

<<中层领导内部手册>>

图书基本信息

书名：<<中层领导内部手册>>

13位ISBN编号：9787515700960

10位ISBN编号：7515700963

出版时间：2012-12

出版时间：王胜理 海潮出版社 (2012-12出版)

作者：王胜理

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>

## &lt;&lt;中层领导内部手册&gt;&gt;

## 前言

调查表明：有的企业之所以能保持持续发展和改革，取得更高的业绩，关键的因素不在于具有高级管理者，而在于一大批具有管理及改革才能的中层领导人才，由此可见，中层领导在企业管理中起着中流砥柱的作用，他们不同于一般员工，在很大程度上影响着一般员工的职业行为，甚至关系到企业发展的成败，因此对中层领导的综合素质，有着更高层次的特殊要求。

中层管理者的职责是中层管理岗位责权利的体现。

中层管理者只有认清自己的角色定位，明确自己的工作任务，并积极履行自己的职责，才谈得上对上级领导和下属员工负责，对自己负责，对组织和社会负责。

一名中层管理者，无论有多么独特的梦想与个性，一旦进入工作岗位，履行神圣职责，便是这台大机器上的一颗螺丝钉，便是激荡河川上的一段桥梁，便是通向云端天梯的一级台阶……既不可妄自菲薄，也不可唯我独尊。

只有了解自己，认识自己，才能在激烈的竞争环境中把握自己。

中层管理者大多数是车间主任、科长、正副部门经理、正副处长、分厂厂长、分公司或子公司经理级的管理人员。

我国所谓的“中层”只是一个相对的概念和位置，一般可以这样来理解：不上不下是中层管理者这一角色的第一个特点——中层管理者不能越级越位越权代替上级，未经授权也不能代表上级处理任何事务，但必须贯彻上级的指示和意图；同时，中层管理者也不能对下属的工作大包大揽，但必须指导并推动下属的工作。

可上可下是中层管理者这一角色的第二个特点——中层管理者工作出色，可以升职晋级到更高一层的管理职务，中层管理者干得不好，可以被降职降级到基层去工作。

亦上亦下是中层管理者这一角色的第三个特点——作为下属员工的上级领导，中层管理者除了管理下属之外，还必须为下属做出表率，调动下属的积极性，使下属能够尽职尽责地工作；作为上级领导的下属员工，中层管理者又是下级，必须服从上级的命令和指挥，与上级步调一致地行动。

必上必下是中层管理者这一角色的第四个特点——中层管理者必须吃透上下两头，既要吃透上一级管理者的战略决策、战略计划、战略目标、战略意图和战略措施，要有整体的大局观，又要吃透下属员工的情绪、经验、愿望、要求等实际情况，不能上不沾天、下不着地。

承上启下是中层管理者这一角色的第五个特点——中层管理者必须保持信息的畅通无阻，使上情能够及时准确地下传，下情能够客观实际地上达，决不能出现信息阻塞的现象。

中层管理者管理着许多下属，他们不是仅以自己独立的身份出现，在工作中起码还担任着3个重要角色：作为管理者，在下属面前代表组织；作为被管理者，在上级面前代表下属；作为合作者，在同级面前代表部门。

中层管理者要想把工作做好，要想取得事业上的成功，就必须同时把这3个角色扮演好。

从实用性和指导性出发，充分考虑中层领导的实际状况和管理水平，以最新最快、权威准确、全面详尽、方便查找为特色，借鉴企业管理权威人士的经验 and 理论，同时结合有关现代企业管理理论，为广大中层领导精心制作、量身打造了这本规范、科学、实用的中层领导工作必备手册。

各机关、企事业单位的在职中层领导、新就职的中层领导和即将晋职的中层领导可以此书为教材，进行自我修炼与提高，从而使自己的工作游刃有余、卓有成效。

## <<中层领导内部手册>>

### 内容概要

《中层领导内部手册》兼具实用性和指导性，充分考虑中层领导的实际状况和管理水平，以最新最快、权威准确、全面详尽、方便查找为特色，借鉴企业管理权威人士的经验和理论，结合现代企业管理理论，为广大的中层领导精心制作、量身打造了这本规范、科学、实用的中层领导工作必备手册。党政机关、企事业单位的在职中层领导、新就职的中层领导和即将晋职的中层领导可以用此书为教材，进行自我修炼与提高，从而使自己的工作游刃有余、卓有成效。

