

中层领导是组织承上启下、承前启后、承点启面的中坚力量

中层领导

必备的

李宪印 编著

种能力

作为一名中层领导，既要会做人，又要会做事；既要会做领导，又要会做下属；既要会处理关系，又要会处理业务；只有全面提高自己的能力，才能做一名上下称道、上下满意的优秀中层领导。



李宪印 编著

中层领导

必备的 **7** 种能力

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导必备的7种能力/李宪印编著. —北京:
经济科学出版社, 2011. 1
ISBN 978 - 7 - 5141 - 0063 - 1

I. ①中… II. ①李… III. ①领导学
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 212756 号

责任编辑: 周胜婷
责任校对: 王苗苗
技术编辑: 董永亭

中层领导必备的7种能力

李宪印 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142
总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109
网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京市业和印务有限公司印刷

710 × 1000 16 开 19.5 印张 300000 字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0063 - 1 定价: 39.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序言 做最有领导力的中层

曾经有人做过这样一个比喻：企业是一棵树，高层领导者是高高在上的花朵或者果实，基层员工是深埋土地的根须，中层领导者则是维系花果和根须的茎秆。一个企业，要想获得良好的效益，没有优秀的员工是不行的，否则企业之树的养分就不够。当然，如果仅有优秀的员工，而没有优秀的中层领导者也是不行的，因为中层领导者的领导力不行，再优秀的员工能力也难以发挥。

一匹狼带领的羊群往往可以打败一只羊带领的狼群，更何况这些被羊带领的狼群也不会真心服从羊的领导。这说明什么呢？说明中层领导者在企业当中的地位和重要性。没有领导力的中层领导者，面对再优秀的员工，效益还是无法提升。换句话说，企业要想提高效益，开好花，结好果，不仅仅要招聘优秀的员工，而且还要培养良好的中层领导者，提高他们的领导能力。

那么对于中层领导者来说，需要掌握哪些方面的领导力呢？换句话说，中层领导者应该在哪些方面历练自己呢？这就是本书想要和读者探讨的问题了。

第一，作为一名中层领导者，必须要有能力。什么能力呢？做业务的能力。无论是在中国的企业，还是在国外的企业，中层领导者原本的身份就是普通员工，是因为工作出色才被提拔，成为中层领导者的。如果他们的能力无法让手下的员工信服，自然领导力也是有限的。所以中层领导者应该从工作、身份、团队合作等方面入手，切实提高自己的业务能力。

第二，中层领导者是基层员工的直接上司，手上掌握着基层员工的人事升调权力。一个中层领导者到底有没有能力、有多少能力，在人事升调上同样能够看出来。也正因为如此，中层领导者必须在选人、用人、留人、晋升、授权等方面历练自己，争取做到“选对人才，用好人才、做好事情”。

第三，既然对于中层领导者来说，管理员工是最重要的职责之一，那么在员工与员工之间、员工和上司之间产生矛盾、摩擦的时候，就应该出面协调，这也是体现他们能力的地方之一。当然，要想做好协调工作，必须要摆正心态、懂得

技巧、善于管理等。中层领导者只有把这些矛盾都消除了，整个企业才会和谐，才能“劲往一块儿使”。

第四，调动员工的积极性，激励员工更快、更好地完成工作，也是体现中层领导者领导能力的地方之一。那么如何才能调动员工的积极性呢？领导者就必须从目标、关怀、薪酬、施压、方式等几个方面努力了。从某种程度上来说，调动员工的积极性就是体现领导者的领导力。

第五，一个企业发展得好不好，关键要看整个企业的员工执行力高不高。而员工执行力的高和低，主要看中层领导者本身的执行力是高还是低。中层领导者是员工的榜样，只有先提高自己的执行力，才能提高员工的执行力。那么中层领导者该如何去做呢？统筹、经营、决策、危机等方面的努力是必不可少的。

总而言之，要想做一名优秀的企业中层领导者，努力是必不可少的，只有从以上几个方面入手，领导力才能切实体现出来。希望本书对各位有所帮助。

编者

目 录

第1章 业务能力——严于律己，做下属员工的表率 (1)

