

► 中层管理 最佳培训教材

成功职业经理人的秘密，教您如何成为最优秀的中层！
任何组织，要想『决胜未来』，就要『赢在中层』。一个组织
如果没有健康的中层，就很难得到健康的发展。



全面提升
中层管理者执行力与领导力

赢在中层



YZLI 0890089139

中层管理者执行力法则 Director

黄杰◎著 中层培训团购图书之首选，彻底解决现代组织中层危机！

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在中层 / 黄杰著. — 北京: 中国华侨出版社,
2010.8

ISBN 978-7-5113-0568-8

I. ①赢… II. ①黄… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第145750号

• 赢在中层

著 者 / 黄 杰

责任编辑 / 齐敬霞

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092毫米 16开 印张 / 14.5 字数 / 150千

印 刷 / 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次 / 2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-0568-8

定 价 / 29.80元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院3号楼305室 邮 编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com



中层管理者在企业管理中承担了非常重要的角色。无论是在企业，还是在机关，中层都是一个组织的中流砥柱，是组织运营和日常管理的关键环节。他们是企业或机关员工的直接领导者，是团队或项目小组的负责人，因此，他们的管理和行为方式集中传达了公司的理念和宗旨。员工正是通过这部分人的管理行为，来认识企业和自己的职业生涯。所以，中层管理者的管理理念和管理行为对所有组织都显得非常重要。

中层领导处在组织中的夹层位置，需要在“上压下挤”的环境中游刃有余地开展工作，是组织中信息上下畅通传导的桥梁。因此，处在夹层位置的中层领导所面对的人际关系要比一般人更复杂。对上，中层领导是被管理者，需要掌握与上级有效沟通的技巧和方法。在上级眼中，中层不能做一只“老黄牛”，更需要运用智慧。对下，中层既需要树立自己的权威，又要善于授权，并同时把责任下放；把每位员工都培训成优秀的人才，构建一支高效的团队。同级之间，中层需要遵循韬光养晦的原则，凡事都保持低调，不成为同事中最出头的那一个；多给同事留面子，多说些场面话，博得他们的好感，多创造机会合作，同时坚守自己的立场。如此繁多的环节，只要有一个摸不透、处不好、理不顺，就会给自己的职业生涯造成障碍。

打个比方，如果说高层领导是大脑，基层员工是四肢，那么中

层领导就是腰。一个人要想生龙活虎，“腰”是支撑；同样，一个组织要想有活力，中层的能力相当重要。中层领导在基层员工的直接领导者，是团队的直接负责人；一位中层，假若没有一支属于自己的优秀队伍，那么他也不能很好地驾驭局面。所以，中层领导者务必是一位能干的管理者。

综上所述，一个中层也只有具备了各项优秀的基本品质、完美的执行力以及出色的成绩才能得到高层的认可、青睐，并得以晋升。但是这些品质、能力都并非天生就有的，而是需要在工作中一点一点地锻炼、培养和积累出来。为此，我根据多年的管理培训经验，针对众多中层在管理中遇到的各类问题进行全面分析完成此书。本书可作为中层领导的管理培训书，亦可作为中层解除困惑、自我提升的枕边书，它将会详细地告诉你如何完善自己、提升自己。

相比市场上其他同类图书，本书的显著特点有：

（1）兼具实用性与指导性，书中的每一个细节都源于我的培训中，中层学员的工作经验总结和提炼，并且他们皆在培训后取得了卓越的成果。实践证明，他们的成功可以复制。

（2）本书精选了大量经典、实用的案例，理论与实际相结合，既有知识性又不乏趣味性，而且对中层在实际工作中遇到的各种棘手问题都提供了具体的、可供操作的解决方法和技巧。

书中埋藏了丰富的宝藏等待你慢慢挖掘，相信它一定能够帮助你成为一个优秀的中层领导者，助你尽快迈上一个新台阶，实现自我的超越。当然，在工作中也唯有超越才能永葆优秀，实现从优秀到卓越的跨越。

黄杰

2010年8月于北京

赢在**中层** | 目录 | CONTENTS

中层管理者执行法则

Director

第一章 什么是中层

- 中层是上下连接的桥梁 / 003
- 中层应注意自己的形象设定 / 005
- 中层要有忍辱负重的能力 / 008
- 中层的黄金分割法则 / 011
- 中层应帮助老板排忧解难 / 013
- 中层应确立自己的领导风格 / 016
- 中层不应把喜怒哀乐摆在脸上 / 018

