

卓越中层领导必备的日常管理工具书



科学、全面、实用的中层领导工作必备手册
系统阐述中层领导应具备的管理素质、技能及工作方法

中层领导 手册



邢群麟 胡宝林 编著

为中层领导解决各类管理实务问题提供全案支持
为中层领导提高管理素养和技能提供理论和经验帮助
为中层领导处理关系和应对困难提供策略指导

不论你是企事业单位中负责生产、技术、营销、财务、人事或公关等职能部门的主管，还是党政机关中的正副处长、科长、主任、书记，都可以在本书中找到可资借鉴和参照的领导经验、工作方法和技巧。

中国华侨出版社

第五节 中层领导与下级沟通的艺术

作为中层领导，你本人的表现非常重要，你沟通得好，你和你的组织或团队会更成功，反之亦然。你在沟通中扮演着“枢纽”的角色，上传下达，是领导和下属之间的“桥梁”。沟通是不分地位的高低和等级上下的，是组织或团队中每一分子的责任。

因此，作为中层领导，有必要让你的下属们及时准确地了解工作领域中的消息和知识。但不是每一条消息都要传达给下属，你应该在千头万绪中筛选出真正相关的信息来，让这些有价值的信息帮助你的下属更好地决策并行动。

中层领导与下级沟通的内容

中层领导可以在以下7个方面与下属员工随时开展有效的沟通。

1. 企业或部门阶段性工作重点和方向。在向下属通报企业或部门工作重点和方向时，可以请下属就此分析自己该如何配合工作，具体方案如何，实施过程中可能会遇到哪些困难，需要提供哪些帮助等。

2. 企业或部门的重大事件，如重要合同签订、经营业绩取得重大突破、部门工作获得表扬和广泛认同等。

3. 企业、部门或个人表现优异的具体方面。尤其是下属个人在

工作中的闪光点，作为管理者一定要能发现并明确地提出表扬，可以是一个很细小的方面，只要我们善于发现，每位下属都有很多的优点是我们没发现或没充分发挥出来的。

4. 所属员工或部门工作中需改进的方面及具体改进方案。有些工作可能做得也不错，但不是尽善尽美，可能有其他人做得更好，作为中层领导，可以就此引导下属进一步努力达到更好，或和下属一起探讨改进的方向和改进方案的可行性。

5. 明确对下属工作上的期望，明确说明其工作对企业、部门工作的重要性。中层领导要经常和下属交流，表达你对他工作的认可和欣赏，你期望他怎么样工作。在日常工作中，注意发现下属工作和企业整体工作尤其是阶段性工作重点的切合点，说明其工作完成效果对企业整体工作完成的影响和重要程度，以加强下属对本职工作的重视和热爱，提升其使命感。

6. 在工作方法、思路方面自己的建议和个人经验。下属在工作上可能存在不完美之处，作为中层领导的你，应该给下属多提些建议，可以在工作方法、思路给予提醒，将自己遇到类似问题时是怎么处理的告诉下属作为参考。

7. 企业其他部门在工作过程中存在的问题和改进的建议。发现其他部门工作过程中的问题并提出改进建议，可以使各部门之间更好地密切配合。但这要求中层领导要掌握一个原则，只针对具体事实进行沟通，可以就自己知道的内容向下属作出解释，以消除误会和隔阂，但不要进行盲目归纳和总结，更不能脱离事实妄加评论。通过沟通可以了解企业内部协作状况，为提升协作效率奠定基础，又可以避免流言蜚语、小道消息的传播。

中层领导与下级沟通的原则

沟通不是简单的你说我听，而是一个信息交流、思想统一、增强认同感、加强凝聚力的过程，要想取得良好的效果，中层领导须在实施过程中掌握一些原则。

1. 要认识到下属或他人都有很多优点。作为中层领导，尊重和欣赏自己的下属，发现下属的优点并进行表扬，是提高下属积极性的一个重要方面。可惜，我们很多时候都不用，一谈激励就是发奖金和考核，最终钱花得不少，而效果就是不明显。不断发现下属身上的优点，哪怕是一个很细小的举动，也要加以表扬，要记住表扬永远比批评的激励效果更好。只要每个中层领导都能坚持这样做，部门的工作效率和表现一定会越来越好。

