

<<公司主管实务全书>>

图书基本信息

书名：<<公司主管实务全书>>

13位ISBN编号：9787801795854

10位ISBN编号：7801795857

出版时间：2007-8

出版时间：周理弘 中国致公 (2007-08出版)

作者：周理弘

页数：363

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>

## <<公司主管实务全书>>

### 前言

假如我们细心观察，就会发现，企业中成功的管理者，往往并不是管理专业科班出身，他们也没有显赫的学历、专业的技能。

不过，他们却能将员工管得服服帖帖，将事情管得井井有条，这些人阅人无数，日理万机，管人治事得心应手。

是一个企业的核心，他们是如何修炼出这种能力的呢？

合格的管理者不必是全才通才，更不能是学究。

你应该是一个冷静的观察者，看透员工的内心，抓住事情的本质；他应该是一个热情的组织者，能够构建一个和谐、积极的团队；他还应该是一个忠实的执行者，能够将企业的规划完美地贯彻到工作中

。你还应当是一个富有魅力的演讲家、耐心的倾听者……而你必须将这些能力集于一身。

大凡管理学著作，都试图将管理解释为是一种知识，一种科学，或者是一种专业。

殊不知，所谓管理，虽然表面上看无所不包，实际上无外乎管人、管事而已。

管人，从根本上说就是人性的战争，只有洞悉人性，才能用人于股掌之间。

管事，则是经验的积累，惟有长期工作的总结，才能让你管事时能独当一面。

这些能力，都不能从书本上直接得到，假如只是生搬硬套，墨守成规，定然四处碰壁，寸步难行。

学习管理，必须走出这种误区。

展现在你面前的这本书，没有深奥难懂的理论，没有堆砌的数字和刻板的术语。

而是归纳和剖析了现代企业主管常常遇到的一些难题，并且为你准备了实用、灵活，不拘一格的解决方案，试图教给你一些实实在在的管理本领。

本书中，大到塑造个人心态，对下属的有效激励，策划职业蓝图，小到穿衣说话，举手投足，计划制定，将管理学的真谛融入到了工作、生活中的方方面面。

熟读本书，你一定能掌握作为一个公司主管的必备技能，你也必将拥有一个更加辉煌的职业生涯。

## <<公司主管实务全书>>

### 内容概要

作为一名合格的管理者，他应该是一个冷静的观察者，看透员工的内心，抓住事情的本质；他还应该是一个热情的组织者，能够构建一个和谐、积极的团队；他还应该是一个踏实的执行者，能够将企业的规划完善的贯彻到工作中。

