

千万个中层管理者的必修课

卞进彪 编著

感悟中层

GAN WU ZHONG CENG

实在 · 实战 · 实用



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

千万个中层管理者的必修课

卞进彪 编著

感悟中层

GAN WU ZHONG CENG

实在 · 实战 · 实用



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

感悟中层/卞进彪编著.-天津:天津教育出版社,
2007.9

ISBN 978-7-5309-5004-3

I.感... II.卞... III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 143363 号

感悟中层

出 版 人	肖占鹏
选题策划	钟启红
作 者	卞进彪
责任编辑	王艳超
装帧设计	张丽丽
出版发行	天津教育出版社 天津市和平区西康路 35 号 邮政编码:300051
经 销	全国新华书店
印 刷	廊坊市科通印业有限公司
版 次	2007 年 9 月第 1 版
印 次	2007 年 9 月第 1 次印刷
规 格	16 开(787×1092 毫米)
字 数	262 千字
印 张	15.25
书 号	ISBN 978-7-5309-5004-3
定 价	36.00 元

送给企业中层管理朋友的

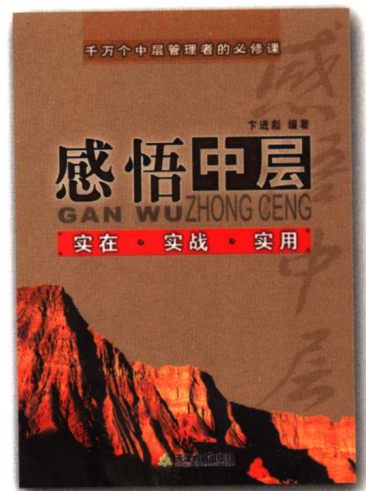
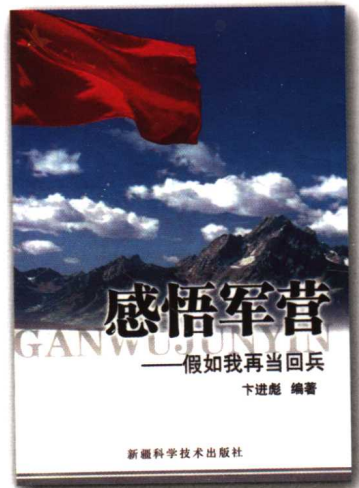
一点帮助！

送给军队中层管理朋友的

一点思考！

送给机关中层管理朋友的

一点启迪！



谨以此书献给

工作在企业、军队、政府机关

等一线上的中层管理朋友！

前言

首先恭喜你，在过去的数年里，凭着自己的勤奋、努力和坚韧，透过自己对本职工作的热爱和学习，在自己的工作领域卓越不凡，得到了领导和同事的肯定。现在你的努力得到了回报，你被任命为中层领导了。

明智的你可能很早就规划了自己的人生，为了使自己生活得更加幸福美好，你需要一个稳定的工作和一份不菲的经济收入，或许你有更高的追求——自己做老板。无论你的人生产规划了怎样的目标，当好中层领导都是一个不可逾越的阶段。

中层领导，在上挤下压的组织环境中，起着“承上启下”和“上传下达”的纽带作用，即在上下级之间接受、传递和布置指令，因此表面上看是一个“很不起眼”的职位，但实际上是自上而下的“命令执行者”，又是自下而上的“民意反馈者”，即所谓“双肩挑”。正是这种角色，使得中层领导既要对上负责，又要对下负责，其领导能力和管理水平时时都展现在上下级面前，处处都在接受着“考验”和“考核”。

如果向每一位懂企业管理或不懂企业管理的人发问：在企业里是谁决定着企业的成败，是谁在企业管理的实施中起了关键的作用，恐怕无一例外都会回答是企业的老板。传统的理论也是这样认为，企业的兴衰，主要是老板的责任；企业管理是否有效，主要责任还是老板。但美国麦肯锡公司最近出版的《改革领导人》一书却得出一个新的结论：公司能否保持持续发展和改革，取得更高的业绩，关键因素不在于高级管理者，而在于企业是否拥有一批忠诚敬业、懂经营、会管理、讲公道、善沟通、能吃苦、愿拼搏、脚踏实地、求真务实的中层管理者。他们是企业愿景、战略决策、组织方案的有力执行者和组织实践者，是企业提高市场竞争力不可或缺的“助推器”！领导活动始终要以素质和能力为支撑，只有在管理上通晓领导之道，把握管理规律，才能使自己成为一名优秀的中层领导。

