

为企业中层领导解决各类  
实务问题提供最有效的方法



# 企业中层领导手册

企业中层管理实务与领导艺术二元互动培训教程

作为企业中层领导，你的名头也许被称作主管、主任、科长、处长、部长、厂长、经理、总监，你所主管的可能是生产、财务、人事、营销，也可能是技术、质量、安全和公关……不管你主抓哪一个部门，你都是本书所特指的企业中层领导，你同时兼具管理与领导两项职能，如何在这两项职能的二元互动中经受历练和达成企业目标，正是本书培训之主旨。

**A HANDBOOK FOR  
ENTERPRISE LEADERS**

张培弛◎编著

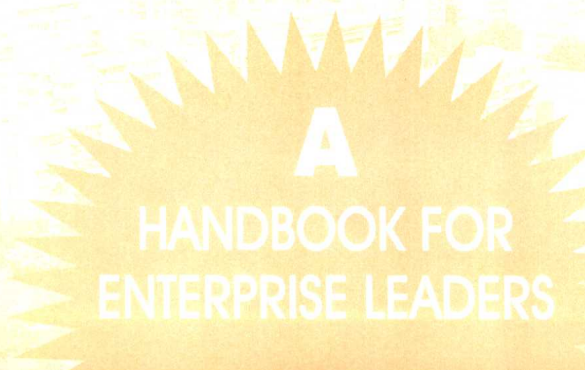
中国致公出版社

为企业中层领导解决各类  
实务问题提供最有效的方法

# 企业中层领导手册

企业中层管理实务与领导艺术二元互动培训教程

张培弛◎编著



A  
HANDBOOK FOR  
ENTERPRISE LEADERS

中国致公出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业中层领导手册/张培弛编著. - 北京:中国致公出版社,  
2004.2

ISBN 7 - 80179 - 264 - 5

I .企… II .张… III .企业 - 领导人员 - 手册  
IV .F272.91 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 011802 号

---

**企业中层领导手册**

---

编 著:张培弛

责任编辑:刘 秦

---

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京大运河印刷有限责任公司

印 数:1 - 5000 册

---

开 本:787 × 1092 1/16 开

印 张:20.5

字 数:260 千字

版 次:2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

---

ISBN 7 - 80179 - 264 - 5/F·031

定价:38.00 元

---

版权所有 翻印必究

# 前 言

企业中层领导是集领导与管理于一身的中级管理人员。一方面,作为一级领导者,承担着号召、鼓励、带动和指挥的责任,并指导下属成员“做正确的事”。另一方面,作为一级管理者,承担着计划、组织、控制和沟通的责任,并指导下属成员“正确地做事”。这既是管理大师彼德·杜拉克的科学管理理念,也是卓越企业家比尔·韦斯特福尔对企业领导者的精辟注释。

企业中层领导在上下级关系中相当于“夹心饼干”的中间部分,在上挤下压的组织层级中承担着承上启下和上传下达的特定职责。这些人理所当然地被视为企业发展的中坚力量,也更是企业大厦的四梁八柱,每一位中层领导都是独当一面、独把一方的战将,每一个计划都由他们安排落实,每一道命令都由他们发纵指示,每一条信息都由他们上传下达——这就是你:企业中层领导,你的名头也许被称作主管、主任、科长、处长、部长、厂长、经理、总监,你所主管的可能是生产,也可能是财务,可能是人事,也可能是营销,可能是技术,也可能是质量,可能是安全,也可能是公关……不管你主抓哪一个部门,你都是本书所特指的企业中层领导。你既承担领导责任,又承担管理责任;你既要为人负责,又要为事负责;既要为工作负责,又要为结果负责。你背上是夹板,肩头是担子,你还要承受着来自上下左右的各种抱怨,甚至不满——这就是你:企业中层领导。

管理与领导在企业发展和运作过程中相辅相成,相得益彰,两种职能互为辅弼,缺一不可。从一定意义上说,管理所指向的主要是针对工作而言的,领导所指向的主要是针对人心而言的。简单地说,前者是一种对工作的程式化安排和理顺,让人按部就班地完成指定的任务和实现预期的目标;而后者则是一种对人心的有力



