

督导是实现企业目标决策的
根本保证



督导决定 管理成败

——→ 督导是企业利益最大化的忠实监护人

*Supervision
determines
management
success*

伍福生◎主编

中国物资出版社



督导是实现企业目标决策的
根本保证

督导决定 管理成败

——→ 督导是企业利益最大化的忠实监护人

Supervision
determines
management
success

伍福生◎主编

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

督导决定管理成败/伍福生主编. —北京:中国物资出版社,2007.7
ISBN 978-7-5047-2679-7

I. 督… II. 伍… III. 企业管理:监督管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 078278 号

责任编辑 黄 华
责任印制 方朋远
责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮政编码:100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本:720mm×980mm 1/16 印张:22 字数:335 千字

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-5047-2679-7/F·1100

印数:0001—9000 册

定价:38.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

督导管理是企业管理的一个重要组成部分,是对基层的管理。督导管理的理论、原则和方法与管理学是相一致的,内容也基本上类似。督导管理受到高度重视、并从管理学中细分出来、单独成为一门学科研究的原因,是因为督导管理在实际工作中有着特殊的重要地位。

早在1910年,德国管理学家韦伯提出的“金字塔”组织结构理论就认为,在任何企业的组织架构中,最高一层的是经营层,次高层的是管理层,最低层的是作业层,而在管理层与作业层之间的就是督导层。督导管理层人员虽然不像最高层人员一样负责企业的经营决策工作,但是却具有鼓舞员工士气、提高生产率、达成企业经营目标的作用。

督导管理是企业工作的一种间接工作方法,是企业大力发展与人才培养的传统方法。企业督导管理还兼具行政的功能,是企业工作机构保证服务质量的重要方法。

美国的社会工作者认为:“督导是社会工作专业的传统方法,通过这种方法把社会工作知识和技术,由训练有素的社会工作者传授给新的社会工作者或实习生。”

台湾大学廖荣利教授认为:“督导是社会工作专业训练的一种方法。它是由机构内知识渊博的、经验丰富的专业工作者,对机构内的新的工作者,通过一种定期的和持续的督导程序,传授专业服务的方法与技术,以增进工作人员的专业技巧,并确保对案主提供专业服务的素质。”

督导管理者是第一线的管理人员,而且大多数都是从基层员工中提拔上来的。督导管理者一般都在本行业中有着多年的实际工作经验,并且比一般员工受过更多的教育。督导管理者来自企业内部,而非企业外部。从督导管理的行政功能可以看出,作为督导管理者,首先是企业的一分子,对企业内的被督导管理者除进行专业督导管理外,还具有行政的职能。作为督导管理者,必须是企业的政策和措施的支持者,应熟知企业的政策,熟知可以利用的各种资源以及有关条件的限制。督导管理者对管理的感觉和反应应当十分敏感,以便在适当的时候给员工提供帮助和指导。所以,督导管理者必须贴近员工,并且必须贴近要督导管理的内容,只有这样才能开展有针对性的督导管理。所以说,督导管理者必须是企业内部的专业工作者,这是督导的职责所致。

督导管理者是基层管理人员,在企业中占据很重要的位置。企业老板虽然负责领导、管理整个企业的工作,但企业的员工人数众多,企业老板不能对所有的部门和员工进行直接的指挥,而只能通过督导管理者去实现对企业的领导和管理。

督导管理者是第一线的管理人员,是企业的顶梁柱,是连接上下层的阶梯,是双重利益的代表,是员工和业务的领导,是众多压力的承担者。督导管理者所处的位置,决定了其双重身份。一方面,督导管理者必须是企业老板和他所属部门的代表;另一方面,督导管理者又是自己领导的小集体中所有员工利益的体现者。

督导管理是“应用为王”。督导管理主要来自实际工作经验,作为企业工作的专业督导管理者,督导管理的内容主要不是理论,而是侧重于应用,要将自己实践过的、实用性的经验传授给员工。

督导管理者必须受过充分的专业教育,有丰富的实际工作经验,并能够把工作经验上升到理论水平,尤其是要对督导管理的知识和技术



有深入的认识。督导管理者必须是一位合格的、具有极强事业心的职业工作者,而不单纯是理论学者、社会学家或心理学家。

督导管理偏重专业训练,而非行政管理。督导管理者通过督导管理的过程,将专业知识和工作方法传授给员工。当然,督导管理者根据企业制度,对员工进行行政性的管理,其中也有专业督导管理的成分。

