

QIYE ZHONGCENG GUANLIZHE DE 36 JI



企业中层 管理者36计

黄明耀 / 编著

做管理，你准备好了吗？



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业中层管理者的三十六计

黄明耀 编著

经济管理出版社

著作权合同登记：图字 01 - 2004 - 2222 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业中层管理者的三十六计/黄明耀编著. —北京:
经济管理出版社, 2004

ISBN 7 - 80207 - 098 - 8

I. 企… II. 黄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 114424 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：卢小生

技术编辑：晓 成

责任校对：超 凡

787mm×1092mm/16

10.5 印张

116 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

定价：26.00 元

书号：ISBN 7 - 80207 - 098 - 8/G·10

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

前言

从举头望明月到漫步在月球，从厚重如砖块的大哥大到轻薄短小的迷你手机，事物正以惊人的速度不断地变化，影响着人类生活和工作的各个层面。由于经济日益全球化，全球性的竞争无比激烈，科技不断进步，员工背景不一，今天的商业运作与以往相比已经是大大不同了。要确保在一个不断变化的工作环境中取得成功，每个机构都需要工作效率高的管理人才。

在这样的背景下，管理人员扮演的角色已经转变，比以前更富挑战性。一个中层管理者，除了每日负责管理工作，如运用有限的资源，确保工作准时完成等以外，还要肩负很多其他任务，不仅要有高 IQ（智商），还要有很高的 EQ（情商），游刃有余地处理与上司、同僚、下属之间的各种关系。

如果你是一个年轻的管理人员，要领导一个主要由资深的公司员工组成的工作小组，怎样才能既不以下犯上又能顺利完成工作呢？

当一个充满干劲、领导有方的管理人员，碰到一位有才华但欠缺动力的员工，事情会怎样发展呢？

如果公司委派一位从没有管理经验的人员负责带领专职小组，领导一组同事及管理层人员，结果会怎样？当员工与老板发生利益冲突，你如何在既不会失宠又不会失去民心的情况下圆满解决劳资矛盾？

.....

作为一个中层管理者，上有老板下有员工，若不能左右逢源，就很可能左右为难，甚至是猪八戒照镜子——里外不是人。你不只要激励员工，还要调动老板的积极性；你不仅要得到员工的认同，还要获得老板的信任；你要做庞大机器的一颗螺丝钉，确保机器正常运转；没有你，公司可能会成为一盘散沙；可是有时候你使出浑身解数，依然落得个吃力不讨好。夹心饼干因为有了夹心才好吃，一个公司因为有了中层管理者才能上下协调一致。可是“夹心”难为啊！

那么，如何成功地做一个好吃的“夹心”呢？请看本书提供的三十六计。

目 录

I. 管理上司篇

- 我把老板改变了 / 3
- 他把上司拉下马 / 7
- 给上司加上光环 / 11
- 调动上司的积极性 / 15

II. 管理员工篇

- 允许别人犯错 / 21
- 等待指示的一代 / 26
- 仕为知己者用 / 31
- 活用下属的短处 / 35
- 人才请留步 / 39
- 害群之马请出去 / 43
- 处理员工的怨怼 / 47
- 人尽其材 / 51
- 管理要因人而异 / 55

III. 管理团队篇

- 克服议而不决的文化 / 61
- “办公室之花”引起的战争 / 65

避免内部的恶性竞争 / 70

向中庸主义开火 / 74

跨部门合作 / 78

在游戏中工作 / 82

个人主义与团队精神 / 86

IV. 管理自我篇

凶多吉少的越级报告 / 93

做时间的主人 / 97

磨炼你的批评术 / 101

危险的媒体 / 105

传声筒与受气筒 / 109

成功的女管理者 / 113

重要的事情先做 / 117

V. 管理艺术篇

我的管理哲学 / 123

管理“谣言” / 128

“无微不至”的上司 / 132

最亲切的组长 / 136

在工作中学会沟通 / 140

肯定是最好的礼物 / 144

兼听则明 / 148

加薪风波 / 152

该放权时就放权 / 156

I、管理上司篇

我把老板改变了

下班时间到了，同事们纷纷收拾自己的东西，迅速离开办公室，阿贤收拾着桌上的东西，眼睛下意识地往老板紧闭的办公室看去。

阿韬提着收拾好的东西走过来劝阿贤：“终于可以离开这里了，你也应该尽早决定去留，留在这里没有好处。像你这样优秀的人才，去哪家大公司都不成问题。我早就准备好了，下周就可以到新公司报到。”

阿韬是阿贤的老同事、老朋友，从创业开始就一起工作，两人曾是老板的左右手，都是经理级的管理人员。阿贤曾经努力地说服他留下，跟老板一起共渡难关，但他去意已定，阿贤只好放弃了。

阿贤点点头，说道：“我会考虑的。”

这是一个人才培训公司，也就是培训技术人员，将他们送到各个企业。但是这几年经济不景气，很多公司都在裁员，就是要进新人，一般也都是公司自己开招聘会。从去年开始，很多大客户撤回订单，业绩一落千丈。老板四处奔走，但是效果很不明显。没有奖金，老板自己根本不拿钱，主管的工资砍了一半。很多经理都辞职了，80多名员工也走了一半，剩下的也在想办法跳槽。看着老板忙碌的身影，很多员工都已经漠然了，还有人大

