

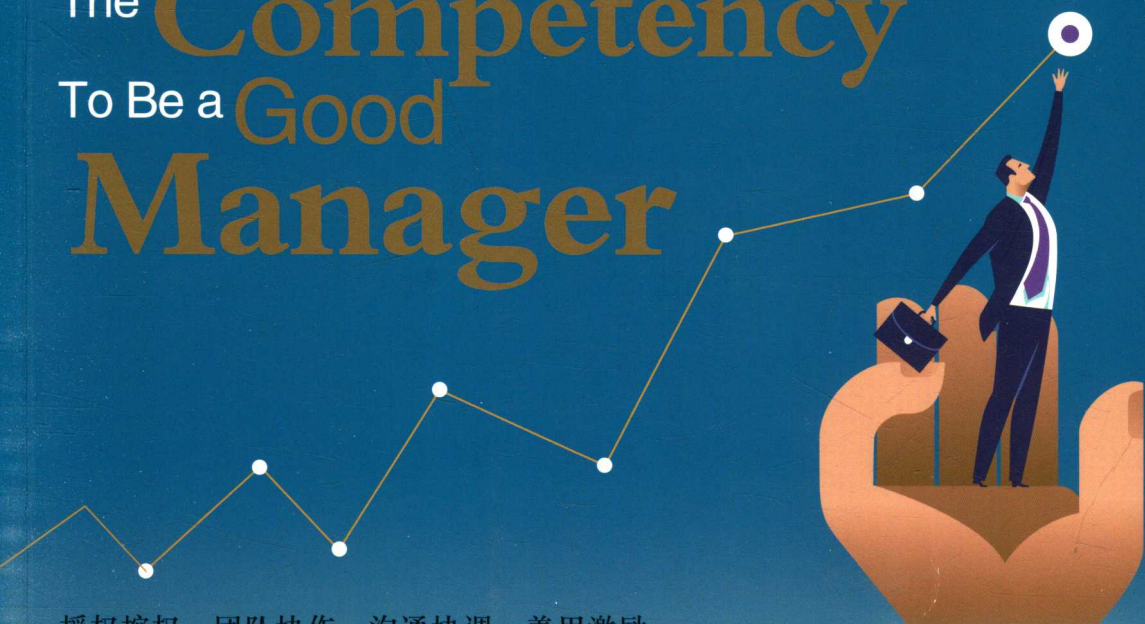
中层

王超 / 著

胜任力

中层管理者的12项修炼

The **Competency**
To Be a **Good**
Manager



授权控权，团队协作，沟通协调，善用激励
翻开本书提升自己

做一个决断、睿智、会沟通的中层管理者
带领你的团队勇往直前，所向披靡

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

中层 胜任力

中层管理者的12项修炼

The **Competency**
To Be a Good
Manager

王超 / 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中层胜任力: 中层管理者的 12 项修炼 / 王超著. —北京: 中国法制出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5093-7810-6

I. ①中… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 212262 号

责任编辑: 程潇永 (editorcheng@163.com)

封面设计: 周黎明

中层胜任力: 中层管理者的 12 项修炼

ZHONGCENG SHENGRENLI: ZHONGCENG GUANLIZHE DE 12 XIANG XIULIAN

著者 / 王 超

经销 / 新华书店

印刷 / 河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

印张 / 16.25 字数 / 256 千

版次 / 2016 年 11 月第 1 版

2016 年 11 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-7810-6

定价: 39.80 元

值班电话: 010-66026508

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfs.com>

编辑部电话: 010-66073673

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

自序

中层是企业组织的中间层，处于“上有老（上级）、下有小（下属）、左右（平级、外部客户）还有兄弟姐妹找”的状态，承上启下，连接左右，位置重要，乃中坚力量。

据统计，高达 90% 以上的中层经理是由基层员工晋升而产生。在企业中，最常见的情况莫过于，企业的业务能手、技术骨干由于业绩突出、表现卓越而被提拔到中层经理的岗位。

西方管理学界有个著名的“彼得原理”，它的基本表述是：在一个等级制度中，每一个人总趋向晋升到他所不能胜任的职位，有工作成绩的人将被提升到高一级的职位，如果他们继续胜任，将被进一步提升，直至晋升到他们不能胜任的位置。

可以证实彼得原理的案例在我们周遭环境中无处不在。比如，一名尽职尽责的大学教授被任命为校长后无法胜任；一个出类拔萃的运动员被提拔为主管体育运动的行政官员后而无所作为。

