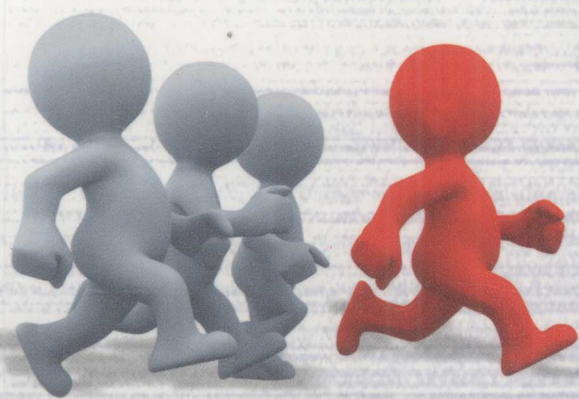




聪明主管与笨主管

距离 0.01mm

同样都是主管

为什么有的在工作中游刃有余、左右逢源
而有些却左右掣肘、举步维艰

成就卓越主管的黄金法则
永恒的管理智慧

想当好主管

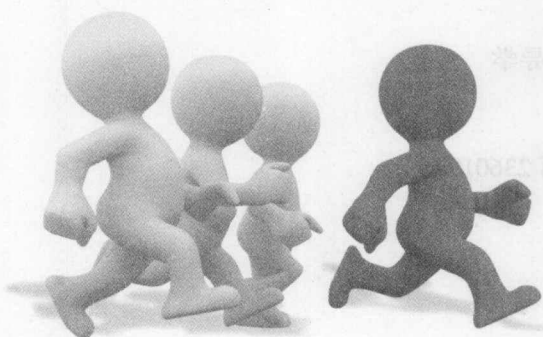
想知道上司是不是好主管
看这本书，改变你的前途

苏豫◎编著

中国华侨出版社

聪明主管与笨主管的距离

0.01mm



同样都是主管

为什么有的左

而有些却左左

刃有余、左右逢源

步维艰

成就卓
永恒的

主管的黄金法则
智慧

想当好主管

想知道上司是不是好主管

看这本书，改变你的前途

图书在版编目(CIP)数据

聪明主管与笨主管的距离 0.01mm / 苏豫编著. —北京:
中国华侨出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5113-0187-1

I. ①聪… II. ①苏… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 236019 号

聪明主管与笨主管的距离 0.01mm

编 著 / 苏 豫

责任编辑 / 文 心

责任校对 / 李瑞琴

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/19 字数/ 243 千字

印 刷 / 固安保利达印务有限公司

版 次 / 2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-0187-1

定 价 / 33.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编:100029

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前言

职场上,同样都是主管,为什么有的主管在职场中地位较为稳固、其利益受到保证,而且升迁速度快,而有的主管在职位上一干就是几年,升迁加薪总是没有他的份。

我们不得不承认,人与人之间是有差距的。聪明主管对待工作讲技巧、讲策略,对待老板和下属有着一套做人做事的原则,不仅可以很好地完成工作,还可以赢得一片掌声;而笨主管吃亏受累的事情没少做,但却得不到老板和下属的理解和支持。

要想成为一名聪明的主管,既需要有才智,又需要有直觉;既需要有理性,又需要有感情;既要能在工作中分析研究问题,还可以借鉴别人的经验,做出科学的决策。

要想成为聪明的主管应当具备领导力,善于发现问题、创新决策、驾驭指挥,应当把感召和凝聚团队成员的影响力作为领导的精髓,在工作中率先垂范、勇于挑战,尤其应当以品格、素质树立领导的威信,以智慧、艺术成就事业的发展。

只有当主管具备了出众的能力、非凡的成就、公正的态度,才能获得下属的崇敬和钦佩;只有具备丰富的情感、卓越的德行、个性的魅力,才能博得团队的拥戴与支持;只有具备了超凡的智慧、优秀的品格、榜样的力量,才能拥有崇高的威望,才能实施有效的管理,才能打开领导者的成功之门。



工作上难免会遇到不顺利的事情,主管们不要怪社会环境不好,不要指责老板有眼无珠,不要抱怨下属无能。主管们应该检讨自己的管理理念是否落后,管理方式是否正确。正确的观点决定着一个人的行为,好的方法可以达到事半功倍的效果。比如,很多有能力的主管无法成为老板的心腹和受到下属的拥戴,就是因为不善于沟通,常从自己的角度出发,不会换位思考,不顾及别人的面子。在工作上不懂得拿捏分寸,成了别人眼中的鲁莽主管、笨主管。

