



北京大学

北大出版 MBA 实战教材

北京大学 CEO 总裁班内部教材

《倾力打造中层精英》

中层是企业乃至所有组织里连接“头脑”和“四肢”的“脊柱”，本书紧紧围绕“最好”这两个字做文章，重点解决中层管理者所面临的这种尴尬处境，提出中层：应有的 3 种精神境界：是“夹心饼”，更是栋梁；要忠，还要能；是领头羊，更是指挥家。必备的 4 大核心能力：有效与上级沟通、保证完成任务、做解决问题的高手、打造高绩效团队。永葆优秀的 3 个超越之道：超越你的优秀、超越你的部门、超越你的位置。 ...

全国职业经理 MBA 双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mh jy. net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mh jy. net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mh jy. net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

是“夹心饼”，更是栋梁

中层管理者的发展靠什么？能力？才华？勤勉……诚然，这些都与中层管理者的发展有着紧密的联系，但却并不是根本因素。那么什么才是决定中层管理者发展的根本因素呢？

《做最好的中层》第一部分

有大境界才有大发展

中层管理者的发展靠什么？能力？才华？勤勉……诚然，这些都与中层管理者的发展有着紧密的联系，但却并不是根本因素。那么什么才是决定中层管理者发展的根本因素呢？经过对世界一流管理者的分析、研究，我们发现，有很多高层都是从中层成长起来的。他们虽然性格、喜好、行事方法各有不同，甚至风格迥异，但有一点却是相同的：具有大境界！不久前，各大媒体纷纷报道了一则惊人的消息：联想集团现任董事长杨元庆的年薪已经达到了两千多万港元！此时，他不过才四十岁出头。杨元庆初入联想时，只不过是一名普普通通的销售员。可是短短十几年，他就成为联想集团的董事长。为什么杨元庆能够获得如此迅速的发展？有记者曾就这个问题向联想的前任董事长柳传志提问：“联想内部有许多中高层管理者，他们的资历都比杨元庆深。为什么您决定提拔一位年纪轻轻的中层，让他担任如此重要的职务呢？”对此，柳传志的回答是：“我研究他已经很久了。之所以最终选择他当联想的接班人，是因为他有着不同常人的大境界。”

为什么柳传志会这样说？他所指的“大境界”又是什么？柳传志对杨元庆的深刻印象，源于一个电话。一次柳传志给杨元庆打电话，说要派他去夏威夷参加惠普公司的全球代理商大会。杨元庆却回答说：“最近销售上的事情特别多，我实在忙不过来，能不能换具体管业务的杨立斌去？”这一回答让柳传志大为感慨：“当时出国风非常盛行，无论谁有了出国的机会都很高兴。杨元庆很早就想出国，但是他却说让别人去，而且口气特别自然，漫不经心，绝没有给我好像他有多高风格的感觉。”柳传志对杨元庆良好的印象，就在这样一个普通的电话中产生了。杨元庆之所以后来有这么大的发展，当然不只是这样一件事情。通过对杨元庆成长历程的分析，我们得出了他与一般中层三点最大的不同：单位提前，自我靠后面对出国的机会，杨元

庆没有考虑自己的利益，而是首先想到眼下的工作不允许自己出国，想都没想就让给了别人。这就是境界：将单位利益提前，让自我利益退后。在任何一个领导者眼中，这样的中层，必是最值得委以重任的，而杨元庆也因此成为柳传志眼中的最佳接班人选。创造第一，条件第二杨元庆还有一个特点，就是不管客观环境有多困难，都不跟领导提条件，而是自己想办法去创造条件。杨元庆曾被任命为计算机辅助设备部的经理，负责代理销售另一个公司的仪器。别小看这个工作，这在当时非常不好干。因为“分销”这个概念在当时刚刚进入中国，绝大部分的商家根本不知道什么叫分销，什么叫代理。对于别人来说，这是个很难的工作，客观环境没有成熟，怎么开展工作？可是杨元庆并没有向领导抱怨、诉苦，也没有要求更多的资金或人力支持。他带着屈指可数的几个人，来到中关村十字路口，朝着东南西北四个方向，说声“一、二、三”，然后分头奔向各自的目标。每看见一家卖电脑的商店，杨元庆他们就赶紧进去递上联想的名片，告诉人家自己手上的东西有多好，并耐心地解释什么叫“代理”。就这样，经过杨元庆和大家的努力，当年，这个部门的销售业绩就增加了一倍。两年后，它的销售额从 3000 万元增加到了 3 亿元。而杨元庆也因此被调到了更高的职位上，负责更重要的工作。可以说，杨元庆的成功，和他遇事从不先讲条件有着很大的关系。挑重担而不谈任何条件，遇事先找方法，没有条件就自己创造条件，无论如何也要把工作做好。这样的中层，才是领导者眼中最值得信赖的栋梁之才。不是一劳永逸，而是不断超越我们发现，在很多中层管理者中，都存在着这样一种现象：由于优秀，被领导提拔到中层的位置上，但是，在此后的很长时间内都停滞不前，没有发展。很多中层管理者都曾经或正在经历这样的发展瓶颈。为什么呢？原因就在于这些中层停留在自己过去的优秀中，只图安逸，没有超越。而杨元庆则恰恰相反，他是一个自我超越能力非常强的人。杨元庆得到柳传志的提拔后，成为联想新一代的领军人物。本来，他以为有了领导的重视和支持，就可以大展拳脚了。可万万没有想到，他最先遭遇的不是成功，而是一肚子的“夹心气”。当时的联想，正处在转型时期。杨元庆提出的许多建议，在一些元老们看来，都是很不切实际的，因此常常遭到别人的反对。杨元庆那时候很年轻，脾气也很倔强，凡是自己认为有道理的事情，无论如何都不会让步，所以经常和元老们发生争吵。渐渐地，这些事就传到了柳传志的耳朵里。虽然柳传志非常器重这位自己一手提拔起来的中层，可是对于杨元庆这种心高气傲、不服管的做法也感到不满。有一次，杨元庆和自己的下属在会议室里开会。正在大家谈笑风生的时候，会议室的门开了，柳传志走了进来。他直接坐到了杨元庆的对面，没有一句寒暄，劈头盖脸地训斥了杨元庆一顿：“不要以为你得到的一切都是理所应当的，你这个舞台是我们顶着巨大的压力给你搭起来的……你不能一股劲只顾往前冲，什么事都来找我柳传志讲公不公平……”杨元庆

被当场一顿痛骂，觉得既没面子，又特别委屈。他刚想申辩，但一句话没说完，就忍不住当着众人的面失声痛哭起来。那一晚，杨元庆彻夜未眠。他非常委屈，自己一心一意为了公司，不但那些元老们不理解他，现在就连一手提拔自己的柳传志也骂他，这种“夹心气”实在是太难受了。可当杨元庆的心情稍稍平复了一些时，他开始反思，究竟是不是自己做错了？经过了彻夜不眠的思考，杨元庆终于想通了，是自己的年轻气盛，使工作方式太过激进；是自己的傲气和刚硬，使人际关系太过僵硬……而自己也因此成为两头受气的“夹心饼”。这一次教训，不但让杨元庆彻底反省了自己的缺点，更让他学会了如何做事，如何沟通。

若干年后，当杨元庆成为联想的一把手，再回忆起那一幕时，他非常感激柳传志当年的一番苦心：“如果当初只有我那种年轻气盛的做法，没有柳总的那种妥协，联想可能就没有今天了。”勇于抛开以往的优秀，勇于反省自己，勇于改正缺点，这就是杨元庆的境界。也正因为有了这样的境界，他才能够吸收更多的东西，不断提高自己的能力，不断超越自己的昨天。很多中层管理者在最初的时候，其实都是和杨元庆一样的。所不同的是，大部分中层管理者却一劳永逸，停留在了原地，而杨元庆却不断超越自己，踏上了一个又一个新的台阶。看过了对杨元庆的这三点分析，或许你就不难明白为什么他能够取得如此大的发展。当我们回顾他的经历时，不难发现：他曾经和你一样，都是一个普通的员工；他曾经和你一样，都遇到过工作中的难题；他曾经和你一样，都受到过来自不同方面的“夹心气”；……但他的现在，又和你大不一样：他是联想集团年轻的掌舵人；他是企业界的王牌之一；他是拥有 2000 多万年薪的精英人物；……是什么让他从与你相同，变成与你大不相同？这其中的关键，就在于“境界”！其实，我们分析的以上三点，只是杨元庆与众不同的几个方面。在他身上，还有很多一流中层管理者必备的素养，这将在本书的后面章节中逐一阐述。杨元庆的发展过程，非常具有代表性，给很多中层管理者都上了精彩的一课。他以实际行动告诉我们：中层管理者并非无法突破，而打破这一瓶颈的最好方法，就是——境界！当我们拥有了一流境界时，就会超越层层阻碍，主动挑起大梁，承担起压力和责任，甚至是额外的压力和责任。这一切，带给我们的，是无限的发展机会。因此，所有的中层管理者都应牢记：具有大境界才有大发展！

要当好管理者，先当好被管理者

中层既是管理者，同时也是被管理者；中层不仅要带好自己的小团队，同时还要融入整个组织的大团队。双重的角色，决定了中层要想当好管理者，首先必须当好被管理者。我在某香港文化传播集团做副总裁时，

