

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书



ZHUGUAN RUHE GUAN

主管如何管

——  侯东 编著  ——

ZHU GUAN

RUHE GUAN

开启高效能主管的贴身工具箱，让管理轻松愉快。

管自己、管下属、管上司



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策
管理丛书

主管如何管

侯东 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

主管如何管 / 侯东编著: —北京: 人民邮电出版社, 2007. 7

ISBN 978-7-115-16151-2

I. 主… II. 侯… III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 057446 号

内 容 提 要

本书针对中层主管所面临的九类人力资源管理问题, 以图解流程和表格归纳的形式提供了一系列的问题解决模板, 读者只需按所提示的问题和相应的解决步骤去实践指定的动作, 即可快速提高工作效能。本书具有极强的操作性和实用性。

本书所提供的用于问题解决的方法和模板, 均来自于企业的成功经验以及专业研究成果, 因此, 很适合各类企业中层主管、部门经理以及管理咨询人员使用。

主管如何管

◆ 编 著 侯 东

策 划 李耀东

责任编辑 刘 盈

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 18

2007 年 7 月第 1 版

字数: 250 千字

2007 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16151-2/F

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223



侯东，辽宁大学社会心理学硕士。曾在多家媒体和企业任职。目前主要从事中国
特色营销理论和管理实践的创新研究。著有
《谁在领跑》、《电话行销技巧》、《共事
共通》等书。





主管如何管，主管管什么

——管自己

——管下属

——管上司

编辑邮箱: puhuabook817@126.com

封面设计:  墨华文阁 SBWZ412@sina.com

目 录

第一章 主管的素质与角色	1
第一节 主管的第一种能力	2
第二节 五项素质	5
第三节 共事共通的人格特质	9
第四节 管理风格与弹性	12
第五节 管理者定位	17
第六节 权责定位	21
第二章 部门规划与解决难题	25
第一节 部门规划三步	26
第二节 三三一一目标管理	30
第三节 潜在问题分析法	39
第四节 发现问题的能力	42
第五节 复杂问题简单化	44
第六节 寻找杠杆点	47
第七节 任务管理	51
第三章 授权与策动员工执行	57
第一节 有效授权的五步流程	58
第二节 建立岗位责任制	65
第三节 员工行为能力鉴别	71
第四节 任务分工四步	73
第五节 下命令的流程	75
第六节 任务委派的操作模型	79
第七节 提升下属执行力	84
第八节 激励计划	89

第四章 绩效管理	与培训计划	99
第一节	建立绩效管理系统	100
第二节	绩效指导二四八一范式	103
第三节	提升绩效的情景管理法	108
第四节	提高绩效面谈效果	112
第五节	建立岗位胜任模型	117
第六节	年度训练计划一二三四范式	120
第七节	员工最佳成长期计划	122
第八节	能力培训一五原则	126
第九节	新员工绩效培训计划	128
第五章 员工潜能提升	与在职辅导	131
第一节	员工潜质的冰山全貌	132
第二节	预计下属工作业绩	135
第三节	应对下属任务延迟	136
第四节	帮助下属处理工作的范式	138
第五节	与主动检讨工作错误的员工沟通	140
第六节	使新员工快速投入工作	142
第七节	训练规范的业务动作	147
第八节	向下属施压	150
第九节	应对下属抗拒改变的管理范式	153
第十节	应对工作中表现不佳的下属	156
第十一节	工作不投入员工的管理范式	158
第十二节	提高员工敬业度的管理范式	160
第十三节	使用公平灵活的晋升机制	163
第六章 上行管理		165
第一节	与上司相处的分际与策略	166
第二节	上司授权定律	171
第三节	增加工作可视性七法	172
第四节	成功提案的数字分析法	174

