

企业培训系列教材

让中层经理善于管自己·善于管下属·善于发挥部门职能

# 中层经理培训教程

ZHONGCENG JINGLI PEIXUN JIAOCHENG

李玉鹰 主 编  
蒋 勇 冯志新 郭 璿 副主编



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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



企业培训系

让中层经理善于管自己·善于管下属·善于发挥部门职能

# 中层经理培训教程

ZHONGCENG JINGLI PEIXUN JIAOCHENG

李玉鹰 主 编  
蒋 勇 冯志新 郭 璿 副主编

电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书分上、中、下三篇，详细阐述了如何打造优秀的中层经理。上篇针对中层经理自身管理素养的提高，以中层经理的角色和作用、胜任力、学习力和领导力为内容，从意识到领导能力为主线展开说明；中篇以部门人员管理为主线，突出了下属管理、管理沟通、员工培育和部门的团队管理四大课题；下篇分别讲解了部门的计划管理、组织管理、绩效管理和部门的建设与发展。本书适合作为企业培训中层管理者的教材，也可作为中层经理的自学参考书，是中层经理自我提升的必备读本。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

中层经理培训教程 / 李玉鹰主编. —北京：电子工业出版社，2013.9  
企业培训系列教材  
ISBN 978-7-121-21066-2

I. ①中… II. ①李… III. ①企业领导学—职业培训—教材 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 169606 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：涿州市京南印刷厂

装 订：涿州市京南印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：16.25 字数：341 千字

印 次：2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# 《中层经理培训教程》

## 编委会

主 编：李玉鹰

副主编：蒋 勇 冯志新 郭 璿

顾 问：王绪民 张 勇

## 执委会

主 任：蒋 勇

副主任：许林虎 王 军

委 员（以姓氏拼音为序）：

成秀虎 多剑华 黄晓鸥 李 强 申利华

孙 诚 孙 柬 童 梅 熊新明

## 序

北京电子科技职业学院是北京经济技术开发区内唯一的市属高等院校。“春江水暖鸭先知”，身处经济建设的前沿，他们最能感受到企业培训的实际需求。他们不辱使命，努力为开发区的经济建设服务。2012年，他们组织专家编写了《班组长培训教程》，今年又再接再厉，编写了《中层经理培训教程》。这是为全国的培训界做了一件实实在在的好事！我代表培训界，感谢北京电子科技职业学院继续教育学院李玉鹰院长、冯志新副院长，是他们牵头组织了这两本教材的编写。同时还要感谢电子工业出版社慧眼识珠，及时出版了这两本非常实用的培训教材。

具体负责两本教材编写的蒋勇先生是我认识多年的合作伙伴，他是一位实战经验非常丰富的培训师。自2010年起，我请他进行了多次生产主管技能培训和优秀班组长培训，他都有求必应，培训中非常认真。他的课每次都都很受欢迎。在培训界，能讲课的培训师很多，但舍得花大力气进行教材编写的就不多了。蒋先生投入了这么多的心血，来做这一基础性工作，作为同行我深知其中的甘苦。

《中层经理培训教程》的结构，从管理者自身的管理入手，打通人员管理的瓶颈，在现场、部门业务管理上发力，有很强的逻辑性。每章的子内容，又是管理培训中的通用项目，如时间管理、沟通管理、教练型领导、项目管理等。如果我们的企业以此教材为基础，结合自己的实际，进行二次开发，一定会收到非常好的效果。《班组长培训教程》和《中层经理培训教程》完全可以作为企业商学院的教材加以利用。

最后，我希望北京电子科技职业学院和电子工业出版社能继续支持这类培训教材的编写和出版，更希望蒋先生的编写团队能再接再厉，继续发扬这种实干精神，成为“实干兴邦”的楷模。让我们大家一起努力，共同为中国企业的飞跃添砖加瓦！

