

ZHONGCENG ZHUGUAN ZHENBIANSHU

中层主管

枕边书

◆ ◆
管人管事的良方 中层主管的秘典
中层主管虽然管理的范围只在局部，但必须能够放眼全局，要努力地融入整体的人事和文化氛围中，领会高层领导的意图，把局部利益置于全局的利益之下。

华业◎编著

中国商业出版社

ZHONGCENG ZHUGUAN ZHENBIANSHU

中层主管

枕边书

华业◎编著

◆◆
管人管事的良方 中层主管的秘典
中层主管虽然管理的范围只在局部，但必须能够放眼全局，要努力地融入整体的人事和文化氛围中，领会高层领导的意图，把局部利益置于全局的利益之下。

F270
H85

■ 中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层主管枕边书/华业编著. —北京: 中国商业出版社,
2008. 5

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6130 - 8

I. 中... II. 华... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 047908 号

责任编辑: 唐伟荣

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

中国石油报社印刷厂印刷

*

700 × 1000mm 1/16 16 印张 230 千字
2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

Foreword

中层岗位的重要作用毋庸置疑，无论是在一个企业，还是一个机关，中层干部都是一个组织团队的中流砥柱。一个领导班子能力的强弱，不仅看班子成员本身的能力，关键还要看能否锻造一支坚强有力、特别能战斗的中层队伍。要做好中层主管，只有将自己融入整个团队，为团队事业贡献力量的同时才能实现个人事业的发展。

在组织中，中层主管起着“承上启下”和“上传下达”的纽带作用，即在上下级之间接受、传递和布置指令，因此表面上看即使是一个“很不起眼”的职位，但实际上却是自上而下的“命令执行者”，又是自下而上的“民意反馈者”，正可谓“双肩挑”。正是这种角色，使得中层主管既要向上级负责，又要对下属负责，其领导能力和管理水平时时都展现在上下级面前，处处都在接受着“考验”和“考核”。

管理大师彼得·德鲁克认为，从事管理的经理人，即管理者的职责是把人和资源组成一个生产企业。具体地说，管理者有两项特殊的任务：第一项任务是创造出大于其各组成部分总和的真正的整体，创造出一个富有活力的整体，他把投入于其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西；第二项任务是在其每一项决定和行动中协调当前的和长期的要求，所做的一切必须既有利于当前利益，

又有利于长期的目标和原则，也就是说，他既要对老板负责，在短期内使企业有明显效益，又要考虑企业的长期发展。很显然，作为一名中层主管，要想很好地完成这两项任务，就必须具有较强的领导能力。

本书从中层主管这个角度出发，详细地论述了中层主管应具备的能力以及在工作中应该注意的问题，针对问题我们还给出了相关的建议，相信会对处于中层岗位的管理者有所裨益，而这也正是我们编撰此书的目的所在，同时也希望读者能提出宝贵意见和建议，使此书进一步完善，以便更好的服务于更多读者，为此，我们将不胜感激。



目录

Contents

第一章 砍好“新官上任”的三板斧

作为一个刚履新的中层主管，迫不及待地烧上“三把火”是不明智的。最需要做的事情是把心态摆正，多了解情况，就像刚上桌的一道美食，要积极动手，缓慢入口。

1. 精心塑造个人形象..... (2)
2. 正确对待前任领导的工作..... (4)
3. 清楚自己所处的工作环境..... (6)
4. 知道自己该干什么..... (8)
5. 新官上任做事须慎重为先 (10)

第二章 想管住下属先管好自己

与方方面面的人处好关系，一个重要的前提是让自己成为一个在各方面都表现优秀的人，这就需要管好自己。好的人际关系不会从天而降，也不能单纯依靠一些交际手段来获得，毕竟个人修养、自律能力等因素更为重要。

1. 自律并尽量让自己更有魅力 (14)
2. 管好自己的脾气 (16)

3. 拔高自己应在素质和能力方面下力 (19)
4. 在内省中改正刚愎自用的毛病 (21)
5. 摆正心态做对该做的事 (24)
6. 学会排解情绪压力 (26)
7. 避免不分轻重缓急地处理工作 (28)
8. 避免不懂得权衡多数与少数 (30)

