

<<赢在中层>>

图书基本信息

书名：<<赢在中层>>

13位ISBN编号：9787801416605

10位ISBN编号：7801416600

出版时间：2009-9

出版时间：台海出版社

作者：章岩 编著

页数：231

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<赢在中层>>

### 内容概要

有人说：“上司赖，同事坏，下属懒。

”还有人说：“上讨不了巧，下讨不了好，中间有人下套。

”你是否也有同感？的确，要做好中层不是一件简单的事。

做好了是上司和下属之间的桥梁，做不好就是一堵密不透风的墙。

天底下最出类拔萃的人仿佛都挤在了中层，但在这个群体中，为什么有的中层如鱼得水、游刃有余，有的中层却吃不好睡不好整天提心吊胆？

要知道，如今已不是“老黄牛时代”，也不是“马屁精”的天下了，你需要掌握一些中层管理智慧，让自己的事业更上一层楼！

<<赢在中层>>

作者简介

章岩，致力于人际关系学、销售心理学的研究。  
在商场中摸爬滚打数十载，对成功者的制胜秘诀有着深刻的理解和体悟。  
其悟出的一条真谛为：人脉决定输赢，人脉决定成败。  
目前出版作品有：《先交朋友，再做生意》、《30上下，决定男人的一生》、《销售中的心理学诡计》、《诡计——总经理用人管理智慧》、《赢在中层》，畅销全国各大书城。

## &lt;&lt;赢在中层&gt;&gt;

## 书籍目录

前言 做最好的中层第一章 中层是“腰”，腰不好领导就“头”大中层是“腰”，腰不好领导就头大不要问公司能为你做什么而要问自己能为公司做什么不知道的事要追根究底，敢问的“傻瓜”比一无所知的傻瓜要好得多有能力又要肯卖力，别成公司的“隐形鸡肋”中层精力分配法则：70%对上管理，20%部门管理，10%同级协调“上”和“下”间寻求平衡，中层经理该做的和千万不能做的12件事第二章 医好上级的心病——发挥“腰”部力量，做一流的中层如何面对领导的“问题该怎么解决，你自己定”为了让工作更有成效，你要比上司还要了解他自己不要总跟上司提条件，而是要自己想办法去创造条件医好上级的“心病”——主动做别人不愿做的“苦差事”独立解决你的份内问题，别把上司当成你的“万能救世主”会听还要能干——不仅仅要读懂上司话中的“弦外之音”能干还要肯干——做不找借口找方法的一流中层把合理的要求当成锻炼无理的要求当成磨练与上司要注意保持距离小心同事挖墙角第三章 满足上司的虚荣心——低调做人，让上司有一种优越感一个优秀的中层。必须从学会服从开始没有上司赏识，你再有才华也可能是怀才不遇的穷人不要抢上司的风头，一定要学会推功揽过这一招最大的错误是不犯错误——不要在上司面前表现得太过完美顺耳的忠言效果更好——对上级的错误要采取“迂回战术”“到位”但不“越位”——让上司走出“越位恐惧”消除“中层尴尬”——上司扮好人，你来当坏人你让上司生闷气，他会给你小鞋穿第四章 老板眼中优秀中层必备的六大基本品质学会感恩——像原谅陌生人一样原谅上司的过失“中层”就是要“忠诚”——为自己树下“忠诚”的招牌对下属的行为负责——即使下属犯了100%的错，你也要承担80%的责任付出不一定有回报，承担责任时要把握个“度”欺上又瞒下，后果很严重——诚信的人才能得到别人的信任先做狗熊，再做英雄——不忍受得了屈辱，怎么负重任？士气比武器更重要——有激情的人更容易成功第五章 想赢在中层，先完善自己——管好自己才能带好队伍心高气傲会使你成为两头受气的“夹心饼”有侦察兵的细心和敏感，才能发现管理中的细节问题不需要事必躬亲，但要明察秋毫——在细节中做出榜样一次只做一件事情，并只做最重要的事情创新宜缓不宜急，急转弯的后果可能是翻车磨刀不误砍柴工——通过参加培训来提升自身素质找出自身独特的“卖点”，做自己的“品牌经理”第六章 严有尺度，爱有距离——对待下属刚柔并济、恩威并施像汽车教练那样，在员工第一次上路时给予鼓励用你的权威把他们镇住，警惕被下属牵着鼻子走“领导力”来自于“亲和力”——让下属体会到你的人情味变领导为指导——多一点言传身教，少一点权势压人最廉价而简单的激励方法是赞美——拍拍下属的马屁并不丢脸激发员工的主人翁意识，扭转员工的工作态度别把自己变成监工，给下属面子就是给自己面子对症下药，做下属最好的心理医生第七章 抓紧缰绳而非勒死缰绳——学会授权才能打造金牌团队世界上没有完美的人，但能有一个完美的团队抓紧而非勒死缰绳——学会授权才能建立起自己的团队别当“拼命三郎”培养两个好学能干的人做你的左膀右臂鸣镳射向哪里，箭就要射向哪里——培养团队的目标一致性和原则服从性把优秀的员工粘合起来。让他们把劲往一处使把员工变专家——让团队中每个人都成为栋梁爱护自己的团队——将加班与最终目标结合起来第八章 最伟大的将军是能够让普通军队发挥最大作用的人“走动式”管理——用耳朵和眼睛去搜索自己需要的信息不要急着赶去“救火”，坐下来用几分钟进行时间计划外来的和尚不一定会念经，多从公司内部选拔人才你勤他就懒——不要轻易帮下属做事帮助员工寻找合适的位置，而不是一味“升职”360度绩效考核——对员工进行多角度、多渠道的考核第九章 决定未来的不是能力如何，而是看你怎样进行目标管理决定你未来的不是你的能力，而是你的目标理解先于管理——接到目标后不要自己瞎想，要多与上级交流执行前多把握整体——用太多的时间处理细枝末节，反而容易忽略大事不跟踪不检查，就肯定得不到你要的结果赚钱才是硬道理——让业绩来评价目标失败是成功之母，总结是成功之父——总结的目的是为了下次更好开始第十章 没有良好的执行力，再好的决策都只晃空中楼阁转变思维方式——屁股决定脑袋，坐什么位置就要想什么事不仅仅是“上传下达”，还要把口号变成实际行动让合适的人做合适的事——选对人才能提高执行力速度第一，完美第二，有速度才有执行力有条件要执行，没有条件创造条件也要执行动真格的，先从干部开始——处罚别人前先处罚自己把责任追究到底——谁拖后腿，就砸谁的饭碗！制度是用来执行的——在人情面前不要睁一只眼闭一只眼做“放大镜”型的中层经理，才能把客户价

