

● 薛灿宏 著



中层经理

「 两头受气还是左右逢源 中层经理经验之谈
解密中层经理潜规则 」



任济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层经理这样当/薛灿宏著. —修订本. —北京: 经济日报出版社, 2010. 11
ISBN 978 - 7 - 80257 - 234 - 8

I. ①中… II. ①薛… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 194507 号

中层经理这样当

作 者	薛灿宏
策 划	门 睿
责任编辑	徐建雨
绘 画	冷 洁
责任校对	韩会凡
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区右安门内大街 65 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010 - 63567960 (编辑部) 63588445 (发行部)
网 址	www. edpbook. com
E - mail	jjrb58@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市耀华印刷有限公司
开 本	710 × 1000mm 16 开
印 张	12.5
字 数	150 千字
版 次	2011 年 1 月第一版
印 次	2011 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 234 - 8
定 价	28.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

我们需要怎样的中层经理

（代序一）

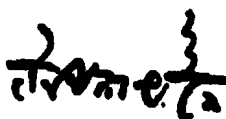
当今中国企业的中层经理，很多是半路出家，原先是业务骨干、技术能手，后来时势造化被推到“管理”这个位置，从业务一把好手，到承上启下、带领一帮人把一摊子事情做好。这个角色的转换并不容易，而目前市面上能够对中层经理提供有效帮助的读物又太少，《中层经理这样当》填补了这一空白。

对薛灿宏老师，我和我的中层经理都不感到陌生，听他的培训课程已经好几年了。他的培训最大特点就是务实。在本书中，薛灿宏老师不拘泥于中层经理所面临的“事”，更多地谈了中层经理所面临的“人”，上司是“人”，同僚是“人”，下属也是“人”。中层经理整天就是跟“人”打交道；做事是基础，为人是根本。即使做事的本领再强，但为人失败，也会成为中层经理最大的失败。

《中层经理这样当》讲述了一些职场潜规则。潜规则不是公司制度里所能找到的，也绝非大学课堂里讲授的。摸清潜规则，并按潜规则做事、为人，才有可能让上司赏识你，同僚配合你，下属尊重你，你的职场生涯才能顺利发展，否则，即使干劲冲天，也有可能里外不讨好、四面楚歌。

我们需要怎样的中层经理？这本书给出了答案。

远东集团董事长



实用的才是最好的

(代序二)

做企业的目的是获取利润，管理的目的是提升效率，强化效果，为达到目的所选择的路径可能各有不同，很难说谁的选择对，谁的选择错。因时、因地、因事、因人，实用的就是最好的。

薛灿宏老师的培训课程，对于我的企业来说是实用的，所以也是最好的。

认识薛灿宏老师已经三年多了，这三年来，我的企业取得了飞速的发展。薛灿宏老师的课程很实用，也许他的理论体系算不得健全，也许他的推理论证算不得严密，但是他所讲的东西是我们的企业每天都在上演的。培训主题永远是我们企业的人，我们企业的事，很有生活气息。对人、对事的分析可以说是入木三分，我们的学员听了以后很是受用。

他始终站在客观公正的立场上讲话，既不仅仅是为维护老板的利益，也不单单是为中层经理考虑；既从管理者的角度思考问题，也以被管理者的身份设身处地。他的目的很简单——推动企业发展的同时，也推动企业经理的成长。

读到《中层经理这样当》的书稿很欣喜。薛灿宏老师把培训课程上所讲的观点进行了总结、付诸文字，势必更有利于我们的企业、我们的中层经理去细细品味。

红豆集团长江实业公司总经理 陈坚钢

目 录

Contents

我们需要怎样的中层经理（代序一） / 1

实用的就是最好的（代序二） / 1

第一章 中层经理如何定位

Training House 创始人斯科特·派瑞（Scott Perry）使用管理才能评鉴（MAP）系统来测试企业管理者的综合能力。在中国，通过对累计 7000 名企业中层进行测试得出：与欧美及东南亚地区的中层经理相比，中国中层经理的沟通能力及领导能力普遍低于认知能力及工作能力。

中层应该怎样定位 / 2

企业经常会出现中层不得力的状况，领导一着急，就冲下来把中层的事情做完了；中层没活干，一看基层员工不顺眼，就冲下去把基层员工的活干了；基层员工没活干，就在车间一边喝着啤酒一边讲公司的战略应该如何制定……