认识了一位小伙子。当时他只是一名普普通通的服务生，但几年后我再遇到他时，他已经成为一家资产超过几百亿的某外国企业的 CEO。当时他正好到国内投资，使得我有机会进一步了解他。知道他的背景之后，我大吃一惊。原来他竟然毕业于美国哈佛大学。“你有那么高的学历，为什么当年还会选择去当服务生呢？”我好奇地问道。他微笑着回答说：“首先，我不想省略走向成功的每一个步骤。尽管我可以选择一个很高的起点，但从最基层开始做起，可以让我熟悉每一个环节，这对于我以后从事管理、做决策是很有用的。另外，也是至关重要的一点，只有学会当好一个被管理者，才能当好一个管理者。”想当好管理者，首先要当好被管理者，这个理念来自有“商界西点军校”之称的哈佛商学院。西点军校以培训军官而举世闻名，在那里，每个学员首先要学会的是如何服从。学员上的第一堂课，就是学会把自己的个性全部抹除：所有人的名字都统一换成编号，头发剪成同一发型，衣服全部换成校服。这样做的目的是让每个人都去掉自我，更好地融入团队。其次，每个人都必须学会承担责任和服从。不管上级问什么问题，都只能从三个答案中选择：“是”、“不是”和“没有任何借口”。西点军校是培养军官的地方，而一个好的军官，必须从学会服从开始。因为军令如山，服从命令是军人的天职。任何个人主义和英雄主义，在战场上都可能导致一场灾难的发生。做中层管理者其实同样如此。如果每个人都只强调自己的个性，各往各的方向走，那么整个集体就是一盘散沙，没有凝聚力与战斗力。即使是才能再高的管理者，也要学会做团队里的一分子。团队的核心竞争力，就是管理者融入团队之中去。不管是哪种类型的组织，皆同此理。在微软公司，曾发生过这样一件事情：微软公司的副总裁鲍伯辞掉了手下一位名叫艾立克的总经理。因为艾立克虽然才华过人，但却桀骜不驯、傲慢专横。尽管鲍伯十分爱才，希望艾立克留在公司，但他不能容忍艾立克的这些毛病，因为这些毛病会带坏自己辛辛苦苦打造出来的团队。当时，很多技术专家都来为艾立克求情，但是鲍伯很坚定地告诉他们：“艾立克聪明绝顶不假，但是他的缺点同样严重，我永远不会让他在我的部门做经理。”结果，比尔·盖茨听说这件事后，出于爱才之心，主动要求将艾立克留下，做自己的技术助理。这件事给一向傲慢自负的艾立克带来了极大的触动，也让他开始意识到自己的缺点和不足。7年后，凭着自己的努力，艾立克逐步晋升为微软公司的资深副总裁，而且非常凑巧，他成为鲍伯的上司。艾立克不是一个心胸狭窄的人，他并没有对鲍伯怀恨在心，反而非常感激他。因为正是鲍伯把他从恶习中唤醒，让他有了今天的成就和地位。艾立克不仅没有报复鲍伯，反而在管理方面虚心向鲍伯请教，这时的艾立克已经懂得了怎样做一个好的管理者。同时，鲍伯也表现得非常优秀。当艾立克成为他的上司后，他并没有流露出任何不服气的想法，而是非常积极地配合艾立克的工作，两人相处得非常融洽，一直为公司的发展而共同努力和前进。艾立克

刚开始因为无法当好一个被管理者而降职，后来却因为当好了一个被管理者而晋升。从他的一降一升中，我们可以看出，当好一个被管理者是多么重要。在艾立克身上，我们可以看到很多中层管理者共同的影子：聪明、有能力、有业绩，但同时也因此很自负、有个性、不甘心听从别人的指挥。对任何组织来说，成员的能力和个性是不能完全画等号的，个性更需要服务于整个组织。每一位中层管理者，都身兼管理者和被管理者的双重角色，如果连自己都要一味地强调个性，不服从管理，那么又如何让自己带领的团队齐心协力、听从指挥呢？不听从指挥的团队，对任何企业和单位来说，都是最糟糕的团队，也毫无疑问是最没有发展前途的团队。很多中层管理者确实很有才华和能力，但也很容易产生自傲的心理，甚至有时候认为自己的想法比公司的决策还要高明，因此难免对公司的策略有抵制的情绪。但这时你是否认真想过：在某一点上，我的想法或许确实很高明，但站在整体和全局的高度来看呢？所站的高度不同、所处的位置不同、看问题的角度不一样，制定的决策也就完全不一样。而且，企业或单位出台任何一项决策，都首先希望得到中层管理者的助力，而不是阻力，否则，中层管理者的作用体现在哪里呢？或许你会问，难道作为一位中层管理者，就必须完全抹杀自己的个性吗？当然不是，在具体的实施中，你可以有自己的想法及有个性的操作方式，但是在组织的决策面前，服从永远是第一位的。否则，“黏合剂”很可能就会变成“离心力”。

所谓“坚忍”，就是为了坚持自己的追求，而忍受一切难以忍受的东西。中国有个成语叫“忍辱负重”，说的就是这个意思。在金庸的小说《倚天屠龙记》中，武当派掌门人张三丰对此作出了妙解：“不忍辱焉能负重？”——不忍受屈辱，怎么能够担负重任呢？这句话，对于所有中层管理者来说，尤为重要。为什么这么说呢？由于处在特殊的位置，很多时候，中层管理者在工作中常常会受到来自各方的压力：上级的责难，同事的误会，甚至是下级的抵触和客户的责骂。这时候该怎么办？发脾气？抱怨？一走了之？当然不能。因为这样不但解决不了任何问题，或许还会因一时的冲动，让自己陷入被动的局面中。一流的中层管理者正是明白了这个道理，在面对羞辱时，他们往往会懂得忍耐。因为他们首先想到的不是自己的面子，而是如何以此为契机，让自己的能力和素养获得快速的提升和飞跃。日本著名的三井物产的总裁八寻俊邦，就是一个懂得忍一时之辱，最终成就了一番大业的典范。1940年，由于在越南的业绩非常突出，八寻俊邦被调回三井物产的总部，并升任为神户分店的橡胶课课长。但在他任课长期间，由于橡胶行情大幅下滑，加上他的应变措施出台太慢，给公司造成了重大的损失，八寻俊邦因此被降为一般职员。其实，业绩下滑在很大程度上是外在客观原因造成的，而将错误完全归咎于八寻俊邦的头上未免有失偏颇，何况他还是有功之臣，但公司还是毫不留情地将他降了职。可能很多中层管理者遭遇这样的情况时，会感到莫大的耻辱，

甚至对企业失去信心，因此一走了之，另谋高就。但对八寻俊邦来说，受到这样的处罚虽然让他感到既难过又羞辱，对他打击也非常大，但他还是选择了忍耐。他从哪里跌倒，就要从哪里爬起来。

他真的做到了。八寻俊邦告诉自己：以前的光荣都已成为过去，重要的是今后再遇上问题时要懂得如何处理、应变。他在内心不断地鼓励自己：“绝不气馁。”他很快调整了自己的心态，重新带着巨大的热情投入到工作中去。一年后，八寻俊邦被分配到石油制品部门，他感到展现自己才华的时机到了，于是开始大展拳脚。很快，他升任为三井物产化学品部门的部长。最终，他成为三井物产的总裁。从八寻俊邦的经历中，我们明白了这样一个道理：忍辱并不代表无能，今天的忍辱，是为了明天能够更好地负重。但现在，很多中层管理者都不明白这个道理。经过总结，我们认为，在中层管理者中有以下三种人：第一种，一点不能“忍”，一碰就有“气”，谁也说不得，谁也惹不得。显然，这是最差劲的中层。第二种，遇到指责，认真思考，有则改之，无则加勉。即使是别人犯了 100% 的错，自己也要承担 100% 的责任。也许你会说，这种中层管理者就是最好的了。但我们并不这样认为。第三种，主动“找气”受。也许你会奇怪，为什么要主动“找气”受呢？当你处于中层的位置时，相对基层员工来说，就是处在高位上。此时，员工出于对你的敬畏，你听到的指责声会大大减少，同时也减少了你倾听问题的机会，很容易飘飘然而不自知。而一流的中层管理者会放下自己的架子，主动深入基层，既能看到组织中存在的问题，也能看到自己身上存在的问题。因此，第三种中层才是一流的中层！

1985 年，吴官正担任武汉市市长的时候，他听到有人反映说：“武汉市有些旅社、码头的服务人员的服务态度太差了！”他想让下属去调查，看看实际情况如何，可转念一想，觉得不如亲自去实地考察一下。于是，在一天凌晨，吴官正单身一人来到了武汉港的一个码头。他看到一位旅客匆匆走来，准备坐船，就跟了上去。他听见那位旅客很有礼貌地问服务员：“这是去上海的船吗？”站在那儿的几名服务员没有一个人回答旅客的问题。吴官正忙上前给这位旅客“帮腔”：“这是不是 6 号轮？”“不是！莫讲些鬼话！”一名服务员不耐烦地开口了，说话生硬至极。“咦，同志，怎么这种态度？”吴官正又问。“态度？你想扯皮吗？走开些！”“我不想扯皮，想看看……”“看看？省委书记来看都不怕，莫说你。记住，我是 xxx 号！”这位服务员拍起胸来。挨了一顿骂的吴官正暗下决心：武汉市窗口行业的服务质量非抓不可。吴官正随后在市政府机关请来省、市新闻单位的几名记者，征询他们对服务工作的意见。他向记者感叹道：“我活了四十多岁，第一次挨这样的骂，不好受，可武汉市的老百姓和来武汉的客人挨了多少这样的骂哟！一些车站、码头、商店、旅社服

务态度差，服务水平低，让群众‘拿钱买气受’，我感到很难过，我这个当市长的该检讨！”在这之后，吴官正下令狠抓武汉的服务质量，取得了非常明显的效果，而且还发生了一件很有意思的事情：几年以后，吴官正无意中翻看《市场指南报》。在报纸上，他看到了一篇报道，讲一位服务员的先进事迹。这位服务员，正是当年吴官正遇到的那位态度非常恶劣的服务员。吴官正看后不禁感慨万千，他没想到，自己的一次主动“找气”受，不仅改变了武汉市服务业的面貌，还改变了一位员工的工作态度。为此，他特意向报社的总编辑写了一封信，赞扬这位服务员几年来“以自己的优质服务，树文明新风”的精神。挨骂受辱是每个人都极力避免的，但为了了解实情，找出工作中存在的问题，吴官正却主动“找气”受，这正是一位一流中层管理者的所为。我们再从另一个角度看，上面故事中提到的那位“改邪归正”的服务员，不正是因为接受了别人的批评，正视了自己的缺点，积极改正，才获得事业上的成功的吗？因此，我们更应该明白忍辱才能负重的道理。当面对“辱”时，一流的中层管理者都应该明确以下三点：小不忍，则乱大谋当你的决策和工作能力受到怀疑与不理解时，如果激烈争辩甚至愤然离去，都可能会导致你的理想、价值无法实现。若能忍得一时之气，将眼光放长远，日后必将成就大事。“辱”是你成长中最好的老师“辱”的另一层含义，是我们本身有没做到位的地方。当受到批评甚至辱骂时，一流中层管理者会立即自我反省，是否因为自己的能力不够，或做事方式不妥。有时，我们很难看清自己，而旁观者的眼睛总是能看到我们的不足。不妨将此当作我们成长的契机，放下架子，让“辱”引导我们改正缺点，完善自己，迅速成长。生气不如争气也许我们所受的“辱”是不白之冤，但与其生气，不如争气。当遭受误解时，不妨用行动和事实来改变现状。当我们做出成绩时，不仅能让领导看到我们的能力，更能看到我们的胸襟与气度。为解决问题去主动找“辱”，是对事业负责的最高体现。作为中层管理者的我们，若能做到以上三点，则必会成为领导和下属眼中最值得信任的管理者，也必将成为眼光长远、心怀远大抱负的栋梁之才！

承担是发展的加速器

中层管理者如何才能更快地发展？要想有大发展，必须要敢于承担，因为承担是发展的加速器！在领导者眼中，中层管理者的承担力尤为重要，它代表了一位中层管理者的能力水平，也显示了自身的潜力。而我们认为，承担包含着三方面的内容：毛遂自荐这是最常见的一种承担方式。在组织需要的时候，主动请缨，不仅为组织贡献了力量，更在上级心目中留下深刻的印象。现任微软公司亚洲研究院高校合作部总监

