

中层管理者的卓越助手 & 完美造就个人职业生涯



中层的 三核心 和八关键

刘易明 编著

中国华侨出版社

中层管理者的卓越助手 & 完美造就个人职业生涯



中层的 三核心 和八关键

刘易明 编著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层的三核心和八关键 / 刘易明编著. —北京: 中国华侨出版社,
2015.7

ISBN 978-7-5113-5560-7

I. ①中… II. ①刘… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 156615 号

●中层的三核心和八关键

编 著 / 刘易明

责任编辑 / 文 蕾

版式设计 / 丽泰图文设计工作室 / 桃子

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 710×1000 毫米 1/16 印张/17.5 字数/236 千字

印 刷 / 联城 (北京) 印刷有限公司

版 次 / 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-5560-7

定 价 / 36.00 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 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

序言

XU YAN

一个企业的战略意图能否顺利实现，完全取决于管理者的执行能力，执行能力的高低则取决于管理者的自身素质。

对于一个企业来说，各项工作目标是否能够落实，关键在于企业的管理者。如果企业的管理者都是会想事、能办事、办好事、不出事、能共事的人，那么工作目标就一定能实现。

建设管理者队伍，关键要提高管理者队伍的素质。管理者的素质体现在三个方面：

1. 理论上要充实。作为管理者，要不断加强学习，给自己充电，提高自身素质。只有理论上的成熟才能达到思想上的成熟，只有理论上的提高才有工作能力上的提高。

2. 工作上要扎实。管理者做工作不搞花架子，必须带着对企业和员工的深厚感情，全身心地投入，深入群众，体察民情，解决民忧，扎扎实实工作。

3. 制度上要落实。制度由大家来订，一旦建立制度，就必须用这些制度来规范约束管理者自己的行为，并且狠抓落实，奖惩到位。

中层管理者是连接企业建筑高层组织与基层组织的坚实桥梁，是企业核心能力的代言人，是企业文化的践行者，更是企业价值实现的设计者和

执行者，是企业的宝贵财富和资源。

假如把企业比作一个健全的人，那中层管理者就是连接大脑和四肢的脊柱，是企业的腰杆子。如果企业的腰杆子不硬，企业就永远站不起来，无法承受来自残酷的市场风雨的洗礼。

正是因为中层管理者特殊的位置和承担企业生存发展的重大责任，使中层管理者成为企业这个完整组织中矛盾的焦点和风暴的中心。高层领导埋怨中层执行不力，基层员工觉得中层指挥无序，面对来自高层和基层的双重压力，让中层管理者身心俱疲，备感困惑和挫折。

谁能指点迷津，让中层管理者醍醐灌顶，开阔思想格局，领悟管理真谛，既能赢得高层赏识，又能赢得下属的佩服，从而走出工作困境，达到职业生涯的更高境界？

笔者通过6年中层、8年高层的职业生涯精心总结出来的中层管理者“三核心与八关键”，希望对广大中层管理者能有所裨益。

什么是中层管理者的“三核心”？

作为中层管理者，上有高层领导，下有普通员工，首先要对自身有一个正确的角色认知，只有弄明白“我是谁”，才能摆正自身位置，接下来才能把事情做对，即建设团队并带领团队认真执行高层领导的决策，顺利达成企业奋斗目标，同时也实现自身的价值。