既然是领导，就得有领导的样子。特别是在业务方面，更应如此。要知道，员工们都在看着你，你的业务能力的大小将直接决定你领导能力的大小。如果你自己连业务都做不好，又谈何去领导别人呢？

一、工作历练：要做就做行业内的专家 (2)

把握工作中的每一个细节 (2)

要么不做，要做就要落到实处 (4)

做深谙管理智慧的管理者 (7)

做能做的事而非想做的事 (8)

二、身份历练：摆正位置才能更好做事 (10)

做事到位，及时补位 (10)

弄清权责，不要越位 (13)

低调做人，高调做事 (14)

把应做的事做得更好 (16)

三、合作历练：别把自己弄成光杆司令 (19)

用信任换取同事支持 (19)

给下属表现能力的机会 (21)

斤斤计较只能众叛亲离 (23)

和下属保持一定的距离 (24)

四、团队历练：依靠众人的力量创造业绩 (26)

协作是团队常胜的利器 (26)

培养团队成员的团队精神 (29)

让每一个成员都衷心信服你 (31)

让员工一起分享工作成果 (33)

第2章 用才能力——让自己的属下都是优秀杰出的人才 (35)

领导力很大一部分都在选才、用才能力上得到体现，中层领导力也不例外。作为企业的基层领导者，经常要面对为企业选择人才的工作，提高自己的选才、用才能力，不仅仅是自己的本职工作，也是决定企业兴衰成败的关键所在。

一、选人历练：找到适合自己团队的人才 (36)

走出自我，全面客观识才 (36)

走出识人的第一印象怪圈 (38)

确定门槛，合适就是最好 (41)

灵活机变，选人标准不唯一 (42)

二、用人历练：把合适的人用到合适的位置 (45)

好上司从了解部属开始 (45)

扬长避短，用人不求完美 (47)

让部属自由发挥自己的才能 (49)

根据下属个性组成互补团队 (51)

培养下属，把培训当做投资 (53)

三、留人历练：一定要留住团队中的核心人才 (56)

言行如一，让部属信任你 (56)

向员工描绘企业的远景 (59)

用企业文化留住人才 (61)

给部属提供事业发展空间	(64)
让下属享受家一样的温馨	(67)
四、晋升历练：让杰出的人才贡献出最大的价值	(69)
将位置准备给有能力的人	(69)
让出色的员工得到提拔	(71)
大胆启用具有潜力的新人	(72)
制定有效的晋升制度	(74)
五、授权历练：高效率工作的诀窍	(77)
事不必躬亲，权不必死抱	(77)
让有能力者拥有权力	(80)
授权讲责权，也要讲方法	(82)
根据员工长处充分授权	(84)
第3章 协调能力——让全体成员和谐地朝同一目标前进 (87)
<p> 一个企业，就是一个大团队。企业要想运转，除了企业领导者要有明确的目标设置之外，还需要中层领导者从中协调，调动员工的积极性。要看一个中层领导者到底有多少领导能力，还要看他到底有多少协调能力。说到底，一个好的中层领导者，首先必须是一个协调高手。只有方方面面协调好了，企业的内耗才少，才能让全体成员和谐地朝共同的目标前进。</p>	
一、心态历练：公平公正地对待每一个下属	(88)
对待员工要“一碗水端平”	(88)
善于倾听，解决部属的抱怨	(91)
谨慎对待办公室里的谣言	(93)
正确处理下属的矛盾冲突	(95)
控制情绪，顾及下属情感	(97)

