

懂得管理的艺术，老板才会欣赏你，员工才会追随你

中层领导力

马媛◎著

提升团队效能的
8种能力



**MIDDLE LEVEL
LEADERSHIP**

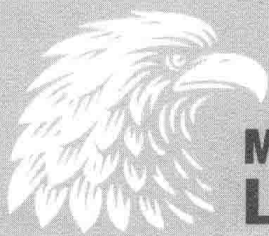
领导力就是影响力，
让领导和下属看到你的人格魅力

30多万一线管理者已经或者正在使用的理念和技巧，
帮助新手领导成长，带出高绩效团队。

麦肯锡、阿里巴巴、华为等企业领导梯队的管理模型

对接上级、维系同级、领导下属、管理自己，使工作更高效的策略和技巧

南方出版传媒
广东经济出版社



MIDDLE LEVEL
LEADERSHIP

中层领导力

马媛◎著

南方出版传媒
广东经济出版社
— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导力 / 马媛著. — 广州 : 广东经济出版社, 2017. 11
ISBN 978-7-5454-5799-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 233946 号

出版人: 姚丹林
特约编辑: 马剑涛
责任编辑: 李惠玉 张晶晶
责任技编: 谢莹
封面设计: 润和佳艺

《中层领导力》

ZHONGCENGLINGDAOLI

马媛 著

中文简体字版©2017年由广东经济出版社有限公司发行

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11-12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	大厂回族自治县彩虹印刷有限公司
开本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印张	15
字数	200 000 字
版次	2017 年 11 月第 1 版
印次	2017 年 11 月第 1 次
印数	1-20000
书号	ISBN 978-7-5454-5799-5
定价	39.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮编: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

随着社会的发展，企业对管理人员的管理能力要求越来越高，新时期的企业管理者必须能预测企业未来的发展方向，制定适合企业的发展战略，而这个人力资源中最重要的支撑点就是“中层领导”。

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：企业之所以能够持续发展，取得良好的业绩，其关键并不在于公司的高层，而在于公司的中层领导所带领的专业团队。可见，中层领导在公司中起着中流砥柱的作用。

在日常工作中，中层领导在企业管理中担任着非常重要的角色，是团队和项目小组的负责人，是联系大部分员工的主要领导，他们的管理和行为方式集中传达了公司的理念和宗旨。

在管理层级上，中层领导处在组织中的夹层位置。对上，中层领导是被管理者，要能领悟高层领导下达的指令；对下，中层领导既需要树立自己的权威，又要善于授权，管好下属；同级之间，中层领导要多创造合作机会，同时坚守自己的立场。在此，相对于对上的负责，对下的负责更为重要。打个比方，如果说高层领导是大脑，底层员工是四肢，那么中层领导就是腰。一个人要想活动自如，就需要“腰”来支撑。同理，一个企业要想发展得好，也需要中层领导充分发挥自己的作用。

当然，就像我们总会把员工分成三六九等，其实中层领导也是有级别之分的：四流的中层领导，自己全干，下属没事干；三流的中层领导，自己干下属才干，自己不干下属就不干；二流的中层领导，自己不干，全让下属干；一流的中层领导，自己不干，下属拼命干。

毫无疑问，只有一流的中层领导，才是优秀的。这样的中层领导富有感染力、领导力与号召力，他们有让人心服口服的专业能力，有优良的品德素质，有强烈的责任感，有高度的凝聚力。他们对员工有着深厚的感情，相信员工，尊重员工，关心员工，赏识员工，激励员工，服务员工，维护员工。作为中层领导，如果你做到了这些，员工想不优秀都不可能。而你所带领的团队，也必然会成为一支百战百胜、擅打硬仗的王牌。

如果你是一位新晋升的中层领导，也不要恐慌，因为本书为你提供了坚实的入门知识，它能把你领进自信的殿堂，让你在管理中得心应手。

本书兼具实用性和指导性。书中的每一个细节都来源于众多中层领导实际工作经验的总结和提炼，并精选了大量经典、实用的案例，理论联系实际，对中层领导在工作中遇到的各种难题都提供了具体的、操作性强的解决方法和技巧。

