

卓越中层必备的
九项技能
八十一一个细节

陈萌萌 编著
王海源

高效能 中层的 9项修炼

GAOXIAOVENGZHONGCENGDE
9 XIANG
XIULIAN

中层是企业乃至所有组织的中流砥柱，更是企业发展的核心力量。中层做好了，整个企业间的上下级沟通就会畅通无阻；如果做不好，中层就会成为上下级之间一堵密不透风的墙。

快速提升中层的管理素质，甩开“夹心饼”的尴尬，做最好的中层。

高效能中层的 9项修炼

卓越中层必备的
九项技能
八十一个细节

陈萌萌
王海源



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

高效能中层的 9 项修炼 / 陈萌萌, 王海源编著. —
哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2010.10
ISBN 978-7-5484-0019-6

I. ①高… II. ①陈… ②王… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 141066 号

书 名: 高效能中层的 9 项修炼

编 著: 陈萌萌 王海源 编 著

责任编辑: 邢万军 罗 伟

责任审校: 陈大霞

装帧设计: 视界创意·汝果儿

出版发行: 哈尔滨出版社(Harbin Publishing House)

社 址: 哈尔滨市香坊区泰山路 82-9 号 邮编: 150090

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市文林印务有限公司

网 址: www.hrbcbbs.com www.mifengniao.com

E-mail: hrbcbbs@yeah.net

编辑版权热线: (0451)87900272 87900273

邮购热线: (0451)87900345 87900299 87900220(传真) 或登录蜜蜂鸟网站购买

销售热线: (0451)87900201 87900202 87900203

开 本: 787 × 1092 1/16 印张: 23 字数: 312 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5484-0019-6

定 价: 36.00 元

凡购本社图书发现印装错误, 请与本社印制部联系调换。 服务热线: (0451)87900278
本社法律顾问: 黑龙江佳鹏律师事务所



前言

当今社会，经济的高速发展使得企业间的竞争也不断加强。企业间的竞争不管是靠扩大生产规模取胜，还是凭提高生产力打败对手，都对人才有更高的需求。人才是企业众多资源中最重要、最宝贵的资源。而中层管理者是企业人才的中坚力量，他们素质的好与差、能力能否得到充分发挥，直接影响到企业的生产经营和发展。

因为中层管理者在企业中充当的是“上传下达”的角色，起着为企业协调阴阳、凝聚元气的关键性作用。如果人自身的阴阳不调，就会生病；如果人的元气散乱，身体就会变得虚弱无力。假如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。

可见，对于一个企业而言，中层管理者确实是处在至关重要的地位。而对于中层管理者本身而言，却处在一个“上不讨巧，下不讨好”的“夹层饼”角色，稍不小心就会影响企业整体的正常运作。

所以，想要摆脱“夹层饼”的尴尬，成为一名称职的中层管理者不是一件容易的事，要成为一名优秀的中层更是难上加难。

因此，中层管理者要在自己的岗位上如鱼得水、左右逢源，往往欠缺的不是胜任工作的能力，而是没有掌握一套行之有效的工作技巧和处事方法。对于初出茅庐的你，亟待解决的问题就是修炼好这些技巧和方法。也只有具备了这些功底，才能使自己受益，也使企业受益，成为企业中不可或缺的人才！

本书就中层管理者的作用、管理者的技能、要求等方面，为广大想要成为卓越中层的管理者们，总结出九大项技能八十一个细节的修炼内容。它们分别是以



下几个方面：

第一项：修炼自知力——要想成为一名卓越的中层管理者，首要的是修炼认清自我的能力，这样才可以定位准确。另外，从细节入手，在授权范围内行事，才能做好上司的左膀右臂。

第二项：修炼沟通力——作为一名出色的中层管理者，最重要的能力就是沟通能力。中层的沟通包括上行沟通、平行沟通和下行沟通三个方面，而每一方面都有其不同之处，所以，能否做好沟通工作是衡量中层称职与否的重要标准之一。

第三项：修炼忠诚力——对于企业有起码的忠诚是一个职场人最基本的素养，所以这一项修炼是建立在对上司的充分理解和体谅的基础之上，从而全面了解上司，及时汇报、请示，然后再全身心地做好对上、对下的各项工作。

