



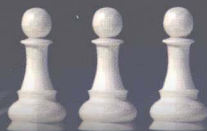
帝企鹅管理实务丛书

第 次

Middle 就上手

当中层

廖灿◎编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

第一次 Middle 当中层就上手

廖灿◎编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

第一次当中层就上手 / 廖灿编著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2012. 8

(帝企鹅管理实务丛书)

ISBN 978-7-115-28498-3

I. ①第… II. ①廖… III. ①企业领导学—通俗读物
IV. ①F272.91-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第120306号

内 容 提 要

新任中层领导干部在工作中会面临许多难题,本书从做好决策、选拔人才、对员工的培训考核和激励、做好部门内外和上下级的沟通、组建团队、缓解压力等多个方面介绍了中层干部应具备的工作经验,并介绍了如何有效地运用这些经验提高工作效率的方法,帮助新任中层领导干部尽快适应角色、产生业绩。

帝企鹅管理实务丛书

第一次当中层就上手

◆ 编 著 廖 灿

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 19.25

2012年8月第1版

字数: 250千字

2012年8月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-28498-3

定价: 39.80元

读者服务热线: (010)67185923 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

>>>>> 前 言

中层领导看起来很光鲜、很诱人。但中层领导这个活并不好干，尤其是第一次当上中层领导的人，他会想，我能胜任这个职务吗？当上中层领导是成功的新起点，还是走向失败的开始？我有当中层领导的本领和素质吗？中层领导的任务是什么？我如何面对过去的老朋友和新职工？我能成为员工们交口称赞的“老板”吗？任何一个新当上中层领导的人，对这些问题都会思考的。

做一个好的中层领导并不是一蹴而就的事。指挥别人有时并不像李鸿章教育他儿子时所说的“你连当官都不会，还能做什么”，须知，领导别人永远比被领导难得多，领导别人需要很多技巧和艺术。

你不能因为自己是“中层”就对别人颐指气使、吆五喝六，也不能对员工平等到他们瞧不起你，不把你当回事的程度；你不能玩弄权术到别人都觉得你坏的程度，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看得出。通过适当的方式和协调，你可以做到既和蔼可亲、平易近人，又令行禁止、威严有度；你可以让你的员工觉得你是他们曾经有过的最好的上司。你可以做到这一点！如果尚未如此，那就是你的领导艺术还未到家，这也正是我们编写此书的原因。

你可能抱怨你的上司脾气太坏、不近人情，不满意你的员工愚钝笨拙、懒散成性。可这些都是事实。你能改变的，就是你自己！你可以通过自己的言行影响别人以慢慢地达到自己的目的，那正是你在这个组织中的作用所在。另外，我们还想说的一句话是：没有不合格的士兵，只有不合格的将军！

本书从你获得提拔当上中层领导的第一天开始讲起，与你讨论该如何处理你的感情，如何打开工作局面，该采取何种对策，应掌握哪些重要技能，应该解决哪些问题。还有，如何管理下属和员工，如何与上司打交道，以及如何处理各种矛盾和压力。本书写给所有不知如何对付事业变动的新任中层领导，这是一本关于“怎样做”，一本帮助新任中层领导开展工作的指南，而不是那种基础教科书。

我国企业中级领导阶层的诞生比较晚，在 20 世纪 80 年代才诞生。由于缺乏经验，我国企业中级领导阶层在专业性、管理能力等方面与西方发达国家还有差距，但令人欣喜的是，随着中国现代化的逐步推进，这个特殊阶层也正在逐步发展和完善。中层领导这个活虽然难干，但只要用心，掌握方法就一定能干好，干好中层领导也是走向高层的必经之路。

无论你是第一次当上中层领导，还是已经在这个位置上摸爬滚打多年，你都会在本书中找到你想要的东西。

作者

第一章 当好“中层”的基本原则

- 第一节 承认自己只是个“打工者” /2
- 第二节 想办法去了解你的上司 /4
- 第三节 种好自己的一亩三分地 /7
- 第四节 对上司要有绝对的忠心 /9
- 第五节 适当为上司背点“黑锅” /11
- 第六节 办事到位但不能越位 /13
- 第七节 不在上司面前卖弄小聪明 /16
- 第八节 不损害上司的利益 /18
- 第九节 成功中层领导语录 /19

