

ZUIHAO DE ZHONGCENG LINGDAO

Zuozuihaode
zhongcenglingdao

全面提升中层领导
综合能力的快速读本

做最好的 中层领导

张立光◎编著

教你如何做一名出色的中层领导

 中国纺织出版社



QIJIHAO DE ZHONGJINGCENG LINGDAO

中国企业管理
案例与经验

做最好的 中层领导

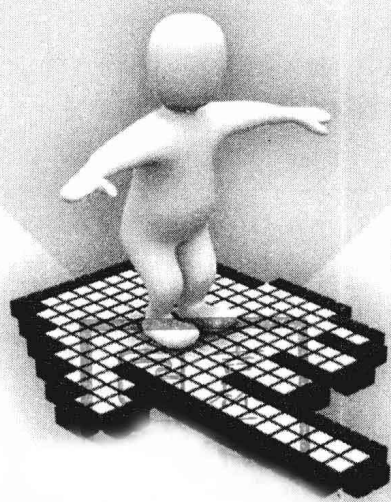
陈永宏 著

中国企业管理案例与经验

中国企业管理案例与经验

Zuozuihaode
zhongcenglingdao

做最好的 中层领导



张立光 ©编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书是作者结合自身工作经验并参阅大量相关书籍精心编写而成。其特点是:涵盖范围广,兼具实用性和指导性,非常注重细节,书中各种解决问题的方法和经验是作者工作切身感悟的总结与提炼。相信读者能从本书中得到有益的启示,甚至可以轻松地套用书中的一些具体做法,从而使自己的工作更有成效。不论是怎样的一位中层领导,只要你试图让自己成为一个优秀的领导者,本书都能给你提供帮助,使你少走弯路,尽快踏上一个更高的台阶。

图书在版编目(CIP)数据

做最好的中层领导/张立光编著 —北京:中国纺织出版社, 2011.11

ISBN 978 - 7 - 5064 - 7434 - 4

I. ①做… II. ①张… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 060256 号

策划编辑:李秀英 黄磊 责任编辑:李春梅 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

香河县宏润印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2011年11月第1版第1次印刷

开本:700×1000 1/16 印张:19.5

字数:306千字 定价:35.00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

中层领导不仅担负着上传下达、左右疏通的任务，而且还需要凝聚人心、提高效率、搞好内部管理、圆满完成各项工作任务，其难度自然可想而知。

有人常讲，看一位中层领导有没有水平，关键是看其面临棘手问题和危机问题时的处理手段和结果。此话当然有其道理存在，但并非是最好的道理，也不是最高的道理。

有一个故事说，神医华佗最擅长诊治疑难杂症，不论如何棘手，在他那里都可能手到病除。而华佗却说，自己虽有这样的本事，却不如自己的兄长。因为他的兄长最拿手的是防患于未然，不等疑难杂症形成就彻底解决了。显然，人们最爱欣赏华佗扶大厦于将倾的手段，而对其兄长未雨绸缪、解决问题于萌芽状态的境界，就有些隔膜了。

老子也早就说过，大道非常平坦，而人们却喜欢走坑坑坎坎的小路。另有名言讲，凡事预则立，不预则废。所以要做最好的中层领导，最重要的就是领悟和把握中层领导之道，以大道统御一切，然后才能有上下畅通、左右逢源的如意境界；而不是陷入头痛医头、脚痛医脚，使自己处于手忙脚乱、疲于应付的尴尬境地。

是的，光凭良好的主观愿望，是做不好中层领导的。要做最好的中层领导，首先应该锻造自己高屋建瓴、俯视全局的心胸与视野；也就是先有成竹在胸，然后才好画竹子。

还不仅如此，有了高超的境界，才能在这个瞬息万变、眼花缭乱的时代，谈到对细节的把握。那时，每一个细节才能跃然在目；融会贯通的人，才会有恰到好处的处事技巧和预期效果。

