

# 中层

对于企业而言，  
中层领导就是企业的骨干与脊梁，  
就是企业的“擎天柱”。

对于职能部门来说，  
中层领导就是风向标与助推器。



郑一群 © 著

革命  
ZHONG CENG  
GE MING

如何成为  
最优秀的中层领导

▲ 中层领导既是公司领导，又是公司职员，兼有领导和与下属的双重身份。中层领导除了具有管理职责、岗位职责之外，还起到了员工与企业高层之间上传下达的桥梁纽带作用，如果中层领导不能发挥其应有的作用，则会对企业的发展带来很大的阻碍。

清华大学出版社

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

| 认证项目                 | 颁发双证                                | 学费     |
|----------------------|-------------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书      | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班   | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书  | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班  | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书  | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班  | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书  | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班  | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书      | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班  | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书    | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班  | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书  | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书  | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班  | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书  | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书   | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班  | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书  | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班    | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书   | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书   | 1280 元 |
| 全国《行政总监》MBA 高等教育双证班  | 高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书    | 1280 元 |
| 全国《采购经理》MBA 高等教育双证班  | 高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书    | 1280 元 |
| 全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班 | 高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业管理咨询师》MBA 双证班   | 高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书     | 1280 元 |



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

|     |                |  |
|-----|----------------|--|
| 方式一 | 学校地址           | <p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>                           |
| 方式二 | 学校帐号<br>(企业账户) | <p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p> |
| 方式三 | 交通银行<br>(太平洋卡) | <p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>                                |
| 方式四 | 邮政储蓄<br>(存折)   | <p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>                                    |
| 方式五 | 中国工商银行<br>(存折) | <p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>                                   |
| 方式六 | 建设银行帐户<br>(存折) | <p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>  |
| 方式七 | 农业银行帐户<br>(卡号) | <p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>             |
| 方式八 | 招商银行<br>(卡号)   | <p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>                   |

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

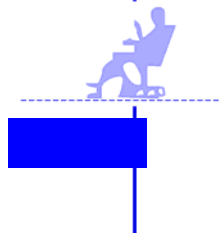


## 优秀中层领导的职业素质

2

如果把一个企业比作人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层领导就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。可以说，中层领导就是老板的“替身”，也就是支持大脑的“脊梁”。中层领导是企业的中坚力量，他们的素质好与差、能力能否得到充分发挥，将直接影响到企业的生产经营和发展。





## 让高层放心的中层领导

3

每个企业的老板都会承认：中层领导是企业成长和发展的中坚力量，但有些老板对自己公司的中层并不信任，他们总是担心中层领导会桀骜不驯、居功自傲、功高震主。对中层来说，你要快速提升你的工作能力，包括让企业老板充分信任你。那么，你就会明白中层领导既是管理者，同时也是被管理者。想当好管理者，首先要当好被管理者，这个理念来自西点军校。西点军校以培训军官而举世闻名，每个学员首先要学会的是如何服从。学员上的第一堂课，就是学会把自己的个性全部抹除：所有人的名字都统一换成编号，头发剪成同一发型，衣服全部换成校服。这样做的目的是让每个人都忘记自我，更好地融入团队。

中层领导同样如此。如果每个中层都只强调自己的个性，那么整个集体就没有凝聚力与战斗力。即使是才能再高的中层领导，也要学会做团队里的一分子。

由于业务的需要，于群书被旭日高升电子有限公司挖去做营销经理。于群书是四川重庆人，毕业于国内一所著名的大学中文系，在政府工作三年后辞去公职南下广东谋求发展，在去旭日高升电子有限公司之前为某公司华北区销售经理。

于群书上任后很快发现与老板盛大魁之间的沟通有障碍。有一次旭日高升电子有限公司召开营销工作会议，本来，会议只是讨论一些技术性问题，但于群书觉得，实际上很多问题不是这些技术性本身的问题，而是旭日高升电子有限公司目前的很多重大决策存在着方向性错误，如果这些方向性错误得不到纠正，细节问题讨论得再多也毫无作用。于是，于群书提出要对公司重大的方向性问题进行修改，并把自己长期考虑得出的一些想法和盘托出。盛大魁听了之后脸色马上阴沉下来，从牙缝中蹦出这么一句话：“我们需要的不是战略型人才，旭日高升电子有限公司战略性问题由我决定就可以了，我们需要的只是战术型人才。”说完就气冲冲地离开了会议室。

从此，于群书与盛大魁的关系就陷入了一种僵局，于群书对市场策划、市场开拓、产品价格及产品设计有许多好的创意和想法，常常找盛大魁进行沟通，然



而，盛大魁常常不是不耐烦地听完，就是推托有事情以后再谈，要么就干脆否定于群书的建议。于群书每次去盛大魁办公室汇报工作，盛大魁总是用一种冷漠、怀疑的眼光看着他，言语之中总是流露出怀疑、不信任的意味。于是，为了减少麻烦，于群书每次去跟盛大魁汇报工作时都要事先考虑好哪些话该说、哪些话不该说，先说什么、后说什么，以免盛大魁不高兴。

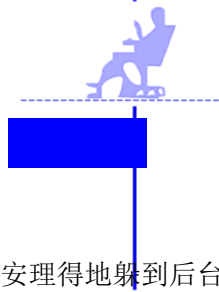
于群书问道：“我这个市场总监对市场营销战略提出一些建议可以吗？”盛大魁说：“当然可以，我欢迎这样的建议。”于群书又问：“那么，我的那份报告应该算成是一份建议书，为什么交上去之后一个月还没有答复呢？”盛大魁说：“你报告中的内容不符合公司的实际情况。”于群书又问：“哪些内容不符合呢？”盛大魁支支吾吾了半天之后才说：“我还没有时间详细看，不过，任何事情都要根据公司总体的营销方针来执行。”于群书又说：“即便我的建议书中有一些不符合公司实际情况的内容，那也应该尽快给我一个答复，告诉我哪些内容不符合，应该怎么改，或者开会讨论这份报告，让大家都能来提意见，把这份报告修改得正确完整。”盛大魁说：“这个方案应该是由总经理做，不是你分内的工作，所以不必那么麻烦。”

（资料来源：方永飞. 赢在中层. 北京：北京大学出版社，2005）

从于群书的一言一行中，我们可以看出，当好一个被管理者是多么重要。我们在这位经理的身上可以看到很多中层管理者共同的影子：聪明、有能力、有业绩，但同时也让老板很不放心。对任何企业来说，老板是不会容忍一个他不相信的中层管理者的。每一位中层管理者都身兼管理者和被管理者的双重角色，如果自己一味地强调个性，让老板时不时怀疑自己，那么又如何带领自己的团队呢？

另外，最让老板不放心的是功高震主。当然这不是经常发生的事情，但有时不是中层领导存心想震主。也就是说，震主往往不是以个人的意志为转移的。

那么，什么情况下才会发生中层震主呢？当中层领导具备足够的权势时，必然会震主。比如说，当一个企业里所有的力量、资源、人心都聚拢到中层一边时，中层自然就具备了震主的条件。这是日积月累形成的结果，是中层靠着自己的智慧、能力、勤奋等，握着老板授予的权杖，带领着团队一步步地打胜仗获得的。积小胜为大胜，大家日渐佩服中层，他说什么是什么，指到哪里大家就打到哪里，



形成了强有力的战斗团队。

有人认为，这样不是更好吗？老板可以心安理得地躲到后台只管收银了！其实事情并不是这么简单，老板的担心不能说一点道理也没有。中层的角色和老板的角色是两个完全不同的角色，所担负的责任是不一样的。在市场经济不十分发达和法人治理结构并不完善的今天，一旦中层在企业形成了足够的强势，虽然能促进企业的发展，但往往也会形成盲目崇拜。中层是人不是神，当中层出现失误的时候，由于角色的原因，同样也会给企业带来灭顶之灾。更重要的是，中层只是责任的传递者，而不可能承担真正的责任，尤其不能承担投资责任。老板却要全部买单，尤其涉及法律责任，作为老板是要全部承担的。所以，老板为了避免危机的出现，会矫正企业失衡的权势结构。当然，要消除中层的势是不容易的，而要消权则是很快就能办到的。于是，在企业史上就有一夜之间连降八级的消权经典案例。没有了权的势，和没有势的权都将不再震主。所以，中层自身的权势积累到一定程度，自然会被老板收回权杖，否则，对老板、对企业、对中层自身都是危险的。当然历史上也有曾国藩功高震主，当朝廷正要消其权时自己主动交权的情况，交了权，势仍将存在，但已构不成威胁。

当中层领导有足够的权势时，里里外外、上上下下的各种因素会逼迫中层震主，这是中层自身所把握不了的，所以也就让老板时时不放心你。

当然，我们也不能否认：很多中层领导确实很有才华和能力，但也很容易产生自傲的心理，甚至有时候认为自己的想法比公司的决策还要高明，因此难免对公司的策略有抵触的情绪。但作为企业中层领导的你是否想过：自己在某一点上的想法或许确实很高明，但站在整体和全局的高度来看呢？你和老板所站的高度不同、所处的位置不同、看问题的角度不一样，制定的决策也就完全不一样。而且，企业老板出台任何一项决策，都希望得到中层领导的拥护而不是阻力，否则，中层领导的作用体现在哪里呢？或许你会问，难道作为一位中层领导，就必须完全抹杀自己的个性吗？当然不是，在具体的实施中，你可以有自己的想法及有个性的操作方式，但是在老板面前，让他放心地信任你永远第一位的。





## 表现出你的忠诚

某集团公司有一位中层领导，因其是计算机博士，专业能力在国内属于顶尖的了，老板让他做了副总裁。可这个中层却在公司购买器材过程中吃回扣，老板发现后，果断地辞退了他。他的继任者只是一个大专生，但十分忠诚于公司，博士吃回扣的事情就是他发现的。老板针对这个案例，曾经在大会上说：“忠诚可以弥补能力的不足，能力却无法弥补忠诚的不足。我宁肯用一个忠诚的大专生，也不用一个不忠诚的博士生。”这位老板的话基本上表达了所有公司的用人观念。

(资料来源：李安. 忠诚第一 能力第二. 北京：海潮出版社，2008)

做一个企业的中层，你该如何去表现自己的忠诚呢？这也很简单，首先是自己要正直，要忠诚，凡事都要维护单位的利益和声誉，事事为单位着想；其次，要及时而大胆地制止有损公司利益和声誉的行为，坚决和这类人作斗争。如果你做得十分突出，让忠诚成为你的特色，成为你的金字招牌，老板就会很信任你。

有了好品质，就有了让老板信任的资本，要提升能力也就容易得多了。中层在学习时要注意以下几个方面。

第一，尽量表现谦虚。中层领导应像学生那样，拿出学生的诚意。你就是为企业服务的，当学生不是什么丢脸的事情。你的心态端正了，也就给足了老板的颜面，每一个人都有被人肯定和看重的心理需求，何况是老板呢？只要你给他“老师”的感觉，教导你的热情自然就来了，你就不会学不到东西。

第二，中层领导要坚持每天多做一点点。经验来自经历，技能来自实践。在企业管理中，做得越多学得越多，勤快的中层永远比懒惰的中层更受企业欢迎。你每天主动多做一点点，在本职岗位上多做，并且主动去帮助其他岗位的人，尤其是虚心地向其他部门的经理学习。如果其他部门或其他人需要帮手，你要是有求必应，并表现出高涨的工作热情。多做一点，不但能获取别人的信任，还能获取学习与实践的机会。

第三，尽可能投人所好。要让老板把管理企业的秘诀拿出来，并且乐意教授



给你，你就要善于打动他。投人所好是打动人的重要途径。如果某位老板喜欢足球，你给他收集点足球资讯；如果某位老板爱好收藏，你就给他收集点收藏资讯。这些资讯网上到处都是，你只需要费点工夫整理一下，然后通过电子邮件发给他。

现在，你知道该如何做了吧？从今天开始，展示你的忠诚以及其他优良品质，同时，学习知识和技能。一个举止得体、品行良好、勤奋好学的中层领导，老板肯定相信他。

7

在某公司，有一个自小就是神童的人。据说，他 10 多岁写了长篇小说，18 岁时放弃读书，跟着他的表叔做生意。他思维非常敏捷，富有创意，常常提出匪夷所思却又情理之中的提案。19 岁时，他将表叔一个办事处的货款据为己有，几乎让表叔破产。他美其名曰：“借。”他卷款潜逃时，还留了一张借条。他用这笔钱与人合伙做生意，赚到钱时，想甩掉合伙人，结果甩出官司。官司打下来，生意也没有了。为了东山再起，他又到一个大企业做销售经理，故伎重演，再次卷款潜逃。这次也算幸运，他依然没有受到法律的惩罚。但他却一直过着逃亡式的生活，钱挥霍光了，身体也被逃亡折磨垮了。

有个好心的朋友怜惜他，将他推荐到一个公司做分公司总经理。他进入公司不到一个月，竟然靠着灵活的头脑和好口才笼络了一批信徒。他们这帮人的人生哲学是：“聪明人的钞票，暂时放在笨人口袋里。”这话从财富学角度来说，是颇有道理的。但是他们从笨人口袋里取钱时，却采取了“侵占”的手段。他的确高明，在公司老板风闻他的信徒们在搞集会时，他已经变着名目，把分公司的钱转了 30 万元到自己的户头上。不过，就在他准备溜走的头天晚上，民警站在了他的门口。

他在进监狱之前，说过这样一句话：“想不到我走南闯北，却栽在一条小沟里。”忠诚一定有回报，不忠诚一定有报应。后一句话用在他身上，是再合适不过的了。

(资料来源：吴睿. 做一个忠诚的员工. 北京：中国时代经济出版社，2008)

当然，说“有能力就可以走遍天下”的中层，是出于对能力的强调，他们在忠诚方面却存在一定的差距。也就是说，他们能力超群，忠诚度很一般。

孔方胜认为自己算得上一个很能干的人。他是一个集团公司的中层领导，特点是富有创造性。公司中很多别人做不了的事情，解决不了的问题，老板都让他



出面去解决，而且每次都没有让公司失望。

令孔方胜非常痛苦的是，公司的老板并不怎么信任他。他做的很多事情，老板事后都要安排人暗中调查，看他有没有牟取私利。有时，老板甚至派他信任的人参与全过程，搞得孔方胜很被动。现在，他已经决定离开这家公司了。孔方胜兢兢业业，也十分忠诚，公司老板对孔方胜的不信任，已经严重刺伤了他的自尊心。

(本案例为作者自己创作)

在很多企业，都存在老板不放心中层领导的现象。“中层领导”的确是个很尴尬的角色，他们做出的成绩可能是最多的，得到的回报却不一定最多，他们所受的待遇是不公平的。

有一位中层领导就属于这样的角色。

这位中层领导拥有博士文凭，有着丰富的管理理论知识和实践经验，在多家企业做过中层管理。他解决问题的能力非常强，几乎没有他不能解决的问题。他为公司做出了不少贡献，公司的质量管理体系是他建立起来的，成本控制体系是他建立起来的，制造流程是他设计的，企业文化体系是他构建的，商标是他拿下来的，甚至公司有 1/3 的销售公司也是他组建的。他处理人际关系的能力相当强，加上能写能画能歌善舞，群众基础非常好，并且有为数不少的崇拜者。良好的群众基础和人际关系处理能力，也是他做事容易成功的重要因素之一。他是真正的能干人，在公司发展史上，没有第二个人能够赶上他。

有一次，老板出去应酬，喝了很多酒。可能是酒后吐真言吧，老板这样评价：“这个人有做董事长的才能，可惜在忠诚度方面欠缺了。”

(资料来源：文逸. 忠诚重于能力. 北京：中国城市出版社，2007)

正因为老板认为他对公司不够忠诚，所以他甚至几度被弃用。

称职的中层本来就是企业的财富，但是，却经常出现能干的中层无用武之地，这真是中层领导的悲剧。我们固然可以痛恨用人者有眼无珠，不识人才。但是，中层也不是没有一点责任。你展示你的忠诚了吗？你想办法让老板放心启用你了吗？如果你的忠诚打动了老板，你肯定可以得到重用的，能干而又忠诚的中层领