另外，你还应是一个富有魅力的演讲家、耐心的倾听者……而你则必须将这些能力集于一身。

## &lt;&lt;公司主管实务全书&gt;&gt;

## 书籍目录

前言第一章 打造主管的个人魅力 通过形象体现个人魅力 主管穿衣的学问 打造良好的个人品牌 至关重要的第一印象 个人魅力来自六大言行原则 1.善于运用身体语言 2.做到表里如一 3.善用眼神 4.先听后说 5.集中精力 6.勿忘放松 学会选择合适的服装 如何打造自信而有品位的着装 1.穿出自信 2.穿出身份 3.穿出品位 如何打理自己的仪容仪表 合适的面部表情不可忽视 如何让自己更受欢迎第二章 在自我修炼中提升心态和能力 找准自身角色定位 1.公司主管是劳心者 2.公司主管的组织能力尤其重要 3.主管应具备的素质 苦练内功,不断修炼 1.忠诚坚定 2.乐观向上 3.热爱下属 4.鼓舞人心 5.统领全局 6.坚决果断 7.理智周到 8.公正无私 9.诚实可信 10.志存高远 良好的心态对成功至关重要 1.理解心态 2.有勇气的心态 3.宽容心态 4.尊重心态 5.自信心态 6.承认自我 让成功随自信而来 冷静的头脑对你至关重要 1.把注意力集中在手头的工作上 2.经常使大脑休息 3.把注意力集中在令人愉快的事物上 用高尚的品德令下属心悦诚服 1.宽厚仁德的品质,更能使下属真诚地服从 2.以身作则,将使下属自然服从 有魅力的主管才是有能力的主管 1.领导魅力有助于凝聚人心 2.领导魅力有助于感召下属 3.领导魅力有助于增强领导效果 公司主管必备的十项基本技能 1.角色认知能力 2.时间管理能力 3.沟通能力 4.目标管理能力 5.激励能力 6.绩效评估能力 7.领导能力 8.教练能力 9.授权能力 10.团队发展能力 主管素质的综合体现 执行力 1.思维能力 2.团队精神 3.坚韧性 综合分析能力是主管的必备素质 1.综合分析能力的重要性 2.提高综合分析能力的途径 优秀主管要具有独立性第三章 公司主管如何练出好口才 把握说话中的三个原则 1.具体而简短的叙述要点 2.使对方容易展开行动 3.信心十足地说出要点 谈判中如何问出有用信息 如何培养和锻炼语言能力 1.口头语言表达能力和书面语言表达能力 2.宣传能力 3.说服能力 4.幽默能力 5.演讲能力 6.倾听能力 演讲是随时随地的 1.演讲前的准备工作 2.如何进行演讲 使用八种实用技巧说服员工 1.适度褒奖,顺水推舟 2.设身处地,将心比心 3.求同存异,缩短差距 4.推心置腹,动之以情 5.克己忍让,以柔克刚 6.先行自责,间接服人 7.适加作料,轻松诙谐 8.为人置梯,保人脸面 2.分析症结所在 3.协商解决办法 4.进行教导面谈第十三章 化解员工冲突的协调能力 用新的视角看待团队冲突 1.冲突处理起来耗费时间 2.冲突会导致自私自利 3.长期的冲突有害健康 4.冲突会消耗时间和精力 5.冲突会导致员工对公司进行破坏 6.冲突会导致工作场所发生暴力 要始终站稳自己的立场 团队内部冲突的解决方法 1.无视冲突 2.缓冲 3.群体沟通 4.讨价还价 5.建立超合作目标 6.改变组织机构 解决与下属之间的矛盾不能表面化 妥善处理与下属的矛盾有学问 1.弄清发生矛盾的原因 2.处理矛盾的方法 冲突解决中的柔弱哲学 1.化解冲突于萌芽状态 2.以大度化解矛盾 3.动之以情,晓之以理 4.冷静思考,善后解决 解决冲突中的温和策略 1.缓和情绪的怒火 2.要求双方采取得体的姿态 3.不要容许针对私人的攻讦或指控 4.创造以利益为焦点的对话 5.找寻符合对方利益的选择方案 6.创造解决对策,并尝试挽救双方的关系 偶尔使用一下“推”的手法 激发有建设性作用的冲突 1.改变组织文化 2.运用“沟通” 3.引进新人 通过冷冻的方法处理冲突第十四章 学会变通,灵活管理 你必须学会随机应变 1.了解公司目标 2.以同情代替抱怨 3.以不变应万变 4.阳奉阴违 用多种手法管理企业 1.理解下属的行为管理 2.因人而别的差异管理 3.有效激励的需要管理 4.不断变化的权变管理 能有效凝聚下属的危机管理 认清形势才能正确决策 1.要认清形势,把握趋势 2.要善于抓住时机,当机立断 3.要机动灵活,善于随机应变 4.勇于创新,出奇制胜 提高自己的应变能力 处理危机的原则和对策 1.危机管理中要时刻注意把握三个原则 2.针对不同对象的对策 努力做出最好的决断 1.英明的决断是抓住机会的保障 2.必须有自己独到的见识 3.必须有过人的见解和魄力 4.立场超然,当局不迷 5.反面思考寻求最佳决断 6.培养“第六感”的敏锐性 协调上司和下属的矛盾的技巧 5种有效的摆脱压力的方法 1.忍气吞声 2.失望沮丧 3.否认 4.愤怒 5.解决问题 让员工忙碌起来的方法第十五章 正确处理下属的去留 留住优秀人才的四大法宝 1.礼贤下士,招揽人才 2.给予利益,留住人才 3.做做调查,弄清原因 4.该放就放,再想也没有用 7个办法帮你挽留优秀员工 1.让好人出头 2.内部晋升 3.保持沟通管道畅通 4.运用头衔 5.不要忽略小节 6.态度公允 7.排除不良分子 要正确地认识“跳槽” 人才跳槽的六种情况 1.不辞而别 2.怀才不遇 3.与主管不合 4.未能委以重任 5.不注重年轻下属的早期培养 6.高工资的诱惑 细心观察下属跳槽前的信号 处理员工跳槽的4段式方法 强制留人留不住心 确定谁是解雇的对象 勇敢地拿出坚决的态度 如何与被解雇者谈话第十六章 与上司交往有学问 上下级的有效沟通至关重要 如何把握与上司的瞬间交流 1.情景之一:电梯中 2.情景之二:工作餐中 3.情景之三:走廊里 4.情景之四:在酒会上 5.情景之五:娱乐场所 学会做一个合格的下属 要善于帮助你的上司 对自己的上司要熟悉 与上

