

脊梁

BACK

造就优秀中层管理者的六个台阶

董志超 周小红/主编



作为领导

您感到中层管理干部的执行力不够理想吗？

作为培训主管

您一直在寻找适合于中层干部管理能力提升的培训吗？

作为中层干部

您在管理实践中遇到一些苦恼的事情了吗？

这是一本

操作指导性的书

符合中层干部成长规律的书

理论与实践相结合的书

体现最新理念与方法的书

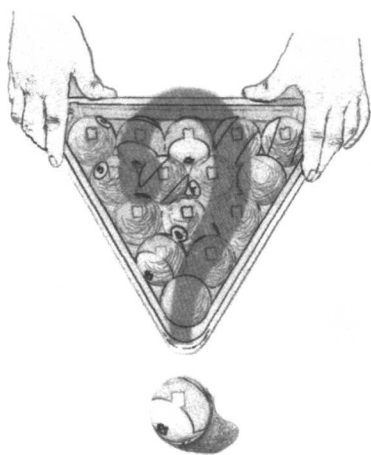


中国财政经济出版社

脊梁

【造就优秀中层管理者的六个台阶】

董志超 周小红 主编



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

脊梁：造就优秀中层管理者的六个台阶 / 董志超，周小红主编. —北京：中国财政经济出版社，2004.11

ISBN 7-5005-7659-5

I. 脊… II. ①董…②周… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 111189 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100036

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 21.5 印张 307 000 字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—5 060 册 定价：40.00 元

ISBN 7-5005-7659-5/F·6713

(图书出现印装问题，本社负责调换)

主 编

董志超 周小红

编 写 人 员

(按姓氏笔划)

王 庆 王树敏 朱保华 刘如意 江 宇
李惠平 张海军 张玉祥 张 青 郝力田

导

读

这是一本面向中层管理者的书和学习心得，也是《企业管理的0.618——人力资源管理与决策支持系统》（企业管理出版社2003年版）的姊妹篇。书是作者的总结，但是，你的心得及典型事例也可以写在书里，所以，你也可算作本书的编者之一。

这是一本可以在几天之内就读完的书，但留给大家的思考和实践却是长久的。希望能把你的心得和案例寄给我们，我们可以更好地交流。

这是一本建立在数千名培训师经验基础上，建立在对欧美、东南亚、中国等企业几十年培训及咨询实践基础上，建立在作者管理企业的实践经验基础上的心血结晶。

本书的结构是：六个阶梯，每个阶梯三个景象，分别按中层管理者的提升步骤，从开始的管理基础，到成为领导者。每个阶梯开始，在方框内的文字，是对这一阶梯要点的提示。每个情景都从讲故事开始，接着对故事进行分析，列出可能遇到的类似情况，并给出解决方案。为了与您互动，给读者留下了空白部分，以写下您的故事或感想。

最后，我们根据中层管理者在管理实践中经常遇到的问题，选择了10种有用的工具。物要善其事，必先利其器。我们希望这些工具能在您的实践中派上用场。

可能有人会问，作为分公司总经理，属于中层还是高层呢，答案不必说，大家会有正确的回答。如果你属于这种情况，那么你就会有更多的收获——从不同角度看如何造就优秀中层。

好了，让我们开始造就优秀中层管理者的旅程吧。

目

录

第一个台阶	什么是管理	(1)
情景一	管理者的基本职责	(2)
情景二	标准的制定与执行	(21)
情景三	责、权、利、能的匹配	(30)
第二个台阶	不仅是执行力	(45)
情景一	PDC 绩效管理	(46)
情景二	高效的经营管理	(65)
情景三	成本、费用的控制管理	(92)
第三个台阶	问题的答案在哪里	(111)
情景一	正确与积极的问题意识	(112)
情景二	激发创造力	(118)
情景三	问题的解决	(131)
第四个台阶	上下顺畅，左右协调	(149)
情景一	与领导沟通	(150)
情景二	带好队伍	(157)
情景三	协调内外左右	(166)



