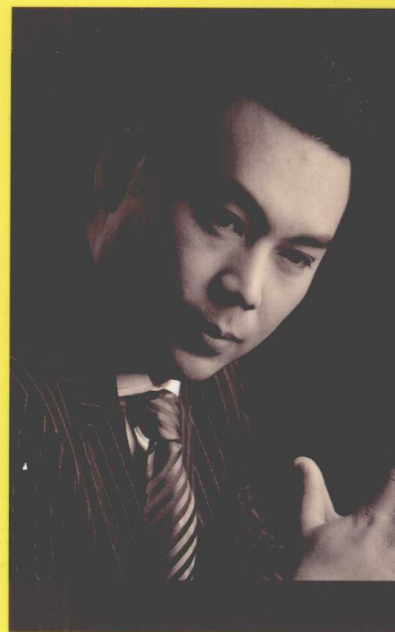




做最好的

ZUO ZUIHAO DE ZHONGCENG
提升中层领导管理水平的非凡智慧

王永庆说：「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。」
可见，中层的团队影响力多么巨大！

中层管理者
培训首选图书



成杰◎著

中层



YZLI0890145160



中国华侨出版社

做最好的

ZUO ZUIHAO DE ZHONGCENG

中层

提升中层领导管理水平的非凡智慧

成杰◎著



YZLI0890146160

中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

做最好的中层 / 成杰著. — 北京: 中国华侨出版社, 2011. 8
ISBN 978-7-5113-1617-2

I. ①做… II. ①成… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第146399号

• 做最好的中层

著 者 / 成 杰

责任编辑 / 棠 静

责任校对 / 吕栋梁

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092毫米 1/16开 印张 / 14 字数 / 250千

印 刷 / 北京鑫海达印刷有限公司

版 次 / 2011年12月第1版 2011年12月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-1617-2

定 价 / 32.00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 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com



中层管理者在现代组织中担任了非常重要的角色。无论是在企业，还是在机关，中层都是一个组织的中流砥柱，是企业运营和日常管理的关键环节。他们是企业员工的直接领导者，是团队和项目小组的负责人，因此，他们的管理和行为方式集中传达了公司的理念和宗旨。公司员工正是通过这部分人的管理行为，来认识企业和自己的职业生涯。所以，中层管理者的管理理念和管理行为是一个重要的管理问题。

中层领导处在组织中的中间位置，需要在上下皆有压力的环境中游刃有余地开展工作，是组织中信息上下畅通传导的桥梁。因此，中层领导要面对的人际关系要比一般人更复杂。对上，中层领导是被管理者，需要掌握与上级有效沟通的技巧和方法。在上级眼中，中层不能只埋头苦干，更需要运用智慧。对下，中层既需要树立自己的权威，又要善于授权，并同时把责任下放，把每位员工都培训成优秀的人才，构建一支高效的团队。同级之间，要和谐相处，加强沟通，多创造机会合作，同时坚守自己的立场。如此繁多的环节，只要有一个摸不透、处不好、理不顺，就会给职业生涯造成障碍。

打个比方，如果说高层领导是大脑，基层员工是四

肢，那么中层领导就是腰。一个人要是想生龙活虎，只有“腰”做好了支撑，“四肢”才能灵活；一个组织要想有活力，中层的能力相当重要。中层领导是基层员工的直接领导者，是团队的直接负责人；而一位中层领导者，若没有一支属于自己的优秀队伍，那么他也不能很好地驾驭局面。所以，中层领导者务必是一位能干的管理者。

一个中层领导者也只有具备了各项优秀的基本品质、完美的执行力以及出色的成绩，才能得到高层的认可、青睐，并得以晋升。但是这些品质、能力都并非天生就有的，而是需要在工作中一点一点地锻炼、培养和积累出来的，本书将会详细地告诉你如何去做。

本书兼具实用性和指导性。书中的每一个细节都来源于众多中层领导者实际工作经验的总结和提炼，并精选了大量经典、实用的案例，理论联系实践，对中层领导者在实际工作中遇到的各种棘手问题都提供了具体的、可供操作性的解决方法和技巧。本书将帮助你成为一个优秀的中层领导者，助你尽快迈上一个新台阶，实现自我的超越。唯有超越才能永葆优秀，让你实现从优秀到卓越的跨越。

