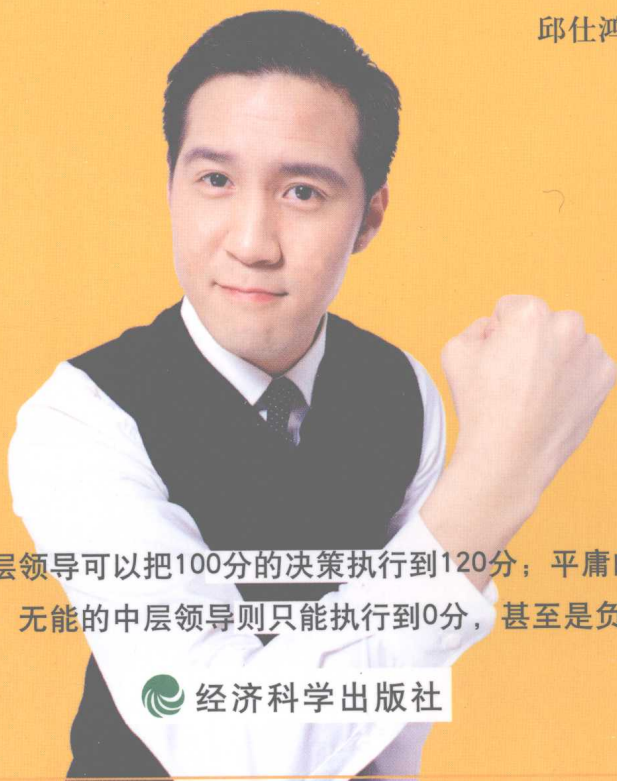


解决中层领导遇到的各种实际问题

中层领导 实务管理 细节全书

邱仕鸿 编著



出色的中层领导可以把100分的决策执行到120分；平庸的中层领导能执行到60分；无能的中层领导则只能执行到0分，甚至是负分。



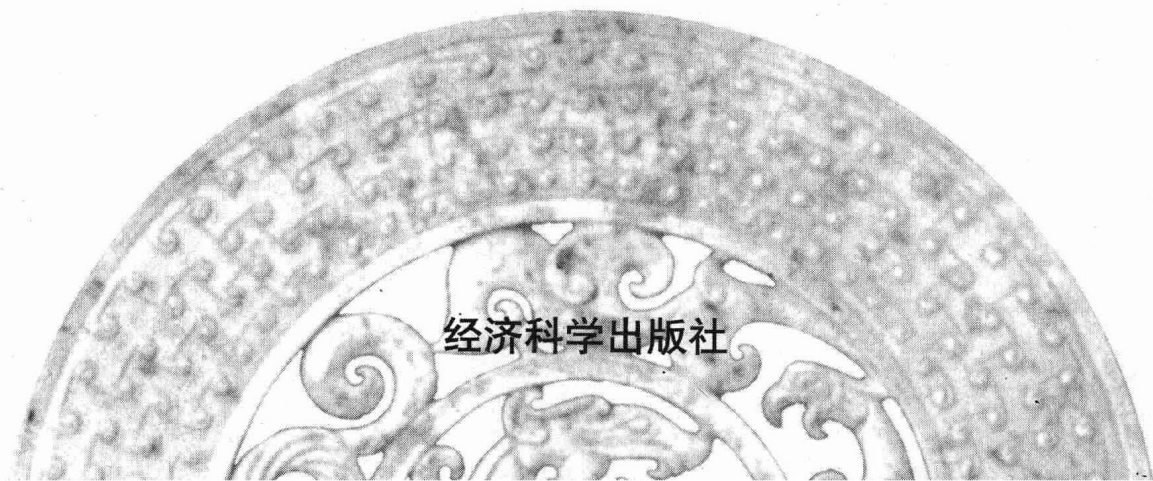
经济科学出版社



中层领导 实务管理 细节全书

邱仕鸿 编著

经济科学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导实务管理细节全书/邱仕鸿编著. —北京: 经济科学出版社, 2008. 6

