



中层 正能量

优秀经理人正向管理法则

刘翀 著

不合格中层

对上级应付 对下属糊弄
与同级勾心斗角 自己过得且过

对上级 扛得住 对下属 罩得住
对同级 拔得住 对自己 hold住

正能量中层

上级是坚实后盾 下属是忠诚拥护者
同级是和谐助力 自己是正能量源泉



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

中层 正能量

优秀经理人正向管理法则

刘翀 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书阐述了“中层正能量”的概念,并从领导团队、沟通、授权、激励、向上管理等八个方面深入浅出地介绍了如何做一个拥有正能量并能够将正能量传递出去的中层管理者,进而打造出一支心态积极乐观、战斗力强大的正能量团队。适合中基层管理者阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

中层正能量:优秀经理人正向管理法则/刘翀著. —北京:中国电力出版社,2014.6

ISBN 978-7-5123-5590-3

I. ①中… II. ①翀… III. ①企业管理学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第035621号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:刘红强

责任校对:王开云 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年6月第1版·2014年6月北京第1次印刷

700 mm×1000 mm 16开本·17.75印张·177千字

定价:38.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



序言

中层管理者在企业组织中起着承上启下的作用，是一个将组织愿景和目标转换成现实的中坚力量。中层位置关键而又难做是一个不争的事实，他们工作内容繁多，压力巨大，上级希望他们执行到位，下级希望他们指挥得当，同级希望他们多多配合。与此同时，他们又身处金字塔的中间位置，向上的发展路径又极其曲折，始终面临着巨大的压力。

除了工作上的压力，还有来自生活中的矛盾与冲突。中层管理者大都有 5 年以上的工作经验，其平均年龄在 28 周岁以上。这个年龄段的人，大多数组建了自己的家庭，成为“汉堡包”一代——上有老下有小。工作与生活两个方面都需要付出时间和精力，且二者又极易产生冲突，这也给他们带来了巨大的心理压力。

那么，作为一个中层管理者怎么样才能在“上压下挤”式的复杂环境中游刃有余地工作，把自己打造成一流的中层呢？

国际管理界颇有声望的《美国觉氏企业调查报告》显示：世界 500 强 94% 的高级主管，把个人的成功以及企业管理的成功，都归因于“心态的改变”，而非其他。在压力面前，管理者只有通过改变自己的心态，进而改变员工的心态，才能提高自己和员工的执行力，进而提升企业的竞争力。

正所谓“行有不得，反求诸己。”压力和挫折导致的痛苦是每个人都摆脱不了的。心理学有一个定义，一个人的性格就是他过去所受伤害的总和，所以要有洞察力，从对过去事件的分析中学会解脱。靠自我激励、自我蜕变来达成自身的成长与突破。

人的内心其实是一个“能量场”，既储备着自信、豁达、愉悦、进取等正能量，又暗含着自私、猜疑、沮丧、消沉等负能量。这两种能量是此消彼长的关系。因此，当正能量不断被激发时，负能量会逐渐消散，负面情绪随之减少，人的幸福感呈直线增加。所以对于身负多重压力的中层而言，只有用积极的心态调整自己，引导自己远离消极的东西，才能使自身的能量场散发出正能量。

发挥正能量离不开控制自己的情绪，因为不同的情绪产生不同的能量。谁能掌控情绪，掌握外在环境，谁就能立于不败之

地。对管理者而言，这里的掌控情绪包括掌控自己的情绪和他人的情绪，如果你善于了解人的情绪，把握自己和他人的情绪，那么你对外在环境一定非常敏感，能够很快地适应它、控制它，管理起来也会得心应手。

优秀的管理者仅能使自己发挥正能量还不够，更重要的是要将自己的正能量传导给属下，使他们同样拥有正能量。人们努力工作有不同的动机，有人为了金钱和财富，有人为了社会地位，有人为了得到别人的欣赏，也有人是为了在工作中获得满足感和自我实现。作为管理者，一定要明晓这些人的需求及其变化，确保员工能最有效地工作。这样一来管理者不但能积极地调动自己，还能激励、鼓舞每一位员工，使他们和你一样拥有积极向上的正能量。

