

作为中层，也许有的人倍感“夹心饼”之煎熬，而有的人则作为中流砥柱而不断获得机缘。
不同的心态，不同的视角，职场人生可能会大相径庭。

做不可替代的 中流砥柱

——中层管理者的12项修炼

赵成国 冯馨平◎著



中层管理者——

对上级，作为执行角色，对上级下达的命令执行到位，追求效果和效率；
对下属，作为领导角色，充分调动下属的工作积极性，带领团队齐心协力完成既定目标。

中层的作用无可替代——

既是企业决策的接收者，又是监督决策顺利实施的执行者。
没有中层，企业的任何英明决策都只是纸上谈兵！

做不可替代的中流砥柱 ——中层管理者的 12项修炼

赵成国 冯馨平 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

做不可替代的中流砥柱：中层管理者的12项修炼 /
赵成国，冯馨平著. — 北京：人民邮电出版社，
2012.2

ISBN 978-7-115-26932-4

I. ①做… II. ①赵… ②冯… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第238168号

内 容 提 要

中层的作用无可替代——他们既是企业决策的接收者，又是监督决策顺利实施的执行者。换句话说，没有中层，企业的任何英明决策都只是纸上谈兵！

本书作者经过长期的工作实践积累了一些经验与感悟，希望与广大企业中层管理者交流更实用的方法，通过不断地自我审视和自我修炼，丰富提高自身的素质和能力，从煎熬中奋起，在艰苦中磨炼，最终成为企业组织中的中坚力量、中流砥柱。

本书从自我管理、服从执行、冲突管理、抗压解压、时间管理、发展创新等12个方面修炼中层管理者的能力。本书集案例分析、模拟实战、行为模型、操作步骤为一体，让中层管理者掌握员工管理中识人、用人、育人、励人和留人的技巧；进行有效团队管理，提升业绩。

做不可替代的中流砥柱——中层管理者的12项修炼

- ◆ 著 赵成国 冯馨平
责任编辑 王建军
执行编辑 赵娟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：14.5
字数：173千字 2012年2月第1版
印数：1-6000册 2012年2月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-26932-4

定价：35.00元

读者服务热线：(010)67119329 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

只要观察过长期成功的公司，我们就会发现他们不可能只靠一位董事长或总经理，而是有一个很强、很优秀的团队。

在公司里各个部门就是一个小团队，领导那些伙伴的就是中层主管，也就是赵成国老师所说的《做不可替代的中流砥柱》。

没有一位老板或高阶领导不知道授权的道理，问题是授不下去。也没有一名员工不知道不能随便越级报告，问题是他的主管让他郁闷或无奈。

当然，没有人天生就是一位管理高手，而董事长或总经理也不是每一位干部都很满意或都很信赖。看完赵老师的中层主管 12 项修炼，你一定明白为什么有的中层主管很受赏识，很快就被拔擢，而有的就一直处在困境之中。

最后我给读者提个建议，把这本书里你最需要注意的地方挑出来，做一个自我改善计划表，看看你会不会更成功一些。

著名企业管理专家 余世维

如果说一家企业取得了成功，那必然少不了内部团队的作用力。企业本身就是一个大的团队，其中又由诸多小团队组成，小团队仍可继续有分支……如此展开，就形成了企业的大概脉络。然而，大团队也好，小团队也好，团队成员间以及团队与团队之间所散发出来的凝聚力，才是决定企业发展甚至成败的关键力量。

这种力量，也就是我们常说的企业所需要的“中坚力量”。

那么，企业如何打造中坚力量？关键就在于拥有一支中流砥柱般的中层管理者队伍。

中层管理者在企业中的作用不容小觑，他们往往代表着一个团队：

- 管理者的认识高度决定着团队的运作高度；
- 管理者的素质理念决定着团队的统一认识；
- 管理者的行事作风决定着团队的工作状态；
- 管理者的执行力度决定着团队的规范力度；
- 管理者的影响力决定着团队的做事做人；
- 管理者的前瞻性决定着团队的发展力；

……

管理者与团队，两者之间其实是相互依存的关系。一位管理者决定了一个团队；一个团队也可以反映出位管理者的能力。

两家企业的总裁在旅行中相遇并因共患难而成为知交。一次，年轻的总裁向年长的总裁诉苦说：“随着企业越做越庞大，手底下的员工是越来越难管理了。”

“为何这么说？”年老的总裁问道。

“主管们纷纷反映员工工作散漫，效率太低，用制度强压不行，苦口婆心地开导也不行，什么方法都用了，问题就是得不到解决，难道要把所有的员工都换掉吗？辞掉他们，再招聘新的素质好些的员工，这‘大换血’的工程确实是太浩大……”可以看出，年轻总裁为此头疼不已，似乎是在喃喃自语了。

