

优秀中层领导者必备读本

ZUO ZUIYOUXIU DE
ZHONGCENG LINGDAO

做最优秀的 中层领导

墨 尘◎编著

最有效的中层培训方案，最全面的团队培训首选

最优秀的中层领导应该是一个“被需要”的人，既能获得上级的青睐，又能受到下属的拥护，成为联系上级领导和普通员工的桥梁和纽带。中层领导在维护整个组织健康运行方面发挥着重要作用，作为中层领导，就要认清自己的这种作用，并把这种作用很好地发挥出来，成为一名优秀的中层领导者。



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS

ZUO ZUIYOUXIU DE
ZHONGCENG LINGDAO

做最优秀的 中层领导

墨 尘◎编著

中国城市出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

做最优秀的中层领导 / 墨尘编著. — 北京: 中国城市出版社, 2012.7

ISBN 978-7-5074-2631-1

I. ①做… II. ①墨… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 161301 号

责任编辑 华 风

封面设计 兆天书装

责任技术编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地 址 北京市西城区广安门南街甲 30 号 (邮编 100053)

网 址 www.citypress.cn

发行部电话 (010) 63454857 63289949

发行部传真 (010) 63421417 63400635

总编室电话 (010) 68171928

总编室信箱 citypress@sina.com

经 销 新华书店

印 刷 香河县宏润印刷有限公司

字 数 253 千字 印张 19

开 本 710×1000 (毫米) 1/16

版 次 2012 年 9 月第 1 版

印 次 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价 32.80 元

版权所有, 盗印必究。举报电话: (010) 68171928

前 言

中层领导在组织中的地位极为重要，既肩负着领导下属的责任，又要协调好同级部门之间的分工合作，还承担着辅助上级的义务，兼有管理者和被管理者的双重身份。在这种“上压下挤”的复杂环境中，如何游刃有余地进行工作，在关键时刻使自己脱颖而出，是每个中层领导面对的现实课题。

最优秀中层领导应该是一个“被需要”的人，既能获得上级青睐，又能受到下属的拥护，成为联系上级领导和普通员工的桥梁和纽带。

对于中层领导来说，事业能否成功，上级是至为关键的人物。想获得上级的赏识，就要知道对方喜欢什么，不喜欢什么；需要什么，不需要什么，然后按照上级的期望工作，将自己最优秀的一面展现在领导面前。这样才能增加你开局制胜的筹码，从而保证你新的职位上做出更大的绩效。

中层领导不得不面对奔既得利益而来的下属。中层领导不仅贵在知道其下层的需要，而且还应知道如何满足他们的需要，并知道在满足他们需要过程中的注意事项和不同时期的处理技巧。满足下属的需要，他们也就满足你的期望。如果你从承诺开始，而不是从要求开始，就会赢得本部门内每位下属的尊重与支持。

中层领导要想维护权力系统的有机运转，还必须合理地向下属授权。要懂得总揽全局，腾出精力做一些决策性、规划性的工作，而那些具体的工作应交由下属们去执行，给他们充分的空间和自由，实现充分授权。这样能让下属感到有足够的发挥空间，为企业创造更大的利润。

作为一名中层领导，当你的工作范围内出现了各种矛盾冲突时，你有责任来协调处理这些矛盾。正确而有效的方法应该是善于观察掌握矛盾焦点所在，从细小之处入手，快速妥善处理、化解这些矛盾冲突，从



而为顺利地开展工作营造团结和谐的环境。

中层领导在维护整个组织健康运行方面发挥着重要作用，作为中层领导，就要认清自己的这种作用，并把这种作用很好地发挥出来，成为一名优秀的中层领导者。

要做最优秀的中层领导，仅仅有出众的业务能力、饱满的工作热情是不够的，中层领导需要掌握圆融的处世技巧，需要拥有出色的协调能力，需要学习高超的管理艺术……

本书紧紧围绕“最优秀”这三个字进行了阐述，针对中层领导在树立威信、知人善任、学会授权、提高素养、加强沟通等方面的问题，采用大量翔实的案例并通过精辟透彻的分析，为中层领导在管理工作中遇到的各类难题提供了切实有效的解决方案。本书能帮助中层领导者认清自身管理上的不足，快速提升领导力、执行力，更好地激发团队工作热情，实现下属、自身、企业的多赢；对提高中层领导的管理能力、理论水平及人际交往能力，将起到立竿见影的效果。

