

# 基层主管

---

## 五项技能训练

■ 李三支○编著

教你成为  
上级的好下属  
下属的好上级

# 基层主管

---

## 五项技能训练

■ 李三支○编著

教你成为  
上司的好下属  
下属的好上级

广东人民出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

基层主管五项技能训练/李三支编著. —广州: 广东经济出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-5454-0471-5

I. ①基… II. ①李… III. ①企业管理—基本知识 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第082927号

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| 出版 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼) |
| 发行 |                               |
| 经销 | 广东新华发行集团图书发行有限公司              |
| 印刷 | 北京同文印刷有限责任公司 (北京市密云县十里堡镇庄禾屯)  |
| 开本 | 787毫米×1092毫米 1/16             |
| 印张 | 11                            |
| 字数 | 124 000                       |
| 版次 | 2010年7月第1版                    |
| 印次 | 2010年7月第1次                    |
| 书号 | ISBN 978-7-5454-0471-5        |
| 定价 | 28.00元                        |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

# Contents 目录

## 第一章 我是主管

### 1 主管是这样的 /3

- 基层主管在企业中的位置 /3
- 基层主管的作用及必备素质 /5
- 互为同级主管的角色 /7
- 基层主管在下属面前的角色 /9
- 基层主管在客户面前的角色 /12

### 2 时间的指挥家 /14

- 时间管理的方法 /14
- 时间管理的技巧 /16
- 时间管理的要素 /17

## 第 二 章 我的会议我做主

### 3 该不该开会 /29

会议的筹划 /29

避免召开的会议 /33

富有成效的会议 /36

会议的成本 /37

会议的效果 /37

### 4 “两会”的召开 /39

发布消息的会议 /39

解决问题的会议 /44

### 5 做最好的主持人 /50

主持会议的七大技巧 /50

会议主持人的职责 /55

## 第 三 章 沟通无处不在

### 6 批评可以有 /67

批评的重要性 /67

回避批评的危害 /68

提出批评的五个步骤 /70

|                  |     |
|------------------|-----|
| <b>7 绩效评估很重要</b> | /76 |
| 绩效评估的认知          | /76 |
| 绩效评估的目的          | /78 |
| 绩效评估的六个步骤        | /80 |

## 第④章 我们都需要激励

|                 |      |
|-----------------|------|
| <b>8 与激励有关的</b> | /91  |
| 不同管理方法的激励       | /91  |
| 激励的作用           | /95  |
| 需求层次理论          | /98  |
| 需求的转换           | /100 |
| 需求层次理论的应用       | /102 |

|                |      |
|----------------|------|
| <b>9 激励的因素</b> | /105 |
| 激励因素与维持因素      | /105 |
| 激励的误区          | /107 |
| 团队的激励          | /108 |

|                 |      |
|-----------------|------|
| <b>10 这才是激励</b> | /113 |
| 一分钟激励           | /113 |
| 激励的五要素          | /115 |
| 正确的激励           | /117 |
| 错误的激励           | /118 |

## 第 五 章 委派工作是我的工作

### 11 委派工作是什么工作 /127

委派工作的认知 /127

委派工作的益处 /130

委派工作的误区 /132

### 12 将委派工作进行到底 /135

解释工作 /136

提出要求 /138

确认职权 /140

协商期限 /141

确认理解 /143

期中检查 /144

## 附录 工具表单

表2.1 时间管理分析表 /148

表2.2 用5W法管理时间 /149

表3.1 检查会议准备表 /150

表3.2 会议性质判断及决策表 /151

表3.3 计算会议成本表 /152

表4.1 定位会议性质表 /153

表4.2 两种会议准备的检查表 /154

表5.1 会议分工执行跟踪表 /155

|       |               |      |
|-------|---------------|------|
| 表6.1  | 提出批评的五步法      | /156 |
| 表7.1  | 员工综合素质评估表     | /157 |
| 表7.2  | 绩效评估的六个步骤     | /158 |
| 表8.1  | 激励的时间成本计算表    | /159 |
| 表8.2  | 激励的效率成本计算表    | /160 |
| 表8.3  | 判断需求层次进行有效激励表 | /161 |
| 表10.1 | 一分钟激励检查表      | /162 |
| 表11.1 | 正确地认知委派工作     | /163 |
| 表12.1 | 委派工作的六个步骤     | /164 |

