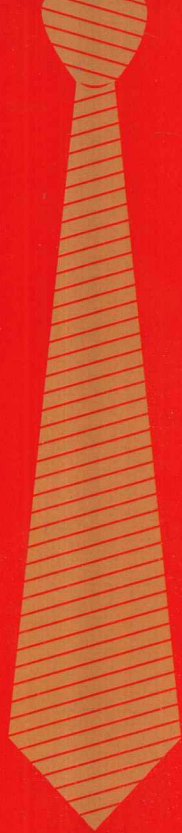




乐知信达图书 出自一流师资
解决问题 助推企业成长



别让下属炒了你 中层管理者的 自我管理

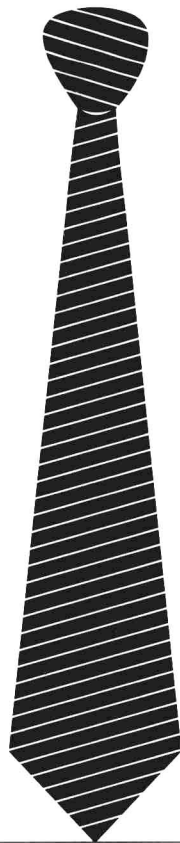
BIERANGXIASHU
CHAOLENI
ZHONGCENG
GUANLIZHE DE
ZIWO GUANLI 容易 著



突破“领导不满、下属不服”的瓶颈
做企业最强悍的发动机



吉林出版集团有限责任公司



别让下属炒了你 中层管理者的 自我管理

BIERANGXIASHU
CHAOLENI
ZHONGCENG
GUANLIZHE DE
ZIWOGUANLI 容易 著



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目 (CIP) 数据

别让下属炒了你 : 中层管理者的自我管理 / 容易著 .
— 长春 : 吉林出版集团有限责任公司 , 2012.3
ISBN 978-7-5463-8572-3

I . ①别… II . ①容… III . ①领导学—通俗读物
IV . ① C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 031028 号

别让下属炒了你 : 中层管理者的自我管理

BIERANG XIASHU CHAOLENI : ZHONGCENG GUANLIZHE DE ZIWOGUAN LI

著 者 : 容 易

出 版 人 : 刘丛星

策划机构 : 北京中智信达国际科技有限公司

北京乐知信达图书有限公司

策划编辑 : 陈 平

责任编辑 : 马丽雅 杨亚立

出版发行 : 吉林出版集团有限责任公司

电 话 : 010-58301408 58301498

印 刷 : 三河市南阳印刷有限公司

开 本 : 710mm × 1000mm 1/16

字 数 : 120 千字

印 张 : 11

版 次 : 2012 年 3 月第 1 版

印 次 : 2012 年 3 月第 1 次印刷

书 号 : ISBN 978-7-5463-8572-3

定 价 : 32.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。



PREFACE

对于人生，每个人都有不同的选择。有的人喜欢站在山顶，于无上的顶峰俯瞰无限风光；有的人喜欢在山脚下度过平静的人生，粗茶淡饭，悠然自得。

今天，如果你选择了山顶，选择了追求卓越的人生，那么你就要努力向山顶攀登。虽然攀登的过程是辛苦的，路上会有荆棘、巨石和猛兽；但同时过程也是美好的，因为路上还会有鲜花，有鸟鸣……不管怎么样，这段攀登的过程都是你必然要经历的。

现在的你，正在攀登顶峰的过程中，而你的目标就是山顶。那么，当下你要做的就是作好准备，努力做最好的中层管理者。

那么要成为最好的中层管理者，需要做哪些事情呢？应该具备哪些素质和能力呢？在本书中，容易先生对上述问题给出了答案。

首先，你要明白自己为什么要做最好的中层管理者。对于每一位想要在企业中功成名就的人来说，“做最好的中层管理者”都是一个必须要经历的过程。

或许你曾经业绩辉煌，是企业里的明星员工。但是，如何从一名出色个人成为组织的英雄，如何从一名单打独斗的明星员工转变成未来的企业领袖，这是作为一名中层管理者必须完成的一次跨越。中级管理层是一名卓越的企业领袖在成长的道路上必须要经历的一个阶段。而在经历这个阶段的过程

