

中层管理培训
实用读本

DVD 随书附赠光盘

这才是 最好中层

培养一流中层 打造精英团队



海阔 / 著

国家电网、中石油、浦发银行、
中国联通、海尔、吉利汽车、北京大学、清华大学等

著名企事业单位中层培训用书

广东出版集团
广东经济出版社

这才是 最好中层

海阔 / 著



廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这才是最好中层/海阔著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 8

ISBN 978-7-5454-0835-5

I. ①这… II. ①海… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第117579号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	13. 75
字数	191 000
版次	2011年8月第1版
印次	2011年8月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0835-5
定价	39. 00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

寻找支点

现在许多中层经理都有一个最大的困惑——如何提升自己的执行力。

从基层升为中层经理，是一个漫长曲折的过程。在这一过程中，许多中层经理在企业中该学的十八般武艺也学得差不多了。到了中层，在执行任务时，几乎都能达到及格线，但再想往上提升，就变得千难万难了。因为，这不是一个简单的知识和技能的提高过程，而是一种人生境界的修炼。只要过了这道关，中层经理就会拥有企业高层所独有的魅力：思考问题时宽广的视角、从容淡定的心态，以及懂得享受工作和生活的人生修养。

达到了这个境界，无论是对企业还是对中层经理自身，都是一个福音和一件幸事。

要想达到这个境界，企业的中层经理必须解决以下四个难题：

无法管好自己：不能以最佳的工作状态投入到事业中；

难以管好部门：无法让下属和员工飞速进步；

部门无法高效执行：得不到部门上级和老板的赏识；

晋升瓶颈大：无法让自己青云直上，前途无量。

海阔对这四个问题作了很好的诠释，并一一给出了很好的解决方案。

人格魅力方面，他认为，要管好自己，学会在最短的时间内把潜能“压榨”出来；

在部门凝聚力方面，他认为，要管好部门，不能只做黑脸包公，学

会“情”与“理”完美交融；

要想高效执行，就要在执行任务时学会“分心”：一边埋头苦干，一边积极思考，看清前方的道路；

在准备晋升的过程中，最重要的是做好打地基的工作，不急于求成，不犯“先穿鞋后穿袜子”的错误。

我觉得，海阔在这本书中所总结的四个方面，其实就是中层经理提升执行力的支点，有了它们，中层经理在执行任务过程中，就可以轻松撬起那些老、大、难的问题，职业生涯也会因此进入一个美丽新境界。

和海阔以往的经管书一样，在《这才是最好中层》中，海阔列举了大量一线生动鲜活的案例。通过这些案例，我们不但能看到企业中层人士奔波的身影，还会知道他们的所思、所想、所惑、所悟。通过对这些中层最常见问题的感性解读，大家很快就能学会如何进退取舍、自我修炼、人际沟通、客户管理……

更为难得的是，作为一个戏剧艺术的发烧友，海阔还把自己多年来对戏剧艺术的研究成果与中层经理管理之道有机结合起来，总结出了大量新颖实用的新锐管理思想，为中层摆脱困境、创造辉煌的业绩提供了行动指南。虽然只是很少的笔墨，却为这本书增添了很深的国学底蕴，使这本讲战术的书，有了很强的战略性思维，以及深刻的东方哲理与智慧。

我想，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，都会从海阔这本书中找到自己所需要的方法、智慧、谋略。

北京可口可乐饮料有限公司销售经理 金舰

自序

败在自我，成在忘我

如果在网上作一个问卷调查，选出中国现今最有影响的戏剧名家，我想得票最高的，一定是赵本山。

在戏剧百花园中，二人转一直是鲜为人知、上不了大台面的一个地方剧种，剧种曲目、艺术内涵、剧种影响面等都远远落后于京剧、评剧、越剧、昆曲等。这些剧种中，有的已然诞生了几百年，涌现了无数闻名于世的大艺术家。

可自从有了赵本山，二人转艺术就枯木逢春，不但红遍中国，而且还与小品、电影、电视剧、流行歌曲等艺术门类有机结合，越来越贴近百姓生活，还出现了“走向世界”的趋势。赵本山取得了巨大的成功。

如果总结赵本山的成功之道，很符合我提出的中层经理执行力提升谋略。

人格魅力非凡：能够以最佳的工作状态投入到事业中。每年春晚，无论发生什么事，赵本山都能以最饱满的热情投入到长达几个月的创作和排练当中。近几年，几乎年年带病坚持彩排，突发的脑病虽然差点让他永远离开舞台，可还没等完全康复，他又带病坚持拍电影、上春晚，不摆大腕的架子……真可谓人格魅力非凡。

