

《从员工到领导的12堂培训课》

图书基本信息

书名：《从员工到领导的12堂培训课》

13位ISBN编号：9787802139046

10位ISBN编号：780213904X

出版时间：2010-8

出版社：海潮出版社

作者：施进

页数：375

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《从员工到领导的12堂培训课》

前言

A君在一家销售公司工作，工作兢兢业业很负责任，深受公司领导的赏识。努力三年之后，终于从一位普通员工升任为公司部门经理。但A君上任不到一个月，就受到来自各方的挑战。各种各样的关系协调和意想不到的工作障碍使得A君把工作搞得一团糟，整个部门的销售业绩全面下滑。A君面容憔悴，精神萎靡，完全失去了往昔的风采，心情也坏到了极点。他觉得自己没有把工作搞好，对不起公司，所以辞职离开了公司。A君三年卧薪尝胆付出的巨大精力随之付之东流。新官上任真的这么难吗？作为一位新上任的领导该如何保证自己成功就职呢？其实，对于新任领导者来说，必须明白管人比管事更重要，及时转变管理思维方式才是当务之急。刚刚被提升的领导者，可能会将注意力放在其擅长的专业工作。也就是说，他们还没有实现从管理角色向领导角色的转换。这是一个破茧化蝶的过程，是一个重新成长的过程。领导者相对于员工而言，将面对更多的人群，扮演着不同的角色，也会遇到各种不同的挑战与诱惑。领导者唯有及时转换其原有的思维模式，培养多方面的才能，才能为以后的工作打下坚实的基础。领导者的主要工作不外乎管人与做事两大类，所谓做事就是自己干活，管人就是跟员工谈话，指导员工做事。初级领导者以做事为主，管人为辅；级别越高，管人的比重就越大。

《从员工到领导的12堂培训课》

内容概要

《从员工到领导的12堂培训课》内容简介：其实，对于新任领导者来说，必须明白管人比管事更重要，及时转变管理思维方式才是当务之急。刚刚被提升的领导者，可能会将注意力放在其擅长的专业工作。也就是说，他们还没有实现从管理角色向领导角色的转换。这是一个破茧化蝶的过程，是一个重新成长的过程。

领导者相对于员工而言，将面对更多的人群，扮演着不同的角色，也会遇到各种不同的挑战与诱惑。领导者唯有及时转换其原有的思维模式，培养多方面的才能，才能为以后的工作打下坚实的基础。

《从员工到领导的12堂培训课》

书籍目录

第一堂课 行威仪，炼气质——做形神俱佳的领导者 没有谁是天生的领导者 出色的领袖气质可以激励和感召下属 胆略往往是从理想和志向中培养出来的 有正气自然让下属仰视 懂得节俭的领导其德行自然高尚 非凡的气度最容易感化下属 正直的领导往往是下属效仿的榜样 没有私心是最大的领导才能 处事公正下属自然认同 以诚相待下属才会敞开心扉 要及时确立领导的角色意识 以良好的风度为自己赢得威望 懂得从衣着体现威仪和气度

第二堂课 立威信，树影响——领导要有一张威信的牌 先建威信，再作领导 权力固然重要，但不能决定一切 让下属下不来台，就是在拆自己的台 摆谱要适当，决不能脱离群众 在下属面前要显得成熟与老练 以魅力引领和号召下属 表率是最好的领导方法 把功劳让给下属可以赢得肯定 追随力比领导力更管用 及时沟通，与下属打成一片 一手鞭一手糖，对下属要恩威并施 以冲突管理化解下属矛盾 像关爱自己一样关爱下属 宽容下属更能赢得感激

第三堂课 严命令，督执行——领导是指方向，管理是下命令 一道命令就可以看出领导者的水平 命令要容易理解和接受 确认下属已清楚命令内容 下命令的口气要坚决 冷静处理下属的抗拒情绪 下属之间责任要分清 谁的下服从谁 只让下属做分内的事情 身先士卒，先领后导才能服众 强制不如疏导 相信下属，建立共信 给新下属快速适应的工作气氛 援助下属要适可而止 给下属保持独立的空间 给下属挑大梁的机会 别让下属有被操控和监视的感觉 让下属主动工作 及时检察下属的工作状况

