

处事，绝不是一个小问题，而是关系到中层领导能成就多大事业的重要课题。一个中层领导不管有多聪明、多能干，如果不懂得如何与上司以及周围的人相处、在天地间谋事，那么他最终的结局多半是失败。

张国庆 / 编著

ZHONGCENGLINGDAOCHUSHIFANGLÜE

中层领导 处事方略

做中层领导，难的不是能不能胜任工作，而是能否处理好与上下左右的关系

中国致公出版社



ZHONGCENGLINGDAOCHUSHIFANGLUE

中层领导 处事方略

张国庆 / 编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导处事方略/张国庆编著. —北京: 中国致公出版社,
2008. 11
ISBN 978 - 7 - 80179 - 744 - 5

I. 中… II. 张… III. ①人际关系学 - 基本知识②领导艺术 - 基本知
识 IV. C912. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 155824 号

中层领导处事方略

编 著 者: 张国庆
责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店
印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710 × 1000mm 1/16 开
印 张: 21
字 数: 300 千字
版 次: 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 744 - 5 定价: 38.00 元

版权所有 翻印必究



前 言

在工作中，我们时常可以看到，许多人本领极高，可以翻江倒海，可以力拔山兮，但是就因为拙于处事，结果总是让自己活在各种矛盾与冲突之中。他们一次次与晋升擦肩而过，始终是一个无足轻重的小角色，甚至频繁地中途默然退场。相反，有些人本领一般，但就是善与他人相处，结果处处受人欢迎、得人拥护、博人尊敬，做什么事情都顺顺利利。

可见，处事，绝不是一个小程序，而是关系到我们能成就多大事业的重要课题。一个人不管有多聪明、多能干，如果不懂得如何与周围的人相处，如何在天地间谋事，那么他最终的结局多半是失败。

不要单纯地以为只要把工作做好就一切都好。办公室就是一个小社会，在里面什么样的人都有，人情世故遍布其间，既有明枪又有暗箭。如果没有高超的处事方法和谋略，即便你有再高的学历，再出色的专业技能，也将处处碰壁，最终连做好自己本职工作都会障碍重重，更别说得到大的发展了。尤其是一个处于“半山腰”的中层领导，你做的每一项工作，几乎都需要上司的支持、同事的合作、下属的执行，如果没有处理好和他们的关系，随时都可能莫名其妙地滚落到山脚，甚至落入深渊。

职场的人际关系是复杂的，而处于夹层里的中层领导所要面对的人际关系比一般人更复杂。所以，就经常有人感叹：“做中层领导，最难的常常不是能不能胜任某一个工作，而是能不能处理好与上下左右的关系！”

事实的确如此，中层领导整天都得身处上司、同事和下属之间，与上级的关系直接决定着自己的前途，与同级的关系主导着公司内对自己的舆



中层领导处事方略

ZHONG CENG LINGDAO
CHU SHI FANG LUE

论评价，而与下属的关系则决定着自己所领导的这个部门的业绩。这中间，有一个环节摸不透、处不好、理不顺，都会给职业生涯造成障碍。所以，几乎所有的中层领导都迫切需要一本专门针对中层领导如何处事的读物，来解决职场中遇到的种种难题。但跑遍书店却发现：针对中层领导的书不少，但多是讲如何把工作做好的；为人处事的书也很多，但针对中层领导的却几乎没有。

为了填补这一空白，更为了给希望在为人处事方面寻求突破的中层领导们一些有针对性的帮助，我们特意推出了这本《中层领导处事方略》。本书深入挖掘了大量蕴涵非凡智慧的处事方略，对中层领导如何追随上司、如何与同级共事、如何驾驭下属的方法及谋略做了细致的介绍，并联系古今中外具体的人事经验，阐述了它们不同情况下的不同用法。力求使读者能够全面、直观地了解这些处事方略的具体操作过程以及在操作中必须注意的细节，启发中层领导如何让最头疼之事变得轻松、简单。

从现在开始，打开这本书，在与本书一同感悟处事哲理的同时，分析自己的得失成败，那么，在复杂的关系中打通一层层关系、摆平一件件麻烦、攻克一道道难关、在事业上平步青云、最终达到事业成功的彼岸将不再是梦！

