

ZHONGCENG JINGLI HEXIN JINENG

狄振鹏◎著

狄振鹏

时代光华·知名培训师系列

中层经理 核心技能

- 缺什么补什么，学什么练什么
- 全面提高中层管理者的实战技能

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

ZHONGCENG JINGLI HEXIN JINEN

狄振鹏◎著



狄振鹏

时代光华·知名培训师系列

中层经理 核心技能



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中层经理核心技能/狄振鹏著. —北京: 北京大学出版社, 2006. 1
(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10342-5

I. 中… II. 狄… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 145690 号

书 名: 中层经理核心技能

著作责任者: 狄振鹏 著

责任编辑: 李 挺

标准书号: ISBN 7-301-10342-5/F · 1333

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://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

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 17 印张 230 千字

2006 年 3 月第 1 版第 2 次印刷

定 价: 45.00 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

推荐序

狄振鹏老师让我为《中层经理核心技能》写序，我是义不容辞的。早在1991年，狄振鹏老师当时正与单位的几位朋友筹备一个公益性的培训班，在报纸上看到了我举办培训的消息后，就马上与我联系，并向我说明了他那个培训班的情况，我被他的谦虚、诚挚和热情所感动，在接到他的邀请函不久，便前往该班做了一次培训。至今我还记得，当时他印发了很多实用的讲义和资料给班上的学员，各方面的工作做得相当扎实、周到，可见其对追求培训质量的执著精神。这15年来，他一直尊我为师，而我却一直将他视为给过我不少帮助，可以托付重任的朋友，确实是这样，只要说一声，他都会尽心尽力帮忙。

在我编辑出版的人力资源 and 培训专辑《出色财智》，与上海交大合作组织的“黄埔总裁战略执行班”和“中国房地产董事长、总裁高级研修班”，以及为企业提供的各种培训和咨询活动中，都有着狄振鹏老师的一份辛劳。说这些也许是正值感恩节的缘故，而他作为一名培训师的人品、口碑，作为一名培训师积极向上、主动热情的文化理念、价值观与愿景的确是值得称道和推崇的。

记得2002年，我约狄振鹏老师和出色财智智力产业联盟的其他专家、学者、讲师们，以及新加坡的朋友们在上海威斯汀大饭店集中5天，围绕企业中层主管自我管理、人员管理和工作管理的培训

展开了较为系统而又深入的研讨，期间狄振鹏老师在这方面表现出来的学识是很有见地和优势的。大学本科毕业以来，他先后在国有企业、民营企业工作过，也与多个境外企业有过合作，而在此期间，他一直没有间断过培训，无论是为自己的企业，还是别的企业，他一直在做企业内训或公开课，也经常与我切磋琢磨，交流心得。近年来，他每年差不多都是200多天的培训和相应的“飞行小时”，但仍孜孜不倦地研读，攻读博士学位并勤奋努力地著述，可以称得上是“学而不厌，诲人不倦”，这也使得他在讲课时越来越得心应手，越来越挥洒自如，他的课程也越来越值得人聆听和品味，当然也越来越受企业的欢迎，以至于应接不暇。他的这种精神真是难能可贵，也是值得我学习的。

值此狄振鹏老师《中层经理核心技能》新著隆重推出之际，作为多年老友，我亦深感欣喜，并诚挚地祝愿他百尺竿头，更进一步，研究与培训事业双丰收，帮助更多的学员和企业从优秀走向卓越！

出色财智智力产业联盟董事长

TTC 咨询式培训创始人

陈志云

2005 年 12 月

作者序

主宰、影响企业发展的最重要的群体是中层经理，而阻碍和拖垮企业的最重要的群体同样是中层经理。如果说我们的企业是一座高楼大厦，它的外观代表着企业的形象，那么企业决策层就是它的屋顶，是它最漂亮的外形，而中层就是隐没在墙体里面的，散落在大楼中间的那些支撑整个建筑物的立柱。如果立柱不能承重，高楼大厦就会坍塌。因此对于我们的企业来说，比决策层更为重要的，就是大家平时看不见的中层经理。

根据美国《商业周刊》调查显示：200万经理人（占美国人口的1%的人）主宰着美国经济的发展速度；占调查总数70%的人认为企业目标要靠经理人实现；70%的世界500强企业的CEO都是由各级经理晋升而来。

