

助力中层成为团队中
坚不可摧的中坚力量

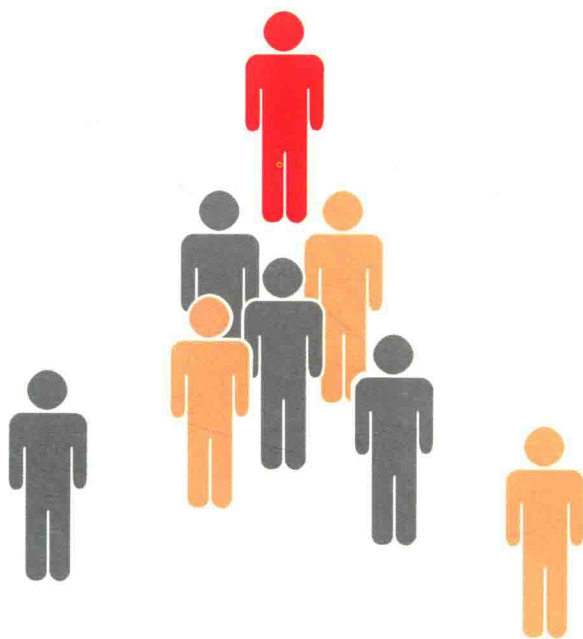
中层领导

如何带人管人用人

房伟◎著

----- 中层领导 -----

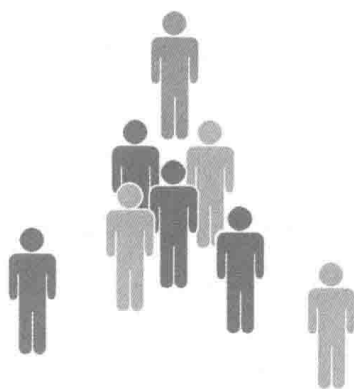
怎么带人，才能让员工变得能干与优秀？
如何管人，才让员工服从、肯干、满意？
怎样用人，才能做到人尽其用，赢人赢心？



中层领导

如何带人管人用人

房伟◎著



SPM 南方出版传媒 广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导如何带人管人用人 / 房伟著. — 广州: 广东人民出版社, 2018.4

ISBN 978-7-218-12645-6

I. ①中… II. ①房… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 043298 号

Zhongceng Lingdao Ruhe Dairen Guanren Yongren

中层领导如何带人管人用人

房伟著

版权所有 翻印必究

出版人: 肖风华

责任编辑: 马妮璐

责任技编: 周杰 易志华

封面设计: 刘红刚

出版发行: 广东人民出版社

地址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电话: (020) 83798714 (总编室)

传真: (020) 83780199

网址: <http://www.gdpph.com>

印刷: 北京旭丰源印刷技术有限公司

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 14 字数: 200 千

版次: 2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83795240

前言

中层是什么？有人就中层给过一个形象的比喻，把中层比喻为人的腰。人要想站得直，全靠腰当家。俗话说，腰板挺直了，人就有了精神。中层领导的腰直了，能带好人、管好人、用好人，就能让企业焕发生机与活力。

中层领导作为企业的“腰”，企业要想发展得更好，中层领导就要充分发挥自己的作用。为什么中层领导在企业里这么重要呢？因为中层领导在企业里起着中流砥柱的作用，是企业组织架构中的一个重要组成部分，也是上级领导与基层员工之间联系的桥梁。所以说，中层领导在企业组织的架构中是重要的中枢系统。一个企业能否发展得好，中层领导起到了很大的作用。

在企业中，中层领导既是被管理者，同时也是管理者。作为被管理者，他们上面有上级领导，他们要服从上级领导并为上级领导负责，同时要把上级的决策传达下去，并落实到位。作为管理者，他们要管理手下的员工。中层领导要想把上级的决策执行好，就需要依靠手下的员工去落实，这就需要中层领导必须会带人、管人、用人。

然而，在现实中，一些中层领导并没有经过系统的管理培训就上岗了，他们或是由于工作出色，或是由于自身有资历，才被提拔上来做中层领导。如何在中层领导的岗位上开展工作，是一些中层领导迫切需要解决的问题。他们有的只知道自己埋头苦干，却不知道带动领导和下属员工一起干；有的是只知道讨好上级，而不管下属员工的感受。这样的中层领导都是不合格的。合格的中层领导应该是企业中一个非常重要的人，他应该既能得到上级

