

中层领导能力训练全程指导

张培弛◎编著

# 中层领导能力 历练教程



ZHONGCENG LINGDAO  
NENGLI LILIANJIAOCHENG

“中层领导”涵盖的范围很广，平时，人们都习惯地称之为处长、科长、部长、主任、主管……等等，不管你是在党政机关，还是在企事业单位，不管你的职务头衔怎样称呼，你都是本书所特指的中层领导。

中国商业出版社

ZHONGGUO SHANGYE CHUBANSHE

中层领导能力训练全程指导

张培弛◎编著

# 中层领导能力 历练教程



**ZHONGCENG LINGDAO  
NENGLI LILIANJIAOCHENG**

中国商业出版社  
ZHONGGUO SHANGYE CHUBANSHE

**图书在版编目(CIP)数据**

中层领导能力历练教程/张培弛编著. - 北京:中国商业出版社,  
2004.12

ISBN 7 - 5044 - 5271 - 8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 125028 号

责任编辑:孙春明

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺1号)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京顺通印刷厂印刷

\*

787×1092 毫米 16 开 20 印张 250 千字  
2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷  
定价:36.80 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究



# 前 言

绝大多数领导者都是居于组织层级之间的中层领导，在上挤下压的组织环境中，起着“承上启下”和“上传下达”的纽带作用，即在上下级之间接受、传递和布署指令，因此表面上看是一个“很不起眼”的职位，但实际上却是自上而下的“命令执行者”，又是自下而上的“民意反馈者”，正可谓“双肩挑”。正是这种角色，使得中层领导既要对上负责，又要对下属负责，其领导能力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”。毫无疑问，中层领导必须要度过“能力历练”这一关。

美国加州大学布朗·福克在《中层领导自身能力训练》一书中（此书被《时代周刊》评为2004年度“最受管理阶层认可的指导书”）中说：“作为中层领导，能力决定其成败。能力是什么？即管理、用才、谋权、为人四个方面的综合素质锤炼，可以称之为‘四力’。只有在管理上通晓领导之道，在用才上准确到位，在谋权上运筹帷幄，在为人上以做人为本，才能成为一名优秀的中层领导。”本书正是从这四个方面集中阐述了中层领导能力的历练过程，并提出了科学的历练方法和历练细节。

领导活动始终要以领导能力为支撑，这不是什么空话，而是中层领导必须意识到的硬道理。但有些中层领导却不这样，总是想靠一点“关系学”，想凭一点“小智慧”去“套近乎”、“拉人情”，以为这是确保自己位置和日后寻求发展的最好秘诀；另外一类中层领导虽然也想搞好自



己的领导工作，但过度使用手中的权力，整天板着面孔吼来吼去，把下属当作“工具”随意摆弄。这两种情况都是自身能力不足的突出表现。

领导能力不是领导权力。权力是一种组织形式，而能力则是一种心理效应；权力是一定组织所赋予的外在力量，而能力则是领导者自我修养而形成的内在品质；权力只是领导力量的暂时行为，而能力则是领导力量的长远保证。所以，一个领导者要想真正担负起自己的领导责任，必须努力提高自己的领导能力。

领导能力是别人无法赋予的，只有通过不断的亲身历练，才能强化自身的综合素质。当然，所谓历练是一个“扬长避短”或“扬长补短”的长期过程，不可能一蹴而就，但必须时时把这种观念落实到每一个工作细节中和每一次领导活动中。

最后想说明的一点是：本书所谓“中层领导”，范围很广，平时，人们都习惯地称之为处长、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。本书可适合所有此等身份者阅读和参照，当然，更希望大家作为历练自身能力的教程，让自己的领导工作或管理工作进入更高的层面，达到更高的水平！

## 目 录

### 第一章 业务能力： 得管理之道，即可稳住自己

领导与管理虽然是两个不同的概念，但两者却是二位一体、密不可分的。领导之道和管理之道是两条铁轨上跑着的一列火车。优秀的领导者同时也一定是优秀的管理者，所以，欲得领导之道必精管理之智。

#### 一、工作历练：以最短的时间进入行家角色

有一句成语叫作“当行出色”，作为中层领导要想在领导活动中干得出色，就必须成为业务行家。在决定领导能力的诸多因素中，你能否入行尤为关键——它是上下左右衡量你领导水平和管理水平的一个标杆。



