

中层领导 全书

冯为中 编著

· 现代中层领导必备的案头读本 ·

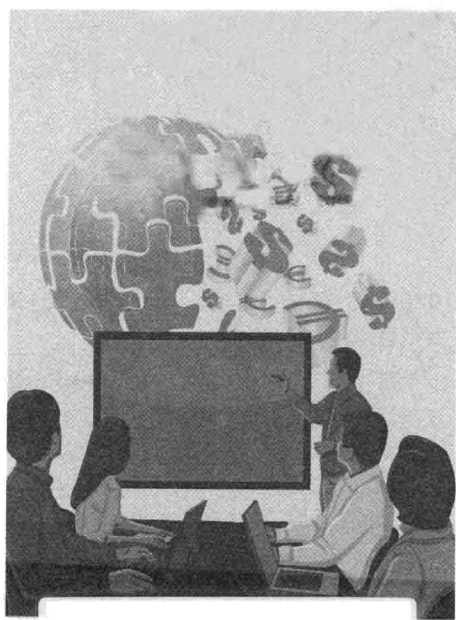
全面提升中层领导的执行力与领导力

中国华侨出版社

中层领导

全书

冯为中◎编著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导全书：全新升级版 / 冯为中编著. —北京：中国华侨出版社，2014.9
ISBN 978-7-5113-4900-2

I. ①中… II. ①冯… III. ①企业领导学 IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 214570 号

中层领导全书：全新升级版

编 著：冯为中

出 版 人：方 鸣

责任编辑：白 豫

封面设计：王明贵

文字编辑：胡 青

美术编辑：刘欣梅

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1020mm 1/16 印张：28 字数：486 千字

印 刷：北京中创彩色印刷有限公司

版 次：2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5113-4900-2

定 价：29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

发 行 部：(010) 58815874 传 真：(010) 58815857

网 址：www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

前言

中层领导作为一个规模相对较大的管理群体，以经理、主管、主任、部长、科长等名号，广泛存在于国企、外企、私企、党政机关和社会组织中。中层领导由于其在组织中地位的特殊性，决定了其职务的重要性和复杂性。从地位看，中层领导处于高层和基层之间，这决定了中层领导必须身兼多重身份，既是下属又是管理者。作为下属，中层领导必须全力贯彻高层的决策，满足上司的期望；作为管理者，中层领导必须发挥领导艺术，充分调动员工的积极性共同完成本部门的工作任务。同时中层领导作为组织中重要的中间枢纽，在纵向上要沟通好高层与员工之间的上下关系，横向上要协调好与同级各部门之间的左右关系。因此，只有中层领导充分发挥作用，才能使整个组织形成一个血脉贯通的有机整体，做到上下一致、同心同德，为共同的目标各司其责、各尽其才。反之，如果中层领导不称职，将影响整个组织的凝聚力，给管理和决策的贯彻带来巨大障碍，导致人心涣散，组织运作消极低效。

面对上下左右的复杂关系，如何在承担多重角色的重任、做好本职工作的同时，又为下一步担任更高职务打下基础，是中层领导面对的核心挑战。为此，作为一个合格的中层领导，必须具备较高的素质和多方面的能力，除了自己所在行业的专业技术水平外，还应包括组织能力、沟通能力、协调能力、控制能力、发掘及预见问题的能力、决策能力、规划能力、解决问题的能力、应急能力、训导能力、评估能力及处理人际关系的能力，等等。中层领导还必须不断拓宽自己的知识范畴，改善知识结构，应当根据不同的行业性质及自身需求，进行有针对性的专业知识和技能的学习与积累，包括行业知识、专业知识、经营知识、相关法律法规以及不同人际关系的处理等方面的知识。

