

吴玉红 陈中正 编著

做最好的

从**执行力、协调力、领导力**入手，
快速提升中层管理者的**核心素质**，倾力打造**精英团队**，
彻底解决企业中层管理中的顽疾。

迄今为止**最全面、最实用、最科学**的版本，
企业中层培训团购图书之首选。

中层干部
必备的
工作指南

中层 大全集



地震出版社

做最好的

吴玉红 陈中正 编著

中层 大全集



地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的中层大全集 / 吴玉红, 陈中正编著. —北京:
地震出版社, 2013. 4
ISBN 978 - 7 - 5028 - 4063 - 1

I. ①做… II. ①吴… ②陈… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 076346 号

地震版 XM2659

做最好的中层大全集

吴玉红 陈中正 编著

责任编辑: 范静泊

责任校对: 孔景宽

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路9号

发行部: 68423031 68467993

门市部: 68467991

总编室: 68462709 68721982

http: //www. dzpress. com. cn

E-mail: seis@ mailbox. rol. cn. net

邮编: 100081

传真: 88421706

传真: 68467991

传真: 68455221

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京市凯鑫彩色印刷有限公司

版(印)次: 2013年4月第一版 2013年4月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 410千字

印张: 21

书号: ISBN 978 - 7 - 5028 - 4063 - 1/F (4741)

定价: 39.80元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

0-11

前言

如果说一个团队中高层是大脑，基层是四肢，那么中层领导就是腰。一个人要想活力四射，“腰”是必需的支撑；同样，一个组织要想有活力，中层领导的能力相当重要。中层领导在基层员工的直接管理者，是团队的直接负责人。假若中层没有强大的执行力，没有很好的领导力，那么，他将没有办法带领一支优秀的队伍；对企业来说，选用这样的人是一个失败。

就中层的特性来说，它处在组织中的夹层位置，需要在“上压下挤”的环境中游刃有余地开展工作，因此，处在夹层位置的中层领导所面对的管理关系要比其他位置复杂得多。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，不能盲目地做一只“老黄牛”，更需要运用智慧。对下，中层是管理者，中层既要树立自己的权威，又要善于授权，并能把每位员工都培训成优秀的人才，构建一支高效的团队。可以说，中层管理者上头有“公公婆婆”，而自己本身也是“公公婆婆”。

所以，一部分中层管理者，特别是那些刚刚上任的中层管理者，面对这样复杂的局面，往往十分迷茫，感到非常困惑，工作起来力不从心，借用一个中医术语说就是“腰膝酸软”。

针对这些困惑，本书从深刻认识中层的定位入手，给中层管理者开出了一剂专门治疗“腰膝酸软”的良方，指引中层管理者走出误区，既做正确的事，又正确地做事。

这个“药方”主要有以下几味猛药：

第一味：执行力。

这味药可以帮助中层管理者迅速提高以下几方面的能力：

- (1) 领悟能力：悟透一件事，胜过草率做十件事；
- (2) 计划能力：做好 20% 的计划工作，等于创造 80% 的业绩；
- (3) 指挥能力：“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，其中的道理不言而喻；
- (4) 控制能力：一切皆在掌控之中，可以有效降低运营的风险；
- (5) 协调能力：好的协调关系就是实现共赢；

