

智和商學 系列丛书

新中层领导力就是企业的战斗力
极致的管理源自极致的中层

对于“向上者”而言极致不是“目标”而是过程

没有健康的中层，就没有健康的企业

做最好的中层，把优秀当成一种“刚需”！

ACHIEVE THE ULTIMATE MANAGEMENT:

Manual For Leadership Improvement
Of Middle-Level Managers

把管理 做到极致

新中层领导力精进

曾 伟/著

ACHIEVE THE ULTIMATE MANAGEMENT:

Manual For Leadership Improvement
Of Middle-Level Managers

把管理 做到极致

新中层领导力精进

曾 伟/著

图书在版编目 (CIP) 数据

把管理做到极致: 新中层领导力精进 / 曾伟著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2019. 11

ISBN 978-7-5158-2608-0

I. ①把… II. ①曾… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 233560 号

把管理做到极致: 新中层领导力精进

作 者: 曾 伟

特约策划: 长尾研究社

责任编辑: 于建廷 臧赞杰

责任审读: 傅德华

营销总监: 姜 越 闫丽丽

营销企划: 闫 晶 徐 涛 司小拽

推售推广: 赵玉麟 王 静

版权推广: 袁一鸣 吴建新

装帧设计: 周 源

责任印制: 迈致红

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2020 年 1 月第 1 版

印 次: 2020 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000 mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 7.875

书 号: ISBN 978-7-5158-2608-0

定 价: 49.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

Http: //www.chgslchbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: y9001@163.com (第七编辑室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

推荐序一

追求极致是摆脱平庸唯一出路

没有平庸的事业，只有平庸的心态；任何平凡之事做到极致，都将造就了了不起的成功。

大多数所谓的“聪明人”都有一个弱点：善于找“及格线”。特别是在工作中，他们比平常人更善于发现工作的底线，做事习惯踩着这条底线走，不求有功但求无过。这样的做法是最“经济”的，自己省力，旁人挑不出毛病，按部就班地走着，何乐而不为？

当“聪明人”都觉得“60分万岁”的时候，也有一类人选择了另外一条路。他们在想办法从60分做到80分，从80分做到100分！我们都知道，不断打磨一件事情，越到最后，越要付出呈几何倍数增加的努力。也许，只要花一分的力气就可以从0分到60分，而从60分到80分则需要花十分力气。若想从80分朝着100分精进，每走一步都需要付出一百分的努力。

一定会有人觉得，这样的选择太辛苦，是自己给自己找罪受。从人生的角度来看，我欣赏这样的人，他们有精进的毅力和勇气；从企业领导者的角度来看，我更渴望拥有这样的员工。如果这个人是我的朋友，我愿在他需要的时候伸出援手；如果这个人是我的下属，我更愿意给这样的员工更大的平台，更高的回报，让他继续有勇气坚持下去。毕竟，一个企业、一个组织想要不断乘风破浪、驶向远方，只有他们才能提供最可贵的推动力。

本书的作者，恰恰就是这样的人；而我也很庆幸，中旭集团里有如此出色的中层。当曾伟老师邀请我为这本书写推荐序的那一刻，说实话，我的感受是很复杂的，有意外和惊喜，也有欣赏与动容。

作者曾伟老师是一个力求精进的人，但他的成长速度依然超过了我的想象。他有天赋悟性，做事勤勉，自我要求很高，这是我和他在工作中相处都知道的事。但我没有想到，他竟然能在高强度的工作中抽出时间，把自己在工作中所积累的心得和经验编撰成书，且把中层管理的问题谈得如此透彻。这期间所付出的辛苦，可想而知。

但我想，这番辛苦是很有价值的。本书的诞生，不仅是曾伟老师本人价值观、管理理念的一次有益输出，也是对他过去职业生涯的一次成功总结，于人于己都大有裨益。

本书是曾伟老师的第一部作品，他自己表示某些细节仍有

值得商榷之处。但我相信，这只是一个全新的开始，而不是最终的结果。对于“向上者”而言，极致并不是一个“目标”，而是一个过程，恰恰因为追求极致永无止境，所以才能够不断地提升和突破。

