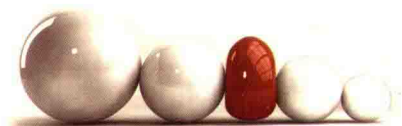


《金融时报》《哈佛商业管理》《经理人》重磅推荐

轻松做中层

会带团队的人，才不会累到死

[德] 亚里山大·格罗斯 (Alexander Groth) 著
杨耘硕 译



FÜHRUNGSSTARK IM WANDEL

Change Leadership für das mittlere Management

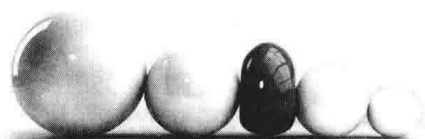
深入解决中层5大管理难题，8条管理法轻松带出满分团队
DHL、奔驰、奥迪等众多500强都在用的中层管理课程



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

FÜHRUNGSSTARK IM WANDEL

Change Leadership für das mittlere Management



轻松做中层

会带团队的人，才不会累到死

【德】亚里山大·格罗斯（Alexander Groth）◎著
杨耘硕◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

轻松做中层 / (德) 亚历山大·格罗斯著; 杨耘硕
译. — 北京: 北京联合出版公司, 2018.7

ISBN 978-7-5596-2217-4

I. ①轻… II. ①亚… ②杨… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第110041号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-3244

Copyright©2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main. All rights reserved.

This work including all its parts is protected by copyright, in particular applies to
duplication, translation, microfilming and storage and processing in electronic systems.

轻松做中层

作 者: (德) 亚历山大·格罗斯

译 者: 杨耘硕

总 发 行: 北京时代华语国际传媒股份有限公司

责任编辑: 管 文

封面设计: 红杉林文化

版式设计: 姜 楠

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京中科印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数160千字 690毫米×980毫米 1/16 16印张

2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷

ISBN: 978-7-5596-2217-4

定价: 49.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-83670231

身为中层的你或即将成为中层的你，是否正因为这些问题烦恼：

- 1.员工难带人难管，夹在中间难做人；
 - 2.高管决策“拍脑门”，下有对策不配合；
 - 3.效率低、进展慢，工作总是不能再“顺”一点；
 - 4.员工难以适应新变化，项目陷入停滞、偏离正轨；
 - 5.团队面临重组甚至解散，需要进行降职、离职谈话。
-

本书针对中层管理在实践中遇到的具体困难，提出了十分具有针对性和实践性的见解，并配以插图和对话，手把手教读者如何与同事、上级沟通、合作，为管理者规划出了团队长期发展所需的“ABC”，让你告别“夹心饼干”的痛苦，轻松成为上司倚重、同事信赖的团队领导。书中配有德国漫画家托马斯·普拉斯曼手绘插图，寓情于景，让你“秒懂”中层领导力。

亚历山大·格罗斯 (Alexander Groth) :

德国曼海姆大学经济学系变革管理课程教授，慕尼黑大学、斯图亚特大学特聘硕士研究生教授。专业研究中层管理与高层管理的领导力学家，具有18年的领导力经验，为3M、DHL、奔驰、大众、奥迪、巴黎欧莱雅等众多500强公司提供管理培训。同时他还被誉为“德国最优秀的100名讲师之一”，多次参加TED演讲。著有畅销书《360度领导力》。


CNTIME
时代华语国际

监 制：俞根勇

策 划：赵 蕾

责任编辑：管 文

营销推广：董伯罕

封面设计：红林设计

内文设计：姜 楠

前言 中层领导者的困境

迈克尔是一家大公司的区域经理，他坐在自己的办公室里，精疲力竭，双眼直盯着对面的墙壁。在与自己的部门经理开会时，他们又一次讨论了当前变革进程停滞的原因，讨论的气氛咄咄逼人。迈克尔清晰地体会到了下属领导们的无助感。一个新软件在世界范围内的推广，已将整个行业逼到了混乱的边缘。除此之外，自己最得力的下属领导还在昨天辞职了。得力干将的离开，仅仅是时间问题。由于公司停止招聘，所以他暂时不可能找人来填补这个岗位，他的清单上又多了一个问题。上个月紧张的工作、永不停止的加班、员工们的抵制情绪，终于让他付出了代价。迈克尔身心俱疲，他知道在这段艰难的时光中，他需要在同事面前展现出信心和能量，然而这两样他都已经没有了。变革的整体进程仿佛已经搁浅。他看了一眼表，知道自己马上要和企业工会见面了，但针对这次约谈，他又是毫无准备。迈克尔一边叹气一边问自己，如何才能把这一切撑下去。

