



名仕领袖学院
TOP LEADERS COLLEGE



余世维

余世维◎著

在一个公司里，中层起着承上启下的关键作用，他们搭建起了高层与基层互通的桥梁，将高层的决策予以接收、消化，并监督基层有效执行。一个公司如果忽视了中层，忽视了与中层有关的危机，就会非常危险！

中层危机

管理培训大师
教您如何化解中层危机



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

余世维◎著

中层危机

余世维

管理培训大师
教您如何化解中层危机



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中层危机/余世维著. —北京: 北京大学出版社, 2009. 10

ISBN 978-7-301-15796-1

I. 中… II. 余… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 167427 号

书 名: 中层危机

著作责任者: 余世维 著

责任编辑: 刘 倩 刘一冰 陈 莉

标准书号: ISBN 978-7-301-15796-1/F · 2290

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: sdghbooks@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893192 出版部 62754962

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米×1010 毫米 16 开本 10.25 印张 130 千字

2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 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

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

名仕领袖学院简介

名仕领袖学院——中国通用管理技能培训第一品牌

◇ 成立

在管理培训界享有盛誉的华人管理教育第一人余世维博士于 2007 年创建名仕领袖学院，并亲自担任院长。

◇ 使命

名仕领袖学院立志通过培养管理者的领导才能，帮助中国企业做强、做大、做久！

◇ 愿景

名仕领袖学院立志通过为企业提供最实效的个性化咨询式内训服务，在 3~5 年内成为中国通用管理技能培训第一品牌。

◇ 专长

名仕领袖学院专注于打造企业管理者的通用管理技能，所谓通用管理技能就是作为管理者（不管什么行业、什么岗位）都必须具备的管理才能，助您在商海职场中叱咤风云。

◇ 师资

涓流汇聚成江海，志士群集见经纶。名仕领袖学院自成立以来吸引了大批业内翘楚和企业实战英豪纷纷加入，逐渐形成了一支以余世维博士为代表，包括余世维职业化讲师顾问团、培训界名师、知名大学教授、世界 500 强高管在内的培训师队伍。

◇ 产品

名仕领袖学院设置了以企业内训为主，以公开课、管理类课程包（光盘）、书籍等为辅的多元化培训产品，以满足不同企业提升管理水平的全方位需求。

◇ 发展

经过名仕人的共同努力，学院在短短几年时间开设了北京、上海、成都、重庆、青岛、济南、合肥等七家分公司，招募与培养了三百多名专业化员工，在全国拥有数十家战略合作伙伴，迅速成为培训界最具知名度的机构之一。

余世维职业化讲师顾问团——中国职业化训练第一团队

◇ 组建

名仕领袖学院精心挑选了一批理论基础深厚、工作经验丰富、培训功底扎实的优秀讲师与干部，在余世维博士的专力打造下，组建了余世维职业化讲师顾问团。

◇ 专注领域

余世维职业化讲师顾问团专注于从职业化的工作心态、职业化的工作技能、职业化的工作形象、职业化的工作道德四个方面提升企业全体员工的职业化水平。职业化是企业基业长青的基石！

◇ 培训形式

余世维职业化讲师顾问团运用了效果显著的体验式内训方式，结合理论讲解、案例研讨、游戏 PK、情景模拟、视频观看、小组讨论、头脑风暴、心得分享等多种培训形式，让全体学员在学习中眼到、口到、手到、心到，达到最佳培训效果。

◇ 培训成果转化

余世维职业化讲师顾问团通过对企业的职业化落地跟踪服务、企业内部培训师队伍建设等努力，帮助学员把学习内容运用到日常工作与生活中，也协助企业把培训成果转化到日常管理中。让员工与企业共同突破、成长、提升绩效，收获丰硕的成果！

◇ 发展壮大

应越来越多企业提升职业化水平的需求，余世维职业化讲师顾问团一直在发展壮大，诚征广大有识之士的加盟。详情可 E-mail 至 yushiwei@topleaders.com.cn 或者致电 400 6181 555 咨询。

