

中层危机不解，企业前途难测！

如何应对 中层危机

郭鑫 编著

中层危机损伤企业成本，不仅在人力物力上，也在文化精神上。平衡之中的转“危”为“机”，就是解决危机的最佳方案。



中国致公出版社

中层危机**不解**，企业前途**难测**！

如何应对 中层危机

中层危机损伤企业成本，不仅在人力物力上，也在文化精神上。平衡之中的转“危”为“机”，就是解决危机的最佳方案。



中国致公出版社

（此处有模糊文字，疑似“定价”或“书号”）

图书在版编目 (CIP) 数据

如何应对中层危机/郭鑫编著. —北京: 中国致公出版社, 2010. 4
ISBN 978-7-80179-926-5

I. ①如… II. ①郭… III. ①企业领导学—研究 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 055472 号

如何应对中层危机

编 著 者 郭 鑫

责任编辑 郑一群

出版发行 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市文阁印刷厂

印 数 1—6000 册

开 本 710×1000 毫米 16 开

印 张 15.75

字 数 226 千字

版 次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80179-926-5 定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

企业管理一半是科学，一半是艺术。人才是企业众多资源中最重要、最宝贵的资源，得人才企业才能发展壮大，事业才能兴旺发达。中层管理者是企业壮大的中坚力量，中层管理者自身素质的好坏、能力的强弱直接影响到企业的生存和发展。可以说，中层管理者是推动企业发展的中坚力量。一个企业中层管理者个人水平的高低，是中层管理者自身管理价值发挥的关键。然而，现实生活中，中国的企业普遍缺乏合格的中层。

不同层次、不同岗位的管理者在组织运行中扮演着不同的角色。高层管理者扮演的主要角色是决策角色，确定企业经营的大政方针、发展方向，并对企业的发展进行整体规划，制定企业规章制度以及进行重要的人事组织安排等。企业中层管理者则承担着企业决策、战略的执行及基层管理的作用。他们的工作具有既承上启下，又独当一面的特点。而在企业内部，中层管理者与企业高层之间由于管理模式、工作方式、利益分配所引发的矛盾时有发生，中层管理者的稳定性常常令企业高层感到担忧。中层管理者如果对企业高层管理者个人风格、企业战略的不认同或抵触，很可能导致中层管理者辞职而去，甚至带走一大批企业的骨干力量和技术人才，给企业造成不可弥补的巨大损失。

面对中层危机，企业高层往往感到十分困惑：中层与企业能同甘却不能共苦，翅膀硬了就想飞，中层与企业不能很好地融合，许多中层在自认为打下一片江山后，就安于现状了；另一种情况是只会低头拉车，却不知道抬头看路……

表现出无奈与困惑的不仅仅是企业高层领导，中层管理者同样也有自己的无奈与困惑：高层们一般管不到普通员工，有的高层也只是在开全体大会时露个面，冠冕堂皇地讲两句鼓励的话，平常遇到员工，心情好的时候会和员工聊聊家常。但是高层领导对中层管理者往往就不那么客气了，布置工作、检查落实、优化组合……会用各种各样的方法来考核中层，就怕中层管理者闲着，就怕他们工作量不饱满。当然，高层也有说辞，中层嘛，一般都是年轻人，不多压点担子，怎么能进步呢？高层在工作上给中层压力，是在考验和锻炼中层，所以，压力再大中层也得承受着。

高层管理者应该时刻关注自己所在市场未来会发生什么样的变化，竞争者可能会采取什么样的战略性行动，所在行业未来的发展趋势是什么，但最主要的是要懂得怎样管理自己的中层管理者。

企业未来决胜的筹码是反应速度，团队执行力很大程度上取决于团队领导人（中层管理者）的领导力与执行力。因此，企业想在未来的竞争浪潮中不被淘汰，高层领导就要充分认识到中层管理者的重要性，将中层管理者培养成自己的左膀右臂。同时，中层管理者要随着企业一起成长，一定要提高自身修养，修正自身个性，融入企业运行轨道，充分发挥好中层管理者的职能作用，提高自身的管理水平。只有高层领导和中层管理者共同努力，才能真正消除中层危机的隐患，保证企业持续生存并发展壮大。

