

一柄在上挤下压的环境中帮你杀出重围的“盖世神剑”

一部在硝烟弥漫的职场上助你脱颖而出的“葵花宝典”

本书令你瞬间懂得“以上级为师、与下属为伍、
以专家为友、与精英为邻”，迅速跻身“精英里的骨干、骨干里的精英”！

小上司 大智慧

中层领导者的角色定位

张容川 著



YZLI0890146268



吉林出版集团有限责任公司

小上司 大智慧

中层领导者的角色定位

藏书
张容川 著



YZL10890145268



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目 (CIP) 数据

小上司大智慧：中层领导者的角色定位 / 张容川著. —长春：
吉林出版集团有限责任公司，2011.9
ISBN 978 - 7 - 5463 - 6812 - 2

I. ①小… II. ①张 III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 175678 号

小上司大智慧：中层领导者的角色定位

著 者：张容川
出版统筹：博文天下
责任编辑：宋春齐琳
封面设计：百丰设计
内文版式：边学成
开 本：710 mm × 1000 mm 1/16
字 数：163 千字
印 张：15.75
版 次：2011 年 11 月第 1 版
印 次：2011 年 11 月第 1 次印刷

出 版：吉林出版集团有限责任公司
地 址：长春市人民大街 4646 号 (130021)
电 话：总编办：010 - 63109462 - 1104
 发行科：010 - 85725399
印 刷：北京睿特印刷厂大兴一分厂

ISBN 978 - 7 - 5463 - 6812 - 2

定价：28.00 元

序：可以不识敌，但要识己

“可以不识敌，但要识己”意思是说，你可以不知道敌人是谁，只需要知道有敌人就行了，但在这个过程中你务必要首先搞清楚的是——自己是谁。

我是谁？我现在处于什么样的位置？我究竟该干什么样的事情？

作为一个中层领导者，务必要有上面这三个层面的思考，因为你如果连自己是谁，该扮演什么样的角色，现在处在什么样的一个位置，该干什么样的事情都不了解的话，你又能如何当好一个领导者呢？

看到这里你可能会回答我——我怎么会搞不清我是谁呢？一个可怜的小中层，处在一个上下加压的尴尬处境，每天除了要拍上司的马屁还要安抚下属的情绪，我哪里还有时间去干别的事？

如果你真的这么回答我了，那就是你不对了。

首先一点，你连自己是谁都没有明确。是的，一个可怜的小中层，处在一个上下加压的尴尬处境。可是你有没有这样想过，你大小是个领导者，别人不是上面有人就是下面有人，你可是上下都有人。咱们洋了拿汉堡包，俗了拿肉夹馍来打个比方，这一比就分明了，你是谁呀？你是汉堡包里的火腿，是肉夹馍里的五花肉，你是精华，你是撬动上下属之间必不可少的那根杠杆，企业要运转，随时随地都需要你，没你不行！

也只有这么想，你才能积极面对你的职业、你的处境，以及你金光闪闪的整个人生。所谓“有士气才有战绩”，同样的，有勇气才有青云直上的业绩。

现在我们言归正传，在《小上司大智慧》这本书里，我们将中层领导

者所需要扮演的几种角色、结合现代职场有可能遭遇到的一些频发突发事件做了详细分析，并奉上了针对性的案例。

看到这儿你可能又要不满了，做个小领导都已经够烦够累的了，你莫不是还要我乔装打扮去演戏吧？是的，是要你去演戏，而且是拿勇气和志气去身临其境地演，但实际操作起来并没有你想象的那么复杂。

作为一个领导者，我们都知道，它不仅仅是一把椅子，一个职称，他应该是一个艺术家，演讲家，哲学家或者慈善家等，如果没有身兼数职的本领，你又何必来趟这潭子浑水呢？

想升职？想加薪？想宏图大展？那成，首先你就要摆正态度，用一颗积极的心去认识自己，然后用同样积极热情的那颗心，去认识作为一个领导者在日常管理工作中所应扮演的角色。

简单点说，这本书目的在于教会你认识自己，就是教授你不仅要知道你是谁，还要知道在各种情况下，你应该是谁，应该怎么去做，应该去做些什么。这本书会教会你究竟要做好哪些，你才算是一个合格的管理者；同时教授你又该做好哪些事，你才有节节高升的机会和可能。

