



博雅光华

超级中层商学院之 做事有章法

从“爱干”到“会干”的工具箱

李国刚 史宇红◎著



“你看着办吧”意味着自己可以做主吗？

“听我的没错”带来的是效率还是麻烦？

“我会去做”让你放心还是担心？



希望集团董事副总裁

王航

青岛啤酒股份有限公司副总裁

黄克兴

联袂推荐

世界传媒集团副总裁

覃超涛

盛大网络高级副总裁

张瑾旭

（中国）有限公司副总裁

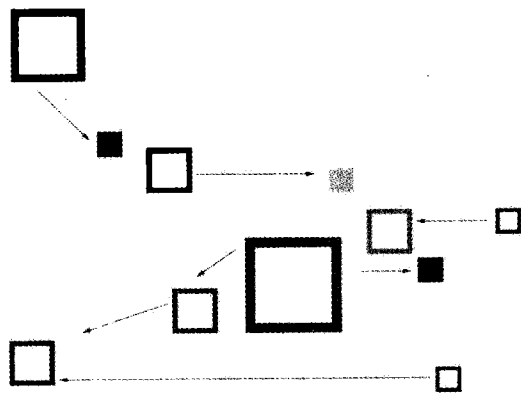
张涛

尼尔森网联媒介数据服务有限公司副总裁

张马



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



超级中层商学院 做事有章法

从“爱干”到“会干”的工具箱
李国刚 史宇红◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

超级中层商学院之做事有章法/李国刚, 史宇红著. —北京: 北京大学出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-301-19744-8

I. 超… II. ①李… ②史… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 234246 号

书 名: 超级中层商学院之做事有章法

著作责任者: 李国刚 史宇红 著

责任编辑: 张国良

标准书号: ISBN 978-7-301-19744-8/F · 2958

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://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

印刷者: 北京市密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13 印张 180 千字

2012 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 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

总序

从“我知”到“我会”——中层核心竞争力

我们请过数百名本土企业家分别填写一份“当前最苦恼的事”清单，最终排名前三位的是：

1. 不知如何寻找公司未来的新增长点。
2. 面对新的发展机遇，缺乏合适的实施团队。
3. 内部现有管理层的执行力不足。

看，企业家的三大烦恼中，就有两项与中层团队有关。

而在针对企业决策层人士的面对面访谈中，我们都会问同一个问题：“你认为在你的中层干部中，完全胜任、需要在岗培养和完全不胜任的比例是怎样的？”迄今为止，已经有四五百名企业高层回答过这个问题，总体上看，认为自己目前的中层管理者完全胜任的不超过总体数量的20%，而有超过一半的企业高层认为自己至少有50%的精力被分散在帮助下属处理那些本该由部门中层管理者解决的事情上。

我不知道对于大多数中层管理者来说，当你得知高管们的这个评价时，心里会作何感想。但是从积极正面的角度来看，正因为这个“悲观”的评价结果，才催生了今天你所看到的这套“超级中层商学院”丛书。正所谓“工欲善其事，必先利其器”，这套丛书就是为中层管理者提供的一套“利器”，致力于通过帮助中层管理者的提升改善，来消除企业家们天天面对的“当前最苦恼的事”。

当你在阅读和学习这套丛书之前，首先需要了解的是以下几个特点：

第一，系统化。这套丛书的每一位作者都是在该领域长期从事咨询和培训实践的资深咨询顾问，每人每月至少会有20天全天候在各类企业现场工作。因此，我们了解企业家，更了解企业在中层培养和发展方面的实际状态。对我们来说，“中层”不是一个符号，而是我们每天都接触的实实在在的朋友与客户，亲切、熟悉、鲜活；中层的管理任务也不是一种孤立的存在，而是与企业整体业务布局和管理秩序密切相关的动态事务。

第二，情境化。这套书在写作过程中非常强调问题导向，大部分结论和方法都来自对某一类具体常见问题的分析与观察，并且把这些问题放到中层每天接触面对的典型情境中加以解决。根据我们的统计对比，基本上已经覆盖了中层管理者九成以上的管理情境，并直接给出方法和分析，你可以在阅读过程中对照自身的经历与经验。当然，即便如此，也不可能穷尽所有的情境，我们非常欢迎大家能够在阅读后把你的个人经验反馈给我们共享，共同来研究解决问题的办法。