第四堂课 融和谐，促交流——有效沟通，对下属充分掌握 展示你对下属的信赖感 沟通不是一个人的事情 换位思考，如果你是员工怎么办 关心才能赢得爱戴 你不诚恳，下属能掏心吗 不放过每次和下属沟通的机会 不能以称兄道弟的方式拉近关系 及时解决下属的不满情绪 强扭的瓜不甜，留人不如留心 新官上任一定要三把火吗 坏消息绝对不能延误 好的说服力可以拥有法拉利 减少沟通失误率 把每一位下属当作大人物看待 改变下属不如顺应下属

第五堂课 担责任，看落实——敢于负责就是最大的能力 勇于承担，做组织大厦的承重墙 业绩是检验责任与能力的唯一标准 责任促进能力，能力落实责任 领导者要恪守尽职尽责的信条 把团队带活是领导者的重要责任 勇于为下属承担风险与麻烦 答应下属的事就一定要办到 重点解决下属干不了的工作 一味埋怨下属不是解决问题的好办法 营造快乐的工作气氛 领导者要能够倾听反对者的声音 领导者要做守时的表率 领导者决不能死不认错 不能让规章制度把人绑死 领导者也要做到谨言慎行 抗打击能力一定要强过下属 领导者要多一点社会责任

第六堂课 下决心，定决策——决策是领导者的专业 决策是领导者的专业 决策首先要有决策力 正确的判断是分析出来的 遵循规律才能合理决策 从没有目标中找到目标 决策需要多谋善断的智慧 综合判断能力保障决策成功 让每个下属都有明确目标 一技之长让决策更出色 决策要从意想不到的地方入手 谨慎采取孤注一掷的决策行为 认真听意见，独自做决定 以有力的行动保障决策的实现

第七堂课 辨其能，尽其才——领导者要具备识人辨才的慧眼 用人要不疑，疑人不要用 借力使力，学点四两拨千斤的功夫 善用恃才傲物的下属 最好的未必合适，适合的才是最好的 唯有善解人意，才能用人至深 新领导如何轻松驾驭老资格下属 看到下属的过，更要看到下属的功 别霸着有才能的下属不放手 嫉妒下属是无能领导者的表现 给下属不断挑战的空间 让年轻下属保持活力与希望 看准人才选对人 小才大才皆可用，不拘一格用人才 在辩论交流中考察下属 相信下属能够做得更好 合理搭配用人与分工

第八堂课 轻监控，重授权——有效授权，让下属工作更高效 敢于把重要的事托付给下属 监视往往会让下属产生逆反心理 授权必须掌握的原则 授权不是放任不管，有效监控是授权前提 领导要学会抓大事放小事 事必躬亲是不会授权的表现 划清授权范围，不该授的坚决不授 把下属的积极性调动起来 要小心成为下属的“下属” 授权要掌握轻重缓急 一手放一手抓，两手都要硬 授权不能失衡，做到能放权也能收权

第九堂课 讲合作，建共识——善用组织，团队的力量大于一切 合理凝聚才是优秀的团队 要注意捣蛋下属的破坏作用 及时化解下属之间的冲突 增强自身在员工中的凝聚力 尊重团队的每个成员 重视培养接班人 领导者要善于运用团队的力量 不断激励团队士气 让自己和员工保持坚定的信心 让下属之间保持竞争态势 团队精神是团队的精华所在 纪律是保证凝聚力的先决条件 从容应对下属辞职

