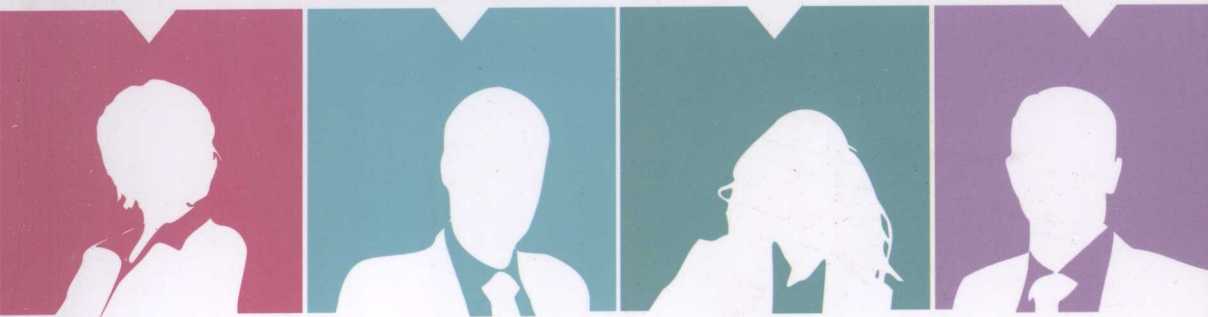


中层核心技能课系列



MIDDLE MANAGEMENT LEADERSHIP

# 中层领导力

中层领导的方与圆·职场生存的必杀技

刘成成◎编著

外圆内方，圆融通达，不受上司的气，不窝下属的火，做最游刃有余的中层领导者



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

014006100

F272.91-49  
22

图并答解编目(CIP) 数据

中层核心技能课系列  
I. ①中... H. ②刘... III. ①企业领导学 IV. ①F272.91  
中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第183701号

MIDDLE MANAGEMENT LEADERSHIP

# 中层领导力

刘成成◎编著



(800018; 邮 元单第... 邮编: 810093)

北航图书馆  
地址: 北京市...  
邮编: 100084

www.tourpress.cn  
地址: 广州市越秀区先烈中路78号大院22楼D、E单元  
电话: 020-87847994 邮编: 510095

1092 毫米 16 开 15.78 印张 178 千字  
2013 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 38.00 元

F272.91-49

22



北航 C1692950

 **广东旅游出版社**  
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS  
悦读书·悦旅行·悦享人生

001200110

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导力 / 刘成成编著. — 广州 : 广东旅游出版社, 2013. 11  
ISBN 978-7-80766-575-5

I. ①中… II. ①刘… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 163704 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市越秀区先烈中路 76 号中侨大厦 22 楼 D、E 单元 邮编 : 510095)

印刷 : 北京同文印刷有限责任公司

(地址 : 北京市密云县十里堡镇庄禾屯村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址 : 广州市越秀区先烈中路 76 号中侨大厦 22 楼 D、E 单元

联系电话 : 020-87347994 邮编 : 510095

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 12.75 印张 178 千字

2013 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定价 : 35.00 元

[ 版权所有 侵权必究 ]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

## P 前言 preface

无论是在国企、私企，还是外企，中层领导扮演的角色都十分重要，也十分复杂。

中层领导首先扮演的是沟通者的角色。这些处于高层和基层之间的中层领导，就好比桥梁和纽带，在当下级的同时，也是上级。纵向上，中层领导承上启下，要沟通好高层与基层之间的关系，保证企业战略决策上传下达渠道的畅通；横向上，中层领导要做到左右逢源，处理好与平级同事之间的关系，从而为本部门工作的顺利开展营造一个和谐的大环境。因此，只有中层领导充分发挥作用，整个企业才能上下一心、同心同德，企业才会有凝聚力。

中层领导又是一个执行者的角色。我们知道，企业的高层领导一般都是负责把握大方向、制定宏观战略目标的；而如何沿着指定的方向前进，如何实现企业既定的目标，靠的是中层领导不折不扣的执行能力。那么，如何才能把高层的决策贯彻落实好，便成为中层领导常常需要认真思考的问题。

中层领导还充当着指挥者的角色。相对于基层员工来讲，中层领导是“头儿”，手底下管着一帮具体干事儿的人。员工工作干得好与坏，工作的劲头足不足，整个团队的精神面貌如何，团队的整体业绩