第三章 创建一个有序的管理局面

日常管理事小而繁，稍不注意就会形成混乱的局面。管理工作往往牵一发而动全身，小事、琐事上无条理，影响的是大事，最终会导致管理的失控。

1. 制定科学的考核标准 (34)
2. 制订一份可行的工作计划 (37)
3. 科学委派任务 (38)
4. 让会议开得更有效 (40)
5. 注意日常管理中的控制工作 (45)
6. 认清管理上的误区 (47)
7. 制定有效的目标 (48)
8. 让基本的管理理念和行为准则深入人心 (51)

第四章 必须做到独当一面

高层领导判断一个中层主管是不是称职，首先要看他能否独当一面，这样的中层主管用起来顺心，当然也就放心。中层主管能够独当一面的同时，还要尽量让自己站在更高的角度看问题，这样才能让自己的脚步跟得上全局的节奏。

1. 学会为公司、为老板着想 (56)
2. 大胆拍板拿主意 (57)
3. 碰到困难敢向前看 (59)
4. 找出自己的“卖点”，做自己的“品牌经理” (60)
5. 不仅要物有所值，更要物超所值 (61)

第五章 越在细节处越要表现出应有的执行力

中层主管身处管理级次的中层，起着贯彻企业宏观意图和带领团队实现分解目标的承上启下的作用。在这里，他的执行能力的强弱意味着是否正确理解、领会企业的发展战略和上级领导的任务安排，是否能以坚韧的意志克服执行道路上的困难，是否能把整体的目标变成每一位团队成员的具体行动，也体现在对于诸多管理细节的把握上。

1. 中层主管就是中层执行者 (64)
2. 有效执行所需要的中层主管 (66)
3. 只有落后的干部，没有落后的群众 (68)
4. 战略必须从细节中来，到细节中去 (71)

第六章 在矛盾的漩涡中展示解决问题的能力

中层主管在管理过程中需要面对各种各样的矛盾，处理各种各样的问题。遇到矛盾、问题并不可怕，可怕的是中层主管采取的措施不当，会激化矛盾、堆积问题，这就需要中

层主管不断修炼化解矛盾、解决问题的管理技巧。

1. 正确认识矛盾冲突的成因 (74)
2. 处理矛盾冲突的基本原则 (77)
3. 处理矛盾冲突的方法 (79)
4. 学会处理自身矛盾 (84)
5. 处理中层主管之间矛盾的方法 (86)
6. 应对好互有矛盾的上司 (90)
7. 正确处理下属的不满 (96)

第七章 用权威和激励提高管理成效

作为中层主管，管理不能缩手缩脚、怕这怕那，否则会导致对权力的失控，进而造成管理上处处掣肘、十分被动的局面。另一方面，中层主管不要把大胆管理理解成简单、粗暴和一味打压，在敢出重拳的同时，还要善于运用正向激励的管人技巧。

1. 树立起说一不二的权威 (100)
2. 大胆挥起“解雇”这个杀威棒 (102)
3. 对害群之马不能手下留情 (104)
4. 以有效的方法让狂傲者俯首听命 (106)
5. 给犯错误的下属戴罪立功的机会 (108)
6. 重奖有功者是拉动人心的好方法 (110)
7. 掌握好奖与惩的时机和方式 (112)
8. 用恰当手段激励业务骨干 (115)
9. 帮助员工进行职业规划管理 (118)
10. 态度明确、措施到位的激发员工工作能量 (121)

第八章 个人影响力和塑造团队精神可以兼顾

一个部门的中层主管如果在下属面前没有威信，缺乏必要的影响力、控制力，那他就是一个不称职的中层主管。但是，作为中层主管只强调个人的影响力也是错误的，还必须善于以恰当的手段塑造有战斗力的团队精神。

1. 坚决拆散影响大局的利益小圈子…………… (124)
2. 在权力之外培养个人的影响力…………… (126)
3. 人心的争取是管理的头等大事…………… (128)
4. 统一团队的管理目标与员工个人目标…………… (130)
5. 博得有见识下属的支持…………… (133)
6. 别让团队缺乏活力…………… (136)

