

在最短的时间内，迅速提高管理效力

# 中层领导

四

ZhongCengLingDaoSiGeGuanLiGuanJian ↑

# 管理关键

孔俊明◎编著

提高中层  
执行能力，打造  
凝聚力团队

MANAGEMENT

中国商业出版社

# 中层领导 四个 管理关键

在最短的时间内，迅速提高管理效力

孔俊明 / 编著

ZHONGCENGLINGDAO  
SIGEGUANLIGUANJIAN

中国商业出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

中层领导四个管理关键/孔俊明编著. —北京: 中国商业出版社, 2006. 7

ISBN 7 - 5044 - 5662 - 4

I. 中... II. 孔... III. 企业领导学  
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 048668 号

责任编辑: 刘毕林

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京市通堡印刷有限公司印刷

\*

787 × 1092 毫米 16 开 19 印张 320 千字  
2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

## 前言

如何成为一名让上上下下都拍手称好的中层领导，是直接关系到个人前景的一大关键。因为中层领导整天都得身处上司、同事和下属之间，上下疏通、左右沟通、内外管理，皆是时刻锤炼的必修课，如果哪一个环节摸不透、处不好、理不顺，都会给职业生涯造成障碍。因此，作为中层领导必须明了抓住关键、纲举目张的领导策略。

第一关键：施权只是见狠，抚心才是管人。管理下属，不是施展手中的权力，让其“俯首称臣”。你不能因为自己是中层领导就对别人颐指气使，吆五喝六，一副盛气凌人的面孔；也不能过分“厚道”，以致下属瞧不起你，不把你当回事的；你不能玩弄权术，让别人都觉得你黑你坏，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看出来；你既不能城府太深，用心太过，也不能嘻嘻哈哈、随随便便；既不能冷酷到不近人情，又不能脸皮太薄、心肠太软。一个出色的中层领导不一定是最有才能的专家，最重要的是必须善解人意、善知人性、善测人心，把施威与施恩结合起来，最大限度地挖掘下属的潜力，使下属的积极性与聪明才智得到充分发挥，从而赢得下属的认可与拥护，为自身事业的进一步发展打下坚实的群众基础。

第二关键：善于定位，理顺与上司的关系。在职场上能否成功，你的上司是至为关键的人物。才能是职场上的重要因素，但这不是惟一因素。上司最喜欢遇事通达、尊重自己的下级。聪明的下属总是吃透上级的意图，落实和执行好上级的指令，说话得当、做事灵准，什么时候都不失一种“节拍感”。反之，如果对上级一知半解，不仅会使自己的事业受挫，也会把自己弄得疲惫不堪，成为职场中可怜的失意人。这叫先定位好自己，再贴近上司的成功法则。

第三关键：学会控制自己，调整与同事的距离。“距离”是关系的符号。“能力为上，优胜劣汰”，是中层领导的竞争法则。竞争使中层同级之间的关系更为复杂化，矛盾更加激化。由于彼此之间既是合作伙伴，又是残酷的竞争对手，因此同级之间的关系常常是表面看似风平浪静，实际上却是波涛汹涌。中层领导必须把握明争和暗打之策，既要与同事和谐相处，求得支持，又要在必要之时打压对手，巧妙周旋于合作与竞争之间。在与同僚相处的时候，不要用同一把尺子衡量对方，而应该时时审视自己的情绪和言行，要多一些进退兵法，多一些宽容理解。因此，“距离”决定前景。

中层领导不但要处理好这三方面的关系，还需要掌握一些晋职、加薪技巧。每一次的晋级、涨工资等，名额常常是非常有限的，不可能人人有份。要晋升加薪就必须拿出过硬的本事，让上司看到你所具备的实力。所以，中层领导要把工作做好，用实绩说话，靠实力加分。上有领导满意，下有员工服气，晋升和加薪就会水到渠成。当然，是否拥有升职加薪的机会并非仅仅取决于工作表现的好坏，这其中还有一些鲜为人知的奥秘，上司到底会给谁升职加薪，当然有他自己的“小九九”。古人云：“凡事预则立，不预则废。”如果你洞悉晋职中秘而不宣的实战策略，根据客观条件，灵活、恰当地运用各种竞职技巧，你就能脱颖而出、力拔头筹，到达“春风得意”的佳境。

