

超值白金版

29.80

卓越中层领导必备的日常管理工具书

科学、全面、实用的中层领导工作必备手册
系统阐述中层领导应具备的管理素质、技能及工作方法

中层领导 手册



为中层领导解决各类管理实务问题提供全案支持
为中层领导提高管理素养和技能提供理论和经验帮助
为中层领导处理关系和应对困难提供策略指导

不论你是企事业单位中负责生产、技术、营销、财务、人事或公关等职能部门的主管，还是党政机关中的正副处长、科长、主任、书记，都可以在本书中找到可资借鉴和参照的领导经验、工作方法和技巧。

中国华侨出版社

· 卓越中层领导必备的日常管理工具书 ·

中层领导 手册

邢群麟 胡宝林 编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导手册 / 邢群麟, 胡宝林编著. —北京: 中国华侨出版社,
2010.3

ISBN 978-7-5113-0266-3

I. ①中… II. ①邢… ②胡… III. ①领导学—手册 IV. ① C933-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 037216 号

中层领导手册

编 著: 邢群麟 胡宝林

责任编辑: 宋照宝

封面设计: 李卫锋

文字编辑: 龚雪莲

美术编辑: 潘 松

经 销: 新华书店

开 本: 1020mm × 1200mm 1/10 印张: 44 字数: 798 千字

印 刷: 中原出版传媒投资控股集团北京汇林印务有限公司

版 次: 2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-0266-3

定 价: 29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编 辑 部: (010) 64443056 64443979

发 行 部: (010) 58815874 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言

中层领导作为一个规模相对较大的管理群体，以经理、主管、主任、部长、科长等名号，广泛存在于国企、外企、私企、党政机关和社会组织中。中层领导由于其在组织中地位的特殊性，决定了其职务的重要性和复杂性。从地位看，中层领导处于高层和基层之间，这决定了中层领导必须身兼多重身份，既是下属又是管理者。作为下属，中层领导必须全力贯彻高层的决策，满足上司的期望；作为管理者，中层领导必须发挥领导艺术，充分调动员工的积极性共同完成本部门的工作任务。同时中层领导作为组织中重要的中间枢纽，在纵向上要沟通好高层与员工之间的上下关系，横向上要协调好与同级各部门之间的左右关系。因此，只有中层领导充分发挥作用，才能使整个组织形成一个血脉贯通的有机整体，做到上下一致，同心同德，为共同的目标各司其责，各尽其才。反之，如果中层领导不称职，将影响整个组织的凝聚力，给管理和决策的贯彻带来巨大障碍，导致人心涣散，组织运作消极低效。

面对上下左右的复杂关系，如何在承担多重角色的重任，做好本职工作的同时，又为下一步担任更高职务打下基础，是中层领导面对的核心挑战。为此，作为一个合格的中层领导，必须具备较高的素质和多方面的能力，除了自己所在行业的专业技术水平外，还应包括组织能力、沟通能力、协调能力、控制能力、发掘及预见问题的能力、决策能力、规划能力、解决问题的能力、应急能力、训导能力、评估能力及处理人际关系的能力等等。中层领导还必须不断拓宽自己的知识范畴，改善知识结构，应当根据不同的行业性质及自身需求，进行有针对性的专业知识和技能的学习与积累，包括行业知识、专业知识、经营知识、相关法律法规以及不同人际关系的处理等方面的知识。

此外，想要成为一名一流的中层领导，顺利实现晋升，还要懂得牺牲和服从，学会舍小利保大利。对于一个组织来说，中层领导只是中间阶层，一切都要按照高层的指示开展工作。中层和高层所处位置不同，思考的角度也会不同。高层领导是从组织整个发展来考虑，是总体把握；而一个中层领导只具体分管一项，所考虑的范围只是自身所处部门，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，这就如同中层领导要求员工必要时放弃个人利益来服从组织整体利益一样。组织利益的最大化才是中层领导追求的最终目标，而不是局部利益。

所以，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,处处理怨,只会发牢骚,最终一事无成。”为帮助企事业单位、党政机关的中层领导游刃有余地开展工作,成为一流的管理者,我们编写了这本《中层领导手册》,全书针对中层领导工作任务及处境的特点,从开局与定位、领导风格、领导力打造、权力运用、用人之道、解难艺术、激励手段、决策方略、沟通艺术、人际关系、技能修炼、政治谋略和晋升之道等方面系统介绍了中层领导应掌握的领导艺术,是每一位有心成就卓越的中层领导必备的日常管理工具书。全书体系规范、科学,内容全面、实用,为中层领导提供了一份全方位的细致周详的工作手册,帮助中层领导提高理论水准和管理素养,有效解决各类管理实务问题,顺利实现晋升。

