



中层领导应具备的五大能力



中层



FIVE DISCIPLINES OF MIDDLE MANAGER

五项修炼

关系运筹/运权行政/上通下达/管人用人/谋求晋升

周仙 赵常诚◎编著

中层是组织机构中最为复杂的枢纽部分，也是一个人跻身高层的必经之处，要在这个事业平台上有所作为，须洞悉其中的



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

领导应具备的五大能力

中层

FIVE DISCIPLINES OF 的 MIDDLE MANAGERS

五项修炼

关系运筹/运权行政/上通下达/管人用人/谋求晋升

周仙 赵常诚 编著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

中层的五项修炼/周仙,赵常诚著.

-北京:中央编译出版社,2009.11

ISBN 978-7-5117-0097-1

I. 中...

II. ①周... ②赵...

III. ①企业领导学

IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 212901 号

中层的五项修炼

出版人 和 龔

责任编辑 陈 琼

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话 (010)66509236 (010)66509360(总编室)
(010)66509405(编辑部) (010)66509364(发行部)
(010)66509618(读者服务部)

网 址 www.cctpbook.com

经 销 全国新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数 370 千字

印 张 24

版 次 2009 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 45.00 元

本社常年法律顾问:北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题,本社负责调换,电话(010)66509618

前 言

中层岗位的重要作用毋庸置疑的。无论是在企业，还是在机关，中层都是一个组织的中流砥柱。可以说，一个组织要保持持续发展，取得更高的业绩，关键因素不在于高层领导，而在于一批具有变革才能的中层领导和专业人才，因为中层领导不同于一般职员，他们的能力和素质在很大程度上影响着组织内部的所有人，甚至关系到组织能否稳定、和谐地发展，因此对中层领导的素质和能力，就要有更高层次的要求。

首先，中层领导必须处理好与高层领导、下属员工和同级中层的关系。对这三方面关系要审慎对待，对同仁以诚相待，这样才能使自己在工作中左右逢源。其次，作为一名中层领导，在单位往往负责一项或几项具体的业务工作。这些工作在上级领导决策之后，要靠中层领导来组织下属具体实施。因此中层领导要增强自己独当一面的才能，要有处理复杂问题的能力。在让上级满意的同时，也要让下级心悦诚服。与高层领导相处要站到高层的位置上考虑问题，与下属处理关系要站到下属即一般员工的角度来审视自己，与同级中层相处要换到别人的位置上思考问题。

其次，如何游刃有余地运权行政、如何处理好办公室里的政治斗争、如何对上做好参谋对下做好管理、如何在上挤下压中自如应对、如何在激烈的职位晋升中获取成功，都是每个中层领导必须面



对的现实问题。那么，怎样才能做好这些工作呢？要想胜任这些工作，中层领导就必须从自身做起，从细节做起，能沉住气，方能成大器。权力来自职责，掌握权力不能忘记职责，运用权力不要偏离职责。用权时少一点“潇洒”，多几分谨慎，才能进退自如。

再次，中层领导是组织发展的中坚力量，又是组织中承上启下、上通下达的重要纽带，上层的很多重大战略决策都要靠中层领导来具体落实，如果中层领导不注重细节，只想做“大事”，又怎么能贯彻落实好上级的决策？当然，宏观决策必须做好，这也是作为中层领导的必备素质，是根本性的东西，但是没有细节就无法落实，因而归根结底还要追究到细节上去。事实上，组织的许多重大策略主要是由高层领导做出，中层领导的主要任务就是抓落实、抓细节。如果谁认为宏图大略才是当务之急，那么此想法将会诱使他相信所有的细节都不值得关注。与此同时，也将会有一大堆“小事”带来一连串的麻烦，导致他的重大机会和工作被破坏，直至化成泡影。所以说上通下达、注重细节是中层领导做好自己工作的关键。

