

中高层 智库培训系列

聚焦领导力、执行力的最新培训书系

如何唤醒身边“沉睡的人”
如何与性格不同的人有效沟通
如何正确认识领导的角色认知
如何做到“用人所长，容人之短”

决战中高层

中高层管理的86个核心问题

李革增◎著

如何才能成为一个优秀的领导者
管人与管事哪个重要
关键性的任务应该交给谁



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中高层 智库培训系列

聚焦领导力、执行力的最新培训书系

决战中高层

中高层管理的86个核心问题

李革增◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

决战中高层：中高层管理的 86 个核心问题 / 李革增著.

北京：中国经济出版社，2015.4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3563 - 9

I. ①决… II. ①李… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 266919 号

责任编辑 夏军城

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京嘉业印刷厂

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 16

字数 230 千字

版次 2015 年 4 月第 1 版

印次 2015 年 4 月第 1 次

定价 38.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

序 言

中高层管理为何这样难

经常有人会问这样的问题：到底怎样才能管好一个企业？如何才能带好一个团队？如何才能做好中高层管理？要明确回答这几个问题非常不容易。

《易经》里讲三易，即变易、不易、简易。所谓“变易”就是说，世上的一切都是在不停地变，永无休止地变。管理的理论和方法，也是在不停地变。20世纪80年代讲管理科学，90年代讲企业文化、策划，世纪之交讲战略、绩效、电子商务，今天讲互联网思维、移动平台、整合、新经济。企业如何更好地适应这些变化？

所谓“不易”就是说，在这世界上，不管你怎样变，不管你怎样做，你都无法改变一个真理。什么都变，只有真理不变。在企业管理中，我们相信应该也会有一些不变的真理存在。我们尝试在这本书里跟大家一起分析探讨管理的本源到底是什么。

所谓“简易”就是说，在这世界上，不管多复杂、多困难的事情，只要 we 懂得了它的奥妙，就会觉得它是简单又容易明白的事情。找到管理的本源，管理方法就变得简单了。

在这本书中，我们选择了86个和管理有关的问题，内容涉及工作态度、管理角色、领导力、下属培养、时间管理、教练技术、执行力、管理沟通、团队管理、激励管理等方面，基本上涵盖了企业管理的大部分内容，值得每一位中高层管理者参考。

这本书怎么读？

如果你刚刚走上管理岗位，建议你从头开始通读一遍，系统地了解企业管理的方方面面。其中有些不太明白的，可以先跳过去。等下次在工作中遇到相似的问题时再回头看一看。

如果你有一定的管理经验，正好又遇到一些不知道应该如何解决的问题，你就可以在本书找到相关的问题学习。

如果你的管理经验丰富，对一些问题知其然，但不知其所以然，通过这本书你可以找到问题的根源。

目 录

CONTENTS

序言 中高层管理为何这样难 / 1

第一章

管理要义——管人与管事要平衡

- 核心问题 1 “为君难”，难在哪里 / 3
- 核心问题 2 管人与管事哪个重要 / 5
- 核心问题 3 管理者与领导者的区别有哪些 / 7
- 核心问题 4 如何才能成为一个优秀的领导 / 9

第二章

角色定位——授权与越位不可为

- 核心问题 5 中高层领导的工作重点是什么 / 23
- 核心问题 6 规划与决策真的只是最高决策者的事吗 / 26
- 核心问题 7 为什么总是扮演消防员的角色却分身乏术 / 29
- 核心问题 8 下属遇到问题总找领导怎么办 / 31
- 核心问题 9 为什么有些领导越授权，自己却越忙乱 / 33
- 核心问题 10 如何正确认识领导的角色认知 / 35
- 核心问题 11 为什么领导不能以例行性工作为主 / 38

