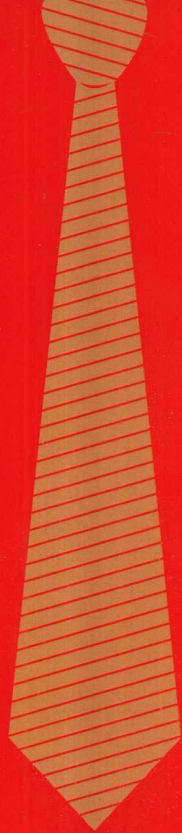




乐知信达图书 出自一流师资
解决实际问题 助推企业成长



别让下属炒了你 中层管理者的 自我管理

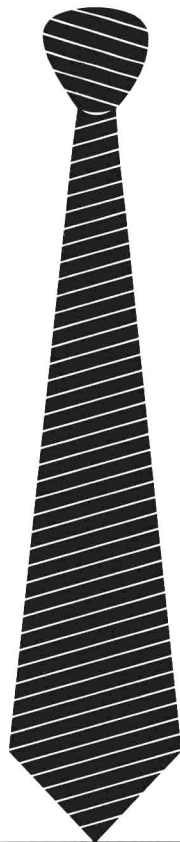
BIERANGXIASHU
CHAOLENI
ZHONGCENG
GUANLIZHE DE
ZIWO GUANLI 容易 著



突破“领导不满、下属不服”的瓶颈
做企业最强悍的发动机



吉林出版集团有限责任公司 更新微信：1561277539



别让下属炒了你 中层管理者的 自我管理

BIERANGXIASHU
CHAOLENI
ZHONGCENG
GUANLIZHE DE
ZIWOGUANLI 容易 著



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目 (CIP) 数据

别让下属炒了你：中层管理者的自我管理 / 容易著 .
— 长春：吉林出版集团有限责任公司，2012.3
ISBN 978-7-5463-8572-3

I . ①别… II . ①容… III . ①领导学—通俗读物
IV . ① C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 031028 号

别让下属炒了你：中层管理者的自我管理

BIERANG XIASHU CHAOLENI : ZHONGCENG GUANLIZHE DE ZIWOGUAN LI

著 者：容 易

出 版 人：刘丛星

策划机构：北京中智信达国际科技有限公司

北京乐知信达图书有限公司

策划编辑：陈 平

责任编辑：马丽雅 杨亚立

出版发行：吉林出版集团有限责任公司

电 话：010-58301408 58301498

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：120 千字

印 张：11

版 次：2012 年 3 月第 1 版

印 次：2012 年 3 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5463-8572-3

定 价：32.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

更新微信：1561277539



PREFACE

对于人生，每个人都有不同的选择。有的人喜欢站在山顶，于无上的顶峰俯瞰无限风光；有的人喜欢在山脚下度过平静的人生，粗茶淡饭，悠然自得。

今天，如果你选择了山顶，选择了追求卓越的人生，那么你就要努力向山顶攀登。虽然攀登的过程是辛苦的，路上会有荆棘、巨石和猛兽；但同时过程也是美好的，因为路上还会有鲜花，有鸟鸣……不管怎么样，这段攀登的过程都是你必然要经历的。

现在的你，正在攀登顶峰的过程中，而你的目标就是山顶。那么，当下你要做的就是作好准备，努力做最好的中层管理者。

那么要成为最好的中层管理者，需要做哪些事情呢？应该具备哪些素质和能力呢？在本书中，容易先生对上述问题给出了答案。

首先，你要明白自己为什么要做最好的中层管理者。对于每一位想要在企业中功成名就的人来说，“做最好的中层管理者”都是一个必须要经历的过程。

或许你曾经业绩辉煌，是企业里的明星员工。但是，如何从一名出色个人成为组织的英雄，如何从一名单打独斗的明星员工转变成未来的企业领袖，这是作为一名中层管理者必须完成的一次跨越。中级管理层是一名卓越的企业领袖在成长的道路上必须要经历的一个阶段。而在经历这个阶段的过程

程中，你将完成自身角色和思想的转换，进而完成人生的一次跨越。

为什么每一个企业都要大力培养中层管理者呢？

众所周知，一个企业在发展过程中需要具备很多条件——好的产品、好的商业运作模式、好的竞争策略，等等。这些都是非常重要的条件。然而在这样一个信息化的时代，仅仅有好的产品、好的商业运作模式，企业就能基业长青吗？显然不能。因为不论你生产出多么先进、新潮的产品，一旦推向市场，过不了几个月，竞争对手就会对你的产品进行大力模仿与跟进。另外，不论多好的商业模式、多完美的经营策略，只要一推向市场，几个月之后，同样会有大量的竞争对手立刻模仿与跟进。在这种情况下，你该如何去应对？

麦当劳可谓快餐行业的成功典范。可能很多人会将麦当劳的制度，甚至将麦当劳全套的管理体系都抄袭过来使用。然而令人失望的是，对于麦当劳，我们一直在模仿，却无法超越它。原因何在？因为制度可以照搬，产品可以复制，但有一样东西却是无论如何都无法模仿的，那就是企业的核心人员、企业的核心架构。这就是组织的重要性。组织是无法复制的，而且当一个优秀的组织形成后，它可以持续地进行研发、创新，去适应市场的需求。

所以，组织才是一个企业持续竞争力和核心竞争力的所在。企业只有拥有一个良好的组织，拥有一个良好的组织系统，才能应对外界的变化和不可预知的竞争。而在组织当中，中级管理层所起的就是一个骨架的作用。就像一只动物能长多大，不在于它能吃多少，关键在于它的骨骼支撑力有多强。企业的中级管理层就是支撑起整个组织的那副结实的骨架。

在本书中，容易先生通过角色定位、三大能力和六大素养的提升，对如何成为一名卓越的中层管理者，提出了独到而系统的见解。在此，我衷心地希望每一位战斗在一线的中层管理者或者有志成为中层管理者的员工，能通过学习本书，从平凡到优秀，从优秀到卓越，成为企业里不可替代的中流砥柱。

艾 莫

2012年2月



PREFACE

台塑集团创始人王永庆说过一句话：“一只老虎可以把一群羊带成老虎，而一只羊却可以把一群老虎带成羊。”可见，管理者的行为对一个队伍的影响有多么巨大！

一位伟人曾经说过：“正确的路线确定之后，管理者就是决定因素。”可见，没有得力的管理者，再好的机会、产品、市场乃至商业模式，都是枉然！

对于企业而言，中层管理者是保障企业基业长青、持续发展的核心竞争力，是企业的骨架，担负着撑起整个企业的重任。

但是，作为企业的中流砥柱，身为中层管理者的你，是否考虑过：要做最好的中层管理者需要具备什么素质和能力？怎样才能创造辉煌的业绩，帮助企业走得更远？

一名管理者没有资格说喜欢不喜欢，一名管理者做所有事情都只有一个标准，那就是企业需要我做什么我就做什么。

做最好的中层管理者，就要敢于承担责任。

做最好的中层管理者，就要提升自己的领导力和影响力。

做最好的中层管理者，就要培养职业意识，做职业化的管理精英。

做最好的中层管理者，就要放下身段，放下自我。

做最好的中层管理者，就要学会先服从，后指挥。

做最好的中层管理者，就要学会忠诚。当你选定了这个领导，选定了这个企业之后，你可以提出自己的不同意见，你可以说“不”。但是，你要保证做到忠于这个企业。

做最好的中层管理者，就要学会吃亏，学会奉献。不要问企业为你贡献了什么，而要问你为企业贡献了什么。要知道，一个人未来的收入，是由他对未来的预期所决定的，即由他进入企业后，为企业创造的增量（未来能为企业创造的价值）来决定。

做最好的中层管理者，就要学会换位思考。多问问自己，假如我身处“他”（上级或老板）那个位置，我该如何去处理同样的问题？我到底能帮“他”（上级或老板）做什么？

做最好的中层管理者，就要懂得团结协作才更有力量。一个人可能会走得比较快，但一群人才能走得更长远。

做最好的中层管理者，就要学会自我管理。因为管理的本质是自我管理，要想管理好别人，先要学会管理自己。管理自己就是能够自我成长，能够自我突破，能够自我反省。

本书从企业中层管理的实际出发，帮助你实现“做最好的中层管理者”的目标。当你达到这个目标之后，蓦然回首就会发现，你的收入已经增加，你的能力已经提升，你的成功已经近在眼前！

容 易

2012年2月



推荐序 艾莫 / 1

前言 容易 / 3

» 上篇 定好位才能做对事——中层管理者的角色定位

第一章 清晰定位才能突出重围 / 003

一、成为中层管理者的三个关键点 / 003

二、中层管理者是企业的生命线 / 007

第二章 中层管理者——企业的中坚 / 017

一、定位要准，立足才稳 / 017

二、优秀中层必达的核心标准 / 024

» 中篇 中层管理者职场成功的三大必备能力

第三章 过硬的业务能力助你职场如鱼得水 / 027

一、热情成就完美事业 / 027

二、会做增量文章才是真本事 / 030

三、永远保持一颗夺冠的心 / 035

◇中层管理者业务能力认知自测表 / 039

第四章 强大的管理能力助你笑到最后 / 040

一、敢于承担责任是一种无形的资本 / 040

二、做员工的榜样带动一群人 / 045

三、角色意识：想象不到的神奇力量 / 048

◇中层管理者管理能力认知自测表 / 052

第五章 超人气的培训能力让你的事业快速腾飞 / 054

一、专业能力至关重要 / 054

二、复制能力不可或缺 / 058

三、沟通能力无处不在 / 061

◇中层管理者培训能力认知自测表 / 066

» 下篇 六大素质，打造最好中层

第六章 政治素质决定战略高度 / 069

一、大处着眼，小处着手：战略的一致性 / 069

二、坚决服从，绝不抱怨：意识的一致性 / 074

三、忠诚 = 信赖，信赖 = 价值：道德的一致性 / 076

四、协同中发挥整体合力：行为的一致性 / 079

◇中层管理者政治素质认知自测表 / 082

第七章 思想素质成就团队支持 / 084

一、“我们”大于“我”，集体利益大于个体利益 / 084

二、当贡献大于索取，成功不请自来 / 087

三、大张旗鼓地维护组织利益 / 090

◇中层管理者思想素质认知自测表 / 093

第八章 心理素质决胜转折拐点 / 094

一、承担是成熟的开始 / 094

二、主动是领先的开始 / 096

三、乐观是业绩的开始 / 099

四、坚韧是转折的开始 / 102

五、严格是卓越的开始 / 105

◇中层管理者心理素质认知自测表 / 107

第九章 专业素质打通任督二脉 / 109

一、成功从认真开始 / 109

二、遇刚则刚，遇强则强，选好对手 / 113

三、发挥超能力，学会自我突破 / 116

四、学会成长，让道路越走越宽敞 / 119

◇中层管理者专业素质认知自测表 / 126

第十章 财务素质赢得信任机会 / 127

一、公私分明，你做到了吗？ / 127

二、吃亏，未必不是好事 / 128

三、绝不触“雷” / 131

四、利润：来源于所有细节 / 132

◇中层管理者财务素质认知自测表 / 135

第十一章 身体素质磨炼坚韧意志 / 136

一、身体状况服务于职业要求 / 136

二、长期化的身体锻炼 / 139

◇中层管理者身体素质认知自测表 / 143

第十二章 自我管理悟透管理本质 / 144

一、影响力：管理者之“魂” / 144

二、谨言慎行：改善职业角色意识 / 146

三、自控：职场强者风范 / 147

四、认清你自己最难 / 152

五、人生的三大自我管理 / 153

六、自我反省，成长的原动力 / 157

◇中层管理者自我管理能力认知自测表 / 164

上 篇

Bierang
Xiashu Chaoleni

定好位才能做对事 ——中层管理者的角色定位

企业的中层管理者处于企业组织架构中的中层位置，在决策层与执行层中间具有桥梁的作用，是企业重要的中枢系统。中层管理者将决定企业能否健康持续发展。

或许就是因为中层管理者在企业中的特殊地位和角色，使得中层管理者在工作中遭遇了各种各样的问题。想要解决这些问题，就需要中层管理者进行清晰定位，明确自身价值。

那么，成为中层管理者的关键点是什么？

中层管理者的主要作用是什么？

中层管理者的核心任务是什么？

优秀中层管理者的评价标准又是什么？

本篇将主要解决这些问题。

第一章

清晰定位才能突出重围

一辆汽车若想平稳快速地行驶，既需要方向盘来控制行驶方向，又需要底盘的稳固支撑和发动机的驱动。如果将一个企业视为一辆汽车，那么企业的老板就是汽车的方向盘，掌控着整个企业的发展方向；中级管理层就是汽车的底盘和发动机，决定着企业前进的稳定性和发展速度。

所以，企业的核心竞争力来自于组织，而组织的核心来自于优秀的中级管理层队伍。换句话说，一个企业要想具备超强的执行力和战斗力，就要依靠它的中级管理层队伍。

一、成为中层管理者的三个关键点

中层管理者的工作经历是你未来成为企业领袖必不可少的一段经历。既然中层管理者如此重要，那么，如何才能做一名好的中层管理者呢？如何才能做最好的中层管理者呢？

要回答这两个问题，首先你要了解：成为中层管理者的关键点是什么？

能承担企业的重任

第一个关键点是中层管理者能承担企业的重任。

对于人才结构与组织结构而言，中国人早就有一种认知：在企业中，不同的人在不同的位置上担当的角色和起的作用是不同的。所以古人云：“贤者居上，能者居中，工者居下，智者居侧。”中层管理者就叫“能者居中”。对于一名中层管理者来说，核心就是一个字——能。也就是说，你能不能承担责任，能不能担负起一个企业的重任，有没有这样的能力，有没有这样的本事。

在电视剧《亮剑》中，主人公李云龙就是一个非常典型的优秀中层管理者。无论何时需要承担责任，他都愿意把责任“一肩挑”。这样的管理者就叫做“能者居中”。

一名优秀的中层管理者一定要勇敢地承担自己的责任，对企业负责，对工作负责，对上级和下属负责，这样才能为自己获得更大的发展空间。

中层管理者是折腾出来的

第二个关键点是中层管理者是折腾出来的。

这个世界永远都在不断地变化中。一家企业要想适应外界的变化，就要不断地改变自己，适应环境。而优秀的中层管理者也是能够随时修正自己，适应环境的，是禁得起折腾、能折腾、会折腾的一群人，因为只有折腾才能遇到机会。

优秀的企业领导者都有一个相同的习惯，那就是常常将需要培养的未来核心管理者派到最艰苦的地方去，让其接受锻炼，去承担最重要的责任、最艰难的任务。为什么要这样做？因为越艰苦的环境、越艰难的任务，越能锻炼一个人接受挑战的能力，其成长也就越快。

联想集团前董事局主席柳传志有一句名言：“折腾是检验人才的唯一标准。”柳传志为了培养接班人杨元庆，将他一年换一个新岗位，“折腾”了十几年，终于把他培养成了“全才”。杨元庆1989年进入联想，先从销售员做起，推着旧自行车，奔走于北京市的大街小巷。1991年，柳传志任命杨元

庆为计算机辅助设计部(CAD)总经理。1994年，柳传志任命杨元庆为联想电脑公司总经理。2001年4月，37岁的杨元庆正式出任联想集团总裁兼CEO。经过不断“折腾”，杨元庆最终被“炼”成了扛得住任何压力的“铁人”。

可见，一名优秀的中层管理者，一定要经得起折腾，因为在折腾中才能有机会，在折腾中才会有变化。所以，优秀的中层管理者要善于折腾，在折腾中找到机会，找到属于自己的一片天地。

追求卓越是人生的一种习惯

第三个关键点是养成追求卓越的习惯。

有这样一个故事：

一个年轻人事业、生活都很不顺利，于是去请教一位算命先生，问自己的前途如何。算命先生给他算了一卦，说：“你40岁以前穷极潦倒、贫困痛苦，人生非常不如意，处处碰壁、处处受难。”

听完这些话，年轻人胆战心惊，急切地问算命先生：“那我40岁以后呢？”

“40岁以后你就习惯了。”算命先生回答道。

可见习惯真是可怕。事实上，所有人的人生都是由无数个习惯构成的。你今天的每一个行为，做的每一件事情，背后都是由你的习惯影响和决定的。所谓“习惯成自然”就是这个道理。

有句话说：“习惯决定性格，性格决定命运。”如果你想成就卓越的人生，就必须养成追求卓越的好习惯。

通用电气前总裁、世界顶级CEO杰克·韦尔奇是全世界职业经理人的典范。他在自传《赢》里写道：“我今天之所以能够成为世界第一经理人，能够取得这样卓越的成绩，最要感谢的人就是我的妈妈，因为她从小就开始培

养我‘赢’的习惯。”

正是因为这个习惯，杰克·韦尔奇从小做任何事情都要争第一，都要赢。与小朋友下象棋，他要赢；在班里演讲、竞选班长，他要赢；参加曲棍球比赛，他还是要赢。“赢”已经成为了他人生中的一种习惯。有了这种习惯也就有了强大的动力，这使得他做任何事情都要做到最好。

卓越的人生不是由一件事情构成的，而是由无数片段和无数事情构成的。而在这无数的片段和事情中，支撑你笑到最后、取得成功的，就是追求卓越的习惯。

很多人希望自己未来能够成为一名企业领袖，成为一名成功的企业家。但是你要明白，对于一名企业家而言，企业家的身份其实并不重要，重要的是能不能拥有企业家的心态和处事方法。如果不具备这样的心态和能力，那么即使你今天拥有一个企业，最后的结果也可能是失败。反之，就算你今天还没有一个企业，但你有这样的心态和能力，那么未来就很有可能成为一名企业领袖。

但是，每个人都有一些不良习惯，想要养成追求卓越的习惯，就要改掉这些不良的习惯。一个好的办法就是从现在开始，培养良好的习惯。

有这样一则故事：

一座寺庙里住着一个老和尚和一个小和尚。在寺庙的后山有一大片菜地，小和尚除了参加每天的修行必修课之外，都要到菜地里去种菜。

刚开始的时候，菜地里有杂草，而菜却没种几棵，小和尚每天都去割草。但是后来他发现，刚割完没多久的草很快就长出来了。于是他想办法把地刨开，把草根挖掉。可过了不久，菜地里又杂草丛生。小和尚很苦恼，就去问老和尚到底该怎么办。老和尚告诉他：“你在菜地里种满菜试试。”小和尚听完，便开始认真地在菜地里耕地、种菜，浇水、施肥。后来，菜地里的蔬菜长得绿油油的，杂草果然少了很多。

可见，培养良好的习惯，不良的习惯自然就会消失。经营企业也是一个道理，不论是创业还是管理已有企业，都是一个不断超越自我、追求卓越的过程。在此过程中，你有没有养成良好的习惯十分关键。

总之，作为中层管理者只有成为一个卓越的人，才能博得老板的赏识，获得组织的重用，赢得下属的尊敬，进而成就卓越的人生。

二、中层管理者是企业的生命线

每一个企业都希望自己能够拥有卓越的产品和服务，能够获得更大的收益，能够拥有更多的客户，能够从客户那里得到更丰厚的回报。那么，企业赢得客户、持续发展的核心动力是什么呢？

唯一的答案就是人。任何企业的业绩都要靠员工来取得。因为企业的一切都是人“做”出来的，不管是产品开发，客户维护，还是客户服务，都要经由员工来完成。

所以，一个企业只有拥有了爱岗敬业的员工，才能持续发展，持续赢利。

员工敬业是企业发展的关键

美国盖洛普公司用了25年的时间，对全球100万人次进行调查研究，他们惊讶地发现，企业的业绩原来是由“忠实的客户”带来的，而“忠实的客户”是由“敬业的员工”来决定的。

盖洛普公司在调查研究中发现，员工敬业度得分排在前20%的公司与排在后20%的公司的业绩相比：顾客的忠诚度高出56%，销售效率高出38%，利润率高出27%，员工的流动率低出48%。敬业员工比不敬业员工为公司创造的价值高出4倍。因此，员工的敬业度对企业的发展至关重要。

通用电气前CEO杰克·韦尔奇曾经说过：“敬业是一种能力，更是一种精神。每一家想靠竞争取胜的公司都必须设法使每个员工敬业！”

一次，我在麦当劳用餐。点餐时，我故意刁难麦当劳的服务员，说：“请问，你觉得是麦当劳好吃，还是肯德基好吃？”那个服务员听完后，微笑着回答：“先生，自从我加入麦当劳以后，就再也不吃肯德基了。”他的话让我深受触动。无怪乎麦当劳能够做得这么好！

是的，一个敬业的员工，他对工作的那种热情、那种状态、那种信念都会深深地影响和感染着他的客户。可以说，企业的一切都是由员工创造出来的。因为每天与客户接触的是员工，每天在生产一线做产品的也是员工，每天在一线服务客户的还是员工。从这个意义上说，企业能否拥有一群敬业的员工决定了企业的业绩。

既然敬业的员工对企业如此重要，那么企业管理者要做的就是激发员工的这种敬业精神。但问题是，一个员工能够持续爱岗敬业，他的动力来源于哪里？是激励，归属感，还是金钱？

金钱固然重要，但是金钱并非员工工作的最大动力。一个人在他的岗位上能否取得卓越的成绩，与他的收入并没有必然的联系。

打个比方，虽然篮球明星姚明的球技高超，但是他的球技高低与金钱没有必然的联系。假如现在给你和姚明一样的薪酬，你能打出姚明的水平吗？当然不可能，因为你没有那个能力。所以说，一个员工在岗位上能否取得卓越的成绩，与金钱没有必然联系。金钱是结果，但不是起因。只有爱岗敬业，努力工作，取得了卓越的成绩，才能获得金钱上的回报。

但遗憾的是，管理者一谈到员工动力，就只想到钱，却没有找到真正的动力，因此就不能有效地激励员工，也就无法让员工敬业爱岗。更可怕的是，一味的金钱激励，可能会让员工对工作本身失去兴趣，觉得自己就是为了钱而工作的，从而丧失对工作的热情。实际上，一个人能投入地工作，是因为工作对他来说是最大的快乐，最大的回报。而用金钱去激励他，不是最有效的方法。

所以，作为管理者必须明白，员工工作的动力是什么，影响员工工作绩

效的最大因素是什么。只有真正了解了这些，你的管理才能真正做到位。

在企业里，最敬业的人是谁？是老板！

企业家之所以能够取得非凡的成就，是因为他们中的大部分人在工作时就是最敬业的员工。敬业，是人生最有价值的一种习惯。一个人，要想成为优秀的管理者、企业家，如果连敬业都做不到，那么其他的根本无从谈起。

总之，敬业，要从管理者自己开始！

员工状态决定工作绩效

全球最大的调研公司盖洛普，历经25年100万人次的研究发现，员工工作动力的核心概括起来就是两个字：状态。

伟大的人生源于伟大的状态。一个人不管能力多强，背景多好，经验多么丰富，他每时每刻的表现都是由他当下的状态来决定的。

最明显的例子就是在竞技赛场上。运动员临场状态越好，发挥的就越好，就越能取得较好的比赛成绩。而那些平时成绩极好、技术非常棒，极有可能夺冠却临场功亏一篑的运动员，都不是输在技术上，而是输在心态上。因为心态失衡影响了竞技状态，没有好的竞技状态当然发挥不出最佳的竞技水平，所以败北是必然的事。反之，一个人也许平时能力一般，表现不是太突出，但是临场状态特别好，他可能就会有超水平的发挥。

在2008年北京奥运会上，蹦床冠军何雯娜就是因为在比赛中状态很好，顶住了压力，才有了高水平的发挥，勇夺中国蹦床史上首枚金牌。

带领中国男子足球队唯一一次闯进世界杯的米卢教练，他的管理哲学就是态度决定一切。

由此可知，状态是影响一个人当下取得结果的最重要因素。这也充分说明了，伟大的人生源于伟大的状态。要知道，大多数成功者都会随时保持巅峰状态。

众所周知，无论是在部队里，还是在企业或某个组织里，比拼的第一件事就是士气。俗话说“狭路相逢勇者胜”，这个“勇”字讲的不是技术，而

是一种状态、一种精神。所以，状态才是影响一个人取得卓越成绩的最重要因素。你以什么样的状态来迎接工作，你就会获得什么样的结果。所以，如果你想取得卓越的成绩，就一定要让自己拥有卓越的状态。

一个优秀的教练员，在训练、培养运动员的过程中，最重要的工作之一就是不断调整运动员的状态。同样，作为一名管理者，在管理员工的过程中，最重要的任务之一就是不断调整员工的状态，让员工在工作岗位上随时保持最佳状态。当员工处于积极快乐的工作状态中，就会充满激情，就会高水平甚至是超水平完成工作，并具有无穷的创造力，以及最高的工作效率，取得让你吃惊的成果，打破过去的纪录……

其实，要想知道一个企业的发展情况如何，是否具有发展前景，根本不需要了解过多的信息，仅从其开会的情况就可见一斑。有些企业每次开会时，都像是在开追悼会，会议室里总是死气沉沉的，鸦雀无声，员工不是打瞌睡，就是坐在那里傻看，完全不在状态。这样的会议开了倒不如不开。可想而知，这样的企业很难有强大的凝聚力，也很难有太大的前途。而优秀的企业在开会时，状态总是很好。例如，保险公司每天召开早会，氛围都非常热烈，所有的员工都会通过跳舞、唱歌等娱乐方式来调整自己的状态。

优秀的组织会随时保持最佳状态，优秀的领导也会随时保持最佳的工作状态。全球IT产业的霸主微软之所以会如此成功，就是因为它的领导、它的员工时刻保持着最佳的工作状态。所以说，伟大的人生源于伟大的状态。员工优异的工作成绩来源于他们最佳的工作状态。

环境决定员工行为

既然员工的工作状态如此重要，那么是什么因素影响着员工的状态呢？是心情。那么，又是什么因素决定着员工的心情呢？是环境。

人是环境的产物，同样的人在不同的环境中会产生不同的行为和结果。

十几年前，我刚从大学毕业，与两个同班同学相约去广州。当时，我们三个人分别进了三家不同的企业。我进了一家美资企业，我的一个同学进了

一家日资企业，而另一个同学进了一家大型国企。

从前在大学时，由于我们三个人的学习时间、所处环境都相同，所以行为也大体相同。但是，当我们进入不同的企业之后，由于所处环境以及企业文化的差异，我们的行为变得完全不一样了。

记得刚进入外企的时候，我身边的同事大都是清华、北大、浙大等名牌大学毕业的高才生。而我，既没有背景，又不是名牌大学毕业的。我刚刚上岗能力不足，又缺乏工作经验，在如此激烈的竞争环境中，如何才能让自己脱颖而出呢？后来我就想，既然自己能力不行，至少态度要好，所以便主动加班。在我们中国人的传统思想中，似乎加班至少能体现一个人的敬业精神。

于是，我从上班的第一天开始，连续两个晚上都加班到10点多。谁知，等到第三天上午，总监忽然找我谈话，说：“容易，听说你前两个晚上每天都加班到10点多？”听到这句话，我非常高兴，心想自己的方法果然有效，这么快就被领导注意到了。但是他接下来的话却让我措手不及。总监说：“根据我们的经验，如果一个人在一个岗位上经常加班的话，只有两个原因：一是这个岗位的工作量安排得不合理。但是，之前有十几个人都做过这个岗位的工作，他们并没有这方面的反映。那么，就只有第二个原因了——你欠缺能力和经验，工作压力过大。容易，需不需要公司送你去培训一段时间，或者调整一下岗位。”

总监说完，我吓出一身冷汗。后来我才知道，这是美国人的一种思考方式。他们认为，经常加班是能力不足的表现。在欧美企业，员工的工作时间和私人时间严格分开。他们认为，上班时就要努力、拼命地工作，但下了班就是自己的私人时间了。那次后，我就很少在办公室里加班了。

然而，日本企业的工作环境与我所在的美国企业大不相同。下班后，每次我们约在日企工作的同学一起出去玩，他都说还在公司。我们原本以为是他的工作量太大的缘故，但是事实并非如此。实际上，日企的工作压力并不大，福利待遇也很好。他每次“加班”，并不是在工作，而是在聊天、玩游戏。当问及原因时，他回答说：“环境所迫啊！每天下班后，大家都不急着

回家。等到了晚上9点，大家就像约好了一样，开始收拾东西下班。所以我也这样了。”这就是日本企业的工作环境。

再来看看进入国企的那位同学。他的工作时间是不确定的，有时候下午三四点钟就下班了，有时候会加班到晚上10点，甚至通宵熬夜工作。问及原因，他回答说：“得跟着领导的时间行动。”

所以说，人是环境的产物，人的所有行为都要受环境的影响。也就是说，员工的行为和工作状态是受环境影响的。或者说，对一个人的工作状态影响最大的是他身处的环境。

同一个人，在不同的环境下，他的行为会不一样。一个人，本来雄心壮志，积极乐观，充满斗志，如果进入一个企业，发现身边的人总是抱怨连天，上班开小差、干私活、做兼职，那么时间长了，他如果不离开的话，迟早会被这些人同化。这就是环境的影响力。所以作为管理者，必须要明确这一点，为员工创造一个最佳的工作环境。

中层管理者决定员工的执行力

上面，我们了解了工作环境影响员工的状态，那么又是什么决定了我们的工作环境呢？有人认为，工作环境的好坏主要受企业文化或企业老总的影

响，但我认为也不尽然。

记得2007年，某医药公司老总问我：“容老师，公司要开年终大会，我想在大会上讲话，可又怕讲不好，你能不能帮帮我？”于是我告诉他，在年终大会上无外乎有两件事：一是总结表彰并发奖；二是描绘未来，描绘愿景。另外，我告诉了他一些技巧。这位老总很认真，用了半个多月的时间准备，反复修改演讲稿并且每天进行演讲排练。结果，那次年终大会非常成功。他在台上讲了一个半小时，声情并茂、慷慨激昂，深深地震撼了台下的许多员工。特别是那些刚毕业的大学生，听完这位老总的讲话后，都热血沸腾，激情飞扬。等回到办公室他们还在讨论：老板真厉害，真有眼光，我们

跟着他好好干，肯定大有前途！哪天公司上市了，我们还能分得股票！谁知，正讨论到兴奋处，办公室的角落里突然传来一个声音：“你们几个是新来的吧？”几个人一听，默不做声。接着，那个声音又响起来了：“老板的话你们居然都敢信！”听完这句话，大家面面相觑，更是什么都不敢说了。

就因为那个人的一句话，老板半个月的辛苦努力都泡汤了。可见，员工的工作环境不仅仅受企业文化和企业老总的影 响，还有更关键的影响因素存在，如身边的同事。

让我们再来看一个案例。

湖南长沙一个足浴城的老总向我咨询，如何降低员工的流失率。他说，为了留住员工，他采取了很多措施。起初，他提高员工的工资，为所有员工上保险，年底发双薪。这在当地的足浴行业里是最好的待遇了，结果还是留不住员工。后来，他以为是员工的心态问题，于是不再招聘熟手，而是直接到湘西农村去招聘一些小姑娘，然后手把手地传授她们技术。这些小姑娘就像一张白纸一样，纯洁、质朴，他以为她们一定能够长时间地做下去。结果，等到培训完毕将她们分配到下面的门店，两个多月后，她们中的大部分人又都离职了，还进入了竞争对手的店里。

为什么会出现这种情况呢？其实原因很简单：企业就像一个大水池，老总在上面开闸拼命地往里加水，但是下面却有一排排水管把水全部放出去。而这些“排水管”对于员工的影响力要远远大于企业老总。也就是说，如果在工作中员工的直接上级管理能力不到位的话，员工就会离开。而随着公司规模不断扩大，老板不可能直接管理每一位员工。

所以，很多时候影响企业工作环境的不是老总，也不是企业文化，而是一个更加重要的因素——员工的直接上级，即中层管理者。

让我们先来看一段电影《拯救大兵瑞恩》的对白，相信你会从中有所感悟。

士兵A：请你解释一下，上尉，凭什么让我们八个人去救一个人呢？

上尉：谁能回答？

士兵B：瑞比，想想那个可怜虫的母亲吧！

士兵A：哦，韦德，我也有母亲，你也有，中士同样有，我敢打赌我们的上尉也有母亲。我们所有人都有母亲。

士兵C：军人不问为什么，只有服从和牺牲。

士兵D：这叫什么话，难道我们就活该去死吗？

上尉：厄珀姆是在讲作为军人的天职。

士兵C：太对了，长官。

上尉：军令如山，你把你妈妈抬出来也不管用。

士兵C：没错儿，谢谢长官。

.....

