

带队伍

Hold住中基层管理者

县官不如现管，中基层决定效能
千军易得良将难求，须用心锻造
中基层干部素质职业化实战方略

朱江 著

带队伍

Hold住中基层管理者

朱江 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

带队伍: Hold 住中基层管理者/ 朱江著. —北京: 企业管理出版社, 2011. 11
ISBN 978-7-80255-933-2

I. ①带… II. ①朱… III. ①企业领导—素质教育

IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 220778 号

书 名: 带队伍——Hold 住中基层管理者

作 者: 朱 江

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 978-7-80255-933-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638
编辑部 (010) 68701074

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 14 印张 166 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

作者简介



◎ **朱江**，毕业于北京航空航天大学，资深企业管理顾问，知名职业素质和人文素养培训专家。

主要作品有：

《敬业确实有道理》

《中层管理执行手册》

《办法总比困难多》

《不要指望老板》

《做在当下》

序言——人才最贵

“21 世纪什么最贵？人才！”

2004 年底，随着电影《天下无贼》的上映，这句出自葛优扮演的“贼头”黎叔说的话成了名言，经常从人们的嘴里蹦出来。虽然有的人说的时候咧着嘴巴笑呵呵的，像是在调侃，听到的人也是跟着说笑几句。但是，没有什么人把它当成一句玩笑话。因为，这是事实，是很多人回避不了的难题。

无论什么行业，无论是起步阶段还是稳定多年，企业老板、公司领导最头疼的问题中，缺人才肯定是其中一个。尤其是承上启下的中层和基层管理人员，是支撑企业的栋梁，他们的工作效果直接影响企业的效益和成败。他们的工作做好了，公司的日常运作就能顺畅，规章制度就能落到实处，决策决议就能执行到位，重要的变革才能一步一步地向前推进。否则，规章制度、文化理念、战略决策，只能停留在纸上谈兵的阶段。公司的业务工作、管理工作，只能在低水平徘徊，执行无力的现象就一直难以解决，公司领导也难以摆脱琐碎的日常事务，而且经常被搅得心烦意乱。

但是，能够有力地承上启下的中层和基层干部，实在是不多。绝大多数公司的中基层管理团队都存在这样那样的缺陷不足，而且问题不少，麻烦不断，让公司领导们不满、忧伤、烦躁。毫不夸张地说，这不是用“人无完人”能够解释过去的。中层和基层管理人员的职业素质不佳，是让领导们头疼的一大难题，更是企业普遍存在的致命困境。

企业中普遍存在这个致命的困境，原因很多。作为老板、领导，因此而烦躁，对下属不满、抱怨、责怪，也属正常。但是，有什么用呢？只能使自己的心情变得更烦躁，自己希望的改变却不会出现，甚至会使公司的管理变得更糟糕。

“与其诅咒黑暗，不如点亮蜡烛。”这是一句富有哲理的西方俗语。在今天，面对这个致命的困境，停留在不满和抱怨上，无济于事，只会让你的事业进入恶性循环。你必须清醒地面对现状，采取有效的措施，带好现在的团队，扶起东倒西歪的公司栋梁，带领他们摆脱低水平的徘徊，进入良性循环，步入素质职业化的状态。这才是上策！

21 世纪什么最贵？人才！千军易得，一将难求！素质优秀的良将，更是难以寻觅。这就是现实，您需要清醒，需要切实有效的行动。

翻开这本书，您能看到系统的内容，科学的原则，具体的事例，能够帮助您理清思路，对自己的下属、公司中基层管理人员的缺陷不足有系统、具体、清晰的认识，不会继续迷茫，不会简单地以“水平不高”、“做不好工作”、“不懂怎么去管理”之类的话来评价他们，能够对每一个人都清楚的认识，为督促他们进步做好扎实的铺垫。

更重要的，书中提供的大量的策略、措施、方法、工具，通过实践检验，实际有效，供您参考借鉴，可以直接应用。只要认真参考、借鉴、应用，就能将软弱无力的栋梁扶起来，变成强劲有力的栋梁，以极低的成本打造一个素质职业化的中基层管理者团队。

同样，中层和基层管理人员也可以从中学到很多具体的方法，切实有效地应用，就能快速地提升自己的职业素质，使自己成为素质职业化的优质人才，职业道路更稳更顺。

这就是本书对您的价值。



第一章 绕不开的致命困境	1
一、一个总经理的心声	2
二、《员工手册》的风波	5
三、这个困境绕不开	7
 第二章 东倒西歪的四大重症	13
一、缺乏认真管理的心态	17
二、缺乏主动管理的意识	28
三、缺乏规范管理的习惯	35
四、缺乏有效管理的技能	45
 第三章 积极理性地面对困境	55
一、清醒警惕，不要置之不理	58
二、正视现实，不要寄希望于换人	59
三、正视人性，不要寄希望于他们自己	62
四、消除误区，不要寄希望于绩效考评	68
五、持之以恒，不要追求立竿见影	70