第三章

人才战略——礼贤下士，王者之气

- 核心问题 12 为什么要培养下属 / 41
- 核心问题 13 为什么工作态度决定工作结果 / 43
- 核心问题 14 为什么要让员工参与管理 / 47
- 核心问题 15 为什么说“分槽养马，合槽喂猪”是领导的艺术 / 50
- 核心问题 16 关键性的任务应该交给谁 / 52
- 核心问题 17 怎样让员工发挥榜样的作用 / 54
- 核心问题 18 为什么要培养核心团队 / 57
- 核心问题 19 防微杜渐的目的是什么 / 58
- 核心问题 20 为什么要多用正面激励，少用负面批评 / 61
- 核心问题 21 教练技术在培养下属中有什么作用 / 63

第四章

选拔制度——找对人，用好人，留住人

- 核心问题 22 领导者怎样看人才能不走眼 / 69
- 核心问题 23 如何通过人员测评找到合适的人选 / 72
- 核心问题 24 诸葛亮的“七观法”和魏征的“六观法” / 75
- 核心问题 25 如何做到“用人所长，容人之短” / 78
- 核心问题 26 如何用好性格不太好的下属 / 81
- 核心问题 27 如何唤醒身边“沉睡的人” / 83

第五章

沟通艺术——哪里有管理，哪里就要沟通

- 核心问题 28 沟通分为几个层次 / 89
- 核心问题 29 有效沟通需要把握哪三个原则 / 91
- 核心问题 30 为什么说沟通的效果比道理更重要 / 95

- 核心问题 31 如何与性格不同的人有效沟通 / 97
- 核心问题 32 沟通一定要明明白白、清清楚楚吗 / 101
- 核心问题 33 为什么说沟通中的悟性很重要 / 103

第六章

向上沟通——上级的信任与下属的倚重

- 核心问题 34 如何与领导沟通才最有效 / 107
- 核心问题 35 为什么说“拍马屁”与“迎合领导”有本质的区别 / 109
- 核心问题 36 及时、主动向领导汇报工作有什么好处 / 111
- 核心问题 37 在工作中，为什么服从是至关重要的一环 / 113
- 核心问题 38 上级下达的命令有错误应该怎么办 / 114
- 核心问题 39 上级对你的工作有不同意见怎么办 / 116
- 核心问题 40 领导含糊其辞下属应该怎么办 / 118
- 核心问题 41 如何要求上级给你加工资 / 119
- 核心问题 42 如何处理上级越级调派自己的下属 / 121

第七章

向下沟通——站在下属的角度思考

- 核心问题 43 为什么说沟通是成功领导的关键 / 125
- 核心问题 44 为什么要站在下属的立场看问题 / 127
- 核心问题 45 怎样向下属请教问题不失威信 / 129
- 核心问题 46 怎样才能使裁员不会造成太大影响 / 131
- 核心问题 47 下属在工作中犯错了应该怎么办 / 134
- 核心问题 48 领导者应如何驾驭那些恃才傲物的人 / 136
- 核心问题 49 如何处理下属的越级汇报 / 138
- 核心问题 50 如何处理下属的不合理要求 / 140

第八章

平级沟通——从制度到文化的演进

- 核心问题 51 为什么不同部门之间的协调最困难 / 145
- 核心问题 52 怎样将部门间的隔阂和同事的利益纷争化简为零 / 147
- 核心问题 53 解决平级沟通问题的方法有哪些 / 149
- 核心问题 54 平级之间在沟通时应把握好哪些原则 / 151
- 核心问题 55 为什么在平级沟通中一定要保持低调 / 152
- 核心问题 56 与平级沟通中需要注意的细节有哪些 / 154

第九章

团队建设——制度的建立，文化的塑造

- 核心问题 57 真正的团队是什么样的组织 / 157
- 核心问题 58 从“大雁的故事”我们学到了什么 / 158
- 核心问题 59 团队最核心的基础是什么 / 160
- 核心问题 60 团队的信任关系如何建立 / 161
- 核心问题 61 分工协作的目的是什么 / 163
- 核心问题 62 在团队中，领导者应当扮演什么角色 / 165
- 核心问题 63 团队制度有什么作用 / 167
- 核心问题 64 团队文化到底应该怎么塑造 / 169
- 核心问题 65 为什么说团队能不能成功，士气很关键 / 172
- 核心问题 66 团队的成员有哪些要求 / 173
- 核心问题 67 如何才能打好“反跳槽”这场仗 / 176

