

中层领导 完全手册

□文思源 编著



帮助中层领导了解自身地位与使命，提高自身管理能力与业务素质
真正成为能够独当一面、受人尊重的领导者

全面提升中层领导的执行力与领导力

为中层领导提高管理素养和技能提供理论和经验帮助 为中层领导处理关系和应对困难提供策略指导



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

中层领导 完全手册



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导完全手册 / 文思源编著. — 北京: 北京联合出版公司, 2015.2

ISBN 978-7-5502-4412-2

I. ①中… II. ①文… III. ①企业领导学—手册 IV. ①F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 001032 号

中层领导完全手册

编 著: 文思源

责任编辑: 王 巍

封面设计: 李艾红

责任校对: 龚雪莲

图文制作: 北京东方视点数据技术有限公司

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京市松源印刷有限公司 新华书店经销

字数 850 千字 720 毫米×1020 毫米 1/16 36 印张

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-4412-2

定价: 29.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-58815821

前言

PREFACE

中层领导作为一个规模相对较大的管理群体，以经理、主管、主任、部长、科长等名号，广泛存在于国企、外企、私企、党政机关和社会组织中。中层领导由于其在组织中地位的特殊性，决定了其职务的重要性和复杂性。从地位看，中层领导处于高层和基层之间，这决定了中层领导必须身兼多重身份，既是下属又是管理者。作为下属，中层领导必须全力贯彻高层的决策，满足上司的期望；作为管理者，中层领导必须发挥领导艺术，充分调动员工的积极性，共同完成本部门的工作任务。同时，中层领导作为组织中重要的中间枢纽，在纵向上要沟通好高层与员工之间的上下关系，横向上要协调好与同级各部门之间的左右关系。因此，只有中层领导充分发挥作用，才能使整个组织形成一个血脉贯通的有机整体，做到上下一致、同心同德，为共同的目标各司其责、各尽其才。反之，如果中层领导不称职，将影响整个组织的凝聚力，给管理和决策的贯彻带来巨大障碍，导致人心涣散，组织运作消极低效。

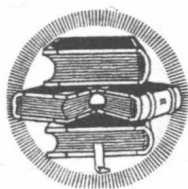
面对上下左右的复杂关系，如何在承担多重角色的重任、做好本职工作的同时，又为下一步担任更高职务打下基础，是中层领导要面对的核心挑战。为此，作为一个合格的中层领导，必须具备较高的素质和多方面的能力，除了自己所在行业的专业技术水平外，还应包括组织能力、沟通能力、协调能力、控制能力、发掘及预见问题的能力、决策能力、规划能力、解决问题的能力、应急能力、训导能力、评估能力及处理人际关系的能力，等等。中层领导还必须不断拓宽自己的知识范畴，改善知识结构，应当根据不同的行业性质及自身需求，进行有针对性的专业知识和技能的学习与积累，包括行业知识、专业知识、经营知识、相关法律法规以及不同人际关系的处理等方面的知识。

此外，想要成为一名一流的中层领导，顺利实现晋升，还要懂得牺牲和服从，学会舍小利保大利。对于一个组织来说，中层领导只是中间阶层，一切都要按照高层的指示开展工作。中层和高层所处位置不同，思考的角度也会不同。高层领导是从组织整个发展来考虑，是总体把握；而一个中层领导只具体分管一项，所考虑的范围只是自身所处部门，是局部把握。两者不可能在各个细节上永远保持一致，在这个时候，就要求中层领导在一定范围内要放弃自己的个性，改变自己的想法，接受高层领导的安排，这就如同中层领导要求员工必要时放弃个人利益来服从组织整体利益一样。组织利益的最大化才是中层领导追求的最终目标，而不是局部利益。

所以，有人这样评价中层领导：“企业中中层领导有三类：一流的中层领导，把自己当作栋梁，是公司的中流砥柱，主动担起公司的重任；二流的中层领导，把自己当作夹心饼，

被动地完成任务；三流的中层领导，处处理怨，只会发牢骚，最终一事无成。”为帮助企事业单位、党政机关的中层领导游刃有余地开展工作，成为一流的管理者，我们编写了这本《中层领导完全手册》，全书针对中层领导工作任务及处境的特点，从开局与定位、领导力打造、领导艺术风格、权力运用、用人之道、激励手段、决策方略、沟通艺术、人际关系、技能修炼、解难艺术和晋升之道等方面系统介绍了中层领导应掌握的领导艺术，是每一位有心成就卓越的中层领导必备的日常管理工具书。全书体系规范、科学，内容全面、实用，为中层领导提供了一份全方位的细致周详的工作手册，帮助中层领导提高理论水准和管理素养，有效解决各类管理实务问题，顺利实现晋升。

