分类号：F272.92　　密　　级：公开
学　号：20232216014　　单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文

CZ 煤矿中层管理人员绩效考核优化研究

学 位 申 请 人　马彪
指 导 教 师　汤哲龙
申请学位类别　专业硕士
专 业 名 称　工商管理
研 究 领 域　人力资源管理
所 在 学 院　经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2026 年 5 月

分类号：F272.92　　密　　级：公开
学　号：20232216014　　单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文

CZ 煤矿中层管理人员绩效考核优化研究

学 位 申 请 人	马彪
指 导 教 师	汤哲龙
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2026 年 5 月

Research on the Optimization of Performance Appraisal for Middle Management in CZ Coal Mine

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Business Administration

By

Ma Biao

(Human Resource Management)

Dissertation Supervisor:Tang Zhe-long

May,2026

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：马彪　　时间：2026 年 5 月 20 日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：马彪　　时间：2026 年 5 月 20 日

导师签名：　　时间：2026 年 5 月 20 日

摘要

随着煤矿企业生产规模不断扩大和安全管理要求不断提高，中层管理人员在企业生产组织、安全管理和团队管理中的作用日益突出。科学合理的绩效考核体系不仅能够客观评价中层管理人员的工作绩效，还能够通过绩效导向引导管理行为，从而促进企业管理效率和安全生产水平的提升。然而，在实际管理过程中，部分煤矿企业绩效考核体系仍存在评价维度单一、指标设置不合理以及绩效结果应用不足等问题，难以全面反映中层管理人员的绩效表现。因此，构建科学合理的中层管理人员绩效考核体系，对于提升煤矿企业管理水平具有重要意义。

本文以 CZ 煤矿为研究对象，在梳理绩效管理相关理论的基础上，对企业现行中层管理人员绩效考核体系进行系统分析。通过文献研究与访谈调研，对 CZ 煤矿绩效考核体系运行现状进行调查，从绩效评价结构与绩效管理运行情况等方面识别现有绩效考核体系存在的问题。在此基础上，借鉴平衡计分卡（BSC）的多维绩效评价思想，并结合关键绩效指标法（KPI）的指标筛选原则，构建由任务绩效、评价管理、内部流程、学习与成长以及安全管理五个维度组成的绩效评价结构。在绩效结构设计基础上，进一步对绩效指标进行系统分解，形成初始绩效指标体系。随后通过德尔菲法开展专家咨询，对绩效指标进行筛选与优化，并运用层次分析法（AHP）对各级指标权重进行计算，从而构建较为科学的中层管理人员绩效考核指标体系。在此基础上，对绩效考核体系在企业中的实施路径进行设计，包括绩效考核实施流程、绩效结果应用机制以及绩效管理信息化支撑机制等内容。同时，在绩效体系试运行基础上，通过对新旧绩效考核体系评价结构及绩效评价结果进行对比分析，对绩效考核体系优化效果进行实证检验。

研究结果表明，通过构建五维绩效评价结构并建立科学的绩效指标体系，能够优化煤矿企业中层管理人员绩效评价结构，提升绩效评价的区分度和科学性，并在一定程度上促进企业生产管理效率和安全管理水平的提升。研究成果为煤矿企业完善中层管理人员绩效管理体系提供了参考，也为高风险行业绩效考核体系优化提供了实践借鉴。

关键词：煤矿企业；中层管理人员；绩效考核；五维绩效模型；安全管理

Abstract

As coal mining enterprises expand production scales and safety management standards rise, middle-level managers are playing an increasingly vital role in production organization, safety management, and team coordination. A scientifically designed performance evaluation system not only objectively assesses their work performance but also guides management practices through performance incentives, thereby enhancing operational efficiency and safety standards. However, in practice, some coal mining enterprises still face challenges such as limited evaluation dimensions, poorly designed metrics, and underutilized performance outcomes, which fail to fully reflect middle-level managers' contributions. Therefore, establishing a scientifically sound performance evaluation system for middle-level managers is crucial for improving the overall management level of coal mining enterprises.

