

全面提升中层管理者领导力与
执行力的快速读本

[中层是组织的坚实桥梁，宝贵财富 ★ 中层是企业的中流柱石，核心力量]

中层管理者 培训读本

中层管理者在企业中也叫中层领导、中层干部、中层管理人员、部门主管、部门经理、项目经理，有的企业称之为部长、处长、科长、主任等。

Z

HONGCENG
GUANLIZHE
PEIXUN DUBEN

张一弛◎著

中层管理者作为企业的中坚和脊梁，其重要性是不容置疑的。企业要想切实发挥中层管理者在企业管理工作中的作用，就应该不断加强中层管理者的管理技能培训，使他们能够切实承担起企业战略执行者的职责。

中国商业出版社

中层管理者 培训读本

张一弛◎著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据.

中层管理者培训读本/张一弛著. —北京:中国商业出版社,2012.3

ISBN 978 - 7 - 5044 - 7542 - 8

I. ①中… II. ①张… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 268729 号

责任编辑:张振学

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

香河宏润印刷有限公司印刷

*

700 × 1000 毫米 16 开 19 印张 240 千字
2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷
定价:38.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

中层管理者在企业中也叫中层领导、中层干部、中层管理人员、部门主管、部门经理、项目经理，有的企业称之为部长，处长、科长、主任等。从级别上来说，中层管理者属于单位的中层干部；从权限上来说，中层管理者从管二三人到几十人、甚至上百人不等。当然，有的中层管理者是光杆司令，手下一个人也没有；也有的中层管理者甚至能管上千人，比如某跨国公司事业部的经理。中层管理者做得好的，能成为副总直至 CEO；做得不好的，则被贬为平民甚至卷铺盖走人。中层管理者的工作主要是在上司与下属之间穿梭，上传下达，承前启后，起着桥梁和纽带的作用。做得好与不好，除了业务水平之外，在管理艺术与人际关系技巧上，也是大有学问。

就企业组织结构来讲，一般企业的组织都可以分成三个管理层次，即：决策层（或执行层）、中间层（或执行层）和操作层。组织的层次划分通常呈现为金字塔式，即决策层的管理者少，执行层的管理者多一些，操作层的管理者更多。通常我们也称决策层的管理者为高层管理者，执行层的管理者为中层管理者，操作层的管理者为基层管理者。

不同层次不同岗位的管理者，在组织运行中扮演着不同的角色。高层管理者最重要的角色是决策角色，确定公司经营的大政方针、发展方向和规划，掌握政策，制订公司规章制度以及进行重要的人事组织及其变动等，也就是说，凡属关系到公司全局、长远发展的重大问题，凡是与外部协作和市场竞争有关的重大问题，均由高层经理处理决策。基层管理者则主要是调动下属成员进行团队合作，组织一线职工努力完成生产计划和工作任务。而作为中间层次的企业中层管理者则是企业的中坚力量，承担着企业决策、战略的执行及基层管理与决策层的沟通协调作用。





中层管理者作为企业的中坚和脊梁，其重要性是不容置疑的。但是必须看到，现代企业制度条件下对中层管理人员在观念、素质、能力、作风、结构上的要求与计划体制下的工厂制是根本不同的，能够真正适应现代企业管理，具有市场意识、竞争意识和责任意识的高干高效优质的中层管理者非常短缺。要想切实的发挥企业中层管理者的作用，就必须认真研究中层管理者的工作特性，针对这类人群的个性特点，来切实有效的制订相应的管理制度和激励政策，使他们真正发挥其在企业中的重要作用。目前国内企业中中层管理者现状及普遍存在的问题，一方面表现在企业中的中层管理人员普遍缺乏管理经验。中层管理者的来源大多是普通员工，这些员工由于在本部门的业务工作中表现出色而由技术骨干提拔起来。这些技术骨干在公司工作时间长、技术精湛，是公司内最合适的中层管理人选。但是他们虽然是基层工作中的佼佼者，却由于缺乏管理经验，或者不具备管理素质，在担任领导职责时往往显得力不从心；另一方面表现在中层管理者缺乏有效的执行能力，在企业战略执行过程中会出现决策方案标准降低，与原标准发生偏离，或者不能在有效时间内完成必要的任务，或者造成企业制定的一些政策在执行过程中，力度越来越小，许多工作做的虎头蛇尾，没有成效等方面问题。中层管理者执行能力的缺乏，将使企业的成功发展成为空中楼阁，海市蜃楼；再者就是一些中层管理者未能起到良好的沟通协调作用，使政策的制订者和实施者之间缺乏良好的衔接。造成这一状况的原因，一方面是由于企业高层领导缺乏对中层管理者这一作用的认识，在工作中存在“架空”中层管理者的问题；另一方面由于中层管理者沟通和领导能力的欠缺，从而使企业的沟通渠道不够畅通，不能做到“上情下达或下情上报”，使企业的战略制订和具体实施这两项工作发生脱节。

