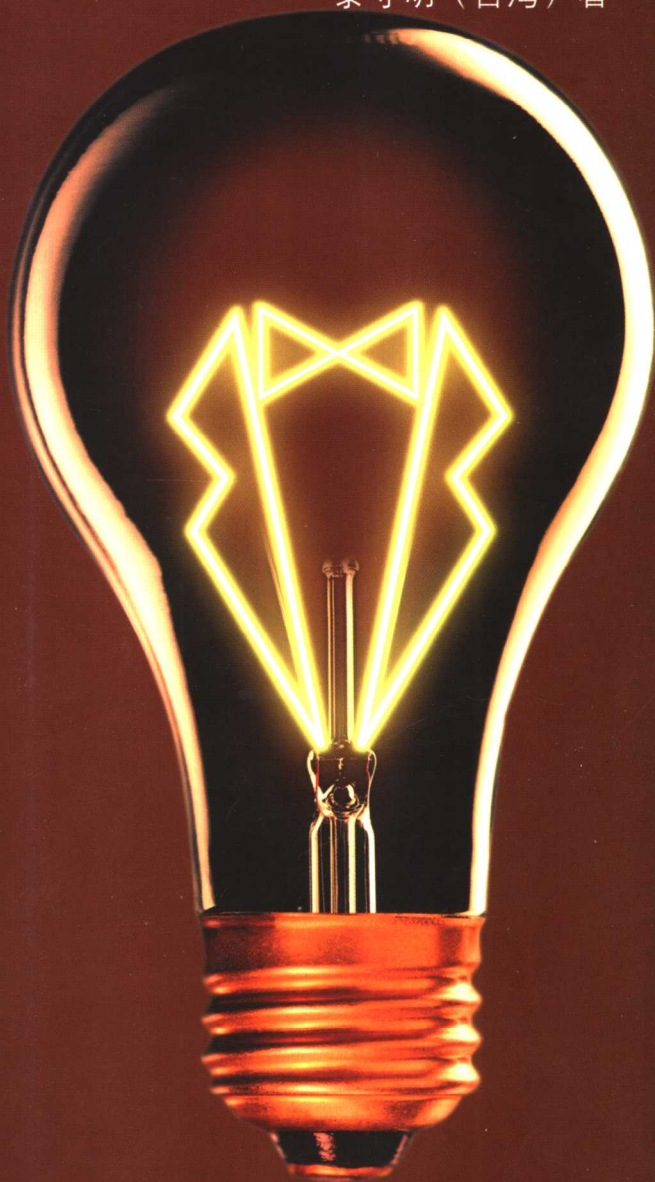
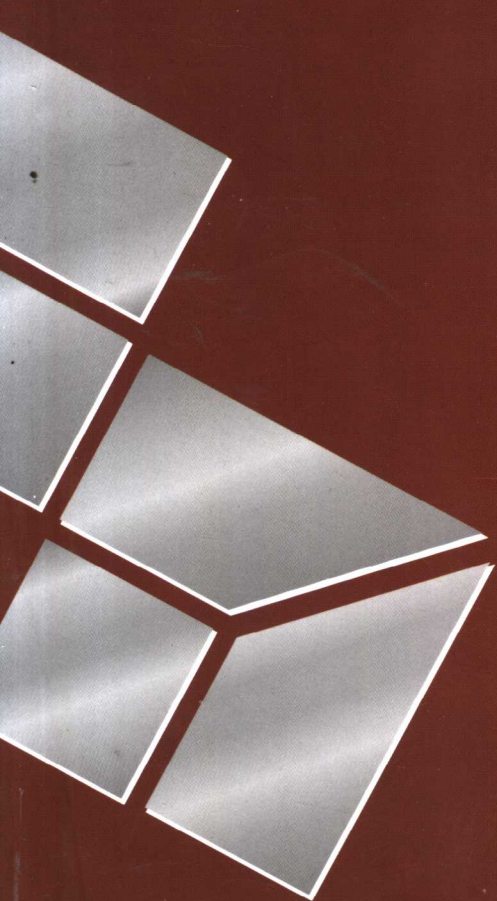


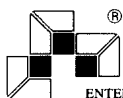
中阶主管管理训练

New Management Way

黎守明（台湾）著



厦门大学出版社



福友现代实用企管书系[®]

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

中阶主管管理训练

编著：黎守明（台湾）

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中阶主管管理训练/黎守明编著. -厦门: 厦门大学出版社, 2004.9

(福友现代实用企管书系/林荣瑞主编)

ISBN 7-5615-2269-X/F·410

I.中… II.黎… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第099480号

《中阶主管管理训练》

福友现代实用企管书系 ⑬

编著/黎守明(台湾)

