

企业中 层领导 管理能力

北京职工教育协会

组编

训练教程

知识出版社

企业中层领导管理能力训练教程

北京职工教育协会 组编

知识出版社

总编辑：徐惟诚 社长：田胜立

图书在版编目(CIP)数据

企业中层领导管理能力训练教程/北京职工教育协会组编.
—北京:知识出版社,2005.12

ISBN 7-5015-4526-X

I.企… II.北… III.企业领导学—教材 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 137776 号

策 划 人：林建敏

责任编辑：颜小虎 郜红克

企业中层领导管理能力训练教程

北京职工教育协会组编

知识出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码:100037 电话:010-88390965)

<http://www.ecph.com.cn>

文物出版社印刷厂印刷

开本:787×1092 1/16 印张:14

字数:220 千字 印数:1~3000 册

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5015-4526-X

定价:29.00 元

北京职工教育协会概况

北京职工教育协会是由北京地区的工业、商业、外贸业、建筑业等行业的企业、院校联合成立，专门从事职工培训和职业教育工作的社会团体。

协会主要任务是开展理论与学术交流活动，组织企业培训师、企业中高层管理人员及企业班组长培训，加强企业、院校间的联络与沟通，为企业人力资源开发提供技术支持，为提高企业员工素质服务。

Beijing Staff Education Association

北京职工教育协会

www.bsea.org

《企业中层领导管理能力训练教程》

编写委员会

主 任	谢文艳			
副主任	张玉东			
委 员	杨作玉	张东光	张庆增	张国利
	郝明艳	许 杰	朱世深	蒲 娅
	陈志华	邹 萍	应 超	孙宝珊
	孙国柱			

前 言

中层领导是企业的中坚力量,承担着企业战略决策的执行以及基层管理者与高层领导者沟通、协调的职责,发挥着承上启下的作用,是企业的桥梁、枢纽和脊梁。因此,提高企业中层领导的管理能力,对增强企业的竞争力,实现企业战略目标尤为重要。

北京职工教育协会为了更好地提高企业中层领导的管理能力,并为企业中层领导培训提供技术服务,在调查了企业中层领导管理能力现状及培训需求的基础上,组织编写了这本《企业中层领导管理能力训练教程》。该书内容具有两大特点:

一、管理技能的实用性。本教程以理论知识与实际操作相结合为原则,突出了企业中层领导通用管理能力训练,以管理技巧和实务训练为主,通过引用实例、案例,做到管理理论、方法与企业中层领导工作有机结合,突出了可操作性,强化实践,讲求实效。

二、内容、结构的新颖性。本教程内容新颖,结构合理,图文并茂,阐述简明扼要、通俗易懂,增强了内容的可读性和吸引力,既适合院校作为企业中层领导培训教材,更适合广大企业中层领导自学使用。

全书共分为十一个模块,内容包括:中层领导的地位与职责;目标管理能力训练;绩效管理能力训练;培育下属能力训练;激励员工能力训练;情绪管理能力训练;人际关系管理能力训练;领导团队能力训练;时间管理能力训练;语言表达能力训练;企业应用文写作能力训练。

本教程由北京职工教育协会组织会员单位的骨干教师、院校校长、中层管理人员共同研究、编写。其中:“中层领导的地位与职责”由朱世深和蒲娅编写;“目标管理能力训练”、“绩效管理能力训练”和“激励员工能力训练”由陈志华编写;“培育下属能力训练”由蒲娅编写;“情绪管理能力训练”由邹萍编写;“人际关系管理能力训练”由孙宝珊编写;“领导团队能力训练”由应超编写;“时间管理能力训练”、“语言表达能力训练”和“企业应用文写作能力训练”由孙国柱编写;谢文

艳对全书做了最后的修改和审定。

在本教程编写过程中,张玉东校长配合北京职工教育协会负责编写的组织工作,并对全书的编写原则和内容结构提出了宝贵意见;杨作玉校长、张东光校长、张庆增校长和张国利副校长对编写工作提出了宝贵意见并给予了大力支持;郝明艳、许杰在教程的编写过程中,做了大量的具体工作;蒲娅对教程版面做了统一设计;北京市工艺美术职业技术学校对教程的封面设计给予了支持。在此表示衷心的感谢!同时向所有对本教程编写工作给予帮助和支持的会员单位表示深深的谢意!

