



帶隊伍

中基层管理者85分法则

帶隊伍85分法则
中基层管理者的日常工作指南

朱江 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

带队伍

中基层管理者85分法则

朱江 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

带队伍: 中基层管理者 85 分法则/ 朱江著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 5
ISBN 978-7-5164-0036-4

I. ①带… II. ①朱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 075541 号

书 名: 带队伍: 中基层管理者 85 分法则

作 者: 朱 江

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-0036-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 14 印张 186 千字

版 次: 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

带队伍 85 分法则

职场中的人们，90% 以上的时间做的是平平淡淡的日常工作，面对的是经常在身边的那些人，处理的是重复出现的那些事。因此，把自己的日常工作做好，最为重要。

我们知道，企业的中基层管理者都是骨干，承担着承上启下、团队协作的管理重任。比起普通员工，管理者在日常工作中承担的责任更大，需要做的事情也要更繁琐。身为中基层管理者，把自己的日常工作做好了，自己主管的团队就会有很好的状态，企业运营管理的效率效益就有保障，自己也会得到上司的赞赏和下属的尊重。日常工作做得不够好，就会给企业的正常运行带来阻力，会招来上司的批评和下属的抱怨，经常夹在上司和下属间受夹板气。

而且，中国的大多数企业机构，运营管理的规范化程度还很低，很多规矩没有明确，企业层面的管理漏洞很多；同时，从总裁到员工，职业素质的状态也不佳。在这样的职业环境里做承上启下的工作难度更大，更容易出问题。

更何况，大多数中基层管理者不是学管理的科班出身，只是因为基

层工作岗位上表现优良而被选中，晋升为部门的管理者，很少有机会接受系统的管理培训。因此，他们在职业素质方面有很多漏洞和缺陷，日常工作中存在很多迷茫和困惑，处理工作时很容易出问题。

现实就是这样，怎么办？

不管你是否喜欢和习惯，身为管理者，你都摆脱不掉事务繁琐、责任重大的日常工作。在我们身边的总有形形色色的人，需要用心面对；离不开我们的总是杂七杂八的事，需要高效能地做好。

本书最大的特点就是针对性强，完全根据国内企业中基层管理者的现状和需要而构思和写作的。里面没有什么奇特的高招，有的只是系统而基础的理念、方法、技巧，还有很多提醒和督促，是企业中基层管理者应该明白和掌握的基本知识。只要重视自己的职责和工作效能，认真学习和应用，你就会明白自己应该怎样去承担岗位职责，能够用好自己的时间精力，不容易遗漏重要的工作事项、不会忽视该重视的工作要点，日常工作的效率和效果就会有明显的进步。

把日常工作做到85分，成为素质优良的管理者，带好队伍，有力地承担起企业赋予的重任！

• 目 录

CONTENTS

第一章 睁开管理者的职场慧眼

隧道视野效应：一个人若身处隧道，他看到的就只是前后非常狭窄的视野。

毫不夸张地说，在企业从事管理工作的中基层管理者，承担的责任很重，面对的人很多，要做的事情很杂。如果对企业经营管理应具备的基本要素没有清醒的认识，就会经常迷茫、困惑，看不到工作的价值，更难具备管理者该有的高瞻远瞩的眼光和系统的思维能力。自然做不好自己的日常工作，工作中就会不断出现上司不满、下属抱怨、其他部门有意见的现象。

- 跳出乱码看企业/3
- 简单明了读管理/14
- 通透解读管理者的职责/22



第二章 用心演好上司的角色

权力距离效应：权力的作用力与距离成反比，对具体人员和具体工作的最大作用力来自距离最近的权力所有者，而不是最高领导人。

尽管中基层管理者需要承担的责任很多，但最重要的，莫过于做一个好上司，管理好自己的下属员工，带领他们高质量高效率地履行部门职能。

人生如戏！职场中的中基层管理者，要用心扮演好上司这个角色。

- 上司要做好这些工作/29
- 管理下属需要章法/39
- 下属灿烂时不可淡然/50
- 认真地当“恶人”/55
- 做一个合格的教练/64

第三章 做好系统中的棋子

蝴蝶效应：紊乱学研究者称，南半球某地的一只蝴蝶偶尔扇动一下翅膀所引起的微弱气流，几星期后，可以变成席卷北半球某地的一场龙卷风。

因此，你要清醒地看到自己的作用，重视自己的作用，站在企业系统和整体利益的角度上看待自己的团队和工作，不要孤立地看待职能、权力和利益，不要画地为牢，不要把其他职能机构的工作事项当成外面的事。

