

How to Be An Executive

如何经营自己——一个年轻人必须了解的问题

身为主管

两面作战

对下付出爱心

对上交出真心

你就能完美地完成看似不可能的双重任务

● 怎样当主管！ 摆脱左右为难 掌握两全之术

魏 铭 / 著

 安徽教育出版社

F27
2008
875

怎样当主管

How to Be An Executive

魏 铭 著

安徽教育出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

怎样当主管 / 魏铭著; 一合肥: 安徽教育出版社,
2008.9

(如何经营自己书系)

ISBN 978-7-5336-5141-1

I. 怎… II. 魏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第146331号

责任编辑: 张 寰

特约编辑: 佟 菲

责任印制: 朱 瑛

装帧设计: 引文馆·许 鹏

出版发行: 安徽教育出版社

地 址: 合肥市繁华大道西路398号

邮 编: 230601

网 址: <http://www.ahep.com.cn>

经 销: 新华书店

排 版: 安徽创艺彩色制版有限责任公司

印 刷: 三河市华业印装厂

开 本: 32

印 张: 6.5

字 数: 96千字

版 次: 2008年10月第1版 2008年10月第1次印刷

印 数: 1-10000册

定 价: 19.80元

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印制单位联系调换

电话: (010) 82605959

关于“如何经营自己”

这个题目乍看起来有点怪怪的,不仅念起来不顺口,而且商业气味也浓了一点。然而,如果你能深一层的去细细体会,这将是每个年轻人必修的一课,特别是有志于从事工商业的年轻人,更必须从如何经营自己着手,只有这样,将来才能有足够的能力经营自己的事业。

我们不妨再具体一点说,一个人的呱呱诞生,也就等于是一个公司的成立。父母爱护、抚养你,并让你去受教育就是对“你这个公司”的投资。在这一阶段,“你这个公司”的经营管理权操在父母手里,他们希望你干什么,你就要干什么。否则,“你这个公司”就会产生很多不良的情况。

譬如说,父母希望你用功读书,将来能得个博士学位,可是你偏偏喜欢跟那些不三不四的人混在一起,不仅不读书,反而染上很多的恶习。对于这样的子女,父母的一切投资都等于白费,弄不好,还要把老本贴上(父母过去的好声名,因为出了你这个不肖子而受损)。

当然,这种情形是个例外。假定你在父母的管理下,很正常地长大成人,一旦你能独立自主了,开始到社会上去找工作,你就把“你这个公司”的经营管理权从父母手里接了过来。你将来是否能创立一番事业,是否能把父母对你的投资(爱心、生活费、教育费)发扬光大,就看你如何经营管理自己了。

父母给了你一个健壮的体魄,教给你处事做人的道理;师长给了你判断思考的能力,教给你学习知识的方法和工具。但他们不能保证你一定会成功,因为这时候“你这个公司”的经营大权已完全操在自己的手里。

换言之,等你长大成人有了自主权之后,父母、师长对你的投资可能会起到一些影响,但是能否开辟出一片新天地,成就一番辉煌的事业,则全由你對自己如何经营来决定了。

不论你是商职毕业,还是大专毕业,甚或你只有国中程度的文化水平也好,一踏入工商界(其他行业也是一样),你就等于完全进入一个陌生的环境,除非你有富有的家庭做背景。一开始,你必须靠自己去奋发进取,如果你对自己经营不善,你就难有大的发展。

再明确一点说,如果你赤手空拳到工商界来混,你唯一的资本,也是最大的资本,就是你自己。因此,如何经营自己就成为一个年轻人必须了解的问题。

关于谈年轻人修养的书籍,市面上已经很多,而且有不少是出自名家手笔,谈的都是人生的大道理。所以我在这本书里所写的内容都抱定了两个原则:一是尽量少谈理论,以事实来印证出年轻人应该走的路;一是我把写的范围缩小了,把对象限定于工商界的从业员工,或是有志于将来到工商界来创业的人。

基于对象的性质不同,我准备把“如何经营自己”这个题目分成两部分来写:第一部分是為工商界里当伙计的人们写的,第二部分是為老板们写的。

至于我的取材是否得当,让人看了是否起激励作用,以及是否能為工商界增加一份祥和、进取的气氛,只好让读者来评定了。

前 言

在一个企业中,除了真正的老板(投资经营者)和真正的伙计(做工者)之外,在两者之间,还有一大部分身份不太明显的人。就他们的工作性质而言,有点像老板,但实际的身份却是伙计。这些人,就是企业中间阶层的大小主管们。

