

管理者的体面
就是公司的实力和脸面

Act like a middle manager



中层胜任多重角色的贴身指导

管理者的体面

李天田 史宇红/著



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生



管理者的体面

李天田 史宇红/著



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的体面 / 李天田, 史宇红著. —广州: 广东旅游出版社, 2014.9
ISBN 978-7-80766-922-7

I. ①管… II. ①李… ②史… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第182406号

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路483号华南农业大学公共管理学院14号楼3楼 邮编 510640)

邮购电话: 020-87348243

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

北京嘉业印刷厂

(北京市大兴区黄村镇李村)

787毫米×1092毫米 16开 12.25印张 164千字

2014年10月第1版第1次印刷

定价: 32.00元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书

目 录 /CONTENTS

第一章 角色力：中层的头号软实力

- “你干过什么”和“别人相信你能干成什么”哪个重要？
 - 你如何看待“以貌取人”？
 - 你清楚自己在公司的角色定位吗？
-

第一节 把你的实力亮出来 / 3

第二节 立体化的“以貌取人” / 8

第三节 每场比赛都赢得七秒先机 / 12

第二章 中层角色困境之一：如何胜任带头人角色

- 你升职成为中层时，上级对你有过专门的角色转换辅导吗？
 - 你在这个角色转换过程中，最苦恼的事情是什么？
 - 你认为，带头人角色需要哪些扮演要素？
-

第一节 情境一：日常办公 / 28

第二节 情境二：团队活动 / 58

第三章 中层角色困境之二：如何胜任专家角色

- 与别的部门打交道时，你应用行政性和专家类的角色哪个更多？
 - 与带头人角色相比，你认为专家角色有何不同？
 - 哪些人的专业气质给你留下了深刻印象，为什么？
-

第一节 情境一：业务谈判 / 71

第二节 情境二：行业会议 / 92

第三节 情境三：公众活动 / 99

第四章 中层角色困境之三：如何胜任追随者角色

- 当老板安排一些重要会谈时，是否总有一些固定班底与之配合？
 - 你是不是这个班底的成员之一？
 - 与地位资历比自己高的人交往时，你能否应对得体、进退自如？
-

第一节 情境一：内部重要会议 / 110

第二节 情境二：公务应酬 / 117

第三节 情境三：公务旅行 / 138

第五章 中层角色困境之四：如何胜任新角色

- 当你转战一家陌生的公司担任中层管理者职位，最担心什么？
 - 公司让你接手一个成熟的老部门，你如何尽快完成与团队的磨合？
 - 公司让你去创立一个全新的部门，你从何下手能够最快见效？
-

第一节 情境一：加入新公司 / 152

第二节 情境二：接手老部门 / 161

第三节 情境三：创立新部门 / 167

第六章 只有小演员，没有小角色：角色力能为你带来什么

- 你认为“角色力”能为你带来什么？
 - 如果没有公司任命的职位和赋予的权限，员工还会听你的吗？
 - 自我怀疑自我迷失症在你身上发作过吗？
-

第一章

角色力：中层的头号软实力

- ❖ “你干过什么”和“别人相信你能干成什么”哪个重要？
- ❖ 你如何看待“以貌取人”？
- ❖ 你清楚自己在公司的角色定位吗？

第一节

把你的实力亮出来

► 中层中层，巧干才成

中层管理者，在企业梯队中是很特殊的一个群体。说得好听点，是“中坚层”，难听点，其实就是“夹心层”；做好了，就被尊称为“中流砥柱、承上启下”；做不好，就会变成“十三不靠、两头受气”。曾经有人用最通俗的语言来描述怎样做合格的中层：对上，扛得住；对下，罩得住；同级，拢得住。

别小看这九个字，放眼看去，十个中层管理者中，不见得能挑出两个完全做到的。因为，这看似八面玲珑的身段儿背后，需要自己的软实力作支撑。一位著名企业家曾经这样告诫急于升职的中层们：最重要的不是“你干过什么”，而是“别人相信你能干成什么”。是啊，买股票，谁有内幕消息？不就是凭借“相信这只股能涨”的判断吗？选总统，奥巴马可没有执政经验，不就是凭借“相信他能改变”的信心吗？这判断、这信心，有时候似乎也没什么具体的依据，但是，当人们做出决定的时候，一定是在无意识间接收并默认了某个方面所释放出的“这是个好企业”、“他是个成功者”的积极信息。反过来说，如果大多数人都选这只股、选这个人，那么，成功就变成了必然的结果。这就是“相信—实现—坚信”的正循环。

