

中 层 经 理 是 企 业 的 脊 梁

MANUAL FOR MIDDLE MANAGERS

中层经理手册

(修订版)

中层经理提高管理技能的权威指导

刘轶骅 王蔚红 编著

- 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 •

MANUAL FOR MIDDLE MANAGERS

中层经理手册

(修订版)

中层经理提高管理技能的权威指导

刘轶骅 王蔚红 编著

图书在版编目(CIP)数据

中层经理手册 / 刘轶骅, 王蔚红编著. - 2 版. - 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2006. 7

ISBN 7 - 80699 - 293 - 6

I. 中... II. ①刘... ②王... III. 企业领导学 - 手册 IV. F272.91 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 047276 号

责任编辑: 罗伟 李仁波
封面设计: 铭洋设计工作室

中层经理手册

刘轶骅 王蔚红 编著

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市动力区文政街 6 号
邮政编码: 150040 电话: 0451 - 82159787
E-mail: hrbchs @ yeah. net
网址: www. hrbchs. com
全国新华书店经销
黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 22 字数 310 千字
2006 年 7 月第 2 版 2006 年 7 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 - 82129292
本社常年法律顾问: 黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

谨以此书献给高效、智慧、稳健的中层经理

在接下来的内容里，我所提出来的不是什么别的东西，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。我想要告诉你的就是：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》

修订前言

没有任何一本书是完全由作者独自完成的。我们在最初编写这本书的时候，得到了知识及理论上的支持。这种支持不仅来自我们日常对管理工作的研究，还在于借鉴了一些著作和论文的作者——那些来自于历史上层出不穷的管理大师及思想者给我们所带来的伟大启发。除此之外，我们还访问了许多公司的中层经理，倾听了许许多多的故事，每一个故事都是讲述者自身的经历，他们把自己的成功经验与失败的教训毫无保留地拿出来与我们分享，并与我们一起深入分析。事实上，没有他们对中层经理这种岗位的深入独到的认识和理解，也就不会有这样一本紧贴管理实际的经理手册。

不仅如此，我们还要感谢我们的读者朋友们——广大的中层经理。正如当初我们所期望的一样，在这本工作手册出版之后，读者给予了我们高度好评和积极的信息反馈，无论是电话、信件还是通过书店进行的转达，都让我们进一步认识到那些为各类企业发展作出卓越贡献的中层经理，他们在工作中是多么敬业与努力，以及他们所遇到的许多由于经验与技巧的相对欠缺而造成的困惑或失误。当然，在与读者的信息反馈与交流中，我们也深深认识到了本书的不足与疏漏。这些都鼓舞着我们继续对他们的工作进行研究，同时将经过这些研究、调查所形成的结果或建议以一种清晰、明了、实务的方式提供给他们，以期对他们的工作有所裨益。并以此为谢！

同时感谢博瑞森管理咨询有限公司在本书（第一版和修订版）出版过程中给予的指导和帮助，使得我们能够最短的时间，以适当的方式将我们的成果与上述种种建议及时反馈给读者。特此为谢！

编 者

2006. 3

第一版前言

当代管理学泰斗彼得·德鲁克曾说过，美国经济的主体是数以万计的中小企业，而不是声名显赫的财富五百强，那些大企业只能主宰《财富》的头条新闻，并不能控制道·琼斯的股票指数；同样我也认为，企业存在、发展的任务也并不依赖于一两个例如韦尔奇似的神话人物（虽然这类英雄的确功不可没），而是由稳健、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，他们指企业的生产主管或主任、销售部门主管或经理、人力资源部门主管或经理、公关部长、财务负责人等企业的中层经理或领导人，他们既不是企业的最高层，也不是企业的普通员工，但他们既是领导者也是员工，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：有的企业能保持持续发展和改革，达到更高的业绩，关键的因素不在于高级管理者，而在于一批具有改革才能的中层经理和专业人才。可见中层经理在企业中起中流砥柱的作用，他们不同于一般员工，他们的素质高低，在很大程度上影响一般员工的职业行为，同时也影响着企业的未来发展方向和发展程度。中层经理是企业人才的中坚力量，他们的素质好与差、能力是否得到充分发挥，直接影响到企业的生产经营和发展，甚至关系企业发展的成败。企业中的中层经理能否正常地发挥作用也决定了这个企业在市场中的竞争力，因为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管理者队伍，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》这本书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，是中层经理手边必备的管理工具性读物。《中层经理手册》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，中层经理必将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、希望自己的管理才干有所提高的普通员工与非赢利性机构，如政府官员、医院、学校或社团的各类管理者。

目 录

CONTENTS

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 (4)
2. 中层经理成功的八个准则 (7)
3. 中层经理人必备的十项基本技能 (9)
4. 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 (14)
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”
..... (15)
3. 常见的三个误区 (16)

