

快速提升中层领导的管理素质，甩开“夹心饼”的尴尬，做最好的中层领导

卓越中层领导必备的日常管理工具书

为中层领导量身打造的职场圣经

无论你刚刚升职，还是在中层领导的位置上摸爬滚打多年，本书对你都具有无与伦比的价值

中层领导 实务全书

吴晶晶 主编



ZHONGCENG LINGDAO
SHIWU QUANSHU



外文出版社

FOREIGN LANGUAGES PRESS

中层领导 实务全书



ZHONGCENG LINGDAO
SHIWU QUANSHU



中国出版集团
中国工人出版社

中层领导 实务全书

吴晶晶 主编



ZHONGCENG LINGDAO
SHIWU QUANSHU



外文出版社
FOREIGN LANGUAGES PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中层领导实务全书 / 吴晶晶主编. — 北京: 外文出版社, 2012
ISBN 978-7-119-07522-8

I. ①中… II. ①吴… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 034678 号

总 策 划: 杨建峰

项目总策划: 王京强

责任编辑: 史 敬

装帧设计: 松雪图文

责任印制: 高 峰 苏画眉

敬启

本书在编写过程中, 参阅和使用了一些报刊、著述和图片。由于联系上的困难, 我们未能和部分作品的作者(或译者)取得联系, 对此谨致深深的歉意。敬请原作者(或译者)见到本书后, 及时与本书编者联系, 以便我们按照国家有关规定支付稿酬并赠送样书。联系电话: 010-84853028 联系人: 松雪

中层领导实务全书

主 编: 吴晶晶

出版发行: 外文出版社有限责任公司

地 址: 北京市西城区百万庄大街 24 号 邮政编码: 100037

网 址: <http://www.flp.com.cn>

电 话: 008610-68320579 (总编室) 008610-68990283 (编辑部)
008610-68995852 (发行部) 008610-68996183 (投稿电话)

印 刷: 北京新华印刷有限公司

经 销: 新华书店 / 外文书店

开 本: 889mm × 1194mm 1/16

装 别: 精

印 张: 27.5

字 数: 700 千

版 次: 2012 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-119-07522-8

定 价: 29.80 元

前言

中层领导几乎存在于各个组织中,不论是党政机关,还是企事业单位,在组织系统的各个领域里都有分布,其权力不是很大,但却是组织结构中的中坚力量,兼有管理者和下属的双重身份。一方面,作为管理者,在帮助下属完成本部门工作任务的同时,也在接受着上级的管理;另一方面,作为下属,在组织完成上级交付的各项任务的同时,也在做管理下属的工作。可以说,一个组织要保持持续发展,取得更高的业绩,关键因素不在于高层领导,而在于一批具有变革才能的中层领导和专业人才,因为中层领导不同于一般职员,他们的能力和素质在很大程度上影响着组织内部所有人,甚至关系到组织能否稳定、和谐地发展。早在1995年,美国《商业周刊》就指出:美国200多万中层领导控制着提高和降低生产能力的大权,并称他们是美国经济发展中最重要的独一无二的推动力量,由此可见中层领导在组织中的重要地位和意义。

中层领导处在组织序列的夹心饼干中,组织里的工作并不好做:大事、小事、急事、上司的事、下属的事、客户的事等,每一件都不省心。工作做得好了,就能有力地保障、促进组织的正常运营和稳健发展,自己也会得到上司的青睐和下属的尊重;工作做得不好,就会给组织正常运转带来阻力,自己也会变成“三明治”,两头受气。在这种“上压下挤”的环境中,如何游刃有余地开展工作、如何营造良好的工作环境、如何处理好各方面的问题,是每个中层领导都必须面对的现实。但是据有关材料统计,80%的国内中层领导都是非管理专业出身,也没有受过较为系统的管理知识和技能教育培训,并且大部分都是由业务能手或技术骨干提拔上来,很多人并没有真正掌握管理技能和工作方法,并且在整个管理执行过程中常常缺乏规范性和创造性。