二、管理历练：做到用“威”不如用“礼”	(100)
别把权力当做管理的武器	(100)
为员工创造家的氛围	(103)
不要忽略对员工的感情投资	(105)
视卒如婴，用爱去对待员工	(107)
用柔性管理来激发员工	(109)
三、冲突历练，把团队的和谐放在第一位	(112)
利用良性冲突，保企业发展	(112)
处理内部矛盾的五项原则	(114)
处理纠纷一定要冷静、及时	(116)
处理帮派，要以大局为重	(119)
谨慎对待员工的“小报告”	(121)
四、技巧历练，用正确的方法有效处理问题	(124)
先处理心情，再处理事情	(124)
冷静应对，危机变为商机	(126)
妥善处理效率低下的员工	(129)
不要抓住员工的过错不放	(132)
引导员工找到事情的原因	(135)
第4章 激励能力——将每一个下属的潜力激发到最大	(137)
.....	(137)
无论是企业还是团队，要想获得高效益，就需要员工齐心协力，发挥自己的能动性和工作潜力，把工作做到最好。那么如何让员工做到这一点呢？这就需要中层领导者提高自己的激励能力，做好激励工作，将每一个下属的能力激发到最大。	
一、目标历练：员工看到希望才会跟你跑	(138)
明确目标，并及时告诉员工	(138)

佳音要快传，奖励要到位·····	(142)
让员工知道企业发展的好处·····	(143)
批评的同时肯定其成绩·····	(144)
发现，并合理利用优点·····	(146)
二、关怀历练：在小事上给予关怀更能打动人心 ·····	(148)
善于经营员工的心灵·····	(148)
感情投资好过物质刺激·····	(150)
“家庭式”的情感抚慰·····	(152)
关怀并帮助落后的员工·····	(155)
利用好下属的内心不安·····	(157)
“人性化”的管理效果好·····	(159)
三、薪酬历练：正常的薪酬与灵活的其他奖励 ·····	(161)
做好薪酬支付的大文章·····	(161)
以表现为基准，支付高报酬·····	(163)
公开透明的奖金制度激励人心·····	(164)
让有能力者有相应的高薪酬·····	(166)
赏罚得体激发员工积极性·····	(167)
“小恩小惠”的激励作用·····	(169)
四、方式历练：用合适的方法奖励适合的人 ·····	(170)
根据性格不同来分配工作·····	(170)
交谈以员工嗜好为话题·····	(171)
依据差异制定奖励标准·····	(173)
激励时考虑员工个性需要·····	(174)
失败也可奖励表现出色者·····	(175)
做出让步，留住核心人才·····	(176)
五、施压历练：以适当的压力提升员工的积极性 ·····	(178)
打一巴掌再给个甜枣·····	(178)

故意挑“刺儿”，打压气焰	(179)
巧妙激发员工的动力	(181)
末位淘汰让企业更有活力	(183)
为员工设立挑战性的目标	(186)
引导员工进行良性竞争	(187)

六、操纵历练：有效的激励需要小手段 (188)

让员工保持“饥饿感”	(188)
亲自站出来解决棘手问题	(190)
寻找技巧，化解敌对情绪	(192)
调换员工岗位，激发兴趣	(193)
不妨让员工“戴罪立功”	(195)

第5章 执行能力——打造用业绩说话的高绩效团队
..... (197)

一个优秀的中层领导者，必定是一个具备高效执行力的领导。从某种程度上来说，中层领导者的执行力决定着他的领导力。领导者要想提高自己的领导力，就必须在统筹、决策、经营、竞争、危机处理等方面入手，切实提高自己的执行力，打造一支用业绩说话的高绩效团队。

一、统筹历练：合理的安排是做好工作的开始 (198)

统筹安排应从小事做起	(198)
辩证地区分大事和小事	(200)
缩小与员工之间的距离	(201)
更有效地分配工作	(204)

二、经营哲学：市场是决定企业生死的根本 (206)

掌握全面而准确的信息	(206)
把握占领市场的时机	(209)
策划出最优营销方案	(210)
经营人心就是经营财富	(212)

