

陶阳波 ○ 著

做 TO BE A POWERFUL MANAGER

提升中层管理素质
打造精英管理团队

最棒的 中层



全国政协委员
全国工商联副主席
新华联集团董事长兼总裁

傅 军

瑞典银瑞达集团 (Investor AB)
资深顾问
沃尔沃轿车公司董事会董事

霍建华

著名经济学家
国务院学位委员会学科评议组成员
湖南大学副校长、教授

陈 收

全国人大代表
中国平价大药房首倡者
老百姓大药房集团董事长

谢子龙

中基层管理者
首选读本



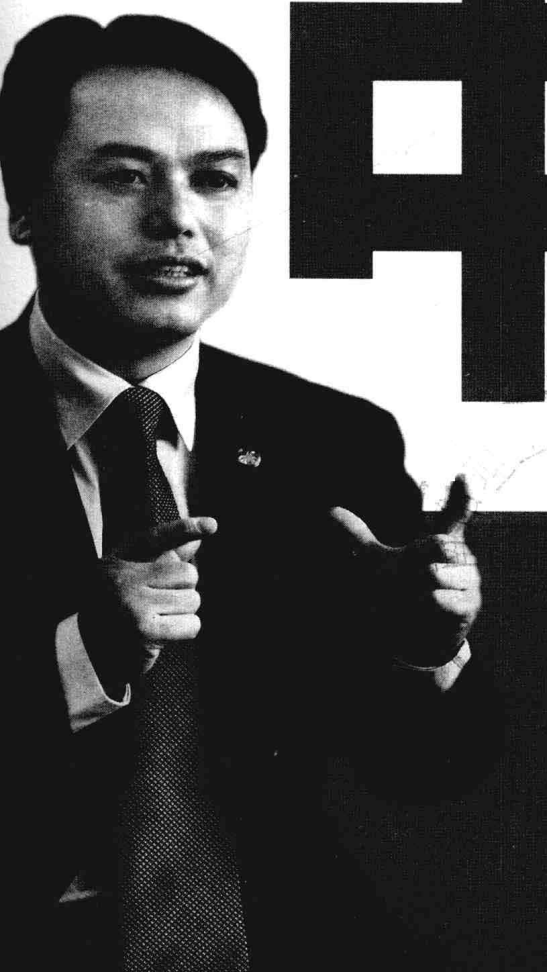
倾情推荐

中华工商联合出版社

阳波 著

做 TO BE A POWERFUL
MANAGER 提升中层管理素质
打造精英管理团队

最棒的 中层



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

做最棒的中层 / 陶阳波著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2011.7

ISBN 978-7-5158-0010-3

I. ①做… II. ①陶… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第138993号

做最棒的中层

作 者: 陶阳波

责任编辑: 郑 婷 徐彩霞

封面设计: 周 源

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2012年5月第1版

印 次: 2012年5月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 200千字

印 张: 14

书 号: ISBN 978-7-5158-0010-3

定 价: 35.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



陶阳波

中国500强企业新华联集团高管

多所大学客座教授、硕士生导师

2010中国年度优秀职业经理人

第三届中国区域经济十大杰出人物

陶阳波，1974年生，毕业于湖南大学，研究生学历，工商管理硕士学位。系全国优秀职业经理人，作家，书法家。现担任新华联集团高管。

因在中层岗位的出色表现，陶阳波自25岁起先后被提拔为大型国企、上市公司高层领导。曾担任知名的上市公司、中国服务业500强企业董事、副总裁、董事会秘书、总经理10余年。发表管理论文等各类作品近千篇。其事迹曾被人民网等媒体报道。

作者邮箱：taoyangbo@126.com

前言

PREFACE



中层，也是中坚，是企业乃至所有组织的骨干力量，是连接“树根”和“树叶”的“枝干”，是“头脑”和“四肢”的“脊柱”。

中层处于一个特殊而复杂的位置，因为在上司面前他是下属，在基层员工面前他又是上司。中层管理者既是普通员工的领头羊，也是他们的“教练员”，负责指挥、安排、监督他们日常的工作；既是指挥家，也是实干家，经常需要深入第一线。

