

GUIDE FOR MID-LEVEL MANAGEMENT

中层领导力 白金手册

服务好上司，领导好员工
成为公司中坚核力量

孟德凯 / 著



核能团队中层领导力、执行力的管理箴言
世界500强企业总监的工作方法论

民主与建设出版社

中层领导力 白金手册

孟德凯 / 著

民主与建设出版社

· 北京 ·

©民主与建设出版社，2018

图书在版编目(CIP)数据

中层领导力白金手册 / 孟德凯著. — 北京: 民主
与建设出版社, 2018.9

ISBN 978-7-5139-1847-3

I. ①中… II. ①孟… III. ①领导学—手册 IV.
①C933-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第296934号

中层领导力白金手册

ZHONGCENGLINGDAO LI BAIJINSHOU CE

出版人 李声笑

著者 孟德凯

出品人 一帆

出版统筹 康天毅 李丹

责任编辑 程旭

特约编辑 俞芬 李丹

封面设计 末末

出版发行 民主与建设出版社有限责任公司

电话 (010) 59417747 59419778

地址 北京市海淀区西三环中路10号望海楼E座7层

邮编 100142

印刷 天津旭丰源印刷有限公司

版次 2018年12月第1版

印次 2018年12月第1次印刷

开本 700mm×980mm 1/16

印张 15.5

字数 209千字

书号 ISBN 978-7-5139-1847-3

定价 42.00元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

前言

上下有对策，重新认识中层管理

中层管理者在组织中的地位非常重要，既肩负着领导员工的责任，还承担着辅助上级的义务，兼有管理者与被管理者双重的身份。就是这种双重身份，让不少中层管理者认为自己是一块“夹心饼干”，上下都不讨好。

其实，这是一种错误的认识。一名优秀的中层管理者，即使是在“上下挤压”的环境中，也能游刃有余地工作，让自己成为上下级最需要的人，获得他们真心的认可。

作为中层管理者，事业能否成功，上司和下属都很关键。想要在事业上取得成绩，既要获得上司的赏识，还要得到下属拥戴，这就需要我们管理好自己的上司与下属。

管好上司的第一点，就是对自己有清楚的角色认知。你要在上司面前扮演什么样的角色？如何在各个场合都不越位？如何满足上司对你的期望？如何成为上司的稀缺资源，而不是可有可无的角色？这些都需要中层管理者一一去掌握。

管好上司的第二点，是要学会与上司相处。如何让自己去适应不同性格的上司？如何摸清上司的脾气？如何利用有效的沟通技巧来消除与上司之间的信息障碍？如何用实际行动去获得上司的肯定？这些都是管理上司的过程中必不可少的部分。

管好上司的第三点，是要学会请示与汇报工作。请示工作说方案，汇报工作说结果。请示工作时不要替上司做决定，而是提供三种及以上的方案让其选择；汇报工作时不要废话连篇，而是要根据上司的需要直接说结果。这些都需要中层管理者重点学习。

有人说：“70%的优秀员工都是被中层管理者折磨走的。”中层管理者之所以会背负这种“罪名”，追根究底还是因为不懂得如何去管理下属。做好目标管理，是中层管理者领导下属、管出好成绩的第一步。

给下属布置任务后，还要授予下属相当的权力。任务布置得是否清楚？是否有标准？是否落实了责任？这些都是员工能否高效完成任务的关键。而在员工获得相当的权力后，如何保证权力不会被员工滥用？这就需要中层管理者掌握授权、控权的方法。

考核辅导，是现代公司管理的必备元素。一名中层管理者如果无法设计出一个完善的考核辅导方案，那么如何保证员工能完成你布置的工作？而你又如何成为那个优秀的中层管理者？

有考核，必然有激励。激励机制设计得越完善，考核的结果就越能让中层管理者满意。因为完善的激励机制可以有效提高员工的工作积极性，员工工作越积极，其考核结果必然也就越好。“铁打的营盘，流水的兵”，中层管理者唯有做好组织管理的工作，整个团队的工作效率才会提高。

管理好上司、领导好下属，中层管理者就不会成为“夹心饼干”，而是成为上司与下属“最需要”的人。

目录

前言

上下有对策，重新认识中层管理

上篇

向上管理，
做上司倚重的
下属

第1章

角色认知：定好位，不错位，莫越位 _3

- 1.1 五种角色：找准你扮演的最佳坐标 _4
- 1.2 死守定位：任何场合都不要代表上司发言 _10
- 1.3 行为规范：满足上司对你的角色期望 _13
- 1.4 三位一体：让你最正确地工作 _18
- 1.5 能力提升：成为上司的稀缺资源 _23

