

贾昌荣 编著



做**高绩效**的 中层

—— **高效率 高效益 高效能** ——

做企业欢迎、上司赏识、下属尊敬的高绩效中层



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

贾昌荣 编著

做**高性能**的

中层



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

前 言

在企业里，中层经理是指那些位于企业职权等级链上中间层级的部门管理者，中层经理有经理、部长、主管等多种不同称谓，具体负责某一部门或者特定项目的业务拓展与管理工作。

中层经理是企业的骨干与脊梁，也是企业前行与发展的动力引擎。正因如此，中层经理的工作绩效才显得至关重要。可以说，中层经理是企业里责任最大、担当最难、风险最高的管理职位。企业管理中有一个很重要的原则，就是中层经理要承担过程责任和结果责任，不仅要对企业负责，还要对高层领导负责，更要对下属负责。如何负责？那就是高绩效。中层经理必须努力提升工作绩效，以做到高效能、高效率、高效益，这样才能成为受企业欢迎、受高层欣赏、受部属尊敬的中层管理者。

然而，并非每一位中层经理都能在自身的工作岗位上最大化地发热发光，更不是每一位中层经理都能有效管理团队并使整个团队绩效最大化。根本原因就是中层经理管理素养的欠缺与工作能力不足，缺乏必要的工作磨砺与管理修炼。本书旨在为身处中层管理岗位的中层经理提供系统的工作高绩效解决方案，不但可以帮助身处困局的中层经理实现打破工作坚冰之梦，更可以为那些优秀的中层经理锦上添花，从而使中层经理做到高效率、高效益与高效能，实现从优秀到卓越的飞跃。

本书具有四大特色：第一，目标读者定位精准。本书面向即将走向或刚刚走向中层管理岗位的中层经理，帮助他们打开工作局面；以及那些在中层管理岗位上忙忙碌碌却业绩平平的企业经理人，帮助他们扭转工作上的被动局面，开创工作新天地，谱写事业新篇章。第二，适合读者自我培训。那些即将或刚刚走上中层管理岗位的中层经理，无不踌躇满志，无不想通过自身努力来获得企业的认可，同时实现自己的人生价值。而那些已经取得一定成就的中层经理，

则需要不断超越自我、挑战困难，去收获更佳的工作绩效。然而，没有哪一个天才是天生的，学习与努力是改善与提高工作绩效的唯一钥匙。而本书好学、易懂、易用，深入浅出、循循善诱，让读者学起来不累，用起来不难，是一本非常实用的自我培训读本。第三，实战、实用、实效。作者具有多家大中型企业中层管理岗位的实战经验，经历丰富、体会深刻、心得颇多。第四，本书针对事关中层经理工作绩效的关键性环节，不但提出了系统的解决方案，也提供了很多实用的理念、方法与工具，读者可以直接把其与自身的工作岗位相结合，并可取得“自身有体验、下属看得见、领导连连赞”的工作成果。

由于本人水平所限，加之时间仓促，书中难免会有疏漏之处，还望读者朋友及时与我联系并批评指正，以便再版时进行修订。同时，更欢迎读者朋友就书中的内容与我进行沟通交流，以共同完善、共同提升、共同受益！

贾昌荣

2011年3月

目 录

前言

第 1 章 高绩效是唯一的“通行证” 1

中层经理是支撑企业运营的中流砥柱，也是企业绩效的源泉，可以说有高绩效中层经理才有高绩效企业。中层经理只有具备正确的绩效观，掌握正确的工作绩效辩证法，才有可能在实际工作中把握正确的方向，并收获工作上的高绩效。

- 1.1 高绩效是工作职责所在 4
- 1.2 高绩效的六大核心特征 9
- 1.3 必知的工作绩效辩证法 12

第 2 章 职业素养是高绩效之本 19

在企业里，最难做的不是高层经理，也不是基层员工，而是中层经理。难就难在创造工作绩效上，而企业高层又在不断地伸手要绩效。为什么难？其根源在于很多中层经理缺乏成为高绩效中层的关键性职业素养。

