卓越领导力系列丛书

30年企业领导力培训实战总结
华为、阿里等知名企业实践案例

中层领导力训战

角色定位与专业化管理

THE LEADERSHIP CHALLENGE OF LION'S SHARE

孙春岭◎著

超值大礼包
配套视频课
企业管理系统方案

塑造复合型高成效领导者
建设干部梯队　提升组织绩效

全新升级版

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导力训战：角色定位与专业化管理 / 孙春岭著 . —北京：中国法制出版社，2020.12

（卓越领导力系列丛书）

ISBN 978-7-5216-1461-9

Ⅰ . ①中… Ⅱ . ①孙… Ⅲ . ①企业领导学 Ⅳ . ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2020）第 225381 号

策划编辑：潘孝莉

责任编辑：刘 悦（editor_liuyue@163.com） 封面设计：汪要军

中层领导力训战：角色定位与专业化管理

ZHONGCENG LINGDAOLI XUNZHAN: JUESE DINGWEI YU ZHUANYEHUA GUANLI

著者 / 孙春岭

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市国英印务有限公司

开本 / 710 毫米 ×1000 毫米 16 开 印张 / 15.25 字数 / 232 千

版次 / 2020 年 12 月第 1 版 2020 年 12 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-1461-9 定价：69.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031 传真：010-66031119

网址：http://www.zgfzs.com 编辑部电话：010-66073673

市场营销部电话：010-66033393 邮购部电话：010-66033288

（如有印装质量问题，请与本社印务部联系调换。电话：010-66032926）

01 第一章
管理角色认知与定位

人们对事态做出的反应包含两个层次：一是情绪，二是策略。情绪层面是反射性的反应；策略层面则是阅历和见识的综合反应。管理者尤其需要自律和学习，自律是情绪控制，学习则是优化策略和积累智慧。

第一节　明理念：传统大文化与管理场景应用 / 005
第二节　道家：增强组织凝聚力的关键 / 013
第三节　儒家：职场人际与管理文化的原则 / 017
第四节　法家：管理举措与理念贯彻的保障 / 019
第五节　中层管理者角色定位 / 028
第六节　赢得尊敬：专业能力 + 牺牲精神 / 058

02 第二章
高效管理沟通

在沟通时，重要的不是你说了什么，而是对方理解了什么，有效果比有道理更重要。过高地要求他人，过高地估计自己，都是沟通交流的主要障碍。有的人对于人际高手抱有偏见，觉得其华而不实，对

自以为是的“一身正气”颇为自得，殊不知恰恰是这种固执限制了其发展。说到底，这种自诩的“正人君子”低估了人际高手的智慧，他们通过贬低关系价值的理念来掩饰自己思想的僵化和愚蠢。

第一节　沟通是管理的基础 / 071
第二节　管理沟通中的专业化思维 / 089
第三节　管理沟通的核心原则 / 102

03 第三章 通向职业理想的路径

就过程来讲，成功就是排除障碍和战胜困难的过程，所以对不幸和艰辛的抱怨都是多余的。

就感受来讲，成功只是前进途中回望时的一种欣慰，再回过头来还得继续往前走，成功没有终点。

第一节　认识“成功”的本质 / 113
第二节　规划目标 / 122
第三节　走向职业成功 / 133
第四节　领导风格的思辨 / 140
第五节　接受自己的上司 / 145

04 第四章 专业化思维

我们处在一个变化巨大的时代，谁也无法看清楚5年以后的行业和机会。但这又意味着巨大的机会和潜力，这一切的不确定性，都需要我们有优秀的团队来进行管理和面对，也只能靠最优秀的人来应对这种不确定性。

