

中层管理者，
是组织的中坚力量，只有造就卓越的中层，才能成就卓越的组织。

掌握中层管理智慧，打造高效的中层执行团队。

做领导满意的助手，做员工放心的领导。

中层管理者的 行动指南

王磊◎著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

中层管理者，
是组织的中坚力量，只有造就卓越的中层，才能成就卓越的组织。

掌握中层管理智慧，打造高效的中层执行团队。

做领导满意的助手，做员工放心的领导。

中层管理者的 行动指南

王磊◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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。

图书在版编目（CIP）数据

中层管理者的行动指南 / 王磊著. —北京：电子工业出版社，2012.1
ISBN 978-7-121-15184-2

I. ①中… II. ①王… III. ①企业领导学—指南 IV. ①F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 238584 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17 字数：202 千字

印 次：2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



推荐序

领袖在组织的成功道路上具有公认的重要作用，而领袖价值的重要一环在于对组织中层的发展！

人们已经习惯了一个认知中层的角度，那就是：中层承上启下，决定执行的成败。于是他们需要授权、绩效激励、培训支持。在这样的思路下，人们假设中层是事业的手段，是被驱动的对象，认为对中层的重视就在于加强培训、激励、信任和授权。这种管理思维最大的误区就在于把中层管理者排斥在了事业主人的圈外。

事实上站在真正领导艺术的高度，需要重新审视中层和组织与事业的关系。激励、培训、授权虽然都是必要的，但全身心的投入（这才是创造力的源泉）还需要自主的境界。因此拿到王磊这本书，第一点让我赞成的就是：它撇开了从组织和老板角度来谈中层管理者的重

要性，而是转换到了中层自主自为的高度。

中层理想的处境绝不是被老板拥有，也不是被组织拥有，而是被事业拥有。在事业过程中实现自我，在事业过程中实现与组织的合而为一，这才是我们谈论人才发展、谈论事业忠诚的合理落脚点。

本书提供了中层干部发展的一条内在思路，那就是超越领导认可、物质奖励，而是全然通过自我修炼和对工作的投入来实现自我的成长。这一点貌似轻微的变化，其意义却是巨大的。因为当你对自我的认知聚焦在领导的认可，事实上你已经失去了自身的独立，甚至心灵的自由。而当你完全投入于工作，身心合一，你才真正变得完整，你的创造力才真正处于激活的状态。

我们知道老板的认可对任何下属都是非常重要的，但是把它作为另一个目的的结果与把它作为工作的目标，会把你带入完全不同的境界。因此中层的修炼不仅是职业功力的修炼，也是内在心性与品德的修炼。

王磊试图结合自己在企业管理培训方面的丰富经验，总结大量生动而深刻的感悟，帮助很多正在职场挣扎的中层经理获得解脱。书中涉及了从内心建设到职业素质发展的丰富方法、经验和建议，实在是难能可贵。

我确信这是一份值得的努力，也是有效的努力。

我在咨询工作中，早已深切体验到众多职业经理的痛苦与困惑。他们在为某种认可而郁闷、煎熬，他们在为某种奖励而日夜奔波，但使他们困惑的是随着年岁变老而与心中的目标和尊严渐行渐远。

解决人生和事业困惑的钥匙唯在自己。王磊这本书立足于自我突破！书中讲述的各项修炼不仅系统、全面，而且简单、实用，着实为一剂良药。

至于书中具体内容，我不在此续貂，希望不要破坏大家读书的兴致。但对于如何去读这部书，我贸然提几点导读建议：

第一，摆脱对认可的依赖，而内求于己。这不仅是为人的哲学也是真正的职场生存之道。

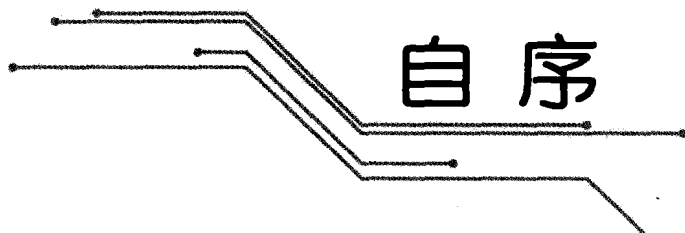
第二，通过承担责任，实现完全的投入。唯独在投入的状态下才可实现内在的完善，而承担责任便是良机。

第三，整合所有诸项修炼，去发现那份隐藏在背后的自我发现的真经！我在此提示读者，书中的内容绝不是无序的堆积，而是有着内在的有机结构。

第四，要不断地突破舒适区，实现自我可视化的成长。书中的内容虽然易懂却未必意味着马上就会，它需要你改变很多旧习。新习惯的建立是自我成长的一种标志。

好书在手，无须我在此多言，大家开始吧！

2002年《经济观察报》中国经济贡献人物
2006年国际管理学会、中国管理大会 卓越管理专家
Northhighland 国际咨询集团 大中华区 CEO
张肇麟 于丹蕨堂



