

AN ALL-PURPOSE GUIDE
FOR MIDDLE-LEVEL MANAGEMENT

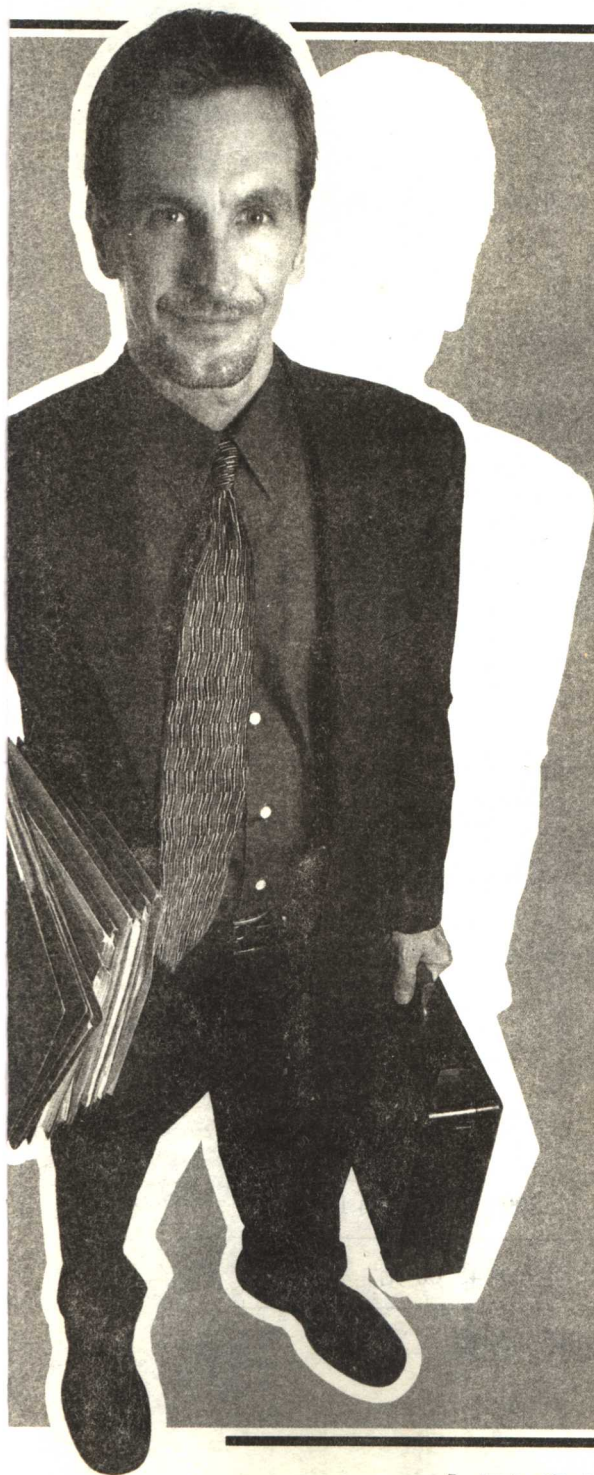


中层领导 实用全书

申望/编著

中国致公出版社

AN ENTIRE PRACTICAL BOOK
FOR EXECUTIVES



中层领导 实用全书

申望/编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导实用全书/申望编著. —北京: 中国致公出版社, 2007. 9

ISBN 978 - 7 - 80179 - 610 - 3

I. 中… II. 申… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 137449 号

中层领导实用全书

编 著 者: 申 望

责任编辑: 晓 明

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: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710 × 1000 1/16 开

印 张: 22

字 数: 400 千字

版 次: 2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 610 - 3 定价: 45.00 元

版权所有 翻印必究



前 言

中层领导，在我国企事业单位中习惯上又叫做“中层”。即在一个组织里对一部分人来说你是老板，而对另一部分人来说你又是打工者。你既管理着别人，同时也受别人的管理。这种双重身份使中层领导处在最活跃、最不稳定的结构之中，在“上挤下压”式的复杂环境中如何去游刃有余地开展工作，如何营造良好的工作环境，如何处理好上下左右各方面的工作关系，是每个中层领导都必须面对的现实问题。

中层领导在组织里也是受人羡慕的职位，不但有可观的收入，还有较高的地位。所以有许多人向往，但却并非人人都能登上此宝座。即便是荣登这一宝座的人也不一定活得轻松，许多身临其境的中层领导，常因处事不够严格，人际关系不够融洽，以至于“尺寸”把握不准，而大感中层领导难成事也！

