

金牌企管

PROFESSIONAL REQUIRED TRAINING FOR SENIOR MANAGER

卓越中层管理者的必修课

培训人数超过1000000的实用教材
百家知名企业选用的金牌课程



中坚 管理者



TO BE THE NUCLEUS OF A TEAM

“中坚力量”决定企业成败

杰出团队建设与管理大师
主管目标课、授权课、决断课、策略课
“中坚力量”决定企业成败!
简洁生动 管理原来挺简单!
DVD跟博士学管理!

周志轩 编著
成都时代出版社

金牌企管

PROFESSIONAL REQUIRED TRAINING FOR SENIOR MANAGER

中坚 管理者



TO BE THE NUCLEUS OF A TEAM

“中坚力量”决定企业成败

周志轩 编著

成都时代出版社

图书在版编目(CIP)数据

中坚管理者 / 周志轩编著. —成都: 成都时代出版社,
2008.8

ISBN 978-7-80705-842-7

I. 中… II. 周… III. 企业管理—组织管理学 IV.
F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 131610 号

中坚管理者

ZHONGJIAN GUANLIZHE

周志轩 编著

出品人	秦明
责任编辑	廖高平
责任校对	杨婧怡
装帧设计	◎中映·良品 (0755) 26740502
责任印制	莫晓涛

出版发行	成都传媒集团·成都时代出版社
电 话	(028) 86619530 (编辑部)
	(028) 86615250 (发行部)
网 址	www.chengdusd.com
印 刷	深圳市鹰达印刷包装有限公司
规 格	889mm×1194mm 1/32
印 张	6
印 数	150千
版 次	2008年8月第1版
印 次	2008年8月第1次印刷
印 数	1-15000
书 号	ISBN 978-7-80705-842-7
定 价	25.00元

著作权所有·违者必究。举报电话: (028)86697083

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (0755)28650886

企业成功的中坚力量——优秀中层管理者

现代企业的管理者，已不再局限于企业的所有者或最高管理核心，而是扩展到企业“金字塔”中除最下层外的所有层级；他们往往既是执行者又是管理者，也因此他们需要有更加全面的综合能力。

一支军队，在和平时期一般是不满员的。而国防部的将军们知道，只要骨干在，到了战时，把新兵一补充，军队的战斗力一点也不会受到影响。因为对于军队这样的组织来讲，其“战斗力”主要来自于组织能力，有组织的100个人的力量要远大于没有组织的1000个人，而组织能力则主要来自于中间层中下级军官。

实际上，对企业或军队来讲，中间层对“战斗力”的贡献要远超过数量庞大得多的基层人员。他们是企业或军队的中坚力量！

因此，如何迅速提升中层管理者的管理素养已成为当今企业管理的重要课题，这已经是企业人力资源管理核心问题之一。而对于一名中层管理者或即将成为中层管理者的人来说，要与企业一起成长，首先一定要提高自身修养，以身作则，这对于管理权威的树立十分必要；其次是修正自身个性，每个人带着不同经历、个性、学历来到企业，要学会适应、要融入企业运行轨道。管理者个性要随着企业发展，企业文化建设而有所改变，甚至重新塑造，而不是随心所欲。随着企业的发展，企业的沟通协调和管理的难度都会不断的增加，要求企业中层管理者逐渐从日常具体事务中抽身出来，更加专注于计划、实施、沟通、协调、监督、落实、反馈等更多管理性工作。中层管理者须不断调整工作方向和工作思路，要更多的掌握和运用先进的管理理念和管理手段，管理好自己的部门和下属，不断提升部门和下属业绩，从而提升整个企业的业绩，以推动企业持续发展。

本书以浅显易懂的文字，配合幽默有趣的手绘漫画插图，将介绍中层管理者作用和指导下层管理人员自我训练的复杂内容，变得简洁生动，更易为现代人接受，实用性也更强。对于期待全面提升企业“内力”的人士而言，是一本非常及时和有用的书！