(6) 授权能力：成就下属就是成就自我；

(7) 判断能力：洞察先机，未雨绸缪。

这一味药主要用来“治标”，它将很快改变中层管理者绩效不佳的现状，使之能迅速走上正确的轨道。

第二味：协调力。

这一味药是执行力和领导力之间的桥梁。

管理离不开沟通，销售之神松下幸之助甚至说，管理就是沟通。在此“方”中，我们把最基本也是最有效果的沟通协调技巧以各种方式展现给广大中层管理者，相信大家会有所收获。

这其中包括：

(1) 密切联系上级领导。洞悉上级的心思，紧跟上级的思路，让上级有个发挥战略能力的平台。

(2) 给上级做好参谋工作。要学会向上级进言，注意与上级的沟通技巧，做到热心不过度善谋不乱谋。

(3) 上传下达要讲究技巧。对上级的指示能否及时有效地进行传达，并给予上级一个圆满的结果。这里面涉及沟通与协调的各种技巧和方法。

(4) 在上挤下压中灵活应变。最重要的是要坚持有限忍耐、合理斗争与自我保护相结合的方法，这是灵活性和原则性相结合的有效策略。

(5) 同级之间要协调好关系。赢得同级的支持。要讲究方法，巧妙处事，尽力消除同级之间“竞争”的“心理障碍”，努力获取“互相信任，亲密合作”的最佳效果。

(6) 管理好下级员工。时刻密切关注、重视理顺下属的情绪，掌握下属的思想动态，做好稳定人心、鼓舞人心的工作。

(7) 理性处理人际关系中的冲突。处理人际关系中的冲突时，中层领导要善于换位思考，与领导相处要站在领导的位置上考虑问题，与下属处理关系要从下属的角度来审视自己，与同级中层相处要换到别人的位置上思考问题，这样就会克服个人的片面观点，理性处理其中的矛盾。

第三味：领导力。

领导是一门学问，任何一名中层管理者都需要掌握这门学问，这是建立领导威信的必要之路。在本“方”中，主要对管理者的一些基本行为进行实践性的探讨，使中层管理者明晰怎样打造自己的领导力。

这些行为可以概括为：

(1) 让员工们抱有梦想，而且还要追随它、实践它。

(2) 深入到员工们中间，向他们传递积极的活力和乐观精神。

(3) 以坦诚精神、透明度和声望建立别人对自己的信赖感。

(4) 坚持不懈地提升自己的团队，把同员工的每一次邂逅都作为评估、指导和帮助他们树立自信心的机会。

(5) 有勇气，敢于做出正确的决定，敢于直言。

(6) 以敢于置疑的精神来监督和推进业务，要保证自己提出的问题能带来员工们的实际行动。

(7) 勤奋学习、敢于承担风险，亲自成为表率。

(8) 懂得激励。

这一味药主要用来“治本”，它将从根本上改变中层管理者的“体质状况”，使之不但能自己做好事，更能带领下属做好事。

本书的最大特色是：这是一本实践秘籍，书中针对中层管理者大量的实践案例，让人学以致用。你不但会看到一些很好的见解，更会看到诸多成功或失败的案例，对于以后的管理实践绝对是一次很好的预演。

让我们以管理大师德鲁克的一句话共勉：管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行。希望广大中层管理者能深解本书真味，使自己职业生涯更上一层楼。

上篇 执行力

为什么管理者总是忙得焦头烂额，其属下却总是无事可做？为什么我们种下的是“龙种”，收获的却是“跳蚤”？没有执行力，再好的愿景都不可能实现，再好的决策也是纸上谈兵。

第一章 中层是腰，更是脊梁	3
◎要承担起企业发展的使命	4
◎要当好“将军”，先要当好“士兵”	7
◎中层是管理者，更是执行者	9
◎没有执行力，企业就会丧失生命力	11
◎把企业的战略转化成战术去执行	15
◎中层是管理者，更是服务者	17
◎中层要会平衡公司的利益和员工的期望	19
第二章 中层要忠诚，还要能干	23
◎一流的中层等于忠诚加能干	24
◎先考虑你能为公司做什么，再考虑公司能为你做什么	25
◎把合理的要求当锻炼，无理的要求当磨练	28
◎把执行的责任担在自己肩上，才是好领导	31
◎用手做事，用心执行	33
◎接受任务不走样，执行任务不打折	36
◎有条件要执行，没有条件就创造条件执行	38

