

· 中层强则企业强 中层兴则企业兴 ·

打造中坚力量，赢在“中间力量”

决胜中层

JUE SHENG ZHONG CENG

——中层管理者就该这么干

房伟◎著



**内忧外患，中层管理者该何去何从？
上压下挤，中层管理者又该如何修炼自己？**

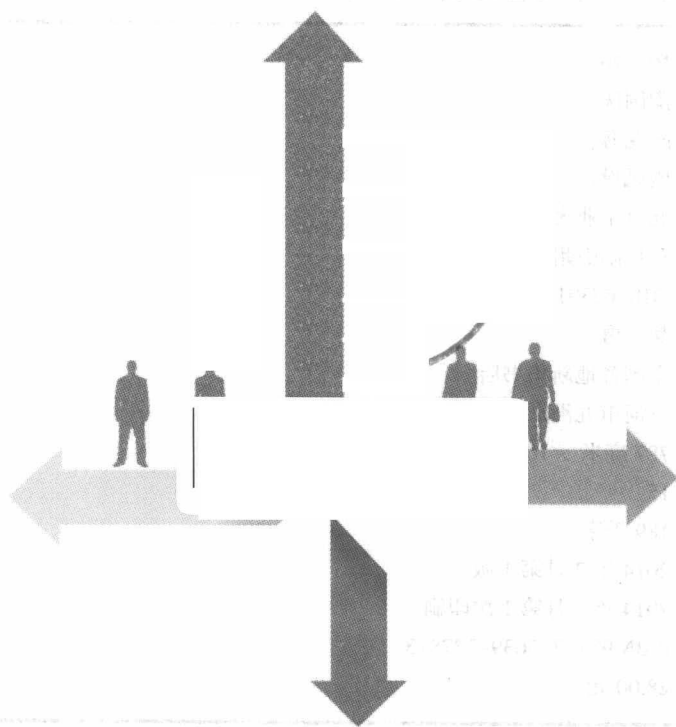
中层危机，上则举步维艰，下则难以为继；
中层给力，新企业日新月异，老企业基业长青。

北京工业大学出版社

决胜中层

JUE SHENG ZHONG CENG
——中层管理者就该这么干

房伟◎著



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决胜中层——中层管理者就该这么干 / 房伟著. —
北京: 北京工业大学出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5639-3778-3

I. ①决… II. ①房… III. ①企业领导学 IV.

① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014050 号

决胜中层——中层管理者就该这么干

著 者: 房 伟

责任编辑: 陶国庆

出版统筹: 陈龙海

封面设计: 国风设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 15

字 数: 189 千字

版 次: 2014 年 2 月第 1 版

印 次: 2014 年 2 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3778-3

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)



序 言

在企业中，中层管理者是企业实现成功经营的核心力量，一个企业只有中层强大才能兴旺发达。可以说中层的优劣左右着企业的发展方向，只有中层管理者足够优秀，充分发挥自身的作用，扮演好企业栋梁的角色，才能推动企业在竞争的大潮中越走越远。

中层管理者在企业中起着承上启下的枢纽作用，是承担企业发展的中流砥柱，是决定企业的走向和发展趋势的决定因素。如果中层不够优秀，就会阻碍企业的发展。所以任何企业都是将中层管理者摆在首位，帮助中层管理者提升自身的能力和素质，让每一位中层管理者都能发挥自身的作用，成为企业领导者的得力助手，推动企业不断进步。

然而，让每一位中层管理者都成为企业真正的栋梁之材却并不是一件容易的事。通过对许多企业中层管理者的培训，我发现许多企业的中层管理者都存在这样一个问题——不具有管理者的资质。很多企业的中层都是从基层提拔上来的，他们大多不曾接受过专业的管理技能训练，只是因为工作表现出色或专业技能过硬，才被提拔到了中层岗位，但是由于他们没有受过专业的管理技能训练，所以他们在管理的过程中力不从心，不仅无法带领团队帮助企业发展，而且还会因为自身能力和素质不足给企业造成伤害和损失。

鉴于企业中层管理者对于企业发展的重要性，我针对企业中的中层管理者普遍存在的问题，开发了“做最给力的中层”的课程培训，目的就是希望通过此课程帮助企业中层管理者提升自身的能力和素质，将自身打造成企业真正的栋梁之材，成为企业最给力的中层管理者。这样不仅能帮助企业获得更好的发展，而且也能成就自己的事业。

