

中层领导高效管理

发现弊端

快速洞察部下状态

臧瑾 / 主编

代宏坤 / 编著

→ Zhongceng
FAXIAN lingdao
BIDUAN

中层领导是承上启下的桥梁

中层领导是成功团队的中坚

中层领导是带动全局的纲要

中层领导是事业成败的关键

中国言实出版社

中层领导高效管理

发现弊端

快速洞察部下状态

臧瑾 / 主编
代宏坤 / 编著

江苏工业学院图书馆
FAXIAN liangzhang
BIIDUAN

中层领导是承上启下的桥梁

中层领导是成功团队的中坚

中层领导是带动全局的纲要

中层领导是事业成败的关键

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导高效管理:发现弊端 / 臧瑾主编,代宏坤编著.

—北京:中国言实出版社,2006.5

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.zgyschs.cn

E-mail:zgyschs@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 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 43 印张

字 数 540 千字

定 价 80.00 元(全 4 册)

关注中层领导

(序言)

中层领导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,在组织完成上级交付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。

中层领导不是天生的,我们可能因为学历高、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,中层领导不再是技术顾问,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,担任中层领导的原因并不能保证胜任中层领导的职务与工作,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领导后,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领导,就要不断学习做中层领导的技能。本丛书的内容正是为提升中层领导的管理技能提供各种方法和建议的。

然而,一个称职的中层领导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:有的认为中层领导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;有的认为中层领导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;有的认为中层领导要具备管理、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,在众多的中层领导所需技能的体系中,有一套叫做MTP(英文全称 Management Training Program,管理培训计划)的课程体系,对中层领导所需的技能做了一个较为权威的确定,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,一个称职的中层领导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。

本丛书参照MTP对中层领导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。

《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。

《管好时间》介绍了中层领导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领导工作和生活中的习惯。

《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。

《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。

本丛书特色在于强调实战。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。

引 言

在中层领导所面对的管理职能中，人事管理占有重要的地位，因为无论是计划、组织、领导、沟通、协调、控制、激励等，都不能脱离人而存在，所以说人是管理的中心。人是万物之灵，更是有思想、有感情的动物，对于人的管理自然也就不同于一般物与事的管理，因为人的本性、欲望、个性、情绪，乃至人际关系等是那样的复杂，使得人事管理成为所有管理问题中最难处理的。在众多的人事问题当中，如何处理部属表现欠佳的情况，以达到有效的人事管理，显得极为复杂，是中层主管必须面对的“人事管理”上的一项重大课题。

编著本书的目的，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。本书对这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领导来说，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。

本书的主要内容如下：

第一章从总体上描述中层领导面对的人事问题。

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。

读者在研读之后，对于属下表现欠佳的根源所在，可轻易地一目了然。本书所提供的理念，已经为不少中层领导所实践，取得了很好的效果。

关注中层领导(序言)

引言

-
- 1 人事问题 1
- 经理的工作 / 1
 - 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 / 9
 - 用开除作为解决方法 / 12
-
- 2 动机 16
- 积极与消极情绪 / 16
 - 动机体系 / 17
 - 不自觉的动机 / 18
 - 恐惧与快乐 / 20
 - 特别动机 / 26
 - 工作动机 / 29
 - 处理动机问题 / 32
 - 威胁和纪律 / 36
-
- 3 情绪 38
- 管理阶层和情绪失常 / 38
 - 情绪失常解析 / 39
 - 情绪问题症状 / 41

情绪问题探源 / 45
情绪和工作表现 / 46
情绪问题的对策 / 51
机构内部的措施 / 54

4 智慧与常识 57

智慧解析 / 57
智力的重要性 / 59
工作知识 / 61
判断力和记忆力 / 62
词汇能力 / 63
特殊能力 / 65
智力与工作绩效 / 65
职位安置过高 / 67
调职和训练 / 68