2. 沟通应是双向的。沟通不是一个人讲一个人听，你既要讲，更要听对方讲，大家都真诚地说出自己心中的想法，这样才能真正地发现问题及存在问题的原因，也才能为解决问题奠定基础。如果沟通过程中只有一方积极主动，而另一方消极应对，那么沟通也是不会成功的。

3. 要注意积极倾听对方。光听是不够的，你还要积极地去倾听，去听清、听懂进而理解对方的意思，才能为良好的沟通打下基础。

4. 维护对方的尊严。沟通过程中，双方的地位是平等的，中层领导要充分尊重下属，无论是讲话的语气、语调、行为等都要体现出对下属的尊重，才能获得良好的沟通效果。

5. 沟通方式是灵活多变的。沟通的形式是不固定的，没有哪一种形式是最好的，只有相对比较适合的，这就需要每位中层领导根据不同下属的特点、沟通内容的不同而不断调整。

6. 要真正地了解和理解对方，而不是把自己的观点强加给下属。每个人因自身定位、经历、环境的不同，对事情的看法不可能完全一致，中层领导不要光从自身出发去考虑问题，要多从下属的角度出发考虑问题，多了解下属的看法和建议，从其讲话或行为的动机、出发点去考虑，才能真正地理解对方，得出的结论才能更符合实际，沟通才会进行得更加顺利和有效。

7. 有隔阂时要主动改善关系。在管理者与被管理者之间存在一些隔阂或误会是很正常的，这就更需要通过沟通来消除。作为中层领导，更应该从大局出发，表现出高姿态，主动找下属沟通以寻求改善关系。

8. 大胆信任和授权。尽管在领导与下属之间存在一定程度的行

政距离和心理距离，但通过对下属的充分信任和授权，就可以大大缩小这种距离。一般说来，作为中层领导对下属越信任，就越愿意授权与下属，而下属就越尊重和感激领导者，上下级关系就越融洽。一旦下属受到过度的控制和指挥而使工作受阻时，就会出现上下埋怨的现象，甚至把关系搞得很僵。相反，如果不信任下属，抱着“如果你想把事情办好，最好自己动手”的信条不放，则必然“事必躬亲”，不肯授权。

9. 人格平等。人格平等原则是中层领导处理与下级之间关系的最有力度的权柄。坚持平等原则处理与下级的关系，首先要求你在真理面前把自己摆在与下级同等的位置上，相互之间可以平等地商讨、争论和批评。在这里特别要警惕权力效应，即认为真理须以权力作为后盾，其实平等原则的主要含义还是要求领导者坚持上下级之间在人格上的平等。

10. 调节自身引力。有人认为，领导者对下属的吸引力首先与领导者的权力、地位有关，即权力、地位越高，对下属的吸引力越大，所吸引的人员越多。因此，要提高对下属的吸引力，就需要提高自己的领导地位以及争取更多、更大的权力。虽然现实生活中存在这种现象，但这只是吸引力的一个方面。因为引力是存在于领导关系中的无形的力量。它的大小既决定所吸引人数的多少，也决定人们关系的远近。对于领导来说，其自身的引力越大，所吸引的下属越多，与下属之间的关系就越密切。这是存在于领导关系中的普遍规律。根据这个规律，作为领导者要缩小自己与下属的距离，使之紧紧地围绕在自己的周围一道工作，必须首先提高自己对下属的吸引力。

决定领导者对下属引力大小的因素，除了自己所应有的权力、地位外，主要与下列因素有关：①态度的相近性。②目标的一致性。③作风的吸引力。④利益的共同性。⑤威望的征服性。⑥感情的相通性。⑦需求的互补性。