第三，工具化。这套书的价值在于工具和方法的集萃。我们不希望再空谈理念，而是强调行为的改变。事实上中层对于公司有天然的依存性，也具备很强的成长愿望，所谓的不如意、不满意往往都是能力和方法的缺失造成的。只要掌握了标准的行为菜单，并且一以贯之地去实践，大部分人都能够体现自己的胜任力。我们不卖弄知识，而是希望给所有的中层提供“干货”和“绝活”，让大家看得懂、学得会、用得上。书中提供的所有工具方法也均在过去三年中通过在数十家企业的实际验证，证明是有效的。

在长达十几年的企业管理咨询工作中，我们不断“零距离”地观察企业的发展与变革，并且为这些行动制订各种方案和计划。最终，我们发现无论企业的规模、行业、历史、体制如何，影响企业每一个动作能否高质量完成的核心因素就是人；所有的战略变革、资源整合、管理优化等宏大设想，其载体也是人。而在所有的企业人中，有一个特殊的现象：一方面，中层管理者这个群体在企业中占据了承上启下、上传下达的枢纽位

置；另一方面，因为中层工作角色的相对封闭和内部化，没有光环效应，所以实际上大家对于中层具体的行为与动作的关注度是严重不足的。更有甚者，人们会过于强调给中层状态的发挥扣上“价值观”、“理念”等大帽子，而对真正的中层问题严重“失焦”。

大部分时候，企业在应对机遇或者挑战时，都可以用“高层发心，中层发力”8个字来概括企业不同层级管理团队的配合机理，而高管们目前所感受到的实际情况则往往是心有余而力不足。所以，中层往往变成了上下不通的“隔热层”，有一位企业家甚至这样形容自己的公司——中部塌陷。

长期的管理咨询工作帮助我们更好地看清了导致“中部塌陷”的主客观原因：

从客观上来讲，目前所有的中国本土企业都面临着共同的管理环境：一是企业在市场中运行的历史较短，根基不深，大部分企业在真正的竞争环境中只经历过一两代管理者的更替，企业本身没有沉淀出行之有效的针对中层管理者的培育和训练经验；二是企业近十年来成长速度之快超出高层预料，企业规模、业务、机构的膨胀远远超出了正常的人才学习成长速度，新的岗位不断被创造出来，因此导致普遍存在对中层梯队“拔苗助长”的现象。

从主观上来看，中层管理者们往往乐见“拔苗助长”之利，而抗拒或者回避其害。首先，能够升任中层职位的人，一般是在基层管理者或者员工岗位上工作非常出色的骨干，因此他们一定在之前的岗位上具备相当优秀的专业能力和工作表现。而他们自己也容易满足或者陶醉于这一点，并不会主动研究和分析职位升迁所带来的工作性质和能力要求的变化。同时，他们以往的工作经历也基本上不会培养这些方面的能力。

但是，事实上，从骨干员工到中层管理，即便同处一室，其工作方式和内容也发生了巨大转变。他们一旦就任新岗位，立即会发现自己面对一系列全新的挑战：怎么承接整个公司战略对部门的要求？怎么培养下属、带领队伍？怎么使自己和老板之间无障碍地沟通？怎么树立自己的领导权

威？怎么和其他同级部门协同配合？怎么组织各方面人马把一个好的计划在既定时间和条件下实施落地？等等。这些都是无法在员工手册和企业文化读本中找到答案的新问题。

这时候，“中部塌陷”的危机就悄然浮现：一方面是箭在弦上片刻耽误不得的具体任务；一方面是隔靴搔痒、大而化之的理念、概念、观念类的培训。中层们只好凭借自己的管理直觉和个人既往经验来着手解决问题。这就产生了由于缺乏岗位自信所导致的霸道对抗现象和由于缺乏管理工具所导致的低效低迷现象，无论哪种倾向，最后都是部门工作不力、整体效能受损、员工士气低落。