第2章

管理上司：把上司从领导变为盟友 _29

- 2.1 你要适应上司，而不是要上司适应你 _30
- 2.2 三种上司角色，三种管理剧本 _33
- 2.3 先摸清上司性格，再摸清上升通道 _37
- 2.4 不做炮灰，管理好上司的黑色情绪 _41
- 2.5 哈贝马斯沟通，疏通信息传递障碍 _45
- 2.6 用实际行动获得上司的信任 _50

第3章

请示方案：永远不替上司做决策 _55

- 3.1 事无巨细不行，越俎代庖更不行 _56
- 3.2 矛盾、问题、背景、意见，一个都不能少 _58
- 3.3 提供优选方案，只让上司做判断题 _62
- 3.4 分清主次，重点内容重点请示 _65
- 3.5 把握请示工作的有效沟通 _68

第4章

执行到位：没有 100%，一切等于 0 _73

- 4.1 没有失败的战略，只有失败的执行 _74
- 4.2 三个时间管理工具，别让执行毁于拖延 _78
- 4.3 高效协同，融合组织的整体执行力 _83
- 4.4 PDCA 法则：计划、行动、检查、总结、备案 _88
- 4.5 建立注重结果的思维模式 _93

第5章

汇报结果：亮出自己，学会职场“显规则” _97

- 5.1 汇报能力决定你的职场曝光率 _98
- 5.2 最佳汇报时间与最优汇报方式 _101
- 5.3 汇报的原则、逻辑与结构 _106
- 5.4 真实而详细的数据 _112
- 5.5 演示工具展示最清晰的视觉 _117
- 5.6 学习麦肯锡的汇报方法 _122

下篇

向下领导，
做下属信服的上司

第6章

目标管理：有方法，有技巧，有效果 _129

- 6.1 驴子与马：有目标不等于有好目标 _130
- 6.2 SMART 法则：具体、可衡量、可接受、有关联、有期限 _133
- 6.3 目标合理分类，层级不同执行不同 _138
- 6.4 用多权树法逐层分解目标 _143
- 6.5 4D 原则：立即做、稍后做、授权做、不做 _145

第7章

任务布置：走流程按标准，工作发布清晰 _149

- 7.1 按程序走：环环相扣，信息不偏差 _150
- 7.2 确立标准，明确规范要求 _154
- 7.3 参考工作派遣单，迅速提升执行力 _158
- 7.4 落实责任制，预防推脱 _161
- 7.5 利用工作日志进行反馈监督 _164

第8章

权力授控：向“一抓就死，一放就乱”说不 _169

- 8.1 授权有道，带出打不垮的铁血组织 _170
- 8.2 差异授权：按个人特点授权 _173
- 8.3 80% 授权法：不给全部的权力 _176
- 8.4 阿米巴：人人都是经营者 _179
- 8.5 别养“猴子”，逆向授权让上司变员工 _180
- 8.6 监督控制要到位，避免授权滥用 _184

第9章

考核辅导：别让不科学的打分制“杀死”员工 _189

- 9.1 没有科学的考核就没有科学的管理 _190
- 9.2 考核工具化：全方位、零死角、多层次 _194
- 9.3 流程表单化：建立标准，完善制度 _201
- 9.4 考核标准量化：公正、公平、有效力 _205
- 9.5 考核落地：考核结果反馈面谈 _209
- 9.6 事后辅导：找原因，分析总结改不足 _213

第10章

激励机制：激发工作动力，提高工作效率 _217

- 10.1 没有胡萝卜，连驴子也不会卖力干活 _218
- 10.2 物质激励：薪酬激励是最直接有效的手段 _221
- 10.3 精神激励：信任、乐趣、潜能、规划 _225
- 10.4 期望激励：用未来提高工作积极性 _228
- 10.5 满足激励：让激励与保健双因并行 _232
- 10.6 挫折激励：做“被打的亚当斯” _236

上篇

向上管理，
做上司倚重的下属

第 1 章

角色认知：定好位，不错位，莫越位

对于中层管理者来说，要使自己在公司中发挥应有的作用，被上司重用，首先必须认识自己，认识自己作为一个中层管理者对公司、对上司的作用。只有明确自己的角色，才能更好地发挥自己的作用。

1.1 五种角色：找准你扮演的最佳坐标

作为一个承上启下的中层管理者，在实际的工作中经常需要转换角色，而做好角色转换的前提条件就是要认清自己扮演什么样的角色，以及这个角色的功能与作用。如此，才能成功游走于各个角色之间，保证自己的角色不会出现偏差与混乱，影响上司对你的观感。

1.1.1 忠于信仰的“布道者”

