

HOW TO BE A
MIDDLE MANAGER

中层经理 怎样当

角色定位篇

薛灿宏◎著

两头受气还是左右逢源
找到中层管理的准确定位

实在 实战 实用

 经济日报 出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层经理怎样当?·角色定位篇 / 薛灿宏著. — 北京: 经济日报出版社, 2021. 6
ISBN 978 - 7 - 5196 - 0853 - 8

I. ①中… II. ①薛… III. ①企业领导学 IV.
①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 106103 号

中层经理怎样当? 角色定位篇

作 者	薛灿宏
责任编辑	宋潇畅
助理编辑	陈礼滢
责任校对	温 海
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 A 座综合楼 710 (邮政编码: 100054)
电 话	010 - 63567684 (总编室) 010 - 63584556 (财经编辑部) 010 - 63567687 (企业与企业家史编辑部) 010 - 63567683 (经济与管理学术编辑部) 010 - 63538621 63567692 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@126. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京文昌阁彩色印刷有限责任公司
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	12
字 数	119 千字
版 次	2021 年 9 月第 1 版
印 次	2021 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5196 - 0853 - 8
定 价	49. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

1

CHAPTER

第一章 中层经理如何定位 /1

中层应该怎样定位 /2

中层经理四种错误的角色定位 /5

中层经理的身份 /12

中层经理的三重境界 /14

中层经理的三大职责 /15

优秀中层的定位 /20

附 一位私企老板的真心话 /23

2

CHAPTER

第二章 与上司相处的七大原则 /27

第一个原则 上司永远是对的 /28

第二个原则 不要议论上司的是非 /38

第三个原则 不要抢了上司的风头 /42

第四个原则 独立承担责任 /49

第五个原则 对上司的立场要敏感 /55

第六个原则 不要随便请示，请示要有备选方案 /64

第七个原则 让上司做好人，自己扮黑脸 /70

附 管理老板的 10 个要点 /75

上司不得不赏识你的 19 个细节 /78

3

CHAPTER

第三章 如何与其他经理共事 /83

中层经理要有“打群架”的意识 /84

横向管理的两个难点 /91

横向管理的两个对策 /96

与同僚相处的两个原则 /100

中层经理的亲合力 /106

孙悟空是不是好经理？ /110

博得同僚好感的两个建议 /115

附 整体目标实现的关键——横向沟通 /120

4

CHAPTER

第四章 带领下属取得更好的业绩 /123

决定下属业绩的两个要素 /124

做教练式经理 /128

管理中的情、理、法 /137
最实用的管理手段——目标管理 /149
如何引爆员工的工作情绪 /159
与下属在一起的忌语 /162
怎样实现最大的工作成果 /165
附 管理的七种浪费 /171

第一章

中层经理如何定位

Training House 创始人斯科特·派瑞 (Scott Perry) 使用管理才能评鉴 (MAP) 系统来测试企业管理者的综合能力。在中国，通过对累计 7000 名企业中层的测试得出：与欧美及东南亚地区的中层经理相比，中国中层经理的沟通能力及领导能力普遍低于认知能力及工作能力。

中层应该怎样定位

无论再大的企业，还是再小的公司，都可以简单地分为三个层面，即高层领导、中层经理和基层员工。这个层级与汉堡很相似，上面一块面包，下面一块面包，中间是生菜、牛肉、奶油组成的夹心。上面一块面包就相当于企业的高层领导，下面一块面包相当于企业的基层员工、一线操作人员，而中间的生菜、牛肉、奶油就相当于中层经理。

这样划分以后，每一个层面上的人都有了自己的职责定位及工作任务。高层领导主要解决决策力的问题。第一是产品决策，决定做什么事情，做什么项目，目标在哪里；第二是制度决策，企业是由人组成的，我们的游戏规则如何；第三就是人才决策，用什么人，怎么用。

基层员工解决的是行动力的问题，踏踏实实地一点一滴地去做。这就是基层的行动力。

中层经理主要解决的是执行力的问题。执行力这个词本身是很虚幻的，在这个组织机构里面，它有特定的含义。执行力就是三个字——做到位。根据高层领导提出的愿望、想法，通过中层经理去消化、分解，然后付诸基层员工的行动，直至转变为现实，最终达成目标。这就是中层经理的执行力。

