

影得系列

管理原来可以如此鲜活，许三多、李云龙、阿甘、卡特教练……这些我们耳熟能详的人物用他们的行动证明做最好的中层并不难，只需做好两件事：让管理者管理有效，让被管理者心情舒畅。



品  
精彩影视  
学  
中层管理

# 完美中层



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 完美中层

阎剑东题

品精彩影视 学中层管理

胡 斌◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

完美中层：品精彩影视 学中层管理/胡斌著. —北京：北京大学出版社，  
2009. 1

ISBN 978-7-301-14393-3

I. 完… II. 胡… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 167214 号

**书 名：完美中层：品精彩影视 学中层管理**

---

著作责任者：胡 斌 著

责任编辑：虞正逸

标准书号：ISBN 978-7-301-14393-3/F·2040

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 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：[tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印刷者：北京同文印刷有限责任公司

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14 印张 176 千字

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：32.00 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；电子邮箱：[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)



## 引言

### 经理人，这样管理才有效

作为有着 20 年管理及培训经验的培训师，我看到的、听到的事情很多，随着时间的流逝，许多往事都已消失在记忆之外，但一个学员的故事却总是在我的脑海里挥之不去，历历在目。那是在一次培训课后，一位国内知名民营企业的年轻经理人愁眉苦脸地找到我，说起了自己的苦恼：

#### 一位被“ST”经理的苦恼

不过短短的 3 个月时间，命运就把我这匹职场中的“黑马”标注上了 ST<sup>①</sup>。

3 个月前我被破格晋升为经理——公司里最年轻的中层干部。不到 30 岁的我，自信满满，信心十足，按照这样火箭一般的提升速度，我很快就可以进到公司的高级管理层内。毕竟，获得晋升之前，我在公司一直保持着一流的业绩，被公司上下公认为一颗正在崛起的新星，前途一片光明。刚开始的一切非常顺利，似乎未来公司总经理的人选非我莫属。然而最近，老板在针对我的季度绩效总结中的一番话，让我感到事

---

<sup>①</sup> 按照我国证券市场交易管理的有关规定，凡财务状况等出现异常的上市公司的股票，在交易时要予以特别处理，英文是 Special treatment，缩写是 ST。

情并不像我想象的那么好：

“你忽略了公司的指示，你的预算是超支的……我理解你的难处……不过你在管理上太温和了，没有尽到责任。”

“必须加大力度激励员工，因为他们还缺少激情。”

“你在聘用下属、培训下属以及激励下属方面做得怎样？”

……

难道就是因为我没有及时填写上头布置的那些俗不可耐的形式主义的表格缘故吗？他们不明白，如果我把时间都浪费在填写这些没用的报表上，那我还会有这么好的业绩表现吗？

难道就是因为我的下属在与其他部门的合作中产生了矛盾，而我维护了他们的利益而招致公司上层的不满吗？他们不理解，如果我不能实事求是地维护员工的正当利益，一味媚上，那么，将来谁还跟着我干？这怎么能说我是只顾自己、不管别人的人呢？

更让人寒心的是，我平日最关心甚至可以说是十分关爱的一名员工居然提出了辞职，真的是我管理有问题吗？

我很痛苦，陷入了困境——尽管我工作兢兢业业，很少有时间陪伴家人，自己的健康状况也大不如从前，但却少有成就感。我在生活的漩涡中苦苦挣扎。

听了这位“ST”经理诉说的苦衷，我发现他实际存在两大困惑，而这两大困惑也几乎是许多职场经理人的共同困惑：

1. 自己工作累得贼死，但是领导还是不满意，认为没有达到公司的期望值；
2. 平时最受关注的员工却要离自己而去。

之所以出现这两大困惑，我认为，一是因为经理人没有对管理中出现的问题进行系统的思考，得不到领导的认可；二是因为经理人对员工管理

的尺度没有把握好，导致员工的敬业度、忠诚度下降。那么，如何来消除这两大困惑呢？我们以常见的开车为例来说明管理的道理，因为管理的全过程类似于开车。在开车的时候，以下6件事是我们必须要做的：