第十堂课 奖成绩，多激励——给下属需要的，让下属跑起来 激将是最好的遣将办法 领导有激情下属才有热情 探寻下属自信缺失的原因 以责任感激励下属的工作热情 把充沛的活力带给下属 表扬下属以激励下属干劲 采用灵活的方式激励下属 给下属的工作添加乐趣 以优秀的业绩激励下属 赞美是对下属无价的奖赏 把成就感送给下属 重赏之下才有勇夫 让下属化荣誉为动力 任何时候都要保持坚毅 认可你的下属

第十一堂课 及时纠错，加强管理——对下属有鞭有策，批评但不伤害 批评下属不能简单粗暴 强硬的态度只会激发矛盾 做个成熟的领导者 领导要学会包容 别拿下属撒气 用合适的方法批评下属 斥责失败的下

《从员工到领导的12堂培训课》

属，无异于雪上加霜 对于吃硬不吃软的下属，要适当的发火施威 批评的话要说得巧，说得妙 批评时，不妨站在下属的立场上 宽容下属的错误 批评要点到为止 杀一做百，抓典型批评 学会红脸白脸集一脸 有时不妨以夸奖代替批评第十二堂课 重培养，促成长——管人不是管物，而是开发人才 有远见的领导者把人才培养当作第一要务 找人才不如留人才，留人才不如造人才 培训员工一定要抓出实效 培训是对员工最好的奖励 领导者不要怕下属超过自己 培养是为了挖掘下属的潜能 培养员工就是在增强竞争力 以身作则比单纯说教要有效 能力差的员工多半是放错了位置 培养能力，更要培养责任 培养下属积极的工作心态 领导者要和下属一起成长 给下属证明和锻炼能力的空间 霸者驭人，每个下属都是领导者手中的一张“王牌”

《从员工到领导的12堂培训课》

章节摘录

三国时期，蜀国境内“刑法虽峻而无怨者”，其中很重要的一个原因，就是蜀国名相诸葛亮严于律己，一身清廉使然。诸葛亮一生“抚百姓，示官职，从权制，开诚心，布公道”。诸葛亮生前，在给后主的一份奏章中对自己的财产、收入进行了申报：“成都有桑800株，薄田15顷，子弟衣食，自有余饶。至于臣在外任，无别调度，随身衣食，悉仰于官，不别治生，以长尺寸。若死之日，不使内有余帛，外有盈财，以负陛下。”诸葛亮去世后，其家中情形确如奏章所言，可谓内无余帛，外无盈财。诸葛亮病危时，留下遗嘱，要求把他的遗体安葬在汉中定军山，丧葬力求节俭简朴，依山造坟，墓穴切不可求大，只要能容纳下一口棺木即可。入殓时，只着平时便服，不放任何陪葬品。这就是一代名相诸葛亮死后的最高要求，其高风亮节实为人感叹。古人说：“仕宦而至将相，为人情之所荣。”意思就是说为官者莫不希望自己有一天飞黄腾达，威名远扬，财源滚滚来。然而，说这句话的人可能不知道这个道理：追求名利是耻辱之根源。毕竟，只有懂得自我修养的人，才能够保住他的荣誉，受到众人的爱戴；不懂得自我修养的人，即使他有高官名衔，最后还是招来耻辱。节俭可以体现出一位领导的情操。爱好浮华奢侈的领导，难以养成节俭的德行；贪得无厌的领导，难以养成清廉的作风。领导在生活上要能勤劳节俭，并且要有冰清玉洁的操守。只有生活节俭，才能永保廉洁作风；只有操守冰洁，才能长久处世。

