

孙郡锴/编著

一个优秀的主管要能做到言出必行、指挥若定，让下属感到威严而又可敬。

那么威信来自哪里？

它来自领导者渊博的知识、丰富的经验、果断的决策、良好的形象，
以及卓越的工作技能。

Zuozuihao de Zhuguan

做最好的 主管

一部让主管更加优秀的
职业导航书

主管的位置有差别，但面对的管理问题大同小异。人浮于事、效率低下、简单重复、分工而不协作等问题会时常扰乱主管的管理神经。哪些问题应该常抓不懈，从哪里入手去抓，是每一位主管必须回答的问题。

.....[ZhiyeDaohangShu].....



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Zuozuihao de Zhuguan

做最好的 主管

一部让主管更加优秀的
职业导航书

[ZhiyeDaohangShu]

孙郡锴/编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的主管/孙郡锴编著. —北京: 企业管理出版社,
2010. 1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 354 - 5

I. ①做… II. ①孙… III. ①企业—领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 216114 号

书 名: 做最好的主管

作 者: 孙郡锴

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 354 - 5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京溢漾印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 × 238 毫米 16 开本 18 印张 260 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

主管层是一个企业的核心，主管管什么、怎么管决定着一个企业的成与败。

随着市场经济的不断完善，在日益激烈的竞争中，多少万众瞩目的明星企业一个接一个地陨落，由于管理上的大意和失误，它们“来也匆匆，去也匆匆”，在叹息之余，也给了我们许多沉重的思考。

今天的企业再也没有什么所谓的“铁饭碗”保障了，大家共同面对的是一个残酷的大市场，物竞天择，适者生存，没有任何情面可讲。身处这样的环境中，企业就像是风雨飘摇中金贵的瓷器，任何管理上的闪失，都有可能让你在顷刻间土崩瓦解。

从《三株》的大企业病，到“巨人”大厦的倒塌，从《轻骑》的昨日帝国，到“爱多”的功败垂成……

我们还能说些什么？管理无小事，这是名副其实的“血”的教训。

当初的那种粗放式的、盲目的管理模式再也没有用武之地了。员工管理、组织管理、战略管理、企业文化管理、市场营销、创新管理、危机管理、管理者的自我管理……哪个环节出了问题，都会给企业带来致命的伤害。“如履薄冰，战战兢兢”，张瑞敏的名言值得所有管理者共勉。做管理必须有这样一种严谨务实的心态，时刻绷紧一根弦，即使做不到尽善尽美，也不能马虎大意。一失足成千古恨，再回首已是百年身。此中况味，不言自明。

总之，管理是一门真正的科学，是一个系统工程。因此，一名出色的主管除了要有严谨务实的心态，还要具备多方面的职业素质。既要有做事的力度，又要保持对员工的敏感；既要能把握大局，又要能关注细节；既要决策果断，又要行事审慎。在其位，谋其政。作为一个企业的主管，你既然坐在这个位子上，你就得不遗余力地让企业基业长青，让员工有个好归宿，这是你不可推卸的责任，这是你的宿命。

管理企业很难，做主管很累，当然，一个能做出业绩的主管也会很有成就感，在这里，在前人研究成果和管理实践的基础上，我们针对一些实际的管理问题推出了本书。对于广大的主管们来说，您可以把它当成日常管理的参考，也可以放在床头，在夜深人静时细细品味。我们不求此书能成为什么经典，如能给您些许帮助，我们就知足了。

编 者

目录

第一章 管人

“人”的问题千万不可大意

一个企业从诞生的那一刻起,有很多因素决定着它的命运。充足的资本、尖端的技术、先进的设备、广阔的市场前景……许多主管在执意追求这些客观条件的时候,却多多少少忽视了“人”在其中的决定性作用。“人”是永恒的主语,员工才是企业命运的主宰者,对于“人”,千万不可大意,那些看似细枝末节的问题,却是影响企业发展壮大的关键所在。

选人才事业兴,选奴才事业衰.....	2
多样化的人才与后备人才的储备	4
人才结构状态需要互补	7
技术人才配置的规模效益.....	10
培养人才是一种战略性投资.....	13
员工培训,从更新观念开始	15
保证培训成果的转化是关键.....	19
薪酬激励是一把“双刃剑”	21

奖惩的时机与方式影响最终效果·····	24
留住关键员工,重在日常管理·····	27
员工的热情源自对企业未来的信心·····	31
尊重是员工最根本的需要·····	33

第二章 管团队 团队建设重在质量

对于团队建设的重要性,想必大家心里都有数。但在管理实践当中,很多主管仍然会犯这样那样的错误。尽管他们的团队从外表看,阵容豪华,光鲜可人,但公司的整体效益却不见有什么起色。原因就在于他们忽视了一些团队建设的质量问题。有时候,这些问题看似不起眼,却足以使团队的战斗力大打折扣。