第三章 打造有执行力的团队	41
◎制订合理目标，明确执行方向	42
◎做好执行计划，一步步地实现目标	44
◎科学分配任务，把正确的事情交给正确的人	47
◎所有成员步调一致，团队才有执行力	50
◎信息畅通是提高执行效率的保证	53
◎执行靠自觉，更要靠制度	56
◎优化流程，令执行更顺畅	58
第四章 身先士卒，带领员工去落实	61
◎完成从承担自己的责任到承担他人责任的转换	62
◎答应的事情，就一定要办到	64
◎困难的任务，自己要冲在最前面	66
◎把复杂的事情分解后去完成	68
◎把事情做圆满是执行的最高境界	70
◎改进做事方式，提高执行水平	72
第五章 执行的关键是落实到位	77
◎强化“结果”思维，确保执行到位	78
◎既注重结果也注重过程	81
◎加强监督，有效执行	83
◎允许员工在执行中犯合理的错误	86
◎要具有校正执行力扭曲的能力	88
◎任务完成之前，绝不要盲目乐观	90
◎要想原来的计划，更要想可能的变化	93
◎善于变阻力为助力	95
第六章 塑造执行为王的文化	99
◎一流的中层要有高绩效思维	100
◎把事情做成功才是硬道理	102
◎先别说难，先问自己是否已尽全力	105
◎与安逸文化彻底告别	107

◎永远不当“差不多先生”	109
◎拒绝“推、拖、空”，执行变轻松	112
◎换种说话方式，让执行柳暗花明	114

中篇 协调力

协调力也是一个管理者带队伍的核心能力，甚至有这样一句话：管理就是协调。可见协调的重要性。如果管理者能让自己的团队成员分工明确、有效配合、协调一致，那么这样的团队是高效的团队，这样的管理者是优秀卓越的管理者。

第七章 密切联系上级领导	121
◎坚决服从领导决定	122
◎尊重领导，不“抗上”	124
◎把握与上司交往的时机与场合	125
◎与上级交往要把握一个“度”	127
◎学会让上司做好人，自己扮黑脸	129
◎既对领导负责又对员工负责	130
◎面对领导的批评要有良好心态	132
第八章 给上级做好参谋工作	135
◎全方位透析你的上级	136
◎准确领会领导意图，办好上级交代的事	138
◎出谋划策一定要有全局意识	139
◎谋划企业战略要站在更高的层次	141
◎决策建议要严格缜密，并且要权衡，有修正的余地	143
◎出了错误自己承担，帮助领导分忧解难	144
◎讲究技巧敢进言，做好领导参谋	146
◎让领导做选择题而不是问答题	148
第九章 组织协调左右逢源	151
◎解决组织协调问题要有清晰的思路	152

◎真诚沟通体现尽职尽责	153
◎组织协调要与工作流程结合	155
◎每一个工作细节都要到位	156
◎大事不要糊涂	158
◎“熟事”不要大意	160
◎通过经验积累提高组织协调能力	161
第十章 上传下达要讲究技巧	165
◎理解“上情”，理顺“下情”	166
◎既要“顾上”，也要“顾下”	167
◎汇报工作要讲究技巧	169
◎传达上级命令时要明白上级的目标	172
◎听取下属汇报要讲究策略	173
◎杜绝下属报喜不报忧的现象	175
◎向下属布置工作时要明确清晰	177
◎将重要信息传递给下属，杜绝小道消息泛滥	179
第十一章 上挤下压中灵活应变	183
◎面对上级要克己、“复礼”、思危	184
◎被领导误解要主动消除	185
◎被领导冷落要调整心态	188
◎领导发火时要能忍受，事后在解释	189
◎严肃对待下属的越级报告	191
◎下属抵抗时，要有“霹雳”手段	193
◎冷静处理下属的抱怨，不要一时冲动	194
◎重视理顺下属的情绪	197
第十二章 理性处理人际关系中的冲突	199
◎有话拿到桌面上说，不要窝里斗	200
◎处理下属矛盾时要一视同仁	201
◎对下属的矛盾要解决得干净彻底	203
◎下属的有些问题要回避，让双方自行解决	205

◎请对方帮点儿小忙，让人有被尊重的满足感	207
----------------------------	-----

下篇 领导力

作为一个管理者，领导力是必备的基本能力，发挥好了带头模范作用，能让整个团队士气高昂，战斗力高涨。所以，想要带好队伍，成为一个优秀的管理者，还应重视培养个人魅力，塑造威望，修炼气场，扩大个人影响力。

