



The Success Bible
for Executives

部门主管 成事之道

部门主管成事的三大要诀

- 不折不扣执行上级的指令
- 不与顶头上司产生摩擦
- 想办法进入公司的核心业务

许严东/编著



中国致公出版社

E
EXECUTIVES

The Success Bible
for Executives

F272.91

156

部门主管 成事之道

许严东/编著

中国致公出版社



图书在版编目(CIP)数据

部门主管成事之道/许严东编著. —北京:中国致公出版社, 2004. 11

ISBN 7-80179-337-4

I. 部… II. 许… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 106247 号

部门主管成事之道

作 者:许严东
责任编辑:于建平

出版发行:中国致公出版社
(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店
印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司

开 本:680×960 1/16 开
印 张:16.75
字 数:220 千字
版 次:2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-80179-337-4 定价:26.80 元

版权所有 翻印必究

前言

怎样才能成为一名优秀的部门主管？怎样才能能在部门主管的位置上做稳、进而取得更大的成绩？这是许多部门主管都时常思考的一个问题，部门主管要想“成事”，就必须在部门主管的位置上干出样子来，只有突出的成绩才是你走向成功的重要标识。

美国著名企管专家泰普勒在《优秀主管类型及成功方式》一书中说：“作为一名主管，他首先要做的不是对初得权力的改善，而是以一种工作的责任为重，在接下来的工作程序中，用能力证明自己是合格的。甚至是优秀的。这样才能做稳自己的位置，并进一步让自己的工作才华扩大。”

这里提到部门主管如何“做稳”的问题？我们认为，这是部门主管“成事”的前提。古人有这样一句话：“稳，乃固也，”即通过一系列行之有效的方法加固某一个东西。我们都知，楼无稳固之基，必然倒塌，人无稳固之本，必然败走麦城。同样，部门主管如果不能扎稳自己的根，也会败于部门。这些大道理，不用多言，关键要看你如何行之。任何部门主管都想在自己的位置上干出一翻事业——或为自己、或为家庭、或为组织、或为社会。但只有好的愿望是不够的，关键要掌握一套“成事”之道。

根据调查，我们从国内外一些从小做到大的优秀主管的案例中，总结出这样几条最为有效的“成事”之道，供大家参

考：

第一、定位之道，即准确判断自己的位置和左右关系，不做超权之事，不做超部门的事。否则你一定会遭受不必要的评议，而让你身背重负。

第二、执行之道，即以最完善的方式执行上司的决策，不与上司之间产生“隔阂”，更不能步调不一。否则你的位置就会失去稳固之基。

第三，用权之道，即不可把权力当武器，“耀武扬威，随意劈砍”下属，而是要以精诚之心与下属打成一片，即成一种合力，提高工作的效率。这样可以增强部门主管的领导能力。同时，也可以坐稳而不失权力。

第四，管理之道，即有一套处理难点问题的绝妙方法，不让它们成为你工作的“障碍物”，从表面上看，这些难点并无大碍，其实在关键时候，往往让你被动难看。

第五，做事之道，即以抓工作、抓效率为突破点。这种“绩效原则”是硬指标，不是可有可无的摆设。一名部门主管必须以此为工作重点，才可以真正立住脚。

第六，晋升之道，即谋取升职的过程。优秀的部门主管应当有提升的机会，而拙劣的部门主管则同样会被炒掉。怎样才能赢得晋升，切忌求急求快，一定要有大气之心，在稳中求升。

本书以“部门主管成事之道”分开陈述、集中分析部门主管如何“成事”的成功经验，观点到位并且实用，同时又有大量生动事例，可谓全面结合，非常具有操作性。希望有志于成为优秀部门主管者，能够读之、用之。

目 录

第一章 定位之道 摸透内情，亮出自己的领导能力

部门主管要想成事，第一必须熟悉自己的角色以及你领导部门的内部情况，你领导的部门究竟属哪一个上级部门管理，又与哪些部门发生关系，内部是否有“潜规则”，有无领导时易犯的误区？这样你才能做到心中有数，不打无准备之仗。否则，即使你再有超人的领导力，也会盲目出击，犯下许多无法更改的“硬伤”。因此部门主管一定要有眼力和判断力，此为定位之道。

第一节 眼力：准确认清自己的角色及主管的部门……	(2)
一、部门主管的角色……	(2)
二、认清本部门受谁领导……	(4)
三、认清本部门在组织中的地位……	(6)
四、认清本部门的竞争力……	(8)
五、认清与本部门相关的部门……	(10)
六、熟知本部门的目标是什么……	(12)
七、深知本部门存在的原因……	(14)
第二节 判断：知悉领导与被领导的关系……	(16)
一、你领导的是一些什么人……	(16)

