

方永飞◎著

狼性中层

LANGXINGZHONGCENG

中层越得力，老板越轻松



广东省出版集团
广东经济出版社

方永飞◎著

狼性中层

LANGXINGZHONGCENG

中层越得力，老板越轻松



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

狼性中层/方永飞著. —广州: 广东经济出版社, 2010. 6

ISBN 978-7-5454-0498-2

I. ①狼… II. ①方… III. ①企业—职工—修养 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第097055号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	北京同文印刷有限责任公司 (北京市密云县十里堡镇庄禾屯)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	10
字数	108 000
版次	2010年7月第1版
印次	2010年7月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0498-2
定价	25.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

序言

许多企业的老总与管理者都纷纷鼓励我出一本书，从而使千千万万的企业从“做大的浮躁”中醒悟过来，真正掂量一下自己是否有做大的可能，自己的“中层基础”是否稳如磐石。

在参与的众多管理大会上，我不止一次地呼吁：国内大多数企业的状况是一头狮子（或是一只绵羊）带领着一群绵羊在缓步前行；而优秀的外资企业，尤其是世界500强企业，则是狮王带着一群狮子在快速奔跑！当我们这一群绵羊遭遇那一群狮子的时候，谁将是这一场较量的胜利者？结果不言而喻，这不能不让我们忧心如焚。

我曾拜访过一位民营企业的老总，寒暄之间，这位老总频频感叹“高处不胜寒”。探其缘由，原来该老总已是深感“独上高楼，蓦然回首，中层管理者皆落伍”。

在中国企业发展的前一个阶段，国内大多数企业取得的成功有其一定的共性，那就是靠老总的胆略、经验及吃苦的精神。于是乎“企业家的自信”膨胀到了极点，但这种自信在现阶段已经让很多企业遭受了沉痛的打击，企业终于意识到“高利润的好日

子”不见了，微利时代、高度竞争时代已经来临！中国未来的发展趋势会直接“干掉”一大批来不及改变的企业，因为一个优秀的企业已经绝对不能不再是“一个人”的企业，而应该是“一个团队”的企业。

进入21世纪以来，国内外“企业扁平化”的呼声越来越高。遗憾的是，很多中国企业曲解了其内涵，在数量、质量上都没有给予中层管理者以足够的重视，这直接导致了中层管理者的“营养不良”——短缺、脆弱！

“向管理要效益”成为企业立足之根本！而中层必将成为企业管理之核心层。如何让“绵羊”变成“狮子”，打造企业强大的中层，应成为国内企业做强做大的燃眉之急！

当然，我强调中层的重要性，并不是要否认高层、基层及其他资源要素在企业中的重要地位与作用，而是意在提醒企业的老总与管理层：适合企业发展的中层管理者短缺，中层管理者断层时代已经来临！重塑企业中层已经刻不容缓！

成长中的企业，请关注您的中层吧！给他们营养，给他们力量，因为他们是撑起企业大厦的中流砥柱！

决胜未来，赢在中层！

方永飞

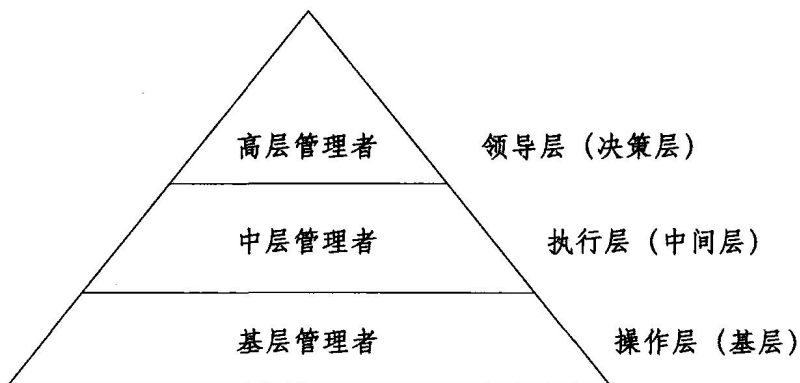
前言

中层革命迫在眉睫

是谁决定了企业的成败？如果向企业的高层领导、中层主管以及普通员工发问，恐怕无一例外的答案都是企业的老板。传统的理论也这样认为：企业的兴衰成败，主要是老板的责任。但美国麦卡锡公司出版的《改革领导人》一书却提出一个截然不同的结论：公司能保持持续发展和改革，达到更高的业绩，关键的因素不在于高层管理者，而在于企业是否拥有一批懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏、踏踏实实、公道正派、廉洁勤治、求真务实的中层管理者。他们能把高层主管的意愿、工作动能与市场现实这三股企业发展的动力有机地链接在一起，是企业愿景、战略决策、组织方案的有力执行者和组织实践者。大量的案例和事实也证明，一家企业的成功不仅取决于总经理，中层经理的作用也占到了80%！由此可见，中层管理者是企业的脊梁，是企业的核

