

中层 领导 管理 精要

Essentials of
Middle-level Leadership
Management

唐学华 / 著

中国科学技术大学出版社

中层领导 管理精要

Essentials of
Middle-level Leadership
Management

唐学华 / 著

中国科学技术大学出版社

内 容 简 介

本书通过平实易懂的语言、实际有效的例证、翔实全面的分析,从如何认知角色、怎样与上司和同级同事相处、如何培养下属、如何授权、怎样打造团队以及怎样提高执行力等方面对各组织中的中层领导在日常管理工作中应具备的管理技巧和方法进行了阐述,为中层领导的管理工作提供了理论支撑和实务指导,对中层领导的管理实践工作具有一定的指导和启发意义。

本书兼具实用性、指导性、趣味性和可读性,可以作为各组织中层领导以及将要成为中层领导的管理者的参考用书,也可以作为经济管理类专业在校学生的学习和培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

中层领导管理精要/唐学华著. —合肥:中国科学技术大学出版社, 2015. 6

ISBN 978-7-312-03746-7

I. 中… II. 唐… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 111980 号

出版 中国科学技术大学出版社
安徽省合肥市金寨路 96 号, 230026
网址: <http://press.ustc.edu.cn>
印刷 安徽省瑞隆印务有限公司
发行 中国科学技术大学出版社
经销 全国新华书店
开本 710 mm×1000 mm 1/16
印张 9
字数 147 千
版次 2015 年 6 月第 1 版
印次 2015 年 6 月第 1 次印刷
定价 30.00 元

前言

中层领导是处于组织中间层次的管理者。他们在组织的各个领域扮演着“中流砥柱”的重要角色,是组织的中坚力量,起着承上启下、协调各方的作用。中层领导在组织的工作人员中所占的比例虽然不大,但其所起的作用却非常大。麦肯锡公司曾做过一次关于管理者作用的调查,结果发现一个企业能否取得良好的业绩、是否可以得到持续发展和创新,最关键的因素不仅在于高层领导所发挥的领头雁作用,还在于企业是否拥有一支强有力的中层领导队伍。

中层领导的角色具有特殊性。他们既是管理者,也是被管理者;既要对上负责,又要对下负责;既要当好参谋长,又要做好战斗员;既要带好自己的小团队,又要融入组织的大团队;其领导能力和管理水平时时处处呈现在上司和下属面前,时时处处都在接受着方方面面的考验和考核。由此可见,中层领导岗位特殊,权力不大,责任不小。因此,中层领导只有具备扎实的管理能力和高超的管理技巧,才能游刃有余地应对和处理各项工作。特别是在当今社会,组织的内外部环境纷繁复杂、变化莫测,这就对组织中的中层领导提出了新的要求,从而就更加迫切需要中层领导具有敏锐的眼光、宽阔的思路和过人的胆识。中层领导只有不断增强学习力,切实提高执行力,才能以积极主动的姿态和有力有效的举措应对组织因内外部环境变化而带来的威胁和挑战。

然而,有关统计资料表明,我国各组织中近80%的中层领导干部非管理专业出身,其中大部分是因专业技能突出而被提拔到管理岗位上的,在此之前他们基本上没有接受过系统的管理知识教育,在担任中层领导之后也很少参加管理理论学习和管理技能培训,在管理实践工作中往往由于缺乏理论指导和操作技巧而使其管理工作常常陷入无序、盲目和被动的状态。

本书结合我国各组织中层领导的管理水平和实际状况,运用通俗易懂的语言、实际有效的例证、翔实全面的分析,从正确认知角色、与上司的相处之道、同级同事间的相处艺术、培养与激励下属、工作授权的技巧、打造高效团队和不断提高执行力等七个方面对中层管理者在日常管理工作中应具备的管理技巧和方法进行了阐述,介绍了作为一名中层管理者应具备的能力和素质以及一些重要的管理方法和技巧。本书融理论和实践于一体,为各组织中层领导的日常管理工作提供了理论支撑和实务指导,对中层领导的实际管理工作具有一定的启发意义,同时也对组织管理人才队伍建设起到一定的促进作用。