《聪明主管与笨主管的距离 0.01mm》一书,通过列举事例,加以精到的分析,让读者清楚地看到“聪明主管”与“笨主管”在工作上的不同表现,以及这些表现所带来的截然相反的结果。在对与错的论述中,为读者树立一个个正确的形象,同时也提供一些可以借鉴的方法,给那些渴望成功却仍在迷茫、不知所措的主管们以明确的指引。



目 录

聪明主管一套面孔，

笨主管一张面孔

- ☑ 练就一套面孔，需要哪张面孔就用哪张 1
- ☑ 不做“刻板鬼”，也不做“笑面虎” 3
- ☑ 聪明主管的京剧脸谱 6

聪明主管能解决问题而不必老请示；

笨主管只是个办公室里的跑腿者

- ☑ “主管”就是主要承担责任的人 9
- ☑ 事事请教领导会让领导厌烦，部下质疑 12
- ☑ 要敢于自己做决定，哪怕错一两次 14
- ☑ 主管自己找事做，不要等领导安排事情才去做 17

聪明主管对股东、上司以及公司整体忠诚；

笨主管的忠诚只对于某一个上司

- ☑ 你的顶头上司决定你升迁，但是整个公司决定你的前途 20
- ☑ 忠于某个上司的主管容易树倒猢猻散 22
- ☑ 给自己备几条路，不如努力帮公司多选几条路 25
- ☑ 主管打造个人品牌，对企业忠诚高度是首要条件 27





聪明主管通过沟通让上司了解工作；

笨主管埋头苦干，以为不说上司都知道

- ☑ 能做会说有人提，只做不说没人理 30
- ☑ 做了多少，关键看你说了多少 32
- ☑ 只做事情不说话是实在，既做又说是实际 35

聪明主管恃才助上；

笨主管恃才傲上

- ☑ 如果你依靠才能在领导面前耍横，你就等着倒霉吧 38
- ☑ 把自己的聪明才智花在帮助领导工作上 40
- ☑ 没有不可或缺的主管，哪怕你支撑整个公司的业务 43
- ☑ 轻视老板和公司就是轻视你自己 45

聪明主管处处维护公司形象和利益；

笨主管容易丧失立场，被外界影响和左右

- ☑ 背后说公司坏话的主管会让别人不齿 59
- ☑ “身在曹营心在汉”会竹篮打水一场空 51
- ☑ 坚定的立场是聪明主管职业发展的保证 53

聪明主管敢担当，才有机会担更大的责任；

笨主管总是有担两肩滑

- ☑ 拈轻怕重的人即使暂时获得好处最终也会露出狐狸尾巴 57
- ☑ 你的职位高低和肩上担子的多寡是成正比的 60
- ☑ 偷奸耍滑会让你丧失现有的位置 62



聪明主管对上司有意见懂得看场合看时机；

笨主管把莽撞当豪爽

- ☑ 建议的采用率和提建议的场合关系重大 65
- ☑ 不要把提建议当成批判会 68
- ☑ 豪爽的性格不是你顶撞领导的借口 69

聪明主管因原则改变事情，

笨主管因事情改变原则

- ☑ 只有讲效益的人情，没有讲人情的效益 74
- ☑ 成绩才是硬道理，不做“差不多”先生 76
- ☑ 有一套自己的原则，别被事情牵着走 79

聪明主管靠制度管人，

笨主管靠人管人

- ☑ 要依法治人，不要依人管人 82
- ☑ 多种标准比标准严格更容易让下属不满 85
- ☑ 聪明主管让大家琢磨制度，笨主管让大家琢磨自己 87

聪明主管是领头羊更是指挥家；

笨主管不知不觉总成“独行侠”

- ☑ 凡是自己带头，但不做没有车厢的火车头 90
- ☑ 自己动手，更要让下属一起动手 92
- ☑ 一个优秀士兵与将军的区别 94
- ☑ 下属能做的事情交给下属负责，不用事必躬亲 97
- ☑ 聪明主管做事思路清晰，笨主管眉毛胡子一把抓 99



