

## 《做最好的中层》

《做最好的中层》序

作者:吴甘霖 邓小兰

最好的中层就是你

写这本书，是源于我们在北京大学总裁班做培训时的一次经历。在和学员交流的过程中，一位总裁说：“教授，听了这节课，我觉得受益匪浅，对自己素质和能力的提升有很大帮助。可让我感到苦恼的是，我是在不断超越和进步，可我的中层队伍却还在原地踏步，已经远远跟不上我的步伐。”这时候，另外一位总裁接过话茬说：“太对了，真是独上高楼，蓦然回首，中层干部都落伍！”他的话顿时引起了哄堂大笑，但这些老总们笑过之后，都纷纷表示深有同感。我们觉得这些老总提出的问题十分重要。一个单位的发展，绝不可能只凭老总单打独斗。中层是单位的核心力量，如果中层跟不上时代的步伐、跟不上老总快速提升的步伐，那么轻则会造成单位事业的停滞不前，重则有可能给单位带来毁灭性的灾难。鉴于这个问题的重要性和普遍性，我们甘霖智慧国际培训机构在北京和全国各地开设了“赢在中层”的系列培训。我们培训过的对象，不仅包括联想集团、红牛集团、海信集团等著名企业的中层管理者，而且包括财政部在内的中央和国家机关 30 多个部委的众多干部。在培训中我们进一步发现，很多中层并不是不愿意成为单位的栋梁和中流砥柱，也不是不愿意成为上级的得力助手和干将，他们其实都有强烈的突破和提升自我的愿望。但是，如何成为一个优秀的中层，大多数人还在自我摸索却不得其法，并且有很多诸如“夹心饼”、两头不讨好的

困惑。在许多单位里，中层所面临的尴尬一方面是领导的不满意，另一方面是中层自己往往不知道如何变得更优秀。既然中层的作用至关重要，那么，我们为何不能把“做最好的中层”作为我们重点研究的主题呢？于是，我们对众多中层管理者遇到的问题进行全面分析，并总结了众多一流中层的成功经验，推出了《做最好的中层》这本书。与一般的图书相比较，本书具有以下特点：

最好的中层就是你●聚焦于根本紧紧围绕“最好”这两个字做文章。本书要解决的，是每一位中层管理者都会遇到的最根本和最重要的问题。本书包括三个单元，分别从三个方面，阐述最好中层的核心素质：

（1）最好的中层怎样想这个方面的核心内容是“铸魂”，集中体现在境界的提升上。本单元正是通过剖析中层管理者“是‘夹心饼’，更是栋梁”、“要忠，还要能”、“是领头羊，更是指挥家”等，让中层管理者全面认识自己的角色定位，全面提升自己的精神境界，从而成为单位发展的关键力量。（2）最好的中层怎样做这体现在中层管理者的核心能力建设上。不同的中层管理者都有自己的角色分工，不同的角色自然有不同能力的要求（如人力资源部经理要有人力资源管理能力、财务部经理要有财务管理能力），但本单元撇开了中层管理者的角色能力和一般能力，而是紧紧聚焦于中层管理者必须具备的四大核心能力：与上级有效沟通、保证完成任务、做解决问题的高手、打造高绩效团队。核心能力的建设必然造就中层管理者的能力飞跃，让其尽快成为最能干的管理者。（3）最好的中层怎样超越时刻归零、自我超越是人才不断成长的根本。本单元从“超越你的优秀”、“超越你的部门”、“超越你

的位置”三大方面，探究一流中层管理者的超越之道。看完此单元，所有的中层管理者都不难得出这样的结论：唯有超越才能永葆优秀，并实现从优秀到卓越的跨越。上面的诸多分析，都是力争在“根本”上做文章。我们相信，“纲举目张”，抓住了根本就会事半功倍。针对性强本书提出的问题，都是中层在工作中遇到的关键问题。各位中层不仅可以全面阅读此书，也可以根据自己的薄弱环节进行重点阅读。不仅有自己的见解，也有自己独特的语言风格像我们出版的其他书一样，本书绝不炒他人的冷饭，而是力争有自己独到的见解。读者可以从“要恃才助上，不要恃才傲上”、“超越汗水型中层，做智慧型中层”、“垫高别人，放低自己”等方面的阐述中，感受到我们的这种追求。在如今不少“作者”都以抄袭“著书”为乐事的时代，我们认为力争给读者提供一些独特的见解并让其有阅读快感的做法，虽然困难一些，但这是为了让本书有更好的效果，也是对读者的基本尊重。案例鲜活生动很多案例都是来自于我们甘霖智慧国际培训机构所培训的中层管理者自己所经历的和讲述的，此外，还总结了包括联想集团董事长杨元庆在内的众多高级管理者在担任中层时的典型案例。有众多针对性的鲜活案例，中层管理者在阅读本书时，更能感觉到这些案例就是发生在自己身边的事情与问题，也能让自己更好地思考并得到更多的启示。大道行简。本书探究的中层“怎样想”、“怎样做”、“怎样超越”三个方面，一点也不复杂。只要中层管理者牢牢记住“一流=忠诚+能力”这一公式，并时刻围绕上述三个方面去努力，那么最好的中层就是你！本书共十章，其中第一、二、三、四、六、七章由吴甘霖执笔，第五、八、九、十章由邓小兰执

笔。甘霖智慧培训机构的编辑任悦、高杨、肖楠为此书做了不少资料收集和文字整理工作，特表感谢！

《做最好的中层》第一章  
是“夹心饼”，更是栋梁  
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，这将在此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，鲍伯也表现得非常出色。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”。

### 不忍辱，怎能负重

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×××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！

### 永远不当“三拍干部”

要成为一流的中层管理者，必须跟“三拍干部”永远告别。那么，什么是“三拍干部”呢？这就是：拍脑袋决策；拍胸脯表态；拍屁股走人。不做调查，没有研究，心血来潮就出主意、做决策，这叫“拍脑袋决策”；上级询问，又信誓旦旦，胸脯一拍表示“没问题”，这叫“拍胸脯表态”；当最后问题来了，则丢下一个烂摊子溜之大吉，这叫“拍屁股走人”。“三拍”是极不负责任的表现，有这样的干部无论对企业还是单位，都是十分可怕的，而且“三拍”也会给干部自己带来极坏的影响，甚至会自毁前程：因为没有任何一位高层领导者愿意重用这样的干部。与“三拍”干部相反，所有的栋梁型的干部都有如下共同的特点：强烈的责任感，不敷衍，不推卸。

抗日战争时期，中国远征军第一次出国作战失利。在盟军指挥总部的部署下，由孙立人带领的中国远征军跟随西路盟军一起撤退，而担任这次撤退掩护任务的是中国远征军新 38 师的两个连。为了完成指挥部部署的掩护任务，并保证下属连队能够安全撤退，孙立人一直亲自指挥这两个连队的作战。一天，部队在一个村落与日军遭遇，发生了激战。

