

企业中层管理人员学习培训用书

没有优秀的中层
就不会有优秀的企业

韦良军

编著



激励中层



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业中层管理人员学习培训用书

激

没有优秀的中层
就不会有优秀的企业

活

中
层

韦良军

编

著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在新的时代背景下，企业发展的关键在管理，而管理的关键在中层。如何提高广大企业中层管理人员的素质和能力，已经成为一个迫在眉睫并将长期需要关注的重要问题。本书聚焦企业中层，以激活企业中层为目标，从心态、技能、管理工具等方面，系统阐述了对激活企业中层的观点和想法。

本书基于作者多年的企业中层管理实践和培训经验编著而成，观点新颖，论述独特，轻松随意而不失专业的态度，实用性强，是一本不可多得的企业中层管理人员学习培训用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

激活中层/韦良军编著. —北京:机械工业出版社, 2009.4
ISBN 978-7-111-26838-3

I. 激… II. 韦… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 056212 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑:王峰 责任编辑:贾秋萍 丁秀丽 版式设计:黄玉军
封面设计:任艳飞 责任印制:杨曦
保定市 中画美凯印刷有限公司印刷
2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
170mm × 242mm · 15 印张 · 1 插页 · 271 千字
标准书号:ISBN 978-7-111-26838-3
定价:35.00 元

凡购买本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010) 68326294
购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643
编辑热线电话:(010) 88379707
封面防伪标均为盗版

推荐序一

管理干部和管理培训不能不看的书

韦良军老师让我为《激活中层》写序，我是义不容辞的。早在几年前我还在德国慕尼黑管理学院学习人力资源管理（HRM）时就听说韦老师在国内中层管理培训和中层管理研究方面比较有影响力，在网络等媒体上经常看到韦老师举办培训的消息，回国以后也经常参加韦老师的培训课程和其主持的论坛，从中深深地感受到韦良军老师作为一名培训师的人品和口碑，其积极向上的精神和主动热情的态度是值得称道和推崇的，尤其是他的培训效果使人深有体会和感悟。看了韦老师的《激活中层》更是令人过目受益。

在过去的二十多年内，中国的企业和现代化管理取得了快速发展。而今天中国企业在竞争日益激化和国际化的市场中，将面临更多意想不到的机遇与挑战，这些机遇与挑战使更多中国企业的创业者与高级经理们必须关注管理人员的素质以及管理者的战略执行能力。

本书是韦良军老师多年来在 260 多家企业的调研和内训中的体会和经验总结，并经过了企业实践的检验。应当说在国内，这是一本中层管理者素养提升和 中层管理技能提升不能不读的好书。如果企业忽视了对中层管理者技能方面的提升和执行能力的执著追求，则会使企业“中梁不正”，甚至有倒下来的危险。著名管理大师彼得·德鲁克的 MBO（目标管理）在推动企业在管理领域的进步方面，有着不可磨灭的贡献，有人因此而这样评价他：在彼得·德鲁克的 MBO 之前，企业是没有管理的；然而，在一次企业管理者大会上，彼得·德鲁克说：“有了战略和清晰目标之后就是管理者的问题了……”这充分说明了企业和任何组织在战略和目标制定以后，发展的关键就是中层管理问题。激活中层管理者是管理中的关键。

激活中层

然而，中国企业有着复杂的文化背景与内部环境，回顾中国企业过去二十多年的管理发展历程，我们似乎很难看到行之有效的激发中层管理者参加教育和培训的理论和观念，仅有的也都是中国企业管理值得去反思和总结的经验与教训。韦良军对激活中层管理和提高中层管理干部管理能力的研究与运用，从管理者心态、中层的基本技能、管理工具到管理案例与故事，对中国企业的管理者提出了带有理论高度并能落地实操的“激活中层”的方法，真正探索出一套适合中国自己企业的、具有实战意义的中层管理者能力提高、活力提升、执行力改善的操作方法与管理工具，这是对中国企业管理最有价值的推动。