“做最给力的中层”这一培训课程自推出到现在已经有十余年的时间。在课程中，我通过对中层管理者自身在管理技能上的劣势和不足进行深刻分析，提出了打造最给力的中层管理者以及提升中层管理者的能力和素质的方法，帮助众多中层管理者突破中层瓶颈，成为企业领导者最得力的助手和推动企业发展的中坚力量。

在企业的发展中，人们往往认为企业高层决策者是企业发展的核心，因此忽视了对企业中层管理者的培养。其实，中层管理者才是承担贯彻、执行企业各项工作目标大任的重要角色，是企业运行所有工作的关键所在。我们知道，企业的竞争不但是人才的竞争，更是人才培养机制的竞争。特别是在市场竞争激烈的今天，企业若想在竞争中脱颖而出，就要拥有一支优秀的中层管理者队伍，这支队伍能够适应市场机制的需要，具有卓越的管理能力和打造一流团队的能力。

每个人都不甘于平庸，都想在自己的工作领域干出一番成绩。在我为各大企业培训的过程中，我了解到这些企业的许多中层管理者为了能更胜任自己的职位，更好地为企业的发展贡献自己的力量，都在积极地寻找提升自我的方法，却因为不得其法，致使他们始终不能突破自己、不能超越自己，无法成为一个优秀、合格的中层管理者。

总结我十几年对企业中层管理者进行培训的经验，我认为，企业中层管理者要想成就自我，成为一个优秀的中层管理者，必须具备应变力、影响力、承担力、执行力、领导力、沟通力、培养力、细分力、凝聚力、创

新力等十项能力，这十项能力不仅能帮助企业中层管理者在管理观念上加以提升和转变，而且更能帮助企业中层管理者切实地实现工作方法和工作技能的改变与提升。我将这十项能力称为最给力中层管理者的十大修炼，只有将这十项能力修炼到位，企业中层管理者才能激活自身的能力和素质，突破自我、超越自我，从而成为最给力的企业中层管理者。

本书结合我多年的培训经验和见解，以最给力的中层管理者的十项能力修炼为主导，用最平实诙谐的语言、最意想不到的独特视角和我在培训中积累的真实案例为基础，为企业中层管理者解析其自身的不足和劣势，并总结了众多优秀的企业中层管理者的成功经验，向每一位企业中层管理者提供成就自我、超越自我的方法和技巧。只要你翻开本书，你就开启了走向成功的大门，本书将帮助你成为企业最优秀的栋梁之材，成为企业领导者最得力的助手，成为最给力的企业中层管理者。

目录

第1章 中层管理者的职业素养

在企业中，中层管理者是企业的中流砥柱，是企业的核心力量，承担着贯彻、执行企业各项工作目标的大任，对于企业的发展起着至关重要的作用。只有中层管理者自身的能力和素质不断提升，让自己成为企业领导者的得力助手，才能推动企业不断进步，使自己成为企业真正的栋梁之材。

第一节 中层管理者的十大内伤	2
第二节 最给力的中层管理者应具备的八种心态	7
第三节 最给力的中层管理者应坚持的六项原则	12
第四节 最给力的中层管理者必备的六大技能	17
第五节 中层管理者成就自我的十大能力	22

第2章 应变力——中层管理者的角色定位能力

应变力是企业中层管理者需要具备的最重要的一种能力。频繁的角色转变使得我们企业中层管理者的角色始终处于变动之中，而这种变动如果不能把握得当，就会造成角色的失误。所以企业中层管理者需要具备应变力，实现自己从职责、思维方式到办事习惯、管理能力的转变。

第一节 作为下级,企业中层管理者要做经营者的替身	28
第二节 作为同事,企业中层管理者要强化内部客户意识	32
第三节 作为上级,企业中层管理者要扮演四种角色	36
第四节 企业中层管理者角色认知的常见误区	41
第五节 企业中层管理者应学会随时转变角色	44

第3章 承担力——中层管理者承担责任的能力

企业中层管理者需要提升承担力。承担力是指担当责任的能力。承担力是企业中层管理者取得发展的加速器。中层管理者只有敢于承担责任,才能有更大的发展。因为承担不仅显示了管理者的责任心,也代表着管理者有从大局着眼、主动挑起大梁的执行力。

