

<<中层主管成功宝典>>

图书基本信息

书名：<<中层主管成功宝典>>

13位ISBN编号：9787801186522

10位ISBN编号：7801186524

出版时间：1998-8

出版时间：经济管理出版社

作者：吉纳.加若法洛(美)

页数：478

译者：刘昕/等

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>

## <<中层主管成功宝典>>

### 内容概要

这是一本自1995年出版后至今畅销不衰，在欧美企业和公务员的中层主管中几乎人手一册的职业生涯指导手册。

它浅显易懂，处处从中层主管的工作和事业出发，周到细致地阐述了中层主管可能碰到的几乎所有难题，而且为你分析原因，提出解决问题的方案和建议。

这些分析和建议虽然篇幅都不长，但你会发现它极有价值，或者说一点就“到位”，而且照此办理肯定效果不错。

当你遇到各种具体的棘手难题时，只要翻开目录，便能很快查找到你所关心的问题和相应的解决办法。

既节省了思考的时间，又找到了科学的答案。

阅读本书你会发现，世界各国的中层主管，不论何种语言、肤色和文化背景，他们所面临的问题都大同小异；心理要求和管理技巧也异曲同工。

由于本书揭示了所有中层主管应当遵循的思维规律和行动准则，因而备受世界各地中层主管们的喜爱，成为他们案头一本不可缺少的工具书。

本书共分五卷，其内容涵盖了中层主管职业生涯的方方面面，并给出了具体的指导与建议。

## &lt;&lt;中层主管成功宝典&gt;&gt;

## 书籍目录

第一卷 沟通的艺术 内容简介 第一章 为什么掌握沟通技能十分重要 主管的职能是高级管理层与基层员工之间的纽带 不同的沟通水平 与管理层进行沟通 如何与管理层进行沟通 与高层管理者进行面对面的交谈 如何在有高级管理层出席的会议中收效最大 会议工作记录单 与管理层进行沟通的5条原则 与管理层进行沟通的总结 把管理层的目标翻译给基层员工的11步过程 建构部门内部的沟通体制 和向其他主管汇报工作的员工进行沟通 在与顾客进行沟通时主管的角色 与不愉快的顾客打交道时的8条沟通原则 与同事沟通是完成工作的关键 同其他主管进行的面对面接触 主管委员会 与供应商的沟通 与信息寻求者的沟通 大型企业中典型的沟通线路 如何确保你与公司的沟通与信息网络通畅 总结 第二章 沟通的过程 有效沟通者共有的7种习惯 选择符合情境的正确沟通方法 如何倾听是有效沟通的第一步 实现有效倾听的10个步骤 如何倾听指示 如何做记录使你日后依然能看得懂 如何传达指示 如何提问 适合绝大多数情境的6个问题 使基层员工成为更有效沟通者的8个办法 理解他人的10个关键要素 阻碍理解的6只拦路虎 总结 第三章 如何说能让别人理解 如何提供口头指令和指示 如何获得口头信息 口头沟通的危险 6种不良的讲话习惯 为什么语音信箱和电子邮件正在取代书面备忘录 如何操作工作安排会议 如何运作企业会议 成功的企业会议的10个技巧 企业会议工作检查表 向高级管理层进行的陈述 如何“推销”你的建议 回答问题的艺术 如何处理反对意见 如何处理干扰 如何抑制在公众面前演讲时的恐惧 如何准备演讲 如何进行演讲 演讲新手常见的8种错误 保证演讲成功的8点技巧 了解听众 如何使用提示卡及其他记忆提示物 演讲检查表山 如何确保听众理解你所表达的内容 如何使用小册子以确保听众把信息带回去 听众们记住了什么内容……第二卷 员工管理行为指南第三卷 掌握基本技能第四卷 政治、组织与行为第五卷 主管的职业规划

