

# 硬核中层

## 中层领导力修炼法则

孟志强◎著



中层管理人员的精准角色定位与核心竞争力修炼方法

战略的执行官 部门的指挥官 业务的检查官 团队的教练员  
经营的创新者 部门的协作者 制度的执法官 文化的传承者

图书在版编目 ( CIP ) 数据

硬核中层: 中层领导力修炼法则 / 孟志强著. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2020. 10

ISBN 978-7-5158-2829-9

I. ①硬… II. ①孟… III. ①企业领导学  
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 161100 号

硬核中层: 中层领导力修炼法则

---

作 者: 孟志强  
出 品 人: 李 梁  
责任编辑: 吴建新  
装帧设计: 张合涛  
责任审读: 李 征  
责任印制: 迈致红  
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司  
印 刷: 三河市南阳印刷有限公司  
版 次: 2020 年 12 月第 1 版  
印 次: 2020 年 12 月第 1 次印刷  
开 本: 710mm × 1000 mm 1/16  
字 数: 154 千字  
印 张: 13.5  
书 号: ISBN 978-7-5158-2829-9  
定 价: 39.90 元

---

服务热线: 010-58301130-0 (前台)  
销售热线: 010-58302977 (网店部)  
010-58302166 (门店部)  
010-58302837 (馆配部、新媒体部)  
010-58302813 (团购部)

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19-20 层, 100044

<http://www.chgslebs.cn>

投稿热线: 010-58302907 (总编室)

投稿邮箱: 1621239583@qq.com

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



## 前言

对于我们大多数企业来说，十年前缺少的是创业资金，十年后缺少的是“硬核中层”。

硬核，译自英语“Hardcore”，就是厉害、强悍的意思。硬核中层，不仅仅是指中层的个人能力超强，更主要的是指中层带团队的能力超强，能够带好团队，做出业绩的中层才是“硬核中层”。

创业期我们需要能人，这些能人就是我们俗称的“大侠”，“大侠”的特征是“武艺超群”，但是他们独往独来，不带团队。“大侠”可以凭借自己超强的能力和丰富的经验，搞定企业遇到的急难险重任务，被称为“救火队长”，他们为企业的生存立下了汗马功劳。现在，企业进入发展期，员工越来越多，业务越来越复杂，客户要求越来越高，市场竞争越来越残酷，势必对中层的领导能力提出更高的要求。

遗憾的是，我们许多中层经理都来自员工，一时还无法转变自己的角色，用员工的思维做中层的事情，这势必制约企业的快速发展，甚至产生阻碍作用。如何让这些“大侠”转变为优秀的中层领导，从超级员工成长为“硬核中层”呢？

在近20年的企业管理咨询实践当中，我们根据中国企业的实际情况，以及中层团队成长的规律，总结出了一整套行之有效的中层领导力修炼方法，其基本逻辑是：带团队就是做领导，做领导就要扮演好领导的角色，对领导角色的认知需要自身的修炼，修炼的目的就是实现角色认知的转变，即“从传达型向执行型转变，从大侠型向教练型转变，从亲情型向原则型转变，从被动型向主动型转变，从业务型向管理型转变，从保守型向创新型转变，从情感型向心智型转变”。同时，我们在企业导入运营管理体系的过程中，结合中层经理个性化工作实际，着重训练中层经理做管理、带团队、创业绩的领导能力，“硬核中层”就此打造成功。

实践证明，“硬核中层”是强大的中层，强大的中层一定会带出强大的团队，强大的团队一定能够创造出非凡的业绩，非凡的业绩一定能够成就一家卓越的公司。

# 目录

## 第一章 战略的执行官——为业绩而战 1

### 第一节 执行官的第一素质——战略调频/3

- 一、不要琢磨老板的心思，要理解公司的战略/5
- 二、能用一句话概括“今年的工作重点是什么”/7
- 三、完成业绩目标就是对战略的最好支持/10
- 四、把公司战略分解到部门计划中就是执行的开始/12