导对任何一个公司来说，都是可遇而不可求的稀世珍宝啊！因此，无论你是哪一个公司或企业的中层，你都要表现出你的忠诚，这是你立足企业的根本。

## ■ 诚信与能力是最好的证明

9

莫利是一家规模不大的公司的中层领导。在激烈的市场竞争中，这家公司时刻面临着来自规模较大公司的压力，随时都会面临破产的境地。

有一天，一家大公司的技术部经理邀莫利共进晚餐。这位部门经理在饭桌上对莫利说：“只要你把你们公司最新产品的数据资料给我，我就给你很好的回报，怎么样？”莫利一听就愤怒了：“不要再说了！虽然我的公司效益不好，处境艰难，但我绝不会出卖我的良心做这种见不得人的事。我不会答应你的任何要求。”这位经理不但没有生气，反而颇为欣赏地拍拍莫利的肩膀：“这事儿当我没说过。来，干杯！”

不久，这家公司到底还是破产了。莫利失业了，只好在家里等待机会。几个月后的一天，他突然接到被他拒绝提供企业机密的公司总裁的电话，说想见他一面。莫利不知道这位总裁找他干什么。他带着疑惑来到这家公司，出乎意料的是，公司的总裁热情地接待了他，并且拿出一张非常正规的大红聘书，请莫利做技术部经理。莫利喃喃地问：“你为什么这样相信我？”总裁笑着说：“原来的部门经理退休了，他向我说起了那件事并特别推荐你。小伙子，你的技术水平是出了名的，你的正直更让我佩服，你是值得我信任的人！”莫利这才明白过来。后来，他凭着自己的技术、管理水平和良好的诚信，成为比利孚公司最好的职业经理人。

(资料来源：周仙，赵常诚. 中层的五项修炼. 北京：中央编译出版社，2009)

在我们的企业中，像莫利这样有能力的中层领导也许很多，但像他这样既有优秀能力又忠诚守密，却并非每一位中层都能做到。正因如此，莫利才能在职业陷入困境时，迎来难得的机遇，并凭借着优良的技术和诚信，登上了最好职业经理人的宝座。任何一位中层领导都应该明白，自己和企业是唇齿相依的关系。如果做出有损企业利益的事情，损失最大的只能是自己。当然，仅有忠诚，只会让你成为一位普通的中层领导，很难有更大的发展。因为在任何一个老板心中，诚



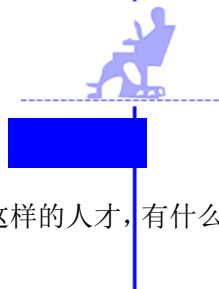
信和能力都是并驾齐驱的，一样都不能少。

对于一位中层领导来说，诚信和能力两者缺一不可。百利机械是中国最大的炊事工具生产企业。能有今天的规模和成绩，是因为百利机械培养了一批既诚信又有能力的中层干部。有一次，百利机械接了一批订单，产品出来后，准备发往英国。但在最后检查的时候，负责这批货的中层领导小张发现其中有一台机械存在一些小问题。当时，集装箱已经在码头等着了。如果再重新做，就无法及时出货，也就导致这批货不能在规定的时间内运到，那么公司的损失将会很大；如果出货，又是一批有瑕疵、不完整的货，那么给公司带来的，不仅仅是金钱上的损失，更是信誉上的损失。该怎么办呢？小张急得像铁皮屋上的老猫——站也不是坐也不是。其实，在很多公司，如果出现这样的问题，大都会由老板来解决。可是，在百利机械却不一样，老板会很“大方”地将权力下放给下属，很多事情都会让下属自己想办法解决，老板只要拥有知情权就行了。而且，当时百利机械其他中高层管理者全都任在外地。她给老板发了一条短信，对情况进行了简单的说明。老板让她自己定。小张冷静下来，突然想到仓库里还有一台这样的机械。既然现在最着急的是发往英国的货，最好的办法只能是从那批货中先拿出一台放到发往英国的那批货中。就这样，一个棘手的问题被解决了，一个能解决问题的中层领导也显现出来了。

诚信可以使公司安定、平稳，但能力可以为公司挑起重担。某公司老板在做中层领导时，就最好地体现了诚信和能力的品质。由于能力突出，他被另一家竞争对手看上，要出百万年薪把他挖走。在巨大的诱惑和对公司的诚信之间，他选择了后者。在他身上所体现出来的不仅仅是诚信，还有能力。他刚刚负责销售的时候，就碰到了个难题：前任销售经理遗留下了一笔数目不小的欠款未追回。他首先想到的却是公司的利益，果断地揽下了这项艰巨的任务。经过四十多天的奔波，终于追回了欠款，使公司免受了一场损失。

他为了推行自己的新政策，多次到经销商的店里，和自己的下属一起帮助经销商进行销售，直到将他的第一张订单卖掉，让经销商感受到他的诚意、热忱的服务和踏实的做法。终于，赢得了越来越多经销商的信赖。这不仅给公司带来了非常好的销售业绩，也使他在经销商圈子里获得了非常好的口碑。通过许多类似





的事情，他的诚信和能力都被老板看在眼里。这样的人才，有什么理由不提拔呢？就这样，他最终成为公司的总经理。

显而易见，这位中层领导的成就，不仅源于他的诚信，更源于他的能力。有的中层领导对企业很诚信，但工作能力一般，这样的中层会获得信任，但却始终难以被委以重任。企业只会为你的使用价值买单，哪怕你的能力再强，如果不能为企业所用，又有什么意义呢？更何谈获得信任呢？不论是百利机械的小张，还是那位讲诚信的销售经理，都可称得上是优秀的中层领导。

11

## ■ 气魄多大，舞台就多大

中层领导在企业靠什么立足？是能力，是学历，还是勤勉？的确，这些都与中层在企业生存有着紧密的联系，但却并不是根本因素。什么才是决定中层在企业长久立足的根本因素呢？我们发现，虽然各个企业的中层在性格、喜好、行事方法各有不同，但有一点却是相同的：具有大气魄。只有大胆而稳健，远见而坚韧，才能在复杂的企业中独占鳌头，只有大气魄才能有大作为。

中北机械公司对外宣传及给客户书面承诺：他们的服务是最好的服务，但是，很多客户在产品出现质量问题要求修理的时候，中北机械公司的做法却是寻找各种理由进行推脱。该公司这一举动造成大批客户的流失。

有一次，中北机械公司召开例会，销售经理战卫石提出一套解决此类问题的方案，方案内容很简单：公司必须严格履行对客户已经做出的承诺，否则就干脆取消承诺。老板李军辉的回答是：“客户的很多投诉实际上都是假的，根本没有那么回事，我们不必过于当真，如果真的要取消承诺，我们就会失去更多客户，但如果要真的严格履行承诺，中北机械公司的负担太重。对这个问题，市场部必须多动脑筋，灵活处理。”战卫石问：“怎么才叫灵活处理，能否给一个清晰的解释？”李军辉说：“你自己去考虑，这个问题你都解决不好，还当什么销售经理？”

上海的一位客户与战卫石经过协商后，决定做中北机械公司上海总代理商，并打算来公司面谈。战卫石立即将此情况通报李军辉，李军辉表示同意。但是，



当客户专门为此事来到公司，要签订正式的代理合同的时候，李军辉却说：“我们打算在上海设立分公司，不找代理商了。”当战卫石气呼呼地问老板“为什么不早一点把这件事情告诉我”时，李军辉说：“我那么忙，哪里想得到那么多。”于是，战卫石只好向想做总代理的经销商解释，尴尬地求得对方谅解，并为对方安排宾馆。最后，李军辉抛下了这么一句话：“不要搞得好像我们是在求客户一样，他们有什么了不起，在这里，客户不再被当成上帝。”

但在事后，战卫石还是先瞒着老板在上海设立了总代理商。三个月后，公司因为有上海的代理，销售额猛增，老板李军辉也暗地里高兴——他并不为此多付战卫石的奖励。

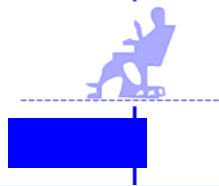
(资料来源：董栗序. 决战中层. 西安：西安交通大学出版社，2010)

气魄就是中层领导的胆略和果断力，就是一针见血地切中问题的要害，相信自己，力排众议，做出大胆和及时的决定，就是在不确定的复杂局面中敢于冒险并承担巨大的压力和责任。

伊红利在这家规模不是很大的印刷企业做业务主管已经4年了，并在4年的工作中一直勤勤恳恳，好学上进。每年伊红利的业绩都是全公司第一名，深受上司业务部李经理的赏识，也是其他业务人员学习的榜样。

有一次，伊红利刚从客户手里拿回公司的货款，就接到了老家一个紧急电话，说他的母亲不幸得了直肠癌急需手术，家里凑不齐手术费，让他想办法弄钱救命。伊红利此时脑子一片空白，突如其来的噩运使这个遇事从未退缩的小伙子掉下了伤心的眼泪。伊红利没有多想，一路狂奔到了邮电局，从公司货款里拿出1万元寄回了家，并在汇款单上的留言处写下了：“1万元赶快救妈妈！”

在回公司的路上，伊红利害怕了，作为业务主管的他，十分清楚挪用公款是业务人员的大忌，轻则退赔开除，重则绳之以法。伊红利的脑海里出现了一双冰冷的手铐铐住自己双手的情形，他不敢再想下去了。10分钟后，剩余的货款和一张邮电局汇款收据摆在了李经理的办公桌上，伊红利和李经理足足谈了一个多小时，李经理的表情始终是冷峻的。最后李经理说：“你先休息一下，叫张助理通知业务部全体人员，20分钟后召开紧急会议。”伊红利想：这下肯定完蛋了，一旦被



公司开除，几年的努力都成为零。伊红利的心凉到了极点。

当全体业务人员坐在会议室时，李经理重申了公司严格的销售纪律和财务制度之后，严厉地批评了伊红利，并让伊红利道歉，在借条上写上从每月工资里归还的具体金额后交到财务科。

13

第二天，业务部办公室的墙壁上贴出了两份新的公告。公告一，《伊红利的致歉信》，大致内容是由于伊红利不按规则办事，应向全体业务人员道歉，并希望大家能够吸取教训，不能出现第二次有人挪用公款的现象。公告二，《业务部新增两条措施的规定》：第一条，从即日起每月的工作汇报是客户管理、市场信息等情况的总结；第二条，如果发现谁还挪用公款，将追究法律责任。

(资料来源：章岩. 赢在中层. 北京：台海出版社，2009)

容忍下属的错误不是一个优秀中层管理者的所为。在日常工作中，有些中层管理者不善于统率下属，有的在处理下属的问题时失去了原则，有的对下属失去了控制，有的对下属的管理缺乏力度，结果给工作带来了不利的影响。而一个有气魄的中层管理者会按照公司的制度来管理自己的部门的。

有位技术比较强的班长，很有工作经验，只是年岁不小，且私心较重，有时候会违反厂里的纪律为办自己的私事。对这样一位下属，作为中层管理者的刘主任没有采取正面批评的方法，而是从关心帮助的角度出发，取得了很好的效果。这位班长的女儿高中毕业，没有考上大学，工作也没有着落，刘主任主动帮他解决了女儿的工作问题；还有一次，他的爱人生病住院，刘主任安排了两位女同志，负责看护他的爱人。从这以后，不只是这位班长有了明显的变化，他爱人也常常开导他：“人家刘主任对你那么好，你工作也得操点心才是。”后来，总公司调他去工作，他没走，对刘主任说：“不走了，在你这样的人手下干，心里高兴。”

(本案例为作者自己创作)

有人形象地说，你能容一个班的人，就只能当班长；能容一个团的人，只能当团长；能容亿万人的，才能成为中层领导。

如果中层领导想打破这一瓶颈，最好的武器就是——气魄。当我们拥有了大气魄时，就会超越层层阻碍，主动挑起大梁，承担起压力和责任，甚至是额外的



压力和责任。这就要求中层领导能拿得起、放得下，不要斤斤计较眼前的蝇头小利，要放眼更为广阔的舞台和空间；不要因为鸡毛蒜皮的小事而郁郁寡欢，要放眼自己的大理想、大事业；不要因为别人的误解或反对而烦恼，要执著自己的大战略、大目标；不要因为暂时的挫折和失败而灰心失意，要放眼自己的大前途、大未来。只要你能做到以上几点，带给你的就会是无限的发展空间。因此，所有的中层领导都应牢记：具有大气魄才有大发展。

### 居功不自傲

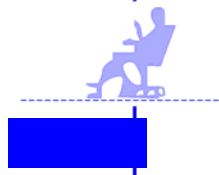
历史上，由于居功自傲，最终招来杀身之祸的将领不在少数。

邓艾以奇兵灭西蜀后，不觉有些自大起来。司马昭对他本来就有防范之心，现在看他逐渐目空一切，怕久而久之事有所变，于是发诏书调他回京当太尉，明升暗降，剥夺了他的兵权。

可以说，邓艾虽有杀伐征战的谋略，却少了点自知的智慧，他既不清楚自己处境的危险，也不明白自己何以招来麻烦。他只想到自己对魏国承担的使命尚未完成，还有东吴尚待剿灭，因而上书司马昭说：“我军新灭西蜀，以此胜势进攻东吴，东吴人人震恐，所到之处必如秋风扫落叶。为了休养兵力，一举灭吴，我想领几万兵马做好准备。”

司马昭看其上书心更存疑，他命人前去对邓艾说：“临事应该上报，不该独断专行封赐蜀主刘禅。”邓艾争辩说：“我奉命出征，一切都听从朝廷指挥。我封赐刘禅，是因此举可以感化东吴，为灭吴做准备。如果等朝廷命令来，往返路远，迁延时日，于国家的安定不利。《春秋》中说，士大夫出使边地，只要可以安社稷、利国家，凡事皆可自己做主。邓艾虽说不上比古人，却还不至于干出有损国家的事。”

邓艾强硬不驯的言辞更加使司马昭疑惧之心大增，而那些嫉妒邓艾之功的人纷纷上书诬蔑邓艾心存叛逆之意。司马昭最后决定除掉邓艾，他派遣人马监禁押送邓艾前往京师，并在路途中将其杀害。



(资料来源：文征. 中层领导实务手册. 北京：民主与建设出版社，2005)

聪明的邓艾招人疑惧而遭杀身之祸，就是由于其居功自傲的性情。邓艾一片苦心，却由于自己不善内省、不明真相，糊里糊涂地被杀死，的确让人痛惜。那么，历史给予我们的思考与启迪又是什么呢？是否远离权力之争就没有危险了呢？可以肯定的是，即使在企业群体中，居功自傲也并非是一件好事。因为，中层领导无法排除自己会不会正处在一个妒贤嫉能的人际圈子里，如果是这样，“居功”已属不妙，更何况“自傲”呢？

15

我们难以保证所有的企业老板都是“贤达开明之主”，本来，中层的“功”对企业以及对他本人是极为有利的，但对企业老板来说，他同样会心存嫉妒或感到不舒服，他会由此而疑惧你心存二意，“万一哪天你投向竞争对手那边该怎么办？”而“自傲”更加刺激了这一系列的心理反应。

换个角度来看，自傲对自己确实无益，除了导致人际关系紧张外，还会使自己丧失许多理性的东西。在企业中可以看到，凡是居功自傲的领导者，一般都难以吸取失败的教训(包括他人或自己过去失败的教训)，总是看到成功的经验和荣耀，对他人意见或建议易持抵触态度，很难像过去一样，站在相应对等的位置上进行资讯交流与沟通，从而导致上下关系紧张。

我国历史上还有一位居功不傲的人物，就是春秋时期越国的宰相范蠡。越国和吴国同处江南，连年交战，积怨甚深，先是越国杀死了吴王阖闾，后来阖闾之子夫差又将越王勾践俘虏。越国大臣范蠡和文种通过买通吴王亲信，向吴国割地赔款，进献珍宝，这才保全了勾践的性命。勾践在吴国当俘虏期间，忍辱负重，表现得志向全无，使吴王夫差放松了警惕，还让勾践回到越国。