孙立人带领两个连队掩护盟军全部撤退后，先率一个连队撤过村边的大桥，另一个连队则在连长叶英周的带领下，负责殿后。当时，由于日军炮火猛烈，叶英周的连队几乎不能动弹，眼看敌军主力将至，如果不尽快撤退，该连队势必全军覆没。这时，西路盟军的英军已经在桥上铺好了炸药，准备随时炸桥。英军上校指挥官唯恐日军增援部队抵达后追上英军，因此企图牺牲掉一连的中国官兵，提前炸桥，以保护自己。孙将军闻讯后，怒不可遏，痛斥了英军上校，并亲自指挥一个排留在桥头，以轻、重机枪压制住敌军，掩护叶英周率领的连队突围。为了防止英军提前炸桥，孙将军还不顾自己的安危，站在了桥上。他知道英国人虽然不把中国一连士兵的生命当回事，但他们至少不敢炸死一位中国将军。在一个排士兵的机枪掩护下，叶英周的连队终于安全地撤过了4米宽的水泥桥。当最后压阵的叶英周通过时，站在桥上的孙将军问道：“后面还有没有人了？”直到叶英周肯定地回答说：“没有了！”孙将军这才下令炸桥。不管是挺身立于桥上的孙立人，还是最后过桥的叶英周，这些中国军队的优秀中层们，在血与火的战争中，用自己的血肉之躯担当起了国家栋梁的责任。一个国家有这样的栋梁之才必然昌盛，而一个企业如果有这样的栋梁之才，又何愁不能做大做强呢？我们所熟知的海尔集团，就是这样一个强调管理者责任心的企业。1995年，海尔集团的内部报纸《海尔人》报道了一则新闻：海尔洗衣机生产车间的一位质检员在工作中出现了漏检，领导决定对这位员工罚款50元。其后，《海尔人》报发表了“质检员的上级负什么责任”的文章。一针见血地指出：质检员犯了错误，其上级应承担什么责任？该质检员有没有经过严格的



培训?上级对她是否进行过考核复审?在处罚的问题上应该贯彻“80 / 20 原则”，即管理上说的“关键的少数制约着次要的多数”。既然 20% 的干部起了 80% 的作用，那么出了问题，责任的承担也应照此处理才对。

《海尔人》报在讨论之后又发表评论：《动真格的，先从干部开始——兼论 80 / 20 原则》。最后，作为中层干部，那位质检员的上级自己罚了 300 元，并做了深刻全面的检讨。这也促使他对整个质检体系进行反思和改革，积极制定新的规章制度。海尔的这种做法充分体现了对管理者责任感的重视。在这一点上，中国真皮鞋王、著名企业奥康集团的做法和海尔十分相似。在奥康集团，下级犯错，上级必须负连带责任。如员工旷工、迟到、早退、上班时上网聊天等，除了要对本人进行罚款之外，还要对员工的直接领导者进行双倍的罚款。有一次，一位经理因为几位下属上班时在网上聊天，被重罚了 2000 元。下属犯了错误，一定有上级的疏忽。权力越大，要承担的责任也越大。否则，凭什么服众，又凭什么得到上司的信赖和下属的拥护？要避免“三拍”，最关键的就是要具有高度的责任心。一位有责任心的中层管理者，会从长远和全局的角度着想，不会轻易做出拍脑袋决策的事。当自己做不到的时候，他不会轻易许诺、拍胸脯。当出现问题的时候，他不会推卸责任甚至一走了之，而是敢于担当。

春秋战国时期，晋国有一名叫李离的法官。他在审理一件案子时，由于听从了下属的一面之词，致使一个人冤死。真相大白后，李离准备以死赎罪。晋文公安慰他说：“官有贵贱，罚有轻重，况且这件案子主要错在下面的办事人员，又不是你的罪过。”李离却说：“我平时没有

跟下面的人说我们一起来当这个官，拿的俸禄也没有与下面的人一起分享。现在犯了错误，如果将责任推到下面的办事人员身上，我又怎么做得出来？”最后，他还是选择了以死赎罪。如果每一位中层管理者都能像李离那样，视责任如生命，那又怎么会出现“三拍”的现象呢？一流的中层管理者清楚地懂得，对集体负责、对工作负责、对上级和下属负责，其实恰恰就是对自己最大的负责，能为自己获得最大的发展机会。

### 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。

《做最好的中层》第二章（1）

要忠，还要能

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

要忠，但不要愚忠

“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。有一个小故事很生动地说明了这一点。大军阀张作霖，虽然人

们对他有很多不同的评价，但不可否认，他是一个极其有领导才华的人。就是这样一个人，有一天却突然把一位秘书长辞退了。这位秘书长跟在张作霖身边八年，兢兢业业，从没犯过半点错误。可就是这样的一位中层管理者，却被张作霖辞退了。对此，很多人都不明白为什么。张作霖的回答是：“我作为领导，希望别人给我提出不同的意见。而他作为秘书，八年中，从没有给我提出一条与我的见解不同的意见，我留着他干什么。难道你不觉得，一个我说什么他都说对的人很可怕吗？”由此可见，领导并非只喜欢一味听话、顺从的下属，他们更希望自己的下属有胆有识，能帮他们分担更多的责任。忠诚是可贵的，但愚忠却是要不得的。它包含着两层意思：一是没有能力，无法独立行事；二是没有原则，永远都无条件地服从权威，即使是权威错的时候。不管是哪一种愚忠，结果都是不但害了组织，更害了自己。陈布雷素有国民党“领袖文胆”、“总裁智囊”和“第一支笔”之称。不仅如此，他为人非常忠诚可靠，从不介入派系纷争，且清廉无私，因此深得蒋介石的信任。可就是这样一位本该前途无量的中层，却突然服药自杀了！为什么会有这样的结果？只因为陈布雷的忠，是愚忠。很明显的一个例子就是他为蒋介石撰写《西安半月记》。西安事变发生后，陈布雷知道张学良、杨虎城的本意原为抗日而进行兵谏，同时也听说了一些蒋介石在惊慌中跳窗逃至山后的狼狈情节。但蒋介石向他面授《西安半月记》的纲目时，却把张、杨二人说成是犯上作乱的叛逆，美化自己在危难中镇定自若，对下属晓以大义，使之幡然悔悟，才得以转危为安……陈布雷无法违拗蒋介石的旨意，只得唯命是从，但内心里却十分痛苦。但是，

当朋友劝他用自己的影响力来劝导蒋介石时，他却自比出嫁的女子，而不能违背丈夫和儿子的意愿。在这样的压力下，最终，陈布雷走上了一条不归路。这样令人扼腕叹息的愚忠，在当今社会里，虽然已不多见，但是，在一些中层管理者身上，却仍然存在着陈布雷式的顺从的影子。从个人角度来讲，毫无疑问，陈布雷是个优秀的人才。但从中层管理者的角度来讲，他却不合格。因为他非但没有发挥中层管理者应有的作用，反而搭进了自己宝贵的生命。每位中层管理者都应该对“忠”进行重新认识。到底我们要“忠”什么？很多中层管理者都有一个误区，认为“忠”就是忠于领导。这是大错而特错。一流的中层管理者，不是忠于领导，而是忠于组织。从组织目标出发，只做有利于组织的事。这样一来，就可避免一味顺从领导所带来的危害。当领导的决策出现失误或偏差时，中层管理者应当站出来指出症结，为领导和组织保驾护航。这才是一流中层管理者的所为。《做最好的中层》第二章（2）

