

<<超级中层商学院之做事有章法>>

图书基本信息

书名：<<超级中层商学院之做事有章法>>

13位ISBN编号：9787301197448

10位ISBN编号：7301197446

出版时间：2012-1

出版时间：北京大学出版社

作者：李国刚，史宇红 著

页数：181

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>

## <<超级中层商学院之做事有章法>>

### 前言

每到年终，我都会接受一些客户企业的邀请，参加客户企业的年度总结大会。

会议一般都有一个程序：表彰优秀员工。

看着台上受表彰的员工，特别是那些中层管理人员，我内心突然产生一个疑问：在同样的企业环境（土壤一致），面临同样的机会（环境条件一致），为什么这些中层管理人员能够站在表彰台上？

他们和其他人的主要区别在哪里？

带着这个问题，我针对获奖的中层管理人员做了深入调研，主要调研对象是这些获奖员工的上级领导，问题是：你认为他成为优秀中层管理人员的理由是什么？

大家给我的答案不尽相同：“他这一年工作业绩很突出！”

“他工作扎实肯干，乐于奉献！”

“他有很强的沟通能力，帮我解决了很多棘手的问题！”

“他工作能力强，团队管理得好！”

“他很会干活，工作有思路，工作效率高！”

“他这个生产厂的产品成材率一直在公司保持领先！”

“他很擅长带队伍，团队士气高涨！”

之后，我再进一步扩大研究对象，从各个企业家那里去寻找他们对“超级中层”的定义。

日本四大“经营之圣”之一，一生亲手缔造了两个世界500强企业的稻盛和夫，在他的作品《活法》里面指出，成功=能力×努力×态度，即他认为管理者能够成为超级中层，最重要的是有正确的价值观、很强的工作能力以及勤奋努力。

在稻盛和夫看来，“能力”多数源于天生，我们很难改变；“努力”就是倾注到工作中的激情，而“态度”则是人生态度与思维。

联想创始人柳传志对联想的中层管理者有非常明确的要求：即在“三心”（责任心、进取心、事业心）当中，中层管理者要有责任心与进取心。

华为创始人任正非对下属的要求是：有使命感、宽广的胸怀、高尚的品德、开阔的视野和结构性思维能力、均衡发展的管理能力、善于学习。

海尔创始人张瑞敏提出：“想干与不想干”是有没有责任感的问题，是“德”的问题；“会干与不会干”是“才”的问题；“能干与不能干”是创新的问题，即能不能不断提高自己的目标。

张瑞敏对中层管理者的要求是品德、才干和创新。

格力总裁董明珠对中层管理者的要求：第一是要忠诚，第二是要有奉献精神，第三是要讲诚信。如果这几个最基本的要素不具备，也许他的能力强，但是对企业来说可能是埋了一个定时炸弹。

还有我国其他一些民营企业企业家，对中层管理者的要求各有特点，比如要求中层在工作中要“低调做人”；要求对待工作能够做到“上传下达”，做好公司与员工之间的桥梁；要求中层既能“出得厅堂”（站在公司大局角度思考），又能“入得厨房”（带领员工做好基础工作）等。

我把以上众多的说法做了提炼归纳、整理，发现超级中层之所以“超级”，无非具备以下三大特征：第一，从工作结果上看，他们都带领团队做出了突出的业绩。

比如这个团队的销售产品数量最多、所负责生产厂制造的产品质量最好、为公司节约了成本、为企业挽回了损失、客户满意度最高、研发创新了产品和服务等。

请注意，这里所指的“突出业绩”不是中层管理者个人的突出业绩，而是所带领团队创造的突出业绩。

在访谈中，很多企业高管反而对个人业绩不错但是团队业绩糟糕的中层表示了不满。

第二，从工作过程上看，他们都爱干、能干、会干。

爱干：有端正的工作态度，比如爱岗、敬业、责任心强、积极主动、乐于助人、肯吃亏、有大局观、勤奋、求实、进取等。

能干：有很强的工作能力，比如善于沟通、协调、表达，善于学习，善于管理团队、培养人才等。

会干：能使用事半功倍的工作方法，比如使用5W管理产品质量，使用“计划—执行—检查—改善”管理工作过程等。

## <<超级中层商学院之做事有章法>>

第三，从管理方面看，他们都是出色的牧羊人，而非出色的领头羊。成功的中层管理者无一例外都“能够带领团队创造佳绩”，并且把自己所负责的团队打造成为“创造人才的工厂”。