范蠡随勾践回国后，一方面，辅佐勾践卧薪尝胆、励精图治，使越国恢复了元气。另一方面，向吴王夫差进献西施等美女，荒废吴国国政，使吴国逐渐衰败。后来越国趁吴王夫差出兵与中原诸国争霸之际，攻打吴国，终于把吴国打败。夫差走投无路，自杀身亡，越王勾践总算大仇得报。

这时，功勋卓著的宰相范蠡不仅没有居功邀赏，反而急流勇退，从此隐姓埋名，弃政经商，成为历史上著名的“商圣”陶朱公。史载陶朱公与夫人西施三次聚





财万贯，又三次散财接济贫民。而另一位功绩同样显赫的大臣文种，却因为不听范蠡的劝告，继续留在勾践身边，被勾践找了个借口杀了，没得善终。

(资料来源：刘轶骅，王蔚红. 中层经理手册. 哈尔滨：哈尔滨出版社，2006)

“满招损，谦受益”，才华出众而又喜欢自我夸耀的中层领导，必然会招致老板或他人的反感。可以说，有锋芒也有魄力，在特定的场合显示一下自己的实力是很有必要的，但是如果太过，不仅会刺伤别人，也会损伤自己。如果你过分外露自己的才能，只会招致别人的嫉妒，导致自己的失败。

居功为何不能自傲？仔细想来，有以下几条原因。

(1) 无论是赵匡胤，还是朱元璋，在处理那些同生共死、浴血奋战、劳苦功高的开国元勋时各有千秋，只不过他们采取的方法略有不同罢了。赵匡胤的谋略比较柔和，他用“杯酒释兵权”的策略，为开国元勋们留了一条生路，让他们远离权柄，颐养天年。而朱元璋采取的手段却比较残忍，开国元勋们大都被他找各种借口杀掉。这些开国皇帝为什么要这么做呢？其实道理很明显：这些开国元勋功高盖主，如果他们哪一天以为自己的功劳大，不服皇帝的管束，哪个皇帝能容忍这些功高盖主的大臣呢？这与企业的中层领导有相似之处，很多老板对中层领导开始时惺惺相惜，情同手足，恨不得把公司的行政大权让出来；可是等到中层领导有了一定权威，猜忌、嫉妒、恐惧、防范逐步替代最初的信任，从频频争吵渐渐发展到势不两立，最后是中层领导辞职走人。

(2) 人与人之间的合作是中层领导在企业生存和发展的动力，也是中层实现自我价值和奋斗目标的前提。那些居功不自傲的中层，就能赢得老板及同级领导者的支持，而那些居功自傲的中层领导则免不了时时被动挨打，举步维艰。聪明的中层应该突然顿悟：若想在事业上获得成功，在工作中得心应手，就不能居功自傲。

(3) 一个居功不自傲的中层领导的高尚品格，最能体现他的魅力。高尚品格会给中层带来巨大的影响力，使下属产生敬佩感，促使人们自觉模仿、追随。居功不自傲的品格是一种巨大的力量。成功学的创始人拿破仑·希尔说过：“只要你内心存在着贪婪、妒忌、怨恨及自私。那么，你将无法吸引任何人，却只能吸



引和你同类的人。”如果一个中层领导处处居功自傲，不仅下属不会听从你的指挥，甚至连老板也不会信任你。一个品格高尚、作风正派、坚持原则、办事公道的中层领导，他的领导活动就容易被下属所接受，并且从心理上归附于他。这种归附和接受不是强制性的，而是由衷的、自觉的、心甘情愿的。

17

## ■ 尽快适应这里的“气候”

一个刚到企业的外来中层领导，总要接受众多审视的眼光。这些眼光里有挑剔，更有排斥。在这种情况下，中层接管企业管理工作所面临的压力可想而知。与此同时，已成为企业中层的你该怎样面对严峻的考验呢？如果中层领导对企业的文化结构继续延续着“冷热不适”，而以自己原有的理念来强化企业管理，他定然因此而失去老板及员工的支持；如果他简单地评价或夸大企业的种种不合理，将原来的文化全部抽空，以达到理想化的设定目标和方案，不假思索地拷贝和推行自己原来的成功经验和方法，而忽视了老做法在新环境下的适应性问题，必然会造成不适应这里的“气候”的尴尬局面。

造成中层失意，其根本原因在于你只看到眼前的环境，却没有注意这里的“气候”，也缺乏对自身“体质”适应性的正确估量。毕竟在已经选择和进入了这个新环境之后，你只能是让自己去适应环境，而不能指望环境首先适应你。

中层领导因不适应“气候”而造成失意大抵会有两种形式出现：一是给企业带来“内伤”。由于文化上的不适应性，中层领导已经习惯的思维和行为模式与企业通行的“惯例”不同，在没有充分了解和认识这种企业文化之前贸然决策和行动必然会产生较大的冲突，遭受来自企业内部各方面的抵制，影响整个企业正常的运行。二是给企业带来“外伤”。主要是由于跨行业、跨区域等原因，对新产品或者新的外界竞争环境缺乏经验和足够的认识，从而导致经营决策上的失败，中层领导的能力与地位因此一落千丈。

尽快适应企业内的“气候”是衡量一个中层领导是否成熟的重要标志。身为中层领导更要循于“气候”，把握分寸。尽快适应企业内的“气候”才能生存。所谓“气候”，包括很多方面。比如对企业老板要尊重而不奉承，要服从而不盲



从；对企业事务要揽事而不揽权，要尽责而不越权；对同级中层要谦虚而不怯弱，对下属放手而不放任；在处事中要有才而不显才，要居功而不自傲。所有这些，都是中层领导适应企业“气候”的前提，没有这个前提，你就很难在企业里站稳脚跟。

赵经理来公司时是很风光的，许多工作都不用老板的指点就漂亮地完成了。赵经理曾扬言，公司若有新建分公司，他将会去上任总经理。老板从此特别讨厌这位赵经理。

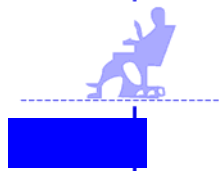
有人说，是因为老板的能力不如赵经理强；有人说，是因为赵经理说话太过张扬；还有人说，老板担心赵经理会取代他的位置。不管是什么原因，渐渐地老板开始介入赵经理的工作。总是时不时地将自己的经验运用到他的部门中，当发现不适用的时候，老板就会将工作再交回到赵经理的手中。对此，赵经理也无可奈何地忍受着，一次又一次地收拾残局。老板开始经常找他相信的人，询问赵经理的动向和想法。所以，在公司大会上，赵经理以及他部门的部分积极工作的员工都被列为拉帮结派的对象。赵经理经常被请到老板办公室，不再是询问，而改为了批评，并以莫须有的罪名让其认罪，经常弄得他莫名其妙。不认罪，老板就说“全世界都在说你错了，你还不承认！”后来，赵经理就认了，但是却不知道是何种罪。老板又说：“你态度不好，光嘴上说改，就是不行动。”

而赵经理和老板的战争也渐渐地转为明战。老板说：是因为副总对赵经理印象不好。而什么才是事实，谁也不知道。渐渐地，赵经理的工作被别人取代。最后，赵经理只好离开了公司。

(资料来源：贾福华，张世奇. 如何提升中层领导执行力. 北京：中国经济出版社，2006)

在诸多的因素中，最重要的是对企业老板态度上的适应。所谓服从而不盲从、尊重而不奉承，指的是对老板服从的适应。没有适应，就失去了生存的空间。比如，那些只乐于对老板点头哈腰，不管是对是错只会应声虫的中层领导，绝对是一个没个性、不称职的领导者。

与点头哈腰型的行为形成反差的另一种表现是不适应企业的“气候”。与企业无法“兼容”该怎样做呢？结果无非两种：一是被迫辞职走人；二是顶着压力



在企业里一天天煎熬。2009年，长城动力公司内部发生了一次高层动荡。两位负责营销和宣传部门的副总一起离开，并带走了十几名骨干去另起炉灶。原因很简单：虽然长城动力公司所给的薪酬不菲，但这些中层们感觉不适应公司，难以体现自身的价值。这种因不适而辞职的现象在企业屡见不鲜。殊不知民企老板伤痛多多，而出走的中层们却总为自己能“脱离苦海”而沾沾自喜。

19

在目前的情况下，没有一个人是万能的，企业老板也不是万事通，中层领导有经验，有能力，这些都是中层领导的优势。如果你因为老板的水平“一般”而感不适应，动辄走人，这绝非明智之举。试想，如果老板一切都到位，还高薪聘你来干什么？不过，像那种“消极适应”者，我们也不敢恭维。比如在明知企业的某些策略失度的前提下还只会满口应承，全由老板说了算，心里只抱定反正错了有老板的不负责态度，等到事情走到危险的境地，你就愧对企业中层领导的尊称了。

当然，老板的最后决策往往是企业团队集体意志和智慧的凝聚，大家都应当服从，因为这种服从不单纯是服从企业老板个人，有时也意味着服从企业。工作中的矛盾总是有的，当发生分歧时，中层领导应冷静对待，慎重考虑老板的观点，尽力找出分歧中的相近点去弥合差距，不可意气用事。如果分歧是因为掌握的情况多少而得出的结论不同，就应该充分理解老板的苦衷，是否有难言之处。倘若分歧涉及正与误之别，就只能按企业原则办事，弄清是非，以理服人，才是最好的生存适应。

另外，就是对同级中层与下属关系的适应。一般而言，具有超前意识，工作积极主动，团结同事与下属是中层领导的起码素质，也是其上进心、事业心的体现。尽快适应企业里的“气候”，含义有如下几方面：一是要有全局观，不能只顾自己的部门成败，只看局部利益的得失；二是要对事不对人，不能总盯着别人挑毛病而失去了自己管理者的风度；三是要揽事不揽权，为下属做个好榜样。

一个中层领导在企业中的适应力注定了他在企业中的真正命运。能当上企业的中层领导，并不能说明你永远都能站在这个位置上，如果你不适应企业的文化和规章制度，不适应下属的各种积极的建议，危机就会时时伴随你左右，不久，



你就会失去中层领导这个职位。因为没准哪天你就会被罢免，就会有能适应企业“气候”的人来接替你。此外，中层领导还要具备对各种信息的适应力。信息海洋变幻莫测，需要中层领导具备审时度势、随机应变的能力和适应力，在企业决策已经改变的情况下，或者接到突然信息，中层领导应当既不惊慌失措又不拘泥刻板，能够沉着冷静，灵活机动地予以处置。当然，灵活机动绝非草率从事，随意武断，而是慎重地做出合乎实际的决策。即使一时不能改变自己的团队，在一面找出路的同时，也要有一颗平常心来适应新信息的挑战。依此而照己，谨请中层领导多思量：你适应这里的“气候”了吗？

### 落地就生根

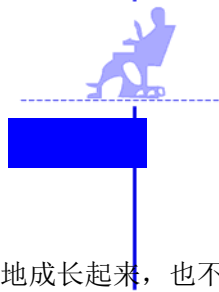
某公司为了提高管理水平，特别从北京高薪聘请了一位年富力强、十分有管理经验的人士担任办公室主任。这位外来的中层管理者上任后发现，公司的大事、小事都是老板一个人说了算。尽管他的工资比在别的企业时高好几倍，但感觉到了他这个办公室主任实际上只是个摆在那里充门面的“花瓶”——有职无权。既无用人权，也无放财权。他为报企业公司老板的知遇之恩，本来满腔热情地想要把这里当成他为之奋斗一生的阵地，没想到这里的环境给他的感觉是：“水土不服。”在他上任短短两个月后便辞职了。

(本案例为作者自己创作)

在非洲马达加斯加群岛南部有一种植物叫落地生根。这种植物是利用叶片繁殖后代的，是景天科家族成员。光听名字就知道，落地生根的生命力十分旺盛，即使在只有一点点土的水泥地上，它也能生长。如果生活的地方阳光充足、温暖湿润，落地生根就会在叶子的锯齿间很快长出一个个小小的幼苗，每个幼苗都有一对圆圆的叶片。慢慢长大后，幼苗居然还能生出长长的、细细的“白胡子”，这些胡子叫“气生根”。不过，稀奇的不是这些气生根，而是只需轻轻一触，幼苗们就会脱落，落到地面就能生根发芽，长成一棵新的落地生根。

作为人就该像种子一样，要有适应环境的能力，不能因环境的变迁而轻易放弃。像上面这位中层领导并没有如这种植物一样落地就生根，是属于落地没有生





根的典型代表。

其实，中层领导要想在一家新企业里快速地成长起来，也不是比登天还难的事。一般来说，中层领导必须正确领会企业老板的意图，否则会引起不必要的麻烦。而企业老板眼中理想的中层应具有如下几个特点。

21

(1) 忠于职守。老板需要忠诚但不要锋芒毕露。忠诚是对企业忠心、对老板诚心之意，而锋芒毕露则无异于对企业、对老板的挑战。从忠诚角度而言，中层领导这个职位的“终极陷阱”是过于称职。能够很好地执行老板的命令，固然可造就理想的中层领导，但未必能造就卓越的中层领导。伦敦商学院教授康格曾说：“从某些方面来看，假如你的中层领导当得太内行了，那就说明你已经被自己制约了。”对于一名雄心勃勃的中层而言，最好的出路是忠实履行职务，但不要在某个职位上待太长时间；否则，你就很可能会被老板视为危险。美国摩根大通的迪蒙先生曾是威尔的忠诚中层领导，但随着他管理能力的突飞猛进，他开始产生了自己的独到见解。接着他就被炒掉了。因此，中层领导应该忠于职守，但若是锋芒毕露，不知哪一天你就可能成为老板的枪靶了。

(2) 应该是“看不见”的。从企业老板的立场来看，理想的中层不仅应该是勤奋、忠实、高效的，而且还应该是“看不见”的。所谓“看不见”，就是要求中层领导能够在“没有办公桌”的地方办公。而这正是担任企业中层的最难之处。如果是办公室“看不见”的好中层，那就意味着他必定活跃在下属中间。可以说，“看不见”的中层只有在第一线能看得见，企业的工作效率和业绩才能得到真正的提高。

(3) 能为团队做出牺牲。在众多企业老板的眼中，中层领导是可以为公司做出牺牲的。如果连这一点都做不到，就没有资格担任一个企业的中层领导。2004年春，传媒集团维亚康姆梅尔·卡尔马津辞去了总裁兼首席运营官的职务。接着，在可口可乐担任相同职务的史蒂夫·海耶也离任了。卡尔马津和海耶都不是中层的最佳人选。据说，他们两人都很要强、雄心勃勃、自私自利，有时还很粗暴，不善于沟通。然而这并不意味着他们当不好高层管理者。依照他们的性格和秉性，他们似乎都更适合从企业老板手中接过管理公司的一切权力，或者应邀到另一家



企业充当中层。

(4) 是“不听话”的。每一个企业老板都不希望自己公司里的中层只是一个“听话”的管理者，他们要求中层领导拥有正确的工作态度，即一方面对企业忠诚，另一方面要保持思想独立。这种要求对中层并不苛刻，但想让中层们能满足老板们的期待，则非易事。因为多数中层是在企业内部提拔的，能得到提拔的人往往是符合第一方面的条件，而符合第二方面条件的则少之又少。如果要想满足这两方面的条件，老板不妨设若干个中层职位，让他们在平等的位置上各负其责，每个中层都有正事可做。分割两个中层职位的方法是：一个担任战略家，另一个担任执行者。比如，通用电气董事长杰夫·伊梅尔特手下有三位副董事长，还有各分部的主管。“副董事长”这个职位具有某种令人宽慰的安全感：一方面，它显示有智者在提供高见；另一方面，如此德高望重的职位不致制造麻烦。再比如，在英国皇家海军中，舰长的中层是导航官。舰长制定军舰的航向及其战略；而导航官的作用与首席运营官相同，即发布命令，借以执行前者制定的战略。