- 当上司的好下属/73
- 做好团队间的协作/80
- 监督不可当儿戏/86

第四章 管理就是沟通

牢骚效应：凡是公司中有对工作发牢骚的人，这家公司一定比没有这种人或有这种人而把牢骚埋在肚子里的公司要成功得多。

避雷针效应：在高大建筑物顶端安装一个金属棒，用金属线与埋在地下的一块金属板连接起来，利用金属棒的尖端放电，使云层所带的电和地上的电逐渐中和，从而保护建筑物等避免雷击。

- 与自己的下属沟通/93
- 与自己的上司沟通/107
- 沟通好自己的左右/115

第五章 重要工作不遗漏、不拖延

重要——紧急效应：事情有紧急与非紧急之分，很多重要的事情不紧急，容易被拖延、被遗忘。一旦重要的事情因为拖延遗漏演变成紧急事务时，将会给自身，给企业带来许多不必要的麻烦。

不过，在忙忙碌碌处理杂七杂八事情的同时，不要糊里糊涂地度过一天又一天。身为管理者，责任很重，有很多重要的工作要自己主动安排、及时做好，不能遥遥无期地拖延，更不能经常遗漏。否则就是给自己种下祸根，后患无穷。



- 需要管理好时间精力/125
- 这些事情不可少/131
- 开会不能走过场/145
- 从根本上解决问题/154

第六章 在日常工作中迎接挑战

斜坡轮效应：职业道路上的每个人都像在斜坡上的轮子，不努力向上就会滑下去。

身为企业机构的中基层管理者，有一些权力，也有很多责任，每天的日常工作中都要面对自己的上司下属，还有其他部门的同事，要处理层出不穷的杂事，不仅压力大，而且会面临很多来自上下左右、方方面面的挑战。要在平平淡淡的职场上做好看似平凡的工作，你必须挺起自己的脊梁、开启自己的智慧，“兵来将挡、水来土掩。”在日常工作中迎接来自四面八方的各类挑战。否则，你会像斜坡上的轮子，很快滑下去。

- Hold 住令人头疼的下属/165
- Hold 住有缺陷的上司/183
- 处理好团队之间的矛盾/194
- 掌控好自己的权力/199
- 在责任面前挺直脊梁/203

• 第一章

睁开管理者的职场慧眼

隧道视野效应：一个人若身处隧道，他看到的就只是前后非常狭窄的视野。

毫不夸张地说，在企业从事管理工作的中基层管理者，承担的责任很重，面对的人很多，要做的事情很杂。如果对企业经营管理应具备的基本要素没有清醒的认识，就会经常迷茫、困惑，看不到工作的价值，更难具备管理者该有的高瞻远瞩的眼光和系统的思维能力。自然做不好自己的日常工作，工作中就会不断出现上司不满、下属抱怨、其他部门有意见的现象。

隧道视野效应很直观，更现实。一个人如果视野狭隘，脚下的路也会愈走愈窄。要在职场上走好自己的路，就必须拓展自己的视野。

“知己知彼，百战不殆！”《孙子兵法》指导了无数英豪。其实，不仅战场上如此，职场上也一样。要在自己的职场环境中生存好一些、发展顺利一些，必须对那些与自己日常工作密切相关的事和环境有明确的认识，这样才能明白应该做什么、为什么要这么做，以及做这些事应该注意些什么。

毫不夸张地说，在企业从事管理工作的中基层管理者，承担的责任很重，面对的人很多，要做的事情很杂。如果对企业经营管理应具备的基本要素没有清醒的认识，就会经常迷茫、困惑，看不到工作的价值，重要的事务无所谓地对待，更难具备管理者该有的高瞻远瞩的眼光和系统的思维能力。自然做不好自己的日常工作，工作中就会不断出现上司不满、下属抱怨、其他部门有意见的现象。只能在职场上艰难地生存。

因此，身为中基层管理者，必须有一双管理者的慧眼，把工作环境中的“己”和“彼”看清楚。这样才能做好自己的本职工作，避免因迷茫困惑造成日常工作中太多的漏洞和失误。

现在，睁开管理者的职场慧眼，看清楚自己工作环境中的“己”和“彼”。

跳出乱码看企业

无论什么行业、规模大小，通过向社会提供产品和服务赢取利益的机构，有一个共同的名字——企业。

关于企业的定义有很多，但是，作为在某个企业的一员，我们需要对企业有基本的认识。



1. 对企业的基本认识

简单来看，企业是一个社会组织，是一群人为了实现一个经济目标而组成的组织。这里包含了下面几个含义：

- 1) 企业是由一群人，而非一个人组成。
- 2) 企业存在的目的是实现一个目标，这个目标的核心是获取经济利益。
- 3) 企业是社会上的一個机构，是社会的一个部分。