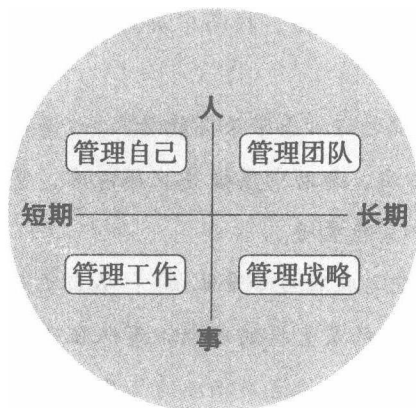
“中部塌陷”已经成为企业高层、中层和基层共同的烦恼和问题，也成为制约企业持续发展的明显短板。由于每天都听到企业人针对这一短板的抱怨和询问，从2009年开始，我们下定决心着手探寻“中部塌陷”的解决之道。幸运的是，十几年来管理咨询经验为我们打造了对企业的系统思考能力，并积累了大量的实际管理案例。这使得我们的研究从一开始就有别于传统的方式：一是避免就事论事，从企业整体角度出发来切入具体问题；二是避免坐而论道，从非常具体真实的情境着手来细分管理工具；三是避免隔靴搔痒，始终保持和基层群体的密切互动和交流。

在这里必须感谢我们多年来的忠诚客户们，他们对于这一课题给予了高度的支持。从2010年到2011年的两年间，他们除了为此贡献了大量的案例和经验，最有力的支持就是开放自己的企业，让我们以这套“超级中层商学院”方法论在企业内部开设培训课程，在与数十家公司、上千名中层管理者的面对面互动中不断发现新问题、持续打磨这套方法，并且获得最直接的学习反馈。

今天所呈现在你面前的这套“超级中层商学院”丛书就是经过上述过程的试练，第一次系统总结整理而成的。通过对跨行业、跨专业的中层管理者的管理动作研究，我们发现，其共性的管理任务主要来自四个方面：

首先，就管理对象而言，中层一要管人，二要管事；其次，就工作周期来说，一类是较长周期的工作，一类是短期循环的工作。因此，以这两

项条件建立一个基本的中层工作类别的矩阵：



从这个矩阵，我们可以发掘出四大类关键的管理动作和相应的管理能力：

短期——管人：管理自己的能力

长期——管人：管理团队的能力

短期——管事：管理工作的能力

长期——管事：管理战略的能力

具体到这套丛书中，我们认为，管理自己的能力首先体现在自己的角色力，也就是在不同情境下恰到好处地找准自己的定位与行为方式，其内核是中层的心态修炼。管理团队的能力主要包括带队伍和做协同，前者是针对自己管辖权限内的下属团队如何进行选用与留评，后者是指如何与平行的甚至是外部的力量协作。管理工作的能力是指对日常、即时任务的处理能力，主要体现在是否能够掌握有效沟通和先进高效的工作方法两大领域。对于中层，管理战略的能力着重在落地和执行：怎样根据企业长期发展战略制订年、季、月度的计划？怎样在执行中不断修订计划，最后良好执行？如何让部门的运作有序？如何保证公司的战略、规划在自己所负责的范围内有效落地？

因此，我们将上述8个方面的能力训练分别呈现在8本书中：

《超级中层商学院之像中层，才能当好中层》：细分中层在实际工作中

的各种场合与情境，抓住形成第一印象的“前7秒”，开具详细的“外形”与“表现”相结合的行为菜单，提高中层角色力，在任何场合都做到进退得体、应对自如。

《超级中层商学院之好心态带来高能量》：心态就是力量。通过导入10种调整心态模式的方法，帮助中层提高抗压能力，实时自我调整，用建设性的正面思维激发个人能量场。

《超级中层商学院之收放自如带队伍》：从自己独立工作到带领团队工作，是从骨干到中层之间最直接的区别。带队伍不能依仗个人魅力，而是要针对自身工作小环境，灵活运用相应的工具方法。

《超级中层商学院之跨部门协同无障碍》：在实际工作中，无论是企业决策者还是每一位中层，或多或少都为跨部门协同不畅而感到苦恼。只有中层自身不再戴着有色眼镜对待协同任务，而是用合适的管理工具来推进和管理与他人的协同工作，开放、高效、无障碍的跨部门协同才可能实现。

《超级中层商学院之做事有章法》：打开高效精确工作的“黑匣子”，提供最直接、细化的工作方法来应对日常接收的每一个管理任务，使中层在多任务运行状态下仍然能够做到有条不紊、秩序井然、目标清晰、方法给力。