编著者



目 录

上篇 追随方略

——使自己成为上司眼中不可多得的人

无论是行政机关还是企事业单位,在很大程度上,上司就是你前途的掌舵者,你的才华能不能发挥,抱负能不能实现,关键要看有没有获得上司的信任和赏识。所以,我们一定要与上司建立良好的互动关系,为自己争取一个更好的发展环境。

第一章 动脑筋拉近与上司间的距离	/ 2 /
1. 不要一见了领导就想绕道走	/ 2 /
2. 拉近距离,从了解上司开始	/ 3 /
3. 准确把握上司关注的对象	/ 6 /
4. 用适当的赞美拉近与上司的距离	/ 8 /
5. 领导也需要来自下属的关怀	/ 10 /
6. 一定要学会推功揽过这一招	/ 12 /
7. 共同的爱好能有效缩短彼此距离	/ 14 /
8. 充分重视领导身边的“红人”	/ 17 /



中层领导处事

方略

ZHONG CENG LINGDAO
CHU SHI FANG LUE

9. 在老人和孩子身上下点工夫 / 19 /

第二章 及时把才能在上司面前“曝光” / 22 /

1. 身处中层,功底越厚越好 / 22 /
2. 追求“功劳”而不是“苦劳” / 24 /
3. 让老板觉得你“物超所值” / 26 /
4. 一定要有自身独特的“卖点” / 28 /
5. 能力就体现在相等时间能办多少事 / 29 /
6. 表现能力,是一种重要的能力 / 31 /
7. 主动做别人不愿做的“苦差事” / 33 /
8. 关键时刻要有露一手的勇气 / 35 /
9. 展现出的特长要为上司所重视 / 37 /

第三章 让自己看起来是个忠诚之人 / 39 /

1. 忠诚是职场中人的立足之本 / 39 /
2. 忠诚的最大受益人是自己 / 41 /
3. 为自己树立个“忠诚”的品牌 / 43 /
4. 尽职尽责是忠诚的基本要求 / 45 /
5. 拥有让人感动的敬业精神 / 46 /
6. 严守公司和老板的所有秘密 / 48 /
7. 千万不要做背叛公司的事情 / 50 /
8. 尽可能不要兼职或盲目跳槽 / 52 /

第四章 在大事小事上都要“守规矩” / 56 /

1. 要认识到自己只是一个打工者 / 56 /
2. 力避与上司的权力产生重叠 / 58 /
3. 不越位,发展之路才能走稳 / 60 /
4. 在正职面前“立才”不“立权” / 63 /
5. 尊敬上司才会在他面前得高分 / 65 /
6. 以服从的方式体现对上级的尊敬 / 67 /
7. 在领导面前以低姿态说话做事 / 70 /



8. 不要显得过于聪明和能干	74 /
9. 一定要常向上司请示和汇报	76 /
10. 用挨批的机会给上司留个好印象	78 /
第五章 处理好与上司的矛盾和分歧	81 /
1. 在良化上下关系上多动脑筋	81 /
2. 尽早看出领导的不信任 and 不满	84 /
3. 及时主动地消除上司的误解	87 /
4. 如何处理上司对自己的成见	89 /
5. 上司之间互有矛盾的应对方法	92 /
6. 如何处理与领导的意见分歧	94 /
7. 让“忠言”不必再“逆耳”	96 /
8. 迂回地表达自己的意见和建议	98 /
9. 不妨用“请教”的方式提建议	100 /
10. 让上司觉得那是他的主意	101 /
第六章 懂得追随有度,方能远祸保身	104 /
1. 在努力做事时多留个心眼儿	104 /
2. 与上级的关系不要过分密切	106 /
3. 忠诚并不等同于盲目的愚忠	109 /
4. 学会拒绝上司的委托和指令	112 /
5. 不要在糊涂中成为“替罪羊”	115 /
6. 在大是大非上别替上司“背黑锅”	116 /
7. 追随也不能在一棵树上吊死	118 /
8. 忠臣可事二主,好女也嫁二夫	120 /
9. 头脑清醒,防止“功臣”被杀	123 /



中篇 共事方略

——处理好与同级间的合作与竞争关系

同级之间,既有共同目标,又有各自分工;既是天然的“合作者”,又是潜在的“竞争者”。处理好这种复杂而微妙的关系,有利于进一步协调上下级之间的纵向关系,同时也有助于各项工作的推进,并让自己获得一个良好的人际关系环境。

