

精益界 精益实践精品阅读
www.leanall.com

中层主管 就该这样当

孙科炎 潘长青 / 著

中层如脊梁

好的企业离不开优秀中层管理者的推动



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

中层主管 就该这样当

孙科炎 潘长青 / 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书针对中层管理者可能会遇到的各种问题,进行了简明扼要的分析总结,从如何做事,如何管理员工,如何做领导的下属,以及如何为企业做出贡献四个方面,总结了中层管理者应当遵循的各种管理理念和管理原则。希望所有的中层管理者能够有所领会,做一个优秀的中层。

本书适合企业管理人员、人力资源工作者、培训师、管理咨询师、高校人力资源管理相关专业师生等相关人士参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

中层主管就该这样当 / 孙科炎, 潘长青著. —北京: 中国电力出版社, 2015.2
ISBN 978-7-5123-6856-9

I. ①中… II. ①孙… ②潘… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第283782号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 于湘婉

责任校对: 郝军燕 责任印制: 赵 磊

北京博图彩色印刷有限公司印刷 • 各地新华书店经售

2015年2月第1版 • 2015年2月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本 • 13.75印张 • 201千字

定价: 38.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

中层主管，即中层管理者是一家企业中必不可少组成部分，是保证企业经营活动正常进行的关键。中层管理者的角色，意味着他们拥有区别于企业高管和普通员工的特殊职能。他们既需要听从上层领导的安排，完成领导交代任务的执行力，又需要具有管理和指导普通员工的能力，同时，他们还需要承担将企业信息上传下达的使命。

如何成为一个优秀的中层管理者，如何在工作中平衡执行和管理两种职能是每一个中层管理者必须思考的问题。基于此，我们的顾问团队和研究小组有意识地对那些成功的中层管理者的工作方法进行了全面细致的分析，归纳他们工作中的常见问题和解决方法，最后通过系统化的梳理和整合，总结出一些中层管理者的工作方法和技巧。这些方法和技巧，不仅能帮助中层管理者更好地胜任本职工作，还有助于在工作实践中提高他们的工作效率。

本书介绍了中层管理者在做事的立场、提升工作效率、合理授权、奖惩、请示汇报等方面的技巧，读者可以通过阅读具体事例和管理理念方法，跳出日常工作中常见的误区，更娴熟地运用科学的工作方法，处理遇到的问题。

在写作方法上，本书并没有沿袭方法类图书的写作方法——介绍常规的理论思想和操作步骤，而是采用了灵活的表达形式，结合真实的案例，深入浅出地讲最关键的问

题提炼出来，令读者获得更为轻松、愉悦有不失深刻的阅读体验。

最后，我们衷心地希望，这本书能为那些身处困境之中的中层管理者提供有效使用的工作方法；帮助他们提升工作效率，实现自我优化和企业进步的共赢。

作 者

2015 年 1 月

目 录

前 言

01 / 做有立场的中层主管	1
制度是管理的依据	2
保证员工能够正确理解你的制度	3
员工认同，才会按你说的做	5
随意的管理，缺乏约束力	7
是设计，不是照搬照抄	9
规则是底线	11
管好你的下属，工作伦理不可逾越	13
鼓励员工及时“补位”	15
不争不抢，让下属谨守工作本分	17
你自己也要“洁身自好”	19
02 / 这样做事，才是有效率的	23
你的下属跟你齐心协力吗	24
首先要知道你想做什么	26
分解目标，层层下达工作任务	27
分目标要与总目标顺利对接	29
有合作分工，才有高效率	31
帮他找到正确的工作方法	33
工作中的坏习惯，必须纠正	35
让员工加班，真的有必要吗	37
给他上一堂时间管理课	39

