

中层领导工作全程指南

宗权 / 编著

中层领导

艺术

中层领导是各级组织中的中坚力量，兼有领导者和下属的双重身份，在这种“上挤下压”的环境中，如何艺术的工作，关键时刻如何使自己脱颖而出，是每个中层领导面对的现实课题



中国致公出版社

中层领导

NLJ 宗权 编著

中国致公出版社

艺术

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导艺术/宗权编著. —北京: 中国致公出版社,
2010. 9

ISBN 978 - 7 - 80179 - 969 - 2

I. ①中… II. ①宗… III. ①领导艺术 - 通俗读物
IV. ①C933. 2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 176883 号

中层领导艺术

编 著 者: 宗 权

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710 × 1000 1/16 开

印 张: 19.25

字 数: 300 千字

印 数: 7000 册

版 次: 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 969 - 2

定价: 33.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

在企业中，你的职位也许是部门经理、财务总监、人事主任、后勤部长或者销售业务主管；你所在的单位也许是国企、外企、私企、政府部门或者社会组织；你的晋升也许是在同一个部门一路奋斗而来，也许是从另一个部门调任而来，也许是来自于另外一个完全不同的机构。

但在本书里，上述的一切区别都不再重要，而重要的是，你就是我们所说的中层领导。

无论哪一个行业或系统中的组织都是状如金字塔般的层级组织。除非你身居金字塔的顶尖，否则，任何领导都是跻身于组织层级间的中层领导。

都说是做领导难，而做中层领导更难，因为中层领导兼有管理者和下属的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交派的各项任务的同时，也在做管理下属的工作；另一方面，作为管理者，在帮助下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的管理。中层领导除了具有管理职责、岗位职责以外，还起到在员工与企业决策者之间的上传下达的作用。所以，作为中层领导的你永远不能够姿意妄为，自行其是，因为你的头顶上还套着一个“紧箍咒”，随时要接受上级的管制和考验；你也永远不能老是守着田园，放任自流，因为你的身边还有许多“同僚”与你争强竞胜，你随时都有可能遭到他人的排挤；你也永远不能耀武扬威，盛气凌人，因为你的下面还有许多属员追随着你，并随时等待着你





的召唤和栽培。所以，你的神经永远是处于紧张状态的，你似乎永远都在思考：在“上挤下压”的环境中如何游刃有余地开展好领导工作，对你而言简直就是卸不掉的考验。

现在，随着社会经济环境的快速变化，中层领导们不但要满足外部客户与合作伙伴的各类需求，更要面对内部管理工作中的各种难题。他们必须在有限的时间内和有限的条件下，营造良好的团队氛围，培养下属的工作能力与热情，提高整个部门的工作效率，改善各个部门的运营状况。要顺利地做到这一切绝非一件轻松的事情，需要掌握许多技巧和方法。本书即是从中层领导的处境及其所管理的任务出发，较为全面系统地介绍了中层领导的工作特点、组织工作技巧、用权的手段、管人用人的艺术，以及与上级、同级和下属之间相处的艺术，对帮助中层领导解决管理工作中所遇到的各类实际问题很有助益。

编著者

C O N T

目录

E N T S

第一章 中层领导的开局艺术

1. 搞清上层领导对你的要求 2
2. 了解下层对你的期望 3
3. 了解公司的发展蓝图 4
4. 把明确目标,当做大事来抓..... 6
5. 选好突破口,然后再行动..... 7
6. 对待前任领导的原则 9
7. 中层领导开局的四件事..... 10
8. 想法开好第一次会议..... 13

第二章 中层领导的处事艺术

1. 认识到自己只是一个“打工者” 16
2. 只有不越位,你的位置才能够坐稳 18
3. 严守公司和老板的所有秘密..... 21





4. 不要显得过于聪明和能干 24
5. 与同事建立起互相信任的关系 27
6. 不要侵占了属于同事的“领土” 29
7. 一定要常向上司请示和汇报 32
8. 充分重视领导身边的“红人” 34
9. 要远离“小人”，但是别得罪“小人” 37
10. 出什么事，都别出作风问题 40

