

彻底解决中层领导面临的各种难题

JUEDING
ZHONGCENGLINGDAO
CHENGBAIDE
5DAGUANJIAN

决定中层领导 成败的 5大关键

易 达◎编著

从中层领导的管理任务出发全面系统地介绍中层领导的工作特点、员工管理、团队协作、商务事宜以及写作技能的培养。

台海出版社

决定中层领导成败的 5大关键

中层管理者和下属是一支团队，如果团队能上下一心通力协作，那么成绩是不可估量的。如何使自己的团队发挥最大的效力，创造更多的业绩呢？相信这一点是令中层管理者最头痛的事情。本书从多角度、多侧面，全面系统的介绍了团队管理的方法，值得借鉴。

中层领导者在工作中经常会涉及到商务活动，如与客户谈判，以及各种交际、应酬等等。作为领导层，在商务活动中应具备哪些素质？应熟悉哪些规则？应懂得哪些礼仪？如何通过这些活动促进企业的发展？都是中层领导者应该学习和掌握的。

此外，中层管理者还应注重写作技能的培养。由于在工作中，中层领导起着承上启下的作用，因而经常会涉及到书面问题。比如工作事务类的写作、会议事务类的写作、涉外事务类的写作以及其他事务类的写作等等。

ISBN 7-80141-448-9



9 787801 414489 >

ISBN 7-80141-448-9

定价：28.00元

彻底解决中层领导面临的各種难题

JUEDING
ZHONGCENGLINGDAO
CHENGBAIDE
5DAGUANJIAN

决定中层领导 成败的 5大关键

易 达◎编著

台海出版社

图书在版编目(CIP)

决定中层领导成败的5大关键/易达编. —北京:

台海出版社, 2006.1

ISBN 7-80141-448-9

I.决… II.易… III.领导学 IV.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 141720 号

书 名/决定中层领导成败的5大关键

作 者/易 达

责任编辑/吕 莺

发 行/台海出版社

经 销/全国新华书店

印 刷/中国电影出版社印刷厂

开 本/787×1092 1/16

印 张/12.5

字 数/200千字

版 次/2006年1月第1版

印 次/2006年1月第1版

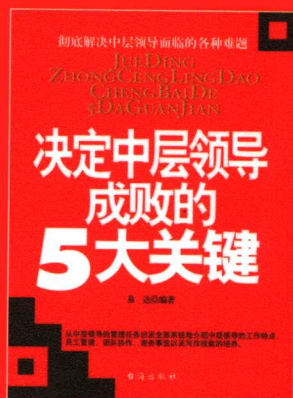
台海出版社(北京景山东街20号 邮政编码100009 电话010-84045801)

ISBN 7-80141-448-9 定价:28.00元

版权所有 违者必究

凡我社图书,如有印装质量问题,请与我社发行部联系

决定中层领导成败的**5**大关键



责任编辑/吕 莺

封面设计/纸衣裳书装·孙希前
13911236075

前言

古人曾说：“治国有方江山美，治家无方是非多。”其实，不管是治国、治家，管理企业抑或是领导一个团队，其核心问题最后都归为人的管理。这历来不是一件容易的事，因为生活中每个人的性格、喜好、习惯都是不同的，有些甚至是独一无二的，这些独特性决定了管理者所施行的管理方法也应该是不同的。一个管理者是否成功，要看他领导下的团队成员是否成功了，归根到底，员工的成功才是管理者最大的成功，这两者的成功共同缔造了企业的辉煌。

企业中各个岗位都需要领导者，这群高级领导的下属，普通员工的上司被称为中级领导者。他们在企业中的作用不容忽视。并且随着企业的发展壮大，将越发重要。

没有人是天生的领导者，事实上，领导力是一种技能，虽然没有专门的培训学校，但是它完全可以通过后天的学习来培养和提高。当然这种在日常工作中使能力得以精进的过程，也与个人的工作态度和性格有关。

处于中层位置的上班族应在工作中磨炼自己的领导技巧，并通过学习掌握本书所提供的系统方法，每个人都可以超越天赋资质的局限，成为卓越的领导者，进而带领自己的下属创造更为卓越的绩效！

