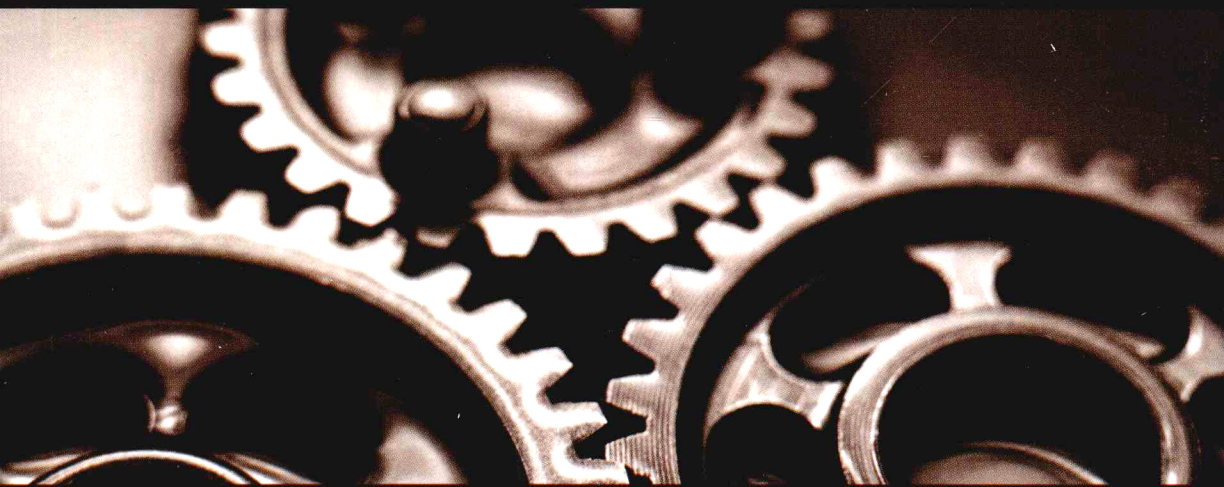


张学勇 / 编著

现代中基层领导必备的案头管理圣经



中基层领导 管理实务全书

在日常管理中，中基层领导兼有管理者和被管理者的双重身份。一方面，作为下属，在积极完成上级交给的任务的同时，也在做管理下属的工作；另一方面，作为管理者，在指导下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的管理。中基层领导作为一级管理者，除了要管理好人、财、物，还要了解上情，吃透下情，做好上传下达。要辅佐好上级领导，做好上级领导的参谋，不断调动下属员工的积极性。因此说，中基层领导的管理水平的高低直接影响着企业的发展。

当代世界出版社

张学勇 / 编著

中基层领导 管理实务全书



当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中基层领导管理实务全书/张学勇编著. —北京:
当代世界出版社, 2010. 11

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0690 - 0

I. ①中… II. ①张… III. ①基层干部 - 领导方法
IV. ①C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 180886 号

书 名: 中基层领导管理实务全书
出版发行: 当代世界出版社
地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)
网 址: <http://www.worldpress.com.cn>
编务电话: (010) 83908400
发行电话: (010) 83908410 (传真)
 (010) 83908408
 (010) 83908409
 (010) 83908423 (邮购)
经 销: 新华书店
印 刷: 三河南阳印刷有限公司
开 本: 710mm × 1000mm 1/16
印 张: 19.5
字 数: 300 千字
版 次: 2011 年 1 月第 1 版
印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0690 - 0
定 价: 39.80 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。
版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

中基层领导作为企业决策的执行层，在组织中的地位极为重要。既需要站在经营者的立场上思考问题，正确贯彻上级领导的决策以满足上司的期待，又要协调好与下属的关系，充分调动其积极性，同时还要协调好同级各部门之间的关系。

