

<<完美中层>>

图书基本信息

书名：<<完美中层>>

13位ISBN编号：9787301143933

10位ISBN编号：7301143931

出版时间：2009-1

出版时间：胡斌 北京大学出版社 (2009-01出版)

作者：胡斌

页数：208

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<完美中层>>

前言

经理人，这样管理才有效作为有着20年管理及培训经验的培训师，我看到的、听到的事情很多，随着时间的流逝，许多往事都已消失在记忆之外，但一个学员的故事却总是在我的脑海里挥之不去，历历在目。

那是在一次培训课后，一位国内知名民营企业的年轻经理人愁眉苦脸地找到我，说起了自己的苦恼：一位被“ST”经理的苦恼不过短短的3个月时间，命运就把我这匹职场中的“黑马”标注上了ST。

3个月前我被破格晋升为经理——公司里最年轻的中层干部。

不到30岁的我，自信满满，信心十足，按照这样火箭一般的提升速度，我很快就可以进到公司的高级管理层内。

毕竟，获得晋升之前，我在公司一直保持着一流的业绩，被公司上下公认为一颗正在崛起的新星，前途一片光明。

刚开始的一切非常顺利，似乎未来公司总经理的人选非我莫属。

然而最近，老板在针对我的季度绩效总结中的一番话，让我感到事情并不像我想象的那么好：“你忽略了公司的指示，你的预算是超支的……我理解你的难处……不过你在管理上太温和了，没有尽到责任。

”“必须加大力度激励员工，因为他们还缺少激情。

”“你在聘用下属、培训下属以及激励下属方面做得怎样？

”难道就是因为我没有及时填写上头布置的那些俗不可耐的形式的表格缘故吗？

他们不明白，如果我把时间都浪费在填写这些没用的报表上，那我还会有这么好的业绩表现吗？

难道就是因为我的下属在与其他部门的合作中产生了矛盾，而我维护了他们的利益而招致公司上层的不满吗？

他们不理解，如果我不能实事求是地维护员工的正当利益，一味媚上，那么，将来谁还跟着我干？

这怎么能说我是只顾自己、不管别人的人呢？

更让人寒心的是，我平日最关心甚至可以说是十分关爱的一名员工居然提出了辞职，真的是我管理有问题吗？

我很痛苦，陷入了困境——尽管我工作兢兢业业，很少有时间陪伴家人，自己的健康状况也大不如从前，但却少有成就感。

我在生活的漩涡中苦苦挣扎。

听了这位“ST”经理诉说的苦衷，我发现他实际存在两大困惑，而这两大困惑也几乎是许多职场经理人的共同困惑：1.自己工作累得贼死，但是领导还是不满意，认为没有达到公司的期望值；2.平时最受关注的员工却要离自己而去。

之所以出现这两大困惑，我认为，一是因为经理人没有对管理中出现的问题进行系统的思考，得不到领导的认可；二是因为经理人对员工管理的尺度没有把握好，导致员工的敬业度、忠诚度下降。

那么，如何来消除这两大困惑呢？

我们以常见的开车为例来说明管理的道理，因为管理的全过程类似于开车。

在开车的时候，以下6件事是我们必须要做的：“加油料”，你得把车加满油，车才能动起来；“画地图”，要知道去哪里，走什么样的路；“查路况”，路况千差万别，我们要随时根据路况对行驶速度等做必要的调整；“踩油门”，当一马平川或是要爬坡的时候，你要踩油门给汽车以强大的动力；“点刹车”，当前方出现妨碍车辆正常行驶状况的时候，你要点刹车来规避风险；“看仪表”，在开车的过程中经常关注仪表盘上的数据变化，准确掌握车辆的即时状况，确保行驶安全。