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7250 - 9

I. 中… II. 邱… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 079333 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 王肖楠

技术编辑: 董永亨

中层领导实务管理细节全书

邱仕鸿/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河县宏润印刷有限公司印刷

787 × 960 16 开 24 印张 350000 字

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7250 - 9/F · 6501 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

有人这样评价中层领导：“企业中中层领导有三类：一流的中层领导，把自己当做栋梁，是公司的中流砥柱，主动担起公司的重任；二流的中层领导，把自己当做夹心饼，被动地完成任务；三流的中层领导，处处埋怨，只会发牢骚，最终一事无成。”

中层领导是企业组织机构的中坚力量，兼有管理者和被管理者的双重身份。一方面，作为下属，在组织上完成上级交付的各项任务的同时，也在做着管理下属的工作；另一方面，作为管理者，在帮助下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的管理。中层领导这种双重身份使得中层领导处在企业组织里最活跃、最不稳定的结构中。那么，作为一个中层领导怎样才能在“上挤下压”式的复杂环境中游刃有余地进行工作，把自己打造成一流的中层领导呢？

想要成为一流的中层领导，首要条件就是需要具有责任心。“责任心铸造高品质”这是一句很普通的广告语，但它却道出了只有具有强烈的责任感、不敷衍、不推卸责任的中层管理者才会成为一个企业的顶梁柱。当你的下属犯错的时候，如果中层领导能勇敢地承担自己的责任，视责任如生命，对集体负责、对工作负责，对上级和下属负责，那么你就向着成为一流的中层领导迈出了重要的第一步。

其次，想要成为一名一流的中层领导，也要学会沟通。沟通是一种能力，也是中层领导在日常工作管理中处理好人际关系必备的技巧。沟通要有目的，需要拿捏分寸，讲究方法。如果作为中层领导在同上司沟通时认真的倾听，讲究原则，并善于适当的发表自己的见解；与下属沟通时能及时地发现问题，接受不同意见，懂得体会，并大度包容部下的抱怨，那么，你已经在成为一流的中层领导前进了一步。

其三，想要成为一名一流的中层领导，就要懂得牺牲，学会舍小利保大利。能做到中层，都是很有才华的人，有才华的人多半都有强烈的个人风格。正是这种个人风格使得我们的管理多姿多彩，生机勃勃。但世界上没有完全的自由，对于一个公司来说，中层领导只是其中一部分，一切都要按照公司的计划走。所处位置的不同，决定一个人思考的角度不同，高层领导是从公司整个发展来考虑，是总体把握；而一个中层领导只具体分管一项，所考虑的角度更多的是从自身这个部门，是局部把握。两者不可能在各个细节上永远保持一致，在这个时候，就要求中层领导在一定范围内要放弃自己的个性，改变自己的想法，接受高层领导的安排，就如我们要求员工必要时放弃个人利益来服从公司整体利益一样。公司的利益最大化才是追求的最终目标，而不是局部的利益最大。

最后，想要成为一流的中层领导，就要拥有归零心态，善于从自己的错误中反省，善于从别人的错误中反省，借鉴别人的优点，抽出固定的时间反省。“荣誉就像玩具，只能玩玩而已，绝不能永远守住它，否则将一事无成”。成为一名负责任的管理者，顽石成“佛”的过程，就是不断超越自己，不断超越“敲打”，不断成功的过程。

能够站在中层位置的人，毫无疑问都是十分优秀的。但即使这样，我们的中层领导还是需要面临着同一个问题，那就是——超越你的优秀！因为没人能够原地踏步，将已有的优秀固守一辈子，今天优秀，并不意味着明天还优秀。优秀只有在不断超越中才能保持。因此只有调整自己的心态，勇于将已有的优秀归零，才能轻装前进，吸取更多的能量，获得更大的发展！

编者

第1章 中层领导的角色认知与定位

- 1.1 了解中层领导作用的特殊性 / 3
- 1.2 认清自我才能准确定位 / 4
- 1.3 你因为什么原因而成为中层领导 / 6
- 1.4 熟知自己的部门才能运筹帷幄 / 11
- 1.5 站稳脚跟再寻发展 / 16
- 1.6 时刻提防避免成为下一个被淘汰者 / 19

