

WIN AT

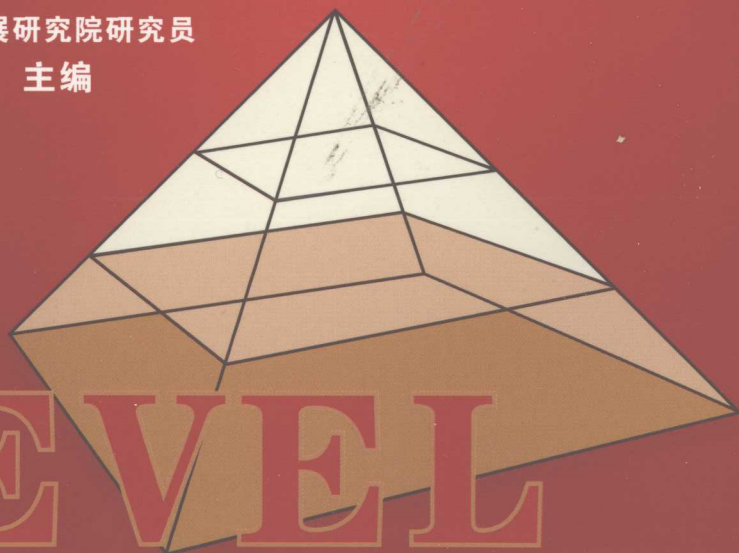
MTP管理技能发展训练 系列丛书
Management Training Program

赢在中层

MIDDLE

广州大学广州发展研究院研究员

曾明彬 博士 主编



LEVEL

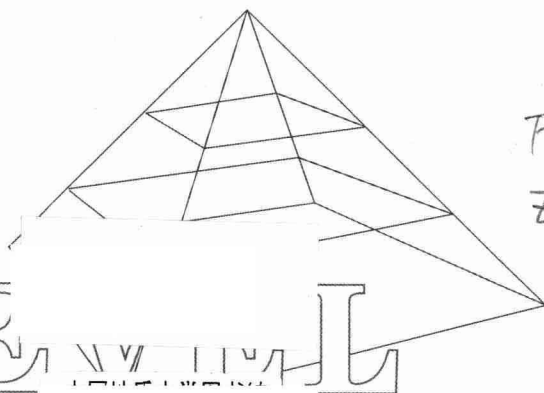
廣東省出版集團
廣東人民出版社

WIN AT

MTP管理技能发展训练 系列丛书
Management Training Program

赢在中层

MIDDLE



LEVEL

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在中层 / 曾明彬主编. —广州: 广东经济出版社,
2008.6

(MTP 管理技能发展训练系列丛书)

ISBN 978—7—80728—890—9

I. 赢… II. 曾… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 065936 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州市彩丰印务有限公司 (惠州市惠城区汝湖镇水苑工业区)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	9 2 插页
字数	165 000 字
版次	2008 年 6 月第 1 版
印次	2008 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—80728—890—9
定价	60.00 元 (1~3 册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: [020] 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·



序一

用对方法，谈笑间成就卓越管理

在通往高效管理的道路上，管理技能犹如盲人的拐杖，缺了它，你将寸步难行。破译并掌握了管理技能的秘诀，就等于找到了打开人心大门的钥匙，构筑了心灵交流的桥梁，在任何地方都将畅通无阻。

当您刚走上管理层的时候，是否曾经因为害怕自身管理能力的低下而在办公室内久久徘徊；当您遭受同事误解时，是否因为沟通技能的欠缺而受屈蒙冤、闷闷不乐；当您变换了新的环境，是否因为无所适从而感到莫名的压抑……所有的这一切，几乎都是因为您不懂得管理的技巧、方法和艺术，不能弥补自身的管理缺陷而造成的。

本人在长期从事高校教学的路途上，也常奔波于国内各中小企业之间，担任教学、辅导和顾问的工作，经常听到各阶层的主管（上至总经理，下至班组长）大叹“主管难为！”“人怎么这么难管？”；尤其是当上中坚干部的，在承上启下时经常委曲求全。本人深深感受到，“主管难为”的问题，正是国内众多企业在经营管理上的一大弊病，也是企业成长的瓶颈。

虽然管理层人员的工作，内涵既繁且难，但是其本质

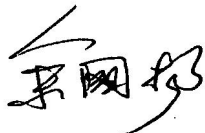
却是不变的；只要认清它的本质，掌握窍门，假以时日地下工夫苦练，管理人员势必会成为下属心中魅力的好主管和老板眼中的好帮手。