如果将开车的6件事类比到管理上，我们发现管理上也有6件事要做：第一件事“加油料”。

就是要管理好你的上级，赢得他们的信任和支持。

这是我们许多新晋升为管理者的经理人最容易忽略的问题。

第二件事“画地图”。

我们做任何事情之前，都要先制订个计划，心中有数了，就不会手忙脚乱了。

第三件事“查路况”。

<<完美中层>>

计划是我们开展工作的依据，实际执行时，还要根据客观环境的变化调整工作的节奏和力度。

第四件事“踩油门”。

要经常给员工以有效激励和有力支持，在他意志消沉的时候，在他感到最困难的时候，要雪中送炭，给予关怀。

第五件事“点刹车”。

当产生问题时，我们要学会控制，就事论事，点到为止。

第六件事“看仪表”。

这个“仪表”就是各种管理指标和绩效指标，通过各种指标变化的反馈，随时来修正自己的行为，然后通过一次次的工作总结，把一次一次具体的管理’工作经历升华提炼。

优秀的管理者就如同一位优秀的司机，他总是能把人、车与环境和谐地统一起来。

所谓与管理环境的和谐统一，就是管理者与其下属在工作状态和工作目标上达到了高度平衡与和谐。

通过管理者的管理思维和管理方式无声胜有声地来影响着他人的行为，或者说是来引导他人的行为。

也就是说，管理最重要的事情就是要以人为本，关注人的感情，关注人的感知。

这里，我们要抓住人本管理上的3个关键：第一个关键——管理者的自身素养。

经理人管理他人的前提是先管好自己，踏实做人，正确做事。

在我们管理员工之前，先要扪心自问：·我的员工信任我吗？

- 我的下属有责任感吗？
- 我有没有做到一以贯之，坚持不懈？
- 我自己对工作是否充满激情？
- 我有应对风险和抵抗挫折的意志吗？

这些问题正是本书第一章要和读者详细讨论的。

第二个关键——让员工愉悦高效工作。

让员工愉悦高效的工作是经理人的重要职责，否则，便是经理人的无能和失职。

当你琢磨如何能够使员工快乐工作的时候，考虑过以下问题吗？

- 我能顺利转换角色吗？
- 我的员工明白什么是职业化吗？
- 我的员工真的清楚并认同我的要求吗？
- 我能有效激励我的员工吗？
- 我有与员工沟通的正确方法吗？
- 我在激励员工时是否做到了因人而异？

这些问题则是本书第二章要详细论述的。

第三个关键——构建和谐的高绩效团队。

构建和谐高效的团队，是每位经理人的神圣使命和崇高职责，也是衡量经理人管理能力的试金石。

当你在进行团队管理之前，考虑过以下问题吗？

- 我是否管理好了我的领导？
- 我有把握搞好团队协作吗？
- 我应该建设怎样的团队文化？

这些问题是本书第三章关注的重点。

以上提及的三个关键点，其实在其他很多的管理书籍中也有提到，但是大家究竟学进去了多少，就得打上一个大大的问号。

许多学员告诉我专门讲管理的书的内容太专业、太晦涩、太枯燥，缺乏生动趣味性，无法坚持读下来；管理课听时激动，听后就忘；经理人时间宝贵，系统了解管理方法，不如即刻解决问题解渴；学管理最好一学就会，立竿见影。

学习管理理论和方法有没有更好的形式？

在我多年的培训师职业生涯中，一次一位学员的一席话似乎让我找到了解决这个问题的钥匙。

一次在课上用电影《卡特教练》演绎团队变革的四部曲。

课后一位学员说：“胡老师，能否把你做的电影剪辑给我拷一下。”

<<完美中层>>

这部电影，以前我也看过。

今天你结合这部电影来讲管理，我听后，有了完全不一样的感受，原来电影还可以这样看。

”问其回去准备怎么用，答曰：“准备回去给我那个不领情的儿子看，让他明白父母的良苦用心。

”也许这就是电影、电视剧的魅力，也许这就是“影得”学习的魅力。

自那次培训后，我就不断地研究通过影视进行培训的方式，我把它称作“影得”学习方式。

“影得”学习方式受启发于美国哈佛案例教学方式，它是通过恰当地使用影视资料、图片材料等多媒体介质使原本枯燥空洞的管理理论和方法变得生动鲜活起来，并且从影视片中找到解决问题的方法。