在企业组织中，“彼得原理”所阐述的现象更是司空见惯，由基层晋升而来的中层经理，几乎无一例外会遭遇胜任困局，中层胜任力正在受到挑战。

究其原因，我看到大部分中层管理者的思维并没有随着职位的提升而变化，仍旧像基层员工一样，专注于微观事务，扮演着“超级业务员”“超级技术员”的角色。眼界远还没有达到中层经理应有的高度，结果把工作搞得一团糟，胜任力不足。

根据彼得原理，不仅是由基层晋升而来的中层经理，其他中层管理者也会

面临胜任力不足的困扰，因为如果他们能够胜任，就会被提拔到更高的位置。所以，中层管理者都需要正视胜任力不足的现实，提升中层胜任力是一个迫在眉睫的问题。

中层管理者如何来提升胜任力呢？这是一个宏阔的课题。

沃顿商学院管理学教授莫里克撰写过一篇题为“人员和流程：循规者和创新者以及个人与企业绩效”（People and Process: Suits and Innovators: Individuals and Firm Performance）的研究报告，文中，莫里克教授给公司的忠告是：“请重视公司的中层管理人员，因为和其他任何部门或人员相比，他们对公司运营有着更大的影响。”

在研究报告里，莫里克教授将中层管理者称为“循规者”。

由“循规”，我们很容易联想到“循规蹈矩”，循规蹈矩其实并不完全是一个贬义词。

中层管理者由“不能够胜任”到“胜任典范”，首先需要做一名“循规者”，遵循相应的管理法则、管理技能、胜任原则。

我们知道，管理是技术和艺术的有机结合。

管理的技术性（即科学性）在于它作为一个活动过程，中间存有一些基本规律，有一整套分析、解决问题的方法，这些技术性的要素是可以复制和学习的。

管理的艺术性则在于，管理的主体是不同的人，管理的对象也是不同的人，管理者面对的环境是复杂多变的，管理者所要达成的目标是不可预知的。基于此，管理就需要管理者充分发挥积极性、主动性、创造性，这堪称一门艺术。

胜任力不足的中层管理者，首先要掌握娴熟的管理技术、管理技巧和技能，做“循规者”，要先做“技术家”，再做“艺术家”。

本书从自我管理、辅导员工、做事管人、授权控权、团队协作、沟通协调、高效执行、善用激励、精力管理、情绪疏解、领导能力、学习创新等角度展开内容，分享一些基本的管理原则、规律、方法、技能，让中层管理者有规可循，旨在“领新中层入门，为老中层补课”，助力中层管理者完成由“中间”到“中坚”的蜕变，实现由“中层”到“高层”的跨越。



修炼 01 自我管理——中层管理者的基本胜任素养 / 001

1. 做好角色定位：基于胜任力的价值观 / 003
2. 卓越中层背后的胜任素质 / 007
3. 高度自律：伟大就是管理自己 / 010
4. 营造你的领导气场 / 013
5. 言行一致，具有公信力 / 015

修炼 02 辅导员工——教练式经理的传、帮、带技能 / 019

1. 管理中的传、帮、带 / 021
2. 教练型经理应扮演的角色 / 024
3. 中层辅导员工的几种方式 / 027
4. 员工的“三力”管理 / 030
5. 像带孩子一样带员工，该撒手时就撒手 / 034
6. 带兵即带心：做一个善于“谈心”的领导者 / 037
7. 解雇绩效低的员工，选用合适的 / 040

修炼 03 做事管人——中层经理的二元胜任力 / 043

1. 管理 = 理人 + 管事 / 045

2. 用流程管事 / 047
3. 使众人行：借助别人之力达成目标 / 050
4. 管理中的“识人”与“自知” / 052
5. 用人与容人：你的气量有多大 / 055
6. “补漏”术：防止核心人员离职 / 058

修炼 04 授权控权——管理不是控制，而是释放 / 063

1. 猴子管理法则：如何避免自己忙死、下属闲死？ / 065
2. 从微观事务中抽身，破除不愿授权的心理“魔咒” / 068
3. “授权”与“受权”：找到合适的“受权者” / 070
4. 授权与控制 / 074
5. 中层经理可用的授权控制之道 / 076
6. 培养合格的“受权者” / 078

修炼 05 团队协作——把队伍培养成一支铁军 / 083

1. 依靠团队，借助团队力量 / 085
2. 优秀团队核心理念 / 088
3. 打造优势互补的团队 / 091
4. 警惕团队中的不和谐因素 / 094
5. 积极化解团队冲突 / 096
6. 团队协调与控制艺术 / 099