【第一章】

管理先要“管自己”——个人素质是基础·····1

- 一、中层管理者的角色定位·····2
- 二、你的工作使命与职责·····4
- 三、你必须是专业人士·····6
- 四、中层管理者不可缺少的9种管理力·····8
- 五、管理者应有的态度·····10
- 六、要有成功者的形象·····14
- 七、用个人魅力吸引周围的人·····17
- 八、责任感会让我们更卓越·····19
- 九、培养良好的耐性·····23
- 十、戴上管理者专用“威信光环”·····25
- 十一、脾气好，地位高·····27
- 十二、言行一致，以身作则·····31

【第二章】

让部门管理更轻松——管理重在执行·····34

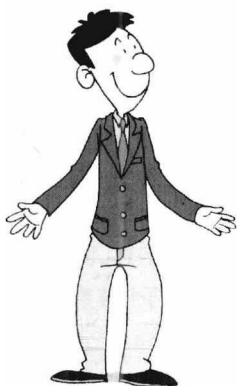
- 一、管理者的每日工作流程·····35
- 二、制订部门规章制度·····38
- 三、像老板一样关注细节·····42
- 四、招聘最适合的人才·····45
- 五、怎样与上级更好地相处·····48
- 六、与协作部门精诚合作·····51
- 七、部门会议站着开·····54
- 八、高效管理者变身术·····57
- 九、时间管理的十大关键·····60



【 第三章 】

员工管理是关键——管理就是沟通.....64

- 一、员工的工作安排与考核.....65
- 二、有目标才能有管理.....69
- 三、不同员工，区别管理.....71
- 四、你的说服力有多强.....75
- 五、以柔克刚，化解怨气.....78
- 六、快乐工作每一天.....82
- 七、奖励比惩罚更有效.....84
- 八、六大高招激励你的员工.....88
- 九、协助员工解决问题就是解决自己的问题.....91



【 第四章 】

把员工培训成精英——管理需要战略.....94

- 一、员工技能的培训与提高是成功的保障.....95
- 二、给员工一张“长期饭票”.....97
- 三、辅导你的新人.....100
- 四、培养“全自动员工”.....102
- 五、参与越多，成效越好.....105
- 六、培养良好的工作习惯.....107

【 第五章 】

金牌团队由你创造——管理强调协作.....111

- 一、创立你的金牌团队.....112
- 二、团队精神所向披靡.....115
- 三、培养合作能力，提高运作效率.....118
- 四、授权就像放风筝.....120



五、让团队会议真正解决问题·····	123
六、建立优秀的企业文化·····	126

【 第六章 】

管理者与客户管理——管理为了服务·····	130
一、服务是一种责任·····	131
二、摸清各类客户的心理·····	133
三、抓住一切机会开发新客户·····	137
四、大客户，大财源·····	140
五、建立客户资料库·····	143
六、完善服务，处理客户投诉·····	145

【 第七章 】

管理者领导力提升——管理决定成功·····	150
一、在危机中获得成长·····	151
二、用最好的“甜点”留住人才·····	154
三、不断学习能让你睡得香·····	157
四、专业是刀柄，人脉是利刃·····	159
五、规划你的美好未来·····	162
六、向金字塔顶进军·····	165



【 附录 】

一、管理测试：你是不是天生的领导·····	169
二、管理测试：你离“优秀”还有多远·····	172
三、管理测试：你是决策高手吗·····	176
四、管理测试：你善于调动下属的积极性吗·····	178
五、管理工具：员工考核记录表·····	180
六、管理工具：员工意见调查表·····	182

第一章 CHAPTER ONE

管理先要“管自己”

—— 个人素质是基础

“唯一能真正控制你的人是你自己。”

