

“职业化与自我管理”系列丛书

职场360度

职场360度

职场360度

职场360度

职场360度

职场360度

职场360度

职场360度

职场360度

职场360度

职场360度

职场360度

正确的政治路线确定之后，干部就是决定的因素。

——毛泽东

有效的管理者的自我提高，是组织发展的关键所在。

——德鲁克

职场360度

职场中层的自我管理

“德鲁克管理思想”的本土版，结合中国历史，适应中国国情。

一本专门解决**企业中层危机**的经典之作！

一本凝结多年**一线实战经验**的管理力作！

刘平青 等◎著

FOR MANAGER
SELF-MANAGEMENT
FOR MANAGERS

中国发展出版社

职场360度

职场中层的自我管理

刘平青 等◎著

SELF-MANAGEMENT
FOR MANAGERS



中国发展出版社

图书在版编目(CIP)数据

职场360度：职场中层的自我管理 / 刘平青等著.

北京：中国发展出版社，2011.3

ISBN 978-7-80234-630-7

I. 职… II. 刘… III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第025163号

书 名：职场360度：职场中层的自我管理

著作责任者：刘平青 等

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号：ISBN 978-7-80234-630-7

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京科信印刷有限公司

开 本：720×960mm 1/16

印 张：19.25

字 数：260千字

版 次：2011年3月第1版

印 次：2011年3月第1次印刷

定 价：39.80元

联系电话：(010) 68990646 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.developpress.com.cn>

电子邮件：cheerfulreading@sina.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

一直以来，我们都想出本关于“职场中层”的图书。原因有二：一方面，中层在企业中的作用太重要了；另一方面，“中层”涵盖了职场中很大一部分人群。而后者则意味着该类图书的市场不是那么狭小，也正基于此，我们敢说一句：“这本书与你我都相关！”

本书认为，中层“包括了从一把手以下到职工以上的所有人员”。因此，本书对于职场中的大多数皆会有所裨益。谓余不信，那就请先看看这些问题吧：

为什么我每天都身陷于具体事务而忙累不堪？

为什么我的下属总是不能胜任他的工作？

为什么我总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术？

为什么我投入了那么多的时间，仍然达不到预期的绩效目标？

.....

即使你我不是领导，但除第二个问题之外，其余问题你我是否都曾遇到过或正面临着？其实，这些问题关涉“时间管理”，而“时间管理”恰恰是所有职场人士的软肋。读完本书，您会对“时间管理”有个清晰的概念，并能学到行之有效的方法。当然，这只是本书带给您的益处之一。

有些读者可能会对书名中的“360度”感到疑惑，而这只是要表明，现实中，中层往往处在“与上级、下级、同级以及社会家庭的360度纬度中”。这样的命名，清晰地提示：本书所涉及的问题非常广泛！

实用性是对管理类图书的内在要求之一，也是某些管理类图书最欠缺的地方。但我们可以“第一读者”的身份强调下：本书的实用性是无可置疑的。因为本书作者不尚空谈，而尚务实，且有扎实的理论功底与丰富的实战经验（书中含有大量作者根据实际调研所得的案例）。

说来说去，作为本书编辑，我们只是希望，当您拿起本书翻到此页时，在第一时间能够听到我们对您说：这本书真不错，可别轻易错过！

职场360度对于一个中层来说就是要具备系统思维，好的思维是好的方法与行动的基础。

如果把组织比作有机体的话，员工则是构成这个有机体的细胞。每个细胞在有机体中发挥特定的功能，进而有机体得以有效运转。每个员工对组织的价值都是显而易见的。十个手指各有长短。有机体的各个器官各有分工。若把组织的高层视作“大脑”、“心脏”的话，那么中层在组织中就扮演着“骨”、“血”的作用。组织之所以能够强大，靠的不仅仅是“心脏”和“大脑”，以中层为“骨”、“血”而形成的组织架构更起到了支撑作用。中国历史长卷告诉我们一个基本规律，中层“荣”则朝代“兴”，中层“枯”则朝代“衰”（见第一章）。问题是，中层如何在组织中得以成长呢？

中层作为一个群体的成长，固然与组织内职业通道的顺畅、高层的重视、官本位文化的变革等外在因素有关，更重要的与中层的自我及自我管理的内在因素尤为密切。因为在中层与上级、下级、同级以及社会家庭等360度维度中，联系的中枢是中层自己，任何时候，外因是通过内因起作用的。因此，对于一个中层来说，只有具备一定的系统思维，才能在360度的职场有所斩获。

