

经 理 人 才 干 增 长 阶 梯 系 列 丛 书
JINLI RENCAIGANZHENZHANGJIE TIXILIECONGSHU

Administration
Manager

行政主管

赵光忠 主编

才干增长阶梯

系统化能力提升方法，阶梯式才干增长途径
管理者职业发展通道，高端人才自我培养模式



中国经济出版社
www.economyph.com

● 经理人才干增长阶梯系列丛书

行政主管才干增长阶梯

——行政管理高端人才职业发展通道

赵光忠 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

行政主管才干增长阶梯/赵光忠主编. —北京: 中国经济出版社, 2005. 1

(经理人才干增长阶梯系列丛书)

ISBN 7-5017-6873-0

I. 行... II. 赵... III. 企业管理: 行政管理—手册
IV. F272.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 005688 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 华连斌 (电话: 010-68319114)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 740×1000mm 1/16 印 张: 20 字 数: 285 千字

版 次: 2005 年 3 月第 1 版 印 次: 2005 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6873-0/F·5497 定 价: 32.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《经理人才干增长阶梯系列丛书》

编委会

主 编 赵光忠

执行主编 张保文 许海玉 王 锐 吕军伟
刘克毕 李 云

编委会成员

陈慧玲	周玉寒	冉一文	陈振声
李雅芬	何毓华	雷洪宇	翟有龄
王森林	崔华芳	聂坚原	周富宽
郑 磊	吴小东	赵富忠	缪子仁
谭仁伟	张翔军	张 华	崔殿军
魏同中	廖得歧	赵 晶	

写一本主管自己的书

作为中层管理者，主管是企业联结战略与执行，沟通高层领导与基层员工的纽带和渠道。管理者和管理研究人员对主管的工作也非常关注，关于主管的工作手册、管理培训也层出不穷，并且也确实帮助了主管有效提高自己的工作效率。

但是，现在的图书、培训等都还更多地强调，主管在工作中应该怎样做才更好，主管有什么可以高效完成工作的方法和技巧，主管在工作中可以运用什么样的管理工具，如此等等。但是，所有这些，都有意无意地忽视了这样一个问题：主管凭什么很好地完成这些工作，主管怎样通过自己的才干增长来提高工作效能。

就是说，现有的古语主管的图书和培训，都还没有解决这样一个问题：怎样从主管本身出发来提高主管的工作效能，怎样通过帮助主管增长自己的才干来帮助主管实现工作高效和职业发展。毕竟，主管自己能力素质的提升才是确保工作效率提高的根本，方法技巧的掌握与主管职业能力素质相比，只不过是形式化的东西而已。因此，我们需要写一本主管自己的书，写一本主管的职业才干增长与职业发展的书，从根本上为主管提供一个胜任主管职位工作，把握主管的职位发展方向、渠道和要求。

主管的才干是主管胜任主管职位工作的保证，一个胜任的主管，在自己的职位上，必须清楚地知道一下六个方面的问题，才能够保证自己是职位的优秀人才，是可以有更好职业发展的主管：

1. 自己需要掌握什么样知识，怎样获得；
2. 自己应该具备怎样的技能，如何掌握，如何运用；
3. 自己的那些综合素质能够帮助自己更好地完成自己的本质工作，自己如何更好地完善自己的综合素质；
4. 自己应该在工作中荡荡什么样的角色，自己的工作在组织中处于什么样的地位，具有什么样的价值；
5. 自己深层次上的个性特征是否与职位工作特征相适应，自己现在的工作能否让自己保持持续工作的乐趣和不断改进工作的动力；
6. 自己在职业上，在完成本职工作的前提下，还应该知道，自己今后职业发展的方向应该是什么，有那些可能，需要自己具备什么样的条件。

以上六个方面，前五个方面构成了一个完整的职位胜任特征模型，也是主管职位才干体系的主题内容，而第六点则是主管职业生涯规划 and 职业发展的关键内容。主管只有胜任了当前的工作，才能够更好地获得职业的发展，也只有具有未来职位发展的可能，主管的工作才可能不断改善提升。

