

—— 一本书说透中层领导那些事儿 ——

帮助中层管理者了解自身地位与使命，  
提高其管理能力和业务素质，  
真正成为可以独当一面、受人尊敬的领导者。



# 卓有成效的 中层管理者

中层管理者自我训练读本



张维之◎著

不懂带团队，你就自己累  
不懂做中层，团队低效能



# 卓有成效的 中层管理者

张维之◎著



## 图书在版编目(CIP)数据

卓有成效的中层管理者 / 张维之著. -- 北京:九州出版社, 2018.1

ISBN 978-7-5108-5951-9

I. ①卓… II. ①张… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第006666号

## 卓有成效的中层管理者

---

作者 张维之 著

出版发行 九州出版社

地址 北京市西城区阜外大街甲35号(100037)

发行电话 (010) 68992190/3/5/6

网址 [www.jiuzhoupress.com](http://www.jiuzhoupress.com)

电子信箱 [jiuzhou@jiuzhoupress.com](mailto:jiuzhou@jiuzhoupress.com)

印刷 三河市九州财鑫印刷有限公司

开本 710毫米×1000毫米 16开

印张 17.5

字数 280千字

版次 2018年4月第1版

印次 2018年4月第1次印刷

书号 978-7-5108-5951-9

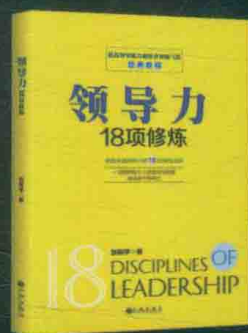
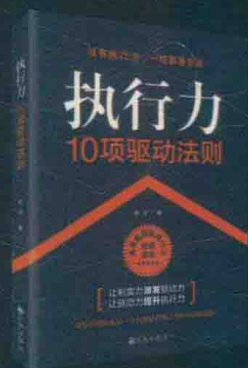
定价 48.00元

---

★ 版权所有 侵权必究 ★

中层管理者在团队的运转中起着承上启下的作用，既是领导者又是被领导者，既是决策者，又是执行者，正是这种角色，使得中层管理者既要对上负责，又要对下负责，在“上挤下压”的工作环境中发挥着让上下都满意的领导才干。

## 推荐阅读



选题策划：华阅时代

责任编辑：沧 桑

封面设计： 装帧设计  
13041010488

试读结束，需要全本请在线购买：

[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

中层管理者在企业中也叫中层领导、中层干部、中层管理人员，或者部门主管、部门经理、项目经理等等，从级别上说，中层管理者属于企业、单位的中层干部；从权限上说，中层管理者从管二三人到几十人，甚至上百人、上千人不等。中层管理者，如能顺利发展，能成为企业或者单位的副总，直至 CEO。

中层管理者在团队的运转中起着承上启下的作用，既是领导者又是被领导者，既是决策者，又是执行者，正是这种角色，使得中层管理者既要向上负责，又要向下负责，在“上挤下压”的工作环境中发挥着让上下都满意的领导才干。

很显然，作为中层管理者，既要会做人也要会做事；既要会领导也要会做下属；既要会处理业务，也要会处理关系，可以说，中层管理者是组织大厦的“四梁八柱”，起着稳固根基、立顶大梁和分解压力的重要作用。

正是因为有了中层管理者这一角色的坚强支撑，企业才得以顺利运作、健康发展，可见其重要性不言而喻。可是能够真正适应现代企业管理，具有市场意识、竞争意识和责任意识的卓有成效的中层管理者却很缺乏。

要想切实发挥中层管理者的作用，就要认真研究中层管理者的工作特性，针对这类人群的个性特点，制订相应的管理制度和激励政策，使他们真正发挥其作用和影响。

本书从中层管理者起源谈起，对中层管理者在组织层级中的角色定位、工作职责、领导方法、能力历练等诸多方面进行了全面系统的阐述，并结合中层管理者的领导活动实际案例进行剖析，在工作实务方面具有较强的指导作用。

本书内容全面科学，结构严谨有序，阐述有理有据，案例生动具体，所提供的方法实用有效，是现代中层管理者必备读本。

2017年12月于清华大学

## 第一章 中层管理者概述

### 第一节 | 中层管理者溯源

### 第二节 | 中层管理者的角色定位

- 一、部门活动的计划者..... 006
- 二、日常工作的管理者..... 007
- 三、员工能力的培养者..... 007
- 四、作业方案的执行者..... 009
- 五、战略决策的制定者..... 010
- 六、企业变革的创新者..... 010
- 七、组织内外的沟通者..... 012
- 八、各类矛盾的协调者..... 013

