

# 中层主管成功宝典



[中层主管成功宝典\\_下载链接1](#)

著者:吉纳.加若法洛(美)

出版者:经济管理出版社

出版时间:1998-8

装帧:精装

isbn:9787801186522

## 内 容 简 介

本卷针对这样一个问题：作为一名主管如何把工作做得更好。我们以沟通为开始，因为这是所有主管必须掌握的一项最重要的技能。没有任何两个主管的工作是完全一样的，但所有的主管都必须学会沟通。如果你需要指导别人进行工作，沟通是一项基本要求。

沟通确切的含义是“共同拥有”。在企业中，通过它把信息、指示、知识、新闻、观点等等从一个人那里传递给另一个人，它是思想或利益的相互交换，是一种给予与获得的活动。

为什么这种技能对主管如此重要？因为在大多数组织中，主管是企业沟通的中心：他们从高层管理者那里获得指示，并把这些指示传递给基层员工。

本卷阐述了沟通的过程。我们以如何倾听作为开始，它是有效沟通的第一步。

如果主管认为沟通自始至终只是在传递命令，则是极大的误解——你需要认真阅读这部分内容。

本卷还仔细介绍了几种不同的沟通方法：口头沟通、书面沟通以及语调的作用，你应该根据情境选择正确的沟通方法。我们还会告诉你：如何提供准确的口头与书面指示，如何提问，如何更好地理解他人，如何书写采取行动的备忘录，如何写提案以引起高级管理层的重视，如何帮助你的下属成为更有效的沟通者。还有一章有关培训的内容，因为所有的培训都要求出色的沟通技能。

成为有效沟通者所获得的奖赏，将通过工作业绩的提高表现出来：部门的总体效果得到改进；工作能够按时完成；很少出现令你措手不及的事件与冲突；与其他部门的关系良好；下属的工作士气十分高昂，因为他们知道上级希望他们做什么，什么是最重要的，而且，他们拥有一个能够倾听自己心声的主管。高层管理者也会对你印象深刻，因为他们拥有一个能够理解指示并实际执行的部门主管（管理层称之为“核心员工”的人，指的是那些优秀的沟通者）。

要想得到这些奖赏，花时间仔细阅读本书是一项必要的投资。这种投资会在今后若干年里得到回报。

作者介绍:

目录: 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对触

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  
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  
如何从听众那里获得反馈  
总结

## 第四章 如何写能让别人理解

为什么主管需要获得写作技能  
如何通过写来表达思想和其他内容  
备忘录中包括什么内容  
书写采取行动的备忘录  
写给高级管理层的备忘录

如何使用提纲来组织材料  
修改是写作的关键  
商业写作方面的自我帮助工具箱  
确认阅读书面材料的读者  
写报告  
管理层希望在书面报告中看到的东西  
管理层不希望在报告中看到的东西  
如何简化书写  
如何写提案  
提案的提纲  
提案中不应该包括的内容  
从零开始构思提案  
使用图表使提案生动鲜明  
向管理层口头表述提案  
为什么提案不应令人感到吃惊  
如何提高基层员工的写作技能  
如何给顾客、潜在的顾客和供应商写信  
如何回复顾客的报怨  
总结  
第五章 如何培训员工  
推销培训的需要  
主管的培训师角色  
如何开发培训目标  
目标工作单  
通过测试来确定员工需要何种培训  
在职培训  
课堂培训  
课堂培训日程安排示范  
主管的课堂培训检查单  
生动的培训课堂的关键要素  
布置教室与座位安排工作单  
晚间课程与家庭作业的利弊  
笔试的利弊  
什么人、什么时候需要接受培训  
如何安排部门内部的培训且不干扰生产  
如何给员工传授必要的工作技能  
如何给员工传授好的工作习惯  
如何对老员工进行再培训  
通过模仿进行培训  
如何运用机构内部的专业培训人员  
培训材料的6个来源  
学生报告卡示范  
为什么仅有培训永远不够  
全面的培训检查表  
总结  
第六章 本卷内容的简要总结  
为何掌握沟通技能十分重要  
沟通的过程  
如何说能让别人理解  
如何写能让别人理解  
如何培训员工  
第二卷 员工管理行为指南  
内容简介  
第一章 招募优秀员工