广州大学广州发展研究院曾明彬研究员编撰的这套“MTP管理技能发展训练”丛书，特别强调管理人员的“基本训练和条件原则”；因为管理人员只要理念正确、角色清楚、基本功扎实，再加以一段时间的历练，会因天时、地利、人和的转换，而善用情理法，犹如令狐冲的剑术造诣，已臻极点，融会贯通，随机应变，则“主管难为”已不再，甚至能谈笑用兵，充分发挥主管的魅力。

作者将多年来在探索管理上的经验与心得汇整成书，将各阶层管理者应具备并熟练掌握的管理技能透过图表等方式将复杂枯燥的内容简单化、明确化，并且列举了大量的实务案例，让读者在轻松愉快的学习过程中快速高效地掌握各项管理技能的内涵和精髓。相信透过本书定能让读者茅塞顿开、猛然醒悟；各阶层管理人员只有认真学习并熟练掌握相应的管理技能，且在实践工作中加以灵活应用，方能窥其堂奥而了然于心，运用自如。特欣然为之作序。

广州大学原副校长、

广州大学广州发展研究院院长：



2008年3月1日于广州大学城



序二

全面的管理技能发展训练

与明彬是同窗，虽有年龄差异，但其以年轻有活力、好学能上进、勤奋爱思考、务实讲成效、改善具“黑带”而深受同学喜爱。今又一佳作面世，嘱我作序，便欣然应允。

一口气读完明彬的新作，细细回味，深感有如下特点：

(1) 创新性。本书大胆突破了通常 MTP 仅针对中层主管管理才能系统发展培训的局限，以“赢在中层”涵盖传统 MTP 的主要内容，往上培训高层主管（“魅力领导”），往下培训基层管理者（“金牌班组”）。

(2) 全面性。明彬深谙管理之道，着重全员、全面，在本书中引入全员生产保养 TPM（Total Productive Maintenance）和全面品质管理 TQM（Total Quality Management）的概念，实施全面的全员管理技能发展训练。其以管理者的胜任力为主轴，往前跨，在管理者还是班组长时就为之训练基础管理手法，着重培养其八大基础管理能力，如角色认知能力、生涯规划能力、沟通协调能力、问题解决能力、时间管理能力、高效执行能力、目标

管理能力和培育教导能力；在中层管理者方面，设计了管理基础能力展开、业务工作执行管理、朝向变革的管理、下属的培育与启发、信赖关系的形成、实现良好管理等六大职能，既与班组长的训练相连接，又在训练深度上加强，从基本的管理能力跨足业务、变革、下属培育、信赖关系等，使管理者管理能力上一个新台阶；再往后跨，站在一个领导者的角度，让领导者从心领悟与实践领导艺术、战略规划、团队制胜、有效授权、激励技巧、冲突管理、危机管理、变革艺术等八大法宝，将管理与文化、艺术创造结合在一起，在管理上升华，一定会让管理者受益匪浅。

(3) 实用性。部门主管，或者即将提拔做主管的人员，是企业营运的关键所在：既是公司管理的执行者，又是部门管理的推动者。据美国人事决策国际公司(PDI)的调查，要想成为一名优秀的部门主管，需经过10年时间的磨炼。您已经踏上了使自己成为出色主管的征程，可这10年该向什么方向努力呢？不妨请先关注一下下面的提问：

在公司的舞台上，您知道自己需要演好哪几个角色吗？

您知道自己的领导风格和沟通技巧吗？

面对各种问题和人际压力，如何解决？

如何提高下属的工作热情，造就自主、高效的团队？



如何建立个人的领导魅力？

.....

明彬同学的著作中会明确回答上述问题，为您铺设通向合格主管的桥梁。其讲授的内容来源于实践，又升华到理论，理论与实践相结合。在执行力方面，他的观点与我公司总裁郭台铭先生的诠释不谋而合，讲速度、准度、精度，纪律、决心、责任，分级负责，上带下，数字管理。在沟通方面，他强调关系是第一生产力，与我的观点完全一致。在能力与方法方面，他的观点与日本大前研一“21世纪是呼唤精英的时代，必须磨炼外语能力、理财能力，培养解决问题的能力，掌握学习方法和开会的方法”有异曲同工之妙。书中的新观点层出不穷，实用性强，我相信必定会帮助我们解决更多的实际问题。

