

严凡高 雷蕾 主编 ▶▶▶

中小企业

部门主管培训手册

ZHONGXIAO QIYE
BUMEN ZHUGUAN PEIXUN SHOUCHE



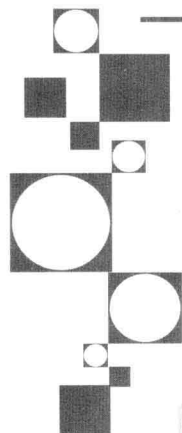
化学工业出版社

严凡高 雷蕾 主编 ▶▶▶

中小企业

部门主管培训手册

ZHONGXIAO QIYE
BU MEN ZHU GUAN PEI XUN SHOU CE



化学工业出版社

·北京·

通过本书，可以全面地认识部门主管的角色、管理功能、特质与内涵、工作范围与绩效标准，同时掌握领导与管理技能，对员工、工作进行有效的管理，学会发现问题、解决问题、写作事务文书、对质量与安全及其自我管理。本书附录的工作自检清单，可以帮助部门主管对自己的管理状况有一个客观的分析，并针对性地采取行动。

本书涉猎到部门主管工作的各个方面，实际操作性很强，能帮助主管们从思想到行动上都获得提升。

本书可供不同行业的在职主管、有志于部门主管的人士学习，也可供管理培训机构、企业内训部门作为培训教材来运用。

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业部门主管培训手册/严凡高，雷蕾主编.
北京：化学工业出版社，2011.4
ISBN 978-7-122-10585-1

I. 中… II. ①严…②雷… III. 中小企业-企业管理-手册 IV. F276.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 026427 号

责任编辑：陈蕾
责任校对：宋夏

文字编辑：冯国庆
装帧设计：尹琳琳

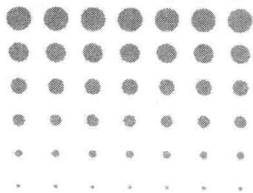
出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）
印 刷：北京云浩印刷有限责任公司
装 订：三河市前程装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张 14½ 字数 292 千字 2011 年 5 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：38.00 元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

中小企业的许多部门主管是从优秀员工中提拔出来的，当然，按惯例，这是因为员工将某一件事与该主管的职位有关的工作做得好的结果，如设计得很好、制造得很好、卖得很好。

一当上主管，就应开始管理起别人的工作，至于个人在设计、制造、销售等方面的技能不再是最重要的了。从此以后，能否干得好部门主管这一职位则要视能否让其他的设计人员、作业人员、销售人员干得好他们的工作而定。

而部门主管怎样才能将这新工作做好？又如何才能学到这新工作所需的一切技巧呢？对于中小型企业而言，通常不会开辟专门的培训课程，上级主管往往也不会给予什么帮助，大部分部门主管只好一边工作，一边东学一点，西学一点自认为必要的技巧。有些人可以干得很成功，但大部分的人则未必。干得好的人通常是早就认识到主管能力是学来的，而不是与生俱来的。他们每天会花一些时间思考如何管理，会与老板、同事去讨论自己所面临的问题，更进一步，他们会利用闲暇时间去阅读管理方面的书籍。

本书就是来帮助那些有心上进的部门主管的。本书从以下方面来帮助你。

- 全面地认识部门主管。部门主管的角色、管理功能、特质与内涵、工作范围与绩效标准。
- 掌握各种领导与管理技能。包括有效领导与授权、指示与汇报、召开或参加会议的方式、有效沟通、冲突的协调与处理。
- 进行员工的管理。包括寻找新人、新员工定位与培训、纪律处分、员工绩效管理等方面。
- 进行工作的管理。包括制定部门工作目标、员工职位说明、部门工作标准等方面。
- 发现问题和解决问题。树立工作场所尽是问题的意识，并介绍发现问题的方法、解决问题的

