

<<主管必读>>

图书基本信息

书名：<<主管必读>>

13位ISBN编号：9787807244004

10位ISBN编号：7807244003

出版时间：2007-8

出版时间：京华出版社

作者：陈慧频

页数：230

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>>

内容概要

《中层主管精英教程》面对即将担任或者刚刚走上主管职位的实际工作者，针对主管人员既需要理念的提升、更需要实际操作指导的需求，既有系统的总结，又辅以丰富的技巧和实际案例，十分有利于读者对知识的高效转化。

使《中层主管精英教程》真正成为了一本强调理论与实践结合，重视对主管实际问题分析与研究的著作。

中国企业经过十几、二十年的发展，大多具备了一定的规模，在这个阶段，企业主管、中层管理人员的培养和提拔得至关重要。

主管的工作相当重要：企业的战略规划需要经过主管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。

员工需要他去带领并形成一支能够攻城拔寨的团队，具体问题需要由他去协调和解决。

因此，主管的素质决定着一个企业的发展高度。

作为一个主管，成败不仅要看业绩说话，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。

所以，一定要清楚自己该干什么、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。

<<主管必读>>

书籍目录

第一部分 迅速适应新的岗位第一章 摆正自己的位置认清自己，扮好主管的角色掌握分寸，角色错位可要不得第二章 立即进入新角色塑造自己，不要忽视仪表仪容调整心态，做好上任的心理调适小心谨慎，新官上任慎烧三把火第二部分 努力获得上司的赏识第三章 让上司支持你把握尺度，千万不要越位从细节做起，赢得上司的好感全力支持，做好上司的左膀右臂第四章 与上司有效沟通冒犯了上司怎么办如何向上司提意见如何对待上司的批评如何向上司汇报工作与上司沟通的黄金句型第五章 学会管理你的上司了解上司，掌握应对之术仔细观察，洞悉上司的心理积极引导，提升你的影响力第三部分 让下属死心塌地跟随你第六章 秀出你的领导魅力大胆亮剑，亮出你的威信来不要吝啬，赞美的力量很强大艺术批评，让良药从此不再苦口第七章 走进下属的心灵深处了解下属，士为知己者死尊重下属，尊重人才能管好人找准角度，关心下属别“走样”第八章 寻找掌控下属的诀窍如何向下属发布指令如何处理员工的抱怨如何对待下属的建议如何管理有背景的下屬如何驾驭恃才傲物的下屬第四部分 尽快站稳脚跟第九章 与同级互相搭台分清职责，不侵犯“领地”和谐相处，熟悉相处之道第十章 潜心组建自己的团队识人有术，当一名好伯乐不拘一格，挑选最适合的下屬人尽其才，把骆驼放到沙漠里去第十一章 打造高绩效的团队授人以渔，加强战斗力有效授权，学会“分身术”设立目标，上下同欲者胜激发斗志，向上，向上，再向上第十二章 巧妙处理各种矛盾如何处理你和下屬的矛盾如何处理你和上司的矛盾如何处理你和同级的矛盾如何处理下屬之间的矛盾第五部分 继续晋升第十三章 让自己再升一级内外兼修，与升职零距离越“中庸”，升职就越快控制自我，做自己情绪的主人大胆开口，自己的机会自己把握参考书目

<<主管必读>>

章节摘录

第一部分 迅速适应新的岗位 虎啸深山，鱼翔浅底，驼走大漠，雁排长空……世间万物各有属于自己的一片天地，生命的玄机是找到自己的位置，绽放属于自己的光彩。

企业就是一个舞台，在这里，每个人都有自己的位置，都有自己的职责，坐什么位置，就要干什么活。

作为一个利益体，企业不会白养人，更不会让你拿着总裁的工资干着普通职工的活。

要想坐稳自己的位置，首先就要给自己一个清晰的定位，明确自己的职责。

认清自己，扮好主管的角色 企业就像个舞台，在这里的每个人都是演员，都在扮演着不同的角色。

企业是否成功，关键就在于这些演员是否能够把自己的角色扮演好。

很多人与成功无缘，其实并不是没有能力，也不是不努力，而是缺乏角色意识。

一个部门或者团队能否高效良性运转的关键在于主管，而主管能否担负起这个使命则在很大程度上取决他对自己的角色定位。

由于企业规模的扩大，人际关系日趋复杂，加上企业给予他某些法定地位与职权，现在的主管往往不再只扮演单一角色，而是同时扮演着多种角色。

（一）承上启下 在上级面前，主管是被领导者，必须听从上级的领导，完成上级所下达的各种指令；在下级面前，主管是领导者，负责给部属下达目标、激励部属的士气、培养部属做事的能力，达成拓展业绩的任务；在同级面前，主管是协作者，需要与同级友好协作，互相搭台，以实现企业的总体目标。

