

XIANDAI ZHONGCENG
DAO PEIXUN
SHOUCE



中层领导实务必备


现代

中层领导 培训手册

张一弛/编著

为中层领导解决各类实务疑难提供最有效的方法

不论你是党政组织序列中的正副处长、科长、主任、书记，还是在管理组织序列中负责生产、技术、营销、财务、人事或公关等职能部门的主管，你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。

 中国纺织出版社

XIANDAI ZHONGCENG
LINGDAO PEIXUN
SHOUCE



医药学院 610 2 12016789


中层领导实务必备

现代

中层领导 培训手册

张一弛/编著

为中层领导解决各类实务疑难提供最有效的方法

 中国纺织出版社

内 容 提 要

中层领导是组织序列中的中坚力量,不管是企业组织,还是行政组织,要想稳步发展和壮大,就必须努力加强中层领导的队伍建设。中层领导队伍过硬,上级领导才能更省心和更放心,下属的工作才能更好理顺和推进,组织的发展才能更健康 and 更有序。本书根据中层领导的职务特点,全面系统地阐述了中层领导的角色定位、工作职责和工作方法,在中层领导实务方面具有很强的实际指导作用,是现代中层领导必备的案头读本之一。

图书在版编目(CIP)数据

现代中层领导培训手册/张一弛编著. —北京:中国纺织出版社,2011.10

ISBN 978 - 7 - 5064 - 7807 - 6

I. ①现… II. ①张… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 167728 号

策划编辑:李秀英 祝秀森 责任编辑:张冬霞 特约编辑:胥素洁
责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010 — 64168110 传真:010 — 64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2011年10月第1版第1次印刷

开本:700×1000 1/16 印张:19.25

字数:232千字 定价:36.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前 言

随着企事业单位和党政机关改革步伐的不断加快，各行业中层领导的职能也不可避免地要发生一系列相应的变化。职能的变化必然导致工作内容和工作方法的变化——《现代中层领导培训手册》就是为了适应这一变化的客观需要而编写的。

中层领导是组织序列中的中坚力量，兼有领导者与下属的双重身份。作为一级领导者，在带领下属完成本部门工作的同时，也在接受着上级的领导；作为一级下属，在组织完成上级交付的各项工作任务的同时，也在领导着下属的工作。不论是企事业单位，还是党政机关，中层领导人数都具有很大的比例，并且几乎分布在组织系统的每一个领域或方面，独当一面地负责着计划、人事、公关等各个部门的相关事务。平时，人们都习惯地称之为处长、科长、主任、主管等，这些人都属于“中层领导”。

中层领导处在组织序列的夹心饼干中，在“上挤下压”的环境中，如何游刃有余地开展工作的，营造良好的工作环境，处理好方方面面的关系，是每个中层领导都必须面对的现实课题。本书融现代 MBA（工商管理硕士）和 MPA（公共管理硕士）的核心内容于一炉，结合中国改革的实际，全面系统地阐述了现代中层领导的工作特点、职能特征、工作内容和工作方法，其中包括“新官上任”时的亮相艺术，组织工作的技巧，驾驭权力的方法，以及与上级、同级和下属之间相处的艺术等。



现代中层领导培训手册

本书特别注重内容的实用性和方法的指导性，其间穿插大量的经典案例，聚焦疑点，解决难题，很适宜中层领导作为案头工作的必备用书。

作者

2011年8月于北京

目 录

第一章 新任中层领导的开局艺术	(1)
一、新任中层领导的运权艺术	(1)
1. 先树立自己的品牌	(1)
2. 做好第一件事	(2)
3. 合理授权	(3)
4. 首先做好领导者	(4)
5. 掂掇一下手中的权力	(4)
6. 在其位谋其政	(5)
二、新任中层领导的处世艺术	(5)
1. 由制订具体目标向长远发展思路转变	(6)
2. 由执行过程向强调效果转变	(6)
3. 由干事向谋事和用人方面转变	(7)
三、新任中层领导的开局四件事	(8)
1. 抓事——尽快熟悉新业务	(8)
2. 抓难——快刀斩断旧问题	(9)
3. 抓人——迅速理顺人际关系	(10)
4. 抓新——建立工作新格局	(11)
第二章 中层领导上传下达的艺术	(12)
一、了解“下情”，也要吃透“上情”	(12)