决定中层管理者能否胜任的关键，除了心态的改变，还有技术和认知上的因素。在管理界和企业界，一直就有管理是技术还是艺术的争论。有人说管理需要技术，有人则将管理上升到艺术的高度。笔者认为其实管理更是一种实践。由于管理的主体是不同的人，管理的对象也是不断变化的人和物，管理所面对的外在环境同样是复杂多变的，管理所达成的结果也是不可预知的，所以说，管理就是一个需要管理者不断发挥个人积极性、主动性和创造性的过程。这个过程不就是一种实践吗？

要成为一流的中层，就必须在实践中不断丰富自己的管理技术，掌握各种管理技巧和技能，首先要成为一个“技术专家”，然后再逐渐往“艺术家”的方向发展。

路漫漫其修远兮，世界上没有任何一条路是完全平坦的，管理更是一个漫长的修炼过程。著名作家格莱德威尔在《异数》一书中指出：“人们眼中的天才之所以卓而不凡，并非天赋异禀，而是因为付出了持续不断的努力。”要想成为中层中的“异数”，同样需要你的耐心和付出。

本书结合管理各要素，从正能量中层的特质及团队建设开始，详细论述了如何积极有效地管理上级、下级及同级，使各方的能量为我所用，最后实现自我超越，完成从管理者向领导者蜕变的方法和技巧。