六、及时行动，不拖延、不放弃	75
 第四章 迈出有力的第一步	 79
一、明确目标和原则	80
二、做好资源计划和预算	87
三、做好人员的基础考察和调整	94
四、明确“基本职业化”的具体要求	100
五、明确学习培训的基本内涵	106
六、做好个性化的管理准备	109
七、强有力地说明与动员	115
 第五章 切实有效地行动	 123
一、一人一根大拐杖——配置实用的管理工具包	126
二、串起散落的金子——规范认真地做好自学管理	147
三、创造条件把课上——围绕重点、难点进行培训	154
四、学以致用不务虚——紧盯技能的实践和应用	166
五、组成团队互相推——以团队的力量促进团队进步	177
六、盯住个人用力推——以个性化的方式督促个人进步	185
 第六章 保驾护航向前进	 197
一、用行动清除道路上的障碍	198
二、与时俱进地评估与调整	210
 后记——让你的铁轮转起来	 216

• 第一章

绕不开的致命困境

支撑企业团队组织的是中基层管理者，他们是承上启下的栋梁。栋梁人才的职业素质不佳、东倒西歪，是中小企业的第一困境，90%以上的企业绕不开这个困境。



千军易得，一将难求！良将更是稀缺。你死我活的战场上搏杀的军队如此，在优胜劣汰的商场上打拼的企业，同样如此。不久前，在北京的一家软件公司里面发生的，就是一个典型事例。

一、一个总经理的心声

一天下午，笔者到一家软件公司，与公司老板刘总沟通企业建设工作。刘总的这家公司办了六年多，五十多个人，在业内名声不错。因为重视企业文化，想把他在经营公司这些年积累的好东西进行梳理、优化和延伸，形成系统又实际的企业文化工作体系，一个多月前请笔者提交了一份工作纲要。这次约笔者过去，再细致地沟通一下。

谈了不到十分钟，刚切入正题，公司财务部林经理就进来找刘总，向他反映，市场部的两个员工办报销手续不遵守规定，差旅费、招待客户的费用、通讯补贴的费用，几种发票总是粘在一起。虽然金额上没有问题，但是不符合规定。如果要他们撕下来重新弄，可能会撕坏票据。因此，请示刘总怎么办，批不批准他们报销。

刘总听了轻轻摇摇头，要林经理多辛苦一点，细心搞好，并要她提醒市场部经理华东铭，避免再出现这样的情况。但是，林经理说，已经提醒过几次了，要他先把好关，不要随便签字。他总是说太忙了，自己没功夫细看就签了，要财务部多包涵。

刘总点点头，没有再说什么。就在林经理转身要走的时候，刘总把她叫住，问她为什么还不发工资。“都过了三天了，员工都有意见了，你们怎么还拖着？”

“不是我们要拖，是行政人事部还没有把上个月的考勤表交上来，所以没有办法去核算工资。”林经理说。

“好，我知道了。你回去吧，顺便把小魏叫过来。”

很快，行政人事部经理魏小青进来了。刘总责问她：“发工资的时间都过了好几天，为什么还不向财务部提交考勤表？”

“开发部和市场部这两个部门的考勤表还没有交给我们，所以我也没有办法做统计，就拖下来了。”魏经理一脸的委屈，小声回答说。

“你不会催他们吗？”刘总问。

“催了，每个月都要催，不催就不会有谁交。有的部门催了就交了，也有的部门答应一会就交，可是一忙起来就又忘了，要催好几次。”魏经理回答说。

“这么简单的事情，还经常拖，像什么样！你们行政人事部的工作要好好抓紧。”刘总很不高兴，声音低沉地说。

听到刘总的批评，魏经理脸色通红，小声说：“我也没办法，他们又不听我的。”

看着魏经理一脸的委屈，刘总停了一下，口气缓和了一些，没有再批评魏经理，只是提醒她，今天把考勤表的事解决，不交的部门自己承担。并要她加强管理，该批评的要批评，该处罚的要处罚。

魏经理匆匆离开后，刘总摇摇头，一种无可奈何的神情从他的眼睛里流露出来。“你看，每天都要处理这些杂事，一件接一件的，很多想抓的事都拖下来了。”叹了一口气，“要是这些部门经理能做好这些事就好了。”

在笔者的询问下，刘总告诉笔者，他们公司在这些方面都有规定，基本的制度已经实施三年多了，执行效果还是不好，经常被忽视。虽然他在会议上强调过，要公司的部门负责人按照规章制度来工作，也批评过他



