

一线培训专家为中小企业管理人员量身打造
提升领导能力和执行能力的实战宝典

朱江◇著

中层管理

执行手册



Middle
Management



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



一线培训专家为中小企业管理人员量身打造
提升领导能力和执行能力的实战宝典

朱 江◇著

中层管理



执行手册



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中层管理执行手册/朱江著. —北京:北京大学出版社,2006.4

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10588-6

I. 中… II. 朱… III. 企业管理—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020323 号

书 名: 中层管理执行手册

著作责任者: 朱 江 著

责任编辑: 玉晶莹

标准书号: ISBN 7-301-10588-6/F • 1372

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20 印张 254 千字

2006 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究



序言

中层管理人员是企业的骨干,承担着承上启下的重任。如果工作做得好,就能有力地保障、促进企业的正常运营和稳健发展,自己也会得到上司的赞赏和下属的尊重。如果工作没做好,就会给企业的正常运营带来阻力,自己也会在上司和下属中间受“夹板气”。

作为企业经营管理顾问和员工职业素质培训师,我为许多中小企业的管理人员开展了一系列基础培训,做职业素质进步督导,对他们的职业素质状况和需求有直接的认识,也积累了很多素材和案例。我希望能通过自己的努力,为渴望有效地提升自己职业素质的管理人员,尤其是为中层管理人员的能力提升提供一些实际帮助,因此根据中层管理人员和基层管理人员的实际状况与需求,我用心写出了这本书。

我们知道,企业的管理工作不好做:大事、小事、急事、难事、下属的事、上司的事、部门的事、公司的事、客户的事,每件都不是省心的事。对于那些没有扎实基础的管理人员而言,要做好管理工作很不容易。

因此,这本书是写给这样的读者的:不是管理学科班出身,也没有接受过较为系统的管理知识与技能的教育与培训;关注自己的职业素质和管理水平,渴望能够通过学习和实践来提升

自己,期望更有力地承担起企业赋予的重任,同时也使得自己的职业道路更加顺畅。

坦率地说,这本书没有什么奇特的高招,只是系统而基础的理念原则、方法技巧、提醒督促,是企业管理人员必须了解和掌握的基本知识。这本书最大的特点就是针对性强,完全是为企业的中层和基层管理人员量身定制的,有丰富的典型案例、具体的方法指导,内容具体而翔实。

可以肯定的是,如果你能遵循书中所述,认真实践,经过一段时间的努力后,你就能拥有以下收获:

■ 对那些与管理工作的质量和效率有关的要素具有系统、具体、明确的认知。

■ 明确怎样去承担自己的岗位职责,能够合理、有效地做好自我管理。

■ 系统地掌握管理工作的科学方法和工作技能,成为职业素质优良的管理人员。

这既是我写这本书的初衷,也是这本书的价值所在。

要得到这些收获,不可能一蹴而就,需要你抛弃幻想,系统认真地学习、踏踏实实地实践。不要指望有什么包治百病的秘方,也不要因为初期效果不明显就半途而废,因为职业素质的进步需要长期不懈的努力和积累。

在管理体系不够健全、公司管理水平不高,甚至公司领导的素质也不甚理想的中小企业里工作的朋友,还要注意一点——不要因为公司的缺陷和不足而放松对自己的要求,不要因为别人的影响而不重视自己的素质。否则,你的职业素质难以提升,你也会逐渐丧失属于自己的美好未来。

真诚地希望各位读者能够通过学习本书做好自我管理,不断提升职业素质,切实承担起承上启下的重任,成为支撑企业发展的栋梁之材!