的宋罗兰，最初只是微软技术中心的一个经理。她之所以迅速成为微软的高层，就源于她毛遂自荐，能够主动承担。微软总部曾启动了一个项目，外包给中国的合作伙伴，这个项目非常重要，但同时也很棘手，因为时间紧急而且资源不足。到底该由谁来负责这个项目呢？公司领导左思右想，仍没有找到合适的人选。就在这时，公司意外地收到了一封毛遂自荐的信。写信的就是宋罗兰，当时她还在微软做部门经理。她在信中写道：“虽然我没有这方面的经验，但是我曾在公司多个部门工作，而且学习很快。我愿意用我自己的时间帮公司把这件事情做好。我不需要酬劳，我也不是申请工作，我只是希望为中国做点事情。公司选择我没有风险，因为我至少可以把每个细节都想清楚，这样可以节约公司的时间。”就这样，这项重要的工作就落到这位“业余人士”的手上。尽管难度很大，但宋罗兰还是凭着自己的努力，将这块硬骨头给啃了下来。几个月后，当公司成立了一个部门专门来负责这个项目时，宋罗兰又毫无怨言地把所有的工作交给了新部门。正因为她创造了一个良好的开局，所以微软在后来的三年中提供给中国的外包业务量比原来增加了三倍。后来，微软亚洲研究院有一个很好的工作机会，考虑到上次宋罗兰在毛遂自荐中表现出来的工作能力和敢于挑大梁的精神，公司毫不犹豫地将这个难得的机会交给了这位勇敢的“志愿者”。毫不夸张地说，宋罗兰在几年之内，就能够有如此大的发展，完全得益于她主动承担工作，甚至承担本来不属于她的工作。不少中层管理者都有这样一种错误的观念：只要管好自己的部门就行，至于其他部门和全局的发展、决策等，都不是自己该操心的事。就算有了难题和问题，自有高层去处理，藏拙守本才是最重要的。但任何一个组织的领导，不仅期望中层管理者做好自己分内的事，还希望他能够在关键时刻，从大局着眼，主动挑起大梁。这样的中层管理者，在领导眼中，无疑是最有分量的。敢做别人不愿做的事情敢做别人不愿做的事，有几点好处：一是提升自己的能力；二是为组织探索新的发展方向；三是让领导看到你的潜力及魄力。青岛海尔空调电子有限公司的总经理杜光林，就曾经是一名这样的中层。在成为总经理之前，杜光林一直在从事研发工作。直到 2002 年，他将目光盯向了海梅事业部。当时，海梅事业部的发展正处于低谷，大家都唯恐避之不及，谁也不愿意到这个部门来工作，杜光林却主动要求去海梅事业部工作。大家知道后，都特别不理解，这样一个谁也不愿意接手的烂摊子，他去做什么呢？有些人甚至还开玩笑说：“杜光林，你可不要站着进去，躺着出来！”但是，杜光林却有自己的主意：只要用心做，就没有克服不了的困难！得到领导的批准后，杜光林满怀豪情地到海梅事业部走马上任了。成为事业部部长后，杜光林立即进行大刀阔斧的改革，坚决淘汰不合格者。很快，部门的士气开始高涨。有效的内部管理很好地配合了外部市场的开发。而且杜光林在选择产品的时候，每次都要下很大的工夫琢磨：有差异的产品才有市场，所以绝不能

跟风模仿，而是要有自己的特点。在这样的思想指导下，事业部研制生产出了“高速甩干，一晾可穿”的滚筒洗衣机，为提高海尔洗衣机的市场占有率立下了奇功。在杜光林的努力下，海梅事业部从一个问题部门，成为海尔数一数二的优秀部门。杜光林也因此受到领导重视，被任命为青岛海尔空调电子有限公司的总经理。别人不愿意做的事情，在领导者心中，也是一个难题。此时，你若能承担，无疑帮助上级医好了一块心病。别人最不愿做的事你愿意做，才能体现你的境界；别人最不敢做的事你敢做，才能显示你的才能和魄力。承担得越多，获得的信任越大一流的中层管理者，必然最有承担力。如果我们承担得越多，领导对我们的信任也就越大。在这一点上，著名的巴顿将军就给所有的中层管理者起到了表率作用。在诺曼底战役的时候，盟军总司令艾森豪威尔任命了一个军官到第三集团军当师长。巴顿就是第三集团军的司令。当巴顿听说这个消息后，立即表示反对。巴顿认为这个人很无能，不愿意让他在自己手下工作，但艾森豪威尔仍一意孤行。此后不久，巴顿最担忧的事发生了。这位军官果然把事情搞得一团糟，打了败仗。这时，艾森豪威尔意识到问题的严重性，就命令那个军官辞职。巴顿却表示“绝不让他辞职”，这大大出乎所有人的意料。在一开始，最先提出不让这位军官任职的就是巴顿，而此时，他又不愿意辞退这位无能的将军了。面对艾森豪威尔的质疑，巴顿斩钉截铁地给出了这样的回答：“虽然他表现不佳，但那时他是你们多余的军官之一，而现在他是我的部下，我就要承担他的一切，无论好坏。我会尽全力使他成为合格的将军！”此话一出，所有人都为之动容，而那位军官，更是对巴顿非常感激，从此奋发努力，真的成为一名合格的将军。巴顿将军的这个做法，产生了三大效用：其一，使那位军官对他心存感激，奋发向上，成为真正的可用之才；其二，让其他人愿意围在他身边，死心塌地地听从号令；其三，让上级对他刮目相看，认为他是一个不会推卸责任、勇于担当的好中层。在巴顿将军身上，有一个鲜明的特点：非常善于将一群乌合之众，打造成一支所向披靡的铁军。看了上面那个故事，你就不难明白，为什么巴顿将军能够做到这一点了。对上级，巴顿无限忠诚，而对下级，又非常有承担力。这样的中层，上级信任，下级拥护，理所当然地拥有最广阔的发展前景。综上所述，一流的中层必是最有承担力的中层。他们不但对自己工作范畴之内的事情尽职尽责，更会主动承担额外的工作。正是这样的承担力，让他们获得了快速发展的机会。其实，中层管理者的承担力，也是我们第一节所说的境界的体现。它能够加速我们的发展，使我们迅速脱颖而出，成为组织的栋梁之才！在大多数人的印象中，领导者最欣赏的是“忠臣”式的中层。但实际上，仅有“忠”，已经不能适应时代的发展。最好的中层，不仅是忠臣，更要是能臣！“忠诚”固然重要，但如果少了“能力”，就永远停

留在一个层面上，既不能推动组织的发展，也无法让自己再上一个台阶。因此，作为一流的中层管理者，必须具备“忠+能”的双重素质。

要忠，还要能

“忠”无疑是一流的品格，但一定要记住：要忠，但不要愚忠！任何一个高明的领导，都不希望自己的中层是一个只会顺从、不会独立思考的人。

一流=忠诚+能力

“什么是最好的中层？”“怎样才能做一个最好的中层？”大部分中层管理者心中都有此类疑问。我们认为，中层有如下几种：一流中层，有忠有能；二流中层，有忠无能；三流中层，无忠有能；末流中层，无忠无能。换言之，有忠有能的中层，才是领导者眼中最好的中层。对于一个领导来说，忠诚是对下属的基本要求，也是下属是否值得培养的标准之一。

案例

克里丹•斯特是美国一家电子公司非常出名的工程师。这家电子公司规模不大，在日益激烈的市场竞争中，时刻面临着来自规模较大的比利孚电子公司的压力，处境很艰难。有一天，比利孚电子公司的技术部经理邀斯特共进晚餐。在饭桌上，这位部门经理对斯特说：“只要你把你们公司最新产品的数据资料给我，我就给你很好的回报，怎么样？”一向温和的斯特一下子就愤怒了：“不要再说了！虽然我的公司效益不好，处境艰难，但我绝不会出卖我的良心做这种见不得人的事。我不会答应你的任何要求。”“好，好，好。”这位经理不但没有生气，反而颇为欣赏地拍拍斯特的肩膀，“这事儿当我没说过。来，干杯！”不久，斯特所在的公司因经营不善破产了。斯特失业了，一时又很难找到工作，只好在家里等待机会。没过几天，他突然接到比利孚电子公司总裁的电话，说想见他一面。斯特百思不得其解，不知“老对手”找他有什么事。他带着疑惑来到比利孚公司，出乎意料的是，比利孚公司总裁热情地接待了他，并且拿出一张非常正规的大红聘书，请斯特做技术部经理。斯特惊呆了，喃喃地问：“你为什么这样相信我？”总裁哈哈一笑，说：“原

来的部门经理退休了，他向我说起了那件事并特别推荐你。小伙子，你的技术水平是出了名的，你的正直更让我佩服，你是值得我信任的人！”斯特这才明白过来。后来，他凭着自己的技术、管理水平和良好的诚信，成为比利孚公司最好的职业经理人。也许像斯特这样有技术的人很多，但像斯特这样既有优良技术又忠诚守密，却并非人人都能做得到。也正因为这样，斯特才能在职业陷入困境时，迎来难得的机遇，并凭借着优良的技术和诚信，登上了最好职业经理人的宝座。任何一位中层管理者都应该明白，自己和组织是唇齿相依的关系。如果对组织做出不忠诚或有损组织利益的事情，相当于往自己喝水的井里吐痰，结果损失最大的只能是自己。当然，只有忠诚，只会让你成为一位普通的中层管理者，很难有更大的发展。因为在任何一个领导人的心中，忠诚和能力都是并驾齐驱的，一样都不能少。让我们来看一下领导眼中最好的中层是什么样的：“有德有才，提拔重用；有德无才，培养使用；有才无德，限制使用；无才无德，坚决不用。”这其实就是奥康集团的选才标准。“德”包含的内容有很多，其中非常重要的一点就是忠诚。只有忠诚没有能力，往往会陷入有心无力的境地；仅有能力没有忠诚，即使是才高八斗，也难以受到重用。对于一位一流的中层管理者来说，忠和能两者缺一不可。奥康集团能够从只有 3 万元、7 个工人起家，发展到现在拥有 15 万名员工,成为中国最大的民营制鞋企业，和它一直奉行的上述选才标准是分不开的。在这样的选才标准下，奥康集团培养了一批既忠诚又有能力的中层干部。举例来说，有一次，奥康接了一批订单，鞋子做好后，准备发往意大利。但在最后检查的时候，负责这批货的外贸业务助理小张发现其中有十多双存在一些小问题。当时，集装箱已经在码头等着了，时间非常紧，如果再重新做，就无法及时出货，也就导致这批货不能在规定的时间内运到，那么公司的损失将会很大；如果出货，又是一批有瑕疵、不完整的货，那么给公司带来的，不仅仅是金钱上的损失，更是信誉上的损失。该怎么办呢？面对这样的两难问题，小张急得像热锅上的蚂蚁。其实，在很多公司，如果出现这样的问题，大都会由经理来解决。可是，在奥康却不一样，奥康的领导会很“大方”地将权力下放给下属，很多事情都会让下属自己想办法解决，领导只要拥有知情权就行了。而且，当时奥康的中高层管理者全都都在外地，参加公司一年一度的“思考周”活动，即使是想找领导，也找不到。她给自己的上司发了一条短信，对情况进行了简单的说明。领导很快给她回了话：我知道了，问题该怎么解决，你自己定。这么一来，小张反而冷静下来了。她突然灵机一动，想到仓库里还有一批一模一样的鞋，那批货是准备发往香港的。毕竟距离香港近，而去意大利却有四十多天的路程。既然现在最着急的是发往意大利的货，最好的办法只能是从发往香港的那批货中，先拿出十几双，放到发往意大利的那批货中，然后再加班加点补做香港的那批货。尽管这存在一定的风险，但在那种情况

