

<<中层领导手册>>

图书基本信息

书名：<<中层领导手册>>

13位ISBN编号：9787511302663

10位ISBN编号：7511302661

出版时间：2010-4

出版时间：中国华侨出版社

作者：邢群麟，胡宝林 编著

页数：423

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>

<<中层领导手册>>

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。

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。

此外，想要成为一名一流的中层领导，顺利实现晋升，还要懂得牺牲和服从，学会舍小利保大利。

对于一个组织来说，中层领导只是中间阶层，一切都要按照高层的指示开展工作。

中层和高层所处位置不同，思考的角度也会不同。

高层领导是从组织整个发展来考虑，是总体把握；而一个中层领导只具体分管一项，所考虑的范围只是自身所处部门，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，这就如同中层领导要求员工必要时放弃个人利益来服从组织整体利益一样。

组织利益的最大化才是中层领导追求的最终目标，而不是局部利益。

<<中层领导手册>>

内容概要

中层领导作为决策的执行层，在组织中的地位极为重要，既需要站在经营者的立场上思考问题，切实贯彻政策以满足上司的期待；又要协调好与下属的关系，充分调动其积极性；同时还要协调好同级部门之间的分工合作。

中层领导这种多重身份使其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在“上挤下压”式的复杂环境中游刃有余地开展工作，把自己打造成卓越的管理者呢？

本书针对中层领导职务的特点量身定制，在借鉴和吸收西方现代企业管理理论，并结合中国管理实践的基础上，从开局与定位、领导风格、领导力打造、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，详细阐明了中层领导提高管理技能、解决实际管理疑难的原则和方法，内容全面、系统、实用，为党政机关、企事业单位中层领导提供了一份全方位的细致周详的工作手册，是现代中层领导必备的案头管理书。

<<中层领导手册>>

书籍目录

第一章 新任中层领导的开局与定位 第一节 领导才能发展阶段 一切从新手开始 处于学习阶段的领导 处于熟练或精通阶段的领导 主管工作所带来的两面性 4个重要问题 第二节 先领导你自己 了解自己, 形成自己的语言风格 从成功中获得自信, 从错误中吸取教训 自我意识与自我调节 以同理心管理自己 第三节 新任中层领导的开局工作 准备好首次亮相 开局的注意事项 熟知团队的目标 解决遗留的问题 成功地营造自我 第四节 新任中层领导的角色认知 中层领导的角色转换 中层领导的气质特征 中层领导的必备意识 中层领导的基本技能 中层领导与执行能力 中层领导成功的标准 第五节 新任中层领导的威信建立 领导权力与领导权威 权威必备的心理素质 有所为才能建立威信 通过惩罚来树立威信 建立“权威的脉络” 第二章 中层领导的领导力打造 第一节 循序渐进, 构建全新的领导模式 我们被误导了吗? ——危机时刻的领导力 当你只有一把锤子——五种领导方法 你所需要的具体领导技巧——如何建构领导模式 如果某些步骤你没掌握——阿基米德原理 第二节 了解自己, 寻找适合自己的领导方法 发掘你的领导优势——了解自己 寻找适合你的领导方法——发现自己 第三节 适应环境, 确定最优的领导方法组合 你戴有色眼镜了吗——感觉并不可靠 如何拥有“正常视力”——看清你的处境 第四节 优化组合, 提高你的领导力 更上一层楼——加强薄弱环节 搭建现实与需求之间的桥梁——跨越领导力的鸿沟 第三章 中层领导的领导艺术风格 第一节 打开领导艺术的奥秘之窗 你属于哪种领导? 为什么案例有个人与团队之分? 何谓合作高效的团队? 为什么团队合作如此重要? 用口号来进行管理 用上你所有的高尔夫球杆 第二节 领导艺术的4种风格 4种领导风格 你是哪一种决策者? 怎样做一个交流者? 你采用哪种领导风格? 你还不太确定你到底属于哪种领导吗? 来衡量一下自己吧! 将你自己与其他领导做个比较吧! 第三节 风格1: 指导型的领导艺术 一致性带来的好处 整个家庭的乐趣所在: 符合全家需求 拉里·艾利森和欧若科公司 控制盖普公司 政治性眼光——戈尔竞选事件始末 给独立候选人平等的机会 失去控制 指导型领导风格的行为 采取风格1的领导者: 是指导者还是专权者? 案例研究: 在宇宙航空中所犯的 error 第四节 风格2: 解决问题型的领导艺术 通过解决问题处理危机 风格2: 控制损失 不是“软管理”, 也没有? “微管理” 娱乐专家: 两个身居高位的女人 建立联盟——政界的领导策略 从窝囊废到成功者 当亲自管理不起作用的时候 最好的时代和最糟的时代 在国际政坛运用第2种领导风格 俄罗斯模式的领导风格 风格2型的领导: 问题解决者还是过分参与者? 案例研究: 从咀嚼数字到提高质量 第五节 风格3: 培养型的领导艺术 有选择性地授予员工权力 让你的级别迅速攀升 麦克尔·戴尔——计算机教育的能手 听取周围专家们的意见 一起为创造性的企业而工作 一味取悦大众也会给自己带来灾难 双面性格的总统 给予人民过多的权利 风格3: 是培养型领导者还是过分迁就的领导者? 案例研究: 在学习的环境中进行领导 第六节 风格4: 授权型的领导艺术 给予的太多 让有经验的人进行领导 广播电视界的领导智慧 MTV音乐频道中的领导艺术 杰夫·贝佐斯——风格4中的戏法 风格4: 委派责任型还是推脱责任型? 有创造性的独立自主 如果鞋子不合脚的话 案例研究: 让专家成为真正的专家 第七节 个性化的领导策略 怎样把自己与其他的领导者进行比较? 主要领导风格 备用领导风格 最少使用的风格 使用一种风格的情况 两种风格的混合 三种风格的混合 4种风格的混合 第四章 中层领导的权力运用 第一节 中层领导的运权规则 权力运行规则 没有权力要想办法“借” 借权应注意的问题 自己分内的事不能让下属去做 运权的最高境界 第二节

