

帮助部门主管解决工作中所遇到的各类实务问题

无论你是哪一个部门的主管，你都可以在本书中找到可资借鉴和参照的成熟的管理经验和有效的工作方法，以及专业分工与统筹协调必备的实务操作技巧。

部门主管 培训手册

BUMENZHUGUAN
PEIXUNSHOUCE

李宪印◎编著

部门主管实务培训全程指导

《部门主管培训手册》作为专门组织各部门主管培训学习的特别推荐用书，其中既有管理专家的精辟阐述，也有优秀主管的现身说法；既有典型的案例分析，也有成熟的方法指导；理论结合实际，简单而实用，全面而系统，不啻为现代企业管理或党政机关等各部门主管用来组织培训学习的首选读本。

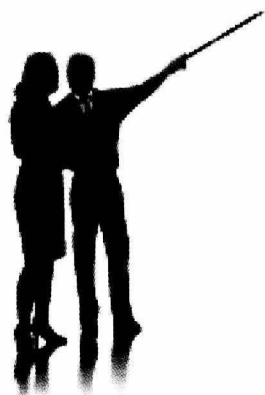
中国商业出版社

BUMENZHUGUAN
PEIXUNSHOUCE

部门 主管

培训手册

李宪印 编著



图书在版编目(CIP)数据

部门主管培训手册/李宪印编著. —北京:中国商业出版社,
2010.8

ISBN 978 - 7 - 5044 - 7009 - 6

I. ①部… II. ①李… III. ①企业领导学 - 手册
IV. ①F272.91 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 150478 号

责任编辑:张永军

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - book. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

700 × 1000 毫米 16 开 19.5 印张 240 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定价:38.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

在企业管理或党政机关等各类组织序列中，部门主管是纵向管理工作链条中的“传送带”，又是上下级关系的“夹心饼”。一旦你置身于此一职位，你必须首先了解你现在所在组织中该扮演的角色及必须完成的任务和必须实现的组织目标。为此，你头脑中应该有一个具体可行的“图谱”，不管是在个人形象上，在管理技能上，还是在上下级关系上，都应该有一套完整的思路。你是谁？你在做什么？你将怎么做？你打算做到什么程度？这些简单的问题显然不能作出像以往那样简单的回答。

1. 你管理的对象

你的管理对象至少有六个方面不容忽视：一是人力。包括部属的能力、态度、情绪、士气、忠诚度、责任心、执行力、部属间的冲突、部属的绩效评价等，你要致力于提升每个人的附加价值。二是物力。生产设备、原材料、仪器工具、电脑、事务用品等，让这些物力能提升你的品质与服务。三是金钱。预算、成本、毛利、投资报酬率等。四是情报。市场情报、竞争状况、经营报表、管理报表等，你要防止资讯被扭曲。五是时间。各种进度时间表等，要在计划时间目标内完成工作。六是客户。客户关系建立及维持、客户满意度、客户埋怨心理、客户意见等，你要让每位客户都受到全心全意的关心。

2. 管理与领导

你可以规定你的部属，见到客户时一定要面带笑容，但是你无法管理部属的笑容是主动发自内心的，无法让部属真正体会到我们依靠客户的要比客户依靠我们的多。你可以要求部属要有创意，但你无法管理部属的创意。你可以管制部属的行为，但你无法管理部属的意愿。你可以督促部属进行一件工作，但你无法督促部属的热诚。一个企业的员工若不是主动的、创意的、意愿的、热诚的，那么这个企业必然无法达到卓越。主动、创意、意愿、热诚是由领导而来的，不是由管理而来的。



部门主管培训手册

BU MEN ZHU GUAN PEI XUN SHOU CE

在一个稳定、变动较小的经营环境下，透过管理能有效地维持我们的绩效及达成目标，但是处在竞争激烈、多变的经营环境下，仅靠管理的指示、督促、驱策是无法战胜挑战的，唯有靠着期望、激励部属热烈参与承担责任，开发每个部属的潜能，主动提出好的想法，发挥团队的功能，协助部属排除部门间的樊篱，你才可能成功地带领你的部属赢得竞争。

