

超级中层商学院之 落地才是硬道理

部门规划从悬浮到落地的专门解决方案

刘恩才 王彬洋 著

团队成员工作目标不一致，怎么办？

信息反馈及时、沟通高效的会议，怎么开？

良好的工作氛围，怎么造？

想用激励措施激发员工的积极性，怎么做？

王 航
集团董事副总裁

张 瑾
网络高级副总裁

黄克兴
青岛啤酒股份有限公司副总裁

张 涛
安踏（中国）有限公司副总裁

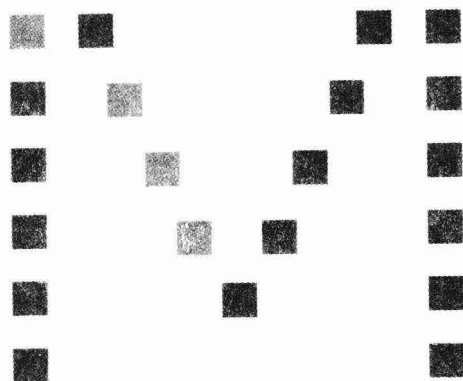
覃 超
计算机世界传媒集团副总裁

马 旭
尼尔森网联媒介
数据服务有限公司副总裁

联袂推荐



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



超级中层商学院之 落地才是硬道理

部门规划从悬浮到落地的专门解决方案

刘恩才 王彬洋◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

超级中层商学院之落地才是硬道理/刘恩才, 王彬泮著. —北京: 北京大学出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-301-19745-5

I. 超… II. ①刘… ②王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 234327 号

书 名: 超级中层商学院之落地才是硬道理

著作责任者: 刘恩才 王彬泮 著

责任编辑: 李森森

标准书号: ISBN 978-7-301-19745-5/F · 2959

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京市密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14.5 印张 205 千字

2012 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

总序

从“我知”到“我会”——中层核心竞争力

我们请过数百名本土企业家分别填写一份“当前最苦恼的事”清单，最终排名前三位的是：

1. 不知如何寻找公司未来的新增长点。
2. 面对新的发展机遇，缺乏合适的实施团队。
3. 内部现有管理层的执行力不足。

看，企业家的三大烦恼中，就有两项与中层团队有关。

而在针对企业决策层人士的面对面访谈中，我们都会问同一个问题：“你认为在你的中层干部中，完全胜任、需要在岗培养和完全不胜任的比例是怎样的？”迄今为止，已经有四五百名企业高层回答过这个问题，总体上看，认为自己目前的中层管理者完全胜任的不超过总体数量的20%，而有超过一半的企业高层认为自己至少有50%的精力被分散在帮助下属处理那些本该由部门中层管理者解决的事情上。

我不知道对于大多数中层管理者来说，当你得知高管们的这个评价时，心里会作何感想。但是从积极正面的角度来看，正因为这个“悲观”的评价结果，才催生了今天你所看到的这套“超级中层商学院”丛书。正所谓“工欲善其事，必先利其器”，这套丛书就是为中层管理者提供的一套“利器”，致力于通过帮助中层管理者的提升改善，来消除企业

家们天天面对的“当前最苦恼的事”。

当你在阅读和学习这套丛书之前，首先需要了解的是以下几个特点：

第一，系统化。这套丛书的每一位作者都是在该领域长期从事咨询和培训实践的资深咨询顾问，每人每月至少会有20天全天候在各类企业现场工作。因此，我们了解企业家，更了解企业在中层培养和发展方面的实际状态。对我们来说，“中层”不是一个符号，而是我们每天都接触的实实在在的朋友与客户，亲切、熟悉、鲜活；中层的管理任务也不是一种孤立的存在，而是与企业整体业务布局和管理秩序密切相关的动态事务。

