

怎样当好

张京俊 / 编著

中层

最好的中层，不仅是忠臣，更是掌握了各种中层领导艺术的能臣。只有“忠”，而缺少“能”，就会使中层永远停留在一个层面上，既不能推动企业发展，也不能使自己脱颖而出。



中国致公出版社

怎样当好

张京俊 / 编著

中层



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样当好中层/张京俊编著. —北京: 中国致公出版社, 2011. 4
ISBN 978-7-5145-0047-9

I. ①怎… II. ①张… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 038168 号

怎样当好中层

编 著 者: 张京俊

责任编辑: 王 聪

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543
邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

印 数: 1—7000 册

开 本: 710mm × 1000mm 1/16 开

印 张: 19.5

字 数: 260 千字

版 次: 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5145-0047-9 定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究

前言

什么叫管理？

管理就是通过对企业资源进行计划、组织和领导，并以高效的方式实现目标的能力。作为中层领导，不要以为只要利用自己的职权，多给下属压力就能调动员工的积极性。

在一些企业里，当领导者一提到中层的现状，往往都是用“忙、乱、累、烦”来形容。对于中层自己来说，也是常常感到疲惫不堪，内心一直存在着这样的迷惑：

为什么我每天都陷身于具体的事务而忙累不堪？

为什么我的下属总是不能胜任自己的工作？

为什么我总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术？

为什么我投入了那么多的时间，仍然达不到预期的绩效目标？

为什么……

为什么会出现这种状况？这其中最重要的一点，就是中层领导没有改变自己的工作思维，没有彻底摒除工作上旧的行为模式。

当你被提升为中层，不但权力增大了，职位升高了，你的责任也相应地加重了。当然，在角色的变化背后，随之而来的就是工作内容的变化。如果你不能及时地调整自己的思维方式和行事方式，就很难适应角色的变化。

俗话说：“将帅无能，累死三军。”中层队伍过硬，高层才能更省心和更放心，基层的工作才能更易理顺和推进，组织的发展才能更健康、更有序。如果中层主管不能做到这些，就不能在下属面前树立起威信，那么整个部门的工作气氛就会变得懒散、敷衍了事，甚至绩效极其低下。

作为中层，你必须为自己设定具体可行的规划，在个人形象、管理技能和上下级关系上，都应该有一套完整的管理路数，明白自己是谁，该做什么，做到什么程度。在一个团队组织中，你必须担负起三大职责：承上启下、承



怎样当好中层

前启后、承点启面。否则，你就是不称职的中层。

管理是一项工作，更是一种过程、一种方法、一种艺术。作为一名中层领导，如果一点都不懂管理理论，在工作中不尊重规律，不按照管理的基本原则和基本方法办事，就必然要走弯路，要出问题。

中层既是执行者，又是领导者。一个出色的中层领导，就是一个“经营者的替身”。无论是企业还是机关，可以说中层都是团队的中流砥柱、组织的脊梁，是组织的核心人才库，是组织得以生生不息的创新源泉。

二十一世纪是一个团队至上的时代，所有的事业都将是团队的事业。“团结就是力量”，只有拥有了一支具有超强向心力、凝聚力、战斗力的团队，拥有一批彼此相互鼓励、支持、学习、合作的成员，团队才会不断地前进、壮大，才能不断地创造辉煌。否则，团队就会萎靡不前，前途更无从谈起。

管理大师杜拉克说：“组织的目的，在于促使平凡的人，可以做出不平凡的事。”相对于团队组织的发展，有30%是依赖于管理制度来取得进步，更多的70%则要依赖于团队成员之间的相互协作，而中层恰恰就是这个团队的队长。培养出整体出色的团队，就是中层不可推卸的责任。一个好的中层领导，应该做到立足全局，摆正位置，讲究策略，妥善处事。在照顾好自己上司的同时，也应该学会充分地驾驭自己的下属。

本书的目的就是把中层打造成上下级之间合格的“二传手”，教给中层领导与“一把手”密切配合的基本方法，使中层不但成为高层联系基层的一座桥梁，更是有效执行的放大镜。全书将中层领导必须掌握的管理技能进行生动详尽的引证和阐述，可以有效帮助中层认清自身管理上的不足，快速提升领导力，更好地激发团队的工作热情，实现下属、自身、企业的多赢！

无论你是渴望突破的中层，还是期待提升中层领导力的高层领导者，甚至是希望被提拔的基层员工，都会在这本书中找到属于自己的智慧力量。本书能够帮助你全面地理解中层管理的内涵，由内而外地提高自己的知识与技能，从而全面提升自己的管理绩效。

