

全面提升中层管理者领导力与执行力的快速读本

中层 管理者 手册

刘万更◎编著

中层是组织的坚实桥梁 宝贵财富
中层是企业的中流柱石 核心力量



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

全面提升中层管理者领导力与执行力的快速读本

中层 管理者 手册

刘万更◎编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

策划编辑:曹 荣
责任编辑:关山美
封面设计:彩多设计

图书在版编目(CIP)数据

中层管理者手册 / 刘万更编著. —北京: 中华工商联合出版社, 2008. 1

ISBN 978-7-80193-320-1

I. 中… II. 刘… III. 领导学—手册 IV. C933-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第193973号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编:100027 电话:64153909

网址: www.chgslcbs.cn

三河市汇鑫印务有限公司印刷

新华书店总经销

710 × 1020 毫米 1/16 印张:14.25 240千字

2008年1月第1版 2008年1月第1次印刷

ISBN 978-7-80193-320-1/F · 270

定价: 28.00 元



序 言

无论是在生产、质量、技术、财务岗位，还是在行政、公关、人力资源部门，如果一名员工能够晋升为中层管理者，比如总监、经理、主任、处长、部长、科长、主管等，都证明他工作比较勤奋，能力比较出众。可以肯定地说，中层管理者永远都是组织发展的中坚力量，是支撑组织大厦的四梁八柱，是组织独当一面的战将。

然而，令人遗憾的是，一部分中层管理者，特别是那些刚刚上任的中层管理者，却时常觉得有些“无可奈何”、“玩儿不转”，似乎陷入了迷茫，感到非常困惑。造成这种现象的原因究竟是什么呢？这主要是由于中层管理者这一特殊的角色所致。因为虽然中层管理者是中高级管理者，可是头上还有“婆婆”，还必须接受上一级管理者的管理：中层管理者不能越级越位越权代替上级，未经授权也不能代表上级处理事务，必须听从上级的指挥，贯彻上级的指示，服从上级的命令；作为上一级管理者管理的下属，中层管理者本身又是“婆婆”，还要管理自己的下属：中层管理者不能对下属的工作大包大揽，必须指导并推动下属工作。因此，中层管理者必须吃透上下两头，也就是说，既要吃透上一级管理者的战略决策、战略计划、战略目标、战略意图和战略措施，要有整体的大局观，要与上一级管理者步调一致地行动，又要吃透下属的情绪、经验、愿望、要求等实际情况，不能上不沾天下不着地，要为下属做好表率，使下属能百分之百地发挥潜能。同时，中层管理者还必须保持信息的畅通无阻，使上情及时准确地下传，下情客观实际地上达，决不能出现信息阻塞的现象。这就要求中层管理者既要有领导能力，又要有管理水平；既要向上级负责，又要对下属负责；既要办好事，又要管好人。

没办法，在组织中，中层管理者就是处于这样一个承上启下的中间位置（负责上一级管理者与下属之间的上引下连和上通下达），来自方方面面的不理解与抱怨使他们时刻像弹簧一样面对着上压与下挤，真可谓：头上有紧箍咒，肩上有重担，背上有夹板。试想想，处于这样的位置，中层管理者怎么能不困惑呢？

针对这些困惑，本书从如何跳出自我束缚，如何提高执行力，如何管理下属，如何对待同级，如何升职加薪等5个方面着手，给中层管理者



开出了一剂剂专门治疗“中坚不坚”、“中气不足”、“中间梗阻”等症状的“补中益气”的药方，指引中层管理者走出“上级叫干啥就干啥，上级不叫不知干啥”的误区，使中层管理者能够在自己的职责范围内把人、财、物、信息等资源合理配置好、充分利用好，顺利完成自己的工作任务，既做正确的事，又正确地做事。

本书的最大特色是指导性、实用性和启发性强。全书不仅从中层管理者的特殊角色出发，提出并解决了若干令中层管理者困惑已久的实际问题，而且还特意选配了一些富有哲理的管理小故事。相信阅读此书后，作为中层管理者的您能够更好地把握自己的中坚角色，能够更快地提高自己的管理能力，最终使自己脱颖而出、出类拔萃。

