

行业精英
培训丛书

ZHONG CENG
ZHU GUAN
JING YING JIAO CHENG

中层主管 精英教程

—如何赢得上司的赏识和下属的拥戴—

尚丰 张秀云 / 编著



本书可以帮助您：
充满自信地走上管理岗位
成功建立并领导一支高绩效的团队
与下属、同事、上司良性互动而持续提升

京华出版社

行业精英
培训丛书

ZHONG CENG
ZHU GUAN
JING YING JIAO CHENG

中层主管 精英教程

——如何赢得上司的赏识和下属的拥戴——

陈慧频 / 编著

京华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层主管精英教程/陈慧频编著. —北京: 京华出版社, 2007. 7 (2008 重印)
(行业精英培训丛书)

ISBN 978-7-80724-400-4

I. 中... II. 陈... III. 企业管理—技术培训—教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 094199 号

中层主管精英教程

作 者 陈慧频

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64243832 84241642 (发行部) 64258473 (传真)

(010) 64255036 (邮购、零售)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: jinghuafaxing@sina.com

印 刷 北京普瑞德印刷厂

开 本 787mm × 960mm 1/16

字 数 200 千字

印 张 15

版 次 2008 年 12 月第 2 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80724-400-4

定 价 32.00 元

Preface

前言

经过努力，你成功当上了主管，当然，这只是职业生涯中的一步，你是不会满足于此的。欣喜过后，你就会冷静下来，重新审视自己。这时候，你会发现，你现在最为关注的是：如何适应新的岗位，如何获得上司的赏识，如何赢得下属的拥戴，如何站稳自己的脚跟，如何再次晋升？

当然，这一切都没有那么简单，相信你也已经为此做好了思想准备。不简单不等于不行动，只是如何行动而已。其实，人生的每一步都不容易，但要想让自己的人生更加丰富多彩，要想真正实现自己的人生目标，就要不断地学习，不断地充实自我，一步一个脚印，到最后，你就会发现，原来成功并不是那么的遥远。

一个家庭中，上有老，下有小，作为家庭物资和精神支柱的中年人是最累的。同样，作为企业权力金字塔中的中间层，主管确实不好当。上有更大的领导，下有要领导的员工，身边还有诸多与你平级的同事，这一切都需要精心打理，妥善对待，一不小心就会酿成大错。你既不能像普通员工一样做好自己的本职工作就可以了，又没有像高层领导那样拥有足够的权限可以让自己充分施展才华。当然，如果能处理好这些关系，你也会发现自己其实很幸福：上司欣赏你、支持你，下属拥护你、爱戴你，同级尊重你、理解你。

处理好关系很重要，但做好事情就更加重要了。所谓领导工作，就是通过别人来完成工作。你要组建自己的团队，并通过培训、授权、激励等种种措施，让团队发挥最大的功效，帮助你取得事业的成功。对于工作中产生的各种矛盾，你绝对不能回避，置之不理，而应正确对待并积极处理它。否则，一旦矛盾激化，最终受到伤害的还是你。

接下来，就是要实现你的更高目标了：晋升到更高的职位。不想当将军的士兵不是好士兵，当上了将军之后还要想着当元帅。职场如同官场，要想更进一步，就必须掌握一些诀窍，这个时候，谦让已经不再是正确的选择，你要主动表现自己，推销自己，抓住一切可以让你实现梦想的机会。

思路理顺了？那就开始学习吧，把这本书作为你的工具书，放在枕边，有事没事就翻翻看，里面会有你想要的答案。有疏忽之处，希望您能帮我们指正。此外，在本书的编写过程中，得到了众多人士的帮助，也参考了一些资料，由于篇幅所限，无法一一列举，在此一并深表谢意。