本书从中层领导的角色定位入手，用典型的事例和生动的故事向读者传授了全面、实用、有效的领导方法和技巧，希望每一位读者都能从中找到提升自身领导力的金钥匙！

编者

目 录

第一章 掌握中层管理智慧

——超越汗水型中层，做智慧型中层

1. 挺直“腰杆”做最好的“中层” /2
2. 树立让人心悦诚服的威信，塑造自己的“品牌”魅力 /5
3. 对上要有“忠”心，对下要有“爱”心 /8
4. 诚信是立足之本——有诚信才能赢得他人信任 /12
5. 拍板决策有条不紊——先判断领导的决策意图，发现问题再拍板 /15
6. 会补上司的短，更要会扬下属的长——分配任务要与能力相适应 /18
7. 没有权力要会“借”——好风凭借力，送你上青云 /21
8. 成功驾驭不同的下属——因势利导折服“刺头” /23
9. 宽严相济最能折服人心——掌权立威既要懂宽容，又要有威严 /27

第二章 摆正中层的位子

——演好双重角色，在“上”与“下”之间寻求最佳平衡点

1. 认清自己的责任——定位在哪里就要对哪里负责 /32
2. 在授权范围内做事——认清自己的“一亩三分地” /35
3. 不搞“一言堂”——命令要“到位”，但不能“越位” /38



怎样当好中层

4. 凡事从领导的角度思考——要知道什么该做和什么不该做 /40
5. “老好人”不是合格的管理者——对违反规则的行为坚决说不 /44
6. 与下属保持适当距离——接近员工但不能把自己等同于员工 /48
7. 端正自己的态度——给自身定位，正确领导自己和下属 /51
8. 领导是带领而不是代替，中层要做“平台”而不是“拐杖” /54
9. 确立自己的领导风格，找到主管和下属之间的黄金分割点 /57

第三章 做好沟通的转换器

——当好领导的“代言人”，准确完整地传达指令

1. 中层要做上下的“桥梁”，而不是中间的“墙” /62
2. 共赢永远高于对抗——让上级放心，让下属安心 /65
3. 读懂上司的命令——别猜测上司，不知道的事要追根究底 /68
4. 明确地布置工作——“婆婆妈妈”是做好中层的标志 /72
5. 不做压力的管道，而是压力的熔炉 /75
6. 做个善于倾听的大师——与下属架起一座“心桥” /77
7. 避免当众批评——对下属要当面开脱，背后教育 /80
8. 理顺下属的情绪——控制不良情绪的传染，避免“踢猫效应” /84
9. 把话说得更动听——讲话有吸引力，下属才能更有动力 /87
10. 建立“内部客户关系”，同级之间沟通越艺术越好 /90

第四章 打造高效执行的习惯

——好中层用工作挣未来，主动去创造条件而不是等条件

1. 中层是动力枢纽——枢纽运转不灵，高效执行的大门就难以开启 /94
2. 别让命令打半点折扣——有条件要完成，没有条件创造条件也要完成 /96

3. 用纪律来管理你的下属——没有纪律就没有高效的执行力 /99
4. 让人人肩上都担子——中层领导分派下属工作的规则 /102
5. 突破上司的要求——不仅要做到“物有所值”，更要做到“物超所值” /105
6. 有时效才能高效——注重时效才能避开“帕金森定律” /108
7. 运用标准的力量——找准“参照物”，学会用标准指导行动 /111
8. 把问题一次性解决——工作做到位很关键，做事“到位”才不会留后患 /113
9. 在行动中思考——当“变”则“变”，新问题要用新方法来解决 /115
10. 树立结果思维——做个实干家，把“不可能”变为“可能” /118

第五章 做好团结人这门功课

——塑造自己的执行团队，带领下属共同前进

1. 好中层不是独行侠——要最好的团队，而非最好的个人 /124
2. 凝聚力是领导的特质——捋顺员工思想，让劲都朝一处使 /127
3. 找到好搭档支持你——培养自己的伙伴，找出几个能干的左膀右臂 /130
4. “领导力”来自于“亲和力”——先处理心情，后处理事情 /132
5. 感化胜于强制——让下属体会到你的人情味，用关心来赢得员工的忠诚 /134
6. 放低姿态做“导演”——多一点言传身教，少一点权势压人 /137
7. 用信任拴住下属——多一份信任，就多一份忠诚与干劲 /141
8. 树立成功的团队精神——注重人才的互补性，让每个人都成为栋梁 /144
9. 不独占团队成果——独占易起纷争，分享才能共利 /146

第六章 “治微”胜过“救著”