曹 荣
2007年4月28日



目 录

序言 /1

第一篇 定位：跳出自我束缚

第一章 认识自己——中层管理者角色定位法则/2

- 一、中层管理者角色定位法则 /2
- 二、束缚中层管理者发展的错误认识 /6
- 三、擦亮“中层管理者”的金字招牌 /9

第二章 垫高自己的鞋垫——中层管理者自我提升法则/15

- 一、中层管理者应提高的4种素质 /15
- 二、中层管理者应提高的4种能力 /18
- 三、中层管理者应优化的4种行为习惯 /21

第三章 承上启下——中层管理者上传下达的技巧/28

- 一、中层管理者上传下达的内容 /28
- 二、中层管理者上传下达的形式 /29
- 三、中层管理者上令下传的技巧 /30
- 四、中层管理者下情上报的技巧 /35



第四章 甘做弹簧——中层管理者应对上压下挤的技巧/38

一、中层管理者对付上压应有的心态 /38

二、中层管理者应对上压的技巧 /42

三、中层管理者应对下挤的策略 /48

四、中层管理者应对下挤的技巧 /50

五、中层管理者处理下属员工犯上的方法 /58

【中层管理者行为测评】你适合做一名中层管理者吗? /62

第二篇 高效：提高执行力

第五章 让人人肩上都有担子——中层管理者分派工作的规则 /64

一、中层管理者分派工作的原则 /64

二、中层管理者分派工作的步骤 /66

三、中层管理者分派工作的注意事项 /68

第六章 保证工作目标得到实现——中层管理者检查下属员工工作的规则 /71



- 一、中层管理者检查下属员工工作的原则 /71
- 二、中层管理者检查下属员工工作的方法 /72
- 三、中层管理者检查下属员工工作的步骤 /73
- 四、中层管理者检查下属员工工作时的注意事项 /75

第七章 提升绩效——中层管理者指导下属员工工作的规则 /77

- 一、中层管理者指导下属员工工作的方法 /77
- 二、中层管理者指导下属员工工作的技巧 /80
- 三、中层管理者指导下属员工工作的误区 /84

第八章 考评下属的表现——中层管理者考评下属工作的规则 /87

- 一、中层考评下属工作的原则 /87
- 二、中层考评下属工作的方法 /88
- 三、中层考评下属工作的步骤 /89
- 四、中层考评下属工作的忌讳 /92

【中层管理者行为测评】你能高效地执行工作任务吗？
/95



第三篇 跳上管理平台

第九章 做个受欢迎的上司——中层管理者管理下属的规则 /98

- 一、中层管理者管理下属员工的原则 /98
- 二、中层管理者管理下属员工的方式 /101
- 三、中层管理者控制下属的规则 /104
- 四、中层管理者控制下属实用密招 /105
- 五、中层管理者对几类下属的具体管理 /106