企划/厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 0592-2395581(总机)

传真: 0592-2396530 2395580

<http://www.foryou.tw.cn>

E-mail:foryou@public.xm.fj.cn

出版社/厦门大学出版社

地址: 厦门大学

邮编: 361005

<http://www.xmupress.com>

E-mail:xmup@public.xm.fj.cn

责任编辑/许红兵

内页插图/李峰源

印刷/厦门翰林彩印有限公司

2004年9月第1版 2004年9月第1次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 19.25

字数: 350千字

定价: 39元

*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*

福友现代实用企管书系 ⑬

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

版权所有·翻版必究
法律顾问/天衡联合律师事务所 郑水园律师



献给每一位 站着睡觉的人

出版序

位于纽约安迪克特的 IBM 教育中心入口处的石板上，刻着“教育永无止境”几个发人深思的文字。笔者也相当认同这一理念。更为欣喜的是大陆越来越多的经营者、管理者逐渐认同这一点：参加管理训练课程的企业人越来越多，购买企管书籍的管理者越来越多，邀请专业企管顾问师前往指导的企业越来越多，这些都足以证明现代的企业越来越认识到教育训练的重要性。

然而，如何才能使教育训练达到预期的效果，却令不少企业感到困惑，这种困惑从一定程度上来说抑制着企业对教育训练的投入。笔者领导的厦门福友企业管理顾问有限公司，系国内最早的企业管理顾问公司之一，一直处于行业的领军地位，就我们多年的从业人员经验来分析，企业管理教育训练的精髓为：“训练最大的目的在于行动，不在知识。”这就意味着教育训练的实施者必须具备丰富的实务经验，其所持有的教材也应为其常年从事实务管理工作案例的系统累积，如此才能现身说法，授予前来接受培训的企业人所真正想要的实务操作指南。

因而，教育训练的实施者们可以不是持有高等学历的学者，但务必是拥有至少超过10年以上丰富实战经验的行业专家。福友企业管理顾问有限公司自创立起，就一直致力于整合两岸资深望重制造业管理专家，借重于他们丰沛的实务经验，为大陆企业管理水平的提升而尽心竭力。

黎守明先生，现任台湾盖登士管理顾问有限公司总经理，曾用2余年的时间潜心于日本富士—施乐公司研习企业运营管理及中长期经营计划，更在台湾施乐公司从事实务工作多年，后又专业从事企业管理顾问至今，其累积的企业管理经验可见一斑。黎先生编写的本书，可谓设想企业人所想、施教企业人所欲，让中阶管理者在实际管理工作中亲身体验到管理发挥的价值，从而对管理工作产生自信，达到训练自我的目的，具有很强的实务操作指导性。

笔者确信“绩效卓越的管理者是经由训练产生的”。谨以此书献给广大追求卓越的中阶主管们。

林素端

2004年9月于厦门



献给每一位站着睡觉的人

作者序

市场竞争激烈的今天，仅仅拥有低成本优势是不够的，产业的附加价值逐渐提高才是根本之道。高附加价值须凭借两个力量：一为技术能力，一为管理能力。技术能力的重要性，勿庸赘述，大家早有切身感受，并在企业上下凝聚共识、全力投入下，已有一些具体的成果。

至于管理能力提升方面，有两个方向急待突破：

① 理论精辟，但实务上无法水平展开，无法落实于平常的管理工作中，以致无法有效确保各阶层、各职能产生对企业有贡献的管理绩效。

② 大陆企业在经营规模及发展阶段上，仍与美、日先进国家有一段差距，例如我们面对的一些管理上的问题及管理上的 Know How，往往是美、日等先进企业若干年前面对过的。因此，在管理上，我们仍有极宽阔的空间，向先进国家学习、借鉴，以提升企业的附加价值。

本书能够让我们清晰地看到讲究品质的企业人，如何把他们的经营理念、管理制度、程序及做法，有系统地落实于企业内。

本书除了能供读者个人参考外，还可以当作企业内部训练的读本，以产生“管理共识”。

未来十年，是大陆制造业企业最具挑战的时期，笔者相当感佩厦门福友企业管理顾问有限公司致力提升大陆企业管理水平所做的长期不懈的努力，故将本书委托福友在大陆进行出版发行，也希望尽自己的绵薄之力，对大陆企业管理升级有所贡献。