成杰

2011年10月于上海

目录 | CONTENTS

ZUO ZUI HAO DE ZHONG CENG

上篇 从零起步：认识中层

► 第一章 什么是中层 // 3

中层是企业的栋梁 // 3

中层应注意自己的形象设定 // 6

中层要有忍辱负重的能力 // 9

中层管理的黄金分割法则 // 12

中层应帮助老板排忧解难 // 14

中层应确立自己的领导风格 // 16

中层应控制好自己的情绪 // 18

► 第二章 中层应具备的基本品质 // 21

要忠诚，但不是愚忠 // 21

为下属的过失负责 // 23

有主动创新的意识 // 26

工作要充满激情 // 29

量力而行，适时拒绝 // 31

善于总结，善于汇报 // 34

具有感恩之心 // 36

讲诚信，对自己负责 // 38

中篇 打造优秀：学做中层

▶ 第三章 中层与上级有效沟通的艺术 // 43

了解上司，让工作更有成效 // 43

上级“授权”，不同领导区别应对 // 46

端正立场，始终站在上级一方思考 // 49

勤于汇报，让领导放心、安心 // 51

善于变通，凡事留有余地 // 53

业绩第一，结果才是硬道理 // 55

把握分寸，到位但不越位 // 58

多备方案，请领导做选择题 // 60

▶ 第四章 中层与同级相处的艺术 // 63

高标做事，低调做人 // 63

用共同的目标促成合作 // 65

善于说赞美的话 // 68

帮助同事就是帮助自己 // 70

寻求与反对者的共鸣 // 72

婉言拒绝同级的不合理请求 // 74

远离小人而不得罪小人 // 76

▶ 第五章 中层管理下属的艺术 // 81

赞美和鼓励下属走向成功 // 81

工作不是员工生命的全部 // 84

利用权威严格要求下属 // 86

激发员工的主人翁意识 // 88

做“平台”而不是“拐杖” // 91

多留些脸面给下属 // 93

多些指导, 少些领导 // 95

► 第六章 最优秀的中层如何做人 // 99

提升有效沟通的能力 // 99

构建彼此坦诚的沟通氛围 // 102

不要对员工的期望值过高 // 104

巧妙化解领导对自己的误会 // 106

处罚员工前先处罚自己 // 108

多从企业内部选拔人才 // 110

收敛锋芒是为人处世的大智慧 // 112

► 第七章 最优秀的中层怎样办事 // 115

保证完成任务才是硬道理 // 115

弄清问题再作决定 // 118

不要在细枝末节上浪费时间 // 120

做善于找方法的卓越者 // 122

用制度来保证工作的落实 // 124

不当“差不多先生” // 127

用更多更好的方法解决问题 // 130

跟踪目标, 及时解决问题 // 133

► 第八章 带队伍: 打造高绩效团队 // 137

中层不只是管理者, 更是领导者 // 137

解雇绩效低的员工, 选用合适的 // 140

适时地向下级授权 // 142

把员工的力量聚成合力 // 145

为团队制订挑战性目标 // 147

善于赋予员工使命感 // 149

先制订计划再采取行动 // 152

►第九章 看结果：打造一流的执行力 // 155