中层领导是劳心者，孟子说：“劳心者役人，劳力者役于人。”所谓劳心者是指运用智慧，发掘潜在问题，进而深入进行分析，并能提出有效解决问题对策的人。所以说，中层领导不是做官，而是引导教育别人把事情做好的人。因此，中层领导并非事必躬亲者，也非高高在上者。既然不是当官，就不能有“官大学问大”的心态，头衔高并非一定实力强，名副其实才是真正的中层领导。过去是劳力者密集的时代，是人找事、人求事的时代；当今则是技术、资金、信息与人才密集的时代，找事已变成求才。因此，中层领导的角色不能再凭手中的权力颐

指气使，管教、谩骂、吆五喝六式的待人方式早已经落伍，取而代之的是用讲理、注意理性和身临其境的方式管人治事。

组织的战略目标就是通过中层领导把它细化到各个部门，使它们与本部门的实际相结合，并且通过中层领导去领导其下属实现部门目标，从而使企业的战略目标得以实现。所以，中层领导能否高效发挥作用决定着企业在市场中的竞争力和地位。凡是有远见的组织都会着力打造一支强大的中层领导队伍，而每一位身在其中的中层领导更应该清楚地意识到自身的地位与使命，提高自身的管理能力与业务素质，加大本部门对企业整体战略计划的执行力度，使自己真正成为能够独当一面的受人尊重的中层领导，这也是撰写本书的目的之所在。

编著者



【目 录】

第一章 找准自己的位置

1. 认清中层领导的角色 /2/
2. 了解中层领导作用的特殊性 /4/
3. 中层领导是上下层级之间的桥梁 /5/
4. 中层领导是日常工作的管理者 /6/
5. 中层领导是生产活动的组织者 /9/
6. 明确自己与上司的职权 /10/
7. 承认自己也是“打工者” /12/

第二章 了解自己所领导的部门

1. 你的部门受谁领导 /16/
2. 你的部门在公司里的地位 /17/
3. 你的部门的竞争力 /19/
4. 与本部门相关的部门 /20/
5. 你的部门的目标是什么 /22/
6. 你的部门存在的原因 /23/
7. 搞清上层领导对你的要求 /25/
8. 了解下属对你的期望 /26/



第三章 中层领导应具备的素质

1. 具有较强的管理能力 /28/
2. 具有高超的沟通能力 /29/
3. 必不可少的专业知识 /31/
4. 有非常强的计划实施能力 /33/
5. 优良美好的职业道德 /35/
6. 无可挑剔的职业习惯 /37/
7. 踏实肯干的敬业精神 /39/
8. 有较高的道德水准 /40/
9. 优雅得体的仪表仪态 /45/
10. 拥有必要的知识储备 /47/

第四章 尽快赢得上司的支持

1. 全面认清你的上司 /50/
2. 准确把握上司“关注”的对象 /52/
3. 一定要与上司保持一致 /54/
4. 仔细琢磨上司的“话外之音” /55/
5. 创造机会引起上司的注意 /57/
6. 主动做别人不愿做的“苦差事” /59/
7. 想办法展示自己的潜力 /60/
8. 让上司看见你的勤奋 /61/
9. 留一点儿明显的“瑕疵”让上司挑 /63/
10. 一定要学会自我推销 /65/
11. 妥善处理与上司的意见分歧 /66/
12. 让上司真切地体会到你的真心 /68/



第五章 了解公司政治和组织行为

1. 把企业的组织结构搞清楚 /72/
2. 决定中层领导权力的6个因素 /73/
3. 办公室政治斗争能产生哪些影响 /74/
4. 避免办公室小冲突的方法 /75/
5. 中层领导必须掌握的企业政治常识 /77/
6. 建立本部门的组织结构图 /83/
7. 与有权势的人消除隔阂的技巧 /84/
8. 界定好自己与上司之间的关系 /85/
9. 认清组织的最终目标 /87/

