

<<主管必读手册>>

图书基本信息

书名：<<主管必读手册>>

13位ISBN编号：9787802220577

10位ISBN编号：7802220572

出版时间：2006-4

出版时间：中国华侨出版社

作者：方军

页数：299

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<主管必读手册>>

内容概要

你是否会经常面临这样的尴尬处境：上层不满，下属抱怨，付出十分的努力却两头不讨好？做这样的主管你是否会感到十分憋屈？

针对这些情况，本书给你娓娓道来，让你掌握主管的工作技巧，让你建设管理好下属团队，在上级领导中赢得口碑，信誉有佳，由此进入更为广阔的职业天空。

主管的工作如此重要：企业战略规划需要经过他的分解和努力去执行，领导（老板）的战术意图需要他去领会和落实，一个个员工需要由他去带领并打造一个能够攻城拔寨的团队，具体问题需要有他去协调和解决，主管的素质层次决定着企业的发展高度。

主管意味着做主，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，有的人登上之后尚未站稳就重重的摔了下来，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职业新起点，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。

<<主管必读手册>>

书籍目录

自我定位篇：有位置感才有紧迫感第一章 主管的基本素质要求1. 威信的底蕴：知识、经验2. 果断决策是树立威信的有效途径3. 防微杜渐，保持威信4. 做到令出必行5. 能够自律并尽量让自己更有魅力6. 在逆境中修炼自己7. 精心塑造个人形象第二章 新任主管的心理调适1. 正确对待前任主管的工作2. 清楚自己所处的工作环境3. 知道自己该干什么4. 学会排解情绪压力5. 新任主管做事必须慎重为先第三章 独当一面以确定自己的位置归属1. 学会为公司、为老板着想2. 大胆拍板拿主意3. 碰到困难敢向前4. 找出自己的“卖点”，做自己的“品牌经理”5. 不仅要物有所值，更要物超所值

关系处理篇：关系决定主管成败第四章 处理与下属关系的要诀：宽严有别1. 做主管要会“摆架子”2. 做个既有威严又有人情味的上司3. 赏罚分明、言而有信是立威的基础4. 尊重下属的兴趣5. 要把下属当朋友6. 体谅下属的失误7. 宽严要适度8. 掌握与下属相处的四大原则第五章 处理与同级关系的要诀：保持距离1. 互相搭台，才能共同起跳2. 得到同事的信任是一张王牌3. 尽可能让自己处于“轻松状态”4. 引入良性竞争轨道5. 用竞争代替放弃6. 积极化解与同事的矛盾7. 与同级相处的八个原则第六章 处理与上司关系的要诀：赢得信任1. 赢得上司的信任最重要2. 动脑筋让上下关系良性化3. 根据上司类型遵循不同的关系原则4. 知道上司对你的期望5. 好态度能得到好回报6. 守住与上司相处的十条准则

管理强化篇：找到管理的突破入口第七章 中层主管的执行能力至关重要1. 主管就是中层执行者2. 做有效执行所需要的主管3. 只有落后的干部，没有落后的群众第八章 重视细节是主管管理素质的体现1. 小差错引发大祸患2. 细节中体现人的素质3. 战略必须从细节中来，到细节中去第九章 创新管理是对主管的更高要求1. 打破一成不变的管理模式2. 让周围的人与你一起创新3. 认清管理上的误区4. 千万别让团队缺乏活力5. 制定有效的目标6. 将目标转化为具体行为

管人有法篇：把人管好事情才能办好第十章 怎样通过集权加强管理1. 掌握集权的原则2. 要做到先放后收3. 简单的事让别人去做4. 不妨用权势压一压5. 不能迁就大多数6. 不要随便下命令7. 训诫部属要注意六点第十一章 怎样通过授权提高成效1. 授权是给部属一条出路2. 授权要大胆3. 授权要有策略性4. 授权不合理，就会混乱5. 不要被权力束缚6. 授权要有艺术性7. 多在“巧”字上下功夫8. 必须掌握的授权三要素第十二章 怎样通过激励鼓舞人心1. 夸奖是一种非常有效的激励方式2. 激励员工的原则3. 激励处于低潮状态的人4. 采用多种激励方法5. 如何激发下属的能力6. 让下属在同一擂台上较量7. 激励要有分寸8. 注意榜样的力量9. 激励下属的二十一种技巧第十三章 怎样通过批评纠正错误1. 批评下属的原则2. 批评的目的在于团结和提高3. 批评下属的禁忌和技巧4. 批评要讲究艺术5. 批评要注意场合6. 幽默式的批评使人易接受7. 不能一味地批评第十四章 怎样打造一个强有力的团队1. 培养协同合作的工作气氛2. 组建团队要注意什么3. 培养属下的团队意识4. 管理建设团队要善于运用新的方法5. 通过提高团队效率来体现组织能力

