

· 现代中层领导必备的案头读本 ·

ZHONGCENG  
LINGDAO

经典珍藏版

BIDUSHU

# 中层领导 必读书

张易山◇编著

中层领导是“老板”，又是“打工者”，是名副其实的“夹板领导”。他们在管理别人的同时也受别人的管理。这种管理者和被管理者的双重身份使中层领导的角色显得尤其重要，具有“承上启下”的作用。

ZHONGCENG  
LINGDAO BIDUSHU

中国华侨出版社

· 现代中层领导必备的案头读本 ·



# 中层领导 必读书

张易山◇编著

中层领导是“老板”，又是“打工者”，是名副其实的“夹板领导”。他们在管理别人的同时也受别人的管理。这种管理者和被管理者的双重身份使中层领导的角色显得尤其重要，具有“承上启下”的作用。

ZHONGCENG  
LINGDAO BIDUSHU

中國華僑出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导必读书 / 张易山编著. —北京: 中国华侨出版社, 2011. 7

ISBN 978-7-5113-0982-2

I. ①中… II. ①张… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 126159 号

### ●中层领导必读书

---

著 者 / 张易山

责任编辑 / 文 心

装帧设计 / 添翼图文设计工作室 / 王倩

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 710×1000 毫米 1/16 开 印张 / 17.5 字数 190 千字

印 刷 / 北京蓝创印刷有限公司

版 次 / 2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

印 数 / 4000 册

书 号 / ISBN 978-7-5113-0982-2

定 价 / 30.00 元

---

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 64443979

发行部: (010)64443051 传真: (010)64439708

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

e-mail: [oveaschin@sina.com](mailto:oveaschin@sina.com)

# 前言

随着现代社会的发展，企业数量的不断增多，可以说中层管理者这一特殊阶层的人数也是越来越多，他们各自在企业管理和机关单位中承担着非常重要的角色。其实无论是在企业，还是在机关，中层领导可以说都是一个组织的中流砥柱，一般情况下，他们是组织运营和日常管理的关键环节。一方面，在上司面前，他们是能够独当一面的下级，另一方面，他们又是整个企业或机关员工的直接领导者，他们是团队或者部门的一个具体事务的直接参与者、执行者，同时他们又不是一般的工作人员，而是团队或项目小组的负责人，整个团队项目的完成需要在他们的领导下实现。所以，中层管理者的管理理念和管理行为对所有组织都显得非常重要，在很多情况下，他们会起着非常关键的作用。

从位置上看，中层领导处在一个组织的中间位置，对上需要服从，对下需要管理，对他们的工作要求是需要与双方都能保持良好的互动，配合好两者的工作，从而在这样的工作环境中游刃有余地开展工作的，中层领导还是整个组织中信息上下畅通传导的中转站。比如，在一个大公司里，在老板的领导下，财务经理和办公室主任都处于这样的位置。因此，处在夹层位置的中层领导所面对的人际关系要比一般人更复杂，他们的压力也更大。压力从另一个角度来说也是一种挑战，正因为这个位置需要的能力强，所以如果做得好的话，那么他的成长度也越大。其实，对上，中层领导是一个被管理者，他们需要掌握与上级有效沟通的技巧和方法，需要上级的绝对信任，他们一定要服从上级，提高自己的执行力。而在上级眼中，中层也不能只是做

一个只会听话却不会办事的下属。在工作中，他们不仅要准确地传达上司的指示，更需要运用智慧，力争把上司安排的工作做到最好。对下，中层领导既需要树立自己的权威，又不能对下属管理得过于严厉，要能和他们打成一片，并最大程度地为他们谋福利。同时，中层领导还要做到善于授权，学会把自己的责任下放，使自己的责任得到别人的分担，同时也锻炼了下属的工作能力，并且还要提高自己在下属心中的威望；此外，中层领导还要有一定的培训能力，力争把自己管理的每位员工都培训成优秀的人才，构建一支高效的团队，这样才能更好地开展工作，也才能让他们抽开身做别的事情。在同级之间，中层领导需要遵循的是和谐交往的原则，特别需要记住的是凡事都要保持低调。在一般情况下，千万不要成为同事中在上司面前最出头的那一个；什么事情都要多给同事留面子，多把功劳往他们身上记，凡事都要多说些场面话，这样才能博得他们的好感。此外还要多创造合作机会，同时还要学会坚守自己的立场，不参与他们之间的任何斗争。而在如此繁多的交际细节中，需要把其中的每一个都摸透，如果有一个小小的环节没有处理好，就会给自己的职业生涯造成障碍。