企业中的主管们,多半是由基层伙计升上来的,他们的身份自然是属于伙计,但他们所担负的工作,以及执行工作的态度,是以整个企业为着眼点,是以整体工作为目标的,而不是把自己本身的工作做完——就像一般小伙计一样,什么事都不用管了。所以他们的思想中常潜伏着老板的意识,尤其那些在企业中职位越高的伙计,这种意识也就越强烈。

这并不是说,伙计一升到主管,就有了当老板的企图,而是工作性质和任务,使他们的立场跟一个“纯伙计”不太一样了,他们的想法和做法,也跟一般基层的伙计有了差别。因此,形之于外的表现,有时候就难免有点“老板的味道”了。

事实上,这正是身为主管者苦恼的地方。他们明明知道自己是伙计的身份,但有很多工作、很多意见,却不能跟一般伙计站在相同的立场去发表意见。因为他们要顾全大局,要为整个

企业着想。在这种情形下，他们的工作态度和意见，自然就难免遭受一般伙计的讥嘲。

这是对伙计的一面，其实在老板面前，他们的日子也并不怎么好过。因为在老板面前，他们也是“纯伙计”身份，有些话当讲而不敢讲，有些话不当讲而又不得不讲。所谓当讲者，是老板有不当的措施，照理应该提出批评、检讨，但怕引起老板的不快，只好隐忍不讲。还有，他的属下们有什么不满，按理说也该反映给老板，但这些不满是与老板决策相逆的，说出来很可能“棒打出头鸟”，因此，也只好憋在心里不讲。

至于“不当讲而不得不讲”，这更是主管的一大苦恼。譬如，你是业务经理，拟订一个业务发展的新计划，在这个计划中，要精简人事，淘汰一些不必要的人员，这时候你就会左右为难了，要是提出这个计划，就要伤害到你下面的伙计；要是不提这个计划，对公司的业务发展将有不利影响。而且发展业务是你的职责所在，不容许你不讲，不得已，只好不管要淘汰多少伙计，也得把你的计划告诉老板。

这种“该说不能说”、“不该说又非说不可”的感受，相信每一个主管都或多或少的遭遇到。所以有人说：“企业中的主管是两面人。”这的确是很恰当的比喻。

由这个比喻，可以了解到一项事实：主管是很不好当的。他们在一般员工面前的言行，看起来像老板，在老板面前则是“纯伙计”身份。换言之，身为主管者，要想尽办法领导、管理你属下的伙计，来完成老板交给你的任务；另一方面，你还要尽当伙计的本分，设法在老板面前争取信任和支持，以便于工作任务的

完成。

由此可知,身为主管,他们的工作等于是在两面作战,一方面要有能力和方法,使你手下的伙计乐于服从你的领导。另一方面,还要使自己的构想和处事待人的方式,得到老板的赏识和信任,这样工作才会进行的顺利。

如何使属下敬爱你、服从你,这是属于管理工作的范畴;如何赢得老板的信任和支持,则是属于被管理的涵养。这是两种截然不同的工作性质,身为主管者,要同时把这两种性质不同的角色扮演好,的确不是一件简单的事。

记得去年,当我写的《如何经营自己》第一部《怎样当员工》、第二部《怎样当老板》连载完毕时,有不少读者来信询问:“为什么不谈谈怎样当主管?”他们认为,当主管比“纯伙计”难当,跟当老板的领导管理方式也不一样,而且“主管群”是企业的灵魂人物,更值得详详细细谈一谈。

我也有此同感,当时我之所以没有接着写下去,有两层原因:一是有关管理方面的译作很多,怕自己提不出更高明的意见;一是这问题牵涉的范围很广,而我对台湾地区目前各行各业主管的实际工作情形了解得还不够深入,手头的资料也不够齐全,所以不敢贸然下笔。

不过,我对这些读者朋友的建议非常重视,当时就立下工作目标,要设法多方搜集资料,深入地谈一谈“主管工作方面的问题”。

首先我要说明的是,在这本《怎样当主管》中,所谈的主题是以目前台湾地区企业经营现状作背景,分析一下各级主管所

扮演的角色,进而探讨一下,在未来的工商业发展中,他们应该具有的工作观念和态度,至于那些标准悬得太高,不适合我们企业环境的新观念,在书中都避而不谈。

我不是个反对新思潮的人,也自认不是个食古不化的“老古板”,不过,我始终认为,治事应讲求科学方法,生产技术须不断求新求变,生产设备应求现代化。但是,运用的技巧,执行的理念,却应该是中国化的。因为我们有我们的文化背景、思想传统以及伦理的道德规范,这是不能改变的,也是不容许改变的。这就像同样是一种现代化武器,拿在各国军人的手里,所代表的精神绝对不一样。