对于外界而言，主管是部门的代表，是企业形象的代表，代表公司履行各种职责。

此外，由于职务和地位的需要，主管还必须代表本部门执行社交、法律及典礼等任务，如颁奖表扬优秀部属、主持部属的婚礼、在部属退休时进行演讲、接待来访的重要客户等。

（二）决策 作为部门的负责人，主管是本部门相关事务的决策者。

主管的决策角色共有四个方面，即创新、解决纷争、资源分配及谈判。

1. 创新，是指主管负责本部门的革新事宜，应随时发现问题并把握机会，制定革新计划与因应措施。

2. 解决纷争，是指为当部门之间或部门内部发生冲突或重大危机时，主管要及时挺身而出，负责解决问题。

3. 资源分配，是指主管要对组织内有限的资源做适当的安排及分配，比如人员的工作分配、事务处理的优先程序、协调模式的设计等，以使重要决策能有效执行，提高团队的工作绩效。

4. 谈判，是领导工作的一个重要部分，不但要负责与外界比如客户的重要谈判，还要负责与组织内成员之间的沟通谈判。

掌握分寸，角色错位可要不得 由于对自身角色认识的不够清晰，很多主管经常会发生一些角色错位事件。

这些角色错位主要表现在以下几个方面：（一）“向下”错位 有些主管为了赢得部属的拥戴和支持，时常把自己错位成“民意代表”，老想扮演“老好人”，只顾着代表部属的意愿，不停地向上反映员工的呼声，反映员工的意见。

他们以员工的眼光看待问题，却常常对管理十分淡漠。

显然，这是一种错误的角色定位。

当部属抱怨的时候，这些主管马上就会站出来抱打不平，或表示同情，或以某种方式沉默。

他们往往会说这是上面定的，上面就是这么要求的，甚至说自己与大家想法一样，然后与部属一起议论公司，议论上级，甚至胡乱指点“江山”，从而给部属造成的印象是：主管是好人，是替员工说话的，是代表员工利益的，“问题”之源就在于上级。

实际上，这种做法是错误的。

因为，主管是上级任命的，而不是民意代表，代表不了大家的意见。

既然是上级任命的，主管就应该和公司的意志保持一致，特别是当公司的上层已经决定了的时候。

<<主管必读>>

其实，部属有话愿意同主管讲，并不是因为主管能代表他们，而是因为主管被任命在这个职位上，换成其他的主管，部属也会抱怨。

部属在向主管抱怨的时候，他们是在向公司抱怨，而不是在向主管本人抱怨。

主管处在这个职位上，正确的角色不是表示你和他们是“一条战线上”的，而是不要急于表明自己的态度，不要急于评价，也不要急于和部属对抱怨的事情“划清界限”，而是要采取中性的立场，鼓励大家将自己的意见讲出来，然后再向部属作出正确解释和说明。

在这种场合下，主管的角色自然而然地就是代表公司听取大家的意见，而不是同情者。

(二)“向上”错位 有些主管不去执行上级所下达的指令，而是成天替上级操心，对上级的安排和决定评头论足，却忘记自己的一亩三分地应该怎么来种。

当自己的建议没有被采纳时，便认为上级“昏庸”，对上级的指令就不执行或者打折扣执行，或者按自己的想法执行。

其实，由于上级与下级所处的位置不一样，工作的重点不同，思考问题的方式方法也就不一样。

应该说，主管处于管理的第一线，在员工层面、客户层面往往比上级拥有更大的信息量和体验，为上级提出一些合理化的建议，给上级决策时参考，这是义不容辞的责任。

但是，当上级已经决定的事情，作为下级就要坚决执行，否则势必造成很多组织的目标战略无法贯彻、实施，使企业的利益受到损害。

ABB公司董事长巴巴维克说：任何组织的成功都是5%正确的战略决策加上95%高效的执行，没有执行，一切等于零。

没有执行力就没有竞争力，主管“向上”错位、弱化执行力是制约企业发展的最大瓶颈。

(三)“身份”错位 “身份”错位主要有两种表现。

1. 把自己当成是“普通员工”，事必躬亲。

在工作中身先士卒是好事，但领导要做领导该做的事，要把自己有限的精力投入到自己最应该做的事情上去。

事无巨细，亲历亲为，只能说明你是个好员工，但不能说明你是个好领导。

好领导要为员工提供展示的舞台，让员工变得更好。

2. 把自己当成是“自然人”，却忘记了自己的身份。

有些主管经常会把对公司的一些不满或抱怨不假思索地表露，在下属面前抱怨、发泄，丝毫不注意自己的言行；有些主管经常会说些“刚才我说的这些，只代表个人意见”之类的话，却忘记了自己的职务身份。