◆第三章 作为同事的中层经理

1. 跳出本位看问题 (17)
2. 同事是自己的内部客户 (17)
3. 如何向“以内部客户需求为中心”转换 (18)
4. 评估内部客户是否满意的两种方式 (19)
5. 中层经理常见误区 (20)

◆第四章 作为上司的中层经理

1. 中层经理如何领导下属 (21)
2. 中层经理的角色错位 (22)
3. 从业务员到中层经理 (22)
4. 摆明自己与下属的位置 (25)

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 (29)
2. 时间分析方法:工作时间记录法 (30)

◆第六章 有效的时间管理

1. 时间管理的目的 (32)
2. 时间管理的关键 (33)
3. 有效利用时间的十一原则 (34)
4. 养成良好的时间习惯 (35)

◆第七章 经典时间管理工具

1. 奇妙的 80/20 原则 (37)
2. 四象限原理 (38)
3. 第二象限工作法 (39)
4. ABC 分类法 (40)
5. 用 5W 提高时间使用率 (41)

第三部分 有效沟通

◆第八章 沟通是最重要的管理活动

1. 沟通是中层经理最基本的职业技能 (45)
2. 消除障碍,主动沟通 (46)
3. 有效沟通的五个重点 (47)
4. 改善沟通的原则和方法 (48)

◆第九章 沟通的对象和渠道

1. 与什么人进行沟通 (50)
2. 通过什么渠道沟通 (51)
3. 组织沟通与人际沟通 (53)

4. 如何改善组织沟通 (53)
5. 如何改善人际沟通 (55)

◆第十章 倾听与反馈

1. 倾听的好处 (57)
2. 倾听的技巧 (58)
3. 与倾听技术有关的行为 (60)
4. 如何进行有效反馈 (60)
5. 如何有效接受反馈 (62)

◆第十一章 如何向上司汇报

1. 与上司沟通的障碍 (63)
2. 期望的差异 (64)
3. 汇报的要求 (65)
4. 高水准地向上司汇报 (66)

◆第十二章 水平沟通

1. 水平沟通为什么难 (69)
2. 水平沟通的三种方式 (70)
3. 水平沟通的技巧 (70)

◆第十三章 如何与下属有效沟通

1. 与下属沟通的障碍 (71)
2. 与下属沟通的前期准备 (72)
3. 推销建议的方法 (73)

第四部分 目标管理

◆第十四章 什么是目标管理

1. 目标管理的要点 (77)
2. 目标管理的好处 (77)
3. 目标管理的六个特征 (78)

4. 目标管理的难点 (79)
5. 如何克服目标管理的难点 (80)

◆第十五章 目标管理的两种类型

1. 提高业绩型目标管理 (82)
2. 开发个人能力型目标管理 (83)

◆第十六章 好目标的特征

1. 为什么没有好目标 (86)
2. 好目标应当与高层一致 (87)
3. SMART 原则 (88)
4. 应当制定具有挑战性的目标 (89)

◆第十七章 设立和分解目标的十二个步骤

1. 为什么科学地设定和分解目标无比重要 (90)
2. 第1步 纵向信息基础 (91)
3. 第2步 横向信息基础 (93)
4. 第3步 确定管理者工作职责 (95)
5. 第4步 确定关键目标领域 (97)
6. 第5步 进行能力测定 (100)
7. 第6步 建立主要假设 (102)
8. 第7步 编写目标 (104)
9. 第8步 制订实现目标的计划 (105)
10. 第9步 进行编制预算 (109)
11. 第10步 与其他管理人员的协调 (111)
12. 第11步 确定相应的权限 (113)
13. 第12步 作出相应的反馈 (115)

◆第十八章 如何为下属制定目标

1. 制定目标的程序及要注意的问题 (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. 目标对话应注意的几个方面 (121)
6. 如何为下属设定目标 (123)

第五部分 有效激励

◆第十九章 如何进行激励分析

1. 中层经理常见的激励误区 (127)
2. 员工有被激励的需求 (129)
3. 中层经理激励下属的一般原则 (130)
4. 奖与不奖的九大判断依据 (135)

◆第二十章 中层经理的“激励菜谱”

1. 什么是“激励菜谱” (138)
2. 中层经理不能直接动用的“激励菜谱” (141)
3. 中层经理可以动用的“激励菜谱” (142)

◆第二十一章 中层经理如何认可和赞美下属

1. 信任自己的下属 (143)
2. 营造宽容的环境 (144)
3. 在赞美中融入人性色彩 (146)

◆第二十二章 对不同的人采取不同的激励方式

1. 四种人格类型 (147)
2. 指挥型员工的激励 (149)
3. 关系型员工的激励 (150)
4. 智力型员工的激励 (151)
5. 工兵型员工的激励 (152)
6. 激励低薪员工的六种方法 (154)