This study focuses on CZ Coal Mine as a case study, systematically analyzing its current performance evaluation system for middle-level managers based on theoretical frameworks in performance management. Through literature review and field interviews, we investigate the operational status of the existing evaluation system, identifying issues in its structure and management practices. Building on the Balanced Scorecard (BSC)'s multidimensional assessment philosophy and Key Performance Indicator (KPI) selection principles, we develop a performance evaluation framework comprising five dimensions: task performance, evaluation management, internal processes, learning and growth, and safety management. The framework is further refined through systematic decomposition of performance indicators to establish an initial indicator system. Expert consultations using the Delphi method were conducted to optimize indicators, while Analytic Hierarchy Process (AHP) was applied to calculate weightings for each level, resulting in a scientifically validated evaluation system. The study then outlines implementation pathways, including evaluation procedures, application mechanisms for results, and digital support systems for performance management. Finally, through comparative analysis of the old and new systems during pilot testing, we empirically validate the optimization effects of the revised performance evaluation framework.

The research demonstrates that establishing a five-dimensional performance evaluation framework and developing a scientific indicator system can optimize the performance assessment structure for mid-level managers in coal mining enterprises. This approach enhances the differentiation and scientific rigor of evaluations, while also contributing to improvements in production management efficiency and safety standards. The findings provide valuable insights for refining performance management systems in

coal mining companies and offer practical references for optimizing performance evaluation mechanisms in high-risk industries.

Key words: Coal mining enterprises; Middle-level managers; Performance appraisal; Five dimension performance model; Safety management

目录

第 1 章 绪论 1
1.1 研究背景和意义 1
1.1.1 研究背景 1
1.1.2 研究意义 2
1.2 国内外研究综述 3
1.2.1 企业绩效考核的发展研究 3
1.2.2 能源行业绩效考核发展与应用 4
1.2.3 中层管理人员角色理论发展 5
1.3 研究思路与研究内容 7
1.3.1 研究思路 7
1.3.2 研究内容 8
1.4 研究方法与技术路线 8
1.4.1 研究方法 8
1.4.2 技术路线 10
1.5 本章小结 11
第 2 章 相关概念和理论基础 12
2.1 相关概念界定 12
2.1.1 绩效考核概念 12
2.1.2 煤矿中层管理人员 13
2.1.3 中层管理人员绩效考核 13
2.2 相关理论基础 14
2.2.1 权变理论 14
2.2.2 目标一致性理论 16
2.2.3 管理者角色理论 17
2.3 绩效考核方法 18
2.3.1 目标管理法 18
2.3.2 平衡记分卡 19
2.3.3 关键绩效指标法 20
2.4 本章小结 20

第 3 章 CZ 煤矿中层管理人员绩效考核现状及问题分析 22
3.1 CZ 煤矿中层管理人员绩效考核现状 22
3.1.1 CZ 煤矿中层管理人员现状 22
3.1.2 考核方式及指标设置 23
3.1.3 考核实施步骤 25
3.1.4 考核结果应用 26
3.2 CZ 煤矿中层管理人员绩效考核问题调查 26
3.2.1 访谈设计与实施 26
3.2.2 绩效考核存在的问题 27
3.3 CZ 煤矿中层管理人员绩效考核问题原因分析 28
3.3.1 任务绩效维度偏重的原因：生产任务导向较强 28
3.3.2 评价管理维度薄弱的原因：绩效管理制度设计相对单一 28
3.3.3 内部流程管理不足的原因：过程数据支撑能力有限 29
3.3.4 学习与成长维度薄弱的原因：长期激励机制不完善 29
3.3.5 安全管理未独立的原因：绩效结构与行业特性匹配不足 29
3.4 本章小结 30
第 4 章 CZ 煤矿中层管理人员绩效考核优化设计 32
4.1 绩效考核体系优化设计思路 32
4.1.1 五维绩效结构的构建逻辑 32
4.1.2 五维绩效优化设计的基本原则 33
4.2 五维绩效结构框架构建 35
4.2.1 五维绩效结构总体框架设计 35
4.2.2 五维绩效结构指标分解 36
4.2.3 初始绩效指标体系构建 40
4.3 德尔菲法筛选绩效考核指标 42
4.3.1 权威专家的选取 43
4.3.2 问卷调查的设计及筛选标准 43
4.3.3 问卷调查过程 44
4.3.4 数据分析 44
4.3.5 结果分析 47
4.3.6 指标体系的确认 53
4.4 层次分析法确定指标权重 54
4.4.1 建立层次结构模型 54
4.4.2 构造判断矩阵 55

