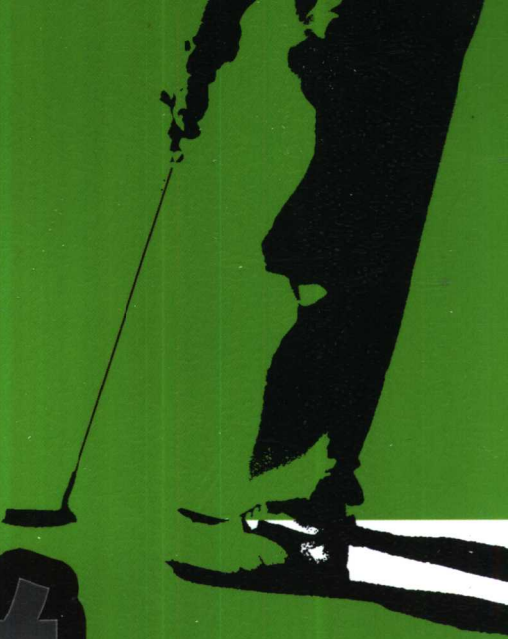


实用领导艺术丛书



怎样 当好部门主管

周玉寒 / 主编



 中国时代经济出版社

怎样当好部门主管

周玉寒 主编

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样当好部门主管/周玉寒主编. 北京: 中国时代经济出版社, 2002. 9
(实用领导艺术丛书)

ISBN 7-80169-355-8

I. 怎… II. 周… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076043 号

怎样当好部门主管

周玉寒
主编

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010) 88361317 64066019
传 真	(010) 64066026
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京密兴印刷厂
开 本	850×1168 1/32
版 次	2002 年 10 月第 1 版
印 次	2002 年 10 月第 1 次印刷
印 张	13.375
字 数	335 千字
印 数	1~5000 册
定 价	26 元
书 号	ISBN 7-80169-355-8/F·131

版权所有 侵权必究

《实用领导艺术丛书》编委会

主编：赵 晶

编委：焦介寿 方磊石 万 鸿 云肖今
潘英展 蔺 藻 蔡 蕴 李德曜
翟松溪 唐 汉 南辉祖 麦 崇
甘 泽 鲁景宇 满 曾 郑蒙阆
历 迪 吴思潜 黄好文 米崇贤
钱秉忠 申承彦 许文茂 盛 霖
包青田 汪 蕊 骆晓松 武佑寿
程礼乾 肖坤珊 尚龙方 周 岛

前 言

人生有许多阶梯，而成为一名优秀的部门主管，在职场中纵横驰骋，便是成功人生的阶梯之一。部门主管，是一个领导的职务名称。我们可以顾名思义地理解这个概念：主是主持，管是管理，也就是主持管理一个部门。管理是效率，管理是效益，管理就是让别人去做。如何使你的团队高效地完成工作，这是一门学问，更是一门领导艺术。做一个好部门主管并不是一蹴而就的事情。指挥别人并不能像李鸿章教育他儿子时所说的“你连当官都不会，还能做什么”。你不能因为自己是领导就对别人颐指气使，吆五喝六。你必须善于协调和沟通，精于管理和指挥，既和蔼可亲、平易近人，又令行禁止、威严有度，让你的员工们觉得你是他们遇见过的最好的上司。

你有自己的上司，你可能常抱怨他给你的权力不够，给你的薪水太低，不满他不近人情的坏脾气。但你必须明白：有些事情注定是无法改变的事实，你能做的只有改变你自己！你的老板是企业的统帅，你作为一个部门的部门主管，是个冲锋陷阵的将军，你必须带领你的部下努力进取，取得令老板刮目相看的不俗成绩。也只有这样，你才能为自己的升迁打下良好的基础。当老板批评你没有带好你的部门的时候，你不能抱怨你的员工愚钝笨拙、懒散成性，你只能诚恳地接受老板的批评，并对自己说：没有不合格的士兵，只有不合格的将军！

但所有的一切，都建立在当好部门主管的前提和基础上。首先你必须把握好自己的定位——你的角色定位和你的部门定位。你要成为一个好的部门主管，必须具备基本的领导素质，比较全

