

企 业 各 部 门 主 管 实 务 必 备 全 程 指 导

部门主管手册

帮助部门主管解决工作中所遇到的各类实务问题

DEPARTMENT MANAGER
HANDBOOK

王道之 / 主编



现代企业部门繁多，如生产、企划、人事、财务、销售、研发、品质管理、公共关系……不论你是哪一个部门的主管，你都可以在本书中找到可资借鉴和参照的成熟的管理经验和有效的工作方法，以及专业分工与统筹合作的必备的实务操作技巧。

中国商业出版社

企业各部门主管实务必备全程指导

部门主管手册

帮助部门主管解决工作中所遇到的各类实务问题

DEPARTMENT MANAGER
HANDBOOK

王道之 / 主编



现代企业部门繁多，如生产、企划、人事、财务、销售、研发、品质管理、公共关系……不论你是哪一个部门的主管，你都可以在本书中找到可资借鉴和参照的成熟的管理经验和有效的工作方法，以及专业分工与统筹合作的必备的实务操作技巧。



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

部门主管手册/王道之主编. - 北京:中国商业出版社,
2003.9

ISBN 7-5044-4898-2

I.部… II.王… III.企业领导学-手册 IV.F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 076801 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京航信印刷厂印刷

*

787×1092毫米 16开 21.75印张 230千字
2003年10月第1版 2003年10月第1次印刷
定价:38.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

在企业组织序列中，部门主管是企业管理工作的“传送带”，更是上下级关系的“夹心饼干”。一旦置身于这一职位，你须首先了解你在组织中该扮演的角色及必须完成的任务和必须实现的组织目标。为此，你的头脑中应该有一个具体可行的“图谱”——不管是在个人形象上，还是在管理技能上，或者是在上下级关系上，都应该有一套完整的路数：你是谁？你在做什么？你将怎么做？你打算做到什么程度？这些简单的问题显然不能简单地作出回答。

1. 部门主管溯源

企业创业之初，只有少数人参与公司的经营，创业经营者对企业内的大小事务了如指掌，他有能力和时间管理公司的一切；但等到业务扩充、员工人数增加后，经营者必将分身乏术，无暇亲临所有的事务，毕竟一个人的能力及时间是有限的。

于是创业经营者必会选择一些懂得自己经营想法的人，代替自己管理一些特定的事务，比方说生产制造的工作交由 A 负责，招募训练的工作交由 B 负责，客户开拓的工作交由 C 负责，计算成本的工作交由 D 负责……A, B, C, D 也视工作量的多寡而带领另一些人员完成工作，这样，A, B, C, D 就成为了部门主管。

创业经营者将自己部分的权力及责任委任给部门主管，由部门主管代替他执行需要进行的工作，这就是部门主管的由来。因此，部门主管也可以说是创业经营者的“替身”。既然是替身，部门

主管就必须站在和创业经营者同样的立场，判断、处理部门的事务。

2. 你是怎样被提升为部门主管的

作为部门主管，你有没有想过，你是怎样成为部门管理者的？

可能的答案：也许是你在本部门工作的年资最久，逐渐升任为管理者；也许是你工作任劳任怨，忠心耿耿，公司很信赖地把这个部门交给了你；也许是公司其他的人都不懂电脑，公司成立电脑部门，你就成为负责电脑部门的主管；也许是你的销售业绩最好，有主管空缺，公司自然想到了让你出任销售主管；也许是因为你处世比较老成，能力也不错，公司总经理很赏识你，他有意提拔你出任某一部门的主管；也许是你和公司上层关系好；也许是你的外语能力强、工作效率高、比别人优秀……总之，不管什么原因，让你能身居管理职位，你都应该慎重地思索一下：你对这个部门主管工作能愉快胜任吗？你能让员工更卖力、让客户更满意、让你的公司更具竞争优势吗？

3. 你管理的对象

作为部门主管，你拥有怎样的权力？你管理的对象是什么？一般说来，你管理着什么，你就要对什么负责。

· 人力

部属的能力、态度、情绪、士气，部属间的冲突，部属的绩效评价……你要提升每个人的附加价值。

· 物力

生产设备、原材料、仪器、工具、电脑、事务用品……让这些物力来提升你的品质与服务。

· 金钱

预算、成本、毛利、投资报酬率等。

· 情报

市场情报、竞争状况、经营报表、管理报表……你要防止资讯被扭曲。

· 时间

各种进度时间表等，要在时间目标内完成工作。

· 客户

客户关系的建立及维持、客户满意度、客户埋怨心理、客户意见……你要让每位客户都受到全心全力的关心。

4. 管理与领导

你可以规定你的部属见到客户时一定要面带笑容，但是你无法确保部属的笑容是主动发自内心的，让部属真正体会到我们依靠客户的要比客户依靠我们的多。你可以要求部属要有创意，但你无法左右部属的创意。你可以限制部属的行为，但你无法控制部属的意愿。主动、创意、意愿是由领导而来的，不是由管理而来的。

