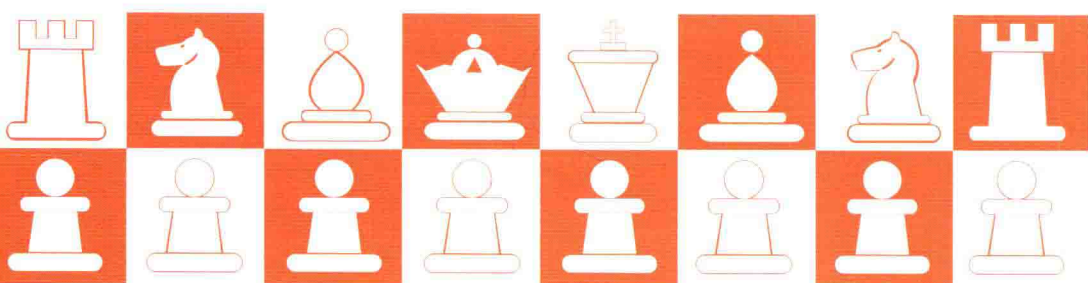


扁平化管理时代的中层进阶法则

做中层

老板用你、下屈服你的高效工作法

黄梓博◎著



- | | |
|-----------|-----------|
| □ 领导工作讲方法 | □ 请示工作讲方案 |
| □ 布置工作讲流程 | □ 考核工作讲标准 |
| □ 汇报工作讲结果 | □ 交接工作讲周全 |
| □ 总结工作讲问题 | □ 复盘工作讲提升 |

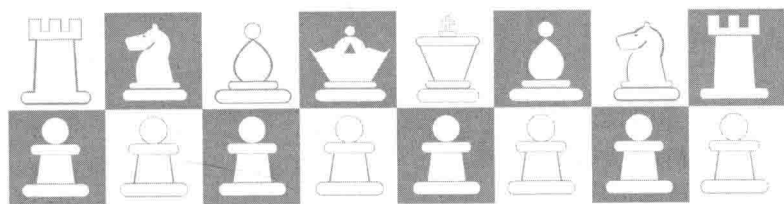


中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

做中层

——老板用你、下服务你的高效工作法

黄梓博◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

做中层：老板用你、下屈服你的高效工作法 / 黄梓博著.

北京：中国经济出版社，2018.5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5122 - 6

I. ①做… II. ①黄… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F272 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 050505 号

责任编辑 海 毅 高晓晔

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京柏力行彩印有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16

字 数 204 千字

版 次 2018 年 5 月第 1 版

印 次 2018 年 5 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68359418）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 68344225 010 - 88386794

[前言]

老板用你，下佩服你，工作不累

如果将企业比作人的话，企业高层就好比是大脑，掌控整个身体；基层就好比是四肢，根据大脑的指令完成各项动作；而连接两者的中层则好比是神经控制系统及血液循环系统。换言之，在企业的经营活动中，中层管理者起着承上启下的作用，既是自上而下的命令传达者，又是自下而上的民意反馈者；既要向上级负责，又要对下属负责。若关系处理不当，稍有不慎就有可能“里外不是人”。

一些中层管理者在上级布置任务时总是推三阻四，向上级请示工作时直接将问题“丢”给对方，上级逐渐对其工作能力和工作态度产生了怀疑。面对下属，这些中层管理者常常不得要领，工作布置不当，管理水平不高，久而久之，下属也对其产生了诸多抱怨。

如何做好承上启下的工作，既能让老板用你，又能让下佩服你？掌握高效的工作方法必不可少。

中层做到对上级负责，可以从两个方面来实现：第一，准确、高效地执行上级命令；第二，及时、完整地向上级汇报工作进程。上级给出工作指令，中层要能够准确领会领导的意图，并将指令内容高效地执行、“变

现”。对于工作进程中遭遇的各种意外情况，中层要及时向上级汇报，有技巧地做好请示工作。做到以上两点，中层就完成了“承上”的基本工作内容，真正成为了上级的帮手。

同时，中层要扮演好自己的领导角色。卓越的领导者，都有一定的管理技巧和工作方法，既可以保证工作高效地完成，又可以避免下属存在压迫感。布置工作前，中层要深刻领悟上级的决策指令，制定出系统的工作计划和工作流程，做到事有所知，物有所管，人尽其职，物尽其用，人物匹配。工作执行中，中层要做好授权、指导及绩效考核工作，提升工作效率，确保公平公正。工作完结后，中层要认真复盘，及时发现工作中存在的种种问题，并提出改正及完善建议。当管理做到了这样的条理化、人性化，下属自然会服你。

