



管理智慧中的上下圆通术
中层领导晋升的神秘本领

张贤军等 编著

中层领导的 上与下

提升中层领导力的
5个管理细节



ZHONGCENG LINGDAO
DE SHANG YU XIA

 广西人民出版社

中层领导的 上与下

提升中层领导力的**5**个管理细节

ZHONGCENG LINGDAO DE
SHANG YU XIA

张贤军等 编著



广西人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

中层领导的上与下：提升中层领导力的5个管理细节
/ 张贤军等编著. —南宁：广西人民出版社，2010.7
ISBN 978-7-219-06992-9

I. ①中… II. ①张… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第091245号

监 制 彭庆国
策划编辑 王晓雪
责任编辑 王晓雪
责任校对 周娜娜 林晓明

出版发行 广西人民出版社
社 址 广西南宁市桂春路6号
邮 编 530028
网 址 <http://www.gxpph.cn>
印 刷 广西大一迪美印刷有限公司
开 本 730mm×1050mm 1/16
印 张 19.5
字 数 210千字
版 次 2010年7月 第1版
印 次 2010年7月 第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-219-06992-9/C·229
定 价 35.00元

版权所有 翻印必究

点亮你的目标

小的时候，最喜欢下雪的日子，那是个银装素裹的世界，我喜欢在雪地里行走，喜欢听我脚下那咯吱咯吱的声音。虽然，现在再也没有这样的雪中行了，可我总会时常想起那雪后的游戏，与父亲一起完成的游戏。

这是一个非常简单的游戏，规则只是从家门口走到门前那棵松树旁，看看谁在雪地上留下的足印直，那谁就算赢了。

年幼的我一听到是如此简单的游戏，很是高兴，心想：要是比谁先跑到松树旁，我肯定不是爸爸的对手，他可是体育老师呢！可是，现在比的是走得直不直，又不规定时间，那爸爸就未必是我的对手了，我可是个细心的孩子呢。

比赛开始了，父亲飞快地朝松树走去，而我却小心翼翼地在雪地里走着，我的脑袋里想着一定要笔直……在父亲到达目的地许久之后，我终于到达了终点。

父亲说：“来，咱们瞧瞧谁走得直啊？”

我脱口而出：“当然是我的！”而同时，我的眼睛很快发现父亲居然比我走得直！

我疑惑了，不解又失望地望着父亲。

父亲说：“孩子，老师有没有教你如何在没有直尺的情况下画好直线呢？”

我轻轻地回答：“先画好两点，然后把笔尖放在起点上，再看着目标，一下画过去。”



父亲摸了摸我的脑袋：“对啊，那你有没有看着你的目标呢？”

我傻傻的，似乎不明白，爸爸笑着拉起我的手，“来，回家做功课，等你再长大点儿会明白的。”

……

很多年过去了，我来到了无雪的城市，没有人再和我做那曾经的游戏，在一年又一年的日子中，我终于明白父亲当年的游戏对我是多么的重要。它帮助我成长为一名优秀的中层领导，如今又坐在这里写这本书的序言。朋友问我究竟想说个什么出来，是不是想为众多的中层领导找到做好管理的捷径。

我开始为朋友讲述曾与父亲一起做的游戏。

对于中层领导而言，他们总在想，也总在寻找成功管理的捷径，以为带几个兵，简单地指挥下属完成工作就是管理的内容了，却忽略了要关注自己的目标，比如，自己想要成为一个什么样的人。

中层领导无疑是现代职场最重要最关键的一类人群。处于高层和基层之间，处于战略和执行之间，他们工作琐碎，但是充满挑战。这要求中层领导具备超强的业务能力和领导力。业务能力，对他们而言并不是难题，他们的难题是如何塑造一个中层领导的领导力。而这也正是5E领导力所要解决的问题。

本书内容翔实，在领略领导魅力的同时，评析中外经理人实践案例，通过学习他人的实践经验，提高自我的领导力。本书将结合实际管理案例，从envision（想象）、engage（参与）、energize（动员）、enable（授权）、execute（执行）这五个方面详细叙述了如何让你成为一名优秀的中层领导，是一本小而全、小而精的领导必读手册。

可能，你只用随意翻阅，便会在一个个故事、案例中，有所领悟；可能某个故事你曾经听过，却仅仅当一个故事讲给孩子听，当再次看到时，或许你会产生“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”的感觉，这是我所期望的。真心地希望我这些简单的秘方能成为你航行时的一盏灯，照亮你的目标。