在一个稳定、变动较小的经营环境下，通过管理能有效地维持我们的绩效及达成目标，但是处在竞争激烈、多变的经营环境下，仅靠管理者的指示、督促、驱策是无法战胜挑战的，惟有靠期望、激励部属热情参与并勇于承担责任，开发每个部属的潜能，主动提出好的想法，发挥团队的功能，协助部属排除部门间的樊篱，你才可能成功地带领你的部属赢得竞争。

5. 管理与改变

大部分的人都畏惧改变，因为改变代表要面对新的不确定性，它可能带来无法预期的伤害。管理者也不喜欢主动改变，因为改变代表目前的办法、规章、流程等有问题，并要承担改变不确定性的风险。

虽然不喜欢改变，但是每一个企业都在改变，只是一般改变的频率较低、维持的时间较长，较不易被人察觉。

但是，检视我们目前所处的环境，科技在不断地进步，你必须懂得改变，适时地利用科技提升你的绩效；你的客户的需求也不断地在改变，你必须调整你的服务以迎合客户的需求；国际化、自由化的进程加速，竞争不仅来自国内更来自国外，你必须加速改变以应对竞争；你的部属工作的动机也在改变，你也必须改变你用来激励部属的方法。因此，今日的管理者不但要顺应改变，有时更要主持变革。

6. 本书的特点

本书系统地阐述了现代企业部门主管的素质要求、能力构成、管理方法及领导艺术。内容全面具体,结构严谨有序,论述科学翔实,语言通俗流畅。作为企业部门主管,只要参照本书,即可顺利完成相应的实务操作,并轻松实现部门的管理目标。

编者

2003年9月于北京

目 录

第一篇 部门主管的成功形象

第一章 部门主管的形象设计	3
1.1 部门主管的穿着规则	3
1.1.1 穿出自信	3
1.1.2 穿出身份	4
1.1.3 穿出品位	6
1.2 部门主管的仪态历练	7
1.2.1 站，最好有点青松之势	7
1.2.2 走，最好有点将帅之气	7
1.2.3 坐，最好有点大家之风	8
1.2.4 手势，最好有点领袖之感	9
1.2.5 面部，最好有点师者之尊	9
1.3 部门主管的习惯导航	10
1.3.1 时常清理文案	10
1.3.2 经常提醒自己	11
1.3.3 随时记录备忘	12
1.3.4 工作程序严谨	12
第二章 部门主管的素质修炼	14

2.1 部门主管的素质要求	14
2.1.1 忠诚坚定	14
2.1.2 乐观向上	14
2.1.3 热爱下属	15
2.1.4 鼓舞人心	15
2.1.5 统领全局	15
2.1.6 坚决果断	16
2.1.7 理智周到	16
2.1.8 公正无私	16
2.1.9 诚实可信	17
2.1.10 志存高远	17
2.2 部门主管的成功准则	17
2.2.1 让上级领导对你满意	18
2.2.2 让下属员工对你服气	18
2.2.3 让同级对你嘉许	19
2.2.4 让群众对你肯定	20

第二篇 部门主管的能力构成

第一章 管理沟通能力	25
1.1 部门主管的管理能力	25
1.1.1 部门主管的管理目标	25
1.1.2 部门主管的管理方法	27
1.1.3 部门主管的马奇诺防线	29
1.2 部门主管的沟通能力	32
1.2.1 沟通的内涵	32
1.2.2 有效沟通的原则	33
1.2.3 沟通的程序与步骤	35

1.2.4	沟通渠道	36
1.2.5	沟通方式	38
1.2.6	沟通技巧	39
第二章 组织协调能力		41
2.1	组织协调的作用和内容	41
2.1.1	组织协调的作用	42
2.1.2	组织协调的内容	43
2.2	组织协调的方法	44
2.2.1	要确立清晰的思路	45
2.2.2	要掌握详尽的资料	45
2.2.3	要投入真挚的感情	46
2.2.4	要具有宽广的胸怀	46
2.2.5	要把握好原则界限	47
2.2.6	要讲究语言的艺术	47
2.3	组织协调的误区	48
2.3.1	直接介入, 充当“裁判员”	48
2.3.2	调解与指令制约相对立	48
2.3.3	摆错位置, 偏离方向	48
2.3.4	不顾大局, “职能偏见”	49
2.3.5	感情用事, 有失偏颇	49
2.3.6	事实不清, 仲裁武断	49
2.3.7	不顾差异, 方法不当	49
2.3.8	语言不妥, 缺少艺术	49
2.4	提高组织协调能力的途径	50
2.4.1	知识面要宽广	50
2.4.2	工作经验要丰富	51
第三章 洞察预见能力		52