《从员工到领导的12堂培训课》

媒体关注与评论

一家公司想要成为市场上的领导者，首先要有领导者的心态，那就是要坚信你做这件事能比所有人都做得好很多。在这种心态下，把每件事情都做到极致，你就能最终成为领导者。——百度首席执行官李彦宏我最看好的管理者是能够独立做好一摊事的人；能带领一班人的人；能审时度势，一眼看到底，能制定战略的人。——联想集团总裁柳传志权威是你把权给别人的时候，你才能有真正的权利。你懂得倾听、懂得尊重，承担责任的时候，别人一定会听你，这样你才会有权威。——阿里巴巴CEO马云我是靠文化来管理的。在我的领导风格上，如果用两个字总结，那就是激情。不光是我自己有激情，我还要激发我周围的人，让大家都有激情。——唐骏我不会单纯强调“我”的价值，而是认为团队的意义非常重要。一家具有规模的公司，仅靠一个人的能力是不够的。要有一个核心管理团队对各方面事务进行分工管理，他们必须在自己的领域内都是专家。——马化腾

《从员工到领导的12堂培训课》

编辑推荐

《从员工到领导的12堂培训课》：快速实现从被领导都到成为领导者的蜕变，有效领导的实战经验汇总，成功热身的管理操控指南。你论你是刚获晋升职场老手，或是刚走上领导岗位的新人，在书中的实践工具和技巧的启发下，你一定能在新的岗位得心应手，并掌握领导艺术的真谛。新领导快速修炼的12堂课，为迅速成长奠定基础，新领导如何形神俱佳、新领导如何树立威信、新领导如何监督指挥、新领导如何担起责任、新领导如何坚定决策、新领导如何识人辨才、新领导如何大胆授权、新领导如何善用团队、新领导如何理性沟通、新领导如何激励下属、新领导如何有效批评、新领导如何开发人才。

《从员工到领导的12堂培训课》

精彩短评

- 1、很厚实的一本，但估计是我类似的书比较多，所以感触不多
- 2、该书对各级领导者都具有一定的学习和参考价值，值得各级管理人员培训学习。
- 3、公司要求读的，开卷有益
- 4、从员工到领导的十二堂培训课,书很好。好像是旧的，好多污迹！
- 5、 ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~
- 6、整本书流于表面，空讲理论，完全没有实际价值

《从员工到领导的12堂培训课》

章节试读

1、《从员工到领导的12堂培训课》的笔记-第三堂课 严命令，督执行

一道命令就可以看出领导者的水平——命令要简洁明了，重点突出，否则，下属听了就会无所适从。

总之就是要具体，并可执行

命令要容易理解和接受——下命令时一定要考虑得周全具体，下属的执行力也是一个重要的因素，根据下属的个性考虑下命令的方式，让命令得到有力地贯彻与执行。确认下属已清楚命令内容——试探对方的接收程度，例如围绕任务的范围进行讨论，听取对方的意见，并且在适当时间询问工作进度等。下达命令要坚决，不能以商量的口吻进行，决不允许有讨价还价的情形发生冷静处理下属的抗拒情绪——下属之所以拒绝执行你的命令，一定是有原因的，要根据不同原因，采取或强硬、或商量、或理解的立场，让下属机动执行命令。

1、缺乏完成任务的自信，2、预算不足，3、与其他参与工作的人不和，4、时间不够，不能如期完成，5、感觉完成任务的限制过多

可帮助下属排除这些困难

6、有辞职打算 7、被私人问题困扰

不用勉强

8、故意推脱任务，或另有兼职。

谈话，要么离开，要么接受现实

下属之间责任要分清——明确参与执行人员的责任，让他们清晰地认识到自己应该承担的责任，责任到人，下属就不会懈怠。谁的下属服从谁——必须严防“多头领导”的出现，将下属控制在你的势力范围之内

一个团队，不能同时才用两种不同的管理方法，否则将使这个团队无法工作。

只让下属做份内的事情——每个下属都有自己负责的职权范围，领导下达命令时，应对下属的职负有深切的了解，对于超出下属职责范围的命令还是不要下为好

一位连下属的职衔与职权也不懂得区分的领导，是糊涂的领导。每个人应该做什么，对哪些工作负责，都要仔细划分。

领导在分配了任务给某位下属后，不能再将它分给另一位下属，除非下属表示需要协助。领导要让每一个工作程序均有人负责，以便一旦工作出现疏漏，可当即找到问题发生在哪个环节，并尽快得到解决。