好不好，所有这一切不仅考验着中层领导管理团队的综合能力，也是对中层领导个人魅力的一场大检验。

集各种身份于一身的中层领导，重任在肩。干得好，他们会成为企业的栋梁和中坚力量、上级的得力助手和干将；干得不好，就会越来越平庸，领导不满意，最后极有可能连自己原来的阵地都守不住。可以说，中层是一个充满了机遇和挑战的位置。那么，是不是只要到了这个位置上，中层领导个个都会很优秀呢？当然不是。但中层领导这个群体都有强烈的自我突破和提升的愿望。至于如何突破和提升，有些人往往不得其法，很困惑。

想要把中层领导做好，需要相当的智慧，但愿这本《中层领导的方与圆》能给您一些启发。

本书将中国传统文化的智慧融入中层领导的管理之道，结合中外管理经典案例为您讲述了中层领导在运用权力、搞好人际关系、沟通协调、观人用人以及谋求晋升等层面的方圆之术。

中国人自古讲究“外圆内方”的处世哲学。所谓方，即方正，是内心的严正，是做人要秉持的不可动摇的基本原则；圆，即圆通，是外表的随和，是做人要懂得的变通迂回的艺术。中国传统文化一直强调要先做人后做事，先把人做好了，后面的很多事情就都能够事半功倍，水到渠成。说白了，传统意义上的做人，就是搞好人际关系，这也是本书所强调的一个基本原则。

作为中层领导，若能领会这“方与圆”的奥妙，在处理工作中的人际关系时方圆并用，秉持内心的严正，同时圆通处事，相信定能成就锦绣前程。当然，领悟这其中的奥妙，并非朝夕之功。当您正带领着自己的团队朝着理想中的目标阔步前行的时候，希望我们这本《中层领导的方与圆》能够成为您身边的得力助手。

# C 目录

CONTENTS

## 前言

## 第一篇 用好手中的权力

### 第一章 权力运用的基础

正确定位领导角色 /4

顺应角色的转变 /7

建立威信的艺术 /12

### 第二章 权力运用的方与圆

集权与分权 /16

谨慎授权 /17

有效控权 /21

巧妙借权 /25

### 第三章 权力掌控的误区

以权谋私 /30

过度放权 /31

暗箱操作 /33



## 第二篇 精心打造人际关系

### 第一章 与上级关系的修炼

了解不同类型的上级领导 /38

对上级领导的“攻心计” /44

与上级领导相处的禁忌 /48

### 第二章 与同级关系的维护

了解身边不同类型的同级 /54

与同级相处的三大原则 /56

与同级相处的禁忌 /62

### 第三章 与下级关系的打磨

树立成功上级的形象 /66

与下级相处的艺术 /70

与下级相处的注意事项 /76

### 第四章 常见人际关系难题的解决之道

如何与自己的新任上级相处 /82

如何管理好自己的“前上级” /84

如何与异性下级相处 /86

如何对待倨傲不恭的下级 /90

如何对付“害群之马” /92

### 第五章 职场政治

掌握职场博弈之道 /96

中层工作的七大忌 /102

### 第三篇 培养沟通协调能力

#### 第一章 沟通要讲技巧

如何与上级沟通 /112

如何与同级沟通 /117

如何与下级沟通 /119

#### 第二章 艺术地化解冲突

掌握解决矛盾冲突的艺术 /124

协调与上级之间冲突的艺术 /127

协调与同级之间冲突的艺术 /131

协调与下级之间冲突的艺术 /134

### 第四篇 修炼用人之术

#### 第一章 中层领导的人才观

人才选拔的原则 /140

人才观的误区 /143

#### 第二章 中层领导的用人术

用人的原则与艺术 /148

用人应注意的事项 /151

培养员工的创新能力 /154

#### 第三章 中层领导的留人术

发现核心人才 /158

赢得员工的忠诚 /160

环境与制度留人 /164

留人的四种办法 /167



## 第五篇 谋求晋升之道

### 第一章 中层领导晋升的必修课

制定清晰而明确的晋升目标 /174

正确看待晋升机会 /177


### 第二章 中层领导晋升的实战准备

做好升迁与晋升的准备 /182

过好上级领导这一关 /188

不要忽略了身边的“贵人” /193

晋升准备的三大误区 /195



第一篇

用好手中的权力



## 第一章

# 权力运用的基础

你将在本章学到：

- ▲如何给自己的领导角色做一个准确定位
- ▲新任领导如何尽快进入角色
- ▲新任领导如何快速地建立自己的威信

关键词：定位 领导角色 建立威信

## 正确定位领导角色

每个刚上任的中层领导，都应该对自己被提升的原因做出深层分析。一方面，只有了解自己是因何原因被提拔的，心中有正确的判断，才能在上任之后尽快进入领导角色，顺利打开局面，做出成绩；另一方面，对自己有一个准确的定位，“知己知彼”，才能在工作中更好地树立起自己的领导形象，得到上司的赏识、下级的追随。

