

<<中层经理这样当>>

图书基本信息

书名：<<中层经理这样当>>

13位ISBN编号：9787802572348

10位ISBN编号：7802572347

出版时间：2011-1

出版时间：经济日报出版社

作者：薛灿宏

页数：188

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>

<<中层经理这样当>>

内容概要

假如把企业高层比作“脑袋”，那么中层经理就是“腰”，腰不好，领导就头大。

中层经理必须闯三关：第一上司关，如果上司不赏识，你纵有屠龙之技也只能望洋兴叹；第二同僚关，如果你太厉害以至对同僚利益构成威胁，那么同僚会群起而攻之；第三下属关，下属与你离心离德，你将不得善终。

有的中层经理能干又不缺热情，但工作中处处碰壁，甚至闹得黯然退场，更可悲的是自己临终都不明原因。

功夫在诗外，人在职场，中层经理应先学做人再学做事。

薛灿宏编著的这本《中层经理这样当》详解职场种种潜规则，绝非在大学课程或公司规章里所昭示

。当上司、同僚、下属皆与你相处甚欢，你尚有何不可为？

看《中层经理这样当》，解密中层经理潜规则。

<<中层经理这样当>>

作者简介

薛灿宏，著名管理培训专家，清华大学总裁研修班特聘讲师。
历任新闻记者、大型国企分公司经理、著名民企副总，2002年起自己创办企业并健康发展至今；曾任远东集团管理顾问、红豆集团管理顾问、北京时代光华讲师资源中心总经理，现任金方略企业管理顾问公司董事长，江苏科行集团技术发展有限公司管理顾问。

作品

《中层经理怎样当》(经济日报出版社)
《像军人一样完成任务》(北京大学出版社，合著)
《执掌团队》(经济日报出版社)
《中层变革》(北京大学出版社，光盘)

品牌课程

《中坚力量6堂课》《带好队伍管好人》《创建现代企业新团队》《打造军人般的执行力》等

作者联系

QQ：774015240 邮箱：xue051203@126.com
电话：13910935259(北京)13382709333(江苏)

<<中层经理这样当>>

书籍目录

我们需要怎样的中层经理(代序一)实用的就是最好的(代序二)第一章 中层经理如何定位 中层应该怎样定位 中层的三大难关 中层的两大罪过 中层的一大软肋 优秀中层的定位第二章 中层经理如何得到领导的认可 坚决执行,领导都是对的 承上启下,不议论领导的是非 自我退后,维护领导的威信 结果至上,用数字说话 勤于思考,请领导做选择题 勇于承担,让领导做好人第三章 经理如何得到同事的支持 惜缘:本位主义 尊重:做人第一,做事第二 内敛:高调做事,低调做人 克己:让名推利,无欲则刚 助人:予人玫瑰,手有余香第四章 中层经理如何激励下属 金钱奖励:很重要,但不唯一 晓之以利:让下属明白为谁工作 描绘愿景:从不花钱的激励开始 引而不发:让他人说出你的想法 多头并举:经常用到的激励菜谱 防微杜渐:不要伤害员工的自尊第五章 中层经理如何带领团队 团队为王:做英雄还是做领袖 讲清规则:游戏也得先说玩法 同舟共济:一起营造安全感、归属感 双管齐下:一手抓制度,一手抓文化第六章 中层经理如何辅导下属 角色转换:做教练而不做警察 灌输数字:修“路”而不是修“人” 聚焦绩效:多谈行为,少下结论 抓住关键:重视什么,就得到什么 目标管理:让下属进步最快的有效手段 迫使进化:追求快乐,逃避痛苦第七章 中层经理实际工作案例 这样的经理能用吗 升谁做总经理 人力资源经理的权力如何行使?