其特点是：因生动而吸引，因吸引而思考，因思考而感悟，因感悟而行动。

特别感谢王娟编辑、“影得”工作室、四方华文公司在编辑方面的专业意见与具体指导，没有他们的参与，就没有本书的面世；感谢本书所引用的影视片段的著作权人；感谢著名书法家阎锐敏挥毫题写本书书名，同时也要感谢孙璐弘老师所做的积极探索。

<<完美中层>>

内容概要

穿梭银幕内外，透析管理之道。

《完美中层》通过有目的地选择众多影视、视频的精彩片断，生动诠释了做好中层管理的技能与方法。

由于中层管理位置特殊，岗位重要，责任重大，因而往往成为组织中矛盾的焦点和风暴的中心。为了化解矛盾冲突，提高管理效率，建设高效团队，使中层管理者身心不再疲惫，员工能够快乐工作，团队充满活力，中层管理者要从加强自我修炼，帮助员工快乐工作和培养良好的团队文化，提高团队战斗力这三个关键人手，坚持不懈，锲而不舍，必能见到成效。到了那个时候，中层管理者做管理工作时的心境就可以像看电影、电视那样放松，中层管理就变成快乐管理了。

你想解除中层管理的各种烦恼吗？

赶快阅读《完美中层》吧。

<<完美中层>>

作者简介

胡斌，知名人力资源管理专家，香港光华管理学院特聘高级培训师。

先后担任过台湾顶新集团、华邦食品、远大集团营销主管、人力资源经理和金山软件、中科大洋、科宝公司人力资源总监等职。

胡斌先生在工作分析、职业化建设、绩效管理、培训发展、员工关系等人力资源管理的多个领域具有较高的理论造诣和丰富的实践经验，为国内众多企业提供过相关的培训和咨询服务，并曾被评为中国最具潜力的人力资源经理。