第三章 中层领导的管人艺术

1. 好制度胜过一切说教 44
2. 以身作则，永远都是真理 46
3. 铁的纪律是组织成长的保证 49
4. 万不可让“手下”抓住小辫子 51
5. 采取行动前，要不动声色 54
6. 在员工面前显得精明强干 56
7. 让能干的员工有所畏惧 59
8. 别放过为“手下”挺身而出的机会 62
9. 小心地对待有“高层背景”的下属 66

第四章 中层领导的激励艺术

1. 有技巧的激励，更有效果 70
2. 掌握激励下属的常用方法 73
3. 时常给下属戴戴“高帽子” 79
4. 充分地肯定绩效优秀的工作 81

5. 让下属承担富有挑战性的工作	83
6. 表扬下属也是一门学问	85
7. 中层领导的批评艺术	91
8. 一定要引导良性竞争	101
9. 激励方式要因人而异	103
10. 一定要给下属表演的舞台	107

第五章 中层领导的沟通艺术

1. 不要和下属“称兄道弟”	112
2. 确实把下属的意见当做一回事	114
3. 微笑是成功交流的第一步	115
4. 幽默是人际交往的润滑剂	117
5. 选择最佳的沟通切入点	119
6. 把握好沟通中的7个细节	121
7. 正确对待并妥善处理抱怨	124
8. 倾听比说更重要	127
9. 与不同类型上司沟通的技巧	130
10. 与女上司沟通的方法	139

第六章 中层领导的授权艺术

1. 不要把权力当做宝贝	146
2. 授权的原则	147
3. 别用权力捆住下属的手脚	151
4. 是领导就要做领导的事	154





- 5. 权力应该交到谁的手里 156
- 6. “授权”一定要看准时机 158
- 7. 防止和纠正各种越权行为 161
- 8. 将授权与有效控制相结合 165
- 9. 牢牢地把握不可下放的权力 168

第七章 中层领导的说话艺术

- 1. 摆正自己的位置后,再说话 172
- 2. 向上司汇报工作的语言技巧 174
- 3. 跟上司说“不”字,要讲究方法 177
- 4. 同女上司说话的分寸 179
- 5. 给上司提意见的语言技巧 182
- 6. 同级之间的说话分寸 185
- 7. 主持会议时的说话艺术 188
- 8. 当众赞美下属的语言技巧 192
- 9. 批评下属的语言技巧 194
- 10. 做好说服工作的4个方法 197
- 11. 好口才才是练出来的 204

第八章 中层领导的协调艺术

- 1. 在部门里建立良好的人际关系 208
- 2. 正确地面对员工背后的议论 213
- 3. 想办法化解团体间的矛盾 214
- 4. 与同级主管相处的10个原则 216

5. 与同级相处,需要掌握的技巧	220
6. 与女性同级相处的方法	223
7. 与同级相处,应该注意的 8 个问题	224
8. 化解同级之间的矛盾,应该注意的 8 个问题	230
9. 与上司打交道的 6 种技巧	234
10. 向上司进言的 9 种方法	240
11. 正确地理解上司的批评	246
12. 向上司汇报有学问	248

第九章 中层领导的谈判艺术

1. 谈判是无处不在的	252
2. 成为谈判高手必备的条件	253
3. 中层领导的 11 个谈判技巧	260
4. 谈判的 5 种风格	271
5. 谈判前要考虑的 10 个问题	273
6. 与高级管理者谈判的方法	274
7. 与员工谈判的方法	275
8. 与同行谈判的方法	276
9. 准确地掌握谈判所具有的特点	277
10. 懂得遵守谈判的基本原则	279

第十章 中层领导的晋升艺术

1. 想办法为自己创造“升迁”的机会	284
2. 不要损害上司的利益	286

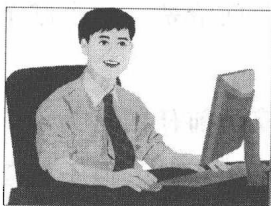




3. 想办法博取上司的好感	288
4. 不要一条道跑到黑	290
5. 一定要表现出你的创新精神	292
6. 最好进入公司的核心业务	294
7. 不要损害公司和上司的利益	295
 主要参考文献	 297

