摆正位置、扮好角色

——浅析中层干部的角色错位

中层干部指的是公司各职能部门的领导。他们在公司承上启下，既是管理者又是执行者，更代表公司的未来，对公司的兴衰关系重大。

中层干部在企业中承担着多维度的管理职能，也自然演绎着多个角色，每天都要在下属、同事、上司和客户这几个角色中快速切换。摆正位置，准确认知自己的角色，避免在工作中出现一些角色认知的误区，十分重要。笔者试分析工作中易出现的几种错位表现，以示共勉。

有的中层干部，技术能力很强，身为部门负责人，仍然整天全方位埋头技术，将部门里的几十号人扔在一边，部门里员工我行我素；有的中层干部，业务出身，当了部门负责人，还把自己当成一般职员，谁一不行就自己上，觉得手下这些人都不如自己干放心，事必躬亲，大事小事一起抓。结果搞得下属或者不知所措，或者闲得发慌，或者成了传令兵。这是一种角色错位的表现。这种中层干部在工作中往往身先士卒，冲在最前面，但却忘记了自己的最大职责在于发挥群体智慧，率领整个部门去工作。这种偏差常常导致公司"失去了一个出色的职员或技术人员，得到了一个蹩脚的中层干部"。他们不知道，作为管理者和领导者主要作用在于通过有效的管理，让部门全体人员去完成工作任务，而不仅仅是自己去做更多的业务或技术工作。

有的中层干部，常把自己看作是"民意代表"，即反映基层员工的呼声、反映下面的意见、代表部门员工的意愿。显然，这也是一种角色错位的表现。笔者认为：首先，中层干部是员工的上司，代表上司对所负责的部门实施管理，这是由公司任命的，而不是因为其代表了员工的利益。作为中层干部，是应该及时将公司的决策传达至基层，同时将下属的声音和变革的思想传递给公司上层，但其行为，必须站在公司的立场上，体现公司的意志，代表公司的利益。其次，中层干部代表不了员工的利益。员工的利益有劳动合同和国家有关法律加以保护，有劳动主管部门出面维护，中层干部应当代表公司维护员工的利益，而不是代表员工维护员工的利益。

在公司中，经常会听到有的中层干部说："刚才所说的，只代表个人意见。"同样，这也是一种角色错位的表现。当这句话在上司面前说时，是没有问题的，就上司而言，你可以代表整个部门意见，也可以代表个人见解。但需注意的是，部门意见一定是部门内部讨论后形成的意见，而不是根据部门私下议论而形成的意见。而中层干部同下属沟通时，实际上没有"个人意见"，只有"职务意见"。在与客户和供应商沟通时，更不会有中层干部的"个人意见"，因为他们会把你说的话看成是公司意见。因为中层干部角色的特殊性，决定了中层干部在发表"个人意见"时，必须要慎重。

作为中层干部，员工之所以尊敬你、重视你，很大程度上是因为你是管理者，你的职位高，说话份量重、影响大，说到底，你的这种影响是公司给予你的。一旦角色错位，不履行和代表赋予你这职位和影响的组织的意志，组织要你做什么？公司为什么还要给你这个职位？员工还怎么尊重你？

对许多立志做好中层干部的管理者来说，笔者认为：一定要摆正位置，要准确认知自己在组织中的角色，加强素质修养，发挥团队精神，把管理工作做好。通过学习、实践来不断提升管理技能，在企业搭建的舞台上施展才华，担当起部门和企业发展所赋予的重要使命。 （英瑞染织 邱志玲）

"垂钓"快乐——大东十八年厂庆游艺活动撷影（吴东安）

今日英瑞明日辉煌

——为首期《今日英瑞》而作

一

送走冬季的寒冷
迎来春天的温暖
和谐的气氛里
弥漫着醉人的气息
在长江三角洲
在江苏英瑞
这是一个充满喜庆的年代
这是一个让人欢欣鼓舞的年代
《今日英瑞》企业刊
在我们的企盼中
与世人见面

