

<<部门经理工作手册>>

图书基本信息

书名：<<部门经理工作手册>>

13位ISBN编号：9787802555464

10位ISBN编号：7802555469

出版时间：2010-6

出版时间：企业管理

作者：陈正侠

页数：320

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>

## <<部门经理工作手册>>

### 前言

部门经理，有的公司称为部长，或是部门主管。从级别上来说，部门经理属于公司的中层干部；从权限上来说，部门经理从管二三人到几十人不等。部门经理虽然权力不大，职位一般，手下也就那么几个人，却是对上负责对下发挥带动作用的关键岗位。

部门经理既是管理者，又是被管理者，这使他一方面要受总经理和分管经理的领导，当好他们的参谋，做他们决策的执行人；另一方面又是本部门的领导，负责本部门的运作和日常管理。同时，部门经理每天都要面对上司与下属，上通下达。

做得好与不好，除了业务水平之外，在管理艺术与人际关系上，也是大有学问的。

因此，部门经理一是要当好上司的执行官。

对待上司安排的工作不能有丝毫的松懈，即使在条件有所欠缺的情况下，也要创造条件，力争把事情做好。

二是要做部门的先行官。

做先行官并不是事必躬亲，而是要讲究领导艺术，充分调动下属的积极性、主动性，把自己手下的人带好。

本书就是专为企业的部门经理及企业主管人员撰写的管理工作手册。

它兼具实用性和指导性，充分考虑了中国部门经理的实际状况和管理水平。

以新鲜快速、权威准确、全面详尽、方便查找为特色，借鉴多位人力资源管理实务界与学术界权威人士的经验与理论，根据中国国情和中国人力资源特点，同时结合西方现代人力资源管理理论，为中国的部门经理，精心制作、量身打造了这套规范、科学、实用的部门经理工作规范管理模式。

本书中所选材料，许多均来源于国际前沿的部门经理管理理念，如管理者的五大心智模式、角色定位、学会逐级授权、部门经理责任制、幽默管理、人性化管理以及时间管理等话题。

本书选材科学、严谨、系统、实用，版式设计疏朗、新颖、简洁、现代，特别是每页的旁侧是本页精粹，不仅起到了导读的作用，而且还能为紧张繁忙的部门经理开启心智，指点迷津。

全书共11章，各章都是对部门经理工作能力和素质以及工作事项的精确指导与实用分析，各章之间又有内在的连贯性，便于读者系统有效地对其进行掌握。

## <<部门经理工作手册>>

### 内容概要

部门经理既是管理者。

又是被管理者，他做得好不好，除了业务水平之外，在管理艺术与人际关系上也是有大学问的。

本书就是专门为企业的部门经理及企业主管人员撰写的管理工作手册。

它兼具实用性和指导性，充分考虑了中国部门经理的实际状况和管理水平。

以新鲜快速、权威准确、全面详尽、方便查找为特色，借鉴多位人力资源管理实务界与学术界权威人士的经验与理论，根据中国国情和中国人力资源特点，同时结合西方现代人力资源管理理论，为中国的部门经理量身打造了这套规范、科学、实用的部门经理工作规范管理模式。

## &lt;&lt;部门经理工作手册&gt;&gt;

## 书籍目录

第1章 初识部门经理 1.1 部门经理的角色定位 1.是人才而非人手 2.部门经理不是主管 3.是既管又理的人 4.是负责部门业绩的人 5.是综合各方面关系的人 1.2 盘点部门经理的五大职能 1.部门内部控制 2.部门激励管理 3.部门授权管理 4.部门员工管理 5.部门沟通管理 1.3 部门经理的具体工作任务 1.达成目标的工作 2.解决问题的的工作 3.例行性工作 4.经理的两项特殊任务 1.4 部门经理可用的六种资源

第2章 部门经理必备的个人素质 2.1 管理者五大心智模式 1.管理自我：反思心态 2.管理关系：合作心态 3.管理组织：分析心态 4.管理信息：敏感心态 5.管理变革：创新心态 2.2 部门经理个性魅力 1.信守承诺 2.富有责任感 3.善于倾听 4.果断干练 5.大局为重 6.绝不半途而废 7.言行一致 8.甘于付出 9.不主观臆断 10.做好自己不愿做的事 2.3 边学习边领导 1.要有精益求精的精神 2.寻找改善工作的新方法 3.广搜资讯、善用资源 4.自我设定竞争目标 5.随时做好价值的判断 2.4 学会解决“事”和“人” 1.解决“事”的问题 2.解决“人”的问题 2.5 广纳创意创新局 1.机会与问题同在 2.如何产生新点子 3.激励部属创造新点子