每个企业都有自己的愿景、价值观，中层管理者的责任与义务就是去理解甚至是创造、提升公司的价值观，并将之传递给自己的员工，做一个“布道者”。

阿里巴巴的公司文化打造得非常成功，中层管理者在其中起到了非常重要的作用。那么，阿里巴巴的中层管理者是如何做好“布道者”这个角色的呢？

借物管心。阿里巴巴会赋予某个事物或者行为一个物语，以此来与员工进行精神上的沟通。淘宝的所有员工都要学会倒立，这么做的目的就是想让员工在工作中能够逆向思考。比如，在想不出更好的营销方案时，中层管理者就会进行倒立；如果发现员工在工作上有问题想不通，中层管理者会主动找员工，让员工和自己一起做倒立，倒立之后，再与员工一起讨论该怎么解决这个问题。把“倒立的行为”和“实际问题的解决”融合到一起，而不是倒立做完了，又让员工自己回去解决这个问题。

不做“卫道者”，做“布道者”。企业愿景、价值观的传播需要在公司内部形成一定的传播机制。所以，中层管理者不应该是“卫道者”，而应该成为“布道者”。譬如，阿里巴巴的新员工如果对阿里文化并不认同，阿里巴巴的中层管理者不会去批评他，而是会带领新员工去参观公司，给新员工讲述阿里巴巴的故事，讲述其他员工的故事。

阿里巴巴在公司文化传播上还设置了很多特别的机制，不管是哪一种机制，中层管理者都在其中起到了非常重要的作用。

1. 中层管理者与普通员工的关系

为什么中层管理者必须扮演好“布道者”的角色？因为相比于高层领导，中层管理者更接近普通员工。中层领导几乎时刻都和普通员工在一起，他们了解普通员工的日常工作状态，懂得普通员工的心理。另外，很多中层领导都是从普通员工做起的。所以，相比于高层领导，他们更理解普通员工。

因为中层管理者与普通员工的特殊联系，高层领导也希望中层管理者能代替自己做好公司价值观、经营理念的传播，让公司的凝聚力得到进一步加强。

2. 中层管理者对传播责任的认知

普通员工对公司愿景、价值观、经营理念的认同对公司来说很重要。而作为“布道者”的中层管理者，在公司中的地位也是无可替代的。

可是，面对这么重要的责任，一些中层管理者并不知道自己到底该怎么做，因此，他们常常把“布道者”变成“卫道者”。这导致的结果往往是，员工对中层管理者产生厌烦情绪，上层领导对其失望。

那么，中层管理者该如何做好“布道者”的角色呢？其必须对以下三点有清醒的认知（见图 1-1）。

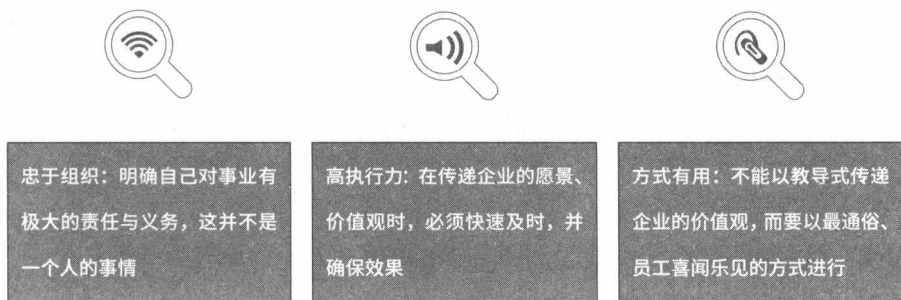


图 1-1 中层管理者的三点认知

1.1.2 懂分寸的“属臣”

古代的皇帝最忌讳什么？“藩王”拥兵自重。同理，在公司管理中，高层领导者也忌讳这种员工。中层管理者一旦被上司认为自己是拥兵自重的“土皇帝”，结果肯定是被“释权削藩”。

高层领导赋予你权力，是为了让你管理好部门，使天下“安定”。要做好中层管理者，获得上司的长久信任，就一定不能把自己变成“土皇帝”，而是要做懂分寸的“属臣”。

某一英语单词练习 APP 的负责人在这一点上就把握得非常好。为了能让该 APP 有更好的发展，公司把该业务全部交给了技术部主管来负责。技术部主管并没有因为拥有了权力而沾沾自喜，认为自己可以主导并决定该 APP 的全部事情。在一些小事情方面，该负责人并不会向上级请示。但是，如果遇到了需要增加新功能等大问题，他就会向上级请示。不事事申请，也不妄自尊大，该技术部主管非常完美地扮演了一个懂分寸的“属臣角色”。

