



现代企业经营管理百科手册



张洪山◎主编

公司主管 管理最佳方案

中小企业管理人员实用工作手册

[科学全面 ★ 现用现查]

本书归纳和剖析了现代企业主管经常遇到的一些难题，包括：塑造个人心态、员工激励制度、策划企业蓝图以及企业精神面貌等等。通过灵活实用、不拘一格的解决方案，教你掌握作为一个公司主管的必备技能及一些非常实用的管理本领。

**勇做企业的促动者及改造者
全面提升公司经营绩效**



内蒙古人民出版社



现代企业经营管理百科手册

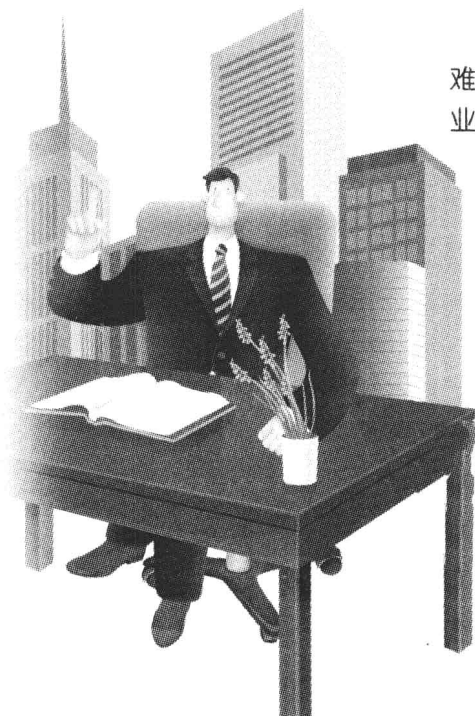
★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

本册编著 张洪山 张学华

公司主管 管理最佳方案

中小企业管理人员实用工作手册

[科学全面 ★ 现用现查]



本书归纳和剖析了现代企业主管经常遇到的一些难题，包括：塑造个人心态、员工激励制度、策划企业蓝图以及企业精神面貌等等。通过灵活实用、不拘一格的解决方案，教你掌握作为一个公司主管的必备技能及一些非常实用的管理本领。

勇做企业的促动者及改造者
全面提升公司经营绩效



内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司主管管理最佳方案/张洪山,张学华编著. —呼和浩特:
内蒙古人民出版社, 2009. 10

(现代企业经营管理百科手册/张洪山主编)

ISBN 978 - 7 - 204 - 10190 - 0

I. 公… II. ①张…②张… III. 公司—企业管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 184581 号

现代企业经营管理百科手册

主 编 张洪山

责任编辑 徐 建

封面设计 点滴空间

出版发行 内蒙古人民出版社

地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦

印 刷 三河市华东印刷有限公司

开 本 710 × 1000mm 1/16

印 张 400

字 数 4300 千

版 次 2009 年 10 月第 1 版

印 次 2009 年 12 月第 1 次印刷

印 数 1 - 15000 套

书 号 ISBN 978 - 7 - 204 - 10190 - 0/F · 281

定 价 560.00 元(共 20 册)

如出现印装质量问题,请与我社联系。联系电话:(0471)4971562 4971659



作为一名主管,怎样带好手下人是需要首先面对的问题。不管你的手下有十几人、几十人还是几百人,树立自己的领导形象,让大家自愿服从你的管理都是必不可少的,因为只有这样才能在这个部门内控制局面。但这并不是一件轻而易举可以做到的事情,需要你掌握高超的管人技巧。

主管的工作要做好,能力是一个重要方面。打铁先要自身硬,与可以坐而论剑的老板和高管不同,主管必须有解决具体问题的能力,必须有身先士卒的勇气。

主管的工作要做好,个人的魅力必不可少。管理工作毕竟不是单打独斗,即使手下员工的人数再少,要想管理顺顺当当也必须得让他们服气。因此,由道德力量、说话办事的风格、仪态仪表等要素构成的个人魅力就显得相当重要。

