

在其位，谋其政

认清职业角色的定位

明确自身岗位的职责

发挥企业“腰部”部的力量

打造全方位的沟通技巧

管好自己才能带好队伍

超越自我，迈向高层

带队伍，抓管理

刚柔并济，恩威并施

激发员工的主人翁意识

用人有术，管人有方

有效授权，给下属一个绽放的舞台

打造高效团队

具备优秀的执行力

做最得力的

于长湖 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

做最得力的 中层

于长湖 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

做最得力的中层/于长湖编著

北京: 中国经济出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0855 - 8

I. ①做… II. ①于… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 134506 号

责任编辑 伏建全

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市人民文学印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.25

字 数 246 千字

版 次 2011 年 8 月第 1 版

印 次 2011 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0855 - 8/C · 153

定 价 36.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

企业管理一半是科学,一半是艺术。人才是企业众多资源中最重要、最宝贵的资源,得人才企业才能发展壮大,事业才能兴旺发达。中层管理者是企业壮大的核心力量,他们自身素质的好坏、能力的强弱直接影响到企业的生存和发展。一个企业中层管理者个人水平的高低,是中层管理者自身管理价值发挥的关键。

然而,现实生活中,中国的企业普遍缺乏合格的中层。业务好的不会管理,会管理的又不能领会高层意图,能理解老总的融入不了企业文化,能与公司合流的不会调动下属的积极性,能调动积极性的拒绝承担责任。总之,找不到一个能真正为企业拉车的“牛”。

中层管理者作为一个企业的特定阶层,是企业乃至所有组织的核心力量,是连接“头脑”和“四肢”的“脊柱”,在企业日常运营过程中起着承上启下的作用,如果说高层领导是企业的根,给企业这棵大树提供足够的养分,提供根据的话,基层员工就是树叶,一方面吸收着养分,一方面起到美化作用,让这棵大树成为一道风景。那么,中层管理者是什么呢?中层管理者就是树干,起到传输养分和支撑的作用。它的好坏影响到企业的形象和生命。但中层的问题往往也是高层最头疼的。中层觉得自己最累,高层觉得中层执行不力,基层觉得中层瞎指挥。面对这种“上挤下压”的困境,中层该怎么办?

“中层”顾名思义,就是要起到一个上传下达的桥梁作用。所以这需要具有很强的心理承受能力,善于大事化小。既然没有改变高层领导决策的能力,那么你在执行时就要讲究策略。既要把高层领导的决定委婉地传达给下属,又要安抚下属的情绪。有时候,你必须扮演变压器的角色,将高层领导输出的电压值予以调节之后,再传递给下属。

中层管理者所处的中间位置,决定了他们作为企业战略执行者的核心地位。企业的成功取决正确的决策与有效的执行,二者缺一不可。中层管理人员作为企业生存发展的执行者,正逐渐开始被企业重视和关注。如何有效发挥中层管理者的这一核心作用,提高他们的执行能力,已经成为关系到企业成败的关键。

美国著名女企业家玛丽·凯说:“世界上有两件东西比金钱和性更为人们所需要,那就是认可与赞美。”作为中层管理者的你,需要老板的赞美;而作为部门员工,他们更需要你这个顶头上司发自内心的夸奖与激励。

作为企业的一名中层管理者,你要站好岗带好队。在下属面前,你是领导;在高层领导面前你是下属。认真思考这两个角色,并进行自我的完善,对于改善中层管理的责任以及业绩都有很大的帮助。这两个角色任何一个角色的缺失,你都不是一个合格的中层管理者。要知道,如今已不是“老黄牛时代”,也不是“马屁精”的天下了,你需要掌握一些中层管理智慧,让自己的事业更上一层楼!

