

中层领导高效管理

领导下属

快速掌握领导技能

臧 瑾 / 主编
代宏坤 / 编著

⇒ Zhongceng
LINGDAO lingdao
XIASHU

中层领导是承上启下的桥梁

中层领导是成功团队的中坚

中层领导是带动全局的纲要

中层领导是事业成败的关键

中国言实出版社

中层领导高效管理

领导易下

快速掌握领导技能

作者：[美] 史蒂夫·柯维
译者：陈维政

——21世纪领导力
LEADING 21ST CENTURY
SUCCESSION

本书是史蒂夫·柯维《高效能人士的七个习惯》的续作，也是其领导力思想的集大成之作。本书不仅是一本领导力指南，更是一本领导力圣经。本书不仅是一本领导力指南，更是一本领导力圣经。本书不仅是一本领导力指南，更是一本领导力圣经。本书不仅是一本领导力指南，更是一本领导力圣经。

中信出版社

中层领导高效管理

领导下属

快速掌握领导技能

臧瑾 / 主编
代宏坤 / 编著

⇒ Zhongceng
LINGDAO lingdao
XIAOSHU

中层领导是承上启下的桥梁

中层领导是成功团队的中坚

中层领导是带动全局的纲要

中层领导是事业成败的关键

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导高效管理:领导下属 / 臧瑾主编,代宏坤编著.

—北京:中国言实出版社,2006.5

ISBN 7-80128-821-1

I.中…

II.①臧… ②代…

III.公司—企业领导学

IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 046164 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyschs.cn

E-mail:zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 43 印张

字 数 540 千字

定 价 80.00 元(全 4 册)

关注中层领导

(序言)

中层领导是组织机构里的中坚力量，兼有下属和领导者的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交付给的各项任务的同时，也在领导下属进行工作；另一方面，作为管理者，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。

中层领导不是天生的，我们可能因为学历高、资格老而升任，也可能因为优越的技术水准、良好的人际关系而升任，更可能因为某次功劳、某人提拔而升任。

然而，中层领导不再是技术顾问，也不容靠自己的能力条件独善其身，而必须扮演领导者的角色，并且负起团队绩效的责任。换句话说，担任中层领导的原因并不能保证胜任中层领导的职务与工作，而实在另有一套学问与功夫。这就是为什么大多数的优秀业务员在升任中层领导后，不能适应角色及任务的原因。美国学者劳伦斯·彼得提出的彼得原理告诉我们：“在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。”

因此，要成为一个真正称职的中层领导，就要不断学习做中层领导的技能。本丛书的内容正是为提升中层领导的管理技能提供各种方法和建议的。

然而，一个称职的中层领导到底应该具备什么样的能力呢？这是个众说纷纭的话题，很难取得共识。例如：有的认为中层领导要具备组织工作的技巧、授权的手段、用人管人的艺术及与上级、同级和下属相处的艺术；有的认为中层领导要具备包括角色认知、时间管理、有效沟通、目标管理、有效激励、绩效评估和绩效管理等多种技能；有的认为中层领导要具备管理、用才、谋权、为人四个方面的技能。尽管这些观点并不是完全的冲突，但要达到普遍的认知似乎也不容易。

所幸的是，在众多的中层领导所需技能的体系中，有一套叫做 MTP（英文全称 Management Training Program，管理培训计划）的课程体系，对中层领导所需的技能做了一个较为权威的确定，并在实践中得到了企业界广泛的认可。

MTP 是由美国在 1953 年为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。在这期间，先后历经 11 次改版，日臻完善，成为当今世界经典管理培训计划之一。迄今为止，全世界已经有数百万管理者接受了 MTP 的洗礼。该体系对于 20 世纪全球经济特别是欧美、日经济的快速发展有着不可估量的推动作用。

在 MTP 中，一个称职的中层领导需要具备四大方面的知识，即：管理的基本理念；对人的管理；对事的管理及领导技能。

本丛书参照 MTP 对中层领导管理知识的界定来选定四个方面的主题，包括：发现弊端；解决问题；管好时间；领导下属。

《发现弊端》发现造成部属表现欠佳的主要症结，并给出应对的方法。造成部属表现欠佳的原因可归纳为八个，包括情绪问题、动机问题、才智和工作知识问题、与家庭有关的问题、工作团体的问题、组织的问题、与工作环境的问题及有关管理阶层的问题。

