



中层

后

完美

新中层最应该具备的五项能力

吴 东◎著

角色力

目标力

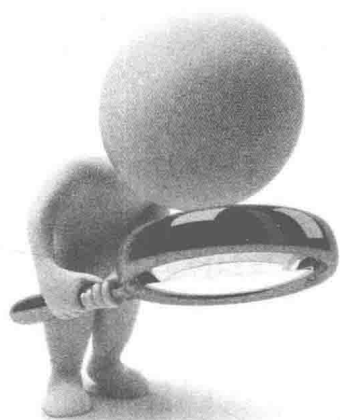
执行力

教练力

管理力



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



中层完美

剪刀后

新中层最应该具备的五项能力

吴 东◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美中层：90 后新中层最应该具备的五项能力 / 吴东著. —北京：中国财富出版社，2017. 4

(名师智业联盟)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6430 - 0

I. ①完… II. ①吴… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 068417 号

策划编辑 姜莉君

责任编辑 姜莉君

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 张莹莹

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6430 - 0/F · 2737

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2017 年 4 月第 1 版

印 张 12.75

印 次 2017 年 4 月第 1 次印刷

字 数 164 千字

定 价 42.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前言

沿用旧的方法，只能得到旧的结果

90后已经成为职场的主力军，不仅在普通员工中占据最大比例，还有许多人已经晋升为管理人员，成为企业的中流砥柱。然而，对于追求个性、独立、自由，不喜欢被人管，讨厌啰唆的90后来说，从“只要做好工作就可以”的员工突然变身为“需要承担更多、更大责任”的管理人员，要适应起来的确有些难。

90后管理90后，要如何管？这是90后新晋中层最头疼的问题。如果按照自己对90后的了解，完全放任自流，万一影响到工作，就不是自己一个小小的主管能够担得起的责任。如果按照“前辈”的方式，沿用那些旧的管理方法，也只能得到旧的结果——被90后员工嫌弃甚至对抗，管理同样没有效果。

了解90后员工心思的90后新晋中层，显然比80后或70后在管理90后员工方面有更大的优势。而缺少管理经验，自身管理能力缺乏则是他们的劣势。取长补短，90后新晋中层当下最需要做三件事：

一是转变角色定位，把自己真正放到中层管理人员的位置上去



做人做事。

二是加强自我管理能力修炼，积极学习中层管理知识，积累管理经验。

三是转变管理模式，以新理念、新技巧应对90后管理难题。

著名经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）说：“世界上最难的事不是让人们接受新思想，而是使他们忘却旧观念。”在90后新晋中层自我修炼、提升的这条路上，最大的拦路虎就是“改变”。

许多人之所以“听过很多道理，却依然过不好这一生”，是因为要么他们把道理照单全收，完全按照道理去过人生，结果那些旧的道理并不能适应他们新的人生；要么就是他们让道理左耳朵进右耳朵出，听完道理依然按照旧的方式去过自己的人生。所以，当你从一名优秀员工晋升到了管理岗位，在惊喜、兴奋之余，也要为自己新的身份想好改变的对策。如果你只是简单地把自己从员工变成管理人员，按照旧的管理模式去说话、做事，你就只能得到“旧的结果”。或者你压根不想改变，还像自己做优秀员工那样埋头做好自己的工作，你依然只能得到“旧的结果”。如果不希望得到“旧的结果”，你必须做出改变。

这种改变必须是发自内心的，表现在行动上的。这种改变首先是观念上的改变，要清楚地知道自己作为一个管理人员的权责利是什么。其次是行动上的改变，90后员工最想要的管理者是什么样的？最希望的管理方式是什么样的？最渴望的上下级沟通方式是什么样的？最期盼从管理者那里、从公司那里获得的激励是什么……从90后员工的角度出发去寻找这些问题的答案，然后结合你掌握的管理知识去行动，去做90后员工最喜欢的管理者，去成为一个最完美的新中层。

当你开启这趟自我修炼、提升之旅时,请一定要完全放下过去的自我,不带任何角色、观点、色彩地去学习,并积极做出改变!

