

<<中层的五项修炼>>

图书基本信息

书名：<<中层的五项修炼>>

13位ISBN编号：9787511700971

10位ISBN编号：7511700977

出版时间：2009-12

出版时间：中央编译

作者：周仙//赵常诚

页数：368

字数：370000

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>

<<中层五项修炼>>

前言

中层岗位的重要作用毋庸置疑的。

无论是在企业，还是在机关，中层都是一个组织的中流砥柱。

可以说，一个组织要保持持续发展，取得更高的业绩，关键因素不在于高层领导，而在于一批具有变革才能的中层领导和专业人才，因为中层领导不同于一般职员，他们的能力和素质在很大程度上影响着组织内部的所有人，甚至关系到组织能否稳定、和谐地发展，因此对中层领导的素质和能力，就要有更高层次的要求。

首先，中层领导必须处理好与高层领导、下属员工和同级中层的关系。

对这三方面关系要审慎对待，对同仁以诚相待，这样才能使自己在工作中左右逢源。

其次，作为一名中层领导，在单位往往负责一项或几项具体的业务工作。

这些工作在上级领导决策之后，要靠中层领导来组织下属具体实施。

因此中层领导要增强自己独当一面的才能，要有处理复杂问题的能力。

在让上级满意的同时，也要让下级心悦诚服。

与高层领导相处要站到高层的位置上考虑问题，与下属处理关系要站到下属即一般员工的角度来审视自己，与同级中层相处要换到别人的位置上思考问题。

<<中层的五项修炼>>

内容概要

在上传下达中实现领导职责，在上挤下压中展示自己才干。凭借数十年的亲身实践与观察思考，作者系统地阐释了在“上挤下压”的复杂环境中，中层为人处世的智慧法则与实用技巧。

本书内容丰富、视角新颖、语言简练，具有极强的针对性和指导性，堪称一部赢在中层的技术手册，一部晋升高层的必修宝典。

无论你是主管、主任、经理、总监、科长、处长还是部长；无论你身处国企、外企、私企、政府机关还是社会组织；无论你是刚刚荣升为中层，还是在中层已奋斗多年，正忙于向高层晋升，或者还是渴望被提拔的普通员工，在本书中，你都能找到实现理想与抱负的生存之道。

<<中层五项修炼>>

书籍目录

第一项 修炼运权行政 第1章 中层领导的掌权艺术 宽容之心即得人心 以严立威，无往不胜 宽严相济更能折服人心 坚决果断，展示自己魄力 赏罚分明，增加自己威信 确立自己的领导风格

第2章 掌握控权的潜在规则 发布命令要注意技巧 绝不让命令打半点折扣 惩一儆百，迅速树立权威 宽厚仁德，激起他人敬重 喜怒哀乐不可形于色 第3章 适度用权进退自如 人事分清，体现公正性 善于表扬，增加亲和力 巧妙借权，用后奉还 要知道自己不是一个小兵 注意与下属间的距离 将领导的形象体现在说话中 不要超越自己的权力 第4章 有效授权处变不惊 选择合适的授权人选 只有可以放手的工作才能授权 最好能对下属当众授权 授权并不意味着推卸责任 让下属知道你始终都在支持他 要留心下属是否越权 权力失控时就需要考虑收回 第5章 以升权来赢得支持 尽快提升自己的得力助手 充分发挥左膀右臂的作用 帮助新人树立威信 扶上马后再送一程 选拔优秀下属的条件 不可重用的几种下属

第二项 修炼关系运筹 第6章 正副职的相互配合 正职要有容人之雅量 正职要善于管理副职 副职要摆正自己位置 副职要有处事之智慧 第7章 同级之间的关系维护 面子第一，道理第二 高标做事，低调做人 同事相处最忌相互拆台 相互搭台才能共同起跳 共事合作要有“打群架”意识 对不合理请求要委婉拒绝 第8章 密切联系上级领导 坚决服从领导决定 不犯抗上的低级错误 把握与上司交往的时机与场合 与上级交往要做到适度 上司做好人，自己扮黑脸 对领导负责而不是对员工负责 面对批评要有良好心态第三项修炼 上通下达