每一个层面上的人都有自己的工作任务，不能错位，如果错位，这个企业就搞不好。我们企业经常会出现中层经理不得力，做事情不理想，

董事长、总经理很着急，一着急就冲下来，就把中层经理的事情做完了；中层经理没活干，一看基层员工不顺眼，中层经理就冲下去，把基层员工的活干了；基层员工没活干，就在车间喝着啤酒，一边喝一边讲公司的战略应该如何制定。这就是一种错位。

那么，中层经理是怎么来的？是因为企业的高层、董事长或总经理没有时间，没有精力或不适合具体从事某项工作，然后才产生中层经理。换句话说，中层经理的产生是有它的需求和它的背景的。如果一个老板不想做大，小富即安，就想挣一点小钱，公司也就这个样子了。在这种状况下，几乎不会产生严格意义上的中层经理。只有当老板迫切地想把企业做大，在这样的愿景、这样的需求下，才会产生严格意义上的中层经理。

案例

一个做豆腐的个体户，晚上很努力地做了一筐豆腐，第二天挑到大街上去卖，卖得很好，挣钱了，老板就想能不能挣多一点。于是他晚上回来通宵达旦地做了三筐豆腐，第三天又到大街上去卖，三筐豆腐又卖完了，又挣了一些钱。但他对这点钱还不满足，还想做大。这时候仅仅自己做已经不够了，因为凭自己的能力通宵达旦，也只能做三筐豆腐。于是他找来一帮人，让那一帮人帮着自己做。这一帮人来了以后，自己不可能全天24小时盯着每一个人，于是他就找来

一个代理人，这个代理人受他的委托来管理这一帮做豆腐的人。这时候生产部和生产部经理就产生了。

有了这么多人做豆腐，生产已经不成问题，那么销售也不可能是一个人去卖。这时候老板又找了一帮人过来，组成一个销售团队。有了销售团队以后，总得再找一个人来，代表老板管理这些销售人员，这时候销售部和销售部经理又产生了。

随着规模的扩大，现金流动逐渐多起来，这时候财务部和财务部经理又产生了。随着生产量的扩大，黄豆的需求量也越来越大，哪儿去买到更多更便宜的黄豆呢，于是采购部和采购部经理又产生了。而企业做出来的豆腐怎么能够与众不同，在市场上怎么能够有更大的销量呢？这时候要进行技术改良和创新，于是技术部和技术部经理又产生了。也就是说，企业的老板不断地想做大，企业的总经理、董事长不断地想把事情做得更好，中层经理才应运而生。

综上所述，中层经理就是在企业当中从事经营管理活动，将所在经营管理部门的成功，所在企业的成功，视为自己人生成功的专职管理人员，又叫中层经理。改革开放以后，中层经理随着中国市场的发展，目前已经逐步成熟，环境变得越来越好。

在企业里面，中层经理绝大多数仅是中层经理，而即使他们拥有公司

的股份，只有在开股东大会的时候才有话语权。平时在企业的日常管理工作中，他们还是以中层经理的身份存在，所以在工作当中，还应该是中层经理，而不是以股东的身份在讲话。比如有一些小企业里面的老板娘，本是会计，却跑到销售部、采购部、车间指手画脚，其他人就无所适从。所以企业在逐步完善、规范化的过程当中，每个人都要搞清楚自己的定位。

中层经理四种错误的角色定位

在现实生活当中，有些中层干部不自觉地就走到一些错误的位置上去。

1. 把自己当成群众领袖

比如说做上中层经理以后，手下的人对你都很尊敬，也很信赖，有什么问题都来向你请教，有什么困难也来请你帮忙。你一看，弟兄们对自己如此拥戴、如此信任，就感觉自己既然是他们的头儿，就要为弟兄们撑腰，为弟兄们说话。我不为他们讲话，为谁讲话呢？人生得一知己足矣，更何况他们对我这么好！

然后开始处处为弟兄们讲话，处处为弟兄们撑腰。弟兄们讲了，我们工作时间是不是太长了？一周工作5天，能不能工作4天？好，没有问题，弟兄们，我去帮你们讲。你跑到总经理那儿去，“总经理，我们的工作时间5天是不是太长了，是不是可以考虑工作4天？”

手下的人又说了，我们的工资也太低了。你一听，没关系，我去找总经理理论理论，这种事我不讲谁来讲？“总经理，我们的员工虽然收

人也不错，目前不算清苦，但是离小康的水准还有一段距离，看看能不能上调 50%？”

