

ZHONG
CENG LING
DAO DU BEN

王颖丽 编著

中层领导读本

为中层领导解决各类实务疑难提供最有效的方法

正确的战略确定后,中层领导是决定性的因素,如果没有中层领导正确地实施战术,这个战略要么变形,要么流产,目前管理上存在的问题其源就在中层领导身上,中层领导要加强学习。

——海尔 张瑞敏

中国民航出版社

中层领导读本

王颖丽 编著

中国民航出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导读本/王颖丽编著. —北京:中国民航出版社, 2004.9
ISBN 7-80110-603-2

I. 中…
II. 王…
III. 企业领导学
IV. F272.91

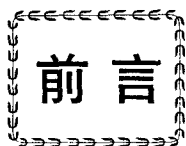
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 085763 号

中层领导读本

王颖丽 编著

出版 中国民航出版社
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼(100028)
发行 中国民航出版社 新华书店经销
电话 (010) 64290477
印刷 北京市飞达印刷有限责任公司
照排 中国民航出版社照排室
开本 787 × 1092 1/16
印张 21.5
字数 274 千字
版本 2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7-80110-603-2/Z·141
定价 35.00 元



新时期的中层领导

王石

人才是企事业单位众多资源中最重要、最宝贵的资源。得人才，企业才会有发展动力，事业才会兴旺发达。中层领导是企业事业单位才的中坚力量，他们素质的好与差，能力能否得到充分发挥，直接影响到企事业单位的发展。如果把一个企业比做一个人，高层领导就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层领导就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。可以说，中层就是高层的“替身”，也就是支持大脑的“脊梁”。中层领导在一个组织中能否发挥作用，直接关系到该组织的兴衰成败。

一、中层领导在企事业单位中的地位和作用

就企业组织结构来讲，一般企事业单位组织都可以分成三个层次，即：上层（或决策层）、中间层（或执行层）和操作层。组织的层次划分通常呈现为金字塔式，即决策层的管理者少，执行层的管理者多一些，操作层的管理者更多。通常我们称决策层的管理者为高层领导，执行层的管理者为中层领导，操作层的管理者

为基层领导或普通职员。

不同层次不同岗位的管理者，在组织运行中扮演着不同的角色。高层领导最重要的角色是决策角色，确定企事业单位的发展的大政方针、方向和规划，掌握政策，制订规章制度以及进行重要的人事组织及其变动等，也就是说，凡属关系到企事业单位全局、长远发展的重大问题，凡是与外部协作和市场竞争有关的重大问题，均由高层领导处理决策。而作为中间层次的中层领导则是企业的中坚力量，承担着企业决策、战略的执行及普通员工与决策层的管理沟通的职责。他们的工作具有既承上启下，又独当一面的特点。中层领导在企事业单位中的作用，具体说来体现在以下几个方面：

1. 中层领导是企事业单位战略的执行者

中层领导所处的中间位置，决定了他们作为组织中战略执行者的地位。一个组织的成功取决于正确的决策与有效的执行，二者缺一不可。中层领导作为战略规划的执行者，正逐渐开始被企事业单位重视和关注。如何有效发挥中层领导的这一作用，提高中层领导的执行能力，已经成为关系到企业或事业单位成败的关键性问题。

2. 中层领导是企事业单位战术决策的制定者

由于经营规模的扩大，生产技术的迅速发展，生产过程的高度复杂化以及市场竞争不断加剧，迫使企业需要迅速、及时地实施战略决策。对企业中的中层领导来说，不仅要严格地执行和组织实施企业高层的决策方案，还要发挥其作为一位领导人的影响力，通过有效的战术决策，提高方案的实施效率和效果，立足于企业和自己负责部门的全局，实施领导行为以有效地实现企业的目标。对于像教育、医疗、出版等行业的众多事业单位，在当今