### 第三节 | 中层管理者的基本作用

- 一、上下级间的“二传手”..... 015
- 二、组织管理的“缓冲器”..... 016
- 三、员工心理的“平衡木”..... 017

### 第四节 | 中层管理者必备的基本素质

- 一、做一个什么样的人..... 023
- 二、当一个什么样的中层管理者..... 024



- 三、做领导者还是管理者 ..... 025
- 四、主动适应角色的转变 ..... 026

## 第五节 | 了解自己的职权范围

- 一、你的部门受谁领导 ..... 029
- 二、你的部门在公司里的地位 ..... 029
- 三、部门的目标是什么 ..... 030

## 第六节 | 善于做好开局工作

- 一、抓事：尽快熟悉新业务 ..... 031
- 二、抓人：迅速理顺人际关系 ..... 032
- 三、抓新：建立工作新格局 ..... 032

## 第七节 | 保证自己的工作组织中游刃有余

- 一、了解你的上司 ..... 034
- 二、了解你的下属 ..... 035
- 三、了解部门工作规程 ..... 036
- 四、变革不可操之过急 ..... 036

# 第二章 中层管理者能力修炼

## 第一节 | 决策能力

- 一、细致的调研与准确的判断相统一 ..... 039
- 二、注重决策的科学性与超常性 ..... 040
- 三、决策的分类 ..... 040
- 四、决策的程序要科学 ..... 042
- 五、决策的条件要充分 ..... 045
- 六、决策中的几种习惯做法 ..... 046
- 七、常见的决策陷阱 ..... 049
- 八、决策失误的补救 ..... 051

## 第二节 | 执行能力

- 一、执行力应依据科学的程序进行 ..... 054
- 二、执行力需要多种素质的相互结合 ..... 055
- 三、中层管理者要重视培养下属的执行力 ..... 057
- 四、中层管理者应善于营造执行的文化 ..... 057
- 五、注意解决执行力差的问题 ..... 058

## 第三节 | 创新能力

- 一、创新能力是中层管理者的核心素质 ..... 061
- 二、中层管理者创新能力的培养 ..... 062
- 三、创新的内涵与三个重要环节 ..... 064
- 四、中层管理者必须具备的创新能力 ..... 066

## 第四节 | 协调能力

- 一、要掌握组织内协调与沟通的原则 ..... 069
- 二、要注重组织内协调与沟通的环节 ..... 070
- 三、要明确组织内协调与沟通的问题 ..... 071
- 五、善于处理同组织内部各种“势力”之间的关系 ..... 073
- 六、精于处理人际关系 ..... 076
- 七、掌握有效的沟通技巧 ..... 076

## 第五节 | 管理能力

- 一、明确管理目标 ..... 078
- 二、知人善任 ..... 079
- 三、善于规划考核 ..... 080
- 四、团队建设 ..... 081
- 五、培养下属 ..... 081
- 六、专业技能 ..... 082
- 七、组织能力 ..... 082

## 第六节 | 统筹能力

- 一、把握方向，统揽全局 ..... 083

- 二、胸装蓝图，精于计划 ..... 084
- 三、通盘考虑，巧于安排 ..... 085
- 四、统筹兼顾，突出重点 ..... 086
- 五、提高统筹能力的途径和方法 ..... 088

## 第七节 | 语言表达能力

- 一、演讲能力 ..... 092
- 二、当众讲话能力 ..... 092
- 三、沟通说服能力 ..... 094
- 四、文字表达能力 ..... 094

## 第三章 中层管理者必须学会处理的几种关系

### 第一节 | 中层管理者与上级领导的关系

- 一、对上级领导忠诚 ..... 097
- 二、善于与上级领导沟通交流 ..... 098
- 三、了解上级领导的工作作风及性格 ..... 098
- 四、了解上级领导的习惯与好恶 ..... 099
- 五、了解上级领导对下属的期待 ..... 100
- 六、了解上级领导的意图 ..... 100
- 七、把握好与不同类型的上级领导相处的分寸 ..... 100
- 八、与上级领导相处要掌握的原则 ..... 104
- 九、端正接受上级批评的态度 ..... 105

### 第二节 | 中层管理者与正、副职之间的关系

- 一、正职对副职应有容人之量 ..... 108
- 二、正职要善于掌握借力之术 ..... 109
- 三、副职领导与正职相处的规则 ..... 111
- 四、副职领导的行权艺术 ..... 113
- 五、副职领导应保持自尊自重 ..... 115

### 第三节 | 中层管理者与同级之间的关系

- 一、与同级相处的原则..... 117
- 二、处理同级关系的方式和方法..... 120
- 三、与不同类型同级领导相处的分寸..... 125

### 第四节 | 中层管理者与下属之间的关系

- 一、中层管理者与下属相处要有亲和力..... 131
- 二、中层管理者与下属相处要有感召力..... 133
- 三、中层管理者与下属相处要有凝聚力..... 134
- 四、中层管理者要善于激发下属潜能..... 136
- 五、中层管理者与下属保持互动沟通..... 138
- 六、有效激励..... 144
- 七、负面激励..... 147
- 八、管理下属的误区..... 153

