

HOW TO BE A EXCELLENT
MIDDLE MANAGER

如何做一个 优秀的中层领导

做最胜任的中层

优秀的中层不一定是最优秀的，但一定是最胜任的！

李颖◎编著

管理咨询大师、《执行》的作者拉姆·查兰教授

把中层管理者的工作分为两大部分：领导和运营，并把有效提升管理者的路径定义为两个：一是修炼“做事”的能力，二是修炼“管人”的能力。

很多人采用“大筐”理论，认为一切优秀的品质和能力管理者都应该具备，这样的观点对管理实务是毫无指导意义的。考察一位中层管理者是否胜任，关键看他是否具备做事能力和管人能力，即“二元胜任力”。

 中国纺织出版社

HOW TO BE AN EFFECTIVE
MIDDLE MANAGER

如何做一个 优秀的中层领导

做最胜任的中层

优秀的中层不一定是最优秀的，但一定是最胜任的！

李颖◎编著

内 容 提 要

对任何一个中层管理者来说,只要掌握了管理的真谛,管理工作就会变得轻松自如。其实做到这一点并不难,只要用心去感悟“中层”的真正寓意,所有管理上的问题都会迎刃而解。

本书对中层管理者如何与领导交往,如何与同级共进,如何与下属沟通,如何管人,如何授权,如何激励等十几个方面进行了阐述。书中没有空洞的理论,唯有令人茅塞顿开的管理案例,相信一定会对中层管理者有重要的借鉴意义。

图书在版编目(CIP)数据

如何做一个优秀的中层领导 / 李颖编著. —北京:
中国纺织出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5064 - 8637 - 8

I. ①如… II. ①李… III. ①领导学—基本知识
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 094553 号

策划编辑: 刘箴言 于磊岚 责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@ c-textilep. com

北京天宇万达印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2012 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 20

字数: 216 千字 定价: 35.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前言

Preface

中层，一个特别的位置，一个特殊的群体。

麦肯锡公司的一项调查表明：有些公司之所以能持续发展和不断改革创新，取得好的业绩，关键因素不在于高级管理者，而在于拥有一批具有革新能力的中层管理者。但人们对中层管理者的评价却众说纷纭。有人说，中层管理者是企业发展的中流砥柱，不能可有可无；也有人说，中层管理者是夹心饼，上压下挤，费力不讨好。

无论中层管理者的地位多么重要，抑或多么尴尬，总有一些人要去充当中层管理者的角色。然而，尽管在同一个位置上，有些中层管理者能如鱼得水，有些中层管理者却迟迟没有业绩。究其原因，就在于前者参透了“中层”二字的玄妙之处，而后者却像老黄牛一样，只知道卖力气，不懂得分析其中的“道道”。

俗话说，人贵有自知之明。中层管理者要想干出个样来，首先，必须认清自己的角色，知道什么该做，什么不该做。如果一个中层管理者看不清自己的位置，不懂得尊敬领导，不懂得爱护下属，就很难得到上司的提拔重用，更不会有下属死心塌地的追随。

其次，中层管理者处在上传下达的位置上，必须掌握多种技能。如果一个中层管理者不善于沟通，就很难团结下属；如果不善于授权，就会被琐事缠身；如果不善于激励，就很难发掘下属的潜能；如果不善于自我管理，就很难有超越的机会……

所以，中层管理者要不断地学习，逐渐提高自己的领导力和管理



如何做一个优秀的中层领导

力。很多成功人士并不是因为他们有超乎常人的智慧，而是选择了对自己最有益的“增值”方式，那就是学习他人并借鉴他人的经验来不断地提升自己。

近几年来，随着“管理之风”的刮起，各种管理理念被广泛传播，管理类书籍也应运而生。但针对中层管理者的书籍并不是很多，对于那些管理大师的管理思想，很多中层管理者都无法运用自如，常常陷入无法提升的苦恼中。