本书将帮助你成为一名优秀的中层领导者！

第一章 角色定位：以身作则树立好形象 / 001

用优秀的个人品质树立威信 / 002

中层领导的自我形象设定 / 006

自己先成为执行力的“尖兵” / 010

中层领导要有忍辱负重的能力 / 013

中层领导应帮助老板排忧解难 / 017

顾全大局，甘当配角 / 020

持续的激励传递你的激情 / 023

【小测试】你是个有领导力的人吗 / 027

第二章 向上沟通：谨慎对待上级领导 / 029

了解上级，让工作更顺利 / 030

摸清上级的秉性，唱他爱听的歌 / 034

跟你的上级协调好关系 / 038

端正立场，始终站在上级的角度思考 / 041

勤于汇报，让上级放心、安心 / 044

把握分寸，到位但不越位 / 047

多备方案，请让领导做选择题 / 050

【小测试】你能很好地传达自己的意图吗 / 053

第三章 同级交流：得到同僚支持 / 055

高标做事，低调做人 / 056

用共同的目标促成合作 / 059

赞美比竞争更有效 / 061

帮助同事就是帮助自己 / 064

让反对者变成支持者 / 067

灵活拒绝同级的请求 / 071

跟同级协调好关系 / 075

【小测试】你能客观公正地对待部下吗 / 079

第四章 向下领导：有效激励下属 / 081

了解你的下属 / 082

激发员工的主人翁意识 / 086

想做好管理，须沟通先行 / 090

尊重与信任是做好管理的基础 / 093

做“平台”而不做“拐杖” / 095

批评的分寸一定要拿捏得当 / 098

没有尊卑，只有尊重 / 102

懂得分享，不独占团队成果 / 106

学会倾听员工的牢骚 / 109

【小测试】你对下属的统治力如何 / 113

第五章 高效执行：一切为了完成任务 / 115

一百个借口也抵不过一个好结果 / 116

锁定责任，才能锁定结果 / 119

注重细节，才有完美结果 / 123

先弄清问题再做决定 / 126

不要在细枝末节上浪费时间 / 129

建立合理的用人机制 / 133

以目标为中心，才能开展工作 / 136

形成完善的决策流程 / 139

【小测试】你处理事情的随机应变能力如何 / 143

第六章 团队建设：带出一个金牌团队 / 145

适时地向下级授权 / 146

把下属的力量聚成合力 / 149

团队的成功才是真正的成功 / 153

优势互补的团队更具向心力 / 156

奉献意识是团队精神的根本 / 159

团队精神是组织成败的关键 / 162

让每一个人都认同团队 / 165

清除组织的负面情绪 / 168

有效的团队激励，才能真正鼓舞士气 / 172

【小测试】你熟悉、了解自己的下属吗 / 175

第七章 业绩修炼：用业绩证明你的能力 / 177

勇于负责，把事情做到位 / 178

小事做细，细事做透 / 181

为使命而非为薪水工作 / 185

目标越清晰，越能产生动力 / 189