——平淡中见惊奇，做好小事是中层办好大事的基础

1. 细节决定成败——只有“举轻若重”，方能“举重若轻” /150



怎样当好中层

2. 认真地对待每一件事——不当“差不多先生”，发生问题“三不放过” /153
3. 做“事前诸葛亮”——好中层事先提问题，而不是马后放炮 /155
4. 凡事先看方向对不对——不能光低头拉车，还要抬头看路 /158
5. 别做乱了头绪的主管——有计划不忙，有原则不乱 /161
6. 用心才能见微知著——找出关键点就能一箭中的 /164
7. 速度决定一切——快鱼吃慢鱼，谁快谁就会赢 /167
8. 简单就是硬道理——把事情简单化，将繁杂问题化整为零 /170
9. 固化良好的行为习惯——共同的习惯越多，团队越好管理 /173

第七章 有效激励是关键

——用激励代替批评，能点燃下属的工作热情

1. 激发下属的主人翁意识——把“家人意识”贯彻始终，让平凡人做出不平凡的事 /178
2. 强化下属的成就感——塑造下属的赢者心态，激发下属取胜的欲望 /181
3. 营造士气高昂的团队氛围——提升战斗力，“士气”比“武器”更重要 /184
4. 让自己“激情”起来——激情是一种能量，能使你的才华发挥到最大限度 /187
5. 给下属带来好心情——时刻关怀下属的感受，走进下属的心灵深处 /189
6. 让下属看到你的赞赏——给下属先戴一顶高帽，下属便会自己要求自己 /192
7. 让下属看到未来——设定团队的共同目标，用共同目标引领团队前进 /196
8. 危机可以转化为动力——制造“危机感”，能激发出员工巨大的潜力 /199
9. 你奖励什么就得到什么——奖励正确行为很重要，只奖励该奖励的 /202
10. “群策群力”激发员工的使命感——让下属全身心投入到工作当中 /205

第八章 好中层懂得授权

——该“勤奋”时“勤奋”，该“懒惰”时“懒惰”

1. 事必躬亲成不了好主管——把手下的“鸡”变成更多的“鹰” /210
2. 给下属空间，发挥他们的天性——让下属独立自主才能独当一面 /214
3. 敢于使用比自己能力强的人——善谋大事者善借贤能之力 /217
4. 授权给正确的人——根据下属的能力放权，正确授权才能提高工作效率 /220
5. 教会下属自己怎么办——明确授权的目的，让受权者明白该达到的效果 /224
6. 培养有潜力的员工——用其所长，让下属在专长上大显身手 /227
7. 保留重要的权力——放权不等于放任，充分授权但不要过分授权 /230
8. 放权与制衡两手都要硬——对授权及时跟进，进行不定期的抽查 /234
9. 坚持唯“才”是用的原则——授权要任“才”不任“亲”，更要任“才”不避“亲” /237

第九章 补足团队的“短缺元素”

——不断提升自我，时刻关注下属成长

1. 学习力就是竞争力——不进步就要让步，领先半步就有契机 /242
2. 勇当下属学习的标杆——提升自己也要提升下属 /245
3. 扮演好教练的角色——打造学习型团队 /249
4. 让创造性思维开花结果——创新是进步的核心动力，学习是创新的源泉 /252
5. 吃别人的蛰，长自己的智——从别人的失败中学习智慧 /256
6. 追求过程的卓越——按流程做事，让规范成为习惯 /259
7. 塑造职业化的心态——塑造职业化员工，打造团队基业长青的基石 /262
8. 有大境界才有大发展——与上司保持步调一致，相互搭台才能共同起跳 /265
9. 将尽善尽美做目标——简单的招式练到极致就是绝招 /267



第十章 给晋升找个理由

——掌握晋升规则，才能一步步迈入组织的塔尖

1. 胜任才是“硬道理”——持续不断地“充电”，始终比他人领先一步 /272
2. 做个管理上的多面手——培养自己多方面的才能，使自己胜任多种角色 /275
3. 坐不出胆量，喊不出绩效——坐而论道不如起而行 /279
4. 让业绩证明你的能力——关键时刻露一手，让老板觉得你“物超所值” /281
5. 关键时刻要主动出击——在组织需要的时候，不妨主动向老板毛遂自荐 /285
6. 打造自身独特的“卖点”——商品有品牌，领导做事更要树立品牌 /288
7. 辩解只会越抹越黑——只有讲效益的人情，没有讲人情的效益 /291
8. 意见相左要懂得迂回——避免正面冲突，不犯抗上的低级错误 /294
9. 让自己变得不可替代——正确把握自己的职责，做团队里的“懒蚂蚁” /297