CONTENTS

第一章 想象 envision

第一节 中层领导应该学会想象	(2)
◎ 培养危机意识 ◎	(3)
◎ 把握想象的方法 ◎	(4)
◎ 想象有多高，飞得就有多远 ◎	(5)
第二节 中层领导要注重身边的细节	(8)
◎ 细节决定成败 ◎	(9)
◎ 机会，潜伏在你身边 ◎	(11)
◎ 如何发现“细节之美” ◎	(12)
第三节 享受“风险生活”带来的乐趣	(14)
◎ 风险生活是一种选择 ◎	(15)
◎ 风险也能带来创新的乐趣 ◎	(16)
◎ 你可以推动变革吗 ◎	(17)
◎ 风险成就优秀的中层领导 ◎	(19)
第四节 中层领导要有饱满的工作热情	(20)
◎ “成功先生”和“失败先生” ◎	(21)
◎ 热情才能成就心中的目标 ◎	(23)
◎ 热情的三支加强剂 ◎	(24)



第五节 中层领导需坚定自己的目标	(26)
◎ 选择适合自己的目标 ◎	(27)
◎ 一级一级，建造你的金字塔 ◎	(30)
◎ 选项太多不一定是件好事 ◎	(32)
◎ 坚持自己的目标才能成功 ◎	(33)
第六节 成为一个不达目的不罢休的中层领导	(35)
◎ 天生我材必有用 ◎	(36)
◎ 勤奋≠蛮干 ◎	(37)
◎ 成功有时需要等待 ◎	(39)
第七节 给身边的人带来快乐	(41)
◎ 让你的员工快乐地工作 ◎	(44)
◎ 快乐源于领导的信任 ◎	(46)
◎ 幽默是中层领导的智慧 ◎	(47)
第八节 中层领导从自身寻找解决之道	(50)
◎ 要做有担当的中层领导 ◎	(52)
◎ 中层领导要善于发现问题 ◎	(54)
◎ 玩笑过度也可以是一场灾难 ◎	(55)

第二章 参与 engage

第一节 呼唤参与	(58)
◎ 激发每个员工的潜力 ◎	(59)



◎ 学会倾听员工的声音 ◎	(61)
◎ 中层领导要与员工同心同德 ◎	(62)
第二节 建造参与文化	(65)
◎ 制订切实可参与的项目 ◎	(67)
◎ 参与让员工把企业当成家 ◎	(69)
◎ 建立协作关系 ◎	(71)
第三节 相关人员开诚布公	(73)
◎ 真诚平等的沟通 ◎	(75)
◎ 坦诚接受谏言 ◎	(77)
◎ 培养亲密感 ◎	(78)
第四节 参与的方法	(80)
◎ 为员工设立一个有挑战的目标 ◎	(82)
◎ 让员工自己做主 ◎	(83)
◎ 员工是企业创新的生力军 ◎	(85)
第五节 参与责任产生动力	(87)
◎ 责任与动力 ◎	(88)
◎ 参与是员工心中的愿望 ◎	(90)
第六节 建立参与型团队	(92)
◎ 人多不一定力量大 ◎	(93)
◎ 知人善任，各尽其才 ◎	(95)
第七节 沟通与协作	(99)
◎ 沟通需要主动 ◎	(101)
◎ 非英雄时代需要协作 ◎	(104)
◎ 沟通需重视事项 ◎	(105)



第八节 激励 (107)

- ◎ 激励需要有的放矢 ◎ (108)
- ◎ 赞美与鼓励 ◎ (110)
- ◎ 另类激励方式 ◎ (110)
- ◎ 激发员工的使命感 ◎ (113)

第三章 动员 energize

第一节 危机管理 (116)

- ◎ 中层领导需要“事前磨牙” ◎ (117)
- ◎ 积极态度“转危为安” ◎ (119)
- ◎ 危机也是机遇 ◎ (121)

第二节 公司内实施良性竞争 (123)

- ◎ 应对竞争关系 ◎ (124)
- ◎ 动力来自竞争 ◎ (126)
- ◎ 创造良性竞争环境 ◎ (127)

第三节 共命运同浮沉 (130)

- ◎ 公司是我家 ◎ (131)
- ◎ 我与员工共命运 ◎ (132)
- ◎ 我与公司共命运 ◎ (134)

第四节 动员的方法 (136)

- ◎ 中层领导的号召力 ◎ (137)
- ◎ 中层领导的思想动员 ◎ (139)



◎ 中层领导的执行动员 ◎	(140)
第五节 在团队中建立共识	(143)
◎ 培养团队精神 ◎	(144)
◎ 树立团队目标 ◎	(146)
◎ 共识打造优秀团队 ◎	(147)
第六节 沟通以动员	(150)
◎ 沟通促进信任 ◎	(152)
◎ 沟通营造和谐的工作环境 ◎	(153)
◎ 沟通与执行 ◎	(154)
第七节 谁动了我的“情”弦	(156)
◎ 感情投资，重视为主 ◎	(157)
◎ 以人为本，深切关怀 ◎	(158)
◎ 中层领导要学会做一名听众 ◎	(160)
第八节 让员工看到未来	(162)
◎ 企业前景带来安全感 ◎	(164)
◎ 让员工看到自己的发展空间 ◎	(165)
◎ 个人、公司共同进步 ◎	(166)

