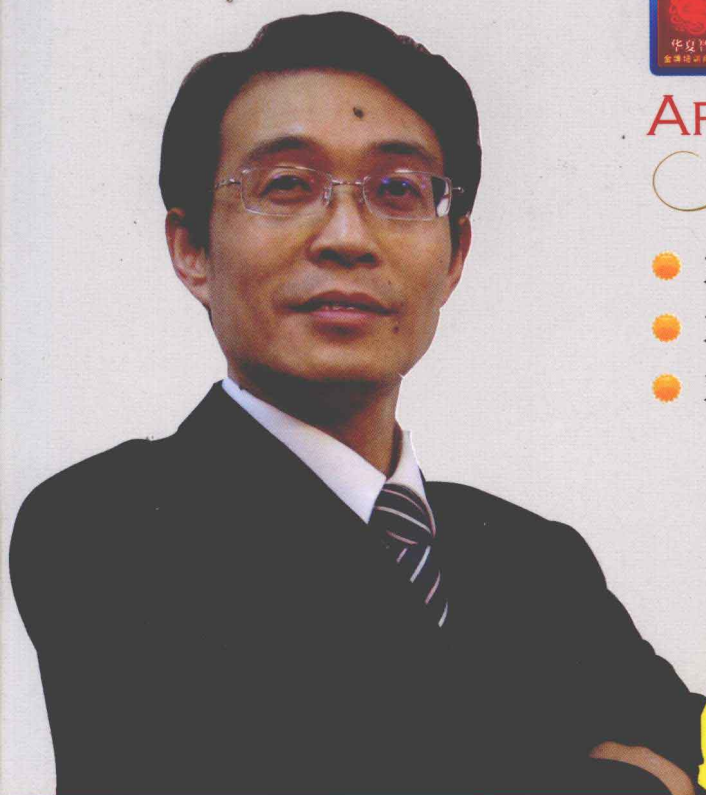


ARE YOU READY



- 对于上司，我是执行者；
- 对于下属，我是管理者；
- 对于同事，我是合作者。



闫伟 著

ZUOZUIHAODEZHONGCENG

做最好的

中层领导的10项技能训练

中
层



我，一名中层管理者，如何在执行者与决策参与者在协调左右同级部门之间找到切入点之间找到切入点 如何在协调左右同级部门之间找到切入点……

中国物资出版社

植根中国企业·服务中国企业
与中国企业家共成长
华夏智库
金牌培训师书系
大师智慧·原创经管

闫伟 著



做最好的

中层领导的10项技能训练

中
层

10
华夏智库
金牌培训师
书系

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的中层：中层领导的 10 项技能训练/闫伟著. —北京：中国物资出版社，2012. 1

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-4070-0

I. ①做… II. ①闫… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 244490 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 范虹轶

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-4070-0/C·0137

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2012 年 1 月第 1 版

印 张 17.5 印 次 2012 年 1 月第 1 次印刷

字 数 251 千字 定 价 32.80 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换



序 言

做最好的中层，你准备好了吗？

中层领导扮演着四重角色：上司、下属、同事及自我，既是执行者，又是决策参与者；既是领导，又是下属；既要沟通上下级关系，又要协调左右同级部门之间的关系……可以说，中层领导是组织机构的中坚力量，不仅要担负重要的管理领导工作，还要在高层领导和基层员工之间起到枢纽作用。处在这样一个“上传下达”的枢纽位置，中层领导就像发动机的活塞一般不停运转。当然，这在一定程度上也说明了企业的高效运作离不开他们。

有人说：“上司赖，同事坏，下属懒。”还有人说：“上讨不了巧，下讨不了好，中间有人下套。”作为中层的你是否也有同感？的确，做一位好中层并不是一件简单的事，要知道，中层所面对的问题林林总总，有职业定位问题，有管理技巧问题，也有制度和现实的冲突问题等。有时候明明自己感觉做得很到位了，却依然被上司指责执行不力、管理不到位、不让人省心；依然被下属抱怨瞎指挥、乱安排、没领导样；依然被同级认为自己定位不清、沟通不畅，不是可以信赖的合作伙伴。

作为这样一位“夹心饼干”式的中层，自然有自己的苦衷：自己任劳任怨、勤勤恳恳，为何总是吃力不讨好呢？但是，面对这些困惑的你，是否想过到底是什么原因造成了这样的状况？是责任意识不强，管理技巧缺乏，还是激励机制不到位？离最好的中层，你到底还有多远？

