

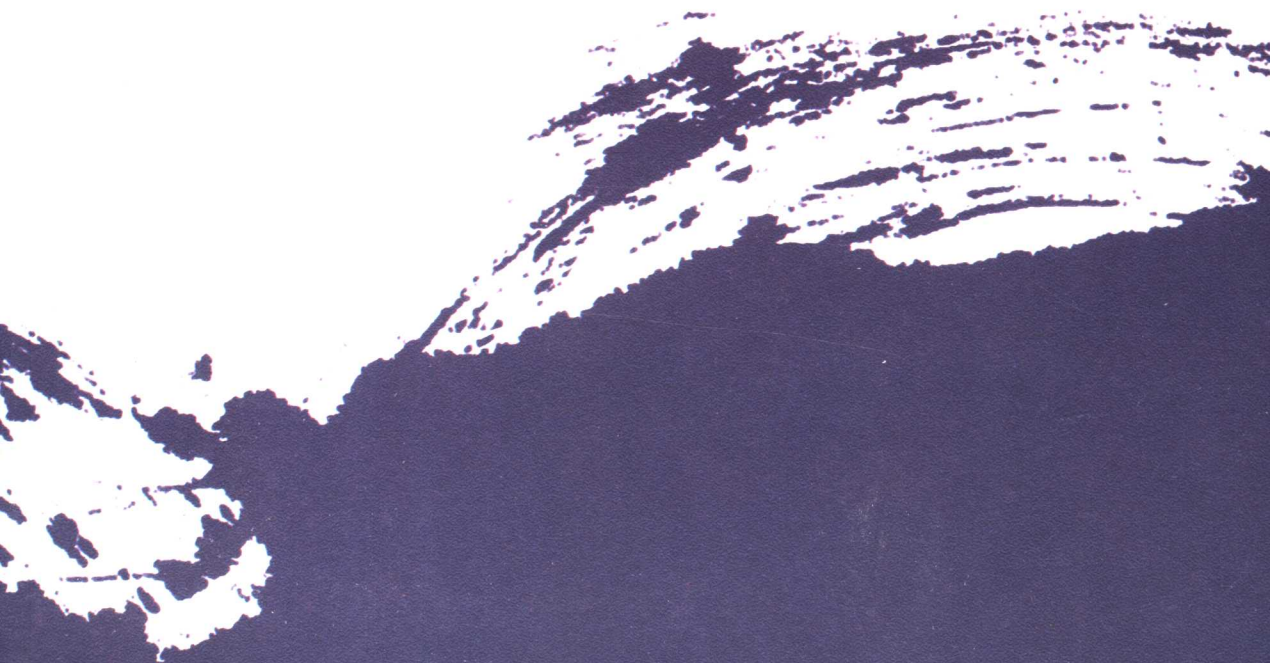
中层领导管理

测评与考核

ZHONGCENGLINGDAO

GUANLICEPING YU KAOHE

杨怀恩 主编



中国时代经济出版社

中层领导管理

测评与考核

ZHONGCENGLINGDAO
GUANLICEPING YU KAOHE

杨怀恩 主编

图书在版编目(CIP)数据

中层领导管理测评与考核 / 杨怀恩主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-80169-865-7

I. 中... II. 杨... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 154159 号

中层领导管理测评与考核

杨怀恩
主编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮 政 编 码	100007
电 话	(010)68320825 68320496
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印 张	12.75
字 数	171 万
印 数	1~8000 册
定 价	24.00 元
书 号	ISBN 7-80169-865-7 / F·395

版权所有 侵权必究



杨怀恩，男，1956年出生于中国山西，太原理工大学机械制造专业毕业，研究生学历，教授。曾担任过大学团委副书记、系党总支部书记、政府副区长、党委副书记、纪检委书记，现任山西广播电视大学校长。