下，已经容不得过多考虑了，于是小张说做就做。就这样，一个棘手的问题被解决了，一个能解决问题的中层管理者也被培养出来了。奥康领导之所以会对下属说“问题该怎么解决，你自己定”，并不是他自己没有主意，也不是他对这件事不在乎，而是领导希望中层员工能够有办事能力和承担能力，而不是一味地听从命令，服从指挥。忠诚固然重要，可以使公司安定、平稳；但能力更加可贵，因为可以为组织挑起千斤重担。格力集团总经理董明珠，在做中层管理者时，就最好地体现了“忠+能”的品质。董明珠在做销售的时候，由于能力突出，被另一家竞争对手看上，要出百万年薪把她挖走。在巨大的诱惑和对公司的忠诚两者之间，董明珠选择了后者。然而在她身上所体现出来的不仅仅是忠诚，还有能力。在董明珠刚刚负责销售的时候，就碰到了一个难题：前任销售人员遗留下了一笔数目不小的欠款未追回。怎么办呢？这件事本来与她无关。或许一些人遇到这样的事会置之不理，毕竟这不是自己造成的，而且最后损失的也不是自己。但董明珠首先想到的却是公司的利益，她果断地揽下了这个艰巨的任务。经过四十多天的奔波，她终于追回了欠款，使公司免受了一场损失。而且经过这次艰难的讨债经历，她也开始思考：怎样才能避免类似的事情再次发生？于是董明珠想到了采用现金交易的方法，这样一来，就可以避免拖欠了。办法虽然简单，可是真正实行起来却不那么容易，因为按照当时的行规，经销商都是先销售，然后再付款。对于董明珠这种做法，很多人认为不可能，甚至觉得她是在自断后路。但董明珠并没有退缩，她开始进行大刀阔斧的改革，转变营销思路，积极拜访经销商。为了推行自己的新政策，她多次到经销商的店里，和自己的下属一起帮助经销商进行销售，直到将她的第一张订单卖掉，让经销商感受到她满腔的诚意、热忱的服务和踏实的做法。终于，她赢得了越来越多经销商的信赖，不仅给公司带来了非常好的销售业绩，也使她在经销商圈子里获得了非常好的口碑。通过许多类似的事情，她的忠诚和能力都被领导看在眼里。这样的人才，有什么理由不提拔呢？就这样，她最终成为格力集团的总经理。显而易见，董明珠的成就，不仅源于她的忠诚，更源于她的能力。有的中层管理者对企业和单位很忠诚，绝无二心，但工作能力却一般，这样的中层会获得信任，甚至能获得比较高的职位，但却始终难以被委以重任。有的中层管理者能力很强，但却常怀二心，这样的中层更加糟糕。单位只会为你的使用价值买单，哪怕你的能力再强，但如果不能为企业或单位所用，又有什么意义呢？更何谈获得信任，得到进一步的提升呢？不论是奥康的张小姐，还是格力的董明珠，都可称得上是一流的中层管理者。因为她们不但对公司忠诚，而且更有能力。这样的中层不仅对组织来说是一笔宝贵的财富，而且更为他们自己的发展铺开了辉煌的道路。要想成为值得领导信赖的中层管理者，就必须牢记：一流=忠诚+能力

一流=忠诚+能力

“什么是最好的中层？”“怎样才能做一个最好的中层？”大部分中层管理者心中都有此类疑问。我们认为，中层有如下几种：一流中层，有忠有能；二流中层，有忠无能；三流中层，无忠有能；末流中层，无忠无能。换言之，有忠有能的中层，才是领导者眼中最好的中层。对于一个领导来说，忠诚是对下属的基本要求，也是下属是否值得培养的标准之一。

案列

克里丹•斯特是美国一家电子公司非常出名的工程师。这家电子公司规模不大，在日益激烈的市场竞争中，时刻面临着来自规模较大的比利孚电子公司的压力，处境很艰难。有一天，比利孚电子公司的技术部经理邀斯特共进晚餐。在饭桌上，这位部门经理对斯特说：“只要你把你们公司最新产品的数据资料给我，我就给你很好的回报，怎么样？”一向温和的斯特一下子就愤怒了：“不要再说了！虽然我的公司效益不好，处境艰难，但我绝不会出卖我的良心做这种见不得人的事。我不会答应你的任何要求。”“好，好，好。”这位经理不但没有生气，反而颇为欣赏地拍拍斯特的肩膀，“这事儿当我没说过。来，干杯！”不久，斯特所在的公司因经营不善破产了。斯特失业了，一时又很难找到工作，只好在家里等待机会。没过几天，他突然接到比利孚电子公司总裁的电话，说想见他一面。斯特百思不得其解，不知“老对手”找他有什么事。他带着疑惑来到比利孚公司，出乎意料的是，比利孚公司总裁热情地接待了他，并且拿出一张非常正规的大红聘书，请斯特做技术部经理。斯特惊呆了，喃喃地问：“你为什么这样相信我？”总裁哈哈一笑，说：“原来的部门经理退休了，他向我说起了那件事并特别推荐你。小伙子，你的技术水平是出了名的，你的正直更让我佩服，你是值得我信任的人！”斯特这才明白过来。后来，他凭着自己的技术、管理水平和良好的诚信，成为比利孚公司最好的职业经理人。也许像斯特这样有技术的人很多，但像斯特这样既有优良技术又忠诚守密，却并非人人都能做得到。也正因为这样，斯特才能在职业陷入困境时，迎来难得的机遇，并凭借着优良的技术和诚信，登上了最好职业经理人的宝座。任何一位中层管理者都应该明白，自己和组织是唇齿相依的关系。如果对组织做出不忠诚或有损组织利益的事情，相当于往自己喝水的井里吐痰，结果损失最大的只能是自己。当然，只有忠诚，只会让你成为一位普通的中层管理者，很难有更大的发展。因为在任何一个领导人的心中，忠诚和能力都是并驾齐驱的，一样都不能少。让我们来看一下领导眼中最好的

中层是什么样的：“有德有才，提拔重用；有德无才，培养使用；有才无德，限制使用；无才无德，坚决不用。”这其实就是奥康集团的选才标准。“德”包含的内容有很多，其中非常重要的一点就是忠诚。只有忠诚没有能力，往往会陷入有心无力的境地；仅有能力没有忠诚，即使是才高八斗，也难以受到重用。对于一位一流的中层管理者来说，忠和能两者缺一不可。奥康集团能够从只有 3 万元、7 个工人起家，发展到现在拥有 15 万名员工，成为中国最大的民营制鞋企业，和它一直奉行的上述选才标准是分不开的。在这样的选才标准下，奥康集团培养了一批既忠诚又有能力的中层干部。举例来说，有一次，奥康接了一批订单，鞋子做好后，准备发往意大利。但在最后检查的时候，负责这批货的外贸业务助理小张发现其中有十多双存在一些小问题。当时，集装箱已经在码头等着了，时间非常紧，如果再重新做，就无法及时出货，也就导致这批货不能在规定的时间内运到，那么公司的损失将会很大；如果出货，又是一批有瑕疵、不完整的货，那么给公司带来的，不仅仅是金钱上的损失，更是信誉上的损失。该怎么办呢？面对这样的两难问题，小张急得像热锅上的蚂蚁。其实，在很多公司，如果出现这样的问题，大都会由经理来解决。可是，在奥康却不一样，奥康的领导会很“大方”地将权力下放给下属，很多事情都会让下属自己想办法解决，领导只要拥有知情权就行了。而且，当时奥康的中高层管理者全都在外地，参加公司一年一度的“思考周”活动，即使是想找领导，也找不到。她给自己的上司发了一条短信，对情况进行了简单的说明。领导很快给她回了话：我知道了，问题该怎么解决，你自己定。这么一来，小张反而冷静下来了。她突然灵机一动，想到仓库里还有一批一模一样的鞋，那批货是准备发往香港的。毕竟距离香港近，而去意大利却有四十多天的路程。既然现在最着急的是发往意大利的货，最好的办法只能是从发往香港的那批货中，先拿出十几双，放到发往意大利的那批货中，然后再加班加点补做香港的那批货。尽管这存在一定的风险，但在那种情况下，已经容不得过多考虑了，于是小张说做就做。就这样，一个棘手的问题被解决了，一个能解决问题的中层管理者也被培养出来了。奥康领导之所以会对下属说“问题该怎么解决，你自己定”，并不是他自己没有主意，也不是他对这件事不在乎，而是领导希望中层员工能够有办事能力和承担能力，而不是一味地听从命令，服从指挥。忠诚固然重要，可以使公司安定、平稳；但能力更加可贵，因为可以为组织挑起千斤重担。格力集团总经理董明珠，在做中层管理者时，就最好地体现了“忠+能”的品质。董明珠在做销售的时候，由于能力突出，被另一家竞争对手看上，要出百万年薪把她挖走。在巨大的诱惑和对公司的忠诚两者之间，董明珠选择了后者。然而在她身上所体现出来的不仅仅是忠诚，还有能力。在董明珠刚刚负责销售的时候，就碰到了一个难题：前任销售人员遗留下了一笔数目不小的欠款未追回。怎么办呢？这件事本来

