

本书中文简体字版
由“联经出版事业公司”
授权出版
台湾著名财经刊物连载

[台] 魏铭一 著

『如何经营自己』三部曲之

2

怎样当主管

版权合同登记号：图字21-2000-071号

西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

本书中文简体字版
由“联经出版事业公司”
授权
台湾著名

「台」魏铭一著

『如何经营自己』三部曲之

2

怎样当主管

版权合同登记号：图字21-2000-071号

HOW
TO BE A
MANAGER

西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

本书中文简体字版由“联经出版事业公司授权出版”

本书版权合同已向四川省版权局申请登记

登记号:图字 21-2000-071 号

怎样当主管

[台] 魏 铭 著

责任编辑:李一菡

封面设计:大涛视觉传播设计事务所

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮 编:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川机投气象印刷厂
开 本:	880mm×1230mm1/32
印 张:	4.75
字 数:	108 千字
版 次:	2003 年 1 月第 2 版
印 次:	2003 年 1 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81055-896-X/F·738
定 价:	18.80 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷,装订等差错,可向本社发行部调换。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

关于“如何经营自己”

这个题目乍看起来有点怪怪的，不仅念起来不顺口，而且商业气味也太浓了一点。然而，如果你能深一层地去细细体会，这却是每个青年人必修的一课；特别是有志于从事工商业的青年人，更必须从经营自己着手，将来才能有足够的能力经营自己的事业。

我们不妨再具体一点说，一个人的呱呱诞生，也就等于是一个公司的成立。父母对你的爱护、抚养，并让你去受教育，就是对“你这个公司”的投资。

在这一阶段，“你这个公司”也许会产生很多不良的情况。譬如说，父母希望你用功读书，你却染上很多的恶习。对这样的子女，父母的一切投资都等于是白费，弄不好，还要把老本贴上（父母过去创造的声名，因为出了你这个不肖子而受损）。

当然，这种情形是极少数的。我们假定你是在父母的管理下，很正常地长大成人，一旦你能独立自主了，开始到社会上去找工作，你就把“你这个公司”的经营管理权，由父母手里接了过来。你将来是否能创立一番事业，是否能把父母对你的投资（爱心、生活费、教育费）发扬光大，就看你对自己如何经营管理了。

父母给了你一个健壮的体魄，教给你处事做人的道理；师长给了你判断思考的能力，教给你追求学识的方法和工具。但他们不能保证你一定会成功，因为这时候“你这个公司”的经营大权，已完全操纵在自己的手里。

换言之，等你长大成人有了自主权之后，父母、师长对你的投资，可能会起到一些影响作用，但是能否开辟出一片新天地，成就一番辉煌的事业，则全由你自己如何经营来决定了。

不论你是职业商校毕业，或是大专毕业，甚或你只有中学程度，一旦踏入工商界（其他行业也是一样），你就等于完全进入了一个陌生的环境。除非你有富有的家庭作背景，否则一开始，你必须自己去奋发进取，如果你对自己经营不善，你就难有大的发展。

再明确一点说，如果你赤手空拳到工商界去闯，你惟一的资本，也是最大的资本，就是你自己。因此，如何经营自己，已经成为一个青年人必须了解的问题。

关于谈青年人修养的书籍，市面上已经很多，而且有不少是出自名家之手，谈的都是人生的大道理。所以我是抱定两个原则来写这本书的：一是尽量少谈理论，以事实来印证青年应该走的路；一是我把写的范围缩小了，把对象限定于工商界的从业员工，或是有志于将来到工商界来创业的人。

基于对象的性质不同，我把“如何经营自己”这个题目，分成两部分来写：第一部分是为工商界里的员工们写的，第二部分是老板们写的。但这两部分在报刊上连载后，不少读者来信探问：“为什么不谈谈怎样当主管？”他们认为，当主管比“纯员工”更难，和当老板的领导管理方式也不一样。而且，“主管群”是企业的灵魂人物，更值得详详细细地谈一谈。为此，我写了“如何经营自己”的第三部分《怎样当主管》。

至于我的取材是否得当，让人看了是否起激励作用，以及是否能为工商界增加一分祥和、进取的气氛，只好让读者来评定了。

前言

在一个企业中，除了纯粹的老板（投资经营者）和真正的员工之外，在两者之间，还有一大群身份不太明朗的人。就他们的工作性质而言，有点像老板，但实际的身份却是员工。这些人，就是处于企业中间阶层的大小主管。