在上司面前，你可以代表整个部门，也可以代表你自己；但在下属和客户面前，你代表的就是公司而不是个人，你的行为就是职务行为而不是个人行为，你只能有职务意见而不能有个人意见。

(四)“垄断”错位 担当了部门领导之后，有些主管就会形成一种观念，即这个部门是我的，这是我自己的“一亩三分地”。

尤其是那些在某个部门呆久了或者在该部门培养了大批自己的“亲信”势力的主管更是如此。

为了个人和小团体的既得利益，他们在工作中往往是以本部门利益为中心，而较少考虑到企业的整体利益。

于是，整个部门的所有事情全部由他负责，上级要介入部门事务都必须经过他同意，其他部门更是无权过问。

“皮之不存，毛将焉附？”

“企业破产了，你一个部门就能生存吗？”

一个企业里有好多部门，每个部门都是企业的组成部分，都必须服从于企业的整体管理。

(五)“官僚”错位 也许是受到中国几千年官本位文化的影响，有些主管一被任命为分管某个部门或团队时，就认为自己是“官”了，就会有一种无形的优越感，认为我是“官”，我就是管你的。

其实，企业里的所有成员都是绩效伙伴。

你的绩效业绩有赖于你的上级、下级、同事，他们的绩效业绩也有赖于你。

既然是伙伴，就是一种平等、协商、合作的关系，而不是一种从属的发号施令或者溜须逢迎的关系。

<<主管必读>>

既然是伙伴，就大可不必把“官场”上的“潜规则”搬到企业。

作为主管，你应该是个“领导者”，应该用自己的影响力去影响下属、带领下属，而不是以权力去“压”下属。

第二章 立即进入新角色 升职了，就意味着你的地位变了，职责变了，角色变了，工作环境变了，你开始进入一个新工作的“磨合期”。

为此，你必须作好充分的准备，让自己快速轻松地进入新角色，开始新的“征战”。

塑造自己，不要忽视仪表仪容 有一项研究表明，人的情感沟通能力只有7%是通过语言所表现的，37%在于你在说话中所强调的词，56%完全与言辞无关。

也就是说，一个人有超过一半的影响力，不在于你怎么说，而在于你无言时的表现，那就是你的个人形象，也被称为仪表魅力！

在与人交往的最初阶段，仪表魅力是最能引起对方注意的，能给人一种“视觉说服”的感受。

主管位于企业的关键位置，好的仪表能够给领导一个好印象，给下属树一个好榜样，对自己、对部门的工作都将产生重大影响。

拿破仑·希尔说：“外表相当紧要，优雅的外表和神情总是能够吸引人们赞许性的注意力，绝无例外”。

“如果你衣衫不整、举止不雅、神情沮丧、眼神忧郁，人们将永远不会停下来和你谈话。

”在人们的思维里，都有这样一种定势，穿戴整洁、仪表端庄的人更有教养，更懂得尊重人，而衣衫不整、不修边幅的人，则得不到人们赞许的目光。

主管的社交面较广，员工的关注度高，其形象如何，既折射出一个部门的工作作风，也反映其本人的工作能力。

主管若能保持优雅的风度、饱满的精神，就能给本部门带来良好的信誉和声誉；若形象随意、行为懒散，则会严重损害部门的形象。

一个成功的主管，应该以他的仪表魅力就能被高层领导所认同，受到下属员工的拥戴。

（一）培养你的标志性形象 制胜之道公司的创始人苏珊·斯克布纳博士说：“任何一个做市场的人都会对你说，第一笔生意的成交，85%受产品外观的影响，同一产品第二笔生意的成交，85%受产品质量和内涵的影响。

所以，首先是包装，其次才是内在的东西。

我们就像摆在货架上、装着麦片的包装盒，你得问问自己怎样才能让别人把你从货架上挑下来，而不是摆在你旁边的那些包装盒。

”作为领导，你要培养你自己标志性的形象，就是在你还没踏进某个房间的时候，屋子的人就已经知道是你了。

商家花费数百万元和成千上万个小时为他们的产品寻找合适的包装，以吸引消费者的注意，而你的仪表就是你的产品包装。

培养你自己标志性的形象非常重要，因为你平时都是处在别人的审视中，他们观察你走路的姿势、你的神态，他们注意你的穿着。

这也许看起来有些可笑且毫无意义，其实不是。

在你开口说话之前，你所表露出来的整体气质意义深远。

塑造得体的形象，关键在于确定你希望你的风格表现出一个什么样的你、什么样的公司形象——你想要展现出高贵、老练的气质，或者想成为别人眼中严肃的上司？培养一种最能提升你整体价值的个人风格。