与她无关。或许一些人遇到这样的事会置之不理，毕竟这不是自己造成的，而且最后损失的也不是自己。但董明珠首先想到的却是公司的利益，她果断地揽下了这个艰巨的任务。经过四十多天的奔波，她终于追回了欠款，使公司免受了一场损失。而且经过这次艰难的讨债经历，她也开始思考：怎样才能避免类似的事情再次发生？于是董明珠想到了采用现金交易的方法，这样一来，就可以避免拖欠了。办法虽然简单，可是真正实行起来却不那么容易，因为按照当时的行规，经销商都是先销售，然后再付款。对于董明珠这种做法，很多人认为不可能，甚至觉得她是在自断后路。但董明珠并没有退缩，她开始进行大刀阔斧的改革，转变营销思路，积极拜访经销商。为了推行自己的新政策，她多次到经销商的店里，和自己的下属一起帮助经销商进行销售，直到将她的第一张订单卖掉，让经销商感受到她满腔的诚意、热忱的服务和踏实的做法。终于，她赢得了越来越多经销商的信赖，不仅给公司带来了非常好的销售业绩，也使她在经销商圈子里获得了非常好的口碑。通过许多类似的事情，她的忠诚和能力都被领导看在眼里。这样的人才，有什么理由不提拔呢？就这样，她最终成为格力集团的总经理。显而易见，董明珠的成就，不仅源于她的忠诚，更源于她的能力。有的中层管理者对企业和单位很忠诚，绝无二心，但工作能力却一般，这样的中层会获得信任，甚至能获得比较高的职位，但却始终难以被委以重任。有的中层管理者能力很强，但却常怀二心，这样的中层更加糟糕。单位只会为你的使用价值买单，哪怕你的能力再强，但如果不能为企业或单位所用，又有什么意义呢？更何谈获得信任，得到进一步的提升呢？不论是奥康的张小姐，还是格力的董明珠，都可称得上是一流的中层管理者。因为她们不但对公司忠诚，而且更有能力。这样的中层不仅对组织来说是一笔宝贵的财富，而且更为他们自己的发展铺开了辉煌的道路。要想成为值得领导信赖的中层管理者，就必须牢记：一流=忠诚+能力

要恃才助上，不要恃才傲上

很多中层管理者都很有才华，但有才华的人往往容易产生这样的心理：喜欢按照自己的方式做事，不太懂得顾及别人。作为一个最好的中层管理者，要懂得恃才助上，而不要恃才傲上，这样才能获得最大的助力，否则“才华”反倒可能成为阻碍自己发展的阻力。松下电器的中层管理者高桥荒太郎就是一个恃才助上的人，也正因为如此，他才获得了事业上最大的成功。从松下电器与荷兰的飞利浦公司进行合作计划的洽谈中就可以看出，高桥荒太郎的干练以及高超的处事手腕。当时飞利浦公司以技术支援需要付费为借口，

向松下狮子大开口。高桥荒太郎不假思索地提出对方也必须支付松下经营指导费，还以颜色，促使双方处在平等的位置进行合作。可以说高桥荒太郎一直扮演的是沟通桥梁的角色，他能够将松下幸之助抽象的说法准确无误地传达给员工。但是，高桥荒太郎却从未因此而自以为了不起。从这里，我们就可看出，高桥荒太郎凭自己的能力成为松下幸之助须臾不可离的左膀右臂。但如果不是他认真研究，努力将所学寓于所用；不是他虚心对上，真诚地帮助松下幸之助，又怎么会得到松下幸之助的信任呢？高桥荒太郎十分清楚自己与老板松下幸之助之间的关系，他坚信跟着松下幸之助，才能将自己的能力发挥到极致。于是他谨守分寸地站在幕后，极力扮演好松下幸之助助手角色。最好的中层管理者肯定是才华横溢、能力卓越的，但是，他们为什么能够安心地帮助上司，而没有轻慢之心呢？因为他们深知，他们是领导的辅臣，是辅助领导的角色。当他们认为自己是一个很有才华的人时，就会用他们的才华帮助领导，而不是恃才傲上。作为一位有智慧的中层管理者，你要明白，恃才傲上的危害是无穷的。首先，不利于工作的开展。当不团结、不协调的情况发生时，领导往往因对你印象不佳，将责任归罪于恃才傲上的你。其次，对个人的发展极为不利。中层管理者傲上的表现，会使领导觉得他的尊严受到极大伤害，因而对你产生极大的敌意。他不会将你当作自己人，你越有才华反而危险越大。所以恃才傲上的中层管理者纵有运筹帷幄、经天纬地之才，也很难有用武之地。凡是能够成功的人必然有他的过人之处，但是并不是每一个有才能的人都能够成功。只有敬上、尊上、助上，才会有优势，才有机会活跃在事业的大舞台上。因为“上”是主宰，是给自己创造良好的施展才华环境的人。

《做最好的中层》第二部分

超越汗水型中层，做智慧型中层

被誉为“经营之神”的松下幸之助有句名言：“如果你有智慧，请奉献你的智慧；如果你没有智慧，请奉献你的汗水；如果两者你都没有，就请你离开公司。”从这句话中，我们可以看出什么是领导最看重的能力，什么是我们发展的关键。那就是智慧！智慧型的中层管理者是组织和领导最看重、最需要的。或许有的中层管理者会问：“难道勤劳苦干就不被领导看好吗？”当然不是。勤奋的下属到哪里都会被领导看好，而踏实勤奋也是一个好中层的基本素质。但是，能够被领导重视、欣赏的下属，必然是智慧型的。他们超越了

汗水型干部，成为智慧型的中层。在万科集团，就有一批智慧型的中层骨干。万科曾与美国富兰克林铸币有限公司合办一个加工厂，这是万科发展项目中的重中之重。为了建造工厂，万科购置了一个工业厂房。当厂房开始装修时，一个让万科老总王石头痛的问题出现了。原来，在合同中规定：万科要负责在工业区附近提供 1200 个工人的宿舍。但是，在工业区的工人宿舍早就人满为患，哪里还能挤出 1200 个床位呢？眼看着行进中的项目巨轮要搁浅在这个小小的“床位”浅滩上，怎么办呢？就在这个时候，项目负责干部赵晓峰将一筹莫展的王石，带到工业园东侧的一条马路边上。赵晓峰指着路对面一排排随地势起伏的单层养鸡棚，兴奋地对王石说：“和养鸡公司谈妥了，把鸡场租下来.....把鸡粪清走，消毒防疫，打上水泥，换门窗，铺上排水系统，建锅炉房、澡堂、食堂，保证三个月内让 1200 人住进去.....”“能行吗？！”王石的语气中既有疑问又有惊喜。“能行！”赵晓峰的语气中全是自信。问题就这样解决了，项目巨轮又安然前行了。其实不光是赵晓峰，万科的很多中层管理者都是这样善用智慧的能臣。在万科，还有一位名叫姚牧民的中层干部。在上海兴建万科城市花园时，王石对这个项目的要求非常高，事事都力求完美。就在样板房要对公众开放的前夕，望着周边光秃秃的环境，王石不无遗憾地说了一句：“要是春天就好了，种上一排排绿草，环境就衬托出来了。”姚牧民正好在旁边，听了王石的话，他说：“放心，接待日那天保你绿草如茵。”王石特别奇怪，心想：“这是 11 月份，哪里去找绿草，难不成用绿油漆喷涂？”一个星期后，再次站在样板房跟前的王石，被周围那片绿油油的草坪弄了个目瞪口呆。

“你从哪个温室大棚移栽过来的？”王石问站在一边的姚牧民。“呵呵，一麻袋麦粒的事嘛，小 case 。”姚牧民的脸上满是轻松。原来，天气很冷，要是种草，在短时间内根本长不出来。于是姚牧民就想了一个办法，在土地上撒了一层麦粒。麦粒发芽很容易，只短短的几天，就长出了一层嫩绿色的小芽。就这样，在万科领导的带领下，再加上一群得力干将的努力，上海万科城市花园一炮打响，仅开盘时定金现钞就收了人民币两个多亿。无论是赵晓峰还是姚牧民，抑或是许多像他们这样的中层管理者，在工作中贡献的绝不只是汗水，更多的是智慧。最好的中层管理者，绝不是“死干活”、流血流汗、老黄牛似的干部，他们更懂得运用智慧来解决问题。在经济飞速发展的当今，“老黄牛”式的汗水型中层，已远远跟不上组织的需要了。组织最需要的是超越了汗水型的智慧型中层。所以，如果你还是在按部就班地工作，还是只管理头干活、不知低头思考的话，那么你的前途也就只能是“数十年如一日”，很难有更大的发展。最好的中层是智慧型中层。他们绝不会“死干活”，而是懂得如何运用智慧解决问题。无论是面对上级派下的难题，还是下

级呈上来的困难，他们都能够运用自己的智慧，使之迎刃而解。他们属于巧干、能干的那一类人。或许我们的中层干部会问：“难道不需要踏实勤恳地工作，凭借投机取巧就可以成功？”显然不是。运用智慧和投机取巧，是不能画等号的。优秀的中层，必然是勤奋的干部，但是，在勤奋的基础上加上智慧，才能成为真正一流的中层。我们发现，最好的中层总是有一些创意和智谋，来帮助他们走上成功的巅峰。这些创意和智谋，就是来自于他们不凡的智慧，而这些智慧则来自于他们对工作的认真思考。那么怎样才能成为一个智慧型的中层呢？要有良好的职业素养时刻想着如何解决问题，这就是良好的职业素养。智慧来自实践，也应用于实践整天坐在办公桌旁的干部，眼光只能局限在小范围中，而好点子、好方法，多是来源于工作现场。智慧有规律可循针对不同的问题，会有不同的方法来解决。具体如何解决问题的智慧，在第二单元里，我们会有一个章节来进行详细的阐述。终生学习一个善于学习的干部，才能够拥有不竭的智慧之源。正如爱因斯坦所说：“智慧并不产生于学历，而来自对知识的终生不渝的追求。”只要把握以上几条，超越汗水型中层，做智慧型中层，就不再是难事！

《做最好的中层》第二部分

善于总结，善于汇报

在给中央直属 38 个部委的领导做培训时，我们了解到这样一个事例：中央某机关的局长，是一位非常年轻的干部。为什么他这么年轻就能成为局长呢？当别人问他有什么成功的秘诀时，他提出了成功的“三于理论”。何为“三于理论”呢？精于业务；善于总结；善于汇报。具体来说：精于业务对自己的业务必须要熟练、专业，不能做外行管理内行的领导。善于总结我们常说失败是成功之母，而总结是成功之父。一个不会总结的人，就不能从自己过去的经历中吸取教训并不断超越。善于汇报当别人问这位年轻的局长，怎样才能做到善于汇报时，他只说了两个字：“对路！”其实，汇报是一种能力的体现。有很多中层不善于汇报，一来抓不住要点；二来体现不出与别人的不同之处。而这位年轻的局长就是一个很善于向上级领导汇报工作的干部。在他还没有做局长之前，有一次，局里召开会议。在会上，很多干部都要依次向领导汇报近期工作。在会议开始时，他环顾了一下四周，发现排在他前面的有十几位干部，每一个都比他有资历。他就想，这么多干部在一起做汇报，怎么才能让自己的汇报得到领导的重视，让领导记得住呢？当轮到他