当然，中层领导要面对方方面面、千头万绪的关系与工作。所

以，本书不仅注重传道，而且也不能不传术。以道为主，道术并重，也就成了本书的特点。

衷心希望每一位读者都能有所领悟，有所收获，在工作中成为最好的中层领导，早日达于风生水起、游刃有余之境界。

编者

2011 年 4 月

◎

做最好的

中层领导

目 录

第一章 良好的开端是成功的一半

◎

目
录

1. 知己知彼，找准定位	/2/
要知道自己为什么被提拔	/2/
视野要跟着身份一起变	/5/
明确知晓管理层的期望	/6/
对下属的期望负责	/7/
怎样对待前任领导	/8/
 2. 搞好包装，然后出场	 /10/
第一次亮相就要成功	/10/
日常着装大有学问	/11/
把握仪态历练的要点	/13/
不可不知的竞选演讲技巧	/15/
演讲时的语言有讲究	/17/
 3. 适应角色，展示魅力	 /20/
新官上任多用眼睛，少用嘴巴	/20/
实现处事方式的三个转变	/22/
恰当地分派工作任务	/24/
惩一儆百，迅速树立权威	/25/

第二章 上传下达是中层领导的重要工作

4. 事业成功，首在沟通 /28/
 - 要一通百通，就要学会沟通 /28/
 - 熟练掌握沟通的几种方式 /30/
 - 既要会听，又要会说 /32/
5. 如何向上级请示汇报 /35/
 - 把请示汇报变成工作常态 /35/
 - 赢得上级满意的汇报方法 /37/
 - 避免不合时宜的汇报方式 /38/
 - 请示汇报中应注意的问题 /39/
6. 如何听取汇报及下达命令 /41/
 - 如何向下属布置工作 /41/
 - 向下属提供必要的信息 /43/
 - 难以明言，不妨暗示 /44/
 - 理解命令，方能执行命令 /45/
 - 发布命令的几点注意事项 /46/
 - 如何消除沟通中的障碍 /47/

第三章 没有效力就没有权力

7. 遵循集权与分权的原则 /54/
 - 层级幅度适度原则 /54/
 - 针对实际变通原则 /55/
 - 恪守知人善任原则 /55/

无为有为结合原则	/56/
权责平等制衡原则	/57/
8. 掌握集权与分权的方法	/58/
分权与集权应相辅相成	/58/
必要时必须行使强制权	/60/
权力要在制衡中运行	/60/
9. 精通授权与控权的艺术	/62/
坚持授权的 11 条原则	/62/
谙熟授权的 4 种方法	/65/
把握授权的 10 大要点	/66/
可以授权的 12 种人	/68/
识别授权的 2 个误区	/71/
学会控权的 6 项技巧	/72/
10. 直达行使权力的最高境界	/74/
有为抓大事，无为对小事	/74/
多注重效果，少计较过程	/75/
督查奖惩上着力，具体工作上放手	/75/



第四章 确保决策的正确和落实

11. 了解决策的基本要求	/78/
正反兼听，集思广益	/78/
谋之贵众，断之贵独	/78/
详思细虑，可防失手	/79/
落实决策，重在力行	/79/

12. 熟悉决策的通用程序	/81/
问题就是机会	/81/
确立决策目标	/83/
拟订可行性方案	/85/
分析方案	/85/
优选方案	/87/
反馈调节的方式	/87/
 13. 决策时应注意的问题	 /90/
决策类型不同，思考原则不同	/90/
出台重大决策，先要搞好内部协调	/90/
注意综合考量，争取整体优化	/91/
别让假信息云遮雾罩	/91/
坚持双向思维，保证决策完善可行	/92/
决策一旦确定，不要轻易变更	/93/
开阔视野，广开言路	/93/
 14. 如何弥补决策失误	 /94/
及时消除错误决策的负面影响	/94/
深刻反思决策失误的原因	/95/
精心修正原有的决策方案	/95/
督察指导决策全面迅速执行	/96/