本书借鉴和吸收了现代企业管理学术界权威人士的最新成果，同时参考了西方一些先进的理论，将之与我国各组织中层领导的实际状况和管理水平相结合，熔理论与实践、东方与西方为一炉，体现出与时俱进的宗旨，兼具实用性和指导性，既注重为中层领导在管理工作中遇到的各类难题提供有效的解决方案，又为中层领导提高自身素质、实现晋升提供理论支持。作为中层领导，不管您的职位是部门经理、人事主管、财务部部长，还是办公室主任，等等；不管您所在的单位是国企、外企、私企，还是党政机关、社会组织；不管您是在位多年的中层领导、刚上任的中层领导，还是即将晋升的中层领导，都可以将本书作为培训教材进行自我学习和提高，使自己的工作更上一层楼。



第一章 新任中层领导的开局与定位

第一节 领导才能发展阶段	2
一切从新手开始	2
处于学习阶段的领导	4
处于熟练或精通阶段的领导	5
主管工作所带来的两面性	7
4 个重要问题	10
第二节 先领导你自己	13
了解自己，形成自己的语言风格	13
从成功中获得自信，从错误中吸取教训	15
自我意识与自我调节	18
以同理心管理自己	20
第三节 新任中层领导的开局工作	23
准备好首次亮相	23
开局的注意事项	24
熟知团队的目标	25
解决遗留的问题	26
成功地营造自我	26
第四节 新任中层领导的角色认知	28
中层领导的角色转换	28
中层领导的气质特征	29
中层领导的必备意识	31
中层领导的基本技能	31
中层领导与执行能力	33
中层领导成功的标准	35

第五节 新任中层领导的威信建立	37
领导权力与领导权威	37
权威必备的心理素质	38
有所为才能建立威信	39
通过惩罚来树立威信	40
建立“权威的脉络”	41

第二章 中层领导的领导力打造

第一节 循序渐进，构建全新的领导模式	44
我们被误导了吗？——危机时刻的领导力	44
当你只有一把锤子.....—5种领导方法	54
你所需要的具体领导技巧——如何建构领导模式	66
如果某些步骤你没掌握——阿基米德原理	82
第二节 了解自己，寻找适合自己的领导方法	90
发掘你的领导优势——了解自己	90
寻找适合你的领导方法——发现自己	104
第三节 适应环境，确定最优的领导方法组合	115
你戴有色眼镜了吗——感觉并不可靠	115
如何拥有“正常视力”——看清你的处境	123
第四节 优化组合，提高你的领导力	139
更上一层楼——加强薄弱环节	139
搭建现实与需求之间的桥梁——跨越领导力的鸿沟	145

第三章 中层领导的领导艺术风格

第一节 打开领导艺术的奥秘之窗	156
你属于哪种领导？	158
为什么案例有个人与团队之分？	161
何谓合作高效的团队？	162
为什么团队合作如此重要？	162
用口号来进行管理	163

用上你所有的高尔夫球杆	165
第二节 领导艺术的 4 种风格	167
4 种领导风格	167
你是哪一种决策者?	169
怎样做一个交流者?	170
你为什么要向人们表达你的认同感?	172
你采用哪种领导风格?	173
你还不太确定你到底属于哪种领导吗? 来衡量一下自己吧!	174
将你自己与其他领导做个比较吧!	176
第三节 风格 1: 指导型的领导艺术	181
一致性带来的好处	182
整个家庭的乐趣所在: 符合全家需求	183
拉里·艾利森和欧若科公司	184
控制盖普公司	184
政治性眼光——戈尔竞选事件始末	186
给独立候选人平等的机会	188
失去控制	189
指导型领导风格的行为	190
采取风格 1 的领导者: 是指导者还是专权者?	191
案例研究: 在宇宙航空中所犯的错误	191
第四节 风格 2: 解决问题型的领导艺术	193
通过解决问题处理危机	193
不是“软管理”, 也没有“微管理”	194
建立联盟——政界的领导策略	196
从窝囊废到成功者	197
当亲自管理不起作用的时候	198
最好的时代和最糟的时代	199
在国际政坛运用第 2 种领导风格	201
俄罗斯模式的领导风格	202
风格 2 型的领导: 问题解决者还是过分参与者?	203
案例研究: 从咀嚼数字到提高质量	203
第五节 风格 3: 培养型的领导艺术	205
有选择性地授予员工权力	205
让你的级别迅速攀升	207
迈克尔·戴尔——计算机教育的能手	209