<<完美中层>>

书籍目录

引言 经理人，这样管理才有效

第一章 第一个关键——管理者的自身素养

第一节 第一块基石——赢得信任

一、第一印象——信任瞬间产生

二、管理期望——兑现承诺，诚信为重

三、德行——长期信任的基石

第二节 第二块基石——勇担责任

一、责任感是不抛弃、不放弃

二、责任感可以把不可能变为可能

三、有责任感的人是成功以后外归因，失败以后内归因

四、砸出来的责任感

第三节 第三块基石——坚持到底

一、长期坚持，正确定位

二、有舍有得，修成正果

第四节 第四块基石——燃烧激情

一、激情有真假

二、激情的动力

第五节 第五块基石——超越极限的意志力

一、意志力——穿透懦弱的利剑

二、意志力——捍卫道德的尊严

第二章 第二个关键——让员工愉悦高效工作

第一节 中层管理者要过三种角色关

一、位置转换关

二、当好恶人关

三、准备吃亏关

第二节 帮助员工职业化

一、向员工明确职业化的四个标准

二、明确对员工的要求和目标

第三节 有效激励员工——向李云龙学习

第四节 让员工与你交心的方法——做好个人问题辅导

第五节 不同的槌敲不同的鼓——员工管理，因人而异

第三章 第三个关键——构建和谐高效团队

第一节 领导也是你的团队一员

一、赢得关键资源，才能纲举目张

二、优秀的上级一定是具有特殊品格的人

三、与上级顺畅沟通的四部曲

第二节 团队协作，角色互补

第三节 高绩效团队文化建设四部曲

一、获得承诺

二、共荣共辱

三、消除浮躁

四、激发潜能

附录 员工敬业度Q12测试

后记

<<完美中层>>

章节摘录

引言 经理人，这样管理才有效 第一章 第一个关键——管理者的自身素养 第一节 第一块基石——赢得信任情景三 石头：喂，小芳吗？

我是石头（2月14号清晨给小芳打电话）小芳：有什么事？

石头：我今天有点麻烦事，你方不方便帮我一个忙？

小芳：什么事？

说吧。

石头：今天是2月14号，是情人节，又是我们认识三周年的纪念日，我早就想与你共度这爱的夜晚。但是真不凑巧，今天我们摄制组导演安排的任务是大家一起商量一出戏的部分镜头如何拍，导演点名要我参加。

我明白导演的良苦用心，他是在重点培养我，因此与原来计划好的和你见面的时间发生了冲突，这怎么办呢？

小芳：男人要以事业为重，你去忙你的吧。

（下午三点半的时候，石头再次打来电话）石头：小芳，我是石头。

这一天我已无法进入工作状态，我一直在问自己，人生中究竟什么对我来说是最重要的？

是工作，还是你重要！

现在我终于想明白了，戏今天不拍，明天还可以继续拍，这部戏不行，还有下部戏。

可是我一且失去了你，就如天空中缺少了朗朗明月，大地上干涸了潺潺清水，我的生命会从此失去光泽！

所以晚上8点钟如梦咖啡厅不见不散！

晚上8点钟，明月高悬，小芳远远地站在路旁等着石头的到来，只见英俊、洒脱的石头气喘吁吁地从远处跑了过来，一脸的汗珠还未顾上拭去，他的手里并没有拿任何礼物。

小芳和石头二人走进咖啡厅，他们点了西点和咖啡，一边吃着一边聊天。

过了不多一会儿，门口一片哗然，进来几个漂亮的礼仪小姐，她们身穿红色旗袍，最前面的那位小姐手捧一束玫瑰花——18朵红色的玫瑰，一朵蓝色妖姬点缀其间，显得妖娆而不单调，径直走到小芳面前。

礼仪小姐：请问你是小芳小姐吗？

有一位先生委托我们送给您一束鲜花。

只见这束花的下面还有一张小卡片，上面歪歪扭扭地写着几个字：“最美的花献给最爱的你！你永远的爱人！”

正在这个时候，咖啡厅的老板出现了。

老板：在这浪漫温馨的夜晚，欢迎各位来到我们如梦咖啡厅。

现在请大家原谅，我要把灯暂时关一下。

在这美好的夜晚，我们请交响乐团的两位首席小提琴手给大家表演助兴。

有几位服务生已将烛台送到宾客面前，瞬间如梦咖啡厅浸润在一片摇曳的烛光之中。

小芳不经意回头的瞬间，两个身穿燕尾服的小提琴手已站到小芳身后。

只见石头微微一点头，小提琴手就开始拉起了本场第一首曲子《梁祝》。

与此同时，石头打开背包拉链，拿出一个包了很多层的布包，里面放着一枚刻满岁月沧桑的金戒指。

石头：这是我奶奶给我留下的！

趁着今天迷人的夜晚，我把它连同我的心送给你。

“影得”提示石头成功赢得小芳芳心的求爱过程，其实就是赢得对方信任的过程。

这里石头运用的心理学技巧叫做卡尼曼效应。

卡尼曼效应是美国著名心理学家卡尼曼在2002年的研究成果，他也因此获得诺贝尔奖的提名。

卡尼曼效应的主题词是：承诺，行动，兑现。

先是做出谨慎的承诺，然后是快速的行动，最终是超值的兑现，给人一种无比的感动。

小王、小胡和石头在表达爱的方式上是截然不同的。

<<完美中层>>

小王说话口气很大，承诺的语气坚定，但动作很慢，最后还没有兑现，给别人的感觉是失望。小胡虽然做出了承诺，也用行动兑现了诺言，但行为的方式如同白开水一样淡而无味。石头则做出谨慎的承诺，然后是快速的行动，最终给予了小芳超值的兑现，给人一种出其不意的感动。