围绕这六个方面，我们编写了现在这套主管自己的书——“经理人才干增长阶梯系列丛书”。

丛书从主管的职位工作内容与要求出发，分析高效完成具体工作所需要的知识、技能以及一般基本素质，提出主管合理提升职业知识水平、职业能力和综合素质的方法与途径；分析主管职位的角色价值，帮助主管正确把握自己的工作角色，发挥自己的工作价值；揭示主管高效工作的深层次原因——与职位相匹配的个人特质与成就动机，帮助主管完善调整自己的特质与动机。在此基础上，我们进一步根据现实情况，为主管阐明其进一步的职业发展应该是什么，

可能是什么，相应的职业发展需要怎样的胜任特征。

对于主管职位而言，知识才干、技能才干是最容易量化，最容易改变的才干要素，它们对主管职位工作效率有着直接影响。综合素质是主管相对一般的才干要素，它从主管日常行为的各个方面影响主管的工作。角色意识是主管对自己职位价值、职位工作、职位权限和本职位在企业内部地位的认识，它决定了主管能否正确发挥自己的价值，能否把自己有机融入组织工作之中，发挥组织工作的效能。个人特质与成就动机是一个人最深层次的东西，一般不会直接表现出来，但它们却在深层上决定着主管的其他才干要素，并且决定着主管的工作兴趣、工作动机、职业发展取向，并进而决定了主管是否能够长期持续、主动地改进自己的工作，提高自己的能力，在自己的工作发挥自己的全部潜力。

五个层级的才干，从表现程度上，从高到低是：知识、技能、综合素质、角色意识、个人特质与成就动机；从重要程度上，从高到低是：个人特质与成就动机，角色意识、综合素质、职业技能与知识；从增长改进的难易程度上看，从难到易分别是：个人特质与成就动机，角色意识、综合素质、职业技能与知识。

上面的分析和实践经验都表明，个人特质与成就动机是主管才干的核心，它是最根本的，也是最难改变的。知识技能虽然是一个主管能否胜任职位工作的主要衡量标注，但它其实一方面受更深层次才干的影响，另一方面也是容易改变提升的。同时，如果更深入分析的话，可以发现，主管职位工作对管理内容的要求越高，其知识技能才干的要求在整体要求体系中重要性越低，角色、个人特质与成就动机的重要程度就越高，反之亦成立。

我们的书是为主管自己的写的书，一方面需要时可把握好主管

是个工作角色，他的才干是相对于工作来说的，主管的才干（胜任特征）是其胜任工作职位的才干。另一方面，我们还必须注意，主管是一个主动的、独立的、有内涵的个人，他的才干不仅仅是日常表现的知识技能。主管才干增长，既必须结合职位工作，又需要相对超脱于职位工作，把主管个人的长期职业发展规划容纳于其中，形成主管在胜任职位的基础上的、面向发展的才干增长。

策划编写此书是我们深入思考的结果，是对时下很受关注的职位胜任特征模型理论与职业发展理论的借鉴与展开。我们深知，今天的中国管理者，最需要的不是艰深的理论的，而是可以指导实践操作，甚至直接用来实践运用的方法和工具。因此，我们在编写过程中，尽可能把理论知识融入实践之中，用胜任特征为纲，主管才干内容与增长方法为体，形成现在和大家见面的这套丛书——“经理人才干增长阶梯系列丛书”。丛书一套六本，具体如下：

《人力资源主管才干增长阶梯》

《财务主管才干增长阶梯》

《行政主管才干增长阶梯》

《营销主管才干增长阶梯》

《企划主管才干增长阶梯》

《生产主管才干增长阶梯》

赵光忠
2005年3月

目 录

第一篇 优秀行政主管才干模式

一、一切从行政主管的职能出发 / 3

★行政主管在当今企业的地位和作用 / 3

★行政主管的岗位职能 / 7

二、行政主管的才干模式 / 9

★行政主管的职位说明任职资格 / 9

★行政主管的绩效测评指标 / 12

★行政主管的职位胜任特征 / 14

★优秀行政主管的才干模式 / 16

★行政主管的才干增长 / 20

第二篇 行政主管才干增长阶梯

第一级才干 行政主管职业知识才干增长 / 23

——职业知识以职业为核心

★行政主管的职业知识体系 / 23

★行政主管职业知识才干的增长 / 25

★行政主管完成工作的基础学科知识 / 27

- 管理学原理 / 27
- 企业管理 / 28
- 办公室管理 / 29
- 行政后勤管理 / 30
- 企业物流管理 / 31
- 安全管理 / 32
- 绩效管理 / 33

