



The Rule For Modern Leaders

中层领导法则

现代中层领导实务解读与培训要领

雷 池 / 编著

本书根据现代中层领导的工作特点、职能要求、工作内容和
工作方法，确立了打造自身素质和提高领导能力的22种历练
法则。对这些能力的培养和对这些法则的恪守，虽非一日之
功却也简单易行，历练至此，必受益终生。

中国商业出版社

The Rule For Modern Leaders

中层领导法则

现代中层领导实务解读与培训要领

雷 池 / 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导法则/雷池编著. -北京:中国商业出版社,
2006.3

ISBN 7-5044-5591-1

I. 中… II. 雷… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 018985 号

责任编辑:龚凯进

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 21.75 印张 280 千字

2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

定价:38.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

不管是在企业、事业单位，还是在党政机关，大多数领导者都是处于组织序列“夹芯饼干”的中间部分，一般称之为中层领导。在“上传下达”的工作职责的履行中创造着让上下都称道的领导绩效；在“上挤下压”的工作环境的承载中发挥着让上下都满意的领导才干。在上下两个层面之间，蕴藉着许多独特的领导智慧、精妙的领导艺术和无可褒玩的领导规则。

中层领导在组织肌体的运转中起着承上启下的作用，他们既是领导者又是被领导者，既是决策者，又是执行者，在一定程度上代表组织的未来，如何让这些“四梁八柱”真正支承起组织这座大厦，是每一个企业、事业单位或党政管理部门高层领导必须高度重视的课题。在培养中层领导能力和领导水平方面，除了加强人格修养外，还必须在规章制度、行为准则、领导技能、综合素质等方面加强历练。

作为一名中层领导，既要会做人，也要会做事；既要会做领导，也要会做下属；既要会处理关系，也要会处理业务。优秀的中层领导不是靠单项能力成全自己的业绩，而是靠综合素质创造团队的辉煌。

本书根据现代中层领导的工作特点、职能要求、工作内容和工作方法，确立了打造自身素质和提高领导能力的22种历练法则，包括中层领导的上传下达法则、树威法则、讲话法则、运权法则、决策法则、为上法则、与同僚相处法则、正副职间的调和法则、御下法则、与异性相处的法则、选人法则、用人法则、激励法则、沟通法则、对“上挤下压”的调适法则、面对同事间矛盾的协调法则、运用表扬和批评的法则、效率法则、考评下属的法则、创新法则、竞争法则、晋升法则等等，对这些能力的培养和对这些法则的恪守，虽非一日之功，却也简单易行，历练至此，必受益终生。

本书选题角度独特，结构简约，语言洗炼，特别注重内容的实用性和方法的指导性。既可作为中层领导培训的经典读本，也可作为中层领导自我教育的案头修身之作。

作 者

2006年3月于北京

目 录

第一条 中层领导的上传下达法则

- 1. 1 把握“下情”，吃准“上情” (1)
 - 1. 1. 1 按照“上情”理顺“下情” (1)
 - 1. 1. 2 顾上和顾下都很重要 (3)
- 1. 2 与上级交流思想的准则 (4)
 - 1. 1. 1 与上级交流要小心谨慎 (4)
 - 1. 2. 2 注意传递上级关注的信息 (5)
- 1. 3 向上级汇报工作的技巧 (7)
 - 1. 3. 1 让上级领导满意的汇报方法 (7)
 - 1. 3. 2 上级领导讨厌的汇报方式 (9)
 - 1. 3. 3 请示汇报中存在的问题对策 (10)
- 1. 4 与下属交流谈话的艺术 (12)
 - 1. 4. 1 坦诚相见，平等待人 (12)
 - 1. 4. 2 换位思考，求同存异 (13)
 - 1. 4. 3 讲究技巧，准确表达 (13)
 - 1. 4. 4 言外之意，巧妙传递 (14)
- 1. 5 处理下属汇报请示的要领 (15)
 - 1. 5. 1 倾听下属汇报的工作要领 (15)
 - 1. 5. 2 对待下属请示的工作要领 (16)

