

HOW TO BE A  
MIDDLE MANAGER


# 中层经理 怎样当

职场规则篇

薛灿宏◎著

两头受气还是左右逢源  
解密中层经理潜规则

实在 实战 实用

 经济日报 出版社

### **作者简介：**

**薛灿宏**

著名管理培训专家，清华大学总裁研修班特聘讲师。曾任远东集团管理顾问、红豆集团管理顾问、北京时代光华讲师资源中心总经理，现任江苏金方略企业管理顾问有限公司董事长。著名抖音主播。

### **品牌课程：**

《中坚力量6课堂》《带好队伍管好人》《创建现代企业新团队》《打造军人般的执行力》等。

### **培训客户：**

高露洁、红豆集团、远东集团、扬子江药业、海信集团、成都明珠集团、三得利啤酒、长江集团、桂林供电、中建五局、安徽交通集团、辽宁华锦集团、江苏华西村、三星电子、厦门象屿集团等。

HOW TO BE A  
MIDDLE MANAGER

# 中层经理 怎样当

薛灿宏◎著

职场规则篇

 经济日报出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中层经理怎样当?·职场规则篇 / 薛灿宏著. —北京: 经济日报出版社, 2021. 6

ISBN 978-7-5196-0851-4

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 106105 号

### 中层经理怎样当? 职场规则篇

---

作 者	薛灿宏
责任编辑	张 莹
助理编辑	陈礼滢
责任校对	刘 颖
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	14
字 数	137 千字
版 次	2021 年 8 月第 1 版
印 次	2021 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5196-0851-4
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 中层经理的现状与内伤 /1

何谓优秀的中层经理 /2

中层经理为何而生 /5

中层的三大难关 /7

中层的两大“罪过” /13

中层的一大软肋 /16

中层经理的三大内伤 /22

# 2

## CHAPTER

### 第二章 中层经理如何得到领导的认可 /35

坚决执行，领导都是对的 /36

承上启下，不议论领导的是非 /46

自我退后，维护领导的威信 /51

结果至上，用数字说话 /54

勤于思考，请领导做选择题 /57

勇于承担，让领导做好人 /59

# 3

## CHAPTER

### 第三章 中层经理如何得到同事的支持 /65

惜缘：本位主义 /66

尊重：做人第一，做事第二 /68

内敛：高调做事，低调做人 /74

克己：让于名利，无欲则刚 /82

助人：予人玫瑰，手有余香 /86

# 4

## CHAPTER

### 第四章 中层经理如何激励下属 /91

金钱奖励：很重要，但不唯一 /92

晓之以利：让下属明白为谁工作 /95

描绘愿景：从不花钱的激励开始 /100

引而不发：让他人说出你的想法 /109

多头并举：经常用到的激励菜谱 /116

防微杜渐：不要伤害员工的自尊 /117

# 5

## CHAPTER

### **第五章 中层经理如何带领团队 /121**

团队为王：做英雄还是做领袖 /122

讲清规则：游戏也得先说玩法 /129

同舟共济：一起营造安全感、归属感 /136

双管齐下：一手抓制度，一手抓文化 /137

# 6

## CHAPTER

### **第六章 中层经理如何辅导下属 /143**

角色转换：做教练而不做警察 /144

灌输数字：修“路”而不是修“人” /146

聚焦绩效：多谈行为，少下结论 /150

抓住关键：重视什么，就得到什么 /152

目标管理：让下属进步最快的有效手段 /155

迫使进化：追求快乐，逃避痛苦 /159

# 7

## CHAPTER

### 第七章 中层经理实际工作案例 /169

- 这样的经理能用吗? /170
- 升谁做总经理 /174
- 人力资源经理的权力如何行使 /179
- 这一笔供应商的钱能不能给 /181
- 别的部门不买我的账, 怎么办 /183
- 下级越级报告, 我这个部门经理怎么办 /185
- 如何处理擅自行动的员工 /189
- 怎样面对“头痛下属” /193
- 迟到扣款与带薪休假能否冲抵 /194
- 怎样完善加班制度 /196
- 员工私捞好处, 漏洞怎么补 /199
- 金钱激励是不是万能的 /203
- 中层经理的“夹板气”如何排解 /205
- 中层经理的排气妙招 /211

