

中层领导案头必备读本

中层领导 完全实务手册

ZHONGCENGLINGDAO
WANQUANSHIWUSHOUCE

张一弛 编著

现代中层领导工作实务指导全书

中层领导工作千头万绪，实务性很强，不仅包括对领导目标的规则与设计，对业务进程的推动与指导，对内外关系的沟通与协调，也包括对人、对事、对物的管理与控制。正所谓“麻雀虽小，五脏俱全”。做好中层领导工作，既离不开实践经验的历练，也离不开理论方法的指导。本书就中层领导实务问题进行了全面系统的归纳，并从理论层面剖析毫厘，擘肌分理，条块明晰，不蔓不枝，做到了实务性与指导性的充分结合，科学性与艺术性的融会贯通，是指导中层领导工作实务的案头必备读本。



中国纺织出版社

中层领导 完全实务手册

ZHONGCENGLINGDAO
WANQUANSHIWUSHOUCE



◀ 张一弛/编著 ▶

 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,要想迅速发展和壮大,就必须努力加强中层领导的队伍建设。中层队伍过硬,上面才能更省心和更放心,下面的工作才好理顺和推进,组织的发展才能更健康和更有序。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

中层领导完全实务手册/张一弛编著. —北京:中国纺织出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4184 - 1

I. 中… II. 张… III. 领导学 - 手册 IV. C933 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 151180 号

策划编辑:向连英 特约编辑:邓艳丽 责任印制:初全贵

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

河北省香河县闻泰印刷包装有限公司 各地新华书店经销

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:19.5

字数:270 千字 定价:36.80 元

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4184 - 1/C · 0081

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

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，上面才能更省心和更放心，下面的工作才好理顺和推进，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和剖析，在工作实务方面具有很强的实际指导作用。

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

2006 年 12 月于北京

目 录

◀ 第一章 ▶

中层领导的角色定位

第一节 中层领导的产生与发展	(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 中层领导上任时的开局艺术	(9)
一、找准自己的位置	(9)
二、了解自己的生存空间	(14)
三、新任中层领导踢好头三脚的艺术	(16)
四、新任中层领导开局行权的艺术	(18)

◀ 第二章 ▶

中层领导能力的构成与分解

第一节 决策力	(21)
一、翔实的调研与正确的判断相统一	(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	(28)
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	(40)
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 沟通协调能力	(51)
一、有效协调沟通需要注意的环节	(52)
二、有效协调沟通需要明确的问题	(53)
三、有效协调沟通需要掌握的原则	(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	(56)
六、精于处理人际关系	(59)
七、掌握有效的沟通技巧	(60)
第五节 管理能力	(61)
一、确立管理目标	(61)
二、知人善任	(62)

三、善于规划考核	(63)
四、团队建设	(64)
五、培养下属	(65)
六、专业技能	(65)
七、组织能力	(66)
第六节 统筹能力	(66)
一、精于计划	(67)
二、巧于安排	(67)
三、大处着眼，小处着手	(68)
第七节 语言表达能力	(70)
一、演讲能力	(70)
二、文字表达能力	(71)
三、说服能力	(71)

◀ 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 (81)

- 一、文化水平 (82)
- 二、专业知识 (83)
- 三、努力形成“最佳知识结构” (84)
- 四、重视读“无字书” (86)

第三节 良好的外在形象 (89)

- 一、重视仪容仪表 (90)
- 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 (93)

- 一、责任心 (93)
- 二、忠诚守信 (94)
- 三、信念坚定 (94)
- 四、廉洁自律 (95)
- 五、实事求是 (95)
- 六、积极进取 (96)
- 七、乐观自信 (97)

◀ 第四章 ▶

中层领导必须处理好的几种关系

第一节 中层领导如何处理与上级领导的关系 (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 中层领导如何处理正、副职之间的关系	(110)
一、正职对副职应有容人之量	(111)
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 中层领导如何处理与同级之间的关系	(120)
一、与同级相处的原则	(120)
二、处理同级关系的方式和方法	(124)
三、与不同类型同级领导相处的分寸	(129)
第四节 中层领导如何处理好与下属之间的关系	(134)
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	(136)
三、中层领导与下属相处要有凝聚力	(138)
四、中层领导要善于激发下属潜能	(140)
五、中层领导与下属保持互动沟通	(142)
六、有效激励	(148)
七、管理下属的误区	(156)

◀第五章▶

中层领导的运权艺术

第一节 关于中层领导的权力问题	(161)
一、中层领导的权力内涵	(161)
二、中层领导所属权力的特性	(162)
三、中层领导的运权规则	(163)
第二节 中层领导如何用权	(165)
一、授权	(165)
二、借权	(172)
三、控权	(173)
第三节 追求运权的最高境界	(174)
一、抓住大事、要事，下放琐事、小事	(175)
二、强调工作效果，少制定工作方法	(175)
三、细管督查奖惩，粗管具体工作	(176)
第四节 中层领导用权的误区	(176)
一、利用权力进行激励	(176)
二、利用权力代替思想工作	(177)
三、利用权力争取别人的认同	(177)
四、利用权力增加影响	(177)
五、滥用权力	(177)

