

对上善执行，对下能服众
做最好的中层，带出一流队伍

打造公司核心圈

——
做最好的中层

刘星◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

打造公司核心圈

——做最好的中层

刘星◎编著

对上善执行，对下能服众
做最好的中层，带出一流队伍



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书精选大量经典、实用的案例，理论联系实际，对中层领导者在实际工作中遇到的各种棘手问题都提供了具体、可操作的解决方法和技巧，具有一定的实用和指导性。通读此书，掌握其要义，它将成为你工作中的得力助手、职场上的睿智参谋，助你成为最好的中层，引领你超越中层，走向高层。

图书在版编目（CIP）数据

打造公司核心圈：做最好的中层 / 刘星编著.

—北京：机械工业出版社，2013.1

ISBN 978-7-111-40935-9

I. ①打… II. ①刘… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 308522 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘文蕾

版式设计：张文贵

封面设计：吕凤英

责任印制：乔 宇

三河市国英印务有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·12.25 印张·146 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-40935-9

定价：32.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



前言

中层领导是一个公司或企业中的核心圈，他们上有领导，下有员工，处于上与下、宏观与微观的结合点上，既要在上级的领导下开展工作，又要指导本部门员工做好工作，可以说既是战斗员又是指挥员。做一个中层领导不容易，做一个优秀的中层领导更是难上加难，不仅要处理好与上级、同级和下级的关系，还要有很强的业务能力，同时还要不卑不亢、树立起个人的威信。

本书从四个方面展开论述，详尽地告诉读者朋友们如何做最好的中层。

首先，做好角色定位。认清自我，摆正位置。中层领导是一个重要的影响源，在企业管理中起着承上启下的作用。因此，中层管理者要时时注意自己的一言一行可能会对他人产生的影响。

中层领导要找准自己的位置，作为“被管理者”，凡事要为上司多考虑，工作要积极主动，同时要站在上司的高度看问题。作为“管理者”，对待下属要宽容，要善于赞美和鼓励下属，要与下属多沟通，多互动。同时，还要注意与各级同事相处的禁忌，灵活地处理好上下级的关系，这样才能做一个好中层。

其次，做好本职工作。乐于服从，要想做好将军，先做好士兵。在上司面前，中层领导要摆正自己的位置，切不可越权；认真工作，用业绩来说话；与上司相处时，开玩笑要注意分寸；要忠于你的上司。

面对下属，中层领导要树威立信，用个人魅力征服他人；树立良好的个人形象，把握好中层领导的角色，用良好的形象为下属做好榜样。

再次，打造核心团队。中层领导在管理中是承上启下的“关键先生”，既要配合上司做好“白脸”，又要在下属面前唱好“红脸”，在制度外管人。中层领导要依靠一个核心团队才能更好地做出业绩。

在用人方面还要做到知人善任，让各种人才都为己所用，尊重人才，爱惜人才。中层还要奖罚分明，让干活的有奔头，让捣乱的没市场。同时，要发挥团队的力量，把所有的力量形成合力，让团队真正拧成一股绳。

最后，提升核心竞争力。中层要提升执行能力，执行力就是竞争力，执行力决定事业的成败。完美的执行来源于强烈的责任感和缜密不漏的细节力。同时，合理安排工作，提高工作效率也能提升核心竞争力。努力增强应变能力，在危机面前见招拆招，做个危机公关的高手。

本书精选大量经典、实用的案例，理论联系实际，对中层领导者在实际工作中遇到的各种棘手问题都提供了具体、可操作的解决方法和技巧，具有一定的实用性和指导性。通读此书，掌握其要义，它将成为你工作中的得力助手、职场上的睿智参谋，助你成为最好的中层，引领你超越中层，走向高层。

目录

前言

第一章 认清中层——中层的职位特点	2
第一节 认识中层的特殊性	2
1. 中层的特殊性	2
2. 选择适合自己的领导类型	4
第二节 了解中层的职位特点	9
1. 中层要做好上下级之间的沟通	9
2. 中层要学会主动创新	11
3. 中层要帮助老板排忧解难	13
4. 中层要有自己的领导风格	16
5. 中层要有忍辱负重的能力	18
第二章 准确定位——既是“被管理者”，又是“管理者” ...	21
第一节 做好“被管理者”	21
1. 凡事为上司多考虑	21
2. 巧妙地对上司说“不”	24
3. 站在上司的高度看问题	26
第二节 做好“管理者”	28
1. 真诚地关心每一位员工	28
2. 以身作则，做员工的榜样	30