## &lt;&lt;公司主管实务全书&gt;&gt;

司说话要有分寸 如何正确理解上司的意图 在上司面前不要计较个人得失 与上司交往的应对礼仪 1.语言 2.上司站在面前时 3.比上司先行离去时 4.礼物 5.逢年过节 对上司说“不”要有艺术 1.上司有错不盲从 2.懂得说NO 3.NO说得要有艺术

第十七章 协调同事关系的艺术 与同级相处需要把握的原则 1.互相支持的原则 2.互相信任的原则 3.顾大局和搞好团结的原则 4.真诚待人的原则 5.权责分清的原则 如何让同级关系更和谐 1.“治己”是“治人”的前提 2.权限划分应科学合理 3.以己之短比他人之长 4.用制度约束管理成员 如何解决公司内部的权利争夺 用感情力量请求你的同事 善于消除同事之间的矛盾 避免同事之间战争的方法 相互理解才能达到默契 十七种方法帮你化解主管之间矛盾 1.以理服人法 2.迂回化解法 3.正“本”清“源”法 4.搁置拖延法 5.以冷制热法 6.以柔克刚法 7.回避锋芒法 8.平衡协商法 9.彼此谦让法 10.坦诚中和法 11.以静制动法 12.间接疏通法 13.微笑化解法 14.含糊处理法 15.和平共处法 16.自我补救法 17.最后仲裁法 巧妙化解团体间的矛盾

第十八章 左右逢源的对外交际 利用外表形象捕获人心 1.要有挺直的立姿、矫健的步履、端正的坐姿 2.不至表现出拙劣个性的服装，乃是最好的打扮 3.若能打扮表情，自然就能打扮心灵 如何一眼看穿别人的心 1.从他打招呼的方式看他的内心 2.从他的眼睛窥视他的心灵 3.从他的举动看他的潜台词 4.从他的癖习看他的特性 在眼神中挖掘心灵隐秘 学会倾听是交际的第一步 如何应对棘手问题 1.“假设”型问题 2.“是与否”的问题 3.“你认为某某会怎么想”的问题 4.“何者为最”的问题 5.“非问句形式”的问题 6.“私下随便谈谈”的问题 7.“非此即彼”型问题 8.带有“为什么”的问题 9.“非真实前提”型问题 10.“开门见山”的要求 掌控交往情境的有效方法 1.对交往构成情境的控制 2.对交往课题的控制 3.对交往心理气氛的控制 4.对交往终止环境的控制 把握三大准则让你有效交际 1.切勿以貌取人 2.不可挖苦别人的嗜好 3.让别人施惠 扩大交往范围的方法 与人交往的九大技巧 1.努力总结经验 2.建立一个10人以内的最核心的朋友网络 3.放弃次要的关系 4.阐明期望 5.能够利用语气来表达你自己的愿望 不要使人捉摸不定 6.对于话题的内容应有专门的知识 7.利用手机短信 8.利用电子邮件和书信 9.常常保持中立，保持客观 送礼中的学问 1.给谁送 2.送什么 3.送多少 4.送礼的方法 做东和做客的区别

第十九章 掌握正确决策的本领 慎重的思考是正确决策的基础 要学会抓住决策的时机 坚决果断地做出决策 决策中也应当遵循的一般步骤 1.确定目标，收集事实 2.检验资料，拟定方案 3.多路思考，评选方案 4.局部试点，普遍实施 5.追踪检查，修正完善 让调查研究为决策提供依据 1.围绕中心作文章 2.着眼全局，从细微处入手调查研究 3.点面结合，采取“解剖麻雀”方式调查研究 恰当的目标帮你成功决策 制定目标为员工指明方向 1.目标设置要具体明确 2.目标设置要协调一致 3.目标设置要适宜 4.目标设置要有可接受性 5.目标设置要有时间性和可反馈性 6.将组织目标与个人目标相沟通 7.设定充满乐趣的目标 8.制定有期限的目标 三大技巧助你正确决策 用博弈方法解决问题 1.诊断问题所在，确定目标 2.探索和拟定各种可能的备选方案 3.从各种备选方案中选出最合适的方案 决策中必须小心的致命陷阱 1.先入为主 2.维持现状 3.套牢成本 4.增强既存观点 5.切入角度不正确

