



成功主管

主管不是天生的，成功的主管更不是天生的。你可能因为学历高、资格老而升任主管，也可能因为具有较高的技术水平、良好的人际关系而

实战技巧与素养

升任主管，更可能因为某次立功、某人提拔而升任主管。

然而，主管不能靠自己的能力条件独善其身，而必须扮演领导者的角色，并担负起团队绩效的成败。也就是说，升任主管的原因并不能保证胜任主管的职务和工作。

显然，要成为一名成功的主管，除了具备及学习做主管的技巧外，最重要的，也是最难能可贵的，是要有良好的素养和吸引人的特质。

编著：王心力



《协众企管实战书系》编委会

协众企管顾问有限公司





®

《协众企管实战书系》编委会

⑤

协众企管顾问有限公司
HEPLE CONSULTANT CO., LTD.

成功主管实战技巧与素养

编著:王心力

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功主管实战技巧与素养/王心力编著. —广州: 广东
经济出版社, 2002.8

(协众企管实战书系⑤)

ISBN 7-80677-276-6

I. 成… II. 王… III. 企业管理 - 通俗读物
IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 061869 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	10.625 2 插页
字数	230 000 字
版次	2002 年 8 月第 1 版
印次	2002 年 8 月第 1 次
印数	1~3 000 册
书号	ISBN 7-80677-276-6 / F·733
定价	55.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

编委会序

《协众企管实战书系》又一力著《成功主管实战技巧与素养》同广大企业界朋友见面了。自《协众企管实战书系》问世后，得到广大读者、企业界朋友的肯定与欢迎。对此，我们一再勉励自己，做到“物超所值”，以报答大家的厚爱。

作为一家以实务见长、专业的企业管理顾问公司，我们以能为众多企业，特别是中、小企业管理的改善与提升，协助企业打下坚实管理基础，而甚感欣慰。

我们特别强调实战，因为只有在面对竞争对手强有力的挑战下，为了求生存、求胜而采取的各种决策和执行过程，最值得我们珍惜。而实战的经验是来自每一场硬仗，所有胜利的果实都是靠我们战战兢兢、步步为营而得到。无论是现在，还是将来，我们需要的是脚踏实地的“行动家”，而非缺乏实战经验、徒有理想的“空想家”。

企业的管理除了靠科学的管理方法，规范的体系以外，最终靠的是人。企业最重要的资源亦是人才，而所谓的人才，很大程度上是指企业管理人才——主管。任何一家成功企业，都可看到一支优秀的管理团队，一群综合素质极高的主管。

主管，是企业的精英，是企业运作的中流砥柱。就企业而言，最需要也最缺少的，是能在实际工作中，尽责、尽职、创造绩效的主管。对这样的主管，任何企业都求贤若渴，同时亦需大力培养。

王心力先生不仅受过严格的管理学教育，而且历任国外知名大型企业中、高阶主管，又多年在国内从事企业管理咨询、辅导工作，从一位成功主管到一位成功企业管理顾问，王先生对如何成为一位成功主管颇有心得、深谙个中三昧。此次先生在百忙之中，将历年的实战经验、心得体会整理成书，终于让先生了却一桩心愿——帮助更多的主管迈向成功，使更多企业的管理得到提升。我们对此亦深感钦佩和感激。

本书没有深奥的理论，但且充满着经验和智慧的结晶，读者若能专心且仔细地阅读，将会感到受益良多。

协众企业管理顾问有限公司

《协众企管实战书系》编委会

2002.6.20.

——《协众企管实战书系》——

作者序

做一名主管，特别是成功的主管，是许许多多人梦寐以求的事，但是，如果明天就任命你当一名主管，或让你升迁为更高阶的主管，你该怎么办？你是否已经充分准备好了？

由于多年从事辅导工作的缘故，常听到企业经营者感叹好主管真难找，更常听到主管们感叹当主管真难。一般人的印象中，成功的主管个个都是精明能干，顾全大局，能主持公道，而且以身作则。事实上，在现实生活中又有几位主管能做到呢？诚然，成功主管的角色有其先天的难为和后天的失调。但是，究竟有多少主管时时刻刻努力督促自己做一位成功的主管呢？又有几位主管能用心检讨自己的所作所为？

所幸，作为一名成功主管的许多技巧和素养，是可以通过学习和磨练加以提升。基于此点，笔者以亲身的体会和感受将主管主要的实战技巧和素养以简明扼要的写法，浅显的语句，生动的漫画加以汇编成书，使读者在轻松阅读中，了解对主管的要求，进而掌握对工作管理和对人管理的诀窍。此外，针对如何在传统管理的基础上，配合时代的需要适时加以调适突破，进行延伸探讨，以期主管最大程度地发挥管理的潜能。

在阅读本书以前，读者最好先思考为何阅读本书？本书固然无法解答每位主管所遭遇的一切问题，但通过对主管必备的实战技巧和素养进行深入探讨，让您知道所遭遇的这些问题

原因何在，这对您会有所益处。

当今许多管理的问题，究其症结在于各级主管不够健全——包括拙劣的管理技巧和偏低的管理素养。我们深信成功的主管是企业管理之轮，也是提升整个企业界管理水平的根本。本书不仅为现正在担任主管的人而写，而且也为准备担任主管（未来的主管）的人而写。

最后，期望本书让读者有所受益，也希望读者能妥善活用本书，在实际工作中加以尝试和探索。祝愿您做名更出色更成功的主管。

王心力谨识

2002.6.20.