再次，如果说高层领导是大脑，基层员工是四肢，那么中层领导就是腰。一个人要想活得生龙活虎，“腰”是支撑，“四肢”要灵活；一个组织要有活力，中层能力相当重要，关键在于要能够管人用人，能带出一支能征善战的队伍。因为，中层领导是基层员工的直接领导者，是团队的直接负责人。常常听到这样的抱怨：我这里缺人手，我那边缺骨干，手下的人员不行等。这些说法也许是事实，但处理好这些事恰恰是中层领导的责任，人才恰恰是中层领导“管”出来的。一个光杆司令是打不了天下的，任何领导者都必须依靠一群忠心耿耿的左膀右臂才可能取得成功。没有一支属于自己的队伍，中层领导就不可能很好地驾驭局面。

最后，谈到晋升，中层经常遭遇升职“瓶颈”，因为在中层晋升的漫漫征途上，屈指可数的“高位”必然会让很大一部分中层可望而不可及，甚至遭遇“天花板”，长时间升不上去。很多人部门经理

做了近十年，依然在原地徘徊。年龄一年一年地增长，职位、薪水却不见增长，职业发展几乎停滞。这种情况让多少中层领导们焦虑不已？那么对于已经触顶的升职“天花板”，中层领导应该如何冲破？在封建社会里，上级的赏识是晋升的唯一途径，别的都是形式。现代组织虽然是法治社会，但赢得上级的赏识仍是中层领导晋升不可逾越的鸿沟。

本书正是从中层这个角度出发，着眼于提高中层领导在日常工作实践中所需要的各类技能，从中层领导的运权行政、关系运筹、上通下达、管人用人、谋求晋升等五大方面详细阐明了中层领导如何提高业务能力、解决实际问题的原则和方法，是一本内容全面、系统、翔实、丰富的中层领导必备用书。

本书兼具实用性和指导性。书中的每一个细节都来源于众多中层领导实际工作经验的总结和提炼，并精选了大量经典、实用的案例，理论联系实际，对中层领导在实际工作中经常遇到的棘手的问题都提供了具体的可操作性的解决方法和技巧。本书可以帮助你成为一个优秀的中层领导，并使你尽快迈上一个更高的台阶。

无论是党政机关，还是企事业单位，无论是在职的中层领导，还是新就职的中层领导，或是想晋升为中层领导的一般员工，本书都可以帮助你进行自我修炼和提高，从而使你在工作中游刃有余、卓有成效。

目 录

第一项修炼 运权行政

与高层领导相处要站到高层的位置上考虑问题,与下属处理关系要站到下属一般员工的角度来审视自己,与同级中层相处要换到别人的位置上思考问题。

第1章 中层领导的掌权艺术	3
☐ 宽容之心即得人心	3
☐ 以严立威,无往不胜	5
☐ 宽严相济更能折服人心	7
☐ 坚决果断,展示自己魄力	9
☐ 赏罚分明,增加自己威信	10
☐ 确立自己的领导风格	12
第2章 掌握控权的潜在规则	15
☐ 发布命令要注意技巧	15
☐ 绝不让命令打半点折扣	17
☐ 惩一儆百,迅速树立权威	19
☐ 宽厚仁德,激起他人敬重	21
☐ 喜怒哀乐不可形于色	23



第3章 适度用权进退自如	25
☐ 人事分清,体现公正性	25
☐ 善于表扬,增加亲和力	27
☐ 巧妙借权,用后奉还	29
☐ 要知道自己不是一个小兵	31
☐ 注意与下属间的距离	32
☐ 将领导的形象体现在说话中	34
☐ 不要超越自己的权力	36
第4章 有效授权处变不惊	38
☐ 选择合适的授权人选	38
☐ 只有可以放手的工作才能授权	40
☐ 最好能对下属当众授权	42
☐ 授权并不意味着推卸责任	44
☐ 让下属知道你始终都在支持他	45
☐ 要留心下属是否越权	47
☐ 权力失控时就需要考虑收回	49
第5章 以升权来赢得支持	52
☐ 尽快提升自己的得力助手	52
☐ 充分发挥左膀右臂的作用	54
☐ 帮助新人树立威信	55
☐ 扶上马后再送一程	57
☐ 选拔优秀下属的条件	58
☐ 不可重用的几种下属	60

