

世界500强企业培训教程

如何做一名 优秀的部门经理

金蝶软件北方区总经理
著名管理培训专家

刘 凡 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

世界500强企业培训教程

如何做一名 优秀的部门经理

金蝶软件北方区总经理
著名管理培训专家
刘 凡 编著

F272.91 / 1

05
10
01



北京大学出版社
ESS

图书在版编目(CIP)数据

如何做一名优秀的部门经理/刘凡编著. —北京:北京大学出版社,2003.9
(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06560-4

I. 如… II. 刘… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 086028 号

书 名: 如何做一名优秀的部门经理

著作责任者: 刘 凡 编著

责任编辑: 陈 宇 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-06560-4/F·0695

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京理工大学印刷厂

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.25 印张 175 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程 时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红 牟津浦
 谢 强 毕行之 程学本 李晏兵 高 杰
 唐仁晖 胡俊慧 江 南 陈 宇 于进松
 马成威 宁德伟 张启峰 高 燕 李燕子
 曹 明 钟 恒 杨俊波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、**高效实用的培训内容：**一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验：**不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：**本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系：**本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

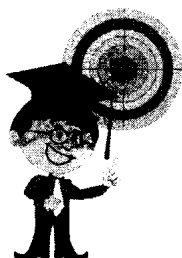
时代光华培训书系编委会

2003年6月

学习目标

通过学习本书,您将能够:

- ◆ 确切了解作为部门经理应具备的品质,掌握评价自身长处和不足的要领;
- ◆ 掌握与上司和下属共事的方法和技巧;
- ◆ 学会如何树立威信以及有效授权的方法。



自我检测

如果你是一名部门经理,请结合自己的实际工作情况,分别为每项打分,以检测自己的领导水平。

测试项目	得 分
对自己的职责和任务有明确的认识	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
注意自己的形象和言行,做员工的榜样	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
对自己有充分的了解,充满自信	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
具有亲和力,在员工中受欢迎	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
了解员工,能对员工做出准确的评价,做到知人善用	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
经常与上级、下属和同事沟通	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
办事公正,不偏袒某人或某方	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
尊重员工,耐心听取员工的意见和建议	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
敢于承担责任,不让下属背黑锅	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
讲究批评的技巧,使用建议的语气多于命令的口气	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
能够有效地授权,合理地分配工作	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
团队纪律严明,奖罚分明	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
善于激励员工,发掘员工的潜能,提高员工的工作成效	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
能够冷静有效地处理谣言、牢骚和背后的议论	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
能够承受压力,在适当的时候放松自己	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5

续表

测试项目	得分
在部门中具有威信,员工对自己信服	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
关心员工的学习和生活,做员工的辅导员,帮助员工进步	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
自己的团队具有凝聚力,工作效率高	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
能够正确地处理各种冲突,利用有效冲突调停员工或团队之间的矛盾	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
自己和团队都有明确的职业生涯规划	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5
善于把握升迁的机会,不断地使自己的事业更上一层楼	☐ 1 ☐ 3 ☐ 5

如果你的得分在 80 分以上,恭喜你,你是一名优秀的部门经理,具有高水平的领导能力,请保持成果,再接再厉;

如果你的得分在 50 分到 80 分之间,你的水平合格,但是还有提高的必要;

如果你的得分低于 50 分,要警惕!请认识到管理能力的重要性和竞争的激烈性,赶快行动起来,努力提高自己的领导能力!

不管你的得分是多少,请加入到我们的学习中来吧,接下来的课程将会帮助你“百尺竿头,更进一步”!

目 录

第 1 讲 优秀经理的职业素质 1

对领导的认识	2
什么是领导	2
领导的关键素质	2
领导与管理型的部门经理的区别	3
部门经理的形象	5
个人素质	5
组织能力	7
人际关系	8
部门经理的十大要求	10
四种领导风格	12
卓越型	12
行动型	13
理智型	13
和谐型	14



第2讲 新经理上任秘籍

17

认识自我	18
分析自己的性格	18
了解自己的技能	19
获得家庭的支持	20
培养自信	21
要有自信的心态	21
激发自信的十种方法	22
正确的职业心态	23
由员工上升为部门经理	23
管理与被管理	23
4R 管理准则	24
变换工作内容	25
上任伊始	26
熟悉新环境	26
寻找盟友	26
评价员工	27
如何确保首战告捷	29
金玉良言	29
首批任务	30
首战告捷	30

