

石家庄永泰电力培训中心 组织编写

企业中层管理 实用培训教材

主编 赵宗锋



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

企业中层管理 实用培训教材

主编 赵宗锋



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书从个人管理能力提升、企业管理能力提升和适应未来管理能力提升三方面分十八章,展开讲述各种提高管理技能的知识。为使读者便于学习,每个章节从富含哲理的小故事开始,讲述管理的理论知识,每段管理知识再辅以案例、故事。读者可以把它看作是一个紧密联系的整体结构,也可以把它看成是相互独立的十八个模块,便于企业在培训时灵活使用;可用作管理人员的整体知识培训,亦可采用模块化教学方式,由企业根据需要选择相应模块进行培训。

本书可供企业中层管理人员集中培训或自学使用,也可供一般管理人员提升管理技能使用,或者作为企业高层管理人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业中层管理实用培训教材 / 赵宗锋主编. —北京: 中国水利水电出版社, 2009

ISBN 978-7-5084-6612-5

I. 企… II. 赵… III. 企业管理-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第109882号

书 名	企业中层管理实用培训教材
作 者	主编 赵宗锋
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	140mm×203mm 32开本 18.25印张 491千字
版 次	2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷
印 数	0001—4000册
定 价	36.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

编委会名单

主 编 赵宗锋

副主编 邱亚霞 纪学红 李顺义 吴雅丽

编 委 张彦文 于 钟 汤有德 李瑞谦

前 言

PREFACE

企业中层管理人员在企业中起着承上启下的作用，负责将企业决策层制定的战略方针分解为措施计划并落实实施，因此，企业中层管理水平的高低决定了企业的兴衰成败。面对日趋激烈的企业间竞争和国际化大趋势以及金融危机的影响，企业中层管理人员的素质提高尤为关键。

本教材是企业中层管理人员提升管理技能的一本不可多得的教材，它既有丰富的理论知识，又有具体的操作要领，有很强的实用性，特别适合各类企业管理人员的培训使用。

《礼记·大学》中提到“正心、修身、齐家、治国、平天下”的管理思想，本教材分为个人管理能力提升、企业管理能力提升和适应未来管理能力提升三篇共18章。为使读者便于学习，每章从富含哲理的小故事开始，然后讲述管理的理论知识，每段管理知识再辅以案例、故事，便于读者学习、思考。读者可以把它看作是一个紧密联系的整体结构，也可以把它看成是相互独立的十八个模块，便于企业在培训时灵活使用；可用作管理人员的整体知识培训，也可采用模块化教学方式，由企业根据需要选择相应模块进行培训。

多年的培训经验告诉我们：对管理人员的培训，要特别注重把管理理论和管理实践紧密结合，让他们带着问题来学习，带着答案回到一线管理实践中去，使企业的战略方针通过管理人员落到实处。充分发挥管理人员的积极作用，不断提高企业管理水平，为企业创造更高的经济效益。

《道德经》提到“治大国，若烹小鲜”，我们都清楚，把一堆有营养的东西放在一块炒未必是美味佳肴，却搞不懂把治理企业的优秀方案放在一起实施同样得不到很好的效果的原因。管理无定式，只有适合企业环境的管理模式和手段才是最好的管理。为使读者全面了解管理知识，本教材纳百家之言，全面介绍西方管理思想和东方的管理经验、技巧，希望通过这种方式使读者掌握、选择适合自身环境的管理模式和手段。企业管理犹如治病，要用中西医结合的方式。西医治病建立在解剖学基础之上，显微镜与手术刀常会收到立竿见影之效；而中医诊疗以整体观为基础，辨证施治与经络学说对一些慢性病会起到标本兼治的作用。

本教材可供企业中层管理人员集中培训或自学使用，也可供一般管理人员提升管理技能使用，或者作为企业高层管理人员学习参考。

由于本教材编写时间仓促、水平有限，难免出现差错，如发现不妥之处，恳请广大读者批评指正。

编者

2009年3月

目 录

CONTENTS

前言

第一篇 个人管理能力提升

第一章 竞合与协作	3
第一节 竞争	3
第二节 竞合	9
第三节 协作与服务	17
第二章 时间管理	23
第一节 时间管理概述	23
第二节 学会时间管理的益处	30
第三节 常用的时间管理工具	35
第四节 做时间的主人	41
第三章 个人成长管理	47
第一节 规划未来	47
第二节 为自己工作	57
第三节 自我管理	62
第四节 自我实现	70