第2章 中层领导上任后关键的前60天

- 2.1 第一个10天:了解你的生存空间 / 25
- 2.2 第二个10天:研究你的客户 / 28
- 2.3 第三个10天:组建你的队伍 / 30
- 2.4 第四个10天:争取首战告捷 / 32
- 2.5 第五个10天:及早发现问题 / 33
- 2.6 第六个10天:从失败中学习 / 36

第3章 中层领导应具备的职业素养

- 3.1 具有较强的管理能力 / 41
- 3.2 具有高超的沟通能力 / 42
- 3.3 必不可少的专业知识 / 45
- 3.4 有非常强的计划实施能力 / 47
- 3.5 具有良好的职业道德 / 49
- 3.6 无可挑剔的职业习惯 / 51
- 3.7 踏实肯干的敬业精神 / 53

- 3.8 有较高的道德水准 / 54
- 3.9 优雅得体的仪表仪态 / 57
- 3.10 拥有必要的知识储备 / 59

第4章 精益求精提升执行能力

- 4.1 认清企业组织结构图 / 63
- 4.2 为自己建造适合的组织结构图 / 64
- 4.3 学会用制度来管人 / 65
- 4.4 制定明确的工作标准 / 66
- 4.5 树立自己必要的权威 / 68
- 4.6 让下属贯彻自己的意图 / 70
- 4.7 确保下达合格的命令 / 71
- 4.8 让下属理解你的命令 / 74
- 4.9 监督命令的被执行 / 75
- 4.10 不可纵容下属 / 77
- 4.11 必要时可惩一儆百 / 78

第5章 化解矛盾巧妙处理冲突

- 5.1 怎样处理部门内的矛盾 / 83
- 5.2 解决冲突时应注意态度 / 85
- 5.3 如何有效杜绝部门内谣言 / 86
- 5.4 在部门里建立良好的人际关系 / 89
- 5.5 怎样处理下属的牢骚 / 93
- 5.6 当上司不道德的时候该怎么办 / 94
- 5.7 当上司批评你的下属时怎么办 / 97
- 5.8 怎样面对员工背后对你的议论 / 99
- 5.9 如何化解员工对你的偏见 / 100
- 5.10 怎样处理团体间的矛盾 / 101

第6章 运筹帷幄掌握谈判技巧

- 6.1 无处不在的谈判 / 107
- 6.2 成为谈判高手具备的条件 / 108
- 6.3 谨记谈判的基本原则 / 113

- 6.4 掌握谈判所具有的特点 / 116
- 6.5 如何与高层管理者进行谈判 / 118
- 6.6 如何与平级的同事进行谈判 / 119
- 6.7 如何与下属进行谈判 / 120
- 6.8 如何与本单位外人员谈判 / 121
- 6.9 中层领导必须具备的谈判技巧 / 122
- 6.10 谈判不能踏足的“雷区” / 130

第7章 不遗余力提高员工素质

- 7.1 为什么要对员工进行培训 / 135
- 7.2 怎样确定企业人才应具备的素质 / 136
- 7.3 帮助新员工度过磨合期 / 140
- 7.4 培养员工的团队意识 / 144
- 7.5 培养员工的经营观念 / 146
- 7.6 培养员工的自信 / 148
- 7.7 培养员工的创造力 / 150
- 7.8 重视员工的身心健康 / 152
- 7.9 怎样培养敢于幻想的员工 / 155

第8章 细查明辨慧眼识英才

- 8.1 要善于发现人才 / 159
- 8.2 为自己的长远发展储备人才 / 161
- 8.3 识辨人才也需讲究方法 / 163
- 8.4 利用职务分析确定人才 / 164
- 8.5 从实践观察中辨别人才 / 166
- 8.6 用比照找出人才 / 168
- 8.7 坚持人才适用的原则 / 170
- 8.8 不可忽视心理素质与工作态度 / 171

