

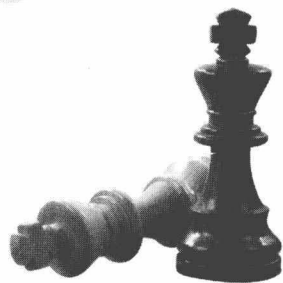


赢在

中层带队
的执行力法则

章岩◎编著

中层



台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在中层:中层带队伍的执行法则 / 章岩编著. —北京: 台海出版社,
2009.9

ISBN 978-7-80141-660-5

I. 赢... II. 章... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 153655 号

赢在中层:中层带队伍的执行法则

著 者:章 岩

责任编辑:刘新玲 谢 香

装帧设计:天下书装

版式设计:通联图文

责任校对:陈 媛

责任印制:蔡 旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市景山东街 20 号, 邮政编码:100009

电 话:010-64041652(发行,邮购)

传 真:010-84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: th-cbs@163.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:北京高岭印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本:710×1000 1/16

字 数:150 千字

印 张:15

版 次:2009 年 9 月第 1 次

印 次:2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-80141-660-5

定 价:29.80 元

版权所有 翻印必究



[目 录]

CONTENTS

前 言 做最好的中层	1
------------------	---

第一章

中层是“腰”，腰不好领导就“头”大

中层是“腰”，腰不好领导就头大	4
不要问公司能为你做什么，而要问自己能为公司做什么	7
不知道的事要追根究底，敢问的“傻瓜”比一无所知的傻瓜要好得多	9
有能力又要肯卖力，别成公司的“隐形鸡肋”	12
中层精力分配法则：70%对上管理，20%部门管理，10%同级协调	15
“上”和“下”间寻求平衡，中层经理该做的和千万不能做的12件事	17

第二章

医好上级的心病——发挥“腰”部力量，做一流的中层

如何面对领导的“问题该怎么解决，你自己定”	21
为了让工作更有成效，你要比上司还要了解他自己	24
不要总跟上司提条件，而是要自己想办法去创造条件	27
医好上级的“心病”——主动做别人不愿做的“苦差事”	30
独立解决你的份内问题，别把上司当成你的“万能救世主”	33

会听还要能干——不仅仅要读懂上司话中的“弦外之音”	34
能干还要肯干——做不找借口找方法的一流中层	37
把合理的要求当成锻炼,无理的要求当成磨练	40
与上司要注意保持距离,小心同事挖墙角	42

第三章

满足上司的虚荣心——低调做人,让上司有一种优越感

一个优秀的中层,必须从学会服从开始	46
没有上司赏识,你再有才华也可能是怀才不遇的穷人	48
不要抢上司的风头,一定要学会推功揽过这一招	51
最大的错误是不犯错误——不要在上司面前表现得太过完美	54
顺耳的忠言效果更好——对上级的错误要采取“迂回战术”	56
“到位”但不“越位”——让上司走出“越位恐惧”	58
消除“中层尴尬”——上司扮好人,你来当坏人	62
你让上司生闷气,他会给你小鞋穿	64

第四章

老板眼中优秀中层必备的六大基本品质

学会感恩——像原谅陌生人一样原谅上司的过失	67
“中层”就是要“忠诚”——为自己树下“忠诚”的招牌	70
对下属的行为负责	
——即使下属犯了100%的错,你也要承担80%的责任	72
付出不一定有回报,承担责任时要把握个“度”	74
欺上又瞒下,后果很严重——诚信的人才能得到别人的信任	76
先做狗熊,再做英雄——不忍受得了屈辱,怎么负重任?	78
士气比武器更重要——有激情的人更容易成功	80

第五章

想赢在中层,先完善自己——管好自己才能带好队伍

- 心高气傲会使你成为两头受气的“夹心饼” 83
- 有侦察兵的细心和敏感,才能发现管理中的细节问题 85
- 不需要事必躬亲,但要明察秋毫——在细节中做出榜样 87
- 一次只做一件事情,并只做最重要的事情 90
- 创新宜缓不宜急,急转弯的后果可能是翻车 92
- 磨刀不误砍柴工——通过参加培训来提升自身素质 94
- 找出自身独特的“卖点”,做自己的“品牌经理” 97

