

The Outstanding Middle Manager

how to be a healthy, happy,
high-performing mid-level manager

中层经理的 管理思维

成为健康高效的卓越经理人

[英] 戈登·汀莱(Gordon Tinline) 卡里·库珀 (Cary Cooper) ◎ 著
王华 ◎ 译

基于中层管理者面临的挑战，解决以下真实问题

- ★ 夹在一线管理者和高层管理者之间，如何设定目标
- ★ 当上司不信任和下属不支持时，如何有效沟通
- ★ 面对职场倦怠期，如何横向发展
- ★ 面对复杂多变的团队成员，如何激发团队潜能
- ★ 遇到同事间的利益冲突时，如何合作共赢
- ★ 与上司关系不融洽时，如何向上管理
- ★ 面对重重压力，如何管理健康和幸福感
- ★ 当工作和生活有冲突时，如何平衡

THE OUTSTANDING

MIDDLE MANAGER

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

中层经理的 管理思维

成为健康高效的卓越经理人

[英] 戈登·汀莱(Gordon Tinline) 卡里·库珀 (Cary Cooper) ◎ 著
王华 ◎ 译

THE OUTSTANDING MIDDLE MANAGER

how to be a healthy,happy,
high-performing mid-level manager

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

The Outstanding Middle Manager: how to be a healthy, happy, high-performing mid-level manager by
Gordon Tinline and Cary Cooper

© Gordon Tinline and Cary Cooper, 2015

This translation of The Outstanding Middle Manager is published by arrangement with Kogan Page.

All rights reserved.

本书中文简体字版经由 Kogan Page 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2017-1073

图书在版编目(CIP)数据

中层经理的管理思维：成为健康高效的卓越经理人 / (英) 戈登·汀莱 (Gordon Tinline),
(英) 卡里·库珀 (Cary Cooper) 著；王华译. —北京：电子工业出版社，2018.1

书名原文：The Outstanding Middle Manager: how to be a healthy, happy high-performing
mid-level manager

ISBN 978-7-121-32800-8

I. ①中… II. ①戈… ②卡… ③王… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 238336 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：吴亚芬

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：11.5 字数：159 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：45.00 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, 88258888。

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

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

目 录

第 1 章 处在中间位置 / 1

中层管理者的真实处境 / 5

积极的中层管理观 / 7

权力和影响力 / 11

关注你的所有 / 13

设定目标 / 15

实用工具 / 16

第 2 章 处在中层之下的基层与之上的高层管理者 / 19

高层的战略驱动力 / 21

人际关系动态 / 22

个人动机 / 25

下属需要你做什么 / 27

了解你周围人员的视角 / 33

实用工具 / 33

第 3 章 如何管理中层工作压力 / 37

中层人员的需求 / 39

中层人员的资源压力 / 43

The **Outstanding**
Middle Manager

中层人员的控制力 / 44

中层压力应对机制 / 48

第 4 章 中层职业发展 / 61

职业定位 / 62

洞察四周 / 69

通过建立关系网来拓展人际关系 / 71

创造横向发展的未来 / 73

职业韧性 / 75

幸福感与职业发展 / 77

实用工具 / 78

支持中层人员的职业发展 / 81

职业发展：向外影响的必要性 / 82

第 5 章 激发团队的最大潜能 / 83

了解团队的基本要素 / 84

团队韧性与幸福感 / 87

管理压力氛围 / 95

幸福感与绩效 / 97

团队发展 / 100

实用工具 / 104

第 6 章 影响同事，合作共赢 / 107

影响同事与建立人际关系网 / 109

向同事学习 / 112

更好地理解 and 影响分布式决策 / 114

同事支持网络 / 120

改进与同事合作的方式 / 125

第 7 章 向上管理 / 127

与上司的关系不融洽 / 129

处理来自上级的要求 / 135

与上司建立真正的伙伴关系 / 140

管理一系列高层利益相关者 / 142

从职场管理到生活方式管理 / 143

第 8 章 生活方式管理 / 145

工作与生活的相互影响 / 146

管理你的健康和幸福感 / 154

第 9 章 成为一名卓越的中层管理者 / 165

将目标转化为行动 / 168

中层管理者的终极挑战 / 173

发展中层管理者 / 174

走向卓越 / 177

01 第1章 处在中间位置

Life in the middle

中层管理者被夹在车间/一线管理者和高层管理者之间，犹如一个变幻莫测的峡谷，承载着各种各样的使命和角色。在本章中将描述中层管理者所处的场景，包括其中的重要背景和具体环境。要强调的是，虽然“中层管理者”这个头衔已不再盛行，但“中层管理”仍然是许多人承担着的核心任务。