第六章 中层领导的沟通艺术

1. 不要和下属称兄道弟 /90/
2. 确实把下属的意见当回事 /91/
3. 微笑是成功交流的第一步 /93/
4. 幽默是人际交往的润滑剂 /94/
5. 选择最佳的沟通切入点 /96/
6. 把握好沟通中的7个细节 /98/
7. 正确对待并妥善处理抱怨 /100/
8. 倾听比说更重要 /102/
9. 与不同类型上司沟通的技巧 /104/
10. 与女上司沟通的方法 /112/

第七章 中层领导的激励艺术

1. 有技巧的激励更有效果 /118/
2. 掌握激励下属的常用方法 /120/
3. 时常给下属戴戴“高帽子” /125/
4. 充分肯定绩效优秀的工作 /126/
5. 让下属承担富有挑战性的工作 /128/



6. 表扬下属也是一门学问 /129/
7. 中层领导的批评艺术 /133/
8. 一定要引导良性竞争 /141/
9. 激励方式要因人而异 /143/
10. 一定要给下属表演的舞台 /145/

第八章 中层领导的用人艺术

1. 忠诚大于能力 /150/
2. 宁要最合适的，不要最好的 /152/
3. 选择优秀下属的5个原则 /153/
4. 选择优秀下属的10个条件 /155/
5. 识别不能重用的7种人 /158/
6. 经细微处察人，认清其本质 /160/
7. 掌握好选聘员工的尺度 /162/
8. 了解下属，才能用好下属 /166/
9. 一定要根据能力特点用人 /167/
10. 要做下属的坚强后盾 /168/

第九章 中层领导的授权艺术

1. 不要把权力当宝贝 /172/
2. 授权的原则 /173/
3. 别用权力捆住下属的手脚 /176/
4. 是领导就要做领导的事 /178/
5. 权力应该交到谁的手里 /179/
6. 授权一定要看准时机 /181/
7. 防止和纠正各种越权行为 /183/
8. 将授权与有效控制相结合 /186/
9. 牢牢把握不可下放的权力 /189/



第十章 中层领导的说话艺术

1. 摆正自己的位置再说话 /192/
2. 向上司汇报工作的语言技巧 /193/
3. 跟上司说“不”要讲究方法 /196/
4. 同女上司说话的分寸 /198/
5. 给上司提意见的语言技巧 /200/
6. 同级之间的说话分寸 /202/
7. 主持会议时的说话艺术 /205/
8. 当众赞美下属的语言技巧 /209/
9. 批评下属的语言技巧 /210/
10. 做好说服工作的4个方法 /213/
11. 好口才才是练出来的 /219/

第十一章 考核下属有学问

1. 考核下属要实事求是 /222/
2. 考核下属责任心的方法 /224/
3. 考核下属执行能力的方法 /227/
4. 考核下属应变能力的方法 /229/
6. 必须警惕的4种“无德”下属 /234/
7. 考核下属品德的方法 /237/
8. 考核下属工作态度的方法 /239/
9. 考核要公私分明 /241/

第十二章 命令与批评的艺术

1. 下命令的原则及要素 /244/
2. 绝不能用权力收拾人 /246/
3. 下命令不能模棱两可 /248/
4. 命令要因人而异，切忌一刀切 /250/
5. 让命令执行下去才是硬道理 /252/



6. 批评下属一定要抓住实质 /254/
7. “打一巴掌”要给个“甜枣吃” /257/
8. 批评要对事而不要对人 /259/
9. 及时的批评会更有效 /260/
10. 给人改正的机会，不要一棍子打死 /262/

第十三章 在日常管理上下功夫

1. 一定要让制度去说话 /266/
2. 学会决定基本政策 /267/
3. 制定明确的工作标准 /269/
4. 使下属逐步接受控制 /271/
5. 让下属养成报告的习惯 /272/
6. 开会就要解决问题 /274/
7. 创造和谐的工作氛围 /275/
8. 用新方法解决新问题 /277/
9. 绝不给反对者留情面 /279/

第十四章 中层领导的协调艺术

1. 在部门里建立良好的人际关系 /282/
2. 正确面对员工背后的议论 /286/
3. 想办法化解团体间的矛盾 /287/
4. 与同级主管相处的10个原则 /289/
5. 与同级相处需要掌握的技巧 /291/
6. 与女性同级相处的方法 /294/
7. 与同级相处应注意的8个问题 /295/
8. 化解同级之间矛盾应注意的8个问题 /299/
9. 与上司打交道的6种技巧 /302/
10. 向上司进言的9种方法 /307/
11. 正确理解上司的批评 /311/
12. 向上司汇报有学问 /313/