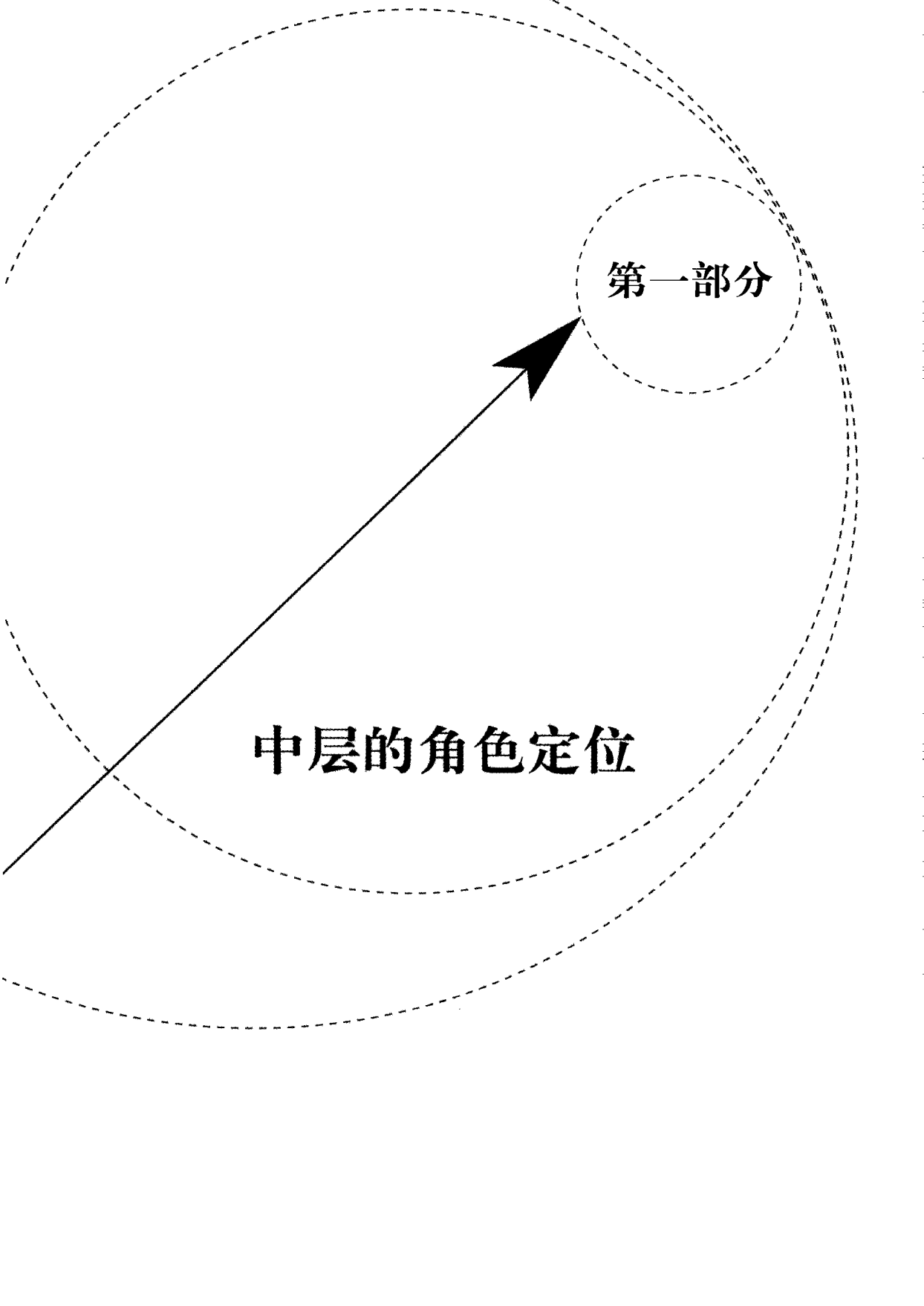
3. 沟通从心开始	33
第三章 中层禁忌——夹心面包滋味多	37
第一节 与上司相处的禁忌	37
1. 忌居功自傲	37
2. 忌自以为是	40
3. 忌埋怨怀才不遇	41
第二节 与同级相处的禁忌	43
1. 忌与同事争功	43
2. 忌得罪同级小人	46
第三节 与下相处相处的禁忌	48
1. 忌不信任下属	48
2. 忌不尊重下属	51
 第四章 乐于服从——要做好将军，先做好士兵	 56
第一节 在上司面前，做好自己的本分	56
1. 摆正位置，不要越权	56
2. 认真工作，用业绩说话	60
3. 与上司开玩笑要注意分寸	63
第二节 忠于上司	64
1. 忠诚是每个员工的义务	64
2. 只有忠诚才能得到上司的信任	66
 第五章 树威立信——用个人魅力征服他人	 68
第一节 树立良好的个人形象	68
1. 树立全方位的个人形象	68
2. 选择与时俱进的领导方式	70