哪个重要，就先做哪个	42
------------------	----

03 / 让业务流程更加顺畅45

实时关注员工的工作流程	46
按标准做事，让他的工作更有效	47
去掉多余的流程	49
用简单的方法，做复杂的事	51
去掉不产生价值的流程	53
给他下达任务的最后通牒	55
不要让“差不多”过关	56
防微杜渐，及时控制问题	58
每一个环节都不能轻视	60

04 / 学会授权，做轻松的主管63

不要抓着权力不放	64
做好准备，万无一失	65
有什么能力，干什么活儿	67
选择最合适的，而不是最优秀的	69
不仅仅是掌控权力，还要承担责任	71
单靠“能人”挑不起大梁	73
既然把权力交给他，就要放宽心	75
监控你的授权，不做“甩手掌柜”	76
你真的把权力下放了吗	78
失败等于经验，允许他犯错误	80
看着他犯错，压一压他的气焰	82

05 / 掌握奖惩规则，管起来更简单85

不是给得越多，效果就越好	86
--------------------	----

赏到他的心里去	88
多用奖励，慎用惩罚	89
表扬要抓住他的闪光点	91
不拖延，及时兑现你的奖惩	93
“好心肠”不能泛滥	95
惩罚只是手段，教育才是目的	96
巧用“胡萝卜”加“大棒”	98
不要把“火”点到人身上去	100
选择恰当的表达，不要被误解	102
06 / 多与下属交流，以便对症下药	105
明确完整地传达你的指令	106
不要摆谱儿，跳出“位差效应”	108
时刻保持沟通渠道的畅通	110
口下留德，尊重下属	112
不要不闻不问，他需要你的反馈	114
注意你的态度，认真倾听	116
从他的抱怨中，寻找价值点	117
群策群力，积极倾听下属的建议	119
求同存异，包容不一样的声音	121
让沉默的人，也说话	123
07 / 这样请示汇报最有效	127
呈报你的工作计划	128
即使没有问题，也要及时报告	130
挑重点，不必事事都说	131
注意把握汇报的细节	133
灵活运用汇报的形式	135

不隐瞒问题，报喜还要报忧	137
提问题前，先自己思考	139
提前想好解决方案，让他做选择题	141
提问要选对时机	143
这样请求，成功概率才大	145
不做领导的应声虫	147

08 / 独当一面，做领导的左膀右臂151

下属出错时，勇于承担你的领导责任	152
不要只顾自己部门的利益	154
虚心接受上级的批评	155
与领导的分歧，小心处理	157
承认自己能力有限，但不放弃学习	159
实现领导对我们的期望	161
向你的领导学习	163
互补的上下级关系最稳定	165
把补位视为你的分内工作	167

09 / 为了企业人才队伍的稳定171

时刻不要忘记储备人才	172
看到外部威胁，激发员工活力	174
用“鲶鱼”搅活团队的气氛	176
燃起员工成长的激情	178
给他机会，不断往上走	180
不委屈有能力的，不姑息“尸位素餐”的	182
不认可企业的，坚决不留	184
好的工作环境，帮你留住人才	185
让员工走得心平气和	188

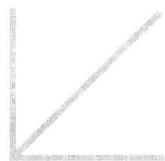
10 / 铺设未来的道路，也需要你出一份力.....191

你的发展，以企业的发展为前提	192
不要停留在昨日的成绩上	193
管理要着眼于企业的未来	194
创新，让企业掌握主动	196
打造创新型的工作团队	199
做好准备，应对各路风险	201
看见每一个值得改善的地方	202
不迷信权威，鼓励员工的思维解放	204
勇于打破不切实际的传统	206

后记

01

做有立场的中层主管



想要更好地工作，就要坚持正确的立场。各种工作制度和工作伦理必不可少。

制度是管理的依据

有七个人住在一起，他们每天都分食一大锅粥，但粥的分量总是不够。

最初，他们通过抓阄的方式决定谁来分粥。但是，大家很快发现，负责分粥的那个人总是给自己分最多的粥。无论换了哪一个人，都是同样的情况。

于是，大家决定轮流分粥，每人一天。可还是有问题——每个人都只有在自己分粥的那一天才能吃饱，其余的六天都会饿肚子。

他们商量了一下，决定选出一位道德高尚的人来分粥。可是不久后，道德高尚的人就开始给那些讨好他的人多分些粥。其余的人没法容忍这种情况，于是大家决定对分粥方法再次进行调整。