不论你是渴望突破的中层，还是期待提升的中层；不论你是管理一个部门，还是管理整个公司；也不论你是在企事业单位，还是机关工作，只要你试图让自己成为一个最优秀的中层领导，相信本书都能给你提供切实可行、细致入微的有益指导。掌握其中的要义，它就会帮助你尽快脱颖而出，踏上一个更高的管理台阶！



目 录

第一章 摸清上情：成为上级领导的左膀右臂 ——最优秀的中层按照上司的期望工作

对于中层领导来说，事业能否成功，上司是至为关键的人物。想获得上司的赏识，就必须多了解自己的上司，知道他们喜欢什么，不喜欢什么；需要什么，不需要什么，然后做出默契的应对，将自己最优秀的一面展现在领导面前。这样才能增加你开局制胜的筹码，从而保证你在新的职位上做出更大的绩效。

- 要当好管理者，先当好被管理者……………2
- 一流的中层=忠诚+能力……………4
- 得到赏识的前提：了解上司的期望……………7
- 在上司面前懂得“推功揽过”……………9
- 要恃才助上，不要恃才傲上……………12
- 运用“聚光效应”让上司注意到你的业绩……………14
- 只有不越位，你的位置才能够坐稳……………17

第二章 快速晋升：靠真本事谋求职业发展 ——最优秀的中层懂得晋升策略

任何中层领导都渴望升职与加薪。事实上，是否能拥有升职的机会，大部分取决于工作表现的好坏。有一些基本条件是获得升职和加薪所必备的。所谓基本条件，也就是你本身要事先做好的事情，这是你获得升职和加薪的基础，有这个基础的话，你就是在向着更高一级的领导层迈进。

- 做智慧中层：懂得将“苦”与“巧”巧妙结合……………22



- 想要“有位”，就必须“有为”24
- 积极主动：“胜任”工作的基础27
- 不把小事当麻烦，把小事当跳板29
- 吃苦耐劳精神永远不能丢32
- 忍耐是中层领导必备的生存技能34
- 成功诀窍：任何事情都做得精益求精37
- 多做“分外事”，赢得快速发展的机会39
- 有大境界才有大发展42

第三章 学会授权：授权可以使领导集中精力抓大事 ——最优秀的中层懂得授权

中层领导要想维护权力系统的有机运转，就必须学会向下属授权。授权是使中层领导从繁重的业务中解脱出来的好办法，也是事业成功的有效手段。中层领导要懂得总揽全局，做一些决策性、规划性的工作。而那些具体的工作应交由下属们去执行。这样能让员工有足够的发挥空间，进而为企业创造更大的利润。

- 授权是中层领导必备的技能46
- 将权力授给能够胜任工作的人48
- 授权高招：给猴子一棵树，给老虎一座山51
- 大胆授权，更要高明授权53
- 对下属进行合理的工作分配56
- 集权要合理，分权要适度58
- 避开授权误区，做到高效授权61
- 控权战术：充分授权的同时，有效控制63

第四章 知人善任：有效地发挥各类人才的作用 ——最优秀的中层会用人

知人善任是中层领导权力分配中的用人艺术。知人，就是要求能全面地了解别人的长处、短处；善任，就是能够科学地、合



理地发挥人才的作用。作为一名优秀的中层领导，不需要在各方面都是才干超群，你要做的就是让你的下属能够各尽其才，各尽其能，为你的事业而奋斗，让他们的才华铸就你事业的辉煌。