所以中层管理者的“三核心”将重点阐述以下三个方面内容：

中层三核心之一：必须要摆正位置；

中层三核心之二：必须要会带团队；

中层三核心之三：必须要有执行力。

什么是中层管理者的“八关键”呢？

一个企业能否生存发展，关键在中层，中层管理者的关键就在于执行能力。

中层管理者的“八关键”就是要告诉中层管理者在执行过程中容易陷入的误区，这些误区主要包括：目标管理的误区、时间管理的误区、管理

沟通的误区、辅导下属的误区、危机管理的误区、绩效管理的误区、激励的误区、授权管理的误区这八个方面。

对于中层管理者来说，如何避免陷入执行误区，少走许多弯路，怎样才能把事情一次性就做对，这是中层管理者“八关键”的重点探讨内容。

任何一种思想或者方法，都不能包治企业百病，对于笔者提出的中层管理者的“三核心和八关键”，由于笔者才疏学浅，一定有许多疏漏之处，望大方之家不吝赐教，给予指正。

是为序。

刘易明

2015年1月于北京奇正学堂

上篇 中层的核心

第一章 中层核心之一：必须要摆正位置

- 一、中层管理者的角色定位 003
- 二、中层管理者的使命与职责 014
- 三、中层管理者的必备素质 021
- 四、中层管理者必备的管理技能 031

第二章 中层核心之二：必须要会带团队

- 一、什么是团队 037
- 二、团队的发展阶段 045
- 三、培养团队精神 049
- 四、打造高效团队 055

第三章 中层核心之三：必须要有执行力

- 一、什么叫执行力 083
- 二、提高执行力的方法 088



下篇 中层的八关键

第四章 中层八关键之目标管理的误区

- 一、目标管理的概念 097
- 二、目标管理的误区 102
- 三、如何提升目标管理能力 108

第五章 中层八关键之时间管理的误区

- 一、时间管理的相关概念 120
- 二、时间管理的误区 122
- 三、时间管理的有效法则 126

第六章 中层八关键之管理沟通的误区

- 一、管理沟通的相关概念 137
- 二、管理沟通的障碍及管理沟通的误区 140
- 三、提高沟通有效性的方法和技巧 147

第七章 中层八关键之辅导下属的误区

- 一、辅导下属的相关概念 157
- 二、辅导下属的误区 162
- 三、不断提升辅导下属的能力 170

第八章 中层八关键之危机管理的误区

- 一、危机管理的概念 180
- 二、危机管理的误区 188
- 三、危机处理的重要原则 192

第九章 中层八关键之绩效管理的误区

- 一、绩效管理的定义 201
- 二、绩效管理的误区 205
- 三、不断完善绩效管理体系 211

第十章 中层八关键之激励的误区

- 一、激励的误区 222
- 二、有效的激励方式 228
- 三、完善激励机制 235

第十一章 中层八关键之授权管理的误区

- 一、授权的误区 245
- 二、有效授权的好处 255
- 三、如何提升授权管理的能力 260

上篇

中层的三核心

企业的组织结构，一般分为三个管理层次，即决策层（领导层）、中层（执行层）和基层（操作层）。

企业的中层是一个比较特殊的群体，上有决策层，下有基层，处于企业这个组织系统中的夹心位置。

有人说，中层优秀，企业才优秀。中层对于一个企业的重要作用早已为业界所共识。

那么，作为企业的中层，如何才能上不辜负领导赏识，下对得起员工的信任，协调好自身与员工以及组织之间的错综复杂的关系，出色地完成自己的使命，实现企业的奋斗目标？

兵不在多而在精，将不在勇而在谋。

任何事物的发展都有其内在的规律和本质，只有抓住这些规律和本质，才能事半功倍，取得最终期望的结果。

第一章

中层三核心之一：必须要摆正位置

中层管理者是职场中最有发展潜力的级别，他们在企业中具有一定的影响力和号召力，对上可以与老板接触，对下可以指挥员工、部署工作，如果工作出色，业绩突出，可以晋升为高层管理者，实现职业生涯的更高目标。

但中层管理者也面临很大的工作压力与挑战：上有眼光挑剔、不断督促自己的高层领导，下有个性迥异、难以管理的员工，还有企业内部其他各部门之间的关系要理顺和摆平，在这复杂多变的职场中任何一种关系如果处理不好，都有可能给自己带来职业生涯的危机。

作为中层管理者，上任伊始，首先面对的第一个问题就是对自身角色的认知问题，也就是说，中层管理者如何摆正自身位置。

孔子说：“名不正，则言不顺；言不顺，则事不成。”

这里所谓的名正言顺，对企业中层管理者来说，就是要摆正自己所处的位置，了解自己的角色定位，做自己该做的事，说自己该说的话，才能顺利开展企业的各项工作，最大限度发挥自己的水平，避免犯下一些不必要的错误，使自己逐步成长为一个优秀的中层管理者，向自己职业生涯的更高目标不断迈进。

一、中层管理者的角色定位

“认识你自己”（Know Yourself），相传是刻在德尔斐的阿波罗神庙的三句箴言之一，也是其中最有名的一句。传统上对这句话的阐释，是劝人要自知，明白人只是人，并非诸神。

尼采也曾经说过：“聪明的人只要能认识自己，便什么也不会失去。”

如果一个中层管理者不了解自己，不知道自己肩负的使命，不能找准自身的角色定位，便不可能成长为一个优秀的中层管理者。

无论你是刚从基层提拔上来的中层管理者，还是从别的企业、别的部门空降过来的中层管理者，环境变了，位置变了，工作内容变了，思想、意识、做事方式、说话的方式等都要随之改变。

中层管理者角色转换的一个尤为突出的特点就是：由原来的“战斗员”变成了“指挥员”，由“运动员”变成了“教练员”，工作性质从一定意义上的“劳力”变成了“劳心”。

美国作家约翰·加德纳说：“有才华是一回事，但是能否成功地发挥才华又是一回事。”

