

帝企鹅管理实务丛书

做最出色^的 中层领导

让问题到你为止

张国庆 ◎ 著

好中层是高层的起点

“将帅无能，累死三军。”中层队伍过硬，高层才能更省心和更放心，基层的工作才能更易理顺和推进。

好的中层可以把100分的决策执行到120分；平庸的中层是60分；差的中层是0分或是负分。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

帝企鹅管理实务丛书

做最出色^的 中层领导

让问题到你为止

张国庆 ◎ 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

做最出色的中层领导：让问题到你为止 / 张国庆著

— 北京：人民邮电出版社，2014.1

(帝企鹅管理实务丛书)

ISBN 978-7-115-33668-2

I. ①做… II. ①张… III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第273486号

内 容 提 要

出色的中层领导，既要懂得管理下属又要被上司管理，所以在这其中，中层领导要懂得自己的角色定位，并且要不断地丰富和武装自己，让所有问题到你为止。《做最出色的中层领导：让问题到你为止》一书分十二个章节，分别从角色定位、魅力展示、团队管理、有效执行、注重细节等方面对中层领导在企业发展中遇到的问题及解决方案作了详细的分析和阐述。

◆ 著 张国庆

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：17

2014年3月第1版

字数：230千字

2014年3月北京第1次印刷

定价：39.80元

读者服务热线：(010)81055292 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

PREFACE

很多人成长为中层领导后，已经过了轻易会触动心绪的年龄，但每次在有意或无意间听到周华健等人唱的《最近比较烦》的那首歌时，心中仍不免会泛起很多感慨。确实，身为中层领导，有太多太多的事让人烦恼。且不说家庭的负担，奔波的劳苦，单就工作本身而言也经常会面临尴尬的处境：上层不满，下属抱怨，付出十分的努力却两边都不讨好。

做一个好的中层领导不是一件容易的事，需要掌握各种技能。首先，你需要从小处着眼找准自身定位。中层领导，既要管理下属又要被上司管理。所以，你首先必须清楚自己究竟应当扮演什么角色，时刻注意自己该干什么，不该干什么。

打铁先要自身硬。在越来越普遍的“能者上”的机制下，要想在上司与下属之间来去自如，游刃有余，必须在自己身上下功夫，在一言一行的细节中展示个人魅力。否则就无法让员工服从管理，更难以坐稳自己的位置。

在很大程度上，上司就是你前途的掌舵者，你的才能能不能发挥，抱负能不能实现，有时候全在于此。所以，一定要通过细节不断激发他提拔你的欲望，不放过任何被赏识和信任的机会。

带团队是中层领导的重要工作。而要想带好自己的团队，就要从细节入手，用心经营，不能让蚁穴溃了千里之堤。

决策能力是各级领导的基本技能，是体现其领导水平的重要标杆。作为一名中层领导，只有具备明察秋毫的犀利眼光和勇于决断的果敢品质，才能合理使用自身的决策权。

执行的关键在于细节的落实到位。说到底，中层领导的核心价值就在于执

行。一名中层领导能不能把企业战略目标分解细化并逐一落实，直接决定着你在企业中存在的必要性。换句话说，如果哪个中层领导执行不力，那么，他就会成为多余的人。

领导贵在用人，用人贵在识人。识人用人的关键在于细察：细察真假、细察是非、细察优劣。做到了“细察”，才能从细微处认识员工的特质，进而善加利用，做到知人善任。

中层领导是上下沟通的连接点，把沟通工作中的每个环节都做细做透，你也就真正实现了上传下达。

在管理领域里，授权是个常说常新的话题，也是个难以把握的难题。要做到成功授权，既要能综观全局又要注重细节。作为中层领导，只有既能看大又能看小，才能避免事必躬亲和放任自流这两个极端，从而打破管理瓶颈，实现管理突破。

帮助和指导自己部门的员工成长与进步是中层领导工作的一部分。对此，你必须深入思考，考虑周全，密切关注员工培训中的各个环节，从而形成强将手下无弱兵的局面。

人与人之间的关系之所以远是因为心远；之所以近是因为心近。要想拉近彼此的距离，使员工拥护你，就必须对其细心体贴，从小事着手一点一点地去赢得人心。

管理的不等式意味着，1%的错误就可能会导致100%的失败。如果因一个马钉而导致一支军队的溃败，那是很让人痛心的。所以，中层领导必须力避各种情况下的失误，把每个管理细节做到完美。要知道，没有精细化的管理，就不可能有壮观的整体。