本书会从各个方面去帮你逐一分析解释中层领导者的各种角色类型与承担起的相应职责，然后引导你用心用智去演好自己的角色。作为这本书的作者，我没本事让你成佛成仙，但我尽了力气要让你成为精英里的骨干，骨干里的精英。

对此，你没有异议吧？那我们就开始这本书的阅读旅行吧！

目 录

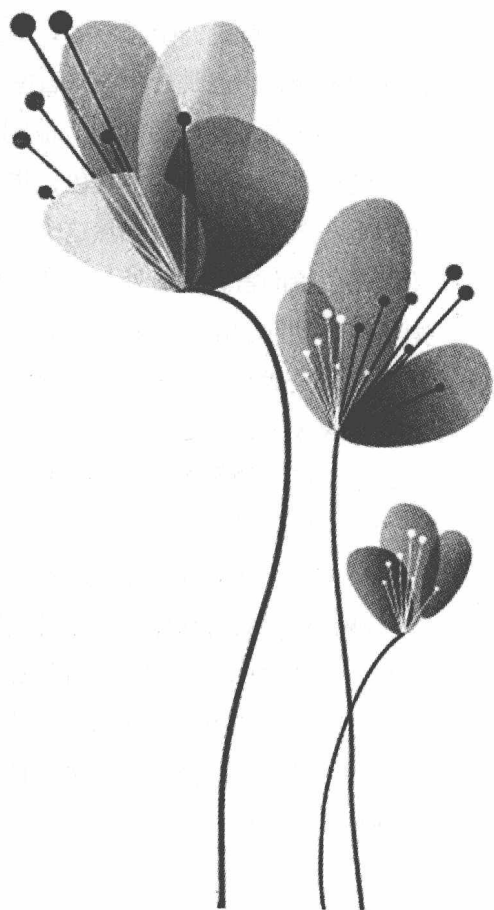
	能不能当领导者，领导力说了算 / 3
	你是不是凡事都事必躬亲 / 5
	强关一扇门，才会有另一扇门为你打开 / 8
	领导者的三字真经 / 10
第一章	当你开始遭遇信任危机 / 13
领导者	他之毒药，你之蜜糖 / 16
	让驴子安心干活，让狗儿安分看家 / 18
	别以为给下属吃草就能挤出奶来 / 21
	让白天懂得夜的黑 / 24
	信曾哥，得民心 / 26
	厚德载物，有容乃大 / 31
	不只是上帝看得见，吃亏也是福 / 34
	逆向思维，用纸包火 / 37
	动动嘴唇，也是一个慈善家 / 39
第二章	领导的胸怀都是被委屈撑大的 / 42
慈善家	东边日出西边雨，道是无晴却有晴 / 45
	仁者无敌 / 48
	大智若愚，傻乎乎当领导 / 51
	当伯乐，举贤才 / 53
	修桥补路，广积善缘 / 56



第三章 开拓者	破釜沉舟，勇于尝试 / 63
	阴谋并不只是枭雄的专利 / 65
	对人才就得“狠”一点 / 68
	打倒思维惯性这个坏蛋 / 70
	微笑是一种魔法 / 73
	没有变身器，你也可以成为奥特曼 / 76
	你会放风筝吗 / 79
	众人拾柴火焰高 / 82
	闭关休养，让脚步跟得上灵魂 / 84
	管理鸟人，我有鸟招 / 87
第四章 思想家	选择鱼和熊掌的另一个方法 / 93
	学“老子”就了不起 / 96
	从太极里学相生相克 / 98
	劳谁的筋骨，饿谁的体肤 / 103
	鲶鱼不只是用来吃的 / 105
	做根上上下下都鸟你的葱 / 108
	群羊出牧，头羊领先 / 111
	用好下属，借人成事 / 114
	兵熊熊一个，将熊熊一窝 / 117
	第五章 艺术家
用人艺术，重要的不是剪而是什么时候剪 / 123	
激励艺术，开发员工最大的潜能 / 126	
导演艺术，孩子是摔给别人看的 / 129	
吹捧艺术，牛皮可像萨克斯一样吹得响亮 / 131	
变脸艺术，不得不学的国粹经典 / 134	
协调艺术，学会做下属间的双面胶 / 137	
行为艺术，以身作则永远是最好的教化书 / 140	
相处艺术，与人友善是最优秀的品质 / 142	
应变艺术，自己给自己台阶下才不会摔得太难看 / 145	