声说：“谁叫他以前光会打高尔夫球，其他什么都不做，才会有今天的下场。”“整天笑得跟弥勒佛似的，碰到问题也没有什么魄力！”

晚上，阿贤也开始考虑写辞呈，可是，当他下笔时，他想起很多往事。他和老板原本在同一家公司打工，原来的公司是一个冷冰冰、充满杀伐之气的组织，人与人之间亲切的感情都被消灭掉了，整个公司就是一个庞大的机器。老板是公司惟一有人情味的管理主管，他为人亲切，当你心情不好时他会过来问“怎么了？”让你觉得情绪缓和不少。正是因为如此，当老板决定自己开公司时，阿贤也毅然辞职帮他一起创办新的事业。老板现在依然很亲切，责任完全自己承担，一点也不责怪员工。而自己也像别的员工一样，埋怨他没有把公司搞好，却没有想过老板背了多少烦恼和痛苦。这样太不应该了，阿贤撕掉刚开了头的辞呈。

第二天上班时，阿贤去了老板的办公室，说：“老板，再这么下去，公司会倒闭的，让我们一起努力重整公司吧！”

老板眼中布满了血丝，满脸疲惫，声音沙哑地说：“谢谢你，我会全权交给你负责，你觉得怎么办好就怎么办。”他语气中没有振奋，显得没有多少信心。

阿贤把剩下的员工召集起来，告诉他们公司的现实处境，同时说明老板重振旗鼓的信心，希望他们能留下来一起奋斗半年，公司一定会好转的，到时候大家都是有功之臣。阿贤在员工中有一定的威信，有不少员工表示愿意试试。

阿贤要重新树立老板的权威，他经常跟员工说：“要相信老板，最不想看到公司倒闭的，就是老板了！老板为了公司，没日没夜地工作，他也在拼命啊！大家一起努力吧！”碰到一些重要的文件，阿贤总是拿给老板亲自签署，虽然老板一再强调由阿贤

全权负责。

公司又招聘了一些员工，阿贤亲自训练他们，把那些心怀不满、没有干劲的员工淘汰掉。对那些留下来的员工，阿贤又一方面礼遇有加，一方面如果谁散布不利于公司的言论，他都毫不客气地请他们离开。

半年过去了，公司恢复了元气，又显现出欣欣向荣的景象。同样明显的是，老板也有了 180 度的大转变。他一改往日的犹豫不决和慢半拍的性子，变得有信心、有行动力了，有时候阿贤没有想到的事他也想到了，并且部署员工去实施。有时候员工觉得可以放到明天再做，老板却提出今天就要完成。“即言即行”马上解决问题，言出必行，非常果决。他从一开始的完全放任变成有节制的授权，切实掌握了员工的工作状态。

最大的改变是，老板不再是对员工放任自由，睁一只眼闭一只眼的老好人了，他的亲切仁慈中有了必要的严格。对工作出色的员工，他亲切地接见，表示感谢和嘉奖；对工作懈怠的员工，他会提出批评，要求改进。他赏罚分明，员工对他都很服气，公司也充满积极向上的气氛。

老板跟阿贤商量如何扩展业务，对时下的人才市场和东南亚的经济状况做了很独到的分析，言语之中显得十分有自信。老板变得年轻而有活力了，在他的带动下，公司越来越朝气蓬勃，成了有名的人才培训公司。

在一次庆功宴上，老板对全体员工发表了一番演说，感激大家留下来跟他一起共渡难关，最后他敬了阿贤一杯，感激地说：“是你改变了我，谢谢你！”

阿贤的贡献是大家有目共睹的，不久他便成了公司的总经理。

● 明耀妙语 ●

在业绩不佳的公司，多数管理主管只是抱怨，或者跳槽，其实未必能找到更好的工作。像阿贤这样抛开不满，尽心尽力重建公司，不仅成全了公司和老板，也成全了自己。虽然有风险，但也是一种不可多得的锻炼，而且老板自然也会感激在心，予以重用。当然，管理方法也要禁得起实践的考验。

他把上司拉下马

“马经理，请到我办公室来一下。”陈副总在电话里交代。

马经理不敢怠慢，赶紧放下手头的工作往副总办公室走去，副总是新来的，马经理还没摸熟他的性格和喜好，不过，马经理自有一套以不变应万变的办法：是人都爱听好话，都喜欢自己被服从、被顺从，顺着他的心意去做事就错不了。

陈副总看上去是一个比较好说话的人，马经理别的不敢吹，这察言观色的技巧可是一等一的，不然现在可能还是一个小小的业务员呢！接下来，必须认真收集陈副总的好恶与他的生日，等等。“知己知彼，百战百胜”，用在对付上司方面也是百试不爽。