### 案例

被称为“战国四公子”之一的孟尝君，招揽了很多门客来为自己做事。这其中有一个叫冯谖的人，就是一个忠诚但不愚忠的中层。有一次，孟尝君派冯谖去自己的封地薛城收债。冯谖临走的时候问孟尝君：“回来的时候，要买点什么东西？”孟尝君说：“你看这里需要什么，就买什么回来吧。”冯谖到了薛城，把欠债的老百姓都召集过来，叫他们把债券拿出来核对，老百姓正在发愁还不出这些债时，冯谖却对百姓说：“孟尝君让我转告大家，还不了的，一概免了。”接着，他点起一把火，把债券全都烧掉了。当冯谖回去见到孟尝君，把事情的经过告诉他时，

孟尝君十分生气：“你把债券都烧了，我这三千人吃什么？”冯谖不慌不忙地说：“我临走的时候，您不是说这儿缺什么就买什么吗？我觉得您这儿别的都不缺，就是缺少老百姓的情义，因此我把情义买回来了。”

孟尝君听了很不高兴，但也没有再说什么。后来孟尝君在官场遇到了挫折，被撤了职，被迫回到自己的封地薛城。当孟尝君的马车离薛城还有一百里地的时候，孟尝君就看见薛城的老百姓，扶老携幼，在大道两旁迎接。原来，当初冯谖一把火烧了薛城百姓的债券，老百姓都十分感谢孟尝君。因此一听说孟尝君要来薛城，都赶来迎接。孟尝君见此非常感动，对冯谖说：“你过去给我买的情义，我今天才看到了。”试想一下，如果当初冯谖听从了孟尝君的命令，把债全部收回去了，这样虽然孟尝君得到了短期的利益，可是绝不会得到百姓的拥戴。冯谖的做法，在当时看似对领导有所违背，却是真正地忠于领导。古人尚且如此，更何况今天的我们呢。每一位中层管理者都应像冯谖一样，做到忠但不愚忠。

看到这里，很多中层管理者心中可能还会有一些顾虑：说了也没用，还担心人家说自己出风头，怕领导对自己有看法……其实大可不必有这样的顾虑，你不说领导怎么会知道你的意见？你又怎么知道你的意见没有用？关键是要看怎么说，什么时候说。时间、地点和方式，是需要中层把握的。在此，我们有三点建议：避免当众提出反对意见在任何情况下，我们都要维护领导的面子，因为那相当于维护组织形象。不当众提出反对意见，既不会让领导下不来台，也会让自己的意见更容易被领导接受。选择私下当面沟通私下面对面对面的直接沟通，除了可以运用语言艺术外，还可以运用表情、肢体语言来清晰完整地表达自己的意思，更可以看到

领导的反应和面部表情，以便及时调整自己的讲话方式。通过电话、电子邮件、MSN 等间接沟通如果面对面的直接沟通对你来说还存在着一定的压力，那么选择通过电话、电子邮件、MSN 等间接沟通也是不错的方法。只要我们注意了以上三点，就可以摆脱一味顺从的状态，从一个愚忠者，转变为一个真正忠诚的一流中层管理者。

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的角色。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。

### 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，还是只管埋头干活、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于不同的问题，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！

#### 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，怎么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，如何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，先提纲挈领地说了几句话：“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。

### 一流中层要主动创新

约翰·洛克菲勒说：“如果你要成功，你应该朝新的道路前进，不要踏上已被成功人士踩烂的道路。”我们可以套用一下这句话，如果一位中层管理者希望成功，就要主动创新，而不是跟在别人的后面。而一个优秀的组织，也必然需要一批主动创新的中层管理者。著名的海尔集团，它之所以能有今天的成就，与拥有一批勇于创新的中层骨干是分不开的。

### 案例

海尔集团电热事业部的一位中层管理者名叫孙京岩，在他刚刚进海尔集团时，海尔已经是国内著名的电器品牌了，他是怀着远大的理想进入海尔公司的。但是，让孙京岩意想不到的是，此“海尔”非彼“海尔”：在市场上火热的仅仅是海尔的电冰箱和洗衣机，他被分到的恰恰是刚刚起步的“冷衙门”——电热事业部，负责的是想都没有想到过的小家电——热水器和微波炉。这无疑是给本想大展抱负的孙京岩兜头一盆凉水，刚开始时，当他被顾客问及：“海尔也出微波炉吗？”他就会

尴尬万分。那时，海尔微波炉和热水器月产量不足万台，连同行也说：“小家电不是海尔的强项……”经过一段时间后，孙京岩开始理性地思考自己部门的前途：随着人们消费和住房水平的提高，热水器和冰箱、空调一样，也定会在家中普及，所以小家电孕育着大市场。而要使海尔的小家电在市场上占有优势，就必须在原有的基础上做出创新，无论是产品的性能还是质量，都要做到国内第一。经过一番思考和调查后，孙京岩决定把电热水器的研发作为部门发展的突破口。这时，国内有很多媒体报道了电热水器因为质量不过硬而伤人的事件，这给孙京岩很大的触动：如果能够使电和水分离，是否就能够避免伤人事件的发生呢？随后，海尔的电热事业部全体员工在孙京岩的带领下，全力投入到这项创新研发中去。1996年，海尔生产了第一台水电分离式热水器，一进入市场，就被抢购一空。从此，海尔在小家电行业开始占有一席之地。而原来被称为“冷衙门”的电热事业部，此时也成为海尔的骄傲。但是，这样的成绩并没有让孙京岩满足，因为他知道，在市场上只有不断地创新，才能不断地发展。随后，在大家的努力下，又开发了多种热水器。现在海尔电热事业部已经成为海尔的一个颇具竞争力的部门。海尔电热事业部的成功，值得每一位中层管理者借鉴。最好的中层是能够带领部门进行主动创新的干部，他们不仅为自己，更为组织赢得了发展。对于很多中层管理者来说，创新并不仅仅落脚在技术研发上，能够在制度上有所建树，进行改革，也是非常好的创新。1997年后，吕翔走上了中信证券人力资源部副总经理的岗位。一直在这个部门做基层工作的吕翔，上任伊始便把精力放在了人力资源管理创新、求变上来。部门改革是一

