

如何当好 中层管理者

HOW TO BE AN EXCELLENT
MIDDLE MANAGERS

陈志嵘 陈宝光 ■ 著



如何当好 中层管理者

HOW TO BE AN EXCELLENT
MIDDLE MANAGERS

陈志嵘 陈宝光 ■ 著



图书在版编目(CIP)数据

如何当好中层管理者 / 陈志嵘, 陈宝光著. — 北京:
: 中华工商联合出版社, 2013.11

ISBN 978-7-5158-0788-1

I. ①如… II. ①陈… ②陈… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 255878 号

如何当好中层管理者

作 者: 陈志嵘 陈宝光

责任编辑: 胡小英 郑 婷

装帧设计: 周 源

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2014年1月第1版

印 次: 2014年1月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 120千字

印 张: 13.75

书 号: ISBN 978-7-5158-0788-1

定 价: 32.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

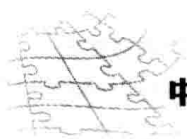
联系电话: 010-58302915

推荐序

赢在贯通，通在中层

许多人在讲高层领导要提升领导力，也有许多人在讲基层员工要提升执行力。那么作为中层管理者，这个具有双重角色的岗位，到底应该提升什么才能？为什么要提升这些才能？如何提升这些才能？看了陈志嵘老师与陈宝光老师的《如何当好中层管理者》一书，这些问题就有了比较清晰的答案。

为什么要提升中层管理者的才能？作为公司的“脊梁”，中层管理者的作用不言而喻。脊背不好，自然不能挑大梁。从管理菜鸟到管理大师，需要有一个成长过程。我从多年来的管理咨询经验中深刻体会到，相当多的企业执行力很强，领导力也不差，然而就是上下不能贯通，让上上下下都很痛苦，为什么？就是中层（也就是脊椎）出了问题，痛则不通，通则不痛，打通中枢，才能治病。



如何当好 中层管理者

如何提升中层管理者的才能？市面上有不少书都在讨论这个问题，本书全面、系统地阐述了“中层管理者的十一项核心修炼”，11种能力，种种给力，就是让上中下三层贯通。

身为中层管理者管理技能训练的职业培训师，陈志嵘老师与陈宝光老师有着丰富的经验和感悟。在多年的实践中，他们提炼出许多相当有价值的东西，写下了本书。这本书少有华丽的辞藻，少有复杂的术语，生动切实的职场案例、简单实用的方法，揭示了中层管理者成长的奥秘，告诉我们如何成为一个高水平的中层管理者。

感谢志嵘、宝光的无私奉献，希望通过这本书一个个生动的实例与睿智的阐释，让你完成思维的转变与突破，也希望他们的经验、感悟让管理者少走弯路，顺利抵达成功彼岸。

北京大学汇丰商学院项目主任

中商国际管理研究院院长

杨思卓

前 言

也许，你根本就不会注意到墙角处，有一只正在结网的蜘蛛。

蜘蛛不停地在从上爬到下，从东爬到西，从南爬到北，从前爬到后，从左爬到右，辛勤地吐丝织网。

一阵风吹来，将一些细柔柔的丝线吹断了。

蜘蛛赶紧爬过去，重新编织那张网——它是那么的努力，丝毫没有放弃的意思。

第二次，太柔嫩的丝线又断了。

蜘蛛不慌不忙地爬过去，再一次吐丝编织。

第三次，第四次，第五次，第六次，第七次……

一次又一次，蜘蛛辛勤地吐着丝，不停地修复、补正——经过反反复复地编织，一个大而密的蜘蛛网就这样织成了。蜘蛛网随风摇曳，却没有被吹断——蜘蛛网已经变得异常牢固了。



如何当好 中层管理者

企业是一个组织，企业的中层管理者恰似这个组织中勤恳、负责的蜘蛛——企业制定的工作目标和任务需要中层干部执行和落实，因而，中层管理者素质的高低将直接影响企业的发展，关系企业能否健康成长。

可以说，企业的中层管理者，是一个承上启下、上传下达、内调外协的角色，是联系上下级的纽带和桥梁，在他们身上体现着组织员工、宣传员工、带动员工完成各种任务的重要职责。

