

经营管理与投资理财丛书



经营者案头工具书



管理者智慧枕边书

公司主管

必备全书

公司中级管理者必备宝典

李泗野/编著

GONGSIZHUGUAN
BIBEIQUANSHU

■怎样才能成为一名优秀的公司主管？本书对于培养主管的领导能力，提高执行能力，塑造主管形象进行了详尽的叙述。对主管工作在宏观上给予理论阐述，在微观上给出具体可行的指导，旨在帮助你成为一名出色的管理人才。

助你成为
优秀的
管理人才



远方出版社

经营管理与投资理财丛书

经营者案头工具书



管理者智慧枕边书

公司主管

必备全书

公司中级管理者必备宝典

李泗野/编著

GONGSIZHUGUAN
BIBEIQUANSHU

■怎样才能成为一名优秀的公司主管？本书对于培养主管的领导能力，提高执行能力，塑造主管形象进行了详尽的叙述。对主管工作在宏观上给予理论阐述，在微观上给出具体可行的指导，旨在帮助你成为一名出色的管理人才。



远方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司主管必备全书/李泗野编著. —呼和浩特: 远方出版社,
2008. 12

(经营管理与投资理财丛书)

ISBN 978 - 7 - 80723 - 363 - 3

I. 公… II. 李… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 180953 号

经营管理与投资理财丛书

策 划 / 李伟业 丛书主编 / 李代广

责任编辑 / 托 雅

出版发行 / 远方出版社

地 址 / 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号

邮 编 / 010010

电 话 / 0471 - 4928108

网 址 / yf@sina.com

印 刷 / 北京雨田海润印刷有限公司

开 本 / 710 × 1000 毫米 1/16 开

字 数 / 6400 千字

印 张 / 400

版 次 / 2008 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 / 560.00 元 (全二十册)



前言

身为企业主管都有一个困惑：职务赋予的职权与上司给予的权力之间经常会出现矛盾，以至于自己的管理工作常常被一些岗位职责之外的因素所困扰。确实，主管，尤其是中层主管经常会面临尴尬的处境：上层不满意，下属抱怨又多，付出十分的努力却又有点不讨好。但是，主管的工作又是如此重要。不是吗？企业的战略规划需要经过他的分解和努力去执行，领导的战术意图需要由主管去领会和落实。

一个个的员工需要由主管去带领并打成一个能够攻城拔寨的团队，有些具体问题需要由主管去协调和解决。因此，主管的素质层次决定着企业的发展高度的说法是恰如其分的。主管的工作要做好，能力是一个重要的方面。打铁先要自身硬，和坐而论剑的老板和高管不同，主管必须有解决具体问题的工作能力，必须有身先士卒的勇气。

主管的工作要做好，个人魅力就必不可少。管理工作毕竟不是单打独斗，即使手下员工的人数再少，要想管理顺顺当当也必须得让他们服气。所以，由道德力量、说话办事的风格、仪态仪表等要素构成的个人魅力就显得相当重要。主管还要敢于和善于使用职务所赋予的权力和各种管理工具，尽可能的以流程和制度管人，培育一个公平、公正、团结协作的工作氛围。能够创新求变也是对主管工作要求的一个方面。一个团队始终处于一种恒定的工作氛围中，势必滋生惰性，扼杀激情。主管的工作是以绩效来衡量的，而创新正是绩效的根本保障。做为主管还应该认识到，主管的工作不是孤立存在的，它只是诸多关系链条中的一环，尤其在中国这样一个重关系、讲人情的社会，关注、照应上下左右，方方面面的关系，是主管不能忽视的必修课——往往正是这些容易被忽略的问题决定着主管职业生涯的成败。主管意味着要做主，要承担责任，要乐



于付出。

就个人来说，主管是职业阶梯中十分重要的一级，有的人奋斗一生也未必能登得上，有的人登上之后脚跟尚未站稳就重重地摔下来了，还有的人登上之初踌躇满志，但却就此停步不前。只有少数职业精英将这个台阶作为自己的事业新起点，由此攀爬进入更为广阔的职业天空。主管工作无巨细，作为主管需要学习和掌握的东西有很多，本书对于主管工作在宏观上给予理论阐述，在微观上给出具体可行的指导。如果主管们能够或多或少地从中受益，本书的目的就达到了。