发言时，他就自己要汇报的主题，先提纲挈领地说了句话：“出彩不出事。”出彩，就是要有成果；不出事，就是不出问题。这句话，一下子就吸引了领导的注意。哪个领导不喜欢又有成果，又不出问题的下属呢？就这样，通过这一句提纲挈领的话，他让领导记住了自己，也为自己日后的发展奠定了一个良好的基础。由于领导对他的印象很深很好，因此他的发展也非常顺利，成为中央机关一位非常年轻的局长。也许你会说，汇报工作是一件很容易的事，是中层管理者经常要做的事情，但是这里面的学问可不简单。举例来说，有一次，中央电视台的《东方时空》节目讲了这样一件事：有一次召开政协会议，各地方的委员开始分组讨论。当时的总理是朱镕基，他和一些中央的领导同志分别到各组去看望委员们。朱镕基来到全国政协经济组，讨论开始不久，一位来自湖南的委员发言。这位委员说了一大堆歌颂、称赞、拥护的话，久久不能进入实质内容。朱镕基实在等不及了，就插话说：“老乡，你就不要说那些套话了，请你尽快进入实质内容吧！”在朱镕基的提示下，后面的讨论发言都很实在。在其他几位委员发言后，朱镕基开始发言。他说：“刚才我有些不礼貌啊，打断了那位委员的发言，有点冒昧。我是着急啊，我想尽快听到你谈实质内容。”随后，朱镕基风趣地对那位委员说：“如果你不是我老乡，我也不会这样，谁让咱们是老乡呢！”那天，讨论会在总理的参与中开得热烈、实在、有内容。这个小故事在《东方时空》播出以后，全国各地很多组织中的管理者都产生了共鸣。大家纷纷意识到，在过去的会议上，空话、套话太多，很长时间都进入不了实质内容。这不但影响了工作效率，也给领导的倾听带来了障碍。因此，在汇报的时候，“对路”是至关重要的。要做到“对路”，关键在于把握三点：重点突出，只抓关键点，不要事无巨细；条理清晰；与组织决定和领导的想法保持一致。

一流中层总有高绩效思维

在本章中，我们一直强调一流中层管理者不但是忠臣，更是能臣。那么，衡量一位中层管理者是否既是忠臣又是能臣，有一个重要的标准，即是否有高绩效思维。“管理学之父”彼得·德鲁克有一个著名的观点：“在制定任何决策、采取任何行动时，管理层必须把经济绩效放在首位。管理层只能以所创造的经济成果来证明自己存在的价值和权威。”不仅如此，在德鲁克的著作《卓有成效的管理者》中，他更是用了整本书的篇幅，阐述了管理者首先要对有效性负责。德鲁克告诉我们：管理层只能以其创造的经济成果来证明自己存在的必要与权威性。这句话，无疑给所有的中层管理者都敲响了警钟，它时时刻刻告诉我们：一流中层

必须有高绩效思维！二战时期发生的一个故事，最能说明这个问题。二战时，苏联军队准备在利沃夫方向实施重点突击。为了转移德军的视线，减轻苏军在主要突击方向上的压力，苏军几个集团军的指挥官在一起商讨把敌军从主攻方向上调离，以分散敌人的兵力部署。

围着长会议桌，指挥官们提出了一个又一个方案，可是由于种种原因，一个接一个的方案都被否决了。最后，少校瓦里特献计道：“我只需 30 个士兵和 30 辆汽车就足够了。”当瓦里特少校轻声地这么一讲，许多指挥官们都向他投来了怀疑的目光。可是，当他把自己的具体方案陈述完毕后，大家又都觉得可行。第二天晚上，德军的夜间侦察机在斯塔尼斯拉夫地区，突然发现了一支悄悄行动着的苏联军队。

于是，侦察飞行员把侦查结果报告了上级。上级命令：紧密侦查该地区。第三、第四天晚上，侦察机加强了对斯塔尼斯拉夫地区的侦察。几天来的侦察表明，苏军部队的确在秘密进行转移。情报自然汇总到了德军指挥部。指挥官们立刻召开了敌情分析会，大家一致得出结论：斯塔尼斯拉夫地区一定是苏军的主攻口，必须进行重点防御。很快，在利沃夫地区执行防御任务的一个德军坦克师和一个步兵师接到命令，调往斯塔尼斯拉夫地区布防。

但是实际上，他们被瓦里特牵着鼻子走了。因为瓦里特的方案是：仅仅派十八集团军的 30 个士兵，组成两个 15 人的小分队，各带手电筒，并分乘汽车，模拟了机械化部队利用夜晚向集中地域开进的动作。当德军侦察机出现时，他们向天空打开所有的手电，吸引飞机的视线，而当德机飞临“行军纵队”上空时，又故意全部熄灭手电，以给敌机一种躲避对方侦察的错觉。德机飞过后，“行军纵队”再一齐打开手电，继续模拟机械化部队的开进动作。如此这般的几个回合，德军果然中了圈套。用 30 个人就成功牵制了德军两个师，不得不说是一笔本小利大的买卖。在市场经济和知识经济的新时代，高绩效越来越被组织和领导者所重视。那么是否能以最低的投入，换取最有效率的结果，将是领导考察一个下属是否合格、是否有发展前途的最重要标准。中国有句俗语：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”一位中层管理者，更多的是承担着一个团队的成败荣辱，因此，他不仅扮演着领头羊的角色，更扮演着指挥家的角色。领头羊是身先士卒的，路上有荆棘，它会第一个为群羊开道；前面有岔路，它会凭经验作选择。正因为它永远站在第一线，所以是最具威望的。指挥家是善于作战的，他必是高屋建瓴，看清大局，即使面对千军万马，也从容不迫，指挥若定。因此，一流的中层管理者，既是领头羊，更是指挥家。

是领头羊，更是指挥家

中层管理者是一个团队的领头羊，自己本身的工作能力、行为方式、思维方法甚至喜好都会对团队成员产生莫大的影响。那么作为中层管理者，就一定要勇当下级学习的标杆！

《做最好的中层》第三部分

勇当下级学习的标杆

中层管理者是一个团队的领头羊，自己本身的工作能力、行为方式、思维方法甚至喜好都会对团队成员产生莫大的影响。那么作为中层管理者，就一定要勇当下级学习的标杆！二战时期，美国著名将领巴顿将军就是这样的中层。他曾经有一句非常著名的话：“在战争中有这样一条真理：士兵什么也不是，将领却是一切……”巴顿将军为什么说这样一句话？让我们先来看下面的故事：有一次巴顿将军带领他的部队在行进的时候，汽车陷入了深泥里。巴顿将军喊道：“你们这帮混蛋赶快下车，把车推上去。”所有的人都下了车，按照命令开始推车。在大家的努力下，车终于被推了出去。当一个士兵在准备抹去自己身上的泥污时，惊讶地发现身边那个弄得浑身都是泥污的人竟然是巴顿将军。原来巴顿将军刚刚和他们一起把车推了出去。这件事一直都牢牢地记在这个士兵心上。直到巴顿去世，在将军的葬礼上，这个士兵对巴顿的遗孀才说起了这个故事，这个士兵最后说：“是的，夫人，我们敬佩他！”当我们看完这个故事，再来回顾巴顿将军那句名言：“在战争中有这样一条真理：士兵什么也不是，将领却是一切……”我们不难发现隐藏在这句话背后的深意，那就是：士兵的状态，取决于将领的状态；将领所展示出来的形象，就是士兵学习的标杆！这个道理不光在军界适用，在任何一个组织都适用。凡是能够带领团队取得成功的中层，必然是以身作则的中层。我们来看一下苏联红军将领崔可夫是怎样影响他的部下的。1919年4月，崔可夫带领步兵第40团抗击白匪军高尔察克部队。就在敌人将要溃不成军的时候，他们突然又调来了一个营的预备军。第40团突然遭到这样的袭击，很快出现了混乱，士兵纷纷溃退，形势立刻逆转。如果不赶快调整好战斗队形，稳住阵脚，后果不堪设想。就在这紧急关头，崔可夫来不及细想，翻身上马，举起枪高喊：“站住！不能再后退了！大家跟我冲，到敌人的侧翼和后方去！”惊慌的士兵在崔可夫的带领下，调转枪口向敌人猛冲过去。敌人没想到败退的红军会突然杀回来，因此腹背受敌惊慌而逃。红军一举取得胜利。很难想象，若是当时

崔可夫没有第一个举枪冲上前去，历史会不会被改写？在关键时刻，作为军队领头羊的崔可夫，他所表现出来的勇气，激发了部下难以想象的士气，从而赢得了这场战争的胜利！军队如此，机构亦是如此。在关键时刻，中层的状态往往决定全局的成败。即使是在平时，能够以身作则地带领自己的团队，也是中层管理者的首要职责之一。毛泽东说：“只有落后的领导，没有落后的群众。”这句话是每一位中层管理者都应牢记于心的。领头羊所起到的就是一个标杆作用。它永远站在队伍的最前方，给群羊以榜样与力量，使得整个团队昂首阔步地向前。一位优秀的中层管理者必然是事事以身作则的，而他的这种行为也会为他赢得尊重。因此，中层管理者在带领自己的团队时，一定要时刻牢记：勇当下级学习的标杆！

《做最好的中层》第三部分

好领导不是独行侠

“独行侠”在武侠小说中比比皆是：他们沉默地独来独往，将所有的问题都自己一肩挑，既不承担别人，也不让别人为自己承担。他们大多是顶天立地的孤胆英雄，拥有绝世无双的武功，但却注定成不了一呼百应、统率江湖的武林盟主。这是因为，一个独来独往的人，不可能和他人有良好的沟通，不可能和团队默契地合作，更不可能承担团队的成长和发展。因此，我们可以下此断言：好领导绝不是独行侠！被誉为日本“经营之神”的松下幸之助，就深深地知道，好领导绝不能独来独往，他所做的一切，都必须为整个团队的成长负责，否则就顶多只是一个精于专业的技术员，永远无法成为一位真正的管理者。他不但是这样要求自己的，也同样这样要求自己企业中的中层管理者。有一个时期，松下幸之助预测到家用电器中大量使用小马达的时代即将到来，于是就委任非常优秀的研发人员中尾担任新产品研发部部长，负责研制小马达。中尾接受任务后，立即通宵达旦地研究起小马达来。有一次，松下幸之助正好经过中尾的实验室，看到中尾辛苦地工作，非但没有表扬他，而且狠狠地批评了他一顿。这是为什么呢？就连中尾自己也想不明白，非常委屈。可是松下幸之助这么做，却有着他的道理。松下幸之助对中尾说：“你是我最器重的研究人才，可是你的管理才能我实在不敢恭维。公司的规模已经相当大了，研究项目日益增多，你即使一天干 24 小时，也无论如何完不成那么多工作。所以作为研究部长，你的主要职责就是培养 10 个，甚至 100 个像你这样擅长研究的人，我相信你能做到。”从这番话里，我们可以清楚地看出领导者对中层管理者的要求，那