- 2.1 职业素养是高绩效的基础 21
- 2.2 具备职业素养才能演好中层角色 26
- 2.3 职业化是根本出路 34

第 3 章 职业习惯：高绩效的日常推动力 41

职业习惯就是在工作中形成的成熟的思维方式、工作作风与行为模式。

良好的职业习惯为中层经理的工作绩效做“加法”，而不良职业习惯将为工作绩效做“减法”或“无用功”。

中层经理要培养良好的职业习惯：思考、学习、检讨、比较、创新、主动、包容、合作。中层经理必须在工作中注意自己的每一

个行为习惯。这不但关系到工作绩效，也关系到中层经理职业生涯的成败！

- 3.1 思考：工作高绩效的“思维引擎” 44
- 3.2 学习：工作进步的源动力 46
- 3.3 检讨：让工作在不断否定中完善..... 48
- 3.4 比较：找到差距才能进步 51
- 3.5 创新：开创工作新局面的“金钥匙” 52
- 3.6 主动：打破一切工作“坚冰” 54
- 3.7 包容：“大处着眼”才能成大事 56
- 3.8 合作：让“不可能”成为“可能” 57

第 4 章 个人影响力是高绩效的隐形提升力..... 59

领导的本质是一种影响力，是组织成员自发的追随和服从。这种影响力的获得，并不完全来自于职权，而是在职权基础上由个人的非权力影响——个人魅力所带来的，包括品德、能力、资格、知识、专业、技能、责任等方面。

- 4.1 个人影响力决定工作胜任力 62
- 4.2 树立卓越影响力的八项修炼 65
- 4.3 塑造个人影响力的五大误区 76

第 5 章 有效激励：使部属绩效最大化 80

要想提升团队整体绩效，就要求中层经理做好两方面工作：一是组建具有高绩效潜质的团队；二是不断提升团队绩效。提升团队绩效，关键在于培养员工主人翁精神，使员工富有使命感、责任感、成就感。

- 5.1 优选“精兵”组建高绩效团队 82
- 5.2 培养下属的主人翁意识 87
- 5.3 调动部门成员的工作积极性 92
- 5.4 使每一位成员的自身价值最大化..... 99

第 6 章 简单管理：抓住关键才能赢得绩效..... 102

简单管理，可以有效地提升团队合力，提升资源效益，降低成本费

用，增加经营效益，规避经营风险，而这些都是高绩效的关键性要素。

简单管理可使中层经理集中精力做大事、做关键工作，解决关键性问题。

6.1 简单管理并不简单	105
6.2 抓住关键工作就抓住了绩效	110
6.3 部门管理简单化的核心点	114
6.4 简单管理的七个工作法则	119

第 7 章 科学决策：让工作赢在起跑线上 126

管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾指出：卓有成效的管理者，要做的是有效决策。中层经理的决策素质、决策水平与决策能力的高低直接关系到其工作绩效。如果决策错误或者出现偏差，就很有可能与高绩效背道而驰。

7.1 有最佳决策才有高绩效	129
7.2 保持最佳的决策状态	132
7.3 最佳决策诞生的步骤	137
7.4 提防管理决策误入“沼泽地”	142

第 8 章 管好时间：使时间价值最大化 146

管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾指出：认识并有效管理自己的时间是一个人走向成功的有效的自由之路。同时，他还指出：任何一个人工作的时候最大困难之一就是安排自己的时间。中层经理能否合理安排时间并使时间价值最大化是工作高绩效的关键性因素之一。

8.1 时间是高绩效的决定性资源	149
8.2 时间管理也要讲究一定之规	152
8.3 诊断并安排好自己与部门的时间	158
8.4 有效避免浪费时间资源	160

第 9 章 主动创新：让工作绩效屡创新高 167

管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾说过：“管理是

一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’，其验证不在于逻辑而在于成果，其唯一权威是成就。”这里的“成果”与“成就”，就是指因创新而带来的实际绩效。

- 9.1 主动创新谱写工作新篇章 170
- 9.2 大胆创新才能收获高绩效 173
- 9.3 有效创新的“四大前提” 176
- 9.4 工作创新的“六个关键词” 179
- 9.5 工作创新的“七大忠告” 182

第 10 章 领衔执行：使工作成果最优化 187

强调中层经理的执行力包括两方面：第一，中层经理自身能否正确领命，能否正确落实以及能否正确执行，这是个人执行力。第二，仅仅中层经理自己做到正确执行还不够，还必须保证整个团队做到正确执行。

高绩效来自于中层经理以及部门团队的整体执行力。

- 10.1 演好部门“执行戏”的“主角” 190
- 10.2 卓越执行的“六大准则” 195
- 10.3 正确领命才能把事做对做好 199
- 10.4 提升整体执行力才有工作高绩效 204