第二条 中层领导的树威法则

- 2. 1 以“严”树威 (19)
 - 2. 1. 1 小事也要严格要求 (21)
 - 2. 1. 2 注意与下属间距离 (21)

2. 1. 3	不与下属混得过铁	(22)
2. 1. 4	言行符合自己身份	(22)
2. 1. 5	做到喜怒不形于色	(23)
2. 1. 6	养成良好行为方式	(23)
2. 1. 7	带头做出突出业绩	(24)
2. 2	以“德”树威	(25)
2. 2. 1	宽厚仁德，能使下属真诚地服从	(25)
2. 2. 2	以身作则，能使下属自然地服从	(26)
2. 2. 3	关心他人，能使下属从心里服从	(27)
2. 2. 4	公平无私，能使下属无比地佩服	(27)
2. 2. 5	主动揽过，会使下属彻底地服从	(28)
2. 2. 6	宽厚容人，也会使下属心悦诚服	(29)
2. 3	以“威”树威	(29)
2. 3. 1	有章可循，提高下属遵纪守法观念	(29)
2. 3. 2	软硬兼施，有助于强化法令的威严	(31)
2. 3. 3	褒贬奖惩，不断增强自身威慑力量	(32)
2. 3. 4	偶扮黑脸，也有利于提高你的威信	(33)
2. 3. 5	人事分清，使下属觉得你办事公正	(34)
2. 4	以“公”树威	(35)
2. 4. 1	下属需要，尽可能满足	(35)
2. 4. 2	亲疏厚薄，不感情用事	(35)
2. 4. 3	廉洁奉公，不受制于人	(36)
2. 5	以“信”树威	(36)
2. 5. 1	不轻易许诺，也不会轻易失信于人	(37)
2. 5. 2	慎重地表态，可以提高你领导权威	(37)
2. 5. 3	不开空支票，不在下属的面前失信	(38)
2. 5. 4	说到并做到，你的威望会油然而生	(39)
2. 6	以“权”树威	(40)
2. 6. 1	坚决果断，会使你显得更有能力	(40)
2. 6. 2	命令合理，将使下属更乐于合作	(41)

2. 6. 3 建议引导, 让管理效果更加突出 (43)

第三条 中层领导的讲话法则

3. 1 中层领导讲话的基本要求	(45)
3. 1. 1 情理交融, 声情并茂	(46)
3. 1. 2 手势姿态, 巧妙配合	(46)
3. 1. 3 吐词清楚, 通俗易懂	(46)
3. 1. 4 流畅清晰, 表达准确	(46)
3. 1. 5 言简意赅, 切忌冗长	(47)
3. 1. 6 注意场合, 有的放矢	(48)
3. 2 中层领导讲话的风格与类型	(48)
3. 2. 1 明快平实的风格	(49)
3. 2. 2 简洁干脆的风格	(50)
3. 2. 3 锦心绣口的风格	(50)
3. 2. 4 委婉含蓄的风格	(51)
3. 2. 5 典雅持重的风格	(52)
3. 2. 6 亲切细腻的风格	(53)
3. 2. 7 严肃深刻的风格	(54)
3. 2. 8 幽默风趣的风格	(55)
3. 3 中层领导讲话水平提高途径	(55)
3. 3. 1 树立信心, 提高心理素质	(56)
3. 3. 2 博闻强记, 扩大知识积累	(61)
3. 3. 3 把握局面, 增强控制能力	(65)

第四条 中层领导的运权法则

4. 1 中层领导的行权法则	(73)
4. 1. 1 适度性和适时性相结合	(73)
4. 1. 2 强制性与非强制相结合	(73)
4. 1. 3 集中性和分散性相结合	(74)
4. 2 中层领导的授权法则	(75)