第六部分 绩效评估与绩效管理

◆第二十三章 绩效评估中的困境

1. 传统绩效考核的不足 (159)
2. 考核的标准难以确定 (160)
3. 为什么努力工作仍然绩效不佳 (161)
4. 绩效评估的误区 (161)
5. 消除绩效评估误区的方法 (162)

◆第二十四章 绩效评估的主要方法

1. 等级评定法 (163)
2. 强迫分布法 (166)
3. 排序法 (167)
4. 对偶比较法 (168)
5. 关键事件法 (170)
6. 行为锚定等级评定法 (170)

◆第二十五章 如何为下属设定绩效标准

1. 绩效标准的两个层面 (172)
2. 如何设定定量标准 (173)
3. 设定绩效标准的要点 (173)
4. 如何设定绩效考核的标准 (174)
5. 绩效评估应注意的问题 (177)

◆第二十六章 绩效管理

1. 什么是绩效管理 (178)
2. 为什么需要绩效管理 (179)
3. 绩效管理的实施流程 (182)
4. 绩效管理的方法——平衡记分卡法 (183)

◆第二十七章 如何进行绩效面谈

1. 绩效面谈常见的误区 (184)

2. 如何避免陷入这些误区 (187)
3. 中层经理在绩效反馈面谈前要做的准备工作 (187)
4. 绩效面谈的步骤 (191)
5. 绩效面谈技巧 (194)

第七部分 打造高绩效团队

◆第二十八章 如何理解团队的概念

1. 什么是团队 (199)
2. 团队与群体的区别 (199)
3. 有些团队为什么会失败 (201)
4. 成功团队具有哪些特征 (203)

◆第二十九章 中层经理在团队管理中的角色定位

1. 从一个关于松下幸之助的故事说起 (205)
2. 四分图理论 (205)
3. 领导生命周期理论 (206)
4. 赫西和布兰查德的领导方式自测题 (208)
5. 团队士气并非提高效率的充分条件 (210)
6. 什么是高效领导 (211)
7. 让高素质的员工取代“臭皮匠” (211)
8. 如何建立有效的团队 (212)

◆第三十章 如何处理团队冲突

1. 处理方式一：目标整合法 (214)
2. 处理方式二：回避 (214)
3. 处理方式三：迁就 (215)
4. 处理方式四：妥协 (217)
5. 处理方式五：合作 (218)
6. 对五种处理方式的分析 (219)

◆第三十一章 老化团队的发展问题

1. 老化团队现象 (220)
2. 第一个突破口:做思想工作 (221)
3. 第二个突破口:换人 (222)
4. 第三个突破口:学习先进管理方法 (223)
5. 第四个突破口:使用“空降兵” (224)
6. 第五个突破口:改变团队绩效规则 (225)

第八部分 有效授权

◆第三十二章 什么是授权

1. 授权是什么 (229)
2. 授权不是什么 (230)
3. 为什么要授权 (235)

◆第三十三章 如何进行授权

1. 授权行为的基本要素 (237)
2. 授权的四种方法 (239)
3. 制定授权计划 (240)
4. 授权流程与关键点 (241)
5. 把握授权切入的时机 (242)
6. 授权任务明确的评估 (243)

◆第三十四章 授权检查与控制

1. 如何构建授权回馈系统 (244)
2. 命令追踪 (245)
3. 有效的反馈 (246)
4. 监督进度 (247)
5. 全局统驭 (248)
6. 授权的撤回 (249)

7. 选择合适的监控方法 (250)
8. 对不能如期完成工作的下属的处理方式 (251)

◆第三十五章 为什么授权会失败

1. 那些失败的授权者 (252)
2. 有效的授权是理性的 (254)
3. 放权不代表放任 (255)
4. 避开授权中的误区 (257)

第九部分 领导艺术

◆第三十六章 对权力的分析

1. 权力是什么 (263)
2. 权力的三个特性 (264)
3. 两种不同的领导行为 (265)
4. 中层经理用权的误区 (268)

◆第三十七章 中层经理的权力运用艺术

1. 做上司就应善表扬,会批评 (269)
2. 遵循层次管理原则 (272)
3. 不侵权,不越位 (273)
4. 抓工作效果,不在过程、方法上较真儿 (274)
5. 中层经理要会“借权” (274)
6. 借权的误区 (275)

◆第三十八章 中层经理如何用人、作决策

1. 用人的基本原则 (276)
2. 了解下属性格的差异 (278)
3. 了解下属发展的层次 (280)
4. 对不同的人采取不同的领导方式 (282)
5. 科学决策的方法 (283)
6. 决策时应注意的问题 (285)