未来的企业竞争是人才和管理的较量，韦良军老师对自己多年企业管理培训和企业管理咨询在操作方法上的适应性进行了反思与整合，即吸取各种中层管理者方法的精髓并将它们在操作中融合：将管理理念与管理技术相结合，突破其他管理书籍过于理论化、培训书籍过于工具化和DIY书籍过于随意的局限性；将管理者必要的管理理论和管理能力素质模型导入对管理人员的能力补充；根据中国企业基础管理人员管理能力相对薄弱的特点，与常规的管理方法和管理工具进行有效的结合，并将其与当前中国企业管理相链接，这些都在服务过的企业得到了认可与肯定。在韦良军老师培训过的客户中，有很多企业对他非常信任！在和他们的交往中，我越来越体会到企业管理关注的越来越多的应该是操作细节，而不是什么时髦的理论框架。同时我也欣喜地看到，《激活中层》在字里行间的务实精神，这不正表明中国的企业管理也越来越务实了吗？

柳州影响力企业管理咨询有限公司总经理、
创业教练创始人之一 苏玉梅

推荐序二

中层是管理的脊梁，激活中层是企业管理的根本

在中国，知名的培训师不乏其人，优秀的管理者也不乏其人，但是能把企业管理实操技术和现代的培训要求有机结合起来优秀培训师却不多见。韦良军老师能够在中国这片土地上，默默地耕耘，不断研究中国的企业管理，尤其是企业中层的 management 技术，并不断创新培训技术，积极总结提炼管理智慧，为中国企业的中层管理提升甘作“润物细无声”的春雨。

对于企业来说，这是一个充满机遇和挑战的时期，是一个充满激情和创造的年代，更是企业蜕变化蝶的关键时刻，企业从开拓者的胆略和气魄转身修炼内功，“细节决定成败”“从管理要效益”“提升中层执行”等管理理念应运而生。

前些日子参加了韦良军老师的“中层角色定位”培训课，最近又看了这本《激活中层》管理者用书。中层管理者的角色定位、中层管理者的角色错位尤其是中层“扮黑脸”和“做坏人”、中层管理者不是“专家”，让人体会到管理得好的公司和企业，没有职业化的中层管理干部是不可想象的，这么多年的企业经营与管理曾让我们陷入了无数的误区，《激活中层》是拯救当前诸多发展中企业的中层管理人员的一剂“心药”。

中层是企业管理中的脊梁，激活中层管理人员动力、心力、自觉力和活力是企业管理的根本，是企业修炼的着眼点。

穗柳饼家实业（集团）有限公司董事长 章玲玲

前 言

管理的关键在中层

在国内为企事业和政府机关做管理层培训和员工培训都记不清有多少场了，每次在做培训和讲课前都要作些培训调研和分析，在此过程中，笔者发现，许多受训的单位，包括企事业和政府机关单位都有一个共同的特点：战略不错，领导不错，错就错在中层。因为中层出错，致使一个个本来很有前景的单位走入了困境，一件件本来很有意义的事情得到的却是一个很不理想的结果。

在国内的企业培训界，针对企业中层管理人员的培训师和培训课程很多，并不乏优秀的培训师和好的培训课程，但是观点各异，内容不系统，重点不突出，造成能产生实际效果的不多，也造成了企业管理人员的无所适从。整体上看，当前诸多企事业单位、政府机关的中层管理人员中存在的问题主要有：

- 执行不自觉，工作不开心。
- 面上服从，心里不服。
- 价值观与企业或领导人不一致，意见不能统一，以至于出工不出力。
- 想做好的人对于管理又无从下手，最后个人和企业两败俱伤。
- 想做得更好的管理人员又遭遇职业成长和个人素质升华的瓶颈。
- 领导人不懂如何寻找和鉴定一名优秀管理者的特征。
- 企业培训的管理人员面对中层的培训不知如何选择。

在多年的企业管理咨询和培训中，我深深地体会到，当前中国的发展中的企业管理关键在中层。于是，我萌生了一个把自己所做的调查、所讲的课程和观点编成一本书的想法，有了这本《激活中层》。

