

<<中层领导实务管理细节全书>>

图书基本信息

书名：<<中层领导实务管理细节全书>>

13位ISBN编号：9787505872509

10位ISBN编号：7505872508

出版时间：2008-7

出版时间：经济科学出版社

作者：邱仕鸿 编著

页数：374

字数：350000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<中层领导实务管理细节全书>>

内容概要

有人这样评价中层领导：“企业中中层领导有三类：一流的中层领导，把自己当做栋梁，是公司的中流砥柱，主动担起公司的重任；二流的中层领导，把自己当做夹心饼，被动地完成任务；三流的中层领导，处处理怨，只会发牢骚，最终一事无成。

” 中层领导是企业组织机构的中坚力量，兼有管理者和被管理者的双重身份。

一方面，作为下属，在组织上完成上级交付的各项任务的同时，也在做着管理下属的工作；另一方面，作为管理者，在帮助下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的管理。

中层领导这种双重身份使得中层领导处在企业组织里最活跃、最不稳定的结构中。

那么，作为一个中层领导怎样才能“上挤下压”式的复杂环境中游刃有余地进行工作，把自己打造成一流的中层领导呢？

想要成为一流的中层领导，首要条件就是需要具有责任心。

“责任心铸造高品质”这是一句很普通的广告语，但它却道出了只有具有强烈的责任感、不敷衍、不推卸责任的中层管理者才会成为一个企业的顶梁柱。

当你的下属犯错的时候，如果中层领导能勇敢地承担自己的责任，视责任如生命，对集体负责、对工作负责，对上级和下属负责，那么你就向着成为一流的中层领导迈出了重要的第一步。

其次，想要成为一名一流的中层领导，也要学会沟通。

沟通是一种能力，也是中层领导在日常工作管理中处理好人际关系必备的技巧。

沟通要有目的，需要拿捏分寸，讲究方法。

如果作为中层领导在同上司沟通时认真的倾听，讲究原则，并善于适当的发表自己的见解；与下属沟通能及时地发现问题，接受不同意见，懂得体会，并大度包容部下的抱怨，那么，你已经在成为一流的中层领导前进了重要的一步。

其三，想要成为一名一流的中层领导，就要懂得牺牲，学会舍小利保大利。

能做到中层，都是很有才华的人，有才华的人多半都有强烈的个人风格。

正是这种个人风格使得我们的管理多姿多彩，生机勃勃。

但世界上没有完全的自由，对于一个公司来说，中层领导只是其中一部分，一切都要按照公司的计划走。

所处位置的不同，决定一个人思考的角度不同，高层领导是从公司整个发展来考虑，是总体把握；而一个中层领导只具体分管一项，所考虑的角度更多的是从自身这个部门，是局部把握。

两者不可能在各个细节上永远保持一致，在这个时候，就要求中层领导在一定范围内要放弃自己的个性，改变自己的想法，接受高层领导的安排，就如我们要求员工必要时放弃个人利益来服从公司整体利益一样。