士兵E：长官，我对这件事有点儿看法。

上尉：没关系，谈谈你的看法。

士兵E：在我看来，长官，这个任务显然是在浪费最宝贵的战争资源。

上尉：接着说。

士兵E：感谢上帝对我的特别恩惠我才成了一名神枪手。

上尉：瑞比，你看，牢骚就得这么发。接着说，杰克逊。

士兵E：如果上帝把我派到离希特勒一英里左右的什么地方，而且我前方视线良好，你们就打背包吧，战争就要结束了，阿门。

士兵A：想得美，乡巴佬儿。我说上尉，你就没有发过牢骚吗？

上尉：我就是有牢骚也不跟你发。干什么都有规矩，如果要发牢骚，我不对下，只对上。你们跟我发牢骚，我跟上面发牢骚，上面再跟上面发牢骚，矛头向上，反正我不在你们面前发牢骚。

士兵A：对不起，长官，假如你不是上尉，或者我是个少校，你会怎么做？

上尉：假如你是一个少将，我会说，这是一项光荣的任务，长官。它的意义非常重大，值得不惜一切代价去做。而且我从心里为瑞恩的母亲感到难

过，我将不惜献出自己以及手下的生命，尤其是你，瑞比，以告慰母亲。

在这段对白中，你会发现一个问题：带领战斗团队和在企业里带领员工有着相似的地方。当领到一个任务后，员工会有很多意见，会发牢骚，会问为什么我要这样做。例如，在企业里，很多员工会问他的上级领导，今年市场这么不好，环境这么恶劣，为什么我们的任务还这么重，目标定的还这么高……员工会不断地提出各种各样的问题。那么，这些问题谁能第一时间来解答，第一时间来处理呢？是他们的上级领导。

正如影片中的上尉，如果他简单地说一句“问那么多干什么，军令如山倒，你们只需严格执行命令就好”，那么整个队伍的状态一定会受到影响，战斗力也会因此而下降。

由此可以断定，决定企业环境、员工状态的最主要因素不是老板，也不是企业文化，而是员工的直接上级，也就是我们的中层管理者。在一个企业里，中级管理层是企业组织的骨架。员工能不能留下来，企业文化能不能传递，团队有没有执行力，其实都是由企业中层管理者决定的。

同一个部门，同一批员工，如果换一个领导，做出的成绩可能会截然不同。

从前面的对白中我们不难发现，影片中的上尉是一位受过训练的中层管理者。在处理问题时，上尉有一句话值得我们借鉴，即有问题向上反映，矛头向上。但遗憾的是，在很多企业中，大批的中层管理者都没有受过相关的专业训练。领导给他们布置工作任务时，他们永远都说没问题，结果一回到部门里，就对着下属大发牢骚，说公司这儿不好、那儿也不好，抱怨任务太重根本无法完成。当他抱怨够了，下面的员工也全都被影响了，这便助长了大家的消极情绪。

因此，训练中层管理者的投入才是企业最大的成本。中层管理者可能每天都在赶走员工，每天都在影响员工。我们由此得出的一个结论就是，员工因公司而加盟，却因上司而离开。也就是说，一个员工最初加入公司是因为他认为这家公司很有实力，企业文化、薪酬待遇都符合他的要求，他对公

司、对自己的未来满怀希望。但是后来他为什么选择离开了呢？真正的原因就是他与自己的上级合不来。由于双方价值观念、个人习惯等不同，渐渐导致不和，最后他只好选择离职。

如果你的企业员工大量流失，可能是你的管理人员、你的中级管理层出了问题。不信你可以自己做一个实验，打电话给离职超过三个月的比较好的员工。你可以以朋友的身份很真诚地请教他一个问题：“当初你离开公司的真正原因是什么？”你会意外地发现，80%以上的人会告诉你：“老板，我现在可以告诉你了。当初我离开公司的真正原因，并不是辞职报告上写的什么家庭原因、个人原因，那些都是借口，真正的原因是我和我的直接上司合不来，不是他看我不顺眼，就是我看他不顺眼。”

其实，在工作中，70%的明星员工都是被平庸的中层管理者“折磨死”的。换言之，决定一个员工能否取得卓越成绩，决定有什么样的工作环境，决定员工行为的最大因素是企业的中层管理者。

在过去的30年里，中国企业在国际上的竞争力主要来自于低成本的制造业，但是经过30年的发展，这条路在未来将会越来越难走。有人曾经这样总结过：美国人发明了产品，然后日本人把产品做好，到了韩国人那里就把产品做得很便宜，但是到了中国人这里就把产品做得几乎没利润了。也就是说，中国人做过的产品很多最后基本上都没什么利润了。这就是中国的许多企业过去30年的竞争策略。

在未来的30年里，中国企业必须改变这种竞争策略。而这个改变，就要靠大幅度地提高企业竞争力，靠员工的无穷创造力来实现。只有让每一位员工都真正做到敬业爱岗，企业才能持续发展，才能具有更强的竞争力。从这个角度上看，一个企业的根基来源于敬业的员工。拥有敬业的员工是企业的追求，而敬业的员工是由中层管理者决定的。“员工因公司而加盟，却因直接上司而离开。”只有真正理解这句话，你才能成为合格的企业中层管理者。

第二章

中层管理者 ——企业的中坚

在很多人眼里，中层管理者在企业中似乎无足轻重，但是事实并非如此。中层管理者对企业的发展起着举足轻重的作用，他们是企业的中流砥柱，控制着企业的中枢。换句话说，中层管理者价值决定着企业价值。

因此，中层管理者要充分认识自己的重要价值，科学定位自己，争做企业最好的中层管理者。

一、定位要准，立足才稳

管理者良好的工作心态来源于对自身职责、作用的科学定位。要成为一名优秀的管理者，就必须认清自己的职责，明确自己的核心任务，充分发挥自己的岗位作用。

个人取得好成绩的三个关键要素

一个人要想在工作岗位上取得卓越的成绩，一般由三个因素决定。第一，具备相应的优势，即要有做这件事的能力，并且适合做这件事。第二，具备与其工作相匹配的环境。第三，有一个优秀的上级。

其中，前两个要素是基础，很容易理解，但是第三个要素却经常被忽略。其实它才是最关键的。正如大家所熟知的，一个优秀的运动员背后都会有一个或多个优秀的教练，离开了教练，再优秀的运动员都不可能取得太好的成绩。同样的道理，每一个卓越的员工背后其实都有一个卓越的上级。总之，这三个要素缺一不可，是一个人成功必备的条件。

美国通用电气公司CEO杰夫·伊梅尔特今天的辉煌成绩，足以诠释这三个关键要素的作用。

1982年，伊梅尔特获得哈佛大学MBA学位后就进入了通用，并开始在塑料业务部门工作。他一年内升任主管，三年后晋升为区域销售总经理。工作五年后，他已经非常出色，渐渐得到了通用前CEO杰克·韦尔奇的重视，并开始得到韦尔奇的培养。

1994年，杰克·韦尔奇离任期结束还有七年，选择一个称职的继任者已成了他的心头大事，他说：“整个选择过程几乎让我发疯，它给我带来了无数个难以成眠的夜晚。‘韦尔奇的目标’是要寻找一个至少在十年时间里都可以领导通用并把通用推向一个新水平的领导者。”

为了增长伊梅尔特的经验，韦尔奇把他调到了电器部门。这是一个烂摊子。这个部门处在大型产品回收的中期阶段，而且伊梅尔特对家电行业一无所知。但这却是必须要打赢的硬仗，因为这是韦尔奇考验他的一个重要方式。

当然，结果喜人，伊梅尔特凭借自己的优秀业绩顺利过关。

1997年，伊梅尔特就任医疗系统事业部总裁。几年时间内，他将医疗系统事业部的收入从39亿美元提高到72亿美元，并且每年保持21%的增长。这使得通用成为欧洲企业最强劲的竞争对手。

2000年，伊梅尔特是仅剩的三名通用未来CEO候选人中的一位。

2001年，在最后的竞争中伊梅尔特脱颖而出，成为通用第九任CEO。对此，韦尔奇说：“我觉得杰夫·伊梅尔特同时拥有智慧和协调能力，他浓缩了各种优秀的品质，能够真正地做他自己。杰夫·伊梅尔特拥有最出众的学识。”

在这个案例中我们不难发现，首先，伊梅尔特具有成为CEO的良好品质和能力。其次，通用给了他适合发展能力的工作环境。最后一个关键要素就是，他有一位优秀的上级——杰克·韦尔奇。

可见，一个人想要取得卓越成绩，就必须具备这三个要素。

实际上，全世界顶尖的猎头公司在搜寻一些顶尖人才时，也得出了这样一个结论：顶级的人才、最优秀的人才所关注的并不是金钱、荣誉、权力和地位，而是企业能不能给他一个尽情施展才华的舞台，能不能给他一个与其能力相匹配的巨大挑战，他能不能拥有一个良好的工作环境，能不能拥有一位好上司、一群好同事。这些才是他选择一份工作、选择一份职业的决定因素。

在这里我想强调的是，任何一个伟大的人背后都有一个影响着他的“巨人”。就如同杰夫·伊梅尔特背后有杰克·韦尔奇，史蒂夫·鲍尔默背后有比尔·盖茨一样。

有这样一个故事：

有一对好朋友，他们从小一起长大，生活环境类似。但是长大以后，他们一个成了囚犯，一个成了优秀的企业家。一个记者很好奇，便发出疑问：为什么生活环境十分相似的两个人会有如此不同的人生结果？于是，他分别去采访了这两人。

记者问那个囚犯：“你为什么会走上犯罪的道路？”囚犯回答道：“小时候妈妈给我和弟弟分苹果，苹果一个大一个小。妈妈问我们，谁想要大苹果，我大声说‘我想要’。结果，妈妈骂了我一顿，说作为哥哥，应该学会把大的让给弟弟。所以下次我就学聪明了，当妈妈问谁想要大苹果的时候，我就会说我要小的。结果妈妈听了，夸我既懂事又聪明，还奖励给我那个大苹果。从此以后，我就学会了一件事，那就是撒谎。”

当采访那位取得卓越成就，成为优秀企业家的人时，记者问了同样的问题。他也讲述了自己的经历：“我今天之所以能够成就卓越的人生，是因为小时候的一件事情。有一次，我和弟弟都想要大的苹果，于是妈妈对我们

说，你们去外面的草坪上除杂草，一人一半，谁先把草除完，谁就能得到大的苹果。所以我们兄弟俩开始拼命地除草，争夺第一。从那以后，我就学会了一个道理，要想取得好的结果，就必须做得比别人更好。”

同样的事情，不同的结果，就因为他们有不同的母亲。而在企业中也一样，不同的中层管理者会带出不同的员工，也会创造出不同的企业价值。

总之，一个人要想取得好的成绩，三要素必不可少，但是遇到一位优秀的“导师”更为重要。

中层管理者的主要作用

我们已经知道了，中层管理者会影响员工的敬业度、员工的忠诚度，以及员工的工作效率和绩效。那么，中层管理者在企业里到底具有哪些关键的作用呢？一般来说，中层管理者具有以下三个作用。

第一，中层管理者是榜样。中层管理者是员工的榜样，员工能从中层管理者身上看到自己的未来。

记得刚刚走上职业岗位的时候，我经常问自己：“十年后我会是什么样子？”后来，我总是与自己的上级领导相比较，并问自己：“十年后我是不是也能做到他这样？”换句话说，他的现在可能就是我的未来。所以，中层管理者是员工的榜样，代表了员工的奋斗方向。

如果你想让自己手下的员工取得更好的成绩，你首先就要做得更好，为他们树立榜样。正如现代人力资源管理的一个理论所说：“没有差劲儿的员工，只有差劲儿的管理者。”

那么，如何才能做得更好呢？其实很简单，你要不断思考自己身上有没有一些员工想要但却没有的东西。要知道，人们之所以喜欢榜样，崇拜偶像，热衷追星，就是因为他们身上有一些人们想要但却没有的东西。所以，中层管理者要学会将自己的特质发挥出来，为员工树立一个好榜样。

第二，中层管理者是桥梁。企业是一个组织，组织中的所有人都有一

个共同的目标。但是，每一个员工都有自己独特的地方，每一个员工的人生追求也不相同，所以每一个员工的起点、方向也有所不同。当员工的个人起点、方向和企业的最终目标之间产生差距时，就需要有一个沟通的桥梁。而企业的中层管理者就起到了这样一个作用：在员工的个人现状与企业的最终目标之间搭起一座沟通的桥梁。

第三，中层管理者是教练。员工的成长来自于中层管理者的不断教育、指导和培养。因此在企业中，中层管理者要成为一个教练，不断为员工指引方向，并训练提升员工的能力，调整员工的工作状态。当员工迷失方向的时候，你要指引他向成长的方向迈进，要告诉他如何去发展；当员工做错事的时候，你要指导他、纠正他，并且给出正确的方法。你要让员工从你这里学习技能，汲取经验，增长见识，获得反馈，以不断进步，取得成绩。

总之，中层管理者要学会当一名教练。正如美国通用电气前CEO杰克·韦尔奇所说：“管理者要学会当教练。”

中层管理者的核心任务

中层管理者在企业中除了拥有三大关键作用外，还有三大核心任务。

这三大核心任务包括：

第一，发挥员工的优势。一个团队，若想取得卓越的成绩，就需要团队成员的共同努力。这就要求中层管理者要想办法让员工有效地发挥出自身优势。中层管理者不但要发现员工的优势，同时还要在这一过程中将员工的个人优势转化为实际业绩。

在这一方面，老虎伍兹的教练就做得非常好，值得中层管理者学习。

喜欢老虎伍兹的人都知道，老虎伍兹虽然纵横高尔夫球场，但是他在沙地上的表现并不佳。如果他在典型的企业里工作，那么他的上司可能会指出这个弱点，并要求他在这方面大力改进。然而，老虎伍兹的教练却采取了截然相反的策略。在训练时，教练只花很少的时间在改进这一弱项上，他只让

老虎伍兹的沙地成绩提升到了一般水准，以求不拉低太多分数，而将其他的训练时间都投入到老虎伍兹的拿手好戏上。这让老虎伍兹的强项变得更强。

同样的道理，企业不应该再去苦思如何消除员工的致命伤，企图把员工的缺点转化成优点；相反，应该花一些心思去管理员工的缺点，使之不至于成为成功的绊脚石，而投注绝大部分精力在加强员工的优点上，使其发挥更大的正面作用。那么，如何才能有效发挥员工的优势呢？

首先，要善于发现员工的优势，不断激发员工在工作中的热情。这样他们就会更好地表现自己。中层管理者应该了解每位员工的独特性，并且知道如何发挥员工的优势，还应采取不同的管理方式，将员工的优势完全彰显出来，使之发挥到工作中去。记住，成功不是因为弥补缺点，而是因为发挥优势。所以，中层管理者应该认真罗列出员工的优势、劣势，用其所长，避其所短。

其次，要善于分配工作，让员工在其最擅长的领域工作。有些员工可能并不知道自己的优势在哪里，但是你可以帮助他在工作中实现最佳体验。在分配工作时，你可以根据员工的性格，让员工做一些适合他性格的事或者他擅长的事。尽力避免让员工做一些与其性格相反的工作，以免工作压抑或者削减工作动力。

再次，引导员工建立他们的职业生涯规划。如果只是机械式地晋升员工，很可能让好员工一直处于无法发挥其优势的职务。晋升原本是为了让好员工能够继续成长、发展事业，同时获得奖励。然而要达成这些目的，晋升并非唯一的途径。作为中层管理者，你不但要让员工在最适合的岗位上工作，还要引导其作好长远的职业规划，并且鼓励员工勇往直前，并为其提供好的学习深造机会。

一名中层管理者在工作中最大的贡献，就是将员工的才干转换为公司的业绩。所以，中层管理者要学会优势管理，让优秀者更加优秀，从而提升整个团队的竞争力。

讲完了中层管理者的第一大核心任务，我们再来看看其他两个核心任务

是什么。

第二，保持团队的状态。我们说过，伟大的人生源于伟大的状态。同样的道理，一个团队能否取得好的成绩也是由团队的状态决定的。所以，作为一名中层管理者，不但要让自己保持最佳状态，还要让整个团队也保持最佳状态。要知道，不论一个团队的基础如何，背景如何，如果不能保持一种积极、乐观的状态，就很难在工作中取得好成绩。

第三，达成企业组织的目标。不论是发挥员工的优势，还是保持团队的状态，作为一名中层管理者，最终你要追求的唯一结果都是达成组织的目标。一个真正的管理者，在帮助别人达成目标的同时也达成自己的目标。

实际上，作为中层管理者，你在企业中的第一个服务对象就是你的上司，你的老板。中国有一句古话：“食君之禄，担君之忧。”你永远要清楚自己在企业里是为谁工作，为谁服务的。你的第一服务对象永远是你的上级。因此，你首先要帮助自己的上级达成目标并且让他感觉良好。其次，你要帮助你的下属达成目标，并且让他们成长。中层管理者身上寄托着下属的期望，担负着对下属的责任。下属既然跟着你，你就有责任帮他们实现他们的目标。

但是，有一些中层管理者特别害怕下属比自己厉害。他们一看到下属比自己厉害，或者有优秀的人进入公司，就给人家穿小鞋，想办法整治人家。但是，如果没有宽广的胸怀，就很难成为真正的领导。如果你是这样的中层管理者，那么你很难有更大的发展。因为你带的兵越来越差，你的团队又怎么会有强大的战斗力呢？所以，中层管理者一定要帮助你的下属达成目标，让你的下属比你更优秀。

此外，你要帮助你的客户达成目标。客户是企业利润的来源，只有帮助客户达成了目标，你才会有业绩。同时，这也是对你能力的肯定。所以中层管理者要学会帮助客户达成目标。

其实不管是发挥员工的优势，还是保持团队的状态，最终都是为达成企业组织的目标而服务的。可以说，中层的最终目的就是达成目标。就像一个教练员，他首先要去挖掘每一个运动员的优势，然后再调整运动员的状态，

最后才能达成最终的目标。这就是中层管理者的任务。

二、优秀中层必达的核心标准

很多人都想做最好的中层管理者，那么如何去做，做到什么程度才算是最好的中层管理者呢？用什么标准来衡量你是不是一个最好的中层管理者？

衡量中层管理者是否优秀的标准有很多，例如，业绩、人际关系、所带团队的优劣，等等。但是最重要的标准是什么呢？

其实，这个标准和教练员的评价标准是一样的。评价一名教练是否是好教练，要看他培养了多少优秀的运动员；而评价一名中层管理者是否是最好的中层管理者，就要看他能否持续地培养出敬业的员工。

企业的主要价值是由敬业的员工创造的（敬业的员工比不敬业的员工多为企业创造4倍以上的价值）。因此，企业只有不断培养大批敬业的员工，才能取得卓越的成绩，才能不断地发展和壮大。而培养敬业的员工正是中层管理者的职责所在。所以，能否持续地培养出敬业的员工，是评价一名中层管理者的核心标准。

做最好的中层管理者是一种追求卓越的人生状态。既然你选择了这条攀登顶峰的道路，既然你希望自己未来能够成为社会中最有价值的企业领袖，那么做最好的中层管理者就是你最重要的一段历练，最关键的一个分水岭，最严峻的一个考验。

因此，你要不断学习，努力提升自己的能力，不断做到最好。只有这样，你才能带出最优秀的团队。你要明确的是，当你的下属将他的时间、精力，甚至是他的发展前途托付给你的时候，你要对他负责。因此，有句话说：“领导的无能是对追随者的犯罪。”

既然你走到了中层管理者的位置上，承担了这样一个重任，你就要负责到底，正所谓“开弓没有回头箭”。你只有不断地追求卓越，才能不辜负企业组织的信任，不辜负上级的厚望，不辜负下属的重托。

中 篇

Bierang
Xiashu Chaoleni

中层管理者职场成功的三大必备能力

中层管理者只有明确作为中层管理者的基本理念、要素、角色、定位，才能明确下一步的行动方向。

每一位中层管理者都希望自己能够成为企业里最有价值的、最好的中层管理者。而我们要清楚地知道，身作为一名中层管理者，即是“能者居中”。那么，这个“能”字体现在哪里呢？作为一名中层管理者，应该具备什么样的能力呢？

通过与中国几千位优秀的企业家的深入交流和探讨，我发现，作为一名优秀的中层管理者至少应该具备三大核心能力：业务能力、管理能力和培养能力。

第三章

过硬的业务能力助你职场如鱼得水

业务能力是中层管理者必须具备的第一大能力。这里的“业务”不单单指销售，而是一个概称。无论你在何种岗位上，不管是业务部门、职能部门还是生产部门，只要是你所在领域的工作，都可以称之为业务。

为什么中层管理者需要具备的第一个基本能力是业务能力呢？因为所有的中层管理者都是从优秀的员工中选拔出来的，他们通常都是该领域的业务明星。

一个人的业务能力主要表现在三个方面：第一，对行业、公司和产品充满热情；第二，对企业有较大的贡献；第三，敢于追求冠军。

一、热情成就完美事业

热情是一切成功的根源。一个人从事一项事业，如果没有持续的热情，就无法持之以恒。只有充满发自内心的热情，才能有足够的动力坚持下去，将工作做到最好。有了热情，你才会更加负责任；有了热情，成功才会随之而来。

在事业的发展过程中，总会遇到一些坎坷，面临一些巨大挑战，遭遇一些难题。但是，面对这些挫折，为什么有的人能够坚持到最后并取得成功？他们靠的就是这种对行业、公司和产品的热情。当别人都认为不可能成功的

时候，他们愿意坚持；当别人都看不到希望的时候，他们能够坚持下来。百度的CEO李彦宏就是其中的一个。

在百度创业初期，美国IT界最火的是电子商务，很多人都往这辆“疯狂大巴”上挤。但是，李彦宏却对搜索引擎情有独钟，这完全源自于他对搜索引擎的那份热情。当时，李彦宏已经跻身全球顶尖搜索引擎工程师行列，并拥有“超链分析”技术专利。

所以，在创业时他坚持只做搜索引擎。当一些互联网行业的前辈听说李彦宏的百度做的是搜索引擎业务的时候，都劝他放弃。他们认为，搜索引擎的整个行业已经萎靡，已经没有多大的发展前景了，而且世界上最好的搜索引擎公司雅虎都已经转型了。但是，李彦宏热爱这个领域，他坚持了下来，这才有了今天的百度。

由此可见，成功者背后最大的动力就是他对自己工作和事业的持续热情。

古语云“情人眼里出西施”。当你爱一个人的时候，他身上的缺点也会变成优点。如果你的爱人身材矮小，你会说：“没关系，这叫娇小玲珑、小鸟依人。”如果对方身材偏胖，你会说：“没关系，这叫富态，这样才健康。”只要你喜欢对方，你一定会找到最好的理由，让对方的缺点变成优点。

同样的道理，优秀的中层管理者如果对一份工作充满热爱，就会懂得化劣势为优势。

来看一则故事，也许你会从中有所感悟。

有一个出版商，为了推销自己的图书就想了一个办法：让美国总统作见证。第一次，他给总统寄去了一本书，请求总统给予评价。总统出于客气，就在图书的扉页上写道：“这本书不错。”出版商如获至宝，开始大肆宣传：“现有美国总统认为非常不错的一本书出售。”之后，此书畅销，很快被抢购一空。

第二次，他又出版了一本书，并且如法炮制又寄给了总统一本。这次总统吸取了上次的教训，给了这本书一个负面的评价，说：“这本书糟透了。”总统本以为出版商会大受打击，可是没想到，这次又被他给利用了。这个出版商又打出了广告语：“现有美国总统认为非常糟糕的一本书出售。”人们出于好奇，又争相抢购。结果，这本书很快就卖完了。

过了一段时间，第三本书上市了，出版商再次将新书寄给总统。总统有了前两次的教训，干脆紧闭金口不予理睬。结果一个月后，出版商打出了一个广告：“现有一本连总统都不能评价的书出售。”结果，这本书再次被抢购一空。

这样富有创意的点子并不是每个人都能想出来的。但是为什么这个出版商能够想到？这源于他对自己的行业、公司以及产品充满了热情。

一个人一辈子大概要工作30年，甚至是40年，这么长的时间，如果对自己所从事的工作没有热情，又怎么能坚持到底呢？所以，一名优秀的中层管理者首先要对他所在的行业充满热情。

十多年来，我带出了一百多名经理人，这些人大部分依然在最初的行业里奋斗。虽然由于某些原因，有些人已经离开了最初工作的地方，但是他们依然坚持在相同的行业里工作、历练和奋斗。原因何在？就是因为他们对这个行业从始至终都充满了热情。

就像演员一样。在演艺圈里，同样是演员，有很多人做一段时间之后就会转行，自己开店、开公司。但是一些优秀演员，如成龙、刘德华等，他们的表演技术真的就无懈可击吗？未必。可是他们为什么能够取得如此卓越的成就？原因只有一个，那就是热情。是对表演事业的热情，让他们在这个行业里几十年如一日地坚持了下来。

每一个行业都有好的一面，也有不好的一面；每一份工作都有好的地方，也有不好的地方；每一家公司都有优势，也会有劣势。如果你不热爱自己的行业、工作、公司，你看到的将全都是负面的，是缺点；反之，如果你热爱它们，看到的将更多的是优点，即使有缺点，你也会想办法将其转化为优点。

内心充满热情，工作时就会振奋，同时也会鼓舞和带动周围的人提高工作效率，这就是热情的感染力。所以，对行业、对公司、对产品的极度热爱，是体现一个人业务能力的第一个关键点。

二、会做增量文章才是真本事

是否对企业有所贡献，特别是有新的贡献，是衡量一个人业务能力的第二个关键点。或者说，中层管理者的价值就在于产生的业绩增量。

中层管理者的价值在于产生的业绩增量

中层管理者的价值主要体现在能够在增量上做文章。所谓增量，就是为企业创造的新价值，作出的新贡献。

我以前服务过一个企业，企业的总部在广东东莞，全国其他城市也有它的产品市场。它的东莞市场每年大约有两亿元的销量，而距离它最远的东北市场，由于刚刚开发，一年只有3000万元的销量。如果按照绝对值来评价这两个地区经理的业务能力，那么东莞地区的业务经理肯定是最佳的地区经理。但是这并不能证明他是最有能力的。

评价一名中层管理者的能力，不能依据现有的部分，而要依据增长的部分。要知道，飞机飞到几千米并不是飞行员的功劳，如果你接手之后还能让它再往上飞，那么新上升的那部分才是你价值的体现。也就是说，衡量一个人管理水平和管理能力的一个标准，就是他对企业的贡献，特别是新的贡献。

所以我们说，一名管理者，特别是中层管理者是做增量文章的。你要从已有的部分里创造新的价值，这样才能体现你的业务能力。

如果我们用增长的部分来作为评价业绩的标准就会很客观。例如我们前面提到的企业，它的东莞市场一年大约有两亿元的销量，那么提升10%的销量就会有2000万元的增量。而东北市场一年只有3000万元的销量，如果要增加2000万元就必须提高60%以上的销量。所以，如果东莞地区的业务经理上

任后，第一年两亿元的销量，第二年还是两亿元的销量，那么他对企业实际上没有任何新的贡献。他只是在维持以前的业绩而已，没有丝毫突破。

实际上，一个企业形成自己的一套模式和方法后，就会自动运转起来。不论是谁身处中层管理者这个职位上，都可以达到目标。因为你是站在巨人的肩膀上前进的。一件事，或许第一个人做的时候很艰难，但是当越来越多的人不断去做的时候，它就会变得越来越容易。比如，第一个人攀登珠穆朗玛峰的时候，一定非常艰难，因此这个人是高手。但是，只要有一个人登上了峰顶，他的一些方法、经验就会被总结下来，为后来者所学习。所以时至今日，攀登珠穆朗玛峰已经变成了一个类似于旅游的项目。

这就表明，一件事只要第一个人做到了，后来者就都可以去跟进、学习。对于企业而言也是同样的道理。当企业组织完成两亿元的销量之后，整个团队就具备了一套相应的模式和方法。如果你到任之后还是这个结果，那就只能证明一件事——你仅仅是在维持原有的业绩，是企业自身在运转，你的到来对企业没有多大影响。

那么，一名中层管理者真正的价值体现在哪里呢？体现在增量上，即你为企业带来的新增长和改变。还是以前面的那个企业为例，它的东莞市场原来每年有两亿元的销量，如果你到任后，年销量达到了2.2亿元，你就为企业带来了2000万元的价值。而东北市场虽然一年只有3000万元的销量，但它是从零开始的，因此，东北地区的业务经理就为企业创造了3000万元的价值。所以，一名中层管理者真正的价值不在于保持原来的基础，而在于为企业带来的改变。

在国外或者国内某些大型企业里，职业经理人一般都有丰厚的收入。其实他们真正的收入来源不是年薪，而是股票，特别是股票期权。期权是一种最典型的在增量部分做文章的方式。

举例说明，假设某家企业在市场上有股票，其股票价格是2.8元每股。所谓期权就是，公司承诺你可以用2元每股的价格获得100万股的认购权，但是对变现股票的时间有限制。如你必须在持股三年或者五年后才可以行权，

变现股票。

假设以三年为限，如果在你的管理下公司发展迅速，股票价格上升为每股5元，那么三年后你就可以按照原来的约定，以每股2元的价格购买100万股股票，然后再以其现有价值——每股5元抛售出去。中间的差价部分就是你的期权收入。

但是，如果三年后企业经营得不好，股票价格还是每股2元，那么你就不会有任何期权收入，因为你没有为企业带来新的价值。再差一点儿，假如三年后企业陷入困境，每股股价由原来的2元降到了1.5元，那么你不但没有期权收入，还要负债、倒贴。

股票期权实际上是在增量上做文章。而股票期权收入是经理人的价值体现，它来自于经理人的自我创造。它说明，管理者对企业价值的贡献来自于增长的部分。

以小胜利换取大胜利

很多企业为了加快发展，经常会选择空降的方式外聘高级经理人。的确，“空降兵”的加入往往使一些企业浴火重生，但是更多的时候，“空降兵”如中了魔咒，像流星雨般划过天空稍纵即逝。很多“空降兵”踌躇满志地进入企业，却在老板的叹息中黯然离去。

据统计，中国企业“空降兵”的失败率高达80%以上。为什么大部分的“空降兵”都会以失败而告终？其实，他们的失败往往不是自身的原因，而是被企业的文化惯性所迫。

很多“空降兵”到了企业后，第一件事就是对企业进行大刀阔斧的改革。但是，一个企业有自己的企业文化、发展套路，这是企业历史的积累，是不可能说改变就能改变的。而且，当改革导致企业一些人的既得利益和文化习惯与“空降兵”的利益和文化习惯相冲突时，就会遭到这些人的抵制和反对，就要遇到很大的阻力。最后，改革推行不了多长时间，要么怨声载道，要么业务下滑、问题层出不穷。

所以，聪明的经理人进入一个新的企业时，并不是从现有的部分开始，而是从增量的部分开始，这样可以保持存量部分不动。

比如，我进入一个企业做销售总监，我所做的第一件事情也是改革。但是，我不会选择企业最好的市场部分去“试刀”，因为改革企业最好的市场部分就相当于动了企业的命脉。要知道，任何改革都一定会出现“阵痛”，都要经历一个过程。但是一旦改革时间过长，企业就可能出现問題，如现金流中断，公司就会面临破产的危险。任何人都无法承担这样的后果。

所以，聪明的经理人会从最差的地方开始改革。你可以去问问老总，哪个市场情况最糟，然后请求从那个市场做起。老总肯定会欣然应允，“死马当做活马医”。反正这个市场本来情况就很糟了，如果你真的有能力，那么随便你去改革，没有人会给你阻力，而且他们会从你的改革中知道自己原来的方法是错误的。一旦你“变废为宝”使这个市场发生巨大改变，扭亏为盈，那么在这个市场取得的业绩就是你对企业新的贡献。而且当你“试刀”成功之后，就可以向企业要求更多的资源和更广阔的平台了。一步一步地改革，一步一步地发展，才能顺利带领企业“重生”。

对此，有一个典型的例子，那就是我国的改革开放。在刚刚推行改革开放政策时，国家选择了深圳作为试点。当时的深圳还是一个小渔村，所以从那里开始进行改革不会引起太大的波动。即使改革失败了，也不会有太大的损失；但是一旦成功，深圳就会成为一株奇葩，成为全国改革开放的典范。

深圳特区试点成功后，国家总结了相关经验、方法，然后再逐步推进，上海、北京等大城市这才开始跟着改革。假设当年国家一开始就选择上海或者北京作为试点进行改革，估计付出的代价会很大。

这就是用小胜利换取大胜利的奥妙。一个聪明的经理人，一定要懂得积累小的胜利，这样才能换取更大的胜利。

不要一上任就想要更多的资源、更大的权力。你应该先对企业有所贡献，先将一个小市场做好，积累一些小的成功，这样才能得到别人的信任，才有资本要求更多的资源和支持。

曾经有一个学员对我说：“容老师，我有一个想法——开一间最大、最豪华的餐厅，我能不能找人给我投资？”

我问：“你以前开过餐厅吗？”

学员回答道：“没有，但是我去过很多餐厅。我觉得他们做得都不好，我应该可以做得更好。”

听完他的话，我告诉他：“以你目前的情况，基本上很难得到别人的投资。”

学员问：“那我该怎么办呢？”

我回答说：“你不要一起步就开大餐厅，不妨先开个小餐厅试试看。如果你能将一个小餐厅经营得很好，就证明你有这方面的能力，自然就会有人愿意给你投资，为你提供更多的资源。如果你连一个小餐厅都经营不好，那么谈其他的就没有什么意义了。”

“给你举个例子，《阿凡达》是2010年全球票房最高的一部电影，它由著名导演詹姆斯·卡梅隆执导。该影片预算超过5亿美元，是电影史上预算金额最高的电影。既然这么高的预算，为什么还有人给卡梅隆投资呢？因为卡梅隆是一步一步从小的胜利走出来的。”

“起初，卡梅隆成功执导了一部小型电影，电影公司看中了他的才华，于是为他投资。后来，他拍摄了《终结者》系列电影并大获成功，电影公司才又给他投资了1.8亿美元，拍摄了电影《泰坦尼克号》。当《泰坦尼克号》大获成功之后，现在的投资者才敢投资5亿美元，支持他拍摄电影《阿凡达》。相信《阿凡达》之后，他再要花更多的钱拍电影，肯定也会有人给他投资。”

卡梅隆的成功说明了一个道理，那就是积累小的胜利才能换取更大的胜利。但是，在工作中有很多经理人好高骛远，总想一步登天，结果往往以失败而告终。

总之，一名中层管理者、一名经理人的价值来源于增量的部分，即你能为企业带来多大的改变，带来多大的利益增长。这是衡量一名中层管理者、一名经理人的价值标准，也是个人能力的体现。

三、永远保持一颗夺冠的心

衡量中层管理者业务能力的最后一个关键点就是对于冠军的追来——是否敢于挑战冠军，追求第一。

只有冠军才能得到最大的收益

任何企业都处于一个充满竞争的环境中。不论你属于哪个行业，都会有很多竞争对手，都必须在竞争中求发展。所以，商界有一句话：“商场如战场。”只有“赢”你才能生存下去。

这就犹如体育竞赛，在竞赛当中，只有冠军才能得到最大的收益。“飞人”刘翔自从2004年雅典奥运会夺冠后，不少厂商邀请他拍广告、做代言。据说，除国家奖励给他的奖金外，他的代言费已超过4000万元。而在此之前，几乎没有任何厂商选择他做代言，因为大家根本就不知道有刘翔这号人物。但是，就因为他拿了冠军，不仅一举成名，还获得了丰厚的回报。

我们再来看看其他同样付出无数艰辛和努力的运动员，看看与刘翔12秒91的冠军成绩只差一点点的亚军，以及与刘翔的冠军成绩只差10% 或5%的最后一名，他们没有一个人能得到如此高的回报。因为没有哪个厂商会去找亚军或者最后一名来做代言人。

所以说，只有冠军才能获得最大的回报，才能获得最大的收益。这也是我们提倡的要将追求卓越，追求“赢”变成一种人生习惯的原因。

不管你处于哪个领域，只有做到冠军，做到第一，才能获得最高的回报。做企业也是一样的道理。只有最好的企业，才能拥有最多的资源和机会，以及最好的品牌，才能以最贵的价格出售产品。同样是包，LV的一个包就能卖一万多元，而一个普通的包价格只有几百元甚至几十元。就因为LV是世界第一品牌。同样的加工厂生产出来的鞋，如果贴上耐克的商标，每双就能卖到五六百元，可若贴的是国产品牌的商标，可能只能卖到两三百元。同类的商品但价格却不同，就是因为商品的品牌价值不同。只有做到第一，才

能获得最大的回报。

因此在企业中，我们每一个人、每一名中层管理者都要养成追求冠军的习惯。不管你做什么，即使是卖烧饼、开理发店，也要学会找到你的优势，争取做到第一。

有这样一个故事：

某条街上有三家理发店。第一家的店主在门口挂了一个牌子，上面写道：全中国最好的理发店。第二家的店主看到后，也挂了一个牌子，写道：全市最好的理发店。第三家的店主同样也挂了一个牌子，但是上面写道：本条街最好的理发店。结果，绝大多数的人都到第三家理发店去了。

为什么会出现这种情况呢？因为人们更相信那些脚踏实地、从“小”做起的人。只有先获得小范围内的冠军，才能逐渐争取更大范围内的冠军。

其实，在你的成长道路上，在你不断前进、不断发展的过程中，会不断遭遇或大或小的挑战。当你拥有一个追求冠军的习惯时，你的成就可能会越来越大。举个简单的例子，假设你是一名田径运动员，最初你只是班里跑得最快的人，后来被选入校队。进入校队以后，你可能会被选拔参加全市运动会。假如在全市运动会上，你取得了冠军，就会被选拔参加省运会，这时候你遇到的对手将会更强。在省运会上，如果你拿到了冠军，就会被推荐参加全运会。在全运会上，如果你又拿了冠军，就会入选国家队，然后就可能代表国家参加亚运会，甚至参加奥运会。

其实，每一个成功者的人生都是这样的，一步一步从小的挑战到大的挑战，从小的冠军到大的冠军。

也许你能从“飞人”乔丹的经历中获得启发。

美国NBA著名篮球运动员，被称为“空中飞人”的迈克尔·乔丹是世界上公认的最棒的篮球运动员，他曾经获得过六个总冠军。1993年，迈克

尔·乔丹完成了第一次三连冠。退役一年后复出，他再次摘得一个三连冠。

对此，很多人非常不解，便问他的教练：“为什么乔丹能够持续拿冠军？”教练回答道：“永远不要低估一颗冠军的心。”

一句话，一个大道理：迈克尔·乔丹之所以能不断获得成功，不断取得卓越的成绩，就是因为在任何时刻，他的内心深处都有一个坚定的信念——要做冠军。

一名优秀的中层管理者，在业务能力上其实也一样。如果你没有争当冠军的信念，没有追求冠军的勇气，那么你的人生将黯淡无光。

业务功底决定职场成败

一个美容行业的门店经理曾经问过我这样一个问题：“容老师，我是空降过来的，现在在做管理。对于基层的东西，我是不是了解一下就可以了？反正我也不需要做一线服务，不用去实际操作。”听完她的话，我对她说：“一名优秀的中层管理者永远要有一线的经验。你的业务功底将决定你未来能够升多高，走多远。”