富士康科技集团人力资源和工业工程应用经理，澳门科技大学工商管理博士，曾任西藏农牧学院副院长、西藏自治区教育厅副厅长：

2008年3月10日于深圳富士康



前 言

中国式管理的组织是树状式的组织，结构呈金字塔形，包含了高阶领导、中坚主管和基层干部三个层级。随着知识经济时代的来临，企业竞争的焦点不再只局限于资金和劳动力，更重要的是人力资本。而如何有效地提升各阶层的管理水准和管理技能，从而在激烈的市场竞争环境中脱颖而出，保持企业核心竞争优势，赢得市场的认可，将是十分值得关注的的事情。

MTP (Management Training Program 管理能力训练计划) 是美国企业管理研究机构与世界 10 多家著名跨国公司的企业管理人员合作，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套训练课程。它融合了深厚的管理学、心理学和行为学，针对中高阶层管理者所承担的职责与任务形成两个侧重点不同的训练体系。

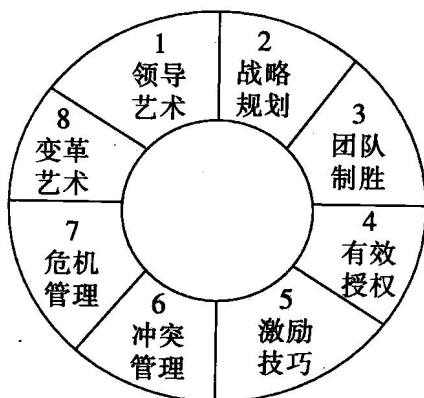
MTP 训练课程在第二次世界大战后引入日本，并得到了全面的推广。为应对时代的变迁，MTP 训练课程经过不断的修改，目前是日本产业界最普及的管理训练课程，接受过训练的管理干部有数百万人次，对提升日本企业管理的水准、促进日本企业生产力的提高、强化日本企

业国际竞争能力，有着不可估量的推动作用。

MTP 训练课程自引进中国后，在训练实践中发现：原有课程的内容固定，无法按照企业的实际需求而作调整；案例都是以日式企业为背景，不够本土化；讲课的方式也比较僵硬，不够活泼。鉴于此，作者根据日本 MTP 课程的精髓，结合中国人的特质，撷取多位管理大师的精华，发展出“N-MTP (New-Management Training Program) 管理技能发展训练”这套适合中国本土特色和管理人员的训练课程，并根据对大量企业培训的心得、体会和反馈，结合对数百家企业的管理咨询经历和培训经验，将课程体系推广覆盖到组织的高阶领导、中坚主管、基层干部等三个层面，经过课程实践运用证明其符合中国式管理的特征后，遂将训练课程讲义整理成书，希望借此来提升中国企业更多管理人员的管理技能和水准。全书通过有针对性的案例、图片、表格等将复杂枯燥的内容简单化、明确化，增强可操作性，让读者在轻松愉快的学习过程中快速高效地掌握各种管理技能的内涵和精髓。相信企业通过认真学习并采用先进的管理技能，以先进的管理促进技术的发展，可以更好地把握高新技术，营造真正的核心竞争力，从而在市场竞争中立于不败之地，保证企业的长期稳定发展。

本套丛书共分为三册，分别介绍 MTP 管理技能发展训练在组织中不同阶层应具备的管理方法与管理技能：

《魅力领导》是针对企业高阶领导如何塑造领导魅力而编撰，其目的是通过有效地改善自身管理技能，提高企业经营绩效。内容包括领导艺术、战略规划、团队制胜、有效授权、激励技巧、冲突管理、危机管理、变革艺术等八个部分。



魅力领导

《赢在中层》是针对企业中坚干部的日常管理难点而推出，其目的在于提高中坚干部的各项管理技能，是中坚干部手边必备的管理工具性读物。内容包括管理基础能力展开、业务工作执行管理、朝向变革的管理、下属的培育与启发、信赖关系的形成、实现良好管理等六个部分。主要阐述了怎样建立企业中层管理文化及管理的共同语言，以促成企业内管理的共识；如何培养出企业理论与实务兼备的优秀主管，以提升部门整体绩效和竞争力；培养主管