聪明主管私下训斥下属，

笨主管当众训斥下属

- ☑ 训斥什么不重要，重要的是训斥之后的结果 102
- ☑ 给下属一分面子，会得到十分的回报 105
- ☑ 不要把心直口快作为当众训斥下属的理由 107

聪明主管在工作中和下属培养感情，

笨主管在下班后和下属联络感情

- ☑ “带头大哥”的位置不是靠大口喝酒、大口吃肉换来的 111
- ☑ 在工作中一起克服困难能产生深厚情感 114
- ☑ 拿下属当兄弟，但也不要忘记自己的领导身份 116

聪明主管软硬兼施，

笨主管一味“和谐”

- ☑ “软柿子”主管被下属欺负 119
- ☑ 和谐很重要，但是得建立在规章制度的基础之上 121
- ☑ 该发火时不发火，领导能力差 124
- ☑ 管得太硬，容易伤人；管得太软，容易伤己 126

聪明主管从离职人员那里获得宝贵经验，

笨主管打击离职人员

- ☑ 下属离职，并不全是对你不满 129
- ☑ 离职的下属可能会告诉你平时听不到的事 131
- ☑ 背后诋毁离职人员是最愚蠢的做法 134



聪明主管不会让下属去“填坑”， 笨主管让下属去“填坑”

- ☑ 不要让下属为自己背黑锅，哪怕他自己愿意 138
- ☑ “带头大哥”在领导面前要对自己的下属讲义气 140
- ☑ 如果你偶尔替下属顶罪，你会收获下属的百倍回报 143
- ☑ 聪明主管反思自己失职，笨主管责怪下属无能 145

聪明主管懂得让下属适当 happy 一下， 笨主管让下属做牛马

- ☑ 拿下属当“兄弟”，不要拿下属当“奴隶” 148
- ☑ 适当让大家放松一下，弹簧压的太紧就没弹性了 151
- ☑ 一味地施压容易崩溃，一味地放松容易懈怠 153

聪明主管提高单位时间工作效率， 笨主管延长下属工作时间

- ☑ 克服时间危机，创造效能 156
- ☑ 延长工作时间是笨人做法 159
- ☑ 提高效率等于延长生命 161
- ☑ 规定单位时间的工作量是提高效率的好办法 164

聪明主管总是垫高别人，放低自己； 笨主管却是抬高自己还贬低别人

- ☑ 对下属能力的不屑只能说明你也是一个庸才 167
- ☑ 要敢于承认下属的能力，这样并不会给自己造成威胁 169
- ☑ 把下属的功劳据为己有不是一个聪明主管的行为 172



聪明主管将下属训练成一群狮子；

笨主管将下属驯服成一群绵羊

- ☐ 是否听话不能当作衡量下属是否优秀的标准 175
- ☐ 不要让自己走入“华盛顿合作定律”的怪圈 178
- ☐ 下属是狮子，主管是狮王，下属是绵羊，主管只能成为绵羊 181

聪明主管能容忍下属的缺点和错误；

笨主管容不得别人的质疑和不同意见

- ☐ 重要的是你要帮助下属去规避和克服缺点 184
- ☐ 不要抓住下属缺点不放手 186
- ☐ 下属对自己的质疑是在帮助自己提高 189
- ☐ 聪明主管认真听取下属的声音 192
- ☐ 要能听取下属的意见并根据情况由自己来拍板 195

聪明主管会把工作目标制定成 120%，

笨主管制定 100%的工作目标

- ☐ 如果你想完成一个任务，就要加大 20%来定目标 198
- ☐ 人们实际做的常会比目标低一点 201
- ☐ 20%的提高量是保证另外 100%的辅助条件 203

聪明主管懂得只有教会别人才能解放自己；

笨主管害怕失去“饭碗”而死守“绝技”

- ☐ 让所有人都懂得这个技巧，会让你轻松很多 206
- ☐ 自己吃苦受累，死守技巧是蠢人做法 208
- ☐ 如果你只有这点技巧，说明你已经不能继续进步了 211



聪明主管告诉下属自己想要的结果，

笨主管把下属要做的工作列成表

- ☐ 主管参与得越少，下属参与的热情就越高 215
- ☐ 协助下属定计划，不要自己替下属定工作计划 217
- ☐ 你只需告诉他终点，让他自己找到达终点的路 220
- ☐ 让下属自己提升，不要手把手教下属如何工作 223
- ☐ 使工作目标成为下属自己的目标 225