只要你调节好这些因素，就算你仅仅是一名小小的中层领导，对下属也会有很大的吸引力。

11. 信息沟通渠道畅通。这里所说信息沟通，是指人们之间传达、交流思想、观念以及情报、信息的过程。它包括4种基本要素：

一是信息传播者，二是信息接收者，三是信息内容，四是信息传播媒介和方式。

对于中层领导来说，信息的沟通既是实施领导的基本条件，又是驾驭领导舞台、统一下属意志不可缺少的领导艺术。

实践表明，领导活动中的许多病症，特别是上下级之间的矛盾和隔阂，都可以从信息沟通上找到原因。因此，掌握和提高信息沟通艺术，对协调统一下属的意志，保持良好的上下级关系，促成巨大的组织合力，具有十分重要的意义。

美国社会学家柏来兹曾经说过：组织内的信息沟通，就像人体内的血液循环一样，如果没有沟通活动，组织就会趋于死亡。

中层领导批评下属的艺术

批评是一门艺术。批评失当，则为自己树敌；批评太轻，又不足以警醒下属。作为中层领导者一定要掌握批评下属的方法和分寸，既能惩前毖后，使下属不再犯类似的错误，又不至于挫伤下属的自尊心，从而使下属心悦诚服。

无论任何团队，当员工犯下不可原谅的错误时，身为领导无可避免地要对其加以斥责。然而，一旦呵斥次数过多，便往往起不了任何作用，且极易使下属认为上司性情暴戾、动辄发怒，进而对上司产生反感。

身为中层领导者只有在必要时方可采取痛斥下属的手段。

值得注意的是，真正善于领导的统率者，在痛斥下属之后，一定不忘立即补上一句安慰或鼓励的话语。因为，任何人在受到领导的斥责之后，都会垂头丧气，对自己的信心丧失殆尽。心中难免会想：我在这家公司别想再往上爬了！如此所造成的结果必然是他更加自暴自弃。

此时中层领导若能“打一巴掌揉三揉”，适时地利用一两句温馨的话语来鼓励他，或在事后私下对其他下属表示：我是看他有前途，所以才舍得骂他。如此，当受斥责的下属听了这话后，必会深深体会

“爱之深，责之切”的道理，更加发奋努力。

如果中层领导在痛斥下属之后当天晚上立刻打电话给该下属，给予一番鼓励与安慰，那么遭受斥责的下属会心存感激地认为，领导虽然毫不留情地训了我一顿，但他实在是用心良苦。

如此一来，下属对于责骂的内容更加牢记在心，会大大提高工作的自觉性。

作为一个聪明的、有能力的中层领导者，你应该在下属出现失误时照旧信任他。用不着在这个时候献上多少殷勤，只要你真心实意地帮他改正失误，在他改错后仍然像以前那样信任他就足够了。

朋友之间相处，讲究“患难朋友才是真正的朋友”。领导与下属相处，一个重要的检验时刻就是一方处于逆境时。要想赢得下属的信任，你就必须信任你的下属，在他处于逆境时尤其要这么做。

谁都有过身处逆境的时候，知道个中滋味，也会清楚记得在困境中真心帮助过自己的人。

作为下属，他出现失误，本身也会自责，同时也在怀疑会不会失去领导的信任。下属当然明白领导对他失去信任将会意味着什么。这个时候，领导应该信任他。

你可以与他一同研究出现失误的原因，而后以真诚的态度，而不是以居高临下的态度提出改进的建议。要表明你以后会继续信任他。可能的话，你也给自己揽一份责任，与他共担失误，减轻他的压力，赢得他的信任。

中层领导批评下属的禁忌

否定和批评是为了根除工作中的错误，使下属走上正确的道路。因此，要使批评达到目的，就必须讲究批评的艺术，避免下列几种消极的、简单化的倾向。

一、捕风捉影，无中生有

批评本来是改正错误、教育人的，因此它的前提必须是下属确实有错误存在。没有错误，硬去批评人家，便给下属留下“蓄意整人”

