



赢在中层的智慧手册 | 晋升高层的必备宝典

中层领导 管什么

刘有德 著

升你做中层领导，
你怎么管人、管事？
成功领导者讲述中层管理之道
一看就懂，一学就会



NLIC2970941168

做最优秀的中层
**MIDDLE-LEVEL
MANAGEMENT**



刘有德 著



中层领导 管什么



NLIC2970941168

G LINGDAO GUAN SHENME

广西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导管什么 / 刘有德著. — 南宁: 广西人民出版社, 2013. 10

ISBN 978-7-219-08486-1

I. ①中… II. ①刘… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 183519 号

监 制 白竹林
策划编辑 罗敏超
责任编辑 罗敏超
责任校对 唐柳娜
印前制作 麦林书装

出版发行	广西人民出版社
社 址	广西南宁市桂春路 6 号
邮 编	530028
网 址	http://www.gxp-ph.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	广西大一迪美印刷有限公司
开 本	710mm×1010mm 1/16
印 张	15
字 数	250 千字
版 次	2013 年 10 月 第 1 版
印 次	2013 年 10 月 第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-219-08486-1/C·278
定 价	30.00 元

版权所有 翻印必究

目 录

第一章 上任之初

一手摸透内情，一手弄准定位/ 1

第一印象分/ 7

短时间内做几件让人佩服的事/ 12

第二章 上传下达

沟通是中层领导的成功线/ 19

如何向上级汇报请示/ 24

如何听取汇报及下达命令/ 29

第三章 有效行权

集权与分权的原则/ 40

集权与分权的方法/ 43

授权与控权的艺术/ 46

行使权力的最高境界/ 58



第四章 决策到位

了解基本决策要求/60

熟悉决策通用程序/63

决策应注意的问题/73

决策失误后如何弥补/76

第五章 善用人力

怎样挑选和使用人才/79

怎样对员工进行培训/89

第六章 正副职融洽共事

要有容人的雅量/97

善用副职的要诀/98

配合正职的要诀/101

做人的黄金法则/103

第七章 与同级和谐共存

与同级共存的原则/ 104

与同级共存的艺术/ 107

与不同类型同级共存的准则/ 110

第八章 与下属协同成事

中层领导与下属协同的原则/ 122

中层领导关心下属的方法/ 128

第九章 管理下属

处理特殊问题的技巧/ 135

管理不同下属的手段/ 142

第十章 激励下属

怎样激励下属/ 156

怎样表扬下属/ 165

第十一章 对待和运用批评

对待批评的态度/ 172

开展批评的思路/ 175

批评下属的方法和技巧/ 178

第十二章 处理矛盾冲突

处理矛盾冲突的思路/ 191

与上级的矛盾冲突/ 200

同级之间的矛盾冲突/ 206

与下属的矛盾冲突/ 217

斟酌处理下属的矛盾冲突/ 224



第一章 上任之初

一手摸透内情，一手弄准定位

兵家告诫说，不打无准备之仗，知己知彼，才能百战不殆。在你确信自己会被升职时，需要考虑的问题不仅仅是当上中层领导之后所要面对的新任务，还应该给自己准确定位，认清自己升职的原因、知晓单位管理层对自己的期望，并且要理顺上下级的人际关系。只有根据错综复杂的情况，做出正确的判断，做到心中有数，才能增加你开局制胜的筹码，从而保证你在新的职位上做出更大的绩效。

●分析自己被提升的原因

你在确信自己升职时，需要考虑的问题不仅仅是自己当上中层领导后所要面对的新任务，还应该考虑自己当上中层领导的原因。只有结合你被上司赏识的地方，你才能在新的职位上做出成绩。

被提升的原因之一：因劳苦功高而当上中层领导

自从你参加工作以来，你几乎就一直停留在一个职位上，你身边的同事有的成了你的上司，有的跳到了别的单位，但是你还是待在原来的地方。你对此是早有看法了。是啊，为单位服务了这么多年，没有功劳也有苦劳，怎么就不能得到一点回报呢？终于，这一天来了，你的上司将你提拔为中层领导。但是，对于这次升职，你却相当平静，你在想：唉，这哪是对我个人能力的肯定，这明明是对我年龄的肯定。升职的欢乐和心中的苦涩夹杂在一块儿，让你觉得很不是滋味，这可是10年前你梦想的位子啊。