(5) 具有职业素养。企业老板们希望中层领导首先必须是一个能对自己的职位、职责负责的人，这包括一个人的综合能力、道德品质、职业忠诚度等多方面。诚信，应该说是中层的金字招牌。在西方国家，游戏规则比较规范，一旦玷污了这块招牌，则意味着你的职业生涯从此终结，而奠定诚信基石的就是中层良好的职业道德与操守。另外，老板们还很忌讳中层因为与他出现矛盾而跳槽。一般而言，老板是出于信任才让中层来负责管理企业的。但同时，老板又不认同中层的某些做法，在一边指手画脚，或者是不放心企业交给中层领导打理，对中层的权限进行束缚。无论哪种做法，都容易激起老板和中层之间的矛盾，从而导致中层领导选择跳槽。在跳槽的同时，他也往往带走了自己在企业里的亲信，造成集体跳槽的发生。而中层跳槽不管是出于多充足的理由，对企业而言，都表现出了职业素养的缺失。

综观以上五点，要想取得企业老板们的器重，可不是一蹴而就的事。有人认为，只要比其他人干更多的工作，任劳任怨，就能取悦老板，其实这种意识是很拙劣的。对企业而言，如今的老板们的理念并不是同一个模具里铸出来的，更多的老板更看重的是职业操守和管理能力，而不是注重你干了多少活，加了多少班。



如果你能把握住尺度，把企业管理得井井有条，那么你就能像非洲马达加斯加群岛南部那种叫落地生根的植物一样，很快地在新企业里落地生根了。

## ■ 有足够的耐心去证明自己

23

一位成功企业老板如此畅言：“时代在前进，我们也要不断地学习新知识。要不然，博士就会变成硕士，硕士就会变成学士，学士变成什么都不是。”这就说明，作为一个优秀的中层领导，首先自己要树立起危机感和紧迫感，只有在危机感和紧迫感的督促下，你才会自觉地用自己的实力管理好企业交给你的管理任务，你才能把一个企业管理成一流的企业。

一流的企业需要一流的中层来管理，他们的管理素质直接关系到企业的前途和命运。作为企业的中层领导者，他们必须具有卓越的远见、坚定的目标、百倍的自信、超越自我和不断否定自我的勇气。也就是说，要想成为优秀的管理人才，中层自己首先得先优秀。

一家生产自行车链条的企业，在创业初期依靠一批志同道合的朋友，不怕苦不怕累，不讲条件，从早到晚拼命干。公司发展迅速，经过几年的发展，员工由原来的四五个人发展到上千人，产值由原来的每月几千元发展到每月上千万元。企业大了，人也多了，但老板明显感觉到，公司中层领导越来越忙，而工作效率却越来越低。这时候和老板一起创业的公司中层领导开始讲条件、讲待遇了。

老板开始从外界招聘中层来冲击这支“老”的中层管理队伍，但是这些中层领导无一例外，不是水土不服，就是被排挤出局，到最后只要有新的中层领导被招来，公司里的中层们就赌他是否能创造最短时间离开公司的纪录，最终回到老路，重用“功臣”们。加薪后，中层们的热情也很高，工作十分卖力，好像又恢复到以往的日子。但这种好势头不到两个月，又慢慢恢复到原来的状态。

这家公司出现的这种情况是一个普遍现象，很多企业都经历了这样一个过程：在创业初期，每个人都可以不计报酬、不计得失、不辞辛劳、不分彼此，甚至加班加点，但是，只要企业一大，大家这种艰苦奋斗、不计报酬的奉献精神就没有了。



(资料来源：张国庆. 中层领导处事方略. 北京：中国致公出版社，2008)

中层领导不但要保证自己优秀，而且应该是造就卓越企业的领路人，同时还应该是企业文化的倡导者、示范者与建设者。因为，企业经营理念的倡导、价值观的确立并使之深入人心，需要中层领导去传播、执行和示范，因此他们的素养如何，直接决定了一个企业的文化优劣与走势。观察那些不成功的企业，我们往往可以发现其根本原因在于企业的中层领导缺乏文化素养或文化素养不高，这也是导致企业不能有大发展的直接根源。

司马东明曾是某跨国公司的中层领导，但总感觉有种说不出的阻力在阻碍着他，自己的才能没法充分发挥。一个偶然的机，他结识了某企业老板赵先生，经过多次洽谈后，司马东明被重金聘为这家企业的销售部经理。谁知刚上任三个月，销售代表张峰就被客户投诉贪污返利，审计部的调查证实了这一点，而且返利单上居然有司马东明的签名。这事让赵老板很是生气，于是他亲自到销售部质问司马东明。

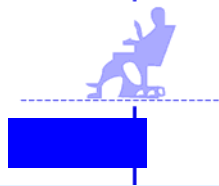
“你手下的销售代表贪污客户的返利，这么长时间了，你居然不知道？！”

司马东明辩解道：“我也是刚刚知道了这件事。按照流程，张峰是把返利单报到我的助理那，她审查并整理好后，再给我签字。我的工作也多，可能当时没看清楚。”

“是没有看清楚那么简单吗？你的工作比我还多？”赵老板怀疑地看着司马东明。

由于司马东明到公司的时间不久，对销售部的关系还没有理顺，甚至在某些情况下，他还得顺着助理的意思签署一些文件。赵老板前去质问的意思，其实并非要处理哪一个人，只是希望不要再出现类似的问题了。可司马东明却还在喋喋解释原因：“是我工作的疏忽，回头我会和助理商量改进工作流程，并要求公司处理她，也请处理我。”“处理助理能补回公司的损失吗？这件事应该负全责的是你！”赵老板对司马东明这种模糊的态度很气愤。

司马东明做错了也说错了。在赵老板眼中，司马东明是代表销售部的，只要是销售部出了问题，无论责任是多或少，一定有司马东明的责任。所以一旦出了



状况，司马东明要首先认错，而不是一味推脱，更不能拿小小的助理垫背，这种缺乏责任心的举动只会让老板愤怒：公司的经理都不愿意承担责任，怎么能管理员工呢？员工怎么能服从呢？

老板知道出了问题，惩罚当事人不是唯一办法，关键是不让问题再发生。有人主动承担责任了，大家才好尽快静下心来，寻找解决问题的办法，否则人人自危，怎么有心思想解决的办法呢？反过来，一旦中层领导把责任扛下来了，下属就可能和中层一起想出根本解决问题的办法，才可能跳出来承担属于自己的责任，因为这时比较“安全”，不会一个人“死”。

25

(资料来源：王艳. 决胜中层主管的 18 项修炼. 北京：中国物资出版社，2009)

所以无论从老板的角度，还是从下属的角度，中层领导都要首先站出来承担责任。而承担了责任的中层不仅会得到老板的看重，也能得到下属的拥戴，这样反而更“安全”了。所以，当听到司马东明不但不敢承认错误，还在抱怨助理办事不力时，老板当然要火冒三丈了。

成功的企业都是由一流的中层管理出来的，而成功的管理需要有一流的中层来主持。因此，一流的中层就是一流的“管家”。一位企业管理学家在描述成功的企业中层时这样说：“他们奋不顾身地冲向广阔的经济战场，开辟出一片又一片创新的领域；他们具有青年人的好奇心、发明者的创造欲、初恋者的新鲜感、神经质般的敏感性以及建设者和破坏者兼备的变革意识。而作为一流的中层，他们同时还必须具备非凡的领导才能和优秀的文化素养。”

当然，这种才能和素养并不是每一个中层领导都有的。不管你加盟的是哪种类型的企业，也不管你担任的是何种级别的中层，首先必须解决的是适应该企业文化的问题。其实有没有权力只是表象，甚至业绩和能力的证明也不是最重要的，最核心的东西往往在于中层能不能融入这个企业的文化之中，能不能尽快适合这块“土壤”。如果你待在企业一段时间后仍对这个企业的文化一知半解，你就不可能成为优秀的中层。

作为企业的中层领导，必须有足够的耐心去证明自己的能力和等待企业老板的认可，千万不能太心急，因为事实上不存在理想的环境。如果你用理想化去主





导行为，到任何企业都会碰壁。你会发现：“这个企业跟自己想象当中的不一样。我过来是做总经理，所有的财权、人权都应该交给我。”即使这些期待终会实现，但需要一个逐步的过程。毕竟，万里长城不是一日建成的。

### 成为一流的中层

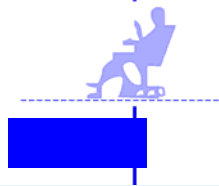
不忍受屈辱，怎么能够担负重任？这句话，对于所有中层领导来说，尤为重要。

“忍辱负重”是忍受耻辱而肩负重任的意思。历史上忍辱负重的事例不少，如越王勾践被吴国打败后，忍受了到吴国当人质做奴仆的屈辱，最后实现了他兴越灭吴的大计；还有汉代的司马迁，忍受腐刑之辱，终于完成了史家绝唱——《史记》。这些古人，堪称忍辱负重的典范。

为了坚持自己的追求，而忍受一切难以忍受的事情。为什么这么说呢？由于处在特殊的位置，很多时候，中层领导在工作中常常会受到来自各方的压力：老板的责难，同级主管的误会，甚至是员工的抵触和客户的责骂。这时候该怎么办？是抱怨还是一走了之？当然不能。因为这样不但解决不了任何问题，或许还会因一时的冲动，让自己陷入被动的局面。中层领导正是明白了这个道理：面对羞辱时，往往需要你学会忍耐。因为他们首先想到的不是自己的面子，而是如何以此为契机，让自己的能力和素养获得快速的提升和飞跃。

忍得一时之辱，最终成就一番大业的例子比比皆是。

日本三井物产的总裁八寻俊邦就是一个典范。1940年，由于八寻俊邦业绩非常突出，总部任命他为神户分店的橡胶课课长。但在他任课长期间，由于橡胶行情大幅下滑，加上他的应变措施出台太慢，给公司造成了重大的损失，八寻俊邦因此被降为一般职员。其实，业绩下滑在很大程度上是外在客观原因造成的，而公司老板将错误完全归咎于八寻俊邦的头上未免有失偏颇，何况他还是有功之臣，但老板还是毫不留情地将他降了职。可能很多中层领导遭遇这样的情况时，会感到莫大的耻辱，甚至对企业失去信心，一走了之另谋高就。但对八寻俊邦来说，



受到这样的处罚虽然让他感到既难过又羞辱，对他打击也非常大，但他还是选择了忍耐。他从哪里跌倒，就要从哪里爬起来。

他告诉自己：以前的光荣都已成为过去，重要的是今后再遇上问题时要懂得如何处理、应变。他在内心不断地鼓励自己：“绝不气馁。”他很快调整了自己的心态，重新带着巨大的热情投入到工作中去。一年后，八寻俊邦被分配到石油制品部门，他感到展现自己才华的时机到了，于是开始大展拳脚。很快，他升任为三井物产化学品部门的部长。最终，他成为三井物产的总裁。

(资料来源：李建立. 带队伍. 北京：机械工业出版社，2009)

从八寻俊邦的经历中，你是不是也明白了这样一个道理：忍辱并不代表无能，今天的忍辱是为了明天能够更好地负重。但现在，很多中层领导都不明白这个道理。

我们经过总结认为，在中层领导中有以下三种人：第一种，一点不能“忍”，一碰就有“气”，工作出现失误，老板不能批评。显然，这是最差劲的中层。第二种，遇到指责，认真思考，有则改之，再接再厉。即使是别人犯了错，自己也要承担大部分的责任。也许你会说，这种中层领导就是最好的了。但我们并不这样认为。第三种，主动“找气”受。也许你会奇怪，为什么要主动“找气”受呢？当你处于中层的位置时，相对基层员工来说，就是处在高位上。此时，员工出于对你的敬畏，你听到的指责声会大大减少，同时也减少了你倾听问题的机会，很容易飘飘然而不自知。而优秀的中层领导会放下自己的高姿态，主动深入基层，既能看到组织中存在的问题，也能看到自己身上存在的问题。因此，第三种中层才是一流的中层！

医学总监因为和市场部的经理关系不好，忍受不了公司的政治斗争，很快辞职走人了，接替她职位的是周闰中。周闰中上任的时候，公司的一个重点项目刚进行了一半，周闰中几次问项目经理欧阳江能否停下，欧阳江说不行，如果中途停下来，对药品的声誉将会产生重大影响。

中午吃饭的时候，一脸严肃的周闰中找到欧阳江，说要开一个紧急会议。欧阳江于是召集所有的员工到了会议室。周闰中开始大发雷霆地说，从来没开过如



此混乱的会议，毫无组织；回答问题磕磕巴巴，根本没有自信；会场布置凌乱不堪等。他大喊大叫足足十分钟，欧阳江开口了：“周闰中，这种会议我不是第一次，也不是第二次开了。会上有些小观点发生争论，也是正常的。你把会议说得一无是处，我是不同意的。”

“争论可以，但是我们要公司的形象，知道吗？”周闰中还在喊。

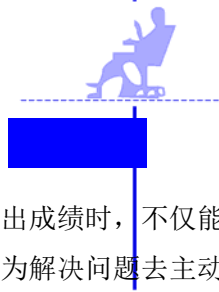
“你觉得损害了我们公司的形象是吗？你这样认为，无非是两个方面的吧？一个是组织者的知识方面，另一个是会议的安排方面。我们做一个书面的调查如何？设计5~6个问题，让所有的与会者给一个评价。这样，你我也好对大家有个交代，好吗？”欧阳江还是不温不火。周闰中接受了。

散会后，欧阳江起草好了问卷，递给了周闰中。周闰中硬是把其中两个的正面问题，改成了负面问题。

第二天问卷的结果出来了。5个问题都是1~5分的评价题。他们平均分都超过了4.5分。大家的满意度相当高。只有两个评价都是说周闰中的，说我们公司的医学总监态度有问题，跟整体不协调。拿到这个结果，欧阳江二话不说去找了副总经理。副总经理听完欧阳江的汇报，什么也没说，收了所有的原始问卷，就去找集团公司总经理。一周以后，周闰中找到欧阳江作了口头道歉，并请欧阳江转达给其他成员。半年以后，周闰中因得罪人无数，黯然离开了公司。

(资料来源：黄杰. 赢在中层. 北京：华侨出版社，2010)

当中层领导面对“辱”时，应该明确以下三点：①小不忍则乱大谋。当你的决策和工作能力受到怀疑与不理解时，如果激烈争辩甚至愤然离去，可能导致你的理想、价值无法实现。若能忍得一时之气，将眼光放长远，将来必将成就大事。②“辱”是你成长中最好的老师，“辱”的另一层含义是我们本身有没做到位的地方。当受到批评甚至辱骂时，优秀的中层领导会立即自我反省，是否因为自己的能力不够，或做事方式不妥。有时，中层领导很难看清自己，而旁观者总是能看到你的不足。不妨将此当作自己成长的契机，让“辱”引导你改正缺点，迅速成长。③也许我们所受的“辱”是不白之冤，但与其生气，不如争气。当遭受误



解时，不妨用行动和事实来改变现状。当你做出成绩时，不仅能让企业老板看到你的能力，更能让老板看到你的胸襟与气度。为解决问题去主动找“辱”，是对事业负责的最高体现。

作为中层领导，若能做到以上三点，则必会成为企业老板和员工眼中最值得信任的管理者，也必将成为眼光长远、心怀远大抱负的优秀中层。 29

不同的职能部门、不同的中层领导承担着不同的职责、任务与目标，服务于企业的整体大局。对于一家企业来说，中层强，则企业兴；中层弱，则企业衰。可以说，中层领导就是企业的骨干，就是企业的“擎天柱”。

你是企业的“擎天柱”