本书反映了我在企业培训实践中的经验和观点。我认为，提高企业管理水平虽然很迫切，但不是一朝一夕的事情，而提高企业中层管理人员的管理素质才是当前企业发展的当务之急。提高企业管理人员的管理素质的方法是多方面的，当前从其定位、心态、技术和管理工具的运用等方面入手应该说是最实际、最有效、最根本的解决之道。本书聚焦企业中层，以激活企业中层为目标，从其心态、技能、管理工具等三大方面系统阐述了我对激活企业中层的观点和想法。其中，在心态篇，详细分析了中层管理者的定位、作用和能力、执行力建设以及企业如何培养中层管理者等内容。在基本技能篇，提出了时间、员工与团队、授权与监督、人际关系、压力、会议、冲突等中层工作中的所需技能，并提出中层要从做管理者向做管理教练努力的观点。在管理工具篇，整理出了人力资源管理工具、生产管理工具、财务管理工具、市场开发管理工具、经营管理工具等五大工具，这些工具都是企业中层管理人员工作中所必需的管理工具，希望能对读者有所帮助。本书最后一篇，还加入与之相关的管理案例和故事，以便读者能够更好地理解和领悟本书前面所提到的内容。

随着中国经济的发展，国内企业的管理越来越复杂，面临的问题也越来越多，很多企业已经认识到了企业发展的关键在管理，而现在我们应该认识到管理的关键在中层。我总结多年咨询、培训的经验，整理出版这本《激活中层》，最大的愿望就是希望企业能重视企业中层管理人员，清晰地认识企业中层管理人员的发展需求，从而激活中层，进而激活企业。

最后，希望有机会与读到这本书的专家、企业领导和企业中层管理人员，就本书提到的一些观点和内容作更深入的交流，以互相促进，共创未来。

韦良军

2009年3月

目 录

推荐序一

推荐序二

前 言

第一篇 心态篇

第一章 中层管理者的作用和能力要求

- 一、认识中层管理者 3
- 二、中层管理者 and 高层领导者的区别 5
- 三、中层管理者的作用 6
- 四、中层管理者的基本素质 7
- 五、中层管理者的基本能力 9
- 六、中层管理者的类型自评 17

第二章 中层管理者的自身定位

- 一、中层管理者的角色定位 20
- 二、中层管理者的角色错位 22
- 三、敢学会做“扮黑脸”和“做坏人” 26
- 四、中层管理者要做“两面人” 28
- 五、中层管理者要做员工榜样 29
- 六、中层管理者不是“专家” 31
- 七、中层管理者要拥有战略思维和战术水平 33
- 八、中层管理者要以绩效为导向，关注细节 35

第三章 中层管理者的执行力建设

一、理解执行力	38
二、企业应该具有强大的执行力	40
三、执行力不仅仅是执行的问题	41

第四章 企业应该如何培养中层管理者

一、我们到底需要什么样的中层管理者	45
二、确认哪些中层管理者需要被培养	46
三、制订培养计划并实施	47

第二篇 基本技能篇

第五章 时间管理

一、什么是时间以及时间管理的重要性	51
二、时间管理的误区	55
三、时间管理的基本原则	61
四、时间管理的方法	66

第六章 员工管理

一、管理员工的基本原则	69
二、评价员工的方法	71
三、对员工进行有效激励	73
四、对不同类型的员工进行管理	76
五、提高员工的工作效率	81
六、员工喜欢什么样的管理者	84
七、加强与员工的沟通	90
八、管理者自身的情绪管理	93

【 激活中层 】

第七章 团队管理

- 一、什么是团队以及团队类型····· 96
- 二、建设团队应注意的问题····· 100
- 三、团队建设应注意人才的配合····· 105

第八章 授权与监督

- 一、正确认识授权····· 111
- 二、授权中可能产生的问题····· 113
- 三、合理运用授权····· 113
- 四、授权的程度和分类····· 115

第九章 人际关系管理

- 一、什么是人际关系管理····· 117
- 二、如何与上级相处····· 117
- 三、如何与下级相处····· 119
- 四、如何与同级相处····· 121

第十章 压力管理

- 一、什么是压力和压力管理····· 123
- 二、压力管理的基本原则····· 124
- 三、工作压力的管理策略····· 125
- 四、创新的压力管理方法····· 127