用制度管人，而不是人情管理 // 155

无条件也要创造条件保证执行 // 158

砍掉累赘，把责任追究到底 // 160

细节决定执行成败 // 163

速度第一，完美第二 // 166

执行力更需要指导力 // 168

自己先成为执行力的尖兵 // 171

全面提升下属的执行力 // 173

下篇 追求卓越：超越中层**►第十章 完善自我，赢在中层 // 179**

挖掘自身的优良品质 // 179

不要让人感觉你心高气傲 // 181

不轻视工作中的任何细节 // 184

珍惜时间，提高工作效率 // 186

适度创新，不急功近利 // 189

抽空充电，提升自身素质 // 191

►第十一章 超越中层，走向高层 // 195

下属的成功才是自己的成功 // 195

有智慧有头脑地投入工作 // 197

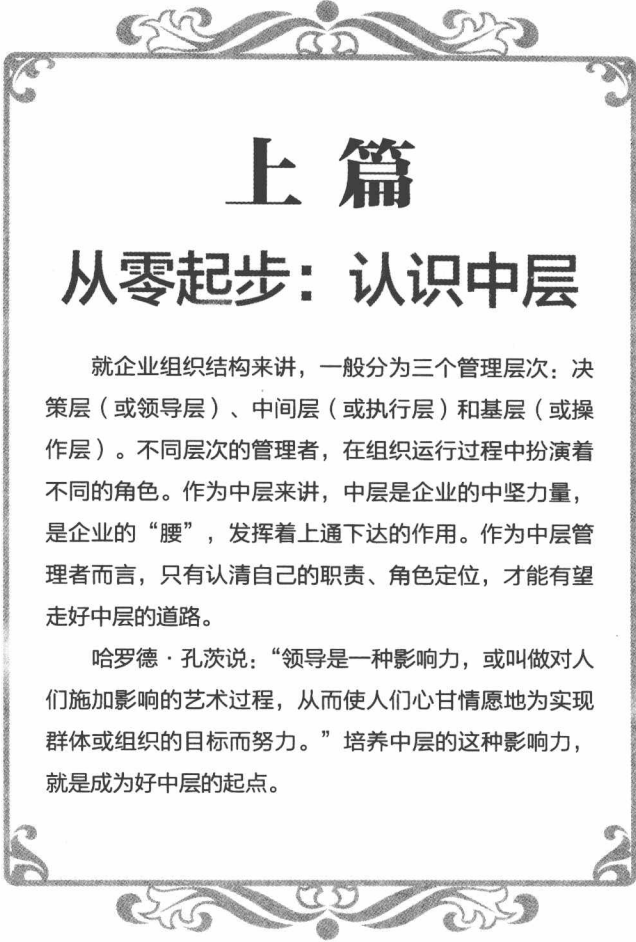
用“老板心态”管理企业 // 200

树立“空杯心态” // 202

保持积极向上的态度 // 205

始终超出上级的预期 // 207

抬高别人，放低自己 // 210



上 篇

从零起步：认识中层

就企业组织结构来讲，一般分为三个管理层次：决策层（或领导层）、中间层（或执行层）和基层（或操作层）。不同层次的管理者，在组织运行过程中扮演着不同的角色。作为中层来讲，中层是企业的中坚力量，是企业的“腰”，发挥着上通下达的作用。作为中层管理者而言，只有认清自己的职责、角色定位，才能有望走好中层的道路。

哈罗德·孔茨说：“领导是一种影响力，或叫做对人们施加影响的艺术过程，从而使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力。”培养中层的这种影响力，就是成为好中层的起点。

第一章

什么是中层

企业培训专家把中层分为三类：一流的中层将自己视为企业栋梁，主动承担公司重任；二流中层将自己视为企业“夹心饼”，被动完成任务；三流中层被动、消极，处处埋怨，一事无成。你是哪一类中层？你又希望成为哪一类中层？



中层是企业的栋梁

中层是什么？中层可以说是处于枢纽的位置，处理得好，它可以說是重中之重，关系到一家企业的生死存亡；处理得不好，既得不到上级的信任，又得不到下级的拥护，甚至得不到同级的支持和配合，严重影响企业的生存和发展。所以，有些中层为了兼顾各方面的关系，拼命地将责任和一些原本不属于自己的工作往身上揽，尽管工作圆满地完成了，却造就了一支懒散、倦怠、不思进取的团队，最后只能是费力不讨好。

然而，优秀的中层又应该是什么样子呢？有人把中层比喻成腰，是连接上下级的桥梁，它上对高层负责，下对基层执行，如果没有中层的“上

传达”，那么企业就会陷入磕磕绊绊甚至种种不可预测的困境中。所以，中层的任务就是协助高层将命令传达到基层，对基层的工作的执行还要随时进行监督和完善，将高层的决策落实到位，出业绩、出成果，并将基层的意见反馈回去，以帮助高层做出新的更有力的决策。

案例

百胜全球餐厅集团的董事局主席、首席执行官兼总裁的大卫·诺瓦克是一位出色的管理者。通用原总裁杰克·韦尔奇在自己的书中对他评价道：“年轻的CEO大卫·诺瓦克，他把百胜公司超过3.3万家的连锁餐厅变成了新的经营思想的实验室。”

