

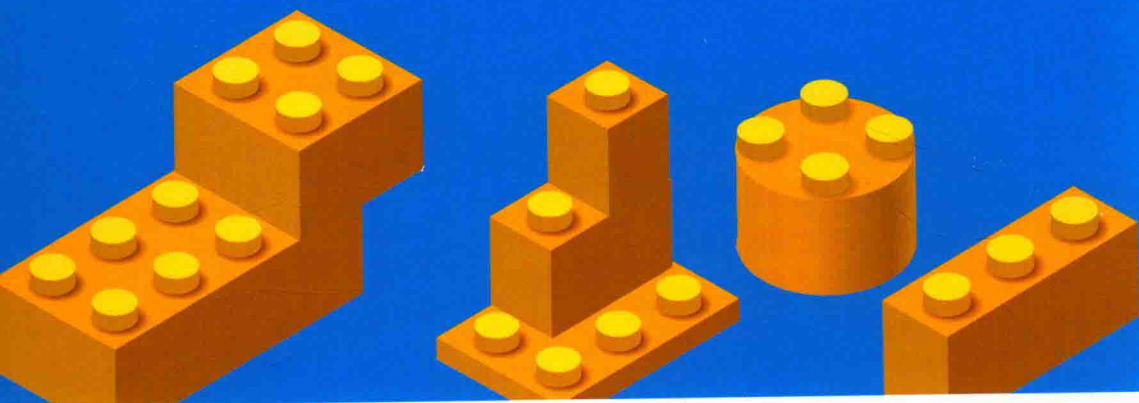
十五年管理咨询经验及培训精华

精选大量实战案例，超“干货”

中层干部六大核心 管理技能训练

实战派企业管理专家

韦 巍 著



恒源祥、光明乳业、建设银行、金东纸业等
知名企业的管理顾问为您支招！



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

十五年管理咨询经验及培训精华

精选大量实战案例，超“干货”

中层干部六大核心 管理技能训练

韦 巍 著



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中层干部六大核心管理技能训练/韦巍著. —上海:
上海社会科学院出版社, 2016

ISBN 978-7-5520-1520-1

I. ①中... II. ①韦... III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 178068 号

中层干部六大核心管理技能训练

著 者: 韦 巍

责任编辑: 杜颖颖

封面设计: 黄婧昉

出版发行: 上海社会科学院出版社

上海顺昌路 622 号 邮编 200025

电话总机 021-63315900 销售热线 021-53063735

<http://www.sassp.org.cn> E-mail: sassp@sass.org.cn

排 版: 南京展望文化发展有限公司

印 刷: 上海信老印刷厂

开 本: 720×1020 毫米 1/16 开

印 张: 9

字 数: 145 千字

版 次: 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5520-1520-1/F·429

定价: 39.80 元

版权所有 翻印必究

目 录

开篇	1
核心管理技能一：自我管理能力	3
第一单元 角色认知	5
第二单元 责任意识	10
第三单元 时间管理	14
核心管理技能二：有效沟通能力	21
第一单元 如何与上司沟通	25
第二单元 如何与同事沟通	37
第三单元 如何与下属沟通	42
核心管理技能三：解决问题能力	49
第一单元 问题意识	51
第二单元 发现问题	53
第三单元 分析问题	61
第四单元 解决问题	65

核心管理技能四：领导力	79
第一单元 领导方式	81
第二单元 领导威信	86
第三单元 授权	98
第四单元 有效提升领导力的 12 种方法	109
核心管理技能五：会议管理能力	117
核心管理技能六：绩效管理能力	127
第一单元 绩效管理认知	129
第二单元 目标管理	132
第三单元 绩效管理	135
结束语	139

开 篇

- 美国现代成人教育之父、美国著名的人际关系学大师戴尔·卡耐基说：“人与人之间最大的差别，就是脑袋里装的思想。如果你的思想是积极的，你的行为才会主动。”
- 著名作家、青年偶像韩寒说：“我们听过很多道理，依然过不好这一生。因为我们从不去践行这些道理，只是听听而已。”
- 美国 IBM 公司总裁郭士纳说：“员工不喜欢被管理，而想被领导。因为员工需要领导的直接指引和智慧，而这是管理给不了的。”

