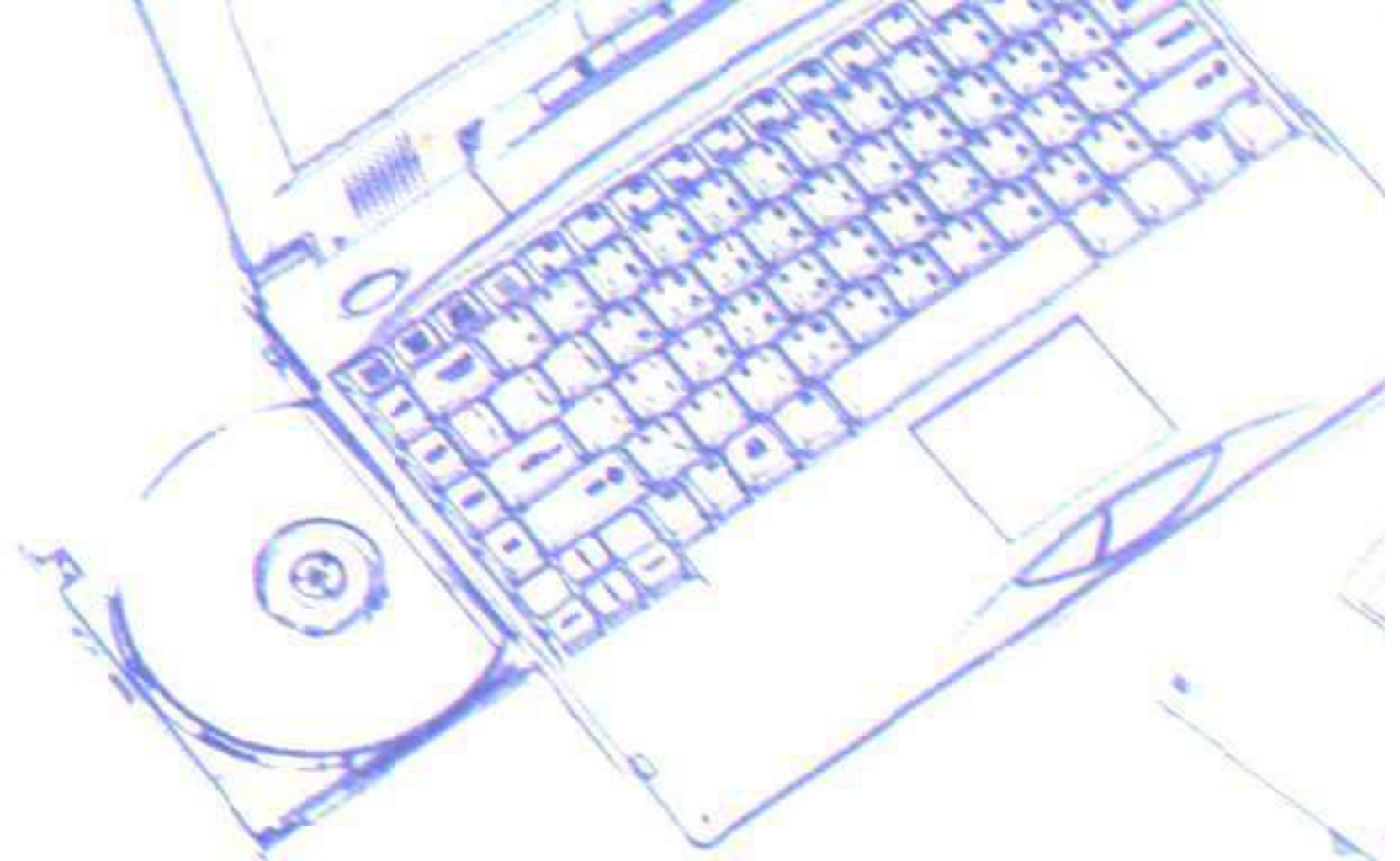




恭喜你晋升为新主管，本书能使你轻轻松松掌握工作诀窍。新官上任，得心应手。

**新官上任最佳指导手册**



# 新主管工作手册

NEW GOVERNOR COMPEND OF WORKING

天龙 张晓明 编著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

新主管工作手册 / 天龙, 张晓明编著. —北京: 中国  
商业出版社, 2002.7

ISBN 7-5044-4654-8

. 新... . 天... 张... . 企业领导学—手册  
. F272.91-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第036898号

