

A MANUAL FOR EXECUTIVE

新编大型
管理实务
工具库

部门经理 工作手册



陈正侠 / 编著

部门经理控制与管理执行力的有效工具

部门经理不仅要当好上司的执行官，更要做部门的先行官。
一本专为中国的部门经理及企业主管人员撰写的管理工作手册，
更是一本为紧张繁忙的部门经理开启心智，指点迷津的书籍。

新编大型
管理实务
工具库

管理类 (B) 目录表

管理类 (B) 目录表

管理类 (B) 目录表

部门经理 工作手册

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

部门经理工作手册/陈正侠编著. - 北京: 企业管理出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 80255 - 546 - 4

I. ①部… II. ①陈… III. ①企业管理 - 手册 IV. ①F270 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 078713 号

书 名: 部门经理工作手册

编 著: 陈正侠

责任编辑: 启 烨

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 546 - 4

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 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京东海印刷有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 185 毫米×260 毫米 16 开本 21 印张 280 千字

版 次: 2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

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 and 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。

编 者

目 录

第 1 章 初识部门经理 1

1.1 部门经理的角色定位 2

1. 是人才而非人手 2

2. 部门经理不是主管 2

3. 是既管又理的人 2

4. 是负责部门业绩的人 2

5. 是综合各方面关系的人 2

1.2 盘点部门经理的五大职能 4

1. 部门内部控制 4

2. 部门激励管理 4

3. 部门授权管理 5

4. 部门员工管理 6

5. 部门沟通管理 6

1.3 部门经理的具体工作任务 6

1. 达成目标的工作 6

2. 解决问题的的工作 7

3. 例行性工作 8

4. 经理的两项特殊任务 9

1.4 部门经理可用的六种资源 10

第 2 章 部门经理必备的个人素质 13

2.1 管理者五大心智模式 14

1. 管理自我：反思心态 14

2. 管理关系：合作心态 14

3. 管理组织：分析心态 14

4. 管理信息：敏感心态	15
5. 管理变革：创新心态	15
2.2 部门经理个性魅力	16
1. 信守承诺	16
2. 富有责任感	16
3. 善于倾听	17
4. 果断干练	17
5. 大局为重	17
6. 绝不半途而废	18
7. 言行一致	18
8. 甘于付出	18
9. 不主观臆断	19
10. 做好自己不愿做的事	21
2.3 边学习边领导	23
1. 要有精益求精的精神	23
2. 寻找改善工作的新方法	24
3. 广搜资讯、善用资源	24
4. 自我设定竞争目标	25
5. 随时做好价值的判断	25
2.4 学会解决“事”和“人”	25
1. 解决“事”的问题	26
2. 解决“人”的问题	26
2.5 广纳创意创新局	27
1. 机会与问题同在	28
2. 如何产生新点子	28
3. 激励部属创造新点子	29
 第3章 制定部门工作计划	 31
3.1 了解自己的生存空间	32
1. 你的部门受谁领导	32
2. 部门在公司里的地位	32
3. 部门的目标是什么	33

3.2 部门目标管理与决策	34
1. 部门目标管理	34
2. 部门战略决策	36
3.3 制定部门年度工作计划	39
1. 年度工作计划的制定	40
2. 部门工作计划的展开	42

第4章 部门工作分配

47

4.1 新部门如何进行组织设计	48
1. 组织设计的目的与任务	48
2. 组织设计的一般步骤	48
3. 组织设计中要注意的问题	49
4.2 老部门如何进行职能调整	50
1. 按行业特点设计和调整	50
2. 按技术特点设计和调整	52
3. 按外部环境设计和调整	54
4.3 编制部门规章应注意的问题	54
1. 让当事人参与	55
2. 注意员工的工作习惯	55
3. 简明、扼要	55
4. 易操作性	56
5. 不求完善但求公正	56
6. 对改变习惯采取措施	56
4.4 工作分配的原则有哪些	56
1. 指令统一原则	56
2. 管理幅度适中原则	58
4.5 学会逐级授权	59
1. 为何要逐级授权	59
2. 如何进行权责划分	62
3. 如何用授权激发工作热情	62
4.6 如何进行工作分析与分解	66
1. 工作分析	66