中层既要善于沟通，也要积极行动。既要对上负责，也要对下负责。因此，中层们往往觉得自己最累，因为一不小心，就两头不讨好：高层觉得他执行不力，基层觉得他瞎指挥。面对这种“上挤下压”的困境，中层如何应对？如何走出困境，做一名最棒的中层呢？

其实，想要做一个优秀的中层并非难事。关键要有这样几种能力和品质，比如责任心、沟通力、执行力，再如重细节、善创新、重合作、会激励、懂授权、求结果等。在许多企业里，中层之所以会面临尴尬，或许有高层的原因，有基层的原因，但是主要原因还在于中层自己，比如能力不够、影响力不强等。

如何成为最棒的中层呢？

首先，中层应该知道自己“想要什么”。

一方面，中层首先要有不断进取的迫切感，而不能故步自封，认为自己是管理者，就可以混日子过下去。一方面，中层应该认识到自己所担当的角色对企业发展的重要性，身为中层，应该对自己有个准确的角色定位。

如果你把企业比喻成一个人，那么高层管理者就是大脑，他们要思考企业的方向和战略；中层管理者就是脊梁，要去协助大脑把命令传达到四肢——基层，同时协调四肢配合完成任务。因此，中层要有使命感和责任感，要全面提升自己的精神境界，只有这样才有可能成为企业发展的关键力量。

其次，中层应该知道自己“缺少什么”。

这是一个关于中层管理者核心能力构建的问题，中层的角色决定了他应该有不同要求。只有构建好自己的核心能力，才能圆满地做好中层工作，成为能干的管理者。比如指挥能力，中层要合理地安排下属的工作任务，指明下属的工作方向和工作方法等。再如授权能力，这是为了更好地执行任务，从而下放权力、调动下属的聪明才智，既让下属得到锻炼，也可以很好地解决实际问题，还能解放中层。

当然，想成为优秀的中层，还应该养成反思的习惯，经常总结经验和教训，不断修正今后的工作，这样才可以清楚地看到自己迈出的每一步。作为一名中层，或许你表现不错，或许你得到了上司的认可，但你还有必要继续努力学习，争取做最棒的中层，只有这样才能不断适应竞争的需要、适应企业发展的需要，才有可能走向更高职位。

本书共十章，从优秀中层管理者所应具备的能力和品质等方面出发，通过贴近现实的活生生的案例，阐述了中层管理者所应该提升的能力和素质，将中层管理者所应达到的境界鲜明地呈现出来，同时也为中层提供了切实可行的可借鉴的方法，相信一定会对中层不断提升自己提供很大的帮助。

目录

CONTENTS



第一章 既是基层骨干，又是上层领导

中层是一个具有特殊作用的角色。在企业中，相对于高层、老板来说，中层是骨干员工、是基层的主导力量。相对于普通员工来说，中层却是上层领导，是实战指挥员。因此，处于“夹缝”里的中层管理者只有明确自己的角色和重要性，才能当好中层。

- 1. 先做下属再当上司...../002
- 2. 不能忍辱怎能负重...../005
- 3. 重视并做好汇报工作...../008
- 4. 关键时刻为老板排忧解难...../011
- 5. 是领头羊，更是指挥家...../014
- 6. 身体力行做下属的榜样...../017
- 7. 好中层不能脱离基层...../020

第二章 责任落实，勇于承担没借口

责任胜于能力，对企业负责的中层，才能忠于企业；对老板和上司负责的中层，才能忠于职守；对员工负责的中层，才能忠于任务。责任感、担当力是一个中层管理者必须具备的素质，也是成为最棒中层所必须具备的品质。

