

CHENZHI ZHUGUAN

中小企业各级主管必修教程

广东经济出版社

聂微 著

如果你不称职，或未得到重用，可能的原因是：
在下级面前批评你的上司
整天发牢骚
没有记录上司指示的习惯
办公桌上常常乱成一团，找不到上司要的资料
怕下属超越你，玩弄权术打压下属
接受批评时不服气，甚至顶撞
上班时间聊天，看报纸，开低级玩笑
没有时间观念……

称 职 主 管

How can a man become an
employable manager.....

职业培训宝典

主管训练教程



称职主管

——中小企业各级主管必修教程

聂微 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

称职主管: 中小企业各级主管必修教程/聂微著. —广州: 广东经济出版社, 2004.2

ISBN 7-80677-652-4

I. 称… II. 聂… III. ①中小企业-企业领导学-通俗读物②人间交往-通俗读物 IV. ①F276.3-49②C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 124249 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	6.75 1 插页
字数	108 000 字
版次	2004 年 2 月第 1 版
印次	2004 年 2 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-652-4 / C·39
定价	15.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序 言

刚刚下海时，“营养不良”、奇瘦，戴着一副黑色宽边眼镜，穿着廉价西装，挤进人山人海的人才市场，面对众多的用人单位，投下十份八份精心撰写的个人简历，大都石沉大海；偶尔得到一次面试机会，面试完后叫你等永远也等不到的电话通知，是个在人才市场找不到工作的人。迫于生计，进入一家外资企业做流水线包装工。由于手脚不灵造成制程堆积，也不知被班长骂过多少回。我逆来顺受，从来没有顶过一次嘴，也许就是这个优点，让我在五个月后当上了班长，成为外资企业的七品芝麻官。从做班长的那天起我就坚信，说不定哪天我也能做课长、经理什么的！

后来，随着职位的一次次升迁，我的心理逐渐趋于成熟，心境开朗了许多，中学时读过古人杜牧的《阿房宫赋》：秦人无暇自哀，而后人哀之，后人哀之而不鉴之，亦使后人而复哀后人也。从 1994 年开



始，我就注意收集一些企业管理方面的实战资料，并时不时自己写些管理小文章，在企业内部刊物发表。现在看来，这些点点滴滴的小资料帮了我大忙，对我个人是无价之宝，有时间拿出来，温故而知新，都会激起我心中的涟漪。

1997年从事企业管理咨询工作后，每天奔走于珠江三角洲和全国各地，早出晚归，接触了许多的老板、老板娘和主管们，倾听他们的心声，为他们排忧解难。在辅导中，有些主管便问笔者：“我能做个成功的主管吗？怎样才能成为一名称职的主管呢？”在这里我要告诉大家的答案是：大多数人都能做成功的主管，但是成功绝对不会从天上掉下来，做一个成功的主管需要学识、训练、经验以及相当的努力。成功不会走向我们，但我们却可以勇敢地走向成功，要想成功，我觉得有一句话很管用——把你的下属培养成和你一样有责任心和有才干，你就是位成功的主管。另外，台湾经营之神王永庆说过一句话，也一定对想成功的人有一些启发，这句话是：“成功没有秘诀，也没有捷径，它有两个要素，一是刻苦耐劳，二是从基层做起。”

本书是一本介绍主管常识的书，这些“常识”也许能帮助你成为主管的主管，上司的上司，但是，成为一名合格甚至优秀的主管，你就得先学会如何与上



司打交道，如何与下属相处。笔者建议，您不妨花几分钟看看此书，不妨把它们当作常识吸收进去。做到了这一点，明天上班的时候，你就开始运用它们，也许会给你带来意外的收获。不过，笔者也要请您注意，书中并没有，也不可能告诉你如何解决“所有的”问题，因为每一种状况、每一位主管都有其独特之处。

了解了这一点之后，你就知道，迈向成功主管的秘诀别无它途，在你个人的事业中，随时都有可能发生特殊的情况，本书会给你一些迈向成功之途的指引，但是在处理新的和具有挑战性的问题时，还得靠你自己去善用本书的指引和你个人的常识才行。

笔者不是一个知识分子，但懂得管理常识，并通过公开出版物与大家分享，如果您觉得笔者的观点正确，对主管工作有帮助，还请您把它介绍给您周围的同事、朋友、下属、上司和老板。

当然书中还有不足之处，笔者也请您有机会告诉我，我们共同探讨。

华太管理咨询有限公司

聂微



内容提示

什么是主管？主管就是公司的管理干部，是指班组长(拉长或线长)或以上的人。如果你管一个班组，那么你就是这个班组的主管；如果你管一个课，那么你就是这个课的主管；如果你管一个车间，那么你就是这个车间的主管；如果你是一个部门的经理，那么你就是这个部门的主管；如果你是公司的总经理，那么你就是这个公司的最高主管。因此说，主管是一个广泛的称呼，它是指各个层次的管理干部。除老板外，每个主管都有上司，同时他(她)又是一名下属。