本书借鉴和吸收了现代企业管理学术界权威人士的最新成果,同时参考了西方一些先进的理论,将之与我国各组织中层领导的实际状况和管理水平相结合,熔理论与实践、东方与西方为一炉,体现出与时俱进的宗旨,兼具实用性和指导性,既注重为中层领导在管理工作中遇到的各类难题提供有效的解决方案,又为中层领导提高自身素质、实现晋升提供理论支持。作为中层领导,不管您的职位是部门经理、人事主管、财务部部长,还是办公室主任等等,您所在的单位是国企、外企、私企,还是党政机关、社会组织,不管您是在位多年的中层领导、刚上任的中层领导,还是即将晋升的中层领导,都可以将本书作为培训教材进行自我学习和提高,使自己的工作更上一层楼。

目 录

第一章 新任中层领导的开局与定位

第一节 领导才能发展阶段	2
一切从新手开始	2
处于学习阶段的领导	3
处于熟练或精通阶段的领导	5
主管工作所带来的两面性	6
4个重要问题	8
第二节 先领导你自己	10
了解自己，形成自己的语言风格	10
从成功中获得自信，从错误中吸取教训	12
自我意识与自我调节	14
以同理心管理自己	15
第三节 新任中层领导的开局工作	17
准备好首次亮相	17
开局的注意事项	18
熟知团队的目标	19
解决遗留的问题	20
成功地营造自我	20
第四节 新任中层领导的角色认知	21
中层领导的角色转换	21
中层领导的气质特征	22
中层领导的必备意识	24
中层领导的基本技能	24
中层领导与执行能力	26
中层领导成功的标准	27
第五节 新任中层领导的威信建立	28
领导权力与领导权威	28
权威必备的心理素质	29
有所为才能建立威信	30

通过惩罚来树立威信 31

建立“权威的脉络” 31

第二章 中层领导的领导力打造

第一节 循序渐进，构建全新的领导模式 34

 我们被误导了吗？——危机时刻的领导力 34

 当你只有一把锤子……——五种领导方法 42

 你所需要的具体领导技巧——如何建构领导模式 51

 如果某些步骤你没掌握——阿基米德原理 63

第二节 了解自己，寻找适合自己的领导方法 69

 发掘你的领导优势——了解自己 69

 寻找适合你的领导方法——发现自己 81

第三节 适应环境，确定最优的领导方法组合 89

 你戴有色眼镜了吗——感觉并不可靠 89

 如何拥有“正常视力”——看清你的处境 96

第四节 优化组合，提高你的领导力 107

 更上一层楼——加强薄弱环节 107

 搭建现实与需求之间的桥梁——跨越领导力的鸿沟 112

第三章 中层领导的领导艺术风格

第一节 打开领导艺术的奥秘之窗 122

 你属于哪种领导？ 123

 为什么案例有个人与团队之分？ 126

 何谓合作高效的团队？ 126

 为什么团队合作如此重要？ 127

 用口号来进行管理 128

 用上你所有的高尔夫球杆 129

第二节 领导艺术的4种风格 130

 4种领导风格 130

 你是哪一种决策者？ 131

 怎样做一个交流者？ 132

 你采用哪种领导风格？ 135

 你还不太确定你到底属于哪种领导吗？来衡量一下自己吧！ 135

 将你自己与其他领导做个比较吧！ 137

第三节 风格1：指导型的领导艺术 141

 一致性带来的好处 142

 整个家庭的乐趣所在：符合全家需求 143

 拉里·艾利森和欧若科公司 143

控制盖普公司	144
政治性眼光——戈尔竞选事件始末	145
给独立候选人平等的机会	147
失去控制	148
指导型领导风格的行为	149
采取风格 1 的领导者：是指导者还是专权者？	149
案例研究：在宇宙航空中所犯的错误	149
第四节 风格 2：解决问题型的领导艺术	150
通过解决问题处理危机	151
风格 2：控制损失	151
不是“软管理”，也没有“微管理”	152
娱乐专家：两个身居高位的女人	153
建立联盟——政界的领导策略	154
从窝囊废到成功者	155
当亲自管理不起作用的时候	156
最好的时代和最糟的时代	157
在国际政坛运用第 2 种领导风格	158
俄罗斯模式的领导风格	159
风格 2 型的领导：问题解决者还是过分参与者？	159
案例研究：从咀嚼数字到提高质量	160
第五节 风格 3：培养型的领导艺术	161
有选择性地授予员工权力	161
让你的级别迅速攀升	163
迈克尔·戴尔——计算机教育的能手	164
听取周围专家们的意见	165
一起为创造性的企业而工作	166
一味取悦大众也会给自己带来灾难	167
双面性格的总统	168
给予人民过多的权利	169
风格 3：是培养型领导者还是过分迁就的领导者？	170
案例研究：在学习的环境中进行领导	170
第六节 风格 4：授权型的领导艺术	171
给予的太多	171
让有经验的人进行领导	172
广播电视界的领导智慧	174
MTV 音乐频道中的领导艺术	175
杰夫·贝佐斯——风格 4 中的戏法	175
风格 4：委派责任型还是推脱责任型？	177
有创造性的独立自主	177
如果鞋子不合脚的话	178
案例研究：让专家成为真正的专家	179