4. 2. 1	中层授权的原则	(75)
4. 2. 2	中层授权的技巧	(78)
4. 3	中层领导的借权规则	(83)
4. 3. 1	向上级借权的方法	(83)
4. 3. 2	向下属借权的方法	(84)
4. 3. 3	向同僚借权的方法	(84)
4. 3. 4	向群众借权的方法	(84)
4. 3. 5	向集体借权的方法	(85)
4. 4	中层领导的控权规则	(85)
4. 4. 1	宽严相济：使下属有所为有所不为	(85)
4. 4. 2	恩威并重：使下属对领导更加敬畏	(85)
4. 4. 3	未雨绸缪：使自己既治人不治于人	(86)
4. 4. 4	场力控制：提高领导权力的影响力	(86)

第五条 中层领导的决策法则

5. 1	中层领导决策的方法	(87)
5. 1. 1	评优方案，确定目标	(87)
5. 1. 2	统筹兼顾，优中选优	(87)
5. 1. 3	不同类型，区别对待	(88)
5. 2	中层领导决策的程序	(89)
5. 2. 1	发现问题	(89)
5. 2. 2	目标确定	(89)
5. 2. 3	方案拟订	(90)
5. 2. 4	评估分析	(90)
5. 2. 5	方案选优	(91)
5. 2. 6	实施方案	(91)
5. 2. 7	决策追踪	(91)
5. 3	中层领导决策必须注意的事项	(92)
5. 3. 1	要重视第一手材料	(92)
5. 3. 2	要重视“双向思维”	(92)

- 5. 3. 3 要重视群众的意见 (92)
- 5. 3. 4 要重视抓决策落实 (93)

第六条 中层领导的为上法则

- 6. 1 中层领导与上级交往的原则 (95)
 - 6. 1. 1 顺从会换来顺畅 (95)
 - 6. 1. 2 忠诚会换来重用 (96)
 - 6. 1. 3 诚实会换来信任 (96)
- 6. 2 中层领导顺上的方法 (96)
 - 6. 2. 1 及时沟通, 增进了解 (96)
 - 6. 2. 2 合理要求, 不出难题 (97)
 - 6. 2. 3 克己复礼, 增进友谊 (97)
 - 6. 2. 4 积极进取, 赢得信任 (98)
- 6. 3 中层领导与上级相处的戒则 (98)
 - 6. 3. 1 不要让自己“越位” (98)
 - 6. 3. 2 不要轻视上级领导 (100)
 - 6. 3. 3 不要冒犯上级尊严 (101)
 - 6. 3. 4 不要冲撞上级领导 (103)
- 6. 4 中层领导与不同上级相处的法则 (105)
 - 6. 4. 1 善待平庸型上级 (106)
 - 6. 4. 2 宽待老爷型上级 (107)
 - 6. 4. 3 慎待疑心重上级 (108)
 - 6. 4. 4 试待新来的上级 (109)
 - 6. 4. 5 优待直属的上级 (110)
 - 6. 4. 6 善待逆境中的上级 (111)
 - 6. 4. 7 虚待腐败的上级 (112)

第七条 中层领导与同僚相处的法则

- 7. 1 同级中层领导相处法则 (115)
 - 7. 1. 1 各司其职, 互相支持 (115)