的市场经济条件下，也同样面临着众多挑战和激烈的竞争，中层领导也必须具备很强的应变能力和有效的战术决策能力，才能有效地贯彻上级的战略意图，实施领导行为，实现本单位的战略目标。

3. 中层领导是高层领导和普通职员之间进行沟通的桥梁

中层领导在企事业单位中一方面起到将高层决策向基层员工进行推行的作用，另一方面，也负有将基层员工在实施过程中发现的问题向高层领导进行反馈的职责。“承上启下”是中层领导显著的特征。

二、新时期中层领导必须具备的素质

中层领导在企事业单位起着中流砥柱的作用，他们不同于一般员工，他们的素质高低，在很大程度上影响一般员工的职业行为，甚至关系企事业单位发展的成败，因此中层领导的素质，要比普通员工的要求更高。

虽然对于企业和事业单位，对于不同规模、不同发展阶段的企业，中层领导所需要的素质不尽相同，但有一些素质是每一位中层领导所必需的：如主动性、执行力、关注细节、影响力、带领团队的能力以及专业知识与技能。

1. 主动性

主动性是指管理者在工作中不惜投入较多的精力，善于发现和创造新的机会，提前预计到事情发生的可能性，并有计划地采取行动提高工作绩效、避免问题的发生或创造新的机遇。

不能积极主动地前进，不敢为人先，集体的成绩就会受到限

制。如果中层领导不能对所在组织的总体绩效产生积极的推动作用，就是在为自己的事业自掘坟墓。衡量中层领导工作成效的标准之一就是要看其个人主动发起的行动数量。在这一点上，中层领导与冲浪运动员颇为相似。冲浪者只有赶在浪潮前面，才能够精彩地冲向岸边。而如果每次都慢半拍，就只能在海里起起落落，等待下一波浪涛的到来。走在时代前列需要真正的努力与积极性。

2. 执行力

执行力是最容易出问题的地方，也是中层领导必须具有的能力。决策层在考核中层领导的时候，都是以自己的决策能否被很好地贯彻到基层为重要标准的。

从《执行力》一书卖得火爆异常的情况来看，很多的企业都面临着执行不到位的问题。好的产品要好的策划，好的策划要好的执行，好的执行要好的团队，好的团队要好的中层领导。执行力的强弱，是衡量一个团队战斗力强弱的重要依据，也是中层领导胜出的一个要素。个人执行力是团队执行力的基础，而基础的关键是中层领导的执行力。中层领导作为地方区域的决策者、领导者，承上启下，非常重要。

3. 关注细节

任何事情从量变到质变都不是一个短暂的过程，如果中层领导没有持之以恒的“举轻若重”，做好每一个细节的务实精神，就达不到“举重若轻”的境界。

有一家著名出版社的中层主管，希望该出版社在出版界的某一特定领域占据支配地位，经过上级领导的同意，他决定以相当可观的价格购买一家比较小的出版社。该主管急于推行这一购买活动以确保出版社在市场中的重要地位，因此给手下施加压力，

让他们在没有做好细致的准备之前就仓促上阵，他说道：“我们以后能清除那些细节。”

然而，他手下的快速行动忽略了一个不能被忽略的细节。数以千计的顾客订购了这家出版社的产品，出版社订单在握，这很好；账单及时开出，这也很好。但是只有 20% 的客户支付了货款，不知是什么原因，有人忘记了检查货款回收率。这件事情不是被有意隐瞒的，而是被淹没在其他大量琐碎的财务细节中，这样，非但不能使整个战略产生预期效果，而且其造成的损失妨碍了出版社几年内的其他投资。

如果管理者认为宏图大略才是当务之急，那么此想法将会诱使他相信所有的细节都不值得关注。但与此同时，也将有一大堆“小事”带来一连串麻烦，导致他的重大机会被破坏，直至化成泡影。

