

影响上司 感染同级 领导下属 提升自我
建立高效率团队，成为团队的核心

中层管理实用 必备全书



李道永 编著

MIDDLE MANAGEMENT 

 中国友谊出版公司

中层管理实用 必备全书



李道永 编著

MIDDLE MANAGEMENT !

中国友谊出版公司

图书在版编目 (C I P) 数据

中层管理实用必备全书 / 李道永编著. — 北京 :
中国友谊出版公司, 2018.2

ISBN 978-7-5057-4259-8

I. ①中… II. ①李… III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 320060 号

- | | |
|----|----------------------------------|
| 书名 | 中层管理实用必备全书 |
| 作者 | 李道永 |
| 出版 | 中国友谊出版公司 |
| 发行 | 中国友谊出版公司 |
| 经销 | 新华书店 |
| 印刷 | 北京市兆成印刷有限责任公司 |
| 规格 | 710×1000 毫米 16 开
19 印张 248 千字 |
| 版次 | 2018 年 2 月第 1 版 |
| 印次 | 2018 年 2 月第 1 次印刷 |
| 书号 | ISBN 978-7-5057-4259-8 |
| 定价 | 59.00 元 |
| 地址 | 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼 |
| 邮编 | 100028 |
| 电话 | (010)64668676 |

前言

中层管理者，有的公司称为经理，或是部门主管。从级别上来说，中层管理者属于公司的中层干部；从权限上来说，中层管理者从管二三人到几十人不等。中层管理者是对上负责、对下发挥带动作用的关键岗位。

中层管理者既是管理者，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，做他们决策的执行人；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，中层管理者每天都要面对上司与下属，起到上通下达的作用。中层管理者做得好与不好，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，中层管理者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中层管理者及主管人员撰写的管理工作手册。它兼具实用性和指导性，充分考虑了中国中层管理者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 and 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，为中国的中层管理者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中层管理者管理理念，如管理者的五大心智模式、角色定位、逐级授权、中层管理者责任制、幽默管

理、人性化管理以及时间管理等。

全书共 11 章，各章都是对中层管理者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。

目 录

第 1 章 初识中层管理者	1
1.1 中层管理者的角色定位	2
1.2 盘点中层管理者的五大职能	4
1.3 中层管理者的具体工作任务	6
1.4 中层管理者可用的七种资源	11
第 2 章 中层管理者必备的个人素质	15
2.1 管理者五大心智模式	16
2.2 中层管理者个性魅力	18
2.3 边学习边领导	24
2.4 学会解决“事”和“人”	26
第 3 章 制订部门工作计划	29
3.1 了解自己的生存空间	30
3.2 部门目标管理与决策	31
3.3 制订部门年度工作计划	37

第4章 部门工作分配 43

4.1 新部门如何进行组织设计 44

4.2 编制部门规章应注意的问题 46

4.3 工作分配的原则 49

4.4 学会逐级授权 52

4.5 如何进行工作分析与分解 59

4.6 如何编制职位说明书 63

第5章 部门人员的招聘与配置 69

5.1 选择合适的甄选手段 70

5.2 制作应聘登记表 74

5.3 把握好面试环节 75

第6章 部门员工培训 83

6.1 培训需求分析的三大层次 84

6.2 培训需求的三种方法 89

6.3 培训需求的调查方式 101

6.4 怎样设计培训规划 109

6.5 针对组织变革的培训 118

6.6 培训中的误区及克服方法 122

6.7 中层管理者在培训中的作用 124

第7章 部门绩效考核	127
7.1 如何确定考核项目	128
7.2 怎样制定考核标准	130
7.3 考核的方法	144
7.4 评价中心法的案例分析	155
7.5 一套实用的绩效考评文件	168
第8章 将沟通进行到底	183
8.1 部门沟通的作用与分类	184
8.2 如何理顺部门职权关系	188
8.3 上行沟通的艺术	196
8.4 怎样与下属进行无缝沟通	201
8.5 扫除水平沟通的障碍	216
8.6 剔除影响协调的绊脚石	224
8.7 激发“冲突”，巧用刺激	231
第9章 建立高效率的团队	237
9.1 激励员工的技巧	238
9.2 让员工明确自己该干什么	240
9.3 重视团队中的信息交流	242
9.4 培养有能力的下属	245
9.5 如何培养员工的团队意识	247
9.6 赞美，最廉价的激励方式	249

第 10 章 中层管理者如何获得晋升..... 251

10.1 了解公司晋升制度 252

10.2 为自己创造升迁的机会 253

10.3 维系自身发展 264

第 11 章 如何减轻部门压力 279

11.1 压力从哪里来 280

11.2 “压迫感” 的症状 281

11.3 用关心为下属减压 282

11.4 做压力的主人 284

11.5 不会休息，不是好经理 287

11.6 管理好自己的时间 288

第1章

初识中层管理者

1.1 中层管理者的角色定位

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。人手多只是势众，却不一定能成事。

1.1.2 是既管又理的人

中层管理者的角色不是凭其权威，颐指气使，管教、谩骂员工，而是要讲理，用注重理性的言传身教的方式来管理员工。中层管理者不能只讲求管教，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