### 第二节 执行官的评价标准——拿结果说话/13

- 一、有1000种解释，都不如拿出一个好结果/13
- 二、中层执行的两大依据，一是绩效指标，二是工作计划/15
- 三、管理指标的意义大于业务指标/16

### 第三节 执行官的执行——不折不扣的执行/17

- 一、决策前100%的沟通，决策后100%的执行/17
- 二、及时、准确、完整地传达上级的命令，让每位员工都知道/18
- 三、理解了要执行，不理解也要执行，要在执行中理解/23
- 四、在战略执行上，不是量力而行，而是全力以赴/24

## 第二章 部门的指挥官——让下属完成目标 27

### 第一节 组建团队——做团队，不是做团伙/30

- 一、要当领导，而不是当“老大”/30
- 二、要么不用，要么培养/33
- 三、以我为核心，选择能够弥补自己弱势的人/35
- 四、让下属行动起来/37

### 第二节 指挥下属——驱动下属挂“四档”/39

- 一、定计划，定结果，让员工清楚执行什么/39
- 二、给方法，给资源，让员工知道怎么执行/40
- 三、讲意义，做动员，让员工知道执行的意义/42
- 四、上一线，去督战，让员工看到执行的榜样/43

### 第三节 不当“救火队长”——忙而不乱是高手/44

- 一、计划内的事情，按计划办/45
- 二、突发的事件，按预案办/45
- 三、临时交办的事情，穿插着办/46
- 四、下一步的事情，提前办/47

## 第三章 业务的检查官——70%的时间做检查 49

### 第一节 检查官的心态——检查不是处罚员工/51

- 一、人性有弱点，需要被提醒/52
- 二、不是领导让我检查，而是我的职责让我检查/53

三、过程控制好，结果必然好/54

四、检查别人就是改进自己/55

## 第二节 检查官的原则——检查就要出结果/57

一、授权有多大，检查有多严，下属或者其他部门不犯错误是底线/58

二、70%的时间用在检查上，以防止出现错误再返工/60

三、检查必须一追到底，从自身、部门、员工三个方面找原因，要有改进的结果/62

四、检查的结果是什么？不再出现同样的问题/63

## 第三节 检查官的操作流程——业务检查“七步走”/64

一、发现问题——检查的起点/64

二、分析原因——检查的关键/66

三、制定方案——检查的依据/67

四、下达整改——检查的指令/68

五、跟踪复核——检查的过程/70

六、公告结果——检查的结案/71

七、完善标准——检查的结果/71

## 第四章 团队的教练员——培养出无数个优秀的你 73

### 第一节 教练员的价值——给队员的四个结果/76

一、培养优秀的品质：教给员工做人的道理/76

二、传授专业的能力：给员工提供终身就业的能力/79

三、培养成熟的心理：给员工过硬的心理素质/80

四、提升工作的业绩：让员工挣到钱/82

## 第二节 教练的手段——教练员的“四做法”/83

一、做方案——因材施教最有效/83

二、做教材——案头工作不可少/85

三、做训练——实战训练“四步走”/86

四、做考核——你的评价很重要/89

## 第三节 教练员的自我修养——爱的力量/91

一、深深地爱——甘愿付出要真心/92

二、细细地教——不厌其烦要耐心/94

三、重重地罚——慈不掌兵要狠心/95

四、默默地送——成就下属是仁心/96

## 第五章 经营的创新者——想在老板前面 99

### 第一节 创新的原则——创新要有突破，要有结果/101

一、聚焦战略，不跑题/101

二、创新方案，有依据/104

三、说干就干，讲效率/105

四、谁对谁错，看结果/107

### 第二节 创新的内容——“三大主攻方向”/108

一、产品创新：老板关注市场的大势，我在意客户的小事/108

二、技术创新：老板的优势是“宽”，我的优势“专”/109

三、模式创新：老板负责模式构思，我负责模式设计/111

### 第三节 创新的逻辑思维——创新“四段论”/112

一、我面临的问题是什么？/112

二、我要什么结果？/113