1. 一定要运筹好每一个工作细节 ..... (2)
2. 摸透内机制, 才能出手到位 ..... (4)
3. 工作本领: 抓管理靠才智 ..... (9)
4. 决不能做不到位的事 ..... (11)

## 二、身份历练: 千万不要以能者自居

以能者自居, 往往会造成大面积的压迫感。在领导学中, 最突出的字眼莫过于“谦虚”, 而且是内心里要谦虚。“尊重员工才能尊重自己”, 这绝非一句漂亮的口头禅, 而是智慧型领导真正想把工作做好的管理精神。

5. 千万别在“责任界限”四个字上犯糊涂病 ..... (15)
6. 力戒与上级的权力交叉 ..... (18)
7. 千万不可做人一等 ..... (23)
8. 掌握“定位显才”之道 ..... (25)
9. 人缘法则: 越谦虚就能越得人心 ..... (29)
10. 效率法则: 简单的事让别人去做 ..... (31)

## 三、合作历练: 孤军奋战只会失去人心

能联手者, 必能得先手。作为中层领导, 切忌孤军作战, 做什么事都把自己摆在显眼处, 生怕别人不知你的存在。而是要能坐镇指挥, 且方法得当, 让员工真正感受到你就是正确的谋略大师。



11. 做一个善于“搭台唱戏”的一等高手 ..... (32)
12. 支持之道：赢得同事信任至为关键 ..... (34)
13. 掌握“利他才能利己”的成事之道 ..... (37)
14. 牢牢记住“亲密关系”的重要性 ..... (39)

## 四、团队历练：靠“一帮能人”打天下

团队即合众之力。一个充满活力的集体，没有一帮能人是完全不可想像的。做好中层领导的工作，重心就在于能把才能之士“捏合”在一起，攻破各种困境中的“诺曼底”防线。

15. 没有合作的团队必败无疑 ..... (42)
16. 攻坚必须依靠团队精神 ..... (47)
17. 在心中运筹组织团队的智略 ..... (52)
18. 训练一支如雄狮猛虎般的管理团队 ..... (55)
19. 把上上下下当作一盘棋 ..... (59)
20. 火焰高，来自众人拾柴 ..... (62)
21. 与员工分享你的工作成果 ..... (64)

## 第二章 用才能力： 用金眼“挖”出身边能干事的人

“管理即用人”，这是杰克·韦尔奇推崇的领导智略。何以用人？一定要用你经过判断看准的人，绝不能不分优劣，因为人既能成事，也能败事。你用何人？直接关系到你的开局是否漂亮，工作是否高效。





## 一、识人历练：心中没数的人，绝对不用

用什么人，是一大学问。凡不善用人的领导，都会把工作弄成一团浆糊。当然，用人不可无法，必须要用自己心中有数的人，让他们成为你的左膀右臂。

- 22. 看准人才能少生麻烦 ..... (70)
- 23. 辨识之道：眼睛越亮越好 ..... (74)
- 24. 必须以先知人为用人的前提 ..... (75)
- 25. 掌握识别人才的十个标准 ..... (78)
- 26. 只有真正服从，才能赢得赞赏 ..... (81)

## 二、挑人历练：仔细挑选出精兵强将

强兵需要筛选，这就犹如挑苹果。也许你的周围有各色神通者不少，但究竟哪一个能在哪一点上显神通，则是靠你的眼力才能筛选出来的。

- 27. 管理法则：知人才能善任 ..... (85)
- 28. 绝不挑不可重用的人 ..... (87)
- 29. 认真考察，就不会失手 ..... (89)
- 30. 类比法则：不怕人比人，就怕货比货 ..... (94)
- 31. 把个人好恶放在一边 ..... (95)
- 32. 最有效的挑选人才的三种方法 ..... (98)



### 三、用人历练：让每个人的优点都闪出光来

同手指有长短一样，员工因能力大小不同，自然各有长短。作为领导最聪明的做法是：以长用长，以短补长。这样才能盘活你手中各种类型的员工。

- 33. 善于“嫁接”下属的长短..... (100)
- 34. 舍偏求全，就会不见人的长处..... (103)
- 35. 随时能够把“取人法则”用到极致..... (105)
- 36. 合理互补，可以造就能人..... (108)
- 37. 绝不可违背“量才用人”之道..... (111)

