

中层管理培训 第一课

兰 涛 ⊙ 编著

从中层到坚

优秀“二传手”的9项技能课

中高层管理者提升的必修课程

本书以“实战性”与“实操性”为显著特征，内容观点与时代发展和行业热点高度匹配，所涵信息强大，案例生动鲜活。

多企业和机构正争相团购中

华僑出版社



中层管理培训 第一课

从中层到

中坚

优秀“二传手”的9项技能课

兰 涛 ○ 编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

从中层到中坚:优秀“二传手”的9项技能课 / 兰涛
编著. —北京:中国华侨出版社,2012.7

ISBN 978-7-5113-2597-6

I. ①从… II. ①兰… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 154268 号

从中层到中坚:优秀“二传手”的9项技能课

编 著 / 兰 涛

责任编辑 / 骁 晖

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/17 字数/240 千字

印 刷 / 北京溢漾印刷有限公司

版 次 / 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-2597-6

定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前言

QIANYAN

中层管理者相当于二传手，一个好的二传手，可以将死球变成活球，二传手不到位，好球也要变成臭球。

当然，中层这种企业的“二传手”不好当。在任何一家企业当中，中层这样的职位都是复杂的。对于企业的高层领导来说，你是下属；对于企业的基层员工来说，你是领导；对于同级别的中层来说，你是竞争者；对于职场来说，你仍然是一个“正在奋斗的大多数”。

正是这种角色的多重性让做好中层管理者变得格外不容易。于是，有人抱怨说：“做中层，上讨不了巧，下讨不到好，中间有人“下套”，迟迟得不到晋升，所有理想全被消磨掉。”实际上，这的确是现在绝大多数中层管理者的生存状态的真实写照。

职场就像金字塔，底大，尖细，从底层升到中层相对容易，从中层更进一步，难。但是，如果要想在职场中成就卓越，实现自己心中的理想，仅仅到中层是远远不够的，你不仅需要成为中层，更需要成为一个深受高层领导赏识和器重的中坚。

中坚型中层是军队中的精锐，装备精良，战力强悍，在重大战役中是攻坚的主力，是高层的预备役，是明晃晃的未来之星。而中坚型中

层,实际上就是受欢迎的中层。对上受上司欢迎,赢得高层认可;对下受下属欢迎,赢得群众基础;对中受同僚欢迎,赢得竞争对手的尊重;对内受职场欢迎,释放自己的晋升潜力。从中层到中坚,就是一个让自己赢得各方面欢迎的过程。

作为企业管理的核心力量,中层处于“上传”和“下达”的枢纽位置,企业的高效运作离不开他们。而像发动机的活塞一般不停运转的中层,出现的问题也是最多的,这些问题包罗万象,有职业定位问题,有管理技巧问题,也有制度和现实的冲突问题,等等。

为什么会出现这些问题?面对这种困惑,作为中层管理者的你,是否想过到底是什么原因造成了这样的现状?是责任意识不强,管理技巧缺乏,还是激励机制不到位,还是仅仅因为自己是夹在中间的“中层”?从中层到中坚,你到底还有多少路要走?

本书《从中层到中坚:优秀“二传手”的9项技能课》是一本帮助在企业中迷茫、沉沦的中层领导者赢得各方面的青睐和认可的成功学宝典。

本书用深入浅出的语言和贴近现实工作的事例,理论性、系统化地分析了中层所遇到的各种困惑和瓶颈,并且用最直接和有效的方式为那些迷茫的职场人士指出一条从中层到中坚的明路。无论是渴望突破的中层,还是期待中层提升的高层,甚至是希望被提拔的基层,都能从本书中找到自己需要的方法和策略。

目录



MULU

第一章

从中层到中坚的距离有多远

恭喜你,你获得了晋升,从一个普通员工成为了一个中层,从一个单纯的被管理者成为了一个管理者。但是,你知道中层究竟是干什么的吗?你知道中层需要承担哪些责任吗?只有弄明白这些问题,你才能知道,从中层到中坚的距离有多远,从中层到中坚的路该怎么走。

中层究竟是干什么的	2
做好中层,让企业挺直腰杆	5
身为中层,守住自己的立场	7
要想管好人,先要被管好	11
避免成为不上不下的“鸡肋”	14



第二章

从“表现型”中层到“认可型”中坚 如何得到上司认可

职场就是这样一个地方,你的上司认可你,你就有晋升的机会,你的上司瞧不上你,你就很难得到提拔,无论你是普通员工还是中层领导。身在职场,每个人都知道,如果不努力表现,就很难得到上层的注意。但是作为中层,我们不妨换一个思路,从主动表现变成主动寻求认可,尽自己最大的努力去让自己的上司满意。做到了这一点,你也就从一个被动表现型的中层变身成为了主动认可型的中坚。

