 )        |
| 运用知识“赢得”与高级管理层的谈判 .....     | ( 293 )        |
| 与高级管理层谈判时要记住的 7 件事 .....    | ( 293 )        |
| 与员工谈判 .....                 | ( 294 )        |
| 与员工谈判时要记住的 7 件事 .....       | ( 294 )        |
| 如何与同行谈判 .....               | ( 295 )        |
| 在公司外部谈判 .....               | ( 295 )        |

|                              |                |
|------------------------------|----------------|
| 在公司外部谈判时要记住的 7 件事 .....      | ( 296 )        |
| 为什么要求每次谈判必胜是一种策略性错误 .....    | ( 296 )        |
| 真诚是所有谈判中的要素 .....            | ( 297 )        |
| 11 个卑劣的谈判伎俩 .....            | ( 297 )        |
| 对方使用卑劣的谈判伎俩时该怎么办 .....       | ( 298 )        |
| 翻越不可逾越的障碍 .....              | ( 299 )        |
| 把沉默当作谈判的武器 .....             | ( 299 )        |
| 谈判工作单 .....                  | ( 300 )        |
| 如何与供应商谈判 .....               | ( 301 )        |
| 如何使一个寸土不让的谈判变得让对方很容易接受 ..... | ( 302 )        |
| “赢——赢”谈判背后的哲学 .....          | ( 302 )        |
| 4 个不可谈判的问题 .....             | ( 303 )        |
| 所有成功的谈判者都做些什么 .....          | ( 303 )        |
| 总结 .....                     | ( 304 )        |
| <b>第七章 本卷内容的简要总结 .....</b>   | <b>( 307 )</b> |
| 定义主管的职责 .....                | ( 307 )        |
| 计划、预算、预测及其他一些计划的补充措施 .....   | ( 308 )        |
| 学习领导 .....                   | ( 309 )        |
| 主管需要教育 .....                 | ( 310 )        |
| 时间管理 .....                   | ( 311 )        |
| 如何谈判 .....                   | ( 312 )        |

## 第四卷 政治、组织与行为

|                            |                |
|----------------------------|----------------|
| 内容简介 .....                 | ( 317 )        |
| <b>第一章 办公室政治简明教程 .....</b> | <b>( 319 )</b> |
| 本章内容为什么是必要的 .....          | ( 319 )        |
| 主管在公司权力序列中的位置 .....        | ( 320 )        |
| 决定主管权力的 6 个因素 .....        | ( 320 )        |
| 主管所能够影响的事务范围 .....         | ( 321 )        |
| 企业文化如何决定办公室政治 .....        | ( 322 )        |
| 谁在玩公司政治游戏 .....            | ( 323 )        |
| 为什么主管不能忽视公司内部的政治局势 .....   | ( 323 )        |
| 办公室政治的 5 条消极影响 .....       | ( 324 )        |
| 办公室政治的 5 条积极影响 .....       | ( 324 )        |
| 权力斗争到底是怎么一回事 .....         | ( 325 )        |

|                                   |                |
|-----------------------------------|----------------|
| 怎样避免办公室里的小冲突 .....                | ( 325 )        |
| 避免工作冲突的 7 个步骤 .....               | ( 326 )        |
| 什么时候参与争论 .....                    | ( 327 )        |
| 什么时候不参与争论 .....                   | ( 327 )        |
| 对付政治斗争的 10 点生存策略 .....            | ( 328 )        |
| 怎样赢得一场不可避免的办公室冲突 .....            | ( 328 )        |
| 作为办公室冲突中的失败者应如何生存 .....           | ( 329 )        |
| 怎样赢得双倍的胜利 .....                   | ( 330 )        |
| 怎样分辨输家与赢家 .....                   | ( 331 )        |
| 总结 .....                          | ( 331 )        |
| <b>第二章 公司是怎样组织起来的 .....</b>       | <b>( 334 )</b> |
| 为什么主管必须了解本公司的组织结构 .....           | ( 334 )        |
| 组织结构图的定义 .....                    | ( 335 )        |
| 了解组织结构图的内涵 .....                  | ( 336 )        |
| 如保对待你的同僚 .....                    | ( 336 )        |
| 如何为本部门建立组织结构图 .....               | ( 337 )        |
| 如何越权把事情办好 .....                   | ( 338 )        |
| 指挥链的概念 .....                      | ( 339 )        |
| 如何赢得下属的忠诚 .....                   | ( 340 )        |
| 当下属不忠时该怎么办 .....                  | ( 341 )        |
| 当老板不讨其上级喜欢时你该怎么办 .....            | ( 342 )        |
| 如何获得政治盟友或利用旧有的关系网 .....           | ( 343 )        |
| 当接到相互冲突的命令时该怎么办 .....             | ( 344 )        |
| 当职责不清时该怎么办 .....                  | ( 345 )        |
| 怎样与有权势的政敌消除紧张 .....               | ( 345 )        |
| 对待有权势政敌的一个大忌 .....                | ( 346 )        |
| 3 种化敌为友的良策 .....                  | ( 346 )        |
| 如何对付 800 磅的大猩猩 .....              | ( 347 )        |
| 导致政治自杀的 4 条途径及避免的办法 .....         | ( 347 )        |
| 如何界定自己与上司之间的关系 .....              | ( 348 )        |
| 总结 .....                          | ( 349 )        |
| <b>第三章 为什么人们总是按照自己的方式行事 .....</b> | <b>( 351 )</b> |
| 研究人的行为 .....                      | ( 351 )        |
| 预测人的行为 .....                      | ( 351 )        |
| 群体行为 .....                        | ( 352 )        |
| 群体间的行为 .....                      | ( 353 )        |
| 为什么人们会做某些事情 .....                 | ( 354 )        |