就在此时，年长的总裁说：“我想，你要换的不是员工，而是那些主管。”

“什么？为什么？”

“因为员工的问题充分说明了你的主管们胜任不了他们的职位，驾驭不了员工，那肯定带不好团队。所以，你需要的不是多么听话、千依百顺的员工，而是懂得如何去带领员工的高端管理人员。一位优秀的中层管理者，可以驾驭任何他所带领的团队，不管用什么方法。”

正如我们常说的：“没有坏学生，只有不足够优秀的老师。”带领一个团队，也是一样的道理。没有不听话的员工，也没有无法管理的团队，而是看管理者是不是足够优秀，是否有足够的能力去驾驭。

中层管理者如何才能将团队带好，做一位优秀的管理者呢？《做不可替代的中流砥柱——中层管理者的12项修炼》可以给出答案。

修炼 1 自我管理

1. 领导言行，决定团队感召力 /2
2. 言行一致，说到要做到 /5
3. 以身作则，言传不如身教 /8
4. 严于律己，绽放真性情 /11
5. 勇于担当是领导的基本素质 /14
6. 增强控制感，让一切尽在掌控中 /17

修炼 2 气场影响

1. 中层管理者的影响力决定团队的自主性 /22
2. 气场决定吸引力、感召力、影响力 /25
3. 淡定也能激发影响力 /28
4. 自信心影响法 /31
5. 亲和力影响法 /34
6. 宽容影响法 /37
7. 尊重影响法 /40

修炼 3 服从执行

1. 服从与执行力同团队效率成正比 /44
2. 工作“要的就是结果” /47
3. 完美执行力，从服从意识抓起 /50
4. 根治拖拉懒散，让行动高效起来 /53
5. 用好惩罚这个“棒子” /57
6. 激发积极主动心是提高执行力的秘诀 /60

修炼4 冲突管理

1. 冲突影响团队的凝聚力 /64
2. 转化法，处理竞争性冲突 /67
3. 求同存异法，处理异议性冲突 /70
4. 思想同化法，处理理念性冲突 /73
5. 客观引导法，处理选择性冲突 /75
6. 暂时回避法，解决情绪性冲突 /79

修炼5 高效管理

1. 管理力度决定团队运转力度 /84
2. 不断优化管理环境 /87
3. 综观全局细分配 /90
4. 团队及情绪管理别忽视 /93
5. 建立信息反馈渠道（员工抱怨、意见、投诉） /97

修炼6 沟通疏导

1. 沟通促进团队和谐 /102
2. 及时有效沟通，别让问题过期 /104
3. 为员工情绪买单，解决个人问题 /108
4. 让直觉休息，弄清问题再开口 /112
5. 你不是他，懂得换位思考 /115
6. 命令还是说服，懂得巧妙应用 /118

修炼7 抗压解压

1. 有效排压让团队的轻松作业更高效 /124
2. 对上要抗压，对下要解压 /127

3. 多角度分析，不钻牛角尖 /129
4. 掌控主动权，避免被动性压力 /132

修炼 8 团结协作

1. 协作性决定团队核心力量的塑造 /138
2. 培养集体荣誉感 /140
3. 激发团队意识 /143
4. 人人都是“主人翁” /147
5. 让合适的人做合适的事 /150

修炼 9 时间管理

1. 时间管理决定团队效率 /154
2. 从个人到团队，培养整体的时间观念 /157
3. 少开“纯属浪费时间”的会议 /160
4. 掂量轻重，给重要的事情让道 /163
5. 杜绝“差不多”态度 /166

修炼 10 激励激发

1. 有效激励是解决团队倦怠的王牌 /170
2. 目标激励法：看得见的未来 /173
3. 需求激励法：满足员工的小期望 /176
4. 物质激励法：实实在在的诱惑 /179
5. 升职激励法：加官进爵显优越 /182
6. 重用激励法：人尽其用倍感器重 /185
7. 激将激励法：说得好不如做得好 /188
8. 情感激励法：情感投资终有报 /191

修炼 11 深造进修

1. 不断提高的，是团队信服力 /196
2. “每日自省”是必修课 /198
3. 放弃“已很好”，追求“要更好” /201
4. 提高技术发言权和引导权 /204
5. 扩大大脑“内存”，吸收新思维 /207

修炼 12 发展创新

1. 领导的前瞻性决定团队的发展力 /212
2. 用发展的眼光带团队 /214
3. 不断超越现在，更新成绩单 /217
4. 发展理念上敢于打破一切常规 /220

修炼 1

自我管理

身正是根本的说服力

领导者需要管理团队，公司的规章制度并不是最好的良方，如果管理者自身做得不好，规章制度并没有太大的说服力。所以中层领导在管理团队之前，首先要做的是把自己管理好，也就是自我管理。中层管理者需要注意的第一点就是自身的言行。古语有云：“其身正不令自行，其身不正，虽令不从。”

