

帮助每一位身在组织的中层领导
更清楚地了解到自身的地位与使命，提高
自身的管理能力与业务素质

管理
实务

李会影 主编



中层领导

必备实务全书

第2版

提高中层领导的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

一本浓缩中层领导管理精华的实用工作手册！

 中国纺织出版社



李会影 主编

中层领导

必备实务全书

第2版

一本浓缩中层领导管理精华的实用工作手册！

 中国纺织出版社

内 容 提 要

中层领导是企业的中坚力量,他们处于“上传”和“下达”的枢纽位置,是企业高效执行的抓手,是连接“头脑”和“四肢”的“脊梁”。本书从中层领导的特殊性出发,讲述了中层领导应具备的素质,如沟通、激励、授权、用人、说话、协同以及晋升等内容。全书以先进的理论和生动的案例为依据展开全面论述,让每一位身在组织的中层领导更清楚地了解自身的地位与使命,提高自身的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。

图书在版编目(CIP)数据

中层领导必备实务全书 / 李会影主编. —2 版. —北京: 中国纺织出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-5180-1175-9

I. 中… II. ①李… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 250937 号

参编人员:

张 斌	张尚国	张金叶	李 楠	杨彩红
王鹏业	张小伟	王钰莹	雷小龙	张光阳
李会影	韩 博	马忠升	王 朝	

策划编辑: 向连英 特约编辑: 董 微 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—67004422 传真: 010—87155801

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing@ c - textilep. com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 http: //weibo. com/2119887771

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2011 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 2 版 2015 年 1 月第 3 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 18

字数: 257 千字 定价: 35.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前 言

当代管理学泰斗彼得·德鲁克曾说过：美国经济的主体是数以万计的中小企业，而不是声名显赫的财富五百强，那些大企业只能主宰《财富》的头条新闻，却不能控制道·琼斯股票指数。他还认为，企业存在、发展的任务也并不依赖于一两个像韦尔奇似的神话人物（虽然这类英雄的确功不可没），而是由稳健、智慧、勤奋的中层领导们所载负。

美国著名的商业调查机构盖洛普公司的权威调查数据表明：有的企业能保持持续发展，取得更好的业绩，关键不在于高级管理者，而在于一批具有改革才能的中层领导和专业人才，可见中层领导在企业中起着中流砥柱的作用。他们不同于一般员工，他们的素质高低在很大程度上会影响普通员工的职业行为，同时也影响着企业的发展。

要成为一个出色的领导者，必须具备推动事业发展、带领众人前进的各种能力。能力不行，即便手下有千军万马，也会一败涂地；能力超强，一人能抵十万大军。能力是领导者最可靠的本钱，没有它，在这个竞争日趋激烈的时代，肯定是死路一条。老百姓说得好：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”主将无能，会害死三军。

如今，社会经济环境以及企业内部的变化日益加快，墨守成规肯定要被淘汰。领导者应具有发展的眼光，能预测变化趋势，及早做好准备，积极主动地采取措施适应变化。领导者还应有学习的意识，只有不断地学习，不断地创新，才能在瞬息万变的社会竞争中抢占制高点，保持竞争优势。

许多目标的达成都需要精明的头脑来策划，机遇的把握需要头



脑的思辨，知识的应用需要头脑的分析，事业的辉煌需要头脑的创意。只有把创意当成习惯，用“巧干”代替蛮干，你才能在工作岗位上游刃有余，创造更好的业绩。领导的工作虽然千头万绪，但其核心只有一点，即如何实现各种资源的有效分配、调节和控制。其中既包括人际关系这样的外界资源，也包括领导能力、意志品德等自身资源。作为中层领导的你，如果能掌握这些资源、驾驭这些资源，你就能成为优秀的领导者，你的事业必将由此获得进步。

本书的根本意图，就是要实实在在地介绍一些灵活机动、不拘一格的领导方法：如何恰如其分地展示自己的领导才能，打造自身的魅力，用好手中的权力；如何赢得下属的合作和信赖；如何充实自己的头脑，丰富自己的领导智慧；如何谋求职位的提升，让人生进入更加辉煌的境界；如何应付各种显露的或潜在的危机，躲过你前进道路上的风浪……本书从中层领导的角色认知、必备素质、处理上下级和同级的关系、有效沟通方法、激励、授权、晋升等方面做了详细、全面的阐述。

本书是修订版，原版自出版以来，得到了广大读者的欢迎。但随着市场日新月异的变化，本书的有些内容需要调整更新，特别是补充一些前沿理论及新颖案例。本着对读者负责的态度，作者对原版进行了修订，再版这本《中层领导必备实务全书》。