|                                |                |
|--------------------------------|----------------|
| 人际关系 .....                     | ( 354 )        |
| 与高层管理者的人际关系 .....              | ( 355 )        |
| 与下属的人际关系 .....                 | ( 356 )        |
| 各方面人际关系 .....                  | ( 357 )        |
| 影响行为 .....                     | ( 358 )        |
| 领导者行为 .....                    | ( 358 )        |
| 权力的获得 .....                    | ( 359 )        |
| 领地行为 .....                     | ( 359 )        |
| 总结 .....                       | ( 360 )        |
| <b>第四章 精简、收购、兼并及组织变革 .....</b> | <b>( 362 )</b> |
| 为何主管必须阅读本章内容 .....             | ( 362 )        |
| 传统官僚体制危机四伏 .....               | ( 362 )        |
| 精简之风缘何盛行 .....                 | ( 363 )        |
| 为什么精简会对主管产生影响 .....            | ( 363 )        |
| 如何判断公司是否准备裁员 .....             | ( 364 )        |
| 主管如何避免被裁掉的 8 条建议 .....         | ( 365 )        |
| 主管在精简后的公司中所面临的挑战 .....         | ( 365 )        |
| 公司精简后会出现些什么情况 .....            | ( 366 )        |
| 为何中小企业在业务状况良好时也不雇佣太多员工 .....   | ( 367 )        |
| 兼并和收购之风为何在今后 10 年仍会存在 .....    | ( 367 )        |
| 为什么收购和兼并对手影响重大 .....           | ( 368 )        |
| 成本削减会导致职位减少 .....              | ( 368 )        |
| 一家公司兼并另一家公司的典型事件时间表 .....      | ( 368 )        |
| 新管理层会对被收购公司的员工说些什么 .....       | ( 369 )        |
| 如何在收购中生存 .....                 | ( 370 )        |
| 被收购公司的主管保护自己的 8 项策略 .....      | ( 371 )        |
| 为什么被兼并企业的老板可能会失去权力 .....       | ( 372 )        |
| 被兼并企业的工作报告结构会发生何种变化 .....      | ( 372 )        |
| 企业被接管后的经营方式变化 .....            | ( 373 )        |
| 接受“换防”的现实是生存的关键 .....          | ( 373 )        |
| 组织变革 .....                     | ( 373 )        |
| 成为改革的推动者 .....                 | ( 374 )        |
| 变革对主管的作用会产生何种影响 .....          | ( 375 )        |
| 总结 .....                       | ( 375 )        |
| <b>第五章 学会运用权力 .....</b>        | <b>( 379 )</b> |
| 树立威信 .....                     | ( 379 )        |
| 如何处理紧急情况及对待员工错误 .....          | ( 381 )        |

|                                |                |
|--------------------------------|----------------|
| 对权威的检验 .....                   | ( 381 )        |
| 多一些灵活性少一些挑战 .....              | ( 382 )        |
| 我希望成为你的朋友 .....                | ( 383 )        |
| 升迁后如何树立权威 .....                | ( 383 )        |
| 由控制到认同 .....                   | ( 385 )        |
| 怎样使员工向着共同目标努力 .....            | ( 385 )        |
| 不同意见的处理 .....                  | ( 386 )        |
| 避开 N. I. H 要素广泛听取建议 .....      | ( 386 )        |
| 员工抱怨的处理 .....                  | ( 387 )        |
| 对员工集体的指导和监督 .....              | ( 388 )        |
| 对缺乏经验的员工的指导 .....              | ( 389 )        |
| 在条件有限情况下完成工作 .....             | ( 389 )        |
| 如何与比自己资历老的员工相处 .....           | ( 390 )        |
| 对人进行管理而不是对任务进行管理 .....         | ( 391 )        |
| 主管的权力负担 .....                  | ( 392 )        |
| 总结 .....                       | ( 393 )        |
| <b>第六章 主管必须通晓的各项政治常识 .....</b> | <b>( 395 )</b> |
| 正视现实 .....                     | ( 395 )        |
| 如何应付上级的工作检查 .....              | ( 396 )        |
| 当上级提出不合理建议时该怎么办 .....          | ( 397 )        |
| 如何从他人的经验和教训中获益 .....           | ( 398 )        |
| 高层管理者领导不力时应采取的 4 个步骤 .....     | ( 399 )        |
| 吃一堑长一智 .....                   | ( 399 )        |
| 被上级错怪时你该怎么办 .....              | ( 400 )        |
| P. Y. B 备忘录及其使用时机 .....        | ( 401 )        |
| 如何对待指责你的备忘录 .....              | ( 403 )        |
| 关于备忘录的 7 点注意事项 .....           | ( 403 )        |
| 如何对待有“高层背景”的员工 .....           | ( 404 )        |
| 当公司高层惊慌不定时你该怎么办 .....          | ( 405 )        |
| 总结 .....                       | ( 406 )        |
| <b>第七章 本卷内容的简要总结 .....</b>     | <b>( 409 )</b> |
| 办公室政治简明教程 .....                | ( 409 )        |
| 公司是怎样组织起来的 .....               | ( 411 )        |
| 人们为什么总是按他们自己的方式行事 .....        | ( 412 )        |
| 精简、收购、兼并以及组织变革 .....           | ( 413 )        |
| 学会运用权力 .....                   | ( 416 )        |
| 主管必须通晓的各项政治常识 .....            | ( 418 )        |