第一节 勇于承担自己的责任	50
第二节 为下属的过失埋单	54
第三节 顾全大局,主动请缨	57
第四节 做别人不愿做的事情	61
第五节 承担得越多,发展机会就越大	64

第4章 沟通力——中层管理者协调解决问题的能力

企业里面出现的大部分问题都来自于沟通障碍,常常由于中层管理者不善于沟通,使得下属在执行工作时出现偏差。所以中层管理者要有计划、有目的地对自身进行培训,培养自己的沟通能力。用沟通力协调好与上级领导、同级同事、下属员工以及客户之间的关系,做好配合,这样才能更好地胜任中层管理者的职位。

第一节 达成良好的沟通应该具备五种心态	68
第二节 舒心的微笑是沟通的最佳桥梁	71

第三节 真诚的赞美胜过一剂良药	74
第四节 和谐相处, 培养有效倾听的技巧	77
第五节 加强沟通, 掌握个性化沟通的要领	81

第5章 培养力——中层管理者培训员工的能力

一个优秀的中层管理者必须具备能够培训优秀员工的能力。有时, 中层管理者的培养力必须要胜于他们的专业能力。培养员工并不是单纯地说教, 而是使用一些科学的方法教育员工, 挖掘员工的潜能, 让员工实现从普通员工到优秀员工的蜕变。每个中层管理者都希望自己的下属足够优秀, 但是员工单靠自身的努力很难成长为优秀的员工, 这就需要中层管理者发挥培养力的作用, 运用一定的技巧和方法教育员工, 帮助员工成长。

第一节 中层管理者要成为好教练	86
第二节 多谈事实, 不要轻率地否定下属	90
第三节 控制情绪, 尊重员工	94
第四节 倾心辅导, 下属的成长就是自己的成功	97
第五节 激励员工, 让每一个员工都变得优秀	100

第6章 细分力——中层管理者细化工作的能力

中层管理者在企业中的作用是承上启下, 因此在工作中需要通过
对细节的追求来使执行更到位, 使执行结果更完美。这就要求中层管理
者在做事情时能够细化, 做到精细, 对于把事情做到什么程度, 要非常
明确和具体。要把做事情的方法、流程、时间限制、考核标准、具体计
划都做得细致而完善, 这样既方便员工执行, 也方便自己管理。

第一节 中层管理者要注重工作细节	106
------------------------	-----

第二节 别让员工成为“差不多”先生	110
第三节 标准要高，要求要严	113
第四节 工作细节决定事情的成败	118

第7章 执行力——中层管理者取得工作实效的能力

中层管理者在企业中的价值就体现在贯彻、执行上级决策、取得工作成果上。只有交出令企业满意的答卷，为企业带来赢利，让企业走向成功，才是合格的中层管理者。因为成功才能体现出企业的竞争力，只有成功能够促进企业不断地发展。作为企业的中层管理者，不仅要贯彻、执行上级领导的决策，关注企业目标，更要促进企业走向成功。

第一节 中层管理者的职责在于执行	122
第二节 创造成果，行动是关键	125
第三节 锁定责任才能取得成功	129
第四节 增强责任心，提升执行力	132
第五节 全力以赴，争取成功	136

第8章 领导力——中层管理者组织统领的能力

中层管理者必须具备组织统领的能力，带领员工完成工作任务，而不只是做个管理者。领导和管理是有区别的。目前，许多企业的中层管理者甚至高层管理者都没有意识到领导力对于企业发展的重要性，很少关注领导力的提升，无形中阻碍了企业的发展。其实领导力对于企业的发展非常重要，尤其是对中层管理者自身的发展非常重要。

第一节 中层管理者要成为优秀领导者	140
第二节 言而有信，说到就要做到	144

第三节 有效授权，放权不放任	148
第四节 褒贬奖惩，增强威慑力	152
第五节 提升自我，培养卓越的领导力	155

第9章 凝聚力——中层管理者建设团队的能力

一个团队只有具有凝聚力，才能劲儿往一处使，互相合作，发挥最大的能量。中层管理者只有具备凝聚力，才能打造一个团结、稳定的团队，向着共同的目标前进。中层管理者可通过深入了解员工、鼓励员工、关心员工的成长等方式来增强对员工的凝聚力，增强员工对自己的信任感，这样工作起来才会更顺畅。

