

2004~2005年全国最受欢迎的企业培训课程

赢 在 中 层

如何打造中国企业新中层

——·企业老总·——

独上高楼，蓦然回首，中层干部皆落伍！

——·中层革命·——

让“绵羊”变成“狮子”！

——·新 中 层·——

“狼性管理”打造高效团队！

方永飞◎著



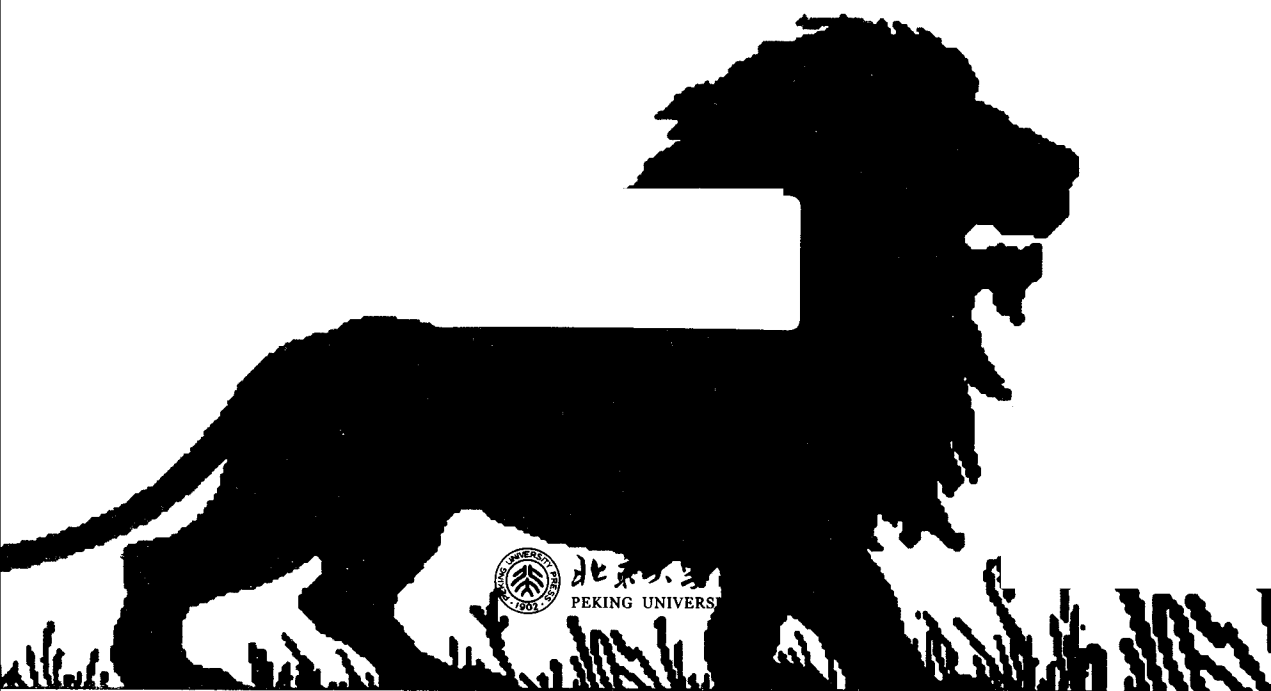
北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



赢在中层

如何打造中国企业新中层

方永飞◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

赢在中层——如何打造中国企业新中层/方永飞著. —北京:

北京大学出版社, 2005.1

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-08473-0

I. 赢… II. 方… III. 企业领导学—研究—中国 IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 135317 号

书 名: 赢在中层——如何打造中国企业新中层

著作责任者: 方永飞著

责任编辑: 李 挺 张慧卉

标准书号: ISBN 7-301-08473-0/F.1023

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京森江图文制作中心

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10.25 印张 140 千字

2005 年 4 月第 1 版第 2 次印刷

定 价: 25.00 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, 翻版必究

序 言

在最近三个月中，我一连讲了近30场《赢在中层》的培训课，并且是讲到哪里掌声就响到哪里。在此期间，许多企业的老总与管理者都纷纷鼓励我出一本书，题目就叫《赢在中层》，从而可以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：我们国内大多数企业的状况是一只狮子（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，则是一只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。

前几天我拜访了浙江一位知名民营企业的老总，寒暄之间，这位老总频频感叹“高处不胜寒”，探其缘由，原来老总已是深感“独上高楼，蓦然回首，中层干部皆落伍”。

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。随着以顾客为中心的竞争和变化格局的不断深化，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中的内涵，在数量、质量上都没有给予中层干部足够的重视，这直接导致了中层干部的“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！

当然我大力提倡“赢在中层”的观点，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干部短缺，中层干部断层时代已经来临！**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，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

