序曲:人人都是基层主管

基层主管是一个太专业化的管理名词，以至于一提到这个名词，大家都会想到经理、课长……以为反正我又不是那些人，不用学这些技巧及学理，哪一天如果正式接任这些职位的时候，再来学也不迟。

其实这种想法是不对的。第一，所谓基层主管不只是那些经理、课长……而已，至少还包括有组长、领班等实际负责指挥员工及督导员工的工作人员。第二，管理的工作，环境因素往往大于技巧因素，技巧可以训练、学习，而环境则有待日以继夜的投入及深入的了解，是一下子急不来的。

领导：用能力，不是用力气

很多人每天都在执行基层主管的工作。如爸妈不在的时候，大哥如何管理弟妹们的作息及分配他

需要全本请访问 www.ertongbook.com

们的零用钱、工厂的领班如何督导员工的作业及工作品质、班代表如何宣达学校的政令及提供同学们的服务、打棒球的捕手及篮球的后卫如何指挥队友打球……

凡此种种，通通算是实际上在执行着基层主管的工作。但是因为他们没有头衔，如：爸爸班长、哥哥领班，因此虽然他们在做着这些班长和领班的工作，但是因为他们有另外一种身份，混淆了这些工作的真正内涵，于是在工作上混淆、在角色的扮演上混淆。当有一天闹得不可开交时，于是才开始自问：我为什么带不好弟妹？他们为什么不肯听我的话？是我投错了胎，还是我没有扮演好基层主管的角色？

通过别人的努力完成工作

对任何的基层主管来说，他所要带的人，都不是他所能决定的。他所带的人都是先他而存在的，没有他带的时候就有的。如果真的所有人都由他来决定，由他来选择，其实这也差不了多少，只表示在他决定的那一刻，他是满意的罢了。

过了没多久，他就会开始对某些人的配合及能力不满，于是他开始问自己，为什么我要带这些人？能不能换一下别人？这又是基层主管在管理上的一项迷思——只想管或带自己满意的人。

其实，管理本身即是教你如何克服这些挑战，否则尽找一些应声虫，对管理的绩效来说，是没有帮助的。

通过别人的努力，完成共同的使命——这是基层主管的责任和工作上的主要方法。

由于一般基层主管所管理的人数不多，如果有一些人不肯工作，基层主管就会认为“为了要你做好所花掉的时间，不如我自己动手做都做好了；既然叫不动你，那自己就多做一点。”于是把自己弄得很忙、很累，最后虽然是把共同的使命完成了，但是自己不是累病进了医院，就是工作压力实在太大，做不下去了。

所谓管理，就是要通过别人的努力（至少是共同的努力）来完成工作，而不是靠一己之力。靠自己一个人的力量，不但有损工作的整体品质及绩效，也不是当初任命你为基层主管的原始意义。基层主管是要用“领导力”来完成工作，而不是用“力气”来完成工作。否则在选主管的时候，只要比比腕力就可以了，何必再考虑其他的能力？

做好事,不要只把事做好

所谓效率是完成工作或迅速地做完工作。在今天的社会里，我们所要求基层主管的，不只是完成工

作的效率，更是完成有意义工作的效果。

我们所要求的效率，是针对有效果的工作要有效率，而不是任何事情不管有没效果都要求有效率；也就是说我们要求基层主管是要“做好事”，不只是把“事做好”而已。把事做好只是做对事，如何将做对的事，又把它做好，这才是重要的。

基层主管不是来监督员工有没有在做事的，这项工作不需要基层主管来做。如果真要监督员工是否在做事，警卫绝对会比基层主管做得好，基层主管是要来执行做事，同时和员工一起做好事的。也只有把好事做好，基层主管对组织才有贡献，对团体才有贡献。什么是（有意义的）好事呢，则有赖于基层主管对该行业的了解及对组织使命的体会，然后再下判断。由于社会环境的剧烈变动，基层主管对这方面的认识，已经愈来愈重要而不容忽视。

像教练,也像推销员

不要把基层主管的工作想象成法官和指挥官，只是负责下命令或判定是非——员工只需要接受和服从，不必问原因或心存疑虑。基层主管自然也极希望自己有以上这两种身份人士的权威，这对他来说实在是太棒了。

事实上，基层主管往往将自己形容成是夹心饼

干中间的馅，上面的主管交代他的工作，他不得不接受并努力地去完成；他交代给下面的工作，下面的员工却不一定会接受并努力完成。等到他不能完成工作，上面的主管不但会认为他很差，甚至会严厉地指责他；对下面的人呢，如果没有如期完成工作，他不但不能骂员工，还要好言地要求员工再加把劲，把工作尽快完成。

