

卓越中层领导必备的日常管理工具书



科学、全面、实用的中层领导工作必备手册
系统阐述中层领导应具备的管理素质、技能及工作方法

中层领导 手册



邢群麟 胡宝林 编著

为中层领导解决各类管理实务问题提供全案支持
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

不论你是企事业单位中负责生产、技术、营销、财务、人事或公关等职能部门的主管，还是党政机关中的正副处长、科长、主任、书记，都可以在本书中找到可资借鉴和参照的领导经验、工作方法和技巧。

中国华侨出版社

· 卓越中层领导必备的日常管理工具书 ·

中层领导 手册

(第一卷)

邢群麟 胡宝林 编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导手册/邢群麟,胡宝林编著. —北京:中国华侨出版社,2010.10
ISBN 978-7-5113-0712-5

I. ①中… II. ①邢… ②胡… III. ①领导学—手册 IV. ①C933-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第184254号

中层领导手册

编 著:邢群麟 胡宝林

责任编辑:宋照宝

封面设计:三石工作室

文字编辑:龚雪莲

美术编辑:潘 松

经 销:新华书店

开 本:710mm×1040mm 1/16 印张:52 字数:798千字

印 刷:北京中创彩色印刷有限公司

版 次:2010年11月第1版 2010年11月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5113-0712-5

定 价:296.00元(全四册)

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010) 64443056

发行部:(010) 58815874 传真:(010) 58815857

网 址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前言

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，把自己当做栋梁，是公司的中流砥柱，主动担起公司的重任；二流的中层领导，把自己当做夹心饼，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、领导风格、领导力打造、权力运用、用人之道、解难艺术、激励手段、决策方略、沟通艺术、人际关系、技能修炼、政治谋略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，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。

目 录

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	(3)
一切从新手开始	(3)
处于学习阶段的领导	(6)
处于熟练或精通阶段的领导	(8)
主管工作所带来的两面性	(11)
4 个重要问题	(15)
第二节 先领导你自己	(19)
了解自己,形成自己的语言风格	(19)
从成功中获得自信,从错误中吸取教训	(23)
自我意识与自我调节	(26)
以同理心管理自己	(30)
第三节 新任中层领导的开局工作	(34)
准备好首次亮相	(34)
开局的注意事项	(35)
熟知团队的目标	(37)
解决遗留的问题	(38)
成功地营造自我	(39)

第四节 新任中层领导的角色认知	(42)
中层领导的角色转换	(42)
中层领导的气质特征	(44)
中层领导的必备意识	(46)
中层领导的基本技能	(47)
中层领导与执行能力	(50)
中层领导成功的标准	(53)
第五节 新任中层领导的威信建立	(55)
领导权力与领导权威	(55)
权威必备的心理素质	(57)
有所为才能建立威信	(58)
通过惩罚来树立威信	(60)
建立“权威的脉络”	(61)

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	(65)
我们被误导了吗?——危机时刻的领导力	(65)
当你只有一把锤子……—五种领导方法	(80)
你所需要的具体领导技巧——如何建构领导模式	(96)
如果某些步骤你没掌握——阿基米德原理	(119)
第二节 了解自己,寻找适合自己的领导方法	(129)
发掘你的领导优势——了解自己	(129)
寻找适合你的领导方法——发现自己	(146)
第三节 适应环境,确定最优的领导方法组合	(161)
你戴有色眼镜了吗——感觉并不可靠	(161)
如何拥有“正常视力”——看清你的处境	(172)
第四节 优化组合,提高你的领导力	(191)
更上一层楼——加强薄弱环节	(191)

搭建现实与需求之间的桥梁——跨越领导力的鸿沟	(200)
------------------------------	-------

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	(215)
-----------------------	-------

