

中层领导获得上级青睐、同级信赖和下级敬爱的艺术

The Handbook for New 新中层领导

Middle **全方位成功手册**
Leaders
to be Succeed Totally

实现中层向高层晋升的逐步跨越

中层领导是单位的中坚力量，是联系上级领导与下属职员之间的桥梁，兼有领导者与下属的双重身份。拙劣的中层领导饱受“夹板气”之苦，成功的中层领导容易赢得“夹板爱”

陈企华 ◎ 编著



 中国纺织出版社

新中层领导全方位成功手册

汗 牛 策划

陈企华 编著

中国纺织出版社

内 容 提 要

中层领导是单位的中坚力量,是联系上级领导与下属职员之间的桥梁,兼有领导者与下属的双重身份。失败的中层领导容易受“夹板气”,成功的中层领导容易受“夹板爱”。本书重点解决中层领导在工作中所涉及的各种问题,阐述了现代中层领导的工作特点、职能特征、工作内容和工作方法,具体包括:中层领导必备的素质与能力,中层领导怎样和上级、同级相处,中层领导怎样管理下属,中层领导怎样解决各种矛盾,中层领导最常犯的各种致命错误等。

图书在版编目(CIP)数据

新中层领导全方位成功手册/陈企华编著. —北京:中国纺织出版社,2004.9

ISBN 7-5064-2975-6/C·0042

I. 中… II. 陈… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 035664 号

责任编辑:李秀英 向连英 特约编辑:李小娟 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京大运河印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2004 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 22

字数: 296 千字 印数: 1—8000 定价: 37.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

目 录

第一章 了解中层领导的工作

一、中层领导的角色 (1)

1. 上级与下属间的“二传手”——中层领导的第一角色 / (1)
2. 管理的缓冲带——中层领导的第二角色 / (2)
3. 士气的凝聚者——中层领导的第三角色 / (3)

二、中层领导易受“夹板气” (6)

1. 容易受领导与领导之间的“夹板气” / (7)
2. 领导与领导之间的“夹板气”可以预防 / (8)
3. 领导与领导之间的“夹板气”可以解除 / (9)
4. 容易受领导与下属之间的“夹板气” / (10)
5. 领导与下属之间的“夹板气”可以防止 / (12)

三、明确中层领导的作用 (13)

1. 创新者 / (15)
2. 沟通者 / (16)
3. 抚慰者 / (17)
4. 平衡者 / (18)

四、新任中层领导的自我修炼 (20)

1. 新任中层领导要进行角色转换 / (20)
2. 改变固有的思维模式 / (21)
3. 转变观念 / (22)
4. 培养良好的习惯 / (22)
5. 注重学习,提升能力 / (24)

第二章 中层领导必备的六种能力

- 一、执行力 (26)
 - 1. 执行力是企业管理成败的关键 / (26)
 - 2. 中层领导必须具备相当的执行力 / (27)
 - 3. 科学的程序是执行的保障 / (28)
 - 4. 中层领导的执行力是多种素质的结合和表现 / (29)
 - 5. 中层领导必须重视培养下属的执行力 / (32)
 - 6. 中层领导应致力于营造执行力文化 / (33)
 - 7. 心态是影响执行行为的首要因素 / (33)
 - 8. 中层领导执行力差的六个原因 / (34)
- 二、沟通协调能力 (36)
 - 1. 做好沟通协调要把握好四个环节 / (37)
 - 2. 善于揣摩他人内心情感 / (38)
 - 3. 人际沟通能力 / (39)
 - 4. 人际关系调整能力 / (39)
 - 5. 善于处理好同各种“势力”之间的关系 / (40)
 - 6. 控制情绪的能力 / (43)
 - 7. 随机应变的行为能力 / (44)
- 三、不断进取的创新能力 (45)
 - 1. 创新能力是新时期领导干部的核心素质 / (45)
 - 2. 创新能力的培养 / (45)
 - 3. 创新过程要注意的三个重要环节 / (48)
 - 4. 中层领导要具备五种创新能力 / (49)
- 四、管理能力 (51)
 - 1. 知人善任 / (52)
 - 2. 拟定计划的能力 / (52)
 - 3. 制定标准 / (53)
 - 4. 绩效考核 / (53)