	学会倾听，嘴巴让耳朵先行 / 151
	表露自我并不是一件难为情的事 / 154
	准确地表达，胜过无数废话 / 156
	熟能生巧，超人气的说话技巧 / 159
第六章	挑正确的时间，开对正确的口 / 162
演讲家	咬文嚼字，功夫全都在诗外 / 165
	有备而战，有讲而话 / 168
	不当讲者，免开尊口 / 170
	机智应变，方可处处逢缘 / 174
	说之客者，应形于无穷 / 177
	仕途平稳还得忍术防身 / 183
	学会穿深蓝色的衣服 / 186
	留得“苦无”在，不怕攀不高 / 189
	你也可以成为能吃到两颗糖的孩子 / 192
第七章	耐心是一种能力也是成功的前提 / 195
忍者	低调为好，不张扬不会死人的 / 197
	忍一时之风浪，行百年之舟船 / 200
	没有剧毒药，不抛手里剑 / 203
	可以打不过，但一定要跑得快 / 206
	磨刀不误砍柴功，冷板凳也能坐出大前景 / 209
	招贤工程，搭好黄金台不愁无贤才 / 215
	品质工程，没有最好只有更好 / 218
	人脉工程，万丈高楼平地起 / 220
	植入工程，成为上司的心腹 / 223
第八章	统筹工程，学会人力资源的最优化组合 / 226
工程师	慈善工程，动之以情才能晓之以理 / 229
	消防工程，领导者要学会做防火墙 / 232
	程序工程，先请后命强于先命后请 / 234
	排漏工程，一招不慎等于全盘皆输 / 237
	环保工程，出淤泥不染的还有萝卜 / 240

第一章
领导者





没错，你就是一个领导者，虽然你上面有一个动不动就念紧箍咒的唐僧，自己是一个统帅着两个小师弟的大师兄，但在师弟面前，你终究是他们的领导，他们的主心骨，他们的指南针。所以你别小看了大师兄这个角色，也别拿豆包不当干粮，怎么说你也算是一个中层干部，虽然这个位置有时会让你干得挺憋屈，因为就其位置而言，你身处上层和下层的结合点上，因此唐僧饿了渴了只会朝你发出号令：悟空，我饿了……就身份而言，你既是指挥员又是战斗员，是“官”和“兵”的统一；就工作而言，专业性要求较强，不是杂家而是专家；就职责而言，则显得比较具体，诸如任务的布置、检查、总结、反馈，如此等等，都要亲力亲为，亲自动手。

说白了，中层领导就是一个二传手。当然，一个好的二传手，哪怕你没有孙悟空通天的本领，死球也可以变成活球；但如果二传手的工作做得不好，哪怕如同孙悟空一样本领很高，好球也会变臭球。所以，为了当好这个二传手，需要从头学习如何当好这个中层干部，这个领导者。现在让我们走进领导者的隐秘空间吧！

能不能当领导者，领导力说了算

长期以来，咱们都觉得领导者是高高在上的，他们就该是无所不能的神仙，无所不知的圣人，无孔不入的“超人”，他们不是一般的聪明和睿智，比如：对于那些复杂的问题，他们一下子就有本事弄清楚；他们就像一个习惯于天马行空的作家，拥有丰富的想象力，能够描绘公司的未来愿景，能够激发组织中每个人的工作热情；他们还拥有如同孙悟空斩妖除魔般的本领，掌握着企业运营方面的高超知识，能够将战略转化为具体的计划；并且，他们善于人际沟通，能够鼓舞员工全力投身于公司事业。然而实际上，领导也是凡人，根本没有哪个领导者会是一个全知全能的超人。退一万步来说，如果真有那么一个全知全能的超人、神仙、圣人出现在我们面前，也并不见得他就会是一个优秀的领导者。

对此，你会问，这是为什么呢？在回答你这个疑问之前，先容我讲这么一个小故事吧！

一个人到花鸟市场去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标有：这只鹦鹉会两种语言，售价300元。另一只鹦鹉前则标着：这只鹦鹉会四种语言，售价600元。到底该买哪一只呢？这两只鹦鹉都是毛色光鲜，模样可爱。这个人想啊想啊，一时拿不定主意。这时，他忽然发现，不远处还有一只鹦鹉，便赶忙走过去。他看到这只鹦鹉毛色暗淡散乱，精神不振，但奇怪的是，这只鹦鹉的价格标签上竟写着1200元。于是，他赶紧将老板叫来问道：“这只鹦鹉难道会说八种语言？”店主说不是。这人就有些不解了：“它又老又丑又没有能力，为什么会值那么多钱呢？”店主回答道：“因为它能指挥另外两只鹦鹉高效地干活，它是‘老板’。”

