

优秀主管必修核心课程

优秀主管

管理技巧

必修16课

16 REQUIRED COURSES CONCERNING
MANAGEMENT SKILLS OF
OUTSTANDING DIRECTOR



中国纺织出版社

615

F-272.91-43
Sf7

优秀主管必修核心课程

优秀主管管理技巧

必修 16 课

孙顺杰 编著



中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀主管管理技巧必修 16 课/孙顺杰编著. —北京: 中国纺织出版社, 2002.9

(优秀主管必修核心课程)

ISBN 7-5064-2412-6/F·0242

I. 优… II. 孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 066060 号

策划编辑: 曹炳镛 责任校对: 张秀清

责任设计: 高 静

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号

邮政编码: 100027 电话: 010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: Faxing@ c-textilep. com

华北石油廊坊华星印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 9 月第一版第一次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 15.25

字数: 317 千字 印数: 1—8000 定价: 28.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



前 言

前
言

首先明确一点，优秀的主管是指能激励团队的最大潜能向共同目标奋进的主管。

这是一本实用的书，是写给那些想成为“优秀主管”的主管们的。“主管”作为中层管理人士，既是相对的领导者，又不是绝对的领导者，因此，“主管”的管理定位显的尤为重要，本书就是本着这个问题展开的。

本书竭力避免生硬晦涩的理论推彻，而是用通畅的语言表达主管应该通晓的管理知识，旨在将主管的企业角色、职责形象、管理必备知识等方面连成一体，并配以适当的案例。以达到良好的实用性和可操作性，但并不是说你读了本书就能成为优秀的主管，你需要把这些管理知识应用到实践中，你需要辛勤工作，你要有敬业精神，严于律己，而这些都要靠你自己！

诚愿本书助你早日成为优秀主管！



目 录

第一课 找准企业和自己的位置	(1)	目 录
一、给自己定位	(3)	
二、主管的职能	(20)	
三、给企业定位	(22)	
第二课 确定企业的目标	(39)	
一、目标管理法	(41)	
二、海尔的 OEC 管理法	(52)	
第三课 提高团队的工作效率	(65)	
一、内部资源分析	(67)	
二、如何搞好日常管理	(72)	
三、管理中的资源观念	(76)	
四、高效工作现场的具体策略	(80)	
第四课 营造高昂的团队精神	(85)	
一、成功是别人来协助的	(87)	
二、培养团队精神	(91)	
三、如何管理你的成功团队	(96)	



优秀主管管理技巧必修16课

目
录

四、组建高效率的工作团队	(104)
第五课 主管必须掌握的财会知识	(107)
一、财务管理	(109)
二、营运资金管理	(110)
三、财务分析	(117)
第六课 用“服务”获得市场优势	(131)
一、服务竞争——全球化竞争的必然结果	(133)
二、服务竞争的性质	(140)
三、服务的理念效应	(147)
四、主管应该做什么	(161)
第七课 切实掌握企业的“利润源”	(163)
一、质量管理	(165)
二、顾客才是你的衣食父母	(174)
三、以顾客为中心	(177)
四、待客技法	(188)
第八课 培养敏锐的决断力	(199)
一、远见卓识的洞察力	(201)
二、决策的必要性和艰难性	(205)
三、决策的过程与方法	(212)
四、决策技术	(217)
五、卓有成效的决策智慧	(225)

优秀主管管理技巧必修16课



第九课	打造企业的资讯优势	(239)
一、	信息时代已来临	(241)
二、	掌握信息者必胜	(257)
第十课	发现与培养优秀的工作人员	(269)
一、	不断求才的必然性	(271)
二、	慧眼识英才的原则	(273)
三、	网络时代的招聘渠道	(287)
第十一课	授权给员工	(295)
一、	放权的激励原则	(297)
二、	授权在管理上的意义	(302)
三、	成功的授权法则	(308)
第十二课	给员工一个光明的前景	(325)
一、	打造核心竞争力的源泉培训员工	(327)
二、	培训对象的选择	(332)
三、	培训员工的步骤和方法	(335)
四、	创造优美的工作环境	(342)
五、	让未来的远景可望又可及	(352)
第十三课	展示你的领导魅力	(359)
一、	领袖的魅力	(361)
二、	维护自己的权威	(372)
三、	利用领袖魅力, 消除下属不满	(380)



优秀主管管理技巧必修16课

目 录

第十四课 妥善解决下属的困难 (391)

一、透视下属的普遍心理 (393)

二、攻心策略 (397)

三、留才策略 (408)

第十五课 奖罚与激励原则 (417)

一、激励员工 (419)

二、批评的艺术 (426)

三、处理冲突 (432)

四、建立良好的薪酬制度 (436)

五、建立良好的奖惩制度 (439)

第十六课 和员工进行及时有效的沟通 (445)

一、倾听下属的心声 (447)

二、练就说服下属的本领 (455)