程中，你将完成自身角色和思想的转换，进而完成人生的一次跨越。

为什么每一个企业都要大力培养中层管理者呢？

众所周知，一个企业在发展过程中需要具备很多条件——好的产品、好的商业运作模式、好的竞争策略，等等。这些都是非常重要的条件。然而在这样一个信息化的时代，仅仅有好的产品、好的商业运作模式，企业就能基业长青吗？显然不能。因为不论你生产出多么先进、新潮的产品，一旦推向市场，过不了几个月，竞争对手就会对你的产品进行大力模仿与跟进。另外，不论多好的商业模式、多完美的经营策略，只要一推向市场，几个月之后，同样会有大量的竞争对手立刻模仿与跟进。在这种情况下，你该如何去应对？

麦当劳可谓快餐行业的成功典范。可能很多人会将麦当劳的制度，甚至将麦当劳全套的管理体系都抄袭过来使用。然而令人失望的是，对于麦当劳，我们一直在模仿，却无法超越它。原因何在？因为制度可以照搬，产品可以复制，但有一样东西却是无论如何都无法模仿的，那就是企业的核心人员、企业的核心架构。这就是组织的重要性。组织是无法复制的，而且当一个优秀的组织形成后，它可以持续地进行研发、创新，去适应市场的需求。

所以，组织才是一个企业持续竞争力和核心竞争力的所在。企业只有拥有一个良好的组织，拥有一个良好的组织系统，才能应对外界的变化和不可预知的竞争。而在组织当中，中级管理层所起的就是一个骨架的作用。就像一只动物能长多大，不在于它能吃多少，关键在于它的骨骼支撑力有多强。企业的中级管理层就是支撑起整个组织的那副结实的骨架。

在本书中，容易先生通过角色定位、三大能力和六大素养的提升，对如何成为一名卓越的中层管理者，提出了独到而系统的见解。在此，我衷心地希望每一位战斗在一线的中层管理者或者有志成为中层管理者的员工，能通过学习本书，从平凡到优秀，从优秀到卓越，成为企业里不可替代的中流砥柱。

艾 莫

2012年2月



PREFACE

台塑集团创始人王永庆说过一句话：“一只老虎可以把一群羊带成老虎，而一只羊却可以把一群老虎带成羊。”可见，管理者的行为对一个队伍的影响有多么巨大！

一位伟人曾经说过：“正确的路线确定之后，管理者就是决定因素。”可见，没有得力的管理者，再好的机会、产品、市场乃至商业模式，都是枉然！

对于企业而言，中层管理者是保障企业基业长青、持续发展的核心竞争力，是企业的骨架，担负着撑起整个企业的重任。

但是，作为企业的中流砥柱，身为中层管理者的你，是否考虑过：要做最好的中层管理者需要具备什么素质和能力？怎样才能创造辉煌的业绩，帮助企业走得更远？

一名管理者没有资格说喜欢不喜欢，一名管理者做所有事情都只有一个标准，那就是企业需要我做什么我就做什么。

做最好的中层管理者，就要敢于承担责任。

做最好的中层管理者，就要提升自己的领导力和影响力。

做最好的中层管理者，就要培养职业意识，做职业化的管理精英。

做最好的中层管理者，就要放下身段，放下自我。

做最好的中层管理者，就要学会先服从，后指挥。

做最好的中层管理者，就要学会忠诚。当你选定了这个领导，选定了这个企业之后，你可以提出自己的不同意见，你可以说“不”。但是，你要保证做到忠于这个企业。

做最好的中层管理者，就要学会吃亏，学会奉献。不要问企业为你贡献了什么，而要问你为企业贡献了什么。要知道，一个人未来的收入，是由他对未来的预期所决定的，即由他进入企业后，为企业创造的增量（未来能为企业创造的价值）来决定。