中层也是一样。要让别人在第一时间“相信你能干成”。如果你有实力，就要学会“亮”出来。没错，是金子总会发光的，但是，能主动早一

点发光的时候，为什么不呢？

只有亮出你的实力，才能踏上这个信任的正循环，别人对你的信心，是你自己建立的。不要故意去做被泥土包裹、被尘埃覆盖的金子，不要做潜伏在鸡窝里的凤凰，伯乐们都很忙，不可能去驴子堆里挑千里马，他们只会注意那些在赛马中跑出来的头马。

善于亮出自己的实力，就是一种巧干的精神和能力。中层基本上已经脱离了一线具体操作类的工作性质，更多的是用自己管理的技巧、个人的魅力团结他人，来开展组织类、协调类的管理工作。这类工作，靠“卖力气”、“不惜力”是远远不够的，那是蛮干、傻干，需要运用实践智慧，善于“巧干”。也可以说，中层岗位，相当于一个组织架构中的“杠杆”，通过“巧干”的智慧为支点，协助高层撬动整个庞大的公司日常运营体系。

法国人有一句谚语：“你看起来像什么人，你就是什么人。”担任中层管理者，首先要看起来像个中层，然后是运用自己的能力做好中层，最后，无论在能力上还是职位上才能超越中层。亮出你的实力，即意味着你需要至少看起来像个实力派。我见到过很多中层，十年如一日抱怨自己怀才不遇，却从没有觉察到，自己每天给别人留下的印象，就是一个倒霉的失败者。就结果导向而言，你纵使身怀十八般武艺，没人看见、没人相信，那么你对组织的贡献就相当于无。而且，必须澄清一个残酷的现实：别相信什么“姜太公八十遇文王”之类的励志故事，那是传说，不是现实，更不是企业管理的现实。在企业的梯队培养体系中，环环相扣，不进则退，一旦错过自己的黄金发展期，那么，你的竞争力会随着年龄的增长而迅速衰竭。因此，早日成为实力派，很迫切。

也许有人会说：我现在还没有完全的准备度^①。那么，请你自己选择：是因为没有100%准备度，所以就摆出一副青涩模样、业余气质，让高层

^① 指被领导者在接受并执行一项具体任务时，所表现出的能力与意愿的水平。——编者注

对你“不放心”因此而“压一压”、“再观察”，还是虽然没有 100% 准备度，但表现出自信自强的实力派形象，先争取到发展机会，同时赶紧“上车补票”争取早日胜任？世上没有后悔药，人生不售返程票。在从骨干员工到中层管理者这一个跳跃动作上，一两年的差别，你曾经的同事可能就变成了你的上级。不要忘了，老祖宗有一句话“圣人之大宝曰位”，这个“位”，不仅仅是指岗位，也可能是一个项目的参与、一次发言的机会，总之，代表了一种做某件事的权利，这是非常宝贵的。有为才有位，是企业对用人的期望；有位才有为，是个人巧干的捷径。

▶ 实力派比偶像派更强调角色意识

什么是中层中的实力派？当然是和偶像派相对的。偶像派，就是只有一种形象、一种演技，“戏路”极窄，对变化的配合度很低，凡事都从自己的喜好特长出发，只能扮演一种角色，那就是他自己。实力派，则是心随境转，从环境的需求出发，驾驭各种不同角色，对角色要求的尊重超越个人的喜好，既能演主角，也能演配角；既能演神父，也能演打手。这正是每个导演需要的好演员。