第四项修炼 管人用人 第五项修炼 谋求晋升

<<中层五项修炼>>

章节摘录

宽严相济更能折服人心掌权立威既要懂得宽容，又要运用威严，听起来似乎矛盾，其实并不冲突。宽容其实也是一种“恩”。

威是严格、责备，恩是温和、奖励，身为中层领导，只有对下属宽严得宜、恩威并用，才更能折服人心。

忽视任何一方面，都是没有领悟权力的真谛。

对此，日本江户幕府时代有个叫池田光政的藩主，曾说过这样一段话：“一位当政者，要想统治好一个国家，必须要德威兼备，宽严得宜。

如果只施以小惠，而没有威严，国民就会像一群在溺爱中成长的孩子不听教诲，将来更不可能成为有用的人。

相反地，如果对任何事都采取严厉的态度，或许在表面上能使人遵从，但绝不能使人心服，事情也就很难顺利进行了。

所以一定要有公平的赏罚，施恩于人。

如此才是真正的威严。

没有恩只有威是没有用的；而没有威只有恩也不会发生效力。

”西洛斯基梅考克是世界第一部收割机的发明者，也曾是美国国际农机公司的老板。

他在管理下属的过程中，很注重宽严结合的掌权艺术。

在实际工作中，他既能坚持制度的严肃性，又能设身处地为员工着想，以此来树立自己的权威，并使下属心服。

例如有一次，一个老员工违反了工作制度，酗酒闹事，迟到早退。

按照公司管理制度的有关条款，他应当受到开除的处分。

材料报上来以后，梅考克毫不犹豫地写下了“立即开除”的决定。

决定一公布，这一老员工立刻火冒三丈。

他生气地对梅考克说：“当年公司债务累累时，我与您患难与共，三个月不拿工资也毫无怨言。

而今犯这点错误就把我开除，真是一点情分也不讲！”

”听完老员工的叙说，梅考克平静地说：“你知道不知道这是公司，是个有规矩的地方？”

这不是你我两个人的私事，我只能按规矩办事，不能有一点例外。

”后来，梅考克了解到这个老员工的妻子去世了，留下两个孩子，一个跌断了一条腿，一个因吃不到足够的奶水而经常啼哭。

老员工是在极度的痛苦中借酒消愁，结果误了上班。

了解到这个情况后，梅考克为之震惊，他立即安慰他说：“你真糊涂。

现在你什么都不用想，快点回家去，料理你老婆的后事，照顾孩子们。

你不是把我当成你的朋友吗？”

所以你放宽心，我不会让你走上绝路的。

”说着，梅考克从包里掏出一沓钞票塞到老员工手里。

老员工被老板的慷慨解囊感动得流下了眼泪。

通过这一做法，梅考克也赢得了公司其他员工的心，大家都知道他是自己真正值得为之拼命的领导。

可见，中层领导在运权时，一定要注意按照宽严相济的原则去办事：因为太宽松了下属心不在焉，不当回事，很容易被惯坏；太严了下属则心惊胆战，心理萎缩，对事情往往表面顺从，实际反抗，因此恩威并重，宽严得宜，才能收到事半功倍的效果。

