



优秀主管必修教材

老板送给主管最有价值的礼物

好主管 胜过好老板

优秀中层的16堂必修课

兰涛◎编著

中国华侨出版社

好主管 —— 优秀中层的16堂必修课 —— 胜过好老板

兰
涛◎编著



中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

好主管胜过好老板 / 兰涛编著. —北京:
中国华侨出版社, 2011.10

ISBN 978-7-5113-1760-5

I. ①好… II. ①兰… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 193424 号

好主管胜过好老板

编 著 / 兰 涛

责任编辑 / 李 晨

责任校对 / 李向荣

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/19 字数/320 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-1760-5

定 价 / 33.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

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



QIANYAN

一个企业之所以能够取得成功，最关键的一点是要拥有一支精干的管理队伍，而这支队伍中，最关键的成员应该是企业中的中层管理人员，也就是各部门主管。

工作中一些主管常常抱怨自己的下属工作能力差，头脑不够灵活很死板；抱怨下属不敬业，总是喜欢偷懒；抱怨下属没有责任心，对待工作没有积极性，出了问题就会推卸责任。

工作中难免会遇到种种的问题，但抱怨绝不是正确的解决办法。我们不要总是抱怨他人，而是应该检讨自己的管理理念是否落后，管理方式是否正确。

对于一个组织而言，主管在管理过程中的作用很关键，组织的正常运转，绝对离不开各级管理人员承上启下的协调。

事实上，做一个好主管比做一个好老板更难，老板做的是战略层面的问题，人事上只需面对自己的直接下属；而主管则不同，不但要面对自己的上级，也就是老板，还要管理下属成员，要发挥好老板与下属之间的桥梁作用。这就要求主管在工作中必须掌握高超的协调技巧，摆正自己作为中层领导的位置，明确自己的管理

职责,处理好上下级之间的关系。只有这样,才能让组织正常运转起来。

可见,要想成为一名好主管,既需要才智,又需要经验;既需要理性,又需要感性;既要有“硬”的一面,也要有“软”的一面。

本书通过列举事例,配以分析,让你清楚地了解好主管在工作上的表现,通过归纳总结,为有志于成为优秀主管的人提供参考和借鉴,是一本主管必修教材。

目录

MULU

► 第1堂课 好主管这样表达忠诚： 忠于组织，尽自己所能为组织做贡献

以公司的利益为重，全力以赴投入到自己的工作中 / 2

绝不损害公司利益的事情 / 4

眼光放远，多为公司备条路 / 6

关注公司的生存，为公司的发展出谋划策 / 8

► 第2堂课 好主管这样尽职尽责： 不做语言的巨人、行动的矮子

对待工作像军人保卫国家一样忠诚尽职 / 12

排场只是个空架子，职场上打拼要靠真实力 / 15

像老板一样积极主动地去承担工作 / 18

在困难面前迎难而上 / 20

积极主动地去工作，不做办公室里的“应声虫” / 23

工作中应立足实际,把效率放在第一位 / 25

注重实效,踏踏实实地从小事做起 / 28

拥有坚定的立场,把工作当做自己的事情去做 / 31

▶▶ 第3堂课 好主管这样大度宽容:

包容下属的缺点,检查自身的不足

宽容用人,不要紧盯着下属的缺点不放 / 36

具有从谏如流的雅量,能够听取下属的不同意见 / 39

包容下属的缺点,并帮助下属规避和克服 / 42

放低姿态,倾听下属心声 / 44

广泛征求下属的意见,再结合实际情况制定出明智的决策 / 47

放低自己,理性地评价下属的工作能力 / 50

敢于承认下属的能力,可以为自己赢得更多 / 52

不和下属抢功,给下属露脸的机会 / 55

▶▶ 第4堂课 好主管这样担负责任:

当好“领头雁”,从担责到负责

承担起管理的责任,把工作做到完美 / 58

对自己的言行负责,不让下属替自己背黑锅 / 60

有承担责任的勇气和反思自身错误的意识 / 63

下属犯了错,责任不可推 / 65

有原则地替下属顶罪可以赢得下属的忠诚 / 67

遇事临危不乱,能够独立履行职责 / 69

敢于自己做决定,大胆承担失败的后果 / 71

第5堂课 好主管这样坚持原则：

圆润的处事方式与严格的管理方式相结合

做事有底线,让事情跟着自己走 / 76

做事公正,让效益产生人情 / 78

树立自己的威信,不能一味地迁就下属 / 80

不能为了和谐而破了规矩 / 82

坚决果断,切忌模糊不清 / 84

第6堂课 好主管这样展示自己：

既要埋头做事,又要学会说话

打造自己良好的个人品牌 / 88

先做好本职工作,再靠口才为自己争取更大的发展平台 / 91

学会宣传自己的能力 / 93

知道在什么时候说什么话 / 95

第7堂课 好主管这样率领团队：

发掘下属潜能,带动整个团队向上

做好自我管理,才能成为下属心目中的“领袖” / 98

处处以身作则,起好带头作用 / 100

既要做一个优秀士兵,又要做一个优秀的将军 / 102

需要自己动手的,要率先动手 / 105

学会授权,下属能做的事情就交给下属做 / 107

打破“华盛顿合作定律” / 110

小事不计较,大事不含糊 / 113

重实际、说实话、办实事、求实效 / 115

建立一支务实、有实效的团队 / 118

提升下属的工作能力,增强团队的竞争力 / 121

适时地转变“红脸”“白脸” / 123

第8堂课 好主管这样对待领导: 尊重领导,并全力辅佐领导

对上司忠诚,设身处地为上司着想 / 128

服从领导的管理,不要自视过高 / 130

充分发挥才能,成为老板的左膀右臂 / 133

工作能力再强也要尊重领导,服从命令 / 135

给上司提意见时,多在“桌下”,少在“桌面” / 137

选择适当的场合和时机给上司提意见更容易被采纳 / 140

有建议委婉暗示,给上司留下面子 / 143

欣赏老板身上的可取之处 / 145

4

第9堂课 好主管这样管理员工: 靠制度管人,依感情管心

用制度监督员工的工作 / 150

严于律己,做下属的表率 / 152

制定条理清楚、协调性强的管理制度 / 154

从心理上与下属保持亲近 / 157

体贴下属,能够与下属同甘共苦 / 159

凡事要依制度说话,该处罚时就处罚 / 162

软硬兼施,恩威并举 / 164

把握好“冷”“热”的分寸,将管理和人情适当调和 / 166

尊重下属,从内心深处激发下属的主动性和创造力 / 169

管理下属要像放风筝一样松弛有度 / 171

- 紧张的工作之后别忘让下属放松一下 / 174
- 人情归人情,工作归工作 / 176
- 下属离职原因种种,主管不必给自己太大的压力 / 179
- 留心下属的一举一动,了解下属辞职的真正原因 / 181
- 以博爱之心,厚待辞职下属 / 184

► 第10堂课 好主管这样用权授权: 把自己当园丁,告诉下属该怎么做

- 一流的下属成就一流的主管 / 188
- 让下属多想、多做,自己去做更重要的事情 / 191
- 告诉下属自己想要的结果,放手让下属去做 / 193
- 通过培养下属来提升自己的成就 / 196
- 只有培养出能干的下属,主管才会省心省力 / 198
- 在培养下属的同时别忘给自己充电 / 201
- 少参与具体的工作,更好地发挥下属的工作积极性 / 204
- 协助下属制订计划,而不是替下属制订计划 / 206
- 己所不欲勿施于人,自己不愿做的事情不要推给下属 / 209

► 第11堂课 好主管这样协调关系: 向下传达领导的意见,向上反映下属的心声

- 主管是沟通领导和普通员工的桥梁 / 214
- 保证上下沟通畅通,让老板喜欢、下属爱戴 / 217
- 不但要替老板打圆场,还要给下属发泄怨言的机会 / 219
- 调整情绪,因地制宜 / 222