第一章 尽最大努力,赢得人缘和口碑 / 128 /

1. 下工夫营造良好的人际氛围 / 128 /
2. 不可成为公司里的“独行侠” / 130 /
3. 工作中应与同事们拧成一股绳 / 132 /
4. 同事的脸上其实也是你的表情 / 134 /
5. 与同事建立互相信任的关系 / 137 /
6. 既要乐于助人,也要乐于被助 / 139 /
7. 真诚地关心自己周围的同事 / 141 /
8. 宁在人前骂人,别在人后说人 / 143 /
9. 与同事建立亲密关系的7个诀窍 / 145 /

第二章 别太早表露“爬上去的野心” / 149 /

1. 不要过早地卷入职场的竞争 / 149 /
2. 初到新环境时要保持低姿态 / 151 /
3. 锋芒内敛是处事中的大智慧 / 152 /
4. 不要试图做“出桶的螃蟹” / 154 /
5. 用拟态和保护色换得生存空间 / 156 /
6. 不要告诉同事你比他更聪明 / 157 /
7. 炫耀自己就等于向别人挑衅 / 159 /
8. 主动示弱,向同事“拜师学招” / 161 /



9. 学会淡化同事的妒忌心理	164 /
第三章 努力做好“活血化瘀”工作	167 /
1. 找到冲突的原因才能对症下药	167 /
2. 与同级共同解决两部门间的矛盾	169 /
3. 从“治己”开始,协调同级关系	171 /
4. 及早着手,别让矛盾生根发芽	174 /
5. 尽量不要在非原则问题上争论	176 /
6. 积极消除同事间产生的误解	179 /
7. 诚恳的道歉是消除矛盾的良方	180 /
8. 想办法与反对者找到共同点	183 /
9. 不要侵占了属于同事的“领土”	185 /
第四章 于进退间把握竞争的主动权	188 /
1. 过度谦让难以得到应有的尊重	188 /
2. 不要总“不好意思”争取利益	189 /
3. 正确应对同事的抢功行为	191 /
4. 放弃竞争就意味着自我贬低	193 /
5. 站稳后,就要更上一层楼	195 /
6. 晋升机会出现时,要及时抓住	198 /
7. 不攻击对手的阵营,往往更易获胜	200 /
8. 热情地公开拥抱你的竞争对手	202 /
9. 给后起对手一些明显的“帮助”	205 /
10. 以不争的方式达到争的目的	207 /
第五章 小处设防才能避免大处遭殃	210 /
1. 控制自己是防范别人的基础	210 /
2. 不要成为毫无掩饰的“透明人”	212 /
3. 含而不露比一览无余要安全	214 /
4. 在职场中注意保护自己的隐私	215 /
5. 对即将到来的好事也要守口如瓶	218 /



中层领导处事方略

ZHONG CENG LINGDAO
CHU SHI FANG LUE

6. 远离小人,但别得罪小人..... / 222 /
7. 即使是君子,也应保持距离..... / 224 /
8. 对“同舟共济”之人,多长个心眼 / 226 /

下篇 驭下方略

——让下位者成为你建功立业的“底座”

“贵以贱为本,高以下为基。”万丈高楼如果没有下面深厚的根基,其高也就不复存在。作为中层领导,在事业发展的道路上绝不能顾上不顾下,只有深谙驭下方略,善走群众路线,才能获得手下人的信任与支持,使你拥有更好的“政绩”。

第一章 做个有感召力的“带头大哥”..... / 230 /

1. 有感召力才会有人自愿追随 / 230 /
2. 以身作则胜过一切发号施令 / 233 /
3. “你们干不了的,让我来” / 234 /
4. 既要能力非凡,又要谦恭待人..... / 236 /
5. 做到诚实守信、恪守承诺..... / 238 /
6. 做事公正无私,才能得到拥护..... / 240 /
7. 给别人一个精明强干的印象 / 242 /
8. 绝不能显得害怕承担责任 / 244 /

第二章 给下属出路就是给自己铺路 / 247 /

1. 摒弃“维上不维下”的思想 / 247 /
2. 给部属权力就等于给了他出路 / 249 /
3. 将军的任务不是替士兵做事 / 251 /
4. 掌握授权时需要遵循的原则 / 253 /