综合以上对中层管理者地位和现状的分析，企业要想切实发挥中层管理者在企业管理工作中的作用，就应该不断加强中层管理者的管理技能培训，使他们能够切实承担起企业战略执行者的职责。

作者

2012年2月于北京

目 录

第一章 中层管理者概说

第一节 中层管理者的角色和作用	(1)
一 中层管理者的角色定位	(1)
1. 生产活动的计划者	(2)
2. 日常工作的管理者	(2)
3. 员工能力的培养者	(2)
4. 部门工作的执行者	(2)
5. 战略决策的参与者	(2)
6. 企业变革的创新者	(3)
7. 组织内外的沟通者	(3)
8. 各类矛盾的协调者	(3)
二 中层管理者的作用	(4)
1. 上下级间的“二传手”	(4)
2. 组织管理的“处理器”	(4)
3. 员工心理的“平衡木”	(6)
第二节 中层管理者的职能	(7)
一 建立组织	(7)
二 实施管理	(8)
三 成功领导	(10)





第二章 中层管理者必备的基本素质

第一节 良好的个人品质	(12)
一 高尚的人格牌	(12)
二 强烈的责任感	(13)
三 绝高的忠诚度	(15)
四 严格的自律尺	(16)
五 积极的进取心	(17)
六 乐观的自信力	(18)
第二节 良好的职业道德	(19)
一 忠诚无价	(19)
二 感召下属	(20)
三 道德楷模	(20)
第三节 良好的形象修炼	(21)
一 重视仪容仪表	(21)
二 展现职场魅力	(22)
三 行为举止得体	(24)
四 言谈温文尔雅	(25)
第四节 良好的心理素质	(25)
一 健康的心理承受力	(25)
二 过人的自我控制力	(27)
三 坚定的个人意志力	(28)
四 独特的工作开拓力	(29)
五 果断的领导决策力	(30)
六 勇敢的责任担当力	(31)

第五节 良好的处世态度	(32)
一 以诚挚的心态待人	(32)
1. 保持本色不做作	(33)
2. 不要好为人师	(33)
3. 不掩饰自己的缺陷	(33)
4. 不要否认自己的过错	(33)
5. 向人表达出你的真诚	(34)
二 要学会能伸能屈	(34)
三 保持平常心	(36)
四 和属下保持适当的距离	(37)

第三章 中层管理者必备的业务能力

第一节 专业能力	(39)
一 专业是做管理的前提	(39)
二 只有专业才能实施有效领导	(39)
三 只有专业，才有创新	(40)
第二节 决策能力	(41)
一 严谨的调研与正确的判断相统一的能力	(41)
二 注重决策的科学性与超常性	(42)
三 决策的程序要科学	(42)
1. 发现问题：决策的依据	(43)
2. 确定目标：决策的意图	(43)
3. 拟订方案：决策的预案	(43)
4. 分析评估：决策的论证	(44)
5. 方案选优：决策的决心	(44)
6. 实施方案：决策的落实	(44)



7. 决策追踪：决策的反馈	(45)
四 决策中的几种习惯做法	(45)
五 常见的决策陷阱	(48)
1. 惟上造成的决策失误	(48)
2. 独断专行造成的决策失误	(48)
3. 情绪造成的决策失误	(48)
4. 经验造成的决策失误	(49)
六 决策失误的补救	(49)
1. 采取有效措施及时消除错误决策带来的影响	(50)
2. 吸取经验教训修正与改进存在问题的方案	(50)
第三节 执行能力	(51)
一 执行力应依据科学的程序进行	(51)
二 执行力需要多种素质的相互结合	(52)
1. 思维能力	(53)
2. 团队精神	(53)
3. 坚强意志	(54)
三 善于培养下属的执行力	(55)
四 善于营造执行的文化	(55)
五 善于解决执行力差的问题	(56)
1. 中层管理者自我懈怠	(56)
2. 中层管理者出台管理制度时不严谨	(57)
3. 制度本身不合理	(57)
4. 执行流程过于繁琐，不科学	(57)
5. 在作业的过程中缺少好的方法	(57)
6. 工作中缺少科学的监督考核机制	(58)
第四节 创新能力	(58)
一 创新能力是中层管理者的核心素质	(59)
二 中层管理者创新能力的培养	(59)
1. 培养科学的探索精神与批判精神	(59)
2. 加强知识积累和提高学习能力	(60)