督导管理不是心理咨询,不是社会学研究,更不是思想政治教育。督导管理者必须经过专业知识培训,从事一定时间的一线企业工作服务,有贴近员工、贴近一线企业工作的实践经验,才可以成为成熟的督导管理者。督导管理者所拥有的知识、经验和专业都应在企业工作的第一线经历过推敲、反思和磨合,而绝不能生搬硬套。

企业需要什么样的督导管理和督导管理者?企业不能因为督导管理者的缺乏就揠苗助长,通过行政手段任命一些在企业工作一线岗位上工作时间不长、工作经验不丰富的员工当督导管理者,这样不利于企业的健康发展;更不能因为督导管理者的缺乏就放弃督导管理,这无异于掩耳盗铃。

在借鉴发达地区的督导管理模式时,不光要“占有”,还要“挑选”;不是照搬照抄,而是根据企业的情况,根据工作实践中总结的经验,形成具有企业特点的经验,使督导管理工作真正形成企业化。

企业经营失败的原因,或是目标不切合实际,或是对外部环境缺乏了解,或是关键岗位用错了人,或是没能与督导管理者及时进行有效地沟通,或是各级流程都滞后于预定的规划日期。而在企业竞争中获胜的一方,一定是由于在各个方面都做得更为合适、正确,依靠其督导管理能力将另一方打败。对于一个祈求蓬勃发展的企业,应该不遗余力、锲而不舍地从各个方面着手,力求在企业内部建立起督导管理文化,而增加企业的督导管理能力。

督导管理是上至企业老板,下至企业员工都必须进行的工作,是团队建设必修的功课。缺乏督导管理能力就会缺乏竞争力,没有督导管理能力的团队将是一支不合格的团队。

为便于行文,本书把总裁、CEO、集团主席、总经理等统称为“企业老板”;把领班、工长、班组长、主管、厨师长、管理员、基层经理、主任、股长、科长以及督导员等统称为督导管理者;把手工艺者、销售员、职员、技术人员、操作人员、服务员等统称为员工。

时下,有关督导管理的图书有如凤毛麟角,我们整整花了两年的时间,撰写了这本督导管理方面的著作。在撰写过程中,我们参考了大量海内外有关督导管理方面的材料,掠美之处,在此一并致谢!

本书的出版,必将填补督导管理专著的空白。

作 者

2007年7月

1 /	第一章 企业的成败在于督导管理
2 /	第一节 督导管理是企业成功的保证
2 /	一、督导管理在企业中的必要性
7 /	二、督导管理在企业中的决定性
10 /	三、督导管理要从企业老板做起
16 /	四、督导管理者是第一线的管理人员
23 /	五、督导管理者是企业的顶梁柱
30 /	六、员工的自觉性必须依靠督导管理者来约束
32 /	七、督导管理能力全靠督导管理者监管
37 /	八、企业督导管理能力坚持的基本原则
38 /	九、督导管理欠缺是企业战略失误的主要原因
41 /	第二节 督导管理不善是企业的通病
41 /	一、督导管理者面临的五大问题

44 /	二、督导管理能力大打折扣的十大障碍
47 /	三、跨越企业治理督导管理的误区
53 /	四、督导管理不善会降低企业核心竞争力
56 /	五、莫让督导管理能力低下成为恶性循环
58 /	第三节 督导管理是企业的核心竞争力
58 /	一、企业内部晋升必不可少
59 /	二、责任问题是督导管理的重中之重
60 /	三、加强督导管理的控制评估与培训
65 /	第二章 督导管理,没有任何借口
65 /	第一节 督导管理如何做到没有任何借口
65 /	一、督导管理唯一的借口就是:没有任何借口
69 /	二、只要实行督导管理,借口就会消失
71 /	第二节 把自己当成企业老板的合伙人
71 /	一、与企业老板一起成长
73 /	二、谨慎处理好与企业老板的关系
76 /	三、督导管理者必须对企业老板的任命负责
78 /	四、成为老板最需要的督导管理者