人员挑选过程的第一步  
如何使职位空缺填补计划或扩员计划获得批准  
填写人员需求表  
招募优秀人才的9种方法  
如何刊登招募广告  
招募广告中必须包括的8个要点  
怎样阅读简历  
简历中的6个危险信号  
面试中应注意考察的8项内容  
对任何求职者都应考虑的两个最重要因素  
面试过程中的信息交流  
怎样进行面试  
面试时注意找什么样的人  
如何为职位挑选合格的求职者  
寻找其他令人满意的人格特点  
发现跳槽者的线索  
求职者面试评价表  
复试  
当候选人难以取舍时如何“打破平局”  
如何核查求职者的证明材料和背景材料  
谨慎进行背景核查  
背景材料核查表  
写录用推荐书时必须包括的8项内容  
录用推荐表  
发出录用通知书  
什么内容不应在录用通知书上涉及  
从哪些方面引导新员工入门  
使新员工尽快适应工作的方法  
利用以老带新制度使新员工感到更舒服  
新员工入门工作清查表  
留住现有优秀员工的方法  
总结  
第二章 制定工作标准  
怎样制定工作标准和安全规则  
制定工作规则的原因  
工作规则的类型  
工作规则的制定  
宣传工作规则  
营造安全的工作环境  
查找事故隐患  
为确保安全而进行调整  
从何处获得安全方面的建议  
制定公平的工作标准  
制定工作的数量标准  
制定工作的质量标准  
提高质量  
制定抽象的工作标准  
制定工作标准的标准  
如何让员工了解工作标准  
建立保证员工理解新标准的反馈系统  
为什么修订工作标准时听取员工的建议很重要  
制定工作的绩效目标  
实现目标的实施计划  
目标保证书

总结

## 第三章 绩效考核

什么是绩效考核

如何评价和衡量绩效

为什么员工要进行自我评价

员工自我评价表

安排绩效考核面谈

最紧张的时刻是绩效考核面谈

考核面谈应包括的9项内容

对不良绩效的批评

制定改善绩效的标准

允许员工对考核结果提出异议

考核时“千篇一律”的弊端

绩效滑坡的10个危险信号

如何处理心怀不满或绩效失常的员工

怎样写绩效不良通知书

怎样处理经常性的迟到或旷工

处罚员工

当绩效仍然没有改善时

怎样进行解雇面谈

书面解雇通知书

优秀员工提出辞职怎么办

挽留优秀员工的7个办法

重要的员工辞职时怎么办

离职面谈要点

如何处理员工的加薪要求

如何使加薪申请获得批准

上司否决了一位重要员工的加薪申请怎么办

制定晋升的标准

可晋升员工的7个特征

怎样做晋升推荐

晋升推荐表

如何对待未被推荐升职的优秀员工

总结

## 第四章 如何处理裁员问题

裁员对主管来说意味着什么

裁员的7个早期征兆

如何对付流言

当公司高层下达裁员命令时你该怎么办

怎样宣布裁员通知

宣布裁员通知的方式举例

如何确定去留的标准

为什么裁员不可能做到完全公平

帮助离职人员的6种办法

裁员后如何重振士气

裁员后重新建立花名册的重要性

如何在留下的人员中公平分配额外的工作职责

怎样在减员的情况下完成相同的或更多的工作量

怎样利用外包的劳务合同来完成必要的工作

总结

## 第五章 怎样处理滥用药物问题

滥用药物会对员工的工作效率产生何种影响

员工可能滥用的药物种类

员工滥用药物的迹象

滥用药物的员工如何影响其他员工  
为什么仅靠怀疑还不足以指责员工  
对有滥用药物嫌疑的员工不能做什么  
当员工滥用药物的嫌疑被证实之后该怎么办  
怎样阐明公司有关滥用药物的政策  
保护公司和其他员工的利益  
为什么说没有资格就不要充当顾问  
为什么所有的滥用药物问题都不尽相同  
如保对待康复后的滥用药物者  
如何对待旧病复发的员工  
强制性药物检查

