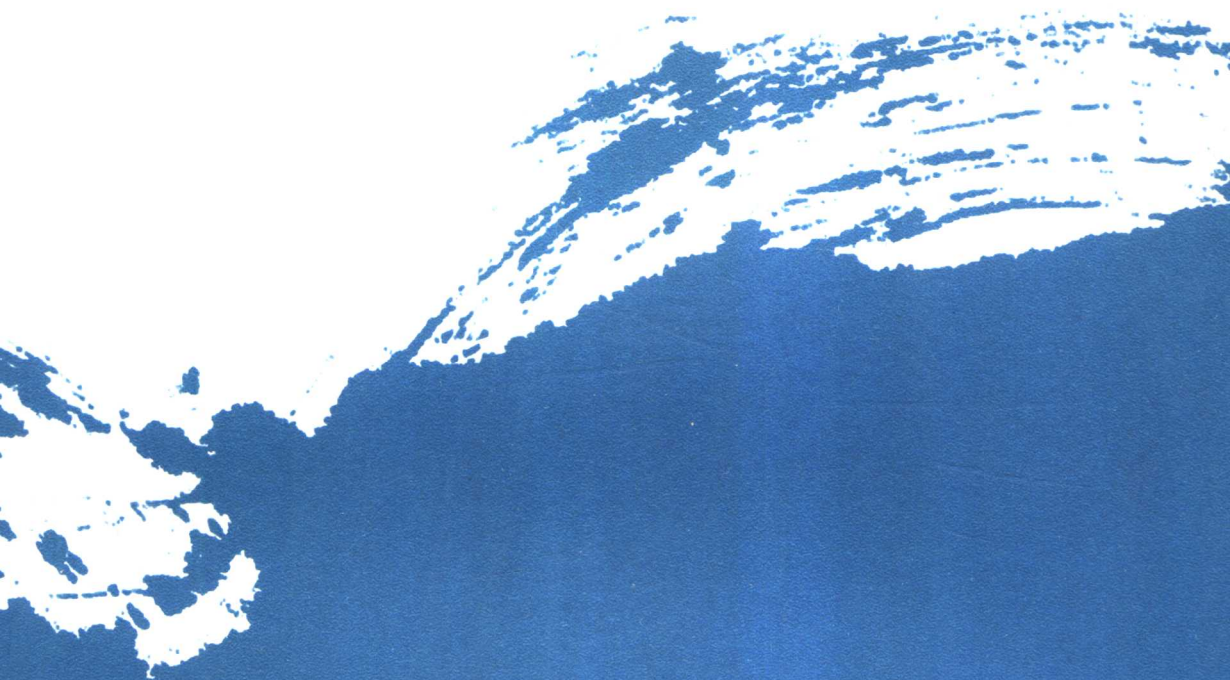


中层领导管理

培训手册

ZHONGCENGLINGDAO
GUANLIPEIXUNSHOUCE
杨怀恩 主编



中层领导管理

培训手册

ZHONGCENGLINGDAO
GUANLIPEIXUNSHOUCE

杨怀恩 主编

图书在版编目(CIP)数据

中层领导管理培训手册 / 杨怀恩主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2007.1

(中层领导执行力提升丛书)

ISBN 978-7-80169-951-0

I. 中... II. 杨... III. 企业领导学—手册

IV. F272.91-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第161505号

中层领导
执行力提升丛书

中层领导
管理培训
手册

杨怀恩
主编

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条24号 青蓝大厦11层
邮政编码	100007
电话	(010)68320825(发行部) (010)68320422(编辑部) (010)88361317(邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京鑫海达印刷有限公司
开本	787×1092 1/16
版次	2007年1月第1版
印次	2007年1月第1次印刷
印张	12.5
字数	173千字
印数	1~8000册
定价	25.00元
书号	ISBN 978-7-80169-951-0

版权所有 侵权必究



杨怀恩，男，1956年出生于中国山西，太原理工大学机械制造专业毕业，研究生学历，教授。曾担任大学团委副书记，系党总支书记、政府副区长、党委副书记、纪检委书记，现任山西广播电视大学校长。

广博的理论知识，务实的工作精神，在平凡的工作中追求系统的联系，汇点滴而成江河，积累和沉淀了丰富的管理经验和卓越的领导才能，并熟练地运用到工作当中。

主要作品《中国远程教育》、《党政干部学习读本》、《大学生就业指导》、《家庭婚姻法》，获得了大家的一致好评，并起到了实际的指导作用。

责任编辑：林晓靖 封面设计：熊志燕

前 言

中层领导几乎存在于各个组织里，不论是党政机关，还是企事业单位，在组织系统的各个领域里都有分布，其权力不是很大，但他们却是组织的骨干，承担着承上启下、上通下达的重任。可组织里的管理工作不是那么好做：大事、小事、急事、上司的事、下属的事、客户的事等，每件都不省心。如果工作做得好，就能有力地保障、促进组织的正常运营和稳健发展，自己也会得到上司的赞赏和下属的尊重；如果工作没有做好，就会给组织的正常运营带来阻力，自己也会变成“三明治”，两头受气。