## <<中层主管成功宝典>>

### 章节摘录

1.人员管理的责任将大大减轻。

员工的数量减少了，需要领导他们的头儿的数量也必然减少。

2.主管原来认为他们一旦进入管理层就可以抛开不管的“手工操作”任务不仅不会减少，反而会有所增加。

3.主管要负更多的责任。

某些工作上一旦出了差错，对这一问题负责的主管必须承担责任。

上司不像以前对他们所犯的错误的耐心了。

4.对直接工作绩效的要求越来越高。

主管已经没有那么多的时间来熟悉管理的技巧了。

5.主管可能会受到员工更多的指责。

他们不会因为与你的老关系而给你留情面。

6.晋升的机会更少了。

因为公司的规模变小了，所以不需要过多的管理性职位。

裁员的7个早期征兆 公司准备裁员的消息意味着公司的工资单上将减少成千上百个员工的名字，这对于普通员工和中层管理人员来说不啻于晴天霹雳。

这件事情不应该如此令人吃惊，因为裁员往往在事先就有许多明显的征兆。

以下是一些最明显的可能裁员的迹象： 1.公司处于一个竞争激烈、资本高度集中的行业之中，行业中的大多数公司都在赔钱。

在此情况下，公司通常都会通过裁员来增强自己的竞争力。

2.公司的产品正在丧失市场份额。

如果公司竞争对手的产品在市场上更畅销、外形更美观、成本更低廉，那么这就是你所在的公司不如竞争对手的一个明显信号。

公司管理层此时可能正在考虑裁减成千上万名员工以把更多的钱投入研究与开发工作上去。

3.公司的股票价格持续下跌。

如果华尔街认为某些事情不妙，那一定是事出有因的。

作为一名主管，你应密切关注公司股票的走势。

4.最近，公司刚刚宣布了降低费用的措施，但实际上并未导致损失的降低，或者成本并未降下来。

。

那么，公司下一步的行动很可能就是裁员了。

5.高层管理者突然间变得毫无声息。

上面好像既没有指令发布，也没有宣布长期计划，甚至上级连对员工所犯的错误或生产上问题也不再批评了，这只是暴风雨前的平静。

6.高层管理者突然很少露面，没有什么决定做出，下级打出去的电话也得不到回音，公司里流言四起——这些传言可能是有根有据的。

7.人力资源管理部门的人好像一下子出现在每个部门中，他们在询问每个人都做些什么。

他们是在试图搞清楚哪些职位是多余的，而哪些职位则是必需的。

如果上述情况在你的公司中存在，那你在不久的将来恐怕就要陷入“漫漫长夜”之中了。

如何对付流言 当公司中风传要裁员的时候，很难有谁能够保持冷静。

每个人都意识到，如果传言是属实的，那么自己的职位和工作将受到威胁。

一旦各种小嘀咕开始出现，员工们就会暗自想到：公司可能正在将生产向韩国转移，这个部门可能会迁往田纳西州，公司将会有一半的员工被解雇，这个办公室将会完全关闭。

（这个消息肯定假不了，因为，“凯特认识副总裁的秘书。

”） 在这样一种氛围下，尽管员工们会陷入恐慌和沮丧，而作为一名主管，你却一定要保证本部门的工作能够继续做好。

达到这一目的的最好办法是尽量减少流言的数量，消除传闻。

## &lt;&lt;中层主管成功宝典&gt;&gt;

对待员工要坦白、开诚布公。

把你知道的已得到证实的情况告诉他们，不要自己去散布流言。

如果员工相信你是信息刚刚得到证实的时候就把消息告诉他们的，那么当你告诉他们谣言是靠不住的时候，他们将会相信你。

如果传言继续蔓延，你就应该在本部门内召开一次会议。

你要以调解人的姿态出现，应该这么说：“近来有很多有关公司要有所动作的传闻。

让我们把所有的事情都摆在桌面上来讲，告诉我你们都听到了什么消息”。

让每位员工都有发言的机会。

当他们不断地提到某一传言的时候，就在大家都能看见的黑板上把它们记录下来。

先不要去对哪个传言进行驳斥，只管写下来加到单子上就是了，这样一直做到每一种传言都被记录下来。

写完之后，将这些传言一一读一遍。

如果你能持一种怀疑的态度，那就再好不过了。

将这些传言一一暴露出来就可以让员工看到其中的有些传言是多么离谱，其中的有些传闻甚至还是互相矛盾的。

然后，你可以这么说：“这些只是传言，下面这些则是我所了解的”。

