

中层领导 的处事 方术 与说话 技巧

刘秋炎 张国强◎编著

做好上通下达，就要掌握方略和技巧里面的玄机。
做好中层领导，就要多下处事和说话方面的功夫；

什么是最好的中层？领导喜欢，下属拥护，有领导撑腰，没下属拆台。
怎样做最好的领导？处事方略，说话技巧，都要掌握好，一个不能少。



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

中层领导 的处事方法与说话技巧

刘秋炎 张国强◎编著



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

中层领导的处事方略与说话技巧/刘秋炎,张国强编著. —北京:中央编译出版社,2011. 11

ISBN 978 - 7 - 5117 - 1043 - 7

I. ①中…

II. ①刘… ②张…

III. ①领导学

IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 202038 号

中层领导的处事方略与说话技巧

出 版 人 和 樊

责任编辑 邓永标

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座(100044)

电 话 (010)52612345(总编室) (010)52612371(编辑室)
(010)66161011(团购部) (010)52612332(网络销售)
(010)66130345(发行部) (010)66509618(读者服务部)

网 址 www.cctpbook.com

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市航远印刷有限公司

开 本 710 × 1000 毫米 1/16

字 数 233 千字

印 张 21

版 次 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 38.00 元

本社常年法律顾问:北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印刷质量问题,本社负责调换。电话:(010)66509618

前言

PREFACE

所谓“中层”，顾名思义，就是处于中间层面的人，中层的特点之一就是能够起到一个上传下达的桥梁作用。中层领导作为一个企业中的特定阶层，在企业日常运营的过程中就起着承上启下的作用：既要把上层领导的最终决策传达给下属员工进行落实，又要把控安抚下属的情绪。一名中层领导同时还扮演着三种不同的角色：在下属面前是领导；在上层领导面前是下属；在平行部门的领导面前是他们的同事。

想要成为一名优秀的中层领导者，一方面要做到让自己的上司满意，另一方面又要令自己的下属去做好事情，让下属满意。但是，多数时候，想要达成这两点并不是那么容易，很多时候都是顾得了这头顾不了那头，甚至有的时候会两面都得罪，使自己里外不是人。可以说，中层领导是属于上有领导、下有员工的中间阶层，就好比是饼干中的夹心，很多时候，都处于一种上不着天下不着地的尴尬状态。

中层领导的尴尬地位也就决定了他的处事与说话绝对不是想当然地进行，而是要讲求一定的方法和技巧。

处事，并不简单地等同于把工作做好。要知道，公司就是一个



小型的社会，人情世故遍布其中，如果没有高超的处事方法和谋略，即便你有再高的学历、再出色的技能也会处处碰壁，连自己的本职工作都做不好，更别说有什么更大的发展了。因为中层领导所做的每一项工作，几乎都需要得到上司的支持、同事的积极配合以及下属的贯彻执行。如果你处理不好与上级、同事和下属之间的关系，就随时会影响到你的工作成绩。要知道，与上级的关系好坏直接决定着你的前途，与同事关系的好坏则主导着公司内部对你的舆论评价，而与下属的关系如何则决定着你所领导的这个部门的业绩。因此，作为一名中层领导，首先要学会如何处事，与上司、同事和下属建立良好的和谐关系。

中层领导想要学会处事，还必须学会如何说话。因为一名中层领导的绝大部分时间都是在与人用语言进行交流的，因此，拥有良好乃至优越的沟通技巧就显得极为重要。中层领导由于自己所处的尴尬地位，使得他既不能像上司那样“畅所欲言”，更不能像下属那样说话不负责任。一名成功的中层领导应该能够通过有技巧的说话来赢得上司的重视，得到同事的信任，获得下属的拥护。

本书上半部分别从与上司、同事、下属三种不同层次的人的相处方面来介绍中层领导在单位内部应该如何处事；下半部主要介绍中层领导这个特殊层面的管理者如何与上司、同事、下属进行交谈，在一些特定的场合要如何用语言去应对等技巧。希望读者通过阅读此书而能够提高自己的处事水平和说话技巧，从而对自己在事业上的进步有所帮助。

目录

CONTENTS

处事篇：中层领导的处事方略

对于一个中层领导来说，做事本领的高低是次要的，处事能力才是最重要的。若是一名中层领导，本领很高，办事能力很强，但是却不懂得处事，那么他就会一次次与升职擦肩而过，甚至会连当前的职位都保不住；若是一名中层领导，能力一般但还过得去，却十分善于处事，懂得如何与上司、同事和下属之间友好相处，那么他就是一个受欢迎的人：上级支持他、同事信任他、下属拥护他，做什么工作都会有如神助、一帆风顺。