第四项：修炼执行力——企业经营的成败关键在于执行力的强弱，所以作为一名卓越的中层管理者，要以身作则，提高自身和企业整体的执行力。

第五项：修炼凝聚力——我们总说，中层管理者的作用就在于凝聚元气，其实就是要学会理顺员工思想，让劲都朝一处使。

第六项：修炼协调力——工作中的压力产生的原因有很多，所以我们要学会运用各种力量，有效调解各方关系，巧妙化解各种矛盾，变压力为动力。

第七项：修炼创造力——聪明的中层管理者就要修炼创新的能力，勇于主动创新，以更多更好的方法解决问题，这样才能超越中层，获得新高度。

第八项：修炼学习力——修炼学习力就是要善于发现问题和机会，从而及时解决问题、获得晋升。

第九项：修炼复制力——“复制力”顾名思义就是灵活运用理论的能力。没有完美的个人，但可以有完美的团队，要在强烈的团队精神的指引下，灵活运用各方面理论，努力建设一个完美的企业团队。

这九项技能的修炼，在本书中被分为九个章节，每一章又分为九个小节，共计八十一节，故本书副标题为——卓越中层必备的九项技能八十一个细节。

与一般中层管理类的图书相比，本书更有针对性，中层管理者所必备的九项能力归纳得清晰、明了，完全可以有重点的阅读。同时，超越了普遍意义上的“编著”时代，期待给读者以新颖、独到的见解，真正有益于自己的职业生涯发展！

本书编委：杨蔷、高丽华、郭学敏、薛旭光、陈萌萌、杨璐璐、张维振。



第一项 修炼自知力..... 1

- 认清自我才能定位准确 / 2
- 了解中层领导作用的特殊性 / 7
- 把握尺度，千万不要越位 / 11
- 善于从细微处防患于未然 / 15
- 从细节做起，赢得上司的好感 / 19
- 全力支持，做好上司的左膀右臂 / 23
- 吃透“上情”，摸清“下意” / 27
- 在授权范围内做事 / 31
- 避免反授权，别被下属牵着鼻子走 / 35

第二项 修炼沟通力..... 41

- 说话是成功的阶梯 / 42
- 如何向上司提意见 / 45
- 让自己的意见更好地被上司采纳 / 49
- 推功揽过的话最暖人心 / 53
- 如何对待上司的批评 / 57
- 如何与下属有效沟通 / 61
- 学会倾听，适时反馈 / 66
- 说话给人面子 / 70
- 赞美是改善人际关系的润滑剂 / 75

第三项 修炼忠诚度..... 81

- 全面认清你的上司 / 82
- 理解上司的不理解 / 86
- 让上司感受到你的分量 / 90
- 主动和上司交往 / 94
- 激励下属有学问 / 98
- 及时汇报，让上司安心 / 104
- 激发员工的主人翁意识 / 108
- 培植下属的自信心，服务企业发展全局 / 112
- 赏识下属的能力，充分肯定其工作 / 116

第四项 修炼执行力..... 121

- 企业发展需要强大的执行力 / 122
- 管理从以身作则开始 / 125
- 制度重在巧妙地执行 / 130
- 必要时可惩一儆百 / 134
- 选对人才才能提高执行力 / 138
- 团队执行力来自领导力 / 142
- 提升执行力，塑造竞争力 / 147
- 把上级口号变为实际行动 / 151
- 让共同愿景打造团队精神动力 / 155

第五项 修炼凝聚力..... 161

- 捋顺员工思想，让劲都朝一处使 / 162
- 把团体中每个成员都看成栋梁 / 167
- “因材施教”才能激发最大潜力 / 171



将加班与最终目的结合起来	/ 175
培养团队的目标一致性	/ 178
深入员工基层，了解员工心态	/ 182
对滥竽充数者一律不留情面	/ 187
同事间相互搭台，才能共同起跳	/ 191
作为“腰”，要让“头”与“手脚”协调	/ 196