- 二、男人如何领导男人 (18)
- 三、男人如何领导女人 (18)
- 四、女人如何领导男人 (22)
- 五、女人如何领导女人 (28)

第二章 执行之道 做一个让上司不断点头的好帮手

部门主管的任务就是执行上司的决策。如何在上司面前表现自己、如何与上司步调一致，又如何与上司沟通，这成为三大首要问题。依次说来：可以露己但不能张扬过度，合拍但不能盲目服从，到位但不能随意迎合。你只有这样做，才能赢得上司的赞美，赢得赞美意味着赢得位置。此可谓部门主管的执行之道。

- 第一节 露己：擅于在上司面前展示自己的才能 (36)
 - 一、比上司聪明，但不能表现出来 (36)
 - 二、机会是可以创造出来的 (37)
 - 三、想办法展示自己的潜力 (38)
 - 四、有运气就要抓得住 (40)
 - 五、自我推销的技巧 (41)
 - 六、突出自己有绝招 (43)
 - 七、犯值得犯的错误 (44)
 - 八、绕过上司秘书的方法 (45)
 - 九、把握和上司相见的每一个瞬间 (47)
- 第二节 合拍：一定要与上司步调一致 (49)
 - 一、熟悉自己的上司 (50)
 - 二、与上司相处的七种方法 (54)
 - 三、应对各种类型上司的技巧 (60)

四、与异性上司相处的秘诀	(63)
五、与上司保持一致	(64)
六、与上司相处的四大禁忌	(66)
七、使自己在上司眼中变得可靠	(69)
八、想办法成为上司的好助手	(70)
第三节 到位：与上司沟通的要诀	(73)
一、与上司沟通的5条原则	(73)
二、向上司进行陈述的方法	(75)
三、推销自己建议的技巧	(76)
四、上司希望在报告中看到的東西	(77)
五、上司不希望在报告中看到的東西	(78)
六、了解上司对你的期望	(80)
七、上司对部门主管的10点要求	(81)

第三章 用权之道 让每个下属都成为精兵

部门主管如何用权？首先必须记住一点，不能让自己手中的权力成为威严的工具，四处吆喝，随意劈砍，一定要以激发下属的工作热情为主，与他们精诚为一，打成一片。这样做，才能在下屬中间建立你的威信，并把权力变成威力和感召力。否则，你就会失去人心，丢掉自己的位置。此为部门主管的用权之道。

第一节 精诚：管好员工是成事的前提	(84)
一、把员工的利益放在第一位	(84)
二、了解员工才能管好员工	(87)
三、为员工承担责任	(89)
四、以身作则永远是个好方法	(91)

五、建立一个好制度	(93)
六、打一巴掌给个甜枣	(96)
七、功劳永远是员工的	(97)
八、与员工共享成果	(99)
九、绝不能开空头支票	(101)
十、永远善待你的员工	(102)
第二节 点活：激励下属要有章法	(105)
一、充分肯定优秀的工作	(105)
二、恢复下属的信心	(107)
三、赞扬要讲究技巧	(109)
四、激励要实事求是	(115)
五、激励要及时适度	(118)
六、熟悉情况才能加以评价	(125)
七、完美的人是不存在的	(127)
八、评价工作要对事而不对人	(128)
九、不以成败定夺人	(130)
第三节 亲和：注重与下属打成一片	(131)
一、传达上级指示的艺术	(132)
二、理解下属的9个要点	(133)
三、建立内部沟通体制	(134)
四、处理反对意见的方法	(136)
五、善于聆听下属的心声	(137)
六、从尊重下属做起	(139)
七、与下属不能称兄道弟	(140)
八、下属对部门主管的8点期望	(142)

第四章 管理之道 抓好小问题，才能抓住大问题

任何部门都不可能事事顺畅，总会有矛盾和棘手的问题。作为部门主管，在解决这些问题时，要能够有章有法、化大为小、化小为无，则可显示出抓小又抓大的能力非同一般。切忌因小而不顾，一切失败都是从小问题开始的，如果小问题不管就会给你的工作带来一连串的后遗症。此为部门主管的管理之道。

