

# 中层领导手册

邢群麟 编著

中国书店

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导手册 / 邢群麟编著. —北京:  
中国书店, 2007.1  
ISBN 978-7-80568-004-3

I. 中… II. 邢… III. 管理艺术—中层领导  
IV. F235.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 100021 号

## 中层领导手册

---

编 著: 邢群麟

责任编辑: 郭桂霞

装帧设计: 施凌云

文字编辑: 胡宝林

美术编辑: 盛小云

设计总监: 子 木

出 版: 中 国 书 店

地 址: 北京市宣武区琉璃厂东街 115 号

邮 编: 100050

发 行: 全国新华书店经销

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 720mm × 980mm 1/16

版 次: 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

字 数: 290 千字

印 张: 28.75

书 号: ISBN 978-7-80568-004-3/G · 400

定 价: 38.00 元

---

敬告读者

本版书凡印装质量不合格者由本社调换,

当地新华书店售罄者可由本社邮购。

# 前 言

中层领导作为一个规模相对较大的管理群体,以经理、主管、主任、部长、科长等名号,广泛存在于国企、外企、私企、党政机关和社会组织中。中层领导由于其在组织中地位的特殊性,决定了其职务的重要性和复杂性。从地位看,中层领导处于高层和基层之间,这决定了中层领导必须身兼多重身份,既是下属又是管理者。作为下属,中层领导必须全力贯彻高层的决策,满足上司的期望;作为管理者,中层领导必须发挥领导艺术,充分调动员工的积极性共同完成本部门的工作任务。同时中层领导作为组织中重要的中间枢纽,在纵向上要沟通好高层与员工之间的上下关系,横向上要协调好与同级各部门之间的左右关系。因此,只有中层领导充分发挥作用,才能使整个组织形成一个血脉贯通的有机整体,做到上下一致,同心同德,为共同的目标各司其责,各尽其才。反之,如果中层领导不称职,将影响整个组织的凝聚力,给管理和决策的贯彻带来巨大障碍,导致人心涣散,组织运作消极低效。

面对上下左右的复杂关系,如何在承担身兼多重角色的重任,做好本职工作的同时,又为下一步担任更高职务打下基础,是中层领导面对的核心挑战。为此,作为一个合格的中层领导,必须具备较高的素质和多方面的能力,除了自己所在行业的专业技术水平外,还应包括组织能力、沟通能力、协调能力、控制能力、发掘及预见问题的能力、决策能力、规划能力、解决问题的能力、应急能力、训导能力、评估能力及处理人际关系的能力等等。此外,中层领导还必须不断拓宽自己的知识范畴,改善知识结构,应当根据不同的行业性质及自身需求,进行有针对性的专业知识和技能的学习与积累,包括行业知识、专业知识、经营知识、相关法律法规以及不同人际关系的处理等方面的知识。

为帮助企事业单位、党政机关的中层领导实现以上目标,游刃有余地开

展工作,营造良好的团队气氛,我们编写了这本《中层领导手册》,全书共分11个部分,针对中层领导工作任务及处境的特点,从开局与定位、权力运用、用人之道、解难艺术、激励手段、决策方略、沟通艺术、人际关系、技能修炼、政治谋略和晋升之道等方面系统介绍了中层领导应掌握的领导艺术,全书体系规范、科学,为中层领导提供了一份全方位的细致周详的工作手册,帮助中层领导提高理论水准和管理素养,有效解决各类管理实务问题,顺利实现晋升,是每一位有心成就卓越的中层领导必备的日常管理工具书。

本书借鉴和吸收了现代企业管理学术界权威人士的最新成果,同时参考了西方一些先进的理论,将之与我国各组织中层领导的实际状况和管理水平相结合,熔理论与实践、东方与西方为一炉,体现出与时俱进的宗旨,内容全面、系统、丰富,兼具实用性和指导性,既注重为中层领导在管理工作中遇到的各类难题提供有效的解决方案,又为中层领导提高自身素质、实现晋升提供理论支持。作为中层领导,不管您的职位是部门经理、人事主管、财务部部长,还是办公室主任等等,您所在的单位是国企、外企、私企,还是党政机关、社会组织,不管您是在位多年的中层领导、刚上任的中层领导,还是即将晋升的中层领导,都可以将本书作为培训教材进行自我学习和提高,使自己的工作更上一层楼。

# 目 录

## 第一篇 新任中层领导的开局与定位

<b>第一章 新任中层领导的开局工作</b>	2
准备好首次亮相	2
开局的注意事项	3
熟知团队的目标	5
解决遗留的问题	7
成功地营造自我	8
<b>第二章 新任中层领导的角色认知</b>	10
中层领导的角色转换	10
中层领导的气质特征	12
中层领导的必备意识	14
中层领导的基本技能	15
中层领导与执行能力	18
中层领导成功的标准	22
<b>第三章 新任中层领导的威信建立</b>	24
领导权力与领导权威	24
权威必备的心理素质	26
有所为才能建立威信	28
通过惩罚来树立威信	29
建立“权威的脉络”	31