嗯，这就是答案，你看这只鹦鹉老板在语言方面并不如另外两只鹦



鹅，但它却可以指挥它们高效工作，这就够了。管理者并不需要样样都行，但一定要具备领导能力。事实的确如此，就比如我们的伟大领袖毛泽东，他一生指挥了那么多战斗，自己却从来没有打出过一枪一炮，可却有那么多将领最爱跟随着他，这是为什么？这自然是因为我们杰出的伟大领袖有着超常的领导能力——他就是众将领的北斗星、指南针。

美国前国务卿鲍威尔将军一直被人认为是一个深知如何去激励属下去创造佳绩的领导，他曾将领导力定义为：“领导力是一门艺术，它会完成许多管理科学认为不可能的东西。”而另一个美国前国务卿基辛格博士也曾说：“领导就是带领他的属下前往还没有去过的地方。”接下来，我们举一个中国历史上的故事来说明一下什么是领导力。

鲁国的单父县缺少县长，国君请孔子推荐一个学生，孔子推荐了巫马期，他上任后十分的努力与勤奋，披星戴月、废寝忘食、兢兢业业地工作了一年。结果是单父县大治！不过，巫马期却因为劳累过度病倒了。此时，国君又来请孔子再推荐一个人。于是，孔子推荐了另一个学生宓子贱。子贱弹着琴、唱着小曲就到了单父县，他到任后就在自己的官署后院建了一个琴台，终日鸣琴，身不下堂，日子过得是有滋有味、有情有调、很滋润。一年下来单父县依然大治。后来，巫马期很想和子贱交流一下工作心得，于是找到了宓子贱。宓子贱是一个不到三十岁的小伙子，有着健康的身体和充沛的精力。在他的面前，巫马期感觉到了一定的压力。两个人的谈话是从寒暄客套开始的，不过很快就进入了正题。巫马期带着崇拜的眼神，羡慕地握着子贱的手说：“你比我强，你有个好身体啊，前途无量！看来我要被自己的病耽误了。”子贱听完巫马期的话，摇摇头说：“我们的差别不在身体，而在于工作方法。你做工作靠的是自己的努力，可是事业那么大、事情那么多，个人力量毕竟有限，努力的结果只能是勉强支撑，最终伤害自己的身体；而我的方法是调动有本领的人为我工作，于是工作越做越轻松。”

领导力其实就是通过别人来完成既定任务的统筹能力。有100件事情，一个人都做了，那只能叫做勤劳。有100件事情，主事的人自己一件也不做，手下的人就帮他把所有的事情都办好了，而且回过头来还要感谢他提供了这样的锻炼机会，这就是领导！

那么，如何才能做好一个好领导呢？它有什么方法没有？请看下面的一则故事。

有一个企业家的儿子，从小就非常渴望成为领导者。等他长大成人，大学毕业后走进父亲的企业工作，经过几年的基层工作锻炼后，父亲准备提拔他当经理，他担心不能胜任，于是就问父亲该如何才能做好领导工作。父亲没有直接回答儿子的问题，而是拿出一段30厘米长的绳子放在桌子上，叫他的儿子手拿绳子的一端往前推，看能不能让绳子向前移动。结果他怎么推也不能往前移动，只是歪歪斜斜地在原地扭动。父亲问儿子怎么才能改变现状？儿子拿起绳子，调了一个方向，然后向前拉，绳子直直地向前走了，很轻轻松松地就解决了这个问题。父亲问儿子悟到了什么，儿子说：“做领导不能在后面推，而是要在前面拉。”这就是领导成功的秘诀。

看到这里，你别皱着眉头说，领导力只是少部分人的事情，因为并不是所有的人都会有领导力这种东西，就比如中国几千年来也才出了像我们伟大领袖毛主席一样优秀的领导者。其实你错了，而且是大错特错。那么领导力是天生的还是后天培养的呢？对于这个问题，咱不能认为只有少数人才拥有优秀的领导力。你只要认为你可以，他们也可以，这是所有一切的起点——相信自己，也相信他人。