脊梁

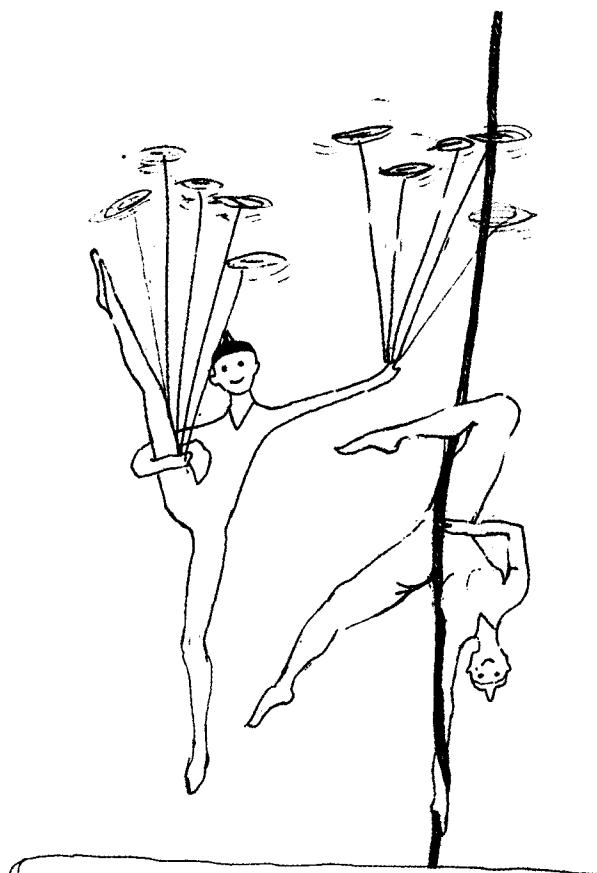
——造就优秀中层管理者的六个台阶

Ji Liang

第五个台阶 信赖关系的形成.....	(177)
情景一 信赖关系的价值.....	(178)
情景二 人性的特点.....	(190)
情景三 信赖关系的建立.....	(199)
第六个台阶 成为领导者.....	(224)
情景一 把握未来.....	(226)
情景二 学会系统思考.....	(236)
情景三 提升个人魅力，发现、培养和吸引人才.....	(250)
尾声.....	(284)
附录 1 12 个有用的工具.....	(285)
附录 2 职责、标准、流程范例	(319)
参考书目.....	(338)
后记.....	(340)

第一个台阶

什么是管理



台上十分钟，
台下十年功。



许多管理者自认为懂得什么是管理，甚至学 MBA 的人更觉得这是个多余的问题，但想想管理实践中种种问题和困惑，多少反映了管理者不仅要 from 书本上更要从实践中回答这个问题。

- 管理是管理者通过所管理对象的行动实现管理目标。
- 经营管理中经营比管理更重要。
- 领导负责把事情做对，管理者负责把事情做好。
- 管理者要懂得靠制度管理与人性化管理的有机联系。
- 管理要做到：凡事有章可循、凡事有人负责、凡事有据可查、凡事有人监督。

情景一 管理者的基本职责

管理者应当具备的基本态度、基本能力素质和对管理本身的认识是履行好管理者职责的基础，营造良好的机制和环境是管理者充分发挥作用的必要条件，两者之间互为因果。

一、管理的要素

1. 通过所管理的对象实现组织的目标。
2. 以最低的成本获得最高的效益为目标去行动。
3. 有效地协调、组织、运用、组织的各种资源以达成组织目标。
4. 明确部门及岗位职责。

5. 计划、执行、检查、调整。
6. 事前预测、事中控制、事后检查。
7. 管理者本人及下属能力的提升。

二、管理者的基本能力素质要求

1. 对上级和下属负责。
2. 业务精。
3. 能调动下属积极性。
4. 悟性。
5. 创造性。
6. 沟通能力。
7. 协调能力。
8. 解决问题能力。
9. 组织策划能力。
10. 应变能力。
11. 学习能力。

三、管理者应当具备的态度

1. 责任心。
2. 明确自身目标 and 责任、义务。
3. 以身作则。
4. 与其他部门的良好沟通与合作。
5. 发挥下属作用带好队伍。
6. 做好本职工作。
7. 令行禁止。
8. 公平公正。
9. 管理创新。

四、充分发挥作用的环境及条件

1. 责、权、利、能的匹配。
2. 得到信任、赏识。
4. 畅通的沟通渠道。
5. 宽松和谐的管理环境。
6. 重视个人的发展与组织发展的统一。
7. 领导和群众的理解。
8. 科学民主的决策机制。
9. 得力的下属。
10. 持续学习和提高的机会。
11. 规范制度的有效运行。

然而，实践当中种种问题表明无论是对管理要素的认识，还是管理者应当具备的能力和持有的态度，以及充分发挥作用的环境都不是理想的，而且它们之间还有一定的关系，会相互影响。比如，充分发挥作用的条件，会影响管理者的态度，管理者的态度又会影响管理的效果和制约充分发挥作用的环境改善。