本书以翔实的案例加上深入浅出的点评，深刻地分析了中层危机存在的现象，揭示了高层与中层面对中层危机的不同困惑，并提出化解中层危机的对策，旨在让企业高层与中层和谐相处，为企业发展壮大奠定坚实的基础。

目 录

第一章 中层危机：中国企业面临又一个冬天

随着经济全球化的到来，企业的发展面临着机遇同时也面临着严峻的挑战。人才是企业众多资源中最重要、最宝贵的资源，是企业发展的动力，中层管理者是推动企业发展的重要力量。中层管理者自身的素质和能力直接影响到企业的生存与发展。拥有一支高绩效的中层管理队伍，已成为中国企业的当务之急。然而，中国企业历经三十多年的发展，却又面临着一个严酷的冬天：普遍缺乏合格的中层，中层危机成为中国企业成长之困。

何谓中层管理者	(2)
企业频频爆发中层危机	(6)
中层女性也危机	(9)
人才断层面面观	(12)
中层危机的危害	(17)
如何看待中层危机	(21)
如何理解中层危机	(25)
如何管理中层	(29)
中国企业之痛	(33)

第二章 危机源头：痛苦的根源是这样造成的

对于一个大中型企业来说，培育中层人才梯队和培育市场同等重要，两者必须同步进行。如果不提前培育中层管理人才，没有中层领

如何应对中层危机

导人才的储备,一旦公司遇到发展机遇急需人才的时候,问题就出现了。“用不好人,留不住人”看起来虽是老生常谈,却不可忽视。来自企业内部中层与企业高层之间的管理抉择、工作方式、利益分配的矛盾,特别是在企业战略转移、企业业绩滑坡,或高层更迭、待遇不理想时,中层管理者的稳定性常常令企业高层担忧。中层因对企业高层个人风格、政策战略的不认同或抵触,对公司待遇的不满,很可能最后“挂靴”而去,甚至带走一大批骨干技术人才,给企业造成大面积人才断层。

时间原因	(38)
类型原因	(42)
内涵原因	(45)
立场原因	(49)
管理原因	(53)
功臣原因	(57)
用人原因	(62)
个人原因	(66)

第三章 高层之惑:谁是拉车的牛

手中无将,高处不胜寒。中国企业普遍缺乏合格的中层,中层危机成为中国企业成长之困。调查发现,面对中层危机,企业老总显露出莫大的困惑:一种情况是中层与企业能同甘却不能共苦,翅膀硬了就想飞;另一种情况是中层只会低头拉车,却不知道抬头看路。如果这还可以原谅的话,那么,许多中层在自认为打下一片江山后,就安于现状,没有一点进取心的表现就不可容忍了。

一将难求的尴尬	(70)
能同甘却不能共苦	(75)
翅膀硬了就想飞	(79)
只会低头拉车,不会抬头看路	(83)

安于现状，你的热情哪去了·····	(87)
“能顾家的不浪漫，会浪漫的不会赚钱”·····	(91)
没有功劳也有苦劳·····	(95)
外来的“和尚”难入流·····	(99)

第四章 中层之苦：夹心之苦不好受

在中层危机中，表现出无奈与困惑的不仅仅是高层，中层同样也有中层的无奈、困惑：很多时候在夹缝中生存，既要贯彻领导的意图，又要维护下属的利益；既要听到领导的责问，也要遇到下属的不理解。中层感慨道：我已经达到顶峰了，还要怎样？做好了公司也不表扬，做不好却全是你的罪过。即使是高薪聘来的中层管理者，也得不到完全的信任……

夹心之苦·····	(104)
不想遭遇到的“裙带”·····	(108)
企业文化难匹配·····	(112)
遭遇“天花板”，不走还能怎样·····	(117)
组织扁平化的苦恼·····	(121)
对中层信任度究竟有多高·····	(126)
我的部门谁做主·····	(130)
中层的无奈·····	(134)

第五章 高层反思：如何留住中层

一位企业主曾这样叹息：片面地谈“重赏之下，必有勇夫”的时代已经过去。中层危机在中国企业高层眼中触目惊心。一方面，现在高管对中层的普遍要求不再是业绩等于一切那么简单，对“勇夫”还增添了许多人性化的内容，如诚信度、凝聚力、包容性等；另一方面，中层考虑也更加全面，“重赏”除了薪酬福利，还有对企业文化的认同