基层主管和所属员工的关系，有点像教练和球员。他要教导员工、帮助员工完成工作，当员工不守规矩或不接受命令的时候，教练只能适时地提出警告，或换上能接受命令的员工上场继续工作。他要替每一场比赛的胜负结果负责，但是他不能靠自己一个人打球；他只能站在场边或靠平常给他们（员工）的指导及训练，让球队打赢球，如此而已。这就叫基层主管。

用一个“推销员”的观念来形容基层主管，是最恰当不过的了，他要把他的主管及员工都看作是他的顾客。他的困难，就是如何把上面的工作目标推销给下面的员工，让他们（员工）努力地去完成；还要把员工完成的工作，经过他的整理及包装，再推销给上面的主管，让主管满意。

对基层主管来说，由于上面和下面都是他的顾客，反正顾客都是对的，任何要改变顾客的做法和观

需要全本请访问 www.ertongbook.com

念，都要经过设计才能让顾客接受，而最后的结果又必须能让他们（顾客）满意。

不要用自己的意思去勉强顾客，这会得不偿失的。任何顾客能接受的推销，是基于顾客对你（基层主管）所提供产品的满意，而不是既然你已提供了产品，他们（顾客）不接受不行。

基层主管所扮演的角色只是推销，让上面的主管和下面的员工心甘情愿地接受。顾客只能被引导、引起兴趣，才有可能发自内心的接受。也惟有这样，生意才会长久，财源才能广进。

谁需要读这本书？

学生需要读这本书，因为书中所讲的内容他们在学校里学不到，但是在社会上用得到。除非他们一直留级，做一辈子的学生，否则先读这本书，比进入社会后在工作上有需要时才学，来得更实际又有益。

学生,你不能一辈子当员工

大部分的学生，由于书读得多，一入社会做事，很容易就当上基层主管。此时他们会遇到许多实际上的问题，于是他们开始回忆，回忆他们这数十年的

所学；可是他们最后心痛地发现，虽然他们读的书很多，却没有一本书教过他们怎么做好基层主管。

基层主管不是你要不要做的问题。除非你像鲁滨逊一样，躲到深山里或荒岛上，不需要与其他的人相处，一起工作。否则，总是有人得承担这基层主管的工作。学生进入社会之后，不出数年，就登上基层主管的位置。再由基层主管的表现，顺利地登上更高阶主管的工作岗位。

没有一个学生会立志做一辈子员工的，正所谓人往高处走，水往低处流。想为将来就业先做一些准备吗？读这本书是帮助你在学校奠基及跨入社会就业时，所必需和不可避免的。你们（学生）可以少修一门高级统计或高级会计，但读这本书、并且马上读，是你们所做的一次最佳选择，也是最有效果的一次决定！

父母，你不能指望子女每次都原谅你

父母需要读这本书，是因为书中所讲的内容是在他们的生活中所必需的。如果你有了小孩，上面又有自己的爸爸妈妈，这时你所扮演的角色和上面所讲的基层主管的角色，简直没有任何的差别。上面爸爸妈妈交代的话，你不得不听从，你交代下面子女的话，他们却不见得会听从。如果你不贯彻你的

要求，上面的爸爸妈妈会说话；如果你贯彻你的要求，上面的爸爸妈妈也不见得就会没意见，这时你就是夹心饼干中间的馅，只有本书的内容可以给你有效的帮助，让你做个称职的父母。

父母的角色里面，除了基层主管的角色之外，自然还有其他的角色。如夫妇及父子等亲情的关系，有时父母扮演不好基层主管的角色，子女也会很容易地就谅解或原谅了他。因为子女会想：“谁让他是我们的父母呢？”于是在情绪上很容易就平衡了下来。站在父母的立场，发现子女不守规矩、不努力工作（读书），也会比基层主管有更多的耐心及爱心，希望来纠正子女，让他们走上正路同时把书读好。当然，父母也会想：谁让他是我的子女呢？我不教他，谁又能来辅导他？

但是站在如何做好父母的立场上来说，如何分派工作、激励、考核、督导、协助、训练、查核、拟定目标……在别的地方都是学不到的。只有这本《做个好主管》能帮助你们在家里扮演好为人父母的角色。有些事情当你做错了，还可以再来一次，有些事情只要是你做错了，就无法再来一次。父母的角色就是如此，你能掉以轻心吗？

老师，你不能让学生自生自灭

老师需要读这本书的原因，是因为书中所讲的

内容，能让他们学会以后成为一个好老师。老师的功能是在传道、授业、解惑，但是每一位老师所面对的学生那么多，如何有效地完成他的工作目标，则有赖基层主管所应用的一些技巧，以加速或达成老师的工作，完成传道、授业、解惑的最终目的。