我想在开篇说说写作此书的目的和期望：

- 一、中层干部的管理技能细分的话，有 18 种之多，之所以精选这 6 种与我们工作最密切相关的技能，是想深入剖析技能的构建，快速有效地抓住技能的核心。
- 二、本书用案例诠释观点，用观点总结案例。读者在阅读这些案例时，需要带着问题，思考解决的办法，这就是本书书名中所含“训练”的用意。
- 三、本书所讲的道理和方法，基本上来自管理实践，贴近管理现实，浅显易懂。但是这些并不新奇的小道理和简单实用的管理工具，如果不去践行，你依然过不好这一生。
- 四、由于本人能力有限，在书中难免有些纰漏之处，希望读者不吝指正。并欢迎读者与我联系：374482907@qq.com。



核心管理技能一

自我管理能力

试问：一个连自己都管不好的人，如何能管理好别人？


中层干部的自我管理内容涉及形象管理、情绪管理、职业道德、时间管理、职业素养、角色认知等，本章着重讲述角色认知、责任意识和时间管理。

第一单元 角色认知

一天，英国女王伊丽莎白敲卧室的门，丈夫菲利普亲王问：“谁？”“英国女王！”但菲利普并未理会，女王再次敲响了门。“是谁？”“伊丽莎白二世！”菲利普依旧没有开门。女王终于意识到问题所在，她又敲了第三次门。“谁？”“我是你的妻子，能开开门吗？”菲利普亲王微笑着打开了房门。

在一次董事长专职驾驶员招聘会上，我问应聘者汪先生：“如何担负起老板驾驶员的角色？”汪先生的回答让我非常满意。他说：“我要扮演好四个角色。一是驾驶员角色，安全、快速、准确地将老板送到目的地；二是保镖角色，要保护好老板的人身安全。三是服务员角色，为老板做好后勤服务。四是私人秘书角色，帮助老板处理一些事情，遵守保密的原则。”后来，汪先生被成功录用。



 只有正确的角色认知，才使我们成为正常的社会人。正如老子训斥儿子，我们认为正常，但儿子训斥老子，人们认知为大逆不道。我们厘清各个角色

之间的关系,按照对应关系,认真扮演好角色,才能有效地担负起每个角色所赋予的责任。

一、下属的角色——士兵

杭州某企业生产副总经理蔡总打电话给生产部经理,要求其今天下午派人去协作厂验货,明早9:00前出货。


生产部经理没有表示异议。他马上打电话给质检部主管。质检部主管回复说:“老板叫他陪同一个重要客户,所以没空。”

“那你派个质检员去呢!”生产部经理说。

“一个质检员请假,另外两个质检员都在厂里忙着验上海客户的货,估计还要加晚班。实在走不开。”质检部主管答道。


快下班了,蔡总又打电话给生产部经理,问他有没有去协作厂验货。生产部经理有些情绪地说:“质检部主管说了,他们都很忙,一个人手都抽不出来。”

蔡总发火了,语气很重:“既然质检部忙,不能执行这个任务,你又没有别的方法完成这项计划,那你为什么不及时向我汇报呀?!将问题放在自己那里等谁来处理呀?!如果你不能做,我可以叫别人来做!”

 下属的角色就像士兵一样,要认真执行上司交代的任务。既然你答应了上司的指令,就要不折不扣地完成。如果在处理的过程中发现有困难,自己又不能解决,这个时候你千万不能将问题停留在你那里,要及时向上司汇报,等上司新的指令,切忌私自决定。这是很多中层干部常犯的毛病。

下属常见的两种错误角色认知:民意代表和越位。下属不是什么民意代表,他是上司的职务代理人,是上司的代言人,不是投票选出的意见领袖。


嘉兴某化纤公司为了严格车间现场管理纪律,将现场违规吸烟处罚加到300元/次,在责任区发现一根烟头,处罚加到200元/根,并发文让各车间主任组织学习。学习完毕,生产副总经理召集各车间主任谈感想。前纺车间汪主任说:“我上周就跟班长、一线操作工学习过了,他们一致认为,处罚太严重,制度不合理。”生产副总是问汪主任:“那你的意见呢?”汪主任一脸的不屑:“我觉得他们说得很对!”

