

高层管理者做正确的事



执行层人员把事做正确

怎么说，高层才会采纳？怎么做，基层才会服气？

Core circle

核心圈

——做最给力的中层

鲁 智◎编著



一个公司的核心是中层，中层的核心是执行力，执行力的核心是——给力！

所有渴望突破的中层，期待拥有优秀中层的高层，希望被提拔的基层，都会在本书中找到自己所需要的智慧！

台海出版社

高层管理者做正确的事



执行层人员把事做正确

Core circle

核心圈

——做最给力的中层

鲁 智◎编著



台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

核心圈:做最给力的中层 / 鲁智编著. —北京:

台海出版社, 2011.3

ISBN 978-7-80141-782-4

I. ①核... II. ①鲁... III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 034960 号

核心圈:做最给力的中层

编 著:鲁 智

责任编辑:姜 航

装帧设计:天下书装

版式设计:通联图文

责任校对:罗 金

责任印制:蔡 旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市景山东街 20 号, 邮政编码:100009

电 话:010-64041652(发行, 邮购)

传 真:010-84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail:th-cbs@163.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:北京高岭印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本:710×1000 1/16

字 数:170 千字

印 张:16

版 次:2011 年 4 月第 1 次

印 次:2011 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-80141-782-4

定 价:29.80 元

版权所有 翻印必究



目 录

CONTENTS

【A 好中层·自我认知篇】

“在我做过的所有事情当中,最重要的是把那些为我们工作的人的才能协调在一起,并把这些协调在一起的才能引导至某个目标。”

——沃尔特·迪斯尼

第一章	一不小心做了中层	2
	认识自己——我和别人“不一样”	2
	1. 我和“打工仔”不一样	4
	2. 我和“过去”不一样	4
	3. 我是重要的“影响源”	5
	4. 我有高EQ与AQ	5
	了解自己——解剖中层性格密码	5
	1. 为什么我在特定的状况下会有那样的举动?	6
	2. 我是“猫性”还是“狗性”?	12
	提醒自己——中层禁忌知多少?	15
	1. 角色错位的四种表现	15





2. 三个问题, 四句废话	17
征服自己——老板做好人, 中层做坏人	22
1. 用“白脸”完成任务	24
2. 用“红脸”经营员工	27
第二章 夹心饼干的N种滋味	29
中“坚”力量——不忍辱焉能负重	30
1. 忍辱并不代表无能	30
2. 主动“找气”受	33
3. “辱”是成长中最好的老师	33
中“煎”力量——要当好管理者, 先当好被管理者	34
1. 别省略走向成功的任何一个步骤	35
2. 被管理者对管理者的“七问”	36
中“艰”力量——我不是“忍”, 我是“修”	38
1. 在老板思想没有转变之前, 不要试图去改变老板	39
2. 下属绝对不会做你希望的事, 只会做你要求和监督的事 ...	43
中“间”力量——会做人, 会做事, 会算账	45
1. 建立自己的人情账户	45
2. 别做那些最愚蠢的事	48
3. 为公司“算账”	52

第三章 你离好中层有多远 54

高层VS中层:一流中层有忠有能 55

1. 有才无德,限制使用;无才无德,坚决不用 55

2. 有德无才,培养使用;有德有才,提拔重用 57

基层VS中层:一流中层奖罚分明 59

1. 激励往往比压力更有效 61

2. 用最小的代价换取人心 64

3. 威信和执行力不是骂出来的 66

团队VS中层:好中层不是独行侠 69

1. 不做第一,但是要做比第一更快的第一 69

2. 不仅要有战术水平,更要有战略思维 71

3

【B 好中层·团队管理篇】

“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”

——日本经营之神松下幸之助

第一章 以宽广的视角看待管理 75

管理黑洞——所有的失败都是管理性格的失败 76

1. 员工最恨的中层:“推、拖、拉” 77

2. 先学做人,再学管人 78





管理模式——授权维度与走动管理	83
1. 知道授权的益处,并辨认出阻碍成功的事物	85
2. 有效授权,适当监督被授权者	85
3. 具备有效且反应迅速的管控系统	87
4. 增进授权技巧,提升部门职能	88
5. 20%的管理模式:信任和放权	89
管理思维——企业的问题是每个人的问题	92
1. 问题是中层制造出来的?	92
2. 有问题才需要中层?	93
3. 管理越好,问题越少?	93
管理艺术——关心所有人,关注几个人	94
1. 值得特别关注的几种员工	95
2. 用肯定式管理赢得尊重	97
时间——管理者最重要的资源	100
1. 换灯管的“时间分割法”	102
2. 管理者的时间根本不属于自己,而属于别人	105

