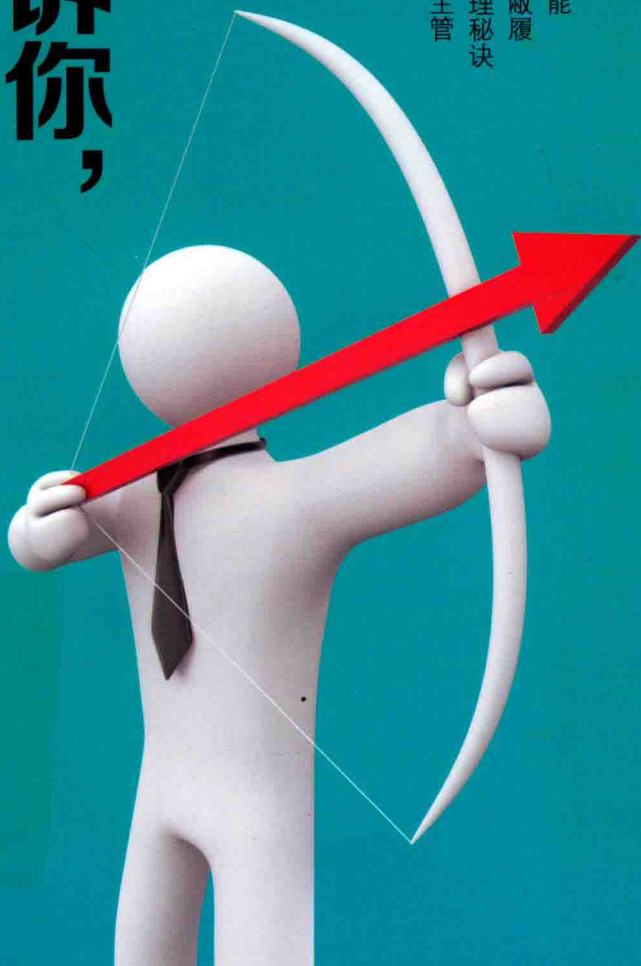


掌握工作的精准劲道，就是成功主管

把「主管」做好比把「工作」做好更重要
无法拿捏做主管的劲道，就是一种职业无能
轻则不被部属放在眼里，重则被老板弃如敝履
想带好一个团队，得先学会43个关键的管理秘诀
只想管人却不懂如何做人，就别想当大咖主管

徐劲◎著

让老板告诉你， 这样做才能成为大咖主管

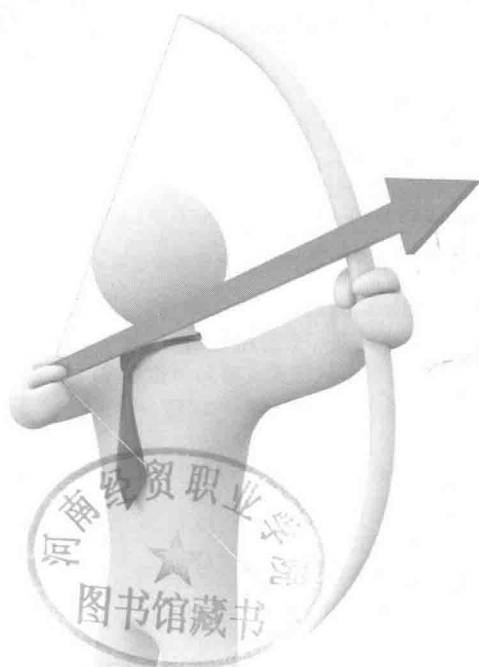


SPW

南方出版传媒
广东经济出版社

徐劲◎著

让老板告诉你， 这样做才能成为大咖主管



SPM

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

让老板告诉你, 这样做才能成为大咖主管 / 徐劲著—广州: 广东经济出版社, 2016. 12

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4999 - 0

I. ①让… II. ①徐… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 282077 号

本书中文繁体字版本由风向球文化事业有限公司在台湾地区出版, 今授权广东经济出版社有限公司在中国大陆地区出版其中文简体字平装本版本。该出版权受法律保护, 未经书面同意, 任何机构与个人不得以任何形式进行复制、转载。