第六项 修炼调节力 201

复杂的人际关系造成的压力	/ 202
过度压力，健康身体的刽子手	/ 207
瞅准压力滋生点，有效进行压力管理	/ 212
把压力当做促进自己的动力	/ 218
追求的目标越高，战胜压力的力量就越大	/ 223
善于借助各种力量	/ 226
学会忍辱，才能负重	/ 230
辩证地运用权力	/ 234
有效调节各方关系，巧妙化解各种矛盾	/ 238

第七项 修炼创造力 247

适应职场的“糊涂学”	/ 248
超越中层的位置，才能迎来新高度	/ 252
真正全面了解下属	/ 256
甩掉雇佣思想，把企业看成自己的	/ 259
培养高绩效思维	/ 263
解决问题就是创造效益	/ 266
出奇制胜巧成功	/ 271



勇于主动创新	/ 276
以更多更好的方法解决问题	/ 280

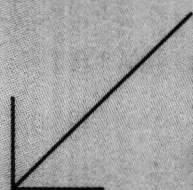
第八项 修炼学习力 285

学会发现问题	/ 286
犹豫不决会错失良机	/ 290
从沟通中发现机会	/ 294
机会偏爱有准备的人	/ 298
垫高别人，放低自己	/ 301
获得快速晋升的技巧	/ 306
不放弃就始终有机会	/ 311
控制“野心”，修炼城府深度	/ 314
恰如其分地提出晋升要求	/ 317

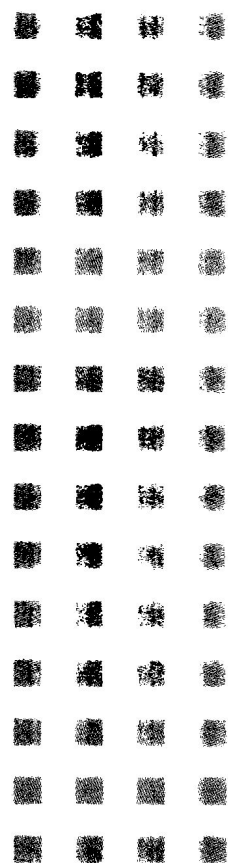
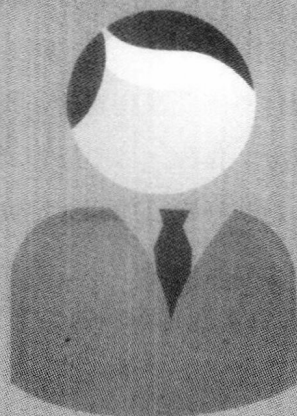
第九项 修炼复制力 323

时代需要伟大的团队	/ 324
人心不齐的团队干不成任何事情	/ 328
没有完美的个人，只有完美的团队	/ 332
没有规矩，不成方圆	/ 335
凡事采取合作的态度	/ 339
团队精神是企业真正的核心竞争力	/ 344
团队的人员组合至关重要	/ 348
团队协作推动公司进步	/ 351
培养新人，为自己的升迁作准备	/ 355





第一项 修炼自知力





认清自我才能定位准确////

要想成为一名卓越的企业中层，首要的是认清自我，这样才可以定位准确。而要做到这点又需要搞明白三个大问题：第一，中层的“自我”是怎样的；第二，你是不是符合这样的“自我”；第三，应该注意什么问题才能真正认清自我，准确定位。

接下来，我们就一一搞明白这些问题，更好地去认识自我、准确定位。

第一，中层的“自我”是怎样的？

一个成功的企业，其管理体系都是很完整的。我们通常将其管理体系概括为高层、中层和基层三个部分。作为一名中层管理人员，我们首先要明确地了解什么是中层，才能正确地找好自己的职业定位，成为一名成功的中层管理人员。

管理体系中，高层管理者负责制定各项决策与措施，而基层人员则只需要执行上面的决策与措施，也就是一个单纯的执行者。那么，中层管理者呢？中层管理者要做的就是正确地做事，也就是要讲究做事的态度和方式。中层管理者是指处于高层管理者和基层之间的一个或若干个中间层次的管理者，他们的主要职责是：贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。资深管理培训大师余世维曾经说过：“高层管理者做正确的事，中层管理者正确地做事，执行层人员把事做正确。”可见，中层起着承上启下的关键性作用，他们建起了高层与基层之间沟通的桥梁。

