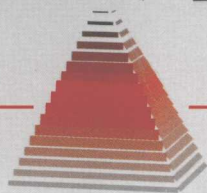


不再忙茫盲

中层领导必备的实用全书



决胜中层



突破中层瓶颈^的 82个管理细节

李俊 编著

角色定位/工作方法/管理技巧/自我修炼

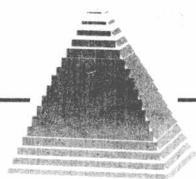


YZLI0890146064



凤凰出版社

决胜中层



突破中层瓶颈^的 82个管理细节

李俊 编著



YZLI0890145064

凤凰出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

决胜中层 / 李俊编著. — 南京 : 凤凰出版社,
2012. 1
ISBN 978-7-5506-0963-1

I. ①决… II. ①李… III. ①企业领导学 IV.
①F272. 91

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第224664号

书 名	决胜中层
编 著 者	李 俊
责 任 编 辑	曹英姿
出 版 发 行	凤凰出版传媒集团 凤凰出版传媒股份有限公司 凤凰出版社 北京凤凰天下文化发展有限公司
出版社地址	南京市中央路 165 号, 邮编: 210009
公 司 网 址	北京凤凰天下网 http://www.bookfh.cn
印 刷	北京市施园印刷厂 北京市通州区张家湾镇施园村, 邮编 101101
开 本	700×1000 毫米 1/16
印 张	16
字 数	230 千字
版 次	2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN 978-7-5506-0963-1
定 价	29.80 元

(本书凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 010-58572106)

目 录

中层领导的管理角色认知

第一章 决胜职场——做最好的中层.....2

企业赋予了中层最重要的责任和使命，以此来维系组织的整体运行。作为企业的中坚力量，他们承上启下，管理着作为企业基石的众多员工，掌握着企业的命脉，他们的管理水平决定着企业战略的落地和执行的力量。但是，很多中层管理者却并不十分清楚自己在组织中的角色，工作起来事倍功半，不能发挥出其应有的高绩效。所以，中层管理者们的“不作为”或者“错作为”，可能在无意间切断了企业的生命线，也枉送了自己的职场前景.....

角色定位：承上启下的“关键先生”	3
管理职能：既是“被管”，也要“管人”	6
决策职能：辅助决策，做出决策	10
执行职能：战略与规划落地的保障	13
协调职能：企业运转必备的“润滑剂”	16
战略规划：着眼长远，做个智慧型中层	20
绩效管理：主动创新，善于总结	23
时间管理：效率为先，将竞争力凝结在每一秒	26
终极目标：最好的中层=忠诚+能力	29

中层领导与上级的相处攻略

第二章 胜在服从——当好将军之前先做好士兵 34

有句话说：不想当将军的士兵不是好士兵。现实却是，做不好士兵，肯定当不好将军，甚至于“将军”变成一个可望而不可即的梦想。所以，我们要懂得做一个好下属，要学会与上级和谐相处。只有这样，才不至于被上司从管理者的位置拉下马来，才能赢得机会去晋升和管理他人。

职场政治：与顶头上司的“宫心计”	35
暗藏抱负：不要表露“篡位”的野心	37
忠心适度：百分百的“顺从”做不了 60 分的“中层”	39
以才助上：有才华亦不可“恃才傲上”	42
尊重前辈：永远别轻视那些“先来入”	44
善于读心：察言观色抓住领导的心理	47
做好本分：多多献策，勿擅自决策	49
聚光焦点：“冷板凳”上抓住表现的机会	52
三省吾身：功高不可盖主，得意不可忘形	54
丢车保帅：关键时刻为领导挡住麻烦	57
收放自如：可以建议，不可以顶撞	60

第三章 胜在沟通——执行好上司的命令 64

中层处于一个承上启下的关键位置，于是和上司沟通就成为了工作的重中之重。如果不懂得和上司沟通，就难以领会公司的发展目标和方向，就会让自己做很多无用功，甚至是与公司的远景规划南辕北辙。最严重的是，这样的损失不仅仅是你个人，你还会把整个团队引入歧途，破坏公司的大局。沟通，是作为中层安身立命的首要职能。

主动表现：汇报和请示是最好的表现机会	65
智慧提议：多“请示”好过多“建议”	67
维护领导：上司有了面子，才会给你“里子”	71
保持距离：越贴近上司越远离成功	73