中层三大难关 / 5

如果一个中层做得不好，老板就会把他干掉；如果一个中层做得太好，其他的中层可能会联合起来把他干掉；而如果一个中层做得不好又不坏，那又会怎样？

中层的两大罪过 / 9

屁股坐在哪一条板凳上，决定了你应该怎样思考，是做民意代表，还是做一方诸侯？

中层的一大软肋 / 12

心态浮躁，借口太多，凡事不责己而归罪于外

优秀中层的定位 / 17

高层是企业文化的缔造者，你则是企业文化的传播者和执行者

第二章 中层经理如何得到领导的认可

中层经理与领导相处的首要原则是无条件执行，或者说，领导永远是对的。假如说领导犯错了，一定要先想是否是你看错了；假如说领导犯错了，你并没看错，那么或许是你让领导犯了那个错。

坚决执行，领导都是对的 / 24

世界上最伟大、最好的商学院，在西点军校

承上启下，不议论领导的是非 / 33

要做好一个中层经理，首先是要做人。把人做好，在加上你的一定的管理技能，就能发挥得游刃有余

自我退后，维护领导的威信 / 38

到位不越位，不可熟不拘礼，处处都有潜规则

结果至上，用数字说话 / 40

男人的思维方式往往是结果型，女人的方式往往是过程型；要学会像男人一样

思考。

勤于思考，请领导做选择题 / 43

不可不请示，否则领导会认为你在搞独立；不可瞎请示，否则领导只会认为你太无能；请领导做选择题，而自己做问答题

勇于承担，让领导做好人 / 45

中层和领导都做好人，企业会完蛋；中层和领导都做坏人，企业要散伙；你做坏人，好人会保护坏人

第三章 经理如何得到同事的支持

“在座的各位中层经理是不是认为我们公司成本很高，浪费很严重。”

所有的中层经理一起把手举起来。

“在座的各位，有哪一位认为自己部门成本很高，浪费很严重？”

