



华夏智库·新经济丛书

中层管理 心智模式

——管理者角色与心智进化

ZHONGCENG GUANLI
XINZHIMOSHI

戴良桥 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·新经济丛书

华夏智库
HUAXIA ZHIWU

中层管理 心智模式

——管理者角色与心智进化

ZHONGCENG GUANLI
XINZHIMOSHI

戴良桥 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中层管理心智模式——管理者角色与心智进化/戴良桥著. —北京: 经济管理出版社, 2018. 3

ISBN 978-7-5096-5648-8

I. ①中… II. ①戴… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 015836 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 张 艳 张莉琼

责任印制: 黄章平

责任校对: 王淑卿

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 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 13.5

字 数: 172 千字

版 次: 2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5648-8

定 价: 39.80 元

· 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

序

“老师，能不能给我推荐一些学习管理的书单？”下完课，经常听到这样的询问。

每次我总是不厌其烦地开管理类的书单，从德鲁克到陈春花，从科学管理到精益生产，开着开着出现了一个疑问，从来没有一个学员返回来再问：“老师，还有什么值得一看的书？”

我做了有心人，回访让我开书单的学员：“嘿，我给你推荐的书买了没有？看了吗？怎么样？”结果一路问下去，几乎没有一个学员看完我推荐的书单，大多羞涩地表示：“老师，我马上计划一下！”

仔细分析自己，我为什么要看书？

一种情况，我对现状不满，建立新的目标，需要学习；另一种情况，遇到问题无法解决，我希望找到答案。也就是说，“目标”和“问题”是推动学习的动力。

有意思的是，现在很多企业的管理干部不愿意学习，大多被老板“逼”着来听课，听课时甚至带着“挑刺”的心态：“现实和理想差距很大，看你老师怎么讲？”

那么，很多管理者不愿意学习，是因为没有需求吗？不是！只要愿意调研，你会发现企业管理者都会众口一词：“我们非常爱学习！”

在没有弄清管理者的真实需求之前，我不愿意写书，虽然我的课程也受到学员的追捧，学员也经常问我：“老师什么时候出书啊？”

有两件事情促使我下定决心出书：

(1) 课中，我提到生产企业的干部要学会做 5S 管理，我讲到 5S 管理对产品品质、成本降低、安全生产的重要性，有个学员下课时问我：“5S 管理对企业的确很好，可是管理者如果强力推动，会把我们良好的人际关系都弄没的！”言下之意，5S 管理对企业有好处，可是对管理者没有好处，所以企业要推行，我们就跟着喊喊号子就可以了。

这件事情告诉我，不管是写书也好，讲课也罢，如果我们的内容没有“关联”到学员对象的切身利益，说得再好听都没有实际效果。

(2) 去韩国企业上课，企业总经理做训前讲话，分三段：

“各位同仁，今年上半年经济景气指数下滑，根据预测下半年也不会改观，现在我们遇到了寒冷的冬天！”——现实描述，危机到来。

“各位同仁，虽然我们是外国的企业，我们已经在中国注册了，它就是中资企业，请大家不要把我们的企业当外资看！”——悲情讲述，拉近关系。

“各位同仁，在这个困难时期，希望我们能够和衷共济，共克时艰，紧缩开支，做好基础管理，度过这个寒冷的季节！”——言辞恳切，抱团取暖。

三句话，是老板的心声。可是我作为中国人，听到上述言辞以后，想到的第一件事情却是：企业已经不景气了，我是现在就离职，还是看看再说？

中国人的文化元素里面，用危机来激励（如破釜沉舟的故事）是有前提条件的——无路可走，现在选择的机会很多，为什么要吊在一棵树上呢？所以历史上国人遇到危机时，大多用逃难来解决，比如黄河决堤、金兵入侵。日韩这样的岛国，因为它们地方狭小，资源匮乏，危机本身就是激励，因为它们无处可逃。

我和总经理沟通，换成中国人接受的方法讲，在下一个班开课时，这个韩国总经理同样说了三段话，第一段和第二段是一样的，但第三段是这样讲的：

“各位同仁，虽然我们遇到了很大困难，但是我们找到了一种行之有效的方法，这个方法就是乘着危机时刻，我们有时间进行内部流程的完善、现场基础管理的提升，等到市场形势一有好转，我们就可以轻松地弯道超车，快速超越竞争对手。各位同仁，干起来吧，到那个时候，我们的企业必将欣欣向荣、蒸蒸日上，让我们一起来迎接这个光辉灿烂、美好的明天！”