此外，想要成为一名一流的中层领导，顺利实现晋升，还要懂得牺牲和服从，



学会舍小利保大利。对于一个组织来说，中层领导只是中间阶层，一切都要按照高层的指示开展工作。中层和高层所处位置不同，思考的角度也会不同。高层领导是从组织整个发展来考虑，是总体把握；而一个中层领导只具体分管一项，所考虑的范围只是自身所处部门，是局部把握。两者不可能在各个细节上永远保持一致，在这个时候，就要求中层领导在一定范围内要放弃自己的个性，改变自己的想法，接受高层领导的安排，这就如同中层领导要求员工必要时放弃个人利益来服从组织整体利益一样。组织利益的最大化才是中层领导追求的最终目标，而不是局部利益。

所以，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，把自己当作栋梁，是公司的中流砥柱，主动担起公司的重任；二流的中层领导，把自己当作夹心饼，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。”为帮助企事业单位、党政机关的中层领导游刃有余地开展工作和成为一流的管理者，我们编写了这本《中层领导全书》，全书针对中层领导工作任务及处境的特点，从开局与定位、领导风格、领导力打造、权力运用、用人之道、激励手段、决策方略、沟通艺术、解难艺术、晋升之道等方面系统介绍了中层领导应掌握的领导艺术，是每一位有心成就卓越的中层领导必备的日常管理工具书。全书体系规范、科学，内容全面、实用，为中层领导提供了一份全方位的细致周详的工作手册，帮助中层领导提高理论水准和管理素养，有效解决各类管理实务问题，顺利实现晋升。

本书借鉴和吸收了现代企业管理学术界权威人士的最新成果，同时参考了西方一些先进的理论，将之与我国各组织中中层领导的实际状况和管理水平相结合，熔理论与实践、东方与西方为一炉，体现出与时俱进的宗旨，兼具实用性和指导性，既注重为中层领导在管理工作中遇到的各类难题提供有效的解决方案，又为中层领导提高自身素质、实现晋升提供理论支持。作为中层领导，不管您的职位是部门经理、人事主管、财务部部长，还是办公室主任等等；不管您所在的单位是国企、外企、私企，还是党政机关、社会组织；不管您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，都可以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。

目 录

第一章 新任中层领导的开局与定位	1
第一节 领导才能发展阶段	1
一切从新手开始	1
处于学习阶段的领导	4
处于熟练或精通阶段的领导	6
主管工作所带来的两面性	8
4个重要问题	12
第二节 先领导你自己	16
了解自己，形成自己的语言风格	16
从成功中获得自信，从错误中吸取教训	18
自我意识与自我调节	21
以同理心管理自己	24
第三节 新任中层领导的开局工作	28
准备好首次亮相	28
开局的注意事项	29
熟知团队的目标	30
解决遗留的问题	32
成功地营造自我	33
第四节 新任中层领导的角色认知	35
中层领导的角色转换	35
中层领导的气质特征	37
中层领导的必备意识	38



中层领导的基本技能	39
中层领导与执行能力	42
中层领导成功的标准	44
第五节 新任中层领导的威信建立	46
领导权力与领导权威	46
权威必备的心理素质	47
有所为才能建立威信	49
通过惩罚来树立威信	50
建立“权威的脉络”	51
第二章 中层领导的领导力打造	53
第一节 循序渐进，构建全新的领导模式	53
我们被误导了吗——危机时刻的领导力	53
当你只有一把锤子……—5种领导方法	67
你所需要的具体领导技巧——如何建构领导模式	81
如果某些步骤你没掌握——阿基米德原理	102
第二节 了解自己，寻找适合自己的领导方法	111
发掘你的领导优势——了解自己	111
寻找适合你的领导方法——发现自己	127
第三节 适应环境，确定最优的领导方法组合	141
你戴有色眼镜了吗——感觉并不可靠	141
如何拥有“正常视力”——看清你的处境	151
第四节 优化组合，提高你的领导力	170
更上一层楼——加强薄弱环节	170
搭建现实与需求之间的桥梁——跨越领导力的鸿沟	177
第三章 中层领导的权力运用	189
第一节 中层领导的运权规则	189
权力运行规则	189
没有权力要想办法“借”	190
借权应注意的问题	193