- 7. 1. 2 宏观调控，微观搞活 (116)
- 7. 1. 3 患难与共，同舟共济 (116)
- 7. 1. 4 见贤思齐，宽以待人 (117)
- 7. 1. 5 相互理解，谋求协调 (117)
- 7. 1. 6 彼此需求，灵活应付 (117)
- 7. 1. 7 遇有分歧，及时沟通 (118)
- 7. 1. 8 推功揽过，顾全大局 (118)
- 7. 2 中层领导同级副职间相处的法则 (118)
 - 7. 2. 1 团结协作，不踢皮球 (118)
 - 7. 2. 2 相互支持，不加干预 (119)
 - 7. 2. 3 坦诚相见，不要埋怨 (120)
- 7. 3 中层领导与同僚相处的忌讳 (120)
 - 7. 3. 1 随便向同级亮底牌 (120)
 - 7. 3. 2 插手别人的分担区 (120)
 - 7. 3. 3 无所顾忌说人坏话 (120)
 - 7. 3. 4 与同僚有经济往来 (121)
 - 7. 3. 5 乐于传播流言蜚语 (121)
 - 7. 3. 6 同事面前过于张扬 (121)
 - 7. 3. 7 在同事中拉帮结派 (121)
- 7. 4 与不同类型同级领导相处的艺术 (122)
 - 7. 4. 1 如何与成府深的同级领导相处 (122)
 - 7. 4. 2 如何与较功利的同级领导相处 (123)
 - 7. 4. 3 如何与爱虚荣的同级领导相处 (123)
 - 7. 4. 4 如何与有意见的同级领导相处 (124)
 - 7. 4. 5 如何与排挤你的同级领导相处 (124)
 - 7. 4. 6 如何与攻击你的同级领导相处 (125)

第八条 中层领导正副职间的调和法则

- 8. 1 中层领导班子共事法则 (127)
 - 8. 1. 1 相互之间多理解，不挑剔 (127)

- 8. 1. 2 相互之间多支持, 不拆台 (128)
- 8. 1. 3 相互之间多关心, 不揭短 (128)
- 8. 2 中层领导正职与副职的合作法则 (128)
 - 8. 2. 1 明责, 能充分发挥副职积极性 (129)
 - 8. 2. 2 放手, 能更好地让副职负责任 (130)
 - 8. 2. 3 放心, 能彻底激发副职的才干 (130)
 - 8. 2. 4 放权, 能充分发挥副职创造性 (130)
 - 8. 2. 5 容过, 能使副职更加心存感激 (131)
- 8. 3 中层副职配合正职的法则 (131)
 - 8. 3. 1 主动不偏位 (131)
 - 8. 3. 2 辅佐不离位 (131)
 - 8. 3. 3 周密不空位 (132)

第九条 中层领导的御下法则

- 9. 1 与下属相处的法则 (135)
 - 9. 1. 1 增强服务意识 (135)
 - 9. 1. 2 做到言而有信 (135)
 - 9. 1. 3 尽量知人善任 (136)
 - 9. 1. 4 注意广开言路 (136)
- 9. 2 赞美下属的艺术 (137)
 - 9. 2. 1 赞美下属要诚心诚意 (137)
 - 9. 2. 2 赞美下属要及时准确 (138)
 - 9. 2. 3 赞美下属要讲究方法 (138)
- 9. 3 要让下属看到希望 (138)
 - 9. 3. 1 多肯定, 当好家长 (139)
 - 9. 3. 2 多引导, 当好师长 (139)
 - 9. 3. 3 多关怀, 当好首长 (140)
- 9. 4 要让下属找到工作动力 (140)
 - 9. 4. 1 激发和满足下属的各种需求 (141)
 - 9. 4. 2 唤起下属适度的工作危机感 (141)

- 9. 4. 3 为下属提供发挥作用的舞台 (142)
- 9. 5 激发下属潜能的方法 (142)
 - 9. 5. 1 渗透理念, 轮岗换位 (142)
 - 9. 5. 2 善于交流, 及时肯定 (143)
 - 9. 5. 3 稳健授权, 强化责任 (143)
 - 9. 5. 4 正视现实, 公平相待 (143)
 - 9. 5. 5 防止怠工, 培训升迁 (144)
- 9. 6 管理不同下属的手段 (144)
 - 9. 6. 1 怎样管理爱用暗语的下属 (144)
 - 9. 6. 2 怎样管理爱翻旧账的下属 (145)
 - 9. 6. 3 怎样管理奇装异服的下属 (145)
 - 9. 6. 4 怎样管理工作不力的下属 (146)
 - 9. 6. 5 怎样管理“老资格”的下属 (148)
 - 9. 6. 6 怎样管理有老毛病的下属 (150)
 - 9. 6. 7 怎样管理爱辞职的下属 (152)
 - 9. 6. 8 怎样管理缺责任感的下属 (152)
 - 9. 6. 9 怎样管理经常迟到的下属 (153)
 - 9. 6. 10 怎样管理原是上级的下属 (153)
 - 9. 6. 11 怎样管理傲气十足的下属 (155)
 - 9. 6. 12 怎样管理自私自利的下属 (156)
 - 9. 6. 13 怎样管理不太懂事的下属 (156)
 - 9. 6. 14 怎样管理犯过错误的下属 (157)
 - 9. 6. 15 怎样管理知识分子型下属 (159)
 - 9. 6. 16 怎样管理不服领导的下属 (162)

