

中层领导是企业的脊梁

中层领导

内部手册

ZHONGCENG LINGDAO
NEIBU SHOUCHE

王胜理·编著

现代中层领导必备的案头管理书
这是一本中层领导提高管理技能的权威指导

中层经理走向卓越的最佳助手，中层经理管理技能培训的权威教材，
老板、总经理送给中层经理的最佳礼物，优秀员工提升才干、走向中层的
必备读本。

中层领导
· 必备 ·



海潮出版社
Hai Chao Press

中层领导

内部手册

王胜理·编著



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导内部手册 / 王胜理编著. -- 北京: 海潮出版社, 2012.11

ISBN 978-7-5157-0096-0

I. ①中… II. ①王… III. ①领导学—手册 IV.
①C933-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 227246 号

书 名: 中层领导内部手册

编 著: 王胜理

责任编辑: 罗 庆

封面设计: 上尚装帧设计

责任印务: 徐云霞

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010)66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京市业和印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17.75

字 数: 270 千字

版 次: 2012 年 12 月第 1 版

印 次: 2012 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0096-0

定 价: 32.80 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)

Preface

前言

调查表明：有的企业之所以能保持持续发展和改革，取得更高的业绩，关键的因素不在于具有高级管理者，而在于一大批具有管理及改革才能的中层领导人才，由此可见，中层领导在企业管理中起着中流砥柱的作用，他们不同于一般员工，在很大程度上影响着一般员工的职业行为，甚至关系到企业发展的成败，因此对中层领导的综合素质，有着更高层次的特殊要求。

中层管理者的职责是中层管理岗位责权利的体现。中层管理者只有认清自己的角色定位，明确自己的工作任务，并积极履行自己的职责，才谈得上对上级领导和下属员工负责，对自己负责，对组织和社会负责。一名中层管理者，无论有多么独特的梦想与个性，一旦进入工作岗位，履行神圣职责，便是这台大机器上的一颗螺丝钉，便是激荡河川上的一段桥梁，便是通向云端天梯的一级台阶……既不可妄自菲薄，也不可唯我独尊。只有了解自己，认识自己，才能在激烈的竞争环境中把握自己。

中层管理者大多数是车间主任、科长、正副部门经理、正副处长、分厂厂长、分公司或子公司经理级的管理人员。我国所谓的“中层”只是一个相对的概念和位置，一般可以这样来理解：不上不下是中层管理者这一角色的第一个特点——中层管理者不能越级越位越权代替上级，未经授权也不能代表上级处理任何事务，但必须贯彻上级的指示和意图；同时，中层管理者也不能对下属的工作大包大揽，但必须指导并推动下属的工作。可

上可下是中层管理者这一角色的第二个特点——中层管理者工作出色，可以升职晋级到更高一层的管理职务，中层管理者干得不好，可以被降职降级到基层去工作。亦上亦下是中层管理者这一角色的第三个特点——作为下属员工的上级领导，中层管理者除了管理下属之外，还必须为下属做出表率，调动下属的积极性，使下属能够尽职尽责地工作；作为上级领导的下属员工，中层管理者又是下级，必须服从上级的命令和指挥，与上级步调一致地行动。必上必下是中层管理者这一角色的第四个特点——中层管理者必须吃透上下两头，既要吃透上一级管理者的战略决策、战略计划、战略目标、战略意图和战略措施，要有整体的大局观，又要吃透下属员工的情绪、经验、愿望、要求等实际情况，不能上不沾天、下不着地。承上启下是中层管理者这一角色的第五个特点——中层管理者必须保持信息的畅通无阻，使上情能够及时准确地下传，下情能够客观实际地上达，决不能出现信息阻塞的现象。

中层管理者管理着许多下属，他们不是仅以自己独立的身份出现，在工作中起码还担任着3个重要角色：作为管理者，在下属面前代表组织；作为被管理者，在上级面前代表下属；作为合作者，在同级面前代表部门。中层管理者要想把工作做好，要想取得事业上的成功，就必须同时把这3个角色扮演好。

从实用性和指导性出发，充分考虑中层领导的实际状况和管理水平，以最新最快、权威准确、全面详尽、方便查找为特色，借鉴企业管理权威人士的经验 and 理论，同时结合有关现代企业管理理论，为广大中层领导精心制作、量身打造了这本规范、科学、实用的中层领导工作必备手册。各机关、企事业单位的在职中层领导、新就职的中层领导和即将晋职的中层领导可以此书为教材，进行自我修炼与提高，从而使自己的工作游刃有余、卓有成效。