配合批评：配合上司唱好“白脸”	76
收敛浮夸：不要在上司面前卖弄聪明	78
推功揽过：羽翼未丰让上司先成功	81
耐心倾听：主动去倾听上司的想法	84
敢于说不：领导不喜欢“老好人”	86
圆融沟通：让进言更“美味”一些	89

中层领导对下属的管理谋略

第四章 胜在团队——带好了队伍才是好将军

94

“行军打仗”并不是比哪个将军英勇，能够以一敌百、以一敌千，而是比哪个将军领导的队伍战斗力强。管理团队的水平，才是衡量一个中层领导业绩的重要表现。不要过于突出自己，也不要一个人盲干，带着整个队伍达到的高度，才是一个中层能够爬到的高度。而且，这个高度，是你的团队心甘情愿地把你举起来达到的。

完美协作：做一个优秀的“指挥家”	95
以身作则：怎样的将军带怎样的兵	98
一诺千金：不要乱开“空头支票”	100
草船借箭：用下属的“桨”划自己的“船”	102
张弛有度：把握好制度和人情的分寸	104
落实到位：督促下属执行组织决策	108
存同求异：多去倾听下属不同的声音	110
权力掌控：自己分内的事不能让下属去做	114
区分授权：不同的对象，不同的授权力度	116

第五章 胜在个体——因人制宜，发挥更大团队效能

119

每一个个体都是有差异性的，不要企图以一样的方式去对待每个下属，这是一种管理上的惰性。如果不会因人制宜、因材施教，将会浪费个体资源，使团队无法产生积极的合力。这样无端地消耗团队的能量，使得你从起步就已经输了。真正聪明的中层会把团队的能量发挥到极致，他们让每

一个员工都合理分工，相得益彰。

分类管理：让员工找到自己的快乐	120
礼贤下士：敢于重用比自己强的员工	124
一视同仁：不要忽略那些默默无闻的“角色球员”	127
厚待人才：管理不需要一碗水端得太平	130
甘做基石：给那些忠心的员工一些“助力”	133
塞翁失马：鼓励失意的员工，发挥其潜能	135
及时培训：给“上进者”机会让其变得更优秀	138
培养新人：给年轻的下属一些发展空间	140
寸土必争：不要放过任何“潜力股”、“绩优股”	142

第六章 胜在协调——管理团队，先经营好部属的心

“得民心者得天下；失民心者失天下。”一个团队是由若干个员工组成的，任何中层若是想管理好一个团队，必须先经营好他们的心。管理不是简简单单地施加威严，更不是单纯的令行禁止，而是要去不断地在团队中协调沟通，使团队一直处于一个良好的氛围，人心一致，共同发展，为自己的组织贡献力量。

人格对等：沟通的前提是尊重	147
资讯共享：让下属知道更多信息	149
奖惩分明：“红脸”和“白脸”轮番登场	152
关心下属：关怀下属能使下属和你一条心	155
回馈管理：以多样形式和恰当方式奖励	158
敢做敢当：能够主动向下属低头认错	161
厚人薄己：表扬让给下属，批评勇于接受	163
客观公正：批评要对事不对人	166
宽人严己：别一棍子打死，给人留台阶	169

第七章 胜在激励——先满足下属，再成就自己

人总是有私欲的，但是员工的基本诉求对于一个中层领导来说极为重要。如果一味地压制下属的这些心理诉求，他们会在内心对你产生抗拒，



不听从你的指挥，甚至是揭竿而起。很多中层总想要成就一番事业，所以万事都先想到满足自我。其实，如果能够先满足下属的诉求，先成就下属，就能够成就自己的团队。而这，正是成就自我的最好方式。

投其所好：满足下属内心基本的诉求	173
轻松管理：不要“抢占”员工的自由	176
激励恰当：给予不同的人不同的激励	179
尊重下属：给他们动力，还给你效率	181
言出必行：信任感让下属“誓死追随”	184
分享成功：不要在下属面前抢走整块“蛋糕”	186
激励斗志：时刻激励员工，激发工作热情	189
解放自我：给自己松绑，以授权激励下属	192