以下将介绍本书的重要主题，包括：

- 中层管理者的现实情况，特别是他们所承受的各方面压力；
- 积极地重新认识中层管理活动的必要性，以及中层管理者心理韧性的重要性；
- 中层管理者不断变化的权力和影响力，包括重要的跨文化问题；
- 以“全人观”看待中层管理的必要性。

本章的结尾提供了一个实用工具，可以帮助中层管理者确定自己的目标。这个工具采用一种图形结构来描绘内容，可以用它来帮助你阅读本书。

假设，你已经走出一线甚至二线管理层，进入了组织的中间层级。但你还不是高管，而是某位高管的下属。那么，你的中层管理生涯是什么样的？你很可能觉得，自己就像一个三明治中间的夹层，总是面临着上司和下属不断施加的重重压力。你可能试图弄清楚自己的发展道路，并坚持积极地进一步发展自己的职业生涯。但是，工作以外的生活压力也可能产生了很重要的影响，致使你苦于应付工作与生活的交集问题——本书所设想的这个中层管理生涯剧本的开端令人沮丧。然而，中层管理生涯不一定要按这种模式发展。

现在，来设想一个不一样的剧本。你对自己组织的各层级人员了如指

掌，包括你的上司、下属和周围的所有人。这使你具备了全方位的影响力，使你在组织中拥有无数的职业发展选择。你的生活是丰富多样的，你可以将自己的工作融入生活中，并使它们相辅相成。这一切并不是“乌托邦”式的空想，而是可以实现的。但是，要想实现这一切，往往要求你从根本上反思中层管理生涯，并改变自己的习惯和行为——这是一个挑战。

认为中层管理者可以创建一个完美世界的说法是不切实际的。有时，中层管理生涯也会面临困难和精神压力。然而，需要做到的是，不要气馁，避免产生习得性无助心理。塞利格曼（Seligman）把这种心理定义为“因认为自己的一切努力都无效而放弃努力的一种反应”（Seligman, 2006）。在与各个企业和组织中的广大中层人士合作期间，作者经常看到习得性无助心理的现象。例如，作者经常听到中层管理者说，他们觉得自己的工作量完全超负荷了，所以自己无能为力。然而，有很多证据表明，管理者自我感觉到的控制力水平或受支持程度等其他因素，在确定自我效能方面与工作量因素同样重要——这一点，将在后面描述。这是一种经典的情形，即在生活的一个方面遭受的极端压力可能使你感到无法抵抗，以至于你不再指望自己在任何方面能取得显著成功。如果你经常有这种感觉，那么本书就可以帮助你避免这种心理状态。作者将在本书第3章对此展开论述，重点讨论中层管理者如何管理压力。

本书的一个主要目的是，帮助人们重新认识他们的中层管理生涯。这里的“人们”是指从事中层管理活动的人，而非那些被明确称为“中层管理者”的人。这是一个微妙而又重要的区别。这是因为，虽然很少有人被冠以“中层管理者”这个职务头衔，但“中层管理”仍然是许多人承担的核心任务。本书主要面向那些自身级别高于基层管理者但低于董事或高层管理者的人，包括在大型企业中担任相当高级职位、承担重大责任、控制范围广泛的人，如事业部或部门主管。本书也适用高级专家——他们不仅是专家，

而且是管理和领导其他专家的人。本书重点探讨的是中层管理生涯，而不是技术能力或岗位技能。如果你想通过学习本书来提高你的预算或项目管理技能，你将发现，本书没有对这些方面进行直接论述。然而，本书将对你的中层管理生涯给予全面的指导。

从历史上看，人们对中层管理者的看法一直都是很消极的。早在 1990 年，典型的中层管理者被描述为“被夹在组织层级之间的无能为力、对职业发展不抱希望的沮丧、失望的人”（Dopson 和 Stewart, 1990）。事实上，总体来看，在过去二三十年里，管理活动似乎已变得越来越不流行了——特别是在与领导力相比时。本书并不是要将“成为中层管理者”标榜为一个人在事业上的最高成就或终极愿望。相反，本书认为中层管理是职能活动的一个重要方面，并构成了组织中许多人所承担的大部分日常职责。本书还认为，中层管理者的发展有点被忽视了，这对中层管理者乃至整个组织都产生了负面影响。