1. 因果链条，凡事皆有原由。面对组织现有的状况，不要觉得莫名其妙，也不要机械地照单全收，而要追根溯源，看清规律及其原因之所在。在组织中受重用、被提拔、工作如鱼得水，表面上看是特殊机遇或个人因素的影响，在组织层面上也有做事（见第二章）、做人（见第三章）的一般规律可循。

2. 开放系统，胸襟决定半径。中层的胸怀之大小决定了他所容纳系统的大小，以及他们的职场高度和人生境界。海纳百川的系统，需要人兼具达观的心态、广阔的胸怀、超前的意识和卓越的能力。中层为了使系统在进化中达到阶段性的均衡，就需要跳出自身的局限，不断地到外部获取新鲜的信息和养分，就像思路闭塞时，需要开阔视野才能获取灵感一样。有了开放的思想、广阔的胸襟，才能将周围的系统放置于一个纵横交错的空间中，找到方向与目标，使得系统的运转具有一定的预见性（见第四章）。

3. 动态系统，循环有始有终。整体上来看，无论是中层自身，还是中层所在的组织以及组织所处的环境，都是一个个动态的系统。系统的基本特征就是一个环，意味着有起点也有终点，终点可能预示着新的起点。与人交往（见第五章）、开展工作（见第六章）、家庭生活（见第七章），无不遵循着有始有终的循环流程。

4. 系统思维，细节决定成败。系统就是由一个个细小环节构成，细节反映中层的专业水准，细节的背后是道德商数，细节的背后是情绪商数，细节的背后是职场商数。在360度的自我管理系统中，细节犹如机器的关键螺丝钉，一旦散落，机器崩坏。作为中层，既要看到“森林”系统，也要看到“树木”细节；既要埋头干活，事成于细，也要抬头看路，事成于意（见各章）。

5. 复杂系统，结构决定功能。对于中层来说，职场360度是一个复杂的系统。在一个不大的组织中，自己或许是一位要差，但在社会的海洋里，不过沧海一粟。何不快乐一点，轻装上阵！何不放松一些，化整为零！无论是个人职场与生涯，还是组织与社会，往往是结构决定系统的功能。中层要在入势、借势、运势和大势时顺应与布局，有为与无为，扮演好自己在组织中的角色。

在当前的中国情境下，中层对职场360度的理解和掌控，要注意整合中国的整体思维（大局观）与西方的个体思维（重细节、重过程），使之形成适合自身特点的均衡结构，方能在复杂的职场中有所创新。完全简单地求助于中国历史或者直接地照搬西方理论，均非明智之举。中层只有视野开阔、心态平和、从容积累，最终才能掌控自身的职业与生涯。

导论：系统思维助中层驰骋职场	1
----------------------	---

第一章

史为鉴：由王安石看中层自我管理	1
-----------------------	---

第一节 真正的竞争对手	2
-------------------	---

一、“坚凝”自在人心	3
------------------	---

二、天助自助者也	8
----------------	---

三、攘外必先安内	13
----------------	----

第二节 王安石变法启示	14
-------------------	----

一、变法始末	14
--------------	----

二、史鉴今朝	16
--------------	----

第三节 自我与自我管理	20
-------------------	----

一、认清自我	20
--------------	----

二、自我管理	26
--------------	----

本章小结	30
------------	----

第二章

放大镜：中层的360度职场状态	31
-----------------------	----

第一节 中层360度职场环境	32
----------------------	----

一、网络多维度的周全	32
------------------	----

二、谨防360度的暗伤	34
-------------------	----

三、布局决定结局	37
----------------	----

第二节 放大镜下工作生活	39
--------------------	----

一、别人的完美主义	39
-----------------	----

二、自我的角色扮演	40
-----------------	----

第三节 细节决定职场成败	43
--------------------	----

一、成败攸关的细节	43
-----------------	----

二、细节背后非算计	45
-----------------	----

三、善于把握细节	48
本章小结	61

第三章

加减法：需要中层适应的晋升公式	63
-----------------------	----

第一节 组织中差序格局和责权利不对等	64
一、差序格局理论	64
二、组织中的差序格局	65
三、组织中的责权利不对等	66
四、责权利不对等的原因	75
第二节 用人时的加减法	76
一、领导用人公式	76
二、对领导的贡献	77
三、对领导的威胁	81
四、对组织的贡献	83
五、对组织的威胁	86
第三节 将目标变为需求	89
一、认清自己的目标	90
二、将自己的目标变成领导的需求	91
三、将自己的目标变成同事的需求	97
四、将自己的目标变成下属的需求	99
五、在满足需求的过程中提升自我	104
本章小结	105