中层领导的自我修炼

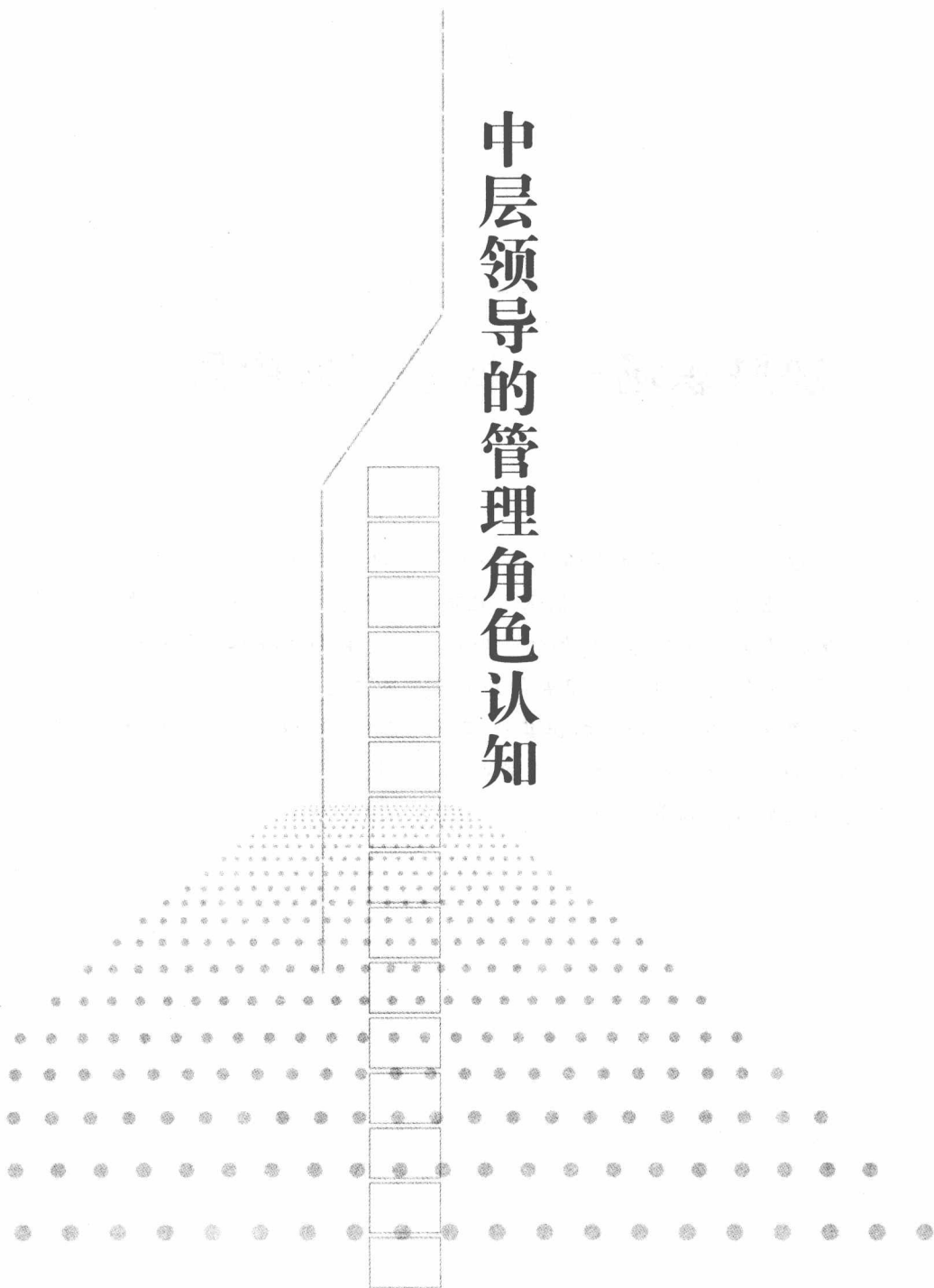
第八章 胜在当下——修炼坐稳江山的必备素质

196

作为中层领导，想要发展，必须要先立足根基，坐稳现在的位置。但是坐稳江山不是那么容易的事情，因为有人时时刻刻盯着你的位置，还有人随时随地可能会找到你的漏洞。所以，我们必须修炼一些必要的素质，才能够在激烈的职场竞争中争得一席之地，才能够打好根基，为以后的发展造势。那些古今中外的领导者气质和行为方式都是我们学习的榜样。

