

可口可乐、宝洁、苹果、腾讯等全球著名企业
正在力推的中层管理者领导法则。



优秀中层 这样当

YOUXIU ZHONGCENG
ZHEYANG DANG

让团队管理中出现的所有问题都有解决方案，
照着做，你就能带出好团队。

腾飞◎著

中国华侨出版社



优秀中层 这样当

腾飞◎著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀中层这样当 / 腾飞著. —北京:
中国华侨出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5113-4197-6

I. ①优… II. ①腾… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 254958 号

优秀中层这样当

著 者 / 腾 飞

责任编辑 / 文 箏

责任校对 / 李向荣

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张/18 字数/250 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-4197-6

定 价 / 33.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 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

中层管理者在企业中处于企业组织架构的中层位置，在决策层与执行层中间具有桥梁作用。中层管理者将决定着企业能否健康持续发展，因此，是企业的重要中枢系统。

中层管理者的具体身份比较复杂，例如：在人事方面，他们是上级命令的执行人，在下级面前又是企业领导的形象代表；在企业决策方面，他们也是情报的提供者和支持者，是企业文化的传播者和建设者。

企业文化就是企业的生存方式和经营习惯，企业文化的缔造者和总设计师是总经理，但是企业文化要成为一种风气和传统，成为一种约定俗成的力量，则需要靠中层管理者的努力建设和传播。这时的中层管理者就像球队中的二传手，一个优秀的二传手，可以将死球变成活球，扭转球队的输赢结局；同时，二传手也可以将好球变坏球，可见，二传手在球队比赛中的重要作用。企业中的中层管理者同样起着“二传手”的作用，当他们受上司的委托管理某一部门时，必须与其他部门经理之间互相配合，还要衔接好上下左右各级领导及部门之间的关系，才能更好地完成上级布置的任务。

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这样的管理者。中层职位在企业中的位置是复杂的，他们既是领导，又是员工；既能掌握执行权，又能掌握决策权。他们是管理者，也是竞争者。对于职场来说，他们仍然是“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。然而，要想在职

场中成就卓越，实现自己心中的理想，仅仅做到中层是远远不够的，还要成为深受高层领导赏识和器重的中坚。人们都将职场比作金字塔，底宽、顶窄。意思就是从底层上升到中层相对容易，而从中层再上升到高层却很难。部队里流传着这样一句话：“不想当将军的兵不是好兵。”在企业中奋斗的那些中层管理者也一样，为了到达金字塔的顶端，他们都在努力工作，就像发动机的活塞一样不停地运转。但是，在运转的过程中，很多问题都会出现。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？

其实任何企业的中层都是企业的精锐部队，其装备精良，战斗力强，是企业向前发展的攻坚主力，是高层的预备役人员。这样的中坚型中层，是最受欢迎的中层。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。

作为中层管理者，如果责任意识不强，或者管理技巧缺乏，或者激励机制不到位，都会严重影响自己前进的步伐。如果工作中面临着上下为难。左右为困的局面，也会影响个人的情绪和思路，这样的问题时常发生就会严重影响企业的发展。

为此，此书应运而生，意旨帮助那些在企业中正在迷茫、沉沦的中层领导者，使他们赢得上级的认可和信任，还能让他们得到下属的尊重与喜爱。本书用淳朴的语言和贴近现实的事例，理论、系统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光明大道。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 CONTENTS

第① 从中层到中坚的距离 堂课

- 002 / 中层是企业的脊梁，要懂得“替身原理”
- 005 / 中层是企业的腰，要为企业聚元气，疏通道
- 007 / 上情要吃透，下情要摸准
- 011 / 一个好的管理者，首先是一个好的被管理者
- 015 / 不做“隐形鸡肋”，要勇于挑担

第② 从“被动型”变为“主动型”： 堂课 得到上司认可

- 020 / 获得上司的认可至关重要
- 023 / 尽最大努力达成上司的目标
- 027 / 坚决执行上司的决策
- 031 / 时刻提醒自己——从细节做起
- 034 / 当好上司的配角
- 038 / 做事到位但不越位
- 041 / 不要把上司当成救世主
- 044 / 忠诚比能力更重要