“加油料”，你得把车加满油，车才能动起来；

“画地图”，要知道去哪里，走什么样的路；

“查路况”，路况千差万别，我们要随时根据路况对行驶速度等做必要的调整；

“踩油门”，当一马平川或是要爬坡的时候，你要踩油门给汽车以强大的动力；

“点刹车”，当前方出现妨碍车辆正常行驶状况的时候，你要点刹车来规避风险；

“看仪表”，在开车的过程中经常关注仪表盘上的数据变化，准确掌握车辆的即时状况，确保行驶安全。

如果将开车的6件事类比到管理上，我们发现管理上也有6件事要做：第一件事“加油料”。就是要管理好你的上级，赢得他们的信任和支持。这是我们许多新晋升为管理者的经理人最容易忽略的问题。第二件事“画地图”。我们做任何事情之前，都要先制订个计划，心中有数了，就不会手忙脚乱了。第三件事“查路况”。计划是我们开展工作的依据，实际执行时，还要根据客观环境的变化调整工作的节奏和力度。第四件事“踩油门”。要经常给员工以有效激励和有力支持，在他意志消沉的时候，在他感到最困难的时候，要雪中送炭，给予关怀。第五件事“点刹车”。当产生问题时，我们要学会控制，就事论事，点到为止。第六件事“看仪表”。这个“仪表”就是各种管理指标和绩效指标，通过各种指标变化的反馈，随时来修正自己的行为，然后通过一次次的工作总结，把一次一次具体的管理工作经历升华提炼。优秀的管理者就如同一位优秀的司机，他总是能把人、车与环境和谐地统一起来。

所谓与管理环境的和谐统一，就是管理者与其下属在工作状态和工作目标上达到了高度平衡与和谐。通过管理者的管理思维和管理方式无声胜有声地来影响着他人的行为，或者说是来引导他人的行为。也就是说，管理最重要的事情就是要以人为本，关注人的感情，关注人的感知。

这里，我们要抓住人本管理上的3个关键：

第一个关键——管理者的自身素养。经理人管理他人的前提是先管好自己，踏实做人，正确做事。在我们管理员工之前，先要扪心自问：

- 我的员工信任我吗？
- 我的下属有责任感吗？
- 我有没有做到一以贯之，坚持不懈？
- 我自己对工作是否充满激情？
- 我有应对风险和抵抗挫折的意志吗？

这些问题正是本书第一章要和读者详细讨论的。

第二个关键——让员工愉悦高效工作。让员工愉悦高效的工作是经理人的重要职责，否则，便是经理人的无能和失职。

当你琢磨如何能够使员工快乐工作的时候，考虑过以下问题吗？

- 我能顺利转换角色吗？
- 我的员工明白什么是职业化吗？
- 我的员工真的清楚并认同我的要求吗？
- 我能有效激励我的员工吗？
- 我有与员工沟通的正确方法吗？
- 我在激励员工时是否做到了因人而异？

这些问题则是本书第二章要详细论述的。

第三个关键——构建和谐的高绩效团队。构建和谐高效的团队，是每位经理人的神圣使命和崇高职责，也是衡量经理人管理能力的试金石。

当你在进行团队管理之前，考虑过以下问题吗？

- 我是否管理好了我的领导？
- 我有把握搞好团队协作吗？
- 我应该建设怎样的团队文化？

这些问题是本书第三章关注的重点。

以上提及的三个关键点，其实在其他很多的管理书籍中也有提到，但是大家究竟学进去了多少，就得打上一个大大的问号。许多学员告诉我专门讲管理的书的内容太专业、太晦涩、太枯燥，缺乏生动趣味性，无法坚持读下来；管理课听时激动，听后就忘；经理人时间宝贵，系统了解管理方法，不如即刻解决问题解渴；学管理最好一学就会，立竿见影。

学习管理理论和方法有没有更好的形式？在我多年的培训师职业生涯中，一次一位学员的一席话似乎让我找到了解决这个问题的钥匙。

一次在课上用电影《卡特教练》演绎团队变革的四部曲。课后一位学员说：“胡老师，能否把你做的电影剪辑给我拷一下。这部电影，以前我也看过。今天你结合这部电影来讲管理，我听后，有了完全不一样的感受，原来电影还可以这样看。”问其回去准备怎么用，答曰：“准备回去给我那个不领情的儿子看，让他明白父母的良苦用心。”也许这就是电影、电视剧的魅力，也许这就是“影得”学习的魅力。

自那次培训后，我就不断地研究通过影视进行培训的方式，我把它称作“影得”学习方式。“影得”学习方式受启发于美国哈佛案例教学方式，它是通过恰当地使用影视资料、图片材料等多媒体介质使原本枯燥空洞的管理理论和方法变得生动鲜活起来，并且从影视片中找到解决问题的方法。其特点是：因生动而吸引，因吸引而思考，因思考而感悟，因感悟而行动。