项庞大的创新工作，吕翔选择从人人不可离的手机开始。手机在当时的中信证券，与个人利益密切相关。因为员工所用的手机都是由公司购买，统一配备给个人使用的。从某种意义上来说，这更像是一种福利待遇。当时一部手机的市价近一万元，通话费也是没有限额的实报实销，这对于公司来说是一笔不小的开支，而且话费也存在一些无谓的浪费。改革后，手机折价卖给了员工，而且公司以后也不再为员工配备手机；对于购买了手机的员工，根据工作需要，给其不同额度标准的通话补贴，把暗补变为明补。这样公司一方面节省了一大笔购买手机的固定资产支出；另一方面，也减少了日常的话费开支。一直享受手机福利的员工突然没有了这个待遇，心理上很不平衡。有的员工还大发牢骚。吕翔代表人力资源部向员工解释：公司站在成本控制的角度，为的是节省费用开支。虽然个人在短期内确实有些损失，但从长远来看，对双方都是有益的。有理有据的解释使员工们渐渐接受了这项革新。而目前，员工自买手机，公司承担一定的通话费用的方式，已被大多数企业所采纳和使用。或许对于我们的中层管理者来说，部门甚至是整个单位的制度改革，是最让人头疼的：革新，阻力大；不革新，弊端就永远存在，而且还会阻碍单位的发展。从吕翔的故事中，我们可以学到很多：第一，最好的中层管理者必然是具有魄力的干部，面对公司的弊端，面对创新的阻力，他不会逃避，而是想办法来解决。第二，创新、革新，是要有针对性和可行性的，不能大而空，这样将不利于贯彻执行。第三，创新、革新不能过于激进，急于求成，也就是说宜缓不宜急，就像一列行驶中的火车，急转弯的后果很可能就是翻车。第四，要对自己的革新对象有足够的耐

心。对于每一个刚诞生的新事物，员工都要有一个接受的过程。你必须学会不厌其烦地说服员工。所以，面对不理解的人，不要急躁。只要是好的事物，就一定会被大家所接受和认可的。综上所述，无论是技术的创新还是制度的创新，都需要中层干部实事求是地根据单位需要来进行，既不能逃避责任，也不能盲目改革。最好的中层是主动创新的中层，他们善于在创新中找到发展的契机，为自己，更为单位，带来最大的成功。

### 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。

### 《做最好的中层》第三章（1）

是领头羊，更是指挥家

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之下，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！

### 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！

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》第三章（2）

#### 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。

### 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。

## 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。企业文化是以企业在长期生产经营过程中逐步形成与发展的、带有本企业特征的企业经营哲学，即价值观念和思维方式为核心所生成外化的企业行为规范、道德准则、风俗习惯和传统的有机统一。它可以分为企业精神文化、企业制度行为文化和企业形象物质文化三大层次。企业的核心是企业精神文化即它的价值观念、思维方式。

企业文化对人力资源管理的导向作用，主要是指这种企业价值观念和思维方式的导向作用。企业文化与人力资源管理相结合的可能性还在于企业文化的二元性特征(E·海能，1990)。企业文化、企业特有的价值观念和行为规范，一方面是由一些特定的、与企业有关的价值观念和思维方式所构成(如顾客至上，质量第一，没有最好只有更好等)，另一



方面也是由个人在社会化过程中带到企业里去的社会文化、价值观念和思维方式的结果。

企业文化是亚社会文化。企业的员工走进企业时，他不是一个人抽象的自然人，而是一个社会人，是有一定意褒、信仰、价值观念的人，这正是人力资源区别于物力、财力及自然资源的显著特征。也就是说，企业人力资源管理面对的是社会化了的人。

以企业文化为导向的人力资源管理就是要把企业文化的这两个方面，双向生成过程有机地融合起来，形成一个更好的企业文化，从而有利于人力资源有效管理。企业文化为导向的人力资源管理的具体形式与过程。

第一，从招聘阶段就开始企业文化，尤其是企业价值观念的导向。企业人力资源管理者要通过有目的公关活动和广告宣传，让潜在的员工了解企业的企业文化，特别是企业的基本价值观念，基本的原则和宗旨。接下来要用合理的测试手段分析判定应聘者的价值倾向与企业的价值观体系是否一致。

第二，对招聘来的新的企业员工进行企业文化培训，即定向(入厂、入社)教育。通常的做法有，一是进行规章制度奖惩纪律方面的教育；二是进行企业发展史的教育，接受本企业的好的传统。三是进“师傅带徒弟”式的实际试用实践考察。这种上岗前的培训、定向教育对于新企业员工的价值观念的导向是十分重要的。在这一阶段不同的价值观念和思维方式会发生激烈的碰撞，对企业存在的问题会有鲜明强烈的感受和印象，它虽有直观感性认识的片面，但它却克服了老企业员工的熟

视无睹乃至麻木不仁，认真听取新职工的意见，加以归纳分析，找出合理的因素加以吸收，不仅会使新的员工加快对企业已有文化价值观念的认同，而且更主要的是它会给企业文化注入新的活力因素，保持企业组织具有不断变革的动力。这是企业文化与社会文化通过人力资源的互动过程。

第三，在人力资源使用过程中培养企业员工的企业精神。企业精神是企业文化的核心，即企业价值观念和思想信念的体现。它要求有奉献、团结协作，以人为本、创新、追求卓越等精神。比如它要求尊重企业员工权利，公平对待每一个员工，包括犯错误乃至被解雇的员工，鼓励员工参与企业的管理与决策，保障职工的劳动安全和合法权益，加强管理者与被管理者之间的沟通，形成和谐的人际关系，包括劳资关系等，以及保证员工的工资福利，等等。

总之，在企业人力资源调配、考核等方面，培养企业员工的企业精神，形成一个和谐向上充满活力与朝气的组织目标与员工价值自我实现相一致的利益、文化、精神共同体。

第四，人力资源管理中企业文化作用的媒介形式。

任何文化发挥作用都必须通过感官媒介，企业文化也是这样。企业文化在人力资源管理中的媒介形式主要有：

一是良好的企业环境和优质的产品与服务对企业员工潜移默化的作用，这要求企业管理者外树良好的企业形象，内创优美的生产工作环境等；

二是企业开展象征性的企业欢庆仪式、礼仪、纪念等活动；

三是宣传企业特有的语言、口号、标语、传闻轶事、“神话”故事。特有的标语口号简明洗炼，好懂易记，易于传播。

四是企业人力资源管理者要树立本企业的英雄人物、传奇人物。因为榜样的力量是直观的感性的，他/她明确地告诉人们企业在提倡什么、鼓励什么，企业员工也就知道自己应该怎么做。这也就是“树典型”的方法，实事求是的人物典型就会发挥鲜明生动的感召力。如果企业家身体力行，成为企业文化中的典型人物，那么就会更好地发挥企业文化的导向作用了。总之，企业文化导向下的人力资源管理会使人力资源管理更加有效率，二者是一个互相促进的管理活动。

#### 企业文化与人力资源管理

企业文化形成的基础来源于企业奠基人的哲学思想(无论它起初是多么朦胧),我们称之为经营理念。这种理念在企业的经营活动中对雇员的价值标准产生强烈的影响;通过高层管理活动创造、维持一种氛围——什么样的行为可接受和不可接受。怎样使员工认同企业文化,取决于两方面的工作:选择具有企业相同价值标准的员工,通过培训使新员工适应企业的价值标准要求。人力资源管理在企业文化的营造、维持、传播上起着非常重要的作用:建立价值评价体系,制订价值观取向的政策,选择员工,通过培训传播企业文化等等。企业文化在企业经营管理中的意义到底是什么?起什么样的作用?让我们先来看下面的一个案例:

Wal-Mart 是美国现代商业最成功的商业企业。它成立于 1962 年。在 1980 年以前,年销售额 24 亿美元,不到 Sears 销售额的 12%。但在

80年代, Wal-Mart 年营业额以每年 25% 的速度增长。目前, 它的年销售额达 400 亿美元, 超过 Sears and Kmatt, 成为美国最大的零售商。

Wal-Mart 销售的是和其他同行同样的商品, 为什么能成功? 其中一个因素是企业创立者 Walton's 最初选择了正确的成长战略: 在少有竞争对手的小城镇, 建立毗邻的销售网点, 方便分配商供货。但 Wal-Mart's 成功的真正秘诀是它的企业文化。Sam Walton 创立的企业文化, 成为 350, 000 企业员工共同承认的价值标准。这种文化强调质量、低消耗、服务顾客。在企业中, Wal-Mart's 鼓励在各层面上工作的员工冒险、创新, 对待员工真正象自己的伙伴一样。有一则小故事可以说明这种企业文化。

1985 年, 在阿拉巴拿的一位商店经理助理 John 犯了非常愚蠢的错误, 他订了商店所需量的 4~5 倍的甜点。发生这种情况在别的企业责任人必然被辞退。但在 Wal-Mart 则不然, 商店的经理告诉他: “John, 发挥你的想象力, 想出各种方法将它卖掉。” John 的答案: 在他的商店附近停车场举办第一次吃月饼世界冠军比赛。促销活动非常成功, 以致这项赛事已成为该店每年一度的传统活动。

### 一、规范化——企业文化的先驱

从文化角度观察企业, 是近二十年的新事物。在 60 年代, 组织被视为用来协调、控制一群人的工具, 它借助权威关系的线条将各部门串在一起。但真实的却是组织有更多的含意, 它象一个人一样也有个性。组织的个性或固执、或灵活、或敌对、或友善, 或开放、或保守。将两个具有相同的组织结构, 处在相同的地域, 又从事完全同样的经营活动的企业加以比较, 它们一定有不同的“情感”和个性特征。到 70 年代, 组

织理论开始承认文化在组织成员中起的重要作用。有趣的是,企业文化作为影响员工态度和行为的独立因素,起源于20~30年代的规范化概念。

规范化使组织成员产生共识:什么是恰当的、基本的、有意义的行为。当一个组织使制度程式化,它的作用是把为组织成员普遍接受的行为模式变成成员的自我行为。而这恰恰也是企业文化所要做的。

## 二、企业(组织)文化的定义

我们研究企业文化,必须了解企业文化的深刻内涵,它不是几句苍白无力的口号所能揭示的。通常,大家都会同意,企业文化是组织中为成员普遍承认的价值体系。最新的研究抓住了企业文化内核的特点,揭示了文化的本质意义,它所反映的是企业在经营过程中的价值取向,这样的价值系统使得一个组织具有区别于其它组织的个性。

先看下面的示意图:

图上每项特点的两端反映此项特点强调和关注的强烈程度。

- 1、成员认同:员工是认同整个企业,还是认同他(她)的工作或职业。
- 2、组织强调:工作活动的开展围绕团队,还是强调个人。
- 3、人的关注:管理决定在多大程度上考虑产生的结果对人的影响。
- 4、单位合作:在企业中各单位被鼓励协作还是独立动作。
- 5、控制:各种规章制度、直线上司对成员行为的监督程度。
- 6、冒险容忍:鼓励员工积极、创新和寻求冒险的程度有多大。
- 7、奖励标准:奖励(如加工资、晋升),是根据员工的业绩,还是根据资历、偏好和其它非业绩因素。

- 8、争论容忍:鼓励员工争论、公开批评的程度。
- 9、过程——结果取向:管理者是重视结果还是达到目标的技巧和过程。
- 10、开放系统关注:企业的管理人员对外部环境反映的程度。

据此,我们即可较准确地描绘出企业文化的构成体系。

### 三、企业文化的类型

#### 1、学院型

这种文化类型适合那些希望通过掌握所从事的新工作而获得稳步晋升的组织成员,通常,这种类型的公司喜欢招募年轻的大学生,对他们进行特殊的训练,然后谨慎地引导他们达到专门领域的塔尖。IBM、Coca—Cola、通用汽车均属典型的学院型。

#### 2、俱乐部型

注重成员的融合、忠诚、承诺。资历是关键因素,也考虑年龄和经验。与学院型相反,俱乐部视管理者为多面手。这方面的例子有政府机构、军队、美国贝尔公司。

#### 3、垒球队型

具有垒球队型文化的组织被认为是冒险者和创新者之家,这类组织寻找各种年龄和经历的有才能的人,并奖励他们的工作。组织提供丰厚的报酬、给予很大的自由度。这类组织在会计、法律、投资银行、咨询公司、广告公司、软件发展商等行业较普遍。

#### 4、堡垒型

这类企业几乎没有工作安全度,但对那些喜欢挑战的人是个令人激动的地方。比较典型的企业如大零售商、宾馆、石油天然气勘探公司等。

## 5、学习型

这种类型的文化是较理想的,它集中了上述类型的优点,也是现代最新管理理论所追求的。例子有英国壳牌石油公司等。

许多企业组织不能完全归为上述五类中的一种。有的具有混合文化,有的处在转型期,如通用电器,不同的部门就有明显不同的文化,Apple 起初为垒球队型,后来变为学院型。每一种文化都趋于吸收其它文化的一些特点。在这里,值得管理者特别是人力资源管理者关注的是:组织(企业)文化的特点与员工升迁到管理层的难易程度相适应。比如:冒险者在垒球队型的组织中易成功,但在学院型的组织中则会变得平庸。

## 四、企业文化与工作满意度的区别

必须明确,企业文化关注的是员工怎样认识变化的特点,而不管员工们是否喜欢。这是很重要的,也是它区别于工作满意度概念的地方。企业文化研究员工怎样看待他们的组织(企业):鼓励团队工作?奖励创新?平息冲突争论?

工作满意度寻求评价员工对工作环境的有效反映。它关心员工怎样感受组织的期望,奖偿的实施,处理矛盾的方法和可能性等。虽然在术语的描述上有重复,但区别是明显的:企业文化是可表述的,工作满意度则是可评估的。

## 五、企业组织是否有统一的文化

企业文化表达的是企业成员的一种共同认识。因此,可以期望组织中具有不同经历、背景、学历的每位成员会用类似的语言来描述企业文化。

在任何确定的文化中有子(亚)文化。大多数的大型组织必定有主体文化和数种亚文化。主体文化是核心,她为组织中大多数成员所接受。当我们讨论企业文化,考虑的是主体文化。正是这种突出的文化观给了一个企业组织鲜明的个性。在大型组织中逐渐孕育的亚文化反映了成员面对的共同问题、情况或感受。这些亚文化可能是由部门或地区分隔造成的。例如,销售部门存在着明显不同于技术部门、办公行政部门的文化氛围。必须强调,若组织没有主体文化,仅有各种亚文化,则作为整体组织的主文化观就会消退,原因是没有确定的概念:什么是合适的行为,什么是不合适的行为。