第9章 掌握授权中的度与量

- 9.1 权利是要分配的 / 175
- 9.2 中层领导需要学会授权 / 177
- 9.3 消除授权后的心理障碍 / 179

- 9.4 授权的原则 / 182
- 9.5 谁的手中应该握权 / 185
- 9.6 怎样才能成功授权 / 187
- 9.7 授权时应注意的问题 / 189
- 9.8 如何做到授权与控制相结合 / 191
- 9.9 注意防止越权行为的发生 / 193

第10章 创建上下通畅的沟通机制

- 10.1 沟通是管理的浓缩 / 199
- 10.2 良好沟通确保有效的信息共享 / 201
- 10.3 找准最佳沟通切入点 / 203
- 10.4 把握好沟通中的七个细节 / 206
- 10.5 沟通时需消除员工的紧张感 / 208
- 10.6 与员工交流时要循循善诱 / 210
- 10.7 耐心聆听下属的不同意见 / 212
- 10.8 妥善处理好员工的抱怨 / 214
- 10.9 行之有效的实用批评策略 / 216
- 10.10 善于与上司进行有效沟通 / 219
- 10.11 注意与女性下属沟通的艺术 / 221
- 10.12 不可忽视对离职员工的沟通 / 223

第11章 与上司相处融洽赢得支持

- 11.1 全面认清你的上司 / 229
- 11.2 准确把握上司“关注”的对象 / 231
- 11.3 一定要与上司保持一致 / 233
- 11.4 仔细琢磨上司的“话外之音” / 234
- 11.5 创造机会引起上司的注意 / 236
- 11.6 主动做别人不愿做的“苦差事” / 237
- 11.7 想办法展示自己的潜力 / 239
- 11.8 让上司看见你的勤奋 / 240
- 11.9 留一点儿明显的“瑕疵”让上司挑 / 242
- 11.10 一定要学会自我推销 / 244
- 11.11 妥善处理与上司的意见分歧 / 245

- 11.12 让上司真切地体会到你的真心 / 247

第12章 运用绩效考核正确评价下属

- 12.1 中层领导在绩效考核中的作用 / 253
- 12.2 绩效考核应该遵循的原则 / 256
- 12.3 绩效考核的流程 / 258
- 12.4 常用的绩效考核方法 / 259
- 12.5 如何制定关键绩效指标 / 271
- 12.6 360度绩效考核的运用 / 274
- 12.7 多角度、多渠道进行考核 / 281
- 12.8 注意防止考核中出现偏差 / 284
- 12.9 绩效考核反馈需要的技巧 / 287

第13章 运用激励让下属尽快成长

- 13.1 激励下属有学问 / 297
- 13.2 采取行之有效的方式激励下属 / 298
- 13.3 对不同的人采取不同的激励方式 / 304
- 13.4 激将法与反激将法的双效运用 / 307
- 13.5 激发下属的主人翁精神 / 309
- 13.6 为下属描绘正确的蓝图 / 311
- 13.7 让下属承担富有挑战性的工作 / 312
- 13.8 建立一种公平的奖励机制 / 313
- 13.9 引导下属进行良性竞争 / 314
- 13.10 培植下属自信心,提高部门业绩 / 316
- 13.11 充分肯定下属的工作成果 / 318
- 13.12 激励计划的宣传与管理 / 320
- 13.13 激励要适当但绝不能过分 / 321
- 13.14 莫入激励下属的误区 / 322