作者本人在中国人民解放军这所大学校园里工作了二十多年。在部队期

间，曾在班、排、连、营、团等岗位上任职，大部分时间从事基层管理工作，是一个“带兵”之人。2001年退役，选择“自主择业”，在企业“打工”至今。在企业工作期间，经历了从一名普通员工到一名公司高管的历程，现担任天津中辰蕃茄制品有限公司党委书记兼行政副总经理。

无论过去在部队当战士或是在企业当员工，自己都曾以群众的眼光和心态看待过中层领导；而自己在担任中层领导期间，又曾以“领导”的身份要求过“群众”。目前自己担任了企业高层领导，结果却发现：原来如此——中层领导应该这样去当。

中国人民解放军是一支纪律严明的军队。目前，在企业界有很多人提出了“向解放军学管理”的观点。我在企业工作期间，也亲身感受到，军队中的许多管理思想和管理方法，非常值得企业学习和借鉴。在实际工作中，我借用了军队中很多的管理思想和做法，收到了非常好的效果。这就是我写这本书的主要目的：把自己在实际工作中的一点做法和体会，献给工作在企业、军队、政府机关等一线上的中层管理朋友！

本人没有博士、硕士学位，更无“海归派”头衔，且本人文字功底不深，属于“实战派”，所以，也就不会炒概念、搞包装，尤其不会搞“洋包装”。本书注重讲实话、讲实效，尤其是注重中国优秀的传统文化和军队的管理思想对现代企业管理的启示和作用，并力求与现代的西方管理模式结合起来，走中西结合的路子。本书提倡感悟，绝不提倡传销式的所谓“互动”。

编 者

2007年10月于天津

目录

第一章 角色定位，是中层领导的任职基础

- 一、我为什么会被提升 / 003
- 二、我是一名管理者 / 009
- 三、我是部门的第一责任人 / 014
- 四、我是公司利益的代表者 / 022
- 五、我是领导权威的维护者 / 029
- 六、我是领导意图的实现者 / 035
- 七、我是工作落实的执行者 / 039
- 八、我是企业文化的传递者 / 043
- 九、我是一名“教练员” / 047
- 十、定位决定成败 / 050

附：基层管理人员的五大盲区 / 054

基层管理人员懈怠责任的五大理由 / 055

第二章 无限忠诚，是中层领导的任职底线

- 一、忠诚比金子珍贵 / 059
- 二、忠诚能博得老板的信赖 / 063
- 三、忠诚能赢得同事的保护 / 068
- 四、忠诚能取得下级的支持 / 074
- 五、忠诚能使你保持好心情 / 078
- 六、忠诚贵在行动 / 082

- 七、忠诚要拿业绩说话 / 084
八、忠诚要经得起考验 / 087
九、忠诚的体现在于坚持 / 091
十、树立个人的忠诚品牌 / 095

附：忠诚于公司的十大理由 / 098

忠诚于公司的十大回报 / 098

第三章 学会管人，是中层领导的任职条件

一、中层领导要学会“十会” / 103

- (一) 学会说话 / 103
- (二) 学会开会 / 108
- (三) 学会用人 / 113
- (四) 学会表扬 / 119
- (五) 学会批评 / 124
- (六) 学会关心 / 129
- (七) 学会沟通 / 136
- (八) 学会动手 / 141
- (九) 学会培训 / 145
- (十) 学会民主 / 150

二、管理下属的基本方法 / 154

- (一) 管理之本——员工思想 / 154
- (二) 管理工具——规章制度 / 162
- (三) 管理手段——赏罚分明 / 170
- (四) 管理目标——优秀团队 / 173

感

悟

中

层

附：管理人员的十大戒律 / 180

第四章 学会管事，是中层领导的任职要求

- 一、事事有人管，人人都管事 / 185
- 二、既要关注句号，更要关注逗号 / 188
- 三、抓好工作落实的后百分之五 / 192
- 四、反复抓，抓反复 / 196
- 五、统筹兼顾，专项治理 / 201
- 六、张弛有道，整顿提高 / 206
- 七、勇于创新，持续改进 / 212
- 八、知人善任，适时授权 / 217
- 九、实施看板管理 / 221
- 十、推行5S管理 / 224
- 十一、管理越简单越好 / 227