比如，在一个锅炉制造企业中，一名经验丰富的老技工由于对生产流



程和工艺太过熟悉而萌发了自行改进生产技术的想法，并在业余时间开始了研发，最终成功了。他想要把这个新技术运用于生产中，但作为一名基层员工，他不会亲自到董事长或厂长那里说明心声，而董事长等高层管理者也没有时间一一询问基层员工是不是有对生产技术改进等方面的想法。那么，作为一名中层管理者，你要做的就是上传下达，把这名老技工技术改进的事情上传到高层决策者那里，并把高层决策者的决定告诉老技工。只有这样，企业生产技术改进才能得以实现。这是中层管理者桥梁作用的很好的一个佐证，即在说话很少的基层和高层之间建立一个畅通无阻的通道。

所以，中层要认清自我，首先要明确到底哪些人员属于中层，也就是中层的范畴是什么。通常认为，董事长、副董事长、总经理、副总经理属于高层，经理、助理、主管、副主管属于中层，而班、组长就属于基层了。虽然企业管理结构多样、职位名称不同，但其权责是相似的，在此就不赘述了。

中层在一个企业管理中的地位是相当重要的。它就像一个人的身体一样，如果说高层是这个人的大脑，那么中层就是这个人的腰了，基层相当于这个人的手脚。当一个人做出行走以及其他所有动作时，是需要一个过程的。比如，一个人要跑步，那么首先大脑要发出跑步的指令，然后通过腰部等中介部位传输指令给手和脚，最后手和脚接受指令顺利地完成了跑步这一动作。企业顺利稳定的运行也是一个道理，中层也是起着聚集元气、疏通渠道的作用，向上对高层负责，向下对基层执行。

要成为一名成功的中层不是一件容易的事，要成为高层和基层的沟通桥梁，而绝不是一面密不透风的围墙。

因此，中层就应该明白自己的长处是什么，短处又有哪些，在处理管理事务时尽量扬长避短，以求达到最佳效果。只有中层自己有了正确的认知，才能成为企业发展的推动力。它需要的不仅仅是极强的工作能力，还需要有一套独有的处事方法和工作技巧。也只有具备了这些，中层才能成为企业发展中的中流砥柱，对企业发展有利，对自身的职业生涯有利。

第二，你是不是符合这样的“自我”？换言之，中层这个岗位对从业人





员有着怎样的要求？

中层对于一个企业发展的成败具有关键作用，是企业前进的中流砥柱。因此，要成为一名优秀的中层人员，必须做到以下几点：

其一，与上级交往时，你不能只是一味地服从指挥，单纯地执行上级交办的事务，而要用心地去分析、过滤和总结事务的利弊再去做。在上级看来，你既不是只知道埋头蛮干的“黄牛”，也不是只会溜须拍马的“屁精”，要做“夹心饼”，更要做栋梁。执行交办任务时，要明确自己的位置，忍辱负重、有担当、恃才助上，做智慧型中层。

你是一个中层管理者，就意味着还有高层管理者这一层级凌驾于你之上。所以，琢磨上级的意图和思路是你做好中层的一门必修的功课。学会被管理，用一种谦卑的态度对待中层工作，就一定会令领导对你刮目相看，办事效率也会大大提高。

有一次，管理培训大师余世维去四川绵阳出差，下榻在绵阳有名的军工企业长虹下属的长虹酒店，负责接待的总经理向酒店客房部主管介绍了余教授的身份并交代要好好招待。

第二天早上，余教授把穿脏的衣服交给酒店清洗，并把其余干净但褶皱的衣服挂在衣橱里。但在离开的那天晚上，余教授发现挂在衣橱的所有衣服统统都被熨烫过了。余教授不禁感觉意外，去过很多地方旅行，也住过不少酒店，但没有一家酒店能做到这种程度。衣服肯定不是总经理熨烫的，也不会是主管自己熨烫的，那就自然是客房部主管交代底下的人去做的了。

这说明长虹酒店的中层做得就很成功、很到位，它的中层也因此给余教授留下了极其深刻的印象。这就是成功中层在面对上司交办的事务时所体会、分析和执行的成果，既自然又完美。

