

中层领导

基础管理丛书

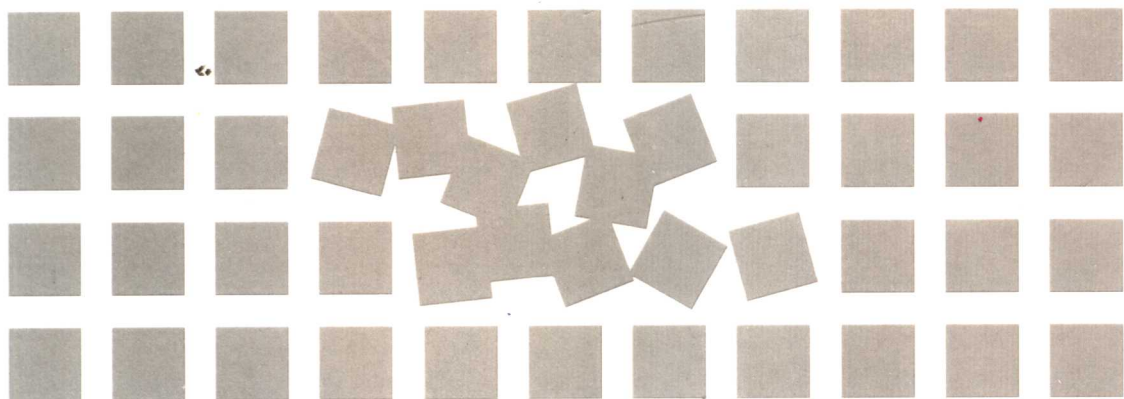
高效管理

本书依据MTP培训体系最新编写
是一本非常简便而有效的中层管理者工作用书

中层经理 最新管理手册

ZHONGCENG JINGLI
ZUIXIN GUANLI SHOUC

【精编版】



臧瑾 代宏坤/编著

中国言实出版社

中层领导



高效管理

本书依据 MTP 培训体系最新编写
是一本非常简便而有效的中层管理者工作用书

中层经理 最新管理手册

ZHONGCENG JINGLI
ZUIXIN GUANLI SHOUC

【精编版】

臧瑾 代宏坤 / 编著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导高效管理 / 臧瑾 代宏坤编著 .

—北京:中国言实出版社,2006.10

ISBN 7-80128-821-1

I. 中…

II. ①臧… ②代…

III. 公司—企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 046164 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716 (发行部) 64928661 (编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2006 年 10 月第 2 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

规 格 787 毫米×990 毫米 1/16 30.75 印张

字 数 540 千字

定 价 49.00 元

序 言

中层经理是组织机构里的中坚力量，兼有下属和领导者的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交给的各项任务的同时，也在领导下属进行工作；另一方面，作为管理者，在带领下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的领导。

中层经理不是天生的，可能因为学历高、资格老而升任，也可能因为优越的技术水准、良好的人际关系而升任，更可能因为某次功劳、某人提拔而升任。

然而，中层经理不再是技术顾问，也不容靠自己的能力条件独善其身，而必须扮演领导者的角色，并且负起团队绩效的责任。换句话说，担任中层经理的原因并不能保证胜任中层经理的职务与工作，而实在另有一套学问与功夫。这就是为什么大多数的优秀业务员在升任中层经理后，不能适应角色及任务的原因。美国学者劳伦斯·彼得提出的彼得原理告诉我们：“在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。”

因此，要成为一个真正称职的中层经理，就要不断学习做中层经理的技能。本书的内容正是为提升中层经理的管理技能提供各种方法和建议的。

然而，一个称职的中层经理到底应该具备什么样的能力呢？这是个众说纷纭的话题，很难取得共识。例如：有的认为中层经理要具备组织工作的技巧、授权的手段、用人管人的艺术及与上级、同级和下属相处的艺术；有的认为中层经理要具备包括角色认知、时间管理、有效沟通、目标管理、有效激励、绩效评估和绩效管理等多种技能；有的认为中层经理要具备管理、用才、谋权、为人四个方面的技能。尽管这些观点并不是完全的冲突，但要达成普遍的认知