公司的利益最大化才是追求的最终目标，而不是局部的利益最大。

最后，想要成为一流的中层领导，就要拥有归零心态，善于从自己的错误中反省，善于从别人的错误中反省，借鉴别人的优点，抽出固定的时间反省。

“荣誉就像玩具，只能玩玩而已，绝不能永远守住它，否则将一事无成”。

成为一名负责任的管理者，顽石成“佛”的过程，就是不断超越自己，不断超越“敲打”，不断成功的过程。

能够站在中层位置的人，毫无疑问都是十分优秀的。

但即使这样，我们的中层领导还是需要面临着同一个问题，那就是——超越你的优秀！

因为没人能够原地踏步，将已有的优秀固守一辈子，今天优秀，并不意味着明天还优秀。

优秀只有在不断超越中才能保持。

因此只有调整自己的心态，勇于将已有的优秀归零，才能轻装前进，吸取更多的能量，获得更大的发展！

<<中层领导实务管理细节全书>>

书籍目录

第1章 中层领导的角色认知与定位 1.1 了解中层领导作用的特殊性 1.2 认清自我才能准确定位 1.3 你因为什么原因而成为中层领导 1.4 熟知自己的部门才能运筹帷幄 1.5 站稳脚跟再寻发展 1.6 时刻提防避免成为下一个被淘汰者第2章 中层领导上任后关键的前60天 2.1 第一个10天：了解你的生存空间 2.2 第二个10天：研究你的客户 2.3 第三个10天：组建你的队伍 2.4 第四个10天：争取首战告捷 2.5 第五个10天：及早发现问题 2.6 第六个10天：从失败中学习第3章 中层领导应具备的职业素养 3.1 具有较强的管理能力 3.2 具有高超的沟通能力 3.3 必不可少的专业知识 3.4 有非常强的计划实施能力 3.5 具有良好的职业道德 3.6 无可挑剔的职业习惯 3.7 踏实肯干的敬业精神 3.8 有较高的道德水准 3.9 优雅得体的仪表仪态 3.10 拥有必要的知识储备第4章 精益求精提升执行能力 4.1 认清企业组织结构图 4.2 为自己建造适合的组织结构图 4.3 学会用制度来管人 4.4 制定明确的工作标准 4.5 树立自己必要的权威 4.6 让下属贯彻自己的意图 4.7 确保下达合格的命令 4.8 让下属理解你的命令 4.9 监督命令的被执行 4.10不可纵容下属 4.11 必要时可惩一儆百第5章 化解矛盾巧妙处理冲突 5.1 怎样处理部门内的矛盾 5.2 解决冲突时应注意态度 5.3 如何有效杜绝部门内谣言 5.4 在部门里建立良好的人际关系 5.5 怎样处理下属的牢骚 5.6 当上司不道德的时候该怎么办 5.7 当上司批评你的下属时怎么办 5.8 怎样面对员工背后对你的议论 5.9 如何化解员工对你的偏见 5.10 怎样处理团体间的矛盾第6章 运筹帷幄掌握谈判技巧 6.1 无处不在的谈判 6.2 成为谈判高手具备的条件 6.3 谨记谈判的基本原则 6.4 掌握谈判所具有的特点 6.5 如何与高层管理者进行谈判 6.6 如何与平级的同事进行谈判 6.7 如何与下属进行谈判 6.8 如何与本单位外人员谈判 6.9 中层领导必须具备的谈判技巧 6.10 谈判不能踏足的“雷区”第7章 不遗余力提高员工素质 7.1 为什么要对员工进行培训 7.2 怎样确定企业人才应具备的素质 7.3 帮助新员工度过磨合期 7.4 培养员工的团队意识 7.5 培养员工的经营观念 7.6 培养员工的自信 7.7 培养员工的创造力 7.8 重视员工的身心健康 7.9 怎样培养敢于幻想的员工第8章 细查明辨慧眼识英才 8.1 要善于发现人才 8.2 为自己的长远发展储备人才 8.3 识辨人才也需讲究方法 8.4 利用职务分析确定人才 8.5 从实践观察中辨别人才 8.6 用比照找出人才 8.7 坚持人才适用的原则 8.8 不可忽视心理素质与工作态度第9章 掌握授权中的度与量 9.1 权利是要分配的 9.2 中层领导需要学会授权 9.3 消除授权后的心理障碍 9.4 授权的原则 9.5 谁的手中应该握权 9.6 怎样才能成功授权 9.7 授权时应注意的问题 9.8 如何做到授权与控制相结合 9.9 注意防止越权行为的发生第10章 创建上下通畅的沟通机制 10.1 沟通是管理的浓缩 10.2 良好沟通确保有效的信息共享 10.3 找准最佳沟通切入点 10.4 把握好沟通中的七个细节 10.5 沟通时需消除员工的紧张感 10.6 与员工交流时要循循善诱 10.7 耐心聆听下属的不同意见 10.8 妥善处理好员工的抱怨 10.9 行之有效的实用批评策略 10.10 善于与上司进行有效沟通 10.11 注意与女性下属沟通的艺术 10.12 不可忽视对离职员工的沟通第11章 与上司相处融洽赢得支持 11.1 全面认清你的上司 11.2 准确把握上司“关注”的对象 11.3 一定要与上司保持一致 11.4 仔细琢磨上司的“话外之音” 11.5 创造机会引起上司的注意 11.6 主动做别人不愿做的“苦差事” 11.7 想办法展示自己的潜力 11.8 让上司看见你的勤奋 11.9 留一点儿明显的“瑕疵”让上司挑 11.10 一定要学会自我推销 11.11 妥善处理与上司的意见分歧 11.12 让上司真切地体会到你的真心第12章 运用绩效考核正确评价下属 12.1 中层领导在绩效考核中的作用 12.2 绩效考核应该遵循的原则 12.3 绩效考核的流程 12.4 常用的绩效考核方法 12.5 如何制定关键绩效指标 12.6 360度绩效考核的运用 12.7 多角度、多渠道进行考核 12.8 注意防止考核中出现偏差 12.9 绩效考核反馈需要的技巧第13章 运用激励让下属尽快成长 13.1 激励下属有学问 13.2 采取行之有效的方式激励下属 13.3 对不同的人采取不同的激励方式 13.4 激将法与反激将法的双效运用 13.5 激发下属的主人翁精神 13.6 为下属描绘正确的蓝图 13.7 让下属承担富有挑战性的工作 13.8 建立一种公平的奖励机制 13.9 引导下属进行良性竞争 13.10 培植下属自信心，提高部门业绩 13.11 充分肯定下属的工作成果 13.12 激励计划的宣传与管理 13.13 激励要适当但绝不能过分 13.14 莫入激励下属的误区第14章 把握机会成功晋升 14.1 为自己创造升迁的机会 14.2 抓住机遇为晋升做好准备 14.3 表现你的创新精神 14.4 博取上司的好感 14.5 高层次的思考 14.6 适时变通圆滑处事 14.7 不断调整自身的观念 14.8 及时转变“领薪人”的思想 14.9 要进入公司核心业务 14.10 争做公司的灵魂人物 14.11 保持英雄本色 14.12 不能做损害公司利益的事 14.13 不能损害上司的利益 14.14 如何要求上司给予升职和加薪第15章 避免踏入中层领导的管理误区 15.1 工作布局缺乏细致周密 15.2