对于一个人能完成的工作，不要派其他员工参与，以免造成员工的依赖和惰性。这点很重要！！！给新下属快速适应的工作气氛——从简单到复杂，让新下属快速适应上司的命令方式，教会他们如何迅速进入工作状态。

当下属提出问题时，当领导的不能流露出一不耐烦的神色，这样会造成下属有话不敢说，凭借自己的想象去干的结果。

上司交给的工作，即使过程复杂一点，也能够一次完成，这是训练新进人员基本行为规范的第一部，这项工作看起来似乎很简单，然后坐起来则需要付出很大的耐性和热情。

援助下属要适可而止——适度帮助下属，给下属一定发挥潜力的空间，帮助下属建立成功的信心与决心不能让下属产生依赖感，一个人要是吃太饱就会犯困，容易失去警惕性，而在半饥饿状态时，各种技能反应才最为灵敏。

《从员工到领导的12堂培训课》

就像放风筝，要掌握度。

给下属保持独立的空间，给下属挑大梁的机会。同时别让下属有被操控和监视的感觉。

目标管理——工作追踪。

- 1、衡量工作进度及其结果
- 2、评估结果，并与工作目标进行比较
- 3、与下属的工作进行辅导
- 4、如果在追踪的过程中，发现严重的偏差，就要找出和分析原因。
- 5、采取必要的纠正措施，或者变更计划。

2、《从员工到领导的12堂培训课》的笔记-前言

作为一个合格的基层领导，你至少要做到30%的时间在管人，70%的时间在做事；中层领导者应该一半时间用于管人，一半时间用于做事；而高层领导者应当有80%的时间在管人，20%的时间在做事。你如果永远摆脱不了管事，或喜欢自己做事，觉得那样做有成就感的话，就永远也升补上去，因为你不适合做管人的领导者。真正领导艺术的魅力，在于不必多讲，下属便能体会；不必多做，下属便能努力；不必多管，下属便能自动；不必紧张，下属便能快速；不必发威，下属便能谨慎。

领导者所有的力量都来自于他的下属。身作为一名杰出的领导，需要果敢决策，勇担责任，善于权变；也需要虚怀若谷，知人善任，体恤下属，不搞专制。

3、《从员工到领导的12堂培训课》的笔记-第七堂课 辨其能，尽其才

借力使力，但防止受控于人

看到下属的错，更要看到下属的功。——金无足金，人无完人，我们要用的是一个人的才能，不是他的过失。

别霸着有才能的下属不放手——舍不得有才能的下属上调的领导，说到底就是本位主义者，是对培养新下属缺乏信心。

给下属不断挑战的空间

人若是长期从事一种工作，他的能力就会达到饱和。

如果让下属时常更换新工作，心里就会产生不安的危机意识，从而变得谦虚好学，能够经常悉心听取他人的意见，学习新知识新技能。

美国著名人力资本专家马斯洛曾提出人的需要层次论，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要及自我实现需要，其中自我实现需要时最高层次的需要。

让年轻下属保持活力与需要

许多上司习惯指派某些下属做重要的工作，却不了解其他下属能否担当同类工作。演变下去，有些人忙得透不过气，有些投闲置散。

《从员工到领导的12堂培训课》

事业心强的年轻下属，都会把自己的想法提出来，祈望得到上司的认同，从而肯定自己的才能。这时候应该欣然倾听，无论他的创意是否管用，也要予以鼓励，尽管不能立刻实现，也答应将他的建议收在档案中。