三、决策历练：方向对了结果才能正确	(214)
对市场需求保持敏感	(214)
没有调查就没有发言权	(216)
让洞察力为决策指路	(218)
识别决策关键问题所在	(220)
四、危机历练：合上外部变化的节拍才能不断发展	(222)
在危机来临前处理危机	(222)
危机面前，不能抛弃员工	(226)
放掉小鱼才能获得大鱼	(228)
正视危机才能处理危机	(230)
解决危机，要勇于身先士卒	(232)
第6章 沟通能力——做独当一面的—线领导者	(235)
<p>在现代企业里重视员工个人价值的理念，日益引起了企业领导者的注意。也有一些中层领导者却依然确信，凭借手中的权杖就可以在员工中起到呼风唤雨的作用，让员工怎么做，他们就会怎么做。但是，在崇尚“人性化管理”的今天，权杖的挥动，只会招致员工的不满甚至是对抗。好的中层领导者绝不会凭借手中的权力去操纵员工，而是乐于与员工沟通、善于激励员工的士气、积极引导员工进行开创性的工作。</p>	
一、言辞历练：多说些让人“三冬暖”的话	(236)
求同存异，有效沟通的关键在“互动”	(236)
面对顶撞不急不恼	(237)
让下属体会到你的人情味	(240)
从领导艺术的层面展开批评	(242)
二、应酬历练：把应酬话说到最好	(245)
把员工当成大人物看待	(245)

贴近员工，不摆架子..... (247)

鼓励员工说出心中的想法..... (249)

妥善处理好员工的抱怨..... (251)

三、技巧历练：明白怎么说话最好 (253)

换种方式表达意思..... (253)

激励员工的基本要诀在于赞美..... (254)

细心寻找可以赞美员工的机会..... (256)

否定员工的建议要讲究方法..... (257)

四、坦诚历练：做个襟怀坦荡的实在人 (259)

“空头支票”开不得 (259)

提高别人对你的信赖感..... (260)

坦率地承认自己的错误..... (262)

态度诚恳，主动表示友善..... (264)

第7章 形象能力——打造优秀中层领导者的形象 (267)

中层领导者，无论在企业内部面对顾客还是在外面对客户，代表的都是企业。他们自身形象的好坏，也直接关系到企业形象的好坏。一名优秀的中层领导者，必须具备打理自己形象的能力，无论是最简单的服饰搭配，还是气质、素质上的修炼，都是必须具备的。因为，中层领导者形象的背后，隐藏着企业的生死前途。

一、气质历练：良好气质是成功的前奏 (268)

上司形象，必不可少..... (268)

修炼你的领袖气质..... (270)

树立让人心悦诚服的威信..... (272)

微笑，最有效的气质提升术..... (273)

二、办事历练：领导办事就得有个领导的样	(275)
办事品质是形象的关键内容.....	(275)
关键时刻要挺身而出.....	(277)
律人之前请一定先自律.....	(279)
自己敬业带动员工敬业.....	(280)
三、穿着历练：端庄是领导穿着的第一要求	(283)
服饰是展示内在的语言.....	(283)
选对服饰风格很重要.....	(285)
服装色彩影响领导形象.....	(287)
四、素质历练：好形象来自高素质	(290)
幽默是一种素质体现.....	(290)
“自我感觉良好”影响素质	(293)
不要以为自己比别人高明.....	(295)
不迷信自己的个人魅力.....	(296)
主要参考文献	(298)

第 1 章

业务能力

——严于律己,做下属员工的表率

既然是领导,就得有领导的样子。特别是在业务方面,更应如此。要知道,员工们都在看着你,你业务能力的大小将直接决定你领导能力的大小。如果你自己连业务都做不好,又谈何去领导别人呢?

一、工作历练：要做就做行业内的专家

中层领导，基本上都是从基层提拔上来的。而提拔的原因正是他们出色的工作。可以说，出色的工作能力是他们作为领导的基础，是最主要的核心部分。这就意味着，中层领导，要想很好地领导下属开展工作，还必须在工作能力上下工夫。试想，如果能做到行业内的专家，他们的号令谁敢不从？

把握工作中的每一个细节

中层领导者的工作能力是如何体现的？他如何彰显自己是行业内的专家呢？在一般的情况下，很难体现出来，唯有把细节做到完美，才是上上之策。任何工作的完成和执行，都是由很多个细节组成的。而很多人之所以没有做到完美，关键的一点就是在细节上出了差错，造成了美中不足。相反，如果中层领导者能在细节上突破，做到完美，自然能获得员工的侧目和信服，工作能力自然也就得到了体现。

