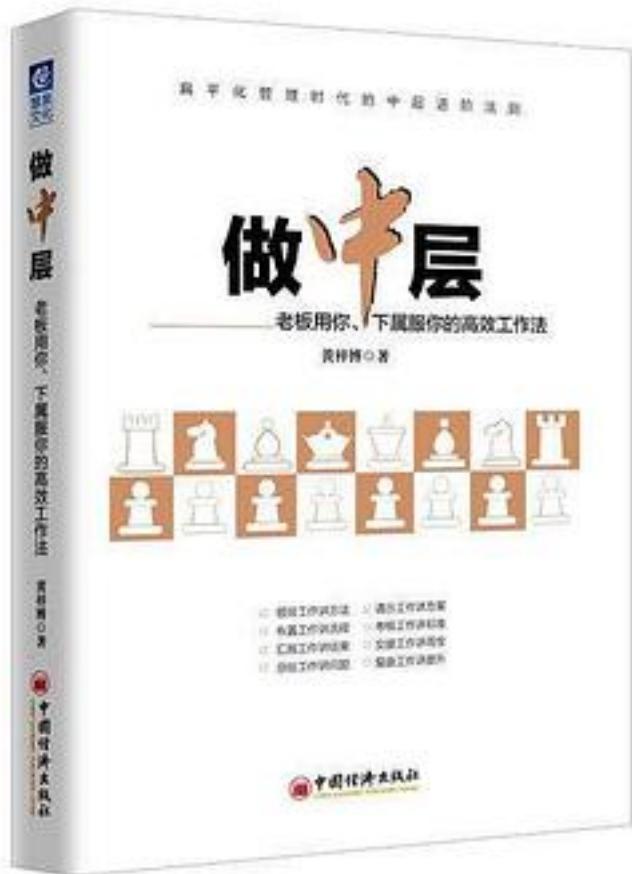


做中层—老板用你，下属服你的高效工作法



[做中层—老板用你，下属服你的高效工作法 下载链接1](#)

著者:黄梓博

出版者:中国经济出版社

出版时间:2018-5

装帧:平装

isbn:9787513651226

在企业的经营活动中，中层管理者起着承上启下的作用，既是自上而下的命令传达者，又是自下而上的民意反馈者；既要对上级负责，又要对下属负责。中层如同“夹心饼干”，夹在上级和下属之间，不懂工作方法势必上不得信任，下不得拥护。双重的角色决

定了中层应该掌握八大工作法带队伍抓管理，

领导工作讲方法；

请示工作讲方案；

布置工作讲流程；

考核工作讲标准；

汇报工作讲结果；

交接工作讲周全；

总结工作讲问题；

复盘工作讲提升；

如此炼就虎狼之师，飙出惊人事绩都不是问题。

1.本书对中层领导艺术和工作方法进行了多维度阐述，内容涉及中层管理者的领导力塑造及工作请示、流程布置、绩效考核、结果汇报、工作交接、工作总结和复盘提升等，以中层的率工作为*终诉求，方法、案例、图表、工具应有尽有，是一部不可多得的中层实战操作指南。

2.本书读者定位为中层管理者，如何扮演好自己的领导角色，既能保证工作地执行，又避免下属存在压迫感，是诸多中层关心的核心问题。管理、请示、布置、考核、汇报、交接、总结、复盘，本书对这些中层管理的关键点及难点、重点逐一解析，手把手教你做*好的中层。

作者介绍：

黄梓博，实战派企业中高层管理专家，国家注册高级企业培训师，国家注册心理咨询师，武汉中鼎时代管理咨询公司董事长，北京大学EMBA武汉同学秘书长，武汉·中国光谷中小企业科技创新协会秘书长。有着多年军旅生活历练和近20年的企业经营管理经验，担任多家企业管理顾问，其独创的实用中高层管理智慧落地课程深受企业青睐。

目录: 第1章 领导工作讲方法

中层管理者处于企业中间位置，需要上情下达、下情上传。不仅要对上级负责，还要带领下属将工作落到实处。因此，管理者开展工作需要讲究一定的方式方法，否则只能四处救火，身心俱疲。这样既不利于中层管理工作的展开，也会降低运营效率，甚至给企业造成无法弥补的经济损失。

1.1 不解决桥或船，过河就是空话

1.2 重点工作清单式管理，告别事无巨细

1.3 立足目标，分解计划

1.4 积极授权让团队更成熟

1.5 做好枢纽角色，发挥协同效应

1.6 找出工作短板，提升团队效率

1.7 作业程序标准化，杜绝部门矛盾

1.8 短时高效终结冗长会议

第2章 请示工作讲方案

针对重要的工作，中层管理者需要向上级请示后才能作出最终决策。当然，请示工作需

要注意一定的方式方法：不能单纯地将问题“抛”给上级，而要在请示前对问题作整体分析与梳理，制定出相应的解决方案供上级参考。这样不仅能够提升上级的决策效率，还会提升领导对你的好感度。