没有一个人举手，这就是本位主义。

惜缘：本位主义 / 52

树林里，一个人在挖坑，一个人在埋刚刚挖出的坑，只是因为栽树的还没有来

尊重：做人第一，做事第二 / 54

面子第一，道理第二，你给他面子，他就跟你讲理

内敛：高调做事，低调做人 / 59

孙悟空，唐僧，猪八戒，沙和尚四人，为什么猪八戒最受网络女性喜爱，而孙悟空有本事却没人缘？

克己：让名推利，无欲则刚 / 67

在中国，谈事情倒不是非常重要，因为谈事情就会扯到人，扯到人的时候，别人

就会对你这个人产生想法，这时候，事情反而不是那么重要了

助人：予人玫瑰，手有余香 / 70

人生就是一种合作。跟领导合作，领导会给你平台；跟同事合作，同事会当你配合；跟下属合作，下属会对你尊重

第四章 中层经理如何激励下属

如果唐僧手中没有紧箍咒，他又要如何去驯服悟空，如何去激励猪八戒。作为中层，如何适时地为员工描绘公司愿景及个人发展机遇？怎样利用合理的手段聚集并激励下属？

金钱奖励：很重要，但不唯一 / 76

员工第一个月拿到奖金，他很激动；第二个月，他有点激动；第三个月，他感到理所应当；第四个月一分钱奖金都没拿到，他又很激动了……

晓之以利：让下属明白为谁工作 / 79

每个人都是为自己做事情，你就是自己的董事长

描绘愿景：从不花钱的激励开始 / 83

当年在井冈山，很多人被白色恐怖吓倒，问红旗还能打多久？毛泽东仅凭一篇《星星之火，可以燎原》便稳住了军心

引而不发：让他人说出你的想法 / 91

做中层经理，有时候一不小心会在老板和部下之间受夹板气，这时就要让对方替你说出你的想法，因为没人会打自己的脸

多头并举：经常用到的激励菜谱 / 95

好员工是表扬出来的，当自己分量不够时，请领导来表扬

防微杜渐：不要伤害员工的自尊 / 97

第五章 中层经理如何带领团队

火车跑得快，全靠车头带。优秀的团队是中层最合适的注脚。

团队为王：做英雄还是做领袖 / 102

英雄威风八面，领袖万人敬仰，都是非常好的词汇，有排斥吗？有，英雄是忙出高血压、忙出糖尿病的人，而领袖是让英雄忙出高血压，忙出糖尿病的人

讲清规则：游戏也得先说玩法 / 108

有七个人在一起生活，他们每天都要吃饭，就要把饭分到七个人的碗里面。问题也随之产生了，怎样才能将这一锅饭分得大家都满意？

同舟共济：一起营造安全感、归属感 / 114

有个人开了一辆丰田车去办事，办完回来看到有个老头在帮他擦车。他以为是个擦车工，就问你擦这个车要多少钱。“我是丰田的员工，你怎么可以把丰田车开得这么脏？”

双管齐下：一手抓制度，一手抓文化 / 115

大连万达集团的高管讲到他们的企业文化，有三句话很有意思：“万达是军队，万达是学校，万达是家庭。”

第六章 中层经理如何辅导下属

东汉末年，三国争雄时，属诸葛亮最为多智，而其死后，蜀国也是衰弱得最快的。诸葛亮虽然识人，但是仅能做到识人善用而已。这才导致其死后，巴蜀之地营中无良将，账下无谋士。

角色转换：做教练而不做警察 / 122

刘翔在 2008 年奥运会上没跑起来，很多人都很伤心。通过电视画面，我们看到有一个人哭得特别伤心，就是他的教练孙海平

灌输数字：修“路”而不是修“人” / 124

作为管理者，是不断地跟员工说随手关灯、节约用水，还是安装感应灯，感应水龙头？

聚焦绩效：多谈行为，少下结论 / 127

我们通常会自以为很幽默地讲：“小田，你这张表格里搞错了两个地方，你是能力不行，还是态度不行？”

抓住关键：重视什么，就得到什么 / 129

当你下班后看到还有员工不计报酬地加班、默默无闻地工作，你是感动得认为该出台加班费政策，还是引导大家提高平时工作绩效？

目标管理：让下属进步最快的有效手段 / 132

警察终于逮住了小偷，小偷一脸不服气地说，你要是在前面跑，我在后面追，我肯定也能追上你，不信咱试试看。不清楚自己真正目标的警察，可能真的就会上演小偷追警察了

迫使进化：追求快乐，逃避痛苦 / 135

人性总是趋利避害，有了目标之后，将是否完成目标的待遇差异化，人就会本能的按着你的要求去走

第七章 中层经理实际工作案例

本章案例涵盖了企业中层经理在平时的管理中所能遇到的各方面的问题。案例本身具有代表性，参考意见更是举一反三，极具启发。

这样的经理能用吗 / 146

升谁做总经理	/ 150
人力资源经理的权力如何行使?	/ 155
这一笔供应商的钱能不能给	/ 157
别的部门不买我的账, 怎么办	/ 159
下级越级报告, 我这个部门经理怎么办	/ 161
如何处理擅自行动的员工	/ 165
怎样面对“头痛下属”	/ 169
迟到扣款与带薪休假能否冲抵	/ 170
怎样完善加班制度	/ 172
员工私捞好处, 漏洞怎么补	/ 175
金钱激励是不是万能	/ 179
中层经理的“夹板气”如何排解	/ 181

中层应该怎样定位

无论再大的企业，还是再小的公司，都可以简化地分为三个层面，即高层领导、中层经理和基层员工。这个层级与汉堡很相似，上面一块面包，下面一块面包，中间是生菜、牛肉、奶油组成的夹心。上面一块面包就相当于企业的高层领导，下面一块面包相当于企业的基层员工、一线操作人员，而中间的生菜、牛肉、奶油，就相当于中层经理。

这样划分以后，每一个层面上的人都有了自己的职责定位及工作任务。高层领导主要解决决策力的问题。第一是产品决策，决定做什么事情，做什么项目，目标在哪里；第二是制度决策，企业是由人组成的，我们的游戏规则如何；第三就是人才决策，用什么人，怎么用。