的印象。领导者应该心胸豁达，实事求是，最忌神经过敏、疑神疑鬼、听信流言、无中生有。

二、言辞尖刻，恶语伤人

每个人都有自尊心，因此批评时一定要平等相待，绝不能以审判官自居，更不能幸灾乐祸，甚至恶语中伤。否则训斥不仅是对被批评者自尊心的损伤，甚至是人格的侮辱，并不能真正地解决问题。应是心平气和地谈论问题，给下属一种爱护、亲近感。

三、乘人不备，突然袭击

严重的批评要事先打个招呼，使下属有足够的心理准备。普通的批评也要给下属以充分的回旋余地，作心理调整，以避免引起大的情感跌宕。一个人做错事时，内心里本来已有所反省、恐慌和不知所措，此时，如果像打击罪犯一样对待他，他会因此而羞愧不安，甚至一蹶不振，无法再肯定自我；或者，沿着错误的道路滑下去，自暴自弃，“破罐子破摔”。

四、姑息迁就，抛弃原则

批评和否定下属，当然需要给他一些安慰和鼓励，不能全盘否定，一棍子打死。但是，这绝不意味着可以对下属的过失姑息迁就，庇护掩饰，不予追究。抛弃原则，听之任之，好像是宽容大度，关心下属，实际上这是养痍遗患，为其今后犯更大错误提供条件，貌似爱之，实则害之，万勿这样做。

五、不分场合，随便发威

场合即时间、地点，它是否定和批评下属的必要条件，也是领导者语言发挥的限制。讲求语言艺术的批评者总是在什么场合说什么话，看什么情况行什么令，灵活机动、随机应变，从而创造出一个否定和批评下属的良好时机。鲁莽的批评则往往不分场合，不看火候，随便行使权力，大耍威风，结果，使问题反而变得更加复杂和严峻起来。通常的批评宜在小范围里进行，这样会创造亲近融洽的语言环境。实在有必要在公众场合批评时，措词也要审慎，不宜大兴问罪之师。

六、吹毛求疵，过于挑剔

上级对于下属的领导，是起一种指导和监督作用，而不应是下属

的管家婆，不能事事都批评下属。可是，有一部分领导者就喜欢寻找下属的不是。好像不经常挑出下属一些毛病来，就不足以证明自己高明似的。而对如何防止出现问题，却提不出建设性的意见。对于小事过分挑剔、大事反倒抓不住的上层，下属是很有看法的。

七、口舌不严，随处传扬

批评和否定下属既然不能不分场合，就更不应把批评之事随便传扬出去。有的批评者前脚离开下属，后脚就把这事说给了别人；或者事隔不久批评另一个人时，又随便举这个人作为例子，无意间将批评之事散布出去，弄得风言风语，增加了当事人的思想压力和反感情绪。

人人都有保护自尊的心理倾向。领导者批评下属，不能不爱护下属，要尽量将其心理振荡控制在最低程度，绝不能无意中增加新的干扰因素，影响下属接受批评，改正错误。事实上，口舌不严是领导人不负责任、缺乏组织纪律性的一种恶劣作风，亦在受批评之列。

八、婆婆妈妈，无休无止

批评不能靠量多取胜。少说能解决的，不要多说；一次批评能奏效的，不要再增加次数。婆婆妈妈，无休无止，未必能打动人心；絮絮叨叨，没完没了，反而使人生厌。严肃的批评，必须有准确的内容、合理的程序和必要的时间限制。那种企图通过一次批评，就包医百病的想法是不科学的。

中层领导赞扬下属的语言艺术

赞扬下属的语言要成为美言、美文，不但具有实效性，而且具有较强的艺术性，难度是很大的。有的中层领导者对于下属的成绩，往往视为已成之事，因而倾注的感情、怀抱的意兴便会不自觉地有些索然。这样即使表示肯定和赞扬也常常空洞无力，不着边际地搬弄一番溢美之词，因此产生负面效应便在所难免。可见，对于肯定和赞扬下级的语言非但不能敷衍，而且需要讲究赞扬的语言艺术。