第二十章 了解开会中的学问 重新认识会议的价值 1.会议的意义 2.会议的目的 3.会议的种类 4.会议的频率 如何让会议更有实效 出席会议时说话要慎重 善用四种方法，提高会议效率 1.做好会务工作 2.掌握宣布开会的时机与方式 3.制止开“小会” 4.鼓励发言 解决问题才是开会的目的 1.会议时间 2.会议规范 3.固定的会议流程规范 尽量避免“会而不议” 会议出现冷场要如何应付 1.因胆小害羞或缺乏经验而保持沉默 2.因顾虑或怕言多有失而保持沉默 3.因清高闭守或不肯多言而保持沉默 4.因持不同意见或抱对立情绪而保持沉默 5.因不愿意第一个发言而保持沉默 做好会议圆满的总结语 遵循5个步骤，让授权会议顺利进行 1.表明目标 2.设定时间表 3.分配必要的权力 4.明确责任分担 5.授权任务必须被彻底接受 哪些毛病必须克服 根据心理定势把握“说”的技巧 1.对“心理定势”的分析及对策 2.准确表达思想，避免误解 坚持谈判成功的五大要点 1.软硬兼施 2.用忍耐A得胜利 3.注重自己的形象 4.斗争到底 5.顾全大局 如何在谈判中及时掌握主动权 1.把探测阶段摆在首位 2.操纵谈判的格局 洞悉谈判中的问答奥秘 1.提问方法的种类 2.洽谈回答的应对原则 因地制宜消除谈判矛盾 1.“桌外活动”的作用 2.分析自己的提议 3.晓以利弊 4.先刺激后成交

第四章 如何高效地运筹时间 让自己的时间发挥最大效能 1.善用时间的技巧 2.赢得时间的一些技巧 事半功倍的时间管理方略 1.对时间进行计划管理 2.对时间的使用也要计算成本 3.善于区分重要工作和一般工作 4.利用最佳状态去做最难和最重要的工作 5.把常规的工作标准化 6.抓住今天，不唱明日歌 7.有效地利用零碎时间 8.提高单位时间的利用率 9.复合工作法 10.有效地利用节约时间的工具 提高效率只需改变或利用10% 争取时间的方法 1.要培养随时记录的习惯 2.要果断地采取行动 3.要善于利用电话办事 4.要尽量避免与人杂谈 5.多多利用空闲时间 6.要留意与工作有关的事 7.要先做重要的工作

## &lt;&lt;公司主管实务全书&gt;&gt;

8.要寻找可能的替代者 9.要做到休作有时 合理确定工作主次的原则 1.按照事务的类型来安排时间 2.每天首先着手最重要的工作 3.每天留些“机动时间” 把时间投在回报高的事务上 提高时间利用的质量 1.保持最佳情绪 2.劳逸结合 3.利用最佳时间 制订时间计划的技巧 制订工作计划的基本步骤 1.做好预测 2.设定目标 3.制订政策 4.制订进程 5.编制预算 让你的时间观念与上司和谐统一 1.按限定时间与他交流或会谈 2.在最后期限到来之前再次落实时间安排 3.为上司做出安排