不能带出一支队伍的中层，绝不是老板心中合格的中层。

爱干，关键在于人心；能干，关键在于大脑；会干，关键在于善于利用工具。

工欲善其事，必先利其器，如果你用双手去放倒一棵树，即使你再爱干和能干，也不可能比用锯去锯树效果好。

在我国的大多数企业中，很多中层管理者都没有接受过关于工具方法的培训，他们很多时候还是凭借“经验教训”、凭借个人“智力与能力”去完成工作，并在工作中逐步摸索，形成自己的工作套路，但这些套路未必科学，也可能并不是捷径。

事实上，职场工作是有成熟的工作方法、工作套路可以直接应用的。

如果中层管理者有了“爱干”的态度，有了“能干”的技能，加上“会干”的工作方法，那站在表彰台上的日子就不远了。

关于“会干”的工作方法，本书将从三个立体维度来详细阐释：第一个立体维度是工作五步法，即从一项工作开始到结束，所要经过的五个步骤。

这五个步骤缺一不可，且自成闭环。

按照五步法完成的工作，不会出现缺项、漏项，更不会出现不可控的工作局面。

第二个立体维度是工作角色。

本书所讲的工作角色，不是指我们工作中的岗位角色，比如总经理、副总经理、部长、主管等，而是指在一项具体工作中，其中成员所承担的主要角色，比如责任人、决策人、执行人、咨询人等。

工作角色不同，行使的权力不同，所承担的责任也不同。

第三个立体维度是时间管理。

根据爱因斯坦相对论的概念，我们的宇宙是由时间和空间构成。

时空的关系，是在空间的架构上比普通三维空间的长、宽、高三条轴外又多了一条时间轴。

从工作方法角度来说，本书也将从时间管理的维度，帮助中层管理者在掌握工作五步骤、明确自己的工作角色之后，能够有效地管理好自己的时间，把更多时间投入到重要的事情上。

图1通过三个维度构建了工作方法的三维立体全景图。

本书的目的就是希望读者首先掌握工作的标准步骤，其次认清自己的工作角色，最后管理好工作时间，让自己在“会干”这个层面上，做到从容不迫、应用自如、事半功倍。

总之，工作方法就是工作时所使用的工具。

掌握先进的工作方法，能使你提高工作效率，进而提升工作业绩。

## <<超级中层商学院之做事有章法>>

### 内容概要

中层管理者不仅要有“爱干”的工作态度、“能干”的工作技巧，还要“会干”，即掌握一定的工作方法。

《超级中层商学院之做事有章法》从“工作五步法”、“工作角色”、“时间管理”三个维度帮助中层管理者掌握工作的标准步骤，认知自己的工作角色，管理好工作时间，从而在工作中做到从容应对、事半功倍。

这些工作方法给中层管理者琐碎而具体的工作内容提供了完整、系统的解决方案。

《超级中层商学院之做事有章法》是超级中层商学院系列中的一本，对中层管理人员提升自身管理水平，提高团队工作效率有实质性的帮助作用。

## <<超级中层商学院之做事有章法>>

### 作者简介

李国刚，中国软实力研究中心董事合伙人。  
曾任联想集团人力资源高级经理，在战略人力资源管理、企业文化建设、并购管理整合等方面有丰富的实践经验。  
曾主持过蒙牛、中粮、中国远洋、友发钢管、曙光汽车等多个软实力项目。  
著有《联想密码》、《联想带队伍》、《联想并购以后》。