第一，表扬要实在，不要大而空。例如，一位技术员在某一技术

难点上有了一个新的突破，中层领导者如果这样表扬：“世上无难事，只要肯登攀。海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。××同志的行动充分体现了一个新时期青年的拼搏意识和革命英雄主义精神！”这样的言辞给人感觉大而空，难以达到预期的目的。领导应这样表扬：“我坚信你一定能突破这一点，现在你终于成功了，真该好好祝贺你！最近你花去了这么多休息时间，真让我们过意不去。”这种表扬既充满了对下属的信任，能激起被表扬者的自信心，而且充满了对下属的理解和爱护。下属付出的劳动得到理解，不管多苦多累也心甘情愿了。这样的表扬语可称之为有价值、讲艺术的表扬语。

第二，表扬要突出重点，同时兼顾左右。肯定和赞扬有成绩的下级，不可避免地要造成未受肯定和赞扬的下级的心理失衡，这对于激励众人使之感奋是必要的。但是，领导不能一方面极度褒扬某个下级，另一方面贬损其他人。例如，有一个小组工作成绩不错，每次都在全厂名列前茅。但是小组中只有几个工人（张某、王某、李某）表现特别突出，而大部分的工人成绩平庸。厂长在视察时很清楚地知道这一点。但他或者是为了照顾大家的情绪，或者是不习惯在群体中表扬个人，他说：“大家都工作得很好，继续保持和努力呀！”整个小组都得到了表扬而没有突出个人，其结果只会打击了几个特别突出的工人的积极性，使他们向普通工人靠拢。如果他这样说：“这个小组成绩不错啊！其中张某、王某、李某工作效率尤其高，单位小时件数达到了××件，这在全厂都是数一数二的，你们还要继续努力向他们学习。”这样，就做到了既突出了重点，又不损伤其他人的自尊心，效果更好一些。

第三，表扬要具体，用事实说话。在现实中，有的表扬常常犯空泛而不着边际的毛病。比如：“某某人的工作很好，值得大家学习。”至于好在什么地方，人们无法具体把握。在表扬中如果能具体地讲清表扬原因，则可以体现出领导对下属的关心和表扬的诚意。例如：“老王，你今天上午处理那件事的办法很恰当。我之所以认为你处理得恰当，是因为你极具耐心地接纳顾客投诉，委婉地向客人解释以及及时采取补救措施。”这比只说“老王，你今天上午处理那件事很恰当”表达的意思更为完全，更显出领导的诚意，表扬的效果更好。

第四，表扬要及时。一个人工作表现好，取得好成绩，提出好建议等，都应该趁热打铁，及时表扬。因为一个人在干完一件事后总希望尽快了解它的价值和社会反应。如果得到及时肯定，会给他带来愉快，使他的行为得到保持和再现。如果当下属都已淡忘时领导再重提旧事进行表扬，效果必然不好。

第五，表扬应公开。一般情况下，中层领导应公开地对下属进行表扬，这样可起到奖励先进、促进后进的作用。当然，对于有些害怕当众被表扬的人，可以采用个别表扬的方式。

中层领导与下级有效谈话的方法

为了在上下级之间进行直接、明了、系统的信息传递，沟通上下级之间的感情，增进彼此的了解，中层领导经常要同下属进行谈话。为了更好地达到谈话的目的，中层领导要遵循以下做法：

一、要选择适当的时机

一定要在您对所谈的问题有一个正确的认识和把握以后，才开始找下属进行谈话。当下属的情绪还处在波动时期，或者受外界干扰的时候，最好不要找下属谈话。

二、选准突破口

谈话时，要找好突破口。根据不同对象的政治素质、文化修养、心理特点来选择谈话的突破口。如对情绪消沉的，要鼓励、关怀、体贴，切忌当面指责；对思想包袱重的，要和蔼可亲，寻找共同语言，增加同心度，使自己所说的道理能够被对方所接受。

