

真正优秀的中层领导，是那些在管理过程中能够注重细节并应用细节的人



中层领导 必知的106个 管理细节



当代世界出版社

中层领导
必知的106.^个
管理细节

张剑桥 张昌龙 / 编著

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导必知的 106 个管理细节 / 张剑桥, 张昌龙 编著. —
北京: 当代世界出版社, 2011. 4
ISBN 978 - 7 - 5090 - 0708 - 2

I. ①中… II. ①张… ②张… III. ①企业领导学 IV.
①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 046489 号

书 名: 中层领导必知的 106 个管理细节

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

(010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 350 千字

印 张: 19

版 次: 2011 年 7 月第 1 版

印 次: 2011 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN978 - 7 - 5090 - 0708 - 2

定 价: 39.80 元

前 言

中层领导是组织机构的中坚力量，肩负着领导下属的责任，又承担着辅助上级的义务，兼有管理者和被管理者的双重身份。中层领导这种双重身份使得其处在企业组织里最活跃、最不稳定的结构中。那么，作为一名中层领导怎样才能能在“上挤下压”式的复杂环境中游刃有余地进行工作，把自己打造成一流的中层领导呢？最符合管理学的回答是：从细节管理开始做起！

企业管理的好坏，归根到底就是对员工管理的好坏。员工管理是一个复杂的事情，需要做细致入微的工作。老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细”。它精辟地指出了想成就一番事业，必须从简单的事情做起，必须从细微之处入手。中层领导管理员工也是相同的道理，真正优秀的中层领导，是那些在管理过程中能够注重细节并应用细节的人。细节是管理的根本，它可以把工作引入精确，带入高效。做深做透细节工作，就可以使企业由小变大，由弱变强。

“得人心者得天下”，好的人缘是中层领导者管好人必不可少的前提。领导者光有权力、只会下命令是不够的，还要从细微处赢得下属的拥戴与支持，进而高效、高质量地完成管理工作。所以，中层领导一定要善于抓住管理中的细节问题，从细节入手赢得下属的心。

作为一名中层领导，当你的工作范围内出现了各种矛盾冲突时，你有责任来协调处理这些矛盾。正确而有效的方法，应该是善于观察掌握矛盾焦点所在，通过细枝末梢的枝节，透视矛盾的大问题，从而及时从细小之处入手，快速妥善处理、化解这些矛盾冲突。从而为顺利地开展工作创造团结和谐的环境。

中层领导要想维护权力系统的有机运转，还必须懂得把企业的具体事务从领导的权力中分离出来，能够给下属以责任、赋予权力。既要能综观全局又要注重细节。这样才能避免事必躬亲和放任自流的两个极端，从而打破管理瓶颈，实现成功管理。

《中层领导必知的106个管理细节》一书从管理细节入手，紧紧围绕提高素养、及时树威、以情御人、化解矛盾、知人善任、学会授权、加强沟通等方面的细节问题，采用大量翔实的案例并通过精辟透彻的分析，对中层领导管理中存在的一些细节问题进行了深入的研究和总结。书中的每一条管理细节都是众多领导实际经验的总结与提炼，为中层领导在实际工作中经常遇到的、棘手的问题提供了具体的、可操作性的解决方法和技巧。本书对提高你的管理能力、理论水平及人际交往能力，将起到立竿见影的效果。

不论你是阅历丰富的中层领导，还是即将升入中层；不论你是管理一个部门还是管理整个公司，也不论你是在企事业单位还是机关工作，只要你试图让自己成为一个优秀的中层领导，相信本书都能给你提供切实可行、细致入微的有益指导。掌握其中的要义，它就会成为你工作中的得力助手、职场上的睿智参谋，让你尽快踏上一个更高的管理台阶，最终促使你走上辉煌的职业之路。

编者

目 录

第一章 摸透内情，清楚自己的角色与定位 (1)

在你确信自己已经被升职为中层领导之后，需要考虑的问题不仅是所要面对的新任务，还应该给自己准确定位，认清自己升职的原因、知晓单位上级对自己的期望，了解下属的需求等。只有根据错综复杂的情况，做出正确的判断，做到心中有数，才能增加你开局制胜的筹码，从而保证你在新的职位上做出更大的绩效。