第十章 用人要有手腕儿——中层管理者使用下属的规则 /112

- 一、中层管理者使用下属的原则 /112
- 二、中层管理者选用下属的标准 /116
- 三、中层管理者使用下属的技巧 /119

第十一章 做一回“先生”——中层管理者培养下属的规则 /122

- 一、克服培养的心理障碍 /123
- 二、培养下属员工的内容 /125



三、中层培养下属的规则 /129

【中层管理者行为测评】你善于管理你的下属吗？ /137

第四篇 赢得同级的尊重

第十二章 百年修得同船渡——中层管理者与同僚相处的规则 /140

一、中层管理者与同僚相处的原则 /140

二、中层管理者善待同僚的方法 /143

三、中层管理者如何对待各类同僚 /148

第十三章 稳坐钓鱼台——中层管理者摆平左右矛盾的规则 /153

一、中层管理者摆平左右矛盾的原则 /153

二、中层管理者摆平左右矛盾的方法 /155

三、中层管理者平衡左右矛盾的技巧 /158

第十四章 无法逃避的选择——中层管理者与左右竞争的规则 /161



一、中层管理者与左右竞争的原则 /161

二、中层管理者与左右竞争的方法 /168

三、中层管理者与左右竞争的戒则 /173

【中层管理者行为测评】你能够团结同僚共同前进吗？
/175

第五篇 跃 进

第十五章 尊重上司那把椅子——中层管理者与上级相处的规则 /177

一、中层管理者与上级相处的原则 /177

二、中层管理者如何得到上级的信任 /181

三、中层管理者如何得到上级支持 /183

第十六章 “搞定”上司——中层管理者管理上级的规则 /186

一、中层管理者“搞定”上司的前提条件 /186

二、中层管理者“搞定”上司的基本内容 /188

三、中层管理者“搞定”上司的注意事项 /194



四、中层管理者“搞定”上司的方法 /195

第十七章 迈出众人的行列——中层管理者获取升职加薪的规则 /198

一、中层管理者获取晋升的规则 /198

二、中层管理者争取高薪的规则 /206

三、要求升职加薪的技巧 /208

四、假如晋升加薪没有你 /211

【中层管理者行为测评】你能够得到上级的认可和提拔吗？ /213

后记 /214

参考书目 /215



第一篇 定位：跳出自我束缚

上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来。如果把我们把高层领导视为组织的“上梁”，把普通职工视为组织的“下梁”，那么中层管理者显然就是组织的“中梁”。如果“中梁”出了问题，那么组织迟早要倒下。由此可见，中层管理者作为“中梁”在组织中的位置是多么重要。

然而，在现实工作中，由于所处位置的特殊性，中层管理者极易陷入困惑的重围。比如，有的时候，在高层领导看来，你虽然是一名中层管理者，但“你毕竟是我的部下，你要时刻听从我的指挥”，“你再有能耐，也跑不出我的手心”，这就极易使中层管理者感到无奈，从而难以发挥自己的潜能，难以有创新和突破。有的时候，就连下属也不能理解中层管理者，在他们的眼里，“你虽然是我们的领导，可你还得归别人管”，“你说的也不一定正确，你只不过是传声筒而已”，如此等等，也极易使中层管理者畏首畏尾，无所作为。更可怕的是，有的时候，就连中层管理者自己也情不自禁地跳入思维的误区，比如有的中层管理者认为，“我管理的部门我说了算”，“我业务能力强，下属就会听我的话；我拼命干，下属就会跟随我”，“我代表的是大家的意愿”，如此等等，以至于虽然整天把自己搞得很忙乎，却费力不讨好，甚至是“猪八戒照镜子——里外不是人”。

中层管理者要想有所发展，有所成就，就必须准确定位，认清自己，挑战自己，锤炼自己，从而赢得属于自己的辉煌！



第一章 认识自己

——中层管理者角色定位法则

如果说我们置身的组织是个大舞台，那么我们每个人就是这个大舞台上的一名演员，只不过角色不同罢了。演员所扮演的角色是否成功，是否到位，关系着一台戏的成功与否。当然，要把自己所担任的角色扮演好，除了能力外，角色意识也非常重要。如果你不信，请观察一下自己的周围，你会发现有很多人不是没有能力，也不是不努力，可就是与成功无缘，其最主要的原因就是缺乏角色意识。

正如在足球场上，如果后卫老打前锋的位置，前锋老打后卫的位置，那么这支球队一定会输。原因是他们缺乏角色意识。对于组织而言，也是同样的道理。很多组织都是因为管理制度混乱，没有在职责上给员工一个准确的定位，从而导致责任不明确、分工不清晰、角色错位、角色缺位等现象的出现，引发交叉、多头和重复管理的矛盾，迅速走向失败。