 其实,处罚力度的加大,已经表明公司非常重视。这不是什么合不合

理的问题,是你愿不愿意去执行的问题。

将自己当成意见领袖,与上司,甚至公司公然对抗或消极应付,都是不理智,甚至有些愚蠢的行为。不能站在公司管理者的高度想问题的人,公司是不会给予太多的发展空间的。

萧何跟随刘邦南征北战,为汉朝江山立下了汗马功劳。为此,刘邦特别恩赐他上朝时可穿鞋带剑,不必遵循常礼。可是,萧何处处遵守礼仪,他知道,皇上可以让你放肆,那是对你的恩赐,你铭记在心就是,你要真的放肆,就是对皇上的大不敬。所以他把分寸掌握得极为得体,没有因为细节问题为自己惹是生非。《史记》上记载,萧何作请示,无论是制定法令制度,还是建宗庙、社稷、宫室、县邑,总是尽快向刘邦报告,得到同意后,他才开始实施,从不自作主张。尽管刘邦对治国之道采纳众议,而萧何从来都是只献策绝不决策。他的这一做法,使刘邦极为高兴,最后,论功行赏时,把功劳的第一名给了萧何。在刘邦看来,这个副手既能干工作,又没有野心,是靠得住的,所以,刘邦破例没有剪除萧何,君臣得以相安无事几十年。

 在职场中,要创造和谐的人际关系,就要掌握为人处事的分寸,遵循在职责范围和权限内办事,千万不能越位。正所谓:在其位,谋其政,行其权,尽其责。

二、上司的角色——企业教练

1. 什么是教练?

国际教练联合会(International Coach Federation,简称ICF)的定义:教练(Coaching)是教练(Coach)与自愿被教练者(Coachee),在人格深层次的信念、价值观和愿景方面相互联结的一种协作伙伴关系。通过一个持续的流程,“挖掘、目标设定、明确行动步骤”,实现卓越的成果。“教练”一词源于体育,是训练运动员、培养运动员夺冠军、拿金牌的重要支持者。在1980年代,“教练”被美国最早引入企业管理领域,我们称之为“企业教练”。

2. 什么是企业教练?

我反对现在某些培训机构大力推广的带有某些玄学性质的“教练技术”(心


灵研修),所谓企业教练,不搞“心灵”传销,不打鸡血,无非就是将体育实用教练技术,引入企业管理,帮助下属通过学习获得成长的人。

3. 企业教练技术有哪些作用?

(1) 清晰员工或团队的目标,协助订立业务发展策略,提高管理效益;(2) 激发员工的潜能和创意,提升解决问题的能力,冲破思想限制,创造更多的可能性;(3) 使员工的心态由被动待命转变为积极主动,素质得以提升;(4) 把所有的能量都集中在团队的目标上。


昆山某台资企业客户服务中心在季度考评中,发现部门的 Tommy 得分最低,按照以往是要被淘汰的。实施企业教练管理后,公司人力资源部和客户服务中心共同对 Tommy 的得分弱项制订详细的改善计划(具体见下表)。如果 Tommy 考核不过关,教练将负连带责任。

改善项目	改善方法	教练	改善目标	完成时间	监督者
与客户的电话沟通水平	重新学习《金牌客户服务100问》,并组织书面考试	Sunny	95分以上	2015年4月10日	Jackie
	模拟客户电话投诉和咨询,具体指导	Andrew	熟练掌握电话回答技巧	2015年4月20日	Bruce
	现场电话指导	Austin	客户满意度提升	2015年4月30日	Francis

 企业的中层干部,作为上司的角色,应该成为企业的教练,对下属实施有效的传(传授技艺)、帮(帮助解决问题)、带(带领进步)。这有点像师傅带徒弟,但教练比师傅更系统、专业,也善于激励下属克服困难、达成目标。