## 第一章

# 中层经理的现状与内伤

热爱自己的商品，这种企业文化真的深入人心。

有一个故事，说有个人开了一辆丰田车，到某个地方去办事。车往那儿一停就办事去了，办完了回来一看，有个老头在帮他擦车。老头擦车擦得很仔细，他以为这个老头是擦车工，就问他你擦这辆车多少钱，是5块还是10块？谁知老头跟他说，我不要你的钱。

“我是丰田的老员工，你怎么可以把丰田车开得这么脏？”

## 何谓优秀的中层经理

近年我一直从事管理培训工作，与一些企业家和企业管理者成为朋友，他们愿意听我讲课，很乐意和我探讨一些话题。有一个话题是经常挂在嘴边的，就是企业如何做大、如何做强、如何做得更长久？今年做了5个亿的销售，明年如何做到8个亿的销售？今年赚了3000万的纯利润，明年如何赚到5000万的纯利润？

不同的管理者有不同的见解，有的人说企业要做大、做强，技术很重要，关键是创新，产品创新、技术创新，在市场上永远处于领跑者的位置，你这个企业就能做大、做强。有的管理者认为关键是战略，人无远虑，必有近忧，一定要有长远的规划，没有长远的规划，企业做不好。也有的人认为，企业要做大、做强，可能跟制度有关系。曾经有一种说法，说一个企业如果三年里做得好，可能和机会、机遇有关系；一个企业如果五年里做得好，不一定和机遇有太大的关系，可能总经理确实有本事；如果一个企业十年以上都做得非常好，那么不仅仅是机遇，也不仅仅是靠总经理，可能和制度有关系。

一个企业要做大、做强，要做得持久，和制度、技术、创新、战略都有关系，但是我认为这些都不是根本的东西。你的厂房再漂亮，你的流水线再先进，目前你的产品在市场上占有率再高，仅仅代表你有一个

成功的过去；真正决定企业未来的，我认为你的员工队伍。你的员工队伍决定了企业的未来。某种意义上讲，你的员工队伍的高度和强度，决定了企业未来的高度和强度。那么员工队伍的高度与强度取决于什么呢？取决于中层干部、中层管理者。

因为在企业里面，董事长、总经理不可能每天去面对每一个基层的员工，每一个基层的员工，也不可能时时刻刻感受到总经理的思想，感觉到董事长的战略。那么靠谁去承上启下呢？关键是中层管理者。

写这本书的目的，不是和中层管理者探讨如何去做计划，如何去做管理，如何解决一些事务性的问题。我认为，在中国的企业里，要做好一个中层干部，首先是要做人，把人做好。如果人做不好，你本事再大，到最后可能都是以失败告终。如果人做好了，再加上一定的管理技能，就可能发挥得游刃有余。

我认为在一个企业里面，作为优秀的中层经理，最起码、最基本的要有三种具体的表现。

第一种，要得到上司的赏识。

如果说你本事很大，但是总经理不认可你，董事长不重用你，你有什么舞台呢？你没有舞台，一身的本事怎么发挥呢？你纵有屠龙之技，但是没有龙可以给你屠，那屠龙技有什么用呢？现在只有猪、只有羊给你杀，没有龙给你屠，还是白费。所以我觉得如何和上司搞好关系，让上司赏识你，这是任何一个中层经理不得不面对的问题，而且要慎重地

对待。

第二，能处理好和其他中层干部之间的关系。

因为大家都是经理，你是经理，我也是经理，你是部长，我也是部长，你是主任，我也是主任，谁也不比谁大，谁也不比谁小。你说的话我为什么要听？我说的话你也可以不买账。中层经理之间的关系就显得非常的微妙。企业要发展、要竞争、要获取利润，就注定我们所有的中层经理之间必须要合作，不合作是不行的。搞生产的人不和销售的人合作，销售的人想把东西卖出去，生产的人不想把东西给他，那这个企业还能赚钱吗？