2. 工作分解	67
4.7 如何编制职位说明书	71
1. 职位说明书的作用	71
2. 编写职位说明书的步骤	73
3. 职位说明书的主要内容	73
4. 职位说明书的编制技巧	75
4.8 怎样制定工作标准	77
1. 工作标准的作用	78
2. 工作标准制定的一般方法	78
3. 工作测定的标准数据系统	80

第5章 部门人员招聘与配置

83

5.1 选择合适的甄选手段	84
1. 申请表	84
2. 笔试	84
3. 绩效模拟测试	85
4. 面谈	86
5. 履历调查	87
6. 体格检查	88
5.2 怎样制作应聘登记表	88
1. 应聘登记表的制作要求	88
2. 应聘登记表的规范模式	90
5.3 把握好面试环节	93
1. 面试前的准备工作	93
2. 面试时应注意的问题	94

第6章 部门员工培训

101

6.1 培训需求分析的三大层次	102
1. 培训需求分析的个体层次	102
2. 培训需求分析的组织层次	102
3. 培训需求分析的战略层次	104

6.2	培训需求的三种方法	108
1.	必要性分析方法.....	108
2.	全面性分析方法.....	110
3.	绩效差距分析方法.....	114
6.3	培训需求的调查方式	119
1.	观察法.....	120
2.	问卷法.....	120
3.	人物访谈法.....	121
4.	文献调查法.....	122
5.	采访法.....	122
6.	小组讨论法.....	123
7.	测验法.....	123
8.	记录、报告法.....	124
9.	工作样本法.....	125
6.4	怎样设计培训规划	126
1.	培训规划设计的原则.....	126
2.	培训规划设计的主要内容.....	128
3.	选择适当的培训方式.....	132
6.5	针对组织变革的培训	135
1.	针对部门变革培训的内容.....	135
2.	针对部门变革培训的方法.....	137
6.6	培训中的误区及克服方法	139
1.	部门培训中的误区.....	139
2.	克服误区及解决方法.....	140
6.7	部门经理在培训中的作用	141

第7章 部门绩效考核 145

7.1	如何确定考核项目	146
1.	考核的项目要具体.....	146
2.	考核的项目要与目标一致.....	147
3.	考核的项目要全面.....	148
4.	制定切合实际的考核项目.....	148

7.2 怎样制定考核标准	149
1. 考核标准制定的原则	149
2. 考核标准的具体制定方法	152
7.3 考核的方法	162
1. 评级量表法	163
2. 等级择一法	165
3. 普洛夫斯特法	166
4. 混合标准测评法	168
5. 个体排序法	171
6. 配对比较法	171
7. 人物比较法	172
8. 关键事件记录评价法	173
7.4 评价中心法的案例分析	174
1. 制定考核项目及标准	175
2. 确定评价中心法的内容	175
3. 评委的培训和安排	186
4. 时间安排	187
5. 结果分析	190
7.5 一套实用的绩效考评文件	191
1. 划分考核的层次和类别	193
2. 业绩、态度考核表的设计	194
3. 能力考核表的设计	199
4. 能力开发表的设计	202
5. 个性调查表的设计	205
 第8章 将沟通进行到底	 207
8.1 部门沟通的作用与分类	208
1. 沟通的作用	208
2. 沟通的分类	208
8.2 如何理顺部门职权关系	212
1. 内部三种关系及其联系	212
2. 理顺与参谋人员的关系	214

