

成就卓越中层管理者的五项修炼

# 中层修炼

夏耀辉/著

ZHONG CENG XIU LIAN

中层管理者的问题，  
答案都在这本书中！



为什么你说的跟想的  
总是不一样，  
话该怎么说才好呢？

为什么你  
业绩出色  
却不知道  
怎么当领导？

为什么你  
努力工作、  
积极进取，  
却总是  
升职无望？

为什么你  
总是又忙  
又累却  
没有成绩？

为什么你的  
上司对你  
的业绩总  
是不满意？

为什么你的  
下属总是  
不能胜任  
他的工作？

你  
每天都忙  
而无功？

 北京理工大学出版社  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

成就卓越中层管理者的五项修炼

# 中层修炼

夏耀辉/著



 北京理工大学出版社  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

---

图书在版编目(CIP)数据

中层修炼/夏耀辉著.—北京:北京理工大学出版社,2012.6

ISBN 978-7-5640-5707-7

I. ①中… II. ①夏… III. ①企业领导学 IV.

① F 272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第043148号

---

出版发行/北京理工大学出版社

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010)68914775(办公室)68944990(批销中心)68911084(读者服务部)

网 址/<http://www.bitpress.com.cn>

经 销/北京理工大学出版社

印 刷/三河市杨庄镇明华印装厂

开 本/787毫米×1092毫米 1/16

印 张/17.25

字 数/250千字

版 次/2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

责任校对/陈玉梅

定 价/32.00元

责任印制/边心超

---

图书出现印装质量问题,本社负责调换

杭州旅行社管理人员培训



东方通信TTT培训



温州市农行培训



美的洗衣机事业部-TTT





贝因美培训



宁海青联论坛



时代光华TTT培训师研修合影



作为一个中层干部，您是否会常常感到迷惑：  
为什么我每天都陷入具体事务而忙累不堪？  
为什么我的下属总是不能胜任他的工作？  
为什么我总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术？  
为什么我投入了那么多的时间，仍然达不到预期的绩效目标？  
为什么……

今天的中层干部，正承受着前所未有的压力，上级希望自己执行到位，下级希望自己指挥得当，同级希望自己多多配合。一提到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。

许多中层干部并不是学管理出身，而是因工作出色，由业务骨干提拔到管理岗位上来，因此常常沿袭过去的工作习惯和行为模式。对于管理，他们经常依靠零散的经验 and 感觉，并没有真正形成系统、科学、规范的管理理念。

企业中层既是主宰、影响企业的重要群体，也是阻碍、拖垮企业的重要群体。现代企业的竞争，是团队的竞争。很多高层与中层的脱节，导致企业

执行力不强，好的战略无法快速、不变形地执行到位，从而影响企业的竞争力。在全球经济一体化的今天，企业是否具有高效的中层团队将是企业获胜的关键因素。

那么，通过阅读本书，你将得到什么？

→塑造职业化观念，建立职业化心态，成长为职业管理者

→清楚认知管理角色和自我定位，了解成长途径

→了解作为管理者应掌握的基本人力资源知识，做好基础管理

→学会应用目标来管理团队，并将愿景转化为具体工作目标去追求

→学习如何激励下属，点燃员工的热情，并帮助员工调整情绪，减轻压力

→掌握有效指导员工的方法，能够对员工的工作进行跟进和指导

→建立团队规则，并对偏离团队目标的行为进行控制

→掌握核心管理技能，学会与上级、同级和下级的良好沟通与协调

→了解和掌握团队建设和团队执行力塑造的理念和方法

企业的中层干部在进行自我修炼的时候，必须首先明确一个问题，那就是作为一名优秀的中层干部，究竟应该具备哪些方面的素质和能力？

**我认为，一个优秀的中层干部，至少需要具备以下五种基本能力，即“五力”模型：思维力、角色力、沟通力、团队力、执行力。**

通过对大量企业的走访和调研，我发现，管理者真正要发挥其价值，最重要的影响因素是管理者的“心智模式”，即观念、心态和思维模式，我把这种能力称为“思维力”。作为一个中层，如果观念不对，心态不好，思维偏差，能力越强，破坏力也就会越大。

