

企业管理培训
系列教程

第2辑

中层管理者标杆 管理能力提升

百朗教育◆编著

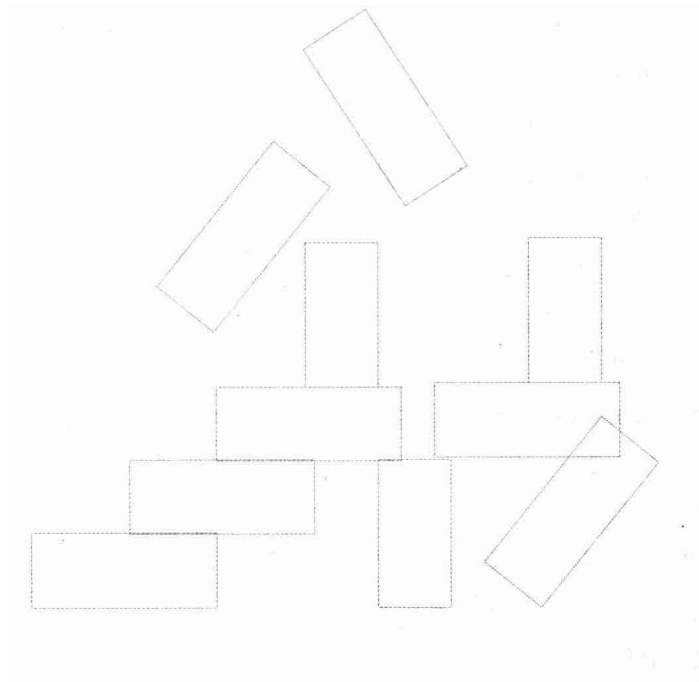
北京燕山出版社

企业管理培训系列教程

第2辑

中层管理者标杆 管理能力提升

百朗教育◆编著



北京燕山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层管理者标杆管理能力提升/百朗教育编著. —北京: 北京燕山出版社, 2009. 12
(企业管理培训系列教程. 第2辑)
ISBN 978 - 7 - 5402 - 2215 - 4

I. 中… II. 百… III. 企业领导学 - 教材 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235551 号

中层管理者标杆管理能力提升

出版发行: 北京燕山出版社

责任编辑: 李涛

地 址: 北京市宣武区陶然亭路 53 号

邮政编码: 100054

电 话: 010 - 65240430

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京正道印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 194.25

字 数: 2411 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5402 - 2215 - 4

定 价: 800.00 元 (全 10 册)

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。
版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

前 言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识产权）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念和所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证

明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的V字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作；同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了的智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目

的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的24本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第1辑和企业管理培训系列教程第2辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心

杜平（研究员、主任）

2010年1月6日于北京

目 录

第一章 什么是中层	(1)
中层的作用	(2)
高层对中层	(2)
中层对基层	(4)
中层的济济与平庸	(5)
监督力不足	(5)
指导力欠缺	(8)
中层的竞争与淘汰	(10)
投置过渡岗位	(10)
培养储备干部	(11)
中层的扶植	(15)
职业经理人的教育与培养	(15)
职业化的内涵及养成	(17)
第二章 中层的职业素养	(20)
中层管理者的六大内伤	(20)
事必躬亲，不会激励与授权下属	(20)
没有主见，成为上层领导的“传声筒”	(26)

自大, 随欲而行, 言谈举止、情绪表现太过随意	(28)
心胸狭窄、推过揽功、疑心过重, 忌反面意见	(29)
不会正确开展异性管理与上级管理	(29)
不顾企业利益, 只顾部门利益与为人处事	(31)
中层必备的六大职业素养	(32)
没有规矩不成方圆	(32)
关注细节	(34)
正确的, 坚持; 错误的, 反对	(37)
以身作则, 说到做到	(37)
自动自发, 全力以赴	(38)
务实并且积极的态度	(39)
中层应具备的能力	(40)
成功模式有了全新的诠释	(40)
中层应具备的基本技能	(41)
建立积极的职业态度	(47)
中层“三忌”	(50)
一忌: 差不多、过得去、慢慢来	(50)
二忌: 算了, 下次注意	(51)
三忌: 不过, 我以为	(52)
中层“三问”	(54)
一问: “你说怎么办?”	(54)
二问: “差距在哪里?”	(55)
三问: “为什么?”	(56)
警惕“职业倦怠综合征”	(57)
为什么会产生“职业倦怠综合征”	(58)