## 六、文化与规范化

强烈的企业文化增加行为的一致性。在这种意义上,强烈的文化起替代规范化的作用。组织中高度的规范化创造可预见性、秩序和连贯性。规范化和文化是到达同一目的的不同途径。企业组织的文化越强烈,则需要越少的管理来考虑形成规章制度指导员工的行为。当员工接受企业文化,那些规章制度将被内在化在员工的行为中。

## 七、文化的作用

文化在企业组织有广泛的作用。首先,它对企业组织起广义的界定作用,即它确定一个企业组织与其它企业组织的区别。第二,它在组织成员中传播相同的认识。第三,它促进产生比个人利益更高的对某事的承诺。第四,它提高社会团体的稳定性。文化是一种社会粘合剂,依靠提供给员工应该说什么、做什么的合适标准帮助维持组织的紧密结合。最后,文化为产生认识系统、控制机制服务,指导和形成员工的态度和行为。



最后的这项作用有特殊的意义,那就是文化定义“游戏规则”:按照定义,文化是难以捉摸的、无形的、含蓄的和为获得某种许可而采用的。但每个组织都孕育着一系列核心设定。可理解的含蓄的规则在工作场所管理着日常行为,直到新来者熟悉这些规则,而不是作为组织的边缘成员。高级管理层和一线员工的违规将导致广泛的反对和严重的惩罚。遵守规则成为奖励和升迁的主要条件。

## 企业文化与人力资源管理

### 人才队伍成为衡量企业价值的重要方面

随着竞争的激烈,对人才的重视成为企业管理者的共识,人力资源管理越来越成为现代企业管理者工作内容的重要组成部分。一个企业的价值,一方面是其拥有的固定资产和技术成果等有形及无形资产,但一支优秀的人才队伍也成为衡量一个企业价值的重要方面。某著名高科技IT业公司在兼并一小公司时,首先看中的就是其技术队伍和销售队伍,而在谈判过程中更许下了种种承诺以保证这批人才不流失,由此可以看出企业对人才的重视。另一方面,人力资源管理的技术、方法日益成熟,在企业中的应用日趋广泛。大的公司都单独成立了人力资源部,许多公司还聘请了人力资源总监,从公司全局角度进行人力资源管理。可以说中国企业的人力资源管理水平已大大超越了过去单调的人事管理的范畴。

良好企业文化的形成是一个难解的斯芬克斯之谜

在对员工的影响因素中企业文化日益受到企业管理者们的关注。大部分企业设立了专门负责企业文化的部门，许多企业还创办了内部刊物，如海尔的《海尔人》，华为的《华为报》等。一方面，这些内部刊物起到了对内宣传企业文化，促进内部员工对公司政策、宗旨、公司使命的认同，另一方面通过向外传播，也起到了向外宣传企业文化、推广公司形象的作用。但是，如何真正建立企业文化，尤其是形成一个良好的企业文化，在企业的经营管理过程中起到导向作用，对许多企业管理者们来说，还是一个难解的斯芬克斯之谜。许多企业的文化，表面上看，想亮的口号确实很动听，但是真正在企业员工中并不能得到认同，有时企业文化的负面效应远远大于正面效应。如有的公司宣扬和为贵的企业文化，其结果在公司的团队合作、民主决策上并未起到多大作用，反而是形成你好我好大家好的风气，有令不行，不禁不止，企业管理松散，绩效低下。

在对众多企业咨询案例的基础上，结合数年的人力资源管理工作经验，笔者认为，企业文化的形成在很大程度上要与企业的人力资源管理相结合，如此才能将抽象的企业文化的核心内容-价值观通过与具体的管理行为相结合，真正得到员工的认同，并由员工的行为传达到外界，形成企业内外部获得广泛认同的企业文化，真实树立企业外部形象，由此起到现代营销中所称的推销文化的效果。

下面我们看看丰田公司的企业文化与人力资源管理结合的案例。

## 丰田汽车公司企业文化

日本丰田汽车公司成立于二十世纪三十年代末，公司现有八个工厂，职工人数达 45000 人，生产的产品主要是汽车部件，包括钢铁、有色制品、化纤制品、塑料制品、橡胶、玻璃、各种日用品用具等。现在丰田汽车公司的汽车产量仅次于美国通用汽车公司和福特汽车公司，居世界第三大汽车制造公司，美国《财富杂志》1999 年全球 500 强排行榜丰田汽车名列第 10，营业收入额九百九十多亿美元，利润二十七点八六亿美元，总资产达一千二百多亿美元。它的成功经验是：积聚人才，善用能人，重视职工素质的培养，树立良好的公司内部形象。

较高的教育水平和企业人才培养体系的建立，是企业乃至社会经济飞速发展和跃进的基础。丰田公司的人力资源管理中非常重视企业教育。作为企业文化和人力资源管理结合中的一部分，丰田公司的企业教育，取得了很大的成果。较高的教育水平和企业人才培养体系的建立，是企业乃至社会经济飞速发展和跃进的基础。这一点，在丰田的企业文化和人力资源管理中得到了证实。丰田公司对新参加公司工作的人员，有计划地实施企业教育，把他们培养成为具有独立工作本领的人。这种企业教育，可以使受教育者分阶段地学习，并且依次升级，接受更高的教育，从而培养出高水平的技能集团。

在丰田教育的范围不仅仅限于职业教育，而且还进一步深入到个人生活领域。教育的目标，具有作为生活中的实际意义而能够为员工普遍接受。员工对这样的教育毫无厌烦之意，这种普遍性的教育，其内容揭

开盖子一看，或许有人认为是极其平凡的。但是，这种教育是用哲学的思想贯穿起来并付之实践的。有人问“丰田人事管理和文化教育的要害和目标是什么？”，丰田的总裁曾作了这样的回答：“人事管理和文化教育的实质是，通过教育把每个人的干劲调动起来。”丰田教育的基本思想是以“调动干劲”为核心。

非正式教育，在丰田叫作“人与人之间关系的各种活动”，是丰田独有的教育模式，这种教育就是前述的关于人的思想意识的教育。非正式教育的核心是解决车间里人与人之间的关系，培养相互信赖的人际关系。光靠提高工资福利保健等的劳动条件，还不能成为积极地调动员工干劲的主要因素。丰田创造出一系列精神教育的活动形式，这种活动是以非正式的形式和不固定形式的做法进行的。其方法多种多样，把一般单纯由“福利保健”部门处理的事情，作为“培养人才”的基础而纳入到职工日常生活之中。

非正式的各种活动有以下几方面：①公司内的团体活动。②个人接触（PT）运动。其中的“公司内的团体活动”是根据员工的特点，将员工分成了更小的团体。团体小可使参加者更加随意、亲近地接触，这对于培养员工的团队意识是很有帮助的。一个人可以根据各种角色身份参加不同的团体聚会。通过参加这些聚会，既开展了社交活动，又有了互相谈心的机会。为了这种聚会，公司建造了体育馆、集会大厅、会议室、小房间等设施，供自由使用。公司对聚会活动不插手，也不限制。职工用个人的会费成立这种团体，领导人是互选的，并且采取轮换制。所以