大未来咨询公司总经理 王绪民

2013年3月18日

# ▶ 前 言

《中层经理培训教程》是继《班组长培训教程》之后的第二本教材。北京电子科技职业学院继续教育学院李玉鹰院长亲自担任本书主编,组织京内外十几名专家进行教材的编写,使本书尽可能地符合现代企业的特点和发展趋势。继续教育学院冯志新副院长、郭璠老师亲自负责本书的论证和编写的组织工作。

中层经理包括部门经理、区域经理、项目经理、科室主任、车间主任等,他们在企业内处于承上启下的位置。为此,编写组的专家根据自己长期的咨询和培训经验,广泛收集资料,围绕中层经理管理的特点,将他们最需要掌握的管理知识与管理技能进行了充分的阐述。本书分为上、中、下三篇,上篇(第1~4章)针对中层经理自身管理素养的提高,以中层经理的角色和作用、胜任力、学习力和领导力为内容,从意识到领导能力为主线展开说明。中篇(第5~8章)以部门人员管理为主线,突出了管理沟通、员工培育和部门的团队管理三大课题。下篇(第9~12章)分别讲解了部门的计划管理、部门的组织管理、部门的绩效管理和部门建设与发展。

为了让中层经理更好地学习和掌握管理知识和管理技能,每章都配有一定数量的案例和经验分享等供他们参考。本书还配备了一定数量的管理知识和延伸阅读的内容,供中层经理拓展知识面所用。

感谢大未来咨询公司王绪民总经理的指导,从最初讨论本书的框架,到写作过程中的鼓励和指示,他以十多年的培训、咨询经验,给编写组提供了最宝贵的帮助。感谢北京格瑞迪管理咨询有限公司张勇总经理给出的修改意见。感谢电子工业出版社的工作人员,他们自始至终给予编写组具体的指导和帮助。没有他们的努力,本书不会这么快面世。

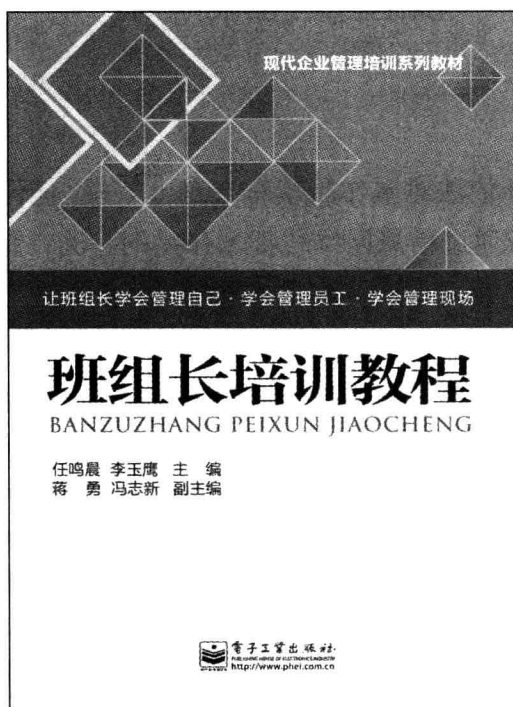
本书共12章,分别由熊新明(第1章)、李强(第2章)、童梅(第3章)、黄晓鸥(第4章)、王军(第5章)、孙秉(第6章)、申利华(第7章)、孙诚(第8章)、多剑华(第9章)、成秀虎(第10章)、许林虎(第11章)和蒋勇(第12章)撰写。另外,

许林虎对第 1 章、多剑华对第 3 章、蒋勇对其余 10 章进行了统稿。

由于水平有限，加之编撰时间比较紧，书中一定会有不少需要改进之处，诚恳希望读者朋友多提宝贵意见。作者邮箱是：jyjy2004@126.com。

本书编委会

## 电子工业出版社世纪波公司好书精选



主编：任鸣晨 李玉鹰 书号：978-7-121-17869-6 定价：38.00 元

本书是专门为天天遇到管理问题，却较少得到系统培训的基层班组长量身定制的实用培训教材。本书分上、中、下三篇，共 14 章，分别从班组长自身的成长、班组长的人员管理和班组长的现场管理三方面进行详细阐述，重在执行层面的落实，使班组长能够切实提高自身的素质和能力。本书特别适合新任班组长的晋升培训和班组长的在岗培训，同时适合作为班组长的自学参考书，是班组长自我提升的必备读本。