基层员工解决的是行动力的问题，踏踏实实地一点一滴地去做。这就是基层的行动力。

中层经理主要解决的是执行力的问题。执行力这个词本身是很虚幻的，在这个组织机构里面，它有特定的含义。执行力就是三个字——做到位。根据高层领导所提出来的愿望、想法，通过中层经理去消化、分解，然后付诸于基层员工的行动，直至转变为现实，最终达成目标。这就是中层经理的执行力。

每一个层面上的人都有自己的工作任务，不能错位，如果错位，这个企业就搞不好。我们企业经常会出现中层经理不得力，做事情不理想，董事长、总经理很着急，一着急就冲下来，就把中层经理的事情做完了；中层经理没活干，一看基层员工不顺眼，中层经理就冲下去，把基层员工的活干了；基层员工没活干，就在车间喝着啤酒，一边喝一边讲公司的战略应该如何制定。这就是一种错位。

那么，中层经理是怎么来的？是因为企业的高层、董事长或总经理没有时间，没有精力或者不适合具体从事某个工作，然后才产生中层经理。换句话说中层经理的产生是有它的需求和它的背景的。如果一个老板不想做大，小富即安，就想挣一点小钱，公司也就这个样子了。在这种状况下，几乎不会产生严格意义上的中层经理，只有当老板迫切地想把企业做大，在这样的愿景、在这样的需求下，才会产生严格意义上的中层经理。

案例

一个做豆腐的个体户，晚上很努力地做了一筐豆腐，第二天挑到大街上去卖，卖得很好，挣钱了，老板就想能不能挣多一点。于是他晚上回来通宵达旦地做了三筐豆腐，第三天又到大街上去卖，三筐豆腐又卖完了，又挣了一些钱。但他对这点钱还不满足，还想做大。这时候仅仅自己做已经不够了，因为凭自己的能力通宵达旦，也只能做三筐豆腐。于是他找来一帮人，让那一帮人帮着自己做。这一帮人来了以后，自己不可能全天 24 小时盯着每一个人，于是他就找来一个代理人，这个代理人受自己的委托来管理这一帮做豆腐的人。这时候生产部和生产部经理就产生了。

有了这么多人做豆腐，生产已经不成问题，那么销售也不可能是一个人去卖。这时候又找了一帮人过来，组成一个销售团队。有了销售团队以后，总得再找一个人来，代表自己管理这些销售人员，这时候销售部和销售部经理又产生了。

随着规模的扩大，现金流动逐渐多起来，这时候财务部和财务部经理又产生了。随着生产量的扩大，黄豆的需求量也越来越大，这时候到哪儿去买更多更便宜的黄豆呢，于是采购部和采购部经理又产生了。而企业做出来的豆腐怎么能够与众不同，在市场上怎么能够有更大的销量呢？这时候要进行技术改良和创新，于是技术部和技术部经理又产生了。也就是说，企业的老板不断地想做大，企业的总经理、董事长不断地想把事情做得更好，这时候中层经理才应运而生。

综上所述，中层经理就是在企业当中从事经营管理活动，将所在经营管理部門的成功，所在企业的成功，视为自己人生成功的专职管理人，又叫中层经理。改革开放以后，中层经理随着中国市场的推进，目前已经逐步成熟，环境变得越来越好。

在企业里面，中层经理绝大多数都仅是中层经理，而即使他们拥有公司的股份，也只有在开股东大会的时候才有话语权。平时在企业的日常管理工作中，还是作为中层经理的身份存在，所以在工作当中，还应该是中层经理，而不是以股东的身份在讲话。比如有一些小企业里面的老板娘，本是会计，却跑到销售部、采购部、车间指手画脚，其他人就无所适从。所以企业在逐步完善、规范的过程当中，每个人都要搞清楚自己的定位。

中层的三大难关

在职场里面，中层经理都要经历三大难关，即上司关、同僚关、下属关。每一道关卡都是一道坎，作为一个中层经理，哪个坎迈不过去，都可能对自己的职业生涯造成制约。如果有两个坎迈不过去，对中层经理来说，简直就是灭顶之灾。