面的知识及一定的管理能力，直面困难，要充满自信；遇有纠葛，要宽以待人；奖赏处罚，要公正无私。要成为一个好的部门主管，你还必须擅长部门的日常管理，精通管理科学。要成为一个好的部门主管，你还必须拥有一支优秀的团队，并能统领自己的团队保质保量地完成工作任务。一个好的部门主管，还要扮演好三种角色——做你上司的好下属，做你同僚的好搭档，做你下属的好领导。从这三种角色中，你可以很清楚地看到你“很特殊”的身份：你并非公司的决策者——你有自己的上司，也许你的上司还有上司；你并非一枝独秀，你有自己的同僚，而且是一群同僚；但你也并非普通员工一个——你有自己的下属，也许你的下属还有下属。不过你的工作应该还是比较有意义和挑战性的，为什么这么说呢？对于汉堡包和夹心饼来说，中间的肉馅和奶油是最有味道、最有价值，同时也是最能体现风格的部分。公司里的部门主管，正像汉堡包里边的肉馅和夹心饼里边的奶油一样，是公司组织机构中的骨干力量，最有前途。因此，如何做好部门主管，使自己横溢的才华淋漓尽致地发挥，以期早日得到老板的青睐，给予升职加薪，也就成了每一位有志部门主管梦寐以求的目标。

无论是你有志成为部门主管，还是刚刚坐上部门主管的“宝座”，还是已经在这职位上摸爬滚打了许久，本书都将成为你不可多得的良师益友。

目 录

第一章 准确把握部门主管的定位	(1)
第一节 部门主管的角色定位	(1)
一、部门主管的职责和地位	(2)
二、部门主管的心态定位	(4)
第二节 部门主管的部门定位	(10)
一、你的部门存在的原因	(10)
二、你的部门在公司的地位	(13)
三、你的部门受谁分管	(15)
第三节 什么样才是好的部门主管	(19)
一、好部门主管具备基本的领导素质	(21)
二、好的部门主管拥有比较全面的知识	(22)
三、好的部门主管有一定的管理能力	(26)
四、好的部门主管充满自信	(34)
五、好的部门主管宽以待人	(38)
六、好的部门主管公正无私	(47)
第二章 做好日常管理工作	(52)
第一节 制定工作计划	(52)
一、做好预测	(54)
二、决定目标	(54)
三、规划进程	(56)
第二节 健全组织配置人力	(57)
一、组织机构的作用	(59)
二、组织机构的步骤	(62)

三、主管在部门组织中的作用	(68)
四、不断完善组织机构	(70)
第三节 制定基本决策	(75)
一、审视决策目标的方法	(77)
二、区别“决策事务”与“业务”	(78)
三、深入调查研究	(80)
四、制订方案解决问题	(81)
第四节 适当进行授权	(87)
一、适当授权的含义	(89)
二、授权的七大好处与三个问题	(90)
三、适当授权的原则	(92)
四、适当授权的艺术	(95)
第五节 做好控制工作	(100)
一、控制的目的是性质	(100)
二、控制的方式	(102)
三、控制的要领	(103)
三、控制结构	(105)
四、控制过程	(106)
第三章 拥有一支能干的团队	(115)
第一节 组建自己的团队	(115)
一、成功团队的作用	(116)
二、成功团队的特征	(123)
第二节 管理好你的团队	(138)
一、扬弃传统模式	(139)
二、充当精神领袖	(144)
三、培养团队意识	(148)
四、搞好内部运作	(156)
第三节 实践中完善团队	(162)

一、树立典型	(162)
二、提高效率	(165)
三、日趋完善	(177)
第四章 做你上司的好下属	(180)
第一节 辅助你的上司	(180)
一、熟悉上司的风格	(180)
二、接受上司的管理	(184)
三、上司也需要你去管理	(196)
四、做老板政策的强力执行者	(204)
第二节 在上司面前展现自己	(209)
一、适当包装自己	(209)
二、迈出众人的行列	(217)
三、犯值得犯的错误	(222)
四、该拒绝时就拒绝	(225)
第三节 妥善处理与上司的矛盾	(227)
一、冷静面对冲突	(227)
二、开出解决的药方	(231)
第四节 学会与异性上司相处	(241)
一、力避“异性相吸”原则	(242)
二、不做上司的情人	(244)
第五章 做你同僚的好搭档	(246)
第一节 与同僚相处的黄金法则	(246)
一、端正态度，澄清认识	(246)
二、真心帮助，以诚为本	(252)
三、相互支持，精诚合作	(256)
四、良性竞争，祛除嫉妒	(261)
第二节 与同僚相处的技巧	(273)
一、保持最佳距离	(273)