第十五章 中层领导的谈判艺术

1. 谈判是无处不在的	/316/
2. 成为谈判高手必备的条件	/317/
3. 中层领导的 11 个谈判技巧	/322/
4. 谈判的 5 种风格	/331/
5. 谈判前要考虑的 10 个问题	/332/
6. 与高级管理者谈判的方法	/333/
7. 与员工谈判的方法	/334/
8. 与同行谈判的方法	/334/
9. 准确把握谈判所具有的特点	/335/
10. 懂得遵守谈判的基本原则	/337/
主要参考文献	/340/

第一章

找准自己的位置



1. 认清中层领导的角色

20多年前，美国的J·特劳特和A·里斯写了一本叫做《定位》的书，这是一本关于营销方面的书，因为定位概念的提出而经久不衰。书中写道：“定位是从一个产品开始，那产品可能是一种商品、一项服务、一个机构，甚至是一个人，也许就是你自己。”中层领导只有知道自己的角色，并能准确定位才能成事。因为只有定位不发生偏差，才能在操作各种工作环节时，不发生错位现象，如果没有定位之准，就必然有工作之失，这是优秀中层领导的成功经验。

中层领导在组织里也是受人羡慕的职位，不但有可观的收入，还有较高的地位。所以，有许多人向往，但却并非人人都能登上此宝座。即使是荣登这一宝座的也不一定干得轻松，许多身临其境的中层领导，常因处事不够严格，人际关系不够融洽，以至于“尺寸”把握不准，而深感中层领导难成事也！中层领导在我国企事业单位中习惯上又叫做“中层”。既然在一个组织里对一部分人来说（你的下属）你是老板，而对另一部分人（你的老板）来说你又是打工仔（是那种所谓的高级打工仔），那么，你的“学名”就是中层领导。你既管理着别人，同时也受别人的管理。在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力，最能体现整体组织特色的“牛肉饼”；同时，也是受压力最大的一群人。所以，中层领导要认清自己的角色，要注意以下几个问题：

1. 中层领导是劳心者

所谓劳心者是指运用其智慧，发掘潜在问题，进而深入分析，提出解决问题对策的人；劳力者是指凭自身实力，劳碌工作，而少用大脑思考问题的人。孟子说：“劳心者役人，劳力者役于人。”中层领导不是做官，而是引导别人把事做好的人。因此，中层领导并非事必躬亲者。既然不是当官，就不能有“官大学问大”的心态，头衔高并非一定就实力强，名副其实才是真正的中层领导。

过去是劳力者密集的天下一是人找事、人求事的时代；当今则是技



术、资金、信息与人才密集的时代，找事已变成求才。因此，中层领导的角色不能再凭借至高无上的权威，那种颐指气使、管教，甚至谩骂的待人方式已经落伍，取而代之的是讲理、注意用理性和身临其境的方式管理员工，讲求合理、合法及合情。

2. 中层领导的组织能力尤其重要

组织的目的是要将一群“乌合之众”变为百万雄师，强调“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮”。中层领导是成事者，但不能事必躬亲。一般而言，组织设计涉及到以下三种做法：组织要将各种心态不一的众人引向统一的目标，需通过沟通、协调、忍让及合作来建立共识；中层领导应对每个部属充分了解，设法使他发挥所长，以达到分工专业化的效果。中层领导要通过理念的灌输，会议、目标和各种制度的设计，促使大家彼此相互配合，同心协力，抛弃本位主义。

用人要求知人善任。企业是要靠人来提高生产力的，中层领导懂得用人之道才能水涨船高，倾其心智去规划大事。否则，若不敢授权，尽己全力只能做些小事。中层领导用人一般应注意：人的能力与向心力是靠激励来发挥其潜能的；要用的是最适合本部门、最适合你自己的人，而非最好的人。

3. 中层领导应具备的素质

现在是靠合作打天下的时代，所以，人际交往技巧非常重要，作为一个中层领导是否拥有良好的人际关系，可从三个方面来观察：他用什么方式去看他的上司、同事及部属？他用什么方式去了解这些人对他的看法？他如何处理这两方面的问题？人际关系技巧是一种时时刻刻自然流露的活动表现，中层领导并非只是在做决策时才需要正确了解他人的能力，中层领导应切记：自己的一言一行，对部属都有着不可言喻的影响。