那么，作为中层管理者，怎样才能成功地发挥自身才华呢？毫无疑问，源于清晰的角色认知基础上的自我塑造和自我改变才是重中之重。因为只有这样，中层管理者才能客观、全面地了解自己，才能充分地调动自己的积极性，才能全身心地投入工作，才能磨炼和提高自己的才能，才能确保自己是一个知深知浅的下属和上司。



（一）中层管理者的定义

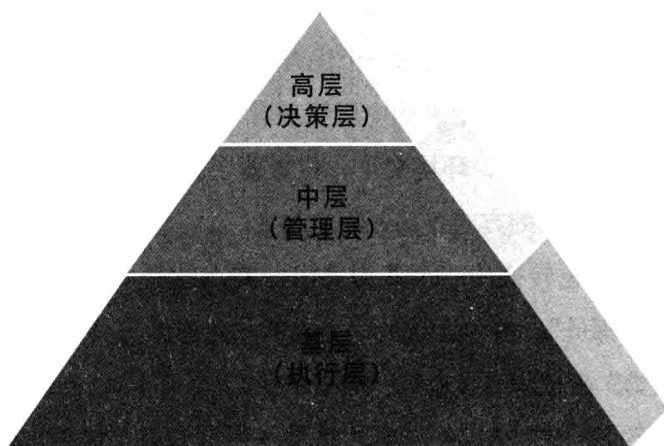
在企业的组织结构中，一般可以划分为三个层级：高层、中层和基层。

高层指的是企业的经营者、决策者。

中层通常指的是在一个企业系统内，既有上级领导存在，又有下属供其指挥的职位上所配备的管理者。

中层一般相对于基层和高层管理者而存在，中层管理者没有确定的职级和职位，在每个企业系统内，根据其所处地位而具体确定，一般是指企业的部门领导、项目主管、车间主任等。

中层以下的员工群体就是基层。



企业的层级划分

（二）中层管理者的角色认知

一个企业的目标能否实现，关键还是要看中层管理者的能力。中层管理者作为高层决策的执行者和基层工作的组织者、管理者，是衔接上下级之间的中转站，是企业生存和发展的关键，在企业中处于非常重要

的位置。

中层管理者上有领导，下有员工，在一个单位处于上与下、宏观与微观的结合点上，既要在上级的领导下开展工作，又要指导本部门员工开展工作。一项工作的推进，既靠高层领导的正确决策，更需要中层管理者狠抓落实。

中层管理者是连接高层决策者和基层操作者的桥梁，在企业中处于承上启下的位置，有三个方面需要好好把握。

1. 处于参谋助手的位置

中层管理者不仅仅要做到上情下达，更要研究分析基层工作和员工队伍的各种情况，为领导出谋划策，为高层的决策提供充分的第一手材料。

2. 处于中坚力量的位置

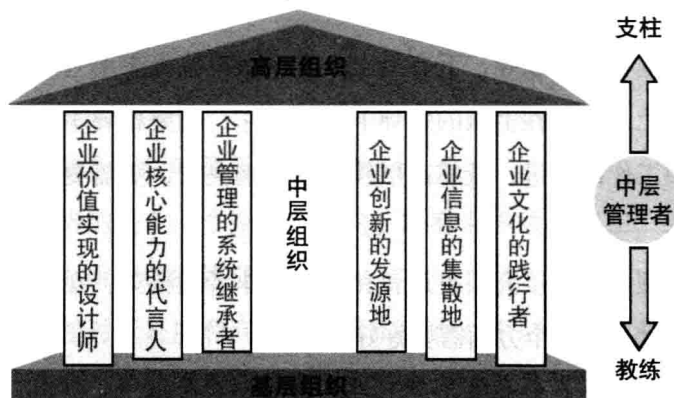
一个企业的普通员工之所以能从基层发展到中层，一般都是因为工作出色，有独当一面的能力，才得到领导的信任、提拔和重用。所以中层管理者整体上能力水平都比较强，综合素质都比较高，是一个单位的业务骨干、中坚力量，代表着一个单位管理者队伍的整体素质和对外形象。

3. 处于执行层的位置

一个企业高层领导作出的决策，关键是要通过中层管理者去推动、去落实、去实践。尤其是一项正确决策的实施，最终能否产生预期的效果，与企业的中层管理者如何执行、如何有效实施有着很大的关系。

中层管理者作为企业管理的系统继承者，是企业核心能力的代言人，更是企业价值实现的设计师。在执行过程中，中层管理者是企业信息的集散地，也是企业创新的发源地，更是企业文化的践行者和传播者。中层管理者执行能力的高低将直接决定企业的生死和存亡。