4. 影响力

如果说传统意义的领导主要依靠权力，那么现代观点的领导则更多是靠其内在的影响力。一个成功的领导者不是指身居何等高位，而是指能够凭借自身的威望、才智，把其他成员吸引到自己的周围，取得别人的信任，引导和影响别人来完成组织目标的人。并且使组织群体取得了良好绩效。领导者的影响力日渐成为衡量成功领导的重要标识。

一个拥有充分的影响力中层领导，可以在领导岗位上指挥自如、得心应手，带领队伍取得良好的成绩；相反，一个影响力很弱的领导者，过多地依靠命令和权力的领导者，是不可能分队中树立真正的威信和取得满意的领导效能的。

5. 带领团队的能力

管理从来不是一个人的事情，富有发展潜质的中层领导表现

出团队取向的工作风格，他们乐于协同作战，在实际管理工作中，他们是“领头雁”，是足球场上的“灵魂人物”；他们善于营造一种团队协作、平等沟通的文化氛围；他们坚信 $1+1>2$ ，善于运用头脑风暴放大集体的智慧；他们以开放的心态欢迎批评、面对冲突，从来不放弃寻找最好的问题解决办法；他们彼此欣赏，鼓舞士气，关注团队成员的共同发展。

以上所提到的有关中层领导的素质是适用于任何企事业单位和任何性质和规模的企业的，而最基础的，也是每个中层领导必须拥有的素质——专业知识与技能，则每个企业有不同的标准和要求。

掌握所需的专业知识与技能是从事管理类工作的基本要求。它是发挥管理者的素质作用的基础，包括在对未来的发现进行预测的基础上，制定有挑战性的目标；有效地培养人才；在下属和团队中树立影响与权威等。每个中层领导可以根据不同的行业性质、自身需求进行有针对性的专业知识与技能的学习与积累，包括财务知识、行业知识、专业知识、产品知识、商务经营管理知识和一些行业的相关法律、规定和规则方面的知识。

三、中层领导必须处理好的五种关系

中层领导虽然权力不大，却是对上负责对下发挥带动作用的关键岗位。中层领导必须要处理好以下五种关系：

1. 管理者和被管理者的关系

中层领导既是管理者，又是被管理者。一方面受上层管理者的领导，当好他们的参谋，做他们决策的执行人。一方面又是本部门的领导，即便手下人手不多，也要运筹帷幄。

一是要当好上司的执行官。对待上司安排的工作不能有丝毫的松懈，即使在条件有所欠缺的情况下，也要创造条件，力争把

事情做到最好。二是要做部门的先行官。做先行官并不是凡事必亲自去做，而是要讲究领导艺术，充分调动所属员工的积极性、主动性，把自己手下的人带好。

2. 分内工作与额外工作的关系

认真遵守职责，完成分内工作是最起码的要求。中层领导更重要的是要有大局观念和一盘棋意识，只要是集体的事，就是自己的事，没有分内分外之分，都应当义无反顾地带领自己的部属去努力好。上司把分外的工作交由你去办，说明上司十分信任你，肯定你的工作能力，也许是上司有意向你压担子，重用你的前兆。所以，即使是额外工作，只要不超过你的承受能力，就接受下来，把它干好。

3. 批评与鼓励的关系

中层领导既然是部门领导就要担负起部门领导的管理和带队责任。在工作中，中层领导要善于做到有效地同下属沟通，正确处理好批评与鼓励的关系，把握好二者的度。批评不能在下属出了大的纰漏的情况下才去大发其火，为时已晚，而是要在平时就要对每个下属的工作情况了如指掌，善于发现下属的不足，做到及早预防。

4. 付出与回报的关系

付出与回报是辩证的统一，有付出才有回报。中层领导是企业内部一个部门的责任人，其责任是第一位的，回报是第二位的。有了责任、有了重担、有了困难，作为中层领导要挺身而出，有了失误不能推诿他人，集体荣誉最重要。否则，就很难把自己部门的人员拢在一块，形成合力。

