

甘霖智慧培训文库

吴甘霖 邓小兰◎ 著

做最好的

To be A Powerful Manager

中层

快速提升中层核心素质，倾力打造中层精英团队！

同名课程受到联想、海信、清华紫光等近1000家企业的中层经理和
财政部等38个部委的中层干部的广泛好评。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

做最好的中层

To be A Powerful Manager

吴甘霖 邓小兰 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的中层/吴甘霖, 邓小兰著. —北京: 北京大学出版社, 2007.6

ISBN 978-7-301-12124-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 064765 号

书 名: 做最好的中层

著作责任者: 吴甘霖 邓小兰 著

责任编辑: 赵 易

标准书号: ISBN 978-7-301-12124-5/F · 1606

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15.5 印张 220 千字

2007 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

最好的中层就是你

写这本书，是源于我们在北京大学总裁班做培训时的一次经历。

在和学员交流的过程中，一位总裁说：

“教授，听了这堂课，我觉得受益匪浅，对自己素质和能力的提升有很大帮助。可让我感到苦恼的是，我是在不断超越和进步，可我的中层队伍却还在原地踏步，已经远远跟不上我的步伐。”

这时候，另外一位总裁接过话茬说：

“太对了，真是独上高楼，蓦然回首，中层干部都落伍！”

他的话顿时引起了哄堂大笑，但这些老总们笑过之后，都纷纷表示深有同感。

我们觉得这些老总提出的问题十分重要。一个单位的发展，绝不可能只凭老总单打独斗。中层是单位的核心力量，如果中层跟不上时代的步伐、跟不上老总快速提升的步伐，那么轻则会造成单位事业的停滞不前，重则有可能给单位带来毁灭性的灾难。

鉴于这个问题的重要性和普遍性，我们甘霖智慧国际培训机构在北



京和全国各地开设了“赢在中层”的系列培训。我们培训过的对象，不仅包括联想集团、红牛集团、海信集团等著名企业的中层管理者，而且包括财政部在内的中央和国家机关 30 多个部委的众多干部。

在培训中我们进一步发现，很多中层并不是不愿意成为单位的栋梁和中流砥柱，也不是不愿意成为上级的得力助手和干将，他们其实都有强烈的突破和提升自我的愿望。但是，如何成为一个优秀的中层，大多数数人还在自我摸索却不得其法，并且有很多诸如“夹心饼”、两头不讨好的困惑。

在许多单位里，中层所面临的尴尬一方面是领导的不满意，另一方面是中层自己往往不知道如何变得更优秀。既然中层的作用至关重要，那么，我们为何不能把“做最好的中层”作为我们重点研究的主题呢？

于是，我们对众多中层管理者遇到的问题进行全面分析，并总结了众多一流中层的成功经验，推出了《做最好的中层》这本书。

与一般的图书相比较，本书具有以下特点：

① 聚焦于根本

紧紧围绕“最好”这两个字做文章。本书要解决的，是每一位中层管理者都会遇到的最根本和最重要的问题。

本书包括三个单元，分别从三个方面，阐述最好中层的核心素质：

（1）最好的中层怎样想

这个方面的核心内容是“铸魂”，集中体现在境界的提升上。

本单元正是通过剖析中层管理者“是‘夹心饼’，更是栋梁”、“要忠，还要能”、“是领头羊，更是指挥家”等，让中层管理者全面认识自己的角色定位，全面提升自己的精神境界，从而成为单位发展的关键力量。

（2）最好的中层怎样做

这体现在中层管理者的核心能力建设上。

不同的中层管理者都有自己的角色分工，不同的角色自然有不同能



力的要求（如人力资源部经理要有人力资源管理能力、财务部经理要有财务管理能力），但本单元撇开了中层管理者的角色能力和一般能力，而是紧紧聚焦于中层管理者必须具备的四大核心能力：

与上级有效沟通、保证完成任务、做解决问题的高手、打造高绩效团队。

核心能力的建设必然造就中层管理者的能力飞跃，让其尽快成为最能干的管理者。

（3）最好的中层怎样超越

时刻归零、自我超越是人才不断成长的根本。本单元从“超越你的优秀”、“超越你的部门”、“超越你的位置”三大方面，探究一流中层管理者的超越之道。看完此单元，所有的中层管理者都不难得出这样的结论：

唯有超越才能永葆优秀，并实现从优秀到卓越的跨越。

上面的诸多分析，都是力争在“根本”上做文章。我们相信，“纲举目张”，抓住了根本就会事半功倍。

② 针对性强

本书提出的问题，都是中层在工作中遇到的关键问题。各位中层不仅可以全面阅读此书，也可以根据自己的薄弱环节进行重点阅读。

③ 不仅有自己的见解，也有自己独特的语言风格

像我们出版的其他书一样，本书绝不炒他人的冷饭，而是力争有自己独到的见解。读者可以从“要恃才助上，不要恃才傲上”、“超越汗水型中层，做智慧型中层”、“垫高别人，放低自己”等方面的阐述中，感受到我们的这种追求。

