

20 / 21

思路决定出路

——企业中层管理者的困境与选择

熊 星/文



调动团队的力量 中层管理者担任管理者之后，角色发生了彻底改变，他们必须为团队和部门进行规划。

中层管理者，不能准确把握公司战略，有力量、没方向；中层管理者，懂业务，不懂管理员工，领导力不足。

中国企业在充分享受“人口红利”（因人口年轻化，社会的医疗保障成本相对低）和“民工潮”带来的高速增长之后，已经进入一个前所未有的新时代，那就是“人才缺乏”。

作为管理顾问，我辅导、培训和拜访过的几乎所有企业，都给我反馈着一个同样的声音：公司想做大、做强、做好，但没有人才。而其中，重中之重

是缺少中层管理人才和关键技术人才，常称“核心人才”。因此，近年来，核心人才流失率，已经成为衡量企业的经营成果及健康状态的一个非常重要的指标。当然，企业高层在资源、机会上总是优先的，他们的流失率也是最低的，一般也不会纳入考核范围。

据我们的观察与分析，中国企业，尤其是民营企业，没有给予中层管理者足够的信任和授权，甚至有很大一部分被企业边缘化了，他们并没有很好地将自己的专业、智慧发挥出来。通常的冲

突：中层管理者抱怨公司没有授权给自己，无法承担企业赋予的职责；而企业经营者则担心中层管理者一旦得到授权，可能因为自己能力或者其他的局限，难以承担相应的责任。

如何客观认识中层管理者的角色，如何克服自身可能存在的局限性，依然是我们每个人值得深刻思考的课题。

中层管理者的困扰

困扰一：中层不能准确地把握公司战略

中国企业的中层管理者，最大的困扰来自于自己认识上的局限性。有句“只会低头拉车，不会抬头看路”，很准确地表达了中层管理者的现状。我们不能说他们不努力，我们也很难说他们没有专业性，事实上，他们在担任中层职务之前，多数都是业务或者技术专家。

问题出在哪里呢？

他们以前的工作是自己一个人做，面对的是具体的事情，或者面对的是机器、设备，他们在得到具体的指令、计划之后，开始自己的日常工作。因为他

们的业务能力和经验良好，所以，通常可以获得上级很好的评价。久而久之，他们也因此而走上了中层管理岗位。

问题的关键在于，他们担任管理者之后，负责的不是自己一个人的工作，而是一个团队、一个部门，甚至多个团队、多个部门的工作。他们不可能再在具体的指令、计划指导下开展工作，他们的角色发生了彻底的改变，他们必须为团队和部门进行规划。

但是，人都喜欢做自己擅长的事情，面对角色的改变，他们不知所措，也没有得到公司系统的训练和更高上级的帮助，结果可想而知。

即使开始学习做规划，主动去推动部门的工作，他们经常也会犯本位主义的错误，眼里只看到部门的具体工作和职责，没有很好地从公司全局、战略的高度来看问题。

据我们的研究，中国企业的中层，普遍不会结合企业的战略来看问题、做规划、做选择，不会准确把握公司的意图和阶段性的工作重点。做规划、出制度，闭门造车和想当然成份很高。企业高层经常抱怨：“他们习惯做个性演员，不习惯做职业演员”。你想想看，企业请你来负责一个部门的工作，当然不能按照你的喜好和专长来做事。企业所坚持的是，中层要做企业的“规定动作”，而不是“自选动作”。

总之，企业中层第一个困扰，就是有力量的、没方向，没有把自己的才干、团队的工作集中到公司的战略重点上来，没有很好地把握好公司方向、领导意图。说白了，我们的中层做了很多的无用功，认为自己“没有功劳有苦劳，



2007年12月6日雅昌集团举办战略执行力培训。

没有苦劳有疲劳”。

一个好的管理者，一定要准确把握公司战略。要把部门、团队局部的优势转变为公司整体的胜势。不然，再多的工作，可能都是浪费企业宝贵而稀缺的资源。

困扰二：懂业务，不懂管理员工，领导力不足

如前所述，中层基本上都是某个领域的业务高手。但问题在于，做业务、搞技术，与做管理是两回事情。我们面临的对象和课题发生了本质性的变化。以前是自己干，现在是领导别人干。