5. 成效与成长的关系

作为中层领导，只满足于带领大家把工作完成是远远不够的，还要担当选择人才、培养人才的重任。俗话说：强将手下无弱兵。不要怕自己的手下比自己强，也不要担心手下往高处跳，只有爱惜你手下的人才，重用并培养你的下属，才会有更多的人才向你这里靠拢。虽然中层领导没有人事权，不能直接提拔别人，但你有介绍权、参谋权、推荐权等等，如果你充分行使了这些权利，才能让你的下属感觉跟你工作有干头、事业有奔头、在部门中才能形成你追我赶、争相进步的风气。部门出了成绩，职位晋升、薪金的提高自然就是瓜熟蒂落水到渠成的事。

如今，社会经济环境以及企事业单位的内部变化都正在发生着巨大的变化，只有不断更新自己的知识和观念，才能成为优秀的领导者。中层领导既具有领导者的一般特性，又有着自身的特殊要求。迄今为止，关于如何做好一名中层领导的书籍少之又少，这大概与一直以来组织内的中层管理不被重视有关。然而，作为企业或事业单位中的“脊梁”，中层领导的重要性是不言而喻的。本书从领导艺术和中层管理的特点及特殊要求出发，融合了最新的管理学知识，全面地阐述了中层领导的素质要求、职能特点及领导方法、技巧等，是中层管理者全面提高自己不可多得的一本读物。

第一篇 中层领导的素质修养

第一章 中层领导威信的建立

- 一、树立威信应具备的心理素质 /3
- 二、表率作用更重要 /5
- 三、杀鸡儆猴给谁看 /6
- 四、风度也是一种威信 /8
- 五、眼神的作用 /11
- 六、和下属之间合适的距离能产生“威信” /13
- 七、善于运用权力 /15
- 八、一鸣惊人 /16

第二章 中层领导口才的锻炼

- 一、好话人人听，啰嗦人人厌 /20
- 二、循循善诱，以理服人 /22
- 三、生动的语言来自丰富的话料 /24
- 四、竞选演讲中的技巧 /26
- 五、讲究说话方式 /28
- 六、顺势而击巧辩答 /31
- 七、演讲时的语音特点 /32
- 八、辩论的技巧 /35

第三章 中层领导品质的培养

- 一、做事先从做人开始 /38
- 二、海纳百川，有容乃大 /40
- 三、领导者的气质 /42
- 四、正视别人的批评 /43
- 五、走出“一山二虎”和“鸡头”情结 /45
- 六、诚信给中层领导形象增色 /47

第四章 中层领导魅力的培植

- 一、怎样做有魅力的中层领导 /50
- 二、衣着要得体 /52
- 三、心灵是花，体魄是叶 /54
- 四、沙中的金——叫出对方的名字 /56
- 五、冷峻中来点微笑 /57
- 六、正视缺点，勇于认错 /59
- 七、道歉要慎重 /61

第二篇 中层领导的职能

第五章 新上任中层领导如何开展工作

- 一、“新官上任三把火” /67
- 二、上任伊始，要多观察少说话 /69
- 三、有效了解情况的形式 /71
- 四、上任之初要注意的问题 /73
- 五、新任中层领导者的威信 /76
- 六、成功的第一次亮相 /78
- 七、如何培训你的第一个秘书 /79
- 八、新官上任十大忌 /80

第六章 中层领导如何有效地实现上传下达

- 一、怎样向下属布置工作 /85
- 二、如何向下属授权 /87
- 三、上下沟通的妙招 /89
- 四、向下属提供重要信息 /91
- 五、善于传递“言外之意” /92