你是不是凡事都事必躬亲

说到事必躬亲，我突然又想到了西游记里的孙悟空，刚才我在开头就



说过了，这孙悟空好歹也算是一个中层干部，可他却好像从来没有意识到这一点，从打怪、除妖的大事再到问路、化斋的小事，真是事必躬亲啊！可是却时不时就要抱着头、满地打滚地挨上一次唐僧的紧箍咒。这是为什么呢？下面这个故事或许能告诉你一点个中的原由。

有一个村庄经常受到周围山上猴子的侵扰，这些猴子晚上下山来祸害庄稼，偷走树上的果子、田里的稻谷或打烂村里的蓄水缸。村民慢慢地发现，只要抓住猴群中的首领，这群猴子就会散去，在选出新猴王之前就不会来骚扰村庄。于是村民就集中力量捕捉捣乱猴群中那只像是猴王的猴子，那只猴子的特征通常是体形健硕，年轻力壮，冲在最前面，闹得最凶。有一次，猴子又下山来村子里捣乱，村民抓住了几只都像是猴王的猴子，可是猴子们还是在村子里捣乱，而且它们变得更机警，不再嬉笑打闹，而是目的性很强地寻找食物，一旦得手，马上撤离。出现的时间和频率也不固定，非常隐蔽，很多时候当村民发现猴子来偷东西时，猴子已经满载食物离开了。对此，村民们无计可施。一天，村里的一个樵夫进山砍柴的时候，无意中发现了这群猴子，它们围在一只瘦小的猴子身边，这只小猴子在指挥着它们搬运食物，井井有条，而这只猴子从没有在村庄里出现过。原来，这只瘦小的猴子正是猴群的新首领，它虽然瘦小，而且也不亲自去偷食物，但是它安排的计划和制定的规矩却让猴子们很少被逮到，得到的食物却更多，因此群猴拥护它做猴王。

从这个小故事里，咱们可以看出来，一个管理者他可以不会其他技能，就像唐僧，他就不见得有啥技能，但是他必须能够做好自己的本职工作——做好一个管理者。对于一个企业管理者，或是任何一名员工，用心做好自己的工作，就是他最该做的事，反之，就是失职。

“事必躬亲”与“用人不疑，疑人不用”截然相反，这种领导者往往只相信自己，事事插手。不可否认，有很多领导者的能力和眼界要远远胜过下属，而下属责任感的缺失也是一个普遍问题。但是，一个人的精力又

有多少呢？诸葛亮事必躬亲，结果落了个出师未捷身先死，谁又能比诸葛亮高明多少呢？琐事缠身会导致企业最重要的问题不能够被领导者所关注所聚焦。而且，由于事必躬亲，会造成新人难以成长，有能力的人因得不到发挥自己才能的机会而不愿留下。结果要么是蜀中无大将、廖化为先锋，要么是干脆无人可用，最后不得不更加事必躬亲，于是这样一个悲剧性的恶性循环就完美产生了。

虽然咱只是一个小领导，一个二传手，但该让手下做的事还得让手下去做，比如类似沙僧类的手下，人家进入取经这个团队前，怎么说也是天上的卷帘大将，即使被贬下凡后也有本事占条河当个妖怪玩玩。混到这个程度，怎么说也算是身怀一技的人才，所以你说这么大的一个人才，只让人家当个挑夫还真挺憋屈的，所以，作为领导者别怕自己官职小，不敢使唤人，但使唤人时得把好钢用在刀刃上，否则后果可是相当的严重。

《吕氏春秋·士容》中记载了这样一件事：一个人想买一只最好的狗，于是他的邻居为他挑选了一只强壮凶猛的猎狗。这个人觉得，既然是最好的狗，又花了这么多钱，它就应该什么都会，那样才算得上是最好的狗。于是，他想让这只猎狗去捉家里的老鼠，可是无论他怎么训练这只猎狗，它就是不去捉老鼠。后来他求教一个善于识别狗的人，想知道这到底是不是一只好狗。这个人告诉他：“这是一只难得的好狗，它想捕捉的是獐、麋、猪、鹿这类野兽，而不是老鼠。如果你想让它捉老鼠的话，就得把它的后腿拴起来。”于是，这个邻居把狗的后腿拴住，慢慢地这只狗真的捉起老鼠来了，但是，时间久了，这只猎狗再也不会捕捉野兽了。