《超级中层商学院之沟通有结果》：中层管理者所属的专业、行业千差万别，但是主要工作方式却极其相似——基本都是以沟通为载体，通过有效沟通来推进管理活动。只有对各种沟通方式有清晰的认识，并且对不同任务中的沟通技巧进行灵活掌握，才能做到以结果为导向的有效沟通。

《超级中层商学院之七步务实做规划》：让“规划”走下神坛，深入到中层的管理意识中，成为每一个部门、每一个团队的基本动作，促进中层对部门工作的长期思考和系统思考。通过最简捷的7个步骤，帮助中层充分理解公司级大战略的思想，并且将其分解到自身部门的工作规划和日常任务中去，以此形成部门对公司的承接、中层对高层的承接。

《超级中层商学院之落地才是硬道理》：面对未来，其实大部分公司的

看法和想法都极其相似，但是几年之后不同公司的状态却往往是天壤之差。因此，只有将想法、规划、目标全部一一落地，变成真实的做法和业绩，并在这一过程中不断应变、不断调整，企业才有可能长治久安、走向卓越。

在以上述8本书为基础的培训活动中，我们将“自我管理、团队协作、跟踪测评、全程PK”的方法引入每一家企业。不同于我们所见到的大部分较为单纯的中层培训——讲师到场上课，一两天之后课程结束——我们认为，要为企业切实解决中层问题，需要更长的时间、更多的调研、更深入细致、实事求是的问题推演，除了在书中能够看到的案例和情境，培训师还会与学习者共同寻找本企业、小环境中真实发生的案例与正在面临的问题，通过辅导、演练上述管理工具，以团队为单位来制定解决方案，从而让每一位中层学习者对自身相关的角色、责任、协作等产生实际的体验，在离开培训室时掌握真实的技能。另外，每一个专题培训中都会安排专门的测评，针对与此专题相关的能力、意识、行为风格等方面进行跟踪，并且将测评分析的结论与学员分享、复盘，帮助每一位学习者更好地认识自己、理解他人。

在培训后，中层管理者的反馈集中在以下几个方面：通过了解整体课程的思路，使自己能够跳出本部门“山头主义”的局限性，认识到管理是一个系统的工作。在每一门具体的课程中，学到了具体的工作方法和技能，而通过对这些方法的演练又真正领会到其蕴含的理念与思想。学习的最高境界在于把学到的东西灵活运用到自己的工作中，如果不用，知识和方法只可能永远停留在“我听过”、“我知道”的层面，不会对提高自己的管理能力起到任何帮助。在长达五六个月的学习过程中，深切体会到团队的价值高于个人价值。

而决策、参与此项目的企业家们在对比观察下属们的工作表现后则认为，“超级中层商学院”是一个帮助快速成长中的企业“消除隔热层、提高执行力”的务实办法。

“超级中层商学院”丛书的出版是我们多年咨询经验和三年来的培训

经验的总结和升华，我们对于中层管理者成功经验和行为模式的研究会以此为新的起点，持续推向深入。希望通过我们的努力，能够帮助每一家企业和每一位中层，避免“中部塌陷”，让中层成为真正的“中流砥柱”，让中层团队成为企业日常管理最强悍的“超级发动机”。

前言

每到年终，我都会接受一些客户企业的邀请，参加客户企业的年度总结大会。会议一般都有一个程序：表彰优秀员工。看着台上受表彰的员工，特别是那些中层管理人员，我内心突然产生一个疑问：在同样的企业环境（土壤一致），面临同样的机会（环境条件一致），为什么这些中层管理人员能够站在表彰台上？他们和其他人的主要区别在哪里？

带着这个问题，我针对获奖的中层管理人员做了深入调研，主要调研对象是这些获奖员工的上级领导，问题是：你认为他成为优秀中层管理人员的理由是什么？

大家给我的答案不尽相同：

“他这一年工作业绩很突出！”

“他工作扎实肯干，乐于奉献！”

“他有很强的沟通能力，帮我解决了很多棘手的问题！”

“他工作能力强，团队管理得好！”

“他很会干活，工作有思路，工作效率高！”

“他这个生产厂的产品成材率一直在公司保持领先！”

“他很擅长带队伍，团队士气高涨！”

.....