第五节 批评上司五步范式	177
第六节 应对上司问罪的原则	180
第七章 威信、纪律与追随者	181
第一节 提升领导力	182
第二节 如何做到不怒自威	187
第三节 过度请假处理	189
第四节 过度迟到处理	192
第五节 应对下属犯错的流程	195
第六节 应对员工不敬态度	197
第七节 正确应对下属批评	199
第八节 越级报告不攻自破	204
第九节 管理不听号令的有实力下属	205
第十节 防范人才流失	208
第八章 提升效率与自我管理	213
第一节 工作思路模板	214
第二节 业务决策的三个行动点	215
第三节 规划每日工作时间	218
第四节 快速处理日常事务	222
第五节 提升会议管理水平	224
第六节 执行力的自我管理	226
第七节 面对挫折和压力时的思维艺术	229
第九章 合作与冲突管理	233
第一节 如何打造一支高效团队	234
第二节 促成团队合作三式	238
第三节 获知内部真实声音	242
第四节 管理优缺点突出的业务人员	244
第五节 独行侠员工的管理范式	247
第六节 管理制肘团队合力的“刺头”	249
第七节 内外部冲突管理	251

第八节 部门协作管理	260
第九节 化解上下打压	262
第十节 员工不良情绪管理	265
第十一节 应对员工的牢骚与怨气	273
第十二节 去除搬弄是非的聊天风气	274

第一章

主管的素质与角色

主管在承担责任时需要胆识和勇气，但不可以迷失自己的角色，混淆自己的位置。

本章将告诉你：

- 目标指向力是老板选择主管的第一标准
- 若想达成目标，除了坚毅的目标指向力外，还需有五项素质来支撑
- 以互为整体的使命感去观察、思考和决断，乃是人格魅力所在，这一特质最适于个人在组织中生存
- 不要被自己的风格所束缚，有弹性才是管人的第一要则
- 只有注意调整行为细节，才能倾向于管理者的角色，主管不是领导者
- 洞察、领悟或向上级请示你的职务说明是必做之事，先分清权责，再谈施展抱负

第一节 主管的第一种能力

主管的第一种能力——目标指向力

抛开后天习得的管理技巧，单就一个人的天资能力而言，什么样的人最有资格做主管呢？

回答可能五花八门，很多人认为主管能力包括：团队精神；业务能力；统御之才；积极心态；老练成熟；指挥若定；无限忠诚；善于沟通。

事实上，这些都不是最合适的答案。很多人并不知道，一个人如果没有管理者所应具备的第一种能力——目标指向力，即使他在其他方面多么优秀，老板也不会选他做主管。因为这些特征是用来选择员工的，而不是用来选择主管的。之所以说这些特征适合选择员工是因为它们是在特定的环境下，完成特定任务所需要的能力。事实上，从职务所要求的行为特征来说，主管与员工有着本质的不同，如表 1-1 所示。

表 1-1 员工与主管职务行为特征的异同

行为特征	员工	主管
工作角色	专家：要做好事	管家：分工、委派、指导、监督他人，以保质保量完成组织目标的人
提高业绩的关注点	过程：按照工艺要求及规范，完成既定工作目标和任务	结果：考虑的是资源整合、整体计划、组织、协调与控制
能力运用	具体的业务技能：技术设计、工艺操作、业务推广等等	管人管事的技能：激发潜能、沟通、授权，建立良好的机制，推动组织的发展，把大家拧成一股绳，齐心协力地去完成任务

除此之外，主管的工作与一般员工相比还有另外一个巨大的差异，这一差异可以表述为主管工作的非一般性。这种非一般性决定了老板在选择主管的时候，会采用截然不同的标准。那么主管工作的非一般性体现在哪里呢？主要体现在他所面对的问题与一般员工完全不同，如表 1-2 所示。