说出所有你得到证实的确切的消息，不要遗漏任何内容。

把你知道的消息说出来，而对于你不清楚的则不要进行推测。

在会议结束时，向员工们保证，一旦你得到了消息，就会立即告诉他们。

员工们会感到吃了一颗定心丸，因为他们知道自己与上司是站在一起的。

要注意，我们并没有建议你声明哪个传言是错的。

除非你有十足把握证明某个传言是错的，否则不要轻易否定它，要让事实说话。

当公司高层下达裁员命令时你该怎么办 主管所要面对的最困难的工作莫过于按照公司高层的指令裁减员工了。

你会很难开口告诉那些能胜任工作的雇员，仅仅是因为公司上层要削减开支，他们就必须离开。

对高层管理者来说，这只不过是个数字问题，但对你而言，他们都是些与你相处多年的同事。

你面临着一个艰难的抉择。

在面临这种情况时（实际上越来越多的主管都面临着这种情况），你应当从自己工作职责的角度来仔细考虑一下裁员的问题。

最关键的问题是：你如何能在本部门的人员减少15%~20%的情况下完成原来的同样工作量。

用这个问题的答案来做为裁员的指导方针丝毫不会减轻你所遇到的困难，但这会帮你在决定谁去谁留的时候更容易一些。

以下这些人是你应当留下的人员： 1.留住那些最能胜任工作、工作效率最高的员工（这一标准会使你感到一丝安慰，因为你留下的是最值得留下的员工）。

2.留住那些具有特殊技能和受过特殊培训以及特殊知识的人，这些人是很难被别人所替代的。

3.留下那些掌握多种技能、多才多艺、足智多谋的员工。

因为员工的总人数减少了，剩下的人都必须承担多种工作任务。

4.留下那些工作态度积极的员工。

那些牢骚不断的人对士气会带来不力的影响，而在裁员之后需要振作士气。

理解这样一点是很重要的，即负责裁员的主管自身的位置也并非稳如泰山的。

许多精心计划如何裁员的主管往往会被告知，他们将是该部门最后一个被裁掉的人。

怎样宣布裁员通知 带来坏消息的人总是不受欢迎的，而在公司中最不受欢迎的消息就是大家要失去工作的消息了。

负责传达这一消息的主管将会遇到一个滋味不太好受的时候。

员工士气倍受打击，即使是那些没有受到裁员直接影响的员工也会感到，自己的光明前途和公司所承诺的一系列利益都已不复存在了，不再有什么机会了。

在这种情况下，你没有办法在这种氛围中去注入什么积极的因素。

## <<中层主管成功宝典>>

你所能做的最好的事情就是把伤害降至最低。

当上级管理部门要求裁员时，最好的处理办法是： 1.从高层管理者那里了解有关裁员的细节

。在情况没有完全弄清以前，不要宣布这一消息。

搞清楚所要求的裁员比例是多大以及用何种标准来确定谁去谁留。

如果你自己有决定权，也要弄清楚上述问题。

如果公司有遣散费规定的话，还要了解清楚有关的细节问题，这些是要发到那些被裁减掉的员工手中的。

2.立即召集全部门的会议。

你必须在流言四起之前宣布这一消息（但你召集部门会议时，公司里的种种传言可能已经出现，要考虑到这一点）。

3.把你要说的再琢磨一遍。

考虑好员工可能会提出的问题，并准备好如何回答。

4.把你所知道的全部真相都告诉员工。

如果公司提供了裁员的原因，那么你就不加评论地说出来。

不要把会议变成批评和谴责高级管理层的论坛。

对会议室中的全体员工来说，你就代表着高级管理层。

5.宣布决定谁去谁留的标准。

不要涉及到具体的个人。

如果有的员工想讨论他们个人的去留问题，那么应当安排私下的单独会谈来进行讨论。

6.让员工们知道什么时候你能与他们进行个人会见。

大多数员工可能都想与你安排一次会谈。

7.要有足够长的时间来回答问题。

员工提出的问题可能会很多，有些问题可能会不断地重复问到，但你一定要保持耐心。

8.对批评要忍耐。

也许有些员工会对你和公司出言不逊，因为他们的生活被彻底改变了。

即使你被激怒了，也要尽量控制自己的情绪。

<<中层主管成功宝典>>

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>