第③ 从“被抵触”变为“被拥护”： 堂课 得到同僚支持

- 050 / 相互搭台，共同起跳
- 054 / 为了共同的目标团结协作
- 058 / 赢得同僚的友谊和尊重
- 061 / 有理也要让三分
- 065 / 善于与同僚沟通
- 069 / 与同僚相处的6大原则
- 072 / 与同僚交往的6大禁忌

第④ 从“指责型”变为“激励型”： 堂课 有效激励下属

- 078 / 激发员工士气，引爆员工潜力
- 081 / 理性看待下属的错误，对其寄予信任和期望
- 085 / 以物质激励为基础，以非物质激励为主体
- 088 / 适时赞美下属，点燃下属的激情
- 092 / 真诚的赞美，无坚不摧
- 095 / 不要抓大放小，勿以善小而不赞
- 099 / 过犹不及，把握好激励的度
- 102 / 不要只是赞美，批评也是一种激励
- 104 / 激励下属参与决策，获得认同感
- 108 / 培养下属的荣誉感，振奋士气
- 111 / 实行有效的激励机制，赏罚分明

第⑤ | 从“警察型”变为“教练型”：
堂课 | 有效辅导下属

- 118 / 中层管理者要学会当教练
- 122 / 尽量发挥下属的潜能
- 125 / 培养下属独特的业务能力
- 129 / 做下属良好的心理咨询师
- 133 / 宽容对待下属的缺点和错误
- 136 / 以身作则起好带头作用

第⑥ | 从“英雄型”变为“领袖型”：
堂课 | 有效带领团队

- 142 / 为团队制订明确的发展方向
- 145 / 当好团队的黏合剂
- 150 / 学会放权，不做“孤胆英雄”
- 154 / 消除团队中的个人英雄主义
- 157 / 了解下属，并为他们找到最恰当的位置
- 161 / 放下架子，与下属融为一体
- 165 / 要勇于承担责任
- 169 / 恩威并行，树立领导的威信

第⑦ | 从“权力型”变为“影响型”： 堂课 修炼隐形影响力

- 174 / 学会控制自己，修炼自己的自控力
- 178 / 善于倾听，提升个人魅力
- 181 / 以身作则，给下属树立一个好榜样
- 185 / 勇敢地承认自己的错误
- 189 / 令出必行，严格执行团队纪律
- 192 / 做一个有人情味的领导
- 196 / 勇于为下属的错误埋单
- 199 / 善于处理团队内部矛盾
- 202 / 提升人格魅力的6大建议

第⑧ | 从“被动式”变为“主动式”： 堂课 工作态度决定一切

- 208 / 积极努力工作，高付出才会有高回报
- 211 / 工作态度决定你的前途
- 215 / 不计较个人得失，主动承担责任
- 218 / 在细节上下足功夫
- 222 / 主动学习，为自己不断充电
- 225 / 永远不要给自己找借口
- 229 / 在困难面前不要轻易说“不”
- 232 / 奉献精神是立身之本

第⑨ | 从“墨守型”变为“创意型”：
堂课 | 在创意时代脱颖而出

- 238 / 不断创新才能立于不败之地
- 242 / 要善于发现问题和解决问题
- 244 / 具有良好的灵活应变能力
- 247 / 视野开阔才能打开局面
- 250 / 创新是有准备的冒险
- 253 / 开动脑筋，一切皆有可能

第⑩ | 从“传话型”变为“协调型”：
堂课 | 当好企业的“二传手”

- 258 / 不当机械的传声筒
- 261 / 巧妙地向上司提建议
- 265 / 及时向上司汇报工作
- 269 / 增进与下属的情感交流
- 272 / 把握好与上、下的距离

第1堂课

从中层到中坚的距离

中层是企业的脊梁。身为中层，不但要做到“上情下达”或“下情上报”，更要及时协调上下级之间的关系，这样才能更好地服务于老板和员工。只有这样，才能获得老板和高层的赏识，才能成为企业的中坚，成为真正的栋梁之才。

中层是企业的脊梁，要懂得“替身原理”