第四章

道德商数：决定中层的职场高度	107
----------------------	-----

第一节 导言	108
一、引导案例	108
二、道德商数	111
第二节 尊重：尊重他人，尊重自己	113
一、引导案例	113
二、何为尊重	114
三、尊重的两个阶段	115
第三节 同理心：设身处地，换位思考	118
一、引导案例	118

二、何为同理心	120
三、同理心的构建	121
第四节 自制力：谨于言，慎于行	123
一、引导案例	124
二、何为自制力	125
三、自制力的提升	127
第五节 包容力：宰相肚里能撑船	131
一、引导案例	131
二、包容力是什么	133
三、包容力的建构	134
本章小结	136

第五章

情绪商数：构成中层的职场满意度	137
------------------------------	------------

第一节 了解情绪秘密	141
一、揭开情绪面纱	141
二、探索情绪秘密	144
三、情商决定职场满意度	155
第二节 重视人际关系	157
一、亲疏有别：中国社会的人际关系	158
二、分享快乐：积极情绪笑对职场生态	160
第三节 适时释放压力	176
一、走近压力	177
二、分析压力来源	179
三、工作压力的本质	180
四、学会舒缓压力	182
本章小结	184

第六章

职场商数：成就中层的职场竞争力	185
------------------------------	------------

第一节 时间管理	186
一、时间管理刻不容缓	186
二、时间管理不可不为	189
三、时间管理法则	190
四、时间管理的方法	196

第二节 知识管理	203
一、知识管理应运而生	203
二、为何进行知识管理	205
三、如何进行知识管理	206
第三节 把握行业发展趋势	219
一、把握行业发展趋势的内涵	219
二、把握趋势，赢得未来	220
三、如何把握发展趋势	220
第四节 将工作化整为零	227
一、化整为零的内涵	227
二、化整为零，重在执行	228
三、化整为零，有“法”可依	230
本章小结	231

第七章

家庭商数：储蓄中层的幸福指数

第一节 认识家庭系统	236
一、认识家庭	236
二、家庭是一个系统	240
三、家庭系统的构成要素	242
第二节 构筑幸福婚姻	243
一、幸福的家庭都是相似的	245
二、当婚姻亮起红灯时	253
三、经营幸福婚姻	267
第三节 经营家庭生活	271
一、经营一个美满的家庭	273
二、亲子关系	274
三、婆媳关系	285
本章小结	288

参考文献	289
------------	-----

后记	293
----------	-----

第一章

史为鉴：

由王安石看中层自我管理

本章要点

1. 真正的竞争对手。
2. 王安石变法启示。
3. 自我与自我管理。

第一节

真正的竞争对手

任何一个组织中，中层的作用是不可低估的，然而作为夹心饼干，中层常常面临着诸多困惑。

当经历一番打拼而终于获任中层的职位，经历了一段时间职位的调试和磨合之后，中层总是不禁扪心自问自己重要吗？如果说重要，为什么从组织外部来看，最受关注的永远是上层的每个动作？为什么从组织内部来看，中层面临着上下两层的压力，如同夹心饼干，晋升职务之前的期望与之后的实际感受之间存在着一定的落差？

这个问题的答案，需要从中层的作用和其受重视程度去分析。

说中层重要，那是因为它在组织中是不可或缺的，就好比是一个机体的骨血，没有骨血，机体不复存在。“坚凝”就是中层的力量体现。“坚”是骨架的支撑作用，架构起组织的每个部门，“凝”则是血管的融络作用，协调组织环节的执行。简单而言，中层是一个群体，它包括了从一把手以下到职工以上的所有人员，例如，副总、部门经理、基层负责人等（本书以部门经理为主要对象，但是在范围界定方面向上向下也有所延伸，尤其是集团公司，分公司经理在分公司是一把手，然而在集团公司来看，分公司经理则是中层。行政机构、学校等研究机构、军队亦是如此）。领导在考虑业务时，常常因没有合适的人而苦恼：业务方向很好，战略也不错，但让谁来做？这个人不合适，那个人也有别的安排，总是嫌人手不够。这在企业是很常见的事。很多时候，部门负责人决定了这个部门的氛围，影响整个部门的业务。例如，公司某个事业部业务一直有问题，精神风貌也很差。后来公司撤换了事业部总经理，新任领导

