

中层女性主管 全方位成功手册

让中层女性
主管展现精彩
完美自我



使中层女性
主管演绎极致
管理艺术

为中层女性主管打造极致职业生活

柯琳娟 / 编著

“成功是别人对你事业的认知，幸福是你对自己生活的感知。当你驾驭着事业的时候，也同时经营着自己的生活，两者的圆满匹配才是人生追求的幸福。”这是每一位中层女性主管追求的极致生活，也是每一位职业女性追求的极致生活。

中国致公出版社

中层女性主管 全方位成功手册

柯琳娟 / 编著



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层女性主管全方位成功手册/柯琳娟编著. —北京:
中国致公出版社, 2005. 9

ISBN 7-80179-450-8

I. 中… II. 柯… III. 女性—企业领导学—手册
IV. F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 101096 号

中层女性主管全方位成功手册

编 著:柯琳娟

责任编辑:刘 秦

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话:66168543 邮编:100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京大运河印刷有限公司

开 本:787×960 1/16

印 张:15.25 插页:12

字 数:170 千字

版 次:2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80179-450-8

定 价:38.00 元

版权所有 翻印必究

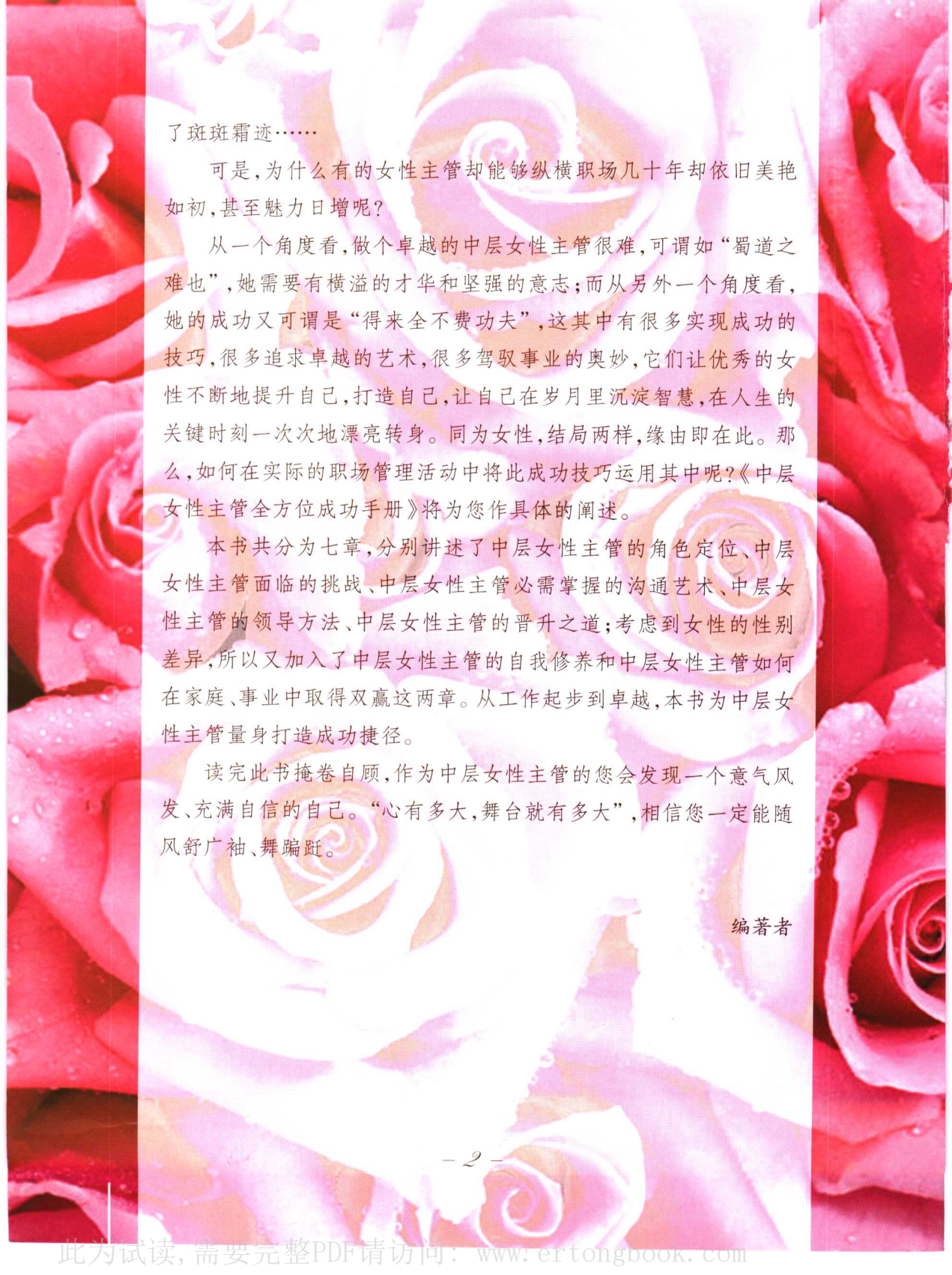
前言

foreword

随着知识经济的到来,体力优势慢慢趋弱,智慧与才华成为职业生涯的决定因素。所以,女性有了更广阔的发展空间。很多中层女性主管才华横溢,事业有成,既谦虚又有敬业精神,在职场中劈波斩浪、统揽全局,相比于男性主管,她们更容易让人产生敬佩感,她们更善于凭借个人魅力来实现高效的领导活动。这也正应了女权主义者西蒙·波伏娃的话:“社会女性的形象不是‘天然’的,而是被塑造出来的。”