福友承诺——

成功路上，福友与您同行！

黎守明

2004年9月台北



献给每一位站着睡觉的人

目 录

第一篇	New Management Way	1 - 28
一	New Management 的原点——回应环境的变化	3 - 10
二	中阶主管的 New Management Way	11 - 28
第二篇	经营您的部门——完成年度工作计划	29 - 80
一	计划您的部门年度重点工作项目及目标	31 - 46
二	计划的技巧	47 - 80
第三篇	经营您的部门——执行您的计划	81 - 166
一	启发部属良好的工作态度	83 - 92
二	带动部门的行动力	93 - 98
三	组织原则与职务分配原则	99 - 136
四	下达命令的技巧	137 - 146
五	沟通互动的技巧	147 - 166
第四篇	经营您的部门——管制部门的执行活动	167 - 196
一	管制的含义与方法	169 - 180
二	管制的工具	181 - 196
第五篇	经营您的部门——修正您的计划标准	197 - 210
一	修正您的计划	199 - 204
二	修正您的标准	205 - 210



献给每一位站岗睡觉的人

目 录

第六篇 经营您的部门——部门的自我超越	211 - 264
一 部门的自我超越——培养做出好决策的能力	213 - 222
二 部门的自我超越——发挥激励部属的技巧	223 - 232
三 部门的自我超越——学习“管理人的问题”的技巧	233 - 242
四 部门的自我超越——发挥团队的力量	243 - 252
五 部门的自我超越——培育您的部属	253 - 264
第七篇 经营您自己	265 - 288
一 培养您的领导力	267 - 280
二 自我启发	281 - 288

福友承诺：

与您分享的绝对是好东西！

厦门总公司

地址：厦门禾祥西路4号鸿升大厦15层

电话：0592-2395581(总机)

传真：0592-2396530 2395580

E-mail: foryou@public.xm.fj.cn

苏州分公司

地址：苏州市三香路206号光大银行大厦10F

电话：0512-68294860(总机)

传真：0512-68294859

E-mail: foryou@pub.sz.jsinfo.net

 <http://www.foryou.tw.cn>

第一篇 New Management Way

- 一 New Management的**原点**——**回应环境的变化**
- 二 **中阶主管的**New Management Way



中阶主管管理训练



主管的职责：一为挖掘员工的潜力，二为公司举才。

一 New Management 的原点——回应环境的变化

阅 读 提 示

管理者的目标就是要有效运用企业的人力、物力、财力、情报这四项资源,为企业创造出最大的价值。何为最大价值?就传统意义而言,最大价值是求取投入产出比值的最大化;面对现代信息与服务时代的当今环境,企业最大价值在于满足客户及提升企业竞争力,面对这些环境变化,管理者逐渐将工作目标调整为如何使员工工作充实化、如何通过矩阵式的组织建立弹性化的生产线以及如何领导专业团队促成专业高效的合作等方面,因而原有的管理模式也因此演变成所谓的“新管理模式”即“New Management Way”。