本书兼具实用性、指导性、趣味性和可读性,可以作为各组织中层领导以及将要成为中层领导的管理者的参考用书,也可以作为经济管理类专业在校学生的学习和培训用书。

在写作本书的过程中,笔者借鉴和参考了有关文献资料,在此对这些文献资料的原作者深表感谢。同时,本书中使用了部分原创情景图片,在此对参与图片拍摄工作的相关人员(常伟、陈卓、袁学锋、蒋英杰、张健、武家鑫、储莹、张倩倩、孙家宝、朱永坤)深表感谢。

由于本人能力有限,书中难免存在不足之处,敬请专家同仁和广大读者提出宝贵意见。

作 者
2015年3月

目 录

前言	(i)
第一章 正确认知角色	(001)
解读中层	(003)
中层的角色认知错位	(004)
作为上司的下属角色认知错位	(005)
作为下属的上司角色认知错位	(005)
作为同级的同事角色认知错位	(006)
中层的价值定位	(007)
中层领导的核心价值是执行力	(007)
中层领导要有“三不罢休”的韧劲	(008)
中层领导应具有的“三个核心思维”	(009)
中层领导应具备的素质	(010)
从战场“将”者的素质看商场中层领导	(010)
中层领导应具备的基本素质	(011)
中层领导应具备的能力素质	(012)
素质要看天赋但不是一成不变	(013)
中层领导易犯的几种错误	(014)
越位	(015)
事必躬亲	(015)
工作朝令夕改	(016)
奖惩倒置	(017)
给下属穿“小鞋”	(017)
揽功推过	(018)

第二章 与上司的相处之道	(021)
请示和汇报工作的技巧	(023)
勤请示,多汇报	(024)
讲究请示和汇报的方法	(025)
寻求请示和汇报的时机	(026)
选择请示和汇报的方式	(027)
接受指示的技巧	(028)
学会用耳聆听	(029)
学会用眼观察	(030)
学会用心体会	(030)
提出建议的技巧	(030)
提建议前要做好充分的准备	(031)
学会将自己的建议变成别人的建议	(032)
学会循序渐进地提建议	(032)
掌握提建议的语言技巧	(033)
赢得信任的技巧	(034)
认真工作,出色完成上司交办的任务	(035)
处处尊重上司	(035)
关紧嘴巴,不传上司个人生活上的隐私	(037)
保守秘密,不散发小道消息	(037)
与不同性格类型上司相处的技巧	(038)
急躁型上司	(038)
优柔寡断型上司	(039)
创新型上司	(039)
强权型上司	(040)
猜忌型上司	(040)
糊涂型上司	(041)
懂得助力上司	(041)
不能恃才自傲	(042)
学会推功揽过	(042)
第三章 同级同事间的相处艺术	(045)
宜相互搭台,忌相互拆台	(047)
宜高调做事,忌高调做人	(049)

宜谦虚谨慎,忌盛气凌人	(051)
宜以诚相待,忌虚情假意	(053)
先给面子,再讲道理	(054)
同级同事间的批评技巧	(055)
如何批评同级同事	(055)
如何接受同级同事的批评	(056)
化解与同级同事间矛盾的艺术	(058)
反省自己	(059)
加强沟通,寻求和解	(060)
协同合作	(060)
 第四章 培养与激励下属	(063)
全面客观,了解下属	(065)
扬长避短,人尽其才	(067)
要学会扬长避短,不要追求完美	(068)
要给予下属自由发挥才能的空间	(068)
在用人时要学会人尽其才	(068)
及时表扬,慎用批评	(069)
表扬是对下属最大的激励	(069)
批评下属不是一件简单的事情	(072)
奖惩得体,按需激励	(074)
奖惩得体能产生正能量	(074)
按需激励能激发动力	(075)
充分信任,大胆任用	(077)
疑人不用,用人不疑	(077)
大胆任用有潜力的新人	(078)
大胆任用有过错的下属	(078)
人文关怀,留住人才	(080)
为下属营造家的氛围	(081)
用企业文化留住人才	(083)
利用福利留住人才	(084)
运用个人魅力留住人才	(085)

