

解决中层领导遇到的各种实际问题

中层领导 实务手册

文 征/编著

A Practical Handbook *For Executives*

你的职位也许是部门经理、财务部部长、人事主管、办公室主任……你所在的单位也许是国企、外企、私企、政府部门或社会组织；你也许是刚刚升职，也许是在中层领导的位置上摸爬滚打多年，你都可以在本书中找到你所需要的东西。

民主与建设出版社



解决中层领导遇到的各种实际问题

中层领导 实务手册

文 征/编著

A Practical Handbook
For Executives



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导实务手册/文征编著. —北京: 民主与
建设出版社, 2005

ISBN 7-80112-722-6

I. 中… II. 文… III. 领导学—手册
IV. C933-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 137852 号

中层领导实务手册

责任编辑 程 旭

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)65523123 65523819

社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 北京通州大运河印刷有限公司

开 本 680×980 1/16

印 张 28

字 数 400 千字

版 次 2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-722-6/F·329

定 价 48.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系

中层领导工作全程指南

解决中层领导遇到的各种实际问题

中层领导 实务手册

文 征/编著

A Practical Handbook
For Executives

你的职位也许是部门经理、财务部部长、人事主管、办公室主任……你所在的单位也许是国企、外企、私企、政府部门或社会组织；你也许是刚刚升职，也许是在中层领导的位置上摸爬滚打多年，你都可以在本书中找到你所需要的东西。

民主与建设出版社

责任编辑：程 旭

前言

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

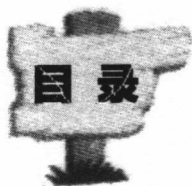
中层领导是组织机构中的中坚力量，兼有管理者和下属的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交付的各项任务的同时，也在做管理下属的工作；另一方面，作为管理者，在帮助下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的管理。中层领导除了具有管理职责、岗位职责以外，还起到员工与企业决策者上传下达的作用，如果中层领导不能发挥其应有的作用，则会对企业的管理和决策的贯彻带来很大的障碍。

如何去游刃有余地开展工作、如何营造良好的工作环境、如何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。一个合格的中层领导应当具备较高的素质和多方面的能力：除了具有一定的专业技术水平之外，还应包括沟通能力、协调能力、规划能力、组织能力、控制能力、发掘及预见问题的能力、解决问题能力、决策能力、应急能力、训导能力、评估能力以及人际关系处理能力等等。

今天，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、改善部门运营状况。要顺利做到这一切绝非一件轻松的事情。本书即是从中层领导的处境及其所管理的任务出发，全面系统地介绍了中层领导的工作特点、组织工作技巧、运权的手段、用人管人的艺术，以及与上级、同级和下属之间相处的艺术，可以帮助中层领导解决管理工作中所遇到的各类实际问题。全书共分为六个部分，着眼于提高中层领导在日常管理实践中所需要的各类管理技能，从中层领导的角色认知、员工管理、有效沟通、基本技能的修炼、职业规划与运筹等方面详细阐明了中层领导如何提高管理技能、解决实际管理疑难的原则和方法，是每一位有心成为卓越中层领导的读者必备的日常管理工具书。

本书内容全面、系统、丰富。它兼具实用性和指导性，充分考虑了我国各组织中层领导的实际状况和管理水平，以最新最快、权威准确、全面详尽、方便查找为特色，借鉴企业管理实务界与学术界权威人士的经验 and 理论，根据我国国情，同时结合有关西方现代企业管理理论，为我国各组织的中层领导，精心制作、量身打造了这本规范、科学、实用的中层领导工作必备手册。党政机关、企事业单位的在职中层领导、新就职的中层领导和即将晋职的中层领导可以用此书为教材，进行自我修炼与提高，从而使自己的工作游刃有余、卓有成效。



第一篇 中层革命 ——组织成长的必由之路

第一章 你的职责是什么： 角色认知与角色定位

- 一、真正认清中层领导的角色 2
- 二、部门的最高领导者和执行者 4
- 三、高级管理层与基层员工之间的纽带 5
- 四、日常工作的管理者 6
- 五、生产活动的组织者 9