<<中层领导手册>>

中层领导的用权规则 中层领导运权的基础 权力的使用方式 不要滥用权力 第三节 中层领导的授权规则 授权原则 授权的四方法 授权的十大要点 授权应讲究技巧 防止授权失控的办法 如何做到成功授权 第四节 中层领导的控权规则 对下属越权行为的控制 减少部属对控制的抵抗情绪 授权的控制 控权的艺术 第五章 中层领导的用人之道 第一节 中层领导的识才方法 有效招聘的原则 招聘人才应注意的问题 中层领导的识才七法 科学考察下属的方法 选择优秀人才的十大条件 中层领导的识才误区 第二节 中层领导的用人规则 用人的基本原则 用人时机的选择 量才适用 让员工在专长上大显身手 不宜提拔的26种人 第三节 中层领导的育人方略 培训规则 新员工的岗前培训 员工的创造力培训 有效培训的秘诀 创造成才环境 第四节 中层领导的团队打造 发挥团队的优势 用目标引领团队 建立团队合作态度 树立成功的团队精神 培养自尊自强团队的方法 团队合作艺术 第五节 中层领导的聚才艺术 粘住你的核心人才 满足员工心理的需求 用关心来赢得员工的忠诚 中层领导的留人七法 第六章 中层领导的激励手段 第一节 正确看待员工的潜力 什么是能力？

什么是动力？

能力+动力=发挥潜能 你的潜能发挥得怎么样？

让你的风格同员工的潜力相匹配 你是否在增加价值？

提高对员工的要求 通过观察员工的潜能对员工进行领导 第二节 中层领导应善用激励手段 激励是一项重要的管理手段 激励是努力工作的动力源泉 中层领导激励下属的原则 中层领导激励下属的方法 中层领导奖励下属的策略 中层领导激励下属的操作要则 第三节 中层领导的情感激励 感情投资回报丰厚 从心理上尊重员工 和员工同甘共苦 善于运用赞美 让下属感到你在真正地关心他 第四节 中层领导的激励细节 需要是员工积极性的基础 该重奖的一定要重奖 让员工天天有奔头 给员工充分发挥实力的机会 良性竞争有利于调动干劲 适时提拔员工 善于激发失意的下属 失败的激励手段 第七章 中层领导决策方略 第一节 中层领导决策的基础 中层领导应具备的决策素质 决策的内涵 决策的原则 决策的准备 决策的误区 决策的类型 中层领导的决策操作技巧 突发事件的决策程序 决策失误后的弥补 第二节 中层领导决策的规则 当断不断，必遭其乱 作决策要有轻重缓急