三、同事的角色——内部客户

在月度例会上,研发部经理(刚来公司2个多月时间)问人力资源部经理:“上次月度例会上我提出需要招聘2名系统工程师,现在人员准备情况如何?”人力资源经理很惊讶地说:“你们至今也没有填写《部门员工需求申请单》呀,没有申请单,我们是不可以招聘的。”研发部经理说:“也没有人告诉我,招人要先填单子呀。”


人力资源部作为招聘服务部门，接到研发部的口头需求时，就有义务提醒他们填写《部门员工需求申请单》。当然，研发部经理也不能因为自己不熟悉业务，就想当然地坐等其他部门服务。

内部客户服务，实质上也是一种客户服务，只不过要求没那么高。既然是一种客户服务，如果要使客户满意，那就必须同时符合这四个特征：主动、及时、热情、规范。部门之间多一些主动，就会少一些被动；多一些及时，就会少一些延误；多一些热情，就会少一些误解；多一些规范，就会少一些扯皮。

要注意的是，内部客户服务，需要按照流程、制度去规范处理，不是无原则的。否则会陷入内部客户服务的陷阱，导致服务部门丧失了基本的尊严。

销售部经理是公司老板的宠儿，各部门经理都会让他三分，财务经理亦是如此。按照公司出差报销规定，销售经理住宿标准每天不超过300元。一次，财务经理在审核销售经理报销费用时，发现有一张一天的住宿发票是580元。对这项超标费用财务经理询问过销售经理，销售经理说是老板同意过的。财务经理想：既然是老板同意的，那就签字批准吧，顺便还做个顺水人情呢。

谁知第二天，总经理将财务经理叫上去一顿痛批。责问他为什么超标审批。财务经理一肚子苦水却倒不出。

各部门之间都是按照规范行事，不存在贵贱之分，不能惯所谓的“红人”。记住：将别人看得过重了，自己就轻了；将别人看得太贵了，自己就贱了。

第二单元 责任意识



为了弄清楚责任意识到底是什么？我们不妨先来阅读几则故事。

武汉有一座建设于1917年的文物建筑“景明大楼”，这座武汉的“明星”楼房是英国的一家设计事务所设计的。80个春秋之后的某一天，它的设计者从英国给这房屋的业主寄来了一份信函，函中写道：“景明大楼是本事务所在1917年设计的，现已到了房屋的使用年限，现提醒业主查看房屋状况并及时修整。”80年时光，远隔万里的设计单位仍对曾做过的工作如此负责！这座楼房当时的设计者、建筑工人恐怕早已不在人世，然而人不在，责任却没有丢。历经了近一个世纪的变迁，这个设计所一批批职员肩负起责任，并将责任一代代传给后来人，一如既往地履行着自己的社会责任，能做到这一点，真是令人赞叹！

 责任就是一种对职业的忠诚与信守。

在美国曾经发生过这样的一个故事。

一个叫约翰、另一个叫哈里的两个年轻人，同时进入一家蔬菜贸易公司。3个月后，哈里很不高兴地走到总经理的办公室，向总经理抱怨说：“我和约翰同时

来到公司,现在约翰的薪水已经增加了一倍,职位也升到了部门主管。而我每天勤勤恳恳地工作,从来没有迟到、早退,对上司交代的任务总是按时地完成,从来没有拖沓过,可是我的薪水一点也没有增加,职位依然是公司的普通职员。”

总经理没有马上回答哈里的问题,而是意味深长地对他说:“这样吧,公司现在打算预订一批土豆,你先去看一下哪里有卖的,回来我再回答你的问题。”于是,哈里走出总经理办公室,找卖土豆的蔬菜市场去了。半小时后,哈里急匆匆地来到总经理办公室,向总经理汇报:“20千米外的集市蔬菜批发中心有土豆卖。”总经理问:“一共有几家卖土豆的?”哈里挠了挠头说:“我刚才只是看到有卖的,没有留意有几家,你等一会儿,我再去看一下。”说完又急急忙忙地跑出去。