第六章

中层领导用人管人艺术

第一节 中层领导用人的基本要领	(179)
一、重才之心	(179)
二、识才之眼	(180)
三、容才之量	(181)
四、举才之德	(181)
五、用才之能	(181)
六、育才之术	(182)
第二节 中层领导用人的基本原则	(182)
一、扬长避短原则	(183)
二、充分授权原则	(183)
三、以能定级原则	(183)
四、能力互补原则	(184)
五、有效激励原则	(184)
六、关心爱护原则	(184)
第三节 中层领导用人的基本方法	(185)
一、用人以公，适合己意	(185)
二、分派工作，因人而异	(186)
三、人尽其才，各得其所	(188)
四、放心委任，却不放任	(190)
五、用人不疑，密切关心	(191)
第四节 中层领导管人的基本策略	(193)
一、广纳人言，专而择用	(193)

二、审慎管人的态度	(193)
三、注意管人的规则	(194)

第五节 中层领导管人的基本方法

一、以德管人	(195)
二、以威管人	(199)
三、以信管人	(205)
四、以权管人	(207)
五、以情管人	(211)

◀第七章▶

中层领导打造高绩效团队的方法

第一节 优秀团队的特征

一、成功团队的职责	(218)
二、成功团队的特点	(219)
三、成功团队的标准	(221)

第二节 为团队注入激情与活力

一、提高中层领导者的领导艺术	(223)
二、培养团队成员热爱团队的理念	(223)
三、为团队成员创造良好的环境	(224)

第三节 促进团队发展

一、了解团队成长规律	(225)
二、学习先进管理方法	(227)
三、创造良好的团队文化	(228)

第四节 妥善处理团队冲突	(229)
一、了解引起冲突的原因	(229)
二、化解冲突遵从“人本位”理念	(230)

◀ 第八章 ▶

中层领导管理员工的艺术

第一节 员工管理的原则	(235)
一、人际关系原则	(235)
二、科学管理原则	(237)
三、团队设计原则	(239)
第二节 员工管理方法	(242)
一、用品德引导员工	(242)
二、用制度约束员工	(244)
三、用权威管理员工	(246)
四、善于激励	(248)

◀ 第九章 ▶

中层领导处理问题的艺术

第一节 如何理顺“夹板气”	(255)
一、中层领导易遇“夹板气”	(255)
二、怎样免受“夹板气”	(257)

第二节 处理各类矛盾的方法 (258)

- 一、对下属间矛盾的处理方法 (258)
- 二、与上级之间矛盾的处理方法 (261)
- 三、与同级之间矛盾的处理方法 (267)
- 四、怎样对待单位里的“政敌” (269)

第三节 如何巩固已取得的地位优势 (272)

- 一、显示个人工作能力 (272)
- 二、成为信息网络的一个组成部分 (273)
- 三、建立个人支持网络 (273)

◀ 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 (275)

- 一、与上级领导唱对台戏 (275)
- 二、知晓领导过多的秘密 (277)
- 三、与领导争功 (277)
- 四、恣意越位 (278)
- 五、只注意与一个顶头上级处关系 (279)

第二节 开展管理工作的戒则 (279)

- 一、事必躬亲 (280)
- 二、易被蒙骗 (280)
- 三、滥用权力 (283)
- 四、朝令夕改 (284)
- 五、不善倾听 (284)

第十一章

中层领导必须掌握的晋升规则

第一节 熟悉组织升职的规程	(287)
一、推荐委任	(287)
二、考试录用	(288)
三、群众选举	(288)
四、民意测验	(289)
第二节 了解你在上级领导心目中的地位	(289)
一、你的上级领导是否赏识你	(289)
二、你在组织里是否参加了一些重要项目	(290)
三、你的上级领导是否把你的功劳窃为己有	(290)
四、近来你是否有很多的责任	(291)
第三节 帮上级领导找到给你升职的理由	(291)
一、毛遂自荐提出要求	(291)
二、让上级领导知道你并不是为私利而提升	(292)
三、等待下次晋升机会	(292)
第四节 晋升竞争的退出与避让	(292)
一、不要竞争扬短避长的职位	(293)
二、不过早地卷入晋升竞争	(293)
三、在平庸的上级领导面前，不要与溜须拍马的人竞争	(293)
四、不要和有明显优势的人竞争	(294)
五、以后如有机会不如放弃现在的晋升竞争	(294)
六、不参与陷入明显派系纠纷的晋升竞争	(294)
参考文献	(295)

第一章 中层领导的角色定位

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 中层领导的产生与发展

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。一般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