

在一个企业里，工作最感吃力的不是老板也不是员工，而是处于二者之间的中层领导者。领导与员工自古至今就存在一天然的鸿沟，二者之间似乎有着永远也不可调和的矛盾。企业要想发展，需要上下级的通力合作，因而连接上下级的中领导就越发感觉任务艰巨。作为中层领导者如何才能既让老板满意又让下属心服呢？这绝对是一门艺术。

最新中层领导 必修课

中层领导几乎存在各个组织里，不论是公司，还是企业单位，在组织系统的各个领域里都有分布，其权力不大，但却都独当一面，起着上通下达、沟通协调的作用。

李中兴/编著

台海出版社

最新中层领导 必修课

中层领导几乎存在各个组织里，不论是公司，还是企业单位，在组织系统的各个领域里都有分布，其权力不大，但却都独当一面，起着上通下达、沟通协调的作用。

李中兴/编著

台海出版社

图书在版编目(CIP)

最新中层领导必修课/李中兴编. —北京:台海出版社,
2006.1

ISBN 7-80141-447-0

I.最… II.李… III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第141716号

书 名/最新中层领导必修课
作 者/李中兴
责任编辑/吕 莺
发 行/台海出版社
经 销/全国新华书店
印 刷/中国电影出版社印刷厂
开 本/787×1092 1/16
印 张/13
字 数/200千字
版 次/2006年1月第1版
印 次/2006年1月第1版

台海出版社(北京景山东街20号 邮政编码100009 电话010-84045801)
ISBN 7-80141-447-0 定价:28.00元

版权所有 违者必究

凡我社图书,如有印装质量问题,请与我社发行部联系

PREFACE

前言

在一个企业里，工作最感吃力的不是老板也不是员工，而是处于二者之间的中层领导者。老板与员工自古至今就存在一道天然的鸿沟，二者之间似乎有着永远也不可调和的矛盾。企业要想发展，需要上下级的通力合作，因而连接上下级的中层领导就越发感觉任务艰巨。作为中层领导者如何才能既让老板满意又让下属心服呢？这绝对是一门艺术。

由于处在这样一个承上启下的位置，中层管理者在执行上级命令或是带领下属开展工作时必须要有有一套原则。首先要明确自己的工作职能，掌握作为一个中层领导者必须具备的技能。并且为了更好地发挥自身的领导力，要有意识地在工作生活中训练自己的职业技能。当然，作为直接与一线员工接触的中层领导还应坚持诚恳待人处事的准则，这样才能使你的上级相信、下属佩服。

现代企业中的中层领导不能仅限于勤勤恳恳地做好自己分内的工作，这并不能赢得下属的尊敬，所以中层们必须要持有正确的管理态度。作为下属，上司指派的工作都必须去做，作为上司要更好的引导、启发下属工作。

领导的一举一动都是下属的榜样，树立一个良好、健康的形象是管理下属的第一步。

PREFACE

中层领导是组织机构的中间力量，兼有领导者和下属的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交付的各项任务的同时，也在领导下属的工作；另一方面，作为领导者，在带领下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的领导。中层领导几乎存在各个组织里，不论是公司，还是企业单位，在组织系统的各个领域里都有分布，其权力不大，但却都独当一面，起着上通下达、沟通协调的作用。

中层领导具有一定的决策权，这不仅是自身地位的体现，也能反应出领导者能力的高低强弱。恰当的决策能为企业带来经济效益，反之则可能带来毁灭性的灾难。因此作为中层领导者有必要学习、掌握决策的程序、类型，以及决策中的方法与艺术。

知人善用是一种能力。尤其对于中层管理者而言，这更是一种必备的素质。企业中需要各种技能的人才，作为直接与员工接触的中层领导，更应该像一位辨识千里马的伯乐。注意发现每位员工身上的长处，了解他们所具备的特殊技能，发掘他们身上的潜力，在分配具体工作上，更要发挥员工所长，这样一来，不仅能调动员工的积极性，更能大大提高工作效率。

作为中层领导，如何去游刃有余地展开工作，营造良好的工作环境，处理好上下左右各方面的关系，是每个中层领导都必须面对的现实问题。本书主旨在于帮助中层管理者掌握当好领导的条件，以及与上下级相处，管理员工的艺术。相信对您会有所帮助。