第14章 把握机会成功晋升

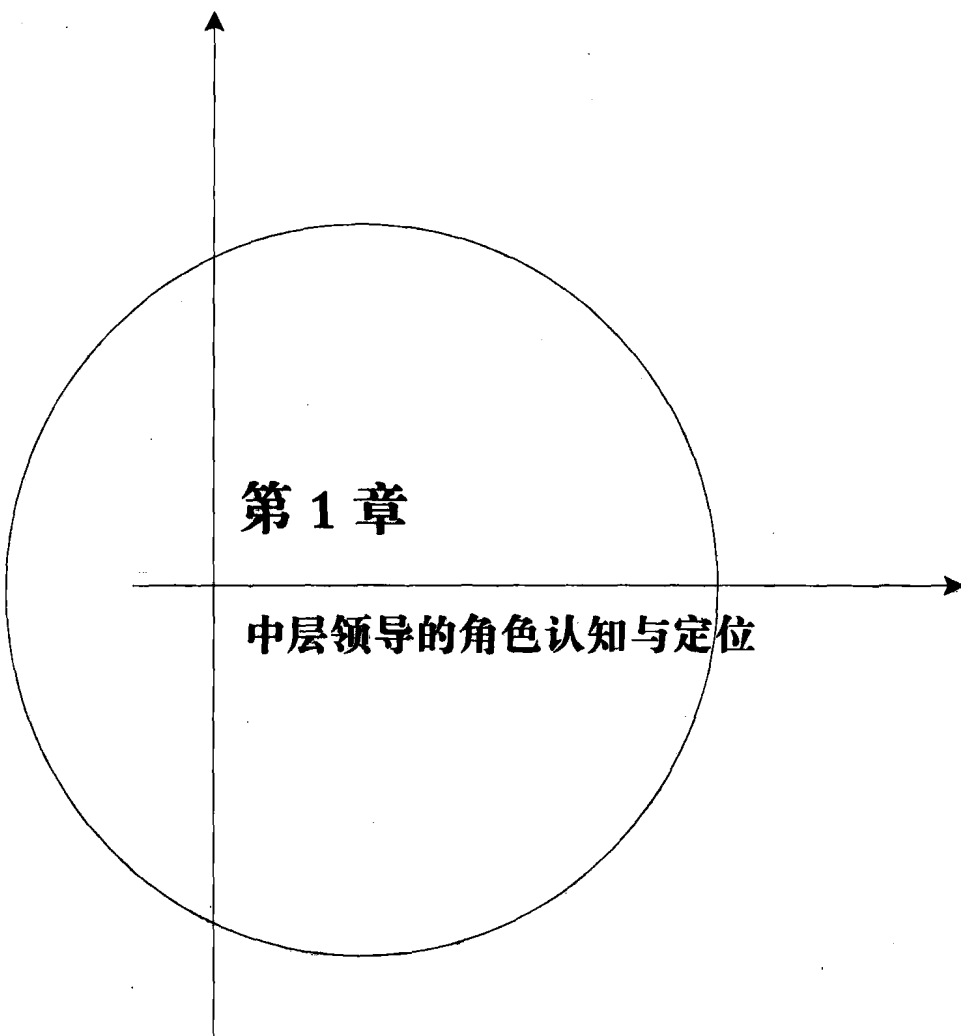
- 14.1 为自己创造升迁的机会 / 327
- 14.2 抓住机遇为晋升做好准备 / 329
- 14.3 表现你的创新精神 / 331

- 14.4 博取上司的好感 / 333
- 14.5 高层次的思考 / 334
- 14.6 适时变通圆滑处事 / 336
- 14.7 不断调整自身的观念 / 338
- 14.8 及时转变“领薪人”的思想 / 339
- 14.9 要进入公司核心业务 / 340
- 14.10 争做公司的灵魂人物 / 341
- 14.11 保持英雄本色 / 342
- 14.12 不能做损害公司利益的事 / 343
- 14.13 不能损害上司的利益 / 345
- 14.14 如何要求上司给予升职和加薪 / 346

第15章 避免踏入中层领导的管理误区

- 15.1 工作布局缺乏细致周密 / 351
- 15.2 遇事好得意忘形 / 352
- 15.3 用自己的标准衡量下属 / 355
- 15.4 随意指使员工 / 356
- 15.5 只知道运用惩罚手段对待员工 / 358
- 15.6 忽视了有“高层背景”的员工 / 359
- 15.7 经常议论员工的私人问题 / 361
- 15.8 轻视地位卑微的员工 / 364
- 15.9 通过批评和威吓来管人 / 366
- 15.10 忽视对新员工自我管理的培养 / 368
- 15.11 以平级的身份对待下属 / 371