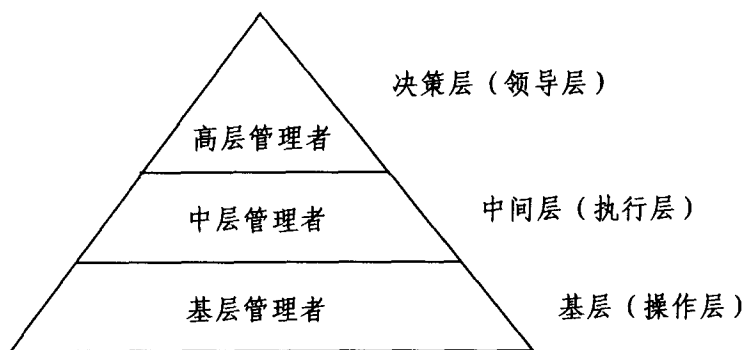
2004 年 12 月

引言 “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，恐怕无一例外地都会回答是企业的老板。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。但美国麦卡锡公司最近出版的《改革领导人》一书却得出一个最新的结论：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级管理者，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，中层经理的水平也起到了80%的作用！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：决策层（或领导层）、中间层（或执行层）和基层（或操作层）。企业组织的层次划分通常呈现为金字塔式的结构，即决策层的管理者少一些，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。通常我们也称决策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、制定方案、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即是，而面对自己的左膀右臂，企业高层管理者则身处两难境地；不少中层经理执行能力差，业绩平平，不能独挡一面，也难免让企业高层疲惫不堪，烦恼不断……中层经理的素养与能力已经成为企业纵深发展的软肋！“中层革命”迫在眉睫！

目 录

序 言

引 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” 1

差距敲响警钟 3

中国企业未来面临的三大“强敌” 5

外来企业 6

本土企业 6

企业自身 7

经理人断层时代已经来临 7

扁平化时代的中层革命 9

第二章 新中层的思维革命

——一切从改变观念开始 13

思路决定出路——中层管理者的战略思维 15

进行自我认知——跳出“自我” 18

高效中层管理者的自我认知 21

三个警惕	25
克服惰性	28
优秀企业新中层的角色定位	31
三承三启	31
业务、专业带头人	32
业务技能辅导者	32
下属心态建设者	33
下属行为监控者	34
部门项目发展的策略建议者	34
新中层如何面对企业成长中的问题	35
问题都是管理者“造”出来的	35
有问题才需要管理者	36
误区：管理越好，问题越少	36
企业的问题是每一个人的问题	37
三不放过	38
三个核心思维原则	39
镜子思维	39
系统思维	40
创新思维	41

第三章 新中层的职业素养

——习惯就是决定性因素	45
中层管理者的六大内伤	47
事必躬亲，不会激励与授权下属	47
没有主见，成为上层领导的“传声筒”	53

自大,随欲而行,言谈举止、情绪表现太过随意	54
心胸狭窄、推过揽功、疑心过重、忌反面意见	55
不会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事	57
新中层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	64
自动自发,全力以赴	64
务实并且积极的态度	66
新中层应具备的能力	66
成功模式有了全新的诠释	67
新中层应具备的基本技能	68
建立积极的职业态度	73
新中层“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
新中层“三问”	81
一问:“你说怎么办?”	81
二问:“差距在哪里?”	82
三问:“为什么?”	83
警惕“职业倦怠综合症”	85
为什么会产生“职业倦怠综合症”	86

如何对“职业倦怠综合症”对症下药	88
对抗职业倦怠综合症的方法	90

第四章 新中层如何锻造高效的执行力

——打造企业竞争力的关键	95
--------------------	----

新中层高效执行的六大关键	97
打造员工理念与行为的组织忠诚	97
全员开展“OEC”运动!	101
进行时间管理	103
恰当的激励与压力的疏导	113
训练员工	117
有效把握授权的维度与走动管理	121
建立赢的执行文化与精神——积极就是力量	124
从《致加西亚的信》到《执行》	125
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	126

第五章 新中层如何打造高绩效的企业团队

——我们需要“狼性管理”	133
--------------------	-----

影响企业团队绩效的要素——人际关系的紧密程度	135
不容乐观的企业团队管理状况	135
高效团队的特征	136
新中层如何减少企业团队内耗	137
打造高绩效团队需要“狼性管理”	138
新中层建设高绩效团队的用人原则	139

招聘、选用合适的员工	140
指导每一个员工，让他们变得更优秀	141
解雇那些绩效低劣的员工	141
新中层的团队管理风格	142
管理者风格决定团队文化	142
高绩效团队管理者的管理风格	143