我们如何在现实的环境中学会成为优秀的中层管理者呢？正确的认识和态度是前提，让我们从身边的事开始吧。

故事1 “镜子”

中层管理者的特点是“上有天，下有地。”老王作为某部门的负责人，工作多年，也学会了一些做中层干部的技巧——“打太极拳”。

抓纪律，要得罪人。老王对违反纪律的人说：“这可不是我和

续

你过不去，上面就这么定的。”

推动工作遇到阻力。老王对领导说：“这可不是我不干，下面意见太大。”

遇到没有明确规定应当哪个部门做的工作任务，老王往往会说：“这些事情应当某某部门做吧。”

碰到责任问题，老王往往要把自己的责任推得一干二净——都是别人的不是。

遇到好处和功劳，老王往往说：“要没有我们配合，他们怎么会成功。”

在你的周围有“老王”们吗？

故事2 一位新任中层正职干部的信

对中层干部的选拔、培养、使用越来越多地采取竞争上岗、择优选拔、民主评议、领导班子集体讨论决定、公示、试用、任职培训、上级考察等程序进行。

下面就是一位经过上述过程走上中层正职的干部在参加任职培训后的体会。

挑战自我 超越自我

非常感谢上级领导为我们提供了这样一次学习的机会，时间虽短，收获很大，具体说有四个方面。

（一）开阔思路，增长见识

培训班的课程安排丰富、层次较高、形式多样，紧密结合工

续

作实际需要，从理论思考、政策理解、案例分析、实际经验等不同角度对学员进行了培训。例如，行政许可法的条例诠释、如何当好处长、行政法规起草、中国宏观经济形势分析、中国今后的社会经济发展趋势等课程，使我们从更高的层面上把握对我国改革开放政策的理解与认识，对开阔思路，把握科研方向，启发科研思路都很有帮助，也使自己从更高、更广泛的角度认识作为一个处长的职责与责任。

（二）找准位置，转变角色

上级领导从不同角度给我们讲述作为一个处级干部的重要性、职责、应具备的能力和好的工作方法，都是他们工作经验的总结和提升，对自己很有启发和帮助。尤其是处长应具备的6种能力、5个要素、3个满意以及如何使一个单位由弱变强的工作方法都让我获益匪浅。作为中层干部，自己必须记住：责任心要强，业务要精，沟通要好，悟性要高，创造力要大。最主要的是做事先做人。

我是刚刚任职的处长，对在科研部门既要做好科研，又要带好队伍没有什么经验。正如领导所说，在事业单位做处长，工作压力比较大，有聘期约束，有经济目标，责任大。经过培训，让我对处长职责，特别是事业单位的处长职责有了比较清楚的认识。

作为部属研究机构，既要围绕部的中心工作服务，出色完成部下达的研究课题，又要面向市场，面向社会，探索为市场服务、为社会服务的路子。因此，我的职务有三重角色，一是作为中层干部，要承上启下，是领导决策的贯彻落实者；二是作为研究人员，是本研究领域的业务骨干，要有研究成果；三是作为一个处室的负责人，肩负要开拓市场并带好一个有战斗力的团队的责任。

怎样做好一个处长，我认为应注意三个方面：

续

第一，要把握职责定位，这就是沟通、协调、管理和服务。

承上启下，上传下达，起到桥梁和纽带的作用。积极献计献策，为领导决策提供参谋和咨询，但是把握不参与领导决策；对上级领导下达的任务要勇于负责，尽职尽责，努力完成，做到在位不缺位，到位不越位，献策不决策，揽责不揽权。

与同级之间要协调合作，加强与同级处室之间的合作，与部内各司局之间的合作，更要注意与本处副职的合作，充分信任，大胆使用，给副职发挥能力的空间，把握放权不放任，用人不疑人。

对下级重点是做好服务，管理既是服务，要与人为善，鼓励激励为主，多从正面做工作，认真琢磨激励与批评的“度”的把握，决断不武断，宽松不松懈。

第二，要重视处室建设，建立协调规范的工作秩序。要学会用制度规范工作，用制度检查和落实工作，避免和减少工作中的随意性，并减少不必要的矛盾和麻烦。作为负责人，还要注意营造和谐氛围，形成团队合力。一个宽松、团结、融洽的集体，大家都能心情愉快地工作，肯定能够提高工作效率。