决策最忌面面俱到，面面顾不上 凡事不要处理过头 第三节 中层领导决策的程序 决断前的问答 确定决策目标 多路思考，评选方案 决策的实施与反馈 第八章 中层领导的沟通艺术 第一节 中层领导沟通的基础 与人沟通，与己方便 沟通的作用 语言沟通的原则和技巧 沟通的禁忌 沟通中的态度 中层领导成功沟通的要素 第二节 中层领导沟通的技巧 沟通的时机选择 甘做上司与下属的连通器 打破沟通的障碍 建立内部沟通体制 沟通中的倾听 怎样才能更具亲和力 拒绝的语言艺术 中层领导的沟通方法 第三节 中层领导与上级沟通的艺术 思维要与领导同步 中层领导与上级沟通的方法 上级领导满意的汇报方法 向上级汇报工作的技巧 真诚地赞美上司 第四节 中层领导与同级沟通的艺术 水平沟通为什么这么难 与同级领导沟通的一般原则 与同级领导相处的语言艺术 与同级领导沟通的注意事项 第五节 中层领导与下级沟通的艺术 中层领导与下级沟通的内容 中层领导与下级沟通的原则 中层领导批评下属的艺术 中层领导批评下属的禁忌 中层领导赞扬下属的语言艺术 中层领导与下级有效谈话的方法 中层领导处理下属汇报的艺术 第九章 中层领导的人际关系 第一节 不做政治的牺牲品 办公室政治斗争产生的影响 营造良好的办公室内人际关系 导致政治自杀的途径 遵守办公室的“游戏规则” 第二节 玩转政治游戏 工作七大忌 善于与中间派“牵手” 不要过分仰仗权力 善于巩固自己的权力 在逆境中韬光养晦 第三节 和谐共处：中层领导与上级相处的技巧 体会上司处境，理解上司难处 协调与上级关系的方法 选择好同上级接触的机会 与上司相处的方法 不要过分“特立独行” 永远不要让你的光芒遮盖了你的上司 懂得“拍马屁”的规则 第四节 融洽共存：中层领导与同级相处的技巧 处理同级关系的原则 与同级相处的忌讳 与同级和谐融洽相处的技巧 不要和别人争功 第五节 协同共事：中层领导与下级相处的技巧 与下级相处要有凝聚力 处理下级关系的原则 了解下属的性格 与下属相处的方法 第十章 中层领导的技能修炼 第一节 中层领导提高语言能力的技巧 中层领导用语的基本要求 演讲的语言艺术 说服的语言艺术 手势语的艺术 中层领导交谈礼仪 语言交流中的注意事项 提高语言能力的艺术 第二节 中层领导主持会议的技巧 会议效率的提高 中层领导开会礼仪 做好会议总结 灵活驾驭会议 第三节 中层领导谈判的技巧 做好充分的谈判准备 善用对方的弱点 重视合作性谈判的细节 谈判的语言要求 打破僵局的方略 谈判中对时机的把握 中层领导的谈判技巧 六大谈判禁忌 双赢——谈判的最高境界 第十