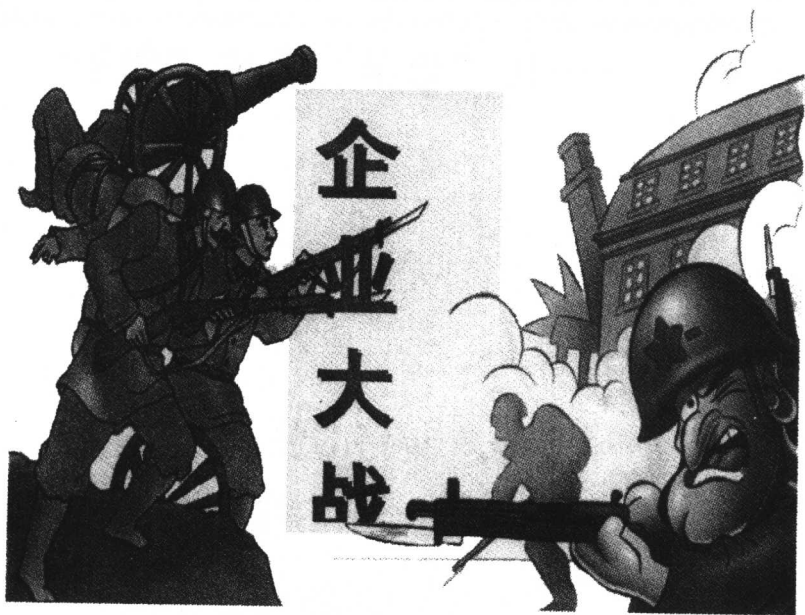
第一章

如何打赢这场全球经济战

——让“绵羊”变成“狮子”

本章重点

- 差距敲响警钟
- 中国企业未来面临的三大“强敌”
- 经理人断层时代已经来临
- 扁平化时代的中层革命



中国虽然已经加入了 WTO，但是全面的竞争尚未真正开始，大量的企业在未来将会面对更加残酷的竞争环境。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新中层，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，其重要性是不容置疑的。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、知识结构等要素上的要求与计划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的精干、高效、优质的中层管理者非常短缺。企业要想切实地发挥中层管理者的作用，就必须认真地研究每个中层管理者所具有的独特个性，针对这类人群的个性特点，来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。

前一段时间，我有幸拜访了很多国内的知名企业，如远大、联想、华为等，也拜访了浙江的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，如浙江某民营企业的流水线技术水平已是亚洲第一。但同时我也发现，这些企业的中层管理人员的水平却不是第一，而是中等、中下水平甚至有些落后，这直接导致其产品的市场占有率也不是国内前几位。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，这些负责执行的队伍是否也是非常优秀的，值得我们思考。

汤姆·彼得斯作为20世纪不朽的管理大师，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步……如果你不觉得疯狂，那你就是没有跟上时代的步伐。”我们今天的中国企业已经开始变得压力重重、不堪一击，中层管理者队伍已经明显感到手忙脚乱、气喘吁吁、焦头烂额甚至是身心憔悴。

那么，国内企业的中层管理者与国外企业的差距到底有多大呢？



差距！

差距！

差距！

始创于 1864 年的全聚德，是北京人的骄傲，是我们中国文化的骄傲。但是我们不得不面对这样一个现实，全聚德经营了一百多年，每年的营业额充其量不过四五千万美金而已，而成立于 1955 年的麦当劳仅有几十年的历史，每年的营业额就高达四五百亿美金！完全把我们一百多年的中国“鸭子”给打下了。再以中国的联想与美国的戴尔进行比较，两个公司同样成立于 1984 年，联想的年收入为 30 亿美元左右，已在中国计算机市场排名第一，而戴尔的 2004 财年收入已经突破 500 亿美元！我们拿中国的海尔与韩国的三星，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去相比，数字上的差距究竟有多大并不特别重要，重要的是差距到底在哪里！这是我们每个企业要重点面对的问题。

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，而我则认为差距就在于企业中层管理者的质与量。美国、日本、欧洲的很多企业一进入中国，就会做一件事情，那就是挖人，挖谁？挖中国人，挖走大批的优秀管理人才。而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，是国内企业的顶梁柱。一大批国内企业核心中层一变动，企业就大伤“元

气”！甚至一蹶不振走向衰亡！

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，就会担心人留不住，甚至担心中层人才会跳到竞争对手公司中去，调转“枪口”，反而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、靠经验打天下的时候，很多老总的态度就是“中层薄弱，企业好管”！

时至今日，竞争与变化的格局主宰着企业的成长与发展，“向管理要效益”必将成为所有企业的第一生存法则，企业要从经验管理阶段过渡到科学管理阶段。但这绝非是一个自然延续的过程，必须要求企业进行主动跨越！在这个过程中，企业最基本的任务就是重点建设中层管理者！未来中层薄弱的企业必将弱不禁风，在竞争中很难形成持续的发展优势。哪怕企业的项目、产品等部分要素很好，注定企业的命运是昙花一现。

最可怕的不是差距，而是不知道差距在哪里。

中国企业未来面临的三大“强敌”

把今天全球的经济竞争比喻成一场战争，可以说一点也不过分。如果说军事战争可以给胜利者带来地域版图的扩大与国际地位的提高，那么经济之战的胜利将会给企业带来的是巨大的利润，增加的市场份额，以及不断攀升的市场领导地位。今天，全球企业大多已经加入了