3. 培养强烈的创新意识和多维的创新思维	(60)
4. 培养健康的个性和独立性	(61)
5. 培养高瞻远瞩的战略思维能力	(61)
三 创新的内涵与三个重要环节	(62)
1. 善谋新事、善干实事	(63)
2. 善攻难点、善破难题	(63)
3. 善抓落实、力求实效	(63)
四 中层管理者必备的创新能力	(64)
1. 观念创新	(64)
2. 技术创新	(64)
3. 组织创新	(64)
4. 制度创新	(65)
5. 管理创新	(65)
第五节 沟通协调能力的	(66)
一 有效协调沟通需要注重的环节	(66)
1. 尊重	(66)
2. 了解	(67)
3. 给予	(67)
4. 合作	(67)
二 沟通协调的方法	(67)
1. 协调思想	(68)
2. 协调目标	(68)
3. 协调权力	(69)
4. 协调利益	(69)
5. 协调信息	(70)
三 有效协调沟通需要掌握的原则	(70)
1. 及时	(70)
2. 微调	(71)
3. 尽量各抒己见	(71)
4. 方法得当	(71)
5. 认真聆听	(71)





6. 感情与理性并重	(71)
7. 强而有力	(72)
四 精于处理人际关系	(72)
第六节 管理能力	(73)
一 必备的管理意识	(73)
1. 经营意识	(73)
2. 革新意识	(73)
3. 客户导向意识	(73)
二 管理目标的确立	(74)
1. 建立一套完整的目标体系	(74)
2. 组织实施	(75)
3. 检查和评价	(75)
4. 确定新的目标, 重新开始循环	(75)
三 善于规划考核	(75)
1. 拟订计划	(75)
2. 制定标准	(76)
3. 绩效考核	(76)
四 团队建设	(77)
五 培养下属	(77)
六 组织能力	(78)
第七节 统筹能力	(78)
一 精于计划	(79)
二 巧于安排	(79)
三 大处着眼, 小处着手	(80)
1. 细心体察	(81)
2. 做到四勤	(81)

第四章 中层管理者的运权艺术

第一节 关于中层管理者的权力问题	(83)
一 中层管理者的权力内涵	(83)
1. 权力是一种责任范围内的支配力量	(83)
2. 权力是权力资源的占有和运用	(84)
3. 权力是强者的本质	(84)
二 中层管理者所属权力的特性	(84)
1. 强制性	(85)
2. 潜在性	(85)
3. 与职务相关	(85)
三 中层管理者的运权规则	(85)
1. 中层管理者运权的基础	(85)
2. 权力的使用方式	(87)
3. 不要滥用权力	(88)
第二节 中层管理者如何用权	(89)
一 授权	(89)
1. 授权的含义	(89)
2. 授权的原则	(91)
3. 掌握授权的要点	(93)
4. 特定情况下授权的撤回	(95)
二 借权	(95)
1. 借信息权	(96)
2. 借社会影响权	(96)
3. 借人际关系权	(97)
4. 借驾驭权	(97)
三 控权	(100)





1. 宽严相济：给授权者划个圈 (100)
2. 未雨绸缪：避免“亡羊补牢” (100)
3. 权力控制：适时回收权力 (100)

第三节 追求运权的最高境界 (101)

- 一 抓住大事、要事，下放琐事、小事 (101)
- 二 强调工作效果，少制定工作方法 (102)
- 三 细管督查奖惩，粗管具体工作 (102)

第四节 中层管理者用权的误区 (103)

- 一 利用权力进行激励 (103)
- 二 利用权力代替思想工作 (103)
- 三 利用权力争取别人的认同 (103)
- 四 利用权力增加影响 (104)
- 五 滥用权力 (104)

第五章 中层管理者管理团队的艺术

第一节 培养属下的团队意识 (105)

- 一 成功团队的职责 (106)
- 二 成功团队的特点 (106)
- 三 成功团队的标准 (108)
 1. 目标一致 (108)
 2. 目标具体 (108)
 3. 承担责任 (109)
 4. 关系融洽和谐 (109)
 5. 组织精悍，技能互补 (109)
 6. 行动统一，反应迅速 (109)
- 四 创造良好的团队文化 (110)