5. 保留必要权力,以防授权失控	256 /
6. 授予的“地位”不妨虚实结合	257 /
7. 使普通的工作显得“异常重要”	259 /
8. 培育下属就是为他增加了机遇	261 /
9. 要不失时机地巩固培训效果	264 /
10. 敢于使用比自己能力强的人	265 /
第三章 成为下属眼中有情有义之人	267 /
1. 有人情味的领导必然尊重员工	267 /
2. 直呼其名会让下属倍感亲切	269 /
3. 多给员工一些信任和赞美	271 /
4. 你够意思,别人才能够意思	273 /
5. 不要错过雪中送炭的机会	275 /
6. 关键时刻要敢于袒护自己的下属	278 /
7. 通过小事传递对员工的关心	280 /
8. 适时提携,培养忠诚的追随者	282 /
9. 怀着一颗感恩之心去体谅员工	284 /
10. 适当的宽容可有效激励下属	287 /
第四章 灵活运用恩与威两种统御术	289 /
1. 宽厚仁慈并非任何时候都可取	289 /
2. 在原则问题上不要做墙头草	291 /
3. 扭转局面时更不能犹豫不决	293 /
4. 实施惩罚时要适当控制打击面	294 /
5. 施威时也不能过于蛮横和无情	296 /
6. 既敢发火震怒,又要巧于善后	297 /
7. 黑脸白脸都要能唱得起来	299 /
8. 恩与威相结合,方能长治久安	300 /
第五章 避免万一失手,胜于百发百中	303 /
1. 每走一步都要有精准的算计	303 /



中层领导处事

方略

ZHONG CENG LINGDAO
CHU SHI FANG LUE

2. 不要对下属表露太多的感情	305 /
3. 对别人的不满是见不得阳光的	308 /
4. 正确对待并妥善处理抱怨	310 /
5. 小心对待有“高层背景”的员工	312 /
6. 轻视小人物往往会在阴沟里翻船	314 /
7. 莫要贪杯,以免酒后生是非	316 /
8. 在男女问题上一定要倍加小心	318 /
9. 注意不要被善拍马屁者拍晕	321 /
主要参考文献	323 /

① ②

追随方略

——使自己成为上司眼中不可多得的人

无论是行政机关还是企事业单位，在很大程度上，上司就是你前途的掌舵者，你的才华能不能发挥，抱负能不能实现，关键要看有没有获得上司的信任和赏识。所以，我们一定要与上司建立良好的互动关系，为自己争取一个更好的发展环境。



第一章 动脑筋拉近与上司间的距离

人与人之间之所以距离远，是因为心远；之所以距离近，是因为心近。作为中层领导，多与上司接触，拉近彼此的距离，让上司喜欢你，甚至把你当知心人，无论是从开展工作还是个人发展机会的角度来看，都是很重要、很“实惠”的事情。

1. 不要一见了领导就想绕道走

有这样一种人，他们或腼腆，或清高，或害羞。见到领导，抹头儿就走，要不就勉强打个招呼，一低头过去了；如果不是向领导交报告，他们绝不会到领导办公室去坐上一坐，谈上五分钟；召开主管会议时他们总是坐在离领导最远的地方，既不提建设性意见也不提批评意见，即便领导点名让他发言，他也仅是仓皇结束与领导的四目交接，讷讷附和别人；甚至，在单位安排年假旅游时，领导一再声明要与大家尽情游乐，彼此放下职位等无形约束，他们仍显得拘谨或者清高，不想与领导分享同一只木排或橡皮艇。他们总是与“群众”在一起，言谈之中，他们似乎还非常鄙薄那种亲近领导，亲近权威的行为。

不可否认，在某些大锅饭单位确实存在着那种拍领导马屁的不良现象，所以也往往是这种单位才会流行“小人得志”这类成语，这种单位留不住人，如果你目前是在这样的单位供职，离领导远近还真无所谓，因为即便混上个一官半职的也没什么太大意思；但如果你是在效益好、能学到真本事而又人员竞争激烈的环境下，多与领导接触接触就是一件很必要的事情了。

