

主管必读手册

方军摇编著

伊伊伊出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

主管必读手册 杨军编著 北京：中国华侨出版社，
2005

ISBN 7-80203-111-1

I ①主... II ②杨... III ③企业管理 IV ④F406.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 111111 号

主管必读手册

编著者 杨军

责任编辑 杨子

封面设计 衣裳书装

经销处 新华书店

开本 787mm×1092mm 1/16 印张 10 字数 200千字

印刷厂 森达印务有限公司

版次 2005年 1月第一版 2005年 1月第 1次印刷

印数 1000册

书号 7-80203-111-1

定价 18.00元

中国华侨出版社 北京市安定路 100号院 邮编 100029

印刷厂 森达印务有限公司

发行部：(010) 62001111 传真：010-62001111

前摇言

做过企业主管的人都有一个困惑：职务赋予的职权与上司（老板）给予的权力之间时常会出现矛盾，以至于自己的管理工作常常被一些岗位职责之外的因素所困扰。

确实，主管，尤其是中层主管经常会面临尴尬的处境：上层不满，下属抱怨，付出十分的努力却两下不讨好。

但是，主管的工作又是如此重要。不是吗？企业的战略规划需要经过他的分解和努力去执行，领导（老板）的战术意图需要由他去领会和落实，一个个的员工需要由他去带领并打成一个能够攻城拔寨的团队，一些具体问题需要由他去协调和解决。因此，主管的素质层次决定着企业的发展高度的说法是恰如其分的。

主管的工作要做好，能力是一个重要方面。打铁先要自身硬，与可以坐而论剑的老板和高管不同，主管必须有解决具体问题的能力，必须有身先士卒的勇气。

主管的工作要做好，个人魅力必不可少。管理工作毕竟不是单打独斗，即使手下员工的人数再少，要想管理顺顺当当也必须得让他们服气。因此，由道德力量、说话办事的风格、仪态仪表等要素构成的个人魅力就显得相当重要。

主管还要敢于和善于使用职务所赋予的权力和各种管理工具，尽量以流程和制度管人，培育一个公平、公正、团结协作的工作氛围。

能够创新求变也是对主管工作要求的方面。一个团队始终处于一



主管必读手册

一部主管即查即用的管理手册



The Manager's
HANDBOOK

种恒定的工作氛围中，势必滋生惰性，扼杀激情。主管的工作是以绩效为依归的，而创新正是绩效的根本保障。

身为主管还应该认识到，主管的工作不是孤立存在的，它只是诸多关系链条中的一环，尤其在中国这样一个重关系、讲人情的社会，关注、照应上下左右方方面面的关系，是主管不能忽视的必修课——往往正是这些容易被忽略的问题决定着主管职业生涯的成败。

主管意味着要做主，要承担责任，要乐于付出。就个人来说，主管是职业阶梯中十分重要的一级，有的人奋斗一生也未必能登得上，有的人登上之后脚跟尚未站稳就重重地摔了下来，还有的人登上之初踌躇满志，却就此停步不前。只有少数职业精英将这个台阶作为自己的事业新起点，由此攀爬进入更为广阔的职业天空。

主管工作无巨细，作为主管需要学习和掌握的东西有很多，本书对于主管工作在宏观上给予理论阐述，在微观上给出具体可行的指导。如果主管们能够或多或少地从中受益，本书的目的就达到了。

摇摇录

自我定位篇： 有位置感才有紧迫感

摇摇主管人员必须对自己的位置有一个清醒而准确的定位，知道自己身处权力金字塔的哪一个层级，清楚自己该干什么、不该干什么，擅长什么、缺乏什么，可依靠什么、需提高什么，这样才能充分调动自己的每一根职业神经，紧紧追踪企业管理层的细微动态，避免成为下一个被淘汰者，同时争取从跟随者中脱颖而出成为领导者。