广博的理论知识，务实的工作精神，在平凡的工作中追求系统的联系，汇点滴而成江河，积累和沉淀了丰富的管理经验和卓越的领导才能，并熟练地运用到工作当中。

主要作品《中国远程教育》、《党政干部学习读本》、《大学生就业指导》、《家庭婚姻法》，获得了大家的一致好评，并起到了实际的指导作用。

责任编辑：林晓靖 装帧设计：翟仁书

0115-04473783

前 言

组织的执行力决定着一个组织的兴衰，而中层领导的执行力水平则决定了组织执行力的强弱。组织发展的软肋往往是高素质中层领导的缺乏，以及中层领导执行力偏弱，而非战略规划。为什么中层领导执行力会偏弱？据统计显示，80%的中层领导是半路出家，即由业务能手和技术骨干提拔晋升而来。他们凭经验、感觉、模仿和参悟等方式自学成材，摸着石头过河。很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中常常缺乏连续性和创造性。

如上所说，许多中层领导是提拔晋升而来，有的甚至是突然升上的。突然之间，就要开始管理起别人的工作了。当然，按照惯例，这全是因为自己有一件与中层领导这一职位有关的工作做得很好的结果，如设计成绩突出、制造出色、销售能力强……而当上领导，能否做好领导则视这位中层领导能否让其他的办公人员、作业人员、销售人员等干得好他们的工作而定了。

但中层领导如何才能做好这一新工作呢？又如何才能习得这新工作所需的一切技巧呢？十有八九，上面是不会给一点帮助的，中层领导只好一边工作，一边东学一点西学一点必要的技巧。因为许多组织认为，主管是天生的，而不是训练而来的。假如某个工作你干得很好，他们就理所当然地认为你一定也能管理好其他人，将那一件事做好。所以，许多中层领导得不到任何训练就干起主管来了，在不断的错误中去学习，有的会向上级、同级讨教，会自己不断反思；有的会阅读管理方面的书籍，并且尽可能地参加各种相关的培训课程。

《中层领导执行力提升训练》和《中层领导管理测评与考核》就是用来帮助这些有上进心的中层领导的。这套书可以告诉中层领导们：

- 中层领导的角色、行为标准及在组织中的地位。

- 管理工作有哪些内容以及需具备哪些能力、技巧。
- 在这些管理领域里可能会遇到的问题。
- 在管理活动中须牢记的重点。
- 在管理活动中有哪些主要的手段及各个手段的相对优、缺点。
- 常见管理问题的实际应对之方。
- 自我测评的方法与改进技巧。
- 组织考核的方法及轻松应对的技巧。

《中层领导执行力提升训练》一书从中层领导角色认知及工作任务着手,介绍中层领导目标管理能力、问题解决能力、情境领导能力、人际沟通能力、授权能力、督导下属执行任务、提升自己与下属及团队工作效率能力的提升训练等多方面进行详细的讲解。

《中层领导管理测评与考核》一书以达成中层领导的任职资格(角色及任务、素质要求、行为标准)为中心,详细解说中层领导如何对自己的领导能力、目标设定与执行能力、问题解决能力、工作执行能力、下属管理能力进行自我测评并就弱项提出进行改进的建议,还针对中层领导在任何组织中都必须面临的考核,告诉他们如何轻松应对,并提供一系列工作中具体事务管理的核查清单。

本套书将协助您做一个更有条理,更能切实执行、解决问题的中层领导。目录上所列的就是所讨论的主题,但不必按其所列顺序的次序依次读完,您可以在遇到管理执行困扰的时候就回来翻检。最好是把它们摆在手边,当“工具”使用!

本套书在编写过程中,以下同事和朋友提供了大量的资料并参与了部分章节的编写工作,在此深表感谢!这些同事和朋友有:卫玉玺、卫旅顺、王生平、王淑艳、李军、李建军、李晨辉、李明奎、刘珍、刘建生、刘鹏生、杨月进、吴文胜、武亮、常永翔、钱进、赵永秀、张震、薛生平、滕宝红。

目 录

第一章 中层领导任职资格认知

1 中层领导的角色及任务

■ 中层领导的角色	2
■ 中层领导的任务	2
■ 中层领导须满足的对象	3

2 中层领导素质要求

■ 职业素养	5
■ 工作态度	5
■ 业务素质	6
■ 管理素质	6
■ 协调素质	7
■ 改进素质	8

3 中层领导行为标准

■ 目标制订与监控	9
■ 工作气氛建设	11
■ 工作资源管理	12
■ 工作任务的管理	14
■ 影响与促进决策	16
■ 流程制定、实施与优化	18
■ 绩效改进	19