第一节 理顺：拒绝矛盾，不留“后遗症”	(146)
一、如何处理自身的矛盾	(146)
二、如何处理你和员工之间的矛盾	(147)
三、如何处理你和上司之间的矛盾	(150)
四、如何处理下属之间的矛盾	(152)
五、你与上司之间有关性问题的处理	(154)
六、你与下属之间有关性问题的处理	(155)
七、下属之间有关性问题的处理	(156)
八、如何处理工作中的性关系	(159)
九、处理矛盾的基本方法	(160)
第二节 应对：解决特殊问题就要有特殊手段	(161)
一、优秀员工提出辞职怎么办	(162)
二、挽留优秀员工的7个办法	(164)
三、员工提出加薪怎么办	(166)
四、如何解雇员工	(167)
五、员工不服从命令怎么办	(170)
六、下属不忠时怎么办	(173)
七、接到相互冲突的命令怎么办	(175)

- 八、你的上司不讨高层领导喜欢怎么办…………… (177)
- 九、上司提出不合理建议时怎么办…………… (178)
- 十、如何对待有“高层背景”的员工…………… (179)
- 十一、如何应付上级的工作检查…………… (182)
- 十二、上司错怪了你怎么办…………… (184)
- 十三、上司领导不力时怎么办…………… (186)
- 十四、怎样与有权势的人消除紧张…………… (187)

第五章 做事之道 布局精密，学会承受压力

部门主管的重点是抓工作，抓效率，而不是仅有一个可以为荣耀的头衔。怎么做？当然要靠你的领导能力把工作计划、工作步骤、工作时间等明晰化，造就一个强有力的团队，让其中的“关键人物”成为领头羊，这样就可以事半功倍，收到高效。同时还要注意训练自己的抗压能力，一方面要经得起打击，另一方面还要学会化解。此为部门主管的做事之道。

- 第一节 能力：以做出大成绩为第一…………… (192)
 - 一、了解公司的宏伟蓝图…………… (192)
 - 二、做好三个计划…………… (194)
 - 三、明天从今天开始…………… (195)
 - 四、学会管理时间…………… (195)
 - 五、分派工作要讲究技巧…………… (197)
 - 六、健全组织机构…………… (199)
 - 七、把权力下放给员工…………… (202)
 - 八、组建自己的团队…………… (204)
 - 九、把握住团队中的关键人物…………… (206)

第二节 抗压：能挑住重担就是好样的	(208)
一、产生压力的原因	(209)
二、精疲力竭的先兆	(211)
三、处理压力的方法	(212)
四、谁的压力最大	(214)
五、男性员工、女性员工和压力	(217)
六、减轻压力的六步法	(221)

第六章 晋升之道 靠真本领赢得属于自己的机会

不可避免的是，不指望晋升的部门主管大概少而又少？除非他对这份职务不再感兴趣。其实，谋求晋升，没有什么错，因为这是对你领导和管理能力的一次全面考核和认可。当然，谋求晋升，切忌目的性太强，或“奋不顾身”，一定要看清多种可能和条件，有时机可用之，无时机可待之，在变中求升。这是部门主管的晋升之道。

第一节 清醒：明白晋升的各种可能条件	(224)
一、组织愿意提拔什么样的人	(224)
二、如何给自己做规划	(226)
三、增加晋升可能性的8个步骤	(228)
四、作为晋升前提的7大性格特征	(229)
五、工作的好永远是上司领导有方	(231)
第二节 智取：善于谋得晋升的秘密	(232)
一、为自己创造升迁的机会	(232)
二、为升迁的机遇做好准备	(235)
三、赢得上司的好感	(238)
四、学会适时变通	(239)

五、及时调整自己的观念	(242)
六、不要只做“领薪人”	(244)
七、想办法进入公司核心业务	(245)
八、做公司的灵魂人物	(246)
九、不损害公司的利益	(248)
十、不损害上司的利益	(250)
十一、向上司要求升职加薪的方法	(252)

第 1 章

定位之道

摸透内情，亮出自己的领导能力

部门主管要想成事，第一必须熟悉自己的角色以及你领导部门的内部情况，你领导的部门究竟属哪一个上级部门管理，又与哪些部门发生关系，内部是否有“潜规则”，有无领导时易犯的误区。这样你才能做到心中有数，不打无准备之仗。否则，即使你再有超人的领导力，也会盲目出击，犯下许多无法更改的“硬伤”。因此部门主管一定要有眼力和判断力，此为定位之道。

第一节 眼力：准确认清自己的角色及主管的部门

不管干什么，知道自己的角色，并能准确定位都是成事的前提。部门主管只有定位不发生偏差，才能在操作各种工作环节时，不发生错位现象，因为没有定位之准，必然有工作之失，这是优秀部门主管的成功经验。