们。但是，效果不明显。虽然大部分是小事，可是，弄得公司的日常工作做起来都特别费劲，平白无故地添了很多事，有时候还会惹出不少麻烦，使得他经常花时间精力去处理那些本不该有的事。同时，因为一些部门经理没有做好管理，公司的很多制度、做出的重要决定，经常就卡住了，执行不下去，有些都变成一纸空文了。

刘总说，他很重视企业文化建设，想在公司里面系统性地加强企业文化建设工作，对笔者提交的工作纲要也很满意。但是，接到笔者的纲要后这么久才约笔者具体沟通，就是因为心里没底，担心公司的几个部门经理不能配合起来，不能执行好。

“虽然公司里烦心的事很多，不过，我最头疼的还是几个部门经理。他们的脑袋里面好像缺一根做管理的弦，不盯着就不会去认真做好管理的事。唉！”一番话之后，刘总总结似的说。

听了刘总的一番真言，笔者点点头，“我理解，中层管理人员是承上启下的，他们的职业素质很重要，决定了执行的效果，直接影响公司的效率和效益。”

刘总点点头，“您说得对，他们是要承上启下。可是，没有几个做到了。”



虽然公司里烦心的事很多，不过，我最头疼的还是几个部门经理。他们的脑袋里面好像缺一根做管理的弦，不盯着就不会去认真做好管理的事。

——一个总经理的心声

因为谈话的内容触到了他的心灵深处，刘总将手里的文件放了下来，告诉笔者一件让他难以忘怀的往事。

二、《员工手册》的风波

为了使公司的管理逐渐走上正轨，公司成立两年多之后，刘总开始带领下属着手公司的规章制度建设。经过近一年的努力，逐渐形成了基本完整的规章制度。尽管有不少漏洞，不合理之处也经常发现，但是，毕竟实现了从无到有的一大进步。只要执行起来，公司的工作就会顺畅不少，刘总有信心。但是，很快发现，多数员工对公司公布的规章制度很陌生，不了解，甚至都不知道公司有这样的规章制度，更谈不上认真执行了。

发现了问题，刘总没有置之不理。他下了一个指令，要行政人事部编一本《员工手册》，把公司的日常规章制度都编入《员工手册》。行政人事部按照总经理的要求编完后，按照各部门人员数量发到各部门经理的手里，要各部门经理发给本部门员工。在公司的管理例会上，刘总还专门谈到《员工手册》，强调各部门经理收到《员工手册》后发给员工，还要督促员工学习，督促员工遵守公司的规章制度。

但是，《员工手册》发下去三个多月了，刘总感觉公司里面没有什么变化，还是经常出现违反规章制度的现象。不久后的一天，他又发现一个部门经理的工作有问题，不符合公司的规定，受到批评的时候竟然说，他不知道公司有这样的规定。一问之下刘总才知道，他没有细看《员工手册》。

感到情况不对劲，刘总把行政人事部经理魏小青叫过来，要她认真检查一遍，看看各部门员工对《员工手册》是不是学习了，是不是记住了要



遵守的规章制度。

很快，刘总从她那里得到了反馈，结果令人吃惊。公司的五个部门中，有两个部门有员工没有领到《员工手册》。原因是“当时不在”，这两个部门经理没有把《员工手册》放在他们的桌子上，怕丢了，而是放在自己的抽屉里，后来却忘了给员工。

而且，几个部门经理给下属发《员工手册》的时候，只是轻描淡写地说，“公司的员工手册，自己好好看看”、“行政人事部编了一份员工手册，一人一份”、“收好你的手册，保管好了，别弄丢了”等等。没有哪个部门经理组织本部门的员工一起学习《员工手册》，也没有督促、检查下属是不是学了《员工手册》。而且大部分部门经理自己也没有认真阅读《员工手册》，因此，公司里面没有几个员工认真学习《员工手册》、记住那些基本的规章制度。基本上都是收到《员工手册》后随手翻了一下，然后往抽屉里一扔，或是夹在文件夹里，就不管了。只是有的人翻的时间长一点，十几分钟；有的人翻的时候短，几十秒钟。下发之后的那几个月，有的人在工作中会拿出来翻一下，查一下内容。大部分人，包括那位不知道有那项规定的部门经理，几乎都没有动过，似乎忘了《员工手册》是干什么用的。

编制和发放《员工手册》，是刘总很重视的工作，为的是提高公司员工遵守规章制度的意识，加强公司的基础管理。而且，他还在会议上专门讲过要求。但是，这件重要的工作，还是在这些部门经理的轻描淡写中化为空洞的形式。

为此，刘总很生气，更伤心。

“这么重要的事，他们为什么就不当一回事呢？行政人事部经理知道编《员工手册》的目的，发给各部门经理了怎么就不了了之呢？”