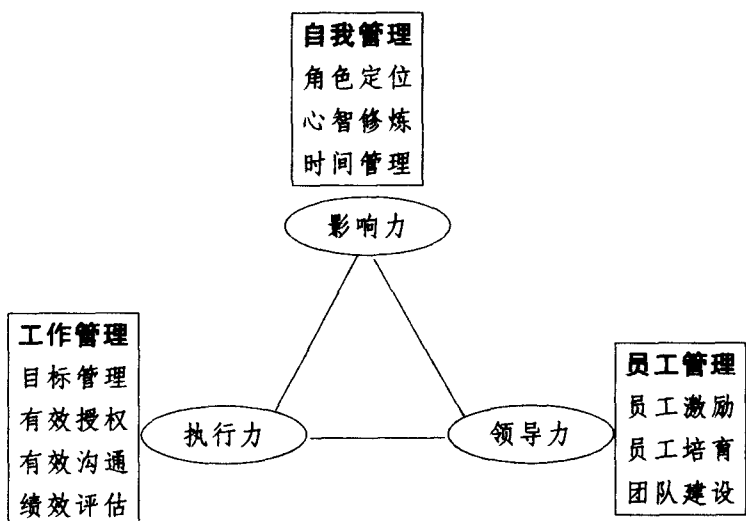
早在20世纪70年代末80年代初，管理学家就开始致力于研究造成企业差距的原因。经过长期、大量的调查考证，大家发现优秀企业和一般企业的最大区别在于执行力。优秀的企业总是“说一不二”，不但有好的战略规划，而且能将好的规划执行到位。而发展一般的企业尽管同样拥有一个好的战略、好的规划，但往往不能执行到位，或执行时发生了很大的偏差，以致企业最终走向死亡。那么为什么会有这样的一些偏差呢？它们主要来自于哪些部门？研究发现，执行偏差可能来自于企业的各个层级，但最主要还是来自于企

业的中层。因为中层就像连接高层和基层的一座桥梁，发挥着承上启下的纽带作用。只有中层把企业决策层的管理理念、战略规划，把一些具体的方案和方法真实、准确地传递给基层的每一个员工，企业的战略目标才能得以有效实现。事实证明，中层经理执行力的缺失是导致企业发展滞后甚至最终消亡的重要根源之一。

为什么国内企业中层执行力会比较缺失呢？大家长期研究后发现一个很有趣的现象，那就是经理人“半路出家”现象——目前我们企业里 80%~90% 的中层经理都是从业务骨干、业务能手、技术人才中提拔上来的。这些人往往技术娴熟、工作积极、业务能力强、人际关系好，但他们身上存在一个十分明显的通病：缺乏对管理角色、管理职能、管理的基本方法和基本流程的了解，也不具备相应的管理能力。大部分人在担任中层经理后不能及时转换角色，仍然把自己的角色定位在骨干员工、技术人才上。所以目前在我国国内很多企业里，都存在一种很有趣的现象：级别越高的领导越忙碌，公司最忙的就是董事长。究其原因，一方面是因为我们企业发展的成熟度还不高；另一方面就是中层经理还没有发挥其应有的管理职能，还不具备一些基本的管理技能和方法。

为了解决这一问题，管理学家、企业家结合管理科学理论和企业的实践活动，设计了名为“管理者训练项目”的课程，国际上一般称之为 MTP (Manager Training Program)，其培训和考核的内容主要包括笔试、情景模拟和面对面的沟通测试等。随着我国经济的发展，MTP 课程也已逐渐进入我们国内，正受到越来越多企业的欢迎。该课程属于通用技能课程，适合培训各行各业的中层管理者，也就是说，它与具体的行业关系不是很大，只要你是一名中层经理人，只要你是带领一个团队去实现企业的绩效目标，那么恐怕你就需要掌握这些基础的、通用性的管理技能。

一般来说，我们可以把管理者的管理技能分为三大部分，如下图所示：



管理者的管理技能结构

第一部分是自我管理，即对自己的管理。它实际上是一种管理的影响力。所谓“己所不欲，勿施于人”。只有自己先以身作则，做好榜样，才能管理别人，影响别人。自我管理主要包括三个方面：角色定位，心智修炼，时间管理。

第二部分是工作管理，即针对工作任务完成情况的管理。它旨在保证员工按时完成工作任务，并以绩效为导向，不折不扣地按照规定的绩效标准去实现工作目标，这就是我们常说的执行力。执行力是关于完成工作任务的学问，它涉及的内容有：目标管理，有效授权，有效沟通，绩效管理和评估。

第三部分是员工管理，我们又称之为领导力。它是针对员工和队伍的管理，其工作对象是人，工作的范围涉及：员工激励，员工培育，团队建设。

自我管理是先管好自己再影响别人，是影响力。工作管理是执行力，它强调严格管理，要求设定具体、可操作的绩效标准，并严格按照标准不折不扣地执行。丰田公司认为：“对丰田公司而言，最大的管理挑战不是技术创新，而是车间里的每个工人严格地按照要