想做中坚,上司的认可至关重要	18
中层的责任,就是帮助上司达成目标	21
上层的决策要坚决执行	24
“认可型”中坚,从细节做起	27
在展示自己能力的同时维护上司的威信	30
心甘情愿做配角	33
做事要“到位”,做事别“越位”	37
见荣誉要让,见责任要担	39
上司不是你的“万能救世主”	42
相对能力,上司更加看重忠诚	45

第三章

从“被抵触”中层到“被拥护”中坚
如何得到同僚支持

职场中,单靠自己带领一个部门而没有其他部门的支持配合是很难做出成绩的。从职场晋升的角度来说,同僚之间属于竞争关系;从工作开展的角度来看,同僚之间却又不得不寻求合作。可以说,中层领导跟同僚之间存在着既竞争又合作的关系。那么,如何从被同僚们抵触,到得到同僚们的支持,是一个优秀中层必须解决的课题。

相互配合才能出成绩	50
给同僚一个“我们的目标”	53
善待你的同僚才能得人心	56
将相和,有理也要让三分	59
小心谨慎,防备职场陷阱	62
善于沟通,精诚合作	65
与同僚相处的六大建议	69
与同僚交往的 6 条禁忌	72



第四章

从“指责型”中层到“激励型”中坚 如何有效激励下属

大禹治水，堵不如疏，团队管理，激励胜过指责。指责也许会让你的下属知道自己错在哪里，但激励却可以让你的下属知道该怎么做，并且主动去做。指责永远只能是被动的，而激励却可以化被动为主动。懂得了这一点，你就有希望成为一名激励型中坚了。

“激励型”中层，让下属气势如虹	78
不因失败而指责，要对下属寄予信任和期望	81
物质激励并不是万能的	84
一句恰当夸奖，点燃下属激情	87
只有真诚的激励才能沁人心脾	90
激励最忌“抓大放小”	93
凡事要有度，激励也并不是越多越好	96
有时候，批评也是一种逆向激励	99
激励，就是重在参与的认同感	102
培养下属的荣誉感就是最好的激励方式	105
将激励机制融入团队的日常运作当中	108

第五章

从“警察型”中层到“教练型”中坚
如何有效辅导下属

“警察型”中层与“教练型”中坚最大的区别在于，“警察”只会告诉你什么事情不能做，而“教练”则会告诉你，应该怎样操作才能完成自己的任务。在“警察型”中层的领导下，他的员工只会缩手缩脚，在工作中从来不敢进行大胆尝试，而在“教练型”中层的领导下，他的下属具备更多的工作技能，同时又能时刻保持饱满的自信。从中层到中坚，你必须要从一个冷面冷口的“警察”，变身成一位和蔼可亲的“主教练”。

做中层不仅仅是当“包工头”那么简单	114
下属取得好成绩才是中层管理者的最大成功	117
“教练型”中坚能够很好指导下属业务	121
“教练型”中坚是下属们良好的心理咨询师	124
“教练型”中坚善于容忍下属的缺点和错误	127
以身作则，“教练型”中坚是下属的模板	130



第六章

从“英雄型”中层到“领袖型”中坚 如何有效带领团队

“英雄型”中层是孤单的，因为没有人能理解他的抱负，也没有人能分担他的压力，迎接英雄的，往往是一个让人感触悲凉的结果。对于“领袖型”中坚来说，在他的周围，总是时刻围绕着众多得力“助手”，他们会共同承担责任，他们会在生活中打成一片，最后，在大家团结一致的努力下，也往往会收获一个让人感到欣慰的结果。

“领袖型”中坚要为团队明确共同的目标	134
所谓“领袖”，就是团队的黏合剂	137
学会授权，中层不应该是“孤胆英雄”	141
团队中没有个人英雄主义	144
“领袖型”中坚对下属的特点心知肚明	147
走出办公室，与下属打成一片	150
“领袖型”中坚要勇于承担责任	154
“领袖型”中坚必须懂得维护自己的权威	157

第七章

从“权力型”中层到“影响型”中坚 如何修炼隐形影响力

一个优秀的中层，之所以得到下属们的拥护和爱戴，之所以在部门中拥有绝对的控制力，不是靠权力的压制，而是靠自身的影响力。权力只能使人暂时口服，而隐形的影响力却能使人心服，因此，一个拥有强大隐形影响力的中层，才是一个企业的中坚力量。