第二篇 企业管理能力提升

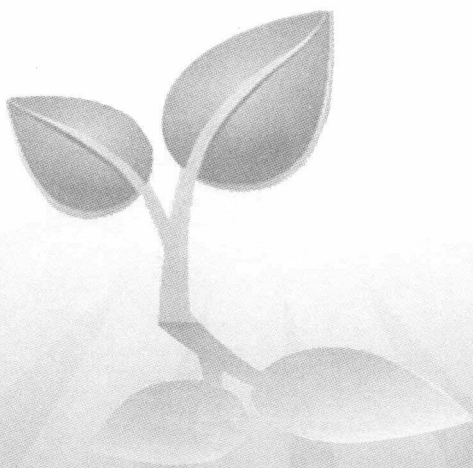
第四章 企业存在的价值与使命	81
第一节 企业的概念	81
第二节 企业的价值与使命	92

第三节	中国的国企改革	102
第五章	管理与管理阶层	109
第一节	管理概述	110
第二节	中国式管理	122
第六章	组织与授权	138
第一节	组织的概念	139
第二节	组织变革	152
第三节	授权	163
第七章	决策与督导	189
第一节	决策	190
第二节	督导	195
第八章	完成任务——提高你的执行力	200
第一节	企业的任务	200
第二节	执行力	203
第三节	执行型领导的七条基本行为	215
第九章	解决问题	237
第一节	工作就是解决问题	237
第二节	发现和分析问题	240
第三节	解决问题	249
第十章	目标管理	263
第一节	目标管理概述	264
第二节	企业目标管理的实施	274
第三节	目标管理实施案例分析	288
第十一章	危机管理	294
第一节	个人危机管理	295
第二节	企业危机管理	300
第三节	企业危机管理实例	313

第十二章	激励管理	323
第一节	激励管理概述	324
第二节	正激励和负激励的运用	333
第三节	激励措施及运用	341
第十三章	成本管理	359
第一节	成本控制概述	363
第二节	如何控制成本	370
第十四章	有效沟通	391
第一节	沟通概述	392
第二节	沟通的技巧	404
第三节	团队沟通	414
第十五章	打造高绩效团队	426
第一节	团队及团队精神	428
第二节	建设高绩效团队	439
第三篇 适应未来管理能力提升		
第十六章	创新管理	457
第一节	创新和创新精神	458
第二节	管理创新	467
第十七章	学习管理	480
第一节	自我学习	481
第二节	知识管理	491
第三节	企业培训	496
第十八章	超越管理	516
第一节	超越自我	516
第二节	如何超越自我	530

第一篇

个人管理能力提升



第一章 竞合与协作

第一节 竞争

◇ 面对狮子的游客

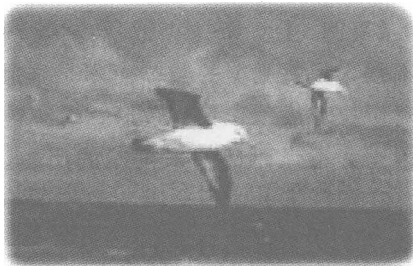
两名游客在旅行途中遇到了狮子，他们就拼命逃跑，一名游客实在跑不动了，就对另一名游客说：“别跑了，反正我们跑不过狮子。”另一名游客回答：“现在是我们两个人在赛跑，因为狮子只会吃掉跑得慢的那一个。”

在竞争的环境中，如果我们不直面竞争，就只能被淘汰。

一、物竞天择，适者生存

19世纪，生物学家达尔文在一个群岛发现这里的海鸟翅膀要比别的地方的短而有力，深入研究发现是因为这里的海风比较大，长翅的海鸟抵抗不了强大的海风而无法生存，只有短翅的海鸟才能适应环境，生存下来，进而得出结论：物竞天择，适者生存。

(1) 物竞天择给我们的启示是：自然界的优胜劣汰是一个漫长的过程，而处于社会变革日益加剧、竞争环境正在形成的



大社会环境中的我们，这种优胜劣汰更加明显，只有能适应环境的个体，才能生存下来，不能适应环境的个体，必然面临淘汰。

(2) 竞争的社会环境告诉我们，为了生存，我们要适应环

境，不断进取、求新，形成竞争力，因为不强大就要挨打，发展才是硬道理。

(3) 作为竞争环境下个体的我们，也许有种种劣势，但如果我们一味地抱怨社会不公平、环境不好将于事无补，因为竞争的环境只看你实际的竞争力——不看过程，看结果。

二、竞争存在的必要性

(1) “鲶鱼效应”：沙丁鱼生性懒惰，不爱运动，喜密集群



息，被捕捞上来的沙丁鱼因挨得太紧而窒息死亡。所以，挪威渔民总在捕捞沙丁鱼的鱼箱内放一条鲶鱼，因为环境陌生，鲶鱼四处游动，到处引起摩擦。沙丁鱼受“异类”的冲击，紧张起来，四处游动，这样大大提高了沙