第五章 既要善选人才，又要善用人才

15. 如何选拔和使用人才	/98/
确定面试的目标及形式	/98/
优秀人才应具备的条件	/99/
选拔优秀人才的原则	/102/
选拔优秀下属的途径	/104/
使用人才的基本原则	/105/
留住优秀下属的方法	/107/
16. 如何对下属进行培训	/110/
不同类别人才的培训	/110/
树立下属的自信心	/111/
激发下属的创造力	/112/
培育下属的团队意识	/114/
培养下属重视细节的习惯	/116/
强化下属的纪律性	/117/

◎

目
录

第六章 正副职间融洽共事的窍门

17. 中层正职如何对待副职	/120/
体贴包容，理解副职工作	/120/
推功揽过，支持副职工作	/120/
推己及人，关心副职工作	/121/
18. 中层正职如何善用副职	/122/
明确责任，充分发挥副职的积极性	/122/
放开手脚，让副职更好地负起责任	/123/

- 抓大放小，使副职的才干得到最大激发 /123/
适当放权，以充分调动副职的创造性 /124/
宽容过失，以使副职心存感激 /124/

19. 中层副职如何配合正职 /125/

- 找准位置，赢得正职信任 /125/
敢于负责，做好本职工作 /126/
胸怀大局，注意横向协调 /126/

20. 中层副职应有良好的心态 /127/

- 以坦然心对待自己的意见被否决 /127/
以平静心面对别人的轻慢 /127/

第七章 与同级间和谐共处的窍门

21. 中层领导与同级共处的原则 /130/

- 精诚所至，金石为开 /130/
欣然补台，积极配合 /131/
见贤思齐，虚心学习 /131/
自尊尊人，助人为乐 /132/
谦忍克己，顾全大局 /133/
分清职责，及时沟通 /134/

22. 中层领导与同级共处的技巧 /135/

- 和谐融洽相处的基础 /135/
与同级谈话有技巧 /136/
关键时刻应雪中送炭 /136/
人人都需要真诚的赞美 /137/

23. 中层领导与不同类型同级共处的策略	/138/
与自命清高的同级领导相处时	/138/
与刻薄尖酸的同级领导相处时	/139/
与好奇心强的同级领导相处时	/140/
与嫉贤妒能的同级领导相处时	/141/
与拨弄是非的同级领导相处时	/143/
与爱打“小报告”的同级领导相处时	/144/
与心思细密的同级领导相处时	/146/
与排挤自己的同级领导相处时	/147/
与自私自利的同级领导相处时	/148/
与同自己有矛盾的同级领导相处时	/150/

第八章 与下级间协同成事的窍门

24. 坚持与下级协同的原则	/152/
以尊重赢得尊重	/152/
保持与下属交往的距离感	/153/
身先士卒，以身作则	/155/
言行一致，一诺千金	/156/
用好心情感染下属	/157/
25. 中层领导如何关心下属	/159/
排解下属的后顾之忧	/159/
把关心落实到行动中	/161/
多奉献你的爱心	/162/
记住下属的名字	/163/
为下属创造良好的工作环境	/165/

26. 男性中层领导如何与女下属相处 /167/

- 不要轻易去女性下属家里 /167/
- 在办公室谈工作宜避嫌 /168/
- 在公共场合更应保持距离 /169/
- 应与女下属保持合适的距离 /169/
- 避免滋生绯闻 /170/
- 不单独与女下属娱乐或就餐 /171/
- 不可忽视女下属的打扮问题 /172/

27. 女性中层领导如何与下属相处 /173/

- 女性中层领导要讲究人情味 /173/
- 女性中层领导应“婉转”征服下属 /174/
- 剖析部分男性不愿跟随女性中层领导的原因 /174/
- 女性中层领导如何管理男下属 /175/
- 女性中层领导与女下属相处应注意的问题 /177/
- 女性中层领导与女下属相处的技巧 /178/