聪明主管让属下知道做什么、怎么做；

笨主管要求别人做自己不愿做或不能做的事

- ☐ 要让下属学会单独做事情，并且学会自己找事情做 229
- ☐ 自己不愿意做的事情下属同样不愿意做 231
- ☐ 带头大哥不能只吃肉不干活 234

聪明主管做事讲究实用，

笨主管做事讲究排场

- ☐ 排场大小和事情的成功几率是毫无关系的 237
- ☐ 不能只摆花架子，得拿出实际有效的行动 240
- ☐ 注重实际效果的主管会成为公司的宝贝 242
- ☐ 做个脚踏实地的主管，提高自己的管理水平 245
- ☐ 培养务实、有实效的工作团队 249

聪明主管还做下属代言人，

笨主管只做老板的代言人

- ☐ 往下传达领导的意见，也要往上反应下属的心声 252

☐ 替老板打圆场时也要照顾下属的感受	255
☐ 上下通道畅通,老板喜欢,下属爱戴	258

聪明主管能够用活奖罚两根棒;

笨主管不是盲目奖就是一味罚

☐ 罚只是管理手段而不是目的	261
☐ 有时候奖也能起到同样的效果	264
☐ 赏罚有度,都不可过	266
☐ 赏无可赏的主管傻,罚无可罚的主管笨	269

聪明主管等下属改正错误才原谅他的错误,

笨主管轻易原谅下属犯错

☐ 轻易原谅的错误,下属会再犯	272
☐ 错误难免发生,但是原谅却不能随意表达	274
☐ 改正的错误就应该让他过去,不要抓住不放	277

聪明主管把挑刺看成一种职责;

笨主管挑不出刺看不出问题

☐ 挑不出下属问题,只能说明自己的水平和部下一样	280
☐ 主管的主要职责之一就是挑刺	282
☐ 不挑刺的主管让下属看不起	285
☐ 挑刺是显示自己技高一筹的机会	288



聪明主管一套面孔，

笨主管一张面孔

聪明主管懂得随机应变，做人不刻板，知道什么场合用哪张面孔。笨主管一天到晚板着一种面孔，只会让周围的人敬而远之，甚至避之若浼。企业主管对企业的经营管理起着重要的作用，作为一名主管应该练就一套面孔，而不是一张面孔。

练就一套面孔，需要哪张面孔就用哪张

在工作中，你作为一名主管需要用不同的面孔来包装自己，去面对不同的人 and 事。这不是教你虚伪做人，而是教你学会一种职场生存之道。

人们在职场上打拼要学会一套面孔，知道面对什么样的人用什么样的面孔。这与俗语中：“见人说人话，见鬼说鬼话”是一样的道理，而且说话的时候还应该配合相应的表情。

作为一名主管，在面对自己的上司的时候要注意表情真诚、严肃。无论上司是在批评你，还是在表扬你，你都应该摆出这种面孔。假设在上司面前，你总是嬉皮笑脸的面孔，上司可能会有一种被戏弄的感觉，会认为你是一个玩世不恭、难当大任的人。

有的人在面对上司批评的时候，容易把自己的不满情绪表露出来，这是万万不可的。人在职场，被上司批评在所难免，但有的人总是不能够隐藏自己的情绪：批评对了，也有满腹委屈；批评错了，更是怒火万丈。

和风细雨式的批评好接受，而疾风骤雨式的批评就让人难以忍受。然





而，作为下级的你是无法去左右上级的态度和做法。不管上司是否有错，你都要记住，你们是上下级的关系，上司的出发点是好的，是为了工作，为了大局。如果只是因为工作上的问题，你就应该给予真诚的面孔，否则上司会觉得你目中无人，即使你是一个很有工作能力的人，也会把你踢出公司。

尽管上司的态度生硬一些，言辞过激一点，方式也有些欠妥，但作为下级也要适当给予理解和体谅。而且你也是公司里的一个主管，你也有自己的下属，如果你的下属也一副不耐烦、有情绪的样子，你会高兴吗？所以，面对上司必须是真诚、严肃的面孔。

作为一名主管，对待客户仍然要注意自己的服务意识。不要因为自己已经是公司的主管，就用一种居高临下的面孔对待客户。生活中我们常看到顾客因为不满意服务，要求找更高一层的领导解决，而这些领导总是敷衍了事，或者交给手下人处理。这种不负责任的态度，不仅影响了公司的形象，而且会影响下属做事的态度，给自己的团队管理、团队效益造成负面影响。