——罗杰·弗瑞兹



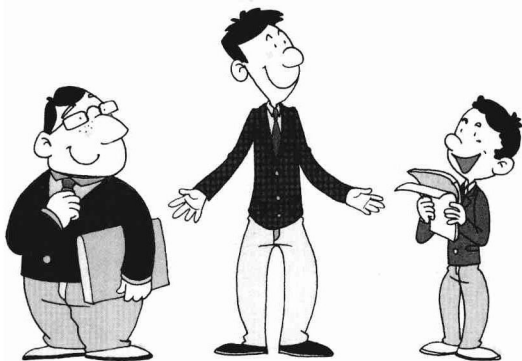
ALL START FROM PERSONAL QUALITY

一、中层管理者的角色定位

彼得·德鲁克曾说：

“管理作为一个不可缺少的、独特的和起作用的体系出现，是人类社会历史上一件起枢纽作用的大事。”

一般企业的组织都可以分成三个管理层次，即决策层、中间层和操作层。



“中层管理者”一般指的是企业的经理层、主管层。作为企业中层，你的职衔也许是部门主管、主任、组长、团队领导、科长、处长、部长、厂长、经理、总监；你所管理的可能是生产、财务、人事、营销，也可能是技术、质量、安全和公关……不管你管理哪一个部门或哪一个项目，你都是本书所特指的企业“中层管理者”，职位介于最高管理者与基层员工之间，通常管理着3人以上的团队。

中层管理者是企业的中坚力量，承担着企业决策、战略的执行、基层管理及与决策层沟通的作用。他们的工作起着承上启下的作用，要求他们能独当一面。他们的素质高低和能力能否得到充分发挥，直接影响到企业的生产经营和发展。

如果把一个企业比做一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢基层。可以说，中层就是老板的“替身”，也就是支持大脑的“脊梁”。



中层管理者（下文简称“管理者”）在企业中的角色定位，具体体现在以下几个方面：

1. 企业战略的执行者

企业的成功取决于正确的决策与有效的执行，二者缺一不可。能否有效发挥、提高中层管理者的执行力，关系到企业成败。

2. 企业战术决策的实现者

对中层管理者来说，不仅要严格地执行和组织实施企业高层的决策方案，还要发挥作为一位领导人的影响力，通过有效的战术决策，提高方案实施的效率和效果，立足于企业和部门的全局，实施领导行为以有效地实现企业的目标。

3. 高层管理者和基层管理者之间进行沟通的桥梁

中层管理者在企业中一方面起到将高层决策向基层管理者进行推行的作用，另一方面也有向高层管理者进行反馈的职责。

企业的中层管理者的特性，主要体现在以下几方面：

①**经济上**，他们一般比大部分员工获得更高的薪水，显得相对富有。

②**知识层次上**，他们一般具有较高的文化水平，在工作中有较强的自主性和独立性。

③**从行为目标看**，他们并不仅仅满足于高薪，对工作环境、成就感和个人发展的需求与其他管理层次上的员工相比相对较强。

④**从工作特点看**，他们在企业中具有管理者和被管理者的双重职务，这就形成企业对中层管理者在管理技能方面的特殊要求。



二、你的工作使命与职责

企业一般认“金字塔”结构组织，这个“金”字的“人”字头，代表的是企业“以人为本”的宗旨；下面的三横一竖两点，上一横代表老板，负责整体的领导和监控；中一横为主管、经理等中层，负责部门的日常管理；下一横是基层员工，负责具体的工作；中间一竖是贯穿于老板和员工之间的有效沟通和联系；而两点分别代表与企业内各部门以及企业外部的联系。

中层管理者是承上启下的人，需要负责整个队伍之间信息的沟通，主要负责老板命令决策的传达和员工之间的交流工作，使整个队伍之间的信息沟通渠道畅通。中层管理者肩负着做好“三横一竖两点”的沟通工作、打造金牌团队的重任：