在关键处确立目标才是硬道理 / 192

中层领导的首要任务是跟踪目标 / 195

【小测试】你的领导能力到底有多强 / 199

第八章 培训辅导：好团队是培训出来的 / 201

实行有效的团队培训 / 202

没有完美的个人，只有完美的团队 / 205

不断学习让公司更具竞争力 / 208

营造优秀的团队文化 / 213

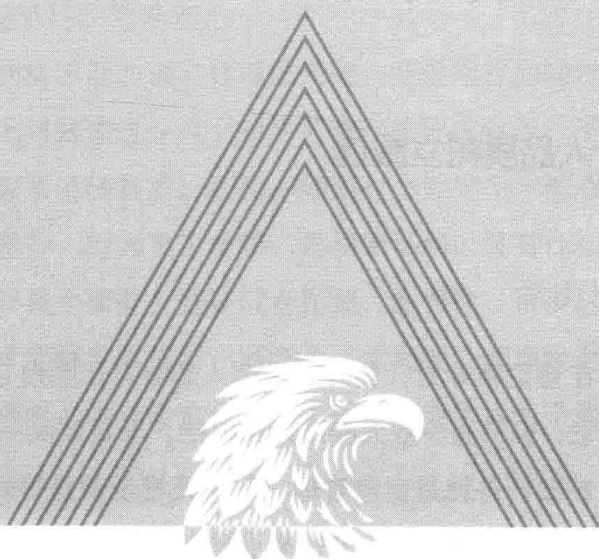
坚持创新让团队不断前进 / 218

培训形成1+1>2的合力 / 221

用好、管好、养好核心员工 / 225

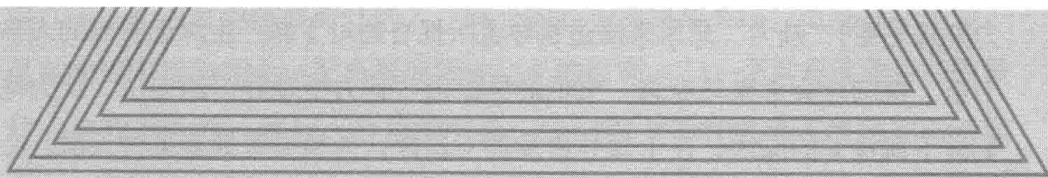
【小测试】你有很好的集中力吗 / 228

后记 一切成败皆系领导力 / 229



第一章

角色定位：以身作则树立好形象



用优秀的个人品质树立威信

每个人都在讨论领导力，但几乎没有人能够真正明白它。很多中层领导者都渴望拥有它，但只有少数人能够如愿以偿。李嘉诚说：“在我看来，一个好的管理者，首要任务就是自我管理。”自我管理就是管好自己，用自己优秀的品质树立起威信，因为你的言行举止将直接影响你的下属。“言传”再多也不如“身教”有效，给对方树立一个榜样就是最好的教导。所以，要想成为一名优秀的中层领导，首先要管好自己，为员工树立一个良好的榜样。

在我们周围，人们常用“人格魅力”来褒奖某位领导。那么，什么是魅力型领导呢？“魅力”是用来描述领导者所拥有的对下属产生深远影响的人格力量。德国社会学家马克思·韦伯最早提出“魅力型领导”的说法，认为他们被下属接受的原因，在于领导者及其下属都认为领导者拥有某种天赋。心理学家从心理学的角度提出，魅力型领导的明显特征就是对自己的能力、正确性以及自己的观念充满自信。他们善于表达自己的思想，能熟练运用各种表达技巧。

英国军事史学家约翰·基甘认为，像亚历山大大帝和尤利西斯·格兰特这样的大指挥官，都具备了一个管理者应该具备的5种基本品质：他们向军队显示出他们关心军队；他们明确告诉军队他们希望得到什么；他们使军队相信，如果进行战斗，就可以受到奖励，如果违反命令，将会受到惩罚；他们知道什么时候应该向敌人发起攻击；他们和军队一起分担风险。

的确如此，在团队中，你会很容易发现谁才是主要的领导者。譬如，在做决策时，提出最佳解决意见的那个人是谁？在集体讨论时，大家将目光聚集在谁身上？大家对谁的意见比较心悦诚服？这些问题会有助于帮助你识别特定团队中谁才是真正的领导者。

领导的力量往往不是由语言体现出来的，而是用行为动作来证明的，聪明的中层领导者尤其知道这一点。领导只有严格要求自己，下属才会产生一种危机感，从而紧紧追随其后。相反，如果一个领导工作懒散，那么他就没有理由要求员工做好，因为员工会想：你都做不到，又有什么权力说我？员工希望自己的领导是个事业上处处以身作则，靠得住、信得过的带头人。只有这样，员工们才会感到有前景、有奔头，从而死心塌地地追随你。以下几点值得每一个管理者学习和借鉴，其基本的观点对于每一个管理者来说都是简单而有用的。