的信任和肯定，又能获得下属员工的拥护。

更重要的是，中层领导要能带领下属员工把上级的决策落实到位，具有很强的执行力。不仅能带好团队，而且能为企业的发展做出贡献。要成为这样的中层领导，带人、管人、用人的能力是必须修炼的。

中层领导能否把工作干好，关键是看会不会带人。杰克·韦尔奇曾说：“在成为领导之前，成功与否完全取决于你自己。但是当你成为一名领导之后，决定你是否成功的因素就变了，变成你是否能够有效地组织、促动和帮助其他人来完成任务。”俗话说：一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。这说的就是一个人只有在别人的帮助下才能取得更大的成就。那么如何让别人心甘情愿地来帮助自己做事呢？就是要会带人。

中层领导还要会管人。管人并不是靠自己的权力来压制员工，这样的话员工虽然表面上服从，内心却很反感。俗话说没有规矩不成方圆，所以对员工的管理要按照规章制度来。并且在执行规章制度时要对员工一视同仁，做到公平、公正，让员工从内心佩服自己。这样带出来的团队才会形成凝聚力，才能把员工管好。

中层领导还要学会用人，用人是非常重要的事情。因为决策的落实是靠人来执行的，中层领导一定要对用什么人来办什么事做到心中有数。用对人才能办对事。中层领导要想用对人首先要识人，要识人就要练就一双识人的慧眼。

然而，一些中层领导缺乏带人、管人、用人的能力，不仅影响自己能力的发挥，而且也影响事业的发展。针对这种情况，我编写了《中层领导如何带人管人用人》这本书。本书内容分为带人、管人、用人三大部分，分别从这三个方面讲述了中层领导如何带人、管人和用人。

书中的一些管理细节都是来自于中层领导在管理中的工作经验。同时，本书也精选了很多实用的案例，并与理论相结合，希望能给想提高自己管理能力的中层领导以启迪。本书对提升中层领导的管理能力是非常有帮助的，也希望中层领导能通过本书使自己的管理能力更上一层楼。

