



植根中国企业、服务中国企业  
与中国企业家共成长

大师智慧·原创经管

周加富◎著

# 支点

## 中层管理者 推动企业成功的秘密

企业的发展速度要**加快**、规模要**扩大**、管理要**提升**，除了要有好的决策班子、好的发展战略、好的管理体系外，更重要的是要有**企业中层**的执行力。

企业中层管理者是**推动企业成功**的中坚力量。



中国物资出版社

植根中国企业、服务中国企业  
与中国企业家共成长

华夏智库  
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

POINT

支点

中层管理者  
推动企业成功的秘密

周加富◎著

中国物资出版社

14

华夏智库  
金牌培训师  
书系

**图书在版编目 (CIP) 数据**

支点：中层管理者推动企业成功的秘密 / 周加富著. —北京：中国物资出版社，2012. 2

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4129 - 5

I. ①支… II. ①周… III. ①企业管理—案例—世界 IV. ①F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 280959 号

策划编辑 黄 华  
责任编辑 刘淑娟

责任印制 方朋运  
责任校对 孙会香 梁 凡

---

出版发行 中国物资出版社  
社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070  
电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)  
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)  
网 址 <http://www.clph.cn>  
经 销 新华书店  
印 刷 北京京都六环印刷厂  
书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4129 - 5/F · 1658  
开 本 710mm × 1000mm 1/16  
印 张 17 版 次 2012 年 2 月第 1 版  
字 数 265 千字 印 次 2012 年 2 月第 1 次印刷  
印 数 0001—5000 册 定 价 35.00 元

---

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

# 《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

## 主 编

- 王 波 中国物资出版社社长  
范建华 中国物资出版社副社长  
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

## 副主编

- 黄 华 中国物资出版社经济管理编辑室副主任  
方光华 企达管理咨询集团总裁  
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO  
陈德云 行动成功国际教育集团专家导师  
韦良军 柳州市培训师协会会长  
邱道勇 商动力学院院长  
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长  
刘 星 智投咨询董事长  
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理  
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

## 编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞  
孙 铨 陈娅茹

# 前 言

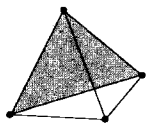
企业的发展速度要加快、规模要扩大、管理要提升，除了要有好的决策班子、好的发展战略、好的管理体系外，更重要的是要有企业中层的执行力。企业中层管理者是推动企业成功的中坚力量。

执行力就是企业中层管理者理解并组织实施的能力。中层管理者既是执行者，又是领导者。他们的作用发挥得好，是高层联系基层的一座桥梁；发挥得不好，是横在高层与基层之间的一堵墙。企业决策层对各种方案的认可，需要得到中层的严格执行和组织实施。如果企业全体中层队伍的执行力很弱，与决策方案无法相匹配，那么企业的各种方案是无法成功实施的。

可以说，一个好的执行部门能够弥补决策方案的不足，而一个决策方案再完美，也会死在滞后的执行部门手中，从这个意义上说，执行力是企业成败的关键。

一项研究表明，许多生机勃勃的企业之所以在变革方面表现杰出，最关键的原因就在于一批新型的中层主管和专业人才，他们才是企业真正的变革领导人。

这些位居中层的变革领导人，对于企业能否创造高水准的业绩，其重要性并不亚于万众瞩目的高层领导。他们掌握了崭新的管理技能和方法，能够积极地改变员工的行为。他们打破常规，建立起新的管理模式，并在鼓励和激发员工方面有很多新颖的思路。正因为如此，这群变革领导人在当今变化多端的市场竞争中，能帮助企业打赢生存之战。



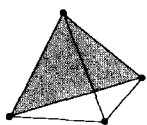
## 支点：中层管理者推动企业成功的秘密

中层不是企业中的摆设，中层不只是传声筒，中层也不仅仅是承上启下的纽带；中层是企业的核心层，是企业的支点和 CPU，是决定企业能否挺起的脊梁。认清中层在企业中的位置才能理清企业管理体系，如果中层的事情总裁做，基层员工的工作中层做，那企业整个管理体系是有问题的。认清中层的位置也能很好地提高中层的能力，很多企业把中层当做精英员工用，业务能力上去了就可以当中层，其实一个管理能力强的中层比十个业务能力强的中层都有用。中层不一定是业务精英但一定是管理精英。但愿本书能为广大中层领导者提升领导力、做企业最好的中层、推动企业走向成功提供助力。

