



中层领导学

ZhongCengLingDaoXue

∞ 华 阅/编著 ∞



Leadership

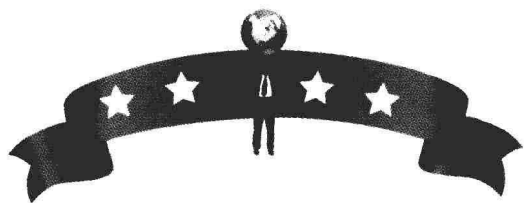


现代 中层领导者必备 案头读本

本书从中层领导起源谈起，对中层领导在组织层级中的角色定位、工作职责、领导方法、能力历练等诸多方面进行了全面系统地阐述，并配合中层领导活动的实际案例进行剖析，在工作实务方面具有很强的指导作用。

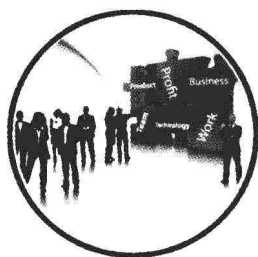


中国致公出版社



中层领导学

华 阅 / 编著



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导学/华阅编著. —北京:中国致公出版社,2010.5
ISBN 978-7-80179-932-6

I. ①中… II. ①华… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 073199 号

中层领导学

编 著:华 阅

责任编辑:裘挹红

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京毅峰迅捷印刷有限公司

印 数:1—5000 册

开 本:700mm×1000mm 1/16 开

印 张:19

字 数:270 千字

版 次:2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80179-932-6

定价:38.00 元

版权所有 翻印必究

前言

中层领导是企事业单位或党政机关的部门负责人或部门主管，也是组织大厦的“四梁八柱”，起着稳固根基、立顶大梁和分解压力的重要作用。正是因为有了中层领导这一角色的坚强支撑，组织这座大厦才得以不断的扩张和发展，组织的各项工作才能有条不紊和按部就班地开展起来。不管是企业组织，还是行政组织，要想发展和壮大，都必须加强中层领导的队伍建设，中层队伍过硬，上面的工作才能更省心和更放心，下面的工作才能得到更好的理顺和推进，组织的发展才能更健康和更有序。

中层领导处于组织序列“夹心饼干”的中间部位，既是领导者，也是被领导者，既是决策者，又是执行者。在上与下之间，起着“传送带”和“缓冲器”的作用。正是这种角色，使得中层领导既要对上负责，又要对下负责，其领导能力、领导艺术和管理水平时时都展现在上下级面前，处处都在接受着“考验”和“考核”。很显然，作为中层领导，既要会做人也要会做事；既要会做领导也要会做下属；既要会处理业务，也要会处理关系。优秀的中层领导不是靠单项能力成就自己的业绩，而是靠综合素质创造团队的辉煌。

为了加强中层领导的队伍建设，有效地提高中层领导的能力和水平，根据中层领导这一特定角色的职务特点，我们特请专家和学者为中层领导者“量身定做”了这本内容全面、实务性强、具有明确指导意义的工作培训读本。

本书所谓的“中层领导”，涵盖的范围很广，平时，人们都习惯地称之为局长、处长、科长、主任、主管、书记……这些人都是“中层领导”概念中的应有之义。因此，本书可适合所有具有此等身

份者阅读和参照。

本书从中层领导起源谈起，对中层领导在组织层级中的角色定位、工作职责、领导方法、能力历练等诸多方面进行了全面系统地阐述，并配合中层领导活动的实际案例进行剖析，在工作实务方面具有很强的指导作用。

本书的特点是内容全面科学、结构严谨有序、阐述有理有据、案例生动具体，所提供的方法实用有效，是现代中层领导者必备案头读本。

编 者

2010年5月于北京

目 录

第一章 中层领导概述

第一节 中层领导的诞生与发展	(1)
一、中层领导溯源	(1)
二、中层领导的角色特征	(3)
三、中层领导的基本作用	(6)
第二节 中层领导必备的基础素质	(9)
一、明确自己的位置	(9)
二、了解自己的职权范围	(14)
三、善于做好开局工作	(16)
四、保证自己的工作在组织中游刃有余	(18)