听取周围专家们的意见 210

一起为创造性的企业而工作 211

一味取悦大众也会给自己带来灾难 213

双面性格的总统 214

给予人民过多的权利 215

风格 3：是培养型领导者还是过分迁就的领导者？ 216

案例研究：在学习的环境中进行领导 217

第六节 风格 4：授权型的领导艺术 219

给予得太多 219

让有经验的人进行领导 220

广播电视界的领导智慧 222

MTV 音乐频道中的领导艺术 224

杰夫·贝佐斯——风格 4 中的戏法 224

风格 4：委派责任型还是推脱责任型？ 226

有创造性的独立自主 226

如果鞋子不合脚的话 228

案例研究：让专家成为真正的专家 229

第四章 中层领导的权力运用

第一节 中层领导的运权规则 232

权力运行规则 232

没有权力要想办法“借” 233

借权应注意的问题 235

自己分内的事不能让下属去做 235

运权的最高境界 236

第二节 中层领导的用权规则 238

中层领导运权的基础 238

权力的使用方式 239

不要滥用权力 240

第三节 中层领导的授权规则 243

授权原则 243

授权的 4 种方法 246

授权的十大要点 247

授权应讲究技巧	248
防止授权失控的办法	251
如何做到成功授权	251
第四节 中层领导的控权规则	254
对下属越权行为的控制	254
减少部属对控制的抵抗情绪	255
授权的控制	256
控权的艺术	257

第五章 中层领导的用人之道

第一节 中层领导的识才方法	260
有效招聘的原则	260
招聘人才应注意的问题	262
中层领导的识才七法	263
科学考察下属的方法	265
选择优秀人才的十大条件	266
中层领导的识才误区	267
第二节 中层领导的用人规则	270
用人的基本原则	270
用人时机的选择	272
量才适用	272
让员工在专长上大显身手	274
不宜提拔的 26 种人	275
第三节 中层领导的育人方略	278
培训规则	278
新员工的岗前培训	279
员工的创造力培训	281
有效培训的秘诀	282
创造成才环境	282
第四节 中层领导的团队打造	284
发挥团队的优势	284
用目标引领团队	285

建立团队合作态度	286
树立成功的团队精神	287
培养自尊自强团队的方法	288
团队合作艺术	290
第五节 中层领导的聚才艺术	292
粘住你的核心人才	292
满足员工心理的需求	294
用关心来赢得员工的忠诚	294
中层领导的留人七法	295

第六章 中层领导的激励手段

第一节 让员工知道你的期望	298
现在告诉你一些真实的情况	298
关于沮丧	299
授予权力	303
委托责任≠授权	305
你需根据不同的情况运用不同的领导风格吗?	306
可预测性加上灵活性	307
培养最杰出的员工	308
去放风筝	311
进行干预, 避免出现问题	312
不要让风筝坠落	314
为什么需要进行干预?	315
领导的智慧	316
第二节 正确看待员工的潜力	318
什么是能力?	319
什么是动力?	319
能力+动力=发挥潜能	320
你的潜能发挥得怎么样?	321
让你的风格同员工的潜力相匹配	322
你是否在增加价值?	324
提高对员工的要求	326
通过观察员工的潜能对员工进行领导	328

第三节 中层领导应善用激励手段	334
激励是一项重要的管理手段	334
激励是努力工作的动力源泉	335
中层领导激励下属的原则	336
中层领导激励下属的方法	339
中层领导奖励下属的策略	341
中层领导激励下属的操作要则	343
第四节 中层领导的情感激励	345
感情投资回报丰厚	345
从心理上尊重员工	346
和员工同甘共苦	346
善于运用赞美	347
让下属感到你在真正地关心他	348
第五节 中层领导的团队激励	351
团队为什么会失败	351
群体不等于团队	352
团队= 个体+ 团队动力	353
对团队发展的误解	353
团队发展的实际阶段	354
你的团队处于哪个位置?	357
领导充满活力的高效团队	358
领导团队+ 团队个人	363
你在团队领导中运用哪种领导风格?	365
达成共识造成的混乱	368
使好的团队做得更好	369
团队有自己的性格吗?	371
第六节 中层领导的激励细节	377
需要是员工积极性的基础	377
该重奖的一定要重奖	378
让员工天天有奔头	380
给员工充分发挥实力的机会	381
良性竞争有利于调动干劲	382
适时提拔员工	383
善于激发失意的下属	384
失败的激励手段	385

第七章 中层领导决策方略

第一节 中层领导决策的基础	388
中层领导应具备的决策素质	388
决策的内涵	389
决策的原则	389
决策的准备	391
决策的误区	392
决策的类型	393
中层领导的决策操作技巧	396
突发事件的决策程序	397
决策失误后的弥补	398
第二节 中层领导决策的规则	401
当断不断，必遭其乱	401
做决策要有轻重缓急	402
决策最忌面面俱到，面面顾不上	403
凡事不要处理过头	404
第三节 中层领导决策的程序	406
决断前的问答	406
确定决策目标	407
多路思考，评选方案	407
决策的实施与反馈	408