3. 做一个乐观的领头人	72
第二节 用自己的品行征服他人	73
1. 挖掘自身的优良品质	73
2. 修炼自身的意志力	75
3. 学会克制自己	77
第六章 驭下有方——善于驭权，合理授权	79
第一节 合理授权	79
1. 做好授权的充分准备	79
2. 集权而不专权	82
第二节 理性分权	84
1. 认识分权	84
2. 掌握分权的艺术	86
第三节 用权力驾驭下属	89
1. 让下属的权力互相牵制	89
2. 巧用“平衡术”	90
第七章 善于斡旋——巧妙处理上下级之间的关系	94
第一节 正确处理与上级的关系	94
1. 学会欣赏自己的上司	94
2. 纠正领导的错误要注意方法	96
3. 关键时刻要为上司挡住麻烦	98
第二节 表扬下属也有学问	100
1. 表扬下属要实事求是	100
2. 表扬下属要抓住时机	102
3. 表扬下属要注意技巧	103
第三节 批评下属要讲究艺术	105
1. 批评下属要注意原则	105

2. 批评下属要实事求是	107
3. 批评下属要注意场合	109
第八章 加强领导——带好队伍是关键	112
1. 用激情打造领导力	112
2. 用创新加强领导力	114
第九章 知人善任——让各种人才都为己所用	117
第一节 重视人才，慧眼挑选精英	117
1. 人才是企业发展的根本	117
2. 擦亮慧眼，识得人才	119
第二节 唯才是举，用人不拘一格	121
1. 英雄不问出处	121
2. 敢用“怪才”	123
第三节 尊重人才，让人才为己所用	125
1. 领导要有容人之量	125
2. 爱惜人才，才能留住人才	127
3. 爱才就要让下属感受到	129
第十章 奖罚分明——让干活的有奔头，让捣乱的没市场 ...	132
1. 制定切实可行的制度	132
2. 杀一儆百，以戒他人	134
3. 软硬兼施，恩威并济	137
第十一章 形成合力——让团队真正拧成一股绳	141
第一节 培养良好的团队精神	141
1. 培养员工的主人翁意识	141
2. 培养员工的合作精神	143

第二节	打造高效协作的团队	146
1.	制订共同的目标	146
2.	培养团队成员之间的默契	148
第十二章	提升执行能力——执行力就是最好的竞争力	152
第一节	执行力成就大事业	152
1.	执行力决定事业成败	152
2.	没有执行力就没有竞争力	153
第二节	完善制度，提高执行力	155
1.	规范制度，切实执行	155
2.	有令必行，有禁必止	157
第三节	明确责任，完美执行	158
1.	执行力来源于责任心	158
2.	责任不明，执行不力	160
第十三章	合理安排工作——分清轻重缓急，提升工作效率.....	163
第一节	拒绝借口，迈向成功	163
1.	主动工作，不找借口	163
2.	集中精力，全力以赴	165
第二节	注重方法，提高效率	167
1.	做事要分清轻重缓急	167
2.	珍惜时间，提高效率	169
第十四章	增强应变能力——做个危机公关的高手	171
第一节	危机面前见招拆招	171
1.	巧用“声东击西”法	171
2.	变招是应付市场风云的绝佳手段	172