凝聚感召、震撼和把握,是对人的积极性和能动性最大限度的挖掘和发挥。人心是不能按指标进行计划和安排的,你可以规定你的部属见到客户时一定要面带笑容,但是你无法管理部属的笑容是主动发自内心的,是部属真正体会到我们依靠客户的要比客户依靠我们的多。你可以要求部属要有创意,但你无法管理部属的创意。你可以管制部属的行为,但你无法管理部属的意愿。你可以督促部属进行一件工作,但你无法督促部属的热诚。一个企业的员工若不是主动的、创意的、意愿的、热诚的,那么这个企业必然无法走向卓越。主动、创意、意愿、热诚是由领导而来的,不是由管理而来的。

在一个稳定、变动较小的经营环境下,透过管理能有效地维持我们的绩效及达成目标,但是处在竞争激烈、多变的经营环境下,仅靠管理者的指示、督促、驱策是无法战胜挑战的,惟有靠着期望、激励部属热烈参与承担责任,开发每个部属的潜能,主动提出好的想法,发挥团队的功能,协助部属排除部门间的樊篱,你才可能成功地带领你的部属赢得竞争。

所以,在一个企业中,优秀的中级主管也同时是一名优秀的中层领导,光懂管理而不懂领导的主管绝不是优秀的主管,也绝不会为企业创造出卓越的管理绩效。

本书是指导企业中级领导如何实现有效管理和有效领导的专业培训教程,也是指导企业中级主管一边管理一边领导的二元互动手册。有了这样一本书,你就会更好把握自己的角色,极大地发挥自己的潜能和智慧,从而为企业,也为自己创造出更大的领导和管理业绩。

作者

2004年4月于北京

## 本书适用的读者群：

---

现代企业（或公司）各部门主管，包括负责人事、财务、生产、营销、质量、安全、企划、技术、公关等各部门管理者，以及车间主任、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等。

# 目 录

## 第一篇 企业中层领导 工作能力历练篇

第一章 管理沟通能力:可以让你措置裕如,有条不紊	3
1.1 企业中层领导必备的管理能力	3
1.1.1 企业中层领导必须明确的七大管理目标	3
1.1.2 企业中层领导必知的四大管理方法	5
1.1.3 企业中层领导实施管理的马奇诺防线	8
1.2 企业中层领导必备的沟通能力	10
1.2.1 沟通必须明确的四个问题	10
1.2.2 实施有效沟通的八个原则	11
1.2.3 沟通的程序与步骤	13
1.2.4 两种常用的沟通渠道	14
1.2.5 三种常用的沟通方式	15
1.2.6 四个最有效的沟通技巧	16
第二章 组织协调能力:可以让你进退有据,左右逢源	18
2.1 组织协调的四大作用	18
2.2 组织协调的两大内容	20
2.3 组织协调的六大方法	21
2.4 组织协调的八大误区	25

