

做好部门内部控制：调整部门实际工作以确保组织目标的实现

说得好才能做得好：以良好的沟通聚拢人心来谋求共同的发展

合理激励下属：了解员工的需求层次做到有的放矢

江 天 著

部门经理 工作实务手册

善于向下放权：让部门每一位员工都能放开拳脚去工作

做好上司的执行官，当好下属的先行者，
成为公司不可或缺的中层主管



中华工商联合出版社

江 天 著

部门经理 工作实务手册



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

部门经理工作实务手册 / 江天著. —北京: 中华
工商联合出版社, 2014. 9
ISBN 978 - 7 - 5158 - 1066 - 9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 210118 号

部门经理工作实务手册

作 者: 江 天
责任编辑: 胡小英 邵桃炜
封面设计: 杜 帅
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司
版 次: 2014 年 11 月第 1 版
印 次: 2014 年 11 月第 1 次印刷
开 本: 700mm × 1000mm 1/16
字 数: 270 千字
印 张: 25
书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 1066 - 9
定 价: 65.00 元

服务热线: 010 - 58301130
销售热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

<http://www.chgslchs.cn>
E-mail: ciecpl202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915

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，做他们决策的执行者；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，起到上通下达的作用。部门经理做得好与不好，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和理论，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、实用的工作规范管理模式。

本书中所选材料许多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、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。本书科学、严谨、系统、实用，每页的旁侧特别设置了“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启迪心智，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及工作事项的精确指导与实用分析，各章之间有内在的连贯性，便于读者系统有效地掌握。

作 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
1.2 盘点部门经理的五大职能	5
1.3 部门经理的具体工作任务	8
1.4 部门经理可用的六种资源	14
第 2 章 部门经理必备的个人素质	17
2.1 管理者五大心智模式	18
2.2 部门经理个性魅力	20
2.3 边学习边领导	29
2.4 学会解决“事”和“人”	32
2.5 广纳创意创新局	35
第 3 章 制订部门工作计划	39
3.1 了解自己的生存空间	40
3.2 部门目标管理与决策	42
3.3 制订部门年度工作计划	49

第4章 部门工作分配	59
4.1 新部门如何进行组织设计	60
4.2 老部门如何进行职能调整	63
4.3 编制部门规章应注意的问题	68
4.4 工作分配的原则有哪些	71
4.5 学会逐级授权	75
4.6 如何进行工作分析与分解	84
4.7 如何编制职位说明书	90
4.8 怎样制定工作标准	98
第5章 部门人员招聘与配置	105
5.1 选择合适的甄选手段	106
5.2 怎样制作应聘登记表	112
5.3 把握好面试环节	116
第6章 部门员工培训	125
6.1 培训需求分析的三大层次	126
6.2 培训需求的三种方法	133
6.3 培训需求的调查方式	148
6.4 怎样设计培训规划	156
6.5 针对组织变革的培训	168
6.6 培训中的误区及克服方法	174
6.7 部门经理在培训中的作用	177

第7章 部门绩效考核	181
7.1 如何确定考核项目	182
7.2 怎样制定考核标准	186
7.3 考核的方法	201
7.4 评价中心法的案例分析	213
7.5 一套实用的绩效考评文件	234
第8章 将沟通进行到底	253
8.1 部门沟通的作用与分类	254
8.2 如何理顺部门职权关系	259
8.3 上行沟通的艺术	268
8.4 怎样与下属进行无缝沟通	274
8.5 扫除水平沟通的障碍	293
8.6 剔除影响协调的绊脚石	302
8.7 激发“冲突”，巧用刺激	311
第9章 怎样建立高效率的团队	317
9.1 激励员工的技巧	318
9.2 让员工明确自己该干什么	320
9.3 重视团队中的信息交流	323
9.4 培养有能力的下属	327
9.5 如何培养员工的团队意识	330
9.6 赞美，最廉价的激励方式	332

第 10 章	部门经理如何获得晋升	335
10.1	了解公司晋升制度	336
10.2	为自己创造升迁的机会	338
10.3	维系自身发展	351
第 11 章	如何减缓部门压力	367
11.1	压力从哪里来	368
11.2	“压迫感”的症状	370
11.3	用关心为下属减压	371
11.4	做压力的主人	373
11.5	幽默管理和人性化管理	376
11.6	不会休息，不是好经理	381
11.7	为你的会议管理“号脉”	383
11.8	管理好自己的时间	387

第1章



初识部门经理

1.1 部门经理的角色定位

1.1.1 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。

1.1.2 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。

1.1.3 是负责部门业绩的人

评价经理工作有一个原则,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,有过将功由上往下记,有功则将功从下往上記。

1.1.4 是综合各方面关系的人

企业经理是“两面人”,扮演着承上启下的角色。他在下属面前的言行有如上司,令人敬畏;但在上司面前,他又成了企业的“伙计”

企业经理是“两面人”,扮演着承上启下的角色。他在下属面前的言行有如上司,令人敬畏;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，顺利完成任务。

经理的角色不是单一的，他承担着人际、信息、决策三方面的角色，具体来讲又可扩充为十大角色（见表1-1）：

（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，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：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：经理要给下属明确的目标，激励员工士气及培养下属的做事能力，并给予下属应有的奖惩。

联系者：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。

经理要给下属明确的目标，激励员工士气及培养下属的做事能力，并给予下属应有的奖惩

（2）信息角色

经理作为企业的领导者，要处理各种情报信息。这一角色又可细分为三大类：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。

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，因法律责任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，并与下属保持联系
	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

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：

1.2.1 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、

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

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

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。

1.2.2 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，刺激下属的工作积极性，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，不同的个体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

所谓“激励”，就是指通过某种精神或物质的手段，刺激下属的工作积极性，提高部门工作效率的活动

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，不同的个体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

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。

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

1.2.3 部门授权管理

在一个多元化的公司中，一个部门经理应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，这类问题通常会使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，使每一位部门员工无论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，部门经理根本无法做到万事都亲自处理，必须将自己的相应权力下放到更低一级的管理人员手中。部门授权中经常会出现一些问题，其中最普遍的是：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

部门经理根本无法做到万事都亲自处理，必须将自己的相应权力下放到更低一级的管理人员手中

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。

1.2.4 部门员工管理

部门员工管理是部门经理为自己组建高效工作团队的过程,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。

1.2.5 部门沟通管理

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

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的交换,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谈判管理、形象管理、团队管理等。

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,有些是例行管理工作,有些是特殊的事件,需要相机采取处理措施

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