摇摇第一章摇摇主管的基本素质要求

摇摇一个合格的主管要能做到言出必行、指挥若定，让下属感到威严而又可敬。那么威信来自哪里？它来自领导者渊博的知识、丰富的经验、果断的决策、良好的形象，以及卓越的工作技能。

摇摇摇摇信的底蕴：知识、经验摇摇（2）





摇摇果断决策是树立威信的有效途径摇 (3)

摇摇防微杜渐，保持威信摇 (5)

摇摇做到令出必行摇 (7)

摇摇能够自律并尽量让自己更有魅力摇 (8)

摇摇在逆境中修炼自己摇 (9)

摇摇精心塑造个人形象摇 (10)

第二章 摇新任主管的心理调适

摇

摇摇新官上任，地位变了，职责变了，身边的环境也变了。原来简单的事情可能会变得相对复杂起来，新主管极易患上“消化不良症”，不能正确面对新局面，从而承受着巨大的心理压力。这时候，自主的心理调适不仅必要，而且迫切。

摇摇正确对待前任主管的工作摇 (12)

摇摇清楚自己所处的工作环境摇 (13)

摇摇知道自己该干什么摇 (15)

摇摇学会排解情绪压力摇 (16)

摇摇新任主管做事必须慎重为先摇 (18)

第三章 摇独当一面以确定自己的位置归属

摇

摇摇当你已经坐到要害部门主管的位子上时，离你职业生涯的终极目标——总裁仅有一步之遥了。距离虽近，但这一步却既关键又艰难，因为这时候仍然依靠作为员工或低级主管的那些优势，比如勤奋、敬业、忠诚等还远远不够，你还需要具备很强的管理能力，能够使你带领的这个团队像你本人一样优秀。

摇摇学会为公司、为老板着想摇 (20)

摇摇大胆拍板拿主意摇 (21)

摇摇碰到困难敢向前摇 (23)

摇摇找出自己的“卖点”，做自己的“品牌经理”摇 (24)

摇摇不仅要物有所值，更要物超所值摇 (25)

关系处理篇： 关系决定主管成败

摇摇有能力、有干劲儿就一定能当个好主管，就更有可能获得进一步的提升吗？未必。因为你作为一个主管的成败不仅要靠业绩说话，还要看你周围的人的评价——下属是否支持，同事是否推崇，上司是否赏识。只有与这些人建立起良性互动的关系，你的主管之路才会更顺畅。

摇摇第四章摇摇处理与下属关系的要诀：宽严有别

摇摇有经验的主管其高明之处就在于能把人际关系处理得顺顺当当，特别是与下级之间的关系更是宽严有别。无数事实证明：主管与下属搞不好关系，就意味着自己的工作将陷入泥潭。

摇摇做主管要会“摆架子”摇 (28)

摇摇做个既有威严又有人情味的上司摇 (31)

摇摇赏罚分明、言而有信是立威的基础摇 (34)

摇摇尊重下属的兴趣摇 (35)

摇摇要把下属当朋友摇 (37)

摇摇体谅下属的失误摇 (39)

摇摇宽严要适度摇 (40)

摇摇掌握与下属相处的四大原则摇 (42)





第五章 处理与同级关系的要诀：保持距离

摇

摇摇主管是否能与同级搞好关系，意味着自己的位置是否能坐得稳、坐得久。因为你们之间既是协作者又是竞争者，同级之间的印象往往可以起到绝对的评判作用。主管与同级的正确关系应当是——远近适当。