中国人适合用未来激励（如望梅止渴的故事），这个时候，下面的学员就没有想离职的念头。

这件事情告诉我，中国人看外国的管理书籍，有时候由于文化背景不同，不能一概而论地拿来就学，需要转换。

我下定决心，用中国人的文化，从关联读者利益的视角，讲述管理的理念和工具。

由于作者水平有限，内容视角又有不同，可能会让读者不能完全认同，敬请谅解。

在写作的过程中，得到了助理吕琳老师、编辑王哲老师的大力支持，在此一并表示感谢！

戴良桥

前 言

当前，在“互联网+”和“产业结构转型”的大潮中，中国一大批企业顺势崛起，它们有的光耀闪闪，发展蒸蒸日上；有的却因外部条件的变化，不能适应新形势，一夜之间轰然倒塌；有的悄无声息，艰难挣扎之后依然毫无进展，淹没在创业的汪洋大潮中；有的延续过去的辉煌，继续高歌猛进，成为所在行业的象征与代表……造成这些企业分化的因素值得关注，而毫无疑问的一点是，具有强大执行力和高水平管理能力的中层干部，是支撑企业发展的坚强脊梁和持久动力。

我国中小企业的主要特点是起点不高，数量众多，行业分布广，多集中于劳动密集型产业。面对“互联网+”的异军突起和国内“产业结构转型”的新局面，人才缺乏成为企业发展的关键问题，尤其是高素质管理人才的缺乏已严重制约了我国中小企业的健康发展。因此，提高中小企业劳动者素质，建设一支宏大的高素质人才队伍，培养、吸引和用好人才，应该作为促进中小企业发展的一项重要任务。

中层管理者作为企业的中坚力量，他们在企业的发展进程中起着举足轻重的作用。高层管理者确立了企业的发展方向，制定了企业的发展战略，可经常因为找不到有执行力的中层管理者而让企业的发展处于困境。高层管理者因中层管理者的忠诚执行，因中层管理者的创新管理，因中层管理者的角

色得当，因中层管理者的鼎力相助，而使企业屹立不倒、长足发展的例子亦比比皆是！

如果说高层管理者是企业的“大脑”，中层管理者就是企业的“脊梁”，基层管理者是企业的“四肢”。中层管理者所处的承上启下的中间位置，决定了他们作为企业战略执行者的地位。企业的成功取决于高层正确的决策与中层有效的执行，两者犹如车之两轮、机之两翼，缺一不可。中层管理者作为企业战略规划的执行者，已经受到企业的高度重视和强力关注，如何有效发挥中层管理者的这一作用，提高他们的执行能力，已经成为关系到企业成败的关键性问题。

当下股权结构改革非常热门，也使企业思考怎样通过股份制改造来提升中层干部和骨干员工的工作积极性。本书从中层管理者的角度出发，来看企业的中层管理者应该具备怎样的心智模式、应该如何思考问题、应该怎样面对工作、应该如何面对员工等问题。

同时，由于企业经营规模的扩大，生产技术的迅速发展，生产过程的高度复杂化以及市场竞争不断加剧，迫使企业需要迅速、及时地实施战略决策。对企业的中层管理者来说，不仅要严格地执行和组织实施企业高层的决策方案，还要发挥其作为一位管理者的影响力，通过有效的战术决策，提高方案的实施效率和效果，立足于企业和自己负责部门的全局，实施领导行为以有效地实现企业的目标。