第12堂课 好主管这样制订目标： 目标定得高一点，让团队跳一跳才能够到

设定目标要有高度，但不能过高 / 226

设定一个最高目标和一个第一目标 / 228

把工作目标转化为下属自己的目标 / 230

不但要制订合理的目标，还要学会管理目标 / 233

第13堂课 好主管这样管理时间： 提高工作效率，避免延长工作时间

科学利用时间，做时间的主人 / 238

充分利用分分秒秒，高效能地完成工作 / 240

给下属设定一个劳动定额，有效地监督下属的工作进度 / 243

合理安排工作是提高效率的保证 / 245

第14堂课 好主管这样检查工作： 把给下属挑错当成自己的职责

挑刺是主管做好工作的切入点 / 250

挑不出问题不代表没有问题，只能说明能力有限 / 252

学会给下属挑刺，帮助下属成长 / 254

给下属挑的刺要清晰、准确 / 257

第15堂课 好主管这样批评下属： 对事不对人，原谅要等改错之后

下属有错不必直说 / 262

批评下属注意保持和善友好的气氛 / 264

尊重下属，给下属留下面子 / 266

轻易原谅下属,下属就会轻视你的控制力 / 269

值得原谅的人永远是那些拿出实际行动改正错误的人 / 271

打一巴掌别忘揉三揉 / 273

不听话的下属不一定不是好下属 / 276

▶▶ 第16堂课 好主管这样奖罚下属: 奖罚结合,相互补充

惩罚制度的背后意味着领导对下属的教育 / 280

有赏有罚才能够合乎情理 / 282

赏罚必须有度,不可小功大奖或小过重罚 / 285

有时奖励比惩罚更有效 / 287

第 1 堂课

好主管这样表达忠诚： 忠于组织，尽自己所能为组织做贡献

成功始于你的选择，人生重要的不是所占的位置，而是你奋斗的方向。选择了抱怨，工作中你就会遇到很多的麻烦；选择了忠诚，你的付出一定能够收到回报。

忠诚不是一个简单的概念，不是要求你忠于某一个顶头上司，而是对所有股东、雇员、上司以及公司整体忠诚。忠诚不是单向付出，也不是愚忠，而是将自己的职责和事业，与整个公司的发展结合起来。

以公司的利益为重， 全力以赴投入到自己的工作中

好主管一定能够意识到：自己的利益和公司的利益是一致的，自己必须全力以赴，努力工作，用创造出来的成绩赢得老板的信任，为自己赢得美好的明天。

忠诚不是单向付出，也不是要求员工愚忠，不是简单地为企业效命，而是将自己的职责和事业，与整个公司的发展结合起来。所以，职场上所说的忠诚是人们依靠自己的工作能力来为公司做贡献，同时不断地提高自己的身价和能力。

忠诚于公司可以达到一种双赢的效果。你可以凭借对上司的忠诚升迁，但从长远的利益来思考，你更应该忠于整个公司。只有公司有了一个美好的未来，你才能依托这个平台获得更多的机会。而公司的未来是依靠着像你一样的很多个主管和员工才能够实现的。

简单地说就是：老板希望得到忠诚的员工，公司也需要员工的忠诚来维系。

托尼斯是一家著名公司的市场总监，他接到了一项紧急任务：根据老板的笔记，准备好业务进展的曲线图表。起草图表时，他注意到老板写的“美元坚挺，则出口就会增加”的内容。托尼斯明白，事实恰恰相反。于是，便通报老板，告知已经纠正了这一错误。

老板非常感谢托尼斯及时发觉了他的疏忽，从而避免了公司巨大的损失，当第二天向上呈报未出丝毫纰漏后，老板对托尼斯做出的努力再次进行了嘉奖。

为了公司的将来，也是为了自己的利益，每一位老板都希望自己的下属能

够对公司忠诚，而不是在关键时候在背后陷害自己。好主管一定能够意识到：自己的利益和公司的利益是一致的，自己必须全力以赴，努力工作，用创造出来的成绩赢得老板的信任，为自己赢得美好的明天。

有家公司因其对手公司业务的红火感到忧心，但想不出制伏对手的良策。终于，对策有了，他们想方设法寻找关系，接近对手公司的一名仓库主管，让其暗中出卖商业机密。这个主管在利益的驱使下，利令智昏，把自己公司的库存数量、货品结构、价格策略一一泄露。几经交手，商界风向大变，原先生意红火的公司，节节败退，最后元气大伤而倒闭；另一家快要倒闭的公司，却起死回生，反败为胜。覆巢之下安有完卵？这名主管最后也落得身败名裂的下场。

企业倒闭对员工又有什么好处呢？员工没有赖以生存的保障，最后吃亏的还是自己。职场上有些缺乏忠诚、没有责任心的人，只顾及眼前的蝇头小利，成为企业倒闭的罪魁祸首。这种对公司的不忠诚，对于整个企业来说无异于一枚定时炸弹。假设这位主管能够为公司的利益着想，任何诱惑对于他来说都是没用的。一个有职业道德的人，心里要有一条准则：绝不选择良心的堕落。

3

对整个公司忠诚，实际上是一种对职业的忠诚，一种对承担或者从事某一种职业的责任感，也是对自己负责。在今天这个竞争激烈的社会，忠诚胜于才能。无论是对公司还是上司都需要忠诚，但是对公司的忠诚要高于对上司忠诚。你在工作中遇到每一件事，都应该以公司的利益为重，才能够保证自己的利益和前途。