丁鱼的成活率。

(2) 鲶鱼效应给我们这样的启示：竞争能激发活力，提高竞争力。

(3) 案例分析：

【案例 1】 伊拉克战争：伊拉克石油资源丰富，但综合国力不强，是只肥美的羔羊而不是强壮的雄狮；面对强大的美国，面对伊拉克战争，只有败退，总统被处死刑，丧失主权。中国也有因国力不强而遭外来侵略的历史。如果我们的综合国力不强大，在国际事务中还会听到我们的声音吗？“九·一八”、“卢沟桥事变”是不是还会重演？

综合国力就是一个国家的国际竞争力，不强大就要挨打。

【案例 2】 扶不起的阿斗：作为生活在竞争最为激烈的三国时期一国国君刘备的长子刘禅（小名阿斗）虽然经历了“长坂坡之战”，但一直没有形成竞争意识，当上国君后不思进取，偏

安一隅，最终只落得国破受辱的结局。

竞争的环境下，培养竞争意识是关系生死存亡的大事。

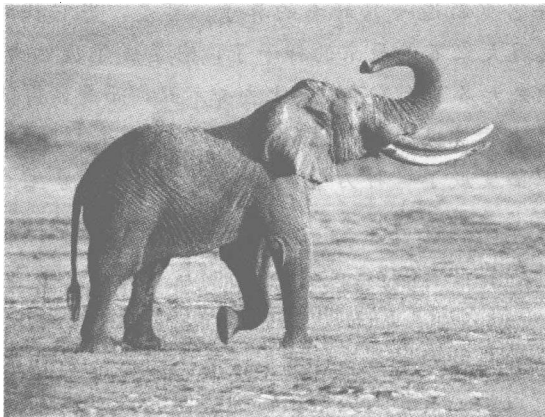
【案例3】 电影《天下无贼》中的傻根：傻根单纯，自认为跟狼都能处成好朋友，觉得人性总比狼性好，不相信天下有贼，只身携带巨款远途返家，途中几次巨款被盗，但终因女贼良心发现而获保全。但他最终仍未认识到天下有贼这个事实。傻根幸运，因为他遇到良心发现的贼；傻根不幸，因为他最终没认识到有贼的事实。假如有下次，傻根还有这种幸运吗？其实，贼的环境又何尝不是我们现在竞争的环境呢，我们能当“傻根”或被善意地让别人当作“傻根”吗？

培养竞争意识，不当无竞争意识的“傻根”，也不当阻碍竞争意识培养形成的好心“女贼”。

◇ 强大改变丑陋

传说上帝在造大象的时候，一时疏忽把大象的鼻子拉得又大又长，使大象变得奇丑无比。它想为大象重新造一个鼻子，但转念一想，世界上已经有很多美丽的动物了，比如老虎、长颈鹿、天鹅、孔雀等，也应该有一些丑陋的动物才是，这样世界才变得丰富多彩。于是，它决定让大象接受丑陋的事实。

大象一开始不知道自己长得丑陋，它喜欢到动物中间去活



动，可是，别的动物见了它后都纷纷躲开了，像是碰到了怪物一样。大象十分纳闷，心想：我是一个善良温和的动物，从没有伤害过其他动物，可为什么大家如此不愿意和我在一起呢？

一天，大象去湖边喝水，湖水清如明镜，大象仔细地看自己在水中的影像，天哪，自己怎么这样丑陋呀，大象伤心极了：“上帝为什么给别的动物制造出比例合适而且好看的鼻子，偏偏给我造了一个奇大奇丑的鼻子呢？”