<<中层领导实务管理细节全书>>

遇事好得意忘形 15.3 用自己的标准衡量下属 15.4 随意指使员工 15.5 只知道运用惩罚手段对待员工
15.6 忽视了有“高层背景”的员工 15.7 经常议论员工的私人问题 15.8 轻视地位卑微的员工 15.9 通过
批评和威吓来管人 15.10 忽视对新员工自我管理的培养 15.11 以平级的身份对待下属参考文献

<<中层领导实务管理细节全书>>

章节摘录

第1章 中层领导的角色认知与定位 1.1 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；他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，有什么问题双方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清除，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。

1.2认清自我才能准确定位 “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。

<<中层领导实务管理细节全书>>

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，在她丈夫掉下来之前，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。

无能的中层领导就像无能的医生，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者都是从认识自己开始迈向成功之路的。

领导者绝不能自己欺骗自己，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，而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，这源于清晰的自我认识基础上的自我塑造和自我改变。

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。

1.3你因为什么原因而成为中层领导 1.因背景而被升为中层领导 “我竟然升职了？

”不错，这是真的。

上司的任命还回荡在耳边，同事们的笑颜在你眼前晃动，但这样却更令你感觉头晕。

似乎脸烫得厉害，心跳个不停，你尽量抑制着自己的激动和兴奋。

却掩饰不住惊慌和不知所措：因为你是因背景而被提升的。

正是由于你的“身后靠山”，员工们才以特殊的眼光看你，并和你保持着一种很容易转化为对立状态的关系。

假如你在工作中表现平庸却常以自己不凡的后台而自居，你就不足以服众了。

一般说来，与上司或更高层上司有特殊关系的人，很容易受到同事或是下属的嫉妒。

如果经常拿这个当做资本来夸耀，更会遭到公愤。

应该说具有特殊身份的人，尤应慎于言行，不要夸耀自己的特殊身份，因为，即便你表现得同一般人，仍然会被另眼相看，何况处处以特殊身份自夸，而且行为不端，就更容易成为“众矢之的”了。

。仔细想想这也是天经地义的事。

然而，一般有特殊背景的人在心理状况上要好于其他人。

本身优越感会使你在为人做事方面更自信，更能发挥最佳水平，所以工作业绩一般不会很差。

<<中层领导实务管理细节全书>>

当你的上司提拔你时，请相信自己的能力，不要因为是由于背景关系而看低自己。

作为这样一位中层领导，在与上司或下属交往过程中最关键的就是不卑不亢，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真理。

