



白金书系

岗位业务培训系列

- 管理人员应知应会
- 管理人员的好帮手
- 管理人员的好参谋

怎样提高 管理水平

饶锦麟◎著



廣東省出版集團
廣東人民出版社



白金书系

岗位业务培训系列

怎样提高 管理水平

- 管理人员应知应会
- 管理人员的好帮手
- 管理人员的好参谋

饶锦麟◎著



廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样提高管理水平 / 饶锦麟著. —广州: 广东经济出版社,
2011. 11

(广经企管白金书系: 岗位业务培训系列)

ISBN 978—7—5454—1012—9

I. ①怎… II. ①饶… III. ①企业管理—问题解答
IV. ①F270—44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 210203 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.5
字数	202 000 字
版次	2011 年 11 月第 1 版
印次	2011 年 11 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1012—9
定价	25.00 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: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: [http: //www. gebook. com](http://www.gebook.com)

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



前 言

古今中外，从国家到各行各业，多少兴衰事，关键在经营管理。

社会上的各个行业，都需要经营管理。管理的水平如何？决定了他们的成功与失败！

管理这个词，谁都会说。但是，管理的内涵和技巧是什么？却不是人人都知道的。

为什么人家管理的企业或部门成绩显著，问题也少；而你管理的企业或部门就成绩很差，问题也多、事故也多呢？水平，管理者的水平！

俗话说：火车跑得快，全靠车头带。常言道：没有落后的群众，只有落后的领导。管理者（单位、公司、部门的负责人）的领导水平，决定了这个单位、这家公司、这个部门工作的好坏。因此，提高管理水平，就至关重要！

各行业的许多管理者，各级管理人员，都为管理而操劳，为管理而伤脑筋。怎样提高管理水平呢？本书作者积五十三年之经验，现将心得体会奉献给大家，好的经验供参考，失败的教训引以为戒。

本书以求实务实为宗旨，开门见山，简明扼要，实用性强，内容丰富，经验之谈。

本书通俗易懂，实用，易记、易操作，适合各行业、各部门、各级管理人员阅读和参考，也可以作为各行业培训干部及大专院校管理系的实用辅助教材。

愿此书能成为广大读者的良师益友、工作中的好参谋、好帮手。

目 录

前言	001
第一章 什么叫管理？内涵是什么	001
一、什么叫管理	001
二、管理的内涵是什么	001
第二章 管理的方法	005
一、什么是点面结合	005
二、怎样抓基础工作	006
三、怎样理顺关系	008
四、怎样找到突破口	009
五、怎样抓重点	009
六、怎样抓两头带中间	010
七、怎样抓员工的基本功训练	011
八、怎样抓整改	012
九、怎样善于沟通	016
第三章 管理的手段	020
一、严慈结合，恩威并举	020
二、动之以情、晓之以理、诱之以利、逼之以险	022
三、行政手段与经济奖惩相结合	022
第四章 怎样走出困境	024
一、生意难做，怎么办	024
二、效益不好，怎么办	025



三、老出差错事故，怎么办	027
四、处理问题很难拍板，怎么办	028
五、怎样处理人际关系	029
六、走出困境的成功典范	037
第五章 怎样应变	039
一、什么叫应变	039
二、什么情况下需要应变	039
三、应变的办法	040
第六章 管理者应具备哪些要素	041
一、要懂业务	041
二、要博学	041
三、经常深入基层	042
四、要有魄力	045
五、要有能力	045
六、要有良好的心态	046
七、会用人	046
八、要有豪气和霸气	048
第七章 怎样对待德与才	049
一、什么叫德？什么叫才	049
二、品德的分类	049
三、怎样对待品德良好的人	050
四、怎样对待有德无才的人	050
五、怎样对付不良品德的人	050
六、怎样对付有才无德的人	051
七、怎样对付既无德也无才之人	051
第八章 怎样对付企业中的家族成员	052
一、赞成的一方	052
二、反对的一方	052
三、综合分析	053



四、对待家族成员的方法	054
第九章 怎样吸引和留住人才	056
一、怎样吸引人才	056
二、怎样留住人才	057
第十章 怎样对付懒人	059
一、何谓懒人	059
二、懒人在公司里有何害处	060
三、为什么会有懒人	060
四、对付懒人的办法	060
第十一章 怎样对付阳奉阴违	063
一、什么叫阳奉阴违	063
二、阳奉阴违有何害处	063
三、对付阳奉阴违的办法	064
第十二章 怎样对付责任心不强的人	065
一、什么叫责任心不强	065
二、责任心不强有哪些表现	065
三、责任心不强有何害处	065
四、怎样对付责任心不强的人	066
第十三章 怎样防止员工闹事	067
一、员工闹事有哪些表现	067
二、员工闹事的原因是什么	067
三、对付员工闹事的办法	068
第十四章 怎样对待不安心工作的员工	069
一、员工为什么不安心工作	069
二、怎样对待不安心工作的员工	070