这与生活中的道理是一样的，如果老师染了黄头发，然后再去指责甲同学染发的时候，就很容易预想到会产生什么样的效果。更何况是时刻要去管理人的领导，要想让员工做得好，自己需要做的是每一个方面都已经做得很好，此时说出的话才有说服力。

1. 领导言行，决定团队应召力

【开篇导读】

团队的好坏，很大程度上取决于这个团队的领导，团队的员工本没有优劣之分，而团队的领导却有称职与否的区别。同样的团队，如果由不同的领导来带，就会出现不一样的景象。

一家快要倒闭的公司，员工懒散、消极怠工，完全是一片没有生机的景象，但是换了一位领导，经过一番整治，不仅员工对待工作的态度积极了，公司也起死回生了，这就是中层管理者的作用。

领导要不断地向自己的下属下达命令或者工作任务，而下属对工作的完成情况也直接影响了整体的工作效率和工作进程。一位好的领导能让团队中的每位员工心服口服，能让员工按照公司的意愿做好自己的工作，这就是领导对于团队的号召力。

一位领导如何才能做到这些呢？这取决于管理者的个人魅力。如果一位领导者本身就做得无可挑剔，那他的言行就是一种说服力，无需领导者“苦口婆心”地教导，员工也会以最好的状态听从领导的工作安排，然后高效完成工作。

有的领导说团队好带；有的领导说团队人心不一，十个人就有十种性格，非常麻烦。到底谁说的是真实的情况，取决于领导者本身的做事和做人的态度，这也是经常说的领导者的个人魅力。所以，团队说好带也不难，说不好带也是一件很麻烦的事情，这就要看领导个人的“修行”了。

【案例分析】

稻盛和夫是日本京瓷公司的创始人，也是一位伟大的企业家，是日本经营四圣之一，在几十年间，创办了两家世界 500 强的企业，堪称奇迹。

在稻盛和夫 70 多岁高龄的时候，受日本政府的委托接管即将倒闭的日航公司。这是一家庞大的公司，无论是员工的数量还是公司的规模，都是不容小觑的。

稻盛和夫进入日航公司的第一件事就是振奋员工的精神，只有这样员工才能以最佳的态度面对顾客。稻盛和夫是如何做的呢？

日航要重建改革，公司必须裁员，即使不被裁的员工，也会被削减工资，这势必会影响员工的工作情绪。而稻盛和夫在出任日航董事长时没有要一分钱的报酬，只为了使日航恢复往日的风采。当员工知道一位老人为着这样一个崇高的目标而工作时，都默默地接受了现状。

稻盛和夫对员工真诚地说：“要忍耐和承受现在的现状，如果大家都在为日航的营业额上升而努力的话，那么员工的收入自然就会恢复到较高的水平。”员工对此能够理解，并且积极投身到工作中。

稻盛和夫每次乘坐日航的飞机往返于京都的家和东京的办公室时，都是选择乘坐经济舱，这不仅让乘务人员感到吃惊，也让公司员工十分感动。

稻盛和夫通过自己的一言一行表明重振日航的决心，日航的员工看到这一切之后都愿意像稻盛和夫说的那样以积极的心态来面对自己的工作。

在稻盛和夫接管日航公司 3 个月后，日航的营业额出现了上升的趋势。这虽然是全体日航公司努力的结果，但更是稻盛和夫领导的结果。

稻盛和夫已经快 80 岁了，不要一分钱的报酬为日航工作，这本身就是一种号召力。稻盛和夫这样的做法，有效地激励了那些只拿着低工资工作的员工们，他所说的话更具有说服力。

如果稻盛和夫本身拿着高的报酬，而员工却被削减工资，员工很难有工作的积极性，也就不会有那么好的效果。

当稻盛和夫出现在经济舱中时，连乘务人员也吓了一跳，这就说明稻盛和夫本可以不用这么做。但是乘务人员和全公司的员工就能理解稻盛和夫想要把日航重新带入盈利阶段的决心，也就会自觉地做好自己的工作。

稻盛和夫无声的行为比单纯的说教效果要好得多，因为说得再多也不如自己亲自去做。

稻盛和夫的做法值得很多中层管理者去学习。从稻盛和夫的无声胜有声的管理中，就能明白团队为什么会有号召力，团队为什么能积极地面对工作，甚至能拿着低报酬而积极工作，因为领导的言行对团队的教导价值是无价的。



专家献法：

- ① 中层管理者在要求员工做一些事情之前，先反思一下自己是否已经做得足够好。
- ② 中层管理者的一言一行都关系着自身的形象，所以要注意自己的一言一行。
- ③ 团队的号召力不是一天两天形成的，中层管理者要始终如一地保持自己的身正形象。
- ④ 要坚信没有难带的团队，只有不会带团队的中层管理者。