表 1-2 主管所面对的问题

性质	问题
专业性	现代主管对于自己部门内的事务他必须认为没有比自己更内行的人，无论这一部门的组织规模有多大，所以他需要自己去发掘问题，下定“到何时”达到“什么程度”的决心
创造性	所谓的问题不是要主管去掌握，而是要主管去创造。理想低的主管，很容易满足于现状而找不到问题
务实性	主管所要解决的问题有当前问题、将来问题，更有人事问题与管理问题。一般而言，人事问题要优先考虑，同时，如果不能脚踏实地地解决当前问题，而只想到将来的问题，那就是空谈家
全局性	主管的眼光，不可局限于自己的部门，应该主动去了解组织整体所处的环境，明确自己的立场与任务
挑战性	根据问题的性质，自动负起“有些勉强的任务”，这不是为了提高业绩，而是为提高自己的能力，这是提升自信的最佳方法
成长性	主管要能面对未经历过的问题，不回难题。由此获得自信，并进一步向新的问题挑战，这才是一个成功主管真正的成长路线
自觉性	问题的解决必须有“期限与必胜的觉悟”，不能靠被动地接受上司指导与指示才能达到
排难性	要把问题的难度定得高到非绞尽脑汁不可解决的程度，同时要慎重估量自己、下属以及整个部门的整体力量

那么，老板选择主管的根本原则，也就是主管所应具备的第一种能力应该是什么呢？

答案是，目标指向力。

所谓目标指向力常常表现为一个人在成就目标的过程中，具有排除万难、刚性十足的性格，能自动自发地向工作挑战，拟定在“什么时候，达到什么样程度”的工作目标，并且为了成就其所制定的目标，有抗击打、抗干扰、抗疲劳、抗贬损、抗谩骂、决不罢休、永不退转的意志品质。

这是否意味着越顽固的人越适合做主管呢？当然不是，有目标指向力的人，一切为了达成目标，所以他的做事方式反而更灵活，他们能够比别人更加灵活变通地处理问题。

表 1-3、1-4、1-5 和 1-6 是 4 类公司人员的通用胜任特征模型，可供主管人员对自身及下属在评价胜任程度上作为参考。

表 1-3 主管人员通用胜任特征模型

权重	胜任特征
4	目标指向力
3	发展他人
4	团队协作、分析性思维、主动性
2	自信、指挥、信息寻求、团队领导、概念性思维
界限	权限意识、公关、技术专长

表 1-4 专业技术人员通用胜任特征模型

权重	胜任特征
6	成就欲
5	影响力
4	分析性思维、主动性
3	自信、人际洞察力
2	信息寻求、技术专长、团队协作
1	客户服务意识

表 1-5 销售人员通用胜任特征模型

权重	胜任特征
10	影响力
5	成就欲、主动性
3	人际洞察力、客户服务意识、自信
2	公关、分析性思维、概念性思维、信息寻求、权限意识
界限	相关技术或产品专业知识

表 1-6 服务人员通用胜任特征模型

权重	胜任特征
5	影响力
4	人际洞察力
3	自信、自我控制、个性魅力、组织承诺、技术专长、服务意识、团队协作、分析性思维
2	概念性思维、主动性、灵活性、指挥

第二节 五项素质

主管的第一种能力就是目标指向力，这种能力是由基本素质的不断提升得来的。因此，一个善于完成任务的主管，必须具有五项基本素质。

强调主管的目标指向力，必须同时强调主管的素质。因为有什么样的能力就需要有什么样的素质条件做基础。

所谓素质是指人在先天禀赋的基础上通过教育和社会实践发展出的一种主体性品质。素质能对人的各种行为起到长期、持续的影响甚至决定作用。能力则是内在素质的外化力量。所以，素质是能力的基础，能力是素质的表现，能力的大小是由素质的高低决定的。以下是主管应该具备并提升的五项素质，如图 1-1 所示。

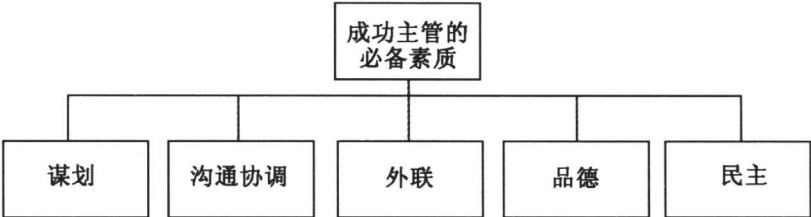


图 1-1 主管必备素质的示意图

一、谋划的素质

要成为优秀的主管必须具有良好的谋划的素质。

谋划就是筹谋、策划，是根据合理性而开展的创造活动，它的目的不是当下的即刻享乐，而是一种延时的期待。如果主管不懂谋划，业务活动就没有秩序和流程，必然会陷入混乱。

谋划的作用是出台可操作性方案。那么该如何谋划方案呢？一般来说，一个好的方案要经过讨论、制定、审核、落实、反馈、再实施等过程，就方案本身来看，应该谋划的要素有如下四项。