第二章 中层领导综合能力透析

第一节 决策能力	(21)
一、细致的调研与准确的判断相统一	(21)
二、注重决策的科学性与超常性	(22)
三、决策的分类	(23)
四、决策的程序要科学	(25)
五、决策的条件要充分	(27)
六、决策中的几种习惯做法	(29)
七、常见的决策陷阱	(32)
八、决策失误的补救	(34)

第二节 执行能力	(35)
一、执行力应依据科学的程序进行	(36)
二、执行力需要多种素质的相互结合	(37)
三、中层领导要重视培养下属的执行力	(39)
四、中层领导应善于营造执行的文化	(40)
五、注意解决执行力差的问题	(41)
第三节 创新能力	(43)
一、创新能力是中层领导的核心素质	(44)
二、中层领导创新能力的培养	(44)
三、创新的内涵与三个重要环节	(47)
四、中层领导必须具备的创新能力	(49)
第四节 协调能力	(51)
一、要掌握组织内协调与沟通的原则	(51)
二、要注重组织内协调与沟通的环节	(53)
三、要明确组织内协调与沟通的问题	(54)
四、善于揣摩他人内心世界	(55)
五、善于处理同组织内部各种“势力”之间的关系	(55)
六、精于处理人际关系	(59)
七、掌握有效的沟通技巧	(59)
第五节 管理能力	(60)
一、明确管理目标	(61)
二、知人善任	(62)
三、善于规划考核	(62)
四、团队建设	(64)
五、培养下属	(64)
六、专业技能	(65)
七、组织能力	(65)

第六节 统筹能力	(66)
一、精于计划	(66)
二、巧于安排	(67)
三、统筹兼顾，突出重点	(68)
第七节 语言表达能力	(69)
一、演讲能力	(70)
二、文字表达能力	(70)
三、说服能力	(70)

第三章 中层领导必备的素质

第一节 良好的心理素质	(73)
一、健康的心理	(73)
二、过人的忍耐力	(75)
三、坚强的意志	(76)
四、独立的个性	(77)
五、果断性	(78)
六、勇于承担责任	(79)
七、豁达大度的胸襟	(80)
第二节 良好的文化素质	(82)
一、有较高的文化水平	(82)
二、有较扎实的专业知识	(83)
三、善于利用理论解决实践问题	(84)
四、不断学习，谦逊自律	(87)
第三节 良好的外在形象	(89)
一、重视仪容仪表	(89)
二、行为举止得体	(91)

三、言谈温文尔雅	(92)
第四节 良好的个人品质	(92)
一、责任心	(93)
二、忠诚守信	(93)
三、信念坚定	(94)
四、廉洁自律	(94)
五、实事求是	(95)
六、积极进取	(95)
七、乐观自信	(96)

第四章 中层领导必须会处理的几种关系

第一节 中层领导与上级领导的关系	(99)
一、对上级领导忠诚	(99)
二、善于与上级领导沟通交流	(100)
三、了解上级领导的工作作风及性格	(101)
四、了解上级领导的习惯与好恶	(102)
五、了解上级领导对下属的期待	(102)
六、了解上级领导的意图	(103)
七、把握好与不同类型的上级领导相处的分寸	(103)
八、与上级领导相处要掌握的原则	(107)
九、端正接受上级批评的态度	(108)
第二节 中层领导与正、副职之间的关系	(110)
一、正职对副职应有容人之量	(110)
二、正职要善于掌握借力之术	(112)
三、副职领导与正职相处的规则	(114)
四、副职领导的行权艺术	(116)
五、副职领导应保持自尊自重	(118)

第三节 中层领导与同级之间的关系	(120)
一、与同级相处的原则	(120)
二、处理同级关系的方式和方法	(123)
三、与不同类型同级领导相处的分寸	(128)
第四节 中层领导与下属之间的关系	(133)
一、中层领导与下属相处要有亲和力	(134)
二、中层领导与下属相处要有感召力	(135)
三、中层领导与下属相处要有凝聚力	(137)
四、中层领导要善于激发下属潜能	(139)
五、中层领导与下属保持互动沟通	(141)
六、有效激励	(148)
七、负面激励	(150)
八、管理下属的误区	(156)