20分钟后,哈里喘着气跑回总经理办公室汇报,“报告总经理!一共有3家卖土豆的。”总经理问:“土豆的价钱是多少?3家的价格都一样吗?”哈里愣住了,挠了挠头说:“总经理,你再等一会儿,我去问一下价格。”说完,又要往外跑。这时,总经理叫住他:“你不用再去了,你去帮我把约翰叫来吧。”

3分钟后,约翰和哈里一起进了总经理办公室,总经理先对哈里说:“你先坐下来休息一下。”然后对约翰说:“公司现在打算预订一批土豆,你去看一下哪里有卖的?”

40分钟后,约翰回来向总经理汇报:“在20千米外的集市蔬菜批发中心有3家卖土豆的,其中两家是0.9美元1千克,但一个老头只卖0.8美元1千克。我看了一下他们的土豆,发现老头的最便宜,而且质量最好,因为他是自己农场种植的。如果我们需求量大,价格还可以优惠,并且他有货车,可以免费送货的。我已经把老头带来了,就在公司大门外等着,要不要让他进来具体谈一下?”

总经理说:“暂时不用了,你让他先回去吧。”于是约翰就出去了。

这时,总经理才对目瞪口呆的哈里问:“你都看到了吧!如果你是总经理,你会给谁加薪晋职呢?”哈里惭愧地低下了头。

 责任,是一种发自内心的自动自发,是一种职业化的主动。

杭州某化纤企业利用限电放假时间,给公司甲乙丙三班员工进行安全教育培训,每天培训一班,培训时长为2个小时。


第一场受训的是甲班班长及其下属操作员工。在上课前,公司培训部经理

对参训人员说：“手机全部设置振动或关机，上课时间，手机响的，每次罚款50元。”在培训过程中，甲班有两个人手机响了，各处以罚款50元。

第二场参训的是乙班班长及其下属操作员工。在上课前，公司培训部经理对参训人员说：“手机全部设置振动或关机，上课时间，手机响的，每次罚款50元，班长负有连带责任，处罚一半。”培训过程中，乙班有一个人手机响了，罚款50元，班长罚了25元。

第三场参训的是丙班班长及其下属操作员工。在上课前，丙班的班长第一个到教室，他找到我，问怎么能使员工的手机上课时不响。我说，你要将他们的手机一个个检查一下，看是否关机，他“如法炮制”。培训过程中，丙班果然没有一个人手机响。

为什么结果是这样的呢？因为丙班的班长有很强的责任心，这种责任心驱使他一心想把事情做好，驱使他主动找到我，让我帮他想办法，驱使他认真执行，不得失误。而甲班、乙班班长责任心不强，所以他们不会把领导交代的事当真，以为说过了就等于做过了。他们当然未能采取假如手机响了怎么办的预防措施，这种粗放式管理，不出问题才怪。这种问题的发生，并不是说明他们的管理能力有多大问题，只是因为没有责任意识而已。

 责任胜于能力，这句话并不是否定能力，因为责任才是能力中的核心能力！

责任感，即责任意识，是一种维护职业尊严的意识，是一种自动自发的意识，是一种完美的追求意识。它是我们工作的一切力量源泉。

我们知道，我们承担起工作（岗位）的责任，就要有一种维护职业荣誉的使命。不让自己的失职玷污职业的光荣。

为职业的荣誉而工作，就是主动争取做得更多，承担更多的责任；为职业的荣誉而工作，就是全力以赴，满腔热情地做事；为职业的荣誉而工作，就是为企业分担忧虑，给领导减轻压力，给同事下属以帮助；为职业的荣誉而工作，就是自动自发，最完美地履行你的职责，让优秀成为一种习惯。

遗憾的是，很多人只是为钱而工作，为老板的赞赏而工作，为自己的舒服而工作，并没有考虑到职业所赋予的尊严。就像一名军人，如果不去考虑保家卫国的光荣，整天琢磨转业的待遇，是十分悲哀的。