如何对“职业倦怠综合征”对症下药	(60)
对抗职业倦怠综合征的方法	(62)
第三章 中层如何锻造高效的执行力	(66)
中层高效执行的六大关键	(66)
打造员工理念与行为的组织忠诚	(66)
全员开展“OEC”运动	(70)
进行时间管理	(73)
恰当的激励与压力的疏导	(83)
训练员工	(86)
有效把握授权的维度与走动管理	(90)
建立赢的执行文化与精神——积极就是力量	(93)
从《致加西亚的信》到《执行》	(94)
什么是赢的执行文化与精神	(95)
建立执行文化应解决的问题	(95)
第四章 最好的中层怎样超越	(99)
超越你的优秀	(99)
不膜拜自己的优秀，才会更加优秀	(99)
能使你不断进步的“归零心态”	(102)
大反省，才有大进步	(106)
超越荣辱才能更加优秀	(109)
好人未必是好的管理者	(111)
争当石佛，不当石阶	(115)
会充电才会放电	(118)

超越你的部门·····	(120)
培养看环境的“第三只眼”·····	(120)
不要陷自己的部门于孤立·····	(123)
最要不得“各扫门前雪”·····	(126)
把部门发展与企业发展相挂钩·····	(129)
超越你的位置·····	(131)
站在上级的高度去思考问题，站在下级的位置去解决问题·····	(131)
不断向上走，才有新高度·····	(134)
甘于平凡才能超越平凡·····	(136)
好到出乎上级意料·····	(137)
垫高别人，放低自己·····	(140)

第一章 什么是中层

纵观往来不难发现，我国的报刊在提到企业或单位时，都比较倾向于报道高层主管，高层方面的新闻或消息比较多。而实际上，对一个企业来说，最重要的是中层干部。这是因为，高层负责决策，具体办事人员负责执行，中层干部起的是承上启下的作用，只有中层干部的作用发挥好了，高层主管的想法才能顺畅地贯彻下去，企业才能兴旺发达。

那么，到底哪些人是中层呢？一般认为，董事长、副董事长、总经理、副总经理是高层，经理、副理、主任、副主任是中层，而班组长就是基层。至于厂长一类的职务到底是高层还是中层，就要看组织规模的大小和他所在的组织在公司里的重要性了，不能一概而论。

我们从日本来切入这个话题。日本在我国的东边，离山东半岛非常近。日本的GDP很高，国家的生产力不错，很多人认为这是因为日本有很多人才，其实不是这样的。

十多年前，日本制订了一个计划，要引进10万名留学生，这个计划到2003年的时候完成了。引进的10万名留学生中，有7万名是我们中国人，占了7成，这7万名中国人中的13%（9000人）后来留在日本工作了。

由此，我们不妨想一想：我们的国家以及我们各个省（市）或者企业从什么地方能“抢”到人才？

案例：毕业后想来日本工作吗

几年前，培训大师余世维的女儿从英国爱丁堡大学博士毕业。日本驻当地的领事馆举办了一个酒会，邀请当地在那个时候毕业的博士生到他们那里去参加一个简单的聚会。

在聚会中，日本领事馆的人对余小姐说了这么一番话：“余小姐，毕业后想到日本工作吗？你可以把你的履历交给我们放在我们日本的网上或有关的人才资源部门吗？你在东京、大阪或北海道有认识的朋友吗？”余小姐对日本没有太大的兴趣，现在也没有在日本工作，可是余小姐事后对余世维老师说了这么一番话：“爸，我在英国毕业时没有其他国家的人跟我讲过这种话，跟我讲这种话的只有一个日本领事馆的官员。”

对于这样一件简单的事情，我们有什么想法？那就是，我们应该像日本那样“抢”人才。我们不应该盲目地认为我们的国家有很多人才，我们单位里面有很多不错的中层。事实上，我们的人才资源的确有限，需要我们去挖掘，需要我们去“抢”。

