

<<中层经理最新管理手册>>

图书基本信息

书名：<<中层经理最新管理手册>>

13位ISBN编号：9787801288219

10位ISBN编号：7801288211

出版时间：2006-10

出版时间：中国言实

作者：臧瑾主编

页数：478

字数：540000

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>

## <<中层经理最新管理手册>>

### 前言

关注中层领导 中层领导是组织机构里的中坚力量，兼有下属和领导者的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交付给的各项任务的同时，也在领导下属进行工作；另一方面，作为管理者，在带领下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的领导。

中层领导不是天生的，我们可能因为学历高、资格老而升任，也可能因为优越的技术水准、良好的人际关系而升任，更可能因为某次功劳、某人提拔而升任。

然而，中层领导不再是技术顾问，也不容靠自己的能力条件独善其身，而必须扮演领导者的角色，并且负起团队绩效的责任。

换句话说，担任中层领导的原因并不能保证胜任中层领导的职务与工作，而实在另有一套学问与功夫。

这就是为什么大多数的优秀业务员在升任中层领导后，不能适应角色及任务的原因。

美国学者劳伦斯·彼得提出的彼得原理告诉我们：“在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员

## <<中层经理最新管理手册>>

### 内容概要

美国学者劳伦斯·彼得提出的彼得原理告诉我们：“在各种组织中由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。

”因此，要成为一名真正称职的中层经理，就要不断学习中层经理必备的各种技能。

本书依据MTP培训体系最新编写，是一本非常简便而有效的中层管理者工作用书。

## &lt;&lt;中层经理最新管理手册&gt;&gt;

## 书籍目录

关注中层领导(序言)第一部分 发现弊端 1 人事问题 经理的工作 处理工作不良的表现 处理工作失职的问题 评估工作表现的准绳 控制不良的工作表现 用筛选作为解决方法 用开除作为解决方法 2 动机 积极与消极情绪 动机体系 不自觉的动机 恐惧与快乐 特别动机 工作动机 处理动机问题 威胁和纪律 3 情绪 管理阶层和情绪失常 情绪失常解析 情绪问题症状 情绪问题探源 情绪和工作表现 情绪问题的对策 机构内部的措施 4 智慧与常识 智慧解析 智力的重要性 工作知识 判断力和记忆力 词汇能力 特殊能力 智力与工作绩效 职位安置过高 调职和训练 5 组织 经理应在基层 工作分配不当 减少分配错误 组织过度松散 垄断的控制 组织准则错误 特别方案 6 工作团体 工作团体性质 团体的团结感 强制式的管理 绩效欠佳 7 家庭 家庭与工作表现 家庭危机的类型 家庭危机的影响 分离焦虑 分离引发的影响 处理家庭危机及分离焦虑 家庭至上引出的问题 脱队的员工 如何处理家庭至上 8 工作环境 主要环境因素 经济力量 地理区位 工作地点 9 管理阶层 个别管理者 管理失败 环境和工作本身 管理的冲劲 主观的危机 如何导致失败 缺乏管理冲劲 第二部分 解决问题 1 认识问题 2 发现问题 3 形成部题 4 列举问题点 5 思考解决对策 6 解决问题程序 7 解决问题技巧 8 人员和目标问题 9 业务问题 10 财务和绩效问题 11 市场和经销商问题 第三部分 管好时间 1 初识时间管理 2 避免时间浪费 3 提升效率方法 4 利用上午时间 5 利用下午时间 6 利用晚上时间 第四部分 领导下属 1 站在部属的立场来思考 2 给予部属崭露头角的机会 3 充分地研究部属 4 经常聆听部属的心声 5 最重要的是信任部属 6 向部属传达公司理念 7 慷慨地将功劳让给部属 8 通过褒奖与斥责栽培部属 9 掌握人情的微妙关系 10 与部属同甘共苦 11 领导年长或老资格的部属 12 领导问题部属 13 领导女职员或兼职者 14 为部属承担失败的责任 15 坚持自己的信念 16 代部属提出他想说的事 17 诱发部属的冲劲 18 解除不满或烦恼 19 亲临现场 20 言出必行 21 君逸臣劳 22 要努力成为表率 23 假糊涂哲学 24 走动管理最有效 25 坚持矫正违反的规则 26 打破墨守成规的陋习 27 支援小集团活动 28 活用众人的智慧 29 在上司或同事身上实施领导权 30 正确理解上司的想法 31 开拓不同范畴的人际关系 32 调查工作场所存在的问题 33 研究隐藏在部门内的情形 34 广泛收集信息并积极运用 35 掌握事情要点 36 提升问题解决能力 37 培训基层领导者 38 制造充满活力的气氛 39 不局限于目前的专门知识 40 应对闲情逸致及感性 41 保持敏锐的问题意识 42 开发才能及创造性 43 主动追求变化 44 锻炼战略构想力 45 学习管理的基本方法 46 明确地表达自己的想法 47 要有必定达到目标的热情 48 使洞察力更加敏锐 49 提升信息能力与先见能力 50 彻底磨练决断力 51 成为II型领导者 52 磨练领导者应有的人性 53 领导权之SL理论 54 领导权之管理方格理论 55 领导权之PM理论