例如，正当你准备带领员工们一鼓作气、大干一番的时候，你却发现情况和你预料的有所不同。

员工们的热情与工作表现不仅丝毫未被你的表率所感染，甚至还日渐衰竭了。

渐渐地，你也感到组织中有一种抵制情绪将你与其他人隔离开来，你的要求总是被各种理由“驳回”，员工们对你的看法反应也愈加消极。

一位中层领导在公司组织交流中的角色是很难定义的，他既“需要有诗人一样的丰富的情感世界，又要有经济人的理性智慧，他要有批评家的犀利，更要有将军的大度与宽容”。

事实上，每当形势要求中层领导用交流、恳谈的方式来冲破人们之间的隔阂，纠正彼此间的误解，获得心灵的沟通的同时，身为中层领导的你却往往会躲进了闭塞的办公室中，又用一道门封闭了你与员工双方的情感世界。

有人做过一个形象的类比，说一个中层领导欣然投下百万元的资本，可能不会感到任何压力与紧张，而在与员工面对面的直接对话与交流中，他却会感到一种大难临头似的局促与不安。

恳谈是一种艺术，它是人与人彼此间心的交流。

一位成功的中层领导总会真正用心去理解自己的所有的员工，用行动去说明自己能胜任这个工作，才能获得员工们普遍的理解，才能真正改善你们之间的关系。

2.因工作绩效及贡献而被升为中层领导 你已经在那个职位上停留了许多年，而且好像会永久被“晒”在那儿了。

正当你心灰意冷准备跳槽之时，上司终于加重了你肩上的担子，当然你很清楚你的升职是一向兢兢业业地工作的必然回报。

此时树立新形象是无可置疑的。

尽管你对公司、你工作的部门及你的员工了如指掌，但今天的情况完全不同于以往。

人们会以不同的眼光来看待你，以不同的方式与你交谈，而你先前的同事们也会睁大眼睛等着看你的变化。

不错，你确实需要改变。

不然的话，你就无法着手开始你的工作。

你也许已经不能再对你上司说三道四，不能再与众人打打闹闹，也不能和那些以前曾经是同事、现在却已成为你下属的人一起分享一些小秘密或吃一顿耗时很长的午餐了。

你们维持了多年的友谊关系已经不再与以往一样了。

而在你可以直接影响到的那部分人中，也许会有一些是“政治投机者”。

他们依靠你的有利地位，企图利用友谊来达到他们的目的。

于是，你就会听到以下类似的请求：“你不介意我星期五请一天假吧，是吧，经理老兄？”

“哦，别太认真了，让我早点离开得了。

别摆新中层领导的架子嘛！

这并不是个容易的选择，但却必须在一开始就做。

你的员工会密切地注视你的一举一动。

现在你是中层领导了，就要在行为上表现得像个“人物”。

当然，这并不意味着要你装腔作势、故弄玄虚。

即使在中层领导的位子上你也要以本来面目示人，矫揉造作只会徒增人们的反感而已。

当你不得不申诉、约束、降职甚至解雇那些以前是朋友的人们时，你就会发现，要保持一种轻松随便或是亲密无间的人际关系已是几乎不可能的事。

总而言之，你是中层领导。

如果你想与大家保持“平等”的话，你也许会被喜欢，但绝不会受到尊敬。

反之，如果你选择接受那个你主宰一切的职位，也许你会失去那种融洽的同志之情，但若你是个公正的中层领导，你会赢得尊敬，当然也会有朋友。

当你从一个老员工的位置上被提升后，仍沉溺于旧的行为模式中，而没有抓紧时间树立一个合适

<<中层领导实务管理细节全书>>

的新形象，那么你很快就会又同你的员工们处于一个“完全平等”的位置上了，辜负了上司的栽培不说，你会甘心吗？

3.因公司客观需要而被升为中层领导 作为一位由于公司客观需要而被提升的中层领导，你必然会觉得自己各方面还没准备充分，或还不够好到足以胜任工作，甚至担心自己的不足最终会被人发现而不再被信任。