如今,现代社会给了女性一个大舞台。根据调查,北京、上海等中国各大城市的企业中层女性主管已占到48.7%,几乎和男性主管平分秋色;普通女性员工(中层和高层主管以外的职位)的比例更是高达66.4%。

当然,由于受中国传统观念的影响,中层女性主管较于男性主管将会承受更重的多方面压力,受到更大的挑战。您一定听过很多女性中层主管说过她们的艰难处境。确实,很多女性中层主管处于一种极其微妙的取舍境地,要经常与公司高层主管相伴,日子过得如坐针毡。对上,只能惟命是从,小心翼翼,希望搞好关系,像个风车般地左右逢源;对下,上传下达也必须把握火候,以免夹在中间一不小心成为三明治,动不动怕别人给自己小鞋穿。上边的领导有很多,不可能取悦于所有人;属下也不好对付,百人百心,中层主管不可能做到让每个人都如意;而事业与家庭间的平衡更是让人心力交瘁。长年日久,这些中层女性主管变得憔悴不堪,如花的娇靥生出来条条细痕,如云的乌丝浸染



了斑斑霜迹……

可是,为什么有的女性主管却能够纵横职场几十年却依旧美艳如初,甚至魅力日增呢?

从一个角度看,做个卓越的中层女性主管很难,可谓如“蜀道之难也”,她需要有横溢的才华和坚强的意志;而从另外一个角度看,她的成功又可谓是“得来全不费功夫”,这其中有很多实现成功的技巧,很多追求卓越的艺术,很多驾驭事业的奥妙,它们让优秀的女性不断地提升自己,打造自己,让自己在岁月里沉淀智慧,在人生的关键时刻一次次地漂亮转身。同为女性,结局两样,缘由即在此。那么,如何在实际的职场管理活动中将此成功技巧运用其中呢?《中层女性主管全方位成功手册》将为您作具体的阐述。

本书共分为七章,分别讲述了中层女性主管的角色定位、中层女性主管面临的挑战、中层女性主管必需掌握的沟通艺术、中层女性主管的领导方法、中层女性主管的晋升之道;考虑到女性的性别差异,所以又加入了中层女性主管的自我修养和中层女性主管如何在家庭、事业中取得双赢这两章。从工作起步到卓越,本书为中层女性主管量身打造成功捷径。