## &lt;&lt;中层领导内部手册&gt;&gt;

## 书籍目录

第一课打造出色而高效的执行力 分派工作的原则 分派工作的步骤 分派工作注意事项 检查下属员工工作的原则 检查下属员工工作的方法 检查下属员工工作的步骤 检查下属员工工作时的注意事项 指导下属员工工作的方法 指导下属员工工作的技巧 克服误区 考评下属员工的原则 考评下属员工的方法 考评下属员工的步骤 考评忌讳 调整角色, 做好开局 第二课真正认清中层管理者的角色 部门最高领导者和执行者 管理层与员工之间的纽带 日常工作的管理者 生产活动的组织者 如何与上司相处 如何对待下属 中层管理者是主要执行人 打造执行力的有效方法 独立制定方案解决问题 不侵权不越位 做好任职前的各种准备 如何打开工作局面 新官上任, 慎烧“三把火” 树立威信打造领导力 第三课培养危机时刻的领导力 领导权力与领导权威 权威的心理素质 有所为才能建立威信 通过奖勤罚懒来树立威信 建立“权威的脉络” 寻找适合你的领导方法—发现自己 培养正确的决策力 提高执行力 创新能力 沟通协调能力 以身作则知人善任的能力 工作运行能力 提高应变和抗干扰能力 乐高积木和领导力——建构多维领导模式 慧眼识才赢得先机 第四课选择人才的三个要点 拿捏好选聘的尺度 不拘一格用人才 选拔优秀下属的十大条件 深入了解下属情况 留住人才的几种办法 留住你的核心人才 第五课有效运用手中的权力 权力运行规则 没有权力要想办法“借” 借权应注意的问题 自己分内的事不能让下属去做 运权的最高境界 中层领导运权的基础 权力的使用方式 不要滥用权力 授权原则 授权的四种方法 授权的十大要点 授权应讲究技巧 防止授权失控的办法 如何做到成功授权 第六课运用绩效管理打造成功团队 中层领导在绩效管理中的作用 如何制定关键绩效指标 绩效管理的流程 绩效考核的主要方法 绩效考核的实施 掌握360度考核法 绩效反馈面谈 众人拾柴火焰高 成功团队的作用 什么样的团队是好团队 如何拥有一支高绩效的团队 第七课独具匠心用人育人有方略 有效招聘的原则 招聘人才应注意的问题 中层领导的识才方法 科学考察下属的方法 选择优秀人才的十大条件 中层领导的识才误区 用人的基本原则 用人时机的选择 让有专长的员工大显身手 第八课构筑全方位沟通的人际关系 营造良好的办公室人际关系 遵守办公室的“游戏规则” 办公室工作七大忌 善于与中间派“牵手” 不要过分“仰仗” 权力 善于自我调节 理解领导难处 协调与上级关系的方法

## <<中层领导内部手册>>

### 章节摘录

版权页：没有权力要想办法“借”高效能的中层领导者，一般都是善于运权的领导者。在特殊的情况下，中层领导者有可能权力非常小，然而，没有权力并不等于没有雄心，并不等于什么都不做。

那该怎么办呢？

适当地借来权力用一下也是可以的。

但是，借权毕竟有一些规则和方法。

有的“权”可以名正言顺地借来“为己所用”，有的“权”只能暂借一用，用过后及时奉还。

向上级领导借权 向上级领导借权就是借助于上级领导的信任和支持，去做自己想做的事情，因为他们的帮助是做好工作的有利条件。

向上级领导借权的技巧很多，比如请上级领导到本单位作指示或进行现场指导；请上级机关转发本单位的工作总结和工作经验，然后以“红头文件”的形式向本单位下发；同上级单位合作开展调研活动；经常、及时地向上级领导请示汇报工作，使下属知道自己的工作得到上级领导支持的；积极主动地配合上级领导开展工作，取得上级领导的信赖。

这些做法都能达到向上级领导借权的目的，从而在客观上促使下属尊重和服从自己。

向班子成员借权 班子成员与自己是同级，顶多只是正副关系，这就意味着互相之间既是合作者，又是潜在竞争者，这种复杂而微妙的同级关系，弄不好会形成内耗式的“窝里斗”。

因此，根据班子成员的这种竞争心理，就要同时安排他们各抓一项工作，看谁抓的效果好，以此激发他们的工作积极性。

比如，今天安排甲去抓某项有难度的工作，明天又安排乙去抓另一项有难度的工作，谁做得好就表扬谁，哪点做得好就表扬哪点，形成相互之间互不示弱、你追我赶的局面。

领导者本人有时也应“委曲求全”，迁就班子成员的一些小错，这会产生“面子效应”和“报偿效应”。

对于嫉妒心很强的副职，领导者要用佯装不知、以德报怨、自信自重的方法积极化解，全力感化，防止这些人成为领导班子的内耗源。

向下属借权 在一个单位或部门中，有很多事情中层领导者不可能全都了解，即使知道，亦鞭长莫及，管不了那么多，如果是这样的话，中层领导者为了对工作负责，就必须借用下属的力量。

而下属对本部门的事情较为了解，他们是连接领导者与群众的纽带。

高效能的中层领导者此时会充分相信下属，相信他们干得比自己还要好，巧妙地把自己的想法变成下属的主意并由下属去实施。

## <<中层领导内部手册>>

### 编辑推荐

《中层领导内部手册》是一本中层领导提高管理技能的权威指导！  
中层经理走向卓越的最佳助手，中层经理管理技能培训的权威教材，老板、总经理送给中层经理的最佳礼物，优秀员工提升才干、走向中层的必备读本。

<<中层领导内部手册>>

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>