



MAIXIANG ZHUGUAN ZHILU

迈向主管之路

■ 章汉成 编著

你是一个好主管吗？

成功的主管能动员所有部门

“被动型主管”不能完成任务

开拓你的视野

多多练习逆向思考

依“轻重缓急”决定工作顺序

创造解决问题之道

积极培养人际关系



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



MAIXIANG ZHUGUAN ZHILU

迈向主管之路

■ 章汉成 编著

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

著作权合同登记号：图字：01-2004-1730号

图书在版编目 (CIP) 数据

迈向主管之路 / 章汉成编著. —北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7-80162-903-5

I. 迈... II. 章... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 026867 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编：100038

印刷：北京求实印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：顾 佳

技术编辑：晓 成

责任校对：平 实

880mm×1230mm/32

5.375 印张

77 千字

2004 年 4 月第 1 版

2004 年 4 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

定价：16.00 元

书号：ISBN 7-80162-903-5/F·817

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前言

——成功只能独创，无法复制——

现今所谓的能力，一言以蔽之，就是“思维能力”。作为大脑的一种使用方法，对事业和人生都至关重要，与你更为密切！

善于使用大脑的人，无论上司交付他什么样的任务，他都能凭借敏锐的直觉，对工作应付自如，而不会怠忽、出错。当然，那是由于善于掌握事物的要领而采取适当的措施，或者运用独特的人格魅力，将一切助力吸引到自己的周围，从而圆满地完成任务。

相反地，“思维能力”欠缺的人，其工作能力就会受到一定程度的限制。这类人视野狭窄，不能以深度和广度来认识事物，而且，思考问题过于简化，缺乏集中力，在工作中一旦陷入僵局，就会左右为难或原地踏步，始终找不到解决问题的关键，属于“应用不全症”。

主管之路

笔者在职场中最感到头痛的，就是碰到这种属于“应用不全症”的人，他们大部分的意见都脱离主词，常用第三人称代替第一人称。例如，当问到：“你对此看法如何？”“这种事你怎样处理？”时，回答多半都是：“根据大多数人的意见，可能是……”“我想和部属商量后再决定。”

如果这类人是属于企业高层领导，那么一定会在对部属的指挥调度上存在着严重的问题：如果是专业人员，对其专业以外的领域所知亦甚少，制约了扩展人生的途径；即使非专业人员，也只是“等待指示型”，终日埋首于日复一日的单调业务中。

随着“人生阅历”的增加，我们将逐渐掌握处理事物的必要常识。但是，假如不努力把这种常识变成能够紧扣时代脉动、灵活运用常识，就会成为“知识型白痴”。即不用大脑，只是机械式地考虑“非常识”、“异常识”。这类管理人员被部属求教时，即使能够作答，也常常会答非所问，他们仅限于如何萧规曹随、遵守既有制度，而不会在此一基础上，用“行动”做出回答。

基本上，只要巧妙地施加压力，大脑本身就会启动开关，而产生独到的见解。平日就具有这种思维能力的人，在整个工作流程中，可以非常清楚

前 言

“着眼点”在哪里。一位母亲曾经这样说过：“日常生活中我故意给三个孩子两份茶点，训练孩子们去思考，怎样才能把两份茶点公平分配，这种小事是非常重要的。”这位母亲所说的“日常生活”就是非常重要的着眼点之一！从平时用心思考的创见开始，就可以逐一掌握住成功的各种关键。

目 录

第一部分 你是一个好主管吗? / 1

1. 何谓“优质上司”? / 3
2. 尽力争取“非常机会” / 5
3. 别当“知识型白痴” / 7
4. 成功的主管能动员所有部门 / 9
5. “被动型主管”不能完成任务 / 11
6. 开拓你的视野 / 13
7. 没有“利益感”的人不称职 / 15
8. 依“轻重缓急”决定工作顺序 / 17
9. 多多练习逆向思考 / 19
10. 保持工作敏锐度 / 21
11. 培养自己的担当能力 / 23
12. 创造解决之道 / 25
13. 凡事最忌本末倒置 / 27
14. 学会举一反三 / 29
15. 请具职场“同理心” / 31
16. 拿捏“上下一体”的真义 / 33