修炼 06 沟通协调——解开中层沟通的死结 / 103

1. 有效配合，充分发挥桥梁作用 / 105
2. 致力于团队协同作战 / 108
3. 积极主动向上沟通 / 112

4. 控制情绪，平等向下沟通 / 115
5. 平级沟通要有同理心 / 119
6. 会议：集体沟通的艺术 / 123
7. 如何避免沟而不通 / 127

修炼 07 高效执行——绝对服从力决定完美执行力 / 131

1. 属于中层干部的执行职责 / 133
2. 按流程执行：执行就是走流程 / 135
3. 按标准执行：凡是执行，必有标准 / 138
4. 科学分配任务，保障有效执行 / 143
5. 凡是执行，必有结果 / 145
6. 凡是执行，必须检查 / 149
7. 凡是执行，必须复命 / 151
8. 凡是执行，必须考核 / 154

修炼 08 善用激励——将全方位激励做到极致 / 159

1. 激励，可让员工更优秀 / 161
2. 中层管理者可用的“免费”激励法 / 163
3. 传递激情，带出嗷嗷叫的团队 / 167
4. 问责始于领导，奖励下属优先 / 170
5. 关键时刻善于自我激励 / 172
6. 关于激励问题的几个提醒 / 174

修炼 09 精力管理——做全力以赴的高效能中层管理者 / 177

1. 中层经理的时间管理 / 179
2. 高效时间规划，决定团队效率 / 182

3. 分清轻重缓急，紧急重要的事情先行 / 184
4. 抗干扰时间管理 / 187
5. 精力管理，管理个人和团队的“精神流” / 189

修炼 10 情绪疏解——最大化减轻压力和内心的不良情绪 / 195

1. 压力管理：对上要抗压，对下要解压 / 197
2. 成熟的中层领导者，应避免情绪化 / 201
3. 培养乐观力，积蓄正能量 / 205
4. 做内心强大的中层管理者 / 208
5. 信念力：使精神永不垮的神秘力量 / 211

修炼 11 领导能力——做卓有成效的中层管理者 / 213

1. 中层经理的领导力 / 215
2. 中层管理者领导力的支撑要素 / 218
3. 实现由“管理者”到“领导者”的跨越 / 221
4. 修炼非权力领导力 / 224
5. 领导是一个发挥影响力的过程 / 227

修炼 12 学习创新——学习力决定持久竞争力 / 231

1. 主动学习新知识，提高“专业”发言权 / 233
2. 做一个服务型管理者，为员工的学习服务 / 236
3. 打造学习型团队 / 239
4. 学以致用，指导创新 / 243
5. 打破常规，改变心智模式 / 247

修炼 01

自我管理——
中层管理者的基本胜任素养

1. 做好角色定位：基于胜任力的价值观



企业管理中，最大的难题是什么？

很多人都问我这样一个问题，这个问题的难以回答之处在于它没有标准答案，高层决策的问题、中层协调的问题、基层执行的问题，这些问题看起来都不是那么容易处理和解决。

企业管理，无非就是这些情况，管的是人，理的是事，要说最难的，那就是做领导最难，尤其是处于中间位置的中层干部，“管人”“理事”一个都不能少，还要分出很多心思去处理上下左右的各种关系，手中若没有“金刚钻”，还真不敢妄言能揽下这等“瓷器活儿”。

有这么一句话：天好做，地好做，人难做。因为，人处于中间，要受天地上下两重制约，自然不好做。

企业中层领导恰恰也是置身这样一种处境中，他们就像人到中年一般，上有“老”，下有“小”，的确工作难做，压力大。

伦敦商学院教授、专栏作者琳达·格拉顿在《哈佛商业评论》发表了一篇文章，文中，格拉顿提出了一个令人震惊的观点——中层经理的角色实际上正在灭绝。

格拉顿的观点是基于这样一种事实：在国外企业界，中层经理夹在理想的高级管理者和现实的一线员工之间，成了颇受中伤的驮马。完成上级下达的任务时，他们只能得到些许赞誉，甚至被认为是职权所系、理所当然；任务完成的不理想时，他们则要首当其冲地面对来自整个组织的责难，严重的还要被迫引咎辞职。

在我看来，格拉顿的观点有些过于危言耸听，不过，她的结论所反映的中层管理者难做，却是一个不争的事实，不仅国外企业界如此，国内企业界亦然。

中层是企业的中间阶层，所处的是一个承上启下、连接左右的位置，地位非常重要，他们作为中间力量，是企业组织的核心，也可以说是“中坚”力量。他们不仅承担着具体的管理和任务执行责任，还要顾及其他繁杂的人情事务，承受着很大的压力。中层觉得自己最累，但企业其他层面却不这样认为，高层认为中层执行不力，基层觉得中层在瞎指挥。因此，中层就难免会出现心理厌倦和身体疲惫等一系列问题。