目 录

第一部分 迅速适应新的岗位

第一章	摆正自己的位置 3
	认清自己, 扮好主管的角色 3
	掌握分寸, 角色错位可要不得 5

第二章	立即进入新角色 8
	塑造自己, 不要忽视仪表仪容 8
	调整心态, 做好上任的心理调适 12
	小心谨慎, 新官上任慎烧三把火 19

第二部分 努力获得上司的赏识

第三章	让上司支持你 25
	把握尺度, 千万不要越位 25
	从细节做起, 赢得上司的好感 27
	全力支持, 做好上司的左膀右臂 31

第四章	与上司有效沟通 37
	冒犯了上司怎么办 37
	如何向上司提意见 39
	如何对待上司的批评 44
	如何向上司汇报工作 47
	与上司沟通的黄金句型 54

第五章	学会管理你的上司 57
	了解上司，掌握应对之术 57
	仔细观察，洞悉上司的心理 62
	积极引导，提升你的影响力 64

第三部分 让下属死心塌地跟随你

第六章	秀出你的领导魅力 73
	大胆亮剑，亮出你的威信来 73
	不要吝啬，赞美的力量很强大 79
	艺术批评，让良药从此不再苦口 85
第七章	走进下属的心灵深处 91
	了解下属，士为知己者死 91
	尊重下属，尊重人才能管好人 96
	找准角度，关心下属别“走样” 100
第八章	寻找掌控下属的诀窍 104
	如何向下属发布指令 104
	如何处理员工的抱怨 106
	如何对待下属的建议 108
	如何管理有背景的下属 110
	如何驾驭恃才傲物的下属 113

第四部分 尽快站稳脚跟

第九章	与同级互相搭台 119
	分清职责，不侵犯“领地” 119
	和谐相处，熟悉相处之道 121
第十章	潜心组建自己的团队 127
	识人有术，当一名好伯乐 127
	不拘一格，挑选最适合的下属 132
	人尽其才，把骆驼放到沙漠里去 136
第十一章	打造高绩效的团队 142
	授人以渔，加强战斗力 142
	有效授权，学会“分身术” 156
	设立目标，上下同欲者胜 169
	激发斗志，向上，向上，再向上 172
第十二章	巧妙处理各种矛盾 193
	如何处理你和下属的矛盾 193
	如何处理你和上司的矛盾 195
	如何处理你和同级的矛盾 197
	如何处理下属之间的矛盾 200

第五部分 继续晋升

第十三章	让自己再升一级	207
	内外兼修，与升职零距离	207
	越“中庸”，升职就越快	212
	控制自我，做自己情绪的主人	217
	大胆开口，自己的机会自己把握	223
	参考书目	228

第一部分 迅速适应新的岗位

虎啸深山，鱼翔浅底，驼走大漠，雁排长空……世间万物各有属于自己的一片天地，生命的玄机是找到自己的位置，绽放属于自己的光彩。

第一章 摆正自己的位置

虎啸深山，鱼翔浅底，驼走大漠，雁排长空……世间万物各有属于自己的一片天地，生命的玄机是找到自己的位置，绽放属于自己的光彩。

企业就是一个舞台，在这里，每个人都有自己的位置，都有自己的职责，坐什么位置，就要干什么活。作为一个利益体，企业不会白养人，更不会让你拿着总裁的工资干着普通职工的活。要想坐稳自己的位置，首先就要给自己一个清晰的定位，明确自己的职责。

认清自己，扮好主管的角色

企业就像个舞台，在这里的每个人都是演员，都在扮演着不同的角色。企业是否成功，关键就在于这些演员是否能够把自己的角色扮演好。很多人与成功无缘，其实并不是没有能力，也不是不努力，而是缺乏角色意识。

一个部门或者团队能否高效良性运转的关键在于主管，而主管能否担负起这个使命则在很大程度上取决他对自己的角色定位。由于企业规模的扩大，人际关系日趋复杂，加上企业给予他某些法定地位与职权，现在的主管往往不再只扮演单一角色，而是同时扮演着多种角色。