自己分内的事不能让下属去做	193
运权的最高境界	195
第二节 中层领导的用权规则	197
中层领导运权的基础	197
权力的使用方式	198
不要滥用权力	199
第三节 中层领导的授权规则	203
授权原则	203
授权的 4 种方法	206
授权的十大要点	208
授权应讲究技巧	209
防止授权失控的办法	212
如何做到成功授权	214
第四节 中层领导的控权规则	216
对下属越权行为的控制	216
减少部属对控制的抵抗情绪	217
授权的控制	219
控权的艺术	220
第四章 中层领导的用人之道	223
第一节 中层领导的识才方法	223
有效招聘的原则	223
招聘人才应注意的问题	226
中层领导的识才六法	227
科学考察下属的方法	229
选择优秀人才的十大条件	231
中层领导的识才误区	232
第二节 中层领导的用人规则	235
用人的基本原则	235
用人时机的选择	237
量才适用	238



让员工在专长上大显身手	240
不宜提拔的 26 种人	242
第三节 中层领导的育人方略	246
培训规则	246
新员工的岗前培训	247
员工的创造力培训	249
有效培训的秘诀	251
创造成才环境	252
第五章 中层领导的激励手段	253
第一节 中层领导应善用激励手段	253
激励是一项重要的管理手段	253
激励是努力工作的动力源泉	254
中层领导激励下属的原则	256
中层领导激励下属的方法	260
中层领导奖励下属的策略	262
中层领导激励下属的操作要则	265
第二节 中层领导的情感激励	267
感情投资回报丰厚	267
从心理上尊重员工	268
和员工同甘共苦	269
善于运用赞美	270
让下属感到你在真正地关心他	271
第三节 中层领导的激励细节	274
需要是员工积极性的基础	274
该重奖的一定要重奖	276
让员工天天有奔头	278
给员工充分发挥实力的机会	280
良性竞争有利于调动干劲	280
适时提拔员工	282
善于激发失意的下属	283

失败的激励手段	284
第六章 中层领导决策方略	287
第一节 中层领导决策的基础	287
中层领导应具备的决策素质	287
决策的内涵	288
决策的原则	289
决策的准备	292
决策的误区	293
决策的类型	294
中层领导的决策操作技巧	298
突发事件的决策程序	299
决策失误后的弥补	300
第二节 中层领导决策的规则	303
当断不断，必遭其乱	303
作决策要有轻重缓急	304
决策最忌面面俱到，面面顾不上	306
凡事不要处理过头	307
第三节 中层领导决策的程序	309
决断前的问答	309
确定决策目标	310
多路思考，评选方案	310
决策的实施与反馈	311
第七章 中层领导的沟通艺术	313
第一节 中层领导沟通的基础	313
与人沟通，与己方便	313
沟通的作用	315
语言沟通的原则和技巧	316
沟通的禁忌	318
沟通中的态度	319



中层领导成功沟通的要素	322
第二节 中层领导沟通的技巧	324
沟通的时机选择	324
甘做上司与下属的连通器	326
打破沟通的障碍	328
建立内部沟通体制	331
沟通中的倾听	332
怎样才能更具亲和力	333
拒绝的语言艺术	336
中层领导的沟通方法	337
第三节 中层领导与上级沟通的艺术	339
思维要与领导同步	339
中层领导与上级沟通的方法	340
上级领导满意的汇报方法	342
向上级汇报工作的技巧	343
真诚地赞美上司	345
第四节 中层领导与同级沟通的艺术	347
水平沟通为什么这么难	347
与同级领导沟通的一般原则	348
与同级领导相处的语言艺术	352
与同级领导沟通的注意事项	353
第五节 中层领导与下级沟通的艺术	356
中层领导与下级沟通的内容	356
中层领导与下级沟通的原则	357
中层领导批评下属的艺术	359
中层领导批评下属的禁忌	360
中层领导赞扬下属的语言艺术	362
中层领导与下级有效谈话的方法	363
中层领导处理下属汇报的艺术	365