第五章 工作习惯是效率的关键 良好的工作习惯至关重要 1.消除桌上所有纸张,只留下你正要处理的东西 2.按事情的重要程度来做 3.碰到问题时,如果必须做决定就当场解决,不要迟疑不决 4.学会如何组织、分工负责和监督 你需要培养哪些优秀习惯 1.强调时间管理 2.日清日毕,绝不拖延 3.讲究协作,强调授权与信任 4.时常反思,学会总结 工作时要从系统出发 告别低效率的行为模式 为什么办事会拖延 1.对事情感到困惑 2.对事情感到畏惧 3.对事情感到绝望 4.不愿承担责任 5.过于追求完美 6.依赖他人 7.对工作缺乏兴趣 8.身心疲惫 提高办公室效率的八个细节 1.尽快学习业务知识 2.在预定的时间内完成工作 3.即时运用智慧 4.在工作时间内避免闲聊 5.整洁的办公桌使你获得青睐 6.离开工作岗位时要收受资料 7.因业务外出时要保持警觉 8.做琐事要有耐心 主管工作中的实用技巧 1.尽量自己独立完成总结工作 2.总结正反两方面的经验 3.总结不能脱离实际 4.总结要展开多向思维 5.总结不能一劳永逸 实现目标的“黄金”步骤 利用备忘录实现有效沟通 给下属做一个榜样 第六章 如何激发创新思维 主管必须具备的学习能力 1.内省 2.开放 3.自我超越 4.学习 如何高效地搜集有用信息 1.主动及时地捕捉信息 2.有针对性地捕捉信息 3.建立起自己的信息网络 4.让信息自动流向自己 5.不要错过“跟风”信息 6.对信息进行多角度分析 学习必须遵循的八项原则 1.学习是一种战略抉择 2.克服学习的障碍 3.既要领导的决心,又要领导方式 4.明确学习是“人员问题”还是“经营问题” 5.接受学习本身就是能力这一事实 6.经常性地问“为什么”,建立学习型文化 7.以耐心和努力营建学习能力 8.建立现实的期望 四种基本的学习技能你必须掌握 1.学会读书 2.学会语言 3.学会写作 4.学会操作 如何在变化的环境中提高自己 不断创新即能长盛不衰 要学会冒险 1.积极尝试新事物 2.尝试做一些自己不喜欢做的事 3.不要总是定计划 4.努力实践理想 5.一步一步地走下去 管理中避免陷入尴尬境地 1.允许问题的存在 2.一山莫纳二虎 3.别“多管闲事” 4.“新方法”取代不了过去 如何营造一个充满创造力的工作环境 让互联网为你提高效率 第七章 合理的职业规划 人生必须有一个长期而坚定的目标 让你的愿望现实可行 提高自己过程中要保持个性 1.继续保持你过去做得最好的方面 2.和上司谈谈他对你的期望 3.与其他部门主管们谈谈 4.和自己部门的员工谈谈 5.跳出部门框架看问题 6.不要新官上任三把火 7.变革慢行 8.早出佳绩 培养危机意识与竞争精神 1.勇敢地迎接竞争 2.要有危机意识 3.要有强烈的进取精神和成就愿望 4.不怕挫折、失败 5.竞争要有实力 6.要以智取胜 尽可能地抓住时机 1.认识时机 2.看准时机 3.寻找时机 4.把握时机 5.创造时机 升职后需要重新树立形象 五个技巧帮你适应新工作 1.使自己以一个不太引人注目的形象出现 2.逐渐巩固你的地位 3.多向他人询问 4.弄清不成文的准则 5.改进工作既要积极建议又要谨慎从事 在下属中树立威信的方法 调离岗位前的自我修炼 1.不要抱怨公司 2.继续认真工作 3.让大家知道你调离 4.以积极的理由来表达你做出的决定 第八章 充分发掘人才的潜能 管理中要学会放权 发现“沉睡”着的精兵强将 1.听其言识其心 2.观其行识其追求 3.闻其声察其行 独行侠式的下属也有自己的优点 让下属的长处得到发挥 1.按特长领域区别任用 2.按特长的变化而用 3.把握最佳状态,用当其时 4.善于开发、挖掘和培养人的特长 5.强中更有强中手 用人中要懂得扬长避短 1.用人之长 2.容人之短 3.长短活用 不惜代价挖人才 培训员工的内容及类型 1.技能分类 2.培训方法 培训员工的几个方向 1.要注重人格的培养 2.要注重员工的精神教育和人才培养 3.要培养员工的专业知识和正确的价值判断 4.要训练员工细心 5.要培养员工的竞争意识 6.要重视知识与人才相结合 7.恶劣环境促使成功 8.授人以鱼与授人以渔 如何通过岗前培训形成良好的第一印象 培训员工的几个误区 1.我很忙,没有时间 2.我熟悉业务,自己做更快 3.我必须留一手,以备万一 4.教导下属是一件很难的事 5.学好技艺的下属易攀高枝 6.培训下属应该都是培训部的事 第九章 与员工有效沟通 如何进行有效沟通 让下属敢于直言不讳 学会倾听是沟通的第一步 与下属的沟通技巧和误区 1.忌“领导式”的谈话 2.忌注意力不集中 3.忌自言自语 4.忌表情僵硬,气氛紧张 5.忌开“大会” 要学会倾听下属的声音 参加下属们的活动很有必要 有效沟通的五种方式 1.正式沟通与非正式沟通 2.下行沟通、上行沟通及平行沟通 3.书面沟通与口头沟通 4.单向沟通和双向沟通 5.讨论式沟通和汇总式沟通 如何采纳下属的建议 1.不需要就拒绝 2.不要暗示员工回答你想要的答案 3.说明你需要何种具体建议 4.不要因为表面因素而错过好的建议 5.问该问的员工 6.多问几个员工比少问要好 7.评估建议的可靠性 8.建议的依据是员工的人生观和价值观 9.告诉