第一节 明确目标，形成凝聚团队的核心力量	160
第二节 发扬“狼性精神”，打造高绩效团队	164
第三节 信任、合作是凝聚人心的基础	168
第四节 凝聚力来自于对企业的忠诚	172
第五节 关爱员工，聚心才能聚力	175

第10章 影响力——中层管理者的人格魅力

有些中层管理者只知道按照规章制度办事，却忽略了自身影响力在管理中的作用。中层管理者工作主要是对人的管理，如果只知道按规章制度去办事，难免会造成上下级关系对立，甚至影响整个团队的和谐关系。所以中层管理者要学会用自身的影响力作为润滑剂去管理团队，尽可能让企业管理多些人性的成分。

第一节 中层管理者要有职场影响力	180
第二节 用忠诚和诚信铸就信用品牌	185
第三节 激发斗志，把激情注入团队	188

第四节 修炼个人魅力，为员工树立好榜样	191
第五节 用感恩成就非凡的影响力	195

第11章 创新力——中层管理者与时俱进、开拓发展的能力

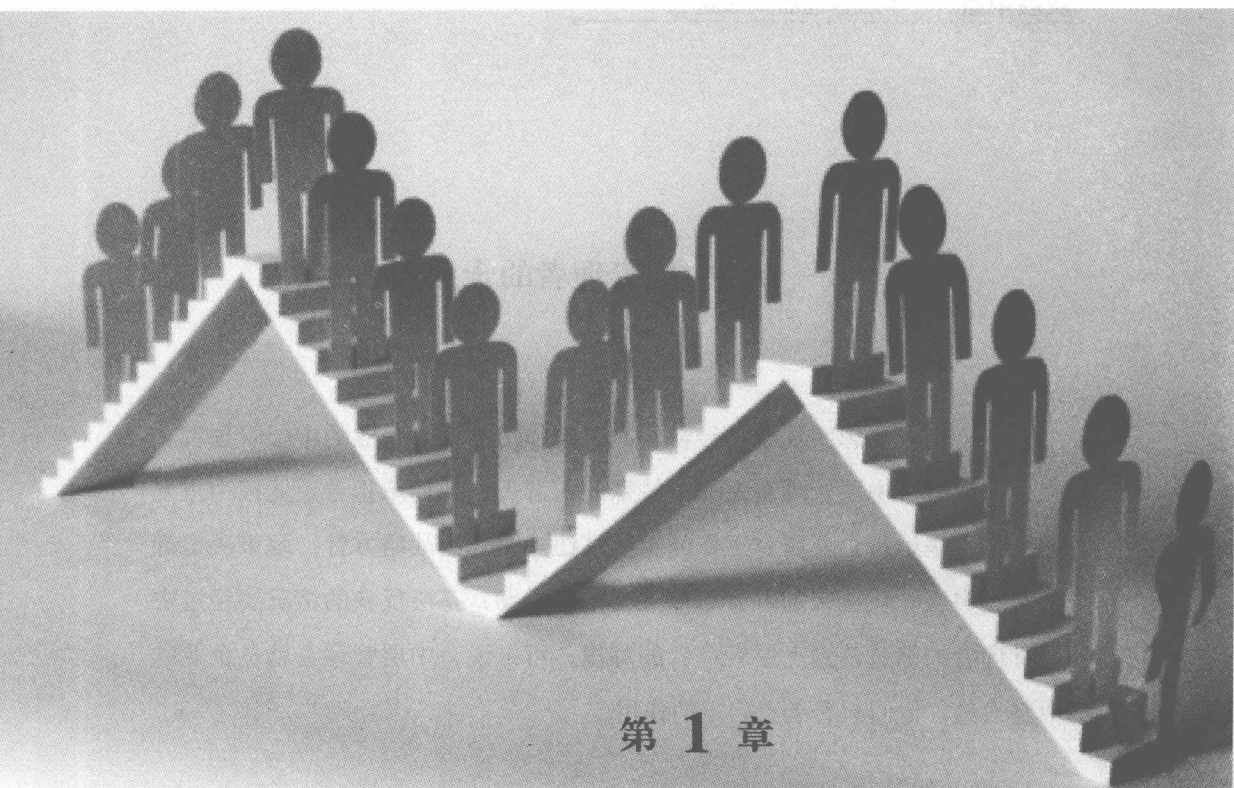
企业的发展离不开创新，中层管理者必须具备创新的意识和能力，这是帮助企业做大做强的唯一出路。在这个商业环境日新月异的时代，企业管理者如果不能提升自己的创新能力，只知道墨守成规和靠模仿别人来生存，企业很快就会被这个高速发展的社会淘汰。只有不断创新，才能帮助企业走出特色之路，让企业在竞争中求得生存，在生存中争得发展。