史宇红，中国软实力研究中心首席咨询顾问，曾任西南药业股份有限公司董事高管。  
在人力资源管理、企业文化建设等方面拥有丰富实践经验，曾主持或参与过中粮集团、蒙牛集团、广东好帮手电子、曙光汽车集团、山西大土河焦化等多个企业软实力建设咨询项目。

## <<超级中层商学院之做事有章法>>

### 书籍目录

#### 前言

#### 第一章 工作五步法

##### 第一节 中层管理者的四类事情

##### 第二节 中层工作中常犯的错误

##### 第三节 工作五步法

##### 第四节 工作角色分工四类型

#### 第二章 挖掘需求

##### 第一节 别误解了企业的需求

##### 第二节 别以为你了解客户与领导的真正需求

##### 第三节 挖掘需求的方法

##### 第四节 挖掘需求时常见的认识误区

#### 第三章 制定方案

##### 第一节 你的方案有漏洞吗

##### 第二节 如何制定工作方案

##### 第三节 制定工作方案方法示例

##### 第四节 如何确定有效的工作目标

##### 第五节 制定工作方案时的常见错误

#### 第四章 提请决策

##### 第一节 决策剖面图

##### 第二节 为什么上级有时不做决策

##### 第三节 中层提请决策事项的分类

##### 第四节 请上级决策前的“自问预演”

##### 第五节 有助于上级准确、快速做决策的技巧

##### 第六节 如何应对团队决策

#### 第五章 精细执行

##### 第一节 工作中经常发生的“意外”

##### 第二节 精细执行的工作方法

##### 第三节 任务分解法示例

##### 第四节 中层管理者在任务分解法运用中的角色

##### 第五节 精细执行中的常见错误

#### 第六章 总结复盘

##### 第一节 总结是必须的吗

##### 第二节 你的心态决定总结复盘的效果

##### 第三节 如何进行工作的总结复盘

##### 第四节 总结复盘方法示例

##### 第五节 总结复盘注意事项

#### 第七章 工作角色

##### 第一节 错误的角色定位

##### 第二节 工作角色分工

#### 第八章 时间管理

##### 第一节 时间对管理者的压力

##### 第二节 管理时间就是管理自我

##### 第三节 时间管理的方法

##### 第四节 兼顾工作与生活的平衡



## <<超级中层商学院之做事有章法>>

### 章节摘录

版权页：插图：杜邦公司前执行长贺利得在杜邦工作将近40年，从一开始，他所接受的训练就是提问，而且是学习如何问好的问题。

他说：“我习惯用提问的方式，从别人身上找出解决问题的办法，以及如何更快地让大家达成共识。”问对问题，是探索别人需求、了解问题症结所在的重要手段。

中层管理者每天都与下属员工进行沟通，当中层管理者发现了一个棘手的议题，又想赶快把事情处理好时，不妨按照下面这个简单的过程来提问：首先热场。

先用轻松的话题开始谈话，要保持友善的语气，比如“现在是否方便？”

”“最近工作怎样？”

”让大家能够轻松自然地与你沟通。

其次，说出本次谈话的主要目的。

应该直接把交谈的目的告诉对方——是相互学习，不是提出批评。

这样能让对方对此次谈话做好定位。

不成熟的中层管理者，谈话往往比较急躁，会直接问出让对方无法接受和回答的问题，比如“你为什么会把事情办糟？”

”“你是不是脑子进水了？”

”换一种问话方式更容易让中层获得对方有价值的回应，比如“能告诉我你这么做的的好处吗？”

”“这次做得不好，你认为我们可以从中学到什么？”

”问事情应该怎么做，而不是问事情为何做不好，这是一个有经验的中层管理者应该使用的提问方式。

再次，提出问题应该遵循一定的原则。

避免问事后责怪性的问题。

这类问题把焦点放在“为什么没有完成工作”、“你认为自己失误在什么地方”上面，事情发生后一股脑把责任推到他人身上，会使被问的人大受挫折，而且会激起自我防卫、寻找客观原因的心理，无助于问题的解决。