第十条 中层领导与异性相处的法则

- 10. 1 男性中层领导与女上级相处的法则 (165)
 - 10. 1. 1 要积极献计献策, 促进上级正确决策 (165)
 - 10. 1. 2 要善于补事补台, 确保决策正确执行 (166)
 - 10. 1. 3 要做好本职工作, 不让女上级多分心 (166)

- 10. 1. 4 要保持应有距离,把握相互间的“度” (166)
- 10. 1. 5 要注意性别弱点,有礼有节不卑不亢 (167)
- 10. 2 男性中层领导与女下属相处的法则 (168)
 - 10. 2. 1 不轻易到女性下属家里去 (168)
 - 10. 2. 2 谈工作最好有第三人在场 (169)
 - 10. 2. 3 在公共场合更应保持距离 (169)
 - 10. 2. 4 要与其保持生理上的距离 (170)
 - 10. 2. 5 要十分注意自己言谈举止 (170)
 - 10. 2. 6 不要单独与其去公共场所 (171)
- 10. 3 女性中层领导的职场规则 (171)
 - 10. 3. 1 外表优雅大方 (172)
 - 10. 3. 2 周到细致热情 (173)
 - 10. 3. 3 表示崇敬赞美 (174)
- 10. 4 女性中层领导的交际法则 (175)
 - 10. 4. 1 树立靠能力吃饭思想 (175)
 - 10. 4. 2 恪守原则不贪慕虚荣 (176)
 - 10. 4. 3 坚持人格神圣不可侵 (176)
 - 10. 4. 4 不要与人私下里谈工作 (177)

第十一条 中层领导的选人法则

- 11. 1 中层领导挑选人才的原则 (179)
 - 11. 1. 1 以适用为基准 (179)
 - 11. 1. 2 质量重于数量 (180)
 - 11. 1. 3 忠诚而又敬业 (181)
 - 11. 1. 4 绩效重于资历 (182)
- 11. 2 中层领导选拔人才的方法 (182)
 - 11. 2. 1 试卷选人 (183)
 - 11. 2. 2 当面考察 (183)
 - 11. 2. 3 招聘能人 (183)
 - 11. 2. 4 动态考察 (184)

11. 2. 5	试用考察	(184)
11. 2. 6	综合选拔	(185)
11. 3	中层领导选拔人才的步骤	(185)
11. 3. 1	分析岗位职缺	(185)
11. 3. 2	制定选人标准	(186)
11. 3. 3	拟定选拔方案	(187)
11. 3. 4	确定选拔对象	(187)
11. 3. 5	组织进行考察	(187)
11. 4	中层领导选拔人才的戒则	(188)
11. 4. 1	摆脱“先入为主”的影响	(188)
11. 4. 2	摆脱“光晕作用”的影响	(189)
11. 4. 3	摆脱“一俊遮百丑”影响	(189)
11. 4. 4	摆脱“旧有成见”的影响	(190)
11. 4. 5	摆脱“月光效应”的影响	(190)