名仕领袖学院品牌内训

企业职业化工程

为什么人才市场上很多人在找工作，很多企业却总感叹缺少人才？

为什么很多企业市场增长的同时，员工队伍却缺乏活力和创新？

为什么企业制定了很多制度，但真正落实到位的却不多？

因为我们的企业和员工还不够职业化。

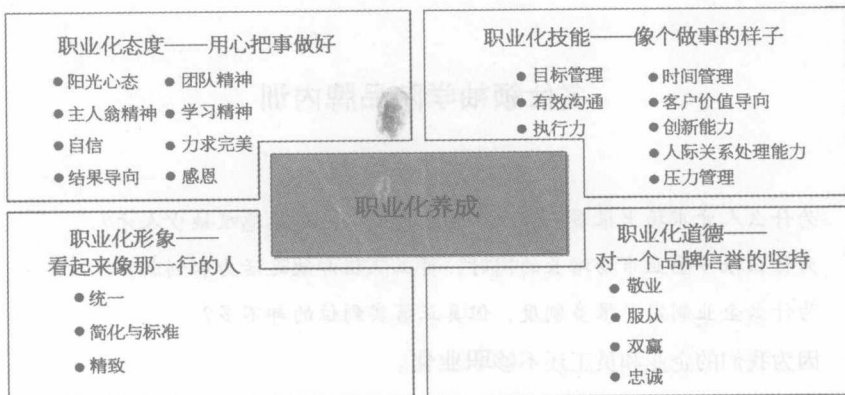
项目背景

管理学家德鲁克认为：“企业管理缺乏规范化、从业人员缺乏职业化，是企业由经验型管理向职业型管理发展的过程之中必须解决的两大问题。”据调查资料显示，90%的公司认为制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的职业化员工。员工职业素养的滞后与先进制度之间的“排异反应”使企业规范化管理的实施效果大打折扣，“员工职业化”问题已经成为影响企业管理与发展的重要因素。

中国本土优秀企业的典范如海尔、华为、万科等很早就开始了企业职业化建设。全球金融危机加速了我国企业管理的转型，很多优秀企业为了强化内功，纷纷进行内部的职业化建设。

项目简介

名仕领袖学院院长余世维博士认为，职业化的内涵包含四个方面：职业化的态度、职业化的技能、职业化的形象和职业化的道德。很多企业之所以不够职业化的原因，一方面是因为企业不够重视，另一方面是因为很多员工对职业化的态度无所谓。



课程简介

名仕领袖学院针对性地设计了《企业职业化工程》系列内训，针对企业的需求系统性、持续性地对全体员工进行培训。

类别	课题	时间
基础篇	职业化的养成与塑造	1 天
心态篇	职业化心态修炼	1 天
技能篇	职业人技能养成	1 天
形象篇	商务礼仪	1 天
道德篇	职业人必备的道德素养	1 天

项目特色

◇ 权威性

所有课程内容均在余世维博士研发的课程基础上，结合内训的特点进行了二次研发。

◇ 系统性

根据职业化的四大内涵多维度帮助企业提升职业化，通过诊断、培训、辅导、评估的服务流程提升培训内容的转化。

◇ 持续性

针对成人学习的特点，培训课程多频次、多形式、多成果分享。

◇ 定制性

灵活安排培训时间，根据诊断调研结果配置课程重点，注重个性辅导。

◇ 实操性

内容通俗易操作，重在提供操作建议、实施工具。

联系方式

项目名称：企业职业化工程

联系方式：400 6181 555

网 址：www.topleaders.com.cn

公开课

名仕领袖学院在全国各地开设了大量公开课程，以满足不同行业、不同岗位的管理者提升管理才能的多元化需求。我们为您提供“一流的师资队伍”、“系统的课程设置”、“专业的服务体系”，详细课程安排可登陆网站 www.topleaders.com.cn 查询或者致电 400 6181 555 咨询。

硕学长青（卓越企业之道）

——“通用管理 3+2”自助式培训课程包

您的培训是否经常陷入这样的僵局：

中高阶经理工作繁忙，难以集中组织培训？许多培训计划不得不搁浅？

即使有培训，要么内容陈旧，要么缺乏系统性？

请外部讲师，不是潜能激发就是体验培训，学员课前激动，课中感动，课后一动不动？

内部讲师形同虚设，因缺乏授课经验、课程研发能力和授课工具而停滞不前？

如何让培训变得方便快捷？

如何让培训更具性价比？

如何让培训更具实效，拿来就用？

名仕领袖学院隆重推出专为企业量身定做的“通用管理 3 + 2”自助式培训课程包

“通用管理 3 + 2”是在名仕领袖学院课程体系下，以企业中高阶主管实战能力模型为理论依据，基于中国本土市场需求，充分吸收国际先进管理理论，整合余世维博士经典管理思想和智慧精心打造的多媒体课程包。其独创管理培训模块课程（3 大系列，17 门课程），具有“3 种使用途径”及“2 大核心特色”，因此称为“通用管理 3 + 2”，旨在为企业全面打造卓越的管理团队，进而促进企业从优秀到卓越，再造一批卓越企业。

为什么选择“通用管理 3 + 2”

3 种使用途径

◇ 自学——中高阶经理随时随地、方便快捷地学习，节省时间成本

解决中高阶经理工作繁忙、难以集中学习的问题，方便快捷，并可重复循环学习，大量节约时间和金钱成本。

◇ 转训——获得版权课程，教会内部讲师在公司内授课

在购买“通用管理 3 + 2”课程包后，企业将会获得所含课程的授课版权；名仕还将辅导企业使用附赠的操作工具和方法，企业内部培训师在得到这套操作工具和方法后能顺利运用，可在企业内讲授以上的版权课程。