第六章

严有尺度,爱有距离——对待下属刚柔并济、恩威并施

- 像汽车教练那样,在员工第一次上路时给予鼓励 100
- 用你的权威把他们镇住,警惕被下属牵着鼻子走 103
- “领导力”来自于“亲和力”——让下属体会到你的人情味 104
- 变领导为指导——多一点言传身教,少一点权势压人 107
- 最廉价而简单的激励方法是赞美——拍拍下属的马屁并不丢脸 109
- 激发员工的主人翁意识,扭转员工的工作态度 111
- 别把自己变成监工,给下属面子就是给自己面子 114
- 对症下药,做下属最好的心理医生 116

第七章

抓紧缰绳而非勒死缰绳——学会授权才能打造金牌团队

- 世界上没有完美的人,但能有一个完美的团队 120
- 抓紧而非勒死缰绳——学会授权才能建立起自己的团队 122

别当“拼命三郎”，培养两个好学能干的人做你的左膀右臂	125
鸣镝射向哪里，箭就要射向哪里	
——培养团队的目标一致性和原则服从性	127
把优秀的员工粘合起来，让他们把劲往一处使	130
把员工变专家——让团队中每个人都成为栋梁	132
爱护自己的团队——将加班与最终目标结合起来	134

第八章

最伟大的将军是能够让普通军队发挥最大作用的人

“走动式”管理——用耳朵和眼睛去搜索自己需要的信息	138
不要急着赶去“救火”，坐下来用几分钟进行时间计划	141
外来的和尚不一定会念经，多从公司内部选拔人才	143
你勤他就懒——不要轻易帮下属做事	145
帮助员工寻找合适的位置，而不是一味“升职”	148
360度绩效考核——对员工进行多角度、多渠道的考核	150

第九章

决定未来的不是能力如何，而是看你怎样进行目标管理

决定你未来的不是你的能力，而是你的目标	153
理解先于管理——接到目标后不要自己瞎想，要多与上级交流	155
执行前多把握整体	
——用太多的时间处理细枝末节，反而容易忽略大事	158
不跟踪不检查，就肯定得不到你要的结果	160
赚钱才是硬道理——让业绩来评价目标	163

失败是成功之母,总结是成功之父 ——总结的目的是为了下次更好开始	165
---	-----

第十章

没有良好的执行力,再好的决策都只是空中楼阁

转变思维方式——屁股决定脑袋,坐什么位置就要想什么事	169
不仅仅是“上传下达”,还要把口号变成实际行动	172
让合适的人做合适的事——选对人才能提高执行力	174
速度第一,完美第二,有速度才有执行力	177
有条件要执行,没有条件创造条件也要执行	179
动真格的,先从干部开始——处罚别人前先处罚自己	182
把责任追究到底——谁拖后腿,就砸谁的饭碗!	184
制度是用来执行的——在人情面前不要睁一只眼闭一只眼	186
做“放大镜”型的中层经理,才能把客户价值“点着”	189

第十一章

平级竞争不可避免,切忌剑拔弩张弄得你死我活

韬光养晦,决不当头——在同事之间不一定非要当最拔尖的	192
不要让你的同事为你干活,而让我们的同事为“我们的目标”干活	195
别做平级同事中最拽的一个,这样做的结果可能是你被干掉	197
送点人情给同级——用“场面话”拉近同事关系	199
回避不是逃避,而是为了不让隔阂加深	202
与平级同事不要随便交心,交心时一定要小心	204
别被同级当枪使,保持自己的立场才能“生存”下去	207
博得同僚好感的8大建议	209