对于任何渴求提高管理水平和自身素质的领导者来说，《中层领导四个管理关键》是工作参考和个人修炼的指南。它可以让你在最短的时间内掌握领导艺术的精髓以及做人的规则技巧，磨砺你洞察世事的眼光，练就一身周旋人际的功夫；教会你打通一层层关系，摆平一件件麻烦，攻克一道道难关的实用技巧，让你占尽天时、地利、人和之便，避免陷入人际关系不协调，甚至矛盾重重、四面楚歌的境地，使你的工作、生活、事业不必蒙受不应有的损失和伤害。

只要你遵循这些技巧和规则，并善加运用，就能进退裕如，成为一位智慧型的管理高手。

# 目 录

## 第一章 施权只是见狠，抚心才是管人

——与下属相处：灵活应变的管理之道

### 1. 把自己变成别人眼中的英雄

1. 为自己精心打造魅力光环 /2/
2. 分析自己属于哪一类型的领导 /5/
3. 用言行提升精明强干的领导形象 /7/
4. 穿出领导的卓尔不群 /10/
5. 以身作则胜过发号施令 /12/
6. 注意你的形体语言 /15/
7. 按成功领导的标准锤炼自己 /17/

### 2. 威信是让下属敬畏的第一利器

1. 把“身份”从人堆里凸显出来 /21/
2. 合适的距离产生威严 /22/
3. 喜怒哀乐不可形之于色 /25/
4. 领导一诺重千金 /26/
5. 先教后诛才是教导良策 /28/
6. 对下属一视同仁 /29/

7. 惩一儆百是个妙招 /31/
8. 掌握好发火与善后的艺术 /32/
9. 善表扬才能增加亲和力 /35/
10. 把握好批评的尺度与分寸 /39/
11. 奖励与惩罚结合运用 /44/

### 3. 没有忠心耿耿者，做事比登天还难

1. 了解下属的愿望和需求 /47/
2. 获取尊重的前提是尊重下属 /49/
3. 懂得推掉功劳揽来过错 /52/
4. 灵活多变的激励艺术 /54/
5. 激发员工士气的有效手段 /56/
6. 采纳下属建议的技巧 /61/
7. 解决下属的后顾之忧 /62/
8. 细致入微的关怀暖人心 /64/
9. 不要吝于提携下属 /67/
10. 善待下属应该注意的问题 /68/

### 4. 把工作委派给适宜的下属

1. 要事独揽，小权分散 /71/
2. 切忌随意授权 /73/
3. 灵活用人的金科玉律 /75/
4. 任用好有主见的下属 /78/
5. 给人才一个闪光的机会 /80/
6. 委派工作的七个步骤 /82/
7. 让下属完全理解你的命令 /84/
8. 可以提升的，就给位置坐 /86/

- |                |      |
|----------------|------|
| 9. 发布口头指令务必精准  | /89/ |
| 10. 千万别让命令打了折扣 | /91/ |

## 5. 控制自己才能统御别人

- |                  |       |
|------------------|-------|
| 1. 具备与下属谈话的细致匠心  | /94/  |
| 2. 行之有效的说服策略     | /97/  |
| 3. 不偏不倚公平对待下属    | /99/  |
| 4. 收敛脾气，不对下属轻易发火 | /100/ |
| 5. 别让小积怨造成大麻烦    | /102/ |
| 6. 化解矛盾冲突的态度与思路  | /104/ |
| 7. 大度面对下属的背后议论   | /105/ |
| 8. 解决与下属意见分歧的矛盾  | /106/ |
| 9. 正确处理下属打小报告    | /108/ |
| 10. 勇敢面对员工的正面攻击  | /109/ |
| 11. 主动缓和与下属的矛盾冲突 | /111/ |