第五章 中层领导运用权力的艺术

第一节 中层领导的权限	(159)
一、中层领导的权力内涵	(159)
二、中层领导所属权力的特性	(160)
三、中层领导的运权规则	(161)
第二节 中层领导怎样合理用权	(163)
一、授权	(163)
二、借权	(168)
三、控权	(170)
第三节 发挥权力的最大功效	(171)
一、抓住大事、要事，下放琐事、小事	(171)
二、强调工作效果，少制定工作方法	(172)

三、细管督查奖惩，粗管具体工作	(172)
第四节 注意规避用权的误区	(173)

第六章 中层领导用人管人的艺术

第一节 中层领导要掌握用人的基本要领	(175)
一、重才之心	(175)
二、识才之眼	(176)
三、容才之量	(177)
四、举才之德	(177)
五、用才之能	(178)
六、育才之术	(178)
第二节 中层领导要遵循用人的基本原则	(178)
一、扬长避短原则	(179)
二、充分授权原则	(179)
三、以能定级原则	(179)
四、能力互补原则	(180)
五、有效激励原则	(180)
六、关心爱护原则	(180)
第三节 中层领导要通晓用人的基本方法	(181)
一、用人以公，适合己意	(181)
二、分派工作，因人而异	(182)
三、人尽其才，各得其所	(183)
四、放心委任，却不放任	(186)
五、用人不疑，密切关心	(187)
第四节 中层领导要了解管人的基本策略	(189)
一、广纳人言，专而择用	(189)

二、审慎管人的态度	(189)
三、注意管人的规则	(190)
第五节 中层领导要谙熟管人的基本方法	(191)
一、以德管人	(191)
二、以威管人	(195)
三、以信管人	(200)
四、以权管人	(202)
五、以情管人	(206)
 第七章 中层领导打造高绩效团队的方法	
第一节 高绩效优秀团队的基本特征	(211)
一、成功团队的职责	(212)
二、成功团队的特点	(213)
三、成功团队的标准	(215)
第二节 善于激发团队的热情与活力	(216)
一、提高中层领导的领导艺术	(217)
二、培养团队成员热爱团队的理念	(217)
三、为团队成员创造良好的环境	(218)
第三节 不断探索促进团队建设与方法	(218)
一、了解团队成长规律	(218)
二、学习先进管理方法	(220)
三、创造良好的团队文化	(222)
第四节 善于妥善处理团队冲突	(223)
一、了解引起冲突的原因	(223)
二、化解冲突遵从“人本位”理念	(224)

第八章 中层领导管理员工的艺术

第一节 管理员工要遵守必要的原则	(229)
一、人际关系原则	(229)
二、科学管理原则	(231)
三、团队设计原则	(233)
第二节 管理员工要注意掌握艺术和方法	(235)
一、用品德引导员工	(236)
二、用制度约束员工	(238)
三、用权威管理员工	(240)
四、善于激励	(241)

第九章 中层领导如何处理管理中出现的問題

第一节 理智地对待“夹板气”	(247)
一、中层领导易遇“夹板气”	(247)
二、怎样免受“夹板气”	(249)
第二节 灵活采用处理各类矛盾的方法	(250)
一、对下属间矛盾的处理方法	(250)
二、与上级之间矛盾的处理方法	(253)
三、与同级之间矛盾的处理方法	(258)
四、怎样对待单位里的“政敌”	(261)
第三节 在管理中不断强化自己的威信	(264)
一、显示个人工作能力	(264)
二、成为信息网络的一个组成部分	(264)
三、建立个人支持网络	(265)

第十章 中层领导的职场戒则

第一节 与上级领导相处的戒则	(267)
一、与上级领导唱对台戏	(267)
二、知晓领导过多的秘密	(269)
三、与领导争功	(269)
四、恣意越位	(270)
五、只注意与一个顶头上级处关系	(271)
第二节 开展管理工作的戒则	(271)
一、事必躬亲	(271)
二、易被蒙骗	(272)
三、滥用权力	(274)
四、朝令夕改	(275)
五、不善倾听	(276)

第十一章 中层领导的晋升规则

第一节 熟悉职务升迁的规程	(279)
一、推荐委任	(279)
二、考试录用	(280)
三、群众选举	(280)
四、民意测验	(281)
第二节 了解自己在上司心目中的地位	(281)
一、你的上级领导是否赏识你	(281)
二、你在组织里是否参加了一些重要项目	(282)
三、你的上级领导是否把你的功劳窃为己有	(282)
四、近来你是否有很多的责任	(283)

