

全国百强高管培训师三十余年经验积淀

指导你如何当好一名中层领导

从管人、管事到管心，快速有效打造自己的高效团队

怎样当好一名 中层领导

李军燕 周瑞昌◎编著

从业务精英迈向管理骨干的成长指南
一本书说透中层领导的那些事儿



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Zhenyang Danghao Yiming
Chongceng Lingdao

全国百强高管培训师三十余年经验积淀

指导你如何当好一名中层领导

从管人、管事到管心，快速有效打造自己的高效团队

怎样当好一名 中层领导

李军燕 周瑞昌◎编著

从业务精英迈向管理骨干的成长指南
一本书说透中层领导的那些事儿

Zhenyang Danghao Yiming
Chongceng Lingdao



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样当好一名中层领导 / 李军燕, 周瑞昌编著. -- 北京: 企业管理出版社, 2018. 1

ISBN 978-7-5164-1631-0

I. ①怎… II. ①李…②周… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 295164 号

书 名: 怎样当好一名中层领导

作 者: 李军燕 周瑞昌

责任编辑: 郑 亮 田 天

书 号: ISBN 978-7-5164-1631-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 14.5 印张 205 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



中层领导处于企业组织架构中的中层位置，在决策层与执行层中间具有承上启下的桥梁和纽带作用，是企业中重要的中枢系统。中层领导既是决策者，又是执行者；既是管理者，又是被管理者；既是传达者，又是反馈者；既是教练员，又是运动员；既是指挥家，又是协奏员。因此，中层领导是企业持续发展的中坚力量。

中层领导要始终保持与上级领导沟通的畅通，确保上情下达、下情上传，要经常与上级领导沟通，在使上级领导了解下层情况的同时，能及时领会领导的意图。在传达上级领导的指示时，不扩大、不缩小，实事求是；在贯彻执行指示时，不能照本宣科，要善于同本部门的实际情况相结合，创造性地开展工作。中层领导要善于协调，通过与上级的协调，争取领导的支持；通过与下级的协调，确保政令畅通，团队成员齐心协力地完成上级安排的工作任务。

中层领导在企业中的地位和作用极为重要。既需要站在经营者的立场上思考问题，正确贯彻上级领导的决策，又要搞好与下属的关系，保证决策不折不扣地执行，同时还要协调好同级各部门中层领导之间的关系。中层领导的双重身份，决定着中层领导肩上背负着重大的责任，中层领导必须处理好上下两方面的关系。如果能处理好上级与下属之间的

关系，中层领导就是“夹心饼”，如果处理不好，中层领导就要受“夹板气”；处理得好，中层领导是桥梁；处理不好，中层领导则变成了一堵墙。

中层领导既然是连接企业与员工的桥梁，就需要平衡好企业和员工之间的关系。中层领导在平时工作中，要摆正自己的位置，避免角色错位。如果中层领导整天除了发号施令，就是盛气凌人地对待下属，很少考虑下属的利益和感受，这样的中层领导不会受下属欢迎，也干不好工作；如果中层领导整天与下属打成一片，甚至称兄道弟，下属根本不把你这个领导放在眼里，这样的中层领导也是干不好工作的。因此，一个优秀的中层领导既要得到公司上级领导的认可，又要获得下属的拥护才行，偏离任何一方的中层领导都是不称职的，也很难成为优秀的中层领导。

那么，作为一个中层领导怎样才能“上挤下压”式的夹层环境中游刃有余地开展工作，把自己打造成优秀的管理者呢？

本书针对中层领导的身份特点量身定做，在借鉴企业管理理论的同时，又结合了企业的实际情况，全面系统地介绍了中层领导应掌握的领导艺术，详细阐明了中层领导提高管理能力、解决实际疑难问题的办法，内容全面、科学实用，为企业的中层领导提供了丰富而实用的指导，是现代中层领导必备的日常工作管理用书。希望读者通过学习本书，能受到更多人的欢迎，取得更好的业绩，成为一个名副其实的优秀中层领导。