三、摆正位置

在工作中，中层领导与下属之间是上下级关系。但在与下属谈话的时候，中层领导应该着力淡化上下级关系，尽量使双方在轻松和谐的气氛中平等地交流。要抱着朋友式的态度，推心置腹地交换意见，不能让下属有一种压力。

四、要善于启发下属说实话

同下属谈话的一个重要目的就是为了获得准确的信息。所以，您

必须有坦率、诚恳的谈话态度，在具体谈话中尽可能地使下属了解到，自己是非常愿意了解真实情况的，即使是不好的信息。在必要的时候要采取一定的措施来消除下属的顾虑心理。

五、要善于把谈话引向深入

在听取下属反映情况时，不要把兴趣仅仅停留在情况的表面上，而是要透过现象看本质，摸清各方面的详细情况，尤其是某些重要方面的细节。在涉及关键问题时，中层领导要反复询问，以求水落石出。

六、给予热情的反馈

在听取下属的谈话时，中层领导要注意自己的态度，尽可能地使下属感觉到自己对他的谈话内容是很感兴趣的，并乐意继续听下去。在下属说话的过程中，适当的点头、微笑，都是对下属的有力鼓励。在下属谈话出现困难时，要提供适当的话题和论点，使谈话继续下去。

七、妥善处理停顿

有时，下属在谈话中出现了停顿，一种是下属想试探您对他谈话的态度和反应，另一种是下属的思维中断。对于前一种情况，中层领导有必要插上几句话，表明自己的态度，鼓励下属进一步论述；对于后一种情况，您可以用提问的方式来提醒他，让他续上话题。

一般来说，只要您掌握了以上方法，灵活处理谈话过程中出现的各种情况，就能取得良好的谈话效果。

中层领导处理下属汇报的艺术

听取汇报是中层领导了解下情的重要方法。在日常众多的汇报中，从程序上，既有按组织程序的逐级汇报，也有越级汇报。从形式上，既有组织（或代表组织）的集体汇报，也有特殊情况下的单独汇报；既有不拘形式的顺便汇报，也有登领导家门的秘密性汇报。从内容上，既有建议和报告工作的实情汇报，也有道听途说、捕风捉影的虚假汇报；既有捉摸上司心态、观测风向的汇报，也有拨弄是非、贬

低他人的恶意汇报。因此，领导者在听取汇报时一定要保持正常的心态和聪明的头脑。

为避免误人误事，实现科学决策，树立良好作风，领导者在听取汇报时，应坚持一定的原则，严格把好接待关，力争使自己听的汇报富有实效，并在众多错综复杂的汇报面前耳聪目明。

一、要听主渠道的汇报

不是代表组织的个人汇报和借口陈述所谓“群众反映”的非原则性问题的汇报不听，因为听了只能因小失大，自寻烦恼。对利用老婆参政和老同学、老战友、老同事甚至内部职工队伍中的后进层无原则地捆成一团，以汇报工作为名，互相抬轿子，诬陷好人的应予制止，不要轻信。

二、要按正规程序听取汇报

对不按组织程序和以不负责任的匿名信以及不符合送发文程序的“跳跃型”、传单式的汇报，不要失掉政治警觉。

三、要听怀着正确动机的汇报

对在非正常情况下，带有自私心理，巧施伎俩，实现“招”、“转”、“调”、“提”等非分要求的，应善于洞察，明确表态，不给留有半点钻空子的余地。

四、要听职能范围内的汇报

对部属各层次范围的事，下级怕负责任，故意上交矛盾，或玩忽职守，出了问题想开脱自己的，不要含糊放纵。

五、要听合理化建议的汇报

对不是出于公心为了事业，而是编造谎言、以假乱真或借题发挥，制造矛盾的汇报，不要偏听偏信。

六、要选择适宜听汇报的地点

对非特殊情况或非紧急公务的登门汇报，特别是勤于串门的“常客”，应坚持家中不谈工作或不予接待。

一些单位长期不安宁，正气难树起，歪风难顶住，正是部分汇报者的虚假和听汇报者的不规范所产生的负效应。因此，要鉴别众多汇报的真伪，带头兴规矩、讲程序、堵邪门。

第九章

中层领导的人际关系

积极的人生态度和良好的人际关系是成功的催化剂，它使人变得活泼，富于进取精神，充满干劲和抱负。反之，冷漠、消极的人生态度和生硬的人际关系把自己置于层层罗网之中，处处为自己设置了障碍。