那么，中层管理者应该具备怎样的心智模式、怎样的行为标准、怎样的管理创新，才会让企业步步为赢，助力企业创新、创业成功呢？

中层管理者应当注意做到以下几点：修炼中层的心智模式，提高工作应用能力，激发中层心智动力，从而引爆团队工作效力！

目 录

第一章 角色定位：我是谁 | 1

第一节 中层从哪里来 | 1

接受高层管理者委托，延伸高层管理者管理职能 | 1

做一个负责任的中层管理者 | 7

中层领导者要学会忍耐 | 10

第二节 高层、中层、基层各有工作重心 | 12

高层管理者的工作重心 | 12

中层管理者的工作重心 | 14

基层管理者的工作重心 | 16

第三节 中层管理者应该具备的素质 | 17

性格外向，表达力强 | 18

多疑善问，改善创新 | 20

承担责任，公平公正 | 22

正面思考，传播自信 | 24

高情商：舍得包容，谦虚识人 | 29

风格务实：严谨灵活，导向结果 | 34

第四节 中层管理者也有高下 | 38

没有中层执行力就没有竞争力 | 38

中层管理者的等级划分 | 39

培养中层管理者需要高层的重视 | 42

第二章 职能定位：我做什么 | 45

第一节 目标如何转换为任务 | 45

任务从哪里来 | 45

目标转换过程中的关键点 | 47

围绕企业总目标设定部门任务 | 48

第二节 中层怎么做才是对的 | 49

严谨细致的工作态度 | 49

有责任心和执行力的职业素养 | 50

务实高效的工作作风 | 51

第三节 中层管理三大原则 | 54

高层管理者永远是对的 | 54

主动与高层管理者沟通 | 59

维护高层管理者的威信 | 62

第四节 中层管理的技能 | 65

计划 | 65

培训 | 69

督导查核 | 71

控制 | 72

组织协调 | 75

激励 | 77

改善 | 78

第三章 方法革命：怎么做 | 81

第一节 常见管理误区 | 81

误区一：人缘很好，受人拥戴 | 81

误区二：谦虚待人，保持平等 | 84

误区三：能力超强，独当一面 | 88

误区四：先锋模范，身先士卒 | 92

第二节 任务如何分解 | 95

任务从哪儿来 | 95

完整任务具备的要素 | 97

如何分解任务 | 104

第三节 布置任务的“十要” | 107

任务对象 | 107

任务名称及内容 | 108

任务量 | 110

方法 | 112

时限 | 114

重要性 | 117

注意事项 | 119

确认（关闭） | 120

奖惩 | 122

第四节 如何处理冲突 | 123

沟通 | 124

借力 | 126

借时 | 127

难得糊涂 | 129

第四章 识别大势：怎么顺 | 131

第一节 营造正能量 | 131

正势 | 131

众势 | 133

连坐 | 134

权势 | 136

第二节 表扬与批评的艺术 | 138

表扬的原则 | 138

批评的原则 | 140

第三节 苗头事件夸大处理法 | 143

邓小平：慈不掌兵 | 143

光头服务员 | 145

第四节 参与管理 | 146

让员工参与管理 | 146

统一思想 | 148

第五章 管理革命：怎么管 | 151

第一节 个人思想与团队凝聚力 | 151

了解人性 | 151

有欲望的人好管理 | 154

第二节 打造个人与团队的共同愿景 | 157

组织目标与员工目标关系分析 | 157

协调组织目标与员工目标 | 158

塑造共同愿景 | 159

第三节 沟通与授权 | 161

沟通的实质 | 161

与下属沟通的技巧 | 163

授权的技巧 | 164

第四节 把控流程 | 166

流程优化让管理规范 | 166

企业管理流程化的问题 | 167

制定流程的原则和流程优化 | 169

第六章 心智革命：怎么想 | 173

第一节 打造积极正面的个人心态 | 173

正面心态带来好运 | 173

员工的积极心态决定企业的命运 | 175

塑造员工积极心态 | 177

第二节 合作共赢 | 179

团结合作力量大 | 179

眼光长远的多赢规划 | 180

中层管理者的多赢心智 | 181

第三节 不断学习力求完美 | 184

在工作中学习 | 184

合理利用碎片时间 | 185

学习成就杰出管理者 | 186

第四节 自我超越与生涯规划 | 188

发现自己的局限 | 188

眼光长远地看待自身发展 | 190

中层管理者的职场规划 | 192

参考文献 | 197

后 记 | 199

第一章 角色定位：我是谁

第一节 中层从哪里来

接受高层管理者委托，延伸高层管理者管理职能

中层管理者作为一个企业的重要阶层，在企业日常运营过程中起着承上启下的作用。如果把企业比作人，高层管理者就是企业的大脑，给企业引领方向，决定企业发展路径，寻找企业生存和发展的能量源；中层管理者就是企业的脊椎，支撑着整个人体，传递信号，提供肌体力量的源泉，在行动中反馈信息，修正误差，让人体处于平衡、稳定、受保护，同时按照大脑的意图行事；基层管理者是企业的四肢，员工就是四肢的触角和感官，既提供执行的方向和力量，又提供执行过程中的感知，通过神经系统、脊椎反馈给头脑，为下一步的决策提供依据。中层管理者的好坏直接影响到企业的形象、生存质量和企业寿命。

那么，中层管理者首先需要明确的问题是：这个职位是如何获得的？

这个问题道出了管理者的角色来源、最终向谁负责和怎么负责的问题。

有人说，是因为自己很努力也很有能力；有人说，是因为自己有亲朋好友推荐；有人说自己人缘好，大家服自己，是群众领袖；还有人说，自己和高层管理者谈得来……可是在这些理由中，哪一个是最关键的呢？绝大部分人都认为：自己努力最重要。

可是事实如何？这个是我们角色影响因素的终极问题，下面我们来分析一下：

自己努力，重要不重要？当然重要，可是它是不是被选拔为管理者的关键因素呢？答案是否定的。我们经常看到，能够被选拔做高层的往往不是最勤奋、最辛苦的那个人，如果我们认为努力就是敲门砖的话，那么，把一个人放到荒岛上面去辛苦劳作十个月回来就一定会成为高层吗？很显然不一定。努力，是让高层管理者发现你的一个前提，可以赢得高层管理者重视，但不是提拔为管理者的关键要素。

亲朋好友推荐，对一个个体来说，非常管用。可是绝大部分的管理者都不是亲友推荐的，我在做管理的时候，也经常接到推荐信息，我的处理办法是：同等条件下可以优先，但是如果这个被推荐人根本不具备做管理者的特质，就不会用这个人。推荐只是一个辅助因素，不是关键因素。可是很奇怪，我去有些国有企业培训时，我问，成为管理者的影响因素有哪些，结果1/3的中层管理者认为，背景很重要。在一些国有企业里为何有这样的错觉？仔细分析一下：

第一，国有企业由于系统比较完善，岗位职责比较清楚，对适应岗位的个人能力要求并不高，只要严格执行就能完成工作，稍微有些能力的人就能胜任，这样导致个别有裙带关系的个人被提拔也能够担当，导致在国有企业不是最有能力的人到最重要的岗位。这样有能力的人就会有误解，能力其实不重要，关系才是生产力。