## &lt;&lt;中层经理最新管理手册&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘管理通常被定义为：“通过他人完成工作的一种程序或艺术。”表面看来。

这一定义仅仅强调了有关“人”的运用，以及公司内的人力资源。却忽略了财物、信息等资源。

但它也的确把握住了管理上的一个重点。

事实上，肩负管理重任的中层主管，每天都要耗费相当的时间与他人接触，而其接触对象并不只限于属下。

还包括上司、公司内的其他经理人员。

以及公司外各式各样的人。

经理的工作 多年来，经营管理工作一向包括：企划、组织、用人、督导、控制、协调、沟通、决策、审核、激励以及其他可能的活动。

其中最重要的管理功能似乎是企划、组织、督导、协调以及控制；其次则为用人。

这种看法是单纯地以管理程序为着眼点，大部分的研究也都支持这种看法，因为以上所列的项目，的确在多种管理职务上占用了相当的时间。

事实上，这些功能多多少少都牵涉“人事”的处理，尤其是督导、用人，更几乎完全脱离不了人际关系的运用。

然而，这种以管理程序为着眼点的看法却遭到了相当的批评，特别是亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)教授对其进行了猛烈的抨击。

明兹伯格教授所提出的看法，着重于经营管理者所扮演的各种角色，并提出了大量资料及若干具有说服力的论点来支持他的观点。

他认为，经营管理者——也就是经理，在工作中需要扮演以下各种不同的角色。

· 公司名义上的代表人 · 领导者 · 联络人 · 监督者 · 传播者 · 发言人 · 企业家 · 纠纷协调者 · 资源支配者 · 谈判者 也有许多人认为，这种观点与着眼于管理程序的看法并无矛盾之处。

着眼于管理者所扮演的角色的观点，固然含有趣味，令人耳目一新，但也只不过是“着眼点”不同而已。

这里我们可以看到，明兹伯格教授也同样地强调人际关系的处理，他在著作中明确地表示，前三种角色基本上就在于处理人际关系；而其他的角色均以人际关系的处理为重要工作内容。

还有某些角色——如谈判者，则几乎完全着重于人际关系的处理。

由此可见，不论采取哪一种着眼点，人际关系的处理都无疑是管理工作中一个最重要的层面。

如此看来，经理人员务必了解“人”以及促使这些“人”行动与工作的力量。

达成此项目标的一种做法就是，集中注意力处理“工作无效”或“表现不良”的问题。

就某种意义来说，当我们处理此类问题时，便可获得一个架构——一个导致人类行为与工作表现因素的架构。

但更重要的是，这些问题正是所有经理们必然会面临的情况。

其实，再也没有比处理一个在某方面工作表现不良的属下更令人感到棘手的事了；这可以说是管理工作的一项重要挑战，何况，这种问题如果发生在较高的管理阶层，其后果足以影响公司的存亡。