企业中的主管，多半是由基层员工升上来的，他们的身份自然是属于员工，但他们所担负的工作，以及执行工作的态度，却是以整个企业为着眼点，是以企业整体工作为目标的，不是把自己本身的工作做完——就像一般小员工一样，就什么事都不用管了。所以他们的思想中常潜伏着老板的意识，在企业中职位愈高的员工，这种意识也就愈强烈。

这并不是说，员工一升到主管，就有了当老板的企图，而是随着工作性质和任务的变化，他们的立场跟一个“纯员工”不太一样了，他们的想法和做法，也跟一般基层的员工有了差距。因此，形之于外的表现，有时候就难免有点“老板的味道”了。

事实上，这正是身为主管者苦恼的地方。他们明明知道自己是员工的身份，但有很多工作、很多意见，却不能跟一般员工一样站

在纯员工的立场去发表意见。因为他们要顾全大局,要为整个企业着想。在这种情形下,他们的工作态度和意见,自然就难免遭受一般员工的讥嘲,这是对员工的一面。

在老板面前,主管的日子也并不怎么好过。因为在老板面前,他们也是“纯员工”身份,有些话当讲而不敢讲,有些话不想讲而又不讲。

所谓当讲者,是明知老板的措施有不当之处,照理应该提出批评意见,但怕引起老板的不快,只好隐忍不讲。还有,他的属下有什么不满,照说也该反映给老板,但这些不满是反对老板决策的,说出来很可能是自讨苦吃,因此,也只好憋在心里不讲。

至于“不想讲而不得不讲”,这更是主管的一大苦恼。譬如,你是业务经理,老板要求你拟定一个业务发展的新计划。在你的这个计划中,必须精简人事,淘汰一些不必要的人员。这时候你就会左右为难了:要提出这个计划,就要伤害到你下面的员工;要不提这个计划,对公司的业务发展将有不影响。而发展业务是你的职责所在,不容许你不讲,不得已,只好不管要淘汰多少员工,也得把你的计划告诉老板。

这种“该说不能说”、“不该说又非说不可”的感受,相信每一个主管都或多或少地遭遇过。所以有人说:“企业中的主管是两面人。”这的确是很恰当的比喻。

由这个比喻中,可以了解到这样一项事实:主管是很不好当的。他们在一般员工面前的言行,看起来像老板,在老板面前则是“纯员工”身份。换言之,身为主管者,一方面要想尽办法领导、管理好你属下的员工,来完成老板交给你的任务;另一方面,你还要尽当员工的本分,设法在老板面前争取信任和支持,以便于你工作任务的完成。

由此可知,身为主管,他们的工作等于是两面作战:一方面要有能力和方法,使其属下的员工乐于服从他的领导;另一方面,

还要使自己的构想和处事待人的方式,得到老板的赏识和信任。只有这样,工作才会顺利地进行。

如何使属下敬爱你、服从你,这是属于管理工作的范畴;如何赢得老板的信任和支持,则是属于被管理的范畴。这是两种截然不同的工作性质,身为主管者,要同时把这两种性质不同的角色扮演好,的确不是一件简单的事。

记得去年,当我写的“如何经营自己”第一部《怎样当员工》、第二部《怎样当老板》在报上连载完毕时,有不少读者来信探问:“为什么不谈谈怎样当主管?”他们认为,当主管比“纯员工”更难,跟当老板的领导管理方式也不一样。而且“主管群”是企业的灵魂人物,更值得详详细细地谈一谈。

我也有此同感,当时我之所以没有接着写下去,有两层原因:一是有关管理方面的译作很多,怕自己提不出更高明的意见;二是这问题牵涉的范围很广,而我对目前各行各业主管的实际工作情形,了解得还不够深入,手头的资料也不够齐全。当时便没有贸然下笔。

不过,我对这些读者朋友的建议非常重视,当时就立下工作目标,要设法多方搜集资料,主要谈一谈“主管工作方面的问题”。

这里,我要说明的是,在这本《怎样当主管》一书中,所谈的主题,是以台湾地区私人中小企业经营现状作背景,分析各级主管所扮演的角色;进而再探讨一下,在未来的工商业发展中,他们应该具有的工作观念和态度。至于发达国家那些悬得太高的标准,或不适合我们企业环境的新观念,在书中都避而不谈。

