

图书基本信息

书名：<<前程无忧中层修炼-中层经理人致胜宝典>>

13位ISBN编号：9787802430518

10位ISBN编号：7802430518

出版时间：2008-1

出版时间：航空工业

作者：前程无忧《新前程》杂志

页数：197

字数：152000

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>

前言

我的公司同事习惯称我为“教练”，我也乐于此称呼。

前程无忧从1998年在北京成立至今，从一个点发展到拥有现在的26家分支机构，覆盖包括香港在内的各个区域，从几个人到现在的3500名员工，需要的不仅仅是一个CEO，许多中层、高层管理者对公司的业绩和发展起到了关键的作用。

发现、培养和指导管理者，使其能够得到员工的支持，并带领员工完成目标，仍然是我面对的主要挑战之一。

“管理者”包括三重境界：管事、管人和管自己。

“管自己”比较容易理解。

通常看到下属大致就可以想象得出他的上司是什么样的风格，管理者的表率对被管理者有很直接的影响，所以管理者的自律、管理者对目标的追求往往引来被管理者的效仿。

“管事”和“管人”非常玄妙，甚至高深。

我们常说“事在人为”，同样的事情不同的人去做结果就不一样。

所以管事、管人的最大难点在于，为了实现目标，让合适的人做合适的事情。

首先让被管理者以管理者的目标为自己的目标就很难，这就需要管理者管事、管人的能力。

在目标一致的情况下，管理者要帮助被管理者认识问题和解决问题。

如何管事、管人、管自己？

管理者必须要有学习和反思的能力和习惯。

成败得失，经验是金，他人的经历是最好的教练。

在这套丛书中，包括顶级经理人的成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程，同时还有商界名家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析，内容涵盖了“管理者”的三重境界。

管理者不是一个新名词，这套丛书自然不仅仅是谈管理，但如果你想成为真正的“管理者”，前程无忧·职场新能量丛书或许对你会有所帮助。

内容概要

本书以实际案例、专家视角分析了中层管理者面临的困境，指导中层管理者如何应对上下关系，摆脱停滞状况，获得发展。

书籍目录

糟糕的中层 天下中层一般苦..... 两难的中层 没有不称职的队员，只有不称职的教练 中层经理日子不好过 “糟糕中层”的八大罪状 给糟糕中层的5个建议 逃脱中层管理泥沼职业枯竭 5大绝招搞掂职业枯竭 进退维谷型停滞 人际困境型停滞 不进则退型停滞 上不封顶型停滞 此路不通型停滞必然的中层 “糟糕的中层”：企业发展的必然现象 表象在中层，根子在上层 中层急需保“薪”丸 拯救百忙经理人 新主管的通病 盲目晋升：聪明人的“绝症” 中层登顶 如何让上司满意？

如何得到下属的爱戴？

三字头的未来在哪里？

职场大龄男：HR“薪途”何去何从 中层的“金刚钻” 我被老板“冷冻”了 愈错愈“成功”

“可爱猫”和“疯狂狗” “野心”袒露之道 如果·分手 第一个成功，不要！

别让榜样毁灭你 失败与业绩无关？

用“磨刀石”打磨抱怨 “三力合一”助职业经理人登顶外企中层 被裁掉才明白——外企经理人

五大痛点驴磨规则：外企经理人命程 前言：黔之驴新演义 驴磨规则一：不可个性太强 驴磨规则二：道不同不相与谋 驴磨规则三：不能触犯主人利益 驴磨规则四：表现突出也要自我管理

章节摘录

两难的中层优秀的中层是相似的，而糟糕的中层则各有各的糟糕。

中层面对着上下左右“四面来风”，上司、下属、同事、客户，哪一面没处理好就可能出漏洞，就有可能被责难为“糟糕的中层”。

中层对于企业的价值是毋庸置疑的。

中层是企业生命体的腰，是一个组织的脊梁，做好了是老板的“左膀右臂”，做不好则成为“心头之患”。

正如联想的“搭班子”理论，寻找大批来之能战、战之能胜的中层干部队伍，是老板们做梦都想的事情。

对于中层在企业的价值，培训专家章哲总结为以下三点，他说：首先中层被喻为“执行层”。

高层的战略、决策能否被执行，取决于企业是否有一支“有执行能力”的中层队伍。

任何业务的开展，最终要靠中层来操盘。

其次，中层也被称为“管理层”，公司的人、财、物最终都要交给中层来打点，通过中层分配、监督、反馈。

第三，中层是创新变革最直接的力量。

中层直接面对市场、面对客户、面对产品，他们在客户层面、市场层面、管理层面都有着比公司高层和一般员工更大的信息量和体验，更容易抓住变革的突破口和操作点。

也许正是由于中层的责任之重，价值之大，老板们才会“爱之越深，恨之越切”，才越有“恨铁不成钢”的遗憾，才会有了“糟糕的中层”的感叹。

康达公司总部在北京，因为市场的发展公司扩张很快，一下子在沈阳、武汉、成都等地开了七八家分公司或办事处，一下子出现了大量的管理职位缺口。

于是，公司决定从总部抽出一些部门经理外放，担任各分公司经理。

这帮人在总部负责某一个部门也许做得还不错，但到了外地，财务、工商、税务、人事统统都要操心，要维护当地的社会关系，要管理一二十个当地员工，对人的综合管理能力的要求一下子急剧上升。