一、中层管理者角色定位法则

中层管理者的职责是中层管理岗位责权利的体现。中层管理者只有认清自己的角色定位，明确自己的工作任务，并积极履行自己的职责，才谈得上对上级领导和下属员工负责，对自己负责，对组织和社会负责。作为一名中层管理者，无论有多么独特的梦想与个性，一旦你进入自己的工作岗位，履行自己的神圣职责，你便是组织这台机器上的一颗螺丝钉，你便是满天星河中的一颗星星，你便是激荡河川上的一段桥梁，你便是通向云端天梯的一节台阶……你既不可妄自菲薄，也不可唯我独尊、目中无人。只有了解自己，认识自己，你才能在激烈的竞争环境中把握自己。

一般来说，中层管理者大都是那些车间主任、科长、正副部门经理、正副处长、分厂厂长、分公司或子公司经理级的管理人员。我国所谓的“中层”只是一个相对的概念和位置，一般可以这样来理解：不



上不下是中层管理者这一角色的第一个特点——中层管理者不能越级越位越权代替上级，未经授权也不能代表上级处理任何事务，但必须贯彻上级的指示和意图；同时，中层管理者也不能对下属的工作大包大揽，但必须指导并推动下属的工作。可上可下是中层管理者这一角色的第二个特点——中层管理者工作出色，可以升职晋级到更高一层的管理职务；中层管理者干得不好，可以被降职降级到基层去工作。亦上亦下是中层管理者这一角色的第三个特点——作为下属员工的上级领导，中层管理者除了管理下属之外，还必须为下属做出表率，调动下属的积极性，使下属能够尽职尽责地工作；作为上级领导的下属员工，中层管理者又是下级，必须服从上级的命令和指挥，与上级步调一致地行动。必上必下是中层管理者这一角色的第四个特点——中层管理者必须吃透上下两头，既要吃透上一级管理者的战略决策、战略计划、战略目标、战略意图和战略措施，要有整体的大局观，又要吃透下属员工的情绪、经验、愿望、要求等实际情况，不能上不沾天、下不着地。承上启下是中层管理者这一角色的第五个特点——中层管理者必须保持信息的畅通无阻，使上情能够及时准确地下传，下情能够客观实际地上达，决不能出现信息阻塞的现象。

中层管理者管理着许多下属，他们不是仅以自己独立的身份出现，在工作中起码还担任着3个重要角色：作为管理者，在下属面前代表组织；作为被管理者，在上级面前代表下属；作为合作者，在同级面前代表部门。中层管理者要想把工作做好，要想取得事业上的成功，就必须同时把这3个角色扮演好。

1. 作为管理者，在下属面前代表组织

作为管理者，中层管理者往往管理着许多下属，管理着一摊子工作，他们的首要任务就是把下属管理好，把方方面面的工作安排得井然有序、有条不紊，从而维持日常工作的正常运转。

任何一名中层管理者都应该扮演好管理者的角色。在实际工作中，有的中层管理者认为自己不是高层领导，不愿管，不敢管，没有资格管，在情感方面，更是如此，不好意思，怕得罪人，做老好人；有的中层管理者则认为下属做的是一些鸡毛蒜皮的小事，不值得自己去管，结果工作秩序混乱，甚至导致严重后果。

小王在一家公司做产品设计工作，由于各种原因，公司业务做得不是太好，很多员工觉得没有前途，不是整天无所事事，就是迟到早退。看



到这种情况，小王就去问主管：“公司照现在这个样子发展下去，肯定非常危险。我们该采取什么办法挽救公司呢？”谁知主管却说：“你管这么多有什么用呢？先挺挺看，也许过一段时间会有些起色。”小王听到主管如此没有信心的话之后，第二天就和公司拜拜了。

小王为什么会远走高飞呢？也许在他的心目中，主管就代表着公司，主管对公司都没有信心，自己怎么能对公司有信心呢？还不如跳槽痛快。

其实，中层管理者如果对组织没有信心，辞职不做就是了，何必在下属面前抱怨呢？抱怨是没有用的，而且如果这种抱怨传到上级领导的耳朵里，他们会怎么看你？如果上级领导对你有看法，那你该如何挽回？所以说，中层管理者任何时候都不应该在公司员工面前抱怨！一线员工的抱怨是可以理解的，因为他们是普通员工，在上司面前代表自己。而中层管理者就不能这样，因为你在下属面前代表组织，死扛也要扛住。