人品正、抓得到位，他上任后部门很快就改头换面了。同样的那批员工，同样的环境，但部门负责人变了，整个部门就变了。所以，人是决定因素，只要找到合适的人，任何事情都可能做到。对于高层而言，要培养更多有执行力的中层，这是组织的生命力之所在，是组织生存和发展的关键。

说中层不重要，其实是因为在中国情境的观念下，人们熟悉的常是组织的“一把手”，提到联想就会想到柳传志，提到娃哈哈就会想到宗庆后，常把“一把手”作为企业人格化代表，给予比较密切的关注。看一个企业往往从整体的运作上评价，对内部的每一块砖瓦、每一个齿轮的情况关注不够，这种整体主义的认识观对包括中层在内的每个人而言都是一种不公平。这与西方肯定每个人的自我价值的情况是不一样的。例如，美国奥斯卡评奖，既评主角，又评配角。在整体主义价值观的影响下，如果长期将中层置于组织的视野之外，中层无疑会缺少职业成长路径，他们自我发展的内驱力也不足，职业倦怠与各种埋怨就不鲜见，久而久之企业组织成长受阻，集权管理不得不进一步强化，这种囚徒困境的格局并没有随着圣君的开明纳贤、职业经理人的空降而打破，中层的培养至今仍是困扰我国各类组织的一个难题。

如上所述，影响中层成长的原因是多方面的，不少人怀才不遇，感叹自己英雄无用武之地，被同级排挤陷于孤立之境，大家习惯性地在自己之外寻找所谓的原因。在一个组织中，短期内中层改变不了组织中的每一个人，更改变不了组织的外在环境，唯独能做的就是调整自我。无论是历史上，还是当今的各类组织中，都不乏才俊脱颖而出，不可否认，自我管理均起到了至关重要的作用。

一、“坚凝”自在人心

历史是上帝在人间的实验，读史使人明智，以便在对规律的探寻中，掌握中层不可忽视的使命与看似飘渺微妙的相处之道。

掌握规律是指引中层去实行策略的底气。在中国情境的浸渍中，中层的骨子里或多或少蕴含着这样或那样的气质与偏好，老成温厚、遇事忍耐也好，

消极避世、超脱狡猾也罢，和平主义、知足常乐也可，幽默滑稽、因循守旧也成。总之，不去结合那些赖以生存的环境，仅仅利用西方的管理模式总会觉得隔靴搔痒、万事欠东风。历史学是一门鉴往的学问，其目的在于知来，尤其可以给中层透视与远见。

从历史的厚度里找到中层存在的价值以及对于整个组织的意义，便能更加明了肩负的使命和责任，更快地理解和进入自己的角色，更好地掌控和驾驭中层角色的方向和力道。

（一）从中国历史看中层的地位

在著名的美籍华人历史学家许倬云^①的《从历史看管理》一书中，可以将历史的脉络作为一系列极好的例证，用来更为确切地理解组织及组织内部的结构。这里要提到一个出自《荀子》的概念——“坚凝”（见图1-1）。

“坚凝”就是团结的、整合的共同体，一个很好的共同体叫做“坚凝”。战国时代，各国经常将敌人的土地或小的国家给吞并掉，但是为什么有的国家征服了土地，能将这些土地和人民整合在一起，而有的国家却没有做到，他们得到的新的土地和人口很快就丢掉了？换句话说，从当今企业界的立

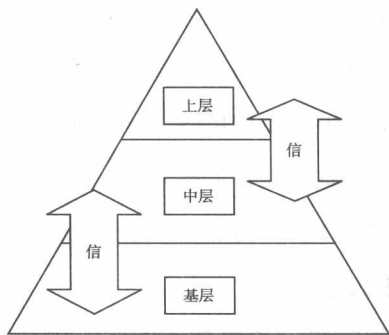


图 1-1 中层力量在组织中坚凝的作用

^① 许倬云（1930~），江苏无锡人，美籍华人历史学家，著有《许倬云观世变》、《从历史看管理》等系列丛书。先后被聘为香港中文大学历史系讲座教授、夏威夷大学讲座教授、杜克大学讲座教授、匹兹堡大学史学系退休名誉教授等职。