中基层领导者是公司承上启下、承点启面的中坚力量，中基层领导是上级领导者和员工之间进行沟通的重要桥梁，在上传下达的过程中起着“桥梁和纽带”的作用。中基层领导是企业中上传下达的重要环节，企业的战略目标和计划、企业计划的执行情况、员工对企业计划的意见、企业所面临的社会环境的变化等等，都需要中基层领导来传达并作好协调工作。

中基层领导者既是领导，又是职员，兼有领导者和下属的双重身份。中基层领导者除了具有管理职责、岗位职责以外，还起到员工与公司决策者上传下达的作用，如果中层管理者不能发挥其应有的作用，则会对公司的管理和决策的贯彻带来很大的阻碍。

中基层领导者是企业管理团队中的重要层次，是领导各部门员工按照公司战略规划和总体工作部署、创造性地开展日常工作的组织者和实施者，也是公司创造利润、实现社会价值、承担社会责任的推动者和实践者。

中基层领导者的多重身份使其处在企业组织里最活跃、最不稳定的结构中，要想扮演好这个中间人的角色可谓是难上加难。

天底下最出类拔萃的人仿佛都挤在了中层，但在这个群体中，为什么有的中基层领导者如鱼得水、游刃有余，有的中基层领导者却吃不好睡不香呢？

如今企业的发展已不是“老黄牛时代”了，光靠死干蛮干是不行的；也不是光靠“马屁精”就能把下属管好，你需要掌握一些中基层领导者的管理智慧才行，也只有这样，才能让自己的工作如鱼得水，才能让自己的事业更上一层楼！

中基层领导者既然是连接公司与员工的桥梁，就需要平衡好公司和员工之间的方方面面的关系。有些领导者俨然象老板派出的“监工”，成天发号施令，很少考虑员工的利益和感受；有些领导者则只考虑自己和员工的利益得失，却全然不顾及公司的利益。这两种倾向都是非常不可取的。一个合格的中基层领导者，应该对公司和员工“双向”负责。通过带领团队为公司创造绩效，在创造绩效的同时合理地为员工谋福利，这样的中基层领导者，才能既得到公司的认可又得到下属的拥护。偏离任何一方的中基层领导者都不是合格的管理者，也都很难成为优秀的中基层领导者。

对于一个优秀的中基层领导者，最重要的是它的执行力。中基层领导者的能力将直接决定了这个团队整体的执行能力。你不仅需要有很强的执行能力，动手操作能力，还要有对领导意图深刻的领悟力。更为重要的是，你要带领你所领导的部属去有效工作，按照领导要求尽快达成目标。执行，一定要选对人，选择具有一定管理能力的人很重要。通过中基层领导的有效管理，通过“计划、组织、实施、控制、反馈、改善”等管理环节，最终实现组织的一个个目标。确保执行的有效实施，完善执行体系的细节等，这些都是中基层领导者的主要任务。

要做好中基层领导者不是一件简单的事。做好了是上司和下属之间的桥梁，做不好就是一堵密不透风的墙。那么，作为一个中基层领导怎样才能在“上挤下压”式的夹层环境中游刃有余地开展工作，把自己打造成卓越的管理者呢？

本书从如何正确认识自己，正确把握自己的角色定位，如何提高执行力，如何管理下属，如何对待上级、同级和下级，如何处理棘手问题及如何避免工作中的误区等方面着手，给中基层领导者开出了一剂剂专门治疗“中坚不坚”、“中气不足”、“中间梗阻”等症状的“补中益气”的良药，使中基层领导者明确了自己工作的方向，既提高了业务能力，又提高了管理能力，使中基层领导者能够在自己的职责范围内把人、财、物、信息等资源合理配置好、充分利用好，顺利完成自己的工作任务，既做正确的事，又正确地做事。

本书针对中基层领导者的职务特点量身定制，在借鉴和吸收西方现代企业管理理论的同时，以结合中国企业的实际情况，全面系统介绍了中基层领导者应掌握的领导艺术，详细阐明了中基层领导者提高管理技能、解决实际管理疑难的原则和方法，内容全面、科学实用，为企业的中基层领导者提供了一份全方位的细致周详的工作手册，是现代中基层领导者必备的案头管理书。