实际上，任何一位管理者最宝贵的经验都来源于他当年做业务时的基层经验。这就犹如建楼打地基，地基打得是否牢固，在楼盖到一两层的时候可能看不出来，但盖到十层二十层的时候，就会出现明显的差异。同样，业务能力是一名管理者的基本功。或许未来你可能不再从事一线工作，但是你的业务功底将决定你能走多远。

一个人在基层的时候，要想脱颖而出，可以通过发挥自身特长和优势来超越别人。但是，如果未来你想成为一名高层管理者，就不能再靠你的优势了，因为高层管理者比的是短板而非优势。

在选拔高层管理者的时候，企业不再只注重你在哪个方面具有优势，而是更多的关注你在哪个方面有明显的弱点。小企业采取的竞争策略往往是“脱颖而出，尖刀突围”，而大企业采取的策略往往是“补短板”。比如，

像可口可乐这样级别的大企业，在制订竞争策略时，考虑的不只是你的优势在哪里，而是更多地思考你在哪个地方有漏洞、有问题。

如果你只想成为一名中基层的管理者，那么你的业务功底扎不扎实，也许对你影响不大。但是，如果你想在未来成为一名高层管理者，那么一线的业务基本功则是你最重要的一门功课。你的基本功扎不扎实，就像地基打得牢不牢一样重要。

一名管理者第一个要突破的能力就是业务能力。你的业务能力不一定非要是最优秀的，但至少要是优秀的。就像运动员教练，他的水平或许并不比徒弟高，但他至少曾经是一名优秀的运动员。中国最强的几个运动项目——不管是乒乓球、羽毛球还是排球，教练不是冠军出身，就是优秀的运动员出身。这就是这些项目能够在世界上遥遥领先的一个重要原因。可见，业务基本功非常重要。

总之，中层管理者首先要突破的能力就是业务能力。这也是一名中层管理者的职业基础。要想在业务能力上有所突破，一定要把握好三点：

首先，任何一名中层管理者都要明白，对行业、对公司、对产品的极度热爱是你取得非凡业务能力的保障。

其次，中层管理者要能为企业作出贡献、带来增量。经理人的价值是由增加的部分来决定的，而不是由维持的部分来决定的。另外要记住，增量不一定就是为企业增加收入，还包括为企业降低成本。这也是你的贡献。假如你从事的是行政类的工作，你可以通过控制成本，如将原来每月5%的管理费用降低到4%，来为企业作贡献。这就是你管理能力的体现，也是你价值的体现。

不管是增加收益还是降低成本，一定要能为企业带来新的变化，这才是管理者的价值所在。

最后，管理者要永远追求冠军，敢于接受挑战。

只有具备了这三个方面，你的业务能力才会更加出色，你才可能成为最好的中层管理者。

中层管理者素质与能力自测

通过本章的学习，为了帮助你更好地了解中层管理者的业务能力要求，下面提供了一组检测题，请你结合自身情况客观作答。同时，发现并弥补自身不足，强化个人业务能力。

中层管理者业务能力认知自测表

行为描述	自我评价	
1. 对自己所在的行业充满信心，从不认为自己入错了行	是	否
2. 对公司充满信心	是	否
3. 会骄傲地宣传自己的公司和产品	是	否
4. 将工作当做自己的乐趣，而不仅仅是为了挣钱	是	否
5. 在工作中，能够积极试行一些自己的新想法	是	否
6. 认为自己的工作很重要	是	否
7. 每天都会兴高采烈地去上班	是	否
8. 只要认定了一个职业，就会坚持到底，不会随意改变	是	否
9. 当企业陷入危机时，会主动想办法解决问题	是	否
10. 接受了一项任务，就想方设法去完成，绝不抱怨、拖延	是	否
11. 坚持做好每一件小事	是	否
12. 不管做什么，都有争做第一的信念	是	否
13. 能够利用自己的优势创造价值	是	否
14. 就职后，为企业带来了新的改变	是	否
15. 在工作中，坚持“宁做兵头，不做将尾”的原则	是	否
16. 随时作好准备接受任何挑战	是	否
17. 遇到挫折时，告诉自己这是个机会	是	否
18. 坚持不断学习，累积经验教训，提升自己的业务能力	是	否
19. 主动到基层去实践、学习	是	否
20. 不管任何情况，每天必须至少“进步一点点”，并且有意识地提高自己	是	否

第四章

强大的管理能力助你笑到最后

管理能力是任何一名管理者都应该具备的一种能力。中层管理者是企业中运用有效资源实现最大效益的一群人，因此，中层管理者管理能力的高低将直接影响到企业的发展。同时，管理能力也是中层管理者实现职场突围的最大助力。

因此，一名优秀的中层管理者，不仅业务能力要过关，还要努力提升自己的管理能力。一个人的管理能力，主要体现在三个方面，即敢于承担责任，是员工的榜样，清楚自己的角色定位。

一、敢于承担责任是一种无形的资本

成功管理者的一大要素就是敢于承担责任。杰克·韦尔奇说过：“真正的管理者必须有择善固执、据理力争、勇于认错、接纳指正、不推卸责任的精神。”

人称商界“不死鸟”的前日本八佰伴国际流通集团总裁和田一夫，一生经历过三次重大的失败。第一次是在他20岁时，当时家里经营的蔬菜店被一

场大火彻底摧毁，所有的积蓄毁于一旦。第二次是在上世纪70年代，他的巴西分店被迫关门。第三次也是最惨的一次，是在他68岁的时候，公司宣布破产，他从一个亿万富翁变成了身无分文的穷光蛋。然而仅仅一年之后，年近古稀的他重新创业，开办了咨询公司。随后他又与一个27岁的年轻人合作，涉足IT软件领域，并且仅仅用了一年零九个月的时间就带领公司上市。

其实当年破产时，和田一夫只要动一点儿脑筋，就不会变成穷光蛋，但他没有这样去做。“我有太多的资产，只要隐瞒一点点，就不至于一无所有，但我不想这么做，我要为自己的过错负责。八佰伴破产后，大批员工面临失业，许多人遭受了损失，我要把自己所有的财产都拿出来，尽到一位领导者的责任，这也是我日后东山再起的另一种资本。”

一名优秀的管理者如果失去了承担责任的能力，就会成为一个真正的“穷光蛋”，他的人生就不会再有任何高度可言了。

负责任是管理者的天职

管理学奠基人、管理大师彼得·德鲁克在描述经理人的概念时，提出了“管理就等于责任”的观点。在他的字典里，没有权力这个词语，只有一个词语，那就是责任。

一个人能否成为优秀的管理者，与他能够承担多大的责任密切相关，或者说是成正比的。比如，如果你能为自己负责，那就证明你是成年人了；如果你能为一个家庭负责，你就是一家之长。也许一个女孩会嫁给一个男孩，就是因为男孩说的一句话：“从今以后我为你负责！”就是这么简单，这就是责任。

有位营销经理曾经说过：“你们都是我的亲信。你们的成绩也算是我的成绩；同样的，你们的错误，也要由我来承担。所以说，我们是统一战线的！”

这段话说得很经典，也很贴切。管理者应该承担责任。不管一件事情的结果是好是坏，你都应该承担起全部的责任来。

总之一句话：“管理就等于责任。”

职务越高，责任越大

一个人的职务越高，所承担的责任就越大。在现实生活中，有很多人羡慕企业家，羡慕他们拥有名誉、地位和金钱，然而企业家背后的一些东西，却很少有人知道。

我们经常的新闻上看到，一些企业因为金融危机而破产，在面临巨大的打击时，有的企业家以上吊、跳楼等自杀方式逃避了责任。其实，一个企业家在拥有财富、荣誉的同时，往往还要为企业承担最大的责任。

这也是为什么企业家是最敬业的员工的原因。因为他的身家性命、他的个人前程全部都与企业紧紧地捆在了一起，一旦失败，他就要承担巨大的责任，付出沉重的代价。

对于一名中层管理者而言，在这个公司里做不好，大不了跳槽换下一家公司继续工作，这叫从零开始。可是，一个企业家一旦做不好，就不太可能从零开始了，而是要从负数开始。

2008年是全球金融危机最严重的时候，我的一位同学在深圳做外贸业务。那时候他的生意非常艰难，我建议他说：“实在搞不定就算了，大不了关起门来回家休息。”可是他对我说：“我可不能休息。”我问为什么，他说：“由于金融危机，国外很多采购商都破产了。我本来在国内申请了贷款，预付了几十万的订金，结果货物有了，却卖不出去，国外还有一笔钱收不回来。现在，我把房子、车子都抵押了，还从朋友那里借款，我总共负债两三百万。如果今天公司停下来，那我就不是从零开始了，而是从负数开始。”

有一个众所周知的从负数开始的人物叫史玉柱。2001年CCTV中国经济年度人物颁奖词是这样介绍他的：“第一次，他上演了一个成功的版本；第二次，他演绎了一个失败的案例；这一次，他从哪里跌倒就从哪里爬起，并完

成了对企业家精神的定义——执著、诚信、勇于承担责任。”

让我们再来回顾一下史玉柱的传奇故事：

1989年，史玉柱以4000元借债起家，在短短五年就位居《福布斯》“中国大陆富豪排行榜”第八位；1997年，因巨人大厦财务危机，顷刻间他的财富化为乌有，他沦落为负债2.5亿元的“中国首穷”；几年后，他卷土重来，不但还清巨债，还身家几亿，胜过当年的鼎盛时期。

记得1997年年初，巨人大厦未按期完工，国内购楼花者天天上门要求退款，媒体地毯式地报道巨人的财务危机。不久，只建至地面三层的巨人大厦停工，巨人集团名存实亡，并欠下2.5亿元巨款，史玉柱也因此获得了“中国首穷”的称号。

在这种情况下，有人建议史玉柱申请企业破产。根据我国法律规定，企业破产后债务问题不再由原企业负责。但是，史玉柱没有采纳这个建议，相反，他勇敢地承担起了自己的责任，一再表示：“老百姓的钱，我一定要还！”

史玉柱“人间蒸发”两年后，依靠脑白金翻身，并按照自己许诺的时间表开始还债。2001年，史玉柱还清了2.5亿元债务，并将“敢于承担个人责任”写进了新巨人集团的经营理念里。他用自己的行为宣示了真正负责任的企业家的优秀品质。

不同职位所承担的责任和压力是不同的，职位越高，承担的责任就越大。因此，如果你想在未来成为一名优秀的企业领导，就要学会勇敢地承担责任。

承担责任，赢得尊重

一个人能否赢得他人的尊重，关键也在于他能否承担责任。

“二战”结束后，侵略国之一的德国开始反省自己的错误，并勇敢地为此承担责任。当时的德国总理勃兰特专程赶往波兰。在波兰烈士纪念碑面前，出乎世人的意料，他竟然当众下跪，真诚地为德国犯下的错误道歉。他的道歉赢得了全世界的尊重和原谅。

今天，德国人重新站了起来，而且赢得了世人的尊敬。但是我们的邻国日本，至今还有一股势力不肯承认当年犯下的罪行。结果，越是不认错，大家就越不能原谅。

让我们再来看一个故事：

“一切责任在我。”1980年4月，在营救驻伊朗的美国大使馆人质的作战计划失败后，当时的美国总统吉米·卡特立即在电视上作了如上声明。在此之前，美国人对卡特的评价并不高，甚至有人评价他是“误入白宫的历史上最差劲儿的总统”。但仅仅由于上面的那一句话，支持卡特的人居然骤增了10%以上。

由此可见，只有敢于承担责任的人，才能赢得他人的尊重和信任。所以管理者一定要学会承担责任。所有的管理者都应该记住，如果有人问你：“一切都是谁的责任？”你应该回答：“我的责任。”管理者一定要学会对下属说一句话：“尽管按照你们的方式去做，出了问题由我来扛。”帮助下属承担责任，你才能获得他们的信任和尊重。

但遗憾的是，有些管理者一出现问题，就只会推卸责任，不是说是这个人的主意，就是说是那个人的主张。这样的管理者永远都不会得到下属的尊敬。

管理者要牢记：承担责任是一个人成熟的开始，是一个人获得成功的保障。

责任体现在关键时刻

在关键时刻能够挺身而出的人，一定是一个敢于承担责任的人。反过来说，一个敢于承担责任的人，才能在关键时刻力挽狂澜。

三国时期，刘备死后其子阿斗继位。可是阿斗不思进取，只顾安逸享乐，疏于朝政。当时，蜀不但要面对强大的魏、吴，南面还有强悍的孟获，可谓内忧外患。在这个关键时刻，诸葛亮挺身而出，身先士卒，联吴伐魏，南征孟获，“受任于败军之际，奉命于危难之间”。

诸葛亮之所以受人尊敬，就是因为他一次又一次地在关键时刻承担起了自己的责任。

在我国历史上，还有一位名人叫曾国藩。他为什么能够成为一代重臣？就是因为他能够在关键时刻站出来。当年，太平天国运动风起云涌，势不可当，已经打下了半壁江山，马上就要占领紫禁城了。在这个关键时刻，曾国藩挺身而出“扶大厦之将倾”，成为国之重器。

所以，管理者就是在关键时刻能够承担责任的人。这也是一名优秀的管理者必须具备的能力。

二、做员工的榜样带动一群人

中层管理者管理能力的第二个体现就是榜样作用，即你能不能成为一个榜样，成为员工心目中的偶像。

在一个团队中，管理者就是一只头雁，员工是一支雁队，他们的目光都紧盯着头雁。头雁飞向哪里，雁队就飞向哪里；头雁怎样做，雁队就怎样做。所以，管理者时时刻刻都要记住自己的头雁身份，积极地做出标杆的姿态，将员工引领到最佳的工作状态中去。

身先士卒，说到做到

一名优秀的管理者要想成为员工的好榜样，首先自己要做得好。有一种关系叫做因果关系，我想在管理学中它也同样适用。管理者只有自己做得好，员工才能受到启发，并向你学习，继而做得好。

其实，一名管理者最有领导力的时候，就是他说到做到的时候。你说出来的东西都能实现，才能获得别人的信任。所以，要么不说，一旦说了，就一定要做到。因为身教重于言传，员工与你在一起，更多的时候不是看你说了什么，而是看你做了什么。

英国有一个汽车驾驶员教练，有一次他带一个学生练习开车。他对学生说：“我现在教你开车。我先带你走一程，你要注意听我说。”

然后他们便上了车。教练边开车边给学生讲解一些注意事项和技巧，如要踩油门挂挡，双手要紧握方向盘，什么时候要转弯，有哪些驾驶规范，等等。

他给学生讲完了一遍，然后问：“全都记住了没有？”学生说：“记住了。”之后他就让这个学生自己开车。结果，学生刚开出去没多久就出了交通事故。教练很生气，就质问学生：“你怎么开车的时候不但抽烟、跷着二郎腿，还把手搭在车窗上，眼睛看别的地方呢？我没有这样教你啊。”

学生说：“你开车的时候就是这样做的。”

教练一听，哭笑不得，说：“我是老司机有经验，所以才能这样做，但是你不能。我不是交代过你要听我说的吗。”

这个教练错就错在没有意识到身教重于言传。人们看到的永远是你做的，而不是你说的。正所谓，有行为才有影响力。

有这样一个故事：

美国梅西百货公司的老板梅西发现，自己的员工经常在上班时间聚在一起闲聊。一次，梅西照例来巡视百货商店，他发现员工们又在聊天。他什么也没说，只是环顾了一下周围，然后越过正在闲聊的员工，开始动手整理那些订出去的商品。接着他又走到食品区去整理柜台，并将购物车清空。

员工们看到了老板的举动，深感愧疚，纷纷回到各自的岗位上认真工作。

可见，管理者只有以身作则处处做出表率，才有资格去要求员工，否则就难以赢得员工的尊重和信任。

规范自己的言行举止

人的行为是会传染给别人的。如果一群人坐在一起，只要有一个人打哈欠，旁边的人就会被传染。行为的影响力往往比人们想象的要大。

作为管理者一定要随时随地注意自己的言行举止。今天你的所作所为，在未来都可能成为员工的行为。你在今天如何对待别人，如何对待你的上级和下属，他们就会在未来如何对待你。

美国玫琳凯化妆品公司的创始人玫琳凯·艾施，随时都注意自己的言行举止。她每天都把未完成的工作带回家去继续做完，她的工作信条是：“今天的事绝不拖到明天。”在她的影响下，她的助理以及七位秘书也都具有了这样的工作风格。

为了使公司的产品扩大影响，玫琳凯·艾施从来不用其他公司生产的化妆用品。受她的影响，她的员工也没有人使用过其他公司的化妆用品。

上世纪70年代，美国流行穿长裤，但玫琳凯·艾施不管在什么时候，从来不追逐这种流行。她始终保持着自己的形象，甚至为此放弃了一生中最大的爱好——园艺。因为她担心自己会在不留意的時候，让粘在身上的泥土破坏了自己的形象。正是玫琳凯·艾施这种以身作则的行为，使公司的每一位

员工都深受影响，衣着得体，光彩照人。

可见，管理者的一举一动都会成为员工的榜样。作为管理者，你所做的任何一件事情都会被别人模仿，特别是被你的下属模仿，这就是言传身教的结果。因此，在日常工作中，管理者要时刻注意自己的言谈举止，处处以身作则。

三、角色意识：想象不到的神奇力量

管理者最重要的意识就是角色意识。没有角色意识，就找不准自己的位置，更不会有准确的角色定位。定位不准，也就谈不上顺利成长和成功了。一个人的管理能力好不好，也要看他有没有角色意识。

今天我们已经进入了一个职业化的时代。在企业中，管理也成为了一份职业化的工作，所以才有了职业经理人。

其实，所有的管理者都属于职业经理人的范畴。那么，既然管理已经是一个职业了，管理者就要做好自己的职业角色定位，努力扮演好自己的职业角色。

管理是一种角色表演

管理其实就是一场表演。

作为一名管理者，必须要有非常清晰的角色意识，使自己的言行举止符合自己的角色。

也许你并不知道，演员其实分为两种，一种是本色演员，一种是职业演员。所谓本色演员，就是靠天赋来表演的人——自己擅长什么、喜欢什么就演什么。因此，这类演员只能演某一类角色。

而职业演员却演什么像什么。他们能够根据剧本的要求，将人性的各个方面都淋漓尽致地表现出来，可以扮演跨度很大的角色：今天可以演一个很

坏的人，明天又可以演一个很好的人。这就是优秀的职业演员。

比如，饰演《天下无贼》中傻根儿一角的演员王宝强，大家都非常熟悉，一开始他只能演某一类角色，包括他后来饰演的许三多、顺溜等人物形象，都是这一类角色。直到他饰演了《Hello! 树先生》中的树先生，获得了俄罗斯海参崴国际电影节最佳男演员奖，观众才认为他是演技派演员了，也就是职业演员。

再比如，2010年在第八届中国金鹰电视艺术节一举获得三项大奖的孙红雷，他就属于职业演员。孙红雷以前大都演坏人，在荧屏上表现得很凶，让人十分痛恨。后来他改演好人了，这时候人们发现，孙红雷其实也蛮像好人的。演什么像什么，这就叫职业化。

总之，管理者必须要有强烈的角色意识，要不断地将自己从“本色演员”，上升到“职业演员”。

优秀的职业意识

日本有一个顶级的销售冠军，一天晚上10点多，他突然接到一个同事的电话，让他给一个客户打电话。他赶紧跳起来刷牙洗脸，穿上西装打上领带，整整齐齐地穿戴好，这才开始给客户打电话。他的妻子很不解，就问：“晚上在家里打个电话至于这样吗？”他回答说：“因为是给我的客户打电话，所以我必须呈现最好的职业状态。”

这种意识就是职业意识。

再来看一个故事：

台湾著名演员林青霞有一次拍完戏以后回到房间休息。她刚回去不久，剧组导演突然想起有件事要跟她交代一下。于是导演给她打了一个电话，随后赶往她的住处去找她。等到了门口导演敲门，她说：“请您稍等一下。”半个小时之后她才出来。导演问她为什么这么久，她回答说：“我本来已经卸妆了，但是您有事找我，所以我又重新化好妆，这才开门见您。”

这就是一种职业习惯、职业意识。林青霞知道自己是一个演员，所以任何时刻在别人面前，她都要展现出自己最好的一面。

一个好的管理者也要有强烈的职业意识。要记住，从你踏上管理岗位的那一刻起，只要在你的下属面前，任何时刻都是工作，你永远都是他们的上级领导。

或许有的管理者会对自己的员工说：“上班的时候我们是上下级关系，下班后我们就是哥们儿、朋友。”但是，这句话说说可以，千万不要把它当真去做。因为作为一名管理者，只要在员工面前，任何时刻你都是他们的上级。即使是你们一起去喝酒、唱歌，也是一项工作。

假如一个经理上班时非常认真，下班后和下属去喝酒、唱歌。但是他喝醉之后耍酒疯，而且吐得一塌糊涂，还胡言乱语，简直是丑态百出。那么第二天早上他清醒后，回到办公室说：“不好意思，昨天我喝醉了，失态了。但那是下班时间，上班时间我还是你们的领导。”请问这还有用吗？没用了。因为你已经完全丧失了威信。

对于一名管理者而言，任何时刻你都是管理者，哪怕你去员工家里做客，都是一项工作。什么叫职业经理人？职业经理人就是以管理为职业的人。既然以管理为职业，那么任何时刻你在下属面前都是领导。就像营销人员一样，只要在客户面前，你永远都是一个服务者，他永远都是你的客户。

在美国的军队里，军官俱乐部和士兵俱乐部是严格分开的，士兵绝对不能进入军官俱乐部。为什么呢？一样的道理：不能让士兵看到自己平时敬仰的军官在喝完酒之后，也是那副德行，否则，军官以后就不会有什么管理威信可言了。

优秀的管理者必须要有职业意识。请记住，任何时刻你都是在工作。只要在下属面前，不管是与下属一起吃饭、聊天，还是去下属家里探望，都是一项工作，都要用职业化的精神去对待它。这并不是说你不能放松去玩，但是任何时刻你都要清楚地知道，在下属的眼里，你永远都是他的上级。要记住，应该做的要去做，不应该做的绝对不能做。这就叫角色意识。每一名管

理者都要有这样的概念。

电视剧《雍正王朝》中有这样一段情节：雍正皇帝继位的那一天，六阿哥去找他。六阿哥敲门时，守门的太监一看是六阿哥，忙问：有什么事？六阿哥答：我要见皇上。于是，当值的太监马上禀报当时的主事（相当于今天的秘书）邬先生。那个邬先生就问：慌慌张张的，什么事啊？太监忙禀报：六阿哥要见皇上。可没想到，那位邬先生回答说：你告诉六阿哥，如果是朝中大事，请找张中堂；如果是军机大事，就去请问十三爷；如果是私事，那就告诉他，天子没有私事。

与“天子没有私事”一样的道理，作为一名管理者，同样也没有私事。任何事情，在你的员工面前都是公事，在你和老板之间都是公事，在你和同事之间也都是公事。什么事情都是公事、都是专业，这就是你的职业。

放下自我，融入团队

现代企业已经进入了一个组织化的时代。所谓组织化，就是任何一个企业都是按照一个完整的流程在运转。企业是由很多的环节构成的，所以随着组织的庞大，随着社会的发展，作为管理者，作为企业的一员，你本身就是企业这个大机器、大系统中的一个小环节。

如果你想成为一个好的环节，就要学会放下自我，融入团队，服从组织，根据组织的需求开展工作。

很多中层管理者为什么没办法融入团队？就是因为在一个系统中，他们太在乎、太关注自己了。他们往往自以为是管理者，就表现出很强的权力欲、控制欲，缺乏服从组织根本利益、服从大局的意识，甚至为所欲为。这是一名优秀的管理者必须引以为戒的。

一名中层管理者是没有资格说喜欢和不喜欢的。管理者所做的事情只有一个标准，那就是企业组织需要我做什么，我就做什么。

管理者做事从来不问“我喜不喜欢做”，而是问“这件事应不应该做”。只要应该做就要去做。虽然你不一定喜欢，但只要是组织需要，你就要去做。

这就是优秀的职业意识：做应该做的事情。这应该是你思考问题的出发点，也是你的责任。放下自我，就要服从组织的需要，按照组织的需求，扮演好你的角色，承担好你的责任。

我们拿一个明星来举例，比如周杰伦。平时，我们在电视上见到的周杰伦，给我们的第一印象就是：这家伙很酷，很少说话，一副高傲的样子。其实在实际生活中，周杰伦是一个活泼、爱讲话、平易近人的人。但是作为一名职业歌手，作为组织中的一个环节，组织需要他去扮酷，他就得去扮酷。

管理者也要遵循同样的道理。管理就像一场演出，在企业这个大的系统中，企业需要你扮演什么角色，你就要去扮演什么角色，并且要扮演好。正所谓“我是革命一块砖，哪里需要哪里搬”。

管理者，就是这样一种角色，需要这样一种意识。具有强烈的角色意识是优秀的管理者管理能力的一个重要体现。

中层管理者素质与能力自测

通过本章学习，为了帮助你更好地了解中层管理者的管理能力要求，下面提供了一组检测题，请你结合自身情况客观作答。同时，弥补不足之处，强化个人管理能力。

中层管理者管理能力认知自测表

行为描述	自我评价	
	是	否
1. 总是能为自己的一切行为负责	是	否
2. 工作中出现了问题，从来不会将责任推到下属身上	是	否
3. 关键时刻能挺身而出主动承担责任	是	否
4. 从不为错误找借口	是	否

续表

行为描述	自我评价	
5. 下属在工作中遇到困难，能主动指导其克服困难	是	否
6. 任何时候都能以身作则，严格要求自己	是	否
7. 带头遵守企业的规章制度，不搞特殊化	是	否
8. 不断提醒自己要自律	是	否
9. 答应他人的事一定要做到	是	否
10. 不空喊口号，说到做到	是	否
11. 在下属、客户以及上级面前，随时保持最佳的职业形象	是	否
12. 清楚地知道自己应该对谁负责，谁是自己的上级	是	否
13. 非常清楚自己有哪些同事，以及和他们是什么样的工作关系	是	否
14. 非常清楚自己有哪些下属，下属也知道自己的上司是谁	是	否
15. 非常清楚组织需要自己做什么	是	否
16. 时刻用职业化的心态来约束自己	是	否
17. 能够很好地融入团队	是	否
18. 清楚自己的角色，该做的去做，不该做的绝不做	是	否
19. 不以自己的喜好、习惯来做事，服从组织	是	否
20. 以组织和团队的利益为上，绝不以自己为中心	是	否

第五章

超人气的培训能力让你的事业快速腾飞

现代企业要求管理者必须是一个合格的培训者。管理者要不断将领导的面孔变成老师的面孔，再将老师的面孔变成教练的面孔，在提高自己威信的同时，培养优秀的下属。

作为一名管理者，当自己的业务能力、管理能力都有所突破以后，第三步，就要在培训能力上下工夫了。

管理者的培训能力主要体现在三个方面：第一，专业力；第二，复制力；第三，沟通力。这三个方面的能力是帮助管理者实现事业腾飞的法宝。

一、专业能力至关重要

一名管理者若想拥有优秀的培训能力，首先要强化自己的专业能力，成为所在行业、所在公司，或者所在部门的专家。即使你不能成为专家，至少也要强过自己的下属。

这种专业能力也是管理者建立自身管理权威的关键。

通过培训建立威信

在工作中，你是否遇到过这样的问题：以前你和身边的同事一样，都是一名普通员工，但是突然有一天，你被提拔为干部，这时候你会发现，一些同事对此颇有微词，他们并不服你；或者当你进入一个新的企业，特别是以空降兵的身份进入一个企业的时候，企业原有的管理者、员工对你都不太友善，他们的眼睛里透出来的是不服气。

你该怎么办？你唯一的方法就是建立威信。因为如果你没有权威，他们就不服气，你就管不住他们，工作就难以顺利开展。这样，工作结果可能就会不尽如人意，最后你还要为此承担责任。

那么，如何快速有效地建立管理权威呢？培训是最有效的途径之一。

22岁时，我空降到了一家家电企业出任市场总监。刚上任那天，老总带我到公司的各个部门打招呼：“这是我们新聘任的市场总监容易。”虽然当时大家都很客气地跟我打招呼，但是从他们的眼神中，我强烈地感受到了一种不信任。他们的眼神就好像在说：“嘴上无毛，办事不牢。”

当时，我清楚地知道自己的处境：如果我不能在短时间内快速建立起自己的管理权威，那么用不了多久，就会被他们赶走。时间紧迫，思来想去，我想到了一个好办法，那就是给他们做培训。

在郊外的一个度假山庄里，我给他们做了一个为期三天的封闭式培训。因为我是从外资顾问公司出来的，在广告策划、企业战略咨询等方面积累了很多经验。因此，在培训期间，我充分发挥自己的优势，向他们讲述了什么是现代企业战略，什么是优秀的管理，什么是真正的营销策划，什么是真正有效的战略，市场部应该做什么，最好的促销是什么，管理应该怎么做……这些都是管理中的真才实学。

然后，我又将他们以前做过的那些方案进行分析、批驳，同时给出一些新的解决方案。结果，经过三天培训，企业的很多人开始对我刮目相看。他

们知道自己终于遇到高手了，我也因此建立起了自己的管理威信。此后，所有的管理都变得很顺利，在工作中，我怎么说他们就怎么做。

由此可以看出，培训是建立管理权威最有效的一种方式。

后来，在带其他经理人的时候，我总是会提醒他们：如果你想成为一名优秀的管理者，就必须具备培训的能力。因为只有通过培训，你才能展示自己的专业水平，才能让别人看到你比他更加优秀的地方。只有这样，别人才会信服于你，你才能顺利地从事管理。

总结实战经验

培训可以帮助管理者迅速建立权威。但是，如果你想具备这种培训能力，有一个前提，那就是你要有真材实料，即肚子里要有“油水”。因为如果你没有“油水”，又如何给别人培训呢？

要做培训，你就要学会在工作中持续反复地总结，并把总结的内容变成自己的东西，做到融会贯通。

管理者要想做好培训，并不一定要去专门学习相关的理论知识，或者专门去读书、考证、学演讲。因为这些虽然能够发挥一定的作用，但都不是最重要的。管理者的培训，最重要的是实战，是来自于市场一线的实战经验。这些东西才是最实效、最鲜活的培训资料。

管理者做培训，最重要的目的是解决当下的问题。那么，这些解决问题的方法是从哪里来的呢？它们就来自于你的日常总结。其实，总结是一个人成长提升最快的方式，也是一个人学习提升最快的方式。

在这里和大家分享的一些东西，并不是我凭空得来的，而是来自于我日常的大量积累。平时我就有总结的习惯。当遇到各种各样的问题时，我会有一些思考、想法，会从中总结出一些东西。这里还包括一些解决方案，一些我自己无法解决而别人解决的问题，这些我都会随时随地记录下来。

现在我的家里已经有很多“笔记本”了，它们都是我在这些年的工作中

写下来的一些纸片。

俄国著名作家契诃夫一生写下了几百篇短篇小说。这些小说的素材，大多是他从日常的所见所闻中得来的。他同时也是一名医生。在给人看病的时候，在和亲朋好友闲谈的时候，他都会随时将所见、所想、所闻的一些事情记在本子上。他一生写了许多札记，有的只有几个字、几十个字，有的却是长篇大论。

契诃夫说：“谁要想描写人和生活，谁就得经常亲自熟悉生活。”

一个作家要想写出好文章，需要亲自熟悉、体验生活，不断累积写作素材。管理者也一样，你的所有专业能力都是练出来的，特别是培训能力，一定要实战有效，来自于一线。

我们说过，你的业务基本功决定你的前途。实际上，业务基本功是一线的实战经验，是你未来的根基，是你职业发展的一个基础，同时也是彰显你专业能力的有力证明。

一万小时理论

在员工培训领域有一个理论，叫做一万小时理论。何为一万小时理论？最新统计数据发现，一个人要想成为一个领域的专家、权威，大约要经历一万小时的反复练习，这就是一万小时理论。量变积累到一定程度，就会上升为质变。一万小时就是一个转变的门槛或者说是临界点。

以篮球运动员为例。篮球运动员大都从小就开始训练，当他练到一万小时的时候，才能登堂入室。弹钢琴也是一样的道理。著名钢琴家郎朗，从4岁起就开始练琴，他每天要练习8个小时。即使是现在，他也每天坚持弹琴8个小时。曾经有一个小孩问郎朗：“我以后能不能像你一样弹钢琴？”郎朗说：“当然可以。”小孩又问：“那我怎样做才能弹得和你一样好呢？”郎朗说：“如果你能像我一样每天弹8个小时的钢琴，累积到一万小时的时候

候，你就能和我弹得一样好了。”

其实这是一个基本规律。如果你想成为一个领域里的专家、权威，就要花时间练好基本功。不断地累积，持续地训练，等到了一定程度之后，就会发生质变。

或许面壁修行十年之后，你会有一种感觉，叫做顿悟；打球久了，你会发现自己有了手感或者球感。这其中的顿悟、手感或者球感，实际上就是量变到一定程度后突然发生的质变。

同样，在一个领域里，经过持续地学习、训练，有一天你会发现，自己对于这份工作，对于这个领域，忽然间像是“打通了任督二脉”一样，变得挥洒自如了。这时候，你的能力就进入了一个新的境界。在管理的过程中，你就会游刃有余。

由此可见，管理者的专业能力需要持续训练，这样才能不断提高。所谓“功到自然成”。

二、复制能力不可或缺

管理是从个人英雄走向团队卓越的过程，是从一个人很厉害到让一群人很厉害的过程。

一名优秀的管理者，要持续培养一些敬业的员工，要学会培养一些比你更强的人。将你的成功复制到你的下属身上，使他们和你一样优秀。这就是管理者培训能力的第二个内容——复制力的重要意义。

消除错误的培训观念

一名成功的管理者要把自身的成功复制给别人，使之和你一样优秀。但遗憾的是，很多管理者总是持有一种错误的培训观念，认为如果下属太优秀，成绩太突出，就会抢走自己的饭碗。正所谓：“教会徒弟，饿死师傅。”

所以，很多管理者看到优秀的员工就想方设法地将其赶走，或者强力打

压。结果，他所带出来的团队一代不如一代，并陷入了一种恶性循环：员工的能力越来越差，组织结果也越来越差。如果组织结果越来越差，那么在上级眼里，你的管理能力就越来越差。最终，“受伤”的还是你自己。

因此，优秀的管理者要消除错误的培训观念，懂得大胆起用那些比自己更强的人，在帮助他人成功的同时，也帮助自己成功。

《荀子·劝学》说：“青，取之于蓝，而青于蓝；冰，水为之，而寒于水。”青本来是从蓝草中提炼出来的，但是颜色却比蓝草更深；冰本来是由水凝结而成的，但是却比水更加寒冷。优秀的管理者其实就是蓝与水，而你的下属、你的学生很有可能成为青与冰。不要惧怕被超越，因为当你的下属、你的学生超越你的时候，也是你——一名管理者、一位老师的最大成功。

顶级的教练为什么会选择最好的、比自己更厉害的运动员？就是因为他们知道，只有这样的运动员才能取得更加卓越的成绩，才能帮助他们实现作为教练员最大的价值。

所以，优秀的管理者也应该让自己变成一位老师、一名顶级教练，将自己的成功复制给下属员工。

学会做标准

一名管理者在培训中若想顺利地将自己的一些东西复制给下属，首先要做一件事，那就是做标准。

我们说过，管理者是榜样、是标杆、是模板，实际上这就是标准。要想成为别人的标杆，管理者自身要先做得非常好，要有自己的一套有效机制。管理者要像机械流水线一样，将自己的一些方法、经验直接复制给员工，供他们直接使用。

