



MANAGEMENT ART
FOR IN-BETWEEN LEADER

中层领导

管理艺术

■ 卫旅顺 编著



海天出版社

中层领导

■ 卫旅顺 编著

管理艺术



海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导管理艺术/卫旅顺编著. —深圳:海天出版社, 2004. 8

ISBN 7-80697-215-3

I. 中... II. 卫... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 049010 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:杨月进(0755-83460341 Email:yyj@htph.com.cn)

封面设计:小海 责任技编:陈炯

海天电子图书开发公司排版制作 (0755-83460900)

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

开本:787mm × 1092mm 1/16 印张:23.75

字数:250 千字 印数:1-6000 册

定价:36.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

前 言

中层领导是组织机构中的中坚力量，兼有领导者和下属的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交付的各项任务的同时，也在领导下属的工作；一方面，作为领导者，在带领下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的领导。

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，但却都独当一面地负责着本部门的各项工作，起着上通下达、沟通协调的作用。

如何去游刃有余地开展工作，营造良好的工作环境，处理好上下左右各方面的关系，是每个中层领导都必须面对的现实问题，本书即是从中层领导的处境及其所管理的任务出发，全面系统地介绍中层领导的工作特点、组织工作技巧、运权的手段、用人管人的艺术，以及与上级、同级和下属之间相处的艺术。

全书共十章，具体如下：

第一章 中层领导决策艺术。介绍了中层领导决策的基本要求和通用程序，重点讲述了中层领导日常决断、应急决策和现场决策的方法和艺术。

第二章 中层领导选才艺术。介绍了选才的要求及标准，重点阐述了中层领导选才的方法和艺术。

第三章 中层领导用人艺术。人是管理的中心，本章介绍中层领导因事用人、因才用人和搭配用人的方法和艺术。

第四章 中层领导管人艺术。中层领导应精通管人的艺术，本章介绍了中层领导常用管人艺术，重点阐述训练下属的方法。

第五章 中层领导授权艺术。作为中层领导应当掌握授权的艺术，本章从授权原则的阐述入手，依据授权工作的步骤，介绍了授权准备艺术、不良授权的区分、授权失控的防止和充分授权的实施技巧，最后还讲述了授权监督实施方法，内容全面，实用性强。

第六章 中层领导激励艺术。本章介绍了中层领导激励下属的常用方法及激励影响因素，对激发下属潜能的技巧作了重点的论述。

第七章 中层领导表达艺术。本章从口头表达、书面表达、态势表达等方面阐述了中层领导表达的方法和艺术，对中层领导赞美和批评的艺术也做了介绍。

第八章 中层领导沟通艺术。本章介绍了中层领导与上级沟通的艺术，与同级沟通的艺术及与下属沟通的艺术。

第九章 中层领导协调艺术。本章首先讲述了冲突协调的方法，接着从协调自身与下属、协调部门之间及协调下属之间的冲突三方阐述了中层领导的协调艺术。

第十章 中层领导晋升艺术。本章介绍了晋升的类型、步骤和方法，重点对中层领导把握晋升机会和掌握晋升竞争获胜的艺术进行了阐述。

本书的内容全面、系统、丰富，同时附有管理能力测试题，供中层领导自我诊断测试之用。党政机关、企事业单位的在职中层领导、新就职的中层领导和将晋职的中层领导的人员可以此为教材，进行自我修炼自我提高，从而使自己的工作游刃有余、卓有成效。

编 者

目 录

第一章 中层领导决策艺术

第一节 了解决策基本要求

- 一、众谋 3
- 二、独断 4
- 三、详虑 5
- 四、力行 6

管理测试

- 中层领导决策能力诊断测试 8

第二节 熟悉决策通用程序

- 一、发现问题和把握机会 11
- 二、确立目标 14
- 三、拟订方案 17



四、分析方案 18

五、优选方案 21

六、反馈调节 22

第三节 精通日常决断艺术

一、决断前的问答 26

二、决断时的步骤 27

第四节 精通应急决策艺术

一、应急原则 30

二、应急准备 31

三、应急对策 32

管理测试

中层领导压力应变能力诊断测试 35

第五节 精通现场决策艺术

一、现场决策适用范围 39

二、现场决策缺陷 40

三、现场决策艺术 41

附 录

中层领导决策常用方法 42

第二章 中层领导选才艺术

第一节 了解选才要求

一、扬长避短识人才 49

二、不以外表识人，要以内在潜能辨才	50
三、识人“六法”	51

第二节 确定选才标准

一、挑选人才标准	54
二、挑选人才原则	55
三、挑选人才条件	57



管理测试

中层领导识别人才能力诊断测试	61
----------------------	----

第三节 掌握选才步骤

一、准备工作职责与任职资格描述	64
二、选择选拔渠道和方法	69
三、进行简历筛选	69
四、进行面谈准备	69
五、实施面试	76
六、作出初步录用决定	84
七、确定工资水平	85
八、其他后续工作	86



管理测试

中层领导培育下属能力诊断测试	87
----------------------	----

附 录

识人“三忌”	89
--------------	----



第三章 中层领导用人艺术

第一节 掌握因事用人艺术

- 一、能职匹配，才尽其用 93
- 二、人事相符，因事设人 95
- 三、综合互补，倍出效益 98
- 四、金鞍宝马，始得其所 102

第二节 掌握因才用人艺术

- 一、因才用人的原则 105
- 二、因才用人的注意事项 106
- 三、因才用人的艺术 107



管理测试

- 中层领导管理杰出人才能力诊断测试 113

第三节 掌握搭配用人艺术

- 一、搭配用人的意义 115
- 二、搭配用人的方法 116

附 录

- 不能重用的十六种人 120

第四章 中层领导管人艺术

第一节 通晓常用管人艺术

- 一、不要用命令“镇压”下属 125

二、该宽就要宽，该严就要严	126
三、不要频繁地纠正下属的错误	127
四、批评下属注意事项	128
五、让顽固的下属不再顽固	131
六、不让帮派势力牵制	133
七、解聘时的技巧	133