三、因果之间有必然的联系吗？/113

四、解决方法是什么？/114

### 第四节 创新的心态修炼——不要面子，要结果/116

一、否定过去：过去很成功不代表未来一定会成功/116

二、拒绝平庸：可以成功，可以失败，但不可以平庸/117

三、时常警醒：螳螂捕蝉，黄雀在后/118

四、保持活跃：团队喜欢“新鲜感”/119

## 第六章 部门的协作者——配合别人就是本职工作 121

### 第一节 协作的精神——不是一个人在战斗/124

一、部门之间的配合是公司业绩的保障/124

二、部门之间的默契是公司成熟的标志/125

三、部门之间的鼓励是团队精神的体现/127

### 第二节 协作的原则——服务他人，接受管理/128

一、内部客户的原则：把协作部门当客户看待/128

二、系统操作的原则：系统比自觉更重要/130

三、归口管理的原则：平级之间也有领导/131

四、信息对称的原则：让团队知道你进攻到哪里了/133

### 第三节 协作的自我修养——协作“四问”/135

一、我的结果都需要谁知道？/135

二、我的过程结果发出了吗？/136

三、我的最终结果发出了吗？/137

四、我对他人的信息及时反馈了吗？/138

## 第七章 制度的执法官——公平与正义的化身 141

### 第一节 执法官的责任——捍卫多数人的正当利益/144

一、全面了解制度：我可以代表制度，但是不可以代替制度/144

二、反复宣讲制度：没说，是我的责任；没做，就是你的责任/146

三、带头遵守制度：员工不看你说的，只看你做的/149

四、严格执行制度：违规不办，必有后患/150

五、看重奖励制度：奖励表现优秀的员工/152

六、不断完善制度：对不合理的制度要敢于谏言/154

### 第二节 执法要过的“八道关”——真正过不去的是“心里的坎儿”/156

一、能人犯了错误，应当怎么办？/157

二、元老犯了错误，应当怎么办？/158

三、老板的亲戚犯了错误，应当怎么办？/159

四、“小团伙”一起犯错误，应当怎么办？/162

- 五、老板犯错误了，应当怎么办？ /164
- 六、员工犯了错，但是没有可参照的处罚制度，应当怎么办？ /166
- 七、其他部门犯错与自己有关，应当怎么办？ /168
- 八、自己犯错了，应当怎么办？ /170

### 第三节 执法也要讲方法——结论不改变，方法可灵活 /174

- 一、个别人的事情：一对一直接处理 /174
- 二、部门内部的事情：小范围讨论后处理 /175
- 三、公司的大事情：公开讨论或者辩论后处理 /177
- 四、实在拿不准的事情：提请上级裁决处理 /178

## 第八章 文化的传承者——得人心者得团队 181

### 第一节 传承者的责任——我就是文化 /183

- 一、“员工因公司而来，却因干部而走”，这句话说的是谁？ /183
- 二、良好的文化，可以减少部门管理的成本 /185
- 三、做文化要靠“法”，更要靠“心” /187

### 第二节 传承文化的主要方法——活动是设计出来的 /189

- 一、会议传播法：一对多讲文化 /190
- 二、案例宣讲法：讲好一个故事，胜过100场培训 /191
- 三、仪式设计法：做文化要有仪式感 /193
- 四、娱乐活动法：寓教于乐是高人 /194

第三节 中层晋升的定律——价值观第一，能力第二/196

一、只有先适应环境，才会有机会最后改变环境/196

二、能力可以获得高薪，而价值观才会让你走得更远/199



第一章

战略的执行官  
——为业绩而战



不管你说自己多么优秀，只要你的业绩不好，就不是好中层。中层经理的天职就是执行，执行的结果就是完成业绩指标，没有业绩，一切皆无。因此，“硬核中层”的第一个角色修炼就是做好战略的执行官。

老板负责做战略，中层负责做执行，战略决策错了，老板负责，执行没有结果，中层负责，如此黄金组合，所向无敌。“硬核中层”的特质就是对于理解的战略要执行，不理解的战略也要执行，带领团队义无反顾求结果，全力以赴做业绩，风风火火干事业，不达目的誓不休，“硬核中层”的口号就是——干就对了！