第3章 制定部门工作计划 3.1 了解自己的生存空间 1.你的部门受谁领导 2.部门在公司里的地位 3.部门的目标是什么 3.2 部门目标管理与决策 1.部门目标管理 2.部门战略决策 3.3 制定部门年度工作计划 1.年度工作计划的制定 2.部门工作计划的展开

第4章 部门工作分配 4.1 新部门如何进行组织设计 1.组织设计的目的与任务 2.组织设计的一般步骤 3.组织设计中要注意的问题 4.2 老部门如何进行职能调整 1.按行业特点设计和调整 2.按技术特点设计和调整 3.按外部环境设计和调整 4.3 编制部门规章 应注意的问题 1.让当事人参与 2.注意员工的工作习惯 3.简明、扼要 4.易操作性 5.不求完善但求公正 6.对改变习惯采取措施 4.4 工作分配的原则有哪些 1.指令统一原则 2.管理幅度适中原则 4.5 学会逐级授权 1.为何要逐级授权 2.如何进行权责划分 3.如何用授权激发工作热情 4.6 如何进行工作分析与分解 1.工作分析 2.工作分解 4.7 如何编制职位说明书 1.职位说明书的作用 2.编写职位说明书的步骤 3.职位说明书的主要内容 4.职位说明书的编制技巧 4.8 怎样制定工作标准 1.工作标准的作用 2.工作标准制定的一般方法 3.工作测定的标准数据系统

第5章 部门人员招聘与配置 5.1 选择合适的甄选手段 1.申请表 2.笔试 3.绩效模拟测试 4.面谈 5.履历调查 6.体格检查 5.2 怎样制作应聘登记表 1.应聘登记表的制作要求 2.应聘登记表的规范模式 5.3 把握好面试环节 1.面试前的准备工作 2.面试时应注意的问题

第6章 部门员工培训 6.1 培训需求分析的三大层次 1.培训需求分析的个体层次 2.培训需求分析的组织层次 3.培训需求分析的战略层次 6.2 培训需求的三种方法 1.必要性分析方法 2.全面性分析方法 3.绩效差距分析方法 6.3 培训需求的调查方式 1.观察法 2.问卷法 3.人物访谈法 4.文献调查法 5.采访法 6.小组讨论法 7.测验法 8.记录、报告法 9.工作样本法 6.4 怎样设计培训规划 1.培训规划设计的原则 2.培训规划设计的主要内容 3.选择适当的培训方式 6.5 针对组织变革的培训 1.针对部门变革培训的内容 2.针对部门变革培训的方法 6.6 培训中的误区及克服方法 1.部门培训中的误区 2.克服误区及解决方法 6.7 部门经理在培训中的作用

第7章 部门绩效考核 7.1 如何确定考核项目 1.考核的项目要具体 2.考核的项目要与目标一致 3.考核的项目要全面 4.制定切合实际的考核项目 7.2 怎样制定考核标准 1.考核标准制定的原则 2.考核标准的具体制定方法 7.3 考核的方法 1.评级量表法 2.等级择一法 3.普洛夫斯特法 4.混合标准测评法 5.个体排序法 6.配对比较法 7.人物比较法 8.关键事件记录评价法 7.4 评价中心法的案例分析 1.制定考核项目及标准 2.确定评价中心法的内容 3.评委的培训和安排 4.时间安排 5.结果分析 7.5 一套实用的绩效考评文件 1.划分考核的层次和类别 2.业绩、态度考核表的设计 3.能力考核表的设计 4.能力开发表的设计 5.个性调查表的设计

第8章 将沟通进行到底 8.1 部门沟通的作用与分类 1.沟通的作用 2.沟通的分类 8.2 如何理顺部门职权关系 1.内部三种关系及其联系 2.理顺与参谋人员的关系 3.理顺与职能人员的关系 8.3 上行沟通的艺术 1.高层次思考 2.尊重权力 3.学会接纳 4.以不变应万变 8.4 怎样与下属进行无缝沟通 1.关心部下 2.把握员工的个性特征 3.实现沟通的技巧 8.5 扫除水平沟通的障碍 1.协调部门内部关系的途径 2.协调部门之间关系的途径 3.提升自己的协调能力 8.6 剔除影响协调的绊脚石 1.克服“信息过滤” 2.清除部门的差异 3.清除部门成员的阻碍 4.建立解决冲突的行为模式 8.7 激发“冲突”，巧用刺激 1.强化部门内部竞争 2.进行主动组织变革 3.巧用外部刺激