管理测试

中层领导能力诊断测试	135
------------------	-----

第二节 训练下属成为工作能手

一、通过岗前培训	138
二、通过在职培训	140



管理测试

中层领导培育下属方法诊断测试	144
----------------------	-----

附 录

有效培训下属的十九条秘诀	147
--------------------	-----

第五章 中层领导授权艺术

第一节 了解授权原则

一、因事设职，视能授权	153
二、明确所授事项	153
三、不可越级授权	154
四、适度授权	154
五、适当控制	154



六、相互信赖	154
--------------	-----

第二节 进行授权准备

一、授权的人选准备	155
二、授权的心理准备	157
三、授权的事项准备	160
四、授权前注意的问题	164

第三节 明确不良授权征兆

一、过于忙碌	166
二、时常感到惊讶	166
三、生产力低落	166
四、下属离开	167
五、错失升迁	167

第四节 防止授权失控

一、下属越权的表现	168
二、防止授权失控的办法	169
三、授权失效纠正	170

第五节 实施充分授权

一、充分沟通	172
二、授权要素	173

管理测试

中层领导组织成员合作诊断测试	179
----------------------	-----

第六节 监督授权工作

一、监督的必要性	182
----------------	-----

二、监督的松紧度	183
三、有效监督系统的特性	185
四、授权工作的监督方法	186
五、监督系统的偏差	188

附 录

中层领导授权禁忌	190
----------------	-----

第六章 中层领导激励艺术

第一节 了解激励常用方法

一、薪资激励	197
二、奖金激励	198
三、工作激励	198
四、支持激励	199
五、关怀激励	199
六、竞争激励	200
七、强化激励	201

第二节 寻找影响激励因素

一、影响下属个性的因素	202
二、了解人的五种基本需求	203

第三节 激发下属潜能技巧

一、尽可能满足需求	205
二、善于运用激将法	206
三、端平“一碗水”，有效驾驭全局	208



四、热爱工作、关怀下属 209

五、善于规划可及的远景 210

 管理测试

中层领导调动下属积极性能力诊断测试 211

附 录

激励员工十大招法 214

第七章 中层领导表达艺术

第一节 提高口头表达艺术

一、明确提问的艺术 219

二、掌握倾听的艺术 221

三、擅长回答的艺术 224

 管理测试

中层领导说服能力诊断测试 227

第二节 提高书面表达艺术

一、作文先做人 231

二、写作的准备 232

三、多读多练 233

第三节 提高态势表达艺术

一、手势语言艺术 235

二、面部语言艺术 236

三、眼神语言艺术 236

四、身姿语言艺术 237

五、服饰语言艺术	237
第四节 掌握赞美艺术	
一、赞美的一般技巧	239
二、称赞下属的艺术	245
第五节 掌握批评艺术	
一、批评前的准备	249
二、让下属接受批评	250
三、批评下属的注意事项	251
附 录	
中层领导批评下属的禁忌	253

第八章 中层领导沟通艺术

第一节 掌握与上级沟通艺术

一、与上级沟通的原则	257
二、与上级进行信息沟通的艺术	258
三、向上级汇报的技巧	260



管理测试

中层领导与上级沟通诊断测试	264
---------------------	-----

第二节 掌握与同级沟通艺术

一、处理好同级关系的原则	267
二、处理好同级关系的语言艺术	268



第三节 掌握与下属沟通艺术

- 一、在下属面前树立威信 276
- 二、与下属建立信赖关系 281

管理测试

- 中层领导与下属沟通能力诊断测试 289

附 录

- 中层领导成功沟通四要素 292

第九章 中层领导协调艺术

第一节 了解冲突协调方法

- 一、群体冲突理论 297
- 二、冲突协调解决方法 298

第二节 协调自身与下属的冲突

- 一、中层领导与下属之间冲突的处理原则 300
- 二、中层领导与下属之间冲突的处理艺术 301

第三节 协调部门之间的冲突

- 一、部门关系协调处理原则 305
- 二、部门冲突协调处理方法 308

管理测试

- 中层领导平息人际冲突能力诊断测试 310

第四节 协调下属之间的冲突

- 一、下属成员之间冲突的原因 314

二、下属成员之间冲突的协调解决方法	315
附 录	
协调破坏性冲突十法	319

第十章 中层领导晋升艺术

第一节 了解晋升类型

一、内升与外升式类型	325
二、“爬梯式”与“跨越式”类型	326

第二节 规划晋升步骤

一、熟悉自身工作	328
二、确定晋升目标	329
三、实现晋升目标	330

第三节 熟悉晋升途径

一、上级任命	331
二、群众选举	332
三、自荐晋升	333
四、招聘录用	335
五、推荐晋升	335
六、考试晋升	336

第四节 掌握晋升方法

一、隔山震虎法	338
二、借梯上楼法	338



三、“凤尾—鸡头”法	339
------------------	-----

四、先抑后扬法	340
---------------	-----

第五节 把握晋升机会

一、善于争取晋升机会	341
------------------	-----

二、善于利用晋升机会	345
------------------	-----

三、善于创造晋升机会	346
------------------	-----

第六节 掌握晋升竞争获胜艺术

一、正确看待晋升之争	350
------------------	-----

二、掌握晋升技巧	352
----------------	-----

三、得到上级提升的策略	356
-------------------	-----

四、要善于推荐自己	358
-----------------	-----

五、正视晋升中的失败	361
------------------	-----

附 录

容易得到晋升的几种人	363
------------------	-----