

传·帮·带系列丛书

怎样将经验

传给下属

毛忠湖 ◎ 著

海天出版社

传·帮·带系列丛书

怎样将经验

传 给下属

毛忠湖 © 著

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样将经验传给下属/毛忠湖著. —深圳: 海天出版社,
2006

(传·帮·带系列)

ISBN 7-80697-661-2

I. 怎... II. 毛... III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第138909号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

封面设计: 谭韦伟 责任技编: 廖 译 陈 炯

责任校对: 张 玫 邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

开本: 787mm x 1092mm 1/16 印张: 24.5

字数: 150千 印数: 1-6000册

总定价: 57.00元 (每册定价: 19.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

总 序

中国功夫是怎么变质的？电影、小说中的“飞檐走壁”、“一指禅”、“分花拂柳”、“燕子衔泥”、“金刚不坏身”、“混元功”、“乌砂掌”等绝招怎么后继无人？难道是编剧作者凭空想象来糊弄读者和观众，我想不大可能。只是，现代中国功夫只剩下花拳绣腿却是不争的事实。

由此让我想起了孩童时读过的一则“虎徒猫师”的童话故事。据说，老虎是猫的徒弟，而且它很专心地跟猫学习捕捉猎物的方法，当本领学到手之后，老虎心想：“吃掉师父，我的工夫岂不举世无双”……结果呢，老虎没吃上猫师父。因为猫师父留了一手绝招——爬树。

这虽然只是一个童话，可我觉得它跟中国功夫失传有着千丝万缕的联系。每个做师父的，都会存在着一点点私心：生怕徒弟超过了自己！这也是人之常情。如果做师父的连徒弟都不如了，那老脸往哪儿搁啊！因此，可以设想，武功精湛的师父在传授徒弟技巧的时候，都会自觉不自觉地留一手，直留到垂垂老矣，那绝招也就随着师父入土为安了！而徒弟成了师父，又重演了上面一幕！这样，精湛的中国武功到现在失传就在情理之中。

中国功夫如是，中国企业管理又何尝不是？身为管理者，虽然他们有过人之处（也就是说他们有一脑子思想！譬如，他们中有的精通营销，有的精通技术，有的是业务能手，有的是先进个人。在企业里，他们有着举足轻重的地位，没有管理者是绝对不行的。因此，下属崇拜他

们，领导器重他们，他们如鱼得水，工作无忧)。当下属诚恳地向他们请教时，他们却是守口如瓶——如果下属都掌握了，他们的地位就有可能受到威胁。由于管理者抱着这种思想，企业管理水平能有多大进步也就可想而知。

实践证明，中国人由于长期以来的自我保护思想，给企业知识管理带来很大的麻烦和困扰；以致影响到企业的发展。如是，企业应该好好将“传、帮、带”加以重视，以作为提高全员素质的重要途径。再说，现代企业管理强调的是协作与沟通，重视的是学习型组织。企业只有凝成一个整体，才有生机，才有前途。对中国企业来说，才会走得更远，“中国制造”才有可能转变成“中国品牌”。

那么，企业该如何开展好“传、帮、带”管理工作，中国有句古语说得好：“授人以鱼，不如授人以渔。”这就要求企业各级管理者在工作中要懂得爱护下属，帮助下属，扶持下属，做好管理技能上的“传”，做好下属绩效上的“帮”，做好下属日常工作上的“带”。本着“教学相长”的原则，多教工作方法、处事方法、领导艺术。对那些有着多年管理经验的老同事，可以把实践中积累的管理经验有意识地传授给新员工；而管理者也可以通过下达任务、委以重托等方式在实践中做好“传、帮、带”的具体工作；为企业的持续、快速、健康发展发挥自己所能。

最后，笔者想告诫那些崇尚个人英雄主义的管理者，摒弃自私心理，解开自我保护的绳索，将心窗打开，所谓“吐故纳新”，自己在向下属传授经验的同时，你能吸收到更多新的知识。

主编 朱易

2005年炎夏于广东

序

在企业多年，笔者经常看到这样一种现象，部分刚上任的领导或管理者，对待工作是热情饱满，可惜缺乏管理经验，在实际工作中主观成分太多，对客观事实也没有进行深入的剖析，造成企业执行力差的结果，而有些管理者工作能力虽强，但却不懂得怎么做下属的思想工作，没办法调动下属的积极性，使用的方法简单、语气生硬，使得上下级间的潜在矛盾日益加深，做起事来是左右碰壁，疲于被动应付。有感于此，笔者认为摆在新任管理者面前的一项艰巨的任务，是应该学习“管理者的经验传授”，同样，身为一个管理者，在变革时期下，怎样将自身经验有效传给下属，也成为企业必须正视的课题。