如何激励学生的士气、让学生自己想读书、教导读书的方法、协调和沟通学生和学生之间的情感，都有赖一些人际关系的技巧。这些都是身为老师的人所必需的，也是本书的主要内容所在。因此阅读这本书对老师是有益的，甚至是不可或缺的。

老师教导学生，应该是包工制。也就是说要教会才算数。现在一般老师都认为，我已经认真地教了，你们（学生）会不会是你们的事。你们有的笨有的聪明，我哪有法子保证将你们每一个人都教会？这太难了，也不是我能力所及。

其实老师应该和基层主管一样，是个推销员。今天学生是顾客，来向你购买产品，他们有的笨有的聪明，所以你提供的产品必须作局部的改变，以适应学生（顾客）的需要，不能不顾学生的不同需要。只提供产品给学生，其他都不管，这不是一个负责任的推销员应有的行为，更不是一个受顾客欢迎的推销员。如果学生有选择，你会很快地失去所有的学生，如果学生没选择，你也会很快地恶名昭彰。没有人会去

专门写一本教老师如何做好一个老师的书，他们所修的教育学分对做老师是有帮助的，但是要做一个好老师，最快的捷径，还是阅读本书。

上班族，你不是一辈子给人指挥的

上班族需要读这本书的原因，是因为上班族不是一个人工作。上班族的工作需要与别人配合，协助别人或让别人协助自己。更何况上班不是一辈子给别人指挥的，虽然你不是基层主管，但当主管不在的时候，你还是得代理及指挥一下其他的同事。

就算你一辈子不晋升为基层主管（实际上不太可能），本书也能让你知道基层主管应该怎么做，怎么做才正确及恰当；当某一天有主管请教你或和你商量的时候，你才能很诚恳的告诉他，使得你和他互蒙其利，不亦乐乎？

如果有一天你有幸身膺基层主管，则由于你已看过本书，因此你不但能胜任愉快，更重要的一点是有一些基层主管的扎根工作你平时就已做好，或已深入了解，于是处理起来得心应手，自是不在话下。

本书虽然是针对基层主管，但是本书所讨论的内容除了主管之外，大部分都是上班族的一些行为、态度、技巧……看了之后，让上班族更了解自己，也让上班族知道，自己平常所使用的一些自以为得意

或厉害的招术，都已列入“基层主管”的教材中，有可能你的主管已经熟稔。于是在使用时得分外小心或根本另创新招，否则变成班门弄斧，就不好意思了。

你不会看不懂、读不通

领班、组长、班长……要读这本书的原因，在于这本书根本是为你们所写的。我们在上面所说的学生、父母、老师、上班族要读这本书的意思是，因为有一天他们或许会成为基层主管或他们的工作内容有局部是基层主管的工作，所以我们劝他们读这本书，因为这本书是对他们有利及有益的。

这本书完全是依据实务而写的。所有管理上的理论在本书中，只是用来印证实务的可靠性及实用性。就因为不是一本理论的书，因此不论你以前有没有读过管理方面的书，你都会很容易读下去，并且很容易让你了解。很容易读下去的原因，是本书所用的文字浅显，没有一般管理书上的外来语和艰涩用词；很容易了解的原因，是本书所讲的内容都是你生活或工作上，每日所面临和所遭遇到的。你虽然不能和笔者一样地写出来，但看了以后很容易了解及“心有戚戚焉”却是必然的。

在这个社会，不要任何事情都要由自己来尝试才会有经验，因为你的生命有限，等你都搞清楚的时

需要全本请访问 www.ertongbook.com

候，你可能也没有时间享受你的成功了。吸取别人的经验，让自己迅速地崛起和成功，已是现代人必备的法则。本书就是为了这个原因而写的，聪明的你，为什么不多利用它呢？

处乱世宜圆，处治世宜方

本书的内容除了教导基层主管熟悉他们工作上的技巧之外，还会一再地提醒基层主管如何尽一己之力，做好自己的管理环境。只要是管理环境出问题了，再强再好的技巧都无法弥补，只能怪时也命也，而不能怪自己。

个人的信誉及格调，是在平常就应该建立起来的，不是因为有一天你晋升了基层主管，你就会比较高尚或讲信用。只要是自己的信誉弄坏了、格调搞俗了，有一天你晋升为基层主管，你会比晋升的其他人更不容易摆平来自内部的冲击。建立好个人的信誉及格调，不只是为自己将来晋升基层主管奠基，好的信誉及格调更是个人做人及身为上班族所必需的，此点不容质疑，需要立即身体力行。

组织的气候，决定着基层主管处理事情的态度。处乱世宜圆，处治世宜方，从古时候就一直说到现在。基层主管是没有能力改变大局的，在一片敷衍

苟且的组织中，基层主管顶多只能洁身自爱。在奋发为雄的组织中，基层主管一人的不务正业，也拖垮不了组织，只是他的这种行为比较突出，容易遭人修理而已。选择组织气候好的公司工作，是明智和正确的。万一碰上了组织气候极差的公司，如果此时被晋升为基层主管，需要注意之处，可能要比本书讲的还要多。