第一章 追随——拉近距离，取得上司的支持 / 2

1. 恰当赞美：适当的赞美可拉近与上司的关系 / 2
2. 保持距离：与上司要保持适当的距离 / 4
3. 保证忠诚：为自己贴上“忠诚”的标签 / 7
4. 推功揽过：学会让功于上司，替上司揽过 / 11



5. 大巧若拙：不要显得比上司聪明和能干 / 14
6. 勤于汇报：一定要常向上司请示和汇报 / 17
7. 分歧处理：正确处理与上司的意见分歧 / 20
8. 话外之音：要能够听出上司的“潜台词” / 23
9. 工作为重：上司之间互有矛盾的应对方法 / 26

第二章 主见——展示才能，得到上司的重视 / 29

1. 底蕴深厚：身为中层的功底越深厚越好 / 29
2. 吸引注意：创造机会引起上司的注意 / 31
3. 展示潜力：向上司展示自己的潜力 / 34
4. 表现勤奋：勤奋要让上司看见 / 37
5. 体现价值：让老板觉得你“物超所值” / 39
6. 追求功劳：业绩才是硬道理 / 42
7. 巧提建议：向上司提建议要用对方法 / 45
8. 学会拒绝：学会拒绝上司的委托和指令 / 49
9. 见机行事：可以和上司适当地讲条件 / 53

第三章 共事——同级共事，赢得人缘和口碑 / 56

1. 营造氛围：建立良好的人际关系氛围 / 56
2. 建立信任：与同事建立互相信任的关系 / 60
3. 关心同事：真诚地关心自己周围的同事 / 63
4. 关系亲密：与同事建立亲密关系的诀窍 / 66
5. 坚守原则：与同级领导相处的原则 / 69

6. 解决矛盾：善于化解与同级之间的矛盾 / 72

7. 化解嫉妒：学会化解同事对你的嫉妒 / 76

8. 远离小人：小人不可近亦不可得罪 / 79

第四章 竞争——同级竞争，取得竞争主动权 / 83

1. 竞争获取：用竞争来代替放弃 / 83

2. 竞争时机：不要过早地卷入职场竞争 / 86

3. 正视对手：正确看待职场竞争 / 89

4. 锋芒内敛：行事低调是处事中的大智慧 / 92

5. 主动示弱：虚心向同事请教和学习 / 95

6. 争取利益：争取利益没有什么不好意思的 / 98

7. 争夺功劳：正确应对同事的抢功行为 / 101

8. 抓住机会：要及时抓住晋升的机会 / 104

9. 拥抱对手：当众拥抱你的竞争对手 / 107

第五章 团结——团结一致，得到下属的拥护 / 111

1. 公正无私：做事公正，才能得到拥护 / 111

2. 承担责任：要和下属共同承担责任 / 115

3. 恪守承诺：承诺的事情要做到 / 118

4. 听取意见：把下属的意见当回事 / 121

5. 对待抱怨：正确对待并妥善处理下属的抱怨 / 124

6. 激励下属：激发下属的工作热情 / 126

7. 任用能者：敢于使用比自己能力强的人 / 129



8. 敢于袒护：关键时刻要敢于袒护自己的下属 / 131
9. 尊重下属：有人情味的领导必然尊重下属 / 135
10. 用人不疑：多给员工一些信任 / 137
11. 适当放权：大权独揽，小权分散 / 140
12. 决断能力：不能只当上级领导的传话筒 / 143
13. 感染下属：用微笑和积极乐观的态度感染下属 / 146

第六章 恩威——恩威并施，令下属心服口服 / 149

1. 赞美下属：时常给下属戴戴“高帽子” / 149
2. 雪中送炭：不要错过雪中送炭的机会 / 152
3. 感情适当：不要对下属表露太多的感情 / 155
4. 树立威严：与下属保持适当的距离 / 157
5. 坚定立场：在原则问题上坚守立场 / 161
6. 赏罚分明：对下属该奖则奖，该罚则罚 / 163
7. 惩处适当：实施惩罚时要适当控制打击面 / 166
8. 可黑可白：既要敢发怒火，又要及时抚慰 / 169
9. 对事批评：批评要对事而不要对人 / 174

说话篇：中层领导的说话技巧

人生在世，只要不是哑巴就一定要与人说话交流。大部分人都能说话，但却不一定会说话。会说话的人即使是在说一些令对方厌烦的事情也能通过语言技巧的运用让对方乐于接受；不会说话的人即使是说赞美的好话也会令人感觉不舒服。因而，是否会说话，能否对什么样的人说什么样的话，对中层领导来说，是令自己能够在职位上得以立足的一项重要技能。