- 六、让下属理解你的命令/93
- 七、如何避免“强迫命令”/95
- 八、如何掌握遥控艺术/96

第七章 如何掌握“拍板”的艺术

- 一、做好决策前的预测/98
- 二、领导者常用的预测方法/100
- 三、在决策中如何审时度势/102
- 四、如何进行创造性决策/104
- 五、如何看待和运用经验决策/108
- 六、“拍板”时应注意哪些问题 /110
- 七、“拍板”不是完事 /113
- 八、凡事不要处理过头 /116
- 九、如何使下级和群众赞成改革 /116

第八章 中层领导如何选用人才

- 一、中层领导选用人的标准 /121
- 二、中层领导如何科学地考察下属 /124
- 三、识才要不拘一格 /125
- 四、识才要不避亲仇 /127
- 五、从大处识才 /128
- 六、从实践中观察鉴别人才 /129
- 七、善于从复杂情况中辨别真伪 /131
- 八、由小处见大处 /132
- 九、观察其朋友以识人 /133
- 十、患难中奋进者有前途 /134

第三篇 中层领导的人际交往

第九章 中层领导如何与上级相处

- 一、上级关系的重要性 /139
- 二、处理上级关系的原则 /142
- 三、正确认识自己的角色地位 /144
- 四、期望值要适当，要合理节欲 /147
- 五、与不同上级相处的艺术 /149

第十章 中层领导如何与下级相处

- 一、领导系统中的下级 /158
- 二、处理下级关系的原则 /165
- 三、处理下级关系的艺术 /169
- 四、中层如何和女下属相处 /177

第十一章 中层领导如何与同级相处

- 一、现实生活中的同级关系 /179
- 二、处理同级关系的原则 /182
- 三、处理同级关系的艺术 /185

第十二章 中层领导正副职之间相处的艺术

- 一、中层正职领导的容人艺术 /196
- 二、中层正职领导善用副职的艺术 /198
- 三、中层副职领导配合正职的艺术 /200
- 四、中层副职领导的行权艺术 /203
- 五、中层副职领导的做人艺术 /205

第四篇 中层领导工作方法的艺术

第十三章 掌握灵活多变的领导方法

- 一、成功领导须有多种面孔 /211
- 二、领导做事要灵活变通 /214
- 三、大权独揽，小权分散 /217
- 四、别做完美主义者 /220
- 五、培养良好的耐性 /222
- 六、学会以退为进的领导策略 /224
- 七、善于借助外力 /226

第十四章 中层领导批评的艺术

- 一、正确对待上级领导的批评 /230
- 二、欣然接受下属的批评 /230
- 三、批评上级要讲求技巧 /231
- 四、中层同级之间开展批评的艺术 /235
- 五、中层领导批评下属的方法 /238

第十五章 中层领导表扬的艺术

- 一、运用表扬的原则 /243
- 二、表扬下属的技巧 /246

第十六章 中层领导开会与谈话的艺术

- 一、如何做好会议的准备工作 /256
- 二、如何主持“解决问题的会议” /258
- 三、如何主持好政策性研究会 /261
- 四、领导班子讨论问题时应注意的问题 /263
- 五、会议中如何对待反面意见 /265
- 六、如何应对多变的会议局面 /268

- 七、如何减少会议 /271
- 八、如何提高会议效率 /273
- 九、正确的态度是谈话成功的关键 /274
- 十、谈话有哪些技巧 /276
- 十一、下级在与中层领导谈话时通常的心理状态 /278
- 十二、领导者如何说服下级 /280

第十七章 中层领导如何推托与防范小人的艺术

- 一、如何掌握推托的艺术 /283
- 二、如何防范各类小人 /293

第五篇 中层领导的家庭关系

第十八章 中层领导与家庭

- 一、中层领导与家庭关系 /307
- 二、处理家庭关系的艺术 /310

第六篇 中层领导谋求晋升

第十九章 中层领导如何谋求晋升

- 一、熟悉单位升职的规程 /317
- 二、了解上级领导对你的真实的评价 /320
- 三、帮上级找到你升职的理由 /323
- 四、在晋升竞争中获胜的技巧 /324