我不是个反对新思潮的人,也自认不是个食古不化的“老古板”。不过,我始终认为,虽然治事应讲求科学方法,生产技术也须不断地求新求变,生产设备应求现代化;但是,运用的技巧,执行的理念,却应该是中国化的。因为我们有我们的文化背景、思想传统、道德规范,这是不能改变的,也是不容许改变的。这就好比同样是

一种现代化武器，拿在各国军人的手里，所代表的精神是绝对不一样的。

就比如：工业发达之后，小家庭制度已逐渐盛行。基于事实上的需要，这种制度并没有什么不对，也没有人再提出指责。但是，我们的小家庭制度，跟美国式的、欧洲式的小家庭制度是截然不同的。因为我们的民族重视孝道，重视血统关系，假如夫妇二人组织了小家庭，把父母送进养老院，这在中国是绝对行不通的。纵然没有法律制裁，也会受到亲友、舆论的指责。

由此可以说明，在时代不断进步的历程中，基于工作的需要、事实上的需要，有些外来的新东西、新观念，我们应该接受，但在推行的技巧方法上，我们要把握住那些不容许改变的基本观念和原则。否则，就会变成非驴非马，把企业经营管理弄得一团糟。

各级主管，是企业的中坚力量，对工商业未来的发展，不但现在要担任很重要的角色，而且也是未来的接棒人。因此，他们的观念，以及在管理上所采取的方式，对未来企业的发展，都有着决定性的影响，自然有必要详细地加以探讨。

前面说过，一个主管的工作性质是双重的，不但要懂得如何管理下属——因为没有下属的合作，你这个主管一定干不长；而且还要争取到老板的信任——因为得不到老板的信任和支持，在工作推行上一定会有很多障碍。因此，基于这“两面工作”的需要，我在本书中，将分两大部分来讨论。

第一部分——主管“怎样领导、管理部属”。

第二部分——主管“怎样赢取老板信任”。

在每一部分中，我都尽量少谈理论，完全着重实例的介绍和评述。希望各级主管们能在这些故事中得到启发，逐步改进自己的观念和做法，为自己的事业、为你所服务的企业的~~前途~~前途，找出一条正确的道路。

在今天的工商界中，各级主管的平均年龄不仅大为降低，教育

程度也大幅提高，凡是稍微像个样的企业，主管绝大多数都受过高等教育。他们听的、看的理论太多了，而这些理论往往与实际工作环境格格不入，所以有很多人都有无所适从的苦恼。因此，为年轻主管们探讨苦恼的原因，找出问题的症结，也是这部书的主旨之一。

我不是企管专家，也不愿拘泥于什么深奥的理论，我只是想就目前工商界普遍存在的一些现象，提出来与企业中各级主管们探讨。当然这里面有我个人的意见和看法，至于正确与否，希望主管们能随时指正。

“主管难做”是事实，因为这不完全是能力问题，而是由很多因素形成的。让我们把这些因素一个个地拉出来谈谈吧！

目 录

不能看下属的笑话 /1
主管必修的一课 /6
主管的权力运用技巧 /27
执行决策不是盲目服从 /48
如何在工作中磨炼自己 /62
为下属立个好榜样 /74
管理下属的四个原则 /82
“规过私室”需配合条件 /106
让自己适合老板的模式 /112
尊重老板的决策 /129

不能看下属的笑话

常言道：“人心不同，各如其面。”每个人都有完全属于自己的内心世界，很难找到另一个与之完全相同的人，这就是因为“心”是每个人的指挥中心，既然找不出完全相同的内心世界，自然也就不可能有完全相同的两个人。

因此，主管管理下属的方式，以及处理事务的想法和观念，也绝不可能是完全相同的。尽管每个稍具规模的企业，都有一套自己的管理制度，但由于执行人员的不同，同样的管理制度，往往会产生截然不同的效果。