第9章 怎样建立高效率的团队 9.1 激励员工的技巧 1.帮助下属建立自信心 2.让下属承担挑战性工作 3.激发下属的主人翁精神 4.经常给员工一个惊

## <<部门经理工作手册>>

喜 9.2 让员工明确自己该干什么 1.佛经故事的启迪 2.为员工设置目标 9.3 重视团队中的信息交流  
1.信息是组织运营的“灵魂” 2.信息传递要快捷到位 9.4 培养有能力的部属 1.肖组长的遭遇 2.调动  
岗位的重要性 3.部门经理应有的任务 9.5 如何培养员工的团队意识 1.评功论过要以团队表现为主  
2.用团队纠正个人工作不足 3.绝对不要奖励无益于团队发展的个人表现 9.6 赞美,最廉价的激励方式  
1.赞美不可缺少 2.真诚赞美的行为表现第10章 部门经理如何获得晋升 10.1 了解公司晋升制度 1.公  
司晋升制度的类型 2.如何获得晋升机会 10.2 为自己创造升迁的机会 1.让上司依赖你 2.发挥各方面  
的才能 3.与上司建立友谊 4.健康状况良好 5.人际关系良好 6.具有克制力 7.寻找问题 8.表现你的  
创新精神 9.你不只是“领薪人” 10.不损害公司的利益 11.学会适时变通 10.3 维系自身发展 1.部  
门经理成功的要领 2.巩固自己目前的地位 3.管理者还是领袖 4.明确你的职业发展规划 5.了解层级  
组织 6.有希望的“机会道路” 7.你的愿望你的梦 8.你对未来放心了吗第11章 如何减缓部门压力  
11.1 压力,你从哪里来 1.压力的危害性 2.导致压力的原因 11.2 “压迫感”的症状为何 11.3 用关心  
为部属减压 1.减轻部属压力的方法 2.公司减压策略的设计 11.4 如何做压力的主人 1.拒绝杂乱无章  
2.策略性暂停 3.专注的魅力 4.摒弃多余的资讯 5.建立平衡 11.5 幽默管理和人性化管理 1.幽默管  
理 2.部门内人性化管理 11.6 不会休息,不是好经理 1.培养良好的生活习惯 2.形成良好的人际关系  
3.不把工作带回家 11.7 为你的会议管理“号脉” 1.为你的会议“号脉” 2.开会的三种基本技巧  
11.8 管理好自己的时间 1.时间是一种稀缺资源 2.专注于可支配的时间 3.你怎么利用时间 4.有效时  
间管理的步骤 5.一些值得注意的要点

## &lt;&lt;部门经理工作手册&gt;&gt;

## 章节摘录

1.2 盘点部门经理的五大职能 部门经理是公司部门的管理者，是公司管理体系的主要构成部分，是直接管理公司的生产经营活动的管理人员。

他们在日常经营管理工作中的职能主要包括以下几项： 1. 部门内部控制 所谓“控制”就是检查工作是否按计划、标准和方法进行，发现偏差、分析原因、及时纠正，以确保组织目标的实现。由此可见，控制职能几乎包括了部门经理为保证部门实际工作与计划保持一致所采取的一切活动。

部门内部控制的过程主要有6个方面：限制控制的范围，确定所要控制的指标，订立标准，收集数据，衡量绩效，诊断与更正。

在实际工作中，限定控制的范围，确定控制的指标和订立标准这3个步骤只需一次完成，以后很少变动。

在衡量绩效时如果没有发现偏差，就让活动继续下去，再进一步收集活动的相关数据；如果衡量绩效时发现偏差，就要诊断问题、分析偏差产生的原因并予以纠正，让更正后的活动继续进行，然后再收集下面活动的相关数据。