## <<超级中层商学院之做事有章法>>

### 媒体关注与评论

很多企业“体亏”在同样一个地方——“中部塌陷”，这一发现，是对企业中层的爱护，是对企业高层的断喝，是企业基层的福音。

“超级中层商学院”系列图书从四个象限、八个模块起步，提炼出有力度、有方法、有实效的进阶改善方法，值得企业中层去学习。

——王航新希望集团董事副总裁、中国青年企业家协会副会长一个团队中层实力的强与弱，直接关系到这个组织今天的执行力和明天的成长性。

中层出手有章法——向上能为上级信任并推动组织协同，向下能令下属信服并推动绩效提升和培育人才成长，则团队成功有保障。

拥有如此超级中层的团队，定能在商海中披荆斩棘、不断成功！

——黄克兴 青岛啤酒股份有限公司副总裁当上中层需要“硬本事”，做好中层需要“软实力”，“超级中层商学院”系列提供了可落地的实践工具库，可转化为行动计划的应用方法！

——覃超 计算机世界传媒集团副总裁培养和提升中层管理者能力，是企业基业长青的关键。

“超级中层商学院”能够帮助我们把中层从“隔热层”打造成“导热层”。

——张瑾 盛大网络高级副总裁“解放老板”的关键在中层，中层培养的关键在有系统化、科学化的内容。

“超级中层商学院”系列让我们看到了“解放老板”的希望。

——张涛 安踏（中国）有限公司副总裁竞争中的市场从来不缺乏远见卓识，成功与失败的关键是企业实践者如何追随既定的目标和应对变幻的管理要素。

是在这个过程中成为适应环境、流程的守成者，还是成为不断创新、挑战目标上限的进取者？

作为中层管理者，你的价值有三种变化：贬值、动态贬值、升值。

你有权利在“超级中层商学院”中选择升值。

——张旭 尼尔森网联媒介数据服务有限公司副总裁

## <<超级中层商学院之做事有章法>>

### 编辑推荐

《超级中层商学院之做事有章法》编辑推荐：关于中层的书很多，但是多清谈中层的心态，也有一些图书涉及到具体的中层管理技术。

本套有图书系统、全面、实干。

有如下几个特点：1资深咨询顾问写作。

咨询顾问对企业的深入了解、强烈的解决方案意识和研发能力，让这套书的着眼点在：切近中层实际、解决问题。

除此无他。

2“超级中层商学院”系列不卖弄知识，而希望给所有的中层提供“干货”和“绝活”，让大家看得懂、学得会、用得上。

书中提供的所有工具方法也均通过数十家企业的实际使用，证明是高效的。

3我们能保证的是，这套《超级中层商学院之做事有章法》看完，至少所有的中层全套规定动作能做对70%，至于剩下的30%，还需靠团队指引和个人悟性。

中国软实力研究中心是一家具有15年本土企业管理咨询及培训经验的专业机构，其独创的“企业软实力模型”，可以为企业提供源动力、规划力、执行力、感召力、共识力、管控力系统联动的六力管理提升方案。

在长期为企业提供咨询服务的过程中，针对企业实际人才培养需求而研创的M8（Management 8）“超级中层商学院”系列课程，可以为企业中层管理者提供管理个人、管理工作、管理团队、管理战略四维度的定制化管理能力提升培训。

多年来，基于软实力六力模型和超级中层培训项目，与中粮、蒙牛、海尔、联想、大唐、新希望等近百家企业展开过管理咨询与培训合作。

从“爱干”到“会干”的工具箱、“你看着办吧”意味着自己可以做主吗？

“我会去做”让你放心还是担心？

新希望集团董事副总裁、计算机世界传媒集团副总裁、安踏（中国）有限公司副总裁、青岛啤酒股份有限公司副总裁、盛大网络高级副总裁、尼尔森网联媒介数据服务有限公司副总裁、联袂推荐。

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>