不过，有一样会有很多，那就是：烦恼！所以管理者要学会用科学的管理方法排解烦恼。这正是本书的价值所在。

作者

目 录

CONTENTS

第一章 | 认清中层领导的自身定位

1. 认清自我才能定位准确 2
2. 了解中层领导作用的特殊性 3
3. 承认自己也只是“打工者” 4
4. 明确自己与上司的职权 6
5. 在下属面前有领导的样子 8
6. “夹板气”往往是由小事引起 10
7. 善于从细微处防患于未然 12
8. 避免成为下一个被淘汰者 14
9. 在正职面前“立才”不“立权” 17
10. 先站稳,再求更上一层楼 20
11. 在其位就要尽力谋其政 22

第二章 | 在一言一行中展示自身魅力

1. 始终保持良好的心态 26
2. 必不可少的专业知识 28
3. 优良美好的职业道德 29
4. 无可挑剔的职业习惯 32

5. 让人感动的敬业精神	33
6. 令人敬服的个人品质	34
7. 快速高效的办事能力	37
8. 优雅得体的仪表仪态	39
9. 恰如其分的语言表达	41
10. 敢为人先的创新精神	43
11. 勇于为过失承担责任	45

| 第三章 | 抓住机会博取上司“赏识”

1. 尽可能全面地了解上司	48
2. 准确把握上司关注的对象	49
3. 仔细琢磨上司的“话外之音”	51
4. 想办法让上司看见你的勤奋	53
5. 主动做别人不愿做的“苦差事”	54
6. 让上司做“好人”，自己当“丑人”	55
7. 一定要学会“推功揽过”	57
8. 让上司真切地体会到你的“忠心”	59
9. 妥善处理与上司的意见分歧	61
10. 巧妙地让上司接纳自己的建议	62

| 第四章 | 用心打造一流的战斗团队

1. 没有规矩，就不会成方圆	66
2. 搞清楚团队建设的具体步骤	68
3. 为团队确定一套合适的游戏规则	71
4. 团队的人员组合至关重要	73
5. 打造团队精神需从细节入手	75
6. 为团队建立一个共同的愿景	78
7. 制定明确具体的团队目标	79

- 8. 把自己变成团队的典范人物 81
- 9. 利用好团队中的关键人物 82
- 10. 精心营造良好的工作氛围 84

第五章 | 善明察秋毫方可做好决策

- 1. 决策就是领导者的“专业” 88
- 2. 提升领导者决断力的五种能力 89
- 3. 决策一定要具有可行性 92
- 4. 善于广泛听取各方意见 94
- 5. 必要时要敢于力排众议 95
- 6. 直觉有时也是决策的利器 97
- 7. 把握时机,快速实施决策 99
- 8. 一旦做出决策,就要坚持到底 102
- 9. 充分考虑决策失败的可能性 104
- 10. 不可随心所欲地使用决策权 105

第六章 | 想办法提高自己的执行力

- 1. 中层领导者就是中层执行者 108
- 2. 只有落后的干部,没有落后的群众 109
- 3. 领导要以身作则,带头执行 111
- 4. 执行需要不断地向下属提要求 113
- 5. 领导的有效监控是执行的保证 114
- 6. 赏罚分明是提高执行力的有效方式 115
- 7. 以压力促执行的四种方法 117
- 8. 追求细节越深入,执行力就越好 118
- 9. 速度是提高执行力的关键所在 120
- 10. 没有实际行动,就没有执行力 122
- 11. 创新会使执行的效果更令人满意 123

第七章 | 识人用人关键是要细察明辨

1. 寻求人才要通过多种渠道 126
2. 千方百计“挖”到所需人才 128
3. 选人时心中要有一杆秤 131
4. 经细微处察人,认清其本质 132
5. 识别不可重用的“问题员工” 135
6. 宁要最合适的,不要最好的 138
7. 敢用有缺点或有争议的人才 139
8. 深入洞悉人才的内心需求 141
9. 用人要做到不避亲、不避仇 143
10. 使用特殊的人才必须不拘一格 145
11. 一定要充分利用人才的长处 147

第八章 | 上下通畅有赖于良好的沟通

1. 沟通是管理的浓缩 150
2. 有效沟通确保信息共享 151
3. 选择最佳的沟通切入点 154
4. 把握好沟通中的七个细节 156
5. 沟通时尽力消除员工的紧张感 158
6. 与员工说理时要循循善诱 159
7. 耐心聆听下属们的不同意见 161
8. 正确对待并妥善处理抱怨 164
9. 批评也是一种必要的沟通方式 166
10. 善于与上司进行有效沟通 168
11. 与女性下属沟通要多些艺术 170