第二章 中层应该具备的基本品质

- 有忠诚之心，但不是愚忠 / 023
- 为下属的过失负责 / 025
- 有主动创新的意识 / 028
- 充满工作的激情 / 031
- 量力而行，适时拒绝 / 033
- 善于思考，善于总结 / 036
- 具有感恩之心 / 038
- 诚信才能赢得别人信任 / 040

第三章 中层如何与上级有效沟通

- 了解上司，让工作更有成效 / 045
- 灵活应对上级的“授权” / 047

始终站在上级的立场上 / 050

勤于向上级汇报工作 / 052

善于变通，凡事留有余地 / 055

用业绩来说话 / 057

把握分寸，到位但不越位 / 059

请示前多准备几套方案 / 062

第四章 用智慧应对同级的竞争

高标做事，低调做人 / 067

用共同的目标促成合作 / 069

勤于赞美，乐于说些场面话 / 071

帮助同事就是帮助自己 / 074

寻求与反对者的共鸣 / 076

婉言拒绝同级的不合理请求 / 077

远离小人但别得罪小人 / 080

第五章 与下属相处的艺术之道

赞美和鼓励下属走向成功 / 085

工作不是员工生命的全部 / 087

利用权威严格要求下属 / 090

激发员工的主人翁意识 / 092

做“平台”而不是“拐杖” / 094

多留些脸面给下属 / 096

多些指导，少些领导 / 099

第六章 打造高绩效团队

中层不只是管理者更是领导者 / 105

解雇绩效低的员工，选用合适的 / 108



- 适时地向下级授权 / 110
- 把团员的力量聚成合力 / 113
- 为团队制定挑战性目标 / 115
- 善于赋予员工使命感 / 117
- 先制订计划再采取行动 / 120

第七章 做善于解决问题的高手

- 保证完成任务才是硬道理 / 125
- 弄清问题再做决定 / 127
- 不要在细枝末节上浪费时间 / 129
- 卓越者都是善于找方法的人 / 132
- 用制度来保证工作的落实 / 134
- 不当“差不多先生” / 137
- 用更多更好的方法解决问题 / 140
- 跟踪目标，及时解决问题 / 143

第八章 理性处理复杂的人际关系

- 提升有效沟通的能力 / 149
- 构建彼此坦诚的沟通氛围 / 151
- 不要对员工的期望值过高 / 153
- 巧妙化解领导的误会 / 156
- 处罚员工前先处罚自己 / 158
- 多从企业内部选拔人才 / 160
- 收敛锋芒是处事的大智慧 / 163

第九章 具备良好的执行力

- 用制度管人而不是人情管理 / 167
- 无条件也要创造条件保证执行 / 169

把责任追究到底 / 172

细节决定执行成败 / 174

速度第一，完美第二 / 177

执行力更需要指导力 / 179

自己先成为执行力的尖兵 / 182

最终要提高下属的执行力 / 184

第十章 完善自我才能赢在中层

挖掘自身的优良品质 / 189

不要让人感觉你心高气傲 / 191

不轻视工作中的任何细节 / 193

珍惜时间，提高工作效率 / 195

不超前变革，缓慢创新 / 198

抽空充电，提升自身素质 / 200

第十一章 超越中层，走向高层

下属的成功才是自己的成功 / 205

有智慧有头脑地投入工作 / 207

用“老板心态”管理企业 / 209

树立“空杯心态” / 211

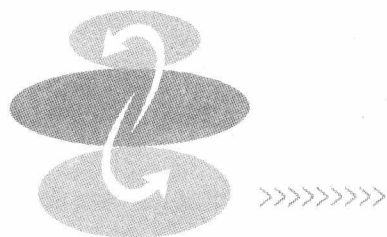
保持积极向上的态度 / 214

始终超出上级的预期 / 216

抬高别人，放低自己 / 219

Director

第一章 什么是中层





中层是上下连接的桥梁

中层是什么？中层可以说是处于一个比较“尴尬”的位置，处理得好，它可以說是重中之重，关系到一家企业的生死存亡；处理得不好，它则如同一个“夹心面包”一样，既得不到上级的信任，又得不到下级的拥护，甚至得不到同级的支持和配合。所以，有些中层为了兼顾到各方面的关系，拼命将责任和一些原本不属于自己的工作往身上揽，尽管工作圆满地完成了，却造就了一只懒散、倦怠、不思进取的团队，最后只是费力不讨好。

