

美国联合企业家协会强力推荐

中层经理是企业的脊梁

MANUAL FOR MIDDLE MANAGERS

中层经理手册

环球阳光顾问 / 编著
国际知名管理咨询机构

中层经理提高管理技能的权威指导

- ◎ 中层经理提高管理技能
- ◎ 职能部门提高执行能力
- ◎ 企业整体提高运营绩效

哈尔滨出版社

MANUAL FOR MIDDLE MANAGERS

中层经理手册

中层经理提高管理技能的权威指导

- ◎ 中层经理提高管理技能
- ◎ 职能部门提高执行能力
- ◎ 企业整体提高运营绩效

哈尔滨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层经理手册/环球阳光顾问编著. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2004.9

ISBN 7-80699-293-6

I. 中… II. 环… III. 企业领导学—手册

IV. F272 .91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 064921 号

责任编辑: 李薇薇 关 力

封面设计: 天下图文工作室

中 层 经 理 手 册

环球阳光顾问 编著

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码: 150006 电话: 0451-86225161

E-mail: hrbcbs@yeah.net

网址: www.hrbcbs.com

全国新华书店经销

北京永生印刷技术有限公司印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 22 字数 372 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-293-6 / F·28

定价: 38.00 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451-86225162

本社常年法律顾问: 北京岳成律师事务所黑龙江分所

谨以此书献给高效、稳健的中层经理

在接下来的内容里,我所提出来的不是别的什么,只是一些简单的事实、朴实的道理和基本的常识,而且,没有什么开场白式的客套话要跟读者讲,要告诉你的就是:除了抛弃偏见和先入之见,并且以应有的理性进行决断之外,更要注意人的本性,说得再确切一点就是不要抹煞人的本性,并大大拓展自己现有的理念。

——托马斯·潘恩《常识》

INTRODUCTION

前言

当代管理学泰斗彼得·德鲁克曾说,美国经济的主体并非声名显赫的财富 500 强,而是数以万计的中小企业,那些引人注目的大企业只能主宰《财富》的头条新闻,并不能控制道琼斯的股票指数。同样,企业存在和发展的重任也并不只是由一两个如杰克·韦尔奇似的神话人物来承担,而更多地是由稳健、智慧、勤奋的中层经理们所载负。

中层经理是现代组织中的一个特殊概念,他是指企业的生产部门、营销部门、财务部门、企管部门、人力资源部门以及后勤部门的主管、经理或主任等企业的中层管理者或领导人。中层经理既不是企业的最高层,也不是企业的普通员工,同时既是管理者,也是员工,所以他们在企业中具有特殊的地位和作用。

美国著名的商业调查机构盖洛普公司的权威调查数据表明:一些企业之所以能持续发展、创新,保持行业领先地位,其关键不仅在于高层管理者,同时也是与拥有一支具有出色执行能力、创新能力的高效、稳健的中层管理团队紧密相关。这些中层管理者不同于一般员工,他们的素质高低在很大程度上影响普通员工的职业行为,同时也影响企业未来发展的方向和速度。企业的战略目标需要通过中层经理把它细化到各个部门,使它们与本部门的实际相结合,并且通过中层经理领导其部属实现部门目标,从而使企业的战略目标得以实现,所以中层经理能否高效率发挥作用决定着企业在市场中的竞争力。

正因为中层经理在企业中具有承上启下的特殊作用，所以有远见的企业都会着力打造一支强大的中层队伍，而每一位身在其位的中层经理更应该清楚地意识到自身的地位与使命，提高自身管理能力与业务素养，加大本部门对企业整体战略计划的执行力度，成为能够独当一面的卓越管理者。

《中层经理手册》正是针对中层经理的日常管理难点而推出，旨在提高中层经理的各项管理技能，是中层经理手边常备的管理工具性读物。《手册》从中层经理的角色认知、时间管理、有效沟通、绩效评估和绩效管理、有效激励、高绩效的团队等方面详细、全面地阐明了中层经理具体应当如何提高管理技能、解决实践中的管理疑难问题。通过阅读本书，中层经理必能有效地改善自身管理技能，提高部门运营绩效，同时也品尝到如鱼得水的管理乐趣。