1. 作为下属的中间一横

在“金”字中来看，中间一横为管理者，是老板的下属，是老板的替身。从业务的角度、专业的角度，一个人是不可能掌握公司各种分工所需的所有技能的，再说老板不可能有那么多的时间和精力直接领导几个部门，于是设置了具有不同职责的管理者，实现不同分工的同时，可以减少管理的难度。中层管理只有在老板授权范围内来管理自己的部门，各部门在分工的基础上，共同协作，以提高整个组织的效能和生产力。

2. 作为平级同事的中间一横

一般来说，每个管理者只负责一个部门，一个公司里面有许多管理者，所以在公司里，我们将和其他管理者拥有相同的权利和相同的义务，在管理内部事务上相互独立，但又需要公司各部门进行协作。

3. 作为上级的中间一横

在下属面前，管理者有很多角色，如上级、管理者、教练、决策者和执行伙伴等。

作为下属的上级，首先是管理者。所谓“管理者”，就是“通过他人达成目标”的人，他需要通过员工的工作来实现公司目标。管理者需要调动员工的积极性，使其能更高效地完成工作。

管理者的主要工作职责：

①编定每日早、中、晚班人员安排，做好员工的考勤记录。

②每日上班前检查员工的仪表、仪容、精神状态等，要注意鼓舞员工的士气。

③对当天的工作任务要有明确的把握，要能合理安排员工的工作，督促员工做好工作计划、准备工作和报告工作进展情况，确保任务的顺利完成和工作质量的提高。

④随时注意员工的工作动态和服务情况，如果有必要，对个别员工单独进行工作指导。部门重要事情的决策和处理，要亲自实施。

⑤加强与员工、同事、上级和客户的沟通；了解工作进展情况；安排新任务，与公司其他部门加强合作；了解客户档案情况，妥善处

理客人的投诉；及时协调好部门与部门之间、企业与外界之间的联系和沟通。

⑥定期检查设施和工作相关资料的齐备程度，在职权范围内，尽量自己解决一些突发事件，有重大问题和情况要及时向上级汇报。

⑦注意员工的表现，随时纠正他们在工作中的失误、偏差，做好工作成绩记录，这些可为评选每月最佳员工提供依据。

⑧负责组织员工参加各种培训、竞赛活动，不断提高自身和员工的工作效率和服务水平。

⑨积极完成上级分给的其他任务。执行公司的各项政策。



三、你必须是专业人士

管理者必须能够服众，因此，管理者在专业知识、技能方面应当是受到一致认可的。

尽管专业能力非常强的人不一定适合做管理者，但是管理者必须

具有与职务相应的专业知识和技能！如果你让员工感到你的能力还不如他们，员工们就会对你失去信心，担心企业和自身的前途。

只有专业，才能卓越。

现代企业管理者应该具备的专业知识、技能主要包括科学文化知识、生产技术、生产管理、企业文化、品牌管理、营销管理、人力资源管理、财务管理、战略策划、行业动态、电脑操作等等。

行业知识无时无刻不在更新、变化中，你一旦落伍，就可能从中层降为下层，甚至被淘汰。所以，无论工作如何繁忙，管理者都不能放弃进取的机会。只有不断丰富自己的知识，提高业务水平，才能充满信心去迎接任何挑战。即使有一天离开这个企业，你仍然可在其他地方施展才华。

学习专业知识必须首先从行业专业性上突破，其次才是扩大知识面。知识与技能需要日积月累，知识的学习与工作实践相结合，可以让你的管理水平得到提高。

保持健康、积极的求索心态，注重提升文化素质，反复温习专业知识，深入实践，定期评价修正，持之以恒，就能逐步达到“中坚管理者”的素质标准。



四、中层管理者不可缺少的9种管理力

有人说：“想要管理好一个团队，先要管理好管理者自己。”那么，管理者应该如何加强自我管理呢？概括起来主要有9个方面：

1.自身定位。“屁股决定脑袋”，你坐在什么位子上，你就要在相应位子上进行思考、行动和定位。管理者必须实现由“业余选手”向“职业选手”的转变，必须正确处理自己与职场、企业、老板、同事和下属的关系，弄清“我是谁”、“我在哪里”等问题。