3.1	敏锐的洞察力是部门主管决策的先决条件	52
3.1.1	部门主管要拥有洞察力	52
3.1.2	提升部门主管洞察力的方法	54
3.2	高超的预见力是部门主管科学决策的基础	55
3.2.1	预见在部门主管决策中的作用	55
3.2.2	预见的顺序与步骤	56
3.2.3	预见的主要方法	58
第四章 号召鼓动力		60
4.1	威信是做好号召鼓动工作的前提	60
4.1.1	威信能够提高号召鼓动的效果	60
4.1.2	威信能够增大号召鼓动的影响	61
4.2	提高部门主管号召鼓动力的方法	62
4.2.1	要及时掌握好思想动向	62
4.2.2	要精确分析利害关系	63
4.2.3	号召鼓动要找准切入点	65
第五章 专业分析能力		68
5.1	部门主管应具备一定的专业能力	68
5.1.1	拥有专业工作能力的重要性	68
5.1.2	获得专业工作能力的途径	69
5.2	部门主管应具备一定的综合分析能力	69
5.2.1	综合分析能力的重要性	70
5.2.2	提高综合分析能力的途径	71
第六章 参谋咨询能力		73
6.1	慎重地进行参谋咨询	74
6.1.1	要参谋大事，不要婆婆妈妈	74

6.1.2	要把握分寸，不要勉强领导·····	74
6.1.3	要勤勉多思，不要粗心大意·····	75
6.2	参谋咨询要讲究技巧 ·····	76
6.2.1	把意见变成问题提出来·····	76
6.2.2	为了参谋成功，应预备几套方案·····	77

第三篇 部门主管的领导艺术

第一章	集权与分权的艺术 ·····	81
1.1	部门主管要掌握集权与分权的原则 ·····	81
1.1.1	层级幅度合理原则·····	82
1.1.2	根据实际变通原则·····	83
1.1.3	坚持用人不疑原则·····	83
1.1.4	掌握适当超脱原则·····	83
1.1.5	权力责任平衡原则·····	84
1.2	部门主管集权与分权的方法 ·····	85
1.2.1	分权与集权要灵活变通·····	86
1.2.2	原则问题必须权力集中·····	88
1.2.3	分集适度形成权力制衡·····	88
第二章	控制与平衡的艺术 ·····	90
2.1	控制是一种高效的管理活动 ·····	90
2.1.1	控制的方式·····	91
2.1.2	控制的要领·····	93
2.1.3	对下属权力的控制·····	94
2.2	平衡是促进组织团结的重要手段 ·····	96
2.2.1	平衡的原则·····	96

2.2.2	平衡的方法	97
第三章	表扬与批评的艺术	102
3.1	表扬的艺术	102
3.1.1	部门主管表扬下属的原则	102
3.1.2	部门主管表扬下属的方法	106
3.2	批评的艺术	108
3.2.1	实施批评的原则	109
3.2.2	选准批评的最佳时机	111
3.2.3	开展批评的方法	113
第四章	部门主管的方圆艺术	116
4.1	部门主管面对不同局面的方圆艺术	116
4.1.1	先圆后方：开局用权艺术	116
4.1.2	外圆内方：定局用权艺术	117
4.1.3	人方我圆：开拓用权艺术	117
4.1.4	上圆下方：控制局面的用权艺术	118
4.2	部门主管在管理过程中的方圆艺术	118
4.2.1	表圆本方：建立管理模式的艺术	119
4.2.2	小圆大方：用权协调艺术	119
4.2.3	近圆远方：用权立威艺术	120
4.2.4	不圆不方：公关用权艺术	120
4.3	发挥部门主管职能的方圆艺术	120
4.3.1	行圆思方：决策用权艺术	121
4.3.2	腹圆背方：选人用人艺术	121
4.3.3	方圆兼顾：用权理事艺术	122
4.3.4	形圆神方：用权沟通艺术	122

第五章 部门主管的其他领导艺术	123
5.1 原则性与灵活性相结合的艺术.....	123
5.2 掌握冷处理与热处理的艺术.....	125
5.3 掌握清楚与糊涂的艺术.....	126
5.4 掌握多管与少管的艺术.....	127
5.5 掌握疏导与堵塞的艺术.....	128
5.6 掌握进与退的艺术.....	129
5.7 掌握紧与松的艺术.....	130
5.8 掌握推与挽的艺术.....	131