第一课 打造出色而高效的执行力

分派工作的原则	2
分派工作的步骤	4
分派工作注意事项	7
检查下属员工工作的原则	10
检查下属员工工作的方法	12
检查下属员工工作的步骤	14
检查下属员工工作时的注意事项	16
指导下属员工工作的方法	18
指导下属员工工作的技巧	22
克服误区	27
考评下属员工的原则	30
考评下属员工的方法	32
考评下属员工的步骤	34
考评忌讳	38

第二课

调整角色，做好开局

真正认清中层管理者的角色	42
部门最高领导者和执行者	44
管理层与员工之间的纽带	46
日常工作的管理者	47
生产活动的组织者	50
如何与上司相处	52
如何对待下属	54
中层管理者是主要执行人	57
打造执行力的有效方法	59
独立制定方案解决问题	62
不侵权不越位	64
做好任职前的各种准备	66
如何打开工作局面	68
新官上任，慎烧“三把火”	74

第三课

树立威信打造领导力

培养危机时刻的领导力	76
领导权力与领导权威	85
权威的心理素质	87
有所为才能建立威信	89
通过奖勤罚懒来树立威信	91
建立“权威的脉络”	93
寻找适合你的领导方法——发现自己	95
培养正确的决策力	98
提高执行力	103
创新能力	107

沟通协调能力	109
以身作则知人善任的能力	111
工作运行能力	113
提高应变和抗干扰能力	115
乐高积木和领导力——建构五维领导模式	118

第四课 慧眼识才赢得先机

选择人才的三个要点	122
拿捏好选聘的尺度	125
不拘一格用人才	129
选拔优秀下属的十大条件	131
深入了解下属情况	134
留住人才的几种办法	136
留住你的核心人才	138

第五课 有效运用手中的权力

权力运行规则	142
没有权力要想办法“借”	144
借权应注意的问题	147
自己分内的事不能让下属去做	148
运权的最高境界	150
中层领导运权的基础	152
权力的使用方式	154
不要滥用权力	156
授权原则	160
授权的四种方法	164
授权的十大要点	166

授权应讲究技巧	168
防止授权失控的办法	172
如何做到成功授权	174

第六课 运用绩效管理打造成功团队

中层领导在绩效管理中的作用	178
如何制定关键绩效指标	179
绩效管理的流程	183
绩效考核的主要方法	185
绩效考核的实施	197
掌握360度考核法	202
绩效反馈面谈	210
众人拾柴火焰高	218
成功团队的作用	220
什么样的团队是好团队	223
如何拥有一支高绩效的团队	226

第七课 独具匠心用人育人有方略

有效招聘的原则	236
招聘人才应注意的问题	239
中层领导的识才方法	241
科学考察下属的方法	244
选择优秀人才的十大条件	246
中层领导的识才误区	248
用人的基本原则	251
用人时机的选择	254
让有专长的员工大显身手	255

营造良好的办公室人际关系	258
遵守办公室的“游戏规则”	260
办公室工作七大忌	262
善于与中间派“牵手”	263
不要过分“仰仗”权力	265
善于自我调节	267
理解领导难处	270
协调与上级关系的方法	272

第一课

打造出色而高效的执行力

一个组织的成功，5%在战略，95%在执行。有很多组织之所以失败，不是因为战略的失败，而更多的是由于执行力不够，管理基础不牢。可见，中层管理者提高自己乃至下属员工的执行力，出色完成上级领导制定的战略部署，有着无比深远的现实意义。

→ 分派工作的原则 ←

众人拾柴火焰高！一个人浑身是铁能打几根钉？中层管理者要想干好工作，光靠自己是远远不够的，还必须调动下属员工的积极性，把任务分派下去，让下属员工人人肩上有担子。在我国历史上，最善于分派工作的人恐怕就是汉高祖刘邦了——论带兵打仗，他不如韩信；论管理钱粮，他不如萧何；论运筹帷幄决胜于千里之外，他不如张良。但是，这3位历史上的人杰，却被刘邦指挥得团团转，足见刘邦高超的用人水平和合理调配工作的能力。

然而，身居管理者的位置并不意味着会自然拥有正确分派工作给别人的能力。事实上，许多中层管理者常常是拙劣的工作分派者。他们虽然也分派工作，但对工作的情况、下属员工的情况却不完全了解。他们常常把工作分派给不适当的下属员工去做，结果当然不会好。等到浪费了很多时间以后，他们又卷起袖子亲自去做。这样一来，不仅浪费了时间和金钱，而且打击了下属员工的积极性。