2011 年 12 月

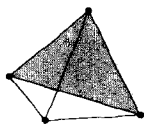
# 目 录

第一章 做好“夹心饼” .....	1
认清中层管理者的角色 .....	3
要当好管理者，先当好被管理者 .....	5
做上级的参谋和助手 .....	8
当好员工的业务教练 .....	10
做团队的“黏合剂” .....	12
公司的智囊成员 .....	15
学会忍辱，才能负重 .....	17
明确自己的职权 .....	21
冷静对待“夹板气” .....	22
第二章 做好公司的 CPU .....	25
中层应该是公司的“心脏” .....	27
成功做事才是硬道理 .....	29
中层的综合分析能力，自己具备吗 .....	32
挑战别人不愿做的“苦差事” .....	34
关键时刻敢于露一手 .....	35
把执行力进行到底 .....	38
把管理那点事理顺了 .....	41
弄清权责，不要越位 .....	43



低调做人，高调做事 .....	45
让洞察力为决策指路 .....	47
用良性压力提升执行力 .....	50
跟乔布斯学创新 .....	53
能力就体现中层这个 CPU 的速度 .....	55
<b>第三章 成为企业的支点 .....</b>	<b>57</b>
为企业挺直“腰板” .....	59
凡事不要等着领导交代 .....	61
用品德撬动希望 .....	63
做好企业的头狼 .....	65
决策就是你的“专业” .....	68
信心催生力量 .....	72
用专业知识巩固领导功底 .....	75
有高度才能上下和谐 .....	76
<b>第四章 怎样“摆平”上司 .....</b>	<b>81</b>
准确把握上司的脉动 .....	83
听懂上司的话外音 .....	85
给自己与上司之间定位 .....	88
与上司沟通的技巧 .....	89
如何向上司进言 .....	98
怎样对待上司的批评 .....	103
向上司汇报的学问 .....	104
不要卖弄小聪明 .....	107
与领导交往要留有余地 .....	110
妥善处理意见分歧 .....	115
让上司体会到自己的真心 .....	117