然而，优秀的中层又应该是什么样子呢？有人把中层比喻成腰，是连接上下级的桥梁，它上对高层负责，下对基层执行，如果没有中层的“上传下达”，那么企业就会陷入磕磕绊绊，甚至种种不可预测的困境中。所以，中层的任务就是协助高层将命令传达到基层，对基层的工作的执行还要随时进行监督和完善，将高层的决策落实到位，出业绩、出成果，并将基层的意见反馈回去，以帮助高层做出新的更有力的决策。中层应该保证上下级之间的连接畅通无阻。

案例

百胜全球餐厅集团的董事局主席、首席执行官兼总裁的大卫·诺瓦克是一位出色的管理者。原通用总裁杰克·韦尔奇在自己的书中对他评价道：“年轻的CEO大卫·诺瓦克，他把百胜公司超过3.3万家的连锁餐厅变成了新的经营思想的实验室。”

百事旗下的肯德基依靠特许加盟方式，在美国本土开始扩张。然而

进入20世纪90年代，百事的高层们发现，特许加盟虽然有助于增加门店数量，但要有效控制管理和产品质量却极具挑战。加盟商和百事之间开始互相心存芥蒂。肯德基财务持续不乐观，他们决定收回加盟商手中的“特权”。

这像一颗重磅炸弹，使肯德基的加盟商们大声斥责百事高层，态度强硬地抗议，双方关系迅速僵化。大卫临危受命。对此，大卫打趣道：“选择我，除了业绩，也许他们认为我比较好说话。”然而，这项工作远非大卫的语调那般轻松。他迅速召集各地加盟商，8人一组进行“头脑风暴”。加盟商们在会议上冲着他大吼：“嘿，我怎么知道你是不是百事派来的一个和他们一样的小喽啰。”然而，大卫却自始至终保持着低调和谦逊，他站在加盟商的角度思考问题，尽量体会他们的感受，这种倾听的方式出人意料地赢得了加盟商们的理解和信任。几轮头脑风暴后，大卫注意到了一个事实：加盟商们掌握着肯德基一半以上的餐厅；如果加盟商的利润没有增加，肯德基的利润增长也将为零。

“如果没有加盟商，肯德基很快就会完蛋。”大卫通过调查得到的最后结论让那些高层董事们惊讶不已，并很庆幸由大卫去处理这件事情。大卫成功说服了高层，随即召开大会，要员工消除与加盟商的隔膜，“从现在起，我们和加盟商就是一家人。”同时，大卫奔走在9个加盟商区域间，用最直接的方式告诉他们：“我喜欢肯德基的炸鸡，可是我不懂如何来经营炸鸡业务，但你懂。我希望知道，如果你是我，会怎么做。你们才是企业的‘创业者’。”大卫凭借这句话，很快征服了加盟商。

有了与“加盟商”谈判成功的先例，大卫更加坚持自己独特的“管理文化”。当百事高层决定把业绩更为糟糕的必胜客交给他时，他一点也不担心能否找到解决的办法。正是大卫这样善于处理关系的中层的存在，才顺利地完成了上下级之间的沟通，并促成百胜餐饮集团成为全球最大的餐饮连锁巨头，拥有肯德基、必胜客等五个世界著名餐饮品牌。

企业当然欢迎像大卫这样的优秀中层的加入，而人人也都期望自己成



为一名被企业看好的优秀中层管理者。然而，优秀的中层却并不是这么容易炼成的，分析你自己目前的现状和展望日后的道路，你必须寻找到自己的职场定位。

有人把中层分为三类：一流的中层是公司里的栋梁，是公司的中流砥柱，主动担负起公司的重任；二流的中层将自己当成是“夹心面包”，被动地完成任务；三流的中层则只会抱怨现状，发牢骚，最终一事无成。那么，你属于或者想要成为哪一类中层呢？毫无疑问，人人都想成为公司的栋梁，选择做一流的中层，因为这才是最有前景的中层。这样的中层，承担着公司的未来和希望。那么，接下来你就是朝着这个目标去努力。



中层应注意自己的形象设定

中层不仅仅是一名管理者，同时也是一名被管理者；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中。中层在公司中所处的位置和地位决定了中层必须灵活应对自己的角色，既要做好管理者，也要做好被管理者，并对自己的形象进行设计。