提高部门凝聚力：能够让下属和员工飞速进步。除了带火同事范伟、黄晓娟外，如今赵本山已把一群徒弟带成了大腕，小沈阳、丫蛋、王小利等，其中小沈阳已进入中国一线明星行列。

任务完成质量高：得到部门上级赏识。赵本山连续 20 年荣获春节晚会“小品王”称号，每次演出都会得到文艺界和广大观众的支持和好评，成为春晚 20 年不倒的台柱子。

突破晋升瓶颈：让自己青云直上，前途无量。如今，本山传媒公司越来越火，刘老根大舞台全国开花。2010 年 5 月 29 日，赵本山获得第三届华鼎之夜最具分量的“中国年度最杰出艺术家成就大奖”。他的徒弟们也坐自己公司的飞机全国演出，这在中国艺术界可谓首屈一指。

如果用一个词来总结赵本山的成功，那就是“忘我”。

此时的赵本山，内心所想的事，已不再是小我利益，而是整个公司以及二人传艺术的传承和发展，所以他才有这么大的动力，他的公司才有这么快的发展速度。

赵本山的发展之路，对许多陷在执行困境中的企业中层经理是很有启发意义的。

人格魅力差、部门凝聚力低、任务完成质量低、晋升瓶颈大，这四个问题在不少中层经理那里成了拦路虎：他们一直难以得到提升，整天忍受上挤下压的痛苦，到了月末和年终，还要为部门上级的绩效考核发愁。提起这些事，许多中层经理可能就会开始抱怨：企业高层不重视自己、中层经理之间窝里斗现象严重，下属、员工忘恩负义……可想想赵本山的艺术之路，这些苦，根本都是不值一提的小事，人家可是一个吃不饱、穿不暖、吃百家饭的孤儿，从偏僻山村一直走向美国旧金山的舞台……

话说白了，中层经理执行效果差的根本原因，还是缺乏忘我精神。这样就会陷在个人利益的泥潭中，越挣扎陷得越深。

如果一个中层经理时刻想着下属、员工、团队、客户的利益，而不是总想着自己个人的利害荣辱，那么人格魅力差、部门凝聚力低、任务完成质量低、晋升瓶颈大这四只拦路虎很快就变成了纸老虎，这些问题就会有成千上万个解决办法。中层经理也就会像赵本山那样，苦尽甘来。