CONTENTS

目 录

合格的中层领导善于决策

具备高素质才能做出好决策	003
找准自身的定位是决策者必修的学问	003
一、决策者要清楚理解“领导”二字的真谛	003
二、中层决策者应该是企业上层的得力助手	013
三、决策者要认真思考企业需要自己做什么	015
四、中层管理者在企业中的作用及现状分析	019
决策者需要全面的素质与能力	022
一、中层管理者应具备六大素质	022
二、中层领导应能做紧急决策	028
三、中层领导“智”将手下出强兵	032
四、中层领导不可缺少的四种能力	046
五、中层领导需要妥善处理的五种关系	048
六、成为优秀中层领导者必须培养的46个习惯	049
七、优秀的中层领导者应具备的基本素质	055
八、不同行业的中层管理者各自应具备的素质	057
中层领导决策能力的提高源自日常的锻炼	062
一、中层领导者的几项技能训练	062
二、学着当好领导 锻炼自己处理问题的能力	064

CONTENTS

想要科学地决策就要先了解决策 068

决策是一门讲科学的学问 068

一、管理者要先了解什么是决策 068

二、实行企业信息化决策是企业发展的必经之路 069

合理组合员工 确保企业决策成功 074

一、了解决策的类型是企业决策成功的第一步 074

二、决策执行者的性格类型与企业决策的

成败息息相关 076

正确决策要遵循一定之规 079

一、了解决策的概念和程序 079

二、了解决策的步骤 087

三、了解决策结构和决策机构 089

中层领导应懂得运用权力

权力当下放时则下放 097

懂得授权才是好领导 097

一、授权的真正含义 097

二、合理授权的对中层领导的重要性 099

三、授权能有效地锻炼下属 104

四、授权的类型 106

中层领导应懂得合理授权 108

一、先设定授权的目标 108

二、授权的程序 112

三、授权的原则 115

CONTENTS

授权要选合适的人	120
一、选择被授权人的标准	120
二、授权要挑选最合适的人	123
三、针对不同的人授予不同的权力	125
中层领导授权应掌握技巧	127
一、授权中可能产生的问题	127
二、授权应注意的问题	127
三、可以授权的内容	134
四、不可以授权的内容	136
好的中层领导不会发生“越权”	138
合格的中层领导不能越权	138
一、“越权”的表现	138
二、“越权”的危害	142
防止下属和自己越权的方法	145
一、防止下属“越权”的方法与艺术	145
二、防止和克服自己“越权”的方法与艺术	148

中层领导应善于驾御人才

伯乐型的领导才是优秀的管理者	155
中层领导要有一双辨识人才的慧眼	155
一、发现和挑选管理人才	155
二、高超的用人之道会吸引更多的人才	156
选拔人才要有严格的标准和原则	159

CONTENTS

一、智力能力	159
二、管理能力	160
三、人际交往能力	160
四、自我控制能力	160
五、选拔人才的标准	161
优秀的领导不会踏入人才挑选的“禁区”	162
一、企业人事管理的七大“禁区”	162
中层领导要充分发挥人才的特点	165
与员工建立正确良好的关系	165
一、高明的领导应该正确定位自己与下属的关系	165
二、了解员工的本质特点才能更好地激发潜能	172
三、对待下属保持一颗平常心	174
莫让批评毁了人才的特点	176
一、熟练掌握批评的技巧才能在需要时运用自如	176
二、掌握好批评的艺术使管理者轻松面对下属的错误	180
三、大胆起用有特点的人才	182
留住人才比培养人才更重要	186
留住人才就要留住他们的心	186
一、留住人心的八种制度	186
二、用企业文化留住人	188
三、用你的信任留人	195
防止人才流失就要防止“跳槽”	198
一、洞察下属跳槽前兆	198
二、跳槽与反跳槽攻略	201
三、防止员工跳槽的高招	202

合格的中层 领导善于决策

每个企业中都有中层领导，他们是连接上下级的纽带，在企业中起着不容忽视的桥梁作用。中层领导的重要性越来越为企业所重视，因此作为中层管理者也应不断充实自己，找准自己在企业中的定位，扮演好自己中层管理者的角色。

具备高素质才能做出好决策

中层领导是企业内部进行决策的一个不可或缺的群体，他们处于上下级的中间位置，起着承上启下的重要作用。他们既是决策的执行者，又是指挥者，他们联系着一线员工与高层领导，因此在企业中占据着重要地位。中层领导能力的强弱、素质的高低直接影响到企业的发展。