心人才库，是企业得以生生不息的创新源泉，是企业提高市场竞争力不可或缺的“助推器”！

就企业组织结构来讲，一般可以分成三个管理层次，即：领导层（决策层）、执行层（中间层）和操作层（基层）。企业组织的层次划分通常呈现为金字塔式的结构，即领导层的管理者少一些，位于金字塔的塔尖；执行层的管理者多一些，位于金字塔的塔中；操作层的管理者就更多了，位于金字塔的塔基。通常我们也称领导层的管理者为高层管理者，执行层的管理者为中层管理者，操作层的管理者为基层管理者。



不同层次的管理者，在组织运行中扮演着不同的角色。高层管理者的职责主要是掌握政策、把握方向、构筑愿景、规划战略、制订方案、组织执行，也就是说，凡涉及组织优化、流程再造、市场竞争以及外部协调和长远发展等重大问题，均由高层管理者来做出决策。基层管理者则主要是组织团队成员积极配合，认真履行职责，努力实现组织目标，并及时搜集、反馈组织执行过程中所呈现的各种末端信息。而作为企业中坚力量的中层管理

者则应主动承担实施企业决策、落实目标、执行战略，以及分解任务、协调沟通基层管理者与决策层关系的职能。

然而，在多数企业中，由于利益和职责界定模糊导致部门之间、中层管理者之间矛盾重重的现象俯拾皆是，而面对自己的左膀右臂，企业高层管理者则身处两难境地；不少中层管理者执行能力差，业绩平平，不能独当一面，也难免让企业高层疲惫不堪，烦恼不断……中层管理者的素养与能力已经成为企业进一步发展的软肋！中层革命迫在眉睫！

目 录

CONTENTS

序言

前言 中层革命迫在眉睫

第一章 如何打赢这场全球经济战 ——让“绵羊”变成“狮子”

差距敲响警钟 /3

中国企业面临的三大“强敌” /5

外来企业 /6

本土企业 /6

企业自身 /6

中层管理者断层时代已经来临 /7

扁平化时代的中层革命 /8

第二章 中层管理者的思维革命 ——一切从改变观念开始

思路决定出路——中层管理者的战略思维 /13

进行自我认知——跳出自我	/16
做管理的三个前提	/16
中层管理者的自我认知	/19
三个警惕	/24
克服惰性	/27
中层管理者的角色定位	/29
发挥“三承三后”的作用	/30
业务带头人	/31
工作技能辅导者	/31
下属心态建设者	/32
下属行为监控者	/32
项目发展的策略建议者	/33
中层管理者如何面对企业成长中的问题	/34
问题都是管理者“造”出来的	/35
有问题才需要管理者	/35
误区：管理越好，问题越少	/35
企业的问题是每一个人的问题	/36
三不放过	/37
三个核心思维原则	/38
镜子思维	/38
系统思维	/39
创新思维	/40

第三章 中层管理者的职业素养 ——习惯就是决定性因素

中层管理者的六大内伤	/45
事必躬亲，不懂激励与授权	/46
没有主见，成为上级领导的“传声筒”	/52
自大、随欲而行、情绪化	/54
心胸狭窄、推过揽功、疑心过重，忌反面意见	/55
不懂正确开展异性管理与上级管理	/56
不顾企业利益，只顾部门利益与为人处世	/57
中层管理者必备的六大职业素养	/58
没有规矩不成方圆	/59
关注细节	/60
正确的，坚持；错误的，反对	/63
以身作则，说到做到	/63
自动自发，全力以赴	/64
务实、积极的态度	/65
中层管理者应具备的能力	/66
智商、情商和胆商	/66
中层管理者应具备的基本技能	/67

培养积极的职业态度	/73
树立积极的外在形象	/74
创建积极的办公环境	/74
掉个头，你就是最棒的	/75
运用“双赢”的职业思维	/76
中层管理者“三忌”	/77
一忌：差不多，过得去，慢慢来	/77
二忌：算了，下次注意	/78
三忌：不过，我以为	/79
中层管理者“三问”	/82
一问：你说怎么办	/82
二问：差距在哪里	/83
三问：为什么	/84
警惕“职业倦怠综合征”	/86
“职业倦怠综合征”产生的原因	/87
对症下药	/89
预防职业倦怠综合征的方法	/91