83 /	第三节 责任到此,不能再推
83 /	一、切实管理好各类“问题员工”
85 /	二、处理好兄弟部门之间合作的秘诀
87 /	第四节 妥善处理督导管理的冲突和压力
87 /	一、冲突产生的原因和冲突管理的风格
89 /	二、用原则性的谈判解决冲突
91 /	三、发展和保持良好的人际关系
93 /	四、员工抗拒督导管理变革该怎么办
97 /	五、压力的消极方面和积极方面
99 /	六、压力的主要诱因缘于生活的偶然事件
101 /	七、督导管理者处理个人压力的方法
103 /	第三章 督导管理的本质是领导力
104 /	第一节 督导管理迫切需要文武双全
104 /	一、督导管理者在企业中的三大角色
105 /	二、优秀督导管理者的五个条件
108 /	三、基本素质是督导管理者的助跑器
111 /	四、督导管理者不可忽视的十项原则

115 /	五、训练成为优秀的督导管理者
117 /	六、督导管理者的领导艺术就像润滑油
121 /	七、追踪和跟进,督导管理的核心所在
122 /	八、督导管理处事必须得法
124 /	九、奖惩分明是提高督导管理能力的最好武器
127 /	十、督导管理者做任何工作都要有目标计划
137 /	第二节 决策是督导管理工作的内在要求
137 /	一、制定决策是督导管理者工作的核心
139 /	二、督导管理决策的类型
142 /	三、走出“迷魂阵”,制定督导管理决策
148 /	第三节 组织是督导管理者的主要职能
149 /	一、组织成长的主要阶段
152 /	二、组织结构的合理划分
158 /	三、企业中重要的组织原则
161 /	四、督导管理者和参谋人员之间的密切关系
163 /	五、分权为了生存,集权任重道远
170 /	六、组织规模缩减的利与弊



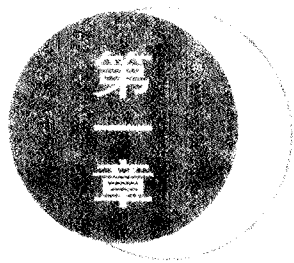
171 /	第四节 督导管理者如何运用领导力授权
172 /	一、为什么督导管理要进行授权
175 /	二、授权是企业健康发展的重要管理手段
177 /	三、有效督导管理授权中必须注意的问题
180 /	四、督导管理者有效授权十大绝招
182 /	第五节 激励员工,发挥督导管理潜能
182 /	一、激励是理解员工行为的基础
184 /	二、激励就是调动员工的积极因素
190 /	三、做好员工日常性的激励
198 /	四、激励的利器:薪酬福利和成长空间
204 /	五、五大“诱惑”鼓舞员工士气
207 /	六、认清薪酬与激励的五大陷阱
210 /	七、激励的各种行之有效方式
218 /	八、督导管理者必须注意的激励禁区
221 /	第四章 企业如何强化督导管理能力
221 /	第一节 全面提升督导管理能力
221 /	一、督导管理结果决定一切

- 224 / 二、督导管理培训,企业文化的推动剂
- 227 / 三、督导管理能力需要人才保障
- 229 / 第二节 督导管理者必须做到督导管理指挥得当
- 229 / 一、督导管理者必须掌握的领导要素
- 230 / 二、要善于运用职务权力和个人权利
- 232 / 三、督导管理者三种不同的领导方式
- 234 / 四、影响督导管理者领导方式的各种因素
- 235 / 五、根据具体情况选择领导方式
- 239 / 六、督导管理者指挥的特点和原则
- 240 / 七、员工服从命令不是无条件的
- 242 / 八、督导管理者指挥是有条件的
- 245 / 九、督导管理者的八大督导管理技能
- 247 / 十、如何在现场督导管理和训练员工
- 253 / 第三节 提高督导管理绩效的教练活动
- 254 / 一、绩效评估在督导管理工作中的重要作用
- 255 / 二、绩效评估的方式和方法
- 259 / 三、绩效评估的障碍之伤