第十二章 中层到高层,距离到底有多远

主管必须帮助下属成功,自己才会成功	213
不做干死活的老黄牛——光流汗不行,还要学会“流露智慧”	215
别把领导不当回事,对于任务要及时向上级汇报让他安心	218
在组织有需要的时候,不妨主动向老板毛遂自荐	220
把工作和家庭协调好,小心后院失火拖你晋升的后腿	223
要有“老板心态”——丢弃雇佣思想,把企业看成自己的	226
小心!“野心家”会让你成为老板眼中的危险级人物	227
后记	231

前 言

中层有三苦,有人说:“上司赖,同事坏,下属懒。”还有人说:“上讨不了巧,下讨不了好,中间有人下套。”你是否也有同感?的确,要做好中层不是一件简单的事,做好了是上司和下属之间的桥梁,做不好就是一堵密不透风的墙。谁都想把墙砸破,让自己的工作不再有阻碍。

中层在公司中扮演着“夹心饼”角色。你是扮演这样的角色吗?如果是,那么你能算是一个二流的中层。什么是一流的中层?当然是那些在公司中可以成为顶梁柱的中层,他们主动承担起公司的各项重任,是公司的中流砥柱,没有他们,公司将得不到很好的发展。

想要在公司中“人见人爱”、“如鱼得水”,需要的不止是你胜任工作的能力,还需要你掌握一套有用的工作技巧和处事方法。掌握了正确的技巧和方法,这样你才能真正发挥出自己的能力,对公司的发展有利,对你自身的发展更有利。

上级交往——在上级的眼中,你不能是一只“老黄牛”,只知道自己埋头苦干,光流汗,不“流智慧”,也不能是一只“马屁精”,只知道对他们点头哈腰,却做不出一丁点像样的成绩。你要“眼尖”,揣摩上级意图,在他向你开口之前,你就已经做好了,或把事前的准备工作做足了,能在最短的时间内完成任务,那么,上级一定会对你刮目相看,把你当成“心腹”对待。你也要“会听”,咂摸上司话中的弦外之音,会让你知道哪些方面是需要“额外”做的,让你把工作做得更好、更全面。你还要学会“肯干”,遇到困难不找借口,把解决困难当成是对你的锻炼,一

件事情做不好也不找借口，勇敢地承担错误。

在与上级的交往中，你需要低调做人，有些中层自认为自己的能力很高，所以总是不服从上级的命令，完成不好上级交代的任务。事情做不到位不说，还经常做一些越位的事情，动不动就会针对某件事情找上级“谈一谈”。这些做法都会使得上级不能很好地欣赏到你的才能，“激怒”了他们，他们就会给你“穿小鞋”。那么，如何避免这样的事情发生？在上级面前你要注意些什么？本书给你详细的解答。

下属沟通——中层和下属组成了一个工作团队，世界上没有完美的人，但是有完美的团队，要想拥有一个完美的团队共同完成目标，不仅要求你不要做“拼命三郎”，学会给下属授权，还要你对他们刚柔并济、恩威并施，让自己树立起威信的同时，也要有一定的亲和力，使员工愿意和你交流和沟通，以便减少工作中一些不必要的失误。下属是你接触的最多的群体，你的工作需要他们的帮助才能很好地完成，同时你又是他们的管理者。如果说你是一位将军，那么，你的下属就是士兵，最伟大的将军就是要让普通的军队发挥出最大的作用。所以，你的管理工作是否到位，关系到工作能否顺利的完成。

执行力——“执行力”是管理中一个永恒的话题，没有良好的执行力，再好的决策也只是空中楼阁。提高执行力不仅要从自身做起，还要采取措施提高员工的执行力，不仅要让合适的人做合适的事，该追究责任的时候绝不讲人情，还要提高完成任务的速度。