这些，对于那些没有扎实的管理基础的中层领导而言，要想做得让上司赞赏、下属满意，就没有那么容易了。据统计显示，目前，80%的中层领导都非管理科班出身，也没有接受过较为系统的管理知识和技能教育培训，大部分都是由业务能手或技术骨干提拔晋升上来的。他们凭经验、感觉、模仿和参悟等方式自学成才，摸着石头过河。很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中常常缺乏规范性和创造性。

“中层领导执行力提升”丛书就是为帮助这些非管理科班出身但又有上进心，关注自己的职业素质和管理水平，渴望能够通过学习和实践来提升自己，期望更有能力承担起组织赋予的重任，同时也使得自己的职业道路更加顺畅的中层领导而设置。

“中层领导执行力提升”丛书包括《中层领导管理培训手册》、《中层领导执行力提升训练》、《中层领导工作效率手册》、《中层领导管理测评与考核》四册。

《中层领导管理培训手册》一书系统介绍了中层领导必备的决策能力、选才能力、用人能力、管人能力、授权能力、激励能力、表达能力、沟通能



力、协调能力、晋升能力等基本能力，以供中层领导参考和学习，提升自己的管理能力和水平。

《中层领导执行力提升训练》一书从中层领导角色认知及工作任务着手，介绍中层领导目标管理能力、问题解决能力、情境领导能力、人际沟通能力、授权能力、督导下属执行任务、提升自己与下属及团队工作效率能力的提升训练等多方面进行详细的讲解。

《中层领导工作效率手册》一书就中层领导工作效率提升所需的：树立高效意识、确定有效目标、合理安排工作、巧妙支配时间、创建高效团队、运用高效因素等方法、技能进行阐述。让中层领导在激烈的竞争中，运用效率提高来增强职场的战斗力，让自己在工作中“攻无不克，战无不胜”。

《中层领导管理测评与考核》一书以达成中层领导的任职资格（角色及任务、素质要求、行为标准）为中心，详细解说中层领导如何对自己的领导能力、目标设定与执行能力、问题解决能力、工作执行能力、下属管理能力进行自我测评并就弱项提出进行改进的建议，还针对中层领导在任何组织中都必须面临的考核，告诉他们如何轻松应对，并提供一系列工作中具体事务管理的核查清单。

本套丛书将协助您做一个更有条理，更能切实执行、解决问题的中层领导。目录上所列的就是所讨论的主题，但不必按其所列顺序的次序依次读完，您可以在遇到管理执行困扰的时候就回头翻检，最好是把它们放在手边，当“工具”使用！

本套书在编写过程中，以下同事和朋友提供了大量的资料并参与了部分章节的编写工作，在此深表感谢！这些同事和朋友是卫玉玺、王生平、王淑艳、杨春、李建军、李晨辉、李明奎、刘珍、刘建生、刘鹏生、刘吉凤、杨月进、武亮、常永翔、解振阳、赵永秀、赵惠敏、滕宝红。

作者

2007年1月



目 录

第一章 中层领导决策能力

第一节 日常决策能力	2
一、决策基本要求	2
二、决策时的步骤	3
第二节 应急决策能力	7
一、应急原则	7
二、应急准备	8
三、应急对策	8
第三节 现场决策能力	10
一、现场决策适用范围	10
二、现场决策缺陷	11
三、现场决策艺术	11
相关链接	
中层领导要作出有效决策	13

第二章 中层领导选才能力

第一节 了解选才要求	18
一、扬长避短识人才	18
二、以内在潜能辨才	18
三、识人选才的方法	19
第二节 确定选才标准	21
一、挑选人才标准	21
二、挑选人才原则	22
三、挑选人才条件	23



第三节 掌握选才步骤	26
一、选才前的准备工作	26
二、选择选拔渠道和方法	27
三、进行简历筛选	27
四、进行面谈准备	28
五、面试中注意要点	30
六、作出初步录用决定	31