也就是说，管理者只有自己先做好一套东西，并将其变成一个标准以后，才可以复制给别人。

有这样一个故事：

有一个顶尖的销售高手，主要销售汽车安全玻璃。这种安全玻璃与普通玻璃相比，最大的优势就是即使它全碎了，也依然能连在一起，不会飞溅出去伤到人。

这种玻璃刚刚推出市场的时候，很多人都不了解它，也不认同它。于是，公司派出了很多销售员去推销这种安全玻璃。其中就有这名顶尖的销售高手，他连续三年都是公司的销售冠军。公司开年终大会的时候，主持人问他：“你连续三年都是销售冠军，请问有什么秘诀吗？”

这个销售高手说：“每当我去拜访客户的时候，都会随身携带一个皮箱，箱子里放着很多块十几厘米见方的安全玻璃，还有一把小铁锤。当见到客户之后，我什么也不说，打开箱子拿出一块玻璃就用锤子狠狠地砸下去。客户往往会被吓一跳。但当他们发现玻璃并没有破碎得满地都是的时候，就会非常震惊。这样就能取得很好的效果，所以我卖得就比较好。”

人都有复制力、学习力，所以大家听完他的话后，都去模仿他的方法。但奇怪的是，到了第二年年底的时候，这个人居然还是销售冠军。

大家都觉得很奇怪，便问他：“我们都是按照你的方法去做的，为什么今年的销售冠军还是你？”

这个销售高手笑了笑说：“我的秘诀其实很简单。我早就知道当我公布完自己的秘诀后，你们一定会去模仿，所以今年我改变了方法。现在，我到客户那里是打开箱子，拿出一块玻璃，再拿出锤子递给客户，让客户自己去砸玻璃。”

就因为他比别人进步了一点儿，所以销售冠军还是他，而不是别人。

这个故事说明了一个道理：管理者就是做模板的。只有自己拥有一套好的方法，然后复制给别人，别人的能力才会得到提升。

通常情况下，刚刚创业的时候，公司都有一个共同的特点：老板的销售能力比较强，公司的业务大部分都是老板自己做出来的。但是，如果一个公司始终是老板冲锋在前，始终是老板在一线上做业务，那么这个公司是不可

能做大的——基本上做到两三千万就封顶了，很难有所突破。

如果企业想做大，就要学会一件事，那就是把业务能力复制到员工身上。但是，这样做的前提是，要在做业务上形成模式、形成系统。

就以保险行业为例。众所周知，保险公司的产品销售难度非常大，因为保险产品看不见、摸不着，很难给人以清楚的认识。另外，保险公司还有个特点，那就是人员参差不齐，背景差异巨大，而且数量庞大。他们中有刚毕业的大学生，也有一些从农村出来找工作的人；有一些在社会上已经有阅历，做过一段时间保险，经验成熟的人，也有一些年纪很大，退休了去做保险业务的人。

这样一个队伍居然能把保险公司做起来，而且保险公司的业绩都非常好，原因何在？其实靠的就是标准和模式。保险公司有自己的一套流程系统。不管你是什么背景、什么学历的人，只要一进入保险公司，就一定要按照这个标准和模式来进行格式化的训练。经过一周的入门强化训练之后，不管你以前的水平怎么样，至少现在不会太差，这就是标准、模式的作用。有标准，才可以复制，你的队伍才能够做强。

总之，培训和复制的前提是你能够做好，能够总结。你可以总结出一套好的标准和模式，然后持续地复制给他人，以提高整个团队的实力。

三、沟通能力无处不在

英国管理学家L. 威尔德说：“管理者最基本的能力就是有效沟通的能力。”沟通能力从来没有像今天这样为众多企业界人士所重视。事实上，我们每天有70%以上的时间都在以面谈、开会、电话、电子邮件等不同的方式，与公司内部和外部的各界人士进行各种事务的沟通。沟通能力也是中层管理者提升自己培训能力的一项重要内容。

会议沟通

会议是最高效的沟通方式。

很多中层管理者总是很忙，感觉很累，但是效率却不高。为什么呢？因为你不懂得开会。

在日常的管理工作中，总会出现这样的情形：假设某个管理者有五六个下属，每一个下属一有事情、一有问题就都向他单独汇报。当接到某项任务时，他要单独跟每一位下属交代一遍。这时候，他的管理就形成了一个星型结构的沟通模式，而他本人则变成了“电话接线员”。他站在五角星的中央，变成了一个连接点，所有的人都通过他与别人沟通，通过他的指挥来工作。

陀螺似的旋转工作当然会很忙、很累、很辛苦，但更糟糕的是，工作毫无效率。

一名优秀的管理者正好与此相反，他们懂得利用最好的沟通方式来进行沟通。而会议就是效率最高的一种沟通方式。

我提倡一句口号：“开会也是生产力。”尤其是对管理者来说，开会更是生产力。

我们来举一个简单的例子，比如，在招聘新员工的时候，你首先要向应聘者介绍公司，如公司的规划、公司的基本情况、公司的薪酬体系……而在面试的时候，肯定会有很多面试者，如果来一个你介绍一遍——假设介绍一遍需要花费15分钟，那么很快你会发现，在一天的面试中，你要重复介绍几十遍，这样既浪费时间又浪费精力。但是，如果你将所有的应聘者全部召集在一起，一次性地向他们介绍公司的情况，那么你的工作效率将会大幅度提高。这样，以前你需要一天的时间才能做完的事情，现在只需要15分钟就能完成了。

可见，会议是最高效的沟通方式。所以，优秀的管理者一定要学会开会、善于开会。

中国企业的管理者与外企的管理者有一个明显的不同：中国企业的管理者做事含蓄，不爱沟通，往往是事前讲话简简单单，出了事以后再花时间“救火”；而外企的管理者则是事前先针对所做的事情进行充分的沟通，讲清楚，讲明白。虽然这样做很麻烦，但是沟通完毕后，一旦事情启动起来，就会非常顺利。这就是IBM公司的经理一天要开七个会议的原因。

在多年来与不同的企业打交道的过程中，我发现了一个规律：创业的企业效率最高。为什么？因为刚刚创业的时候，大多是“家族企业”，一家人在一起吃顿饭、聊一会儿天，就是一次“董事会”。沟通好了，效率自然就高。

实现良好沟通的前提是，你必须用好会议、开好会议，也就是保障每一次会议都是最有效率、最有效果的会议。

那么，如何才能有效地开会呢？

首先，要作好充分的会前准备。俗话说“台上一分钟，台下十年功”，会前，你要用充足的时间准备好会议议题、会议内容、会议材料等，避免由于考虑不周、材料准备不够等原因造成会议拖延，或者会议无法取得所期望的效果。

对于一些重要的会议议题，你最好会前就将相关的资料分发给与会者。这样，与会者就能有足够的时间在会前阅读和消化这些材料，并形成自己的初步意见和结论。在正式会议讨论时，大家就能够快速、完整地将事先准备好的意见和建议阐述出来，从而加快会议的进程，提高会议的效率。

其次，开会的时间不要过长，最好控制在半小时到两小时之间。会议时间太短，不利于大家充分沟通并得出最佳结论；会议时间太长，则会让与会者身心疲惫，从而影响会议效率。另外，会议涉及的问题不要太多，否则容易分散大家的注意力。

再次，开会时要尽量按照事前计划好的议题进行。这就要求管理者要控制住自己，不讨论与本次会议无关的议题。如果在会议上确实发现了非常重要的问题需要开会讨论，则可以先把它记录下来，然后另行安排一次会议。

最后，要控制局面，避免出现会上争吵。在会议讨论时，可能会出现各抒己见、针锋相对的情况，这时候你要出面协调，控制局面。另外，会议中有些人发言时可能口若悬河、滔滔不绝，完全没有时间观念。对待这样的人，你最好事先规定好发言时间，并及时提醒他。

总之，管理者必须学会有效地开会，利用好会议。因为这不但能帮助你顺利打开工作局面，还能让你变得更加轻松。

通过训练提升沟通能力

管理者的培训能力、沟通能力的形成是一个日积月累的过程，你要通过不断练习来提高自己的能力。

那么我们应该怎样练习呢？举个例子：

我带的干部，特别是女干部，都有一个共同的特点：嗓子坏了。为什么？原因就是严苛的日常练习。

我要求他们在开会的时候要站着，而且要站在距离员工3米远的地方。要知道，一个人坐着讲话与站在离员工3米远的地方讲话，感觉是完全不同的。

很多人刚开始的时候非常不习惯，我就逼着他们必须这么做。一次不习惯，两次不习惯，三次、四次……时间长了，他们就慢慢找到感觉了，讲话时变得很有气势，再给别人做培训时就十分自如了。当然，这种练习的代价也是很惨重的，因为相隔3米讲话对于很多人特别是女孩子而言，是非常耗力气的，要扯着嗓子喊。所以，大多数人的嗓子都光荣“负伤”了。

演讲高手都是练出来的，只要你能天天坚持，你也可以成为演讲高手。但是，开会时讲话的感觉，与你练习开会时讲话的感觉是不同的。

在沟通中，如果你带领了一个小团队，团队里只有五六个人，那么这种沟通会很容易。但如果公司的规模很大，有几千、几万名的员工，你还能轻

松地与这些人进行沟通吗？根本就不可能。因为企业的规模越大，沟通量就越大，对沟通的要求就越高。此时，你就需要通过会议的方式来解决这个问题。所以，你要去练习与人沟通，正所谓“百炼成钢”。

有人在采访美国高尔夫名将戴乐·布莱尔时问：“怎么做才能像你一样，一杆挥出去就是完美？”布莱尔回答得很简单：“我每天早上5点钟起床，一模一样的动作要练习1000次。我每天都这么做，即使双手流血了包扎后还要继续，如此坚持了30年，才挥出这漂亮的一杆。”

沟通也是一种技能，也可以通过训练的方式练出来。一名好的管理者，最后必须将自己训练成一名优秀的培训师。

世界顶尖的企业领导者往往都是企业里最好的培训师。正如杰克·韦尔奇，他在克劳顿村建立了一个管理学院，每年都在那里给公司员工上课、做培训。

实际上，不仅仅是企业的领导者，任何组织的领导者，往往都需要具备培训的能力。

在企业中，文化的传承、信念的传递、知识的提升、管理的组织系统建设等，都要依靠培训这种方式来进行。

总之，作为一名管理者，一定要学会做培训。

一名管理者，特别是一名中层管理者，在成长的过程中，要学会一步一步去奠定自己的能力基础。在刚开始的时候，要先过业务关；当业务基本功过关之后，第二步就要过管理关，要学会承担责任，有角色意识，做好管理工作；当你的管理能力达到一定水平之后，第三步就要提高你的培训能力了。

管理就是这样一个成长的过程。业务能力、管理能力、培训能力这三大能力，是任何一个想成为最好中层管理者的人都必须具备的基本能力。

中层管理者素质与能力自测

通过本章学习，为了帮助你更好地了解中层管理者的培训能力要求，下面提供了一组检测题，请你结合自身情况客观作答。同时，弥补不足之处，强化个人培训能力。

中层管理者培训能力认知自测表

行为描述	自我评价	
1. 自身具有较强的专业知识	是	否
2. 自身具有丰富的实战经验	是	否
3. 经常为自己的下属做培训	是	否
4. 具有随时做记录的习惯	是	否
5. 每天不断地训练自己的专业能力	是	否
6. 主动培养下属	是	否
7. 主动将自己的一些经验、方法告知下属或同事	是	否
8. 为拥有比自己优秀的下属而自豪	是	否
9. 积极为下属提供表现其能力的机会	是	否
10. 以身作则，并形成一套行之有效的标准	是	否
11. 善于总结，并能将他人的方法、经验复制过来	是	否
12. 善于引导员工分享他们的一些方法、经验	是	否
13. 能拟订简洁明了的电子邮件、备忘录、会议议程与报告等	是	否
14. 能够让团队里不显山露水的成员也有表现的机会	是	否
15. 经常通过开会的方式与下属沟通	是	否
16. 当所属团队出现问题时，能及时召开会议进行沟通、解决	是	否
17. 在开会时能够很好地控制局面	是	否
18. 经常练习自己的沟通能力、表达能力、演讲能力	是	否
19. 经常召开部门会议，讨论一些工作上的问题，并探讨一些大家都感兴趣的问题	是	否
20. 鼓励员工积极关心团队事务，踊跃提问题、出主意，集思广益	是	否

下 篇

Bierang
Xiashu Chaoleni

六大素质，打造最好中层

管理者通常是企业中高层的职业经理人。虽然优秀的经理人没有固定的模式，但除了一些优秀的能力之外，还有一些基本的素质是必不可少的。

例如，政治素质、思想素质、心理素质、专业素质、财务素质、身体素质。一名管理者要想成长，要想成为一名优秀的中层管理者，至少要具备这六个关键的素质。

当你拥有了这些素质，它们便可以为你树立一个成长的方向；当你拥有了这些素质，你就可以成为企业最好、最有价值的人。

通过本部分内容，希望管理者可以将这六大素质中的一些项目进行自我对照，结合自身情况，在每一个项目上给自己做一个评估。看一看自己在哪些方面做得比较好，在哪些方面还有成长的空间，并依此制订一个成长和改善计划，让自己成为一名真正的、能适应现代企业竞争的、企业里最有价值的、最好的中层管理者。

第六章

政治素质决定战略高度

企业的最大风险是政治风险。因此，在企业管理的过程中，尽量不要牵涉政治问题，特别是违背国家政策导向的政治问题。

由于经营企业有它自身的风险和要求，所以作为企业的一员，不要涉足政治领域。这是从企业与政治的角度而言的，是一个大的方面。另外，在企业内部也存在企业政治。我们经常会听到这样的消息：某某董事长遭“逼宫”，某某总经理因为以权谋私而“落马”，某某集团高层发生内乱导致分裂，某某企业官僚主义非常严重……这些都向我们昭示了一个问题：企业内部的政治性。

作为一名管理者，提高自己的政治素质非常重要。这一章我们就主要讨论管理者的政治素质。

一、大处着眼，小处着手：战略的一致性

企业政治指的是：参与企业事务，给企业定方向，确定企业活动的形式、任务和内容。

在企业内部，管理者政治素质的第一个体现就是大局观。而大局观从本质上说，就是与企业的战略保持一致。

带领团队进行方向性调整

在企业的经营过程中，尤其是中小型企业，具有大局观十分重要。

企业要适应不同的环境。当环境改变时，企业要不要改变？要！当环境改变时，企业的战略方向和方针政策都有可能跟着调整。尤其是中小企业，其战略变化比大企业更频繁、更迅速。

企业制订战略就像打靶。本来打靶就已经很难了，但是中小企业打得更难，因为它们打的往往是移动的靶。中小企业的老总，在外面接收到一条新信息，看到一个机会，或者因为某些特殊的原因，可能一夜之间就会对公司的战略进行调整。

本来企业是往这个方向发展的，现在却因为各种原因进行了战略调整。企业的目标发生改变，发展方向也会有所改变。

这个时候，中层管理者就要发挥自己的桥梁作用了。你要做的是，第一时间带领你的团队调整方向，以跟上企业的战略步伐，随时与企业战略保持一致。

法国电信公司的变革项目统计显示：在受到资助的117个项目中，高层管理者提议的项目有80%未达到预期目标，甚至是完全失败；而由中层管理者提议的项目却有80%获得了成功。

这就说明，中层管理者在企业变革中处于一个至关重要的地位。中层管理者既可以推动变革的顺利进行，又可以成为变革的最大阻碍。后者的原因就在于，在面对变革时，很多中层管理者仍然搞不清状况，还停留在过去的习惯里，甚至对于变革抱有很大的抵触、反抗情绪。换句话说，他们缺乏好的政治素质。这就是在企业变革中很多管理者被抛下、被淘汰的原因。

与企业战略保持一致

一个人站的高度不同，看到的前方风景也不同。

举个简单的例子，在泰坦尼克号上，站在最高处的那个瞭望员已经看到

前面的冰山了，但在驾驶台进行实际操作的那个船员却看不到。企业的中层管理者和高层管理者，就如同那两个船员。企业的高层管理者，特别是企业的老总，是站在最高处的人，因此，他们能看到一些你没有看到的机会或是风险。在这种情况下，他们会果断地作出决策，调整公司战略。这就像行驶中的汽车大拐弯一样，如果稍有迟疑，落后一步，就可能面临生命危险。

所以，聪明的管理者一定要懂得随时与企业的战略保持一致。这是管理者政治素质的一个体现。

站高一层看问题

大局观就意味着你要学会站高一层看问题。

今天你也许是中层管理者，但是你要学会用高层管理者的眼光来看问题，用高层管理者的标准来行动。

当你还没有成为董事会成员的时候，你就已经把自己想象成董事会成员了，然后，你就会站在董事会成员的角度来思考：“假如我是一名董事会成员，对于这件事，我应该怎样来处理？”实际上，这是一种独特的心理定位法。

中层管理者要学会站高一层看问题。在工作中，你认为不可思议的事情或者不太合乎常规的事情，当你站在更高的层次去看时，也许就会觉得它很简单、很合理了。就像你小时候会因为一个苹果跟妈妈赌气闹别扭一样。当你长大以后，回忆起这件事，或者看到别的孩子这样做的时候，就会突然觉得那时候的自己真的很幼稚。

站高一层看问题，角度就会不一样，结果也会不一样。

很多年前，我在一个企业里做中层管理者。有一次，因为发生了一些特殊情况，企业的整个高层团队全部出差，公司一下子群龙无首，只剩下了几个平级的经理。但是公司总经理因为走得匆忙，没有向我们几个平级的经理下达任何指令。

当时面对这种状况，我就想：公司不能因为高层管理者不在就变成一盘散沙，我应该有所作为。于是，我开始动员大家自觉协调工作，在现有的情况下将工作做好。由于是我发起和倡议的这些行动，所以高层管理者不在的那段时间，我自然而然地成了整个团队的核心。

在我的组织和带领下，公司那段时间有条不紊地运行着。老板回来后，看到这样的情况感到很惊讶。后来，他知道了我在其中所起的重要作用；再后来，我优先获得了发展机会，成为能够独当一面的人。

这里就蕴藏着一个道理：虽然我还不是高层管理者，没有走到那个位置上，但我以高层管理者的标准去要求自己，做了很多高层管理者需要做的工作，有了相关的经验，所以才成为了那个最幸运的人。

有人说：“人生是需要彩排的。”没错！当你还是中层管理者的时候，就可以开始彩排未来怎么做高层管理者了。这就叫站高一层看问题，用大局的观念看问题。

许多事情其实很简单，只不过是很多人不愿意去做而已。当你站在中层管理者的位置或者一个更低的位置时，你可能不理解高层管理者的一些做法。就如同寓言故事《井底之蛙》中的那只青蛙。因为你没有走出去，所以看不到外面的世界。

当你站在低层的时候，可能会去抱怨；但当你站高一层，换位思考一下，就会发现，原来这个世界上还有很多你意想不到的事情。高层领导的每一个行为，背后或许都有一些你不了解的原因或苦衷。

当一个人站得太低，眼光没有放长远的时候，就会自怨自艾，肯定不会有所成就。

生活中，总有一些人动不动就说“我过去如何如何”，“我以前怎么怎么样”。用一个词来形容这种人就是“没落的贵族”，他们永远活在自己的世界里，永远活在过去的世界里。

一个人为何有动力？一个人为何能持续学习并有所进步？是因为他能够

看到远方。

人有时候就是这样：当你把问题看得太肤浅时，就会觉得生活中全是困难；当你把目光放长远的时候，才会发现这些问题不过是远航过程中的一朵小小的浪花而已。

总之，在日常管理中，管理者要学会站高一层看问题，将目光放长远。

带领大团队的关键

团队分为很多种，一名中层管理者如何去带领一个大的团队呢？这里主要有两个关键点：

1. 要有奉献精神

如果你想成为一个大团队的领导，首先要有奉献精神。只有付出才能有感召力。

2. 胸怀要有格局

当你的眼光够长远、胸怀够宽阔的时候，才能真正地包容许多问题。

每一位参加美国研制原子弹的曼哈顿计划的领导小组成员都是一流的专家，他们都有别人所不能及的特长。要想把这样一个大的团队和谐地组织在一起，并且让他们为了同一个目标而毫无怨言地奉献，的确不是一件容易的事情。

罗斯福总统一开始把这个任务交给了德国的一位杰出化学家。虽然这位化学家才能出众，但是他缺少与人合作的心胸，缺乏长远眼光。最后，罗斯福总统把这个任务交给了后来被称为“原子弹之父”的奥本海默。奥本海默凭着出色的组织才能，更重要的是靠他那宽阔的心胸，把那么多的科学家组织在一起，研制出了世界上第一颗原子弹。

总之，要成为一名成功的中层管理者，不断开阔自己的胸怀是至关重要的。一个人的胸怀是可以通过逐步修炼而改变的。成功者的胸怀都是在众多的

的困难、挫折、不理解、委屈当中不断开阔起来的。

二、坚决服从，绝不抱怨：意识的一致性

管理是一个过程，在这个过程中一定会涉及上下级关系问题。

服从下属对上级的一种尊重，每一名管理者都要学会服从。一个不会服从的士兵，是当不了将军的。

我说过，管理就是言传身教。如果今天你不服从你的上级，那么未来某一天你的下属也会不服从你。一个企业，如果每个人都不服从，那么这个企业就没有任何执行力和战斗力，也就没有任何凝聚力。

在20世纪20年代末30年代初的经济危机期间，美国一些退伍军人及其家属来到华盛顿请愿，要求政府发放现金津贴。时任陆军参谋长的麦克阿瑟来到示威现场阻拦。当时的总统胡佛指示麦克阿瑟不要动用军队对付示威者。谁知，麦克阿瑟对总统的指示不予理睬，用军队驱散了示威的人群。

“二战”结束后，尽管杜鲁门总统对麦克阿瑟的印象不佳，但还是对他委以重任。后来，麦克阿瑟成为日本的“绝对统治者”，他对日本的政治、经济进行了力度非常大的改革，使日本消除了军国主义、法西斯主义，走上了社会经济迅速发展的道路。

但是，麦克阿瑟在没有经过华盛顿批准的情况下，擅自将驻日美军削减一半。麦克阿瑟的举动实属目中无人，令杜鲁门大为恼火。战争结束后，杜鲁门两次邀请麦克阿瑟回国参加庆典，都被麦克阿瑟以“日本形势复杂困难”为由回绝。

1951年4月11日，杜鲁门总统下令撤销麦克阿瑟的一切职务。最让麦克阿瑟尴尬的是，他是在新闻广播中获悉自己被撤职的。这突然降临的“噩耗”，让麦克阿瑟目瞪口呆。他万万没想到，功勋卓著的自己会被总统撤销一切职务。

在这个案例中，杜鲁门总统为何解除了麦克阿瑟将军的职务？其实就是因为他不服从上级命令。杜鲁门总统在解除麦克阿瑟将军的职务时称，他之所以终止麦克阿瑟将军的政治生涯，既不是由于麦克阿瑟将军同他意见不一致，也不是由于麦克阿瑟将军对他进行了人身攻击，而是由于麦克阿瑟将军不尊重总统办公厅，这是绝对不能容忍的。

服从不仅仅在战场上、政坛上，同样也在企业里。如果你不能与上司保持良好合作的关系，那么只会得到失望的结果。

服从是一名优秀管理者应该保持的第一操守。在企业中，必须要遵守上级指挥下级，下级服从上级的制度。若是不注意这一点，不但会给你和上级造成麻烦，公司的业务进展也会不顺利。

先服从，后指挥

在管理学中，有一个基本的概念，叫做先服从，后指挥。企业是一个追求效率的组织，所以，在管理的过程中很多事情理解了要执行，不理解也要执行，要边执行边理解。任何管理者都应该对他的上级负责，这是本分，也是作为管理者的一种责任。

管理者在思考问题时，不是考虑愿不愿意做，而是考虑应不应该做，考虑企业需要你做什么。

企业的需要，就是企业的一种命令、一个要求。当企业发出这样的命令、要求时，你就要学会先服从后指挥。

边服从，边学习

企业内部有一个层级关系，中层管理者首先要弄清楚自己的位置，弄明白自己首先要服从谁，听谁的指挥。那么到底是谁呢？是你的上级。

但是，有一个非常有趣的现象：很多管理者到最后才发现，自己听从的是员工的“命令”。某件事情为什么最终没有实行，是因为员工反对。

服从是一个学习的过程。你可以在服从和执行的过程中，慢慢去理解上

级为什么要下达这样的命令，你为什么要做这件事情。

每个人都在不断地学习，但是最有效的学习方法，是向那些比你更成功、更优秀的人学习。

在日常工作、生活中，我们总喜欢去征求意见，但有时候却不知道应该征求什么人的意见。一般情况下，在遇到问题时，你通常会去征求哪些人的意见？答案是身边的人，如家人、同学、朋友等。但是他们真的了解你的情况吗？其实很多时候他们是不了解的。所以，你没有问对人。你最应该去征求意见的，是那些在某件事情上比你更成功、更有经验的人。

所以，服从既是对上级的一种尊重，又是向上级学习的一个机会。

培养服从观，带给我们一种思考：在企业里，管理者应该做什么？真正的管理者，应该学会去做那些老板不能做的事，说那些老板不能说的话，因为你是与老板配合着工作。

总之，不论你处于什么位置，都应该把服从作为核心理念来看待。老板就是老板，下属就是下属，只有服从才会有执行力。

三、忠诚=信赖，信赖=价值：道德的一致性

明朝首辅张居正认为，一个好官的标准是忠臣加能臣。忠臣，即有公正之心，做事稳妥，不胡来；能臣，即能够让百姓的日子过得舒心，就是所谓的“为官一任，造福一方”。所以，一个好官既应该是忠臣，又应该是能臣。中层管理者就是企业的官，而做官就要做一个好官。因此，企业的中层管理者一定要培养自己的忠诚观。

两种类型的中层管理者

现代企业的管理者，一般可以分为两类：功利型，事业型。中层管理者应该努力做事业型的管理者，而不要被功利所蒙蔽。

1. 功利型的中层管理者

所谓功利型的中层管理者，就像游牧民族一样，过着游牧式的生活，哪里有机会就往哪里钻，哪里有好处就去哪里干。他们又像是猎人，总是居无定所，漂浮不定。

以前，我在为企业招聘的过程中，或者在给企业做辅导的过程中，遇到过很多这样的人。他们有很高的学历，很好的背景，却一直找不到归宿，有的甚至一年之内连换好几家单位。我称这些人为“行业里的高级流浪汉”。

其实，在我们身边有很多这样的人，他们在短短的几年时间内，在同一个行业的不同公司换来换去，但却总是找不到归宿。

这种功利型的管理者，一面为公司工作，一面又在打着个人的小算盘，一旦公司遇到挫折，他们就会另辟蹊径，去追求自己的利益。这样的管理者，虽然看似在职场中有自己的位置，但那只能是暂时的，他们终将吞下不忠诚的苦果。

2. 事业型的中层管理者

事业型的中层管理者，当选准了一个方向，就会义无反顾地坚持下去，播种、施肥、浇水、除草，然后耐心地等候开花结果，最后收获果实。

事业型的中层管理者总是将自己的忠诚和责任心全部投入企业中，与企业一荣俱荣，一损俱损。这样的管理者才是真正优秀的管理者。

忠诚等于信赖，信赖等于价值

在这个世界上，有才华的人非常多，但很多时候，他们却施展不出自己的才华，得不到一个好的结果，总是感慨怀才不遇。实际上，并不是没有人赏识他们，而是他们不懂得忠诚的价值和意义。

在企业中，忠诚就等于信赖，而信赖就等于价值。

中层管理者如何才能吸引上级的目光，如何才能让上级把最好的机会给你，如何才能让上级心甘情愿的支持你？其实只需要两个字：忠诚。

当上级决定培养一个人的时候，当上级决定支持一个人的时候，要考量

的第一件事情就是这个人对公司的忠诚度够不够。

实际上，忠诚是一个人不可多得的一种优秀品质，也是一个人在事业上取得成功的必要条件。很多企业的核心团队成员，往往都是跟着这个企业一起成长、一起发展起来的。例如，微软现任总裁史蒂夫·鲍尔默，从比尔·盖茨创建微软后不久就开始辅佐他、跟随他，26年后，史蒂夫·鲍尔默终于成为了微软的CEO。再如，“股神”巴菲特的黄金搭档查理·芒格，他与巴菲特合作了整整46年。

成功有很多种方式，但是其中有一种叫做“马上成功”。意思是，你未必必要自己变成一匹马，如果你能找到一匹好马的话一样能成功。

有时候，你可以自己开创一个体系，将自己变成一匹好马。有时候，你也可以找到一匹好马，即找到一位优秀的上级，跟随在他身边，帮助他成功，进而实现自己的成功。这是一条捷径。因为有了他，你就不用再承担那么大的压力和责任了，也没有那么大的风险了。

所以，一名中层管理者只要跟对了老总，跟对了领导，跟着他坚持走下去，一样也能到达成功的彼岸。

例如，史玉柱当年最惨的时候（负债2.5亿元），身边一直有六个核心的团队成员，与他不离不弃，跟着他一起承受失败，跟着他重新开始。

那时候的史玉柱身无分文，就连买烟的钱都是这六个人自掏腰包“赞助”给他的。在二次创业初期的很长一段时间里，这六个人连工资都领不到。但是，经过了这样一个同甘共苦的过程，他们都得到了超乎常人的回报和收获。他们表现出的品质就是忠诚。其实，忠诚也是一种价值，只是很多人还没有看到而已。

再如，阿里巴巴创业的时候，跟随马云的那18个人，虽然没有当上总裁，没有成为阿里巴巴的CEO，但是他们的回报早已远远超越了普通人。

由此可以断定，“跟对人”也是一种成功的捷径。但是，其中有一个必要条件，那就是你一定要对企业、对这个人足够的忠诚。

一名聪明的管理者，要学会成为上级身边的那个不可或缺的助手。这

就要求你要做好每一件小事。当领导把一件小的事情交给你去做的时候，比如，让你策划一个促销活动，让你布置一下会场，如果连这些你都做不好，那么他又怎么会放心地将企业的一些重要事务交给你去做呢？

当你选择了一位领导，或者选择了你的职业，就不要抱怨，不要说你的领导这儿不好，那儿不好。因为在领导身边，从不缺抱怨的人，而缺的是能够提出解决问题方案的人。

但是，忠诚并不意味着一定要唯唯诺诺，或者没有任何的意见。真正的忠诚是当你选定了这个领导，选定了这个企业以后，可以提出你的不同意见，可以说“不”。

但是你仍然要忠诚于这个组织，忠诚于这个企业。就如史蒂夫·鲍尔默，他虽然与比尔·盖茨经常发生冲突，经常吵架，却是因为两个人都有自己的观点，都有自己的习惯。但是无论如何争吵，他始终都忠诚于微软，忠诚于比尔·盖茨，所以他才能获得比尔·盖茨的信任，才能获得现在的成果和回报。

四、协同中发挥整体合力：行为的一致性

要想做一名优秀的管理者必须要有配合观念。

主动补位

在管理中，很多人经常向我抱怨老总这儿不好，那儿不好，这儿有缺点，那儿有缺点。

然后，我就会问他们：“老总的这些缺点能改进吗？”他们说：“不太可能，因为人既然有优点，就一定有缺点。”

但是，如果你能够换一个角度去思考，就会发现，领导的缺点恰恰就是你展现自己价值的地方。

如果管理者发现了上级的不足或者缺点，最聪明的做法不是去抱怨，也

不是去要求上级改进，而是学会去主动补位。

别人的不足，正是体现你价值的地方。人生是一个创造价值的过程，主动补位，最好是能补到你的上级离不开你，你的价值就最大化了。

假设你的老总是那种做事大刀阔斧、风风火火的人，那么他最需要的是有一个人在后面帮他把握细节部分。而这个人对于老总而言，就是不可或缺的一个人。史蒂夫·鲍尔默和比尔·盖茨就是一对性格、能力等方面能够互补的好搭档。

聪明的人在发现领导的不足时，想的应该是如何帮他补位，补到他离不开你为止，而不是去抱怨。

要知道，一个人既然能做你的领导，或许他有很多不足，但是他一定有你比你强的地方。所以你要去向他学习，要看看他到底在哪里做得比你更好。同时，如果你发现了他的不足之处，特别是当他让你觉得不太满意，让你无法忍受的时候，或者你觉得他犯了很大的错误，或者你认为事情确实有问题的时候，不要去抱怨，而要学会思考，以便更好地解决问题。

你可以这样问自己：假如我处在他那个位置上，该如何处理同样的问题？我到底能帮他做什么？

当你问完自己这两个问题后，你会发现，你的想法已经发生了巨大的改变。因为你已经与上级的意识相一致了，你已经理解他了。只有这样，你才能更有效地配合他，最终成就你自己。

团队是个人成功的舞台

在一个组织当中，任何人都是组织的一员。一名优秀的中层管理者，要想融入组织当中，最需要的是有配合的观念。你要配合好他人，配合好团队。

一滴水如何才能获得永生？只有汇入大海；一个人如何才能提升自己的生命价值，让自己更伟大？只有把自己融入团队当中。

在工作中，很多人喜欢单打独斗，认为自己一个人能够做得更好。但

是，如今是一个团队作战的时代，一个人能力再强，也强不过一个团队的协作力量。单打独斗的时代早就已经过去了。

一件事，一个人做可能会比较快，但是一群人做才能走得更长远。

很多人认为，我已经具有了某种能力或者某项技能，我要去创业。但是，创业看起来简单，做起来却很难。因为创业考验的是一个人的综合能力和综合素质。你可能具备了某一项能力，但并不意味着你具备了所有的能力。

因此，管理者在这方面的思考要做一些调整。要明白，创业是需要很多人来配合的，是需要多方面的能力的。也许你在某一方面的能力很强，但这并不意味着你一定能创业成功。

同理，对于每一名中层管理者而言，当你把自己变成组织的一员，融入组织的时候，你会发现，这个组织会给你提供最大的支持和最大的帮助。它可以让你完成更大的理想、更大的任务、更大的目标。

这就是团队的价值。在这一过程中，你的加入也能给团队其他成员提供更多的支持和帮助。

因此，每个人都要学会融入组织，让自己成为组织的一员。这样，你才能以更大的热情去工作，去体现自己的价值。

洛克菲勒公司有一个职员从进入公司的第一天开始，他所有的签名，包括信函、文件、名片等，都会在下面多加上一句话：“每桶5美元的标准石油。”

时间长了，全公司的人给他起了一个绰号“5美元先生”。

洛克菲勒听说这件事后很震惊，心想：我的公司还有这样一个把组织看得如此重要的员工，我一定要见见他。

当洛克菲勒见到他之后，就被他那种对组织的忠诚和热爱，以及与组织融为一体的感觉深深打动。此后，洛克菲勒开始着力培养他。当洛克菲勒离开公司的时候，便任命他为洛克菲勒石油公司的第二任董事长，他也是该公司历史上任期最长的董事长——阿基勃特。

由此可知，对于一个人才来说，要想实现自己的理想，就需要一个舞台，需要一个可以展示自己能力的平台，需要一个可以发挥自己潜力的机会。

如果企业给了你一个大的舞台，那么你可以在这个舞台上尽情地施展和发挥。因为这个舞台是整个团队共同为你搭建起来的。

可是，如果你一定要自己单打独斗，自己搭建舞台的话，那么你的舞台规模肯定比不过整个团队一起搭建的舞台。

所以，每一位管理者都要学会一件事，那就是借助团队的力量来实现自我价值。要学会让自己融入组织，成为组织的一员，在组织中得到能力的升华。这对于一名管理者而言，是一件更有深远意义的事情。用一句话概括就是，团队是个人成功的舞台。