人尽其才：充分发挥下属的长处·····	68
扬短避长：懂得用人之长，回避其短·····	70
学会考察和识别下属·····	73
充分信任：用人不疑，疑人不用·····	75
敢于起用新人：不求最好，只要能胜任·····	78
人才的合理搭配能产生 $1+1>2$ 的效果·····	80
根据能力决定人才的选拔与提升·····	82
用人良策：使功不如使过·····	85
奥格尔维定律：善用比自己更优秀的人·····	87

第五章 威信第一：树立起威信才能让下属信服 ——最优秀的中层及时树威

想当好一名中层领导很难，这需要培养出个人的威信，让下属觉得你值得信任、值得学习，愿意跟着你干。因此，作为一名中层领导必须树立起威信第一的理念，切实提高驾驭下属的能力。唯有积极主动地提高个人的威信，才能让下属心悦诚服地跟随着你。

中层领导的形象力决定影响力·····	92
身先士卒，会唤起员工的尊敬感·····	94
高度自律，充分发挥领导力·····	97
公平无私是获得下属钦佩的准则·····	99
树立威信的好方式：替下属承担责任·····	101
信守承诺是树立威信的有效方略·····	104
通过拉“架子”巩固自己的权力·····	106
完善个人魅力，获得慑服下属的吸引力·····	109



第六章 理顺下意：下属需要什么就给他们什么 ——最优秀的中层能满足下属的需要

下属的需求是有层次的，当一种需求得到满足后，就会有另一种更高层次的需求出现。作为中层领导者，要因势利导，循序渐进，根据实际情况，尽力满足下属的需求。如果你从满足需要开始，而不是从要求开始，就会赢得下属的尊重与支持。

- 尊重比金钱激励效果更好·····114
- 帮助新员工制定职业发展计划·····116
- 注重提高员工的工资·····119
- “参与式”管理：认真听取并采纳员工的意见·····121
- 有效培训：授下属于渔胜于鱼·····124
- 把功劳让给下属，营造和谐的人际氛围·····126
- 员工发挥能力的关键：环境至关重要·····129
- 提高团队凝聚力，发掘员工的潜力·····131

第七章 奖励得当：充分调动下属的积极性 ——最优秀的中层妙用激励

激励功能是一门领导艺术。中层领导者要想使下属发展更好，就应该给他们传递积极的期望。赞美员工的同时也是领导者与员工沟通情感、表示理解支持的最好方式，更是一种有效的推动力量。中层领导只要常常巧妙地运用激励，就可以带领一支常战常胜的团队，达到任何想达到的彼岸。

- 恰当的表扬能为员工注入能量·····136
- 赞赏与关注会使人向好的方向发展·····138
- 吸引人的愿景能够激发员工的热情·····141
- 激励功效：变“要我干”成“我要干”·····144
- 成就感的塑造：给下属配备值得炫耀的条件·····146
- 反向激励：驱动员工用行动否定负面信息·····149



把“胡萝卜”变成最有效的激励手段·····	151
激励的最佳方式：要善于激发员工的创造力·····	154

第八章 适度惩罚：促使下属严格执行纪律 ——最优秀中层用制度管理下属

一个高明的中层领导者，要把惩罚作为管理下属的手段，并为此制定相应的制度。要维护组织的纪律性，离不开制度，惩恶罚误，对下属是一种督促和鞭策，能促使下属严格执行纪律。因此，中层领导只有公正、准确地用好惩罚，才能极大地调动员工的工作积极性，保证企业的高效运转。

建立规范，没有规矩不成方圆·····	158
惩罚只是手段，教育才是目的·····	160
杀鸡骇猴，使众人警觉畏惧·····	163
纪律培训：使员工认识到纪律的重要性·····	165
命令是领导下属的重要手段·····	168
纵容员工不合格的工作会埋下隐患·····	170
软硬兼施，有助于强化法令的威严·····	173
灵活运用管理方法，能够获得最佳效果·····	175