大家想来想去，决定选举产生一个三人的分粥委员会和四人的监督委员会，形成制约和监督。这样做虽然能保证公平，但是有些人对自己的分工争执不下。等粥吃到嘴里时，已经变得冰凉了。

终于，他们又提出一个新的办法——任选一人分粥，但是分粥的那个人要最后领粥。在这个制度的制约下，无论谁分粥，都会为了避免自己吃得最少，而将粥尽量分得平均。

从这个故事中，我们可以得到以下结论：特权和利益有着无限的诱惑力；凭借个人的自觉和良心维护组织的公正的做法通常是靠不住的；即便是拍着胸脯拿人格作担保的人，也往往会出于私欲或碍于交情而违背原则。

企业就如同这个分粥的队伍。无论出现以上哪一种情况，都将导致管理的混乱，影响企业的稳定和发展。所以，一个优秀的企业管理者在开展工作前，首先要考虑的就是企业的制度建设问题。只有建立健全完善的制度和规则，才能保证工作有序地开展。

管理者都寄希望于自己的主观控制能力，讲求灵活自主。而这个“灵活”，却会成为组织走向混乱的导火索。正如下面这个例子。

海星公司是由荣海一手出资创建的，已经具备一定的规模。1991年的冬天，荣海的三个合作伙伴发生了哗变。他们以荣海曾经的话“海星是大家的，人人都有份”为由，要求分割企业。提到这件事，荣海深深地自责道：“我

为这句话付出了极大的代价，几乎断送了海星。”

原来，在海星成立之初，并没有一套完整的规章制度，对各合伙人、管理人员没有明确的职责约束，也没有明确的产权划分。这导致公司发展起来以后，大家不再将心思放在怎样开拓市场、怎样高效生产上面，开始计较各自的利益。

面对企业内部这种浮躁的心理，荣海只能履行诺言。在这之后，荣海痛定思痛，迅速建立一套严格、完整的规章制度，明确了各部门的职责，公司终于得以健康地发展。

真正优秀的管理者必须持有这样的态度：自己是一个旁观者，自己的权力是制度赋予的。同时，也要限制自己的权力，把规范工作和员工行为的权力转交给制度。管理者要坚定这样的立场：一切管理都要依照制度进行。

美国太平洋西北地区的最大城市——西雅图，是一座美丽的海滨城市。在那里，人们到海边只要随便放下一张网兜，就能捞上来很多螃蟹。当地的法律规定：不允许捕捞母螃蟹以及比巴掌小的螃蟹。当地的居民都会严格遵守这一规定，他们甚至会用尺子测量捞上来的每只螃蟹。一旦发现有人违反规定，违反规定的人就会受到严厉的处罚。

规章制度是约束人们行为的法宝，更是秩序井然的基本保障。组织若想正常运营，就必须依赖严格的制度。

一位著名的企业家曾经这样说：“没有制度，你面对的只能是一盘散沙。你的一切行为也只能是随心所欲，反复无常。而这极易令你的部下无所适从。”

现代的管理，讲求的是效能。如果没有一套完善的制度对管理工作进行规范、约束和统筹，管理便会呈现出没有秩序、缺乏标准以及分散零乱的状态，其有效性和正确性也会大打折扣。