双向沟通的习惯，并鼓励管理者自我反思、自我学习及拓展思路，以此带动企业内部组织活性化。

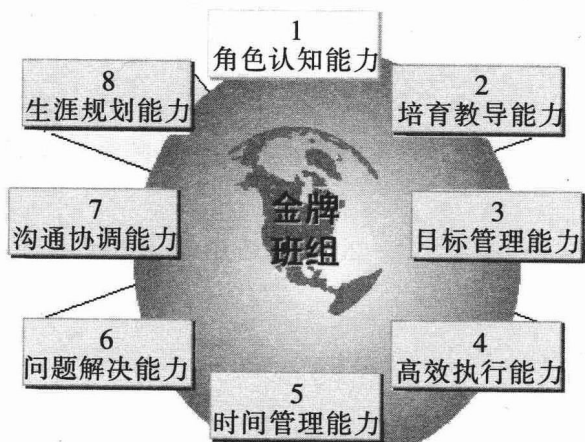


赢在中层

《金牌班组》是针对企业中班组长等基层干部人员而编撰，其目的是通过管理核心工具的认知从而提升其自身管理能力。内容包括角色认知能力、培育教导能力、目标管理能力、高效执行能力、时间管理能力、问题解决能力、沟通协调能力、生涯规划能力等八个部分。愿本书的出版，对广大基层管理人员实现由技能型向管理型、由经验型向知识型的转变有所裨益，在基层管理人员完善自身管理能力与企业高速发展和成长的道路上起到添砖加瓦的



作用。让基层管理人员在开创美好的职业生涯中享受蜕变的痛苦、奋斗的艰辛和成长的快乐。



金牌班组

知识改变命运，学习成就未来。相信本套丛书的推出，无论是在培育企业各阶层管理人员管理技能方面，还是在提升管理水准方面都会有着重要的借鉴和学习意义。让更多的管理人员不断完善和超越自我，在日常工作中能激起灵感的火花，不断创新和完善，实现从优秀到卓越的飞跃。

最后，感谢广州大学原副校长余国扬教授、深圳富士康科技集团人力资源总处李永中博士在百忙之中抽出宝贵的时间给予指点并作序，为本套书增添光彩；在本套书的选题、构思、编写和出版过程中，得到了广东经

济出版社李惠玉主任的鼎力支持，在此一并致以衷心的感谢。

由于作者能力所限，文中难免有诸多不足之处，恳请读者批评指正。

广州大学广州发展研究院：



2008年2月15日于广州五山

目 录

前言 / 1

第一章 管理基础能力展开

第一节 现代化的管理基础分析 / 3

- 一、众说纷纭说管理 / 3
- 二、管理者的三种角色 / 6
- 三、管理的四大层面和管理者的四大管理技巧 / 9
- 四、管理者的五项功能 / 12
- 五、管理者的六项能力 / 13
- 六、管理的七大对象 / 15
- 七、管理者的八项心态 / 15
- 八、工作管理自我检讨表 / 17

第二节 组织经营的原则 / 24

- 一、组织的运行原则 / 24
- 二、影响组织有效性的四种因素 / 26
- 三、组织的基本形态及其特点 / 27
- 四、组织经营的四项原则 / 31
- 五、组织工作的检讨 / 36
- 六、工作管理自我检讨表 / 37

第三节 管理与标准化 / 42

- 一、标准的意义和类别 / 42
- 二、新作业标准制定流程 / 44
- 三、标准化实施的内容 / 45
- 四、标准化无法执行的原因与对策 / 47

第二章 业务工作执行管理

第一节 计划 / 55

- 一、计划的四要素 / 55
- 二、计划的类别 / 56
- 三、计划制定的程序与要领 / 57
- 四、工作计划的 5W1H / 58

第二节 命令 / 63

- 一、工作分配的方式和重点 / 63
- 二、工作执行的标准 / 65
- 三、下达命令的注意要点 / 66
- 四、命令方式和命令口气 / 68
- 五、理想的命令方式 / 71
- 六、状况共有的沟通 / 72

第三节 控制 / 76

- 一、控制的阶段流程 / 76
- 二、控制工具的分析 / 77
- 三、控制的原则和要点 / 78



四、控制幅度的掌控 / 80

五、工作控制自我检讨表 / 82

第四节 协调 / 85

一、协调的原则 / 85

二、协调步骤的掌控 / 87

三、管理者的协调任务 / 88

四、协调过程的五个注意事项 / 90

五、协调时的沟通 / 92

六、通过整合进行协调 / 96

第五节 会议 / 100

一、会议的类型 / 100

二、会议策划与准备 / 101

三、主持会议的程序 / 103

四、会议三要项的表里 / 107

五、会议主持人的发问方式 / 109

六、主持会议的要诀 / 110

七、会议运作的要点 / 115

八、主持会议的反省与自我评估表 / 117

第三章 朝向变革的管理

第一节 问题意识和创造力 / 125

一、问题及其类别 / 125

二、问题的发现与发生模式 / 127