摇摇互相搭台，才能共同起跳摇（44）

摇摇得到同事的信任是一张王牌摇（45）

摇摇尽可能让自己处于“轻松状态”摇（47）

摇摇引入良性竞争轨道摇（48）

摇摇用竞争代替放弃摇（49）

摇摇积极化解与同事的矛盾摇（51）

摇摇与同级相处的八个原则摇（52）

第六章 处理与上司关系的要诀：赢得信任

摇

摇摇无论顶头上司是个什么样的人，你的职业生涯要想前进一步，他都起着至关重要的作用，所以必须想方设法与其建立互相信任，至少他对你信任的合作关系。

摇摇赢得上司的信任最重要摇（56）

摇摇动脑筋让上下关系良性化摇（58）

摇摇根据上司类型遵循不同的关系原则摇（61）

摇摇知道上司对你的期望摇（65）

摇摇好态度能得到好回报摇（67）

摇摇守住与上司相处的十条准则摇（70）

管理强化篇： 找到管理的突破入口

摇摇主管的位置有差别，但面对的管理问题大同小异。人浮于事、效率低下、简单重复、分工而不协作等问题会时常扰乱主管的管理神经。哪些问题应该常抓不懈，从哪里入手去抓，是每一位主管必须回答的问题。

摇摇第七章摇摇中层主管的执行能力至关重要

摇摇主管身处管理级次的中层，起着贯彻企业宏观意图和带领团队实现分解目标的承上启下的作用。在这里，他的执行能力的强弱意味着能否正确理解、领会企业的发展战略和上级领导的任务安排，是否能以坚韧的意志克服执行中的困难，是否能把整体的目标变成每一位团队成员的具体行动。

摇摇摇摇主管就是中层执行者摇摇（74）

摇摇摇摇做有效执行所需要的主管摇摇（76）

摇摇摇摇只有落后的干部，没有落后的群众摇摇（77）

摇摇第八章摇摇重视细节是主管管理素质的体现

摇摇管理无小事。但在管理实践中恰恰有许多看起来微不足道的细节常常被忽略，而造成的后果却又很严重。重视细节，是突破主管管理障碍的一个切入口。

摇摇摇摇小差错引发大祸患摇摇（80）

摇摇摇摇细节中体现人的素质摇摇（83）

摇摇摇摇战略必须从细节中来，到细节中去摇摇（84）





第九章 创新管理是对主管的更高要求

摇

摇摇科学技术的迅猛发展，信息技术的日新月异，使人们的生活发生了根本的变化。这些变化冲击着企业的传统营销方式和经营策略，这就需要主管有超前意识，以适应市场的变化。总之，企业作为一个组织，需要从思想观念、科学技术、规章制度等方面创新，并使组织结构得到不断调整，以适应市场经济发展的需要。因此，主管必须学会创新管理。

摇摇打破一成不变的管理模式摇（86）

摇摇让周围的人与你一起创新摇（89）

摇摇认清管理上的误区摇（90）

摇摇千万不要让团队缺乏活力摇（91）

摇摇制定有效的目标摇（94）

摇摇将目标转化为具体行为摇（95）

管人有法篇：
把人管好事情才能办好

摇摇管人是主管的职责和权力，但是管人绝非发发指令那么简单。下属的年龄、性别、志趣、爱好、习惯、工作和思维方式各有不同，管人的目的，就是把这些极具差异性的个体，纳入到一个统一的管理轨道上来。

第十章 怎样通过集权加强管理

摇

摇摇一个人过分地把权力从自己的手上放开，是一件非常错误的的事情。一个人做任何事情都要有的放矢，把不同的意见、不同的

观点集中起来加以提炼、概括。对于主管来说，最正确的做法是集大权，放小权。

- 摇握掌握集权的原则摇 (98)
- 摇握要做到先放后收摇 (99)
- 摇握简单的事让别人去做摇 (100)
- 摇握不妨用权势压一压摇 (101)
- 摇握不能迁就大多数摇 (102)
- 摇握不要随便下命令摇 (104)
- 摇握训诫部属要注意六点摇 (106)

第十一章 怎样通过授权提高成效

摇

授权是管理艺术中必不可少的一门学问。主管如何去授权，关系到每件事情是否都要自己去做。从现代管理学的角度讲，事必躬亲是最失败的一种管理方法。因此，如何合理授权，成为主管必须掌握的一门艺术。授权要会授，授得准、授得妙。