参考文献 /301



第一章 掌握中层管理智慧

——超越汗水型中层,做智慧型中层

从聪明到智慧,不是用嘴说,而是用脚走,更是用心行。一般来说,聪明人是手中有剑,而智慧人则是心中有招。更通俗一点来讲就是,聪明人能从一个苹果中看到里面的种子,智慧人还能从种子里看到更多的苹果。

天底下最出类拔萃的人都挤在中层,但在这个群体中,为什么有的中层如鱼得水、游刃有余,有的中层却吃不好睡不好整天提心吊胆?其实,这就是聪明与智慧的区别。如今已不是“老黄牛时代”了,而是需要掌握一些智慧和头脑的时代。所以,要想有所成就,就要做智慧的中层,这样才能让你的事业更上一层楼!



1. 挺直“腰杆”做最好的“中层”

中层领导是企业的脊梁，是企业的核心人才库，是企业得以生生不息的创新源泉。

大量的案例和事实证明：一家企业的成功不仅取决于总经理，中层领导更是起到了 80% 的作用！

对企业来说，中层不同于一般员工，在企业中往往起着中流砥柱的作用，甚至还会关系到整个企业发展的成败。

比如 IBM 公司，其业务从 1985 年开始下滑，直到 1994 年初终于延揽到郭士纳为公司新的负责人，并经过郭士纳实施了一系列的变革和创新措施，才使公司得以东山再起。这其中，郭士纳最成功的地方就是他有效地调动了中层领导的积极性。

再比如，日本超级干啤就是由一名中层领导研发的，这个创新的产品使得日本啤酒制造商“朝日”获得了更多新的市场份额，为其扭亏为盈奠定了坚实的基础。

据美国《管理者》杂志对企业员工的调查显示：超过 40% 的企业总裁认为，在自己公司里最能干的精英都集中在中间层；有 73% 的员工认为，自己部门的主管——而非公司总裁，将直接决定公司整体目标的实现与否。可见，中层领导在公司发展中的作用是多么大。

无论是在生产、质量、技术、财务岗位，还是在行政、公关、人力资源部门，如果一名员工能够晋升为中层管理者，比如总监、经理、主任、处长、部长、科长、主管等，都证明他工作比较勤奋，能力比

较出众。可以肯定地说，中层领导永远都是组织发展的中坚力量，是支撑组织大厦的四梁八柱，是组织独当一面的战将。

与高层管理相比，中层领导在组织中处于一个独特的位置，他们与公司的日常营运、客户及一线员工更为接近，因此他们更明白问题出在哪里。同时，他们和一线工作保持了相当的距离，可以看得更远，因此他们能够发现解决问题和促进增长的新机会。

在我们身边的中国企业中，万科曾与美国富兰克林铸币有限公司合办一个加工厂，这是万科发展项目中的重中之重。为了建造工厂，万科购置了一个工业厂房。当厂房开始装修时，一个让万科老总王石头痛的问题出现了。

原来，在合同中规定：万科要负责在工业区附近提供 1200 个工人的宿舍。但是，在工业区的工人宿舍早已人满为患，哪里还能挤出 1200 个床位呢？眼看着行进中的项目巨轮要搁浅在这个小小的“床位”浅滩上，这怎么办呢？

就在这个时候，负责这个项目的经理赵晓峰将一筹莫展的王石带到了工业园东侧的一条马路边上。赵晓峰指着路对面一排排随地势起伏的单层养鸡棚，兴奋地对王石说：“和养鸡公司谈妥了，把鸡场租下来、把鸡粪清走，消毒防疫，打上水泥，换一下门窗，铺上排水系统，建锅炉房、澡堂、食堂，保证三个月内能让 1200 人住进去！”

“能行吗？！”王石的语气中既有疑问又有惊喜。

“能行！”赵晓峰的语气中全是自信。

最终，问题就这样解决了，项目巨轮又安然前行了。

在万科，还有一位名叫姚牧民的中层干部。在上海兴建万科城市花园时，王石对这个项目的要求非常高，事事都力求完美。就在样板房要对公众开放的前夕，望着周边光秃秃的环境，王石不无遗憾地说



怎样当好中

了一句：“要是春天就好了，种上一排排绿草，环境就衬托出来了。”

姚牧民正好在旁边，听了王石的话，他说：“放心，接待日那天保你绿草如茵。”王石听了觉得特别奇怪，心想：“这是11月份，哪里去找绿草，难不成用绿油漆喷涂？”