《做最好的中层——中层领导的10项技能训练》为你一一解答这些问题。本书从沟通艺术、激励手段、执行能力、灵活授权、用人之道、团队



做最好的中层

——中层领导的10项技能训练

管理、时间管理、打造领导力、解难艺术、危机管理等方面，系统介绍了中层领导应掌握的领导艺术，详细阐明了中层领导提高管理技能、解决实际管理疑难的原则和方法，内容全面、系统、实用，能让每一位中层领导更清楚地了解自身的地位与使命，提高自身管理能力与业务素质，使自己真正成为能够独当一面、受人尊重的中层领导。另外，本书还可为党政机关、企事业单位的中层领导提供一份全方位的、细致周详的工作手册，是现代中层领导必备的案头管理书。不管你是部门经理、人事主管、财务部部长，还是办公室主任；不管你所在的单位是国企、外企、私企，还是党政机关、社会组织；也不管你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。

由于中层领导的多重身份，使其成为企业组织里最活跃、最不稳定的结构中的一分子。作为一个中层领导，如果你想在“上挤下压”式的复杂环境中游刃有余地开展工作的话，把自己打造成卓越的管理者，那么你准备好了吗——不妨将本书作为自己的实战操作手册，从中按图索骥、现学现用，向最好的中层实现跨越式跳跃吧！

作 者

2011年9月28日于北大光华管理学院



目 录

技能训练一 会沟通善协调	1
掌握沟通的真谛	3
沟通方式面面观	6
中层必备的沟通艺术	10
与领导沟通，学会“管理你的上司”	14
好中层这样与下属沟通	17
中层之间的沟通艺术	21
技能训练二 会鼓励更会激励员工	27
不得不学的激励技巧	29
物质激励，重要但不是唯一	33
赞美激励，经济但不滥用	36
精神激励，有效且不花钱	39
批评激励，巴掌和甜枣的并用	43
目标激励，引爆员工潜能	48
情感激励，用小代价换取人心	51
压力激励，一份特殊的激励菜单	55



做最好的中层

——中层领导的10项技能训练

技能训练三 第一时间拿出结果	61
打靶看靶心，先明确执行目标	63
准确领悟上司的命令	66
坚决执行，领导都是对的	70
尊重流程才能有效执行	74
做最主要的执行人	77
技能训练四 会合理授权，及时把握分寸	83
中层必须掌握的授权艺术	85
授权后的监控	89
授权有度，掌握分寸	93
因才授权的中层最高明	96
中层授权禁忌：不越权	100
别走进授权的“死角”	105
技能训练五 懂得如何正确用人	111
用人先识人：中层领导的识人之道	113
用人先育人，给员工有效的培训	117
不可重用的七种人	121
善用有缺点的员工	124
敢用比自己强的人	128
外行中层照样会用内行人	131
该淘汰时不手软	134
技能训练六 非同一般的团队管理	139
用人格魅力“管理”团队	141
一手抓制度，一手抓文化	144
和下属一起营造良好氛围	148
做团队矛盾的“调解师”	151



掌握团队合作艺术	157
技能训练七 高效的时间管理术	163
把你的时间花在刀刃上	165
做个会开会的中层领导	168
简单管理，结果为王	172
善于计划，赢得时间	176
识别工作的轻重缓急	179
培养时间管理的好习惯	183
技能训练八 拿出属于你的领导力	189
头衔不代表领导力	191
发掘你的领导优势	194
树立必要的权威	198
决策是领导力的重要表现	202
优化提高领导力的薄弱环节	207
技能训练九 能抓善管，及时解决问题	215
做发现问题的“能者”中层	217
理智地对待“夹板气”	221
中层怎样管理“老上级”	225
解决问题要小处着手，大处着眼	229
另辟蹊径解决问题	233
技能训练十 危机管理，做独当一面的中层	239
居安思危，防患于未然	241
学会化“危”为“机”	244
遭遇“背叛危机”时怎么办	249
用学习力进行危机管理	254



做最好的中层

——中层领导的10项技能训练

附 录 259

附录一：中层领导，你具备危机处理能力吗 261

附录二：你的危机处理能力有多强 262

附录三：测测你的沟通能力 263

附录四：今天，你授权了吗 265

附录五：测测你的时间管理能力 267



技能训练一

会沟通善协调

中层领导是组织的中流砥柱，
每天既要与上司沟通，有效地执行公司的决策和命令，
又要与下属有效沟通，督促其完成工作；
既要与其他部门的同事沟通，协调工作进展，
又要与客户及时沟通，建立良好的业务关系。
一旦沟通不畅，势必四面铜墙铁壁，举步维艰；
若想把高墙夷为坦途，畅通无阻，
就必须掌握全方位的有效沟通技巧。



掌握沟通的真谛

对一些中层领导来说，沟通难，难于上青天。但话说回来，沟通真的有那么难吗？其实不然。某些中层领导认为，沟通好比是招安劝降，总习惯把自己的观点强加给别人。试想，这种沟通如何能够以理服人，以情动人？有这样一则事例：