自律是领导力得以发挥的关键	162
少说多听，更能锻造影响力	165
身先士卒，为下属树立榜样	168
勇于承认错误并不会损害你的威严	172
慈不掌兵，严格执行团队纪律	175
“领导力”来自于“亲和力”，学会感情投资	178
即使下属犯了 100% 的错，你也要承担 80% 的责任	181
妥善解决下属间的矛盾，是修炼影响型领导力的关键	184
提高个人魅力的 6 条建议	187



第八章

从“被动式”中层到“主动式”中坚 如何看待自己的工作

工作态度往往会决定一个人未来职业的发展。对于一个“被动式”的中层来说,他会拥有被雇佣思想,工作之中得过且过,遇到问题也会寻找各种理由进行搪塞,关于他们的工作开展,也就自然很容易陷入困境之中。对于“主动式”的中层来说,他会积极主动做好工作中每个细节,他懂得通过学习来不断增长个人知识,最终伴随经验累积与能力增强,他的工作开展必然会越来越顺利,在公司中的地位也会越来越重要。

甩掉雇佣思想,高付出就会有高回报	192
工作态度决定你能否从中层到中坚	195
责任意识是“被动式”中层与“主动式”中坚的最大区别	198
在细节中最能彰显主动精神	201
用“主动式”学习为自己不断充电	205
“主动式”中坚从不给自己找借口	208
在困难面前“主动式”中坚绝不轻易说不	211
责任之外的工作,就是成就卓越的砝码	214

第九章

从“墨守型”中层到“创意型”中坚 如何在创意时代脱颖而出

“墨守型”中层,态度保守,思维单一,很难胜任具有挑战性的工作;“创意型”的中坚,则始终能保持思维的活跃与态度的积极,在他开拓进取之下,总能为公司发展带来意想不到的惊喜。要想从一个普通的中层成为中坚,那就要首先学会开阔自己的视野,开动自己的脑筋,这样才能为自己的职场生涯寻找到一条最为正确的道路。

创意时代不需要“墨守型”中层	220
“创意型”中坚善于发现问题和解决问题	223
“创意型”中坚要有良好的应变能力	226
创新需要广阔的视野	229
创新并不是没有计划的冒险	232
只有不动脑,没有不可能	235



第十章

从“传话型”中层到“协调型”中坚 如何做好沟通协调工作

有人认为中层就是传话筒，这样简单的理解是不正确的。我们说，中层是企业的脊梁，上层是企业的大脑，基层则是企业的双腿，大脑要想指挥双腿灵活地奔跑需要的不仅仅是腰的传达能力，更重要的是协调能力。

吃透“上情”，摸清“下意”	240
艺术地向上司建言	243
及时汇报，让上司安心	247
倾听下属的心声，了解员工的心思	250
与上司下属保持适当距离	253

第一章

从中层到中坚的距离有多远

恭喜你,你获得了晋升,从一个普通员工成为了一个中层,从一个单纯的被管理者成为了一个管理者。但是,你知道中层究竟是干什么的吗?你知道中层需要承担哪些责任吗?只有弄明白这些问题,你才能知道,从中层到中坚的距离有多远,从中层到中坚的路该怎么走。



中层究竟是干什么的

中层究竟是干什么的?这个问题看起来很难回答。因为这个世界上的中层职位多到数不清,每个职位所负责的业务范围也是千差万别的。但是,从企业管理和企业的组织结构的角度来看,中层这个角色,无论什么样的职位,都是用来沟通上下级,为高层分担压力,并且统率基层员工,做好具体工作的。

如果说公司的老板是大元帅,公司的总经理是军长师长的话,我们这些中层就是连长排长,在作战的时候,我们不仅要贯彻上层下达的作战指示,更要冲锋在前,为自己手底下的战士做好榜样。基层军官是军队的灵魂,中层领导是公司的脊梁。

温小姐是某制造公司的销售部经理,个人能力很不错,曾经在其他同类公司创造过非常好的销售业绩。

自从加入公司,温小姐就一直没闲过,成天忙里忙外,工作非常卖力,但是却把整个部门的人都晾在那儿。

老板对温小姐信任有加,这次又对她委以重任。“这个客户行事谨慎,而且明天下午两点开始,只给我们 1 小时的谈判时间。对方的条件尽管苛刻,但我们还是要尽力争取,因为这个客户每年与我们公司的订单超千万。你可不要把我这个大客户弄丢哦,我建议你在去之前多做些准备工作。”在布置任务的时候,老板对温小姐千叮万嘱。

能接到如此重任,温小姐既激动又忐忑:“是!老板,您放心,我一定把