★行政主管优化绩效的辅助知识 / 36

- 公共关系 / 36
- 社会学 / 39
- 管理心理学 / 40
- 人力资源管理 / 41
- 人际关系学 / 43

★行政主管改进绩效的业务知识 / 44

- 先进的知识管理方法及理念 / 45
- 办公室自动化应用知识 / 46
- 企业行政业务管理知识 / 48
- 企业行政管理制度 / 50
- 企业行政管理文案 / 56

• 企业行政管理表单 / 57

★促成行政部门知识共享与增进 / 65

第二级才干 行政主管职业技能增长 / 72

——技能以任务为标准

★行政主管的职业技能才干体系 / 72

★行政主管日常行政事务管理技能及增长 / 74

• 行政决策能力 / 74

• 行政计划能力 / 88

• 指挥能力 / 95

• 执行能力 / 102

• 行政监督能力 / 114

• 会议管理能力 / 119

• 提案管理能力 / 126

• 时间管理能力 / 131

★行政主管的人事管理技能及增长 / 134

• 沟通能力 / 134

• 协调能力 / 149

• 对下属的培训能力 / 153

• 激励下属能力 / 155

★运用先进理念改进行政主管的绩效 / 163

- 绩效改进 / 163
- 自我管理 / 167
- 微笑管理 / 169

第三级才干 行政主管的综合素质 / 171

——素质是行政主管的核心

- ★坚韧的忍耐能力 / 171
- ★职业道德素质 / 173
- ★心理调控能力 / 175
- ★应变能力 / 177
- ★情绪自控能力 / 180
- ★坚强的意志力 / 183
- ★思考创造能力 / 187
- ★学习能力 / 190
- ★人际交往能力 / 193
- ★群体影响力 / 200
- ★亲和力和远眺力 / 204

第四级才干 行政主管角色认知 / 207

——角色决定方向

- ★行政主管工作角色定位 / 207

★辅助决策角色 / 209

- 助手和参谋 / 211
- 创新者 / 212
- 谈判者 / 213
- 资源分配者 / 214
- 联系者 / 215
- 传播者 / 216

★控制、监督、执行角色 / 217

- 执行者 / 217
- 监督者 / 218
- 控制者 / 219
- 协调者 / 220

★自律、示范、领导角色 / 221

- 自律者 / 221
- 实干者 / 223
- 领导者 / 224

★运动员与教练员角色 / 225

★行政主管的角色误区与对策 / 228

- 角色冲突 / 228

- 角色混淆 / 232

- 角色错位 / 236

★行政主管角色意识的培养 / 240

第五级才干 行政主管个人特质与成就动机 / 243

——特质和动机是最长远的动力

★行政主管的个人特质及改善 / 243

★卓越的人格魅力 / 245

- 正直 / 245

- 热情 / 248

- 体谅 / 250

- 幽默感 / 254

- 大方得体的仪表 / 259

★积极的工作态度 / 262

- 有责任感 / 262

- 有奉献精神 / 264

- 积极、乐观、敬业 / 266

- 善于发展团队 / 269

★行政主管的成就动机与激励 / 271

- 行政主管的自我需求与自我实现 / 271

- 行政主管的成就动机 / 273

第三篇 行政主管向上发展通道

一、行政主管的职业发展方向 / 285

★行政主管职务的平调与晋升 / 285

- 平调职位 / 286

- 晋升职位 / 289

★影响行政主管职业发展主观因素 / 292

二、行政主管职业生涯规划及长期发展 / 296

★职业生涯与职业生涯规划 / 296

★行政主管如何进行职业生涯规划 / 299

第

一

篇

优秀行政主管才干模式

行政主管职位和优秀表现，不是依靠其权力来保证的。不能胜任行政主管职位，不能在行政主管职位表现良好的人，必然不能保证自己的主管地位和进一步的职业发展。当然，不是每一个优秀的行政主管先天就必然能在本职位上表现优秀，就必然具备优秀的行政主管职业才干。这需要行政主管在良好的个人特质和成就动机的基础上，合理把握自己的角色，增长自己综合素质才干、技能才干和知识才干。所以，要想成为一名优秀的行政主管，就必需首先能够合理界定优秀行政主管的职业才干。