再如,工业发达之后,小家庭制度逐渐盛行,基于事实上的需要,这种制度并没有什么不对,也没有人再提出指责。但是,我们的小家庭制度,跟美国式的、欧洲式的小家庭制度是截然不同的。因为我们的民族重视孝道,重视血统关系,假如夫妇二人组织了小家庭,把父母送进养老院,这在我们看来是绝对行不通的,纵然没有法律制裁,也会受到亲友、舆论的指责。

由此可以说明,在时代不断进步的历程中,基于工作的需要、事实上的需要,有些外来的新东西、新观念,我们应该接受,但在推行的技巧上、方法上,我们要把握住那些不容许改变的基本观念和原则。否则,就会变成非驴非马,把企业经营管理弄得一团糟。

各级主管,是企业的中坚分子,对工商业未来的发展,不但担任很重要的角色,而且也是未来的接棒人。因此,他们的观念以及在管理上所采取的方式,对未来企业的发展,都有着决定

性的影响,自然有必要详细地加以探讨。

前面说过,一个主管的工作是双层的,不但要懂得如何管理部属——因为没有部属的合作,你这个主管一定干不长;而且还要争取到老板的信任——因为得不到老板充分信任和支持,在工作推行上一定会有很多困难。因此,基于这“两面工作”的需要,我在本书中,将分两大部分来讨论。

第一部分——主管“怎样领导管理部属”。

第二部分——主管“怎样赢取老板信任”。

在每一部分中,我都尽量少谈理论,完全着重于实例的介绍和评述。希望各级主管们能在这些故事中得到启发,逐渐改变自己的观念和做法,为自己的事业,为你企业的前途,找出一条正确的路向。

在今天的工商界中,各级主管的平均年龄不仅大为降低,而且教育程度也大幅提高,凡是稍微像样的企业,主管绝大多数都受过高等教育。他们听的看的理论太多了,而这些理论往往与实际工作格格不入,所以有很多人感到无所适从。因此,为年轻主管们探讨苦恼的原因,找出问题的症结,也是这部书的主题之一。

我不是企管专家,也不懂什么深奥的理论,我只是想就目前工商界普遍存在的一些现象,提出来与企业中各级主管们研讨。当然这里面有我个人的意见和看法,至于正确与否,希望有实际经验的主管们能给予指正。

“主管难做”是事实,因为这不完全是能力问题,而是由很多因素形成的,让我们把这些因素一个一个地拉出来谈一谈吧!

目 录

关于“如何经营自己”

前言 1

不能看下属的笑话 1

主管交付一项任务给下属，
并不表示你的责任就已经完了，
你还要继续给他协助和指导，
才能激发起他工作的热情。

主管必修的一课 9

运用出其不意的手段，强化决策的冲击力；
须以滴水穿石的耐力，磨炼员工的理性；
把握公平、公正的原则，杜绝小人幸进之路。

主管权力运用的技巧 37

权力运用的得当，
会使下属由敬畏对你产生信服；
权力运用错了，
这个工具就会成为你自己的致命伤。

执行决策不是盲目服从 65

主管的忠诚表现，
是以整个企业的利益和前途为准绳的，
是以工作绩效为基准的，
是跟老板的经营宗旨相吻合的。

如何在工作中磨炼自己 85

经得起工作磨炼、

有毅力冲破工作难关的人、
他的能力就会在无形中增强。

为下属立下个好榜样 101

身为主管者，
不但要为下属树立一个好榜样，
更要使自己在别人的熏陶中，
建立起正确的独立思考和独立行为的能力。

管理下属的四个原则 109

主管管理工作的原则是：
身教重于言教；
能为下属担当责任；
有耐心的去了解下属、支持下属；
扬善公堂，规过私室。

规过私室需有配合条件 143

主管对下属的管理，
可运用的方式虽然很多，
但要想赢得他们的心，
当主管的必须先献出自己的心。

塑造自己以适应老板的模式 153

一个主管如果得不到老板的信任，
不仅很难推动他的工作，
甚且也不可能干得太久，
也不可能有可能有升迁的机会。

尊重老板的决策 175

如果老板的决定不如你意，
甚至与你的意见完全相左时，
你就应该完全放弃自己的意见，
全心全力去执行老板的决策，
这是任何主管必须遵守的工作原则。

不能看下属的笑话

主管交付一项任务给下属，
并不表示你的责任就已经完了，
你还要继续给他协助和指导，
才能激发起他工作的热情。

常言道“人心不同，各如其面”。一个人的思想、言行，很难找到另一个完全相同的人，就是因为“心”是每个人的指挥中心。既然找不出两颗完全相同的心，自然也就不可能有完全相同的两个人。

