

企业老板无意中消灭了中层 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E8\\_80\\_81\\_E6\\_c123\\_289099.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E8_80_81_E6_c123_289099.htm) 自信心很强的江总，对于其他人的工作总有些不放心，总想去了解一下，结果造成整个公司只有司令和士兵。中层经理也在抱怨，自己的工作进行了一半，却又要紧跟老总去忙其他的项目，转换性太大，使他们无所适从。2004年1月，伴随着新年的钟声，我加入了这家网络技术公司。一年前，由于和这家公司老总江总在一次偶然的机会下相识，双方沟通甚欢，他就邀我加入他们公司。事实证明，这次仓促的选择，只能算是我职业生涯的一次浪花，不能长久。只有司令和士兵此前，江总曾和我介绍过这家技术公司的背景：公司是由一家财团投资，他们看中了江总的能力和技術，要求他操盘这家公司，而江总的要求是接受他就必须接受他的团队，所以，现在公司的中高层几乎全是江总带来的人。用最短的时间，我几乎和公司里一半以上的员工进行了一对一的沟通，听取了大量关于公司的现状情况，尤其和几个中高层谈得很透彻，他们希望我的到来能够改变现在公司里面的一些不和谐状况，并愿意帮助我。一个月后，我向江总提交了一份近2万字的工作调查报告。在报告的开头，我这样写道：“在公司的30天里，我只看到了司令和士兵，却看不到师长、团长、旅长等中层干部的影子；看到每一次会议都是司令主持，当司令有事离去时大家立即散会，好像只有司令才能做主；看到司令做着中层干部的工作，中层干着员工干的工作，而员工却像无头的苍蝇不知道应该干什么；看不到充分授权后的小分队作战能

力，只看到连基础工作都没有做好的散兵游勇。”作为有过大公司财务背景的我，对企业的财务状况和成本收支具有天生的敏感性。由于有财团的支持，公司这几年基本上投入远远大于产出，成本概念还仅仅停留在口头而没有体现在行动上，所以我在报告中又强调了“作为一个企业，财务是其生死线，收支是其呼吸命脉。”最后，我提出了改革方案，建议公司必须重点抓四个方面的工作：1、需要建立一支具有执行力的团队；2、需要搭建一支有管理能力的中层团队；3、需要建立一条牵连财务和运营成本的预警机制；4、需要建立一套与2004年任务相匹配的团队和绩效考核制度。建立组织框架失败 报告递上去了大约一周，江总约我边喝着酒边聊着公司的事。江总说：“报告我已经看过了，公司确实有些问题，没你说的那么严重，你是不是有些小题大做了？”我笑着说：“你看你，整天忙来忙去，好像就忙得是你一个人，你难道不想享受一下看着别人干活的快乐吗？”江总叹了口气：“我也想啊！但你看看，公司里面的那么多事情，我必须事事都得操心，一个操心不到就会出娄子。”“所以嘛，你得退出来，指导着让别人去干。”我旁敲侧击道：“你别忘了，你是司令。冲锋陷阵的事情你都干了，其他人干嘛去？而且你不给团队锻炼的机会，团队怎么能够成长壮大？”江总不吭气了，慢慢夹着菜喝着酒。最后，他同意了我的改革方案。我决定先从公司的组织结构入手，希望可以建立一个由执行能力的中层管理团队。我逐步梳理了每个管理岗位的职责权限，将公司的业务分了几个部分，既能互相协作又可独立操作。随着各个组织条块的分割，大家的责任明晰，公司的工作作风有了一些改善。接着我将财务工作又进行

了分类梳理，核算了公司近两年的收支情况，并由此制定了公司2004年的全年预算，以及各部门的成本核算与任务目标。正当我忙忙碌碌拿着算盘算这算那的时候，江总新接的一笔大单彻底打乱了我的部署。整个公司都全力投入到这笔单子的运作中去，什么事都是江总一人说了算，下放了的权力他又重新收回。忙忙碌碌了近三个月，我按照正规财务核算方式核算了一下，虽然收入能达到800万，可支出由于没有控制，也达到了790万以上，公司也就图了个热闹而已。而公司的新框架就如同洪水过后，一丝不剩。由于这笔单子是通过对大股东的关系拉来的，到头来却没有赚到钱。大股东也非常不满意，开始限制公司的支出。由于公司此前没有按月和按季做预算的习惯，经常是花了钱却都不知道是怎么花的，大股东开始对公司的每一笔支出都要过问，致使决策过程漫长，该花的钱要拖很久，大部分基层员工就换了两茬。“十一”过后，我正式提出了辞呈，坚决离开了这家让我疲惫的公司。老板无意中“消灭”了中层现在回过头来看待我的这次不成功的跳槽体验，觉得收获还是颇多的。首先，江总是一个技术型人才，他以前的工作经历就是钻研技术和跑销售，两头都比较强。但以前他给别的公司做，成本控制由公司掌握，他只需要拉来单子即可。可现在需要他整体统筹考虑，弱项就展现了出来。单子拉来了，但投入也很大，最后一算账，往往是不挣钱甚至还亏损。其次，作为自信心很强的江总，总认为自己很厉害，对于其他人的工作总有些不放心，总想去了解一下。他一旦作了指示，其他人即使不同意也会按照他的想法去执行和操作。成功了皆大欢喜，一旦失败，大家都会说这是老总的意见，他也是有苦说不出。时间一长

，大家都养成了不动脑子就听他指挥的习惯。第三，由于他一直往前冲，中层管理者刚刚制订好的计划就会被他打乱。往往是部门经理给自己所管辖的员工布置好了任务，他又给那个员工直接下达了另外一个任务。部门经理就很尴尬，自己管辖的几个兵整天被老总调动得团团转，可部门任务要没有完成，老总肯定要说他。更有甚者，有些员工开始利用这种矛盾来偷懒，部门经理安排任务时，员工说老总安排了任务，中层经理又不能事事都去与老总核实。一个员工这样偷懒，其他真正干活的员工心里肯定不舒服。第四，我们在一起沟通的时候，他也知道放权和授权的重要性，可由于作为最高首脑的他，没有一个相对长期的规划，很多事情都是围绕着拉来的单子忙碌。本来把这件事情授权给了中层经理，并且给了中层经理很明晰的任务安排，但他很快就会否决这个授权，常常是无意识又收回了自己的授权，让中层经理越来越尴尬，最后中层经理也变成了无所事事，没有工作的积极性了。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)