拆毁所有阻碍沟通和找出好想法的“高墙”·····	38
营造学习型组织,向优秀企业取经·····	42
打造协作型团队,发挥人力资源最大效益·····	44
尊重非正式的团队协作——自组织·····	49
帕金森定律:时刻警惕官僚机构的自我繁殖和膨胀·····	52
精简高效 不容拖沓·····	54
苛希纳定律:确定责任人的最佳人数·····	59
规章制度是组织高效运行的保障·····	60
松散导致无力·····	64
一个齿轮是无法带动整部机器运转的·····	65

一个优秀的主管应该明白，自己手中的权力不是用来把玩、不是用来珍藏、不是用来满足虚荣心的，权力意味着一种至高无上的责任，你要把企业带向一个新的高度，创造一个美好的未来。企业的命运握在你的手里，无论集权还是放权，结果是“杀敌一万”还是“自伤八千”，就在你的一念之间。

放权方可释放权力的效力·····	68
接受的工作越重要，员工越有干劲·····	69
领导的任务不是替下属做事·····	71
有效授权必须经过充分准备·····	75
信任是授权的精髓和支柱·····	78
授权需把握时机注意细节·····	81
选好对象是成功授权的关键·····	84
“地位”可有效调动员工热情·····	88
合理监控与大胆授权同等重要·····	90
权力与责任必须平衡对等·····	93

对于管理，主管犯的最的一个错误就是：说的比做的多。企业不是“说”出来的，管理要的是行动。在管理的过程中，至于你采取什么样的形式，认同什么样的管理理念都不重要，重要的是结果。过程是为结

果服务的,只有满足了这一点,才能称得上优秀的主管。

超越管理误区	98
管得好的企业没有激动人心的事	99
着眼于结果,树立绩效意识	102
少说“我”,多说“我们”	104
改变环境不如改变自己	107
不问做了什么,只问结果如何	109
用纪律和制度说话	113
执行问题没有商量的余地	116
管理者实施管理的根本就是协调	121
将责任种在脑袋里	123
没有谁是不可替代的	126
以工作业绩为提拔员工的标准	129

第五章 管市场

市场不是作秀的舞台

如果企业是一株成长的大树,那么市场就是它赖以生存的土壤。土壤给大树供给养分,市场给企业提供利润。管理企业绝不是过家家,看一个企业是否成功,市场效益是检验它的唯一标准。脱离了这一点,管理说得多好听,都无异于纸上谈兵。

营销不仅仅是把产品卖出去	134
思路正确才会有销路	136
抢占市场速度比规模更重要	138
市场调查数据不可过于迷信	141

错误的营销决策导致短命的企业	144
树立符合市场运作规律的营销观念	145
小心营销措施不当引发营销危机	147
营销中的“听”比说更重要	150
价格是把双刃剑	152
对销售过程实施精细化管理	154
品牌传播是一个持续的过程	158
广告的终极目标是销售力	161
顾客服务显优劣	162
顾客满足需要的“多一点”	164
“网”住消费者需求	166

第六章 管创新

创新迈出一小步 走近未来一大步

关于“创新”这个话题,也算是老生常谈了,但是它的魅力就在于这里——常谈常新。在这个竞争无处不在、日益激烈的时代,一个企业要想立于不败之地,没有第二条路可走,只有坚持持续不断的创新,时时新,事事新,唯有如此,才能迎接一个又一个辉煌的明天。

创新不等于冒险	172
制度是创新的保障	174
技术创新是关键	177
渠道创新赢得经营的突破	180
创新文化的重大意义	182
创新不能与市场脱轨	185
走出创新思维的盲区	187

创新会使执行的效果更上一个台阶	190
没有强大的领导就不会有真正的创新	192

第七章 管危机 防患于未然

玩股票的人都知道,“股市有风险,投资须谨慎”。其实何止一个股市,所有的市场都是这样,到处充斥着风险,一招不慎,就有可能全军覆没、血本无归。当然,有些风险是可以预知的,只要做好应有的准备,是可以规避的。可还有些风险永远无法预料,你根本不知道下一个栽跟头的地方在哪里。针对这些“不可抗力因素”,为使自己的企业最大限度地避免灭顶之灾,做好危机管理,防患于未然,是主管的必修课。

时刻警惕身边的危机	198
把危机意识深藏于心	202
企业的公共关系至关重要	204
应对危机以制度为本	206
用有条不紊的机制避免失误	208
利用危机,在危机中超越自己	214
速度是处理公关危机的关键	216
两害相权取其轻	218
态度决定结果	221
找出解决问题的关键,避免重蹈覆辙	223
摆脱信用危机,在诚信中生存	228
哈尔马克:防范于未然,实施企业再造	231

做管理是一门真正的学问,当主管靠的不是表面功夫。你要挖掘员工的潜力,你要把握市场的走向,你的素养造就了企业不同寻常的魅力,你的高度就是企业的高度。你是员工的标杆和榜样,你是企业的中流砥柱。一屋不扫,不足以扫天下,管理不好自己,如何能管理好一个企业?