你属于哪种领导?	(219)
----------------	-------

为什么案例有个人与团队之分?	(224)
----------------------	-------

何谓合作高效的团队?	(224)
------------------	-------

为什么团队合作如此重要?	(225)
--------------------	-------

用口号来进行管理	(227)
----------------	-------

用上你所有的高尔夫球杆	(230)
-------------------	-------

第二节 领导艺术的4种风格	(232)
---------------------	-------

4种领导风格	(232)
--------------	-------

你是哪一种决策者?	(234)
-----------------	-------

怎样做一个交流者?	(236)
-----------------	-------

你采用哪种领导风格?	(240)
------------------	-------

你还不太确定你到底属于哪种领导吗? 来衡量	
-----------------------	--

一下自己吧!	(241)
--------------	-------

将你自己与其他领导做个比较吧!	(244)
-----------------------	-------

第三节 风格1:指导型的领导艺术	(252)
------------------------	-------

一致性带来的好处	(253)
----------------	-------

整个家庭的乐趣所在:符合全家需求	(255)
------------------------	-------

拉里·艾利森和欧若科公司	(256)
--------------------	-------

控制盖普公司	(258)
--------------	-------

政治性眼光——戈尔竞选事件始末	(260)
-----------------------	-------

给独立候选人平等的机会	(263)
-------------------	-------

失去控制	(265)
------------	-------

指导型领导风格的行为	(267)
------------------	-------

采取风格1的领导者:是指导者还是专权者?	(268)
----------------------------	-------

案例研究:在宇宙航空中所犯的错误	(268)
第四节 风格 2:解决问题型的领导艺术	(271)
通过解决问题处理危机	(272)
风格 2:控制损失	(273)
不是“软管理”,也没有“微管理”	(274)
娱乐专家:两个身居高位的女人	(277)
建立联盟——政界的领导策略	(279)
从窝囊废到成功者	(281)
当亲自管理不起作用的时候	(283)
最好的时代和最糟的时代	(284)
在国际政坛运用第 2 种领导风格	(287)
俄罗斯模式的领导风格	(289)
风格 2 型的领导:问题解决者还是过分参与者?	(290)
案例研究:从咀嚼数字到提高质量	(292)
第五节 风格 3:培养型的领导艺术	(294)
有选择性地授予员工权力	(295)
让你的级别迅速攀升	(298)
迈克尔·戴尔——计算机教育的能手	(300)
听取周围专家们的意见	(303)
一起为创造性的企业而工作	(305)
一味取悦大众也会给自己带来灾难	(307)
双面性格的总统	(308)
给予人民过多的权利	(311)
风格 3:是培养型领导者还是过分迁就的领导者?	(313)
案例研究:在学习的环境中进行领导	(314)
第六节 风格 4:授权型的领导艺术	(316)
给予的太多	(317)
让有经验的人进行领导	(318)
广播电视界的领导智慧	(322)
MTV 音乐频道中的领导艺术	(324)

杰夫·贝佐斯——风格 4 中的戏法	(325)
风格 4:委派责任型还是推脱责任型?	(328)
有创造性的独立自主	(328)
如果鞋子不合脚的话	(331)
案例研究:让专家成为真正的专家	(332)
第七节 个性化的领导策略	(335)
怎样把自己与其他的领导者进行比较?	(337)
主要领导风格	(341)
备用领导风格	(342)
最少使用的风格	(343)
使用一种风格的情况	(344)
两种风格的混合	(347)
三种风格的混合	(351)
4 种风格的混合	(353)

第四章 中层领导的权力运用

第一节 中层领导的运权规则	(357)
权力运行规则	(357)
没有权力要想办法“借”	(358)
借权应注意的问题	(361)
自己分内的事不能让下属去做	(362)
运权的最高境界	(364)
第二节 中层领导的用权规则	(366)
中层领导运权的基础	(366)
权力的使用方式	(368)
不要滥用权力	(369)
第三节 中层领导的授权规则	(373)
授权原则	(373)

授权的四方法	(377)
授权的十大要点	(379)
授权应讲究技巧	(381)
防止授权失控的办法	(384)
如何做到成功授权	(386)
第四节 中层领导的控权规则	(389)
对下属越权行为的控制	(389)
减少部属对控制的抵抗情绪	(390)
授权的控制	(392)
控权的艺术	(394)
 第五章 中层领导的用人之道	
第一节 中层领导的识才方法	(399)
有效招聘的原则	(399)
招聘人才应注意的问题	(402)
中层领导的识才七法	(403)
科学考察下属的方法	(406)
选择优秀人才的十大条件	(408)
中层领导的识才误区	(410)
第二节 中层领导的用人规则	(413)
用人的基本原则	(413)
用人时机的选择	(416)
量才适用	(417)
让员工在专长上大显身手	(420)
不宜提拔的 26 种人	(421)
第三节 中层领导的育人方略	(426)
培训规则	(426)
新员工的岗前培训	(427)

员工的创造力培训	(430)
有效培训的秘诀	(432)
创造成才环境	(433)
第四节 中层领导的团队打造	(435)
发挥团队的优势	(435)
用目标引领团队	(437)
建立团队合作态度	(438)
树立成功的团队精神	(440)
培养自尊自强团队的方法	(442)
团队合作艺术	(444)
第五节 中层领导的聚才艺术	(447)
粘住你的核心人才	(447)
满足员工心理的需求	(450)
用关心来赢得员工的忠诚	(451)
中层领导的留人七法	(452)

第六章 中层领导的激励手段

第一节 正确看待员工的潜力	(457)
什么是能力?	(458)
什么是动力?	(459)
能力+动力=发挥潜能	(460)
你的潜能发挥得怎么样?	(461)
让你的风格同员工的潜力相匹配	(463)
你是否在增加价值?	(466)
提高对员工的要求	(469)
通过观察员工的潜能对员工进行领导	(471)
第二节 中层领导应善用激励手段	(481)
激励是一项重要的管理手段	(481)