版权登记号: 19 - 2016 - 179

出版人: 姚丹林

责任编辑: 陈念庄 黄 旻

项目合作: 锐拓传媒 copyright@rightol.com

让老板告诉你, 这样做才能成为大咖主管

RANG LAOBAN GAOSUNI, ZHEYANGZUO CAINENG CHENGWEI DAKA ZHUGUAN

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	东莞市翔盈印务有限公司 (东莞市东城区莞龙路柏洲边路段)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印张	5
字数	124 000 字
版次	2016 年 12 月第 1 版
印次	2016 年 12 月第 1 次
印数	1 ~ 5000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4999 - 0
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

站在老板的高度，才能成为大咖主管

撇开才刚刚获得升职的新主管不谈，那些在主管职位上已经待相当长时间，同时工作与领导经验丰富的主管们，在日常工作中，所面临的最迫切问题是：“一个主管的具体工作到底是哪些？还有，在忙碌的工作中，该如何顺利推动繁杂的业务？”这些问题虽然看似简单，但却很少有主管能够精确地做到。

身为一个主管，你不但每天有忙不完的工作，而且所处的立场也十分微妙且复杂。如果你问任何一个主管：“主管都该做些什么？”时，相信你可以轻易得到准确的回答，至于能不能够实际做到，则另当别论了。事实上，有为数不少的主管，时常因繁琐的业务而感到分身乏术，以至于无法专心地去发挥他们应有的实力。

所以，本书在“管理是什么”以及“主管的正确态度”的基础上，探讨如何做一个成功的主管，其要件包括——

- 主管到底该做些什么？
- 主管要如何安排一天的工作与行程？

- 该从何处着手与寻求各方协助？
- 如何把主管的功能发挥得淋漓尽致？
- 该如何决定工作的优先顺序？
- 如何指导、培养部属？
- 如何挑战部门的变革？
- 该以怎样的心态来完成身为主管的实务和工作？

本书根据以上问题，具体阐述了 43 项成为成功主管的重要元素。

主管的工作实在很难依照教科书中的指示，完美地一一加以贯彻，并顺利解决眼前所有的问题，而上司与部属又要求主管必须完美。

身为主管，该如何解决这种矛盾？答案就是掌握要点，归纳重点，然后按正确的顺序推动工作。

这个答案也正是本书的重点，因此，本书所具有的特色是：

- 新上任或资深主管的管理工具书。
- 协助那些知道“该怎么做”，但却又每天无奈地为问题和失误烦恼的有经验主管。
- 克服眼前的障碍，蜕变成受到上司与部属认同的有能力主管。

最后一章“人格魅力——成为大咖主管的通行证”，更是主管们的必修课题。就某种意义上来说，“人格魅力”是所有人类的终极目标，所以是身为成功主管绝对不可以缺乏的要素。

如何做好一个成功的主管？这是每位新上任的主管最在意

的，在别人眼中，做得好是应该的，做不好，他们对你的评价就会立刻改观，并为你贴上“失败主管”的标签。

该如何做才能收服部属的心？身为上司与部属的关键枢纽，又该如何在黑脸与白脸间取得平衡，才不会让自己落得狼狈不堪的处境？这的确是身为一位好主管所必修的重要课题。

职场虽然处处是危机，但也能随时转为良机，一切就看如何巧妙且灵活运用。无论你是新主管、有经验的主管或是储备主管，若不想成为夹在上司与部属间左右为难的人，那么就请冷静下来，好好阅读本书教导你的43项秘笈。本书将会提供全面性的方向、步骤与指导，帮助你在人格上获得飞跃性的成长，相信再过不久，你就可以成为令所有人点头称赞的大咖主管哦！