如此往复，直到需要重新限定控制的范围为止。

一般来说，控制标准包括定性的标准和定量的标准，数量标准、质量标准、综合标准和时间标准。

部门经理常用的拟定标准的方法有统计方法、经验估计法、工程方法三种。

部门经理对部门的活动要进行有效的控制。有效的控制具有以下特征：及时性；同计划和职位相适应；与管理者的性格相适应；能指出关键点上的例外情况；具有灵活性和经济性等。

2. 部门激励管理 部门激励管理是部门经理的另外一项重要职能。所谓“激励”，就是指通过某种精神或物质的手段，刺激部属的工作积极性，提高部门工作效率的活动。

激励的有效性取决于合理的激励方式，而激励方式的确定取决于部门内员工的个性和部门经理进行分析所依据的理论。

在选择激励方式时，部门经理最常用的理论依据是马斯洛的需求层次理论。马斯洛的需求层次理论是指人类的需要多种多样，五花八门，不同的个人就其需求模式或结构来说是不相同的，但是这些需求可以大致划分为五个层次，分别是生理需要：人类为维持自身的生命，延续种族而产生的最原始、最基本的需要，如空气、水、食物、衣着、住所、睡眠和性生活。

安全需要：为保障人身安全不受损伤，为摆脱疾病和失业的威胁，为减少经济的损失和意外事故的发生而产生的需要，如职业保障、社会保险、财产安全等。

社会需要：也称社会交际需要，人生活在社会群居的环境中，需要与同事、同伴保持良好的关系，希望得到友谊、忠诚和爱情。

尊重需要：马斯洛认为，人的归属需要一旦得到满足，他就会产生自我尊重和被他人尊重的需求。

内部的尊重因素包括自尊、自信和成就感；外部的尊重因素包括地位、权利、名誉、被社会认可。

自我实现的需要：马斯洛认为自我实现需求是需求的最高形式，它是一种心愿，是个人的成长与发展，发挥自身的潜能，实现理想与抱负的需要。

从激励的角度来看，任何人对各个需求层次都无法得到完全的满足，需要的满足是相对的，只要得到部分的满足，个体就会转向追求更高层次的需求。

因此，如果要激励某人，就必须了解此人目前所处的需求层次，然后在基本满足这一层次需求的时候提供满足更高层次需求的激励方式。

3. 部门授权管理 在一个多元化的公司中，一个部门的经理是否意识到其权力运用中可能出现的职权不清、权责不明等权力系统问题？这种问题通常会有一些管理人员遇到问题不敢做主，在发展方向面前唯唯诺诺。

解决这些问题的有效方法是在部门内实现合理的权力授予，使每一位部门的员工，无论是管理人员还是一线员工，都对自己的权力界限有清醒的认识。



## <<部门经理工作手册>>

部门的授权管理是在合理划分部门内部工作岗位的基础上，给予每个工作岗位上的人员相应的权力、明确岗位的职责。

在现代公司内部，由于部门的规模越来越庞大，部门经理管理的人、财、物的数量都非常庞大，特别是在现代组织结构扁平化的趋势下，部门经理已经根本无法做到万事都亲自处理，其必须将自己的相应权力下放到更低一级的管理人员手中。

部门在授权中，经常会出现一些问题。

这些问题中最普遍的是：一方面，一些艰难的工作要求管理者具有相当程度的自信和对下属的充分信任。

但事实上，部门经理通常是将工作下放给经验相对较少的人去做。

另一方面的问题是积习难改，在原有的组织框架改变后，各岗位上的人员不能改变观念，还按照原先的方式处理问题。

4. 部门员工管理 部门的员工管理是指部门经理为自己组建高效工作团队的过程，它包括部门经理招聘、选拔优秀的人员充实部门的工作队伍，为员工提供提高技能的培训，留住优秀的员工等活动。

5. 部门沟通管理 沟通是管理的重要手段之一。

沟通是信息从发送者到接收者的传递过程。

良好的沟通是思想和信息交换，可以使双方保持紧密团结，朝着共同的目标迈进。

部门经理的沟通管理主要包括以下几个方面：理顺部门内人员之间的关系，搞清楚影响部门沟通的因素，最后要通过一定的手段强化部门的沟通。

部门经理的工作职责还包括其他的一些内容，例如谈判管理，形象管理，团队管理等，这些就不再逐一论述。

1.3 部门经理的具体工作任务 部门经理在日常的管理工作中面临各种各样的任务，这些任务中有些是日常工作中的例行管理工作，有些是特殊的事件，需要部门经理相机采取处理措施，有些是用于维持部门现状的工作，有些是用于改善部门工作效率的工作。

<<部门经理工作手册>>

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>