中层管理者需要树立自己的威信，要严格要求下属，不能放纵不管。中层管理者在管理中使用一些技巧是非常有必要的：工作中，要用严格管理来体现组织的制度；私下里，要用情感来体现自己对下属的关怀。如果你老是想着做老好人，那么你将组织的规章制度置于何处？如果下属犯了错误，你不惩罚他，你的威信何在？

中层管理者要最大限度地满足下属的正当需求。心理学家认为，所有的行为都有一定的目的和目标，而目的和目标又总是围绕着满足需求进行的。人的需求是多方面、多层次的，而其最基本的需求是物质需求，接下来是精神需求。现代心理学和行为科学的研究成果表明，人最殷切的精神需求是渴望自己在工作 and 事业上被公众肯定和认可，从而获得心理上的满足感。员工的物质需求和精神需求在组织中越是得到满足，他们就越会把组织的事情当作自己的事情，从而产生难舍难分的归属感和同化感，个人的积极性和创造性也就会得到最大限度的发挥，而这比诸如“当家做主人”、“主人翁意识”之类的口号更具现实意义。

2. 作为被管理者，在上级面前代表下属

作为被管理者，中层管理者在上级领导面前代表下属，有责任把部门的情况汇报给上级领导。上级领导有的时候与你交流思想，在很多情况下就是想了解一下你所管理的部门员工的情况，尤其是部门里骨干员工的情况，因为上级领导认为你是他的耳目。

有的中层管理者本部门的工作做得很好，可他们与上级领导的关系却相当紧张，其原因就是没有扮演好被管理者的角色，或者说他们自己



根本就没有意识到自己是一个被管理者。尤其是那些能力和功劳高过他人的中层管理者，他们往往认为自己功劳最大、最重要，不服上级领导管。这是十分危险的。一个组织之所以能正常运转，是因为有不同的部门在维持。就像一根封闭的自行车链条一样，缺少任何一个链环，自行车都不可能正常行驶。不同的部门履行着不同的职责，如果一个部门的负责人不服管，那么整个组织就很难正常运转了；如果有多个部门的负责人不服管，那么整个组织就瘫痪了。因此，不论是作为部门负责人，还是作为组织的一员，中层管理者都应该接受管理，扮演好被管理者的角色。

在实际工作中，有些中层管理者可能管理者的角色意识很到位，但往往没有被管理者的角色意识，即使接受了他人的管理也不情愿。因为在这部分中层管理者的意识当中，被管理是一件不光彩的事，尤其是自己在下属面前接受他人的管理更是觉得面子上过不去，这就是人们常说的“能大不能小”。

在日常的管理工作当中，往往是越重要的中层管理者，其被管理的角色意识越差；功劳越大的中层管理者，越容易居功自傲，总想超越被管理者的角色；权力越大、级别越高的中层管理者，越容易在有意无意间忽略了自己也是一名被管理者。如果中层管理者没有被管理者的角色意识，组织的规章制度就发挥不了多大作用。因此，中层管理者应该有被管理者的角色意识，愉快地接受上级领导的管理。如果你是一名想成就一番事业的中层管理者，如果你是一名想把自己的团队打造成“铁军”的中层管理者，如果你想使你的下属个个都是精兵强将、个个都是出色的员工，那么你一定要培养自己被管理的意识，扮演好被管理者的角色。只有如此，你才可能成为一名出色的中层管理者。

3. 作为合作者，在同级面前代表部门

中层管理者与同级既是合作者，又是竞争者。中层管理者在同级面前说话、办事一定要有分寸，要保护部门的利益，维护部门的形象。因为，在同级的眼中，中层管理者往往代表着其所管理的整个部门。

你可能听过类似这样的谈话：

一个部门经理对另一个部门经理说：“你看，我们部门的那个小张，真是愣头青一个，我拿他是没办法了。给他分配一些工作吧，他不干，说太累；即使涨工资，他的热情也只能保持一小会儿。对他我都头痛死了，咳，真没办法呀。”