- 001 准确定位：认清中层领导角色的特殊性 (3)
- 002 细析原因：你为什么能成为中层领导 (5)
- 003 稳中求胜：稳妥地走好上任第一步 (7)
- 004 继往开来：怎样接好前任的接力棒 (9)
- 005 摸清上情：按照上司的期望工作 (11)
- 006 理顺下意：透视并满足下属的需要 (13)

第二章 提高素养，奠定领导能力基础 (17)

中层领导的素质是领导力水平和团队绩效的重要保证。而广博的知识，较强的创新能力等素质都来源于多读书，多学习，多思考。一个领导只有不断地学习，才能提升思维能力，增强分析能力，强化决断能力。停止了学习，也就停止了发展。在学习中不断提高，就能从一个台阶迈向另一个台阶，就能从成功走向卓越。

- 007 中层领导的涵养来源于自控力..... (19)
- 008 热情是领导力的重要基石..... (21)
- 009 敬业精神可以将你带向成功的顶峰..... (23)
- 010 开创工作的新局面离不开创新能力..... (25)
- 011 学习能力是竞争成败的关键..... (28)
- 012 无条件执行是中层领导最基本的职责..... (30)
- 013 综合分析能力决定领导能力的高低..... (32)

第三章 及时树威，没有威望无以服众 (35)

无威不足以服人，无威更不足以管人。因此，作为一名中层领导者必须树立起威信第一的理念，切实提高驾驭下属的能力。当一个领导者在实践活动中显示出自己的人格和本领时，下级就会对你的所作所为表示信赖，那么你就逐渐在他们的心目中形成一种威信。惟有积极主动地提高个人的威信，才能让下属心悦诚服地跟随着你。

- 014 用人格魅力树威立信..... (37)
- 015 以身作则，成为下属效仿的榜样..... (39)
- 016 信守承诺，加深对下属的感召力..... (41)
- 017 保持适当的距离，才能更有权威..... (44)
- 018 替下属承担责任是立威的好方式..... (46)
- 019 处事公平，赢得下属的敬服..... (49)

第四章 以情御人，管人之道在于管心 (53)

“得人心者得天下”，好的人缘是领导者管好人必不可少的前提。领导者光有权力、只会下命令是不够的，还要不失时机地赢得人心，要创造一切机会赢得下属的拥戴与支持。俗话说：“带人如带兵，带兵要带心”。领导者只有真正关心下属，才能赢得下属的充分信任和忠诚，

进而高效、高质量地完成管理工作，让自己有很好的职业发展前景。

- 020 尊重是调动下属积极性的领导艺术…………… (55)
- 021 用细致入微的关怀暖人心…………… (57)
- 022 对员工进行感情投资，建立充分的信任感…………… (59)
- 023 记住下属的名字，换来对方的感激…………… (62)
- 024 把功劳让给下属，营造和谐的人际氛围…………… (64)
- 025 想让下属服从你时，友善比攻击更有力量…………… (66)
- 026 以宽容之心待下，更易征服下属…………… (68)

第五章 化解矛盾，有效协调组织内部关系…………… (71)

协调关系是中层领导者工作的一个永恒的主题。作为一名中层领导，当你的工作范围内出现了各种矛盾冲突时，你有责任来协调处理这些矛盾。正确而有效的方法，应该是善于观察掌握矛盾焦点所在，通过细枝末梢的枝节，透视矛盾的大问题，从而及时从细小之处入手，快速妥善处理、化解这些矛盾冲突。从而为顺利地开展各项工作创造团结和谐的环境。

- 027 巧妙化解下属之间的冲突…………… (73)
- 028 采取有效的方法，处理下属间的纠纷…………… (75)
- 029 理智化解与上级之间的矛盾冲突…………… (77)
- 030 巧妙消除中层领导之间的矛盾冲突…………… (79)
- 031 艺术地化解领导与员工的矛盾…………… (81)
- 032 维持平衡，与各种势力巧周旋…………… (83)