少华是北京一家公司的市场部经理，公司为了奖励市场部的员工，制订了一项北戴河旅游计划，名额限定为8人。可是部门的10名员工都想去，这就需要少华向上级领导申请两个名额。

少华找到上级领导，说道：“王总，我们部门10个人都想去北戴河，可名额只有8个，我怕剩余的两个人会有意见，能不能再给两个名额？”

“筛选一下不就完了吗？”王总说道，“公司为你们部门拿出这几个名额已经花费不少了，你们怎么不多为公司考虑？你们呀，就是得寸进尺，不让你们去旅游就好了，谁也没意见。我看这样吧，你们两个做部门负责人的，姿态高一点，明年再去，这不就解决了吗？”

少华一下子就无话可说了，从办公室垂头丧气地出来了。作为带头人，少华和部门另外一个负责人都去了。为此事，另外两个员工闹了好久的情绪，私下里说少华不会做领导，不会做事。

如果你是部门经理，你会如何与上级领导沟通呢？在这件事情上，少



华虽出于好意，但是由于以下两个原因而使他进入了沟通的“迷途”：第一，只顾表达自己的意志和愿望，忽视对方的表象及心理反应；第二，以自我为中心，出言不逊，给人不尊重对方的感觉。如果少华在沟通前能克服这两个缺点，就能将这件事做到完美。

作为一名优秀的中层领导，想让企业充满生机，实现高效率，就要掌握沟通的真谛，打破等级制度，让对方感到自己被尊重、被信任，如此才能激起对方的责任感、认同感以及归属感，促使他们以强烈的事业心报效企业。那么，沟通的真谛到底是什么呢？

一、沟通促使各层级人员协调有效地工作

如果一个企业沟通不畅，会影响公司的整体气氛、员工的士气和组织的效率，以至于使企业难以形成凝聚力，最终导致人为消极因素增大，甚至导致企业死亡。因此，作为“中流砥柱”的中层领导，必须协调好企业内部关系，掌握沟通这一重要的管理技巧。

为了加强企业之间的沟通，人事经理做出了一项重大的决策，这一决策至今被其他企业效仿并津津乐道。到底是什么方法呢？

原来，他只是把公司餐厅里四人用的小圆桌全部换成了长方形的大长桌而已。这样，先前总喜欢和自己熟悉的人一起坐在圆桌旁吃饭的人，就不得不用现在的大长桌，从而能够接触到公司更多的人，如研究部的职员也能遇上来自其他部门的营销人员或者是生产制造工程师。这样，待他们彼此之间相互熟悉后便能够相互交流沟通了。看似简单的举动，却使更多的人能够相互交换意见，获取各自所需信息，互相启发，有利于公司的经营和改善。

可见，有效的沟通能改善企业经营状况，促使大家在沟通的过程中相



互了解、相互学习，从而形成一种其乐融融的工作氛围。

二、沟通是以信息为基础的沟通

有些中层认为，沟通就是信息，信息就是沟通，二者是一致的。事实上，沟通是以信息为基础的沟通，是在人与人之间进行的。但是信息不是人际间的关系，与人无涉，也不涉及诸如情感、价值、期望与认知等人的成分。比如，公司年度报表中的数字是信息，但在每年一度的股东大会上董事会主席的讲话则是沟通。

中层领导在倾听时要做到：

- 主动倾听对方心声；
- 专心而有鉴别地听；
- 倾听时不抢话；
- 真正听明白后再说；
- 沟通时尽量使用易懂的口语。

三、沟通重在倾听

《圣经》中告诉我们，上帝之所以给我们两只耳朵一个嘴巴，其意是要我们少说多听。一个不善于倾听的中层领导，永远都悟不到沟通的真谛、管理的真谛，更不可能得到人心。要知道，沟通是双向的行为，中层领导在沟通中不仅要善于“表达自我”，更要注意“体谅对方”。不管是与上下级还是同级沟通时，都应当积极投入交流。当对方发表自己的见解时，作为中层领导更应当认真倾听。否则，只会造成沟通障碍。

李强是一家公司的人力资源部经理，每次员工来找他谈想法和思路的时候，他总是在对方还未说完之前就发表自己的“高见”，而且自己的话占到整个谈话的90%，结果导致员工不能顺利地表达自己的想法，他也因此不能很好地理解员工在说什么。