所以说，成功的中层领导者总是拥有良好的人际关系，他们广交朋友，在遇到困难的时候，他们依靠朋友的关系网，总能化解眼前的困难。即使这些成功者智商并不高，但他们在工作上左右逢源，在事业上高人一等。许多世界上知名的大企业家智商不过中等或中等偏上而已。著名的电脑巨头、世界首富盖茨的学历和智商并非绝佳，但他善于把握人际关系，使自己在很年轻的时候就获得了巨大成功。



第一节 不做政治的牺牲品

办公室政治即是办公室人际关系的竞争，是没有硝烟的战争。在办公室丛林中，我们不要只顾努力工作，积极向上，还要时刻小心谨慎，提防周围的人，包括对你的上司、你的同级、你的下级，都要时刻提防和小心，仔细观察、冷静思考。如果玩不转办公室内的政治游戏，就只能做一个职场政治的败将。

办公室政治斗争产生的影响

一、消极影响

除了存在失败的可能以及会被看成个失败者这种风险之外，玩弄办公室政治还会有其他的危险。对于中层领导来说，它确实存在以下一些消极影响。比如：

1. 使得注意力从企业的基本使命转移开来，工作被耽搁。
2. 在企业内部产生不和与争吵。不同的部门和不同的人追求不同的目标，失败者怨恨胜利者。
3. 宝贵的精力将会被浪费在追求与企业的基本目标毫不相干的其他目标上。
4. 当人们在观望“谁会获胜”的时候，重要的事情就会被搁置起来。
5. 导致在企业中产生嫉妒和怨恨情绪，在严重的时候甚至一些

最平常的小事也会遇到很大的阻力。

为了确保这些消极影响不至于太大，就应该用全局的观点来看待办公室中的争论。不要为此浪费太多的时间，以至于把你的基本职责都忽略了，否则你将注定会是一个失败者。记住，有些斗争一定要取胜，而有些斗争则可以放弃，即所谓有所为而有所不为。

二、积极影响

从前面提到的办公室政治中可能存在的若干消极因素来看，你可能会产生这样的印象：办公室政治是一件可怕的事情，它会分裂企业、树立敌人、延误工作。但是，一种良好的办公室政治斗争则会产生许多积极的影响。例如：

1. 办公室政治可以检验人的思想和素质。那些最优秀的人和最好的想法通常会占上风。

2. 办公室政治是解决争议的一种较为文明的途径。无形的政治斗争总比对立者之间面对面的武力冲突要好得多。

3. 办公室政治是检验人们对某一想法或计划是否认同的方法之一。如果某一位参与者觉得这场斗争没有什么意义，那么他所撤回的想法可能也是毫无价值的。

4. 办公室政治还为高层管理者提供了一个观察下属的机会，他可以借此了解中层领导是否善于表达自己的观点以及是否足够老练。许多高层管理者还喜欢保持一种充满冲突和摩擦的环境，以此来选择最优秀的人才。

5. 办公室政治还使得工作变得更加丰富多彩。你每天面临的不只是常规的工作，还有许多好戏在上演。

营造良好的办公室内人际关系

人际关系是职业生涯中一个非常重要的课题，特别是对在大公司就职的人士来说，良好的人际关系是舒心工作的必要条件。而那些刚从学校里出来、自我意识较强的大学生，来到社会错综复杂的大环境里，更应在人际关系上调整好自己的坐标。