

How to be a first-line supervisor

如何当好

一线主管

向您提供全面细致的培训素材
让您感受实实在在的培训价值

郭立新 著



- 发人深省的培训语录 • 简单新颖的培训故事
- 角色互动的培训案例 • 多维可行的培训方法 • 实用简便的培训工具
- 生动有趣的培训游戏 • 方便易行的培训测试

弗布克管理技能培训系列

如何当好一线主管

郭立新 著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

如何当好一线主管 / 郭立新著. —北京: 人民邮

电出版社, 2010. 9

(弗布克管理技能培训系列)

ISBN 978-7-115-23636-4

I . ①如… II . ①郭… III . ①企业管理 IV .

① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 165584 号

内 容 提 要

本书基于一线主管的胜任需求, 内容涵盖了一线主管在工作中需要具备的各项技能, 具体包括执行技能、沟通技能、教练技能、领导技能、问题解决技能、赢得支持技能、团队建设技能、绩效考核技能、财务管理技能、自我提升技能 10 个方面。本书通俗易懂, 语言简练生动, 力求“以案例说服人、以故事打动人、以工具辅助人、以语录鼓舞人”, 为一线主管提供知识、心态、能力、技巧、工具、方法等方面的帮助, 使一线主管轻松解决各种管理难题。

本书适合身在职场的一线主管和其他管理者阅读, 也适合有关培训班使用, 还适合高校教师作为教学参考书。

弗布克管理技能培训系列

如何当好一线主管

◆ 著 郭立新

责任编辑 王华伟

执行编辑 李 琦

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 17

2010 年 9 月第 1 版

字数: 180 千字

2010 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-23636-4

定 价: 38.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

弗布克管理技能培训系列序

工作态度被误解，工作成果被漠视，工作方法被否定，工作建议被驳回，缺乏默契合作的伙伴，常常弄巧成拙，动辄琐事缠身……一个人如果身处这样的工作环境，提薪、升职只能是一种奢望，快乐、轻松也会变得遥不可及，压力和怀疑却会如影相随。

弗布克公司针对员工工作中遇到的各类实际问题，基于对工作胜任能力的全面分析，依托公司人力资源管理的丰富经验，策划编写了弗布克管理技能培训系列图书。该系列图书的设计主要围绕“一个核心，两个落脚点”展开。“一个核心”就是“解决管理实际问题”，“两个落脚点”就是“增强技能、增进智慧”和“启发思维、点燃灵感”。

本系列图书包括《如何有效沟通》、《如何高效执行》、《如何提升效率》、《如何运作项目》、《如何招聘人员》、《如何指导并培养他人》、《如何赢得他人的支持》、《如何发现并解决问题》、《如何有效说服他人》、《如何建设团队》、《如何当好一线主管》和《如何当好新任管理者》共 12 本。

本系列图书摒弃了无关痛痒的说教和刻板单一的图表，让读者在轻松和顿悟中培养独步职场的雄心和力量，掌握赢在职场的方法和技巧。

本系列图书的特点如下。

1. 充满感情和力量的轻松表达，以催生读者改变的动力，激发前进的激情。

本系列图书以通俗、生动的话语扣动读者的心弦，从而驱散读者心中自卑的阴影，树立其提高自我、改变自我的信心和勇气。

2. 实用和简单的工具设计，以减少工作浪费、提高工作成效。

本系列图书以解决问题为导向，提供了表单、方法等工具，从而帮助读者“拿来即用”，解决读者工作中遇到的实际问题。

3. 多元和丰富的展现形式，以增强阅读乐趣，拓展管理知识。

本系列图书运用了故事、案例、游戏、测试等多种表现形式，让读者充分体验“在故事、案例中想问题”，“在方法、工具中学技能”，“在游戏、测试中悟管理”三位一体的学习乐趣。