第一章 公司主管的角色定位与素养

第一节	公司主管的概念	2
第二节	主管的角色与职责	3
第三节	企业主管执行力的提升	8
第四节	企业主管应具备的能力	9
第五节	要具备敬业、创新、合作精神	11
第六节	永远都是积极的心态	15

第二章 公司主管的管理技巧

第一节	真正了解自己的工作环境	20
第二节	了解员工的优点、弱点	21
第三节	公司主管的沟通技巧	23
第四节	公司主管要善于管理时间	26
第五节	公司主管激励员工技巧	27
第六节	公司主管授权的技巧	30
第七节	主管解决问题周密而果断	44

第三章 行政主管应具备的素养

第一节	具有民主作风，密切联系群众	48
第二节	科学管理，知人善任	49



第三节	深谋远虑，把握全局	54
第四节	具有敏锐的观察力	57
第五节	随机应变，当机立断	61
第六节	用人所长，扬长避短	62
第七节	胸怀宽阔，团结为重	63

第四章 行政主管的职责与权限

第一节	管理办公室的日常工作	66
第二节	管理公司文化与康体活动	67
第三节	管理办公室环境	69
第四节	管理公司员工食宿	71
第五节	厂区绿化与环境保护	72
第六节	公司车辆的管理调度	75

第五章 财务主管应具备的素养

第一节	财务主管应该具有良好的道德修养	78
第二节	财务主管应该具有诚信素质	79
第三节	财务主管必须掌握财务专业知识和技能	82
第四节	财务主管必须具有组织协调能力	87
第五节	财务主管必须具有参与决策能力	92
第六节	加强学习和钻研，不断提高自身素质	93

第六章 财务主管的职责与权限

第一节	对财务主管的准确定位	96
第二节	建立完善的财务机制	97
第三节	制定周密的财务计划	104
第四节	制定高超的筹资方略	107
第五节	对营运资金的科学管理	110
第六节	稳妥地进行成本控制	115

第七节 精明的投资决策管理	116
第八节 对企业财务状况准确分析	117
第九节 对应收账款的有效管理	121
第十节 妥善防范财务风险	122
第十一节 查找资产管理漏洞	126
第十二节 参与制定企业并购战略	127
第十三节 进行缴税筹划	130
第十四节 管好自己的下属	133

第七章 人力资源主管应具备的素养

第一节 熟悉人力资源的战略和战术	138
第二节 熟悉劳动法和相关的法律、法规	141
第三节 具有较强的沟通、计划与执行能力	141
第四节 严格执行公司规章制度，认真履行其工作职责	144
第五节 坚决服从公司经理的统一指挥	145
第六节 熟悉和掌握财务的基本知识	147
第七节 与公司财务部门有良好的沟通	148

第八章 人力资源主管的工作职责与权限

第一节 企业人事组织的设计与改进	152
第二节 负责制定公司人事管理制度	154
第三节 制定劳动人事统计工作制度	155
第四节 员工的招聘与录用	158
第五节 做好公司员工劳动纪律管理工作	160
第六节 员工的绩效考核	162
第七节 员工的激励	164
第八节 人力资源的开发与培训	166
第九节 负责核定各岗位工资标准	169
第十节 劳动合同管理与劳资关系处理	169



第九章 生产主管应具备的素养

第一节 拥有积极的心态	172
第二节 沟通能力较强	173
第三节 具有团队合作精神	178
第四节 敢于承担责任	179
第五节 能够正确处理突发事件	182
第六节 善于在实践中学习	184

第十章 生产主管的职责与任务

第一节 对公司生产管理负全面责任	190
第二节 领导建立和完善质量管理体系	192
第三节 生产能力的规划与决策	194
第四节 进行成本控制	196
第五节 设计好生产布局	199
第六节 解决生产中出现的的问题	203
第七节 生产计划与坚持生产控制	204
第八节 进行生产现场管理	208
第九节 指导、监督、检查下级的各项工作	209
第十节 平衡年度生产任务，做到均衡生产	212

第十一章 品质主管应具备的素养

第一节 具有严谨的工作作风	216
第二节 具有较强的解决问题的能力	217
第三节 熟悉品质管理理论、技能、流程	219
第四节 能够建立公司品质管理系统	222
第五节 能够进行品质管理制度建设	223
第六节 培训和指导下属进行品质管理	224