编者

第一章 中基层领导的角色定位

一、中基层领导是企业中承上启下的桥梁和纽带	3
二、中基层领导是落实工作任务的主要执行者	5
三、既要扮“红脸”，又要扮“黑脸”	8
四、中基层领导的地位和作用	10
五、给员工一个榜样，树立标杆作用	13
六、避免角色错位，在上下级之间寻找“平衡点”	17

第二章 中基层领导的素质要求

一、懂得管理的一般知识	23
二、中基层领导应是一个全面手	25
三、做一个恩威并重的魅力领导	28
四、既要忠诚，又要有能力	31
五、敢于负责，勇于创新	33
六、将稳健和冒险结合在一起	36

第三章 人力资源规划与组织架构设计

一、人力资源规划的内容和作用	41
二、人力资源需求与供给预测	44

三、人力资源供求平衡的方法	47
四、人力资源组织架构的框架分析	48
五、人力资源组织架构的设计方法	50
六、人力资源组织架构的改进	53

第四章 如何打造一支高绩效的团队

一、团队及其特征	59
二、如何建立高效的团队	62
三、组建团队原则及注意事项	64
四、以目标引领团队	67
五、在团队中形成良性竞争	69
六、正确化解团队成员间的冲突	72

第五章 中基层领导选人用人之道

一、选聘人才的原则	77
二、招聘员工的方法	80
三、员工的选拔和录用	82
四、知人善任，用其所长	85
五、能职匹配，必求其当	88
六、用真诚留住优秀员工	90

第六章 中基层领导的授权艺术

一、知人善任，合理授权	97
二、大权集中，小权分散	99
三、授权的基本原则	101
四、授权的方法和技巧	103
五、把握好授权时机与尺度	105
六、授权的监督与检查	107

第七章 中基层领导的目标管理和质量控制

一、目标是管理的保证	111
------------------	-----

二、制订目标程序及完成期限	114
三、目标的实施和反馈	116
四、质量是产品的保证	119
五、提高员工的质量意识	120
六、实行全面质量管理	123

第八章 中基层领导的有效激励

一、激励及其作用	129
二、激励的原则	131
三、激励的方法与技巧	133
四、赏罚分明，奖勤罚懒	137
五、在批评中注入柔性	140
六、为员工排忧解难，适当满足下属需求	144

第九章 中基层领导如何实行绩效考核

一、绩效考核及其功能	149
二、绩效考核的内容及原则	151
三、影响绩效考核的因素	154
四、绩效考核的程序和方法	157
五、如何设立绩效考核标准	161
六、绩效考核体系的建立	165

第十章 如何处理好与上司之间的关系

一、尊重上司，给上司留面子	171
二、主动与上司接触	173
三、做事不越位，不抢上司的风头	177
四、如何赢得上司的信赖与支持	179
五、如何对待上司不合理的指令	181
六、如何化解与上司之间的矛盾	183

第十一章 如何与下属进行有效沟通

一、沟通类型及沟通技巧	187
-------------------	-----

二、沟通是重要的管理活动	189
三、多渠道与下属沟通	191
四、如何与上司沟通	193
五、如何与下属沟通	197
六、对沟通进行反馈	198

第十二章 如何管好难缠的棘手员工

一、对不服从领导者还以颜色	203
二、制止下属的越权行为	204
三、如何领导有靠山的下属	206
四、如何驾驭难缠的问题员工	207
五、如何对待自私自利的员工	208
六、杀鸡给猴看，快刀斩乱麻	210

第十三章 如何对员工进行培训

一、员工培训的作用	215
二、员工培训的特点和原则	217
三、员工培训的方法	219
四、岗位培训是员工培训的主要内容	222
五、对员工进行全方位的培训	224
六、组建学习型组织	225