在员工管理篇中，本书着重介绍了管理员工的方式方

PREFACE

法。管理是一门高深的学问，运用得当，不但可以提升业绩，激发他们的潜能，还能使下属对自己忠心不二。作为中层领导者，直接面对的是一线员工，管理能力的强弱，直接影响到企业的发展进程，因而，中层管理者应该在平日的工作中注意增强自身的管理水平。

中层管理者和下属是一支团队，如果团队能上下一心通力协作，那么成绩是不可估量的。如何使自己的团队发挥最大的效力，创造更多的业绩呢？相信这一点是令中层管理者最头痛的事情。本书从多角度、多侧面，全面系统的介绍了团队管理的方法，值得借鉴。

中层领导者在工作中经常会涉及到商务活动，如与客户谈判，以及各种交际、应酬等等。作为领导层，在商务活动中应具备哪些素质？应熟悉哪些规则？应懂得哪些礼仪？如何通过这此活动促进企业的发展？都是中层领导者应该学习和掌握的。

此外，中层管理者还应注重写作技能的培养。由于在工作中，中层领导起着承上启下的作用，因而经常会涉及到书面问题。比如工作事务类的写作、会议事务类的写作、涉外事务类的写作以及其他事务类的写作等等。

本书从中层领导的管理任务出发全面系统地介绍中层领导的工作特点、员工管理、团队协作、商务事宜以及写作技能的培养。即结合中国实际，又广泛吸纳西方发达国家的最新科研成果。是中层管理者必备的工作指南。

CONTENTS

目 录

上篇 员工管理篇

管理员工就要先得“人心”	003
会赞美的领导更让人信服	003
一、真诚地赞美具有最强的“杀伤力”	003
二、学会赞美别人，消除人际间的沟整	007
三、对待下属少批评，多赞美	010
四、信任和宽容是认可与赞美的前提和环境	014
五、掌握赞美下属的技巧	017
学会沟通是管理者的必修课	020
一、注重沟通，成为受拥戴的领导	020
二、称赞下属是良好沟通的重要手段	024
三、善于沟通的领导懂得适当恭维下属	026
好领导注重员工的精神管理	030
最高级的用人术贵在攻心	030
一、批评是良药，技巧是糖衣	030
二、高明的领导会把功劳让给下属	033
三、好领导在“攻心战”中的素质和禁忌	034
注重精神薪资 有效管理员工	037
一、“60秒管理法”与“60秒管理者”	037

二、人力资源跨文化管理是精神管理的一个重要层面	040
防患员工跳槽于未然	043
一、防患员工跳槽：打好“反跳槽”攻坚战	043
二、防患员工跳槽：管理者的职责与反思	044
三、防患员工跳槽：成功运用柔性管理	047

下篇 团队管理篇

没有好团队就没有好企业	053
成功管理者的首要任务是打造精英团队	053
一、团队的力量是伟大的	053
二、领导力是打造企业精英团队的关键	060
建立团队是播种，激活团队是雨露	068
一、团队建立后的五个发展阶段	068
二、为团队树立共享目标是激活团队的前提	074
三、情商低下会影响团队的竞争力	076
四、立刻激活你的团队	080
世界知名企业团队的管理原则	084
一、联邦快递公司成功管理原则	084
二、诺基亚如何建设优秀团队	088
三、本田的管理模式	093
成功的管理者必须完善目标管理	098
目标管理体系要以企业战略规划为前提	098

一、一种科学、优秀的管理模式	098
二、目标管理是企业的目标导向，也是使命导向	104
三、目标管理的精髓	105
管理者要领悟团队目标管理的真谛	109
一、实现目标管理的具体过程	109
二、设定与分解是推行目标管理成功的第一步	110
三、目标管理——从哪里着手？	114
四、目标管理——赢得时间的技巧	116
五、执行力：企业实现目标的保障	118
做好“团队目标管理”这门课的学问	125
一、目标分解做好团队目标管理	125
二、有目标，还要有工作追踪	134
三、跨国公司的目标管理与绩效考评	141
营销管理者应与团队一同走向成功	145
完善团队从完善自身开始	145
一、管理者，你应该克服这些缺点	145
二、销售管理者管理工作的十大忌语	154
善于执行和实践的管理者才能带出优秀的团队	162
一、销售管理者在执行任务时所需要的	
“前线作战”能力	162
二、实践出真知，销售管理者要“会”下市场	168
抓住管理精髓 打造精英团队	173
一、灵活管理，销售管理者的高明功夫	173
二、销售管理者到底应该管什么？	178
三、有效管理销售人员，团队工作才能更上一层楼	183