同样是中层，为什么有的人工作游刃有余、气定神闲，有的人却忙得焦头烂额、一事无成？急于行动，疏于计划，只顾做事，不重绩效，整天忙盲茫，四处救火，身心俱疲，既不会与上级沟通、请示与汇报，又常被下属抱怨不懂管理、朝令夕改。如何将上级计划变成行动，将下属行动变成结果，按本书所讲八大工作法带队伍抓管理，练就虎狼之师、飙出惊人业绩都不是问题。

[目录]

CONTENTS

前言 老板用你，下屈服你，工作不累	1
-------------------	---

第 1 章 领导工作讲方法	1
---------------	---

中层管理者处于企业中间位置，需要上情下达、下情上传。不仅要对上级负责，还要带领下属将工作落到实处。因此，中层管理者开展工作需要讲究一定的方式方法，否则只能四处救火，身心俱疲。这样既不利于中层管理工作的展开，也会降低运营效率，甚至给企业造成无法弥补的经济损失。

1.1 不解决桥或船，过河就是空话	3
1.2 重点工作清单式管理，告别事无巨细	8
1.3 立足目标，分解计划	12
1.4 积极授权让团队更成熟	16
1.5 做好枢纽角色，发挥协同效应	20
1.6 找出工作短板，提升团队效率	24
1.7 作业程序标准化，杜绝部门矛盾	28
1.8 短时高效终结冗长会议	33

第2章 请示工作讲方案37

针对重要的工作，中层管理者需要向上级请示后才能做出最终决策。当然，请示工作需要注意一定的方式方法：不能单纯地将问题“抛”给上级，而要在请示前对问题做整体分析与梳理，制定出相应的解决方案供上级参考。这样不仅能够提升上级的决策效率，还会提升上级对你的好感度。

2.1 请示前拟定科学方案	39
2.2 将思考成果用倒金字塔展现出来	43
2.3 呈现事件脉络，辅助上级决策	47
2.4 知道哪些事情应“止于自己”	50
2.5 看法不一时向上级阐述自己的观点	53
2.6 确保有效沟通	57

第3章 布置工作讲流程63

为什么上级规划无法落地？为什么下属执行总有折扣？可以说，没有规范流程，管理一切为零。制度管人，流程管事，在给下属布置工作时，中层管理者要做的就是讲清规范流程，确保下属执行到位，最终结果说话。

3.1 常复盘：环节不畅通时先梳理流程	65
3.2 定标准：固化标准步骤，树立工作准则	69
3.3 明定位：顺着流程找到事项负责人	73
3.4 控节点：掌控关键环节提升团队执行力	77
3.5 会改善：从计划到纠正创造更完善的工作流程	81
3.6 固经验：让流程成为习惯	86

第4章 考核工作讲标准91

绩效考核是企业中的最大管理难题。主观评判，缺少公正和客观，形式主义，指标太多，不透明不公开，员工抵触，中层反感，上层困惑。如何让绩效考核变得更加公平和公开，让员工乐于考核、享受考核，管理者需要做到事实讲依据，过程讲规范，利益讲相关，结果讲标准。

4.1 绩效考核，让科学管理战胜个人思维	93
4.2 SMART 原则，准确衡量“人”和“事”	98
4.3 树立关键性、主导性绩效指标	103
4.4 建立个性化关键绩效指标卡，让每个员工都得 A	107
4.5 用好不同的考核工具	111
4.6 考核标准清晰可见	119
4.7 BEST 与汉堡包：面谈促进绩效改进	124

第5章 汇报工作讲结果129

做管理，拼的不光是硬实力，很多时候还要拼表现力。向上汇报只占工作量的 20%，却决定了 80% 的工作效率和工作成果，也决定了上级对你 80% 的满意度。所以，汇报本身就是工作的一部分，它不是形式，而是实实在在的内容，是地地道道的正经事。可以说，汇报工作讲结果，是这一项工作的核心要义。

5.1 汇报工作有原则	131
5.2 麦肯锡 30 秒电梯理论，实现高效汇报	136
5.3 四象限法，按轻重缓急分类	139
5.4 借“一周工作节律图”，找准汇报时机	143
5.5 针对不同的领导，采用不同的汇报方式	147
5.6 结构化思维，让汇报环环相扣	152
5.7 用数据说话，汇报更有说服力	156

第6章 交接工作讲周全163

为保证工作正常运转，管理者转岗或离职时需要做好工作交接。由于工作内容涉及企业运营的方方面面，且大部分工作都环环相扣，所以交接工作讲周全，最好采取书面形式，将之前与现有的工作认真总结，逻辑清晰地告知继任者，确保继任者对工作有序展开，尽快纳入正轨。