找准自身的定位是决策者必修的学问

一、决策者要清楚理解“领导”二字的真谛

1. 领导的含义。

领导是以实践为中心展开的，由具体社会系统中的领导主体根据领导环境和领导客体的实际情况确定本系统的目标和任务，通过示范、说服、命令、竞争和合作等途径获取和动用各种资源，引导和规范领导客体，实现既定目标，完成共同事业的强效社会工具和行为互动过程。

这一含义主要包括以下五种要素：

第一，领导主体。领导活动的主体是指组织中担任决策、指挥、协调和监督等职责的人员，包括领导个体和领导群体。领导主体是领导活动得以展开并取得成功的核心力量。

第二，领导客体。领导客体主要包括领导者的部属和领导的



部分对象。领导主体是领导活动的发动者与组织者，领导客体则是领导活动的执行者与作用对象。领导目标的顺利实现，有赖于领导主体和领导客体间的密切合作与良性互动。

第三，领导手段。领导手段是指领导主体适应、利用并改造环境，以及调动和激励下属的方式与方法。领导手段的综合运用和灵活组合，应兼顾方法的科学性与艺术性，这有利于本系统目标的实现及在更大系统中竞争力的提高。

第四，领导目标。目标是领导活动的归宿，一个没有目标的领导活动不仅是没有成效的，而且也会迷失方向。

第五，领导环境。作为一种创造性活动，领导是在具体的社会系统环境中展开的，这既包括宏观意义上的国际环境，国内政治、经济、文化环境等，也包括内部的组织环境等。领导主体通过发挥主观能动性，准确地把握并适度地利用和改造领导环境，是实施科学而有效的领导的必要条件。

简而言之，领导活动是领导主体、领导客体、领导手段、领导目标与领导环境五个基本要素相互作用的活动过程。我们只有深刻地认识每个要素的客观特征，并在其相互结合中寻求规律，才能发现领导的本质并提高领导的绩效。

2. 领导的本质。

领导的本质就是构成领导活动并因而区别于其他活动的内在规定性，即领导活动独特的内在矛盾。这种内在矛盾首先表现为领导活动自身独特的结构关系，即“领导主体——领导客体——目标”的关系，也就是领导活动自身特有的结构性关系和矛盾。这个特殊矛盾规定了领导的本质，也是把领导活动与其他社会活动区别开来的根据。

领导活动是一种为了公共目的所进行的社会性活动，其本质



合格的中层领导善于决策

zui xin zhong ceng ling dao bi xiu ke

体现为公共使命的承担。因此，从领导活动的价值取向与精神归宿来说，领导本质上是一种服务，并且是一种承担着社会责任、体现着公共利益的服务。

3. 领导与管理。

(1) 领导与管理的联系。

领导与管理的联系主要体现在：

第一，领导是从管理中分化出来的。

第二，领导和管理无论是在社会活动的实践方面，还是在社会科学的理论方面，都具有较强的相容性和交叉性。

(2) 领导与管理的区别。

第一，管理侧重于处理复杂的问题，优秀的管理者通过制定详细的步骤或时间表及监督计划实施的结果而确保目标的达成。领导主要处理变化的问题，领导者开发未来前景，发展出达到前景的变化战略，并与员工进行有效地沟通，激励他们克服困难实现目标。

第二，管理的计划与预算强调微观方面，覆盖的时间范围约为几个月到几年，希望降低甚至排除风险，追求的是合理性。领导注重宏观方面，着重于更长的时间范围，不排斥带有一定风险性的战略。

第三，管理行为的从业人员强调专业化，领导行为的从业人员注重于综合素质和整体能力。

第四，领导与管理的根本区别体现在它们的功用上，管理行为为通常具有很强的可预测性，以有效地维持秩序为目标；领导行为则具有较大的可变性，能带来有益的变革。

领导活动区别于管理活动的特点主要体现在：

第一，领导具有战略性。领导侧重于重大方针的决策和对



最新中层领导必修课

人、对事的统御，强调通过与下属的沟通和对下属的激励实现组织目标；管理则侧重于政策的执行，强调通过下属的服从和组织控制实现组织目标。领导追求组织乃至社会的整体效益；管理则着眼于某项具体效益。

第二，领导具有超脱性。领导重在决策，管理重在执行。工作重点的不同使领导不需要处理具体、琐碎的具体事务。领导主要从根本上、宏观上把握组织活动；管理则必须投身于人、事、财、物、信息、时间等具体问题的调控与配置，通过事无巨细的工作实现管理目标。