第3讲 如何成为优秀的部门经理

33

优秀部门经理的职业素质	34
分析能力	34
管理能力	34

善于沟通	35
果断、独立	36
成为受欢迎的部门经理	37
具备亲和力	37
富有责任感	38
尊重他人	38
幽默风趣	39
勇于承认错误	40
批评的艺术	40
善于倾听	42
部门经理的三个角色	43
信息沟通的角色	43
人际关系的角色	43
决策者的角色	44
部门经理的五项基本技能	44
成功转换角色	46
角色的转换	46
能力金字塔	47

第 4 讲 如何与上级相处 49

掌握上级的心理	50
与上级相处的八项原则	51
应该花时间思考的问题	51
争取机会与上级交流	52
学会“拍马屁”	52
不要排斥上级	53
避免锋芒毕露	53
突出上级的职位	53



如何做一名优秀的部门经理

不要与上级抢功劳	54
为上级留颜面	54
应对不同类型的老板	56
应对土老板	56
应对洋老板	56
应对知识型老板	57
应对“拙劣型”老板	57
应对好好先生型老板	57
应对女老板	58
五个实用技巧	58
怎样向上级提建议	58
如何拒绝上级	59
如何面对上级的拒绝	60
怎样赢得上级的信赖	61
当上级背离了道德的轨道时	62

第5讲 如何带领下属(上) 65

了解下属的三个层次	66
管理下属的四个原则	67
以身作则的原则	67
担当责任的原则	67
支持员工的原则	67
纠正错误的原则	68
管理各种类型的员工	68
功高盖主的员工	69
有个性的员工	69
脾气暴躁的员工	70
缺勤的员工	71

平庸的员工	71
追求完美的员工	72
有后台的员工	72
爱找碴儿的员工	73
光说不干的员工	74
闷葫芦型的员工	74
“小人”(阳奉阴违、阿谀奉承、落井下石等)	75
女性员工	75
“萝卜加大棒”政策	77
给下属创造完成工作的条件	77
不要避开自己的责任	78
关心下属的生活	78
用心听取下属的建议	78
对下属的失职行为要严厉训示	78

第 6 讲 如何带领下属(中) 81

如何提高下属的工作成效	82
用语言鼓励	82
创造愉快的工作气氛	82
使员工的个性得以发挥	83
当教练	83
混合编制	83
表扬进步	84
调整员工的工作情绪	84
让刚工作的年轻人忙碌起来	85
提供培训	85
让员工为自己的工作自豪	85
让员工尝试新的工作或者是重要的工作	86



加强与下属的沟通	86
沟通的定义	87
沟通的冰山模式	87
有效沟通的原则	88
沟通类型	88
沟通的误区	90
沟通的技巧	90
有效地分配工作	91
分配工作的前期准备	92
工作的分类	92
分配工作的指导原则	93
分配工作时的注意事项	93

第7讲 如何带领下属(下) 97

严明纪律	98
什么是纪律	98
烫炉原则	98
违纪员工的处理	99
评价下属	99
评价的原则	99
评价的技巧	100
评价中应注意的问题	101
激励理论	102
对激励的认知	102
马斯洛激励理论	102
激励下属的技巧	104
避免消极的激励	106
奖罚分明	107

如何表扬下属	107
如何惩戒员工	108
其他事务	109
怎样对付“小道消息”	109
如何处置牢骚	110
怎样解雇员工	110
如何面对背后议论	111

第 8 讲 权力与威信 113

行使权力的必备能力	114
自律能力	114
沟通能力	115
影响能力	115
协调能力	116
行使权力应注意的问题	116
滥用权力	116
命令失真	117
自身障碍	118
不会授权	118
立场不坚定	119
权力和威信的关系	120
权力不等于威信	120
部门经理与下属的关系	120
把握“软”和“硬”的尺度	121
影响威信的因素	123
内 因	123
外 因	124
树立威信的方法	126



第 9 讲 如何做优秀的教练 129

部门经理要扮演的角色	130
部门经理的角色	130
四种管理方式的对比	130
辅导策略	132
建立伙伴关系	132
制订辅导计划	132
执行辅导计划	133
运用辅导技巧	133
评估辅导效果	133
正确认识授权	134
授权的含义	134
授权的四个要素	134
授权的好处	135
授权中可能产生的问题	136
合理运用授权	137
授权的范围	137
授权的时机	137
授权的流程	138
授权的原则	138
授权的误区	139
授权的程度	139

第 10 讲 如何处理冲突 143

对冲突的认知	144
什么是冲突	144
产生冲突的原因	144
有效冲突	145