之后，我再进一步扩大研究对象，从各个企业家那里去寻找他们对“超级中层”的定义。

日本四大“经营之圣”之一，一生亲手缔造了两个世界500强企业的稻盛和夫，在他的作品《活法》里面指出，成

功 = 能力 × 努力 × 态度，即他认为管理者能够成为超级中层，最重要的是有正确的价值观、很强的工作能力以及勤奋努力。

在稻盛和夫看来，“能力”多数源于天生，我们很难改变；“努力”就是倾注到工作中的激情，而“态度”则是人生态度与思维。

联想创始人柳传志对联想的中层管理者有非常明确的要求：即在“三心”（责任心、进取心、事业心）当中，中层管理者要有责任心与进取心。

华为创始人任正非对下属的要求是：有使命感、宽广的胸怀、高尚的品德、开阔的视野和结构性思维能力、均衡发展的管理能力、善于学习。

海尔创始人张瑞敏提出：“想干与不想干”是有没有责任感的问题，是“德”的问题；“会干与不会干”是“才”的问题；“能干与不能干”是创新的问题，即能不能不断提高自己的目标。张瑞敏对中层管理者的要求是品德、才干和创新。

格力总裁董明珠对中层管理者的要求：第一是要忠诚，第二是要有奉献精神，第三是要讲诚信。如果这几个最基本的要素不具备，也许他的能力强，但是对企业来说可能是埋了一个定时炸弹。

还有我国其他一些民营企业家，对中层管理者的要求各有特点，比如要求中层在工作中要“低调做人”；要求对待工作能够做到“上传下达”，做好公司与员工之间的桥梁；要求中层既能“出得厅堂”（站在公司大局角度思考），又能“入得厨房”（带领员工做好基础工作）等。

我把以上众多的说法做了提炼归纳、整理，发现超级中层之所以“超级”，无非具备以下三大特征：

第一，从工作结果上看，他们都带领团队做出了突出的业绩。比如这个团队的销售产品数量最多、所负责生产厂制造的产品质量最好、为公司节约了成本、为企业挽回了损失、客户满意度最高、研发创新了产品和服务等。请注意，这里所指的“突出业绩”不是中层管理者个人的突出业绩，而是所带领团队创造的突出业绩。在访谈中，很多企业高管反而对个人业绩不错但是团队业绩糟糕的中层表示了不满。

第二，从工作过程上看，他们都爱干、能干、会干。

爱干：有端正的工作态度，比如爱岗、敬业、责任心强、积极主动、乐于助人、肯吃亏、有大局观、勤奋、求实、进取等。

能干：有很强的工作能力，比如善于沟通、协调、表达，善于学习，善于管理团队、培养人才等。

会干：能使用事半功倍的工作方法，比如使用5W管理产品质量，使用“计划—执行—检查—改善”管理工作过程等。

第三，从管理方面看，他们都是出色的牧羊人，而非出色的领头羊。成功的中层管理者无一例外都“能够带领团队创造佳绩”，并且把自己所负责的团队打造成为“创造人才的工厂”。不能带出一支队伍的中层，绝不是老板心中合格的中层。

爱干，关键在于人心；能干，关键在于大脑；会干，关键在于善于利用工具。

工欲善其事，必先利其器，如果你用双手去放倒一棵树，即使你再爱干和能干，也不可能比用锯去锯树效果好。

在我国的大多数企业中，很多中层管理者都没有接受过关于工具方法的培训，他们很多时候还是凭借“经验教训”、凭借个人“智力与能力”去完成工作，并在工作中逐步摸索，形成自己的工作套路，但这些套路未必科学，也可能并不是捷径。

事实上，职场工作是有成熟的工作方法、工作套路可以直接应用的。如果中层管理者有了“爱干”的态度，有了“能干”的技能，加上“会干”的工作方法，那站在表彰台上的日子就不远了。

关于“会干”的工作方法，本书将从三个立体维度来详细阐释：

第一个立体维度是工作五步法，即从一项工作开始到结束，所要经过的五个步骤。这五个步骤缺一不可，且自成闭环。按照五步法完成的工作，不会出现缺项、漏项，更不会出现不可控的工作局面。

第二个立体维度是工作角色。本书所讲的工作角色，不是指我们工作中的岗位角色，比如总经理、副总经理、部长、主管等，而是指在一项具体工作中，其中成员所承担的主要角色，比如责任人、决策人、执行人、