第二章 中层领导管理测评

1 正确认识管理测评

运用测评的目的	22
测评的范围	23
测评的方法	24
了解管理测评步骤	27

2 管理能力自我测评

组织能力测评	29
决策能力测评	31
领导能力测评	34
会议主持能力测评	36
目标设定能力测评	39
管理方式测评	41
综合管理能力测评	44

3 下属管理自我测评

领导下属方式测评	49
领导风格测评	51
下属培育需求分析测评	55
下属培育计划测评	57
下达命令测评	61
指导工作测评	63
OJT指导测评	69
与下属沟通测评	71

4 目标管理自我测评

目标设定与管理测评	75
-----------------	----

目标执行测评	77
--------------	----

5 问题解决自我测评

解决态度测评	81
解决方法测评	84
解决要点测评	87
解决能力测评	90
综合解决能力测评	93

6 工作执行自我测评

工作态度测评	96
工作行为测评	98
工作计划测评	102
业务执行测评	104
成员合作测评	107
职责合作测评	110
下属职责履行监督测评	113

第三章 中层领导管理考核

1 正确认识考核

什么是考核	118
考核的方式	118
了解中层领导考评指标体系	119
了解中层领导考核标准	119
了解组织的考评表	129
了解考核分析评价过程	129
考评结果运用方向	132

相关链接0 1	中层管理人员绩效考评指标体系	133
相关链接0 2	中层管理人员考核表	136
相关链接0 3	中层管理人员综合素质考核表	137
相关链接0 4	中层管理人员考核达标情况评议表	138

2 评估自己的工作

■ 自我评估清单	141
■ 个人长处和短处自评清单	143
■ 给自己的领导力打分	144
■ 计划力自评	145
■ 领导风格自评	146
■ 时间管理自评	147
■ 授权管理自评	147
■ 沟通有效性自评	148
■ 员工激励自评	149
相关链接0 5 现在的工作核查清单	153
相关链接0 6 分派工作核查清单	161
相关链接0 7 会议管理核查清单	167
相关链接0 8 改进团队成员的工作核查清单	174
相关链接0 9 激励下属核查清单	177
相关链接1 0 处理冲突核查清单	181
相关链接1 1 惩罚下属核查清单	186

第一章

中层领导任职资格认知

1

中层领导的角色及任务

人对自我越了解，就越能感受到自己的存在；有了自我存在的感觉，就越能明确知道在自己生命过程中的此时此刻，该做哪些事情及该准备哪些事情，从而能让自己未来的生活更能朝着自己的想法实现。