特别感谢王娟编辑、“影得”工作室、四方华文公司在编辑方面的专业意见与具体指导，没有他们的参与，就没有本书的面世；感谢本书所引用的影视片段的著作权人；感谢著名书法家阎锐敏挥毫题写本书书名，同时也要感谢孙璐弘老师所做的积极探索。





## 目录

### 引言 经理人,这样管理才有效 /V

## 第一章

### 第一个关键——管理者的自身素养

#### 第一节 第一块基石——赢得信任/4

BBC 的视频告诉你“(关于信任的)答案就写在你的脸上”。

“石头”的卡尼曼效应。

“做不到的事你别说,说过的事坚决要做!”《老柳的故事》  
里柳传志缔造信任的根基。

一、第一印象——信任瞬间产生/6

二、管理期望——兑现承诺,诚信为重/11

三、德行——长期信任的基石/15

#### 第二节 第二块基石——勇担责任/21

《士兵突击》用军人的意志阐述责任就是不抛弃、不放弃!

《首席执行官》里的销售团队打破了“不可能”的僵化思维。

《乔家大院》的大掌柜因不懂得责任的归因而被扫地出门。

《首席执行官》里凌敏厂长“砸”出了个世界 500 强企业。

一、责任感是不抛弃、不放弃/21

二、责任感可以把不可能变为可能/24

三、有责任感的人是成功以后外归因,失败以后内归因/28

#### 四、砸出来的责任感/30

### 第三节 第三块基石——坚持到底/34

“人要是死了才说一些活着时想说的话,你不觉得是不是有点晚了?”

“付出了不一定有回报,不断付出一定会有回报!”

#### 一、长期坚持,正确定位/35

#### 二、有舍有得,修成正果/38

### 第四节 第四块基石——燃烧激情/42

阿里巴巴 CEO 马云的激情是:“我们可以失去一次机会,可以失去一次竞选,可以失去一个项目,但不可以失去做人的一种勇往直前的精神,不放弃的精神。”

#### 一、激情有真假/42

#### 二、激情的动力/46

### 第五节 第五块基石——超越极限的意志力/50

《珍珠港》中罗斯福总统用超人的意志赶走了懦弱。

《赢在中国》个别选手却没用意志捍卫道德的尊严。

#### 一、意志力——穿透懦弱的利剑/50

#### 二、意志力——捍卫道德的尊严/54

## 第二章

### 第二个关键——让员工愉悦高效工作

#### 第一节 中层管理者要过三种角色关/61

许三多转换了位置,马荀变成了“恶人”,王喜乐在吃亏中。

#### 一、位置转换关/62

#### 二、当好恶人关/64

#### 三、准备吃亏关/68

### 第二节 帮助员工职业化/72

在职业化的考试中,《阿甘正传》里的阿甘坚决服从命令考了60分合格,《首席执行官》里的李腊月寻找多出的螺丝钉得到80分优秀,《财富人生》里的的哥用智慧开出租车获得了100分满分,《士兵突击》里的马小帅凭借信念的120分加分达到了“职业化”的高境界。