4.4.3 计算判断矩阵相对权重 56
4.4.4 判断矩阵的一致性 56
4.4.5 数据计算 57
4.4.6 权重的汇总确认 64
4.5 绩效考核实施机制设计 65
4.5.1 绩效考核实施步骤 66
4.5.2 绩效考核结果应用机制 67
4.6 本章小结 67
第 5 章 CZ 煤矿中层管理人员绩效考核优化效果实证检验 69
5.1 实证研究设计 69
5.1.1 研究对象 69
5.1.2 数据来源 70
5.1.3 实证分析方法 70
5.1.4 研究思路 70
5.2 新旧绩效考核体系结构对比分析 70
5.2.1 原绩效考核体系结构分析 71
5.2.2 优化后绩效考核体系结构 71
5.2.3 新旧绩效考核体系结构对比 72
5.2.4 绩效评价结构优化效果分析 72
5.3 模拟绩效考核得分对比分析 73
5.3.1 样本评分方法 73
5.3.2 模拟评分结果对比 73
5.3.3 绩效评价区分度分析 74
5.3.4 典型案例分析 74
5.4 五维绩效结构应用效果分析 75
5.4.1 任务绩效维度应用效果 75
5.4.2 评价管理维度应用效果 75
5.4.3 内部流程维度应用效果 76
5.4.4 学习与成长维度应用效果 76
5.4.5 安全管理维度应用效果 77
5.5 本章小结 77
第 6 章 绩效考核体系持续运行保障措施 79
6.1 组织保障 79
6.2 制度保障 80

6.3 运行保障 80
6.4 文化保障 81
6.5 本章小结 81
第 7 章 结论与展望 83
7.1 研究结论 83
7.2 研究不足 84
7.3 研究展望 84
参考文献 85
附录 87
附录 A 访谈提纲 87
附录 B 绩效考核指标体系构建专家打分调查表 89
附录 C 绩效考核指标体系权重专家打分调查表 99
致谢 103

第 1 章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

依据《世界能源统计年鉴 2024》公布的数据，2023 年我国原煤产量达到 47.1 亿吨，煤炭消费总量为 91.94 艾焦，分别约占全球总产量的 51.8%和总消费量的 56.0%。同年，煤炭在我国一次能源消费结构中的比重为 55.3%。上述数据表明，我国仍是全球范围内煤炭生产与消费规模最大的国家，煤炭在国家能源安全体系中具有基础性与支撑性地位。在电力、钢铁、化工等关键行业领域，煤炭依然承担着不可替代的能源供给功能，是保障工业体系稳定运行的重要资源。

近年来，我国煤炭行业在安全治理、资源利用效率提升等方面取得阶段性成果，但行业整体仍面临结构性与约束性问题。一方面，部分老矿区资源逐步枯竭，矿井服务年限缩短，安全风险隐患随之增加；另一方面，局部区域产能利用率偏低，“低效产能”与“隐性产能”尚未完全退出市场，供需结构存在失衡风险。根据中国煤炭协会统计数据显示，2025 年 1-5 月，全国规模以上原煤产量达 19.9 亿吨，但结构性矛盾依然突出。此外，随着环保政策持续趋严，煤炭开采与利用过程中产生的碳排放及含硫等污染物排放问题，给企业带来更高的环境治理压力。叠加安全事故防控要求不断提升，煤矿企业在安全、环保与高质量发展之间的协调难度明显加大。

在行业转型升级与外部监管强化的背景下，中层管理人员的作用愈发凸显。作为连接高层决策与基层执行的关键环节，中层管理者既需贯彻落实上级战略部署，又要负责现场生产组织、安全监督、人员调配与应急处置等具体事务。随着煤矿企业向智能化、精细化和绿色化方向转型，中层管理人员不仅要提升安全管理能力，还需推动技术应用落地，提高生产组织效率，并妥善应对各类突发事件。其管理水平与执行效能，直接关系到企业生产目标的实现程度和安全管控水平。