在如今不少“作者”都以抄袭“著书”为乐事的时代，我们认为力争给读者提供一些独特的见解并让其有阅读快感的做法，虽然困难一些，但这是为了让本书有更好的效果，也是对读者的基本尊重。



④ 案例鲜活生动

很多案例都是来自于我们甘霖智慧国际培训机构所培训的中层管理者自己所经历的和讲述的，此外，还总结了包括联想集团董事长杨元庆在内的众多高级管理者在担任中层时的典型案例。

有众多针对性的鲜活案例，中层管理者在阅读本书时，更能感觉到这些案例就是发生在自己身边的事情与问题，也能让自己更好地思考并得到更多的启示。

大道行简。

本书探究的中层“怎样想”、“怎样做”、“怎样超越”三个方面，一点也不复杂。只要中层管理者牢牢记住“一流 = 忠诚 + 能力”这一公式，并时刻围绕上述三个方面去努力，那么最好的中层就是你！

本书共十章，其中第一、二、三、四、六、七章由吴甘霖执笔，第五、八、九、十章由邓小兰执笔。

甘霖智慧培训机构的编辑任悦、高杨、肖楠为此书做了不少资料收集和文字整理工作，特表感谢！

甘霖智慧国际培训机构

吴甘霖 邓小兰

2007 年 5 月于北京



序 最好的中层就是你 /1

第一单元 最好的中层怎样想

第一章 是“夹心饼”，更是栋梁 /3

- 有大境界才有大发展 /5
- 要当好管理者，先当好被管理者 /10
- 不忍辱，怎能负重 /13
- 永远不当“三拍干部” /17
- 承担是发展的加速器 /21

第二章 要忠，还要能 /27

- 一流 = 忠诚 + 能力 /29
- 要忠，但不要愚忠 /34
- 要恃才助上，不要恃才傲上 /38
- 超越汗水型中层，做智慧型中层 /39
- 善于总结，善于汇报 /43
- 一流中层要主动创新 /45
- 一流中层总有高绩效思维 /49

第三章 是领头羊，更是指挥家 /51

- 勇当下级学习的标杆 /53
- 好领导不是独行侠 /55
- 有战术水平，还要有战略思维 /58
- 一流的激励大师 /61
- 关心所有人，关注几个人 /64
- 用活奖罚两根指挥棒 /67



第二单元 最好的中层怎样做

第四章 与上级有效沟通 /73

- 下级更要当有效沟通的主人 /75
- 读懂上级 /78
- 不说上级“傻”的三种理由 /82
- 理解万岁？先理解上级的不理解 /87
- 印象统治着世界 /89
- 暗试比明试更重要 /93
- 让自己的意见更好地被上级采纳 /96
- 尖端之时不极端，绝地之处留余地 /100
- 用业绩和坚韧改变成见 /104

第五章 保证完成任务 /107

- 梦想写在沙滩上，目标刻在岩石上 /109
- 把事做成功才是硬道理 /112
- 有条件要执行，没有条件创造条件也要执行 /115
- 抓住完成任务的“关键点” /117
- 善于借用多种力量 /121
- 不犯“先穿鞋子后穿袜子”的错误 /123
- 要自觉，更要有制度 /128
- 与安逸文化道别 /131
- 永远不当“差不多先生” /133

第六章 做解决问题的高手 /139

- 解决问题就是创造效益 /141

- 先别说难，先问自己是否已尽全力 /145
- 以更多更好的办法解决问题 /147
- 以双赢和多赢的方式处理问题 /150
- 出奇，方可制胜 /153
- 善于变阻力为助力 /155
- 解决问题的高效法则：删除、合并、替代 /157

第七章 打造高绩效团队 /163

- 人人高效才是真正高效 /165
- 完成从承担自己到承担他人的转换 /167
- 以红军的精神塑造团队 /169
- “因材施教”才能激发最大潜力 /172
- 因“合”而生“力” /174
- 以 DASS 影响法替代生硬推动 /177
- 辩证使用权力 /179

第三单元 最好的中层怎样超越

第八章 超越你的优秀 /187

- 不膜拜自己的优秀，才会更加优秀 /189
- 能使你不断进步的“归零心态” /191
- 大反省，才有大进步 /195
- 超越荣辱才能更加优秀 /197
- 好人未必是好的管理者 /199
- 争当石佛，不当石阶 /203
- 会充电才会放电 /206



第九章 超越你的部门 /209

培养看环境的“第三只眼” /211

不要陷自己的部门于孤立 /214

最要不得“各扫门前雪” /216

把部门发展与企业发展相挂钩 /219

第十章 超越你的位置 /223

站在上级的高度去思考问题，站在下级
的位置去解决问题 /225

不断向上走，才有新高度 /227

甘于平凡才能超越平凡 /229

好到出乎上级意料 /230

垫高别人，放低自己 /232

第一单元 最好的中层怎样想

第一章

是“夹心饼”，更是栋梁

- ▶ 有大境界才有大发展
- ▶ 要当好管理者，先当好被管理者
- ▶ 不忍辱，怎能负重
- ▶ 永远不当“三拍干部”
- ▶ 承担是发展的加速器

“中层是什么？”在一次为企业中层管理人员做培训时，我问了在座学员这样一个问题。

学员的回答五花八门。这时，人群中突然冒出一个声音：“中层是‘夹心饼’！”