有人说:“上司赖,同事坏,下属懒。”还有人说:“上讨不了巧,下讨不了好,中间有人下套。”你是否也有同感?的确,要做好中层不是一件简单的事。做好了是上司和下属之间的桥梁,做不好就是一堵密不透风的墙。

台塑集团王永庆说:“一只老虎可以把一群羊带成老虎,一只羊可以把一群老虎带成羊。”这说明中层管理者的行为对队伍的影响多么巨大!其实,很多中层并不是不愿意成为企业的栋梁和中流砥柱,也不是不愿意成为上级的得力助手和干将,他们其实都有强烈的突破和提升自我的愿望。但是,如何成为一个优秀的中层,大多数人还在自我摸索却不得其法,并且有很多处在诸如“夹心饼”、两头不讨好的困惑中。在许多企业里,中层所面临的尴尬一方面是领导的不满意,另一方面是中层自己往往不知道如何变得更优秀。

本书分为上下两篇,一共12章。紧紧围绕“得力”这两个字做文章,结合古今中外大量生动鲜活的案例,详尽为你讲述了如何将自己打造成一个得力的中层管理者,让自己真正成为企业的桥梁纽带作用,也让自己成为企业不可或缺的人才。进而创造辉煌业绩与前程。无论是渴望突破的中层管理者,还是期待中层管理提升的高层领导,甚至是希望被提拔的基层员工,都会在本书中找到你所需要的成功密钥。

目 录

CONTENTS

上篇 在其位，谋其政

不管你现在在哪个职位上，你的责任就是把你的本职工作做好！每个中层管理者都要清楚，只有忠实认真地对待自己的工作，用满怀忠诚的责任心来对待公司，充分地让自己所在的位置发挥出应有的作用，才能巩固你现有的职位。在老板的眼中，永远不会有空缺的位置。所以，如果你不想与自己的位置保持一种短暂的约会，而是想保持一种长期的婚姻关系，那你在其位就一定要谋其职。

第一章 认清职业角色的定位

在企业管理中，中层效能得不到发挥，并非全是中层管理职能的设计问题，大多数是因为很多人尚未理清自己的角色，还没有明确自己应有什么样的角色，没有担负起公司发展中自己的职责，没有认清自身的职业角色的定位。

- 新官上任的当务之急 / 5
- 言谈举止注意身份 / 7
- 喜怒哀乐藏在心里 / 9
- 高标做事，低调做人 / 10
- 注意自己的形象设定 / 12
- 把握分寸，“到位”不“越位” / 15
- 要想管好人，先被管理好 / 17

第二章 明确自身岗位的职责

中层管理者应该是企业协调运转的中枢,起着承上启下、承前启后、承点启面的作用,既要及时学习领会领导的决策意图,又要准确及时贯彻;既要重视工作的连贯性,又要有所创新;既要重视企业本身建设,又要带动面上的工作。从而真正发挥好参谋助手作用。

- 医好上级的“心病” / 23
- 读懂上司的“弦外之音” / 25
- 了解上司,让工作更有成效 / 26
- 帮助老板排忧解难 / 30
- 永远不当“三拍干部” / 32
- 别把上级当成“万能救世主” / 34
- 中层精力分配法则 / 36

第三章 发挥企业“腰”部的力量

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。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。

- 挺直企业的“腰板” / 41
- 不要什么事都等领导交代 / 42
- 适时为领导背黑锅 / 45
- 时刻维护高层的权威 / 47
- 善于总结,勤于汇报 / 49
- 甘当领导的花枝绿叶 / 51
- 不要成为公司的“隐形鸡肋” / 53

第四章 打造全方位的沟通技巧

“上讨不了巧,下讨不了好,中间有人下套。”对中层管理者来说尤其如

此。管理是一门平衡的艺术,要想在公司实现“上中下”之间的建立沟通,找到一个最佳的平衡点,他既要服从上司的决策,又要为下属的利益代言。不仅会做事,更要会做人。要明白什么事应该做,什么事绝对不能做。才能调和阴阳,凝聚人心,在进退取舍之间实现自身价值!