## 第二篇 中层领导的权力运用

<b>第四章 中层领导的运权规则</b>	34
权力运行规则	34
没有权力要想办法“借”	35
借权应注意的问题	38
自己分内的事不能让下属去做	39
运权的最高境界	41
<b>第五章 中层领导的用权规则</b>	43
中层领导运权的基础	43
权力的使用方式	45
不要滥用权力	46
<b>第六章 中层领导的授权规则</b>	50
授权原则	50
授权的四种方法	54
授权的十大要点	56
授权应讲究技巧	58
防止授权失控的办法	62
如何做到成功授权	63
<b>第七章 中层领导的控权规则</b>	67
对下属越权行为的控制	67
减少部属对控制的抵抗情绪	68
授权的控制	70

## 第三篇 中层领导的用人之道

### 第八章 中层领导的识才方法 ————— 76

有效招聘的原则	76
招聘人才应注意的问题	79
中层领导的识才七法	81
科学考察下属的方法	84
选择优秀人才的十大条件	86
中层领导的识才误区	88

### 第九章 中层领导的用人规则 ————— 91

用人的基本原则	91
用人时机的选择	94
量才适用	95
让员工在专长上大显身手	98
不宜提拔的26种人	99

### 第十章 中层领导的育人方略 ————— 104

培训规则	104
新员工的岗前培训	105
员工的创造力培训	109
有效培训的秘诀	110
创造成才环境	111

## 第十一章 中层领导的团队打造 113

- 发挥团队的优势 113
- 用目标引领团队 115
- 建立团队合作态度 116
- 树立成功的团队精神 118
- 培养自尊自强团队的方法 120
- 团队合作艺术 122

## 第十二章 中层领导的聚才艺术 126

- 粘住你的核心人才 126
- 满足员工心理的需求 129
- 用关心来赢得员工的忠诚 130
- 中层领导的留人七法 131

# 第四篇 中层领导的解难艺术

## 第十三章 中层领导的解难之道 134

- 如何向下属分配工作 134
- 如何处理害群之马 136
- 如何面对团队老化现象 138
- 如何对待新来的上级领导 140
- 如何解决危机 141
- 男性中层领导如何与女下属相处 143
- 女性中层领导如何与男下属相处 146

## 第十四章 应对管理难题的技巧 149

如何对待不服从命令的下属	149
如何管理恃才傲物的下属	150
如何对待下属的不规范行为	152
如何避免“强迫命令”	153
如何管理与你对立的下属	154
如何管理“老上级”	156
如何对付斤斤计较的下属	158
如何对付投机取巧的下属	159
如何解决优秀下属的辞职	160
如何对待员工上班时间办私事	161
如何面对员工提出加薪	162
如何应对老资格员工	163
如何与下属的“情绪”打交道	165

## 第十五章 中层领导处理矛盾冲突的艺术 167

没有冲突的组织是没有活力的组织	167
如何面对上级领导间的矛盾	170
如何处理与上级领导的矛盾	172
如何解决同级领导之间的矛盾	174
如何解决部属之间的矛盾	176
如何化解团队之间的矛盾	178

## 第五篇 中层领导的激励手段

## 第十六章 中层领导应善用激励手段 182

激励是一项重要的管理手段	182
--------------	-----

激励是努力工作的动力源泉	183
中层领导激励下属的原则	185
中层领导激励下属的方法	190
中层领导奖励下属的策略	193
中层领导激励下属的操作要则	196

## 第十七章 中层领导的情感激励 198

感情投资回报丰厚	198
从心理上尊重员工	199
和员工同甘共苦	200
善于运用赞美	201
让下属感到你在真正地关心他	203

## 第十八章 中层领导的激励细节 206

需要是员工积极性的基础	206
该重奖的一定要重奖	208
让员工天天有奔头	210
给员工充分发挥实力的机会	213
良性竞争有利于调动干劲	214
适时提拔员工	215
善于激发失意的下属	217
失败的激励手段	218

# 第六篇 中层领导的决策方略

## 第十九章 中层领导决策的基础 222

中层领导应具备的决策素质	222
决策的内涵	223
决策的原则	225
决策的准备	228
决策的误区	229
决策的类型	231
中层领导的决策操作技巧	235
突发事件的决策程序	237
决策失误后的弥补	238
<b>第二十章 中层领导决策的规则</b>	<b>242</b>
当断不断，必遭其乱	242
作决策要有轻重缓急	244
决策最忌面面俱到，面面顾不上	245
凡事不要处理过头	247
<b>第二十一章 中层领导决策的程序</b>	<b>249</b>
决策前的问答	249
确定决策目标	250
多路思考，评选方案	250
决策的实施与反馈	251