不过，大象是心胸开阔的动物，它想，上帝不会给我丑陋的东西。既然有了这个大鼻子，那么就用它做些事情吧。它先学会用鼻子吸水，只要自己站在河边，把长长的鼻子往河中一伸，就很容易吸到河中的水。这样别的动物喝不到水的地方，而大象往往能够喝到。大象还用长鼻子去卷树枝，拔树干，作为自己的食物，由于鼻子又长又大，它能够到很高地方的树枝树叶，拔出很粗很粗的树木，丑鼻子给大象带来了数不清的好处。由于大鼻子发挥了作用，大象吃到和喝到的东西又多又好，而且由于经常使用鼻子干活，使大象得到了很好的锻炼，它的身体越来越强壮。亿万年之后，大象成为陆地上最为强大的动物之一，很少有动物敢挑战大象。

这天，上帝忽然想起了大象和它的丑鼻子。上帝感到很内疚，觉得一时突发奇想，却给大象造成了终生的缺憾。于是，他想找到大象，给它重新造一只好看的鼻子。可是，当它找到大象时，却吃惊地发现大象不是原来的样子了，它变成了庞然大物，大象的鼻子比原来大多了长多了，看上去并不丑，而是显得很有力量。

天哪，上帝惊叹一声，说道：“大象是一个聪明的动物，它把自己的丑陋变成了一种力量，丑鼻子已成为大象生存的法宝，看来我没有必要再改造它了。”

如果你出身“丑陋”，或者所处地位“丑陋”，或者所处环境“丑陋”……怎么办？最为明智的选择是以此作为抗争的动力，将丑陋转化为一种力量，当你变得强大的时候，丑陋就会转变为美丽了。有道是：苦心人天不负。抓住阳光，丑陋也将成为你生

命中的亮点。

三、个人面临的竞争

现代社会不再存在绝对的垄断企业，企业间的竞争也日趋激烈，作为企业内的个体，个人面临的竞争也日趋激烈，主要表现在：

(1) 内部竞争：企业为了生存，激发活力，在人才管理上往往采用竞争上岗、末位淘汰等手段，作为企业内的个体，会受到来自企业内部成员间的竞争压力。

(2) 外部竞争：新生代人才敢于竞争、善于创新，企业发展需要优秀人才的加入，作为企业员工，必然会受到来自外部优秀人才加入的竞争压力。

(3) 组织优化，带来竞争：企业为保持产品竞争力，必然会降低生产成本，相比技术改造，人力成本的降低更容易实现，因此组织优化是企业的必然选择，而组织优化必然会带来人才的竞争。

◇ 长白山的树木

在长白山莽莽林海中穿行，常看到这样一个奇怪的现象，稀疏生长或独自生长的树木，树身都不会太高，而且它们的枝干也弯曲不直。但成片的树木则每一棵都高大挺拔，从不旁逸斜出。阳光、水分是树木生存发展必需的条件，按这个生存法则，占有阳光、空间多的树木一定会比那些只



顶着头上巴掌大一块天的树木要长得好，但为什么生存环境优裕的树木反而没有环境恶劣的树木高大挺拔？

当地人说，树也如同人一样，稀疏的树木因为没有竞争存在，就懒散着随意生长，这往往使它们长得奇形怪状，最终不会成材；而长在一起的树木，每个个体要想生存，就必须让自己长得高大强壮，这样才能争得有限的阳光、水分等生存资源，从而存活下来。最终，它们长成了令人尊敬的栋梁之材。

弱者逃避竞争，强者迎接竞争！竞争往往是让生命自强不息、锻炼成才的最好催化剂。

◇ 名家论竞争

竞争对手就像磨刀石一样，它把我们磨得非常的锋利，然后我们就手起刀落，把竞争对手给砍掉了。

——3721 网站总裁 周鸿祎

第一，不许说竞争对手的坏话；第二，不许说竞争对手的坏话；第三，还是不许说竞争对手的坏话。

——阿里巴巴网站总裁 马云

如果通用公司不能在某一个领域坐到第一或者第二把交椅，通用公司就会把在这个领域的生意卖掉或退出这个领域。

——通用电器公司总裁 杰克·韦尔奇
把你的竞争对手视为对手而非敌人，将会更有益。

——哈佛商学院教授 罗莎贝斯·莫斯·坎特
多想一下竞争对手。

——世界首富 比尔·盖茨
唯一持久的竞争优势，就是比你的竞争对手学习得更快的能力。

——壳牌石油公司 德格
我今天就要打败你，我不睡觉也要打败你，这是我们的文化。

——甲骨文中国公司总经理 胡伯林
如果你不能战胜对手，就加入到他们中间。

——美国企业界名言
速度就是一切，它是竞争不可或缺的因素。

——通用电器公司总裁 杰克·韦尔奇