

从小事入手



从细微做起

提高领导者能力的必修课

中层领导

39个管理细节

杨清平/著

真正优秀的领导者，

是那些在管理过程中能够不断发现细节、注重细节并应用细节的人。

展示完善的自己很难，需要每一个细节都完美，但毁坏自己却很容易。只要一个细节没有注意到，就会给你带来难以挽回的影响。

当代世界出版社

STANDARD OIL CO.

★ 从小事入手 从细微做起 ★

提高领导者能力的必修课

C933

135

中层领导 39个管理细节

杨清平/著

zhongceng lingdao

39 Ge

Guandixijie

当代世界出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导39个管理细节/杨清平著. —北京:当代世界出版社, 2005. 6

ISBN 7-80115-960-8

I. 中… II. 杨… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第035537号

责任编辑:朱 磊

出版发行:当代世界出版社

地 址:北京市复兴路4号(100860)

网 址:<http://www.worldpress.com.cn>

编务电话:(010)83908400

发行电话:(010)83908410(传真)

(010)83908408

(010)83908409

经 销:全国新华书店

印 刷:北京星月印刷厂

开 本:787×1092毫米 1/16

本册印张:20

本册字数:340千

版 次:2005年6月第一版

印 次:2005年6月第一次

书 号:ISBN 7-80115-960-8/C·39

定 价:36.00元

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

版权所有,翻印必究;未经许可,不得转载!

前 言

中层领导究竟该怎么当，怎么做？不仅仅是一个人能否胜任的问题，而且直接关系到单位（公司或企业）的工作效率。毫无疑问，回避这个问题，或者不以为意，最后都会自己收拾烂摊子。

中层领导位置之重要，因为他（她）是组织机构中的中坚力量，兼有领导者与下属的双重身份。一方面作为下属，在组织完成上级交付的各项任务的同时，也在领导下属的工作；一方面作为领导者，在带领下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的领导。再者，中层领导的存在面很广，而上通下达、沟通协调、提高效率则是惟一的任务。那么如何才能胜任呢？最符合领导学的回答是：从细节开始做起！

美国西点军校的格兰特将军说：“细枝末节是最伤脑筋的。”详细严谨的安排以及对细节的关注也是能否把事情办好的关键。展示完善的自己很难，需要每一个细节都完美，但毁坏自己却很容易，只要一个细节没有注意到，就会给你带来难以挽回的影响。

当然，不懂得从细节做起，就会让自己处于粗糙的管理之中，而毁掉本可以完美的作品。尤其是处在上挤下压、中有同僚竞争的环境中，面对纷繁复杂、应接不暇的工作，中层领导更要明白：细节对管理结果有至关重要的影响。每一个最小的细节都是公司经营管理正常运转链条中的一环，细节的忽视最终可能对大局造成巨大的影响。

麦当劳总裁弗雷德·特纳说：“我们的成功表明，我们的竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去，他们缺乏对细节的深层关注。”真正优秀的中层领导，是那些在管理过程中能够不断发现细节、注重细节并应用细节的人。

从领导学的角度讲，细节是一种从具体入手的管理方式，这种方式可以让你既从宏观着眼，又从微观入手，让大目标落实到小目标之中，进一步把工作精确化；另外，做好细节管理，就可以避免因自己不慎而忽略单位复杂的人际关系，就能从下属的人心开始切入，让他们时刻爆

发出能量，这比简单用命令指派一切更符合人性化管理。

当然，关于细节管理的合理性还有很多，本书都有深入探讨。在此，我们想说明：《中层领导 39 个管理细节》一书是作者结合自身工作经验并参阅大量相关书籍精心编写而成。

1. 本书涵盖范围广。囊括了中层领导实际工作中将会遇到的方方面面的问题。对沟通、运权、决策、用人、管理、激励下属，以及与上级、同级、下属之间相处、处理矛盾等方面都进行了阐述。

2. 本书兼具实用性和指导性。书中的每一条管理细节都是众多中层领导实际经验的总结与提炼，并且穿插了一些经典案例，对中层领导在实际工作中经常遇到的、棘手的问题都提供了具体的、可操作性的解决方法和技巧。本书对提高你的管理能力、理论水平及人际交往能力，将起到立竿见影的效果。