附：管理中的七种浪费 / 231

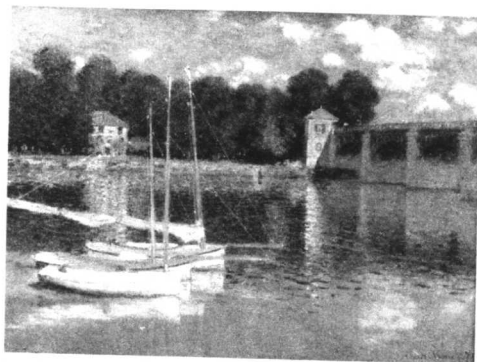
后记：路在脚下 / 236

第一章

角色定位，是中层领导的任职基础

有人说，这个世界就是一个游戏的世界，你要加入某一场游戏，你就必须遵守游戏的规则。因为，世界需要秩序。你也可以不遵守规则，不过，你的代价就是被淘汰出局，因为你丧失了参与游戏最起码的资格。这个世界看起来很温和，有时也很残酷。

在这个世界上，每一个人都在扮演着不同的角色，每一种角色都承担着不同的责任。从某种程度上说，对角色饰演的最大成功就是对责任的完成；最大悲剧就是找不准自己的位置，导致个人事业的失败。



一、我为什么会被提升



兵家告诫说，不打无准备之仗，“知己知彼”方能“百战不殆”。在你确信自己已经被升职时，需要考虑的不仅仅是当上中层领导之后所要面对的新任务，还应该给自己一个准确定位，认清自己升职的原因，知晓单位管理层对自己的期望，对错综复杂的情况做出正确的判断，做到心中有数，这样才能增加你开局制胜的筹码，从而保证你在新职位上做出更大的绩效。

在众多的员工中，我为什么会被提升？为什么能得到上司的赏识？什么会把我安排在这个部门？领导对我有什么新的期望？

天下没有免费的午餐，你的提升必定有其原因，从根本上来讲是公司和老板的“需要”。

原因之一：因你工作做出了成绩当上中层领导

在原来的工作岗位上做出了成绩，为公司做出了贡献，为了更好地发挥你的作用，公司给你提供了一个更大的舞台，期望你为公司做出更大的成绩。

你的提升意味着上司对你过去工作成绩的肯定，同时对你的未来也同样寄予了更大的希望。对这样赏识和信任你的上司，你一定要加倍努力工作，用行动和业绩报答，不要让上司失望，真正担负起中层领导的重任。

你是从众多工作业务娴熟、技能超群、表现出色的员工中被提拔起来的。能走到中层领导的位置，无论是业务知识、专业技能，还是组织协调能力和工作能力、为人处事等，多少都会有让人羡慕的业绩。但不能就此简单地认为：既然过去的思维模式、工作方法能改变自己、成就自己，那么就依然按照原来的思维模式和方法去做。这种定势的思维是非常危险的，过去成功的经验可能会变成将来事业的陷阱。

美国教授做过一个实验：把几只蜜蜂和几只苍蝇装进一个玻璃瓶中，将瓶子平放，瓶底朝着光亮，瓶口朝着暗处。结果，蜜蜂拼命地想在瓶底上找到出口，最终力竭倒毙或饿死，而苍蝇全然不顾亮光的吸引，四处找出口，竟在不到两分钟之内穿过另一端的瓶颈逃逸。蜜蜂之死，死于它们对光亮的喜爱，死于它们的“经验”。蜜蜂以为，囚室的出口必然在光线最明亮处，它们不停地重复着这种自认为“合乎逻辑”的行动。

人们用这样一段笑话来讽刺教条主义：有一条沙皮狗要完成一桩使命——经过千里沙漠送一封信到边关。它带着足够的粮食和水上路了，可是一去就杳无音信。于是人们又派出10条沙皮狗也带着粮食和水去寻找，可也一去不复返。后来，人们发现11条沙皮狗全部死在沙漠里，没有任何皮肉伤害，也没有中毒。化验结果表明，这些沙皮狗都是死于一个可笑而可悲的坏习惯，那就是被尿憋死了。原来狗撒尿时总要找一個靠腿的地方，使另一条腿抬起来，可茫茫沙漠哪里有树、沟、桩、石头？

蜜蜂和沙皮狗之死固然可笑，然而现实中的许多人，不也是常常演绎着蜜蜂、沙皮狗的“逻辑”，犯着和它们同样的错误吗？

所以，对于新上任的中层领导来讲，随着身份的改变，一切都要随之而改变，要把自己摆在管理者的位置上，更多地从公司的角度、从一个管理者的角度思考 and 解决问题。

你过去的成绩主要是靠“干”出来的，把自己的事情干好，就是一个好员工；而今天你成为了一名管理者，工作的性质和责任发生了根本性的变化，由过去的“干事”，变为了今天的“管人”，由过去自己干事，变为今天带着大伙干事。总之，随着你职位的提升，各种困难和矛盾就会迎面而来。面对角色的转换，你要对自己进行认真的思考。在中层岗位上任职，哪些是你的优势，哪些是你的劣势，哪些方面需要加强，对自己必须要有个清醒的认识。通过分析，找到自己与“领导”之间的差距，做好当“领导”的准备。