第 11 章 消解冲突：提升部门的整体工作绩效 210

中层经理要为部门工作营造一个低冲突、低内耗的工作环境。内耗会降低一个团队的战斗力，并给企业造成资源性损失。内耗作为危害企业肌体的毒瘤，是吞噬工作绩效的致命杀手。

- 11.1 内部冲突对工作绩效害多利少 213
- 11.2 不良冲突为工作绩效做“减法” 217
- 11.3 和谐管理预防破坏性冲突 219
- 11.4 有效化解部门内部的不良冲突 224

参考文献 232

第 1 章

高绩效是唯一的“通行证”

中层经理是支撑企业运营的中流砥柱，也是企业绩效的源泉，可以说有高绩效中层经理才有高绩效企业。中层经理只有具备正确的绩效观，掌握正确的工作绩效辩证法，才有可能在实际工作中把握正确的方向，并收获工作上的高绩效。

1.1 高绩效是工作职责所在

1.2 高绩效的六大核心特征

1.3 必知的工作绩效辩证法

一些企业之所以能实现持续发展、进行不断创新，并保持行业的领先地位，不仅与企业的高层管理者有关，同时还与其是否拥有一支具有出色执行能力、创新能力的高效、稳健的中层管理团队有关。

首先，有必要明确一下中层经理的概念。在企业里，那些位于职权等级链上中间层级的部门管理者就是中层经理。当然，不同企业对中层经理的称谓也不一样，如经理、部长、主管、项目经理等。虽然不同企业对中层经理的称谓各异，但本质上却同属中层管理者，具体负责某一部门或者某一具体项目的业务运作与管理工作。

读者朋友或许会问，难道所有企业都必须设置中层经理吗？在回答这个问题之前，先介绍一下管理层次和管理幅度的概念。

所谓管理层次，就是在企业职权等级链上所设置的管理职位的级数。当企业规模比较小时，或许一个管理者就可以直接管理企业里的每一位员工，这时设置一个管理层即可，无需设置中间管理层。但是，如果企业规模不断扩大，就会对企业的管理工作提出更高的要求。在这种情况下，为了保证企业的正常运营，管理者就必须委托他人来分担自己的一部分管理工作，这就使管理层次增加到了两个。问题还在继续，随着企业规模的进一步扩大，受委托者又不得不再委托其他的人来分担自己的工作……依此类推，就形成了多层次的管理结构。在此过程中，出现了企业职权等级链上位于中间层级的部门管理者，或者说中层经理。

管理幅度，则是指管理人员所能直接管理或控制的部属的数量。至于一个管理者究竟管理多少人合适，在理论界有不同的声音，如著名的管理学家格兰丘纳斯（Gaicunas）认为，控制幅度应限制在“至多5人，可能最好是4人”；法国葛雷可拉斯（Gregkorah）的“从属理论”则认为：一个人管理8个人是最适当的。那么，在企业界的实际情况又是怎样呢？一项针对美国100家大企业总经理的管理幅度调查显示，管理幅度最小的是1人，最多的是24人。其中，有10家企业管理12人，6~12人最多，6人以下12人以上的较少。众多企业实践显示，通常企业领导者大概管理6~12人比较合适，或者说管理7~8人更合适。当然，管理者能够直接管理或控制的部属数量，往往由管理者的能力、精力以及实际工作状况来决定。不

过，部属数量是有极限的，这就决定企业高层管理者可以管辖的部门数量与中层经理人数必然有一个最合适的量。当然，具体数字要因企业而异、因人而异。

可见，具有一定规模的企业，必须设置一定数量的部门与中层经理，来行使不同的管理职能以及负责具体的业务工作，这已经成为一种必然。

1.1 高绩效是工作职责所在

美国著名管理咨询机构麦肯锡（McKensy）公司出版的《改革领导人》一书提出这样一个观点：公司能否实现持续发展收获更好的业绩，决定的因素不在于高级管理者，而在于企业是否拥有一批新型的中层管理者。

美国著名的商业调查机构盖洛普公司的一项调查也得出了类似的结论：一些企业之所以能实现持续发展、进行不断创新，并保持行业的领先地位，不仅与企业的高层管理者有关，同时还与其是否拥有一支具有出色执行能力、创新能力的高效、稳健的中层管理团队有关。在企业的战略目标以及相关大政方针明确以后，能否选拔出胜任的中层经理来负责具体的管理与执行，直接关系到企业的成败。