吴 东

2017 年 1 月于山西太原

目 录

第一章 角色力修炼：90 后新中层如何自我定位 / 1

中层的角色定位：不只是优秀员工	3
中层必备的五大管理能力	11
中层最容易犯的六种错误	21
自我剖析，你是哪种领导风格	33
做高情商的中层	44

第二章 目标力修炼：90 后新中层如何达成目标 / 55

目标对话：确定一个好目标	57
目标执行：达成目标的流程	63
目标推进：协助下属达成目标	73
有效授权：达成目标的基础	79



第三章 执行力修炼：90 后新中层如何高效执行 / 89

做事先从做人开始	91
做执行型管理者	97
高效沟通：提高执行效率	105
如何发现问题、解决问题	118

第四章 教练力修炼：如何成为教练型管理者 / 129

做个教练型管理者	131
如何有效培养 90 后下属	139

第五章 管理力修炼：如何管理 90 后员工 / 157

90 后员工的管理之道	159
有认同，才有追随	165
自我修炼，打造终极影响力	179

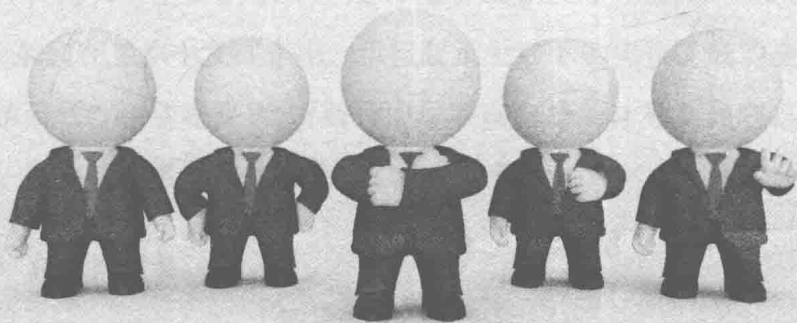
附录一 建立和谐上下级关系的十大法则 / 193

附录二 中层管理者的金玉良言 / 194

第一章

角色力修炼：90后新中层如何自我定位

晋升是每一个职场人最热切的期待，但并不是每一个获得晋升机会的人都能够把握机会，快速成长为一名优秀的管理者，进而获得更大的发展空间。在职场中，那些被提拔到管理岗位却因为没有对自己定好位而最终失去更好的发展机会的人不在少数。每一个刚刚走上管理岗位的人，首先要对自己、对自己的岗位有一个清醒而准确的认识，你必须明白你在企业中的作用和位置已经发生了转变，你需要承担的责任、要面对的工作也将发生转变。看清这些转变，并快速适应这些转变，是你成长为一个优秀管理者的第一步。



中层的角色定位：不只是优秀员工

从优秀员工晋升到管理岗位，如何才能更快地适应新的角色，做好角色转换，做上级眼中的完美下属，做下属眼中的完美上级，做同级眼中的完美同事？在新晋中层中，角色错位的现象非常普遍。尤其是一些90后被提拔为中层之后，依然将个性、自由放在首位，要么成了甩手掌柜，要么就只是上级和下属之间的通讯员，要么就变成了情绪的奴隶——稍不顺心就指责抱怨……中层管理者的角色错位使他们没有承担起应该承担的责任，不但会给企业带来极大的损失，还会让中层管理者自身觉得不能胜任、身心疲惫。

因此，对于90后新晋中层来说，做好角色定位，认清自己的职权和责任，是头等重要的事。中层管理者就相当于企业的“腰”。这个“腰”如何在工作中发挥作用，承担起承上启下的责任，成为企业坚挺的中流砥柱？这就需要90后新晋中层明确自身的4种新角色：信息沟通者、项目管理者、技术领头者、团队建设者。

1. 信息沟通者

作为上传下达的重要角色，将上级的指令、意图准确地传达下去，



并指导下属严格执行落地，是中层最重要的工作。很多人都曾将中层的这个角色解读为“信息传递者”，结果导致很多中层变成了上级和下属之间的“传话筒”。事实上，在信息传递过程中，中层最应该关注的应该是沟通：和上级的沟通、和下属的沟通。通过和上级的沟通来完成对上级决策意图的理解和把握，同时也要通过和下属的沟通将上级的决策转化为可执行的策略，最后还要通过沟通推进项目的落地执行，为结果负责。所以，上传下达看似简单，其中却隐藏着许多沟通的技巧。