在过去几十年中，许多人预测了中层管理的消亡（如 Gratton, 2012）。然而，据《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）2012 年的估计，美国有 1 080 万名中层管理者，约占美国劳动人口总数的 8%。这个占比与 10 年前相比，约增加了 2%。这一数字随着经济环境的改变而变化，也随着行业的不同而有所差异。显而易见的是，中层管理角色受技术、商业和代际影响而不断变化。例如，知识经济的兴起就是一个变化，这个变化重新定义了中层管理角色（BañaresParera 和 Fernández-Vallejo, 2013）。本书将在第 4 章中思考这些变化的性质及其对中层管理职业发展的影响。

本章结尾处提供了一个简单的工具，帮助你厘清自己的中层管理目标。这些目标可能涉及如何更好地管理你承受的压力，如何更有效地发展你的职业生涯，如何管理你的生活方式，以及如何影响你的团队和同事并使他们发挥最大作用。作者鼓励你使用这个工具来指导你学习本书，帮助你从

本书中得到最大的收获。在本书的最后一章中，作者将重点帮助你巩固并进一步发展你从本书中学到的知识。为了帮助你确定自己的目标，接下来，考虑一些中层管理背景，从而帮助你思考本书谈及的各方面及你的重点目标。



中层管理者的真实处境

先从生活满意度开始讨论。本书的大多数读者可能处于 35~65 岁的广泛年龄段。从欧洲各地的数据来看，与更年轻或更年老的人相比，上述年龄段的人生活满意度较低（欧盟委员会，2013）。这些数据还显著地表明，精神压力最大的年龄段是 35~49 岁。此外，对许多繁忙的中层管理者来说，用于减少精神压力的关键保护因素并不理想。如在当今时代，许多人的职业安全感变得越来越弱了。结合其他受到威胁的保护因素（例如规避过度负债、维持体力活动及强大的家庭和朋友网络）来看，不难得出结论：工作和生活都很繁忙的许多中层管理者的生活满意度很可能较低。当然，这并不意味着，你到中年的生活满意度一定会比较低，但这个趋势是很突出的；除非你积极努力地降低这方面的风险，否则，你就很有可能面临较低的生活满意度。

因此，中年人的生活满意度可能比较低。那么，中层管理者的精神压力水平如何？一项对英国一系列行业中各层级的 6 000 名员工的调查显示，中层管理者的精神压力水平特别高（英国有远见者联合会，2013），其中，1/5 的被调查者反馈，他们连续一年多感到有精神压力。这意味着，这些管理者觉得自己无法支持更多的下属。调查结果显示，工作量是最大的已知压力源。对美国 22 000 名员工的研究表明，组织中的中层管理者最容易产生焦虑和抑郁（Prins 等，2015）。该研究的作者们认为，责任、工作量和权

力动态综合起来可以说明这一点。

代际差异可以帮助人们深入理解中层管理者的职业和生活。作者合理地假定,在本书出版时,大多数中层管理者属于 X 一代(出生于 20 世纪 60 年代中期至 20 世纪 80 年代中期),有些属于婴儿潮一代(出生于第二次世界大战后至 20 世纪 60 年代中期)和 Y 一代(出生于 20 世纪 80 年代中期至 2000 年)。在精神压力方面, X 一代可能代表了许多中层管理者。美国心理学会(American Psychological Society, APA)在其每年一度的“美国民众精神压力”调查报告(APA, 2014)中强调了一些与 X 一代相关的问题。该报告表明,在睡眠这一重要方面,与更年轻或更年老的人相比, X 一代的睡眠时间和质量往往欠佳。除了会影响健康之外,睡眠不足与决策质量差和工作绩效问题的联系日益紧密。经常睡眠不足会使你处于反应过度的状态。有趣的是,这会影响你对消极和积极事件的反应(Gujar 等人, 2011)。这会使你的状态像跷跷板一样忽高忽低:当事情出问题时,你的反应非常消极;而当事情顺利时,你的反应则非常积极。这对你和同事来说,是一种不堪忍受的折磨。在这种状态下,你总是走向两个极端,无法做出平衡的决策。你或同事是这样的吗?