第二章 执行力的“方与圆”

109

执行力的定义——正确地做事和做正确的事	110
1. 执行力不强的三个“度”	111
2. 卓越执行力“天龙八部”	111
3. 执行过程中的方圆艺术	113
执行力的操作——中层管人,流程管事	115
1. 学会倾听才能发现真正的问题	115

2. 制定目标是执行的前提	118
3. 明确分工,只做最重要的事	120
4. 主动发掘人才,别等着派发人手	122
 执行力的提升——营造积极互动的氛围	125
1. 掌握自我领导的艺术	125
2. 取得成效的关键是做对事	126
3. 协调众多独立的创造性力量	126
4. 打破三种障碍	127
 第三章 “超级领导力”面面观	131
 领导力解析——成为领导他人的人	135
1. 野牛群中的领导者	136
2. 学雁群飞翔	138
3. 推陈出新,胜负立现	139
 领导力圣经——打破平衡,不同凡响	139
1. 即知即行,要有战略家的风采	139
2. 知己知彼,方能百战不殆	140
3. 妥善准备,拥有明天	141
4. 自信,是向未来进军的资本	141
 领导力造就——一种优雅而精妙的艺术	142
1. 愿景比管控更重要,信念比指标更重要	143
2. 人才比战略更重要,团队比个人更重要	146
3. 平等比权威更重要,均衡比魄力更重要	150
4. 理智比激情更重要,真诚比体面更重要	154





第四章 人脉,中层的金钥匙 163

沟通策略——方式不对,努力白费 164

1. 当面说还是网上说? 165

2. 在办公室说还是在休闲场合说? 165

3. 含蓄温和还是清晰明白? 166

4. “七加一法则”:情绪等频,认识同步 168

沟通艺术——爱人者人恒爱之,敬人者人恒敬之 169

1. 换位式:领导真正欣赏的是比他早几个时区的人 170

2. 留白式:给下属留有余地 171

3. 刺猬式:“距离产生美” 172

沟通技巧——做完蛋糕要记得裱花 175

1. 与上司沟通:让上司看到你的价值 175

2. 与下属沟通:诚心做表率 182

3. 与同级沟通:平等协商没成见 186

【C 好中层·职场保卫战】

“先做人,后做事,偶尔做做秀。”

——唐骏

第一章 当中层遭遇“瓶颈期” 191

中层危机——“程咬金”和“七年之痒” 192

1. 职场保卫:寻找并确立核心竞争优势	194
2. 思维转换:寻找最合适的,还是成为最合适的?	196
3. 心态调整:自我激励和自我超越	197
优秀的中层都是相似的,糟糕的中层却各有各的糟糕之处	201
1. 唐骏:先做人,后做事,偶尔做做秀	201
2. 赵舟华:HR的七年之痒	205
3. 优秀中层的十大相似	209
第二章 从世界发展看中层差距	215
人才争夺——君择臣,臣亦择君	217
1. 工作轮换、导师制度	220
2. 360度反馈评价	222
经验借鉴——500强企业如何培训中层	224
1. 朗讯:管教一体	225
2. GE:培养全球化的职业经理人	226
3. Intel:培养管人经理	227
4. 惠普:向日葵计划	228
管理视野——四大名著中的中层艺术	229
1. 水煮三国:中层定天下	229
2. 大话西游:德者上,能者前,智者中,劳者下	235
3. 水浒传:企业文化是关键	239
4. 大观园里谁是最好的中层	241



A

【好中层·自我认知篇】

“在我做过的所有事情当中，最重要的是把那些为我们工作的人的才能协调在一起，并把这些协调在一起的才能引导至某个目标。”

——沃尔特·迪斯尼



第一章 一不小心做了中层

你不知道工作应怎样才能做到更好？
你觉得你所得到的永远比不上你的付出？
你认为你的上司能力还没有你强？
你觉得领导和同事总跟你过不去？
你觉得做多做少都差不多？
你觉得自己永远都是做员工的命？

.....