## 第一节 执行官的第一素质——战略调频

中层经理与员工最大的区别是什么？对于员工来说，知道自己做什么，把结果做好就行了，而中层经理不但要把结果做好，还要理解老板的战略意图。因为理解战略是主动的执行，不理解战略是被动的执行，老板与中层必须在同一个战略频道上对话并达成共识，这样的执行才效率最高。正如孙子所云：上下同欲者胜。这个“欲”，不仅仅是战斗的欲

望一致，更重要的是“为什么而战”的想法一致。

我们曾经咨询过一家企业，他们主要从事德国进口的石油管道阀门贸易业务，并做一些零星的工程服务，公司有50多个人，每年的销售额达到三亿多元，小日子过得非常滋润。突然有一天，老板在年度战略会上，向中层经理透露了公司未来三年的战略发展方向，打算投资研发和生产替代进口的阀门产品，并结合中国的情况，生产与阀门相关的智能化控制配套系统，为此公司打算投入5000万元，再贷款5000万元专门成立生产公司，建设生产基地。

此消息一出，在中层经理中引起了一番讨论，多数人不同意，他们认为公司是搞贸易的，一没有技术，二不懂生产管理，转型太大，风险过高，公司现在效益很好，如果稍有不慎，就会前功尽弃。针对来自中层的不同理解，老板进一步解释说：“我们现在的日子是不错，照这样做下去，三年、五年也没有问题，但是五年之后呢？国内产品一定会在这个领域替代进口产品，到时我们将失去所有的竞争优势。我们做了这么多年贸易，对产品的性能和使用都非常了解，现在唯一的弱势就是技术。我已经与国内石油管道领域的专家谈过了，国内技术已经趋于成熟，甚至在智能化系统设计方面优于德国，现在正是把先进技术进行产业化的最好时机。我打算与国内专家开展技术合作，并共享专利，这样我们就可以把命运牢牢掌握在自己手里。转型有没有风险？肯定有，弄不好我们会倾家荡产，前功尽弃，但是我问大家一个问题，难道你们就想一辈子卖别人的产品吗？这是你们想要的人生吗？”

老板接着说：“你们当中有谁愿意投身技术研发和生产管理，请告诉我，我一定会下大力气培养，将来就会跟着公司走得更远。如果你们不

愿意，我就从外边招聘人才，一旦研发成功，产品批量化生产后，我将实行经销制，你们这些中层经理要从销售型、工程型人才，转变为销售管理型和工程外包管理型人才，否则你们就是公司的一个销售部和工程部。对于这件事情，我已经决定了，何去何从，你们自己想清楚。”

五年过去了，这家公司正如当初规划的一样，成为石油管道阀门行业的佼佼者，市场占有率全国领先。当他们再一次开年度总结会的时候，当年那些犹豫不决，甚至提出反对意见的中层们感慨万千。当年的工程部经理是一位退伍军人，他对自己能否掌握生产技术非常不自信，而现在已经成为公司的技术总监。他说：“当年老板的胆子真是太大了，我们根本不敢想象能够取得成功。”

这种事情在我们的企业经营中经常会发生，老板就是冒险家，他们的经营哲学就是“富贵险中求”，“冒险不一定能成功，但不冒险一定不会成功”，敏锐的眼光、超前的思维、惊人的魄力，这是老板与一般人最大的不同。中层经理基于自身的条件或者利益局限，很难站在老板的高度去想未来，小富即安的思想，注重眼前利益的角度，是达成战略共识的主要障碍。突破自身的障碍与公司达成战略一致，把频道调整到公司的战略上来，具备大局观、战略观，这是“硬核中层”的第一素质。

那么，如何调频呢？

## 一、不要琢磨老板的心思，要理解公司的战略

我们不排除有个别老板以公司战略转型为借口，想要淘汰一些管理人员，或者为了自身利益而调整一些中层，但是这种搞权谋的老板毕竟