## 第四章 中层管理者运用权力的艺术

### 第一节 | 中层管理者的权限

- 一、中层管理者的权力内涵..... 157
- 二、中层管理者所属权力的特性..... 158
- 三、中层管理者的运权规则..... 159

### 第二节 | 中层管理者怎样合理用权

- 一、授权..... 161
- 二、借权..... 166
- 三、控权..... 167

### 第三节 | 发挥权力的最大功效

- 一、抓住大事、要事，下放琐事、小事..... 169
- 二、强调工作效果，少制定工作方法..... 170

三、细管督查奖惩，粗管具体工作 .....	170
-----------------------	-----

#### 第四节 | 注意规避用权的误区

## 第五章 中层管理者用人管人的艺术

### 第一节 | 中层管理者要掌握用人的基本要领

一、重才之心 .....	175
二、识才之眼 .....	175
三、容才之量 .....	176
四、举才之德 .....	177
五、用才之能 .....	177
六、育才之术 .....	177

### 第二节 | 中层管理者要遵循用人的基本原则

一、扬长避短原则 .....	178
二、充分授权原则 .....	178
三、以能定级原则 .....	179
四、能力互补原则 .....	179
五、有效激励原则 .....	179
六、关心爱护原则 .....	180

### 第三节 | 中层管理者要通晓用人的基本方法

一、用人以公，适合己意 .....	181
二、分派工作，因人而异 .....	182
三、人尽其才，各得其所 .....	183
四、放心委任，却不放任 .....	186
五、用人不疑，密切关心 .....	186

### 第四节 | 中层管理者要了解管人的基本策略

一、广纳人言，专而择用 .....	189
-------------------	-----

二、审慎管人的态度.....	189
三、注意管人的规则.....	190

## 第五节 | 中层管理者要熟谙管人的基本方法

一、以德管人.....	192
二、以威管人.....	195
三、以信管人.....	201
四、以权管人.....	202
五、以情管人.....	207

# 第六章 中层管理者打造高效能团队的方法

## 第一节 | 高绩效优秀团队的基本特征

一、成功团队的职责.....	216
二、成功团队的特点.....	216
三、成功团队的标准.....	218

007

## 第二节 | 善于激发团队的热情与活力

一、提高中层管理者的领导艺术.....	220
二、培养团队成员热爱团队的理念.....	221
三、为团队成员创造良好的环境.....	221

## 第三节 | 不断探索促进团队建设与方法

一、了解团队成长规律.....	223
二、学习先进管理方法.....	225
三、创造良好的团队文化.....	226

## 第四节 | 善于妥善处理团队冲突

一、了解引起冲突的原因.....	228
二、化解冲突遵从“人本位”理念.....	229

## 第七章 中层管理者如何处理管理中出现的各种矛盾

### 第一节 | 理智地对待“夹板气”

- 一、中层管理者易遇“夹板气” ..... 237
- 二、怎样免受“夹板气” ..... 238

### 第二节 | 灵活运用处理各类矛盾的方法

- 一、对下属间矛盾的处理方法 ..... 240
- 二、与上级之间矛盾的处理方法 ..... 243
- 三、与同级之间矛盾的处理方法 ..... 248
- 四、怎样对待单位里的“政敌” ..... 251

### 第三节 | 在管理中不断强化自己的威信

- 一、显示个人工作能力 ..... 254
- 二、成为信息网络的一个组成部分 ..... 254
- 三、建立个人支持网络 ..... 255

## 第八章 中层管理者的职场戒则

### 第一节 | 与上级领导相处的戒则

- 一、与上级领导唱对台戏 ..... 259
- 二、知晓领导过多的秘密 ..... 261
- 三、与领导争功 ..... 261
- 四、恣意越位 ..... 261
- 五、只注意与一个顶头上级处关系 ..... 262

### 第二节 | 开展管理工作的戒则

- 一、事必躬亲 ..... 263
- 二、易被蒙骗 ..... 264
- 三、滥用权力 ..... 266
- 四、朝令夕改 ..... 266
- 五、不善倾听 ..... 267

## 第一章

---

# 中层管理者概述

---

中层管理者处于组织序列的中间层次，是支撑整个组织肌体得以有效运转的中坚力量，在决策层与执行层之间具有桥梁作用，兼有管理者和下属的双重身份。一方面，作为下属，在有效完成上级领导交付的各项任务的同时，也在做着管理下属和领导下属的工作；另一方面，作为管理者，在组织、带动和帮助下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级领导的管理。

---