就是中层管理者不能永远只埋头做自己的事情，更关键的在于他要学会做团队的指挥家，让团队中的每一个人，都知道该做什么，该如何做。后来松下公司不仅研究出了开放型的三相诱导型电动机，而且还挤垮了日本最大的电动机生产厂家——百川电机。百川的老总来找松下幸之助，他说：“我是专门做马达的，你是做电器的，我做了一辈子马达，我有很多优秀的电机专家，可是你居然用三年时间就把我挤破产了。你推出的产品既比我的技术水平高，也比我的更受市场欢迎，你是从哪里招来的专家打败了我？”松下幸之助说：“没有，我的所有专家全是内部员工！我只是把很多员工变成了专家。你有几十个优秀的专家，但却没有几百个优秀的员工，我正好相反！”松下幸之助的这番话中，蕴含了两层含义：第一，优秀的专家不等于优秀的中层管理者。优秀的专家只盯着自己的业务，淬炼自己的技术，而优秀的中层管理者要时刻着眼于团队，将团队中的每一个人都培养成栋梁之才。第二，优秀的中层管理者，不仅要起到领头羊的表率作用，更要起到指挥家的作用。优秀的中层必是手握指挥棒的领导，善于集合团队的力量，而不是一个人单打独斗。这其实就是松下幸之助检验一位中层管理者是否优秀的重要标准之一。松下幸之助有这样一个观念：我们不做第一，但是要做比第一更快的第一。他为什么能做到这一点？就是因为他要求公司的中层，能够培养出两个、三个甚至几百个优秀的人才，集合团队的力量，这样才能在竞争中脱颖而出。让我们再回过头去品味上面所讲的这个故事：若中尾埋头研究自己的业务，以他的才华而论，成功研究出小马达是很容易做到的事。但他若只埋头于自己的业务，松下公司就永远不能在电机方面打败竞争对手，而只有疲于奔命。那么，作为中层的你，是愿意自己埋头苦干，还是愿意指挥团队作战呢？相信你定会毫不犹豫地选择后者。其实，我们的很多中层管理者，之所以觉得太累太辛苦，就是因为在无形中，将自己放到了独行侠的位置上，不愿意和团队沟通。这是中层管理者在工作中最大的忌讳。那么如何才能握好手中的指挥棒呢？在此，我们给出以下四点建议：制定有效的目标作为统领全局的指挥家，必须要有明确有效的目标，方能带领团队朝着共同的方向前进。积极地与上级领导沟通，得到他的支持和帮助和上级充分沟通，使其了解我们的目标及达到目标的方案。得到上级的支持和帮助是高效完成任务的关键。了解团队每一位成员的优势与劣势对于团队成员的特长及弱点要有充分的了解，才能准确合理地分兵派将。把目标细分，分派合适的人负责具体的任务根据确定的目标制订具体的实施步骤，让合适的人负责合适的任务。当我们把握了这四个要点后，就不难成为一个团队最好的指挥家，让团队合唱出最动听的歌声！

《做最好的中层》第三部分

有战术水平，还要有战略思维

中层管理者要成为指挥家应具备怎样的素质？如同战场的将军一样，中层管理者不仅要有战术水平，更要有战略思维。这二者有何区别呢？战术针对具体性、短期性、局部性的问题。战略针对基本性、长期性、整体性的问题。举例来说，联想集团现任董事长杨元庆在做中层管理者的时候，就是一位既有战术水平又有战略思维的好中层。联想刚刚成立微机事业部时，当时的市场情况非常不好，国产微机大都溃不成军，但联想却决定背水一战，这也是攸关联想生死存亡的一战。杨元庆临危受命，成为联想微机事业部的负责人。在巨大的压力下，杨元庆没有丝毫慌乱，反而表现出了一个指挥家应有的从容镇定。杨元庆一上任，立即运用了如下战术：远离战场紧张氛围，稳定军心他将微机事业部的办公室搬出中关村，另选了一栋写字楼。这里离中关村虽然不远，但是硝烟味却淡了很多，有利于团队人心的稳定。在这种平静的工作环境中，原来弥漫在微机事业部那种紧张得令人窒息的气氛缓和了下来，每个人心里都开始渐渐恢复平静，认为“或许这场仗不是那样难打”，工作似乎也顺手很多。巧打广告，低投入，高成效开张的那一天大家都想热闹一番，可又没有钱做广告。杨元庆坐在房间里，从大玻璃窗看到街上车水马龙，忽然心生一计。他让下属把“微机事业部”贴在窗上，又写了“联想 386、联想 486、联想 586”，个个大字都能透过玻璃朝着大街。到了晚上又派一个人守在那里，弄个聚光灯照着，让街上的人全都一目了然地看到。“这跟做广告一样”，说这句话的时候，杨元庆表现得很得意。在运用战术的同时，杨元庆在心里对整个家用电脑市场进行了分析，迅速部署了两大战略：将“联想电脑”定位为“经济型电脑”杨元庆看到，电脑市场在向家庭渗透，越来越多的人希望能够把电脑搬回家。但当时中国百姓的收入不高，而一些高档电脑却价格昂贵。于是杨元庆立志做物美价廉的电脑，以适应中国百姓的购买能力。降低电脑成本，以达到廉价的目的。为了这个目的，杨元庆不惜改变元件的供应链。他对供应人员说：“如果你给我的货不能又快又好又便宜，我就找别人。”后来他果然把价格昂贵的供应元件退回去不少。杨元庆和技术人员连续奋战了 40 天，想方设法地降低成本。他叫技术主将刘军再接再厉地减成本，刘军说所有的油水都挤得差不多了。杨元庆回答：“不！还有！还有机箱！还有包装箱！还有包装箱里那些泡沫塑料！”就这样，新机箱很快就出来了，造价只有进口机箱的 1/8。就这样，在新电脑上市的 30 天后，公司的财务报表上两年来第一次显出乐观的数字：微机事业部已

销售联想微机 5500 套。柳传志也在这一天接到报告：1994 财年第一季度微机销售指标，提前 15 天完成了。就这样，在这场不见硝烟的战争中，联想成为最后的赢家。杨元庆则凭着出色的战术水平和战略思维一举成为联想的功臣，为其后来掌印联想奠定了坚实的基础。杨元庆能够掌印联想，不是偶然，从这个案例中就可看出必然性。在做中层的时候，杨元庆一手把握了战术，一手把握了战略，既有了方法，也有了方向。战术决定了团队行事的技巧，而战略决定了团队的发展方向。中层管理者能否拥有高超的战术水平和战略思维，决定了一个团队是走向成功还是走向平庸。

那么作为一位中层管理者，如何制定战术和战略呢？根据问题制定战术针对具体问题，进行具体的分析，将问题逐个解决，逐个击破。作好战略管理与战略规划（1）战略管理可分为三部分第一，战略的制定。按照必要的程序和方法将战略制定出来。第二，战略实施。将战略付诸行动。第三，战略控制。监督行动中的每一步，减少差错率，使战略始终保持正确的方向。（2）战略规划分为三个阶段第一，确定目标。即在未来的发展过程中，应对各种变化所要达到的目标。第二，制定战略规划。当目标确定后，考虑使用何种手段、措施及方法来达到这个目标。第三，将战略规划形成文本，以备评估、审批。若规划未能通过领导的审批，应考虑如何修正。若我们能掌握以上要点，则可根据组织的具体情况，制定不同的战术、战略。

《做最好的中层》第三部分

一流的激励大师

我给中层管理者做培训，每当提出“中层管理者必是一流的激励大师”时，台下马上就会有很多学员或是摇头不赞同，或是反对。更有一次，一位性格直率的学员当场就指出：“激励根本就不是中层管理者该干的，一位中层管理者拿什么激励啊？既没有给员工加薪的权力，也没有给员工升职的权力，我不能整天只要嘴皮子表扬别人吧，时间长了谁理这一套？”我听后笑了笑，反问他：“难道成为一流的激励大师就只能靠钱和职位吗？”这个学员很不服气，他说：“我整天跟下属说‘你真棒’、‘你干得太出色了’，结果到头来不加薪也不升职，谁能老被这套虚的给唬住？”我听了以后对他说：“你不妨先来听我讲一个故事。”这个故事是我在浙江给当地一家大型民营企业做培训时听到的。在那家企业中，有一位姓周的员工。她最初在营销部，

只是做一个毫不起眼的营销员。小周很聪明，对市场的把握也很敏锐，她的上级通过观察发现，这个小姑娘总能找到一些营销点，为公司创造利润。就在这时，公司推出了一个新的品牌。平时积累了丰富的品牌推广经验的小周，这时候想了一个非常好的策划方案，可是又不敢向公司提出，犹豫了好久。她的心神不定，被她的上级看在了心里。于是，她的上级主动找她谈话，询问她有什么心事，是否需要帮助。这时，小周才说：“对这次新品牌的推广，我有一些想法，可是又不知道该不该提。”她的上级说：“为什么不提呢？只要是为了公司好，就应该大胆地提出来。”小周还是犹豫不决地说：“可是，要是我提的方案不好，给公司造成了损失怎么办呢？”她的上级听了后，笑呵呵地对她说：“没事的！公司会针对你的提议进行讨论。如果不可行，我们就不采纳；如果可行，我们才会采用。再说，就算不可行，你也能够为我们开拓思路，这有什么不好呢？公司需要的就是你们这些年轻人的意见，这样公司才会有新鲜血液流进来，才能不断往前发展嘛。”这一番话，给小周带来了无限的信心，她当时就对上级滔滔不绝地谈了自己的想法，并且还写了一份详细的计划书提交给了公司。结果，公司采纳了小周的提案，将那次品牌推广活动策划得非常成功。而小周的自信通过这次成功获得了极大的提升，也进一步激发了她的工作热情。因为表现出色，小周不久就被提拔成为品牌中心的副经理。讲完这个故事后，我注意到台下的学员有的开始轻轻点头，先前那名持反对意见的学员也在沉思。于是我说：“现在，你们还能说，激励只能靠加薪和升职吗？故事中提到的那位中层管理者，有没有给小周加薪？有没有给小周升职？都没有。但毫无疑问，他是一位一流的激励大师。”这时，那位性格直率的学员又问：“可是这样的事情不是每天都会发生的，中层管理者到底应该怎么激励下属才合适呢？”我笑了笑说：“问得好。中层管理者的位置很特殊，既没有物质激励的权力，又必须要承担激励的任务。那么下面，我就来告诉大家四种最适合中层管理者使用的激励法。”这四种激励法的具体内容是：

1、赞美激励法

此种方法是中层管理者最常用的，没有时间、地点、环境的限制，你可以随时随地对你的下属进行赞美。著名的管理专家鲍勃·纳尔逊表示：“在恰当的时间从恰当的人口中道出一声真诚的谢意，对员工而言比加薪、正式奖励或众多的资格证书及勋章都更有意义。这样的奖赏之所以有力，部分是因为经理人在第一时间注意到相关员工取得了成就，并及时地亲自表示嘉奖。”所以，不妨对你的下属说“你做得太棒了”、“这真是一个好创意”、“这段时间你表现得不错”等。