◇ 赠送——送给客户（合作伙伴）最别致、最具意义和价值的礼物

企业需要的最珍贵贺礼，不是奢华的物质享受，而是制造物质财富的源泉——知识和智慧。

2 大核心特色

◇ 正版授权——企业获得所有课程的授课版权

名仕将提供知名实战派管理大师余世维博士 17 门经典课程的授课版权书，使企业有资格在内训时讲授、推广、学习余世维博士的经典课程。

◇ 系统、实用、优惠——为企业节省培训投资

系统、实用、优惠，方便内训讲师授课，促进企业更好地使用课程包，加速培训效果转化。为您节省培训投资，提高投资回报率。

系统：“培育基层——练好团队人”、“训练中层——做好经理人”、“点拨高层——再造巅峰人”三大系列课程，针对不同的学员对象设置了有针对性的课程内容，体现了分层分级的培训理念，让课程更有针对性、系统性。

实用：课程内容丰富，实战性强，贴近企业实际，具有启发性的管理理念和教学案例让学员更容易理解吸收。同时提供课程简介、大纲、学员讲义等实用工具，让您的培训省时省心。

优惠：享受更多的惊喜优惠，让您以最少的投资获得最大的培训收益。

培训收益

1. 丰富培训资源，让学员在遇到问题时养成在课程包中寻找参考答案的习惯，形成主动学习、积极学习的良好风气，营造学习型组织文化；
2. 中高阶主管、内训师有了管理培训资源和素材，就能极大地提升自身的培训授课能力，并能在课程中传授更多的实用管理工具和方法，易于运用到工作中；
3. 减轻培训管理者的工作负担，企业内部培训活动可轻轻松松地搞定；
4. 作为学习型组织必备的学习资源平台，多媒体教材相对书本教育具有更大的优势，能达到优势互补的目的，促进企业培训的发展。

“通用管理 3 + 2” 课程设置

系列	品名	定价 (元)	系列优惠价 (元)	全套超值价 (元)
训练中层 ——做好经理人 系列一	《如何塑造管理者的性格魅力》	1280	定价：7680 优惠价：4498	定价：30260 超值价：15899
	《中层危机——做最好的中层》	1280		
	《职业经理人常犯的 11 种错误 第Ⅱ版》	1280		
	《领导商数 LQ 第Ⅱ版》	1280		
	《管理者的情商 EQ 第Ⅱ版》	1280		
	《管理者的压力管理 AQ》	1280		
培育基层 ——练好团队人 系列二	《有效沟通 第Ⅱ版》	1280	定价：7680 优惠价：4498	
	《卓越管理者的辅导与激励技巧》	1280		
	《职业化的养成与塑造》	1280		
	《突破人才经营瓶颈 第Ⅱ版》	1280		
	《打造高绩效团队》	1280		
	《赢在执行 第Ⅱ版》	1280		
点拨高层 ——再造巅峰人 系列三	《突破企业发展瓶颈 第Ⅱ版》	2980	定价：14900 优惠价：8726	
	《软实力》	2980		
	《拐点——在动荡中生存》	2980		
	《企业文化 第Ⅱ版》	2980		
	《变革管理 第Ⅱ版》	2980		