目录 | CONTENTS

ZHONG CENG LING DAO RU HE DAI REN GUAN REN YONG REN

上篇 带人

► 第1章 定位：摆正位置，演好角色

做好你的形象设定 // 4

确立你的领导风格 // 7

人际角色：协调关系 // 10

信息角色：传递信息 // 13

决策角色：担当责任 // 16

► 第2章 修己：以德收心，以能服众

坚毅果断，善做决策 // 20

守信守时，对自己负责 // 23

处变不惊，体现大将风度 // 25

明理宽人，大度容人 // 27

坚持原则，坚守底线 // 29

提升气质，收敛锋芒 // 32

► 第3章 立威：以身作则，提升魅力

影响力比权力更可靠 // 36

既要树立威信，又不能摆架子 // 38

不要随便显露你的情绪 // 41

永远不要和人争执不休 // 43

主动为员工的过错承担责任 // 46

► 第4章 带心：浇树浇根，带人带心

真诚以待，视员工为知己 // 50

投入情感，用人情话收买人心 // 52

同甘共苦，荣辱与共 // 54

关心他，更关心他的家庭 // 57

让员工获得超出预期的收获 // 59

传递愿景，让员工成为“自己人” // 61

► 第5章 协调：有效沟通，兼善天下

认真倾听，员工更愿意说 // 64

及时清除员工心中的负能量 // 67

正确调解员工间的矛盾 // 70

有主见，做团队的主心骨 // 72

追寻团队内部的价值共识 // 75

中篇 管人

► 第6章 制度：有章可循，有法可依

没有规矩不成方圆 // 80

制度设计要合时、合宜 // 83

既有硬性规定，也有弹性人情 // 86

制度执行胜于制度本身 // 88

不容许有超越制度的特权存在 // 90

制度要在执行中不断完善 // 92

► 第7章 目标：上下同欲，凝聚力量

共建目标，统一方向 // 96

具体明确，切实可行 // 98

适度挑战，激发潜力 // 101

分解目标，责任到人 // 104

跟踪目标，及时调整 // 107

► 第8章 执行：完善细节，抓住结果

身先士卒，自己冲在执行第一线 // 110

事成于谋，做好执行计划 // 113

没有条件创造条件也要执行 // 116

实时指导，确保细节执行到位 // 118

结果心态，只要功劳 // 121

锁定责任，问责到人 // 124

► 第9章 考核：合理考核，追求共赢

细化标准，有效考评 // 128

实事求是，绩效为先 // 130

公私分明，机会公平 // 132

过程公正，结果公开 // 134

奖励合理，处罚有据 // 137

下篇 用人

► 第10章 选人：知人善任，合理评定

多从企业内部选拔人才 // 142

全面了解每一个员工 // 145

看学历、资历，更要看能力 // 148

评估下属不能感情用事 // 150

打破常规选用特殊人才 // 152

练就“慧眼识才”的本事 // 155

► 第11章 定责：合理分工，适才专用

因事设人，明确职责 // 158

岗适其人，人尽其才 // 160

用人所长，补人所短 // 163

敢用能人，授人以“平台” // 165

善用庸才，授人以“机遇” // 168

能用怪才，授人以“赞誉” // 170

► 第 12 章 培养：注重培养，提升技能

敢于在人才培养上下血本 // 174

培养要因人而异，因职而异 // 177

为员工创造成才的环境 // 179

扮演好教练员的角色 // 182

不能让培训变成形式 // 184

► 第 13 章 激励：满足需求，激发动机

赋予员工使命感 // 188

让员工知道你的期望 // 191

先褒后贬，收效明显 // 194

引入竞争，激发员工活力 // 196

情感激励，赢得忠诚员工 // 198

激励要个性化，因人而异 // 201

► 第 14 章 授权：分享权力，赢人赢心

职责清晰，权责平衡 // 204

充分信任，适度授权 // 206

视能授权，把权力授给合适的人 // 208

授中有控，绩效优先 // 210

合理干预，避免出现问题 // 212

上篇 带人

第1章

定位：摆正位置，演好角色



在一个企业中，中层领导处于组织的中间位置，是联结上层领导与下层员工的枢纽，起着承上启下的作用。中层领导不仅是一个组织中的中坚力量和脊梁，而且是组织中的执行层。中层领导要想做好管理工作，最重要的是对自己要有一个明确的定位，然后摆正自己的位置，演好自己的角色。这样才能树立起自己的领导形象，既能得到上级的赏识，又能得到下属的支持。

做好你的形象设定

当你走上中层领导岗位，成为领导时，你首先想到的不应该是自己的权力有多大、职位有多高，而应该想到的是如何设定自己的形象。因为领导者的形象不仅会对组织成员产生重要的影响，而且关系到自己的工作能否顺利开展。

什么是领导形象呢？通常来说，领导形象就是领导在生活、工作中表现出来的个性特征、心理品质、行为方式以及组织成员对其形成的总体印象和评价。领导者的形象表现在两方面：一是外在形象，是领导者的外貌特征；二是品质形象，是领导者的内在品德修养和能力素质。一般来说，人们提到领导者的形象时，大多指的是品质形象。

作为中层领导，手里多少有了点权力，但切不可“官”自居，在下属面前摆架子、显威风、发号施令、盛气凌人。中层领导虽然是管理者，但是也是被管理者，在这个位置上很容易陷入两难处境，因为上有压力，下有阻力，并且权力有限，在工作上极有可能造成费力不讨好的局面，甚至会造成上级不理解、下级不支持的局面。

中层领导如何避免陷入这样的尴尬境地呢？中层领导要好自己的形象设定，自身的形象好就会产生影响力和感染力，进而形成领导力，这对工作的开展是很有帮助的。作为中层领导面对的不仅是下属，而且有上级和同事，那么中层领导如何设定自己的形象呢？中层领导所处的位置决定了中层必须灵活应对自己的角色，所以，中层领导可以从以下三个方面设定自己的形象。

1.面对上级的形象设定

中层领导在上级面前是下级，并且工作也需要上级的支持。所以，中层领导应该主动接触上级，一方面是为了加深双方关系，促进交流，给上级留下好印象，另一方面也是为了顺利开展工作。作为中层领导应该服从上级的领导，但是服从并不是盲从，服从不仅是对上级的尊重，更是工作中必需的态度和方式。如果中层领导对上级盲从，就会给上级留下没有能力、没有头脑的印象。