主管还要敢于和善于使用职务所赋予的权力和各种管理工具,尽量以流程和制度管人,培育一个公平、公正、团结协作的工作氛围。

能够创新求变也是对主管工作要求的一个方面。一个团队始终处于一种恒定的工作氛围中,势必滋生惰性,扼杀激情。主管的工作是以绩效为依归的,而创新正是绩效的根本保障。

身为主管还应该认识到,主管的工作不是孤立存在的,它只是诸多关系链条中的一环,尤其在中国这样一个重关系、讲人情的社会,关注、照应上下左右方方面面的关系,是主管不能忽视的必修课——往





公司主管管理最佳方案

往正是这些容易被忽略的问题决定着主管职业生涯的成败。

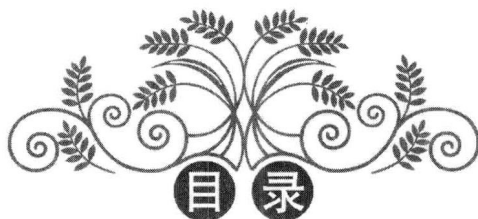
主管意味着要做主,要承担责任,要乐于付出。就个人来说,主管是职业中十分重要的一级,有的人奋斗一生也未必能得上,有的人登上之后脚跟尚未站稳就重重地摔了下来,还有的人登上之初躊躇满志,却就此停步不前。只有少数职业精英将这个台阶作为自己的事业新起点,由此攀爬进入更为广阔的职业天空。

主管工作无巨细,作为主管需要学习和掌握的东西有很多,本书对于主管工作在宏观上给予理论阐述,在微观上给出具体可行的指导。如果主管们能够或多或少地从中受益,本书目的就达到了。

本书就是以以上几个出发点为要旨,给主管在管理实践中所遇到的方方面面的问题指出了完美的解决之道,可谓主管在职场中脱颖而出、再创辉煌的必备宝典。

编者

2009年10月



方案一 公司主管要职责明确高效执行

精心塑造个人形象	1
正确对待前任主管的工作	2
清楚自己所处的工作环境	3
知道自己该干什么	5
学会排解情绪压力	6
新任主管做事必须慎重为先	7
要做一个理智型的主管	9
做好本职工作	10
善用手中的权力处理问题	12
要学会综合运用权力	12
巧妙地发挥自己的特长	13
不要顾上不顾下	14
主管就是中层执行者	16
有效执行所需要的公司主管	18
小差错引发了大祸患	19
细节中体现人的素质	21
战略必须从细节中来,到细节中去	22
公司主管分派工作的原则	23
公司主管分派工作的步骤	25





公司主管管理最佳方案

公司主管分派工作的注意事项	27
公司主管检查下属人员工作的原则	29
公司主管检查下属员工工作的方法	30
公司主管检查下属员工工作的步骤	31
公司主管检查下属员工工作时的注意事项	32
公司主管指导下属员工工作的方法	33
公司主管指导下属工作的技巧	36
克服指导下属工作的误区	40
公司主管考评下属工作的原则	42
公司主管考评下属工作的方法	42
公司主管考评下属工作的步骤	44
公司主管考评下属工作的忌讳	46

方案二 赢得人脉赢得信任才是一流主管

尊重下属的兴趣	48
体谅下属的失误	49
做主管要会“摆架子”	51
赏罚分明、言而有信是立威的基础	53
做个既有威严又有人情味的上司	55
宽严要适度	57
掌握与下属相处的四大原则	58
要把下属当朋友	60
积极化解与同事的矛盾	62
引入良性竞争轨道	63
用竞争代替放弃	64
互相搭台,才能共同起跳	65
尽可能让自己处于“轻松状态”	66
与同级相处的八个原则	67
得到同事的信任是一张王牌	70
动脑筋让上下关系良性化	72

知道上司对你的期望	75
好态度能得到好回报	76
赢得上司的信任最重要	78
守住与上司相处的十条准则	80
根据上司类型遵循不同的关系原则	82
找出自己的“卖点”，做自己的“品牌经理”	86
不仅要物有所值，更要物超所值	87
避免不分轻重缓急地处理工作	88
避免不懂得权衡多数与少数	89