那么，身为管理者，自己该如何将经验传给下属呢？笔者认为，一要言传，二要身教。据某权威顾问公司数据显示：“下属能力的提高，有20%来源于上课、培训或看书，80%则来源于情景教育。”由此不难理解，言传在下属的思维能力上效力虽然很大，但是，言传的基础仍然是身教，言传事实上是身教的抽象与概括，而且言传不能脱离身教，如果身教不好，那么言传的效果不可能好。譬如对一个初次担任管理干部的新人来说，他往往对未来的发展有各种各样的想法，对自己将来在社会中充当什么样的角色心无定见。一旦方向走错，对他自己对公司都是损失。因此，这个时候资深管理者就要对新任管理者的行为做出指导。用自己的经验来引导和教育他们。

就像孩子的人生头几年存在的一个镜象期，孩子的模仿是范式模仿，对于这时的孩子来说，他最需要的是一个能够效仿的模特，没有榜



样他便无法模仿。心理学者朱易先生对新进员工也做出了类似的研究，他说：新进员工试用时期记录在大脑中是“老员工意识”。意思就是说老员工的行为举止可以潜移默化地影响着新人的一切，包括新人的意识、行为和价值观。因此，作为管理者，如果不注意自己的日常行为举止或管理方法，我们的新人将在接受了我们的优点的同时也接受了我们所有的缺点。

本书是“传、帮、带”知识管理丛书的第一辑，在“怎样将经验传给下属”的整个过程中，笔者拟分五个部分来阐述对下属的言传身教。

一、了解管理者的角色与原则。分别从管理者的基本认知和组织管理的原则两个层面来告诉管理者应对自己做好准确定位。

二、工作管理的技巧传授。首先了解自身工作的计划和执行、工作的控制和改善，以确保一个管理者应具备的工作能力。

三、人员管理的技巧传授。让管理者知道下属培养与教导的重要性，以及管理者应该掌握的沟通与协调能力，以使自己起到管理模范带头作用。

四、管理者的领导能力传授。让我们知道如何才能掌握人性的特点。以及如何提升自己的执行力、影响力及感召力，然后才能将自己的领导能力发挥得淋漓尽致。

五、管理者的心态技巧传授。本章我们将学习到作为一名管理者，怎样检验自己的情商并养成良好的工作习惯。

由于个人水平有限，书中不足的地方希望能得到各位同行谅解。最后，对朱易先生、王东先生、王爱国先生、陈燕女士、朱永萍女士、陈静女士等在本书编写过程中给予的支持与帮助表示衷心的感谢。

作者

2005年春夏于广东

目 录

总序	1
序	1

第一部分 工作管理的技巧传授

第一节 工作计划与执行	3
(PDCA 管理循环的重要 / 拟定计划的思维与原则 / 计划的内容 / 人与事的结合 / 工作交付的技巧)	
第二节 工作控制与改善	16
(控制的内涵 / 控制时应掌握的原则 / 控制程序 / 控制的三个要项 / 工作改善 / 改善的精神)	

第二部分 人员管理的技巧传授

第一节 怎样培育与教导下属	33
(培养下属的责任 / 掌握培育的要点 / 新进人员的教导 / 工作教导的时机 / 建立正确的工作指导 / 塑造启发性环境)	





第二节	怎样进行沟通与协调	50
	(人际沟通之原则 / 沟通技巧之发展 / 建立沟通的管道 / 沟通在管理上的功能 / 克服沟通的障碍 / 工作协调的要领)	
第三节	管理者的模范带头作用	67
	(不批评、不责备、不抱怨 / 真诚赞赏与感谢 / 引发他人心中渴望 / 如何使别人喜欢你 / 如何喜欢自己)	
第四节	新任管理者怎样树立威信	79
	(认真听, 认真记 / 服众之先在于征服元老 / 展示强势执行的决心 / 站在下属的角度坚持原则 / 树立威信不等于摆架子 / 新官上任怎样烧好三把火)	
第五节	管理者怎样处理好下级的关系	92
	(管理者得处理好与下级关系的重要性 / 管理者处理与下级关系的原则 / 处理与下级关系的方法和艺术 / 怎样处理下属的反对意见 / 怎样成功地领导你的下属 / 当你不得不斥责下属时)	
第六节	管理者怎样管理自己的上司	109
	(如何恰当处理与上司的关系 / 怎样向上司提意见)	