相关链接

中层领导选人识人“四忌”	33
--------------------	----

第三章 中层领导用人能力

第一节 因事用人能力	36
一、能职匹配，才尽其用	36
二、人事相符，因事设人	38
三、综合互补，倍出效益	39
四、金鞍宝马，始得其所	42

第二节 因才用人能力	44
一、因才用人的原则	44
二、因才用人的注意事项	45
三、因才用人的艺术	47

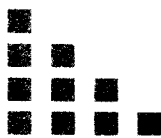
第三节 搭配用人能力	50
一、搭配用人的意义	50
二、搭配用人的方法	51

相关链接

中层领导应具备的用人观	54
-------------------	----

第四章 中层领导管人能力

第一节 有效培训下属	58
一、通过岗前培训	58
二、通过在职培训	60



第二节 常用管人技巧	63
一、不要用命令“镇压”下属	63
二、该宽就要宽，该严就要严	64
三、不要频繁地纠正下属的错误	64
四、批评下属注意事项	65
五、让顽固的下属不再顽固	68
六、不让帮派势力牵制	68
七、解聘时的技巧	69
相关链接	
中层领导管理下属的艺术	70

第五章 中层领导授权能力

第一节 进行授权准备	74
一、授权的人选准备	74
二、授权的心理准备	75
三、授权的事项准备	77
四、授权前注意的问题	79
第二节 防止授权失控	81
一、授权失控的概念	81
二、下属越权的表现	81
三、防止授权失控的办法	82
四、授权失效纠正	83
第三节 实施充分授权	85
一、充分沟通	85
二、传达目标	85
三、提供资信	86
四、设定履行标准	86
五、提供职权	87
六、提供支援	88
相关链接	
中层领导授权中的禁忌	90



第六章 中层领导激励能力

第一节 激励常用方法	96
一、薪资激励	96
二、奖金激励	96
三、工作激励	97
四、支持激励	97
五、关怀激励	98
六、竞争激励	98
七、强化激励	98
第二节 影响激励因素	99
一、影响下属个性的因素	99
二、了解人的五种基本需求	99
第三节 激发下属潜能	102
一、尽可能满足需求	102
二、善于运用激将法	103
三、端平“一碗水”，有效驾驭全局	104
四、热爱工作、关心下属	104
五、善于规划可及的远景	104

相关链接

中层领导有效激励下属的方法	106
---------------------	-----

第七章 中层领导表达能力

第一节 口头表达能力	110
一、明确提问的能力	110
二、掌握倾听的能力	111
三、擅长回答的能力	113
四、语言表达的能力	114
第二节 书面表达能力	116
一、作文先做人	116
二、写作的准备	117
三、多读多练	117

第三节 肢体表达能力	119
一、手势语言能力	119
二、面部语言能力	119
三、眼神语言能力	120
四、身姿语言能力	120
五、服饰语言能力	120

相关链接

中层领导竞争上岗演讲稿范本(节选)	122
-------------------------	-----

第八章 中层领导沟通能力

第一节 与上级沟通能力	126
一、与上级沟通的原则	126
二、与上级进行信息沟通的艺术	127
三、向上级汇报的技巧	128
第二节 与同级沟通能力	131
一、处理好同级关系的原则	131
二、处理好同级关系的语言艺术	132
第三节 与下属沟通能力	137
一、在下属面前树立威信	137
二、与下属建立信赖关系	140

相关链接

中层领导成功沟通六要素	146
-------------------	-----

第九章 中层领导协调能力

第一节 协调部门冲突	150
一、部门关系协调处理原则	150
二、部门冲突协调处理方法	151
第二节 协调下属冲突	153
一、下属冲突的原因分析	153
二、下属冲突的协调解决方法	154
三、下属冲突的调解步骤	156



第三节 协调自身冲突	158
一、自身与下属冲突处理原则	158
二、自身与下属冲突处理艺术	159

相关链接

中层领导解决冲突的协调办法	162
---------------------	-----

第十章 中层领导晋升能力

第一节 规划晋升步骤	166
------------------	-----

一、熟悉自身工作	166
二、确定晋升目标	167
三、实现晋升目标	167

第二节 熟悉晋升途径	168
------------------	-----

一、上级任命	168
二、群众选举	169
三、自荐晋升	170
四、招聘录用	171
五、推荐晋升	171
六、考试晋升	172

第三节 把握晋升机会	173
------------------	-----

一、善于争取晋升机会	173
二、善于利用晋升机会	175
三、善于创造晋升机会	176

第四节 晋升竞争获胜能力	178
--------------------	-----

一、正确看待晋升之争	178
二、掌握晋升技巧	179
三、得到上级提升的策略	181
四、要善于推荐自己	182
五、正视晋升中的失败	184

相关链接

容易得到晋升的几种人	185
------------------	-----

主要参考文献	190
--------------	-----





第一章

中层领导决策能力

第一节 日常决策能力

一、决策基本要求

中层领导决策能力的基本要求表现在四个方面，即“众谋、独断、详虑、力行”，它是中层领导素质的综合反映和集中体现。因此，在领导实践中，必须加强修养和锻炼。

1. 众谋

众谋就是要体现决策民主化这一原则，不仅保证中层领导决策的正确性、有效性，也是让下属参政议政，发挥其积极性和创造性的重要途径。在现代社会活动高度群体化的今天，“多谋善断”也不能只靠一个人去完成，而是要靠组织成员集思广益，专家“智囊”参与的过程来完成。