或者有一些弟兄讲了，我们长年累月地工作太辛苦了，能不能安排我们出去旅游休假。你一听，没问题，这个我去跟老板讲：“老板，您看看我那些工人，每天多辛苦。您看今年冬天能不能安排我们到哈尔滨去滑雪，明年夏天我们是不是到海南岛去游泳？这件事情您董事长、总经理要考虑的，您不考虑，我对我的弟兄们交代不过去。”

你自觉不自觉地把自己看成了什么？群众领袖，民意代表。你成了弟兄们的领袖了，成了员工的代表了。而事实上你是不是群众领袖、民意代表呢？

领袖是怎么来的？领袖是大家选举出来的，民意代表是大家推举出来的。你能坐到这个位置，是不是大家选举出来的？大家选举张三做我们部长，大家推举李四做我们的经理，有没有这样的？几乎没有。

你是部长也好，经理也罢，确切地讲都是任命的！是总经理任命你的。所以你该对总经理负责！你不是群众领袖，也不是民意代表，你不要把屁股坐到别人的板凳上去。

2. 把自己当成一方诸侯

有一些中层干部可能做的时间稍微长一点，做了三五年了，资格也比较老，再看手下的这帮人，都是我当初引进来的，我当初手把手地把他教会的。今天这个部门运作得非常流畅，自己在这个部门里面，有崇高的威望、至高无上的地位、绝对的权威。在这个部门里面，只有我说

了算。没有我，这个部门就不可能走到今天。确切地讲，没有我，就没有这个部门。然后你就开始膨胀、膨胀、无限膨胀，认为这个一亩三分地是我的。只有我讲的话算数，其他的任谁来讲都没用，总经理来讲也没用。总经理没有我懂，这个里面只有我懂。这显然是非常危险的。

非常危险，不仅仅是一点点危险。

年羹尧是清朝雍正皇帝的大臣，他还是雍正皇帝的大舅子。雍正能够坐到皇帝的位置上去，确切地讲年羹尧出了很大的力。雍正做了皇帝以后，年羹尧位高权重，手握重兵。有一次检阅御林军，雍正皇帝指挥军队说：“向前走！”军队一动不动。雍正皇帝奇怪了，接着下命令：“向后退！”还是一动不动。雍正皇帝感觉到更奇怪，问年羹尧，我给他们下命令，他们怎么不听呢？年羹尧说：“我是他们的统领，他们只听我的！”接着年羹尧下令：“向前进！”唰，向前进！“向后退！”唰，向后退！没过多长时间，年羹尧就被雍正皇帝干掉了。能不把你干掉吗？这还得了？只听你的不听我的，雍正皇帝是总经理、董事长，年羹尧再大再强，不过是部门经理，他怎么能超过皇帝呢？所以说做人千万不要太膨胀。

某种意义上说，作为部门经理，今天总经理可以任命你，明天就可以罢免你；今天总经理可以任命张三做这个部长，明天就可以任命李四来做。所以说谁对谁负责，这个问题一定要明白。



3. 把自己当成劳动模范

另外，在实际工作当中，有一些中层干部还容易犯一个错误。总经理把你提拔起来，你感激涕零、感恩戴德，发誓要努力工作，好好地报答总经理的知遇之恩。你每天早上第一个来，晚上最后一个离开，什么事情都是兢兢业业、勤勤恳恳、埋头苦干，把自己当成劳动模范、生产标兵来要求，但是不管其他人了。

总经理一看，整个部门的任务老是完不成，目标老是不能实现，就生气了，叫张三过来：“你这个部长怎么当的，怎么任务老是完不成呢？”张三好像还很委屈：“总经理，您看我早上第一个来，晚上最后一个走，什么事情都亲自动手，兢兢业业，勤勤恳恳，鞠躬尽瘁。您还要我怎么样？”要你怎么样？要你做管理呀。你不要搞错，把你提拔起来是要你做管理的。你把自己搞得累个半死，但是你部门的目标没有实现，还是没有用。一定要调动部门里其他人的积极性，不要让有的人忙死，有的人闲死，让大家都能有计划、有组织地工作，这才是中层干部应该做的事情，而不仅仅是自己做劳动模范、生产标兵。你真的鞠躬尽瘁，死而后已，确切地讲只能算一个好员工，怎么能算是一个好干部呢？