目 录

第一章 大咖主管到底该做些什么	1
主管只需“执行上级交代的工作”吗	2
◎这个问题没有正确的答案	2
◎重点在于掌握关键元素	4
上级指示不明确或从不做指示，该怎么办	5
◎主管需称职扮演上级的分身	5
◎不必为上级所吩咐的杂务感到困扰	6
主管是否只该当个“意见传达者”	8
◎成功的主管必须具备“传达能力”	8
◎主管要具备“寻找平衡点”的能力	9
大咖主管一定要了解这两件事	12
◎透过数据了解自己的职场实力	12
◎掌握所有业务的相关轮廓	13
外部情况绝不可漠视	16
◎留意内外环境改变所带来的影响	16
◎外部情报使工作管理更有前瞻性	17
知而不行，无法发挥作用	19
◎实际运用所掌握到的情报	19
◎维持不同业务类型间的平衡	20

建立个人风格的管理	22
◎把握部门各个环节的线索	22
◎先改善部门，再求功	23
 第二章 大咖主管要这样安排每一天	27
上班前后，心态要调整好	28
◎充裕的早晨，使一天都往好方向发展	28
◎提早三十分钟到办公室	29
如何有节奏地处理业务	31
◎依据“紧迫性”处理	31
◎依据“重要性”处理	32
如何回应非直属上级的指示	34
◎认真听取直属上级的指示	34
◎跨部门上级的指示，不须照单全收	36
指示部属时的重要原则	37
◎注意部属的身心状态	37
◎依据“工作过程的变化”对部属下指示	38
妥善处理部门内、外的会议	40
◎有效能地举行部门内的会议	40
◎参与部门外会议的规则	41
得体应对访客与电话的技巧	43
◎以“公事公办”为应对原则	43
◎充分确认“不速之客”的来意	44
向上报告与向下听取报告	46
◎工作汇报必须当天完成	46

◎善用“联络簿”报告方式	47
今天如何结束工作, 决定明天的结果	50
◎不要只想“结束”, 而要想“怎么结束”	50
◎善用时间为下一阶段“构思工作”	51
第三章 该从何处着手, 并寻求各方协助	53
保持客观、注意流程, 便能掌握部门	54
◎保持客观的态度听取部属工作状况	54
◎“流程”才是重点	55
诊断并解决问题的秘诀	57
◎主管要像部门的“医生”	57
◎及早建立“问题解决对策”	58
构思“积极工作”的具体方法	60
◎记录、注视、再记录	60
◎持续不停地自问: “为什么”	61
怎样才能得到上级的认可	63
◎在主管权限内, 可以“为所欲为”吗	63
◎程序虽然麻烦, 却能让你工作畅行无阻	64
如何使部属配合主管的工作方式	66
◎主管的想法决定部属的配合程度	66
◎不要强迫接受, 要部属“共同参与”	67
如何寻求其他部门的协助	69
◎同时寻求上级与业务执行者的协助	69
◎要主动释放愿意提供协助的态度	70
暂停一下, 思考下一个阶段	72