- 摇握授权是给部属一条出路摇 (108)
- 摇握授权要大胆摇 (110)
- 摇握授权要有策略性摇 (111)
- 摇握授权不合理，就会混乱摇 (112)
- 摇握不要被权力束缚摇 (113)
- 摇握授权要有艺术性摇 (115)
- 摇握多在“巧”字上下功夫摇 (116)
- 摇握必须掌握的授权三要素摇 (118)





第十二章 怎样通过激励鼓舞人心

摇

摇摇激励原则其实就是“糖果策略”。有甜头，谁都想尝一下，这种品尝的欲望往往能让人浑身胆、满身劲。主管应当把这种“糖果策略”深度化、长久化，不能让员工浅尝辄止，更不能昙花一现。

摇摇跨奖是一种非常有效的激励方式摇 (121)

摇摇激励员工的原则摇 (125)

摇摇激励处于低潮状态的人摇 (125)

摇摇采用多种激励方法摇 (127)

摇摇如何激发下属的能力摇 (131)

摇摇让下属在同一擂台上较量摇 (133)

摇摇激励要有分寸摇 (134)

摇摇注意榜样的力量摇 (136)

摇摇激励下属的二十一种技巧摇 (137)

第十三章 怎样通过批评纠正错误

摇

摇摇主管批评人不能不分对象，见一个收拾一个，而是要抓住最主要的“那一个”，对症下药，这样才能极见成效。同时，主管批评人不能只讲“硬批”，还要懂得“软批”，做到既冷酷又贴心，这样才能让被批评者心服口服。

摇摇批评下属的原则摇 (139)

摇摇批评的目的在于团结和提高摇 (141)

摇摇批评下属的禁忌和技巧摇 (142)

摇摇批评要讲究艺术摇 (145)

摇纛批评要注意场合摇 (147)

摇纛幽默式的批评使人易接受摇 (150)

摇纛不能一味地批评摇 (151)

摇第十四章摇怎样打造一个强有力的团队

摇

摇摇鸟枪打不过迫击炮，沙粒挡不住洪水冲。同样，一个部门的团队的力量就是“迫击炮”、“洪水”，可以形成一股合力，使部门上下拧成一股绳，让心往一处想，把劲往一处使。主管必须是这个团队的“首领”。

摇摇培养协同合作的工作气氛摇 (153)

摇摇组建团队要注意什么摇 (155)

摇摇培养属下的团队意识摇 (156)

摇摇管理建设团队要善于运用新的方法摇 (158)

摇摇通过提高团队效率来体现组织能力摇 (159)

用人有道篇： 最好的主管最善于用人

摇摇一位主管精力再充沛，能力再出众，也不可能事事包办、面面俱到，只有善于识人、用人，善于利用下属的能量，才能把事情做到最好。从古至今，用人是个常说常新的话题，也是一个难以把握得好的管理难题，但是聪明的主管往往从这里入手打破管理瓶颈，实现管理的突破。





第十五章 识人一定要准确无误

识

识人主管只有善识人，才能用好人；不善识人，就如同不善识“千里马”。只有主管有一双慧眼，才能从“众马”中辨出“千里马”。对于所有成功主管而言，识人一定要准确无误，这是对主管能力的最起码的要求。

识人准确认识下属的能力识 (162)

识人如何辨识人才识 (164)

识人准确认识自己的助手识 (166)

识人人才的十个标准识 (168)

第十六章 怎样选用最合适的人

识

识人有些主管把“凡人”错当“英才”，结果是提哪一壶哪一壶不开。成功的主管深知，有才之士可以顶起半壁江山，所以在选人问题上慎之又慎。

识人不怕不识才，就怕才比才识 (170)

识人如何挑选人才识 (171)

识人知事择人，因事择人识 (173)

识人选人的方法识 (174)

识人不拘一格选人才识 (175)