（一）承上启下

在上级面前，主管是被领导者，必须听从上级的领导，完成上级所下达的各种指令；在下级面前，主管是领导者，负责给部属下达目标、激励部属的士气、培养部属做事的能力，达成拓展业绩的任务；在同级面前，主管是协作者，需要与同级友好协作，互相搭台，以实现企业的总体目标。

对于外界而言，主管是部门的代表，是企业形象的代表，代表公司履行各种职责。此外，由于职务和地位的需要，主管还必须代表本部门执行社交、法律及典礼等任务，如颁奖表扬优秀部属、主持部属的婚礼、在部属退休时进行演讲、接待来访的重要客户等。

（二）决策

作为部门的负责人，主管是本部门相关事务的决策者。主管的决策角色共有四个方面，即创新、解决纷争、资源分配及谈判。

1. **创新**，是指主管负责本部门的革新事宜，应随时发现问题并把握机会，制定革新计划与因应措施。

2. **解决纷争**，是指为当部门之间或部门内部发生冲突或重大危机时，主管要及时挺身而出，负责解决问题。

3. **资源分配**，是指主管要对组织内有限的资源做适当的安排及分配，比如人员的工作分配、事务处理的优先程序、协调模式的设计等，以使重要决策能有效执行，提高团队的工作绩效。

4. **谈判**，是领导工作的一个重要部分，不但要负责与外界比如客户的重要谈判，还要负责与组织内成员之间的沟通谈判。



掌握分寸，角色错位可要不得

由于对自身角色认识的不够清晰，很多主管经常会发生一些角色错位事件。这些角色错位主要表现在以下几个方面：

（一）“向下”错位

有些主管为了赢得部属的拥戴和支持，时常把自己错位成“民意代表”，老想扮演“老好人”，只顾着代表部属的意愿，不停地向上反映员工的呼声，反映员工的意见。他们以员工的眼光看待问题，却常常对管理十分淡漠。显然，这是一种错误的角色定位。

当部属抱怨的时候，这些主管马上就会站出来抱打不平，或表示同情，或以某种方式沉默。他们往往会说这是上面定的，上面就是这么要求的，甚至说自己与大家想法一样，然后与部属一起议论公司，议论上级，甚至胡乱指点“江山”，从而给部属造成的印象是：主管是好人，是替员工说话的，是代表员工利益的，“问题”之源就在于上级。实际上，这种做法是错误的。因为，主管是上级任命的，而不是民意代表，代表不了大家的意见。既然是上级任命的，主管就应该和公司的意志保持一致，特别是当公司的上层已经决定了的时候。

其实，部属有话愿意同主管讲，并不是因为主管能代表他们，而是因为主管被任命在这个职位上，换成其他的主管，部属也会抱怨。部属在向主管抱怨的时候，他们是在向公司抱怨，而不是在向主管本人抱怨。主管处在这个职位上，正确的角色不是表示你和他们是“一条战线上”的，而是不要急于表明自己的态度，不要急于评价，也不要急于和部属对抱怨的事情“划清界限”，而是要采取中性的立场，鼓励大家将自己的意见讲出来，然后再向部属作出正确解释和说明。在这种场合下，主管的角色自然

而然地就是代表公司听取大家的意见，而不是同情者。

（二）“向上”错位

有些主管不去执行上级所下达的指令，而是成天替上级操心，对上级的安排和决定评头论足，却忘记自己的一亩三分地应该怎么来种。当自己的建议没有被采纳时，便认为上级“昏庸”，对上级的指令就不执行或者打折扣执行，或者按自己的想法执行。其实，由于上级与下级所处的位置不一样，工作的重点不同，思考问题的方式方法也就不一样。

应该说，主管处于管理的第一线，在员工层面、客户层面往往比上级拥有更大的信息量和体验，为上级提出一些合理化的建议，给上级决策时参考，这是义不容辞的责任。但是，当上级已经决定的事情，作为下级就要坚决执行，否则势必造成很多组织的目标战略无法贯彻、实施，使企业的利益受到损害。