以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

北京世纪波文化发展有限公司（北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦）

邮编：100036 电话：010-88254199 E-mail: [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)



## 反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

# ▶ 目 录

## 上篇 中层经理的自我超越

第 1 章 中层经理的角色与作用 .....	2
1.1 中层经理的管理地位 .....	2
1.2 中层经理的管理任务 .....	4
1.3 中层经理的角色 .....	6
1.4 中层经理的管理作用 .....	10
第 2 章 胜任力 .....	16
2.1 中层经理胜任力概述 .....	16
2.2 学习管理知识 .....	18
2.3 提升管理技能 .....	21
2.4 提高管理素质 .....	26
第 3 章 学习力 .....	34
3.1 终身学习 .....	34
3.2 学以修身 .....	38
3.3 学以致用 .....	44
3.4 学会时间管理 .....	51
第 4 章 领导力 .....	56
4.1 发挥领导作用 .....	56
4.2 打造领导力 .....	59
4.3 做教练式领导 .....	62

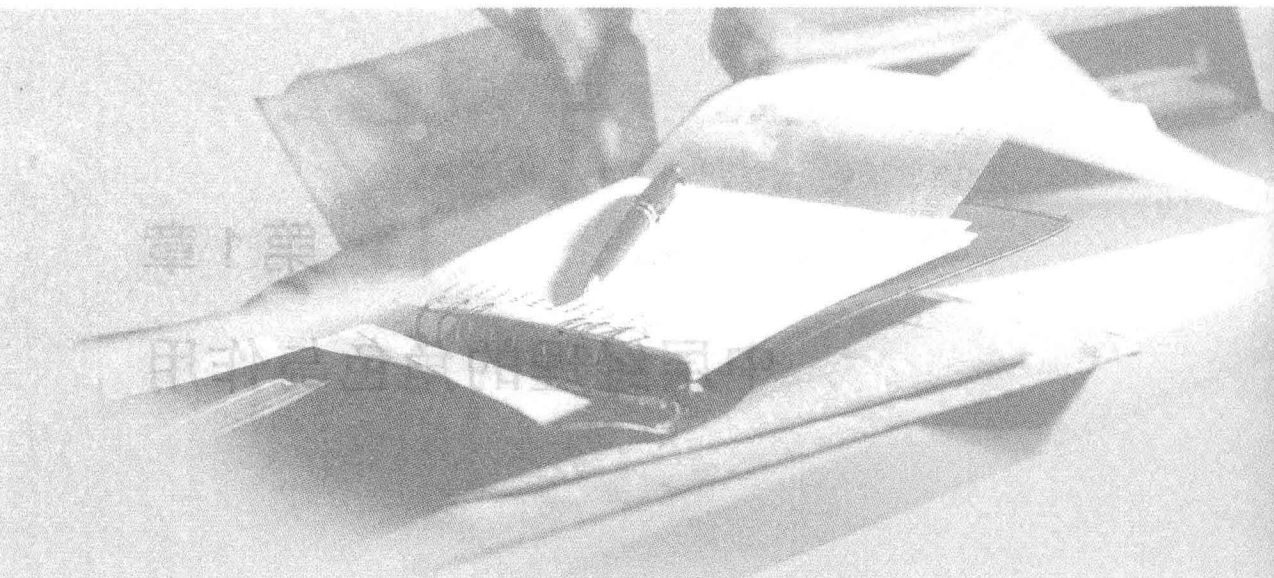
## 中篇 部门的人员管理

第 5 章 部门的下属管理 .....	72
5.1 把握人性 .....	72
5.2 下属管理 .....	79
5.3 部门下属管理六原则 .....	85
第 6 章 管理沟通 .....	91
6.1 沟通要点 .....	91
6.2 有效的管理沟通 .....	97
6.3 会议管理 .....	105
第 7 章 员工培育 .....	110
7.1 新员工培训 .....	110
7.2 帮助员工岗位成才 .....	114
7.3 员工的长期培育 .....	123
第 8 章 部门的团队管理 .....	132
8.1 团队管理概述 .....	132
8.2 团队建设 .....	134