本书的独到之处就在于对中层管理者在管理中常遇到的问题进行了梳理、提炼，能给中层管理者带来前所未有的思想上的冲击，能让中层管理者在短时间内给自己正确定位。

书中还精选了大量经典实用的案例，兼具实用性与指导性，知识性与趣味性，相信本书一定会让那些苦无管理方法的中层管理者受益匪浅。

编著者

2012年5月

目录

Contents

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

第一章

定好位，是实现能力最高溢价的秘诀

作为中层管理者，要想在“上压下挤”式的复杂环境中游刃有余地展开工作，把自己打造成卓越的中层，就必须认清自己的角色，找准自己的位置。而且，对中层管理者来说，认清自己的角色，更是实现能力最高溢价的秘籍，一旦抛开角色的需求与定位，成功将无从谈起。

1. 做指挥家，不做独行侠 2
2. 既是脊梁又是夹心饼 4
3. 要当好管理者，先当好被管理者 6
4. 做好人，不做老好人 7
5. 你代表的是公司不是民意 10
6. 只能到位，不能越位 13
7. 善于换位思考，严以律己 16



第二章

领导是刀尖，你就是刀尖上的舞者

中层管理者就是企业领导“刀尖”上的舞者，稍有不慎，就能感受到这“刀”的厉害：轻则皮外伤，重则伤及内脏。因此，中层管理者一定要与上司搞好关系，以免遭受“皮肉之苦”和精神折磨。

1. 忠诚是船，能力是桨 20
2. 尊重上司是永远不变的法则 23
3. 恃才傲上是禁忌 25
4. 红花要让上司戴 28
5. 投其所好不是坏事 30
6. 适当地“套近乎” 33
7. 勤于向上级汇报 35
8. 不会拒绝就会“被拒绝” 37
9. 被上司误解怎么办 40
10. 感恩老板为你提供演绎人生的舞台 42

第三章

同级竞争：不“搞定”就会被“搞定”

同级之间，既有共同目标，又有各自分工；既是天然的“合作者”，又是潜在的“竞争者”。处理好这种复杂而微妙的关系，必将有利于进一步协调上下级之间的纵向关系，同时也有助于各项工作的推进，从而让自己获得一个良好的人际关系环境。



1. “拉拢”胜于“强攻”	46
2. 讲场面话不是“和稀泥”	48
3. 宁可得罪君子，也不得罪小人	50
4. 拆别人台，摔下的是自己	53
5. 赠人玫瑰，手有余香	55
6. 单打独斗的结果肯定是受伤	57
7. 不该争的就别争	60
8. 不要随便把“心”交出去	62
9. 对症下药，方能药到病除	63
10. 建立起融洽的关系	66
11. 有了矛盾就要解决	68

第四章

没有带不好的员工，只有不会带的领导

很多中层管理者都抱怨：为什么我的下属永远不能和我步调一致？其实，没有带不好的员工，只有不会带的领导。遇到这种情况，中层管理者首先应该自我反省，看看自己是否帮助下属，是做了下属的平台，还是做了下属的拐杖；看看自己是否把工作交代清楚了，是否洞悉到了下属的期望……

1. 帮助下属成功，你才会成功	72
2. 做“平台”，还是做“拐杖”	74
3. 不怕“啰唆”，就怕不“啰唆”	76
4. 洞悉下属的期望	78
5. 让下属体会到你的人情味	80



如何做一个优秀的中层领导

- 6. 处理下属矛盾要一视同仁 84
- 7. 为下属的过失埋单 87
- 8. 惩罚下属前先惩罚自己 90
- 9. 与下属保持适当距离 92

第五章 | 打造自己的“嫡系部队”

在现代企业当中，许多重要问题的解决必须依赖多方面的知识与能力，任何个人的力量都是不可能完成的，这就需要具备单方面或几个方面知识与能力的人员，将他们的知识与能力凝结起来，形成一个具有综合知识、能力的团队。所以，建设一个优秀的团队，是中层管理者必须做好的一件事。

- 1. 没有完美的个人，但有完美的团队 96
- 2. 培养自己的左膀右臂 98
- 3. “士气”比“武器”更重要 100
- 4. “吃独食”迟早会挨饿 102
- 5. “合”才能生“力” 105
- 6. 信任是团队合作的基石 108
- 7. 让员工了解前进的方向 110
- 8. 把公司利益放在第一位 113
- 9. 用纪律来管理你的团队 115
- 10. 谁拖后腿，就处罚谁 117