相信通过阅读本书，中层领导必将有效地改善自身的管理技能，提高部门运营绩效。

目 录

第一章 是腰，更是脊梁——中层领导角色定位

如果把管理人员的层级用人体来比喻，高层领导相当于头部，基层管理者相当于四肢，而中层领导相当于人体的躯干和腰部。因此，中层领导是企业的脊梁。在组织运作当中，中层扮演着重要的执行角色，如果这个层级的管理者的素质和能力不足，就不可能带领团队完成部门的工作任务，最终会影响企业经营目标的实现。

中层领导要给自己准确定位 / 2

认识中层领导作用的特殊性 / 4

既是管理者也是执行者 / 6

中层领导上任的艺术 / 7

如何适应中层领导的职位 / 8

熟知自己的部门 / 10

做好中层，管好自己 / 11

第二章 打铁还需自身硬——中层领导素质修炼

中层领导是保证企业经营工作正常开展的桥梁，作为企业组织结构中的支柱，是企业管理的中坚力量。其在企业里所处的地位，决定了其既是决策者，又是执行者，是一个企业和谐、稳定与持续发展的直接推动者，因而，其综合素质是否良好、管理思路是否清晰、工作方法是否得当、沟通协调是否有效、处理问题



是否果断、总结学习是否及时，直接决定着一个企业的竞争力与发展力。

- 业务素质一定要扎实 / 16
- 成功中层领导的 10 个特点 / 18
- 极具吸引力的品格魅力 / 20
- 优雅得体的仪表 / 22
- 要有敢于创新的精神 / 24
- 具有较高的道德水准 / 26
- 要懂得灵活变通 / 27
- 良好的自控能力很重要 / 29
- 中层领导应具有的 9 种能力 / 31
- 中层领导提高自身素质的方法 / 33



第三章 追随有度，慎对上级领导——与上司相处的艺术

作为中层，对待上司的确需要忠诚谦恭、适时退让，但这并不意味着不讲底线。一味地追随、逢迎讨好、处处退缩，不仅得不到上司的好感，相反地还会迷失自我、处处被动，最终影响工作的顺利开展，甚至带来一些不必要的麻烦和祸端。

- 全方位了解你的上司 / 36
- 学会“推功揽过” / 37
- 和上司保持适当的距离 / 39
- 学会赞美你的上司 / 40
- 真诚地向上司请教 / 43
- 如何对待上司不恰当的指令 / 44
- 要懂得恃才助上的重要性 / 45
- 如何与不同性格的领导相处 / 47
- 给上司挑错有技巧 / 49
- 与上司打交道的 6 大技巧 / 51



第四章 巧用激励，让员工自动自发地工作——激励的魔力

作为中层，激励可以挖掘人的潜力，提高人力资源质量。美国哈佛大学教授威廉·詹姆斯研究发现，在缺乏激励的环境中，人的潜力只能发挥出20%~30%，如果受到充分的激励，他们的能力可发挥80%~90%。

- 先了解你的下属 / 56
- 赞扬是有效的激励方式 / 57
- 以美好愿景激励员工 / 60
- 用激励代替批评效果更好 / 62
- 宽容可达到有效激励的效果 / 63
- 以身作则树榜样 / 65
- 用深情的话语激励下属 / 68
- 设立“止步线”，巧施负激励 / 69
- 要注意强调“我们”的观念 / 70
- 诱导下属进行自我激励 / 72
- 亲自给下属做示范 / 73
- 危机激励，免遭淘汰 / 74
- 特殊人才给予特殊对待 / 76
- 失败的下属更需要激励 / 78
- 激励的五大误区 / 80



第五章 打造全方位的沟通技巧

美国金融家、总统顾问伯纳德·巴鲁克曾经说过：“表达思想的能力和所要表达的内容同等重要。”美国加州参议员黛安·范斯坦也指出：“一个人的领导才能，90%体现在他与人沟通的能力上。”

- 沟通是中层领导的基本技能 / 84
- 改善沟通的原则和方法 / 85
- 微笑是沟通最好的语言 / 86



- 幽默是人际交往的润滑剂 / 89
- 有效的沟通必须懂得倾听 / 90
- 记住下属的名字有利沟通 / 91
- 与下属沟通要抓住时机 / 93
- 与上司建立有效沟通的方法 / 95
- 给上司提意见要讲究方式 / 97
- 与下属有效沟通的技巧 / 99
- 向下属委派工作要讲究方法 / 102
- 要及时消除上司的误会 / 104
- 对待上司批评的基本方法 / 106
- 影响沟通的6大障碍 / 107