得人心者得天下	238
火车跑得快,全靠车头带	241
制度下以身作则	243
慎重表态,说到就要做到	246
千万不能感情用事	247
用自己的涵养凝聚人心	250
小心走稳每一步棋	252
发火不忘善后	254
掌握沟通的艺术是管理者的必修课	256
头脑灵活才能及时找到对策	260
不被突发事件乱了手脚	263
提升自己办事的品质	264
培养从小事做起的习惯	266
做管理不能没有条理	268
做好自己的时间管理	270
切勿滥用手中的权力	273

第一章 管人

“人”的问题千万不可大意

一个企业从诞生的那一刻起,有很多因素决定着它的命运。充足的资本、尖端的技术、先进的设备、广阔的市场前景……许多主管在执意追求这些客观条件的时候,却多多少少忽视了“人”在其中的决定性作用。“人”是永恒的主语,员工才是企业命运的主宰者,对于“人”,千万不可大意,那些看似细枝末节的问题,却是影响企业发展壮大的关键所在。

选人才事业兴，选奴才事业衰

人才和奴才，虽然在字面上都带有一个“才”，但在本质上却有着很大差异。前者有才，后者也有“才”，只不过后者之“才”是歪才罢了。问题是，萝卜白菜，各有所爱，有的管理者喜欢用人才，有的管理者喜欢用奴才，毕竟是现实生活中一个不争的事实。这是为什么？有人简单地概括为八个字：人才难用，奴才好用。

这话是有一定道理的。在一些单位里，有用的人才被闲置不用，而没用的奴才却被委以重任，“掌门人”往往振振有词，美其名曰“不拘一格用人才”。某些人就是喜欢奴才，奴才听话、顺从和好用，可以不厌其烦地跑前跑后，并且还有领会意图、投其所好、逆来顺受、阿谀奉承等一大堆“优点”，如果再加上连着裙带和沾点贿赂之类的微妙关系，那就是妙不可言了，用来“辅佐”，夫复何求？在这样的主管眼里，人才与奴才一比显然没了“长处”，靠边站也就不足为奇了。所以，用奴才不用人才，追究到更深一层，则是用人机制不合理。

“楚王好细腰，宫中多饿死。”有人喜欢奴才，就有人当奴才，这是奴才能够生存的环境所产生的因果关系。试想，如果没有人喜欢奴才，世界上怎么会有奴才！可怕的是，选用奴才的结果，只能是更加恶化用人环境，把事业搞得越来越糟。

在市场经济条件下，一切竞争归根到底是人才的竞争，重用人才，不用奴才，我们的事业才能立于不败之地。

美国 IBM 公司的总裁小托马斯·沃森是位经营企业的高手，其用人的特点是：选人才不选奴才。

小沃森自小生活在其父老沃森身边，耳濡目染，非常崇敬和钦佩

那些有本事的人。他从小就认识一位经理，叫雷德·拉莫特，这是一个极有能力的人。雷德·拉莫特认识 IBM 里所有的人，无论老少，对人有合乎情理和不偏不倚的看法；面对老沃森敢于毫无顾忌地说出自己的真心话，敢于对小沃森提出严厉的忠告。小沃森说，这位经理对他教益极大，否则他会犯更多的错误。

有位“未来需求部”经理叫伯肯斯托克，是刚刚去世不久的 IBM 公司第二把手柯克的好友。由于柯克与小沃森是对头，所以伯肯斯托克认为，柯克一死，小沃森就会收拾他。于是决定破罐子破摔，打算辞职。有一天，他闯进小沃森的办公室，大声嚷嚷道：“我还有什么盼头！销售总经理的差事丢了，现在干着因人设事的闲差，有什么意思？”

小沃森的脾气相当暴躁，但面对故意找茬的伯肯斯托克，小沃森并没有发火，他了解他的心理。小沃森觉得，伯肯斯托克是个难得的人才，甚至比刚去世的柯克还精明。虽说此人是已故对手的好友，性格又桀骜不驯，但为了公司的前途，小沃森决定尽力挽留他。