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‘夹心饼干’,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。”要成为一个出色的中层领导,必须具备推动事业发展、带领下属前进的各种能力,即除了具有一定的专业技术水平外,还应该具备包括沟通能力、协调能力、规划能力、组织能力、控制能力、发掘预见问题和解决问题能力、应急能力、评估能力以及人际关系处理能力等一系列能力。能力不行,即使手下有千军万马、精兵强将,也会一败涂地;能力超强,一人能抵十万大军。能力是中层领导最可靠的本钱,没有它,在这个竞争日趋激烈的时代,肯定是死路一条。

尤其是在当今社会,社会经济环境以及企业内部的变化愈加快速,中层领导要有发展的眼光,能预测变化趋势,及早做准备,积极主动地采取措施适应社会的变化。中层领导还要有学习的意识,不断学习,不断创新,才能在社会竞争中保持恒久的优势。

本书充分考虑了我国各组织中层领导的实际状况和管理水平,以权威准确、全面详尽为特色,用通俗易懂的语言、实际有效的例证向读者介绍了中层领导的角色与定位、中层领导要过自身“关”、中层领导的领导力打造、中层领导用人艺术、中层领导人际关系学、中层领导运用权力的艺术、中层领导沟通艺术、中层领导晋升规则、中层领导公文写作常识等方面内容,兼具实用性和指导性。不管是在职多年还是即将晋职的中层领导,都可以将本书作为培训教材进行自我学习、修炼与提高,从而使自己的工作游刃有余、卓有成效,也使得自己的人生更上一层楼。

目 录

第一篇 中层领导的角色与定位

第一章 中层领导的角色认知与角色定位	1
正确定位中层领导的角色	1
最高领导者和执行者的职责和使命	2
中层领导的纽带作用	3
中层领导如何管理日常工作	3
中层领导如何充当生产活动的组织者	5
第二章 中层领导职场职责	6
管理要有合理的制度	6
合理的制度,合理地执行	7
要用发展、实事求是的眼光制定制度	8
好的制度关键在于执行	8
如何高效执行管理制度	9
中层领导应该让法治代替人治	10
领导者应如何对待“破窗理论”	11
第三章 新任中层领导的开局工作	12
中层领导上任该做的事	12
合理打开工作局面的八大事项	13
新官上任,如何慎烧三把火	17
新任中层领导的四个“不要”	18

第二篇 中层领导要过自身“关”

第一章 中层领导自身素质要过关	19
中层领导必须具备的四项基本素质	19
中层领导必须拥有的三种知识储备	20
中层领导必须具备的三种管理能力	20
做一个有修养的中层领导的七大要点	22
第二章 中层领导要过人情关	25
中层领导如何正确处理与“满座宾朋”的关系	25
权力和金钱历来是人心的试金石	26
中层领导切莫背上“人情债”	27
领导者应如何摆脱无谓的应酬	28

中层领导应如何节制子女权力	29
中层领导应如何对待亲友“求助”	30
第三章 中层领导要过美人关	30
中层领导必须谨记：“色”字头上一把刀	30
中层领导基本素养之一——富贵不易糟糠之妻	32
中层领导应正确处理“权色交易”	32
中层领导如何防范办公室恋情	33
中层领导与女职员相处的三个禁忌	34
逢场作戏，灵活应对美人计	35
第四章 中层领导要过金钱关	36
中层领导应守住金钱的心理防线	36
中层领导应如何做到不“湿鞋”	37
中层领导应清白做人廉洁做官	37
中层领导应把好“嗜好关”	38
中层领导应正确看待金钱	39
中层领导体悟“身外物，不奢恋”的人生境界	39
第五章 中层领导易犯的错误	40
事必躬亲	40
工作目标不明确	41
不会调动下属的积极性	42
决策缺乏思考，随欲而行	43
错误对待反面意见	43
易听信“小报告”	44
主观性太强	45
重罚轻奖	46
第六章 中层领导的必备能力之一：理财能力	47
中层领导提高理财能力的十二个方面	47
中层领导必须知道的理财的基本方法	48
中层领导应该知道的调薪艺术	49
中层领导应注意节约创收，精心规划	50
第七章 职场谈判能力：中层领导的必备法宝	51
中层领导必须知道的四大谈判特点	51
营造和谐的谈判气氛	52
注意把握谈判时机	53
注意掌握谈判的火候	54
让对方感觉自己被当做内行	55
学会如何削弱对方的立场	55
善于抓住对方的弱点并给予打击	56
掌握谈判主动权	57