自序

一个组织的强大，其重要原因在于管理者的素质及其管理能力，如何快速培养并提升这一核心群体的管理技能已经是组织发展的头等大事，也是制约企业发展与壮大的瓶颈之一。

10年来我们观察到很多企业都面临着相似的困惑：如何培养得力的中层管理干部，又如何发挥他们的创造力与领导力，以及循序渐进地复制出高效的人才梯队。因此我带着同样的问题，不断地进行着学习与探索，在陆续的启示、感悟、实践、总结之后，终于把这些思考与认识集中于本书当中，希望能对从事和即将从事企业管理的朋友们有所帮助。

《大学》倡导“修身、齐家、治国、平天下”，当很多人觉悟到自己的管理能力远未达标的时候，往往会选择一头扎进书海中去寻觅

“真知灼见”。古人云“欲速则不达”，修身是我们的起点，如何修？到底修什么最重要？为了能够实现“齐家、治国、平天下”的人生目标，还需要思考所修内容的顺序性以及用什么样的方式去修等更加深层次问题，只有能够冷静地先思考好这些问题，才能够确定我们人生前进的战略目标，因此在修身之前还需要有一个“正心”的过程。何谓“正心”，简而言之，正确的人生观与价值观，并以此为标准起正心、动正念、行正路，也只有如此才能达到事半功倍的修身效果。

正心还将引导着自己修炼成一个具备管理技能并散发人格魅力的领导者，通过发出光和热，感召到一支志同道合的团队追随你，同心同德地和谐互助，这样的团队有动力、有愿景、有魅力，这样的中层更是充满了张力与活力，这样的人才当之无愧是企业的中流砥柱。

山间的清泉静静地流淌，如果你把脏了的手放进去，它会为你洗刷干净；你再把脚放进去，它也会为你清洗；即便你整个身体泡进去，流水仍然不会拒绝，而当你离开的时候，它更不会对你有任何的要求，水仍然会静静的流淌着。上善若水，之所以利万物而不争，靠的是博大的胸襟与仁爱的奉献精神，而正因为拥有了如此之德行，才具备了滴水穿石的超越“硬”的上乘功夫。

因为上善若水，所以厚德载物。

古人将“立德、立功、立言”视为“三不朽”，面对这不朽的功业，也因此一直不敢轻易动笔。最后想来：将自己所知、所体会、所感悟的经验与心得拿出来与有接纳欲望的朋友分享，让他们在阅读中有些许收获，这将对笔者最大的鼓励。最后要特别感谢张肇麟先生与黄圣博先生，他们不仅是我职业生涯中的导师，更开启了我的正心，并鼓舞着我勇敢地一路探索下去……

同时我还要将这份感谢送给以下几位同人，他们是：张巍、黄秀

丽、董齐、王昌、龚岩岩，非常怀念曾经的共同岁月，感谢你们的辛勤付出与不懈努力。

鉴于能力有限，本书难免有不尽如人意之处，还请诸位读者海涵并指正，感激不已，先行个礼！

让我们带着一份清新与愉悦，让健康快乐幸福相伴，一起分享吧！



前言

打造得力中层的一流领导力

在企业中，发挥最重要角色的是谁？有人说，老板是企业的领导层，离开老板的决策，企业无法具备远大的战略目标。也有人说，基层员工是企业的操作面，没有勤奋的基层员工就没有企业踏实的工作。

不过，对于大多数企业来说，中层管理者在团队中的角色，往往发挥着不可忽视的效能。

从小的方面来说，中层管理者的差距，能够带来企业具体工作效率和完成情况的差距；从大的方面来说，中层管理者的差距代表着整个企业工作效率和其他同行工作效率的差距。拥有优秀的中层管理者，意味着企业拥有强大的中流砥柱，支撑着整个企业的运转。

然而，中层管理者并不是天生的成功者，任何优秀的中层员工，

都来自自身孜孜不倦的刻苦修炼，从平凡的表现，逐渐通过积累和磨合，最后培养出自己在团队中强大的工作能力。

本书正是为了指导身处中层的读者，而通过案例和论述，提供了充实、详细、精彩的学习方法，帮助你进行充分的修炼，以期早日成为老板所倚重的左膀右臂。

本书包括两篇共 13 章，阐述了成为中流砥柱的中层的重要方法。

修炼准备：本篇主要包括 3 章，从修炼前的心态、修炼前的准备和修炼中应该防止发生的错误入手，提醒读者本着“工欲善其事，必先利其器”的心态，做好充分准备，掌握必要条件，尽可能地解决修炼中的问题，从而提升修炼效果，达到修炼的目的。

修炼项目：本篇是全书的重要内容，分别从适应力、执行力、管理力、解决力、抗压力、合作力、沟通力、创新力、提升力和超越力 10 个方面，系统阐述了中层管理者在这些方面应如何进行有效而细致的修炼，从而获得能力上的显著提升。

相信通过这两篇的阅读，你将获得关于修炼和提升的明确思路，从中理出具体的脉络。

同时，本书还具备以下两大特点。

1. 特色案例，为你树立标杆或列举失败

每一小节都通过案例，或者列举出中层员工可能常见的错误，防患于未然；或者展示出中层员工努力取得的成功，借他山之石而攻玉。通过阅读这些案例，读者可以通过合理分析，得到其背后蕴藏的规律。

