

<<中层危机>>

图书基本信息

书名：<<中层危机>>

13位ISBN编号：9787301157961

10位ISBN编号：7301157967

出版时间：2009-10

出版时间：余世维 北京大学出版社 (2009-10出版)

作者：余世维

页数：146

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<中层危机>>

内容概要

当人们习惯于将目光聚焦于企业高层时，却忽视了另一个重要群体——中层。事实上，中层的作用无可替代——他们既是企业决策的接收者，又是监督决策顺利实施的执行者。换句话说，没有中层，企业的任何英明决策都只是纸上谈兵！

中层发挥着怎样的作用？

如何从中层内部选拔人才？

如何培养中层？

在企业面临危机时，中层扮演着什么角色？

处于不同发展阶段的企业究竟需要怎样的中层？

余世维博士将为您揭开“中层”的重重迷雾，找到应对“中层危机”的金钥匙。

<<中层危机>>

作者简介

余世维，博士。

当今中国最受欢迎的管理培训大师，最权威、最资深的华人实战型培训专家，被誉为“中国管理教育第一人”、美国哈佛大学企业管理学博士后研究，英国牛津大学国际经济学博士后研究，美国诺瓦大学公共决策学博士。

现任名仕领袖学院院长、名仕硕学管理顾问有限公司总经理、上海交通大学海外教育学院国际领导力研究所所长，曾任日本航空公司中国台湾地区副总经理、美爽爽·雅诗兰黛化妆品公司驻美副总经理、泰华土地开发公司（泰国）总经理、美国富顿集团（中国）总经理等职。

曾荣获“中国企业十大最具魅力培训师”、“中国企业十大最具魅力咨询师”、“中国十大领导力专家”等荣誉称号，曾被授予“2005年度杰出贡献奖”。

1999~2002年连续受邀上海贝尔，开讲一百多场；仅2002年就在中国柯达授课二十多场。经典课程与著作：《如何塑造管理者的性格魅力》、《管理者情商》、《领导商数》、《如何成为一个成功的职业经理人》、《赢在执行》、《企业变革与文化》、《打造高绩效团队》、《卓越管理者的辅导与激励技巧》、《有效沟通》等。

<<中层危机>>

书籍目录

第一章 什么是中层案例：毕业后想来日本工作吗第一节 中层的作用高层对中层案例：长虹酒店的中层基层对中层第二节 中层的济济与平庸监督力不足案例：会泡咖啡的小韩指导力欠缺第三节 中层的竞争与淘汰设置过渡岗位培养储备干部案例：不能升职的钱经理案例：谁会是海尔的接班人案例：聪明的陈小姐第四节 中层的扶植职业经理人的教育与培养案例：年轻的副驾驶职业化的内涵及养成第二章 高层对中层的观察与期许第一节 指令或要求的传达理解高层的指令或要求传达高层的指令或要求案例：三国外长会议的幕后故事第二节 对企业供应链的支持高层与中层之间的链接案例：为中非论坛保驾护航中层与中层之间的链接案例：都是断链惹的祸案例：富有挑战性的栏目制作中层与基层之间的链接案例：高学历的超商店长虚拟办公室与虚拟团队案例：泰国盘古银行第三节 中层与基层能力的提升从高层看中层案例：礁溪老爷大酒店总经理——沈方正案例：拓宽空中走廊的有效方法——RvsM案例：从公务员到珠宝业总裁案例：读莎士比亚著作的甘小姐案例：明星教练严晓翠从中层看基层案例：肯梦学院的美发概念第四节 公司的危机危机一：核心人员逐渐离职案例：广受欢迎的酒店服务生案例：看到西蒙没有危机二：基本客户突然减少案例：国宾花园酒店的致歉信案例：韩国麦当劳的手机点餐服务危机三：公司的运营成本不断升高案例：不堪重负的东方航空危机四：产品竞争力持续下滑案例：了不起的台湾地区新竹科学园区危机五：公司扩张后，人员、产销、物流、资金无法管理案例：垮掉的外语学校危机六：供应链的断裂案例：从源头盯起案例：暴风雪的考验第三章 中层缺人的阶段性和时机性第一节 创业期创业期公司需要的中层类型关键点和手段干部评量表案例：不能胜任的叶小姐第二节 成长期成长期公司需要的中层类型关键点和手段案例：江淮汽车的服务理念第三节 稳定期稳定期公司需要的中层类型症结和手段案例：“嘉禾神话”的终结第四节 衰退期衰退期公司需要的中层类型案例：“修理”福特的飞机先生目标和手段结语