那么，如何使用本系列图书呢？

如果你是一位管理者，本系列图书可供你挑选合适的内容，帮助你有的、有计划地提高自身的管理技能，进而提高自己的竞争力和领导力。

如果你是一位职场新人，本系列图书将成为你超越自我、拓宽职业生涯的重要参考，让你在通俗易懂的文字表述中豁然开朗，打开思维。

如果你是一位培训师，本系列图书可以为你提供完整的培训框架，让你摆脱“只会讲管理大道理”的尴尬，让学员在轻松、愉快的氛围中领悟管理的真谛。

如果你是一位高校教师，本系列图书将成为你颠覆沉闷理论教学的有力武器，让原本沉闷的课堂氛围变得活跃且富有生气。

弗布克课件研发中心

2010年7月

前 言

如何让上级器重自己？如何让下属尊重自己？怎样顺利地完成任务？怎样高效地实施人员管理？为了帮助一线主管应对这些难题，弗布克公司开发了《如何当好一线主管》一书。

本书提炼了一线主管履行职责和承担事项所必备的 10 项技能，通过对这 10 项技能的阐述，帮助一线主管赢得工作主动权，轻松胜任职位。

技能 1：怎么干——执行技能。介绍一线主管如何达成目标和实施改善

技能 2：怎么说——沟通技能。介绍一线主管如何掌握沟通的技巧和方法。

技能 3：怎么教——教练技能。介绍一线主管如何快速地帮助下属成长

技能 4：怎么管——领导技能。介绍一线主管如何统筹管理工作和团队

技能 5：怎么办——问题解决技能。介绍一线主管怎样应对难题和困境

技能 6：怎么处——赢得支持技能。介绍一线主管怎样获取别人的支持

技能 7：怎么建——团队建设技能。介绍一线主管如何打造一流的团队

技能 8：怎么评——绩效考核技能。介绍一线主管如何实施公正的考核

技能 9：怎么算——财务管理技能。介绍一线主管怎样掌控成本和收益

技能 10：怎么升——自我提升技能。介绍一线主管怎样把握自身的职业发展方向。

本书采用了“了解知识—掌握方法—运用技巧—借助工具—达成目标”的写作思路，通过案例、故事等为读者指点迷津，通过步骤、流程等为读者理顺程序，通过方法、工具等为读者提供指南，通过原则、误区等为读者设立规矩，通过游戏、测试等为读者开拓思维，让读者在轻松幽默、深入浅出的语言风格中感悟管理的真谛。

本书适合身处职场的新任管理者和希望获得发展的员工使用，适合开展课程讲授的培训师和高校教师使用，也适合想要开展管理技能培训的企业作

为教材使用。

本书能够顺利成稿，得益于许多人的帮助，卢斌、张秋敏、李静、刘柏华为本书的写作提供了部分素材，王波、韩伟静、郭强、梁华为本书编写了部分故事和案例，袁燕华、刘丽、庄玲、王光伟为本书的写作提供了图形和表单的帮助，李艳、滕晓丽对本书的绩效考核一章提供了指导意见，张俊娟、王波为问题解决一章提供了指导意见，在此一并表示感谢。

弗布克课件研发中心

2010年7月

目 录

第 1 章 主管管什么	1
1.1 主管的两大职责	3
1.1.1 业务职责	3
1.1.2 管理职责	4
1.2 主管的五大事项	5
1.2.1 建设团队	5
1.2.2 分配任务	6
1.2.3 有效督导	6
1.2.4 绩效考核	6
1.2.5 搞好人际关系	7
1.3 主管的十大技能	7
1.3.1 怎么干——执行技能	7
1.3.2 怎么说——沟通技能	7
1.3.3 怎么教——教练技能	8
1.3.4 怎么管——领导技能	8
1.3.5 怎么办——问题解决技能	8
1.3.6 怎么处——赢得支持技能	9
1.3.7 怎么建——团队建设技能	9
1.3.8 怎么评——绩效考核技能	9
1.3.9 怎么算——财务管理技能	9
1.3.10 怎么升——自我提升技能	10
第 2 章 怎么干——执行技能	11
2.1 分配任务	13
2.1.1 任务评估	13
2.1.2 人员评估	14