第二，情境化。这套书在写作过程中非常强调问题导向，大部分结论和方法都来自对某一类具体常见问题的分析与观察，并且把这些问题放到中层每天接触面对的典型情境中加以解决。根据我们的统计对比，基本上已经覆盖了中层管理者九成以上的管理情境，并直接给出方法和分析，你可以在阅读过程中对照自身的经历与经验。当然，即便如此，也不可能穷尽所有的情境，我们非常欢迎大家能够在阅读后把你的个人经验反馈给我们共享，共同来研究解决问题的办法。

第三，工具化。这套书的价值在于工具和方法的集萃。我们不希望再空谈理念，而是强调行为的改变。事实上中层对于公司有天然的依存性，也具备很强的成长愿望，所谓的不如意、不满意往往都是能力和方法的缺失造成的。只要掌握了标准的行为菜单，并且一以贯之地去实践，大部分人都能够体现自己的胜任力。我们不卖弄知识，而是希望给所有的中层提供“干货”和“绝活”，让大家看得懂、学得会、用得上。书中提供的所有工具方法也均在过去三年中通过在数十家企业的实际验证，证明是有效的。

在长达十几年的企业管理咨询工作中，我们不断“零距离”地观察企业的发展与变革，并且为这些行动制订各种方案和计划。最终，我们发现无论企业的规模、行业、历史、体制如何，影响企业每一个动作能否高质量完成的核心因素就是人；所有的战略变革、资源整合、管理优化等宏大

设想，其载体也是人。而在所有的企业人中，有一个特殊的现象：一方面，中层管理者这个群体在企业中占据了承上启下、上传下达的枢纽位置；另一方面，因为中层工作角色的相对封闭和内部化，没有光环效应，所以实际上大家对于中层具体的行为与动作的关注度是严重不足的。更有甚者，人们会过于强调给中层状态的发挥扣上“价值观”、“理念”等大帽子，而对真正的中层问题严重“失焦”。

大部分时候，企业在应对机遇或者挑战时，都可以用“高层发心，中层发力”8个字来概括企业不同层级管理团队的配合机理，而高管们目前所感受到的实际情况则往往是心有余而力不足。所以，中层往往变成了上下不通的“隔热层”，有一位企业家甚至这样形容自己的公司——中部塌陷。

长期的管理咨询工作帮助我们更好地看清了导致“中部塌陷”的主客观原因：

从客观上来讲，目前所有的中国本土企业都面临着共同的管理环境：一是企业在市场中运行的历史较短，根基不深，大部分企业在真正的竞争环境中只经历过一两代管理者的更替，企业本身没有沉淀出行之有效的针对中层管理者的培育和训练经验；二是企业近十年来成长速度之快超出高层预料，企业规模、业务、机构的膨胀远远超出了正常的人才学习成长速度，新的岗位不断被创造出来，因此导致普遍存在对中层梯队“拔苗助长”的现象。

从主观上来看，中层管理者们往往乐见“拔苗助长”之利，而抗拒或者回避其害。首先，能够升任中层职位的人，一般是在基层管理者或者员工岗位上工作非常出色的骨干，因此他们一定在之前的岗位上具备相当优秀的专业能力和工作表现。而他们自己也容易满足或者陶醉于这一点，并不会主动研究和分析职位升迁所带来的工作性质和能力要求的变化。同时，他们以往的工作经历也基本上不会培养这些方面的能力。

但是，事实上，从骨干员工到中层管理，即便同处一室，其工作方式

和内容也发生了巨大转变。他们一旦就任新岗位，立即会发现自己面对一系列全新的挑战：怎么承接整个公司战略对部门的要求？怎么培养下属、带领队伍？怎么使自己和老板之间无障碍地沟通？怎么树立自己的领导权威？怎么和其他同级部门协同配合？怎么组织各方面人马把一个好的计划在既定时间和条件下实施落地？等等。这些都是无法在员工手册和企业文化读本中找到答案的新问题。