鉴于时间和水平有限，书中难免有不妥之处，还望广大读者批评指正。

刘翀

2014.2



目录

序言

第一章 正能量中层是怎样炼成的 / 1

正能量中层素描 / 2

摆正位置，才能最大限度发挥你的优势 / 6

人格魅力是正能量的外在表现 / 10

勇于改变，才能更大限度地发挥你的正能量 / 15

消除你最大的负能量——拖延和恐惧 / 19

要做就做最好，永不做“差不多”先生 / 24

管理好时间，让正能量源源不断地释放 / 29

第二章 做一个团队的建设者而非破坏者 / 35

个人目标融合于团队使命，才能施展你的抱负 / 36

目标正确，能量的发挥才有意义 / 39

勇做带路人 / 43

搭建让员工“充分释放正能量”的舞台 / 47

驱散笼罩团队的阴霾 / 52

打造积极阳光的团队文化 / 57

优势互补的团队才能最大限度地迸发正能量 / 62

打造一流执行力，将正能量转化为绩效 / 67

第三章 积极沟通化解冲突，提升融合力 / 73

一流的沟通能力是传递正能量的前提 / 74

平等而又坦诚的氛围是成功沟通的前提 / 79

沟通高手都善于倾听 / 84

换位思考，对症下药 / 88

事半功倍的会议沟通 / 92

做一名优秀的演讲者，更有效地传达你的正能量 / 97

第四章 适当授权，传递正能量 / 103

众人拾柴火焰高，权力也要懂得下放 / 104

人才是团队正能量的源泉 / 107

敢用比你更优秀的人，让团队更具战斗力 / 111

把握好“信任”和“怀疑”的度，让能量不泛滥 / 115

领导的根本任务——完成组织使命 / 120

适度授权是激发员工潜能的法宝 / 124

支持和监督是授权成功的保障 / 130

第五章 合军聚众，务在激气：激励团队士气 / 135

同心才能同力，要统一思想 / 136

激励是激发员工正能量的秘密武器 / 141

多一些亲和的指导，少一些霸道的指示 / 147

士为知己者死，管理者要有感召力 / 151

奖和罚是调动员工积极性的两根魔棒 / 156

挑战性目标更能激发团队潜力 / 160

平衡术修炼，促进团队稳定健康发展 / 166

第六章 上司也是可以“管理”的 / 171

将你的正能量向上传递 / 172

“忠”和“能”是发挥你影响力的前提 / 176

积极与上层沟通，让正能量传递更畅通 / 181

用努力和绩效来获得上司的信任 / 186

千万不可越位 / 190

做一名察言观色的善言者 / 194

第七章 积极对平级施展正向影响力 / 199

同级间协调配合决定组织战斗力 / 200

积极沟通才能建立和谐同级关系 / 204

同级相处必须遵守的十大戒律 / 209

学会与各类型同事打交道 / 215

第八章 信念力，学会左手温暖右手 / 221

信念力的强弱决定你成就的高低 / 222

陷入逆境时要学会左手温暖右手 / 225

启动共同愿景，坚定员工信念 / 230

信念力离不开强大的精神力量 / 234

保持归零心态，是你不断前进的保证 / 239

第九章 赢在中层，迈向高层 / 245

首先要管理好自己 / 246

通过学习不断提升自我，完善自我 / 250

知行合一，计划和梦想同行 / 254

协调能力决定你事业的高度 / 258

平衡好你的事业和生活 / 263

营造你的气场 / 265

超越自我，从管理者向领导者转变 / 269

第一章

正能量中层是怎样炼成的

古人说“修身齐家治国平天下”，修身即个人修炼，它是一切成就的基础。管理界有一句箴言：想管理好别人，先管理好自己。只有摆正了自己的位置，不断完善自我，在充分发挥自身优势的同时，又要尽力去抑制负能量，才能最大限度地发挥自身的正能量。

正能量中层素描

“老板特赖，同僚很坏，下属又奸又滑，唉！班子不好带啊！”一位私企中层抱怨道。

“公司领导意见不一，我一般比较重视主管领导的意见，但他的决定又和总裁有些出入，所以，每当向下安排工作时，我总是拿捏不好分寸。”一位外企部门经理纠结道。

“当上主管后，我拼命工作，生怕哪里会有疏漏。但老板还是总抱怨我们部门效率不高、状况不断；下属也是阳奉阴违，私下里说我是‘大树底下，寸草不生’；其他部门也时不时使绊子。”一位新晋主管困惑道。

不同组织里的中层总是面临着各种各样的压力。在职业压力排行榜上，中层管理人员的压力指数一直高居榜首。有人形象地说，在舞台上最难演的是配角，在公司中最难做的是中层。中层在组织中处于一个上有领导，下有骄兵，又面对同级竞争的微妙位置，稍不留神就会弄得左右不是人。就这样，中层成了“夹心层”、“受气层”的代名词，本是组织中坚力量的他们沦为“中煎力量”。

然而，就是这一最难扮演的角色，在组织中却起着承上启下的重要作用，承担着企业决策、战略执行及促成普通员工与决策层管理沟通的职责。麻省理工学院管理学教授强纳森·伯恩斯更是一针见血地指出：“无论 CEO

为企业制定了何种潜力无穷的战略举措，归根到底决定其成败的是中层管理团队的绩效。”伯恩斯认为，高层管理人员固然在把握公司的总体发展方向上起着关键作用，但是，决定项目的实施执行及其成败的关键因素则在中层管理者。

曾有人用最通俗的语言来描述怎样做一个合格的中层：对上层，扛得住；对下级，罩得住；对同级，拢得住。而实践当中，我们常常看到：由于方法不当或心态问题，使不少中层演变成了——对上级应付，对下级糊弄，与同级钩心斗角。如何正确地应对层层压力和阻力，成为一流的中层，不但关系到组织的成败，更直接关系到中层自身的身心健康和事业发展。

处于“夹缝”中的中层如何将压力转化为动力，将工作和生活打理得井井有条，最终成为一名出色的“刀尖上的舞者”呢？近来，物理学中的概念——“正能量”在管理界来被广泛引用。这个词的流行源于英国心理学家理查德·怀斯曼的专著《正能量》，该书将人体比作一个能量场，通过激发内在潜能，可以使人表现出一个全新的自我，从而更加自信，更加充满活力。随着这本书的热销，“正能量”正由一个物理概念，被当作使人向上，给予人希望、阳光和追求，使人奋发的动力和激情。例如，爱、快乐、积极、喜悦、赞美、平和等都是正能量，与之相反的阴暗、悲观、消极、抱怨、愤怒等则是负能量。如今，人们常常在无意中释放负能量，比如抱怨政策不好、工作压力过大，结果越说越悲观，越说心情越差。负能量会将身体原有的正能量逐渐耗尽，并且会像病毒一样传播给周围的人。如何