正因为中层管理者所处的位置具备上述三个特点，所以一个企业中层管理者队伍的素质如何、能力高低、作风好坏，在很大程度上决定着一个企业的总体工作面貌。



企业建筑结构示意图

（三）中层管理者的角色定位

1. 中层管理者是经营者的替身

企业的经营者为什么要设立中层？

企业经营者之所以设立中层管理者，是因为责任需要分担。

无论是从专业的角度，还是从能力的角度来看，一个人不可能具备一个企业的各种分工所需要的技能。没有人是既懂产品生产、又懂产品营销，还懂财务管理的全才。为适应社会化分工越来越细的要求，中层管理者在职责上实现了管理的专业性。这种管理分工基础上的协作，将大大提高整个组织的运转效率和生产力。

作为经营者“替身”的中层管理者，必须遵循以下原则：

（1）中层管理者之所以能够对下属发号施令，其职权来自上司的委任或授权，必须对高层领导负责。

（2）中层管理者是上司的代表，其言行是一种职务行为。当其对下属发表言论，或是对下属的某些行为作出评价、处理的时候，不是代表其个人，而代表的是企业或者上司。

（3）中层管理者也是被管理者，要服从并坚决执行企业或高层领导作出的各项决议和决定，即使对高层领导的各项决定有自己的想法，也要首

先坚决地去执行，不能打折扣或者变通执行。

(4) 中层管理者要在职权范围内做事，不错位，不越位。任何一个中层管理者，其职权行使都有一定的范围，或一个部门，或一个项目，超范围行使权力都是角色错位的越权行为。

2. 对基层员工来说，中层是管理者、教练员、绩效伙伴、创新和变革者

(1) 管理者

彼得·德鲁克说，所谓管理者，就是凭借职位和知识，对该组织的整体绩效和经营能力产生影响的人，即“通过他人实现目标”的人。所以，中层管理者的首要任务是以身作则，帮助下属去完成工作。

中层管理者通过计划、组织、领导、控制等职能运用，以实现组织赋予自己的目标。在现实的管理活动中，管理者如果仅具有法定的权力，是难以做好管理工作的。

中层管理者在工作中应重视“个人影响力”，成为具有一定权威的管理者。所谓“权威”，是指管理者在组织中的威信、威望，是一种非强制性的“影响力”。权威不是法定的，不能靠别人授权。权威虽然与职位有一定的关系，但主要取决于管理者个人的品质、思想、知识、能力和水平；取决于同组织人员思想的共鸣，感情的沟通；取决于相互之间的理解、信赖与支持。这种“影响力”一旦形成，各种人才都会吸引到管理者周围，通过对下属的激励和指导，运用最有效的沟通和协调方式，处理下属成员之间的冲突，不断提升下属的工作能力，形成一支有战斗力的团队，让下属心悦诚服地接受管理者的引导和指挥，从而产生巨大的物质力量。

(2) 教练员

一项调查表明，下属工作能力的70%来自中层管理者的培训和辅导。

作为中层管理者，不要以为培育下属是公司的事情、人力资源部的事情。当你感到下属的能力不足以应付工作的挑战时，你不要责备公司的人



人力资源部没有给你招聘到合格的人才，不要责备公司没有安排专门的培训。你如果想让下属提高工作绩效，顺利地完成本部门的工作目标，你就必须充当教练员的角色，不断地在实际工作当中训练和辅导下属，而不是让下属自己摸索，等着他们“实践出真知”，那你就失职了。

(3) 绩效伙伴

中层管理者与下属是绩效伙伴关系，你与下属是绩效共同体。因为你的绩效有赖于下属出色地完成任务，下属的绩效有赖于你的支持和辅导，是一个团队，大家互相依存，共生共荣，是拴在一根绳上的蚂蚱，谁也离不开谁。

(4) 创新和变革者

在世界 500 强的企业中，其平均寿命只有短短 40 年，而那些能保持基业长青的企业无一例外都是不断创新和变革的企业。

在世界经济一体化的今天，在残酷的市场竞争中，一家企业要想生存、发展，就必须不断加快创新和变革的脚步，谁跑得慢，谁就会被市场无情地淘汰。

中层管理者在企业创新和变革中处于一个至关重要的地位。

首先，在企业中，一个创新型的中层管理者会及时将来自下属创新的声音和变革的思路传递给高层领导，从而引发公司自下而上的创新和变革；其次，公司层面的创新和变革需要中层管理者传递下去，从而引发公司自上而下的创新和变革；最后，重要的是，中层管理者在客户层面、市场层面、管理层面有着比公司高层和基层员工更大的信息量和体验，因而更容易抓住创新和变革的突破口及操作点。

3. 在企业内部，各部门之间、上下级之间是互为客户和供应商的关系

所谓的供应商，就是提供商品或服务的人或组织。这很好理解，企业的各个部门是构成企业这个整体机器有效运行的重要组成部分。作为企业来说，没有哪一个部门会不和其他部门产生协作而完成工作。