发现自我：领导气质，安上抚下	197
心态平和：做好自我，顺其自然	200
树立威信：以严立威，无往不胜	202
行事风格：雷厉风行，军令如山	206
处理矛盾：宽厚仁德，人皆敬重	209
根治顽疾：杀一儆百，以诫他人	212
信任管理：疑人不用，用人不疑	214
职场态度：分类管理，各司其职	217
知己知彼：去伪存真，铺垫成功	220

中层领导的管理角色认知



第一章

决胜职场——做最好的中层

企业赋予了中层最重要的责任和使命，以此来维系组织的整体运行。作为企业的中坚力量，他们承上启下，管理着作为企业基石的众多员工，掌握着企业的命脉，他们的管理水平决定着企业战略的落地和执行的力量。但是，很多中层管理者却并不十分清楚自己在组织中的角色，工作起来事倍功半，不能发挥出其应有的高绩效。所以，中层管理者们的“不作为”或者“错作为”，可能在无意间切断了企业的生命线，也枉送了自己的职场前景……



角色定位：承上启下的“关键先生”

什么是中层？**中层是组织内整体架构的中间环节，是衔接上下级关系的中转站，是承上启下的“关键先生”。**

首先，只有部门、公司运转良好，整个企业或者说集团才能够良好地运转，才经得起残酷市场竞争中的惊涛骇浪。这需要高层的战略指令，需要每一个团队成员的通力配合，更需要衔接其间的中层管理者们去执行指令，去管理下属。

毋庸置疑，中层执行是承上启下的中间环节，在企业中起着不可或缺的作用。当这个环节失去了作用，整个企业的执行和基层管理就将陷入瘫痪。

当企业高层管理者拟定好战略或决策，接下去便是执行，在企事业单位，这个来贯彻执行任务的当然是中层管理者，他们将工作分解下去，推动下属员工不折不扣地执行任务。

有能力的中层会使得整个组织的每个零件运转得有条不紊，使得整个团队发挥最大效能；而无能的中层领导就像无能的医生，可能导致整个机体组织的问题恶化，使机体失去生命力，使得整艘船瘫痪。因此，中层具有纽带的作用，是紧密联系着上下级之间的桥梁。

其次，中层的角色不单单是纽带，还是上下级关系的一个缓冲地带。

他们在很多时候相当于一个缓冲器，对企业内的各种冲突起到缓解甚至是消除的作用，减少冲突对团队的损害。比较显而易见的便是作为冲突的缓冲器。因为组织内存在各种各样的冲突，既有领导与下属的冲突，也有领导之间、下属之间的冲突。中层管理者担当冲突的缓冲器，就是要隔离冲突的双方，避免矛盾双方的直接碰撞。由于中层领导的介入，矛盾双方能够更为冷静地思考问题，作出符合理性的判断。比较常见的上下级的冲突过程中，高层领导的决策一般通过中层下发到员工，

基层员工发出的任何意见也要通过中层领导的过滤，或者是消化。这一点，对于任何一个中层来说都是极为重要的事情。处理不当的话，会两头不落好，最后不仅没有人支持，更严重地还会被孤立起来。

再次，**中层不是站在金字塔顶端的当权者，也不是金字塔底端具体工作的实际操作者，而是保证整个团队能够有效运转的协调者。**中层领导角色很关键，处于整个企业的中间位置，既是上司的下属，又是下属的领导。上级的指示需要传达给下级，下级的需求也要反馈给上级。所以，如果是针对组织内必须执行的决议，对下属员工，要善于做思想工作。中层领导在组织内部与各方面都比较接近，容易与其他组织成员展开交流。一般情况下，基层员工也都愿意跟自己的直属领导进行表达。

一个合格的中层要做到能够客观、理智地分析问题，要敢于对高层提出意见，要敢于说出基层员工的内心想法，这是避免出现“违民意”的前提。上级领导决策上可能会存在的问题，不是所有的中层领导都有勇气指出。作为一个有强烈责任感的中层领导，应该将组织整体的利益放在首位，不要过于计较个人的得失。在上级领导决策失误的时候，挺身而出不是很容易的事情，但是这个时候只要是为了大局出发，为了避免大家一起“阴沟翻船”，提出的意见往往都会得到尊重。也就是说，中层领导在充当组织的缓冲器时，要对上级领导的不合理决策进行劝谏，要对组织内可能发生的冲突进行劝解。不过中层领导在向上级领导进行劝谏时，一定要注意劝谏的方式方法。根据上级领导的不同特点，在不同的时机、不同的环境下，采取不同的方法和策略进行劝谏。