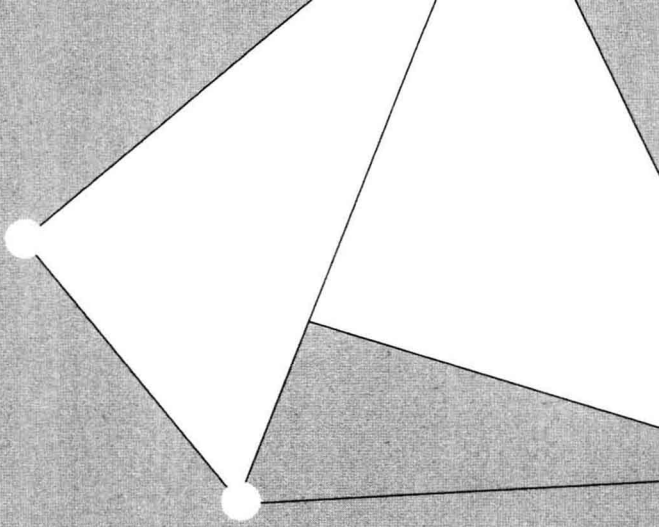




第五章	如何搞定下属 .....	121
	做下属的楷模 .....	123
	修炼自己的领袖气质 .....	126
	把握好权威的度 .....	128
	以身作则胜过发号施令 .....	131
	用能力提升信服力 .....	133
	客观识才，智慧用人 .....	135
	用活奖罚两根指挥棒 .....	140
	和下属保持一定的距离 .....	142
	让有能力者拥有权力 .....	145
	对待员工要“一碗水端平” .....	147
	正确处理下属的矛盾冲突 .....	151
	不要把权力当做管理的武器 .....	153
	不要忽视感情投资 .....	156
第六章	修炼忠诚与坚韧 .....	163
	忠诚是立足之本 .....	165
	尽职尽责是忠诚的最低要求 .....	168
	严守企业的秘密 .....	170
	诱惑是炸弹与陷阱 .....	172
	不要盲目地跳槽 .....	175
	做一个智慧型中层管理者 .....	178
	永远不当“三拍干部” .....	180
	不要成为企业的“隐形鸡肋” .....	182
	诚信往往可以赢得信任 .....	184
第七章	打造高绩效团队 .....	187
	培养团队的“群智”精神 .....	189
	更有效地分配工作 .....	192

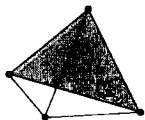


	为团队量身定制游戏规则 .....	195
	打造团队最佳组合 .....	197
	利用好团队中的关键人物 .....	200
	不做团队之外的独行侠 .....	202
	一流中层总有高绩效思维 .....	204
	自己先成为执行力的尖兵 .....	206
	把员工的力量聚成合力 .....	208
	为团队制定挑战性目标 .....	210
	善于赋予员工使命感 .....	212
<b>第八章</b>	<b>不断超越自我 .....</b>	<b>215</b>
	千万别把自己当成“神” .....	217
	树立“空杯心态” .....	219
	会充电才能放电 .....	222
	不要陷自己的部门于孤立 .....	224
	做自己的“品牌经理” .....	229
	争当石佛，不当石阶 .....	232
	打造无敌领导力 .....	235
<b>第九章</b>	<b>从中层走向高层 .....</b>	<b>239</b>
	先站稳，再求更上一层楼 .....	241
	像领导一样思考 .....	244
	有大境界才有大发展 .....	246
	时刻保持积极向上的态度 .....	250
	用“老板心态”管理企业 .....	252
	在平凡中超越自我 .....	254
	抬高别人，放低自己 .....	255
	用激情和勇气追求卓越 .....	257



第一章  
做好“夹心饼”





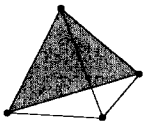
## 认清中层管理者的角色

20多年前，美国的J. 特劳特和A. 里斯写了一本叫做《定位》的书，这是一本关于营销方面的书，因为定位概念的提出而经久不衰。书中写道：“定位是从一个产品开始，那产品可能是一种商品、一项服务、一个机构，甚至是一个人，也许就是你自己。”中层管理者只有知道自己的角色，并能准确定位才能成事。因为只有定位不发生偏差，才能在操作各种工作环节时，不发生错位现象，如果没有定位之准，就必然有工作之失，这是优秀中层管理者的成功经验。

中层管理者在组织里也是受人羡慕的职位，不但有可观的收入，还有较高的地位。所以，有许多人向往，但却并非人人都能登上此位置。即使是荣登这一位置的也不一定干得轻松，许多中层管理者常因处事不够严格，人际关系不够融洽，以至于“尺寸”把握不准，而深感中层管理者难以成事。什么是“中层”？“中层”就是在一个组织里对一部分人来说（你的下属）你是老板，而对另一部分人（你的老板）来说你又是打工仔（所谓的高级打工仔），你既管理着别人，同时也受别人的管理。在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力、最能体现整体组织特色的“牛肉饼”；同时，也是受压力最大的人。所以，中层管理者要认清自己的角色，就要注意以下几个问题。

### 1. 中层管理者是劳心者

所谓劳心者是指运用其智慧，发掘潜在问题，进而深入分析，提出解决问题对策的人；劳力者是指凭自身实力，劳碌工作，而少用大脑思考问题的人。孟子说：“劳心者役人，劳力者役于人。”中层管理者不是做官，而是引导别人把事做好。因此，中层管理者并非事必躬亲者。既然不是当官，就不能有“官大学问大”的心态，头衔高并非一定就实力强，名副其实才是真正中层管理者。



过去是劳力者密集的时代，是人找事、人求事的时代；当今则是技术、资金、信息与人才密集的时代，找事已变成求才。因此，中层管理者的角色不能再代表至高无上的权威，那种颐指气使、管教、甚至谩骂的待人方式已经落伍，取而代之的是讲理、注意用理性和言传身教的方式管理员工，讲求合理、合法及合情。