此外，本书所讲述的管理技巧与方法也同样适宜于目光远大、希望个人管理才干有所提高的普通员工以及非营利性机构，如政府部门、医院、学校或社团的各类管理者。

环球阳光顾问

2004 年 8 月

CONTENTS

目 录

第一部分 角色认知

第一章 认识自己,做成功的经理人

1. 中层经理的核心价值 3
2. 中层经理的六个特点 5
3. 中层经理成功的八个准则 7
4. 中层经理必备的十项基本技能 10
5. 就任新职前如何提升自己 12

第二章 作为下属的中层经理

1. 中层经理在企业中的位置 16
2. 中层经理是高层经理的替身,是实现经营者目标的“前哨先锋” 17
3. 常见的三个误区 18

第三章 作为同事的中层经理

1. 跳出本位看问题 20
2. 同事是自己的内部客户 20
3. 如何向“以内部客户需求为中心”转换 21
4. 常见误区 22

第四章 作为上司的中层经理

1. 中层经理应扮好的角色 24
2. 中层经理如何领导下属 25
3. 中层经理的角色错位 25
4. 中层经理如何培养员工 26

第二部分 时间管理

第五章 时间哪去了——对时间的反思

1. 哪里浪费了时间 31
2. 时间分析方法: 工作时间记录法 33

第六章 奇妙的 80/20 原则

1. 什么是 80/20 原则 35
2. 如何应用 80/20 原则 36
3. 常见的误区 37
4. 使用 80/20 原则应注意的问题 37

第七章 实用的第二象限工作法

1. 四象限原理 39
2. 第二象限工作法 40

第八章 养成好习惯

1. 没有养成良好的习惯 42



- 2.习惯也是一种竞争力 43
- 3.如何改变坏习惯 44
- 4.用 5W 提高时间使用率 44
- 5.建立习惯的四个阶段 45
- 6.如何有效地支配自己的时间 46

第三部分 有效沟通

第九章 为什么沟而不通

- 1.沟通是最重要的管理活动 51
- 2.什么影响了沟通 52
- 3.组织沟通与人际沟通 54
- 4.如何改善组织沟通 54
- 5.如何改善人际沟通 56

第十章 沟通的对象和渠道

- 1.与什么人进行沟通 59
- 2.通过什么渠道沟通 60

第十一章 倾听的艺术

- 1.倾听的好处 63
- 2.为什么听不进去 64
- 3.倾听的技巧 65

第十二章 反馈的技巧

- 1.什么是反馈 67
- 2.如何进行有效反馈 68

- 3.如何有效接受反馈 69

第十三章 如何向上司汇报

- 1.与上司沟通的障碍 71
- 2.期望的差异 72
- 3.汇报的要求 73

第十四章 水平沟通

- 1.水平沟通为什么难 75
- 2.水平沟通的三种方式 76
- 3.水平沟通的技巧 77

第十五章 如何向下属推销建议

- 1.与下属沟通的障碍 78
- 2.推销建议的好处 79
- 3.推销建议的方法 80

第四部分 目标管理

第十六章 什么是目标管理

- 1.目标管理的要点 85
- 2.目标管理的好处 86
- 3.目标管理的六个特征 87
- 4.目标管理的难点 88
- 5.如何克服目标管理的难点 89



第十七章 目标管理的两种类型

- 1.提高业绩型目标管理 91
- 2.开发个人能力型目标管理 92

第十八章 目标管理的实施

- 1.确立企业统一的目标 95
- 2.引入和实施目标管理 96
- 3.有些目标管理为什么会失败 100

第十九章 好目标的特征

- 1.为什么没有好目标 102
- 2.好目标应当与高层一致 103
- 3.SMART 原则 104
- 4.应当制定具有挑战性的目标 105

第二十章 设立目标的七个步骤

- 1.步骤一:正确理解公司目标 107
- 2.步骤二:制定符合 SMART 原则的目标 108
- 3.步骤三:检查目标是否与上司目标一致 109
- 4.步骤四:列出可能遇到的问题和障碍,并事先寻求解决方法 110
- 5.步骤五:列出实现目标所需要的知识和技能 112
- 6.步骤六:事先列出为达成目标所需合作的外部对象和资源,并事先确认 112
- 7.步骤七:确定完成日期,并将目标书面化 113