由此可见，作为承上启下的“关键先生”，中层需要明确自己的职能，找到自己的位置，才能够对组织进行局部把握。

但是，现实中很多中层却往往找不到自己的位置，在中层的位置上迷失了。韩信就是一个很明显的例子，虽然打败了西楚霸王项羽，却因为摆错了自己的位置，在不恰当的时候要当齐王，得罪了“高层”刘邦，遭致被贬的厄运，最终死在吕后的手上。韩信其实没有什么大错，错只

错在自己对自己的角色定位出了错。如果是臣子,就万万不可表露出“造反之意”。如果想当旗手,完全可以等有了属于自己的队伍再露出自己的野心。作为美国前总统布什就深谙职场处事之道,对自己的角色定位很明确,当他做副职时,在处理与顶头上司时任总统里根的关系时就显得非常聪明。

当年,布什在和里根竞选总统失败后,出任里根政府的副总统。上任伊始,布什就认为,总统与副总统之间应存有建立在相互信任的基础上的相互尊重,这是一个副总统成功的最重要的条件,而自己的角色就是为了辅助里根。准确定位了还不够,为了取得和保持总统的信任,布什曾给自己制订了五项必须遵循的基本原则。其中最重要的一项就是:准确认识和掌握作为副总统的工作权限和任务。

就职后不久,里根遭遇了枪击事件,当时布什正在得克萨斯州察访,他立即乘直升机赶回华盛顿。有参谋提出建议:先飞到附近的停机坪再驾车前往白宫会浪费许多宝贵的时间,不如直接在白宫南草坪降落。这样,就可以在电视新闻直播之前出现在电视屏幕上,告诉整个世界副总统正在领导着美国。

但布什却反对这个提议:“只有总统才能在南草坪着陆。”因为他知道自己作为副职的位置,副总统应当用行动来遵守准则,决不能越位行事。

在里根总统的手下,布什当了八年的副总统,积累了丰富的政治经验,最后也赢得了总统的选举,成为美国的第42任总统。

找准自己的位置,明确自己的职权,做好自我定位,但这并不意味着就永远没有升职的余地。布什用他自己的经历告诉我们,前途不是靠单纯的野心来获取的,而是要先找准自己的位置。**如果作为一个企业的中层领导,连自己的位置都找不到,连自我定位都错误了,那么你的“仕途”就堪忧了。**

古希腊人认为:一个人若是想超越他人,就必须在自我理念或思维之间取得一种完美的平衡关系。认清自我,熟知自己的技能,才能有效

地加以利用。缺乏自我认识的中层领导，不仅难以找到自己的位置，更会给自己的团队造成极大的损害。

对于自我的判断和定位都来自对整个世界的了解，都来自“对全部事实的具体研究”，而真正的了解必须通过全身心地投入才能获得。约翰·加德纳说过：“有才能是一回事，但要成功地发挥才能又是另一回事。”

那么作为中层领导要成功地发挥出自身的能力，甚至是才华，就必须在清晰的自我认识的基础上进行自我塑造和自我改变。因为只有这样才能客观全面地了解自己，才能充分地调动自己的积极性，保证全身心地投入，才能不断地磨炼和提高自己的能力，才能确保自己是一个知道深浅的下属和上司。

要时刻记住，自己是承上启下的管理者：对上不可僭越，对下不可丧失权威。认识自己，正确认识自己，是中层管理者获得事业成功的第一步，优秀的领导们都是从认识自己开始迈向成功的。

管理职能：既是“被管”，也要“管人”

既然基于中层管理者的角色定位发挥的是一种承上启下的链接作用，那么当这种作用难以得到发挥时，中层就是横在上级与下属之间的一堵墙；当然，如果中层的价值发挥得好，就是上级与下属联系的一座桥梁。在一个组织中，几乎所有的工作都是从接受高层的指示和命令开始的。上司心里的想法，对某人、某事的态度，作为中层都应该做到胸中有数，这样才能够发挥自身的主要功能。