第十四章 命令与批评的艺术

一、给员工一个明确的指令	229
二、多引导，少命令	232
三、用制度说话，靠制度管人	234
四、批评时要求大同存小异	237
五、批评要对事不对人	240
六、用赞美代替批评	242

第十五章 如何处理好不同部门间的关系

一、合作有利于企业发展	247
-------------------	-----

二、优势互补，协作出效益	249
三、同级领导之间要相互尊重	250
四、以大局为重，积极配合工作	252
五、协调好不同部门之间的关系	254
六、化解同级领导之间的矛盾和嫌隙	256
第十六章 如何提高中基层领导的执行力	
一、选对人，才能做对事	261
二、没有纪律，企业就会成为一盘散沙	264
三、制度面前，人人平等	266
四、执行任务要积极主动	268
五、责任明确，避免扯皮	270
六、中基层领导要带头执行操作流程	272
第十七章 避开中基层领导的管理误区	
一、中基层领导的“十不要”	277
二、不通人情，要求过于苛刻	279
三、不要争下属的功劳	281
四、过于迷信以往的经验	283
五、不能容忍部属的错误	285
六、情绪失控，心态异常	287
第十八章 把握机会，实现中基层到高层的转变	
一、做好晋升前的准备工作	291
二、创造机会，显示特长	293
三、掌握获得晋升的技巧	294
四、恰到好处向上司提出升职要求	296
五、升职前的“热身”运动	297
六、韬光养晦，以退为进	299
主要参考文献	301

一、中基层领导是承上启下的桥梁和纽带

中基层领导在企业里是受人羡慕的职位，不但收入可观，而且地位也较高。所以，有许多人向往。但即使是身在其位，也不一定干得轻松，许多身临其境的中基层领导，常因处事不够严格，人际关系不够融洽，以至于“度”把握不准，而深感中基层领导难成事也！中基层领导在我国企事业单位中习惯上又叫做“中基层”。既然在一个企业里，你是一部分人的老板，而对另一部分人来说你又是打工仔，那么，你的“学名”就是中基层领导。你既管理着别人，同时也受别人的管理。在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力，最能体现整体组织特色的“牛肉饼”；同时，也是受压力最大的一群人。所以，中基层领导要认清自己的角色，时时处处要小心谨慎地处理好日常事务性的工作。

在任何企业中，中基层领导的角色都是执行高级管理层的指示。他们如同部队中的一线军官一样，从高级指挥官那里获得指示和命令，然后向自己的部队传达这些命令。中基层领导是使事件得以发生的行动者，他们的职责是理解每一件要做的事情，然后实际去做并完成它们，他们的贡献是任何企业得以成功的关键。

中基层领导在企业中具有重要的承上启下的作用，是企业中上传下达的重要环节，企业的战略目标和计划、企业计划的执行情况、员工对企业计划的意见、企业所面临的社会环境的变化等等，都需要中基层领导来传达。中基层领导在企业中，一方面起到向员工推行高层决策的作用；另一方面也负有将决策在实施过程中发现的问题向高层领导者进行反馈的职责。中基层领导是高层管理者和员工之间进行沟通的重要桥梁，在上传下达的过程中起着“桥梁和纽带”的作用。

虽然中基层领导的工作只是辅助性工作，但是，中基层领导肩负着辅助高层管理者决策、传达上级指示和收集反馈意见、缓冲各方面的压力、协调组织群体和关系等任务。他的工作与上级、同级和下级都发生密切的联系，是企业不可缺

少的一部分，是维护群体完整性的重要联系者。

中基层领导传达上级指令要保证准确无误，既不能有意歪曲篡改，也不能随意增减取舍。只有保持上级指令的原有面貌，才能保证领导意图准确地得以传达。任意的改动会歪曲决策的含义，不利于决策目标的实现。当然，在准确传达上级领导的决策时，不能仅仅停留在字面上而原封不动。中基层领导有责任在传达命令的过程中，将上级领导的意图正确地传达下去，避免出现具体实施工作中的偏差，保证上级领导决策目标的顺利实现。同时，中基层领导要争取在最短的时间内将上级指令传达给指令对象，保证上级决策及时地发挥作用，避免贻误良机。