第十章

激励管理——释放正能量，打造竞争力

- 核心问题 68 什么是激励管理 / 181
- 核心问题 69 激励管理理论与相应的激励方法有哪些 / 184

- 核心问题 70 如何才能更好地激励下属 / 192
- 核心问题 71 精神激励和物质激励哪个更重要 / 195
- 核心问题 72 怎样缔造一家洋溢着牺牲奉献精神的优秀企业 / 196
- 核心问题 73 怎样才能让我们的团队充满正能量 / 199

第十一章

执行力——没有行动，谈不上效率

- 核心问题 74 如何提升团队的执行力 / 203
- 核心问题 75 领导安排的工作下属执行得不好怎么办 / 205
- 核心问题 76 执行力不强的原因有哪些 / 207
- 核心问题 77 针对目标执行的四大要求是什么 / 210
- 核心问题 78 中高层管理者常见错误观念与行为有哪些 / 212
- 核心问题 79 如何找到适合的人来做适合的工作 / 214
- 核心问题 80 如何让员工学会自己解决问题 / 217
- 核心问题 81 为什么说没有检查就没有执行力 / 219

第十二章

时间管理——不能管理时间就没有一切

- 核心问题 82 为什么要管理时间 / 223
- 核心问题 83 时间管理的三大原则是什么 / 224
- 核心问题 84 时间管理的 18 个秘诀是什么 / 227
- 核心问题 85 如何来挑选适合自己的时间管理工具 / 230
- 核心问题 86 时间管理的误区有哪些 / 231

附

部分管理工具介绍

1. 头脑风暴法 / 235
2. 5why 分析法 / 238
3. PDCA 管理循环 / 240
4. SMART 原则 / 242
5. 5W1H 分析法 / 244

第一章

管理要义——管人与管事要平衡

任何一个领导都想变得更优秀，可是，如何才能实现这一目标？当领导不是一件容易的事情，既要权衡管人和管事的关系，又要把握好管理的重点；既要把握好宽严的尺度，又要懂得分享。这些都是一个优秀领导者需要面对和妥善解决的大问题。

核心问题 1 “为君难”，难在哪里

如何成为一个优秀的领导？看似简单，做起来却非常难。用孔子的话说，就是“为君难”。为了提醒自己，清代雍正皇帝还特意将这句话当成自己的座右铭，时刻提醒自己：当领导不容易，要小心、要谨慎。

在中国有一个家喻户晓的房地产公司，它就是万科。万科的董事长王石，是个非常有个性的领导人。他曾经两次登顶珠穆朗玛峰，第一次 52 岁，第二次快 60 岁。很多人感到很奇怪，52 岁的王石是靠什么条件登顶珠峰的？

有一次，有人问王石：“攀登珠穆朗玛峰，和做一个领导，你认为哪一个更困难一点？”

王石回答说：“第一次攀登珠峰，难度最大，我前后花了 5 年时间做准备，聘请专业教练、制订行动计划。按照这个计划，什么时候练习攀爬技能，什么时候提高身体素质……都做了详细的规划。而且先从 6000 米的高度开始，增强身体的适应性，然后一点点增加高度。5 年以后万事俱备了，我终于完成了这个任务。但是作为一个领导，管理万科已经有 20 多年了，但怎么管好这个企业，怎么带领下属更好地完成工作，我依然是非常困惑的。”

对于王石的这一段话，很多当领导、当干部的人也是深有体会。攀登珠穆朗玛峰确实是一件很难的事情，可是，如果你有足够的、足够的体力，花几年的时间完全有可能完成。可是，即使已经有多年的管理经验，企业也位居行业前列，但是他们还不敢说“我是一个优秀的领导”，为什么？因为“为君难”！