第三篇 如何构建坚实的领导力

第一章 领导模式的新变革	59
什么是领导力	59
领导力与权力的关系	60
领导者与管理者的关系	61
领导者需要担当的五种角色	62
领导者如何扩大自己的影响力	63
如何建立影响力	63
领导者应具备的 6P 特质	65
第二章 中层领导职场交际哲学	66
优秀的领导者应会成人之美	66
优秀的领导者应有低调的交际魅力	68
闻过则喜,赢得好人缘	69
正确处理职场与个人的关系	71
要有与人为善的胸怀	73
切莫越位	75
学会适时地装糊涂	77
第三章 中层领导职场创新意识	79
巧给他人戴高帽	79
悟透“奖励只是手段,激励才是目的”	81
适时“自我清零”	83
巧用“鲶鱼效应”,激发团队力量	85
学会把握现在	86
善待对手	88
巧妙运用“软能力”	90
当一天领导,就要做一天工	92
第四章 中层领导应对职场挫折能力	94
如何培养处变不惊的能力	94
深谋远虑,灵活应对变动	95
切勿在抑郁时做重大决定	96
慎思慎行	96
学会藏身,等待出头之日	97
实力悬殊时,避开强手的锋芒	98
装愚守拙,是事业低潮时的上上智术	99
人在失意时更要驾驭自己的优缺点	100
优秀的领导者应以整体利益为最高利益	101
受人攻击意味着你很受人瞩目	103
第五章 中层领导怎样激发自身工作热情	104
成功源于热忱	104

如何防止心理衰老	104
相信自己的潜力	106
看到自己每天的进步	107
合理处理工作与生活的关系	108
重视家庭生活	109
第六章 中层领导的必修课——员工绩效管理	110
中层领导在绩效管理中的作用是什么	110
如何制订关键绩效指标	110
中层领导必须知道的四大绩效管理流程	113
中层领导必须了解的八种绩效考核方法	114
如何实施绩效考核	121
360 度考核法	124
绩效反馈面谈	128

第四篇 中层领导用人艺术

第一章 中层领导用人艺术	133
如何把握和利用人类的九大天性	133
信任是中层领导搞好团队合作的开始	136
以下属的自愿为管理前提	137
笑脸具有强大的力量	138
待之以诚换回真心	139
做到与员工心意相通	140
正确处理与员工的关系	142
第二章 中层领导如何识别人才	143
通过穿着打扮看穿对方个性	143
通过兴趣爱好读懂他人	144
从吃饭习惯中判断人的性格	145
通过签名可发现个人性格特征	147
通过开车习惯知晓他人行事风格	148
不同的笑代表不同的性格	150
正确判断脸上的表情	151
通过相貌判断性格	152
通过言语变化与心理变化判断人	154
从谈吐中判断对方的机智	155
如何听话知性情	156
通过五种主要的声音识别个性	157
第三章 中层领导如何精选员工	158
中层领导选择人才须掌握的三个要点	158
不拘一格用人才	160
优秀下属必须具备的十大条件	160



须放弃的七种人	162
第四章 掌握好激励的方式	163
全面、正确看待物质激励	163
给薪水须讲究技巧	164
以股权为杠杆,撬起同人的工作激情	168
合理发放年终奖,激励同人的积极性	173
物质激励也应该有规可循	175
精神激励是 $1+1>2$ 的好方法	178
第五章 把握好惩罚的尺度	180
以明确的规章制度作为惩罚的依据	180
合理制定惩罚制度,使下属心服口服	183
惩罚由上往下,奖励由下往上	185
让奖励发挥惩罚的效用	186
第六章 中层领导如何发挥智囊团作用	188
学会集思广益	188
如何正确使用和发挥智囊团的作用	189
智囊团成员必须具备的三项综合素质	190
科学的智囊团必备的四个原则	191
建设高效智囊团不可忽视的四个问题	193
正确处理同智囊团的关系	194
利用智囊团须注意的六大禁忌	195