<<中层领导手册>>

一章 中层领导的解难艺术 第一节 中层领导的解难之道 如何向下属分配工作 如何处理害群之马 如何面对团队老化现象 如何对待新来的上级领导 如何解决危机 男性中层领导如何与女下属相处 女性中层领导如何与男下属相处 第二节 应对管理难题的技巧 如何对待不服从命令的下属 如何管理恃才傲物的下属 如何对待下属的不规范行为 如何避免“强迫命令” 如何管理与你对立的下属 如何管理“老上级” 如何对付斤斤计较的下属 如何对付投机取巧的下属 如何解决优秀下属的辞职 如何对待员工上班时间办私事 如何面对员工提出加薪 如何应对老资格员工 如何与下属的“情绪”打交道 第三节 中层领导处理矛盾冲突的艺术 没有冲突的组织是没有活力的组织 如何面对上级领导间的矛盾 如何处理与上级领导的矛盾 如何解决同级领导之间的矛盾 如何解决部属之间的矛盾 如何化解团队之间的矛盾第十二章 中层领导的晋升之道 第一节 中层领导晋升的基础 熟悉晋升的规程 组织愿意提拔什么样的人 确定晋升目标 善于利用晋升机会 第二节 中层领导晋升的规则 遇事不能聪明过头 把握时机尽显所长 赢得上司的好感 想办法得到上级的提拔 让上司足够地重视你 保全上司面子方能把职位提升 寻求贵人的帮助 为了更高的职位奋斗 第三节 中层领导晋升的艺术 为升迁的机遇做好准备 如何提出晋升要求 帮上司找到你升职的理由 做好人事变动前的“热身”工作 如何在升职竞争中获胜

<<中层领导手册>>

章节摘录

插图：第一章 新任中层领导的开局与定位第一节 领导才能发展阶段一切从新手开始任何理论都来源于实践。

也就是说，在解决问题的过程中，人们会有一些创造性的做法，能够创造性地解决实际问题，其中一部分有心人还对其反复地使用。

既然这些做法能够一次又一次地解决同类问题，那么其中必然有一般的规律性的理论存在，只是人们没有意识到而已。

作为领导艺术的理论也是如此。

世界上不同国家、不同领域的不同领导身上都有一些共同素质，一这些共同素质中最典型的就是非凡的语言交际能力。

语言交际能力的重要性并不是一开始就表现出来的。

在成为领导之前，你可能是通过自己的摸索攻克了实际工作中的许多技术难关，解决了一个又一个难题，并且仔细地总结了相当多的经验。

成为领导以后，当员工遇到解决不了的问题时，就会向你求助，这时你自然而然地便会想到自己当初解决类似问题的方法。

但现在你不需要亲自动手去做，你需要做的是把解决问题的方法告诉员工，晓畅易懂地使员工领会你的意思，语言交际的重要性在这个时候也就体现出来了。

在反复地传授经验的过程中，你会发现最好的方法就是讲故事。

将自己处理问题的经验以讲故事的方法告诉员工，给员工强烈的现场感与亲切感，从而更有效地帮助员工处理所遇到的问题。

在新问题的不断出现与解决的过程中，你的领导才能也就不断地成熟，经历也越来越丰富，这样也就不断地有新故事发生。

如此循环往复，领导的能力也就自然会不断地提高。

没有人天生就是领导者，领导都是被后天形势逼迫而训练培养出来的。

在原来的工作岗位上，你往往忽略了他人的存在，把主要精力都放在了钻研工作上，关注的都是工作本身。

同时也正是因为这种专注，让你取得了出色的成绩，从而为上司所赏识，被提拔为部门的领导。

在走上领导岗位以后，随着需要沟通交流的场合的增多，语言上的不足与尴尬往往也就显露出来了。

你可能是一名刚被任命为科室主任的科学家，虽然曾经攻克了一个又一个科学难关，可是此时，你必须对其他科学人员讲解大量的试验原理；你可能是刚被提拔为车间主任的熟练技术工人，虽然能够熟练地解决工作中遇到的各种困难和问题，但是作为车间主任，你必须将自己的经验通俗易懂地传授给其他工人……这种种情况都是初为领导者的新手可能遇到的。