## 第七篇 中层领导的沟通艺术

<b>第二十二章 中层领导沟通的基础</b>	<b>254</b>
与人沟通，与己方便	254

沟通的作用	256
语言沟通的原则和技巧	258
沟通的禁忌	260
沟通中的态度	262
中层领导成功沟通的要素	264
<b>第二十三章 中层领导沟通的技巧</b>	<b>267</b>
沟通的时机选择	267
甘做上司与下属的连通器	270
打破沟通的障碍	272
建立内部沟通机制	275
沟通中的倾听	277
怎样才能更具亲和力	278
拒绝的语言艺术	281
中层领导的沟通方法	283
<b>第二十四章 中层领导与上级沟通的艺术</b>	<b>285</b>
思维要与领导同步	285
中层领导与上级沟通的方法	287
上级领导满意的汇报方法	289
向上级汇报工作的技巧	290
真诚地赞美上司	292
<b>第二十五章 中层领导与同级沟通的艺术</b>	<b>294</b>
水平沟通为什么这么难	294
与同级领导沟通的一般原则	295
与同级领导相处的语言艺术	300

与同级领导沟通的注意事项	301
<b>第二十六章 中层领导与下级沟通的艺术</b>	<b>304</b>
中层领导与下级沟通的内容	304
中层领导与下级沟通的原则	305
中层领导批评下属的艺术	308
中层领导批评下属的禁忌	310
中层领导赞扬下属的语言艺术	312
中层领导与下级有效谈话的方法	313
中层领导处理下属汇报的艺术	315

## 第八篇 中层领导的人际关系

<b>第二十七章 和谐共处：中层领导与上级相处的技巧</b>	<b>318</b>
体会上司处境，理解上司难处	318
协调与上级关系的方法	320
选择好同上级接触的机会	322
与上司相处的方法	323
<b>第二十八章 融洽共存：中层领导与同级相处的技巧</b>	<b>326</b>
处理同级关系的原则	326
与同级相处的忌讳	328
与同级和谐融洽相处的技巧	330
<b>第二十九章 协同共事：中层领导与下级相处的技巧</b>	<b>333</b>
与下级相处要有凝聚力	333

处理下级关系的原则	336
了解下属的性格	337
与下属相处的方法	339

## 第九篇 中层领导的技能修炼

### 第三十章 中层领导提高语言能力的技巧 342

中层领导用语的基本要求	342
演讲的语言艺术	343
说服的语言艺术	346
手势语的艺术	348
中层领导交谈礼仪	350
语言交流中的注意事项	352
提高语言能力的艺术	353

### 第三十一章 中层领导主持会议的技巧 356

会议效率的提高	356
中层领导开会礼仪	359
做好会议总结	359
灵活驾驭会议	361

### 第三十二章 中层领导谈判的技巧 364

做好充分的谈判准备	364
善用对方的弱点	366
重视合作性谈判的细节	369
谈判的语言要求	370

打破僵局的方略	372
谈判中对时机的把握	375
中层领导的谈判技巧	376
六大谈判禁忌	382
双赢——谈判的最高境界	384

## 第十篇 中层领导的政治谋略

### 第三十三章 不做政治的牺牲品 388

办公室政治斗争产生的影响	388
营造良好的办公室内人际关系	389
导致政治自杀的途径	391
遵守办公室的“游戏规则”	392

### 第三十四章 玩转政治游戏 395

工作七大忌	395
善于与中间派“牵手”	396
不要过分仰仗权力	398
善于巩固自己的权力	400
在逆境中韬光养晦	402

## 第十一篇 中层领导的晋升之道

### 第三十五章 中层领导晋升的基础 406

熟悉晋升的规程	406
---------	-----

组织愿意提拔什么样的人	410
确定晋升目标	412
善于利用晋升机会	412
<b>第三十六章 中层领导晋升的规则</b>	<b>415</b>
遇事不能聪明过头	415
把握时机尽显所长	416
赢得上司的好感	417
想办法得到上级的提拔	418
让上司足够地重视你	421
保全上司面子方能把职位提升	422
寻求贵人的帮助	424
为了更高的职位奋斗	426
<b>第三十七章 中层领导晋升的艺术</b>	<b>428</b>
为升迁的机遇做好准备	428
如何提出晋升要求	430
帮上司找到你升职的理由	433
做好人事变动前的“热身”工作	435
增加晋升可能性的8个步骤	437
如何在升职竞争中获胜	438

## 第一篇

# 新任中层领导的 开局与定位