### 因劳苦功高而被提升——着重塑造领导者形象

“劳苦功高”是被提升的重要原因，且大多数新任领导也是因为此种原因而得到提升的。经过多年艰苦不懈的努力，在同事另谋高就的时候，自己对公司仍忠心耿耿、兢兢业业，作出了诸多的贡献，因而终于等到了这次提升，成为了这个部门的新任领导。

因劳苦功高而得到提升的领导应明白：首先，这次提升是对自身能力的一种肯定，因而，在今后的工作中，更需要注重自身能力的提高；其次，以前的同事如今变成了自己的下级，那么，以前与他们的交往方式就应该发生变化，更为重要的是，要转换和改变自己以前的形象，塑造起领导者的形象。“塑造领导者形象”是“劳苦功高”型新任领导最需注意的地方。如果还是以从前的形象和处世方式与旧同事

相处，那么，你的领导形象就很难确立，所下达命令的执行效果也就很有可能会打折扣。

此外，在重塑形象、确立自己领导身份的同时，还应该注意在这个转变过程中处世方式的得当。既不能“麻雀变凤凰”般的趾高气扬，也不能因为害怕破坏了与以前同事之间的平等感，而显得唯唯诺诺。要改变过去普通职员的形象，就得放弃与同事平等的思想，拿出领导的作风与气派，体现领导者的气魄，但也要注意不要失去了亲和力。

### 因部门调动而得到提升——快速适应新环境

由于公司其他部门领导职位空缺，于是将你调到另一个部门，同时提拔为新任领导。这时，你虽然得到了提升，但是离开了长期工作的部门，来到了一个十分不熟悉、人际关系又比较陌生的环境中，处处都不得得心应手。那么，因部门调动而得到提升的新任领导，目前面临的最大问题就是如何快速地去适应新环境，并在短时间内发挥领导的作用。

首先要做的事情就是对新部门有一个详细的了解，做好信息收集工作，这些信息包括：以前处于这个职位上的领导是一个什么类型的领导，其工作方式与能力如何，与下级的关系如何；自己与前任领导相比区别在哪里，自身需要做出哪些调整，采取什么策略，等等。其次要尽快地熟悉工作环境，积累新的工作经验。也许你在旧部门工作能力很强，经验也十分丰富，且人们往往习惯利用自己以前的经验来应对新的工作环境，但是不同的部门有不同的工作方式，因而，要检查自己以前的那套工作习惯和方式是否适应新部门。如果过于依赖以前的工作方式和经验，先入为主，那么就很难融入新环境，最终还有可能会因格格不入而遭到下级的排斥。

### 因潜能而被提升——努力学习领导者须具备的能力

也许你刚进公司，在底层工作不久，就因特殊的潜能或者高学历等原因，得到公司高层管理者的青睐，继而将你提升到中层管理这一职位上。那么，你面临的问题不仅有前面所提到的角色的转变、对新

环境的熟悉等，同时，你还要面对诸多老员工的质疑与不服从，肩上还要担负着上司对你的信任与期望，其压力之大，可想而知。

这时，首先要对自己是因为特殊潜能或者高学历而提升这一原因做一个肯定，也就是给自己以自信。相信提升并非偶然现象，千里马终于得到了伯乐的赏识，要尽量发挥自己的潜能与高学历优势。其次，做好受挫折的准备。因为对于一个没有太多工作经验的人来说，积攒经验的最好方式就是受挫折。这时，不要过于担心上级领导的失望和下级的否定，你可以坦白地告诉他们，你需要一段时间来思考和判断形势，学习和总结经验。同时，不仅要学习作为中层领导须具备的各项能力，还应该熟悉基层，去弥补因为突然提升而失去的基层锻炼机会。