2.目标管理。目标决定成功，管理者要将自己的职业目标与人生目标有机地结合起来，并在个人发展（健康与能力）、事业经济（理财与事业）、兴趣爱好（休闲与心灵）、和谐关系（家庭与人脉）四个方面实现协调与平衡，体察生命的真义，活出精彩的自己。

3.时间管理。人生管理实质上就是时间管理，时间的稀缺性体现了生命的有限性。管理者的卓有成效，表现在科学地分析时间、利用时间、管理时间、节约时间，进而在有限的时间里，创造自身职业价值的最大化。

4.沟通管理。有研究表明，70%以上的管理工作是在沟通中完成的，70%以上的管理问题是因为沟通不畅造成的，可见沟通对于管理者的重要性。所以，管理者应该了解沟通的含义，掌握信息发送、接收的技巧，善于倾听并积极反馈，才能在与客户、上级、下属、同事等人际交往中争取主动，提高工作效率。

5.情绪管理。美国职业界有一句话广为流传：“智商决定录用，情商决定提升。”不少能力出众、业绩不俗的管理者，却一直得不到



提拔和重用，为什么呢？调查发现，是他们情商欠缺的缘故。有些人简单地将情商等同于人际关系，这其实是一种误解。管理者只有在认识

自己、控制情绪、自我激励的同时，了解他人、接纳他人并掌握建立良好人际关系的技巧，才能达到自身的和谐与人际关系良好的共赢。

6. 职业生涯管理。职业生涯管理是人生目标管理的核心内容，直接关系到管理者的成败。管理者必须在明确自己的职业倾向、评估职业环境的基础上，科学理性地规划自己的职业未来，并以持续的行动将蓝图变为现实。

7. 人脉经营管理。一个人的成功，不在于你知道多少，而在于你认识了谁。对于个人来说，专业是利刃，人脉是秘密武器。如果只有专业，没有人脉，个人竞争力就是“一分耕耘，一分收获”，若加上人脉，个人竞争力将是“一分耕耘，数倍收获”。不少人总盼望着在关键时刻有“贵人相助”，那么，这些贵人在哪里？他们是谁？他们愿意帮助你吗？你如何行动才能争取他们的帮助？所有这些都需要对人脉资源进行有效的规划、管理和经营。

8. 学习创新。联合国教科文组织终身教育局长保罗·朗格朗说过：未来的文盲，不再是不识字的人，而是没有学会怎样学习的人。在知识经济时代，管理者的职业竞争力最终将体现在学习能力与创新能力上，在工作中学习，在学习创新将是每一个管理者的基本生存方式。如何学？学什么？怎么学？对这些问题的不同回答与选择将决定不同的职业成就和人生前程。



9.健康管理。管理者的身心健康是企业健康的基础——正因为你是企业战略的制定者和执行者，你的生命健康就不能不牵涉到企业的生命健康。油尽灯枯之躯如何能保证企业基业长青，如何让自己的事业辉煌梦想成真？因此，在充满巨大压力的职场中，管理者必须重视自己的身心健康和家庭健康管理，用饱满的精神、昂扬的斗志和充沛的精力去迎接挑战，创造辉煌。

上述自我管理能力的训练，构建了一个卓有成效的管理者的自我修炼路径和模型。《大学》中指出，“修身、齐家、治国、平天下”，修身乃第一要务。驾驭自己是一项艰巨的任务，一个管理者的成长过程中最困难、最重要的部分就是管理自己。

五、管理者应有的态度

除了专业知识、技能之外，管理者还必须具备过硬的内在素质、正确的处世态度。这些素质和态度主要包括下面几个方面：

1.高尚的人格、品德修养

管理者高尚的人品对员工是一种感召，它会使下属在很短的时间内，甚至是在刚刚见面的一瞬间便被折服。人们对高素质的人总是怀