从这则小故事里，咱是不是看出了，当你使唤人时一定得使唤对了，这样他才能发挥出自己的长处为你做事，而且被使唤的人也会从心底里感谢你委他以重任。再说了，你如果不使唤人做事，又怎么能够体现出你是有权一族呢？所以，要抓权必须要放权。在管理位置上待太久，往往会让人产生一种不可一日无权的心态。先不评价这个心态的对与错，仅从逻辑



上说，如果想控制整个系统必须要控制整个系统的要点，进而通过控制要点来控制系统的其他部分。所以，要抓权必须放权，要拥有更多权力就必须适当与人分享权力。当一个人没有权利的时候他也不愿承担什么义务，他也不愿对自己的决策和建议负责任。因此，当不愿放权的时候，管理者反而最容易对局面失去控制。

强关一扇门，才会有另一扇门为你打开

回望上小节，咱是这样说的，作为一个领导者，哪怕是芝麻点大的小领导，在抓事时，可以小事放权，大事主抓。听了我的“歪理邪说”，有人说话了——咱做的本来就是小领导，接触的也都是些小事，再说了，咱今天能得到这个位置，也是靠以前的看家本领才搏得的。如果专门去挑战高难度的大事，那不是把看家本领给丢了吗？嗯，说起看家本领，是有这么一句老话说，看家本领不能丢。但是当涉及到主管人员和他们的专业技能时，这句话就不能当真了。如果你想继续发挥专业技能，那么你就没有时间，也缺乏视角来实现人们对你作为机构管理者的期望。虽然你做这些方面的工作已经如鱼得水，但放弃它们难免会动摇你的自信。有这么一句话，说：“对大多数人来说，他们的能力要大于自信。”为了实现同僚及高层主管对你的期望，你不能深陷于工作的日常方面。否则，人家会说，嘿，那个家伙，天生就不是当领导的料，只会埋头干活。算了，也别再对他有什么厚望了，还是让他继续干活得了。这样一来，你如果还想再高升，那可是连门都没有了。

因此，如果你不想一辈子只做一头勤勤恳恳的老黄牛，那么就学舍会舍弃一些东西。

有这么一个人，他的名字叫席德·福斯，在43岁时成为防务承包商诺斯洛普格拉曼公司（NGC）最年轻的部门总裁。在担任

NGC 公司 TASC 业务部门总裁之前，福斯的工作职责包括本行业的技术和营销领域。在他接受媒体采访时，谈到了作为一名主管人员要取得成功必须经历的舍弃过程，他说：“我人生中的一个重大转折点是意识到必须要舍弃一些东西，放弃自己是一名专家的想法。当我作为工程师步步高升时，我的确是一名出色的工程师……我能跟上当前的科技发展速度……在本领域里总被视为专家。当我在不同的公司工作并步步高升时，我意识到，我在技术方面花费的时间太多了，但在提高领导才能方面却没有投入足够的时间。毕竟，我需要领导别人，带领一个团队。因此，我做了一个异常清醒的决定，那就是不再当一名工程师了。”

在这种情况下，好多人会感到他正在放弃一些东西。但是，当一扇门关闭的同时，另一扇门不也就打开了吗？大多数人没有看到这一点。这需要人们从头学习，而有些人并不想这么做。要舍弃助你成功的看家本领，从头学习，以求在新阶段取得成功所必需的新技能，的确有些难度。巴基特汽车租赁公司前首席执行官比尔·普莱蒙顿认为，人们在进入新领域时总会感到缺乏自信。他说：“无论是进入新岗位还是进入新公司，人们总爱回顾过去让他们如鱼得水的感觉。”美国在线公司前人力资源高级副总裁马克·斯达维希也持有相同观点，他认为：“当人们陷入困境时，往往求助于过去使他们获得成功的那些东西。”总之，这种喜欢追忆过去成就的引力十分巨大，但也具有破坏性。

哈哈，其实说了那么多，说白了，还是想让你学习如何正确地当领导，并认真地把领导工作当成一门学问，一个新的技巧去学习。因为，领导工作本身就是一门学问。卓越的领导者都是学问家。有的是哲学家，有的是政治家，有的是法学家，有的是经济学家。领导者就是“领路的人、举旗的人”，因此要加强“把握方向”的能力修炼；领导就是“拍板”、“拿主意”、“做决定”的人，因此要加强“科学决断”的修炼；领导者是“公仆”、“勤务员”，因此要加强“仰望百姓”的修炼；领导者是“伯乐”、是用才之才，因此要加强“知人善任”的修炼；领导者是做表率、