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，我一定把订单给您拿回来。”

温小姐立即开始行动起来，她花了大量时间备案客户的背景资料，一些完全可以吩咐下属做的工作温小姐也全都独自包揽，以至于手下员工看见自己的头儿忙里忙外，而自己却闲着，心里既不安又愤愤不平，认为主管完全不信任自己。

突然，温小姐接到一通电话：“您好！有一笔订单很想与贵公司合作，明天下午两点不知您是否有兴趣来谈谈，价钱不成问题。”温小姐一听，价钱不是问题，如果自己能拿下比老板那个客户更大的单子，应该也会很开心吧！于是，第二天，温小姐并没有如约去见老板指定的客户，而是自作主张去见了电话中的客户。但很可惜，对方虽然豪爽出价，最终却因不满意而推掉了订单。

现在，温小姐的大脑一片空白，不知该如何向老板交代才好……

作为公司的中层，温小姐犯了这样几个错误。首先，她自作主张更改了老板亲自下达的工作计划，虽然她的初衷仍然是为公司谋取利益，但正如抗命不遵擅自行动的将帅就算功劳再大也要遭到军法的惩处一样，温小姐这样的行为无论如何都是不能原谅的。其次，温小姐并没能管理好自己的团队和下属。中层是高层所委任的管理者，同时也是高层在基层的代言人，那么在老板授权给她的同时，温小姐有责任也有义务把工作分配给自己的下属，以便让整个部门正常运转。

换言之，身为中层应该明确自己的管理幅度，合理安排好自己部门的工作，甚至为了组织工作的需要，为了提高工作的效率，还要对本部门员工进

行培训、锻炼，以提高整个团队的办事效率，而不是自己全权代劳。

管理学中有“替身原理”一说，是指上下级之间的特殊关系。例如，老板授权给中层，让其代为处理事务。此时，中层就要坚决执行老板的决议，即使在执行途中出现了变动或有自己的意见，在没有禀报上级、老板没有做出应对策略之前，任何争议都是没有意义的。中层要做的就是坚决执行，而不是擅自做主，改变老板的初衷意愿。因为，老板是委托方，而中层是代理方，既然授权于你，就要高度尊重委托方的意愿，这也是对老板高度负责的表现。这就是中层作为企业的脊梁的责任和义务。

企业管理是对企业的生产经营活动进行组织、计划、指挥、监督和调节等一系列职能的总称。一个企业无论是处于繁荣发展阶段，还是濒临经济衰退的时期，都有这样一类人始终负责执行企业战略，推行组织变革，并带动员工积极参加企业的各项建设，他们便是企业管理的缓冲带——中层管理者。

作为中层，对上，我们要以企业利益为工作的目的；对下，要以满足员工的基本利益为目标；而对企业，则要从全局角度出发，为企业寻人才、谋发展，做企业管理的缓冲带。这期间，中层不但要搞好人本管理，更要搞好执行力，以身作则，身先士卒，建立并做好示范带头作用，对企业负责，带动员工创造更多的生产价值，把缓冲、协调的作用发挥到最大。这就是我们身为中层的工作范围。

总之，中层是企业的脊梁。身为中层，我们不但要做到“上情下达”或“下情上报”，更要及时协调上下级之间的关系，这样才能更好地服务于老板和员工。只有这样的中层，才能获得老板和高层的赏识，成为企业的中坚，成为真正的栋梁之才。

中层是企业的腰，要为企业聚元气，疏通道

对企业来说，中层的地位可谓重中之重，关系到一家企业的生死存亡。因为中层“上传下达”，起着为企业协调阴阳、凝聚元气的关键作用。阴阳不调，人就会生病；元气散乱，身体就变得弱不禁风。如果说高层管理者是大脑，统筹全局，把握大方向，基层员工是手和脚，听命行事，那么中层就是腰，聚元气，疏通道，上对高层负责，下对基层执行。

俗话说，腰板硬了，头才抬得高，走路才精神。一个人腰无力，就会元气不足，头晕眼花，昏昏沉沉，站不稳，走不快。腰不好，领导就头大，基层也有火，积郁一久，企业就会出问题。