做最好的中层管理者，就要学会换位思考。多问问自己，假如我身处“他”（上级或老板）那个位置，我该如何去处理同样的问题？我到底能帮“他”（上级或老板）做什么？

做最好的中层管理者，就要懂得团结协作才更有力量。一个人可能会走得比较快，但一群人才能走得更长远。

做最好的中层管理者，就要学会自我管理。因为管理的本质是自我管理，要想管理好别人，先要学会管理自己。管理自己就是能够自我成长，能够自我突破，能够自我反省。

本书从企业中层管理的实际出发，帮助你实现“做最好的中层管理者”的目标。当你达到这个目标之后，蓦然回首就会发现，你的收入已经增加，你的能力已经提升，你的成功已经近在眼前！

容 易

2012年2月



推荐序 艾莫 / 1

前言 容易 / 3

» 上篇 定好位才能做对事——中层管理者的角色定位

第一章 清晰定位才能突出重围 / 003

一、成为中层管理者的三个关键点 / 003

二、中层管理者是企业的生命线 / 007

第二章 中层管理者——企业的中坚 / 017

一、定位要准，立足才稳 / 017

二、优秀中层必达的核心标准 / 024

» 中篇 中层管理者职场成功的三大必备能力

第三章 过硬的业务能力助你职场如鱼得水 / 027

一、热情成就完美事业 / 027

二、会做增量文章才是真本事 / 030

三、永远保持一颗夺冠的心 / 035

◇中层管理者业务能力认知自测表 / 039

第四章 强大的管理能力助你笑到最后 / 040

一、敢于承担责任是一种无形的资本 / 040

二、做员工的榜样带动一群人 / 045

三、角色意识：想象不到的神奇力量 / 048

◇中层管理者管理能力认知自测表 / 052

第五章 超人气的培训能力让你的事业快速腾飞 / 054

一、专业能力至关重要 / 054

二、复制能力不可或缺 / 058

三、沟通能力无处不在 / 061

◇中层管理者培训能力认知自测表 / 066

» 下篇 六大素质，打造最好中层

第六章 政治素质决定战略高度 / 069

一、大处着眼，小处着手：战略的一致性 / 069

二、坚决服从，绝不抱怨：意识的一致性 / 074

三、忠诚 = 信赖，信赖 = 价值：道德的一致性 / 076

四、协同中发挥整体合力：行为的一致性 / 079

◇中层管理者政治素质认知自测表 / 082

第七章 思想素质成就团队支持 / 084

一、“我们”大于“我”，集体利益大于个体利益 / 084

二、当贡献大于索取，成功不请自来 / 087

三、大张旗鼓地维护组织利益 / 090

◇中层管理者思想素质认知自测表 / 093

第八章 心理素质决胜转折拐点 / 094

一、承担是成熟的开始 / 094

二、主动是领先的开始 / 096

三、乐观是业绩的开始 / 099

四、坚韧是转折的开始 / 102

五、严格是卓越的开始 / 105

◇中层管理者心理素质认知自测表 / 107

第九章 专业素质打通任督二脉 / 109

一、成功从认真开始 / 109

二、遇刚则刚，遇强则强，选好对手 / 113

三、发挥超能力，学会自我突破 / 116

四、学会成长，让道路越走越宽敞 / 119

◇中层管理者专业素质认知自测表 / 126

第十章 财务素质赢得信任机会 / 127

一、公私分明，你做到了吗？ / 127

二、吃亏，未必不是好事 / 128

三、绝不触“雷” / 131

四、利润：来源于所有细节 / 132