## &lt;&lt;赢在中层&gt;&gt;

值“点着”第十一章 平级竞争不可避免，切忌剑拔弩张弄得你死我活韬光养晦，决不当头——在同事之间不一定非要当最拔尖的不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为“我们的目标”于活别做平级同事中最拽的一个，这样做的结果可能是你被干掉送点人情给同级——用“场面话”拉近同事关系回避不是逃避，而是为了不让隔阂加深与平级同事不要随便交心，交心时一定要小心别被同级当枪使，保持自己的立场才能“生存”下去博得同僚好感的8大建议第十二章 中层到高层，距离到底有多远主管必须帮助下属成功，自己才会成功不做干死活的老黄牛——光流汗不行，还要学会“流露智慧”别把领导不当回事，对于任务要及时向上级汇报让他安心在组织有需要的时候，不妨主动向老板毛遂自荐把工作和家庭协调好，小心后院失火拖你晋升的后腿要有“老板心态”——丢弃雇佣思想，把企业看成自己的小心！

“野心家”会让你成为老板眼中的危险级人物后记

## &lt;&lt;赢在中层&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 中层是“腰”，腰不好领导就“头”大 如果没有中层这个挺直的腰，领导者再英明伟岸、硬件再先进漂亮、基层员工的素质和执行力再强，企业仍然免不了磕磕绊绊，陷入种种不可预测的困境！

一家公司，要想“决胜未来”，就要“赢在中层”。

而你，中层经理，就承担着公司的希望和未来！

中层是“腰”，腰不好领导就头大 对企业来说，中层经理的地位可谓重中之重，关系到一家企业的生死存亡。

因为中层“上传下达”，起着为企业协调阴阳、凝聚元气的关键作用。

阴阳不调，人就会生病；元气散乱，身体就变得弱不禁风。

如果说高层管理者是大脑，统筹全局，把握大方向，基层员工是手和脚，听命行事，那么中层就是腰：聚元气，疏通道，上对高层负责，下对基层执行。

俗话说：腰板硬了，头才抬得高，走路才精神。

一个人腰无力，就会元气不足，头晕眼花，昏昏沉沉，站不稳，走不快。

腰不好，领导就头大，基层也有火，积郁久，企业就会出问题。

所以，一个好的中层，就是挺直的腰，协助脑袋将命令传达到四肢（基层），对基层工作的执行还要随时监督和完善，将决策落到实处，见到效益，并将基层的意见反馈回去，帮助高层做出新的更有力的决策，让公司的运营顺畅无阻！

