

/// 商务参考系列
SHanGwu

实用主管工作指导

■ 成为高效率加高效能的领导者 ■ 组建既有战斗力又有凝聚力的团队 ■ 委派适当的项目给恰当的人

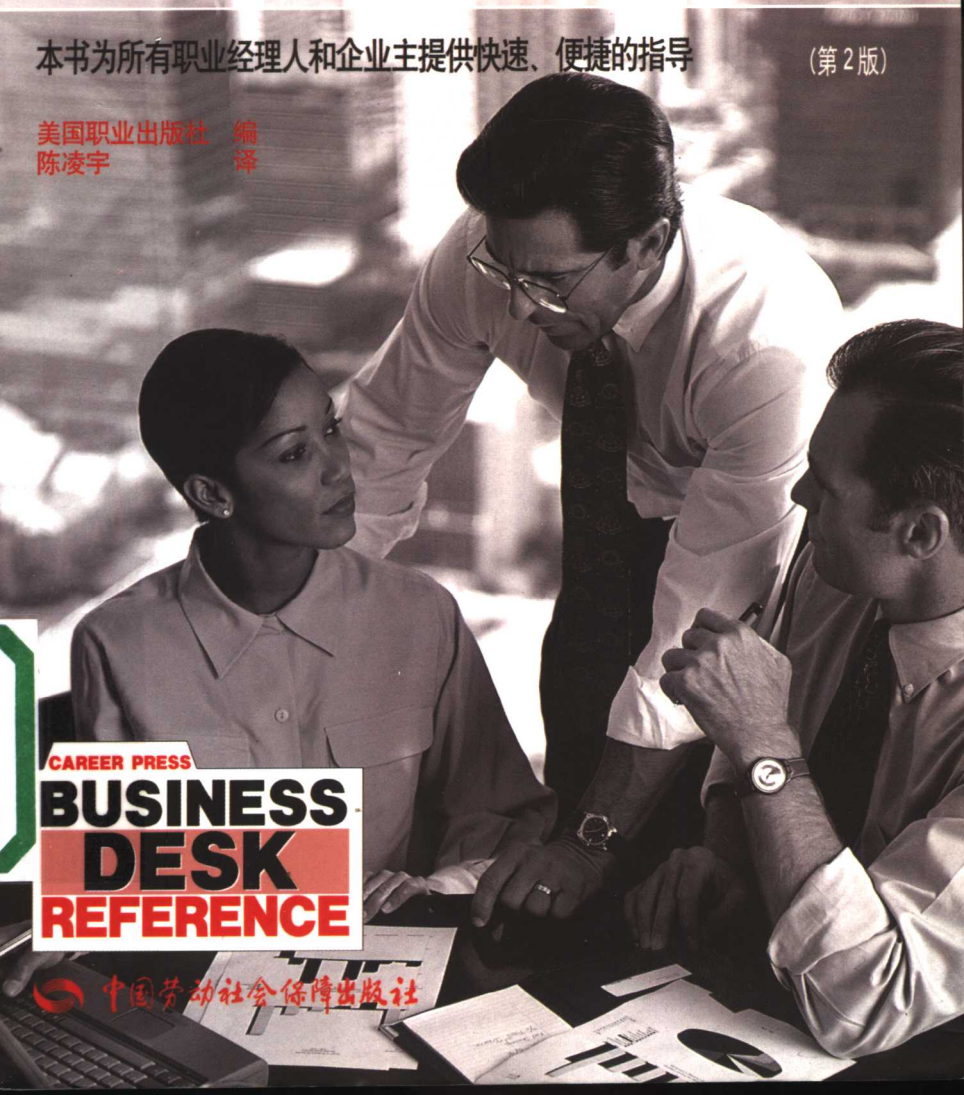
本书为所有职业经理人和企业主提供快速、便捷的指导

(第2版)

美国职业出版社 编译
陈凌宇 译

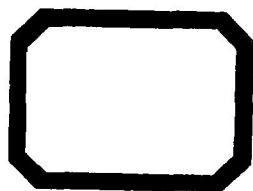
CAREER PRESS
**BUSINESS
DESK
REFERENCE**

中国劳动社会保障出版社



SHanEWU

商务参考系列



实用主管工作指导

(第2版)



美国职业出版社 编译
陈凌宇

 中国劳动社会保障出版社



图书在版编目(CIP)数据

实用主管工作指导/美国职业出版社编;陈凌宇译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2003. 5. 31

商务参考系列

书名原文: The Supervisor's Handbook

ISBN 7-5045-3959-7

I. 实… II. ①美… ②陈… III. 企业领导学
IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 030127 号

The Supervisor's Handbook, 2nd Ed., a Career Press Desk Reference © 1993 National Press Publications. Original English language edition published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA

北京市版权局著作权合同登记号: 图字: 01-2003-0759

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

新华书店经销

北京印刷二厂印刷 北京京顺印刷有限公司装订

890 毫米×1240 毫米 32 开本 4.125 印张 77 千字

2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

定价: 11.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权所有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

目 录

概述	(1)
一、管理要点	(1)
二、主管或小型企业主失败最普遍 的五个原因	(2)
第 1 章 有效领导	(4)
一、如何贡献最大利润	(4)
二、提高领导效率	(8)
三、增加你的权力	(11)
四、怎样做出更好的决策	(14)

五、制定计划的重要性	(16)
六、制定计划的六个问题 (5W 和 H)	(18)
七、怎样明确目标	(20)
八、改变已有的工作模式	(21)
第 2 章 团队工作的重要性	(25)
一、提高会议效率	(26)
二、形成并领导质量圈	(29)
三、改善团队间的关系	(32)
四、怎样组建团队	(35)
五、管理冲突	(38)
第 3 章 挖掘员工的最大价值	(43)
一、怎样激励员工	(44)
二、激励	(49)
三、有效地表扬和激励职工	(50)
四、组织员工工作	(53)
五、雇用新员工	(57)
六、怎样让新员工迅速进入状态	(64)
七、提供在岗培训	(66)
八、工作设计	(70)
九、员工和目标	(71)
十、提出有建设性的批评	(72)
十一、绩效评估	(75)

十二、怎样实施绩效评估	(77)
第4章 处理劳动关系	(81)
一、处理争端	(82)
二、主管和劳动合同	(85)
三、管理少数群体员工	(87)
四、管理压力	(91)
五、当个人问题影响了业绩时应如何做	(95)
六、处理缺勤和迟到	(98)
七、怎样改造问题员工	(100)
八、何时必须解雇员工	(102)
第5章 时间管理	(107)
一、怎样支出时间	(108)
二、怎样成为高效的任务委派者	(109)
三、浪费时间的情况	(111)
四、节约时间的情况	(112)
五、时间管理工具	(113)
第6章 沟通交流	(116)
一、没有秘密	(116)
二、沟通媒介	(118)
三、沟通：这也是一种外部现象	(120)
四、沟通的另一种方式	(121)
五、怎样让你的沟通更有成效	(122)

概 述

一、管理要点

如果主管或小型企业主能够记住下面这些管理工作的要点，他们对公司所贡献的价值和利益就会成倍增长：

1. 牢记：在你的团队中培育和激励高昂的士气、热情，并让员工焕发出勃勃生机是你工作内容的一部分。

2. 特别注意：你应该知道并理解你的老板、部门和公司各自的目标是什么。确信你的员工都知道他们各自的目标又是什么，并且员工们都应该明白如何配合组织的目标并为这个目标做出贡献。

3. 让你的团队中所有的成员都非常了解他们工作中的各个方面的情况，并且清楚单位各方面的情况。

4. 熟悉公司和部门里所有的政策及规则，能够对它们进行解释，而且明白应该如何实施这些政策和规则。对员工来说，你就是公司的象征。

5. 确信你所在团队的所有成员都知道并理解你是在非常公正和公平的基础上分配员工的工作，安排他们的加班并支付他们的薪酬。

6. 你必须不断地努力改进工作方法，而且应该经常从团队成员那里征求有关意见。

二、主管或小型企业主失败最普遍的五个原因

1. 失败的授权。作为一个主管或小型企业主，别人评价你的时候不仅要考虑你都做了什么工作，而且要判断你取得了哪些成绩。因此，为了能够获得最优的成果，你必须将工作委派给其他的团队成员去完成。很多主管被提升之后，就要开始监督别人做那些他们过去所做的工作。但是又常常忍不住有“自己来做”的欲望。这一点对你的事业或生意的危害是致命的，所以你得不惜一切代价尽量避免这种倾向。

2. 一直做一个“好朋友”。从内部提拔起来的新的主管特别容易成为某个圈子的一员。但是，这通常不是好事。因为主管必须向员工阐述其他级别的管理者意

见，而且主管通常必须做出或传达一些不受欢迎的决策，所以主管必须在成为一个“好朋友”和拥有一个成功的领导者所应具有的良好人际关系技巧这两者之间找到一个平衡点。

3. 权力使用不当。正好和上面所提的这个问题相反。没有经验的主管或刚上任的小型企业主有时候会被刚刚得到的权力冲昏头脑。如果缺乏团队成员的合作与支持，任何人都不能获得长期的成功。而滥用职位所赋予的权力必然会失去别人的合作与支持。