保证员工能够正确理解你的制度

森林里生活着一群猴子，它们每天在太阳升起的时候外出觅食，在太阳

落山的时候回去休息，日子过得平淡而幸福。

一位游客穿越森林时，不小心把手表落在了树下的岩石上，被猴子吉米捡到了。聪明的吉米很快就弄清了手表的用途。于是，它成了整个猴群的明星。每只猴子渐渐习惯了向它请教确切的时间，尤其是在阴雨天。继而，整个猴群的作息時間も由吉米来规定。吉米逐渐树立起威望，最终当上了猴王。

吉米认识到，是手表给自己带来了机遇与好运。于是，它每天花费更多的时间在森林里寻找，希望能够捡到更多手表。功夫不负有心人，它相继得到了第二块、第三块手表。

但出乎吉米意料的是，得到三块手表后，它反而有了麻烦。因为每块手表显示的时间都不一样，吉米不能确定哪块手表显示的时间是正确的。群猴也发现，每当有猴子去询问时间时，吉米总是支支吾吾地答不上来。渐渐地，吉米的威望大降，整个猴群的作息時間也变得一塌糊涂。

对于吉米来说，手表是机遇与好运的象征，所以它努力寻找更多的手表。但不同的手表给出了不一样的时间。吉米无法正确地作出判断，猴群因此陷入了混乱。这就是“手表效应”。

如果把“手表效应”应用到管理中，时间就相当于制度。不同的手表给出不一样的时间，相当于不同的人从不同的角度看待制度。因此，人们对制度的理解也不尽相同。

制度是用来规范员工行为的。如果员工对制度的理解出现了分歧，不仅无益于管理的规范化，还会产生诸多不良的影响。

如果制定的制度有歧义，员工不知道应该怎样做，以及做到什么程度才算符合要求。这就相当于根本没有准则。而且，还可能出现“公说公有理，婆说婆有理”的问题，导致管理者和员工之间产生矛盾与纠纷，让本来就混乱的局面雪上加霜。

所以，一个组织有了规章制度还不够，还要保证制度的严谨性和唯一性。

一些制度制定得过于宽泛。比如，对于“不能危害企业安全”这一条规定，我们就容易产生这样的疑问：哪些行为算是危害企业安全的？哪些行为不是？导致什么样的后果才算危害了企业安全？如果做出了危害企业安全的

行为，将会产生什么后果？

以上这些具体的问题，才是我们在制定制度时应该考虑的。只有这样，员工才能明确怎么做才是对的，违反规定会有什么后果。

这就为我们制定制度提供了一个基本原则——细致，具体。

在海尔集团，所有在厂区内的员工，都必须靠右侧通行；离开座位时，必须将椅子推进桌洞里；用餐完毕后，必须主动用抹布把桌面擦干净，并倒掉垃圾；成品库房墙上的近两千块玻璃，必须责任到人；班车司机接员工上班时，必须分秒不差……员工无论违反了上述哪一项，都会被罚款。

美国格利森齿轮机床厂也有十分细致的制度：员工只要进入车间，不论是工作还是路过，都必须佩戴安全眼镜，穿硬皮鞋并把领带掖在衬衫里面。员工一旦违反规定就要受到处罚。

所以说，只有制定的制度足够细致具体，才能保证制度没有歧义，保证员工行为标准的一致性。

法律作为人们的行为准则，其基本要求包括措辞严谨、条理清楚、用词简洁明确等。而组织的规章制度同样是组织的“法律”，也必须达到这样的要求，做到“丁是丁，卯是卯”，细致而具体。

员工认同，才会按你说的做

动画片《宝莲灯》里讲到，玉帝的外甥女、二郎神的妹妹三圣母违反天规，与凡人刘彦昌相恋，生下一子刘沉香。这件事被天庭知晓，于是天庭将三圣母压在华山之下受苦。沉香长大成人后，开始了漫长的救母过程。最终，在各路神仙的帮助下，沉香成功地救出了母亲，并说服玉帝、王母修改天条，允许仙凡相恋。

在这个故事中，一介凡人之所以敢于挑战权力的最顶端，是因为不合理的天条严重影响了人们的生活。这个故事也告诉我们，不合理的制度永远无法产生共鸣。我们来看一个有关管理的例子。