第九章 | 充分重视授权时的各种问题

1. 放权才能释放权力的效力 174
2. 是领导就要做领导的事 175
3. 可以委以重任的 13 种人 176
4. 授权必须看准时机, 留心细节 179
5. 把权力和责任同时下放 182
6. 方法得当授权的效果才好 183
7. 防止和纠正各种越权行为 184
8. 将授权与有效控制相结合 187
9. 牢牢把握不可下放的权力 189

第十章 | 不可忽略培训中的细节

1. 充分认识培训的重要性 192
2. 要敢于培养后备力量 194
3. 不可使培训成为空架子 196
4. 在培训方法上精挑细选 198
5. 积极主动地当下属的教练 199
6. 用自己的亲身经历培训员工 201
7. 通过培训改掉员工身上的缺点 203
8. 不能忽视员工的“精神培训” 204
9. 不失时机地巩固培训效果 206
10. 领导者要把培训当成习惯 207
11. 让员工在学习型组织中成长 210

第十一章 | 体贴员工最能赢得广泛拥护

1. 管理是一种严肃的爱 214

2. 一定要在赢得人心上下功夫	215
3. 在上下关系中加点感情佐料	217
4. 用自己的诚心换取下属的忠心	219
5. 不可放过雪中送炭的机会	221
6. 关键时刻敢于保护自己的下属	223
7. 给落后者一些力所能及的帮助	226
8. 必要的宽容是赢得拥护的法宝	228
9. 利用家访体现对员工的关心	230
10. 把温暖带到员工的家庭里	232

| 第十二章 | 勿因小失误付出惨重代价

1. 布置工作像军师般细致周密	236
2. 不要对别人表露太多的感情	237
3. 遇到得意之事万不可忘形	240
4. 做人不可毫无掩饰、过于透明	242
5. 小心对待有“高层背景”的下属	243
6. 别让小便宜影响了自己的前程	245
7. 不要得罪人,即使他地位卑微	248
8. 与上司同行记得要往后站	250
9. 不要在上司面前卖弄小聪明	252
10. 在领导面前说话做事的姿态要低	254
11. 出什么都别出作风问题	258

第一章

认清中层领导的自身定位

中层领导,犹如三明治的夹层,既要管理下属,又要被上司管理。所以,你首先必须对自己的位置有一个清晰而准确的认识,清楚自己究竟应当扮演什么角色,时刻注意自己该干什么,不该干什么。否则,只能出力不讨好,两边受气。

1. 认清自我才能定位准确

“认识自我”这句镌刻在古希腊戴尔菲城那座神庙里唯一的碑铭，犹如一把千年不熄的火炬，表达了人类与生俱来的内在要求和至高无上的思考命题。尼采曾说道：“聪明的人只要能认识自己，便什么也不会失去。”

如果一个中层领导者不了解自己，不知道自己的优点和缺点，不知道自己要实现什么目标和为什么要实现这个目标，那他就不可能找准自身定位，也不可能取得真正的成功。中层领导只有发挥自己的长处，克服缺点，这样才能走稳每一步。本尼斯曾经提到过“华伦达因素”，作为中层领导者应该时刻警醒。

华伦达家族也许是世界上最伟大的高空杂技演员世家。20世纪70年代早期，70多岁的卡尔·华伦达曾说道，在他看来，生活如同走钢丝，一切都是机会和挑战。对此，人们赞叹不已。他那种专心致志于目标、任务和决策的能力令人钦佩。

但几个月以后，在没有安全网的情况下，华伦达在波多黎各的圣约安市的两个高层建筑物之间进行高空走钢丝表演时，不幸坠落身亡。他在掉下时手中仍紧紧抓着平衡杆。他曾一再叮嘱他的家庭成员不要把平衡杆扔下，以免砸到下面的人，他用自己的生命实践了自己的话。后来，华伦达的夫人说，在她丈夫掉下来之际，她生平第一次看到，华伦达将注意力集中在坠落而不是在钢丝行走上。他曾亲自检查了牵引绳，以前他从来没有这样做过。

与从高空坠落前的华伦达一样，现实生活中的一些中层领导似乎从未想过失败。所谓的失败，在他们眼里不过是一次失误。

认清自我，熟知自己的技能，才能有效地加以利用。缺乏自我认识的中层领导，不仅难以找到自己的位置，更会给组织造成极大的损害。无能的中层领导可能使组织的问题恶化，使组织失去生命力。正确认识自己是中层领导者事业成功的第一步，因为已经成功的领导们都是从认识自己开始迈向成功之路的。