第十二章 品质主管的职责与任务

第一节	建立先进的品质保证体系	228
第二节	对品质工作人员进行有效管理	229
第三节	对品质检验进行控制	232
第四节	进行全程品质控制	235
第五节	进行品质标准管理	236
第六节	进行品质样品管理	237
第七节	进行品质信息管理	240

第十三章 营销主管应具备的素养

第一节	性格开朗, 善于交往	244
第二节	拥有乐观的心态	245
第三节	具有强烈的事业心和责任心	246
第四节	具有超前的营销理念	247
第五节	能够把握市场的“脉搏”	249
第六节	及时准确把握机会	252
第七节	快速拓展延伸营销渠道	254

第十四章 营销主管的职责与任务

第一节	制定现代企业营销战略	264
第二节	创建高效的营销队伍	265
第三节	建立健全营销信息系统以及相关制度	266
第四节	为本部门以及公司其他部门提供信息支持	267
第五节	协助市场部经理制订各项市场营销计划	268
第六节	编制销售计划、责任制度和考核指标	270
第七节	进行市场调研与分析预测	271
第八节	负责公司产品或服务的广告业务	273
第九节	关注国内外先进的营销理念和营销技巧	275



第十五章 公司物控主管应具备的素养

第一节	对工作认真细心负责	278
第二节	物控主管要明确职责	279
第三节	能独立处理物控部事务	280
第四节	具有一定的奉献精神	282
第五节	能够协调本部门同其他部门的良好工作关系	284

第十六章 物控主管的职责与任务

第一节	收发物料	286
第二节	编制物料计划	287
第三节	检验物料质量	289
第四节	保管物料	292
第五节	搬运物料	293
第六节	控制物料存量	296
第七节	呆废料的管理	298
第八节	库存物料盘点	299
第九节	控制物料成本	300
第十节	物料的请购与跟催	303
第十一节	供应链的管理与控制	304
第十二节	了解 JIT 采购模式	306

Gong Si Zhu Guan Bi Bei Quan Shu

第一章

公司主管的角色定位与素养





第一节 公司主管的概念

企业主管是部门的行政总负责人，是企业高层与基层员工的沟通纽带。在管理过程中，总会有人际、部属之间的种种纠葛，有工作、生活等。怎样做主管？这是大家已经熟知的话题，也是长期以来普遍关注的焦点。身为主管，要有描绘远景的战略意识、善于授权的管理技巧、擅长沟通的工作能力。

人要有头脑、有理想和追求。总会对有奔头的工作、事业感兴趣。主管如果没有描绘远景的战略意识，不知怎样规划部门的工作，就会给部署员工感觉到工作没有方向，又怎能激发他们的工作积极性、主动性和创造性？

就像爬山，是因为有山顶一览万山小的诱惑。有追求，就有需要。主管要善于描绘部门的远景规划，让员工觉得：你在引导他们，帮助他们走向成功，走向他们梦寐以求的理想彼岸。只有这样，你才会赢得部属的拥戴，才能促动部属主动去为部门、为企业努力地工作。

一、善于授权的管理技巧

适当授权往往是主管的一种管理技巧。人的精力是有限的，主管总不能象业务员一样，事事亲历亲为，而要有统管思想，明确自身的职责，要在适当时，给下属以一定的工作空间，让下属有自主决策的适当权利，才是合格的、聪明的主管。

二、具有较强的沟通技能

沟通，永远是主管每天都必须面对的工作内容。学会怎样沟通，是一个主管的基本工作技能。如果不会在管理工作中进行有效沟通，那又怎样去领会下属的旨意？怎样去指导部属开展工作？

主管要学会沟通，不断提高自身的沟通工作技能，才能更好地向上级汇报工作，使上级更容易知道自己的工作、决策思路。与此同时，只有有效地沟通，才可以使部属了解自己的意图，按照自己的决策思路开展各项业务。作为主管，担负着企业高层与部门、员工之间上情下达、下情上传的职能作用，与高层的、部门间的相互配合、协作，都要求主管必须掌握良好的沟通技巧，才会在处理

部门间、员工间、部属间的各种纠葛中，游刃有余、轻松自如。

所谓律人先律己。作为主管，要想把自己的工作决策思路贯彻如一，一定要身体力行，要坚持始终树立自身的公正形象。想要部属做到的，自己就先做到。众所周知，管理归根结底就是人的管理。以人为本不只是企业的管理理念，也更是部门的管理理念。没有人，何来管理？