往往当别人觉得你升得太快的时候，就会产生上例中的抵触情绪。

生活中一些被忽视了的人常会认为，别人的升职不是因为他干得出色而是因为他运用了某些不正当的手段，才达到目的。

这类想法通常具有安慰性，“人的天性就是要先保护自我”。

“安慰”也是一种心理上的自我保护，所以应对这种态度表示理解，但同时你也会遇到一些难对付的人。

他们也许会挑衅你的权威，甚至也有可能搞些小阴谋来为难你。

实际上没有必要对这种敌对行动感到过度的压力和紧张。

否则不仅你的员工，即使你自己也会真的认为你没有胜任工作的能力。

那么，你又应该如何处理下属这种不满的情绪呢？

(1) 要确定一个基本观念，员工的意见有时并不一定是正确的。

人在优厚的条件下总会显得贪得无厌，当一个需求获得满足后，另一个需求就会跟着出现。

如此不断循环，永不休止。

因此，对员工的要求，你是无法做到一一满足的。

不满的滋生，多数是因员工情绪不稳定，以及与上司无法正式的沟通，而与公司产生纠纷。

所以最好的办法是稳定员工的情绪，寻找并解决其产生的原因，聆听他们的意见，以及在可能的范围内满足他们的需求。

(2) 需要提醒你注意一个问题：你如何看待你自己。

如果你认为自己能力不足，太年轻、毫无经验，那么你就真的会以一副什么都不懂的无助的面目出现。

无须等到你自己认为已明白了所有的问题、掌握了所有的技术及做完了所有的研究那一天才开始行动。

你得从第一天起就开始树立你的权威，明白了这一点，相信你就会更自信地开始你的中层领导工作了！

4.因其他部门的原因而被升为中层领导 当你被提拔到别的部门做中层领导，总会遇到不适应新部门情况等类似的问题。

你是老手，但同时也是新来者。

尽管你了解你的公司，但对即将和你共事的人却只有模糊的印象。

也许你会更愿意沿袭原来的那种方式做事，但那种方式也许不适合这个新部门。

接手一个新位置，要想合理地处理每件事都有赖于你与新环境达成共识，事情的关键就在于你和员工间的关系。

正如你视工作的对象不同而变化一样，你的员工也会视他们的上司不同来决定不同的工作态度。

一般来说，你的员工们更乐于见到不变的工作模式（在这种状况下，他们因熟悉而觉得有安全感），你也有一种要保持旧习惯的要求。

仔细观察、了解和熟悉一下你的新工作环境和新职位，是解决这种矛盾的前提。

从一个部门换到另一个部门，意味着你得从头学那些标准。

别以为你已经摸透了你的新部门的情况，仔细观察一下谁干什么工作、怎么干的、什么时候干的、结果如何以及为谁所干等情况。

查明以前的领导是什么类型的、他（她）的工作方式以及他（她）的工作是否让员工满意。

如果前任的工作没有效率或不受欢迎，你的下属对你也许有不切实际的高期望值，除非你帮助他们把这期望调整到合理的高度，不然的话，你和员工都会面对严重的失望甚至失败。

如果先前的领导极受爱戴，且现在仍让人怀念，那么你肩上的担子可就重了，因为你被期望着去实行

<<中层领导实务管理细节全书>>

他的工作模式，而这却是永远不可能的。

但不论你的境况如何，你要通过与部门里的每一个人直接交谈去了解所需要知道的每一件事。明智的领导不会依靠道听途说或第二手材料来判断，这样你已经把你的初来乍到、对情况一无所知这一点当做了一项有利工具来加以利用。