二、善于倾听·····	(274)
第三节 与同僚关系的调适 ·····	(279)
一、化解与同僚的矛盾·····	(279)
二、长于赞美·····	(288)
三、应对与小人的共事·····	(296)
第六章 做你下属的好领导 ·····	(301)
第一节 融洽你和下属的关系 ·····	(302)
一、平等对待下属·····	(302)
二、充分信赖下属·····	(308)
三、给下属最需要的·····	(315)
四、明确功劳和责任的归属·····	(326)
第二节 激励下属的积极性 ·····	(330)
一、激励要有引导性·····	(330)
二、充分肯定下属的成绩·····	(336)
三、巧用激将法·····	(344)
第三节 化解与下属的矛盾 ·····	(345)
一、欲用人，先容人·····	(345)
二、缓解抵抗情绪的七个步骤·····	(346)
三、给下属泄愤释怒的机会·····	(348)
第四节 管理特殊的下属 ·····	(353)
一、善于利用“棘手”的下属·····	(353)
二、巧用“华而不实”的下属·····	(356)
三、给欲跳槽者吃定心丸·····	(359)
四、有效管理女性下属·····	(365)
第五节 培养考核你的下属 ·····	(368)
一、工作是最好的培养·····	(368)
二、培养中坚分子·····	(372)
三、做好绩效考核·····	(378)

第七章 构建升职加薪的阶梯	(387)
第一节 避开部门主管禁忌误区	(387)
一、忌与上司关系不正常	(388)
二、忌对下属滥用高压政策	(392)
三、忌越位行事	(393)
四、忌玩“做秀”的把戏	(394)
五、忌家丑外扬	(395)
第二节 善于创造和捕捉机会	(396)
一、做一个“机会主义者”	(398)
二、把握好汇报成绩的机会	(402)
第三节 抓住机会脱颖而出	(405)
一、做个“有悟性”的人	(405)
二、争取“贵人”相助	(408)
三、如何向上司提出晋升要求	(410)

第一章 准确把握部门主管的定位

作为部门主管，必须给自己定好位置，给自己领导的部门定好位置，这样，你才能明确奋斗的方向。

第一节 部门主管的角色定位

“部门主管”最初的含义是指拖车工人或挖渠人的首领，也即“工头”（即夏衍先生所写的《包身工》里的“拿摩温”），他的职权就是喊着“一、二、三，起！”的号子带领大家前进。而在拉丁语里，“部门主管”的词根是“察看”。最初泛指手工作坊的雇主。一个世纪前，在英格兰的毛纺工场里，雇主雇用员工，分派工作、监督劳动，并靠员工的劳动付出与他支付报酬间的差价来生活。

在旧有的体制内，部门主管依据自身职务所定义的控制范畴，享有相当大的决策空间。而现在，管理的范围虽然扩大了，但控制却未相对延展，部门主管必须以较高的管理品质为基础方能达到目标。

正如《商业周刊》曾预言的一样：“不思进取的部门主管将同大熊猫一样，总有一天会濒临灭绝。但与大熊猫不同的是，他们并不受法律的保护。”请记住：即使你已经是个干练的部门主管，但这个职务的游戏规则却正在改变！

你的头衔也许是销售部经理、公关部部长、财务总监或生产主任，但在这里你就是我们所说的“部门主管”。你不是公司的最高层，你有上司，也许你的上司也有上司；你也不是公司的普

通职员，你有下属，也许你的下属还有下属。所以，做一个部门主管很不容易，而做一个出色的部门主管更不容易。它需要你具有多方面的出色能力，而良好的心态和职业素质是你必不可少的。做一个受欢迎的部门主管应是你的目标之一。