## 6. 非常时刻要用“特殊手段”

- |                     |       |
|---------------------|-------|
| 1. 他山之石，可以攻玉        | /113/ |
| 2. 妥善处理下属的加薪要求      | /115/ |
| 3. 坚决制止下属的越权行为      | /116/ |
| 4. 在派系纷争中秉公处事       | /117/ |
| 5. 对不服从命令者晓以颜色      | /119/ |
| 6. 对跳槽的下属即刻作出反应     | /120/ |
| 7. 解雇下属宜三思而后行       | /122/ |
| 8. 下属越级沟通之对策        | /124/ |
| 9. 区别对待下属上班时间办私事    | /126/ |
| 10. 用“冷处理法”化解下属间的冲突 | /127/ |

11. 处理突发事件的急智手段 /129/

## 7. 因人不同，手段、战术也不同

1. 因势利导，驾驭难缠的“刺头”下属 /132/
2. 以柔克刚，驾驭鲁莽冲动的下属 /133/
3. 知己知彼，驾驭有背景的下属 /135/
4. 情法兼顾，驾驭“老资格”的下属 /137/
5. 言传身教，驾驭年轻的下属 /139/
6. 旁敲侧击，驾驭嫉妒心强的下属 /140/
7. 教化引导，驾驭斤斤计较的下属 /141/
8. 不动声色，驾驭阿谀奉承的下属 /143/
9. 春风化雨，驾驭情感低落的下属 /144/
10. 宽容大度，驾驭讨厌你的下属 /145/

## 第二章 读不懂人，再贴近都无大用

### ——与上级相处：不可不知的贴身战术

#### 1. 用放大镜全方位透析上级

1. 了解上级的性格、品质 /148/
2. 了解上级的目标 /149/
3. 了解上级的优缺点 /149/
4. 了解上级的领导作风 /150/
5. 了解上级的好恶 /151/
6. 了解上级的需求 /152/

- 
- |                |       |
|----------------|-------|
| 7. 了解上级关心的对象   | /152/ |
| 8. 了解上级的一些“秘密” | /153/ |

## 2. 采用“远交近攻”的几大章法

- |                 |       |
|-----------------|-------|
| 1. 在“第三者”面前赞美上司 | /154/ |
| 2. 与上司“趣味相投”    | /155/ |
| 3. 平时多烧香胜于临时抱佛脚 | /157/ |
| 4. 设法察知上司的言外之意  | /158/ |
| 5. 揣着明白装糊涂      | /160/ |
| 6. 对领导不能说的几句话   | /162/ |
| 7. 不计较一时一事的得失   | /163/ |
| 8. 将热情进行到底      | /165/ |
| 9. 学会为上司辩护      | /166/ |
| 10. 谦虚地向上司讨教    | /167/ |
| 11. 帮助上司度过难关    | /169/ |

## 3. 及时让自己的才能“曝光”

- |                 |       |
|-----------------|-------|
| 1. 做个有声音的人      | /171/ |
| 2. 七分苦干，三分吆喝    | /173/ |
| 3. 适当展示自己的潜力    | /174/ |
| 4. 不折不扣地执行上司的命令 | /175/ |
| 5. 赢得上司器重的实用方法  | /177/ |
| 6. 勇于挑战高难度的工作   | /179/ |
| 7. 学会替上级领导“挡驾”  | /180/ |
| 8. 以老板的心态对待公司   | /181/ |
| 9. 找准你上司那里的位置   | /183/ |
| 10. 纠正根深蒂固的错误观念 | /186/ |

#### 4. 坚决把“一条心”看得重于一切

1. 与上司保持良好的沟通 /190/
2. 向上司汇报工作的技巧 /192/
3. 正确对待上司的缺点和失误 /195/
4. 以良好的心态消化批评与指责 /197/
5. 如何应付难缠的女上级 /199/
6. 让你平步青云的八个谈话技巧 /201/
7. 把握交往的时机与场合 /203/
8. 与上级交往要把握好度 /207/
9. 给领导当好参谋 /208/
10. 不要侵犯上司的面子 /210/

#### 5. 力戒在矛盾与冲突中变成狂人

1. 怎样化解与上司的分歧 /213/
2. 怎样处理与上司之间的冲突和误解 /215/
3. 怎样消除领导对自己的成见 /218/
4. 怎样面对上司不恰当的指令 /220/
5. 怎样应对互相有矛盾的上司 /222/