领导者决不能自己欺骗自己，尤其不能撒有关自己的谎，他不仅要了解自己的优点，而且也要了解自己的缺点、正视自己的短处并积极改进。一位领导者说，如果他有什么管理技巧可言的话，那就是在最短的时间里犯尽可能多的

错误，然后增强及时改正的能力。另外一个领导者则说，错误不过是做事的另一种方法。因为这些领导人能从失败中寻找经验和教训，所以，失误是走向成功的起点，他们并不是真正意义上的失败。

古希腊人相信：人要想超越他人，就必须在自我和理念，或感觉和思维之间取得一种完美的平衡关系。自我和理念或感觉和思维都来自对整个世界的了解，都来自“对全部事实的具体研究”，而真正的了解必须通过自身全身心地投入才能获得。约翰·加德纳说过：“有才华是一回事，但是成功地发挥才华又是另一回事。”那么，怎样才能成功地发挥出自身才华呢？毫无疑问，源于清晰的自我认识基础上的自我塑造和自我改变是重中之重。因为只有这样才能客观全面地了解自己，才能充分地调动自己的积极性和全身心地投入，才能磨炼和提高自己的才能，才能确保自己是一个知深知浅的下属和上司。

2. 了解中层领导作用的特殊性

中层领导处于整个组织的中间位置，既是上级的下属，又是下属的上级；上级的指示需要传达给下级，下级的需求也要反馈给上级；不是高高在上的掌权者，也不是具体工作的实际操作者，而是保证整个组织能够有效运转的过渡者。因此，中层领导发挥的是一种承上启下的链接作用。这种作用如果发挥得好，就是上级与下属联系的一座桥梁；发挥得不好，就是横在上级与下属之间的一堵墙。那么，中层领导如何才能让自身的特殊作用得到应有的发挥呢？

(1) 努力成为上司的左膀右臂。

中层领导的任务之一，就是准确地传达上司的指示。更重要的是，要当好上司的参谋，对决策还没有付诸实施之前，争取能够进一步修改并完善它，弥补上司在思考过程中的一些欠缺，从而避免在决策实施的过程中可能会对组织造成的损失，真正成为上司的得力助手。

(2) 尽力当好团队的“带头人”。

“火车跑得快，全靠车头带。”中层领导常常是团队的直接领导人，团队能否取得成绩，很大程度上在于中层领导是否发挥了其应有的作用。如果团队取得了成绩，很可能功劳不在中层领导这儿，因为还有上司的英明决断，和下属

的勤奋努力；如果团队出了问题，别人就可能认为是中层领导的主要责任了，觉得是中层领导没有正确传达上司的指示或领导无方，没管好自己的下属。所以，不管从哪方面说，中层领导都要当好团队的“带头人”，发挥出作为中层领导应有的作用来。

(3) 充分发挥上下级间的链接作用。

中层领导是上司的直接下属，有什么问题上司自然会征询中层领导的意见，对于下属的不良现象也会敦促要求你解决；中层领导又是下属的直接领导人，下属对公司有什么不满，自然也会直接反映给你。中层领导在两者之间自然起到了一种链接作用：上司的指示经由中层领导传达给下属，下属的意见通过中层领导反馈给上司。正是因为中层领导的这种链接作用，上下层级关系才能够顺畅。

(4) 有效发挥缓冲矛盾的作用。

中层领导在缓冲矛盾、避免矛盾双方直接碰撞方面有着重要意义。因为经由中层领导的介入，矛盾双方可以较为冷静地思考问题，做出符合理性的判断。一般来说，中层领导是上司和下属的直接接触人，有什么问题自然会找中层领导倾诉一番，而中层领导就可以在矛盾双方直接“碰撞”之前，对其进行说服工作，使他们的不良情绪得到宣泄甚至消除，从而维护整个组织的和睦与团结。

中层领导在维护整个组织有效运行方面发挥着巨大的作用。作为中层领导，就要认清自己的这种作用，并把这种作用很好地发挥出来，做一名优秀的中层领导者。

3. 承认自己也只是“打工者”

中层领导可以在自己的职权范围内做出决策，直接领导着自己的团队，在一定情况下，也许会产生领导者的优越感，但是我们始终不可忘记：自己也只是“打工者”，只是在为老板服务。那么，怎样才能从心理上来承认自己既是打工者的同时又能很好地做好工作呢？

(1) 接受与老板事实上的不平等状态。

美国军队中规定：军人不能蓄长发。而黑格将军在担任某部队的总司令时，却蓄着一头长发。一名留长发的士兵看到画报上登载了一头长发的黑格

将军的照片，就赶忙将其剪下来，贴在不允许他留长发的连长的办公室门上。为了表示抗议，这名士兵还画了一个箭头，并在旁边配了一行小字：“请看他的头发！”