在古希腊巴纳斯山脉的入口处刻着这样一句话：认识你自己。

古希腊的哲学家把认识自己看成是人类最高的智慧。作为一名经理人，最基本的前提是自我认知：只有先挑战自己，战胜自己，征服自己，才能清楚地了解自身的角色定位，才能正确、客观地对待企业成长过程中所遇到的各种困难。

认识自己——我和别人“不一样”

我在大学上课时，问学生的第一个问题就是：“有没有想过，你为什么要



做中层？”

台下哗然，有人偷笑，有人议论，也有人觉得我这个问题问得很无聊。以下是我搜集整理的几种回答。

“做就做了呗。领导升我的。”这是最常见的回答。一般来说，人们在某个岗位取得一定成就后，就会被晋升到更高一级的岗位，一直晋升到自己不能胜任的岗位为止。

这样做的后果，可能会导致组织的所有岗位都被不胜任此职的人所占据。而新的岗位上，如果你还是抱着这个想法，那么，你往往使用的是你曾经在低层次岗位上时使用的管理经验和办法。显然，这种管理经验和办法在具有层级性的岗位中是不合适的，由此会导致整个组织内部的管理水平、组织效率的下降。

“能者居上，我能力强所以做了中层。”能力强的人就能做经理人吗？让我们先来看一个故事。一个人到花鸟市场去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标有：这只鹦鹉会两种语言，售价300元。另一只鹦鹉前则标着：这只鹦鹉会四种语言，售价600元。到底该买哪一只呢？这两只鹦鹉都是毛色光鲜，模样可爱。他想啊想啊，一时拿不定主意。

这时，他忽然发现，不远处还有一只鹦鹉，忙走过去。他看到这是一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，精神不振，但奇怪的是，这只鹦鹉的价格标签上竟写着1200元。

于是，他赶紧将老板叫来问：“这只鹦鹉难道会说八种语言？”

店主说：“不是。”

这人就有些不解了：“它又老又丑又没有能力，为什么会值那么多呢？”

店主回答道：“因为它能指挥另外两只鹦鹉高效干活，是‘老板’。”

鹦鹉老板在语言方面并不如另外两只鹦鹉，但它却可以指挥它们高效工作，这就够了。“能者上，平者让，庸者下”的晋升思想在现实中存在很大的误区，实际上，很多销售业绩顶尖的人成为销售经理后却不能胜任。

管理者并不需要样样都行，但一定要具备领导能力。真正适合做经理人的本身不需要很有能力，但却要有能够使别人充分发挥自身能力的



能力。

“主管有比较高的薪水和额外津贴……”这一条也许不太好意思出口，但事实如此。就像有很多人认为当主管是为了能做老大，有面子。在这种思想的主导下，整个团队的战斗力将无法得到保证。外资企业对此的解决方法是进行轮岗，即干满三年换一次岗位，目前中国的企业也许还做不到这个。其实，追求高薪、要面子是人之常情，但是如果以此为目的，那么势必导致恶性后果。

薪水只是工作的一种报偿方式，虽然是最直接的一种，但也是最短视的一种。只为薪水而工作，没有更高尚的目标，并不是一种好的人生选择，结果受害最深的不是别人，而是他自己。

身为公司的中层，必须要具备以下几种清晰的自我角色的认知，这就是“为什么我要做中层”的最好回答。

4

1.我和“打工仔”不一样

身为公司的中层，经理人应该具备责任意识，即老板意识和主人翁意识。在企业具体的管理过程中，可以说，中层管理者代表着总经理的意志，谋划着整个企业的利益，因此要有全局思维和系统思维，要具有很强的老板意识，要站在老板的利益角度看问题，而不是简单地把自己当成打工仔。

中层经理需要注意自己的言行和立场，接近员工，但不能把自己等同于员工，否则会走进管理的误区。中层管理者是一个重要的影响源，在企业管理层中起承上启下的作用。因此，中层管理者，要注意自己是一个有重要影响的人，一言一行，都会对他人产生重大的影响。

2.我和“过去”不一样

中层管理者不能用过去来指挥将来，也不能用过去来指挥现在，不能凭着过去的思维给下属和上级贴上标签。有些中层管理者以为自己用人无数，



不再需要调查研究就能对一个人的能力作出正确的判断。此外,中层管理者不能用自己的喜好来评价别人、影响别人、约束别人。否则,中层管理者与员工之间的互动就会产生问题,从而影响到以后的人员管理和关系建设。

3.我是重要的“影响源”

时常有人抱怨企业的规章制度与流程的不完善给企业带来问题,实际上问题的关键在于中层管理者能不能做到“上行下效,以身作则”。对于规章制度和流程,中层管理者要说到做到,这样才能建立一支有高执行力的团队。如果中层管理者没意识到自己是一个影响源,那么就容易在整个团队中制造一些消极、悲观、错误的情绪,从而导致严重的管理误区。

4.我有高EQ与AQ

作为成功的职业经理人,仅仅依靠高IQ(智商)是远远不够的,还要有较高的EQ(情商)和AQ(逆境智商)。知识并非都能转变成财富,只有完成从IQ到EQ和AQ的转化,才能获得更好的发展。面对他人,面对不愉快,你能让自己心平气和,使自己快速应对;面对困难,你能知难而上,做勇敢的攀登者。成功的职业经理人必须具备上面的条件。