第一节 做勇于创新的中层管理者	200
第二节 培养自我创新力	204
第三节 发掘员工的创新力	207
第四节 打造创新型团队	211

第12章 超越自我，做最给力的中层管理者

中层管理者在企业发展、晋升的空间很大，必须树立向更高的职位攀登的信念，千万不要陷入过去的成绩里而扬扬自得，那样只会为自己的事业带来阻碍，让自己停滞不前。只有不断地超越自我、完善自我，才能让自己与时俱进，变得更加优秀，成为企业中最给力的中层管理者。

第一节 发展自我，中层管理者要勇于付出	216
第二节 不断学习，成就自我，提升竞争力	219
第三节 完善自我，“日三省吾身”	222
第四节 超越自我，做最给力的中层管理者	225



第 1 章

中层管理者的职业素养

在企业中，中层管理者是企业的中流砥柱，是企业的核心力量，承担着贯彻、执行企业各项工作目标的大任，对于企业的发展起着至关重要的作用。只有中层管理者自身的能力和素质不断提升，让自己成为企业领导者的得力助手，才能推动企业不断进步，使自己成为企业真正的栋梁之材。

第一节 中层管理者的十大内伤

一个企业要想实现成功经营，起关键作用的就是企业的中层管理者。在企业当中，中层管理者是非常特殊的一群人，他们承担着企业极为重要的工作，是运行企业所有工作的重要枢纽。企业的战略方针、政策决定都要通过中层管理者来加以分解落实、传递贯彻，基层反映的情况要经过中层管理者的筛选传到上层管理者的耳里。可以说，中层管理者就是企业的中坚力量，他们起着承上启下的作用。

在第二次世界大战期间，同盟国和轴心国的军备都出现了严重问题。在第二次世界大战结束之后，美国相关部门作了一项统计，该统计数据显示：在战争中，被敌人打下的飞机有14000架，而由于自身机械故障损失的飞机却有21000架，比被敌人打下的还多。而反观纳粹德国一方，在战争中制造的10枚导弹，居然没有一枚出现故障。针对这个现象，美国政府继续查找原因，发现是这些生产飞机的工厂产品质量出了问题。而造成质量问题的根源就是企业的中层管理者在管理思想和管理方法上出了问题。这使得人们第一次认识到原来中层管理者如此重要。所以从第二次世界大战以后，各个企业开始重视中层管理者的管理，国际上还出现了中层管理技能研究协会，专门从事对中层管理者的管理技能的研究。

中层管理者是什么？可以说，从企业的员工以上，包括见习经理、经

理、项目负责人都属于中层管理者。那企业的中层管理者来自哪里呢？据一份有关“企业的中层管理人员来源情况”的调查显示，企业的中层管理者大概分为几种情况：第一种是企业中的技术或业务骨干；第二种是忠诚于企业的老员工；第三种是具有管理或领导潜质的员工；第四种是能按照企业领导者的命令行事的员工；第五种是为企业做出贡献而受到奖励晋升的员工；第六种是在企业陷入危机时临危受命的员工；第七种是从普通员工中选拔出来的优秀员工，等等。可以说，在现代的企业中，大多数中层管理者都不具有管理者的资质，因为他们没有受过专业的管理技能训练，即使他们在工作上能力突出、表现优秀，也不代表他们就能成为一个合格的管理者，更别谈带领团队推动企业发展了。

要知道，中层管理者既是企业基层员工的领导者，又是企业领导者深为倚重的执行者，他们在企业中起着枢纽和桥梁的作用。中层管理者的优劣直接决定着企业的发展方向，只有中层管理者充分发挥自身的作用，做到上传下达、下传上达，才能推动企业在竞争的大潮中不断前行和发展。