为什么把中层比喻为人体的“腰”呢？

因为中层经理的作用和人体的“腰”所起的作用类似，在企业中承担着四种使命：沟通者、协调者、建设者、执行者。

上面的命令传到基层，需要中层的过渡；下面的意见上达天听，需要中层的代劳；上下联动，齐心协力，需要中层的协调；企业的未来，需要中层一砖一瓦的建设；而高层的决策和意图，中层又是第一个执行者。

换言之，中层既承担着管理的角色，又要做一个优秀的被管理者，集双重角色于一体，职位虽不高，任务却很重。

如果没有中层这个挺直的腰，领导者再英明伟岸、硬件再先进漂亮、基层员工的素质和执行力再强，企业仍然免不了磕磕绊绊，陷入种种不可预测的困境！

恰恰就是这一点，是目前很多中国企业的缺陷和不足。

高层经常诉苦：自己的决策中层不能领会，执行管理混乱，真是一将难求；基层也常常抱怨，部门经理老害自己被老总批评，将相无能，累死三军啊！

一家公司，要想“决胜未来”，就要“赢在中层”。

而你，中层经理，就承担着公司的希望和未来！

百胜全球餐饮集团董事局主席、首席执行官兼总裁的戴维·诺瓦克就是一个能为高层和股东们分忧的出色高级中层。

对旗下著名的快餐品牌肯德基，百胜高层发现，特许加盟的策略确实有助于增加肯德基的门店数量，但是管理质量却不好控制，财务状况也不容乐观。

这时，戴维承担了使命，被派去与加盟商谈判。

加盟商们在生气地吼叫，戴维却始终以低调平和的态度，站在加盟商的角度去想问题，尽量体会他们的感受，出人意料的谦恭为他赢得了信任和理解。

他还进一步发现，肯德基有一半以上的餐厅属于加盟性质。

可以说，失去加盟商的支持，肯德基很可能就完蛋了！

这个结论让上面那些从不实地调查的高傲的董事们惊讶无比，庆幸让戴维去处理此事。

在他的说服下，高层召开大会，告诉员工：“从现在开始，加盟商和我们就是一家人。

”又采取了一些办法，让员工消除了与加盟商的隔阂。

正是戴维这样善于处理上下关系的“腰”的存在，使“头”和“四肢”实现了顺利的沟通。

## &lt;&lt;赢在中层&gt;&gt;

百胜餐饮集团正因为有如此优秀的高级中层，才成为了全球最大的餐饮连锁巨头，拥有肯德基、必胜客等五个世界著名餐饮品牌。

优秀中层的作用即在此，不仅能为高层排忧解难，还能保障基层的利益，所谓协调阴阳，使各方利益达成一致，就是这样。

既减轻了“头”的重负，又能让“四肢”舒展自如，整个“人”都精神抖擞，活力十足。

有好“腰”如此，公司的利益自然能够最大化，前景当然一片大好！

腰好用，人精神；中层好用，企业才有活力。

判断一个中层经理是否优秀的标准，就是他能为公司体现出来的价值。

人要追求健康，就得有一个好腰，这里是人的肾脏，人的周转站，阴阳调和之地，企业要追求发展，就得有一批召之能战、战则必胜的中层经理。

因此，“好用”的中层才“顶用”。

对上要负责，对下要监督。

反过来，对下也要负责，对上也要观察和谏言。

就像古代良相，宰相肚里能撑船，撑的是包容的船，是洞察一切的胸怀。

有这样的胸怀与眼界，就可以迅速领悟上命，坚决执行，并能够与基层打成一片，凝聚团队力量，在上下之间游刃有余。

如果你具备这样的素质，那么就一定能成为最优秀的中层！

中层智慧锦囊：中层管理人员是企业的“腰”，“腰”不好使就会把老板累得个个“肾亏”，企业发展到一定阶段就无精打采，甚至一命呜呼。

所以说只有“腰”好，企业的前景才能一片大好。

不要问公司能为你做什么。

而要问自己能为公司做什么《圣经》中有一句话：“你用什么量器量给别人，别人也必会用什么量器量给你。

”你得到的回报，总是与你创造的价值对等。

有家公司的员工通道上这样写道：“假如你有智慧，请你贡献智慧；假如你没有智慧，请你贡献汗水；假如你两样都不贡献，请你离开公司。

”不要问公司可为自己做什么，而要先问自己能给予公司多少贡献。

如果人人都有奉献精神，公司就会成为一棵茁壮成长的参天大树；反之，若人人先顾私念，索求第一，公司就面临崩坍之灾！

对一名合格的中层来说，奉献精神更是立身之本！

有的中层经理自恃才华过人，以为自己满腹经纶，只缺一个广阔与自由的平台。

孤傲之下，便对公司要求过高，一旦事有不顺，就抱怨公司没有为自己提供充足的发展条件，甚至还会因为没有得到预想的回报而委屈得像个小姑娘，顾影自怜、孤芳自赏，好像谁都对不起自己。