似乎也不容易。

所幸的是，在众多的中层经理所需技能的体系之中，有一套叫做 MTP (Management Training Program, 管理培训计划) 的课程体系，对中层经理所需的技能做了一个较为权威的界定，并在实践中得到了企业界广泛的认可。

MTP 是由美国在 1953 年为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。在这期间，先后历经 11 次改版，日臻完善，成为当今世界经典管理培训计划之一。迄今为止，全世界已经有数百万管理者接受了 MTP 的洗礼。该体系对于 20 世纪全球经济特别是欧美、日经济的快速发展有着不可估量的推动作用。

在 MTP 中，一个称职的中层经理需要具备四大方面的知识，即：管理的基本理念；对人的管理；对事的管理及领导技能。

本书参照 MTP 对中层经理管理知识的界定来选定四个方面的主题，包括：发现弊端；解决问题；管好时间；领导下属。

第一部分：发现弊端，发现造成部属表现欠佳的主要症结，并给出应对的方法。造成部属表现欠佳的原因可归纳为八个，包括情绪问题、动机问题、才智和工作知识问题、与家庭有关的问题、工作团体的问题、组织的问题、与工作环境的问题及有关管理阶层的问题。

第二部分：解决问题，深入浅出地将发现问题，解决经营管理问题的诀窍、实际做法等提供给读者，包括解决问题的思维方式、解决问题的程序与技巧，企业中常见的具体问题。

第三部分：管好时间，介绍了中层经理时间管理的操作技能，结合管理者的工作，对时间管理进行实务化的阐释，让管理时间的技能成为中层经理工作和生活中的习惯。

第四部分：领导下属，从管理者面对的人与事来阐释领导技能。涉及管理者在对人对事所需领导技能的大部分内容。

本书的特色在于强调实战。在中国经济的高速发展中，到处充满机会，但我们必须心无旁骛全力以赴。丛书内容讲求成效不托空言。这就是“实战”的精神。

目 录

序言

第一部分 发现弊端

1	人事问题	2	——
	经理的工作 / 2		
	处理工作不良的表现 / 3		
	处理工作失职的问题 / 4		
	评估工作表现的准绳 / 5		
	控制不良的工作表现 / 7		
	用筛选作为解决方法 / 8		
	用开除作为解决方法 / 10		
2	动机	13	——
	积极与消极情绪 / 13		
	动机体系 / 14		
	不自觉的动机 / 15		
	恐惧与快乐 / 16		
	特别动机 / 20		
	工作动机 / 22		
	处理动机问题 / 24		
	威胁和纪律 / 27		
3	情绪	29	——
	管理阶层和情绪失常 / 29		
	情绪失常解析 / 30		
	情绪问题症状 / 31		
	情绪问题探源 / 34		
	情绪和工作表现 / 35		
	情绪问题的对策 / 39		
	机构内部的措施 / 41		
4	智慧与常识	43	——
	智慧解析 / 43		

智力的重要性 / 45	
工作知识 / 46	
判断力和记忆力 / 47	
词汇能力 / 47	
特殊能力 / 48	
智力与工作绩效 / 49	
职位安置过高 / 50	
调职和训练 / 51	
5 组织	53 ——
经理应在基层 / 53	
工作分配不当 / 55	
减少分配错误 / 56	
组织过度松散 / 56	
垄断的控制 / 57	
组织准则错误 / 58	
特别方案 / 58	
6 工作团体	60 ——
工作团体性质 / 60	
团体的团结感 / 60	
强制式的管理 / 69	
绩效欠佳 / 73	
7 家庭	77 ——
家庭与工作表现 / 77	
家庭危机的类型 / 78	
家庭危机的影响 / 79	
分离焦虑 / 80	
分离引发的影响 / 82	
处理家庭危机及分离焦虑 / 83	
家庭至上引出的问题 / 84	
脱队的员工 / 86	
如何处理家庭至上 / 87	
8 工作环境	89 ——
主要环境因素 / 89	
经济力量 / 90	
地理区位 / 91	
工作地点 / 92	