第一节　以管理的确定性来应对不确定性 / 153
第二节　领导力的内涵 / 165

05 第五章
领导人塑造了团队精神

习惯能保持有序和稳定，最重要的是能减少你不得不做的认知活动的数量。在没有过多思考的情况下，习惯能使我们从容应付某些情形，尤其是涉及协调问题的时候。

第一节 领导者是团队的魂 / 191

第二节 团队管理必须要落到实处 / 212

附录 思维导图 / 231

The Leadership Challenge of Lion's Share

第一章 管理角色认知与定位

人们对事态做出的反应包含两个层次：一是情绪，二是策略。情绪层面是反射性的反应；策略层面则是阅历和见识的综合反应。管理者尤其需要自律和学习，自律是情绪控制，学习则是优化策略和积累智慧。

第一章　管理角色认知与定位

一、明理念：传统大文化与管理场景应用		
1. 新中层：复合型高适管理者	复合角色与场景适应力	道、儒、法家管理思想的综合运用
	经理人的组织价值	逆向解读盖洛普路径
2. 道家：增强组织凝聚力的关键	抓大放小，做有价值的事情	上司的职责是引领，不是运营
	人尽其才，才尽其用	示下以柔，鼓励其发挥才干
3. 儒家：职场人际与管理文化的原则	严于律己、宽以待人的交流思想	先发掘自身不足，再探讨如何能把事情做好的办法
	强调恩泽教化、以人为本的管理理念	引导、启发而不是命令
4. 法家：管理举措与理念贯彻的保障	坚持原则是核心	坚持维护组织规范是原则问题
	执行纪律要讲求方法	优秀的执行者要“情”“理”兼顾
二、中层管理者角色定位		
1. 管理者的哲学命题：我是谁，我要干什么，我要怎么干	高层：保证总目标与环境协调	制定全局标准
	中层：保证组织成为一个畅通的主体	随机权变协调
	基层：保证战略与战术的实施	操作性激励
2. 落实管理角色的指导原则	企业经营者的代言人	维护组织利益
	激发他人跟随你一起工作	员工希望自己优异的表现得到认可
	提出解决问题的办法并付诸实践	高层务虚，而中基层干部要务实
3. 下属经理人的角色定位——高效地完成任务指标	首要的任务是执行	下属的职责主要是体现上级的意图
	要有大局观	思想高度要与领导保持一致才能理解他的意图
	扮演下属的职业角色	明确职业化下属的思想与行为

<table>
<tr><td rowspan="5">4. 平级经理人的角色定位——理解和帮助同事</td><td rowspan="2">为对方着想才能相互理解</td><td>我们部门的工作目标是什么</td></tr>
<tr><td>我们部门的工作重点是什么</td></tr>
<tr><td rowspan="3">从内部客户处发现工作重心和工作内容</td><td>从内部客户处发现自己的工作重心和工作内容</td></tr>
<tr><td>绩效考核指向服务对象，而不仅仅指向上司</td></tr>
<tr><td>定期的、有效的沟通机制能更好地了解彼此的需求</td></tr>
<tr><td>扮演同事的职业角色</td><td>职业化同事的言行指导原则</td></tr>
<tr><td rowspan="5">5. 上司管理者的角色定位——客观公正地评价下属</td><td>基层干部一定程度上代表企业的形象</td><td>员工向心力取决于基层主管</td></tr>
<tr><td rowspan="3">评价下属的结构化思维</td><td>描述工作完成状况</td></tr>
<tr><td>如实反映具体行为表现</td></tr>
<tr><td>分析个体特质</td></tr>
<tr><td>扮演上级的职业角色</td><td>职业化上级的立场与原则</td></tr>
<tr><td colspan="3">三、赢得尊敬：专业能力+牺牲精神</td></tr>
<tr><td rowspan="2">1. 真的高手：业务过硬会带人</td><td>好干部的标准</td><td>传授下属工作方法和其他技能</td></tr>
<tr><td>培养人的能力</td><td>靠能力才能赢得下属的尊敬并产生学习意愿</td></tr>
<tr><td rowspan="5">2. 赢得尊敬的根本是人品</td><td rowspan="2">尊重理性和逻辑而非立场和观点</td><td>工作中的“应该是”层面</td></tr>
<tr><td>工作中的“事实是”层面</td></tr>
<tr><td rowspan="3">管理者要冲在前面</td><td>管理者岗位对人的要求高</td></tr>
<tr><td>管理者需要储备资本</td></tr>
<tr><td>抓住锻炼的机会</td></tr>
</table>