第十三章 学会授权，让员工在成长中创造绩效	211
◎完成授权的角色转换，要善于利用他人的力量	212
◎管理者不能事必躬亲，必须要有所为，有所不为	217
◎细心甄别人才，选择合适的授权人至关重要	222
◎授权以员工的长处为出发点，要敢用比自己更优秀的人	226
◎设立可行的绩效标杆，让员工有清晰、明确的工作目标	229
◎授权之后不要忘记检查，监控并不代表不信任	232
◎建立好授权的反馈系统，把握授权与控权的平衡	237
第十四章 善用激励，让员工主动追求卓越	245
◎提高员工对企业决策的参与度，激发员工的成就感和责任感	246
◎把企业的效益和员工的利益挂起钩来	249
◎及时对员工进行奖励，使激励的效果达到最好	252
◎掌握批评的艺术，使批评对激励起到积极作用	255
◎诛大赏小，激励员工在企业正确的轨道上行进	257
◎沟通是有效激励的基石，要保持顺畅的沟通渠道	260
◎不要等到年度考核时，才和员工讨论他们的表现	263
第十五章 树立团队意识，把员工拧成一股绳	267
◎培养企业的团队精神，建设一个完美的团队	268
◎为团队构建共同愿景，激发每一个人追求卓越	271
◎处理好团队成员之间的冲突，扫除团队合作的障碍	273

◎引进优秀人才，激发团队活力	276
◎鼓励员工之间竞争，激励整个团队共同进步	279
◎让竞争者在精神激励的竞争上得到乐趣	282
◎激励团队志气的关键，是要坚持公平公正的原则	284
第十六章 通过情感管理，升华你的影响力	289
◎对员工充分信任，是情感激励的有效手段	290
◎公开对员工表示认同，对任何人都具有强大的激励作用	292
◎利用证书和刻上姓名的礼物，激励员工更大的工作热情	295
◎照顾好员工的家人，是激励员工的一条捷径	298
◎有需要才有激励，要切实关心员工的各种需要	301
◎激励需要换位思考，要时刻关心下属的感受	303
第十七章 将你的领导魅力影响到每一位员工	307
◎身教重于言教，管理者要靠以身作则来带动员工	308
◎管理者要锻造自己的个人魅力，靠影响力进行领导	310
◎管理者推功揽过，是赢得员工信任的重要手段	313
◎以商量的口吻下达命令，让员工主动完成任务	316
◎激发下属潜力，调动工作积极性	319
◎发自内心尊重员工，员工也会尊重领导	322

上 篇

.....执行力 >

为什么管理者总是忙得焦头烂额，其属下却总是无事可做？为什么我们种下的是“龙种”，收获的却是“跳蚤”？没有执行力，再好的愿景都不可能实现，再好的决策也是纸上谈兵。

第一章

中层是腰，更是脊梁

- ◎ 中层作为企业内承上启下的一个环节，他们负责把高层的战略转化成具体的战术去执行，可以说，中层的执行力在很大程度上决定了企业的执行力。要抓执行，就要从中层入手。

◎ 要承担起企业发展的使命

说起中层管理者，有人说是“汉堡”，有人说是“肉夹馍”，有人说是“夹心饼干”，从这些说法中，我们可以看出大多数人对于中层管理者的位置认识。

这些认识正确吗？

客观点儿说，对的成分少，不对的成分多。

那么，什么是中层，中层在企业中处于什么位置？

下面这个案例或许能给我们带来一些启示。

1995年9月，段永平离开了自己一手创立的品牌“小霸王”，并且带走了包括外销部长、计划部长、供应部长、工程部长、计调部长、生产部长、财会部长、后勤部长、仓储部长等几乎所有的中层干部，小霸王从此元气大伤，一落千丈。