无论你是从事销售还是技术性强的工作,都需要较高的EQ。衡量EQ高低的一个重要标准是人在面对困难时表现出来的张力大小。智商只是解决当前存在的知识量的问题,我们不能仅仅用智商来解决问题,而要具有建设性的张力。优秀的经理人应懂得在逆境中正确导引心态。

了解自己——解剖中层性格密码

商学院全球领导力中心的负责人弗里斯(Manfred Ketsde Vries)认为,



经理人的心理矛盾和紧张情绪对企业造成的破坏绝不亚于竞争对手发起的商业竞争。

“每天走进办公室,我既能让手下1万名员工的生活变得悲惨,也能让他们变得积极。要做到这两点很容易。我需要每天提醒自己我所扮演的角色。”这是一位曾参加欧洲工商管理学院(INSEAD)管理者工作坊经理的心声。

金庸先生在《鹿鼎记》中也提到:“皇太子自出娘胎,便注定了将来要做皇帝,自幼的抚养教诲,就与常人全然不同,一哭一笑,一举一动,无不是众目所视,当真是没半分自由。囚犯关在牢中,还可随便说话,在牢房之中,总还可任意行动,皇太子所受的拘束却比囚犯还厉害百倍。负责教读的师傅、服侍起居的太监宫女,生怕太子身上出了什么乱子,整日战战兢兢,如临深渊,如履薄冰。太子的言行只要有半分随便,师傅便谆谆劝告,唯恐惹怒了皇上。太子想少穿一件衣服,宫女太监便如大祸临头,唯恐太子着凉感冒。

“一个人自幼至长,日日夜夜受到如此严密看管,实在殊乏人生乐趣。历朝颇多昏君暴君,原因之一,实由皇帝一得行动自由之后,当即大大发泄历年所积的闷气,种种行径令人觉得匪夷所思,泰半也不过是发泄过分而已。”

就像金庸笔下的那些皇帝一样,成年人常会重复在孩童时期学到的行为方式,最终,他们会不知不觉地陷入这种破坏性的循环。很多领导者都会有狂躁的行为,经理人也会有“喜怒无常”的时候,他们不停地工作,却忘记了为什么每天都要工作。他们并不确定自己想要什么,却不惜牺牲自己去得到什么。

1.为什么我在特定的状况下会有那样的举动?

许多管理理论都过于简单地阐述了企业领导是如何作出决策的,实际上,那些理论对一些决策看似合理的解释常常是不成立的。

如果管理者不了解自己,或彼此互不了解,就很有可能令公司的运作陷入不正常。因此,一个出色的经理人,还需要对自己的性格有全面的了



解,进一步挖掘自己的个人背景和成长经历,定期对自己的行为作进一步的反省:为什么我在特定的状况下会有那样的举动?要不要试着改变自己的行为?

下面列举了几种关键的不良性格。但是,很多人都有多面性。我所列举的这些例子只是为了帮助你看清那些你不能一眼看出的性格要素。你也可以把它看作是关于如何与“异类”同事相处的简明指南。它还能帮助你进一步了解在镜子里回视着你的那个人,也就是你自己。

自恋型

要了解企业的状况,就必须了解什么是自恋。企业比其他任何一个地方都更能淋漓尽致地展现自恋者的变化。自恋型领导者通常能够找到自我,但他们的下属必须失去自我。

自尊是一种健康的心理,它可以使人变得自信、果断和富有创造力。但是,过度自恋往往导致领导者自我主义,拒绝考虑别人的处境,看不到人与人之间的界线。过于自恋的性格加上享有的权力会让领导者招致毁灭性的后果。

是什么导致这种自恋性格的产生?这要归咎于父母。在孩童时期,自我形象的放大与小孩子本身的无助感形成一种对立、紧张的关系。采取不正确的办法来消除这种紧张关系,就易导致负面心理和对个人权力及地位的渴望。对权力、地位、名誉和魅力的渴望最终导致自恋性格。

当然,自恋也许可以使领导者更加相信成功是很容易的事情,是在预料之中的。从中短期来看,自恋可以提升领导者的业绩。正如弗洛伊德所写道的:“如果一个人一直受到母亲的宠爱,他一生都会洋洋得意,相信自己一定会成功,结果往往真的取得成功。”

自恋型领导者可能具有以下特点:自大;对成功和权力充满无限幻想;相信自己是独一无二的;要求别人无限崇拜自己;权力意识强烈;对特别优待抱有不合理的期望;利用他人来达到自己的目的;忽视他人的感受和需求;有傲慢的行为和态度。