### 第三章 拒绝单干，视同事为同林鸟

#### ——与同事相处：借势而起的成功法则

## 1. 善于调配出黄金关系法则

1. 与人为善，以诚相待 /228/
2. 互相补台，积极配合 /229/
3. 见贤思齐，强者为师 /229/
4. 互相尊重，相互支持 /230/
5. 谦恭忍让，委曲求全 /231/
6. 分清职责，沟通情况 /232/

## 2. 要携手谋事，不要分手干事

1. 正职领导要有容人的雅量 /233/
2. 正职领导要有效管理副职 /234/
3. 副职领导配合正职的要诀 /237/
4. 副职领导做人的金科玉律 /238/

## 3. 互补之道：人人有长，人人有短

1. 与同事建立亲密关系的诀窍 /241/
2. 关键时刻送温暖的技巧 /243/
3. 表达同事间关怀的技巧 /244/
4. 委婉拒绝同事的不合理请求 /246/
5. 妥善处理来路不明的“好意” /248/
6. 低调做人的好处 /250/
7. 同事抢你功劳时怎样还击 /251/
8. 男女同事之间相处有讲究 /252/
9. 女性中层领导如何避免“绯闻缠身” /254/

## 4. 掌握快速“熄灭矛盾”法

- 
- |                  |       |
|------------------|-------|
| 1. 中层领导之间发生矛盾的原因 | /257/ |
| 2. 处理中层领导之间矛盾的原则 | /260/ |
| 3. 处理中层领导之间矛盾的方法 | /262/ |

## **第四章 靠点子升迁，不如凭实力证明自己**

——打造自己：让人佩服的成功资本

### **1. 能力与素质是职场不败的基石**

- |                 |       |
|-----------------|-------|
| 1. 拟定最佳的时间管理计划  | /268/ |
| 2. 排除干扰，盯着目标做工作 | /271/ |
| 3. 提高领导者的执行素质   | /272/ |
| 4. 努力提高综合分析能力   | /274/ |
| 5. 出色领导者的必备技能   | /276/ |
| 6. 使工作井然有序      | /278/ |

### **2. 学会踩准点，切忌乱踩点**

- |                   |       |
|-------------------|-------|
| 1. 升迁的机遇只眷顾有准备的头脑 | /280/ |
| 2. 善于创造机会尽显所长     | /282/ |
| 3. 巧妙地向上级提出晋升要求   | /283/ |
| 4. 人事变动前的“热身”活动   | /286/ |
| 5. 以退为进的竞争策略      | /288/ |

# 第一章

## 施权只是见狠,抚心才是管人

### ——与下属相处:灵活应变的管理之道

权力可以明确身份,但身份不一定是靠权力。因此,只会施权,等于不懂管理,而管理的上上策在于抓“人心”,即把施威与施恩结合起来,最大限度地挖掘下属的潜力,使下属的积极性与聪明才智得到充分发挥。这个道理既简单,又复杂,关键在于你的管理思想如何。

# 1.

## 把自己变成别人眼中的英雄

优秀领导者身上总是散发着自信、坚定、果断、精明、强硬等独特魅力，正是这种不可抗拒的感召力和影响力，让下属产生敬畏感，并从骨子里生出听从于他、追随于他的愿望；同时，也有一些领导，靠行使手中的职权实施管理活动，下属们慑于权势，才被动地接受领导。二者的管理效果不言而喻。作为领导者要想管好手下的员工，必须在培养领导魅力上下功夫，时时刚健有力，处处胜人一筹。

### 1. 为自己精心打造魅力光环

现实生活中，我们常常会有这样的感觉：有些领导无论在什么情况下，本身所固有的组织指挥才能，都散发出不可抗拒的感召力和影响力，让人们愿意接受他的领导；同时，也有一些领导，靠行使手中的职权实施管理活动，下属们慑于权势，才被动地接受领导。两者之间之所以出现这么大的差异，一个根本原因，就在于领导魅力的大小。

领导魅力不是与生俱来的，要想做一个合格的领导者，就必须在培养领导魅力上下功夫。

#### (1) 你给自己的领导魅力打几分

领导的含义是这样的：领导是领导者指挥、影响被领导者，通过有组织的活动，实现组织共同目标的行为。也就是说，领导是领导者的权力和权威的作用过程，是一种支配性的活动，是依靠权力和权威做出决策并带领被领导者或追随者实现决策目的的过程和活动。