<<中层危机>>

章节摘录

公司的运营成本为什么会越来越高呢？

首先，不善于做成本结构比较。

成本分成两种：直接成本和间接成本。

直接成本就是与产品直接相关的费用，比如务工费、材料费等；间接成本就是跟产品没有直接关系的费用，比如广告费、高管的薪水、交际费、出差费、折旧费等。

你要让你的部门主管分清楚，钱是花到直接成本上了还是间接成本上了。

其次，不知道砍掉不必要的开支。

很多老板都会讲这样一句话：“怎么搞的？

现在才7月，钱就不够花了。

各位主管，下半年每个部门少花13%。

”原来公司算了一下要节约13%的开支，钱才够花。

结果每个部门“咔咔咔”，统统砍一刀。

这个观念是错的，为什么呢？

你怎么知道财务部有浪费的情况呢？

谁告诉你销售部浪费了？

所以不应该每个部门砍一刀，这其实是齐头式的假平等。

正确的方法是：告诉每个部门经理本部门所花的钱，然后按照最重要到最不重要的顺序，把所有部门排列出来（根据我的经验，第五个以下的部门就不太重要了），然后再砍第五个以下那些不重要部门的预算。

第三，不寻求替代方案或进行资源置换。

我从家庭的角度来解释，小孩子不要动不动就向爸爸妈妈要钱。

小强要买一双耐克的球鞋，为什么不在学校帮老师做点事情，赚点工读费呢？

小丽要买一条裙子，为什么不主动在学校做些义务劳动或参加义演来换点奖学金呢？

这就叫做置换，从公司的角度讲，就是以自己的服务来换取想要的资源。

比如你们公司是一家矿泉水公司，你们要在一家体育馆办活动，这家体育馆如果要租金，你会用什么方法免费借用或者只花一半的租金呢？

其实，你完全可以用自己的资源来置换，至少你的矿泉水是可以免费的，因为哪个矿泉水公司不想在一个大型的活动里，让大家都喝他的矿泉水呢？

你可以告诉体育馆一瓶五毛钱，万一他说要全部免费，这个事情不就办成了吗？

所以，告诉你的部门主管，不要一天到晚花钱，要尽量用自己公司的资源去换需要的东西。

最后一个，没有目标成本的概念。

成本有两个基本概念：第一个叫做实际成本，又叫做历史成本，就是过去已经发生的费用；另一个叫做目标成本，又叫做标准成本。

比如，你们公司要搞方便面，康师傅也要搞方便面，你们投入100个人，康师傅也投入100个人，你们用了1000平方米的地，康师傅也用了1000平方米的地，你们用了80万元人民币，康师傅也用了80万元人民币，你们做的方便面跟康师傅的相比，产量会一样多或一样好吃吗？

我不相信。

反过来说，康师傅平均每万碗方便面用了多少人，花了多少钱，占了多少地，花了多长时间，你能跟他相等的球鞋，为什么不在学校帮老师做点事情，赚点工读费呢？

小丽要买一条裙子，为什么不主动在学校做些义务劳动或参加义演来换点奖学金呢？

这就叫做置换，从公司的角度讲，就是以自己的服务来换取想要的资源。

比如你们公司是一家矿泉水公司，你们要在一家体育馆办活动，这家体育馆如果要租金，你会用什么方法免费借用或者只花一半的租金呢？

其实，你完全可以用自己的资源来置换，至少你的矿泉水是可以免费的，因为哪个矿泉水公司不想在一个大型的活动里，让大家都喝他的矿泉水呢？

<<中层危机>>

你可以告诉体育馆一瓶五毛钱，万一他说要全部免费，这个事情不就办成了吗？
所以，告诉你的部门主管，不要一天到晚花钱，要尽量用自己公司的资源去换需要的东西。

最后一个，没有目标成本的概念。

成本有两个基本概念：第一个叫做实际成本，又叫做历史成本，就是过去已经发生的费用；另一个叫做目标成本，又叫做标准成本。

比如，你们公司要搞方便面，康师傅也要搞方便面，你们投入100个人，康师傅也投入100个人，你们用了1000平方米的地，康师傅也用了1000平方米的地，你们用了80万元人民币，康师傅也用了80万元人民币，你们做的方便面跟康师傅的相比，产量会一样多或一样好吃吗？

我不相信。

反过来说，康师傅平均每万碗方便面用了多少人，花了多少钱，占了多少地，花了多长时间，你能跟他相等

<<中层危机>>

媒体关注与评论

作为管理培训方面的大家，余世维的课程借互联网快速传播，给那些原来对于管理知之甚少的人做了最好的管理启蒙。

——《北大商业评论》余世维老师上课好听，全场听众精力集中，无人不愿听。

余世维老师的课程密切联系我们企业的实际，有案例、有方法、有观念，便于记。

12、利于行动，且有后续效益产生。

因此，我们一再请余世维老师上课，总公司请，分公司也请。

——柯达公司余世维博士可谓见多识广，能用一个很小的案例来说明一个很大的道理。

——联华超市股份有限公司副总经理施卫余老师的每一次课程都带给我崭新的理念，都能使我在管理上找到自己的差距。

企业要良性运转，观念的改变是必不可少的，但像余博士这样能扭转观念的大师却不多。

——恒源祥集团行政总裁朱延杰余世维老师是我接触、了解的明星讲师中最有特色、最令人尊重、授课效果最好的一位，也是我们重复邀请最多的讲师。

——原上海贝尔有限公司发展部经理沈延鹤

<<中层危机>>

编辑推荐

《中层危机》：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！
管理培训大师教您如何化解中层危机。

<<中层危机>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>