(一) New Management 须响应工作本质的变化

1 企业内的工作性质

企业内的工作性质可分为三类：

(1) 事务性工作 & 专业性工作

事务性工作是指一些重复性、固定性的工作，如开发票、领料、登账、出勤统计等。

专业性工作是指一些需要特殊专业技巧才能完成的工作，如商品设计开发、程序设计、资金调度、品质检验、推销及各项制度设计等。

事务性工作 & 专业性工作都可委由一人独立完成或数人合作完成，每个人都要对他自己的工作负起责任。

(2) 管理性工作

指各单位主管或部门主管所从事的工作。管理性的工作要靠计划、组织、指令、控制、协调、激励、领导等完成。

(3) 策略性工作

策略性工作指企业为因应环境变动或赢得竞争优势或满足客户需要或充分发挥公司长处所采取的特殊手段。策略性的工作要从组织整体的视野判断，作出对公司最有利的决定。

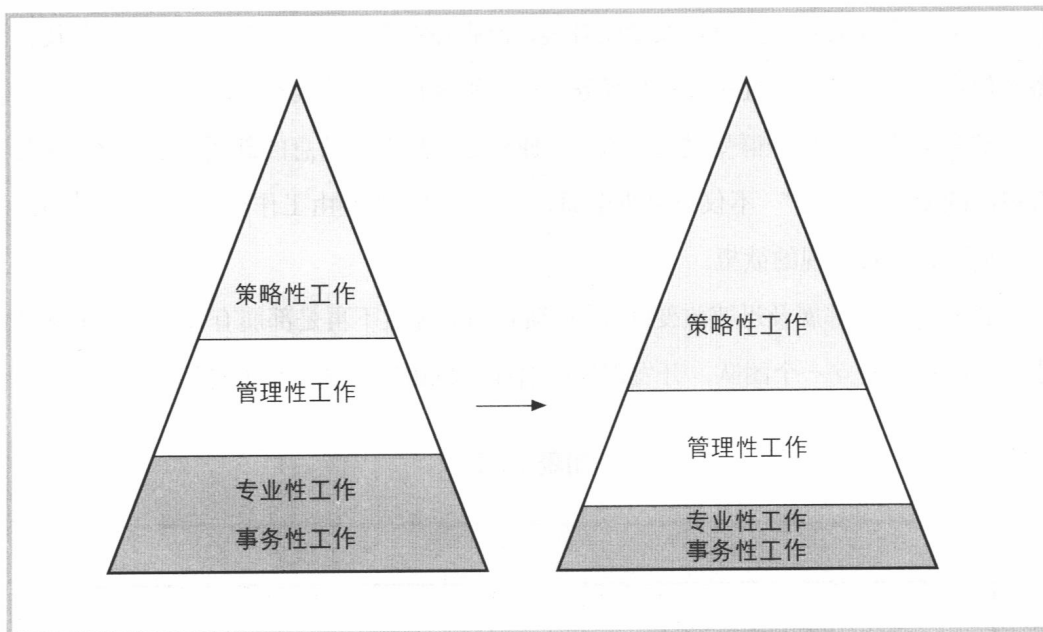
2 管理性、策略性工作比重逐步扩大的原因

上述三类工作已随着时代的转变，在比重上已有了重大的改变，如图表1-1所示。为什么会产生这些改变呢？

(1) 自动化、电脑化的影响

工厂自动化及电脑广泛用在办公室内，把人们从单调、重复的作业性及事务性的

图表 1-1



工作中解放出来，部属们有更多的时间从事思考的工作，部属也要求从事更有意义的工作，自然而然部门的工作深度、广度加深及扩大，导致管理者的管理性工作更加扩大。

(2) 经营环境的改变

企业所处的市场更加成熟，新产品不断推出市场，消费者的需求更加多样化，竞争更加激烈，均导致策略性的工作不能再仅由企业内的经营者独自决定，各部门的管理者都负有提供信息、提出策略建议或参与决策的任务。例如服务维修的主管以往只要督导部属做好维修服务的工作，现在他要将客户使用产品后的意见及期望的改善点提供给商品开发部门，他要制定提升客户服务满足度的策略。

身为今日管理者的您，首先必须认识到您的管理工作的范围更加扩大了，您必须参与策略性的决策工作。



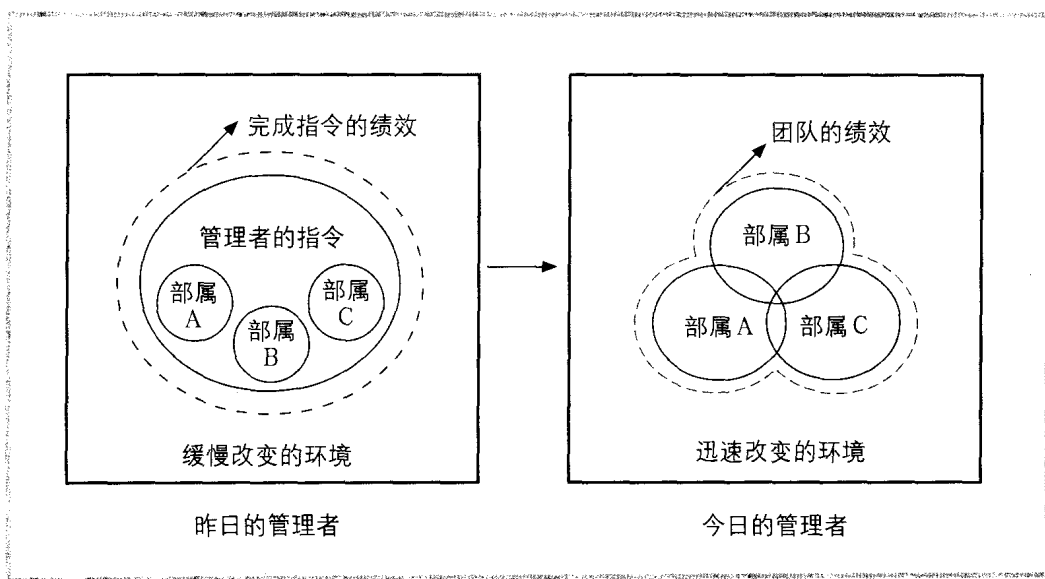
(二) 面对受过更好教育，拥有更多技能、更多信息的部属

今日的企业处在一个迅速改变的环境，企业必须更有效地结合人的脑力、科技设备及信息，创造出有价值的商品及服务，提供给客户，以赢得生存及成长。

管理者面对的是一群受过更好教育，拥有更多技能及信息的部属，他们对工作具有更高的期望，“工作”不仅仅是听令而行，部属们企图经由工作满足个人能力成长、人际成长、自我实现的欲望。