事实上，中国企业经常会犯同样的错误，正如“彼德原理”中所描述的那样：我们把业务、技术骨干提拔到管理岗位，没有很好地评估他们的胜任素质，最可能的结果是“少了一个业务精英，多了一个管理庸才”，或者“少了一个技术专才，多了一个管理庸才”。

他们不擅长为部门做规划，不擅长根据目标配置资源，不擅长向下属提出

明确要求，不擅长为下属提供支持，不擅长激励员工、反馈员工业绩、客观公正地处理冲突等。

最为关键的问题在于，我们必须让中层对他们的素质现状与岗位任职要求有一个客观的认识，甚至要做一个客观比较。如果企业能够为他们提供必要的上岗前的辅导、支持，他们也有很好的调整、提高意愿，问题会向好的方向发展。事实上，多数企业就是按照这个路子走的。但是，中国的许多企业，尤其是中小型民营企业，他们不仅不可能这样做，连最起码的认识也缺乏。因此，前面描述的冲突就可以理解了。

中层管理者的选择

选择一：见解先行

世界级管理大师德鲁克在《卓有成效的管理者》中有这样的论述：

“世界上最没有成效的事情，就是以最高的效率做最没有用的事情”。如果见解错了，工作的目标和方向发生了问题，再多的成果，又有什么价值？

“不在于寻找答案而是问正确的问题，管理者在问题分析之前，正确的见解比答案和任何信息更加重要”。企业要什么？不要什么？出现了什么问题？问题后面的真实原因是什么？有价值的问题，可以使我们得到正确的见解。然后，才是寻找方法，采取必要的措施。

那么，见解是什么？

见解是企业的经营原则、管理方针、发展目标及工作重点，也就是企业的发展战略和文化观念。管理者在采用方法、采取措施之前，必须牢固地树立“正确见解指导具体工作”的思想。有了正确的见解，方法要发挥个人的聪明才智，方法可以有千差万别，各具特色。

因此，深入调查，认真了解公司阶段性工作目标及重点，准确把握公司领导对本部门的要求，才能使管理者的工作有的放矢，使公司宝贵的资源发挥最大作用。

正确的见解，不仅有利于我们采取有效的方法、措施开展工作，还有利于公司、部门、员工长期价值的实现。而有效的工作成果，也是我们获得汇报、发展机会的前提和基础。

选择二：提升领导力

企业中层管理者，一定要做好角色转化，重新定位自己的工作重点和工作方式，不能只考虑业务、技术，更不能只要自己优秀，而不考虑团队和公司的整体需求变化。

世界著名市场调查公司“盖洛普公司”，跟踪调查了世界500强企业中的40家卓越代表，通过对那些取得卓越团队绩效的管理精英，发现他们与众不同的特点。他们采用科学测量和分析的方法，告诉我们，世界顶级管理者的共同做法：

1、选拔人。就是要科学地选择和组合自己的业务团队，定位好他们的角色与职责，这是所有开展管理工作的关键和基础。

2、提出要求。确定团队的工作目标，与每个成员制定工作计划和职业发展规划，坚定不移地履行岗位和团队赋予的职责、任务。

3、激励他们。为每个成员提供支持，并通过制度安排，激发他们的才能，张扬他们的个性。

4、培养他们。给每个成员足够发挥优势的机会，并持续地提供培训和训练，使成员具有胜任更复杂工作的技能。

这就是管理者提升领导力最重要的四件事情，做好了这些，团队才有可能卓有成效。

管理者的价值也才能得到企业认同。其核心都是“人”，团队中的成员是管理的重要领域。

管理者不能只做自己的业务，不是片面追求自己的业绩和成就感，而是要按照企业、团队的目标/要求，做好组

织目标的规划者、员工计划的督导者、员工业绩的考核者、员工技能的开发者及员工关系的改善者。作为管理者，关注业务很重要，而关注人更加重要。

优秀的中层管理者应具备的素质

在大多数企业高层眼中，优秀的中层管理者一般需要具备哪些素质？我所在的顾问机构，多年来一直致力于这个课题的研究及检验。我们的建议如下：

一是优秀的中层管理者应该有良好的大局。中层管理者要善于站在企业战略和整体运营的高度来看问题、做工作，才有好的效能，才能得到公司的认可，也才能获得资源和支持。有些事情，放在局部来看是对的，但从大局和整体来看，就未必如此。平衡和选择的工作非常重要，管理者必须把务实的工作作风和抬头看路的本领结合起来，随时掌握公司的变化趋势。这也非常考验管理者的智慧和从业经验。