4. 领导的属性与特点。

(一)领导的属性

领导活动是人类社会普遍存在的现象，领导的属性主要包括自然属性与社会属性两个方面。

(1)领导的自然属性

领导的自然属性产生于社会整体活动的自然需要，是由人们社会集体实践活动中的客观规律所决定的。

领导的自然属性的一般标志就是统一的意志和一定的权力，它是任何社会与时代的领导都必须具有的共同的标志。领导活动是在一定的客观环境中进行的有目的的实践活动，表现为以领导主体的意志来统一指挥其所属的人们的思想与行动。而要将这种统一的意志真正地贯彻和执行下去，就必须依靠一定的权力或者权威来使领导客体服从这种意志。因此，权力是领导的重要标志，权力和服从是领导关系的永恒属性。

(2)领导的社会属性

人们之间的政治关系与经济关系渗透于领导活动的全部过程之中，并规定着它们的社会性质，这就是领导的社会属性。



合格的中层领导善于决策

zui xin zhong ceng ling dao bi xiu ke

在领导的双重属性中，社会属性占据着主导地位，决定甚至改变自然属性，使其发生某种形式上的变化。这是因为，虽然一切领导都以统一的意志和一定的权力为标志，但不同的社会经济关系与政治关系却使领导具有不同形式：或与领导客体的意志相对立，以强制和欺骗来维持权力并实现统一；或代表领导客体的意志，使权力和服从建立在民主自愿的基础之上并实现两者的统一。

(二)领导的特点

与其他社会活动相比，领导具有如下特点：

第一，系统性和互动性。领导活动是一个由领导者、被领导者和领导环境共同构成的系统。领导者处于主导地位，对组织的命运具有举足轻重的影响；被领导者是按照领导决策与意图从事具体实践活动的个人或集体；领导环境是对领导活动产生影响的各种因素的总和。作为一种重要的社会行为，领导系统始终处于发展变化的状态中。领导者、被领导者和领导环境等系统要素的良性互动推动了领导目标的实现和领导活动的发展。

第二，强制性与权威性。由社会或组织赋予的权力是任何领导活动存在的前提，领导的强制性根源于领导的权力特质。强制性主要是通过权力性影响力建立起来的，它为领导功能的顺利实现提供了依据和保证。权威性主要是通过非权力性影响力建立起来的，它源于领导者的能力、学识、修养、品质等因素。强制性为领导提供了合法存在的基础，但领导的成功与否则最终取决于领导权威性的高低。

第三，战略性与前瞻性。领导的意义在于：从整体上、宏观上把握领导活动的全过程，确定组织未来发展的方向，并根据这一预测及时、科学地进行战略决策与战略规划。因此，领导必须



最新中层领导必修课

最新中层领导必修课

zui xin zhong ceng ling dao bi xiu ke

具有战略性和超前性，以确保决策的科学性和领导的有效性。战略性和前瞻性是领导不同于一般社会行为的重要特点。

5. 领导的类型与功能。

(一)领导的类型

(1)以领导的历史发展进程为标准划分。

第一，自然式领导。它是领导类型中最原始、最初级的类型，原始社会的氏族首领、部落首领都属于这种类型。

第二，专制式领导。这是在奴隶社会、封建社会中，随着阶级对立的加深而出现的一种领导类型。

第三，民主式领导。民主式领导是相对于专制式领导而言的，是同社会化大生产相联系的一种较高级的领导形式。

第四，专家式领导，也称专家辅佐式领导。随着社会生产力的不断发展和科学技术的广泛应用，社会各个领域的专业化、科技化程度日益加深，这一新形式迫切需要通晓业务或擅长管理的专家式领导参与领导活动，专家式领导因此应运而生。“硬专家”是指精通业务和技术的专家，“软专家”是指擅长领导与管理的专家。

第五，专家集团式领导。现代社会化大生产是一项巨大的社会工程，具有影响因素众多、变化发展迅速、结构规模复杂的特点。因此，仅仅专家个人参与领导有时是远远不够的，还需要多名专家组成领导集体进行领导，从而形成专家集团式的领导类型。

(2)以领导工作的性质和对象为标准划分。

第一，政治领导。政治领导以解决上层建筑领域的矛盾问题为主要任务。政治领导的责任包括：宣传贯彻本组织或团体的路线、方针、政策和法规，加强职业道德建设，树立良好的社会道