不幸遇到狡诈的主管和凶狠的部属，身为基层主管的你就要小心应付了，大部分人身败名裂的原因都基于此，只要一不注意，就会大祸临头。虽然在本书中会提到一些防御的方法，但最主要的还是得靠自己，随时小心在意。别人能给你的帮助还是极为有限的，因为你的运气不好，你此时所面对的环境，比别人复杂了许多。

在成长的组织中身膺基层主管，自然比已步入衰亡的组织让人觉得有前途和有希望。在成长的组织中，你只要任劳任怨认真的工作，你会很快地窜升起来；而在已步入衰亡的组织中，你得靠耐心慢慢地磨上去，磨一点算一点、磨一天算一天。或者利用这将衰亡组织的基层主管头衔，跳到另外的一个组织去。在不同的环境、不同的组织，基层主管得有不同的应对方法。本书的所有内容都是以实务为主，但也并非是什么模式及万灵丹，在任何状况对任何事

情都适用。灵活地应用本书的内容，是你个人成功的基础，也是本书写作之用心及目的。

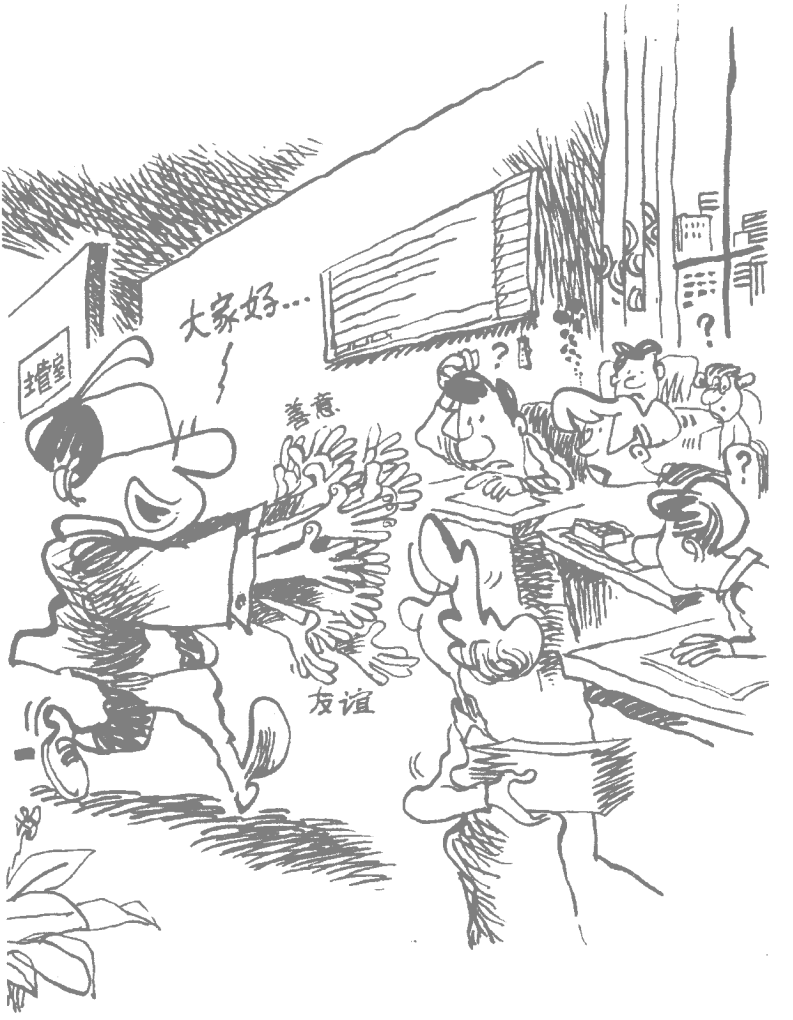
主管启示录

基层主管这职位对每个人来说,都是有机会面对的一个起始点。做好了你就往上爬 做不好你就留下来。好坏对你影响深远,但完全取决于你自己。

第一篇 承上启下

恭喜你,你现在不再是公司的小角色,而是一位主管了。但身为主管固然享有更大的权势与更多福利,相对的,却也要担负更多的责任,尽更大的义务。

新官上任时如何服众？如何承上启下，既把上级交代的事办好，又能通过部属完成使命？如何充实自我，以更上层楼？……这些都是身为主管者念兹在兹,却未必能得心应手的。人人想当主管,但主管却不是天生的。本篇将告诉你，如何做一个承上启下的好主管。



各位，伸出您的手，大家做个好朋友！ 啦

需要全本请访问 www.ertongbook.com