领导是通过领导魅力发挥作用的，对每一个领导者而言，如何增强个人的领导魅力，是一个非常重要的课题。

美国哈佛大学著名行为学家皮鲁克斯指出：“个人的领导魅力即是成功的资本。”说明领导魅力既是领导者成功的资本，也是领导者成为杰出领导的必备要素。领导魅力离我们并不遥远，而是无时无刻不在发挥着作用。你可以静下心来，先思考以下一些小问题：

为什么有许多人不讲报酬追随你？

为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？

为什么总有人默默地为单位奉献他所有的才智？

这些看似很平常的问题，其实是领导魅力的外在体现。管理学家们通过对这些小问题进行研究分析后发现，一个优秀领导者成功的原因，99%源于领导者个人所展现的领导魅力，行使职权力的因素只有1%。

领导，其实就是魅力的极致发挥，是通过领导魅力影响他人合作和达成目标的一种历程。印度圣雄甘地也支持这种说法，他说：“领导就是以身作则，来影响他人。”一个人之所以心悦诚服地为他的领导或组织卖力工作、奋斗，绝大多数的原因，是他们拥有一位“魅力”逼人的领导，就像磁铁般掠夺了大家的心，激励大家勇往直前。曾经听到一位职员推崇他的领导：“你和他在一起一分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热，我之所以卖命努力，乃是因为他身上一股强大的魅力深深地吸引了我。”

从领导效能的观点来看，我们不得不承认：魅力、影响力远胜过权力。多少年来，有关领导的书籍和研究报告层出不穷，讨论的主题涉及组织领导、领导行为、权力领导。这些重要的主题，都包含了许多不错的构想。事实上，这些都可以精简成一句话：

与其做一位实权在手的领导，不如做一位浑身散发无穷“魅力”的领导。

好的领导才能，特别是个人的魅力或影响力，远比他的职位高低和提供优越的薪水、奖金来得重要得多。它才是真正促使人发挥最大潜力，以实现任何计划、目标的关键所在。

在一些成功领导者的团队里，我们常常可以听到这样的话：

我觉得我的领导不能没有我，因为他相当重视我，我愿意为他效劳；

我的领导让我觉得在团队里有归属感；  
我的领导让我感到我很重要；  
他愿意负起百分之百的成败责任；  
他好像是我的父母、兄长、益友和良师；  
他比别人更关怀、更爱护我；  
他让我很明确地知道我如何可以成功；  
他言出必行，值得信赖；  
领导眼光前瞻，看得实际；  
他告诉我目标和航向，并说服我一起同舟共济。

这些话明白无误的告诉我们：一个成功的领导，不在于职位和权势，而取决于他是否具备迥异于人，并足以吸引追随者的魅力。

## (2) 让自己成为一个魅力无穷的领导

务必牢牢记住：权力并不会自动点燃你的魅力，有权力并不意味着你有某种程度的魅力可以掌握人心。

不用过分担忧和怀疑自己有无足够的领导魅力，因为领导魅力是可以培养和增进的！

一位知名的社会心理学家瑞吉欧博士就说过这么一句鼓舞人心的话：“每一个人都有一方有魅力的沃土，就等待你去开垦。”

培养魅力从哪里开始？要注意哪些基本原则呢？

如果希望成为一位更具魅力的领导，要做的第一件事情，就是赶紧培养发展一项吸引追随者的超凡特质。要使追随者“跟我来”，你必须先懂得如何激发他们的追随动机。

使别人感到你重要。每个人都希望受到重视，你要让职员感到他本人很重要；

宣传你的目标，说服属下相信你的目标是值得全身心投入的；

想要别人怎样待你，你就怎样待别人。你想让别人追随你，你要关心他们，公平对待他们，将他们的福利放在你的心上；

为你自己的行为负责，也为职员的行为负责，千万不要把责任推诿给别人。

培养和增进领导魅力，是要讲究方法和技巧的。当你激发了下属的追随动机之后，你还必须做到下面三点，才能更进一步展现你的“魅