同样的道理，我们的管理者，当看到下属工作表现突出时，应该拍着他的肩膀说“小子干的真不错！”但如果舌头一时管不住，接着可能会说“做得好，我会……”这话一旦说出口，员工高兴了，对你的初始感觉很好，很快就会变成一种期待。

如果以后管理者的这个承诺真的兑现了，员工会认为这是我应该得到的。

万一承诺没有兑现呢？

员工就会认为管理者在欺骗他的感情，哄小孩子玩呢。

这样他以后还会信任你，还会好好工作吗？

所以，当你的下属干得好的时候，可以拍拍他的肩膀，但要管住自己的舌头，轻易不要把承诺说出来，即要谨慎承诺，然后快速行动，为他争取应得的利益，给他一个惊喜，送到他的手里。

突然而至的好处会使他受宠若惊：“没想到啊，我就干了这么点事，领导心里还想着我呢。”

他会双倍地感激你。

这样的做法就是在用心理学的技巧来赢得别人牢固的信任。

可见，谨慎的承诺，快速的行动，超值的兑现，是构建信任的锐利武器。

三、德行——长期信任的基石方法、技巧只是起锦上添花的作用，赢得信任最基础的东西还是人的德行，即人的素养，这是建立长期信任关系的保证。

我们来看看联想老总柳传志是怎么做的。

影视重现老柳的故事——说过的事坚决要做好情景一背景：这是引自CCTV《经济半小时》节目一则关于柳传志的故事。

金开会退休前曾是联想集团微机房销售经理，他在1988年的出色业绩表现，曾重重地考验了一下柳传志和联想集团说话是否算数。

柳传志：大家在一起工作，不树立信誉，怎么共事？

我们要把信誉放在一个极端的高度来看待。

做不到的事，你别说；说过的事，就是拼了命也要把它做好。

金开会：1988年集团第一次搞承包，公司给我们部门的任务指标是年销售4000万元，结果我们完成了6500万元。

旁白：按照承包合同的规定，业绩突出的金开会可以得到公司7000多块钱的年终奖金，然而按照当时的国家政策，要发奖金就得先上缴4倍于奖金的奖金税，这对于当时实力还相当弱小的联想公司来说，真是有点左右为难。

柳传志：一种处理方式就是我们说了话不算，跟老金讲没想到你会创收这么多，突破这么多，不提奖金的事，来年再把任务指标往上加。

另一种处理方式是我们照章缴税，但联想确实又缴不起，因为奖金发放，不仅面对老金一个人，还有其他人，如此算下来的奖金税，公司难以承受。

第三种处理方式就是变通的办法，在政策边上违点规，拿支票去换现金，给老金他们发奖金。

旁白：以信誉为重的联想集团最后按照第三种处理方式，给金开会等人兑现了奖金。

柳传志：两年多以后，这事还真被查出来了，我被罚了9万多块钱。

我觉得人家处理得对，我也心甘情愿地受这个罚。

“影得”提示“做不到的事你别说，说过的事坚决要做。”