就像迈克尔一样，很多管理者都置身于变革的进程中。虽然这些进程经常会被贴上积极的标签，如力量（POWER），胜利（WIN）和快乐（FUN），但没有人会在变革执行的过程中感受

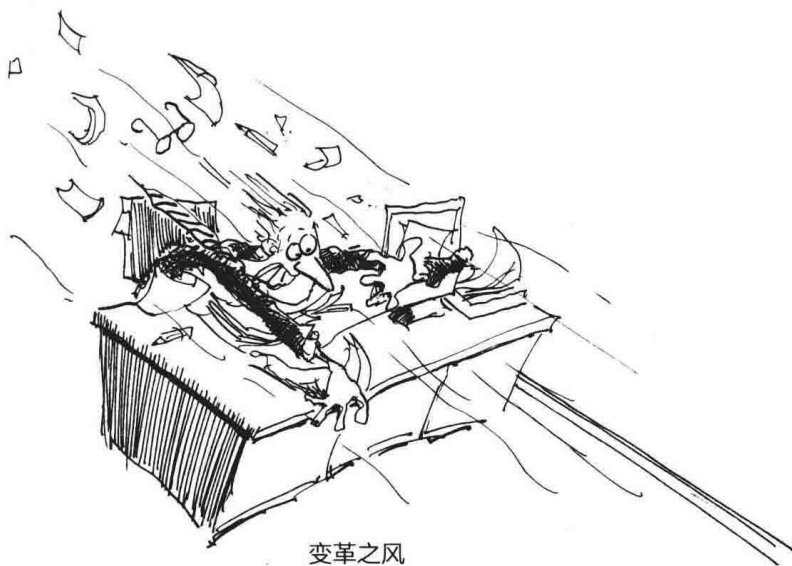
到这些元素。

在变革的过程中，中层领导者往往要同以下五类困难做斗争：

内心的撕裂：中层领导者的任务是要将上级布置下来的变革贯彻到自己的领域或部门中。这时，他作为榜样，必须要让自己的行为具有模范作用，并为他人带来正能量。然而真实的情况却是，领导者往往自己都不信服变革措施本身或措施的执行方式。变革之所以要执行，也许仅仅因为上级领导层在过去犯下了大错，而现在下属必须要承担错误的后果。领导者怎么才能以令人信服的方式，充满热情地向下属传达这些变革措施呢？作为领导者，我们必须忍受这种内心的压力。此外，我们还要学会如何扮演“坏消息传达者”的角色。

来自上下级的压力：中层领导者会觉得自己就像三明治的夹心一样，因为他们会感受到来自两端的压力。上级领导层希望贯彻执行大量的变革，并经常会制订不切实际的时间计划，而一旦遭遇延迟，上层则会对此表现出不解，并施加更大的压力，以便能够加速变革的进程。相反，下属却找不到任何理由来改变自己，或去调整那些运转顺利的工作流程。即使能够找到一个改变的理由，在执行的过程中，下属的动作也会比预期要慢，最终导致进程的延迟。下属期待中层领导者将他们在工作实践中发现的，亟须改变的事项传达给上层，并争取到切合实际的时限。如果中层领导者将上级的压力直接传递给下属，那么下属员工一定会做出愤怒的回应，并放慢变革的进程，直到变革彻底停滞。中层领导者必须要在上下级之间沟通，并在恰当的时间为变革进程增速或降速。

巨大的阻力：那些让下属无法完全理解的，并让他们觉得是强加给自己的进程，一定会引发阻力。恐惧、愤怒、悲伤等情绪，不仅会在让人感到不适的变革进程中出现，即使是那些能为下属员工带来积极影响的变革，也同样会引发上述情绪。甚至那些明显能从变革中获利的人，也会做出无理的抵抗，阻碍变革的进行。这一切的后果便是：尽管我们做了很多事情，却无法取得成果。很多领导者虽然能够感受到这种阻力，但却无法在具体的场景中理解下属员工强烈的情绪，并处理这种情绪。中层领导者会认为下属的行为是没有道理的，他们会行使职位赋予的权利来坚持达到自身的目的，因为他们自己也感受到了巨大的压力，然而这种行为会进一步增强针对计划的阻力。