几乎每个主管，都会常常要手下的某一个人去完成某一项工作，而他是否能圆满达成任务，不仅关系到主管下达命令的技巧和态度，而且与主管平常待人的方式也有着极大的关系。如果你平时给下属的印象是个言行一致、爱惜人才的主管，你分派给他的工作，不用多说，他自然会力求表现。反之，如果你给他的印象是个私心很重、欺软怕硬的主管，他在接受任务时，就难免产生疑虑，不愿全心全意地去完成你交付的工作。

也许你会说，交付给他的任务，他不能好好地完成，那是他自

毁前程,吃亏的是他自己。

话是不错,但你要知道,一般人工作,往往全凭一股“气”。如果你的管理方式能使他受到鼓舞,他自然乐于效力,干得很起劲;否则,他对你心怀不满,一肚子都是牢骚,在这种情形下,他哪里还会管什么前途不前途,假如要顾前途的话,也是想另谋发展。再退一步说,身为主管者,决不能存着“看下属笑话”的念头,认为干得好是他自己的事,干不好也是他自己的事。如果你存着这种想法,你这个主管就冷漠无情得可怕了。

身为主管,在交付一项工作给下属时,你不但要了解他的能力,能不能负担得了这项工作;更应该让他了解你的内心想法,能够给他多少帮助和支持。只有这样,他才能放手去做,在你容许的范围内,设法达到你的要求。

更明确一点说,主管交付一项任务给下属,并不表示你的责任就已经完了,你还要继续给他协助和指导,才能激发起他的工作热情。

假如你认为,把工作交给他就是他的责任,已经与你无关,成败都由他负责。我敢说,你肯定是跟这下属不和,就是想排挤他,想看他的笑话。结果,他固然会因未完成任务受到处分,或被迫卷铺盖走路,而你也绝对占不到什么便宜。因为工作都是整体性的,他的失败,也会影响到你负责的部门的工作绩效,至少会给老板一个印象:你负责的部门不是个工作效率很高的部门,对你的领导能力的评价自然也会大打折扣。

在企业中,一个精明的老板,绝不会用一个“看下属笑话”的主管。因为经营企业就像打篮球一样,不是把球交到谁手里,责任就是谁的,一定要相互照应,相互支援,这个组织才有整体作战的能力,才具有强大的攻击能力。

不过,照应也好,支援也好,有时候是不能用语言表达的,甚至也不适于用语言表达,完全是靠默契。主管终究不是老板,他

交代下属一项任务，不可能信口开河，胡乱许下很多回报，只能根据彼此平时的沟通，使下属产生这样的信心：只要我在工作上有困难，主管一定会全力支援我、协助我；只要我圆满达成任务，主管绝不会埋没我的功劳和才干。下属有了这样的信心，他对交付的任务自然会全力以赴。

然而，这种信心是如何产生的呢？这就要靠主管平时多多向下属推销自己，坦诚相见，在下属心目中塑造起一个鲜明的形象，使他们真正了解你待人处事的原则，他们在工作上才能做到心中有数。

关于这一点，有很多人也许不表赞同，尤其那些好耍一点“权术”的主管，认为这样把自己赤裸裸地暴露在下属面前，会使自己的“权威”受到伤害。

他们认为，主管对下属，要保留一点神秘感，不能让下属完全摸清自己的意向，也不能使自己处事待人的方式定了型。因为一旦定了型，下属对他就会了如指掌，使他们在工作中失去警觉性。最好能让下属觉得他高深莫测，经常能有一些出其不意的“招式”，使下属始终猜不透他究竟是属于哪一类型的人。这样才能使下属对他敬畏有加，使他们在工作上不得不小心翼翼。

这种看法和做法，也不能说完全不对，但身为主管者应该了解一个事实：“权术”这东西就像水一样，能载舟也能覆舟，运用不当，也会伤害到你自己。

何谓运用得当，何谓运用不当，这是没有公式可循的，全看你自己的手段如何。不过，一般说起来，权术不管用于处事还是待人，都有其明的一面和暗的一面。在明的一面，应保持其一贯性，在暗的一面，应保持周密性。

所谓一贯性，就是你处事待人要有一个确定的原则，让下属明确地认识到，什么是你喜欢的，什么是你厌恶的。假如你善恶不分，黑白不明，时而这样，时而那样，让下属摸不清你究竟欣赏什么样