因此，主管管理下属的方式，以及处理事务的想法和观念，也绝不可能是完全相同的。尽管每个稍具规模的企业都有一套自己的管理制度，但由于执行人员的不同，同样的管理制度，往往会产生截然不同的效果。

例如，一个主管，要他手下的某一个人去完成某一项工作，你手下是否能圆满完成任务，不仅关系到你下达命令的技巧和态度，而且与你平常待人的方式也有着极大的关系。如果你平时给他的印象是个言行一致、爱惜人才的主管，你分派他的工作，他自然会力求表现。反之，如果你给他的印象是个自私心很重、欺软怕硬的主管，他在接受任务时，就难免产生疑虑，不愿全力以赴的去完成你交付的工作。

也许你会说，交付他的任务，他不能圆满去达成，那是他自毁前程，吃亏的是他自己。

话是不错，但你要知道，一般人工作，往往全凭一股“气”，

如果你的管理方式能使他受到鼓舞,他自然乐于效力,干得很起劲。否则,他对你已经不满,一肚子都是牢骚,在这种情形下,他哪里还会管什么前途不前途,假如要顾前途的话,也是想另谋发展。退一步说,身为主管者,绝不能存着“看下属笑话”的念头,认为干得好是他自己的事,干不好也是他自己的事,如果你存着这种想法,你这个主管就冷漠无情得让人觉得可怕了。

身为主管,在交付一项工作给下属时,你不但要了解下属的能力能不能担负得了这项工作,更应该让他了解你的内心想法,能够给他多少帮助和支持,他才能放手去做,在你容许的范围以内,设法达到你的要求。

更明确一点说,主管交付一项任务给下属,并不表示你的责任就已经完了,你还要继续不断地给他协助和指导,才能激发起他工作的热情。假如你认为,把工作交给他就是他的责任,已经与你无关,成败都由他负责,我敢说,你不是跟这个下属不和,想排挤他,就是想看他的笑话。结果,他固然会因未完成任务而受到处分,或被迫卷铺盖走人,而你也绝占不到便宜。因为工作都是整体性的,他的失败,也会影响到你负责的单位工作绩效,至少会给老板一个印象,你负责的单位不是个工作效率很高的单位,对你的领导能力的评价自然也会大打折扣。



在企业中,一个精明的老板,绝不会用一个“看下属笑话”的主管,因为经营企业就像打篮球一样,不是把球交到谁手里,责任就是谁的,一定要相互照应,相互支援,这个组织才能发挥强有力的攻击性。

不过,照应也好,支援也好,有时候是不能用语言来表达的,甚至也不适于用语言来表达,完全是靠默契,尤其主管终究不是老板,他交代下属一项任务,不可能信口开河胡乱许下很多条件,只能根据彼此平时的了解,使下属产生这样的信心:只要我在工作上有困难,主管一定会全力支援我、协助我;只要我圆满达成任务,主管绝不会埋没我的功劳和才干。下属有了这样的信心,他对交付的任务自然会全力以赴。

然而,这种信心是如何产生的呢?这就要靠主管平时多多向下属推销自己,在下属心目中塑造起一个显明的形象,使他们真正了解你待人处事的原则。

关于这一点,有很多人也许不表赞同,尤其那些喜欢耍一点“权术”的主管,认为这样把自己赤裸裸的暴露在下属面前,会使自己的“权威”受到损害。

他们认为,主管对下属,要给他们一点神秘感,不能让下属完全摸清自己的意向,也不能使自己处事待人的方式定了型。因为一旦定了型,下属对他就会了如指掌,使他们在工作中失去警觉性。最好能让下属觉得主管高深莫测,经常能有一些出其不意的“招式”,使下属猜不透他究竟是属于哪一类型的人,这样会使下属们在工作上不得不小心翼翼。

这种看法和做法,也不能说完全不对,但身为主管者应该了解一项事实,“权术”这东西就像水一样,能载舟也能覆舟,运用不当,也会伤害到你自己。

何谓运用得当,何谓运用不当,这是没有公式可循的,全看