其他部门的人说，我们人才太匮乏，要引进人才，但是人力资源部就是不听，不合作，这个企业肯定要倒霉。企业的发展注定了所有的中层经理之间必须要合作，但是在合作的大前提下，背后隐藏了一种东西——竞争！到年底了，要发奖金了，奖金的总额就这么多，张经理拿多了，李经理就要少拿一点，刘部长拿多了，王部长就可能要少拿一点。或者说在所有的中层经理之间，我们要提拔一个副总，提拔了张三就不可能提拔李四，提拔了李四就不可能提拔王五，中间就存在竞争。有竞争的地方，就有一些莫名其妙的事情发生。如果你干得不好，本事不大，总经理会把你干掉；如果你干得太好，其他中层经理会联合起来，把你干掉，因为你挡住了我们大家的路。

第三点，真正赢得下属的推崇。

有句古诗叫“一将成名万骨枯”，也就是说你个人取得了英名，但是你的成就是靠老百姓，也就是你的下级，他们做出巨大的牺牲换来的。在我们现代企业里面确实也是这样，上级的绩效取决于下级的绩效，你的工作成绩是下面的人干出来的。假如你和上级的关系搞得很好，你和同事关系也不错，但是下面骂声一片，到最后你也不得善终。

### 中层经理为何而生

怎么会有中层经理？因为我们企业的董事长、总经理等高级管理人员没有时间、没有精力，或者说不适合直接从事某项工作了，然后委托某些人去做某些事。10个人的小企业，有没有中层干部？也可以这样问，10个人的小企业有没有什么合格的中层干部？没有严格意义上的中层干部。3个人、5个人、10个人，即使有中层干部，他发挥的作用也不是很大。只有等到企业做大了，总经理没时间去做了，也没有精力了，生产要管，销售要管，人力资源也要管，财务、采购、后勤保障统统要管，他怎么可能管得了呢？而且事实上企业做大了以后，他作为总经理不可能什么都懂。有一个什么都懂的老总，这个企业反而做不大。这是一个普遍的规律。通常我们会发现有一些看起来是外行的企业家，他的企业往往做得很大。为什么？有中层干部，有一些助手在做。

所以，当企业做大了以后，董事长、总经理没有时间、没有精力，或者不适合直接从事具体工作了，这就委托一些人去做这些事情。委托

什么人呢？这些人就是我们说的经理，是中层干部。做什么事情呢？做管理。

中层管理者是做管理的，不仅仅是搞技术的。当然在我们的企业里面，尤其是中小企业，很多中层干部都是由基层提拔上来的，往往有一技之能。比如说某人本来是一个优秀的销售员，领导把他提拔起来做销售部经理；某人本来是一个非常棒的技术人员，后来提拔起来成为技术部的部长。提拔起来以后，角色要转换，你不能单搞销售或技术工作了，更多地要侧重做管理工作。

能不能给中层经理下一个定义呢？这个定义就是，在企业当中从事经营管理活动，以之为职业，以之谋生，然后将所有经营管理部的成功、所在企业的成功视为自己人生成功的专职管理人员。

也就是通俗所讲的——职业经理人，把管理作为自己的职业来做。过去有句话叫三百六十行，有做豆腐的，有打铁的，有做小裁缝的，现在又出来一行了，叫专门做管理的。他什么也不会，只做管理，在这一家企业做管理，到另外一家企业去还做管理，这就是职业经理人。绝大多数的中层干部都是职业经理人，当然有一部分企业的总经理也是职业经理人。