对于部门来说，中层经理是“风向标”与“助推器”，是部门高绩效的创造者；对于企业来说，中层经理是“马前卒”与“发动机”，是企业不折不扣的绩效创造者。

1. 中层经理是企业的枢纽

在日常工作中，中层经理发挥上传下达、上行下效、承前启后、左右逢源、内引外联等关键作用，或者说，中层经理要承担“领会

上头，教会下头，摆平外头”的重责，是企业不折不扣的运营枢纽。中层经理的核心与枢纽作用，主要体现在以下五个方面。

（1）上传下达。对企业高层管理者与基层执行者来说，中层经理是沟通的桥梁与纽带，起着上传下达的作用。通过“上传”，向企业高层决策者反馈信息，提供意见或建议，供企业高层决策者参考。通过“下达”，使部门内部员工理解企业精神，让部门内部员工接受、服从与执行。并且，这不是简单的双向传达与沟通，而是要对信息进行加工与整合后再“上传”与“下达”。可以这样理解：“上传”指中层经理对信息进行甄别、加工与整合，反馈真实而明确的信息。“下达”指中层经理要注意方式和方法，让下属员工乐于接受和执行。

（2）上行下效。我们知道，上行下效就是上面的人怎么做，下面的人就跟着怎么学与做。可以说，中层经理就是部门的一面旗帜，他的行动就是“发令枪”，他的决策就是工作的“大方向”。中层经理作为一个部门的“领头羊”，其个人影响力对下属员工发挥着巨大作用。

（3）左右逢源。在企业内部为顾客创造价值的生产中，形成了企业内部价值链。任何一个部门都是企业价值链上的一环。中层经理需要沟通与协调企业内部的其他部门，以获得他们的支持与配合，形成工作上的良性互动。中层经理只有做到得心应手，才能获得企业内部其他部门的支持与配合。这就要求中层经理首先要做到无私奉献，与其他部门共享本部门的工作成果，这样才有资格与权利分享其他部门的工作成果以及利用其他部门的资源。

（4）承前启后。中层经理承前启后的作用包括两个方面：一方面是中层经理既要努力追求个人的职业发展，又要为企业发展多作贡献。也就是说，中层经理不是在一个岗位上做一辈子，而要尽快成长为企业的高层管理者。同时，企业也会制订高层管理者培养目

标，因为“成长”也是中层经理的一项重要职责。通用电气（GE）全球首席教育官鲍伯·科卡伦（Bob Corcoran）指出，对中层管理人员来说，我们既给他们提供机会来管理一个团队或者一个业务部门，同时也向他们提供管理方面的专业培训。另一方面是中层经理要培养合格的接班人，这就是中层经理启后的作用。正如英特尔公司 CEO 安迪·葛鲁夫（Andy Grove）所说：管理者的部分工作就是为继任者铺路，而为继任者铺路的方式就是平稳过渡，即当铺路者仍然工作的时候能对其继任者起推动作用。

（5）内引外联。中层经理要做企业内部资源与外部资源的整合者。当然，这里的资源是指有价资源，包括实物资源与无形资源，有形资源包括机器、设备、厂房、资金等，无形资源包括专利、商标、关系等。资源则是“线”，中层经理要善于做“针”，也就是说，中层经理要发挥“穿针引线”的作用。

作为中层经理，可以说是在夹缝中生存。所以，中层经理不能有重大过失，一个重大过失就有可能毁掉自己的职业生涯。被誉为“股神”的伯克希尔·哈撒韦公司董事长沃伦·巴菲特（Warren E. Buffett）说过这样一句话：“一个重大的过失，可以将过去累积下来的一切所得一笔勾销。”可见，中层经理一职既重要又难当，做一块让上级、下级、同僚以及外部合作伙伴都觉得好吃的“夹心饼干”很不容易！

2. 中层经理是企业的动力

对中层经理的重要性，在此不妨打一个比方：中层经理就是推动企业前行与发展的动力引擎。我们都知道汽车发动机，它通过将油料燃烧的能量转化为动能来驱动汽车前行，或者说，汽车要通过在发动机内部燃烧油料来获得动能。而汽车最终能够获得的动能与发动机的核心部件——汽缸的质量、数量与排列方式有关，更与燃油燃烧得是否充分密切相关。我们可以进一步联想：如果企业是一

辆汽车，那么企业决策层就是汽车的司机，各个部门则共同构成发动机，而不同部门的中层经理便是发动机的一个汽缸，汽缸的数量与排列方式就是企业的部门数量和合作方式。燃油就是企业生产经营所必需的资源，燃油燃烧的过程就是企业整合与消耗资源开展工作的过程。并且，每一个汽缸内燃油燃烧的质量都关系到发动机的能量转化，每一个中层经理的工作质量同样关系到部门的工作绩效，成为影响企业整体绩效的关键因素。