中层管理者素质与能力自测

通过本章学习，为了帮助你更好地了解中层管理者的政治要求，下面提供了一组检测题，请你结合自身情况客观作答。同时，弥补不足之处，强化个人政治素质。

中层管理者政治素质认知自测表

行为描述	自我评价	
1. 能够站在企业的立场上考虑问题	是	否
2. 随时与企业战略保持一致	是	否
3. 当自己的行为、想法与企业战略不统一时，能及时调整自己的行动方向	是	否
4. 能够进行换位思考，用更高层次的眼光看待问题	是	否
5. 具有奉献精神	是	否
6. 任何时候都积极服从上级的指示、命令	是	否
7. 接到上级命令后能够立即着手执行，不管自己喜不喜欢	是	否
8. 绝不恃才傲物	是	否

续表

行为描述	自我评价	
9. 在服从的过程中学习上级的一些做法、经验	是	否
10. 帮助老板做一些他不能做的事, 说一些他不能说的话	是	否
11. 任何情况下都不会泄露公司秘密	是	否
12. 绝不轻易跳槽	是	否
13. 忠于自己的上级, 完全信任他、跟随他	是	否
14. 能够细心、高质量地完成上级分配的任务	是	否
15. 遇到问题绝不抱怨, 而是想办法去解决	是	否
16. 发现上级的不足, 不嘲讽, 而是积极补位	是	否
17. 遇到矛盾, 能够换位思考, 积极配合对方的行动	是	否
18. 积极与他人合作	是	否
19. 对于自己不能做的事, 会有意识地求助于人	是	否
20. 知道自己的团队有多少人, 以及每个团队成员的性格特点	是	否
21. 与团队成员关系非常融洽	是	否
22. 充分信任自己的团队, 并给予团队成员最大的支持	是	否

第七章

思想素质成就团队支持

传统美德是人格魅力的基石，也是一名优秀管理者必须具备的良好素质。大哲学家康德的墓碑上就镌刻着这样一段话：“有两件事情我越思考越觉神奇，越充满敬畏，那就是头顶上的星空和心中的道德准则。”

在管理工作中，每一位管理者都要砥砺品质、锤炼自我，提高自身的思想素质。这样才能获得团队的支持，成就一番事业。

思想素质用一个字表示就是：德（品德）。

一、“我们”大于“我”，集体利益大于个体利益

中层管理者首先要具有一种集体利益观念，即秉持集体利益大于个体利益的原则。

处在一个大的组织当中，必然会有部分的牺牲、部分的服从。为了完成大的组织目标，在某些时候，你必须作出局部的牺牲和让步。

国共内战爆发之初，国民党占据了绝对优势，但只经历了三年的时间，国民党便失败，被迫撤往台湾。撤往台湾之后，国民党的军事将领曾经作过一个深刻的总结：在军事力量上，国民党武器装备精良，同时人才济济，但为什么最后还是失败了，而且失败得这么快？

国民党军队在打仗的过程中，什么都不缺，但唯独缺了一样东西，那就是牺牲奉献的精神。

而在解放军的部队里，每次打仗的时候，战士们都以集体利益为重，从不计较个体得失。比如，在进行围点打援的战役中，要想包围敌人，就一定有人来增援。这个时候，就需要有一支部队进行阻击，做先锋；而打包围的部队最为“划算”，可以“吃肉”，因为打了胜仗既可以出风头又能立功，还有战利品。

最痛苦的就是那支做先锋、打阻击的部队。一方面，阻击战是一种消耗战，双方都在消耗实力，而且没有任何的缴获；另一方面，阻击战必须不惜一切代价扛在那里，不能像其他战役的打法那样灵活：打得赢就打，打不赢可以跑，以保存实力。这就意味着大量的牺牲。

但是不管怎么样，解放军每次打仗的时候，都会有一支部队毫不犹豫地为了整体的战役而作出牺牲，去打阻击战。而国民党的部队，没有任何一支愿意为了别人而作出牺牲。所以许多战役国民党几乎都功亏一篑。

辽沈战役中，在攻打锦州的时候，解放军虽然包围了锦州，但是要想彻底拿下锦州还要花一个月的时间。当时蒋介石调遣部队，从大连登陆23万人，共11个师，准备增援锦州。为了保障我军主力部队的夺取，东北野战军第四、第十一纵队等8个师，奉命在锦州西南塔山地区进行阻击战。经过长达6天6夜的战斗，国民党这支拥有20多万人的大部队最后被我军一小支部队牢牢地阻击，拦截在半路。结果，国民党军队只能望洋兴叹，眼睁睁地看着锦州被我军“吃掉”。这就是整个辽沈战役中一场非常著名而关键的战役——塔山阻击战。但是，我方阻击部队也付出了很大的代价，伤亡惨重。

我军的阻击部队，为了整体的利益而牺牲了自己局部的利益。实际上，每一次战役我军都会有人愿意去作这种牺牲。而国民党部队差就差在这里——他们不愿意作出牺牲，关键时刻不愿意去主动增援。

在孟良崮战役中，国民党最具牺牲精神的74师张灵甫的部队，用自己做诱饵，进入孟良崮，意在吸引我军主力部队包围它，然后国民党再在外围包围我军。

当时，这个战略意图基本上实现了，可就在最后时刻，国民党增援部队竟然没有办法突围进来，张灵甫只能眼睁睁地看着自己的部队被歼灭。

在抗日战争中，有一场非常惨烈的战役，就是衡阳保卫战。衡阳保卫战是中国正面战场上最后一场大的战役。衡阳保卫战共打了47天，国民党第十军到了最后已经弹尽粮绝，完全处于日军的包围当中，处境十分危急。当时增援部队已经打到了十里亭，距离城中心只有五公里。国民党第十军军长派他的警卫营，抽调了300名精英战士由警卫营营长带领突围，接应增援部队。但是，等到警卫营营长带领300人突围到了十里亭时，竟然发现增援部队已经撤退了，理由是敌人太厉害，我们打不进去，所以只能放弃。警卫营营长立即给军长发送电报，告知此事。军长绝望之下回电报说：“罢了，既然你们已经突围出去了，那么就逃命去吧。我要与衡阳共存亡。”看了电报以后，警卫营营长号啕大哭，300名官兵一个都没走，又冲了回去。

这300人都能在封锁线上突围两轮，可是一支增援部队竟然进不来。这完全不是能力问题，而是没有牺牲精神。

而解放军的王牌部队都是打阻击战出身的，有啃硬骨头的精神。1948年，党中央命令刘邓大军跨越千里挺进大别山，就是因为延安被国民党占领了，解放军的主力部队被牵制住，形势非常危急。

党中央作出这个战略决定的时候，意图很明显，就是准备用这样一支部队深入敌后，切断敌人后援。当时，刘邓大军没有任何根据地的支撑，完全是孤军深入敌后达成的这个战略目的。而支持他们这样义无反顾的动力，就是牺牲奉献的精神。

一项伟大的事业，在完成的过程中，一定要有人为此付出代价。

作为企业的管理者，当你面对利益的考验时，能否非常清醒地认识到整体利益与个体利益的关系？能否为了公司的整体利益而牺牲个体利益？

公司要打开一个新的市场，需要从你的团队里抽调人手，或者需要从你的部门里抽调资源；公司要上一个新项目，可能会对你的团队进行调整；公司要推出一个新产品，可能要将你所负责的旧产品进行暂时的淘汰……当面对这些情况的时候，你能否以大局为重？

2002年，华为集团利润缩水4/5。2003年春节刚过，华为的四百多位高级管理人员在降薪倡议书上签名，最后，362位总监以上的管理者降薪10%。虽然他们削减的薪水相较于整个集团的利润缩减是微不足道的，但是他们的这种牺牲精神却激发了员工的斗志。正所谓：危急时刻，方显英雄本色。

总之，一个企业在发展的过程中，会有很多的整体布局 and 战略调整。此时，管理者必须能够顶得住压力，能够站在更高的立场上看待问题，牺牲小我，成就大我。

二、当贡献大于索取，成功不请自来

优秀的中层管理者并非从自身职业角度出发，问自己能够得到什么，而是从他在这个职位上，能够以其知识、能力、经验作出什么贡献的角度去思考，去工作。

在企业中，最重要的不是头衔，而是贡献；不是索取，而是付出。当你的贡献大于索取的时候，你所渴望的一切，诸如金钱、地位、头衔……自然都会出现。

人的价值来自于贡献

很多人可能都这样想过：如果全中国每人给我一元钱，那我就发达了。

相信不少人都做过这样的白日梦。但是，你有没有反过来想过：如果我能给全中国每人一元钱，那么我的价值就不一样了。

一个人最终的价值大小，取决于他能不能被历史记住，能不能被社会记住。你的价值不在于你拥有多少东西，而在于你能贡献出什么。

美国前总统肯尼迪在竞选的时候，很多人问他：“如果我选你当总统，我们这个国家能给我什么东西？”肯尼迪听后回答说：“不要问国家为你贡献了什么，而要问你为国家贡献了什么。”

在企业中也一样，每个人的价值都来自于对企业的贡献。

在《这是你的船》一书中，作者迈克尔·阿伯拉肖夫讲述了这样一个故事：

1997年，迈克尔·阿伯拉肖夫接管了“本福尔德号”驱逐舰。当时的情况非常糟糕，所有的水兵都士气消沉、怨气冲天。他们都很讨厌在这艘船上继续待下去，甚至有人想赶快退役，结束这段可恶的服役生涯。

有一天，迈克尔·阿伯拉肖夫到船上去视察，发现有两个船员没有认真工作，正在那里聊天。他有些生气，但却压住了火。这时，他听到其中一个船员说：“这么卖命做什么，我们只是个小船员，做得好与坏有什么区别呢？”另一个船员接着说：“是啊，这艘船又不是我们的，我们何苦这么拼命干活呢？”

第二天，迈克尔·阿伯拉肖夫召开了全体会议。在会上，他问了这样一个问题：“大家认为这艘船属于谁？”

问题一出，所有的人都不明白他究竟想要说什么，大家都不敢发言。这时，迈克尔·阿伯拉肖夫开口说：“大家知道吗，这艘船其实是属于大家的。它不仅仅属于船长，更属于船员。我们共同维护着这艘船，肩负着高尚的使命。因此，我们都是这艘船的主人，每一个人都要对自己的船负起责任来。只有这样，我们才能乘风破浪，面对每一处艰难险阻，共同战胜困难，向胜利的方向航行。”

公司就是一艘船，所有的人都是这艘船上的船员，共同主宰着船的命运。而每个人只有将自己彻底融入公司，全身心地付出，处处为公司着想，站在公司的角度去考虑问题，懂得一荣俱荣、一损俱损的道理，才能在公司进步的同时，获得自己的成功，最终实现双赢。

多作贡献才能获得承认

人生就是创造价值的过程。作为一名管理者，要为企业创造价值，要多作贡献。

然而有很多人只是多付出了一点点，就感觉很吃亏。其实你付出越多，得到的才能越多——你的价值是你的贡献减去索取。

很多人经常在想：“我这么付出、这么努力，要是被别人利用了该怎么办？”其实，如果换一个角度来想，要是你被别人利用了，至少还能证明你有被利用的价值。最可怕的是别人连用都不想用你，那么你对这个企业就没有多少贡献可言了。

因此，人人都要学会创造“被利用”的价值。你被“利用”得越多，被“利用”得越厉害，你的价值反而就越大。

有一个小伙子，进入一家公司工作了一段时间后，就打算辞职。因为他觉得：“我一直不停地为公司付出，不停地努力，但是公司领导既不承认也不在意。所以我要辞职，要报复。”

他的朋友劝他说：“辞职可以，但现在还不是最好的时机。”

他问：“为什么？”朋友说：“如果你现在就这样辞职了，在公司里激不起任何波澜。你辞职，领导可能毫不在意。因为像你这样的员工太多了，多一个少一个都无所谓，那么你就达不到报复的效果了。”

“那应该怎么办呢？”他又问。

“不如这样，你再花一年的时间在这里工作。在这一年的时间里，你再努力一点儿，争取让自己做到更高的职务，成为能够独当一面的人物。到那

个时候，你再辞职，公司就会受到重大损失，老板会非常心痛。这样，你才算真正达到报复的目的。”

他听完后觉得很有道理，于是开始更加努力地工作。一年后，他的朋友对他说：“你现在在公司已经能够独当一面了，可以辞职了。”

小伙子一听，笑着说：“我不会辞职的。一年前，我听了你的话回到公司后努力工作，结果做得越来越好。后来，老板给了我很多发展机会，最近正准备提拔我为公司的部门经理呢。我得到了公司的认可，得到了应有的回报，所以不会再辞职了。”

由此可见，一个人如果想要有所成就，首先必须学会付出，要有所贡献，这样你才能得到别人的承认。

老板不是傻瓜，他一定能看到你的贡献和价值。所以，如果你处在员工的岗位上，能够持续地作出经理的贡献，那么一次也许不会被发现，但是两次、三次之后，你一定会被你的上级发现，进而得到重用。

总之，每一名管理者都应该先问自己创造了多少价值，而不是只考虑自己能够得到什么。只有当你在企业里的贡献大于索取的时候，你的价值才会有所体现，你才会因此有所收获。“付出才有回报”是千古不变的道理。

三、大张旗鼓地维护组织利益

作为一名优秀的管理者，必须将组织的利益放在第一位。

在管理过程中，总会遇到各种冲突和矛盾。当公司利益与部门利益或者个人利益发生矛盾的时候，管理者要敢于作出有利于组织利益的决定，不能患得患失。只有这样，管理者才能得到团队成员和公司领导的尊重和赞赏。

把组织利益放在第一位

组织利益第一的思想观念，是管理者最重要的一个观念。

作为企业的一员，你要“大张旗鼓”地维护企业的利益，维护整体利益。因为企业是一个利益体。在企业内部，你是在创造利益的过程中的。

但是，在这个过程中，会出现各种各样的利益冲突。而一名中层管理者角色的定位，就决定了他处在各种利益冲突的中心交汇点上。

在这个交汇点上，中层管理者更要有清醒的认识，明确自己的行动目标和方向。你永远要清楚知道什么是你的核心利益点，什么是你要维护的第一利益。那么，到底是什么呢？是组织利益。

任何一名企业管理者都要有这样一个概念：永远把组织利益放在第一位。

联想集团前董事局主席柳传志说过这样一句话：“作为一名企业的管理者，永远要高举企业利益的大旗，这样你才是组织的一员。”

柳传志最大的优点就在于，他能把企业的利益放在第一位。他称自己是“为企业而生的人”。在任何时候，他都把企业利益看得高于一切。

他不仅仅这样要求自己，还这样要求自己的接班人。他说，一把手要“把企业当成自己的命根子”，因为“只有总裁没有私心，制度才能贯彻实施”。在写给杨元庆的那封著名的信里，柳传志这样说：“我心目中的年轻领导核心应该是什么样子的呢？一要有德。这个‘德’虽然包括了几部分内容，但首先是忠诚于联想的事业。也就是说，个人利益要完全服从于联想的利益。”

从联想的创建之初到现在，包括股东、客户、员工等各个方面的人，都对柳传志深信不疑。这与他始终把企业利益放在第一位的这种价值取向有很大的关系。

时刻维护组织利益

《三国演义》中的很多典故，相信大家都很熟悉。其中有一段赤壁大战，曹操败走华容道，很多人认为是关羽放走了曹操。

这件事在历史上也有多种解读，但最被大家认可的一种解读是，关羽放走曹操是忠义之举。但是，如果站在组织管理的角度上来看待这个问题，关羽放走曹操，其实是一种严重的渎职行为。因为在一场战役中，身为蜀国大

将，关羽承担了为组织谋利益的责任。但是，他居然放走了敌军的元帅，这就是渎职。由于他把个人情感凌驾于组织利益之上，因此后来他和他的组织都为此付出了惨重的代价——大意失荆州、败亡麦城。假如关羽没有放走曹操，也许历史就要改写了。

这个典故提醒我们，作为一名管理者，永远要清楚地知道，你要维护的是哪一部分的利益，哪些是排在优先地位的利益。

在工作中，我们可能会遇到很多利益冲突。例如，某个员工说这个账给我报一下，反正公司也可以报。如果你一时心软答应了这个要求，那么类似的要求就会越来越多，也许在将来某天，你就会做出有损于公司利益的事情。所以，这个时候你要学会把关，要提醒自己维护公司的利益。

柳传志最早培养的接班人并不是杨元庆，而是他的爱将孙宏斌（后来成为顺驰地产老总）。但是后来，柳传志发现孙宏斌在企业内部搞了一些小动作，比如私自挪用公款，甚至有意带领分公司单干。本来孙宏斌是柳传志最器重的一员大将，也是他最刻意培养的接班人，但就因为这件事，柳传志痛下决心，将孙宏斌送进了监狱。孙宏斌出狱后，柳传志资助他50万元帮助他创业。可见柳传志真的很欣赏孙宏斌。

一个人，即使你很欣赏他，跟他感情很好，但是当他的行为触犯了组织利益的时候，你也一样要惩罚他。

柳传志选择了将组织利益放在第一位。这就是一位优秀的管理者的思考方式。一个人只要要在组织里一天，就要把组织利益放在第一位。

总之，一名管理者的思想素质主要体现在三个方面：

第一，在面对各种利益诱惑的时候，在个体利益和集体利益发生冲突的时候，要学会牺牲个体，成就集体。而这种牺牲不会白费，一定会有所回报。因为当你愿意作出这样的牺牲时，就证明你的格局意识已经高出了一个台阶，你的价值终将实现最大化。

第二，当个人利益受到冲击的时候，要学会贡献大于索取。

第三，当企业的利益和外部的利益发生冲突时，要学会维护企业的利

益。这是一名管理者思想素质的重要体现。

中层管理者素质与能力自测

通过本章学习，为了帮助你更好地了解中层管理者的思想素质要求，下面提供了一组检测题，请你结合自身情况客观作答。同时，弥补不足之处，强化个人思想素质。

中层管理者思想素质认知自测表

行为描述	自我评价	
1. 服从组织安排	是	否
2. 做任何事情，都先考虑不违背组织利益、集体利益	是	否
3. 珍惜、维护企业形象和信誉	是	否
4. 积极培养下属树立集体利益高于一切的思想	是	否
5. 严格按照公司的规章制度办事	是	否
6. 当企业出现危机，要求你作出一些牺牲时，你会立即执行，绝不找借口推托	是	否
7. 发现有人做出有损于集体利益的事情时，坚决制止	是	否
8. 认为被人利用也是自己的一种价值	是	否
9. 努力工作，坚信付出的越多得到的才能越多	是	否
10. 严格做好自己应该做的事情	是	否
11. 不在背后说企业或者上级的坏话	是	否
12. 急需作出决策时，优先考虑组织利益	是	否
13. 虽然帮助别人时可能要牺牲自己的利益，但还是会做	是	否
14. 不营私舞弊	是	否
15. 不滥用职权，利用工作之便谋取私利	是	否
16. 不拉帮结派，建立小圈子	是	否
17. 不因一己私利而做有损组织利益的事	是	否
18. 不虚报资料，不擅自篡改记录或伪造各类单据及报表	是	否

第八章

心理素质决胜转折拐点

一名优秀的中层管理者应当能够适应情况的不同变化，具有较强的心理承受能力，以及良好、稳定的心理素质。

中层管理者的心理素质可以从五个方面进行概括：承担是成熟的开始，主动是领先的开始，乐观是业绩的开始，坚韧是转折的开始，严格是卓越的开始。

用一个字表示就是：韧（韧性）。

一、承担是成熟的开始

我们说过，管理者是用来扛责任的。敢不敢承担责任是一个人的成熟标志。

中层管理者在企业中处于一个中间的阶层，所承受的压力会特别大。在这种压力下，你敢不敢去承担责任？如果你敢承担责任，你就能成长。

就像爆米花，只有将玉米放到高压锅里高温加压，压力大到一定程度，它才会变成爆米花。这是压力带来的一个必然结果。

一个人若想“爆炸”，若想让自己的能力或潜力爆发出来，同样需要强大的压力，需要勇敢地扛起责任。

所以说，优秀的中层管理者都是敢于承担责任的人。

中层管理者大都是从企业的一个普通员工慢慢发展成为企业的核心骨干的。与其他人相比，他们不仅仅赢在能力，还赢在强烈的责任心。

美国著名篮球运动员迈克尔·乔丹为什么会被人们如此崇拜？就是因为他总能在一场比赛的关键时刻出手，挽救大局。例如，在1996年的那场总冠军决赛的最后时刻，两支球队比分持平，在距离比赛结束只有最后3秒钟的时候，乔丹有了最后一个机会，他对队友说：“把球给我！”他拿到球上篮投中，公牛队因此夺得了总冠军。

迈克尔·乔丹在关键时刻挺身而出，这种气势让人无比信服。

在管理中有一个测试——最后3秒钟测试。即换位思考一下，假如今天你面对乔丹当时的局势，在决定胜负的最后3秒钟，你敢不敢说：“把球给我！”这一球将决定比赛的胜负，投中了你就是英雄，投不中你就是罪人。这就意味着，你要为整个球队的胜败负责任。

卓越人士都有一个共同的心理特质：在关键时刻不会把责任推给别人，而是说：“我来！”这就是顶尖高手。

在足球比赛中，有些球星虽然很厉害，可一到踢点球的时候，反而胆怯了。因为他们怕自己承担不了输掉比赛的责任。

现在你可以进行一下“最后3秒钟测试”了：思考、想象一下，当企业正处于生死攸关的时刻，你会是一个什么样的反应？你敢不敢站出来说：“把球给我！”这是一个巨大的考验。如果你敢站出来，就代表你成熟了，有独当一面的能力了。

有一名销售员，工作十分辛苦，薪水也不高。他每天早出晚归，从没有一丝懈怠。但是，他的辛勤工作并没有得到领导的认可。后来，公司营销部业绩逐渐下滑，于是上级决定从公司内部提拔一些营销精英，外派到一个条件十分艰苦的地方去开辟新的海外市场。同事们听到这项决策后，都找借口推辞了，甚至有些人直接跳槽了。面对这种情况这名销售人员主动请缨。此时，他的家人和朋友都极力劝阻，说那里条件太艰苦，而且要在那个毫无市

场可言的地方开辟新市场，简直是不可能的事情。

但是这名销售人员还是坚持要去。他说：公司现在正处于业绩下滑的关键时刻，我不能拈轻怕重，而是要勇敢地与公司共同闯过难关。

这名销售人员义无反顾地去了那个艰苦的地方。他住的是废弃的车库，又潮又脏，而且没有电灯，更没有任何电器产品。他想给客户看一份文件，都没有电脑和打印机，只能自己动手去写。即便是这样的条件，他也努力让自己去适应，没有任何抱怨，更没有退缩。

一年之后，这名销售人员胜利而归。他在那个荒芜之地开辟出了一块“绿地”，将公司的产品打入了当地市场。三年后，他成为这家公司的市场总监。

与企业一同渡过难关，在那个最艰难的时刻勇敢地站出来，挑起重任，这样的人想不成功都难。所以我们说：“承担是成熟的开始。”

二、主动是领先的开始

迈克尔·乔丹说：“我从不相信被动会有收获，凡事一定要主动出击。”

主动出击才有收获。虽然在管理中服从、听命很重要，但是主动出击同样重要。那些做事像木偶，拨一拨动一动，从来不动脑筋的管理者不是合格的管理者。

而主动地去找事情做，主动地发现问题，并且主动地解决问题的管理者才是优秀的管理者。只有这样，你的工作业绩才会不断提升，你的实力才会不断提高，你也因此才会领先他人一步。

压力源自被动

在工作中，因为有竞争，因为需要业绩表现，所以人们总是感到有压力。人们经常抱怨压力太大了。

人为什么会有压力？压力源自于被动。比如，你没有完成工作任务，

上级却一直在催你，你就会有压力；再如，马拉松比赛的时候，人家在前面跑，你却只能跟在后面，你也会有压力。那么，怎样才能化解这种压力呢？很简单，化被动为主动。

记得小时候，寒暑假都会有假期作业。一般期末考试后，离真正放假的日子大概还会有两三天时间，因为老师要改卷、写评语。在这几天的时间里，很多学生待在教室里就是玩、聊天，等着拿考试成绩和假期作业，然后回家。但我有个习惯：当大家都在玩的时候，我却跟班主任提前要了假期作业，认真地写作业。等到真正放假的那一天，当别的同学刚刚拿到作业的时候，我就已经把作业全部做完了。所以，整个假期我都不用再为做作业而苦恼了，想怎么玩就怎么玩，因此我的假期过得非常愉快。有时候，我还会“恶整”别人。当一帮朋友本来玩得很高兴的时候，我会突然冒出一句：“你们做完作业了吗？”刚问完，朋友们立刻就没有玩的兴致了。

这就是主动做事的好处。只有主动才能走在前面。

优秀的人选择主动出击

成功者都是习惯于主动出击的人。

微软中国研发中心的桌面应用部经理毛永刚，1997年刚被招进微软时负责做Word。当时，他手上只有大概的资料，没有人告诉他应该怎么做，应该用什么工具。他和美国总部交流沟通得到的答复是，一切都要靠自己去做。就这样，在没有硬性规定测试程序和步骤的情况下，他根据自己对产品的理解，并考虑到产品的设计和用户的使用习惯等，发现了许多新的问题。结果，他发挥了自己最大的主动性，设计出了最令人满意的产品。

只有主动出击你才能得到器重，才能得到你想要的一切。

人生有两种，一种是被动的人生，一种是主动的人生。被动的人生一切都是由别人来替你选择的：考大学时，别人帮你填写志愿；工作时，别人帮你安排好工作；要成家了，别人帮你去挑选你的另一半……总之，你所有的一切都是被别人安排的。然而，主动的人生却是由自己来选择自己的未来。

近年来“被”字很流行，什么“被自愿”、“被就业”……其实，这种现象折射出的是我们这个时代当下的一种社会心态——被动消极，等、靠、要。

而优秀的人永远主动出击。柳传志选择管理者的一个标准就是积极主动。他说：“如果一个人连当干部的积极主动性都没有，有机会都不去主动争取，那么这个人压根儿就没有培养的希望。”

很多老总问我：“容老师，那个人不想当管理者怎么办？”我说：“他不想当就不要勉强。如果一个人连主动争取的想法都没有，那么他是不可能真正做好管理工作的。”

曾任微软副总裁的李开复博士说过这样一段话：“不要再只是被动地等待别人告诉你应该做什么，而是应该主动地去了解自己要做什么，并且规划它们，然后全力以赴地去完成。想想当今世界上最成功的那些人，他们有几个是唯唯诺诺、等待别人吩咐的人？对待工作，你需要有一种像是母亲对待孩子般的责任心和爱心，全力投入、不断努力。倘若果真如此，便没有什么目标是你不能达到的。”

作为一名中层管理者，不要等待老板吩咐你去做什么事情、去怎么做，而是要主动出击，主动争取去做事。因为只有主动才能成事。

走在前面，才能比他人更成功

古语云：“一日之计在于晨。”其实，对于一个顶尖人士而言，“晨”已经晚了，他们是“一日之计在于昨夜”。优秀的管理者往往在头一天晚上就已经把第二天的工作全部安排、计划好了。等到第二天一上班，当你刚开始安排、计划一天的工作时，他已经在行动了，已经比你领先了。

凡事走在前面，你才能把事情做得更好，更有效率，才能比别人更成功。

一个超市的老板面试收银员，有三个女孩各方面的条件都不错，但他只能从中选一个。于是，这个老板想了一个办法，进行“秘密”测试。

他将第一个女孩叫进办公室，说：“我现在有点儿忙，走不开，你能下去帮我买包烟吗？”说完，他递给了她一百元钱。女孩一听，说：“老板，我还没有开始上班呢，再说，这又不是我的专职工作，我不去。”

老板说：“那你出去吧。”

随后，他又叫了第二个女孩进来，说了同样的话，也给了她一张百元钞票。第二个女孩接过钱说：“好的，请您稍等。”然后就下楼给老板买了一包烟送上来。

接着，第三个女孩走进来，他也说了同样的话，也给了她一张百元钞票。但是，这个女孩接过钱之后用手摸了一下，说：“对不起老板，这是张假钞。”

老板听完，笑着说：“你被录取了。”

其实，第二个女孩拿到的也是一张假钞。虽然在下去买烟的时候，她也发现了那一百元钱是张假钞，但是她不好意思说，只得用自己的钱给老板买了烟，还将找回的零钱给了老板。

这个故事告诉我们，工作不是等到你上岗了以后才开始做的。事实上，任何时刻工作都处于开始的状态。成功永远属于那些主动走在前面的人。

有人曾开玩笑说：“上班最痛苦的事情是什么？是下班的时候工作还没有做完。那么上班时最最痛苦的事情是什么呢？是下班了工作才刚刚来。”

虽然这只是一个玩笑，但也说明了一个问题，那就是许多人在工作中缺乏主动精神。如果在工作中你能主动进取，走在前面，压力就会远离你。

你应该牢记这条准则：“主动是领先的开始。”

三、乐观是业绩的开始

在销售领域有一句俗语：“销售是信心的传递、情绪的转移。”意思是

说，人与人之间的影响和带动非常重要。在销售中，当客户接收到你所传递的乐观、自信时，你的销售便成功了一半。同样，在管理中，当你的下属感觉到你的乐观、自信时，你的管理就开始走向正轨了。

美国当代最成功的激发心灵潜能专家安东尼·罗宾，曾辅导过美国前总统克林顿、英国戴安娜王妃，还有网球名将阿加西。他使曾经跌到世界排名第138位的阿加西重新成为世界第一。

安东尼·罗宾经常到世界各地巡回演说。一次，在新加坡有3800人前来参加他的课程，他在现场激励着每一个人。当时有一位听众情绪不好，安东尼·罗宾就指着他说：“你！你的情绪不好，你会影响到别人，你现在站起来。”然后那个人就真的站了起来。接着，他再次强调热情的带动作用，结果，现场所有的人都被他带动起来了。

如果你真的想成为一名优秀的管理者，那么一定要保持乐观的心态。在对待工作、生活中的每一件事情时，要充满信心，充满热情，进而去影响周围的每一个人。

总之，为了员工，管理者有责任尽可能地保持乐观的态度。这里的乐观，不是幼稚的乐观，而是意志坚定的乐观。

好状态产生好业绩

一个员工的工作业绩跟他当下的工作状态有着密切的关系。而影响员工工作状态的人是谁？是管理者。所以，为了给员工的工作状态带来积极的影响，你首先要做的就是保持好自己的状态。

日本有“经营之圣”之称的稻盛和夫先生，曾用比喻简单地将人分为三类：自燃物、可燃物、不可燃物。“自燃物”不需要外力就清楚地知道自己应该怎么做，并且积极地去做好，追求卓越；“可燃物”需要外力引燃，但一点就着，就能被激发；“不可燃物”即使丢到火里也不会燃烧。对于人而言，属于“不可燃物”的，你怎么点都点不着，怎么影响他都没有改变。

而真正的领导，是企业里最奇缺、最有价值的“自燃物”。他们本身就

像太阳一样，不时地散发着光和热，在照亮别人、感染别人的同时也点燃别人。

管理者应该争做自燃物，具备乐观精神，同时影响自己的员工保持好的状态。只有当员工有了信心，才能不断地激发出自己的工作热情和潜能，才能推动企业往好的方向发展。

呼吁真积极，消灭假积极

在工作、生活中，我们总是强调要保持积极乐观的心态。但是，积极也分为两种：真积极，假积极。

我们都清楚，一个人最后的结局只有一种，那就是死亡。但是关于死亡，不同的人有不同的选择。

有些人看透了生死以后，认为既然人生是这么一件无聊的事情，那么活着还有什么意思，于是选择了自杀。这是最悲观的态度。还有一些人看透了生死以后，觉得做什么都没有意义，不如斩断六根，于是选择了出家。这是一种消极遁世的态度。

还有一些人看透了生死以后，会想，人生就是这样一个结果，虽然我没有办法选择生死，但是我有办法让自己活得更成功、更精彩、更有价值。这就是真积极的人生态度。

一言以蔽之，真积极就是当你把一件事情看穿、看透以后，依然愿意努力，依然愿意保持乐观，依然愿意去积极行动。

在工作中，如果有人对你说：“我要积极！”那么这时候你就要分辨一下了，他是真积极还是假积极。

做管理也是同样的道理。很多人在做管理的过程中，不但会被领导骂，还会被下面的员工骂。此时，你既要承受很大的工作强度，又要管理他人，真可谓烦不胜烦。但是，管理者就是要扮演好这样的角色。因为管理是一个周而复始、不断循环的过程，永远没有尽头也没有起点。

当你把这一切都想通了，看透了以后，如果你还愿意积极面对，那么这才是真积极。

“二战”期间，美国一个小镇的征兵工作进展得十分缓慢，因为许多年轻人对伤亡充满了恐惧。不久，征兵站贴出了一张海报，上面写道：“参军有两种可能，不上前线或上前线；不上前线不要紧，但上前线有两种可能，不负伤或负伤；不负伤不要紧，但负伤有两种可能，负轻伤或负重伤；负轻伤不要紧，但负重伤有两种可能，痊愈或者伤重不治；痊愈不要紧，但伤重不治的结果只有一种，那就是死亡。既然已经死亡了，那还有什么好恐惧的呢？”

小镇上的一些年轻人被海报的推理所折服，于是打消了顾虑，纷纷报名参军。

套用一下这个推理模式。人生就像一副牌，抓到手里的牌有两种可能，好牌或者坏牌；好牌不要紧，但抓到一副坏牌后有两种选择，干脆认输或者努力拼一把；认输就算了，但拼一把有两种结果，仍然是输或者意外的赢了。既然有输做底线，你还怕什么呢？

同理，管理就如同一场戏，你手里的剧本有两种可能，好剧本或者坏剧本；好剧本不要紧，但拿到一个坏剧本后有两种可能，干脆不演或者努力演一回；不演就算了，但演一回有两种结果，大红大紫或者遭遇冷场。既然已经有冷场做底线了，你还怕什么呢？不如积极乐观地投入进去，或许还有奇迹。

有一句话说：“积极的人像太阳，照到哪里哪里就亮；消极的人像月亮，初一十五不一样。”作为一名管理者，如何去看待一切，如何去影响身边的人，将决定你的价值。

四、坚韧是转折的开始

坚韧的意志不仅是一个人的立场问题，而且还是一个人自觉调整，实现预期目标的心理素质问题。

成功与失败的分水岭就是意志力：成功者常常是意志力坚强的人，而失败者常常是意志力薄弱的人。管理者只有不断训练和提升自己的意志力，才

能承受常人难以承受的苦难，跨越常人难以跨越的障碍，完成常人难以完成的事业。

影响力的背后是意志力的较量

生命中充满了竞争，而很多时候是影响力的竞争。人与人之间是互相影响的，不是你影响别人，就是别人影响你。

任何人都想成为一个能够影响别人，影响大家的人。那么影响力背后又是什么呢？影响力的背后其实是意志力的较量。

台湾有一老农到外国去旅游，住在一家豪华酒店里。每天早上服务生来敲门送早餐的时候，都会大声地说：“Good morning, sir!”但是他听不懂英语，不知道服务员说的是什么。按照台湾的习惯，两个陌生人见面都会问：“您贵姓？”或者“您叫什么呀？”以便互相认识一下。于是这位老农每次一开门，就对服务生大声说：“我叫陈阿土。”一连三天，都是同一位服务生来敲门，而这位服务生每天都会大声说：“Good morning, sir!”到了第四天上午，这个服务生又来敲门，但是，老农刚打开门还没有说话，这位服务生就先喊了一句：“我叫陈阿土。”原来，这位服务生也不知道老农说的是什么意思，因为听到他总是这么说，以为是他们的礼节，也就跟着这么说了。

可见，影响力是意志力与意志力的较量。不是你影响他，就是他影响你。作为领导者，必须要有坚忍的意志力。

电视剧《亮剑》中，李云龙说：“明知不敌也要敢于亮剑，狭路相逢勇者胜！”这句话背后指的就是意志力的较量。

作为一名管理者，要有坚韧不拔的意志力。不管多么艰难的目标，你都要带领团队努力去达成，哪怕在这一过程中，会有很多困难，很多压力，很多变化。你能不能禁得起考验，能不能坚持得住，靠的就是意志力。