步骤。

- 写作事务文书。包括计划、总结、述职报告的内容、结构及写作要领。

- 对质量与安全进行有效管理。

- 自我管理。包括职业生涯的规划、做好工作并让人知道你做好工作、自我评估等方面的方法与技巧。

另外，本书还附录了一部分工作自检清单，以帮助你在开展某项工作时进行正确的思考，对你的管理状况有一个客观的认识，引领你从分析迈向行动。

本书由严凡高、雷蕾主编，在编写过程中，得到林辉、刘珍、杨冬琼、段青民、柳景章、滕宝红、赵永秀、邵小云、朱少军、匡仲潇、宁小军、谭双可、刘军、高淑芬、李锋、李强、李家林、赵建学、段水华、林红艺、林友进、江美亮、江雨蓉、刘海江、周亮的帮助和支持，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。

由于编者水平有限，不足之处在所难免，请广大读者批评指正。

2011年1月



目录

CONTENTS

导读 优秀部门主管须不断学习 ... 1

- 一、中小企业的部门主管有哪些 2
 - 二、中小企业的部门主管来自哪里 2
 - 三、你真的想成为部门主管吗 2
 - 四、你高估自己的能力了吗 3
 - 五、提升自己的主管能力 4
-

第一章 部门主管的职位认知 5

- 第一节 部门主管的角色定位 6
 - 一、人际关系角色 6
 - 二、资讯角色 7
 - 三、决策角色 7
- 第二节 部门主管的管理功能 8
 - 一、规划：运筹决策、设置目标 8
 - 二、组织：团体合作、建立共识 9
 - 三、用人：知人善任、适才适所 9
 - 四、控制：追踪考核、奖罚分明 9
 - 五、指挥：建立共识、培养使命感 10
- 第三节 部门主管的特质与内涵 10
 - 一、部门主管的人性特质 10
 - 二、部门主管工作的特征 11
- 第四节 部门主管的工作内容与标准 13
 - 一、目标制定与监控 13
 - 二、工作氛围建设 15
 - 三、工作资源管理 17
 - 四、工作任务的管理 19
 - 五、影响与促进决策 21

| | |
|--------------------|----|
| 六、流程制定、实施与优化 | 24 |
| 七、绩效改进 | 26 |

第 二 章 部门主管的领导艺术 ... 29

| | |
|------------------|----|
| 第一节 有效的领导 | 30 |
| 一、部门主管是领导者 | 30 |
| 二、成功领导者的特征 | 30 |
| 三、培养你的领导能力 | 31 |
| 第二节 有效的授权 | 35 |
| 一、哪些工作可以授权 | 35 |
| 二、授权要素构成 | 36 |
| 三、授权的误区 | 37 |
| 四、有效授权技巧 | 39 |

第 三 章 部门主管的有效沟通 ... 43

| | |
|--------------------|----|
| 第一节 对沟通的认识 | 44 |
| 一、什么是沟通 | 44 |
| 二、沟通的方法 | 45 |
| 第二节 怎样进行有效沟通 | 47 |
| 一、有效沟通的障碍 | 47 |
| 二、特殊的沟通技能：倾听 | 48 |
| 三、沟通中的反馈技巧 | 49 |
| 四、主动沟通的时机与内容 | 51 |

第 四 章 部门主管的冲突协调 ... 55

| | |
|-----------------------|----|
| 第一节 部门间冲突的协调 | 56 |
| 一、部门关系协调处理原则 | 56 |
| 二、部门冲突协调处理方法 | 57 |
| 第二节 下属之间冲突的协调处理 | 58 |

| | |
|-----------------------|----|
| 一、下属冲突的原因分析 | 58 |
| 二、下属冲突的协调解决方法 | 59 |
| 三、下属冲突的调解步骤 | 61 |
| 第三节 自己与下属冲突的协调与处理 ... | 62 |
| 一、自己与下属冲突处理原则 | 62 |
| 二、自己与下属冲突处理方法 | 63 |