第四章 授权 enable

第一节 授权的含义	(170)
◎ 完善你的授权行为 ◎	(171)
◎ 中层领导授权的特点 ◎	(173)



◎ 授权 ≠ 一切工作授权 ◎	(174)
第二节 认识授权的意义	(176)
◎ 你的工作过量了吗 ◎	(178)
◎ 授权为员工发展留空间 ◎	(179)
第三节 转变领导角色	(180)
◎ 角色的错位 ◎	(181)
◎ 不做报时的中层领导 ◎	(183)
◎ 带团之道 ◎	(186)
第四节 有效授权	(188)
◎ 有效授权始于授权计划 ◎	(190)
◎ 信任是有效授权的基石 ◎	(190)
◎ 清晰有效授权的目标 ◎	(191)
第五节 让员工独立工作	(193)
◎ 提问，而不是命令 ◎	(194)
◎ 培养员工独立思考的能力 ◎	(195)
◎ 给员工见习的机会 ◎	(195)
◎ 不要随便拒绝员工的提案 ◎	(197)
第六节 知人善用	(198)
◎ 制造人才 ◎	(200)
◎ 知人要会善用 ◎	(201)
◎ 找到合适的员工 ◎	(202)
◎ 不做那只“笨熊” ◎	(204)
第七节 授权激励	(206)
◎ 给员工最大自由去发挥 ◎	(207)
◎ 真诚尊重员工 ◎	(208)



第八节 授权后的监督与控制	(210)
◎ 授权的前提是有效监控 ◎	(211)
◎ 授权需要沟通 ◎	(213)

第五章 执行 execute

第一节 为什么需要执行	(216)
◎ 顶尖企业的执行观 ◎	(217)
◎ 中层领导执行力的重要性 ◎	(220)
◎ 中层领导执行的内容 ◎	(221)
◎ 执行力文化 ◎	(226)
第二节 中层领导执行的要素	(228)
◎ 中层领导执行的动力 ◎	(229)
◎ 中层领导执行力低的原因 ◎	(233)
◎ 改善中层领导的执行力 ◎	(235)
◎ 中层领导执行的保障 ◎	(238)
第三节 中层领导的执行和战略	(243)
◎ 中层领导如何制订战略 ◎	(245)
◎ 战略制订者 ◎	(248)
◎ 战略执行步骤 ◎	(250)
◎ 中层领导如何推动执行力 ◎	(253)
第四节 执行和中层领导的沟通	(255)
◎ 中层领导沟通的要素 ◎	(255)



◎ 中层领导沟通目标 ◎	(258)
◎ 中层领导沟通而后行 ◎	(260)
◎ 中层领导沟通的技巧 ◎	(261)
第五节 战略与人员	(262)
◎ 人员流程上的缺失 ◎	(263)
◎ 健全人员流程的关键 ◎	(265)
第六节 提高中层领导的执行力	(269)
◎ 中层领导执行力弱的表现 ◎	(269)
◎ 提高中层领导的能力 ◎	(271)
◎ 科学的程序是执行的保障 ◎	(274)
◎ 甄别执行力强的员工 ◎	(276)
第七节 打造团队执行力	(277)
◎ 打造中层领导的执行力 ◎	(279)
◎ 培养员工的执行力 ◎	(282)
◎ 创建执行力的团队 ◎	(286)
◎ 中层领导当好排头兵 ◎	(287)
第八节 执行结果的奖惩	(291)
◎ 奖惩分明是执行力的保证 ◎	(291)
◎ 科学的薪酬制度 ◎	(294)
◎ 薪酬制度的注意事项 ◎	(297)

第一章

想象 envision





第一节 中层领导应该学会想象

想象只要能持久，并被付诸行动，就能成为现实，变得神圣。最黑暗的时代，也是最光明的时代；最坏的时代，也是最好的时代。危机也是转机。

21世纪仍是一个充满机会的时代，就看一个人是否能掌握机会。愚者等待机会，智者抓住机会，成功的人则是创造机会。“时势造英雄”，“英雄造时势”，但不管怎么样，作为中层领导首先要学会想象。

从前，在美国有一个黑人，住在贫民窟。当他8岁的时候，有一天，他在街上看到一个白人孩子穿得非常漂亮，手里拿着冰淇淋，坐着他的妈妈开的车去学校。在黑人男孩幼小的心灵里，他不明白自己为什么和白人孩子不一样，他跑去问妈妈：“为什么我跟他不一样？为什么他有的我没有？”他的妈妈指着窗外：“你看看你的父亲，在你父亲头脑里，从来没有‘富有’二字，从来没有‘成功’二字，因而你只能这个样子。”