美国惠普公司，管理者应遵循的基本原则中有一条，值得我们借鉴：“管理者要学会站在公司立场看问题，不要紧盯着自己部门的小利益”。

二是优秀的中层管理者应该树立“服务-价值”观念。中层管理者不能紧紧抱守“行政-控制”观念，要明确管理本身不是目的，而是提升运营效率，实现公平的一种手段。无论是业务部门的管理者，还是职能部门的管理者，通过配置资源来提升效率，实现企

业价值是管理的唯一目标。不要把区分对错，或者进行控制作为管理的使命，那样我们将会成为业务的障碍，无法得到其他部门、团队的理解和支持。

因此，树立“服务-价值”导向的管理，是中层管理者要面临的另外一项基本意识和技能。我们存在的唯一理由，就是能够帮助公司更好地实现运营效率的协同化，并通过我们专业的服务，改善公司的工作环境，从而提升公司的整体价值。在管理者的辞典里，不应该出现“控制”和“权力”这样的词汇。

德鲁克对卓有成效管理者的建议：“管理者其实没有任何权力，只有责任；组织赋予我们的权力，唯一目的是为了我们更好地承担责任、完成组织赋予的任务”。

三是优秀的中层管理者应该致力于提升领导力。领导力是一项专门的技能，不同于技术和业务，其核心要素是处理好与人的各种关系。领导力包含系统思考及规划的能力，为团队提出目标及明确要求的能力，为成员提供支持的能力，辅导成员解决问题的能力，反馈成员绩效和技能的能力，通过制度安排对成员进行激励的能力，开发和培养成员的能力，与成员有效沟通的能力等。

海尔张瑞敏关于管理者的领导力，有这样一些要求：“员工的素质就是管理者的素质；

你可以不知道下属的短处，却不能不知道下属的长处；下属的素质低不是你的责任，但是不能够提升下属的素质，却是你的责任。”

四是优秀的中层管理者应该有良好

的工作方法。对职责范围内的事情和问题，管理者应该有自己的见解和方案，不能将问题和责任不加消化地上交。持有不良工作方法的管理者，表面上看似很听话，尊重上级的决策，但实际上是推卸责任，没有承担自己的职责，解决好自己团队的问题。

企业高层喜欢的管理者，往往能够有自己的主张与见解，但一旦公司有明确决策之后，又能够不执不扣完成任务的人。

“领导喜欢做选择题，不喜欢做问答题”，就是希望管理者能够有经过自己研究、检验，而且行之有效的解决方案，不希望把问题简单地向上传递。

五是优秀的中层管理者应该有博大的胸怀。管理者的胸怀主要表现在两个方面，一是对待团队的问题，能够客观、公正地处理，不带有情感和个人利益色彩。二是不仅能够团结与自己意见一致的人，也能够团结与自己意见不一致的人，包容员工的多样

性和不同见解，并能够引导员工朝正确的方向看问题。

六是优秀的中层管理者应该有正确的时间观。中层管理者既是业务的带头人，又是团队的领导者，该如何分配自己的时间呢？

美国惠普公司管理者应遵循的原则有：“一是基层经理30%的时间用于管人，中层管理者花一半的时间管人，高层管理者应当有80%的时间用在管人上。这么多时间干什么？教会员工怎么解决问题。二是衡量一个管理者能力高低，不是看他个人解决问题的能力，而是看他的下属是否具备解决问题的能力”。

（作者系深圳易为管理咨询公司董事、首席顾问，中国企业联合会高级管理咨询顾问，2003年度深圳市十大金牌顾问，2007年度中国十佳培训师，《财富》杂志顾问，美国人力资源协会会员）



管理是关于人的学问 优秀的管理者应致力于提升领导力，其核心要素是处理好与人的各种关系。图为第十届雅运会拔河比赛。