- 5. 团队建设 / (54)
- 6. 培养下属 / (54)
- 7. 技术能力 / (55)
- 五、决策力 (55)
 - 1. 主观与客观相统一是领导决策特点的客观要求 / (56)
 - 2. 中层领导多谋善断要具备的能力 / (56)
 - 3. 中层领导要注重在决策中的科学性和超常性 / (57)
 - 4. 中层领导实现科学决策的途径 / (58)
 - 5. 中层领导要避开决策失误的误区 / (60)
- 六、语言表达能力 (61)
 - 1. 口头表达能力和书面语言表达能力 / (61)
 - 2. 宣传能力 / (62)
 - 3. 说服能力 / (63)
 - 4. 幽默能力 / (63)
 - 5. 演讲能力 / (64)
 - 6. 倾听能力 / (64)

第三章 中层领导必备的九种素质

- 一、良好的心理素质 (66)
 - 1. 心理健康才能超越困境 / (66)
 - 2. 有魄力者才能担当重任 / (68)
 - 3. 要培养稳定持重与乐观开朗的个性 / (69)
 - 4. 要适应环境并保持创造性、独立性 / (70)
 - 5. 要有豁达宽容的开放胸怀 / (71)
- 二、必要的知识储备 (71)
 - 1. 努力建造“最佳知识结构” / (71)
 - 2. 不同领域的工作要有不同的知识准备 / (74)
 - 3. 不同层次的职位要有不同的素质要求 / (75)

- 三、塑造良好的外在形象 (75)
1. 讲究仪容仪表 / (76)
 2. 讲究举止得体 / (78)
- 四、内在魅力素质 (80)
1. 品格意志力:意志魅力 / (80)
 2. 品格意志力:人格魅力 / (80)
 3. 品格意志力:信念魅力 / (81)
 4. 品格意志力:情感魅力 / (81)
- 五、良好的个人品性 (82)
1. 不吹牛但也不过度谦虚 / (82)
 2. 重视信用 / (84)
 3. 以诚待人天地宽 / (86)
 4. 有责任心 / (87)
 5. 有坚定的信念 / (88)
 6. 公事公办 / (88)
- 六、健康的身体素质 (89)
- 七、自信乐观的素质 (90)
1. 有信心才容易获得成功 / (90)
 2. 自信乐观的表现 / (91)
 3. 怎样才能充满自信 / (92)
- 八、顽强忍耐的素质 (94)
1. 顽强忍耐的表现 / (94)
 2. 如何学会顽强忍耐 / (95)
- 九、积极进取的素质 (96)
1. 积极进取是成功不可少的领导素质 / (96)
 2. 成功的中层领导往往是勇于积极进取的人 / (97)
 3. 积极进取的素质要求中层领导要有崇高的敬业精神 / (97)
 4. 积极进取素质的核心品质——永远争第一 / (98)
 5. 为下属减小压力 / (98)

第四章 中层领导怎样与上级相处

- 一、了解上级的途径 (99)
 1. 了解上级的性格、品质 / (99)
 2. 了解上级的领导作风 / (99)
 3. 了解上级的工作作风和习惯 / (100)
 4. 了解上级关心的对象 / (100)
 5. 了解上级的需求 / (101)
 6. 了解上级的好恶 / (101)
 7. 了解上级的历史 / (102)
 8. 了解上级对下属的期待 / (102)
 9. 了解上级的意图 / (102)
- 二、获得上级欣赏和信赖的艺术 (103)
 1. 投其所好 / (103)
 2. 避其所恶 / (104)
 3. 表现忠诚 / (104)
 4. 努力工作 / (105)
 5. 显出智慧 / (106)
 6. 钦佩上级 / (106)
 7. 维护上级 / (107)
- 三、汇报工作、请示问题的技巧 (108)
 1. 学会勤于报告、请示 / (108)
 2. 讲究汇报、请示的技巧 / (109)
 3. 向上级汇报请示时要讲“度” / (110)
 4. 汇报请示要选择时机 / (111)
 5. 不要事事汇报事事请示 / (112)
 6. 选择汇报请示的方式 / (112)
- 四、提出建议的技巧 (114)
 1. 提建议前要做好准备 / (114)