方案三 做个管理创新的高素质主管

只有落后的干部，没有落后的群众	91
认清管理上的误区	93
制定有效的目标	94
将目标转化为具体行为	95
让周围的人与你一起创新	96
打破一成不变的管理模式	97
千万别让团队缺乏活力	99
公司主管管理下属员工的原则	102
公司主管管理下属员工的方式	104
公司主管控制下属的规则	107
公司主管控制下属实用密招	108
公司主管对几类下属的具体管理	109
公司主管使用下属的原则	114
公司主管选用下属的标准	117
公司主管使用下属的技巧	120
克服培养的心理障碍	121
培养下属员工的内容	124
培养下属的规则	127





方案四 做好人做对事有方略

权力是柄双刃剑	134
公正裁判	135
改命令为建议	136
铁肩担道义	137
要求不要太高	138
别空口说白话	141
1 + 1 = ?	144
别找不自在	147
你为什么不敢松手	149
不要门缝里看人	152
先搭脚手架	154
二老板的日子不好过	157
解铃还须系铃人	159
筛不去的秕谷	162
没有金刚钻,难揽瓷器活	164
建个另类档案	167
先使软功夫	168
操练管理必杀技	169
冲锋号·退堂鼓	171
军令如山	174
惩罚不是目的	177
尽量表扬	178
以利御人又何妨	179
别在背后嚼舌头	182
成功忌语——干不了	183
不能迁就大多数	184
简单的事让别人去做	186
不妨用权势压一压	186

掌握集权的原则	187
不要随便下命令	188
训诫部属要注意的六点	191
要做到先放后收	192
授权要有艺术性	193
多在“巧”字上下功夫	194
授权要大胆	196
不要被权力束缚	197
授权要有策略性	199
必须掌握的授权三要素	199
授权不合理就会混乱	202
授权是给部属一条出路	203
如何激发下属的能力	205
激励处于低潮状态的人	206
激励要有分寸	208
激励下属的二十一种技巧	210
夸奖是一种非常有效的激励方式	211
采用多种激励方法	213
让下属在同一擂台上较量	217
激励员工的原则	218

方案五 保持清醒化解矛盾赢得信任与业绩

能够自律并尽量让自己更有魅力	220
防微杜渐,保持威信	221
在逆境中修炼自己	223
做到令出必行	224
威信的底蕴:知识、经验	225
果断决策是树立威信的有效途径	226
学会为公司、为老板着想	227
大胆拍板拿主意	228





公司主管管理最佳方案

碰到困难敢于向前	230
学会处理自身矛盾	231
正确处理下属的不满	232
正确认识矛盾冲突的成因	234
处理主管之间矛盾的方法	236
处理矛盾冲突的基本原则	239
处理矛盾冲突的方法	241
应对好互有矛盾的上司	244
以帮助下属的态度管理下属	248
对下属要多看优点少看缺点	250
不要把下属看成无足轻重的小人物	251
给自己多创造些到下属中去的机会	254
要正确对待反对过自己的人	255
想尽办法博得有见识的下属的支持	256

方案六 施展所长追求最佳管理

学会让人替你解说	259
切忌把功劳据为己有	261
冷静而理智地面对一切	262
绝不要恃才傲上	265
能屈也能伸	266
善于发现和把握机会	268
要让上司知道你行	271
把握企业的航向	273
合理地运用法律规范	283
正确地运用管理智慧	292
企业管理的最高准则	300

方案一 公司主管要职责明确高效执行

站在什么样的舞台上,你就要唱什么样的戏。作为一个主管,首先必须明确,哪些是自己该干的,哪些是不该干的,哪些是应该重点强化、务必干好的。职责定位准确、清楚,你的行为才会正确,才能成为领导眼中的得力干将。

精心塑造个人形象

决定一位主管成功与否的因素首先是他的思想、他的能力,但不可否认的是,他的形象也是展现其魅力的重要手段。当然,领导的形象决不仅仅是长相、穿戴而已,更重要的是他的精神面貌、思想品德、个人影响力、领导作风及情感艺术。

1. 自识

要客观地、辩证的认识自己的长处与不足,要有自知之明。对自己估计过高就容易自高自大,不能充分看到完成任务中的困难,也不能正确对待别人,影响正常的人际关系;估计过低,容易使自己的创新力、开拓力受到压抑、束缚,影响积极性、创造性的发挥。只有自识,才能扬长避短,并获得事业的成功。