这一笔供应商的钱能不能给 别的部门不买我的账,怎么办 下级越级报告,我这个部门经理怎么办 如何处理擅自行动的员工 怎样面对“头痛下属” 迟到扣款与带薪休假能否冲抵 怎样完善加班制度 员工私捞好处,漏洞怎么补 金钱激励是不是万能 中层经理的“夹板气”如何排解

<<中层经理这样当>>

章节摘录

版权页：插图：怎样完善加班制度某制造型企业为提高工作效率，决定严格控制加班，出台了一项规定：需要加班的员工，必须在加班前的最后一个工作日下午6点前，把经过直属领导批准的加班申请交到公司人事部，由人事部负责人在上面签收时间，日期和钟点。

没有在规定时间内提出申请的员工，即使实际上加了班，也视为无效，不发加班工资。

此外，加班申请上需注明预计需要加班几个小时，实际加班时数与计划不能相差太远，部门主管和领导需要对加班时间进行监控和评估。

规定出台后，员工反应很激烈。

大家提出-三点疑问：1.有些时候，加班是由于企业出现了突发状况。

谁能够准确预计自己什么时候要加班，需要加班多长时间呢？

而一旦错过申请时间，加班就变成无效劳动了。

2.加班申请首先需要直属领导批准，但哪些加班能够被批准，哪些不能，没有一定的标准。

3.虽然公司对加班时间有监控制度，但漏洞很大，员工只要到时间来打卡就行了，至于实际上有没有加班，神不知鬼不觉。

这样如何保证加班的公平性？

员工们认为，公司出台这个规定，就是变相逼员工不要加班，或者加了班也不发加班工资，怨气较大，对公司的满意度下降。

你作为企业部门主管，如何完善加班管理制度？

参考意见：第一步，按加班情况的不同种类，实施不同的管理方案，不搞一刀切。

加班分两种，即计划加班和应急加班。

对制造型企业来说，工作日通常都是应急加班，如机器出现故障，需要紧急抢修，或生产线上有其他突发状况。

应急加班在实际加班的当天6点钟之前提出申请即可。

周末和节假日加班属于计划性的，因此应当提前一段时间进行申请，以便企业提供门卫、保安、食堂等方面的配合。

周末加班可于加班前最后一个星期五的下午6点前提交申请，而节假日则更是可以提前半个月就进行申请，因为这类加班一般是设备的定期维护，是可以预期的，应当给企业一定的反应时间，部署准备工作。

第二步，针对不同的加班对象，实行不同的加班费发放政策。

管理人员一般不发放加班费，他们的加班补偿通常以调休来表现。

因为管理人员的工作弹性较大，可供自由支配的时间比一线工人多得多。

但该公司的规定中没有体现出这一区别，管理人员和普通工人一视同仁，管理人员和一线工人都可以领取加班费，这很容易引起一线工人的不满。

第三步，把监控重点从员工身上转移到管理者身上来。

在原来的计划中，加班员工是重点监控对象，加班内容需要上级批准，加班时长也要受到监督。

其实，监控的重点恰恰应当落在管理人员身上，因为他们手中握有对员工加班申请进行批准的权力，只有加强对他们的监控，设立批准申请的标准，才能保证加班的必要性和公平性。

企业管理的基础是实现定员、定额管理，一个岗位上需要几名员工、一名员工8小时产出多少，都应有科学、定量的分析。

加班费的发放是有一定额度的，如果长期超过额度，增加了用工成本，说明定额不准，管理有漏洞，应当对管理者予以相应惩罚。

企业制定加班制度的出发点，不是为了少发加班工资，而是为了提高员工的工作效率，保护他们的身体健康，应当把这个信息传递给员工。

相反，把员工作为监控对象，会伤害到他们的感情，不利于工作效率和工作环境的稳定。

任何制度都是人定的，都有空子可钻。

如果有人钻制度的空子，必然会影响其他人的工作情绪。

<<中层经理这样当>>

因此，建议从企业文化建设入手，对员工进行必要的教育，提高员工的职业素质和职业道德。

<<中层经理这样当>>

编辑推荐

《中层经理这样当》为《中层经理怎样当》的修订版，作者薛灿宏对原著做了大量修改，补充了新的案例，分别从中层经理的定位，与上级相处的原则，与同级经理相处的细节，如何带领下属，实际工作案例等方面讲述做好中层经理的经验。

远东集团总裁蒋锡培：“薛老师的课程很实用，这是我们连续四年请他讲课的理由。

”红豆集团副总裁陈坚刚：“薛老师能在我们公司做三年的培训辅导，充分证明了他的课程品质。

”特易购（Tesco，全球第三零售企业）地产集团购物中心开业总监、原万达商业管理公司副总魏向辉：“有理论的高度，有实战的深度，我们的管理者参加薛老师的培训，受益匪浅。

”两头受气还是左右逢源中层经理经验之谈。

解密中层经理潜规则。

<<中层经理这样当>>

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>