第四章 中层管理者如何锻造高效的执行力 ——打造企业竞争力的关键

中层管理者高效执行的七大关键	/97
打造员工理念与行为的组织忠诚	/97

全员开展“OEC” /101

进行时间管理 /104

恰当的激励与压力疏导 /114

培训员工 /117

把握授权的维度 /122

走动管理 /123

建立赢的执行文化与精神——积极就是力量 /126

什么是赢的执行文化与精神 /126

建立执行文化应解决的问题 /127

第五章 如何打造高绩效的企业团队 ——我们需要“狼性管理”

影响团队绩效的要因 /133

不容乐观的企业团队状况 /133

团队内耗 /134

缺乏高绩效团队的特质 /135

打造高绩效团队需要“狼性管理” /136

高绩效团队的用人原则 /138

招聘、选用合适的员工 /138

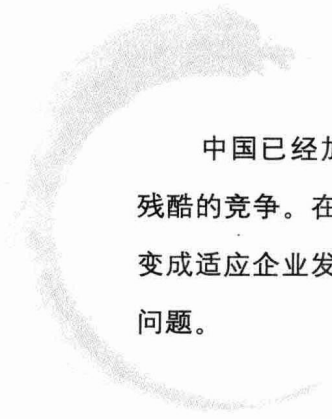
指导每一个员工，让他们变得更优秀 /140

解雇那些绩效低劣的员工 /140

高绩效团队管理者的管理风格 /142

第一章

如何打赢这场全球经济战 ——让“绵羊”变成“狮子”



中国已经加入了WTO，企业在未来将会面临更加残酷的竞争。在全球化的经济战中，如何让脆弱的中层变成适应企业发展的中层，是中国企业必须首先解决的问题。

差距敲响警钟

中层管理者作为企业的中坚和脊梁，其重要性不容置疑。但是我们必须看到，现代企业制度条件下对中层管理者在观念、能力、作风、品行、绩效、知识结构等的要求与计划经济体制下是完全不同的，真正能适应现代企业管理要求，具有市场意识、竞争意识和责任意识、精干、高效、优质的中层管理者非常短缺。企业要想充分发挥中层管理者的作用，就必须认真研究中层管理者所具有的独特个性，针对其个性特点，制订切实有效的管理制度和激励政策，使他们真正发挥其在企业中的重要作用。

我曾有幸拜访过浙江一些非常优秀的民营企业，这些企业都给我留下了一个深刻的印象——漂亮的厂房、先进的流水线。但同时我也发现，这些企业中层管理者的水平却不是第一，而是中等，或者中下水平，甚至有些落后，这直接导致其产品的市场占有率不高。现在国内有很多企业家自身是非常优秀的，但是这些

企业的中层队伍、员工队伍是否也是非常优秀的，这个问题值得我们深思。

20世纪不朽的管理大师汤姆·彼得斯曾经说过，“当今经济舞台的旋律已不再是华尔兹，而是伴着街头急促脚步的霹雳舞。如果你不觉得疯狂，那你就是没有跟上时代的步伐。”很多企业的中层管理者队伍已经明显感到手忙脚乱、气喘吁吁、焦头烂额，甚至身心憔悴。

联想与戴尔，海尔与三星，中国的许多企业与美国、日本乃至其他国家一些优秀的企业相比，财务报表上数字的差距究竟有多大并不是特别重要，重要的是差距到底在哪里！这是每个企业要重点研究的问题。

对于上述问题，有人认为差距在于战略，有人认为在于资源，有人认为在于竞争的流程与标准，而我则认为差距在于企业中层管理者的质与量。美国、日本、欧洲的很多企业一旦进入中国，就会立刻着手做一件事情——挖人。挖谁？挖中国人，挖走大批的优秀管理人才。国内企业的老板一般是挖不走的，被挖走的往往是核心中层，是企业的顶梁柱。而一旦企业的核心中层发生“地震”，企业就会大伤“元气”！

正因为上述因素，很多企业老总形成了程度不一的“中层恐惧”症：如果中层很强，就会担心留不住，甚至担心中层人才会跳到竞争对手公司中去，调转“枪口”，对自己的公司形成致命的杀伤力！所以，这些企业老总宁可自己辛苦，也不愿意培养与建设“支柱型中层”。20世纪八九十年代靠胆子、靠经验打天下的时