## 第一章

### 我是主管

---

- ◆ 了解作为主管应掌握的技能，有目标地进行学习
- ◆ 了解主管在下属面前的角色，充分发挥主管在工作中的作用
- ◆ 了解主管在组织中的定位，明确作为主管的职责
- ◆ 掌握充分利用时间管理工具来分析工作的方法，提高工作效率



# 1 主管是这样的

主管的角色是从执行到监督执行的转变。作为一名基层主管，除了要面对上级外，还要面对下级，而这正是成为一名优秀管理者的起点。要真正做好一名基层主管，就必须熟练掌握自我管理和下属的技巧。

## 基层主管在企业中的位置

企业组织中的人员有不同的职位和级别，他们在组织中起着不同的作用。图1-1是企业组织结构图，从中可以看出，一个企业组织基本分为四个层次：

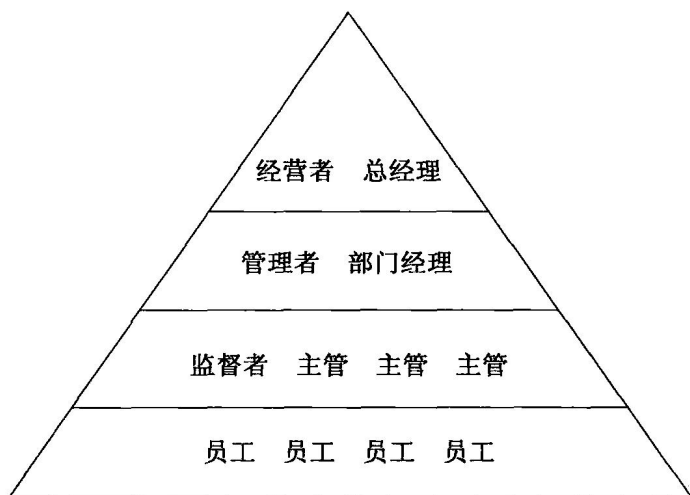


图1-1 企业组织结构图

### ● 总经理

处于企业组织最高层的是总经理，是企业的经营者，拥有最高权力。作为一名经营者，其主要工作是决定方针及制订经营计划。

### ● 部门经理

部门经理处于第二层，接受总经理的直接管理，是企业的管理者。其主要工作是将经营者的决定制订成具体的工作计划，指挥下属完成，同时会与下属一同检查工作的结果并及时报告给经营者。

### ● 基层主管

处于第三层的是主管，主管是最基层的管理人员。其主要工作是指导和监督员工，保证其能严格地按照要求和进度进行工作。

- 员工

处于第四层的是员工，是组织构成的基础，也是第一线的具体执行人员。其主要工作是严格按照产品的生产工艺要求规范地执行工作。同时，他们也是一个企业赖以生存和发展的基石。

## 基层主管的作用及必备素质

### 主管的作用

- 凝聚团队力量

主管要最大限度地调动每个员工的主观能动性和工作积极性，凝聚团队的力量，带领团队朝着共同的目标前进。

- 监督、指导工作

每个企业都有一定的生产计划和质量要求，主管的主要工作就是指导和监督员工严格按照产品生产工艺的要求和进度来规范地进行工作。

### ◎案例

一家企业在设计主管的办公室时，将四面墙全部设计为透明的大玻璃。主管可以透过办公室的玻璃窗来有效地

监督员工的工作。通过这一设计，这家企业充分发挥了主管的监督、指导作用。

### ● 向下传达高层决策

有的企业存在着“梗阻”现象，企业的高层管理者虽然有很好的经营理念和运营方法，但是一旦要落实下去，结果却总是不理想。问题就在于，下面的中层和基层管理者在向下传达时出了偏差。所以，中层和基层管理者一定要认真领会上层的思想、理念和决策，并且要准确地传达下去。