1. 在上级面前的形象设定

在上级面前，管理者变成了被管理者，就使得对于管理者而言，这种公共关系较为特殊，也使得管理者在处理这种关系时处于两难境地。那么，怎样摆脱这种两难处境呢？

应当说，上级是一个管理者的首要公众，没有上级的支持，管理者也就难以顺利实施对下属的管理，其地位势将难以保持，更别说升迁了；上级也是被管理者追求的公众，作为下级，管理者不应等待上级主动接近自

己，而应当自己主动去密切双方的关系，促进各方面的交流，并尽可能在上级面前留下一个好的印象，从而得到上级的赏识、欢迎，为巩固自己的地位创造条件。

对上级的服从决非盲从，执行上级的指示也并非要把上级的指示当作教条。管理者在上级面前的形象应是有能力、有头脑，而盲从产生的形象只能是相反。管理者在处理对上级的关系时必须考虑到自己是下级，同时也是管理者这种双重身份，协调好下级与管理者这两个表面上似乎冲突的社会角色。作为一个管理者应当是上级的得力助手，能够将上级的指示与实际情况相结合，应当具有独立思考的能力，不应对上级唯唯诺诺，上级有了错误也应以合适的方式帮助上级修正。总之，在上级的眼中，管理者也应是个管理者，而不单纯是一个下级。

作为管理者，面对上级，应当是人才而非奴才，充分展示自己的能力，表现出人才的一面。至于对上级阿谀奉承、溜须拍马，置原则与人格于不顾，则是奴才的行为。奴颜婢膝不仅会损及管理者在下属面前的形象，而且得不到上级的尊重，早晚都会被上级所摒弃。

中国古代就有人写文章对此进行针贬，文中认为，宰相大臣们身居高位，但到了金殿之上，就要跪伏于地，长此以往，其人格早已湮没，骨头也脆软，如何能站得直，行得正，去处理国家大事呢？

在上级面前的形象设定，也应考虑到具体情况的不同。管理者同上级的关系密切，富有人情味，如朋友、老同事、老上级等，则可以随便一些，但也应是在做到基本要求的同时，保持一种亲密关系，亲密也应在有节、适度及互相尊重的基础上，以免损坏彼此的形象。如仅是公务交往，则只能理解为熟悉，因而要严格一些，给上级的印象应当是可以信赖的好下级，不能去追求与上级的朋友关系。

上级的具体个人特点，尤其是性格特点，在设定管理者形象时应加以充分考虑。有些管理者较为民主，性格也较能宽容，喜欢有棱有角的下级管理者，则不妨给他以正直的印象。相反，则应给予上级以善体人意、关心上级的印象。



2. 在下级面前应具备的形象

管理者是相对下级而言的，没有下级也就没有管理。管理者的工作同下级息息相关，只有与下级处好关系，才能调动下级的积极性，发挥他们的作用，使下级帮助自己把工作干好。对于管理者来说，下级同上级一样，是管理者的首要公众，管理者如得不到下级的认可就无法维持管理者地位。下级虽不能像上级一样马上对管理者的地位产生重大影响，然而，一旦这种因素积累起来，将比上级的态度更具决定性。得到下级拥护的管理者也比较能维护好自己的地位，下级的支持在一定程度上能够抵消上级的消极看法，从而影响上级的决定。因此，虽然管理者是被下级追求的公众，管理者也应将下级作为受欢迎的公众来对待，在这里，管理者固然不必像对待上级那样主动地增加联系，促进交流，但也应当具有相当的主动性，坐等将使管理者失去部分公众，使他们从独立公众转变为逆意公众。

无疑，下级总是希望管理者能够管理本单位、部门或组织，顺利成功地完成各项任务，保证本单位、部门或组织的顺利发展、运行，同时下级也希望管理者能够满足他们的利益要求，关心、爱护他们，成为他们可资依靠、信赖的对象。因此，管理者形象的设定首先应从这一方面下功夫，而不仅仅是口号连天，实事却没做成几件，到头来效果适得其反。