总之，中层领导是一个非常重要同时又非常有挑战性的角色，这个角色很难扮演，但同时也有很大的发挥空间。一个中层管理者要想快速成长，只有在具备了各项优秀的基本品质和各种熟练的职业技能、出众的管理技巧，坚强的执行力以及出色的成绩后才能得到高层的认可和青睐，也才有可能得到晋升。这些品质和能力并不是天生就有的，而是在工作中一点一滴地积累起来的。因此，中层领导一定要学会凡事不要操之过急，要能够耐得住寂寞，一点一点地积累自己的实力和经验，等到有合适的机会再厚积薄发。

所以，中层领导在扮演好自己角色的时候，最重要的还是要多学习，毕竟，只有自己的能力提高了，才有晋升的希望。

# 目 录

## 第一章 中层角色认知，别把自己不当领导

中层领导当的是“夹板干部”，在上司面前是下属，在下属面前又是领导。但是，在一个企业或团体中，中层领导的角色却是至关重要的，他们起着承上启下的双重作用，是整个企业不可缺少的骨干分子，本身也有非常广阔的晋升空间，所以，中层领导要对自己有一个更加明确的认识。

1. 角色认知的意义/003
2. 中层领导的具体定位/006
3. 正确认识中层领导干部/008
4. 中层领导的综合素质/011

## 第二章 “夹板领导”不好当，个人能力很重要

由于中层领导位置的特殊，因此自身能力显得尤为



重要，只有具备出众的能力、良好的品德，才能摆正上下级的关系、平衡同级的关系、协调好下属的关系。

1. 正确看待品质与能力/021
2. 中层领导要具备的三种品质/024
3. 正确对待学历与能力/028
4. 中层领导要具备的4种能力/031

### 第三章 追随有度，慎对顶头上司

一个中层领导要想在公司里获得长远的发展，也必须首先要和上司处理好关系。永远要记住，你虽然也是一个领导，但你在上司面前永远是一个下属，只有得到上司的认可你才有可能晋升。

1. 服从换来信任/037
2. 适度“恭维”，灵活应对/040
3. 面对批评心态好/043
4. 学会扮黑脸/046
5. 切忌功高震主/051

### 第四章 理解同事，别树敌过多

中层领导在公司内部处于管理阶层，同事之间的利益关系也十分复杂，有时候也避免不了会勾心斗

角，那么中层领导就要学会处理好与各个平级同事的关系，尽量为自己创造出一个良好的人际关系环境，少树一些对立者。

1. 换位思考，尊重理解/055
2. 低调做人，真诚关怀/062
3. 保持距离，提防小人/064

## 第五章 用好权力，做对事情

一个领导人的最大能力并不是自己本身有多大能力，而是他能够在多大程度上开发出下属的能力，下属的成功也是一个领导者最大的成功。要让下属发挥出工作能力，进行合理的授权是必要的，不过授权也是要有了一定的度的，因为过度的授权有可能会造成尾大不掉，不充分地授权会影响下属发挥自己的全部能力。