4. 示范作用差。过去那种“不要照我做的去做，应该照我说的去做”的管理理念已经行不通了。你永远都应该记住这一点：你的团队总是把你当成榜样。在你对公司政策和规则的忠诚度、你对更高层管理者的态度以及你对工作团队中其他成员的态度这些问题上尤其如此。

5. 缺乏成为主管的意愿。很多人被提升到管理岗位并非出于他们自己的意愿。遗憾的是，仅仅具备大量技术、技能的人不足以成为一个合格的管理人员。成功管理的一个很重要的因素就是要有成为管理者的强烈愿望。这种强烈的愿望通常会促使人们去寻找适当的方法以获得那些成为好主管所必需的技能——管理技能和人际关系技能。小型企业主也必须要具备这些技能才能成功地经营他们的公司。本书面向的就是公司中的主管人员和小型企业主，告诉他们如何成为更好的管理人员和更出色的人力资源经理。

第 1 章

有效领导

所有的管理者都在追寻的一种技巧就是领导术。毕竟，一个管理者必须为他的团队成员树立一个好的学习榜样。同样，一个小型企业主也需要制定一定的工作程序，并对他的员工进行适当的指导。

一、如何贡献最大利润

在当今的商业经营中，业绩是最重要的。而在为公

司盈利方面，每个人都发挥了重要的作用。

主管可以说是公司盈利能力的关键人物，他们的这种作用表现在两个方面——控制成本和改进方法。因为主管不但可以直接影响和控制材料及工具的使用，而且可以决定采用什么样的工作方法，对员工采取什么样的态度，并且规定员工的工作业绩要求。而小型企业主在这些方面也同样有影响和控制权力。

(一) 可行的成本控制准则及战略

1. 向所有降低了成本的员工提供奖励。

你可以将员工节约的成本中的一部分作为奖励分给员工，而对于那些在节约成本方面很有成效的员工，则可以给予现金、休假或是其他的认同奖励方式。

2. 必须把降低成本作为“日常经营”活动中的一部分。

切不可把成本问题看成是那种平时置之不理、一年仅重视一次的大动作。

3. 你必须以身作则。

你必须牢记这一点。因为在很多情况下，你对成本控制的态度会决定部门里其他人对成本的态度。

4. 订立具体目标。

你必须能清楚地知道你目前在目标市场中运营的成本是多少，并制定出一个具体的目标，即你希望在什么时候能够让你的成本节约到什么程度。

5. 激发个人责任感。

每一位员工都必须在一定的成本要求之下对成本控制负起责任。

6. 愿意尝试不同的成本控制方法。

没有一种方法可以在所有情况下都起作用。因此我们必须针对每一个具体问题找到与之相匹配的方法。

7. 在同样甚至更少的资源条件下提高生产总量。

8. 提高工作流程的效率。

无规律的工作流程，比如说出现很多的高潮和低谷的工作流程通常来说都是缺乏效率的。

9. 减少浪费。

管理者必须让不必要的服务减少到最低，尽可能地减少不需要使用的材料所产生的支出，精简闲杂人员，或者是利用过去闲置的或没有充分利用的设备。

10. 对员工培训进行投资。

受过良好的培训又非常有工作意愿的员工，要远远比那些没有受过良好培训或是没有强烈的工作愿望的员工有效率，对企业的贡献也大得多。通常来说，如果预先能对员工的培训进行投资，就会获得更高的回报，更好地提高业绩。

11. 更新并维护器械。

你应该修理或是更新那些已经被淘汰或者报废的机器。这样做不仅会让机器运转得更顺畅，而且通常可以对操作者的工作业绩产生积极的影响。

(二) 改进工作方法的步骤

1. 明确有哪些工作任务需要改进工作方法。

2. 分析并置疑完成此任务的每一个步骤。

比如说，这个步骤是由谁来完成的？为什么必须完成这个步骤？需要在哪里完成？应该怎样完成？为什么要这样完成？

3. 设计出更好的方法。

工作方法的改进可以通过简化、减少、合并工作步骤或改变工作步骤的顺序这几个方面来实现。但是一般来说，其中只有某几个方面可以起到改进的作用，因此你必须判断使用哪一种办法能收到最好的效果。

4. 获得上级对改进方案的支持。

一般说来，你的要求或建议以书面的形式表达出来就更具有说服力。你的方案应该对整个工作改进进行描述，比如说这种方法是如何起作用的，它会达到一种什么样的效果，它能节约多少成本，能提高多少产量，能把质量提高到什么程度，以及对员工会产生什么样的影响等。