愿本教程能成为企业中层领导的行动指南,良师益友。

编 者

2005 年 6 月

目 录

模块一 中层领导的地位与职责	(1)
一、什么是管理	(2)
二、中层领导的位置和角色	(4)
三、中层领导的五大职能	(11)
四、本模块内容小结	(22)
五、研讨与实践	(23)
模块二 目标管理能力训练	(25)
一、目标管理的特征和作用	(26)
二、目标管理的过程	(31)
三、目标管理的难点	(44)
四、本模块内容小结	(46)
五、研讨与实践	(47)
模块三 绩效管理能力的训练	(49)
一、传统绩效评估与现代绩效管理的区别	(50)
二、绩效计划的制定	(52)
三、绩效实施与管理	(57)
四、绩效评估的方法	(61)
五、绩效反馈面谈的技巧	(72)
六、本模块内容小结	(74)
七、研讨与实践	(75)

模块四 培育下属能力训练	(77)
一、树立培育下属的良好心态	(78)
二、培育下属的基本原则	(80)
三、培育下属的关键要素和着眼点	(80)
四、OJT——在职培育下属的方法	(83)
五、本模块内容小结	(88)
六、研讨与实践	(88)
模块五 激励员工能力训练	(91)
一、激励理论及其运用	(92)
二、中层领导的激励手段	(96)
三、中层领导的激励原则和技巧	(100)
四、本模块内容小结	(112)
五、研讨与实践	(112)
模块六 情绪管理能力训练	(115)
一、什么是情绪管理能力	(116)
二、自我情绪的认知与管理	(118)
三、他人情绪的认知与管理	(123)
四、本模块内容小结	(131)
五、研讨与实践	(132)
模块七 人际关系管理能力训练	(135)
一、什么是人际关系管理	(136)
二、如何处理工作中的人际关系	(137)
三、本模块内容小结	(144)
四、研讨与实践	(144)
模块八 领导团队能力训练	(147)
一、什么叫团队,团队的特征、类型	(148)
二、建设团队应注意的问题	(158)
三、本模块内容小结	(173)

四、研讨与实践	(174)
模块九 时间管理能力训练	(175)
一、时间管理的一般原则	(176)
二、时间管理的技巧	(176)
三、工作时间管理的技巧	(181)
四、生理时间管理的几种主要方法	(183)
五、本模块内容小结	(184)
六、研讨与实践	(184)
模块十 语言表达能力训练	(187)
一、语言表达能力是领导能力的直接体现	(188)
二、衡量领导语言表达能力高低的标准	(190)
三、常用的几种语言表达艺术	(192)
四、提高语言表达能力的方法	(196)
五、本模块内容小结	(198)
六、研讨与实践	(199)
模块十一 企业应用文写作能力训练	(201)
一、企业应用文特点	(202)
二、企业应用文结构	(203)
三、常用企业应用文种类及写作方法	(204)
四、本模块内容小结	(219)
五、研讨与实践	(219)
参考书目	(221)

模块一

中层领导的地位与职责

中层管理的扩大不仅造成了质的变化，而且它本身就是由于中层管理职能性质的变化产生的。

可以断言，中层管理今后将继续扩大。但今后的扩大必须是有指导的、有控制的、有领导的。它必须以对中层管理性质、职能、关系和结构的变化理解为依据。

——现代管理大师 彼得·德鲁克

本模块主要内容

- 什么是管理
- 中层领导的位置和角色
- 中层管理的五大职能
- 本模块内容小结
- 研讨与实践

一、什么是管理

『引例』

一架飞机能够从跑道上缓缓启动、加速，直至腾空而起飞上蓝天，仅靠充足的燃料、空气和发动机强大动力的推动是远远不够的。它还必须要有坚实有力的双翼支撑起庞大的机体，更需要具有丰富驾驶经验和娴熟驾驶技术的驾驶员精确的操作驾驶，以及地面导航系统的精确指挥才能安全、平稳地飞行。

飞机的飞行靠的是各种资源要素的组合运用来实现的。管理也正是通过各种资源整合，形成合力，来共同创造最大价值的过程。

管理的基本概念

管理就是把企业内外所能支配的资源，包括人、财、物、信息、技术、规章制度、时间、客户、市场、信用、企业文化等，有效地整合起来，使之最大限度地发挥作用，以实现企业的经营目标。