第五章 工作授权的技巧	(087)
为什么要授权	(089)
节省精力, 弥补不足	(089)
合理而有效的授权是顺利完成目标责任的基础	(090)
合理而有效的授权有助于人尽其才	(090)
合理而有效的授权能鼓舞团队士气	(091)
合理而有效的授权能提高下属能力	(091)
合理而有效的授权能灵活应对环境变化	(091)
甄别可以授权的工作	(093)
适宜授权的事项	(093)
不宜授权的事项	(094)
授权给合适的人	(096)
德才兼备之人是首选	(096)
需要培养的下属	(096)
需要评价的下属	(097)
如何授权	(098)
下属参与型授权	(098)
下属自主型授权	(099)
上级放任型授权	(099)
授权的注意事项	(100)
授权不是推卸责任	(100)
克服不愿授权的心理	(101)
授收自如但不随意	(102)
忌越级授权	(102)
不是保密性的工作都应该当众授权	(103)
不能总是授权给某一个或某几个人	(103)
授权也要讲究时机	(104)
第六章 打造高效团队	(105)
培养团队精神	(107)
严于律己, 身先士卒	(110)
明确目标, 寄予希望	(110)
公平公正, 诚信友善	(111)
搞好分工协作	(111)

分享工作成果	(113)
善于倾听,解决冲突	(115)
认真倾听员工的心声	(115)
利用良性冲突促进事业发展	(117)
善于解决内部冲突	(118)
制度管人,合理执行	(119)
管理需要合理的制度	(120)
与时俱进不断完善制度	(120)
好的制度关键在于合理执行	(121)
 第七章 不断提高执行力	(123)
提高学习力	(126)
保持工作激情	(127)
富于创新精神	(129)
具有攻坚克难的韧性	(129)
改变寻找借口的习惯	(130)
 参考文献	(133)

【第一章】 正确认知角色

解读中层

中层的角色认知错位

作为上司的下属角色认知错位

作为下属的上司角色认知错位

作为同级的同事角色认知错位

中层的价值定位

中层领导的核心价值是执行力

中层领导要有“三不罢休”的韧劲

中层领导应具有的“三个核心思维”

中层领导应具备的素质

从战场“将”者的素质看商场中层领导

中层领导应具备的基本素质

中层领导应具备的能力素质

素质要看天赋但不是一成不变

中层领导易犯的几种错误

越位

事必躬亲

工作朝令夕改

奖惩倒置

给下属穿“小鞋”

揽功推过

解读中层

中层领导是处于组织中间层次的管理者,是组织全体工作人员的一个重要组成部分。中层领导在组织人员中占的比例虽然不大,但起的作用却非常大。他们是组织的中坚力量、中流砥柱,起着承上启下、协调各方的作用。麦肯锡公司曾做过一项关于管理者作用的调查,结果发现一个企业能否取得良好的业绩、是否可以得到持续发展和创新,最关键的因素不仅在于高层领导所发挥的领头雁作用,还在于企业是否拥有一支强有力的中层领导队伍。

中层领导的角色具有特殊性,他们既是管理者,又是被管理者。

作为被管理者的中层领导,充当着上司的下属这一角色。作为上司的下属,中层领导就是服从者、执行者和协作者,必须要服从上司的管理,执行上层的决策,并且要具有较强的抗压能力,要学会做上司的绩效伙伴。