三、赞美下属的技巧 (461)

四、和异性下属相处的技巧 (471)

第一课

找准企业和自己的位置



名言录

我，作为企业家，必须担负起对雇员、对股东、对国家、乃至对世界的责任。

——美国企业家宣言第一条



一、给自己定位

(一) 领导与管理的差异

本书“主管”的范围相对较为宽泛，你的职位也许是部门经理、财务总监、人事主任、后勤部长或销售业务经理；你所在的单位也许是国企、外企、私企、政府部门或社会组织；你的晋升也许是从同一部门一路奋斗，也许是从另一部门调任，也许是来自另一个完全不同的机构。

但在本书里，上述一切区别都不再重要，重要的是，你就是我们所说的“主管”。

美国通用电器公司的总裁杰克·韦尔奇说过这样的话：“把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，领导的作用在于保证梯子靠在正确的墙上。”由此，我们可以了解到管理与领导二者的差异。

虽然领导者与主管二者定义不同，但显然有诸多相似之处。如两者都涉及到对所需做的事情做出决定，要建立一个能完成计划的人际关系网，并尽力保证任务得以完成。大家必须注意：领导与管理都是完整的体系，而非相互从属。有些人认为管理是领导执行过程中的一部分，这



优秀主管管理技巧必修16课

些人忽略了一个事实，即领导行为本身有自己的执行过程，那就是组织群众奔向一个新的方向并激励群众去实现目标。同样，认为领导是管理执行过程的激励部分也不对，因为这忽略了领导过程中确定经营方向的特性。

下面将介绍的是美国领导学家亚伯拉罕·扎莱更为细致深入的分析。

1. 对待目标的态度不同：领导者创造市场， 管理者拓展市场

管理者对待目标的态度并非被动，而往往倾向于以一种不带个人情感的态度对待目标。管理者的目标通常源于需要而非欲望，这种目标也会深深地根植于组织的历史和文化中。

与管理者不同，领导者并不认为消费者的口味和意见能够左右生产商的活动。事实上，生产商可以通过产品设计、宣传及促销等活动让消费者慢慢喜欢，并认为那就是自己想要的产品。

2. 对待工作的观念不同：领导者拓展空间， 管理者维护秩序

管理者倾向于将工作视为一种授权的过程。在这一过程中，管理者常常需要调解和平衡各种完全相反的意见，使得战略得以确立，决策得以制定。当然，管理者的战术是灵活多样的，一方面讨价还价，另一方面则采用激励、惩罚及其他强制性措施。

管理者总是习惯于限制选择，而领导者对待长期性问



题则力图拓展新的思路，并启发人们新的选择空间。为了更加富有成效，领导者必须使其计划更富有想像力，从而激励人们去拓展新的空间进而将其计划变为现实。

一般而言，领导者经常追求有风险甚至危险的工作，特别是当机会特别诱人的时候。而对管理者而言，对秩序的看重本能地压倒了其对风险追求的欲望。另一方面，管理者拥有容忍平庸、琐碎工作的能力，而领导者则视平凡的工作为一大苦事。

3. 与他人的关系不同：领导人令人奋发， 管理者平衡权利

管理者喜欢和他人一起工作。因为单独的行动常使他们感到紧张。对待人际关系的方式一般是：（1）乐于和他人共事；（2）对待问题较少情绪化（如使用常规的语言，甚至陈词滥调，将潜在的矛盾化解为融洽的最终决定），由上可知，管理者习惯于求同存异，追求妥协，善于平衡权力。也说明管理者相对来讲缺乏热情，缺乏一种凭直觉感受他人情感或思想的能力。

在与其他人的关系中，管理者与领导者关注的重点不同。管理者关心的是事情应该怎样进行下去，而领导者关心的则是事情以及决策对参加者意味着什么。

管理者对于决策过程的关注既能给企业带来利益，也必将带来成本。管理者所使用的种种管理技巧将导致组织中臃肿的官僚机构、政治阴谋、有失公正、行动困难以及热衷于人际关系等现象的产生。相应地，管理者的下属常常将管理者描述成为高深莫测的、独立的、善于控制的



优秀主管管理技巧必修16课

人，等等这些表明，管理者的下属已经融于某种程序，即力图保持控制、理性和结构均衡。

相反，有关领导的传言则充满了感情色彩。领导者爱憎分明，极富情感特征。在一个由领导者主导的组织中，人际关系往往是骚动的、紧张的甚至是无组织的。如此的气氛刺激个体，使其变得不安分，并常常会产生意想不到的收获。

4. 自我意识不同：“一生”与“再生”

美国哲学家威廉·詹姆斯将人的性格分为两种类型：“一生”和“再生”。具有前一种性格的人，其成长过程中对自我的调整是径直进行下去的（没有被打断），他们的一生多多少少都称得上是一帆风顺的。而“再生”者则没有这么好的运气。“再生”者生来就没有什么优越之处，他们的生命中充满了为获得秩序而进行的斗争。