- 1. 职位越高责任越大...../024
- 2. 把企业利益放第一位...../027
- 3. 最大限度地承担责任...../030
- 4. 不找借口推诿责任...../033
- 5. 把“责怪链”变成“责任链”/037

第三章 主动沟通，上情下达要到位

作为一名处于上司和下属之间的管理者，中层是上级和下属之间沟通的桥梁。因此，中层管理者的沟通能力至关重要，只有主动沟通，才能在上司之间、部门之间、员工之间做好任务协调和配合，才能把工作做好。

- 1. 面对面的沟通最有效...../042
- 2. 倾听为管理“护航”/045
- 3. 学会理解上司的难处...../048
- 4. 对上沟通要做到“三适”/ 051
- 5. 对下沟通要做到：耐心、专注、反馈...../055
- 6. 平级之间要以诚相待...../059

第四章 带好队伍，管好人

作为一名管理者，要想把企业经营管理好，关键是做一名合格的队长，把员工队伍带领好。因为管事的本质是管人，管好了人，才能充分调动大家的积极性，使大家团结协作起来，把管理者下达的任务执行好，保证企业的经营效益不断增长。

- 1. 中层就像球队教练...../064
- 2. 对员工进行分类管理...../067
- 3. 善于给员工压担子...../071
- 4. 做员工职业的导师...../074
- 5. 创造学习型团队...../077
- 6. 既要勤奋还要“偷懒”/080

第五章 执行彻底，保证完成任务

任何一项决策，都要落实到执行中去。没有执行，就永远无法提高企业的效益，没有到位的执行，再好的决策也无法充分发挥功效。所以，要想成为一名优秀的中层，就必须保证执行彻底。

- 1. 一流的战略，离开执行就是空谈...../084
- 2. 执行前，先明确目标...../087
- 3. 培养员工的执行能力...../090
- 4. 想方设法完成任务...../093
- 5. 绝对服从，无条件执行...../096
- 6. 做好细节保证执行...../099

第六章 自主创新，加速发展有后劲

创新是一个民族的灵魂，也是一个企业发展的保障。没有创新，就意味着故步自封、停滞不前；没有创新，企业的产品或服务就没有竞争力。因此，中层管理者要积极创新，争做创新的“火车头”，带领员工自主创新，为企业注入发展的动力。

- 1. 做创新的“火车头”/104
- 2. 创新就是打破常规...../108
- 3. 在细节上做些改变...../112
- 4. 创新需要耐心一点...../115
- 5. 创新要考虑可行性...../118
- 6. 最好的创新是简单...../120
- 7. 巧妙组合，实现创新...../123

第七章 团队至上，充分协作共荣辱

如今再也不是单打独斗、争做个人英雄的时代了。每个企业都必须重视团队合作，因为每个人的力量都是有限的，没有团队合作，就意味着没有凝聚力和向心力。作为一名中层，更应该重视团队合作，只有这样，才能将上级、下属密切团结起来，汇成一股强大的力量，推动企业的发展。

- 1. 融入团队，注重配合...../128
- 2. 要有具体的团队目标...../132
- 3. 共同的愿景不能少...../135

- 4. 规划出实现目标的具体步骤...../139
- 5. 根据员工的优劣势来安排工作...../143
- 6. 跨越“部门墙”，协作更顺畅...../146
- 7. 用好“马蝇”，清除“污水”/150

第八章 完美激励，不讲形式重实效

员工如车，激励如油。员工缺少了激励，就像汽车缺少了汽油一样没有动力。中层管理者应该意识到激励的重要性，经常给员工实实在在的有效的激励，并促使他们把激励转化为动力，从而以更加积极主动的态度，认真负责地把工作做好。

- 1. 赞美激励，廉价而有效...../154
- 2. 放下架子，与下属同乐...../157
- 3. 以人为本，温情激励...../161
- 4. 留意员工的异常行为...../165
- 5. 目标是最大的激励...../168
- 6. 利用竞争激励员工...../171