3. 管理与改变

大部分的人害怕改变，因为改变代表要面对新的不确定性，它可能带给自己无法预期的伤害。管理者也不喜欢主动改变，因为改变代表目前的办法、规章、方法、流程等有问题，并要承担改变不确定性的风险。

虽然不喜欢改变，但是每一个企业都在改变，只是以往改变的频率较低，维持的时间较长，较不易被人查觉。

但是检视我们目前所处的环境，科学不断地进步，你必须懂得改变，适时地利用科技提升你的绩效，你客户的需求也不断地在改变，你必须调整你的服务迎合客户的需求。国际化、自由化的脚步加速，竞争不仅来自国内更来自国外，你必须加速改变以应对竞争。你部属工作的动机也在改变，你也必须改变你激励部属的方法，因此今日的管理者，不但顺应改变，有时更要主导改变。

4. 本书主要读者对象

部门主管既包括企业管理序列中的各部门负责人，也包括党政组织序列中的各部门中层领导者。在企业管理序列中主要指人事主管、财务主管、生产主管、营销主管、企划主管、研发主管、技术主管等等。在党政组织序列中主要指各部门的局长、部长、处长、科长、股长、办公室主任等等，以上这两类组织序列中的部门主管在组织培训学习时都可以成为本书的读者对象。

作者

2010年7月于北京

目 录

第一篇 部门主管的成功形象

第一章 部门主管的职业定位	(2)
一 部门主管的产生与发展	(2)
1. 部门主管溯源	(2)
2. 部门主管的职业特征	(4)
3. 部门主管的角色作用	(6)
二 部门主管上任时的开局艺术	(9)
1. 找准自己的位置	(9)
2. 了解自己的生存空间	(14)
3. 新任部门主管踢好头三脚的艺术	(15)
4. 新任部门主管开局行权的艺术	(17)
第二章 部门主管的素质修炼	(20)
一 部门主管的习惯素质	(20)
1. 文案整洁有序	(20)
2. 经常做自我提醒	(21)
3. 随时记录备忘	(21)
4. 工作严谨有序	(22)
二 部门主管的成功准则	(23)
1. 让上级领导对你满意	(23)
2. 让下属员工对你服气	(24)
3. 让同级对你嘉许	(24)
4. 让群众对你肯定	(25)



5. 工作推陈出新创佳绩 (26)

第二篇 部门主管的能力构成

第一章 决策力与执行力 (28)

一 决策力 (28)

1. 翔实的调研与正确的判断相统一 (28)
2. 注重决策的科学性与超常性 (29)
3. 决策的分类 (29)
4. 决策的程序要科学 (32)
5. 决策的条件要充分 (34)
6. 决策中的几种习惯做法 (36)
7. 常见的决策陷阱 (38)
8. 决策失误的补救 (40)

二 执行力 (41)

1. 执行力应依据科学的程序进行 (42)
2. 执行力需要多种素质的相互结合 (43)
3. 部门主管要重视培养下属的执行力 (45)
4. 部门主管应善于营造执行的文化 (45)
5. 注意解决执行力差的问题 (46)

第二章 管理能力与沟通能力 (49)

一 管理能力 (49)

1. 确立管理目标 (49)
2. 知人善任 (50)
3. 善于规划考核 (51)
4. 团队建设 (52)
5. 培养下属 (53)
6. 组织能力 (53)