## 明确工作权限

在其位，谋其政，尽其责，是优秀中层领导所必须具备的前提。

由于中层处于承上启下的特殊地位，工作上也有其独特性。一般而言，对中层能起直接影响的是企业老板、同级主管、部门经理、办公室主任以及下属和一般员工三种阶层的人物，因此，如何明确自己的工作权限，处理好与这三层人物的关系，是任何一个企业的中层领导都必须面对的问题。即使处于中间地位，如何在企业的两端搭起一座既能适应普通员工又能适应老板的桥梁，确实要费一番脑筋。

我们必须承认，中层领导在企业中具有举足轻重的地位，工作中必然会遇到来自上下左右的矛盾和问题。因此，中层必须明确工作权限，在方法上要讲究艺术性和技巧性，使自己纵横捭阖，发挥黏合上下、沟通左右的关键作用。

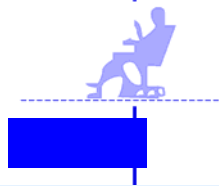
1933年7月，松下决定投资开发小马达。为什么要开发小马达呢？因为他发现很多家用电器都在面临一个非常大的转折，那就是电器里面要使用小马达做驱动。过去马达都用在机器里，但是家用电器的现代化趋势是：像电风扇那样的家电都要用到小马达。

所以，松下相信家用电器中大量使用小马达的时代即将到来，于是松下就委任非常优秀的研发人员中尾担任新产品研发部部长。

中尾接受任务后，就带着下属买来的GE生产的小马达，仔细地拆卸，精心研究。结果有一次，松下幸之助正好经过中尾的实验室，看到中尾的工作，松下非但没有表扬他，却狠狠地批评了中尾。

那么，松下为什么要这样做呢？因为松下意识到检验中层是否优秀的重要一点就是看他的思维方式有没有变化。

于是松下对中尾说：“你是我最器重的研究人才，可是你的管理才能我实在不敢恭维。公司的规模已经相当大了，研究项目日益增多，你即使一天干48小时，也完不成那么多工作。所以作为研发部部长，你的主要职责就是培养10个，甚至



100 个像你这样擅长研究的人，我相信你能做到。”这就是思维的转变，如果这种思维不转变，中尾虽然可以把电机研发出来，但是松下永远做不成大公司。

然而，问题的关键在于：如果你是中尾的话，你是愿意培养 100 个像你这样优秀的人才，还是愿意整件事就靠你一个人搞定？结论当然是培养越来越多的优秀人才是公司发展的大势所趋。

31

所以，后来松下公司不仅研究出了开放型的三相诱导型电动机，而且还挤垮了日本最大的电动机生产厂家——百川电机。

后来百川的老总来找松下，他说：“我是专门做马达的，你是做电器的，我做了一辈子马达，我有很多优秀的电机专家，可是你居然用三年时间就把我挤破产了。你推出的产品既比我的技术水平高，也比我的更受市场欢迎，你是从哪里招来的专家打败了我？”

松下说：“没有，我的所有专家全是内部员工！我只是把更多员工变成了专家。你有几十个优秀的专家，但却没有几百个优秀的员工，我正好相反！”

大家都知道，松下的发明都不是独创性的发明，他的大部分工作就是把别人的东西拆开了研究，然后再做更好的产品。松下有这样一个观念：我们不做第一，但是要做比第一更快的第一。松下的办法就是让自己的员工成为专家，然后打败原先的那个专家。

那么，松下的这种战略对不对呢？似乎是有问题的，因为现在松下公司所面临的困境就是与它的战略有关系。但是松下电器能够成为世界 500 强中的大公司，毕竟松下幸之助的思想还是起到了决定性的作用。

(资料来源：姚予. 执行力. 北京：中华工商联合出版社，2007)

所以，中层的首要问题就是一定要找准位置。如果你选择做司机，就要对全车人负责；如果你选择做乘客，就只要对自己的目的地负责。

任何企业的“三角”关系都是很微妙的。然而，一个完整的企业必须由 A 角、B 角和 C 角组成。那么，老板是 A 角，下属和一般员工是 C 角，B 角显然是中层领导。因此，在企业老板和下属、一般员工中发挥黏合剂作用更是中层责无旁贷，也是最难做到的事。



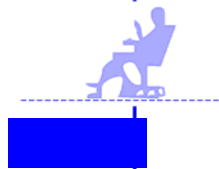


中层领导必须明确自己的工作权限，善于占位而不越位。所谓占位，是指充分行使自己的职权，有效发挥自己的作用；而越位则是指超越自己的职权行事。可以说，位置意识和角色理念对于中层而言，在其位、谋其政、尽其责更是准确地指明了其位置以及所应该担负的职责权限。那么，中层领导应该怎样做才符合如上所说的位置意识和角色理念呢？

第一是居其位而不越位。大多数企业的中层领导属于老板所委任。因此，中层首先要考虑的任务是要为企业老板负责，对企业老板交办的各项管理工作应该积极主动、创造性地开展并完成，在工作中不能机械地照搬条文，要有开拓创新意识。同时，中层还要对下属、员工负责，遇到麻烦时要勇于负责，出了问题要敢于承担责任。尤其是对一些难度大的任务，更不能借口推脱，要主动揽过来，大胆处理。在工作中还应注意：要经常把自己管理工作的进展情况定期向老板汇报，以便于老板了解和掌握企业的全局工作，同时也能及时得到他的支持和关心，这样就会使自己的管理工作开展起来更加严谨和完美，减少在工作中出现的失误。众所周知，企业里只有老板才是全权代表，中层领导的职责只限局部，并始终接受整体权责的调控制约而不能越其位。中层的职权再大也只是老板的下属，只有揽事不揽权，不说空话、立即执行，才能力保职位不失。

第二是给老板留下“听话”的好印象。中层的权谋意在权衡。所谓权衡，其实质就是要为企业的决策把好关，而不是充当唯唯诺诺的应声虫。戴尔公司的罗林斯追随戴尔数十年，最终能成为戴尔公司的中层领导，除了他自身的努力工作外，还和他经常无私地为戴尔出谋献策的精神有关。相比之下，秦岭集团的中层领导在集团遇到困境时各怀心事，在重大决策上没能站出来为集团把好关，最终自然会在互不信任中导致自我瓦解。由此可以看出，要想当好管理者，中层最重要的一个前提就是要以自己的实际行动来取得企业的信任，有了这份信任，你才有资格踏进优秀中层这道门。

中层在取得企业的信任后，接下来的是要倾心解读老板的性格、性情和爱好。如果中层不了解老板的性格、性情和爱好，就很难对老板的旨意心领神会，就很难与其形成正常的沟通，甚至还会曲解他的意图。比如遇到老板发脾气时，最好采用“以静制动”的方法对待。硬起头皮来洗耳恭听，正确的则接受，即使不正



确，也不可正在火头上的老板作争辩。因为对情绪尚处于激动状态的人作任何争辩都是徒劳的，甚至会适得其反。要有甘当“出气筒”的度量，才会给老板留下“听话”的好印象，你会因此得到更多的善待和信任。否则吃亏的还是你自己。曾号称美国银行老大的“花旗帝国”由罗伯特·维拉姆斯德出任总裁后，中层领导杰米·迪蒙只顾自己的事做得“怎样出色”，根本不顾罗伯特·维拉姆斯德的感受如何，结果在他的能力日益长进之时，就被炒掉了。

第三是管理职责不偏位。老板是企业的领袖，是主角。辅佐老板是中层们责无旁贷的任务。因而，中层领导要牢固树立起配角意识，凡事要从大局出发，在各个方面维护老板在企业中的地位和威信，这是中层领导的本分；尊重老板，当好他的参谋和助手，是你的职责。中层们要放开手脚，行应行之权，尽应尽之责，但不能超越权限。虽然高层管理者注重的是集体意识，但这并不意味着中层在权利分配和运用上可以与老板平分秋色，而是要求中层领导通过管理集体来维护老板的主导地位，充分发挥班子的整体功能。中层既要有独立思考问题、处理问题的能力，又要把自己置身于服从、服务的位置，不能有任何的偏离。特别是在执行企业的战略时，若以某种理由和借口自行其是，是任何老板及高级管理层所绝不允许的。

第四是不离位更不空位。“人非圣贤，孰能无过”，老板在负责把握企业的大局中，也难免会有“大意失荆州”的时候。有时没有意识到自己的失误，甚至不听谏言，面对这类情况，中层领导绝不能带头以自己的性格行事、推卸责任，否则就很容易造成企业重要职能部门的离位或空位。不能因为老板不采取你的建议就心灰意冷，或冷言冷语地袖手旁观，而是要始终抱定与企业“一荣俱荣、一损俱损”的合作心态，主动劝诫老板，帮其分忧，帮其纠正。劝诫其要讲究策略，掌握时机，要有耐心、有诚心，使他对你的正确意见心悦诚服。此外，中层领导还要精心缔造优秀的管理企业，使其他管理者极尽所能地管理好各自的具体工作，以期避免岗位空位。

第五是和老板心心相印。既然是中层领导，职权再大也是企业决策的执行人，而老板是企业的“一家之长”，在企业中他自然地享有至高无上的荣誉，这种荣誉包括他与众不同的生活习性——可以不参加企业的考勤，可以和异性秘书卿卿



我我，可以丢三落四，甚至可以犯了错误不认账——这些都不是中层可以挖苦他的理由。你挖苦或讽刺他一次，他会觉得你这个中层很没修养，很可能你的地位就岌岌可危了。

要和老板在工作上心心相印，这是展现中层能力的最好方法。因此，除了如上所说的应把握的几项原则外，中层领导还应该努力做到自动自发。古今中外，这样的典范不胜枚举。他们无一不是大小企业中的最佳中层，其中最主要的就是他们都能和老板心心相印，携手共创丰功伟业。

### 练就一副铮铮铁骨

在企业中，中层领导位置难坐，并且工作不好干。或者说，这个管理职位不简单：除了要精通职能业务外，还要能有效地上传下达、左右逢源与纵横捭阖。不过，中层领导想练就高效能的铮铮铁骨并不是一件容易事。既需要先天的良好素质，更需要后天的刻苦修炼。

下面为中层领导列举六种练就铮铮铁骨的好方法。

(1) 把知识当作高效的阶梯。有些在学校学习成绩很优秀的人进入企业工作后，就再没有学习知识，这是很危险的。反之，有些人在学校读书时成绩并不怎么好，但到企业后仍然勤勉踏实，同时不放弃自觉的学习习惯，增加自己的知识量，因而他的工作效能特别高，尤其是作为企业管理者的中层。培根曾说过：“读史使人明智，读诗使人秀灵，数学使人周密，科学使人深刻，伦理使人庄重，逻辑修辞使人善辩。”中层领导的能力就是通过不断的自觉学习铸就而成的。除此之外，还要多向老板、同级主管、下属学习。通过学习，吸收闪光点之精华，则可以成为中层领导知识的源泉。经验的积累和知识底蕴的提升，来自平常的勤奋。只有勤奋，你才能学到更多的知识，经验也越多。

(2) 掌握信息。要密切关注企业里的各种管理信息。企业管理在很多方面要参考来自行业信息的启示。在反复学习和实践的过程中，时不时地掺入行业管理信息的启示，丰富了你进行比较和鉴别的依据。比如同行业的创新和变革等信息，



以及信息的动态和走向，你都花了精力去了解和研究，并结合你的知识量，进行再分析，再实践，你在管理上的决策就会更有说服力。收集信息的渠道很多，就看你有没有这份心。比如，很多信息的来源主要在媒体、人际交往等方面——我们偶然翻看一个杂志和报纸的时候，就有可能看到一个商业信息；我们参加一次同学聚会的时候，有可能在聊天中得知老同学的单位正要购买一批设备等，这些都是信息——了解信息资源同样也是一种学习。了解的信息越多，你的知识越丰富；你的知识越丰富，你的修养魅力就越高。

(3) 保持迎难而上的精神。任何企业的管理工作都会有轻有重。根据能力分析，老板在分工中往往会把较重的担子分配给优秀的中层去挑。如果你能在众人都在拈轻怕重的情况下自愿地挑起艰巨任务的重担，老板一定会十分赏识你。此外，一般企业往往总有一些突发事件无法明确划分到部门或个人，而这些事情往往还都是比较紧急或重要的，如果你能从维护公司利益的角度出发，并向老板毛遂自荐，要求处理这类“苦差事”。那么，你就是公司最优秀的中层领导。

法国企业阿尔卡特公司董事会邀请年已 57 岁的杜鲁克担任该公司首席执行官。杜鲁克初来乍到，就面临一个积重难缓的问题：这家拥有 1200 家分公司的“大杂烩”型企业更像一桶无所不及的“万金油”！可叹的是，这桶“万金油”却连续数年无所作为，他上任的第一年，阿尔卡特就创下了历史上亏损 60 亿美元的最高纪录。

暗淡的前景并没有让杜鲁克退却。他充分且合理地运用公司赋予他首席执行官的职责，大刀阔斧地对公司动起了手术。首先，经过与诸多电信科学家及业内人士的接触，仅在 6 个月之内，他就将阿尔卡特未来的发展方向确定在其基础行业——电信技术领域。杜鲁克还注意到，美国的数据服务市场正在显著扩容，而欧洲企业的私有化更使得欧洲大陆的电信市场即将迎来一个红火的发展时期。因此，他对挽救阿尔卡特起死回生充满了信心。

(资料来源：环球阳光顾问. 中层经理手册. 哈尔滨：哈尔滨出版社，2004)

(4) 主动延长工作时间。在过去，很多人对主动延长工作时间的人会冷言冷语，而在竞争无处不在的时代，各企业都在指望提高工作效率，有些连接性较强的事务不通过延长时间是很难完成的。在这种情况下，谁能主动延长工作时间，



一定会很得老板的器重。因此你不仅要把本职工作处理得井井有条，还要应付其他突发事件，还要去思考部门及公司的发展规划。有大量的事情不是在上班时出现，也不是在上班时解决的。这需要你根据工作的需要随时为公司着想。而所有这些，都需要你延长工作时间。根据不同的事情，超额工作的方式也有不同。如为了完成一个计划，可以在公司加班；为了理清管理思路，可以在周末看书和思考；为了获取信息，可以在业余时间与朋友们联络。

(5) 热爱本企业及本企业的产品。无论你所服务的企业生产的是什么样的产品，爱你的企业以及爱你的企业所生产的产品，定能增强企业对你的信任。所以，你应该利用任何机会，极尽所能地表现出你对企业及其产品的兴趣和热爱。只要你真心热爱企业，并真心热爱企业的产品，无形之间，你就是企业乃至企业产品的义务宣传员。当你向别人传播你对公司的兴趣和热爱时，别人也会从你身上体会到你的自信及对企业的信心。没有人喜欢与悲观厌世的人打交道，同样，老板也不愿让对企业发展悲观失望或无动于衷的人担任企业管理层的重要工作。

(6) 不在工作时间闲聊。也许你刚听到一件很有趣的事，也许你刚知道一则十分有价值的新闻，也许你此刻心情不是很好需要宣泄，也许你工作累了很需要放松一刻……这些，都有可能促使你“有话”要和身边的同事谈一谈或侃一侃，但你一定要注意，老板最忌讳的恰恰是中层领导在工作时间谈论与工作无关的话题。即使你认为你的工作效率无人能及，你的任务早已完成，但在企业老板有可能不是很清楚这些情况的前提下，你就难免被误解。在人们的印象中，在工作时间闲侃是很懒散或很不重视工作的行为，而且还会影响他人的工作效率。所以你在工作时间找人闲谈、闲侃只会引起老板的反感。除此之外，你也不要做其他与工作无关的事情，如听音乐、看报纸等。如果你完成任务后实在无事可做，何不看看本专业的相关书籍，查找一下最新专业资料等。这些不但能提升你的知识量，而且还会因为你的好学，对管理工作起到高效能的作用。