中层的作用

高层对中层

中层是发挥什么作用的？前文提到，中层的主要职责是贯彻执行高层

所交办的事情。更具体一点，一般高层跟中层讲话都是这样的：“老高，这事情你注意一下。”“您放心，领导，我一定注意。”听起来中层好像都是在贯彻执行高层所交办的事情，高层交代了，中层就去落实，就是这么简单。但实际上，中层并不只是简单地听命于高层，中层要充分发挥作用，还有更深层次的东西。

案例：长虹酒店的中层

2008年1月，余世维到四川绵阳出差。绵阳有个很有名的军工企业叫长虹，它下属的酒店叫长虹酒店。余世维去了之后，他们很客气地招待他，长虹的总经理对长虹酒店客房部主任说：“这是余教授，你们要好好接待一下。”“您放心，老总。”客房部主任回答道。

入住的第二天早上，余世维把穿脏的衣服拿给他们去洗。因为这次出差的时间比较长，所以余老师随身带了不少衣服。为了方便，他把箱子里的干净衣服也都拿了出来，全部挂在了酒店的橱柜里（因为衣服都是塞在箱子里的，难免有点皱）。当他收拾行李准备离开绵阳的那天晚上，竟意外地发现挂在橱柜里面的上衣、裤子统统都被熨烫过了。

这么多年来，余教授旅行各地，住过很多酒店，但把他挂在橱柜里面的衣服全都熨烫好的非常少，一般的酒店只会把他穿脏的衣服洗干净。他的衣服肯定不是总经理熨烫的，也不可能是客房部主任自己熨烫的，应该是客房部主任交代底下的人去做的。这说明长虹酒店的中层很不错，它的中层主管因此给余老师留下了深刻的印象。

这个案例说明了中层在贯彻执行高层所交办的事情时，不是简单的一句话的问题。重要的是要去听、去看、去问、去说、去做。因为高层的话

通常很简单，但高层所要表达的意思肯定不是这么简单，高层没有讲清楚的事情，就需要中层自己去思考、去丰富、去完善了。举例来说，高层讲的话如果是三句，那么中层干部就要把它想成九句或十五句，即把高层的话放大3~5倍。

中层干部就是要把高层没有讲清楚的话、没有点清楚的事、没有说清楚的道理想清楚、搞清楚、弄清楚，这才是真正的中层干部。如果高层说两句，你也说两句，高层说三句，你也说三句，那你怎么可能把高层的意思贯彻得很好呢？

中层对基层

从基层的角度来讲，中层应该怎么做呢？一般来说，基层希望中层能帮他们和高层沟通，去推动一些事情。比如，某银行的一个普通职员认为自己的薪水稍微低了一点，他会自己去跟行长说：“行长，我觉得我应该调整一下待遇吗？”一般不会。但这个职员肯定会跟他的部门主任或经理讲，希望他的部门主任或经理能把他的想法反映到副行长或行长那里去。这就表示，基层有事情是希望中层能够推动的。那么除此之外，中层还有什么更重要的事情需要做呢？

其实，在一个组织中，基层往往不太讲话。原因是，他认为你是他的主管，你应该知道得很清楚。这样，中层就处在了讲得都很少的高层和基层之间。高层讲得很少，是因为他认为你会认真体会，偏偏你没有认真体会；基层讲得也很少，是因为他认为你应该明白，偏偏你也不知道。结果整个公司统统只讲三句话：高层三句，中层三句，基层也三句。大家都只有三句话，这个公司怎么会有很好的执行力？中层怎么能够推动高层或基

层的事情？

所以，一般讲起来，中层不只是推动基层所希望的事情。更重要的是，中层也要去听、去看、去问、去说、去做那些基层没有说清楚的事情。结合前文，我们就得出一个结论：高层讲的话中层要把它放大，基层没有讲的话中层要把它想明白。因为高层和基层的人话都很少，所以，身为中层，就要特别注意去想、去听、去问、去说、去做两边都没有讲清楚的事情，这才是合格的中层干部。

中层的济济与平庸

在很多公司中，董事长、总经理、厂长不会随便地增加，员工也就是那些人，中层干部却会越来越多，也就是说，中层会慢慢地扩张。扩张后，如果所有人都很有用也可以，但实际上很多人又不太好用，所以就出现了中层济济（就是很多）与平庸（就是不怎么样）的现象。