责任编辑: 刘树林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

\* \*

850 × 1168毫米 32开 15印张 300千字

2002年7月第1版 2002年7月第1次印刷

定价: 26.00元

\* \*

(如有印装质量问题可更换)



# 题 记



在这本书中，你到底学到了什么？

时间将会是最强有力的证明。

我现在所要说的是，书中所提供的建议仅仅供你参考而已。

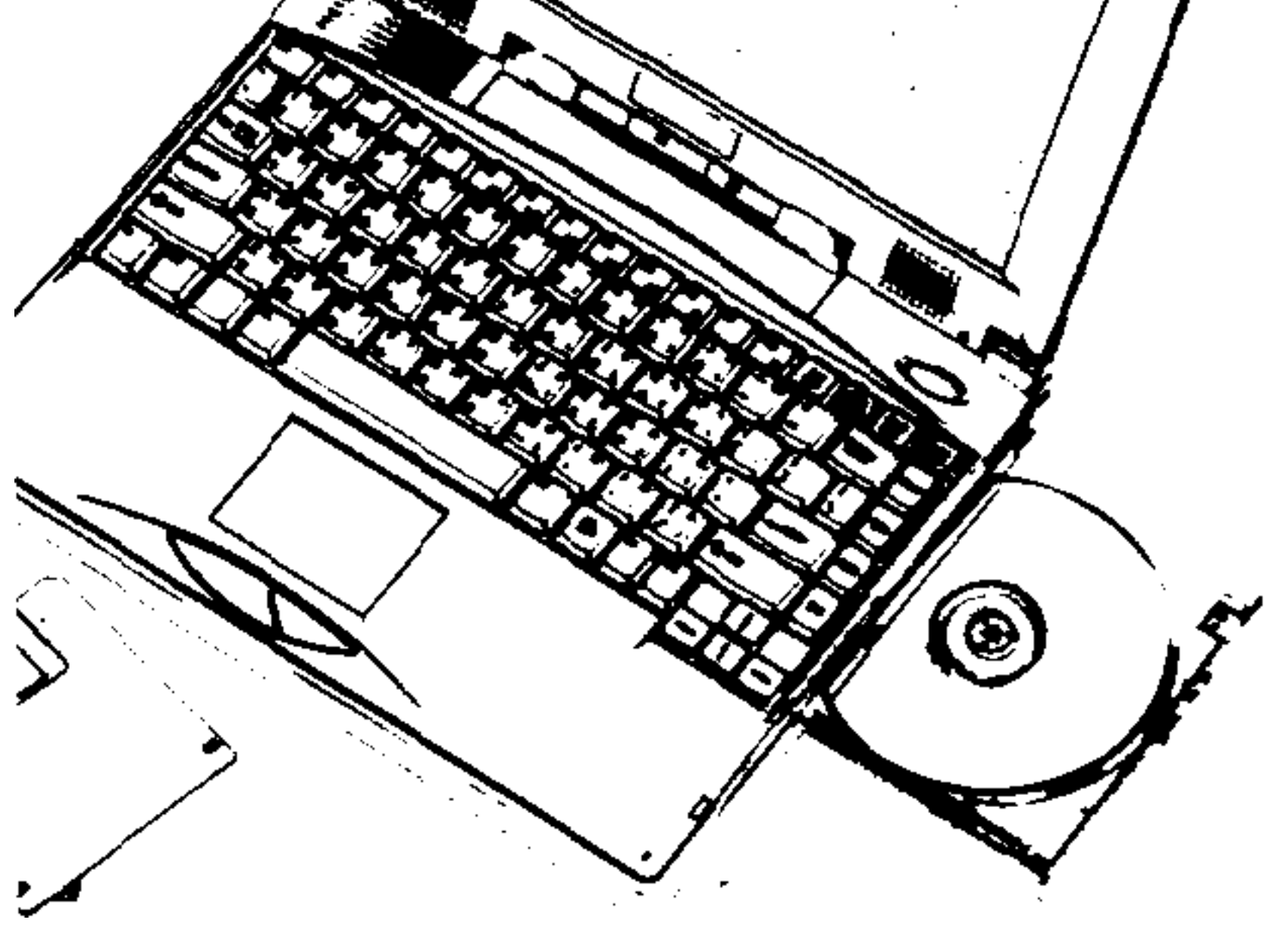
可能有些新上任的主管在看完这本书后，在工作的处理上会得心应手一些。书中所言，甚至能启发你想到一些很好的新点子，或者是能以新观点去看待原来的问题，从而使积压的问题迎刃而解。