第二节	员工流动，理智应对	174
	1. 员工跳槽的应对方法	174
	2. 妥善处理员工的加薪要求	177
第三节	面对危机，灵活应变	180
	1. 学会变通，巧脱困境	180
	2. 巧借东风，灵活应变	182



第一部分

中层的角色定位

第一章

认清中层——中层的职位特点

身为中层的你，首先要认清自我，你与他人是不同的。中层在企业中是一个重要的影响源，在企业管理中起着承上启下的作用，所以，作为中层，一定要注意自己的一言一行。你要接近员工，但是不能把自己等同于员工。

第一节 认识中层的特殊性

① 中层的特殊性

如果把企业比作一个人，把企业高层比作大脑，把一线员工比作四肢，那么中层领导就是人的脊梁，是整个体系的桥梁和纽带，既肩负着领导下属的责任，又承担着辅助上级的义务，兼有领导者和下属的双重身份。

一个只有三五人的小公司是不需要中层领导的，因为老板能单独胜任所有的管理事务。但随着公司越做越大，经营者分身乏术，就没有足够的精力去完成所有的管理事务，经营者就必然会分派人员帮自己分担某一方面的管理工作。这些人员就是中层。

中层的职权来自于上司的委托或任命，所以必须对上司负责；处理问题，要站在上司的角度去考虑；对上司的命令一定要服从并执行；并且一定要在自己的职权范围内做事。

在下属面前，中层领导虽然拥有管理员工的权力，但也切不可滥用。那种颐指气使、把下属当佣人的中层领导是最不受员工欢迎的。中层领导与员工保持良好的朋友关系，有利于保持团队活力，提升员工士气和业绩。

中层领导和与自己平级或平行的其他中层领导又是什么关系呢？是同事关系，但最优良的关系是互为客户关系。如果公司里的全体中层领导都能够将对方视为客户，都将对方的满意度视为自己职责履行好坏的标准，根据对方实现工作目标所需要的相应支持安排自己的工作，那么，这将是一个不可战胜的、高绩效的团队，一支一往无前的“胜利之师”。

总而言之，中层领导只有定好位、做到位、不越位、谋其政、尽其职、负其责，才能真正扮演好自身的角色。具体来说，切实做好以下几个方面，中层才能让自身的特殊作用得到应有的发挥。

(1) 努力成为上司强有力的“替身”

中层领导正是因上司分身乏术而产生的，作为上司的“替身”，中层领导的重要任务，就是准确地传达上司的指示。更重要的是，要当好上司的参谋。中层领导作为上司的得力助手，必须在领导决策时充分发挥好参谋作用。

① 提供信息。要善于发现和分析问题，为领导决策提供客观、中立的信息。

② 多想一步。走在领导之前，想领导之未想，谋领导之未谋，主动为领导当好参谋，出好点子。

③ 及时建言。想到的好点子、好创意，必须及时建言献策，否则事过境迁，导致错失时机，影响大局。

(2) 尽力当好下属的“领跑者”

俗语说：“火车跑得快，全靠车头带。”中层领导是部门的直接领导人，团队能否取得好成绩，很大程度上在于中层领导是否发挥了其应有的作用。如果团队取得了成绩，很可能功劳不会给中层领导，因为还有上司的英明决断和下属的勤奋努力；一旦团队出了问题，别人就可能认为是中层领导的主要责任了，觉得是中层领导没有正确传达上司的指示，没管好自己的下属。所以，不管从哪方面说，中层领导都要当好团队的“领头羊”，发挥出应有的作用来。

(3) 充分发挥上下级间的桥梁作用

中层领导是上司的直接下属，遇到问题上司自然会征询中层领导的意见；中层领导又是下属的直接领导人，下属对公司有什么不满，自然也会直接反映给中层领导。因此中层领导在两者之间自然起到了一种桥梁作用：上司的指示经由中层领导传达给下属，下属的意见通过中层领导反馈给上司。正是因为中层的这种桥梁作用，上下层级关系才能够顺畅。