判断对于一个中层领导来说非常重要，企业经营错综复杂，常常需要通过中层领导来了解事情的来龙去脉、因果关系，从而找到问题的真正症结所在，并提出解决方案。这便要求中层领导能洞察先机、未雨绸缪，这样就能化危机成转机，最后变成良机。



2. 了解中层领导作用的特殊性

中层领导处于整个组织的中间位置，既是上级的下属，又是下属的上级；上级的指示需要传达给下级，下级的需求也要反馈给上级；不是高高在上的掌权者，也不是具体工作的实际操作者，而是保证整个组织能够有效运转的过渡者。因此，中层领导发挥的是一种承上启下的链接作用。这种作用如果发挥得好，就是上级与下属联系的一座桥梁；发挥得不好，就是横在上级与下属之间的一堵墙。那么，中层领导如何才能让自身的特殊作用得到应有的发挥呢？

1. 努力成为上司的左膀右臂

中层领导的任务之一，就是准确地传达上司的指示。更重要的是，要当好上司的参谋，对决策还没有付诸实施之前，争取能够进一步修改并完善它，弥补上司在思考过程中的一些欠缺，从而避免在决策实施的过程中可能会对组织造成的损失，真正成为上司的得力助手。

2. 尽力当好团队的“带头人”

“火车跑得快，全靠车头带。”中层领导常常是团队的直接领导人，团队能否取得成绩，很大程度上在于中层领导是否发挥了其应有的作用。如果团队取得了成绩，很可能功劳不在中层领导这儿，因为还有上司的英明决断和下属的勤奋努力；如果团队出了问题，别人就可能认为是中层领导的主要责任了，觉得是中层领导没有正确传达上司的指示或领导无方，没管好自己的下属。所以，不管从哪一方面说，中层领导都要当好团队的“带头人”，发挥出作为中层领导应有的作用来。

3. 充分发挥上下层级间的链接作用

中层领导是上司的直接下属，有什么问题上司自然会征询中层领导的意见，对于下属的不良现象也会敦促要求你解决；中层领导又是下属的直接领导人，下属对公司有什么不满，自然也会直接反映给你。中层领导在两者之间自然起到了一种链接作用：即上司的指示经由中层领导传达给下属，下属的意见通过中层领导反馈给上司。正是因为中层领导



的这种链接作用，上下层级关系才能够顺畅。

· 4. 有效发挥缓冲矛盾的作用

中层领导在缓冲矛盾、避免矛盾双方直接碰撞方面有着重要意义。因为经由中层领导的介入，矛盾双方可以较为冷静地思考问题，做出符合合理性的判断。一般来说，中层领导是上司和下属的直接接触人，有什么问题自然会找中层领导倾诉一番，而中层领导就可以在矛盾双方直接“碰撞”之前，对其进行说服工作，使他们的不良情绪得到宣泄甚至消除，从而维护整个组织的和睦与团结。

中层领导在维护整个组织有效运行方面发挥着巨大的作用。作为中层领导，就要认清自己的这种作用，并把这种作用很好地发挥出来，做一名优秀的中层领导者。

3. 中层领导是上下层级之间的桥梁

在任何组织中，中层领导的角色都是执行高级管理层的指示。他们如同部队中的一线军官，从高级指挥官那里获得指示和命令，然后向自己的部队传达这些命令。中层领导是使事件得以发生的行动者，他们的职责是理解每一件要做的事情，然后实际去做并完成它们，他们的贡献是任何企业得以成功的关键。

中层领导在企业中具有重要的承上启下的作用，是企业中上传下达的重要环节，企业的战略目标和计划、企业计划的执行情况、员工对企业计划的意见、企业所面临的社会环境的变化等等，都需要中层领导来传达。中层领导在企业中，一方面起到向基层管理者推行高层决策的作用；另一方面也负有将基层管理者在实施过程中发现的问题向高层管理者进行反馈的职责。中层领导是高层管理者和基层管理者之间进行沟通的重要桥梁，在上传下达的过程中起着“二传手”的作用。

虽然中层领导的工作只是辅助性工作，但是，中层领导肩负着辅助高层管理者决策、传达上级指示和收集反馈意见、缓冲各方面的压力、协调组织群体和关系等任务。他的工作与上级、同级和下级都发生密切