伊川杏子在东京一家贸易公司上班，是老总办公室总秘书，经常负责客商的票务工作。该贸易公司有位客户是德国某公司的商务经理。他经常往返于东京和大阪。伊川杏子时常要为他购买两地之间的往返火车票。几个往返之后，这位德国商务经理发现了一个有规律的现象：每次去大阪时，座位总在右窗口；返回东京时，座位总在左窗口。

他觉得很奇怪，就向伊川杏子询问原因。伊川杏子笑着告诉他：“火车开往大阪时，富士山在火车的右侧；返回东京时，富士山在火车的左边。我想，一般外国人都喜欢看富士山的美丽景色，所以我替您买了不同位置的车票。”

听了伊川杏子的回答，这位德国商务经理非常感动。他认为，在这样一件微不足道的小事上，这家公司的一个中层领导者都能够想得这么周到，那么，跟他们做生意还有什么不放心的呢？于是，把对这家日本公司的贸易额由400万马克提高到1200万马克。

细节对我们的整体起着至关重要的作用。也就是说,当我们要提升自己的领导力,除了确定正确的战略目标外,还必须重视细节。忽视细节,很可能功亏一篑,使得执行是无效的,领导也就变成了无效的领导。

美国一家机器制造厂的厂区经理发现最近公司的效益下降得很严重,却又没有发现什么问题。于是他决定下车间走走。在装配车间,他发现装配工人在生产过程中,对一些剩余的小零件总是不太珍惜,经常随手丢弃,他明白了效益低下的真正原因。

一天,厂区经理突然走到工厂装配区的厂房中间,将一筒硬币抛向空中,任其撒落在各个角落,然后一言不发地踱回了自己的办公室。工人们感到莫名其妙,一边捡拾散落在地上的硬币,一边议论厂区经理的古怪行为。

过了一会儿,厂区经理把装配工人召集起来开会,“当你们看到有人把钱撒得满地都是时感到疑惑,是因为虽然都是硬币,却认为太浪费了,所以一一捡起。但平时你们却习惯把螺帽、螺栓以及其他一些零件丢在地上,从不捡起来。你们是否想过,在通货膨胀越来越严重的今天,这些硬币其实是越来越不值钱了,而你们所忽视的零件却越来越值钱了。”厂区经理让人印象深刻的“表演”和入情入理的论说,使工人们幡然醒悟,再也不乱丢东西了,公司的效益马上就提高了。

惠普公司的创始人戴维·帕卡德说:“小事成就大事,细节成就完美。”关注小事,就是关注细节,关注任何不起眼的小事,其实也是一种细节处理能力,所以,中层管理者如果想要从细节入手,来提升执行力,就要关注小事。

细节没有止境,就是说,中层管理者做任何事情都应该精益求精。有了这种精益求精的精神,才能把上级交给的工作任务真正执行好。精益求精,其实就是一种处理细节的方法。

中层管理者应该有这样的意识:在工作中,最低的要求,就是能按标准做事,不走样。但仅此是远远不够的,优秀的中层管理者是不会满足于一般要求的,他会尽可能地把工作做得完美无缺。比如,校对工作。假如按照标准允许有万分之一以内的错误率,那么,优秀的校对工人绝对不会仅仅满足于这样的标准,他会竭尽全力地工作,想方设法地做到万无一“错”。

遗憾的是,很多人并没有做到这样万无一“错”,而是觉得错一点是小事,没有什么大不了的,甚至以“人非圣贤,孰能无过”来为自己解脱。其实这种想法是错误至极的。我们都清楚大事重要,但要知道,大事都是由小事累积而成。没有小事的累积,也就成不了大事;中层管理者如果忽视小事,就有可能败坏大事。“蝴蝶效应”理论告诉我们:一个极小的起因,经过一定的时间,在其