那么，中层管理者们如何才能成为一个懂分寸的“属臣”呢？可以按照以下三个方面进行（见图 1-2）。

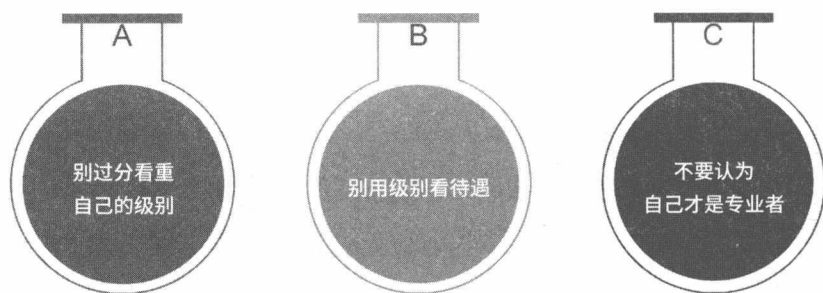


图 1-2 做懂分寸“属臣”的三个要点

1. 别过分看重自己的级别

一些中层管理者特别看重自己的级别，喜欢被别人称为“某总”，喜欢在员

工面前展现自己的优越感。而且他们通常自我感觉非常良好，常常在上司做好工作安排后，擅自改变上司的决定。而有些中层管理者则相反，不仅跟下属打成一片，对上司的各项安排也认真执行，遇到问题及时请示汇报。

2. 别用级别看待遇

很多中层管理者会认为：“我既然坐到了这个位置，那我的薪资福利肯定也要达到一定的水平。”中层管理者在要求高福利、高薪资之前，应当先想想自己是否做好了这个级别应做好的工作、是否无愧于公司授予的这个职位。

3. 不要认为自己才是专业者

“术业有专攻”，确实是真理，但是“恃才傲物，不懂得山外有山，人外有人”，那就大大地错了。很多中层管理者都会犯这个错误，认为在这个部门，没有人比自己更专业，上司什么都不懂，就不要指手画脚。

这种想法是职场大忌，先不说上司懂不懂，即使只是一个旁观者提出了建议，我们也不能摆出这种态度。如果觉得上司说得不对，那么就要说出自己的理由来，而不是抱着“你懂什么”的心理。

1.1.3 能变通的“谏臣”

一个中层管理者要负责的工作有很多，包括人事关系、计划制订、关于全局的决策、相关的执行活动等。而这些工作要顺利开展，就必须得到上级领导的支持与帮助。所以，中层领导一定要懂得适时向上司提出建议，让上司认同你的想法。

《英语流利说》是一款英语口语练习软件。有一段时间，《英语流利说》推出了韩语、日语等其他语言的口语训练。在推行新项目的过程中，一个主管发现，这些新项目使用的用户并不多，而且还加大了技术人员的工作量，同时，英语项目的服务质量也受到了影响。

该主管认为还是应该专心把英语项目做好，其他的语言项目可以暂停。但是，推出新项目是公司领导拍板决定的，如果自己提出这个建议，会不会被领导不认可呢？经过深思熟虑后，该主管仍然决定提出这个建议，并采用了书面

报告的形式，把原因、相关数据都陈列上去，以事实来说服领导。最终，该主管的建议被采纳了。

在发现公司决策错误时，中层领导要敢于提出自己的想法。但在提建议时，也要注意方式、方法，以下是要注意的三个技巧（见图 1-3）。

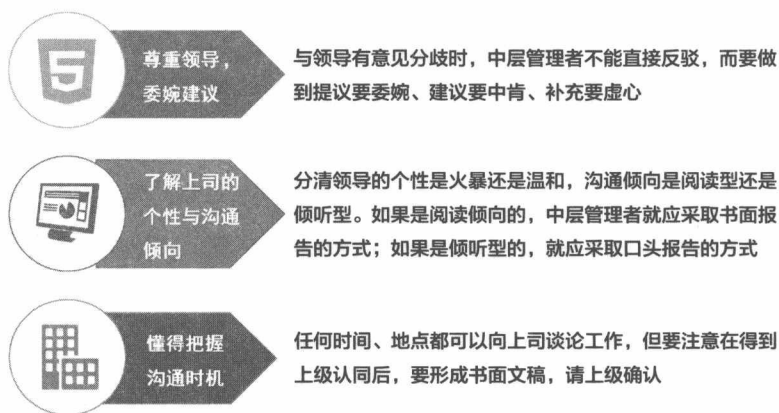


图 1-3 做能变通的“谏臣”的三个技巧

1.1.4 会平衡的“传话筒”

高层管理者委托中层管理者履行管理职能，是因为他信任你，相信你能担负起相关的责任，为自己分忧。但在现实工作中，有些中层管理者因为深得员工的信赖和拥戴，就以为自己是“民意代表”，总是扮演“我站在群众这边”的角色。当高层领导制定一个新政策时，总是跳出来反对，并申明“我所提出的都是群众的呼声”。

这类中层管理者忽略了一个问题，你的管理者职位不是由员工选举产生的，而是由上级任命的，你的行为必须对公司和上司负责，你要给上司解决麻烦，而不是制造麻烦。

那么，中层管理者如何才能做到双方的平衡，既能为上司分忧，又能获得下属的拥戴呢（见图 1-4）？