第三节 帮上级领导找到给你升职的理由	(283)
一、毛遂自荐提出要求	(283)
二、让上级领导知道你并不是为私利而提升	(284)
三、等待下次晋升机会	(284)
第四节 掌握晋升竞争中的进退规则	(284)
一、不要竞争扬短避长的职位	(285)
二、不过早地卷入晋升竞争	(285)
三、在平庸的上级领导面前，不要与溜须拍马的人竞争 ...	(285)
四、不要和有明显优势的人竞争	(286)
五、以后如有机会，不如放弃现在的晋升竞争	(286)
六、不参与陷入明显派系纠纷的晋升竞争	(286)
参考文献	(288)

第一章 中层领导概述

在组织序列中，中层领导是组织管理工作的“传送带”，更是上下级关系的“夹心饼干”。置身于这一职位，你首先应了解你在组织工作中该扮演的角色、必须完成的任务和必须实现的组织目标。为此，你必须为自己设定具体可行的规划，即在个人形象、管理技能和上下级关系上，都应该有一套完整的路数，完全明白你是谁，你该做什么，你将怎样做，做到什么程度，等等，这样你才会成为上级与下级之间的“二传手”，在组织管理中起到缓冲带作用，凝聚组织的士气，完成组织的整体目标。

第一节 中层领导的诞生与发展

中层领导是在组织经营机构的不断扩展中形成和发展的，了解这一点将有助于中层领导对自身角色的认定并充分发挥其应有的作用。

一、中层领导溯源

广义来讲，中层领导是一个社会阶层，它包括企业、社团、政党乃至政府在内的各种组织中的中层管理人员。通常，在企业组织序列中泛指各部门的主管、主任、班组长、副厂长（副经理）、分（子）公司经理及其他职能部门负责人，在党政组织序列中泛指各职能部门正副书记、正副处长、正副科长、正副主任等职位的人。

企业创业之初，只有少数人参与公司的经营，创业经营者对企业内的大小事务了如指掌，他有能力及时间管理公司的一切。但等到业

务扩充，员工人数增加后，经营者将会分身乏术，无暇亲躬所有的事务，毕竟一个人的能力及时间是有限的。于是创业经营者会选择一些理解自己经营想法的人，由他们代替自己管理一些特定的事务，比如生产制造的工作交由 A 负责，招募训练的工作交由 B 负责，客户开拓的工作交由 C 负责，计算成本的工作交由 D 负责……A、B、C、D 也会带领另一些人员完成自己负责的工作，这样，A、B、C、D 就成为部门主管——中层领导。

创业经营者将自己部分的权力及责任委任给部门主管，由部门主管代替他执行自己想要做的工作，因此，部门主管可以说是创业经营者的“替身”。既然是“替身”，部门主管就必须站在和创业经营者同样的立场上，判断、处理部门的事务。

现代意义上的企业中层领导——国际上称为职业经理人或者企业中级主管，是在美国产生的。1841 年 10 月 15 日，美国马萨诸塞州的铁路上发生了一起两列客车迎头相撞的事故，公众反响强烈，认为铁路企业的业主没有能力管理好这种现代企业。在州议会的推动下，铁路企业对管理制度进行了改革，选择有管理才能的人来担任企业的管理者，世界上第一个经理人就这样诞生了。后来受企业所有者委托，企业中级主管对企业进行管理的公司制企业也宣告诞生。美国作为企业中级主管的发源地，经过 160 多年发展直至今日，已经形成了十分成熟的企业中级主管阶层。

美国企业中级主管阶层的产生与发展大体经历了三个阶段。

第一阶段：从 1841 年世界上第一位企业中级主管诞生到 1925 年美国管理协会成立。这个阶段标志着美国的企业基本完成了业主式（或世袭式）经营企业到聘用经理人来经营企业的转换，也可以看做企业中层领导的成长期，而美国的企业制度也基本形成了以近代公司制度占主导地位的格局。

第二阶段：从 1925 年到 20 世纪 60 年代末。在这一阶段，随着美国哈佛大学企业管理研究院的成立，到 20 世纪 60 年代末，80% 以上的企业聘请了专业管理人员，标志着美国企业中级领导阶层的成熟，企业制度也完成了近代公司制度向现代企业制度的过渡。