第一章

中层领导的开局艺术



- 1. 搞清上层领导对你的要求
- 2. 了解下层对你的期望
- 3. 了解公司的发展蓝图
- 4. 把明确目标,当做大事来抓
- 5. 选好突破口,然后再行动
- 6. 对待前任领导的原则
- 7. 中层领导开局的四件事
- 8. 想法开好第一次会议



1. 搞清上层领导对你的要求

当你升为中层领导后，第一个不可避免地涌上脑海的问题就是：高级管理层对我有什么期望？这是中层领导理所当然要关心的问题。因为，理解和达到高级管理层的期望是中层领导走向成功的必由之路。

在表演行业里有这样一句行话：“给观众想要的东西。”如果把“观众”换成“管理层”，那么这句话就可以用在企业管理中了。你渴望成功吗？那么，就要按照高级管理层的期望去做。但是关键在于，你要确切地知道这些期望究竟是些什么。

如果说错误的决定可以铺就通往地狱的道路，那么，错误的假设就可以导致彻底的失败。如果你被赋予了中层领导的职责，那么就千万不要假设你已经知道高级管理层期望什么，你一定要问清楚，这个细节绝对不能省掉。

许多新任中层领导常常会犯这样的错误，即模仿前任的行为。前任领导的所作所为也许是高层管理者所期望的，也可能不是。但不管怎么说，那个人已经不再是中层领导，而你是。高级管理层任命你当某个部门的中层领导，也许恰恰是他们期望有所改变。所以，你千万不要假设，而要去问清楚高级管理层有何期望。下面，就是通过几个问题来了解高级管理层对你的期望。

中层领导：“经理，我想十分确切地知道作为一名中层领导，我的职责何在？还有，就是您对我们部门的期望。我们可以用几分钟的时间，对这些问题交换一下意见吗？”

没有任何一位高层管理者会拒绝这一请求，大多数高层领导会为中

层领导提到这一问题而感到高兴。下面是一些具体要问的问题：

- (1) “您如何定义本部门的主要任务？”
- (2) “您认为我们应该优先考虑哪些问题？”
- (3) “您想从我这里得到什么信息？”
- (4) “您什么时候要这些信息？”
- (5) “我们工作中最主要的时间限制有哪些？”
- (6) “您对于本部门目前的表现是否满意？”
- (7) “有哪些方面需要提高？”
- (8) “我的权限及可以利用的资源是什么？”

上述问题的答案，可以使中层领导清楚地了解高级管理层的期望和关注所在。同时，也为中级主管和高级管理层之间建立良好的工作关系提供了基础。

2. 了解下层对你的期望

中层领导的工作可不仅仅只是下达命令。从中层领导开始给下属们下达指令的那一天起，你就对下属的福利、士气、焦虑的问题等负起了责任。下面列出的是下属有权向中层领导提出的7点期望：

(1) 对于做什么以及什么时候做要有清楚、明确的指示，并且伴以严密的组织计划以帮助下属完成任务。告诉下属如何做好工作，是中层领导的职责所在。要获得工作上的满足感，首先，必须了解职位的要求，一旦达到了这些要求，就会获得满足感。

(2) 规章制度是公平、合理的，并且适用于每一个人。下属如果感到公司和中层领导处事是公平的，就更容易保持旺盛的士气。



(3) 使每个下属的工作负担都是合理的，并且提供给他们做工作所需要的工具和机会，排除他们工作中的烦恼。压力不会有助于下属的工作，你为什么还要向下属施加压力呢？

(4) 对下属进行必要的培训——不是他们被雇佣时的一次性培训，而是要有一个持续跟进的培训计划，目的是不断地提高下属的工作技能。

(5) 中层领导应该懂得公司的规矩，但必要时也应该代表下属的利益与公司，包括公司董事局在内去进行有关交涉。

(6) 对下属的信任会促使他们把工作做得更好。如果想使一位下属站在你的一边，就当某个高层管理者的面表扬他吧！

(7) 愿意倾听下属的心声，接受他们的合理意见和建议，并且总是对下属反映的情况表现出浓厚的兴趣。

3. 了解公司的发展蓝图

新上任的中层领导往往还不能把自己和普通的员工分开，仍然以过去处在低层时的眼光来看待新情况。但是，现在已经今非昔比，你已经跨入了公司的管理层，应该以管理人员的大视野来看待各类问题了。虽然有时候你会觉得，你获得的支持更多的是来自于你的员工们，而不是来自于你的同级或上司。但是你千万要注意不要深陷在这个小圈子里，你应该去了解你的同级，要像他们一样去行事。