2.1.3 分配技巧	15
2.2 进度控制	17
2.2.1 工作计划	17
2.2.2 时间管理	20
2.2.3 行动管理	23
2.2.4 细节管理	25
2.3 监督指导	27
2.3.1 工作监督	27
2.3.2 工作指导	31
2.4 方法和效率	34
2.4.1 工作方法	34
2.4.2 工作效率	37
2.5 工作改善	39
2.5.1 端正态度	39
2.5.2 善于发现	40
2.5.3 改善流程	41
第3章 怎么说——沟通技能	45
3.1 有效表达	47
3.1.1 表达方式	47
3.1.2 表达方法	47
3.1.3 表达技巧	50
3.1.4 学会发问	51
3.2 倾听反馈	53
3.2.1 认真倾听	53
3.2.2 及时反馈	56
3.3 沟通技巧	58
3.3.1 与上级沟通	58
3.3.2 与下属沟通	61
3.3.3 与客户沟通	66

第 4 章 怎么教——教练技能	71
4.1 成为教练	73
4.1.1 教授什么	73
4.1.2 教练步骤	79
4.2 方法和工具	81
4.2.1 六大方法	81
4.2.2 教练工具	84
第 5 章 怎么管——领导技能	89
5.1 制度管人	91
5.1.1 设计制度	91
5.1.2 规范行为	93
5.1.3 树立典范	95
5.2 流程管事	98
5.2.1 设计流程	98
5.2.2 划分责任	104
5.3 领导技巧	104
5.3.1 建立信誉	105
5.3.2 敢担责任	105
5.3.3 进行激励	107
第 6 章 怎么办——问题解决技能	109
6.1 发现问题	111
6.1.1 界定问题	111
6.1.2 发现方法	112
6.1.3 呈现问题	113
6.2 分析问题	114
6.2.1 分析流程	114
6.2.2 使用工具	116
6.2.3 呈现结果	120

6.3 解决问题	120
6.3.1 解决思路	120
6.3.2 解决方法	122
6.3.3 解决流程	124
第7章 怎么处——赢得支持技能	129
7.1 赢得上级支持	131
7.1.1 推销观点	131
7.1.2 因人而异	135
7.2 赢得下属支持	137
7.2.1 具备基础	137
7.2.2 互相支持	140
7.2.3 有效表达	143
7.3 赢得他人支持	144
7.3.1 增强影响	144
7.3.2 有效说服	146
第8章 怎么建——团队建设技能	149
8.1 选人识人	151
8.1.1 面试甄选	151
8.1.2 识别人才	156
8.2 如何用人	161
8.2.1 用人不疑	161
8.2.2 用人唯贤	162
8.2.3 用人所长	164
8.2.4 组合使用	166
8.3 组建团队	167
8.3.1 团队角色	167
8.3.2 团队目标	169
8.3.3 团队协作	171
8.3.4 团队信任	172

8.3.5 团队执行	173
8.3.6 团队沟通	174
8.3.7 团队激励	176
8.3.8 团队学习	178
8.3.9 问题解决	179
第 9 章 怎么评——绩效考核技能	185
9.1 绩效考核	187
9.1.1 设计制度	187
9.1.2 使用方法	189
9.1.3 运用工具	192
9.1.4 评估绩效	194
9.1.5 反馈绩效	195
9.1.6 改善绩效	197
9.2 奖金发放	198
9.2.1 设立奖金	198
9.2.2 发放奖金	199
9.3 绩效惩罚	200
9.3.1 如何惩罚	200
9.3.2 使用惩罚	201
第 10 章 怎么算——财务管理技能	205
10.1 统计分析	207
10.1.1 统计方法	207
10.1.2 统计工具	210
10.1.3 分析结果	214
10.1.4 报告呈现	216
10.2 成本管控	216
10.2.1 成本分类	217
10.2.2 成本分析	217
10.2.3 成本控制	218