1. 优秀的品德

作为中层领导，要注意提高自己的品德修养，做一个能够吸引别人的人。政治理论家托马斯·潘恩说过：“我喜欢在困境中面带微笑、在逆境中充满斗志、在思考中增强勇气的人，弱小的心智会逐渐萎缩，但是内心坚强、以良知规范行为的人一定会誓死坚守自己的原则。”一个具有优秀品德的领导，往往散发着一种让人敬重的气质，吸引着下属自觉或不自觉地向其靠拢。一个自律自重的领导，能够对下属的行为产生影响。

2. 言行一致的行为

中层领导在处理问题时要做到言行一致，不能搞特殊，绝不能“说一套，做一套”，更不能“当面一套，背后一套”。苏格拉底说：“成为圣贤的第一要素是要表里如一。”很多时候，在成为真正的“人”之前，我们已在试图“做人”。因此，要想赢得信任，领导者就必须言行一致，就如优秀的音乐作品一样，词曲配合完美，相得益彰。

3. 真正关心你的下属

如果上级以人为本，体恤下属，那下属也会做出积极回应。领导关心的范围越广，程度越深，他们的影响范围就越大，持续时间也越长。作为中层领导，你应该使你的下属都相信你是关心他们的，这就要求你必须采取具体的行动，而不能仅凭几句空话了事。你应该把公司的员工当作平等的人来对待，而不应该只是把他们当作创造利润的机器。

4. 具有服务意识

作为中层领导，要有服务团体的意识，可以为下属开拓思路，拓宽发展空间，激发追随者积极地实现个人的目标，同时也实现组织的目标。

5. 给下属公平感

作为中层领导，你必须使下属确信：如果努力工作，将会受到表彰；如果不努力工作，将会受到处罚。如果是在军营中，这就意味着荣誉；而在公司里，这就意味着各种头衔和酬劳，当然，这也意味着要给下属一种始终被公平对待的感觉。

实际上，那些优秀的管理者很少会出人意料地对他们的下属进行提拔或贬职。他们会不断地提醒自己什么是自己期望得到的，应该怎样做才能够得到这些。如果你认为你的下属做错了，却并不向他们指出，那么你的这种做法无疑是十分错误的。

6. 尊重每一位员工

尊重下属，理解下属，相信下属，以平等的态度对待下属，待人以宽，关心下属的生活和工作，虚心听取他们的意见，同时不把责任推卸给他人，不随便迁怒他人，这样的领导无疑会更加受到下属的爱戴。

7. 和下属一起分担风险

必须要让你的下属知道，你是在和他们一起承担风险。如果是在战场上，这就意味着，你应该亲临战场，而不是躲在大后方。而在公司中，这就意味着，你应该在下属面前起模范带头作用。作为中层领导，你可以在公司做任何工作，从仓库管理员到一般管理人员的随从或助手，都要驾轻就熟。你的这种行为将会赢得大家的尊敬，因为你这样的做法不是在把风险分给大家，而是在同大家共同分担风险。

综上所述，作为管理者，要加强个人修养，养成优秀的品格，做到以德服人、公平公正、光明正大、胸襟坦荡。总之，要想成为一个受人尊敬的中层领导，充分发挥中层领导的人格魅力，获得下属的好感与信任，就要真心地关心下属，正确处理与下属的关系。

中层领导的自我形象设定

有人把中层领导比喻为“夹心饼”，的确，说中层领导是“夹心饼”一点也不为过。这是因为，如果中层领导严厉、认真，很容易引起下属的不满，甚至被视为老板的“打手”；如果对下属过于宽容，团队的工作效率和质量往往又会大打折扣，很难向老板交代。中层确实是吃力不讨好的角色。

印度圣雄甘地说：“领导就是以身作则，来影响他人。”在任何一个组织中，领导者的言行都在潜移默化地影响着他手下的员工。要想带出一批出色的员工，就要唤醒人们的自觉性，而最有效的办法就是用榜样的力量来激励他们。

那么，中层领导应该如何设定自己的形象呢？中国台湾“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’。”其实，中层领导必须要做“坏人”。对组织来说，这是角色的要求；对自己来说，也可以锻炼自己的能力。因此，没有必要为此而犹豫不决。