第九章 争取上级领导的信任是进一步发展的关键

无论顶头上司是个什么样的人，你的职业生涯要想前进一步，他都起着至关重要的作用，所以必须想方设法与其建立互相信任——至少他对你信任的合作关系。

1. 知道上司对你的期望…………… (140)
2. 好态度能得到好回报…………… (142)
3. 恪守与上司相处的十条准则…………… (145)
4. 赢得上司的信任最重要…………… (148)

5. 让上下关系良性化..... (150)
6. 针对上司类型遵循不同的关系原则..... (153)

第十章 与同级领导保持适当距离

中层主管是否能与同级搞好关系，意味着自己的位置是否能坐得稳、坐得久，因为你们之间既是协作者又是竞争者，同级之间的印象往往可以起到绝对的评判作用。中层主管与同级的正确关系应当是——远近适当。

1. 用竞争代替放弃..... (160)
2. 引入良性竞争轨道..... (161)
3. 积极化解与同事的矛盾..... (162)
4. 与同级相处的八条原则..... (164)
5. 互相搭台，共同起跳..... (168)
6. 得到同事的信任是一张王牌..... (170)
7. 让自己处于“轻松状态” (172)

第十一章 在下属面前要低调一点

做人低调的人容易让人接受，同样管人低调的人也容易让下属接受。作为中层主管，完全可以采取一种既坚持了原则，又能让下属愿意接受的方式实施管理，这样就能与下属之间形成更加良性的关系。

1. 放低姿态做“导演” (176)
2. 善纳谏才能发挥员工潜能..... (178)

3. 勇于认错会让自己的形象更高大..... (183)
4. 以帮助下属的姿态管理下属..... (185)
5. 重视“小人物”..... (185)
6. 学会以柔克刚的管人术..... (189)

第十二章 晋升没有你想的那么难

如果晋升的机会总是与你匆匆的擦肩而过，不是因为它看不到你的努力，而是因为你还不够好。不过，先别忙着去沮丧，有一些智慧或许可以帮助你摆脱困境。难道不是吗？当自信、忍耐、进步……统统展现在别人面前的时候，晋升，就会变得水到渠成了。

1. 自信永远是你的金字招牌..... (192)
2. 业绩才是硬道理..... (194)
3. 机会难得，抓得住更是难得..... (197)
4. 让进步变成“习惯性动作”..... (199)
5. 创新意识让你魅力无穷..... (202)

第十三章 情感和健康是为你构筑幸福的原材料

工作场中，你的付出是为了更大的回报。可是，失去了感情就如折断了给你力量的双翼，丢弃了健康人就会坍塌，不管再有多少宏伟的理想都会变成空中楼阁。所以，中层主管不只要把工作摆在第一位，更要演好生活这部重头戏。

1. 疲惫了，就一定要回家…………… (206)
2. 给自己一朵爱情花…………… (207)
3. 解除“紧张”这根高压线…………… (212)
4. 年青，就是爱运动…………… (214)
5. 构建自己的健康宝塔…………… (217)

第十四章 张弛有度才能成就快意人生

没有压力就没有进步，中层主管都深悟这条道理。但是，紧绷的神经会破坏你淡然的去体会幸福的心境，会摧毁刚强而青春的躯体。因此，你不能总让自己陷入巨大的压力之中。工作要经得起压力的考验，向它发起挑战，也要藐视压力，摆脱它的困扰，只有这样生活才能轻松和快乐。

1. 从工作中寻找快乐…………… (222)
2. 甩掉精神包袱方显潇洒本色…………… (224)
3. 不要再当工作狂…………… (226)
4. 你只是自己的上帝，所以不必拯救整个世界…………… (228)
5. 不要为名利出卖自己…………… (231)
6. 生活没有想像中那样完美…………… (232)
7. 勇敢地接受失败的考验…………… (234)
8. 学会过有效率的生活…………… (236)
9. 从阅读中寻找心灵的乐趣…………… (238)
10. 良好的兴趣、爱好是你忙中偷闲的理由…………… (240)