（一）上司关

第一难关就是上司关。如何得到领导的赏识，得到领导的认可，这是中层经理应该仔细研究、正确对待的一个问题。

1. 不要总是抱怨自己怀才不遇

在工作中我曾接触过一些中层经理，在和我交流的过程当中，他们就流露出一些情绪——在单位，论学历是本科、硕士或博士，论能力，论资格，论贡献大家有目共睹，但是老板却有眼不识金镶玉，某些重要的事情就不让他们做，某些重要的机会就不给他们。他们觉得自己怀才不遇，感觉自己如贾谊一般才高八斗，但是不逢明主。其实，这不能一味地怪老板，更要想一想自己。

案例

刘备三顾茅庐，请诸葛亮出山。诸葛亮在刘备的充分信任下，施展自己的才华，最终成就一番事业。刘备这个人礼贤下士、求贤若渴。每个人都遇到刘备该多好，但是我们的老板不是刘备，问题是我们自己也不是诸葛亮呀！刘备第一次去见诸葛亮，诸葛亮说不见；第二次去见诸葛亮，诸葛亮还是不见；第三次再去，终于在

了，但是还在懒洋洋地睡午觉。刘备就在那等，等得张飞都不耐烦了，但是刘备还是要等，到最后终于见到了。

其实如果在此之前，诸葛亮没有把自己的品牌做得足够大，没有把自己才干向他的朋友、同学、老乡、老师进行展示，刘备可能三顾茅庐吗？绝对不会。回过头来想一想，这个事情好像是诸葛亮有意设了这么一个局，然后刘备这个人就不知不觉地钻到这个局里面来了。

所以，假如现在的老板不赏识我们，那么自己是不是可以设一个局，想出一些办法，让老板发现自己的才干，让老板赏识自己、信任自己，然后给自己机会呢？

因此，我们不要怨天尤人，一味怪老板，而应该怪自己。琢磨一下自己该发挥的时候有没有发挥，该表现的时候有没有表现，是不是表现得淋漓尽致，让老板相信你能够做事情，而且非常愿意把事情做好。这个问题对于每个一个中层经理来说都是非常现实的。

2. 想办法展现自己的才华

有的人说我这个人靠本事吃饭，不喜欢溜须拍马，不喜欢去讲好话。那是另外一回事，而我们现在谈的话题是如何得到领导的认可。你在领导面前不表现自己的才干，领导怎么可能认可你？！所以，第一个难关就是领导的认可，你要想办法展现自己的才干，让领导相信你愿意做事情，而且能够把事情做好。

在中国历史上，有很多中层经理和老板的关系处得非常好。比如诸葛亮跟他的老板，关系搞得不错；和坤和他的老板，关系处得也非常好。乾隆皇帝对他非常赏识，给他当首席军机大臣、侍卫大臣、文华殿大学士，万千宠爱皆于一身，还把自己的第十个女儿嫁

给了他的儿子。和珅跟领导之间不仅仅是上下级之间的关系，而且还是儿女亲家。这充分说明，和珅是得到领导的赏识的，而且皇帝对他很信任，也是发自内心的。虽然和珅是一个贪官，同时他对领导又很忠诚。这在管理里面，也是值得研究的一个话题。

（二）同僚关

1. 企业中层经理间的合作关系

第二个难关就是同僚的支持。大家都是中层经理，你是生产部经理，他是销售部部长，这个人是办公室主任，那个人是财务处的处长，谁也不比谁大，谁也不比谁小。你可以不听我的，我也可以不听你的，因为大家是平行的，没有强制关系，所以就会出现三个不：不买账、不服气、不示弱。你有你的一块自留地，我有我的一亩三分田，你管你的销售，我做我的生产，互相不买账，这也是通病。

一个企业里，如果大家都互相不买账，这个企业就搞不好。一个企业要发展，取决于所有的中层经理之间必须要合作。销售部辛辛苦苦拿到订单回来，生产部因为对销售部有意见，不愿意把产品拿出来，这个企业还有利润吗？人力资源部找来一个老师给大家做培训，结果其他部门的人谁都不来，这个企业的培训效果会好吗？这个企业能和谐吗？企业要发展决定了所有的中层经理之间必须要合作。

2. 企业中层经理间的竞争关系

其实，所有的中层经理之间也不仅仅是合作关系，还有利益关系、竞争关系。比如到年底要发奖金了，总额就这么多，张部长多拿了，李部长就要少拿一点；王部长多拿了，赵部长就要少拿一