德国哲学家尼采说：“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是一场灾难。

作为掌握一定权力的中层领导，你需要有不同的行为和态度，以便把自己的形象与普通员工区别开来，让员工能够对你另眼相看。身为中层领

导，要真正地负起责任，挑起担子，把部门的事情做好，不辜负上级对你的厚望。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。

在现代企业的构架中，中层领导不仅仅是一名管理者，也是一名被管理者；中层领导不仅要带好自己的小团队，还要融入整个公司的大团队中。中层领导在公司中所处的位置和地位决定了中层领导必须灵活应对自己的角色，既要做好管理者，也要做好被管理者。因此，作为中层领导，需要对自己的形象进行定位设计。

1. 在上级面前的形象定位

在上级面前，中层领导者变成了被管理者，这对于管理者而言是一种较为特殊的身份，使得中层领导者处于两难境地。那么，怎样摆脱这种两难处境呢？

首先，没有上级的支持，中层领导者难以顺利实施对下属的管理，其地位势必难以保持。其次，作为下级，中层领导者也应主动接近上级，主动去拉近双方的关系，促进各方面的交流，并尽可能在上级面前留下一个好印象，从而得到上级的赏识、欢迎，为巩固自己的地位及工作的顺利完成创造条件。

中层领导者在处理与上级之间的关系时必须考虑到自己既是下级又是管理者的双重身份，协调好下级与管理者这两个表面上似乎冲突的社会角色。作为一个中层领导者，应当是上级的得力助手，能够将上级的指示与实际情况相结合。应当具有独立思考的能力，不应对上唯唯诺诺，上级有了错误应以合适的方式帮助上级修正。总之，在上级的眼中，中层领导者也应是个管理者，而不单纯是一个下级。如果中层领导者不能充分展示自己的能力和才华，甚至于对上级阿谀奉承、溜须拍马，置原则与人格于不顾，则不仅会损及中层领导者的形象，也得不到上级的尊重，早晚会被上级摒弃。

此外，中层领导者在日常与上级相处的过程中，可以随便一些，但也应

在有节、适度及互相尊重的基础上，以免损坏彼此的形象。

2. 与同级的同事之间的形象定位

作为中层领导者，应考虑到双方都是管理者的身份，因此要尽力避免因不拘小节等原因而损害管理者的尊严。

处理同级关系的要求是：第一，积极配合而不越位擅权；第二，明辨是非而不斤斤计较；第三，见贤思齐而不嫉贤妒能；第四，相互沟通而不彼此猜疑；第五，支持帮助而不揽功推过。

3. 在下级面前的形象定位

人之所以变得优秀，是因为具有学习能力，而员工的学习动力有很大一部分来源于领导的榜样力量。从领导效能的观点来看，魅力和影响力的作用要远远超过权力。爱国者集团总裁冯军曾在一次集团学习讨论会上说：“在工作中，每一位成功的领导，无一例外地都具有他们特殊的人格特质，他们不仅能激发员工们的工作意愿，还具有高超的沟通能力，能动之以情、晓之以理，浑身散发着吸引人的魅力。如果运用奖赏或者强制力来管理，也许有效，但是如果你要提高自己的领导魅力，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力去影响和争取员工的心。”

中层领导者在要求下属做到某件事之前，自己首先要能够做到，哪怕是一件微不足道的事情、一个不易察觉的动作，都可能会带来意想不到的效果。

对于管理者来说，对待下级要同对待上级一样慎重，因为中层领导者如得不到下级的认可，就无法维护管理者的地位。下级虽不能像上级一样马上对中层领导者的地位产生重大影响，但是，一旦这种因素积累起来，将比上级的态度更具决定性。得到下级拥护的中层领导者更容易维护好自己的地位，下级的支持在一定程度上能够抵消上级的消极看法，从而影响上级的决定。因此，中层领导者对待下级固然不必像对待上级那样主动地增加联系，促进交流，但也应当具有相当的主动性，否则将使中层领导者失去下属的信