《管好时间》介绍了中层领导时间管理的操作技能，结合管理

者的工作，对时间管理进行实务化的阐释，让管理时间的技能成为中层领导工作和生活中的习惯。

《解决问题》深入浅出地将发现问题，解决经营管理问题的诀窍、实际做法等提供给读者，包括解决问题的思维方式、解决问题的程序与技巧，企业中常见的具体问题。

《领导下属》从管理者面对的人与事来阐释领导技能。涉及管理者在对人对事所需领导技能的大部分内容。

本丛书特色在于强调实战。在中国经济的高速发展中，到处充满机会，但我们必须心无旁骛全力以赴。丛书内容讲求成效不托空言。这就是“实战”的精神。

引言

中层领导的领导才能是决定企业命运的关键因素。不具备领导艺术，即使运用新的管理技术，也不能取得应有的效果。

提起领导艺术，两千年前就有了《孙子兵法》；四百年前意大利的马基雅维里写的《君主论》，讲的也是领导艺术问题。

孙子说：“将者智信仁勇严也。”也就是说，领导者应该具备下列五德：

智：领导者要有准确无误判断情况，不失时机做出决定的智慧。

信：领导者必须相信部属，以取得部属的信赖。

仁：领导者要有爱护部属，常为部属着想的仁爱之心。

勇：领导者要有勇气，当机立断，敢于执行。

严：领导者必须执法如山，奖罚分明。

孙子提出的这些标准，历时两千年，直至今天基本上仍未改变。在漫长的岁月里，都以这一标准来鉴定领导者的才智及其品德。

然而，现今的企业规模化了，一切机构、一切工作职位都需要有人领导。因此，所谓领导艺术，已经不仅仅是原定的那种才智与品德。今天的领导艺术，与其说是领导的品德，不如说是领导的职能与行动，表现为领导技能。

管理大师彼得·德鲁克认为，从事管理的经理人，即管理者的

职责是把人和物的资源组织成一个生产企业。具体地说，管理者有两项特殊的任务：第一项任务是创造出大于其各组成部分总和的真正的整体，创造出一个富有活力的整体，他把投入于其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西；第二项任务是在其每一项决定和行动中协调当前的和长期的要求，所做的一切必须既有利于当前利益，又有利于长期的目标和原则，也就是说，他既要老板负责，在短期内使企业有明显效益，又要考虑企业的长期发展。很显然，作为一名中层领导，要想很好地完成这两项任务，就必须具有较强的领导能力。

本书从中层领导面对的人与事来阐释领导技能，全书共 55 个方面，涵盖了中层领导在对人对事所需领导技能的大部分内容。

本书为中层领导提升领导技能提供了一些素材，希望读者能细读本书内容，掌握其精髓并实际运用于工作中。

关注中层领导(序言)

引言

1 站在部属的立场来思考.....	1	——
2 给予部属崭露头角的机会.....	4	——
3 充分地研究部属.....	7	——
4 经常聆听部属的心声.....	10	——
5 最重要的是信任部属.....	13	——
6 向部属传达公司理念.....	16	——
7 慷慨地将功劳让给部属.....	19	——
8 通过褒奖与斥责栽培部属.....	22	——
9 掌握人情的微妙关系.....	25	——
10 与部属同甘共苦.....	28	——
11 领导年长或老资格的部属.....	31	——
12 领导问题部属.....	34	——
13 领导女职员或兼职者.....	37	——
14 为部属承担失败的责任.....	40	——
15 坚持自己的信念.....	43	——
16 代部属提出他想说的话.....	46	——
17 诱发部属的冲劲.....	49	——
18 解除不满或烦恼.....	52	——
19 亲临现场.....	55	——
20 言出必行.....	58	——
21 君逸臣劳.....	61	——
22 要努力成为表率.....	64	——
23 假糊涂哲学.....	67	——
24 走动管理最有效.....	71	——

25	坚持矫正违反的规则	74
26	打破墨守成规的陋习	76
27	支援小集团活动	79
28	活用众人的智慧	83
29	在上司或同事身上实施领导权	89
30	正确理解上司的想法	92
31	开拓不同范畴的人际关系	95
32	调查工作场所存在的问题	99
33	研究隐藏在部门内的情形	103
34	广泛收集信息并积极运用	106
35	掌握事情要点	109
36	提升问题解决能力	112
37	培训基层领导者	115
38	制造充满活力的气氛	118
39	不局限于目前的专门知识	121
40	应对闲情逸致及感性	124
41	保持敏锐的问题意识	127
42	开发才能及创造性	130
43	主动追求变化	133
44	锻炼战略构想力	137
45	学习管理的基本方法	141
46	明确地表达自己的想法	144
47	要有必定达到目标的热情	147
48	使洞察力更加敏锐	150
49	提升信息能力与先见能力	153
50	彻底磨练决断力	156
51	成为 II 型领导者	159
52	磨练领导者应有的人性	162
53	领导权之 SL 理论	164
54	领导权之管理方格理论	167
55	领导权之 PM 理论	169