篇幅过长，恐怕喧宾夺主，就此搁笔，他日或有机会再叙不迟。

最后，真心恭喜曾伟老师新书问世，也真心希望每一位读到此书的企业管理者，都能够细细品味作者在实践中总结的心得与经验，并有所收获和借鉴。

王笑菲

中旭股份董事长

推荐序二

中层强，则企业强

一口气读完整本书稿，真的是感慨良多。

很高兴曾伟老师能够总结出这样一部带有实践经历的作品，它不仅为广大的企业中层管理者提供了极具实用价值的管理思维与方法，更为中旭智和商学系列丛书增添了一本重量级的管理书籍。

智和商学是国内专业化人才培养的先行者、共建商学院模式的开拓者，致力于为企业搭建自有化、专业化、多样化的企业学习平台，通过“金字塔理论模型”指导企业共建内部商学院，帮助企业实现“赋能、创新、突破、增长”的战略目标。

智和商学通过“共建、共享、共赢”的深度融合理念，将最前沿的管理理论与中国企业本土实践相结合，整合优质教育资源，为企业家和管理者提供全方位、多元化的专属教育平台，为企业突破发展瓶颈，实现可持续增长贡献力量。

这是智和商学的理念与使命，目的就是赋能本土的中小民营企业，让他们带动团队，特别是中层管理者，共同学习。中层是企业中最重要的干部，是中流砥柱，是企业的命脉。

企业犹如一棵树的树根，中层就犹如一棵树的树干，企业需要中层来把根部的营养输送到枝枝叶叶，实现整体的延展和延伸。正所谓：中层强，则企业强。

智和商学不仅培养企业家，更强调赋能企业的中层管理者，让中流砥柱变得更强大。鉴于此，我们精心策划了有关中层管理的系列丛书，目的很明确，帮助企业打造强大的中层，也帮助中层锻造出色的管理能力。

作为智和商学的执行院长以及系列丛书的策划者，从这一选题的确立，到后期的整理和完善，我和曾伟老师共商讨了四次，目的就是希望能够呈现一个清晰的、系统的思路，让所有的中小企业经营者特别是中层管理，能在工作有一个可参考的范本。

我们都知道，管理的工作并不轻松，尤其是新中层刚刚上任后，面临着角色、工作思路和方法的转换，更容易陷入管人与管事的纠结当中。从这个角度来说，曾伟老师的这本书，对有经验的管理者可实现查漏补缺的效用，而对新中层可实现工作思路和工作手册的效用。

读完曾伟老师的整本书稿，我也由衷地感受到：越是在优秀的团队里，周围越是充满优秀的同僚。未来，也希望有更多

从事管理工作的精英们，能够加入智和商学，并参与到系列丛书的创作中，慷慨地分享自己的心得体会，与诸多同行们携手共赢。

张浩峰

智和商学执行院长

前言

这本书，献给所有的中层管理者，特别是新的中层管理者。

在开始正文之前，我想先跟中层管理者探讨一个问题：管理究竟是一门技术，还是一门艺术？

你也觉得很难回答，对不对？事实，也的确如此。

当我们学习管理学的时候，它是技术，是能够习得的专业技能，有其自身独特的规律和原则。可当我们投身到管理实践中的时候，它却是艺术。因为，它需要管理者有创造性的思想，以及个性化的表达。

身为中层的你，肯定看过不少管理书籍，肯定也发现了一个事实：如果把书本上学到的管理理论，不假思索地照搬到管理实践中，就会发现到处都是“钉子”。因为，现实环境总是比理论上的更复杂一些。正如一个最伟大的作家也不可能完完整整地描绘出人间百态，管理理论再丰富，也难以解释所有的现实实践。

可是，如果我们不学习任何管理的技术，认为仅仅依靠天

赋和本能，就可以成为一位优秀的管理者，那也是不现实的。纵然是这个世界上最有才能的人，也无法跨过基础知识的门槛，直接在实践中成为某个领域的佼佼者。

管理是一门特别强调理论联系实际的学科。一个毫无理论根基的人，不可能成为好的管理者。当然，从商学院里走出来的，也不见得个个都是管理精英。

特别是刚刚踏上管理岗位，或是来到一个新公司、新领域，即将开展新工作的“新中层”，更要积极地走上一条“知行合一”的道路，学习新知识，探索新方法，将理论和实际紧密联合在一起。让理论促进实践，让实践检验理论。