第五章 部门主管的会议主持 ... 65

| | |
|------------------------|----|
| 第一节 召开有效率的会议 | 66 |
| 一、会议前的筹备 | 66 |
| 相关知识：选择最合适的人参加会议 | 67 |
| 二、会议中的管理 | 68 |
| 三、会议后的跟进 | 70 |
| 第二节 会议的主持 | 71 |
| 一、成功地开始会议 | 71 |
| 二、会议主持人的沟通技巧 | 71 |
| 三、圆满地结束会议 | 72 |
| 第三节 参加会议的技巧 | 72 |
| 一、有准备地赴会 | 73 |
| 二、做好会前疏通 | 73 |
| 三、谋求沟通方法 | 73 |
| 四、重视活用数据 | 74 |
| 五、树立良好形象 | 74 |
| 六、保持积极态度 | 75 |
| 七、协助控制会场 | 75 |

第六章 部门主管的指示汇报 ... 77

| | |
|----------------|----|
| 第一节 指示 | 78 |
| 一、听上级的指示 | 78 |
| 二、给下属下指示 | 79 |
| 第二节 汇报工作 | 81 |

| | |
|-----------------|----|
| 一、向上司汇报工作 | 81 |
| 二、听取下属的汇报 | 84 |

第七章 部门主管的员工管理 ... 87

| | |
|------------------------------|-----|
| 第一节 寻找新人 | 88 |
| 一、确认是否需要新人 | 88 |
| 二、描述担任此项工作的人员条件 | 89 |
| 三、寻找合适的应聘者 | 90 |
| 四、与新人面谈 | 91 |
| 五、做出初步录用决定 | 93 |
| 第二节 新员工定位与培训 | 94 |
| 一、把新员工导入组织 | 94 |
| 二、员工培训 | 95 |
| 第三节 纪律处分 | 96 |
| 一、纪律处分的程序 | 97 |
| 二、纪律处分的方法之一：热炉规则 ... | 98 |
| 三、纪律处分的方法之二：渐进式 处分 | 101 |
| 四、纪律处分的方法之三：无惩罚 处分 | 104 |
| 五、纪律处分的注意事项 | 104 |
| 第四节 员工绩效管理 | 105 |
| 一、什么时候该进行评估 | 105 |
| 二、主管在绩效管理中所充当的角色 ... | 105 |
| 三、绩效规划：清晰与认同 | 107 |
| 四、绩效控制：信息的收集与 经常的沟通 | 108 |
| 五、绩效评估：发挥主管的面谈能力 ... | 109 |

第八章 部门主管的工作管理..... 113

| | |
|--------------------|-----|
| 第一节 制定部门工作目标 | 114 |
|--------------------|-----|

| | |
|--------------------|-----|
| 一、部门目标的来源 | 114 |
| 二、部门目标的具体要求 | 116 |
| 三、目标的制定步骤 | 120 |
| 第二节 员工职位说明 | 123 |
| 一、部门主管的责任 | 123 |
| 二、岗位工作分析 | 123 |
| 三、岗位工作说明书 | 124 |
| 第三节 制定部门工作标准 | 126 |
| 一、什么是工作标准 | 126 |
| 二、为什么要制定工作标准 | 126 |
| 三、制定标准的关键 | 128 |
| 四、如何制定工作标准 | 128 |

第九章 部门主管的质量与安全 ... 131

| | |
|------------------------------|-----|
| 第一节 质量管理 | 132 |
| 一、质量与企业的关系 | 132 |
| 二、产品质量的形成过程 | 133 |
| 三、质量管理的三个阶段 | 133 |
| 四、各部门主管的质量责任 | 135 |
| 第二节 安全管理 | 137 |
| 一、安全管理的重要性 | 137 |
| 二、企业中存在危险源的业务活动 及场所 | 138 |
| 三、安全管理的措施 | 138 |