第三，要关注下属的成长，培育个人专业发展方向，要为个人专业发展创造条件。自己要谦虚，要善于学习，善于发现每个人的长处。

（三）认识自我，挑战自我

参加培训后，感到培训非常有必要，而且需要经常化，制度化。培训是对每个人思想认识、行为方式、责任意识、团队精神、大局观念等方面有机结合的磨练与提升。

在培训中，我们对自己、对他人都有重新认识的机会，发现自己身上的潜力，发现别人的长处，启迪自己的心智。尤其是经

续

过拓展训练之后，当我完成了从来没有作过的高空抓杠、信任背摔、攀岩等训练之后，我感到对自己和他人的能力都有了新的认识。每个人身上都有可挖掘的潜力，面对艰难险阻要能勇敢地说：我能行！我们应该把拓展训练中的认识与感受应用于工作当中，当我们在工作中遇到困难与挫折时，也能充满信心地说：我能行！要把培训团队中的合作、友爱、默契、协调、信任、互助、积极、光明等人性中好的品德保持下去，积极向上，必将产生巨大的能量，激发出强大的动力。

（四）增进友谊，深化友谊

参加培训的又一收获是结识了许多新朋友，增进了友谊和了解。单位与单位之间，事业单位与机关之间由于业务性质的关系，有些联系不多，通过这种培训弥补了这一不足。培训期间，大家相互切磋、相互配合、相互支持、相互帮助，结下了友谊，以至于当培训结束时，大家都感到时间太短了。

我感到培训的方式很独特，从不同角度发掘人的潜能，即使是组织联谊活动，从娱乐的形式中也展示了策划、组织、配合、协调的能力。

我认为，通过培训增强了大局意识、责任意识、行动意识、团队意识，对我的工作以及个人成长都将是大有益处。我将把这次培训作为加油站，以饱满的热情和积极的心态投入到工作之中。

管理者的基本职责

1. 交给领导的应当是解决问题的方案，而不是问题。
2. 埋怨下属其实就是在表明自己的无能。
3. 不要在下级面前议论上司的不是。

4. 所管辖的部门内部争斗对任何一方都是最不利的。
5. 要跟对人，又要在不同领导之间获得平衡。
6. 要称职，业务精通，工作职业化。
7. 要善于帮助别人。
8. 切记：你的职责在于通过你的下属的投入而实现组织的目标。
9. 切记：不要弄虚作假。
10. 自我超越与不断学习。

故事3 定位

中层管理者处于领导与被领导者之间，既要站在领导的角度，维护领导权威，维护企业利益，又要考虑下属利益、部门利益。

胡经理精明强干，经过三年的努力后从主管成为公司的副总。他办事利索，主动性强，有责任感。领导也觉得他很得力，许多工作放手让他去做。久而久之，胡总开始有不平衡感了。

这个公司是靠我才能运转起来，你老总干什么了？甚至胡总会要求老总去做他认为该做的事。老总自然有他的考虑，结果胡总有了怨气。自恃功高能力强的胡总开始对老总面服心不服。

胡总开始想按他的意志来管理公司了，便与经营层主要领导发生了分歧，更为严重的是胡总从不吃亏，即使在公司经营困难的情况下也要保障他的收益，甚至在公开场合对老总出言不逊。在与其他领导出现越来越大的分歧之后，胡总离开了公司——这已经是他第五次有类似的经历了。

邓经理是行政部主管，负责日常事务及员工出勤管理。人难免会有个事儿。有时员工出去办点儿自己的家事，邓主管出于情面，出于宽松人际关系的考虑，往往打点儿马虎眼，上级来问，就含糊糊地说去办事了，落得个人情。“反正公司又不是我邓经



续

理的，要求严了，下属会有意见，要么打小报告，要么工作不配合，我又没有权力用谁不用谁……”邓经理想。

写下你的故事……

分析

1. 作为胡总应当正确认识个人与集体和组织的关系，如果没有这样的组织，个人能力再强也不会有所作为。

2. 可能会遇到上司某些行为不是你所期待的，这时应当从对方的角度，从工作出发，以合适的方式进行建议或补台。互相补台，好戏连台，互相拆台，一起垮台。

3. 你判断上司是否可以辅佐应看：他是否以企业利益为重；是否在重大问题上能够听取不同意见，是个明白人；是否接纳人才，而不是他是否按你的意愿行动。人和人差别很大，完全默契只是理想状态。

4. 在第二个故事里，显然，邓经理忘记了作为管理者的基本准则。他没能正确处理维护组织利益和搞好员工关系的关系。

几种情况（可以把你的经验写在后面）

1. 用人不当。好的领导需要合适的班子，他们应在基本理念、性