第十五章 怎样对待不同文化程度的员工	072
一、文化程度较高的员工有何优缺点及对付的办法	072
二、文化程度较低的员工的优缺点及对付办法	073
第十六章 怎样对待不同的意见	076
一、什么叫不同的意见	076
二、怎样对待不同的意见	076
第十七章 怎样树立管理者的权威	079
一、什么叫权威	079
二、管理者为什么要有权威	079
三、管理者应有什么样的权威	079
四、注意事项	080
第十八章 怎样防止讲错话	081
一、什么叫错话	081
二、讲错话有何害处	081
三、为什么会讲错话	081
四、防止讲错话的方法	082
第十九章 怎样防止做错事	083
一、什么叫错事	083
二、为什么会做错事	083
三、防止做错事的方法	084
第二十章 基层需要什么？讨厌什么？	086
一、基层需要哪些政策	086
二、基层需要怎样的领导	087
三、基层需要怎样的环境和风气	088
四、基层讨厌什么样的领导	088
第二十一章 怎样决策	089
一、什么叫决策	089



二、决策的重要性	089
三、决策前应注意什么	090
第二十二章 管理者应注意事项	091
一、忌贪慕虚荣	091
二、忌贪大求洋	092
三、忌华而不实	093
四、忌虚浮	093
五、忌官僚主义	094
六、工作要有计划	096
七、不要被繁琐的事务缠住了	098
第二十三章 怎样开源节流	100
一、什么叫开源节流	100
二、开源应注意哪几方面	100
三、节流应注意哪几方面	101
第二十四章 怎样防止差错事故	103
一、差错事故有哪些危害	103
二、差错事故表现在哪些方面	103
三、差错事故的原因	103
四、防止差错事故的办法	103
五、哪些部门最容易出差错事故	104
六、哪些人最容易出差错事故	104
第二十五章 怎样查漏补收	105
一、什么叫查漏补收	105
二、为什么要查漏补收	105
三、查漏补收的对象是哪些部门	105
四、查漏补收的办法	106
第二十六章 管理者为什么要经常反思	108
一、什么叫反思	108



二、反思有何作用	108
三、进行反思的方法有哪些	109
第二十七章 民营企业缺什么	112
一、民营企业有哪些烦恼	112
二、烦恼的原因是什么	112
三、员工的思想心态有哪几种类型	113
四、怎样开展员工的思想心态教育	116
第二十八章 怎样组织和主持会议	119
一、组织者及主持人要有什么样的学识和水平	119
二、会议有哪些类型	120
三、组织和主持会议的要求及注意事项	120
第二十九章 怎样发言和作报告	122
一、怎样发言	122
二、怎样作报告	124
第三十章 怎样写总结	128
一、为什么提起笔来就“头痛”	128
二、什么叫总结	128
三、总结有哪几种	128
四、写总结的程序	129
五、写总结应注意哪些事项	129
第三十一章 怎样写调查报告	132
一、什么叫调查报告	132
二、调查报告怎样分类	132
三、调查报告怎样写	133
四、调查报告的写作流程图	135
第三十二章 怎样写考察报告	136
一、什么叫考察报告	136

二、为什么要有考察报告	136
三、考察报告有哪些类型	136
四、写考察报告应注意哪些事项	136
五、考察报告的写作程序	137
第三十三章 怎样培训	139
一、为什么要培训	139
二、培训的种类有哪些	140
三、培训的方法有哪些	140
四、培训应注意哪些事项	141
第三十四章 怎样建设企业文化	142
一、什么叫企业文化	142
二、企业文化的内涵是什么	142
三、建设企业文化要做哪些工作	143
第三十五章 精彩名言选录及解说	146
一、工作方面的精彩名言	146
二、用人方面的精彩名言	151
三、修养方面的精彩名言	154
第三十六章 常用管理方面的写作示范（供参考）	158
一、会议纪要的写作流程	158
二、行政管理制度的写作示范	159
三、奖惩条例的写作示范	164
四、财务管理制度的写作规范	167
五、部门负责人每月工作情况汇报表	171