第九章 巧于规划：使工作效率最大化 ——最优秀中层工作有效率

现代管理工作很复杂，作为中层领导，必须明晰处理日常事务的思路与方法，学会在高度紧张的环境里高效率地工作。这就需要中层领导要盯着目标做工作、掌控好自己的时间，学会进行合理的工作思考等。这最终将促使中层领导作出独特的贡献，让其走上辉煌的职业之路。

提高工作效率的首要原则：盯着目标做工作·····	180
能力就体现在相等时间能办多少事·····	182



- 缜密思考，才能把事情做得更好·····185
- 抓大放小，创造出更大的价值·····187
- 只有行动才会产生最好的结果·····190
- 与别人组成联盟能产生更大的力量·····192
- 提升领导效率全在一点一滴·····194
- 适度施压，激发员工的干劲·····197
- 引入竞争，促使员工做出更大绩效·····199

第十章 协调关系：为开展工作营造和谐的人际氛围 ——最优秀的中层懂得融洽关系

协调关系是中层领导者工作的永恒的主题。作为一名中层领导，必须力争使自己成为善于处理组织内部矛盾纠纷的高手。而要想攻破组织中的各种矛盾的暗堡，最好的方法是做到原则性和灵活性相结合，快速妥善处理、化解矛盾，从而为顺利地开展工作营造团结和谐的环境。

- 宽以待人：原谅下属的过错和失误·····204
- 关爱员工：衡量领导力水平的重要指标·····206
- 置身事外：冷静调解下属之间的矛盾·····209
- 抛开成见，学会和不同性格的下属打交道·····212
- 新上司应当学会与老员工和谐相处·····214
- 中层领导与同级相处的最佳原则·····217
- 男性中层领导与女性相处的技巧·····219
- 具备“梯子意识”，建立良好的人际关系网·····222
- 注重感情投资：花费最少，回报率最高·····224

第十一章 解决问题：把最好的结果交给上级 ——最优秀的中层勇于承担责任

中层领导工作的过程，就是不断发现问题、解决问题的过程。问题不可能因为回避而自动消失，推卸责任也只能使问题更严重。



最好的办法，就是勇敢地承担起自己的责任，积极地寻找有效的解决途径。作为一名优秀的中层领导就应当及时有效地解决工作中的问题，把最好的业绩交给上级。

责任心是中层领导成功的基石·····	228
结果第一，要功劳不要苦劳·····	230
中层领导工作的实质是解决问题·····	233
树立“结果意识”：别把问题留给上级·····	235
少向外界要条件，多向自己要业绩·····	238
简化思维：先找到问题的症结，然后加以解决·····	240
聚焦意识：把思维重点放在寻求办法上·····	243
解决问题的能力决定竞争力·····	245

第十二章 提高素质：是领导力水平和团队绩效的保证 ——最优秀的中层注重能力的培养

一个中层领导要改变自己前途的方法当然有很多，但是最终还是离不开自己素质的提高。中层领导的素质是领导力水平和团队绩效的重要保证。而广博的知识，较强的创新能力等都来源于多读书，多学习，多思考。一个领导只有不断地学习，才能从优秀走向卓越。

热情是领导力的重要基石·····	250
气度有多高，就能赢得多少人·····	252
敬业精神是强者必备的职业品性·····	254
培养创新素质：成就事业的根本·····	257
倾情投入，赢得恒久的成功·····	259
虚心学习的人能够掌握未来·····	261
多听批评是自我完善的有效途径·····	264
思维的深度决定成就的高度·····	266
远见卓识：眼光之高远基于见识之不凡·····	268



第十三章 高效沟通：发挥承上启下的中坚作用 ——最优秀的中层重视沟通

中层领导最基本的能力是有效沟通。与上下级有效地沟通，往往是解决问题的最佳方式之一。它可以使本来不那么容易解决的问题在平和的气氛中得以顺利解决。中层领导的成功与否，完全取决于其与团队成员“沟通”顺利的能力和功夫。掌握了沟通的技巧，就具备了在职场胜出的资本。