主管之路

- 17. 积极培养人际关系 / 35
- 18. 完善的记录是高段的“沟通” / 37
- 19. 工作流程报告大于结果报告 / 39
- 20. 善于观察并留心身边问题 / 41
- 21. 小心变成“差不多先生” / 43
- 22. 小气鬼得不到好机会 / 45
- 23. 今天开始成为“善于倾听”的人 / 47
- 24. 提高自己的情商 (EQ) / 50
- 25. 每天学习一种新知识 / 52
- 26. 你有“身先士卒”的精神吗? / 54
- 27. 不要成为倚老卖老的角色 / 56

第二部分 当好主管应具有素质 / 59

- 1. 整理发胀头脑的绝招 / 61
- 2. 培养对数字的敏感度 / 63
- 3. 摆脱“应用不良”的思维方式 / 65
- 4. 成功掌握“数字心理学” / 67
- 5. 不要被数据玩弄 / 69
- 6. 看清数据背后的真正问题 / 71
- 7. 如何克服你的致命弱点? / 73
- 8. 不要忘记——骄兵必败 / 75
- 9. 跳蚤的“跃进”能力 / 77
- 10. 别让部属完全掌握你的行踪 / 79

11. 对周围的人事保持敏感度 / 81
12. 充分利用心理战术 / 83
13. 在部属面前绝对不能说的两大禁忌 / 85
14. 不要过度保护员工 / 87
15. 试着和部属打成一片 / 89
16. 用“同理心”替部属打气 / 92
17. 复制一个完美员工 / 94
18. 懂得拿捏“扮黑脸”的时机 / 96
19. “控制”也讲究“艺术” / 98
20. 清楚传达你的指令 / 100
21. 增加自己的附加价值 / 102
22. 千万不要把“委任”变成“放任” / 104
23. 放手开发部属的潜力 / 106
24. 切忌翻旧账 / 108
25. 适时施压有助于提高工作效率 / 110
26. 避免三种隔阂——世代、头脑、
心灵 / 112
27. 阅读无声的信息 / 114
28. 充分了解“小事”的重要性 / 116
29. 保持良好的沟通 / 118
30. 慧眼识商机 / 120
31. 灵感不打烊 / 122

迈向

主管之路

32. 培养出色的左右手 / 124

33. 调动“不称职员工”的最佳方法 / 126

第三部分 站稳马步，迈向主管之路！ / 129

对付你的老板 / 131

1. 搞清楚老板的想法再出手 / 131

2. 察言观色≠逢迎拍马 / 133

3. 比老板更了解老板！ / 135

挑选得力班底 / 137

1. 缺乏时间观念的人不能用 / 137

2. 凡事推脱的人应全部出局！ / 140

3. 员工潜能需要“激发” / 142

4. 网罗积极的营业员 / 144

把握人生方向 / 146

1. 注意细节的人才是生活赢家 / 146

2. “正直”具有无限的力量 / 149

3. 人生应该从长计议 / 151

4. 人生不只“落三点” / 153

5. 你有打破现状的勇气吗？ / 155

6. 从内心深处彻底锻炼自己 / 157

7. 人生必胜的“一·六·六”法则 / 159

8. 三十岁——人生的重要关口 / 161

第一部分

你是一个好主管吗？

1. 何谓“优质上司”？

经营者的职责就是研究策略，并把制定的策略方针传达给下属，因此没有判断能力的人无法学习接近完美的领导。

假如用烹调来比喻：经营者用开水煮好去皮的马铃薯，交给下一棒的部门处长用研钵捣碎，再下一棒的经理以滤筛过滤，主任再淋上酱料，组长或副主任将其整理装盘，最后，第一线的员工把它端到客人的面前，推广到市场的最前线。