第九章 不同的人与事，不同的管理技巧

28. 中层领导如何处理特殊问题 /182/

- 怎样对待下属提出加薪要求 /182/
- 怎样对待下属不服从命令 /183/
- 怎样对待下属工作不力 /184/
- 怎样对待下属上班时间办私事 /185/
- 怎样对待下属提出不可行建议 /186/
- 怎样对待下属盗用公物 /186/
- 怎样对待优秀下属提出辞职 /188/

29. 中层领导如何管理不同下属	/190/
如何管理老资格下属	/190/
如何管理年轻下属	/192/
如何管理有背景的下属	/193/
如何管理“刺儿头”下属	/194/
如何管理有家庭问题的下属	/196/
如何管理过于自私的下属	/197/
如何管理爱奉承上司的下属	/198/
如何管理“老上级”下属	/199/
如何管理业绩平平的下属	/201/
如何管理不喜欢你的下属	/203/
如何管理鲁莽轻率的下属	/204/

◎

目
录

第十章 好下属是表扬出来的

30. 中层领导怎样激励下属	/208/
遵循激励下属的原则	/208/
掌握激励下属的手段	/211/
熟悉激励下属的技巧	/214/
查找激励无效的原因	/215/
31. 中层领导怎样表扬下属	/218/
表扬的重要性	/218/
坚持表扬下属的原则	/219/
熟悉表扬下属的方法	/222/

第十一章 怎样对待和运用批评

32. 对待批评的正确态度 /226/

对待上级的批评：欣然接受，沟通解释 /226/

对待下属的批评：有则改之，无则加勉 /228/

33. 开展批评的不同方式 /229/

批评上级：宜迂回婉转，巧妙点醒 /229/

批评同级：宜心平气和，发自肺腑 /230/

批评下属：宜循循善诱，情理并重 /233/

34. 批评下属的注意事项 /234/

批评下属应遵循的原则 /234/

批评下属应掌握的方法 /237/

批评下属的最佳时机 /239/

批评要注重善后进行 /240/

批评最好私下里进行 /241/

批评要讲究因人而异 /242/

自己都做不到，就不要强求别人 /244/

表扬少数就是批评多数 /245/

杜绝家庭式的批评指责 /246/

第十二章 巧妙恰当处理各种矛盾冲突

35. 正确面对与处理各种矛盾冲突 /250/

矛盾冲突的类型及成因 /250/

解决矛盾冲突的基本要求 /252/

处理矛盾冲突的具体方法 /254/

处理矛盾冲突的若干技巧	/258/
36. 策略化解与上级领导之间的矛盾冲突	/261/
处理与上级矛盾冲突的策略	/261/
怎样消除与上级之间的隔阂	/263/
如何统一与上级领导的分歧	/264/
怎样面对相互冲突的命令	/265/
37. 主动消除中层领导之间的矛盾冲突	/268/
中层领导之间发生矛盾的 11 种原因	/268/
处理中层领导之间矛盾的 9 条原则	/271/
处理中层领导之间矛盾的 19 种方法	/273/
处理中层领导之间矛盾的 4 个注意事项	/277/
38. 积极处理与下属之间的矛盾冲突	/279/
解决与下属之间矛盾冲突的方法	/279/
以平静之心面对下属的背后议论	/281/
妥善处理与下属发生的意见分歧	/282/
正确处理下属打小报告的问题	/283/
理智而勇敢地面对下属的正面攻击	/284/
如何缓解与下属的矛盾冲突	/285/
39. 妥善处理下属之间的矛盾冲突	/287/
端正处理矛盾冲突的态度	/287/
把握处理矛盾冲突的方法	/288/
善用处理矛盾冲突的策略	/290/
处理矛盾冲突时的注意事项	/291/
参考文献	/295/