做中层主管要有两个能力：第一个，从高层来看，叫做监督力——替高层监督基层；第二个，从基层来看，叫做指导力——可以指导基层。

中层之所以济济而平庸，主要有两方面原因：一是监督力不足，二是指导力欠缺。

监督力不足

既然中层要替高层办事，其本身就要有监督能力。

那么监督到底是监督什么？Toyota Talent（一般把它翻译为《丰田模

式》)讲述了在丰田担任干部,应该要有什么样的习惯来改善监督力。书上写得很简单,即“发现关键点”,也就是原书中常常用的“key point”。在丰田公司,经常可以听到这样的话:“村田先生,你发现了什么关键点?”或“中村先生,你发现了什么关键点?”、“野田小姐,你发现了什么关键点?”

“关键点”是什么意思?所谓“关键点”就是一个问题的原因,简单地讲,就是四个字——根本原因。找到根本原因,也就找到了关键点。一个中层干部要能够替上面监督,就要能发现关键点,如果你没有办法发现关键点,找不到根本原因,那么你监督什么呢?你怎么监督呢?

很多时候,中层干部的能力不足是高层早就知道的事,既然高层明明知道中层干部能力不足,那为什么有时还要提拔他呢?笔者认为,高层在提拔干部时,通常有两个毛病:第一个,喜欢提拔跟在自己左右的人。在高层身边的人,特别容易被提干。因为这些人干出来的业绩容易被看到。第二个,高层很喜欢从自己的角度去思考这个人他喜欢不喜欢,于是投其所好、让他满意的人就非常容易被提拔起来当干部。

案例：会泡咖啡的小韩

小韩知道总经理上班喜欢喝咖啡,而且还是喝麦斯威尔牌的。小韩就用自己的钱给总经理买了一盒麦斯威尔咖啡,摆在他的办公桌上。老总一上班,他就迎上来了:“您早,樊总。”然后马上跑过去泡一杯麦斯威尔咖啡。“樊总,您的咖啡来了。”樊总当然很高兴,常常跟别人说:“嗯,我说这个小韩就是善解人意。”结果没多久,小韩就升为副理了。

小韩其实就只擅长于泡咖啡,人们不知道他为什么升为副理了。简单地讲,就是那两个原因:一是小韩离总经理的座位很近,经常在总经理的

眼皮子底下跑来跑去；二是小韩投其所好，每天先做一件事情——给总经理泡上一杯麦斯威尔咖啡。

如果这样就可以当副理的话，那么你敢说公司的中层干部都很强吗？当然不敢说。很多公司的中层干部能力并不强，但是他能坐到那个位子，基本上就是因为高层领导的那两个毛病。

为什么会这样呢？我们都晓得，下雨天的时候，西瓜、桃子、梨子、柿子等都很容易坏。下雨的时候，你如果去买西瓜，卖西瓜的就会说：“您快些挑吧，先生，我要收摊了。”、“这些西瓜不怎么好。”、“就这些了，快点挑吧。”这个例子说明了一个重点：那一筐西瓜都不怎么样，你怎么挑都挑不到好的。你要么就挑一个不怎么好的西瓜回家，要么今天就不吃西瓜。

很多公司的高层都有类似的想法：尽量不要用空降部队。要尽量提携底下的人，可是在这要提醒你：如果你的“那一筐西瓜”都是烂的，就不要一天到晚都在里面挑了，因为挑来挑去还是那些。

很多公司的高层有一个毛病，就是他总认为要让底下的干部能够为公司卖命，要让底下的干部工作有激情，就应该尽量地把底下的干部提拔起来。其实事实不是这样的。对公司有汗马功劳的人，都是当初创业的人，是真正打天下的那些人，后来的干部很多是搭便车的。在这种情况下，你就不能说每个被提拔起来的干部都跟当初打天下的那些有汗马功劳的人完全一样，你也不能说整个公司里面都是人才。

调查显示，一个公司里面能够被称为人才的干部通常不超过一半。所以笔者认为，每个单位或公司在提拔干部的时候，应该最少要从外面挖进来 1/5 或 1/6。因为我不太相信，你们公司“那一筐西瓜”都是好的。如果挑来挑去都不怎么样，还要硬挑一个出来当副厂长或者做副总，这不就