上篇 员工管理篇

古人曾说：“治国有方江山美，治家无方是非多。”其实，不管是治国、治家，管理企业抑或是领导一个团队，其核心问题最后都归为人的管理。这历来不是一件容易的事，因为生活中每个人的性格、喜好、习惯都是不同的，有些甚至是独一无二的，这些独特性决定了管理者所施行的管理方法也应该是不同的。一个管理者是否成功，要看他领导下的团队成员是否成功了，归根到底，员工的成功才是管理者最大的成功，这两者的成功共同缔造了企业的辉煌！

管理员工就要先得“人心”

管理一个团队就像管理一个家庭一样，作为团队中的领导，其性质就像家庭中的大家长一般。常言道“家和万事兴”，要当好团队的领导者不是一件容易的事情，既要带领这个“家庭”的所有成员完成既定的任务，还要在“家庭”中树立自己的威望，而要这个“家庭”具有超强的凝聚力，让“家庭”成员心悦诚服地围绕在自己身边，则更是一门不小的学问。

会赞美的领导更让人信服

当一个人被别人真心赞美的时候，就会认为自己被对方所欣赏，有英雄相惜的感觉。管理者如果掌握了“赞美”这个秘密武器，就会让员工对你更加信赖、服从。那么，赞美员工到底有哪些好处、赞美时需要注意哪些方面的问题、赞美时有什么技巧？本节的内容就是帮助那些中层管理者快速掌握这个秘密武器的。

一、真诚地赞美具有最强的“杀伤力”

在我们的生活中，人人需要赞美，人人喜欢赞美。这决不是虚荣心的表现，而是渴求上进，寻求理解、支持与鼓励的表现。爱听赞美，出于人的自尊需要，是一种正常的心理需要。父母经常赞美孩子，家庭气氛和睦、欢乐；领导经常赞美下级，员工的



决定中层领导成败的5大关键

决定中层领导成败的5大关键

积极性、创造性不断被激发，被调动。赞美之于人心，如阳光之于万物。经常听到真诚的赞美，明白自身的价值获得了社会的肯定，有助于增强自尊心、自信心。

有的人吝惜赞美，很难赏赐别人一句赞美的话，他们不懂得，多正面引导，多表扬鼓励，是思想工作的一条规律。予人以真诚的赞美，体现了对人的尊重、期望与信任，并有助于增进彼此间的了解和友谊，是协调人际关系的好办法。人人皆有可赞美之处，只不过长处优点有大有小、有多有少、有隐有显罢了。只要你细心，就随时能发现别人身上可赞美的“闪光点”。即使缺点较多或长期处于消极状态的人，只要稍有改正缺点、要求上进的可喜苗头，就应及时给予肯定、赞美。

随便说几句人云亦云的客套话，赞美一个人或一个集体，并不难，更不可贵。贵在真心诚意，难在确有实效。

谄谀与捧杀，都是带糖衣的“炮弹”。这种“赞美”，或言不由衷；或夸大到登峰造极、令人难以置信的地步；或无中生有、张冠李戴，夸赞对方并不具有的优点、长处，甚至心怀叵测地夸赞对方的缺点、错误，以达到不可告人的目的。上述种种“赞美”，都不是正常社交往来的手段，而是勾心斗角时用以讨好、利用或迷惑、麻痹对方的阴谋伎俩。对至爱亲朋的赞美，当然出于善意的鼓动，但往往不自觉地带有偏爱或捧场的倾向。你可以态度更热情，语气更热烈。但对人对事的评价决不能脱离客观事实的基础，措词也应当有一定的分寸。身为领导干部或专家学者，如果要在大庭广众之中公开赞美某个人或某个单位，更要经过长期考察、全面了解与深思熟虑，力求客观、公正，不夸大、不缩小、不走样。因为你的赞美常常被当成权威性的评价，不仅关系到被赞美者，而且可以影响社会舆论导向。