就这样，员工越来越疏远他，不愿与其交流，这也就慢慢导致了工作效率的下降。后来，公司发现李强所在的部门沟通不畅，影响了整个公司



的运营，认为其不适合做人力资源部经理，于是就让他改做业务了。

这是一个典型的沟通不畅的事例，不能不引起每一位中层的深思：作为中层领导者，要给对方发表意见的权利，让他们把自己的所思所想说出来，并认真倾听对方心声，这不仅是对对方的尊重，还能使对方愿意走近你，激发出他们内心深处的想法。可以说，领导者应将其作为一种责任。

在一个企业里，要想做一流中层，就要掌握沟通的真谛，学着做一个沟通专家。这是由于，如果没有沟通，就不能很好地协调内部关系，也就不能成功地去带动、激励他人。沟通是相当重要的，每一位中层领导必须要掌握沟通的真谛。

沟通方式面面观

据一项调查表明，在企业中，员工每天上班时间要进行16~46分钟的沟通信息活动；对基层管理人员来说，他们工作时间的20%~50%用于同各种人进行语言沟通，如果加上各种方式的文字性沟通，诸如写报告，最高可达工作时间的64%；而中层领导在工作时间内则有66%~89%的时间用于语言沟通，其中开会、找人谈话等，都属于沟通信息的内容。可见中层领导承担着大部分的沟通任务，起着重要的作用。一旦沟通不畅，或者沟通无效，就会造成不良的后果。因此，选择一个合适的沟通方式对中层领导来说尤为重要。那么，都有哪些沟通方式呢？



一、“直线”沟通

所谓“直线”沟通，通俗点说就是要尽量减少沟通层级，因为在交谈过程中参加的人越多，其信息的真实性就越小。

据说某部队 1986 年的一次命令传达是这样的：

营长对值班军官说：明晚 8 点左右，咱们这个地区将有幸看到哈雷彗星，这种彗星每隔 76 年才能看到一次。所以，命令所有的士兵着野战服在操场上集合，我将向他们解释这一罕见的现象。当然，如果不幸下雨，就让他们在礼堂集合，我将为他们放一部有关彗星的影片。

接到命令的值班军官对连长说：营长有令，明晚 8 点，操场上空将出现哈雷彗星。如果那时下雨的话，就让士兵穿着野战服列队前往礼堂，在那里欣赏 76 年一次的罕见现象。

于是连长对排长说：根据营长的命令，明晚 8 点，非凡的哈雷彗星将军将身穿野战服在礼堂出现。如果操场上下雨，营长将下达另一个命令，这种命令每隔 76 年才会出现一次。

排长回去后这样对班长说：明晚 8 点，营长将带着哈雷彗星在礼堂出现。这是每隔 76 年才有的事。如果下雨，营长将命令彗星穿好野战服到操场上去。

最后，班长竟然这样对士兵说：明晚 8 点将下雨，到时候，著名的 76 岁的哈雷将军将在营长的陪同下身着野战服，开着他那“彗星”牌汽车，经过操场前往礼堂！

多么可笑又不可思议的事情，然而事情确实这么发生了！为什么会出现如此大的传递误差？不正是经过多人的口口相传才造成的吗？由此可见，要使沟通的有效性达到最大化，以最直观、最快速的方式传递下



去，中层领导就要采取与对方直接沟通的方式，减少中间人的传递，如此才能使沟通更有效。

二、委婉的方式，使沟通更顺畅

GE 前总裁杰克·韦尔奇曾这样说过：“我在各个大小会议上，或和员工私下聊天时，如果时间不恰当、气氛不恰当、对象不恰当，我是绝对不开口的。如果这三个条件具备的话，我常会以‘我觉得’（说出自己的感受）、‘我希望’（说出自己的要求或期望）为开端，‘同时’（变相反驳）为转折，结果常会令人极为满意。”

其实这种行为可以帮助中层领导如何委婉而又不失礼貌地表达出自己的建议，同时又能给对方被尊重的满足感。这种行为还将会有效帮助你建立良好的上下级关系。作为中层领导的你，不妨试试这些技巧。

三、不可忽视的非正式沟通

如今的管理沟通，已不仅限于办公室、会议室内的“正式沟通”，手法也不仅限于“你问我答”式的座谈、访谈。因为这些方式的访谈，常会带有“居高临下”的态势，让员工心有所虑，口有所忌，事情说不深，问题谈不透，以至于使沟通效果大打折扣。所谓“非正式沟通”，是一种通过正式规章制度和正式组织程序以外的其他各种渠道进行的沟通。这种沟通能够使对方时时刻刻感受到领导的存在，感觉他们是为一个很有人情味的企业在工作，领导关心他们，并了解他们。这样就能够让对方和自己之间畅通无阻地交流，互相理解，紧密合作，以至于最大限度地发挥团队作用。如今，越来越多的中层领导开始使用这种沟通方式。

1. 书信沟通

素有“世界第一 CEO”之称的通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇，就