第一章 || 摆正位置，给自己准确定位 001

中层领导作为企业决策的执行层，在组织中的地位极为重要。既需要站在经营者的立场上思考问题，正确贯彻上级领导的决策以满足其期待，又要协调好与下属的关系，充分调动其积极性，及时完成工作任务。中层领导是企业中承上启下的中坚力量，起着桥梁和纽带的作用。中层领导只有摆正位置，准确定位，才能把工作做得恰到好处。

1. 做企业承上启下的桥梁和纽带 002
2. 优秀的中层领导是企业的“夹心饼” 004
3. 既是管理者，又是被管理者 006
4. 既是决策者，又是执行者 008
5. 既是传话者，又是反馈者 010
6. “红脸”“黑脸”都要扮 013
7. 做指挥家，不做独行侠 015
8. 摆正位置，避免角色错位 018

第二章 | 提升素质，首先要能胜任工作 021

强化企业内部管理，中层领导是关键。如果把企业比喻成一个人，领导班子是“头”，中层领导就是“腰”，大脑是指挥中枢，腰则是重要支撑。因此，中层领导是企业的中流砥柱，是在第一线上承担领导管理职责的人，他们的个人素质、综合能力、负责精神是完成任务、带好队伍的可靠保证。因此，中层干部要优秀必先做到胜任工作。

1. 领导能力：中层领导要学会面面俱到 022
2. 管理能力：识人、用人、管人一样不能少 024
3. 协调能力：让下属朝同一方向奔跑 027
4. 业务能力：喊破嗓子不如做出样子 030
5. 形象能力：塑造魅力四射的外在形象 032
6. 执行能力：不找借口，按时完成任务 035
7. 沟通能力：以理服人，不是以权压人 037
8. 监督能力：保证团队高效、高质量完成工作 040
9. 授权能力：敢放权、会授权、善收权 042

第三章 | 当好助手，与上级高度协同 047

中层领导是上级的参谋和助手，发挥着“桥梁”和“配角”的作用。中层领导不仅是一个领导者，更重要的是一个执行者。因此，中层领导要努力做到慎言慎行，摆正位置，厘清职责，做好助手，与上级高度协同；尊重上级，做事到位而不越位。对上级交办的工作应该积极主动、创造性地开展并完成。

1. 目无上级是大忌 048
2. 与领导同进退 051
3. 尊重上级，给上级留足面子 054
4. 懂得如何请示和汇报工作 057
5. 向上级提建议要注意方法 060
6. 做事不越位，不抢上风的风头 062
7. 如何赢得上级的信赖与支持 064
8. 如何化解与上级之间的矛盾 067

第四章 || 互帮互助，与同级之间和谐相处 071

中层领导同级之间由于分工不同，工作内容也就不同，工作就有轻重、主次之分，但就领导关系而言，其实质上是平等关系。因此，同级领导之间应该从工作大局出发，按照优势互补的原则，进行科学分工，明确彼此责权，不要越权，互帮互助。对于交叉重复的事务，同级之间要及时进行沟通，不得擅自跨部门行使自己的权力。

1. 优势互补，协作出效益 072
2. 同级领导之间要相互尊重 074
3. 以大局为重，积极配合工作 076
4. 协调好不同部门之间的关系 079
5. 巧妙应对同级领导之间的矛盾 082
6. 避免跨部门行使自己的权力 085

第五章 御下有法，激发下属潜能 089

俗话说：“没有带不好的兵，只有带不好兵的将军。”中层领导交代任务要明确，要多引导，少命令，避免下属走弯路；要多与下属沟通，批评下属时要讲究艺术，要当面开脱，背后教育。不做压力的管道，而是做压力的熔炉，起到团队缓冲器的作用。这样下属才能心存感激，心甘情愿地接受批评，并努力工作，用好的成绩来回报工作。

1. 给下属一个明确的指令 090
2. 多引导，少命令 093
3. 批评下属要恰到好处 095
4. 用微笑打开沟通之门 098
5. 用非正式沟通代替批评 100
6. 拓宽与下属沟通的渠道 103
7. 求大同，存小异 106
8. 达成共识，避免无谓的争执 108