这无论对于公司的管理还是分公司经理本人都是极大的考验。

一段时间后，各种问题就出现了：有的分公司当地员工集体投诉，说不把谁谁谁开了，他们就集体辞职不干了；有的经理自己提出“心有余而力不足”、“家庭问题不好解决”打道回府了。

面对这一片混乱，不由得公司高层不骂这批“糟糕的中层”。

凯、敏和君三个人前后脚加入这家公司，分别在不同的部门担负重任，是总经理张阳不可或缺的三驾马车。

因为大家彼此学历、经验、背景等都很相近，所以三个人成为无话不谈的好朋友。

一年后，因为组织结构调整，公司把这三个人的业务独立出去成立了一个新的部门，并要从这三个人中选一人担任总经理。

几经权衡，张阳最后选中个性相对平和一些的凯。

自从凯升任了这个部门负责人，他和敏、君的朋友关系就成为了过去式。

按他的话说“没有过上一天舒服日子”，不是敏明着和他对抗，就是君暗中和他较劲。

新部门的业务一直没达到预期目标，而张阳不断为调和这三个爱将的矛盾而苦恼。

大半年后，张阳的耐心到了头，他从其他部门调了一个人过来，凯则带着“受伤的心”离开了。

不久，敏也跳槽了。

回想曾经的一片狼藉，看看现在“人财两空”，张阳不知道自己错了，还是那些“糟糕的中层”扶不起来。

马思宇是竹马管理咨询公司首席培训师，在他给各种企业做培训的过程中，接触了很多中层经理，在他的感觉中，那些“糟糕的中层”有各种各样的表现：“有的人开始做得很好，是个小部门的主管之类的。

但做到一定职位后，因为没有受过管理方面的系统训练，他不知道如何去订计划，怎么样组织更多的人来完成工作，怎么样去控制项目进程，拿到结果后怎么样反馈等，这些东西他完全靠自己的朴素的

想法，或者想想他的老板、别的经理曾经是怎么做的；有的人看起来人高马大的，但主持几个人的会议，他就不知道说什么好，不知道怎么说，有一个人当场挑战，他就应付不了了；有的人内部管理还算成功，但一旦某个业务方案需要别的部门来配合，他就瞎了，他搞不定其他部门的人。

”至于部分中层经理们因职业道德的缺失而表现出的种种“糟糕”之举，在企业也不少见：欺上瞒下，虚假承诺；私设小金库；做黑单、吃回扣；拉山头、搞帮派；出卖商业机密；等等，这些现象在不同的公司都出现过。

且不必说这种“蓄意做坏事”的行为，无心办错事的情况也是常有的。

不妨套用一句俗语：优秀的中层是相似的，糟糕的中层各有各的糟糕。

无论是出于主观还是受制于客观，无论是内因还是外因，中层面对着上下左右“四面来风”，上司、下属、同事、客户，哪一面没处理好就可能出漏洞，就有可能被责难为“糟糕的中层”。

后记

得知根据《人力资本》杂志内容编辑的第二套丛书《前程无忧·职场新能量》即将出版的消息时，真的是万分高兴与欣慰。

(根据《人力资本》封面人物编辑的《前程密码》一书已经由北京师范大学出版社出版。

)《人力资本》从2002年创刊以来，历经5年的发展，编辑们的劳动没有白费。

今天，这些劳动成果将变成另一种形式继续服务于渴望成长、成功的职场人士。

这是《人力资本》创办的初衷，也是每一位编辑希望做到的。

如今，我们做到了。

作为一个和《人力资本》共同走过5年的编辑。

我深深地体会到职场人对成长与成功的渴望。

“编辑您好，我有一个困惑，我的下属总是越级汇报，我该怎么办？”

类似的求助信充满了编辑部的邮箱；“我希望看到一些经理人成长的故事；我希望看到职场案例分析。

”在读者调研会上，这些成了读者最想看到的内容；“下次沙龙定在什么时候？”

每一次不管是由《人力资本》组织的针对职场人成长的大场沙龙还是小场沙龙，我们总是能深深地感受到他们对下一次活动的期待；读者的需求就是杂志的责任。

5年来，《人力资本》杂志以为读者提供大量的实际案例、真实的成长故事、实用的管理经验等为己任，孜孜以求，编辑出版了大量符合读者需求的文章。

一直以来，我们都有一个心愿，那就是希望能把我们散落在各个栏目中的文章，通过整理集纳，系统地呈现给读者，让那些渴望成长和成功的人们得以更好的学习和分享其中的励志故事、管理经验。