处理工作不良的表现 任何不良后果，都有其根源所在。

因此，当我们企图处理属下表现欠佳的情况，首先必须彻底了解导致这种现象的因素；也就是说，经理人员还必须兼具“分析、诊断”的能力，投入时间与心力去思考、探求造成属下表现不佳的原因，然后再拟定适当的对策，并采取适当的行动。

管理人员在人事管理工作上所需要的技巧，应当如同一位经验丰富的汽车修护师。

在面对一部无法顺利启动的汽车时，必然会采取一连串的行动——包括询问该车司机、检查该车引擎并作必要的修理。

一位优良的汽车修理师绝不会因为汽车坏了，便贸然将该车的零件彻底换了。

## <<中层经理最新管理手册>>

这种做法固然可使该车“复活”，且较有利可图，但我们绝不会认为他是一位好的技师。

只有“对症下药”，才能获得预期的效果，因此，假如将处理部属表现不佳的工作比喻为“医疗诊断”，那就更贴切了。

在医治病人之前必先诊断，这是人所共知的道理，正是由于坚持这项原则，往往能够药到病除，现代人类的寿命也因此延长许多。

在经营管理方面来说，又何尝不是如此！正如研究生物学有助于医学的发展，研究社会科学同样也能为经营管理打下日后发展的基础。

以前医生治病，几乎千篇一律地为病人放血，当今的管理学可就不能再如此一成不变了。

我们已经有一套能促使“职业寿命”延长的工具和知识，虽然这种知识还称不上完备成熟，工具的应用也并非十分精到，但对管理部属来说，已能足够发挥效用，促使管理阶层能在早期及时发现弊端，然后“对症下药”。

身为管理者不免日理万机，但管理属下，进而使其更有效率地工作，无疑是经理的主要职责。

一个经理所负的责任往往远比他独力能够完成的工作要来得大，所以，想要圆满完成任务，就必须运用手段，让别人来帮助他完成工作。

假使其他人不能配合他有效工作，经理本身再任劳任怨也无法马到成功。

这不啻是说，失职的部属不但会制造麻烦，甚至要耗掉经理宝贵的时间来收拾残局；尽职的部属就绝对不会给上司带来麻烦——他们可以自己苦干，而无须上司过于担心。

换言之，效率差的属下，实在教人放心不下，经理必须时时加以注意，将时间浪费在解决部属的问题上。

无论如何，懂得如何应付工作表现不良的属下，可以使经理愉快得多。

P2-4

## <<中层经理最新管理手册>>

### 媒体关注与评论

书评中层领导是承上启下的桥梁，中层领导是成功团队的中坚，中层领导是带动全局的纲要，中层领导是事业成败的关键！

在众多的人事问题当中，如何处理下属表现欠佳的弊端，以达到有效的人事管理，显得极为复杂，是中层领导必须面对的“人事管理”上的一项重大课题。

## <<中层经理最新管理手册>>

### 编辑推荐

《中层领导高效管理:发现弊端快速洞察部下状态》中层领导是承上启下的桥梁，中层领导是成功团队的中坚，中层领导是带动全局的纲要，中层领导是事业成败的关键！

要成为一个真正称职的中层领导，就要不断学习做中层领导必备的各种技能。

本丛书的内容正是为提升中层领导的管理技能提供各种方法和建议的。

首先你要学发现弊端！

发现造成部属表现欠佳的主要症结，并给出应对的方法。

造成部属表现欠佳的原因可归纳为八个，包括情绪问题、动机问题、才智和工作知识问题、与家庭有关的问题、工作团体的问题、组织的问题、与工作环境的问题及有关管理阶层的问题。



<<中层经理最新管理手册>>

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>