作为一名主管，你要永远保持最佳的工作状态，永远以微笑面对你的工作伙伴、老板、老板娘和下属，当工作表现受到赞许时，一定要说谢谢。记住，永远不要参加那些互吐苦水的牢骚聚会，也不要下属面前批评你的上司！这些做法，都有可能让你丢掉饭碗。

目 录

第一章 主管礼仪(1)

第一节 主管的仪表要求(2)

朴素、大方的外表,不但给周围同事和下属留下好印象,还会增加自己工作的信心,主管的外表不是要你西装革履,油头粉面地出现在众人面前,而是按照公司着装规定,衣冠整洁地进入公司,万不可身为主管,就搞特殊化。

第二节 主管的行为举止(4)

主管的言行,他的部属会给予特别的关注,而主管的威信是在工作中一点一点树立起来的,如果主管在下属面前经常表现得说一套做一套、出尔反尔,过不了多久,他就会落个众叛亲离的下场。

第三节 主管的电话礼仪(10)

企业的世界里,电话已成为不可缺少的工具,电话虽然方便,但不能看到对方的表情,常常会以对方传来的言辞去判断对方是好是





坏,所以,从这个观点来看,电话是蛮可怕的。电话只靠声音传达,因此,主管应非常亲切、有礼貌、正确、简洁地和对方进行电话交谈。

第四节 主管接待客人的礼仪……………(12)

在日本的企业,如何热情地接待客户是新进主管训练的重要课程,适宜的接待不但会给对方留下深刻印象,也会一传十,十传百地传到别人的耳朵里。

第五节 主管如何对待上司……………(16)

在上司面前,言谈举止应该文雅,不能过于随便和轻浮,但是,也不能过分拘谨,说话办事缺乏个性,处处谨小慎微。下属与上司建立良好的关系,应该靠自己的努力,为组织的目标作出贡献,而不能错误地认为唯唯诺诺,掩饰个性,上司才会喜欢你。

第二章 主管工作的基本常识……………(20)

第一节 接受指示和记录……………(21)

刚赴工作岗位时,一切总是依照上司的指示开始进行工作的,要迅速、毫无差错地接受指示是不容易的,当有疑问或不理解之处,等上司指示完毕,再提出来。另外,请随时携带笔记本,也许很多重要的事情等着你记下来,记住:养成当场记录上司指示和谈话内容的习

惯是相当重要的。

第二节 主管的时间观念……………(23)

对主管而言，时间是相当宝贵的，对于没有时间观念的人，在工作中很难得到信任，作为一名主管，就必须自觉遵守工作上的规定，一切行动都要遵守时间。

第三节 工作的基本顺序……………(26)

我们知道，有条不紊是成功的关键，当事情繁忙，有许多工作必须完成时，就必须考虑工作的优先顺序。记住，在约定的期限内完成工作，是主管做事的大原则！

第四节 主管的行政事务……………(29)

除了监督下属的工作，你也是行政人员，你的工作与行政脱离不了关系，所以，你为何不花些时间接触工会的委员，或管发薪水的人员，或卫生保健人员，或身居要职的一些同僚，你会发现，这些人也乐于见到你，并且当你有问题的时候乐于伸出援手，他们也像你一样，以自己的工作成就和能力为荣。

第五节 主管应具备的基本意识……………(34)

作为一名主管，应该具备问题意识、顾客意识、成本意识和品质意识，带着意识工作，才能有最大的工作效果，否则将被认为是来公司制造问题的，而不是来公司解决问题的。



第六节 主管应具备的文秘常识……………(45)

在企业，不论是一份报告或一封往来的商业信函，都往往是许多人智慧的结晶，常常是用金钱无法换取的无价之宝，作为主管，你必须信守一个重要的原则：保守秘密。

第七节 工作场所的整洁……………(50)

工作的起点，是从整洁开始，乱七八糟的工作场所，工作效率一定不佳。自己的办公桌也一样，文具用品、文件资料请整理好，否则被上司看到，会认为你处理事务的能力不足。

第三章 主管的沟通技巧……………(53)

第一节 主管面对工作的三种态度……………(54)

主管面对工作通常会有三种态度：积极行为、退缩行为和侵略行为。积极行为的目的在于使双方的需要和愿望都得到满足，退缩行为的目的是为了回避冲突及取悦他人，侵略行为的目的在于求胜，即使牺牲别人也在所不惜。

第二节 权利是积极行为的核心……………(57)

主管如果不明白自己的权利，就无从知道别人是否侵犯到你的权利，便不易产生积极行为。因此，主管在与上司、同事和下属打交道的时候，要积极地维护生活和工作上的权利。



第三节 沟通的基本技巧·····(62)

沟通的基本技巧，包括提出请求、拒绝请求、表示不同意见、称赞他人、接受赞美、提出批评、接受批评、接受忠告等，这些方法主管务必掌握。

第四章 主管的管理艺术·····(73)

第一节 主管怎样指导下属·····(74)