中层管理生涯的改变也源于职业进步和发展模式的转变。随着组织的扁平化和扩大化,以及组织边界的模糊化,你的职业发展重点已从传统的纵向晋升转变为横向发展和素质拓展。还有一个转变是,个人对自己的职业发展和进步负责,而不再依赖于由组织建立一个明确的结构和发展路径。在发达国家的文化中,似乎正是如此。例如,哈萨德(Hassard)等人(2012)发现,英国、美国和日本的现实情况是相似的。

通过将生活满意度、精神压力和职业发展这三个方面结合在一起,可以很清楚地看到,中层管理生涯是具有挑战性的。不难看出,有多少人的心态会变得消极、不健康,并认为自己唯一的期盼就是退休。然而,也有

很多理由保持乐观。现在，是时候重新认识中层管理者及其他人对中层管理的看法了。随着组织继续扁平化发展，许多人将在中层管理职位度过他们的大半职业生涯。一些人已经注意到了中层管理的战略重要性（Currie 和 Procter, 2005；Floyd 和 Woodridge, 1994）。在过去十年间，诸如波士顿咨询公司（Boston Consulting Group, 2010）和埃森哲（Accenture, 2007）等重要管理咨询公司认为，需要加强中层管理。因此，需要为现代组织的中层管理者找到一个新的、积极的未来，帮助他们实现有效管理和茁壮成长。



积极的中层管理观

毫无疑问，要在中层生存和成长，你需要积极地管理一系列的压力，努力为自己创造一个积极的职业轨迹。为了弄清楚如何实现这一点，本书将关注的焦点放在了心理韧性上——这是一个非常有益的视角。作者经常与各种企业和公共部门组织合作，帮助个人和团队增强心理韧性，其间，他们遇到的很多人都属于中层管理者。

心理韧性是一个人在压力下能保持幸福感和工作绩效、在遭受挫折时能很好地复原的能力。对于此，作者通常借鉴研究者丹尼斯·查尼（Dennis Charney）的研究成果。丹尼斯·查尼是一位精神病学家和神经生物学家，任职于纽约西奈山伊坎医学院（Mount Sinai Icahn School of Medicine）。查尼与他的同事开发了一个“复原处方”（Resilience Prescription；Southwick 和 Charney, 2012），本书将在第3章运用这个处方中的元素来探讨如何最好地应对短期和长期的中层管理压力。在此，应该提前指出的一个方面是，人们需要重新认识对自己有消极影响的事情。如前所述，从很多方面来说，人们需要重新认识大家对中层管理的看法。

要重新认识这一切，就需要了解并质疑自己的想法和观念。那么，关

于中层管理生涯的哪些想法和观念是普遍而无益的？人们经常遇到的两个分别是：（1）中层管理者是阻碍者——他们抗拒变革并故意阻挠，使变革难以落实；（2）组织中的官僚主义主要是由中层管理者造成的。

质疑这些观念的第一个阶段是探索，找出支持它们的真正根据。在探索的过程中，你会发现，有时，与其说中层管理者阻碍变革，倒不如说高层没有表述清楚变革的理由和驱动因素。变革难以在中层落实的原因是否在于：中层管理者的工作量最大，他们需要同时关注十几个新举措？中层的作用可能就是将高层的战略思想与基层的实施情况衔接起来，即调整旧的工作系统和创造新的工作系统，但其最终却被贴上“官僚主义”的标签。一旦你开始质疑人们对于中层管理的普遍假设和成见，就很容易发现，这些假设和成见的背后大多缺乏根据。由此可见，可以构建新的观念来解释这一切。

问题在于，人们往往未经过足够的推敲，就接受了对中层管理的普遍看法。这就自然而然地造成了消极现实的应验。证实偏见是一种既定的思维偏倚或诱导：在接受了某种观念之后，人们几乎就只会注意到那些能够验证这种观念的证据。关于中层管理的许多根深蒂固的观念很可能是受到证实偏见及其他思想偏差严重影响的结果。