如何应对中层危机

性、职位升迁率、培训和利益分享机制等。难道我们的高层为了更好地留住中层管理者，不应该好好地反思一下自己？

摆正观念	(138)
认清形势	(142)
建设企业文化	(146)
做好人才培育	(150)
营造环境	(155)
优化激励	(158)
领导要有艺术	(163)
善用领导权力	(167)

第六章 驾驭危机：重视中层管理者

每一个企业都存在中层危机，也可以说中层危机伴随着企业从生到死。只不过每个企业发生中层危机的时间段、危害程度不同，所以有的企业早早垮掉，有的企业艰难维持，有的企业由于及时、准确地处理和解决了中层危机，最后蓬勃发展。应对中层危机最有效的方法是重视人才，特别是有能力的中层管理者。

善待中层管理者	(172)
注入新鲜血液	(177)
以价值观来凝聚人	(181)
重视人才	(186)
用人不疑	(190)
该放权时就放权	(194)
重用中层管理者	(198)
做到言行一致	(203)

第七章 根治危机：打造最优秀的中层

企业未来决胜的筹码是反应速度，此速度得益于企业团队执行力，而团队执行力很大程度上取决于团队领导人（中层管理者）的领导力和执行力。中层起着承上启下的桥梁和纽带作用，因此，要彻底消除中层危机，就要求中层管理者全面认识自己的角色定位，全面提升自己的精神境界，从而成为企业发展的关键力量，只有这样企业才能继续生存并发展下去。

中层应该理清角色	(208)
具备良好的心理素质	(213)
不断充实自己	(217)
用榜样的力量带动下属	(220)
懂得培养、推荐人才	(224)
学会柔性管理	(229)
做一个有效的沟通者	(233)
做合格的中层	(237)
主要参考文献	(242)

第一章

中层危机： 中国企业面临又一个冬天

随着经济全球化的到来，企业的发展面临着机遇同时也面临着严峻的挑战。人才是企业众多资源中最重要、最宝贵的资源，是企业发展的动力，中层管理者是推动企业发展的重要力量。中层管理者自身的素质和能力直接影响到企业的生存与发展。拥有一支高绩效的中层管理队伍，已成为中国企业的当务之急。然而，中国企业历经三十多年的发展，却又面临着一个严酷的冬天：普遍缺乏合格的中层，中层危机成为中国企业成长之困。

何谓中层管理者

中层管理者是介于高层管理者与基层员工之间的中级管理人员，是直接或协助管理基层员工及其工作的人。

中层管理者位于组织的中间层次，负责业务部门和其他职能部门的具体工作。中层管理者主要负责实施高层管理者制定的总体战略与政策，一般专注于企业短期的规划与目标，他们不但要完成高层交代的工作任务，还要与组织中的同僚搞好人际关系，并鼓励自己团队的员工协助自己完成上级交代的任务。

如果把一个企业比作一个人的话，高层就是脑袋，要去思考企业的方向和战略，中层就是脊梁，要去协助大脑传达到四肢——基层员工那里。可以说，中层管理者就是企业高层的“替身”，也就是支撑大脑的“脊梁”。当我们有了很好的工作计划，又有了可行的目标管理的办法时，剩下的就是如何去执行，即履行计划达到目标，价值的产生和目标的达成都有赖于中层管理者的执行力。可以说，一个好的执行团队能够弥补决策方案的不足，而不管多么完美的决策方案都会夭折在滞后的执行过程中。从某种意义上说，中层管理者的执行力是企业成败的关键。

很多中层管理者都有这样一种错误的心态：作为某部门的负责人，主要是对本部门或主管的工作负责。实际上，所谓的中层首先是企业的中层，是企业范围的中坚力量，在工作中首先应该考虑整个企业的利益。

作为中层管理者，一旦高层和同事从你身上感受到那份坚定的力量，他们肯定就会对你信任有加。反之，如果你面对困难无所适从，连正常的指挥能力都没有，那么，在执行过程中完成任务肯定是无从谈起的。用韦尔奇的话说就是：“中层管理者必须同时是团队成员与教

练。他们的工作是协助，而不是控制。他们应该能够激励、赞美别人。中层管理者必须是充电器而不是耗电器。”