## &lt;&lt;公司主管实务全书&gt;&gt;

员工你已问过许多人 处理反对意见的8种方式 1.倾听法 2.感受法 3.不理睬法 4.反问法 5.反弹法 6.比较法 7.承认法 8.否定法 如何正确处理下属的不满 1.弄清下属不满的原因 2.消除不满的方法 3.应对不满的技巧 采取措施消除下属抱怨 1.端正态度莫压制 2.排查原因明端详 3.采取措施严纠正

第十章 有效激励的黄金法则 激发下属潜能的要诀 1.情境激励 2.目标激励 3.换岗激励 4.榜样激励 5.褒奖激励 6.危机激励 深入了解是有效激励的基础 1.了解下属的个人需要 2.为下属出色完成工作提供信息 3.有定期的反馈 4.听取下属意见 5.建立便于各方面交流的渠道 6.从下属身上找到激励下属的动力 7.让下属去做他们喜欢的工作 8.及时真诚地向下属表示祝贺 9.经常与下属保持联系 10.写便条赞扬下属的良好表现 11.当众表扬下属 12.下属的薪水要具有竞争性 三种经典激励理论助你管理 1.需要理论 2.强化理论 3.期望理论 制订有分寸有节制的激励策略 1.激励不可任意开先例 2.激励不可一阵风 3.激励不可趁机大张旗鼓 4.激励不可显得鬼鬼祟祟 5.激励不可偏离公司目标 6.激励不可忽略有效沟通 重要的工作是有有效的激励手段 让你的赞美成为下属努力的动力 赞美的几个禁忌 1.切忌褒一贬多 2.切忌任意拔高 3.不把赞美当作恩赐 4.不要奖励中庸 表扬下属的六大原则 1.真诚表扬原则 2.及时表扬原则 3.具体表扬原则 4.如实表扬原则 5.多样表扬原则 6.适度表扬原则 激励智力型下属的特殊技巧 经常制造一些令人兴奋的事情 善用精神追求激励法

第十一章 向下属合理授权 用建议代替命令 学会使用简单的命令 下命令时应当注意这几点 1.命令有无必要 2.不要超越自己的权限 3.抓住要点 4.五条基本原则 5.记下自己的命令 要学会大胆放权 11条重要的授权原则 1.有目的授权 2.因事设人, 视能授权 3.无交叉授权 4.权责相应的授权 5.逐级授权 6.单一隶属的授权 7.适度授权 8.充分交流的授权 9.信任原则 10.有效控制的授权 11.有效授权的及时奖励 让授权中的职、权、责相平衡 1.明确职责范围 2.平衡职权与职责 授权不等于弃权 把握有效反馈的要点 1.反馈应具体化而非一般化 2.反馈依赖数据说话 3.反馈要针对事件而不是针对人 4.把握反馈的良机 5.反馈是确实的、清楚的, 可被准确理解的 哪些人可以放心授权 1.上司不在时能负起留守职责的人 2.能随时回答上司提问的人 3.致力于消除上司错误的人 4.向上司提出问题的人 5.忠实执行上司命令的人 6.经常请求上级指示的人 7.做上司的代言人 8.知道自己权限的人 9.向上司报告自己解决问题的人 10.勇于承担责任的人 11.提供情报给上司的人 12.不是事事请示的人 优秀的主管懂得“偷懒”

第十二章 让绩效考核发挥最大效能 绩效考核在管理中的重要性 1.绩效考核是人员任用的依据 2.绩效考核是决定人员调配和职务升降的依据 3.绩效考核是进行人员培训的依据 4.绩效考核是确定劳动报酬的依据 5.绩效考核是对员工进行激励的手段 6.绩效考核是平等竞争的前提 提升绩效考核质量的方法 六种核心的考核方法 1.民意测验法 2.共同确定法 3.配对比较法 4.欧德伟法 5.情境模拟法 6.强制选择法 考核员工的工作态度很重要 如何检查下属工作 1.检查工作事先要有准备 2.检查工作要明确标准 3.检查工作的常用方式 4.检查工作时不要乱发议论 5.检查工作时敢于表扬和批评 6.检查工作防止走马观花 7.检查工作要切实解决问题 要给下属“足够”长的考核期限 对下属进行评价的标准 1.关键事件法, 有助于为培训工作提供基础, 有助于评价鉴定面谈 2.行为对照表法, 行到的评价结果比较真实可靠 3.等级鉴定法, 适应性强, 相对比较容易操作和成本比较低 4.行为锚定评价法, 为评价者提供了明确而客观的评价标准 5.行为观察评价法, 业绩考核的稳定性下降 和下属进行评价面谈 绩效面谈的一般步骤 1.绩效现状反馈