264 /	四、绩效评估会谈如何避免冲突
275 /	五、督导管理提高绩效的教练:正视和挑战
277 /	六、教练与绩效有着密切的关系
280 /	七、督导管理教练所需的职能
284 /	八、实现高绩效的督导管理
287 /	第五章 督导管理制度是企业现代化的新体制
287 /	第一节 督导管理在营销战中扮演重要角色
287 /	一、市场督导管理对企业的意义和作用
289 /	二、市场督导管理者的主要工作职责
291 /	三、市场督导管理者必须正直勤奋务实
294 /	四、督导管理目标应与营销战略相匹配
301 /	五、促销督导管理在促销实战中的运用
309 /	第二节 加强督导管理巡查工作报告制度
310 /	一、加强市场督导管理巡查制度的实施
315 /	二、建立企业的营销督导管理巡查制度
317 /	三、加强连锁企业的运营与督导管理
319 /	四、加强直销市场的督导管理

322 /	五、加强促销活动的督导管理
326 /	第三节 市场调查督导管理防假有秘诀
326 /	一、督导管理者的市场调查控制
328 /	二、现场督导管理实地质量监控
329 /	三、对市场调查问卷进行审核
331 /	四、对市场调查问卷进行复核
334 /	五、对市场调查问卷进行评定



企业的成败在于 督导管理

督导管理——就是最基层的管理。

督导的英文是 Supervise, 表示一种监督、管理行为。把 Supervise 译为“督导”, 就是督促、检查、指导的意思。中文的“督导”包含了英文中的两层含义, 一是当动词用, 表示一种管理行为; 二是当名词用, 表示负担督导职责的管理人员。

“督导”和“领导”的含义较为相近, “领导”本身就包含督促、检查、指导的意思, 但“督导”和“领导”并不是等同的概念。在国外的管理学中, “督导”有其独特的含义, 它是指最基层的管理。督导管理者的任务, 就是领导和管理一线的员工去完成企业的生产和经营任务。

督导是基层管理, 是对没有管理任务的员工及其工作进行指挥和领导, 督导管理者就是最基层的第一线的管理者。督导管理者包含了所处在第一线的, 有着各种各样职务称谓的管理人员, 如领班、工长、班组长、主管、厨师长、管理员等。一些直接指挥第一线员工的基层经理、主任、股长、科长等, 实际上也属于督导管理者的范围。在国外, 这些相关人员的职务干脆就叫“督导”; 在国内, 最初并没有“督导”这样的职务名称, 而只有与之相类似的职务。如今, “督导”这个职务名称已逐步被国内的不少企业接受。

第一节 督导管理是企业成功的保证

督导管理是企业管理的一个重要组成部分,是对基层的管理。督导管理的理论、原则和方法与管理学是相一致的,内容也基本上类似。督导管理之所以受到高度重视、并从管理学中细分出来、单独成为一门学科研究,是因为督导管理在实际工作中有着特殊的重要地位(见图1-1)。

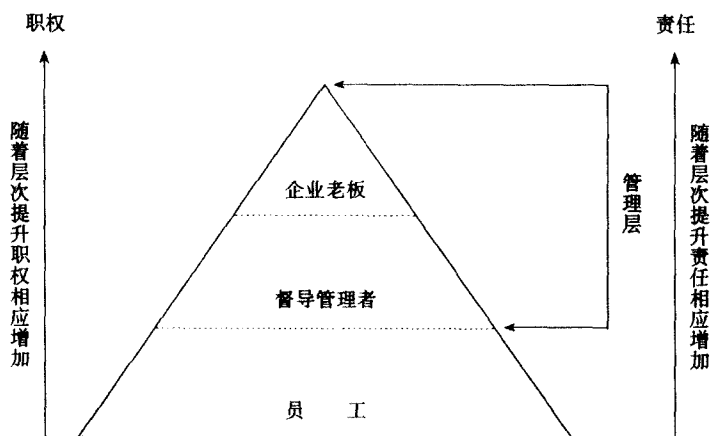


图 1-1 督导管理在企业中的地位

一、督导管理在企业中的必要性

督导管理从管理学中演化出来,单独成为一门学科,以适应企业中这一特殊的管理阶层的需要。

1. 督导管理有着特殊的重要地位

(1) 督导管理是对基层的管理

企业老板的经营思想、竞争策略、发展计划、利润指标,都要靠最基层的第一