

<<做最好的主管>>

图书基本信息

书名：<<做最好的主管>>

13位ISBN编号：9787802553545

10位ISBN编号：7802553547

出版时间：2010-1

出版时间：企业管理出版社

作者：孙郡错

页数：275

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;做最好的主管&gt;&gt;

## 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。

## <<做最好的主管>>

### 内容概要

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。

## &lt;&lt;做最好的主管&gt;&gt;

## 书籍目录

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 多样化的人才与后备人才的储备 人才结构状态需要互补 技术人才配置的规模效益 培养人才是一种战略性投资 员工培训,从更新观念开始 保证培训成果的转化是关键 薪酬激励是一把“双刃剑” 奖惩的时机与方式影响最终效果 留住关键员工,重在日常管理 员工的热情源自对企业未来的信心 尊重是员工最根本的需要

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” 营造学习型组织,向优秀企业取经 打造协作型团队,发挥人力资源最大效益 尊重非正式的团队协作——自组织 帕金森定律:时刻警惕官僚机构的自我繁殖和膨胀 精简高效不容拖沓 苛希纳定律:确定责任人的最佳人数 规章制度是组织高效运行的保障 松散导致无力 一个齿轮是无法带动整部机器运转的

第三章 管权力 权力用得好可“杀敌一万”,用不好则“自伤八千” 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 接受的工作越重要,员工越有干劲 领导的任务不是替下属做事 有效授权必须经过充分准备 信任是授权的精髓和支柱 授权需把握时机注意细节 选好对象是成功授权的关键 “地位”可有效调动员工热情 合理监控与大胆授权同等重要 权力与责任必须平衡对等

第四章 管结果 管理的过程是为结果服务的 对于管理,主管犯的最大的一个错误就是: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 管得好的企业没有激动人心的事 着眼于结果,树立绩效意识 少说“我”,多说“我们” 改变环境不如改变自己 不问做了什么,只问结果如何 用纪律和制度说话 执行问题没有商量的余地 管理者实施管理的根本就是协调 将责任种在脑袋里 没有谁是不可替代的 以工作业绩为提拔员工的标准

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 思路正确才会有销路 抢占市场速度比规模更重要 市场调查数据不可过于迷信 错误的营销决策导致短命的企业 树立符合市场运作规律的营销观念 小心营销措施不当引发营销危机 营销中的“听”比说更重要 价格是把双刃剑 对销售过程实施精细化管理 品牌传播是一个持续的过程 广告的终极目标是销售力 顾客服务显优劣 顾客满足需要的“多一点”

“网”住消费者需求 创新迈出一小步走近未来一大步

第六章 管创新 创新不等于冒险 制度是创新的保障 技术创新是关键 渠道创新赢得经营的突破 创新文化的重大意义 创新不能与市场脱轨 走出创新思维的盲区 创新会使执行的效果更上一个台阶 没有强大的领导就不会有真正的创新

第七章

## <<做最好的主管>>

管危机防患于未然 时刻警惕身边的危机 把危机意识深藏于心 企业的公共关系至关重要 应对危机以制度为本 用有条不紊的机制避免失误 利用危机,在危机中超越自己 速度是处理公关危机的关键 两害相权取其轻 态度决定结果 找出解决问题的关键,避免重蹈覆辙 摆脱信用危机,在诚信中生存 哈尔马克:防范于未然,实施企业再造第八章 管自己管理是一门艺术领导是一种素质 得人心者得天下 火车跑得快,全靠车头带 制度下以身作则 慎重表态,说到就要做到 千万不能感情用事 用自己的涵养凝聚人心 小心走稳每一步棋 发火不忘善后 掌握沟通的艺术是管理者的必修课 头脑灵活才能及时找到对策 不被突发事件乱了手脚 提升自己办事的品质 培养从小事做起的习惯 做管理不能没有条理 做好自己的时间管理 切勿滥用手中的权力

## &lt;&lt;做最好的主管&gt;&gt;

## 章节摘录

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个月后在每天规定的一段时间内负责餐饮工作，与实习助理不同的是，还要承担一部分管理工作，如：订货、作计划、排班、统计……来展示管理才华。

第三，8~14个月以后成为一级助理，即经理的护卫队，与此同时肩负着更多的责任，并且在餐饮管理的各方面要独当一面，管理经验才能日臻完善。

第四，从此以后，会有一个欢乐的“度假期”，进入芝加哥汉堡大学进修15天，此时可以与全球管理经理畅所欲言，各抒己见、谈笑风生。

## <<做最好的主管>>

因为那里是国际培训中心，是理论与实践相结合最完美的地方。

当然，如果很羡慕这美丽的地方，可别忘了向麦当劳总公司请求，它一定会要你每年至少一次去美国芝加哥学习。

也有很多人讨厌这种循环往复的机械学习，可是麦当劳总公司并不这样认为，“不想当将军的士兵，不是好士兵”。

这种最简单的学习，是提高服务水平、服务质量的基础，只有熟练才能生巧。

克里曼·斯通曾经说过：“全世界所有员工最大的福利就是培训”，要使人才培训后不流失，关键要把培训与员工个人的职业生涯发展相结合。

麦当劳的这种人事制度不仅有助于工作人员管理水平的提高，而且可以提高员工的自觉性、积极性、能动性、创造性和企业归属感，来增加企业产生的效益和组织凝聚力，并因此吸引了大量有才华的年轻人加盟，为企业的长期战略发展培养后备力量，从而使企业长期持续受益。

这种人事制度不仅吸收了一般工作人员参与，而且为麦当劳管理人才提供了广阔的发展空间。

在麦当劳取得成功的人，都有一个共同的特点：从零开始、脚踏实地、实事求是。

炸土豆条、做汉堡包，是最简单的工作，也是走向成功的必经之路，这对于那些在校的高才生来说是不是大材小用呢？

用麦当劳总裁的话说：最伟大的人来自最平凡的工作。

他们必须懂得：脚踏实地、实事求是、从零做起，是在这一行业中成功的必要条件。

如果没有尝试，没有实践，那你又如何以管理者的身份对你的员工进行监督和指导呢？

这是管理者最起码的工作。

麦当劳以一流的服务、一流的质量赢得顾客的信赖，以与众不同的人事制度、管理模式，招揽世界各国英才，也培养大批的管理人才，使它的“板凳”更有了“深度”。

成功和有效的员工培训和培养计划，不仅提高了企业员工素质，丰富了员工的职业技能，而且满足了员工自我实现的需要，从而增强了企业凝聚力，是企业多样化人才战略的强有力武器。

不论是多么优秀的员工，企业都负有进行培训和培养的任务。

培训和培养不仅仅局限在新员工的岗前培训，重点应当是企业员工的岗位再培训。

这不仅能提高员工完成本职工作的技能和知识，更可以通过对员工其他技能的培训，进一步开拓员工的潜能。

同时，企业的独特文化和职业技能，也为企业的后备人才烙上深深的印迹。

## <<做最好的主管>>

### 编辑推荐

《做最好的主管:一部让主管更加优秀的职业导航书》编辑推荐：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淡、丰富的经验、果断的决策、良好的形象。

以及卓越的工作技能。

br 主管主要面对的三大问题： br 一是“人”的问题：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。

br 二是权力的问题：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。

br 三是危机的问题：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”。

做好危机管理，防患于未然，是一个主管的必修课。



<<做最好的主管>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>