8.3 团队管理的目标和方法 .....	140

## 下篇 部门的业务管理

第 9 章 部门的计划管理 .....	156
9.1 理解企业战略 .....	156
9.2 部门计划 .....	159
9.3 决策能力 .....	167
第 10 章 部门的组织管理 .....	178
10.1 部门的岗位管理 .....	178
10.2 部门的项目管理 .....	185
10.3 建设学习型组织 .....	195
第 11 章 部门的绩效管理 .....	201
11.1 掌握绩效管理原理 .....	201
11.2 部门绩效管理的实施 .....	207

11.3 选择绩效考核方法 .....	220
<b>第 12 章 部门建设与发展 .....</b>	<b>225</b>
12.1 部门建设 .....	225
12.2 践行企业使命 .....	233
12.3 凝心聚力共发展 .....	236
<b>参考文献 .....</b>	<b>247</b>



## 上 篇

---

# 中层经理的自我超越

---

## ▶ 第1章

# 中层经理的角色与作用

中层经理包括部门经理、地区经理、项目经理、车间主任、科室主任等企事业单位的中层管理者，他们在组织层级中处于承上启下、承前启后、联结左右的中间位置，是企业的中坚力量。中层经理若想在管理上建功立业，就必须先挑战自己，充分认清自己的管理角色与作用，提升自己的胜任力，通过终身学习，打造杰出的领导力。管理的本质是对人的管理，中层经理要具备管理下属的能力，通过管理沟通、培育员工，打造好部门这支团队。中层经理最终的管理效果将体现在部门职能的作用上，通过计划、组织、绩效管理来推动部门的运转。

## 1.1 中层经理的管理地位

企业内所有人员大致可分为直接从事研发、生产、销售、服务的一线员工和各级管理者，管理者又根据所处层级的不同分为基层管理者、中层管理者、高层管理者及顶层管理者，如图 1-1 所示。

企业内部结构的内部结构从上至下分为五个层级。企业的战略目标自上而下逐级分解，企业管理也从上至下分成五个层级，其管理特质和管理侧重各不相同。

### 1. 顶层的企业治理

随着企业的发展和壮大，经营权往往要与所有权分离。企业治理是企业针对经营者和所有者之间可能出现的利益冲突而建立的一种秩序或规则，主要目标是确保公司的高层经理与股东之间利益相一致。企业治理关注所有者、高层经理、董事会成员之间易于产生冲突和被疏忽的领域。