第九章 有效授权，放好风筝牵好线

如何充分调动员工的积极性、责任心，提升员工的自信心和执行力？想要达到这个目标，中层管理者就要学会有效授权，这就像放风筝一样，既要让风筝在天空自由飞翔，也要牵好线，不让其偏离正确的方向。

- 1. 要授权，不要事必躬亲...../176
- 2. 授权是为了更好地掌权...../179
- 3. 选择正确的授权对象...../182
- 4. 排除不正确的授权对象...../185
- 5. 信任员工，不怕员工犯错...../188
- 6. 授权不等于放任不管...../192

第十章 结果第一，须以成败论英雄

“没有功劳也有苦劳”，这句话一直被人们用来搪塞工作的失职和执行的不到位。中层管理者要明确：经营企业的目的是追求效益、利润，没有把事情办好，即使再大的苦劳，也没有意义。企业一定要以结果为导向，以成败论英雄。

- 1. 只谈功劳不谈苦劳...../196
- 2. 以好的结果论英雄...../200
- 3. 不做永远没有结果...../203
- 4. 快一步就有好结果...../206
- 5. 要追求卓越的效果...../210

C 第一章 CHAPTER 1

既是基层骨干， 又是上层领导



中层是一个具有特殊作用的角色。在企业中，相对于高层、老板来说，中层是骨干员工、是基层的主导力量。相对于普通员工来说，中层却是上层领导，是实战指挥员。因此，处于“夹缝”里的中层管理者只有明确自己的角色和重要性，才能当好中层。

1. 先做下属再当上司

在古希腊的阿波罗神庙中，刻着这样一句话：“认识你自己。”想成为最棒的中层管理者，在管理他人之前，你要做的就是对自己有一个清醒而准确的认识。要明确自己在企业中既是企业的管理者，也是被管理者。如果不能在当管理者之前先当好被管理者，就很容易产生各种弊端。

贾先生是某培训公司的副总裁，在他的管理生涯中，曾经历了这样一件事：

有一次，他坚持要将一位名叫房先生的部门经理辞掉。到底是为什么呢？原来房先生是个自视清高、桀骜不驯的人，他几乎不把上司放在眼里。虽然他很有才华，但是在公司他并不受人欢迎，贾先生想“替天行道”，将房先生辞掉。

公司的董事长得知这件事后，大为不解，他告诉贾先生：“小房很有能力，他在公司表现很出色，他那点毛病，我们还不能忍受吗？”但是贾先生决心已下，铁了心要辞退他。没办法，董事长只好把房先生降职调到自己身边，他不想人才流失，同时也想教房先生改变自己的不良习惯……

在房先生身上，有许多中层管理者共同的影子：聪明绝顶、能力突出、业绩卓著，但同时也很自负、不甘心服从上司的指挥。企业成员有个性是好的，但必须服务于整个组织，否则个性就是企业发展的阻力。对于中层管理者来说，个性必须服从于上司的指挥。

或许你会问：中层管理者的作用体现在哪里呢？难道中层管理者就必

须完全抹杀自己的个性吗？答案是否定的，在具体执行政策的时候，你可以有自己的想法及充满个性的操作方式，但是在组织决策方面，服从永远是第一位的。

要知道，在企业中，每一位中层管理者都有双重身份：在下属面前，他们是上司；在上司面前，他们又是下属。如果每个中层管理者都一味强调个性，不服从上级的管理，又怎么能带领团队齐心协力地实现部门目标呢？不听从指挥的团队，对任何企业和单位来说，都是最糟糕的现象，势必会影响企业的发展。

不可否认，很多中层管理者确实有才能，但也很容易产生自傲的心理，甚至有时候认为上司的决策还没自己的想法高明，因而难免对公司的策略有抵触情绪。但如果细想一下：在某一点上，你的想法或许很高明，可站在整个公司全局来看，你的想法未必可行。因此，服从公司的决策是必需的，只有这样才能扮演好下属的角色，也才能为自己的下属树立榜样。