这里所说的宽严相济，并不是说恩、威各占一半，而是说依事情的情况而定，该宽的宽，该严的严。

慈母的手，慈母的心，是每一位中层领导都应该有的。

对于自己的下属，中层领导一定要给以必要的维护和关爱，因为他们是你的同路人，甚至是你的依靠，你必须赢得他们的心。

而且，也只有如此才能团结他们，达到自己掌权的目的。

但是，同时还要严厉。

<<中层五项修炼>>

这种严厉是基于人类的本性的。

有些人不需要别人的监督和责骂，就能自觉地做好工作，不出差错。

但是大多数人都是好逸恶劳的，喜欢挑轻松的工作做，或者对领导的命令阳奉阴违，因此对这种人只能严加管束，随时督促，施以适当压力，才会使他谨慎做事。

中层领导在运权时宽严得体十分重要。

尤其在原则和法规面前，更应严格要求，毫不相让；对于那些违反纪律的下属，就应该按组织原则论处，决不姑息。

但在惩罚和批评的同时，也应该能照顾到人情，站在下属的角度真正为下属着想，这样才能折服下属之心，牢牢树立起自己的威信。

坚决果断，展示自己的魄力坚决果断，是中层领导最为重要的又一项内在素质。

对一个中层领导来说，无论是讲话、办事，都要做到干脆利落，不能犹豫不决，拖泥带水，这样才能使上级和下属看到自己内在的才能、魄力，才能维护自己的威信，维持自己掌权者的形象。

不能做到果断坚决，往往就会给他人造成懦弱无能的感觉，也不会得到上级和下属的信任，那么在下属的心中也就不会有什么威信可言。

这里主要有两层意思，一个是坚决果断是中层领导工作的必然要求，另一个是坚决果断是中层领导在下属间建立威信的必然要求。

古人讲：“用兵之害，犹豫最大；三军之灾，生于狐疑。

”莎士比亚也说过：“多余的考虑是叛徒，它让我们的经营因为害怕而失去了赢的机会。

”可见，缺乏主见，缺少判断能力，不能及时地制定正确决策，对一个统帅或是领导人物来说，无疑是最致命的弱点。

《史记·春申君列传》中就讲述了这样一个故事：战国时期，楚国令尹春申君黄歇任职期间，有人劝他及早除掉一个实力派人物李园。

但是黄歇却优柔寡断、犹豫不决，迟迟没有接受劝告，后来终于被李园派来的刺客杀死。

这就是“当断不断，反受其乱”的道理。

遇事“当断不断”，犹豫不决，就会贻误时机，进而“反受其乱”。

此外，在做出一个决定时，下属都会用目光注视着自己的上级，如果此时你优柔寡断，一再错失良机，从此也不会有人尊敬或跟随你这样的没有魄力缺乏能力的中层领导。

楚汉之争时，范增等谋士极力劝说项羽在鸿门宴上杀掉刘邦，扫清自己的称帝之路，项羽却妇人之仁、优柔寡断，迟迟下不了手，最后竟放刘邦逃了回去。

范增也由此看出项羽并非成大事之人，今后必然被刘邦抢去天下，因而失望至极。

在后来刘邦施反问计致使项羽怀疑范增时，范增便毫不犹豫地愤然离去。

其他将领也逐个灰心，纷纷背叛项羽，投靠刘邦。

项羽的优柔寡断，使手下将领对他的能力失去了信心。

<<中层的五项修炼>>

编辑推荐

《中层的五项修炼》：中层领导应具备的五大能力中层是组织机械中最为复杂的枢纽部分，也是一个跻身高层的必经之处，要在这个事业平台上有所作为，须洞悉其中的奥秘。

第一项修炼 / 关系运筹与高层领导相处要站到高层的位置上考虑问题，与下属处理关系要站到下属一般员工的角度来审视自己，与同级中层相处要换到别人的位置上思考问题。

第二项修炼 / 运权行政权力来自职责，掌握权力不能忘记职责，运用权力不要偏离职责。

用权时少一点“潇洒”，多几分谨慎，你才能进退自如。

第三项修炼 / 上通下达宏观决策必须做好，这也是作为中层领导的必备素质，是根本性的东西，但是没有细节就无法落实，因而归根结底还要追究到细节上去。

第四项修炼 / 管人用人一个组织要有活力，中层能力相当重要，关键在于要能够管人用人。

能带出一支能征善战的队伍。

第五项修炼 / 谋求晋升由于高层职位的稀缺性，中层想要得到进一步的晋升，必须具备过硬的本领。

不仅仅要赢得上级的赏识，也要得到同事的认可和下属的拥护。

<<中层的五项修炼>>

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>