也正因为这样，你在这件事上是冷处理。你冷冷地向提拔你的高层管理者道谢，然后走出办公室，不冷不热地面对大家的恭贺。然而，你



中层领导管什么

这样做，是大错特错了。

虽然你很长时间屈居于下层，但是现在不同了，你已经当上了中层领导，人们不会再用以前的眼光看待你，不会再用以前的方式跟你打交道。你现在最需要做的事情就是改变自己，重塑自我。你与你的同事长期建立起来的关系，不能再一成不变地继续下去了，你手中有了权力，一些投机者可能会利用友谊这个工具来实现他们的个人目的。

完全改变自己过去的形象是件很困难的事情，但你起码要摒弃你过去的行为模式。你是中层领导了，在行为上无论如何也得表现得像个人物。当然，这并不是说你要装腔作势，而是放弃与大家保持平等的想法。否则，你可能会成为一名受下属喜爱的中层领导，但永远不可能成为一位有威信的中层领导。

被提升的原因之二：因其他部门的需要而当上中层领导

你当上了中层领导，但不是在你喜欢过的这个部门，而是去了公司的另外一个你不熟悉的部门。在欢喜的同时你不禁流露出一丝失望。对那个部门的人员你只有一个模糊的印象，也就是能叫上名字，见面时点点头打个招呼，根本就不清楚他们具体的为人和行事方法。

虽然你在单位工作很长时间了，但这些长处对于现在的你来说却变成了短处。你是老手，但同时你也是一个新手。如果你过分依靠你在原来工作部门中积累起来的经验，你就很可能无法入乡随俗，从而招致不虞之灾。

虽然你还是在原单位工作，但是你的工作环境和性质已经变了，因为你到了一个新的部门。这时候，你迅速适应这个新角色的唯一方法，就是把你以前工作中积累起来的经验先放在一边，哪怕你对之无比自豪，你也需要把自己视为一个新手，重新审视你的工作领域。当你要熟悉情况时，你要通过直接与每一个人交谈来获得第一手的准确资料，而不是道听途说。否则，你不仅会失去与下属交心的良好机会，还可能造成对下属的误解。

有一件事必须提醒你去，那就是打听以前在那儿干的中层领导属于什么类型，他的行为方式是什么，是否得到了手下的爱戴。如果先前的中层领导在那个部门威信极高，这对于你来说是一个极大的挑战。



作为一位中层领导，在与上司和下属交往过程中最关键的是把握好尺度。“一切问题首先都是人的问题”，这句话对任何一位中层领导来说都是千真万确的道理。首先，对下属要平易近人。你不要因为自己是领导就盛气凌人，而应谦逊大度些，拉近与下属之间的距离，使员工觉得你不是一个高傲难处的上司，这样会让你更具有亲和力。

其次，你应多与下属接触，增进你们之间的交流，让你的下属逐渐了解你、理解你。你可以采用座谈会、联欢会及球类比赛等形式加深你与下属之间的交往与交流。再次，用恳谈的方式来进行你与下属之间的沟通是很重要的。一位成功的中层领导总会用心去理解自己的下属，用行动去说明自己能胜任这个工作，这样才能获得下属们普遍的理解，才能真正搞好你们之间的关系。

●熟知本部门的工作目标

新上任的中层领导往往还不能把自己和普通的员工分开，仍以过去处在低层时的眼光来看待新情况。但是，现在已经今非昔比，你已经跨入了公司的管理层，应该以管理人员的大视野来看待新问题。

新的中层领导需要对公司的战略计划有一定了解，明白公司的长期目标、短期目标，熟悉公司的宗旨、公司的组织文化和环境、公司的组织形式和人事制度改革方向、公司的传统风格、公司的信息控制系统和用人原则。并且还应该了解公司业务所处的行业的市场发展前景，公司产品处于什么阶段。除此之外，新任中层领导必须知道公司对你的部门所抱有的具体期望，关于这一点，你得自己想办法弄明白要完成多少工作量，产品质量的标准是什么，以及分配给你完成一项工作的时间有多长。寻找合适的时间来和你的上司充分地讨论一下这些问题，以便得到令你满意的答案。

了解部门目标，有利于你因地制宜地选用最合适的人才。

实现近期目标——选用具有脚踏实地、埋头苦干、精明果断、干练、有创见、能领会上司意图的下属；

实现中期目标——选用具有一定战略眼光，既能透彻了解本地区、本公司的局部情况，又能看见周围地区的发展形势，有胆有识、敢想敢



中层领导管什么

干的员工；

实现远期目标——选用立志高远、目光远大，具有较强宏观思维能力、能够预测客观事物的发展趋势，同时又有坚韧不拔、百折不挠的气质、能够广泛团结群众的中青年员工。

作为一个新近才被升职的中层领导，员工会希望你尽快与他们打成一片。在学习做好日常工作的同时，也要睁大你的眼睛，竖起你的耳朵，收集一切对你有帮助或该知道的信息，从而在你的脑海里勾画出部门的蓝图来。