第七节 个性化的领导策略 180

怎样把自己与其他的领导者进行比较? 181

主要领导风格 183

备用领导风格 184

最少使用的风格 184

使用一种风格的情况 185

两种风格的混合 186

三种风格的混合 189

4 种风格的混合 190

第四章 中层领导的权力运用

第一节 中层领导的运权规则 192

权力运行规则 192

没有权力要想办法“借” 192

借权应注意的问题 194

自己分内的事不能让下属去做 194

运权的最高境界 195

第二节 中层领导的用权规则 196

中层领导运权的基础 196

权力的使用方式 197

不要滥用权力 198

第三节 中层领导的授权规则 200

授权原则 200

授权的四种方法 202

授权的十大要点 203

授权应讲究技巧 204

防止授权失控的办法 206

如何做到成功授权 207

第四节 中层领导的控权规则 208

对下属越权行为的控制 208

减少部属对控制的抵抗情绪 209

授权的控制 210

控权的艺术 211

第五章 中层领导的用人之道

第一节 中层领导的识才方法 214

有效招聘的原则 214

招聘人才应注意的问题 215

中层领导的识才七法 216

科学考察下属的方法	218
选择优秀人才的十大条件	218
中层领导的识才误区	219
第二节 中层领导的用人规则	221
用人的基本原则	221
用人时机的选择	222
量才适用	223
让员工在专长上大显身手	224
不宜提拔的 26 种人	225
第三节 中层领导的育人方略	227
培训规则	227
新员工的岗前培训	228
员工的创造力培训	229
有效培训的秘诀	230
创造成才环境	230
第四节 中层领导的团队打造	231
发挥团队的优势	231
用目标引领团队	232
建立团队合作态度	233
树立成功的团队精神	234
培养自尊自强团队的方法	235
团队合作艺术	236
第五节 中层领导的聚才艺术	237
粘住你的核心人才	237
满足员工心理的需求	239
用关心来赢得员工的忠诚	239
中层领导的留人七法	240

第六章 中层领导的激励手段

第一节 正确看待员工的潜力	242
什么是能力?	242
什么是动力?	243
能力 + 动力 = 发挥潜能	243
你的潜能发挥得怎么样?	244
让你的风格同员工的潜力相匹配	245
你是否在增加价值?	247
提高对员工的要求	249
通过观察员工的潜能对员工进行领导	250
第二节 中层领导应善用激励手段	255
激励是一项重要的管理手段	255