- 放下架子,亲近下属 / 59
- 尊重同事,精诚合作 / 61
- 做一个有效的沟通者 / 64
- 与上司保持适当的距离 / 66
- 兼听不同意见 / 68
- 做下属最好的心理医生 / 71
- 沟通就是双赢 / 73

第五章 管好自己才能带好队伍

真正优秀的管理者是一个能够影响别人、让别人追随自己的领导。他能让别人参加到他的团队中来、跟他一起奋斗。俗话说:“欲成大事者,先立身。”所以说只有管好自己才能带好队伍。这里的“立身”指的就是要有良好的个人品质。成为一个优秀中层的关键,也在于他是否具有超过一般人的影响力,从而能有效地影响或改变下属的心理和行为。

- 满招损,谦受益 / 81
- 别把下属当做“出气筒” / 84
- 做一个智慧型中层 / 86
- 保持工作的热情 / 88
- 既要能干,还要肯干 / 92
- 不断提高组织协调能力 / 94
- 把工作和家庭协调好 / 98

第六章 超越自我,迈向高层

作为一名中层管理者,由于处于领导者的位置,如果知识面太狭窄、能力太单一,就很难胜任工作,更何况还要管理下属。所以,你必须重视自身素质的提高,经常为自己充电,增加自己的知识,拓展自己的视野,锻炼自己

各方面的业务能力和管理能力。只有知识才华越是全面的人,才越能在竞争中稳操胜券。

忍辱才能负重 / 103

成为领导的左膀右臂 / 105

树立“空杯心态” / 107

不断提高自身的素质 / 109

创新是晋升必备的能力 / 112

像领导一样思考 / 115

有大境界才有大发展 / 118

下篇 带队伍,抓管理

员工是企业最大的财富,也是我们中层管理者最关注的要素。如何能够知人善任,了解你团队的每一个人,能够人尽其才,让每个人发挥自己最大的优势。向管理要效率;用团队创效益;靠能力出效能。带出忠实的团队,带出积极的员工,带出魅力的企业,打造自己高绩效的团队。

第七章 刚柔并济,恩威并施

孙子兵法中说:“视卒为婴儿,故可与之赴深渊,视卒如爱子,故可与之俱死。”你把士兵当做孩子,士兵就会随同你去冲锋陷阵;你把士兵当做自己的儿子,士兵就会随同你同生共死。也就是说,将军在士兵面前想树立威信,需要的不是棍棒,而是给予士兵父母兄弟般的感觉!要在部门中建立真正的“领导力”,你首先需要对下属展示“亲和力”。

把一碗水“端平” / 127

赏罚要公正分明 / 129

处罚员工前先处罚自己 / 131

把握好权威的度 /	133
做个“钥匙”主管 /	136
多些指导,少些领导 /	139
“领导力”来自“亲和力” /	141

第八章 激发员工的主人翁意识

一个员工之所以肯为他的部门或组织卖力工作,很多时候是因为领导者所拥有的个人威信像磁铁般征服了大家的心,激励大家勇往直前。激发员工的主人翁意识,几乎是每一个中层管理者苦苦追求的东西,因为它是管理者头上耀眼的光环,失去了它的笼罩,再有能力的管理者在员工眼里也会显得没有分量。

把下属和员工当回事 /	147
赞美和鼓励下属走向成功 /	150
树立个人的威信 /	152
用制度管人而不是人情管理 /	154
用榜样的力量带动下属 /	157
为员工带来新的梦想和激情 /	160
赢得员工的心 /	163

第九章 用人有术,管人有方

不管是任何阶层的管理者,其领导艺术的本质体现在用人之上。用对人,开展工作得心应手;用错人,管理起来捉襟见肘。把人管顺了,士气高昂;把人管废了,情绪低落。因此,用人之术,管人之法是中层管理者必须娴熟于心的基本素质。

不戴有色眼镜看员工 /	169
要能力不要学历 /	172
多从公司内部选拔人才 /	175
敢于使用年轻人 /	176
让合适的人做合适的事 /	179
懂得培养,推荐人才 /	181

用人的关键在于信赖 / 185

第十章 有效授权，给下属一个绽放的舞台

检验一个中层是否优秀的标准非常简单：就是你能否培养 100 个像你这样优秀的人才。你的首要任务是寻找得力的骨干，不断地给他们布置任务，并定期检查。至于如何做、做的过程，你应该充分放权，不去干涉。你对细节的重视，应该体现在最后的验收工作上，通过适当的奖与罚，提高下属对细节的重视。