第一篇 管好自己：保持最佳工作状态 / 1

许多人当上中层经理后，如何“管好自己”是他们面临的第一难题。当然，这个“管”，不是说中层经理自律性不强，而是如何科学工作，把自己最好的工作状态表现出来。

→第一章 找准自己的位置 / 3

做好决策建议 / 5

戒除自己动手的“惯性心理” / 8

做黏合高层与基层的双面胶 / 10

是“夹心饼”，更是中流砥柱 / 13

→第二章 成功从修炼心态开始 / 17

知道自己是在刀尖上舞蹈 / 19

用“平常心”应对“上挤下压” / 22

树立信心：让优点和名字画等号 / 25

→第三章 每天忙而不乱 / 29

给“突发事件”挤出VIP时间 / 31

重要的事情大都需要紧急处理 / 33

做好目标管理，有效利用时间 / 36

第二篇 管好部门：带出一个金牌团队 / 41

在管理部门时，要想带出一个金牌团队，中层经理就要做到“情”与“理”完美交融，不能太注重小团队利益，一切要以公司的整体利益为出发点，这样才能渡己达人。

→第四章 制定合理的部门规划 / 43

先理解上级的“不理解” / 45

部门地位：“软实力”也是关键点 / 48

组织设计：组织“微调”要考虑大局 / 51

部门规章：“民意”不可违 / 53

→第五章 要考虑部门利益，更要胸怀大局 / 57

可以“壮烈牺牲”，不能“无谓牺牲” / 59

领导偏心：“永不让上级失望”才能受重视 / 62

部门竞争：上级知道的亏，吃了也无妨 / 65

部门纠纷：尽量内部消化解决 / 68

部门合作：不抢对方该得的“风头” / 72

部门合并：每个细节都让对方心里舒服 / 75

→第六章 当一个好“伯乐” / 79

挖墙脚是把双刃剑 / 81

换一个角度去观察对方的潜质 / 84

延长优秀新员工的“断奶”期 / 87

自我“造血”才是长久之计 / 90

→第七章 好团队是培训出来的 / 93

需求分析：求量变而非“质变” / 95

项目选择：不要跟着流行走 / 98

效果评估：有吸引力，还要“触动心灵” / 101

第三篇 高效执行：一切为了完成任务 / 105

高效执行任务是体现中层经理能力与才华的关键环节。在执行任务时，许多中层都能做到埋头苦干、任劳任怨，有时甚至忍辱负重。可现实却比较残酷，虽然他们付出了那么多，收获却与付出不成正比。之所以出现这些负面现象，最主要的原因还在于，他们虽然在努力执行任务，却没有100%完成任务。

→第八章 执行从明晰指标开始 / 107

听懂上级的“暗语” / 109

任务目标：稳中求变 / 112

支持配合：“签字画押”最保险 / 115

→第九章 执行不是一个人的战斗 / 119

目标分解：把难题分成小块，逐一解决 / 121

授权原则：要学会“先紧后松” / 124

权责界定：说清楚，更要写清楚 / 127

→第十章 考核到位，赏优罚劣 / 131

奖惩：及时消除惩罚的副作用 / 133

评优：关心所有人，关注几个人 / 136

绩效标准：核心项目绝不能马虎 / 139

考核面谈：把主观因素降为零 / 142

绩效改进：没有终极版本 / 145

→第十一章 团队合力最大化 / 149

团队口号：从嘴上认同升华为心理认同 / 151

工作效率：越简单的事情越容易复制 / 153

晨会激励：目标不变，形式万变 / 156

别奢望铲除所有“不和谐”的声音 / 160

第四篇 晋升有备：升职一定有理由 / 165

对于中层经理来说也是这样，有了真本事，就不愁得不到晋升。这个修炼真本事的过程，说白了，就是一个打地基的过程。如果准备不足，即使升到了高层，也很难坐稳，到那时候再充电提高，就来不及了。要想晋升，还要培养好接班人，实现职位顺利承接。

→第十二章 不断学习，超越自己 / 167

把竞争者当成自己的一面镜子 / 169

学习上级：站在山巅看问题 / 172

不做全才，而要做创新人才 / 176

→第十三章 培养好副手才能晋升 / 179

培养副手是升职的前提 / 181

教会徒弟，饿不死师傅 / 183

下属真正成熟，升迁后才没有后患 / 186

→第十四章 副手应该这样培养 / 191

不要奢望接班人全能 / 193

培养策略：个人感情靠后 / 196

打动人心才能调动人心 / 199

“理”清，才能“管”好 / 202

● ● ● ● ● ● 第一篇

管好自己：保持最佳工作状态

中层经理大都是由普通员工提拔起来的。当然也有个别人当过项目经理或车间主任之类的基层管理者，但却很少涉及决策与管理，算不上真正意义的管理者。在原来的工作岗位上，他们所从事的工作大都看得见、摸得着，且比较容易进行业绩考核。

比如：如果从事的是销售业务，只要一门心思做好销售工作就可以了，每个月的考核内容也很简单，主要就是销售额；从事财务工作的，每天所做的大都是按部就班的例行性工作，考核其绩效时，主要看其出错率以及效率就可以了……

总之，作为普通员工或基层管理者，他们所从事的是执行工作，且大都比较简单，很少有“剪不断、理还乱”的工作。

可一旦提升为中层经理，他们所从事的工作中，就增添了决策，而且还要对决策的结果负责。这其中的风险与压力是不言而喻的。

正如管理大师德鲁克所说的那样：在没有被提升之前，中层管理者在自己的职位上大都是英雄人物，业绩骄人，可提升为中层经理后，他们就会失掉这些光环，马上要面临诸多的考验。

首先是他们大都无法自主支配自己的时间，因为他们的时间是属于部门所有人的。其次，他们对公司的贡献很难自己说了算，而是要通过团队或部门的整体协作才能体现出来。最后，他们无法经常待在生产或销售一线，许多事都是通过下属的报告间接了解到的，要想作出正确的决断，需要他们有很强的归纳、推理和想象能力。