认识了企业，还应该知道，企业作为我们这个社会里最普遍的一种团体组织，是人类的文明进步到一个较高水平后才出现的。

随着人类文明的不断进步，人们满足了基本的温饱需求后，会求更丰富的生活资源。但是，单靠一个人、一个家庭甚至一个家族单打独斗，已满足不了自己的需求，毕竟单个人的力量是有限的。渐渐地，人们用自己相对富余的东西与邻居、外乡人交换，来获得自己需要但没有的东西，从而满足自己的需求。这样就逐渐产生了市场行为模式，固定的场地、定期的集会等。但是，随着人类智力和社会的进步，人们又发现，即使可以通过交换获得一些自己需要的东西，也满足不了自己新的需求，因为交换的东西不多，单个对单个的交换需要付出的交易成本也很高，而且有很多东西是个人、家庭作坊无法提供的。

就这样，随着社会文明的发展与科技的进步，超越家庭作坊的、由一群人在一起组成的、为了生产个人和家庭作坊所不能生产的东西的机构——企业，逐渐诞生了。

企业存在的原因，也是企业存在的价值，主要有两点：

一是可以提供个体无法提供的东西，二是群体之间的交易比个体之间的交易成本更低，即提供同样的东西能比个体的成本更低。

企业存在的原因和价值在企业诞生初期的工业文明时期是这样，在现代信息技术高度发达的时代，还是这样。尽管现在有很多的自由工作模式和独立工作人，也有很多个体工商模式，但企业存在的价值依然是无法替代的。也许某一天，企业这种机构会从社会上消失，但是，至少在今后很长的一段时间里，企业依然是人类社会里最普遍也是最重要的一种经济组织机构。

从企业存在的原因和价值中可以看出，对一个企业而言，有两点很重要：一是有能力向社会提供某种别人愿意出钱购买的产品或服务；二是成本不高，至少不能超过收益。

可以说，如果不具备这两点，这个企业就没有存在的价值了。这对每个企业提出的要求就是，要保障企业能生存下去，就必须有能力向社会提供人们需要并愿意花钱购买的某种东西，并把内部的成本控制在低于收益的范围内。

事实上，作为企业的员工，作为中基层管理者，你的所作所为就是围绕这两个要点。

2. 用系统的眼光来看待企业

身为管理者，需要对企业有系统的认识，要用系统的眼光看待企业。

前面介绍过，企业是由一群人为了实现一个经济目标而形成的社会组织。用系统的眼光来看待企业，不仅要看企业的内部，还要把企业作为社会的一个组成部分来看待。必须明白，企业的基本目的是通过向外提供产品和服务来赢得自身的发展。

以系统的眼光来看待企业，就能清楚地认识到以下几点：

- 1) 企业是社会的一个组成部分，不是孤立的团体。
- 2) 企业由内部环境和外部环境所组成，两者互相关联，互相作用。
- 3) 企业的一切都受到外部环境的影响，能否生存和发展，主要是看企业能否满足外部环境的需要，而不是看企业内部的员工多能干、多



辛苦。

4) 能否满足外部环境的需要,主要是看企业内部的人、经营管理体系及对社会提供的价值,每个因素都重要且不可替代。

5) 对企业影响重大的外部环境因素主要有政府法规与策略、经济动态、科技动态、文化动态、行业动态、社会人力资源和财政物料资源。此外,还有客户、竞争对手、供应商、合作伙伴等机构和人员的现状与动态。

6) 对企业影响重大的内部环境因素主要有经营战略、企业文化、领导人、人力资源、管理规范体系、产品与服务等。中基层管理者是企业的骨干人员和战略执行的中坚力量,对企业有重大的影响和作用。

这些东西有些枯燥,但这确实是中基层管理者必须明白。因为管理者的工作是承上启下、协作左右,如果不能以系统的眼光来看待企业,就会遇到很多无法解答的问题,会在工作中感到迷茫。可能会不理解市场营销等其他职能部门的价值,可能对上司的一些工作和决策感到不可理解。当然,还可能对自己辛辛苦苦地工作却没有得到表彰、甚至受到批评而感到很委屈。但明白了这些,眼光会开阔,全局意识更强,更容易理解上司、同事的工作,也能更好地做好自己的日常工作。

