

首先，恭喜已晋升为主管的你！你是否想先行自我热身做个称职的主管！
本书以循序渐近的内容，由领导、沟通、管理及激励下属、培训员工等让你
由浅入深逐步了解，如何当个好主管！

新主管

恭喜你已晋升为主管！

工作手册

XINZHU GUAN

范 石 / 著



XinZhuGuanGongZuoShouCe

时代文艺出版社

新 主 管 工 作 手 册

时 代 文 艺 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

新主管工作手册/范石著——长春：时代文艺出版社，1999
ISBN 7-5387-1383-2

I. 知… II. 李… III. 社会科学-中国-管理 IV. C53
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 75078 号

新主管工作手册

主 编：张 平

责任编辑：陈一东

责任校对：陈一东

装帧设计：李 明

出 版：时代文艺出版社

发 行：全国新华书店

印 刷：中联印刷有限公司

开 本：850×1168 毫米 32 开

字 数：20 万字

印 张：11.5

版 次：2000 年 5 月第 1 版

印 次：2000 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1-3000 册

书 号：ISBN7-5387-1383-2/I · 13432

定 价：22.00 元

序 言

在二十一世纪这种诡谲多变的时代，数位资讯的来临改造了企业的管理结构，主管与员工的相处模式也在潜移默化中，老套的管理方式早已无法符合现今的需要。为了让自己跟得上时代的脚步，在世代交替之间抢得先机，学习新时代的办公室文化，是你我目前不容忽视的课题。

透过〈Easy Work 系列〉多元化的探讨，无论是企业的重整、办公室的应对大法及如何轻松自在地乐于工作……等的主题将与你一同迈入工作新型态的千禧年。

时至今日，对于众多主管们来说，尽管他们的工作加入了许多新的管理技能，新任专业经理所要面对的挑战仍然一如往昔，管理与监督压力这个章节应能提供您正确的应对之道。

既然这是一本类似于求生存的实典，我们决定加重授权(delegate)的份量，毕竟，一位专业经理人的职责是要通过他人的群策群力，顺利完成工作。所以，我们特别增列一

个章节加入阐述,以缩短新任经理摸索的时间与过程;相对地,由于有关建立工作团队的内容,过去七年来已有大量介绍,因此,我们试图将它简化,让这些刚出炉的专业经理易于了解、吸收。

从来没有任何一本书籍,教导刚上任一天,或数周的业务经理人,如何做好份内工作,由于屡试失败的后果非常严重,因此,我觉得对这份专业的工作和执行此一职务的专业经理人,都肩负有重责大任,以确保新人能够胜任愉快,毕竟,如果新任专业经理人能够避免重蹈错误的覆辙,而顺利完成任务,或是能够以正确的方法达到目标,都是一件令人激赏的事。

本书的主要目的,就是要协助所有的新任专业经理人不要再犯前人所犯过的相同错误,本书虽然很少涉及理论,但是,却有许多管理理论的实务运用,人类的行为既然没有理论章法,接受管理时,仍然也不能套用理论模式,新任专业经理无论多么专精管理,或是在实务上多么干练,他们想要了解的是“我在这个问题的处理上,做对了吗?”

我们相信,本书将能提供你正确的答案!

目 录

序言 \ 1

1、面对新职务的态度 \ 1

2、面对员工的态度 \ 11

3、面对老板的态度 \ 27

4、主管间的相处之道 \ 37

5、工作压力的管理 \ 49

6、有效沟通的重要性 \ 79

7、落实规划的流程 \ 97

8、督导与内控 \ 119

9、适时的授权分工 \ 141

10、充实工作藉以激励士气 \ 155

11、面谈的技巧 \ 173

12、有效训练是主管的职责 \ 209

13、如何让会议进行顺利 \ 231

14、解决问题的方式 \ 255

15、口语与文字的表达方式 \ 275

16、建立工作小组 \ 301

17、对自我的发展与评估 \ 329

后记 \ 347

1、面对新职务的态度

●全新的角色

管理别人的工作尽管很辛苦,但也只能以“寒天饮冰水,冷暖自知”来形容,我这么说,并不意味着这份工作有多么神秘,或是多么深奥,只是很难表达罢了,只有亲身经验过的人,才有办法体会。

第一天就任新职,可能会令人深感挫折,曾经有很多新任的专业经理人这么说:“我虽然不清楚我有多好,至少我知道我正努力在做。”

事实上,这是一种不敢面对现实的错误态度,当我们摇身一变成为专业经理人后,我们必须清楚地了解,我们正接

受一个全新的职位,而且,尽管我们跨过进阶的门槛,可是,我们可能都还没有被训练如何胜任新职哩!