其二，与下级交往时，你更要明确自己的职责，在你的工作团队中，你是关键人物，把握着团队工作的大方向。要想使你的团队成为一个一流的团队，就要靠你凝聚大家的元气，共同达成工作目标。这就要求身为中层的你自身拥有实实在在的业务专长、技术优势和专业知识，因此我们要不断地吸

取知识，使自己拥有合理的知识结构，成为业务和专业的带头人。

其三，身为中层，我们有培训员工的义务和责任，并且要支持和鼓励他们，帮助有潜能的员工充分体现其工作能力。当工作遇到困难时，给予员工好的建议、支持和鼓励，进行双向沟通，也可以把问题提到教程中作为其他员工警戒的实例。这样一来，既达到改正了员工个人不足的效果，也起到了教育其他员工的作用。

其四，身为中层，我们还应时刻关心员工的工作情绪。如果一个员工的情绪不好、信心不足或心情烦躁，那会直接影响到他的工作效率，也容易影响他人的工作和安全。我们中层要做的就是及时与下级沟通，疏导他的郁结，排除不良因素，帮助他调整工作状态，创造积极良好的工作氛围，用我们的激情和热情来培养基层员工阳光积极的心态。

其五，身为中层，我们应对下级的行为负责。下级的行为能否推动企业发展，能否推动部门进步，是我们应该而且必须负责的问题，因此，应对下级进行合理的监控和纠正。企业有行为守则、流程 and 标准，我们要实行“细节管理”，并做到全方位“纠偏”，对下级违反规则的行为及时纠正，才能让员工养成良好的工作习惯。

还要学会授权下属，让自己在员工之间树立应有的威信。同时，还要具有一定的亲和力，让员工能够并且愿意与你沟通交流，这样才能形成一个健康运行的、能够很好地与其他部门合作的一流工作团体。

其六，中层管理者是执行者，所以明确自己的执行力是当务之急。当上司有新的想法或者作了某种决定的时候，中层管理者首先应该发挥自己的作用，认真地把上司的想法落实，把设想变成可执行的思路，分配给自己的属下或者自己亲自去执行。

其七，身为中层，在管理中只能充当“坏人”的角色。在做任何事情的时候，都要首先想到自己的上司。而当遇到麻烦的时候，首先应该把上司解脱出来，勇敢地承担责任。例如，当公司颁布一项对员工不利的制度时，中层不应该站在员工的角度跟自己的下属去说这个问题，更不能把所有的责任



都推给上司，俨然自己是下属的保护伞，永远替下属着想一样，这样不是一个好的中层，上司也不会重用这样的中层。

另外，中层不仅仅要提高自己的执行力，还要想方设法提高员工的执行力，因人制宜才能提高完成任务的速度。

其八，与同级交往时，一定要注意原则，因为你们之间是既有合作又有竞争的，这个尺度要拿捏得恰到好处才行。正所谓“韬光养晦，绝不当头”。在你与同事的相处过程中，太出色了会遭到大家的排斥，后果很可能是最早出局，因为枪打出头鸟嘛。和同事保持良好的关系，需要你时刻反省自己的行为举止和人际关系。避免冲突，力求和谐。但是，还是要坚持自己的做人原则，堂堂正正做自己，不要被迷惑、被其他人利用。

第三，应该注意什么问题才能真正认清自我，准确定位？

做到前面提到的那些方面，你就可以成为一名成功的中层了吗？不是，做到这些还远远不够，因为你还应注意很多问题。例如，不要过多地帮下级做工作，这样容易使下属产生依赖感，从而不能充分发挥积极性与创造性。要有主见，不能被上级的命令与指示牵着鼻子走，在自己的管理工作中失去了方向。有时上级不一定完全了解实际情况，中层管理者领会上级指示时，应有自己的主见，才能将任务完成得更好些。不能心胸狭窄，听不进别人的意见，害怕别人功劳大会对自己构成威胁，便对有功劳的同事或下属一味压制，使得团队无法互相合作、互相信任；有的主管因为一件事别人与自己意见不合，或者发生了工作中的争执，马上就把对方打入黑名单，这样下属就会远离你，给公司造成优秀人才的流失。有些人习惯于将自己的“职责范围”视为“势力范围”，常常口是心非，任务落实大打折扣，影响到企业的有序发展，成为企业前进路上的绊脚石等等。这些都是中层需要注意和避免的问题，只有这样才能真正找到自己的位置，成为一名卓越的中层。