第八章 中层领导的解难艺术	367
第一节 中层领导的解难之道	367
如何向下属分配工作	367
如何处理害群之马	369
如何面对团队老化现象	371
如何对待新来的上级领导	372
如何解决危机	373
男性中层领导如何与女下属相处	374
女性中层领导如何与男下属相处	377
第二节 应对管理难题的技巧	380
如何对待不服从命令的下属	380
如何管理恃才傲物的下属	381
如何对待下属的不规范行为	383
如何避免“强迫命令”	383
如何管理与你对立的下属	384
如何管理“老上级”	386
如何对付斤斤计较的下属	387
如何对付投机取巧的下属	388
如何解决优秀下属的辞职	389
如何对待员工上班时间办私事	390
如何面对员工提出加薪	391
如何应对老资格员工	392
第三节 中层领导处理矛盾冲突的艺术	394
没有冲突的组织是没有活力的组织	394
如何面对上级领导间的矛盾	396
如何处理与上级领导的矛盾	398
如何解决同级领导之间的矛盾	400
如何解决部属之间的矛盾	402
如何化解团队之间的矛盾	403



第九章 中层领导的晋升之道	406
第一节 中层领导晋升的基础	406
熟悉晋升的规程	406
组织愿意提拔什么样的人	409
确定晋升目标	411
善于利用晋升机会	411
第二节 中层领导晋升的规则	413
遇事不能聪明过头	413
把握时机尽显所长	413
赢得上司的好感	414
想办法得到上司的提拔	415
让上司足够地重视你	418
保全上司面子方能把职位提升	418
寻求“贵人”的帮助	420
为了更高的职位奋斗	422
第三节 中层领导晋升的艺术	424
为升迁的机遇做好准备	424
如何提出晋升要求	426
帮上司找到你升职的理由	428
做好人事变动前的“热身”工作	429
如何在升职竞争中获胜	431



新任中层领导的开局与定位

新的中层领导上任，大都踌躇满志，雄心勃勃，但对如何做好开局工作，如何转换角色，如何进行准确的自我定位，却往往无从着手。

· 第一节 ·

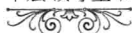
领导才能发展阶段

没有谁是天生的领导者，优秀的领导都是在实践中不断吸取经验和教训，逐渐提高自己的领导才能的。所以，对于新任中层领导来说，要敢作敢为，不必过于谨小慎微，只有如此，你才能不断提高自己的领导才能。

一切从新手开始

任何理论都来源于实践。也就是说，在解决问题的过程中，人们会有一些创造性的做法，能够创造性地解决实际问题，其中一部分有心人还对其反复地使用。既然这些做法能够一次又一次地解决同类问题，那么其中必然有一般的规律性的理论存在，只是人们没有意识到而已。作为领导艺术的理论也是如此。

世界上不同国家、不同领域的不同领导身上都有一些共同素质，这些共同素质中最典型的就是非凡的语言交际能力。语言交际能力的重要性并不是一开始就表现出来的。在成为领导之前，你可能是通过自己的摸索攻克了实际工作中的许多技术难关，解决了一个又一个难题，并且仔细地总结了相当多的经验。成为领导以后，当员工遇到解决不了的问题时，就会向你求助，这时你自然而然地便会想到自己当初解决类似问题的方法。但现在你不需要亲自动手去做，你需要做的是把解决问题的方法告诉员工，晓畅易懂地使员工领会你的意思，语言交际的重