同样地，身为中层领导，也必须了解自己现在在组织中该扮演的角色及必须要完成的任务，并且准备好高层主管该具备的能力，向高层主管之路迈进。

■ 中层领导的角色

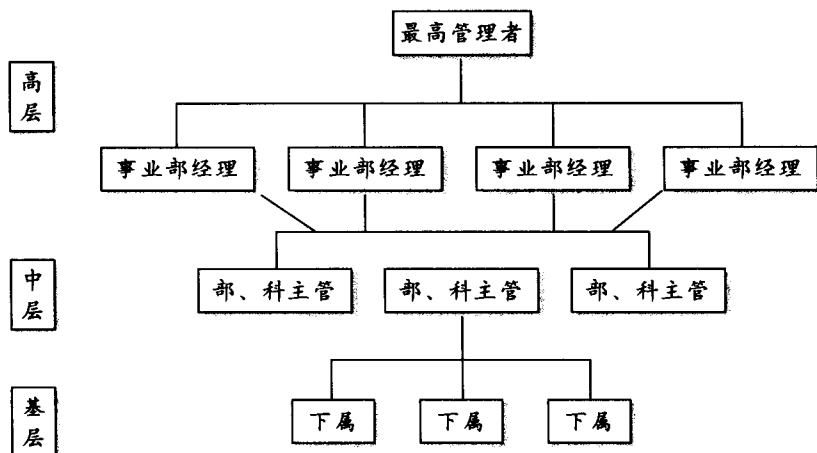
中层领导具有领导者与被领导者的双重身份。正式组织中，其位置如下页图所示。

■ 中层领导的任务

中层领导的任务涵盖以下几点：

◆ 辅助业务

辅助业务是回答经营层的咨询及对经营层提供自己的意见，因此除了对自己所管部门的角色、专业内容充分理解外，中层领导也



中层领导在组织中的位置

必须充分了解：

- 经营者的经营理念、方针、经营课题。
- 经营者对自己部门的期待。
- 组织环境变化对经营的影响。

◆ 管理业务

充分利用资源，达到工作的目标。

◆ 实施业务

下属没有能力完成的工作、无法授权的工作，如对重要客户的拜访、下属考评等。

■ 中层领导须满足的对象

中层领导要满足的对象如下（见下页表）。

经营者、下属、客户、自我等相互间的期望，往往是彼此冲突的。例如，经营者要求提高业绩目标，下属却觉得现在的目标已订得过高；经营者要求节约开支，下属要求改善工作环境；自己担心

序号	对象	期望
1	经营者	1. 业务及利润目标的实现 2. 经营质量的提升
2	下属	1. 良好的工作环境 2. 公正的评价 3. 成长的机会
3	客户（后手）	能确切满足客户（内、外部客户）的要求
4	自我	1. 自我肯定的价值 2. 自我存在的价值

绩效不好，事必躬亲，下属却抱怨失去成长的机会；自己事事迁就下属的期望而失去自我存在的价值；想要充分满足自己的客户（后手）的需求又苦于前手（其他部门）无法配合；想要尊重每一个人的意见，但彼此的意见又各自冲突……等问题，此起彼伏，随时在发生，这正是考验中层领导的管理能力及领导能力的最好机会，也是对中层领导证明自我存在价值的挑战。



管理要满足多方面的需求，经常面临顾此失彼的矛盾情结，中层领导若能累积点滴的经验，领会及活用一些共同性管理原则，必能圆满地完成管理任务。

2

中层领导素质要求

■ 职业素养

即要不断提升与自己任职岗位相适应的职业素质与技能，不断修炼自己的人际理解与管理能力；增强工作的责任意识与服务意识，以职业化的标准严格规范自己的行为。具体为：

- 严格自律、以身作则。严格执行组织的各项政策与流程规定；能身体力行地贯彻组织文化与各项制度要求，以模范的行为表现影响员工，在员工中起模范带头作用、做员工表率。

- 团结同事。以包容心、同理心、平常心和自信心去接受并鼓励他人提出批评和不同意见，善于团结持不同意见的人甚至是反对过自己的人，去共同实现组织目标。

- 以职业化的标准严格规范自己的行为。遵守社会道德和同业的职业道德，不损公利己；保守组织机密，不传播不利于组织的言论；生活作风自律，自觉塑造个人形象、维护组织形象。

■ 工作态度

即以组织利益为重，热爱本职工作，身体力行地贯彻组织文化与各项制度要求；保持积极心态，不断学习、进取，以模范的行为表现影响员工。具体为：

- 有较强的责任意识与服务意识，以结果为导向，脚踏实地、一丝不苟地做好本职工作；坚持原则，勇于承担责任。

- 热爱本职工作，在工作中始终保持积极向上的精神状态，以积极的心态面对压力、困难和挫折。

- 不断进行自我批判和自我超越，不断进取。

■ 业务素质

◆ 系统思维

在采取行动时通盘考虑对全局的影响，在时间上考虑了提前或滞后的时间差，在程序上考虑了对上、下环节的影响，能从大局出发解决问题。

◆ 收集、消化信息

由于某种需要而想对某些事、人或问题有更多的了解，并采用超出惯例的或特定的办法达此目的，并按需要将所获信息进行筛选、过滤、消化、使用。

◆ 组织成就导向

不断挑战事物现状、追求整个组织绩效提高和改进，为使事情做得更好、更有效率、更低成本而不断努力。

◆ 自信与自律

相信自己的判断力及潜力，并相信自己做得正确。尤其表现在相信自己能控制挑战性增强或情况不明朗的局势，同时也能在各方面严格要求自己。

■ 管理素质

◆ 献身精神

根据组织的需要、重要性及目标调节自己行为的能力和自愿