这种风格能恰当地表达并增值你想展现的形象。

你的个人风格和你的企业密切相关，是你公司的象征。

当你已形成自己的风格，让每个人都能看到，它也就融入了你的外表之中，成了你的商标。

（二）塑造得体的肢体语言 人际交流专家、女性总裁组织的总裁马莎·费尔斯通博士说：“一个特定的信息可以由多种非语言的行为来传递。

如果在一次特定的交流中，持续出现一种表达积极信号的非语言的行为，那么这次交流肯定是向着积极的方向发展。

<<主管必读>>

” 肢体语言对一个人的影响力也非常大，所以你必须敏感地注意你的肢体语言所传递的信息。如果你的肢体语言表现出缺乏自信，你的信誉和专业精神都将受到质疑。

这种非语言的信号有可能在几秒钟之内摧毁你的成功。

研究表明，当一个人不停地摆弄他的手脚，便意味着他想逃离这一交流现场，这是一种透露出胆怯、不安、害怕的信号。

例如，一紧张起来就坐立不安是很多人都存在的问题，这令他们看起来缺乏信心，而这个形象难题是很难克服的。

得体的肢体语言的塑造更多的是心理上给自己加油，当你害怕与员工面对面交流的时候，你就告诉自己深呼吸，把他们当作你的好朋友，你就可以轻松起来了。

你还可以观察那些成功人士的肢体语言，加以模仿。

一件事情做了很多遍，也就成为习惯了。

（三）让眼睛证明你的形象 眼睛是一个人心灵的窗户，你要学会控制自己的眼神，不让这个天窗暴露你的弱点，要用眼睛来证明自己，使自己看起来就像是世界上最重要的人物一样。

在人际交往中，你要学会与人进行目光沟通。

将注意力集中在你的谈话对象身上以示尊敬，并表明你对话题有兴趣。

避免盯着地板或天花板，也不要扫视房间希望找到一个更重要的谈话对象。

千万不能对人视而不见，没有什么比跟一个人说话，你却拒绝直视对方的眼睛更让人觉得受侮辱的了。

而且与人直视能表现出一个人的自信，大家都更喜欢自信的人。

同时，这也表现出你的正直与诚实。

（四）遇到难题用幽默化解 萨拉斯公关公司的艾斯·塞尔斯曼说：“幽默能治万难，在生意场上同样如此。

它迫使你退后一步，做一次深呼吸，并最终明白整件事情有多可笑。

如果在某个生意场合上气氛非常紧张，或者其局势不是向着你所希望的那个方向发展，这个时候你就得机智一些，插入一些非正式的或是令人开心的东西来缓和气氛，也就是不能让自己显得太严肃。

” 幽默是一个人平易近人、自信的表现。

不管是生活还是工作，难免会遇到尴尬，或出现突发事件。

这时候，幽默就是舒缓气氛的良药。

一个幽默化解危难的人比那种遇到问题就瞠目结舌，不知道怎么办的人更能赢得他人的尊重。

但你要注意，不是什么玩笑都能开的。

如果你担心某个幽默会冒犯到某人，那就别提它。

种族、宗教或是黄色笑话都不受欢迎。

你在幽默的时候也要始终保持尊敬他人和职业的精神。

（五）用微笑为你的形象增值 一个人微笑的时候是他最有魅力的时候。

一位经常面带微笑的主管，谁都会想和他交谈。

即使你并未要求什么，对方也会主动地提供情报。

而且一个经常微笑的人，也是一个生活积极、心情愉悦的人。

当你面带笑容时，你的心情也会舒畅起来，进而影响你的肢体也跟着生动起来。

当人们面对一个笑容满面的你时，也很难不对你报以微笑。

当你遇到怒容满面的人，也用微笑给予他，能为他消消火。

微笑使人觉得自己受到欢迎，心情舒畅。

当然，对人微笑也要看场合，否则就会适得其反。

有时候，微笑让你看起来紧张、无助，特别是在笑得太夸张的情况下尤其如此。

<<主管必读>>

编辑推荐

如何赢得上司的赏识和下属的拥戴。

本书可以帮助您：充满自信地走上管理岗位，成功建立并领导一支高绩效的团队，与下属、同事、上司良性互动而持续提升。

<<主管必读>>

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>