## 2. 中层管理者的组织能力尤其重要

组织的目的是要将一群“乌合之众”变为百万雄师，强调“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮”。中层管理者是成事者，但不能事必躬亲。一般而言，组织是指将各种心态不一的众人引向统一的目标，需通过沟通、协调、忍让及合作来建立共识；中层管理者应对每个部属充分了解，设法使其发挥所长，以达到专业化分工的效果。中层管理者要通过理念的灌输，会议、目标和各种制度的设计，促使大家彼此相互配合，同心协力，抛弃本位主义。

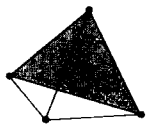
用人要求知人善任。企业是要靠人来提高生产力，中层管理者懂得用人之道才能水涨船高，倾其心智去规划大事。否则，若不敢授权，尽己全力只能做些小事。中层管理者用人一般应注意：人的能力与向心力是靠激励来发挥其潜能的；要用的是最适合本部门、最适合自己的人，而非最好的人。

## 3. 中层管理者应具备的素质

现在是靠合作打天下的时代，所以，人际交往技巧非常重要，作为一个中层管理者是否拥有良好的人际关系，可从三个方面来观察：他用什么方式去看他的上司、同事及部属？他用什么方式去了解这些人对他的看法？他如何处理这两方面的问题？人际关系技巧是一种时时刻刻自然流露的活动表现，中层管理者并非只是在做决策时才需要正确了解他人的能力，中层管理者应切记：自己的一言一行，对部属都有着不可言喻的影响。

判断对于一个中层管理者来说非常重要，企业经营错综复杂，常常需要通过中层管理者来了解事情的来龙去脉、因果关系，从而找到问题的真正症结所在，并提出解决方案。这便要求中层管理者能洞察先机、未雨绸缪，这样就能化危机成转机，最后变成良机。

在任何组织中，中层管理者的角色都是执行高级管理层的指示。中层管理者如同部队中的一线军官，从高级指挥官那里获得指示和命令，然后向自



己的部队传达这些命令。中层管理者是使事件得以发生的行动者，职责是理解每一件要做的事情，然后实际去做并完成它们，中层管理者的贡献是任何企业得以成功的关键。

中层管理者在企业中具有重要的承上启下作用，是企业中上传下达的重要环节，企业的战略目标和计划、企业计划的执行情况、员工对企业计划的意见、企业所面临的社会环境变化等，都需要中层管理者来传达。中层管理者在企业中，一方面起到向基层管理者推行高层决策的作用；另一方面也负有将基层管理者在实施过程中发现的问题向高层管理者进行反馈的职责。中层管理者是高层管理者和基层管理者之间进行沟通的重要桥梁，在上传下达的过程中起着“二传手”的作用。

虽然中层管理者的工作只是辅助性工作，但是，中层管理者肩负着辅助高层管理者决策、传达上级指示和收集反馈意见、缓冲各方面压力、协调组织群体等任务。其工作与上级、同级和下级都发生密切的联系，是企业不可缺少的一部分，是维护群体完整性的重要联系者。

中层管理者传达上级指令要保证准确无误，既不能有意歪曲篡改，也不能随意增减取舍。只有保持上级指令的原有面貌，才能保证管理者意图准确地得以传达。任意的改动会歪曲决策的含义，不利于决策目标的实现。当然，在准确传达上级管理者的决策时，不能仅仅停留在字面上原封不动。中层管理者有责任在传达命令的过程中，将上级管理者的意图正确地传达下去，避免出现具体实施工作中的偏差，保证上级管理者决策目标的顺利实现。