由此可见，我们去管理首先要学会怎么被人管。**要想做一个好领导，首先就要做一个好员工。**

作为中层来说，准确了解上司意图是做好一个得力部属的先决条件。每位上司由于各自性格与背景不同，其工作方法和思维方式也各有

千秋。所以，与不同上司相处时应根据其思维方式，因人而异地选择工作方法和处事方式，这会让自己得到更多的青睐。

领导的性格是应当首先考虑的，性格决定一个人的个体区别。领导是什么性格的人对我们来说有很大的影响，我们需要根据领导的性格来开展工作。领导喜欢“放羊式”管理，还是“驯马性”管理；处事果断迅速还是喜欢仔细斟酌；热衷于事无巨细都过问还是倾向于只操心在那些关键性事务上面；对于这些，我们都应仔细分析。不过，不管是哪一种性格的领导，都需尽量顺着他的脾气来，不可逆着他的性情行事，这是你与领导搞好关系的大前提，也是你赢得高层支持的最起码条件。如果没有了上司的支持，你的工作根本就无法开展。

此外，了解上层领导的能力也极为关键。可能我们会经常有这种感觉，我们的上司其实并不如我们，为什么他们还能够在上面对我们指手画脚，甚至是颐指气使呢？其实，心态摆正了，就很简单：上司不一定处处都比下属强，绝不能用自己的长处去比上司的不足。

能够做到公司的高层就有其过人之处。**不是每个人都能够爬上金字塔的顶端，不单纯是因为时间的磨砺，而是因为他们的与众不同之处可能恰恰是最可贵的因素。**在我们的心态中绝不该有不甘情不愿的成分，这样是自掘坟墓的开始。有时候甘居人下也是一种忠诚和尊重，更是一种领袖的气魄。

时间一长，持续的忠诚会为你加分。我们应该努力工作，做出业绩是对他重用你最好的回报。如果上司的能力比较强，你更应该虚心向他请教，以之为师，有令则行，同时也要积极发挥自己的能动性。一般而言，能力强的上司对你部门的工作要求也高，管理也严，也会更实际。你只有做出成绩来，才会得到他的肯定。

就算是真的遇见了庸人，也不要瞧不起那些“平庸”的上司，也许因其平庸他反而更加器重和欣赏你。正是有了那些“平庸”的领导，才会有你出头的机会。

中层管理者工作得到了上司的肯定，才能产生有意义的工作绩效，否则，你不论怎么做，都不会得到好的结果。上司对你满意不满意，在于你做事能力和做人能力的发挥，更在于你的业绩是否在他们认可的范围之内，不然做再多都会成为无用功。

总之，中层管理者首要任务就是准确地传达上司的指示。既要传达，又要当好上司的参谋，在决策还没有付诸实施之前，争取能够进一步修改并完善它，弥补上司在思考过程中的一些欠缺。从而避免在决策实施的过程中可能会对组织造成的损失，真正成为高层们的得力助手。

对于下属，他们是中层开展工作的最终载体，要让整个团队机器得到有效的运转就必须得到他们的支持和帮助。**如果对机器部件的功能缺乏足够的了解，不懂得如何去管理和运用机器，就很难实现整体的有效运转。**

在现实的管理中，经常会出现这种情况，在同一个部门相处多年的下属，有时也会突然发现竟然不清楚他的真实个性和世界观。如果是这样的话，必然会导致领导工作的失败。

中层管理者只有了解下属的本质属性，才能有效地驾驭他们。而且了解了下属的需求，才能知道从哪些方面去满足和激励他们，发挥出他们最大的效能。如果不了解下属们的心思，就等于是盲人骑瞎马——骑到哪算哪，对下属难以实现有效管理。

中层管理者是一个部门和团队的火车头，团队的集体效益是衡量中层工作的最重要指标。所以说，作为团队的直接领导人，团队能否取得成绩，很大程度上在于中层领导是否发挥了其应有的作用。不管从什么方面说，中层管理者都要当好团队的“头狼”，发挥出作为中层领导应有的作用来。

中层领导在日常的管理工作中，需要履行多种管理职能，最基本最常用的管理职能有人事管理、业务管理、体系管理以及个体管理。团队规章制度的合理制订和工作任务的有效执行，必须在做好这几个方面管