二

弘扬崇高的企业精神
展示良好的企业风范
团结 鼓励 凝聚人心
是创建《今日英瑞》的宗旨
贴近职工
贴近生活
贴近时代
是创建《今日英瑞》的追求
构建健康和谐的文化艺术氛围
提高我们的素质
抒发我们的激情
这是一道饱满营养的精神大餐
这是英瑞员工思想文化的
阵地
这是英瑞人展示才能的
舞台

三

让我们
关注企业的发展
关心身边的新闻
关怀困难的员工
关爱生活的点滴
发挥自己的特长
发表自己的见解
说出内心的感悟
发现员工闪光点
愿我们的每位员工
都能成为今日英瑞
一个个跳动的音符
合奏出一曲美妙动人的
华彩乐章

（英青服装公司 朱斌）

积小成大的力量

有一个急于追求成功的人，既要在公司上班赚钱，又准备与朋友一起开公司兼差做贸易，同时还打算攻读一个硕士学位。

于是，他的桌上堆满了各种报表、计划书以及自己正在复习的专业书，以至于他只要一坐到桌子前面，就开始头晕，他的生活陷入了一片混乱之中。

他感到极度的焦灼不安，不能平静下来。结果，他在公司里所负责的业务频频出错；自己与朋友也因想法不一致而吵翻了，公司也没有开成；至于硕士学位，也始终停留在计划书上。

有一天他来到山上，遇到了一位老和尚。

老和尚留他吃过了斋饭，然后找出一个漏斗、一个瓶子和一把石子，放在他面前说："请你把这些石子通过漏斗放进瓶子里。"

这个人不假思索地把漏斗放到瓶口，然后抓起一把石子，一股脑放进了漏斗。

可是石子全都挤在漏斗口上，一粒都没有掉下去。

老和尚笑了笑，把石子从漏斗里倒出来，然后拣起一粒粒的石子，逐次投到漏斗里，石子一个接一个地轻轻滑进了瓶子，发出节奏悦耳的叮咚声。

这个人终于豁然开悟：只要每次做好一件事情，就会有一件事情的收获和成功，如果急于一下子把所有的事都做完，那么反而连其中任何一件也做不好。

成功者的力量来自远大的目标，更来自每一个微小的现在、每一个微小的成功。把轻重缓急分出来，就能按部就班地完成，而不会手忙脚乱。

这种积小成大的训练，使我们的创造性和应变力成为一种习惯，从而在有路的地方走得更快，而在没路的地方也能闯出一条路来。

（沙静）

把小事做细

一些看似简单的小事却造成了较为严重的后果。由此，我想起了汪中求先生《细节决定成败》一书中"关注细节，把小事做细"的理念来。当今时代，正如汪先生所言，"四处热气腾腾，一派欣欣向荣；但细观察又觉得不少人心浮气躁，不少事浅尝辄止"；"中国绝不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行者"；"每个人都把自己岗位的事情做到位就OK了"，"把自己岗位的事情做到位"，其基本前提就是关注细节，把小事做细。在这方面，公司部分员工生产生活中的一些事例给了我们深刻的教训。

细节的力量究竟有多大？大家可能听说过1485年的波斯沃斯战役。英国国王理查三世在这次战役中战败，当了俘虏。其中的一个重要原因，竟然是他的战马少钉了一个马掌钉。这验证了恺撒大帝的一句名言："在战争中，重大事件常常就是小事所造成的后果。"波斯沃斯战役之后，流传下来一首由毁灭性教训凝练而成的短诗：少了一个铁钉，丢了一只马掌。少了一只马掌，丢了一匹战马。少了一匹战马，丢了一位统帅。少了一位统帅，败了一场战争。败了一场战争，丢了一个国家。