讲完了难以忘怀的伤心事，刘总面带忧郁地告诉笔者，市场越来越难，利润越来越低，竞争对手越来越多。虽然他的公司的底子不错，还是感到压力很大。要生存好一点，还想做大一点，不容易。因此，他很想采取一些措施，把公司的工作效果和效率往上推一下。可是，每次想用力推的时候，总是觉得公司的支柱软绵绵的，摇摇晃晃的，经常有一种脚底不踏实、有心无力的感觉。

“这么多年了，他们也有进步，但是，实在是太慢了！”刘总深深地吸了一口烟，带着苦涩地笑笑，叹了一口气，接着说到，“真不知道公司这些部门经理什么时候能够像一个经理的样子，担当好管理的责任，让我不要觉得根基不稳、有心无力。”



真不知道公司这些部门经理什么时候能够像一个经理的样子，担当好管理的责任，让我不要觉得根基不稳、有心无力。

——一个总经理的心声

三、这个困境绕不开

事实上，类似的现象经常发生，头疼又无可奈何的公司老板、老总，经常遇到。尽管发生在不同的企业、不同的工作领域，具体的事情千差万别，但是，很多看似无关的事情，实际上是同一个现象，矛头直指中层基



层干部。是因为他们中的某些人没有承担好自己的责任，没有做好自己的工作。因此，问题、麻烦不断出现，使得企业的运作效率、经营业绩和发展速度都受到制约，生存质量受到很大的影响。

毫不夸张地说，这是企业、尤其是中小企业普遍面临的一个致命的困境，而且是很多其他问题的根源。因此，不折不扣地，是中小企业面对的第一困境！

确定的经营战略需要落实到日常工作中，优秀的文化理念需要扎扎实实地培育，制定好的规章制度需要不折不扣地执行，具体的工作事项需要及时地完成，这是任何一个企业都需要的。能不能做到，关键就在中层和基层管理人员的职业素质。

一切都是事在人为，工作效果效率，与做事的人的职业素质密切相关。中层基层管理人员，承担着承上启下的责任，职业素质不够高，不能履行好自己的职责，显然，公司的决策、制度就不能承接下来，不能传递到基层员工并落实下去。同时，员工在工作中发现的问题、遭遇的困难和需求就不能了解清楚，不能及时反馈上去。结果自然是执行无力，团队散漫，没有敬业热情，工作秩序一片混乱，一环扣一环的工作四处断裂。而且可能使得一些员工心生逆反情绪，故意抵触对抗公司的管理，故意伤害公司的利益。这样的企业，只能是险象环生，不会有生机活力。

支撑房子的是钢筋水泥制成的栋梁，支撑团队组织的是中基层管理者，他们就是企业的栋梁。钢筋水泥的栋梁不结实、东倒西歪，房子就不稳，会倒塌；栋梁人才没有力量、东倒西歪，企业疲软，难生存，更无力向前迈进。

中基层管理团队的职业素质不佳，是中小企业的第一困境，90%以上的中小企业面临这个困境。笔者相信，中小企业的领导们都会认同这个评

价。因为，这确实是他们心中的最痛。不仅对企业很麻烦，而且不容易摆脱。就像挡在唯一一条路上的大石头，绕不开。

如果有谁说，“这有什么难呀，做不好就换人呗。”这是典型的“站着说话不腰疼”。可以肯定，说这话的人十有八九没有在中小企业里面呆过，没有做过中小企业的领导。同时，对我们国内当前的人力资源环境缺乏了解。

很简单，假如能够方便地找到合适的人，就不会有这么多头疼、心烦的总经理了。

产生这个问题有三个主要原因。

第一，因为我们国内人力资源市场上，真正系统性地学过企业管理的知识、懂得怎样去做一个经理、主任、主管的人很少，根本满足不了众多中小企业的需求。

第二，那些为数不多的、系统性地学过管理的人才，不仅对事业舞台要求大、薪酬要求高，而且也未必能够做好管理。因为管理是科学加艺术，是需要在实践中锤炼出来的心态加技巧，不是通过课堂教育就能学到的。事实上，即使是西方规范化的市场经济环境下，那些著名的企业家，学过 MBA 的也只是少数。

第三，也是最重要的一点，国内中小企业的部门经理、主任、部长、主管等中基层管理者，几乎没有什么人是专门做管理工作的，绝大多数是主管部门的日常工作的骨干人员。在做部门负责人的同时，要做大量的基础性、专业性的具体工作，甚至大部分时间是做这些工作，只有一小部分时间做管理工作。因此，很多人是从公司的基层员工中选拔出来的。选他们做管理人员的原因，并不是因为他们善于做管理，只是因为他们在基层员工的岗位上表现比较好，让领导感到更放心。让他们做一个负责人，至少可以把那个部门、小组的基本工作做好，不会让领导操心太多。