场来讲，为什么随着企业的发展壮大、变革创新，明明账上有利润但实际恰恰相反？由此可见，“坚凝”至今仍有鲜明的时代价值。

儒家强调的是个人层面的仁义道德品质。组织需要的是互动的关系。而互动关系依靠互相信赖，这样才可以“坚凝”。信是一种甘心信赖与情愿贯彻的统筹力量，是维系上下之间的关系，也是维系内外之间的关系。而信的实现者与载体很大程度上依托于中层。中层与上层的信，使得组织的信念、方向、决策能够渗透到运作中的每一个环节，达到执行力的统一；也可以让外界和基层的反馈经由中层的汇报延伸到上层的眼耳，让每一个决策摆脱想当然的天马行空，有了实实在在的辅佐。中层与基层的信，则是组织前进力量的具体体现，它能够确保执行力在基层中得到广泛的普及，能够激发调动基层的积极性和创造力，也能够很好地管束来自基层的各种声音，不像上层那样鞭长莫及。而通过中层这个实力强大的润滑剂，当上层与基层出现不协调的步调或迹象时，往往能够通过中层的巧妙周转、忠心效力，借由资源的配比和节奏的调试，缓冲掉一些尖锐的矛盾，使组织得以有效运转。

有了中层对上对下的“坚凝”作用，一个组织才能够在发展中达到“化”，也就是长期的信赖关系建立起来之后，大家就不用每一次都三令五申地说明条件了，因为有了中层的协调，多了约定俗成的观念和自然相处的默契，从而产生了合在一起的认同感。当“信”演变到“化”的时候，才是一个团体“坚凝”的时候，而“坚凝”的团体往往不易被打散。可以看到，伸展得太快而自己垮下来的企业不胜枚举，就是由于它们没有耐心去经过“坚凝”的过程，其中层人员没有成长起来，来不及发挥应有的作用。

正因为如此，也可以看出，中层人员交流的方向不是片面的单向，而是对上、对下，甚至是中层内部本身也要顾及。

（二）历史兴衰里的中层力量

若把某个朝代的社会看作一个组织，伊之兴始多半是由于中层的健康运

转；伊之衰危多半是基于既得利益者的考虑使得中层病得很厉害——中层即是骨血，也就是组织的生命力所在，要是有一个组织能够足以使中层永久强健地运转，那么这个组织从一定程度上可以逃离枯荣的宿命，从而经久不衰。

成功的例子可以沿着历史朝代发展的脉络一路搜寻，自上而下的“坚凝”可见一斑（见图1-2）。

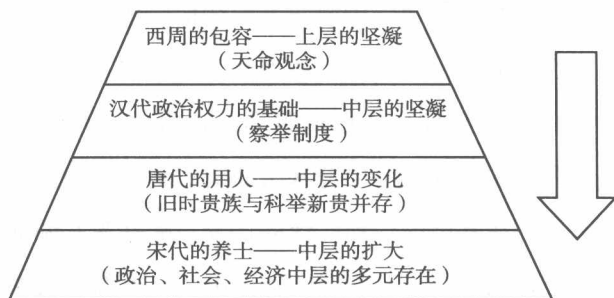


图 1-2 历史上“坚凝”阶层的演变

周人提出一个天命的观点：商人的亡国是因为商人的品行不好，天神不喜欢他们，所以天命转移于周人，命令周人去惩罚、代替不好的商人。于是乎，周人也不断地对自己说，天命是随时可以转移的，若自己做得不好，天命便会转移。这种公平的天命观念使得凝聚的统治阶层一方面警惕自己，另一方面成员之间不分你我，注意的不是过去的背景，而是对方是否是天命所归，从而摆脱了上层各自孤立的优越感，使得上层基于公平的眼光达到“坚凝”。

汉代统治得不错的原因就在于它有中层的结构，相对于上层的统治阶层来说，中层就是干部，在国家是官吏，在企业是部门经理。汉代之初上层坐拥江山时，由于中层的缺失，统治阶级无法将命令顺利地传到下层，也不知道下面想些什么，更不知道百姓需要什么。因此，汉朝不得不开始寻找新的方向，逐渐发展出一个察举制度。通过举孝廉、兴察举，中层得以脱颖而出，并成为统治阶层与老百姓之间的联系枢纽。他们可以解决问题、调解纠纷、软化矛盾、巩固统治，甚至可以用来抵制和平衡王权。