充分信任你的下属 / 191

放权要彻底 / 193

别把自己变成监工 / 195

放手使用新人 / 197

不需要事必躬亲 / 200

放下不该管的事 / 202

适时地向下级授权 / 204

第十一章 打造高绩效团队

中国有句俗语：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”一位中层管理者，更多的是承担着一个团队的成败荣辱，因此，他不仅扮演着领头羊的角色，更扮演着指挥家的角色。领头羊是身先士卒的，路上有荆棘，它会第一个为群羊开道。指挥家是善于作战的，他必是高屋建瓴，看清大局，即使面对千军万马，也从容不迫，指挥若定。因此，一流的中层管理者，既是领头羊，更是指挥家。

扬长避短，用人所长 / 211

谁在影响团队绩效 / 213

培养下属的团队精神 / 216

好领导不是独行侠 / 219

把责任追究到底 / 221

360 度绩效考核 / 223

一流中层总有高绩效思维 / 225

第十二章 具备优秀的执行力

一个合格的中层管理者,只要接到任务,都是要执行的,不管是有没有条件,有条件让你的工作更轻松,没有条件,创造条件去执行!因为你的工作能不能做成不仅关系到上级对你的评价和自己的发展,也会影响到员工们对你的看法。所以在日常工作中一定要谨记:“有条件要执行,没有条件创造条件也要执行。”不要輕易地对工作说“不”!

- 提高下属的执行力 / 229
- 自己先成为执行力的尖兵 / 231
- 拒绝“推、拖、空” / 233
- 选对人才才能提高执行力 / 236
- 制度是用来执行的 / 238
- 创造条件去执行 / 240
- 执行是能力,更是精神 / 242

上 篇

在其位，谋其政

不管你现在在哪个职位上，你的责任就是把你的本职工作做好！每个中层管理者都要清楚，只有忠实地对待自己的工作，用满怀忠诚的责任心来对待公司，充分地让自己所在的位置发挥出应有的作用，才能巩固你现有的职位。在老板的眼中，永远不会有空缺的位置。所以，如果你不想与自己的位置保持一种短暂的约会，而是想保持一种长期的婚姻关系，那你在其位就一定要谋其职。

第一章 认清职业角色的定位

在企业管理中,中层效能得不到发挥,并非全是中层管理职能的设计问题,大多数是因为很多人尚未理清自己的角色,还没有明确自己应具有什么样的角色,没有担负起公司发展中自己的职责,没有认清自身的职业角色的定位。

新官上任的当务之急

中层管理者走上工作岗位之初，大多很难一下子就进入角色。上司、下属这时都在旁边冷眼看着你，上司想了解你的能力，同僚想看你的姿态，下属想看你的威信。如何尽快了解和融入新的管理组织之中，并准确地站好自己的位置，是中层管理者新官上任的当务之急。

1. 做一个什么样的人

作为一位新上任的中层管理者，要做的第一件事就是要问一下自己：我要做一个什么样的人？因为作为领导者跻身一个组织，首先面临的就是对组织的了解和与组织的融合。再者对自己的定位，直接关系到你在组织中工作的开展和你是否可以建立一个有效的组织机构。在这里要注意两个方面的问题：

第一，塑造自己的个人魅力。在一个组织中，一个人就是一个品牌，其性格、习惯、工作态度、处世原则等综合起来就是这个人的品牌形象。比如待人，就要有包容、有涵养、有承载、有超越。如果做到不论亲疏远近、喜厌好恶都能一视同仁、平等对待，就不仅能包容人，还能感化人；不仅能引导人，还能成就人。具有如此个人魅力的领导者，无疑会团结起所有下属，进而达到无往而不胜的目的。

第二，锻造领导者成熟的心态。要成为一位优秀的中层管理者，必须能够爱人、容人、助人，能够与人共处。但具备了这些条件似乎还不够，还应该保持一种平和、稳重、老成的心态。不管对人对事，不能冷若冰霜，也不能过于严酷苛刻。你的平和心态会给部门带来和谐的工作氛围。

2. 当一个什么样的官

作为中层管理者，你有没有想过，你是怎样“攀升”到这个职位上的？也