一个明确的目标,让摩托罗拉员工变 SMART(聪明)了,让“滚刀肉”员工听指令了,让“成就型”员工实现自我了。

#### 一、向员工明确职业化的四个标准/73

#### 二、明确对员工的要求和目标/98

### 第三节 有效激励员工——向李云龙学习/116

《亮剑》里的李云龙把经理人最应该做的两件事情做到了极致。

### 第四节 让员工与你交心的方法——做好个人问题辅导/122

龙平老师化解了可能导致“上下级”发生冲突的矛盾。袁朗深谙带兵、爱兵之道。

### 第五节 不同的槌敲不同的鼓——员工管理,因人而异/127

现在的员工越来越有个性。独特的价值观、开放的思维方式、独立性的心理需求使他们表现出明显的个体差异,而《走向共和》里的李鸿章“经理”管理他的“员工”却有高招。

## 第三章

### 第三个关键——构建和谐高效团队

#### 第一节 领导也是你的团队一员/157

李鸿章被一只打蒿的鸟吓得哆嗦。赫鲁晓夫临危受命之际施展铁的手腕。高锐时机把握恰当,方案滴水不漏,赢得东家赞许。

一、赢得关键资源,才能纲举目张/158

二、优秀的上级一定是具有特殊品格的人/160

三、与上级顺畅沟通的四部曲/163

#### 第二节 团队协作,角色互补/166

《亮剑》里的李云龙团长和赵刚政委的角色互补迸发出令敌人丧魂落魄的力量。

#### 第三节 高绩效团队文化建设四部曲/171

“你们会像赢家一样打球,像赢家一样生活。”卡特教练按四部曲来建设自己的团队,对团队的未来充满了信心。

一、获得承诺/172

二、共荣共辱/182

三、消除浮躁/187

四、激发潜能/191

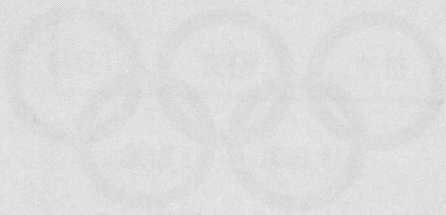
附录 员工敬业度 Q12 测试/199

后记/207



## 第一章 第一个关键

——管理者的自身素养





当人们面对“经理人”这个名称时，可能首先想到的就是丰厚的薪水、绝对的权力、显赫的名声。但在这些光环的背后，人们也许不知道，经理人还有非常苦恼的一面，他们经常面临目标与现实之间的差距、公司遭遇发展瓶颈的困惑、人际关系紧张的困扰、职业理想的消退困扰，甚至不堪重负的时间和健康的双重压力等问题，使得经理人在一路前行的过程中就像踩到了咯脚的石子，感觉到钻心的疼痛。

那么，经理人出现这些问题的根源在哪里，如何才能使经理人保持一种最佳状态呢？美国内布拉斯加州大学（University of Nebraska）管理学教授、盖洛普（Gallup）公司首席科学家路桑斯研究指出，经理人身上是存在某些具有相互联系的特质的，这些特质可以比喻为人的“基因”。如果人缺少了某一基因或某一基因存在缺陷就会得病，同样，如果经理人缺少了某种特质，也会在管理上表现出各种各样的毛病来。路桑斯提出的这种特质就叫做“心理资本”，所谓“心理资本”，就是指一个人的心理状态和心理素质。就职业经理人来说，他的心理资本由五块奠基石构成：信任、责任、坚持、激情、意志力。

职业经理人要想达到最佳的工作状态，发挥最大的潜能，赢得最旺盛的职业生命力，就必须在这五个基础方面进行自我修炼。

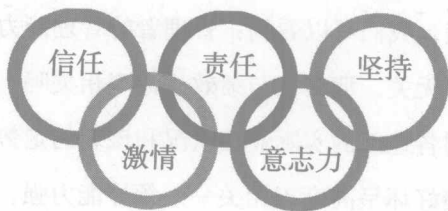


图 1-1 管理者修炼的五项内功

## 第一节 第一块基石——赢得信任

作为职业经理人，走上管理之路的第一块基石叫做信任，信任是员工忠诚的基础。我们曾经在一家企业做过一次调研，调研以问卷的方式进行。我们提出的第一个问题是：您认为您的直接上级的领导能力如何？然后要求被调查者予以打分，最低1分，最高5分，得出下面这张图。



图 1-2 对于上司领导能力的调查结果分布

图的横坐标表示的是一个区域管理者，纵坐标表示的是员工给管理者的打分。由上表，我们可以看到：管理者的管理能力强弱与其所在区域的经济水平无关，那么，与绩效达标率相关吗？经过进一步的调查，我们发现公司各地区的实际业绩状况和该表的走势完全吻合，证明了领导能力和业绩好坏呈高度正相关——领导能力强，则业绩表现佳。

我们进一步细分，将管理能力分为 21 个维度来观察，反复对比发现，只有信任这一个维度和图 1-2 的走势完全吻合，如下图所示：





图 1-3 对于上司信任度的调查结果分布

由此可以得出一个结论：员工越信任管理者，产生的业绩就越高，信任是构建高绩效的基础。这也是我为什么把“信任”作为经理人“心理资本”的第一块基石的原因。

那么，如何才能使管理者被员工充分地信任呢？专家研究后认为，信任就像一座金字塔，可以分为三层：顶尖部分、中间部分、地基部分。顶尖部分就是管理者给员工留下的第一印象，中间部分是要赢得管理期望，地基部分可称之为管理者的德行。

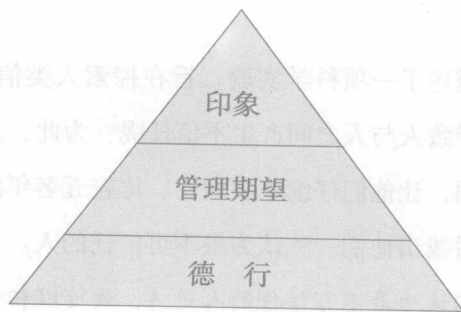


图 1-4 信任金字塔

顶尖部分，可以快速地让人产生过目不忘的第一印象。人在构筑信