你把自己忙出了高血压，忙出了心脏病，忙出了半身不遂，活该！你真正有本事，让你的员工一个个忙得热火朝天，忙得团团转，那你这个部门的目标，你说能不能实现？

所以，管理是调动其他人的积极性的问题，决不仅仅是出一个劳动模范、生产标兵的问题。

4. 把自己当成小兵一个

另外，还有极少的一部分人，境界更差了，非但不知道如何管理，而且对总经理、对上级不懂什么叫知遇之恩，没有感恩的心，总认为当个部长、经理，就是当着玩儿的，好玩儿，无所谓。仍把自己当作自然人，自然人就是本性的自然流露，想怎么做就怎么做，没有把自己的职位、那个芝麻大的官当回事。如此操作，在工作中就一定会有问题出现了。

打个比方，公司里面新招了两个大学生，放到你的车间里面锻炼。“张主任，这两个大学生交给你车间。”你作为主任，一听便说：

“好，没问题，来吧。”到了车间里面，你给介绍一番，讲完了以后问两个大学生：“你们怎么到我们单位来了？我们单位已经三个月没发工资了。”两个大学生一听，下午就不来了。那还来干什么？自己的直接领导车间主任都讲了，三个月不发工资了，我们还来干吗？

像三个月不发工资这样的事情，普通员工是可以讲的，而中层干部是不能讲的。为什么不能讲？因为你是中层干部，不是普通员工。对于普通员工，即使有一些不良的影响，那也是有限的，而作为中层干部是不一样的，你的影响力巨大。在下面的人员心目中，你就是公司的形象代表，你就是公司老板的化身。

确切地讲，在企业里面，好消息、正面的消息，中层干部可以大张旗鼓地向下宣扬。

我们公司的产品出口到了美国；我们的产品被国家质检总局定为免

检产品了；我们的产品在成都又拿了一个几个亿的大订单。诸如此类的好消息，直接向下讲：“告诉大家一个好消息。”这些话是好讲的，鼓舞人心。但是遇到坏消息呢？

我们的产品在美国被扣了；我们的产品被国家质检总局定为不合格产品了；我们的产品在成都出了一个大的事故……这种话能不能讲，能不能瞎讲？你跑过来跟张三讲：“张三，告诉你，又出事了。”李四：“又有问题了。”能不能这样讲？不能讲。

遇到有坏消息了，怎么办？跟领导讲：“总经理，我听说好像有一个什么事情，有没有这回事？是不是要慎重？我们怎么对员工讲？”这样才是一个合格的管理者。

所以有一种说法——屁股指挥脑袋。什么叫屁股指挥脑袋？

就是你坐在哪一条板凳上，说哪一条板凳的话。这就是所谓的人在江湖身不由己。

你要明白，不是自己想怎么做就能怎么做的。

你的下级迟到了，违反了公司制度，罚款 100 元。被罚的张三就在那儿嘀嘀咕咕：“难得迟到一次，还要罚掉 100 元，真倒霉。这个公司的制度太不像话了，一点都不以人为本，太不人性化了。”你听到他的嘀咕，感觉这 100 元好像是罚得多一点，但是能不能在张三的面前流露出来？你如果流露出来：“对，这个 100 元罚得是多了一点，公司太没有道理了，公司太不人性化了。”如果你这样一讲就坏了。总经理瞎眼睛了，怎么会找你这样的人做经理、做部长？

你即使认为在处理张三的问题上，公司可能有一点偏颇，你应该跟谁去讲？跟你的领导去讲，“这件事情是不是可以……”你不可在下属面前流露出负面情绪，人在江湖身不由己，这就是规则。

所以说在企业里面有很多的明规则，写在墙上的制度是明的，也有很多潜在的规则、暗规则。实际上我们今天探讨的很多东西都是潜规则，都是后面的东西，平常在管理文件上是看不到的。

中层经理的身份

作为中层经理，具体的身份是比较复杂的。

在领导面前你是下级，你是命令的執行者；在下级面前，你是公司的形象和代表。受上司的委托，你管理这个部门，同时你和其他部门经理之间是互相配合、互相支持的关系。在公司决策方面，你是情报的提供者和支持者。

看起来身份非常复杂，实际上最根本的一点——你是企业文化的传播者和建设者。这一点是作为中层干部、管理者的最根本的定位。

什么是企业文化？说到底它不是高不可攀、深不可测的东西。企业文化就是企业的生存方式，企业文化就是我们企业的风俗习惯。我们这个企业有什么样的行为方式，就有什么样的企业文化。有的老板爱喝酒，下面的员工个个爱喝酒，这就是企业文化；有的老板爱吹牛，于是下面的员工个个爱吹牛，这也是企业文化。每个企业都有自己的文化。

企业文化的缔造者、总设计师是总经理、董事长，但是企业文化要