## 章节摘录

通过形象体现个人魅力 身为公司主管，只有一身的浩然正气，两袖清风，心中时刻装着自己的部下，才能称得上是一位好主管。

在多元化的社会环境中，很多时候人与人之间往往变得无情、冷漠。

金钱似乎可以涵盖一切，但恰恰就是在这种环境里，奉献往往会唤起人们内心的感动。

要做一个众望所归的主管，首先要注意自己的领导形象：无论你的情绪是好是坏，当你走进办公室的时候，你都要把自己的笑容均匀地分给每一个下属，让他们知道你今天的心情很好；你的衣着不一定非要与众不同，但必须整洁得体，让人看上去很舒服。

当下属向你鞠躬行礼时，你也应当点头或微笑以示回礼；当你和下属偶然碰在一起，而对方又恰巧因为某种原因没有看到你时，你可以故作惊讶地先和他打招呼，而后寒暄几句便走开，以免增加对方的恐慌；只要有必要，上班的任何时候，任何一位下属都可以敲开你的办公室向你诉说他自己的见解，而你必须尽快地作出答复；仔细检讨自己的错误，有公布的必要就清清楚楚地向下属公布，这样他们才会不断地指出你的失误。

每天早晨给自己一个静心思考的时间，想一想这一天应该进行的工作，不要总是重复昨天的工作，更不要把昨天剩下的工作拿到今天来做。

当下属犯错误时，不要粗暴地对待，因为他可能已很内疚了，过于激烈的指责，会严重挫伤其自尊心。

部门整体工作发生问题时，作为领导要多承担责任，而不应将责任全部推到下属身上。

接待新下属要慎重，辞退旧下属更要仔细，因为人员的加入和离去对工作和士气都大有影响。

作为一个公司主管，不仅需要较高的业务水平，还要具备较强的演讲能力，演讲是主管必备的素质。

对公司内部来讲，现代公司管理，要由以“物”的管理转向以“人”为中心的管理；由“命令--服从”的单向管理转向“目标--参考”的双向管理。

怎样激发和调动下属的积极性和创造性，已经成为领导者的首要工作。

一个公司的主管需要把公司的奋斗目标，告诉全体员工，以感染和鼓舞员工为达到这个目标而奋斗；需要将自己的决策及面临的各种困难告诉大家，以引导大家发挥聪明才智，团结一致，克服困难。