10.3 财务报表	219
10.3.1 三大报表	219
10.3.2 报表分析	225
10.3.3 财务分析	226
第 11 章 怎么升——自我提升技能	229
11.1 职业设计	231
11.1.1 发展规划	231
11.1.2 阶段地图	234
11.2 自我学习	235
11.2.1 向上级学	235
11.2.2 向下属学	237
11.2.3 向同行学	239
11.3 自我改善	240
11.3.1 主动检讨	240
11.3.2 自我测评	241
11.3.3 改善工具	242
第 12 章 管理语录	245
语录 1 建设团队	247
语录 2 赢得支持	248
语录 3 指导有方	250
语录 4 改善执行	251
语录 5 提升绩效	252
语录 6 有效沟通	254
语录 7 学习提升	255
语录 8 管理心得	256

第 1 章

主管管什么



一线主管在组织中扮演着不可替代的管理角色，他不仅对团队的业绩负有直接责任，而且对一线员工负有指导义务。一线主管既是领导者，又是教练员，还是督导者，更是绩效伙伴。一线主管想要提升自身的管理技能，首先应当明确自己到底管什么。

1.1 主管的两大职责

主管的职责是什么，简单地说就是干什么，确切地说是指工作内容，通常包括业务和管理两大职责。

1.1.1 业务职责

班组长赵成业这两个月为生产的事忙得焦头烂额，正值一年中业务最忙的时候，不但每月的计划生产任务额加大，而且临时订单和加急订单也一个接着一个。为了按时完成任务，确保整个班组的业绩，赵成业在要求班组成员加班加点赶任务的同时，不断地鼓励所有的班组成员发扬“一不怕苦，二不怕累”的精神，保证产品的生产质量。

本月初，车间主任又安排下来一个大客户的紧急订单，要求赵成业的班组必须按时、按质完成。于是，第二天的班前会上，赵成业鼓励班组成员一定要以拼搏的精神完成任务，并针对原定生产任务和新的紧急任务进行了调整，明确必须按时完成紧急生产任务，并给每位班组成员规定了具体的生产任务和生产要求。

为了确保紧急订单按时、按质完成，赵成业每天都会在生产现场进行监督、控制。到了第八天，班组骨干王业生病请假，赵成业就安排张磊接替他的工作，尽管张磊的工作能力比王业要差一些，但也能满足按时交货的要求，因此赵成业就没有过多地考虑。

眼看紧急订单的交货日期就要到了，前两天由于忙于其他事务未在现场的赵成业想到车间看一看生产进行得是否顺利。当他赶到生产现场时，被眼前的情形吓了一跳，由于张磊这个工序的效率上不来，影响了整体产品的效率，要想按时完成紧急生产任务是不可能的了。

赵成业感觉很困惑，为什么感觉尽在掌握，事实却不如人意，而且以前这种事是没有问题的啊，到底哪儿出了问题了呢？

上面的案例中，赵成业只抓任务分配和进度安排，却没有及时履行协调和督导职责，致使大好的生产局面变得很被动。一线主管的业务职责划分主要是针对所管的事，通常包括以下五大类。

业务职责	职责说明
任务分配职责	参照组织要求，将下达的目标或任务进行分解，制定详细的行动规则，及时下达任务和计划，在执行中不断调整和修改计划，实现目标或任务的有序安排
绩效考核职责	结合目标及任务计划，实施绩效考核，为人事决策提供参考指标，为培训提供依据
督导职责	从目标和工作质量出发，通过现场指导、进度控制等监督任务和目标的执行情况，通过“传、帮、带”指导和培训下属工作
协调职责	实现各项工作和任务的有效配合，合理配置各种人、财、物、信息等资源，发挥协同效应
解决问题职责	对于工作中时常出现的突发情况和各种非程序性问题，要能够做出合理的决策，有效地解决问题

1.1.2 管理职责

一线主管除了管业务，还要管人，其管理职责就是围绕怎么管好人展开的。通常状况下，不管处于哪个部门，一线主管都有以下五项管理职责。