连长看了这份别出心裁的抗议书后，并没有立即把这个愤愤不平的士兵叫来训斥，而是将那个箭头延长到总司令的领章处，也加了一行小字：“请看看他的军阶！”

在军队中，将军与士兵处于不平等的地位；在企业中，老板与下属事实上也是处于一种不平等的地位。比尔·盖茨曾说：人生是不公平的，习惯去接受它吧。在企业中的不同地位就是这种“不公平”的重要表现之一。

在企业里，老板对下属，拥有恩威并济的赏罚筹码；下属对老板，除了离开，没有什么借以牵制的筹码，而只能是找对方法求生存。因为公司里的生存法则是“只有功劳，没有苦劳”。

（2）把老板当做第一顾客。

无论我们从事什么职业，都要把它看作是自己的事业，而自己就是这家企业的经营管理者。

公司的赢利来源于为顾客创造价值，赢利的大小取决于你为顾客创造价值的大小。作为打工者，老板就是你的顾客，而且是最大的客户，因为他在花钱购买你的服务。从这个角度来说，老板无疑是你的第一大客户，你也应该把老板当做第一顾客。

如果你把老板当成第一顾客，那么你就要学会推销自己；同时想办法增加自身的价值。

把老板当作第一顾客是以一种积极的态度来看待自己与老板的关系。如果按照“顾客是上帝”的营销理论，你就不会责怪老板的严责和挑剔了。

（3）把工作当作磨炼意志、召唤成功的场所。

一个人在高山之巅的鹰巢里，抓到了一只幼鹰，他把幼鹰带回家，养在鸡笼里。这只幼鹰和鸡一起啄食、嬉闹和休息，认为自己是一只鸡。

这只鹰渐渐长大，羽翼丰满了，主人想把它训练成猎鹰，可是由于终日与鸡混在一起，它已经变得和鸡完全一样，根本没有飞的愿望了。

主人试了各种办法，都毫无效果，最后把它带到山顶上，一把将它扔了出去。这只鹰像块石头似的，直直地掉下去，慌乱之中它拼命地扑打翅膀，就这样，它终于飞了起来！

也许你也会像那只鹰一样，不知道自己会飞；也许老板给了你一片悬崖，而你却不知奋力抖动翅膀。那么，你要么仍是一只鸡，要么就掉下悬崖粉身碎骨。所以你若想成功飞翔，就把自己置于悬崖边上，奋力拼搏，把工作当成磨炼自己意志的场所，培养自己获得成功的力量。因为工作不是做给老板看的，而是自我实现的需要。

(4) 帮助上司成功，自己才能成功。

杰克是一位国际市场部总经理助理。他接到了一项紧急任务，根据老板的笔记，准备好业务进展曲线图表。绘制图表时，他注意到老板写道：“美元坚挺，则出口就会增加。”杰克知道，事实恰恰相反。于是，便通报老板，告知已经纠正了这一错误。

老板很感谢杰克发觉了他的疏忽。当第二天向上呈报未出丝毫纰漏后，老板对杰克做出的努力再次道谢，不久，杰克发现自己的薪酬有所增加。

老板并非全才，在工作中他会遇到许多难题。这些难题也许不是你的分内工作，可是这些难题的存在却阻碍着企业的前进，如果你能够帮助老板解决这些难题，无疑，你在成功的路上会进展得更快。

卡尔是某学院的部门助理，他的老板罗格负责管理学生和教职员工。极其糟糕的签到系统使学生们常常因还未上课就被记名，许多班级拥挤不堪，而另一些班级却又太小，面临被注销的危险。意识到罗格承受着改进学生签到系统的压力，卡尔自告奋勇组织攻关，负责开发一个新的体系。老板高兴地同意了他的意见，于是这个攻关小组开发出一个大有改进的系统。之后的一次组织机构改组中，罗格升任了主任，随即，卡尔被提升为副主任。对卡尔开发并成功地完成的这套系统，罗格给予了高度赞扬。

可见，具有老板那样的全局观并时刻和老板保持一致并帮助老板取得成功的人，往往最终会成为企业的中坚力量。

总之，中层领导承认自己是“打工者”，才能拥有一种健康的心态和良好的工作态度，这种心态与态度能促使你奋发图强，改变现状，取得事业上的成功。

4. 明确自己与上司的职权

一名领导者，最忌讳的恐怕就是下级的“越权”。作为一名中层领导，一定