所以，中层领导要具备独立思考的能力，对上级的指示要与实际情况相结合给出正确的意见和建议，而不是一味地唯唯诺诺地服从。当上级犯了错误，中层领导要以合理的方式指出来，并帮其修正。总之，中层领导在上级面前要展示出自己的能力，而不是对上级阿谀奉承、溜须拍马，这样不但会损害自己在下属面前的形象，而且得不到上级的尊重。

中层领导在上级面前进行形象设定，也要根据不同的情况采用不同的方法。采用什么样的形象设定方法，主要是看上级是什么样的人和自己与上级的关系如何。如果自己与上级的关系密切，在达到上级基本要求的同时可以随便一些，但是也要做到相互尊重，不能损坏彼此的形象。如果与上级的关系一般，则要严肃一些，不能刻意追求与上级交朋友，而是要给上级留下可信赖的印象。需要注意的是，在上级面前进行形象设定时，要充分考虑到上级的性格特点。如果上级性格宽厚，喜欢有个性的下级，那么就要把自己设定成正直的形象；反之，就要把自己设定为善解人意、关心上级的形象。

2.面对下级的形象设定

中层领导直接面对下属，和下属相处得好坏关系到工作能否顺利进行。中层领导能否调动下属的工作积极性、能否让下属发挥作用、能否让下属帮助自己把工作干好，与中层领导在下属面前树立的形象息息相关。

对员工来说，中层领导是他们的直接上级，他们希望看到一个公平无私、以身作则、勇于担当、关心下属、不争功诿过的领导。所以，中层领导就要在下属面前表现出这些特质，这样才能得到下属的支持和拥护。这样做

不但有利于维护自己的地位和权威，而且有利于工作的开展。

3.面对同级的形象设定

中层领导与同级之间是平等关系，与同级相处和处理日常人际关系类似。但是同级之间要互相尊重、维护好彼此的形象，不能因为不拘小节而损害对方的尊严，进而引起同级之间的不愉快。

与同级之间相处要做到：在工作上积极配合，不斤斤计较、互相推诿；向优秀的同级学习，而不是嫉贤妒能；当同级需要帮助时，要积极帮助，而不是袖手旁观看笑话。同级相处也是一门艺术，与同级相处得好，对自己工作的开展也是很有帮助的。

以上三个方面是中层领导面对不同的人所进行的不同形象设定，这种形象设定不是说你做人圆滑世故，而是说明你深谙为人处世的道理。因为一个人随着身份地位的变化，他所扮演的角色也在变化，并且与不同的人相处也需要不同的技巧。而中层领导的身份地位决定了其必须以好的形象展示在不同的人面前。所以，中层领导一定要做好自己的形象设定，良好的自我形象不仅有利于维护自己的地位，也有利于工作的开展。

确立你的领导风格

不同的领导者具有不同的领导风格，对中层领导来说什么样的领导风格最好呢？不同的领导风格各有利弊，没有绝对的最好，只有最合适的才是最好的。不同的领导者、不同的组织，领导风格也必然不同，有时候甚至会展现出完全相反的两种领导风格，这样才能取得很好的效果。

M公司的首席执行官盖洛普对员工进行管理时充满了人文关怀，她的管理风格平易近人。虽然M公司的员工有数百名之多，但是她知道大部分员工的名字，并且每天和他们保持联系。她的办公室对每个人都是开放的，有什么问题只需要到办公室找她就行。在员工福利方面，她为员工提供了全面的福利保障：女员工怀孕后有26周的假期；有孩子需要照顾的员工如果需要参加会议，公司会为其付费请人照顾孩子；每个员工都可以以任何理由离职一个月。她还开展了一些超出员工想象的行动，像感恩节的免费火鸡、徒步远足等。在M公司中，盖洛普的这种管理风格很有效。

P公司的首席执行官米德是另一种管理风格，他在西点军校做过教授，领导风格比较强硬。他为部门经理在每件事上都定下了似乎不可能完成的目标，并且每个月在论坛上公布各部门的业绩情况，看这些经理们是否达到了他所设定的目标。米德的这种领导风格让各部门经理感到压力巨大，但是他们大部分都能完成看似不可能实现的目标。

盖洛普和米德的领导风格截然不同：盖洛普关心员工的利益，对员工充