在这里，我要跟大家分享一句话：“目标写在钢板上，方法写在沙滩上。”意思是，目标一旦定下来了，就要坚定不移；但是在实现目标的过程中，你可以使用很多方法。

不论是在工作还是在生活中，很多人经常会问：“困难太大了，我达不到目标，我做不到怎么办？”这时候，你要让他们把问题反过来问：“如果我要达成目标，应该做什么，怎么做？”

管理者平时一定要坚持毅力训练，锻炼自己的意志力。

我们公司曾经进行过一次管理层拓展训练。在训练课程中，有一个项目是10000米长跑。刚看到这个项目的时候，很多人都认为10000米太长了。由于大家平时都很少长跑，现在突然要跑10000米，都觉得自己很难坚持下来。特别是女孩子，觉得自己坚持跑下来更困难。

但是真正训练的时候，所有的人都坚持跑完了全程，甚至连那个大家都认为最不可能坚持下来的人，最后竟然也坚持跑完了。那时候我突然发现，对于长跑而言，比的不是体能或者其他能力，而是意志力。

这就体现出了一个道理：坚韧是转折的开始。

推销员在向客户推销东西的时候，一般情况下，客户不会立刻就买，而是反射性的、多次的无情拒绝。对此，世界顶级销售大师乔·吉拉德说：“销售是从拒绝开始的。当客户第七次拒绝我的时候，我才开始相信，他可能真的不太需要我的产品。但即便如此，我依然还要再试三次。”这种坚持的毅力和韧性，就是乔·吉拉德能够成为世界顶尖销售大师的原因。

提升自身的抗压能力

身在企业，必须要学会面对各种各样的压力。但遗憾的是，在今天的企业里，有很多新一代的年轻人抗压能力非常弱。

现在的孩子大都是独生子女，生活条件很优越，孩子要什么父母就给什

么，于是养成了孩子衣来伸手，饭来张口的生活习惯。

我曾经去朋友家做客，朋友的儿子虽然刚刚两岁，但是脾气非常大，想要什么就得给什么。一次，他看到一个玩具想要玩，但是朋友不给他，说那个玩具不适合他玩，太危险了。孩子一看不给他，就开始哭，哭完又开始闹。但是朋友还是坚持不给他，这时，孩子竟然自己去撞墙。这让我非常震惊！

当孩子一旦习惯了这样的方式，就会禁不起一点儿批评，受不得半点儿委屈，稍有风吹草动就大哭大闹，甚至出现跳楼自杀的极端行为。这对孩子未来的人生肯定没有任何好处。将来走到社会上，总会有一些东西是他想要却得不到的，也总会遇到一些挫折、困难。这个时候，他要如何去承受？想一想那些因为成绩不好就自杀，因为父母不满足自己的一些要求就离家出走，甚至伤害父母的人，他们的悲剧，为我们敲响了警钟。

在企业中也有过因为不堪工作压力，或者因为一些挫折、批评而自杀的员工。这些人的行为提醒我们，必须要提升员工的心理素质。如今的很多企业都在培训员工的心理承受能力。

其实在一个优秀的企业里，被批评的最多、压力最大的往往不是员工，而是中层管理者。所以，中层管理者必须要有更强的抗压能力，不要因为被骂了几句，被批评了几句，就想去跳楼，那是懦夫的表现。

你可以换一个角度想一想，一个领导敢骂你，愿意骂你，愿意给你这样的压力，其实是在锻炼你，是真正地希望你能够成长起来，担当重任。否则，他没有必要这样对待你，给自己找不痛快。

五、严格是卓越的开始

在管理中，要达到高标准，就必须进行严格的要求。这个世界上几乎所有成功的事情，都是被严格要求出来的。

如果你想成为一名行业最卓越的人，想成为一名行业最有价值的精英，就要学会严格要求自己。

卓越从严格要求细节开始

要想变得卓越，就一定要追求高的品质，任何一个细节都要严格要求。

一家高档餐厅的老总请我吃饭。进入他的餐厅之后，我才知道什么叫高档，什么叫精致。等到上完菜以后，这位老总告诉我：“容老师，你看，我们光是喝汤的勺子就有七种，餐盘有二十多种。每一种食品都配有一套专门的系统。”

我说：“你这搞得有点儿太夸张了吧。”

他说：“品质就源于这些细节。只有严格地这样来做，才能体现我们的价值和品质。就因为我们的这一套系统，就因为我们对这些细节、这些烦琐小事的严格要求，才能超越别人，超越普通的餐饮企业。”

卓越都是从苛求细节开始的。管理宗师德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中有一个最重要的观点，那就是：关注细节，成就卓越。

严格才能出成绩

美国教育家戈斯曾经说过：“对任何一个人，如果只用过低的标准来要求的话，他只会越来越糟。”

田径项目一度是我国的体育弱项，但曾经有一支田径队——“马家军”却获得了全世界人的尊重，拿过多项田径大奖。“马家军”为什么能有这样的成绩？这源于教练马俊仁对队员们的严格训练。

上世纪80年代，“女排精神”曾成为一代中国人成长的精神动力。“铁榔头”郎平一直是中国家喻户晓的金牌英雄。当年的中国女排为何能够获得五连冠？这是她们经过严格训练和坚持不懈的努力而得来的。当年，中国女

排的主教练袁伟民，讲求“三从一大”，即从严、从难、从实战出发、大运动量训练。据说，她们每天要进行500次的翻滚。就是这种严格的训练为中国女排后来的辉煌奠定了基础。

威胜于爱，严格要求胜于放任自流，这样管理才能卓有成效。一个企业也一样，严格管理才能卓有成效。

海尔集团CEO张瑞敏在公司内部采用了兵家的手法，管理极为严格。这从他狠心砸冰箱的举动中就可以看出来。

1985年，青岛电冰箱总厂生产的瑞雪牌电冰箱，在一次质量检查时发现，在库存不多的电冰箱中有76台不合格。按照当时的销售行情，这些电冰箱只需稍加维修便可以出售。但是张瑞敏却决定，在全厂职工面前将这76台电冰箱全部砸毁，而且由产品负责人亲自砸毁，并宣称：任何有缺陷的产品都是废品！从此，对质量的孜孜追求便成了所有海尔人铭记于心的事情。

总之，“严格才能让你卓越”是一个优秀企业，一名优秀管理者的成功秘诀。

中层管理者素质与能力自测

通过本章学习，为了帮助你更好地了解中层管理者的心理素质要求，下面提供了一组检测题，请你结合自身情况客观作答。同时，弥补不足之处，强化个人心理素质。

中层管理者心理素质认知自测表

行为描述	自我评价	
	是	否
1. 你一个人独处的时候，常常想到自己的工作，并发现工作中的不足	是	否
2. 主动关心下属的工作并与之交流和对其检查	是	否

续表

行为描述	自我评价	
3. 发现了工作中的问题，即使不是本部门的事情，也会主动协调	是	否
4. 发现问题后，即使在你的权力范围内无法完全解决，也会主动了解情况并拿出解决方案	是	否
5. 前一天晚上就提前安排好第二天的工作计划	是	否
6. 本部门的工作没有做好，会自己承担责任，告诉领导这与下属无关	是	否
7. 对自己的工作随时保持紧迫感	是	否
8. 对于棘手的问题，会去请教老板，但是事先准备好解决方案	是	否
9. 具有强烈的做优秀管理者的欲望	是	否
10. 公司需要的时候，能主动站出来	是	否
11. 相信自己面前的问题一定会有解决的方法	是	否
12. 感觉有压力时，能够立即想办法疏解	是	否
13. 在下属面前随时保持积极乐观的心态	是	否
14. 不怕批评，告诉自己这是上级对自己工作的另一种支持	是	否
15. 一旦确定了目标，就不会轻易改变	是	否
16. 遇到困难时，提醒自己要坚持	是	否
17. 自己制订的计划，一定会如期完成	是	否
18. 在工作和娱乐发生冲突的时候，即使那项娱乐很有吸引力，也会马上去工作	是	否
19. 遇事喜欢自己拿主意，当然也可以听一听别人的建议以作参考	是	否
20. 不怕做从来没有做过的事情，也不怕一个人独立负责重要的工作，认为这起码是一个锻炼自己的好机会	是	否
21. 希望做一个坚强、有毅力的人，而且深信“工夫不负有心人”	是	否
22. 不管做什么事，都要求自己要做好	是	否
23. 具有专注细节的习惯	是	否
24. 从不抱怨领导对自己太苛刻，反而很感激他	是	否

第九章

专业素质打通任督二脉

专业素质是企业管理者履行其职责所需要的基本素质。你的专业素质越高，工作起来就越得心应手。

专业素质表现在认真工作，选择优秀的学习对象、竞争对手，不断突破自我，提升自身能力，不断学习、不断成长上。

用一个字表示就是：熟（熟练）。

一、成功从认真开始

认真与否决定成败。伟大的导师恩格斯曾经说过：“谁肯认真地工作，谁就能做出许多成绩，就能超群出众。”

认真也是一种敬业的表现。一个人能否有所作为不在于他做什么，而在于他能否尽心尽力，认真地把自己的事情做好。人们常说的“干一行，爱一行，精一行”道理就在于此。

认真是一种优良的品质

任何一个人，想要做成一件事情，都需要有认真的品质。认真的品质就是做任何事情都有严谨、负责的态度。抱有这样的态度，很多事就有了成功

的基础，即所谓的“世上无难事，只怕有心人”。

· 有这样一个笑话：

一个美国员工、一个日本员工和一个中国员工，都是总经理助理。他们每天的工作之一，就是帮总经理擦桌子。但是，这三个人的做法却完全不一样。

美国员工在刚开始的几天，会非常认真地擦桌子。在擦桌子的过程中，他就开始想，怎么擦、什么动作才能最省力，并开始设计擦桌子的线路。他想，能不能发明一个机器，让它自动擦桌子，或者有没有什么方法能够一次搞定，不用再每天擦桌子。这就是美国员工的做法。

而日本员工擦桌子的时候，会按照一个固定的流程，每天很仔细地上上下下左左右右前前后后把桌子擦干净。不但如此，他还会擦很多遍：第一遍用冷水擦，第二遍用热水擦，最后一遍用干布擦，这才算大功告成。他每天都重复这个流程，很认真地把桌子擦完。

到了中国员工时就更有意思了。刚开始上班的前三天，他会很认真地将桌子擦一遍。但第四天上班的时候，他发现老板的桌子也不怎么脏，稍微擦一下就行了。几天之后他发现，这个桌子每天都擦，也脏不了多少，于是随便拍几下就“OK”了。

三个人，三种不同的工作模式和工作结果。这虽然是一个笑话，却折射出一个问题，那就是我们中国人有一种“劣根性”——做事不够认真。这也印证了我在前面说的一句话：“这个世界是美国人发明产品，日本人把产品做好，韩国人把产品做得很便宜，中国人把产品做得没多少利润。”

其实，这是一种从根子里生出来的东西。日本的产品为什么能通行世界？就是因为它的品质确实达到了一个很高的高度。而这种高品质的背后，就是一种认真工作的精神和态度。

一家日本汽车企业进入中国市场的时候，引入了全世界最先进的自动化

生产线。当时有很多人理解，因为在他们的观念里，外国企业进入中国采用的都是半自动化的生产线，中国的劳动力成本低，多雇佣一些工人就可以了。为什么这家日企要花费巨额资金引进全自动生产线呢？这家日企的负责人解释说：“我们本来也想引入普通的生产线，可是以前我们在这里建立配件厂的时候，发现了一个问题：按照操作手册规定，一个螺丝钉要旋8圈，紧8圈才算合格，但是工人却总是偷工减料。刚开始的时候，工人还能严格执行这一要求，但过了没多久，就有人认为一个螺丝钉只要紧两三圈就差不多了，不必一定要紧8圈。虽然班组长对他们仔细解释过一定要紧8圈的原因，但还是会有人擅自偷工减料。”

所以，这家日本企业下决心引入全自动生产线，这样就不用再花费时间去解释，也不用再为质量问题而苦恼了。然而他们在日本本土的工厂，使用的却是最原始的手工生产线。

这并不是“长他人志气，灭自己威风”，我们确实存在这样的缺点。只有正视自己的缺点，并努力加以改正，才能成就卓越。然而，有很多人在平时工作的时候，就是欠缺这种认真的态度，所以导致工作做不好。

但是，我们一旦认真起来，做出的事业将无人能比。比如，在2008年北京奥运会开幕式上，那些精彩绝伦的表演，震惊了全世界。

但是很多人在工作中就是有一个缺点：缺乏认真的精神和态度。我们虽然偶尔可以认真一下，但却没办法持续地认真下去。所以我们做出来的东西的品质，总是与别人有那么一点儿差距。

认真做好每一个细节

在这个世界上，很多事情看起来很简单，但差别却在细节上。而细节上的完美就是认真的结果。

有车的人都知道，一般洗车只需要10元钱，贵一点儿的也就15元或20元钱。但是你是否知道，世界上洗车最贵的地方，洗一次车就需要7200英镑

（合人民币7万多元）。而在那里，有一名被誉为“洗车皇帝”的洗车工，他就是30岁的小伙子Gurcharn Sahota。世界上的很多富豪都不远千里，甚至是排队等候，只为一享他的洗车服务。因为他的洗车服务是绝对一流的。

Gurcharn Sahota洗一台车平均要用250个小时，总共要用到6800种洗车工具和设备。他对每一个细节、每一个点滴都要做到极致。

他的洗车服务包括一整套烦琐的流程。首先，他用专业去污剂擦掉车体上的所有顽固污渍，然后把高级羊毛布浸泡在中性洗涤剂中，用它来反复轻轻擦拭车身。清洗车身的水温必须保证在摄氏40°~100°之间，具体温度由车身的不同部位而定，清洗车轮的蒸汽温度则恒定在150℃。擦拭完车身，他会使用特制的吹风机烘干车身，再进行打蜡、打磨各两次，抛光三次，以确保车蜡厚度绝对均匀。最后，他将一种特制的黏土附着在车蜡上，使得整辆车的表面绝对光洁。上述程序会一连重复五遍。

执行这套烦琐的流程时，他借助了许多工具：除了100多种清洗剂以外，他甚至还配备了一台通常只有法医才会使用的高倍显微镜——价值5000英镑，使用时需要连接电脑，以找到肉眼看不见的污渍与刮痕。他说：“一辆名车需要追求每一个细节的完美。”

这就是一种专业的精神、专业的态度。所以他洗一次车可以得到7200英镑。

同样是洗车，一般的洗车工只是用水冲一冲，用抹布擦一擦，顾客仅花10元钱就可以了。如果在洗车时，能把Gurcharn Sahota那种认真精神发挥出来，你也可以获得7200英镑的报酬。

这里最大的差别就在于这种认真的工作态度。当你认真地对待一项工作的时候，你可以把这项工作变成一种艺术。而且，你会获得和别人不一样的回报。

在工作中，无论做任何事情，都要用最认真的态度去对待。我一直在强调：“卓越的人生是一种习惯。”而这种习惯就是在点点滴滴中培养起来的。

面对每一件事情，即使是写一份文件、打印一张稿纸，也要认真对待。

当你对每一个细节都做到认真的时候，你所获得的回报肯定和别人不一样。

二、遇刚则刚，遇强则强，选好对手

一个人，如果终其一生都没有遇到一个竞争对手的话，也许是一种悲哀。因为竞争对手为你平添了压力，而有压力才会有动力，你才能愈加顽强地拼搏，更快地成长。另外，竞争对手也是你最佳的学习对象。你可以学习竞争对手的长处，弥补自己的短处，从而少犯错误。

你的对手决定你的水平

在这个世界上，由谁来决定你的水平？由你的对手。选择什么样的对手，将决定你有什么样的水平。

冯仑说：“人的一生不能选择是否有对手，但能选择和什么人成为对手。”

一个运动员和一群普通人进行比赛，与他参加全运会、奥运会相比，表现出的水平肯定不同。

生活中也是一样的道理。假如你的朋友打麻将，正好三缺一，而你刚坐在那里，朋友便说：“太好了，听说你麻将打得很厉害。我们三个才刚刚学会打麻将，还请你多多指教。”听完这句话以后，你肯定感觉很失望，因为没有与你旗鼓相当的对手。

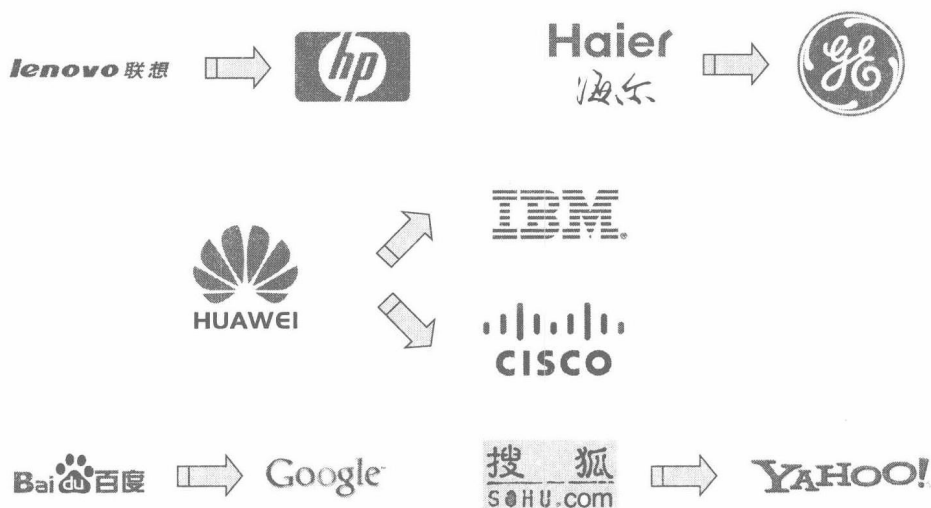
再比如，你想打篮球，如果找我做对手，那么你怎么打都打不出水平来，因为我本身的球技很差。如果你能找到姚明做对手，相信你的篮球水平会迅速提升。

如果你想学习，就要向高手学习；如果你想提高自己的能力，就要与高手竞争。

许多企业都是通过学习，进而超越对手成长起来的。中国许多优秀的企业背后，都有自己的标杆对手和学习样板。

比如，联想的学习对象是惠普，海尔学的是通用电气，华为学的是

IBM、思科，百度学谷歌，搜狐学雅虎。



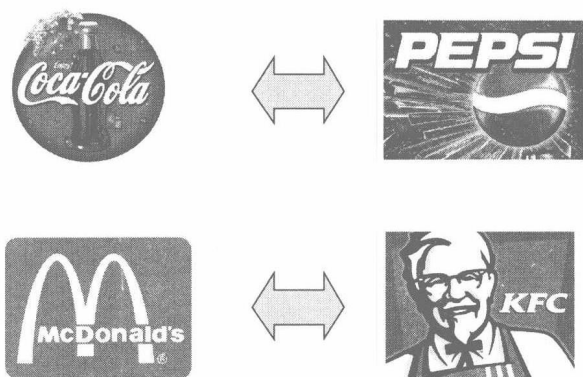
中国的很多优秀企业，其实都是通过向竞争对手学习发展起来的。所以，你一开始设定的竞争对手，就注定了你未来能达到什么水平。

设定自己的标杆对手

“一个人如何才能真正地成长？找个对手，把自己逼成高手。”你应该牢记这条原则。

在企业内部，你可以给自己找一个竞争对手；在企业外部，你也可以给自己找一个竞争对手。当你下定决心在某个行业里发展的时候，就要开始在这个行业里找一个标杆，找一个竞争对手。

在天文学上，有一个双子座，这个星座有两颗星星紧紧相邻，互相照耀着彼此。其实，在企业的发展过程中，也有“双子座现象”。很多卓越的企业，往往都是相伴而生的，比如可口可乐和百事可乐。它们之所以能够成为全球饮料业的霸主，就是因为它们是在彼此不断的竞争中成长起来的。还有大家所熟知的麦当劳和肯德基，也是一对“生死冤家”、“欢喜冤家”。在不断的竞争中，它们双双得到了成长，成为全球餐饮业的两位老大。



牛根生曾经说过一句话：“小胜利靠朋友，大胜利靠敌人。”体现的也是这个道理。要想取得大成就，就要给自己找到敌人、找到对手。

这个“规则”也同样适用于城市建设。中国的很多城市也存在“双子座现象”。我国南部有深圳，而深圳旁边就是广州。两个城市相邻，互相竞争，又共同发展。我国西南部有成都，而成都旁边就是重庆。两个城市互相竞争，又共同繁荣。我国华东有上海，而它的附近就是杭州。两个城市也在互相竞争，也同样共同进步。在北方，与北京相隔一百多公里的就是天津，两个城市也在“大比拼”着。这就是城市间的“双子座现象”。

通过这样一个互相竞争的过程，双方才能获得共同的成长和发展。

行业中的竞争也是一样的。在一个行业里，一旦有两个优秀的企业在竞争，这个行业就有可能被带动起来，从而获得巨大的发展。而在竞争的过程中，这两个企业本身也能获得成长。就比如在我国的水行业，最早是娃哈哈和乐百氏两家企业互相竞争，后来是娃哈哈与农夫山泉互相竞争。在竞争中，这些企业都得到了成长。

我国著名的彩卷生产企业乐凯集团，原来是一家专门生产电影胶片的工厂，后来又开发了民用胶片。然而一进入彩卷市场，乐凯就碰上了世界彩卷的两大高手——柯达和富士，遭到了围追堵截。

几年过去了，柯达吃掉了我国8家感光材料生产企业中的6家（另一家

在苏州被富士收购)。如今,国内只有乐凯一家孤独地与两大强敌厮杀。其实,早在1995年,柯达公司就有意收购乐凯。在遭到拒绝后,柯达发誓“要在五年内打垮乐凯”。然而五年后,令人欣慰的是,乐凯不但没有垮,而且市场份额始终保持在20%左右,与富士一起在第二、第三位之间波动。乐凯在与两个强敌的争斗中,最后斗出了一个三足鼎立的局面,斗出了一个响当当的“彩卷老二”的地位。

乐凯集团总经理杜昌焘说,乐凯的今天就是与这些高手(柯达、富士)的竞争中造就的。他还说:“这(竞争)就如同下棋,你总与臭棋篓子下,一辈子也不会有长进。而只有与高手过招,你的棋艺才能提高得非常快,甚至很快进入高手行列。”

其实,不论是一个人还是一个企业,都是“遇强则强,遇刚则刚”的。如果想提升你的专业素养,就要学会给自己找对手,敢于和高手“试比高”。你要不断地追问自己:“还有谁比我更优秀。”找到他,向他学习,通过学习再进行超越。

三、发挥超能力,学会自我突破

一个人之所以能够成长,是因为不断的突破。安东尼·罗宾说:“每一个人的潜力都是无限的。”你的能力远超过你的想象。

作为一名管理者,必须要不断自我突破,逼着自己成功,这样你才能真的成功。

突破能力圈

每个人都有个能力圈。那么什么是能力圈呢?举个例子,在生活中,有些事情是你习以为常、很有把握的,比如骑自行车。当你学会了骑自行车之后,即使几个月、一年甚至更长的时间没有骑它,当别人再给你一辆自行

车时，你还是一样敢骑。因为这件事已经在你的能力范围之内了，你有把握不会摔倒。

再比如，马戏团的独轮车我们大多在电视上见过，但都不会骑，也不敢骑。假如你有三个月的假期，在这三个月里，有一个教练专门来教你骑独轮车，而且每天陪你练习。三个月后你学会了，但是接下来的几个月里因为工作太忙，你没有再骑过独轮车。这时候，如果再把独轮车给你，你一样敢骑。因为你已经学会骑独轮车了，这件事已经成了你能力圈以内的事。

简单地说，能力圈就是你所熟悉、理解和能做到的范围。

那么，人的能力是怎样提高的呢？这就需要你不断地去做一些不在你能力圈之内的事情；去做一些你过去没有做过的事情，不敢做的事情。当你不断突破的时候，你的能力自然而然就会提高。

人有一个特点，那就是在自己能力范围以内的事情，能够迅速地做到。但是，如果有一天出现了能力范围以外的问题，人们就不知道该怎么办了，就会延缓解决问题的时间。因此很快地，其他问题就都随之而来了。因此，你不得不想办法解决那些能力圈以外的问题。而当你终于一一解决了这些问题之后，就会发现，你的能力圈扩大了。这表示，如果你想提升自己的能力，就必须突破自己的能力圈。

人的能力是逼出来的

在企业里有这样一种现象：员工遇到困难或者问题的时候，会去找经理；经理遇到困难或者问题的时候，会去找老板；但是老板遇到困难或者问题的时候，只能靠自己。因为在一个企业里，老板是最大的头儿，不可能再去找别人了，所以老板只好自己硬着头皮去做。但是当他完成一两次之后，他的能力圈就开始扩大了。再遇到同类的问题，他能够迅速地解决。所以在外人眼里，在下属和员工眼里，当老板的人都神通广大。其实，老板并不是真的就神通广大，而是被逼出来的。

能力都是被逼出来的。面对下属解决不了的问题，老板迫于无奈，只好

自己去做，做多了就熟练了。一个人的成长和进步，大部分时候都是被逼出来的。

我们小时候读书，其实也是被逼出来的。不论是背乘法口诀、化学元素周期表，还是背英语单词，都是老师、家长逼着你背的。

历史的进步也是被“逼”的。1840年鸦片战争，清政府被迫打开国门，我们才看到了一些世界上先进的东西。也正因为如此，晚清的一些有识之士开始学习西方的先进技术，“师夷长技以自强”，推动了中国近代史的发展。

其实，人的成长绝大部分都是被逼的。只有被逼去做，你的能力圈才能扩大。那么，为什么是被逼的呢？因为当你去做能力圈之外的事情时，肯定会感觉不舒服。当你感觉不舒服的时候，一般就会逃避。但是，当有外力逼迫你必须去做的时候，你就不能再逃避了，不得不去做。等到做完之后你会发现，这件事情其实很简单。

一次，公司要召开新闻发布会，我们几个核心人员商量要搞一个大型活动，于是开始分配任务。但是，分配完任务之后我们突然发现，接待记者的工作还没有人去做。而我们几个人都是做咨询、做培训的，对接待记者的工作都没有经验。后来老总权衡了很久，对我说：“容易，好像你的任务比较轻，这件事就由你去做吧。”

既然老总都发话了，我不想做也得做，不会做也得做。但是，要做就一定要做好，于是我开始找人学习，熟悉一些规则、流程。最后我顺利地完成了任务。后来公司凡是搞这类活动，接待记者的工作全部由我负责。因为这已经成了我能力的一部分，我一点儿压力都没有，已经驾轻就熟了。

由此可见，能力来自于突破。

我们都知道，金钱是价值的代表。如果你对自己的收入不太满意，你应该考虑的是，自己的能力是不是还达不到要求。所以，如果你想提高收入，第一步就要提升能力；而要想提升能力，最重要的就是学会突破，做一些以

前你不敢做、不想做、不愿意做的事情。人就是这样逐渐成长起来的。

四、学会成长，让道路越走越宽敞

一名优秀的管理者，应该通过不断地学习来提高自身的素质，使自己不断成长，以适应企业的发展变化，适应时代的需求。反之，如果你不成长、不学习，就会被淘汰。

一个人变老的两个标志

人生，是一个不断变化的过程。从生理层面上看，人会不断地变老，这是一个不可改变的自然现象；从精神层面上看，人变老并不仅仅是身体机能的衰竭，还有心态的老化。那么，一个人变老的心态标志是什么呢？

我认为，判断一个人是否变老，主要有以下两个心态标志：

1. 过去大于未来

在一个人的语言中，回忆的部分大于憧憬未来的部分，即过去大于未来。这是人变老的心态标志之一。

我们都知道，小孩子说得最多的就是，长大了我要干什么；而还没有毕业的学生会说，以后毕业了走上社会的时候，我要干什么；但是老人说得最多的是，想当年如何如何。

可见，一个人变老的心态标志之一，就是总在回忆过去，回忆过去多于展望未来。

2. 输入小于输出

人变老的另一个重要的心态标志，就是输入小于输出。如果一个人处于这种状态，就表示他开始变老了。

年轻的心态特征是输入的部分大于输出的部分，即能够吸收更多的新东西，能够学习更多的新玩意儿。这是一个人年轻的心态标志。但是如果有一天，你发现你学的东西越来越少，就应该提高警惕了。因为这意味着你开始

走向老化了。

不断地学习、更新知识

世界顶尖的企业家、顶尖的专业人士都是持续不断学习的一群人，正所谓：“活到老学到老。”只有不断地更新知识，才能与时俱进，与时代接轨。

在一次活动中，现场的大多数朋友都是年龄比较大的人，当时大家玩了一个名叫歌曲接龙的游戏。刚开始的时候，我还蛮有兴致的，但是唱了几首歌之后，我就突然觉得不对劲了，因为我发现自己唱的歌曲全是老歌。当时我心里想：完蛋了，这就等于暴露了自己的年龄。因为一代人有一代人的歌曲，而每一代人的歌曲都有其时代特点。或许化妆可以遮盖你老去的容颜，但到了卡拉OK厅，你的歌声将会出卖你的年龄。

后来我在与同学一起出去玩，一起去唱卡拉OK时发现，我的那些同学很多时候唱的也都是以前的老歌。相比较而言我还算好，还能唱一些当下的流行歌曲。因此，同学们都这样评价我：“容易，你明明是70后的人，却长了一张80后的脸，关键是还有一颗90后的心。”

为什么？因为我总是在不断地学习当下最新潮、最前沿的东西，追求新事物，我总是在关注新的变化。

华人首富李嘉诚尽管已经年逾古稀，但是每天仍然花好几个小时学习。有人曾经问他：“李主席，您凭借什么屹立于商界五十多年而不倒，而且每一波产业潮流都能赶得上？”李嘉诚毫不犹豫地回答：“靠学习，不断地学习。”他说：“在知识经济时代，如果你只有资金但却缺乏知识和最新讯息，那么无论是何种行业，你越拼搏，失败的可能性越大。但是，如果你有了知识，就不必担心没有资金了，因为小小的付出就能获得回报，而且很有可能成功。现在与数十年前相比，知识和资金在通往成功的道路上所起的作

用已经完全不同了。”

一个人一生能赶上一次产业潮流就已经不错了，但是李嘉诚却能抓住每一次机会。早年香港经济起飞之时，他赶上了生产热，开始制造加工塑料花，掀起了香港的消费新潮流，并在国际市场上独占“花魁”；上世纪50年代末期，他赶上了地产热，此后一路驰骋香港地产业；几年前，世界上掀起了信息热潮，他再次赶上了；而前两年，通信产业的发展潮流李嘉诚也赶上了；现在，中药产业迅速发展，他又赶上了。

李嘉诚说，他永远在研究年轻人在干什么，研究年轻一代的企业家在干什么。因为这些年轻人、这些年轻的企业家代表了未来的潮流和方向。

所以，在任何时候我们都不要忘记学习。学习新的知识，掌握新的信息，引领时代的潮流。

在管理中，你会遇到很多挑战。很多管理者总是抱怨说，现在90后的员工不好管。其实，这是一个人内心的偏见。人都有一个特点，就是长大以后总是看不惯年轻人的做法。当年，你在唱你那个年代的流行歌曲（如四大天王、邓丽君的歌曲）时，老一辈的人会批评你；现在你成年了，却又开始批评下一辈的人了。

对于90后的员工，不要去过度地批评他们。不管你适应不适应，喜欢不喜欢，在未来的几十年后，他们都会成为这个社会的主流。你与其怀着排斥的心理，不如抱着开放的态度。你需要研究新一代人的想法，研究新一代人到底在做什么，随时保持头脑的更新。只有保持一颗年轻的心，才能真正地跟上时代的步伐。

随时随地地学习

一些人经常为学历不高、书读得太少而困扰，还有一些人毕业以后所在的岗位与大学时所学的专业不对口，总是想我以后会怎么样。

其实，你根本不需要担心这些，因为人是动态的，是会学习的动物。你

完全可以随时学习为自己充电。

我们可以计算一下：在大学里，一个大学生大概要学40多门课程，每门课程大概有40个学时。平均下来，一个大学生在专业领域的学习时间就是1600多个学时。假如现在你每天能够坚持抽出两个小时学习，只需800天，也就是不到三年的时间，你就可以将一个大学生所学的东西全部学完。

但问题是，很多人把学习看得太难了，他们总觉得学习是一件很大的事情。其实不然，学习随时随地都可以进行，关键是看你能不能坚持下去。

人生的比拼不在于白天上班的八小时之内，而在于八小时之外。成功的人，永远赢在别人休息的时候。因为别人休息的时候，他们却在学习、工作。

一个人，一辈子要工作三四十年时间。在这三四十年里，如果你能够花上几年的时间，认真地在某个行业里学习、积淀，那么你学到的东西可以让你受用终生。据统计，一个人只要在一个行业里扎根下去，认真学习大概五年左右的时间，就可以成为这个行业的专家、权威。因此，不管你过去是什么学历，是不是专业出身，只要你在某个领域里扎根下去，认真学习，你就能有所作为。

总之，学会成长比成功更重要。只有不断地学习，才能让你保持最新的资讯，保持最前沿的能力。特别是作为一名管理者，学习更加重要。

曾经有人对比过穷人和富人的差别，其中一个很大的差别就是，他们对时间的使用不一样。业余时间，穷人会在家里看电视，而富人则会出去走市场；穷人会花时间省钱，而富人则花钱省时间；假期休息的时候，穷人往往习惯于走亲戚，将精力放在人际交往上，而富人则往往习惯于混在富人堆里，向其他富人学习。总之，穷人和富人之间有很多这样的细节差异。

在企业里也存在这种情况。很多的管理者经常抱怨自己没有时间学习。我想说，你有什么可抱怨的，你看看你浪费了多少时间。在每天下班后的这段时间里，许多人会花费很长的时间看娱乐节目、看韩剧，甚至一看就是好几个小时。我想问：“看电视能增加你的收入吗？能提升你的能力吗？能让你得到提拔吗？”不能！

所以，管理者，当你总是借口没有时间学习的时候，不如先问问自己都把时间用在什么地方了。解决了这个问题，相信你就会有时间了。

决定人生的三件事

一个人未来收入的高低，是由他的未来预期所决定的。这句话的意思是，企业愿意付给一个人多高的薪水，不是由这个人过去的经历或者过去的成果决定的，而是由他未来的预期决定的。所谓未来的预期，就是你进入企业以后，未来能为企业创造多少价值。

在工作中，如果你不学习、不成长，那么你的未来预期就不会改变。而决定一个人未来预期的有三件事。

1. 读什么书

有这样一个笑话，几名男士在一起聊天，他们正在探讨读书的问题。其中有一名男士说：“我老婆怀孕的时候，在家里就读《三个火枪手》，结果生了个三胞胎。”一个人听完后大惊失色，赶忙往家里跑。大家问他为什么跑那么快，他说：“完蛋了，我老婆在家里读《阿里巴巴和四十大盗》呢。”

这虽然只是一个笑话，但是书确实有它的重要性。读什么书将决定你未来拥有什么样的人生，因为书籍能影响一个人的思考方式和行为。

在战后美国的历届总统中，奥巴马可能是最爱读书的一位总统。美国媒体称他是美国很长时间以来难得一见的“有文化的总统”。

奥巴马每次遇到问题的时候，都会找来相关的书籍阅读，希望从书中得到启示。因此，很多人都相信，只要了解了奥巴马在读什么书，就能多多少少地猜测出他正在思考什么问题，以及他会用什么方法来解决什么问题。