课程讲解方式：案例 + 思考 + 检讨 + 答案 + 参考建议 + 操作方法

课程简介

◇ 系列一：做好经理人（训练中层——独善其身是基石） 优惠价：4498 元

合格只能叫一般，惊喜表现在预期之外，从合格到优秀，从优秀到卓越应是每个领导者和经理人的成长目标：

合格从检讨错误开始——《职业经理人常犯的 11 种错误 第Ⅱ版》

优秀经理人的商数修炼——《领导商数 LQ 第Ⅱ版》、《管理者的情商 EQ》、《管理者的压力管理 AQ》

从优秀到卓越——《如何塑造管理者的性格魅力》、《中层危机——做最好的中层》

◇ 系列二：练好团队人（培育基层——兼善团队是责任） 优惠价：4498 元

不依赖精英分子的队伍才是真正能经得住考验的队伍，真正的团队不是组合和说教，需要训练。“练好团队人”是企业利润实现的源泉：

建立团队从有效沟通开始——《有效沟通 第Ⅱ版》

没有行动，沟通的价值为 0——《赢在执行 第Ⅱ版》

前进需要方向，成长需要辅导——《卓越管理者的辅导与激励技巧》

练就卓越团队从基本理念开始——《职业化的养成与塑造》、《打造高绩效团队》

掌控团队的基石——《突破人才经营瓶颈 第Ⅱ版》

◇ 系列三：再造巅峰人（点拨高层——永续经营是使命） 优惠价：8726 元

企业的领路人需要永保激情和居安思危的警觉，需要不断拓宽眼界，需要不断拓展决心和胆识。“再造巅峰人”伴随卓越领路人：

稳固企业发展的核心——《软实力》、《企业文化 第Ⅱ版》

动荡中的预见与前进——《拐点——在动荡中生存》

加速发展的步伐，掌控发展的风险——《变革管理 第Ⅱ版》

预防、控制、清除阻止企业成长障碍的道与术——《突破企业发展瓶颈 第Ⅱ版》

随课程包赠送：

讲师讲义——培养内部培训师
学员讲义——图文并茂，易于记忆

现场感恩价 15899元

立即节省 14361元

服务流程

◇ 企业调研

前期调研企业培训现状、学员情况、对培训的期望和目标等，以针对企业实际情况提供更具针对性的服务。

◇ 提供建议

根据对企业的调研情况，名仕将提供专业的、具有针对性的培训建议，为保证“通用管理3+2课程包”中的课程及相应工具、方法能在企业中得以运用，名仕会提供专业化的建议。

◇ 达成协议

企业同意名仕提供的培训建议后，双方签订书面协议（签订课程包订购单）。名仕提供所承诺的课程包产品及相应的培训服务，并附上《课程授权书》。

◇ 辅导实施

后续跟进，辅导企业使用“通用管理3+2”课程包的课程、工具。

您可通过以下五种方式中的任何一种联系我们：

网址：www.topleaders.com.cn

E-mail：yushiwei@topleaders.com.cn

全国服务热线：400 6181 555

短信平台：发送“KH”到150 2002 2000

QQ 在线：1037692487

第一章 什么是中层

案例：毕业后想来日本工作吗 /4

第一节 中层的作用 /5

高层对中层 /5

案例：长虹酒店的中层 /5

基层对中层 /7

第二节 中层的济济与平庸 /8

监督力不足 /9

案例：会泡咖啡的小韩 /10

指导力欠缺 /12

第三节 中层的竞争与淘汰 /15

设置过渡岗位 /15

培养储备干部 /16

案例：不能升职的钱经理 /17

案例：谁会是海尔的接班人 /18

案例：聪明的陈小姐 /19

第四节 中层的扶植	/21
职业经理人的教育与培养	/21
案例：年轻的副驾驶	/22
职业化的内涵及养成	/24
 第二章 高层对中层观察与期许	
第一节 指令或要求的传达	/31
理解高层的指令或要求	/31
传达高层的指令或要求	/36
案例：三国外长会议的幕后故事	/40
 第二节 对企业供应链的支持	/41
高层与中层之间的链接	/42
案例：为中非论坛保驾护航	/46
中层与中层之间的链接	/46
案例：都是断链惹的祸	/50
案例：富有挑战性的栏目制作	/54
中层与基层之间的链接	/55
案例：高中学历的超商店长	/58
虚拟办公室与虚拟团队	/62
案例：泰国盘古银行	/63
 第三节 中层与基层能力的提升	/65
从高层看中层	/65

案例：礁溪老爷大酒店总经理——沈方正	/67
案例：拓宽空中走廊的有效方法——RVSM	/68
案例：从公务员到珠宝业总裁	/69
案例：读莎士比亚著作的甘小姐	/71
案例：明星教练严晓翠	/76
从中层看基层	/77
案例：肯梦学院的美发概念	/82

第四节 公司的危机 /84

危机一：核心人员逐渐离职	/84
案例：广受欢迎的酒店服务生	/86
案例：看到西蒙没有	/87
危机二：基本客户突然减少	/94
案例：国宾花园酒店的致歉信	/96
案例：韩国麦当劳的手机点餐服务	/98
危机三：公司的运营成本不断升高	/99
案例：不堪重负的东方航空	/102
危机四：产品竞争力持续下滑	/103
案例：了不起的台湾地区新竹科学园区	/106
危机五：公司扩张后，人员、产销、物流、资金无法管理	/107
案例：垮掉的外语学校	/109
危机六：供应链的断裂	/111
案例：从源头盯起	/112
案例：暴风雪的考验	/115

第三章 中层缺人的阶段性和时机性	
第一节 创业期	/121
创业期公司需要的中层类型	/122
关键点和手段	/123
干部评量表	/123
案例：不能胜任的叶小姐	/125
第二节 成长期	/126
成长期公司需要的中层类型	/126
关键点和手段	/128
案例：江淮汽车的服务理念	/129
第三节 稳定期	/131
稳定期公司需要的中层类型	/132
症结和手段	/134
案例：“嘉禾神话”的终结	/136
第四节 衰退期	/137
衰退期公司需要的中层类型	/138
案例：“修理”福特的飞机先生	/139
目标和手段	/141
结 语	/146