既然高层管理者没有时间、没有精力，或者不能直接从事某些工作，只能委托职业经理人，也就是中层干部去做，这时候高层与中层是什么关系？委托。

什么是委托？按照字面上去解释，委托就是把事情托付给别人去办理。既然是委托了，我们就要思考一个问题——谁对谁负责？我请律师去打官司，付给律师代理费，这个案子就全部交给我的律师去处理了。你有问题去找我的律师，律师会对我负责的。也就是说既然我花钱了，请律师帮我打这个官司，律师就要对我负责，因为我是委托给他的。

在企业里面我是总经理，我委托你做生产部部长，谁对谁负责？肯定是你对我负责，因为我是委托你的。同样，你是销售部经理，我委托你管理销售部，谁对谁负责？你对我负责。

看起来这个道理很简单，作为中层管理者，谁不明白呢？虽然道理很简单，但是在现实生活中，有些中层干部经常犯错误，经常会忘掉这层委托的关系，忘掉谁对谁负责的问题。

## 中层的三大难关

在职场当中，中层经理都要经历三大难关，即上司关、同僚关、下属关。每一道关卡都是一道坎，作为一个中层经理，哪个坎迈不过去，都可能对自己的职业生涯造成制约。如果有两个坎迈不过去，对中层经理来说，简直就是灭顶之灾。

### （一）上司关

第一道难关就是上司关。如何得到领导的赏识，得到领导的认可，

这是中层经理应该仔细研究、正确对待的一个问题。

### 1. 不要总是抱怨自己怀才不遇

在工作中我接触过一些中层经理，在和我交流的过程当中，他们就流露出一些情绪——在单位，论学历是本科、硕士或博士，论能力，论资格，论贡献大家有目共睹，但是老板有眼不识金镶玉，某些重要的事情就不让他们做，某些重要的机会就不给他们。他们觉得自己怀才不遇，感觉自己如贾谊一般才高八斗，但是不逢明主。其实，这不能一味地怪老板，更要想一想自己。

#### 案例

刘备三顾茅庐，请诸葛亮出山。诸葛亮在刘备的充分信任下，施展自己的才华，最终成就一番事业。刘备这个人礼贤下士、求贤若渴。每个人都遇到刘备该多好，但是我们的老板不是刘备，问题是我们自己也不是诸葛亮呀！刘备第一次去见诸葛亮，诸葛亮说不见；第二次去见诸葛亮，诸葛亮还是不见；第三次再去，终于在了，但是还在懒洋洋地睡午觉。刘备就在那等，等得张飞都不耐烦了，但是刘备还是要等，到最后终于见到了。

其实如果在此之前，诸葛亮没有把自己的品牌做得足够大，没有把自己的才干向他的朋友、同学、老乡、老师进行

展示，刘备可能三顾茅庐吗？绝对不会。回过头来想一想，这个事情好像是诸葛亮有意设了这么一个局，然后刘备就不知不觉地钻到这个局里面来了。

所以，假如现在的老板不赏识我们，那么自己是不是可以想出一些办法，让老板发现自己的才干，让老板赏识自己、信任自己，然后给自己机会呢？

因此，我们不要怨天尤人，一味怪老板，而应该怪自己。琢磨一下自己该发挥的时候有没有发挥，该表现的时候有没有表现，是不是表现得淋漓尽致，让老板相信你能够做事情，而且非常愿意把事情做好。这个问题对于每一个中层经理来说都是非常现实的。

## 2. 想办法展现自己的才华

有的人说我这个人靠本事吃饭，不喜欢溜须拍马，不喜欢去讲好话。那是另一回事，而我们现在谈的话题是如何得到领导的认可。你在领导面前不表现自己的才干，领导怎么可能认可你？所以，第一道难关就是领导的认可。你要想办法展现自己的才干，让领导相信你愿意做事情，而且能够把事情做好。

在中国历史上，有很多“中层经理”和“老板”的关系处得非常好。比如诸葛亮跟他的“老板”，关系搞得不错；和珅和他的“老板”，关系处得也非常好。乾隆皇帝对和珅非常赏识，让他当首席军机大臣、侍