2. 言行一致，说到要做到

【开篇导读】

在一家公司里，中层管理者的一言一行都被下属看在眼里，记在心里。中层管理者在下属面前的形象是一天一天积累下来的，而下属也是根据自己对领导的印象来为领导打分。比如：“这个领导是不是一名好领导？”“这个领导是不是称职的领导？”这都是由管理者自身言行所决定的。

每位管理者都希望自己能在下属面前有威慑力，只有这样说的话或者下达的命令才能有很强的执行力，这也直接影响到工作效率，所以管理者的威慑力是很重要的。

如何才能具有威慑力呢？很重要的一点就是能说到做到，也就是能做到言行一致。试想如果领导今天说的是一个样，而明天做的时候却是另外一个样，或者今天在下属面前这样承诺，而明天却不能兑现。不管是哪种情形，都很难让员工信服，这样的领导很难在下属面前站稳脚跟。

中层管理者要在很多方面保持言行一致的作风，不管是奖励还是惩罚，都要说到做到。有些领导总是“心软”，在承诺奖励员工方面能够说到做到，丝毫不偏差，但是遇到惩罚员工的事情时，总是“下不了手”，遇到员工委屈的表情就会原谅一切，也会收起之前所有的“誓言”。这看似是一位让员工喜欢的领导，但其实并不是好领导应具备的作风，这样很难“管住”员工，并不利于工作的开展。

有些领导在惩罚员工方面非常严厉，如果有员工犯错误，不管是谁都丝毫不留情面，不管下属如何求情和认错都没有用，但他们却总是忽略奖

励员工，成了“人见人怕”的领导。这样的领导的威慑力并不是出自员工的尊敬，而是出于惧怕，所以下属更多的是表面服而心不服，这样也不利于公司的工作气氛。

真正受员工尊敬和敬佩的领导，应该是承诺的奖励丝毫不吝啬，遇到该惩罚的事情也丝毫不含糊。这样的领导才能“镇”得住下属，才能发挥中层管理者作用，才能更好地带领团队走向预期的目标。

【案例分析】

王涛刚进入一家网络公司，被任命为该公司的项目经理。最近公司要推出一个最新的网络项目，公司决定在下个月前必须上市。

会上王涛对下属说：“每个人把其他工作都放一放，这个项目务必在下个月推出，我不管你们用什么方法，一定要在月底之前做好所有的准备工作。如果该项目顺利上市，负责该项目的员工每人上涨10%的工资，另外再为每个参与的员工加放3天的假期。如果因为哪个员工耽误了最后的上市，那也没什么好说的，直接走人。”

员工听了王涛的安排之后，都一愣一愣的，因为项目的开发有点难度，再加上所剩的时间也不多了，于是就有员工说：“王总，为什么非要在下个月上市呢？你不觉得时间紧了点吗？”

王涛说：“就是因为时间紧了点，所以才承诺给大家奖励的，没有什么好解释的了，开始工作吧。”

员工都抱怨连连。有的员工说：“你说这新来的经理是不是想在公司好好地表现一下自己才这么疯狂？这明显是超负荷工作，以后岂不是要天天加班呀。”

另一名员工说：“他又不是公司财务，他说涨工资就涨工资，我都怀

疑他是不是在那吹牛呢，公司可从来没有这么爽快地、大幅度地涨过工资呀。”

说归说，由于下属们不了解这位新上任的领导到底是什么性格的人，所以也不敢敷衍了事，每个人都开始认真地做手中的工作，加班熬夜也成了家常便饭。

终于在月底的最后一天，所有的工作都做好了，新的项目顺利上市了，每个参与该项目的员工也都疲惫极了。

王涛看到大家为这次项目的上市做出了非常大的努力，看着大家辛苦的样子，他对大家说：“由于很多公司都看准了这个项目的前景，所以我们必须赶在他们做好准备前就提前出击。这段时间大家辛苦了，今天晚上可以好好地放松一下，我请大家吃饭唱歌。”

听到王涛这样说，这些员工顿时欢呼雀跃起来。就像王涛承诺的那样，所有的员工不仅涨了工资，也都额外增加了3天的假期。

王涛负责的该项目取得了很大的收获，而且王涛说到做到的风格被下属认可，日后，王涛所下达的任何任务，员工们都能很好地配合完成。

王涛是新进入这家公司的，所以他的一言一行都是下属关注的焦点，而他以良好的言行有了一个很好的开头，这为他日后顺利地开展工作奠定了基础。如果王涛没有开一个好的先例，那很难想象他能做好项目经理的工作，言行一致是中层管理者职业素质中很重要的一点。

领导手中掌握着一定的权力，掌握着比下属多的话语权，这也就意味着领导说的话更具分量。如果领导不能做到言行一致，就会丧失一个领导该有的形象。