3. 精细化管理时代已经到来，本书从实际管理的微观形式入手，对领导者管理中存在的一些细节问题进行深入的分析研究和总结，给你提供切实可行、细致入微的有益指导。例如在“中层领导上任必重的三大细节”一章中，本书从认识自己、认识本部门开始，直到怎样第一次亮相及怎样迅速建立威信、站稳脚跟并对诸如着装、不同场合讲话的语调、手势等问题进行了详尽的阐述。如果你是一位新上任的领导，相信读后会使你立刻走出茫然，迅速理清工作思路，进入角色。又如在“中层领导处理矛盾冲突的细节”一章中，本书不但分析了矛盾产生的原因、解决矛盾的思路，而且根据发生矛盾的不同的对象，给予了化解矛盾的具体方法。

4. 本书中所阐述的各种解决问题的方法和经验，均是作者工作切身感悟的总结提炼，绝非杜撰。相信你会得到有益的借鉴，甚至你可以轻松地照搬套用书中的细节管理理论，从而使你的工作更加卓有成效。

不论怎样的一位中层领导，只要你试图让自己成为一个优秀的领导者，相信本书都能给你提供帮助，使你减少失误，尽快踏上一个更高的台阶。

目 录

◎

目
录

第一章 中层领导上任必重的三大细节

- | | |
|------------------------------|------------------|
| 1. 一手摸透内情,一手弄准定位 | /002/ |
| • 分析自己被提升的原因 | /002/ |
| • 熟知本部门的工作目标 | /005/ |
| • 知晓管理层的期望 | /006/ |
| • 透视下属的期望 | /007/ |
| • 对待前任领导的原则 | /008/ |
|
2. 善于打好第一印象分 |
/010/ |
| • 成功的第一次出场 | /010/ |
| • 日常着装的学问 | /011/ |
| • 仪态历练的要点 | /013/ |
| • 竞选演讲中的技巧 | /015/ |
| • 演讲时的语音特点 | /017/ |
|
3. 在短时间内做几件让人佩服的事 |
/020/ |
| • 新官上任要多观察少说话 | /020/ |
| • 处事方式的三个蜕变 | /022/ |

- 学会指派工作任务 /024/
- 惩一儆百可迅速树立权威 /025/

第二章 中层领导进行上传下达的细节

4. 沟通是中层领导的成功线 /028/

- 学会沟通,可一通百通 /028/
- 必须掌握沟通的几种方式 /030/
- 精通听与说的技巧 /032/

5. 中层领导如何向上级汇报请示 /035/

- 慎重选择汇报请示的方式 /035/
- 博得上级领导满意的汇报方法 /037/
- 竭力避免不合时宜的汇报方式 /038/
- 请示汇报中存在的问题及对策 /039/

6. 中层领导如何听取汇报及下达命令 /041/

- 怎样向下属布置工作 /041/
- 向下属提供重要信息 /043/
- 善于传递“言外之意” /044/
- 让下属理解你的命令 /045/
- 如何避免“强迫命令” /046/
- 如何化解沟通中的障碍 /047/

第三章 中层领导有效行权的细节

7. 中层领导集权与分权的原则	/054/
• 层级幅度合理原则	/054/
• 根据实际变通原则	/055/
• 坚持知人善任原则	/055/
• 掌握适度超脱原则	/056/
• 权力责任平衡原则	/057/
8. 中层领导集权与分权的方法	/059/
• 分权与集权要灵活变通	/059/
• 原则问题必须权力集中	/061/
• 分集适度形成权力制衡	/061/
9. 中层领导授权与控权的艺术	/063/
• 授权的 11 条原则	/063/
• 授权的 4 种方法	/066/
• 授权的 10 大要点	/068/
• 可以授权的 12 种人	/069/
• 授权的 2 个误区	/072/
• 控权的 6 项技巧	/073/
10. 中层领导行使权力的最高境界	/076/
• 抓住涉及全局的大事、要事,对小事别太在乎	/076/
• 强调工作效果,对方法、过程不必较真儿	/077/
• 细管督查奖惩,粗管具体工作	/077/

第四章 中层领导决策到位的细节

11. 了解基本决策要求 /080/

- 以众谋为上 /080/
- 关于“独断”的问题 /080/
- 详虑,可防失手 /082/
- 力行,是最好的证明 /082/

12. 熟悉决策通用程序 /084/

- 发现问题和把握机会 /084/
- 确立可行性目标 /086/
- 拟订准确方案 /088/
- 善于分析方案 /089/
- 及时优选方案 /090/
- 反馈调节的方式 /091/