第六章 | 由内而外的自我管理

管理大师彼得·德鲁克曾说过：“卓有成效的管理者正在成为社会的一项极为重要的资源，能够成为卓有成效的管理者已经成了个人获取成功的主要标志。而卓有成效的基础在于管理者的自我管理。”所以，作为中层管理者，要想管理好别人，首先要管理好自己；要想领导好别人，首先要领导好自己。

- | | |
|--------------------------|-----|
| 1. 把喜怒哀乐藏在口袋里 | 120 |
| 2. 要忍辱负重 | 123 |
| 3. 别弄丢了诚信 | 125 |
| 4. 跌倒了要勇敢爬起来 | 128 |
| 5. 让激情照亮你的工作 | 130 |
| 6. 以身作则最具说服力 | 134 |
| 7. 居高位不骄傲，居低位不自卑 | 137 |
| 8. 人无远虑，必有近忧 | 139 |
| 9. 可以没有武器，但不可以没有威信 | 141 |
| 10. 不分轻重缓急就是白忙活 | 144 |
| 11. 确立你的领导风格 | 146 |
| 12. 树立“空杯心态” | 148 |

第七章 | 没有执行力，就没有竞争力

若不能有效地执行，无论多么宏伟的蓝图，多么正确的决策，多么严谨的计划，都是美梦一场。因此，对中层管理者而言，既要提高



如何做一个优秀的中层领导

自己的执行力，也要提高下属的执行力。中层管理者要想提高自己的执行力，就要做执行的尖兵，有条件要去执行，没条件也要毫无借口地创造条件去执行；要想提高下属的执行力，就要做好执行的指导，制定标准。唯有如此，中层管理者才不至于在执行上摔跟头。

- 1. 做执行的尖兵 152
- 2. 没有条件也不找借口 154
- 3. 拖延是可怕的敌人 157
- 4. 读懂上级的意图 159
- 5. 在行动中思考 161
- 6. 指导力是执行力的源头 164
- 7. 有了标准，执行才更有力量 166
- 8. 速度是执行的助推器 168
- 9. 差不多？差多了！ 171
- 10. 把口号变成实际行动 173
- 11. 善于借用多种力量 176

第八章 | 有效授权，放权不放任

敢于授权并善于授权，既是一个中层管理者成熟的表现，也是一个中层管理者获得成功的基础和条件。如果中层管理者能适时地向下属授权，掌握授权的原则，并做好授权后的监督，不仅有利于调动下属工作的积极性，提升团队的战斗力，还可以将自身从繁杂的事务中解脱出来，推进高绩效团队的形成。

- 1. 适时地向下级授权 180



2. 走出授权的误区	183
3. 授权给正确的人	185
4. 授权需要信任	187
5. 授权要看时机	190
6. 放权不等于放任	192
7. 牢牢握住不可下放的权力	194

第九章 | 沟通比想象的更重要

沟通对一个有效的中层管理者来说所起的作用最大。虽然说有效沟通是组织策略和人力资源管理得以达成的基本前提，但管理实践中，沟通却是现代管理所面临的最大问题之一。那么，作为一个中层管理者，怎样才能成为沟通的王者呢？

1. 用微笑敲开他人的心门	198
2. 倾听比说更重要	200
3. 把话说得动听些	203
4. 牢骚不是空穴来风	206
5. 如何向上司传达坏消息	208
6. 同级之间沟通越艺术越好	210
7. 幽默是沟通中的润滑剂	212

第十章 | 有技巧的激励，才更有效果

下属好比一块原石，领导必须“雕琢”它，才能让它有价值或价值更大，变成美丽的艺术品。而雕琢的关键手段就是激励。那么，应



如何做一个优秀的中层领导

该怎样激励下属，才能达到激励的效果呢？那就是该赞美的时候别批评，该戴高帽的时候别穿小鞋，该施压的时候别减压……

1. 一句赞美的话胜过一剂良药 216
2. 为批评穿上艺术的外衣 219
3. 只“戴高帽”不“穿小鞋” 222
4. 该“施压”的时候别“减压” 224
5. 不能赢，也要想着赢 227
6. 亲和力比激励还帅 229
7. 让下属承担富有挑战性的工作 231
8. 像教练那样鼓励第一次“上路”的员工 233