要想下属能快速准确地完成工作，主管一定要指导下属。请记住，不要留一手，不要怕因为你的指导下属会超过你，从而夺了你的位置，也不要以“忙”为由不指导下属，这样更可能导致你的位置岌岌可危。

第二节 如何储训基层干部·····(77)

通俗地讲，基层干部就是企业的班长、组长、拉长或线长，虽然他们是企业最小的官——七品芝麻官，但他们的作用不可小视，面对这一群体，主管一定要善加培训，正确引导他们，让他们向更高的职位爬升。另外，主管还必须学会在员工中发现班长的苗子。

第三节 班长做事要恰到好处·····(79)

善于描写一个人的美，莫如宋玉，他在《登徒子好色赋》里是这样描写美的：“东家之子，增之一分则太长，减之一分则太短，着



粉则太白，施朱则太赤。”东家之子的美，真是“恰到好处”。

第四节 如何进行工作改善……………(82)

企业有发展，个人才有前途，大河水满小河流。

个人的意识革新是企业体质革新的开始，工作改善必须始终保持怀疑的态度，连续5次问为什么会这样，有没有更好的方法完成工作。

第五节 主管工作应避免的8个陷阱……………(84)

轻易许诺、不表扬下属、死抓权力不放、下属认错后还要穷追猛打、揭人老伤疤、越级指挥、越级报告、在下属面前批评上司，这些做法，都有可能让你丢掉饭碗。

第五章 主管信条……………(93)

第一节 你和你的工作单位……………(94)

工作单位是你的港湾，也是获得生活来源的地方，在工作单位学会与上司相处，是做主管的首要任务，上司可以使你过得非常惬意，也可以使你如坐针毡。

第二节 你当上了主管……………(99)

身为主管，你要准时到公司，可能的话，比别人早到。不要花太多的时间在看报、喝咖啡或闲聊上，你应该聚精会神地工作，讲闲

话、抱怨、偷懒等都不是一位主管在办公室中应被见到的现象。

第三节 保持最佳的工作状态 (106)

永远保持最佳的工作状态，永远以微笑面对你的工作伙伴、老板、老板娘和下属，工作表现受到赞许时，一定要说谢谢。告诉你，永远不要参加那些互吐苦水的牢骚聚会，永远不要在下属面前批评你的上司。

第四节 赢得尊重 (121)

记住，要想赢得尊重，不要老在别人屁股上踢一脚，然后把脚缩回来说，这不是我踢的，是猫踢的。如果你能在一个人背上轻拍一下，花的力气要少得多，但结果却有千里之别。

第五节 赢得信心 (128)

如果你的下属对你缺乏信心，他们就会将你与他们的问题隔绝开来，并且，当他们需要有人替他们解决问题时，会无视你的存在，最后，你就什么都不知道，什么也无从管起了。

第六节 赢得忠诚 (131)

你的下属是你最宝贵的资产，不过，他们也是人，而不是物，所以，你应当下一番功夫，对他们的嗜好与兴趣有所了解。有空的时候，不妨问一问他们的家庭状况，他们的健康和他们的度假计划。



第七节 预防及处理问题(135)

作为主管或称职的主管，首先要能够处理问题，并且要处理得圆满。不要让别人说你处理问题不公，这是个危险的信号，可能下次有问题就不是你去处理，而是换成别人。另外，主管要有先见之明，有预防问题出现的本领。

第八节 好主管、差劲主管、新任主管的特征 …(140)

好主管特性：有常识；对别人的意见有建设性的回应；挪出时间与部属接触；不在星期一早晨训话。

差劲主管特性：功劳是我的，错误是下属的；毛躁不安；对自己的决定不负责任；不支持部属的决定。

新任主管特性：想和大家打成一片；朝令夕改；缺乏沟通技巧；忙得像一只苍蝇到处乱窜。

附录一：某港资企业人事管理规则(144)

第一节 总 则(145)

第二节 员工聘用(145)

第三节 用工对象(146)

第四节 员工试用(148)

第五节 员工转正(149)

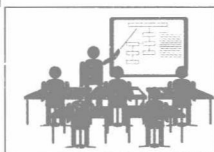
第六节 上 岗(149)

第七节 着 装(150)

第八节 档案管理	(150)
第九节 工作时间	(151)
第十节 请 假	(151)
第十一节 出勤与考勤	(153)
第十二节 薪资发放	(154)
第十三节 员工福利、劳保	(154)
第十四节 调 动	(155)
第十五节 晋 升	(155)
第十六节 离 职	(156)
第十七节 劳动争议调解	(157)
 附录二：某台资企业员工手册	 (159)
第一节 员工守则	(160)
第二节 办事指南	(168)
第三节 员工福利	(178)
 附录三：企业文化标语 83 条	 (182)



第一章 主管礼仪



- 第一节 主管的仪表要求
- 第二节 主管的行为举止
- 第三节 主管的电话礼仪
- 第四节 主管接待客人的礼仪
- 第五节 主管如何对待上司