还是房先生，三年之后，他不再是以前的那个房先生。因为他通过不断努力，改变了自己在大家心目中的印象，也赢得了众多上司的认可，并逐步晋升为公司的副总裁、执行总裁。

不过，贾先生并非心胸狭窄之人，他丝毫没有把房先生当成“敌人”，而是很热情地与房先生相处。房先生也没有心怀敌意，而是对贾先生充满感激。因为是贾先生让他从恶习中清醒，使他有机会取得今天的成绩。他们非常积极地配合工作，两人相处得十分融洽，为公司的发展做出了许多贡献。

从最初无法做好一个被管理者而被降职，到后来因为当好了被管理者而晋升，在这一降一升中我们可以看出，中层领导者先当好下属是多么重要。在这里，我们更应该敬佩的是贾先生，他曾经是房先生的上司，后来成了房先生的下属，虽然他们之间的角色和地位发生了变化，但贾先生依然能够做好一名下属应该做的工作。

中层怎样扮演好既做下属又做上司的角色呢？

1. 作为上司下属的角色

在上司面前，作为下属的中层管理者，角色是十分明确的，那就是服从上司的决策。中层管理者只有在上司授权范围内来管理自己的部门，同时与平级的各部门互相协作，才能提高整个组织的效能和生产力。

在这个过程中要把握尺度，不要越位。不要认为自己是管理者，就自视清高，忽视了上司的存在。要做到这点，就必须做到不越位。比如，哪些工作应该由谁干，你应该清楚，不要做了上司该做的事情，如组织决策。在某些场合，如应酬客人，参加宴会，你也应该突出上司。有的人作为中层，张罗过欢，显示自己过多，却遮住了上司的光芒，这也不好。

2. 作为下属上司的角色

在下属面前，中层管理者有五大角色：管理者、领导者、教练、变革者和绩效伙伴。作为下属的上司，你首先要做好管理工作，就是带领下属达成组织目标。所以，中层管理者的首要任务是：如何让下属去工作、如何把工作做得更好。通过计划、组织、控制、协调等职能运用企业的人员、财务、信息、固定资产、无形资产、客户、时间等资源，实现公司赋予自己的目标。

2. 不能忍辱怎能负重

说起忍辱负重，你一定会想到《史记》的作者司马迁。说起胯下之辱，你一定会想起韩信。司马迁如果不能忍辱负重，怎么可能完成流芳千古的巨著，成为人人敬仰的史学家呢？韩信如果不能忍受胯下之辱，怎么可能有机会来施展自己的满腹韬略，实现封侯拜相的功业呢？可见，如果你能“忍辱”，就容易成为委以重任的人，就有可能成就一番事业。

在《倚天屠龙记》中，张三丰曾说：“不忍辱焉能负重？”这句话对所有中层管理者来说，具有非常重要的启示。

很多时候，中层管理者会受到来自各方的压力，比如上司的责难，同事的误会，下属的抵触和客户的刁难。这个时候该怎么办呢？发脾气？抱怨？还是一走了之呢？显然，这些做法都是不应该的，不但解决不了任何问题，还会因为冲动让自己陷入被动的境地。

最棒的中层在面对这些困难的时候，深知忍辱负重的道理，他们往往懂得忍耐。面对不公和羞辱，他们首先想到的是如何以此为契机，来提升自己的素养和能力，而不是先想到自己的面子，通过苍白无力的辩白挽回尊严。

自古凡是能成大事的人，无不具有忍辱负重的心态。最广为人知的是越王勾践卧薪尝胆，韩信胯下之辱等。其实除了他们俩，三国时期的刘备也是懂得忍辱负重的人。他的忍辱行为值得广大中层管理者学习。

曹操击败吕布后，吕布失去了根据地，于是在谋士陈宫的建议下投靠徐州的刘备。刘备考虑天下大势，认为吕布还有可用之处，就让他暂居小