中层就是这样一个管理层级，只有认清了这个层级的地位与作用，注意和避免一些自身容易出现的问题，才能明确自己的岗位职责，为企业的稳定与发展作出贡献，成为一名称职而且成功的中层。换句话说，认清自我、定位准确是成为卓越中层的首要条件。



了解中层领导作用的特殊性////

一个企业的发展，是不可能只靠老板自己单打独斗的。中层是企业的核心力量，决定着这个企业的发展成败。中层管理层是公司经营决策的执行和管理层，既是承上启下、不可缺少的管理层次，也是运营管理过程中相对独立、功能齐全的经营单元。因此，中层管理者作为执行过程中的桥梁和纽带具有关键性的作用。也正因为中层这个特殊的位置，决定了这个层级的领导作用具有特殊性。

中层的工作性质简而言之就是承上启下、上传下达的桥梁和通道，相当于一个“传声筒”。它的特点又涉及到中层是对上级负责、对下级执行的管理层。这就意味着它不同于基层一味地执行上面交办的各项事务，只是一个单纯的最基本的执行层；也不同于高层仅仅作出决策和规划就可以了，只是为企业提供大方向和泛泛的措施的最高决策层。

因此，就不难看出中层领导作用具有极强的特殊性了。

中层领导作用的特殊性是由其工作性质与特点所决定的。因为中层不但熟悉基层的业务，了解基层员工的思想动态，而且还是给企业出谋划策的“智囊”。

一个好的中层领导不但能及时向上级反映基层员工的情况和生产活动中产生的一些问题，而且能抓住企业的发展动态与命脉，做好上司的“军师”。

这一观点，很多书本中均有论述。例如，美国麦肯锡公司曾经出版过一本名为《改革的领导人》的书，书中就指出，成功的决定因素并非高层管理



者，而是一批中层管理者。国际知名企业日本丰田也认为：“真正成功的企业变革，一定是从中层发起的。”

一个好的中层管理者应该是这样的：

首先，能从领导者的角度出发来协调基层员工；其次，能站在基层员工的角度为基层员工说话，汇报情况；最后，能从客户的思路出发，为企业出谋划策。

与此同时，要辩证地看待和分析事物。大企业也好，小公司也罢，中层管理者的角色虽说很重要，但是对于一个优秀的企业来说，中层与高层经常沟通，思路与奋斗目标一致、行动一致时才能快速推动企业的发展与壮大。

另外，它的特殊性还体现在对下级执行，即上级交办的事务要通过中层传达到下级或基层去执行，最终流程才得以完成。这可是一门很讲究方式和方法的艺术，要达到最佳的执行效果，是需要费一些心思的。

如果上司交办的指令是一般的事务性命令，那就很好说了，不用分析思量，直接传达到相应基层就可以了。

但如果上司要交办的是有利于员工、有利于企业的指令，那么中层就应该在传达时刻意说明是上司的意思，为领导树立良好的威信。例如，由于一年来企业生产效益很好，年终老总为了犒劳大家提出要加年终奖金，并把钱直接转入各自的工资卡里，最后叮嘱你通知各部门得知此事。那么，作为中层，你就应该把好事推给上司，为上司赢得更多更好的美誉，应该说：“董事长鉴于咱们业绩突出，特在年终增加了奖金，现已打入了各自账户，大伙儿注意查收！”而不是为自己争功，否则实在不是一个优秀中层的明智之举啊！

如果上司要交办的不是好事，那么就要斟酌指令的传达方式了。要做到既不损害自己上司的形象和信誉，也不伤及自己的地位和人际。这有一定难度，也是最能体现中层领导特殊作用的时候。做得好，你就是英雄；做得不好，你就是狗熊。所以，作为一个中层，一定要勇于做上司的“挡箭牌”，决不能把过错全推给上司，自己表现出一副很保护员工的样子。应该一边体谅上司的为难之处，忍辱负重，博得上司的好感；另一边要尽力说明这个举