第一章

砍好“新官上任” 的三板斧

作为一个刚履新的中层主管，迫不及待地烧上“三把火”是不明智的。最需要做的事情是把心态摆正，多了解情况，就像刚上桌的一道美食，要积极动手，缓慢入口。

1. 精心塑造个人形象

决定一位中层主管成功与否的因素首先是他的思想、他的能力，但不可否认的是，他的形象也是展现其魅力的重要手段。尤其对于新上任的中层主管来说，个人形象至关重要。当然，领导的形象决不仅仅是长相、穿戴而已，更重要的是他的精神面貌、思想品德、个人影响力、领导作风及情感艺术。

(1) 自识

要客观地、辩证地认识自己的长处与不足，要有自知之明。对自己估计过高就容易自高自大，就不能充分看到完成任务中的困难，也不能正确对待别人，从而影响正常的人际关系；估计过低，容易使自己的创新力、开拓力受到压抑、束缚，影响积极性、创造性的发挥。只有自识，才能扬长避短并获得事业的成功。

(2) 自尊

自尊是指自己意识到自己的尊严，尊重和珍爱自己的人格，不向邪恶势力卑躬屈膝，也不容许别人对自己的人格和尊严进行歧视和辱没。

(3) 自信

只要持有坚定的信念，就可以征服世界上任何一座高峰。一个穷人若心里老想：“我痛恨贫穷，却没有办法改变。”他就真有可能一辈子受穷，假如他不断地想：“我一定能摆脱贫穷，我将获得成功。”结果可能会完全不同。

(4) 自强

中层主管担负管理的重任，必须有一种不服输的自强精神，才能自觉地调节自己的行为去克服困难、战胜困难，表现出坚强的意志。

(5) 自学

大脑不能简单机械地往里装知识，而应把学到的知识转化为能力。一要领会知识，不能囫圇吞枣；二要驾驭知识，不要做书本的奴隶；三要超越知识，不要被“本本”框死。学习中要不断调整自己的知识结构。最佳的知识结构应当具有“五性”，即：目标性、合理性、整体性、有序性、动态性。

(6) 自研

中层主管应自觉地、经常地研究、总结企业经营管理活动中的经验，从感性认识上升到理性认识，总结和掌握管理规律，然后再指导实际工作。通过研究、总结，发现问题，及时解决问题，才能有所创造，有所前进。要知道，“实践——总结——再实践——再总结”，这是提高自己工作能力的有效手段，是一切成功者的共同经验。

(7) 自省

· 一省全天所言、所为，是否符合国家法规政策、企业规章制度、社会道德规范。

· 二省全天的工作，是否尽职尽责，有什么新作为、新贡献，又有什么经验、失误、教训。

· 三省全天生活中，是否有所学习、有所进取。

· 四省全天的交往中，待人是否谦虚、热情、真诚、守信。

· 五省全天过得是否充实，是否有让时间白白溜掉和浪费别人时间的情况发生。

中层主管应通过“日省吾身”来认识自己、评价自己，激励自己不断

进取、完善。

作为中层主管，如果注意了以上几点，自己的个人形象就会得到显著的提升，良好的个人形象不仅有利于中层主管在上任伊始就赢得下属的好感，有利于今后工作的开展，而且也有利于展示自己的领导魅力，是赢得个人发展机会的重要保证。

2. 正确对待前任领导的工作

许多中层主管为显示自己的才华和革新的气魄，在新上任后不久，就迫不及待地实行所谓的“新政”，在无意中否定了自己前任领导的工作，这不仅不会收到立竿见影的效果，还容易“树敌”过多，影响自己以后的晋升。中层主管在上任初期要正确、客观地看待自己前任领导的工作，为此要注意以下几点：

(1) 要充分肯定原有的成绩

一般地说，前任中层主管总是有一些成绩和优点，对此要给予充分的肯定。这不仅是对哪个中层主管成败得失的评价问题，而且关系到一个部门或单位广大员工的思想情绪。当然，你刚上任，总是希望能解决问题、做好工作，但是做起来要有分寸，不能对过去采取全盘否定的态度，把人家说得一无是处，更不能从人格上贬低自己的前任。

(2) 对前任领导决定的问题要多问几个“为什么”

一般来说，前后任的交接只是例行公事而已，接任者也不便在当场提出过多的疑问。但接任以后，遇到某些疑难问题不好理解时，头脑中就要