主管穿衣的学问 研究衣着对人成功的影响，其结果非常惊人。

根据这项结果写的那本书：《迈向成功的衣着》，现已成为全美畅销书。

作者约翰。

莫洛依的研究显示。

领导者的穿着是否适合职业身分，对领导者的个人形象乃至成功有着极大的关系。

公司主管在考虑自己该如何穿着之前首先应该明白：自己是哪类的领导者？

所领导的是哪类人？

在不同的场合为了发挥最大的成功效果，主管就应该有不同的衣着。

假若领导者在战场上穿着整齐的西服，在别人眼中就不会有任何领导气质。

同时，衣着的方式应注意到要能建立起一个特别的公司主管形象。

很多有名的领导人，特别是二战时期军队中的著名将领们通过设计自己的制服，凸显他们想表现的个性风格与他们想建立的个人形象。

英国的蒙哥马利元帅以他的“贝雷帽”著名。

他在这种扁软羊毛质料的小帽上，缀上他麾下主要单位的队徽，还随时穿着一件套头衬衫。

他建立了一个随便、舒适的形象，哪怕是在战斗最激烈之际。

官兵只要见到一位头上软帽缀着队徽，穿着一件套头衬衫的人，立刻知道是他们的司令来了。

美国将军巴顿也非常相信仪表的重要。

他的特殊穿着包括一顶闪亮的头盔，臀部两边各挂一把手枪，甚至在脖领上还系着领带。

他的官兵也是老远就认得出他来。

美国前总统艾森豪威尔穿着一件自己设计的短夹克，最后整个美国陆军都采用这种夹克，而且名



## &lt;&lt;公司主管实务全书&gt;&gt;

字就叫“艾克夹克”。

美国名将麦克阿瑟也建立了一个特殊形象。

在第一次世界大战中，他还只是一位年轻的上校，他的制服就与众不同。

他不带钢盔，也不佩手枪。

他的理由是：“钢盔伤害我的头，降低领导效率。

我所以不带佩枪，乃是因为我的任务不是战斗，而是指挥别人战斗。

” 在第二次世界大战中，他不打领带的制服、金边帽子、大烟斗和太阳眼镜，也都成为他的神秘象征。

很多其他的军事将领也讲求所穿军服与众不同。

有的虽然穿着制式军服，但是经过特别剪裁，质料也比制式的要好。

有些指挥官喜欢执一根装饰过的棍子，可以视为美国式的元帅指挥棍。

接替麦克阿瑟朝鲜战联合国部队指挥权的李奇威将军，在他冬季大衣上佩带手榴弹。

越战中空军指挥官罗宾。

奥尔兹准将留着一脸络腮胡，而他的飞行员喜欢他这一点。

西点军校军事建筑系系主任特纳尔上校，即使在教室上课时也穿着一套迷彩野战服。

特纳尔以前担任过美国陆军突击队学校校长。

他是位猛虎型的领导者，团体无论做任何事他都会亲自参与，学生们都将他看成能在水面上走的奇人。

美国陆战队四星上将盖瑞也喜欢穿迷彩伪装服--甚至到国防部就职后还穿。

据说，他是惟一穿野战服的参谋首长，士兵一眼就会看出来，他的野战服似乎在告诉士兵：“我是一名战士，我的任务就是作战。

” 公司主管当然不必穿野战服，但假若你想表现出领导气质，就得花费点时间来塑造形象，根据自己想成为哪种领导者而决定穿着。

两百年前，约瑟夫·朱伯特说：“一位服装整齐的士兵乃是种自重的表现。

他显示出更能控制自己，而使敌人更为疑惧，因为良好的外表本身就是一种力量。

” 作为一个公司主管，无论出入什么场合，都可能成为大众关注的中心或焦点。

他的衣饰外貌和言行举止都可能成为人们议论和品评的话题。

所以，主管的形象魅力在领导魅力中起着门面的作用，是很容易被人们感觉到的。

公司主管具有良好的形象魅力，可以增强其感召力、向心力和凝聚力。

反之。

领导形象不佳，就会失去对下属和其它人的一部分吸引力，进而可能在一定程度上降低领导魅力和领导效果的发挥。

领导形象包括体貌形象和精神形象。

其中最直观的就是体貌形象。

外表形象通常能反映人的内在身体状况和心理状况，这种自然的生理条件和身体素质，对于主管塑造自身完美的形象起着重要的辅助作用。

人们传统的社会心理认识一般认为，相貌端正表示正派、可靠；气色明美不仅令人愉悦，而且还反映了内在的身心健康；声音洪亮，柔和纯净，表明富有自信心、充满活力；体态稳重、优雅、端正，代表正直、成熟、稳健、可靠和高素质；身材高大使人感到领导有魅力，小巧端庄则给人以精干机敏的感觉。

相对而言，体重胖大必然笨拙迟钝，让人感到缺乏精力；体态臃肿、行动气喘吁吁经常被认为是“刮油水”、“腐败”的象征；面容憔悴、“骨瘦如柴”者会使人担心其疾病缠身，不堪重任，更不足以托付大事……这些体貌因素虽然是辅助性的，甚至有人以人不可貌相而斥其为微不足道，但在现实的领导实践中，这些因素却往往发挥着很大作用，它不仅与直接塑造领导形象密切相关，还可能影响到领导效果。

所以说，体貌具备了很多具有某种社会价值的功能。

因而，对这种最基本的领导素质，现代公司主管应加以重视。

## <<公司主管实务全书>>

俗话说，人靠衣服马靠鞍。

人的衣着得体、修饰恰到好处，自然就会给个人形象增添几分色彩。

大多数人都会有一两种着装特别适合自己，而且倾向于不到特殊场合便绝不如此穿着。

可是，好的形象是需要天天塑造的，公司主管应该把自己满意且适合自己的穿着适当地增添一些。

也许对什么样的形象最适合自己还不甚明确，那就大量地找最能欣赏你的、具有独特审美眼光的朋友或同事讨教一下，或者咨询一下服装专家，对于领导者如何着装，他们会一语中的。

按照他们的建议去做，常常会获得意外的惊喜。

## <<公司主管实务全书>>

### 编辑推荐

细心的你一定发现了，企业中成功的管理者，往往并不是管理专业科班出身，他们也没有显赫的学历、专业的技能。

不过，他们却能将员工管得服服帖帖，将事情管得井井有条，那么，他们是如何修炼出这种能力的呢？

《公司主管实务全书》归纳和剖析了现代企业主管常常遇到的一些难题，大到塑造个人心态，对下属的有效激励，策划职业蓝图，小到穿衣说话，举手投足，计划制定，并用实用、灵活，不拘一格的解决方案，它将教你掌握作为一个公司主管的必备技能及一些实实在在的管理本领。

<<公司主管实务全书>>

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>