对待客户你应该保持热情的面孔。你不仅要让客户付钱，还要让客户觉得物有所值，而心甘情愿地付钱。说客户是你的上帝，其实一点也不过分。追其根本，你的收益不光是你的老板给的，而是你通过自己的努力，赢得客户的认同后才得到的。那么，客户作为你的上帝要求热情服务，一点也不过分。

另外，大客户不一定就是“财神”，小客户也不是可有可无。你作为主管应该用公正的面孔对待，不能因为这单生意小，就歧视或者忽视对方。“一视同仁”是作为主管应该有的修养和素质。而对待大客户也不必奴颜婢膝，应该做到不卑不亢，要对自己的服务有信心。

作为一名主管对待同事，应该给予谦虚的面孔。作为同事，他们既是



你强有力的竞争对手,也是你的合作伙伴。在工作中,你需要时刻保持谦虚的面孔,学习同事身上的优点,对应着改掉自己身上的缺点。当然,谦虚的面孔应该是真诚的。面由心生。如果你不够真诚,必然遭到同事的排挤,别说学习他们的长处,恐怕合作都是困难的。

对待同事还应该友善,不能因为自己取得了一点点成绩就目中无人,得罪同事。整个企业归根结底还是由人来组成,谁破坏了和谐的氛围,谁就会遭到别人的白眼。也许有一天,你还需要同事的帮助呢!

作为一名主管,对待自己的下属应该懂得软硬兼施,平常的工作中对待每一个人都应该和颜悦色,布置工作的时候应该严肃认真。作为主管,你要让属下看到你对他们的态度,对工作的态度。一个组织的和谐固然重要,但决不能失去主管应有的威严。当工作出现问题的时候,就需要适当地露一露“黑脸”,给属下施加压力。

除了工作,你还应该多多关心一下员工,平时还应该嘘寒问暖。领导管理下属需要一张一弛,领导总是紧绷着面孔,下面的员工工作的时候也一定会战战兢兢地。对待下属,主管应该学会适时适度的微笑,不让他觉得你是一个“南霸天”、“黄世仁”。

想成为一名聪明的主管,就要充分运用自己的面孔。面孔是人们表达情绪的一种方式,是与人沟通的一部分身体语言。想成为一名聪明的主管吗?那 goes 练就一套面孔吧!

不做“刻板鬼”,也不做“笑面虎”

有的领导为人刻板,平常沉默寡言,除了忙他的工作外,不太喜欢搭

理同事,甚至只用动作表达他的意思。有的领导总是一脸笑容,但不仅没有得到下属的喜爱,反而被下属认为是城府深。

很多主管时时刻刻在下属面前摆出一副一丝不苟的样子,下属可能看到上司的威严而工作起来不敢大意,但同时也多了一份小心谨慎,做起事情来容易变得畏首畏尾。

还有一些主管对人对事总是笑呵呵的,但是为人虚伪,让下属猜不透他心中所想。虽然表面上,办公室的气氛很和谐,实际上是明争暗斗,这样的团队怎么可能创造出好的业绩呢?

想要成为一名聪明的主管,要注意自己的面孔,既不做“刻板鬼”,也不做“笑面虎”。作为一名主管要注意调节自己表情,该刻板的时候刻板,该微笑的时候微笑,不要死抱着一种面孔不放。

现代企业管理,强调管理中的人情味。有人情味的领导一般都不会随便给下属脸色看,也不会两面三刀。这样的主管总是能够以开放的心态对待外界变化,以宽容的胸襟善待下属。

人情味为什么这样重要呢?

情感是一种双向交流的心理现象,有给予才会有所得。做一个有感情、有人情味的主管,可以让你的下属对你更加亲近、忠诚。作为一个主管,你可能拥有某种权力,但是你无法依靠权力征服人心。能够俘获人心的主管一定拥有一颗周到、惊喜、呵护下属的心。

伯纳德·劳·蒙哥马利是英国陆军元帅,战略家,军事家,第二次世界大战中盟军杰出的指挥官之一。著名的阿拉曼战役、诺曼底登陆为其军事生涯的两大杰作。

在欧洲登陆战的指挥过程中,蒙哥马利惯于搭乘“轻剑”号专车到英格兰、威尔士和苏格兰各地去访问即将参加“霸王”行动的各个部队。蒙哥马利视察的目的是为了让每一个士兵都感到司令是可以信赖的,他们要