第二章 做执行中坚： 如何运用好你的权力

- 一、中层领导是团队的主要执行人 11
- 二、打造执行力的有效方法 13
- 三、独立制定方案解决问题 15

第二篇 员工管理的艺术 ——最具管理实践经验的一线管理能力

第三章 伯乐慧眼： 中层领导如何精选下级

- 一、看准人才少生麻烦 18

- 二、拿捏选聘的尺度 20
- 三、不拘一格用人才 24
- 四、选拔优秀下属的十大条件 26
- 五、不可重用的七种人 28
- 六、深入了解下属情况 30
- 七、留住人才的几种办法 31

第四章 纲举目张： 中层领导如何有效授权

- 一、不要抓住权力不放 33
- 二、授权的原则 34
- 三、权力应该交到谁的手里 37
- 四、如何做到成功授权 39
- 五、哪些应该授权，哪些不应该授权 41
- 六、授权时应注意的问题 44
- 七、如何防止越权 45

第五章 煽情励志： 中层领导如何激励

- 一、中层领导的批评艺术 48
- 二、中层领导的表扬艺术 57
- 三、激励要适当绝不能过分 61
- 四、常见的激励误区 63
- 五、有效激励下属的策略与技巧 65
- 六、对不同的人采取不同的激励方式 70
- 七、激将法与反向激励法的巧妙运用 73

第六章 员工绩效管理： 中层领导的必修课

- 一、中层领导在绩效管理中的作用 76
- 二、如何制定关键绩效指标 77
- 三、绩效管理的流程 81
- 四、绩效考核的主要方法 82
- 五、绩效考核的实施 94
- 六、360 度考核法 99
- 七、绩效反馈面谈 106

第七章 有效培训： 让下属如鱼得水

- 一、不培训会产生所有问题 115
- 二、刺激下属学习的欲望 117
- 三、什么人需要培训，培训什么 118
- 四、如何进行在职培训 122
- 五、如何进行课堂培训 126
- 六、如何培训新员工 129

第八章 经营部属的心： 如何打造狼族团队

- 一、众人拾柴火焰高 134
- 二、成功团队的作用 136
- 三、什么样的团队是好团队 138
- 四、如何拥有一支高绩效的团队 142
- 五、如何处理团队冲突 150

第九章 棘手员工的处理： 掌握灵活多变的领导方法

- 一、如何管理阿谀奉承的下属 154
- 二、如何管理原来是你上级的下属 157
- 三、如何管理脾气暴、易发怒的下属 158
- 四、如何管理恃才傲物的下属 159
- 五、如何管理自私自利、斤斤计较的下属 161
- 六、如何管理嫉妒心强的下属 163
- 七、如何管理年老的下属 163
- 八、如何管理争胜逞强的下属 164
- 九、如何管理城府深的下属 165
- 十、如何管理有后台的下属 165
- 十一、如何管理资历低的下属 167
- 十二、如何管理“明星下属” 168
- 十三、如何管理与你对立的下属 169
- 十四、如何管理爱发牢骚的下属 172

第三篇 管理的生命线 ——中层领导的沟通艺术

第十章 高效沟通： 打造中层领导全方位的沟通技巧

- 一、沟通的概述 176
- 二、与什么人进行沟通 180
- 三、有效沟通的十四大技巧 181
- 四、沟通的时机选择 184
- 五、沟通的两个重点：听、说 187

六、沟通，从记名字开始 192

**第十一章 高度协同：
中层领导如何与上层沟通**

- 一、上司也需要管理 194
- 二、如何与不同类型的上司沟通 198
- 三、与女上司沟通的技巧 206
- 四、与上司相处的禁忌 211
- 五、如何向上司进言 216
- 六、如何应对上司的批评 221
- 七、如何向上司汇报 222

**第十二章 学会合作：
如何协调同级部门**

- 一、与同级相处的原则 225
- 二、与同级相处的技巧 228
- 三、如何与女性同级主管相处 230
- 四、与同级相处的禁忌 232
- 五、如何化解同级之间的矛盾 236

**第十三章 顾客就是上帝：
与客户有效沟通的技巧**

- 一、重视客户服务 241
- 二、赢得客户的技巧 243
- 三、电话约见的口才技巧 244
- 四、如何与不同类型的客户进行沟通 248

第四篇 基本技能的修炼

——中层领导全方位成功进修课

第十四章 口吐莲花： 中层领导的讲话艺术

- 一、好口才才是练出来的 260
- 二、会议讲话的语言艺术 262
- 三、如何提高语言能力 268
- 四、如何做好说服工作 270

第十五章 轻松完成工作： 中层领导时间管理之道

- 一、哪里浪费了时间 277
- 二、如何控制时间的浪费 280
- 三、如何提高时间管理的效率 284
- 四、如何教给下属有效管理时间 286

第十六章 展示魅力： 谈判是艺术更是能力

- 一、谈判无处不在 289
- 二、成为谈判高手必须具备的条件 290
- 三、中层领导必须具备的十一大谈判技巧 296
- 四、如何与高层管理者进行谈判 305
- 五、如何与同僚进行谈判 306
- 六、如何与下属进行谈判 307
- 七、如何与组织外部人员谈判 308
- 八、六大谈判禁忌 309