在众多的员工中，你能脱颖而出，成为一名部门经理，应该说是幸运的，也是值得庆贺的。但在幸运和庆贺的背后，更多的是多了一份压力和责任。你的荣升是靠“干”出来的，在你今后做经理的征途中，如果干不出新的成绩，那么你部门经理的位置将是非常脆弱的，老板就会重新寻找

比你还能干的人。

原因之二：因你劳苦功高而当上中层领导

你长时间工作在基层，工作还可以，素质也不错，但与当中层领导的素质要求多少还有一点差距。由于公司暂时没有更合适的人选，公司只好“降格以求”，任命你为部门经理。你真是够幸运，因为你是在“矮子”中拔出的“将军”，公司对你多少存在着一点“照顾”的成分。当你走上新的领导岗位之后，一定要改变自我，重塑自我，以积极的心态迎接新的工作，用自己的行动和业绩，来报答领导对自己的“照顾”。万万不可存在下述的心态：

自己参加工作以来，身边的同事有的成了自己的上司，有的“跳槽”到别的单位，而自己一直停留在这个职位上，自己对此早有看法了。是啊，在单位工作了这么多年，没有功劳也有苦劳，怎么就不能得到一点回报呢？终于，这一天来临了，上司将自己提拔为中层领导。但是，对这一升职，你却相当平静，你在想：唉，这哪是对我个人能力的肯定，这明明是对我工龄和年龄的肯定。升职的欢乐和心中的苦涩夹杂在一块儿，让你觉得很不是滋味。

正因为这样，你在这件事上是冷处理。你冷冷地向提拔你的上司道谢，然后走回办公室，不冷不热地面对别人的恭贺。然而，你这样做，是大错特错了。虽然你很长时间屈于基层，但是现在不同了，你已经当上了中层领导，你的上司和同事不会再用以前的眼光和标准看你，也不会用以前的方式跟你打交道，你现在最需要做的事情就是让自己兴奋起来，重新塑造自己的形象。

如果你仍然不冷不热，对工作没有足够的热情，缺乏创新和感动，那么你的上司就会认为：我怎么选了这样一个人做部门经理，看来此人是不能重用的。于是，老板就会寻找机会把你从中层的岗位上调整下来。过去曾为你“喊冤叫屈”的同事也同样会讲，这样的人看来是不能当领导的，过去不提拔他算是对了。

对领导没有感恩，心中能做到真正的尊重和支持吗？工作缺乏激情，

行动起来会有创造力吗？

无论你在基层工作时间多长，也无论你是多么地“老资格”，只要当上了“领导”，你就要立即行动起来！

原因之三：因其他部门的需要而当上中层领导

因为上司看重了你的一技之长，就给予了你充足的信任，把你安排到最能发挥你长处的地方，期望你给这个部门带来新希望，给公司带来“一方平安”，创造出更大的效益。

虽然大家都在一个公司工作，但你调任的是公司的另外一个你不熟悉的部门。对这个部门的人员，你只有一个模糊的印象，也就是叫得上名字，见面时点点头打个招呼，根本就不清楚他们具体的为人和行事方法。在这样一个新的部门工作，你可能会遇到很多新问题，但一定要用积极的心态去面对，以正确的方法去处理。

虽然你还是在原单位工作，但是你的工作环境和工作性质已经变了，因为你到了一个新的部门。这时候，适应新角色的唯一方法，就是把自己视为一个新手，重新审视你的工作领域。如果你过分依靠你在原来的工作部门中积累起来的经验和做法，你就很可能无法“入乡随俗”。

另外有一件事情还需要进行很好的处理，那就是打听前任领导做事风格属于什么类型，他的行为方式是怎样的，是否得到了手下的爱戴。如果先前的中层领导在这个部门的威信极高，这对你来说是一个极大的挑战，员工们可能会用前任领导的行为规范要求你，这显然成了一个套在你头上的紧箍咒。如果前任中层领导落下的仅仅是骂名，那么员工们对你会有一种过高的期望，你需要在以后的工作中把这种期望调整到合理的程度，以避免使它成为你的绊脚石。

跨部门调整任职，领导一般都是基于以下考虑：你有一技之长，而某个部门恰好需要你这样有一技之长的人来管理，所以就任命你为部门经理；在任命你去之前，某部门的工作不能令领导满意，为了改变这个部门的状况，需要挑选一个有工作能力的人来管理，上司看中了你的工作能力，所以就任命你为该部门的经理……