对于旧有的工作,我们已经得心应手,也正因为这个缘故,我们才有机会受到提升,更上一层楼,可是,对于新职,该如何做呢?

我们现在有一群聆听于我们的员工,我们的职责就是监督他们做事,无论他们处理事情速度多慢、或他们的工作态度多恶劣、或他们把事情弄得多糟糕,我们的职责就是要求他们完成工作,而不是我们自己动手做。

还记得过去我们曾经三五成群地批评老板不该这么做,应该那么做的日子吗?如今,我们角色已经不同了,我们就是老板,是员工在闲暇时间围着咖啡壶议论的对象了。

这就意味着,我们此后必须以不同的角度与观点看待事务了,我们的职责就是担心员工是否能够顺利完成被交付的任务,因此,对我们而言,员工和工作是同等重要的。

让我们看看这个简单的例子——苏珊红着眼眶走进办公室,从她的表情,显示出她已遭遇麻烦,当仔细探究之后,您可能会发现如下的情节;

苏珊正遭逢家庭困扰,她与先生结婚不久,可是今天上午他们夫妻大吵一架,先生非常愤怒,脱口说出重话,受到打击的苏珊决定回娘家,为了能够回娘家,苏珊下午要请假

半天,以便在丈夫回家之前整理好行李离开,因此,她决定利用周末加班弥补,不过,即使不考虑周末加班也无济于事,此时此刻,公司也不能让苏珊请假,因为今天工作量非常大。可是,和苏珊同样烦恼的是,我们如果告诉苏珊,她不可以请假时,苏珊会有何反应?她可能会认为我们不让她周末加班,可是,她正等待公司的立即答复,以便通知母亲,她要回娘家的事。

我们该如何是好?对苏珊而言,这个问题非常重要,她也必须面对,身为经理人,我们有责任要做出明快与正确的决定,如果我们准她请假,不论是照常支薪或是减薪,万一有其他同事也如法炮制,我们如何针对不同的处理结果向被拒绝的同事说明呢?

如果我们不准许苏珊请假,我们能够期望苏珊在当天有多少产量?

我们又如何向老板解释产量减少的原因?

我们将如何提高工作士气?

当我们继续思索相关问题,我们将可以发现适当的良方,解决这类问题,而不光只是任它发生。

但是,现在我们必须停下来学习一个新字意,至少学习这个字的新义,例如,管理(Management)、金钱(Money)和时间(Time),我们不能光靠情绪决定,或是凭着感觉走,而

必须以是否有利于企业为优先考虑。

基于此一标准,我们对产品将有更深一层的诠释,我们不只对事情负责,员工、资金、时间和产品是密不可分的,记住,我们的工作是为所有工作顺利完成,而且是由全体员工完成,虽然,没有人训练我们如何胜任此一工作。

不过,基本的原则是,己所不欲,勿施于人,想一想,你希望别人怎样对待你,你以此方式待人就对了,人同此心,心同此理啊!

主管与员工不同的是,我们处事的考虑更多元化,我们并没有将人性抽离决策的因素中,我们只是加入更多罢了,这使得我们在决定一件事情时,过程迥异于以往,也因为如此,所以能让我们更有权力与机会做出更正确的决策。

● 角色扮演截然不同

主管的角色被形容是“孤独者”,因为主管与员工已经属于不同族群,我们必须放弃以往与员工一起的乐趣,并做好一个主管的角色。

既然是主管,我们归属的团体自然属于主管组成的团

体,虽然我们不一定要与其他主管应酬,但是基于工作团队的默契、合作,我们必须与他们沟通。不过,与其他主管沟通并不表示我们就不需要与部属沟通了,可是,即使我们对属下说:“我们同属于一个团体,因此要共同努力达成公司交付的任务”时,我们还是他们的主管,我们仍然必须要站在主管的立场,为员工设定目标、充分授权、鼓舞士气、发挥长才、达成任务,但是这一切,我们都必须认清我们是以主管的身份从事这项工作,而不是站在属于员工一份子的立场。