第二章 怎样打开工作局面

- 第一节 上任前准备些什么 /22
- 第二节 首次亮相的艺术 /23
- 第三节 一定要烧好第一把火 /24
- 第四节 确定自己的领导风格 /26
- 第五节 了解公司的发展蓝图 /27
- 第六节 了解管理层的期望 /28
- 第七节 了解员工的期望 /30
- 第八节 对待前任中层的原则 /31
- 第九节 成功中层领导语录 /32

第三章 怎样度过最初的日子

- 第一节 了解本部门的目标 /34
- 第二节 了解本部门的员工 /35
- 第三节 学会指派工作任务 /36
- 第四节 了解你面对的客户 /38
- 第五节 学会决定基本政策 /39
- 第六节 组建你的团队 /40
- 第七节 使员工逐步接受控制 /42
- 第八节 在失败中进步 /44
- 第九节 巩固自己目前的地位 /46
- 第十节 成功中层领导语录 /47

第四章 如何做决策

- 第一节 做决策为何难 /50
- 第二节 必须掌握的决策方法 /52
- 第三节 如何提高决策水平 /54
- 第四节 学会快刀斩乱麻 /59
- 第五节 把握最佳决策时机 /61
- 第六节 决策失误的补救方法 /62
- 第七节 成功中层领导语录 /64

第五章 怎样使工作井然有序

- 第一节 制定好工作计划 /66
- 第二节 规划好你的工作时间 /68
- 第三节 健全组织机构 /70
- 第四节 学会如何授权 /73
- 第五节 挑重要的事情做 /76
- 第六节 做好控制工作 /78
- 第七节 养成良好的工作习惯 /79
- 第八节 获得本部门员工的支持 /81
- 第九节 成功中层领导语录 /82

第六章 如何选择适合你的人才

- 第一节 识人用人的原则 /84
- 第二节 选用人才的方式 /87
- 第三节 识人所长，知人所短 /89
- 第四节 用人的基本准则 /90
- 第五节 根据业绩提拔人才 /91
- 第六节 如何发现有潜质的员工 /92
- 第七节 如何选拔副手 /94
- 第八节 根据能力特点用人 /95
- 第九节 成功中层领导语录 /97

第七章 怎样对员工培训和考核

- 第一节 培训的艺术 /100
- 第二节 培训员工的类型 /101
- 第三节 培训员工的目的 /104
- 第四节 如何培训中坚分子 /106
- 第五节 如何培训你的第一个秘书 /108
- 第六节 如何对员工工作进行评价 /110
- 第七节 考核员工的基本准则 /112
- 第八节 成功中层领导语录 /114

第八章 沟通是新中层的生命线

- 第一节 为什么要沟通 /116
- 第二节 沟通的几种方式 /117
- 第三节 沟通的秘诀 /119
- 第四节 听和说的技巧 /121
- 第五节 与上下级沟通的方法 /125
- 第六节 记住员工的名字 /126
- 第七节 沟通中的态度 /128
- 第八节 开会的艺术 /131
- 第九节 成功中层领导语录 /133

第九章 如何激发员工的干劲

- 第一节 认清员工的个体差异 /136
- 第二节 员工什么时候干劲最大 /138
- 第三节 激励让你拥有一支常胜队伍 /142
- 第四节 激励员工常用的七种方法 /144
- 第五节 用良性竞争调动员工的干劲 /146
- 第六节 多点称赞，少点批评 /148
- 第七节 适时提拔员工 /151
- 第八节 体贴民情，关心员工 /152
- 第九节 奖赏的艺术 /154
- 第十节 成功中层领导语录 /157

第十章 如何搞好人际关系

- 第一节 上司对你的十点要求 /160
- 第二节 如何与你的上司相处 /161
- 第三节 如何与你的员工相处 /163
- 第四节 如何与你的同级相处 /166
- 第五节 如何与新闻媒介打交道 /169
- 第六节 如何与客户和顾客打交道 /172
- 第七节 正确对待上司的批评 /174
- 第八节 成功中层领导语录 /177

第十一章 怎样处理部门中的冲突

- 第一节 冲突的几种类型 /180
- 第二节 解决冲突的基本态度 /182
- 第三节 解决日常冲突的九条秘诀 /184
- 第四节 解决你与员工之间冲突的方法 /186
- 第五节 解决你与上司之间冲突的方法 /188
- 第四节 解决员工之间冲突的方法 /189
- 第五节 化解团队间冲突的方法 /191
- 第六节 冲突不一定是坏事 /193
- 第七节 员工不服从命令怎么办 /195
- 第八节 成功中层领导语录 /197