第五篇 中层领导人际关系学

第一章 中层领导怎样处理好与上司的关系	197
从三个主要方面全方位了解上司	197
要学会如何尊重上司	198
要有“推功揽过”的精神	199
务必与上司保持一定的距离	200
用赞美与上司搞好关系	200
真诚地向上司请教,增进彼此的了解	201
必须懂得恃才助上的重要性	202
如何与六种典型性格的领导相处	202
第二章 中层领导如何与同级相处	203
先考虑面子,后考虑道理	203
高调做事,低调做人	204
中层领导之间最忌相互拆台	205
相互搭台,一起共舞	206
一致对外	207
第三章 正职与副职的相处艺术	208
正职要有宽阔的胸襟	208



正职要正确处理与副职的关系	209
副职必须摆正自己的位置,做好中层副职	210
副职处事的四大注意事项	211
第四章 中层领导如何与下属相处	212
如何在与下级相处时当好“三长”	212
处理下级关系的四大原则	214
充分了解下属的性格	215
与下属相处的三大方法	215

第六篇 中层领导运用权力的艺术

第一章 中层领导的掌权艺术	217
宽容是中层领导的一种艺术	217
以严立威,无往不胜	218
宽严相济,使下属臣服	219
坚决果断是中层领导重要的内在素质	220
赏罚分明,增加自己威信	221
确立自己的独特领导风格	222
第二章 中层领导如何有效授权	223
如何选择令人放心的授权人选	223
正确甄别能否授权的工作	225
当众授权下属可有效激励下属	226
正确区分授权与推卸责任	227
让被授权的下属感觉到你的支持	228
防止下属越权的三大措施	229
正确把握授权与撤权	230
打破授权障碍的三大沟通法宝	231
第三章 中层领导的控权规则	233
中层领导如何控制下属的越权行为	233
如何减少部属的抵抗情绪	234
如何正确实现授权的控制	235
授权控制的艺术	236
发布命令需要注意的技巧	237
如何让命令 100% 执行	238

第七篇 中层领导沟通艺术

第一章 打造沟通技巧	241
有效沟通的过程是什么	241
中层领导必须掌握的有效沟通步骤	243
中层领导不能不知道的有效沟通技巧	246



中层领导必须掌握的十四大技巧	249
中层领导必须把握好的十一种沟通时机	251
中层领导应着力掌握听、说的技巧	253
记名字是沟通的重要基础	256
第二章 与上级沟通的语言技巧	257
妙用赞美处理好与上级的关系	257
如何掌握与上级沟通的语言艺术	259
如何成为领导身边的“红人”	263
第三章 与同级别同事沟通的语言技巧	265
如何创造融洽的同事关系	265
领导者与同级谈话应注意的事项	268
组织部门领导考核干部的三种谈话技巧	270
人事部门领导应如何主持面试的谈话	271
第四章 与下属谈话的语言技巧	273
肯定和赞扬是激励下属的最好方法	273
恰当的批评也是一种有效的激励手段	277
及时安抚下属	283
如何引导启发下属	285
座谈应掌握的谈话原则	288
与下属个别谈话的说话技巧	291
与下属个别谈话的注意事项	294
第五章 与客户有效沟通的技巧	296
重视客户服务是再次沟通的前提	296
赢得客户的四大技巧	297
电话约见的五大口才技巧	298
如何处理与不同类型客户的交流沟通	300
第六章 即兴发言必备的语言技巧	306
即兴发言必备的八大语言技巧	306
如何运用修辞手法	310
巧妙应对突发情况的八大技巧	313
如何驾驭不同场景的语言艺术	315
第七章 主持会议的语言技巧	317
主持会议必备的六大语言技巧	317
领导者应具备的十种成功主持会议的技能	319
主持会议的四大误区	324
第八章 即兴演讲的语言技巧	325
领导者必须掌握的五种即兴演讲语言要求	325
即兴演讲应具备的语言艺术	328
开场、高潮与结尾的艺术	334
即兴演讲必须具备的体态要求	336
中层领导须知的演讲技巧	340