13. 决策应注意的问题 /094/

- 对不同类型的决策,要有不同的思考原则 /094/
- 制定重大决策,要搞好内部协调 /094/
- 坚持多个标准,争取整体优化 /095/
- 别让假信息云蒙雾罩 /095/
- 决策论证中的“双向思维” /096/
- 决策一旦执行,不要轻易变更 /097/
- 广泛征求多方面意见 /097/

14. 决策失误后如何弥补 /098/

- 及时消除错误决策带来的负面影响 /098/
- 深刻反思造成决策失误的主要原因 /099/
- 提高认识,精心修正原有的决策方案 /099/
- 加强督促,确保决策全面迅速执行 /100/

第五章 中层领导善用人力的细节

- | | |
|--------------------------|------------------|
| 15. 怎样挑选和使用人才 | /102/ |
| • 面试的目标及形式 | /102/ |
| • 选择优秀人才的条件 | /103/ |
| • 选择优秀人才的原则 | /106/ |
| • 选择优秀下属的途径 | /108/ |
| • 使用人才的基本原则 | /109/ |
| • 留住优秀下属的方法 | /111/ |
|
16. 怎样对员工进行培训 |
/114/ |
| • 不同层次人才的培训 | /114/ |
| • 培养下属的自信心 | /115/ |
| • 培养下属的创造力 | /116/ |
| • 培养下属的团队意识 | /118/ |
| • 培养下属重视细节的习惯 | /120/ |
| • 对下属进行有效的纪律培训 | /121/ |

第六章 中层领导正副职融洽共事的细节

- | | |
|------------------------------|------------------|
| 17. 中层正职领导要有客人的雅量 | /124/ |
| • 理解副手的工作,不在背后说长论短 | /124/ |
| • 支持副手的工作,不在暗中牵制掣肘 | /125/ |
| • 关心副手的工作,坚持原则不徇私情 | /125/ |
|
18. 中层正职领导善用副职的要诀 |
/126/ |

- 明责,副职的积极性能充分发挥 /126/
- 放手,副职能更好地负起责任 /127/
- 放心,副职的才干能得到最大激发 /127/
- 放权,能充分调动副职的创造性 /128/
- 宽容,副职会更加心存感激 /128/

19. 中层副职领导配合正职的要诀 /129/

- 摆正关系,取得正职信任 /129/
- 大胆负责,做好本职工作 /130/
- 顾全大局,注意横向协调 /130/

20. 中层副职领导做人的黄金法则 /132/

- 在建议和设想不被采纳时要泰然处之 /132/
- 在别人有意无意的轻慢中保持平静心态 /132/

第七章 中层领导与同级和谐共存的细节

21. 中层领导与同级共存的原则 /136/

- 与人为善,以诚相待 /136/
- 互相补台,积极配合 /137/
- 见贤思齐,强者为师 /137/
- 互相尊重,相互支持 /138/
- 谦恭忍让,顾全大局 /139/
- 分清职责,沟通情况 /140/

22. 中层领导与同级共存的技巧 /141/

- 和谐融洽的技巧 /141/

- 与同级谈话的技巧 /142/
- 关键时刻送温暖的技巧 /142/
- 良言一句暖人心的技巧 /143/

23. 中层领导与不同类型同级共存的准则 /144/

- 与孤高自傲的同级领导相处时 /144/
- 与尖酸刻薄的同级领导相处时 /145/
- 与窥探隐私的同级领导相处时 /147/
- 与嫉贤妒能的同级领导相处时 /147/
- 与挑拨离间的同级领导相处时 /149/
- 与打“小报告”的同级领导相处时 /150/
- 与城府较深的同级领导相处时 /152/
- 与排挤你的同级领导相处时 /153/
- 与自私自利的同级领导相处时 /154/
- 与同自己有过节的同级领导相处时 /156/

第八章 中层领导与下级协同成事的细节

24. 中层领导与下级协同的原则 /158/

- 从尊重下属做起 /158/
- 掌握与下属交往的距离 /159/
- 率先垂范以身作则 /161/
- 信守承诺增强人格魅力 /162/
- 用好心情感染下属 /163/

25. 中层领导关心下属的方法 /165/

- 解决下属的后顾之忧 /165/

- 用行动关心下属 /167/
- 多奉献你的爱心 /169/
- 记住下属的名字 /169/
- 给下属创造好工作环境 /171/

26. 男性中层领导如何与女下属相处 /173/

- 不要轻易到女性下属家里去 /173/
- 在办公室谈工作最好有第三人在场 /174/
- 在公共场合更应保持距离 /175/
- 应与女下属保持生理上的距离 /175/
- 不可滋生绯闻 /176/
- 不单独与女下属去娱乐场所或餐馆 /177/
- 重视女下属的打扮 /178/