第六章 知人善任，善于发挥不同人才的专长…………… (87)

知人善任是中层领导权力分配中的用人艺术。知人，就是要求能全面地了解别人的长处、短处，知人是领导用人的首要环节。善任，就是

能够科学地、合理地任用人才，从而有效地发挥人才的作用。作为一名现代的中层领导，不需要在各方面都是才干超群，但必须掌握好人才的选拔、培育和使用的方略，为组织未来的发展打下坚实的人才基础。

- 033 领导者要学会考察和识别下级..... (89)
- 034 选择优秀的员工，协助自己创立业绩..... (91)
- 035 人尽其才，让员工的长处得到充分发挥..... (94)
- 036 从人的短处中挖掘出长处并加以利用..... (96)
- 037 使用“怪才”创造出惊人业绩 (98)
- 038 敢于任用有过错的员工，应激励其将功补过 (101)
- 039 凭能力用人，不要局限于学历 (103)
- 040 领导者需掌握综合互补的用人之道 (105)

第七章 学会授权，让有能力者成为左膀右臂 (109)

中层领导要想维护权力系统的有机运转，就必须合理地向下属授权，这对提高工作效率有着极为重要的意义。要懂得把企业的具体事务从领导的权力中分离出来，能够给下属以责任、赋予权力，并要保证有一个良好的报告反馈系统。既要能综观全局又要注重细节。这样才能避免事必躬亲和放任自流两个极端，从而打破管理瓶颈，实现成功授权。

- 041 懂得放权，让有能力的人有权力 (111)
- 042 掌握授权的技巧性原则 (113)
- 043 谨慎持重，选好授权对象 (116)
- 044 大权独揽，小权分散 (118)
- 045 用人不疑，在信任中授权 (120)
- 046 避开你的授权误区 (122)
- 047 充分授权的同时，有效控制 (125)

第八章 加强沟通，营造上下通达的好氛围 (129)

沟通是公司上情下达，下情上达的重要方式，也是中层领导取得成功的秘诀。中层领导一方面要领导下属，另一方面还将被上级所领导。这就要求中层领导必须及时地进行上情下达和下情上报，掌握一定的沟通技巧，发挥承上启下的中坚作用。中层领导的成功与否，完全取决于其与团队成员“沟通”顺利的能耐和功夫。

- 048 有效地沟通，是解决问题的最佳方式 (131)
- 049 及时化解牢骚，做好管理的细致文章 (133)
- 050 幽默是与下属交流的润滑剂 (136)
- 051 沟通中细微却有效的方式：闲谈 (138)
- 052 批评下属时，要掌握好技巧 (140)
- 053 不仅要乐于倾听，还要善于倾听 (142)
- 054 有效说服的策略是采取迂回战术 (144)

第九章 赏罚分明，充分调动员工的积极性 (149)

奖赏与惩罚，都是中层领导管理下属不可或缺的手段，二者相辅相成，相得益彰。只奖不罚，就不能达到是非分明，调动积极性的目的。而只罚不赏则又过于苛刻，因此最好的办法就是赏罚恰当配合、综合运用。但在实际的赏罚执行过程中，究竟应该是应该厚赏重罚，还是应该薄赏轻罚，这并无定论，管理者应根据环境、形势灵活掌握。

- 055 规章制度是奖惩员工的依据 (151)
- 056 找准奖励与惩罚的最佳结合点 (153)
- 057 杀鸡骇猴，使众人警觉畏惧 (155)
- 058 表扬是激励的最佳武器 (157)
- 059 通过激励来发挥员工的创造性 (160)

- 060 用企业愿景激发员工的奋斗热情 (162)
- 061 胡萝卜比大棒更有力 (165)

第十章 因材施教，授下属以渔胜于鱼 (169)

员工并不完全具备工作所必需的知识、技能以及心理素质等。因此，公司要对他们进行培训。培训员工是中层领导顺利开展工作的前提和成功的关键。一方面，通过培训，可以激发员工的创造力和潜能，使企业直接受益。同时，从公司未来发展的角度看，教育和培训跟上了，人才就具有了连续性，凝聚力就会大大加强。