同时，中层管理者要争取在最短的时间内将上级指令传达给指令对象，保证上级决策及时地发挥作用，避免贻误良机。

## 要当好管理者，先当好被管理者

中层既是管理者，同时也是被管理者；中层不仅要带好自己的小团队，同时还要融入整个组织的大团队。



双重的角色，决定了中层要想当好管理者，首先必须当好被管理者。

我在某香港文化传播集团做副总裁时，认识了一位小伙子。当时他只是名普普通通的服务生，但几年后我再遇到他时，他已经成为一家资产超过几百亿的某外国企业的 CEO。

当时他正好到国内投资，使得我有机会进一步了解他。

知道他的背景之后，我大吃一惊。原来他竟然毕业于美国哈佛大学。

“你有那么高的学历，为什么当年还会选择去当服务生呢？”我好奇地问道。

他微笑着回答说：“首先，我不想省略走向成功的每一个步骤。尽管我可以选择一个很高的起点，但从最基层开始做起，可以让我熟悉每一个环节，这对于我以后从事管理、做决策是很有用的。另外，也是至关重要的一点，只有学会当好一个被管理者，才能当好一个管理者。”

想当好管理者，首先要当好被管理者，这个理念来自有“商界西点军校”之称的哈佛商学院。

西点军校以培训军官而举世闻名，在那里，每个学员首先要学会的是如何服从。学员上的第一堂课，就是学会把自己的个性全部抹除：所有人的名字都统一换成编号，头发剪成统一发型，衣服全部换成校服。

这样做的目的是让每个人都去掉自我，更好地融入团队。

其次，每个人都必须学会承担责任和服从。不管上级问什么问题，都只能从三个答案中选择：“是”、“不是”和“没有任何借口”。

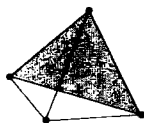
西点军校是培养军官的地方，而一个好的军官，必须从学会服从开始。因为军令如山，服从命令是军人的天职。任何个人主义或英雄主义，在战场上都可能导致一场灾难的发生。

做中层管理者其实同样如此。如果每个人都只强调自己的个性，各往各的方向走，那么整个集体就是一盘散沙，没有凝聚力与战斗力。

即使是才能再高的管理者，也要学会做团队里的一分子。团队的核心竞争力，就是管理者能够融入团队之中。不管是哪种类型的组织，皆同此理。

在微软公司，曾发生过这样一件事情：





微软公司的副总裁鲍伯辞掉了手下一位名叫艾立克的总经理。因为艾立克虽然才华过人，但却桀骜不驯、傲慢专横。

尽管鲍伯十分爱才，希望艾立克留在公司，但他不能容忍艾立克的这些毛病，因为这些毛病会带坏自己辛辛苦苦打造出来的团队。

当时，很多技术专家都来为艾立克求情，但是鲍伯很坚定地告诉他们：“艾立克聪明绝顶不假，但是他的缺点同样严重，我永远不会让他在我的部门做经理。”

结果，比尔·盖茨听说这件事后，出于爱才之心，主动要求将艾立克留下，做自己的技术助理。

这件事给一向傲慢自负的艾立克带来了极大的触动，也让他开始意识到自己的缺点和不足。7年后，凭着自己的努力，艾立克逐步晋升为微软公司的资深副总裁，而且非常凑巧，他成为鲍伯的上司。

艾立克不是一个心胸狭窄的人，他并没有对鲍伯怀恨在心，反而非常感激他。因为正是鲍伯把他从恶习中唤醒，让他有了今天的成就和地位。

艾立克不仅没有报复鲍伯，反而在管理方面虚心向鲍伯请教，这时的艾立克已经懂得了怎样做一个好的管理者。

同时，鲍伯也表现得非常出色。当艾立克成为他的上司后，他并没有流露出任何不服气的想法，而是非常积极地配合艾立克的工作，两人相处得非常融洽，一直为公司的发展而共同努力和前进。

艾立克刚开始因为无法当好一个被管理者而降职，后来却因为当好了一个被管理者而晋升。从他的一降一升中，我们可以看出，当好一个被管理者是多么重要。

在艾立克身上，我们可以看到很多中层管理者共同的影子：聪明、有能力、有业绩，但同时也因此很自负、有个性、不甘心听从别人的指挥。

对任何组织来说，成员的能力和个性是不能完全画等号的，个性更需要服务于整个组织。

每一位中层管理者，都身兼管理者和被管理者的双重角色，如果连自己