实力派需要修习一项最基本的技能——研读剧本，驾驭角色。在企业中，所谓剧本，就是企业管理实际中的各种情境；所谓角色，就是个人在日常工作过程中所担负的不同责任。因此，实力派首先要有强烈的角色意识，放下对自我的迷恋，不能让自己的个人喜好凌驾于对责任的担当之上；其次要有过硬的扮演能力，“演什么像什么”，能够清楚地觉知在不同情境之中，如何履行自己的责任。前者是对具体情境的分析和理解，后者是对责任拿捏的分寸和技能。

要知道，今天我们提出“中层管理者要修习自己的角色力”这一观点，并不是无源之水。

“角色”一词源于戏剧，自 1934 年美国社会学家米德（G. H. Mead）

首先运用角色的概念来说明个体在社会舞台上的身份及其行为以后，这一概念早已经超越了戏剧的范畴，而被广泛引申到社会领域。角色理论是社会学的基本理论之一。社会学家研究表明，在人们的交往中，大部分互动方式和行为模式往往是可以被预见的，角色就是在互动过程中逐渐形成的，角色是“在任何特定场合、作为文化构成部分给行为者提出的一组规范要求”。人在一生中要学会扮演各种角色，如孩子的角色、学生的角色、父母的角色、下属的角色、领导的角色等。这些角色引导人们在不同的情境中以最适当的行为方式与其他人进行互动。

社会角色指个人在社会关系位置上的行为模式，它规定一个人活动的特定范围，以及与人的地位相适应的权利义务与行为规范，是社会对一个处于特定地位的人的行为期待。这就好比我们一看到哈姆雷特这个角色，脑海中自然会产生英俊、忧郁、高贵等这一系列的期待，纵使“一千个人心中会有一千个哈姆雷特”，但如果演员的表演脱离了我们内心预设的期待，我们一定会立即做出排斥：这个演员很差！

也就是说，人们为每一种身份的人都设置了一整套的有关权利和义务的规范及行为的模式。“当官不为民做主，不如回家卖红薯”，便是社会大众对官员身份的期望，官员的角色也就被如此设置。而“中流砥柱、承上启下、恰到好处、善于衔接”则是企业高层决策者和基层员工对中层管理者身份的期望，中层的角色也就被这样设置了。

职业角色是企业组织的基础。实际上，组成公司这个组织的不是张三或李四等具体的人，而是老板、CEO、总监、销售经理、项目经理、员工这些角色。角色构成了企业组织，具体的个人则负责在企业这部“大戏”中扮演某一个角色。失去了某一个人，组织只需要重新找其他人来扮演同一个角色就可以了，但是如果失去了这些特定的角色，这个组织也便解体或者变质。

► 角色丛带来的角色力挑战

社会学中还有一个经典概念叫做“角色丛”。一个人在社会上不是只扮演一种角色，一位男士，在家里是丈夫、儿子或者爸爸，又是公司的中层管理者，是老板的下属，是部门员工的领导，是行业里某一个领域的专家，是他同学的朋友，乘出租他是乘客，在超市里是顾客。他要同他的妻子、父母、儿女、下属、老板、同学、出租车司机、超市服务员等人打交道，不同的角色需要他采取不同的“表演方式”，也就是角色会影响他产生多样化的行为模式。各种角色被编织成网，就形成了角色丛。可以说，一个中层的角色力挑战，从根本上而言，就是认识和驾驭角色丛。

制约我们角色力发挥的现象，比较常见的是存在一种由于角色丛所导致的“角色冲突”。因为一个人在庞大的公司组织中总是会拥有多个错综复杂的角色，而这些角色之间、角色和本我之间可能会存在着冲突，在这种多个角色之间发生矛盾的状态中，角色力较弱的人往往会感到无所适从。

另外，中层是在职业化过程中受到角色规则的训练和教育的，如果偏离了角色规则，就会受到环境的排斥和抵制。但是，每个人所接受的职业化训练不同，个人的领悟力与适应性有差别，所以角色意识强度是不一样的。有的人可能难以认清角色力的存在和运作方式，或者对各种角色的具体要求出现认知不清的现象，因此，他患上了“角色不清症”，就会屡战屡败，只感受到处处不顺、被人排斥的沮丧，而不能找出根本原因——角色力缺失。