第十章 部门主管的文书写作 143

| | |
|---------------------|-----|
| 第一节 制定计划 | 144 |
| 一、计划的时间跨度 | 144 |
| 二、计划编制的思路 | 144 |
| 三、计划的格式与内容 | 145 |
| 【范本 01】 行政部____年度工作 | |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 计划 | 146 |
| 【范本 02】 生产部门 ____ 年度经营 计划 | 148 |
| 四、工作计划编制的工具 | 152 |
| 第二节 总结的写作 | 153 |
| 一、总结的结构与写法 | 153 |
| 【范本 03】 放飞梦想，再创光荣 | 155 |
| 二、总结的写作要求 | 158 |
| 第三节 个人述职报告 | 158 |
| 一、述职报告的结构与写法 | 158 |
| 【范本 04】 ____ 年人力资源部主管 述职报告 | 160 |
| 二、个人述职报告写作要求与技巧 | 161 |

第 十 一 章 部门主管的问题 处理

163

| | |
|---------------------|-----|
| 第一节 工作场所中尽是问题 | 164 |
| 一、什么是问题 | 164 |
| 二、工作场所中都是问题 | 165 |
| 三、各式各样的问题 | 165 |
| 第二节 运用检查表发现问题 | 166 |
| 一、各种检查表 | 166 |
| 二、检查表的运用 | 170 |
| 三、注意事项 | 171 |
| 第三节 解决问题的方法程序 | 171 |
| 一、解决问题的各种方法 | 171 |
| 二、解决问题的标准程序 | 172 |

第 十 二 章 部门主管的自我 管理

177

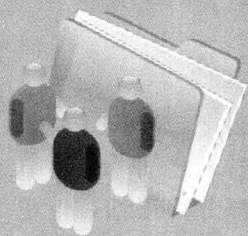
| | |
|-------------------------------|-----|
| 第一节 职业生涯规划 | 178 |
| 一、分析你的目标 | 178 |
| 二、思考职业生涯是否 符合自己的人生目标 | 179 |
| 三、对个人的气质与能力进行分析 | 180 |
| 四、加强需要改进的能力 | 181 |
| 第二节 做好现在的工作 | 182 |
| 一、了解自己的工作 | 182 |
| 二、做好你的工作 | 183 |
| 三、让人看到你把工作做好 | 185 |
| 第三节 评估自己的工作 | 187 |
| 一、部门主管自我评估清单 | 187 |
| 二、个人长处和短处自评清单 | 189 |
| 三、给自己的领导力打分 | 189 |
| 四、计划力自评 | 190 |
| 五、领导风格自评 | 191 |
| 六、时间管理自评 | 191 |
| 七、授权管理自评 | 192 |
| 八、沟通有效性自评 | 192 |
| 九、员工激励自评 | 193 |

附录 部门主管工作核查清单

| | |
|-----------------------------|-----|
| 附录一 分派工作核查清单 | 198 |
| 一、该分派出去的工作都分派出去 了吗 | 198 |
| 二、什么使你停止了工作分派 | 198 |
| 三、踏出分派工作的第一步 | 198 |
| 四、将工作派给谁 | 199 |
| 五、该怎样分派工作 | 199 |
| 六、规划工作的分派 | 200 |
| 七、管理分派出去的工作 | 200 |
| 八、你的上司工作分派得恰当吗 | 201 |
| 附录二 会议管理核查清单 | 201 |