缺失的能力：为了能对重组、裁员等困难的进程做出安排，领导者需要知道，一个小组或个人在面对变革进程时，会在情绪上做出何种反应，以及领导者应当如何应对这种反应。谁如果看过《情绪的理性》（*Logik der Emotion*）这本书，那他在面对下属员工貌似无理的反应时就不会显得那么吃惊，而是会表现得镇定自若。通过适当的措施以及正确的交流，这种阻力是可以被提前削弱的。然而一般情况下，无论是在大学里还是在变革领导的相关课程中，此类知识都不会被传授。能够示范性地在实践中运用此类知识，起到“教科书”作用的领导者，在商界实在是太少了。

耗尽的精力：额外的变革项目会让很多领导者感觉不堪重负。过去十年的发展，令如今的领导者在相同的岗位上必须比过去承担更多的工作和责任。每天工作十到十二小时，对很多领导者来说已经是家常便饭，而并非例外情况。很多人已经在个人工作和家庭方面接近“满负荷”。睡眠、运动和放松从几年前开始就已经被压缩到了最少。当今的变革，为已经非常紧张的日常工作带来了巨大的干扰，而与此同时，新任务和出乎预料的问题仍会出现。这意味着额外的压力和更多的加班，也意味着我们的私生活需要承受更大的负担。一旦再出现感情危机、子女关系问题、老人生病或者有房屋需要建造，那这就等同于提前宣告你已不堪重负，随之到来的便是精疲力竭、神经质以及身心两方面的疾病。

你作为领导者必须要能够处理以上所有问题，尽管你同绝大多数同行一样，在这方面都缺乏详细的策略。这本书将会让你借助大量实例来掌握执行变革时所需要的技能。本书从始至终都以领

导者的需求和困难为导向，借助多年来与各个层面的领导者在变革过程中合作的经验，我知道了绝大多数领导者都会反复遇到一些同样的问题。书中每个章节都会对以下十个问题中的一个进行分析：

1. 为什么越来越多的变革计划会在越来越短的时间间隔中出现？
2. 为什么员工在变革的进程中总会表现得不理智？
3. 我该如何处理自己以及员工的情绪？
4. 我如何才能让员工迈步前进？
5. 我该如何对阻力做出正确的回应？
6. 在旧制度不再有效，新制度还无法正常运转的时候，我该如何管控过渡时期出现的混乱？
7. 我该如何让变革落地生根，而不是放任所有人又恢复到以前的做派？
8. 在变革过程中，我应当如何交流？
9. 我应当如何对待变革中的失意者？
10. 我如何才能让自己的领域长时间保持迎接变革的状态？

如果书中哪一章讲到了正在困扰你的问题，那么你可以直接从这一章读起。如果你目前在变革执行的过程中已经面临了巨大的压力，那么请首先阅读本书的第五章、第六章、第八章。如果你想迅速改善自己的处境，你可以在这里找到能够被快速应用的策略。

这种章节设计将方便你从任何地方读起，而不受前后内容的

影响，书中的参照指引会让你更容易地理解所讲内容。本书会利用浓缩的知识和实用的例子来帮助你从容地把握住变革的进程。作为中层领导者，即使身处在难受的变革进程中时，你也要积极地发挥领袖作用，只有这样，你才能成为受欢迎的变革领导者，并长期保持成功的状态，开拓自己的事业。

目 录

C O N T E N T S

第一部分 · 中层领导力的本质：变革

第一章 当变革的浪潮来袭 / 002

第二部分 · 中层领导力的核心：处理情绪

第二章 当团队遭遇“情绪过山车” / 014

第三章 当所有人都几乎失去了理智 / 036

第三部分 · 搞定 4 个常见团队问题，轻松成为“好上司”