第一节 | 明理念：传统大文化与管理场景应用

一、新中层：复合型高适管理者

中层管理者的角色复杂且身份特殊，其不再是直接带领团队的“排长”，他需要上传下达、承上启下，既要对上级负责，又要得到平级的认同，还要获得下级的支持；他同时扮演着“上级”“平级”“下级”的角色。

做得好，获得组织认可、在工作中游刃有余，还可能跻身高层、提升事业高度；

做得一般，勉强维系现状，不突出也不落后，面对各方压力左冲右突，抱怨自己像“风箱里的老鼠”——两头受气；

做得不好就尴尬了，每个人都有“能上不能下”的心态。但就算保留了职位，得不到上司的支持、下属的拥护，待在这个位置上也是非常痛苦的。

1.复合角色

跻身中层，意味着他的个人职业生涯进入了一个崭新的时期。中层管理者在管理成熟度逐步提升的过程中，几乎都会问自己几个问题：我是谁？我要做什么？我该怎么做？

再有，能够在企业做到中层干部的，多数都已经有一定的工作经历，其年龄在30岁左右，这个阶段的人生观和价值观也日趋成熟，他们开始思考声名与人生的意义和价值是很正常的，如果在此阶段能够得到好的指导并且树立正确的理想信念，必将深刻影响他们的

人生路径与职业发展。

对于那些已经踏上管理岗位的，相对还比较“年轻”（主要是指心理方面）的管理者来说，他们更加需要得到“过来人”的指导，关于这一点，说是渴求也不为过。

对此，笔者认为，能做到管理职位的人，其智商、情商往往较高，他们需要学习的是处世经验以及如何在社会环境中拥有明晰的价值定位和行事准则。用职场语言表述就是管理者要具备“政治”头脑，这里的“政治”指的是管理者需要明确自己在职场中的角色，知道应该秉承什么样的管理理念去开展工作，这样才不会导致工作方向和工作重点偏离。

2. 场景适应力

中层管理者不仅要埋头苦干，更要时时抬头看天。这里的“天”就是职场大环境。只有大方向明确了，行为依据与判断标准清晰了，才不会感到困惑和迷茫。因此，中层管理者需要不断转换管理角色、明确管理理念，深刻认识自己在组织中的作用与价值。

不同管理角色需要秉承的管理理念不同。曾经有学者阐释：高层应匹配道家管理思想；中层匹配儒家管理思想；基层匹配法家管理思想。笔者认为此说法失之偏颇，一个成熟的中层管理者应在道家、儒家、法家这三种管理思想中切换角色。



案例 1

张经理的管理方法

张樊是某写字楼物业部的部门经理，在他的努力下，该楼宇

被评为市级优秀物业管理大厦。最近，公司总部临时任务较多，张经理的时间被挤占了不少，楼层抽检的工作就停了下来。上午，张经理刚完成一份棘手的报告，心里一阵轻松，就想到本楼层（四楼）卫生间去吸支烟，走到门口时发现有几个烟民已经在闲聊了，就走进步行楼梯间准备到五楼去，他在上楼时习惯性地用手摸了摸楼梯栏杆，结果发现上面有尘土，他立刻意识到这肯定是保洁员疏忽或偷懒了。刚放松几天就出了问题！他心里掠过一丝不快。当他进入五楼卫生间洗手的时候，正好遇到五楼两家入驻企业的员工一边洗手，一边议论："本来想走楼梯锻炼一下身体，这可好，弄了一手脏，也不知道这物业公司和保洁都干吗了！"

"可不是嘛，听说咱们这个楼还被评为市级优秀物业管理单位呢，就这服务质量，真不知道他们的评级标准怎么定的？"