那么，中层管理者应该如何分派工作呢？

有这样一则故事：

一位年轻的炮兵军官上任后，到下属部队去视察操练情况。他发现有几支部队操练时有一个共同的情况：在操练中，总有一名士兵自始至终纹丝不动地站在大炮的炮筒下。经过询问，他得到的答案是：操练条例就是这样规定的。原来，条例因循的是用马拉大炮时代的规则，当时站在炮筒下的士兵的任务是拉住马的缰绳，防止大炮发射后因后坐力而产生距离偏差，减少再次瞄准的时间。现在已经不再需要这一角色了，但条例没有及时调整，于是就出现了一名无事可干的士兵。后来，这位炮兵军官因为他的发现受到了上级领导的表彰。

其实，管理的首要工作就是科学分工。只有每个员工都明确自己的岗位职责，才不会产生推诿、扯皮等不良现象。如果说组织是一台庞大的机器，那么每个员工就是一个零件，只有他们爱岗敬业，组织这台机器才

能正常运转。组织是不断发展的，中层管理者应当根据实际情况对人员数量和分工及时做出调整。否则，队伍中就会出现“无事可干的士兵”。如果队伍中有人滥竽充数，给组织带来的就不仅仅是工资的损失，而且会使得其他员工心理不平衡，最终导致组织工作效率整体下降。

所以，中层管理者在给下属员工分配工作时，一定要有计划，有步骤，体现一定的原则：

在指导思想上要远近结合

近，是指眼前急需完成的工作任务；远，则是指要从长远的眼光出发，注重深层次的事情。比如中层管理者向下属员工分派工作，首先要考虑分派对象能否完成任务，并保证总体目标的实现。但是，如果长此以往地满足于这一点，忽视和放松对下属员工的培养和工作积极性的调动，也会带来组织活力的减弱和后劲的不足。正确的指导思想应该是远近结合，既注重眼前任务的完成，又注意从长计议，在培养人才、增强后劲上下功夫。

在工作标准上要高低适度

在同等条件下，中层管理者分派工作时要平等待人、公平合理，否则，很容易引起下属员工的不满。有人说：“不怕苦，就怕不公。”说的就是这个道理。但是，在内在素质、外在条件等因素均有差异的情况下，既要一视同仁，从严要求，又要因人而异，有所区别。

在人才组合上要强调互补

特别是在需要多人紧密配合方能完成工作任务的情况下，在确定人员、明确职责和具体分工时，既要充分发挥各自的特长，又要注意发挥他们之间的互补作用，力求做到使其性格上相容，能力上互补，达到1+1>2的效果。

在具体人员上要长短兼用

一个人身上的“长”和“短”，不是固定不变的。“长”可以变成“短”，“短”也可以变成“长”。中层管理者在给下属员工分派工作时，要在允许的条件下力求扬长避短，尽量照顾各自的特长，使其有用武之地，这对调动积极性和做好工作是非常有益的。但是，当一个人对自己的“短”有深刻的认识和改正的决心时，采用“短兵长用”的方法，往往会收到意想不到的效果。

→ 分派工作的步骤 ←

组织中每天都有大大小小的许多事情，中层管理者是做不完的。这就需要中层管理者让每个下属员工都有自己的事做。如果你一个人天天忙个不停，而别人却无所事事，那还能叫有水平的中层管理者吗？

中层管理者给下属员工分派工作的步骤如下：

明晰需要分派的工作

中层管理者要想做好管理工作，必须放心放手地让下属员工去干。原则上讲，你可以把任何一项下属员工能够处理的工作分派给他们去做。

中层管理者可以将工作分类，分类的原则主要包括轻重缓急原则、相关性原则以及工作属地相同原则。轻重缓急原则包括时间与任务两方面。很多时候中层管理者会忽略时间方面的要求，只看重任务的重要性，这种理解是片面的。相关性原则是指不要孤立地看待某一项工作，因为管理本身是一项连续性的工作，工作任务可能是过去某一项工作的延续，或者是未来某一项工作的基础。工作属地相同原则是指将工作地点相同的业务尽量归并到一块完成，这样可以减少因为工作地点变化造成的时间浪费。

中层管理者要认真考察要做的各项工作，确保自己理解这些工作都需要做些什么、有些什么特殊要求、复杂程度如何，在你没有完全了解这些情况和工作的预期结果之前，不要轻易给下属员工分派工作。当你对工作有了清楚的了解以后，还要使你的下属员工也了解。要向处理这项工作的下属员工说明工作的性质和目的，要保证下属员工通过完成工作获得新的知识或经验。

选定胜任工作的下属员工

曾国藩曾说：“拣选将才，必求智略深远之人，又须号令严明能耐劳苦，三者兼全，乃为上选。”意思是说，挑选将才必须要找有智谋的人，而且要号令严明，能耐劳苦，这3个条件都具备，才是最好的人选。