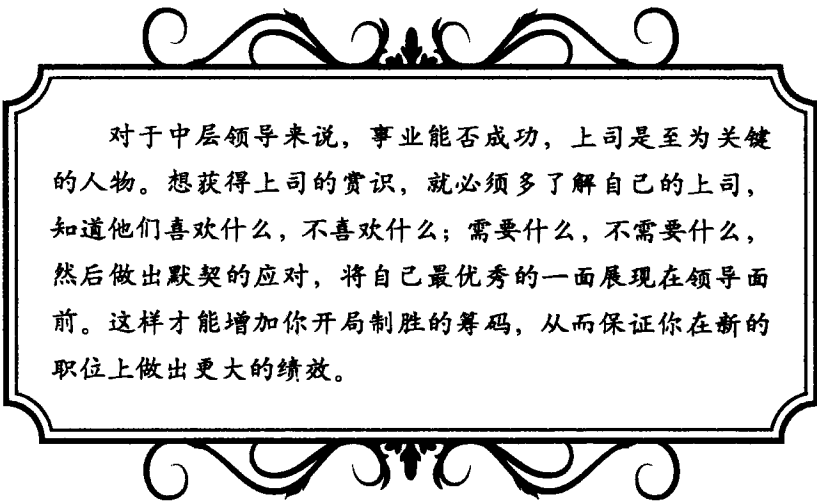
- 管理的生命线：中层领导的沟通艺术……………272
- 若要使人动心，必先使自己动情……………274
- 放低姿态，以请教的方式提建议……………276
- 消除抱怨：将下属的抱怨化为改进工作的动力……………278
- 技巧地使用批评手段，可以增强威慑力……………280
- 倾听是有效沟通的重要技巧……………283
- 想矫正下属的缺点，不妨先赞美他们的优点……………285
- 以柔克刚，让事实来“表白”自己……………288
- 压服不如说服，劝导不如诱导……………290



第一章

摸清上情：成为上级领导的左膀右臂

——最优秀的中层按照上司的期望工作



对于中层领导来说，事业能否成功，上司是至为关键的人物。想获得上司的赏识，就必须多了解自己的上司，知道他们喜欢什么，不喜欢什么；需要什么，不需要什么，然后做出默契的应对，将自己最优秀的一面展现在领导面前。这样才能增加你开局制胜的筹码，从而保证你在新的职位上做出更大的绩效。

要当好管理者，先当好被管理者

中层领导在组织中的地位极为重要，既肩负着领导下属的责任，又要协调好同级部门之间的分工合作，还承担着辅助上级的义务，兼有管理者和被管理者的双重身份。

要想当好管理者，首先要当好被管理者，这个理念来自于著名的西点军校。在西点军校，即使是立场最自由的旁观者，都相信一个观念，那就是“不管叫你做什么都照做不误”，这样的观念就是服从的观念。西点人认为，军人职业必须以服从为第一要义。

服从是行动的第一步，放弃个人的一些观念，而完全融入到组织的价值观念中去。只有学会了服从，才有可能以最佳的方式处理好个人利益与集体利益的关系。服从命令，并且立刻着手去做，这样才能在竞争中把握先机。西点52届毕业生、国际电话电报公司总裁兰德·艾拉斯科这样说：“军人的第一件事情就是学会服从，整体的巨大力量来自于个体的服从精神。在公司中，我们更需要这种服从精神，上层的意识通过下属的服从很快会变成一股强大的执行力。”

对西点学员来讲，服从上级是百分之百正确的，因为他们知道，西点军校所造就的人才都是从事战争的人，这种人要无条件执行作战命令，要带领士兵向设有坚固防御之地进攻，没有服从就不会有胜利。在西点，服从主要是一项考验，学员若能成功地通过这些考验，即可达到自律自制以及更大的自主独立，使他们日后能够成为不求近利、高瞻远瞩的管理者。