27. 女性中层领导如何与下属相处 /180/

- 女中层领导要讲究人情味 /180/
- 女中层领导应“婉转”征服下属 /181/
- 剖析部分男性不愿跟随女中层领导的原因 /181/
- 女中层领导如何管理男下属 /182/
- 女中层领导与女下属难相处的原因 /184/
- 女中层领导与女下属相处的技巧 /185/

第九章 中层领导管理下属的细节

28. 中层领导处理特殊问题的技巧 /190/

- 如何对待下属提出加薪要求 /190/
- 下属不服从命令怎么办 /191/

- 下属工作不力该怎么办 /192/
- 如何对待下属上班时间办私事 /193/
- 如何对待下属提出不可行建议 /194/
- 如何对待下属盗用公物 /194/
- 优秀下属提出辞职怎么办 /196/

29. 中层领导管理不同下属的手段 /198/

- 怎样管理老资格下属 /198/
- 怎样管理年轻下属 /200/
- 怎样管理有背景的下屬 /201/
- 怎样管理“横茬”下属 /202/
- 怎样管理有家庭问题的下属 /204/
- 怎样管理斤斤计较的下属 /205/
- 怎样管理阿谀奉承的下属 /206/
- 怎样管理“老上级” /207/
- 怎样管理工作成绩平平的下属 /209/
- 怎样管理讨厌你的下属 /210/
- 怎样管理鲁莽易冲动的下属 /212/

◎

目
录

第十章 中层领导激励下属的细节

30. 中层领导怎样激励下属 /216/

- 激励下属的原则 /216/
- 激励下属的手段 /219/
- 激励下属的技巧 /222/
- 找到激励无效的原因 /223/

31. 中层领导怎样表扬下属	/226/
• 表扬下属的重要性	/226/
• 表扬下属的原则	/227/
• 表扬下属的方法	/230/

第十一章 中层领导对待和运用批评的细节

32. 对待批评的态度	/234/
• 对待上级的批评要欣然接受,慎用解释	/234/
• 对待下属的批评要有则改之,无则加勉	/236/
33. 开展批评的思路	/238/
• 批评上级:宜旁敲侧击,巧妙点醒	/238/
• 批评同级:宜义正辞和,发自肺腑	/239/
• 批评下属:宜循循善诱,以理服人	/242/
34. 批评下属的方法和技巧	/243/
• 批评下属的原则	/243/
• 批评下属的方法	/245/
• 选准批评下属的最佳时机	/248/
• 批评要懂得善后	/249/
• 批评最好私下里进行	/250/
• 批评要因人而异	/251/
• 不要指责自己也无法办到的事	/253/
• 采取表扬少数人的办法	/254/
• 不用家庭式指责法	/255/

第十二章 中层领导处理矛盾冲突的细节

35. 中层领导正确处理各种矛盾冲突的思路	/258/
• 矛盾冲突的几种类型及成因	/258/
• 解决矛盾冲突的基本原则	/260/
• 处理矛盾冲突的方法	/262/
• 处理矛盾冲突的技巧	/266/
36. 理智化解与上级领导之间的矛盾冲突	/269/
• 处理与上级矛盾冲突的策略	/269/
• 怎样消除与上级的隔阂	/271/
• 怎样化解与上级的分歧	/272/
• 接到相互冲突的命令怎么办	/273/
37. 巧妙消除中层领导之间的矛盾冲突	/276/
• 中层领导之间发生矛盾的 11 种原因	/276/
• 处理中层领导之间矛盾的 9 条原则	/279/
• 处理中层领导之间矛盾的 19 种方法	/281/
• 处理中层领导之间矛盾的 4 个注意事项	/285/
38. 冷静处理与下属之间的矛盾冲突	/287/
• 解决你与下属之间矛盾冲突的方法	/287/
• 下属背后议论你怎么办	/289/
• 与下属发生意见分歧怎么办	/290/
• 正确处理下属打小报告	/291/
• 勇敢面对下属的正面攻击	/292/
• 如何缓和与下属的矛盾冲突	/293/

39. 斟酌处理下属之间的矛盾冲突	/295/
• 处理下属之间矛盾冲突的态度	/295/
• 处理下属之间矛盾冲突的原则	/296/
• 处理下属之间矛盾冲突的技巧	/298/
• 处理下属之间矛盾冲突时的注意事项	/299/

◎

中层领导

39个管理细节