此语一出，顿时引起了全场的大笑。大家之所以笑，一是觉得这个比喻有意思；二是对此深有同感。在座的学员经过一番议论，最后总结为：

中层有三苦：一苦得不到上级的信任；二苦得不到下级的拥护；三苦得不到同级的支持和配合。

作为中层，你是否也深有同感呢？的确，说中层是“夹心饼”似乎一点也不过份。

如果工作严厉认真，很容易积怨于下，引起下属的不满，甚至被暗中称为老板的“打手”；如果对下属很宽容，工作效率和质量往往又会大打折扣，因此积怨于上，甚至被扣上“缺乏管理和领导能力”的帽子，搞不好还会丢了饭碗。

有些中层为了既不积怨于下，又不积怨于上，只是拼命将责任和一些本应由下属去完成的工作往自己身上揽。这样一来，工作是保质保量地完成了，但却因此造就了一支松懈、不思进取的团队，最后的结局仍然是费力不讨好。真是顾得了这头顾不了那头，左右为难，两边受气！

作为中层，或许你会感叹：“中层真是最吃力不讨好的角色！”

但是，经过我们多年来对企业案例的研究、分析后，却发现事实并非如此。我们将中层分为三类：一流的中层，将自己当作栋梁，是公司的中流砥柱，主动担起公司的重任；二流的中层，将自己当作“夹心饼”，被动地完成任务；三流的中层，处处埋怨，只会发牢骚，最终一事无成。

你属于哪一类的中层？或者说，你又希望成为哪一类的中层？毫无疑问，你必定选择做一流的中层，因为这才是最有发展前景的中层！

有大境界才有大发展

中层管理者的发展靠什么？

能力？才华？勤勉……

诚然，这些都与中层管理者的发展有着紧密的联系，但却并不是根本因素。

那么什么才是决定中层管理者发展的根本因素呢？

经过对世界一流管理者的分析、研究，我们发现，有很多高层都是从中层成长起来的。

他们虽然性格、喜好、行事方法各有不同，甚至风格迥异，但有一点却是相同的：具有大境界！

不久前，各大媒体纷纷报道了一则惊人的消息：联想集团现任董事长杨元庆的年薪已经达到了两千多万港元！此时，他不过才四十岁出头。

杨元庆初入联想时，只不过是一名普普通通的销售员。可是短短十几年，他就成为联想集团的董事长。

为什么杨元庆能够获得如此迅速的发展？

有记者曾就这个问题向联想的前任董事长柳传志提问：

“联想内部有许多中高层管理者，他们的资历都比杨元庆深。为什么您决定提拔一位年纪轻轻的中层，让他担任如此重要的职务呢？”

对此，柳传志的回答是：

“我研究他已经很久了。之所以最终选择他当联想的接班人，是因为他有着不同常人的大境界。”

为什么柳传志会这样说？他所指的“大境界”又是什么？



柳传志对杨元庆的深刻印象，源于一个电话。

一次柳传志给杨元庆打电话，说要派他去夏威夷参加惠普公司的全球代理商大会。

杨元庆却回答说：

“最近销售上的事情特别多，我实在忙不过来，能不能换具体管业务的杨立斌去？”

这一回答让柳传志大为感慨：

“当时出国风非常盛行，无论谁有了出国的机会都很高兴。杨元庆很早就想出国，但是他却说让别人去，而且口气特别自然，漫不经心，绝没有给我好像他有多高风格的感觉。”

柳传志对杨元庆良好的印象，就在这样一个普通的电话中产生了。

杨元庆之所以后来有这么大的发展，当然不只是这样一件事情。通过对杨元庆成长历程的分析，我们得出了他与一般中层三点最大的不同：

① 单位提前，自我靠后

面对出国的机会，杨元庆没有考虑自己的利益，而是首先想到眼下的工作不允许自己出国，想都没想就让给了别人。

这就是境界：将单位利益提前，让自我利益退后。

在任何一个领导者眼中，这样的中层，必是最值得委以重任的，而杨元庆也因此成为柳传志眼中的最佳接班人选。

② 创造第一，条件第二

杨元庆还有一个特点，就是不管客观环境有多困难，都不跟领导提条件，而是自己想办法去创造条件。

杨元庆曾被任命为计算机辅助设备部的经理，负责代理销售另一个公司的仪器。别小看这个工作，这在当时非常不好干。

因为“分销”这个概念在当时刚刚进入中国，绝大部分的商家根本不知道什么叫分销，什么叫代理。对于别人来说，这是个很难的工