第十七章 理财能力： 中层领导必备的能力之一

- 一、应从哪些方面提高理财能力 312
- 二、理财的基本方法 315
- 三、调薪的艺术 316
- 四、开源节流，精打细算 318

第十八章 见微知著： 优良的职业素养和道德品质

- 一、中层领导应具备基本的领导素质 320
- 二、中层领导要拥有必要的知识储备 321
- 三、中层领导要有一定的管理能力 322
- 四、如何做一个修养好的中层领导 325
- 五、中层领导需要再教育 330
- 六、中层领导的形象策略 331

第五篇 不做牺牲品 ——了解公司政治和组织行为

第十九章 正确面对： 公司政治面面观

- 一、谁在玩企业政治游戏 336
- 二、决定中层领导权力的六个因素 337
- 三、办公室政治斗争能产生哪些影响 338
- 四、怎样避免办公室里的小冲突 339
- 五、怎样赢得一场不可避免的办公室冲突 341
- 六、中层领导必须通晓的各项政治常识 343

第二十章 命运在自己手里： 认清组织结构与行为

- 一、了解企业组织结构图 350
- 二、如何为本部门建立组织结构图 352
- 三、什么是指挥链 352
- 四、当职责不清时该怎么办 354
- 五、怎样与有权势的人消除隔阂 354
- 六、导致政治自杀的四条途径及避免的办法 356
- 七、如何界定自己与上司之间的关系 357
- 八、为什么人们总是按照自己的方式行事 359

第六篇 职业规划与运筹 ——开启中层领导的权力之路

第二十一章 别开生面： 新上任中层领导如何开展工作

- 一、先别急着做“正事” 366
- 二、如何打开工作局面 368
- 三、新官上任，慎烧三把火 376
- 四、如何克服干扰 377
- 五、如何与上司相处 378
- 六、如何对待下属 380
- 七、新上任的中层领导应注意的问题 382

第二十二章 找好工作伙伴： 正副职的相处艺术

- 一、正职怎样配合副职的工作 384

二、副职怎样配合正职的工作 387

三、副职的行权艺术 393

第二十三章 防微杜渐： 中层领导最容易犯的错误

一、事必躬亲的管家婆 398

二、没有明确的工作标准 399

三、不会有效激励下属 400

四、随欲而行，决策朝令夕改 403

五、忌读反面意见 403

六、听信“小报告” 405

七、卷入桃色新闻 406

八、以个人好恶左右下属意见 406

九、光批评不表扬 408

十、任务分配不均 409

十一、对下属的成就无动于衷 411

十二、阻碍员工充电 412

十三、不懂得在上司面前保护自己的下属 413

十四、言行举止太过随意 414

第二十四章 通向权力之巅： 中层领导如何获得晋升

一、升迁，从效忠开始 416

二、如何提出晋升要求 418

三、晋升的通用法则 420

四、争取“贵人”相助 424

五、抓住可能获得晋升的机遇 426

六、如何在升职竞争中获胜 430

七、哪些人不易升迁 431



中层革命

——组织成长的必由之路

Zhong Ceng Ling Dao
Shi Wu Shou Ce

中层领导是现代组织的一个特殊概念,如企业中的营销部门、生产部门、财务部门、人力资源部门、企管部门及后勤部门的主管、经理或主任等人。中层领导既不是组织的最高层,也不是组织的普通员工。中层领导同时既是管理者,也是员工,所以,在组织中他们具有特殊的地位和作用。

一些组织之所以能持续发展、创新,保持行业领先地位,其关键不仅在于高层管理者,同时也是与拥有一支具有出色执行能力、创新能力的高效、稳健的中层管理团队紧密相关,他们的素质高低在很大程度上影响普通员工的职业行为,同时也影响组织未来发展的方向和速度。