第六章 区别对待，管好棘手难缠的下属 113

中层领导在工作中经常会遇到一些情况特殊、个性独特的下属。他们有的有靠山，孤傲不群；有的刺头难缠，愤世嫉俗；有的脾气暴躁，缺乏涵养；有的心胸狭隘，自私自利。其共同点就是特立独行，难以融入集体，易与领导、同事发生摩擦和冲突。面对这类下属，中层领导一定要一视同仁，一碗水端平，必要时杀鸡儆猴，不能心慈手软。

1. 拒绝下属的不合理要求 114

- 2. 制止下属的越权行为 115
- 3. 让不服管理者望而却步 118
- 4. 对有靠山的下属一视同仁 120
- 5. 轻松驾驭难缠的问题下属 122
- 6. 严肃对待自私自利的下属 125
- 7. 杀鸡给猴看，是个妙招 127
- 8. 优胜劣汰，心慈手不软 129

第七章 || 重视培训，带出一支精干团队 133

中层领导要带好一支团队，必须重视培训，把团队中的每一个人的潜能激发出来，把企业的理念、文化、愿景和目标全面灌输给团队中的每一个人，培养他们的团队意识，淬炼他们的意志，集众人之力为一炉，心往一处想，劲往一处使，带出一支无坚不摧的钢铁团队。

- 1. 给下属一个成长的空间 134
- 2. 推崇敬业忠诚的工作理念 137
- 3. 组建一个学习型的组织 139
- 4. 以目标来引领团队 142
- 5. 重视下属的职业技能培训 145
- 6. 让下属之间形成良性竞争 147
- 7. 培养下属的团队合作精神 150
- 8. 保证培训成果的转化 153

第八章 || 强化执行，提升中层领导的执行力 157

在竞争日益激烈的今天，一个企业要想比其他企业发展快，成为行业的领航者，一个必要的条件就是要在执行能力上优于别人。中层领导作为企业的脊柱、决策层的左膀右臂，其执行力在某种意义上决定着企业的成败。因此，中层领导不能只做上传下达的“传声筒”，还要提升执行力，要做到技术熟练，业务精湛，能攻坚，敢啃硬骨头。

1. 找到能执行命令的人 158
2. 职责明确，避免扯皮 161
3. 加强协作，形成互补 163
4. 中层领导要严格操作流程 166
5. 将执行视为自己的职责 168
6. 聪明执行而不是盲目执行 171
7. 补齐短板，让执行趋于完美 174

第九章 || 防微杜渐，避开中层领导的管理误区 177

由于中层领导处于企业上下之间的夹层中，这使得很多中层领导自感分身乏术，无法兼顾全面，就免不了会犯一些错误。因此，中层领导在平时工作中，一定要防微杜渐，谨小慎微；同时，要心胸宽广，事事以大局为重；要善于处理各种复杂的人事关系，权衡各种利弊得失，这样才能避开管理误区，以免受到来自各方面的冲击，成为无辜的受害者。

1. 不迷信过去的经验 178
2. 不与下属争功诿过 180

- 3. 允许下属犯错误 183
- 4. 对下属要有人情味 185
- 5. 心胸宽广，不公报私仇 188
- 6. 控制情绪，不乱发脾气 191
- 7. 化压力为动力，知难而进 193

第十章 || 优化自己，做最优秀的中层领导 197

中层领导在企业中处于承上启下的特殊位置，特殊的位置决定了中层领导的特殊作用。中层领导是否优秀，直接关系到企业的运转效率和工作成败。一名优秀的中层领导，应该是团队成员的一个标杆，工作热情要像一团火，执行落实则像一盘棋。这就要求中层领导平时要不断学习，优化自己，在学习过程中，提升自己的业务知识和管理能力，实现自我的超越。