总结

第六章 利己主义个性差异行为不轨以及其他让主管头疼问题的处理

当员工不服从命令时该怎么办  
如何识别正当的抱怨  
当员工之间发生抱怨时你应采取的11个步骤  
员工对公司的抱怨  
怎样处理员工对工作环境的抱怨  
如何处理关于性骚扰的投诉  
向自称受到性骚扰而投诉的员工询问的问题举例  
加强公司关于性骚扰的规定  
浪漫与性骚扰之间的区别  
性骚扰事件的制裁措施  
员工盗窃问题  
盗用公款的防范  
盗窃产品的防范  
盗用时间的防范  
盗用设施的防范  
盗窃信息资料的防范  
当员工有盗窃嫌疑时你应采取的7个步骤  
防止员工盗窃的最佳策略  
如何在强大的工作压力下营造和谐的工作氛围  
如何获得本部门员工的支持

总结

第七章 本卷内容的简要总结

招募优秀员工  
制定工作标准  
绩效考核  
如何处理裁员问题  
怎样处理滥用药物问题  
利己主义 个性差异 行为不轨以及其他让主管头疼问题的处理

第三卷 掌握基本技能

内容简介

第一章 定义主管的职责  
如何了解管理层的期望  
高级管理层对主管的10点要求  
员工有权对主管提出的8点期望  
主管自己可以期望得到些什么  
如何确定需要优先考虑的问题  
如何对现有的资源进行盘点  
如何对员工的技能进行盘点  
当你员工的技能没有把握时该怎么办  
如何运用现有的资源和技能建设一个高效的部门  
如何在高级管理层的眼中变得“可靠”

总结

## 第二章 计划、预算、预测及其他一些计划的补充措施

为什么计划是必要的

如何设定目标是计划的第一步

实现目标的4个基本步骤

一个有效计划的14个组成成分

计划工作单

工作流程图的价值

如何识别“瓶颈”制约以及如何对待它们

如何设立新的办公室或工作区

建立新工作区的工作单

什么是预算

如何制定切合实际的预算

如何使高级管理层同意预算

如何在预算范围内行事

超支时采取的7个步骤

对于你无法控制的支出项目该怎么办

如何做出具有现实意义的预测

运用历史记录表做预算的好处

更完善的预测

让其他部门的主管帮你做精确的预测

玩预测的游戏

如果得到一份封在信封里的预测该怎么办

对不合理预测提出反对意见

如何建立一个有效的日程

项目日程安排

如何确保你的工作如期进行

跟不上进度时采取的7个措施

如何对待截止日期

如何处理危机

有效监督的4个关键点

总结

## 第三章 学习领导

好的领导者所具备的7条素质

如果没有人追随你就不是在领导

如何以身作则

5种不同的管理风格

新任主管常犯的6个错误

老主管常犯的5个错误

糟糕的领导者

如何发展团队精神

如何建立威信

清楚地发布命令是一种建立威信的方式

运用权力和滥用权力

为什么放权是保持清醒的唯一途径

如何分配任务

树立工作场所的“风气”