咨询人等。工作角色不同，行使的权力不同，所承担的责任也不同。

第三个立体维度是时间管理。根据爱因斯坦相对论的概念，我们的宇宙是由时间和空间构成。时空的关系，是在空间的架构上比普通三维空间的长、宽、高三条轴外又多了一条时间轴。从工作方法角度来说，本书也将从时间管理的维度，帮助中层管理者在掌握工作五步骤、明确自己的工作角色之后，能够有效地管理好自己的时间，把更多时间投入到重要的事情上。

图1通过三个维度构建了工作方法的三维立体全景图。本书的目的就是希望读者首先掌握工作的标准步骤，其次认清自己的工作角色，最后管理好工作时间，让自己在“会干”这个层面上，做到从容不迫、应用自如、事半功倍。

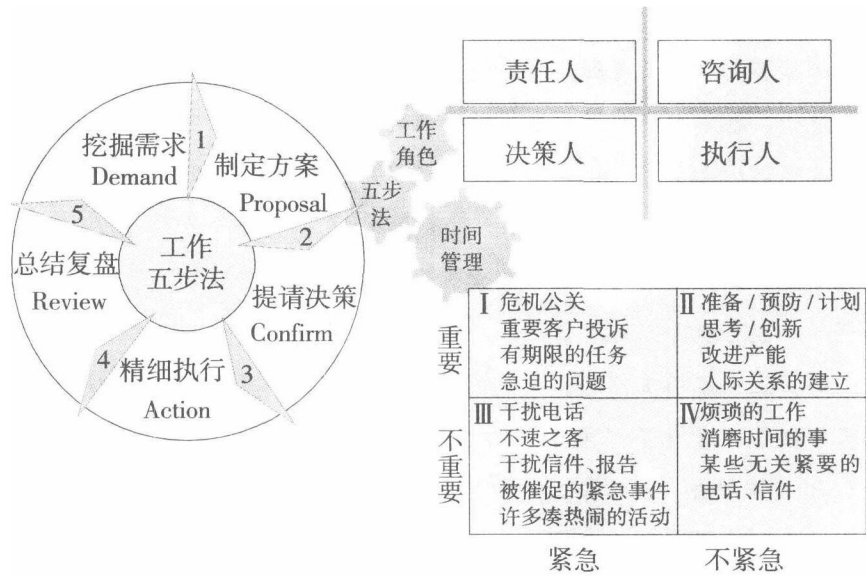


图1 工作方法的三维立体全景图

总之，工作方法就是工作时所使用的工具。掌握先进的工作方法，能使你提高工作效率，进而提升工作业绩。

目 录/CONTENTS

总序 从“我知”到“我会”——中层核心竞争力 /IX

前言 /XVII

第一章 工作五步法

- ◆ 中层管理者工作既需要有创造性的方案，更需要有精细化的执行。
- ◆ 中层管理者工作五步法：挖掘需求——制定方案——提请决策——精细执行——总结复盘。

第一节 中层管理者的四类工作 /3

中层管理者都在做沟通类工作 /3

中层管理者都在做文案类工作 /4

中层管理者都在做监督与执行类工作 /6

中层管理者都在做决策类工作 /6

第二节 中层管理者在工作中常犯的错误 /7

没有挖掘和确认需求 /8

没有工作方案，走一步算一步 /9

先斩后奏，替领导（客户）做决策 /11

没有将方案细化分解 /13

方案执行完毕无总结 /15

不能明确自己的角色 /17

第三节 工作五步法 /18

第一步：挖掘需求 /19

第二步：制定方案 /19

第三步：提请决策 /20

第四步：精细执行 /20

第五步：总结复盘 /20

第四节 工作角色分工 /21

责任人 /21

咨询人 /21

决策人 /21

执行人 /21

第二章 挖掘需求

- 挖掘需求的方法：站位转换、背景分析、读懂资料、问对问题、找出期望、确认需求、学会倾听。
- 挖掘需求时常见的误区：建议就是需求、个人需求与企业需求是分离的、“你看着办”即无需求、需求是一成不变的。

第一节 别误解了企业的需求 /26

案例一：出力没讨到“好” /26

案例二：郁闷的销售冠军 /27

第二节 别以为你了解客户与领导的真正需求 /28

案例一：“按照客户的要求办事”却遭投诉 /28

案例二：领导需要的不是一堵墙 /29