2.5 提高组织协调能力的两大途径 ..... 26

### 第三章 号召鼓动能力:可以让你效率倍增,事半功倍

..... 28

3.1 提高号召鼓动能力的基本方法 ..... 28

    3.1.1 要及时掌握好思想动向 ..... 29

    3.1.2 要精确分析利害关系 ..... 30

    3.1.3 号召鼓动要找准切入点 ..... 32

3.2 提高号召鼓动能力的基本途径 ..... 33

    3.2.1 树立威信是做好号召鼓动工作的前提 ..... 33

    3.2.2 语言煽动是做好号召鼓动工作的手段 ..... 35

### 第四章 专业分析能力:可以让你独当一面,秀出班行

..... 38

4.1 企业中层领导必备的专业能力 ..... 38

    4.1.1 拥有专业能力的重要性 ..... 38

    4.1.2 提高专业能力的途径 ..... 39

4.2 企业中层领导必备的综合分析能力 ..... 39

    4.2.1 综合分析能力的重要性 ..... 40

    4.2.2 提高综合分析能力的途径 ..... 41

### 第五章 参谋咨询能力:可以让你一展其才,脱颖而出

..... 43

5.1 慎重地进行参谋咨询 ..... 44

    5.1.1 要参谋大事,不要婆婆妈妈 ..... 44

    5.1.2 要把握分寸,不要勉强领导 ..... 44

    5.1.3 要勤勉多思,不要粗心大意 ..... 45

5.2 参谋咨询要讲究技巧 ..... 46

    5.2.1 把意见变成问题提出来 ..... 46



5.2.2 为了参谋成功,应预备几套方案 .....	47
----------------------------	----

## 第二篇 企业中层领导 领导艺术整合篇

<b>第一章 企业中层领导集权与分权的艺术 .....</b>	<b>51</b>
1.1 企业中层领导要掌握集权与分权的原则 .....	51
1.1.1 层级幅度合理原则 .....	52
1.1.2 根据实际变通原则 .....	53
1.1.3 坚持用人不疑原则 .....	53
1.1.4 掌握适当超脱原则 .....	53
1.1.5 权力责任平衡原则 .....	54
1.2 企业中层领导集权与分权的方法 .....	55
1.2.1 分权与集权要灵活变通 .....	56
1.2.2 原则问题必须权力集中 .....	58
1.2.3 分集适度形成权力制衡 .....	60
<b>第二章 企业中层领导控制与平衡的艺术 .....</b>	<b>61</b>
2.1 控制是一种高效的管理活动 .....	61
2.1.1 实现控制的有效方式 .....	62
2.1.2 实现有效控制的要领 .....	64
2.1.3 对下属权力的控制 .....	65
2.2 平衡是促进组织团结的重要手段 .....	66
2.2.1 平衡的原则 .....	67
2.2.2 平衡的方法 .....	68
<b>第三章 企业中层领导表扬与批评的艺术 .....</b>	<b>73</b>
3.1 企业中层领导实施表扬的艺术 .....	73

3.1.1	表扬下属的原则	73
3.1.2	表扬下属的方法	77
3.2	企业中层领导实施批评的艺术	79
3.2.1	领导批评下属的原则	80
3.2.2	选准批评的最佳时机	83
3.2.3	开展批评的方法	84
<b>第四章</b>	<b>企业中层领导的方圆艺术</b>	<b>87</b>
4.1	企业中层领导面对不同局面的方圆艺术	87
4.1.1	先圆后方:开局用权艺术	87
4.1.2	外圆内方:定局用权艺术	88
4.1.3	人方我圆:开拓用权艺术	88
4.1.4	上圆下方:控制局面的用权艺术	89
4.2	企业中层领导在管理过程中的方圆艺术	89
4.2.1	表圆本方:建立管理模式的艺术	90
4.2.2	小圆大方:用权协调艺术	90
4.2.3	近圆远方:用权立威艺术	91
4.2.4	不圆不方:公关用权艺术	91
4.3	企业中层领导在职能发挥中的方圆艺术	91
4.3.1	行圆思方:决策用权艺术	92
4.3.2	腹圆背方:选人用人艺术	92
4.3.3	方圆兼顾:用权理事艺术	93
4.3.4	形圆神方:用权沟通艺术	93
<b>第五章</b>	<b>企业中层领导的常用领导艺术</b>	<b>94</b>
5.1	掌握原则性与灵活性相结合的艺术	94
5.2	掌握冷处理与热处理的艺术	96
5.3	掌握清楚与糊涂的艺术	97
5.4	掌握多管与少管的艺术	98

5.5 掌握疏导与堵塞的艺术 .....	99
5.6 掌握进与退的艺术 .....	100
5.7 掌握紧与松的艺术 .....	101
5.8 掌握推与揽的艺术 .....	103

### 第三篇 企业中层领导 关系运筹篇

第一章 企业中层领导与副职相处的艺术 .....	107
1.1 正职中层领导的运权艺术 .....	107
1.1.1 少说话会更有威严 .....	107
1.1.2 不揽权会更有权 .....	109
1.1.3 无亲疏会更密切 .....	110
1.1.4 勤交心会更同心 .....	111
1.2 正职中层领导要主动化解班子内部矛盾 .....	112
1.2.1 要及时化解 .....	113
1.2.2 要融通调解 .....	113
1.2.3 要迂回缓解 .....	114
1.2.4 要乘机快解 .....	114
1.2.5 要因人巧解 .....	114
1.2.6 要适当冷解 .....	115
1.3 副职中层领导的配合艺术 .....	115
1.3.1 思考问题应换位 .....	116
1.3.2 履行职责要到位 .....	117
1.3.3 主动配合去补位 .....	118
1.3.4 找准坐标不越位 .....	123
第二章 企业中层领导与上级相处的艺术 .....	125