第六章 善于用人，增加凝聚力——用人是门大学问

不管是高层领导还是中层领导，其领导艺术不管如何高明，其本质都落实在用人上。用对人，开展工作便得心应手；用错人，管理起来便处处掣肘。把人管顺了，士气高昂；把人管拧儿了，情绪低落。因此，用人之道、管人之法是中层领导必须谙熟于心的基本功。

- 敢于用比自己强的人 / 112
- 学会用 A、B、C 三级人 / 114
- 知人善任才会出成绩 / 115
- 选择优秀人才的 5 个原则 / 116
- 抚慰情绪低落的下属 / 118
- 要事能人做 / 120
- 兼听则明，偏信则暗 / 121
- 用你的人格魅力打动下属 / 123
- 让下属得到应有的利益 / 124
- 尊重下属就是尊重自己 / 125
- 善待每一个下属 / 126
- 让下属心甘情愿地听你调遣 / 128



- 对于下属的失误要给予理解 / 130
- 给年轻下属提供机会 / 131
- 不要用自己的标尺衡量下属 / 133
- 培养人才不惜血本 / 135
- 中层领导识人用人要注意的问题 / 136



第七章 学会授权，给自己松绑

很多人做了领导后，事必躬亲，整天忙得恨不得一天当做两天用，其实他所忙活的绝大多数工作都是可以假手于人，都是可以分类、分级、分时授权其他员工完成的。很多领导也懂得授权的重要，但就是不知道如何授权。多数人的经历就是“一放（权）就乱、一收（权）就死”。究竟该如何授权，的确是个大问题。

- 分享你的权力 / 140
- 了解授权的原则 / 141
- 权力授给什么样的人 / 143
- 授权行为的基本要素 / 145
- 给下属充分的权力与自由 / 147
- 授权了，就放手让他去做 / 148
- 运权的最高境界 / 149
- 不可纵容员工 / 151
- 用人不疑，疑人不用 / 152
- 监控很重要 / 154
- 让专家的能力得以最大限度发挥 / 156
- 根据员工的特长授权 / 157



第八章 练就“口上”功夫

要想成为一个出色的中层领导者，说出的话必须言之有物，具有启发性，能够鼓舞下属。以领导的身份说话不是随心所欲的

交谈，而是一种很重要的与下属沟通的活动，不管是和下属单独谈话，还是团队内部的讲话，或是在众人面前的演讲，都要求领导能充分地表情达意，侃侃而谈。

- 摆正自己的位置再讲话 / 160
- 巧妙地和上司说“不” / 161
- 把握好和上司谈话的原则 / 164
- 获得下属爱戴的语言技巧 / 166
- 与平级领导交谈有技巧 / 168
- 赞美下属的语言技巧 / 169
- 批评下属要讲究原则 / 172
- 说服上司的5种技巧 / 174
- 向下级通报坏消息的技巧 / 176
- 不要随意揭下属的隐私 / 177
- 说话要给自己留余地 / 179



第九章 高度协同才能打开工作局面

同级领导之间有竞争和摩擦是不可避免的。作为一个高明的领导者，应当懂得如何把这种摩擦降到最低限度，应当学会如何把这种竞争导向对自己有利的方向。这就需要与同事以诚相待，只有真诚才能换来他人的信赖。

- 功劳被抢要巧妙处理 / 182
- 受到排挤要灵活应对 / 184
- 对待小报告要多动脑筋 / 185
- 学会欣赏你的竞争对手 / 187
- 同事和平相处才能互助互利 / 188
- 理解是融洽同事关系的前提 / 190
- 灵活拒绝同事的无礼要求 / 191
- 积极消除同事间产生的误解 / 193
- 竞争必胜的八个杀手锏 / 195
- 化干戈为玉帛的妙法 / 196



- 玩转同事关系八原则 / 200
- 同级相处不要犯禁忌 / 202
- 对付难相处的同事有妙招 / 205



第十章 谈判是艺术更是能力

一个中层领导的成功谈判实际上是出色运用语言艺术的结果。在谈判中语言的针对性要强，做到有的放矢。针对不同谈判内容、谈判场合、谈判对手，要有针对性地使用语言。同时，还要充分考虑谈判对手的性格、情绪、习惯、文化以及需求状况的差异。