1. 自己分内的事不能推给下属/071
2. 不要抓住权力不放/075
3. 合理授权，防止失控/079
4. 巧妙利用权力制约关系/082

## 第六章 在其位、谋其职，不越权

作为一个企业分工是很明确的，一个部门里面也通常会由一个正职和多名副职组成，而在正副职之间





就需要一种相互配合的良好关系。正职不能不放权，也不能完全放权，副职不能不负责，也不要完全负责，总之，正副职之间要能够做到在其位，谋其职，不越权。

1. 副职要配合正职/087
2. 副职要敢于做事/092
3. 正职要包容副职/095
4. 正副职分工合作/098

## 第七章 把握好自己的晋升之道

中层领导的工作压力是非常巨大的，不过同时他的发展前景也是无限广阔的，所有中层领导最关心的问题之一，就是个人的晋升道路。其实，一个中层领导能不能晋升，其决定因素是多方面的，所以，中层领导在提高自己能力的同时，也要不断地学习晋升的学问。

1. 把握晋升时机/105
2. 赢得领导认可/109
3. 寻求晋升贵人/115

## 第八章 对人才合理使用，对庸才绝不手软

只要是有人的地方，就有江湖。而只要是有人的

地方，也必然会有各种关系。中层领导一定要注意，是人才一定设法保留，如果是庸才抑或是害群之马一定要清除，绝不手软。

1. 慧眼识人才/123
2. 扬长避短用人才/126
3. 搭配互补用人才/129
4. 因人而宜，对症下药/133
5. 坚决清除害群之马/136

## 第九章 给下属留出路，为自己铺平路

作为中层，更多的时候是与下属打交道，能不能与下级达到一种工作的默契，对于整个部门工作的成效是至关重要的。所以，要成为一个成功的中层领导，处理好与下属的关系也至关重要。

1. 尊重员工的人格/147
2. 照顾员工的脸面/150
3. 对员工的期望要合理/153
4. 先处罚自己，再处罚员工/155
5. 以身作则遵守公司规定/159
6. 化干戈为玉帛/162

## 第十章 不做好好先生，有表扬有批评

处在领导的位置，最要不得的是好好先生。对上而言，看不到下面的实际情况；对下而言干好干坏都一样。两种结果导致企业或公司没有发展前景，一团和气，没有朝气。

1. 学会感情投资/169
2. 善于运用赞美/173
3. 实施重点奖励/177
4. 批评应把握好一个度/182
5. 批评的艺术/187
6. 批评的禁忌/192

## 第十一章 合理决策，敢拿主意不独断

一个领导人最重要的能力也就是做决定的能力，因为我们通常所说的领导也就是最后能够一锤定音的人。这个权力会让很多人羡慕，同时又会带来很多风险。所以，一个中层领导一定要不断地提高自己的决策力，学会合理决策。因为不合理的决策只会让自己最终失去所有人的信任。

1. 多听下属的意见/197

## 2. 学会适度冒险/204

## 第十二章 打造好你的团队，一盘散沙难成事

一个中层领导也是一个团队的灵魂人物，他的工作能力也是在这个团队的战斗力中体现出来的。所以，他关心的问题绝不应该仅仅是自己的个人能力，而是始终把目光投递到整个团队层面，学会打造一个一流团队。

1. 打造忠诚型团队/211
2. 打造纪律型团队/215
3. 打造牺牲型团队/222

## 第十三章 “管家”不好当，零散问题解决好

其实对于大多数人来说，他们是不需要上级的催促就能完成自己的工作任务的，他们的工作态度也是没有问题的。不过每个公司也都会有一些比较个性或者是素质不一的员工，他们会给你的管理带来各种麻烦，而这个时候就要学会一些处理日常管理难题的技巧。

1. 从容解决顶撞问题/227
2. 轻易解决扯皮问题/232



3. 合理解决牢骚问题/236

## 第十四章 留住能力出众的人才

随着社会的进步，人才的流动性也更加频繁了，并且有竞争关系的公司相互之间也会尝试去挖对方的核心人才。作为中层领导，要清醒地认识到：一个公司要想保持稳定的竞争力和发展速度，就必须能够留住一些重要人才。