第十二章 如何组建自己的团队

- 第一节 为什么要组建团队 /200
- 第二节 成功团队的共同特点 /201
- 第三节 培养团队精神的几种方法 /204
- 第四节 让员工觉得自己是最棒的 /206
- 第五节 不妨来个“挥泪斩马谡” /208
- 第六节 增强团队凝聚力的方法 /210
- 第七节 团队内部运作的技巧 /213
- 第八节 一定要学会协调合作 /215
- 第九节 成功中层领导语录 /216

第十三章 如何缓解工作压力

- 第一节 压力产生的原因 /218
- 第二节 如何面对压力 /220
- 第三节 给工作减压的秘诀 /221
- 第四节 提高工作效率的方法 /224
- 第五节 如何使头脑保持冷静 /227
- 第六节 一定要学会说“不” /230
- 第七节 想法提高工作效率 /231
- 第八节 成功中层领导语录 /233

第十四章 怎样应对“刺头”员工

- 第一节 如何看待“刺头”员工 /236
- 第二节 如何对付爱扯皮的员工 /238
- 第三节 了解会议上的“多刺”员工 /239
- 第四节 应付反对者的几种方法 /241
- 第五节 怎样对待酗酒的员工 /243
- 第六节 怎样对付缺勤者 /245
- 第七节 怎样应对老资格员工 /247
- 第八节 怎样对付“横茬”员工 /249
- 第九节 识别小人所惯用的伎俩 /250
- 第十节 对付女“刺头”的方法 /253
- 第十一节 成功中层领导语录 /254

第十五章 什么样的中层最受欢迎

- 第一节 无私才能无畏 /256
- 第二节 慈眉善目也是好中层 /257
- 第三节 有魔鬼般的魅力 /259
- 第四节 灵活执行制度 /262
- 第五节 钻到员工心里去 /264
- 第六节 善于分配工作 /265
- 第七节 调动员工的参与感 /267
- 第八节 用好心情感染人 /269
- 第九节 不过分仰仗权力 /270
- 第十节 给员工想要的东西 /272
- 第十一节 成功中层领导语录 /274

第十六章 如何巩固地位获得晋升

- 第一节 知道自己在上司心中的地位 /276
- 第二节 想办法留住优秀员工 /277
- 第三节 提高自己的应变能力 /280
- 第四节 保持授权后的控制 /282
- 第五节 一定要培养竞争精神 /284
- 第六节 做些高层次的思考 /286
- 第七节 提高自己的管理艺术 /288
- 第八节 建立良好的人际关系 /291
- 第九节 成功中层领导语录 /293

第一章

当好“中层”的基本原则

中层领导在组织里也算是受人羡慕的职位，不但有可观的收入，还有较高的地位。所以有许多人向往，但并非人人都能登上此宝座。即使是荣登这一宝座的也不一定活得轻松，许多第一次当上中层领导的人，常因处事不够严格，自身定位不准，以致于“尺寸”把握不好。中层领导在我国习惯上又叫“中层”。即在一个组织里对一部分人（你的下属）来说你是老板，而对另一部分人（你的老板）来说你是打工仔（是那种所谓的高级打工仔），那么，你的“学名”就是中层领导。你既管理别人，同时也受别人管理，在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力、最能体现整体组织特色的“牛肉饼”，同时，也是受压力最大的一群人。任何职业都有它的游戏规则，要想当好中层领导，就一定要掌握其基本原则。

第一节 承认自己只是个“打工者”

第一次当上中层领导的人，往往会有些自得，因为自己的人生价值终于得到了体现，终于走上了领导的岗位，洋洋得意也是自然的，因为中层领导可以在自己的职权范围内作出决策，直接领导着自己的团队，在一定情况下，也许会产生领导者的优越感，但你始终不可忘记：中层领导也只是“打工者”，只是在为老板服务，这种心态非常重要。那么，怎样才能从心理上来承认自己既是打工者的同时又能很好地做好工作呢？

一、接受与老板在事实上的不平等状态

美国军队规定：军人不能蓄长发。而黑格将军在担任某部队的总司令时，却蓄着一头长发。一名留长发的士兵看到画报上登载了一头长发的黑格将军的照片，就赶忙将其剪下来，贴在不允许他留长发的连长的办公室门上。为了表示抗议，这名士兵还画了一个箭头，并在旁边配了一行小字：“请看他的头发！”