既然中基层领导在企业中向下代表企业的领导，负责向下属宣布公司的目标和计划，并监督下属执行，同时负责管理和领导所属员工；向上代表中基层管理者和员工，负责向上反映计划的执行情况、目标的完成状况以及企业所面临的情况，并向上反映下属的利益要求，所以对下他是高层领导和经营者的替身，向上他是员工利益的代表和情报员。当然，作为高层管理者下属的中基层领导在企业中要充分发挥自己的作用，重要的是要扮演好下面两个角色。

首先，要扮演好被领导者角色。一个中基层领导者，往往有这样的情况：把本部门工作做得很好，换句话说，这样的中基层领导既是一个成功的管理者又是一个出色的领导者，然而他就是与其他部门关系紧张，与平级的管理部门搞不好关系。其原因就是没有演好被管理者的角色，或者说他自己根本就没有意识到自己是一个被管理者，就是说他没有被管理者的角色意识。尤其是创利大户或主要管理部门的负责人。主要业务部或主要管理部门的负责人认为自己功劳最大，最重要，不服管，甚至不服高一级领导的管理。其实，这种人就是缺乏角色意识。如果你是一位想成就一番事业的人，如果你是想把自己的企业打造成一流品牌的人，如果你想使你的下属各个都是精兵强将，各个都是出色的员工，那么就请你培养起自己被管理的意识，扮演好被领导的角色。只有如此，中基层领导才可能是个出色的管理者，你的人生道路才会越走越宽广，才会步入人生事业的顶峰。

其次，扮演好被领导者的角色。在实际工作中往往有这样的情况：有的部门负责人有很好的群众基础，也就是说，不但本部门的人说他好、拥护他，即使周围的人也说他不错。大家提起他都夸他好。可为什么他就是升不到更高一级的领导岗位上呢？也许好人的优点他都有了，群众拥护，同事说他好，平级的人都夸他人不错，可就是在领导的眼里他不是好干部。原因就是这样的部门负责人缺乏

被领导的意识，他可能愿意接受同级别部门的管理，但不愿接受上级领导者的领导，不仅不认为这是犯上，而且还向下属和同级别的人炫耀自己有敢于犯上的勇气和精神，因此他得到了群众的拥护，受到了同级别的同事的称赞，同时，他也气坏了领导。试想，这样的人谁敢重用，哪一个领导愿意重用？

一名中基层领导者，要扮演好自己的角色，不是一件容易的事，但也不是一件多么大的难事，关键在于是否有角色意识，是否能恰如其分地把握好工作的度，余下的就是能力的问题。如果能把所有的角色都演好了，你离成功的目标也一定会越来越近。

二、中基层领导是落实工作任务的主要执行者

中基层领导既是管理者，又是执行者，在执行中扮演了一个重要的角色，其作用发挥得好，是高层的一座桥梁；发挥得不好，就会成为横在高层与基层之间的一种障碍物。

研究表明，一个企业的成功，30%靠战略，50%靠执行力，其余20%，包含了机遇、环境等客观因素。只有具备了坚强的执行力，才能为企业创造出财富。联想集团有句口号就是：“把5%的希望变成100%的现实。”公司制定的目标一旦确立，他们就要轮番拼打，不完成任务决不罢休。

蒙牛在中国的崛起是一个奇迹：十几个人集资1000万元，用了不到五年时间，到2003年已经成为一个产值50亿、企业价值上百亿的企业。董事长牛根生先生对创造这一奇迹的解释是：“为了完成蒙牛人‘强乳兴农’的这个光荣任务，管理团队、全体员工都一直在不断地努力，自动自发地工作，不找借口地执行，克服了各种各样难以想象的困难，所以事业才能得到超速的发展壮大。”