第三部分 管理者的领导能力传授

第一节	掌握人性的管理	119
	(管理者对员工应有的了解 / 掌握员工的需求 / 启发员工的正确态度 / 激发士气的戒律 / 激发员工士气的技巧)	
第二节	管理者怎样培养学习力	137
	(学习的动力 / 学习的毅力 / 学习的能力 / 学习的效力 / 学	

	习的转化力 / 企业学习力)	
第三节	管理者怎样培养领导力	142
	(领导力的来源 / 建立领导的特质 / 因情境而异的权变领导 / 孙子兵法的领导智慧 / 分析你的 4P / 管理者的自我革新之道 / 怎样发挥你的领导力)	
第四节	管理者与组织执行力	171
	(影响执行力的几个关键因素 / 企业执行力的重点 / 提升执行力须澄清的几个问题 / 怎样建立组织执行力)	
第五节	怎样提高管理者的影响力	194
	(主观影响力 / 客观影响力 / 强制性影响力 / 自然性影响力)	
第六节	怎样培养管理者的感召力	202
	(人格的感召力 / 思想工作的感召力 / 尊重员工的感召力 / 管理者自我感召力修炼)	

第四部分 管理者的心态技巧传授

第一节	管理者怎样控制自己的情绪	213
	(管理者应有的 EQ / 不良情绪与身体健康 / 情绪的控制 / 健全情绪的培养)	
第二节	管理者怎样养成良好的工作习惯	222
	(习惯也是选才依据 / 养成好习惯并不难 / 习惯的形成 / 怎样才能养成良好的习惯 / 教育的目的就是培养习惯)	

第一部分

工作管理的技巧传授

I. 工作计划与执行

II. 工作控制与改善



第一节 工作计划与执行

工作计划与执行的内容包括：

PDCA 管理循环的重要

拟定计划的思维与原则

计划的内容

人与事的结合

工作交付的技巧

一、PDCA 管理循环的重要

1. 什么叫 PDCA 的管理循环？

PDCA 是指 Plan - 计划、Do - 执行、Check - 检查、Action - 调整四个管理工作所构成的一个管理循环，当它和项目管理的五大管理过程相结合应用时便发挥出重要的管理作用。

2. PDCA 的作用

(1) 人机结合的 PDCA 循环管理：GCM 系统真实记录施工项目部的各种计划管理。P、计划的执行情况 - 实际单据的录入 D，自动进行计划与计划执行情况的检查对比 C，客观反映项目部在成本管

理方面存在的问题。为管理人员进行工作的持续改进提供依据 A。

(2) PDCA 循环与 PMBOOK (美国项目管理协会(PMI)针对职业项目经理 (PMP) 的培训教材) 的五大管理过程有机结合, 使质量管理的概念扩展到项目管理当中。

(3) 根据 PDCA 逐层细化的原理, 将具体业务控制细化到可接受的程度。

(4) 控制与业务相结合。流程及功能设置既满足 PDCA 控制要求, 又符合业务操作习惯。

3. 如何实施 PDCA 管理循环?

(1) *P—Plan* : 计划。计划是科学工作方法的第一步。无论你做什么, 首先要制定工作计划, 计划可以是周计划、月计划、年计划……也可以是日计划, 也可以针对某项目, 某件工作制定具体的计划。计划是你的工作目标, 如何制定好计划, 请按顺序认真回答 6W3H 共 9 个问题。

(2) *D—DO* : 行动。有了计划就应该依据计划立即行动, 光有计划而不付诸行动, 等于空想。

(3) *C—CHECK* : 检查。依据计划行动起来后, 就要把行动的结果与计划进行比较, 检查结果与计划之间是否有偏差, 分析、查找原因。

(4) *A—ACTION* : 修正。查找出原因, 如果是行动偏离计划, 就要修正自己的行动, 如果是计划偏离了实际, 就要修正计划, 返回到第一步, 重复上述四个步骤, 直到你完成工作, 达到预期目标。

4. 制定计划要回答的 9 个问题—6W3H

(1) *WHAT* — 目标是什么, 为达到目标要采取什么行动, 做什么?