同级交往——“韬光养晦，绝不当头”是你与同事交往时一定要注意的原则，你们之间既是相互合作，又是相互竞争。“鹤立鸡群”虽会显示出你的优雅和高贵，但是也往往是猎人最先发现、最先消灭的一个，你在与同事相处的过程中，做最拽的一个，得到的结果也会是最先出局。要想同事不挤兑你，你懂得一些与同事交往的原则。如，送点人情给同事，关心同事，博得他们的好感。但是，交往的过程中，一定要注意的是该回避的回避，保持自己的立场，不要被他们当枪使。

一个优秀的中层必须具备“感恩、忠诚、负责、诚信、忍辱、激情”六大基本的品质，具备了这六种品质的中层不会再是二流或三流的中层，而是一流的中层。这些品质不是你天生就有的，需要你在工作中一点一点锻炼、培养和积累出来的，本书将会详细地告诉你该如何去做。

如何赢在中层是一门艺术，该从哪些方面去做好这门艺术？应该怎样去做？这些问题本书都通过通俗的语言、生动的案例给你做出了说明。对中层来讲，本书极具实用性，将会很好地帮助你提升自己，成为最好的中层！

第 中层是“腰”，

章 腰不好领导就“头”大

如果没有中层这个挺直的腰，领导者再英明伟岸、硬件再先进漂亮、基层员工的素质和执行力再强，企业仍然免不了磕磕绊绊，陷入种种不可预测的困境！

一家公司，要想“决胜未来”，就要“赢在中层”。而你，中层经理，就承担着公司的希望和未来！

中层是“腰”，腰不好领导就头大

对企业来说，中层经理的地位可谓重中之重，关系到一家企业的生死存亡。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。阴阳不调，人就会生病；元气散乱，身体就变得弱不禁风。如果说高层管理者是大脑，统筹全局，把握大方向，基层员工是手和脚，听命行事，那么中层就是腰：聚元气，疏通道，上对高层负责，下对基层执行。

俗话说：腰板硬了，头才抬得高，走路才精神。一个人腰无力，就会元气不足，头晕眼花，昏昏沉沉，站不稳，走不快。腰不好，领导就头大，基层也有火，积郁一久，企业就会出问题。

所以，一个好的中层，就是挺直的腰，协助脑袋将命令传达到四肢（基层），对基层工作的执行还要随时监督和完善，将决策落到实处，见到效益，并将基层的意见反馈回去，帮助高层做出新的更有力的决策，

让公司的运营顺畅无阻！

为什么把中层比喻为人体的“腰”呢？因为中层经理的作用和人体的“腰”所起的作用类似，在企业中承担着四种使命：沟通者、协调者、建设者、执行者。上面的命令传到基层，需要中层的过渡；下面的意见上达天听，需要中层的代劳；上下联动，齐心协力，需要中层的协调；企业的未来，需要中层一砖一瓦的建设；而高层的决策和意图，中层又是第一个执行者。换言之，中层既承担着管理的角色，又要做一个优秀的被管理者，集双重角色于一体，职位虽不高，任务却很重。

如果没有中层这个挺直的腰，领导者再英明伟岸、硬件再先进漂亮、基层员工的素质和执行力再强，企业仍然免不了磕磕绊绊，陷入种种不可预测的困境！恰恰就是这一点，是目前很多中国企业的缺陷和不足。高层经常诉苦：自己的决策中层不能领会，执行管理混乱，真是一将难求；基层也常常抱怨，部门经理老害自己被老总批评，将相无能，累死三军啊！

一家公司，要想“决胜未来”，就要“赢在中层”。而你，中层经理，就承担着公司的希望和未来！

百胜全球餐饮集团董事局主席、首席执行官兼总裁的戴维·诺瓦克就是一个能为高层和股东们分忧的出色高级中层。对旗下著名的快餐品牌肯德基，百胜高层发现，特许加盟的策略确实有助于增加肯德基的门店数量，但是管理质量却不好控制，财务状况也不容乐观。这时，戴维承担了使命，被派去与加盟商谈判。