如何保持工作质量

如何指挥一个特殊项目

建立项目小组

如何预期和处理与一个特殊项目有关的问题

如何保证从项目中获得好结果

发生问题时怎么办

保持灵活性



总结  
第四章 主管需要教育  
主管的自我教育的责任  
培训员工  
制定培训程序  
自我培训  
制定培训计划的步骤  
自我评估工作单  
自我教育的3个来源  
如何跟上技术变革的步伐  
如何跟上行业的发展  
加入行业联合会和质量标准协会为什么很重要  
标准委员会做些什么  
如何与其他组织中的同行建立网络化联系  
什么样的信息适合于和同行业的其他人分享  
永远不能与外界共享的信息类型  
如何管理“知识型”员工  
总结  
第五章 时间管理  
明智地使用时间  
有效管理时间的第一步  
人类的天性是最大的时间浪费者  
如何确立优先性顺序并且坚持它们  
3个时间的暴君  
10个最大的时间浪费者  
假设与推测  
学会如何一次做一件事  
最大限度地利用一天的每个小时的5个方法  
如何比你的同行工作得更快更好  
延迟在什么时候是一种节约时间的方式  
处理文字工作  
学会如何说“不”  
如何教给员工有效管理时间  
自律  
总结  
第六章 如何谈判  
谈判入门  
设定目标  
有必要妥协吗  
在进行谈判之前要问的问题  
谈判的行为  
谈判中重要的第一步  
进入谈判前要经过的10个主要步骤  
了解对方是谈判的关键  
5种谈判的方法  
运用知识“赢得”与高级管理层的谈判  
与高级管理层谈判时要记住的7件事  
与员工谈判  
与员工谈判时要记住的7件事  
如何与同行谈判  
在公司外部谈判  
在公司外部谈判时要记住的7件事  
为什么要求每次谈判必胜是一种策略性错误  
真诚是所有谈判中的要素

11个卑劣的谈判伎俩  
对方使用卑劣的谈判伎俩时该怎么办  
翻越不可逾越的障碍  
把沉默当作谈判的武器  
谈判工作单  
如何与供应商谈判  
如何使一个寸土不让的谈判变得让对方很容易接受  
“赢一一赢”谈判背后的哲学  
4个不可谈判的问题  
所有成功的谈判者都做些什么  
总结  
第七章 本卷内容的简要总结  
定义主管的职责  
计划、预算 预测及其他一些计划的补充措施  
学习领导  
主管需要教育  
时间管理  
如何谈判  
第四卷 政治、组织与行为  
内容简介  
第一章 办公室政治简明教程  
本章内容为什么是必要的  
主管在公司权力序列中的位置  
决定主管权力的6个因素  
主管所能够影响的事务范围  
企业文化如何决定办公室政治  
谁在玩公司政治游戏  
为什么主管不能忽视公司内部的政治局势  
办公室政治的5条消极影响  
办公室政治的5条积极影响  
权力斗争到底是怎么回事  
怎样避免办公室里的小冲突  
避免工作冲突的7个步骤  
什么时候参与争论  
什么时候不参与争论  
对付政治斗争的10点生存策略  
怎样赢得一场不可避免的办公室冲突  
作为办公室冲突中的失败者应如何生存  
怎样赢得双倍的胜利  
怎样分辨输家与赢家  
总结  
第二章 公司是怎样组织起来的  
为什么主管必须了解本公司的组织结构  
组织结构图的定义  
了解组织结构图的内涵  
如保对待你的同僚  
如何为本部门建立组织结构图  
如何越权把事情办好  
指挥链的概念  
如何赢得下属的忠诚  
当下属不忠时该怎么办  
当老板不讨其上级喜欢时你该怎么办  
如何获得政治盟友或利用旧有的关系网  
当接到相互冲突的命令时该怎么办

当职责不清时该怎么办  
怎样与有权势的政敌消除紧张  
对待有权势政敌的一个大忌  
3种化敌为友的良策  
如何对付800磅的大猩猩  
导致政治自杀的4条途径及避免的办法  
如何界定自己与上司之间的关系  
总结  
第三章 为什么人们总是按照自己的方式行事  
研究人的行为  
预测人的行为  
群体行为  
群体间的行为  
为什么人们会做某些事情  
人际关系  
与高层管理者的人际关系  
与下属的人际关系  
各方面人际关系  
影响行为  
领导者行为  
权力的获得  
领地行为  
总结  
第四章 精简、收购、兼并及组织变革  
为何主管必须阅读本章内容  
传统官僚体制危机四伏  
精简之风缘何盛行  
为什么精简会对主管产生影响  
如何判断公司是否准备裁员  
主管如何避免被裁掉的8条建议  
主管在精简后的公司中所面临的挑战  
公司精简后会出现些什么情况  
为何中小企业在业务状况良好时也不雇佣太多员工  
兼并和收购之风为何在今后10年仍会存在  
为什么收购和兼并对手影响重大  
成本削减会导致职位减少  
一家公司兼并另一家公司的典型事件时间表  
新管理层会对被收购公司的员工说些什么  
如何在收购中生存  
被收购公司的主管保护自己的8项策略  
为什么被兼并企业的老板可能会失去权力  
被兼并企业的工作报告结构会发生何种变化  
企业被接管后的经营方式变化  
接受“换防”的现实是生存的关键  
组织变革  
成为改革的推动者  
变革对主管的作用会产生何种影响  
总结  
第五章 学会运用权力  
树立威信  
如何处理紧急情况及对待员工错误  
对权威的检验  
多一些灵活性少一些挑战  
我希望成为你的朋友