每一个人都有当一次领导人来“发挥能力”的机会。这些聚会都有一个共同的条件，就是把这些聚会作为会员相互之间沟通亲睦、自我启发、有效地利用业余时向不同职务的会员相互交流的场所。

个人接触和“前辈”制度。丰田公司为了让新参加工作的职工熟悉新环境，曾提出了“热情欢迎新职工”的课题，在这方面，采取了“个人接触”的形工。这种形式的做法是，选出一位前辈，把他确定为新参加工作的职工的“专职前辈”。这位前辈担负着对所有事情的指导工作，这种做法产生了很好的效果，专职前辈的任职期间一般为6个月。在工作上、生活上、车间里，专职前辈都给以指导和照顾，对人际关系、生活上、车间里，专职前辈都给以指导和照顾，对人际关系，上下级关系给以协调。公司方面把这个“前辈”的做法加以制度化，此外，还有“领导个人接触”的制度。这是对工长、组长、班长施行“协助者”的教育，是一种进行“商谈”的训练。一丰田的管理阶层和骨干很能干，也是因为他们经过这样多方面锻炼的缘故。他们掌握了系统的技术知识，又在车间有了人事管理的经验。

另外，还采用“故乡通信”的做法。班组长每月轮流给新职工的家寄信。进公司的第一个月，由组织写信和寄小组照片，寄丰田画报和丰田报。如何使这股团队亲情不断、不倦地持续下去？这是丰田领导者一直在思考的问题。这个问题不是单纯的福利保健活动，而且要作为企业长远的精神建设方面的问题对待，他们正为开展更加多种多样的活动而苦思冥想。1970年以后，20岁以下的职工占到50%。他们的思想意识、

价值观念和欲望的变化层出不穷。为这些人创造出一个使他们满足而“有吸引力的工作环境”，是很不容易的事情。然而，公司不断地进行积极的努力，继续创造能培养“生存的意义和干劲”的土壤。

从表面上看，丰田的生产体系、企业管理和企业文化很简单。它可以用公司印在 3X5 英寸见方的卡片上的那种口号式的语句来解释，最大限度地流动、消灭浪费、尊重人才。从概念上讲，丰田的企业管理和企业文化并不复杂，但是执行和协调会使人流血、流汗、流泪。“丰田的真正力量在于它的学习能力。它的雇员注意思考问题，为用户着想，这正是丰田生机勃勃的企业文化的源泉。”丰田公司的企业文化与人力资源管理的结合，创造了丰田文化，也同时创造了丰田公司的工业奇迹。

人力资源管理活动与企业文化相结合是企业文化形成的关键

企业文化与人力资源管理的结合从丰田公司的作法中，中国企业有许多可以借鉴之处。在人力资源管理中，不能仅仅把员工招聘吸引优势人才就看作成功的人力资源管理。要做到“招得来，留得住，用得好”，除了人力资源的常用技术手段外，还要把人力资源管理活动与企业文化相结合，把企业文化的核心内容贯输到员工的思想之中，表现在其行为上，这是企业文化形成的关键。具体的人力资源管理与企业文化结合的做法可以从以下几方面出发：

首先，将企业的价值观念与用人标准结合起来。这要求企业在招聘过程中对招聘者进行严格的培训，而在制定招聘要求时要有专家的参

与，在招聘尚开始前就已描绘好所要招聘的人员的整体形象，即事前的招聘。在招聘面试过程中，根据分析人的性格特点及价值观念，与面试要求与标准的对照，将不合格的人卡在企业的大门之外，而选择对本企业文化认同较高的人员。在员工招聘过程中，通过事前的招聘，保证了企业招收适合本企业文化的人。

其次，将企业文化的要求贯穿于企业培训之中。这种培训即包括企业职业培训，也包括非职业培训。尤其是非职业培训，要改变以往的生搬硬套的模式，而应采取一些较灵活的方式，如非正式活动、非正式团体、管理游戏、管理竞赛等方式，将企业价值观念在这些活动中不经意地传达给员工，并潜移默化地影响员工的行为。

再次，企业文化的要求要溶入员工的考核与评价中。大部分企业在评价员工时，以业绩指标为主。即使有些企业也提出德的考核，但对德的考核内容缺乏具体的解释，也缺乏具体量化的描述，使考核评价时各人根据各人的理解进行，并未起到深化企业价值观的作用。在考核体系内，要将企业价值观念的内容注入，做为多元考核指标的一部分。其中对企业价值观的解释要通过各种行为规范来进行，通过对鼓励或反对某种行为，达到诠释企业价值观的目的。

最后，企业文化的形成，要与企业的沟通机制相结合，只有达到上下理解一致的情况，才能在员工心目中真正形成认同感。这要求人力资源管理不但要处理技术型工作，也不单单是人力资源部门独有的工作，

而是要求所有的管理人员参与其中，如此才能形成公司人力资源管理的整体能力，从而形成核心能力，建立起在市场竞争中的特有竞争优势。

## 二、企业文化与人力资源管理

任何管理都是有其特定的文化背景的，人力资源管理的文化背景尤为重要。中国是个具有悠久历史的东方大国，五千年历史文化的沉淀形成了独特的管理文化背景。改革开放以来，我们从西方引进了大量的管理思想和管理方法，但由于没有对中国的文化背景进行深刻的研究，产生了一些不正确的观点和看法。例如有人把管理中的一些不正当的行为冠以“中国特色”加以保留，反认为西方的管理一无可取，不切合中国的国情；也有人盲目地照搬某一管理方法，不去研究适应该方法的条件和环境，结果都没有达到预期的效果。

就拿“竞争”来说，欧美国家的文化背景是开展个人间竞争的绝好场所，因为“人人为自己，上帝为大家”的观念已经根深蒂固，而东方文化传统对这种观念却难以接受。如果把东西方劳动者的观念做一番比较的话，管理上的差异就更明显了。例如，西方人最不能接受的是“丧失了自我”，而东方人最不能接受的是“我无所属”；西方人尊重人与人之间的平等，而东方人注重群体的和谐等。即使同是东方国家，文化之间的差异同样也是明显的。中国和日本可以说是两个有悠久历史渊源的国家，然而文化差异导致了管理理论和管理观念的差异。中国人受儒家思想的影响，“仁、义、理、智、信”中以“仁”为先，因而在管理中表现出施“仁政”，避免伤人感情，同情弱者等。日本虽然也受儒家文化的影响，但在做人的理念上表现为“忠、孝、勇”，以忠为先，因



而在管理上极力排斥不忠行为，强调对上级的绝对服从，具有强烈的等级观念色彩等。

管理上的差异还表现在不同的企业文化之中。企业文化是个较为复杂的价值观念体系，行业特征、发展历史、领导风格、人员素质和观念都是影响这一价值体系的变量。一种管理理念或管理方法，在这一企业可以获得极大的管理成效，而在另一企业，可能是完全行不通的。但是，这并不是说一个企业的管理理念是不可改变的。为了企业的生存和发展，企业必须不断地吸收先进的管理思想，改进管理方法；但需要做好充分的准备，有计划、分阶段地加以实施，其中最关键的是观念上的改变。