3. 理顺与职能人员的关系	217
8.3 上行沟通的艺术	218
1. 高层次思考	218
2. 尊重权力	220
3. 学会接纳	221
4. 以不变应万变	221
8.4 怎样与下属进行无缝沟通	223
1. 关心部下	224
2. 把握员工的个性特征	225
3. 实现沟通的技巧	227
8.5 扫除水平沟通的障碍	238
1. 协调部门内部关系的途径	238
2. 协调部门之间关系的途径	242
3. 提升自己的协调能力	243
8.6 剔除影响协调的绊脚石	246
1. 克服“信息过滤”	246
2. 清除部门的差异	246
3. 清除部门成员的阻碍	247
4. 建立解决冲突的行为模式	250
8.7 激发“冲突”，巧用刺激	253
1. 强化部门内部竞争	253
2. 进行主动组织变革	255
3. 巧用外部刺激	256

第9章 怎样建立高效率的团队

259

9.1 激励员工的技巧	260
1. 帮助下属建立自信心	260
2. 让下属承担挑战性工作	260
3. 激发下属的主人翁精神	261
4. 经常给员工一个惊喜	261
9.2 让员工明确自己该干什么	262
1. 佛经故事的启迪	262

2. 为员工设置目标·····	263
9.3 重视团队中的信息交流 ·····	264
1. 信息是组织运营的“灵魂” ·····	264
2. 信息传递要快捷到位·····	265
9.4 培养有能力的部属 ·····	267
1. 肖组长的遭遇·····	267
2. 调动岗位的重要性·····	268
3. 部门经理应有的任务·····	269
9.5 如何培养员工的团队意识 ·····	270
1. 评功论过要以团队表现为主·····	270
2. 用团队纠正个人工作不足·····	271
3. 绝对不要奖励无益于团队发展的个人表现·····	271
9.6 赞美，最廉价的激励方式 ·····	271
1. 赞美不可缺少·····	271
2. 真诚赞美的行为表现·····	272

第10章 部门经理如何获得晋升 ····· 275

10.1 了解公司晋升制度 ·····	276
1. 公司晋升制度的类型·····	276
2. 如何获得晋升机会·····	276
10.2 为自己创造升迁的机会 ·····	277
1. 让上司依赖你·····	277
2. 发挥各方面的才能·····	278
3. 与上司建立友谊·····	278
4. 健康状况良好·····	278
5. 人际关系良好·····	278
6. 具有克制力·····	279
7. 寻找问题·····	279
8. 表现你的创新精神·····	280
9. 你不只是“领薪人” ·····	282
10. 不损害公司的利益 ·····	286
11. 学会适时变通 ·····	287

10.3 维系自身发展	288
1. 部门经理成功的要领	289
2. 巩固自己目前的地位	291
3. 管理者还是领袖	292
4. 明确你的职业发展规划	293
5. 了解层级组织	296
6. 有希望的“机会道路”	297
7. 你的愿望你的梦	298
8. 你对未来放心了吗	299
 第 11 章 如何减缓部门压力	301
11.1 压力，你从哪里来	302
1. 压力的危害性	302
2. 导致压力的原因	302
11.2 “压迫感”的症状为何	303
11.3 用关心为部属减压	304
1. 减轻部属压力的方法	304
2. 公司减压策略的设计	305
11.4 如何做压力的主人	306
1. 拒绝杂乱无章	306
2. 策略性暂停	307
3. 专注的魅力	307
4. 摒弃多余的资讯	307
5. 建立平衡	308
11.5 幽默管理和人性化管理	308
1. 幽默管理	308
2. 部门内人性化管理	310
11.6 不会休息，不是好经理	311
1. 培养良好的生活习惯	312
2. 形成良好的人际关系	312
3. 不把工作带回家	312
11.7 为你的会议管理“号脉”	313

1. 为你的会议“号脉”	313
2. 开会的三种基本技巧	315
11.8 管理好自己的时间	316
1. 时间是一种稀缺资源	317
2. 专注于可支配的时间	317
3. 你怎么利用时间	318
4. 有效时间管理的步骤	318
5. 一些值得注意的要点	319