那么，一个合格的中层管理者应该具备哪些素质或者能力呢？据调查显示，企业高层一般要求中层管理者具备以下五个方面的能力。

1. 智力能力

智力能力可分为概念化、判断、逻辑思维三方面。中层管理者的概念化能力是通过能否看出表面上互不相干的事件的内在联系，并从系统的角度进行分析。概念化能力有助于中层管理者把握全局，并深入地、系统地分析问题和解决问题。中层管理者的判断力是通过已知信息的处理，对事物发展趋势进行方向性把握的能力。判断力有助于管理者在进行部门规划和工作计划时提高工作效率和准确度。中层管理者的逻辑思维能力是对一些事物进行符合常理的判断，较强的逻辑思维能力有助于提高中层管理者实际工作行为的有效性。

2. 指挥能力

无论企业计划如何周到，如果中层管理者不能有效地加以执行，仍然无法达到预期的效果。为了使部属有共同的方向去执行制定的计划，中层管理者的适当指挥是必要的。指挥部属首先要考虑工作分配，要检测部属与工作的对应关系，也要考虑指挥方式。中层管理者的语气不对或方式不正确都不能达到指挥的目的。而优秀的中层管理者可以激发部属的意愿，而且能够提升其责任感与使命感。中层管理者要明白：指挥的最高境界就是让部属能够自我指挥。

3. 人际交往能力

在企业管理中，中层管理者的人际交往能力可分为对上级的交往能力、平级交往能力和对下属的交往能力。对上级的交往主要是接受上级分配的任务和向上级的反馈，平级交往主要是部门协调及部门沟通，对下属的交往主要是布置工作任务及进行工作指导等。不论是对哪一级的交往，中层管理者的沟通能力都是非常重要的。中层管理者不但要能准确地领会对方表述的意图，还要能准确地把自已的意图表述给对方。

4. 管理能力

管理能力又分为规划能力和行动能力。中层管理者规划能力是充分调配现有资源制定达成工作目标的计划的能力，中层管理者应该具有达成本部门工作目标的规划能力。行动能力是指在工作中采取积极主动的行动策略的能力。在实际工作中，很多事情在行动之前不可能进行百分之百的充分准备，这就需要中层管理者能够在有很多不确定因素存在的情况下，对环境进行客观、正确的判断，并采取积极的行动。

5. 自我控制能力

中层管理者的自我控制能力包括情绪控制能力和自我反省能力。在中层管理者管理工作的路上，最大的敌人其实并不是缺少机会或是资历浅薄，管理的最大敌人是缺乏对自己情绪的控制。反省是管理的加速器，中层管理者经常反省自己可以去除心中的杂念，可以理性地认识自己，对事物有清晰的判断，也可以提醒自己改正过失。

以上五个方面的能力正是国内著名企业双棱电器公司老总张先生的心声，他说：

“我认为正直是中层管理者最关键的一个要素。不正直的中层管理者得不到领导的信任，更得不到下属的拥戴。

“不敬业的中层管理者企业高层不会器重，下属更不会服你。自己对待工作不热情，遇事太计较怎么能鼓励下属努力工作呢。只有做到比一般的员工更敬业，中层管理者才能得到领导的欣赏和下属的配合。

“不能很好地总结经验的中层管理者不是合格的中层管理者。没有专业知识很难提高业务水平，不能很好地总结经验也很难提高业务水平。在工作中不断学习专业知识的同时，更要总结处理事情的经验。

“拥有良好的沟通能力。光有实干也不行，要学会让领导听从自己的一些合理的建议。更要学会让下属听从你的指挥。没有良好的沟通很难开展工作。

“中层管理者的气质也很重要。我理想中的中层管理者应该在30—40岁之间，外表倒不是很重要，重要的是给人的感觉是协调、不

张扬、清爽、比较精干。性别倒不是特别重要，一些需要加班、出差的部门肯定会选择男性。谈吐方面要比较实在的，不要太夸张，更不能太木讷。

“我认为技巧也很重要，可我还是把它放在最后，为什么呢？技巧的运用很难，很多时候把握不好的话反倒弄巧成拙。我倒觉得很多时候还是实在点好，不到万不得已不要去玩技巧。处理不好的话，会被别人认为你人不实在。”