但是，如果这本书所提供给你的建议全应用完了，那你不须在这本书上下功夫了，因为你已经完全懂得了书中的知识。

让我们再重复一遍以前说过的话，这并不是是一本普通的管理类图书，也并不一定要求你必须照着书上所说的去做；它是一本具有指导意义的新主管手册，本书的目的在于告诉你，书中的建议都曾经运用在别人身上，并取得了成功。

也许，这本书能让你成为一个优秀的管理者，也许你还能获得很好的报酬，但前提是，你一定要花大量的时间来读这本书并去努力！

身为一个新主管，不论您拥有多么精湛的管理理论，或是实务上多么干练，吸收前人的经验是不可或缺的课程。就读本书可渐渐地引导您深入了解企业管理的实际经营各层面，包括建立杰出的工作队伍、企业管理、解决难题、时间管理、有效沟通和成绩评估等，将于书中详尽解析。



## 内容提要

身为一个新主管，不论您拥有多么精湛的管理理论，或是实务上多么干练，吸收前人的经验是不可或缺的课程。就读本书可渐渐地引导您深入了解企业管理的实际经营各层面，包括建立杰出的工作队伍、企业管理、解决难题、时间管理、有效沟通和成绩评估等，将于书中详尽解析。



# 目 录



|                |        |
|----------------|--------|
| 1. 面对新职务 ..... | ( 1 )  |
| 走上工作岗位 .....   | ( 3 )  |
| 角色的冲突与转换 ..... | ( 7 )  |
| 进入全新的角色 .....  | ( 11 ) |
| 新主管的角色扮演 ..... | ( 14 ) |
| 认清主管的权力 .....  | ( 15 ) |
| 结 论 .....      | ( 18 ) |
| 2. 面对员工 .....  | ( 19 ) |
| 团队的士气 .....    | ( 21 ) |

|                 |        |
|-----------------|--------|
| 善于运用员工的才干.....  | ( 24 ) |
| 合理满足员工的需求.....  | ( 25 ) |
| 主管具有双重身份.....   | ( 26 ) |
| 必要时与员工划清界线..... | ( 27 ) |
| 利用现有的资源.....    | ( 32 ) |
| 授 权.....        | ( 33 ) |
| 端正态度.....       | ( 34 ) |
| 结 论.....        | ( 34 ) |

### 3. 面对老板 ..... ( 37 )

|                    |        |
|--------------------|--------|
| 剖析老板——对症下药的策略..... | ( 39 ) |
| 客观地看待老板.....       | ( 44 ) |
| 与老板的看法不同时.....     | ( 44 ) |
| 正确认识自己的偏颇.....     | ( 45 ) |
| 成为老板的骨干力量.....     | ( 46 ) |
| 以坏老板为鉴.....        | ( 48 ) |
| 结 论.....           | ( 49 ) |

## 4. 面对其他主管..... ( 51 )

学会与同级交往..... ( 53 )

群策群力的重要性..... ( 64 )

做好部门间的协调工作..... ( 65 )

善于沟通，善于合作..... ( 67 )

有策略地解决问题..... ( 68 )

进行跨部门合作..... ( 69 )