当员工确切地知道他们个人或集体的工作会产生何种效果时，他们的工作热情会更高些。如果他们知道为什么要做的话，整天地填表或拧螺丝也会变得有意义起来。

所以，你不妨把你的部门目标告诉下属们。这样，他们不仅会感到自己确实是部门的一部分，而且也会明白他们的工作如何地与部门前途密切相关。如果一个人不了解别人制订的目标是什么，他当然无法完成它。如果你的下属干得不错，你自然面上有光；如果你干得好，你上司也觉得很有面子。一个中层领导总是要在上司的要求和员工的需求之间两头奔忙。你的一个主要职责就是把下属的需求反映给上司，把上司的要求传达给下属。一个中层领导的作用就好像是一个缓冲器，在高级管理层和下属之间起到缓冲作用。

●知晓管理层的期望

当你被任命于掌管一个部门，第一个不可避免地涌上脑海的问题就是：高级管理层对我有什么期望？这是中层领导理所当然要关心的问题，因为理解和达到高级管理层的期望是你走向成功的必由之路。

在表演行业有这样一句古语：“给观众想要的东西。”如果把“观众”换成“管理层”，那么这句话就可以用在管理中了。你渴望成功吗？那么就要按照高级管理层的期望去做。但关键在于你要确切地知道这些期望是什么。

许多新任中层领导常常会犯这样的错误，即模仿前任的行为。这也许是高层管理者所期望的，也许不是。不管怎么说，那个人已经不再是



中层领导，而你是。高级管理层任命你担任这一职务也许恰恰是他们期望有所改变。所以，不要假设，而要去问清楚高级管理层对你有何期望。建议用这种方法来了解高级管理层的期望。

中层领导：“经理，我想十分确切地知道作为一名中层领导，我的职责何在？还有就是您对我们部门的期望。我们可以用几分钟的时间就这些问题交换一下意见吗？”

没有任何一位高层管理者会拒绝这一请求，大多数会为中层领导提出这一问题而感到高兴。下面是一些具体要问上司的问题：

- (1) “您如何定义本部门的主要任务？”
- (2) “您认为我们应该优先考虑哪些问题？”
- (3) “您想从我这里得到什么信息？”
- (4) “您什么时候要这些信息？”
- (5) “我们工作中最主要的时间限制有哪些？”
- (6) “您对于本部门目前的表现是否满意？”
- (7) “本部门有哪些方面需要提高？”

上司对上述问题的回答可以使中层领导清楚地了解高级管理层的期望和关心所在，同时也为中层领导和高级管理层之间建立良好的工作关系提供了基础。

●透视员工的期望

中层领导的工作可不仅仅是下命令。从中层领导开始给下属下达指令的那天起，他就对下属的福利、士气、焦虑的问题等负起了责任。下面列出的是下属有权向中层领导提出的 8 点期望：

(1) 对于做什么以及什么时候做要有清楚、明确的指示，并且伴以严密组织的计划以帮助下属完成任务。告诉下属如何做好工作是中层领导的职责所在。要获得工作满足感，必须首先了解职位的要求，一旦达到了这些要求，就会获得满足感。

(2) 规章制度是公平、合理的，平等地适用于每一个人。下属如果感到公司和中层领导是公平的，就更容易保持旺盛的士气。



中层领导管什么

(3) 每个下属的工作负担都是合理的，并且提供给他们做工作所需的工具和机会，排除他们工作中的烦恼。压力不会有助于工作。

(4) 对下属进行必要的培训，不是他们被雇用时的一次性培训，而是要有一个持续跟进的培训计划，目的是不断地提高员工的技能。

(5) 中层领导应懂得公司的规矩，但必要时也愿意代表员工的利益与公司，包括公司董事局在内的高层进行交涉。

(6) 对员工给予肯定。这会促使他们把工作做得更好。如果想使下属站在你这一边，就当某个高层管理者的面表扬他吧！

(7) 愿意倾听下属的心声，接受他们的合理意见和建议，并且总是对下属反映的情况表现出兴趣。

(8) 充分信任下属的能力和工作意愿。

满足下属的这些期望，他们就会满足你的期望。如果你被任命为中层领导，首先应该召集部门内的所有员工开一个会。在会上可以做一段这样的开场白：“我刚刚接手这项工作，所以我想知道你们对我有哪些期望。下面是我对你们做出的几点承诺……”如果你从承诺开始，而不是从要求开始，就会赢得部门内每位员工的尊重。