然而，从现实情况看，部分煤矿企业在中层管理人员绩效管理方面仍存在制度设计滞后、考核内容单一、激励约束机制不足等问题。尤其是在中小型矿山企业中，与大型国有或省属矿山相比，绩效考核体系的系统性与科学性仍有差距。

以 CZ 煤矿为例，该矿位于山东省济宁市，隶属于山东省 WSH 矿业集团有限公司，设计生产能力为 60 万吨/年，核定能力 110 万吨/年，在册职工 2000 余人，属于中型煤矿。当前，该矿中层管理人员的绩效考核主要围绕生产任务完成情况展开，对安全绩效、

环保指标以及管理创新等方面关注不足。考核指标结构相对单一，评价标准偏重结果考核，忽视过程管理与综合能力表现，难以全面反映中层管理者在安全管理、技术改进与团队建设中的实际贡献。

与此同时，现行考核机制与矿井运营实际结合程度不高。在环保监管持续加强和智能化建设不断推进的背景下，考核未能及时纳入相关内容，导致管理导向与企业发展战略之间存在脱节，部分管理人员积极性与责任意识未得到充分激发。

因此，有必要对现行中层管理人员绩效考核进行系统梳理与优化设计，通过构建更加科学、全面且具有战略导向性的评价机制，增强考核的激励功能与约束效应，进而提升中层管理效能，为煤矿企业实现安全、高效与可持续发展提供制度保障。

1.1.2 研究意义

本文通过文献研究及调研访谈分析 CZ 煤矿中层管理人员绩效考核的现状及存在问题，在 BSC 和 KPI 视域下，针对性提出优化设计措施，构建全面、科学、系统的绩效考核，提高中层管理人员绩效，从而有效提升中层管理人员的整体管理水平和工作积极性，为煤矿企业应对当前行业挑战、实现高质量发展奠定坚实基础。

第一，有助于提升煤矿企业整体治理水平。

当前煤炭行业面临资源条件趋紧、监管标准提高及转型升级压力等多重挑战。在此背景下，管理体系的科学性直接影响企业运行效率。中层管理人员处于组织运行的关键节点，其执行能力与协调能力对生产组织、安全保障及团队稳定具有决定性作用。通过优化绩效考核机制，可以强化其目标导向意识和结果责任意识，从而提升企业整体管理绩效。

第二，促进中层管理人员职业能力提升。

在部分煤矿企业中，中层管理群体的职业发展路径不够清晰，培训与评价机制相对薄弱。建立科学合理的绩效考核体系，有助于明确岗位职责与能力要求，引导中层管理人员在安全管理、技术创新和团队协作等方面持续改进。通过将考核结果与薪酬分配、职务晋升及培训机会相结合，可增强其发展动力与责任担当，推动管理队伍专业化建设。

第三，推动安全生产与绿色转型目标实现。

煤矿企业的安全稳定运行是行业健康发展的前提条件。若绩效体系仅强调产量指标，容易弱化安全与环保要求。通过在绩效考核中强化安全管理与环保绩效的权重，并建立相应的奖惩机制，可引导中层管理人员在日常管理中坚持“安全优先、绿色发展”的理念，从制度层面为企业实现安全生产与低碳转型提供保障。

综上所述，本研究主要在实践层面为企业优化管理机制、提升组织效能提供了具体路径与实施依据。

1.2 国内外研究综述

绩效管理作为现代组织治理的重要工具，其理论发展经历了从效率提升到战略协同、再到价值创造的系统演进过程。企业绩效考核理论的成熟，为不同行业提供了方法论支持；能源与煤炭行业的实践探索，则推动了绩效体系在高风险环境下的应用深化；而中层管理人员角色理论的发展，则进一步揭示了绩效考核对象在组织结构中的功能定位。

因此，本文从三个层面系统梳理相关研究：首先分析企业绩效考核理论的发展脉络，其次考察能源与煤炭行业绩效实践的演进情况，最后结合中层管理人员角色理论，明确绩效考核设计的理论基础。通过多维梳理，能够为后续构建符合煤矿行业特征的绩效框架奠定系统支撑。