2. 尽力使你的建议被采纳 / (115)
3. 提供多项建议给上级 / (116)
4. 把自己的建议变成别人的建议 / (117)
5. 采用迂回战术提建议 / (118)
6. 讲究提建议的语言艺术 / (118)
7. 提建议的各种忌讳 / (119)

五、与各种类型上级相处的艺术(上) (121)

1. 怎样应对优柔寡断的上级 / (121)
2. 怎样应对独断专行的上级 / (122)
3. 怎样应对刚愎自用的上级 / (124)
4. 怎样应对不信赖你的上级 / (126)
5. 怎样应对脾气大的上级 / (127)
6. 怎样应对平庸无能的上级 / (129)

六、与各种类型上级相处的艺术(下) (130)

7. 怎样应对工作狂型的上级 / (130)
8. 怎样应对吹毛求疵的上级 / (131)
9. 怎样应对有官僚主义作风的上级 / (133)
10. 怎样应对恃强欺弱的上级 / (134)
11. 怎样应对管家婆型的上级 / (135)
12. 怎样应对工作无节奏的上级 / (136)

七、男性中层领导怎样与女上级相处 (137)

1. 与女上级相处的原则 / (137)
2. 男性中层领导与女上级相处的技巧 / (139)
3. 男性中层领导如何应对难相处的女上级 / (140)
4. 男性中层领导与女上级相处的禁忌 / (144)

八、女性中层领导怎样与男上级相处 (144)

1. 女性中层领导与男上级相处的原则 / (145)
2. 女性中层领导与男上级相处的技巧 / (146)
3. 女性中层领导应对男上级的禁忌 / (148)

第五章 中层领导怎样管理下属

- 一、中层领导向下级授权的艺术 (150)
 1. 授权的原因 / (150)
 2. 中层领导授权的原则 / (153)
 3. 中层领导如何授权给下属 / (155)
- 二、中层领导激励下级的艺术 (157)
 1. 激励下级的原则 / (157)
 2. 激励下属的手段 / (160)
- 三、中层领导怎样提拔下属 (165)
 1. 中层领导考察下属 / (165)
 2. 不可重用的八种人 / (167)
 3. 可以提拔的九种人 / (169)
- 四、女中层领导怎么和下属相处 (171)
 1. 女中层领导应善于倾听下属心声 / (172)
 2. 女中层领导要讲究人情味 / (173)
 3. 女中层领导“婉转”征服下属 / (173)
 4. 女中层领导下达命令的技巧 / (174)
 5. 了解部分男性不愿跟随女中层领导的原因 / (175)
 6. 女中层领导如何管理男下属 / (176)
 7. 女中层领导与女下属难相处的原因 / (178)
 8. 女中层领导如何与女下属相处 / (179)
- 五、中层领导怎样批评下属 (182)
 1. 出发点和动机必须正确 / (182)
 2. 对症下药,有的放矢 / (182)
 3. 分清场合,抓住最佳时机 / (183)
 4. 区分对象,选择合适的批评方式 / (183)
 5. 把握分寸,坚持以理服人,以情感人 / (184)
 6. 批评要和下属面对面传达 / (184)

7. 要有同情心 / (185)
8. 以赞美之词作为批评的前奏 / (185)
9. 指出员工的错误前要先检讨自己的不足 / (186)
10. 提出解决方案 / (187)
11. 批评最后要鼓励 / (187)
12. 采取表扬少数人的办法 / (188)
13. 不要当众斥责下属 / (189)
14. 不要指责已经认错的人 / (190)
15. 不要讽刺挖苦 / (191)
16. 批评时不要揭人短处 / (192)
17. 不要采取家长式的指责 / (193)
18. 不要指责连自己也无法办到的事 / (194)

六、中层领导怎样表扬下属 (195)