◎在前进的同时，也不忘停下脚步思考 72

◎以“天”为单位进行构想 73

第四章 把主管功能发挥得淋漓尽致 75

构想公司的长远未来 76

◎站在公司的高度推动业务 76

◎对公司的营运方针积极提出建议 77

重新认识自己部门的功能 79

◎仔细检视自己的部门是否有盲点 79

◎部门要随着环境变化而调整 80

检视部门业务是否分配适当 82

◎工作分配是否公平、均衡 82

◎相对的价值才能享有高薪 83

重新检视部门的工作流程 86

◎当每个人都努力投入，工作却还是出问题时 86

◎透过工作记录来检讨流程 87

建立部门的情报系统 90

◎越不利的情报，越要早改善 90

◎“联络簿”也能顺利化解问题 91

提升业绩的关键 93

◎没有业绩就没有发言的地位 93

◎培养部属，是提升业绩的关键 94

第五章 培养人力，就是提高战力 97

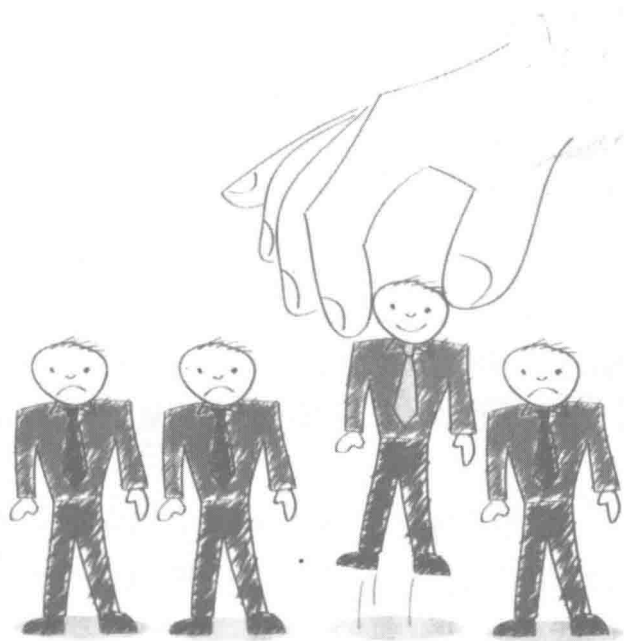
该在乎部属的“战力”还是“人性” 98

◎该对部属讲求“战力”还是“人道”	98
◎理解人性，也要求“战力”	99
了解部属的性格与隐藏的巨大力量	101
◎不要只凭现状和成果就下定论	101
◎时常自我检视指导部属的方法	102
如何对部属明确自己的目标	104
◎“人事考核”是促使部属努力的具体手段	104
◎积极运用人事考核，提升部属冲劲	105
指导部属时的标准方法	107
◎制作部门专属的“职务目标”	107
◎“职务目标”是培育部属的关键	108
如何妥善面对不适应部属	110
◎为什么他们就是学不会	110
◎与部属妥善、充分沟通	112
留意部门内的人际关系	114
◎谁是部门里的意见领袖	114
◎透过意见领袖指导部属	115
第六章 懂得如何挑战部门变化	117
只会“默默耕耘”，不够格当主管	118
◎要具备“紧急应变能力”	118
◎懂得思考治本的方法	119
促进部门内的情报分享	121
◎促使经验丰富的员工分享成功秘诀	121
◎想办法搜集并活用情报	122

建立部门之间的“横向情报网”	124
◎纵向情报组织的“盲点”	124
◎以公司的视野促进情报分享	125
妥善利用外部智慧的方法	127
◎抛开抗拒心态，坦诚接受外部的智慧	127
◎灵活运用顾问的建议	129
第七章 人格魅力——成为大咖主管的通行证	131
“提升人格”才会被赏识	132
◎满脑子只有工作的主管，无法获得老板赏识 ...	132
◎拥有“人格魅力”的五项要素	133
寻找典范，学习人格魅力	135
◎学习典范的生活方式	135
◎使人格魅力倍增的秘诀	136
了解自我并充分发挥自身优点	138
◎充分了解自己，并把优点做最大程度的发挥 ...	138
◎正确了解自我，才是进步的开始	139
拥有丰富的优秀助力	141
◎因尊重人格差异而获得助力	141
◎五项要素的相互关系	142
自定目标并保持开朗的心	144
◎“自发的意志”可以带来“健康”	144
◎“众望所归者”自然可以获得一切	145
结语 跨出第一步，并持之以恒	147

第一章

大咖主管到底该做些什么



主管只需“执行上级交代的工作”吗

◎这个问题没有正确的答案

如果你去询问主管：“主管的工作到底是什么？”你会得到什么答案？

你可能会得到好几十种不同的答案。这些答案虽然看起来没什么大问题，但都非常片面，也只符合了某一部分的主管工作。不过，即使是具有资深主管经验的人，也无法全面地回答这个问题。

其实，主管的工作，就是结合所有参与者的力量，完成预期设定的目标。因此，身为主管，就必须有效地发挥各个组织的功能，整合所有协助这项工作的人员的力量，然后指引他们方向。