第二十一章 如何为下属制定目标

- 1.制定目标的程序及应注意的问题 115
- 2.为什么下属抗拒目标管理 117



- 3. 如何避免下属对目标管理的抗拒 118
- 4. 如何进行目标对话 119
- 5. 目标对话应注意的方面 121
- 6. 如何为下属设定目标 123

第五部分 有效激励

第二十二章 如何进行激励分析

- 1. 中层经理常见的激励误区 127
- 2. 分析员工的需求 129
- 3. 了解员工需求的方法 130

第二十三章 中层经理的激励技巧

- 1. 激励技巧 133
- 2. 中层经理不能直接动用激励技巧 137
- 3. 中层经理可以动用激励技巧 137

第二十四章 中层经理如何认可和赞美员工

- 1. 学会认可与赞美 139
- 2. 信任自己的下属 140
- 3. 营造宽容的环境 142
- 4. 表扬下属的技巧 143

第二十五章 对不同的人采取不同的激励方式

- 1. 四种人格类型 145



- 2.指挥型员工的激励 147
- 3.关系型员工的激励 148
- 4.智力型员工的激励 149
- 5.工兵型员工的激励 150
- 6.激励低薪员工的六种方法 152
- 7.中层经理激励下属的一般原则 153

第六部分 绩效评估和绩效管理

第二十六章 中层经理在绩效评估中的角色和作用

- 1.传统考核与绩效评估的区别 161
- 2.传统绩效考核的不足 162
- 3.两个程序的分析 164
- 4.中层经理在考核中扮演的角色和作用 166

第二十七章 如何为下属设定绩效标准

- 1.绩效标准的两个层面 167
- 2.如何设定定量标准 168
- 3.设定绩效标准的要点 169
- 4.如何设定绩效考核的标准 170

第二十八章 绩效管理

- 1.什么是绩效管理 173
- 2.绩效管理的实施流程 174
- 3.360度绩效评估 175
- 4.绩效评估的误区 176

第二十九章 如何进行绩效面谈

1. 绩效面谈常见的误区 182
2. 如何克服绩效面谈误区 184
3. 面谈准备 185
4. 绩效面谈的步骤 186
5. 绩效面谈技巧 189

第七部分 打造高绩效团队

第三十章 什么是好团队

1. 什么是团队 195
2. 团队构成的九种角色 196
3. 组建团队的原则及应注意的问题 198
4. 成功团队具有哪些特征 200
5. 对团队的几种误解 202
6. 有些团队为什么会失败 203
7. 如何建立有效团队 206

第三十一章 虚拟团队的管理

1. 什么是虚拟团队 207
2. 如何有效地管理虚拟团队 208
3. 如何保证虚拟团队步调一致 209
4. 虚拟团队在管理中容易出现的问题 210

第三十二章 如何处理团队冲突

1. 处理方式一：目标整合法 122



- 2.处理方式二:回避 123
- 3.处理方式三:迁就 124
- 4.处理方式四:妥协 125
- 5.处理方式五:合作 126
- 6.对五种处理方式的分析 128
- 7.五种团队矛盾及其处理 129

第三十三章 如何促进团队发展

- 1.团队的发展阶段 221
- 2.团队老化现象 223
- 3.做思想工作 224
- 4.换人 224
- 5.学习先进管理方法 225
- 6.使用“空降兵” 226

第八部分 有效授权

第三十四章 什么是授权

- 1.授权是什么 231
- 2.授权不是什么 233
- 3.反对授权的理由 237
- 4.为什么要授权 238

第三十五章 授权的要点及应注意的问题

- 1.授权行为的基本要素 241
- 2.授权须遵守的准则 242
- 3.授权的十大要点 246

- 4.授权时应注意的问题 248

第三十六章 如何进行授权

- 1.授权的四方法 250
- 2.制定授权计划 251
- 3.授权流程与关节点 253
- 4.把握授权切入的时机 253
- 5.授权任务明确的评估 254

第三十七章 授权检查与控制

- 1.如何构建授权回馈系统 256
- 2.命令追踪 257
- 3.有效的反馈 258
- 4.监督进度 260
- 5.全局统御 261
- 6.授权的撤回 262
- 7.选择合适的监控方法 263
- 8.对不能如期完成工作的处理方式 264
- 9.授权中的控制适度问题 265

第九部分 领导艺术

第三十八章 对权力的分析

- 1.权力是什么 269
- 2.权力的三个特性 270
- 3.中层经理用权的误区 271