一家企业规定早上八点上班，所有员工必须严格执行。如果员工迟到一次，就会被扣除本月的奖金；如果迟到三次，就会被开除。虽然大家都在拼命保证不迟到，但是总有例外。比如有些突发状况，是人们无法预料的。因此，这项制度引起了员工的强烈不满。大家纷纷“上书”，要求管理层修改这项制度。

这两个案例都反映了员工对“坏制度”的容忍是有底限的。如果一项制度原本就是不合理的，或者在其发展的过程中显出了局限性，员工往往就会抵制这项制度的实施。所以，一项制度出台，员工首先想到的是它合理与否，然后再谈执行不执行。如果推行的是被人们认为不合理的规定，即便是天条，也会在众人的强烈反抗下轰然倒塌。

“恶法非法”这一管理思想的源头，可以追溯到自然学派的一个重要观点。两千多年前，古希腊哲学家亚里士多德最早对法治做出了明确的界定，提出法治有两个核心要素，其中之一就是良法。他认为，良法是法治的根本，构成了法治优于人治的内核。自此良法在理论上成为法律思想的源泉，成为社会政治法律制度设计和评价不可缺少的理论范式。

良法理论的基本观点认为，法律的良善性，即法律的道德性，是法律本身所具有的，是法律之所以能成为法律的基本属性。它是法律得以产生、形成、遵守、实施、监督的合理根据，构成了法律权威性、合法性、普遍性、规范性的理性基础，构成了法治的精神支柱。所以，法律必须首先符合正义、理性等道德要求，人们才能表示认同，法律才能发挥出特有的优势和功能。

将社会法的内涵引申到企业管理中，有着同样的思想价值和指导意义。若是员工认为某项制度根本没有设立的必要，或者是制定得不合理，就会产生抵触的情绪，制度就不能很好地执行下去。最终，员工会以各种各样的理由，使制度流于形式。

以考勤为例，有的公司规定，早上九点上班，迟到一分钟扣多少钱，每增加一分钟再扣多少钱，迟到半小时按旷工半日处理。这种制度就比较合理，能够很好地得到员工拥护并且执行下去。

作为中层管理者，你的工作内容也许会涉及制定相关制度，如本部门员

工的福利、奖金，具体的业绩考核方法等。因此，你也要严格遵循制度的合理性原则，不要制定“恶法”。对此，需要做到以下几个方面。

（1）注意纠正错误的思想。

一项制度，如果其指导思想是错误的，那么肯定不合理。所以制定制度时最好多方讨论，避免因一个人的思想偏颇，出现制度漏洞。

（2）随时改进制度以适应实际需求。

制度是针对某种管理需求制定的。当这项管理需求发生变化时，制度本身也需要进行及时调整。

（3）制度要具体可行。

制度不能太抽象，太抽象的制度无法进行控制和考核。所以，制定制度时要考虑其可操作性。

（4）进行制度的试行。

制度试行是检验制度合理性、发现制度漏洞的最佳途径。另外，制度试行给了员工一个过渡期，减弱了强力推行制度引起的阻力。

就像推销员必须对自己的产品充分信任，才能成为优秀的推销员一样，员工对制度的认可程度影响制度的推行力度。所以，保证制度的合理性，是确保制度顺利施行的前提。

随意的管理，缺乏约束力

在管理中，一直存在一个误区。很多管理者认为，只要制定了科学、严密的管理制度，就一定能够实现部门的有效管理。其实，这种认识存在很大的问题。因为，对于组织来说，制定制度不是什么难事，关键在于执行管理制度。

管理效果取决于制度的执行力。制度执行力不同，必然会造成竞争力的差异。中国许多企业和日本及欧美的企业相比，产品质量不差，自我训练也不少，技术差距也不是很大，但综合竞争力差得很远。这就是因为两者在制