开篇提醒的三个法则

在提醒和督促各位读者认真学习和积极实践之前,首先介绍三个重要的法则,作为开篇提醒。

法则一:观念结果法则

对事物的认识与理解形成相应的观念,观念主导着人的思维和心态,思维和心态指导着人的具体言行举止,具体的言行举止决定了做某件事的结果。

“观念结果法则”告诉我们,无论是个人还是组织,一切结果都是由当事人对有关事物与现象的认识和理解所主导的。因此,控制结果的并不是当事人的品德或主观愿望,而是当事人对有关事物与现象的认识和理解。

要使自己的职业素质得到有效的提升,首先要对怎样才能有效地提升自己的职业素质有正确的认识和理解,在正确认识和理解的基础上树立正确的价值理念,采取正确的方式方法,否则,就难以实现自己的目标。

那么,怎样才能有效地提升自己的职业素质呢?有没有什么诀窍呢?以下由我提炼和命名的法则可以解答这个问题。

法则二:丰收法则

大自然环境下的丰收,取决于在对环境变迁规律和植物需求有正确认识的基础上,一步一步地做好选种、播种、灌溉、施肥、除草、松土、杀虫等工作,遇到自然灾害时尽力抗灾。只要每个环节都做到位、不敷衍,也没有拔苗助长,在正常的自然条件情况下就能获得丰收。

“丰收法则”告诉我们,无论做什么事,要赢得成就和成功,都需要抛弃幻想,遵循客观规律,认认真真地把该做的事做好,不可偏废,不能投机取巧。

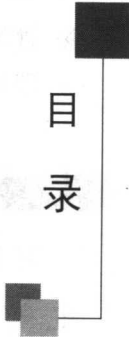
因此,要使自己的职业素质得到有效的提升,就必须系统认真地学习与自己的工作和职责有关的知识和方法,踏实细心地实践各项工作技能,并且不断地总结提高。不要把希望寄托在自己的小聪明上。

法则三:量变质变法则

一壶水烧到 100 度是达到这一温度之前所有付出的结果体现;同样,如果一个人要吃五个馒头才能饱,前四个馒头也都要吃下去,别指望直接吃第五个就饱。

“量变质变法则”告诉我们,绝大多数努力都不会产生立竿见影的效果,要通过坚持不懈的努力,积累到一定的程度后才会产生实质性的变化。做任何事情如果不能持之以恒,就不会取得自己所期望的好结果。

因此,要使自己的职业素质取得明显的进步,就必须目标、方法正确的基础上不懈努力,不要因为初期的效果不明显就半途而废,否则一切都将付诸东流。



目 录

序 言	1
-----	---

第 1 章 对企业经营管理的基础认识 1

» 认识企业	3
» 认识企业的经营管理	9
» 企业经营的基本要素	12
» 管理的几个基本概念	25
» 科学地认识企业的管理体系	32
» 中层管理人员的职责	37

第 2 章 管理好你的下属 41

» 管理下属的基本理念和原则	44
» 对下属的管理职责	45
» 客观系统地认识下属	48

» 管理下属的基本要素	54
» 与下属的交流和沟通	70
» 赞赏、表彰和奖励下属	85
» 对下属的批评与处罚	93
» 关心、帮助和指导下属	110
» 管理好下属的工作事项	118
» 理智面对令你头疼的下属	131

第3章 管理好你的上司 149

» 对上司的管理职责	152
» 客观理智地认识你的上司	153
» 管理上司的原则与态度	157
» 积极面对上司的指令和安排	158
» 服从和配合上司的管理	161
» 积极主动地与上司沟通	164
» 寻求上司的关注与支持	169
» 工作难点及应对要点	171

第4章 搞好职能机构之间的协作 175

» 树立全局意识和服务意识	178
» 平等友好地对待同事	180
» 认识企业的组织职能和相互关系	182
» 做好服务和配合工作	183
» 认真履行监督职责	184
» 理智面对职能监督	188
» 积极交流与沟通	190
» 处理好职能机构之间的矛盾	196
» 规范化地进行协作	202

第5章 做好管理工作的一些基本要素 205

- » 管理中的基本事项和要素 207
- » 认真开好工作会议 223
- » 解决好工作中遇到的问题 234

第6章 管理好你自己 243

- » 管理自己的几个基本概念 245
- » 客观理智地认识自己 249
- » 管理好你的权力 257
- » 管理好你的责任 261
- » 管理好你的面子 266
- » 管理好你的职业技能 271
- » 管理好你的时间和精力 277
- » 管理好你的言行 287
- » 管理好你的职业心态 294