- 062 多方培训，帮助员工走上发展之路 (171)
- 063 为下属确立目标与计划 (173)
- 064 鼓励员工进行自我培训 (175)
- 065 培养下属重视细节的习惯 (177)
- 066 心理培训打造员工的自信素质 (179)
- 067 对下属进行有效的纪律培训 (181)
- 068 要善于激发出员工的创造力 (184)

第十一章 借势而起，成为上级领导的有力臂助 (187)

对于中层领导来说，事业能否成功，上司是至为关键的人物。想获得上司的器重与赏识，就要尽力表现自己，将自己最优秀的一面展现在领导面前。除此之外，还必须多了解上司一些，知道他喜欢什么，不喜欢什么；需要什么，不需要什么，然后做出默契的应对，那么你往往能在职场创造出有利于自己的人际气氛和升职机会。

- 069 得到赏识的前提是了解上司 (189)
- 070 掌握与不同类型上级协调关系的要领 (191)
- 071 放低姿态，以请教的方式提建议 (193)

072	把功劳让给上级，赢得再立新功的机会	(195)
073	学会运用“聚光效应”让上司赏识你	(198)
074	增加自己的曝光率，吸引上司的关注	(200)
075	纠正领导的过错时，把指责变为商量	(202)
076	领悟上司的“弦外之音”	(204)

第十二章 见招拆招，区别对待和管理不同的人..... (207)

中层领导管辖的下属中，必然存在着各种各样的人。中层领导要针对不同类型人的特点，对他们全面了解，合理控制，适当引导。管理“刺头”员工要因势利导；对年轻的员工要言传身教；与同级相处时，中层领导要多一些宽容与理解；对“老上级”要注意礼数。如果处理得当，人际关系就会融洽和谐，增加向心力和凝聚力，为事业的成功提供保证。

077	横向协调，中层领导与同级相处的原则	(209)
078	辅佐支持，男性中层领导与女上司相处的技巧	(211)
079	携手共进，中层领导正副职之间相处的技巧	(213)
080	因势利导，将“刺头”收为己用	(215)
081	以柔克刚，有效地控制“横荏”下属	(217)
082	巧施手段，赢得“老资格”下属的拥护	(219)

第十三章 打造团队，充分发挥团队的整体战斗力 (223)

团队精神是公司真正核心竞争力之所在。市场竞争就是团队协作能力的竞争，具有团队精神的集体，可以达到个人无法独立完成的成就。作为一名中层领导，你有义务帮助每一名员工树立团队意识，同时，努力使彼此了解取长补短的重要性。如果能真正做到这点，自然就能凝聚出高于个人力量的团队智慧，随时都可能创造出不可思议的团队成绩。

- 083 培养员工的主人翁意识 (225)
- 084 提高团队的凝聚力 (227)
- 085 上下团结是塑造团队精神的前提 (229)
- 086 注重培养员工的合作精神 (231)
- 087 巧借他人的力量,发挥团队的整体威力 (233)
- 088 以“参与式”管理替代“专断式”管理 (235)

第十四章 合理安排,让组织的工作效率达到最高点 (239)

现代管理工作很复杂,作为中层领导,必须明晰处理日常事务的思路与方法,才能得心应手地开展工作。中层领导人应学会在高度紧张的环境里高效率地工作,合理地掌控自己的时间,学会进行合理的工作分配,重点抓好特别需要关注的重大而长远的事宜。这最终将促使你做出独特的贡献,让你走上辉煌之路。

- 089 分清轻重缓急,学会抓大放小 (241)
- 090 分配工作必须讲究策略性 (243)
- 091 拟定最佳的时间管理计划 (245)
- 092 对低效能下属要有针对性地指导 (247)
- 093 排除干扰,盯着目标做工作 (250)
- 094 引入竞争,让员工做出更大绩效 (252)

第十五章 以变应变,处理棘手问题要施巧手段 (255)

