

中层管理者如何做“坏人”

中国企业缺乏执行力的一个关键就是中层没有勇气做坏人！——王永庆。中层干部是夹心饼干，上面压，下面（反）弹，相当难坐稳、坐好。有些人在基层的位置上业务与专业搞得很好，被火线提拔，上来之后有些晕，角色没摆正，还把自己当基层，走了很多弯路。在此抛砖引玉地写几条，希望对做管理者的尤其是中层的有些启发。

第一条，就是中层要做坏人，要让上面做好人。为什么呢？试看如下场景：

1) 有干部开完会，回去传达公司削减成本的政策，他说：“兄弟们，公司要削减成本，部门活动经费取消了，其实这个活动经费额也不大，削减吧，也不见得能替公司省多少，我争取了好几次，上面不同意，同志们，干活吧……”

2) 有干部回来说：“兄弟们，我们的 Q 项目要 6 个月完成，我一直坚持说 6 个月完不成，我们讨论得都是 7 个月完成，上面非说市场压力大，要加紧，他们是站着说话不腰疼，也不想想兄弟们的死活……”

可以一直举出几十个管理中这样的常见场景，在这些场景中，中层都把自己当做好人，而把上面当做坏人。这样做有三大弊病：

1) 基层听到了组织中两种不同的声音，所以执行力一定大打折扣；

2) 高层是组织文化的代表，应是好人；这样做，破坏了组织文化；

3) 中层没有承担起自己的责任，否则我们要中层干什么呢？高层直接将政策与目标给基层不就完了吗？中层这样做，实际上显示了一个组织的中层缺位，因为中层将自己变成了基层。

中层为什么要做坏人？因为其有责任，是中层这个角色赋予的责任，首先是政策与目标解释责任，上司说要拿下“500 万”这个目标，你说只能拿下“450”，可不可以？当然可以，但是只能在高层那儿说，而不能在基层那儿说。在高层那儿，你可以向上反映解释为什么只能拿下 450 而不是 500 的理由与证据（只能建设性说不能对抗性与牢骚性说，有时甚至只能私下说不能公开说），以期说服上司更改决策；一旦你完全表达了不同意见，最终上司决策仍是“500”，你就必须执行。执行是什么？执行的第一条就是解释，将决策合理化。所以，你回去后好好对部属解释我们为什么要做“500”，如何才能做到 500；

但有些干部不够有胆，不敢当面说，不敢在会议上说，不敢在政策没出台前说，等到已经定论了，抱着一腔不满背后乱说，对着自己的部属说，俨然自己与兄弟们站在一个战壕里，自己是为民请愿者，这种管理者真该揍屁股，完全不像个管理者，潜意识里还是把自己当基层看。

有人有疑问，我为什么要做坏人？干那种得罪人的事？其实要当管理者就必须得罪人，不得罪人只能做一个专家，一个技术人才，天底下你找不到任何一个优秀的领导人不得罪人的，一个也没有。所以，易中天在《品人录》中说：“专家”要不为“贵族”要不就为“流氓”打工，因为只有“贵族”与“流氓”能做到高高层。

有人还有疑问，我如果做坏人，那怎么带领手下？这个问题问得好！向下沟通的精髓是“向下沟通要有情，助他成功”，所以，“严格要求”之处，一定要“有情待人”，对部属的有情是什么？是替他考虑他的未来发展，是培养他栽培他，而不是让他闲着没事干，那是坏死他。所以，做坏人的含义是接住上面交来的责任，不能将责任反推给上面，所以只能严格要求部属；如果自己的某个部属被上司骂了，说明你的上司当了坏人。你就要小心，为什么你逼使你的上司当坏人呢？记住：他是迫不得已当坏人的。当他当了坏人后，心中一定有些忿，怎么请了这么个不中用的、不能让我省心的中层呢？

那有人说，我这么倒霉，高层就不能当一把坏人吗？其实，组织中一定有人当坏人，不是中层，就是高层，但高层的角色就是当好人，如果要当坏人，那他主动愿意也可以。唐僧的上司观音姐姐出面替唐僧杀孙悟空的锐气给他戴紧箍咒，不就是当坏人吗？所以，当高层要替中层撑腰，支持中层的时候，他就会出来当坏人。管理是变动的，随情境变动，才是管理之道。

上面是中层替上司背责任的情况，还有一种情况，是中层替基层（部属）背责任的，也是当坏人。如：上司批评一个事做得不好，你明知是你的某个部属的责任，你并没有说“都是谁谁谁，怎么样怎么样”，你仍然说：“这是我的错，马上改。”这种“责任到此为止”为“坏人”态度想必是令上司高兴，令组织欣慰的。

只要坐上中层交椅，就要抱定决心做坏人，对组织上来说，这是角色的要求；对自己来说，是吃小亏，未来占大便宜的事，何乐而不为？

--文章来源：世界经理人