| | |
|---------------------|-----|
| 一、评估会议 | 201 |
| 二、假如你正在考虑召开会议 | 202 |
| 三、假如是你主持会议 | 203 |
| 四、假如你是参加会议的人 | 204 |
| 附录三 改进团队成员的工作核查 | |
| 清单 | 206 |
| 一、什么是满意的工作 | 206 |
| 二、改进工作 | 206 |
| 附录四 激励下属核查清单 | 208 |
| 一、你的团队有没有动机 | 208 |
| 二、报酬是什么 | 208 |
| 三、管理报酬系统 | 209 |
| 四、激励你的团队 | 210 |
| 附录五 处理冲突核查清单 | 210 |
| 一、谁跟谁冲突 | 211 |
| 二、冲突征兆 | 211 |
| 三、冲突的原因 | 212 |
| 四、预防冲突 | 212 |
| 五、处理冲突 | 213 |
| 附录六 惩罚下属核查清单 | 213 |
| 一、企业的惩罚程序 | 214 |
| 二、通知你的下属处罚规则 | 214 |
| 三、在你处罚某位下属之前 | 215 |
| 四、准备处罚面谈 | 216 |
| 五、在处罚面谈时 | 217 |
| 六、发出警告 | 217 |
| 七、解雇员工 | 218 |
| 八、上诉 | 219 |
| 九、解雇程序的后续动作 | 219 |

| | |
|-------------------|-----|
| 参考文献 | 220 |
|-------------------|-----|



导 读

优秀部门主管须不断学习

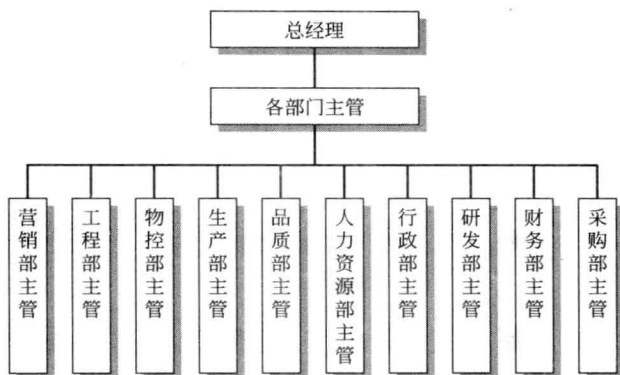
- ◆ 一、中小企业的部门主管有哪些
- ◆ 二、中小企业的部门主管来自哪里
- ◆ 三、你真的想成为部门主管吗
- ◆ 四、你高估自己的能力了吗
- ◆ 五、提升自己的主管能力





一、中小企业的部门主管有哪些

中小企业规模一般不大，组织结构相对简单，而且结构、制度、流程等处于动态、快速的变动之中。中小企业人员少，管理架构扁平，人与人之间一般可以便捷地面对面进行沟通。中小企业的部门通常不会像大企业那样分得很细，但也五脏俱全，以下是某个中小企业的常见部门组成。



中小企业的常见部门组成

二、中小企业的部门主管来自哪里

中小企业部门主管大多由员工提升而来，也有的从外部聘请而来。但管理阶层更倾向于从员工中提拔。因为这些员工熟悉各项业务流程，他们理解企业中的活动是如何完成的，他们尤其了解自己所要管理的人。另外一个优势在于企业也了解他们。管理阶层提升基层员工到主管职位的风险是最小的。



中小企业的部门主管来源

那么，哪些人更受管理阶层的青睐呢？拥有良好的工作记录和对管理工作有兴趣的员工更容易受到青睐！当然，并不是所有的优秀员工都可以成为优秀的主管，因为拥有高超技术技巧的人不一定拥有管理他人的技巧。