读完此书掩卷自顾,作为中层女性主管的您会发现一个意气风发、充满自信的自己。“心有多大,舞台就有多大”,相信您一定能随风舒广袖、舞翩跹。

编著者

目 录

CONTENTS



我是中层主管： 中层女性主管的角色定位

从职员升任中层主管，角色的转换常常让很多女性既喜又慌，不知道从何处着手开始新的工作。因为这个角色与从前她们扮演的所有角色都不同，这是一个全新的开始。

那么，这究竟是一个什么样的角色呢？“中坚并非中间，而是夹在上下之间，坚韧又稳固；承上启下，为关键性的枢纽所在，确保企业正常运营不断层；上承经营策略，下有作业完成责任，为运转轴心。”此言甚是精辟地概括出了中层女性主管的角色定位。

- ☆ 你偏见我挑战：中层女性主管的角色转换 / 3
- ☆ 开在塔尖的玫瑰：作为上司的中层女性主管 / 8
- ☆ 振翅铁蝴蝶：作为下属的中层女性主管 / 12
- ☆ 女性不优先：作为同事的中层女性主管 / 16
- ☆ 旋转 360 度全新认识自己 / 20
- ☆ 测试：认识你的管理潜能 / 25

目 录

CONTENTS



从 A 到 A+:

中层女性主管面临的挑战

一个女性,如果她在生活上很称职,大家只会说她是一个好女人,只有工作中也很胜任,大家才会认为她是一个优秀女人。卓越是好女人加优秀女人,再加上更多。从优秀到卓越是一个过程,在这个过程中你可以不断地自我发展、自我超越、自我成长、自我修炼。这种不断的成长可能在你 70 岁时还在继续。追求卓越的过程也是一种和谐,首先是事业、人生的和谐发展,其次是能力、美德的和谐发展,最后是社会贡献与内心感受的和谐。追求卓越,就是追求平衡统一的一种理想状态,不同阶段诠释好不同的角色,统一起来就能够更精彩。

- ☆ 中层女性主管常犯的三个错误 / 33
- ☆ 八招破解男性下属的“抵制女上司运动” / 38
- ☆ 成功中层女性主管的五大心智模式 / 44
- ☆ 中层女性主管开局得胜的五件事 / 50
- ☆ 中层女性主管的事业成功指数测评 / 57

目 录

CONTENTS



沟通无极限： 中层女性主管必须掌握的沟通艺术

我告诫自己,要做一个好的 People Manager,首先要让人知道你是一个值得信任的人、值得依靠的人,领导一定要让人有这种安全感,给下属提供广阔的职业发展空间。我要非常细腻,知道每个人的个性、长处、短处,以及他们心里在想什么;给他们很好的辅导,同时告诉他们该在什么地方,什么时候“stop”;要让下属活得战战兢兢,同时又很骄傲,这才是一种正常的感觉。

——周憶

- ☆ 温柔的目光最有“杀伤力” / 65
- ☆ 笑容是征服一切的秘密武器 / 70
- ☆ 冰雪聪明,用幽默创造和谐 / 75
- ☆ 专注的倾听,是给人最好的赞语 / 80
- ☆ 豁达大度才能人气指数飙升 / 85
- ☆ 中层女性主管的人际沟通应变能力测评 / 89

目 录

CONTENTS



我把管理当艺术:

中层女性主管的领导方法

中层女性主管较之中层男性主管有很多独特性。她们常常把做母亲和持家的技能用于职业角色上,表现出高超的人际交往才能、适度的灵活性与包容性。她们较富有同情心,容易设身处地地为他人着想,运用口头表达及肢体语言的技巧十分高明。总之,她们是用心在管理,把管理当做艺术来做。

- ☆ 决策:用女性直觉作引导,以事实为依据 / 97
- ☆ 授权:掌握最科学的分身术 / 104
- ☆ 执行:着眼现在,把意图与决策落到实处 / 109
- ☆ 激励:点燃下属的热情之火 / 113
- ☆ 中层女性主管用权的最高境界 / 119
- ☆ 中层女性主管的管理方式测评 / 123