富有政绩，关心下级的利益要求，爱护下级，这些内容可以说是管理者在下级面前的最基本形象，也是最主要的内容。此外，管理者还应根据下级的具体情况特点设计自己的形象。下级同管理者之间的关系当然也有亲密、生疏之分。同下级保持良好的关系是必要的，但应以不危害正常公务关系为限。根据弗洛伊德的理论，管理者维护一个集体是以每个成员都能感受到管理者对成员的爱为条件的，一旦这种感受消失，集体就将解体。因此，管理者不应同下级中的个别人保持过分亲密的关系，即使这种亲密关系已然存在，也应和公务交往严格分开，防止在下级面前产生不公正的形象。

3. 与同级的同事之间的形象设定

这种关系是建立在平等基础上的，因此，这种关系和日常人际关系有较多的相类似之处，日常关系的一些要求也适用于此。然而，作为管理者，仅做到常人的要求是不成的。作为管理者应考虑到双方都是管理者的身份，避免因不拘小节等原因妨害管理者的尊严。这样处理同级关系的要求也应当成为设定管理者在同级面前的形象的出发点。

处理同级关系的要求是：第一，积极配合而不越位擅权；第二，明辨是非而不斤斤计较；第三，见贤思齐而不嫉贤妒能；第四，相互沟通而不怨恨嫉忌；第五，支持帮助而不揽功推过。



中层要有忍辱负重的能力

由于中层处在特殊的位置，很多时候，中层管理者在工作中常常会受到来自各方面的压力：上级的责难，同事的误会，下级的抵触和客户的责骂。这个时候你应该怎么办？发脾气？抱怨？或者一走了之？当然不能。

因为这样不仅不能解决问题，或许还会因为一时的冲动，让自己陷入非常被动的局面中。所以，优秀的中层管理者正是认识到了这一点，在面对羞辱的时候，他们往往会懂得忍耐。因为他们首先想到的不是自己的面子，而是如何以此为契机，让自己的能力和素养得到提升和飞跃。

案例

古河市兵卫出生在日本一个普通人的家庭里，从小过着忍饥挨饿的生活。他很小的时候就开始在一个豆腐店里当伙计，后来受雇于一个放高利



贷的人，替主人讨债。有一天晚上，他到一个客户家讨债，人家根本就不理睬他，甚至熄灯就寝，他只好忍饥挨饿地苦等到第二天早晨。这位借贷的客户被他的敬业精神所感动，被他对老板的忠诚所折服，把原来本不想还的贷款及时还清了。

古河士兵卫的雇主后来从借贷人口中得知他为了讨回贷款，苦等一夜的惊人壮举，很欣赏他的敬业精神，认可了他的为人，便把他介绍给了一位没有儿子的财主当养子。并被安排到富豪小野组中工作。凭着这种忍辱负重的精神，他很快就被提拔为总经理，并开创出自己的大事业，成为日本商界的红人，全国有名的矿山大王。

要想成功就要忍耐，试问中层经理有几个具备这种能力？没有沉下去的耐心，就不会有浮上来的辉煌。其实，忍耐是为了争取，争取的方式也可以是忍耐。正如中国兵法中所说：“不战而屈人之兵。”有些果实并不是争来的，却是等来的。只有善于忍耐当时的屈辱，才能锻炼出承担重任的能力和品质。想迎来出头之日，就要学会忍辱负重。忍辱负重，才是中层管理者应该具备的真正能耐。

日本著名的三井物产的总裁八寻俊邦，就是一个懂得忍一时之辱，最终成就了一番大业的典范。1940年，由于在越南的业绩非常突出，八寻俊邦被调回三井物产的总部，并升任为神户分店的橡胶课课长。但在他任课长期间，由于橡胶行情大幅下滑，加上他的应变措施出台太慢，给公司造成了重大的损失，八寻俊邦因此被降为一般职员。其实，业绩下滑在很大程度上是外在客观原因造成的，而将错误完全归咎于八寻俊邦未免有失偏颇，何况他还是有功之臣，但公司还是毫不留情地将他降了职。可能很多中层管理者在遭遇这样的情况时，会感到莫大的耻辱，甚至对企业失去信心，因此一走了之，另谋高就。但对八寻俊邦来说，受到这样的处罚虽然让他感到既难过又羞辱，对他打击也非常大，但他还是选择了忍耐。他从哪里跌倒，就要从哪里爬起来。

他真的做到了。八寻俊邦告诉自己：以前的光荣都已成为过去，重要的是今后再遇上问题时要懂得如何处理、应变。他在内心不断地鼓励自