结 论..... ( 70 )

## 5. 工作压力..... ( 73 )

什么是工作压力..... ( 75 )

压力的连锁效应..... ( 76 )

降低压力的伤害..... ( 77 )

寻找解决的办法..... ( 79 )

如果压力来自老板..... ( 80 )

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 发泄愤怒无济于事.....     | ( 80 ) |
| 解决问题的关键在我们自己..... | ( 81 ) |
| 处理压力的先后顺序.....    | ( 82 ) |
| 处理压力的金科玉律.....    | ( 83 ) |
| 管理工作相关的压力.....    | ( 85 ) |
| 从现在开始处理压力.....    | ( 87 ) |
| 把工作压力归为三项.....    | ( 89 ) |
| 结 论.....          | ( 96 ) |

## 6. 有效的沟通..... ( 97 )

|                  |         |
|------------------|---------|
| 良好的沟通.....       | ( 99 )  |
| 构成沟通的四项要素.....   | ( 99 )  |
| 什么讯息可以让对方认同..... | ( 101 ) |
| 有效沟通的三个障碍.....   | ( 102 ) |
| 剖析沟通障碍.....      | ( 105 ) |
| 增进沟通效果.....      | ( 107 ) |
| 反射性聆听与有效的聆听..... | ( 109 ) |

结 论..... ( 111 )

## 7. 规划..... ( 113 )

克里斯蒂与花花公子事业..... ( 115 )

何谓计划颠覆..... ( 116 )

主管的四项职责..... ( 119 )

规划工作..... ( 120 )

对时间管理进行考虑..... ( 126 )

撰写行事历..... ( 128 )

浪费时间的外在因素在哪些..... ( 129 )

组织工作..... ( 132 )

让员工适才适任..... ( 133 )

结 论..... ( 134 )

## 8. 督导内控..... ( 137 )

督导工作..... ( 139 )

|                  |         |
|------------------|---------|
| 成功领导者的特质.....    | ( 140 ) |
| 做到有效沟通.....      | ( 142 ) |
| 履行鼓舞员工士气的职责..... | ( 143 ) |
| 事必躬亲者戒.....      | ( 144 ) |
| 内部控制的步骤.....     | ( 148 ) |
| 预 算.....         | ( 150 ) |
| 衡量结果.....        | ( 151 ) |
| 采取补救措施.....      | ( 153 ) |
| 适当地运用纪律.....     | ( 154 ) |
| 结 论.....         | ( 158 ) |

## 9 适时的授权与分工..... ( 161 )

|                 |         |
|-----------------|---------|
| 令人困惑的员工参与.....  | ( 163 ) |
| 授权分工.....       | ( 167 ) |
| 授权的重要性.....     | ( 167 ) |
| 对于部属的重要性.....   | ( 169 ) |
| 从易于达成任务处着手..... | ( 170 ) |

|                |         |
|----------------|---------|
| 选择适当的模式.....   | ( 171 ) |
| 对待绩效欠佳的员工..... | ( 173 ) |
| 可以授权的项目.....   | ( 176 ) |
| 结 论.....       | ( 177 ) |

## 10. 充实工作..... ( 179 )

|                |         |
|----------------|---------|
| 工作的目的.....     | ( 181 ) |
| 从工作本身寻找动力..... | ( 182 ) |
| 活化工作内容.....    | ( 183 ) |
| 充实工作与增加负荷..... | ( 184 ) |
| 存在某种风险.....    | ( 185 ) |
| 激励员工的七种方法..... | ( 186 ) |
| 重视生产管理工作.....  | ( 189 ) |
| 员工参与框架.....    | ( 190 ) |
| 建立一个工作团队.....  | ( 191 ) |
| 正面表扬员工.....    | ( 191 ) |
| 建设性的意见.....    | ( 193 ) |

结 论..... ( 194 )

## 11. 面谈..... ( 197 )

会面沟通..... ( 199 )

面谈的气氛环境..... ( 201 )

一谈求职面谈..... ( 203 )