第十二条 中层领导的用人法则

12. 1	中层领导用人的规则	(192)
12. 1. 1	量才而用，人尽其能	(192)
12. 1. 2	克服所短，用人所长	(193)
12. 1. 3	用人不疑，疑人不用	(194)
12. 1. 4	不分亲疏，任人唯贤	(195)
12. 1. 5	容才纳贤，高风亮节	(195)
12. 2	中层领导用人的误区	(196)
12. 2. 1	将我心比你心	(196)
12. 2. 2	滴水之恩不忘	(197)
12. 2. 3	嫉贤妒能	(198)
12. 2. 3	先入为主	(198)
12. 2. 4	爱看一时一事	(199)
12. 2. 5	年龄大觉悟高	(199)
12. 3	不同类型下属的使用方法	(199)

12. 3. 1 提拔使用目光远大的下属 (200)

12. 3. 2 多加启用善于倾听的下属 (200)

12. 3. 3 重任委以稳重心细下属 (200)

12. 3. 4 眼高手低的下属不能重用 (201)

12. 3. 5 不能起用居功自傲的下属 (202)

12. 3. 6 不能使用华而不实的下属 (203)

12. 3. 7 破格使用挑战高薪的下属 (203)

第十三条 中层领导的激励法则

13. 1 中层领导实施激励的原则 (205)

13. 1. 1 满足实际需要 (205)

13. 1. 2 尽量公平合理 (206)

13. 1. 3 适时适度适当 (206)

13. 1. 4 体现最大效果 (207)

13. 1. 5 客观科学严肃 (207)

13. 2 中层领导激励下属的方法 (207)

13. 2. 1 通过目标实施激励 (208)

13. 2. 2 通过榜样实施激励 (208)

13. 2. 3 通过褒奖实施激励 (209)

13. 2. 4 通过统计数据激励 (210)

13. 2. 5 通过负刺激激励 (210)

13. 2. 6 通过对话形式激励 (211)

13. 2. 7 通过评比竞赛激励 (211)

13. 2. 8 通过尊重支持激励 (212)

13. 2. 9 通过民主评议激励 (212)

13. 2. 10 以集体荣誉来激励 (213)

第十四条 中层领导的沟通法则

14. 1 中层领导沟通的对象 (215)

14. 1. 1 中层领导的向上沟通 (215)

14. 1. 2	中层领导的横向沟通	(216)
14. 1. 3	中层领导的向下沟通	(216)
14. 2	中层领导沟通的技巧	(217)
14. 2. 1	察言观色，善解人意	(218)
14. 2. 2	全神贯注，认真聆听	(218)
14. 2. 3	作出姿态，欣赏对方	(219)
14. 2. 4	用心交流，赢得好感	(220)
14. 2. 5	设计形象，活化沟通	(221)
14. 3	中层领导解除沟通障碍的方法	(222)
14. 3. 1	沟通时对方爱跑题怎么办	(222)
14. 3. 2	沟通时对方哭鼻子怎么办	(223)
14. 3. 3	沟通时对方爱抱怨怎么办	(223)
14. 3. 4	沟通时对方不说话怎么办	(224)
14. 3. 5	对方产生逆反心理怎么办	(225)

第十五条 中层领导对“上挤下压”的调适法则

15. 1	中层领导应对“上挤”的原则	(227)
15. 1. 1	克己：有限克制忍耐	(227)
15. 1. 2	复礼：采取合理斗争	(228)
15. 1. 3	思危：做好自我保护	(229)
15. 2	中层领导应对“上挤”的方法	(229)
15. 2. 1	被上级领导轻视怎么办	(230)
15. 2. 2	被上级领导误解怎么办	(230)
15. 2. 3	被上级领导冷落怎么办	(231)
15. 2. 4	上级对自己发火怎么办	(233)
15. 3	中层领导应对“下压”的原则	(235)
15. 3. 1	多种理由，按需应对	(235)
15. 3. 2	随机应变，效果奇佳	(236)
15. 3. 3	不摆官架、搞小动作	(238)
15. 3. 4	发扬民主，尊重下级	(238)