身为一个主管，如果无法明确知道自己到底应该做什么，或者仅仅拥有特定的、片面的思考方向，那么他不仅无法妥善地营运组织，更无法顺利推动工作。

“主管的工作到底是什么？”

有位主管这样回答：“主管的实务能力要比别人强，才能够带领部属前进。”

这位主管的见解很精确。只是，要做到“实务能力要比别人强，才能够带领部属前进。”并不是一件容易的事。再者，从管理工作上来看，主管的实务能力真的有需要比别人强一倍吗？是不是具有这样的实务能力，就真的能带领部属前进呢？其实，当主管的实务能力比别人强一倍时，反而常常无法全面顾及到整个职场。

另一位主管的看法是：“主管最重要的工作，就是要谨守上级下达的方针，执行上级的指示，并对工作的完成负起全面的责任。”这种观点看起来也没有任何问题。

但是，如果上级所下达的指示，经常是要求主管做一些打杂之类的不像样的工作时，主管是否应该谨守这种上级的指示呢？相对地，如果主管遇上一个方针和指示都不明确的上级，或是一个完全不给任何指示的上级。这时，又该怎么办呢？

“主管是什么”“管理是什么”，理论上很容易定义与执行，但是在职场的实际工作中，主管们却发现，教科书的理论与实际操作有所差异，而当遇到这个问题时，主管们最想要了解的是，该如何解决它们？

以主管们在现实工作为基础，本书具体提供主管们解决问题的答案，这些问题包括：主管应该持怎样的心态？主管应该注意哪些方面？主管又该做些什么？

◎重点在于掌握关键元素

身为主管，每天都有堆积如山的工作等着要处理，但此时，他对工作也有着无穷无尽的疑问与烦恼。若想要完美地执行每一项“应该处理的工作”，那么主管就算有几个分身也不够用。

再者，虽然同样身为主管，但每个人的职权范围，所负责的领域，所带领的组织规模都不尽相同，因此工作内容也不同。

因此，对于“主管的工作到底是什么”这个问题，即使答案有数十种或数千数万种，也无法回答得“完全”。或许，比较完整的答案是，每个主管都必须根据自己的“个性”和“部门状况”，进行“个人风格的管理”。

话虽如此，但也不表示主管只要“随心所欲”地工作，就可以胜任自己的职责。主管是企业组织的“枢纽”，其管理方式将影响到业绩与部属的能力产生。这是实务工作中不可或缺的关键。主管若无法扮演一个成功的枢纽，就无法称之为主管。

“管理”与“主管”的定义多如繁星，但在大部分情况下，“主管的实务”其实并无法按照理想或理论去执行，也并非只要追求理想，实务就一定可以获得圆满的结果。有些主管小心翼翼到了草木皆兵的地步，没想到无意中犯下一个重大失误，使得主管的声望大为降低。但也有些主管看起来整天无所事事，但工作推展却非常顺利。由此可见，掌握“工作的关键”“实务的主要重点”，是主管工作的决定性关键。

上级指示不明确或从不做指示，该怎么办

◎主管需称职扮演上级的分身

当上级的方针或指示不明确，或是遇到从来不做任何指示的上级时，身为主管的你，该怎么办？

遇到这样的上级时，建议主管可以利用下列方法解决问题：

方法一：对上级说：“这种问题公司以前不曾遇到过，所以没有先例可供参。我评估过公司整体的利害得失后，提出 A 和 B 两种具体的解决方案。不过我个人认为，A 方案对公司比较有利，是比较理想的解决方案。不知你觉得如何？”

也就是说，在得不到上级的具体方针与指示时，主管应该主动搜集、整理情报，向上级报告自己的见解与判断，并提出具体方案，在获得上级的认可与授权后，再将具体方案付诸实行，这就是“主管的工作”。

主管的工作并不是当上级没有给予任何指示，就可以随心所欲地按照自己的想法开展工作。当然，也不能因为上级什么都没说，主管就不知道该怎么办。