维持和增强心理韧性的一个重要方面是，要能够了解并发挥你的优势。人们的行为很容易陷入长期的恶性循环，从而使其开始怀疑自己究竟有没有任何优势。通常，诸如绩效考核等人力资源管理程序更多的是被用来促进员工改进弱势，而不是帮助员工发挥和发展优势的。作为组织的中层管理者，多年来的绩效考核可能已经驱动你产生了一系列发展需求。但是，其中有多少发展需求是关于优势的？人们经常在与各层级的管理者合作之后发现，他们的发展需求主要或仅仅与弱势有关。这些弱势就是他们天生不擅长并且长期以来一直在努力改进的工作行为和活动。如果你的发展需

求和目标正好如上所述，那么，你至多也就是在努力地成为一个平庸的人。通过识别和发展优势，你更有可能发掘新的潜力，而且，与不断地设法改进弱势相比，这样做的感觉好多了。

近年来的一系列积极心理学思想强烈地启发了优势思维。尽管可以将感觉良好作为一个目标，但由此而可能产生的情绪的良性循环不只是会让人们感觉良好。弗雷德里克森 (Fredrickson) 等人 (2008) 用他们的“拓宽和增强”方法证明了这一点。他们提出，积极的情绪体验可以展开人们的思维 (拓宽)，使人们能够想出更好的策略来解决和应对问题，最终进一步增强人们的积极情绪 (增强)。通过了解并发挥你的优势，你更有可能开启良性循环，而不会经常被卷入恶性循环，即受弱势主导的行为循环。我们的意思并不是说，你应该忽略你的弱势方面，而是说，你的发展方向应该偏重于你的优势方面。

中层管理者真的过时了吗

如上所述，很少有职位叫“中层管理者”。总部设在纽约的梯子网 (The Ladders) 是一家很受欢迎的专业求职招聘网站，其在 2013 年分析职位时注意到，“管理者/经理”之类的职位数量呈下滑趋势，而“专家”之类的职位数量正在上升 (The Ladders, 2013)。然而，如果你的职级处于基层监督和高级管理之间，那么，你的主要任务可能就是中层管理。明显的通才式中层管理者角色已经转变了，主要体现在两个方面：一是高级专家的兴起，二是领导比管理更受重视。接下来，简要地思考一下这两个方面及其影响。

梯子网的分析突出显示了过去五年中增长最快的职位，主要包括“数据专家”、“会计专员”和“安卓开发工程师”等专业职位。担任这些职位的人员升职后，他们的新职位名称多半是通过在旧职位名称前面加上“高级”一词来组成的，之后，在进一步晋升后，他们的职位名称就变成了“×××

主管”。之后，他们会被要求承担管理活动，并凭借他们的专业知识继续发挥领导作用。在某种程度上，你不是从专家变为通才，而是更有可能变为“专家+通才”。这可能意味着，你原以为自己只是被升为首席专家了，却发现自己承担了两个角色。如果这就是你要走的发展道路，你将不得不使自己适应“专家领导”的角色，而不仅是只当一个专家，在进一步发展之后，你还要能够适应核心的中层管理活动，如资源配置和编制预算。同时，你可能还被期望继续做一名你所在专业领域的知识领袖或大师。

毫无疑问，领导力已经变得比管理能力更受欢迎了。领导力发展被认为有远见和动态，而传统的管理能力发展已经变得过时而乏味。领导和管理之间的差异通常被描述为，前者关注的是方向和鼓舞人心，后者则关注过程和控制。虽然到处都有各种各样的领导力发展课程，但它们似乎通常都保留了管理能力发展课程中的大部分内容，而且，有时，这两个术语在未经充分定义的情况下被互换使用。例如，著名的哈佛商学院（Harvard Business School）“企业高管培训课程——领导力发展课程”有一个吸引人的副标题：“加快高潜力领导者的职业发展”。然而，接下来，该课程的一个核心益处却是如此表述的：

本课程提供一个全面的整体分析方法，帮助拓宽你对企业核心职能的理解，并让你更有信心去承担更大的跨职能责任。在对管理有了更广泛的理解和增强自信之后，你将带着个人行动计划回到公司，帮助识别和解决贵公司面临的主要挑战（哈佛商学院，2015）。

上面这段话读起来好像属于传统的中层管理范畴，也好像属于先进的动态领导范畴。当然，这可能只是该课程的宣传语言没有表达清楚而已。然而，这也可以很好地说明，在某种程度上，人们仍然在发展管理能力，