9 管理阶层 100 ——
 个别管理者 / 100
 管理失败 / 101
 环境和工作本身 / 102
 管理的冲劲 / 102
 主观的危机 / 104
 如何导致失败 / 106
 缺乏管理冲劲 / 108

第二部分 解决问题

1 认识问题 112 ——
 问题解析 / 112
 问题分类 / 114
 问题和问题点 / 115
 问题意识 / 117
 掌握问题 / 119
 没有问题的问题 / 120
2 发现问题 123 ——
 谁的问题 / 123
 如何确定问题 / 125
 问题的三种类型 / 127
 已经发生的问题 / 129
 精益求精的问题 / 131
 何去何从的问题 / 132
3 形成问题 135 ——
 问题结构研究 / 135
 问题发生背景 / 137
 正确理解方针 / 139
 达成目标的任务 / 141
 达成任务的手段 / 143
 妨碍任务的条件 / 145
4 列举问题点 148 ——
 有形和无形障碍 / 148
 不可抗拒的障碍 / 149
 措施不当问题点 / 151

方法不当问题点 / 153	
无法承担问题点 / 154	
能与不能的范围 / 156	
5 思考解决对策	159 ——
对策并非创意 / 159	
修正目标 / 160	
临时对策 / 162	
战术层对策 / 163	
战略层对策 / 166	
对策优先顺序 / 168	
6 解决问题程序	170 ——
把握问题 / 170	
决定立场与责任人 / 171	
调查现状 / 171	
明确问题 / 172	
了解前提条件 / 172	
探讨问题原因 / 174	
确定目标与方针 / 176	
考虑多项方案 / 176	
选择适当方案 / 178	
拟订适当方案 / 179	
确定为新制度 / 180	
实施并追踪 / 180	
7 解决问题技巧	181 ——
核对表法 / 181	
特性列举法 / 191	
缺点列举法 / 192	
希望点列举法 / 192	
脑力激荡法 / 193	
脑力激荡写作法 / 196	
KJ法 / 197	
8 人员和目标问题	200 ——
创造最高价值 / 200	
成功变革 / 203	
广告刊登 / 204	
专家引入 / 205	
挖角 / 205	

	工作价值 / 206	
	面试方针 / 206	
	面试问题 / 207	
	态度 / 209	
	价值提升 / 211	
	绩效评价 / 211	
	激励 / 212	
	任务分配 / 214	
9	业务问题	215 ——
	没有完美的事情 / 215	
	问题解决工具 / 215	
	形态分析和逆向工程 / 217	
	一般性问题 / 217	
	吸纳员工 / 218	
	创造能力问题 / 218	
	最后的分析 / 220	
10	财务和绩效问题	222 ——
	应牢记的数据 / 222	
	企业都是现金企业 / 222	
	定义 / 223	
	营运资本 / 224	
	现金流 / 225	
	利润和亏损 / 225	
	资产负债表及比率 / 226	
	预算和制定预算 / 227	
11	市场和经销商问题	229 ——
	最基本的问题 / 229	
	了解自己 / 229	
	市场定位计划 / 230	
	市场营销战略 / 231	
	市场营销计划 / 233	
	市场绩效指标 / 234	
	销售报告 / 234	
	促销活动 / 235	
	更深入的问题 / 235	
	广告成功步骤 / 236	
	市场营销定位审查 / 238	