第四篇 部门主管的关系组合

第一章 部门主管正副职间的关系	135
1.1 正职主管的运权艺术.....	135
1.1.1 少说话会更有威严.....	135
1.1.2 不揽权会更有权.....	137
1.1.3 无亲疏会更密切.....	138
1.1.4 勤交心会更同心.....	139
1.2 正职主管要主动化解班子内部矛盾.....	140
1.2.1 要及时化解.....	140
1.2.2 要融通调解.....	141
1.2.3 要迂回缓解.....	141
1.2.4 要乘机快解.....	142
1.2.5 要因人巧解.....	142
1.2.6 要适当冷解.....	143
1.3 副职主管的配合艺术.....	143

1.3.1	思考问题应换位	143
1.3.2	履行职责要到位	145
1.3.3	主动配合去补位	146
1.3.4	找准坐标不越位	151

第二章 部门主管与上级领导个人间的关系.....153

2.1	学会亲近权威	153
2.2	尊重上级意见	156
2.3	成为上级的好助手	157
2.4	与各种类型上级相处的艺术	159
2.4.1	脾气暴躁的上级主管	159
2.4.2	优柔寡断的上级主管	160
2.4.3	处事极端的上级主管	160
2.4.4	功利心强的上级主管	161
2.4.5	工作狂型的上级主管	161
2.4.6	顽固不化的上级主管	162
2.4.7	管家婆式的上级主管	163

第三章 部门主管与上级领导集体的关系..... 164

3.1	部门主管与上级领导集体相处的原则	164
3.1.1	组织上同等服从	164
3.1.2	工作上同等支持	165
3.1.3	态度上同等热情	167
3.1.4	分工和程序同等重要	167
3.2	积极争取上级领导的培养	168
3.2.1	了解上司需要什么样的部属	168
3.2.2	注意缩小与现实需求之间的差异	170
3.2.3	应正确处理好的几个关系	173

第四章 部门主管与同级相处的艺术	175
4.1 同级主管间相处的原则	175
4.1.1 学会体谅与宽谅, 别得罪人.....	175
4.1.2 学会忍让与谦让, 广结善缘.....	177
4.2 学会处理同级主管之间的竞争关系.....	178
4.2.1 端正竞争态度.....	178
4.2.2 讲究竞争方法.....	179
4.2.3 正确对待竞争成败.....	180
4.2.4 在竞争中加强合作.....	181
4.3 同级主管避免龃龉的艺术.....	182
4.3.1 职责上, 既明责守分, 又注意前后照应.....	182
4.3.2 心态上, 少打小算盘, 凡事出于公道.....	184
4.3.3 行为上, 讲究以诚待人, 并注意避嫌.....	185
第五章 部门主管管理下属的艺术	188
5.1 部门主管如何激发下属的潜能.....	188
5.1.1 尊重信任: 激发部属潜能的前提.....	188
5.1.2 悉心激励: 激发部属潜能的要诀.....	190
5.2 部门主管如何提升下属的责任感.....	192
5.2.1 明确目标.....	192
5.2.2 岗位轮换.....	193
5.2.3 竞争上岗.....	193
5.2.4 认真评价.....	193
5.2.5 率先垂范.....	194
5.2.6 施加压力.....	194
5.3 部门主管如何调动部属的积极性.....	195
5.3.1 关注需求, 合理满足.....	195
5.3.2 人事相宜, 适度流动.....	195
5.3.3 综合治理, 优化环境.....	196

5.3.4	调控差别, 完善机制	197
5.4	部门主管管理下属的误区	197
5.4.1	把关心下属等同于小恩小惠	197
5.4.2	轻易许诺不兑现	198
5.4.3	关心的内容与下属的需求不对路	198
5.4.4	管理下属的方法不对头	199
5.4.5	不能一碗水端平	199
5.4.6	满足下属就是对下属有求必应	199
5.4.7	不善于批评下属	200
5.4.8	漠视下属的“牢骚”	200
5.4.9	关心下属的动机“不纯”	200

第五篇 部门主管的工作方法

第一章	部门主管分派工作的方法	205
1.1	分派工作的技巧	205
1.1.1	明白准确地分派任务	205
1.1.2	亲自去做不该授权的事	206
1.1.3	布置任务之前的准备	208
1.2	认清分派工作中的障碍	209
1.2.1	警惕下属把分派的任务转手给别人	209
1.2.2	注意分派出去的工作出现反弹	210
1.2.3	警惕下属曲解你的本意	211
第二章	部门主管检查指导的方法	213
2.1	检查下属工作的方法	213
2.1.1	检查工作事先要有准备	213