●善用权力,也要认清权力

晋升至主管位置时,我们将面对被授予权力之后,如何运用权力的难题。

在扮演主管这个新角色时,过程将不会那么顺利,必会遭遇一些困难,譬如说,我们可以命令属下“做事,因为我是主管”,采用这种方式,我们通常也可以达到目的。

可是,如果我们自己回忆一下我们在还没有被提升为主管之前,是不是喜欢这种方式呢?答案一定是“不喜欢”,

当然,我们现在的部属也不会喜欢这种模式的,因此,这么做根本就无法赢得部属的敬重,可是,有些主管仍然还是采取此一下策,只因为它仍然能够使工作完成。

当我们没有被训练如何领导员工,以及如何通过员工达成公司交付的任务时,我们通常会依样画葫芦,因为,主管这个职务对我们而言是多么的陌生,并迫使我们急于找出能够让工作运转顺畅的方法。

请记住,我们能够得到主管这份工作,是因为我们是优秀的员工,以及一个能够落实执行工作的人。可是,在晋升为主管之后,我们已经不是一位在第一线的员工,我们新的工作职务是,通过所有员工的努力,完成公司交付的任务,而这也是我们的老板衡量我们的标准。

很不幸的是,我们这些新任的主管根本就很少有机会接受所谓的主管职前训练,以致我们在执行新职务时,会发生错误。

我们不懂授权、不懂如何对应征人员面谈、不懂领导部属的技巧、不懂如何做好主管,只有在摸索中学习,并在错误中求改进,最后才得以找到让事情运作顺利的方法。

不过,无论如何,当我们在运用主管的权力时,仍然必须谨慎小心,否则可能会掉入类似以下的窘境:

主管:艾莉丝,你目前正在做的那份报告可能会来不及

1、面对新职务的态度

完成,现在进度怎样?

艾莉丝:我不能确定是否能够及时完成,因为实在有太多的事情需要我做,而且这些事情都很无聊,你以前做过,应该很清楚的啊!

主管:我是记得,不过,我也记得我都是准时完成。

艾莉丝:如果非常重要的话,我想应该让你自己做,我实在没有把握可以准时交差。

主管:得了吧!艾莉丝,这是你的职责,而且你没有理由不完成。

艾莉丝:OK!如果你不再对我吼叫的话,或许我还可以准时完成。

主管:艾莉丝,你是要完成这件工作?还是我另找他人替代?

艾莉丝:为什么每次都要我做这些事情?

主管:我告诉你为什么,因为我是你的主管,我要你做,你就得做。

艾莉丝:你这话是什么意思?要是我不做的话,你要开除我吗?

主管:我没有这个意思,不过,你必须了解,有很多人非常愿意接替你的工作,我想你应该很清楚才对。

艾莉丝:请听清楚,我们的大主管,你以前曾经是我们

的一份子,不要升官之后就变得那么嚣张。

碰到这类似的情况,该怎么办呢?

我们并没有开除艾莉丝的想法,也没的摆出主管的架子,我们最佳的选择是利用职权,要求员工完成工作罢了,别无他求。

可是,这是一项严重的错误,而且我们要为此付出代价,因为主管与艾莉丝的关系已经破裂,公司的员工同仁也会很快知道这件事情,且不管艾莉丝工作态度如何,但是主管端出了架子之后,已经为自己挖掘一个没完没了的无底洞了,而我们在本书中要学习的,正是避免类似的情形发生在我们身上。

面对类似情况的时候,主管的第一个反应通常是“对于这些应该要开除的人,我们还能够做什么吗?”可是,当我们有些反应与行动时,恐怕就是事情恶化的开端了,因为,在我们把艾莉丝列为坏员工之后,艾莉丝可能真的会改变,她的工作诱因将消失,对于工作逐渐失去兴趣,如果我们没有改变我们的行为模式的话,我们就将会如艾莉丝所说的“我们的大主管”,以下的章节,我将逐一为各位介绍和员工沟通以及鼓舞士气的正确方法。

结论

新上任主管的角色与以前作为员工的身分确实是有很大的不同,不论新主管是从内部提升或从外部聘任,各自都有其不同的问题,主要是因为权责不同、观点不同,不管你喜欢不喜欢,你都已经属于不同的团体了,不再是基层员工了。

主管的工作是通过所有的同仁的努力,完成公司交付的任务,而不是光靠我们自己的力量去完成,我们不再抱怨公司政策,而是要克服万难,执行公司制定的政策,同时也要负责打员工的考绩、评估员工的工作绩效,类似的权责非常多,因此,需要一些时间加以调适,这个过程虽然艰苦,不过,我相信,我们必然能够通过这些考验。