对音乐有兴趣的人大都知道爱华（AIWA）公司，该公司前几年推出的新随身听极其畅销，产品名称非常有趣，叫做“音频酷龙”，深受年轻人的欢迎。经营者大都不会给予职员具体的指示，他们只会交付员工一些抽象目标，于是年轻职员根据管理者抽象的战略方针，替产品取了“音频酷龙”这种使 e 世代感到亲切的名称。

迈向

主管之路

不过，如果遇到对现代市场反应迟钝的主任或经理，可能会认为：“这样滑稽的名称是不会畅销的！”而将其束之高阁。但是，假如主任或经理能想到：“我的职责，就是将峰层的指示进一步具体化！”就会认为：“这或许可行，请写出企划方案，正式在开会中提出来！”给下属支持。这种类型的高级主管，就具备了推断能力，勇于负责，并支持下属的工作。而所谓“推断”，就是“引导出对方潜能”，具备了这种能力的人，就具备了成为“优质上司”的条件。

2. 尽力争取“非常机会”

笔者年轻时任职的公司里，虽然备有供高级主管使用的车子，但却没有专职司机。因此，当董事长外出时，常会在办公室里抓公差：“董事长要外出洽公，谁能帮忙开车？”虽然办公室只有三四个人，但由于大家手上都有自己的工作，所以，这样的临时工作多少有些强人所难，笔者也不例外。

但是，笔者在担任几次司机的过程中，却听到了一些在公司里根本听不到的话，知道了本来不可能知道的事情。从此以后，每当上级征求董事长座车司机时，笔者一定自动请命，上司也会高兴地回答：“你可帮了我大忙了，在百忙之中麻烦你，真是不好意思。”

有一天，后座的董事长和 M 专员聊到了公司杂乱无章的科目报表问题。“各分公司的结算科目杂乱无章，拿到资料也不好统计！”

迈向

主管之路

“就是呀，即使算出了公司的平均数据，除去大的数值外，也不好做细项分析，真是伤脑筋！”

这家公司专门处理其他各个加盟公司的协会管理工作，董事长担任了协会会长的职务。而各成员公司处理结算科目的方法都不一致，所以出现难以统计的情形。

当时笔者立刻花了三个月的时间，拟定一份“某某协会加盟公司的结算科目统一草案”，作为参考资料交给专员。不久，董事长和专员把笔者叫到办公室，“我们将你的草案作为讨论资料发送到各成员公司，各公司的态度都十分积极，我们准备把它作为正式方案提交到下次的总会去，请你参加下次召开的总会。”

一年以后，笔者晋升为主任，再过了六个月，笔者又晋升为经理，而直属主管还是原职，他之前还常嘲笑我：“工作都已这么忙，还跑去开车，真是不可思议！”直属主管成天围着办公桌转，就算真有合适他的升迁机会，也因为故步自封的态度而失之交臂，因此，从另一个角度上来说，他并不适任“非常任务”。

3. 别当“知识型白痴”

这种人自认是万事通，他们是比一般人多读了点书，如果参加电视益智节目的话，也许还会得到高额奖金什么的。然而，他们愚昧在什么地方呢？就是将“理论”和“行动”一分为二，做不到言行一致。

无论你有多渊博的知识，如果不具体运作也不会产生结果。有很多智商高的推销人员业绩却差极了，因为他们在行动之前，已经先在大脑里做了过多的沙盘推演，反而会对自己说：“亲自登门拜访也不会有效吧！这只会劳民伤财而已！”于是选择了不采取任何行动。

这种耍小聪明的人越来越多了。笔者从小就不具备这项“长处”，记忆中从来没有按自己想像的那样耍过小巧，所以经常处于一种慢性的失望状态中。欲望越得不到满足，则越要不断追求。就写书