目 录

CONTENTS



好风凭借力,送我上青云: 中层女性主管的晋升之道

职业发展就像跳高,女性是三步跳,有一个助跑,往往谨慎小心,束缚了自己的手脚。但男性企业家往往是撑杆跳,有股冲劲和爆发力。在企业家当中能做大做强的,还是男性居多。当企业里一个位置出现空缺时,候选人队伍中女性还是略占下风,因为女性的胆识和魄力对一个企业来讲非常重要。如果你定的目标达不到这个企业的期望值,不容易给这个企业的利益带来最大化,那么企业所有员工和管理层对这个事情就会有自己的顾虑和看法。

——祁燕

- ☆ 强烈的成就动机是职场指南针 / 131
- ☆ 在冒险中寻找机会 / 136
- ☆ 情商,延长成功的生命线 / 142
- ☆ 铁腕柔情,尽显中层女性主管魅力 / 147
- ☆ 成功中层女性主管必备的十大优秀品质 / 152
- ☆ 中层女性主管的领导能力测评 / 159

目 录

CONTENTS



将青春的美丽变成睿智的优雅： 中层女性主管的自我修养

优雅是一种气韵，一种坚持，一种时间的考验，其平和、怡然的美感与世无争，让人心地纯净。优雅的女人像一杯茶，品尝过后，令人回味无穷；优雅的女人像一口井，越挖越魅力四射，给人留下无穷的想象空间；优雅的女人是一幅画，令人欣赏，让人赞美；优雅的女人是一首抒情诗，令人百读不厌……

- ☆ 优雅离你有多远 / 169
- ☆ 心灵养生：心素如简，人淡如菊 / 173
- ☆ 智慧使女人灵动 / 177
- ☆ 终身学习：腹有诗书气自华 / 182
- ☆ 修身养性十二计 / 188
- ☆ 中层女性主管的女性修养测试 / 194

目 录

CONTENTS



怡情雅趣:

做个家庭事业双赢的成功女人

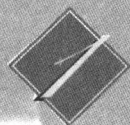
“成功是别人对你事业的认知,幸福是你对自己生活的感知。”当你驾驭着事业的时候,也同时经营着自己的生活,两者的圆满匹配是人生追求的幸福。

——祁燕

- ☆ 家是有生命的精灵 / 199
- ☆ 妻子要悄悄知道的十件事 / 203
- ☆ 亲情、友情、爱情——做个至情至性的女人 / 209
- ☆ 享受此刻,享受生活 / 214
- ☆ 心灵测试:您的婚姻在褪色吗? / 222

附录:女企业家的职业生涯探析 / 224

0492251



我是中层主管

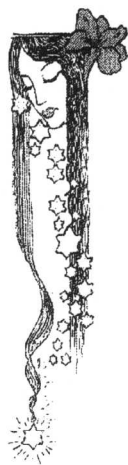
——中层女性主管的角色定位



从职员升任中层主管,角色的转换常常让很多女性既喜又慌,不知道从何处着手开始新的工作。因为这个角色与从前她们扮演的所有角色都不同,这是一个全新的开始。

那么,这究竟是一个什么样的角色呢?“中坚并非中间,而是夹在上下之间,坚韧又稳固;承上启下,为关键性的枢纽所在,确保企业正常运营不断层;上承经营策略,下有作业完成责任,为运转轴心。”此言甚是精辟地概括出了中层女性主管的角色定位。





你偏见我挑战：

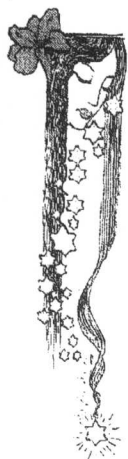
中层女性主管的角色转换

您终于从女职员升任为中层主管了。开始新的工作之前，您一定会在心里对自己说：“我是一个中层女性主管。”这其中，有几分骄傲、几分欣喜啊。然而，当这句话第二次轻吐唇边时，心中也一定会升起几缕疑惑与忐忑：什么是中层主管？中层主管与普通职员的角色差异在哪里？

一个女人能做什么？一个女人应该做什么？如果男性和女性生下来就有相似的天性和相似的社会需要，问题的答案就简单了。然而，事实并非如此。生命起源学家普遍认为，男人和女人的社会技能生来就不同。此外，男人和女人又是在强调各自不同的生活方式中成长起来的……