第八章 中层领导的沟通艺术

第一节 中层领导沟通的基础	410
与人沟通，与己方便	410
沟通的作用	411
语言沟通的原则和技巧	412
沟通的禁忌	414
沟通中的态度	415
中层领导成功沟通的要素	417

第二节 中层领导沟通的技巧	419
沟通的时机选择	419
甘做上司与下属的连通器	421
打破沟通的障碍	422
建立内部沟通体制	424
沟通中的倾听	425
怎样才能更具亲和力	426
拒绝的语言艺术	428
中层领导的沟通方法	429
第三节 中层领导与上级沟通的艺术	431
思维要与领导同步	431
中层领导与上级沟通的方法	432
上级领导满意的汇报方法	433
向上级汇报工作的技巧	434
真诚地赞美上司	435
第四节 中层领导与同级沟通的艺术	437
水平沟通为什么这么难	437
与同级领导沟通的一般原则	438
与同级领导相处的语言艺术	441
与同级领导沟通的注意事项	441
第五节 中层领导与下级沟通的艺术	444
中层领导与下级沟通的内容	444
中层领导与下级沟通的原则	445
中层领导批评下属的艺术	446
中层领导批评下属的禁忌	447
中层领导赞扬下属的语言艺术	449
中层领导与下级有效谈话的方法	450
中层领导处理下属汇报的艺术	451

第九章 中层领导的人际关系

第一节 和谐共处：中层领导与上级相处的技巧	454
体会上司处境，理解上司难处	454
协调与上级关系的方法	455

选择好同上级接触的机会	456
与上司相处的方法	457
第二节 融洽共存：中层领导与同级相处的技巧	459
处理同级关系的原则	459
与同级相处的忌讳	460
与同级和谐融洽相处的技巧	461
不要和别人争功	463
第三节 协同共事：中层领导与下级相处的技巧	467
与下级相处要有凝聚力	467
处理下级关系的原则	469
了解下属的性格	470
与下属相处的方法	471

第十章 中层领导的技能修炼

第一节 中层领导提高语言能力的技巧	474
中层领导用语的基本要求	474
演讲的语言艺术	475
说服的语言艺术	476
手势语的艺术	478
中层领导交谈礼仪	479
语言交流中的注意事项	480
提高语言能力的艺术	481
第二节 中层领导主持会议的技巧	483
会议效率的提高	483
中层领导开会礼仪	485
做好会议总结	485
灵活驾驭会议	486
第三节 中层领导谈判的技巧	488
做好充分的谈判准备	488
善用对方的弱点	489
重视合作性谈判的细节	491
谈判的语言要求	492
打破僵局的方略	493

谈判中对时机的把握	495
中层领导的谈判技巧	496
六大谈判禁忌	499
双赢——谈判的最高境界	500

第十一章 中层领导的解难艺术

第一节 中层领导的解难之道	504
如何向下属分配工作	504
如何处理害群之马	505
如何面对团队老化现象	507
如何对待新来的上级领导	508
如何解决危机	508
男性中层领导如何与女下属相处	509
女性中层领导如何与男下属相处	511
第二节 应对管理难题的技巧	514
如何对待不服从命令的下属	514
如何管理恃才傲物的下属	515
如何对待下属的不规范行为	516
如何避免“强迫命令”	516
如何管理与你对立的下属	517
如何管理“老上级”	518
如何对付斤斤计较的下属	519
如何对付投机取巧的下属	520
如何解决优秀下属的辞职	521
如何对待员工上班时间办私事	522
如何面对员工提出加薪	522
如何应对老资格员工	523
如何与下属的“情绪”打交道	524
第三节 中层领导处理矛盾冲突的艺术	526
没有冲突的组织是没有活力的组织	526
如何面对上级领导间的矛盾	528
如何处理与上级领导的矛盾	529
如何解决同级领导之间的矛盾	530
如何解决部属之间的矛盾	532

如何化解团队之间的矛盾	533
-------------------	-----

第十二章 中层领导的晋升之道

第一节 中层领导晋升的基础	536
熟悉晋升的规程	536
组织愿意提拔什么样的人	538
确定晋升目标	540
善于利用晋升机会	540
第二节 中层领导晋升的规则	542
遇事不能聪明过头	542
把握时机尽显所长	542
赢得上司的好感	543
想办法得到上级的提拔	544
让上司足够地重视你	545
寻求贵人的帮助	546
为了更高的职位奋斗	548
第三节 中层领导晋升的艺术	549
为升迁的机遇做好准备	549
如何提出晋升要求	550
帮上司找到你升职的理由	552
做好人事变动前的“热身”工作	553
如何在升职竞争中获胜	555