#### ◎案例

一家大型企业的领导多次发现，决策层做出的新决策或会议决议，在传达到下面时早已经“变了味”。于是这家企业想出的第一个解决方法是，把每次会议都拍摄下来制成DVD，发给下面的员工，让他们看到原汁原味的会议决策过程，但是这样做却大大增加了成本。后来，公司重新做了调整，加强了基层和中层管理者的培训工作，最终圆满地解决了决策“变味”的问题。

### ● 向上反馈基层意见

基层管理者要将基层的意见和建议反映给上级，成为员工和企业之间沟通的桥梁。企业组织是一种金字塔形的结构，在信息的传递过程中，如向下传达指示或向上反馈意见时，会遇到一些阻碍。针对这种情况，一些公司采取的解决办法是按照不同的职务功能划分模块，使管理层趋于扁平化。

## 主管必备的素质

从普通员工到主管，这是一个角色的转变。在这个转变过程中，当事人会有很多难以适应的事情，所以角色认知非常重要。基层主管是从执行者到监督者的角色过渡，是企业运作中最基层的管理者，是企业的思想、理念、政策的传达者，是员工和企业之间紧密联系的桥梁。

表1-1 主管必备的职业素质

| 心理素质                          | 管理技能                          | 职业技能                           |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 挫折   | <input type="checkbox"/> 沟通   | <input type="checkbox"/> 相关的领域 |
| <input type="checkbox"/> 压力   | <input type="checkbox"/> 掌握重点 |                                |
| <input type="checkbox"/> 事业发展 | <input type="checkbox"/> 全局观  |                                |

作为主管，要处理的事情千头万绪，既要对上层的管理者负责，又要对下属的员工负责。因此，主管必须具备良好的心理素质、职业和管理的技能，并且不断地提高自身的综合素质。

## 互为同级主管的角色

现在企业中有一种流行的说法，叫做“互为客户”。所谓“互为客户”，是指把本部门与企业其他部门的关系当做供应商和客户的关系，例如人事部为销售部提供服务，销售部便成为人事部的客户。真正的“互为客户”需要做到以下两点：树立全局观念；沟通协调，明确责任。

## 树立全局观念

作为主管，需要用全局观全面地思考问题，了解整个企业，甚至整个行业的总体情况。明确自己的部门在企业的整体发展过程中究竟应该发挥什么作用，怎样做才能对企业更有利，而不能以自己小团队的利益为中心。只有这样做，才能避免部门之间产生过多的冲突。

### ◎案例

某企业的人力资源总监说：“我们的企业文化是‘麻将文化’，只有一个人能和。”他的意思是企业内部部门之间配合差，各个部门都强调自己小团队的利益和绩效，不考虑其他部门。上家看着下家不给牌，下家也使劲看着他的下家，这样一来就形成了恶性循环。最后企业变成了一个大的竞技场，大家把相当多的时间和精力都浪费在内耗上。

## 沟通协调，明确责任

企业是一个整体，部门是企业的一部分。部门要完成工作计划，必须做好同其他部门的沟通与协调工作，如果同其他部门间的沟通协调不到位，就无法获得工作资源，那么，部门的工作计划也就无法顺利完成。

此外，部门应正确地给自己定位，勇于承担相应的责任。如果部门不能明确自己的责任，该做的工作没做，反而把时间浪费在非本部门职责的工作上，那么，无论对部门还是对企业来说，都是一种很大的损失。

## 基层主管在下属面前的角色

### 变革者

主管上任后，可能会发现目前的工作中存在着一些问题，并打算采取新的方法来解决这些问题。

但是，在变革的过程中，往往会有很多阻力。例如，一些人认为以前的做法虽然效率不太高，但是只要按部就班地做就不会出问题，而变革可能成功也可能失败，所以通常不愿意为此而冒险。

事实上，确实有一些变革失败了。失败的原因大致是不理解上层管理者的决策，总是从自己的角度去看问题，结果产生了偏差，或者没有意识到部门之间积极配合与密切协作的重要性。

所以，在实施变革之前，主管要周密谨慎地思考，详细地计划，以争取尽可能多的支持。

#### 实施变革的前提条件：

了解全局

与上级和下级有效沟通

与其他部门紧密合作

制订详细的计划