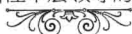
要性在这个时候也就体现出来了。在反复地传授经验的过程中，你会发现最好的方法就是讲故事。将自己处理问题的经验以讲故事的方法告诉员工，给员工强烈的现场感与亲切感，从而更有效地帮助员工处理所遇到的问题。在新问题的不断出现与解决的过程中，你的领导才能也就不断地成熟，经历也越来越丰富，这样也就不断地有新故事发生。如此循环往复，领导的能力也就自然会不断地提高。

没有人天生就是领导者，领导都是被后天形势逼迫而训练培养出来的。

在原来的工作岗位上，你往往忽略了他人的存在，把主要精力都放在了钻研工作上，关注的都是工作本身。同时也正是因为这种专注，让你取得了出色的成绩，从而为上司所赏识，被提拔为部门的领导。在走上领导岗位以后，随着需要沟通交流的场合的增多，语言上的不足与尴尬往往也就显露出来了。你可能是一名刚被任命为科室主任的科学家，虽然曾经攻克了一个又一个科学难关，可是此时，你必须对其他科学人员讲解大量的试验原理；你可能是刚被提拔为车间主任的熟练技术工人，虽然能够熟练地解决工作中遇到的各种困难和问题，但是作为车间主任，你必须将自己的经验通俗易懂地传授给其他工人……

这种情况都是初为领导者的新手可能遇到的。因为当你走上领导岗位的时候，就会发现自己虽然在以前做得是那么出色，可是作为一名领导，你需要做的更多的是与下属沟通，去帮助解决其他人在工作中遇到的困难。这时对你语言表达上的能力要求就更高了。由于在过去的工作中不需要太多的语言交际，这时你就有可能因为语言表达问题而使自己陷入窘态，即使是名人。

沈从文虽然只有小学文化，可是他硬是靠着自己的努力，写出了一篇篇展示湘西水土风情的、具有自己独特风格的作品，成为著名的京派作家。成名以后，他在胡适的邀请下到上海公立大学去任教。上第一堂课时，教室里爆满，连门口外、走廊里都有人。原来，听说大作家沈从文要来上课，大家奔走相告，都慕名而来，想领略一下沈从文的风采。面对这么多人，沈从文感到前所未有的紧张，他呆呆地站着，几乎沉默了十几分钟。好在大家都读过他的作品，都是他的崇拜者，所以没有人起哄，教室里很是安静。大家静静地等着他，用期待的、鼓励的眼光看着他。等他稳定下来，就开始滔滔不绝地讲课，可大家还没听出意思来，他就戛然而止了。这份讲义他准备了好几天，查阅了大量的资料。原本是两个小时课程，他十几分钟就讲完了。他在讲台上走来走去，觉得实在没有什么说的了，也不知道该说什么好，就拿起粉笔，在黑板上写了这样一行字：“我第一次上课，见你们人多，怕了。”



沈从文虽然不是什么作家协会的领导，但是他在教室里给众多学生讲课的情形，却与领导给员工讲话类似，都要把自己所要讲的内容说清楚，让人容易领会把握。像沈从文这样的例子不仅中国有，在外国也不少。

莱斯是世界上最大的保险公司之一——联邦保险公司的副总裁。他刚进入保险行业不到3年的时间就取得了很大的成功。当时，公司在加州举行了一次盛大的聚会，被邀请的都是保险事业的成功人士，莱斯也在被邀请之列，并且被邀请作30分钟的讲演。

莱斯兴奋至极，因为他知道自己提升的机会来了。离聚会还有一周时间，他就认真地把演讲稿写好，还专门请人仔细地修改润色过。然后每天早晨上班之前、晚上下班之后，他都对着镜子练习。他把每一句话、每一个手势甚至每一个表情都演练得非常熟练。他完全自信，这次演讲一定会很成功，他甚至好像听到了听众雷鸣般的掌声。