作为管理者的中层领导,扮演着下属的上司这一角色。作为下属的上司,中层领导就是计划者、指挥者、监督者、授权者、培育者、激励者和组织代言人,必须要及时、准确地传达上层的决策和指示,收集和反馈下属的意见和建议,组织和协调各方的关系和利益,以推动工作开展,实现组织目标。

此外,对于同级管理者而言,中层领导还扮演着同事的角色。作为同事,中层领导是内部服务者和支持配合者,为组织内部其他部门做好服务,积极支持和配合其他部门,共同为组织的发展提供智慧和力量。

中层领导作为上司的下属,如果赢得了上司的信任和支持,就会受到重用,并有机会充分发挥自己的才能,从而实现自己的人生价值,也将因此过得很快乐。

中层领导作为下属的上司,如果赢得了下属的拥护和追随,就会将工作开展得如鱼得水、游刃有余,并能顺利地履行岗位职责,完成各项工作任务,从而取得良好的工作绩效。

中层领导作为同级的同事,如果赢得了同级的理解、配合和帮助,就会得到同事们的喜爱和帮助,就不会遭到孤立和排挤。工作中如果没有钩心斗角,同事间相处融洽,那么工作时氛围就会很轻松,工作心情也会很愉快,生活也会过得很滋润。

所以说,中层领导的负担较重。他们既要带好自己的小团队,又要融入组织的大团队。他们是一个组织的管理支柱、创新支柱和发展支柱。

老子的《道德经》中有这么一段话:“太上,不知有之;其次,亲而誉之;其次,畏之;其次,侮之。信不足焉,有不信焉。悠兮,其贵言。功成事遂,百姓皆谓‘我自然’。”这段话深刻地道出了作为领导者的几个层次:最高明的统治者是让人们并不觉得其统治的存在;其次的统治者,是让人们亲近并称赞他;再次是让人们畏惧他;最糟糕的统治者,是让人们轻蔑他。作为组织中流砥柱的中层领导者,应该让自己成为哪种类型的领导者呢?答案显而易见。

中层的角色认知错位

作为上司的下属角色认知错位

作为下属的上司角色认知错位

作为同级的同事角色认知错位

俗话说:中层领导有三大苦。得不到上司的信任,苦!得不到下

属的拥护,也苦!得不到同级的配合,还是苦!殊不知这些苦的根源在于中层领导的角色认知错位。

1. 作为上司的下属角色认知错位

有些中层领导认为自己既然是上司的下属,那么起到上传下达的作用就可以了。一方面,上司怎么说就怎么做,对工作不花心思,仅满足于完成任务,成了上司的传声筒;另一方面,下属怎么说就怎么反馈给上司,不加以分析,也不对下属解疑释惑,成了一个民意代表。如果仅仅是让中层领导发挥传声筒的上传下达的作用,那么一台电脑、一个邮箱就能取代这个岗位了。

中层领导应该在工作中起到桥梁或纽带的作用,而不能成为一堵墙。中层领导不仅要将在上司的决策积极主动地贯彻到实际的工作中,而且还应成为上司的眼睛、耳朵,在第一时间了解情况、搜集意见,并汇总成有用的信息反馈给上司,为上司的决策提供有价值、高质量的基础依据。

2. 作为下属的上司角色认知错位

作为下属的上司的中层领导在角色上的认知错位往往表现在两个极端。一是“太把自己当回事”,把“官”味做得太足。其表现在听不进下属的意见,压制下属的合理诉求,凡事自己说了算,搞一言堂;对下属漠不关心,不顾及下属的感受,批评下属不分场合,张口就来,讲话不分轻重,习惯于发号施令,高高在上,要求得到下属的尊重等。二是“太不把自己当回事”,分不清领导者和业务员的角色。其表现在事必躬亲,凡事都要亲力亲为,对下属的能力不够信任,也不着力培养下属,不讲究领导艺术等。