发挥中层管理者的“正能量领导力”，带领属下和团结周围的人去实现团队目标，成了中层管理者必须掌握的一门学问。

曾有个哲学家出过这样一道题：如何除掉荒野里的杂草？有人说用锄头锄，有人说用火烧，有人说撒上石灰，甚至有人说斩草除根。其实，最好的方法就是在上面种上庄稼。在一定的空间里，庄稼的茁壮成长自然就遏制了杂草的生长。对于中层管理者来讲，只有在自己心中播下正能量的种子，才能遏制负能量的生长。那么中层管理者需要播下什么样的种子才能成为一个充满正能量的人呢？

1. 要有良好的自我管理和自我领导意识

要想管理好别人，必须先管理好自己，优秀的管理者必定是卓有成效的自我管理者。自我管理是一门科学，也是一门艺术，既是对自己生活和工作的一种自我调节，又是事业成功的催化剂。

世界华人首富李嘉诚先生曾说过：“要想当好经理人，首要的任务是知道自我管理是一项重大责任。自我管理是培养理性的基本功，是人把知识和经验转化为能力的催化剂。”自我管理使我们不断地自我完善，为最大限度地激发自身潜能创造了条件。与自我管理相应的是“自我领导”能力，顾名思义就是自己对自己的领导力。拥有了自我控制的能力，才能够以一种负责任的态度来迎接工作及生活中的挑战。

2. 要拥有一颗积极而又阳光的心态

任何事物的本身并不会影响人，人们总是受到对事物固有的看法的影

响。心态积极的人看到的永远是事物好的一面。只有选择面对阳光，阴影才会留在我们背后。我们怎样对待生活，生活就怎么对待我们；我们怎样对待别人，别人就怎样对待我们。正所谓心态决定成败，积极的心态才能让你像歌曲《怒放的生命》中所写的那样，“拥有挣脱一切的力量”，“拥有超越平凡的力量”。拥有积极的心态才能使你理性地面对工作、生活中的成功和挫折，积极的心态能够激发你的潜能，并使你积极主动地将这种正向能量传递给你的团队。

3. 不断学习，自我完善

当今社会是一个信息爆炸的时代，知识和技术层出不穷，日新月异。我们所处的组织也在不断地变化，这就要求中层管理者有一颗谦卑的心，通过不断的学习来完善自己。对于一名新入行的中层来说，面对一个全新而又变化莫测的外在环境，更要学习并熟知组织的体系和制度，对组织的战略和思路有一个清晰的认识。即使是经验丰富的老管理者，也必须保持“空杯心态”，因为成功的经验往往使人固执己见，结果昨日的成功之果便成了明日失败之源。只有怀着一颗谦虚的心，不断学习完善自我，才能保持对信息的敏感，才能在工作中不断提出新的思路、找到新的方法。

4. 沟通和激励能力

管理的本质就是沟通，成功的沟通是你将正能量传递给他人的必经途径，沟通有效与否直接决定了管理的成败。对于管理者来说，其最基本的任务无疑是激发团队的凝聚力来完成组织目标。管理者要想激励员工的积

极性和创造性，首先要激励自己，只有首先自己是积极的，才可能把下属的积极性也调动起来。对员工的激励也是管理中的一个永恒话题，优秀的管理者不但要自己干得好，更重要的是使下属干得好，因此，激励员工士气、调动员工积极性是组织绩效的保证。

5. 勇于担当

勇于担当包含了两层意思：一是要有大局观，顾全大局的主人翁精神是管理者担任职务的基础；二是要求管理者要“在其位，谋其政”。只有勇于担当的管理者，才能给团队树立榜样，起到带头人的作用。《论语》中就曾告诫为官者：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”榜样的力量是无穷的，因为你的下属会和你一样。只有事事以组织和团队为先，才能将属下紧紧地团结起来，向着共同的目标前进。

摆正位置，才能最大限度发挥你的优势

中层管理人员处于“上有大，下有小，中间还有同级找”的状态，面对不同的对象，需要扮演不同的角色，如果无法将自己的位置摆正，就会掉进所谓的“角色陷阱”，最终将自己弄得伤痕累累、筋疲力尽。

春秋末期，鲁哀公请孔子推荐一名优秀的学生担任单父县令。孔子推荐学生巫子期。子期到任后勤奋敬业，废寝忘食，经常睡在公堂。一年后，单父面貌大变，但子期却累病了。鲁哀公不得不请孔子再荐一人。孔子又