1.2.1 企业绩效考核的发展研究

绩效考核并非现代管理的专属产物，其思想雏形在早期社会组织中便已出现。在传统生产活动中，管理者虽未形成系统化评价体系，但已通过对劳动成果的比较与奖惩判断个体贡献。随着工业革命推进，企业规模迅速扩张，组织结构日益复杂，如何通过制度手段提升效率成为管理实践的核心议题，绩效考核逐渐成为现代企业治理的重要组成部分。

1911 年，Frederick Winslow Taylor 在《科学管理原理》中系统阐述科学管理思想，提出通过时间研究与动作分析确立标准作业方法，并以此作为奖惩依据[1]。这一理论强调以数据和标准为基础衡量劳动效率，使绩效考核由经验判断转向量化分析，为现代绩效考核体系奠定了方法论基础。

20 世纪中期，行为科学兴起，绩效考核开始突破单纯的产出导向。Abraham H. Maslow 于 1943 年提出需求层次理论，指出个体行为受不同层级需求驱动[2]，这一观点促使企业在考核中关注员工内在动机与心理需求。1954 年，Peter Drucker 提出目标管理（MBO）思想，强调通过上下级协商设定目标，使个人目标与组织战略保持一致，从而增强员工参与度与责任感[3]。1960 年，Douglas McGregor 提出 X 理论与 Y 理论，分别基于不同人性假设探讨管理方式差异[4]，为绩效制度设计提供了重要理论依据。

1963 年，Smith 与 Kendall 提出行为锚定等级评价法（BARS），通过具体行为描述界定绩效等级，降低评价的主观性[7]。该方法提高了考核标准的操作性，但尚未实现与企业战略的系统联动。

进入 20 世纪 80 年代以后，绩效管理逐步向战略层面延伸。1983 年，Andy Grove 提出目标与关键成果（OKR）理念，强调目标公开透明与自主管理机制[8]。1989 年，Robert Camp 提出标杆管理理论，通过对比行业领先实践设定绩效标准[9]。1991 年，Stern Stewart 公司提出经济增加值（EVA）方法，将资本成本纳入绩效衡量体系[10]。1998 年，Waldman

系统总结 360 度反馈理论，通过多主体评价弥补单一上级评价的局限[11]。

1992 年，Kaplan 与 Norton 提出平衡计分卡（BSC），从财务、客户、内部流程与学习成长四个维度构建战略绩效框架，实现财务与非财务指标的平衡[5]。1996 年两人在相关著作中进一步强调关键绩效指标（KPI）在战略分解中的核心地位，通过筛选少数关键指标提升执行效率[6]。这一阶段标志着绩效管理由单一考核工具向战略管理系统转型。

进入 21 世纪，信息技术、数据分析与人工智能的发展进一步改变绩效管理模式。企业能够通过信息系统实时获取运营数据，实现动态监测与即时反馈，绩效管理逐渐呈现数据驱动、持续改进和个性化发展的趋势。

综上所述，企业绩效考核理论经历了由“效率测量”向“行为激励”，再向“战略整合”的阶段性演变。早期强调劳动效率与标准化控制，中期关注目标协同与行为驱动，后期则构建多维度战略管理体系，并借助信息技术实现动态监测。

然而，尽管 BSC 与 KPI 等工具已在各类企业中广泛应用，其原始框架主要面向一般组织环境设计，在安全风险高度集中、现场管理复杂度较高的行业情境中，仍存在维度适配不足的问题。因此，在特定行业背景下，需要在借鉴成熟理论结构的基础上进行维度重构与结构优化，而非简单套用既有模型。

1.2.2 能源行业绩效考核发展与应用

能源行业作为国民经济运行的重要支撑，其绩效管理体系始终与行业特征、技术条件及政策环境密切相关。早期能源企业的绩效考核主要围绕产量完成情况与成本控制水平展开，核心目标在于保障能源供给与提升生产效率，评价体系相对简单。

随着能源产业链条不断延伸，煤炭、电力等子行业协作程度提高，单一产量指标已难以反映组织运行状况。20 世纪中期以后，行为科学理念逐步进入能源企业管理实践，岗位责任制与行为规范评价机制开始建立，形成以任务完成度与行为合规性并重的考核模式。