二谈辅导面谈..... ( 211 )

三谈惩戒面谈..... ( 216 )

四谈考核面谈..... ( 218 )

五谈离职面谈..... ( 220 )

有用的资讯..... ( 222 )

充实自己的面谈技巧..... ( 223 )

结 论..... ( 224 )

## 12. 职业培训..... ( 227 )

环境适应与入职培训..... ( 229 )

|                 |         |
|-----------------|---------|
| 促进有效的培训和学习..... | ( 233 ) |
| 训练工作.....       | ( 243 ) |
| 做好准备.....       | ( 247 ) |
| 训练三阶段模式.....    | ( 249 ) |
| 教室训练内容.....     | ( 252 ) |
| 训练追踪.....       | ( 256 ) |
| 培养新主管.....      | ( 256 ) |
| 结论.....         | ( 257 ) |

## 13. 会议..... ( 259 )

|               |         |
|---------------|---------|
| 会议的准备工作的..... | ( 261 ) |
| 会议设施的选择.....  | ( 264 ) |
| 会议中的主管角色..... | ( 267 ) |
| 关于隐藏讨论事项..... | ( 268 ) |
| 正确的回馈.....    | ( 269 ) |
| 会议冲突.....     | ( 271 ) |
| 善用与会人员.....   | ( 273 ) |

|                 |         |
|-----------------|---------|
| 扮演领导角色.....     | ( 276 ) |
| 休会之前.....       | ( 277 ) |
| 是否进行会议后的追踪..... | ( 278 ) |
| 结论.....         | ( 278 ) |

## 14. 解决问题..... ( 281 )

|                   |         |
|-------------------|---------|
| 解决问题是一项技能.....    | ( 283 ) |
| 第一个步骤：确定问题范围..... | ( 284 ) |
| 一个重要阶段：搜集资料.....  | ( 285 ) |
| 焦点：找出问题的起因.....   | ( 287 ) |
| 寻找最好的解决办法.....    | ( 289 ) |
| 决定最后的解决方案.....    | ( 291 ) |
| 利用计划工作.....       | ( 293 ) |
| 让计划运行的重要步骤.....   | ( 294 ) |
| 一定要贯彻到底.....      | ( 295 ) |
| 结论.....           | ( 296 ) |

## 15. 表达方式..... ( 299 )

|                 |         |
|-----------------|---------|
| 准确无误的表达.....    | ( 301 ) |
| 万无一失的事前准备.....  | ( 302 ) |
| 了解题目.....       | ( 303 ) |
| 认识所要传达的对象.....  | ( 305 ) |
| 了解自己最重要的事情..... | ( 306 ) |
| 书写的秘诀是什么.....   | ( 308 ) |
| 书写的规则和步骤.....   | ( 312 ) |
| 不断地做演说练习.....   | ( 315 ) |
| 是否开放发问.....     | ( 317 ) |
| 结论.....         | ( 320 ) |

## 16. 工作小组..... ( 321 )

|           |         |
|-----------|---------|
| 小组作业..... | ( 323 ) |
|-----------|---------|

|                |         |
|----------------|---------|
| 一些必须的条件.....   | ( 325 ) |
| 小组的目标更重要.....  | ( 332 ) |
| 认识小组的目标.....   | ( 332 ) |
| 获得部属的支持.....   | ( 333 ) |
| 放手让部属去做.....   | ( 334 ) |
| 让组员有所成长.....   | ( 335 ) |
| 测试成熟程度.....    | ( 338 ) |
| 满足工作小组的需求..... | ( 340 ) |
| 建立工作小组的难题..... | ( 341 ) |
| 结论.....        | ( 343 ) |

## 17. 升迁之道..... ( 345 )

|                 |         |
|-----------------|---------|
| 向老板争取该得的利益..... | ( 347 ) |
| 争取利益要掌握分寸.....  | ( 351 ) |
| 升迁——从效忠开始.....  | ( 353 ) |
| 有助于升迁的条件.....   | ( 356 ) |
| 分析你升迁的最大障碍..... | ( 360 ) |