求把每根绳子不高不低、不偏不倚地认真摆好。”丰田公司的管理挑战其实就是工作管理，它要求按严格的标准和规范工作，认为细节决定成败。所以工作管理是一种刚性管理，我们称之为管理科学；员工管理则是领导艺术，它要求以人为本，因人而异，进行人性化管理，因而是一种柔性管理。

所以，中层经理要塑造高效执行力，我们企业要提升市场竞争力和影响力，其实质就是要使中层经理掌握一些核心的、通用性的管理技能，就是在经营管理实践中不断培养和提高管理者的自我管理、工作管理和员工管理水平。跨国公司是这样培养优秀经理人的，我们中国的企业也应该这样培养中层经理。中层经理只有对管理角色、管理技能、管理的基本方法和基本流程有了全面的了解，才能在管理实践中发挥应有的管理职能，决策层的管理理念、战略规划才能被有效贯彻执行，企业的战略目标才能最终实现。

以上就是我对企业中层的一点体悟和思考，同时也是贯穿本书的指导思想，希望能对企业管理界的读者朋友们有所启示和帮助！

狄振鹏

2005年12月

目 录

推荐序 / 1

作者序 / 3

第一章 中层经理的角色定位

一、现代企业管理的发展 / 3

(一)管理的定义 / 3

(二)企业的目标和赢利模式 / 4

(三)管理理论的发展 / 6

二、中层经理的角色定位 / 9

(一)中层经理的作用和存在价值 / 9

(二)中层经理的自身角色 / 10

(三)中层经理的角色定位 / 11

三、管理的层次和技能 / 14

(一)管理的层次 / 14

(二)“问题猴子”的管理 / 14

(三)管理的技能 / 17

四、管理的职能和管理循环 / 19

(一)管理的职能和循环概述 / 19

(二)计划 / 20

(三)执行 / 22

(四)控制 / 26

五、中层经理的常见病症 / 27

(一)年轻经理并发症 / 27

(二)老经理综合征 / 28

六、中层经理的困境 / 29

(一)中层经理的八大误区 / 29

(二)管理的两难现象 / 32

第二章 经理人心智修炼

一、经理人的自我设计 / 39

(一)转变思维 / 39

(二)建立良好的习惯 / 39

(三)心理态度 / 41

(四)态度决定一切 / 42

二、成功公式探讨 / 44

(一)成功公式=意愿×方法×行动 / 44

(二)成功的七大规律 / 46

三、三级光明思维 / 49

(一)一级光明思维:任何事物都有正反面 / 49

(二)二级光明思维:反面可能向好的方面转变 / 49

(三)三级光明思维:无论好坏都能激励自我前进 / 49

四、从主动到卓越 / 50

(一)主动工作和责任心 / 50

(二)主动的工作态度 / 50

(三)主动的工作关系 / 50

五、优秀经理人的十大工作方式 / 51

六、中层经理的职业生涯管理 / 51

(一)人际性格解析法 / 51

(二)人为什么平庸和失败 / 52

- (三)掌握自己的命运 / 53
- (四)职业生涯模式 / 53
- (五)霍兰德职业类型理论 / 54
- (六)职业选择的协调 / 55
- (七)人生的职业管理 / 56
- (八)人生成功四部曲 / 57

第三章 时间效率管理

一、时间效率管理存在的问题 / 63

- (一)缺乏时间观念 / 63
- (二)缺乏效能概念 / 63

二、时间管理的发展历程 / 64

- (一)备忘录 / 64
- (二)工作计划 / 64
- (三)排列优先顺序以追求效率 / 65
- (四)以价值性和重要性为导向 / 65

三、时间效率管理的方法 / 65

- (一)排列优先顺序 / 65
- (二)时间分配比例 / 67
- (三)艾森豪威尔原则 / 67
- (四)艾维李十分钟效率法 / 68

四、时间管理法则 / 70

- (一)明确目标 / 71
- (二)有效制定计划表 / 71
- (三)适时检查计划表 / 72
- (四)把重要的事情变成紧急的事情 / 72
- (五)立即行动 / 72
- (六)一鼓作气 / 73

(七)有效利用节省时间的工具 / 73

第四章 目标计划与跟进

一、目标和目标管理 / 77

- (一)什么是目标 / 77
- (二)目标的分类 / 77
- (三)工作目标的类型 / 78
- (四)目标的 SMART 五大要素 / 79
- (五)目标管理的热潮 / 81
- (六)目标管理的误区 / 83

二、怎样设定好目标 / 83

- (一)无法设定好目标的原因 / 83
- (二)好目标的特征 / 86
- (三)设定目标的 7 个步骤 / 89
- (四)制定下属目标的误区 / 93
- (五)克服下属阻力的方法 / 93
- (六)建立下属目标的步骤 / 95