- 了解谈判的基本特点 / 208
- 营造和谐的谈判气氛 / 209
- 谈判中要把握说话时机 / 211
- 掌握好谈判的火候 / 213
- 先削弱对方的立场 / 215
- 抓住对方的弱点给予打击 / 216
- 主动施压 / 218
- 准确把握对方的情况 / 219
- 巧妙发问探知对方意图 / 220
- 灵活运用精确的数字 / 222
- 从双方的最大利益出发 / 224
- 对方的漏洞就是你的机会 / 226
- 胜利属于坚持下来的人 / 227
- 谈判中的有效拒绝法 / 229



第十一章 打造属于你的“智囊团”

没有一个人的知识能够解决公司经营过程中提出的所有问题，没有一个人能有一个大公司领导工作的各种职责所要求的学识、精力与时间。因此，中层领导必须学会利用“外脑”，靠一个智慧集团比单靠一个天才更能长久不败。

- 学会借用他人的智慧 / 234
- 充分发挥智囊团的作用 / 236
- 智囊团成员要有高素质 / 238
- 构建智囊团的四个原则 / 240
- 如何建设高效的智囊团 / 242
- 充分发掘下属的智慧 / 244
- 让下属树立主人翁意识 / 246
- 处理同智囊团的关系 / 248
- 中层领导利用智囊的禁忌 / 250



第十二章 不可不知的晋升规则

套用拿破仑的一句经典名言“不想当将军的士兵不是好士兵”，在职场上也流传着一句话“不想升职的员工不是好员工”。可以说，升职是每个职场人士的梦想。就如美国钢铁大王安德鲁·卡内基所说：“我是不会帮助那些缺乏成为企业领袖的雄心壮志的年轻人的。”要敢于树立这样的目标：要成为主管、经理和老总。不管你目前的职位有多高，仍然应该告诉自己：“我的职位应在更高处。”

- 熟悉晋升的十条规则 / 254
- 踏实肯干是晋升的基础 / 258
- 要有积极进取的心态 / 259
- 时刻不忘给自己充电 / 261
- 让业绩证明你的能力 / 263
- 运用智慧创造成绩 / 266
- 争取晋升需要注意的五个问题 / 267
- 向领导巧妙地推荐自己 / 270
- 抓住时机亮出你的才能 / 271
- 主动创新引起上司的重视 / 273



参考文献 / 276



第一章

是腰，更是脊梁——中层领导角色定位

如果把管理人员的层级用人体来比喻，高层领导相当于头部，基层管理者相当于四肢，而中层领导相当于人体的躯干和腰部。因此，中层领导是企业的脊梁。在组织运作当中，中层扮演着重要的执行角色，如果这个层级的管理者的素质和能力不足，就不可能带领团队完成部门的工作任务，最终会影响企业经营目标的实现。



中层领导要给自己准确定位

先来看下面一个寓言故事：

森林王国的狮子大王决定选一个大臣当自己的亲信，狐狸和狼成为最佳的候选者。狼首先毛遂自荐道：“大王，您的亲信一定要非常勇敢才能保护您的安全，在这一点上我可比狐狸厉害得多。”狮子却回答道：“你觉得我还需要狼的保护吗？我需要的应是谋略能力，而狐狸更聪明。”结果自然是狐狸当了亲信大臣。

狼之所以落选，就是因为它没有搞明白自己的角色。在狮子看来，它需要的不是力量型的保镖，因为它已经足够强大，它需要的是一个能在它和百兽之间的一个中层链接，那是一种智谋，所以狐狸最适合这个职位。

企业管理也一样，很多中层领导走上工作岗位之初，大多无法快速进入状态，可谓举步维艰！上司、下属这时都在旁边冷眼看着你，上司想了解你的能力，同僚想看你的姿态，下属想看你的威信，如何尽快了解和融入新的组织之中，并准确地站好自己的位置，是中层领导新官上任的当务之急。

1. 确定自己做一个什么样的人

作为中层，你想过自己是一个什么样的人吗？有人很形象地说中层是“夹心饼”，的确，说中层是“夹心饼”一点也不为过。这是因为，如果中层工作严厉认真，很容易积怨于下，引起下属的不满，甚至被暗中称为老板的“打手”；如果对下属很宽容，团队的工作效率和质量往往又会打折扣，搞不好还会丢了饭碗。作为中层，或许你会感叹：中层真是最吃力不讨好的角色！那么，中层应该做一个什么样的人呢？台湾“经营之神”王永庆说：“中国企业缺乏执行力的一个关键就是中层没有勇气做‘坏人’！”“夹心饼”的一个特质就是上面压，下面顶，相当难坐稳、坐好。因此，只要坐上中层交椅，就要抱定决心做“坏人”，对组织上来说，这是角色的要求；对自己来说，是现在吃小亏，未来占大便宜的事，何乐而不为？