5. 实施改进方案并进行追踪调查。

在实施任何改进方案时，要获得员工的支持都必须付出巨大的努力。不仅如此，方案实施之后，你还要随时注意可能出现的变化并做出适当的调整。

二、提高领导效率

很多管理者和小型企业主都认为如果他们要成功，就必须始终对他们所控制的每一件事都一清二楚，而且用铁腕手段指挥每件事情。他们没有认识到如果这样做的话，是他们自己使工作更难开展，徒增烦恼，同时也低估了员工的能力。

有很多种方法可以将间接领导方式运用得非常有效。其实要让员工工作出色而主管又不必整天都盯着他们，有很多种办法。下面列出的所有这些有效管理的办法，你使用过几种？

1. 振奋人心的远景。

把员工将要完成的工作的成果描绘成动人的画面，这时你就给了他们一个振奋人心的目标，这个目标可以激发他们将其全部的精力投入到工作中去，而不需要你去直接管理。

2. 自信。

增强你的员工的信心，让他们相信自己具有完成某项重大任务所必需的能力，这样一来你就能将他们对你的依赖降到最低，同时也把问题出现时他们可能会产生的沮丧降到最低。自信的人通常很愿意对工作全力以赴，而且工作起来如饥似渴。

3. 支持。

如果你对员工的态度友好平等，又能向他们表示出

对他们的幸福很关注，你其实就是表达了你的一种愿望，愿意站在员工的角度做对双方都有利的事情——这样一来，即使你不在场，员工也会在工作中全力以赴。

4. 有经验、受过良好训练的人。

你所雇佣的员工很清楚怎样才能把工作做好，而且你还为那些需要学习新技术的员工提供了足够的培训，你就能放心了，因为员工们都可以做到自我监督，而不需要依赖于你的指挥。

5. 团队规范。

当员工在一个团队中共同工作时，如果团队为每一个人都设定了很高的标准且团队成员彼此也很关心，他们通常会非常地投入，而且为了整个团队的利益会全力以赴地工作。因此，形成小型的、和谐的、自我约束的工作团队能够让管理变得更加轻松。

6. 清晰的政策和流程。

当工作决策很模糊时，人们通常倾向于向主管或是企业主寻求指导。只有当你把自己所选定的操作方法尽可能清晰地表达出来的时候（如果可能的话用书面形式），人们才会对要做的事情更加自信，而且事情该怎么办他们就会怎么办，而不会做错事，也不会向你寻求指导。

7. 伦理道德。

很多的管理者和企业主花了大量的时间和精力以保证自己的员工所做的事情既合理又合法。因此在雇佣员工时，企业按照自己的道德标准，雇佣那些可靠的，即

能够在没有监管的情况下把工作做好的人。他们必须具有非常明确的、为大家所公认的、可以为众人所学习的道德准则，而且他们只愿意为那些以身作则、具备良好道德水准的雇主工作。

8. 令人满意的任务。

如果员工所做的工作是他们所喜欢做的，那么对他们的监督要比对那些被强迫做某些工作的人的监督少得多。因此你要审查一下你所管理的工作，对那些必须做这项工作的人来说是不是非常有意义，如果确实是这样的话，你就可以不必一直监督他们了。

9. 业绩反馈。

如果其他的人，或者工作本身能够向员工提供信息，告诉他们自己的工作做得如何，他们就不太需要主管来监督和评估他们的工作了。因此，你要增加途径，使员工能从顾客或是从他们的工作标准中来获得反馈信息，而不总是从你这里获得。

10. 参与。

当人们有权参与那些能影响他们工作的决策时，他们通常就会在实施这些决策的过程中更加卖力。所以，你要让员工更多地决定他们自己的工作流程，这样就能让他们在实施这些流程时充分发挥出自己的潜力，也就不需要你一直监督他们了。

如果你遵循以上这些方法，可以让你的管理工作更加轻松。

三、增加你的权力

当你能够让你的公司员工在你要求的时间里完成那些你认为必要的任务，且能够让他们按照你所希望的方式来完成时，你的管理工作就会容易很多。而达到这个目标你需要有一定的权力。

(一) 权力的来源是什么

在一个公司中，有些人的权力要比其他人大。当然，职位越高或是企业主意味着很大的权力。但是还有很多其他方式可以让主管获得权力，因此知道权力来自哪些方面是很有帮助的。权力可以通过以下方式获得：

1. 在公司处于中心地位。

如果你所在的部门能够提供公司里其他人所需要的服务，那么你就可以影响那些需要你的服务的人，影响他们所做的事情。他们需要你的配合，反过来，他们也会和你合作。

2. 可替代性会影响权力的大小。

如果你所做的事情是别人都不能干的，那么你就会获得权力。如果你的工作不能轻易地由他人来完成，说明你的可替代性很小，别人就不会轻易地去做让你不悦的事情，这样无形之中你的权力就加大了。

3. 处理意外情况能带来权力。