好主管不会把公司只看成是老板的，而是让自己像老板一样维护着公司的利益。他会全身心投入到工作中去，一方面为公司创造更多的价值，一方面把公司作为自己施展才华的平台，为了把这个舞台搭建得更大更美而努力。只有企业有了更好的发展，员工的价值才能得以实现，人生才会大放光彩。

而那些对公司和上司不够忠诚的主管，不但不会得到老板的信任与重用，因为人格与品质的缺陷，在社会上也很难找到自己的立足之地。每一个公司都需要忠诚和有能力的主管，因为企业的所有业绩是靠忠诚的员工全力创造的。一个公司有着永不停止的动力全部得益于忠诚的员工们的共同努力，其中一批

部门主管更是关键人物。

总之,对上司忠诚和对整个公司忠诚是两个不同的层次。忠诚是人类的基本美德,不管是对上司忠诚,还是对公司忠诚,你都能够收到回报。如果在这两者之间进行选择,毫无疑问,对整个公司的忠诚永远高于你的顶头上司。

绝不做损害公司利益的事情

在这个世界上,忠诚的人会比不忠诚的人收获更多。在诱惑面前,你要做出聪明的取舍,舍弃小利可以让你内心宽慰,从而期待更多。

4

好主管始终对企业忠诚,因为公司给予你发展的平台,获得了尊重、荣耀、地位,实现了有价值的一生;你能够安稳地生活,是因为企业老板给了你一个工作的机会。你能够享受快乐的人生,是因为你忠诚地工作而带来了稳定的收入。索尼公司流行着这样一句话:“如果想进入公司,请拿出你的忠诚来”。在索尼公司看来:一个不忠诚的人,越有能力越不能录用,因为他很可能为公司带来比能力平庸者更大的破坏。其实,这句话适用于所有在职场上打拼的人。

科曼尔是一家公司的总经理的秘书,能力出众,深受老板赏识,因为经常和老板在一起,自然知道公司很多的商业机密。

有一次,公司的一位合作伙伴请科曼尔喝酒,席间,这位合作伙伴说:“最近我和你们老板正在谈一笔很大的合作项目,如果你能够把你们公司的一些机密资料告诉我,这将使我在谈判中掌握主动。”

“什么?你是说让我出卖老板的商业机密?”科曼尔皱着眉头说道。

这位合作伙伴小声地对科曼尔说：“这件事情除了你我知道外，没有任何人知道，对你不会造成任何影响。”说完，便给科曼尔一张十万美元的现金支票，科曼尔欣然接受了，并讲出了公司所有的机密。

在之后的谈判中，科曼尔的老板吃了很大的亏，公司损失巨大。后来公司老板全力调查，终于查出是科曼尔泄露了公司的商业机密。原本有很大发展前途的科曼尔不仅丢掉了工作，而且他得到的那十万美元也作为赔偿款被公司没收。

在今天这个充满诱惑的社会，到处都充满了美丽的陷阱，意志薄弱的人很容易背叛自己信守的情感、道德和工作原则。很多公司都有这样的主管，他们为了一己私利，不顾老板和公司的利益，将公司的商业机密出卖给别人。然而，这么做一定会获得更多的利益吗？

科曼尔就是这样，为了一点眼前利益，犯了无法弥补的错误，最终也让自己尝到恶果。一些主管在公司负责着重要的工作，但却没有责任心、忠诚心，原因在于他们认为自己和公司是一种雇用和被雇用似的契约关系，一种纯粹的商业交换关系。他们不认为自己出卖公司的秘密是不对的，认为追求利益是最大的。

5

其实，在契约关系的背后，是员工与公司合作共赢的关系，员工与老板是一条战壕里的战友，一致对外才是保证自己利益的聪明做法。公司的利益和员工的利益是一体的，在工作的时候每一位员工都应该努力为公司争取最大的利益，才能在将来为自己赢得更多的财富。

古人说：“人生七尺躯，谨防三寸第三舌。”如果不能管住自己的嘴，必使自己走入痛苦的深渊。一个好主管懂得管好自己的嘴巴，无论何时何地，他都能运用自己的自制力保守企业的机密。

作为公司的主管，你要明白自己掌握了多少公司机密？在诱惑面前你是怎样做决定的？诱惑常常是对我们自制力的最佳考验。忠诚是抵抗诱惑的精神力量。孟子曰：“君子慎独。”品德高尚的人，即使独处，也能严于律己，自我约束。主管要提高自己的自制力，在诱惑面前，需要从心出发真正地坚守正直的原则。最恨人们“吃里爬外”、“吃张家饭，干李家活”的人。任何时候主管都要在心里放一条准则：可为与不可为，绝不能够去做损人利己的事情。