据奥巴马自己说，他最爱读的书是《圣经》。那么他第二爱读的书是什么呢？有人说是多丽丝·古德温写的《对手团队：亚伯拉罕·林肯的政治天才》。这本书非常详细地介绍了林肯内阁的内情。甚至有人大胆推测，奥巴

马在选择内阁人选方面也效仿林肯，让白宫内布满了在政治上相互竞争的对手。

他还读过美国历史学家简·爱德华·史密斯(Jean Edward Smith)的《罗斯福传》，读过新闻记者乔纳森·艾尔特(Jonathan Alter)的《决定性瞬间：罗斯福的一百天和希望的胜利》，读过普林斯顿大学教授拉里·巴特尔斯(Larry M. Bartels)的《不平等的民主：新镀金时代的政治经济》。读完这些书之后，他从罗斯福总统那里得到启示，明确提出，将通过大规模的基础设施建设来应对危机，振兴美国经济。

其实奥巴马在很多政策方面的决定、做法都来源于读书后的启示。为了抓捕本·拉登，他曾读过《幽灵战争：中央情报局、阿富汗与本·拉登秘史，从苏联入侵到“9·11”》。为了解决全球气候变暖和第三世界援助问题，他读过杰弗里·萨克斯（一直致力于研究人口、环境和经济发展等全球性问题）的《共同财富》(Common Wealth)。

由此可以发现，读什么书，将决定你的思考方式、思维取向。所以，管理者一定要学会读那些适合自己，对自己的工作有用的好书。

2. 学什么知识

人每天都在学习，不是学正面的东西，就是学负面的东西；不是学有用的东西，就是学没用的东西。

你每天学的知识、输入你大脑的东西，是有方向、有目的的，还是没有方向、没有目的的，都关系到你的做事方式和思考方式。

作为管理者，对自己的学习应该有高标准的要求。学浅识短，是不能适应形势需要的。但是，你在着手学习时，既要知道先学哪些，后学哪些，又要从自身实际水平出发，不要好高骛远。好高骛远的结果就是事倍功半，甚至劳而无功。

3. 和什么人在一起

物以类聚，人以群分。和什么人在一起，就预示着你有一个什么样的未

来。犹太经典《塔木德》里有句话：和狼生活在一起，你只能学会嗥叫。同样，和优秀的人接触，你就会受到他良好的影响。

在一个主题为“创造财富”的论坛上，一名发言人在演说的过程中向听众提出了一个要求：“请大家拿出一页纸，在纸上写下和你相处时间最多的6个人，也可以说是与你关系最亲密的6个朋友。写出他们每个人的月收入，然后算出这些月收入的总和，最后得出月收入的平均数。而这个平均数就能反映出你个人月收入的多少。”起初人们不相信，后来拿起笔一算果真如此。

有人说，想成功就和成功者在一起；想成为百万富翁，就和千万富豪在一起。由此可见，和什么人在一起决定着你会成为什么样的人。

现在你就要思考一下，在生活中，你每天都和什么人相处，和什么人在一起。更重要的是你还要思考，在你身边相处的这些人里，你处于哪个位置。如果在这些人里，你是最优秀的，那么很不幸，这就意味着他们在跟你学习，而你只有输出却没有输入；如果在你的人际交往圈中，与你身边的人相比，你是最差的一个，那么很幸运，这说明你还有很多可以学习和成长的地方。

中层管理者素质与能力自测

通过本章学习，为了帮助你更好地了解中层管理者的专业素质要求，下面是一组检测题，请你结合自身情况客观作答。同时，弥补不足之处，强化个人专业素质。

中层管理者专业素质认知自测表

行为描述	自我评价	
1. 持续保持认真的工作状态	是	否
2. 每一件小事都会认真完成，而不会敷衍了事	是	否
3. 不论上级在或是不在，都一样做自己该做的事	是	否
4. 工作的时候，即使旁边有人闲聊，也会压制住参与的冲动，提醒自己要认真工作	是	否
5. 对一些报告或文件会仔细检查后再上交	是	否
6. 了解自己公司的产品	是	否
7. 了解行业知识、行业前景、行业趋势	是	否
8. 所有工作都能在上班时间做完	是	否
9. 一直有一个对手与你互相竞争	是	否
10. 在工作中，要求自己任何事都要比他人做得好	是	否
11. 经常问自己，谁比我更优秀，我要向他学习什么	是	否
12. 随着自己能力的不断提高，调整自己的对手	是	否
13. 遇到问题，总是想办法解决	是	否
14. 积极尝试从前没做过的事	是	否
15. 即使是自己不想做的事也会尝试去做	是	否
16. 每天都能坚持抽出一定的时间来读书、学习	是	否
17. 根据自己的实际情况学习一些与工作有关的新知识	是	否
18. 积极搜集一些前沿信息	是	否
19. 积极学习新事物	是	否
20. 制订学习计划，积极参加一些培训	是	否
21. 参加诸如EMBA班，结交一些行业老总、专家等	是	否
22. 积极拓展自己的人脉圈	是	否

第十章

财务素质赢得信任机会

中层管理者必须具备财务素质。因为一个企业最终的目的是赢利，而每一个管理者都与公司的最终利益息息相关。

财务素质是公司考验一名管理者的“试金石”。具有良好的财务素质是你赢得信任的保障。

财务素质用一个字表示就是：廉（廉洁）。

一、公私分明，你做到了吗？

公私分明是指，在企业里个人和公司的财务要分清楚，个人的钱和企业的钱要分离。

一次，中国内地一批顶尖的企业家去香港拜访李嘉诚，李嘉诚请他们吃饭。饭后，李嘉诚去结账，一桌共花费了两万元。结完账后，李嘉诚特地跟这些企业家说：“今天我请你们吃饭，是用我个人的钱。”

这些企业家听完后有点儿糊涂，心想，这话是什么意思？你李嘉诚这么有钱，难道还请不起客吗？为什么还要特地强调一下。见众人疑惑，李嘉诚解释说：“长江实业、和记黄埔两家企业在股市上的市盈率是30倍。所谓市

盈率，就是公司每年的利润和市值之间的比例。比如说，公司今年的利润是1亿，那么股票的总市值就是30亿。今天我请你们吃饭，假如费用由公司出的话，公司的利润将减少2万元。如果利润减少2万元，按30倍的市盈率计算，那么股票的市值就会减少60万元。换句话说，公司的股东将要损失60万元。”

当他说完这段话，现场的很多企业家都深受启发。

关于这一点，万科董事长王石也是一个典范。他在金钱上非常透明、公私分明，他的个人日常开销由秘书严格掌控，自己每年都要进行审计。即使参加广受人们关注的登山和户外活动，他所有的费用也都来自于个人、朋友以及赞助商，与万科没有任何关系。他的朋友张五常曾描写过自己和王石一起吃饭的细节，张五常发现，这位大老板“不用公司的钱，而是用自己的钱请客人吃饭，吃剩下的饭菜还要打包带回家”。

这就是一个企业家的意识，一个优秀管理者的意识。在财务方面，王石懂得公私分明，懂得将公共财产和私人财产严格区分开来。这给我们的启示就是：哪怕因为各种原因握有公共财产，或者保管、使用公共财产，也要永远记住公私分明。这是一名管理者在财务素质上的第一个体现。

二、吃亏，未必不是好事

敢于吃亏是一种人生智慧。在管理工作中也一样。敢于吃亏，先做出成绩来，再要求更高的待遇，这样你才能获得更多。

舍得是一种生活和管理智慧

有一个佛学智慧：“舍得舍得，有舍有得。”什么叫舍得？小舍小得，大舍大得，不舍不得。

美国的开国元勋之一，也是现在美钞上印有的头像者之一的富兰克林，

小时候和一群小朋友出去玩。当时，大人们扔硬币逗他们玩儿，硬币有5美分的、10美分的。别的小朋友都去抢10美分的，而富兰克林却每次都去抢那些5美分的。大人们看在眼里，认为这个小孩太傻了，连钱都分不清楚，只会抢5美分的。这件事很快就传开了，很多人为了证明传言的真伪，就找富兰克林来试验。他们发现，这个小孩真的很“傻”，每次都只捡5美分的。后来有人问富兰克林：“你难道分不出钱的多少吗？”富兰克林说：“我当然知道，我是故意只捡5美分的。”“为什么故意只捡5美分的呢？”那个人又问。富兰克林回答说：“我每次只捡5美分的，大人们就会不停地丢钱给我。如果我捡了10美分的，下次就没有人丢钱了。这叫吃小亏占大便宜。”

这就是聪明人的智慧——吃亏就是占便宜，这同样也是一种管理智慧。

很多员工经常持有这样的思想，给多少钱干多少事。工作时不愿意多付出努力，心里想着：“如果老板多给我点儿钱，我肯定更加卖力地工作。”这种想法的后果是，你永远得不到你所希望的回报。因为能力是要先展现出来的。

松下幸之助曾问他公司的一名员工：“如果公司付给你1000元的话，你应该做多少事情才对？”

这名员工回答说：“公司给我1000元，我就为公司做1000元的事。”

松下幸之助说：“如果真是这样的话，那么公司是要开除你的。因为公司给你1000元你就做1000元的事，公司就会没有利润，就是在赔钱，所以公司不会要你的，你自然一分钱的薪水也领不到。”

一个人若想得到回报，首先要证明你有这个能力。只要你有能力为公司创造更多的价值，老板就会相应地付给你更多的报酬。

中国超女、快男这一类的选手，在最后拿了冠军之后都成了明星。但是，如果当初他们不去参加比赛，还会不会有这种机会呢？在他们成名之

后，很多人说我歌唱得比他好。就算如此，又有什么用呢？当初你为什么不去展示一下自己呢？虽然你并不知道未来的结果会怎么样，但是你至少要先去展示、证明自己，否则别人永远也不知道你有这样的能力。你说你会弹钢琴，那就在大家面前弹一曲吧，要知道，光说不练是没有用的。

记住，没有展示出来的能力就不叫能力。在工作中，你只有敢于付出，敢于吃亏，先去证明自己，先去展示你的能力，才会获得更多的机会。

拥有敢于吃亏的企业家心态

我们常说，要树立企业家心态。那么什么是企业家心态呢？其实，企业家心态的背后是一种强者的心态。所谓强者的心态就是，今天我是最强的，我拥有一切，我愿意为别人作出贡献；而弱者的心态是希望所有的人把关爱、把所有的东西都给我。

拥有弱者心态的人就像一个怨妇。怨妇为什么不幸福？因为她嘴里不停地抱怨，抱怨这儿不好那儿也不好。她会一天到晚不停地唠叨谁做了对不起她的事，谁亏欠了她……相信没有人会喜欢与这样的人交往。这种人就像是毒药，走到哪里就污染到哪里。

英泰克国际集团执行总裁夏雨峰，他的经历被称为是“最快的职场晋升神话”。其实，这个神话是夏雨峰用自己的努力换来的。

夏雨峰是一名MBA毕业生，毕业后却在北大青鸟做市场专员，工作很普通，月薪只有4000元。这对一个堂堂的MBA毕业生来说太亏了。但他却非常重视这个机会，工作得很卖力。10个月后，由于业绩突出，夏雨峰被升任为青鸟培训中心的校长。当时，培训中心之间是有竞争的，但是他还是毫无保留地将自己的成功经验拿了出来，介绍给其他的培训中心。他还经常把自己的经验和盘托出，与同事分享，甚至帮助他的上司获得能力上的提升。表面上看起来，他好像吃亏了，自己辛辛苦苦得来的经验转眼间就拱手送给了别人。但是在他的帮助下，他的上司，也就是培训中心的副总裁得到了升职，

因此副总裁的位置就空了出来。毫无悬念，夏雨峰被升任为培训中心的副总裁。

后来，英泰克国际集团看中了夏雨峰在中国IT培训领域的经验，聘请他做集团的执行总裁、英泰移动通信学院的CEO。从一个普通的职员到美国纳斯达克上市公司的总裁，他只用了3年的时间。夏雨峰说：“只有先为公司创造价值，公司才能给你提供更远大的发展空间。”

这说明，中层管理者要有企业家的心态，要有一种强者的心态，一种贡献和承担的心态，要敢于吃亏。

在我的团队中，一般会有这样的规定，如上级和下属一起吃饭的时候，必须是上级埋单。因为你是他们的上级，是他们中的“强者”。这就是对强者心态的一种培养。

中层管理者一定要不断调整自己，以企业家的心态来要求自己。

三、绝不触“雷”

在企业管理中，财务问题是一个“雷区”。我们经常会听到一些因为在财务问题上出错而犯罪的企业管理者，例如，黄光裕、石雪……这些人足以让我们引以为戒。

避免发生财务问题

一个公务员最大的错误是政治错误，而作为一个企业人，最大的错误就是经济错误。

在企业里财务是一个“雷区”。尤其对于一名职业经理人而言，如果你在财务上犯错误的话，将意味着你职业生命的终结。这是职业经理人的铁律，是绝不能触的“雷”。

但是，作为一名企业的管理者，难免会面临各种各样的诱惑。在这些诱惑面前，你要记住一句话：“金钱是人的高贵品质的试金石。”

人可以犯很多错误，但是有些错误是可以原谅的，而有些错误则是不可原谅的。在企业里，作为一名管理者，你同样可以犯很多错误，但是绝对不要在财务问题上犯错误，因为这样的错误是不可原谅的。

让自己透明化

那么，如何在企业里有效地保护自己呢？有一个最简单的办法，就是让自己透明化，尤其是在上级面前让自己透明化。

虽然古语云“用人不疑，疑人不用”，但是，无论上级如何信任你，组织如何信任你，作为一名职业经理人，你最好还是主动让自己透明化，让你的一举一动都在上级的监督当中，掌控之内。

部队里有一个很好的传统——争着欢迎上级领导进行视察，主动邀请上级来检查。为什么？第一，通过上级的监督检查，通过上级的眼光，可以发现你的问题和不足，以便你改善。第二，通过上级的检查，可以增强上级对你的信任。上级视察之后，如果没有问题，就会对你更加信任。

你干得越好，上级就越关心你。但是很多管理者不明白这个道理，对上级总是三天两头儿地检查他、询问他情况感到很反感。其实，这是上级关心你的表现，也是上级给你一个展示自己的机会。

所以，优秀的管理者一定要学会一招：让自己透明起来。要欢迎上级来检查，欢迎上级来视察。

当你把自己透明化以后，一切事情就会变得十分简单，你就会获得组织的信任，获得上级的信任。

四、利润：来源于所有细节

创造利润，让公司有所发展，是所有管理者的最大责任。因为公司的命脉就是利润，没有利润，就不会有其他的一切。

控制成本是一种管理习惯

企业经营的最终目的是获得利润。而利润又是怎样来的呢？简单地说，利润就是收入减去成本。

作为经理人，你要做的就是增量贡献。你最终要贡献的是利润，也就是说，你要增加企业的利润。而增加利润无外乎有两个办法，一是增加收入，二是降低成本。

有一年，我们公司新成立了一个南宁公司。南宁公司的吴总和何瑞老师以前也经营着一家自己的公司，但是他们把它给关掉了，加入了我们这个团队。在加入我们公司的时候，他们将原来公司的所有东西全都带了过来，用吴总自己的话说：“连一枚大头针都不放过。”这样一来，就有效地降低了企业成本，因为公司不需要再花钱去重新配备那些必要的设施、工具了。结果，公司在开业当月就实现了赢利。

这是一名职业管理者、一名中层管理者必须具备的观念——利润观念。

假如你的收入是100，成本是80，如果你能让你的成本降低10%，就是从80降到72，即 $80 \times (1 - 10\%)$ 。那么，在收入不变的情况下，你的利润就会从原来的20变成28，即 $100 - 72$ 。换句话说，你的利润提升了40%，即 $(28 - 20) \div 20 \times 100\%$ 。这就是降低成本的意义。

	收入	成本	利润
原来	100	80	20
成本降低后	100	72	28
变化率	0	成本降低10%，即 $(80-72) \div 80 \times 100\%$	利润增长40%，即 $(28-20) \div 20 \times 100\%$

优秀的管理者会不惜一切代价控制成本，这也是一种管理习惯。作为管理者，必须树立利润观念，随时随地的想尽一切办法节约成本。这是管理者工作的一部分，也是管理者的责任。只有这样，才能创造出更多的利润。而在管理中，只要你有心，每一个细节都可以去挖掘。

花小钱办大事

有一位企业家说过一句很经典的话：“不花钱办大事——天才，花小钱办大事——人才，花大钱办小事——蠢材。”

管理者的才能就体现在能够“花小钱办大事”上。一名优秀的管理者就是要在不增加人力，不增加额外资金的情况下，把一项艰巨的工作做好，并且效果还不会因此而逊色。这才是展示你能力的时刻。

有一次，我要拍一个宣传片，负责人说需要10万元的宣传费用。我一听就火了：“需要10万元？如果要花10万元，那我还找你干什么？找一个广告公司兴许还用不了10万元呢！我请你来的目的，就是让你花小钱办大事。”

仔细想一想，企业为什么要请那么多员工，请那么多管理者？按理说，公司的所有事情都可以外包，财务、人力资源、生产……但是公司为什么还要请你来呢？你的价值何在？其实，你的价值就在于外包的费用和任用你的费用之间省下来的那部分成本，即增量的部分。

树立利润观念，要求管理者能够花小钱办大事。这才叫真本事。如果做一件事情，全是用钱砸下来的，那么这不是你的本事，而是老总的本事。因为他有钱砸。但是如果你能在没有钱的情况下办成事，那么你的价值就立刻体现出来了。

所以，一名优秀的管理者在做任何事情时，都要首先想一想能不能不花钱就做到。如果实在不行，那么就想一想能不能花小钱就做到。因为花钱做事谁都会，不花钱做事才能看出你的水平，或者花小钱办大事才是你真正的本事。

中层管理者素质与能力自测

通过本章学习，为了帮助你更好地了解中层管理者的财务素质要求，下面提供了一组检测题，请你结合自身情况客观作答。同时，弥补不足之处，强化个人财务素质。

中层管理者财务素质认知自测表

行为描述	自我评价	
1. 上班时间不做私事	是	否
2. 不随便拿用公司物品	是	否
3. 爱护公司财物	是	否
4. 不私自经营与公司业务有关的商业，或兼任公司以外的职务	是	否
5. 拒绝收受与公司业务有关的人士或公司的馈赠、贿赂，或向其挪借款项	是	否
6. 因过失损害公司财务时，自行赔偿	是	否
7. 与业务无关的费用绝不使用公款报销	是	否
8. 个人财产与公司财产严格分离	是	否
9. 在公司内的开支费用清楚明白	是	否
10. 坚决不用公司的金钱为自己谋利益	是	否
11. 除非特殊情况，否则绝不私自动用公司钱财	是	否
12. 自己的一切工作情况都会向上级报告	是	否
13. 敢于抓住一切机会向上级展示自己的才能	是	否
14. 努力工作，不抱怨，用成绩证明自己	是	否
15. 节约公司财物，不浪费	是	否
16. 经常问自己，本部门或公司还存在哪些浪费现象	是	否
17. 做事时问自己，是否能用最少的资源完成它	是	否
18. 积极寻找节约成本的方法	是	否

第十一章

身体素质磨炼坚韧意志

一项对 1000 多位中年人健康状况的调查显示：多梦、失眠、不易入睡，经常腰酸背痛，记忆力明显衰退，脾气暴躁、焦虑者占一半以上。他们的生活常态是超时工作、睡眠不足、压力巨大、没有休闲，处于亚健康状态。随着事业的蒸蒸日上，他们的健康却一路“负债”，生命最终停泊在人生的中点。

可见，对于一名管理者而言，健康的身体和充沛的体能是一块“敲门砖”。它是帮助管理者战胜困难、战胜怯弱、战胜自我的护身利器，是促使管理者心智健康并走向成熟、意志坚不可摧的前提。

用一个字表示就是：健（健康）。

一、身体状况服务于职业要求

“中年早逝”曾经是中国知识界、企业界的一个沉重话题，很多人有才能、有智慧，却因为健康问题而过早离世。

一个人的身体不仅仅是属于他个人的，更是属于社会、属于国家的。你应该牢记一句话：“留得青山在，不怕没柴烧。”而你的身体就是那座青山。

养成职业化的生活习惯

“身体是革命的本钱”，这在任何一个领域都是适用的。因为不论是要

去做事，还是要去奋斗，都需要以健康的身体为保障。

但是过去有很多人对身体健康问题不太重视，在这方面做得比较少。他们总是将全部的精力都放在工作上，却忽略了身体健康。

外国的足球队到中国来踢球，踢完球以后，每当与中国球员互相交流，都非常羡慕中国球员。因为中国的足球运动员日子过得很舒服，他们踢完球之后想喝酒就去喝酒，不受球队管制。但是，外国的职业足球运动员，他的所有行为，包括饮食、作息时间……都要受到球队的严格控制。这就是职业化。

这也让我们不得不反思：为什么中国球员的体能较差，与国外球员没法比？这中间的差距就在于，我们缺乏这种职业素养。而职业素养的体现之一，就是职业化的生活习惯。

作为一名企业的管理者其实也一样。从你踏上管理岗位的那一刻开始，你的身体就已经不仅仅属于你了，还属于你的组织，属于你的团队。

就像国家领导人，从他当上国家领导人的那一天开始，他的身体健康就不仅仅是他个人的问题了，还关系到国家的安危与发展。

既然如此，作为管理者从现在开始，就要学会用职业化的态度来对待你的身体。

我最早到广州的时候，当时有个校友聚会，大家在一起喝酒、唱歌，玩得很开心。谁知，到了晚上9点半的时候，一个学姐说：“我要回去了。”当时我们都很不理解，才刚9点半，干吗回去那么早啊。学姐说：“明天我有一个报告会，其中还有一个提案要做。为了完成提案并且保持好的体力，我现在就要回去了。”

学姐的话给我留下了非常深刻的印象。她使我第一次懂得了什么叫职业化的管理者。从那以后，我才知道职业化的生活方式也是职业的一部分。

飞行员有飞行员的生活规律。一个飞行员飞了几趟之后，一定要睡够9个小时。这是硬性规定，以保证他们拥有清醒状态和准确的判断力。而管理者也有管理者的职业化生活规律，以保证他们在工作中头脑清晰、做事高效。所以，你要学会用职业化的态度来对待自己的身体。

良好的身体状态为生活保驾护航

全世界很多大学之间都会有体育运动交流和赛事，特别是在剑桥和牛津两所大学之间，还有赛艇比赛。本来大学是一个学习知识的地方，但是为什么要如此高度地重视体育锻炼呢？甚至还有一位清华的教授高喊：“我们要锻炼身体，我们要为祖国健康工作50年。”

其实，无论做什么事情，如果没有身体健康的保障，那么即使你脑袋里的东西再多，你再有智慧，所作出的贡献也是有限的。我们常常慨叹某位科学家英年早逝，就是因为这是一种很大的损失。要知道，国家培养一名优秀的科学家需要花费很大的力气。结果，还没有出成绩他就倒下了，这不得不说是一种悲哀。

哲学家康德幼年时身体非常虚弱，右肩高，个子矮，看起来像是发育不良。但是他清楚地意识到，如果身体不好他将一事无成。因此，为了保证身体健康，他在哥尼斯堡大学教学期间，每天早晨5点起床，用两个小时学习，两个小时授课，并写作到下午1点钟，然后去一家餐馆进餐。下午3点半，他会准时出去散步一个小时。再余下的时间，他继续读书、写作，并准备第二天的课程，他会在晚上9~10点之间睡觉。他的这些生活习惯连续30年都没有丝毫改变。海涅曾戏谑地说：“我已经不相信城里大教堂的自鸣钟能胜过它的市民康德了。”

这就是职业化的生活习惯。今天的企业界竞争如此激烈，要在这样的环境中去奋斗、去打拼、去创造成果，如果你的身体不好，那么你赚到的钱，你获得的东西，最终都将是别人的。

人生犹如一场比赛，分为上下两个半场：上半场比“高”，就是比收

入、职务、地位、荣誉等的高低；下半场比“低”，就是比血压、血糖、尿酸、脂肪酸等指数的高低，而这些指数是越低越好。

在实现人生价值的过程中，你必须要用职业化的态度去对待自己的身体。或者说，从你作为管理者的那一刻开始，就要养成职业化的生活习惯，如良好的作息习惯、饮食习惯，等等。

二、长期化的身体锻炼

在现代社会，由于缺乏运动而导致的人体亚健康状态，以及各种疾病日益增多，不得不引发我们的重视。对此，有专家认为，运动对保持健康是非常有用的。

生命在于运动，运动有益健康。只有拥有了健康的体魄，才可能在事业上取得非凡的成就，才可能过上幸福富裕的生活。

把锻炼身体纳入工作计划

要想拥有健康的身体，就必须做一件事情，那就是长期化的身体锻炼。从现在开始，你就要把锻炼身体纳入自己的工作计划。注意，这里是工作计划而不是生活计划。你要记住保持身体健康是你工作的一部分。

很多著名的企业家都十分注重身体锻炼。李嘉诚每天早晨5点59分准时起床，起床后锻炼一个半小时，一直坚持至今。另外还有王石。我们都知道王石酷爱登山运动，但却不知道，其实他早年患有心血管方面的疾病，他是为了锻炼身体才开始登山的。

其实，对于锻炼身体这件事，我以前也和很多人持有一样的看法：一是觉得自己还年轻，还没到身体撑不住的时候；二是觉得生活就是要追求快乐，为事业而奋斗，目前哪有时间去锻炼。就这样，我完全忽略掉了自己的身体健康问题。

虽然大家都知道锻炼身体很重要，但是在实际工作、生活中，却总是将

它一拖再拖。在这方面，我最深刻的教训是在2005年。

因为长时间的工作，每天拼命地讲课、做顾问、创业，我一直没有好好休息。结果，2005年的五一我连续输了15天的液。由于当时还有很多课程，因此我只能白天讲课，晚上去输液。但是，到了第15天讲完课，晚上照例去输液，躺在医院的时候，我突然感觉自己好像就快死了，好像睡下去就再也起不来了。但是不久我又非常后悔、懊恼，心想：“我如此努力，拼命做了这么多事，如果今天就这么过去了，怎么行？我还有很多没完成的事情，还没有实现自己的理想呢。如果我就这样倒下去了，那么我的那些学员、我辅导的那些企业、我的员工该怎么办？”

从那一刻开始，我深刻意识到了我的身体不只属于我自己。特别是做培训讲师这个行业的人，一旦跟学员约好了讲课的时间，全国各地的学员都会辛辛苦苦地赶过来上课。这个时候，如果你以身体不舒服为由就不去上课了，是不道德的。即使在输液，你也要去讲课，因为这是你的职责。

由此，我真正认识到了一个职业化的人，必须有一个职业化的身体为保障。也是从那时候开始，我制订了自己的锻炼计划。我会每隔三天左右就进行一次跑步，每次至少要跑4公里以上。同时，还辅以其他一些体育锻炼。

总之，只有身体好了，你才能好好学习，好好工作。

坚持进行体育锻炼

管理工作不是唱歌，唱一下就完了，而是一项长期的马拉松事业。这就要求你要用长期的心态，对待你所从事的管理。

经营企业也是一项马拉松事业。当你有了创业、想经营一家企业的想法时，就要为未来的发展，为未来能够工作30年，甚至是50年作好准备。

而长期化的体育锻炼，就是训练你精神意志的一个好方法。其实，每一个体育项目都是对人的一个很好的心智锤炼。

中国人的体育运动项目有这样两个特点：一是人越多成绩就越差；二是越直接对抗成绩越差。反过来也就是说，中国人比较优秀的运动项目的特点是：第一，人少；第二，中间隔一个网，不与对手接触身体。比如，在排球、篮球和足球三大球中，我们最擅长的就是排球，因为排球运动员分处于排球网的两边，不直接进行身体对抗。这也从一个侧面反映出国人身体素质的弱点。

但是，外国人就一直很重视这些对抗性的运动项目、团体性的运动项目。他们发现：人只有在运动当中才能学会团队之间的配合；才能学会正确地处理个人和团队之间的关系；才能知道在面对各种挫折和压力时，是坚持还是放弃；才能在胜利的时候保持警惕。

总之，一个人的成功需要的所有优秀精神品质，都能在体育运动中得到充分的锻炼。我建议每一位管理者都要养成长期锻炼的习惯。

在团队中普及和推广体育活动

一名管理者，不但要自己养成长期锻炼的习惯，让自己保持健康，还要让家人、团队成员、身边的伙伴，以及上级与你一起健康起来。也就是要在团队中普及和推广一些体育活动。

搜狐CEO张朝阳数十年如一日地坚持练瑜伽、爬山，坚持上班不坐电梯，不开车。他在博客中说：“全球复制美国人人有车的生活方式，将是人类的灾难。”他不但自己感受到了运动的乐趣，还将运动变成了搜狐中高层的“必修课”。2009年5月，他把搜狐的中高层都拉到了雪宝顶。当时登顶的道路被毁，他们不得不从雪山西壁开辟一条新路。由于西壁过于陡峭，而每个教练只能带一个人，因此，最终只有张朝阳、CTO王小川等五个人登上了最高峰。

比尔·盖茨虽然已经五十多岁了，但看上去仍然非常年轻，身体也十分健康。当年的“工作狂人”为什么能保持如此健康的体魄？因为他在平时十

分注意锻炼。溜冰、跳舞、长跑、网球，都是他的强项。他还喜欢飙车、开飞机、沙漠驾车狂奔，还曾经多次因为超速被罚款，甚至被捕入狱。经常的体育锻炼让比尔·盖茨在超负荷的工作情况下，仍然能够保持健康的体魄和旺盛的精力。不仅如此，比尔·盖茨还经常对他的员工说，健康比赚钱更重要，并为员工提供了优越的锻炼条件。

总之，身体素质是一个人进行所有活动的基础。如果你在工作中总是三天两头儿的请病假，那么公司怎么可能将未来的重任交给一个“病秧子”，上级怎么敢把重要的任务交给你？管理这项工作不但牵扯到你自已，还牵扯到你的团队，你的上级，你的整个企业组织，来不得半点儿马虎。

就如刚去世的热门人物苹果公司CEO史蒂夫·乔布斯，他的身体状况就曾牵动着整个业界的心。

从2003年开始，乔布斯就先后进行了胰腺癌手术、肝脏移植手术，并且一度因为身体状况不好而休假。

乔布斯的每一次病休都会影响苹果公司的股价。2004年8月，乔布斯承认自己接受了一次成功的胰腺癌手术，并申请了一个月的病休。结果，苹果公司的股价在一周之内下跌了8%。2008年，乔布斯在出席世界开发者年会时的虚弱外表，引发了外界对他癌症可能复发的担忧。苹果公司的股价在此之后的一周下跌了10%。今年1月份，乔布斯再次宣布病休。就在消息曝光的一小时内，苹果公司在法兰克福的股价最大跌幅达到了9.7%。

乔布斯的健康状况不再是他一个人的事情，而是会影响到员工、投资者、股东，乃至整个企业的事情。

由此，再次印证了管理者的身体健康不仅与其个人有关，还与企业的发展息息相关。因此，每一位管理者都应该注重身体健康，提高自己的身体素质。

中层管理者素质与能力自测

通过本章学习，为了帮助你更好地了解中层管理者的身体素质要求，下面提供了一组检测题，请你结合自身情况客观作答。同时，弥补不足之处，强化个人身体素质。

中层管理者身体素质认知自测表

行为描述	自我评价	
1. 具有良好的饮食习惯，每天早晨坚持吃早餐	是	否
2. 如无特殊情况，坚持每晚10点之前上床睡觉	是	否
3. 坚持每天早晨6~7点之间起床	是	否
4. 每天早晨坚持锻炼，如跑步	是	否
5. 制订身体锻炼计划，并坚持下去	是	否
6. 经常与同事或朋友出去爬山，或者进行一些其他的体育活动	是	否
7. 定期进行体检	是	否
8. 了解一些常见的身体健康指标	是	否
9. 晚上睡眠质量很好	是	否
10. 身体状况一直很好	是	否
11. 上班时总是精力充沛，很少有疲劳感	是	否
12. 工作再忙，也会抽时间放松一下	是	否
13. 经常组织并参加一些对抗性的体育活动	是	否
14. 积极组织并参加公司内部的一些体育活动，如打篮球、长跑、爬山等	是	否
15. 提醒、鼓励下属员工进行体育锻炼	是	否
16. 条件允许的话，为员工提供一个适宜锻炼的环境	是	否
17. 经常与家人一起进行锻炼，如散步，到社区公园进行一些简单的器械性锻炼活动等	是	否
18. 至少有一项自己喜欢并长期坚持的体育运动	是	否
19. 尽量让自己的作息时间与公司的作息时间同步	是	否
20. 积极参与一些团体性的体育活动	是	否

第十二章

自我管理悟透管理本质

在过去的管理工作中，你带领的可能是一个大团队，也可能是一个小团队。但是，不管是大团队还是小团队，大家肯定都会有一种体会：做管理真难！

真正的管理，其实根本不是管理别人，而是管理自己。或者说，你真正能管理的人，只有你自己。当你管理好了自己，所有的管理行为才会产生效果，下属才愿意听你的，进而跟着你努力工作。

管理的本质就是自我管理。

一、影响力：管理者之“魂”

作为一名管理者，你永远站在舞台的中央，你的影响力比你想象的要大很多。你的下属、你的上级，你周围的所有人每时每刻都在关注着你。

一名优秀的管理者不是身居高位的人，而是能够凭借自身的威望、才智，把其他成员吸引到自己的周围，取得别人的信任，引导和影响别人来完成组织目标的人。管理者的影响力日益成为衡量他成功领导的重要标志。

拿破仑·希尔曾经说过一句话：“在别人的影响下生活，就等于生活不属于自己了，就等于被别人的意志俘虏了。这样的人，即使再优秀，也不会登上一把手的位置。”

的确如此，影响力越强的人，越能在身边吸引更多的朋友，做起事来越来越轻松自如。同样，管理者只有拥有强大的影响力，下属才更愿意真心地接受你的领导。

有一家培训公司与我合作比较密切，我经常给他们讲课。后来我发现，我每次去他们那儿，他们请我吃的都是麦当劳。我感到很奇怪，心想，或许是他们太忙了，这样可能方便点儿。可是一连几次吃下来，我实在忍不住了，就问他们：“为什么你们每次都让我吃麦当劳呢？”对方听完后很诧异，说：“容老师，您不是很喜欢吃麦当劳吗？”我问：“我什么时候说过喜欢吃麦当劳了？”他们告诉我：“您第一次来这儿讲课的时候，中午专门打电话嘱咐我们给您买麦当劳，所以我们就以为您喜欢吃麦当劳，因此每次都特地给您买回来。”我终于明白了。原来我在这儿第一次上课的时候，因为中午要赶着准备资料，时间太紧来不及吃饭，所以就叫他们帮我买了一份麦当劳。结果他们误会了，并一直记在心里，每次都特地为我买麦当劳。

作为一名管理者，你的影响力很多时候比你想象的要大。你的言行举止、一举一动都会对别人产生各种各样的影响。有时候你的无心之举，别人都可能做有意识的解读。

政治家运用影响力来赢得选举，商人运用影响力来兜售商品，推销员运用影响力来使你乖乖地把金钱奉上。即使是你的朋友和家人，在不知不觉之间，也会把影响力施加到你的身上。

在电视剧《亮剑》中，李云龙的影響力可谓无人能及。其中，李云龙和赵刚有这样一段对话：

赵刚：“一支部队也是有气质、有性格的，而这种气质和性格是与首任的军事主管有关的。他的性格强悍这支部队就强悍，就嗷嗷叫，这支部队就有了灵魂。从此以后，这支部队不管换了多少茬儿人，它的灵魂仍在。”

李云龙说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。要说魂，只要我在，独立团的兵就嗷嗷叫，遇到敌人就敢拼命。要是哪一天我牺牲了，独立团的战士也照样嗷嗷叫……因为我的魂还在！”