20 世纪 90 年代以后，战略管理思想被引入煤炭企业绩效实践。平衡计分卡的提出为行业提供了多维度分析工具，部分企业在财务与运营指标基础上，增加安全生产与资源利用效率等内容。雷达、高俊超（2020）指出，黄陵矿业通过创新“1221”管理模式，将成本管控与绩效体系结合，实现精细化考核[12]。张升世（2015）认为，开滦集团将全面预算管理与绩效考核联动，有效提升资源配置效率[13]。崔益嘉（2008）指出，DEA 与 AHP 等方法的引入提高了技术创新绩效的量化水平[14]。

进入 21 世纪，数字化技术对能源行业绩效模式产生深远影响。于小娥（2007）提出，ERP 系统的应用实现数据实时共享与跨部门协同[15]。周忠科、徐亮（2006）指出，大数据分析技术使企业能够建立更加精准的绩效模型[16]。在“双碳”战略背景下，戚鹏、

孙小茹（2024）以及王美萃、秦慧媛（2011）指出，碳排放、资源综合利用率与职业健康等指标逐步纳入绩效体系，部分企业将 BSC 升级为可持续发展评价体系[17][18]。

煤炭行业作为典型高风险行业，其绩效演进呈现明显特征。李雪梅（2004）、鲁新成等（2010）指出，考核体系由生产导向转向战略导向，通过 KPI 筛选确保战略一致性[19][20]。邱丹、邱学宏（2007）提出建立过程与结果并重的双轮驱动机制[21]。史恭龙、谭海松（2019）强调将客户反馈与供应链协同纳入考核范围，实现内外部协同评价[22]。

从行业实践层面看，能源与煤炭行业绩效考核已由单一产量评价逐步转向战略匹配与可持续发展导向。数字化技术与“双碳”战略推动企业将环保、资源利用效率与社会责任纳入评价体系，体现出绩效管理的多维整合趋势。

但从研究与实践现状来看，仍存在三方面不足：

第一，部分企业虽引入多维评价框架，但安全指标往往作为附属指标存在，未形成独立、系统的管理维度；

第二，中层管理人员的绩效设计多沿用部门考核逻辑，未充分体现其承上启下与现场控制的关键职责；

第三，绩效指标结构多为“四维延伸式”，而非基于行业风险结构进行逻辑重构。

因此，在煤矿这一高风险生产环境中，有必要从行业本质出发，结合岗位功能特征，对绩效结构进行针对性优化。

1.2.3 中层管理人员角色理论发展

中层管理人员角色理论的形成与演进，与组织结构复杂化及战略管理实践的发展密切相关。学界对中层管理者的认知经历了由“执行层级”向“战略支撑力量”转变的过程，其职能内涵不断拓展，逐渐呈现出多维整合特征。从早期强调上传下达的职能，到强调战略协同、文化塑造与变革推动，中层管理者在组织中的地位日益凸显。

项国鹏（2004）指出，中层管理人员是企业战略落地的关键执行主体，其首要任务在于将高层战略目标转化为具体行动方案，并通过过程监督保障实施效果[23]。在此基础上，陈科鹤（2012）、柯健（2004）进一步提出，中层管理者不仅承担执行职责，还通过对基层运行数据与业务信息的整合，向高层反馈决策建议，发挥战略中介功能[24][25]。这种“承上启下”的双向沟通机制，使中层管理人员成为连接战略与执行的重要枢纽。

在组织文化层面，研究逐渐强调中层管理人员的价值传导作用。陈科鹤（2012）、李文辉（2009）指出，中层管理者在日常工作中通过行为示范与管理风格影响团队氛围，是组织价值观的重要传播者[23][26]。与此同时，李承希（2009）、金昌晓等（2008）提出，中层管理者需要在高层要求、同级协作及基层诉求之间进行平衡，其协调能力直接关系组织运行效率[27][28]。例如，在医院管理与社区卫生服务组织中，中层管理者既需保证服务质量，又需兼顾资源约束，其协调功能尤为突出[27][28]。这种多方博弈环境，使中层角