2.1 请示前拟定科学方案

2.2 将思考成果用倒金字塔展现出来

2.3 呈现事件脉络，辅助上级决策

2.4 知道哪些事情应“止于自己”

2.5 看法不一时向上级阐述自己的观点

2.6 确保有效沟通

第3章 布置工作讲流程

为什么上级规划无法落地？为什么下属执行总有折扣？可以说，没有规范流程，管理一切为零。制度管人，流程管事，在给下属布置工作时，中层管理者要做的就是讲清规范流程，确保下属执行到位，最终结果说话。

3.1 常复盘：环节不畅通时先梳理流程

3.2 定标准：固化标准步骤，树立工作准则

3.3 明定位：顺着流程找到事项负责人

3.4 控节点：掌控关键环节提升团队执行力

3.5 会改善：从计划到纠正创造更完善的工作流程

3.6 固经验：让流程成为习惯

第4章 考核工作讲标准

绩效考核是企业中的^{*}大管理难题。主观评判，缺少公正和客观，形式主义，指标太多，不透明不公开，员工抵触，中层反感，上层困惑。如何让考核变得更加公平和公开，让员工乐于考核、享受考核，管理者需要做到事实讲依据，过程讲规范，利益讲相关，结果讲标准。

4.1 绩效考核，让科学管理战胜个人思维

4.2 SMART原则，准确衡量“人”和“事”

4.3 树立关键性、主导性绩效指标

4.4 建立个性化关键绩效指标卡，让每个员工都得A

4.5 用好不同的考核工具

4.6 考核标准清晰可见

4.7 BEST与汉堡包：面谈促进绩效改进

第5章 汇报工作讲结果

做管理，拼的不光是硬实力，很多时候还要拼表现力。向上汇报只占工作量的20%，却决定了80%的工作效率和工作成果，也决定了上级对你80%的满意度。所以，汇报本身就是工作的一部分，它不是形式，而是实实在在的内容，是地地道道的正经事。可以说，汇报工作讲结果，是这一项工作的核心要义。

5.1 汇报工作有原则

5.2 麦肯锡30秒电梯理论，实现高效汇报

5.3 四象限法，按轻重缓急分类

5.4 借“一周工作节律图”，找准汇报时机

5.5 针对不同的领导，采用不同的汇报方式

5.6 结构化思维，让汇报环环相扣

5.7 用数据说话，汇报更有说服力

第6章 交接工作讲周全

为保证工作正常运转，管理者转岗或离职时需要做好工作交接。由于工作内容涉及企业运营的方方面面，且大部分工作都环环相扣，所以交接工作讲周全，^{*}好采取书面形式，将之前与现有的工作认真总结，逻辑清晰地告知继任者，确保继任者对工作有序展开，尽快纳入正轨。

6.1 提前准备，总结并制作交接报告

6.2 用交接文件展示团队工作重点

6.3 工作分配表让继任者快速了解工作重点

6.4 交接“未解决问题”，点明原因、过程与结果

6.5 帮助继任者迅速进入工作角色

第7章 总结工作讲问题

只有善于总结，管理者才能发现工作中存在的问题，并针对这些问题寻求解决方案并加以改正，以此实现团队的不断进步。

7.1 KPT日记法，用记录改进团队工作

7.2 对比法，找出束缚团队的关键点

7.3 用定量分析发现有价值的数据

7.4 失败要总结，杜绝重复性问题

7.5 脚本分析法，兵来将挡水来土掩

7.6 管控风险因子，针对潜在风险预拟对策

第8章 复盘工作讲提升

所谓复盘，即每隔一段时间静态地回顾一下工作全貌，通过对之前整个工作流程的梳理，发现工作中存在的问题，努力找出应对问题的新思路、新举措，让工作能力得到持续提升。

8.1 成本意识：让每个资源都用在刀口上

8.2 打造技能互补型团队

8.3 从“管理者”上升为“领导者”

8.4 借鉴有创新，站在巨人的肩膀上

8.5 树威用原则，勿让角色缩水

8.6 高效靠协调，将精力集中在重要工作上

8.7 学习重实践，让知识产生双倍推力

· · · · · (收起)

[做中层—老板用你，下属服你的高效工作法](#) [下载链接1](#)

标签

管理

团队组织

企业管理

中层

HR

评论

一般，看看框架就好，验证下自己处事方式是否相对正确也可以参考。

没什么干货

书都是正能量和积极价值观，也比较简单直白，跟作者的职业背景有关可以当PPT划重点来使用。

[做中层—老板用你，下属服你的高效工作法 下载链接1](#)

书评

[做中层—老板用你，下属服你的高效工作法 下载链接1](#)