二 沟通能力	(54)
1. 部门主管的沟通意识	(54)
2. 部门主管的沟通实践	(56)
第三章 统筹能力与创新能力	(60)
一 统筹能力	(60)
1. 精于计划	(60)
2. 巧于安排	(61)
3. 大处着眼, 小处着手	(62)
二 创新能力	(63)
1. 创新能力是中层领导的核心素质	(64)
2. 中层领导创新能力的培养	(64)
3. 创新的内涵与三个重要环节	(67)
4. 中层领导必须具备的创新能力	(69)
第四章 组织协调能力	(71)
一 组织协调的作用和范畴	(71)
1. 组织协调的作用	(71)
2. 组织协调的范畴	(73)
二 组织协调的要领	(74)
1. 要确立清晰的思路	(74)
2. 要掌握详尽的资料	(75)
3. 要投入真挚的感情	(75)
4. 要具有宽广的胸怀	(75)
5. 要把握好原则界限	(76)
6. 要讲究语言的艺术	(76)
三 组织协调的误区	(77)
1. 直接介入, 充当“裁判员”	(77)
2. 调解与指令制约相对立	(77)
3. 以主导者自居	(77)
4. 本位主义	(78)
5. 感情用事	(78)



部门主管培训手册

BU MEN ZHU GUAN PEI XUN SHOU CE

6. 不顾差异, 方法不当	(78)
7. 只重问题, 忽视表述	(78)
四 提高组织协调能力的途径	(78)
1. 协调部门内部关系的途径	(79)
2. 协调部门之间关系的途径	(81)
3. 提升自己的协调能力	(83)
第五章 号召鼓动力	(86)
一 部门主管要具备一定的影响力	(86)
1. 充满自信的主管	(86)
2. 把自己变成团队的典范人物	(87)
3. 不断提高自身的决策能力	(89)
4. 令人敬服的个人品质	(90)
5. 敢为人先的创新精神	(93)
二 威信是做好号召鼓动工作的前提	(95)
1. 威信能够提高号召鼓动的效果	(95)
2. 威信能够增大号召鼓动的影响	(96)
三 提高部门主管号召鼓动力的方法	(96)
1. 要及时掌握好思想动向	(97)
2. 要精确分析利害关系	(98)
3. 号召鼓动要找准切入点	(99)
第六章 专业能力	(101)
一 部门主管应具备一定的专业知识	(101)
1. 拥有专业工作能力的重要性	(101)
2. 获得专业工作能力的途径	(102)
二 部门主管应具备一定的解决实战问题的能力	(102)
1. 利用专业发现问题	(103)
2. 利用专业解决问题	(103)
第七章 辅助参谋能力	(105)
一 参与要积极慎重	(105)

1. 参谋大事, 不干扰主题	(106)
2. 把握分寸, 不要勉强领导	(106)
3. 勤勉多思, 不要粗心大意	(107)
二 参谋的技巧	(107)
1. 把意见变成问题提出来	(108)
2. 迂回地表达反对性意见	(108)
3. 备选多套方案	(110)

第三篇 部门主管的领导艺术

第一章 集权与分权的艺术	(112)
一 集权与分权的原则	(112)
1. 层级幅度合理原则	(112)
2. 根据实际变通原则	(113)
3. 坚持用人不疑原则	(114)
4. 掌握适当超脱原则	(114)
5. 权力责任平衡原则	(114)
二 集权与分权的方法	(115)
1. 分权与集权要灵活变通	(116)
2. 原则问题必须权力集中	(117)
3. 分集适度形成权力制衡	(118)
第二章 控制与平衡的艺术	(119)
一 控制是一项管理艺术	(119)
1. 控制的方式	(119)
2. 控制的要领	(121)
3. 控制的实践	(122)
二 平衡是促进组织团结的重要手段	(123)
1. 平衡的原则	(124)