1. 按照“上情”理顺“下情”	(12)
2. 顾上和顾下都很重要	(14)
二、与上级领导沟通要有点份量	(16)
1. 与上级沟通交流的准则	(16)
2. 向上级领导传递他关注的信息	(17)
三、向上级汇报工作要讲点技巧	(19)
1. 上级领导满意的汇报方法	(19)
2. 上级领导讨厌的几种汇报方式	(20)
3. 请示汇报中常存在的问题及对策	(21)
四、与下属沟通要讲究方法	(23)
1. 坦诚相见，平等待人	(24)
2. 换位思考，求同存异	(24)
3. 讲究技巧，准确表达	(25)
4. 言外之意，巧妙传递	(26)
5. 沟通障碍，及时化解	(27)
五、对待下属汇报与请示的艺术	(30)
1. 倾听下属汇报的工作要领	(31)
2. 对待下属请示的工作要领	(32)
第三章 中层领导的运权艺术	(33)

一、中层领导运权的最高境界	(33)
1. 能准确统领涉及全局的急事、大事、要事	(33)
2. 强调工作方法、过程对工作效果的服从作用	(34)
3. 严格督查奖惩，粗管具体工作	(34)
二、权力运行规则	(35)
1. 遵循层次管理原则	(35)
2. 别侵权、别越位	(36)

三、授权	(37)
1. 授权的原则	(37)
2. 授权的技巧	(40)
3. 授权的人选	(42)
4. 授权的误区	(45)
四、借权	(46)
1. 借权的方法	(46)
2. 借权的误区	(48)
五、控权	(49)
1. 宽严相济：给授权者画个圈	(49)
2. 恩威并重：让授权者又爱又怕	(50)
3. 未雨绸缪：提前把授权想全面	(50)
4. 场力控制：始终掌控局势	(50)
第四章 中层领导的“拍板”艺术	(52)
一、科学“拍板”的方法	(52)
1. 评优方案，确定目标	(52)
2. 统筹兼顾，优中选优	(53)
3. 不同类型，区别对待	(53)
二、科学“拍板”的程序	(54)
1. 发现问题	(54)
2. 目标确定	(55)
3. 方案拟订	(55)
4. 评估分析	(55)
5. 方案选优	(56)
6. 实施方案	(56)
7. 决策追踪	(57)



三、“拍板”时应注意的问题	(57)
1. 注重第一手材料	(57)
2. 决策论证中的“双向思维”	(58)
3. “议决”与“自决”	(58)
4. 关于决策的第一责任人	(59)
四、“拍板”的误区	(59)
1. 先入为主	(60)
2. 顾忌变化	(60)
3. 求同排异	(61)
4. 晕圈效应	(61)
五、“拍板”失误的补救	(62)
1. 及时消除错误决策带来的负面影响	(62)
2. 深刻反思造成决策失误的主要原因	(63)
3. 提高认识,精心修正和完善原有决策方案	(64)
4. 加强督促,确保新决策全面迅速地执行	(64)

第五章 中层领导的用人艺术..... (66)

一、三类人才的培育方法	(66)
1. 基层管理人员的培训	(67)
2. 专业人员的培训	(67)
3. 普通职员培训	(67)
二、用人的原则	(68)
1. 中层领导用人的基本原则	(68)
2. 不同类型下属的使用方法	(71)

第六章 中层领导与上级相处的艺术	(75)
一、与上级领导交往的原则	(75)
1. 用忠诚求立足	(76)
2. 用诚实求重用	(76)
3. 用顺从求尊重	(76)
二、让上级领导赏识的行为准则	(77)
1. 不在上级面前计较个人得失	(77)
2. 坦然接受上级的责备	(77)
3. 经常向上级讨教	(78)
4. 对上级否决不要耿耿于怀	(78)
5. 经常向上级提出好建议	(78)
6. 同上级交往的时机问题	(78)
三、让上级领导信赖的行为准则	(79)
1. 适时为领导“护驾”	(80)
2. 必要时敢于为领导承担责任	(80)
3. 有能力处理各种麻烦	(81)
4. 学会为上级领导辩护	(81)
5. 充当他人与上级领导之间的缓冲器	(82)
四、与上级领导相处的戒则	(83)
1. 把握住自己不“越位”	(83)
2. 不要轻视上级领导	(85)
3. 不要侵犯上级领导的面子	(86)
4. 不要冲撞上级领导	(88)



第七章 中层领导与不同上级相处的策略..... (90)