2.1 企业中层领导与上级领导集体相处的原则 .....	125
2.1.1 组织上同等服从 .....	125
3.1.2 工作上同等支持 .....	126
2.1.3 态度上同等热情 .....	128
2.1.4 分工和程序同等重要 .....	128
2.2 积极争取上级领导的培养 .....	129
2.2.1 了解上司需要什么样的部属 .....	129
2.2.2 注意缩小与现实需求之间的差异 .....	131
2.2.3 应正确处理好的几个关系 .....	134
<b>第三章 企业中层领导与同级相处的艺术 .....</b>	<b>136</b>
3.1 同级中层领导间相处的原则 .....	136
3.1.1 学会体谅与宽谅,别得罪人 .....	136
3.1.2 学会忍让与谦让,广结善缘 .....	138
3.2 学会处理同级中层领导之间的竞争关系 .....	139
3.2.1 端正竞争态度 .....	139
3.2.2 讲究竞争方法 .....	140
3.2.3 正确对待竞争成败 .....	141
3.2.4 在竞争中加强合作 .....	142
3.3 同级中层领导避免龃龉的艺术 .....	142
3.3.1 职责上,既明责守分,又注意前后照应 .....	143
3.3.2 心态上,少打小算盘,凡事出于公道 .....	145
3.3.3 行为上,讲究以诚待人,并注意避嫌 .....	146
<b>第四章 企业中层领导管理下属的艺术 .....</b>	<b>148</b>
4.1 企业中层领导激发下属潜能的艺术 .....	148
4.1.1 尊重与信任:激发部属潜能的前提 .....	148
4.1.2 悉心激励:激发部属潜能的要诀 .....	150
4.2 企业中层领导提升下属责任感的艺术 .....	152

4.2.1	明确目标 .....	152
4.2.2	岗位轮换 .....	153
4.2.3	竞争上岗 .....	153
4.2.4	认真评价 .....	153
4.2.5	率先垂范 .....	154
4.2.6	施加压力 .....	154
4.3	企业中层领导调动部属积极性的艺术 .....	155
4.3.1	关注需求,合理满足 .....	155
4.3.2	人事相宜,适度流动 .....	155
4.3.3	综合治理,优化环境 .....	156
4.3.4	调控差别,完善机制 .....	157
4.4	企业中层领导处理与下属矛盾的艺术 .....	157
4.4.1	弄清发生矛盾的原因 .....	158
4.4.2	处理矛盾的方法 .....	159
4.5	企业中层领导管理下属的误区 .....	161
4.5.1	把关心下属等同于小恩小惠 .....	161
4.5.2	轻易许诺不兑现 .....	161
4.5.3	关心的内容与下属的需求不对路 .....	162
4.5.4	管理下属的方法不对头 .....	162
4.5.5	不能一碗水端平 .....	163
4.5.6	满足下属就是对下属有求必应 .....	163
4.5.7	不善于批评下属 .....	163
4.5.8	漠视下属的“牢骚” .....	164
4.5.9	关心下属的动机“不纯” .....	164

## 第四篇 企业中层领导 领导方法集成篇

第一章	企业中层领导调查研究的方法 .....	169
-----	---------------------	-----



1.1 怎样进行调查研究 .....	169
1.1.1 围绕中心作文章 .....	170
1.1.2 着眼全局,从细微处入手调查研究 .....	171
1.1.3 点面结合,采取“解剖麻雀”方式调查研究 .....	172
1.1.4 分清主次,用辩证的眼光去调查研究 .....	173
1.1.5 提炼升华,将感性材料理性化 .....	174
1.1.6 内外结合,善于借用“外脑”调查研究 .....	174
1.2 调查研究的误区 .....	175
1.2.1 只“调”不“研” .....	175
1.2.2 “论证式”调查研究 .....	175
1.2.3 只调查研究“好”不调查研究“差” .....	175
1.2.4 只“研”不“调” .....	176
1.2.5 “浮”调“误”研 .....	176
1.2.6 有“调研”无“落实” .....	176
<b>第二章 企业中层领导分派工作的方法 .....</b>	<b>177</b>
2.1 分派工作的技巧 .....	177
2.1.1 明白准确地分派任务 .....	177
2.1.2 亲自去做不该授权的事 .....	178
2.1.3 布置任务之前的准备 .....	180
2.2 认清分派工作中的障碍 .....	181
2.2.1 警惕下属把分派的任务转手给别人 .....	181
2.2.2 注意分派出去的工作出现反弹 .....	182
2.2.3 警惕下属曲解你的本意 .....	183
<b>第三章 企业中层领导检查指导的方法 .....</b>	<b>185</b>
3.1 检查下属工作的方法 .....	185
3.1.1 检查工作事先要有准备 .....	185
3.1.2 检查工作要明确标准 .....	186