面对这样的部属及迅速改变的环境，绩效的关键点不再是部属有效率地完成您的指令，而在于建立一个团队，开发部属的潜能，以因应迅速改变的环境。

图表 1-2



图表1-2说明，迅速改变的环境对管理者而言表示要面对更多、更新的挑战，管理者若是以自己为中心下达指令，那么所产生的绩效，绝对劣于通过团队的力量，让每个部属发挥潜能所产生的绩效。

(三) 管理者的两个新评价基准

“工作”是什么?工作是对他人产生价值的一种活动。

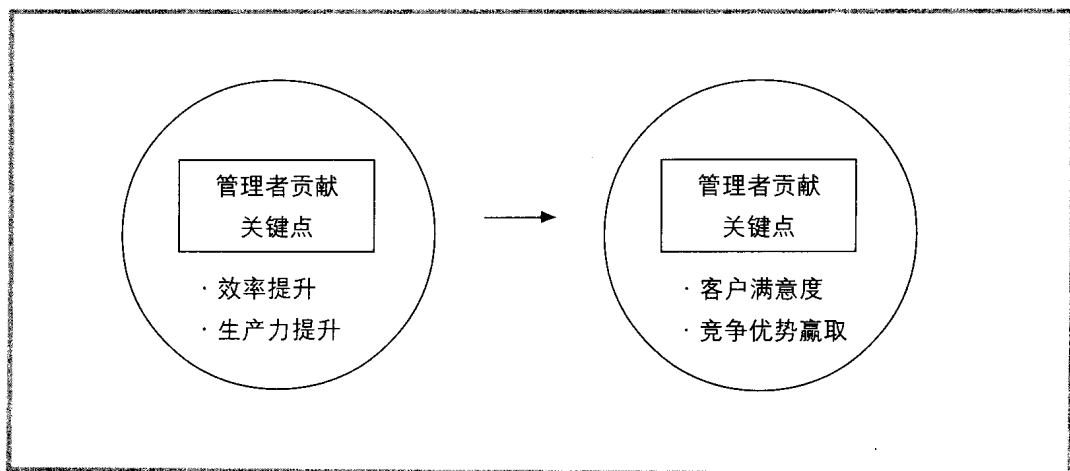
“价值”又是什么呢?价值是对他人产生的一种贡献。

管理者的贡献在哪里呢?传统的管理理论把管理的贡献放在“效率”与“生产力”的提升上,我们熟知的方法如工作环境标准化、工作方法标准化、减少不同性质的工作等都是提升效率及生产力的方法。

效率及生产力对企业而言当然是重要的,特别是在高度成长期即量产时期,只要您能生产出市场需求的产品,都能被广大的市场吸纳。但是今日的社会已达成熟期,竞争激烈,客户的需求不但多样化而且多变,企业的胜负关键点已从效率转向“客户满意度的提升”及“竞争优势的赢取”。因此,今日衡量管理者的贡献,自然要放在管理者对“客户满意度”及“竞争优势赢取”的贡献上,如图表1-3。

“客户”不限于最终消费者,还包括您工作的后手,每个人都有他的客户存在,“竞争优势”指您做得比竞争者好,比竞争者快。

图表 1-3





重点回顾

回应环境变化的管理趋势, 在一些绩效卓越的企业, 您已能看到一些迹象, 例如企业组织的扁平化, 意味着管理者的管理范围扩大, 管理者肩负着更多策略决定的任务; 建立高绩效的团队及成立品管圈共同解决部门问题, 意味着部属发挥团队的力量胜过管理者直接下达指令; 以客户满意为起点的企业再造的流程设计, 足以说明企业如何回应客户满意度及再创竞争优势。

身为管理者的您是否已清楚地认知到您的管理工作也该回应时代的变化? 您在管理工作中如何回应这种变化呢? 这是您该慎重思索的课题。

工作表单 1-1 部门重点工作与环境回应

您的重点工作	您如何回应环境的变动 (科技面、环保面、社会面、经济面)
①	
②	
③	
④	
⑤	



中阶主管管理训练

工作表单 1-2 重点工作与客户满意度、竞争优势的关系

您的重点工作	它和客户满意度是否有关 如何提升客户满意度	它和提升竞争优势是否有关 如何提升竞争优势
①		
②		
③		
④		
⑤		