- 一、善待平庸上级 (90)
 - 1. 弱将手下做强兵 (91)
 - 2. 期望值要合理 (91)
 - 3. 扶助领导出谋划策 (91)
- 二、宽待“老爷型”上级 (92)
 - 1. 以迂为直，绵里藏针 (92)
 - 2. 为他搭台，请他唱戏 (93)
 - 3. 镇定自如，泰然处之 (93)
- 三、慎待疑心重的上级 (93)
 - 1. 做事小心谨慎 (93)
 - 2. 常汇报，多请示 (94)
 - 3. 善于给疑心重的上级领导释疑 (94)
- 四、对待不同上级的策略 (94)
 - 1. 对待新来的上级领导 (95)
 - 2. 对待高层首脑人物 (96)
 - 3. 对待直属上级领导 (97)
 - 4. 如何对待逆境中的上级领导 (98)
 - 5. 如何对待腐败的上级领导 (99)
 - 6. 如何对待外籍领导 (100)

第八章 中层领导正副职之间相处的艺术 ... (103)

- 一、中层正职的容人艺术 (103)
 - 1. 多理解，少挑剔 (103)
 - 2. 多支持，少拆台 (104)

3. 多关心,少护短	(105)
二、中层正职善用副职的艺术	(105)
1. 明责,副职的积极性能充分发挥	(106)
2. 放手,副职能更好地负起责任	(107)
3. 放心,副职的才干才能被充分激发	(107)
4. 放权,能充分调动副职的创造性	(107)
5. 容过,副职能更加努力工作	(108)
三、中层副职配合正职的艺术	(108)
1. 有所不为定好位	(109)
2. 有所为时别越位	(110)
四、中层副职的行权艺术	(111)
1. 尊重、服从,争得正职的信任	(111)
2. 谦虚、协作,求得其他副职的支持	(112)
3. 信任、分权,赢得下属的信服	(112)
五、中层副职的做人艺术	(113)
1. 在建议不被采纳时要泰然处之	(113)
2. 正职自主的班子里甘当“无能”之人	(114)
3. 在别人有意无意的轻慢中保持心态平静	(114)
4. 在荣誉和赞扬面前主动避之	(115)
第九章 中层领导与同级相处的艺术	(116)
一、与同级相处的原则	(116)
1. 各司其职:支起门面挺起腰	(117)
2. 同舟共济:把宝押进一个篮子里	(117)
3. 及时沟通:别让分歧拖下去	(117)
4. 互相支持:帮忙时要显得慷慨些	(118)
5. 宽以待人:胸中装得下丘壑	(118)



6. 委曲求全：别以为自己高人一头	(118)
7. 减少误会：别让小疙瘩引出大麻烦	(119)
8. 粗中有细：宏观调控，微观搞活	(119)
二、与同级领导相处的忌讳	(119)
1. 随便向同级亮“底牌”	(120)
2. 插手别人的“分担区”	(120)
3. 在同事面前说领导坏话	(120)
4. 传播流言	(120)
5. 颐指气使	(121)
6. 过于张扬	(121)
7. 拉帮结派	(121)
三、与不同类型同级相处的方法	(122)
1. 如何与尖酸刻薄的同级相处	(122)
2. 如何与喜欢挑拨离间的同级相处	(122)
3. 如何与翻脸无情的同级相处	(123)
4. 如何与愤世嫉俗的同级相处	(123)
5. 如何与踌躇满志的同级相处	(123)
6. 如何与心胸狭窄的同级相处	(124)
7. 如何与城府较深的同级相处	(124)
8. 如何与对自己有意见的同级相处	(125)
9. 如何与功利型的同级相处	(126)
10. 如何与虚伪高傲的同级相处	(127)
11. 如何与恶意攻击你的同级相处	(127)
12. 如何与排挤你的同级相处	(128)
第十章 中层领导与下相处相处的艺术	(130)
一、中层领导与下相处相处的原则	(130)

1. 增强服务意识	(130)
2. 敢于承认错误	(131)
3. 言而有信	(131)
4. 知人善任	(131)
5. 广开言路	(132)
6. 一视同仁	(132)
二、别吝惜对部属的赞美	(132)
1. 诚心诚意地赞美	(133)
2. 及时准确地赞美	(133)
3. 讲究分寸和方法	(134)
三、要让下属看到希望	(134)
1. 多肯定, 当好家长	(135)
2. 多引导, 当好师长	(135)
3. 多关怀, 当好首长	(136)
四、帮助下属找到工作动力	(137)
1. 不断激发和满足下属的各种正当需求	(137)
2. 唤起下属适度的工作危机感	(138)
3. 为下属提供发挥作用的“舞台”	(138)
五、激发下属潜能的方法	(139)
1. 渗透理念, 轮岗换位	(139)
2. 善于交流, 及时肯定	(139)
3. 稳健授权, 强化责任	(140)
4. 正视现实, 公平相待	(140)
5. 防止怠工, 培训升迁	(141)
六、激励下属士气的方法	(141)
1. 设置有难度的具体目标	(142)
2. 获得高度的目标承诺	(142)
3. 必要时需要鼓劲打气	(143)



