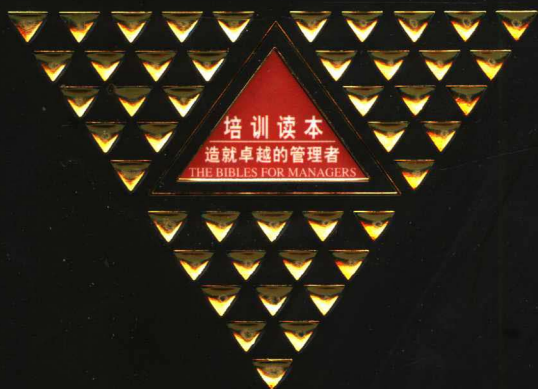




主管修炼

卓越管理者必备的能力

艾 民/编译

一流的主管不是对别人颐指气使，吆五喝六。而是善于沟通和协调，精于管理和指挥，既和蔼可亲，平易近人，又令行禁止，威严有度。

出版社 SUPERVISOR

主管修炼

卓越管理者必备的能力

民/编译



SUPERVISOR

金城出版社

图书在版编目(CIP)数据

主管修炼/艾民编译. —北京:金城出版社, 2004.5
ISBN 7-80084-600-8

I.主... II.艾... III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第031607号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街11区37号楼 100013)

电话:(发行部)84254364 (总编室)64228516

九洲财鑫印刷有限公司

787×1092毫米 1/32 6.125印张 100千字

2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷

ISBN 7-80084-600-8/F·43

定价:24.80元

写在前的话

有志于成为主管的人，应该清楚地了解到主管的职位并不容易胜任，即使你做过明星般的员工，这并不意味着你能做一个成功的主管。如果你正在学习有关主管的知识，这说明你有兴趣了解怎样管理别人。作为主管，特别是那些新上任的主管，应该经常自问：是什么原因使你管理别人感兴趣？是不是可以帮助组织达到它的目标？是不是可以监督和指导别人的工作？或者是主管的职位可以让你跻身管理阶层，并攀上职业生涯的高峰？不管你的理由是什么，你都需要考虑许多因素。

不管人们对主管的职务有什么不同的看法，有一点是确定的，那就是主管的职务将越来越重要和复杂。现在，主管已经很少能做员工所做的所有工作了，主管要明确员工所做的工作，但没有必要像每一个员工那样具有专业的技能；而且员工不再需要一个权威人物告诉他们要做什么。他们需要的是一个能够指导、训练、帮助他们的领导。主管要确保员工把工作做到最好，主管还要让员

工明确他们的责任和目标并鼓励他们提高工作水平。

一些新上任的主管，他们对于即将面对的要求没有做好准备，这些主管惊奇于沉重的工作负担和主管工作的快节奏。通常，他们在一天中不得不同时解决许多问题，并不断地遇到阻碍和干扰。他们也发现，专业知识不再是成功或失败的主要决定因素。这些主管们习惯于执行困难的技术任务和由于个人贡献而领先于他人，但他们并没有掌握管理和通过其他人实现目标的能力。他们也没有为可能的“人际挑战”做好准备，他们表示，在劝导员工和行使领导权时感觉尤其不好，正如一位主管所说：“我从来没有意识到激励员工或处理他们的个人问题是如此之难。”

假如一个主管碰到类似的问题，那么他怎样才能成为一位卓越的主管呢？有哪些能力和基本技巧是必备的？

卓越的主管积极进取，他们不怕麻烦，不墨守成规，不安于现状，勇于向困难挑战。

优秀的主管能全神贯注地工作，而且有排除障碍的能力，更有不怕受挫的勇气。

好的主管不轻易表现内心的喜怒哀乐，能保持感情的平衡，有符合现实的想法、正确的判断力、自我克制的定力。

受欢迎的主管们有着与众不同的品质，他们懂得绝

不能用自己的尺度去衡量和改变下属，而是从自身的诚实、可靠、勇敢和果断为别人树立学习的榜样。

优秀的主管能与他人友好合作，理解他们的需要，很好地沟通及激励他人，进行磋商，指派任务及处理纠纷。

除了要具备成功主管的特质外，同时你还要认识到，主管是管理队伍的一部分，这意味着你要支持组织和上级的要求。尽管你可能不同意这些要求，作为主管，你必须对组织忠诚。你必须设法赢得你的下属、同事和老板的尊敬。如果你要成为有效的主管，你需要得到他们对你的信任，达到这一目的的方法就是不断地发展自己的技巧，而本书将成为你不可多得的良师益友。