第十七章 招人用人要有针对性和目的性

识

识人招人不能胡乱招，一定要根据部门实情和“空位”去招，否则即使招来再多“英雄豪杰”，也会无用武之地。在国外管理学中有“打算招人法”，即以部门实况和预测为准进行招人。主管

招人不能根据自己的喜好，以先见为主，而要招那些真正能填补空白的人。

摇 招人要符合实际需要摇 (177)

摇 招到最好的员工摇 (179)

摇 注重招有特长的员工摇 (180)

摇 招录合适的人才摇 (182)

摇 招募有潜质的新人摇 (184)

摇 通过面试发现人才摇 (185)

第十八章 怎样把人才用到刀刃上

摇

“用人一定要用到位”，这没错，但很多主管真要用人就困难，不知该让他到什么位置上去闪光。成功的主管用人之道就是：不用则已，一用就一鸣惊人。让被用之人在“责任”的重担下全身心去突显自己的能力，让他证明自己是强者。

摇 给能以重任摇 (187)

摇 用人之长摇 (189)

摇 队人有其责，事事有人做摇 (190)

摇 掌握用人契机摇 (192)

摇 量才适用是最佳摇 (194)

摇 做怪才的伯乐摇 (195)

摇 那七种不可重用的人摇 (196)

摇 提升要讲究原则摇 (199)





能量提升篇： 不断拓展自己的职业生存空间

摇摇一个主管在企业内的地位如何，说话是不是有分量，是否被上层领导所倚重，并被视为重点栽培的对象？这些问题的答案能够揭示出该主管在企业里的“能量”有多大。有能量的主管能够在生存空间的不断拓展中获得更光明的职业前景。

摇摇第十九章摇摇怎样坚守住自己的位置

摇摇

摇摇主管的位置是通向高级管理层的重要阶梯，凡是有进取心的员工必然对这一位置虎视眈眈，因此已经坐上这一位置的人绝不可掉以轻心。那么，怎样才能坚守住自己的位置呢——权力，岗位职责赋予主管的权力能够运用得当，主管就一定能稳坐钓鱼台。

摇摇要做一个理智型的主管摇摇（202）

摇摇要做好本职工作摇摇（204）

摇摇善用手中的权力处理问题摇摇（205）

摇摇要学会综合运用权力摇摇（206）

摇摇巧妙地发挥自己的特长摇摇（207）

摇摇不要顾上不顾下摇摇（209）

摇摇第二十章摇摇善于藏权才能发挥权力的效力

摇摇

摇摇在公司里面，因为人各有其性，有的张扬，有的柔和，所以主管应该善于用藏权的方式对待他们，一方面宽容大度，怒而不威，另一方面小心谨慎，能屈能伸。一句话，主管最好不要喜怒皆形于色，要把权力藏在暗处。

摇摇切忌把功劳据为己有摇 (211)

摇摇绝不要恃才傲上摇 (213)

摇摇学会让人替你解说摇 (214)

摇摇能屈也能伸摇 (217)

摇摇冷静而理智地面对一切摇 (218)

第二十一章 怎样赢得上司的赏识和晋升的机会

摇摇

摇摇有了上司的赏识，不仅工作起来能获得更多额外的支持，更重要的是，作为主管的发展前途也会不可限量。但是赢得上司的赏识不是一件简单的事，没有能力不行，单纯依靠能力不讲“战术”也不行。

摇摇学会自我推销摇 (222)

摇摇要让上司知道你行摇 (226)

摇摇锻炼自己的忍耐力摇 (229)

摇摇善于发现和把握机会摇 (230)

摇摇掌握赢得赏识的学问摇 (233)

摇摇获得晋升的十七个要素摇 (238)

管理必备篇：

具备良好的管理习惯和高超的管理技巧

摇摇管理的内容更多的是一些日常性和经常性的事务，主管处理关乎更大的事件的机会毕竟不多。但也正是这些“俗务”，体现着一位主管的管理能力与水平，这当中良好的管理习惯和管理技巧都是必不可少的。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