第一章 什么叫管理？内涵是什么

一、什么叫管理

(1) 所谓管理，就是为实现一定的目的，合理地组织人与物的因素，有计划地指挥、调节和监督各种职能的总称。

(2) 根据笔者从事管理多年来的体会，对管理一词的定义试作如下简要的解释：

所谓管理，就是管人管事，管规章制度的贯彻执行。

(3) 前面两种解释，只能是概括性的解释。其实，管理的内涵是很丰富的，管理的方法和手段也是很多的。怎样才能管好人？怎样才能管好事？怎样才能贯彻执行规章制度？可不是挂在口头上，几句话就能说清楚的。管理，不是喊，不是叫，不是几句口号、几条标语、几条规章制度就能做得好的。光靠咋咋呼呼，光靠骂和罚，不一定能解决问题。实践证明：管得太松，就会一盘散沙、就会出问题。管得太严，就会逆反，也会出问题。所以，管理者必须懂得管理的内涵和技巧，你才知道自己是干什么的？你才知道自己应该怎样去做？你才知道自己应该做些什么？你才知道怎样才能提高管理水平？

管理，是很有学问的，要做许多扎扎实实的工作。

二、管理的内油是什么

许多人经常说管理，可是，管理包括哪些内涵？他答不出来。不知道管理的内涵，就不知道自己应该管什么？应该怎样管？

(一) 管理的内涵

1. 方针政策的制定

什么叫方针政策？国家、政党、企业在一定的历史时期内，为达到一定的目



标而确定的指导原则就叫方针政策。有总方针和具体方针。所谓政策，是指为实现一定时期的路线和任务而规定的行动准则。

企业的方针政策，就是企业的定位，是企业的路线和措施。

企业的经营方向和管理模式要确定下来，定位明确了，方向清楚了，模式也有了，企业才能朝着既定的方向和模式去做。有了明确的目标，有了基本的路线，经营者和管理者才知道自己应该做什么？怎样去做？

2. 体制的确定

什么叫体制？

所谓体制，是指国家机关、企业和事业单位机构设置和管理权限划分的制度。例如国家体制、企业体制。作为企业，要有组织架构，根据实际情况和实际需要，设置相关的机构（如：董事会、总经办、行政部、财务部、营销部、运营部、质量监察部、客户服务部……）。除了有机构，还要有职责和权限以及各个部门的相互关系，让大家知道自己的职责和权限，知道自己是管哪方面的？知道自己是归哪方面管的？上下级、同级以及下级是怎样关联的？让大家心中有数，各司其职、各尽其责、互相配合，企业的管理才能走上正轨，管理工作才有条理。

3. 规章制度的制定

什么叫规章制度？

所谓规章制度，是指国家机关、团体、企业、学校等对行政管理、生产操作、学习和生活等方面所制定的各种规则、章程和制度的总称。

企业有了方针政策，也有了体制，就要制定出具体的规章，要成为制度（例如：行政管理制度、财务管理制度、质量管理制度、车辆管理制度、客户服务管理制度、营销管理制度、奖惩条例……）。

建立健全了企业各种规章制度，全体员工才知道哪些事情可以做？哪些事情不能做？哪些事情应该怎样做？有了规矩，有了约束，企业的管理才能正常开展。否则，就会一盘散沙，就会乱套，就会出问题。

4. 计划的实施和落实

确定了路线方针，建立了规章制度，关键是要抓执行和落实。如果束之高阁、挂在墙上、存在电脑里、放在抽屉里而不抓落实，再好的路线方针，再好的规章制度，就成了一堆废纸！

5. 行政管理

包括人力资源、人事劳资、建立健全各类人事档案、办公设备的台账、证照及印章的保管使用；合同管理；公文管理；考勤管理；员工社保医保管理；后勤



管理以及其他行政事务管理。

6. 财务管理

包括财务账目管理、财务印章及支票管理、现金管理、财务人员管理、财务票据单据管理、财务资料管理、固定资产台账管理、日常费用报销管理等。

7. 设备管理

包括生产设备、运输设备、仓储装卸设备、办公设备、消防设备、建立健全各种设备台账、检查、维修及购置等方面的管理。

8. 物资管理

包括生产资料及用品的管理；建立健全各种台账、生产资料的保管、调拨及采购等方面的管理。

9. 后勤管理

包括水电、工程、维修管理；饭堂、宿舍、办公地点的环卫管理；物品采购、保管、发放管理。

10. 电脑网络管理

包括电脑设备的管理、电脑技术人员的管理、电脑资料的管理、电脑使用的管理。

11. 营销管理

包括营销人员的管理、开发客户和维护客户的管理以及客户资料的管理。

12. 客户服务的管理

包括客户服务人员的管理；客服工作的管理；售后服务管理、咨询、投诉、理赔的管理。

13. 质量管理

有些行业是服务性质，有些行业是产品制造商，两者都需要强调质量。加强服务质量和产品质量，才能确保企业的生存和发展。质量管理，是企业管理的重中之重，要做许多具体的工作。企业各级管理人员所做的一切工作，都必须围绕质量，确保质量。