但是，如何管人？如何规划人？往往是主管头痛的事情。有些主管安排部属工作，部属不愿做，最后只能自己去。这样就行啦？一个部门总不会每天一件事吧。而且，企业给部门配这么多人干什么？吃干饭？这样的企业，这样的部门，管理会怎样？

主管必须公私分明、职责分清，充分理顺部门人员的职能关系。对一些长期自以为是的部属，要严厉批评，切不可放任自流，树立主管的威信。

主管是什么？

曾经和一位资深的主管谈到这个问题。他说：

主管是警察。他负责监督纪律，纠正错误。

主管是老师。他负责指导教育，传授知识。

主管是朋友。他负责解决困难，提供帮助。

主管是司机。他负责把握方向，协调团队。

主管是法官。他负责判定是否，分明奖惩。

那主管不是什么呢？

那位主管说：

主管不是兄弟。忌讳酗酒聚赌，称兄道弟。

主管不是父母。忌讳护短徇私，不辨真相。

主管不是保姆。忌讳事事亲力，越俎代庖。

一个主管怎么才算是成功呢？

另一位主管的观点是：受到尊敬。

第二节 主管的角色与职责

一、主管应具备的5种能力

无论谁都可能成为一名出色的管理者。但在工作中真正成为管理者的人并



不多，因为大多数人没有注意到“管理能力”这个问题。管理者要有比非管理者更出色的能力，但是这些能力并不神秘，总的来说大致分为5种：

①激励能力

优秀的管理者不仅要善于激励员工，还要善于自我激励。想让员工充分地发挥自己的才能努力去工作，就要把要我去做变成我要去做，实现这种转变的最佳方法就是对其进行激励。

用激励的方式而非命令的方式向员工安排工作，更能使员工体会到自己的重要性和工作的成就感。激励的方式并不会使管理权力被削弱。反而，这会更容易地安排工作，并能使员工们更加愿意服从你的管理。

作为一个管理者，特别是高层管理者，每天有很多繁杂的事务，和大量棘手的事情需要解决，除此之外，还要思考公司的发展和未来。即使这样，管理者还要始终保持良好的心情去面对员工和客户。管理者的压力可想而知。

自我激励是缓解这种压力的重要手段。通过自我激励，可以把压力转化成动力，增强工作成功的信心。

②控情能力

成熟的领导者应有很强的情绪控制能力。当领导者情绪很糟的时候，很少会有下属敢汇报工作，因为担心他的坏情绪会影响到对自己和工作的评价，这是很自然的。

一个高层管理者情绪的好坏，甚至可以影响到整个公司的气氛。假如他经常因为一些事情控制不了自己的情绪，就有可能影响到公司的整个效率。从这个意义上讲，当你成为一个管理者的时候，你的情绪已经不仅是私人的事情了，会影响到下属以及其他部门的员工。而职务越高，影响力越大。

管理者在批评一个员工时，也要控制自己的情绪，尽量让员工不要感到你对他的不满。为了避免在批评员工时情绪失控，最好在自己心平气和的时候再找他谈话。有些优秀的管理者善于用生气来进行批评，这种批评方式可能言语不多，但效果却非常明显，特别适用于屡教不改的员工。这种生气与情绪失控不同，是有意的，情绪处于可控状态。

虽然控制情绪非常重要，可真正能很好地控制自己情绪的管理者很少，特别是对于性情急躁和追求完美的管理者，控制情绪显得很困难。

有一个简单的方法能够对控制情绪起到一些作用。当你十分生气的时候，可以这样做：默念数字，从1到20或是到户外活动5分钟。

③幽默能力

幽默能使人感到亲切。幽默的管理者能使下属感到工作的快乐。管理者进行管理是为了使他的下属能够准确、高效地完成工作。轻松愉快的工作气氛有

助于达到这种效果，幽默能使气氛变得轻松。

在一些令人尴尬的场合，恰当的幽默能使气氛马上变得轻松起来。我们可以利用幽默批评下属，这样不会使下属感到难堪。当然，对于那些悟性较差或顽固不化的人，幽默往往起不了什么作用。

幽默不是天生的，但幽默可以培养。再呆板的人，只要自己努力都可以逐渐变得幽默起来。美国前总统里根开始也不是幽默的人，在竞选总统时，别人给他提出了建议。于是他采用了最笨的办法使自己幽默起来：就是每天背一篇幽默故事。