第四章 问题 1：当没有人配合你时要做的 7 件事 / 062

第五章 问题 2：当所有人都开始抗议时如何将工作拉回正轨 / 095

第六章 问题 3：当一切都已瘫痪时如何带领团队走出困境 / 129

第七章 问题 4：当变革开了倒车 / 156

第四部分 · 不会沟通，你怎么带团队

第八章 流言心理学 / 174

第九章 当世界末日到来，泪水填满大海 / 196

第五部分 · 高水准的领导力是能够应对长期改革的

第十章 记住，变革的浪潮永不停息 / 212

第十一章 成为变革领导者的第一步 / 223

附录 关于变革的研讨活动 / 226

致谢 / 241

第一部分

—

LEADERSHIP

—

中层领导力的本质：变革

第一章 当变革的浪潮来袭

越来越多的变革正在涌现，时间间隔越来越短

幸存下来的物种，并非是最强大的，也并非是最聪明的，而是能最早适应变化的。

——查尔斯·达尔文（Charles Darwin，英国生物学家）

作为领导者，你每天都会意识到一点：变革对你生活的影响越来越大。过去，一次针对员工的新安排可以带来多年的稳定，而在今天，接下来的项目马上就开始排队了。

指数爆炸般的科技进步

几个世纪以来，科技的发展速度不断加快。从1450年利用可移动的铅字进行图书印刷，到之后在工业时代中发明蒸汽机，人类用了300多年。而这之后150年，很多家庭就配备了交流电和电话。又仅仅过了30年，汽车便已开始被量产。每年地铁在人们的脚下运送着数百万乘客。从这时算起不过几十年，人们就坐上了第一架飞机穿梭天际，和今天一个又一个发明你追我赶的速度相比，先期的科技发明节奏则如电影的慢动作一般缓慢。而

现在我们的知识量开始指数爆炸般地增长，以下要素在此过程中扮演了重要的角色：

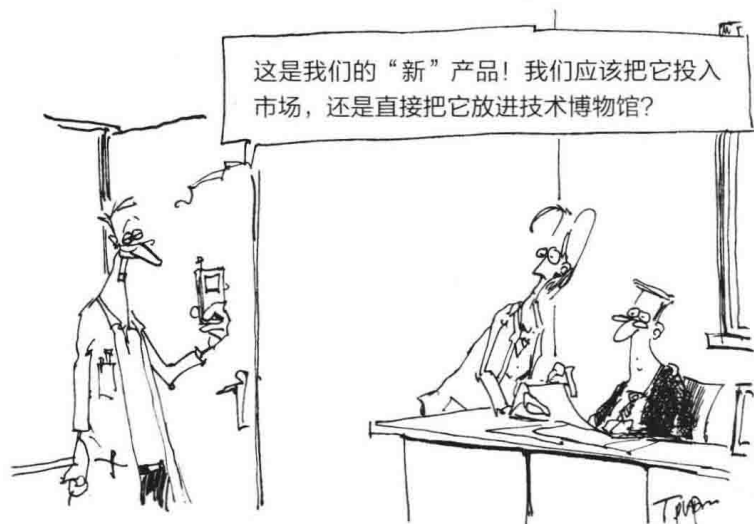
- 世界范围内，越来越多的人接受了科学技术方面的培训。在 1650 年，世界上只有一个科学工作者小组，然而在 1850 年到 1950 年间，接受过科技培训的人口数量已经从一百万上升到了上千万；从 1950 年到 2000 年，这个数字又上升到了一亿。过去十年间，仅仅在中国，高校毕业生的数量就上升了五倍，高校的数量也翻了一番。不断提升的计算机性能，让越来越精确的计算和模拟成为可能。如今一台超级计算机可以在一秒钟内完成几千兆次的计算（一千兆 = 十亿）！

- 新型测量工具为我们开辟了之前无法触及的科研领域。显微镜已经可以让我们看见小到 0.1 纳米的细节（一纳米相当于百万分之一毫米）。

- 全世界科研团体范围内，知识的传播已经可以在瞬间实现。在过去，新科研成果的普及往往需要若干年，而现如今，部分成果的传播已经可以在几秒钟内完成，而且每个人都可以调取并继续加工这些信息。

如果越来越多的科学家借助越来越强大的科学技术及运算效率进行研究，并彼此互通科研成果，那么人类知识量增长速度的提升将是不可思议的。

我们人类会适应技术的发展，而不会完全发觉这些变化发生



得究竟有多快，其原因在于，我们只会观察一条指数曲线中的一段，所以这一段看起来像是直线。美国发明家雷蒙德·库兹韦尔^①（Raymond Kurzweil）将这种现象描述成“直觉线性视角”（intuitive linear view）：当我们每天都置身于变革之中时，我们只能在一定程度上意识到变革。类似的例子便是儿童的成长。家长们几乎意识不到这一点，而每年到访一次的朋友则会为孩子一年中巨大的变化而感到吃惊。请将今天用的智能手机和十年前用的（即往前推五代的）手机对比一下吧。通过日常用品，你同样可以感知到日复一日的科技革新究竟有多么迅速。

① 雷蒙德·库兹韦尔（1948 - ）：美国科学家、作家、电脑学家和未来学家。