首先，“上传”，聆听指令一定要用心。

作为下属，当上级宣布决策、下达指令的时候，一定要把握两个关键点：是什么？为什么？也就是说，你先要搞清楚你要做什么，需要达成什么样的结果。接下来，你要尽可能地与上级沟通清楚做这件事的标准和要求，执行过程中的注意事项，比如需不需要跨部门合作。只有把这两个关键点搞清楚，你才能有的放矢，知道接下来“该怎么做”。其中任何一点信息没有沟通到位都有可能成为你“下达”的障碍，甚至导致最终结果和领导的意图相差甚远。比如，上级说，你去给我买碗面。你什么都没问，直接就跟下属说：“小王，你去给张总买碗面。”小王问：“买什么面？”你也不知道，但是你又不好意思再去问领导，于是就擅自做主：“牛肉面吧。”然后小王就去买了一碗牛肉面回来，领导一看，大发雷霆：“你不知道我从来都不吃牛肉的吗？”这就是非常典型的因为沟通不到位而导致执行不到位的情况。

“上传”还有非常重要的一个部分就是“汇报工作”。上级把命令下达了，具体执行者是你和你的团队，执行中遇到了哪些困难？执行的结果如何？这些都要及时反馈给上级，让上级能够从大局上对项目进行

把控。这是作为上级的下属必须养成的工作习惯。

其次，“下达”，分配任务要准确、明确。

得到上级的命令之后，你要做的不是自己一个人埋头苦干完成任务，而是要想好执行策略，并准确、明确地下达给下属，通过团队合作来完成任务。这是一个管理者和普通员工最根本的不同。在传达命令的时候，不要简单地把上级的话复述给下属，毕竟决策指令和执行指令在表达方式上会有所不同。比如，你是公司的行政主管，上级跟你说：“准备一下，20分钟后开会。”你肯定不能这样直接传达给下属，否则很有可能出现两个人一同整理会议室却无人准备开会需要的文件这种情况。所以，你必须将任务进行分配，明确到人，同时准确地告知对方：“小王，你去准备会议室，5分钟搞定。小李，这是会议需要的相关文件，你去准备，10分钟后给我。”这样精准、简单、明了的沟通方式，会让下属立刻知道自己该做什么，以及怎么做。

对于企业的中层管理人员来说，信息沟通是最基本的职责和价值。作为普通员工甚至是优秀员工，你最重要的价值在“做”出成绩。而当你晋升为一名管理人员，你必须掌握“说”的技巧，因为它将在你的每一项工作中都承担着重要角色。

2. 项目管理者

中层人员作为团队的领导者，在日常的工作中需要带领团队定时、定量地完成上级交给团队的一个个任务。其实，上级交给团队的这一个个任务也就是一个个的项目。所以，项目管理者也是中层工作中的一个重要角色。

所谓的项目管理，是指项目的管理者，通过和团队的分工、合作，



利用自身的管理知识和有限的外部资源，对项目所涉及的全部工作进行有效的管理。中层人员的管理工作包括人员、时间、成本、质量、风险等各个方面的管理。

作为团队的领导者，也是整个项目的负责人，项目管理者会参与项目的整个运作过程，从项目的选择、计划，到项目的实施和收尾，当然也包括项目的风险识别和控制。在这个过程中，中层作为项目管理者，最重要的工作是按照上级的要求对项目做出详细的计划，并且把这个项目计划布置下去、做好团队分工，在团队执行的过程中给予有效的控制和监督。

首先，中层要具有项目的规划能力，将项目的要求化为切实可行的工作计划。中层作为项目的管理者，一方面要保证项目的进度，另一方面又要保证项目能够保质保量地完成。这就需要中层具有项目规划的能力，针对项目的要求，做好项目计划，并且明确、清晰地把计划告诉团队成员：项目的目标是什么，完成项目的时间是多少，每个人的分工是什么，工作重点是什么，项目实施的每个阶段需要做到什么程度，等等。其中，计划的任何一个环节出现问题，都有可能导致项目不能定时、定量地达到预期目标。

比如，你是一位公司行政部门的主管，公司要招待一批重要的客户，需要你的团队做好接待工作。当你拿到需要接待的客户信息和接待标准的时候，就需要针对这些要求做一个详细的计划：接机，安排食宿、陪同人员，以及接机、食宿、人员的规格，接待客户的程序，接待客户中需要注意的问题，突发事件的处理方案等。

其次，在项目执行过程中，中层要具有进度和风险控制能力，要保证项目计划完整、有序地进行下去。在项目实施的过程中，时间、成

本、质量、进度等都很有可能受到外界因素的影响发生变化，给项目带来一定的风险，如果不能够及时控制，将会导致项目无法正常进行。所以，在项目执行过程中，中层要能够及时发现风险、控制风险，并且做好风险预警和解决方案。