两个人并不认识张经理，他们说完就走了。张经理心里很不是滋味：不能允许有人给大厦的荣誉抹黑！随后他来到一楼大厅让一个保洁员临时召集所有保洁人员集合，并通知保洁主管王军到场，当众把负责四楼区域的李莉训斥了一顿。

半小时后，保洁主管王军来到张经理的办公室，告诉他昨天下午下班后九楼的客户搬运装修材料和花卉用土导致楼道内比较脏，他要求各区域责任人在今天中午12:00前完成清洁工作。

多数人是根据直觉和经验来做判断的。管理者也会更加倾向于依据既有的规定行事——你错了，我就应该指出来。较少有人会站在更高、更全面的维度去思考，以取得管理效应的最大化成果，即大部分人采取的举措更多的还是停留在情绪层面。

如果换一个场景化策略，将会是完全不同的效果：



案例1（续）

（王军来到了张樊的办公室）

王：张经理，您找我？

张：是的，最近公司总部又召集各物业部开会，准备下一阶段的综合检查，我最近忙就没到楼层检查。你负责的事情我是放心的，对这项工作我们也有一段时间没交流了，今天谈谈，看看还有什么地方能做得更好吗？

王：张经理，现在保洁人员比较紧张，我们的工作量又大，确实是有难度，不过目前也还能应付，现在到处都是“用人荒”，您能体谅到这点我就挺高兴的了。

张：这个情况我了解，现在公司在号召我们提升服务品质，我觉得我们需要一起努力把这点做深做透，你说是吧？你负责保洁，我们就拿这个部门来讲，怎样才能把保洁工作再提升一些？

王：张经理，是不是我哪里做得不够好？

张：没那么严重，但是我今天发现了一个事情，步行楼梯有灰尘，栏杆上和地面上都能看见。我还听见有客户公司的人说我们物业服务不好，我听了后心里挺不舒服的，觉得自己工作有疏漏。

王：您这么说我就很内疚了。张经理，是这样的，昨天九楼的客户搬运装修材料、花卉和花卉用土，货梯被装修队占满了，因为是在下班时间搬运，花卉公司的人着急回家，他们从楼梯走的，可能是有撒漏的地方。我昨晚就知道这个情况，今天一早我就通知各楼道负责人清扫了，但是您也知道他们人均负责清扫的区域比较大，我要求是今天中午12点前清扫完毕。

张：嗯，这属于特殊的情况了，但是你觉得这么处理是不是最佳办法？我们说的“创造优质服务”在环境整洁方面该怎么落实？

王：当然是干净啊。

张：什么时间段干净？

王：最好是一直都干净，但是不可能，总有某段时间不能保证的。

张：那我们要保证什么时间段干净？

王：嗯，最好是上班时间确保干净。

张：对，那这件事该怎么办？

王：应该昨天晚上或今天早上清扫完毕。可是我们人手有限啊！

张：我知道，人手不够还要清扫完，那该怎么办？

王：请人帮忙喽！但是请谁啊？

张：请我啊，请其他部门的支援啊。

王：怎么可能，他们才不爱管。

张：你不试试怎么知道，再说你是为了工作，其他部门临时支援也是应该的，再说我还支持你呢。

王：张经理，你这么说我心里就有底了，您说该怎么办？

张：怎么是我说了？不是应该你说吗？

王：哦。那这样，我去动员保洁部，您让其他部门来支持我们，行吗？

张：当然行啊。你回去做一个分派计划，保安部、财务部、办公室都负责什么地方，我让他们找你，你来指挥。好吧？

王：没问题，谢谢领导。

张：谢什么，这是工作嘛。

二、经理人的组织价值

美国社会科学家乔治·盖洛普博士于1935年创立了盖洛普公司，在长达60多年的时间里，用科学方法测量和分析选民、消费者和员工的意见、态度和行为，经过对200多万人的个别访谈及对400多个工作岗位的研究，盖洛普创立了独特的优势心理学理论，并基于这一理论基础，得出了理论模型和工具，就是“盖洛普路径”，如图1-1所示。