所以，许多人当上中层经理后，如何“管好自己”是他们面临的第一难题，当然，这个“管”，不是说中层经理自律性不强，而是如何科学工作，把自己最好的工作状态表现出来。

第一章 找准自己的位置



在舞台上，最难演的角色是配角。

首先他们必须有超强的演技，要给主角增光添彩。不然，剧院领导、主角和观众都会不满意。他们不能像龙套演员那样，所有表演都是常规化的，无须任何创造发挥，更不用调整状态，即使不小心出了错，对整部戏的质量也没什么大的影响。有时，甚至临时裁掉几个龙套，观众也都不会觉得有什么不妥。

其次，配角要有很强的自控力。他们一上台就要把自己的表演状态调到一个比较适中的火候，绝不能太过，抢了主角的风头。否则，不但会影响全团演员的安定团结，整部戏的效果也会大打折扣。

此外，配角还要有较强的应变能力，时刻注意主角的表现。如果主角有了闪失，一定要随机应变，帮主角弥补。

由此可见，在很多时候，配角比主角更加难演，所以他们的功力，绝对不能比主角弱，一定要旗鼓相当。

在公司中，中层经理所扮演的就是配角的角色，上级自然是这出戏的主角。公司这台戏如果唱好了，功劳自然要归于主角；但如果戏出了问题，责任却大都推给配角；如果不幸演砸了，第一个被“开刀问斩”的，自然也是配角。

所以，在进入角色前，中层经理不但要明确自己分内的工作，找准自己的位置，对“分外”的任务也要应对自如，确保不出现任何“意外”。

做好决策建议

部门上级对中层经理的决策建议作最终定夺时，不仅要考虑“是否可行”，还要考虑“如何效果更好”。如果中层经理没有这方面的考虑，就会让部门上级觉得他在工作中的不爱动脑、没有主观能动性和创造力，自然会遭冷眼。

在公司中，当上了中层经理，也就意味着手中有了一定的权力，成了公司真正意义上的领导者，有了一定的决策权。

但在现实生活中，许多中层经理对决策权却有些忌讳，很少对下属和周围的人说他决策了某件事，而更愿意说：“这是老板或部门上级决定的，我们好好干吧！”

这其中，一方面是因为他们谦虚，怕得罪老板或部门上级，另一方面阐明了他们角色的一大特征：他们虽有一定的决策权，但能完全自主决策的情况并不多，多数情况下，还要向上级汇报、请示。而且，这些过程并不是走形式。如果中层经理不这样做，不但容易出问题，也会犯越权的错误。

所以，中层经理的权，大都是建议权，而非决策权，中层经理要注意作好决策建议。

 不仅考虑“是否能完成”，还要考虑“如何做得更好”

一个员工成为中层经理后，他所从事的工作内容与老板和部门上级是极为相近的：要计划、组织、综合、调动积极性、测定工作成效。只不过，这些事要限定在他的职权范围内，而且他对这些工作拥有的是决策的建议权，而非决定权。

虽然如此，中层经理也不要觉得这个权力不重要，不能心里想：“反正最后有部门上级把关，我只出个草稿就可以了。”因为部门上级对中层经理的决策建议作最终定夺时，不仅要考虑“是否可行”，还要考虑“如何效果更好”。如果中层经理没有这方面的考虑，就会让部门上级觉得他在工作中的不爱动脑、没有主观能动性和创造力，自然会遭冷眼。

所以，中层经理在作决策建议时，要在“如何效果更好”上多下工夫。

一定要分清所作的决策建议是有“老黄历”可参考的，还是需要自己创造性发挥的。如果事情本来是个特例，中层经理还按“老黄历”去作建议，报给部门上级后，不但会挨批，还会让部门上级怀疑你的能力。

当然，还有一种更惨的情况，那就是决策建议明显过时：对于中层经理所在的企业是个“新、奇、特”的事情，可在其他知名企业或行业内，早已是家常便饭了。



案 例

一些直销或网购企业在与快递公司合作时，经常发生货品丢失现象，但多数企业都不给快递产品上保险，因为费用过高、占用企业资金过大。所以，企业销售部在作预算时，要提前计划出这方面开支的。这在直销行业内已不是什么特殊的问题，但有些企业的中层经理就不知道这一情况，把它当成“特例”向部门上级建议，造成部门上级对中层经理的不满。

遇到类似的事，中层经理还一味地按“特事特办”的方法作决策建议，就很容易作出离谱的决策建议。如果还为此白白耗费了很多人力物力，部门上级就更会对中层经理有看法。



是执行者，更是上级的“智囊”

许多中层经理在向上级作决策建议时，往往总是准备一条建议，在部门上级那里被“批斗”时，自己毫无准备，会因此耽误工作进度。