### 四、信任历练：重用能挑起大梁的人

总存有疑心，看到的一定都是对你不信任的人。人与人之间最可贵的是信任——你对他放心，他就会毫不保留地显示本领。不能信任别人的领导，一定得不到别人的信任。

- 38. 怀有疑心用人，只能越用越疑..... (115)
- 39. 用人时一定要打破条条框框..... (118)
- 40. 找到几个能挑大梁的英雄..... (120)

## 第三章 谋权能力： 权力不是利剑，而是激发器

有些中层领导把权力作为自己的招牌，一举手一投足都要



让下属感觉到“领导模样”，其实，这是对真正领导之道缺乏深度理解的浮浅之举。“权力是激发器”，此为美国著名企业领导专家鲍比·凯文基的一句名言，其要诀在于：用权可威猛，但你必须以工作为中心，以激发员工的工作积极性为聚焦点。

## 一、掌权历练：宽严结合效果最佳

凡把权力当成利剑者，动不动就想显示一下这把剑的厉害，其结果是吓住了一两个人，却镇不住一大片。智慧型的领导总能用权力巧妙地激发员工热情，让他们在自己的工作环节中热力四射！

- 41. 手法到位：宽严适度才能显威严..... (124)
- 42. 纵容姑息下属等于给自己“埋地雷”..... (128)
- 43. 宽容之心即得人之心得..... (130)
- 44. 以诚待人，别人就会记住你..... (133)
- 45. 在关键时刻显身手..... (137)

## 二、控权历练：绝不让命令打折扣

“命令打折”，即命令不能一以贯之地执行到位。这是中层领导管理的致命弱点。要想改变，必须要懂得用权之秘密，避免死搬硬套，而是该收则收，该放则放。

- 46. 拒绝让命令打半点折扣..... (140)
- 47. 学会用轻口吻去下重命令..... (143)



- 48. 发布命令要注意“原则” ..... (147)
- 49. 用一分权做十分事 ..... (148)
- 50. 善于让权力“点石成金” ..... (151)
- 51. 掌握强化命令的绝招 ..... (156)

### 三、用权历练：想办法激励大家的干劲

没有大家的共同支持，任何工作都会前功尽弃，或者说不能精确完美。中层领导的职责在于如何调动大家的积极性把某一项工作做得高效出色。你不妨在你的工作信条上贴上“激励，激励，再激励”的字样。

- 52. 给下属打气的最好办法是给他自信 ..... (159)
- 53. 不可不激励也不可过分“激励” ..... (161)
- 54. 给不同的人开出不同的良方 ..... (164)
- 55. 做一个善于动员的大师 ..... (165)
- 56. 让“尖兵”冲锋陷阵 ..... (167)
- 57. 让情绪低潮的人不再低潮 ..... (171)
- 58. 靠榜样去说话比什么都管用 ..... (174)
- 59. 敢于再给失误的下属一次机会 ..... (175)
- 60. 拿出有效激励下属的技巧 ..... (177)
- 61. 激励三法：让员工都兴奋起来 ..... (179)

### 四、授权历练：切勿把权力牢牢攥在手中

权力放得越开，管理绩效越大。何以见得？因为此等做法是看到了他人的才智和能量，给别人提供了一个成功的平台。



作为中层领导，一定要让有能力者获得成功的机会，而不能把机会全攥在自己手中。

- 中层领导能力
- 62. 主次结合：事事都抓，什么都抓不好…………… (182)
  - 63. 在敢于放手中见气度…………… (184)
  - 64. 放手后不要胡乱紧手…………… (186)
  - 65. 给可信人放权，等于延伸自己的权力…………… (190)
  - 66. 授权时不要带有“水分”…………… (192)
  - 67. 懂得授权的艺术，会省好多劲…………… (195)
  - 68. 提前预防：授权必须考虑的关键点…………… (199)

历练教程

## 五、升权历练：该提则提，该降则降

晋升是员工最渴望的，因为这是对他们工作绩效的一块奖牌。中层领导最知员工之能力与长短，是第一线的亲证者。你让出色的员工获取相应的位置，你就树立起了一块牌子，同时证明你是一个好伯乐！