第二项修炼 关系运筹

权力来自职责,掌握权力不能忘记职责,运用权力不要偏离
职责。用权时少一点"潇洒",多几分谨慎,你才能进退自如。

第 6 章 正副职的相互配合 65

 □ 正职要有容人之雅量 65

 □ 正职要善于管理副职 67

 □ 副职要摆正自己位置 69

 □ 副职要有处事之智慧 71

第 7 章 同级之间的关系维护 74

 □ 面子第一,道理第二 74



第9章 理性处理人际关系中的冲突	100
☐ 有话拿到桌面上说	100
☐ 处理下属矛盾要一视同仁	102
☐ 矛盾要解决得干净彻底	104
☐ 有些问题可以直接回避	106
☐ 请对方帮点小忙	108
☐ 和谁冲突也别和领导冲突	110
☐ 被领导错怪要学会修补	111
第10章 在政治斗争中游刃有余	114
☐ 在办公室也要有政治意识	114
☐ 最好的策略是避免冲突	116
☐ 要对不可避免的冲突展开反击	118
☐ 要与有权势的人消除隔阂	121
☐ 避免介入上司之间的矛盾	122
☐ 领导不可怕,不要绕着走	124

第三项修炼 上通下达

宏观决策必须做好,这也是作为中层领导的必备素质,是本性的东西,但是没有细节就无法落实,因而归根结底还要追究到细节上去。

第11章 给上级做好参谋工作	129
☐ 全方位透析你的上级	129
☐ 准确领会领导意图	131
☐ 胸怀全局来出谋划策	133
☐ 高瞻远瞩谋划企业战略	135
☐ 保证决策建议严格缜密	136

☐ 出了错误自己承担	138
☐ 敢向领导进献忠言	140
☐ 让领导做选择题而不是问答题	142
第 12 章 上传下达要讲究技巧	145
☐ 理解上情,理顺下情	145
☐ 既要顾上,也要顾下	147
☐ 汇报工作要讲究技巧	149
☐ 传达上级命令要有自己主见	151
☐ 听取下属汇报要讲究策略	153
☐ 杜绝下属报喜不报忧	155
☐ 明确向下属布置工作	157
☐ 将重要信息传递给下属	160
第 13 章 拍板决策有条不紊	163
☐ 先判断领导的决策意图	163
☐ 发现问题之后再拍板	165
☐ 信息是决策的首要基础	167
☐ 把握好众谋和独断的关系	168
☐ 要等待不同意见的出现	171
☐ 确保决策全面迅速执行	172
☐ 及时终止错误的决定	173
第 14 章 组织协调左右逢源	176
☐ 要确立清晰的思路	176
☐ 要投入真挚的情感	178
☐ 组织协调要与工作流程结合	179
☐ 每一个工作细节都要到位	181
☐ 大事不要糊涂	183
☐ 熟事不要大意	184

☐ 提高组织协调能力	186
---	-----

第 15 章 上挤下压中进行调试

☐ 面对上级要克己、复礼、思危	189
☐ 被领导误解要主动消除	191
☐ 被领导冷落要调整心态	194
☐ 领导发火时甘当出气筒	195
☐ 严肃对待下属的越级报告	198
☐ 积极对待下属的抵抗	199
☐ 冷静处理下属的抱怨	201
☐ 重视理顺下属的情绪	203

第四项修炼 管人用人

一个组织要有活力,中层能力相当重要,关键在于要能够管人用人,能带出一支能征善战的队伍。

第 16 章 中层领导如何用人管人

☐ 以知人为用人的前提	209
☐ 掌握考察人才的本领	211
☐ 先看其长,后看其短	213
☐ 在信任与怀疑之间把握好度	215
☐ 激发成员间的建设性冲突	217
☐ 培养几个能挑大梁的英雄	218
☐ 留住人才更为关键	220