第一章 得体——与上司说话要大方得体，不卑不亢 / 178

1. 称呼：对上司称呼要得体 / 178
2. 赞美：赞美上司的话一定要含蓄 / 181
3. 玩笑：与上司开玩笑要有分寸 / 184
4. 分寸：同女上司说话要把握分寸 / 187
5. 汇报：向上司汇报工作要讲究语言技巧 / 189
6. 意见：给上司提意见的语言技巧 / 194
7. 拒绝：拒绝上司的时候要讲究方法 / 197
8. 说服：说服上司的语言技巧 / 200
9. 化解：化解上司批评的妙招 / 203
10. 回应：回应不正当批评的技巧 / 206
11. 大忌：和上司说话的忌讳 / 208



12. 谈判：与上司谈判的语言技巧 / 210
13. 相处：与上司相处时的说话艺术 / 212

第二章 分寸——与同级说话要把握分寸，谦逊诚恳 / 215

1. 分寸：与同级领导说话要有分寸 / 215
2. 拒绝：拒绝同事的说话技巧 / 219
3. 谦逊：与同事说话态度要谦逊 / 224
4. 诚恳：与同级领导说话态度要诚恳 / 226
5. 批评：部门领导间的批评要讲究技巧 / 229

第三章 立场——与下属说话要互换立场，有抑有扬 / 233

1. 拥护：怎样说话才能赢得下属的拥护 / 233
2. 表扬：表扬下属的语言技巧 / 236
3. 赞美：当众赞美下属的语言技巧 / 242
4. 激将：激励员工要巧用“激将法” / 246
5. 批评：批评下属的语言技巧 / 249
6. 命令：命令下属的语言要讲究 / 254
7. 谈心：与下属谈心的说话技巧 / 258
8. 忠告：忠告下属的语言艺术 / 260
9. 道歉：向下属表达歉意的说话技巧 / 263
10. 人情：用人情话来笼络下属 / 267
11. 诉苦：应对下属诉苦的语言技巧 / 270
12. 消怨：用巧妙的话语消除下属心中的怨气 / 274

13. 加薪：应对下属要求加薪的语言技巧 / 277

14. 解雇：辞退下属的语言艺术 / 279

第四章 原则——在某些场合说话要讲究原则,巧妙应对 / 282

1. 口才：好口才才是练出来的 / 282

2. 会议：参加和主持会议时的说话艺术 / 284

3. 谈判：中层领导的谈判技巧 / 291

4. 报告：作报告时要注意自己的语言风格 / 300

5. 反击：反击流言的说话技巧 / 302

6. 即兴：即兴讲话的原则 / 306

7. 应酬：说好职场的应酬话有技巧 / 309

8. 谎言：掌握必要的职场谎言 / 312

9. 禁忌：社交谈话中要牢记的禁忌 / 316

参考文献 / 323



中层领导的处事方略

对于一个中层领导来说,做事本领的高低是次要的,处事能力才是最重要的。若是一名中层领导,本领很高,办事能力很强,但是却不懂得处事,那么他就会一次次与升职擦肩而过,甚至会连当前的职位都保不住;若是一名中层领导,能力一般但还过得去,却十分善于处事,懂得如何与上司、同事和下属之间友好相处,那么他就是一个受欢迎的人:上级支持他、同事信任他、下属拥护他,做什么工作都会有如神助、一帆风顺。



第一章 追随 ——拉近距离,取得上司的支持

1. 恰当赞美：适当的赞美可拉近与上司的关系

作为一名刚刚上位的中层领导者，想要很好地开展自己的工作，首先要做的就是得到上司的认可和支持，想要得到认可和支持就要拉近相互之间的关系，这个时候，适当的赞美可以达成这一目标。

心理学家威廉·詹姆士曾经说过：“人类本性最深的企图之一是期望被人赞美和肯定。渴望赞美是每个人内心里的一种最基本的愿望。我们都希望自己的成绩与优点得到别人的认同，哪怕这种渴望在别人看来似乎带有点虚荣的成分。”

事实证明确实如此。在现实生活中，每一个人都会希望得到他人的赞美，这是人类的一种普遍需求。不论你是身居高位的领导者还是位居下层的普通职员，即使表面上看起来再怎么独立和自信，但是骨子里，也都是希望得到别人的肯定，来确定自己存在的价值。对于身为中层领导的你来说，你的上司自然也不例外，唯一的不同之处就在于不同性格的上司喜欢的方式不同罢了。