3.1.3	检查工作的常用方式 .....	186
3.1.4	检查工作时不要乱发议论 .....	187
3.1.5	检查工作时要敢于表扬和批评 .....	188
3.1.6	检查工作防止走马观花 .....	188
3.1.7	检查工作要切实解决问题 .....	188
3.2	指导部属工作的方法 .....	189
3.2.1	目标指导 .....	189
3.2.2	思想指导 .....	190
3.2.3	政策指导 .....	191
3.2.4	信息指导 .....	192
3.2.5	方法指导 .....	193
<b>第四章</b>	<b>企业中层领导用人管人的方法 .....</b>	<b>194</b>
4.1	企业中层领导用人的方法 .....	194
4.1.1	用人以公,适合己意 .....	194
4.1.2	分派工作,因人而异 .....	195
4.1.3	人尽其才,各得其所 .....	197
4.1.4	可以委任,却不放任 .....	200
4.1.5	用人不疑,疑人不用 .....	202
4.2	企业中层领导管人的方法 .....	205
4.2.1	企业中层领导管人的最高境界 .....	205
4.2.2	注意管人的态度 .....	207
4.2.3	注意管人的规则 .....	208
4.2.4	注意管人的策略 .....	209
<b>第五章</b>	<b>企业中层领导总结工作的方法 .....</b>	<b>212</b>
5.1	企业中层领导总结工作的目的 .....	212
5.1.1	总结能够揭示工作规律 .....	212
5.1.2	总结能够更好运用规律 .....	212

5.1.3	总结能够提高领导能力 .....	213
5.2	企业中层领导总结工作的技巧 .....	213
5.2.1	尽量自己独立完成总结工作 .....	213
5.2.2	总结正反两方面的经验 .....	214
5.2.3	总结不能脱离实际 .....	214
5.2.4	总结要展开多向思维 .....	215
5.2.5	总结不能一劳永逸 .....	215

## 第五篇 企业中层领导 管理职能篇

第一章	计划:编制最佳的行动方案 .....	219
1.1	编制计划的基本步骤 .....	219
1.1.1	编制计划的必要准备 .....	219
1.1.2	确定适宜的目标 .....	220
1.1.3	制定计划 .....	221
1.2	编制计划的常用方法 .....	221
1.2.1	不断调整修改 .....	222
1.2.2	体现“近细远粗” .....	222
1.2.3	保持连续滚动 .....	222
第二章	决策:胸有成竹,一锤定音 .....	223
2.1	日常决策的经验判断法 .....	223
2.1.1	经验判断法的适用范围 .....	223
2.1.2	决策前的思想准备 .....	224
2.2	企业中层领导日常决策的步骤 .....	225
2.2.1	确定目标,收集事实 .....	226
2.2.2	检验事实,拟定方案 .....	226

2.2.3	多路思考, 评选方案 .....	227
2.2.4	局部试点, 普遍实施 .....	228
2.2.5	追踪检查, 修正完善 .....	228
2.3	决策失误后如何弥补 .....	228
2.3.1	准确判断决策是否失误 .....	229
2.3.2	勇于认错, 告之于众 .....	230
2.3.3	决策失误, 果断打住 .....	231
2.3.4	弥补损失, 挽回影响 .....	232
<b>第三章 授权: 掌握最科学的分身术 .....</b>		<b>235</b>
3.1	授权的必要性 .....	235
3.1.1	授权是贯彻分层领导原则的需要 .....	235
3.1.2	授权是企业中层领导抓大事的需要 .....	236
3.1.3	授权是调动下属积极性的需要 .....	237
3.2	企业中层领导授权的基本过程 .....	237
3.2.1	物色好授权对象 .....	238
3.2.2	明确授权的内容 .....	238
3.2.3	选择授权的方式 .....	238
3.3	企业中层领导授权的原则 .....	240
3.3.1	合理授权原则 .....	240
3.3.2	量力授权原则 .....	241
3.3.3	带责授权原则 .....	242
3.3.4	信用授权原则 .....	242
3.3.5	授中有控原则 .....	243
3.3.6	宽容失败原则 .....	244
3.4	企业中层领导授权的方法 .....	244
3.4.1	目标授权 .....	245
3.4.2	充分授权 .....	245
3.4.3	不充分授权 .....	245