最后，业务技能和决策能力也是直接影响中层项目管理的重要因素。作为项目管理者，在项目管理的过程中，需要对一些具体的事情做出有效的决策，而这些决策必须依靠中层熟练的业务技能和经验才能够保证每一项决策都及时且有效。

3. 技术领头者

相关机构研究表明，大多数企业的中层都是技术人员出身。这也就证明，中层除了需要具备管理能力之外，业务技术也是其必备的能力。

很多中层认为，管理能力才是自身必须拥有的能力，业务、技术能力可以从团队得到弥补。虽然我们不赞成中层对任何事情都亲力亲为、亲自打冲锋，也不强求中层必须是业务、技术尖兵，但是，如果中层在业务、技术方面不能够得到上级和下属的认可，工作不好做是一方面，更重要的是不知道工作做到什么程度才是好。比如，当上级布置下一个任务，中层对此任务涉及的业务、技术一窍不通或者知之甚少，就不能很好地做出切实可行的计划，不知道这个任务的重点是什么，完成什么程度，有什么难度。

小王是某企业的一位中层人员，负责企业的技术部门，管理一支技术团队。他是人们俗称的“空降部队”，本身是管理专业出身，对本部门的业务、技术了解甚少。当初，也正是因为他的管理能力比较突出，才被公司高薪聘请过来。但是，小王在接下来的工



作中却处处碰壁、缩手缩脚。

小王管理的是企业的技术部门，团队的成员基本都是技术人员，他们属于科研人员的行列，也可以说是人们口中的“书呆子”。在日常工作中，这些人非常清高，对小王什么本事都没有就成为他们的领导非常不满，所以经常搞一下小把戏让小王出丑。

一次，小王接到了上级的一个任务，要求在特定的时间内完成某项技术的改善。可是，小王并不擅长技术，在理解上级布置任务的时候也没有详细地了解任务重点，就把团队召集起来开会。由于缺乏技术经验，在布置任务的时候，小王无法掌握重点，就把任务重要的部分交给了业务、技术能力相对较弱的下属去执行，而没有把业务、技术能力相对较强的人分配到任务重要环节中。

当任务结束的时候，由于人员分配出现问题，任务虽然也算是完成了，但是结果和上级的预期相差甚远。在面对上司的责问时，小王也只能哑巴吃黄连——有苦说不出。

有人做过一个调查，针对那些技术欠缺的中层人员，特别是管理技术部门的中层。当问及团队合作中遇到技术问题该如何解决时，这些人员的苦水可谓是非常多。他们普遍认为，尴尬是避免不了的，最重要的是会失去下属的认可和信任。当回想起下属在执行任务时候遇到无法解决的技术问题时，他们的表情除了苦笑和摇头，别无其他。

所以，作为中层，不仅要做一个优秀的管理者，还要做一个技术的领头者。只有这样，中层在接受上级任务的时候，才能准确把握任务重点；在给下属分配任务的时候，才能够做到人尽其才、知人善用；在做计划的时候，才能够给予上级有效的建议；在下属遇到问题时，才能够

帮助其解决或者创新。

4. 团队建设者

作为中层，工作是靠团队完成，业绩也是和团队业绩绑定在一起的。也就是说，中层的另外一个重要角色就是团队的建设者。

建设团队是中层管理的前提，也是体现其能力的重要方面。衡量一个中层成功还是失败，其中最重要的标准是其带领的团队成功还是失败。可以说，一个重视团队建设的中层会带领团队创造更高的业绩，同时也能给团队成员营造一个良好的个人发展空间。

很多中层都有这样的感慨：员工不好带，做事马马虎虎、敷衍了事、责任心不强、纪律涣散；团队氛围不好，员工之间钩心斗角，不是今天你给他穿小鞋，就是明天他抓你的小辫子；员工流动性比较大……事实上，这些问题都是团队建设的问题。

所谓“团队建设”，实际上就是找到合适的人做合适的事，并给予合适的激励，然后获得期望的结果。具体来说，中层在团队建设中需要重点关注以下两件事。

第一件事，找人。

人是团队的核心，没有人就没有团队。一个光杆司令再伟大、再出色，都不可能做出超过团队的成绩。所以，团队建设的第一步一定是找人。应该找什么样的人？

首先，应该找符合团队气质的人。比如，你的团队强调高效率运转，那么做事总是慢慢吞吞的人就不适合加入你的团队。

其次，应该找适合团队职位的人。任何团队，要想有所成就，必须坚持“一个萝卜一个坑”。否则，“萝卜太多坑太少”容易出现偷奸耍