以系统的眼光来看待企业,还需要明白企业创造的价值有很多,绝非只是为投资者赚钱那样简单。具体一点,体现在以下几方面:

1) 产品和服务:企业为社会提供了产品或服务,满足人们生活、工作的需要,提升社会运转的效率和效果,促进社会文明的进步与发展。

2) 就业机会:企业为社会提供一定量的就业机会,缓解了社会的就业压力,为社会的稳定做出了贡献。

3) 税收:企业需要依法纳税,这些税款用于国家的各项建设和事务中,为社会和国家的稳定、进步与发展做出了贡献。

4) 人才:企业为员工提供了职业素质成长的环境,帮助员工成长为社会需要的人才。

5) 员工的生存与发展资源:企业为员工提供了就业机会,就为员工

解决了生存和生活费用的来源，同时给员工提供了施展才华的舞台和素质技能进步的机会。

6) 客户的生存与发展资源：通过产品或服务，企业为客户提供资源和机会，帮助客户解决经营过程中遇到的困难，促进客户的进步与发展。

7) 股东的利益和事业：为投资人（股东）创造经济效益，保障和促进股东的生活质量，保障和促进股东的事业发展。

从上面列举的这些内容中我们可以看出，无论是什么人投资的企业，都具有多重社会价值。从这方面来看，国有企业、民营企业、私营企业、外资企业都一样，只不过由于投资规模、经营管理质量、对社会输出的产品或服务的数量与质量的不同产生的价值不同。

其实，有不少管理者，个人能力不错，但是，总觉得自己是在给别人打工，缺乏工作热情。还有一些人，工作也认真，却因为缺乏全局意识，不能理智地看待自己和其他同事的工作责任、价值及其之间的关系，眼睛总是盯着自己的一亩三分地、只看到自己负责的那些工作和自己的利益，不愿积极配合其他部门的工作，从而影响了整体工作的效率和效果，给自己和企业都带来了伤害。

因此，这个看似枯燥、实际上很重要的“系统性地看待企业”的概念，需要明确和强调。

3. 认识几个核心概念

企业是以获取经济利益为主要目的的一个组织，通过组织一个团体去实现这样一个目标的过程被称为经营管理。

什么是经营管理？抛开那些千奇百怪的论述，经营管理其实就是以科学的理论为指导，以认真系统的思考为基础，通过适当的模式对企业的各项工作进行规范，建立适当的工作环境，理顺企业生存与发展过程中的各项关系，化解企业内外的各种矛盾，从而实现企业整体利益与长期经营效益最大化的目标。



细分一下可以看出,企业的经营管理有以下几个基本要素:

第一,必须以科学的理论为指导,不能随心所欲。

第二,必须经过认真系统的思考与分析,不能马马虎虎。

第三,必须关注人和各项重要的工作,不能只盯着利润。

第四,必须营造出适当的工作环境,既要注重规范,又要注重内部氛围。

第五,必须关注和理顺企业内部与外部之间、人与人之间、各种工作事项之间、人与工作事项之间的各种关系,努力化解各种矛盾。

第六,必须关注企业的整体利益和长期利益,不能只盯着局部的利益和眼前的利益。

由此可见,经营管理一家企业很不容易,因此,人们逐渐形成了很多重要的思想,用于指导企业的经营管理工作。作为中基层管理者,必须对这些概念有基本的认识和重视,并用来指导自己的日常工作。

(1) 经营战略

企业的经营战略就是企业的首要的、长期有效的、与全体员工有关的工作计划或行动的方向与目标。

企业经营战略的核心要素有两点:一是目标,二是实现目标的策略。

企业的经营战略可以涵盖很广的领域,可以是一个总体战略加多个具体领域的战略组成。例如,企业的市场营销战略、企业内部管理体系的建设战略、人力资源的建设战略等。也可以是一个长期战略加几个中短期战略组成。

经营战略可以很简单,也可以很复杂。简单的可以只是几句话,复杂的可以是厚厚的一叠资料。

经营战略的功能和作用,就是让企业的员工、尤其是管理者,明白自己工作的总目标是什么、应该关注的重心是什么、应该采取和不应该采取的措施是什么。

一个好的战略目标能向员工们描绘出动人的未来愿景,明确工作的方