所以，一个好的中层，就是企业坚强的脊梁，协助高层将命令传达到基层，对基层工作的执行还要随时监督和完善，将决策落到实处，见到效益，并将基层的意见反馈回去，帮助高层做出新的更有利的决策，让公司的运营顺畅无阻。

为什么把中层比喻为人体的“腰”呢？因为中层经理的作用和人体的“腰”所起的作用类似，在企业中承担着四种使命：沟通者、协调者、建设者、执行者。上面的命令传到基层，需要中层的过渡；下面的意见上达天听，需要中层的代劳；上下联动，齐心协力，需要中层的协调。企业的未来，需要中层一砖一瓦地建设；而高层的决策和意图，中层又是第一个执行者。换言之，中层既承担着管理的角色，又要做一个优秀的被管理者，集双重角色

于一体，职位虽不高，任务却很重。

如果没有中层这个挺直的腰，领导者再英明伟略、硬件再先进漂亮、基层员工的素质和执行力再强，企业仍然免不了磕磕绊绊，陷入种种不可预测的困境！恰恰就是这一点，是目前很多企业的缺陷和不足。高层经常诉苦，自己的决策中层不能领会，执行管理混乱，真是一将难求；基层也常常抱怨，部门经理老害自己被老总批评，将相无能，累死三军啊！

百胜全球餐饮集团董事局主席、首席执行官兼总裁的大卫·诺瓦克就是一个能为高层和股东们分忧的出色高级中层。对旗下著名的快餐品牌肯德基，百胜高层发现，特许加盟的策略确实有助于增加肯德基的门店数量，但是管理质量却不好控制，财务状况也不容乐观。这时，大卫承担了使命，被派去与加盟商谈判。

加盟商们在生气地吼叫，大卫却始终以低调平和的态度，站在加盟商的角度去想问题，尽量体会他们的感受，出人意料的谦恭为他赢得了信任和理解。他还进一步发现，肯德基有一半以上的餐厅属于加盟性质。可以说，失去加盟商的支持，肯德基很可能就垮掉了！

这个结论让上面那些从不实地调查的高傲的董事们惊讶无比，庆幸让大卫去处理此事。在他的说服下，高层召开大会，告诉员工：“从现在开始，加盟商和我们就是一家人。”又采取了一些办法，让员工消除了与加盟商的隔阂。

正是大卫这样善于处理上下关系的“腰”的存在，使“头”和“四肢”实现了顺利的沟通。百胜餐饮集团正因为有如此优秀的高级中层，才成为了全球最大的餐饮连锁巨头，拥有肯德基、必胜客等五个世界著名餐饮品牌。

优秀中层的作用即在于此，不仅能为高层排忧解难，还能保障基层的利益，所谓协调阴阳，使各方利益达成一致，就是这样，既减轻了“头”的重负，又能让“四肢”舒展自如，整个“人”都精神抖擞，活力十足。有好“腰”如此，公司的利益自然能够最大化，前景当然一片大好！

腰好用，人精神；中层好用，企业才有活力。判断一个中层经理是否优秀的标准，就是他能为公司体现出来的价值。人要追求健康，就得有一个好腰，这里是人的肾脏，人的周转站，阴阳调和之地。企业要追求发展，就得有一批召之能战、战则必胜的优秀中层。

因此，“好用”的中层才“顶用”，有能力的中层是企业的中坚。作为中层，对上要负责，对下要监督；反过来，对下也要负责，对上也要观察和谏言。中层的角色就像古代良相，宰相肚里能撑船，撑的是包容的船，是洞察一切的胸怀。

有这样的胸怀与眼界，就可以迅速领悟上命，坚决执行，并能够与基层打成一片，凝聚团队力量，在上下之间游刃有余。如果你具备这样的素质，那么就一定能成为最优秀的中层，成为企业的中坚力量！

上情要吃透，下情要摸准

中层不好当。作为中层，我们一方面是高层的下属，同时也是基层员工的上司，如果处理不好自己的角色定位，中层就很容易守不住自己的立场，在两种角色之间左摇右摆，甚至完全偏向于其中一种角色。而一旦如此，中