这时候，“中部塌陷”的危机就悄然浮现：一方面是箭在弦上片刻耽误不得的具体任务；一方面是隔靴搔痒、大而化之的理念、概念、观念类的培训。中层们只好凭借自己的管理直觉和个人既往经验来着手解决问题。这就产生了由于缺乏岗位自信所导致的霸道对抗现象和由于缺乏管理工具所导致的低效低迷现象，无论哪种倾向，最后都是部门工作不力、整体效能受损、员工士气低落。

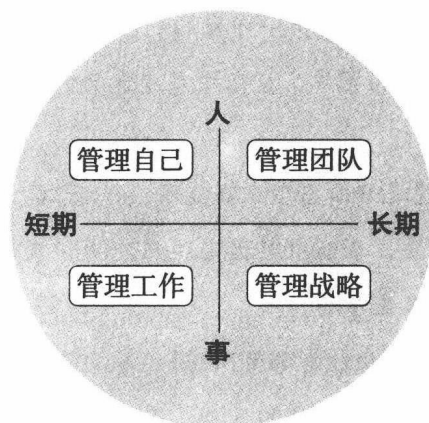
“中部塌陷”已经成为企业高层、中层和基层共同的烦恼和问题，也成为制约企业持续发展的明显短板。由于每天都听到企业人针对这一短板的抱怨和询问，从2009年开始，我们下定决心着手探寻“中部塌陷”的解决之道。幸运的是，十几年来管理咨询经验为我们打造了对企业的系统思考能力，并积累了大量的实际管理案例。这使得我们的研究从一开始就有别于传统的方式：一是避免就事论事，从企业整体角度出发来切入具体问题；二是避免坐而论道，从非常具体真实的情境着手来细分管理工具；三是避免隔靴搔痒，始终保持和基层群体的密切互动和交流。

在这里必须感谢我们多年来的忠诚客户们，他们对于这一课题给予了高度的支持。从2010年到2011年的两年间，他们除了为此贡献了大量的案例和经验，最有力的支持就是开放自己的企业，让我们以这套“超级中层商学院”方法论在企业内部开设培训课程，在与数十家公司、上千名中层管理者的面对面互动中不断发现新问题、持续打磨这套方法，并且获得最直接的学习反馈。

今天所呈现在你面前的这套“超级中层商学院”丛书就是经过上述过

程的试练，第一次系统总结整理而成的。通过对跨行业、跨专业的中层管理者的管理动作研究，我们发现，其共性的管理任务主要来自四个方面：

首先，就管理对象而言，中层一要管人，二要管事；其次，就工作周期来说，一类是较长周期的工作，一类是短期循环的工作。因此，以这两项条件建立一个基本的中层工作类别的矩阵：



从这个矩阵，我们可以发掘出四大类关键的管理动作和相应的管理能力：

短期——管人：管理自己的能力

长期——管人：管理团队的能力

短期——管事：管理工作的能力

长期——管事：管理战略的能力

具体到这套丛书中，我们认为，管理自己的能力首先体现在自己的角色力，也就是在不同情境下恰到好处地找准自己的定位与行为方式，其内核是中层的心态修炼。管理团队的能力主要包括带队伍和做协同，前者是针对自己管辖权限内的下属团队如何进行选用与留评，后者是指如何与平行的甚至是外部的力量协作。管理工作的能力是指对日常、即时任务的处理能力，主要体现在是否能够掌握有效沟通和先进高效的工作方法两大领域。对于中层，管理战略的能力着重在落地和执行：怎样根据企业长期发

展战略制订年、季、月度的计划？怎样在执行中不断修订计划，最后良好执行？如何让部门的运作有序？如何保证公司的战略、规划在自己所负责的范围内有效落地？

因此，我们将上述8个方面的能力训练分别呈现在8本书中：

《超级中层商学院之像中层，才能当好中层》：细分中层在实际工作中的各种场合与情境，抓住形成第一印象的“前7秒”，开具详细的“外形”与“表现”相结合的行为菜单，提高中层角色力，在任何场合都做到进退得体、应对自如。