2. 确定自己当一个什么样的官

作为中层领导，你有没有想过，你是怎样升到这个职位上的？也许是



部门中你的年资最久，也许是你的能力强、业绩高、确实比别人优秀，也许是你与上司的关系好……但不管你是被下级推举上去的，还是被上级提拔上来的，你都应该理智地珍惜和善待这个“官位”，真正地负起责任，挑起担子，把部门的事情做好，不辜负上下对你的厚望和要求。也许你的权力不大，但要行好权、控好权、用好权，却不是一件简单的事情。你要设法树立一个“好官”的形象，力争做一名合格、负责和有水平的中层领导。这不但关系到人们日后对你的评价，也关系到你日后的仕途前景。

布列克和莫顿出版了一本书，叫做《领导风格架构》，他们将中层领导者的领导风格依据重视人际关系以及重视业绩的程度，分成五个类型，前者代表人际导向，后者代表业绩导向。

放任型——放任型的中层领导不关心与部属的人际关系，也不关心组织的业绩，他们将一切都交由部属处理。

温情型——温情型的中层领导注重与部属的人际关系，为了维持良好的人际关系，他们对部属往往不会采取严格的要求以及管制，决定事情大都会征得部属的同意。

专制型——专制型的中层领导一切以目标达成为导向，他们严格地管制部属的一举一动，所有的事情都要由自己亲自下达行动指示，唯恐犯下任何错误。

中庸型——中庸型的中层领导对人际和生产力同样重视，但是他们为了取得二者的平衡，往往采取妥协折中的办法，而未能发挥部门的最大力量。

整合型——整合型的中层领导通过管理技巧以及领导能力的充分发挥，兼顾人际与绩效，使二者相辅相成，彼此都发挥了最大的效用。

到目前为止，作为中层领导，你是偏向哪个类型？你对此应该进行一下反思，从领导学的意义上看，你应该向整合型的风格迈进。

3. 准确地自我定位

德国哲学家尼采曾说道：“聪明的人只要能认识自己，便什么也不会失去。”只有认清自我，熟知自己的技能，才能有效地加以利用。一个缺乏自我认识的中层领导，是找不到自己的位置的，这样的中层领导对企业来说就是一场灾难。所以，正确认识自己是中层领导者迈向成功的第一步，是企业高效执行的保证。



自欺欺人是最愚蠢的行为，身为中层领导切忌自己欺骗自己，尤其不能撒有关自己的谎。中层领导不仅要了解自己的优点，而且也要了解自己的缺点、正视自己的短处并积极改进。一位领导者说，错误不过是做事的另一种方法。领导人能从失败中寻找经验和教训，那么，失误就是走向成功的起点，而并不是真正意义上的失败。

如果一个中层领导者不了解自己，不知道自己的优点和缺点，不知道自己要实现什么目标和为什么要实现这个目标，那他就不可能找准自身定位，也不可能取得真正的成功。中层领导只有发挥自己的长处，克服缺点，才能走稳每一步。

此外，作为中层领导还必须具有充分调配现有资源完成工作目标的能力，使用有限的时间，控制好自己的情绪，理智、客观地对待工作环境，使用多种沟通方法来团结整个团队向工作目标迈进。管理工作的复杂性在于人，管理工作管理的并不是“工作”，而是来完成工作的“人”。团队中的各个成员各有专长，在工作中要善于通过他人来完成工作，因为中层管理者毕竟也是管理的角色而不是具体的操作者，同时也可以培养团队成员的工作能力，对成员潜能的开发会激发他更大的工作热情和创造力，使得他的工作质量不断提高，使得每一个成员都能够更好地成长，从而提高整个团队的战斗力。

认识中层领导作用的特殊性

管理从思想上来说是哲学的，从理论上来说是科学的，从操作上来说说是艺术的。做一个合格的管理人员是难的，对企业的中层管理人员，由于其地位的特殊性，要合格，似乎是难上加难了。

然而为了企业的发展，再艰难的路也是要走。但是，路在何方？也许这句管理名言会给我们一点启示：“高层管理者，做正确的事；中层管理者，正确地做事；执行层人员，把事做正确。”中层管理人员进行有效管理，关键就在于：正确地做事。那么，如何把事情做正确呢？我们可以简单地说，这依赖于中层管理人员责任的改变，技能和素质的改变，时间运用方式的改变，价值观的改变……这些都没错，但规矩太多了，就让人无所适从。这里我们从以下方面来分析，希望能够对你有帮助。