三、目标卡和计划 / 96

- (一)目标卡 / 97
- (二)计划的种类 / 98
- (三)制定计划的基本要点 / 98
- (四)每月工作计划 / 99
- (五)结果管理与过程管理 / 100

四、如何进行目标追踪 / 101

- (一)实施目标追踪的目的 / 101
- (二)计划追踪的方法 / 101
- (三)追踪工作的误区 / 102
- (四)克服下属的抵触 / 102

(五)跟进控制的步骤 / 102

(六)确定影响进度的因素 / 103

第五章 有效授权技巧

一、为什么要学习授权 / 107

(一)授权是新时代提出的新课题 / 107

(二)忙碌的经理 / 107

二、授权的好处 / 109

(一)授权的四个好处 / 109

(二)正确理解授权 / 110

(三)授权的两个元素 / 112

(四)三星管理变革的启示 / 113

三、权力下放的四个层次 / 113

(一)授权的四个层次 / 113

(二)根据企业、团队的发展授权 / 115

四、授权不力的主要因素 / 115

(一)不愿授权的原因 / 115

(二)影响授权的因素 / 116

(三)授权的障碍 / 117

五、何种工作可以授权 / 119

(一)授权时应考虑的因素 / 119

(二)可授权与不可授权的工作 / 122

六、授权的程序 / 124

(一)确定任务 / 125

(二)选贤任能 / 125

(三)落实分工 / 127

(四)跟进完成 / 127

七、反授权 / 128

- (一)什么是“反授权” / 128
- (二)如何对付“反授权” / 129

八、授权的态度 / 129

- (一)尽量放手 / 129
- (二)显示信任 / 130
- (三)永远支持 / 130
- (四)取得承诺 / 130

第六章 有效沟通技巧

一、沟通的模式分析 / 135

- (一)全封闭沟通模型 / 135
- (二)哈里窗户分析 / 136
- (三)人际沟通媒介 / 137

二、克服沟通障碍 / 140

- (一)沟通障碍的种类 / 140
- (二)沟通障碍的产生 / 141

三、同理心沟通技巧 / 142

- (一)什么是同理心沟通技巧 / 142
- (二)学会聆听 / 143

四、工作沟通技巧 / 144

- (一)指令下达的沟通技巧 / 144
- (二)如何与上司沟通 / 145
- (三)如何与下属沟通 / 145
- (四)与员工面谈的沟通步骤 / 146
- (五)有效沟通的关键 / 146

第七章 绩效管理考评

一、绩效管理的基本概念 / 151

- (一)绩效管理常见的误区 / 151
- (二)各国对绩效管理的不同理解 / 151
- (三)绩效评估产生的结果 / 152
- (四)中层经理的难点 / 152
- (五)传统考核和现代的 HR 绩效考核的区别 / 153
- (六)考核者和被考核者的关系 / 153
- (七)过程考核与结果考核的关系 / 154

二、绩效考核体系 / 155

- (一)常见的绩效考核体系 / 155
- (二)绩效考核体系的意义 / 156

三、五种实用的绩效考核体系 / 156

- (一)评语考核法 / 156
- (二)阶段述职考核法 / 156
- (三)逐层下达任务法 / 157
- (四)KPI 关键绩效指标考核法 / 158
- (五)平衡计分卡法 / 159

四、三种考核方法的比较 / 162

五、现代绩效评估的程序及应用 / 163

- (一)现代绩效评估的五个程序 / 163
- (二)现代绩效评估的应用 / 167
- (三)中层经理与员工绩效期望的差异 / 168

六、中层经理在绩效评估中的角色和作用 / 169

- (一)传统人事考核程序 / 169
- (二)传统人事考核经理的角色作用 / 169
- (三)中层经理在现代绩效评估中的角色和作用 / 169

第八章 员工激励技巧

一、罗森塔尔期望定律 / 175

(一) 罗森塔尔效应 / 175

(二) 期望定律 / 176

二、激励理论的原理 / 177

(一) 马斯洛需求层次理论 / 177

(二) 双因子理论 / 177

(三) 激励理论的比较 / 178

三、期望领导法 / 179

(一) 分析和期望 / 180

(二) 面谈和沟通 / 181

(三) 具体行动 / 181

四、有效的激励技巧 / 181

(一) 有效激励技巧 / 181

(二) 激励的方法 / 183

第九章 员工培育技巧

一、企业培育员工的原因 / 189

(一) 员工的需求变化 / 189

(二) 企业与员工的发展相互制约 / 189

二、企业内部培训体系 / 189

(一) 企业内部培训是培育员工最重要的途径 / 189

(二) 企业内部培训体系的三要素 / 190

(三) 建立内部培训体系的注意事项 / 191

三、员工培育技巧 / 192

(一) 管理者的误区 / 192

(二) 训练与考核 / 192