《超级中层商学院之好心态带来高能量》：心态就是力量。通过导入10种调整心态模式的方法，帮助中层提高抗压能力，实时自我调整，用建设性的正面思维激发个人能量场。

《超级中层商学院之收放自如带队伍》：从自己独立工作到带领团队工作，是从骨干到中层之间最直接的区别。带队伍不能依仗个人魅力，而是要针对自身工作小环境，灵活运用相应的工具方法。

《超级中层商学院之跨部门协同无障碍》：在实际工作中，无论是企业决策者还是每一位中层，或多或少都为跨部门协同不畅而感到苦恼。只有中层自身不再戴着有色眼镜对待协同任务，而是用合适的管理工具来推进和管理与他人的协同工作，开放、高效、无障碍的跨部门协同才可能实现。

《超级中层商学院之做事有章法》：打开高效精确工作的“黑匣子”，提供最直接、细化的工作方法来应对日常接收的每一个管理任务，使中层在多任务运行状态下仍然能够做到有条不紊、秩序井然、目标清晰、方法给力。

《超级中层商学院之沟通有结果》：中层管理者所属的专业、行业千差万别，但是主要工作方式却极其相似——基本都是以沟通作为载体，通过有效沟通来推进管理活动。只有对各种沟通方式有清晰的认识，并且对不同任务中的沟通技巧进行灵活掌握，才能做到以结果为导向的有效沟通。

《超级中层商学院之七步务实做规划》：让“规划”走下神坛，深入到中层的管理意识中，成为每一个部门、每一个团队的基本动作，促进中层对部门工作的长期思考和系统思考。通过最简捷的7个步骤，帮助中层充分理解公司级大战略的思想，并且将其分解到自身部门的工作规划和日常任务中去，以此形成部门对公司的承接、中层对高层的承接。

《超级中层商学院之落地才是硬道理》：面对未来，其实大部分公司的看法和想法都极其相似，但是几年之后不同公司的状态却往往是天壤之差。因此，只有将想法、规划、目标全部一一落地，变成真实的做法和业绩，并在这一过程中不断应变、不断调整，企业才有可能长治久安、走向卓越。

在以上述8本书为基础的培训活动中，我们将“自我管理、团队协同、跟踪测评、全程PK”的方法引入每一家企业。不同于我们所见到的大部分较为单纯的中层培训——讲师到场上课，一两天之后课程结束——我们认为，要为企业切实解决中层问题，需要更长的时间、更多的调研、更深入细致、实事求是的问题推演，除了在书中能够看到的案例和情境，培训师还会与学习者共同寻找本企业、小环境中真实发生的案例与正在面临的问题，通过辅导、演练上述管理工具，以团队为单位来制定解决方案，从而让每一位中层学习者对自身相关的角色、责任、协作等产生实际的体验，在离开培训室时掌握真实的技能。另外，每一个专题培训中都会安排专门的测评，针对与此专题相关的能力、意识、行为风格等方面进行跟踪，并且将测评分析的结论与学员分享、复盘，帮助每一位学习者更好地认识自己、理解他人。

在培训后，中层管理者的反馈集中在以下几个方面：通过了解整体课程的思路，使自己能够跳出本部门“山头主义”的局限性，认识到管理是一个系统的工作。在每一门具体的课程中，学到了具体的工作方法和技能，而通过对这些方法的演练又真正领会到其蕴含的理念与思想。学习的最高境界在于把学到的东西灵活运用到自己的工作中，如果不用，知识和