中层对于一个企业的重要性，可能比你自己想象中的还重要。中层是一个企业的框架梁柱，图纸画得再好，框架偷工减料、达不到应有的强度，整个建筑也会摇摇欲坠。中层是一个企业的“夹心”，既要承受来自上层的管理压力，也要承受来自基层被管理的反弹力。

如果把企业形容成一块三明治，那么它好吃不好吃、价值几何，很大程度上取决于“夹心”的成色。可以说，中层是一个企业的中坚力量，决定了一个企业的价值。

中层的角色至关重要，当你踏上这个岗位的第一天，就应该认识到自己的使命变了。

从前，当你还是一名基层员工的时候，也许你是业务上的精英、是团队里不可或缺的骨干，但无论那个角色，那时

候你的责任只有一个——发挥自己的最大能力，体现自身的最大价值。

可是现在，你的角色发生了变化，你是一个管理者了。你要做的事情不仅仅是发挥出自己的能力，还要为其他人创造体现个人价值的平台；你不再仅仅是独善其身，而是要把一个团队中形形色色的人，一个企业里错综复杂的管理关系，有机地糅杂在一起，理顺他们的关系，凝聚他们的力量，让他们形成合力，创造个人无法企及的巨大价值。

没错，这就是作为新中层，你要面临的责任与挑战！

当你打开这本书的时候，我相信，你一定做好了承担责任、面对考验的心理准备。接下来你所要做的，就是把“知行合一”四个字落到实处，朝着杰出管理者的巅峰步步迈进。

③ 上篇

——中层“新”定义

Chapter/01 从“让我来”到“跟我走”/003

从现在开始，下属的能力就是你的能力 / 003

战术上的勤奋弥补不了战略的懒惰 / 008

自我驱动力，决定着中层的高度 / 012

“跟我走”：精神力的三大要素 / 016

角色反思：乔丹为什么当不好教练？ / 022

Chapter/02 从“潜水艇面包”到“奥利奥夹心”/030

“潜水艇面包”理论与中层断层 / 030

做好“奥利奥夹心”的“三个警惕” / 033

中层管理者的五种纽带作用 / 036

失败的中层难逃“夹板气” / 043

由下而上，理顺关系 / 046

发挥你的“黏合剂”作用 / 050

Chapter/03 一个中层的自我修养 / 057

成为合格的信息交汇者 / 057

坚持正向管理，警惕“逆向管理” / 063

“全局思维”养成的五个坐标 / 068

中层的两种“作秀思维” / 074

④ 中篇

——中层“新”挑战

Chapter/04 “新”中层要学会管理“老”员工 / 083

搞定老员工的“三板斧” / 083

处理下属越级汇报要“以柔克刚” / 088

与“德高望重者”的相处之道 / 092

旧同事变成新下属，怎么办？ / 096

如何领导“野心家”下属 / 101

Chapter/05 中层强，团队强 / 107

集体智慧就是团队创造力 / 107

“90后”怎么管？是个大问题！ / 111

学不会授权，你就自己干到死 / 116

走动式管理，应该怎么“走”？ / 121

集体行为和情绪可以管理吗？ / 124

Chapter/06 中层何苦为难中层 / 131

中层内耗是最大的威胁 / 131

中层与中层的相处之道 / 136

合作与竞争不是绝对的矛盾体 / 141

中层人际管理的四个真理 / 145

③ 下篇

——中层“新”境界

Chapter/07 中层贵在“三稳定”：能力稳定、情绪稳定、方向稳定 / 155

中层稳定则大局稳定 / 155

崩溃的中层，有药可解 / 161

中层很忙，但不能瞎忙 / 166

制度的“两个稳定” / 173

Chapter/08 中层败在“三思维”：平面思维、线性思维、功过思维 / 181

平面思维暴露中层软肋 / 181

没有立体思维的中层会成为庸才 / 188

无过便是功？无功便是过！ / 193

中层思想力，决定企业竞争力 / 199

稳定的中层扛起企业文化的大旗 / 204

Chapter/09 中层胜在“三才干”：决策有帅才，带队有将才，执

行有慧才 / 211

管理没有大小事之分 / 211

中层难，难在“才干复合” / 217

为员工想，替老板操心 / 222

执行慧才与“生产力周期” / 228

上 篇
——中层“新”定义