第十一章 会议管理

- 一、当今会议面面观····· 130
- 二、会议的通病——效率不高····· 132
- 三、会议的规范····· 133

第十二章 冲突管理

- 一、对冲突的认知 136
- 二、冲突的五个阶段 138
- 三、处理冲突的策略 139
- 四、怎样处理部门之间的冲突 141

第十三章 讲话管理

- 一、中层管理者讲话的基本要求 143
- 二、中层管理者讲话的风格与类型 145
- 三、中层管理者如何提高讲话水平 147

第十四章 从管理者到管理教练

- 一、管理教练的产生 151
- 二、管理者和管理教练的区别 152
- 三、教练式管理的益处 152
- 四、教练式管理的要点 152

第三篇 管理工具篇

第十五章 人力资源管理工具

- 一、360 度考核法 157
- 二、评价中心法 159
- 三、平衡记分卡 163
- 四、关键业绩指标 165
- 五、管理方格 166

第十六章 生产管理工具

- 一、全面生产管理 (TPM) 170
- 二、全面质量管理 (TQM) 173

■ 激活中层 ■

三、5S 管理法	175
四、JIT 生产	177
五、QC 七大手法	178

第十七章 财务管理工具

一、效益分析雷达图	181
二、本量利分析	183
三、销售百分比法	184
四、净现值法	185

第十八章 市场开发管理工具

一、市场选择矩阵	187
二、市场营销能力分析	188
三、消费者购买行为模型	189
四、价格—促销方格图	189

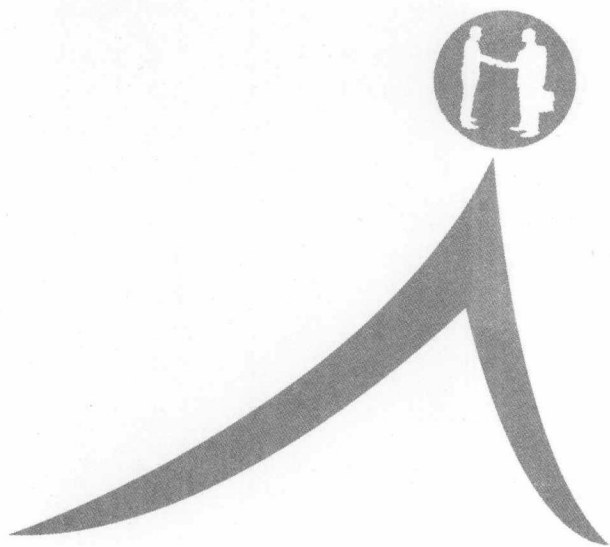
第十九章 经营管理工具

一、目标管理	191
二、标杆管理	193
三、ABC 管理	195
四、6 σ 管理	196
五、六顶思考帽	198

第四篇 管理案例与故事选

一、黄金台招贤	203
二、龙永图选秘书	205
三、且慢下手	206
四、各就各位	207

五、子贱放权	207
六、林肯“独断”	208
七、平衡管理	209
八、肯德基的特殊顾客	210
九、索尼的内部跳槽	211
十、日立“鹊桥”	213
十一、鲶鱼效应	214
十二、会议成本分析制	214
十三、蝴蝶效应	215
十四、挑水别忘了挖井	216
十五、士为“赞赏”者死	217
十六、鸭子只有一条腿	218
十七、没有靠背的椅子	219
十八、好学不倦	219
十九、居安思危	220
二十、驴的哲学	220
参考文献	222



第一篇

心 态 篇

第一章 中层管理者的作用和能力要求

- 认识中层管理者
- 中层管理者和高层领导者的区别
- 中层管理者的作用
- 中层管理者的基本素质
- 中层管理者的基本能力
- 中层管理者的类型自评

一、认识中层管理者

既然这本书是讲企业中层管理者的，那么我们首先应该对中层管理者有一个全面的了解。

1. 认识中层管理者，首先要准确定位

说到中层管理者的定位，这个问题看似简单，实则复杂，以至于让许多中层管理者都感到困惑。有人说中层是企业的中间层，也有人说中层是企业的执行层，还有人认为中层就是“夹心饼”。其实，这三种观点都有一定的道理。

中层人员有着不同于高层或基层管理人员的苦楚：一是很难得到上级的信任；二是很难得到下级的拥护；三是很难得到同级的支持和配合。作为中层管理者，如果工作认真严厉的话，很容易“积怨于下”，引起员工的不满，甚至被暗中称为公司领导的“打手”；可是，如果对员工很宽容，工作效率和质量往往又会大打折扣，因而“积怨于上”，甚至被认为是