一个星期后，当王石再次站在样板房跟前，他却被周围那片绿油油的草坪弄了个目瞪口呆。

“你从哪个温室大棚移栽过来的？”王石惊讶地问站在一边的姚牧民。

“呵呵，一麻袋麦粒的事嘛，小case。”姚牧民的脸上满是轻松。原来，天气很冷，要是种草，在短时间内根本长不出来。于是姚牧民就想了一个办法，在土地上撒了一层麦粒。麦粒很容易生根发芽，只需要短短的几天，就可以长出一层嫩绿色的小麦苗，这样就解决了真实绿色的问题。

就这样，在万科领导的带领下，再加上一群得力的中层干将，上海万科城市花园一炮打响，仅开盘时定金现钞就收了人民币两个多亿。

在过去的人们印象中，领导者往往最欣赏那些“忠臣”式的中层。但实际上，仅有“忠”已经不适应现在这个时代的发展了。最好的中层，不仅是忠臣，更要是能臣。只有“忠”，而缺少“能”，这就会使中层永远停留在一个层面上，既不能推动组织的发展，也无法让自己再上一个台阶。只有那些更有能力的中层才能加速企业的发展，使之迅速脱颖而出，成为行业的领跑者！

在组织中，高层领导是大脑，基层员工是四肢，那么中层领导就是腰。因此，作为一流的中层管理者，必须具备“忠能”的双重素质。可以说，没有中层这个挺直的腰杆，领导者即使再英明伟岸、硬件再先进漂亮、基层员工的素质和执行力再强，企业仍免不了磕磕绊

绊，陷入种种不可预测的困境！

一个人要想活得生龙活虎，“腰”是支撑，“四肢”要灵活；一个组织要有活力，中层领导能力相当重要；一家企业要想“决胜未来”，就要“赢在中层”，就要让领导挺直中层这个腰杆，没有好的中层腰杆，领导就站不直，企业也就没有前途可言。

2. 树立让人心悦诚服的威信， 塑造自己的“品牌”魅力

领导是什么？领导就是影响其他人，使之自愿为实现设定的目标而努力工作。

作为中层主管，不仅要做好自己的工作，还要用热情去感染、鼓舞和激励基层员工，带动整个团队一起努力。如果主管自己工作不积极，推三阻四、拖拖拉拉，这就会给员工树立一个坏榜样，正所谓“上梁不正下梁歪”，团队的工作气氛就会变得懒散、敷衍了事、绩效低下。

美国著名心理学家、人际关系学家、20世纪最伟大的人生导师戴尔·卡耐基曾写过一本创造了全球出版史上空前发行纪录的书，名字叫《赢在影响力》。

在这本书中，戴尔·卡耐基就以超人的智能、严谨的思维和读者探讨了人际交往中的学问，就如何赢得朋友、如何影响他人、如何让事情朝着有利于自己的方向发展、如何在变化的环境中取得成功等问题阐明高见——你将获得更大的发展空间，只要掌握了影响力。



怎样当好中层

几十年来，这本书以其巨大的影响力，深深触动着读者的神经，满足了读者的需求，因此，该书的销售纪录一直持续至现在，的确是赢在影响力。

影响他人，是一门科学，更是一门艺术。因为中层“上传下达”，起着为企业协调阴阳、凝聚元气的关键作用，所以中层的素质高低在很大程度上往往会影响着一般员工的职业行为。而且，这种影响力并非完全来自于权威，它还受其他因素的影响，如知识、信息、人格魅力等的影响。因此，影响力是综合因素互相作用的结果。

在一个组织中，一个人的性格、习惯、工作态度、处世原则等综合起来就是这个人的品牌形象。比如待人，就要有包容、有涵养、有承载、有超越。如果做到不论亲疏远近，喜厌好恶都能一视同仁，平等对待，不仅能包容人，还能感化人，不仅能引导人，还能成就人。具有如此个人魅力的领导者，无疑会团结起所有下属，进而达到组织目标。

中层领导的工作能力、工作品格、工作风格、沟通方式以及个人魅力获得下属的认同，就能在公司中形成一定影响力。作为一名主管在自己的下属面前丧失了威信，被下属在背后誉为“无能”的象征，那么，这个主管也就在部门里或者团队中空有职位而不得其政了。在这样的条件下，要想保证部门或者团队良性运转，提高其整体工作业绩就会是一件非常艰难的事情了。

一名领导的水平和威望如何，就取决于他的品德和作风、知识和能力。威信，可以说就是中层领导头上的光环。如果失去了它，你就失去了对下属的吸引力，这时你即使再有能力，在他人眼中也会变得一无是处，暗淡无光。所以，要做一个成功的中层领导就要把威信发挥到极致，并通过这种威信来影响与他人的合作，从而实现预期目标。