一、部门主管的职责和地位

(一) 部门主管的职责

部门主管，是一个部门的领导，既然是领导，就有职责，那么部门主管的职责是什么？

作为部门主管的你应该比我更清楚这个命题。每天沉重的压力、繁琐的工作、无休止的加班、无穷尽的努力都源于这两个字：职责。

1. 对公司的责任。公司的目标就是你的部门的目标，你的部门的目标就是你的目标。除了完成它——不管看上去有多么高不可攀，你别无选择，谁让你是集“老板”与“打工的”于一身的部门主管呢？

2. 对管理部门的责任。部门主管要致力于组织的目标、规划和政策的执行。当这些由上层管理部门制订出来后，你的主要任务就是充当链环，让目标由员工们贯彻执行。这时，你最佳的选择就是做一个“领导”。

3. 对员工的责任。你就是员工的“爹娘”。为他们提供工作指导和训练，保护他们不受不公正待遇，确保他们工作环境的安全、舒适、清洁，给他们提供晋升的机会。“爹娘”不是好当的。

4. 对其他部门的责任。部门间的相互依赖是普遍存在的，一个部门的目标和行为要与其他部门协调一致。当为了组织和整体目标而不得不牺牲本部门的某些利益时，你将不得不忍痛做出抉择。

5. 对客户的责任。提供给顾客更多的产品和服务，这是你

的部门存在的理由，而你的存在显然是为了让这一点做得更好。

6. 对社会的责任。诸如环保、生态、道德、法律等一系列问题，你的部门可能正在做着破坏上述各因素的事情。而你有责任去发现它、减少它或阻止它。

（二）部门主管的地位

作为一个部门的领导，有职责就有地位。我们不妨以聊天的方式来谈谈部门主管的地位。

1. 在一支足球队的阵容里，中场尤其“前腰”是最重要的位置。而部门主管在组织里就是一名“前腰”，部门主管作用的发挥将直接决定本队的胜负——不管“教练”的战术多么先进、前锋技术多么精湛，没有部门主管，整支“球队”就会瘫痪。

2. 部门主管——“主”管，也就是“上帝”管。请你相信：“上帝”直接管理的人绝对不是平庸之辈。

3. 1998年美国《管理者》杂志公布了一项调查数据：超过40%的企业总裁认为自己的公司里最能干的精英集团就是部门主管层。

4. 有73%的员工认为自己部门的部门主管——而非公司总裁——将直接决定公司整体目标的实现与否。并将自己的前途寄予部门主管。这是香港大学在1998年公布的一项数据。

5. 《商业周刊》在1995年的一篇文章中指出：200万名部门主管控制着提高和降低生产能力的大权，他们是美国经济发展中“最重要的独一无二的”推动力量。而早在1947年，联邦政府即在《塔夫脱——哈特利法》中用若干条文去确认部门主管层的地位和作用。

6. 1998年，中国内地关于部门主管的各类出版物累计达200余种，而各类针对部门主管的培训课程更是不计其数。1999年3月，仅在《中国经营报》上刊登广告的此类培训班即接近100个。

7. 如果你认为自己在公司里不很重要，那么你就错了。对于你的公司来说，你是至关重要的。

请记住上面那段话，用充满自信的双手为自己鼓掌，因为你是公司的一名部门主管。

二、部门主管的心态定位

部门主管的心态定位，实际是指其职业心态的定位，作为一个部门的领导，其特殊的身份和职责决定了他的职业心态。一般来说，部门主管应该具备下面几种心态：

1. 正确的自我定位心态

曾经看到过这样一则故事：有个年轻的女歌手，嗓音圆润优美，但刚开始在酒吧演唱时却屡吃“倒彩”。究其原因却很简单，由于她的嘴大，牙齿长且往外暴出，演唱时她总是刻意地想用嘴唇去掩盖暴出的长牙，殊不知这样一来反而把人们的注意力引到了她的嘴上，人们不是在欣赏她的歌声，而是在笑她的那张大嘴。为此她十分痛苦，想彻底放弃演唱，却又欲罢不能，就在她进退两难之际，有个朋友建议她：不要顾忌自己的嘴，专注地唱好歌，唱出自己的特色来。于是，她在后来的演唱中张开大嘴，展示歌喉，以她圆润动听的优美嗓音赢得了掌声和成功。成功之后，她的那张大嘴和长牙也被追星族视为美的标志。