中层管理者必须充分了解自己的下属员工，这是做好一切工作的保

障。如果你是一个新任的中层管理者，你可以花几天时间让每个下属员工用书面形式写出他们对自己职责的评论。要求每个下属员工诚实、坦率地告诉你，他喜欢做什么工作，还能做些什么新工作，然后，你可以召开一个会议，让每个下属员工谈谈自己的看法，并请其他人给予评论。要特别注意两个下属员工互相交叉的一些工作。如果某个下属员工对另一个下属员工有意见，表示强烈的反对或提出尖锐的批评，你就要花些时间与他们私下谈谈。在这种评价过程中，你还需要掌握两点：下属员工了解工作的程度和完成工作的效率。你要通过这种形式掌握下属员工对自己的工作究竟了解多少。

如果你对下属员工确信足够了解，那么选择能够胜任工作的人这一步就比较容易做好。回到对工作的了解程度和完成工作的效率这两个主要标准上来。然后，你再决定是想把工作做得好还是快。这种决策目标将会让你明白能够胜任工作的人是什么样的人。这样，你就有可能让最有才能的下属员工发挥最大的作用。但有一点你也要记住，决不能“鞭打快牛”，你要尽量避免把所有的工作都交给一两个人去做。

此外，你要注意不要把不太紧要的工作分派给组织中具有很高时间价值观念的下属员工去做。

选择分派的时间和方式

如果你是细心的人，那么你会发现，给下属员工分派工作也有个时机的问题。通常情况下，中层管理者给下属员工分派工作时最好不要在早晨，而要在下午。

面对面地分派工作是最好的一种分派方法。这样分派工作不仅可以获得及时的信息反馈，而且便于你充分利用面部感情和肢体动作等强调工作的重要性。只有对那些不重要的工作才可使用留言条的形式进行分派。因为写留言条分派工作，不仅快而且容易做到，但它不能让人留下深刻和重要的印象。

拟定确切的分派计划

有了明确的目标才能开始分派工作。谁负责这项工作？为什么选某人做这项工作？完成这项工作要花多长时间？预期结果是什么？下属员工怎样向你报告工作进展？分派工作之前，你必须对这些问题有个明确的答案。

案。你还要把计划要达到的目标写出来，给下属员工一份，自己留下一份备查。这样做可以使双方都了解工作的要求和特点，不留下错误理解工作要求的余地。应该让这种分派计划有效地指导你分派工作的全过程。

明确地分派工作

在给下属员工分派工作之前，中层管理者要把为什么选他完成某项工作的原因讲清楚。关键是要强调积极的一面，同时，还要让下属员工知道他对完成工作任务所负的重要责任，让他知道完成工作任务对他目前和今后在组织中的地位会有直接影响。要向下属员工讲出你所知道的一切，不要因为没讲完所掌握的信息，而给下属员工设下工作陷阱。另外，还要告诉他什么时间向你报告工作，并明确要求。最后，你要肯定地表示自己对他的信任。

➡ 分派工作注意事项 ⬅

有些中层管理者总以为只要把工作任务布置下去，下属员工就应该知道责任，没有必要对责任作过多的强调。其结果是，一些下属员工往往会因责任界定不清而草率了事。你应该把下属员工分内应做的工作尽可能地讲清说细，伴随着对具体责任要求的表述，要注意肯定下属员工的能力，以增添责任人履行责任的自信，从而鼓足工作的勇气。同时，你还应向下属员工交代清楚实现不了工作目标所要承担的责任和追究的形式，给责任人必要的压力，迫使责任人不断提升工作责任感。

以下是中层管理者分派工作的几点注意事项，如果你能认真地研究一下，就能提高自己的工作分派能力，提高部门的工作效率，把自己从具体的事务中解放出来。

注意把握时机

中层管理者的基本职责之一就是通过科学合理地分派工作将部门工作目标落实到岗、交代到人。在向下属员工分派工作时，不要过于草率、随便，要善于把握时机。如果你赋予责任的当事人参与了某项工作目标的制定，就应该当着他的面立即交代责任；如果责任人没有参与工作目标的制定，你应该根据工作目标的大小及时地、慎重地选择诸如当面亲自交代责任、会上当众交代责任、与责任人签订责任书等形式，让责任人感受到你对他的信任与重视，使其从担负责任的第一分钟起就认真工作。这里，“及时”二字非常重要。这不仅是一种工作作风，更是你对责任人的一种重视与信任。

注意明确内容

部门中的每一项工作都是具体的，分解到每一个岗位、每一个责任人的责任也都是具体的。中层管理者在赋予下属员工责任时，一定要明晰具体的工作事项，认真交代清楚工作的具体内容。

1. 什么工作，属于什么性质，有什么意义；