中层领导是一个单位里担任着重要职责的人，他要上传下达，要承担



领导交给的任务，还要领导本部室的人员往前冲，要替“自己”的人谋求“好处”，总之是件挺累心的活儿。所以，中层领导尤其应该多与上级领导交流、沟通，应该让上级领导随时都知道自己和自己的部室在做些什么，工作进展到了什么程度、做得好不好，所以，常常跟领导“唠嗑儿”几乎可以看作他们的主要工作内容，而不仅仅是“拍马屁”那么简单。即便是作为一个普通员工，在见到领导的时候，多说一说工作上的事情，告诉领导你想了些什么、想怎么做，一来是表明你对工作是很上心的，领导自然会认为你是个敬业的员工；二来他可能给你一些意见和建议，这也对你的工作很有好处。毕竟，在一个以市场为导向的单位里，他能做到高层的位置，就表明他有过人之处，值得学习。所以，无论怎么说，多跟领导接触接触，对你的职业生涯都是件极有好处的事。

同时，人不仅是一种理性的生灵，也是一种感性的生灵。它的一个重要特征就是重视“关系”，也就是感情联络。与领导多接触，联络感情的机会很多，彼此之间的心理距离就更容易拉近。

当然，如果你与领导的关系密切，你就有可能招来流言蜚语，甚至失去群众基础。与领导关系密切，被委以重任之后，一些原先的“朋友”会疏远你。也许是出于嫉妒，也许是出于旁的什么原因，他们会散布对你不利的流言，比如说，说你是上层的“关系户”。但最终每个人是凭自己的能力与才华说服人的，如果你受到提升，而且胜任或胜出那个职位，流言自然也就云开雾散了。

我们不能操纵别人的议论，但我们可以生长自己的智慧之果。面对果实，任何非议都站不住脚。所以，你要成功，先不要畏于人言。只要你不是谄媚之徒，真相最终会还你清白。

2. 拉近距离，从了解上司开始

中层领导要想干好工作，获得进一步的发展，必须要得到上司的支持与信赖，所以尽可能全面地了解上司，给其所需，投其所好，就显得尤为



中层领导处事方略

ZHONG CENG LINGDAO
CHU SHI FANG LUE

重要了。只有这样才能准确地领会上司的意图，并按此办事。如果不了解上司的性情脾气、个人喜好，只知道挥汗如雨的埋头苦干，即使工作能力很强，也不一定能得到赏识和认同。所以在工作中不妨多留意上司的言谈举止，细细品味上司的为人，掌握上司的好恶，既可以减少相处过程中不必要的摩擦，还可以促进相互之间的关系。

那么，中层领导应从哪些方面了解上司呢？

（1）了解上司的历史

一个人的历史是这个人的发展轨迹，也是这个人发展方向的基本标志。了解上司的历史，也就掌握了他的基本奋斗脉络。一般来说，靠个人努力奋斗走上来的上司，也比较欣赏和喜欢这样的下属，因为从这样的下属身上可以看到自己的影子；通过广泛地建立人际关系而成功的上司，同样也喜欢拥有丰富的人际关系资源并能有效地利用这种资源的下属。了解了上司的历史，就能投其所好，从而走进上司的内心，让其欣赏你、提拔你。

（2）掌握上司的性格

一个人的性格不难掌握，中层领导如果能有效地利用上司的性格，就会很容易赢得上司的欣赏。

被称为全世界最伟大的矿务工程师的哈曼，是耶鲁大学毕业的学生，而后又在德国的菲莱堡研读三年，学成后归国，就找到当时美国西部的大矿产业主哈斯特先生，想谋求一个职位。

据福贝恩说：“哈斯特是个性情执拗，重视实际的人。他一向不信任那些斯文秀气专讲述理论的矿务工程师。因此，这位执拗粗暴的哈斯特便对哈曼说：‘我不录用你，只因为你曾在菲莱堡研究过，脑子里满是一些幼稚的理论。我可不需要文质彬彬的工程师！’于是，哈曼就回答说：‘如果你答应不告知我的父亲，我想向你说句话。’哈斯特爽快地答应了。哈曼便说：‘其实，我在菲莱堡一点学问都没学到。’结果，哈斯特大笑着说：‘好！很好！你明天就来上班吧！’”

哈曼正是利用了哈斯特重视实际这一性格特点，从而获得了自己想要的职位。如果你也能根据上司不同的性格特点，采用相应的方式来对待