- 1. 是教练员，更是一名好水手 198
- 2. 以身作则，言传不如身教 200
- 3. 情感留人，让下属都佩服 202
- 4. 就事论事，挑错不拆人台 205
- 5. 倾心引导，凝聚团队合力 207
- 6. 学会授权，选好得力助手 210
- 7. 不断学习，让管理更轻松 213
- 8. 超越中层，以“领导心态”工作 216



摆正位置，给自己准确定位

中层领导作为企业决策的执行层，在组织中的地位极为重要。既需要站在经营者的立场上思考问题，正确贯彻上级领导的决策以满足其期待，又要协调好与下属的关系，充分调动其积极性，及时完成工作任务。中层领导是企业中承上启下的中坚力量，起着桥梁和纽带的作用。中层领导只有摆正位置，准确定位，才能把工作做得恰到好处。

1. 做企业承上启下的桥梁和纽带

中层领导在一个企业中处于重要位置，起着承上启下的作用，既是上级的下属，又是下属的上级；上级的指示需要传达给下级，下级的需求也要向上级反映；不是高高在上的掌权者，也不是具体工作的实际操作者，而是保证整个组织能够有效运转的桥梁和纽带。

在任何企业中，中层领导的角色都需要执行上级管理层的指示。他们如同部队中的一线军官一样，从高级指挥官那里获得指示和指令，然后向自己的部队传达这些指令，并不折不扣地去完成它。

中层领导的桥梁和纽带作用，主要通过下面的关系来体现。

一是中层领导要处理好与上级的关系。

当好中层领导，在工作上坚持下级服从上级的组织原则的同时，必须保持自己独立的工作作风，与上级领导相处的时候，要取长补短、相互促进，既可以获得上级领导的尊重，促进上下级关系，又有益于树立良好的工作作风，促进单位工作健康发展。

中层领导担负着把组织决策和领导意图落到实处的责任，是执行者。很多中层领导都很有才能，也很有个性，面对组织的决策，往往有自己的想法，如果过分强调自己的想法，不听从指挥，不服从管理，自以为是，固执己见，时常耍小聪明，那么你所领导的团队就会缺乏凝聚力和战斗力。因此，中层领导要学会做大集体里的一分子，不仅要带好自己的团队，还要善于把自己的小团队融入大集体之中。中层领导要懂得恃才助上，而不要恃才傲上，对上级领导做出的决策，在具体实施中，可以有自己的想法和见解，但是在组织的决策面前，服从永远是第

一位的。

二是中层领导要处理好与下属员工的关系。

中层领导往往负责一个部门的工作或带领一个团队，中层领导要做好“出主意”和“管理人”两方面的事。在“出主意”方面，中层领导要勤于学习、善于学习，多听取他人的意见，提高专业技能，既要有一定的业务水平，又要有一定的战略思维，才能更好地领会上级的意图。在下属开展具体工作时，能“出主意”，给下属直接指导。在“管理人”方面，中层领导要在使用和培养下属上多下功夫，让下属会干事、能干事、干好事。在选人用人时，不能吹毛求疵、求全责备，要看主流、看本质，扬其长而抑其短，要给下属提供成长的平台和充分锻炼的机会，让下属的能力经过实践的磨砺不断增强。

三是在上下级之间，中层领导要做好协调沟通者。

中层领导要始终保持与上级领导沟通渠道的畅通，确保上情下达、下情上传，要经常与上级领导沟通，在使上级领导了解下层情况的同时，能及时领会组织和上级的意图。在传达上级的指示时，不扩大、不缩小，实事求是；在贯彻执行指示时，不能照本宣科，要善于同本部门的实际情况结合起来，创造性地开展工作。中层领导要善于协调，通过与上级的协调，争取上级支持；通过与下级的协调，确保政令畅通并与下属一同齐心协力地开展工作；通过横向协调，更好地调动同级人员的积极性。中层领导应该是下属意见的收集者和制度的完善者，建立制度要有一个“从下到上，再从上到下”的过程，通过征求意见和信息反馈，不断完善制度，并对落实制度情况进行督促检查。