参考文献 / 374



第 1 章

中层领导的角色认知与定位

1.1 了解中层领导作用的特殊性

中层领导处于整个组织的中间位置，既是上级的下属，又是下属的上级；上级的指示需要传达给下级，下级的需求也要反馈给上级；他不是高高在上的掌权者，也不是具体工作的实际操作者，而是保证整个组织能够有效运转的过渡者。因此，中层领导发挥的是一种承上启下的链接作用。这种作用如果发挥得好，就是上级与下属联系的一座桥梁；发挥得不好，就是横在上级与下属之间的一堵墙。那么，中层领导如何才能让自身的特殊作用得到应有的发挥呢？

1. 努力成为上司的左膀右臂

中层领导的任务之一，就是准确地传达上司的指示。更重要的是，要当好上司的参谋，对决策还没有付诸实施之前，争取能够进一步修改并完善它，弥补上司在思考过程中的一些欠缺，从而避免在决策实施的过程中可能会对组织造成的损失，真正成为上司的得力助手。

2. 尽力当好团队的“带头人”

“火车跑得快，全靠车头带。”中层领导常常是团队的直接领导人，团队能否取得成绩，很大程度上在于中层领导是否发挥了其应有的作用。如果团队取得了成绩，很可能功劳不在中层领导这儿，因为还有上司的英明决断和下属的勤奋努力；如果团队出了问题，别人就可能认为是中层领导的主要责任了，觉得是中层领导没有正确传达上司的指示或领导无方，没管好自己的下属。所以，不管从哪方面说，中层领导都要当好团队的“带头人”，发挥出作为中层领导应有的作用来。

3. 充分发挥上下级间的链接作用

中层领导是上司的直接下属，有什么问题上司自然会征询中层领导的意见，对于下属的不良现象也会敦促要求你解决；中层领导又是下属的直接领导人，下属对公司有什么不满，自然也会直接反映给你。中层领导在两者之间自然起到了一种链接作用：上司的指示经由中层领导传达给下

属，下属的意见通过中层领导反馈给上司。正是因为中层领导的这种链接作用，上下层级关系才能够顺畅。

4. 有效发挥缓冲矛盾的作用

中层领导在缓冲矛盾、避免矛盾双方直接碰撞方面有着重要意义，因为经由中层领导的介入，矛盾双方可以较为冷静地思考问题，做出符合理性的判断。一般来说，中层领导是上司和下属的直接接触人，有什么问题双方自然会找中层领导倾诉一番，而中层领导就可以在矛盾双方直接“碰撞”之前，对其进行说服工作，使他们的不良情绪得到宣泄甚至清除，从而维护整个组织的和睦与团结。

中层领导在维护整个组织有效运行方面发挥着巨大的作用。作为中层领导，就要认清自己的这种作用，并把这种作用很好地发挥出来，做一名优秀的中层领导者。

1.2 认清自我才能准确定位

“认识自我”这句镌刻在古希腊戴尔菲城那座神庙里唯一的碑铭，犹如一把千年不熄的火炬，表达了人类与生俱来的内在要求和至高无上的思考命题。尼采曾说道：“聪明的人只要能认识自己，便什么也不会失去。”

如果一个中层领导者不了解自己，不知道自己的优点和缺点，不知道自己要实现什么目标和为什么要实现这个目标，那他就不可能找准自身定位，也不可能取得真正的成功。中层领导只有发挥自己的长处，克服缺点，这样才能走稳每一步。本尼斯曾经提到过“华伦达因素”，作为中层领导者应该时刻警醒。

华伦达家族也许是世界上最伟大的高空杂技演员世家。20世纪70年代早期，70多岁的卡尔·华伦达曾说道：在他看来，生活如同走钢丝，一切都是机会和挑战。对此，人们赞叹不已。他那种专心致志于目标、任务和决策的能力令人钦佩。