●对待前任领导的原则

新中层领导刚上任时，对待前任要注意以下几点：

(1) 要充分肯定前任的成绩。一般的说，对前任中层领导的成绩和优点，后任者对此要给予充分的肯定。这不仅是对哪个中层领导成败得失的评价问题，而且关系到一个部门或单位广大下属的思想情绪问题。当然，你刚上任，总是希望能解决问题、做好工作的。但是做起来要有分寸，不能对过去采取全盘否定的态度，把人家说得一无是处，更不能从人格上贬低人家。

(2) 对前任决定的问题要多问几个“为什么”。一般来说，前后任的交接只是例行公事而已，接任者也不便在当场提出过多的疑问。但接任以后，遇到某些疑难问题不好理解，头脑中就要多问几个“为什么”，“为什么他要这样做？”“他是怎么考虑的？”“是不是他有他的道理？”必



要时还可以找前任请教。如果前任不在此地，还可以找参与处理这个问题的同事谈谈，弄清原因，然后再决定怎样办。这样做比想当然地进行猜测，以及简单、武断地肯定或否定，要好很多倍。

(3) 工作要有相对的连续性。一项重要的工作从部署到完成，需要一定的时间和过程，有的甚至需要几任领导的连续努力才能完成。这样的工作，不能因领导者的变动而受到影响，不能因前后任的主张不一致而中断。新中层领导到任后，对原班子决定的、连续性较强的重要工作，如无特殊原因和重大失误，就应当接着抓下去，并努力抓出成效来。决不能对前任搞的那套，随心所欲，想改什么就改什么。中国有句成语，叫“萧规曹随”。说的是西汉初年，丞相萧何死后，曹参继位，他认为萧何搞的政策、法令和制度都很合适，不需要做什么大的修改，所以就沿袭下来，还照那套继续干。这说明曹参很有头脑，敢于实事求是。

当然，所谓“萧规曹随”，也并非要你一点变动也没有。对那些连续性不强，前任又确实搞错了，或因形势的变化而不再适合的工作，也没有必要碍于前任的面子而不改正。但怎样改，要看准了再动手。千万不能为了显示自己高明、有魄力、不同凡响而胡批乱改，那样会“图虚名而得实祸”。而且，换一任领导，“翻一次烧饼”，如此折腾下来，局面便越发不可收拾了。

第一印象分

美国成功学专家约翰·莫洛依的研究显示，你的穿着是否适合你的职业身份，与成功有着莫大的关系。外表显示人的内涵，大凡成功的中层领导，时刻都在通过他的外表形象向人们展示和诉说着他独特的人格魅力、成熟的气质和非凡的领导能力。

假如你在与人初次见面时就通过你的穿着和言谈举止传达良好的第一印象，绝对有助于你人际关系上的和谐，接下来开展工作定然也会取得事半功倍的效果。



●成功的第一次出场

在你走马上任之前，你就该想想以何种形象作为当上中层领导的首次亮相。你的形象应注意三个方面的内容：你公司的性质、你在公司的职位以及他人对自己的观感。在你的公司里，领导穿的外套和一般员工相同吗？当所有的员工都身着白色外套时，领导的穿着是否与大家相同？在你的办公室里，是否大多数的女员工穿裙子或休闲裤，而女领导却穿着正式的套装？大多数男领导都扎领带吗？你也应依据自己的品性习惯对自己的服饰及外表适当地加以修饰，以体现自己的个性。虽然都是领导，但领导与领导之间还是有形象差别的。

大家知道，一个人的穿着通常会左右他的行动，我们都会根据服装的不同而变换自己的举止言谈。例如，穿夹克的时候总会站得更直些，与人握手的力度也稍大。穿牛仔裤的时候，会随意一些，但穿套装的时候总是坐得笔直。你的服装用不着很昂贵，但必须适合你且剪裁得体。

你首次亮相的形象不仅指你的衣着形象，还应包括言语形象。在确定你衣着形象的同时，你也应着手准备好你的言语形象。在你首次亮相时，你的言语将会给你的领导和员工传递一定信息，这些信息会对你的领导和员工对你的第一印象产生影响。得体的言语，会让你在他们心中留下好感。因此，在你首次亮相之前，你应该认真准备你的首次演说或言语表达。

俗语说得好，言为心声。语言是反映一个人心灵的镜子。随和的态度，谦逊的语言，适时地使用一下人们认为亲密又不失分寸的礼貌用语，会缩短你与员工之间的距离，让你更具有亲和力。在你刚刚上任时，你应着重树立这种语言形象。