同样是在美国，一个白人孩子，也是8岁。有一天他在后花园里，爬上一棵树，他妈妈问他在干什么，他说要摘月亮。他妈妈说：“孩子，你将来一定可以。”20多年后，这个人成为第一个登上月球的人，他就是阿姆斯特朗。

我们每一个人都有过伟大的理想和想象，随着岁月的流逝我们不断长



大，我们的想象越来越少，因为现实让我们感到很无奈、很无力。但今天，事业给我们提供一个平等的机会，给我们一个发展的机会，我们应该好好把握它。

美国作家欧·亨利在他的小说《最后一片叶子》里讲了个故事：病房里，一个生命垂危的病人从房间里看见窗外的一棵树，它的叶子在秋风中一片片地掉落下来。病人望着眼前的萧疏落叶，身体也随之每况愈下，一天不如一天。她说：“当树叶全部掉光时，我也就要死了。”一位老画家得知后，用彩笔画了一片叶脉青翠的树叶挂在树枝上。最后一片叶子始终没掉下来，只因为生命中的这片绿，病人竟奇迹般地活了下来。

人生可以没有很多东西，却唯独不能没有想象。想象是理想的前奏，有想象之处，生命就生生不息。

◎ 培养危机意识 ◎

英雄造就时势。20世纪留给人们最大的危机就是满足现状。因此，中层领导也不能没有危机意识。一个人最大的危机就是没有危机意识。有危机意识的中层领导，知道要为自己找一个“备胎”，有备无患。

贫穷是指脑袋贫穷，真正的财富不是口袋有多少钱，而是脑袋有多少东西。脑袋就是一个人的想法、观念，想要使口袋有钱，一定要先有一个富有的脑袋。想法决定你的一生。一个人脑袋富有后，自然就能赚进许多财富，口袋也才能富有起来。你要先有富有的想法，才能过富有的生活。

这个世界上有两种穷人，一种是口袋穷，一种是脑袋穷。多数情况下是脑袋穷造成口袋也贫穷。脑袋贫穷的特点是，凡是遇见事情，不会用自己的大脑思考，而是用别人的不负责任的言论代替自己的思考；凡是做事，必然先谈条件，讲价钱，只讲回报，不想付出；遇到机会总是说不敢做，不能做，没有能力，万一如何如何……

口袋贫穷的人想改变的时候，大脑就开始活跃，他们和其他穷人最大的区别是，他们头脑的思考已经变化，头脑完全超越口袋的富有，眼



光超越眼睛所能看到的，不会为眼前看到的所吸引，而是为将来的目标所吸引。他们会用时间去求证，也相信所有的回报都来自现在的播种和付出。

不要用昨天的眼光看待今天的事情，也不用今天的眼光看待昨天的事情。用与众不同的眼光看生活中的事物，才能成为与众不同的人，这种人才实现自己的想象。想象有着无限的空间，无限的弹性。它能变化无穷，海纳百川。人的喜怒哀乐可以用想象来收藏，人的聚合离散可以用想象来抚平。想象是情感创伤的良药，是心灵波动的归宿。

想象让人的灵魂在风雨里洗涤、磨砺、升华，让人在冥冥中觉悟人生的真谛，而超凡脱俗。但是，人生活在自然里，生活在社会中，想象与现实构成了一对永久的矛盾，然而，正因为如此，想象使现实得到了延伸，使社会得到了发展。想象使人类发挥了最大的创造潜力，人类让想象在实现中变得更精彩。

◎ 把握想象的方法 ◎

思路要是不对，再有智慧也是徒劳。好的思维会使人生旅途充满光明。每一种好的思维方式都是生命历程上的一盏明亮的灯，引导中层领导正确地走向成功的彼岸。有什么样的思维方式，就有什么样的行为方式。思维决定你的看法。

一个老太太有两个女儿都做生意，大女儿是卖扇子的，小女儿是卖雨伞的。天晴时，老太太就为小女儿担忧，担心雨伞卖不出去；天阴时，老太太就为大女儿忧虑，担心扇子卖不出去。如此一来，老太太的日子过得很忧郁。邻居问她为何总是满脸忧伤。老太太说明情况。邻居笑着说：“老太太，你真好福气呀！天晴时，你的大女儿生意很好；天阴时，你的小女儿生意兴隆。”老太太听了，顿时豁然开朗，转忧为喜。

这个故事说明：我们困惑的，不是事物本身，而是我们对事物的看法。以往传统的教育方式大都是局限于“好”、“坏”两极上，但人与事都有其生存的多面性，“好”与“坏”只是限于特定的时间、空间及相关的层