三、你真的想成为部门主管吗

中小企业部门主管的职位令人羡慕，然而，主管的职位并不容易胜任。即使

你曾经做过明星般的员工，也并不意味着你能做一个成功的主管。你有能力出色地完成工作当然是一大优点，但你要考虑更多的因素。

成为部门主管要考虑的因素

| 序号 | 须考虑的因素 | 说明 |
|----|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 你要花更多的时间工作 | 在你的员工还没有上班或已下班时你还要工作 管理也可以严格地说是每天 24 小时、每星期七天的工作。这并不是说每时每刻你都要工作，但你一旦担负起管理别人的责任，你就没有时间概念。一旦发生了事情，不管什么时候发生，也不管你在哪里，你都要去处理。如果部门中出了问题，就算你在度假，也会有人打电话给你 |
| 2 | 你可能有看起来无穷无尽的文书工作要完成 | 尽管目前许多中小企业在不断地削减文书工作，但仍然会有很多。这可能包括员工的工作时间表、销售成本估计、存货清单和预算、员工的绩效考核、员工奖金的核算等工作 |
| 3 | 主管的工作可能对你的薪水有影响 | 在一些中小企业里，当你变成主管时，基本工资的提升并没有相应地使你的年收入增加。因为，作为主管，你一般不会有相应的加班费，而是得到补休时间。另外，你可能没有那么多的时间去争取订单，而销售收入减少，你的收入也会相应减少 |

四、你高估自己的能力了吗

一般人常常高估自己的能力，一旦登上人人称羡的部门主管宝座，却又不免要感叹“主管难为”。

(一) 管与被管差异大

几乎可以说，没有人愿意被人管，被管的滋味并不很“舒服”。然而，身为部门主管，要管人管得恰到好处，让下属“服服帖帖”，毫无怨言地追随你，自然不是一件容易的事情。

作为部门主管，或许有少许的特权，凡事较受礼遇，但是，为了那点“特别”的身份，主管却要付出更大的代价。因为，有许多人盯着主管，主管的行为下属会效仿，所以，主管的行为必须格外拘谨和约束。

其实，主管所以位尊权大，除了他的能力较一般下属较强之外，最重要的是他所肩负的责任“相对”沉重。权与责本是事的两面，权越大，责就越重；反之，责越多，权就越大。因此，部门主管一旦犯错，自然受到较多的指责。

(二) 随时要待命应召

通常来说，部门主管是个随时“待命”的人。只要部门一有状况发生，部门主管是第一个被通知，同时要火速赶到现场的人。所以，部门主管是随时有任务在身的人，统一调度人手与资源、迅速处理问题与危机，是其责任所在。因而，部门主管是不可能因“下班”而将事情完全搁置一旁的人，他必须随时待命应召。



（三）基本信条：耐烦、耐心又耐怨

部门主管做事不可能一了百了，只要职务在，就不得轻闲，必然会有纷至沓来的事“烦”他，他必须有耐心去应付这些繁杂琐事，做主管的人如果没有这样的认识，则必然不能胜任主管一职。

（四）要通过别人来成事

主管最重要的功能就是让大家“群策群力，以竞事功”，而不需事必躬亲，事事明察。作为部门主管，对下属必须有“你办事，我放心”的授权胸襟，则上下会交融一体，大家自然同心。

许多主管是由优秀员工升级而来，由于一向为人做嫁衣，本着苦干实干的精神，事必躬亲，而不懂得“通过别人来成事”。其实不然，部门主管是个带兵官，他要善用他所拥有的资源，他的“成事”心远比“做事”重要得多。他必须洞悉人性，知人善任，使任务圆满完成。我们甚至可以说，主管最大的责任就是让一群“乌合之众”变成“百万雄师”。

五、提升自己的主管能力

现在，你一定知道做一个部门主管并不容易，许多能力或许你还不具备，而既为主管，绝不能停滞不前，要努力提升自己的能力来领导部门工作。本书充分地介绍作为部门主管所需要的能力，你可以据此拟定一个学习计划。

主管能力提升学习计划

| 序号 | 主题 | 学习日期安排 | 期望结果 | 备注 |
|----|------------|--------|------|----|
| 1 | 自我认识 | | | |
| 2 | 领导能力 | | | |
| 3 | 有效的沟通 | | | |
| 4 | 冲突的协调与处理 | | | |
| 5 | 召开或参加会议 | | | |
| 6 | 指示与报告 | | | |
| 7 | 员工管理 | | | |
| 8 | 工作管理 | | | |
| 9 | 质量与安全管理 | | | |
| 10 | 文书写作能力 | | | |
| 11 | 问题解决能力 | | | |
| 12 | 小管理群体与工作团队 | | | |
| 13 | 自我管理 | | | |