连长看了这份别出心裁的抗议书后，并没有立即把这个愤愤不平的士兵叫来训斥，而是将那个箭头延长到总司令的领章处，也加了一行小字：“请看看他的军阶！”

在军队中，将军与士兵处于不平等的地位；在企业中，老板与下属事实上也是处于一种不平等的地位。比尔·盖茨曾说：“人生是不公平的，习惯去接受它吧。”在企业中的不同地位就是这种“不公平”的重要表现之一。

在企业里，老板对下属，拥有恩威并济的赏罚筹码；下属对老板，除了离开，没有什么借以牵制的筹码，而只能是找对方法求生存。因为企业里的生存法则是“只有功劳，没有苦劳”。

二、中层领导不是当官

中层领导算是劳心者，所谓劳心者是指运用其智慧，发掘潜在问题，进而深入分析，提出解决问题对策的人；劳力者是指凭自身实力，劳碌工作，而少用大脑思考问题的人。孟子说：“劳心者役人，劳力者役于人。”中层领导不是做官，而是引导别人把事做好的人，因此中层领导并非事必躬亲者。既然不是当官，就不能有“官大学问大”的心态，头衔高并非一定实力强，名副其实才是真正中层领导。

过去是劳力者密集的时代，是人找事、人求事的时代；当今则是技术、资金、信息与人才密集的时代，找事已变成求才。因此，中层领导角色不能再凭自己的权威，颐指气使、管教、谩骂的待人方式已经落伍，取而代之的是讲理、注意理性和身临其境的方式管理员工，讲求合理、合法及合情。

三、把老板当做第一顾客

无论我们从事什么职业，都要把它看做是自己的事业，而自己就是这家企业的经营者。

企业的赢利来源于为顾客创造价值，赢利的大小取决于你为顾客创造价值的大小。作为打工者，老板就是你的顾客，而且是最大的客户，因为他在花钱购买你的服务。从这个角度来说，老板无疑是你的第一大客户，你也应该把老板当做第一顾客来看待。

如果你把老板当成第一顾客，那么你就要学会推销自己，同时想办法增加自身的价值。

把老板当做第一顾客是以一种积极的态度来看待自己与老板的关系。如果按照“顾客是上帝”的营销理论，你就不会责怪老板的严责和挑剔了。

四、把工作当做磨炼意志、召唤成功的场所

一个人在高山之巅的鹰巢里，抓到了一只幼鹰，他把幼鹰带回家，养在鸡笼里。这只幼鹰和鸡一起啄食、嬉闹和休息，认为自己是一只鸡。

这只鹰渐渐长大，羽翼丰满了，主人想把它训练成猎鹰，可是由于终日 and 鸡混在一起，它已经变得和鸡完全一样，根本没有飞的愿望了。

主人试了各种办法，都毫无效果，最后把它带到山顶上，一把将它扔了出去。这只鹰像块石头似的直直地掉下去，慌乱之中它拼命地扑打翅膀，就这样，它终于飞了起来！

也许你也会像那只鹰一样，不知道自己会飞；也许老板给了你一片悬崖，而你却不知奋力抖动翅膀。那么，你要么仍是一只鸡，要么就掉下悬崖粉身碎骨。所以你若想成功飞翔，就把自己置于悬崖边上，奋力拼搏，把工作当成磨炼自己意志的场所，培养自己获得成功的力量。因为工作不是做给老板看的，而是自我实现的需要。

总之，中层领导承认自己只是“打工仔”，才能拥有一种健康的心态和良好的工作态度，才能做好自己的本职工作，真正成为上司的左右手。

第二节 想办法去了解你的上司

在一个组织中，中层领导是中坚力量，其基本要求是，既能管理好下级，又要明白上司心中的意思。如果不了解自己的上司，只知道挥汗如雨地埋头苦干，即使工作十分出色，也不能得到上级的赏识和下属的认同。

有一次，拿破仑的一名私人秘书身染重病离职休息，需要临时招募一名“书写漂亮”的秘书。

消息一经传出，人们便展开了激烈的竞争。结果，陆军部长办公室的S先生被选中。突如其来的好运使他激动万分，在同事们的一片欢呼声中，这位幸运儿穿戴整齐地就职去了。大家都以为S先生飞黄腾达了，谁想到没多久，S先生就失魂落魄地出现在大家面前——帽子丢了，手套不见了，头发乱七八糟，四肢直打哆嗦。

原来，S先生入宫后，拿破仑打量了他一番，便叫他坐在靠近窗口的