1. 方针。方针就是灵魂，你的方案如果没有方针，方案就是一盘散沙。谋划的重要一环就是确立方案的核心和灵魂。

2. 过程。方案由若干细节和若干过程组成，任何好的方案都是细节的整合，这就要求主管在谋划方案时要细化到每一个过程。

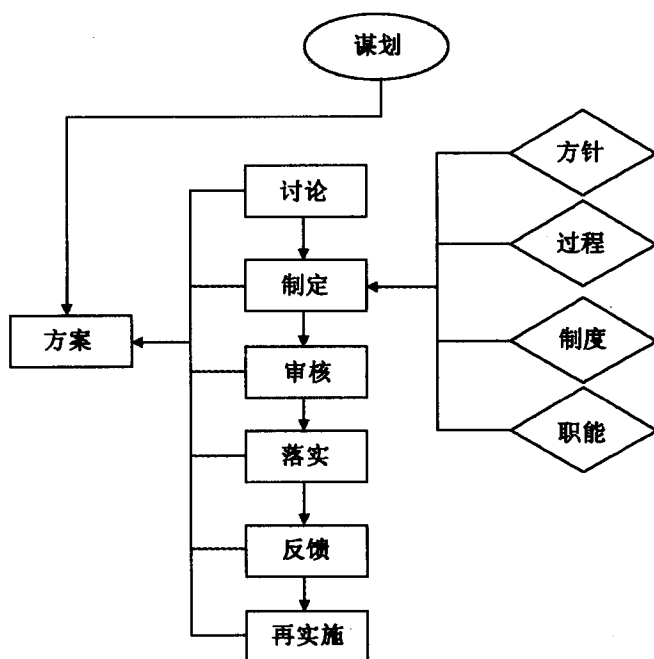


图 1-2 谋划可操作性方案的流程图

3. 制度。明确制度的过程就是抓基本原则的过程。

4. 职能。方针、过程、细节能否责任到人，人与人之间、部门与部门之间能否相互配合，所有这些都是职能正确调配的结果，因此职能非常重要。

主管谋划方案的流程，如图 1-2 所示。

二、外联的素质

在主管的诸多角色中，“联络员”也是一个重要角色。“联络员”的作用是为公司和部门营造一个良好的经营环境。

合格的主管必须有外联意识，要力争与社会和企业内部各种势力及团体交往，并获得经验，这是为部门创造良好经营环境的前提。

三、沟通协调的素质

主管不是一个人在工作，而是要发动大家，调动部门员工的积极性，共同努力完成团队的任务。沟通协调的重要性在于他对团队建设指标的贡献。

沟通协调在主管工作中的作用，如表 1-7 所示。

表 1-7 沟通协调在主管工作中的作用

需求点	作用
制定目标	任何部门的业务都要有一个清晰、明确、具体的使命目标。如果团队非常好，但内部各级员工的目标不一样，想法不同，需求点不同，沟通起来一定是自说自话，没有共同语言，结果肯定是业务活动一盘散沙，一片混乱。所以，为了达成良好的沟通协调效果，必须制定清晰、明确、具体的目标。制定目标的过程也离不开沟通协调，无论是自下而上，自上而下，或者两者结合起来，都需要沟通协调来解决
组织愿景	团队中每一个成员对团队的目标（使命）都必须高度关注。如果部门任务、目标和完成的效能与员工没有关系，这样的目标就是一个不现实的目标。所以，主管要使团队目标与员工休戚相关，使个人与团队的目标相结合，这就需要主管与员工进行充分的沟通、协调
员工特长	主管的首要责任是把每个人都放到最合适的岗位上，使每一位员工而都能充分发挥自己的能力。如何了解员工的特长，把他们放到合适的岗位上去，这仍然需要主管去沟通协调