你得乐于采纳一些员工的建议来帮助工作，而不应老用你自己的那一套，或者你应该在这两者之间找一种折中的方案。

值得指出的是，在你决定了怎么做之后，与你的上司商量一下，以确保得到他的支持，这永远不失为一个好主意。

对于从事新工作，你最好能采用新构想、新方法。

你应该考虑以下几点：（1）找出工作目标。

完成此项工作，可以获得怎样的收益？

如何以最迅速的方法来处理？

哪些地方需要尤其注意？

……像这些细节都要留心。

（2）找出可能失败的原因。

将可能发生的问题一一加以分析，以谋求解决的方法。

（3）将处理方式逐项列出。

需花经费、时间、人力，委托他人还是自己处理？

……然后决定最终处理方式。

5.因潜在的能力和才干而被升做中层领导 你最近被聘为中层领导。

也许是因为这张大学文凭标志着在某一特定领域里，你拥有一技之长，或是因为你身后的一长串辉煌的纪录。

但是，你对聘用你的那家公司一无所知，而且对你将要管理些什么样的人也毫无概念。

你顺利进入这家公司是因为你的专业知识和你上司对你能力的信任j毫无疑问，上司看中了你的潜力。

这就要求你必须回报以相应的成绩：不是现在或明天，而是在相应的时间里。

别指望你自己或别人都会干得完美无缺，暂时先让工作仍像先前那样运作吧。

阿立做了好几年的采购助理，对服装这一行也颇有了解，但现在，他却成了一家大型五金店的一个部门的中层领导。

在那儿，要么就是在人多的时候为了使那些不耐烦的顾客满意而忙得头昏脑涨，要么就是闲着无事。

阿立起初想要改变这一情况，但在权衡之后他决定等等再说。

他做对了！

过了一段时间后，阿立发现售货员们在有工作可干时总是很积极，而在空闲里，休息一会也可以松弛一下绷紧的神经。

这种工作时间分配是十分合理的。

当你刚接受一份新工作或一个新职位时，你得像社会学家在一个完全陌生的国度里所做的那样：学一学当地人的做事方式。

正所谓人乡随俗，慢慢地你就会对他们的文化有所了解。

不要一切想当然，要试着从他们的角度来看问题，真正地融入其中。

你要注意观察，记下你的所见所闻，列一张表，记录员工们的工作内容。

列下你观察到的行为模式：谁来得早？

谁来得晚？

气氛友好吗？

工作是枯燥无味还是极具挑战性？

看一看有关人事变动频率、缺勤率、病假及抱怨等方面的档案记录。

你需要与你的员工们聊天，从而了解他们的长处和短处。

不要急于做出结论或承诺，在你采取行动前先等等看。

新的中层领导总是急于展示他们的能力，因此总是早早地采取行动。

<<中层领导实务管理细节全书>>

不妨先告诉你的员工，你需要用一段时间来观察和考虑你所见到的那些事。

只有这样做了之后，才能决定哪些事得改变，哪些照原样进行就行了。

这样，必然会使你得到下属的信服和尊敬。

值得指出的是，既然你的上司看中你的潜力而升了你的职，就必会相信你的能力，即便现在你的工作毫无进展，要相信自己未来的日子也许会做得更出色，这也是在相信你的上司。

1.4熟知自己的部门才能运筹帷幄 1.你的部门受谁领导 “我想和你谈谈——现在就谈。

”上司大步走进你的办公室。

“怎么，出事了吗？”

”你惶恐地站起身，忐忑不安地问道。

“我刚刚才知道，是总裁——而不是你告诉我的，你的人丢掉了公司给我们的广告业务，因为他们总是不能及时履约。

为什么我是最后一个得到消息的人？

为什么我要从我的上司那儿才能得到消息？

身为你的顶头上司，我不仅应该第一个被告知公司中止合同的消息，当有其他问题出现的时候，我也应该是最早知道的。

你这是怎么啦？

你想毁了整个公司吗？

” 很显然，作为一个中层领导，身处夹缝之中，你不清楚你的部门究竟受谁领导。

正因如此，你无法让上司了解情况，你的工作是解决问题，而不是让上司对问题一无所知或了如指掌。

组织生活的一条基本原则就是：“不要长期故意地向上司隐瞒情况”。

不管你做了其他什么事，应该一直让上司知道对他会有影响的事件。

不管这些事情是好是坏，讨人欢心或让人生气，是你的错或别人的错。

你知道一件事情会对你们所有人产生很大影响，却让上司蒙在鼓里，这几乎是一个中层领导最大的过错。

在知道自己部门的直接领导者后，应尽早花些时间，了解自己上司的风格。

<<中层领导实务管理细节全书>>

编辑推荐

中层领导实务管理细节全书 解决中层领导遇到的各种实际问题 出色的中层领导可以把100分的决策执行到120分；平庸的中层领导能执行到60分；无能的中层领导则只能执行到0分，甚至是负分。

你的职位也许是部门经理、财务部部长、人事主管、办公室主任……你所在的单位也许是国企、外企、私企、政府部门或社会组织；你也许是刚刚升职，也许是在中层领导的位置上摸爬滚打多年，你都可以在本书中找到你所需要的东西。

<<中层领导实务管理细节全书>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>