### 敢于突破“夹缝”

每个人都有顶头上司。企业里的中层领导归谁管？当然是老板。中层领导则





不像老板那样“抓大放小”，他的职位要求他必须瞻前顾后什么都要管。中层领导用什么来使得老板满意？一是业绩；二是要学会与老板相处。

某公司刚买了一辆广州本田，总裁要求将车座换成真皮的，董事长则嘱咐一定要在五·一前将牌照等事宜处理完毕，五一期间就可使用。行政主管胡小姐自是不敢怠慢，先是联系汽车厂家邮寄皮样，厂家邮来黑色及米色两种颜色，拿去问总裁和董事长，两位大手一挥：“这点事情你们做主好了。”胡小姐立即请教车队队长的意见，两人一商量，采用两种颜色拼接的方法，信息反馈给厂家，不久，车内真皮座椅换好，只等两位领导的“检阅”了。

董事长看了摇摇头，没说话就走开了；总裁一看，眉头皱起来：“谁做主换的颜色啊？”行政部一班人大气不敢出，总裁眼睛望向胡小姐：“难道你们女孩子穿的衣服都是一块块地拼接着？”第二天，胡小姐拿着账单到总裁那里签字，总裁自是不允。又到董事长那里，董事长说忙着开会，要总裁看就可以了。

账单一放就是一周，厂家又一直催款，胡小姐在中间真是苦不堪言。

(资料来源：陈慧频. 中层主管精英教程. 北京：京华出版社，2008)

谁都知道，和老板相处可不是一件轻松的事。中层领导和老板相处，绝不仅仅是一个人际关系的问题，而是关系到中层领导的“安身立命”的大事情。如果和老板相处不好，一是中层领导位置保不住，二是连职业饭碗都可能被砸碎。那么，和老板相处应注意哪些窍门呢？以下四种方法，或许能帮你找到答案。

(1) 要和老板形成良性的相处，你必须先摸透对方的脾气，把握好时机。如果你能摸透老板的脾气，每次进谏就能令老板满意。优秀的中层领导是精通企业任何程序操作的多面手。你的才华不但要得到老板的认可，而且还要得到下属的赞同。不要只满足于做好自己的分内事，还应该在其他各方面展示自己的才能，这样才能有效地提升自己的“价值”。如果你能够帮助老板发挥其专业水准，提高工作效率，那么，你就更能得到老板赏识了。

(2) 让你的老板知道你的才能，非常重要。各个企业都在讲求效率，作为企业的中层领导，如果你做事谨小慎微，效率缓慢，无论你心地如何好，工作态度如何认真，老板也照样把你看作无能者。所以你对于老板交给的任务，不仅要一

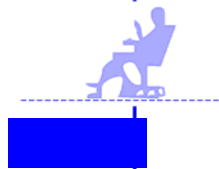




丝不苟地对待，更要干脆果断地圆满完成。有人说，只有你干出真实的成绩，才能让老板认为你是一个不可缺少的人。大多数老板下达指示都很简练，于是，企业的中层领导对老板的各种意图就必须心领神会，并在最短的时间内做出相应的反应。优秀的中层领导是以精明果断、能力不凡而获得老板好感的人才。

(3) 中层领导在工作上不可能事事都能让老板称心如意，偶尔出现一些差错是难免的。对于自己的错误，在接受老板的批评时，就需要表现出诚恳的态度，虚心地接受批评，以便改进工作方法。虚心接受批评能体现出对老板的尊重，表示你理解老板。有时，老板的批评不一定正确，但其错误的批评可能也有你可接受的地方，如果你能处理得当，反而能成为对你有利的因素。与其在那儿怨天尤人，不如学会化委屈为动力，因为还有比委屈更为重要的事，比如你在中层领导职位上还要靠老板得以生存和发展。假如你对老板的批评耿耿于怀，在背后发牢骚、讲怪话，那么老板会认为你是批评不得、相处不得、提拔不得的人。这种做法产生的负效应，将直接导致你和老板之间的感情距离拉远，甚至关系日益恶化。诚然，当你在公开场合受到老板不公正的批评或错误的指责时，心里上是难以接受的，由此产生思想上的波动也在所难免，但如果你当面顶撞的话，就只会使事态变得越来越糟糕。最好的方法是先受点委屈，等事后再找老板耐心地作解释。解释缘由要慎重，择重解释，应本着“点到为止”的原则，切不可纠缠于细枝末节，只需在大的方面解释清楚，让老板明白即可，而不必喋喋不休地逐个问题、逐个细节地向老板解释。此外，虽然挨批评在情感上、自尊心上会受到一定影响，但你千万不要因此而情绪低落。你是中层领导，就必须具备在逆境中求生存的素质，如果老板给你一点点小风浪心理就失衡，就要找老板理论，或一蹶不振，你还怎么与老板相处呢？

(4) 保持谦逊的姿态是中层领导所必须具备的。谦逊的最佳形式是虚心地向老板请教。主动请教老板是运用智慧寻找解决问题的最佳方式。虚心请教不但能获取老板的好感，而且还可以提升你的办事能力。一般有上进心的老板，都很希望他的下属遇到问题能主动前来询问。中层领导向他请教，说明他在工作中尽心尽力，而老板在针对问题给予回答后，也能使企业的管理工作减少失误。如果你经常向他请教，他便会为你的这种行为而感到骄傲，觉得你是一位优秀的管理者，



把他当作真正的最信得过的老板。老板能悉心指导你，从某种意义上讲他就已经认同了你和他之间的合作关系。这就给你自己创造了一个良好的工作空间。

中层领导尽管只居于老板之下，但这并不意味着你可以任意地凌驾于下属之上。和下属相处，说到底就是要学会和下属交朋友。

39

一般而言，企业下属对上司做出的评价，在很大程度上并非根据客观事实，而是根据他们主观上感觉到的“事实”，并且受到他们自身的性格、背景、文化、经历、期望等因素的影响。绝大多数企业的下属都喜欢自己上司的行为与其个性一致，让大家能看到他真实、本色的一面。

身为企业的中层领导，应该更注重下属的真实感受和主观体验。因为本质上你是一个什么样的上司并不重要，重要的是下属普遍认为你是一个出色的上司。

有了这些简明的理论基础，我们就可以把企业中层领导应该如何与下属相处的问题归纳为如下几点。

(1) 有一些中层领导习惯把自己的主要精力集中在如何与自己的上司相处的技巧上，而对于那些职位比自己低微的下属哪怕有一点小差错都会肆意责骂，这无疑是最让下属失望的管理者——他们根本不会考虑下属的感受，动辄发号施令，把自己心中的怒火全然发泄到下属的身上。如果这种习惯发生在企业中层领导身上，那就要命了。因为这势必会形成某种程度上的心理抗拒，由心理抗拒又会形成互为敌意。因为彼此有敌意，就会导致误解、怠工、懒散等现象。如果你能体谅下属，理解下属，并乐意帮助下属解决一些较烦琐、较困难的工作，下属必然感激不尽，并对你更忠心。所以，中层领导应该视下属如知己良朋，而不是自己的奴仆，时时征询对方的意见，力求消除隔阂，不过分强调企业的条条框框，不给下属造成太大的心理压力。

(2) 下属对自己的顶头上司有抵触之感实属正常。一般人会认为上司都爱摆架子，不宜接近；也有人会以异样眼光看你，那眼光充满着诚惶诚恐、疑虑、期待……你得设法减少与下属之间的这种无形的隔膜，如参加他们的聚会，甚至由你主动搞聚会，以此显示你的亲和力。总之，你既要保持自己的尊严，又要尊重下属，使得整个企业在他的调理下显得严肃而活泼。应该说，中层领导能否与下



属同舟共济，关键在于度。权力并不是万能钥匙，不用时时摆出官架，大家也知道你是中层管理者，威信比权力更重要，应放弃手中的权力，把精力放在建立威信上。有了威信，大家才能信服你。你所做出的决定，才会得到大家的拥护。

### 独当一面

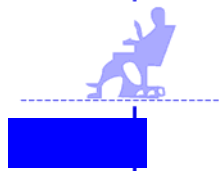
中层是企业经营管理中的中坚力量，他们对上肩负着执行决策、完成资源使用、预期投资回报、确保实现企业经营管理计划指标的重担；对下承担着对人力资源进行调度、使用和管理责任，其业绩的优劣直接影响着一个企业经营管理的水平与成效。

在任何一个企业里，中层领导是担负着独当一面的中坚力量，兼有主管者和下属的双重身份。现在对企业中层的作用已经有了比较高的评价，其重要性已经显而易见。

高级程序员王长伟是长发电子科技有限公司开发部经理，公司上下都公认他是一个才华横溢的人，只是没有充分发挥出来。王长伟的工作业绩平平，每天都是中规中矩地把工作做得刚好合格，很少超额，并且从未加过班，当然也就很少拿到高额的奖金。即便如此，公司里也无人怀疑其才智，并且大都认为，如果王长伟全身心地投入工作，肯定会比现在干得更好。而王长伟却从不理会这些，每天依旧轻松自在。

终于有一天，王长伟被请到了他老板的办公室里。“王长伟，我认为你完全可以比现在干得更漂亮！”老板开门见山，而且语气不容置疑。“老板，我觉得我按照你的要求完成任务就足够了，并且我认为我现在已经做得很漂亮了。”王长伟似乎早有准备，不紧不慢地回答。“你本来能够做得更好，为什么不？你这种态度不仅耽误了公司，也迟早会毁了你！你别以为你是个人才我就怕你跳槽，你跳槽后，我马上招聘人。”三天之后，王长伟被公司炒了鱿鱼，而且没有拿到一分钱的补偿。

(资料来源：高业.中层领导管理细节全书.北京：中国致公出版社，2007)



韦尔奇说得好：“在成为经理人之前，每个人的成功只与自身的成长有关；而成为经理人之后，成功则与他人的成功有关。”优秀的中层管理者是那些能够促进他人成功的人。

管理不但注重效率，还注重效果。如果单纯的高效率，最终没有取得高效果，那么一切管理活动都是无价值、无意义的。管理不是强调个人实现，而是“与别人一起或是通过别人”去实现。将别人甩在一边，只顾完成自身任务的人不是能独当一面的中层。不懂得与别人一起工作，或是不懂得运用他人智慧的人也不是合格的中层。

41

管志娜是一位异常出色的销售精英，上一年度个人的销售业绩占据了公司整体业务的 27%。春节过后，由于出色的销售业绩，她被提拔为销售部门的负责人。对于一位刚刚毕业 4 年的大学生来说，成为管理近 60 名销售人员的部门经理，自然满怀激情。在任命书下达的第一个星期，管志娜便编写了销售部门本年的整体销售计划书，并详细地分解到每一个区域市场，同时，根据往年淡季与旺季的销量，对今年的情况进行了预测，设计了销售进度表。原本她以为只要将这一计划书公布在部门内，便会获得大家积极的认同。

谁料计划书分发到销售人员手中之后，如石沉大海般毫无动静，既没有人提出意见，也没有人表示认可。为了弄清楚原因，管志娜举行了一次销售部门的全体会议，最终得到了一系列的质问：“今年是经济危机影响最为严重的一年，能够保持去年的销售业绩就已经相当不容易了，又如何能够获得增长？”一位销售人员首先发难。“我们所在的区域市场已经饱和，而且几乎所有的竞争对手都加大了促销力度，你制定的目标根本不可能实现。”另一位销售人员表现得义愤填膺。“计划制订得非常好，目标也很明确，但是我们应该如何去实现呢？我看这计划书只是一堆废纸罢了。”一位资深的销售人员慢悠悠地说，他也是一名很优秀的销售人员，原本也有机会成为部门经理，他的这一问题无疑表明了自身的态度：幸灾乐祸。几乎所有的人都提出了反对的意见，没有一个人认为管志娜的计划是可行的。

管志娜感觉到很意外：“为什么当初征询大家意见时，没有一个人提出异议呢？”尽管如此，管志娜还是十分冷静，谦逊地接受了大家的意见。会后，根据自



身的销售经验，管志娜分别针对各个区域市场设计了促销方案，并将目标进一步细分到每一个人身上。一个星期之后，她再次召开了会议，经过翔实的分析和市场论证，这一次她赢得了一些人的支持，当然，也遭受了一些人的嘲笑。

管志娜为自己设定了一个难以置信的目标：本年度个人销售业绩占据公司整体业务的 35%。销售工作就像是战斗，当管志娜将改进后的计划书分发给大家，并确定每个人都在目标责任书上签过字之后，她投入了自身的销售战斗。时光飞逝，很快半年就过去了。管志娜召开了销售部门的半年度工作总结会议，这次会议使她感到震惊：除了她本人，以及五六个公司的重点市场实现了目标之外，其余市场全部没有完成目标，甚至一些市场连一半的销售目标都没有实现。整个上半年的销售业绩相比上一年不但没有丝毫增长，还下滑了 6 个百分点。

在参加完公司的部门经理会议之后，管志娜很快收到了公司董事会的警告：如果不能够迅速提升销售业绩，公司将不得不考虑换人。推荐她担任部门经理的副总也私下对管志娜说：“千万不要让我失望，我还从没有看错过人。”

(资料来源：江南.激活中层干部的执行力.北京：北京工业大学出版社，2010)

很多像管志娜一样的中层管理者，他们有着出色的个人业绩，却无法保证部门的业绩。然而，一旦成为部门的负责人，个人的业绩就已经不再是最重要的了，最重要的是部门整体的业绩。

得到自己想要的结果，就是中层领导有效工作的基本表现。值得注意的是，中层期望的结果不应该只是按要求完成工作，还应该包括更多的内容，比如，下属对工作的满意度、他们的能力提升大小、客户满意度等。也就是说，期望的结果应该是平衡的、共赢的，而且是符合整体战略的。更进一步来讲，中层期望的结果还应该是可持续的，支持全局的。其应该是企业、客户都获得了成功，而只有这样的结果，才能说中层领导具备了有效的工作能力。

所以，一个中层领导如果只是完成了自己的任务，而没有配合好其他的部门，使公司的整体战略得以实现，那么从整个公司的角度来讲，这个企业的成果就被抵消为零了。因此，如何实现企业与公司的目标，使总的战略结果大于各部门的战术结果之和，是体现中层能否具有独当一面能力的最好证明。



## 成为智慧型的中层领导

松下幸之助有句名言：“如果你有智慧，请奉献你的智慧；如果你没有智慧，请奉献你的汗水；如果两者你都没有，就请你离开公司。”我们从这句话中，可以看出什么是老板最看重的能力，什么是中层发展的关键。那就是智慧！

43

智慧型的中层领导是企业 and 老板最看重、最需要的。或许有的中层领导会问：“难道勤劳苦干就不被老板看好吗？”当然不是。勤奋的中层领导到哪里都会被老板看好，而踏实勤奋也是一个优秀中层的基本素质。但是，能够被老板重视、欣赏的中层领导，必然是智慧型的。他们超越了汗水型中层，成为智慧型的中层。

房地产“老大”万科集团就有一批智慧型的中层骨干。万科曾与美国富兰克林铸币有限公司合办一个加工厂，这是万科发展项目中的重中之重。为了建造工厂，万科购置了一个工业厂房。当厂房开始装修时，一个让万科老总王石头痛的问题出现了。原来，在合同中规定：万科要负责在工业区附近提供 1200 个工人的宿舍。但是，在工业区的工人宿舍早就人满为患，哪里还能挤出 1200 张床位呢？眼看着行进中的项目巨轮要搁浅在这个小小的“床位”浅滩上，怎么办呢？就在这个时候，项目负责干部赵晓峰将一筹莫展的王石，带到工业区东侧的一条马路边上。赵晓峰指着路对面一排排随地势起伏的单层养鸡棚，兴奋地对王石说：“和养鸡公司谈妥了，把养鸡场租下来……把鸡粪清走，消毒防疫，打上水泥，换门窗，铺上排水系统，建锅炉房、澡堂、食堂，保证三个月内让 1200 人住进去……”“能行吗？！”王石的语气中既有疑问又有惊喜。“能行！”赵晓峰的语气中全是自信。