1 站在部属的立场来思考

某家公司在举办分店长研习会时，该公司担任讲师的董事，诚恳地谈经验，使分店长们深获感动。有些分店长为了提升分店的成绩，拼命地努力。这种情形当然很好，但是努力的方法却有问题。大部分的分店长把工作硬塞给部属，也不管实际的情形如何，便鞭策他们务必要提高营业成绩。以总部的眼光看来，分店长的这种做法，无异是把部属当作垫脚石。由于表现良好，感觉仿佛扶摇直上。但是，这种良好的现象只是暂时的，很快就会恢复到原来的状态。而且这种做法在部属的眼中看来，总觉得自己是被当作是领导扬名立万的垫脚石，内心难以挥去这种阴影。

因此，最好放弃这种做法，那位董事以自己的经验来劝告后进的分店长们，眼光不是着眼于公司，而是应处处要为部属着想。只要能重视部属，自然能使工作更臻完美。例如，分店长应当设想如何才能使部属容易进行工作等。站在部属的立场来为他们设想，他们自然乐于执行政策，分店的成绩也自然而然会提升，而这种成长不会只是暂时的现象。由于分店长受到部属的爱戴，随时都能表现杰出。

通常我们的想法都是以自我为中心。领导者以领导者的立场来思考和判断事物，很少会站在部属的立场来考虑事情。而部属以自己的立场着眼，也绝不会站在领导者的立场来思考事情。由于领导者与部属都只凭自己的立场来考虑事物，不会为对方着想，如果两者在一起工作，集团活动也就无法顺利进行了。因此，领导者的

想法必须改变，凡事要多从部属的立场来考虑。

所谓考虑部属的立场，并非是迎合部属，而是要站在部属的立场来考虑事物。要有意识地努力，直到能自然而然出现考虑到部属立场的想法。虽然大部分的领导者能理解这种想法的重要性，但由于在现实中无法充分发挥这种想法，因此也就无法成为好的领导者。读者要留意这一事实，持续地努力，直到能自然产生从部属的立场考虑的想法为止。

何谓基于部属的想法与行动呢？具体地说，仔细调查部属对工作、部门及领导者期待的事项，然后尽全力对那些期待产生回应。部属是指就职于读者公司的人，所以大家都应该具有基本常识。由于领导者能理解每个人的立场，所以部属也不会出现不合理的期待。即使有，通常只要彼此互相沟通，部属就能了解那些期待不合理的地方。如前所述，领导者如能尽力回应部属的各种期待，则彼此间自然会产生信赖感。没有人会因领导者实行自己所期待的行动而起反感的。对于能优先考虑自己的立场然后才采取行动的人，自然会产生好感，甚至还会升华成信赖。

或许读者会认为领导者似乎过于自我牺牲。但是，这种从对方出发想法，才是成功的秘诀。例如，各公司销售的根本想法是“顾客至上”。也就是尽量提供顾客所需要东西，以顾客为主的想法。而以往的销售活动都是以

要点：

- ①要有部属本位的想法。累积发自这种想法的行动，方为赢得部属信赖之道。
- ②有意识地努力，直到培养出部属本位的想法，这是首要任务。
- ③以对方为本位的想法，不只是对领导权的提升有所助益，也是使企业活动或社会活动成功的必要条件。

“这是个好产品，所以应该能够畅销”的自我中心为主。两者相比之下，前者的销售成绩自然遥遥领先。QC 循环周期活动认为“次要工程是顾客”，当发生品质不良或交货期限延误时，自然会给次

要工程添麻烦。经过这样努力的结果，就能生产出汽车或彩色电视机等名冠世界高品质的产品。被誉为经营之神——松下电器产业的松下幸之助先生，也奉劝人们要有以对方为主。他说：“为了使销售成功，如何使顾客满意的想法胜于一切。”