评价中层管理者工作有一个原则，即部门业绩有 90% 来自员工的团体努力，中层管理者的真正贡献只有 10%。反之，如果部门的业绩不佳，中层管理者应负 90% 的责任，而员工只有 10% 的责任。也就是说，在一个部门中，有过将过由上往下记，有功则将功从下往上记。

1.1.4 是综合各方面关系的人

中层管理者是“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”。

中层管理者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。

中层管理者的角色不是单一的，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）：

表 1-1

中层管理者角色表

中层管理者角色		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	负责激励并使员工完成工作，负责监督、训练等相关工作	几乎所有与员工有关的管理活动
	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员工，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 盘点中层管理者的五大职能

中层管理者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中层管理者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。中层管理者常用的拟定标准的方法有统计方法、经验估计法、工程方法三种。

中层管理者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

部门激励管理是中层管理者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中层管理者进行分析所依据的理论。

在选择激励方式时，中层管理者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5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。

1.2.3 部门授权管理

在一个多元化的公司中，一个中层管理者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，中层管理者管理的人、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，中层管理者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，但事实上，中层管理者通常是将工作下放给经验相对较少的人去做；另一方面的的问题是积习难改，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

部门员工管理是中层管理者为自己组建高效工作团队的过程，包括中层管理者招聘、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。中层管理者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，通过一定的手段强化部门的沟通。

中层管理者的工作职责还包括谈判管理、形象管理、团队管理等。

1.3 中层管理者的具体工作任务

中层管理者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，有些是需要相机采取处理措施的特殊事件，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工作。概括地看，中层管理者的工作可以分为以下四类：

1.3.1 达成目标的工作

达成目标的工作项目包括：营业部门每年必须达到的销售目标；生产部门必须达成的生产数量目标；财务部门的资金筹措目标；人事部门的员工招募目标；财务部门的费用管理目标等。

达成目标的工作的管理重点是分析在什么样的条件或状况下才能够达成目标。一粒埋在地下的种子要达到发芽的目标，必须具备一定的条件如温度、水分、土壤硬度等。这样，它才可能发出芽来。找出其需要的条件是达到这类工作的管理重点。

举例来看，陈经理接到上级的指示，今年的业绩必须增长 50%，这算不算是一个目标呢？这当然是一个目标，但我们不能确定这是不是一个“好”的目标。好的目标必须具有可行性和挑战性。

虽然大部分做好的计划书都把目的或目标放在计划书的最前面，但这只是为了方便阅读计划书的人迅速把握住计划书的用意，让高层主管能迅速了解本部门目的或目标是否恰当。若计划书的目的或目标不被认同，那么也许高层主管就不再过目后面的详细内容了。基于这些原因，计划书的目的、目标通常都放在前头。然而，我们拟定计划书合理的思考程序应该是：先对现状有充分的了解，再设定目标及拟定达成目标的方法。达成目标型的工作通常并没有明确的问题需要解决，它的重点在于对现状充分了解，找出达成目标应具备的条件及进行的方法。

1.3.2 解决问题的工作

部门需要解决及改善的工作都可归为解决问题的工作。解决问题的工作重点是寻找产生问题的真正原因。只有找出问题真正的关键原因，你才能解

决问题。因此，你要不停地质问“为什么”。

你的年度部门计划中必定会含有一些需要解决的问题，这些问题可能是在总结去年的业绩时发现的并且必须在今年解决，也可能是预期在新的年度中可能会发生的问题。对于这类问题，你必须做好计划，预先准备。同时在进行达成目标的工作计划时也会碰到一些需要解决的问题。

在进行讨论问题解决的步骤前，我们先对“问题是什么”做一个定义：问题是和基准、目标、期望产生的差距。问题有不同的形态，为了便于辨别，我们把它分为三类。

(1) 发生型问题

现状与标准发生了差距，称为发生型问题。例如，制造的零件的长度规格标准是 $25\text{cm} \pm 0.05\text{cm}$ ，若检验时超出了这个标准就是一项问题。这种类型的问题只要有明确的标准，就很容易判断。

(2) 谋求改善型问题

谋求改善型问题是把现有的目标标准往上提升。例如，你想要将产品制造不良率从1%下降至0.3%，你必须从零件的检验基准、操作工的生产作业程序、材料的规格等找出改善的项目，这些就是我们要面对的问题点。

(3) 潜在型问题

潜在型问题是靠我们的洞察力，预测未来环境的变动或未来科技的变动可能将带给我们的那些问题。例如，预计未来经济景气低迷，你将如何适应；公司需要扩充的某一类型的专业人才不足，你该如何解决。这些问题不是发生在眼前的，但你察觉到它在未来一定会降临。

问题虽然有不同的类型，但在问题解决的考虑上有相同的注意点。

- 找出问题的真正原因。
- 引发问题的原因和问题表现的现象是不同的。

例如 A、B 两位业务代表计划的目标都未达成，目标未达成是问题的现