第 17 章 培养忠心耿耿的追随者

☐ 了解下属的愿望和需求	223
☐ 打造自己的影响力	225
☐ 推功揽过,使人心服	227

☐ 信守承诺,说到做到	228
☐ 身先士卒,赢得忠心	230
☐ 关注小事最暖人心	232
第 18 章 把批评掌握得恰到好处	234
☐ 要控制住自己的情绪	234
☐ 尽量避免当众批评	236
☐ 控制好批评的尺度和分寸	237
☐ 学会三明治式批评法	239
☐ 因人而异实施批评	241
☐ 发火之后还要善后	243
☐ 当面开脱,背后教育	245
第 19 章 成功驾驭不同的下属	247
☐ 因势利导折服“刺头”下属	247
☐ 不卑不亢对待有背景的下属	249
☐ 情法兼顾驾驭老资格下属	251
☐ 言传身教教育年轻的下属	253
☐ 对待才傲物的下属旁敲侧击	254
☐ 对不服从的下属要冷静对待	256
第 20 章 非常时刻要用特殊手段	259
☐ 慎重处理擅自行动的员工	259
☐ 妥善对待下属的加薪要求	261
☐ 对不可行的建议巧妙拒绝	262
☐ 解雇下属要三思而后行	264
☐ 优秀下属跳槽要极力挽留	266
☐ 处理突发事件的急智手段	268

第 21 章 锻造强劲的执行力的	271
□ 提高中层领导的执行素质	271
□ 自己先成为执行力的尖兵	273
□ 奖惩分明以提高执行力	275
□ 用逆向思维培养执行力	277
□ 常抓不懈才会有结果	279
□ 管好下属就是提高执行力	280
□ 最终还是要提高下属的执行力	283
第 22 章 打造一支高效团队的	286
□ 为团队制定挑战性的目标	286
□ 让员工感觉到他很重要	288
□ 工作不是员工生命的全部	289
□ 注重人才的互补性	291
□ 赋予成员自己做决策的权力	293
□ 淡化成员的个人英雄主义	295
第 23 章 提升有效沟通的能力	298
□ 有效沟通的四个基本法则	298
□ 实现组织之间的无距离沟通	300
□ 学会倾听是有效沟通的关键	302
□ 有效沟通要倡导彼此坦诚	305
□ 选择适当的沟通方式	307
□ 与上司沟通要积极主动	309
第 24 章 提高绩效管理的水平	312
□ 中层领导对绩效管理的作用	312
□ 建立全面绩效管理体系	314
□ 制定合理的关键绩效指标	316



☐ 绩效考核模式方法的选择	318
☐ 考核之后要与员工面谈	320

第五项修炼 谋求晋升

由于高层职位的稀缺性,中层想要得到进一步的晋升,必须具备过硬的本领,不仅仅要赢得上级的赏识,也要得到同事的认可和下属的拥护。

第 25 章 巧妙得到上级的赏识	325
☐ 无论如何给上司面子	325
☐ 对上司的立场要敏感	327
☐ 向上请示要有备选方案	329
☐ 在第三者面前赞美上司	330
☐ 帮助领导树立权威	331
☐ 工作要超出领导的期望	333
☐ 不要充当组织里的刺头	336
☐ 消除领导对自己的成见	338
☐ 失去机会时别让自己泄气	340
第 26 章 成功获得同级的支持	343
☐ 帮助同事就是帮助自己	343
☐ 帮人之后不事张扬	345
☐ 爱惜同级的面子	346
☐ 见面三分情	348
☐ 遇到同级排挤时要冷静	350
☐ 同级之间要协同合作	352
第 27 章 众人抬轿才能节节高	355
☐ 建立深厚的群众基础	355

☐ 时刻关怀下属的感受	357
☐ 给下属带来好心情	359
☐ 关爱而不要溺爱	361
☐ 技巧性地处理员工的错误	363
☐ 对不服从命令者要晓以颜色	365
☐ 注意拉拢成绩平平的下属	366



第一
项
修
炼



运 权 行 政

与 高层领导相处要站到高层的位置上考虑问题，
与下属处理关系要站到下属一般员工的角度来
审视自己，与同级中层相处要换到别人的位置上思考
问题。