“马经理，请坐，不要客气！”陈副总果然很亲切。

马经理正襟危坐，手里还拿着笔记本和签字笔，做出一副洗耳恭听的样子。他没有开口说话，要让对方先说话，然后顺着话语往下接，这样就不容易说错话。

“马经理是本部门的老主管了，我刚来，对很多情况还不是很了解，还要麻烦马经理多多帮忙啊！”

“陈副总您太客气了，有什么我帮得上的，您尽管吩咐就是了。”马经理很诚恳地说。

接下来，陈副总问了一些员工的工作情况及部门的运作情况。马经理都一五一十地、非常详细地告诉他。当然，那些一向

听话、跟自己交情好的员工，马经理装作不经意地提一下，“财务处的小王、公关处的小孙还有林秘书这些员工表现得很不错。当然了，在陈副总的领导下，员工们的工作热情会更高昂。”但是，马经理很聪明，他不说表现不好的员工，犯不着得罪下属，公司又不是自己的。他只说好的，部门内部一直存在很大的问题，又面临着同业的竞争压力，但这些事情说了只会让人不高兴，还是不说为好，反正问题怎么都轮不到他来扛。

陈副总对马经理的应对很满意，很快地就把他当成得力部属，工作方面很倚重他，就是在生活方面也经常跟他交流，比如，儿子在国外留学，工作是留在那边找呢？还是回来找？公司一个老员工退休要不要开欢送会等。马经理每次都非常热心地提建议，当然，每次都是试探过陈副总的意向之后再说的，所以他每次的提议，陈副总都会有英雄所见略同的感觉，也更加把他当成难得的知己。

有一天，马经理向陈副总汇报完工作后，又像往常一样坐下来聊天。陈副总问：“你觉得给小女孩应该买什么礼物？我外甥女后天生日，得赶紧买礼物了。”

“陈副总以前都送她什么礼物呢？”马经理不轻易说出自己的建议。

“洋娃娃啊、音乐盒啊，都记不得了。有一个牌子的洋娃娃共有4款，我已经买了3款了，要不就买那第四款吧？”

“陈副总设想得真周到，这样一来，就凑齐一套了，小女孩嘛，肯定喜欢洋娃娃的。”马经理随后跟上话题。

“买什么颜色呢？我觉得红色比较好。”

“我也认为红色比较好，喜气嘛！”

“还是蓝色的好吧？天蓝色也很漂亮。”

“其实，我也这么认为。”

“黄色也不错，对，就买黄色的好了！”

“对，黄色很鲜艳，小孩子喜欢。”不管陈副总怎么说，马经理来个照着说。沉浸在自己想法里的人，很多时候并不注意别人是怎么说的。至于改变自己的意见，那更是再简单不过了，自己没有意见就可以了。

有一次，大老板打电话来，语气有点严厉，说上个月的业绩明显下滑，让陈副总和马经理好好注意一下。当时陈副总不在，马经理没有告诉他。这件事追究起责任来，马经理也有份，为了免受责罚，还不如不说，反正时间一过，大老板未必还记得。销售处也传来坏消息，说市场占有率日益下降，竞争厂商在产品的质量 and 价格上，胜过我们公司很多。马经理知道事态严重了，但他想自己应该能解决问题，还是不让陈副总知道这个坏消息为好，以免损坏自己在他心目中的好形象。

公司马上要召开一年一度业绩汇报大会，而且国外投资厂商也要参与，也就是说，这是一个很重要的会议，绝不允许有任何差错。陈副总事先叫马经理做好简报和总结，到时候由他做汇报。马经理不停地加班，终于在大会召开前一天晚上做出了一份厚厚的简报和总结。陈副总深信马经理的能力，也没有要求他事先向自己汇报或者演练。

走进会议大厅，打开简报，陈副总傻眼了，马经理曾经告诉他，会用红色标出重要的议题，而在以往的会议上陈副总也都以红色的议题为主，可是，这次的报告中，不但没有红色标出的重要议题，也没有关于这份简报的目录。马经理跟自己这么久，又一向那么善解人意，这次怎么……

已经轮到陈副总汇报了，他的思绪还沉溺在刚才的惊讶中，

而这惊讶进一步引起了他的慌张。他示意马经理起来汇报。在马经理汇报过程中，陈副总如坐针毡，根本无法专心听他报告完。而当马经理报告完毕，总经理和各位董事就报告内容提出一些问题时，马经理不知道该如何回答，陈副总更是显得什么都不知情的样子。投资厂商在一边连连摇头，大老板面色铁青。陈副总知道自己完了，他怨恨马经理辜负了自己的期望和信任。

事情的结果是，陈副总被降职，而马经理被解雇了。

● 明耀妙语 ●

很多中层管理者为了得到上司的青睐和提拔，对上司马首是瞻，绝不忤逆上司的任何观点和决定，自己又没有什么实际才能；还会形成一张“坏消息过滤网”，报喜不报忧，使得上司对运行现状形成明显不准确的印象，甚至造成决策的错误；关键时刻只会帮倒忙，马经理就是这种类型的代表。当然像陈副总这样盲目地相信下属，也不是一个好的管理者应有的作为。要警惕这种会把上司拉下马的管理者。