激励是努力工作的动力源泉	(482)
中层领导激励下属的原则	(484)
中层领导激励下属的方法	(489)
中层领导奖励下属的策略	(491)
中层领导激励下属的操作要则	(495)
第三节 中层领导的情感激励	(497)
感情投资回报丰厚	(497)
从心理上尊重员工	(498)
和员工同甘共苦	(499)
善于运用赞美	(500)
让下属感到你在真正地关心他	(502)
第四节 中层领导的激励细节	(506)
需要是员工积极性的基础	(506)
该重奖的一定要重奖	(508)
让员工天天有奔头	(510)
给员工充分发挥实力的机会	(513)
良性竞争有利于调动干劲	(514)
适时提拔员工	(515)
善于激发失意的下属	(517)
失败的激励手段	(518)

第七章 中层领导决策方略

第一节 中层领导决策的基础	(523)
中层领导应具备的决策素质	(523)
决策的内涵	(524)
决策的原则	(526)
决策的准备	(528)
决策的误区	(530)

决策的类型	(531)
中层领导的决策操作技巧	(535)
突发事件的决策程序	(537)
决策失误后的弥补	(538)
第二节 中层领导决策的规则	(542)
当断不断,必遭其乱	(542)
作决策要有轻重缓急	(544)
决策最忌面面俱到,面面顾不上	(545)
凡事不要处理过头	(547)
第三节 中层领导决策的程序	(549)
决断前的问答	(549)
确定决策目标	(550)
多路思考,评选方案	(550)
决策的实施与反馈	(551)

第八章 中层领导的沟通艺术

第一节 中层领导沟通的基础	(555)
与人沟通,与己方便	(555)
沟通的作用	(557)
语言沟通的原则和技巧	(559)
沟通的禁忌	(561)
沟通中的态度	(562)
中层领导成功沟通的要素	(565)
第二节 中层领导沟通的技巧	(567)
沟通的时机选择	(567)
甘做上司与下属的连通器	(569)
打破沟通的障碍	(572)
建立内部沟通体制	(575)

沟通中的倾听	(576)
怎样才能更具亲和力	(578)
拒绝的语言艺术	(581)
中层领导的沟通方法	(582)
第三节 中层领导与上级沟通的艺术	(584)
思维要与领导同步	(584)
中层领导与上级沟通的方法	(586)
上级领导满意的汇报方法	(588)
向上级汇报工作的技巧	(589)
真诚地赞美上司	(591)
第四节 中层领导与同级沟通的艺术	(593)
水平沟通为什么这么难	(593)
与同级领导沟通的一般原则	(594)
与同级领导相处的语言艺术	(599)
与同级领导沟通的注意事项	(600)
第五节 中层领导与下级沟通的艺术	(603)
中层领导与下级沟通的内容	(603)
中层领导与下级沟通的原则	(604)
中层领导批评下属的艺术	(607)
中层领导批评下属的禁忌	(608)
中层领导赞扬下属的语言艺术	(610)
中层领导与下级有效谈话的方法	(612)
中层领导处理下属汇报的艺术	(613)

第九章 中层领导的人际关系

第一节 不做政治的牺牲品	(617)
办公室政治斗争产生的影响	(617)
营造良好的办公室内人际关系	(618)
导致政治自杀的途径	(620)

遵守办公室的“游戏规则”	(620)
第二节 玩转政治游戏	(623)
工作七禁忌	(623)
善于与中间派“牵手”	(624)
不要过分仰仗权力	(626)
善于巩固自己的权力	(628)
在逆境中韬光养晦	(630)
第三节 和谐共处:中层领导与上级相处的技巧	(633)
体会上司处境,理解上司难处	(633)
协调与上级关系的方法	(635)
选择好同上级接触的机会	(637)
与上司相处的方法	(638)
不要过分“特立独行”	(640)
永远不要让你的光芒遮盖了你的上司	(647)
懂得“拍马屁”的规则	(654)
第四节 融洽共存:中层领导与同级相处的技巧	(665)
处理同级关系的原则	(665)
与同级相处的忌讳	(667)
与同级和谐融洽相处的技巧	(668)
不要和别人争功	(671)
第五节 协同共事:中层领导与下级相处的技巧	(677)
与下级相处要有凝聚力	(677)
处理下级关系的原则	(680)
了解下属的性格	(681)
与下属相处的方法	(682)

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	(687)
中层领导用语的基本要求	(687)

演讲的语言艺术	(688)
说服的语言艺术	(691)
手势语的艺术	(693)
中层领导交谈礼仪	(695)
语言交流中的注意事项	(696)
提高语言能力的艺术	(698)
第二节 中层领导主持会议的技巧	(701)
会议效率的提高	(701)
中层领导开会礼仪	(703)
做好会议总结	(704)
灵活驾驭会议	(706)
第三节 中层领导谈判的技巧	(708)
做好充分的谈判准备	(708)
善用对方的弱点	(710)
重视合作性谈判的细节	(712)
谈判的语言要求	(714)
打破僵局的方略	(715)
谈判中对时机的把握	(718)
中层领导的谈判技巧	(720)
六大谈判禁忌	(724)
双赢——谈判的最高境界	(726)

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	(731)
如何向下属分配工作	(731)
如何处理害群之马	(733)
如何面对团队老化现象	(735)
如何对待新来的上级领导	(737)