新任中层领导需要对公司的战略计划有一定的了解，明白公司的长期目标、短期目标，熟悉公司的宗旨、公司的组织文化和环境、公司的组织形式和人事制度改革方向、公司的传统风格、公司的信息控制系统和用人原则等。除此之外，还应该了解公司业务所处的行业市场的发展

前景，公司产品处于什么阶段。所有这些都是能够把全公司的上下人员团结起来，为之而共同奋斗的核心内容。

充分地了解公司的目标是什么，以及用何种方式来实现这个目标是相当重要的。这将有助于你在管理的过程中，协调好部门发展与公司总体发展的关系，更好地实现公司的利益和目标。了解公司的蓝图还能够让你弄清楚，公司内部是由哪些人在控制和主导公司的发展方向，真正掌握公司的命运的。比如说，你的公司目前生产的是一种朝阳产品，那么改革和创新一定是公司发展所必需的，因而在公司的权力机构当中，那些勇于开拓创新的人必然处于权力的核心；如果你的老板是一个上了年纪的，几十年中只知道生产一种产品的老人，那么在你的公司里面，那些循规蹈矩的人一定会比那些不太“安分守己”，总想闯出一条新路子的人要吃香得多。

公司所处的发展阶段在很大程度上决定了公司的预期目标。如果你所在的公司是一家新进入市场的公司，或者是刚刚经过了大的技术和制度改革，那么在这个阶段里，公司已处于全面发展之中。这个时候，产品的销售和资金回笼都不是问题，重要的是如何进一步对产品进行创新，使得自己的产品更能够适应市场的未来需求；如果你的公司已经进入稳步发展的成熟阶段，这个时候公司的采购部门和人事部门就掌有重权，这些部门是保持公司正常的大规模生产所必需的；如果你的公司生产的产品是一种夕阳产品，在行业市场上已经没有什么竞争优势可言，公司本身也进入了衰退期，在这个阶段，营销部门的工作就显得尤为重要，因为公司的大量产品只有通过合适的营销策略才能够销售出去，而这是维持公司生存的重要一环。

无论你所在公司的人事制度如何，企业文化背景如何，处在你现在的位子上，你总会感受到来自于上司和同级的压力。为了生存，你就必须了解“政治”，权力的平衡是一个动态的过程，你不得不时刻地留意公司的发展动态，以便及时地了解发生了什么事情和正在发生着什么事情。



4. 把明确目标，当做大事来抓

“新官”上任，首先，应该明确目标。对诸如准备把这个部门搞成什么样子，把员工带到什么方向去，从长远看这个部门应该向何处发展，从中期和近期看，要做好哪些事情等问题，过去均看作是设想、计划和蓝图，但在这里，则称之为目标。

(1) 目标就是纲领，就是旗帜。它能明确方向，统一思想，鼓舞士气，激励斗志，使广大的员工心往一处想，劲往一处使，同心同德地为着一个共同的目标而奋斗。

(2) 目标明确，才能够围绕主题而筹划其他工作。例如：建立和调整机构，制定和健全制度，调配和选择人才等；目标不明确，一切工作就失去了统领和归属。

(3) 目标的确立，能够把全体员工担负起的任务从模糊变为具体，从抽象变为形象，从而把每个岗位的工作同整个目标联系起来，权力更加分明，既便于领导者约束自己，也便于指导别人；同时，又为上级考核提供了依据。

其次，建立一个良好的指挥系统。

没有一个团结而坚强的领导班子和健全的组织机构，目标再好，也无法实现。领导班子犹如火车头，它是健全有力还是残缺不全或是软弱涣散，将关系到一个单位工作的好坏和事业的成败。因此，中层领导上任后一定要抓好领导班子的建设。在充分调查摸底的基础上，对不符合要求的领导成员要进行调整，按照事业的需要和各类干部的条件以及群体结构的原理，将领导班子调配好。