2. 浅显分析，为你指出明确道路

本书以浅显的分析为案例做出诠释，不再使用抽象枯燥的专业术语来对管理学理论进行表达，而是努力使用生活化的语言，贴近现实的方式，为你指点修炼的途径，使你获得正确的发展之路。这些论述

针对性强，结合案例，同时尊重中层员工工作的实际，既有理有据，高屋建瓴，又条理清晰，言之有物。

通过在实践中感受管理工作的真谛，再用修炼获得的经验来影响工作，最终，你将能够不断提升自身的管理技能和知识，不断获取越来越多的修炼机会，受到越来越多的欢迎，扮演越来越重要的角色。



目录

第 1 篇 修炼准备：最得力的中层离你多远

第 1 章	企业为什么需要中层	2
1.1	高层没时间，没精力	3
1.2	基层也需要核心人物	6
1.3	特殊的位置要求	10
第 2 章	什么样的中层最得力	14
2.1	中层的三大境界	15
2.2	中层的三大职责	19
2.3	中层的三大内伤	22
2.4	规章制度的“监督者”	26

2.5	企业文化传播与建设的“桥梁”	29
2.6	得力中层的三大表现	33
第3章	得力中层不可扮演的9种角色	37
3.1	员工代表：代表基层与上司谈判	38
3.2	一国之主：我的部门我说了算	41
3.3	向上越位：替领导做决定	44
3.4	临时工：做成怎样算怎样	48
3.5	劳动模范：事必躬亲，事无巨细	51
3.6	老好人：你好我好大家都好	55
3.7	官僚主义：用权力打压员工	58
3.8	自由人：想干什么就干什么	62
3.9	对抗者：平级之间矛盾不断	65
 第2篇 10项修炼使你获得全面提升		
第4章	修炼1·适应力：能否成为得力中层取决于心态	70
4.1	大发展必须有大境界	71
4.2	管理人先要学会被管理	75
4.3	发展需要承担来加速	78
4.4	工作态度来自人生态度	82
4.5	感恩心态：发展离不开的动力	86
第5章	修炼2·执行力：杜绝对上对下喊口号100%执行	90
5.1	工作有结果，才是硬道理	91

5.2	没条件也要先执行	94
5.3	行动中统一思想	97
5.4	制度保证结果	101
5.5	“差不多”永远差最多	105
第6章	修炼3·管理力：5%在责任，95%在管理	109
6.1	管理为主，细化责任	110
6.2	给管理打好提前量	113
6.3	检查必须出结果	117
6.4	消除影响管理的负面情绪	120
6.5	适当运用集体决策	123
第7章	修炼4·解决力：做解决上下属问题的专家	127
7.1	要创造效益，必须解决问题	128
7.2	共赢，解决问题之道	131
7.3	稳健、迅速，皆可制胜	135
7.4	把问题的阻力化做工作的动力	138
7.5	删除、合并、替换，一个都不能少	142
第8章	修炼5·抗压力：走出职业倦怠期的浮躁阴霾	146
8.1	会管理员工，会分配压力	147
8.2	体谅上级，体恤下属	150
8.3	制定弹性工作目标很重要	154
8.4	抗压良药“平常心”	158
8.5	看清自我价值，找到工作意义	161



第 9 章	修炼 6 · 合作力：上下一心打造高绩效团队	165
9.1	高效的团队就是人人高效	166
9.2	承担自己，更要承担他人	169
9.3	让合适的人做合适的事	172
9.4	有力的拳头需要五个手指攥到一起.....	176
9.5	共享资源，为我所用	179
第 10 章	修炼 7 · 沟通力：让上下属都和你“掏心掏肺”	183
10.1	无论上下属，做有效沟通的主人.....	184
10.2	读懂上级，才能有效沟通	187
10.3	对下属既要尊重也要公平	190
10.4	沟通留出余地，不走极端	194
10.5	印象决定同上下属的关系	197
第 11 章	修炼 8 · 创新力：成为组织变革的领头羊	200
11.1	优秀中层必须具备创新意识.....	201
11.2	有观察才有思考.....	204
11.3	创新也要符合现实规律.....	208
11.4	目标管理的创新思维.....	211
11.5	激励员工技法的创新.....	214
第 12 章	修炼 9 · 提升力：不主动“充电”地位不稳	218
12.1	优秀的中层不会停下脚步	219
12.2	“空杯心态”才能不断进步	222
12.3	及时反省，及时行动	225

12.4 超越胜负荣辱才能更优秀·····	229
12.5 会充电，更会及时放电·····	232
第 13 章 修炼 10·超越力：刷新纪录做最得力中层 ·····	236
13.1 超越老板，做最投入的管理者·····	237
13.2 超越员工，做最有干劲的指挥家·····	240
13.3 超越团队，做看得最远的领头羊·····	244
13.4 超越“苦干”，做智慧型中层·····	247
13.5 超越“平庸”，做最有创意的领导·····	250
后 记 做企业里最强大的中流砥柱 ·····	254