1. 巧妙留住怀才不遇者/243
2. 利用薪水制度留人/248
3. 建立挽留优秀员工的团队机制/251
4. 多种方法综合运用/255



## 第一章 中层角色认知， 别把自己不当领导

---

中层领导当的是“夹板干部”，在上司面前是下属，在下属面前又是领导。但是，在一个企业或团体中，中层领导的角色却是至关重要的，他们起着承上启下的双重作用，是整个企业不可缺少的骨干分子，本身也有非常广阔的晋升空间，所以，中层领导要对自己有一个更加明确的认识。





## 1. 角色认知的意义

角色认知又称为角色知觉，是指人对于自己所处的特定的社会与组织中的地位的知觉。

比如，在家庭中的父亲这一角色，一般情况下他在家里具有一家之主的地位，换言之，也就是一个家庭的实际管理者。那么他在家里的一言一行都要受到一定的约束，特别是在孩子和老人面前，要时时刻刻注意他的影响，因为孩子总是向父亲看齐的，正所谓上梁不正下梁歪。在古代社会，中国各地方的各级官员一般被称为是父母官，从这一意义上来看，领导者和父亲的角色具有一定的同一性。而在现实中，如果一个人一旦担任了领导职务，那么这个人在公司或者单位里就取得了一种作为领导者的社会地位和身份。在这种情况下，作为领导者要具备领导者地位的角色知觉，不能再把自己当小兵了，要时时刻刻想到自己是一个领导者，一言一行不只是个人行为，每言每行都会对整个团体造成影响，就如同处于父亲这一角色的地位，也要对家庭尽到自己的职责一样。

其实无论是在家庭、企业、学校或者某个社会团队，每个人都在有意无意地扮演着一定的角色，只是这个角色有时候他觉察到了，而有时候没有觉察到而已。无论你是察觉到还是没有察觉到，你的角色都是客观存在的，就像在影视剧里演戏的演员一样，你都必须在“导演”的指导之下来进行表演，完成自己的台词和动作。不过和影视剧里的表演不同的是，在漫长的人生道路上的各种“角色”大多时候都是被动的，很多角色不是你能自主选择的，而是你必须去扮演的，而在“表演”时也没有具体的“导演”来规定你必须怎么演，你要有什



么表情，你要说什么台词。不过这并不代表这个“导演”是不存在的，实际上，他无时无刻不存在着，并且他的权力比一般影视剧里面的导演的权力还要大，这个“导演”就是指明确的或者不明确的各种社会明规则和潜规则。而如何把自己该做的事情做好，从而使自己有一个相对成功的职业和人生，对于角色的认知无疑是非常重要的。

从字面上理解，要达到对角色的认知似乎并不难。无非是说，一个人要扮演好自己的角色就必须首先要知道自己在社会上或者某一团队内处于一个什么位置，处于这个位置的具体的职责范围是什么；每天的工作时间是几点到几点，在这个位置上所要做的工作具体内容和工作流程是什么，有着什么样的工作考核标准和工作完成目标；在这个位置上对于各种知识技能、业务水平有着怎样的要求，通过何种途径来获得和提高；在这个位置上，和其他个体、其他团队的分界点在哪里，和他们是一种什么样的关系，它们之间的联系和区别在哪里，等等，这些都属于角色认知的最基本范畴。尽管在整个社会的范围内、每一个组织里各种角色的分量和角色承担的内容并不一样，而具体到各类角色，它们所占的比例大体还是相当的。最高决策层的角色总是极少数的几个精英式的领袖人物，他们对于素质和能力的要求特别高，当然他们的数量也特别的少，而作为执行层的中间领导数量相对来说是比较多的，他们是一个组织的支架，而大多数的基层员工都是在做具体事情的，他们用自己的直接劳动来创造价值，他们对于能力的要求最低，他们的数量也是最多的。具体说来，在一个组织中，由最少数高层人物组成的决策层，把握着整个组织行动的方向和大致步骤，而作为中层的管理环节上的“中层领导”其实是整个组织的中间枢纽环节，它们的作用是“承上启下”。而这一角色最关键之处在于“执行力”，在于推动决策层所做的决策和行动步骤，把各种决策真正落到实处。

要能够卓有成效地搞好自己的工作，除了对于个人角色有一个清