自古以来，很多人都认为称赞上司就是在巴结讨好、溜须拍马，这样的观念导致的结果就是对上司真诚的赞美不能正大光明，

反而被投机钻营者用来升官发财。其实，赞美上司并不等同于巴结讨好上司，而是对上司的一种认可和支持，也是下属与上司搞好关系的一种有效方式。

当然，赞美也是有学问的，若是不注重方法，就有可能适得其反，不仅没有预期的效果，还很容易得罪别人。

首先，赞美上司要把自己的思想摆正。

上司也是人，也是有七情六欲的，在成功的时候会欢欣鼓舞，在失败的时候会遭受打击。所以，适当地赞美上司，能够增强上司的进取心和自信心。但若是无原则地对上司大加吹捧，就很可能使得上司头脑发热，自信心膨胀，做事的时候很可能造成更大的错误，而你也可能受到上司的斥责，被上司视为“奸佞”。

其次，赞美上司的语言要恰当含蓄。

赞美上司要尽量使用中性词，切不可滥用形容词和副词。说话的态度要诚恳，说话的内容要含蓄，若是太过露骨就不免使上司感到你言过其实，言不由衷。有关这一点在本书的说话篇中会详细地讲述。

再次，赞美上司的方式要正确。

对上司的赞美一定要讲究赞美的方法。直接赞美和间接赞美可以并用。直接赞美就是直截了当地当面赞美，对于一些心直口快的人来说，这种方式是最适合不过的。

间接赞美，就是指采用迂回的方法进行赞美。换句话说，就是借别人的口来说。正常人的心理都是厌恶别人背地里讲自己的坏话，但是很喜欢别人在背后讲他的好话。因此，当我们想赞美一个人的时候，就可以在他的朋友或同事面前适时地夸赞一番。背后赞



美的效果往往要比直接赞美好得多。特别是当某位上司对你有成见或是误解的时候，采用这种间接赞美的方式，对消除成见和误解，融洽双方关系有很大的作用。

最后，赞美上司的内容要选对。

每个人都有自己感兴趣的事或是真正在乎的事，上司自然也不例外。因此，在赞美上司的时候，我们不妨找到他的兴趣点，赞美上司真正在乎的事情，这样做比漫无目的地乱说强一百倍。多谈一谈对方的得意之事，这样更容易赢得对方的认同。如果你的上司喜欢打球，那就可以夸夸他的球打得不错；如果他喜欢练书法，那你就可以说自己的字不怎么好，要向他多取经之类的。

总之，适当的赞美可以拉近你与上司之间的关系，但是，一定要记住赞美要适度。

2. 保持距离：与上司要保持适当的距离

与上司之间的关系要适度。所谓关系适度，就是指中层领导在处置与上司之间的关系时，既不能“不及”，也不可“过分”，而是要使自己同上司之间的关系保持在一个有助于工作的适当限度内。

作为一个合格的中层领导，想要更好地展开工作，必须得到上司的支持，因而，与上司之间的关系如何就至关重要了。与上司距离疏远，可能加薪、提职也与你疏远；与上司走得太近，自身的优点缺点暴露无遗，结果依然有可能事与愿违。因此，作为一名中层

领导，和上司相处必须要掌握好分寸，控制好距离。

美国著名的职业培训专家史蒂文·布朗先生曾提出一个原则：经理和下属之间总是有着业务上的关系。因此，作为一名中层领导，无论是在工作时间还是在社交场合，你的脑子当中，都应该时刻保持这样一个观念：上司是由于公司业务上的需要才选中你的。

如果你能够与上司在工作中建立一种非常默契的状态并由此而产生深刻的友谊，那么这种状态无疑是最佳的。但是，在与上司建立深厚友谊的同时，还应保持适度的距离。

首先，与上司的交往频率要适度。

与上司之间的交往频率要适度，意思就是说在一定时间内与上级交往的次数一定要适量。交往次数过少或是过多，间隔的时间过长或是过短，都不利于与上司建立良好人际关系。

如果交往频率过低，就意味着自己在上司面前的“曝光率”过低，使得上司对自己的印象并不深，更不能达到或不能保持心理学上所讲的“喜欢”的程度，与上级建立良好关系也只能是一句空话。就如同交朋友一样，如果互相之间没有交往或者交流，两个人永远只能处于陌生的状态。

如果交往频率过高，超过了上司所能够接受的程度时，也会使上司对你的好感下降，主动与你疏远。所以，你在与上司交往的时候，又要防止频率过高的现象出现，切忌殷勤过分，交往频率过度。

其次，与上司在身份立场上的交往要适度。

作为一名中层领导，在面对上层领导的时候，要切记自己被领导者的角色身份。以被领导者的身份与上司进行交往的时候一般都是工作成分较多。