做中层管理者其实同样如此。如果每个人都只强调自己的个性，各



往各的方向走，那么整个集体就是一盘散沙，没有凝聚力与战斗力。即使是才能再高的管理者，也要学会做团队里的一分子。团队的核心竞争力，就是管理者融入团队之中去。不管是哪种类型的组织，皆同此理。

在微软公司，曾发生过这样一件事情：微软公司的副总裁鲍伯辞掉了手下一位名叫艾立克的总经理。因为艾立克虽然才华过人，但却桀骜不驯、傲慢专横。当时，很多技术专家都来为艾立克求情，但是鲍伯很坚定地告诉他们：“艾立克非常聪明不假，但是他的缺点同样严重，我永远不会让他在我的部门做经理。”结果，比尔·盖茨听说这件事后，出于爱才之心，主动要求将艾立克留下，做自己的技术助理。这件事给一向傲慢自负的艾立克带来了极大的触动，也让他开始意识到自己的缺点和不足。

7年后，凭着自己的努力，艾立克逐步晋升为微软公司的资深副总裁，而且他成为了鲍伯的上司。艾立克是一个心胸开阔的人，他不但没有报复鲍伯，反而在管理方面虚心向鲍伯请教，这时的艾立克已经懂得了怎样做一个好的管理者。同时，鲍伯也表现得非常优秀。当艾立克成为他的上司后，他并没有流露出任何的不服气，而是非常积极地配合艾立克的工作，两人相处得非常融洽，一直为公司的发展而共同努力和前进。

艾立克刚开始因为无法当好一个被管理者而降职，后来却因为当好了一个被管理者而晋升。从他的一降一升中，我们可以看出，当好一个被管理者是多么重要。

不听从指挥的团队，对任何企业和单位来说，都是最糟糕的团队，也毫无疑问是最没有发展前途的团队。或许你会问，难道作为一位中层管理者，就必须完全抹杀自己的个性吗？当然不是，在具体的实施中，你可以有自己的想法及有个性的操作方式，但是在组织的决策面前，服从永远是第一位的。

毕业于西点的威廉·拉尼德上校对此做了非常生动的描述：“上司的命令好似大炮发射出的炮弹，在命令面前你无理可言，必须绝对服



从。”西点67届学员约翰·克里斯劳讲得更为精彩：“我们不过是枪里的一颗子弹，枪就是整个美国社会，枪的扳机由总统和国会来扣动，是他们发射我们。他们决定打谁我们就打谁。”

对于企业来说，每一位员工都必须服从上级的安排，就如同每一个军人都必须服从上司的指挥一样，只有这样才能让整个团队发挥出超强的执行力，使企业得到合理发展，否则没有服从这种美德，即便领导再好的决策也无法执行下去，整个团队也就失去任何核心价值。

总之，服从是企业执行力的保障，是高效企业的灵魂。整体的巨大力量来自个体的服从精神。没有服从，就不会有胜利。学不会服从，也就学不会管理。将服从训练成习惯，就会水到渠成地走向成功。

一流的中层=忠诚+能力

在职场中，人们奉“忠诚”为衡量员工品质的首要标准。在一项对世界著名企业家的调查中，当被问到“您认为员工最应该具备的品质是什么？”时，他们几乎无一例外地选择了忠诚。因为他们清楚，一个缺乏忠诚的“人才”，一旦背叛企业，企业遭受的损失是不可估量的。

才华出众，不代表你就能赢得好的事业，缺少了忠诚，谁也看不上你的才华。仅仅为了个人利益就放弃忠诚，将会成为一个人职业生涯中永远抹不去的污点。一位成功学家说：“如果你是忠诚的，你就会成功。”作为一名中层领导，你的忠诚对于你而言，就是你成功的通行证。忠诚的人容易获得上级的信任和支持，也值得上级对他委以重任。因此，忠诚的人更容易获得成功的机会。

克里丹·斯特是美国一家电子公司的优秀工程师。这家电子公司规模不大，在日益激烈的市场竞争中，时刻面临着来自规模较大的比利