中层领导管理的手段是多种多样的,面对各种突如其来的情况,必须根据实际情况,具体问题具体分析地灵活运用各种原则,以便合理有效地达到预定的管理目标。面对困境,采用顺应人心的灵活措施,既保护了人的尊严,同时又消除了冲突,保证了上下级的有效沟通。管理者应当善于从实际出发,灵活运用具体方法,以求获得最佳效应。

095	面对困境，采用顺应人心的灵活措施	(257)
096	变招是应付市场风云的绝佳手段	(259)
097	成功地阻止员工的跳槽	(261)
098	辞退不称职员工的最好办法	(264)
099	有弹性地拒绝员工的不合理要求	(266)
100	妥善处理员工的加薪要求	(269)

第十六章 保持清醒，避免步入雷区 (273)

在实际工作中，中层领导总是容易走入一些误区。犹豫不决，是导致许多人失败的一个误区。有的领导喜欢盲目地晋升下属，这也是一个误区。而有的团队之所以效率低下，往往是因为过于纵容员工，对他的错误，没有立刻指出来并给予适当的指导。中层领导的习惯和一些认识的错误是导致误区的主要原因，而一旦走出了误区，就可以创造新的辉煌。

101	事前的犹豫注定事后的追悔莫及	(275)
102	不要盲目地晋升你的下属	(277)
103	别纵容不合标准的工作	(279)
104	命令如山绝非戏言	(281)
105	找准坐标，不能恣意越位	(283)
106	突破思维定势的束缚	(286)

第 1 章

摸透内情,清楚自己的角色与定位

在你确信自己已经被升职为中层领导之后,需要考虑的问题不仅是所要面对的新任务,还应该给自己准确定位,认清自己升职的原因、知晓单位上级对自己的期望,了解下属的需求等。只有根据错综复杂的情况,做出正确的判断,做到心中有数,才能增加你开局制胜的筹码,从而保证你新的职位上做出更大的绩效。

001 准确定位：认清中层领导角色的特殊性

一个出色的中层领导只有清楚地知道自己的角色，并能准确定位才能成事。因为只有定位不发生偏差，才能在操作各种工作环节时，不发生错位现象，如果没有定位之准，就必然有工作之失，这是优秀中层领导的成功经验。

那么究竟什么是中层领导？如果把企业比作一个人，把企业高层比作脑，把一线员工比作四肢，那么中层领导就是人的脊梁，要去协助大脑传达指令，指挥四肢完成操作。可见，在企业管理活动中，中层领导是整个体系的桥梁和纽带，肩负着领导下属的责任，又承担着辅助上级的义务，兼有领导者和下属的双重身份。

一个只有三五人的小公司是不需要中层领导的，因为小老板能单独胜任所有的管理事务。但随着公司越做越大，经营者分身乏术，就没有精力去完成所有的管理事务，经营者就必然设置替身去帮自己分担某一方面的管理工作。这个替身就叫中层领导。

扮演着这个角色的中层领导一定要牢记：你的职权基础来自于上司的委托或任命，所以你必须对上司负责；处理问题，要站在上司的角度去想；上司的命令一定要服从并执行；切记要在自己的职权范围内做事。

在下属面前，中层领导虽然拥有管辖员工的权力，但也切不可滥用这种权力，那种颐指气使，把下属当下人的中层领导是最不受员工欢迎的。如果与员工缺乏良好的人际关系，工作推进起来就会比较困难。中层领导与员工保持良好的朋友关系，有利于保持团队活力，提升员工士气和业绩表现。

中层领导在与自己平级的或平行的中层领导面前是什么角色呢？你肯定会说是同事关系。其实最优良的关系是互为客户关系。如果公司里的全体中层领导，都能够将对方视为客户，都将对方的满意视为自己职责履行好坏的标准，根据对方实现工作目标所需要的相应支持安排自己的工作。那么，这将是一个不可战胜的、高绩效的团队，一支战无不胜的“胜利之师”。

总而言之，中层领导只有定好位、做到位，不换位、不越位，谋其政、尽其