- (2) *WHO* — 谁去做, 与工作有关联的人都包括谁?
- (3) *WHEN* — 什么时候做, 什么时候完成, 阶段怎样划分?
- (4) *WHERE* — 在什么地方做, 工作岗位和场所在哪里?
- (5) *WHY* — 为什么去做, 为什么不采取其他做法, 理由何在?
- (6) *WHICH* — 回答上面 5 个 W 后, 会出现多个方案, 哪个最好?
- (7) *HOW* — 怎样做?
- (8) *HOW MANY* — 多大的工作量? 需要多少人, 多长时间?
- (9) *HOW MUCH* — 需要多少经费?



学习要点:

- ★ PDCA 和项目管理的五大管理过程相结合应用时能发挥出重要的管理作用。
- ★ 有了计划就应该依据计划立即行动, 光有计划而不付诸行动, 等于空想。
- ★ 如果是行动偏离计划, 就要修正自己的行动, 如果是计划偏离了实际, 就要修正计划。

二、拟定计划的思维与原则

计划是什么呢? 计划是设定目标, 以及决定如何达成目标的过程。简单说便是“设定目标, 指明路线的过程”, 这个过程包含信息的收集、整理、分析、归纳, 目标的思考与设定, 执行方案的构想、比较与决策, 组织内外的沟通协调, 必要资源的分析、统计与组合, 以及过程中所遇到问题的解决等; 计划的过程本身充满挑战, 对思维能力是极大的考验, 当然要成为好的职业经理人, 擅长制定计划是必要的第一步。



1. 制定一项计划时必须包以下的要素

- (1) 清晰的目标；
- (2) 明确的方法与步骤；
- (3) 必要的资源；
- (4) 可能的问题与成功关键。

假如您是总经理助理，明天早上9点总经理将在北京参加一项重要的研讨会，务必要准时抵达，这是目标；安排总经理搭今晚末班飞机走，这是方法；请李师傅送总经理到机场，北京分公司吴经理到北京机场迎接，这是资源；如果路上塞车赶不上飞机或天气不佳飞机停飞等，这是计划中可能的问题；成功关键则是——事先订位、询问天气、预留路上耽搁时间。

2. 制定有效目标的评估标准——SMART 法则

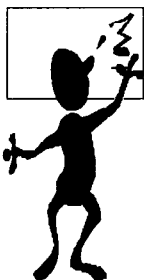
在制定计划或评估部属的计划是否完整时，以上四个要素是最为基本的。其中第一项是清晰的目标。什么才是符合标准的目标呢？以下是有效目标的SMART法则：

- (1) S 明确具体的；
- (2) M 可衡量的（数字化）；
- (3) A 行动导向的；
- (4) R 合理可行的；
- (5) T 有时间限制的。

3. 下面来看看以下这几个目标是否符合以上的法则

- (1) 明年要在质量上加大力度，管理要过硬（不明确也无法衡量）；
- (2) 希望假以时日，英文能说得很溜儿（时间？标准？）；
- (3) 大幅度提高下属满意度（何时？如何衡量？）；
- (4) 明年底业绩增长30%（可以，只要有办法）；

- (5) 6月底前产品合格率提高为98%（不错，如果做得到）；
 - (6) 每天跑步30分钟（做得到吗？很难！天气不好、生病也要跑吗？建议改为每周至少3次，或每月不少于10次，就变得合理可行，故制定一项计划时必须包含多种要素）；
 - (7) 今年下属流动率不超过8%（对照往年记录，看看是否可行）。
- 所以制定一个好的计划，先要从制定有效的目标开始。



学习要点：

- ★ 计划是设定目标，以及决定如何达成目标的过程，而且过程包含很多因素。
- ★ 计划的过程本身充满挑战，对思维能力是极大的考验，故擅长制定计划是必要的第一步。
- ★ 在制定计划或评估部属的计划是否完整时，先要从制定有效的目标开始。

4. 制定计划要考虑到，不同的类型会有不同的步骤与技巧

接下来要制定计划的内容，在此让我们来看看计划有哪几种类型（不同类型的计划步骤、程序与技巧都不相同）。

(1) 目标型计划——以达成特定目标为主的计划，一般也称为项目，其制定执行的过程便称为项目管理（Project Management）；

(2) 例行型计划——经常重复的例行工作计划，一般把这些计划制定成为标准化作业程序（SOP：Standard Operation Process）；

(3) 问题型计划——以解决问题为主的计划，一般也称为问题处置（Problem Solving）。

【情景案例】

考考自己，以下这些情况属于何种计划，请将类型 ABCD 写在“□”里。