目 录

Contents

1

认·知·篇

为什么要提升中层管理者的才能

一 谁阻碍了组织的发展 / 003

1. 中层管理者，你究竟在干啥 / 005
2. 有能力VS无能力 / 008
3. 圈子文化 / 011
4. 皇帝心态VS小货郎心态 / 015

二 向现代企业迈进，只需比别人多一点点不同 / 019

1. 从中层管理者的职责说起 / 019
2. 中层管理者：你是谁 / 022
3. 先天VS后天 / 025



2

勤·修·篇

中层管理者的十一项核能修炼

一 理解力——找准位置才能做对事 / 033

1. 角色认知 / 034
2. 中层的十个到位 / 038
3. 资源整合 / 044
4. 中层管理者的“三承三启” / 047

二 克己力——管好他人之前先管好自己 / 051

1. 认识情商 / 053
2. 认识逆商 / 057
3. 记住：情绪起不了任何作用 / 060
4. 训练克己力的诀窍 / 063

三 学习力——要么前进，要么被淘汰 / 066

1. 树立终生学习的意识 / 068
2. 将学习工作化 / 070
3. 学习力训练大法 / 073

四 自省力——进步就是不断战胜自我 / 076

1. 正心方能修身 / 078
2. 我是一切的根源 / 081
3. 做好自己 / 084

五 沟通力——管理从有效沟通开始 / 087

1. 了解九型人格与人更好沟通 / 088
2. 应对下属的沟通技巧 / 092
3. 读懂领导是沟通的前提 / 096
4. 九型人格与团队建设 / 100
5. 有效的沟通力训练 / 104

六 传播力——有效提高团队的战斗力 / 107

1. 什么是传播力 / 109
2. 在演说中传播 / 112
3. 在培训中传播 / 115
4. 提高传播力的利器 / 119



七 领导力——最重要的是让下属动起来 / 123

1. 做到有效授权 / 125
2. 人性激励 / 129
3. 情景领导 / 132
4. 全力打造领导力 / 135

八 系统力——始终把组织的成长放在第一位 / 137

1. 系统价值观 / 139
2. 系统的五大特性 / 142
3. 系统最优化 / 145
4. 如何提升系统力 / 148

九 目标力——有目标，才会有行动的方向 / 150

1. 目标管理 / 152
2. 目标的要素 / 156
3. 如何分解目标 / 159
4. 目标是源泉 / 162
5. 管理目标的方法 / 166
6. 训练你的目标力 / 169

十 解决力——解决问题，才能有结果 / 172

1. 问题的认知及其分类 / 173
2. 解决问题的两种技术 / 176
3. 异常问题的解决流程 / 179
4. 问题的最佳解决之道 / 183

十一 改善力——没有改变，就没有成长和进步 / 188

1. 发现企业的成长动力 / 190
2. 提案改善制度 / 194
3. 改善实施流程 / 197
4. 改善的基本工具 / 200
5. 训练改善力的有效途径 / 204

后 记 / 208

Part 1

认知篇

为什么要提升中层管理者的才能



一、谁阻碍了组织的发展

万科是中国有名的房地产企业。当年，万科曾在上海兴建城市花园。万科的总裁王石对城市花园项目的各项指标都有很高的要求。在王石的严格要求之下，万科的中层管理者无不兢兢业业，力争做到最好。

在城市花园样板房即将对公众开放的时候，王石看着周边光秃秃的环境，叹了口气，说道：“这周边的环境太差了，要是春天就好了，种上一排排绿草，城市花园的环境就会更上一个层次了。”

当时，作为职业经理人的姚牧民，领会了王总的心意，当即向王石承诺：“王总放心，到了开盘的那天，保证城市花园绿草如茵。”

王石看了看姚牧民，点了点头，但并不知道姚牧民将要怎



么做。

城市花园开盘接待的当天，王石来到了样板房前，笑容满面——绿油油的草坪布满了样板房周围，看上去舒服极了。

王石兴奋地问姚牧民：“你是怎么做到的？”

姚牧民轻松地说道：“其实很简单，我让员工在地里撒了一麻袋的麦粒，这些麦苗很快就生长出来了。”

原来，在天气很冷的情况下，小草很难在短时间内发芽生长，而麦粒却很容易。

就这样，上海万科花园在王石和他的一群得力干将的努力之下，开盘当天，销售额就达到了两个多亿人民币。

1. 中层管理者，你究竟在干啥

诚如上一个故事中所说，在一个企业中，中层的地位介于高层和基层之间，起着连接高层和基层的枢纽作用。如果用一个形象的比喻来说明这三者之间的关系，高层就像是一个人的大脑，而基层则像四肢，中层就像是脊椎，将大脑和四肢联系起来，并保持他们之间信息传递的畅通无阻。

中层管理者是一个人在社会上所扮演的众多角色中的一个，要成功扮演这个角色，就要深入了解这个角色的核心，以便使自己称职。

正如，原本是一名普普通通的员工，突然有一天升职成为了主任、主管或者经理，那么，你的社会角色就不再是员工，而是进入了管理层，成为员工的领导，即中层管理者。

一个人进入企业的中层管理者行列，明白自己的职责所