2. 自尊

自尊是指自己意识到自己的尊严,尊重和珍爱自己的人格,不向邪恶卑躬屈膝,也不容许别人对自己的人格和尊严进行歧视和辱没。

3. 自信

只要持有坚定的信念,就可以征服世界上任何一座高峰。一个穷人若心里老想:“我痛恨贫穷,却没有办法改变。”他真有可能一辈子受穷,假如他不断地想:“我如果能摆脱贫穷,我将获得成功。”结果可能就完全不同了。

4. 自强

主管担负管理的重任,必须有一种不服输的自强精神,才能自觉地调节自己的行为去克服困难、战胜困难,表现出坚强的意志。





5. 自学

大脑不能简单机械地往里装知识,而应把学到的知识转化为能力。一要领会知识,不能囫囵吞枣;二要驾驭知识,不要做书本的奴隶;三要超越知识,不要被“本本”所框死。学习中要不断调整自己的知识结构。最佳的知识结构应当具有“五性”,即:目标性、合理性、整体性、有序性、动态性。

6. 自研

主管应自觉地、经常地研究、总结企业经营管理活动中的经验,从感性认识上升到理性认识,总结和掌握管理规律,然后再指导实际工作。通过研究、总结,发现问题,及时解决,有所创造,有所前进。要知道,“实践——总结——再实践——再总结”,这是提高自己工作能力的有效手段,是一切成功者的共同经验。

7. 自省

- 一省全天所言、所为,是否符合国家的法规、政策、社会道德规范。
- 二省全天的工作,是否尽职尽责,有什么新作为、新贡献?又有什么经验、失误、教训。
- 三省全天生活中,是否有所学习、有所进取。
- 四省全天的交往中,待人是否谦虚、热情、真诚、守信。
- 五省全天过得是否充实? 是否有让时间白白溜掉和浪费别人时间的情况。

主管应通过“日省吾身”来认识自己、评价自己,激励自己不断进取、完善。

正确对待前任主管的工作

新主管刚上任时,对待前任主管要注意以下几点:

(1)要充分肯定原有的成绩。一般地说,前任主管总是有一些成绩和优点,后任者对此要给予充分地肯定。这不仅是对哪个主管成败得失的评价问题,而且关系到一个部门或单位广大员工的思想情绪。当然,你刚上任,总是希望能解决问题、做好工作的。但是做起来要有分寸,不能对过去采取全盘否定的态度,把人家说得一无是处,更不能从人格上贬低人家。

(2)对前任决定的问题要多问几个“为什么”。一般来说,前后任的交接只是例行公事而已,接任者也不便在当场提出过多的疑问。但接任以后,遇到某些疑难问题不好理解,头脑中就要多问几个“为什么”:“为什么他要这样做?”,“他是怎么考虑的?”,“是不是他有他的道理?”必要时还可以找前任请教;如前

任不在此地,还可以找参与处理这个问题的人谈谈,弄清原因,然后再决定怎么办。这样做比“想当然”、“大估摸儿”地进行猜测,以及简单、武断地肯定或否定,不知要好多少倍。

(3)工作要有相对的连续性。一项重要的工作从部署到完成,需要一定的时间和过程,有的甚至需要几任领导的连续努力才能完成。这样的工作,不能因领导者的变动而受到影响,不能因前后任的主张不一致而中断。新主管到任后,对原班子决定的、连续性较强的重要工作,如无特殊原因和重大失误,就应当接着抓下去,并努力抓出成效来。决不能对前任搞的那套随心所欲,想改什么就改什么。中国有句成语,叫“萧规曹随”。说的是西汉初年,丞相萧何死后,曹参继位,他认为萧何搞的政策、法令和制度都很合适,不需要作什么大的修改,所以就沿袭下来,还照那套继续干。这说明曹参很有头脑,敢于实事求是。