用人有道篇：最好的主管最善于用人第十五章 识人一定要准确无误1. 准确认识下属的能力2. 如何辨识人才3. 准确认识自己的助手4. 人才的十个标准第十六章 怎样选用最合适的人1. 不怕不识才，就怕才比才2. 如何挑选人才3. 知事择人，因事择人4. 选人的方法5. 不拘一格选人才第十七章 招人用人要有针对性和目的性1. 招人要符合实际需要2. 招到最好的员工3. 注重招有特长的员工4. 招录合适的人才5. 招募有潜质的新人6. 通过面试发现人才第十八章 怎样把人才用到刀刃上1. 给能以重任2. 用人之长3. 人人有其责，事事有人做4. 掌握用人契机5. 量才适用是最佳6. 做怪才的伯乐7. 十七种不可重用的人8. 提升要讲究原则

能量提升篇：不断拓展自己的职业生存空间第十九章 怎样坚守住自己的位置1. 要做一个理智型的主管2. 做好本职工作3. 善用手中的权力处理问题4. 要学会综合运用权力5. 巧妙地发挥自己的特长6. 不要顾上不顾下第二十章 善于藏权才能发挥权力的效力1. 切忌把功劳据为己有2. 绝不要恃才傲上3. 学会让人替你解说4. 能屈也能伸5. 冷静而理智地面对一切第二十一章 怎样赢得上司的赏识和晋升的机会1. 学会自我推销2. 要让上司知道你行3. 锻炼自己的忍耐力4. 善于发现和把握机会5. 掌握赢得赏识的学问6. 获得晋升的十七个要素第二十二章 让日常管理井井有条1. 制定科学的考核标准2. 制定一份可行的工作计划3. 怎样委派任务4. 让会议开得更有效5. 注意日常管理中的控制工作第二十三章 怎样实施员工培训1. 采取灵活多样的培训方式2. 帮助员工进行职业规划管理3. 怎样做好培训工作4. 根据对象选择适用的培训层次5. 员工培训的方法第二十四章 怎样化解矛盾、处理问题1. 正确认识矛盾冲突的成因2. 处理矛盾冲突的基本原则3. 处理矛盾冲突的方法4. 学会处理自身矛盾5. 处理主管之间矛盾的方法6. 应对好互有矛盾的上司7. 正确处理下属的不满第二十五章 避免陷入被动的管理漩涡1. 对下属要信任但避免放任2. 栽培支持者但避免被马屁精牵着鼻子走3. 留住可用之人但避免对不称职者网开一面4. 不迁就

<<主管必读手册>>

错误但避免见好而不知收5.真诚待人但避免喜怒哀乐皆形于色6.鼓励正面意见但避免敌视反面意见7.女主管避免被男下属另眼相看第二十六章 避免陷入只重过程不重结果的怪圈1.避免成为事必躬亲的管家婆2.避免不分轻重缓急地处理工作3.避免不懂得权衡多数与少数4.避免忽视会议的时间成本

章节摘录

能够自律并尽量让自己更有魅力 要想战胜别人，首先要战胜自己。自律，就是自己控制自己的毛病，少一点把柄在人前——任何一点把柄对于主管的管理工作都可能是致命的。

主管本人的情绪状态，会直接影响手下员工。

一个情绪孤僻、冷漠、偏执、自大、暴躁的领导者，其不良情绪必然会妨碍与他人的正常交往。

也必然妨碍他与上下级之间顺畅的沟通与团结，更难以建立个人的友谊。

而一个乐观、自信、宽容、幽默的领导者，就容易与相关人员交往。

就容易获得上下级的支持与帮助。

这就要求主管应经常注意自控，注意自我排解焦虑、忧愁等不良情绪。

领导者注重个人情绪的调节，长期保持良好的心境，还会带来两种积极的心理效应：一是给下级带来心理和情感上的吸引，找到认同感，使下级愿意主动与你接触，愿意向你交心，愿意与你共事；二是某些特定的时刻，会表现出巨大的性格魅力，使被领导者尊敬和佩服，从而对被领导者产生巨大的凝聚力。