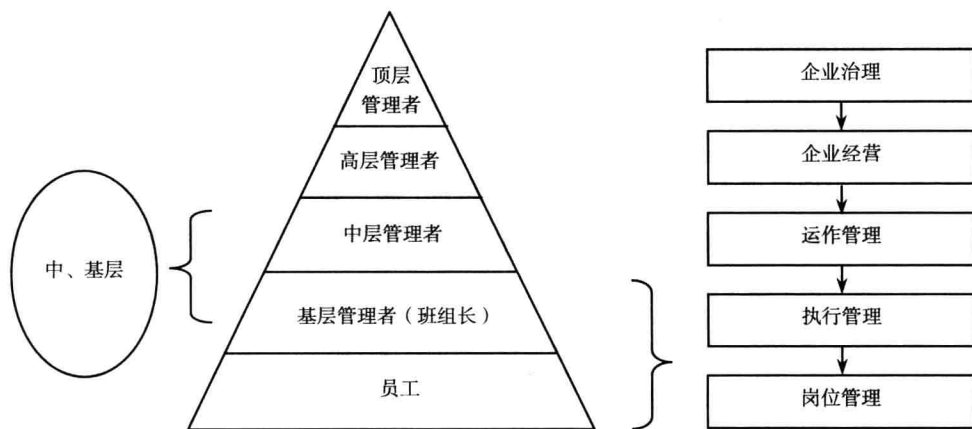


图 1-1 企业管理的五层构架

## 2. 高层的企业经营

企业经营是把企业整体看做一个生命体，使之能持续生存和发展。经营是开放性的企业管理，要适应外部的市场环境，整合内部的资源，通过产品和服务去满足外部市场顾客的需求。

## 3. 中层的运作管理

中层运作管理重在将企业战略目标分解并实施，还包括就部门职能体系的建设与日常运作进行管理，在部门内部进行团队建设与管理等。其管理内容和中层经理所处的位置要求中层经理必须具备系统思维能力、战略理解能力、目标分解能力、管理方案的制定与实施能力、团队组建培养能力及持续改进能力。中层运作管理的核心功能是充分发挥职能部门的作用，如保证人力资源体系、研发体系、生产体系、财务管理体系、质量体系、职业安全卫生体系、环境保护体系等系统的建设与运作。

## 4. 基层的执行管理

企业战略最终要在基层得到贯彻落实。一线班组的管理，由基层管理者即班组长直接进行。班组长个人素质和管理水平直接决定了任务目标落实的质量和效率。

## 5. 员工的岗位管理

一线员工是所有运营计划的具体执行者，员工通过对自我的管理和对设备、工作方法、原辅料、环境等岗位职能要素的管理实现岗位目标。企业聘用员工的目的是为企业提供人力资源，实现企业的经营目标。员工在用自己的知识、技能为企业创造财富的同时，也得到自己的劳动所得。一位新员工从入职培训到岗位培训，再到最终能够独立顶岗操作，企业要为其提供培训、工作环境、劳动保护等条件，员工也必须按照企业所提供的岗位要求，完成每天的生产任务。稳定员工队伍，让员工对企业产生认同感和归属感，与企业共同发展，已经是新形势下创造和谐员工关系的新要求。

将上述五个层级各自的管理特征汇于表 1-1, 可以看出, 由于所处的位置不同, 管理的侧重、解决的管理问题以及对下属的管理都不同。中层经理主要担负企业某一职能部门的体系建设与运营, 主要解决的系统管理问题是职能体系的建立和运作, 以及本部门的团队建设。对于本部门的员工管理, 主要包括对下属的选拔、培训、绩效辅导等内容。本书中把中层经理主管的部门内的员工称为下属, 如“与下属的沟通”。当普通员工相对于企业表现出独立的人格, 要承担自己的社会责任时, 本书中称其为员工, 如“员工培育”、“员工的职业生涯规划”。

表 1-1 企业各层级的管理特征

层级	管理特征	管理侧重	解决的主要管理问题	对下属的管理
顶层	企业治理	资本运营	所有权与经营权的分离	配班子, 监控
高层	企业经营	获取利润	外界多变环境下的资源整合	领导, 定目标
中层	运作管理	平稳运行	职能体系建立、部门团队建设	辅导, 定指标
基层	执行管理	行为管控	按规定执行, 带领员工完成任务	引领与督导
员工	岗位管理	工作质量	具体操作, 完成生产任务	无

## 1.2 中层经理的管理任务

### 1.2.1 达成职能任务

中层经理的第一个管理任务是达成职能任务, 职能任务是指中层经理所在部门承担的核心任务与关联任务, 如设计开发部的核心任务是新产品的开发, 可能承担的关联任务还包括技术文件的管理、技术工艺的编制、老产品的改进、对相关部门的技术培训与支持等工作。这些任务一般体现在各个岗位的职责描述中。