当然,所谓“萧规曹随”,也并非一点变动也没有。对那些连续性不强,前任又确实搞错了,或因形势的变化而不再适合的东西,也没有必要碍于前任的面子而不改正。但怎样改,要看准了再动手。千万不能为了显示自己“高明”、“有魄力”、“不同凡响”而胡批乱改,那样会“图虚名而得实祸”。而且,换一任领导,翻一次烧饼,如此折腾下来,局面便越发不可收拾了。



清楚自己所处的工作环境

作为新主管,你必须了解自己的工作环境——就像探险者无论到什么地方都会先测方位一样。而你要做的就是从三个方面去寻找答案:

- 你领导的人。
- 你所在部门的任务和竞争地位。
- 领导你的人。

1. 你领导的人

在上任最初的十几天里,你至少要用一半的时间来与你的员工交谈,尽可能地了解他们。在交谈中,你应向他(她)询问关于本部门的运作方式、市场、技术和社会联系等方面的信息,并观察他(她)的态度和志向。对每一个人都有两个评判标准:能力以及他(她)对于你和集体中其他成员的态度。

评估员工的最佳办法是仔细观察他们的工作,收集有关你新工作领域的资料,你的前任、上司和其他员工的评价也可作参考,当然,最直接的还是问员工本人。以下便是一些必不可少的询问员工本人的问题:

- 你在做什么? 为什么?





公司主管管理最佳方案

- 你要依靠谁,依靠什么来做好工作?

- 什么会使你工作得更好?

等等。

以色列名将摩西·达扬说过:最伟大的将军就是那些能够让普通军队发挥最大作用的人。无论以财富、幸福或其他标准来衡量,智力和成功之间并没有太大关系。一支由普通人组成的坚定、高效的队伍,通常比一群聪明但懒惰的人组成的队伍表现要好得多。

2. 你所在部门的任务和竞争地位

约翰·肯尼迪说:“不要问你的国家能为你做些什么,而要问你能为你的国家做些什么。”现在,你的公司已为你做了一些什么——交给你一个部门;那么你能为公司做些什么?只有明白了部门任务是什么,而且它确实是值得去做的?你才会对自己所做的一切坚信不疑,你和你的队伍才会感到工作的乐趣。在此,你可以考虑两个问题:

- 你的部门为什么能在公司里占一席之地?

- 不管从事何种工作,在事实和理论上都能有别的单位来代替,为什么要由你的部门来完成?

与此同时,你还需要通过收集的资料和意见,来评估本部门在公司中的竞争地位。你可能具有的竞争优势包括:

- 成本/价格。即本部门提供的服务更便宜或更有效率。

- 质量。即本部门提供的产品或服务更好。

- 服务。即本部门比其他供应者更负责任。

- 天然受保护地位。由于拥有别人缺乏的专业知识、资金、位置、技术或其他因素,只有本部门能提供的产品或服务。

- 非天然保护地位。由于行业垄断、政府法令、专业限制、环境或习惯的影响,或仅仅是无知和惰性,其他理论上能提供该产品或服务的部门没这样做。

在与员工交流和上司沟通之后,新主管还应该去机构中的其他部门,甚至是你的顾客或你部门所做工作的受益者中间去确认自己部门的优势,并获得以下几方面的资料:

- 优势有多稳固?

- 哪些因素会破坏这种优势?

- 维持现状的可能性如何?

- 哪些措施可以比较容易巩固或创造竞争优势?

当然,在最初的十几天里,主要还是做资料收集工作,但要始终思考这些优势是否足够,以及如何进一步改善。

3. 领导你的人

在上任后,有一件不易处理的事,就是如何把握与上司在刚开始时交往的程度和性质。在这个问题上,拘谨往往会误导你。许多新上任的主管都认为自己应该躲开上司,直到他们确切地知道自己在做什么并且能有把握地谈论自己的新工作时再去见上司。

但事实上你的上司,不会要求你在第一周就完全处于事业的巅峰。如果上司发现你在一两天内,就把所有的事情都弄得一清二楚,他反而会不高兴。拘谨对你、对你的队伍以及你的上司都没有任何好处。在一开始的关键日子里,你的上司一定是真心帮助你,同时他也有足够的影响力和知识这样做。

不要隐瞒所面临的挑战和困难,并让你的上司自己决定是否要加以评论或帮助。要相信他决不会因为你意识到了一些困难的存在就降低对你的评价,相反,你觉察工作中隐患的速度和创建美好未来的决心,会给他留下最深刻的印象。

请记住一句忠告:当你取得成功的时候,你的上司将是最有成就感的人!