如果你曾经或现在仍然有这样的心态，那么请一定在内心大声地问问自己：我正在做的事情会为公司增值吗？

我是否在努力适应公司的需要？

需要谨记的是，付出并不一定会创造价值，因为许多人的付出并没有找到正确的方向。

盲目而无效的劳动，除了满头大汗，什么也得不到。

这就是一些中层经理劳而无功的原因，他们往往眼高手低，心高志远但却缺乏脚踏实地的实干精神，就连抱怨都显得那么空洞。

某公司安排三位；佳备重点培养的中层经理下到基层锻炼和考察，计划在其中挑选一位提拔进高层。

他们三位的工作很简单，只是将公司回收的各种报废汽车分解成一个个的小块，然后送到钢铁厂。

几天后，老总下来把他们的工作一检查，表扬了一位姓王的中层经理。

另两位不解，我们也同样辛苦，为何单独表扬他？

老总淡淡地说：“相同一种报废的汽车，你们分解需要5天，王经理却只用4天，而且保证了质量。

”没过几天，老总又下来了，这次表扬的还是王经理。

## &lt;&lt;赢在中层&gt;&gt;

另两位依旧不服，甚至认为是王经理擅长溜须拍马才得到了褒奖。

老总温和地说：“你们的工作量虽然也和王经理差不多，但是，王经理把报废车上的铜都割下来了，你们却没有这样做，而是将那些铜随便当废铁卖掉了。

在市场上铜价是铁价的好几倍呢，你们却没注意。

王经理的做法，为公司挽回了不少的损失！

”最后，这位王经理连升三级，升任公司副总。

不仅职权增加了，地位提高了，年薪也增加到了十几万。

但是想想他对待公司利益的认真态度，难道配不上这样的待遇吗？

他创造了比公司基本要求还高的价值，并且是在公司没有要求的情况下主动完成，公司自然会给他丰厚的回报和无限的发展机遇！

所以，当我们正斤斤计较薪水太少、职位太低的时候，都应该扪心自问：我为公司创造了多少价值？

中层经理的价值在哪里？

不仅要让自身的价值最大化，还要把自己的团队最大价值化，做出最优秀的业绩。

同时，完美地连接高层与基层，充当合格的协调者与建设者、出色的沟通者与执行人。

你成为了高层眼中的好下属，基层眼中的好领导。

这时，还需要你向公司索求吗？

不需要！

公司会将你应得的回报自动奉上，甚至比你想要的还要多、还要好！

某公司设计部新招了一位才华横溢的艺术总监，但是两个月之后，他被辞退了。

原因是什么呢？

该公司的老总诉苦说，这位艺术总监确实有工作能力，是个难得的人才，本想好好培养他。

可是，他不能够根据公司的发展特点来组织自己部门的工作。

两个月的时间里，他不停地申请项目与资金，去完成他自己的一些无法与公司合拍的设计梦想。

换言之，他把公司当成了实现自己某种灵感设计的平台，却没有将公司利益放在第一位。

这位老总说：“我们需要这个部门可以开拓市场，为公司赢利，而不是让他只是伸手要钱，去做一些没有市场价值的事情。

我也很喜欢纯艺术，但把没有商业前景的纯艺术当成公司的项目，就会有损全公司的利益。

他没有很好的了解公司整体的发展思路，就迫切地将个人理想摆进了来，公司怎么能够用他呢？

”显然，一个中层经理如果自命不凡，只顾追求个人利益，置公司利益于不顾，那么即便他再怎么拼命工作，也不会给自己带来任何好处。

当你与公司利益背道而驰的时候，你对公司的要求怎么可能会实现呢？

先有集体的发展，才有个人的发展。

只有能够为公司创造价值——最大价值地为公司赢利，公司才能够满足你的要求，并且回报给你更多。

加薪和晋升都是水到渠成，理所应该。

所以，如果你问我如何做好中层经理，我的第一个回答便是：不要总问公司能为你做什么！

<<赢在中层>>

编辑推荐

国内第一本最全面最有效的中层培训方案，每一个企业都应该视为团购的培训首选。

台塑集团王永庆：“一只老虎可以把一群羊带成老虎，一只羊可以把一群老虎带成羊。

”这说明中层管理者的行为对队伍的影响多么巨大！

美国著名女企业家玛丽·凯“世界上有两件东西比金钱和性更为人们所需要，那就是认可与赞美

。”作为中层经理的你，需要老板的赞美；而作为部门员工，他们更需你这个顶头上司发自内心的夸奖与激励。

资深管理专家余世维：高层管理者：做正确的事；中层管理者：正确地做事；执行层人员：把事做正确。

让你从中层达到高管的必备食粮。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>