倘若决定采用，与他一起研究时要注意地点。千万不要采纳甲的建议，却拿出来与乙讨论，然后再交给丙去执行。

<原文开始></原文结束>

4、《从员工到领导的12堂培训课》的笔记-第九章：讲合作，建共识

及时化解下属之间的冲突

要使团队成员保持和谐的人际关系与工作关系，可以尝试从以下几个方面着手：1、尽可能排除管理系统引发矛盾的隐患。

2、对于员工的行为规范要有明确的约定。3、引导大家把注意力聚焦在团队工作上。4、创造良好的沟通交流平台。5、既在团队内树立竞争关系，也注重培养成员间的协作关系。

何谓团队精神？团队精神就是所有团队成员都为了一个共同的目标，自觉地担负起自己的责任，并甘愿为了团队而牺牲自己的某些利益。几率是保证凝聚力的先决条件。对一个组织而言，没有纪律，便没有了一切。

形成纪律是一个人，一个团队在复杂多变的竞争环境中生存、发展乃至成功的基础。

只有把纪律变成习惯，才能具备持久的战斗力。

5、《从员工到领导的12堂培训课》的笔记-第八章：轻监控，重授权

不可以授权的工作：1、不要授权人事或机密事务；2、不要授权关于制定政策的事务；3、不要授权危机问题；4、不要授权直接向你负责的员工的培养问题；5、不要授权管理者分配给你亲自懂的事情。

在说出你的评价之前，先问问他们是怎样评价自己的。

授权需要注意几个原则：1、当众授权；2、授权要有根据；3、授权后要保持一段时间的稳定，不要少有偏差就要将权收回；4、留心有意或无意地收回授权；5、授权由禁区。

有意或无意地收回授权，这种现象并不少见。当你已明确授权某人做某事后，某一天，当你在走向办公室的路上碰见他时，漫不经心地问了一句：“你的计划向某某谈过了吗？”你会发现他像一个泄了气的皮球，仅仅因为你的那句话，就等于从他那里把一切授权都拿了回来。也许你是无意的，但客观效果就是，不管他愿不愿意，他都会照你说的去同某人讨论那个计划，那么真正的授权也就结束了。

6、《从员工到领导的12堂培训课》的笔记-第十章：奖成绩，多激励

松下幸之助曾说，一个主管要懂得去欣赏自己的下属，应该以70%的眼光去看员工的优点；以30%的眼光去看员工的缺点。鼓励下属要善于运用目标激励。这个目标应该是跳起来够得着的目标。

如果你给下属80%的工作，他的能力会退步，如果你给下属100%的工作，他的能力会停步不前，但如果你给下属120%的工作，会使他的能力有突破性的进展。

领导者要学会为下属的工作增加些乐趣，给下属一些新鲜感。

你必须环顾一下自己的部门中有没有人在做过分单调的工作。

《从员工到领导的12堂培训课》

7、《从员工到领导的12堂培训课》的笔记-第一堂课 行威仪 练气质

北美学校把领袖素质总结为：精密地思考问题、创造性地解决问题、敢于承认错误、坚持正确的价值观、信任他人、鼓励他人、支持他人想法、挑战自己和同伴、学会倾听和分享、给他人提供建议等。对于进入领导角色的人来说，方位应是首要意识，要清醒地意识自己站在什么地方，朝什么方向去。——明白自己同时扮演了管理者、被管理者、领导者和被领导者4种职场角色。管理工作和领导工作相结合，就是在保证组织正常运转的前提下，通过领导者的领导力改变原有工作程序中不合理的地方，使工作的程序、组织结构、人员组合发生质的改变，从而产生乘法效应；通过领导者的领导力调整每一名员工的精神状态，让其在宽松愉快的氛围下工作，从而使员工积极发挥潜能、主张张扬个性和彰显智慧，不仅提高日常工作效率，而且提高日常工作的品质，优质高效地完成日常工作。管理就是限制人性中对工作不利的因素，领导则是通过艺术的手段使人性中有利于工作的要素张扬出来。这就要求我们要发现管理漏洞，制定规范去约束员工。又要要求我们通过领导艺术激发他们的工作热情。如何管理，如何领导，如何让他们相辅相成？举区县实例证明，有这个能力。

《从员工到领导的12堂培训课》

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：www.tushu000.com