百胜旗下的肯德基依靠特许加盟方式，在美国本土开始扩张。然而进入20世纪90年代，百胜的高层们发现，特许加盟虽然有助于增加门店数量，但要有效控制管理和产品质量却极具挑战。加盟商和百胜之间开始互相心存芥蒂。肯德基财务持续不乐观，他们决定收回加盟商手中的“特权”。

这像一颗重磅炸弹，使肯德基的加盟商们大声斥责百胜高层，态度强硬地抗议其违规行为，双方关系迅速僵化。大卫临危受命。对此，大卫打趣道：“选择我，除了业绩，也许他们认为我比较好说话。”然而，这项工作远非大卫的语调那般轻松。他迅速召集各地加盟商，八人一组进行“头脑风暴”。加盟商们在会议上冲着他大吼：“嘿，我怎么知道你是不是百胜派来的一个和他们一样的小喽啰。”然而，大卫却自始至终保持着低调和谦逊，他站在加盟商的角度思考问题，尽量体会他们的感受，这种倾听的方式出人意料地赢得了加盟商们的理解和信任。几轮头脑风暴后，大卫注意到了——一个事实：加盟商们掌握着肯德基一半以上的餐厅；如果加盟商的利润没有增加，肯德基的利润增长也将为零。

“如果没有加盟商，肯德基很快就会完蛋。”大卫通过调查得到的最后结论让那些高层董事们惊讶不已，并很庆幸由大卫去处理这件事情。大卫成功地说服了高层，随即召开大会，要员工消除与加盟商的隔膜，“从

现在起，我们和加盟商就是一家人。”同时，大卫奔走在9个加盟商区域间，用最为直接的方式告诉他们：“我喜欢肯德基的炸鸡，可是我不懂如何来经营炸鸡业务，但你懂。我希望知道，如果你是我，会怎么做。你们才是企业的‘创业者’。”大卫凭借这句话，很快征服了加盟商。

有了与“加盟商”谈判成功的先例，大卫更加坚持自己独特的“管理文化”。当百胜高层决定把业绩更为糟糕的必胜客交给他时，他一点也不担心能否找到解决的办法。正是大卫这样善于处理关系的中层的存在，才顺利地完成了上下级之间的沟通，并促成百胜餐饮集团成为全球最大的餐饮连锁巨头，拥有肯德基、必胜客等5个世界著名餐饮品牌。

企业当然欢迎像大卫这样的优秀中层的加入，而人人也都期望成为一名被企业看好的优秀中层管理者。然而，优秀的中层却并不是这么容易炼成的，分析你自己目前的现状和展望日后的道路，你必须寻找到自己的职场定位。

有人把中层分为3类：

一流的中层是公司里的栋梁，是中流砥柱，主动担负起公司的重任；

二流的中层将自己当成是“夹心面包”，被动地完成任务；

三流的中层则只会抱怨现状，发牢骚，最终一事无成。

那么，你属于或者想要成为哪一类的中层呢？毫无疑问，人人都想成为公司的栋梁，选择做一流的中层，因为这才是最有前途的中层。这样的中层，承担着公司的未来和希望。那么，接下来你就要朝着这个目标去努力。



中层应注意自己的形象设定

中层不仅仅是一名管理者，同时也是一名被管理者；中层不仅要带好自己的小团队，同时还要融入整个组织的大团队中。中层在公司中所处的位置和地位决定了中层必须灵活应对自己的角色，既要做好管理者，也要做好被管理者，并对自己的形象进行设计。

1. 在上级面前的形象设定

在上级面前，管理者变成了被管理者。

应当说，上级是一个管理者的首要公众，没有上级的支持，管理者也就难以顺利实施对下属的管理，其地位势将难以保持，更别说升迁了；上级也是被管理者追求的公众，作为下级，管理者不应等待上级主动接近自己，而应当自己主动去加深双方的关系，促进各方面的交流，并尽可能在上级面前留下一个好的印象，从而得到上级的赏识、欢迎，为巩固自己的地位创造条件。

对上级的服从决非盲从，执行上级的指示也并非要把上级的指示当做教条。管理者在上级面前的形象应是有能力、有头脑，而盲从只能产生相反的形象。管理者在处理对上级的关系时必须考虑到自己是下级，同时也是管理者这种双重身份，协调好下级与管理者这两个表面上似乎冲突的社会角色。作为一个管理者，应当是上级的得力助手，能够将上级的指示与实际情况相结合，应当具有独立思考的能力，不应对上级唯唯诺诺，上级有了错误也应以合适的方式帮助上级修正。总之，在上级的眼中，管理者也应是个管理者，而不单纯是一个下级。