职能任务的出色完成是确保一家企业正常运行的基础, 是保证企业生存最基本的条件。各部门职能任务的均衡达成可以确保企业在市场上的地位, 维护企业当前最基本的竞争优势。换句话说, 职能任务的达成是保证企业生存的必要条件。判断一个部门职能任务达成的标准有四项: ① 工作或者产品质量是否达到最基本的目标要求; ② 工作或者产品完工效率是否达到预期目标要求; ③ 工作或者产品完工时间是否达到预期目标要求; ④ 工作或者产品运营成本是否达到预期目标要求。

### 1.2.2 部门职能管理体系的建设与运作

中层经理的第二个任务是部门职能管理体系的建设和运作。一家企业的运营实际上是各个职能管理体系的独立与相互运营。在任何企业里, 都存在质量管理体系、生产或服务管理体系、采购管理体系、财务管理体系、营销管理体系、品牌运营体系、人力资



源管理体系等多个管理体系。

企业各个部门的运营,原理就像人身体内的五脏六腑,各自承担自己的使命。例如,只有消化系统好了,才能保证人体所需各种营养的加工到位,只有神经系统没有问题,人身上的各种毛病才能得到准确、及时的预警。同理,企业内部的各个部门的正常高效运行都要依赖健康、规范的管理体系:正确的运营路径需要用流程进行规范,工作要求需要形成标准才能固化,运行轨迹转化为表格和记录才能成为证据,各种可能出现的问题需要健全的机制进行管理才能高效解决,人力资源管理体系能够有效解决人才发展问题,持续改进机制会让公司各项工作活动有序开展并自动改进。

建立规范、高效、科学的管理体系已经成为现代企业最基本、最迫切的要求,如果说职能任务的完成是为了保证企业当前的生存需求,那建立规范、高效、科学的管理体系就是着眼于企业长远健康发展和未来的竞争,这是确保企业未来竞争优势的根本所在,是中层经理的第二个管理任务,也是中层经理一项最基本的技能要求。不具备这些技能的中层经理将无力面对未来的挑战!

体系建设包括制度的制定、修订、补充与完善、各种表格的设计、流程的优化、作业标准的制定、作业指导书编制、企业对运行体系(如 ISO 9001 质量管理体系)偏差之处的修订等内容。中层经理在日常工作中要把体系建设与运作的工作列入工作计划,在现有管理基础上逐步规范所有的工作行为,为企业的未来腾飞奠定体系基础。

### 1.2.3 打造高绩效团队

日本经营之神松下幸之助说过:“我们是生产优秀员工的,顺便生产电器!”松下能够成为世界 500 强企业,源于他们拥有卓越的员工团队,拥有一支卓越的中层干部队伍。

任何企业要想成为市场竞争中的优胜者,都必须拥有比竞争对手质量更好、成本更低、技术更优的产品,但优质的产品需要优质的员工队伍,要建立优质的员工队伍就必须拥有能够快速打造高绩效员工团队的中层经理。

打造高绩效团队是中层经理的第三个管理任务,中层经理要确保员工队伍具有满足现时工作要求的技能,还必须同步储备明天竞争所需的能力,这是企业持续发展的需要,也是员工能够持续就业和保持生活品质的保证。

同竞争对手相比,高绩效团队的能力储备表现在以下方面:产品或者服务质量的持续改善能力;生产或者工作效率的持续提高能力;运营成本的持续竞争能力;技术水平的持续领先能力;品牌的构建与保值提升能力;团队成员对市场的快速适应和应变能力;团队成员的学习创新能力;中层经理推动变革的能力。

一家企业能否顺利、持续地获取这些能力并在综合竞争优势上强于对手,是衡量中层经理是否胜任现代企业管理岗位的又一关键指标,只有拥有上述能力的团队才能持续创造高绩效业绩,才能确保企业的可持续健康发展,因此,打造高绩效团队的能力将成