后来，事实证明留下伯肯斯托克是极其正确的，因为在促使 IBM 做起计算机生意方面，伯肯斯托克的贡献最大。当小沃森极力劝说老沃森及 IBM 其他高级负责人尽快投入计算机行业时，公司总部响应者很少，而伯肯斯托克却全力支持他。正是由于他们俩的携手努力，才使 IBM 免于灭顶之灾，并走向辉煌的成功之路。

小沃森在回忆录中写道：“我总是毫不犹豫地提拔我不喜欢的人。那种讨人喜欢的助手，喜欢与你一道外出钓鱼的好友，恰恰是主管们的陷阱。相反，我总是寻找精明强干、爱挑毛病、语言尖刻、几乎令人生厌的人，他们能对你推心置腹。如果你能把这些人安排在你周围工作，耐心听取他们的意见，那么，你能取得的成就将是无限的。”

选人才事业兴，选奴才事业衰。主管一定要对这一问题有一个充分的认识，毕竟企业发展靠的是人才，而不是奴才！

多样化的人才与后备人才的储备

人才无疑是企业最重要的一种资产，尤其在社会变化越来越快，不确定因素越来越多的今天，更是如此。

对于一个球队来说，主力队员很强大，但“板凳”（替补队员）不够“深”（能力不够），一旦主力队员受伤或遇上“多线作战”疲劳时，踢不过一支弱队也就没什么大惊小怪的了。此理对于企业而言亦然，我们通常把这些后备人才称之为企业里的“板凳队员”。

麦当劳，一个家喻户晓的名字，它的服务水平、服务质量让世界每一个人都佩服得五体投地，它的商业广告涉足到每一个角落，甚至聘用刚刚学会说话的儿童来做——“一切美好，尽在麦当劳”。当你品味着香喷喷的汉堡甜脆的，你会感到一种文化的味道，而不仅仅是一种实惠的享受。

麦当劳作为一种时尚也好，一种文化享受也好，它的服务水平、服务标准、服务速度，都体现了高超的组织和管理水平，其所运用的一套有效的人事制度功不可没。

多样化的人才结构是麦当劳普通员工的一大特点，也是麦当劳公司招聘工作中的指导思想之一。正因为如此，麦当劳的职工不同于其他公司。按理说，毕业于饮食服务大学的职工应该占大半数，然而实际上只占30%，40%的职工毕业于商学院，其余的则来自在校学生、工程师、教师等。同时，麦当劳公司拥有一支庞大的年轻人才组成的后备军，它由许多名大学生组成，他们一边上学，一边利用空闲时间到餐馆打工。这些后备人才将有机会成为麦当劳公司未来的总裁、经理，他们可以根据麦当劳安排的培训计划担任各种职务，并且有可能

是担任当地麦当劳经理助理。

多样化的人才组合与庞大的后备力量使人才的培养和提升有极大的选择性，他们一起成为麦当劳管理阶层的稳固基石，不断构成新鲜血液，注入公司中去，为公司赢得更多的利润。

那么怎么才能建立多样化的人才培养和组合呢？当前的劳动力结构在技术与经济发展过程中明显具有多样化的趋势，这是因为经济全球化使当代劳动力结构和劳资关系发生了巨大变化，日益多样化的劳动力结构有利于加速企业创新。因此，管理者需要在企业内部建立富有弹性的人性化劳动力管理政策与体系。这些政策与管理体制包括弹性的工作时间与排班计划、灵活的财务报销与福利计划、设立符合人才能力的工种和相应的工作环境、给予个人充分发挥潜能的职业机会。

麦当劳在很早就建立起一套专门用于后备人员的晋升制度。一般人才在麦当劳公司工作6个月以后都会成为麦当劳公司的雇员，一个刚参加工作的出色的年轻人，可以在18个月内当上麦当劳公司的经理，可以在24个月内成为监督管理员。而且，晋升对每个人是公平合理的，既不作特殊规定，也不设典型职业模式，每个人主宰自己的命运。适应快、能力强的人能够迅速掌握各阶段的技术，从而更快地得到晋升。这个制度可以避免滥竽充数，因为每个级别都要经常性地培训，只有有关人员获得一定数量的必要知识，才能顺利通过此阶段考试。因此，这种公平的竞争、充足的机会吸引着大量有能力的人才到此施展自己的才华，实现理想。

麦当劳的晋升制度是这样的：

首先，必须当4~6个月的实习助理，在此期间，以一个普通班组成员的身份投入到公司各个基层工作岗位，在这些一线工作岗位上，实习助理的工作。并且应当学会保持清洁和最佳业务的方法，并依靠自己最直接的实践来积累客观良好的管理经验，为以后的管理做准备。

第二，4~6个月后再在每天规定的一段时间内负责餐饮工作，与实