在企业的发展过程中，作为企业领导者需要综合考虑企业的经营战略、经营方向、经营策略、经营方针、经营制度等要素，但是在考虑这些问题的同时，千万不能放过最重要的一点，那就是所有问题都需要人来解决。而在人的问题上，企业领导者必须要把目光放到中层管理者身上，因为企业的中层管理者是企业发展的基础。这就如同一个建筑，要想建得高，首先地基要稳，四梁八柱要坚固，这样才不会在建到一半时轰然倒塌。对于企业来讲也是如此，只有中层管理者足够优秀、办事得力，企业才能在竞争的道路上越走越远。

在企业生产经营工作中，一件事情的进展不力，一个项目出现问题，其根源往往跟普通员工关系不大，而是企业的中层管理者出了问题。对此，我总结了企业中层管理者最常见的问题，这就是阻碍中层管理者成为

企业中流砥柱的十大内伤。

一、心态失衡

很多中层管理者是从基层成长起来的，这是企业培养中层管理者最主要的途径。然而企业领导者会发现，这些人当基层员工干得挺好，到了中层管理者位置反倒越来越让自己不满意了。这是因为他们没有很好地完成从基层员工到中层管理者的心态调整和角色转变。虽然他们成了企业的中层管理者，却只是表面的职位变了，他们的内心还没有完全接受这个改变，因此在管理上就会犯只关注具体的事、不关注人的毛病，导致在管理过程中失误频出，给企业造成伤害和损失。

二、角色失准

有的中层管理者不知道作为一个中层管理者到底意味着什么，有人觉得自己是一个官，自己的权力有点儿大，却忽略中层管理者到底是一个什么角色，应该承担什么样的责任，不知道应该把工作做到什么样的程度。

三、推诿责任

许多中层管理者缺乏一种勇于担当、勇于承担责任的精神，这导致中层管理者遇事推卸责任，形成对责任的推诿。作为一个中层管理者，在客观上承担的责任要比普通员工多，因为企业的战略方针、各项规定和决策，都需要中层管理者去执行，这往往导致干得多就出错多。由此很多中层管理者会找各种各样的理由推卸责任，目的只有一个：告诉上级领导——这事跟我没关系。

四、执行乏力

我们常说贯彻执行。什么叫贯，上下贯通；彻，就是彻底。这就是说中层管理者对于上级决策要做到全面、彻底地执行，一贯到底，不走样。执行力是中层管理者最重要的能力，但是许多中层管理者非常缺乏执行力，致使企业的战略目标无法实现。

五、不善辅导

中层管理者很大一部分的工作内容是辅导、指导下属。在企业里面很多中层管理者不善于教导员工，使得员工的潜力无法被挖掘，员工的能力得不到提升。

六、沟通障碍

许多中层管理者不善于沟通，不懂得沟通，更不会去高效地沟通，以至于产生了许多沟通障碍。在现代企业的管理中，大部分的问题都是因为中层管理者与上级、同级、下级甚至是客户的沟通不畅造成的。对于中层管理者来说，良好的沟通能力是其发挥自身才能的关键因素。

七、授权不够

许多中层管理者对下属不能做到充分授权，以至于自己整天又忙又累，把下属的工作都干了，下属不但不买账，还会说一些风凉话。因为授权不够，中层管理者不仅自己整天忙碌劳累，其手下的员工也因为缺乏锻炼机会而失去了对工作的积极性，使得团队的能力越来越弱。

八、盲目工作

许多中层管理者不善于、不习惯做计划，在每一项工作开始之前，既没有了解清楚上级领导对于此项工作的整体构想，也没有明确做这项工作的最终目的，只是按照自己的想法去实施，不但与领导意图脱节，也让下属像没头苍蝇一样没了方向。

九、制造派系

制造派系是许多职场人士的宗派行为。有的中层管理者为了巩固自己的实力，常常会培养几个得力助手作为亲信，久而久之就形成了自己的派系，这于企业整体来说是非常不利的，不仅在部门与部门之间造成了隔阂，也会在团队内部造成分裂，破坏团队的团结，影响团队的效率。