1. 表扬是一种有效的激励手段 / (195)
2. 表扬当中包含着四分提醒 / (196)
3. 语言要有热度并适度 / (197)
4. 表扬要避免空泛的大话 / (198)
5. 表扬要放下架子并真诚恳切 / (198)
6. 通过第三者表扬的效果更好 / (199)
7. 再小的优点都要表扬 / (199)
8. 表扬不当会伤人 / (200)
9. 表扬员工的其他技巧 / (201)

七、中层领导怎样布置和检查工作 (203)

1. 选定需要委派员工去做的工作 / (203)
2. 选定能够胜任工作的员工 / (204)
3. 确定委派工作的时间、条件和方法 / (205)
4. 分派工作时应做的工作 / (205)
5. 中层领导怎样检查工作 / (207)

八、中层领导怎样主持会议 (209)

1. 主持会议是中层领导的重要工作 / (209)
2. 主持人不要轻易发表意见 / (210)
3. 要造成一个自由发表意见的气氛 / (210)
4. 怎样应对冷场 / (211)
5. 怎样应对离题发言 / (212)

第六章 中层领导怎样与同级相处

一、中层领导与同级相处的原则 (213)

1. 互相支持的原则 / (213)
2. 互相信任的原则 / (214)
3. 顾大局和搞好团结的原则 / (214)
4. 真诚待人的原则 / (215)
5. 权责分清的原则 / (215)

二、中层领导与同级相处的技巧 (216)

1. 情投意合的技巧 / (216)
2. 与同级的谈话技巧 / (217)
3. 关键时刻送温暖的技巧 / (218)
4. 多赞美的技巧 / (219)

三、怎样解决中层领导班子的内耗问题 (219)

1. 领导班子内耗现象的表现 / (220)
2. 同级间产生内耗现象的原因 / (220)
3. 消除内耗的对策 / (220)

四、中层领导和同级相处的误区 (222)

1. 不尊重其他中层领导 / (222)
2. 伤害感情的争吵 / (222)
3. 互相猜疑和嫉妒 / (222)
4. 以怨报德 / (223)

5. 只求相安无事,不讲原则是非 / (223)

第七章 中层领导怎样正确处理各种矛盾冲突

一、中层领导正确处理各种矛盾冲突的思路 (225)

1. 正确认识矛盾冲突的成因 / (225)

2. 处理矛盾冲突的基本原则 / (228)

3. 处理矛盾冲突的方法 / (230)

4. 处理矛盾冲突的技巧 / (235)

二、如何解决与员工之间的矛盾 (238)

1. 了解发生矛盾冲突的原因 / (238)

2. 如何解决与员工发生意见分歧的矛盾 / (239)

3. 正确处理下属的顶撞 / (240)

4. 正确处理员工的攻击性行为 / (241)

5. 正确处理下属打小报告 / (242)

6. 正确处理下属的挑战行为 / (243)

7. 正确处理下属的不满 / (244)

8. 正确处理牢骚 / (246)

三、如何处理职员之间的矛盾冲突 (248)

1. 处理职员之间矛盾冲突的态度 / (248)

2. 处理职员之间矛盾冲突的原则 / (250)

3. 处理职员之间矛盾冲突时的注意事项 / (252)

四、如何处理中层领导之间的矛盾 (257)

1. 了解中层领导之间发生矛盾的十一种原因 / (257)

2. 处理中层领导之间矛盾的四种态度 / (260)

3. 处理中层领导之间矛盾的九条原则 / (262)

4. 处理中层领导之间矛盾的十九种方法 / (265)

5. 处理中层领导矛盾的四个注意事项 / (269)

五、正确处理与上级领导的矛盾 (271)

1. 处理与领导矛盾的一般原则 / (271)
2. 多与上司沟通 / (272)
3. 巧妙消除与上司的隔阂 / (272)
4. 勇于接受上司的批评 / (274)
5. 正确对待上司的误解 / (275)
6. 越级报告不可滥用 / (276)
7. 怎样应对互相有矛盾的上司 / (278)

第八章 中层领导最容易犯的致命错误

一、事必躬亲的管家婆 (284)

