

# 《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

出版社：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以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《主管必读手册》

## 内容概要

《主管必读手册》：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，《主管必读手册》的目的就达到了。

## 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

## 《主管必读手册》

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

## 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。

# 《主管必读手册》

## 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。

# 《主管必读手册》

## 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：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)