管理的对象

是企业所拥有的可支配和利用的资源，这些资源通过有效的管理，能转化成巨大的财富。

管理的内容

管理是一个过程，管理的过程由一系列相互联系、连续进行的工作构成。

这些工作由计划、组织、协调和控制等管理职能构成。

管理本身不是目的，而是实现目的的一种手段，管理是依存于组织并以组织体的力量进行的有意识、有目的的社会活动。

管理的特点

管理就是通过他人的活动达到目标。是通过他人把事情做好的艺术。



小故事

小张是服装个体经营户，开始时，自己一个人一边进货，一边卖货，生意红火后，一个人忙不过来，便找一个人替他去进货，又找一个人替他去卖货，他专心做财务。这就是最初的分工。后来，随着业务的扩大，需要多名采购员和更多的销售人员，并且，这些人又需要有人去管理，于是，进货部就设一个采购经理来管理那些业务员，销售部则设一个销售经理来管理销售人员。直到后来，生产部门、财务部门等都需要一个部门经理去管理。

从这个事例延伸到其他所有企业、组织，它们无论多么庞大和复杂其原理是一样的，都是由于上一级领导忙不过来，而需要通过他人来做自己的“替身”去完成所要做的事情。

【启示】 不是自己亲自去做事，而是通过他人把事情做好。

管理的核心

一个出色的乐队指挥，能用他高超精湛的指挥技能将持有不同乐器的乐手高度统一地协调起来，使他们按照他对音乐的理解和在他的统一指挥下，共同演奏出美妙和谐的乐曲来。反之，若这些乐手一人一把号，各吹各的调，在演奏中哪怕有一点不和谐音出现，都将影响整个乐曲的艺术效果。

从这里我们可以看出，管理工作的核心就是管好人，处理好人际关系，并通过他人协调一致的行动来达到工作的目标。管理者的首要职责就是创造一个能使部下全身心工作的良好环境，把各方面的力量凝聚起来，并充分调动每一个人的积极性、主动性和创造性，使他们在群体里高效地完成既定的目标。

二、中层领导的位置和角色

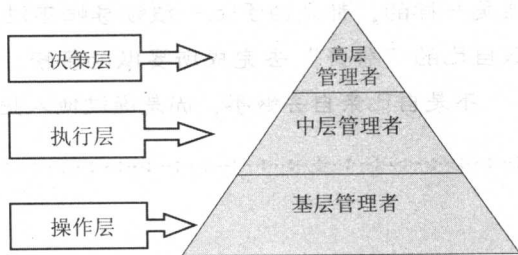
『引例』

中国国家足球队外籍教练米卢接手球队后，最先抓的是队员的位置感，要求比赛中各个位置的队员要到位，不越位、不错位。在企业中，管理者做好管理工作，也要找准位置。

中层领导处于高层管理者和基层管理者之间，起承上启下、穿针引线、协调各方的桥梁作用。

（一）中层领导的位置

按管理者在组织中的层次划分，可将管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。组织的层次划分通常呈现为金字塔式。



★ 高层管理者

是对整个组织的管理负有全面责任的人，其主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，对外代表组织，对内拥有最高职位和最高职权，其工作的重点是计划职能和组织职能，以及对组织重大事项的决策职能。

★ 基层管理者

主要从事工作结果的数量和质量的监督工作，组织和控制下属按既定的计划进行工作；直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

★ 中层管理者

是处于高层管理者和基层管理者之间，负责上通下达联系各方的关键管理人员，是企业的桥梁、枢纽和脊梁。在企业中处于重要的位置。他们是企业的中坚力量，承担着企业战略决策的执行以及基层与决策层的沟通的职责。可以说他们的工作既要承上启下又要独当一面，其主要职责就是贯彻执行高层管理者的重大决策，负责把任务落实到基层单位，并检查、督促和协调基层管理者的工作，以确保任务的完成。

中层管理者在企业中的重要作用具体表现在以下几个方面：

1. 承上启下作用

中层管理者在企业中处于上传下达的重要环节，一方面要将企业的战略目标和工作计划等高层管理者决策传达给员工，并推动基层工作的开展；另一方面则负有将工作计划执行情况及在工作中发现的问题向高层管理者及时进行反馈的职责。