一、部门主管的角色

部门主管在公司里也是受人羡慕的职位，不但有可观的收入，还有较高地位。所以有许多人向往，但却并非人人都能登上此宝座。即使是荣登这一宝座的也不一定活得轻松，许多身临其境的部门主管，常因处事不够严格，人际关系融洽不够，以致于“尺寸”把握不准，而大感部门主管难成事也！部门主管在我国习惯上又叫中层领导。既在一个公司里对一部分人来说（你的下属）你是老板，而对另一部分人（你的老板）来说你是打工仔（是那种所谓的高级打工仔），那么，你的“学名”就是部门主管。你既管理着别人，同时也受别人管理，在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力，最能体现整体组织特色的“牛肉饼”，同时，也是受压力最大的一群人。所以，部门主管要认清自己的角色，要注意以下几个问题：

1. 部门主管是劳心者

所谓劳心者是指运用其智慧，发掘潜在问题，进而深入分析，提出解决问题对策的人；劳力者是指凭自身实力，劳碌工

作，而少用大脑思考问题的人。孟子说：劳心者役人，劳力者役于人。部门主管不是做官，而是引导别人把事做好的人，因此部门主管并非事必躬亲者。既然不是当官，就不能有“官大学问大”的心态，头衔高并非一定实力强，名副其实才是真正的部门主管。

过去是劳力者密集的时代，是人找事、人求事的时代；当今则是技术、资金、信息与人才密集的时代，找事已变成求才。因此，部门主管的角色不能再凭至高无上的权威，颐指气使、管教、谩骂的待人方式已经落伍，取而代之的是讲理、注意理性和身临其境的方式管理员工，讲求合理、合法及合情。

2. 部门主管的组织能力尤其重要

组织的目的是要将一群乌合之众变为百万雄师，强调“三个臭皮匠胜过一个诸葛亮”。部门主管是成事者，但不能事必躬亲。一般而言，组织设计涉及到以下三种做法：组织要将各种心态不一的众人引向统一的目标，需通过沟通、协调、忍让及合作来建立共识；部门主管应对每个部属充分了解，设法使他发挥所长，以达到分工专业化的效果。部门主管要通过理念的灌输、会议、目标和各种制度设计，促使大家彼此相互配合，同心协力，抛弃本位主义。

用人要求知人善任。企业是要靠人来提高生产力的，部门主管懂得用人之道才能水涨船高，倾其心智去规划大事，否则若不敢授权，尽己全力只能做些小事。部门主管用人一般应注意：人的能力与向心力是靠激励来发挥其潜能的；要用的是最适合本部门、最适合你自己的人，而非最好的人。

3. 部门主管应具备的素质

现在是靠合作打天下的时代，所以，人际交往技巧非常重

要，作为一个部门主管是否拥有良好的人际关系，可从三个方面来观察：他用什么方式去看他的上司、同事及部属？他用什么方式去了解这些人对他的看法？他如何处理这两方面的问题？人际关系技巧是一种时时刻刻自然流露的活动表现，部门主管并非只在做决策时才需要正确了解他人的能力，部门主管应切记：自己的一言一行，对部属都有不可言喻的影响。

判断对于一个部门主管来说非常重要，企业经营错综复杂，常常通过部门主管了解来龙去脉因果关系，从而找到问题的真正症结所在，并提出解决方案。这便要求部门主管能洞察先机、未雨绸缪，这样就能化危机成转机，最后变成良机。

二、认清本部门受谁领导

一个不能明确自己部门受谁领导的主管，无论如何是不可能让自己的工作“出彩”的，更谈不上成事。请看下边的实例：

“我想和你谈谈——现在就谈。”上司大步走进你的办公室。

“怎么，出事了吗？”你惶恐地站起身，忐忑不安的问道。

“我刚刚才知道，是总裁——而不是你告诉我的，你的人丢掉了公司给我们的广告业务，因为他们总是不能及时履约。为什么我是最后一个得到消息的人？为什么我要从我的上司那儿才能得到消息？身为你的顶头上司我不仅仅应该第一个被告知公司中止合同的消息，当有其他问题出现的时候，我也应该是最早知道的。你这是怎么啦？你想毁了整个公司吗？”

很显然，作为一个部门主管，身处夹缝之中，你不清楚自己的部门究竟受谁领导。正因如此，你无法让上司了解情况，