企业频频爆发中层危机

俗话说，在人生一帆风顺的时候要想到你会遇到麻烦的时刻。其实，企业也一样，诸如信誉危机、品牌危机、资金危机、发展危机、生存危机……犹如魔鬼一般追逐着企业。相信大家还记得微软总裁比尔·盖茨告诫他的员工的那句话：“我们的公司离破产永远只差十二个月。”如同在战场上没有常胜将军一样，在现代商场中也没有永远一帆风顺的企业，任何一个企业都有遭遇挫折和危机的可能性。从某种程度上讲，企业在经营与发展过程中遇到挫折和危机是正常和难免的，危机是企业生存和发展中的一种普遍现象。

曾经有一篇文章给企业危机是这么定义的：企业经营活动的发生总是伴随着企业与外部世界的交流以及内部员工与股东间利益的调整行为。由于各种组织与组织之间、个体与个体之间、组织与个体之间的利益取向不同，从而不可避免地导致它们之间的各种利益冲突。当这些冲突发展到一定程度并对企业声誉、经营活动和内部管理造成强大压力和负面影响时，就演变成了企业危机。

自美国金融市场震荡以来，国际金融市场掀起巨浪，次贷危机转化为全球性的经济危机，其余波进一步波及到世界各国各个层级的企业。所有企业纷纷采取了一系列的措施来应对此次经济危机，大部分企业采取裁员或者降薪的行动以削减人力成本。有些企业的薪酬和奖金削减及裁员范围涉及到从高中层管理人员到基层员工的所有层级，裁员和降薪成为那个时期的热门词汇。全球性的经济危机已直接影响了企业对于人力资源的需求及价值评估，这不仅对企业结构整合提出很高的要求，对企业的人力资源战略管理也提出了新的挑战。

企业在这样严峻的形势下，人力资源该如何管理？企业高层首先

应考虑如何优化人力资源管理来保证企业的竞争力。因为企业的既定目标最终都是通过企业的人力资源与其他资源之间相互作用来实现和完成的。改革开放以来，中国企业在高增长经济环境下的危机管理意识相对薄弱，对于人力资源管理政策的调整缺乏切实的感受和理解。在这种全球性金融危机挤压下的企业，本来就举步维艰，偏偏频频爆发中层危机。

2009年4月，金山游戏助理总裁刘鹏、策划总监齐磊、市场总监郑可相继从金山辞职。其中刘鹏曾与邹涛、陈飞舟、朱勇和湛振阳并称金山网游“五虎将”。

2009年9月，一份知名娱乐报纸的总经理赵先生正式辞职。赵先生加盟这份娱乐报后，在开拓网络业务、会议活动等新业务领域作出了重要的贡献，被董事长称为“我最重要的搭档”。而随着这份娱乐报在国内传媒业界地位的不断上升，赵先生也成为国内传媒经营领域的明星人物。赵先生的离去，显然意味着这份娱乐报半壁江山的消失。据说这份娱乐报编辑部尚无实质性人事变动发生，但随着董事长左膀右臂的先后离职，这份娱乐报团队也正面临着最终选择的到来。因为此次辞职的不只是赵先生一人，其中包括副总经理付先生、齐先生以及几乎全部的中层管理团队。

有分析认为，这份娱乐报纸经营部门的先期离职，可能是去搭建一个新的平台，这样，新的架构一建好，资金一到位，当（采编）人员辞职后，马上就可以为新的平台工作，中间不会出现太大的间断。

某位业内人士认为：“这么优秀的一份报纸、一个团队，出现如此震荡，是所有传媒人不愿意看到的。应该是跟它的管理层的理念、管理的方式和方法有一定的关系。可能是我们传媒人追求的理想、理念跟资方不一致。在不一致的情况下，（该报中层管理者）他们感到这个平台没有办法施展自己的才能，所以就要求离开。但可以预料的是，管理者对传媒的这种管理方式方法、理念的追求、平台的施展方面，如果没有令传媒人感到满意的话，随时就可能发生冲突。他们集团的那种变动不是现在才开始的，早在2008年前，下属的几个画报啊、网站啊，已经有一批人离开了。现在，中国最有影响的娱乐类报纸又发