知道自己该干什么

如果你感到自己并不是特别受欢迎,就要积极果断些,找出你的平级和上级,因为他们是你的新同事,不能指望单凭个人就能把工作干好,得主动地加入他们的行列,不能干等着让他们邀请你加入。如果他们是个关系很密切的小团体的话,新主管要加入其中会有些麻烦。作为一个初来乍到的人,甚至会受到怀疑。他们会想:你能被信任吗?你会把无意中听到的事情向上级反映吗?是不是个马屁精?爱不爱打小报告?工作卖力吗?对公司忠诚吗?对一个刚成为主管的人来说,注定会经历一段被晒在一边不受重视的时间,在这段时间里,你已离开了旧日的老同事,却还没有被新同事所接受。这是段孤单的时间,可能会使你害怕,你也许会想“谁稀罕他们答理呢?”别傻了,难道一个下马威就让你成了缩头乌龟了?与他们接近些,在他们周围逗留一下,熟悉你的同事们,帮他们一些忙,学一下什么是一个好的成员必须做的,这样,慢慢地,你就会被大家接受了。

作为一个新近才被雇佣或升职的人,人们会希望你尽快与他们打成一片。在学习你要做的日常工作的细节的同时,也得睁大你的眼睛,竖起你的耳朵,收集一切对你有帮助或该知道的信息,从而在你的脑海里勾画出公司和部门的情形来。





你可以把学到的东西与员工们分享,这样,他们不仅会感到自己确实是公司的一部分,而且也会明白他们的工作如何地与公司前途密切相关。

当人们确切地知道他们个人或集体的工作会产生何种效果时,其工作热情会更高些。如果你知道为什么要做的话,整天地填表或拧紧螺丝甚至也会变得有意义起来。令人奇怪的是,在一定的情况下,一些工人喜欢一成不变,单调而且简单的工作,但同时,他们仍然希望感觉起来是大机构的一部分。

接下来要知道的就是,公司对你的部门所抱有的具体期望。你的直接领导者就是你了解这些的源泉。

令人费解的是,上司们常常并不会把他们对产量的要求明确地告诉主管。因此,新主管得完全地明白要完成多少工作量,产品质量的标准是什么,以及分配给你完成一项工作的时间有多长。留出足够的时间来和你的上司充分地讨论一下这些问题,以便得到令你满意的答案。

如果你不了解别人制定的目标是什么,当然无法完成它。如果你的员工干得不错,你自然面上有光;如果你干得好,你的上司也觉得很有面子。一个主管总是要在上司的要求和下属的需求之间两头奔忙。你的一个主要职责就是把工人们的需求反映给上司,再把上司的要求传达给工人。一个主管的作用就好像是一个缓冲器,在高级管理层和工人之间起到缓冲作用。

学会排解情绪压力

具有时效性的庞大工作量和执行时的阻碍会给新主管带来巨大的情绪压力。当事务很多时,如果没有良好的掌控力和应变力,很容易就会陷入压力的困境。这里谈的掌控力,指的是对工作的了解能力和对情绪的处理能力;应变力则是指遇到突发事件的变通能力和协调能力。其中情绪压力的处理是否得当,常常是工作执行顺畅程度的关键之一。

情绪压力产生时,通常身体会出现信号。事实上,当你承受压力时,身体会启动自律神经系统、内分泌(荷尔蒙)系统及免疫系统等来调节。当压力过大或长时间超负荷时,就会出现身心失调的现象,甚至产生身体的疾病,即所谓的“身心症”。

身心症出现的现象因人而异,有人会胸闷、胸痛、高血压;有人会头晕、头痛、发麻、四肢无力或酸痛;有人会消化溃疡、腹泻或便秘;有人会暴饮暴食、肥胖或厌食。

情绪与压力是一体两面的,情绪是外显,压力是内隐。压力大时,常伴随情