通过或利用企业文化进行管理，是人力资源管理发展到今天的必然要求，也是企业管理当局所追求的最高管理境界，因此，人们把企业文化称为“管理的精髓”是不无道理的。任何企业都有自己的文化，然而这些文化却并不一定都有利于企业经营业绩的不断提高。许多企业把自己的企业文化精练为类似“团结，进取，拼搏，开拓”的标语或口号，但是企业员工的价值观念和行为方式却与该文化大相径庭，其原因就在于，这些文化仅仅停留在少数管理当局的理念之中，而员工并没有予以充分的认同。

企业文化是全体员工衷心认同和共有的企业核心价值理念，它规定了人们的基本思维模式和行为模式，或者说是习以为常的东西，是一种不需要思考就能够表现出来的东西，是一旦违背了它就感到不舒服的东西，而且这些思维模式和行为模式，还应该在新老员工的交替过程中

具有延续性和保持性。一个优秀的企业，就是要创造一种能够使企业全体员工衷心认同的核心价值观和使命感、一个能够促进员工奋发向上的心理环境、一个能够确保企业经营业绩的不断提高、一个能够积极地推动组织变革和发展的企业文化。

戴高乐将军有一句名言，他说：“主义是暂时的，而民族是永存的。”这就是在历史发展的过程中，社会的形态会发生若干变化，但民族却由于代表其自己民族特点的文化世代延续性而得以不断地生存和延续。代表其民族特点的文化，是经过长期的历史沉淀而形成的，其中包含了数不清的创新和扬弃，作为一个民族的文化 and 作为一个企业的文化，都需要一个漫长的“养成”过程，而决不是少数人精心地策划一下就可以解决的。但同样可以肯定的是，现代的民族文化和企业文化，不再是一个纯粹的自然选择过程，而是一个更多需要“人”参与的积极的养成过程。”

企业文化的“养成”过程，不是一个(也不是能依靠)自觉的过程，它需要管理当局采用各种形式向全体员工不断地灌输企业的核心理念，并通过运用管理权威强化员工对这些价值理念认同。因为“理念”是一回事，而“认同”是另一回事。我们没有办法让员工自觉地放弃“我是打工的”，而接受“我是主人翁”的价值理念；我们也不可能仅通过思想工作就使人们接受“上班不干活就等于偷老板的钱”的价值观。管理者的权威性和制度的权威性是企业文化养成过程中所不可缺少的手段。

随着我国的改革开放和世界经济一体化，企业面临着日益激烈的

竞争。在 21 世纪即将到来之际，企业应以一种什么样的人力资源管理来迎接新世纪的曙光呢？应该认识到：追求卓越的企业就是追求卓越的文化，而成功的企业也必然得力于成功的文化。先进的企业之所以能够战胜落后的企业，就是因为先进企业的文化比落后企业的文化更能适应竞争的要求、更具有生命力的缘故。在人类历史发展过程中，我们一再看到先进文化取代落后文化的事例。就中国来说，历史上就发生过两次大的、由少数民族统治中国的事情。应该说，在当时蒙文化与满文化相对于汉文化来说是较落后的文化，因此蒙满统治者在许多方面都延续“汉制”，甚至连自己的生活方式也发生了潜移默化的变化。这就是“同化”的作用（同化实际上包括了先进文化逐渐取代或部分取代落后文化的过程，同时当然也与部分人长期脱离本民族群体有关）。

文化的发展是一个不断继承和扬弃的过程，当我们需要接受某些异于我们却优于我们的文化时，不能简单斥责为“异化”，而应视为自身文化的发展。因为，继承包含了继续保持和发扬自我和非我文化中的优点，同时扬弃也包括放弃并改变自我和非我文化中的落后及不适应的东西。这也是企业文化发展的准则。我们应当赋予企业文化什么内涵和风格呢？这当然与企业所处地区、行业、发展阶段、员工素质、管理当局的管理意识、管理者等一系列因素有关。但是不管怎样，它必须回答这样几个核心问题：1) 如何看待顾客；2) 如何看待员工；3) 如何思考和定义竞争；4) 如何考虑对社会和环境的责任；5) 如何考虑合作与竞争；6) 如何认识成本和利润等。从目前成功企业的企业文化的分析中看，他们都非常重视对企业各种“权力人”权力的尊重。惠普的企业文化明确提

出：“以真诚、公正的态度服务于公司的每一个权力人”的思想。这与IBM公司的：“让公司的每一个成员的尊严和权力都得到尊重；为公司在世界各地的消费者提供最上乘的服务”有异曲同工之处。我们的企业文化，必须使每一位权力人满意，他们包括顾客、员工、股东、社会与环境，甚至包括供应商和竞争对手，在这里我们仅讨论员工问题。企业究竟有没有把员工视为企业的权力人？我们时常听到管理当局如何让员工努力工作，但很少听到管理当局认真研究他们如何实现对员工所承担的义务（有多少企业认真考虑过对员工应承担什么义务和责任）的承诺。如果我要营造一个使每一位员工都努力工作而不问报酬，那是什么的环境，那么你应该首先想一想，为此你对员工承担了什么？如果你要员工忠于企业，那么企业对员工的承诺又是什么？最近一个文艺单位咨询于我，如何建立一个内部劳动市场的问题。在演出团体内，有一些人员的艺术寿命比较低，到了35岁以后就不能胜任工作，企业也无法安排他们，因此要成立内部劳动市场。我对这个企业的情况表示理解，但是我也不禁要问：既然这些人的艺术寿命只有35岁，那么你为什么不在他们艺术寿命终止的时候已经造就了他们的再就业能力呢？

说得更实际一点，企业文化就是通过方针、政策、原则、制度所表达出来的企业核心价值理念。然而，许多企业所推崇的价值理念于他们所执行的规章制度是相互抵触的，有的甚至是背道而驰的。XX企业集团提出了“泥饭碗”文化，本意是想建立一个能够使员工不断竞争向上心理环境，然而又有哪个能人会珍惜这个“泥饭碗”呢！一句话：要想使员工关心企业，能够与企业同心同德、尽职尽责，最关键的在于员工能否

分享企业成长所带来的好处。只有在这种企业文化下，员工才能树立积极的工作价值观，才能真正感受到成功的乐趣，才能体会出人格的被尊重，也才能表现出敬业敬职的精神，公司才真正被员工所热爱。

企业文化的建立和重塑，是目前管理当局最重要的事，是人力资源管理的核心任务，它关系到整个组织系统的运行和发展系统工程。管理的问题是人的问题，主要是管理者的问题，关键在于那些管理管理者的人。正因为如此，在企业文化的建立与重塑过程中，管理者，特别是高层管理者的观念和行爲起着至关重要的作用。在企业文化中，管理者是企业利益的代表者，是群体最终的责任者，是下属发展的培养者，是新观念的开拓者，是规则执行的督导者。因此，在企业文化建设中，每一位管理者能否把握好自身的管理角色，实现自我定位、自我约束、自我实现、乃至自我超越，关系到一个优秀的企业文化建设的成败。