不错，中层是企业组织中最难做的一个层面，但同时我们也应该看到，如果说中层干部很有主见，上下左右衔接得很好，那实际上中层也能做好，成为企业组织的中坚力量，连接好企业的“头脑”（高层领导）和“四肢”（基层员工）。

追根溯源，这本质上还是一个中层管理者是否能够胜任的问题。大多数中层管理者之所以感到困惑、感到尴尬，在于对自我角色定位出现了偏差，在于他们的胜任力尚有欠缺。

所谓胜任力，简单而言是指那些可以在同一工作中表现卓越者和表现一般者相区别开的个人内在特征。这些特征通常表现为价值观、动机、态度、个人特质、专业知识和技能等。

它们可以被视为中层管理者的内在胜任素质，这些特质赖以发挥作用的前提是，中层管理者对自己要有一个准确的角色定位（见下图）。

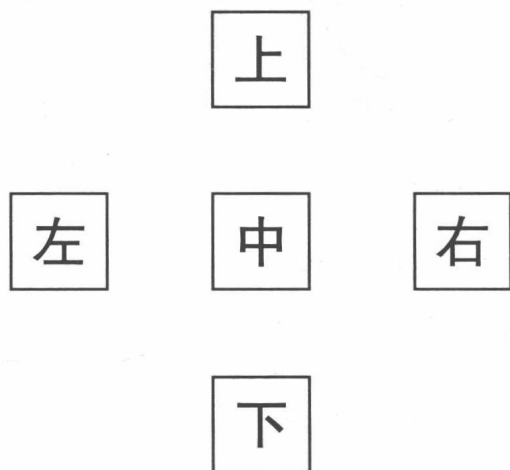


图 1.1 中层的角色定位

中层管理者所处的就是这样一个承上启下、连接左右的位置，处于一种

“上有老、下有小、左右还有兄弟姐妹找”的状态，面对不同的对象需要扮演不同的角色，切忌不可出现角色错位。

第一，在上司面前，是下级，是辅佐者。

中层干部，是上司的化身与代表，其言行举动都代表着公司和上司；对上，要奉守作为下级的职业准则，严格执行上级决策指令，做好上司的辅佐者。很多中层之所以不能够胜任，就是因为他们不能把握好自己的角色，在上级面前出现各种“角色错位”的现象：

有的将自己视为替下属打抱不平的“民意代表”；

有的将所在部门经营成自己的“一亩三分地”，完全自己说了算；

有的擅自揣摩上司的心思，甚至替上司做决定；

.....

出现这些错位，都是不称职的表现。

扮演好辅佐者的角色，首先，要做出业绩，这是重要且紧急的任务，没有业绩，一切都是空谈；其次，要带好团队，带队伍虽然不甚紧急，但非常重要，是衡量中层胜任力的一个重要维度。

第二，在下属面前，是上级，是教练。

在下属面前，中层领导的角色是管理者、领导者，是游戏规则的制定者和维护者，是帮助下属成长的教练。按理说这个角色定位应该是很明确的，但现实中很多中层往往会出现这样那样的错位：

身为领导，还扮演着“超级业务员”“技术员”的角色，事必躬亲，和员工争抢业绩；

扮演和事佬，在部门中，谁也不得罪，总是充当老好人，甚至为了维护队伍表面上的平和，而不惜牺牲原则，违反制度；

高高在上、以权压人的官僚做派，对下属，他们不是靠自己的能力和影响力去领导，而是靠权势去“欺压”；

管理太过个性、随意，朝令夕改，计划变来变去，没有定数；

.....