这次《前程无忧·职场新能量》丛书的出版圆了我们这个心愿。

本套堪称职场全程指导的丛书共7本，包括《顶级经理》、《创业旅程》、《中层修炼》、《职场路线》、《职场关系》、《人物心路》以及《名家专栏》。

每本书的内容均由《人力资本》杂志各个栏目整编而成。

这套丛书的出版，最应该感谢的是中国最大的集多种媒介资源优势的人力资源综合服务机构前程无忧，没有前程无忧的巨大支持，就不会有这套非常实用的丛书的问世。

同时也非常感谢孙虹钢、杨勤、姜继玲、李乐天、黎婧敏、高清敏、陈湘鹏、肖强、季云中、余文、鲍龙、孙佳琪、李平、陈斌、纪江玮、梅鑫、张烈、施宇等现在和以前的同事。

他们为本书的出版提供了巨大的智慧支持与大量细致而辛苦的工作。

另外，还要特别感谢一直以来支持我们的企业、专家、公关公司、被采访对象……因为他们的支持，才会有现在这些实用、精彩的文章，才能使读者获得能量，快速成长，奔向成功。

最后，我有一个好消息和大家分享。

那就是，当你拿到这套书的时候，《人力资本》杂志已经更名为《新前程》。

这是《人力资本》杂志希望更好地服务读者的一个举措。

今后，我们将更聚焦于关注职场人的成长与发展，做他们成功路上的良师益友。

这是我们的一个新心愿——希望《新前程》继续带给每个职场人更大的能量，创造更美好的前程。

编辑推荐

《“三力合一”助职业经理人登顶》：前程无忧·职场新能量丛书是职场全程指导，内容源自著名的人力资源服务企业、美国Nasdaq上市公司前程无忧旗下的《人力资本》杂志，包括了顶级经理人成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程等。同时还精选了商界名家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析，对职业经理人、创业者，以及想进行职业咨询、发展职业生涯的各行业和阶层的读者都具有全面而深入的指导价值。

本丛书第一辑共7本，包括《顶级经理》、《创业旅程》、《中层修炼》、《职场路线》、《职场关系》、《人物心路》以及《名家专栏》。

《前程无忧·职场新能量》丛书是职场全程指导。

内容源自著名的人力资源服务企业，美国Nasdaq上市公司前程无忧(51job)旗下的《新前程》杂志。丛书包括了顶级经理人成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程等。同时丛书精选了商界名家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法。

本丛书对职业经理人、创业者，以及想进行职业咨询，发展职业生涯的各行业和阶层的读者具有全面、深入的指导价值。

丛书第一辑共七本，包括：1. 顶级经理——整合职业百宝箱：有效利用你的资源2. 创业旅程——21世纪的工作法则：建立个人品牌3. 中层修炼——“三力合一”：助职业经理人登顶4. 职场路线——个人职业计划10步走5. 职场关系——经理人的5种沟通网络6. 人物心路——30位商界精英的成就密码7. 名家专栏——50位商界精英的经管智慧前程无忧(Nasdaq:JOBS)是国内首个在美国上市的人力资源服务机构。

它是第一个集多种媒介资源优势的专业人力资源服务机构。

它集合了传统媒体、网络媒体及先进的信息技术，加上一支经验丰富的专业顾问队伍，提供包括招聘猎头、培训测评和人事外包在内的全方位专业人力资源服务，现在全国26个城市设有服务机构。

前程无忧《新前程》杂志(原名《人力资本》)是为经理人成长和发展服务的管理杂志。

它以大量的实际案例、真实的成长故事、实用的管理经验等，为成长中的职业经理人提供一个展示价值、实现增值的、资讯互动平台，是人力资源专业杂志中的领先者。

中国第一个在美国上市的人力资源服务机构最具影响力人力资源网站51job前程无忧第一手独家奉献51job所服务的世界500强企业人力资源总监联合推荐权威认证职场全程指导丛书世界上只有三种人。

一种人只忙过去的事，那叫历史学家、死人或犯人。

第二种人只为现在奔忙劳碌，那叫普通人、平常人。

第三种人是站在未来的终点教化我们，那是神，是上帝。

我们若想赢得未来，只能在普通人和神之间找个位置，看到的未来越远越清楚，就离神越近，就越是能人、超人。

企业家就是要做超人，就是要在未来找一个支点，引领自己的企业，创造未来，赢取未来。

创业赢在掌握战略主动。

今天的成功一定是你选择的结果。

事实上永远不会有人告诉你：“你知道吗?我今天一不留神登上了珠穆朗玛峰。

”中层想要化解上下冲突，走出泥沼，就必须真正懂得沟通的重要性，沟通的艺术正在于：把你想要别人做的事情变成别人想要做的事情。

职业是引领我们通向智慧的过程。

我们不断在找寻个人价值、生命意义，在自我体验和否定中成长。

当你学会与“我”说再见的时候，你会更加快乐!宽容主要表现在对人上，它有两层意思：一是对有过错误的人或反对过自己的人要宽容，一是对比自己能力强的人不嫉妒。

忍耐则更多地表现在对事上，对条件、局势，时间的承受能力上。

宽容和忍耐最能体现职业经理素质的高低，它不仅仅是一种美德和技巧，更重要的是体现了职业经理

的理智、自信的心理品质。

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>