王经理和吴经理都曾是公司的技术骨干,工作都认真负责,能力强。去年两人双双被提拔为公司的中层领导。上任后,两人都鼓足了干劲,表示要好好努力,珍惜机会,做出成绩。

王经理认为自己所带领的部门技术创新压力大,于是没日没夜地加班加点,成了公司众人熟知的“拼命三郎”;吴经理上任后首先摸清每位下属的特长,着力提升团队力量,并利用自己的专业技术和工作

技能指导下属工作创新。半年过去了,王经理所在部门取得的业绩相对于吴经理所在部门的业绩更突出。可是,一年以后,情况发生了变化。王经理所在部门的员工对王经理的拼命工作逐渐反感,团队逐渐出现人心涣散的现象,大家越来越没有工作热情,最后形成了王经理一人独自干活、其他人都不愿干活的局面。王经理因自己为了部门辛辛苦苦工作却得不到大家的理解而感到很委屈。相反,吴经理所带领的团队工作创新能力越来越强,每个人在团队中都发挥了很好的作用,团队成员个人的工作能力都得到了很大的提升,业绩直线上升,大家对吴经理的领导都很满意,都服从吴经理的指挥,吴经理在团队中也树立了威信。

上述例证清楚地表明:王经理混淆了上司和业务员这两个角色;而吴经理则很好地充当了下属的上司这个角色,建立团队,指导下属,充分借力,发挥管理职能,调动下属的积极性。

3. 作为同级的同事角色认知错位

很多的中层领导将同级的同事要么完全当作竞争对手,要么当成陌路人,这两种角色认知都是不正确的。

俗话说:人抬人高,人踩人低。同级同事间虽说确有竞争的存在,但更多的是相互的支持和配合。只有相处和谐、关系融洽,才有利于工作的开展,工作也才有可能取得更大的成效。

试想一下,如果张三在别人那里听说李四在背后说自己娘娘腔、小肚鸡肠,心里一定不舒畅,那么,张三就有可能在背后说李四为人粗鲁、脾气暴躁。但如果张三在别人那里听说李四在背后评价自己性格细腻、温和,做事细心、认真,心里一定会很开心,这样,张三就有可能在背后评价李四性格豪爽、助人为乐。所以,同级同事间同样也需要以诚相待,用心相处。

中层难做! 国际人力资源咨询公司 DDI 曾经以 500 个中层经理为对象进行了一项调查,结果显示:有 70% 的人认为自己要比普通职工更加无限制地超时工作;有 60% 的人感到自己无法将工作任务分配给比自己资历老的下属。总而言之,大家都认为:作为公司的一名中层领导并不是一件很轻松的事情。

中层的价值定位

中层领导的核心价值是执行力

中层领导要有“三不罢休”的韧劲

中层领导应具有的“三个核心思维”

应该做一名怎样的中层领导？公司中层领导的价值在哪里？通常人们将中层领导划分为四种类型：第一种是智慧型，即既敬业又讲究工作方法的中层领导。这样的中层领导是有德有才之人，属于“正品”，普受公司重用。第二种是苦干型，即敬业但缺少工作技巧的中层领导。这样的中层领导有德但无才，属于“次品”，公司一般会考虑培养着用。第三种是危险型，即有一些工作能力但不敬业的中层领导。这样的中层领导无德但有才，属于“危险品”，公司一般会慎用。第四种是问题型，即无德亦无才的中层领导。这样的中层领导就相当于“废品”，迟早要被公司抛弃。

日本松下公司就有这样一种核心理念：如果你有智慧，请你贡献智慧；如果你没有智慧，请你贡献汗水；如果你两样都不贡献，那么请你离开公司。

1. 中层领导的核心价值是执行力

中层领导的核心价值是执行力。如果我们把公司高层领导比喻成一个人的脑袋，那么中层领导就相当于一个人的脊梁，基层领导则相当于一个人用于执行大脑命令的四肢。中层领导要根据公司的战略规划制订本部门的年度工作目标和工作计划，并向下属分解部门工