6.1 提前准备，总结并制作交接报告	165
6.2 用交接文件展示团队工作重点	170
6.3 工作分配表让继任者快速了解工作重点	175
6.4 交接“未解决问题”，点明原因、过程与结果	180
6.5 帮助继任者迅速进入工作角色	185

第7章 总结工作讲问题189

只有善于总结，管理者才能发现工作中存在的问题，并针对这些问题寻求解决方案并加以改正，以此实现团队的不断进步。

7.1 KPT 日记法，用记录改进团队工作	191
7.2 对比法，找出束缚团队的关键点	195
7.3 用定量分析发现有价值的数据	199
7.4 失败要总结，杜绝重复性问题	203
7.5 脚本分析法，兵来将挡水来土掩	207
7.6 管控风险因子，针对潜在风险预拟对策	213

第8章 复盘工作讲提升217

所谓复盘，即每隔一段时间静态地回顾一下工作全貌，通过对之前整个工作流程的梳理，发现工作中存在的问题，找出解决问题的新思路、新举措，让工作能力得到持续提升。

8.1 成本意识：让每个资源都用在刀口上	219
8.2 打造技能互补型团队	223
8.3 从“管理者”上升为“领导者”	227
8.4 借鉴有创新，站在巨人的肩膀上	231
8.5 树威用原则，勿让角色缩水	235
8.6 高效靠协调，将精力集中在重要工作上	239
8.7 学习重实践，让知识产生双倍推力	243

第

1

章

领导工作讲方法

中层管理者处于企业中间位置，需要上情下达、下情上传。不仅要对上级负责，还要带领下属将工作落到实处。因此，中层管理者开展工作需要讲究一定的方式方法，否则只能四处救火，身心俱疲。这样既不利于中层管理工作的展开，也会降低运营效率，甚至给企业造成无法弥补的经济损失。

1.1

不解决桥或船，过河就是空话

在企业管理中，中层管理者既要领会和承接高层领导的管理意见，又要实现对于基层员工的管理，还要与同级的同事做好沟通和协调工作。

此外，工作是否能顺利展开与落实，是需要讲求一定的方式方法的。如果不注重方式方法，则会导致一系列问题的出现。这就好比一个人没有船，只喊着要过河，就是一句空话一样。因此在企业管理中，只有把“船”或者“桥”搭好了，“河”才能真正过得去。

1.1.1 做好请示与报告

要想做好领导工作，首先要做好请示与报告。

很多中层管理者由于不清楚请示与汇报的具体方法，导致自己在实际工作中出现了很多问题，如：

张禄是一家公司的中层。由于他在请示工作与汇报方面没有遵循一定的方法，所以在实际工作中出现了很多问题。一次，张禄在向上级领导请示工作时，还请示了其他3位领导，由于这3位领导所做的工作决策有一定差别，所以张禄不知道应该按照哪一位领导的工作方式工作。最终，张禄不仅给自己的工作造成了混乱，还让3位领导之间出现了不愉快，从而影响了正常的工作秩序。

做不好请示与报告工作，通常会造成两方面的问题，见图 1-1。

影响工作配合

工作难把握

图 1-1 做不好请示与报告工作造成的问题

1. 影响工作配合

如果就一件工作向多个领导请示和汇报，就会导致以下结果：不仅会给工作执行造成困难，还会使各个领导之间产生隔阂，从而影响工作中的配合。毕竟对于同一件工作，不同的领导可能会有不同的认识和判断，所以其所做出的决策也会有很大的不同。

2. 工作难把握

如果几位领导就一件工作有不同的看法与决策，那么管理者在具体的执行过程中就会出现混乱，不知道应该按照谁的方法工作，从而出现工作难把握的情况。要想做好请示与报告工作，首先要明确请示与报告的区别。

请示，一般是下级就工作中出现的某个问题向上级陈述情况，请求上级针对工作做出相应的批示和决定工作事项；报告，是下级就某项工作的完成情况，如具体的工作过程、工作结果、工作建议等向上级领导汇报的工作过程。