观看社会的百态，这种以对方为本位的想法，不单是对领导权的提高有所帮助，对工作的进展、公司的发展以及我们的社会生活等，都能有所助益。

【练习】

① 回顾到目前为止你的想法，然后反省是否真的具备部属本位的想法。

② 为了要有部属本位的想法，请思考你自己的具体策略。

③ 从公司内选出因从部属出发而成功的领导者，然后整理出他成功的要点。

2 给予部属崭露头角的机会

某所小学有位高个子的劣等生，他不仅学科的成绩一塌糊涂，体育运动也一窍不通。班主任老师为了加强他的自信，常常帮他课外补习，或是介绍体育运动常识。但是，不管如何努力，始终毫无绩效。

有一天，当老师监督孩子们打扫教室时，忽然闪过让他专门负责擦黑板的念头，为了擦掉写在黑板上的字，孩子们必须踏在椅子上，然后上下左右移动，异常辛苦。老师也知道孩子们的劳苦，因此尽量不使用黑板最上方的部分。但是，如果能使用那部分，最后一排的学生也能看得清楚，自然能提高教学效果。

第二天，老师找他来说明原因，然后拜托他擦黑板。由于这件工作非他这位全班个头最高的人来做不可，所以好好地勉励了他一番。他很高兴自己能有这个机会，不仅慎重地擦黑板，还自发地清除粉笔灰以及丢掉了的短粉笔，然后按照颜色整齐地排列。老师在大家的面前夸奖了他一番，同学也称赞他的行为，于是他脸上原本显露出的阴霾一扫而空，行动也更加积极。“由于自己的存在被认可，人类会产生截然不同的大转变。于是能积极地有所作为。”老师惊讶地说。

领导者要想尽各种方法，找出使部属充满“自己的存在被认可的心情”的对策，为部属制造舞台。为部属制造舞台的具体做法如下：

(1) 分派任务。例如，周会的司仪，整理准备的负责人等。通常公司内会有许多工作，让部属每个人至少负责一项。这样一来，

全体人员就会认可自己的存在价值。

(2) 公司内部会议上，为部属制造能充满自信发言的机会。不管是哪家公司，总有人在会议上沉默不语，而勇于发表者就会带领会议的进行。在会议中不太发言的人，大家常常会漠视他的存在。因此，事前告诉他们主题，要他们先做会前的调查与准备工作。会议中，选择适当的时机，要对方就调查与准备的事项发言，让他的发言有影响会议结论的机会。

(3) 要部属出席外部的会议，然后将结果向全体人员报告。经常让关系部门的代表出席会议。通常这种会议都是由领导者出席。不妨根据课题，派一位部属参加。此时，要部属事前作充分的准备，确实了解领导者的想法，然后在会议上陈述。尽可能要部属在全体人员的面前报告会议的情形。尚不足以担当如此重任的部属，则由领导者带领出席会议，某些事项再由他发言。

(4) 尽可能采用对方的提案或想法。劝导部属积极地提出议案或想法，然后尽可能给予采用。部属的处世能力不如领导者纯熟。或许以领导者的眼光看来，他们的提案还不够周密。但是，领导者绝对不可直接作出这种评价。尽量找出部属提案的优点，即使只有一点可取，然后给予如何加强改善的提示，鼓励他继续努力。所采用的想法一定要告知众人是出自何人之手。

(5) 分派给部属适合他的工作，然后锻炼他在那件工作上达到工作部门第一与公司内第一的水准。如果能达到工作部门第一的水准，就能唤起他的自信。如果能达到公司内第一的水准，更能加强他的信心。然后，要求他

要点：

- ① 当获得别人认可自己的存在与价值时，就会感受到自己生存的意义，并油然而生勇往直前的勇气。
- ② 使每位部属体会到自己在工作部门内的重要性，有助于领导者与部属的心灵契合。
- ③ 在同事的面前，认可与尊重部属的立场，以及评价他的努力，都是不容漠视的。

针对那件工作发言。考虑如何使他在部门同事或关系部门的人们面前进行工作的发言。

不管是以上的哪一种情形，都要在大家的面前认可与尊重他的立场。对于他的努力，不要忘了给予奖励。除了上面所介绍的对策，请读者想出符合自己工作部门的状况，或部属特性的具体政策，然后布置由部属上场的舞台。领导者凭借着如此的努力，使每位部属认识到自己在工作部门内的重要性。进而提升自己的实力与自信，认为“自己是这个工作部门的灵魂人物”。这样一来，领导者与部属的心灵定可紧密地契合。

【练习】

① 回顾你为部属布置舞台的努力，然后整理出其优点及应该改正的要点。

② 凸显部属个人的特征，然后具体地想出工作分配的方法。

③ 想出能使每位部属认为“我是这个工作部门的灵魂人物”的具体办法。