作为管理者，面对上级，应当是人才而非奴才，应充分展示自己的

能力，表现出人才的一面。至于对上级阿谀奉承、溜须拍马，置原则与人格于不顾，则是奴才的行为。奴颜婢膝不仅会损及管理者在下属面前的形象，而且不会得到上级的尊重，早晚会被上级所摒弃。

中国古代就有人写文章对此进行针砭，文中认为，宰相大臣们身居高位，但到了金殿之上，就要跪伏于地，长此以往，其人格早已湮没，骨头也脆软，如何能站得直、行得正，去处理国家大事呢？

在上级面前的形象设定，也应考虑到具体情况的不同。管理者同上级的关系密切，富有人情味，如朋友、老同事、老上级等，则可以随便一些，但也应该在做到基本要求的同时，保持一种亲密关系，亲密也应在有节、适度及互相尊重的基础上，以免损坏彼此的形象。如仅是公务交往，则只能理解为熟悉，因而要严格一些，给上级的印象应当是可以信赖的好下级，不能去追求与上级的朋友关系。

上级的具体个人特点，尤其是性格特点，在设定管理者形象时应充分加以考虑。有些管理者较为民主，性格也较能宽容，喜欢有棱有角的下级管理者，则不妨给他以正直的印象。相反，则应给予上级以善体人意、关心上级的印象。

2. 在下级面前应具备的形象

管理者是相对下级而言的，没有下级也就没有管理。管理者的工作同下级息息相关，只有与下级处好关系，才能调动下级的积极性，发挥他们的作用，使下级帮助自己把工作干好。对于管理者来说，下级同上级一样，是管理者的首要公众，管理者如得不到下级的认可就无法维持管理者地位。下级虽不能像上级一样马上对管理者的地位产生重大影响，然而，一旦这种因素积累起来，将比上级的态度更具决定性。得到下级拥护的管理者能更好地维护好自己的地位，下级的支持在一定程度上能够抵消上级的消极看法，从而影响上级的决定。因此，虽然管理者是被下级追求的公众，管理者也应将下级作为受欢迎的公众来对待。在这里，管理者也应当具有相当的主动性，坐等将使管理者失去部分公众，使他们从独立公众转变为逆意公众。

无疑，下级总是希望管理者能够管理本单位、部门或组织，顺利成

功地完成各项任务，保证本单位、部门或组织的顺利发展、运行，同时下级也希望管理者能够满足他们的利益要求，关心、爱护他们，成为他们可以依靠、信赖的对象。因此，管理者形象的设定首先应从这一方面下工夫，而不仅仅是口号连天，实事却没做成几件，到头来只能与自己的想法适得其反。

富有政绩，关心下级的利益要求，爱护下级，这些内容可以说是管理者在下级面前的最基本形象，也是最主要的内容。此外，管理者还应根据下级的具体情况特点设计自己的形象。下级同管理者之间的关系当然也有亲密、生疏之分。同下级保持良好的关系是必要的，但应以不危害正常公务关系为限。根据弗洛伊德的理论，管理者维护一个集体是以每个成员都能感受到管理者对成员的爱为条件的，一旦这种感受消失，集体就将解体。因此，管理者不应同下级中的个别人保持过分亲密的关系，即使这种亲密关系已然存在，也应和公务交往严格分开，防止在下级面前产生不公正的形象。

3. 与同级的同事之间的形象设定

这种关系是建立在平等基础上的，因此，这种关系和日常人际关系有较多的相类似之处，日常关系的一些要求也适用于此。然而，作为管理者，仅做到常人的要求是不行的。作为管理者，应考虑到双方都是管理者的身份，避免因不拘小节等原因妨害管理者的尊严。这样处理同级关系的要求也应当成为设定管理者在同级面前的形象的出发点。

处理同级关系的要求是：一是积极配合而不越位擅权；二是明辨是非而不斤斤计较；三是见贤思齐而不嫉贤妒能；四是相互沟通而不怨恨嫉忌；五是支持帮助而不揽功推过。