企业里不同部门、不同中层经理承担着不同的职责、任务和目标，服务于企业整体大局。企业要想实现预期绩效目标，就要把责任、任务与指标分解到各个部门，而把责任、任务与指标肩负起来并承诺兑现的就是中层经理。或者说，企业绩效源自部门绩效，部门绩效则源自中层经理及下属员工。

对一家企业来说，中层强，则企业兴；中层弱，则企业衰。这绝非危言耸听！

3. 中层经理是执行的先锋

ABB 公司名誉主席阿西·巴尼维克（Assi Baniweike）曾说过：“一位职业经理人的成功，5%在战略，95%在执行”。执行对企业如此重要，那么如何提高执行力呢？

企业提高执行力的关键在于两个方面：第一，建立执行文化；第二，任用会执行的人。在企业里，体现执行成效的关键人物是中层经理，中层经理可以说是企业执行力的源泉与保障，体现一个企业执行力的关键就是中层经理的执行能力。

高层经理是企业战略的制订者与企业发展蓝图的规划者，中层经理则是带领部门员工去建设企业的理想大厦的“施工者”。如果只有好的“设计师”，而没有好的“施工者”，“大厦”就建不起来或者质量不完美。

有一句话说得好：高层经理做势，中层经理做实，基层员工做事。做实需要中层经理的倾力落实，而做事则需要在中层经理的管理下细致而缜密地执行。在此，不妨打一个比方：如果说企业是一辆马车，那么高层经理则是车夫，中层经理就是驾辕拉车之马，带领团队成员（拉套之马）拉着企业这辆车不断前行。

中层经理的职责就是奉命“带兵打仗”，并通过有效管理与战术实施以确保打赢。高层经理喜欢听中层经理说的一句话就是“保证完成任务”。从这个角度来说，中层经理的核心价值就是执行力，执行力是中层经理胜任力的核心体现。

如果一个企业的中层经理缺乏执行力，那么在执行过程中，就可能会出现偏离战略目标、执行过程虎头蛇尾、执行结果大打折扣等一系列问题，这将使企业的战略目标成为空中楼阁。

4. 中层经理是绩效的源泉

什么是绩效？绩效指企业及其员工的工作或管理活动所产生的积极效果。企业绩效有赖于企业高层经理、中层经理以及基层管理者和员工的共同努力。

中层经理是提升企业经营绩效的主体，这有赖于中层经理打造高绩效团队，而不仅仅依赖中层经理自身的高绩效。中层经理不仅要在业务领域里做出出色的成绩，还需要提升部属的绩效，或者打造一支高绩效团队。

可以得出这样一个结论：有高绩效的中层经理才有高绩效的部门，有高绩效的部门才有高绩效的中层经理。并且，有高绩效的中层经理及高绩效的团队，才有高绩效的企业。中层经理、团队与企业绩效的关系，如图 1-1 所示。

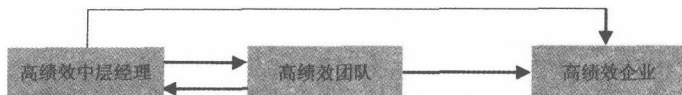


图 1-1 中层经理、团队与企业绩效的关系

提升中层管理者的绩效，主要应该从以下三个方面入手：一是学习和掌握绩效管理技术；二是训练提升绩效的能力；三是打造高绩效团队。

什么样的团队才真正具有高绩效的潜质？要具有以下特征：目标上彼此统一、心理上相互认知、工作上相互扶持、观念上相互影响和利益上相互依存。

从这个意义上来讲，中层经理也是团队的一员，人人高绩效才是真正的高绩效，企业需要的是英雄的团队，而不仅仅是英雄的个人。要想让团队做到这一点，需要中层经理进行有效的管理与训练，如需要中层经理在制订工作目标、建立绩效文化、实施教育训练、做出有效授权、进行科学激励、实施民主管理、进行绩效改善等方面做出努力。

1.2 高绩效的六大核心特征

很多中层经理都觉得自己的工作是高绩效的。实际上，真正能够做到高绩效的中层经理并不多。在高绩效理念下，强调功劳而非苦劳，强调质量而非数量，强调全局而非局部，强调整体而非个体，强调投入产出比而非单纯的产出。这为那些觉得自己工作忙、做得多、干得苦的中层经理敲响了警钟，因为高绩效理念强调的是精益化的过程与积极的成果，效率、效益、效能才是工作高绩效的本质。

中层经理是否真正地做到了工作高绩效，可依据以下六个标准来进行评价。