我们的社会已在男女劳动分工方面为男女制造过差异了，从历史上讲，也倾向于男性管理某些事物，因此就由他们制定规则。然而，这种分别现在越来越模糊，因为两性都在思考扩大传统的界限，包括在工作和家庭生活方面。对于中层女性主管来说，您一定要明白自己在工作上的角色——您是一个中层管理



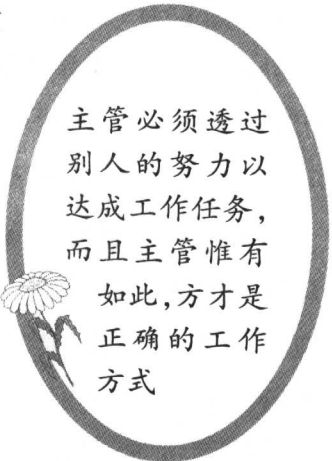


者。

您曾经听到过很多女性中层主管说过她们的艰难处境吗？她们说中层主管处于一种极其微妙的取舍境地，要经常与公司高层主管相伴，日子过得如坐针毡。对上边吧，只能惟命是从，小心翼翼，希望搞好关系，所以像个风车般地左右逢源；对下边吧，上传下达也必须把握火候，以免夹在中间一不小心成为三明治，动不动就担心别人给自己小鞋穿。当然，上边的领导有很多，不可能取悦于所有人；而属下也不好对付，百人百心，中层主管不可能做到让每个人都如意。长年日久，中层主管变得谨小慎微，在夹缝中求生存，夹在其中焦头烂额，忧心忡忡。于是，她们叹道，难啊！

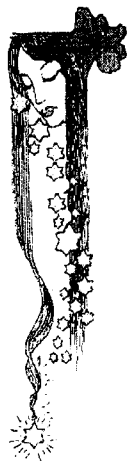
还记得当时，倾诉者点点泪光，而您无语凝噎。向对方挥手告别时，您的心情轻松而又失落，既而轻叹：“幸好我没有做中层主管。为了生存，人们在这喧哗的尘世中，上演着各种各样的独幕剧，其中的冷暖自知。累了、困了、倦了、伤心了、流泪了……一切在所难免。”叹息过之后，心中却又涌起几分惆怅，然后工作更拼命。终于，这一天，您升任了中层主管。

您终于从女职员升任为中层主管



主管必须透过别人的努力以达成工作任务，而且主管惟有如此，方才是正确的工作方式





了！开始新的工作之前，您一定会在心里对自己说：“我是一个中层女性主管。”这其中，有几分骄傲、几分欣喜啊。然而，当这句话第二次轻吐唇边时，心中也一定会升起几缕疑惑与忐忑：什么是中层主管？中层主管与普通职员的角色差异在哪里？我能胜任这个职务吗？

虽然许多人都觉得主管在组织中的角色非常独特，但一般人是无法体会出主管的角色有何独特之处，直到走马上任之时，才会觉得主管的工作与非主管的工作，实在是仅有一项差异存在：主管必须透过别人的努力以达成工作任务，而且主管惟有如此，方才是正确的工作方式；也许主管有时必须粉墨登场，协助部属执行工作，但这类情况是少之又少，而且往往属于例外情况。

一般认为，高层主管是从事“规划”（Planning）及“组织”（Organizing），而基层主管则从事“指挥”（Directing）及“控制”（Controlling）；但这并不意味着其他阶层主管不必从事这些功能，而只强调说，每一阶层主管的大部分时间都将花费在这些功能上。那么，究竟中层主管的功能何在呢？

总括说来，中层主管的职责及担任的角色很多，包括规划、组织、指挥及控制等四项。由此可见，中层主管会遭遇长期规划的问题，也会碰到短期规划的问题，但比较经常要处理中程规划事项。例如，必须花费一两年时间才能完成的专案计划。其次，中层主管必须操心基层的组织结构，所以中层主管时常依据高