“一生”者的自我意识源于家庭中以及与周围环境相融和的情感。而“再生”者的自我意识则源于许多深刻的且支离破碎的情感。

管理者往往具有“一生”的性格。管理者的归属感常常使其将自身视为现存秩序的卫道士。他们制定规则，凭借这些规则来实现自身价值并获得物质利益。管理者的自我意识通过现存组织的强化和永久化得以加强。他们与其职位和职责协调一致。

领导者则往往表现为“再生”性格。他们感到自己与环境是相隔离的。他们可能确实在某一单位工作，但他们从未真正属于这一单位。领导者独立的自我意识使我们总



是追求变化，试图借此深刻地改变人与人之间以及政治与经济之间的关系。

5. 成长道路不同：领导者靠个人奋斗，管理者依靠团队绩效

每个人的成长均始于家庭，每个人都经历过与家庭、父母分离的痛苦经验。在这一过程中，我们每一个人都要面临如何自我调节，如何自我控制的难题。

管理者在其成年之后，往往能以一种温和的方式与其父母相处，并能在期望与现实间寻求到某种和谐统一。管理者借助社会来谋求发展。他极其擅长维护各种已有关系的平衡，最终成为管理天才。

而领导者往往由于父母或其他重要人物的原因而过于独立，以致与众不同，小心设防，关注内心胜过外部世界。领导者对自身的尊重使其不再仅仅看重正面的喜爱以及现实的回报，而对成就伟大事业充满渴望。所以，领导者常常通过个人奋斗来谋求发展，为追求个人和社会的变化而奋斗。

同时，对管理者和领导者而言，其发展模式还涉及到孩提时代特殊人物对他们的影响。管理者的性格趋于温和且愿与多方面展开联系。领导者则不同，他们更愿意建立——同时也打破紧张的——一对一的关系。



优秀主管管理技巧必修16课

(二) 有关主管的基本概念:

1. “主管”知多少

在各类或古板或花哨的“主管”教科书里，对“主管”的定义五花八门。而最为经典的，当属被称为“主管人的主管”的莫里斯·洛代克的阐释：在任何结构、形态和产业的一切机构里，一个拥有自己所辖的下属（员工或低一级管理者），同时向更高一级管理者（总经理、董事会或高层主管）负责，并通过贯彻、传达、计划和实施调动、指导和控制员工来完成整个组织目标的管理者就是主管。如图1

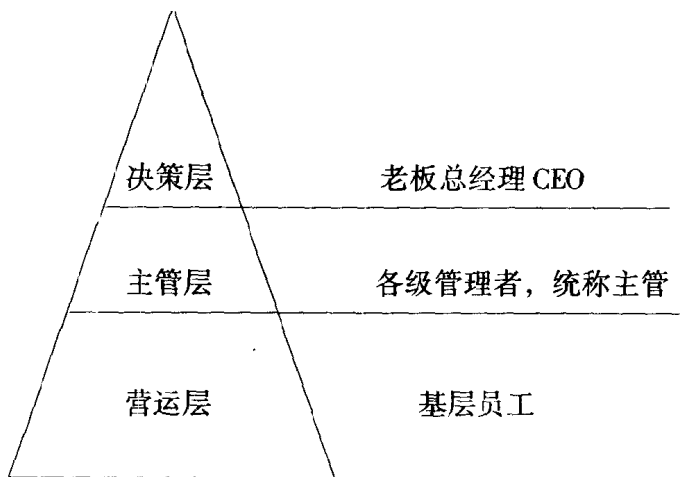


图1

当然，我们还有一个更符合中国人表达方式的定义：



在一个公司里，对一部分人来说（你的下属）你是老板，而对另一部分（你的老板）人来说你是打工仔（当然，是高级打工仔），那么，你的“学名”就是“主管”。在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力、最能整体体现组织特色的“牛肉饼”。

2. 现代主管的主要职责

无论什么行业，主管的主要职责表现为如下几个方面：

（1）对公司的责任

公司的目标就是你的部门的目标，你的部门的目标就是你的目标。除了完成它——不管看上去有多么高不可攀，你别无选择，谁让你是集“老板”与“打工仔”于一身的主管呢？

（2）对管理部门的责任

主管要致力于组织的目标、规划和政策的执行。当这些由上层管理部门制订出来后，你的主要任务就是充当链环，让目标由员工们贯彻执行。这时，你最佳的选择就是做一个“超导”。

（3）对员工的责任

为他们提供工作指导和训练，保护他们不受不公正待遇，确保他们工作环境的安全、舒适、清洁，给他们提供晋升的机会。

（4）对其他部门的责任

部门间的相互依赖是普遍存在的，一个部门的目标和行为要与其他部门协调一致。当为了组织的整体目标而不