有的放矢

——如何制定成功的计划和决策

不要被计划绑住 / 1

掌握目标设置的技巧 / 5

正确地识别问题 / 8

如何选择最佳决策方案 / 11

理性地制定决策 / 14

鼓励创造性的解决问题 / 19

以人为本

——如何选拔和任用员工

招募理想的员工 / 26

着眼长处的用人原则 / 31

任用就得信任 / 35

如何建立起相互信任的关系 / 38

确保员工培训的有效性 / 42

张弛有度

——如何掌握权力的收放

不要害怕授权 / 47

有效授权的方法 / 52

正确合理地实施控制 / 56

采取行动纠正偏差 / 65

避开授权的误区 / 69

推拉结合

——如何有效地激励和约束员工

满足员工的合理需要 / 98

充分肯定下属的成绩 / 103

激发主人的精神 / 107

薪酬激励的艺术 / 111

如何使处罚措施变得积极 / 114

愿景引导

——如何进行有效的绩效评估

注重绩效评估的引导性 / 119

绩效面谈 / 122

争取员工参与 / 125

克服影响有效评估的障碍 / 128

刚柔相济

——如何与上司和睦相处

接受上司的管理 / 134

言行要能获得老板的信任 / 140

帮助你的上司 / 144

不能一味逢迎老板 / 148

与上司相处的艺术 / 153

智勇兼备

——如何锻造卓越主管的特质

- 创造奇迹的主管品质 / 158
- 愤怒是最大的敌人 / 161
- 要有深厚的涵养 / 164
- 要有宽容的心胸 / 168
- 行为要公正无私 / 172
- 主管必须具备的管理能力 / 177

主管工作的基础是对要做的工作进行有效的计划,并根据计划做出成功的决策。计划虽然是以创意为第一条件,但你所做的计划绝不能不切实际而无法实行。因此,主管不单要制定计划,还要考虑采取何种方式实现该计划,这就是决策的过程。

不要被计划绑住

“凡事预则立,不预则废。”这就是说,做事前必须制定计划,才有可能使事情向既定的目标发展,完成预期的任务。因此,制定一些具有指导作用的计划是有意义的。但计划是人制定的,主管在制定计划时,难免会有失误,而且作为制定计划的假设条件(比如环境、资源等)也会

经常发生变化,因此,制定计划这项工作也不是僵硬的和一成不变的,它必须适时做出调整以适应变化了的环境。

一个好的计划包含四个要素:其核心是实现目标;目的是指导实践;主要内容是筹划、安排;着眼点是未来。作为部门主管,为自己和员工们制订计划是日常工作中最常见的一项工作,尤其是对于那些对计划的作用持肯定态度的人,计划一定会使他们大大地提高工作效率,促使他们合理地利用时间。但计划工作一定要避免出现以下四种情况:

计划工作可能会造成僵硬。正式的计划工作可以使一家企业在特定的时间表里把自己锁定在特定的目标中。当目标被设定后,人们也许会假设在向目标前进的那段时间里周围环境是不变的。如果假设有错误,承担任务的主管就会有麻烦。如果不能灵活应变,当环境变化时,原计划的继续执行可能会导致灾难性的结局。

在动态变化的环境中不容易制定计划。如上所述,当今大多数组织都面临着变化多端的环境。如果计划的基本假设(假设环境不会变化)是错误的,那么怎样去做计划呢?我们已经阐述了当今变化环境的混乱,确切地说是随意和不可预测的。处理混乱和把灾难变为机会需要灵活性。这就意味着不要被正式计划绑住。

正式计划不能代替直觉和创造力。成功的组织通常

都是某个人远见卓识的结果，但洞察力发展下去就会有格式化的倾向。正式的计划工作通常都有一套固定的方式，包括对企业的能力和机会进行彻底的调查和分析，这种做法会将创见抹煞为常规行为，那样会招致企业的灾难。例如，苹果电脑在 20 世纪 70 年代末和 20 世纪 80 年代的销售量猛增，部分归功于公司创始人之一史蒂文·乔布斯的创造力和非正式化。但当公司继续扩张时，乔布斯觉得公司需要更加正式化的管理——这是他不擅长的方面。他请来了一个最后将自己驱逐出公司的首席执行官。随着乔布斯的离去，公司更加正式化。乔思对此不以为然，他认为正式化阻碍了创造力。到 1996 年，这家曾经是其所在行业领导者的公司因为完全丧失创造力而只能为生存挣扎。

计划工作使主管把注意力放在今天的竞争，而不是注重明天的生存。正式的计划工作强调成功，但却可能导致失败。我们经常被教导成功孕育成功，这已是美国人的“传统”。没有破就不要修理，这样对吧？可能不对。实际上，在动荡的环境下，成功可能孕育失败。更换或者抛弃已经成功的计划（就像离开舒适的环境去为未知的事情烦恼）是很难的。成功的计划可能会制造安全的假象，误导人们过度自信。主管通常不会刻意思考未知因素，直到他们被环境变化逼到不得不那样做，但到那时通常已经

太迟了。

切记有效的计划工作在整个组织中是统一和协调的,这一点很重要。长期战略计划为其他的计划确定了方向。一旦高层确定了组织的总体战略,目标和总体计划,那么组织的其他管理层将由上自下不断具体化。

事实上,公司高层一般会让主管灵活地制订计划,例如“做任何可以满足顾客需求的事情”、“支付更具吸引力的工资给我们的员工”,这两句话就是政策,也就是引导管理行为的基本准则。

政策一般由高层经理建立,并限定了其他经理进行决策时的范围。而主管极少制定政策,而是解释和运用这些政策。在政策设定的范围内,主管必须依靠自己的判断。举例来说,“支付更具吸引力的工资给我们的员工”这一公司政策并没有告诉主管该支付多少报酬给员工。主管就需要为员工制订薪酬计划,该计划要求能以较少的投入,取得较大的产出,能带来较大的经济效益。

总之,有效的计划工作须根据你的业务需要,编成一套有秩序的措施,运用人力、财力、物力的步骤,能很有效地执行。但所制订的进程,必须根据政策不断修正,并予以标准化。