思维力就是指中层的管理思维模式，是成功管理的基础。管理思维的差异，将会导致管理行为的差异。

角色力是指中层的角色定位和管理，简单讲就是中层要站对立场，站对位置，清晰地认知自己在企业中的位置、岗位和职责。

沟通力是中层领导非常重要的自我管理能力和之一。管理者首先要学会自我良性沟通，同身边人进行良好互动。在中国的企业中，很多时候管理关系

会决定管理作为，沟通力有助于管理者建立良好的人际关系。

团队力是指中层打造团队的能力。作为卓越的中层，不是最优秀的专业人才，而是能不断培养出合格人才，甚至培养出比自己更优秀的人才的人。如果没有打造团队的能力，会让企业患上“不孕不育症”，造成人才青黄不接。

执行力，简单地讲就是完成任务和目标的能力。不管修炼哪种能力，最终都是为了完成组织和部门的绩效目标。

我个人认为，一个管理者应该从以上“五力”模型来修炼。如果一个管理者塑造了良好的职业观念和心态，有正向的思维方式，能够良好地自我沟通及与身边人沟通，能够打造一个优秀的团队，能够不断地完成组织和部门的目标和任务，我想，这样的管理者应该是一个胜任和优秀的管理者。企业欢迎这样的管理者。

**我10年来潜心研究并深入到企业内部，举办了300多场培训，本书是培训内容的精华所在。案例真实可靠，方法实操性强，是每一个管理者修炼自我，成就自己，成就组织的必备教程！**

夏耀辉

2012年4月



## 中层修炼刻不容缓

### 第1节 中层的定位和价值 / 003

- “忙、乱、烦、累”是中层管理者的常见现象 / 003
- 中层在企业中的价值到底是什么 / 006
- 中层管理者可以分为三类 / 007

### 第2节 6C环境，对中层提出了更高要求 / 009

- 中国企业现阶段面临怎样的环境 / 009
- 中国企业面临的压力 / 013
- 中层面临的六大挑战 / 014
- 中层是“6面人” / 018

### 第3节 企业中层的六大恶习 / 022

- 推卸责任 / 022
- 不会授权和“受”权 / 023
- 总是用“一视同仁”的管理方式 / 024
- “做任务”而不是“做结果” / 025
- 喜欢做“独行侠”而不是做“领头羊” / 026
- 喜欢搞“小团队”而不是“大团队” / 028

## 思维力——“心智模式”的修炼

### 第1节 什么是“心智模式” / 033

“心智模式”定义 / 033

隐性的观念心态决定显性的行为习惯 / 035

“心智模式”的四大“顽石” / 036

### 第2节 思路决定出路，观念决定命运 / 041

性格决定命运 / 041

成功是一种习惯 / 043

好行为不断重复，铸就好的习惯 / 045

行为受态度决定 / 047

态度是受观念控制的 / 048

### 第3节 中层首先要职业化 / 051

只有职业化的中层，才会有职业化的员工 / 051

中层管理者的职业意识 / 053

中层管理者的职业道德 / 057

中层管理者的职业心态 / 058

### 第4节 职业化的误区 / 062

职业化就是统一着装 / 062

职业化是老板给员工的紧箍咒 / 064

学历高，职业化水平也相对比较高 / 065

管理人员不需要职业化 / 067

### 第5节 中层管理者必修职业理念 / 069

米卢：态度决定一切 / 069

优秀的人都不抱怨 / 071

我是独一无二的 / 073

- 反省自我——我是一切的根源 / 075
- 不要“自我设限” / 077
- 沟通就是互动——山不过来我过去 / 080
- “差一点”与“差一大截” / 082
- 要想天助，首先要自助 / 085
- 困难和挫折让我成长 / 086