但几个月以后，在没有安全网的情况下，华伦达在波多黎各的圣约安市

的两个高层建筑物之间进行高空走钢丝表演时，不幸坠落身亡。他在掉下时手中仍紧紧抓着平衡杆。他曾一再叮嘱他的家庭成员不要把平衡杆扔下，以免砸到下面的人，他用自己的生命实践了自己的话。后来，华伦达的夫人说，在她丈夫掉下来之前，她生平第一次看到，华伦达将注意力集中在坠落而不是在钢丝行走上。他曾亲自检查了牵引绳，以前他从来没有这样做过。

与从高空坠落前的华伦达一样，现实生活中的一些中层领导似乎从未想过失败。所谓的失败，在他们眼里不过是一次失误。

认清自我，熟知自己的技能，才能有效地加以利用。缺乏自我认识的中层领导，不仅难以找到自己的位置，更会给组织造成极大的损害。无能的中层领导就像无能的医生，可能使组织的问题恶化，使组织失去生命力。正确认识自己是中层领导者事业成功的第一步，因为已经成功的领导者都是从认识自己开始迈向成功之路的。

领导者绝不能自己欺骗自己，尤其不能撒有关自己的谎，他不仅要了解自己的优点，而且也要了解自己的缺点、正视自己的短处并积极改进。一位领导者说，如果他有什么管理技巧可言的话，那就是在最短的时间里犯尽可能多的错误，然后增强及时改正的能力。另外一个领导者则说，错误不过是做事的另一种方法。因为这些领导人能从失败中寻找经验和教训，所以，失误是走向成功的起点，而并不是真正意义上的失败。

古希腊人相信：人要想超越他人，就必须在自我和理念，或感觉和思维之间取得一种完美的平衡关系。自我和理念或感觉和思维都来自对整个世界的了解，都来自“对全部事实的具体研究”，而真正的了解必须通过自身全身心地投入才能获得。约翰·加德纳说过：“有才华是一回事，但是成功地发挥才华又是另一回事。”那么，怎样才能成功地发挥出自身才华呢？毫无疑问，这源于清晰的自我认识基础上的自我塑造和自我改变。因为只有这样才能客观全面地了解自己，才能充分地调动自己的积极性和全身心地投入，才能磨炼和提高自己的才能，才能确保自己是一个知深知浅的下属和上司。

1.3 你因为什么原因而成为中层领导

1. 因背景而被升为中层领导

“我竟然升职了？”不错，这是真的。上司的任命还回荡在耳边，同事们的笑颜在你眼前晃动，但这样却更令你感觉头晕。似乎脸烫得厉害，心跳个不停，你尽量抑制着自己的激动和兴奋。却掩饰不住惊慌和不知所措：因为你是因背景而被提升的。

正是由于你的“身后靠山”，员工们才以特殊的眼光看你，并和你保持着一种很容易转化为对立状态的关系。假如你在工作中表现平庸却常以自己不凡的后台而自居，你就不足以服众了。

一般说来，与上司或更高层上司有特殊关系的人，很容易受到同事或是下属的嫉妒。如果经常拿这个当做资本来夸耀，更会遭到公愤。

应该说具有特殊身份的人，尤应慎于言行，不要夸耀自己的特殊身份，因为，即便你表现得同一般人，仍然会被另眼相看，何况处处以特殊身份自夸，而且行为不端，就更容易成为“众矢之的”了。仔细想想这也是天经地义的事。然而，一般有特殊背景的人在心理状况上要好于其他人。本身优越感会使你在为人做事方面更自信，更能发挥最佳水平，所以工作业绩一般不会很差。当你的上司提拔你时，请相信自己的能力，不要因为是由于背景关系而看低自己。

作为这样一位中层领导，在与上司或下属交往过程中最关键的就是不卑不亢，把握好尺度。“一切问题首先都是人的问题”，这句话对任何一位中层领导来说都是千真万确的真理。例如，正当你准备带领员工们一鼓作气、大干一番的时候，你却发现情况和你预料的有所不同。员工们的热情与工作表现不仅丝毫未被你的表率所感染，甚至还日渐衰竭了。渐渐地，你也感到组织中有一种抵制情绪将你与其他人隔离开来，你的要求总是被