方法只可能永远停留在“我听过”、“我知道”的层面，不会对提高自己的管理能力起到任何帮助。在长达五六个月的学习过程中，深切体会到团队的价值高于个人价值。

而决策、参与此项目的企业家们在对比观察下属们的工作表现后则认为，“超级中层商学院”是一个帮助快速成长中的企业“消除隔热层、提高执行力”的务实办法。

“超级中层商学院”丛书的出版是我们多年咨询经验和三年来的培训经验的总结和升华，我们对于中层管理者成功经验和行为模式的研究会以此为新的起点，持续推向深入。希望通过我们的努力，能够帮助每一家企业和每一位中层，避免“中部塌陷”，让中层成为真正的“中流砥柱”，让中层团队成为企业日常管理最强悍的“超级发动机”。

前言

几年前，我参加了一家公司的半年总结会。由于种种原因，这家公司上半年的业绩不太理想。在会议上，公司各部门负责人分别汇报了各自部门上半年的工作情况，最后，公司总经理做了总结发言。

在发言中，总经理首先对各部门负责人的工作进行礼节性的感谢，然后话锋突转，情绪颇为激动地说：“在去年年底，各部门都做了本部门的年度工作计划。当时诸位连续一个月加班加点，耗费了大量的精力，最后向公司提交了详尽的部门年度工作计划。我还记得在工作计划中，你们都对内外部环境做了深入分析，制定了明确的部门目标，确定了关键策略，还拟订了每月的工作计划。如果按照你们计划所描绘的情形，各部门绩效完全不应该是现在这样。我现在真的搞不清楚，问题到底出在哪？当时你们胸脯拍得那么响，现在怎么都蔫了？大半年过去了，你们确定的策略真正落地了多少？工作计划真正执行了多少？当时制订的工作计划早就被束之高阁了吧？回想起来你们真的是为了做计划而做计划，做出来的计划只不过是一堆漂亮的文案，现在看来已经毫无价值了！”

会议不欢而散。但是如何能保证下半年的计划落地，仍然没有有效的方法。这引发了我们的思考：企业中层在制订

本部门规划及实施规划的过程中，需要做好哪些事情，才能保证本部门的规划有效实施、顺利落地？

一个企业的整体规划无论多么完美，多么符合逻辑，其落地实施时，都需要中层准确理解、认同并有效承接。企业的高管应认识到，部门工作计划的有效落地是企业规划落地的基础。缺少中层的承上启下，企业规划就永远不能有效落地。因此企业必须打通中层这一环节，为中层提供必要条件，帮助其有效实施各项计划。

对于中层，除了会制订完善的部门工作计划外，更要懂得落地的方法。在多年的咨询实践中，我们也体会到，企业中层迫切需要规划实施的相关辅导。因此我们在协助不同行业、不同企业的中层制订规划、落地实施的过程中，不断总结提炼，试图寻找到中层规划落地的关键点；同时也对所使用的各项工具和方法进行评估，验证其效果，然后再进行优化，试图开发出经过实践检验的、真正有效的工具和方法。在实践过程中，我们也深刻地感受到，中层规划的落地，并不是一两招便能解决的问题，它需要全面关注影响规划落地的各项因素，并有针对性地制订和实施有效的方法，它甚至并非起始于规划制订后，而是应该在规划制订前就做好相应的准备工作。工具和方法也不在于多么复杂、花哨，而是应简单、实用，如果引入好看不好用的工具和方法，只能是浪费时间和精力，效果只会适得其反。

本书所介绍的，即是在咨询工作实践中总结和提炼出的关于中层规划落地的关键点，及经过实践验证的具体工具、方法。对于关键点的得出，将在第一章介绍；在接下来的第二章至第七章，则以各关键点为核心分别介绍其所需的工具和方法。

目 录/CONTENTS

总序 从“我知”到“我会”——中层核心竞争力 /Ⅶ

前言 /XV

第一章 规划为什么不能落地

- 规划的制订不在于其内容多么宏伟，而在于其最终能否被有效执行。
- 部门规划能否有效落地，是企业规划落地的关键，更是中层成功的关键。

第一节 规划落地是中层的天职 /3

- 一、高管信任危机 /5
- 二、自身信心受挫危机 /6
- 三、员工士气锐降危机 /6

第二节 中层在规划落地中面临的主要问题 /8

- 一、你的团队成员的工作目标是否清晰一致 /8
- 二、你的团队成员沟通是否及时、高效 /9
- 三、你的团队是否有很好的激励措施 /10
- 四、你的团队是否有良好的工作氛围 /11