第十一章 | 用对人，成就事

作为一个中层管理者，处在夹层的位置，对下属的任用会直接关系到企业、自身和下属的发展。因此，中层管理者在人才任用上，既要谨小慎微，又要收放自如，不能受到自身位置局限性的限制。唯有如此，才能挖掘出下属的才能，并显示出自己用人有方。

1. 敢任用比自己强的人 236
2. 用人之长，容人之短 239
3. 用人要疑，疑人要用 242
4. 知人善任，还要知人善免 244
5. 大胆提拔，不拘一格 247
6. 不要轻易让员工回家 250



| 第十二章 | 超越自我，赢在中层

诸多事实都证明，中层管理者只有不断超越自己，才能逐步走向成功。看看那些优秀的中层管理者，无一不是善于调整自己的心态，敢于正视自己的不足，并能分清轻重缓急，不断学习，时时自省，在管理实践中一步步实现超越。

1. 学习是进步的加速器 254
2. 贵在自省、自律、不断实现超越 257
3. 超越从小事做起 259
4. 走错了路，拼命跑又有什么用 263
5. 情况越紧急越要泰然处之 265
6. 必须具有全局意识 268
7. 集中精力做好一件事情 270
8. 超越前一秒的自己 272

| 第十三章 | 下一个晋升者就是你

在中层管理者升职的漫漫征途中，屈指可数的“高位”必然会让一部分人可望而不可即。很多人做了多年中层，依然在原地徘徊。年龄一年一年地增长，职位、薪水却不见增长，这种情况让很多中层管理者焦虑不已！其实，中层管理者升职也很简单，只要有自己的品牌，能胜任，懂得运用自己的智慧，在工作中超出领导的预期，升职就不再是问题。



如何做一个优秀的中层领导

1. 有“品牌”才有竞争力	276
2. “胜任”的人最容易脱颖而出	278
3. “流智慧”比“流汗”更重要	280
4. “一”不敌“多”	282
5. 始终超出上司的预期	284
6. 不妨主动向老板毛遂自荐	287
7. 比别人做得更好	291
8. 在细节中见分晓	294
9. 不是老板也要有老板的心态	297
10. 敬业是一个重要的砝码	299
11. 积极乐观才有机会	301
 参考文献	 304

第一章

定好位,是实现能力最高溢价的秘诀

作为中层管理者,要想在“上压下挤”式的复杂环境中游刃有余地开展工作,把自己打造成卓越的中层,就必须认清自己的角色,找准自己的位置。而且,对中层管理者来说,认清自己的角色,更是实现能力最高溢价的秘籍,一旦抛开角色的需求与定位,成功将无从谈起。



1. 做指挥家，不做独行侠

有人说，中层管理者就像一个独行侠，喜欢把所有的问题都自己扛。事实上，卓越的中层管理者并不是独行侠。他们知道，独行侠可能是顶天立地的英雄，拥有绝世无双的武功，却注定成不了统率江湖的武林盟主。因为一个独来独往的人，不可能和他人有良好的沟通，更不可能和团队有默契的合作。因此，优秀的中层管理者会努力使自己成为指挥家，而不是独行侠。

懂音乐的人都知道，指挥家通过挥舞手中的指挥棒来指挥和训练乐队，控制演奏节奏，使乐队能够正确、协调地演奏作品。可以说，指挥家就像一个乐队的大脑，即使同一个乐队演奏同一首曲子，一旦换了指令家，演奏出来的效果也会大不相同。中层管理者的角色如同乐队的指挥家，如果他只喜欢做独行侠，那他永远也感受不到指挥家的乐趣，更不可能带出一支高绩效的团队。

在小马达式家用电器到来前，“经营之神”松下幸之助就预测到小马达的时代即将到来，于是他委任优秀的研发人员中尾担任新产品研发部部长，专门负责研制小马达。为了不辜负松下幸之助的期望，中尾接到任务后，立即通宵达旦地研究起来。

一天，松下幸之助正好经过中尾的实验室，看到中尾一个人在辛苦地研究，非但没有表扬他，反而狠狠地批评了他一顿。中