2. 各自部门的最高领导者和执行者

中层管理者所处的位置决定了他们的职责就是要带领本部门的员工去完成上级下达的工作任务。因此，他们的执行能力和领导能力发挥得好坏直接关系到企业的成败。

3. 企业战术决策的制定者

高层管理者所做出的战略决策需要通过中层管理者制定出有效的战术决策来实施。中层管理者对日常工作进行的细致管理，是最终实现组织目标的保证。

4. 领导、管理及培养员工的重要力量

中层管理者要保证企业的战略目标在本部门得到有效的贯彻执行就必须不断地为企业发现和培养人才，使企业获得可持续发展。

总之，中层管理者在企业中处于一个非常特殊的位置，为企业正常运转起着关键性的作用。

(二) 中层领导的角色

『引例』

角色一词原指戏剧舞台上依据剧本所扮演的剧中人物，借用到管理领域则是指管理者在组织体系内从事各种活动时所表现的不同身份。著名管理学家彼得·F·德鲁克于1955年首先提出“管理者的角色”的概念，70年代明茨伯格又提出管理者在工作中扮演着十种角色，并主要体现在三个方面。

一、人际关系方面的角色：1. 组织代表 2. 领导者 3. 联络者

二、信息方面的角色：1. 监听者 2. 传播者 3. 发言人

三、决策方面的角色：1. 企业家 2. 调解人 3. 资源分配者 4. 谈判者

上面这十种角色只有总经理、总裁、CEO等高层领导才能担当，对于企业的中层管理者来说，其角色有四种：

角色一：下属 对上司而言，中层领导是高层领导的下属，要为上司提供完善的辅佐。

角色二：上司 对下属而言，中层领导是上司，是领导，是教练。

角色三：同事 对同级部门而言，彼此之间是同事关系，也是合作伙伴。

角色四：供应商 对外代表公司与客户谈判，是客户的供应商。

中层领导在企业中不但具有多重角色，而且在实际工作中还要经常转换角色。对于中层领导来说，要使自己能够在企业中发挥出自己应有的作用，首先必须认识自己的角色，认识其功能和作用，这样才能在不同的场合将其扮演好。

1. 中层领导作为下属的角色意识

首先，要扮演好被管理者角色。

中层领导即是管理者，又是被管理者，作为中层领导，首先要服从上级领导的管理，成为领导决策的执行人。反之，若总认为自己功劳最大，最重要，而不服从上一级领导的管理，则说明他没有意识到自己是一个被管理者，缺乏被管理者的角色意识。

作为下属的角色意识

- ◆ 被管理者的角色
- ◆ 高层领导的替身
- ◆ 高层领导的辅佐者

其次，中层领导又是高层领导的替身。中层领导在企业中向下则代表企业的领导，负有向下属传达企业的目标和计划，并代表企业对所负责的部门及所属员工实施管理的责任。同时，他的一切工作都要体现企业的意志，需要从全局出发，要从经营者的角度考虑问题。因而，对下属而言，他就是高层领导和经营者的替身。

第三，中层领导是高层领导的辅佐者。中层领导要在企业中扮演好下属的角色就要当好上级领导的参谋助手。在做好份内之事，有效地完成上级交给的各项任务的同时，还能协助上级领导做好全局工作，为上级排忧解难。遇到困难时，不仅能提出问题、分析问题，而且还能提出解决问题的办法，拿出对策，辅佐领导渡过难关。合格的中层领导要有对上级负责、对企业负责的精神，敢于承担责任，敢于改革创新。

中层领导在企业中扮演好下属的角色一般要做到以下几点：

特别提示

- ❖ 对已经形成的决定要服从和遵照执行
- ❖ 充分了解上级领导对本部门的愿望与期待
- ❖ 当好上级领导的参谋助手，作好份内之事
- ❖ 理解上级领导的难处，主动为领导排忧解难
- ❖ 在取得成绩时，不将功劳全部归于一己
- ❖ 不将个人的烦恼带到工作中去



常见的角色错误：

表现

- ❖ 将自己当作企业的化身，抵制上级领导
- ❖ 扮演同情者的角色
- ❖ 把自己错位成自然人
- ❖ 向上错位

注意

1. 作为下属必须执行上级领导做出的决议、决定，完成本岗位职务的使命、实现上级领导和组织的目标。
2. 在职权范围内做事，不能超越自己的职责和权限去说、去做不该说、不该做的事情。