◇中层管理者财务素质认知自测表 / 135

第十一章 身体素质磨炼坚韧意志 / 136

一、身体状况服务于职业要求 / 136

二、长期化的身体锻炼 / 139

◇中层管理者身体素质认知自测表 / 143

第十二章 自我管理悟透管理本质 / 144

一、影响力：管理者之“魂” / 144

二、谨言慎行：改善职业角色意识 / 146

三、自控：职场强者风范 / 147

四、认清你自己最难 / 152

五、人生的三大自我管理 / 153

六、自我反省，成长的原动力 / 157

◇中层管理者自我管理能力认知自测表 / 164

上 篇

Bierang
Xiashu Chaoleni

定好位才能做对事 ——中层管理者的角色定位

企业的中层管理者处于企业组织架构中的中层位置，在决策层与执行层中间具有桥梁的作用，是企业重要的中枢系统。中层管理者将决定企业能否健康持续发展。

或许就是因为中层管理者在企业中的特殊地位和角色，使得中层管理者在工作中遭遇了各种各样的问题。想要解决这些问题，就需要中层管理者进行清晰定位，明确自身价值。

那么，成为中层管理者的关键点是什么？

中层管理者的主要作用是什么？

中层管理者的核心任务是什么？

优秀中层管理者的评价标准又是什么？

本篇将主要解决这些问题。

第一章

清晰定位才能突出重围

一辆汽车若想平稳快速地行驶，既需要方向盘来控制行驶方向，又需要底盘的稳固支撑和发动机的驱动。如果将一个企业视为一辆汽车，那么企业的老板就是汽车的方向盘，掌控着整个企业的发展方向；中级管理层就是汽车的底盘和发动机，决定着企业前进的稳定性和发展速度。

所以，企业的核心竞争力来自于组织，而组织的核心来自于优秀的中级管理层队伍。换句话说，一个企业要想具备超强的执行力和战斗力，就要依靠它的中级管理层队伍。

一、成为中层管理者的三个关键点

中层管理者的工作经历是你未来成为企业领袖必不可少的一段经历。既然中层管理者如此重要，那么，如何才能做一名好的中层管理者呢？如何才能做最好的中层管理者呢？

要回答这两个问题，首先你要了解：成为中层管理者的关键点是什么？

能承担企业的重任

第一个关键点是中层管理者能承担企业的重任。

对于人才结构与组织结构而言，中国人早就有一种认知：在企业中，不同的人在不同的位置上担当的角色和起的作用是不同的。所以古人云：“贤者居上，能者居中，工者居下，智者居侧。”中层管理者就叫“能者居中”。对于一名中层管理者来说，核心就是一个字——能。也就是说，你能不能承担责任，能不能担负起一个企业的重任，有没有这样的能力，有没有这样的本事。

在电视剧《亮剑》中，主人公李云龙就是一个非常典型的优秀中层管理者。无论何时需要承担责任，他都愿意把责任“一肩挑”。这样的管理者就叫做“能者居中”。

一名优秀的中层管理者一定要勇敢地承担自己的责任，对企业负责，对工作负责，对上级和下属负责，这样才能为自己获得更大的发展空间。

中层管理者是折腾出来的

第二个关键点是中层管理者是折腾出来的。

这个世界永远都在不断地变化中。一家企业要想适应外界的变化，就要不断地改变自己，适应环境。而优秀的中层管理者也是能够随时修正自己，适应环境的，是禁得起折腾、能折腾、会折腾的一群人，因为只有折腾才能遇到机会。

优秀的企业领导者都有一个相同的习惯，那就是常常将需要培养的未来核心管理者派到最艰苦的地方去，让其接受锻炼，去承担最重要的责任、最艰难的任务。为什么要这样做？因为越艰苦的环境、越艰难的任务，越能锻炼一个人接受挑战的能力，其成长也就越快。