第二节	为团队注入激情与活力	(111)
一	提高中层管理者的领导艺术	(111)
二	培养团队成员热爱团队的理念	(112)
三	为团队成员创造良好的环境	(112)
第三节	管理团队成员的基本原则	(113)
一	人际关系原则	(113)
二	科学管理原则	(115)
三	扬长避短原则	(116)
四	充分授权原则	(116)
五	以能定级原则	(117)
六	能力互补原则	(117)
七	有效激励原则	(118)
八	关心爱护原则	(118)
第四节	管理团队成员的基本策略	(118)
一	用人以公, 适合己意	(118)
二	分派工作, 因人而异	(119)
三	人尽其才, 各得其所	(121)
四	放心委任, 绝不放任	(123)
五	用人不疑, 密切关系	(124)
第五节	管理团队成员的基本方法	(126)
一	用品德引导员工	(126)
二	用制度约束员工	(128)
三	用权威管理员工	(129)
四	用目标激励员工	(131)
第六节	妥善处理团队冲突	(136)
一	了解引起冲突的原因	(136)
二	化解冲突遵从“人本位”理念	(137)



三 对团队既有矛盾的化解	(142)
1. 处理好与上司的矛盾	(142)
2. 化解与下属的矛盾	(143)
3. 解决下属之间矛盾的技巧	(145)

第七节 创建高效能团队 (147)

一 目标明确	(147)
二 各负其责	(148)
三 强烈参与	(148)
四 真诚合作	(148)
五 畅所欲言	(149)
六 团结互助	(149)
七 互相认同	(150)

第六章 中层管理者提升工作绩效的方法

第一节 制定绩效考核项目 (151)

一 考核的项目要具体	(151)
二 考核的项目要与目标一致	(152)
三 考核的项目要全面	(152)
四 制定切合实际的考核项目	(153)

第二节 为员工设置目标 (154)

第三节 寻求改善工作的新方法 (155)

一 广搜资讯，善用资源	(155)
二 善于解决“事”的问题	(155)
三 善于解决“人”的问题	(156)
四 在学习中探求新方法	(157)

1. 机会与问题同在	(157)
2. 如何产生新点子	(158)
3. 激励部属创造新点子	(158)
五 有效管理时间	(159)
六 推行工作标准化	(161)
七 培养下属快速反应的习惯	(162)

第七章 中层管理者必须处理好的几种关系

第一节 中层管理者如何处理与上级领导的关系 (164)

一 对上级领导忠诚	(164)
二 善于与上级领导沟通交流	(165)
三 了解上级领导的工作作风及性格	(166)
四 了解上级领导的习惯与好恶	(166)
五 了解上级领导对下属的期待	(167)
六 了解上级领导的意图	(167)
七 把握好与不同类型上级领导相处的分寸	(168)
1. 善待平庸的上级领导	(168)
2. 宽待“老爷型”的上级领导	(169)
3. 慎待疑心重的上级领导	(170)
八 与上级领导相处要掌握的原则	(171)
1. 切忌与上司建立私人感情	(171)
2. 不要背叛和攻击上司	(171)
3. 不要让上司认为你的存在是对他的威胁	(172)
4. 勇于承认错误	(172)
5. 摆脱不利于自己的漩涡	(172)
九 端正受到上级批评时的态度	(172)
1. 有则改之，无则加勉	(172)
2. 如需解释要把握好分寸	(173)



3. 不找借口，虚心接受 (174)

第二节 中层管理者如何处理正副职之间的关系 (175)

一 正职对副职应有容人之量 (175)

1. 多理解，勿挑剔 (175)

2. 多支持，勿拆台 (176)

3. 多关心，勿护短 (176)

二 正职要善于掌握借力之术 (176)

1. 明确责任，让副职有事可为 (177)

2. 发扬民主，给副职提供工作空间 (177)

3. 合理放权，激发副职的主动性 (178)

4. 关怀容过，让副职心存感激 (178)

三 副职领导与正职相处的规则 (178)

1. 有所不为定好位 (178)

2. 有所为时不越位 (179)

四 副职领导的行权艺术 (180)

1. 尊重、服从，求信任 (181)

2. 谦虚、协作，求支持 (181)

3. 信任、分权，求信服 (181)

五 副职领导应保持自尊自重 (182)

1. 换位思考，泰然处之 (182)

2. 把握分寸，当好配角 (183)

3. 不论尊卑，心态平和 (183)

4. 推功揽过，赢得人心 (184)

第三节 中层管理者如何处理与同级之间的关系 (184)

一 与同级相处的原则 (184)

1. 互相支持 (184)

2. 互相信任 (185)

3. 搞好团结 (185)

4. 真诚相待 (186)

5. 责权分明 (186)