升迁后如何树立权威  
由控制到认同  
怎样使员工向着共同努力  
不同意见的处理  
避开N.I.H要素广泛听取建议  
员工抱怨的处理  
对员工集体的指导和监督  
对缺乏经验的员工的指导  
在条件有限情况下完成工作  
如何与比自己资历老的员工相处  
对人进行管理而不是对任务进行管理  
主管的权力负担  
总结  
第六章 主管必须通晓的各项政治常识  
正视现实  
如何应付上级的工作检查  
当上级提出不合理建议时该怎么办  
如何从他人的经验和教训中获益  
高层管理者领导不力时应采取的4个步骤  
吃一堑长一智  
被上级错怪时你该怎么办  
P·Y.B备忘录及其使用时机  
如何对待指责你的备忘录  
关于备忘录的7点注意事项  
如何对待有“高层背景”的员工  
当公司高层惊慌不定时你该怎么办  
总结  
第七章 本卷内容的简要总结  
办公室政治简明教程  
公司是怎样组织起来的  
人们为什么总是按他们自己的方式行事  
精简、收购、兼并以及组织变革  
学会运用权力  
主管必须通晓的各项政治常识  
第五卷 主管的职业规划  
内容简介  
第一章 如何获得晋升  
如何成为主管  
哪些品质是公司愿意提拔的人应该具有的  
如何做职业规划  
何时做职业规划  
如何询问潜在的雇主  
透露公司情况的信号  
勾画你的职业规划表  
帮助你攀登顶峰的行动阶梯  
增加晋升可能性的8个步骤  
如果上述计划不成功应注意的两个方法  
如何制定你自己的晋升时刻表  
何时以及如何修订你的职业规划表  
理解公司晋升时间表的关键  
竞争来自何方  
如何在公平竞争中取胜  
为什么寻求一位指导者很重要  
如何表现你的才能

作为晋升前提的7大性格特征  
如何使你的工作得到赏识  
如何避免事业陷入僵局  
专业化还是非专业化  
如何评估后期的发展  
拒绝一次任命会对事业有损害吗  
承担额外责任的最佳时机  
为什么没有权力的责任是危险的  
如何识别控制欲强的家伙  
如何对付控制欲强的家伙  
为何工作狂很少得到回报  
热爱工作是很好的职业策略  
如何在起跑线上领先他人  
如何了解你在公司里的前途  
当你渴望的职位空缺时 怎么办  
关于如何获得晋升的结束语  
总结  
第二章 如何渡过一个主管最初的关键几天  
获得晋升后怎么办  
开头你会遇到什么事  
运用你的权力  
承担起主管的责任  
理解你的上司  
与上司相处须知  
如何赢得高级管理层的信心  
开列所管理的资源清单  
作为主管的你将如何被评判  
身为主管的最初关键日子  
和员工一对一的会面  
成为主管后最初几天该做什么  
如何对待员工  
如何对待你的老朋友  
管理工作  
管理表现出色的员工  
做决定  
在决策中最重要的因素  
等待所有事实出现  
如何克服干扰  
如何在干扰下完成重要工作  
组织一个好的会议  
做出改变  
解决问题  
计划  
如何做个成功的主管  
有助你转变为主管的各种想法  
主管工作的回报  
总结  
• • • • • ([收起](#))

[中层主管成功宝典\\_下载链接1](#)

标签

评论

-----  
[中层主管成功宝典\\_下载链接1](#)

书评

-----  
[中层主管成功宝典\\_下载链接1](#)