联想集团前董事局主席柳传志有一句名言：“折腾是检验人才的唯一标准。”柳传志为了培养接班人杨元庆，将他一年换一个新岗位，“折腾”了十几年，终于把他培养成了“全才”。杨元庆1989年进入联想，先从销售员做起，推着旧自行车，奔走于北京市的大街小巷。1991年，柳传志任命杨元

庆为计算机辅助设计部(CAD)总经理。1994年，柳传志任命杨元庆为联想电脑公司总经理。2001年4月，37岁的杨元庆正式出任联想集团总裁兼CEO。经过不断“折腾”，杨元庆最终被“炼”成了扛得住任何压力的“铁人”。

可见，一名优秀的中层管理者，一定要经得起折腾，因为在折腾中才能有机会，在折腾中才会有变化。所以，优秀的中层管理者要善于折腾，在折腾中找到机会，找到属于自己的一片天地。

追求卓越是人生的一种习惯

第三个关键点是养成追求卓越的习惯。

有这样一个故事：

一个年轻人事业、生活都很不顺利，于是去请教一位算命先生，问自己的前途如何。算命先生给他算了一卦，说：“你40岁以前穷极潦倒、贫困痛苦，人生非常不如意，处处碰壁、处处受难。”

听完这些话，年轻人胆战心惊，急切地问算命先生：“那我40岁以后呢？”

“40岁以后你就习惯了。”算命先生回答道。

可见习惯真是可怕。事实上，所有人的人生都是由无数个习惯构成的。你今天的每一个行为，做的每一件事情，背后都是由你的习惯影响和决定的。所谓“习惯成自然”就是这个道理。

有句话说：“习惯决定性格，性格决定命运。”如果你想成就卓越的人生，就必须养成追求卓越的好习惯。

通用电气前总裁、世界顶级CEO杰克·韦尔奇是全世界职业经理人的典范。他在自传《赢》里写道：“我今天之所以能够成为世界第一经理人，能够取得这样卓越的成绩，最要感谢的人就是我的妈妈，因为她从小就开始培

养我‘赢’的习惯。”

正是因为这个习惯，杰克·韦尔奇从小做任何事情都要争第一，都要赢。与小朋友下象棋，他要赢；在班里演讲、竞选班长，他要赢；参加曲棍球比赛，他还是要赢。“赢”已经成为了他人生中的一种习惯。有了这种习惯也就有了强大的动力，这使得他做任何事情都要做到最好。

卓越的人生不是由一件事构成的，而是由无数片段和无数事情构成的。而在这无数的片段和事情中，支撑你笑到最后、取得成功的，就是追求卓越的习惯。

很多人希望自己未来能够成为一名企业领袖，成为一名成功的企业家。但是你要明白，对于一名企业家而言，企业家的身份其实并不重要，重要的是能不能拥有企业家的心态和处事方法。如果不具备这样的心态和能力，那么即使你今天拥有一个企业，最后的结果也可能是失败。反之，就算你今天还没有一个企业，但你有这样的心态和能力，那么未来就很有可能成为一名企业领袖。

但是，每个人都有一些不良习惯，想要养成追求卓越的习惯，就要改掉这些不良的习惯。一个好的办法就是从现在开始，培养良好的习惯。

有这样一则故事：

一座寺庙里住着一个老和尚和一个小和尚。在寺庙的后山有一大片菜地，小和尚除了参加每天的修行必修课之外，都要到菜地里去种菜。

刚开始的时候，菜地里有杂草，而菜却没种几棵，小和尚每天都去割草。但是后来他发现，刚割完没多久的草很快就长出来了。于是他想办法把地刨开，把草根挖掉。可过了不久，菜地里又杂草丛生。小和尚很苦恼，就去问老和尚到底该怎么办。老和尚告诉他：“你在菜地里种满菜试试。”小和尚听完，便开始认真地在菜地里耕地、种菜，浇水、施肥。后来，菜地里的蔬菜长得绿油油的，杂草果然少了很多。