14. 车辆及司机的管理

许多企业都有车辆和司机，管理不善就会出事故。车辆管理包括：车辆的登记、建立台账和档案、车辆的调度、车辆的保养和维修、车辆证照的办理和保管。司机的管理包括司机档案、司机的保险、司机的安全教育、司机的作息以及司机身份及户口的真实性的核实。

15. 外地机构管理

许多企业都有外地机构，他们“山高皇帝远”，如果不加强管理，就会出



问题。

外地机构的管理，包括业务管理、人员管理、行政管理、财务管理、运营管理、车辆及设备管理。

(二) 管理人员的具体要求

(1) 各级管理人员的综合素质。

包括思想、理念、观点、心态、文化知识、专业知识、社会知识、自身的修养和能力。

(2) 各级管理人员的专业水平。

包括业务水平、专业水平和技能，特别是实操能力。

(3) 各级管理人员的领导水平。

包括政策水平、执行力度、沟通能力、协调能力、指挥调度能力、应变能力、用人技巧、解决问题和处理问题的能力和水平。



第二章 管理的方法

一、什么是点面结合

1. 点

所谓点，是指每个部门、每个岗位、每个环节、每道工序、每个工作人员的工作情况。

2. 面

所谓面，是指全局（整体）的统筹、策划、规范和任务目标的制定。

3. 点和面的关系是什么

（1）点上的工作，是面上工作的基础，是面上（整体）工作的保证。没有点上的支撑，面上就是空谈。

（2）面上的工作，是统筹、策划和指导点上的工作。没有面上的统筹策划，点上就会迷路，就会瞎搞。

（3）点和面的工作是有机地结合的，是互相影响、互为因果的，是鱼和水的关系，唇齿相依，唇亡齿寒，谁也离不开谁。

（4）点上的工作和面上的工作结合起来，共同做好，才能确保点和面的顺利进行。

例如：

（1）某企业的年度计划和月度计划已经制定并出台，靠谁去完成？靠每个部门、靠基层去完成。但是，部门和基层的工作好坏，直接影响总部（面上）的计划完成。

（2）某企业的规章制度、操作流程、规范作业都有了，文件、通知都发下去了，可是，下面（部门、岗位、员工）不执行。导致所有的规章制度、操作流程、文件、通知都会成为一堆废纸！

（3）某企业上层领导对部门没有建立健全规章制度，没有操作流程、没有规范作业、没有奖惩条例、没有明确部门的责、权、利，没有一套好的管理办法，



点上（部门、基层）就会一盘散沙，工作起来就会很随意。没有规矩、没有章法、没有约束，就会乱套，就会出问题。

重视点面结合，善于运用和处理点和面的关系，做好点 and 面的工作，是各级管理者、各级领导人、各级负责人的成功之道。

解放战争时期，中国共产党的点和面就做得很好，配合得很好。从中央军委到各个部队、各个兵团，都能在中央军委的统一部署、统一指挥下，协同作战，点和面紧密配合，打败了国民党的八百万军队。而国民党呢，面上不行，点上更不行。大大小小的军阀和派系，各怀鬼胎、各搞各的。还有那些所谓嫡系和非嫡系的勾心斗角、争权夺利、互不配合。国民党军队，即使拥有精良的武器和装备，但却是一盘散沙，导致兵败如山倒。

二、怎样抓基础工作

众所周知，盖楼房必须先打好基础。搞管理，关键是要抓基础工作。

（一）制度先行

常言道，没有规矩不成方圆。总部和各部门要尽快建立健全各种规章制度、操作流程和奖惩条例。没有建立的要尽快补做，使整体工作和部门工作尽快走上正轨，有章可循，有据可依，有序进行。实践经验证明：任何一个单位，任何一家企业，任何一个部门，如果没有明确的、具体的、可行的规章制度、操作流程、奖惩条例、就会盲目运作，就会一盘散沙，就会乱来，就会出问题。

（二）基础工作包括哪些内容

1. 员工守则

国有国法，家有家规，企业也必须有员工守则，人手一册。所谓守则，就是必须遵守的条文。抓基础工作，首先就要抓员工的思想、心态和遵章守纪的教育。

2. 建立健全各项规章制度

抓管理先抓基础，抓基础先抓规章制度，抓贯彻落实。

3. 建立健全各部门、各岗位的操作流程

所有的部门和岗位，必须有操作流程，规范作业。否则，就会乱来，就会出事。