中基层领导的核心能力就是执行力。企业如果没有一支执行能力很强的中层管理队伍，公司的使命与战略是不可能实现的。接受任务就意味着做了承诺，而完不成任务，就不应该找任何借口。任何理由都不能掩饰不了没有完成任务这个事实。

第二次世界大战期间，美国“铁血将军”巴顿有一句名言：“要想打胜仗。我必须挑选不找任何借口去完成任务的人！”一个团队之所以强大，是因为每个

人都奋勇争先，毫不退缩地去执行决策，解决问题。一家企业要想发展，它就必须拥有这样一个能干还要肯干的中层团队，在困难面前不找借口找方法，排除一切问题，不达目的誓不罢休！

每个人都有找借口让自己偷懒的时候：生活中，早晨想再多睡一会，就找理由把今天上午要做的事情推到下午；工作中，面对棘手的任务，遇到挫折的时候，总想罗列些客观原因让自己认为失败是不可避免的，比如内心会告诉自己：“嘿，别说是我，巴菲特来了也没办法！”于是，在借口的掩护下悄悄退却，本来经过一番刻苦努力就能找到解决方法的工作，在这种对自己放松的情况下，变成了一道无法逾越的天然屏障。

借口是推脱责任的表现，也是杀死中基层领导职场前途的慢性药！因为它掩饰了你的弱点，给了你推卸责任的机会。最终，扼杀了你的创新精神，让你变得消极颓废，碰到困难就想到放弃，执行能力越来越弱。一流的中基层领导既要能干，还要肯干，有着无穷无尽的工作激情。就像日本松下公司崇尚的理念：“如果你有智慧，请你贡献智慧；如果你没有智慧，请你贡献汗水；如果你两样都不贡献，请你离开公司！”只要不找借口，多找方法，就没有做不好的工作，实现不了的计划。

优秀的中基层企业领导，不仅能干，而且还要肯干，体现的是负责和敬业的工作精神，是诚实和主动的工作态度，也是完美和积极的工作能力。中基层处在上下之间，受到上级和下属的同时关注，一定要时刻充满斗志，无论面对什么困难，都尽可能地想办法去解决，而不是找借口回避。上级需要你这种执著的品质，下属也需要通过你的以身作则和身体力行，给他们起到带头作用！

没有不好的企业，只有不称职的企业领导和员工。一家企业之所以垮掉，不是因为市场没有商机，而是它自身的工作团队失去了活力。活力就是主动性和创造力，只有在可为的基础上敢于作为，才会开创出有为的前景！如果上级允许寻找借口，那么只能造就平庸的下属，让团队滋生懒惰和贪图安逸的氛围。

某企业要任命一位新的部门经理，有两位同样优秀的候选者。从过去的业绩看，他们不相上下，在部门的人气也在伯仲之间。如果以这些条件来做出一个最正确的选择，实在是一件困难的事情。

企业经理也是犹豫不决，只好将这两人的资料交给了老板。老板分别把他们叫到办公室，给他们看了一件上任后就要开始的项目策划书，并告诉他们，这个项目经过多年的设想，但也将面临前所未有的难度，自己正犹豫是否将它列为企

业的运营计划。然后老板让他们各自发表自己的观点，并问：“如果是你，你会怎么办？”

第一个人回答说：“我会对该项目进行全面的分析，计算投入，估算产出，如果能为企业带来盈利，并且具有良好的执行前景，当然应该列为运营计划！”他非常专业地对老板的问题做了自己的解释，并且满怀信心地表示愿意接受这个任务。

第二个人的回答只有一句话：“虽然难度很大，但我相信会找到一个正确的执行方案，我会现在就开始想办法！”