ABB 公司董事长巴巴维克说：任何组织的成功都是 5% 正确的战略决策加上 95% 高效的执行，没有执行，一切等于零。没有执行力就没有竞争力，主管“向上”错位、弱化执行力是制约企业发展的最大瓶颈。

（三）“身份”错位

“身份”错位主要有两种表现。

1. 把自己当成是“普通员工”，事必躬亲。在工作中身先士卒是好事，但领导要做领导该做的事，要把自己有限的精力投入到自己最应该做的事情上去。事无巨细，亲历亲为，只能说明你是个好员工，但不能说明你是个好领导。好领导要为员工提供展示的舞台，让员工变得更好。

2. 把自己当成是“自然人”，却忘记了自己的身份。有些主管经常会把对公司的一些不满或抱怨不假思索地表露，在下属面前抱怨、发泄，丝毫不注意自己的言行；有些主管经常会说些“刚才我说的这些，只代表个人意见”之类的话，却忘记了自己的职务身份。在上司面前，你可以代表



整个部门，也可以代表你自己；但在下属和客户面前，你代表的就是公司而不是个人，你的行为就是职务行为而不是个人行为，你只能有职务意见而不能有个人意见。

（四）“垄断”错位

担当了部门领导之后，有些主管就会形成一种观念，即这个部门是我的，这是我自己的“一亩三分地”。尤其是那些在某个部门呆久了或者在该部门培养了大批自己的“亲信”势力的主管更是如此。为了个人和小团体的既得利益，他们在工作中往往是以本部门利益为中心，而较少考虑到企业的整体利益。于是，整个部门的所有事情全部由他负责，上级要介入部门事务都必须经过他同意，其他部门更是无权过问。

“皮之不存，毛将焉附？”企业破产了，你一个部门就能生存吗？一个企业里有好多部门，每个部门都是企业的组成部分，都必须服从于企业的整体管理。

（五）“官僚”错位

也许是受到中国几千年官本位文化的影响，有些主管一被任命为分管某个部门或团队时，就认为自己是“官”了，就会有一种无形的优越感，认为我是“官”，我就是管你的。

其实，企业里的所有成员都是绩效伙伴。你的绩效业绩有赖于你的上级、下级、同事，他们的绩效业绩也有赖于你。既然是伙伴，就是一种平等、协商、合作的关系，而不是一种从属的发号施令或者溜须逢迎的关系。既然是伙伴，就大可不必把“官场”上的“潜规则”搬到企业。作为主管，你应该是个“领导者”，应该用自己的影响力去影响下属、带领下属，而不是以权力去“压”下属。

第二章 立即进入新角色

升职了，就意味着你的地位变了，职责变了，角色变了，工作环境变了，你开始进入一个新工作的“磨合期”。为此，你必须作好充分的准备，让自己快速轻松地进入新角色，开始新的“征战”。

塑造自己，不要忽视仪表仪容

有一项研究表明，人的情感沟通能力只有7%是通过语言所表现的，37%在于你在说话中所强调的词，56%完全与言辞无关。也就是说，一个人有超过一半的影响力，不在于你怎么说，而在于你无言时的表现，那就是你的个人形象，也被称为仪表魅力！

在与人交往的最初阶段，仪表魅力是最能引起对方注意的，能给人一种“视觉说服”的感受。主管位于企业的关键位置，好的仪表能够给领导一个好印象，给下属树一个好榜样，对自己、对部门的工作都将产生重大影响。拿破仑·希尔说：“外表相当紧要，优雅的外表和神情总是能够吸引人们赞许性的注意力，绝无例外。如果你衣衫不整、举止不雅、神情沮丧、眼神忧郁，人们将永远不会停下来和你谈话。”在人们的思维里，都有这样一种定势，穿戴整洁、仪表端庄的人更有教养，更懂得尊重人，而衣衫不整、不修边幅的人，则得不到人们赞许的目光。