问题就这样解决了，项目巨轮又安然前行了。其实不光是赵晓峰，万科的很多中层领导都是这样善用智慧的能臣。在万科，还有一位名叫姚牧民的中层干部。在上海兴建万科城市花园时，王石对这个项目的要求非常高，事事都力求完美。就在样板房要对公众开放的前夕，望着周边光秃秃的环境，王石不无遗憾地说了一句：“要是春天就好了，种上一排排绿草，环境就衬托出来了。”姚牧民正好在旁边，听了王石的话，他说：“放心，接待日那天保你绿草如茵。”王石特别奇怪，心想：“这是 11 月份，哪里去找绿草，难不成用绿油漆喷涂？”一个星期后，再次





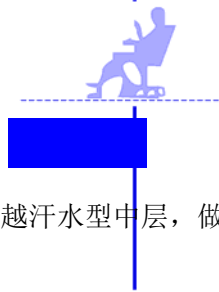
站在样板房跟前的王石，被周围那片绿油油的草坪弄了个目瞪口呆。

“你从哪个温室大棚移栽过来的？”王石问站在一边的姚牧民。“呵呵，一麻袋麦粒的事嘛，小 case。”姚牧民的脸上满是轻松。原来，天气很冷，要是种草，在短时间内根本长不出来。于是姚牧民就想了一个办法，在土地上撒了一层麦粒。麦粒发芽很容易，只短短的几天，就长出了一层嫩绿色的小芽。就这样，在万科老板的带领下，再加上一群得力干将的努力，上海万科城市花园一炮打响，仅开盘时定金现钞就收了人民币两个多亿。无论是赵晓峰还是姚牧民，抑或是许多像他们这样的中层领导，在工作中贡献的绝不只是汗水，更多的是智慧。最好的中层领导，绝不是“死干活”、流血流汗、老黄牛似的干部，他们更懂得运用智慧来解决问题。

(资料来源：洁岛. 中层的责任. 北京：中国言实出版社，2005)

在经济飞速发展的当今，“老黄牛”式的汗水型中层，已远远跟不上组织的需要了。组织最需要的是超越了汗水型的智慧型中层。所以，如果你还是在按部就班地工作，还是只管低头工作、不知抬头思考的话，那么你的前途也就只能是“数十年如一日”，不会有更大的发展。最好的中层是智慧型中层。他们绝不会“死干活”，而是懂得如何运用智慧解决问题。无论是面对上级派下的难题，还是下级呈上来的困难，他们都能够运用自己的智慧，使之迎刃而解。他们属于巧干、能干的那一类人。或许我们的中层领导会问：“难道不需要踏实勤恳地工作，凭借投机取巧就可以成功吗？”显然不是。运用智慧和投机取巧，是不能画等号的。优秀的中层，必然是勤奋的干部，但是，在勤奋的基础上加上智慧，才能成为真正一流的中层。我们发现，最好的中层总是有一些创意和智谋，来帮助他们走上成功的巅峰。这些创意和智谋，就是来自他们卓越的智慧，而这些智慧则来自他们对工作的认真思考。那么怎样才能成为一个智慧型的中层呢？

智慧来自实践，也应用于实践。整天坐在办公桌旁的中层，眼光只能局限在小范围中，而好点子、好方法，大多来源于工作现场。智慧有规律可循，对于不同的问题，会有不同的方法来解决。只有你是一个善于学习的中层，才能够拥有不竭的智慧之源。正如爱因斯坦所说：“智慧并不产生于学历，而是来自对知识



的终生不渝的追求。”只要把握以上几条，超越汗水型中层，做智慧型中层，就不再是难事。

李天义刚担任一家消费品企业的营销总监时，就制定了一个明确而又合理的目标：实现利润七千万元。这一目标是建立在众多数据和分析的基础上的，有着很强的可行性。李天义采取的主要策略便是搭建经销商联盟，在全国重点市场进行连续性的促销活动。最初这一举动获得了很大的成功。第一季度，整个营销部门便实现了近二千万元的利润，但是从第二季度开始，市场进入了所谓的淡季，为了进一步扩大市场的销量，很多区域负责人提出了加大促销力度的要求，并且写下了保证书以确保促销可以达到预期的销量。这时李天义一心关注七千万元的利润目标，于是答应了他们的要求。

到了半年工作会议总结时，李天义发现了问题的严重性：除了自己和总部的几位负责人，几乎所有的一线负责人都偏移了目标，他们不再关注利润，而是关注销量。事实上，第二季度相对上一年的销售额提升了近 30%，但是利润却与去年同期相差不大。

(资料来源：吴甘霖，邓小兰. 执行重在到位. 北京：机械工业出版社，2007)

设定目标是一回事，执行又是另一回事。这是所有的经理人都已经清晰认识到的一点，也是为什么中国的企业特别关注执行的根本原因。那么，如何才能能够既确保团队的执行效率，又阻止团队偏移方向呢？答案只有一个：提升管控力。管控力的根本在于目标，团队的一切行动都必须围绕着目标的要求展开，一旦出现偏移，立即进行修正，重新回到实现目标的方向上来。

作为中层管理者，在考虑团队目标的过程中需要团队目标必须与企业目标保持高度一致，如果偏移了企业整体的目标，你将带领团队走在一条毫无效率的道路上。因此，对于中层管理者来说，应该站在企业整体的角度上思考问题，根据企业整体的发展需求设定团队的目标。



## 用成绩说话

欧阳明和孙长军是某企业两位非常能干的中层。老板想在两人中间选一个作为公司的副总，但一直拿不定主意。为考验他们的能力，老板安排两人分别担任新建两家地区分公司的经理。

欧阳明以人品好见长。他想，企业要做大，首先必须有一支优秀的员工队伍；有了优秀的员工队伍，再加上先进的企业管理制度，所有员工都能各司其职，这样，就可以推动企业朝着既定目标迈进了。

孙长军以能干见长。他想，企业最终必须靠业绩说话，而良好的业绩首先必须有良好的销售。于是，他通过分析客户需求制订销售计划，又通过销售结果分析客户需求的变化，反馈总公司，使得总公司开发生产出更符合顾客需要的产品。他也设立了一套很好的激励制度，重奖当月为销售做出重大贡献的员工。

半年后，两家新建公司的财务报表摆在总公司老板面前：欧阳明公司的业绩只是孙长军公司的 1/3。欧阳明大惑不解：自己花了这么多精力、金钱带的队伍，业绩怎么就不如孙长军的公司呢？

(资料来源：申望. 中层领导实用全书. 北京：中国致公出版社，2007)

高效才是硬道理。欧阳明的根本错误在于忽略了创业阶段赚钱才是硬道理的准则。先生存，后发展嘛。创业时期是结果导向而非过程导向，希冀一开始就通过规范、完美的过程设计来达到赚钱的结果是不切实际的。在要么生存要么被淘汰的激烈竞争中，只有市场导向、客户导向下的灵活应变才能掘得第一桶金，这才是最直接也是最现实的事情，其他都是美丽的谎言。乌托邦的窗户纸不敢去捅破，就只能像理想主义的骨干一样，迷失在所谓制度制胜的陷阱中不能自拔。结果，可想而知。

对今天的企业来说，基本都处在创业的阶段。在这个阶段，业绩导向是企业最大的目标。



“做梦都想尽快成为高级管理者”。如果你去问一问企业里的普通中层，十个人里有八个会这么说，剩下的两个是不称职的。水往低处流，人往高处走。向上是人的自然追求。但作为企业中层，获得这些成绩的前提是什么？如何实现呢？在一个职业化的社会里，有两个字很重要，叫做“高效”，也就是把事情做成，先把自己眼前的事做好。当李嘉诚开始在玩具制造公司当推销员的时候，他首先想的肯定不是“我要成为亚洲首富”，而是在想如何把玩具推销出去，把眼前的事情做成。比尔·盖茨在开发 Windows 时想的肯定不是要每分钟收入 6659 美元，而是让计算机成为每个家庭和办公室中最重要的工具。他把这个事情做成了，也成就了自己的微软帝国。

是不是企业需要的中层领导，不要只听他怎么说，重要的是要看他怎么做。中国有句俗语：是骡子是马拉出来遛遛。现在，大部分企业都将绩效考核作为公司的一个重要管理手段。这与军队把打胜仗作为衡量干部的标准是一致的。

改革开放的总设计师邓小平曾说：“不管黑猫白猫，能抓住老鼠就是好猫。”这也一定层面上反映着这样一个道理：在市场经济下，不论资历不论学历，只要能取得成绩，就是一个好干将。能打胜仗才是硬道理，这是建立一种绩效优先的文化。对大多数人来说，工作中最好、最直接的回报有两个：第一是增收；第二是升迁。

企业管理之父德鲁克曾一针见血地告诫企业家们：企业不是议会。那企业是什么呢？企业是一些人以盈利为目的，按照一定章程组建的竞争性组织。世界上的组织有多种形式。企业、军队、学校，应该都属于竞争性组织。既然是一个竞争性组织，那么效率便成为这个组织生存的基础。因为，效率产生效益。

柳向山在一家大型会展公司担任策划，向公司递交了 8 月份举办一个大型活动的计划书，可是因为种种原因，该活动未能完成。9 月份的时候，公司老板找他谈话，委婉地让他走人。他向老板解释说他是有能力完成这个任务的，只是因为这个月有特殊状况，恳请老板再给他两个月的时间。老板的回答更为绝妙：“我也知道你有这个能力，可是你不能按时完成你的任务，这有什么办法？你说你 10 年后有当美国总统的能力，我也相信，可是我会等你 10 年吗？不会。”



(本案例为作者自己创作)

即使公司真的相信你就是 10 年之后的总统，那么它会一直养着你吗？不会。没有一个公司愿意花时间去培养一个虚无缥缈的未来总统，公司需要的是现在就能给它出成绩的人——能够在既定的时间内出效率的中层领导。

通用公司前董事长杰克·韦尔奇谈到职场晋升问题时说，在职业旅程中，未必每次晋升机会都能够如愿，然而如果你坚持自己的岗位，最终你达到自己目的地的时间甚至比你期望的还早。最重要的是要交出动人的、远远超出预期的业绩；在机遇来临的时候，要敢于把自己的工作责任扩展到预期的范围之外。

董明珠是中层领导的最好榜样。她 36 岁才进入格力电器。这个最初连营销是何物都不知道的人，在 15 年时间内，从最底层的业务员一直做到珠海格力电器有限公司总经理、格力集团副董事长，被美国《财富》杂志评为年度全球商界女性 50 强。刚到格力时，她接手的第一件工作去安徽追讨一笔前任留下的 42 万元债款。她居然用 40 天的时间讨还了许多人认为追回无望的欠款，个中艰辛只有她自己知道。当年，她的销售额达到 1600 万元，打开了格力在安徽省的销售局面。随后，她被调往几乎没有一丝市场份额的南京。隆冬季节，她神话般签下了一张 200 万元的空调供货单子。一年内，销售额上蹿至 3650 万元。正当南京市场蒸蒸日上之时，格力内部却出现了一次严重危机，部分中层领导突然“集体辞职”。董明珠经受住了诱惑，坚持留在格力，被全票推选为公司经营部部长，可谓受命于危难之时。自 1994 年底出任经营部部长以来，格力电器连续 11 年空调产销量、销售收入、市场占有率均居全国首位。有人问董明珠凭什么成功？她很自然地回答：用成绩说话。

(资料来源：朱江. 中层管理执行手册. 北京：北京大学出版社，2006)

中层要想在某一个位置上保持优势并得到认可，创造更大辉煌，就必须在这个位置上做出更多的业绩。当你成为企业里所有中层领导的优秀者时，你会更轻易地获得比其他人更大的收益。



## 学会独立思考

任何一个高明的企业老板，都不希望公司的中层领导是一个只会顺从，不会独立思考的人。有一个小故事很生动地说明了这一点。

49

虽然人们对“东北王”张作霖有很多不同的评价，但不可否认，他是一个极其有领导才华的人。就是这样一个很懂得领导艺术的人，有一天却突然把一位秘书长辞退了。这位秘书长跟在张作霖身边 8 年，兢兢业业，从没犯过半点错误。可就是这样的一位中层领导，却被张作霖辞退了。对此，很多人都不明白为什么。张作霖的回答是：“我作为领导，希望别人给我提出不同的意见。而他作为秘书，8 年中，从没有给我提出一条与我的见解不同的意见，我留着他干什么。难道你不觉得，一个我说什么他都说对的人很可怕吗？”由此可见，领导并非只喜欢一味听话、顺从的下属，他们更希望自己的下属有胆有识，能帮他们分担更多的责任。

(资料来源：董志超，周小红. 脊梁. 北京：中国财经出版社，2005)

敬业是可贵的，但没有独立思考能力却是要不得的。它包含着两层意思：一是没有能力，无法独立行事；二是没有原则，永远都无条件地服从权威，即使是老板有错的时候。不管是哪一种愚忠，结果都是不但害了组织，更害了自己。

哈特是一家家具公司的总经理，因为业务需要，要招聘一名男性总经理助理。

经过多项技能的考察之后，一部分人进入了决赛阶段，哈特先生称决赛主要是考察应聘者的勇气和忠诚度。这批人集中在公司接待室里，由哈特先生一个接一个叫去应考。

第一位男士被叫进哈特的办公室，他满怀信心地接受考察。哈特先生把他带到一个房间，房间的地板上洒满了碎玻璃，尖锐锋利，让人胆寒。“脱下你的鞋，从房间的这边走到那边，把那边桌上的表格填好后交给我！”哈特先生说。这位男士毫不犹豫地脱了鞋，忍受着剧痛从碎玻璃上面走过去，当他把表格交到哈特先生手中时，他的双脚已是鲜血淋漓。然而，哈特看也没有多看他一眼，只对他说：“去等候通知吧！”





第二位男士被带到了另一间锁着的门前，哈特先生说：“房间里有一张表格，你去把它拿出来，填好后交给我。”这位男士推了推门，发现门是锁着的，他便表示需要一把钥匙。哈特先生说：“用你的脑袋把门撞开！”这位男士心想总经理要考察的是勇气，绝不能在总经理面前表现出软弱来。于是，他马上照做，用头撞门，直撞得头破血流，才把门撞开。然而，他得到的依然只是一句“去等候通知吧！”

当最后一个男士被叫到哈特先生办公室时，他被带到一个房门前，房间里坐着一位虚弱的老太太。哈特先生对他说：“去把那个老太太打倒在地，然后把她手中的表格拿到，填好后交给我。”“你疯了吗？哈特先生！为了一张表格，就让我把老太太打倒在地！”“我是老板，这是命令！”“这样的命令毫无道理，你简直是个疯子，这份工作我不要了！”

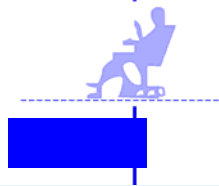
哈特先生什么也没有说，又先后把这位男士带到有碎玻璃的房间前和紧锁着的房门前，但他的要求都遭到了这位男士的严厉拒绝。最后，这位男士非常气愤，准备立即离开这里时，哈特先生极力挽留他，并向众人宣布，这位男士被正式聘用了。

哈特先生说：“真正的勇士是敢于为正义和真理献身的人，而不是一味地听老板的话。你们所表现出来的，既不是真正的勇气，也不是真正的忠诚，而是愚忠！我要的，不是愚昧地只忠于我的人，而是敢于坚持真理的人！”

(资料来源：卫旅顺.中层领导管理艺术.深圳：海天出版社，2004)

每位中层领导都应该对敬业进行重新认识。到底我们要“敬”什么？很多中层领导都有一个误区，认为“敬”就是忠于领导。这是大错特错。优秀的中层领导，不是忠于老板，而是忠于企业。从企业目标出发，只做有利于企业的事。这样一来，就可避免一味地顺从老板所带来的危害。当老板的决策出现失误或偏差时，中层领导应当站出来指出症结，为老板和企业保驾护航。这才是优秀中层领导的所为。

孟尝君被称为“战国四公子”之一，他在家中招揽了很多门客来为自己做事。这其中有一个叫冯谖的人，就是一个敬业但又会思考的中层。有一次，孟尝君派冯谖去自己的封地薛城收债。冯谖临走的时候问孟尝君：“回来的时候，要买点什