加盟商们在生气地吼叫，戴维却始终以低调平和的态度，站在加盟商的角度去想问题，尽量体会他们的感受，出人意料的谦恭为他赢得了信任和理解。他还进一步发现，肯德基有一半以上的餐厅属于加盟性质。可以说，失去加盟商的支持，肯德基很可能就完蛋了！

这个结论让上面那些从不实地调查的高傲的董事们惊讶无比，庆幸让戴维去处理此事。在他的说服下，高层召开大会，告诉员工：“从现

在开始，加盟商和我们就是一家人。”又采取了一些办法，让员工消除了与加盟商的隔阂。

正是戴维这样善于处理上下关系的“腰”的存在，使“头”和“四肢”实现了顺利的沟通。百胜餐饮集团正因为有如此优秀的高级中层，才成为了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。

优秀中层的作用即在此，不仅能为高层排忧解难，还能保障基层的利益，所谓协调阴阳，使各方利益达成一致，就是这样。既减轻了“头”的重负，又能让“四肢”舒展自如，整个“人”都精神抖擞，活力十足。有好“腰”如此，公司的利益自然能够最大化，前景当然一片大好！

腰好用，人精神；中层好用，企业才有活力。判断一个中层经理是否优秀的标准，就是他能为公司体现出来的价值。人要追求健康，就得有一个好腰，这里是人的肾脏，人的周转站，阴阳调和之地，企业要追求发展，就得有一批召之能战、战则必胜的中层经理。

因此，“好用”的中层才“顶用”。对上要负责，对下要监督。反过来，对下也要负责，对上也要观察和谏言。就像古代良相，宰相肚里能撑船，撑的是包容的船，是洞察一切的胸怀。有这样的胸怀与眼界，就可以迅速领悟上命，坚决执行，并能够与基层打成一片，凝聚团队力量，在上下之间游刃有余。如果你具备这样的素质，那么就一定能成为最优秀的中层！

中层智慧锦囊：

中层管理人员是企业的“腰”，“腰”不好使就会把老板累得个个“肾亏”，企业发展到一定阶段就无精打采，甚至一命呜呼。所以说只有“腰”好，企业的前景才能一片大好。

不要问公司能为你做什么，而要问自己能为公司做什么

《圣经》中有一句话：“你用什么量器量给别人，别人也必会用什么量器量给你。”你得到的回报，总是与你创造的价值对等。

有家公司的员工通道上这样写道：“假如你有智慧，请你贡献智慧；假如你没有智慧，请你贡献汗水；假如你两样都不贡献，请你离开公司。”

不要问公司可为自己做什么，而要先问自己能给予公司多少贡献。如果人人都有奉献精神，公司就会成为一棵茁壮成长的参天大树；反之，若人人先顾私念，索求第一，公司就面临崩坍之灾！对一名合格的中层来说，奉献精神更是立身之本！

有的中层经理自恃才华过人，以为自己满腹经纶，只缺一个广阔与自由的平台。孤傲之下，便对公司要求过高，一旦事有不顺，就抱怨公司没有为自己提供充足的发展条件，甚至还会因为没有得到预想的回报而委屈得像个小姑娘，顾影自怜、孤芳自赏，好像谁都对不起自己。如果你曾经或现在仍然有这样的心态，那么请一定在内心大声地问问自己：我正在做的事情会为公司增值吗？我是否在努力适应公司的需要？

需要谨记的是，付出并不一定会创造价值，因为许多人的付出并没有找到正确的方向。盲目而无效的劳动，除了满头大汗，什么也得不到。这就是一些中层经理劳而无功的原因，他们往往眼高手低，心高志远但却缺乏脚踏实地的实干精神，就连抱怨都显得那么空洞。

某公司安排三位准备重点培养的中层经理下到基层锻炼和考察，计划在其中挑选一位提拔进高层。他们三位的工作很简单，只是将公司回收的各种报废汽车分解成一个个的小块，然后送到钢铁厂。

几天后，老总下来把他们的工作一检查，表扬了一位姓王的中层