2、认可激励法

认可是赞美的一种形式。任何一个人都希望得到别人的肯定，尤其是上级的肯定。美国著名的企业管理顾问史密斯指出，每名员工再不显眼的好表现，若能得到领导的认可，都能对他产生激励的作用。拍拍员工的肩膀、写张简短的感谢纸条，这类非正式的小小表彰，比公司一年一度召开盛大的模范员工表彰大会，效果可能更好。但此种方法不宜频繁使用。如果用得太多，其价值和所产生的效果都会降低。

3、指导激励法

指导是最实际的激励方法。如果你给予一对一的指导，就不仅帮助下级提升了工作技巧，更代表了你对他关心他。荣誉激励法荣誉可激发下属积极的工作态度，从而提高其对工作的热情度。可为工作成就突出的员工颁发荣誉称号，加强对他的认可。比如，你可以在自己的团队内设立“创意先锋”、“智慧大师”等称号，定期评选。《孙子兵法》言：“两军相遇，勇者胜。”的确，无论是在战争中还是在商场上，决定胜利的因素除了硬件之外，精神的力量也绝不可小视。激励在 21 世纪越发显得重要。无论是大企业还是小企业,无论是美国、日本等发达国家的企业,还是第三世界国家如中国的企业,都已经充分重视到了激励的作用。有效的激励将为企业的发展提供事半功倍的效果。因此，中层管理者必须成为一流的激励大师，激发出员工内在的最大能量。

《做最好的中层》第三部分

关心所有人，关注几个人

在我为中层管理者做培训时，发现很多人普遍面临着这样一个问题：面对自己的团队，总无法指挥、协调好每一位下属的工作。中层管理者不但要做好自己的工作，还要花时间和精力去关照每位下属，往往感到力不从心，顾得了这个人，就顾不了那个人，总有照顾不周的地方。对此，大多数中层管理者都极为苦恼，常常问我怎样才能在一个团队中扮演好指挥家的角色。每当此时，我就不禁想起我过去的一个上级的做法。我刚刚毕业不久，在《湖南日报》做记者。我所在的经济部，有一个叫刘荣森的主任，是我的上级。和我同在经济部的还有几个刚刚毕业的大学生，由于年轻，都个性十足。那时的我，桀骜不驯，只要

自己认为对的事情，就非得坚持，而且由于年轻气盛，对什么事情都爱挑刺。另外几个同事，虽然都很有才华，可也各有各的毛病，各有各的脾气。我们这几个人，是报社领导公认的最不好管理的一批。可就是这样几个让人头痛的记者，偏偏在刘主任的管理下，却一个个变得非常出色，并且在工作中获得了很多重要奖项。刘主任有一个很特别的习惯，就是每次出差都只带一个下属，而且每次带的人都不一样。有一次，刘主任带我出差，一路上他不停地夸我，其中有一句话我至今都记得非常清楚：“如果写表扬稿，谁写都可以，但如果要写批评稿，就非你莫属。”这句话不仅大大满足了我的自尊心，而且也让我树立起了巨大的自信，对工作也充满了前所未有的激情。其实他不仅仅对我，对所有其他的员工也是一样。就这样，经济部在他的带领下，变得有声有色，多个国家级的奖项都在我们部门产生。后来，我担任了香港某公司中国区总裁，正好回到湖南，我便去拜访刘主任，并向他提出了这样一个问题：“我们都是那么难管的人，为什么到了您的手下却变得服服帖帖呢？您的绝招是什么？”刘主任听了呵呵一笑，对我说了一句话：“关心所有人，关注几个人。”我细细玩味这十个字，觉得虽然朴实，但的确把握了管理的精髓。关心所有人，顾名思义，就是关心团队中的每个成员。而关注几个人，也就是特别关注几种人。那么，值得我们特别关注的是哪几种人呢？第一种：最优秀的员工；第二种：最落后的员工；第三种：想成长但处于瓶颈的员工。这三种人，是一个团队中最需要给予关注的。刘主任的话给了我很大的启示。直到今天，我成立了自己的公司，自己做了老总，也是如此对待我的下属，而且还教会我的中层管理者这样对待他们的下属。是的，作为一名中层管理者，你必须关心团队的所有成员，但是一定要关注几个人。

案例

二战时，美国某支军队中有一名叫克雷默的中层军官，很有才华，同时对周围的士兵也很关心。在一次演讲训练中，有位年轻士兵的激情演讲，给克雷默留下了深刻的印象。自此，他就格外关注这位士兵。通过一段时间的接触和了解后，克雷默发现，这位士兵不仅有活力和干劲，而且还非常热爱学习。由于这位士兵在入美籍之前是个德国难民，因此克雷默就推荐他去欧洲战场，做将军的德语翻译。这位士兵果然没有辜负克雷默，将工作做得非常认真和出色。这位士兵从欧洲战场上回来后，克雷默又推荐他担任几座小镇的管理者。这位士兵将自己的管理才能发挥得淋漓尽致，将小镇管理得有声有色。几年以后，这位士兵将要退役了。只有中学学历的他想要借退伍军人法案的有关规定到纽约市立学院去读书。当克雷默得知这个消息后，却非常反对。他找到了这位士兵，对他说：“绅士是不进市立学院的，他们都去哈佛。”在克雷

默眼中，这位年轻的士兵是不能被一所平庸的大学埋没的，因此他全力说服这位士兵去著名的哈佛大学读书。不仅如此，他还积极地替这位士兵安排。这位士兵在哈佛读书期间，克雷默不断地给予他鼓励和支持，直到这位士兵获得了博士学位并留校任教。而克雷默对这位士兵的关注，在士兵的人生中起到了不可忽视的作用，是他成就日后事业的奠基石。对于克雷默，也许你并不知道，但是对于他所关注的这位年轻士兵，你绝不会陌生。他，就是美国前国务卿基辛格。与其说入伍改变了基辛格的命运，倒不如说克雷默的关注改变了基辛格的命运来得贴切。若没有克雷默的关注、提拔和鼓励，这世上很可能就少了一个了不起的外交家，多了一个平凡的小兵。彼得·德鲁克甚至在他的《旁观者》一书中这样说道：“.....基辛格正是克雷默造就出来的，克雷默发掘、训练了他。事实上，克雷默正是他的再造恩人。”由此可见，一位中层管理者对下级的关注是多么重要，合理、恰当的关注，有时候能够将下属激励成为巨人。

《做最好的中层》第三部分

用活奖罚两根指挥棒

每一位中层管理者手中，都应有两根指挥棒：一根是奖励指挥棒；一根是惩罚指挥棒。只奖不罚，则容易造成军心懈怠；只罚不奖，则容易引起军心不稳。因此，一流的中层管理者，必须要用活手中这两根指挥棒，奖罚分明，该奖的要奖，而该罚的一定要罚，绝不能因为人情而心慈手软。《孙子兵法》言：“主孰有道，将孰有能，天地孰得，法令孰行，兵众孰强，士卒孰练，赏罚孰明，吾以此知胜负矣。”意思就是说：哪一方的君主开明？哪一方的将帅贤能？哪一方占有天时、地利？哪一方的士卒能做到令行禁止？哪一方的武器装备精良、士卒众多？哪一方的士卒训练有素？哪一方的赏罚公正严明？我们根据上述情况，就可预知谁胜谁负了。孙武如此强调奖罚的重要性，他不仅是如此写的，更是如此做的。那还是在春秋战国时期，吴王读完《孙子兵法》后，就想见见孙武，看看他到底是不是一个真正有才华的人。于是吴王就找来孙武，问他：“你的这些兵法，是否真像你写的那么管用？这样吧，我给你 180 个宫女，你去按照此法把她们训练成精良的战士。”孙武一口答应下来，立即着手训练。他把宫女们编成两队，挑了吴王最宠爱的两个妃子担任队长，让她俩持着战戟，站在队前。孙武将操练的要领和纪律都讲完了以后，就喊口令让宫女们演练。可是他刚刚一喊口令，宫女们就都嘻嘻哈哈地笑了起来。孙武说：“约束不明，令不熟，这次应由

将帅负责。”于是重新作了说明。然后又击鼓，发出命令。宫女们又一次哄笑起来。孙武说：“纪律和动作要领，已讲清楚，大家都听明白了，但仍旧不听从命令，这就是故意违反军纪。队长带头违反军纪，应按军法处置。”于是他令人把两个担任队长的妃子抓起来，砍头以示惩戒。吴王闻听大惊失色，急忙传令，让孙武不要杀他的爱妃。可是孙武说：“我既已受命为将，将在军，君命有所不受。”当即把两个妃子一同斩首。又指定另外两位妃子任队长，继续操练。当孙武再次发出口令时，所有的宫女都服从命令，而且严肃认真，举手投足都合乎要求。于是孙武就向吴王报告，这两队宫女士兵已训练完毕，完全达到战时可用的标准。可是吴王对于两个爱妃惨死刀下的事情还耿耿于怀，对孙武也爱答不理，十分冷淡。这时，孙武诚恳地对吴王说：“令行禁止、赏罚分明，这是兵家常法，为将治军的通则；用众以威，责吏从严，只有三军遵纪守法，听从号令，才能克敌制胜。”这一番话，讲明了奖罚的重要性，说得吴王心服口服，不但怒气随之消失了，还诚心诚意地拜孙武为将军。后来，吴国军队在孙武的严格训练下，纪律严明，战斗力很强，使吴国在当时威名远扬。这个年代久远的故事，一直到今天，都让我们深受启示。在训练前，孙武就讲明了纪律，这一点今天的大多数中层管理者很容易做到。但不容易的是，在执行的过程中，一旦碰到人情，很多中层管理者就跨不过去，大多睁一只眼闭一只眼草草了事。而孙武却严格地按照纪律执行，丝毫不讲情面，也正因为这样，才能让所有的人都听令而行。不论是军队还是企业，要想健康、正常地运转，不但要有严格的奖罚制度，而且还要有能够严肃执行奖罚制度的中层管理者。这样做有两个好处：

1、让下级有制度可依

明确的奖罚制度起着红绿灯的作用，可以有效地约束团队。中层管理者让团队成员知道绿灯的地方可以行走、快走，出色的人可以得到奖励，从而调动他们工作的积极性；而红灯的地方则不能走、不可碰，谁跨入了禁区，谁就要受到惩罚。

2、树立自己的威信

中层管理者严格地按照制度进行奖罚，不仅让团队成员更快地成长，而且无形中也树立了自己的威信，让大家心服口服。否则，对于该奖赏的团队成员视而不见，该惩罚的团队成员因为讲人情而放弃惩罚，那么即使墙上贴着明确的制度，也只是废纸一张，起不到任何作用。不仅如此，还会降低中层管理者在团队

中的威信，出现团队成员不服从管理的情况。当然，作为团队领头羊的中层管理者，必须以身作则，为大家树立良好的榜样。只有如此，方能站在指挥台上，使所有的人团结一致，共同为组织的发展而奋斗。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net