因为当你走上领导岗位的时候，就会发现自己虽然在以前做得是那么出色，可是作为一名领导，你需要做的更多的是与下属沟通，去帮助解决其他人在工作中遇到的困难。

这时对你语言表达上的能力要求就更高了。

由于在过去的工作中不需要太多的语言交际，这时你就有可能因为语言表达问题而使自己陷入窘态，即使是名人。

沈从文虽然只有小学文化，可是他硬是靠着自己的努力，写出了一篇篇展示湘西水土风情的、具有自己独特风格的作品，成为著名的京派作家。

成名以后，他在胡适的邀请下到上海公立大学去任教。

上第一堂课时，教室里爆满，连门口外、走廊里都有人。

原来，听说大作家沈从文要来上课，大家奔走相告，都慕名而来，想领略一下沈从文的风采。

面对这么多人，沈从文感到前所未有的紧张，他呆呆地站着，几乎沉默了十几分钟。

好在大家都读过他的作品，都是他的崇拜者，所以没有人起哄，教室里很是安静。

大家静静地等着他，用期待的、鼓励的眼光看着他。

等他稳定下来，就开始滔滔不绝地讲课，可大家还没听出意思来，他就戛然而止了。

<<中层领导手册>>

这份讲义他准备了好几天，查阅了大量的资料。

原本是两个小时课程，他十几分钟就讲完了。

他在讲台上走来走去，觉得实在没有什么说的了，也不知道该说什么好，就拿起粉笔，在黑板上写了这样一行字：“我第一次上课，见你们人多，怕了。”

沈从文虽然不是什么作家协会的领导，但是他在教室里给众多学生讲课的情形，却与领导给员工讲话类似，都要把自己所要讲的内容说清楚，让人容易领会把握。

像沈从文这样的例子不仅中国有，在外国也不少。

莱斯是世界上最大的保险公司之一——联邦保险公司的副总裁。

他刚进入保险行业不到3年的时间就取得了很大的成功。

当时，公司在加州举行了一次盛大的聚会，被邀请的都是保险事业的成功人士，莱斯也在被邀请之列，并且被邀请作30分钟的讲演。

莱斯兴奋至极，因为他知道自己提升的机会来了。

离聚会还有一周时间，他就认真地把演讲稿写好，还专门请人仔细地修改润色过。

然后每天早晨上班之前、晚上下班之后，他都对着镜子练习。

他把每一句话、每一个手势甚至每一个表情都演练得非常熟练。

他完全自信，这次演讲一定会很成功，他甚至好像听到了听众雷鸣般的掌声。

到了聚会那天，他又在房间里准备了一下，效果很好。

聚会时，该到他讲演了。

当他站起来，看到台下黑压压的一片时，内心突然一阵恐惧。

他说：“大家好，我……”一句没说完，他就两耳嗡嗡直响，大脑一片空白，站在那里不知所措了。

恐惧开始支配他，他想逃走，开始后退，后退……突然一个趔趄，他掉下了讲演台。

现实中听众的哄然大笑代替了想象中的热烈掌声。

可能没有什么比这更丢脸面了，所以他感到实在不能在这个公司再待下去了，便递交了辞职报告。

他的上司说服他收回了辞职报告，并帮助他恢复了自信，从而也成就了现在的副总裁。

紧张与恐惧让莱斯在几千名成功人士面前表现得如此尴尬，几乎在以后的工作中丧失了信心与勇气。

虽然他们在一开始都表现得如此糟糕，但并不能说明领导人的素质原本如此。

现实对领导者有着很高的期待与要求：饱含朝气与激情，对一切充满好奇；足智多谋，敢于冒险，不畏惧权威；外界的压力越大，竞争力也就越强；富有同情心，关心慈善事业。

而这一切最终都可以通过语言表现出来。

书籍通常是人类经验的总结。

为自己列一个成为出色领导人的指导书目，根据这个书目进行阅读，从别人做领导的经验中吸取经验。

同时，阅读不能仅仅局限于自己所身处的领域，对于相关领域也要熟悉，因此还要大量阅读相关领域的书籍。

这样才能以更开阔的视野去处理今后工作中遇到的困难。

此外，还可以通过私下谈话获得经验。

在私下交谈时，多听其他领导的讲话，注意观察他们是如何和别人沟通交流的，领略他们的说话技巧。

作为新手的语言思维训练1.语言表达准确，塑造自己的风格语言表达准确与否，是自己的意思能否被下属理解的关键，稍有偏差便可能导致截然不同的后果。

说话的技巧可以学，风格则最好结合自身特点：如果说话语速快，那就让它抑扬顿挫、饱含激情；如果性子慢，那就放慢语速，让它充满力量、有条理。

2.采取主动，寻找合适时机自我提高当被提拔以后，你可以向你的上司请教：“蒙您提拔，我才坐在这个位子上。

您觉得我以前有哪些地方做得不到位？

我以后应从哪几方面努力，才能让工作开展得更好？

”此外，还可以参加演讲培训，迅速有效地提高自己。

<<中层领导手册>>

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>