无疑，这对主管完成其领导职责所需要的良好的人际关系是十分有益的。

心理学上把那些对人有鼓舞、激励、促进、推动、提高效率等积极的情绪叫“增力情绪”，像挫折后依然自信、困难中保持乐观、紧张时沉着冷静等，就是增力情绪的表现。

相反，不良的情绪，如自卑悔恨、烦恼懈怠、萎靡不振等等，就是种种压抑人的积极性发挥、阻碍人们奋进努力的内部障碍，人们会因此心神不宁，无所事事，精神萎靡，造成工作学习缺乏活力，身心健康受损，这就是“减力情绪”。

受减力情绪的影响，形成一种消极的心境，则必然会导致反应迟钝，效率低下。

主管从事的领导活动，涉及到本单位、本部门的工作发展，某项事业的兴衰成败，相关人员的利害得失，没有积极情绪的支持是不行的。

若是减力情绪增加，则会使整个领导行为受到影响。

这就需要领导者自觉主动地对个人的情绪进行自我控制，保持较长时间的增力情绪的刺激，创造良好的心境。

这种良好的心境，对领导者的正面心理效应是非常明显的：一是能使领导者较长时间地保持不衰的活力与工作热情，并以此影响、感染其下属，有利于工作开展；二是可能促使领导者最大限度，甚至超水平发挥自己的能力，思维活跃，决策正确，协调顺畅，指挥得当，最终取得成功。听以，对一个领导者而言，若要领导好别人，必须很好地领导自己。

主管在工作中总会碰到不愉快的人和事，难免怒火中烧，但随后应该立刻想办法平息它，这就是息怒。

息怒的方法和技巧一般有以下两种：(1)拖延法 就是当心中生起怒火时，要强忍下来，不做任何反应，等过了一段时间以舌，再回过头来考虑和处理这件事情。

这样做，也许会有许多不同的结果，说不定是一场误会，说不定事情并没有当时想的那样糟糕，说不定会找到更好的解决方法。

古罗马哲学家西尼卡认为：“拖延是平息怒火的好办法。

”美国总统杰弗逊说：“当你生气时，便在心里从一数到十后，才开口说话；如果怒不可遏，再数到一百！”英国作家悉尼也认为拖延对熄灭怒火十分有效，他以自己的经验为证：“在事情未明朗之前，不要随意判断和鲁莽行动。

因为我发现只是24小时之差，看法就会有天壤之别！”(2)转移法 就是当发怒时，应立即脱离发怒时的环境，转移自己的注意力，参加其他的活动，或者看看电影，或者听听音乐，或者是打打球，最好是选择自己的业余爱好，或者是痛痛快快地去干一会儿体力活，怒气便可以通过这些方式发泄出去。

这里尤其要注意选择具有积极意义的转移方式，而不要选择消极的转移方式。

如回到家在自己的妻子(丈夫)、孩子身上出气发火，或者通过破坏公共设施来出气泄火，或者是通过

酗酒来出气泄火，这些消极的转移方式都会造成不良的后果。

P.8-9

<<主管必读手册>>

媒体关注与评论

关系主管职业成败的8堂必修课：
· 清楚自己该干什么，不该干什么，擅长什么、缺少什么，可依靠什么，需要提高什么，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。

· 作为一个主管，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。

· 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。

· 人们的年龄、性别、志趣、爱好、习惯、工作和思维方式各有不同，管人的目的，就是把这极具差异性的个体，纳入到一个统一的管理轨道上来。

· 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。

· 有能量的主管能够在生存空间的不断拓展中获得光明的职业前景。

· 正是一些日常“俗务”，体现着一位主管的管理水平，这当中良好的管理习惯和管理技巧都是必不可少的。

· 一名主管决定着一个部门的工作成效，掌控着若干号人的职业前途，应尽可能地少犯错误，尤其是不要犯一些不该犯的错误。

编辑推荐

你是否会经常面临这样的尴尬处境：上层不满，下属抱怨，付出十分的努力却两头不讨好？做这样的主管你是否会感到十分憋屈？

针对这些情况，本书给你娓娓道来，让你掌握主管的工作技巧，让你建设管理好下属团队，在上级领导中赢得口碑，信誉有佳，由此进入更为广阔的职业天空。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>