两天后，企业的决定下来了，第二个人被任命为新的部门经理。

老板的理由很简单：虽然两个人都很出色，但他的执行力与战斗精神更强。

“现在就开始想办法”，正是这句话打动了老板，对他不怀疑决策、立即执行的职业精神非常满意。尽管第一个人可能更专业、更合理，但在那种关键时刻，理性的专业知识远远不如执行力更重要，因为后者是中基层领导最重要的素质，是老板最看重的品质。

早出晚归的人不一定勤奋，忙忙碌碌的人也不一定能够圆满地完成工作。对企业 and 高级管理者来说，他们需要的不是那种仅仅遵守纪律、却缺乏工作积极性和肯干精神的中基层，而是一个自愿开展工作、并勇敢冲击困难的好下属！

拿破仑·希尔说：“自觉自愿是一种极为难得的美德，它能驱使一个人在不被吩咐应该去做什么事之前，就能主动地去做应该做的事。”具备自觉自愿的心态，你才会让自己变得既能干又肯干，随时准备把握机会，展现出超乎上级要求的价值！

在工作中勤勤恳恳，一心只想着把工作做得更好，甚至做到最好，遇到问题从不找借口，而是寻找解决的办法，替上级排忧解难，这样的中基层领导才是最受欢迎的！

在执行过程中，“有令必行”是最重要的，如果命令在执行过程中出了问题，走了形、变了样，就达不到预期的效果。

对于中基层领导而言，要深刻理解执行的两层含义：一是上级的命令绝不能在自己手中打折。你是一个中基层领导，要带领一帮人工作，你的工作标准和执行能力，影响和决定你的下属员工的工作标准和执行程度，如果上级的命令在你手里走了形、变了样、降了标准，那么你的部门工作必定要走弯路，工作质量必定要受到影响，这是中基层领导最致命的弱点，也是最不称职的表现。二是绝不

允许自己下达的命令在属下手中打折。商店里的商品卖不出去需要打折，以招徕顾客。而作为中基层领导，如果你的命令被下属在执行中大打折扣，可能就会出问题，打折的商品至少还能卖出本钱，但被打折的命令，实实在在连一文钱也不值了！并且，如果你的下属敢对你的命令打折，很显然他们没有把你的权威放在眼里，根本没有把你当上级看。如果到了这一地步，你对他们的管理就是彻头彻尾的失败！

中基层领导一定要认识到“命令打折”的严重后果，因为这直接关系到你的领导地位的稳定问题。作为一个部门的中基层领导，如果说在其他问题上还能做出退让的话，那么在这个问题上，一定要做到寸步不让，绝不能让本能取得的业绩，丧失在自己或者下属人员的手中，那实在是一件得不偿失的事情。

三、既要扮“红脸”，又要扮“黑脸”

既然中基层领导者在企业中的角色相当重要，那么在具体的管理工作中，中基层领导者应该如何行事呢？那就要学会做“两面人”，既要学会做“扮红脸”，又要学会做扮“黑脸”。

中基层领导者是“夹心饼”，受到上下两方面的夹击，要想处理好这两方面的关系，还是需要费一番功夫的。有些人在基层的位置上业务与专业搞得很好，被迅速提拔，上来之后有些晕，位置没摆正，还把自己当基层，走了很多弯路。

中基层领导者最容易犯的错误，就是把自己当作“好人”，而把高层领导当成“坏人”。

这样做的弊端主要体现在以下三个方面：

1. 中基层听到了组织中两种不同的声音，所以执行力一定会大打折扣。
2. 高层是组织文化的代表，应是好人；这样做，会破坏组织的文化。
3. 中基层没有承担起自己的责任，否则企业还要中基层干什么呢？高层直接将政策与目标给基层不就完了吗？中基层这样做，实际上显示了一个组织的中基层缺位，因为中基层将自己当成了基层。中基层为什么一定要做“坏人”呢？因为他们担负着中基层这个角色赋予的责任。

首先是政策与目标解释责任，上级说要拿下“800万”这个目标，你说只能