柳传志是这么说的，他在日常的管理工作中也是这么做的。

当面对政策风险的考验时，他首先想到的是如何不失信于员工，塑造企业的信任文化。

当然，我们这里并不是赞成企业去打国家政策的擦边球，只是为了说明一个问题，在当时特殊的情况下，在把握好不要严重出格这一度的前提下，老柳为了兑现承诺，宁愿冒风险。

虽然违了规，挨了罚，却在公司员工面前树立了不折不扣执行既定制度的诚信形象，这就是作为一个管理者的魅力——说话算数，值得信赖。

<<完美中层>>

在管理过程中，管理者是言行一致，说话算数，还是说一套，做一套，确实是人的素养高低的体现。管理者要勇于为下属承担责任，在上司面前，下属的错误就是我的错误。

要善于倾听，要知道下属心里在想什么，有什么样的情感。

建立信任不易，失去信任却很容易，管理者只要有一次给下属感觉到言行不一，所有之前建立的信任便会一扫而光。

情景二背景：记者在联想公司采访。

刘军，时任联想集团电脑研发部经理，这天下午，作为会议召集人的他，因为会前接受记者采访，开会迟到了2分钟。

记者：刘总刚才站那干吗呢？

员工：罚站。

记者：为什么罚站呢？

员工：我们的规定是开会迟到的话，就自觉罚站。

员工：每个人都这样吗？

员工：是的，每个人都这样，平时很少有迟到的，今天刘总不是有特殊情况吗？

旁白：怪不得刚才接受采访时，刘军总是偷偷地不停看表。

记者：作为一个部门经理，你难道必须罚站吗？

刘军：那是肯定的。

别说是我，就是我们总裁开会迟到也同时要罚站。

柳传志：被我第一咨罚站的人，曾经让我非常地紧张，自宣布这条开会不准迟到的规定以后，第一次挨罚的人就是我的老上级，原来我们计算所科技处的一个老处长，现在我们联想公司工作。

由于他开会迟到，我在宣布他罚站的时候，手都有点哆嗦。

我对他说：“老吴，今天您必须要站这一分钟，今天晚上我到您家去，我给您站一分钟。”

其实，这个规矩形成之后，我自己也被罚过两三次，有时确实是不可抗拒的因素造成的，比如去参加会议，乘坐的电梯卡在那里了，尽管急得一头汗，最后还是晚了，照样得罚站。

“影得”提示从这里可以看出，在联想，不管是员工还是领导，不管是什么原因，开会迟到的话，就要自觉罚站，总裁也不例外。

这条规定之所以能在联想不折不扣地执行几十年，毫无疑问，与时任老总柳传志说到做到、率先垂范的领导作风是分不开的。

即使他的老上级开会迟到，他也没有“法外开恩”，尽管“手有点哆嗦”，但还是让他“今天必须要站这一分钟”，宁可“今天晚上我到你家去，我给您站一分钟”。

有这样的领导做榜样，所以才养成了部门经理刘军等下属们“冒犯了规矩就要自觉受罚”的观念和意识，才杜绝了很多企业司空见惯、被认为是小事一桩、不值得大惊小怪的开会迟到现象，“细节决定成败”在这里得到了最好的诠释。

“开会迟到，罚站一分钟”这条看似简单的规矩，一次两次执行，容易做到，难的是一以贯之地长期执行下去。

但联想做到了，柳传志做到了，因为他始终以“树立信誉”作为做人的准则来严格要求自己，把诚信的企业文化作为公司安身立命之本。

后记

在众多朋友的帮助下，本书终于出版了，我衷心地希望读者在阅读之后能够获得以下收获：1. 眉头舒展，以轻松快乐的心情欣赏书中推荐的每一个影视片段；2. 认真思考，结合自己从事的管理工作实际来体会影（视）片表达的内涵；3. 拿起纸笔，对照检查，写下欣赏后的感受；4. 与人分享，情景再现，拍出自己的精彩影视。

“影得”强调的是“乐在影视”，也就是要以一种喜悦之心来对待管理工作，把“要我做”变成“我要做”。

这是一种积极心态的心境历练，它会激发人的想象，拓展人的思维，从而使人进入忘我投入。

<<完美中层>>

编辑推荐

你想解除中层管理的各种烦恼吗？

赶快阅读《完美中层:品精彩影视学中层管理》吧。

一本比看电影电视更能回味无穷的书！

一本使中层管理者重新充满活力的书！

一本作为企业培训教材物有所值的书！

管理原来可以如此鲜活，许三多、李云龙、阿甘、卡特教练……这些我们耳熟能详的人物用他们的行动证明做最好的中层并不难，只需做好两件事：让管理者管理有效，让被管理者心情舒畅。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>