如果你的行为符合以上描述，说明你扮演的角色出现了偏差。

如何修正这种偏差？关键要做好以下三件事（见下图）：

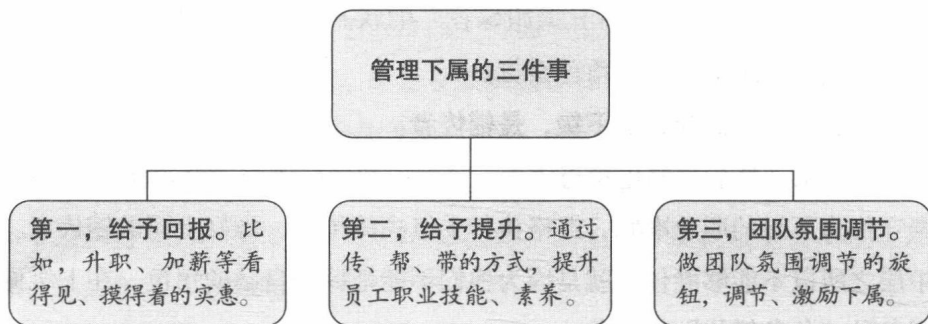


图 1.2 下属管理三件事

第三，向左，是内部客户，要做协作者。

对于中层，最难处理的就是和同级之间的关系，很多管理者都反映这一关系最难处，相互之间缺乏理解、配合、尊重，主要表现在：

为了一些小事，扯皮不断；

重要的事务互相“踢皮球”，谁也不肯负责，踢来踢去；

只关心本部门利益，无视其他部门的需要；

以自我为中心，认为别的部门领导都应围着自己转，为自己服务；

.....

其实，中层之间比较理想的关系定位应当是“内部客户关系”，所谓内部客户，就是指对待平级，要像对待外部客户那样，以认真、负责、诚恳、合作的态度去面对，做好“协作者”。

第四，向右，是外部客户，要做价值传递者。

这里所言的外部客户，有些是企业真正的客户，无论对方是甲方还是乙方，中层经理作为企业中某个部门的代言人，都应代表企业去诚心维护对外的关系，以服务的心态为双方利益找到一个平衡点，双赢互惠，持续合作。

中层经理要代表企业组织，直接或间接地同客户进行沟通、协调，核心要旨是为客户创造价值，为组织创造效益，做好价值的传递者。

除此之外，中层经理还会不可避免地遇到其他的外部关系，如为了拓展人脉圈而加入一些专业圈子、群体，这对于个人专业能力、眼界和人脉的提升及职业发展都大有裨益。应着重提升个人魅力，提升外部影响力，反向助力个人发展。

2. 卓越中层背后的胜任素质



讲课的时候，一些中层干部总会提出一些自己的困惑，我总结了一下，共性的问题大概有这样几条：

为什么别人短时间内就能将一群绵羊般的散兵游勇打造成一支“嗷嗷叫”的精锐部队？

为什么别人可以将一些看似散乱无序的部门、团队，进行合理的重组梳理，三下五除二就能实现井井有条、纪律严明？

为什么别人可以将组织内外资源进行充分的整合与搭配，游刃有余地为己所用？

为什么有些管理者可以在短期内快速形成自己的领导风格与魅力，打造出一支高凝聚力的队伍？

.....

为什么？道理很简单，被人仰望羡慕的那些中层经理更能胜任他们所在的岗位，具备更强的胜任力（见图 1.3）。



图 1.3 中层经理的三维胜任素质模型

这是一个详细的中层干部胜任素质模型，不过我相信即使手持这份“地图”，有些管理者仍然会迷茫，找不到自己的“目的地”。

从根本上来说，中层经理是一种管理职务，发挥的是领导职能。

但不可否认的是，90%以上的中层管理人员都是从技术人员和业务人员中被提拔到管理岗位的，在相应的管理岗位上，他们不知道该如何发挥自己的领导职能，因此我们看到的往往是这种局面——

曾经的业务能手、技术骨干，由于工作出色被提拔到了领导岗位，但身居管理层的他们仍然对技术、业务抱有一种十分留恋的态度，仍然扮演着“超级业务员”“超级技术员”的角色；

他们每天都像救火队员一样，忙东忙西，对员工毫不放心，遇事总是亲历亲为，手头上总有做不完的事情，心力交瘁；

他们似乎天生不懂得如何去调动员工的积极性，不善于充分利用团队的力量，借力使力；

他们将自己的部门经营成了一座“孤岛”，不曾尝试去主动配合平行部门的工作，也未曾主动去争取别人的支持与配合，导致工作掣肘见拙，被动不堪，甚至成了同级眼中的“异端”。

其实这一切都是由于领导不力造成的，都是由于管理者在某种领导能力上的欠缺所致。

概括来讲，管理者的领导职责表现在两个方面，即抓业务和带队伍。

所谓“抓业务”，即专业素质首先过硬，能够迅速妥善地处理各种专业、业务上的难题，是指能充分运用、合理配置部门内外部资源以创造最大化价值的所有活动。

所谓“带团队”，就是要做一名能够率领、带动、感染、激励团队朝着既定目标勇往直前的“领军人物”，积极主动地培养和提升团队成员的业务能力、合作能力和综合素质，促使他们不断地发展、成长，变得更优秀，更能胜任本职工作。

从一定意义上说，“带团队”之于领导者的重要性更甚于“抓业务”，哈佛商学院著名教授琳达·希尔曾花费了大量时间对新经理人的成功要素进行实