么东西？”孟尝君说：“你看这里需要什么，就买什么回来吧。”冯谖到了薛城，把欠债的老百姓都召集过来，叫他们把债券拿出来核对，老百姓正在发愁还不出这些债时，冯谖却对百姓说：“孟尝君让我转告大家，还不了的，一概免了。”接着，他点起一把火，把债券全都烧掉了。当冯谖回去见到孟尝君，把事情经过告诉他时，孟尝君十分生气：“你把债券都烧了，我这三千人吃什么？”冯谖不慌不忙地说：“我临走的时候，你不是说这儿缺什么就买什么吗？我觉得你这儿别的都不缺，就是缺少老百姓的情义，因此我把情义买回来了。”孟尝君听了很不高兴，但也没有再说什么。

后来，在官场遇到了挫折的孟尝君被迫回到自己的封地薛城。当孟尝君的马车离薛城还有一百里地的时候，他就看见薛城的老百姓，扶老携幼，在大道两旁迎接。原来，当初冯谖一把火烧了薛城百姓的债券，老百姓都十分感谢孟尝君。因此一听说孟尝君要来薛城，都赶来迎接。孟尝君见此非常感动，对冯谖说：“你过去给我买的情义，我今天才看到呀。”

(资料来源：薛灿宏. 中层经理怎样当. 北京：经济日报出版社，2006)

试想一下，如果当初冯谖听从了孟尝君的命令，把债全部收回去了，这样虽然孟尝君得到了短期的利益，可是绝不会得到百姓的拥戴。在当时，冯谖的做法看似对老板有所违背，却是真正地忠于老板。古人尚且如此，更何况今天的中层领导呢。每一位中层领导都应像冯谖一样，做到正确地独立思考。

看到这里，很多中层领导心中可能还会有一些顾虑：说了也没用，还担心人家说自己出风头，怕老板及同事、下属对自己有看法……其实大可不必有这样的顾虑，你不说老板怎么会知道你的意见？你又怎么知道你的意见没有用？关键是要看怎么说，什么时候说。时间、地点和方式，是需要中层把握的。

在此，我们有三点建议：①避免当众提出反对意见。在任何情况下，我们都要维护老板的面子，因为那相当于维护组织形象。不当众提出反对意见，既不会让老板下不了台，也会让自己的意见更容易被老板接受。②选择私下当面沟通。私下面对面的直接沟通，除了可以运用语言艺术外，还可以运用表情、肢体语言来清晰完整地表达自己的意思，更可以看到老板的反应和面部表情，以便及时调



整自己的讲话方式。③通过电话、电子邮件、MSN 等间接沟通。如果面对面的直接沟通对你来说还存在着一定的压力，那么选择电话、电子邮件、MSN 等间接沟通方式也是不错的方法。

只要我们注意了以上三点，就可以摆脱一味顺从的状态，从一个只会说“是”，转变为一个真正能独立思考的优秀中层领导。

### 勇当下属学习的标杆

中层领导是企业的领头羊，他的工作能力、行为方式、思维方法甚至喜好都会对企业成员产生莫大的影响。那么作为中层领导，一定要有勇当下属学习标杆的信心。

中层领导是一个企业的先锋，也是员工体会公司文化和价值观的第一个接触点，中层领导的工作能力、行为方式、思维方法甚至喜好都会对企业成员产生莫大的影响。作为中层领导，就一定要有勇当下级学习标杆的信心。换言之：中层领导要想管好员工必须以身作则。你要事事为先、严格要求自己。一旦在员工心中树立起威望，就会上下同心，大大提高企业的整体战斗力。得人心者得天下，做员工敬佩的中层领导将使管理工作事半功倍。

在公司高层中，普遍认为吕正辉是一个“讲义气、重感情”的中层管理者，每当遇到公司内部发生变化需要调整时，身为中层管理者的吕正辉总是尽可能地采用温和的方式，以尽量不伤害对方为原则去处理问题；在做出决定或者策划行动前，吕正辉总会在不同场合给下属一些暗示，例如以开玩笑的方式，告诉下属接下来自己会有什么样的想法，用这种方法征求对方的意见。“虽然吕正辉从来不会直白地告诉你，但久而久之你知道他的习惯之后，就会从他的话中听出一些玄机。”即使下属犯错误，吕正辉也很少对下属有言辞激烈的行为，总是以温和的态度去启发性或者引导性地处理问题。

(本案例为作者自己创作)

中层领导很多时候都是在行使一种职责，即设法让员工为既定的目标努力，



并高效地实现。如果说传统意义的中层主要依靠权力，那么现代则更多是依靠其内在的影响力。一个优秀的中层领导是指能够凭借自身的威望和才智，把其他成员吸引到自己周围，取得下属、员工的信任，引导和影响下属、员工来完成企业目标，并且能使企业取得良好绩效的人。

53

中层领导的影响力成为衡量其工作能力的重要标志。一个拥有充分影响力的中层领导，可以在领导岗位上指挥自如、得心应手，带领员工取得良好的成绩；相反，一个毫无影响力的中层，过多地依靠命令和权力，是不可能在企业中树立真正的威信和发挥满意的领导效能的。从这个意义上说，中层个人的影响力或者说能够让别人按照既定方向前进的能力就显得至关重要。对于身先士卒的中层领导而言，对员工施加影响，可以达到共同的目标，不会再有喋喋不休的争论，任务不会在执行中走样，每个人都乐意听从你的安排。这样的局面是他们所追求的。影响力这种潜在的无形力量，可以让大家在潜移默化中凝结在一起。

当员工因工作方式各不相同而无法达成一致时，当公司推行的变革措施受到员工排斥时，当你的意志无法被准确传递与执行时，当某些不利的情况发生时，中层领导需要运用其影响力，让这些阻力消弭于无形当中。

随着经济的发展，企业将越来越依赖于技能高超、思想独立、思维灵活的知识型工作者，现代管理中那些模式化的方法往往并不灵验，重要的恰恰是中层领导的影响力。

对于影响力的定义，很多管理大师都作过一些解释：这是影响员工心甘情愿和满怀热情地为实现群体目标而努力的一种强大力量。理想的情况是，应当鼓励员工不仅要提高工作的自愿程度，而且情愿以满腔热忱和满怀信心来工作。中层并不是站在群体的后面，而是置身于群体之前，带动群体前进，激励群体为实现组织目标而努力。美国最著名领导学家柯维也有同样的观点，他说：“中层的才能就是影响力，真正的中层领导是能够影响别人，使别人追随自己的人物。”一个以身作则的中层要克制自己的冲动，培养自己的前瞻性、控制力和对他人的耐性。要以身作则，为下属树立榜样，用榜样来影响他人。要尊重他人，不要伤害别人的自尊心，要协助别人建立内在的价值和自尊。



然而，有调查显示，76%的中层领导在其管理的部门里不甚得人心，很少有人支持。由此看来，并不是你成为企业的中层，你的影响力就会应运而生。这就要求中层必须具备多种能力，才能够让自身散发出令人折服的魅力。这些能力包括：有效并以负责的态度运用权力的能力；对员工在不同时间和不同情境下采取不同激励措施的能力；通过某种活动方式形成一种有利的气氛，以此激励员工并使员工响应的能力。

还要考虑的一点就是，在很多时候，员工有着自己的思维方式和解决问题的方法，虽然你认为这样的做法有很多需要改进的地方，但他本人却相当执著。让员工站在组织层面去思考一些问题的确有些困难，例如，这个订单只要公司能再给一点折扣就可以了，可为何不能？你需要帮助他走出某些误区，从不同的角度看待问题，甚至为了让他变成一个更值得委以重任的职业人，你还需要帮助他养成某些优良的职业素养。那么，你如何使他改变呢？

首先，中层领导要找到他们的逻辑思维方式。每个人都有自己的逻辑，如果你追溯人们行为的后果，问自己为什么有人会那么做，为什么同样是获取一个新客户，有的人愿意直接拜访，而有的人则总是愿意侧面迂回，那么你就会找到支持他们做出那种行为的理由，那就是他们思考问题的逻辑。要想成功地施加影响，就要走进他们的思维，就要有思想地交流；否则就是你讲你的，他想他的，你的影响就如石沉大海，收不到任何反馈。

其次，中层领导要设法找到共同的目标，只有在共同目标下才有共同的利益出发点。如果我们能够通过与他人的关系来满足自己的需要，那一定是因为我们和他人有着共同的目标。而有时很不幸，只有在一方已经改变了主意，而另一方还抱着旧想法不放时，我们才意识到双方曾经共同的目标是什么，而此时它已经不复存在。

在企业管理学中有一个概念——心灵契约，指的是在员工和其组织之间所进行的没有被说出来的交流。有这么一个组织，氛围很轻松，很少辞退员工，保障和福利措施都很完善，大家经常会聚在休息室里交谈，在这里工作的员工颇有安全感，即便工资相对低一些，大家也不介意。而当一位中层领导实施改革，对员



工加强控制时，员工就觉得自己好像是在超市中被少找了钱一样。由于从未有人清楚地意识到自己与组织之间曾存在一种安全的心灵契约，人们把不满都集中在低工资上——而这在以前根本不是问题，现在也不能算是问题，但却在某种程度上成为人们发泄不满的借口。

55

## ■ 亮出你的威信

作为企业的中层领导，要有效地实现其管理效能，不仅要有权力，而且要有威信。威信是中层领导表现出来的品格、才能、学识、情感等对员工所产生的一种非权力的影响力。人们常常把中层领导的威信视为“无言的号召，无声的命令”。中层要成功地管理部门，必须要有威信。

威信是中层开展工作必备的一种内在力量，威信高的中层领导必定具有坚实的员工基础，这样开展工作便会如鱼得水，有呼即有应。反之，威信不高的中层开展工作便会处处遇到下属的阻力与压力。有一位颇有经验的中层领导在研讨会上说：“在企业管理中，众所皆知的优秀中层领导，无一例外都具有特别的人格特质，他们处处展现出成功者的风范。他们不但能激发下属的工作意愿，又具有高超的沟通能力，尤其重要的是，他带领企业屡创佳绩，拥有一连串骄人的辉煌成就。运用奖赏力与强制力来管理，也许有效，但是如果你要提高自己的威信，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力来影响和争取下属的心。假如你们之一谁能做到这点，谁就能成为一位优秀的中层，而且也可能完成许多不可完成的任务。”

优秀的中层领导都十分珍惜在下属中的威信，他们注重保持与员工的密切联系，注重树立良好的自身形象，练就高尚的人格力量，形成独特的领导风格。他们有的乐于律己，严于律人；有的雷厉风行，作风过硬；有的锐意进取，敢为人先。凡此种种，中层领导树立威信的方式方法、风格特点各有不同。

没有威信的中层领导，是非常不称职的管理者。因为，普通员工只要干好自己的事就行了，不用借助威信去带领别的什么人去做什么。中层领导则不然，威





信不立就不可能有任何作为。有人用“中层=实力+威信”来概括中层领导的特征，突出了实力与威信是构成中层能力的要素。许多人总是强调，中层的能力比什么都重要，其实未必尽然。要成为一个优秀的中层除了拥有超群的实力，还需要威信。

之所以成为优秀的中层领导，是因为他具有 99%的个人威信和 1%的权力行使。一个人之所以为他的公司卖力工作，绝大多数的原因是上司拥有个人威信，像磁铁般征服了大家的心，激励大家勇往直前。那么，中层领导如何树立自己的威信呢？

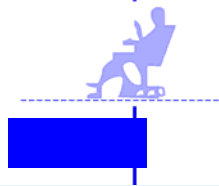
### 1. 征服功臣

在一个企业里面，往往有一些工作经验、见多识广的功臣，他们通常有比较稳定的人际关系和强大的群众基础，甚至身边还聚集着一群拥戴者。他往往由于年龄偏大而激情减退，难免因循守旧和应变能力差，常陷入经验主义的怪圈。因此，他既听不进去别人的看法，也不善于培养学习和充电意识，更不屑于一个年纪轻轻的中层来管理自己。所以，他们很可能摆出一副对你鄙视的态度，而其他的员工也唯他们马首是瞻。所以要想服众，请先从征服功臣开始。

征服功臣的方法非常简单。一方面功臣往往自恃经验丰富，所以你不妨给他戴戴高帽子，满足他的虚荣感；另一方面他们往往认为你是外来人，有抵触情绪，你不妨和他来个“推心置腹”的交流，用沟通的方式打消他的敌视。

尹长功是一位新上任的部门经理，对新的岗位充满着无限的憧憬和抱负。但由于尹长功的资历不深，现在的地位凌驾于一些功臣之上，“抢”走了顺理成章应归他们所有的地位。因此当他上任后，有的下属冷眼旁观，甚至有下属故意拆台的现象，特别是一些功臣们对他更是视若无人。

尹长功深深感到：要想树立好威信，首先要从取信于功臣开始。一日，尹长功交给一位功臣制订月度计划的任务，并要求两天内完成。可到了第 3 天，还没有交给他。尹长功看到，这位先生甚至在办公室内和他人谈笑风生，完全没有忙于赶计划的意向。尹长功觉得，是到该好好谈谈的时候了。下班后，尹长功约这位先生到茶馆坐坐，并亲自给他斟上了茶。在幽幽的茶香中，尹长功先是大谈特



谈从别人那听到的关于这位先生的光辉业绩，又是自叹不如，又是谦虚表示要向他取经，五分钟后，这位功臣就有点不知天南地北了，对尹长功的警惕性也消失得差不多了。此后，尹长功还和这位功臣谈到自己的成长经历，谈到了自己的人生观、价值观，谈到了自己的工作经历，谈到了在这个公司得到的帮助和自己的奋斗经历，以及对未来事业的种种憧憬等。总之，尹长功推心置腹地和他聊了很多。

第二天，尹长功一到办公室，就看到办公桌上工工整整地摆着他交上来的月度计划。看来，要征服功臣，一要“拍马屁”，二要和他们沟通。沟通是为了理解，赢得了他们的理解，也无疑就赢得了更多下属的心。而且，作为中层领导，一定要积极听取功臣们的意见，甚至有时可以将他们当作顾问，让他们感到自己的资历和意见备受“后生”重视。

(资料来源：陈春风. 中层领导必备. 北京：中国商业出版社，2004)

## 2. 展示执行的决心

执行力是一个非常重要的问题，中层领导立新规矩是必然要做的事。但不同的是，有的新规矩很快成为一纸空文，中层领导也很快威信扫地；也有的新规矩很快便深入人心，成为真正的标准。何以如此迥异？藤文英在这方面却有独到之处。

藤文英到公司不久，照例重新明确了部门的规章制度，并且做出了奖惩办法，并照例要求“立即执行”。但藤文英已隐约感觉到，下属并未真正意识到他要强化规章制度的决心，并且有看他笑话的意味。有一天，藤文英自己故意违反了自己刚定的新制度，事后马上公开，并对自己的这一“错误”做出了惩罚。藤文英认为：必定要有牺牲者，才能有以儆效尤、前车之鉴的效果。一个制度的确立，并不能显示出它的威慑力，而只有在有违规现象时坚决“依规惩处”，才能真正让人信服。但拿谁开刀，都会得罪下属，尤其对于新上任的领导，那何不拿自己开刀？于是藤文英采取了这个办法，而且果然起到了好效果，后来没有人再敢“以身试法”了。

(资料来源：吴甘霖，邓小兰. 执行重在到位. 北京：机械工业出版社，2007)



### 3. 坚持原则

在一个企业中，中层领导树立威信是必要的，但威信并不是让人惧怕，而是让人自觉地信服。作为中层，你应该以温和的态度和下属接触，但对于原则问题一定要秉公处理。对于下属，应该始终贯彻既严格又温情的领导态度。当下属发生严重错误时，一定要根据规章予以处理，但之前一定要在第一时间找下属进行深谈，既要批评错误又要帮助他，尽可能了解下属的需要以防再发生类似事件。在交谈中，更多是要站在下属的立场上，为他考虑和帮助他解决问题，而非一味地批评，并且要始终贯彻“对事不对人”的原则。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)