- 69. 抓紧时间提升得力助手…………… (200)
- 70. 提拔下属切忌论资排辈…………… (202)
- 71. 谁有业绩，就让谁上…………… (203)
- 72. 火车跑得快，全靠车头带…………… (206)
- 73. 充分发挥左膀右臂的作用…………… (208)
- 74. 时时培养自己的“得意门生”…………… (211)
- 75. 让后起之秀赶快“冒尖”…………… (212)
- 76. 扶上马，送一程…………… (214)
- 77. 稳中取胜：绝不能搞突击…………… (215)

78. 弃用之诀：把七种人排除在名单之外…………… (217)



## 第四章 为人能力： 不会做人，就绝不能成为好领导

做人与领导的关系犹如硬币的两面——善为此道者，就能贴近人心，增强你的领导才智；反之，就会留下“冷面人”的印象，而这种印象随之会让你失去更多的东西。真正智慧型的领导，在处理做人与领导的关系时，总是有章有法，因人而异，因时而别，把工作做到人心中去。

### 一、沟通历练：靠协调消除心理病

如果人与人之间撤掉“心理栅栏”，就会美妙无比。但这只是纯理论的！实际上，人与人之间最容易设置此种栅栏，因为总有一些“不透明的东西”存在着。作为中层领导应当善于成为拆除“心理栅栏”的高手，惟一选择的方法是——精于协调。

79. 沟通是人与人之间最好的“润滑剂”…………… (222)

80. 一定要把下属的兴趣当回事…………… (224)

81. 善于拢住人心，才能做好工作…………… (227)

82. 讲究委婉表达的艺术…………… (229)

83. 尊重对方是有效沟通的前提…………… (233)

84. 领悟沟通的艺术…………… (235)

85. 用心应对：沟通一定要把握分寸…………… (239)



- 86. 感情投资可以换来大量人心…………… (241)
- 87. 用活沟通的五个秘诀…………… (242)
- 88. 巧妙说服员工的三种方法…………… (246)

中  
层  
领  
导  
能  
力

## 二、交际历练：掌握人际关系的奥妙

在一定程度上讲，管理者必须通晓人际关系这门功课，不在其中留下许多违背常理的错失。中层领导作为上下的中介，理应读懂这门课，眼观六路，耳听八方，让自己处于调节高手的最佳位置。



- 89. 在上下级之间要做“微妙人”…………… (249)
- 90. 处理上下级矛盾要恰到好处…………… (253)
- 91. 与性格各异的下属和平相处…………… (256)
- 92. 别让下属的不满积攒下来…………… (258)
- 93. 多听下属的牢骚没有什么坏处…………… (260)
- 94. 不要频繁地改正下属的错误…………… (262)

## 三、批评历练：把谈话当成一门艺术

批评不是教训，不是一棍子打死人，而是要用多种交错的手法去让员工明白其所失，更主要的目的是用其所长。员工最惧怕领导批评，但假如领导能把这门批评课掌握得恰到好处，他就会在心底暗自佩服你。

- 95. 批评时首先要控制自己的情绪…………… (264)
- 96. 不注意场合的批评杀伤力太大…………… (267)



97. 批评形式必须因人而异·····	(269)
98. 不以多为贵，而求点到为止·····	(271)
99. 两手准备：先赞扬后批评·····	(274)
100. 不吝惜表扬你的下属·····	(275)
101. 学会给下属送去温暖·····	(277)
102. 批评下属时必须牢记的七点注意事项·····	(279)

#### 四、应对历练：给不同的人打出不同的牌

在管理员工时，最头痛的是他们各有其性，各有其好。你用一种固定的招式广而待之，往往不灵，反而显得工作方法单一和教条。你不妨对不同的人打出不同的牌。

103. 谋事之诀：学会找到自己的知心人·····	(281)
104. 把下属变成最好的朋友·····	(284)
105. 时刻争取“中间派”的力量·····	(287)
106. 真心帮助能力低的下属·····	(291)
107. 摘掉平庸下属的“帽子”·····	(295)
108. 以其人之道还治其人之身·····	(298)
109. 保持恰当的距离不会发生乱子·····	(300)



# 第一章

## 业务能力 得管理之道,即可稳住自己

领导与管理虽然是两个不同的概念,但两者却是二位一体、密不可分的。领导之道和管理之道是两条铁轨上跑着的一列火车。优秀的领导者同时也一定是优秀的管理者,所以,欲得领导之道必精管理之智。