2. 平衡的方法	(124)
第三章 部门主管管理下属的艺术	(128)
一 部门主管如何提升下属的责任感	(128)
1. 提出明确目标	(128)
2. 适当岗位轮换	(129)
3. 采用竞争上岗	(129)
4. 进行认真评价	(129)
5. 自身率先垂范	(130)
6. 切实施加压力	(130)
二 部门主管如何激发下属的潜能	(130)
1. 尊重与信任	(131)
2. 悉心激励	(132)
三 部门主管如何调动部属的积极性	(134)
1. 关注需求, 合理满足	(134)
2. 人事相宜, 适度流动	(134)
3. 综合治理, 优化环境	(135)
4. 调控差别, 完善机制	(135)
四 善于规避不当行为	(136)
1. 把关心下属等同于小恩小惠	(136)
2. 轻易许诺	(136)
3. 关心的内容与下属的需求不对路	(137)
4. 做无谓管理	(137)
5. 犯低级错误	(137)
6. 满足下属就是对下属有求必应	(137)
7. 不善于批评下属	(138)
8. 漠视下属的“牢骚”	(138)
9. 关心下属的动机“不纯”	(138)
第四章 部门主管的方圆艺术	(139)
一 部门主管面对不同局面的方圆艺术	(139)
1. 开局中的方圆艺术	(139)

2. 定局中的方圆艺术	(140)
3. 开拓中的方圆艺术	(140)
4. 控制中的方圆艺术	(141)
二 发挥部门主管职能的方圆艺术	(141)
1. 行圆思方：决策艺术	(141)
2. 腹圆背方：选人用人艺术	(142)
3. 方圆兼顾：理事艺术	(142)
4. 形圆神方：沟通艺术	(142)
三 部门主管在管理过程中的方圆艺术	(143)
1. 表圆本方：建立管理模式的艺术	(143)
2. 小圆大方：用权协调艺术	(143)
3. 近圆远方：用权立威艺术	(144)
第五章 部门主管的其他领导艺术	(145)
一 掌握冷处理与热处理的艺术	(145)
二 掌握明白与糊涂的艺术	(146)
三 掌握详管与略管的艺术	(147)
四 掌握疏导与堵塞的艺术	(148)
五 掌握进与退的艺术	(149)
六 掌握紧与松的艺术	(150)
七 掌握推与揽的艺术	(150)
八 掌握人性化管理的艺术	(151)
第六章 表扬与批评的艺术	(153)
一 表扬的艺术	(153)
1. 部门主管表扬下属的原则	(153)
2. 部门主管表扬下属的方法	(156)
二 批评的艺术	(158)
1. 掌握批评的原则	(158)
2. 选准批评的最佳时机	(160)
3. 批评的方法	(162)



第四篇 部门主管的关系组合

第一章 部门主管与副职相处的艺术	(166)
一 正职主管的掌控艺术	(166)
1. 少说话会更有威严	(166)
2. 不揽权会更有权	(167)
3. 无亲疏会更密切	(168)
4. 勤交流会更同心	(169)
二 正职主管要主动化解副手间的矛盾	(169)
1. 及时化解	(170)
2. 融通调解	(170)
3. 迂回缓解	(171)
4. 乘机快解	(171)
5. 因人巧解	(171)
6. 适当冷解	(172)
三 副职主管的配合艺术	(172)
1. 注意换位思考	(172)
2. 职责到位	(174)
3. 主动配合	(175)
4. 演对角色	(178)
第二章 部门主管与上级相处的艺术	(180)
一 无条件接受上级领导	(180)
1. 与领导步调保持一致	(180)
2. 组织上同等服从	(181)
3. 工作上同等支持	(182)
4. 态度上同等热情	(183)
5. 分工和程序同等重要	(183)

二 成为上级的好助手	(184)
三 适应不同的领导风格	(186)
1. 脾气暴躁的上级主管	(186)
2. 优柔寡断的上级主管	(186)
3. 处事极端的上级主管	(186)
4. 功利心强的上级主管	(187)
5. 工作狂型的上级主管	(187)
6. 顽固不化的上级主管	(188)
7. 管家婆式的上级主管	(188)
四 做上司的学生	(189)
1. 按上司的要求塑造自己	(189)
2. 按未来的需要要求自己	(191)
3. 做好本职工作	(192)
第三章 部门主管与其他同级领导的关系	(194)
一 同级主管间相处的原则	(194)
1. 理解与宽谅, 彼此相安	(194)
2. 忍让与谦卑, 广结善缘	(195)
3. 友好相处, 不相互拆台	(196)
二 正确地对待彼此间的竞争	(196)
1. 端正竞争态度	(196)
2. 讲究竞争方法	(197)
3. 在竞争中加强合作	(197)
4. 正确对待竞争成败	(198)
三 协调一致, 共同提高	(198)
1. 职责上, 既明责守分, 又注意照应	(199)
2. 心态上, 少打小算盘, 凡事守公道	(200)
3. 行为上, 讲究以诚待人, 并注意避嫌	(201)