任何决策都不是在“众口一调”的求同思维中得到的，而是在众说纷纭的思维碰撞中作出正确判断和选择的。因此，凡是重大决策，应建立决策对抗程序，有意寻找否定决策方案的材料，把潜在的矛盾和可能产生的矛盾充分地揭发出来，使决策方案在作肯定证明的同时，也作否定证明。

2. 独断

独断，是中层领导决策的集中原则。一个目标决策的过程，要伴随着民主和独断的交替进行，而中层领导的独断力在决策中起着“一锤定音”的关键作用。如果一个中层领导，只知道“谋之贵众”，而不懂得“断之贵独”；只知道实施民主程序的重要，而不懂得发挥领导决断权威的重要，那将是一个不清醒的中层领导。

中层领导的“独断”能力，不光表现于一种风格和作风，而是一种胆识和求实的勇气。现代领导工作，“谋”是专家智囊、组织成员智慧的群体活动；“断”是领导者本身的主要职能，也是决策的责任原则。因此要求中层领导决策从“凑议”转变为“审议”。



3. 详虑

详虑，是决策的优化原则和可行性原则。要多次反复研究、比较和综合思考，才能作出比较恰当的反映。现代决策是在各种方案中的优化选择。为此，中层领导要重视专家在决策中的作用，并采取正确的态度。

详虑，需要大智大勇。放弃眼前利益，以求长远的发展；牺牲局部利益，以求全局的发展。有效中层领导的成功，来自利害的取舍和对机会选择的智慧和勇气。

4. 力行

力行是决策的效益原则，是决策与执行之间的关键性转化。经过众谋、详虑之后的决策，能否达到预期的效果和目标，重在力行。再好的纲领或政策，只有实际的行动才能产生效益。

力行是科学决策全过程的一个重要组成部分。决策一旦作出，就要坚决执行。此时中层领导的任何犹豫和动摇，都会产生严重的不良后果，甚至导致全局的失败。作出决策不容易，实施决策则更难。

二、决策时的步骤

在了解了决策的基本要求后，在决策前应在心里多问几个为什么，行不行？

序号	问题	解答
1	这项决策必须由自己来做吗	当一项决策摆在中层领导面前时，他首先所要考虑的是这项决策所涉及的职权范围和限制因素，然后才能分辨出该由谁来做决定
2	这项决定值得自己做吗	做任何决定，首先必须考虑决定的价值。鉴别一项决定有没有价值的最好办法，是反问一句：“假如这个问题不解决，将会出现什么后果？”这样做，就能很快地透视出问题的严重性了
3	必须在什么时候做决定	做决定，时间是一个重要因素，条件不成熟而做决定是冒险的；条件成熟了而拖延不做决定，优势也会转化为劣势

(续表)

4	已经掌握了做决定的必要事实吗	在作出任何决定之前,必须掌握与此有关的、尽可能多的事实和资料,同时也要考虑决定可能带来的后果
5	自己将怎样做决定	作决定应当仔细地衡量各种方案的优劣利弊,掌握亏损和获益的准确数据,从中选择出最优方案

1. 确定目标, 收集事实

决策是对未来活动的抉择和实施。发现和提出问题后,经过五问,明确需要作出新的决策的前提下,紧接着就要确定决策目标。目标一旦确定,中层领导就要责成有关人员或组织通过各种渠道,采用各种手段,广泛地收集有关的信息资料,进行大量的调查研究工作。

2. 检验事实, 拟订方案

收集的事实不一定都准确可靠,也不一定都符合实际情况,需要检验。检验的最好办法是从收集的事实和材料本身去寻找矛盾。自相矛盾的东西,必然存在着真伪之别。检验的另一个办法是注意它的相关性,即看这些事实和资料对中层领导解决问题是否有帮助。如果没有帮助,甚至与解决问题根本不相干,这些事实与资料就没有多大价值。在此基础上,根据决策目标的要求,进行预测,提出可供选择的多种方案,为比较对照提供前提。

3. 多路思考, 评选方案

中层领导在评估方案过程中,应广泛听取各方意见,进行多路思考,形成自己的独立见解和判断。在作出决断时,应排除非理性思考,例如:

(1) 辩解。

自我辩解心理是人们为了减少由于认知不协调所产生的紧张心理状态,而为自己的行为、信念和情感进行辩解的一种心理倾向。辩解心理使中层领导夸大自己选定的方案的优点,缩小其缺点,不愿接收对自己所作的决策的不利信息。只愿听赞同的意见,不愿听反对意见。

(2) 屈从。