特别值得注意的是，一个组织是由很多角色组成的，如果其中有一部分人对自己的角色认知不清，或者经常发生角色冲突，那么，他们不仅仅会在本岗位上丧失战斗力，还会严重影响整个组织中其他角色的功能发挥，给组织带来破坏力。比如，常见的现象有：老板做事“一竿子插到

底”，这就是最高决策者的角色不清，用了中层甚至基层人员的方式来扮演一个最高层的角色，一定会严重干扰和打击下属的工作积极性；亲信元老“挟天子以令诸侯”，这就是角色冲突，没有意识到“老板信任的亲友”和“某个专业领域的负责人”这两个角色之间的差异，用关系替代了专业与职业，最终伤害了整个组织的职业性，要么导致企业文化的去流程化、去制度化倾向，要么导致真正职业化的人才的流失。

明白了角色和天生本我之间的关系，认识到修习角色力的重要性，中层就要从提高自己的角色意识入手，适应和引领游戏规则，为每场比赛都赢得七秒钟先机。

第二节

立体化的“以貌取人”

► 以貌取人是不是“潜规则”

一说“潜规则”三个字，大多数人或耳语，或摇头，一副事不关己，高高挂起的态度，仿佛潜规则只与道德败坏或不择手段联系在一起。其实，在你无意之间，你早就已经被“潜”过了！

所谓潜规则，无非就是那些实际社会生活中真实存在但不可言说的“翻云覆雨手”。而在职场环境中通行天下的第一道潜规则就是：以貌取人！只不过，针对包括中层管理者在内的职场人士，这个“貌”字，已经不仅仅是指脸蛋身材、穿衣戴帽，而是包含了“相由心生”、“应对得体”等“软”因素，已经变成了一个立体化的系列标准。简单来说，就是这样一个公式：外表 = 外在形象 + 行为表现。形象是相对静态的，表现是由动

态的行为所构成的，一动一静之间，决定别人对你是取还是弃。

日本曾经有人做过实验，请化过妆和没有修饰过的同一个女人去接近陌生婴儿。结果很“悲催”：所有婴儿都会对化过妆的陌生人更亲近，更愿意被她拥抱或者抚摸。这是否说明以貌取人是人类的一种天性呢？而美国也有人做过类似的实验，请一些修饰得体、衣着整洁的男女，在大马路上假装遭遇文件散落、鞋跟断裂、忘带钱包等“困境”，结果，他们比那些衣着随便、头发凌乱的对比组男女更容易得到路人的帮助。这是否说明以貌取人是人们在突发情境下的一种本能呢？而在我国眼下如火如荼播出的一些求职节目中，根据我本人的收看经验，凡是那些穿着奇装异服或者过分时髦的求职者，其通过率总是低于那些着装发型保守得体、中规中矩的人。虽然大多数评委不会承认以貌取人这一下意识的取舍标准，但在某一期节目中，就曾有一位评委直接指出：这位求职者，你的着装反映出你参加这个电视求职节目的态度不是那么端正，以及你对你所谋求的职位缺乏认识！

赞一个！这位评委大胆说出了所有用人者的心声：如果你没有能力使你的外在形象仪态和所谓丰富内涵保持一致，说明你的角色力是非常匮乏的，既然你从外在表现上就无法取信于人，那么，我凭什么相信你能胜任这个岗位？

▶ 职场无小节

就角色力而言，扮演一个角色，不是看你够不够漂亮、够不够潇洒，而是要看你和这个角色本身的要求是不是契合。一位研究人力资本的经济学家感慨道：“研究了这么多年的人力资本结构问题，其实，我发现，这个市场中，两种人最稀缺：一是恰到好处的人，二是善于衔接的人！”恰到好处、善于衔接，这二者正是“得体”的内涵。