第三部分 管好时间

1	初识时间管理	244	——
	你受时间的钳制吗? / 244		
	时间管理知多少? / 244		
	时间的独特性 / 248		
	时间管理即是自我管理 / 249		
	有碍时间管理的观念 / 249		
	视时间为主宰的人 / 250		
	视时间为敌人的人 / 250		
	视时间为神秘物的人 / 252		
	视时间为奴隶的人 / 252		
	管理者的正确时间观念 / 256		
	管理者的定期自我检查 / 256		
2	避免时间浪费	259	——
	探索时间陷阱 / 259		
	拟定计划 / 264		
	拒绝他人的请托 / 274		
	改变拖延的习惯 / 277		
	治疗文件满桌病 / 282		
	管理商务旅行 / 287		
	减少事必躬亲 / 288		
	协调与秘书工作 / 293		
	管理你的上司 / 297		
3	提升效率方法	300	——
	资料管理方法 / 300		
	文具使用方法 / 304		
	活页纸使用法 / 306		
4	利用上午时间	310	——
	起床时间利用法 / 310		
	物品的管理方法 / 312		
	报纸的阅读方法 / 312		
	上班时使用法 / 313		
	工作的安排方法 / 317		
	邮件的整理方法 / 321		
	电话的使用方法 / 321		

午休利用方法 / 323	
5 利用下午时间	325 ——
开会的方法 / 325	
接客应对的方法 / 328	
名片的管理方法 / 330	
自我管理的方法 / 333	
6 利用晚上时间	340 ——
应酬的方法 / 340	
回家时间的使用方法 / 342	
回家后的时间使用方法 / 343	
电视、收音机的使用法 / 345	
读书的方法 / 347	
就寝时间的使用方法 / 357	

第四部分 领导下属

	359 ——
1 站在部属的立场来思考 / 360	
2 给予部属崭露头角的机会 / 362	
3 充分地研究部属 / 364	
4 经常聆听部属的心声 / 367	
5 最重要的是信任部属 / 369	
6 向部属传达公司理念 / 371	
7 慷慨地将功劳让给部属 / 373	
8 通过褒奖与斥责栽培部属 / 375	
9 掌握人情的微妙关系 / 377	
10 与部属同甘共苦 / 379	
11 领导年长或老资格的部属 / 381	
12 领导问题部属 / 383	
13 领导女职员或兼职者 / 385	
14 为部属承担失败的责任 / 387	
15 坚持自己的信念 / 389	
16 代部属提出他想说的话 / 391	
17 诱发部属的冲劲 / 393	
18 解除不满或烦恼 / 395	
19 亲临现场 / 397	
20 言出必行 / 399	
21 君逸臣劳 / 401	

- 22 要努力成为表率 / 403
- 23 假糊涂哲学 / 405
- 24 走动管理最有效 / 408
- 25 坚持矫正违反的规则 / 410
- 26 打破墨守成规的陋习 / 412
- 27 支援小集团活动 / 414
- 28 活用众人的智慧 / 416
- 29 在上司或同事身上实施领导权 / 420
- 30 正确理解上司的想法 / 422
- 31 开拓不同范畴的人际关系 / 424
- 32 调查工作场所存在的问题 / 427
- 33 研究隐藏在部门内的情形 / 430
- 34 广泛收集信息并积极运用 / 432
- 35 掌握事情要点 / 434
- 36 提升问题解决能力 / 436
- 37 培训基层领导者 / 438
- 38 制造充满活力的气氛 / 440
- 39 不局限于目前的专门知识 / 442
- 40 应对闲情逸致及感性 / 444
- 41 保持敏锐的问题意识 / 446
- 42 开发才能及创造性 / 448
- 43 主动追求变化 / 450
- 44 锻炼战略构想力 / 453
- 45 学习管理的基本方法 / 456
- 46 明确地表达自己的想法 / 458
- 47 要有必定达到目标的热情 / 460
- 48 使洞察力更加敏锐 / 462
- 49 提升信息能力与先见能力 / 464
- 50 彻底磨练决断力 / 466
- 51 成为Ⅱ型领导者 / 468
- 52 磨练领导者应有的人性 / 470
- 53 领导权之SL理论 / 472
- 54 领导权之管理方格理论 / 474
- 55 领导权之PM理论 / 476

第一部分 发现弊端

编著本部分的目的，在于发掘造成部属表现欠佳的主要症结，并给出应对的方法。经过学者及实务工作者的研究，发现造成人员表现欠佳而影响工作绩效的因素共有 35 项之多，可归纳为八大项目，包括情绪问题，动机问题，才智和工作知识问题，与家庭有关的问题，工作团体的问题，组织的问题，与工作环境的问题，及有关管理阶层的问题。这对八大问题进行了深入的解析，并给出了应对的方法。