激励是努力工作的动力源泉 256

中层领导激励下属的原则 257

中层领导激励下属的方法 259

中层领导奖励下属的策略 260

中层领导激励下属的操作要则 262

第三节 中层领导的情感激励 263

感情投资回报丰厚 263

从心理上尊重员工 263

和员工同甘共苦 264

善于运用赞美 265

让下属感到你在真正地关心他 265

第四节 中层领导的激励细节 267

需要是员工积极性的基础 267

该重奖的一定重奖 268

让员工天天有奔头 269

给员工充分发挥实力的机会 270

良性竞争有利于调动干劲 271

适时提拔员工 272

善于激发失意的下属 272

失败的激励手段 273

第七章 中层领导决策方略

第一节 中层领导决策的基础 276

中层领导应具备的决策素质 276

决策的内涵 276

决策的原则 277

决策的准备 278

决策的误区 279

决策的类型 280

中层领导的决策操作技巧 282

突发事件的决策程序 283

决策失误后的弥补 284

第二节 中层领导决策的规则 285

当断不断，必遭其乱 285

作决策要有轻重缓急 286

决策最忌面面俱到，面面顾不上 287

凡事不要处理过头 287

第三节 中层领导决策的程序 288

决断前的问答 288

确定决策目标	289
多路思考, 评选方案	289
决策的实施与反馈	290
 第八章 中层领导的沟通艺术	
第一节 中层领导沟通的基础	292
与人沟通, 与己方便	292
沟通的作用	293
语言沟通的原则和技巧	294
沟通的禁忌	295
沟通中的态度	296
中层领导成功沟通的要素	297
第二节 中层领导沟通的技巧	298
沟通的时机选择	298
甘做上司与下属的连通器	299
打破沟通的障碍	301
建立内部沟通体制	302
沟通中的倾听	303
怎样才能更具亲和力	304
拒绝的语言艺术	305
中层领导的沟通方法	306
第三节 中层领导与上级沟通的艺术	307
思维要与领导同步	307
中层领导与上级沟通的方法	308
上级领导满意的汇报方法	309
向上级汇报工作的技巧	309
真诚地赞美上司	310
第四节 中层领导与同级沟通的艺术	311
水平沟通为什么这么难	311
与同级领导沟通的一般原则	312
与同级领导相处的语言艺术	314
与同级领导沟通的注意事项	315
第五节 中层领导与下级沟通的艺术	316
中层领导与下级沟通的内容	316
中层领导与下级沟通的原则	317
中层领导批评下属的艺术	318
中层领导批评下属的禁忌	319
中层领导赞扬下属的语言艺术	320
中层领导与下级有效谈话的方法	321

中层领导处理下属汇报的艺术 322

第九章 中层领导的人际关系

第一节 不做政治的牺牲品 324
 办公室政治斗争产生的影响 324
 营造良好的办公室内人际关系 324
 导致政治自杀的途径 325
 遵守办公室的“游戏规则” 326

第二节 玩转政治游戏 327
 工作七大忌 327
 善于与中间派“牵手” 327
 不要过分仰仗权力 328
 善于巩固自己的权力 329
 在逆境中韬光养晦 330

第三节 和谐共处：中层领导与上级相处的技巧 331
 体会上司处境，理解上司难处 331
 协调与上级关系的方法 332
 选择好同上级接触的机会 333
 与上司相处的方法 334
 不要过分“特立独行” 335
 永远不要让你的光芒遮盖了你的上司 339
 懂得“拍马屁”的规则 342

第四节 融洽共存：中层领导与同级相处的技巧 348
 处理同级关系的原则 348
 与同级相处的忌讳 349
 与同级和谐融洽相处的技巧 350
 不要和别人争功 351

第五节 协同共事：中层领导与下级相处的技巧 354
 与下级相处要有凝聚力 354
 处理下级关系的原则 356
 了解下属的性格 356
 与下属相处的方法 357

第十章 中层领导的技能修炼

第一节 中层领导提高语言能力的技巧 360
 中层领导用语的基本要求 360
 演讲的语言艺术 360
 说服的语言艺术 362
 手势语的艺术 363

中层领导交谈礼仪	364
语言交流中的注意事项	365
提高语言能力的艺术	366
第二节 中层领导主持会议的技巧	367
会议效率的提高	367
中层领导开会礼仪	368
做好会议总结	369
灵活驾驭会议	370
第三节 中层领导谈判的技巧	371
做好充分的谈判准备	371
善用对方的弱点	372
重视合作性谈判的细节	373
谈判的语言要求	374
打破僵局的方略	375
谈判中对时机的把握	376
中层领导的谈判技巧	377
六大谈判禁忌	380
双赢——谈判的最高境界	381

第十一章 中层领导的解难艺术

第一节 中层领导的解难之道	384
如何向下属分配工作	384
如何处理害群之马	385
如何面对团队老化现象	386
如何对待新来的上级领导	387
如何解决危机	387
男性中层领导如何与女下属相处	388
女性中层领导如何与男下属相处	390
第二节 应对管理难题的技巧	391
如何对待不服从命令的下属	391
如何管理恃才傲物的下属	392
如何对待下属的不规范行为	393
如何避免“强迫命令”	393
如何管理与你对立的下属	394
如何管理“老上级”	395
如何对付斤斤计较的下属	395
如何对付投机取巧的下属	396
如何解决优秀下属的辞职	396
如何对待员工上班时间办私事	397
如何面对员工提出加薪	398

如何应对老资格员工	398
如何与下属的“情绪”打交道	399
第三节 中层领导处理矛盾冲突的艺术	400
没有冲突的组织是没有活力的组织	400
如何面对上级领导间的矛盾	401
如何处理与上级领导的矛盾	402
如何解决同级领导之间的矛盾	403
如何解决部属之间的矛盾	405
如何化解团队之间的矛盾	406