第九章 参加宴会的语言技巧	345
如何说好祝酒词	345
如何做到适度劝酒	346
拒酒四大招	348
第十章 拜访、接待的语言技巧	349
选择拜访的最好时机	349
寒暄不可少	349
言谈不要散	350
体态语不宜多	350
如何在接待来客时应对自如	351
记住客人的名字是第一要求	351
第十一章 探望病人的语言技巧	352
尽量不要谈及病况	352
尽量多聊轻松的话题	352
从反面鼓励、安慰病人	352
着重强调病人的其他优势	353
注意患者的细小变化,做出乐观估计	353
劝病人安心养病	354
注意保持口径一致	354
探望病人时的语言禁忌	355
第十二章 电话交谈的语言技巧	355
领导者必须知道的四大电话交谈特点	355
给人打电话的注意事项	356
接听电话的口才技巧	357
如何处理无理纠缠	357
在电话中散发领导者应有的声音魅力	358

第八篇 中层领导晋升规则

第一章 超越你的部门	359
培养看环境的“第三只眼”	359
优秀的中层领导不会让自己的部门孤立	360
切勿“各扫门前雪”	362
将部门与企业发展紧密联系	363
第二章 超越你的位置	365
站在上级的高度去思考问题,站在下级的位置去解决问题	365
只有不断超越,才有新高度	366
甘于平凡就是超越平凡	367
垫高别人,放低自己,超越自己的位置	368
第三章 如何获得同级支持	369
帮人如帮己	369

帮人应该欲执故纵	370
学会爱惜同级的面子	371
悟透“见面三分情”	372
正确处理同级排挤	373
同级间要协同合作	374
第四章 巧妙得到上司的赏识	375
无论如何给足上司面子	375
学会站在上司的立场看问题	376
向上级请示务必要有备选方案	377
学会在第三者面前赞美上司	378
协助领导树立权威	379
不要成为组织里的刺头	380
第五章 洞悉晋升规则	381
中层领导须知的十大晋升规划	381
能力+能干是晋升的基础	383
应有积极的进取心	384
不要忘记给自己充电	385
业绩是晋升的硬条件	386
巩固自己权力的五种技巧	387
善于运用智慧创造成绩	388

第九篇 中层领导公文写作常识

第一章 计划的写作	389
计划的概念和作用	389
计划的八大特点	391
计划的类别	392
计划的三项基本组成内容	394
计划的九项写作准备工作	396
计划的写作流程	397
第二章 总结的写作	399
总结的概念和作用	399
总结文体的五大特点	400
总结文体的四种类别	402
总结文体的宏观与微观安排	404
总结文体的五项准备工作	407
总结文体的三个写作流程	408
第三章 述职的写作	411
述职报告的概念和作用	411
述职报告的九大特点	412
述职报告的五大类别	414



述职报告的六大基本组成部分	415
述职报告写作的六项准备工作	416
述职报告写作的三大流程	417
述职报告写作的五项基本要求	420
第四章 领导讲话稿的写作	422
概述	422
讲话稿的种类划分	423
写作方法	424
讲话稿写作的要求	425



第一篇

中层领导的角色与定位

第一章 中层领导的角色认知与角色定位

正确定位中层领导的角色

2001年,美国的小特劳特和A·里斯合著了《定位》。这部营销学著作提出“定位”概念后,“定位”一词迅速成为世界上最伟大的商业词汇之一。书中写道:“定位以一个产品为开端,而产品可能是一种商品、一项服务、一个机构,甚至是一个人,你自己也有可能成为产品。”

中层领导只有知道自己的角色,并能准确定位才能成事。因为只有准确定位,才能在操作各种工作环节时,不发生错位现象。如果没有准确定位,工作中就会产生失误,这是优秀中层领导的成功经验。

中层领导在组织里也是让人羡慕的职位,位高权重。虽然令许多人向往,却只是可望而不可即。即使是荣登这一宝座的人也不一定活得轻松。许多中层领导,常因处事不够严格,和他人不能友好相对,以至于“尺度”把握不准,而感到中层领导很难当!中国人习惯把中层领导叫做“中层”。即在一个组织里对一部分人(你的下属)来说你是领导,而对你的老板来说你是打工仔,只是地位比较高。那么,你的“学名”就是中层领导。你既是管理者也是被管理者,在这种汉堡包式的结构中,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,也是承受压力最大的一群人。所以,中层领导要认清自己的角色,以下几个问题要注意:

1. 中层领导属于劳心者

孟子说:劳心者治人,劳力者治于人。所谓劳心者是指运用其智慧,发现问题、分析问题,找出解决问题方法的人;劳力者是指凭自身实力,劳碌工作,工作主要是靠体力。中层领导不是什么高官,而是引导别人把事做好的人。所以就不能摆出官大学问大的架子,头衔高并非一定实力强,这样才是名副其实的中层领导。

以前劳动者很多,当今则是技术、资金、信息与人才密集的时代,人才至为关键。因此,中层领导角色不能觉得自己至高无上,颐指气使,呵斥、谩骂的待人方式切莫使用,管理员工就要以理服



人,务必讲求合理、合法以及合情。

2. 中层领导的组织能力尤其重要

管理的目的是要将一群普通员工变为“百万雄师”,强调人多力量大。中层领导是主事者,所以不能事必躬亲。一般而言,以下三种做法都属于组织设计:管理要将各种心态不一的人团结起来,需通过沟通、协调及合作来达成共识;中层领导应对每个下属充分了解,设法使他发挥所长,分工明确并且合理;中层领导要通过理念宣传、召开会议和建立各种制度,促使大家彼此相互配合,同心协力,共同为企业做贡献。

用人的原则之一便是知人善任。企业要发展壮大离不开人才,中层领导懂得用人之道才能得心应手,倾其心智去规划大事。中层领导要懂得授权,否则只能事倍功半。中层领导用人一般应注意:人的能力与向心力是靠激励机制来发挥其潜能的,要用的是最适合本部门、最适合你自己的人,并不一定是最好的人。

3. 中层领导应具备的素质

现在是合作共赢的时代,所以,要重视人际交往技巧。一个中层领导是否拥有良好的人际关系,可从三个方面来判断:他是怎么看待他的上司同事及下属;他用什么方式去了解这些人对他的看法;他是怎么处理这两方面的问题。人际关系技巧是一种时刻自然流露的活动表现,中层领导并非只在做决策时才需要正确了解他人的能力。中层领导应该时刻记住:自己的一言一行,都会在无形之中影响自己的下属。



中层领导谋略术

企业经营活动错综复杂,常常需要中层领导去搞清来龙去脉,从而找到问题的症结所在,并据此找出解决的办法。这便要求中层领导能有一双火眼金睛,甚至能洞察先机、未雨绸缪,这样才能转危为安。

最高领导者和执行者的职责和使命

如果领导人还没有明确指示,中层领导被同级部门要求尽快制定一项新的决策,这时怎么办?是自己决定还是等待上级的指示?很多中层领导都会碰到这样的问题。

中层领导实际上是被企业赋予了一种特殊使命,那就是在一定限度内有推行个人主张的权力,并有权要求下属执行,特别是在关键时刻,中层领导可以自己来确定一些行动方针而无须事先向领导汇报。当然,决定需要承担一定的后果,如果一旦决定失败,中层领导必须要承担相应的后果。

勇于承担责任是一个合格中层领导的基本要求。中层领导肩负着组织、协调部门成员、部门与部门、领导与基层员工之间各种关系的使命,这一切都需要领导有魄力和责任心。中层领导的位置决定了他必须承担一定的责任,而且无法回避。

除了企业的大政方针,各部门也要制定自己的制度。在制定这些政策时,一个合格的中层领导不能专制武断、自以为是,要善于听取别人的意见。因为集思广益、群策群力产生出的政策更具可行性,也会更有价值,从而为企业做出更大的贡献。

但是无论是政策还是部门的规章制度,都要使部门领导的领导权和决策权得以体现,所有员工都不能超越这个范围。同时作为部门的领导者和决策者,中层领导在制定决策和规章时,为了保证其严肃性和科学性,还要多次检查决策的正确性,从而使其进一步完善。

另外,中层部门的最高决策者和领导在审视及检查决策和规章时,一定要搞清其是否超过了群体的承受能力。如果超出了群体的承受能力,那就需要想办法进行补救,否则,会使决策和目标