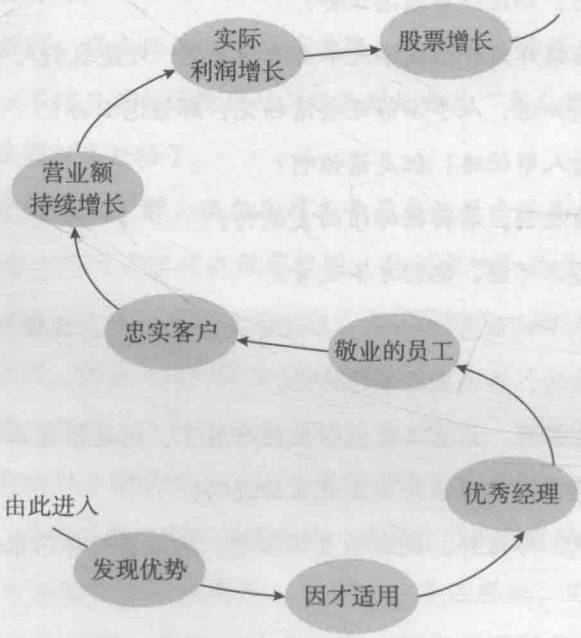


图1-1 盖洛普路径

按照图1-1呈现出的逻辑，我们可以做一个逆向的推导：一个企业必然要追求资产增值，这个资产包括有形资产（人员规模、厂房设备、资金储备）和无形资产（品牌影响力），这些综合因素反映

出来的综合指标，就是股票的价值；股票价值的增长取决于企业实际利润的增长，而实际利润的增长则来自营业额的增长（事实上各行各业的利润率都是相对固定的），那么营业额的增长取决于什么呢？首先企业要有一批忠实的客户，所谓忠实的客户就是高度认可企业的产品或服务，那么怎么才能让企业客户认可我们的产品和服务呢？这个事情只能通过一线的敬业的员工才能做到，那么接下来，敬业的员工从何而来呢？是由优秀的基层经理培养出来的。这就是基层经理在公司的价值链中所处的位置。可以说，素质过硬、业务过关的经理人，才是企业成功的决定性因素。



案例2

关注、爱护基层党员干部

在国家社科基金调研中，相关数据引起我们的高度重视。

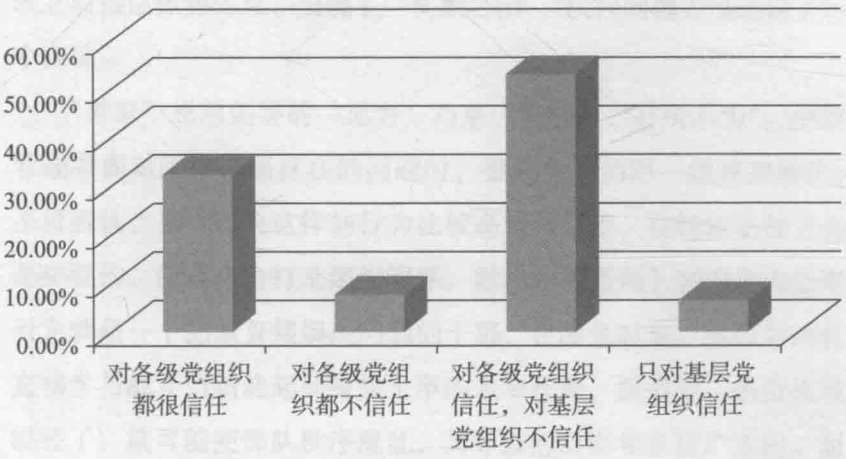


图1-2 “加强和改进党的群众工作，巩固党的执政基础”的调查研究

- 群众对各级党组织都很信任占32.46%
- 群众对各级党组织都不信任占7.69%
- 群众对各级党组织信任，对基层党组织不信任占53.28%
- 群众只对基层党组织信任占6.57%

调研结果带来的重要意义：我们党要求必须重视和爱护广大基层干部，确保基层党组织有资源、有能力为群众服务，使每个基层党组织都成为坚实的战斗堡垒。