当然，你可以把小霸王的没落归于他们失去了领军人段永平，或者是之后的竞争者步步高。但是，一个更重要的事实是，小霸王的中层一夜之间化为乌有。当时一位著名的新闻评论员曾这样形象地说：小霸王被拦腰斩断。

中层是什么？中层是“腰”。

人没有腰就成了残废，而企业没有“腰”当然也活不长久。

所以，作为中层管理者，要认识到本身位置的重要性，更要认识到自身对于企业的独特意义：最好的中层承担着企业发展的使命。

1994年10月，格力空调做了一个最重要的决定，董明珠由业务员被时任董事长的朱江洪提升为主管营销工作的副部长。

2007年，格力空调在董明珠的带领下实现销售收入380.41亿元，净利润12.70亿元，连续8年上榜美国《财富》杂志“中国上市公司100强”。

为什么格力空调能在“刀耕火种”的年代取得突破，独占鳌头？这一切，源于格力前董事长朱江洪的一个决定——就是案例中开头那个决定。

为什么当时朱江洪会把公司内部最重要的中层管理岗位交给一个下边区域的小小经理来做？为什么董明珠在短短几年间就能在中层管理岗位上做出巨大成绩，并且迅速过渡到高层管理者的位置？

1992年，空调行业还处于“战国纷争”状态，这时谁占有先机，谁就能发展成为领头羊，就能获取长足的发展优势。

格力前董事长朱江洪对于企业发展很不满意，第一，管理混乱；第二，销售

不力。

1992 年秋，他看到安徽的销售额为 1600 万元，而富裕得多的江苏却只有 300 万元，于是亲赴华东考察。

朱江洪先到了安徽，很快发现董明珠是个“好苗子”：有思想，有悟性，并且能把公司的利益放在第一位。

在从合肥赶赴南京的车上，路短话长，董明珠详细向朱江洪介绍了自己的营销感悟。她说，真正好的营销政策，不仅是把货卖出去、把钱赚回来，还要在厂家和商家之间，形成稳固、诚信的合作关系，共同为社会和消费者创造价值；只有多赢，生意才能做长久，如果不懂得保障他人的利益，最后必然是自己的利益也会失去。

这一席话说到了朱江洪的心里。当时，朱江洪雄心勃勃想成就一番事业，但是面临两个困难：第一，随着产品质量的提高，营销短板变得越来越明显；第二，中层管理队伍不给力，需要继续补充和整顿。

从这时起，他便格外看重肯吃苦、愿卖力的董明珠，一次次给她机会。而董明珠则每次都用超过期望的业绩回报这位厚道仁慈的领导的赏识。

1993 年，董明珠把格力在江苏的销售额翻了 10 倍，卖了 3650 万元。加上安徽市场，董明珠带领的团队销售额达到 5000 万元，占了整个公司的 1/6！

1994 年，格力在江苏销售额突飞猛进，与春兰、华宝并列三强，董明珠团队占了总销售额的 20%。

就在格力电器蒸蒸日上，开始跻身国内一线品牌的时候，在附近一家刚成立的空调企业高薪诱惑下，格力电器的销售副总带着 8 名销售人员和 2 名财务人员突然集体辞职。

消息传来，朱江洪一时惊讶得说不出话来。他并没有刻意挽留，因为他知道，有能力的人固然难得，但只有那些在心智上相互理解、欣赏和支持，并能用责任心和使命感时刻抵御诱惑侵袭的人，才能成为相互扶助的事业伙伴。

这时，他愈加认识到董明珠的可贵。

1994 年 10 月，董明珠被提升为主管营销工作的副部长。

董明珠被任命为副部长体现了朱江洪的良苦用心。一方面是朱江洪对董明珠的赏识；另一方面，格力空调的管理层机构臃肿，人浮于事，亟须调整。朱江洪需要一个突破口，所以，他选择了中层作为突破口，而人选便是董明珠。

董明珠上任时，账册上的应收款高达 5000 多万元，而且相当部分根本无法追回。比如济南一家企业明明欠账 100 多万元，可格力电器竟然拿不出任何有效凭证，而且还蹊跷到无法查出是谁的责任。