到了聚会那天，他又在房间里准备了一下，效果很好。聚会时，该到他讲演了。当他站起来，看到台下黑压压的一片时，内心突然一阵恐惧。他说：“大家好，我……”一句没说完，他就两耳嗡嗡直响，大脑一片空白，站在那里不知所措了。恐惧开始支配他，他想逃走，开始后退，后退……突然一个趔趄，他掉下了讲演台。现实中听众的哄然大笑代替了想象中的热烈掌声。可能没有什么比这更丢脸面了，所以他感到实在不能在这个公司再待下去了，便递交了辞职报告。他的上司说服他收回了辞职报告，并帮助他恢复了自信，从而也成就了现在的副总裁。

紧张与恐惧让莱斯在几千名成功人士面前表现得如此尴尬，几乎在以后的工作中丧失了信心与勇气。

虽然他们在一开始都表现得如此糟糕，但不能说明领导人的素质原本如此。现实对领导者有着很高的期待与要求：饱含朝气与激情，对一切充满好奇；足智多谋，敢于冒险，不畏惧权威；外界的压力越大，竞争力也就越强；富有同情心，关心慈善事业。而这一切最终都可以通过语言表现出来。

书籍通常是人类经验的总结。为自己列一个成为出色领导人的指导书目，根据这个书目进行阅读，从别人做领导的经验中吸取经验。同时，阅读不能仅仅局限于自己所身处的领域，对于相关领域也要熟悉，因此还要大量阅读相关领域的书籍。这样才能以更开阔的视野去处理今后工作中遇到的困难。此外，还可以通过私下谈话获得经验。在私下交谈时，多听其他领导的讲话，注意观察他们是如何和别人沟通交流的，领略他们的说话技巧。

作为新手的语言思维训练

1. 语言表达准确，塑造自己的风格

语言表达准确与否，是自己的意思能否被下属理解的关键，稍有偏差便可能导致截然不同的后果。说话的技巧可以学，风格则最好结合自身特点：如果说话语速快，那就让它抑扬顿挫、饱含激情；如果性子慢，那就放慢语速，让它充满力量、有条理。

2. 采取主动，寻找合适时机自我提高

当被提拔以后，你可以向你的上司请教：“蒙您提拔，我才坐在这个位子上。您觉得我以前有哪些地方做得不到位？我以后应从哪几方面努力，才能让工作开展得更好？”此外，还可以参加演讲培训，迅速有效地提升自己。

3. 通过组织小型会议，锻炼表达自己

在实践中学到的一些经验，要学会运用。你可以通过平时多组织小型的正式或非正式会议多练胆量、锻炼自己。

处于学习阶段的领导

此时的你可能正是经理助理、车间主任，很快就有可能被任命为经理、厂长；也可能是某个城市的环境保护者，正着手创建一个环境保护协会……虽然前景已经确定，但也不要沉溺于描绘前景的美好之中，因为要想成为一名出色的领导，你还必须踏踏实实地去做一些事情——你必须去学习如何做一个领导者。

作为一个领导者，从他下定决心成为领导者的那一刻起，就决定了他必须随时准备去面对失败的打击，去迎接成功的喜悦。这些对所有的领导来说都是不可避免的，对此必须有心理准备。

英国首相丘吉尔的演讲语言可以说是无与伦比的，但即使如此，他也经历过演讲的失败与尴尬。有一次，丘吉尔和以往一样，写完讲稿并熟练地背诵了下来。可是这次一到国会上，他在背诵讲稿的时候，不知什么原因，思路突然中断，大脑一片空白。他只好一遍又一遍地重复上一句，但是大脑仍然是一片空白。他十分尴尬，脸涨得通红，惭愧地坐了下来。后来，丘吉尔总结了这次演讲失败的教训，意识到自己在演讲的时候并没有真正地用心去理解体会所要演讲的内容，所以一旦演讲词忘了，就会使自己陷入被动羞辱的境地。

丘吉尔最终的确是成功了，但是他这次演讲也的确是失败了。不过这次失败