5 组织 71

经理应在基层 / 71
工作分配不当 / 73
减少分配错误 / 75
组织过度松散 / 75
垄断的控制 / 76
组织准则错误 / 78
特别方案 / 79

6 工作团体 80

工作团体性质 / 80
团体的团结感 / 81
强制式的管理 / 93
绩效欠佳 / 98

7	家庭.....	103
	家庭与工作表现 / 103	
	家庭危机的类型 / 105	
	家庭危机的影响 / 106	
	分离焦虑 / 108	
	分离引发的影响 / 111	
	处理家庭危机及分离焦虑 / 111	
	家庭至上引出的问题 / 113	
	脱队的员工 / 116	
	如何处理家庭至上 / 116	

8	工作环境	119
	主要环境因素 / 119	
	经济力量 / 120	
	地理区位 / 122	
	工作地点 / 124	

9	管理阶层	133
	个别管理者 / 133	
	管理失败 / 134	
	环境和工作本身 / 135	
	管理的冲劲 / 136	
	主观的危机 / 138	
	如何导致失败 / 141	
	缺乏管理冲劲 / 144	

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。有些工会的成员，因为支持工会的行动，而被雇主批评为效率低下。

我们探讨的所谓“工作效率低下”，其所指显然不仅限于利润方面。事实上，“效率低下”这个字眼，应该是指某人的行为表现没有达到一定水准而无法令人满意。但由于工作表现优异或恶劣的界线始终不是很清楚，也就无法给“效率低下”下一个明确的定义。一般说来，一位属下的表现如果得不到管理者的认可，或是不符合公司标准，就是所谓的失职了。虽然这样下一个定义未免牵强，但也不能否认其实用价值。

评估工作表现的准绳

一般常见的情形是，评估员工工作表现的标准由上司以及一些负有这种特权的部门来负责，这些部门包括人事部、预算部、决策部和标准部、工业工程部等。这些标准可能是根据数字高低定出类别，也可能是根据某些人的主观判断。虽然就其对公司目标的贡献而言，主观或客观的标准不一定完全公平，然而，对于员工和经理来说，其结果都是一样的。一旦管理者认为某成员效率达不到标准，则可以断定双方有互相沟通的必要。

不可避免地，管理者或组织本身有时也会制定出与公司目标不一致的评估标准，这种不恰当的标准很有可能就是导致某人效率低下的原因——即只是在“定义”上效率低下。这名被“定义”为低效率的员工必须采取某些行动，这可是不能置之不理的，因为很可能是标准太散漫、太主观或者太高，所以员工也有权争取公平的评估。

当然，标准并不是为某种“工作表现”而制定的，通常“工作表现”可以从多方面来看，效率高低的标准也因为角度的不同而有

差异。每位员工都可能因工作量达不到理想要求、缺勤太多，或是其他方面的问题而被评估为效率低下，各公司也都有一套不同的准绳来评估其所属员工，同一种表现往往却被公司给予不同的评价。一般来说，公司都可从四个角度来评估员工的工作表现，这四个角度几乎涵盖了大部分的准绳，这些准绳是由企业组织的营运目标所衍生的，用来评估员工在工作上的表现。自然还有许多其他人心中自定的行为准则，但和这里所提的企业组织目标无关，当然也就不包括在这四项中。员工表现的四项评估包括：

- 工作品质
- 工作量
- 工作时间
- 完成组织目标的合作情形

工作表现的“品质”显然是最重要的。一般人常以“精确程度”（即犯错次数的多少）作为评估标准。但是，当某些工作不能用数字来决定表现优劣时，应当采取其他的准则。

工作量则是员工表现的另一个评估标准。如果在规定时间内，员工的工作量不符合理想要求，便会被认为效率太低。

第三项和前两项关系密切，但是通常都被看做个案来处置，即员工工作时间的长短。包括缺勤、迟到、延误的时间、提早离职（雇用及训练成本尚未回收）或其他意外事件等。单就此项而言，只要员工的工作时间不够长，就会被视为表现低劣。毋庸置疑地，如果员工没有按照正常的时间作业，工作量当然就会不尽理想；如果他们企图在不够充分的时间内完成工作（譬如，一周五个工作日有三天给耗掉了），工作品质就不可避免地会受到影响。所以不论什么原因，凡是不能按时完成工作要求的员工，当然会被看做效率低下。如果考虑到员工对公司营运目标的贡献，那么一个身染重病、长期无法工作的员工是不合理的；尽管用人情来衡量，这名员工理应被体谅。