4. 进行令人信服的考核评价	(143)
5. 公平对待所有下属	(144)
6. 给部下想要的东西	(144)
7. 展现你的人格魅力	(145)
七、理顺下属情绪的方法	(145)
1. 关注下属的情绪	(146)
2. 尊重下属的意愿	(146)
3. 疏导下属的情绪	(147)
八、医治人心涣散的秘药良方	(148)
1. 重在调查研究	(148)
2. 摸清涣散根源	(148)
3. 选准突破口	(149)
4. 完善规章制度	(149)
5. 人心涣散时的民主与决策	(150)
6. 率先垂范	(150)
第十一章 中层领导管理下属的艺术	(151)
一、处理管人难题的技巧	(151)
1. 如何对待下属的抵制情绪	(151)
2. 如何对待过去的冲击波	(152)
3. 如何对待下属使用暗语	(152)
4. 如何对待下属翻“旧账”	(153)
5. 如何对待下属越俎代庖	(153)
6. 如何对待高科技弄权者	(154)
7. 如何对待员工缺乏责任感	(154)
8. 如何对待员工经常迟到	(155)
9. 如何对待员工上班时间办私事	(156)

10. 如何对待员工提出的不可行建议	(156)
11. 如何对待爱辞职的员工	(157)
12. 如何对待下属的“老毛病”	(157)
13. 下属工作不力该怎么办	(160)
14. 下属越级沟通怎么办	(161)
二、管理不同下属的方法	(162)
1. 怎样管理老资格下属	(162)
2. 怎样管理原来是你上级的下属	(165)
3. 怎样管理傲气十足的下属	(167)
4. 怎样管理自私自利的下属	(168)
5. 怎样管理封闭型的下属	(169)
6. 怎样管理犯错误的下属	(169)
7. 怎样管理知识型下属	(171)
8. 怎样管理不服从领导的下属	(175)
第十二章 中层领导驾驭矛盾的艺术	(178)
一、处理与下属之间矛盾的方法	(178)
1. 合理授权,把矛盾化解在下级	(178)
2. 寻求支持,借助上级力量解决矛盾	(179)
二、学会处理与上级领导的矛盾	(181)
1. 与上级领导产生误解的原因	(181)
2. 怎样应付上级领导发火	(184)
3. 怎样才能不被上级领导轻视	(186)
4. 怎样面对上级领导的冷落	(186)
5. 怎样化解与上级领导的分歧	(189)
三、面对上级领导间矛盾的心态	(191)
1. 要公平公正,忌有亲有疏	(191)



2. 要“超然事外”，忌卷入是非	(192)
3. 要巧妙沟通，忌隔岸观火	(192)
4. 要善于补事，忌添油加醋	(193)
四、解决同级之间矛盾的技巧	(194)
1. 要胸怀坦荡，积极化解	(194)
2. 要主动沟通，避免僵局	(195)
3. 要适时制怒，调节情绪	(196)
4. 要相逢一笑，泯去纠纷	(196)
5. 要三思而行，保持冷静	(197)
6. 要委曲求全，以理服人	(197)
五、中层班子成员相处的技巧	(198)
1. 找准影响班子团结的“摩擦点”	(198)
2. 互有成见的班子成员之间如何共事	(201)
六、处理与下属之间矛盾的艺术	(204)
1. 把矛盾消灭在萌芽状态	(204)
2. 允许下属尽情发泄	(205)
3. 多一些宽容	(205)
4. 战胜自己的不良倾向	(206)
5. 相衡适度，适时回击	(206)
七、处理下属之间矛盾的技巧	(206)
1. 采取让双方回避的方法化解矛盾	(207)
2. 采取双方分离的办法化解矛盾	(208)
3. 采取折中的方法化解矛盾	(208)
4. 采取“杀鸡儆猴”的方法化解矛盾	(209)
 第十三章 中层领导协调冲突的艺术	 (210)
一、学会处理与上级领导间的冲突	 (210)