这位歌手的故事告诉我们一个道理：人不能失去自我，“天生我才必有用”，我就是我而不是别人。人有了自我，才有做人的尊严；以牺牲自我去迎合别人，付出的代价就大，遭受的失败也多。

有这样一些人，他们把自我的价值定位在别人对自己的评价上，为了获得好评和好感，便总是去迎合别人，模仿别人，经常不断地改变自己，甚至委屈自己，结果并没有如愿。别人并没有因为你这样做了就会给你打高分，就会尊重你。相反，却会觉得

“有你不多，没你不少”。于是他们便觉得自己活得很辛苦，很委屈。其实，你只要找回自我，把自己放到恰当的位置上，扬自己之长，避自身之短，便不难找到获得成功的支点。当然，对别人的评价不能不屑一顾，最起码它可以成为自己思考和定位的依据，但不是惟一的和决定性的方面。

那么，部门主管该怎么给自己定位呢？当然，要依据自身的条件：专业知识、性格及兴趣等，并把它们作为发展自我的基础。

2. 凡事要认真的心态

事无大小，每做一事，总要竭尽心力，求其完美。这是成功者的一种标记。凡是有所作为的，都是那些做事不肯自安于“尚可”或“差不多”，而必求尽善尽美的人。

有人说：“无知与敷衍了事所造成的祸害不相上下。”有许多人的失败，就在于“敷衍了事”这一点上。他们所做的工作，从来不会是绝对可靠、绝对正确的；他们的工作，总需要他人的复核、调整。这样的人，永远不会升到优异的位置上。

在日常工作中，对于那些寻常细微的工作忠实地履行职责，才有可能使我们渐渐地走上重要的岗位和创造致富的条件。我们日常奉献出来的认真和勤奋，可以送我们进入“上升”之门。然而多数的人对此视而不见。

许多人念念不忘找高的位置、大的机会，以使自己有“用武”的地方。他们会对自己说：“我现在枯燥机械的职务、平凡渺小的工作，有什么值得去认认真真呢？真是不必要呀！”但是有所作为的人，却能在简单的职务中，看出与造成大机会来；能在寻常的情景下，卑微的位置上，看出与造成不寻常的机遇来。

在做事时，只要你能比一般普通人做得更为良好、更为敏捷、更为精确、更为可靠、更为整齐些，更能不断创新、运用自如些，你自然能引起上司的重视，而使你不断发展和进步。

不管你的薪资是怎样的菲薄，你都不能为了这个缘故，对于工作稍存一丝苟且或不尽力的念头。每当你做完一件工作时，应该有勇气对自己这样说：“对于这件工作，我可以问心无愧。我不但是做到‘还好’，而且是在自己能力范围以内的‘最好’！对于这件工作，我能够经得起任何人的评判。”

“彻底”的精神是一切成功者的特征。伟大、成功的人们之所以成功，之所以伟大，就在于他们具有做事时不惮精详、秋毫必察的精神。许多人的毛病，就在“不彻底”。他们对工作、事业，不想求其尽善尽美，却想得到最好的结果，那自然是不可能的。

做起事来苟且偷安，这种习惯一旦养成，可以使得一个人的品格大受影响。这将使他在一切事情上，都显得不够忠实。要知道，凡是轻视自己工作的人，即是轻视自己品格的人。

苟且而不可靠的工作，代表着苟且不可靠的人格。在你的手中，每做出一件苟且而劣等的工作，都足以损害你的效率，你的办事能力，你的人格。苟且而劣等的工作，对于你的自尊心与最高理想是一种污辱，并且是足以拖陷着你不得向上的仇敌。

世界上就怕认真二字，从事任何事业，做任何工作，都应抱着认真的态度。如果你能认真去做自己该做的工作，你就更易于成功。

3. 鱼和熊掌不可兼得的心态

人生在世，欲望要有所节制。否则，欲望越大，收获越少。人若不想成为欲望的奴隶，就不能患得患失。人生自古有得必有失，有失必有得，要想两者兼顾是十分困难的。如果对于利害得失斤斤计较，鱼和熊掌哪样也不肯舍弃，是决策或抉择之大忌。因此，学会放弃，做到该放弃时就放弃是获得更大成功的先决条件。

人的一生想追求的东西很多，如果什么都想得到，实际上是