目 录

第一章 对主管的要求	1
一、主管的特质	3
1.主管不是主官	3
2.主管是劳心而非劳力者	3
3.主管是人才而非人手	4
4.主管是既管又理的人	4
5.主管是负责单位绩效成败的人	4
二、主管的角色	5
1.人际关系角色	5
2.资讯角色	5
3.决策角色	6
三、主管的基本功能	7
1.认识管和被管的差异	7
2.随时要待命行动	7
3.透过他人来成事	8
4.产生自然的影响力	9

5. 达到至人的境界	9
四、主管的基本职责	10
1. 对公司的职责	10
2. 对部门的职责	10
3. 对员工的职责	10
4. 对其他部门的职责	10
5. 对客户职责	10
6. 对社会的职责	11
五、主管应具备的能力	12
1. 指导他人活动的的能力	12
2. 解决问题的能力	13
3. 专业的技术能力	14
4. 良好的沟通和协调能力	14
5. 待人能力	15
六、范例——东亚公司主管管理要件	17
第二章 组织的运用技巧	21
一、何谓组织	23
二、认识组织的形态及特点	24

1. 职能部门别组织	24
2. 事业部制组织	27
3. 矩阵式组织	31
三、技巧运用组织的基本原则	33
1. 命令系统一元化原则	33
2. 职务分配原则	36
3. 授权原则	37
4. 组织协调原则	38
5. 工作确认原则	39
四、组织运作问题点的检讨对策	41
五、范例——组织配合	49
第三章 管理的功能	53
一、管理的演进	55
二、计划	58
1. 何谓计划	58
2. 管理工作没有计划的缺点	58
3. 计划的种类	60
4. 计划的制订要领	63

5. 专案计划的制订	67
6. 各单位年度计划的制订方法	69
7. 制订计划常用的图表工具	74
8. 范例 1-- 年度销售计划书	81
范例 2-- 新产品的生产计划	86
三、命令	94
1. 何谓命令	94
2. 命令前的考虑要件	95
3. 命令的下达方法	96
4. 理想的命令方式	99
5. 引导部属自我启发意愿	102
6. 范例 -- 不要辜负部属的工作意愿	105
四、控制	108
1. 何谓控制	108
2. 控制的方法	110
3. 控制的要领	112
4. 控制的工具	114
5. 案例 -- 现场的严格管理	119

五、协调	121
1.何谓协调	121
2.协调的注意要点	123
3.协调时的沟通	125
4.会议的活用	128
5.范例 -- 主管要先打招呼	133
第四章 问题的解决与发现	137
一、解决问题是主管的重要使命	139
二、何谓问题	141
1.何谓问题	141
2.问题的类别	142
三、提高问题意识	145
1.具备正确的问题意识	145
2.提高整体的问题意识	147
四、解决问题	150
1.解决问题的方法	150
2.解决问题的标准程序	151
3.解决问题失败十诫	160

五、发现问题	161
1.发现问题的基础	161
2.发现问题的方法	163
六、发现、解决问题的思考方法	169
1.基本想法和原则	169
七、范例分析	175
1.范例1——解决工作场所的问题	175
2.范例2——知用兵之害与问题意识	185
3.范例3——上兵伐谋与潜在问题意识	188
第五章 品质是永无止境的追求	193
一、正确的品质观念	195
1.品质是在工作中制造出来的	195
2.提高品质就是降低成本	195
3.别把问题留给后面的人	197
4.品质是追求卓越及永无止境的追求	198
5.品质不能靠上苍赐予	199
6.塑造重视品质的企业文化	199
二、管理品质的法则和要诀	201

1.品质法则——一次进步一点，持之以恆的改善	201
2.品质要诀——动手去做	202
三、范例——品质是沒有藉口的	203
第六章 培育部属	205
一、培育部属的真谛	207
1.为何要培育部属	207
2.培育部属的正确观念	208
二、如何培育部属	211
1.员工训练的时机和内容	211
2.新人的掌握和训练	211
3.TWI 的训练方法	222
4.OJT 的活用技法	234
三、做个善于培养部属的优秀主管	245
四、范例分析	247
1.范例1——主管的指导方法	247
2.范例2——教导部属对工作的应有心态	249
第七章 掌握部属	251
一、了解部属的行为	253

1. 部属的需求	253
2. 需求不满所引起的行为	256
3. 需求不满的管理	259
二、掌握部属的心	262
1. 倾听部属的心声	262
2. 信任部属	264
3. 掌握部属的微妙心态	267
4. 为部属制造表现的机会	269
5. 累积实力, 获取信赖	271
三、范例——引导部属产生兴趣	274
第八章 积极进取的主管	277
一、时间管理	279
1. 时间是什么	279
2. 找回失去的时间	281
3. 时间分析	285
4. 时间规划和分配	289
5. 时间管理的运用	294
6. 不可滥用时间管理	300

二、培养积极的态度	302
1. 员工的态度反映主管的效能	302
2. 主管的自我反省	303
3. 如何启发部属的态度	305
4. 主管所需具备的人格	306
三、评估自我	309
1. 管理风格	309
2. 你是不是好主管	312
第九章 走出传统的管理	317
一、走出管理金字塔	319

第一章 对主管的要求

- 一、主管的特质
- 二、主管的角色
- 三、主管的基本功能
- 四、主管的基本职责
- 五、主管应具备的能力
- 六、范例——东亚公司主管管理要件