请示侧重于让上级做出某项决定，下级只需按照上级所做出的工作决策具体实施即可；而报告侧重于上级对下属的工作过程与工作结果的知晓，以及下级向上级反映工作的情况。

要想做好请示与汇报工作，就要做好以下三个方面，见图 1-2。

1. 条理清晰，陈述准确

所谓条理清晰，陈述准确，就是指中层管理者在向高层领导请示或者

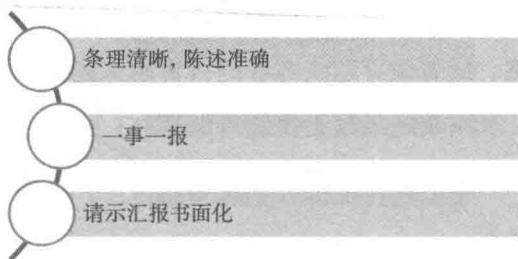


图 1-2 如何做好请示与汇报工作

汇报工作时，内容上要做到条理清晰、陈述准确，所要说明的观点或事项要明确、具体，说清楚，讲明白，切勿含糊其辞或前后矛盾。

2. 一事一报

在请示工作时，要做到一事一报，保证请示主次分明，观点突出，不能将要请示的内容不分主次地全部“倒”给高层领导；不能丢三落四，而是要将所有的请示内容有条理地逐列列出。此外，在请示工作时，中层管理者要提出相应的解决方法，从而辅助领导做出最后决策。

3. 请示汇报书面化

请示汇报书面化，是要在请示或者汇报工作时，将所要请示或者汇报的内容通过书面报告的形式呈现出来，避免口头上可能会出现描述不清等问题。

1. 1. 2 做好部署与检查

要做好部署与检查工作。工作部署能够体现其在工作时的决策和意图；而检查则是保证工作决策的实施和最终决策效果的重要方式。如果处理不好部署与检查工作，管理者就很有可能使自己在工作中处于被动状态。

赵玲是一名企业的中层管理者，由于她没有做好部署与检查工作，所以给自己的工作造成了很大的问题。一次，赵玲的上级领导越过赵玲，直

接給趙玲的下屬下達了工作命令。一開始，趙玲對於領導越級部署工作的行為，並沒有在意。隨著領導越級部署的行為越來越多，直接影響了趙玲的日常工作部署。如下屬越來越無視趙玲的存在；由於趙玲與上級對下屬們所做的工作部署有所差別，下屬們常常會在工作中產生混亂，不知道應該按照誰的方案執行。

這樣的現象，無疑是削弱了趙玲作為一名管理者的權利與職能，從而讓其在工作中處於被動地位，且不利於其做好管理工作。

通過趙玲的案例，可以看出做好部署與檢查工作對於中層管理者的意義。具體來說，要想做好部署與檢查，就要實行“一級抓一級”。

所謂一級抓一級，就是在部署與檢查工作中，一級對一級負責，避免出現越級行為。而檢查工作，可以通過指定專人檢查工作或是採用多種形式交叉檢查。

1.1.3 處理好上級與下級的關係

中層管理者在整個工作的過程中，應充當着高層領導的“替身”，並以高層領導的工作意見、安排和決策為根本依據；而對於下屬員工，更多地應發揮出作為一個領導者、管理者的能力，帶領員工落實企業決策，完善企業管理制度。

對上，中層管理者處於被管理者的角色，是下級。對於上級領導，中層管理者要嚴格服從上級領導，同時，對上級領導做出的決策，要給予充分的支持、服從、執行。同時，還要尊重上級領導、維護領導的威信。

對下，中層管理者處於管理的角色。要想處理好與下級之間的關係，需要做好以下四個方面的工作，見圖 1-3。

1. 樹立威信

想要在下屬的心目中樹立威信，不是靠“吼”，而是要在工作中發揮

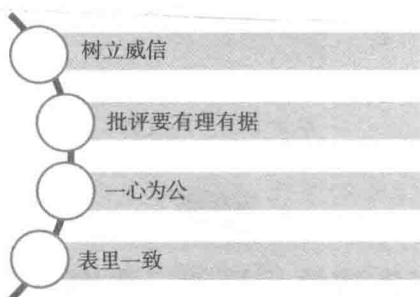


图 1-3 如何处理好上级与下级的关系

表率作用。如下属做不到的，自己要能做到；下属能做到的，自己能做得更好；要求下属做的，自己要先做到。通过在工作中发挥表率作用，自然能让下属心服口服，从而树立起威信。

2. 批评要有理有据

在批评下属时做到有理有据。只有拿出具体的依据，对事不对人，才能在纠正下属错误的同时，避免让下属出现“逆反心理”。在企业管理中，不乏这样的情况：很多管理者在批评下属时，由于没有具体的依据或者仅凭自己对下属的印象好坏来批评，这样极有可能会引起下属的不满，且会与下属之间产生隔阂，不利于工作的展开。

3. 一心为公

要想做好领导工作，就要做到一心为公。在工作中，不要因为一己私利而影响工作；遇到问题时，一切从企业的整体利益出发。这样，就会赢得上级或下级的尊重，从而有利于做好领导工作。

4. 表里一致

在工作中要做到表里一致，不能当面一套，背后一套。如果有问题或要求就当面提出。不然，就可能会引起下级的猜忌，出现不信任、不好好配合工作等情况。