第十二章 中层领导的晋升之道

第一节 中层领导晋升的基础	408
熟悉晋升的规程	408
组织愿意提拔什么样的人	410
确定晋升目标	411
善于利用晋升机会	411
第二节 中层领导晋升的规则	412
遇事不能聪明过头	412
把握时机尽显所长	412
赢得上司的好感	413
想办法得到上级的提拔	413
让上司足够地重视你	415
保全上司面子方能把职位提升	415
寻求贵人的帮助	416
为了更高的职位奋斗	418
第三节 中层领导晋升的艺术	418
为升迁的机遇做好准备	418
如何提出晋升要求	419
帮上司找到你升职的理由	421
做好人事变动前的“热身”工作	422
如何在升职竞争中获胜	423

第一章

新任中层领导的 开局与定位



新的中层领导上任，大都踌躇满志，雄心勃勃，但对如何做好开局工作，如何转换角色，如何进行准确的自我定位，却往往无从着手。

第一节 领导才能发展阶段

没有谁是天生的领导者，优秀的领导都是在实践中不断吸取经验和教训，逐渐提高自己的领导才能的。所以，对于新任中层领导来说，要敢作敢为，不必过于谨小慎微，只有如此，你才能不断提高自己的领导才能。

一切从新手开始

任何理论都来源于实践。也就是说，在解决问题的过程中，人们会有一些创造性的做法，能够创造性地解决实际问题，其中一部分有心人还对其反复地使用。既然这些做法能够一次又一次地解决同类问题，那么其中必然有一般的规律性的理论存在，只是人们没有意识到而已。作为领导艺术的理论也是如此。

世界上不同国家、不同领域的不同领导身上都有一些共同素质，这些共同素质中最典型的的就是非凡的语言交际能力。语言交际能力的重要性并不是一开始就表现出来的。在成为领导之前，你可能是通过自己的摸索攻克了实际工作中的许多技术难关，解决了一个又一个难题，并且仔细地总结了相当多的经验。成为领导以后，当员工遇到解决不了的问题时，就会向你求助，这时你自然而然地便会想到自己当初解决类似问题的方法。但现在你不需要亲自动手去做，你需要做的是把解决问题的方法告诉员工，晓畅易懂地使员工领会你的意思，语言交际的重要性在这个时候也就体现出来了。在反复地传授经验的过程中，你会发现最好的方法就是讲故事。将自己处理问题的经验以讲故事的方法告诉员工，给员工强烈的现场感与亲切感，从而更有效地帮助员工处理所遇到的问题。在新问题的不断出现与解决的过程中，你的领导才能也就不断地成熟，经历也越来越丰富，这样也就不不断地有新故事发生。如此循环往复，领导的能力也就自然会不断地提高。

没有人天生就是领导者，领导都是被后天形势逼迫而训练培养出来的。

在原来的工作岗位上，你往往忽略了他人的存在，把主要精力都放在了钻研工作上，关注的都是工作本身。同时也正是因为这种专注，让你取得了出色的成绩，从而为上司所赏识，被提拔为部门的领导。在走上领导岗位以后，随着需要沟通交流的场合的增多，语言上的不足与尴尬往往也就显露出来了。你可能是一名刚被任命为科室主任的科学家，虽然曾经攻克了一个又一个科学难关，可是此时，你必须对其他科学人员讲解大量的试验原理；你可能刚被提拔为车间主任的熟练技术工人，虽然能够熟练地解决工作中遇到的各种困难和问题，但是作为车间主任，你必须将自己的经验通俗易懂地传授给其他工人……

这种种情况都是初为领导者的新手可能遇到的。因为当你走上领导岗位的时候，就会发现自己虽然在以前做得是那么出色，可是作为一名领导，你需要做的更多的是与下属沟通，去帮助解决其他人在工作中遇到的困难。这时对你语言表达上的能力要求就更高了。由于在过去的工作中不需要太多的语言交际，这时你就有可能因为语言表达问题而使自己陷入窘态，即使是名人。

沈从文虽然只有小学文化，可是他硬是靠着自己的努力，写出了一篇篇展示湘西水土风情的、具有自己独特风格的作品，成为著名的京派作家。成名以后，他在胡适的邀请下到上海公立大学去任教。上第一堂课时，教室里爆满，连门口外、走廊里都有人。原来，听说大作家沈从文要来上课，大家奔走相告，都慕名而来，想领略一下沈从文的风采。面对这么多人，沈从文感到前所未有的紧张，他呆呆地站着，几乎沉默了十几分钟。好在大家都读过他的作品，都是他的崇拜者，所以没有人起哄，教室里很是安静。大家静静地等着他，用期待