1. “管家婆”式的领导 / (284)
2. 事必躬亲的弊端 / (285)
3. 对下属恰当授权 / (286)
4. 中层管理者应做到运筹帷幄 / (287)

二、不会有效激励下属 (288)

1. 不激励下属的后果 / (288)
2. 激励不当的弊端 / (289)
3. 有效激励才能充分发挥人的潜能 / (291)

三、被马屁精牵着鼻子走 (292)

1. 三种不同类型的马屁精 / (292)
2. 谨慎对待马屁精 / (295)

四、不会应对女性下属 (297)

1. 把女性下属当花瓶的领导 / (297)
2. 弄清女性下属的动机 / (298)
3. 学会欣赏女性下属 / (298)
4. 读懂女性下属这本书 / (299)

- 五、忌读反面意见 (301)
1. 对反面意见心存抵触 / (301)
 2. 心胸狭隘, 不容反抗 / (302)
 3. 主观意识太强, 排斥反面意见 / (302)
 4. 从谏如流的最大获益者是领导 / (304)
- 六、不懂凝聚人心 (305)
1. 吝啬于适当的鼓励 / (305)
 2. 不妨替下属挡挡驾 / (307)
 3. 不要视下属为奴隶 / (307)
 4. 不要生硬指责下属 / (308)
- 七、随欲而行, 决策朝令夕改 (310)
1. 朝令夕改 / (310)
 2. 领导的信用是关键 / (311)
 3. 决策是一个过程 / (312)
 4. 执行力不佳 / (312)
- 八、切忌言行举止太过随意 (313)
1. 慎言才能树立权威 / (313)
 2. 笃行才能号召下属 / (314)
 3. 日常应酬尤其要注意不能太过随意 / (314)
 4. 与下属保持一定的距离 / (315)
- 九、切忌邯郸学步, 没有主见 (316)
- 十、切忌无端猜疑下属 (317)
- 十一、切忌听信“小报告” (318)
- 十二、切忌滥用权力或不敢用权 (319)
1. 滥用权力只能招来不满 / (319)
 2. 不敢用权主要表现为授权不当 / (320)
- 十三、切忌做“玻璃鱼” (321)
1. “玻璃鱼”式的领导 / (321)
 2. 通体透明引来无端烦恼 / (322)

十四、切忌喜怒形之于色	(322)
十五、切忌夜郎自大、目中无人	(323)
十六、切忌发生绯闻	(324)
十七、切忌重才轻德	(325)
十八、切忌轻诺寡信	(326)
1. 轻诺寡信的具体表现 / (326)	
2. 轻诺给下属造成寡信的印象 / (327)	
3. 避免轻诺寡信应该做到的四点 / (328)	
十九、与上级相处的几个禁忌	(328)
1. 和上级唱对台戏 / (328)	
2. 做上级领导的私人秘书 / (330)	
3. 知道上级领导太多的“秘密” / (330)	
4. 与领导争功 / (331)	
5. 恣意越位 / (331)	
6. 单纯地讨好上级 / (332)	
7. 只和一个顶头上级搞好关系 / (332)	
8. 在领导面前发牢骚 / (333)	
9. 轻易越级报告 / (333)	
参考文献	(335)

第一章 了解中层领导的工作

一、中层领导的角色

1. 上级与下属间的“二传手”——中层领导的第一角色

中层领导是组织的中间结构,在上情下达的过程中起着“二传手”的作用,是联结组织的纽带和桥梁。因此,中层领导要把握如下几点要点:

(1) 准确无误传达命令

中层领导传达上级指令要保证准确无误,既不能有意歪曲篡改,也不能随意增减取舍。只有保持上级指令的原有面貌,才能保证领导意图准确地得到传达。任意的改动会歪曲决策的含义,不利于决策目标的实现。

(2) 正确领会领导意图

中层领导要准确传达上级领导的决策,不能仅仅停留于字面上的原封不动。中层领导有责任在传达命令的过程中,将上级领导的意图正确传达下去,避免出现具体实施工作中的偏差,保证上级领导决策目标的顺利实现。