对于身负人事管理重任的中层经理来说，如果能善用本书所提供的方式，会使你在人事管理上更加得心应手。这虽是一本偏重管理实务的著作，但也蕴藏着不少心理学、社会学、伦理学，甚至精神病学的理论，在学以致用上充分显示出了本书的价值。主要内容如下：

第一章从总体上描述中层经理面对的人事问题。

第二章讨论有关动机冲突的问题，员工的强烈动机可能在工作中受到挫折，以致他必须通过工作以外的途径去取得个人成就的满足。

第三章探讨情绪问题，某些心理异常或疾病可能影响到工作，个人的情绪与工作要求有时不能协调。

第四章讨论员工心智能力不足以胜任的问题，也就是员工可能缺乏某方面的知识、智慧等的问题。

第五章针对一个具有多种行动、可能直接对员工造成影响的公司，探讨其可能会遭遇哪些涉及整体性的难题。

第六章讨论以上司为中心的工作小组可能发生的问题。

第七章讨论可能妨碍工作表现的家庭问题。

第八章讨论工作环境如何导致绩效缺乏。

第九章讨论影响管理者绩效低下的主要原因，以及他们对管理要求所产生的反应如何导致失败。

1 人事问题

管理通常被定义为：“通过他人完成工作的一种程序或艺术。”表面看来，这一定义仅仅强调了有关“人”的运用，以及公司内的人力资源，却忽略了财物、信息等资源，但它也的确把握住了管理上的一个重点。事实上，肩负管理重任的中层主管，每天都要耗费相当的时间与他人接触，而其接触对象并不只限于属下，还包括上司、公司内的其他经理人员，以及公司外各式各样的人。

经理的工作

多年来，经营管理工作一向包括：企划、组织、用人、督导、控制、协调、沟通、决策、审核、激励以及其他可能的活动。其中最重要的管理功能似乎是企划、组织、督导、协调以及控制；其次则为用人。这种看法是单纯地以管理程序为着眼点，大部分的研究也都支持这种看法，因为以上所列的项目，的确在多种管理职务上占用了相当的时间。事实上，这些功能多多少少都牵涉“人事”的处理，尤其是督导、用人，更几乎完全脱离不了人际关系的运用。

然而，这种以管理程序为着眼点的看法却遭到了相当的批评，特别是亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)教授对其进行了猛烈的抨击。明兹伯格教授所提出的看法，着重于经营管理者所扮演的各种角色，并提出了大量资料及若干具有说服力的论点来支持他的观点。他认为，经营管理者——也就是经理，在工作中需要扮演以下各种不同的角色。

- 公司名义上的代表人
- 领导者
- 联络人
- 监督者
- 传播者
- 发言人
- 企业家
- 纠纷协调者

- 资源支配者
- 谈判者

也有许多人认为,这种观点与着眼于管理程序的看法并无矛盾之处。着眼于管理者所扮演的角色的观点,固然含有趣味,令人耳目一新,但也只不过是“着眼点”不同而已。这里我们可以看到,明兹伯格教授也同样地强调人际关系的处理,他在著作中明确地表示,前三种角色基本上就在于处理人际关系;而其他的角色均以人际关系的处理为重要工作内容。还有某些角色——如谈判者,则几乎完全着重于人际关系的处理。

由此可见,不论采取哪一种着眼点,人际关系的处理都无疑是管理工作中一个最重要的层面。如此看来,经理人员务必了解“人”以及促使这些“人”行动与工作的力量。

达成此项目标的一种做法就是,集中注意力处理“工作无效”或“表现不良”的问题。就某种意义来说,当我们处理此类问题时,便可获得一个架构——一个导致人类行为与工作表现因素的架构。但更重要的是,这些问题正是所有经理们必然会面临的情况。其实,再也没有比处理一个在某方面工作表现不良的属下更令人感到棘手的事了;这可以说是管理工作的一项重要挑战,何况,这种问题如果发生在较高的管理阶层,其后果足以影响公司的存亡。