## 角色力——中层角色定位

### 第1节 你在做高效管理吗 / 091

- 你是个合格的管理者吗 / 091
- 什么是管理者 / 092
- 管理者的绩效取决于什么 / 094

### 第2节 中层现状分析 / 097

- 重业务，轻管理 / 097
- 重个人，轻团队 / 099
- 未经过系统的管理技能培训 / 100
- 不善于跨部门沟通 / 102

### 第3节 中层的角色转变 / 105

- 专才VS通才 / 105
- 靠自己拼搏VS靠团队努力 / 107
- 具体业务工作VS管理和领导 / 109

### 第4节 中层与领导相处的黄金法则 / 111

- 领导永远是对的 / 111
- 不要议论领导的是非 / 113

不要抢领导的风头 / 114

独立承担自己的责任 / 115

让领导做多项选择题 / 117

### 第5节 优秀中层对待员工的准则 / 120

有情的领导：对人——艺术 / 120

无情的管理：对事——科学 / 122

绝情的制度：制度第一，领导第二 / 124

### 第6节 优秀中层对待问题的准则 / 126

企业的问题，都是企业发展和成长中的问题 / 126

企业的问题，归根到底是管理者的问题 / 127

管理者就是发现和解决问题的人 / 129

看不见问题是最大的问题 / 130

管理者的问题首先是思维模式的问题 / 132

## 沟通力——沟通成就美好未来

### 第1节 管理的秘诀就是沟通 / 137

沟通是最基本的管理技能 / 137

70%的问题，是由于沟通不当造成的 / 139

### 第2节 沟通的基本理念 / 142

什么是沟通 / 142

沟通就是为了有效 / 144

良性沟通——建设性沟通 / 146

沟通的基本问题 / 147

沟通的基本原则 / 149

沟通的三大规律 / 151

沟通的三要点 / 153

### **第3节 沟通的六大障碍 / 157**

价值观和立场不同 / 157

文化差异 / 159

观念和心态方面的差异 / 160

具体技能方面的差异 / 162

信息方面欠缺导致 / 164

情绪影响导致 / 165

### **第4节 有效沟通的五大建议**

诚信宽容的沟通心态 / 167

培养有效倾听的技巧 / 169

双向互动交流模式 / 172

语言体态有效配合——进入对方频道 / 173

因人而异进行沟通——个性化沟通 / 175

### **第5节 高效沟通的基本步骤 / 178**

事前准备 / 178

确认需求 / 179

阐述观点 / 180

处理异议 / 180

达成一致 / 181

共同实施 / 181

### **第6节 中层全方位沟通法则 / 183**

向上沟通要有“胆” / 183

向下沟通要有“心” / 186

平级沟通要有“肺” / 186

沟通的白金定律 / 187

## 团队力——告别“独行侠”

### 第1节 团队成就未来 / 191

没有完美个人，只有完美团队 / 191

道法自然：狼是最好的团队 / 193

人类成长的三个阶段 / 194

### 第2节 团队概述 / 197

团队PK群体 / 197

团队建设原则与方法 / 200

高效团队基本特征 / 202

团队管理基本方法 / 204

### 第3节 团队成员的选用育留 / 207

中层的四大痛苦 / 207

如何选择人才 / 208

如何用人——知人善用 / 211

如何育人——培训和辅导下属 / 214

如何留人 / 218

### 第4节 团队激励 / 221

常见的激励误区 / 221

如何达到激励的效果 / 224

## 执行力——以身作则，高效执行

### 第1节 决定企业成败的90%是执行 / 233

企业的核心竞争力就是执行力 / 233

行动，才是最重要的 / 234

## **第2节 执行与战略 / 237**

执行是什么 / 237

执行力的三个核心流程 / 239

可怕的执行后果 / 240

没有失败的战略，只有失败的执行 / 241

## **第3节 执行力缺失及原因分析 / 244**

企业的两大“困惑” / 244

企业中层执行力现状分析 / 245

执行力不佳的主要原因 / 247

执行难的根源是“依赖人格” / 251

## **第4节 如何提升企业执行力 / 253**

不要任务，要结果 / 253

高效执行，从拒绝“借口”开始 / 257

自动自发，最有效的执行力 / 259

修炼人格，从根源提升执行力 / 260

企业的管理必须有效，否则企业无法生存和发展。“管理有效性”的关键，不在于有效地“管理别人”，而是有效地“管理自己”。最好的管理就是“管理好自己”，最差的管理就是“管理不好自己”。

管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