幽默不是讽刺，讽刺会使人厌恶，甚至产生对抗。讽刺式的幽默会让别人感觉你在取笑别人的弱点或短处，会产生很坏的影响。

④演讲能力

优秀的领导者都有很好的演讲能力，特别是那些著名的政治家，无一例外全部都是演讲的高手。演讲的巧妙作用在于让他人明白自己的观点，并鼓动他人认同这些观点。从这点出发，每一名管理者都应当学会利用演讲表达自己。

管理者演讲的对象不一定是很多人，也可能只是自己个别的下属；演讲的场所不一定是在会场上，也可能是在与下属沟通中。

演讲的意义并不仅局限于演讲本身，演讲也可以改善口头表达能力、增强自信、提高反应能力。这些素质会使你在对外交往和管理时游刃有余。

一个人的演讲能力关键与他的演讲次数成正比，与其他因素无关。也就是，即便一个口才很笨拙的人，只要不断地去演讲，就能成为演讲高手。

培养自己演讲能力的唯一办法就是去演讲，如果比较胆怯，可以在人少的场合演讲。其实，第一次演讲是最难的，只要克服了心理障碍，就不再有什么难度了。

⑤倾听能力

很多管理者都有这样的体会，一位觉得自己待遇不公而愤愤不平的员工找你评理，你只需认真地听他倾诉，当倾诉完时，心情就会平静许多，甚至不用做什么决定来解决此事。

这只是倾听的其中一个好处，善于倾听还有其他两大好处：使人感觉你很谦虚；你会了解更多的事情。任何人都认为自己的声音是最重要的、最动听的，并且每个人都有迫不及待表达自己的冲动。此种情况下，友善的倾听者自然成为最受欢迎的人。如果管理者能够成为下属的倾听者，一定会得到下属的好感。

如果你没有这种能力，就应立即去培养。方法很简单，只要牢记一条：在他人停止谈话前，不开口说话。



二、主管的角色

常见很多主管工作都认真负责，但是人缘不好、团队整体表现不佳。仔细观察发现，不管在会议上或者是办公室内，下属如果有其他的不一样的见解，或者是在工作上出现问题的时候，经常直接指责下属缺点，长久下来员工就纷纷离去，然而工作的执行并没有因此而顺遂运行，反而造成计划的延误与资源的耗费。

不可否认，现在大部分的管理者只是依照——口令——动作的原则安排工作，他们要求部属奉命行事，并且紧握职权严惩那些不听话的员工。下属做出贡献，但是没有适当表达谢意，而是向上争功；还有，一旦执行工作上遇到问题，则向下推诿卸责。下属在得不到成就感，却又担心背负所有过失责任的情况下，容易另谋出路，这是形成公司人才流失的主要原因。

我们有太多的主管，却没有足够的问题解决者。身为一位管理者，不要总是把自己定位在主管的头衔上，应把自己设定为一位问题解决的专家。每位员工在做事的风格、个性与思维上，具有一定的差异性，对于工作的内容与目标，难免会有发生误解的情况产生，当下属在工作上出现差错时，我们就一定要理解一个事实：绝大部分是主管或公司的错误！没有员工会故意犯错，有谁不想在工作价值上被认同、被尊重、被赏识呢？

工作进行会发生困难，主要有两方面的原因，然而这两大原因均是由主管所造成的：一是方向不明确，二是缺乏反馈互动。

当您下达的命令不清楚、不明确、没有完成期限，下属就无法明白主管的期待与标准，在工作的进行之中，自然难以精确地、有效率地达成主管期望的目标。即便员工会在方向与目标上侧重与掌握的程度有所偏离，或者是在排定轻重缓急的优先次序环节上不够正确，只要是在指示的过程中，让员工准确地并清楚知道主管要的是什么，发生状况的比例就能得到有效的控制。

当员工出错的时候，第一时间不是暴跳如雷地怪罪或是指责，在没有得到完整全面的信息之前，记住，千万不要轻下断语，片面认定发生的原因。任何事情均有合理的解释，应先以同情心与支持的态度，倾听所发生事情的过程，从而探究发生的原因。仔细地了解员工的动机、采取的行为与产生的结果，并且通过这个机会来找出错误的根源。实际上，解决犯错的根源比解决问题的本身更加重要，并且有助于日后在明确工作指示的方面，能够降低误解与模糊地带的产生。

其次，一个优秀的问题解决专家必须能抓住对方的想法，认识到每一个人