这段话充分体现了一名优秀的领导、管理者，对组织、对下属的重要作用。他们口中的“魂”，其实就是个人的影响力。

一个人只有做最好的自己，才能彰显无穷的影响力。所以，从现在开始就进行自我管理，专注地打造你强大的影响力。这是你走向成功的一条必经之路。

二、谨言慎行：改善职业角色意识

一个职业人的角色意识至关重要。身处企业，能者居中。中层管理者处于企业的中间位置，是企业管理者中的一员。因此，你就是一个职业人。所以你要永远记住：做该做的事，说该说的话，教该教的人。

自我管理，首先就要管住你的行为，同时还要管住你的语言——知道该说什么不该说什么，要有意识地去说。有时候你说出去的话，可能会让别人对你产生误解，正所谓“说者无心，听者有意”，所以说话要谨慎。

作为管理者，如果语言使用不当，将会大大影响管理的效果。例如，有的管理者喜欢随便说话，平时没事谈点儿小道消息，评论一下张三李四，或者发发牢骚。结果，“说者无心，听者有意”，造成了许多内部矛盾，致使管理效果大打折扣，工作效率极其低下。再如，在公司的危急时刻，员工充满了困惑和迷茫，几乎丧失了信心。此时，如果管理者和普通员工一样发牢骚，就等同于涣散军心，那么突破困难就变得遥遥无期了；但是，如果管理者能用积极的语言来激发员工的信心和勇气，那么难关很快就会被克服。

说话谨慎，还表现在不该下属知道的事情你要坚决保密，而不是炫耀自己知道得多。另外，不要随意承诺，因为承诺了就要做到。做不到一定不要

承诺！你要时刻牢记：“干部说话不自由。”

还是那次内地一些著名的企业家去香港拜会李嘉诚，李嘉诚对他们说了这样一段话：“当我们梦想获得更大的成功时，我们有没有更加刻苦的准备？当我们梦想成为领袖时，我们有没有服务于人的那种谦恭？当我们常常只希望改变别人时，我们知道什么时候改变自己吗？当我们每天都在批评别人时，我们知道该怎样自我反省吗？”

走到今天的地位，拥有今天的成就，李嘉诚依然不断反省自己，谨言慎行，这就是李嘉诚的可贵之处。

在管理中，你没有办法管理别人，只能管理你自己。自制，才是一个强者的本色。

三、自控：职场强者风范

真正的强者不是控制别人，而是自我控制。

真正有效的管理是自我管理

广州有一家广告公司，或许因为晚上经常加班加点，很多员工早上总是迟到。为了解决这个问题，这个公司的老总想了很多办法：点名、打卡、签到、指纹机、电子卡……但是却没有有什么显著的效果。这个老总来听我的课时，就问我有什么好的方法来解决这个问题。我便问他：“你一般什么时候到公司？”他说：“容老师，有时候赶广告，我晚上也经常加班，所以早晨很少去公司。”听完他的话，我笑了，但是没有马上回答他的问题。

后来，上完我的课，这名老总知道了“自我管理”的概念，有了很深刻的感受。他终于明白了，员工迟到背后的原因其实跟自己有关。所以，他下了一个决心：“从现在开始的一个月时间，无论刮风下雨，无论晚上工作到

多晚，哪怕是熬通宵，第二天早上也坚持按时上班。”

就这样一个月以后，他回到了我们的课堂分享了他的经验，他说：“容老师，当我下决心这样做，并且坚持下来时，我发现不到两星期的时间，公司的上班正点率达到了95%以上。而且我没有使用任何新的管理措施和工具。”

他还为我们讲述了一段小插曲：有一天早晨他去得特别早，到了公司，办公室还没有开门，因为钥匙在行政人员的手里。当时他心里特别的高兴，还有一点儿小小的得意。因为这么多年以来，他终于成了第一个到公司上班的人。由于门还没有开，所以他决定到隔壁公司的休息室里休息一会儿。结果一进去，他发现有两个自己公司的员工竟然也在那里。当时，那两个员工得意地对他说：“老板，我们早就来了。”

这件事对他的触动很大。他说：“过去我总想用各种方法去管理别人，去约束别人，现在我才发现，那些方法都不会有持久的效果，是治标不治本。而真正有效的管理方法只有一种，那就是管理自己。当你自己管理好自己的时候，所有的一切都会随之变得顺利。”

中国人往往有一种强烈的特权意识，总希望制度约束别人，而自己是一个特例。这种心理就造成了我们在管理中最大的难题。

所以，如果你想真正地成为一名有魅力的领袖，成为一名有影响力、有领导力的管理者，首先就要从自我管理开始做起。

万通总裁冯仑说过这样一句话：“怎样成就伟大？伟大就是管理自己。”这是他从好友王石身上学到的。

在冯仑的文章中，讲了这样几件事：

一次，很多企业家相约去爬山，这其中就包括冯仑和王石。在最后冲刺顶峰的前夜，大家坐在营地休息。晚上8点一到，王石就准备去睡觉了。而其他的企业家因为刚刚上山，还比较兴奋，所以在那里喝酒、聊天。结果，第二天冲锋登顶的时候，问题就来了。因为前一天晚上没有充足的睡

眠，绝大部分人到最后体力都支撑不住了，只有王石一个人真正地登上了顶峰。

那次爬山回来后，冯仑很受触动，他说：“王石之所以能成为中国优秀职业经理人的一个代表，之所以年近60岁还能成功地登上珠穆朗玛峰，并且还是一个非职业运动员，就是因为他有着强大的自制能力，能够管理好自己。”

联想的柳传志也一样。一次，国内一些企业家一起到欧洲旅游加考察。柳传志是那次活动的带头人之一。当时有一个企业家总是迟到，柳传志就跟他说：“如果你再迟到的话，我就一天不跟你说话。”结果，第二天那个企业家又迟到了，那一天柳传志真的一句话都没跟他说。从那儿以后，整个团队的纪律明显改善，再也没有人敢迟到了。

不难发现，优秀的管理者首先要学会管理的其实是自己。真正的管理就是自我管理。一个人成熟和长大的过程，就是一个不断学习、自我管理的过程。

你刚生下来以后，最早学会管理的是你的大小便，然后才学会了管理你的哭和笑……你一步一步地管理自己，直到能够管好自己为止。等到那一天，你就成年了。成年的意思就是，你可以为自己的行为负责了，你独立了。

一个人之所以被管理，原因其实很简单，就是因为他管理不好自己。有些人犯罪了，警察就会找上门来，因为他管理不好自己，只好由警察来管理他了。如果你能够管理好自己，那么就不会有其他人来管理你了。真正的管理的核心点就在于此。

众所周知，美国西点军校不但培养出了很多优秀的军事人才、政治家，还培养出了很多优秀的企业家。《美国商业年鉴》记载：在世界500强企业中，西点军校培养出了1000多名董事长，2000多名副董事长，5000多名总经理。

不只是西点军校，许多部队也培养出了很多优秀人才。不论是西点军校，还是部队，到底是什么原因让它们能够培养出那么多优秀的人才？

其实，背后的原因很简单，它们都在训练人的自控能力。在那里，学员

真正学会的不是管理别人，而是自我管理。

自制是一种美德。只有先控制住自己，才能再去控制别人。

在古代，考验一个人的时候，会把这个人分别带到三个地方：一是去酒坊，让他喝酒，看看他醉酒后的表现；二是去赌场，看看他在赌博时是什么样的；三是去风月场，看看他在面对美色诱惑的时候，又是什么样的。古人就是用这三种方法来考验一个人的自制力的。

自制力，简单地说就是面对各种诱惑，面对胜负时，你能不能经受得住考验，能不能控制住自己的情绪和行为。

管好自己，以身作则

作为一名管理者，必须要明白真正的管理核心是自我管理。管理好了自己，才能够管理别人。王石说：“合格的员工是管出来的，优秀的员工是培养出来的，但是卓越的员工却是悟出来的。”他还说：“能力是逼出来的，伟大是熬出来的。”

一个人能不能10年、20年、30年如一日地坚持做一件事情，对这个人的成功来说至关重要。如果一件事情，你能坚持做10年，你就已经相当了不起了；如果你能坚持做20年，你就可能成为佼佼者；如果你能坚持做30年，你就足以堪称伟大了。

所以王石说伟大是熬出来的。做一件事情的时间足够长，就是一个奇迹，就是伟大。

在中国的企业家中，王石可能是唯一一个在公开场合宣布从不行贿的人。这句话和他的“25%的利润”一样，直到现在还令很多人将信将疑。但王石却一直以行动证明着自己。

王石在他的书中这样总结道：“如果说要回顾万科20年的发展，那么最值得骄傲的事情是什么呢？那就是在行业还有待成熟的时候，我们守住了职业的底线，无论碰上什么利益诱惑，都一直坚持自己的价值观：对人永远尊重，追求公平回报和开放透明的体制。”

王石和任正非私交甚好，于是有很多和王石熟络的媒体都希望通过他破一下任正非从不接受采访的先例，但是王石全都拒绝了。因为他明白，自己去找任正非也是一样的结果——只要是戒，就永远都不能去破。

登珠峰时，一位国家级的登山运动健将没有登顶，而王石却做到了，王石对此总结道：“我知道自己的目标是登顶珠峰，任何与登顶无关的消耗体力的事我都一概不做。”在整个登顶的过程中，王石一直保持着这个态度。别人出帐篷看风景、应付记者采访，王石则什么都不做。

在一个广告中，王石说过这样一段话：“每个人都是一座山，世上最难攀越的山其实是自己。往上走，即便一小步，也有新高度。做最好的自己，我能！”

王石所有的这些话、这些行为都彰显了一个道理，那就是学会自我管理，学会控制自己。

管理者必须先管理好自己，以身作则。

古时候，有一位著名的禅师，人称“百丈禅师”，他大力倡导“农禅”的生活，亲自带领弟子们下地劳动，并且发誓说：“一日不作，一日不食。”为此，他还订立了著名的禅门清规《百丈清规》，以使弟子们共同劳动，自给自足。当时，许多佛教徒认为他这样做犯了佛律，但是百丈禅师不为之所动，仍然以身作则，每天在讲经说法、撰著清规之余坚持参加劳动。

转眼20年过去，百丈禅师已经年过60，年老体衰，但他仍然坚持“凡劳作，必先于众”的原则。弟子们心疼师父，便劝他不要再劳动了，但是毫无作用。

后来，有个弟子想出了一个办法：在百丈禅师入睡的时候，偷走他的劳动工具，藏起来。第二天，大伙儿都在后山劳动，却半天不见师父到来，于是心想，这次师父可以好好休息一下了。谁知过了不一会儿，百丈禅师气喘吁吁地赶了过来，询问自己的劳动工具在哪儿。弟子们坚持说没看到。百丈禅师知道弟子们的用意，但是自己订立的规矩和坚守的信条又怎么能就此打

破呢？

于是，他便以绝食来抗议弟子们的关心，说：“我既然发誓一日不作，一日不食，就该终生遵守。现在我没有劳动工具不能下地干活了，为免违背誓言，只好绝食了。”

弟子们被师父的言行深深触动，此后，寺院里的人都自觉地去劳作。

“身教重于言传”，管理者只有自律，管理好自己，才能更有感召力、影响力，才能让下属自觉地跟随你的步伐，也变得自律。

四、认清你自己最难

一个人想做好自我管理，想真正成为强者，有一个重要的前提，就是认清自己。

“认识你自己是很难的！”这是镌刻在古希腊宗教中心德尔菲神庙墙上的一句箴言。为什么会这样说？因为人们大都存在这样一个问题：往往能够很容易地看清别人，却很难看清自己。许多人要么自视过高，要么自视过低，很难对自己有一个客观的评价。

很多管理者把自己看得很重要，认为自己是无所不能的人，但在企业中通常以失败而告终。还有一些管理者非常不自信，总觉得自己这儿欠缺，那儿也不行，在关键时刻不敢站出来承担责任，因此错失了发展的机会。

在日常的管理中，你要学会有效地管控自己。而有效地管控自己，首先需要你认清自己。

认清自己包括很多方面，领导力大师沃伦·本尼斯在他的书中提出，“认清自我”主要包括三个方面：第一，认识自己的长处和短处。要认识到自己的短处，但也要强调自己的长处。第二，对自己的发展负责。通过寻求反馈等方式，严格地培养、发展自己的长处。同时，要弥补一些至关重要的短处，比如人际交往技能等。第三，认清自己的技能和工作要求之间的匹配

程度。要知道自己适合什么工作，不适合什么工作，并且能够建立一个团队来弥补自己之短。

五、人生的三大自我管理

在人生的管理中，有三个最重要的管理：自我目标管理、自我时间管理和自我情绪管理。这三大管理也是一名优秀的管理者必须具备的素质和能力，是一名管理者进行自我管理的关键。

自我目标管理

人的一生一直都在回答这样一个问题：我这辈子要去向何处？这就是人的目标选择。换个问法就是，人生的目标是什么？

实际上，一个人最快的成长方式就是每天对照自己的目标总结检讨。每天晚上问一问自己：我的目标是什么？我今天走到了哪里？我的计划是什么？每天不断地对照目标检查、整理你的计划，这是你最快、最有效的成长办法。

每天作总结，就是对照目标，看看自己与目标之间的差距在哪里，这是其一。其二，在工作中，目标有一个很重要的功能就是指引方向。面对形形色色的诱惑，你该如何排除？一个重要的前提就是要有一个坚定的目标。

众所周知，“股神”巴菲特是世界顶级富豪，实际上他是一个金融家。在人们的观念里，一个大富豪、一个金融巨鳄肯定会生活在纽约、华盛顿这样的大城市，在华尔街工作，因为全世界的金融巨头大都是这样的。但事实并非如此，巴菲特一直工作和生活在美国中西部的一个小镇奥巴哈。

巴菲特为什么不去华尔街，不去纽约、华盛顿这样的大城市而在一个偏僻的小镇里工作和生活呢？这里蕴藏着巴菲特成功的一个核心秘诀。他说：“只有离开华尔街那种喧嚣的地方，我才能清静下来，排除干扰，专注于我的目标。”

巴菲特一直秉持着一种叫做长期投资的投资原则。只要他选定一个目标，就会坚持投资下去。他持有的股票不是几年，而是10年、20年，甚至是30年。在这个过程中，肯定会面临很多的诱惑和干扰，所以，他干脆“躲在”一个小城镇里，以便排除这些干扰，专注于自己的目标。

这就是人生管理的第一大管理——目标管理。

在一个游艇俱乐部里，我问过一个开帆船的船长：“帆船没有动力，如果海上起风，顺风的话还好办；万一是逆风，在海上怎么办呢？”船长告诉我：“无论顺风逆风帆船都是可以走的。”

当时，他说了一句话让我记忆深刻：“对于没有目标的人来说，任何风都是逆风。”

可见，目标是人生的一个导航灯塔。

哈佛大学做过一个非常著名的关于目标对人生影响的跟踪调查。这个调查不仅仅哈佛大学做过，美国耶鲁大学也做过，第一代成功学家卡耐基也做过。他们得出的结论惊人的相似。

这个调查的对象是一群智力、学历、环境等条件都差不多的年轻人。调查的目的之一是考察他们有没有目标。结果发现，在这些年轻人中，有3%的人，有十分清晰的长期目标；有10%的人，有比较清晰的短期目标；有60%的人，目标模糊；有27%的人，完全没有目标。

得出这个结论之后，调查者并没有结束调查，而是跟踪了这些年轻人25年。25年之后，调查者发现，这些原来在各个条件都基本相同的年轻人，现在却已经大不相同了。他们的生活状况十分有意思。

那些占3%的有长期、清晰目标的人，他们的共同特点是：25年来，几乎不曾更改过自己的人生目标，始终朝着同一个方向不懈地努力。25年后，他们几乎都成了社会各界的顶尖成功人士。他们中不乏白手创业者、行业领袖、社会精英。他们大都生活在社会的最上层。

那些占10%的有比较清晰的短期目标的人，25年来，他们的共同特点是：一个一个的短期目标不断地被达成，生活质量稳步上升。他们都成为了各行各业不可缺少的专业人才，如医生、律师、工程师、高级主管……他们大都生活在社会的中上层。

而那些占60%的目标模糊的人，25年来，偶尔也能为某个目标努力一下，但是很快就放弃了。他们虽然大都能安稳地生活与工作，但都没有什么特别的业绩。他们大都生活在社会的中下层。

剩下的27%完全没有目标的人，他们的特点是：从来不曾为一个目标而努力奋斗过。他们的生活都很不如意，经常失业，经常要靠社会救济来度日。并且，他们还有一个共同的特点：经常抱怨。他们老是怨气冲天，抱怨政府、抱怨社会、抱怨他人。当然，他们几乎都生活在社会的最下层。

调查者因此得出结论：目标对人生有着巨大的导向性作用；同时，确定了一个目标，就应该长期地坚持下去，不要今天一个目标，明天又一个目标——目标变来变去就等于没有目标。

一个坚定的目标是我们每一个人必须去追寻的。这样的人生，才能不断地累积，直到成功。

自我管理

每一个人，无论你是贫贱还是富贵，都有一样珍贵的财富——时间。世界上的其他东西都很难做到公平，但是唯一公平的就是时间。它会不偏不倚地分发给每个人每天24小时。无论你是举足轻重的大人物，还是平民百姓，都不能随意为自己加添或减少时间。

面对如此公平的时间，为什么有的人能够获得收益，而有的人却依然两手空空，甚至是亏损呢？这里面就有一个如何管理时间的问题。每个人对时间的利用是不一样的。你怎样管理、利用时间，时间就会回赠给你怎样的礼物。你把时间用在哪里，你的成长就会在哪里，财富就会在哪里。

例如，你花时间研究打牌，你的牌技就会增强；你花时间运动，你的体

质就会增强；你花时间看书，你的知识就会增加……你花在什么地方，你就会在什么地方成长。

所以，把有限的时间花在有用的地方，管理好你的时间，有效地利用你的时间，让它的价值最大化。这才是一位成功的管理者应该做的。

自我情绪管理

人最难控制的是自己的情绪。

一名管理者，如果掌控不了自己的情绪，特别是一些负面的情绪，就会影响周围的人，从而让企业和组织蒙受损失。

从这个意义上讲，当你成为一名职业经理人的时候，你的情绪就已经不单单是你私人的事情了。它会影响你的下属以及其他部门的员工，而你的职务越高，这种影响力就越大。

一个容易产生情绪波动的管理者就像一瓶炸药，一点儿轻微的晃动就会使它爆炸。如果你不幸围绕在炸药性格的管理者身边，那么每天只有提心吊胆、战战兢兢的份儿，又怎么能安心努力地工作呢？而这样的环境，是不可能造就出一个成功的团队的。

所以，优秀的管理者要懂得随时随地控制自己的情绪。那么，如何控制自己的情绪呢？美国著名篮球教练约翰·伍顿有一套方法或许对你能有所帮助。

在伍顿所著的《全力以赴：让每一个人激情飞扬》一书中，有这样几段话：

良好稳定的情感自制力，是一个高效率的成功团队和它的领导者所应具备的素质。一个情绪敏感波动、性格反复无常的领导者，他所领导的团队也会像过山车一样忽高忽低，表现得时好时坏，极不稳定。这种情况是我最不能接受的。我要求团队中的成员在每一场比赛中都要有正常稳定的表现，发挥出他们的最佳水平。而情绪敏感波动的人是无法达到这一要求的。所以，在训练和比赛的任何时候，我既不会发表热情澎湃、鼓舞士气的演说，也不会做出愤怒咆哮、语无伦次的指责，更不会装模作样、刻意制造夸张的感情

效果。因为人的情绪就是这样，只要有高峰，就必然会有接踵而来的低谷。

我希望自己在队员眼中，保持一种平和稳定的形象。因为如果连教练都没有良好的自制力，又怎么能要求队员去这样做呢？控制情绪是实现性格协调稳定的前提条件，也是成功的必要保证。

在你和队员面临困难的危急关头，是你心理承受力最弱的时候，也是你最容易情绪失控的时候。因此，我告诫队员、管理者和助理教练，在比分领先于对手的情况下，绝不能喜形于色；在比分落后于对手的时候，也绝不要情绪低落。比赛的结果无论输赢，都要用一种平和稳定的心态去对待。

总之，情绪化是一名优秀的管理者的大敌。管理者必须学会管理自己的情绪。

六、自我反省，成长的原动力

一个人只有不断地自我反省，才能不断地进步。

松下幸之助是日本成功的企业家之一，他告诉我们，无论做什么事情，都要每天反省，这样才能够成功。他对自己的员工说：“不论是国家还是个人，没有反省就没有进步。同样的道理，没有反省的公司，也会停步不前。从这个意义上说，进步是由反省而生的。我们不能因为业绩上升，就认定昨天的做法是对的。一定要知道，昨天的做法并不能得到满分，一定还有值得改进的地方，然后每个人都以100分为目标去努力。即使做不到，也要经常保持这种反省的态度。”

认清自己的角色

在一个优秀的组织中，永远要清楚你的位置，清楚你在团队中扮演着什么样的角色。一名优秀的管理者也一样，要清楚自己在团队中的角色。因为不同的角色，产生的结果就会不一样。以救世主的心态，以辅佐的心态，或

者以主人的心态在企业里工作的人，他们的想法、行为不同，结果就会相差千里。

说到认清自己的角色，诸葛亮当年就把自己的角色认识得十分清楚。他对自己的定位很清晰——自己就是一个辅佐者。任何一名优秀的管理者都应该像诸葛亮一样，清醒地认识到自己的角色。

对于一名管理者来说，特别是一些“空降兵”，认清自己的角色十分必要。

而想要认清自己的角色，就要做到以下几点：

第一，不要以为自己是老板。你的职位再高，办公室再宽阔，你也只是在打工。你是企业的一个职员，性质上跟普通员工并没有什么差异。只不过你们的职务和分工不同，你的收入高一些，承担的责任多一些、重一些而已。所以在处理与员工的关系时，一定要以平等的心态，不要动不动就盛气凌人，因为老板叫你走也就是几分钟的事情。

第二，不要以为自己是老大。很多高级职业经理人认为自己就是企业的主宰，但事实上，你永远都只能是二把手。所以，任何时候都不要随便评价你的老板，要学会多汇报、多请示、多沟通。

第三，不要以为自己是救世主。有些人总是认为自己才能过人，可以承担重任，可以在危难关头大显身手，认为自己是企业的“救世主”。但是这个世界上本来就没有什么救世主，地球离开谁都照样转。而一旦你离开了，“地球”转得快慢就与你没有任何关系了。你只是你自己的救世主，千万不要扩大范围。

第四，不要以为自己无所不能。人生就像一场极为拼耗体力和耐力的长跑，要成为最终的赢家，需要一直努力，不断进步。

总之，正视自己，矮子就是矮子、难看就是难看、乡下人就是乡下人、穷出身就是穷出身，这是角色定位的关键。

管理者只有立足于目前的位置，认清自己的角色，才能向外开拓、向高处发展，取得事业上的成功。否则，立足未稳，就会被别人打倒，“永世不得翻身”。

摆好自己的位置

自我反省的关键就在于掌控你的位置。一个优秀的组织，每天都会不断地去提升员工的技能，同时也会想尽一切办法，让自己不会因为某一个员工的突然离开而遭受重创。

同样的道理，一名优秀的职业经理人，每天都要不断地提升自己在企业里的不可替代性。同时，他不会把这种不可替代性变成跟组织讨价还价的筹码。

有些经理人总想着成为老板，很看重企业的所有权。你可以做经理人，也可以做老板，你甚至可以投资，到别的地方去当股东，但是一旦你做了职业经理人，就应该做好自己的本职工作，把心态摆正，把目标定好。毫无疑问，职业经理人对企业是有所贡献的，但是这些贡献都是因为企业给你提供了一个舞台，否则，你可能什么都不是。试想，没有这个舞台，你能做什么？职业经理人绝对不能把自己看得比企业更重要。

所以，管理者要摆正自己的位置，把握好各种关系和平衡。这是对一名管理者的基本要求。

由此，我们可以得出一个结论：管理最终是你如何树立自己的威信，如何面对组织，如何面对团队的问题。

在中国，职业经理人阶层的成长还需要一段时间和一定的历程。就像柳传志所说，中国的职业经理人阶层，现在最缺乏的是对资本投资人的尊重和对企业创始人的尊重。

其实，要做好一名职业经理人非常不容易，必须要克服管理的随意性、情绪化，练就一身理性、规则性、流程性的硬功夫。就像演员去扮演不同的角色一样：不是把角色变成你自己，而是把你自己融入角色之中，角色要你哭你就哭，角色要你笑你就笑，而且你演的戏要很卖座、很赚钱。只有这样，你才能称得上是一名成功的职业经理人。

懂得感恩，懂得珍惜

很多人都认为，我有钱、有房子，所有的一切都是理所当然的事情。但是，你越是这样认为，你得到的东西反而越少。因为这个世界上没有什么是理所当然的。

一个人身处社会之中，如果想获得发展，想获得成长，就必须让自己拥有一种感恩的心态。

对于一名经理人而言，你今天拥有的是一个舞台、一个机会。当你在这个舞台上尽情施展才华的时候，当你把握这次机会让自己成长的时候，你要永远记得是谁为你撑起了这个舞台，是谁为你提供了这个机会。在你每一步成长的背后，有很多人为你付出了很多代价。他们可能是你的亲人、你的朋友，也可能是你的上司、你的同事以及你的下属。

在一座寺庙里，住着一个老和尚和一个小和尚。一天，老和尚将小和尚带到一个漆黑的房间里。

老和尚对小和尚说：“这间屋子的墙角有一把锤子。”

小和尚说：“没有。”

老和尚说：“墙角真的有一把锤子。”

小和尚说：“我看不见。”

老和尚把蜡烛点上，房间顿时亮了起来，小和尚发现墙角真的放了一把锤子。

这时候，老和尚告诉小和尚：“生活中很多东西，你看不见并不代表它不存在。”

同理，在你的成长道路上，有很多人可能曾经帮助过你，为了你的成长而付出过代价，也许至今你都不知道，但是你不知道并不意味着它不存在。

所以，我们每一个人都应该对自己身边的人，对那些帮助过我们的

人——不管你知道还是不知道，心存感激。

一个人的成长是由无数个失败和错误构成的。作为一名管理者，同样会经历很多磨难，很多考验。那么，如何有效地去面对它们呢？一个简单的办法就是学会感恩。

十几年前，我带了200元钱只身闯广州。当时，我住在华南理工大学的学生招待所里，一个晚上的住宿费就需要60元。从进入招待所的那一刻起，我就非常清楚地知道自己必须在三天之内找到工作，否则就只能露宿街头。当年的那段打拼经历非常艰难，我遇到了很多困难，但是最终都坚持了下来。现在回想起那段历程，我突然发现，正是那样的磨炼，才让我有所成长。所以，我应该感谢困难，感谢挫折。

一个人只有失去了才懂得珍惜，而当你认为你所拥有的东西都是你应该拥有的时候，反而不会再去珍惜了。所以，今天我觉得自己所拥有的东西，都是意外得来的。本来我可能什么都没有，但是生命垂青了我，让我拥有了这些。所以，每一样东西都值得我去珍惜。

只有珍惜才能拥有，只有感恩才能长久。

如果你想真正学会感恩，那么就要学会调整自己的心态。

有很多人经常问我，在过去的工作经历中，有没有遇到过一些非常恶劣的上级？有没有遇到过一些不如意的事情？有没有遇到过一些困难？每次我都告诉他们，我遇到过。只是面对这些时，我不是抱怨，而是问自己三个问题：第一，今天我学到了什么？第二，今天我做对了什么？第三，今天我哪里还可以做得更好？

无论面对任何事情、任何挫折、任何人，你只需问自己这三个问题。你可以每天晚上睡觉前都坚持问自己这三个问题，或者把它们记在笔记本上随时翻看。每当问完之后，你会突然发现，自己所有的抱怨，所有的不快都一扫而光了。因为这三个问题可以让你重新看待你所遭遇的一切。

每一个成功的人都是懂得感恩的人。是生活、工作中的一些磨难、挫折，教会了我们珍惜。

懂得感恩，你还要学会感谢你的竞争对手。只有竞争对手才能让你时刻保持清醒。更重要的是，只有竞争对手才能一语点中你的弱点。在你的身边，可能有很多人都会跟你说好话，但是能真正知道你弱点的人，只有你的竞争对手。

当你用感恩的心态去看待你的竞争对手时，你才会发现，因为有他们的存在，才有你进步的动力，才有你的辉煌。

有这样一句话：“人必须有个栏才会跳过去，栏越高，跳得也就越高。”同样，人必须有一个对手，对手越强，你的进步就越快。因为面对强敌的时候，人们会抱着“拼”的心态去积极应对，每个机会都不放过，全力发挥出自己的最佳状态。同时，人们也在与对手的过招中学习对方的优点，从而改进自己。很多时候，你就是在与对手的同台竞技中提高自己的。

所以，你要感谢你的对手，特别是那些强劲的对手。例如，中国乒坛要感谢欧洲乒坛的那株“常青树”——瓦尔德内尔，是他迫使中国乒乓球越来越强大的。其实，每个强者的身旁，都有一些强劲的对手。在赛场上，刘翔对罗伯斯，杨威对保罗·哈姆，林丹对李宗伟……在商场上，肯德基对麦当劳，东芝对索尼，百事可乐对可口可乐，康师傅对统一，伊利对蒙牛……因为强大对手的存在，强大对手的挤压，你才能快速成长，最终也变成强者。反之，与不如你的对手竞争，你就会逐渐丧失斗志，容易骄傲自满，久而久之，你就会变成庸人。

在工作中，也许你还要承受上级给你的很多委屈、很多压力。但是，要想让一个上级对你严格要求，其实是一件非常难的事情。因为在他对你严厉要求的背后，其实是一份大爱。否则，他完全可以对你和颜悦色，对你不理不睬，让你“轻轻松松”地工作。但是如果他真的这样做了，那么你距离失败就不远了。一个上级只有背着这样一份大爱的时候，才有动力对你进行严格要求。而只有严格要求，才能让你更快的成长。

当你的上级、你周围的同事不理解你的时候，让你觉得很委屈的时候，你就想想马云的那句话：“男人的胸怀都是被委屈撑大的。”

所以，你要感谢那些给你压力，对你严格要求的人。虽然当时你觉得不舒服，觉得很委屈，但是当你走过这段历程之后就会发现，正是他们真正地让你成长了。

另外，你还要学会不断地作自我批评。一个人要想保持清醒的头脑，最好的办法就是不断地进行批评和自我批评。因为身边说你好话的人，赞美你的人有很多，如果你不能抵制住的话，就会被腐蚀。有一句话说得好：“越是鲜艳的蘑菇越有毒，玫瑰花虽然艳丽绝伦却浑身带刺。”

所以，你必须要学会持续不断的自我批评。只有在自我批评中，你才能反省，才能成长。

人生就是不断自我修炼的过程

人生就是一个不断修炼的过程。今天，无论你身处哪个行业，位于什么样的岗位，你所做的任何一项工作其实都是你人生的一场修炼。只不过每个人的修炼工具和修炼方式不同而已，只不过每个人所走的道路不同而已。

社会上的一切都在使你修炼：社会给你的快乐是一种修炼，社会给你的苦难也是一种修炼；你做管理是一场修炼，你被管理依然是一场修炼。人生在这样的不断修炼中日臻完满。

如果你希望未来能够站在辉煌的顶峰去一览众山小，去看那些别样的风景，那么你就应该选择修炼。当你选择抛弃平凡、抛弃平庸，开始人生的攀登时，就注定选择了一条艰难而曲折的道路。或许不一定每一个人最后都能到达终点，但是在这个奋斗的过程中，沿途的风景也有它别致的美丽。

也许社会上会有让你不满意的地方，也许公司也有让你不满意的地方，也许你的下属也让你不太满意，也许你的同事还做了让你伤心的事情，而你的亲人不理解你，你的爱人抱怨你……生活总会有很多的不如意，但无论如何，你都应该乐观地去面对。有一首诗或许能够成为你的座右铭：“黑夜给

了我黑色的眼睛，我却用它寻找光明。”

虽然生活中有太多的不如意，但是没关系，这些不如意正是你可以去改善的地方，正是体现你价值的地方。除此之外，也许还会有很多意想不到的事情，但是没关系，这也是人生修炼中的必经过程。正因为有了这些不如意与意想不到，你才能品尝到成长的快乐，才能珍惜所拥有的一切，才能享受成功后的那份喜悦。

作为企业的中层管理者，你就是企业的中流砥柱。未来这个组织能够走多远、走多久，能够发展到什么程度，都是由每一位中层管理者来决定的。

相信自己，不断历练自己，将自己发展为企业最优秀的一个，做企业最好的中层管理者。

中层管理者素质与能力自测

通过本章学习，为了帮助你更好地了解中层管理者的自我管理能力要求，下面提供了一组检测题，请你结合自身情况客观作答。同时，弥补不足之处，强化个人自我管理能力。

中层管理者自我管理能力认知自测表

行为描述	自我评价	
1. 喜欢用事实和数据来证明自己的观点	是	否
2. 说话、做事之前会考虑别人的感受，努力斟酌自己的言行	是	否
3. 认为自己很有教养，在他人面前总是能自信的表达	是	否
4. 总是乐观地描述团队的共同目标	是	否
5. 对于工作，会努力确定明确的目标与最后期限	是	否
6. 会对别人的努力与成功给予回报	是	否
7. 坚持认为，每个人都应该有机会对一件事情发表自己的看法	是	否
8. 会以企业所能达到的职业前景来为同事鼓劲儿	是	否
9. 即使遇到困难、挫折，也会坚持自己的信念，告诉自己这没什么	是	否

续表

行为描述	自我评价	
10. 绝不在背后说人坏话	是	否
11. 不随便评论他人, 包括自己的上司、同事、下属或者客户	是	否
12. 不轻易承诺, 承诺了就会尽量做到	是	否
13. 出现困难时, 不抱怨, 不说可能会打击士气的话	是	否
14. 自己定的规矩、制度一定坚持执行	是	否
15. 自己决定的事, 不会轻易改变	是	否
16. 做事时保持理性, 不会乱发脾气或冲动行事	是	否
17. 做事之前一定会弄清楚事情的来龙去脉, 然后再去做	是	否
18. 遇到阻力时, 不会轻易放弃	是	否
19. 信奉“凡事不干则已, 干则必成”的信条, 并身体力行	是	否
20. 能够客观地评价自己	是	否
22. 了解自己的优势和劣势, 并能在工作中充分发挥出自己的优势	是	否
23. 做任何事情都充满自信, 不会担心这担心那	是	否
24. 有明确的人生目标和阶段性目标	是	否
25. 坚持每天进行总结、检讨, 弥补不足, 强化优势	是	否
26. 能够合理安排自己的时间	是	否
27. 很清楚自己在企业中的角色	是	否
28. 很少参加一些没有必要的聚会	是	否
29. 经常反思和调整自己的时间管理方法	是	否
30. 坦然面对上级给予的批评、压力, 并感谢他们	是	否
31. 与竞争对手共同进步, 而不是拼个你死我活	是	否
32. 经常问自己哪里做得很好, 哪里还需要改进	是	否

管·理·名·言

管理不在于如何减少职员的短处，而在于如何挖掘并发挥职员的长处。

——著名管理学家 彼得·德鲁克

管理者既要告诉别人怎么干，又要激发团队产生抱负，还要带领整个团队朝目标勇往直前。

——美孚石油公司前首席执行官 李·雷蒙德

在企业中，中层所起的就是一个骨架的作用。就像一只动物能长多大，不在于它能吃多少，关键在于它的骨骼支撑力有多强。而中层就是支撑起整个组织的那副结实的骨架。

——冠军团队复制总教练 容易

BIERANGXIASHU
CHAOLENI
**ZHONGCENG
GUANLIZHE DE
ZIWO GUANLI**

上架建议：经管/励志

ISBN 978-7-5463-8572-3



9 787546 385723 >

更新微

定价：32.80元