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

企业的强弱要看其各类有特长的“人才”是否众多而且齐全，而不是只求“人手”多

企业的强弱要看其各类有特长的“人才”是否众多而且齐全，而不是只求“人手”多。人手多只是势众，却不一定能成事。

2. 部门经理不是主管

经理不是做主管人，而是引导部下把事情做好的人。经理不必事必躬亲，经理要有真才实学，必须名副其实，是真经理而不是假经理。

3. 是既管又理的人

经理的角色不是凭其权威，颐指气使，管教、谩骂部下，而是要讲理，用注重理性的言传身教的方式来管理员工。经理不能只讲求管教，而应该追求管得合理、合情、合法。

4. 是负责部门业绩的人

在评价经理的工作上有一个原则，即部门业绩有 90% 来自员工的团体努力，经理的真正贡献只有 10%。反之，如果部门的业绩不佳，经理应负 90% 的责任，而员工只有 10% 的责任。也就是说，在一个部门中，有过则将过由上往下记，有功则将功从下往上記。

5. 是综合各方面关系的人

企业的经理是两面人，扮演着承上启下的角色。他在部属面前的言行，有如上司一般，要人人敬畏；但在上司面前，他又成了企业的“伙计”

企业的经理是两面人，扮演着承上启下的角色。他在部属面前的言行，有如上司一般，要人人敬畏；但在上司面前，他又成了企业的“伙计”。

经理既要尽力而为，领导部属完成上级交给的任务，又要恪守“伙计”的本分，设法争取上司的支持与信任，才能顺利完成任务。

经理的角色不是单一的，他承担着人际、信息、决策三大

方面的角色，同时还可以扩充为十大角色：

(1) 人际关系角色

人际关系角色主要是指经理要与各界打交道，因此要建立起各种人际关系。这一角色可分为头面人物、领导者及联系者三种。

头面人物指经理因职务和地位上的需要，必须担负起日常社交、法律及礼仪等职责。

领导者指经理要给部属明确的目标，激励员工士气及培养部属的做事能力，并给予部属应有的奖惩。

联系者指经理要与各部门进行沟通协调，要与上级、平行部门及外界建立联系。

(2) 信息角色

经理作为企业的领导者，要处理各种情报信息。这一角色又分为三大类：侦测者、传播者及发言者。

(3) 决策角色

经理的决策角色分4类：创新者、解决纠纷者、资源分配者及谈判者。详见表1-1。

经理要给部属明确的目标，激励员工士气及培养部属的做事能力，并给予部属应有的奖惩

表1-1

经理角色表

经理角色		描 述	主要活动
人际关系	头面人物	象征性领袖，为了法律等社会因素而必须从事一些例行工作	庆典，身份要求，接受别人宴请及宴请别人等
	领导者	负责激励并使部下完成工作，负责监督、训练等相关工作	几乎所有与部下有关的管理活动
	联系者	维持一个自身发展的与外界进行信息交流的网络	信件往来，其他与外界的沟通交流活动
信息	侦测者	寻找和接受广泛的有用信息，以利于了解组织及面对的环境，成为企业的神经中枢	处理一切信件和相关的接触事宜，主要为了获取信息
	传播者	将由外界或其他部门得到的信息告知部下，有些是现成的，有些必须分析整理	为了达到传达信息的目的而将信息传给组织内的人们，并与部属保持联系
	发言者	将组织的计划、政策、行动成果等让外界知晓	把信息传达给外界人士
决策	创新者	为组织寻找机会并创造、带动变革，监督计划的设计	设计策略及变革，创新改革计划
	解决纠纷者	当组织面临重大的意想不到的困难时，负责协调统率行动	拟定与执行应付纷扰及危机的策略和行动
	资源分配者	负责将组织的所有资源做最适当的分配，以利于重要决策的执行	安排日程，运用职权，从事涉及预算及有关工作规划的活动
	谈判者	有重要谈判时，代表组织	与外界谈判