为了使你的首次演说成功，你需要充分做好讲稿的准备。首先，你应写好讲稿，讲稿的好坏是你演说成功的关键。其次，你要做到服饰得体。你的服装应当舒适，与场合相称。再次，演讲时要情绪饱满。热情是有感染力的，听众会与满腔热情的演讲者产生共鸣。因此，你应努力使你的演说充满活力。最后，还应善于把握现场气氛。现场的情况可能



会与你事先设想的场景不同，这时就应随机应变，充分发挥你的智慧，调动现场听众的热情。

现在，在你确定了你的衣着形象和言语形象后，你便可以利用在你首次亮相前的一段时间，好好地做一番准备，以保证你首次亮相的成功。

●日常着装的学问

俗语说：“佛靠金装，人靠衣装。”作为一名中层领导，必须在日常着装上讲究一点形象艺术。

一般来讲，中层领导的穿着和装扮也给人一种暗示，穿上得体讲究的衣服，除了自己很自信外，也会给上司和其他同事留下一种积极向上的感觉；反之，着装上过于随便，总会让人感到慵懒和没有进取心。

穿衣戴帽，各好一套。但作为中层领导不应全按自己的嗜好行事。天天穿西装打领带，会让员工产生距离感；天天穿牛仔裤和球鞋，又会让员工感到你太随便。所以，你不妨在工作紧张时多穿职业装，在工作轻松时偶尔穿几次休闲服。这样，可以增加一些亲切感。

要会见重要客人或履行谈判任务的时候，正规的职业装可能是唯一选择。在款式上男式西服有普通领和小领口之分。小领口的西服一般有三粒扣或者更多，时尚感很浓，适合年纪较轻的中层领导穿着。若是担心对时尚潮流把握不准，比较保险的办法是选择经典的两粒扣西服，并且尽量挑选蓝、黑或者深灰等传统的、不易穿出差错的颜色。

女式套装中，虽然长裤套装随意洒脱，但是在重要的场合，裙套装要比长裤套装显得更加正规。一步短裙的长度一般在膝盖上方10~15厘米处，长袜要高于裙下摆，以黑色和肉色为佳，再配上尖头细跟的高跟鞋，便是最完美的中层领导形象了。

男性中层领导在晚宴聚会时可以选择合适的休闲装，例如轻松舒适的毛衣、衬衫、宽松长裤、牛仔裤和球鞋等，这样可以增强工作之后的休闲气氛，让员工或客户感到很容易接触。

女性中层领导穿黑色的连身一步裙是最灵活的款式，适合于各种不同的场合。它和西服外套搭配出的职业套装形象，适合出席新闻发布会



中层领导管什么

等严肃的场合。它和米色针织衫相配又变成一身最适合在办公室穿着的淑女装。当夜幕降临的时候，你甚至不需要换衣服，只要化一个晚宴妆，搭配一条项链，或一对耳环，脱去外套后，就可以立即成为引人注目的晚会公主。

作为中层领导，可供选择的服饰并不很多，也不应标新立异。

被《时代》杂志誉为全美第一位服装工作师的约翰·莫莱认为，在衣着方面，成功人士的保守、不逾越身份，并尽可能符合公司的要求，是通向成功的重要保证。郭沫若先生说过：“衣裳是名利的象征，衣裳是思想的形象。”中层领导只需在穿着上费些心思，就能穿出品位和气质，展示自己良好的外在形象。

●仪态历练的要点

一般来讲，一个人的仪态包括姿态、风度及容貌等。良好的仪态能够展示自信和成功，作为中层领导，仪态上应大方、自然、得体。具体来说，应从以下几个方面注意。

（1）站，最好有点青松之势。

萎靡不振的姿态表明你缺乏信心，使你看上去疲惫、漫不经心或者冷漠。这是领导者的大忌，如果站直了，你不仅看起来更有精神，而且显得更有信心。

站立时，保持两脚分开约10~20厘米，与髋同宽，和肩膀平行，将全部重量落在脚趾上。

肩膀保持放松，两臂自然下垂。不要把手插在口袋里，那样你可能会玩零钱或钥匙，从而分散对他人的注意力。应把双手置于身体两侧。

古人说，站如松，这就是说站立时，最好有点青松之势。

（2）走，最好有点将帅之气。

一个人的走姿同他的人生有着惊人的相似。走路拖沓的人做事可能也同样拖沓；走路利落的人，办事可能也同样利落。中层领导应意识到走姿对塑造自身形象的重要作用。走路的姿态应该自然有力一些，稳健帅气一些。作为一个中层领导，你如果以坚定的步伐和稳健的姿态走向