(4) 有效发挥缓冲矛盾的作用

中层领导在缓冲矛盾、避免矛盾双方直接碰撞方面有着重要的意义。一般来说，中层领导是上司和下属的直接接触人，可以在矛盾双方直接“碰撞”之前，对双方进行说服和调解，使他们的不良情绪得到宣泄甚至消除，从而维护整个组织的和睦与团结。

② 选择适合自己的领导类型

如果管理者不了解自己或彼此互不了解，很有可能令公司的运作陷入混乱。因此，出色的中层领导，还需要对自己的性格有全面

的了解，定期对自己的行为作进一步的反省。

著名管理学家与心理学家弗里斯认为，领导者的紧张情绪对企业造成的破坏不亚于竞争对手发起的商业竞争。根据弗里斯的分类，领导者可以分为几种截然不同的类型。

(1) 自恋型

自恋型的领导者通常能够找到自我，但他们的下属必须失去自我。

过度自恋往往导致自我主义。他们拒绝考虑别人的处境，刚愎自用，过于自恋的性格也会影响到管理风格和决策。

当然，从中短期来看，自恋可以提升领导者的业绩。正如弗洛伊德所说的：“如果一个人一直受到母亲的宠爱，他一生都会洋洋得意，相信自己一定会成功，结果往往真的取得成功。”

自恋型领导者通常具有以下特点：自大；对成功和权力充满无限幻想；相信自己是独一无二的；要求别人无限崇拜自己；权力意识强烈；对特别优待抱有不合理的期望；利用他人来达到自己的目的；忽视他人的感受和需求；有傲慢的行为和态度。

(2) 控制型

这类人总是事无巨细，亲力亲为。规章制度、指令计划都是控制型领导的行事准则。他们害怕如果不时时遵循最高标准或不遵守规则，世界就会四分五裂。

如果有的人在充满束缚的环境中成长，他们就会学习如何避免不脱离这些条条框框或循规蹈矩。成年后，他们仍然害怕犯错误，但他们同时又对自己很不满意，认为自己其实可以做得更多或更好。他们始终受困于“应该做什么”和“必须做什么”，不断地把自己越逼越紧。

控制型领导者可能给人以严格而投入的印象，但对控制的需求

使他们停步不前，固执僵化，不懂得灵活变通。

他们热衷于待在等级分明而不是人人平等的环境中。他们尊重他人，态度恭顺，善于迎合，甚至对上级（他所认为的上级）唯命是从。但另一方面，他们对下属又非常专横、傲慢、苛刻、毫不妥协。与控制型领导者共事犹如处在雷区：你不知道什么时候会触上地雷，你会因为违背了对方严苛的标准而付出沉重的代价。在企业中，控制型领导者在一定程度上造就了官僚作风。

控制型领导者具有以下特点：严苛，缺乏灵活性和自发性；工作狂；是非对错太分明，爱教训他人；有自我贬低的倾向；冷酷无情，易怒，易有挫折感，急躁；心神不宁；害怕犯错；精神紧张，内向、冷漠；因循守旧，严肃、刻板。

(3) 暴躁型

暴躁型领导者偏爱权力，全然不顾他人的感受。他们认为弱者是不值得同情的。在企业中，暴躁型领导者总是把个人的成功摆在首位。“尽管暴躁型领导者在神经质型的组织中能有一席之地，但这种领导风格不会取得长久的成功。”著名的管理学家、心理学家弗里斯写道，“暴躁型领导者与他人打交道的方式最终将给自己或企业带来麻烦。”

暴躁型领导者具有以下特点：固执己见，心胸狭窄，顽固不化；专横、不能容忍异己；精力充沛，好竞争，权力欲强；严格自律，事事追求完美；崇尚暴力，攻击性强；苛刻、严酷、跋扈；易怒；爱侮辱或贬低他人；畏惧他人的权势。

(4) 偏执型

英特尔的创始人格鲁夫曾说过“只有偏执狂才能生存”，在这里格鲁夫强调的是警惕性。