处理工作不良的表现

任何不良后果,都有其根源所在。因此,当我们企图处理属下表现欠佳的情况,首先必须彻底了解导致这种现象的因素;也就是说,经理人员还必须兼具“分析、诊断”的能力,投入时间与心力去思考、探求造成属下表现不佳的原因,然后再拟定适当的对策,并采取适当的行动。

管理人员在人事管理工作上所需要的技巧,应当如同一位经验丰富的汽车修护师。在面对一部无法顺利启动的汽车时,必然会采取一连串的行动——包括询问该车司机、检查该车引擎并作必要的修理。一位优良的汽车修理师绝不会因为汽车坏了,便贸然将该车的零件彻底换了。这种做法固然可使该车“复活”,且较有利可图,但我们绝不会认为他是一位好的技师。

只有“对症下药”,才能获得预期的效果,因此,假如将处理部属表现不佳的工作比喻为“医疗诊断”那就更贴切了。在医治病人之前必先诊断,这是人所共知的道理,正是由于坚持这项原则,往往能够药到病除,现代人类的寿命也因此延长许多。在经营管理方面来说,又何尝不是如此!正如研究生物学有助于医

学的发展,研究社会科学同样也能为经营管理打下日后发展的基础。以前医生治病,几乎千篇一律地为病人放血,当今的管理学可就不能再如此一成不变了。我们已经有一套能促使“职业寿命”延长的工具和知识,虽然这种知识还称不上完备成熟,工具的应用也并非十分精到,但对管理部属来说,已能足够发挥效用,促使管理阶层能在早期及时发现弊端,然后“对症下药”。

身为管理者不免日理万机,但管理属下,进而使其更有效率地工作,无疑是经理的主要职责。一个经理所负的责任往往远比他独力能够完成的工作要来得大,所以,想要圆满完成任务,就必须运用手段,让别人来帮助他完成工作。假使其他人不能配合他有效工作,经理本身再任劳任怨也无法马到成功。这不啻是说,失职的部属不但会制造麻烦,甚至要耗掉经理宝贵的时间来收拾残局;尽职的部属就绝对不会给上司带来麻烦——他们可以自己苦干,而无须上司过于担心。换言之,效率差的属下,实在教人放心不下,经理必须时时加以注意,将时间浪费在解决部属的问题上。无论如何,懂得如何应付工作表现不良的属下,可以使经理愉快得多。

处理工作失职的问题

究竟哪一种工作表现可称为不理想?哪一种算是效率低下?这个问题相当复杂,但是却不能避而不谈。在一个以营业为目的的大体系中,个人的工作成就自然视其对公司的运营目标所作贡献程度而定;所谓的运营目标则和部属的价值观——也就是成员相信的“目标”有密切的关系。一个公司所秉持的目标是什么,可能连自己的部属也众说纷纭,不过,至少能够找出某种程度的共同点。商业性公司的营运目标自然是在法律、伦理的限制下,尽量扩大营业,获取最高的盈余。但是也有很多人大声疾呼企业公司的目标并非如此,并提出了补充意见。毋庸置疑,大多数的企业管理者仍然着眼于利润的获取。从宏观来看,社会既然容许各种形式的资本的存在,自然会有使企业发展成为以营利为目的的趋势,因为资本的本质便在于获取利润。所以,我们在评估企业组织中部属的工作表现时,就必须着眼于该员工对公司营运是否有所贡献。

其他非企业性的组织可能会有完全不同的目标,所以成员的绩效考核就要依据其他的标准。对于部属来说,除了为公司工作以外,很可能也同时隶属于其他目标完全不同于原公司的组织,而公司对于属下个人的表现却仍然根据公司营运的目标来评估。同样的行为从不同的角度来评估,其结果自然也不会完全一样。譬如,公司对某部属的评价,可能和他隶属的工会对他的评价截然不同。