第 1 章

对企业经营管理的基础认识

控制结果的并不是当事人的主观愿望,而是当事人对有关事物和现象的认识与理解。因此,从事中层管理工作的人员,要在企业里生存和发展,有效地担负起相应的管理职责,就应该对与自己的工作有密切关联的事物、现象、环境有基本的、清晰的认识,这样才能更清楚自身的工作职责,才能明白哪些事应该做、为什么要做、应该注意些什么。可以说,作为一个中层管理人员,如果对企业经营管理的基本要素没有清楚的认知,就很难具备全局眼光,更谈不上承担起承上启下的重任了。

因此,本书将首先介绍一些基本概念和内容,目的是使读者对这些与中层管理工作密切相关的经营管理要素有一个基本而系统的认识,为胜任这项重任奠定良好的基础。这些概念和内容并不是高深的理论,而与管理工作实践密切相关,对中层管理人员的工作意识、工作质量和工作效率将会有重大影响,是中层管理人员所必须了解的。

认识企业

对企业的基本认识

作为企业的一名成员,我们首先需要对企业有基本的认识。

什么是企业?其定义和说法有很多,我们不必陷入于概念定义之中,但是,我们应该对企业的基本特征有一个清楚的认识。

简单来看,企业是一个社会组织,是由一群人为了实现一个经济目标而组成的。它包含下面几个含义:

1. 企业是由一群人而不是一个人组成的。
2. 企业存在的目的是实现一个目标,这个目标的核心是获取经济利益。
3. 企业是社会中的一个机构,是社会的一个组成部分。

认识了企业的含义,我们还应该知道,企业作为现代社会最普遍的一种团体组织,并不是随着人类的诞生就有的,而是人类文明发展到比较高的水平后才产生的。

随着人类文明的不断进步,生产力水平的提高,社会分工的出现,人们发现,单靠个人、家庭甚至家族已经完全解决不了其对获取更多生活资源的需求,毕竟不可能什么都靠自己种、自己养、自己做。渐渐地,人们发现,可以通过物质交换来获得自己缺乏的东西,满足自己的需求,从而逐渐产生了市场行为模式和一系列具体的生产交易形式,如固定的场地、定期的集会以及衡量价值的货币等,应该说,有了组织的雏形。随着人类智力的发展和社会的进步,这种原始状态的简单的交换又不足以满足人们逐渐增加的生活需求。于是,超越家庭作坊、由一群人组织在一起、为了生产出个体无法提供的产品的机构——企业就诞生了。

企业存在的原因,也是企业存在的价值,主要有两点:一是可以提供个体无法提供的东西;二是群体之间的交易比个体之间的交易成本更低,即提供同样的东西能比个体的成本更低。

在企业诞生之初的工业文明时期是这样,在信息技术高度发达的今天,企业存在的原因和价值依然如此。尽管现在有很多自由工作模式和独立工作人,也有许多个体商业模式,但企业

这一组织形式依然是无法替代的。也许将来某一天,企业这种机构会消失,但是,至少在很长的一段时间里,企业依然是人类社会里最普遍、最重要的一种经济组织形式。

从企业存在的原因和价值中,我们可以看出,对一个企业而言,有两点很重要:一是有能力向社会提供某种别人愿意出钱购买的产品或服务;二是成本至少不能超过收益。

如果不具备这两点,企业就没有存在的价值了。事实上,作为企业的一员,中层管理人员同样也要围绕这两个要点开展工作。

工作督促

请你想一想,你的工作对企业存在的这两个价值而言,有什么意义和作用?你为企业的这两个生存要点做出了哪些贡献?