为什么这样说？仔细研究一下就会发现，每一个企业的管理制度、原则虽是统一的，但每个下属都是不一样的：想法不一样，需求不一样，工作的目的也不一样。有的人是为了赚钱，有的人是为了学习提高，有的人是没事干找个地方多认识几个朋友而已，等等。既然每个人的想法都不一样，那么怎么把统一的制度和原则贯彻到每个人的工作中？这就是管理最大的难题。

当领导风光、自由，可是，作为一名领导者也有很多无奈和痛苦。是的，领导者在普通人眼中属于可以尽情享受生活的一群人。不必担心没有房子，不必烦恼周一到周五的迟到记录；可以完全按自己的想法去做事，奋斗的是自己的事业，但为什么仍旧不快乐？

不可否认，令人羡慕的领导，可能过得比普通员工好一些，可是领导却要承受普通员工无法想象的压力。生意场上，每个人都想赢怕输。人们常说：“经商、经商，经常受伤；老板、老板，老板着脸；经理、经理，经常被人修理。”这是领导者的真实写照。由此看来，商场如战场，领导者看上去风光，其实内心却要承受常人无法想象的痛苦。

不可否认，当领导或许得到的薪资更多，可以开更好的车子、住更好的房子；可是，你知道当领导还意味着什么吗？

当领导，要比员工多付出十倍、甚至几十倍的精力。

当领导，要冒巨大的风险，要时刻为公司的成败负责和担心。

当领导，不仅要为自己负责，还要为整个公司的人员负责。

事实说明，当一个优秀的领导者，确实不容易，需要付出多方面的努力才行。

核心问题2 管人与管事哪个重要

作为企业管理者，首先要完成从自己做事到指导别人做事的转变。对于一件事情来说，如果管理者亲自去做，可能只要花费1小时的时间就能做完；如果教别人来完成，却要花3小时。这是管理者别无选择的选择！管理者必须花费一定的时间去教别人，因为只有将别人教会了，管理者才是称职的。

在惠普，关于领导者的定位有一个基本原则——管理者是教练而不是老板。老板可以发号施令，而教练却不能。衡量一个教练水平高低不是看他自己，而是看他所带的团队水平如何。

中小企业中，大多数老板都是出身于销售或者技术。一旦具有了市场或技术条件，这时候只要租个地方、买些设备、找几个人，就可以将工厂开起来，大部分企业都是这样做起来的。可是，刚开始的时候，老板凡事必须亲力亲为。但是，当企业做大后，就出现了一个问题——这些老板依然亲力亲为，销售出身的老板还在跑市场，搞技术的老板还在搞研发。

事实上，很多领导者工作重心总是聚焦在某一件事上，而对企业运行必需的制度、流程、任务、目标、规范等事务几乎无暇顾及，这是很多企业管理混乱的根源。

管人与管事哪个重要？一个人的精力是有限的，如果领导者专注于事

务的管理，必然会忽略对人的管理和指导。如果缺乏对人的管理，企业定会出现混乱。因为人是事的根源，事都是人为的；人越多问题也就越多。企业中，如果不能对人进行良好的管理，肯定无法把事情做好做到位，甚至还会产生新的问题。

人是事的根源，要想把事情管理好，首先就要先管好人。“失败的总裁琢磨事，成功的领导琢磨人”，这是一条颠扑不破的管理哲理。但是遗憾的是，很多管理者仍在不停地重复一个错误——把 99% 的时间精力都放在管事上，结果事情越管越多。

管理工作包括管人与管事两大类，初级管理者以管事为主，管人为辅；到了中高层管理者，绝大多数时间都应该放在管人上，少数时间用在做事上。

管人和管事两者如何平衡？如果你是高层领导，管人的时间至少要占到你工作时间的 80%，20% 用来做事；对于基层领导来说，70% 的时间要做事情，30% 用来管理他人。作为一个中层管理者，50% 的时间用来管人、培养下属，50% 用来做事。人管好了，事也就顺利解决了。