曾经有一位中小企业的老板向我哭诉过这么一件事：他的公司曾经接

到过一份税务局抽查稽核的通知，要求该公司的财务负责人去税务局有关部门进行对接，配合稽查。因为这家公司的内部管理比较规范，所以这位老板没有多想，就让财务经理自己去处理这件事，并且指示说正常配合税务部门的工作就可以了，如果能通过汇报解决问题，最好不需要再到公司现场来检查。令他大吃一惊的是，几天之后稽查小组不仅大张旗鼓地进驻该公司，而且态度非常严厉，大有不查出问题来誓不罢休的架势。折腾了很长时间，人困马乏，倒是没有查出来什么太大的问题，他本人和税务部门的工作人员也成了朋友。在检查终于要结束的时候，他请稽查小组一起吃饭，在饭局上，对方才道出了一定要来从严稽查的原因：“张总，本来我们从系统中随机抽选了一批企业约谈，是想先了解一下基本情况。可是你的财务经理来我们这儿的时候，穿得跟卖菜的大妈似的，哆里哆嗦地从一个脏兮兮的尼龙包里抽出来一个破本子，而且还东拉西扯跟我们讲什么她家买房、孩子上幼儿园的事儿。当时我们就想，这么不正规的企业一定有问题，所以要从严稽查。对不住啊！”

设想一下，如果你是这位张总，听到这里，你是什么感受？而现实生活中的这位张总还是比较仁慈的，他只是回到公司严厉批评了这位财务经理，当然其中也不免讽刺挖苦之词。据说这位财务经理回到家里愤怒地摔摔打打，发誓第二天就要辞职，她的父亲问她发生了什么，她说：“我老板居然批评我穿得像卖菜的！”她父亲淡定地回答说：“我觉得张总挺客气的，你其实更像收破烂的。”

这就是典型的缺乏“研读剧本”的能力，也许在家庭中主妇节省过日子、不挑吃挑穿是个美德，甚至在公司里因为内勤工作的性质，老板也不太在意这位财务人员的形象，但是，当你去和稽查部门打交道的时候，剧本就变了！这一集的剧本里分明写着“体现公司实力、展示专业形象、取信于人”这一系列的字眼啊！读不懂剧本，当然就会把穆桂英演成秦香莲。

另外一位倒霉蛋儿职位则要高得多。前不久，一家行业排名第一的公

司要来北京某部委争取一个政府项目，需要向专家委员会做正式汇报。按理说，应该是由分管这方面工作的技术总监来负责汇报，因为既是工作职责所在，也是他本人的专业。但是，不知道为什么，这家公司的董事长一直坚持要亲自组织、亲自汇报，弄得分管技术总监很不自在。人们纷纷劝阻这位董事长，说什么你级别过高啦，竞争对手都是技术负责人出面啦，技术总监很有经验，你不用这么辛苦事无巨细啦等，但是他坚决不采纳。一直到汇报结束，专家交流甚佳，前景乐观，他才恨恨地说：“你们都说让技术总监来，我敢吗？上次厅长带队去公司视察，我不在家，他负责接待，我回来一看，拍的照片上，他居然穿着一身白西装配着粉红色领带！他以为自己是谁？偶像歌手吗？他像个专业人士吗？我们还是个高科技企业吗？！”

唉，我相信，如果没有“小人”传话，这位技术总监到死也不会知道为什么一夜之间失去了董事长对他能力的信任 and 专业的尊重。我并不认为，穿上白西装，打上粉红色领带，就会让这位技术总监多年积累的专业知识和行业经验因此而突然消失，但是，毫无疑问，不恰当的角色塑造，的确会让人们对他专业的信任“蒸发”。就像这位董事长一样，人们嘴上都会说，形象举止不得体只是小节，看人更重要的是看内涵，不过，一个“不得体”的评价，却会引发人们内心深处对你是否有分寸感、是否“心中有数”的疑虑。一旦一位管理者被打上了“心里没数”的标签，天哪，这个位置一定会让你如坐针毡却莫名其妙。

我还曾经看到一位外企工作的高级职业经理人 Elle Bee 分享的经历：一次，一家公关公司的项目经理带队来向这家外企提案，争取合作机会。这位公关公司负责人打扮得珠光宝气美艳动人，提案也做了大量的准备。但是，在会议结束后，外企方面的负责人却对 Elle Bee 说：千万别用这家公关啊！Elle Bee 很纳闷：为什么？老外说：你看她手上的钻戒，比你的都大，这不会是一家特别踏实肯干的公司。

呜呼！此时再讨论这个老外判断的对或者错，已经毫无意义，因为已