四是中层领导要处理好局部与全局的关系。

中层领导必须树立全局观念，立足本职，胸有全局。有些工作在全局看来是可办的，在局部看来是不可办的也得办；在全局看来不可办，在局部看来可办的同样不能办，这就叫局部服从全局，要有全局观念。牺牲局部利益，服从全局利益，一些员工可能会有意见，可能一时想不通，这就需要中层领导做好思想工作，讲清楚局部与全局的关系，讲清

楚根本利益、长远利益与全局利益的一致性。

总之，在企业管理活动中，中层领导处于企业管理层的中间环节，企业的各项工作都要通过他们来承担和实施，他们既是贯彻决策的先行者，又是实施决策的组织者，具有承上启下的作用。中层干部上有领导，下有员工，在一个单位处于上与下、宏观与微观的结合点上。中层领导既要在上级的领导下开展工作，又要指导本部门员工开展工作；既要向上级负责，又要对下属负责；既是战斗员，又是指挥员。一项工作的推进，既靠领导班子的正确决策，也需要中层领导狠抓落实，这就要求中层领导具有一定的组织能力和管理能力。

► 2. 优秀的中层领导是企业的“夹心饼”

中层领导在我国企事业单位中习惯上称为“中层”。中层领导既管理着别人，同时也受别人的管理。在这种“汉堡包”式的结构里，中层领导就是那块最有活力，最能体现整体组织特色的“夹心饼”；同时，也是承受压力最大的一群人。所以，中层领导要认清自己的角色，时时处处要小心谨慎地处理好日常工作。由于中层领导在企业中处于夹心饼的位置，受到上下两方面的夹击，要想处理好这两方面的关系，就要下功夫做好下列几方面的工作。

一是努力成为上级的得力助手。

中层领导的任务之一，就是准确地传达上级的指示。更重要的是，要当好上级的参谋，对决策还没有付诸实施之时，争取能够进一步修改并完善它，弥补上级在思考过程中的一些欠缺，从而避免在决策实施的过程中可能会对组织造成的损失，真正成为上级的左膀右臂。

二是尽力当好部门的“领头羊”。

中层领导常常是企业部门的直接领导人，部门能否取得成绩，很大程度上在于中层领导是否发挥了其应有的作用。如果部门取得了成绩，很可能功劳不在中层领导这儿，因为还包括上级的英明决断和下属的勤奋努力；如果某个部门出了问题，别人就可能认为是中层领导的主要责任了，觉得是中层领导没有正确传达上级的指示，或认为其领导无方没有管好自己的下属。所以不管从哪一方面说，中层领导都要当好团队的“领头羊”，发挥出中层领导应有的作用。

三是充分发挥上下层级间的连接作用。

中层领导是上级的直接下属，有什么问题上级自然会征询中层领导的意见，对于员工的不良问题也会敦促中层领导解决；中层领导又是下属的直接领导人，下属对企业有什么不满，自然也会直接反映给你。中层领导在两者之间自然起到了一种连接作用，即上级的指示经由中层领导传达给下属，下属的意见通过中层领导反馈给上级。正是因为中层领导的这种连接作用，上下层级关系才能够顺畅。

四是有效发挥缓冲矛盾的作用。

中层领导在缓冲矛盾、避免矛盾双方直接碰撞方面有着重要意义。因为经由中层领导的介入，矛盾双方可以较为冷静地思考问题，做出理性的判断。一般来说，中层领导是上级和下属的直接接触人，有什么问题自然会找中层领导倾诉一番，而中层领导就可以在矛盾双方直接“碰撞”之前，对其进行说服工作，使他们的不良情绪得到宣泄甚至消除，从而维护整个组织的和睦与团结。

五是不断增强团队的凝聚力。

中层领导的作用之一就是团结组织一切力量，以谋求组织整体目标的实现。凝聚力就是群体的合力。群体从一定意义上说是一个力场，群体内部存在着无数相互交错的力量，在各种力的交互作用中，只有形成强大的凝聚力，群体才能协调发展。中层领导凝聚群体士气的作用，是中层领导在扮演自己角色的过程中通过对群体施加影响而产生的。协调