五、你的团队是否及时反馈工作中的各项信息 /11

六、你的团队工作是否有合适的检核方法 /12

第三节 4大系统确保规划高效落地 /13

一、中层的“导航系统” /14

二、中层的“燃油系统” /14

三、中层的“环境控制系统” /14

四、中层的“操控系统” /15

第二章 建立目标及规划共识体系

- 向上思考，培养大局观，才能完全理解公司的整体目标及规划。
- 分解目标大有学问，原则和方法，一个都不能少。
- 最大限度达成内部共识，规划落地不再是难事。

第一节 准确理解并承接公司的目标及规划 /20

一、你理解公司的目标及规划吗 /20

二、你认同公司的目标及规划吗 /23

三、你能承接公司的目标及规划吗 /25

第二节 两大原则、三项方法，有效分解各项目标及规划 /27

一、制定目标的 SMART 原则 /28

二、分解目标及规划的 4 项原则 /29

三、目标及规划的分解方法 /32

第三节 在部门内就目标及规划充分达成共识 /41

一、让员工亲自参与规划的制订 /41

二、充分预热，获取员工承诺 /42

第三章 建立运营例会机制

- 首先明确自己所在层级的会议类别，才能有的放矢地召开会议。
- 为会议制定规则，是保证会议有序、有效的前提。
- 运营例会是中层把控具体工作的重要平台，既要有好的开端，也要有完整的结尾。

第一节 做好会议系统设置 /48

- 一、中层面临的会议困惑 /48
- 二、如何进行会议系统设置 /49

第二节 掌握高效会议管理流程 /52

- 一、为会议制定规则 /53
- 二、会前做好充分准备 /55
- 三、关注会议控制和流程的合理性 /57
- 四、关注会后的总结和执行情况 /58

第三节 把握运营例会的关键点 /61

- 一、运营例会的主要内容 /61
- 二、运营例会的流程及要求 /62
- 三、运营例会的汇报模板 /64
- 四、运营例会的闭环系统 /70

第四章 建立评估激励体系

- 员工的工作绩效得到及时、公正的评估，是激发员工士气的关键。
- 评估激励方式的设置要公平、全面，否则容易适得其反。
- 多方收集员工对激励机制的意见和建议，及时纠偏，保证激励机制持续有效。

第一节	组织绩效评价与激励	/78
一、	组织绩效目标的制定方法	/78
二、	实现组织目标的方法	/82
第二节	经理人绩效评价与激励	/85
一、“五星模型”	评价方法	/85
二、“五星模型”	结果应用	/91
第三节	非销售及售后人员绩效评价与激励	/93
一、	非销售及售后人员绩效评价	/94
二、	对非销售及售后人员的激励措施	/98
第四节	销售及服务人员绩效评价与激励	/100
一、	销售及服务人员绩效评价	/100
二、	对销售及服务人员的激励措施	/102
三、	反向调研，持续改善	/104

第五章 营造团队执行氛围

- 营造积极的团队氛围是团队建设的前提，是凝聚团队人员的重要方法之一，也是中层管理者落实工作的重点工具之一。
- 团队积极氛围的营造，其来源是“人”。员工个人的充分发展对于企业追求卓越的目标至关重要。

第一节	充分重视团队内部氛围的营造	/112
第二节	如何营造积极的团队氛围	/113

- | | | |
|----|------------|------|
| 一、 | 给规划起个响亮的名称 | /114 |
| 二、 | 召开全员誓师大会 | /115 |
| 三、 | 举办仪式类活动 | /117 |