### 因后台而被提升——用个人能力打消猜疑

也许你的提升机会不是经过自己的努力拼搏用业绩换来的，而是因自己有特殊的后台支持而争取到的，所以你会有些心虚。但是“处其位”就要“谋其职”，此时规划如何成为一个好领导要比心虚更加实在。你面对的情况，也许是同事、下级的猜疑、嫉妒，甚至是被耻笑为“阿谀奉承”。但是有特殊背景并非就是全部，你最需要的就是用自己的能力来证明你是一个称职的领导。

首先，要打消众人对你的猜疑，这需要多与下级交流，让他们了解你。切忌因为自己有后台，对待下级和同级时就盛气凌人，那样只能招来别人的厌恶。如果能够谦逊大度，待人平易和气，让人感受不到你的特殊背景，反而会让人产生一种亲近感和敬佩感，这也是你作为领导展现魅力的一个重要方面。其次，要提升自己的领导能力，熟悉工作环境，用能力和行动去说明自己胜任这份工作，而不是仅仅靠关系。只有这样才能让员工对你心服口服，同时改善你们之间的关系。



## 顺应角色的转变

中层领导刚上任之初，最应该注意的地方就是怎样扮演好领导这个角色。当上了领导，权力变大了，但随之而来的，是责任的重大，工作方式也会发生巨大的变化，因而，新任领导的思维方式也要随之发生变化。同时，领导不同于普通职员，因而在言谈举止、举手投足上都要格外注意。

### 思维方式的改变

在做普通员工时，你的工作就是要完成公司或领导分派给你的任务，而这任务，只是具体工作计划与安排中的一个组成部分。但是作为领导，你所需要完成的任务，却往往是一个完整的计划，或者一个大任务中的某一个独立的组成部分。这时，你的思维就不能再像以前一样，眼光也不能只放在眼前的任务上，而是要有全局和整体的概念，要跳出原有的思维模式，从上级领导直接意愿以及公司长远利益的角度来考虑问题。

改变自己原有狭小的思维方式，让自己的目光更加长远，是中层领导走上岗位后最需要转变的地方。这样，一方面有利于看清自己今后的发展方向；另一方面，也有利于工作中计划的制订，使工作的完成达到上级领导的期望。人在不同的级别，就会有不同的心态和思维特征，因而要懂得“审时度势”，在身边的形势发生改变的时候，适当地调整自己的思维和心态，以适应变化了的环境和接踵而来的各项任务。

### 案例

#### 从小混混到帝王

汉高祖刘邦原来不过是一个小混混，起义的时候也没有什么高远的志向，无非就是想过上有酒有肉的财主生活。后来他的势力越

来越大，和项羽约定灭秦，先入关中者为王。刘邦比项羽要快一步，先打进了咸阳。他一攻下咸阳城，就迫不及待地住进了秦始皇的宫殿，抢占了宫殿里的美玉珠宝。可见，他身上仍有浓厚的“小混混”的习气。此时，张良就劝他说：“今时不同往日了，如今您应该做长远打算。就算现在您占据了这豪华的宫殿和珠宝，但是您能打得过项羽的几十万雄兵吗？到后来这些珠宝、宫殿仍然不是您的。还不如把珠宝放回原处，退出城外，等待项羽大军的到来。这样，项羽就没有攻打您的借口，同时，还保全了您的声名，让天下百姓归心于您。日后，您若打败了项羽，这天下不都是您的吗？那时再占领这宫殿与美玉也不迟。”刘邦听了觉得有理，如今不同往日了，要为大局着想，首先是保存自己好不容易积攒起来的实力。于是听从张良的建议，退军驻守灞上。

#### 点评：

刘邦正是根据自己权力地位的变化，而适时地转变自己的思维与观念的。人的思维与眼光并不是天生就高明和长远的，而是在不同的情势下，能够随着情境的变化而变化的，这样才不至于停留在狭隘的层面上不能进取，甚至走向灭亡。

## 日常着装与言谈举止的学问

### 日常着装

一个人的穿着在一定意义上能够体现他的思想，正如郭沫若先生所说的：“衣裳是文化的象征，衣裳是思想的形象。”新上任的中层领导一定要特别注意自己的穿着形象。每个人的出场形象往往会给人留下深刻的第一印象，如果新任领导穿着不得体，那么就会给下级员工留下一个不好的印象。对于公司的领导者来说，穿着打扮不一定要非常时髦，但一定要衬托出领导者的气质和身份。正所谓“佛靠金装，人靠衣装”，一套合身得体的职业装就像古时战场上将军的战袍一样，是每个领导者在职场上必不可少的。

一般来说，男式西装在款式上都差不多，但在领带上却比较有讲