当然，把小事做细的"细"，不是那种越位揽权、见利则趋的细，也不是那种不分主次、事无巨细的细。它是一种理念、一种态度；它源于责任，又服务于责任；它所体现的是那种严谨求实、精益求精的敬业精神，是那种责任为重、质量为上的负责态度，是那种扎实深入、戒骄戒躁的务实作风，是那种崇尚完美、追求卓越的宝贵品质。

古人云：天下事必作于细。把小事做细，既是工作的内在要求，又是工作的外在表现。没有认真负责的态度和务实严谨的作风，"细"就是一句空话。当前，一些员工甚至管理者存在着一种粗枝大叶、马马虎虎的工作作风。由于缺乏一个"细"字，有的计划不到位，有的措施不到位，有的态度不到位，很多工作因此大打折扣，从而也为公司及个人带来了不必要的损失。可见，即使是小事，倘若"不细"也是要付出代价的。

（英瑞染织 周华莉）

我对安全的认识

我国有句俗话，叫做"不怕一万，就怕万一"。它提醒和教育人们：安全工作任何时候、任何情况下都不能疏忽大意，九千九百九十九次没有事故，不等于第一万次不出问题。因此，安全工作要时刻保持高度警惕，彻底摒弃侥幸心理。

安全预防工作是经常性管理工作的重要内容，靠一时的突击没有保证。只有抓平时、抓点滴、抓弱项、常抓不懈，才能求"万全"，防"万一"。

安全预防工作最忌讳"说起来重要，做起来次要，忙起来不要"；最可怕的是心存侥幸，放松警惕；最可恨的是藏忧报喜，遗漏隐患；最可悲的是面对事故，追悔莫及。

安全预防工作无小事，凡涉及安全工作的，各部门各车间班组领导都要有为了安全一切让路的思想，都要有高度的责任感、危机感和紧迫感，所以，盲目乐观不行，拖拉疲塌更要不得。

安全生产，人人有责。是任何一个地方，对待每一份工作，都要将它摆到第一位。假若发生的事故，只要在你管辖的区域内，无论是哪方面的人，由于什么原因，大家都要极积应对，勇于承担责任。可是，现在很多事情，一旦有情况，首先想到的不是自己在管理上有什么疏忽，该负什么责任，怎么做好"三不放过"，而是先考虑到是否与自己有关，能推则推，满脑子的不要影响自己利益。殊不知，一旦出了事故，人员伤亡，设备损坏，经济损失，人心浮动，生产受阻。不管是由谁承担责任，算在哪个人头上，都是不幸，大家都要重视起来。

我们的安全工作需要特别是生产一线的员工积极参与，举报安全生产隐患，在保护公司财产及员工安全的同时，自己也能受益。

（凌宝华）

建立员工忠诚度小议

□ 英瑞成衣整理 胡 星

员工的忠诚度问题是许多企业非常头痛的问题，俗话说"铁打的营盘流水的兵"，在服装加工行业中更为突出。

因为近两年来，整个南通地区服装加工企业犹如雨后春笋般不断出新，加之多如牛毛的原有同类型企业，使之竞争日趋激烈，导致服装加工方面的人才奇缺，因而相当一部分此类员工产生个人效益至上的观点，一旦公司所给予待遇低于某公司，他就思想发生波动，即使他的收入在行业已经很厚，他们对公司的长远发展，个人的长远规划并不是特别感兴趣。我就经常听说过这样的话：不行就走嘛，凭我现在也不是找不到工作。实际上，这种观念本来也无可厚非，但如果普遍出现这种现象，对企业稳定是不利的。

我个人以为解决这个问题的根本办法：一是创造一种积极向上的企业文化，宣扬个人发展规划与企业发展规划的结合，使员工产生一种真正的归属感。二是加大绩效考核力度，多产多得，少产少得，不产不得，凭绩效进行公正、公平的考核。三是在公司内部创造良好的工作氛围。只有员工的忠诚度普遍提高了，整个企业才是团结的，才是高效的，才是有战斗力的，那么，企业发展政策的执行效果才能得到保证。

台化公司 周维华 画