的人、什么样的事，他们就会无所适从了。换言之，你必须运用各种方式，显示你的工作目标和处事原则，让下属了解你的想法和做法，千万不能在这方面故意制造神秘感。

再所谓权术的周密性，就是你处理一件事情，或处置一个人，事前一定要考虑周详，切忌随自己一时的喜怒作决定。尽管在表面上看起来你的决定是随机应变，临时想好的，事实上，你已经默默考虑很久了。为了露一手给大家看看，你为自己安排这样的机会来表现自己有急智、有魄力，也是无可厚非的，但万万不可真的临阵磨枪，那就要让你的下属小看你了。

例如，你是业务部门的主管，想实施拓展业务的一个新计划，为了集思广益，你免不了要征求大家的意见，其实你对这个计划早就想好了腹稿，甚至于如何推行，你都想好了。只是为了在下属面前，表示你思维周密慎重，见解高人一等，故意将计划先提出让大家讨论。然后，你可以对那些跟你腹稿相近的意见表示赞许，对那些跟你意见不同的人，加以分析批评，指出他们的缺失。最后，你综合他们的意见，结合自己的腹案，拟定实施计划，这时，这个计划必定是很完整的、可行的。

这样做，至少有两项好处：一是让下属佩服你思维敏捷、见解深入，加强你作为领导的权威性；二是借这个机会考验一下下属的思考能力，作为以后对他们决定升迁的参考。

总之，身为主管者，呈现在下属面前的形象，应该是很明确的，不能给他们一点点疑虑。如待人处事公平公正，重视原则和方法等等，这类印象的建立，一定要显明而有力，千万不能在这上面要花样。否则，你所领导的部门将不可避免地陷入一团混乱之中。

在下属的心目中建立起一个良好的印象，使他们对你充满信心，这是每个主管理想中的领导者形象，但怎样才能做到这一步，这就要看你推销自己的功夫如何。换言之，权术也好，技巧也好，如果是有助于塑造你在下属中的良好形象，强化他们对你的信心，你

自然可以适当地加以运用,用不着因噎废食。

事实上,除了自然流露的亲情之外,世上任何人与人之间的感情真假,都是很难分辨、很难确定、也很难是一成不变的。诚如曹雪芹所说的“假作真时真亦假,无为有处有还无”,只要你本着既定的原则去处事待人,即使开始并非出自你的感情,而是出于理智的考虑,但只要你能持之以恒,天长日久,那假的也会慢慢演化成真的了。

我这样说,并不是鼓励当主管的以“虚情假意”来对待他的下属,而是基于事实,不得不作这种退而求其次的假定。因为真情是发自内心的,这是勉强不来的。而且一个主管带领成百上千的人,也绝不可能对每一个人都产生情同手足般的感情,必定有好坏亲疏之分。但作为主管,你必须让下属认为你是一个公平公正、一视同仁的领导。所以,这种好坏亲疏就不能使它太明朗化,也不能表现得太露骨,否则,就只好带人了。

再明确一点说,对待下属,无论你喜欢他也好,讨厌他也好,在公事的处理上,你都应该不容分说地一视同仁,绝不能厚此薄彼。

主管必修的一课

一个主管，平时理应关心下属，爱护下属。虽然实际上并不是每一个人都值得你这样做，但为了鼓舞士气，使下属团结一致，你不能不一视同仁。如下属发生意外事故，你必须去照顾他，帮助他。哪怕这个人平时一点也不讨你喜欢，但为了下属们确信：你确实是个值得信任并真正关心爱护他们的主管，你不能不这样做。

真情，是自然的流露，这要靠缘分；勉强的感情，则是靠后天的修养，也是身为主管者必修的一课。这种修养有了一定的深度，你就是一个有涵养、有吸引力的人了。

如何修法呢？我认为必须从推销自己，强化自己在下属心目中的良好形象，使他们对你由了解而产生由衷的信任开始。

现在我们来举一个例子，以印证这一说法的正确性。

1962年春，有一家新的染料公司成立了。这时候正值该地区纺织品外销畅旺之际，染料的生意，自然也连带呈现一片好景。

这家新成立的染料公司的负责人丁友三，原先是一家纺织公司的业务经理，正因为他对纺织业的情形非常了解，知道纺织业的发展，需要好的染料来辅助，所以才脱离纺织业，自立门户，做起染