上篇 员工管理篇

jue ding zhong ceng ling dao cheng bai de 5 da guan jian

最有实效的赞美不是“锦上添花”，而应是“雪中送炭”。最需要赞美的不是早已美名天下扬的人，而是那些自卑感很强的人，尤其是其中被错当成“丑小鸭”的“白天鹅”们。他们平生很难听到一声赞美，一旦被人当众真诚地赞美，就有可能尊严复苏，自尊心、自信心倍增，精神面貌焕然一新。对于任何一个人，最值得赞美的，不应是他身上早就被众所周知的明显长处，而应是那蕴藏在他身上，既极为可贵又尚未引起重视的优点。这种赞美，为进一步开发他潜在的智慧与力量开辟了一个新领域，有助于他在攀登事业高峰的征途上，更上一层楼。内容明确，有特点的赞美，比一般化的赞美可贵、也更可信。与其空泛、笼统地赞美对方很聪明、能干，还不如具体地赞美他办成的几件聪明事。这样才有助于他真正发现、发挥自己的长处和优势，激发起更强的上进心、荣誉感、自豪感。

赞美，不一定局限于对个人，也可包括对他所从事的职业，所属的民族、籍贯、国家，及至他工作的单位、就读的学校。这种对群体的赞美，在现代的集体社交活动中，具有特殊的公共关系效果。

有的人不习惯于当面直接赞美别人，或不习惯于当面被直接赞美，恰如其分的间接赞美，其意义与效果并不亚于直接赞美。如“严师出高徒”、“将门出虎子”、“名厂无劣品”之类的说法，就道出了间接与直接的关系。直接赞美劳动成果，往往就是间接赞美生产、培植出这硕果的劳动者。

自赞自夸，历来被贬抑。“王婆卖瓜，自卖自夸”一语，经常被用来嘲讽那些自赞自夸者。其理由为“桃李不言，下自成蹊”。你的瓜果好，不必自赞自夸，自然会有人络绎不绝地来采购。事实并非如此。如对人们以往从没有吃、穿、用过的新产



决定中层领导成败的5大关键

决定中层领导成败的5大关键

品，不做一番赞美性的宣传，即使价廉物美，仍有可能无人问津。毛遂若不勇于自荐，他这个人才就可能被埋没了。苏秦、张仪游说列国，苏秦鼓吹合纵，张仪宣扬连横，就是自赞自夸其外交方针、军事策略如何高明。就连孔丘周游列国，也不忘自夸其政治主张、教育思想。由此看来，早在春秋战国时代的外交舞台上与上层社交场合，自赞自夸就已成为极普遍的正常现象。但在后来的民间人际交往之中，却形成了这种不正常的传统习俗：以自谦自贬为美德，以自赞自夸为狂妄。

在自给自足的小农经济社会，商品交换稀少，人际交往谨小慎微，自赞自夸无用武之地。但在现代化的开放社会，商品经济发达，人际交往频繁，而且新的物质产品、新的精神产品以及新的行业、新的知识、新的人才不断涌现。人们见所未见，闻所未闻。不自赞自夸一番，有谁知晓呢？今天，招标答辩、招聘口试、评定职称、推销产品等等，全离不开自赞自夸。自信与自傲，谦虚与自卑，绝不能混为一谈。自赞自夸是以事实为基础，讲究说话的方式方法，进行适当的艺术加工；而自吹自擂则纯属不顾事实真相的吹牛皮、说大话。

自赞自夸，首先要实事求是，符合实际情况，符合科学规律。如夸大其词达到了违反生活常规的地步，反而事与愿违，只会降低其可信程度。其次，自赞自夸应目的明确、有的放矢。招聘人才、购买商品，都有一定的规格、要求。你的优点非对方所需，你的长处非对方所急，自赞自夸就如同对牛弹琴。而要了解对方的所急所需，就必须事先对人才市场、商品市场有调查研究，做到知己知彼，心中有数。再者，自赞自夸既可以直接出自当事人之口，也可以转借他人之口，最好还辅以如奖状、奖品、名人评价、新闻传播媒介的表彰等旁证，以增强其可信度、说服