用系统的眼光来看待企业

为了更好地理解中层管理工作的职责,更有力地承担起承上启下的重任,我们需要对企业有更系统的认识。

前面说过,企业是一个社会组织,是由一群人为了实现一个经济目标而组成的。因此,要认识企业,就不仅要着眼于企业内部本身,还要把企业视为社会的一个细胞。由内而外,将企业视为一个系统,以开放的眼光看待企业。

必须强调,企业是由一个组织来支持的一个系统,基本目的是通过向外部环境提供产品和服务来赢得自身的发展。因此,用系统的眼光来看待企业,我们能清楚地认识到以下几点:

1. 企业是社会的组成部分,不是孤立的团体。
2. 企业的内部环境和外部环境相互关联、相互影响和相互

作用。

3. 企业能否生存和发展,主要取决于能否满足外部环境的需要、适应社会的要求,而不完全取决于企业内部的员工多能干、多辛苦。

4. 能否满足外部环境的需要、适应社会的需求,取决于企业内部人员、经营管理体系及对社会提供的价值,三者缺一不可。

5. 影响企业重大的外部环境因素主要有:政策法规、经济动态、科技动态、文化动态、行业动态、资源配置,当然也包括客户、竞争对手、供应商、合作伙伴等机构和人员的现状与动态。

6. 影响企业重大的内部环境因素主要有:经营战略、企业文化、领导人、人力资源、管理规范体系、产品与服务等等。中层管理人员作为企业的骨干人员和管理规范的执行力量,当然也是对企业有重大影响作用的因素。

也许你会觉得这里介绍的概念有些枯燥,但这确实是作为中层管理人员必须了解的。因为中层管理人员的工作承上启下,对公司的上上下下都有影响。如果你不能用系统的眼光来看企业,就会遇到很多左右为难的问题,将会在工作中感到迷茫、困惑。例如,你可能会不理解市场营销部门等其他职能部门的价值,也可能对上司的一些工作和决策感到不可思议。当然,你还可能对自己辛辛苦苦地工作却没有得到表彰和鼓励,甚至遭到批评而备感委屈。当你明白了要以系统的眼光来看待企业之后,你的视野会变得开阔,全局意识更强,更容易理解上司、同事的工作,也能更有力地担当起承上启下的重任。

我接触过很多中层管理人员,其中有的管理人员个人能力不错,工作也很认真,但却给自己和企业帮了倒忙,影响了工作的质量、效率和效果。仅仅就是因为缺乏全局意识,不能理智地看待自己和其他同事的工作职责、价值及其之间的关系,眼睛总是盯着自己的“一亩三分地”,只看到自己负责的工作这部分,对自身的利益患得患失,不愿意积极配合其他部门的同事。因此,

我们一再强调这个看似枯燥、实际上很重要的“系统性地看待企业”的概念，就是为了希望能引起各位读者的重视，帮助大家培养全局意识，高质量地履行管理职责。

客观系统地认识企业的价值

对于在中国土生土长、工作于各类企业的中层管理人员来说，还有一点很重要，那就是要客观系统地认识企业的价值，不要让自己的才华、工作热情和事业成就被企业的身份所束缚。

国内企业登记经营的身份多种多样：国有企业、民营企业、私营企业、外商独资企业、合资企业、股份制企业，等等。其中，企业的身份，更客观地说是投资人的身份对企业员工的职业心态有很大的影响。最主要的体现就是，不少人认为国有企业的工作是值得认真负责的，是可以体现成就感的，在其他非国有企业工作只是为赚钱而“打工”。这种对企业投资人身份的敏感、对企业价值认识的不客观，往往影响和制约着自己的职业发展。许许多多非国有企业工作的员工，正是因为消极的“打工”意识和心态，使得自己的热情、才华一点点被侵蚀，严重阻碍了自身的事业成就的取得和所在企业的效率和效益的提高。

通过前面的论述，我们知道，企业是一个机构，是社会的细胞，这是企业的共性，与企业的投资人身份无关。而企业存在的价值，最重要的就是能够向社会提供某种有用的东西，实际上就是产品或服务。因此，衡量一个企业，不应该看这个企业的投资人是什么身份，而要看这个企业给社会创造了什么价值。

用系统的眼光看，企业创造的价值主要体现在以下几个方面：

■ **产品、服务**：企业为社会提供有用的产品或服务，满足人们生活和工作的需要，提升社会运转的效率，促进社会文明的进步与发展。