第五篇 部门主管的工作方法

第一章 部门主管分派工作的方法	(204)
一 分派工作的技巧	(204)
1. 明白准确地分派任务	(204)
2. 亲做未授权的事	(205)
3. 寄予希望和重托	(206)
二 实施有效控制	(206)
1. 警惕下属把分派的任务转手给别人	(207)
2. 注意分派出去的工作出现反弹	(207)
3. 警惕下属曲解你的本意	(207)
第二章 部门主管检查指导的方法	(209)
一 检查下属工作的方法	(209)
1. 检查工作事先要有准备	(209)
2. 检查工作要明确标准	(210)
3. 检查工作的常用方式	(210)
4. 检查过程中谨慎下结论	(211)
5. 及时表扬和批评	(211)
6. 防止走马观花	(212)
7. 切实解决问题	(212)
二 指导部属工作的方法	(212)
1. 目标指导	(212)
2. 思想指导	(213)
3. 指令指导	(214)
4. 信息指导	(214)
5. 方法指导	(215)

第三章 部门主管用人管人的方法	(216)
一 部门主管用人的方法	(216)
1. 用人以公, 适合己意	(216)
2. 分派工作, 因人而宜	(217)
3. 人尽其才, 各得其所	(218)
4. 可以委任, 却不放任	(221)
5. 用人不疑, 疑人不用	(221)
二 部门主管管人的方法	(223)
1. 部门主管管人的最高境界	(223)
2. 部门主管管人的态度	(224)
3. 部门主管管人的守则	(224)
4. 部门主管管人的策略	(225)
第四章 部门主管总结工作的方法	(231)
一 部门主管进行工作总结的必要性	(231)
1. 总结能够揭示工作规律	(231)
2. 总结能够更好运用规律	(231)
3. 总结能够提高领导能力	(232)
二 部门主管总结工作的技巧	(232)
1. 尽量自己独立完成总结工作	(232)
2. 总结正反两方面的经验	(233)
3. 总结不能脱离实际	(233)
4. 总结不能一劳永逸	(233)

第六篇 部门主管的管理过程

第一章 计划	(236)
一 编制计划的基本步骤	(236)



部门主管培训手册

BU MEN ZHU GUAN PEI XUN SHOU CE

1. 编制计划前的准备工作	(236)
2. 确定适宜的目标	(237)
3. 制定计划	(237)
二 计划的类别	(238)
1. 长、中、短期计划	(238)
2. 部门年计划的制定	(238)
第二章 决策	(241)
一 日常决策的经验判断法	(241)
1. 经验判断法的适用范围	(241)
2. 决策前的思想准备	(242)
二 部门主管日常决策的步骤	(243)
1. 确定目标, 收集信息	(243)
2. 检验信息, 拟定方案	(244)
3. 多路思考, 评选方案	(244)
4. 局部试点, 普遍实施	(245)
5. 追踪检查, 修正完善	(245)
三 决策失误后如何弥补	(246)
1. 准确判断决策是否失误	(246)
2. 勇于认错, 告之于众	(246)
3. 决策失误, 果断打住	(247)
4. 弥补损失, 挽回影响	(248)
第三章 授权	(250)
一 为什么要授权	(250)
1. 授权是贯彻分层领导原则的需要	(250)
2. 授权是部门主管抓大事的需要	(251)
3. 授权是调动下属积极性的需要	(251)
二 部门主管授权的基本程序	(252)
1. 考察好授权对象	(252)
2. 明确授权的内容	(252)
3. 选择授权的方式	(252)