

现代中层领导实务必备



# 中层领导手册

为中层领导解决各类实务疑难提供最有效的方法

不论你是党政组织序列中的正副处长、科长、主任、书记，还是在管理组织序列中负责生产、技术、营销、财务、人事或公关等职能部门的主管，你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。

*A HANDBOOK FOR  
MODERN LEADERS*

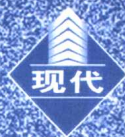
张培弛◎编著

中国致公出版社





C923  
79

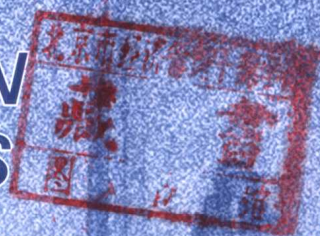


33160

# 中层领导手册

为中层领导解决各类实务疑难提供最有效的方法

A  
HANDBOOK  
FOR  
MODERN  
LEADERS



张培弛◎编著

中国致公出版社



**图书在版编目(CIP)数据**

现代中层领导手册/张培弛编著. - 北京:中国致公出版社,2003.4

ISBN 7-80179-147-9

I. 现… II. 张… III. 企业领导学-手册 IV. F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 019585 号

---

**现代中层领导手册**

---

编 著:张培弛

责任编辑:张 力

---

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:北京顺通印刷厂

印 数:1-5000 册

---

开 本:787×1092 1/16 开

印 张:21

字 数:350 千字

版 次:2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

---

ISBN 7-80179-147-9/F·018

定价:36.00 元

---

版权所有 翻印必究

# 前 言

随着企事业单位和党政机关改革步伐的不断加快,各行业中层领导的职能也不可避免地要发生一系列相应的变化。职能的变化必然导致工作内容和工作方法的变化——为了适应这一变化的客观需要,我们特别组织专家和学者编写了《现代中层领导手册》一书。

中层领导是组织序列中的中坚力量,兼有领导者与下属的双重身份。作为一级领导者,在带领下属完成本部门工作的同时,也在接受着上级的领导;作为一级下属,在组织完成上级交付的各项工作任务的同时,也在领导着下属的工作。不论是企事业单位,还是党政机关,中层领导人数并不多,权力也不是很大,但几乎分布在组织系统的每一个领域或方面,独当一面地负责着计划、人事、公关等各个部门的相关事务。平时,人们都习惯地称之为处长、科长、主任、主管……等等,这些人都是“中层领导”概念中的应有之义。

中层领导处在组织序列的夹心饼干中,在“上挤下压”的环境中如何游刃有余地开展工作,营造良好的工作环境,处理好方方面面的关系,则是每个中层领导都必须面对的现实课题。本书融现代 MBA(工商管理硕士)和 MPA(公共管理硕士)的核心内容于一炉,结合中国改革的实际,全面系统地阐述了现代中层领导的工作特点、职能特征、工作内容和工作方法,其中包括“新官上任”时的亮相艺术,组织工作的技巧,驾驭权力的手段,以及与上级、同级和下属之间相处的艺术。

本书特别注重内容的实用性和方法的指导性，其间穿插大量的经典案例，聚焦疑点，解决难题，很适宜中层领导作为案头工作的必备用书。

张培弛

2003年5月于清华大学

# 目 录

## 第一章 新任中层领导的开局艺术..... 1

- 1.1 新任中层领导的运权艺术..... 1
  - 1.1.1 做一个什么样的人..... 1
  - 1.1.2 做好第一件事..... 2
  - 1.1.3 满足追随者的度..... 3
  - 1.1.4 做领导者还是管理者..... 4
  - 1.1.5 掂掇一下手中的权力..... 4
  - 1.1.6 在其位谋其政..... 5
  - 1.1.7 别跟以前一样看待你不喜欢的下属..... 5
- 1.2 新任中层领导的处事艺术..... 6
  - 1.2.1 由制定具体目标向长远发展思路转变..... 6
  - 1.2.2 由执行过程向强调效果转变..... 7
  - 1.2.3 由干事向谋事和用人方面转变..... 8
- 1.3 新任中层领导开局四件事..... 9
  - 1.3.1 抓事：尽快熟悉新业务..... 9
  - 1.3.2 抓难：快刀斩断旧问题..... 9
  - 1.3.3 抓人：迅速理顺人际关系..... 10
  - 1.3.4 抓新：建立工作新格局..... 11

## 第二章 中层领导上传下达的艺术..... 13

- 2.1 了解“下情”，也要吃透“上情”..... 13
  - 2.1.1 按照“上情”理顺“下情”..... 13

|       |                 |    |
|-------|-----------------|----|
| 2.1.2 | 顾上和顾下都很重要       | 15 |
| 2.2   | 与上级沟通要有点份量      | 17 |
| 2.2.1 | 与上级沟通交流的准则      | 17 |
| 2.2.2 | 注意向上级领导传递他关注的信息 | 18 |
| 2.3   | 向上级汇报工作要讲点技巧    | 20 |
| 2.3.1 | 上级领导满意的汇报方法     | 21 |
| 2.3.2 | 上级领导讨厌的几种汇报方式   | 22 |
| 2.3.3 | 请示汇报中存在的问题及对策   | 24 |
| 2.4   | 与下属沟通要深厚老成一些    | 26 |
| 2.4.1 | 坦诚相见,平等待人       | 26 |
| 2.4.2 | 换位思考,求同存异       | 27 |
| 2.4.3 | 讲究技巧,准确表达       | 28 |
| 2.4.4 | 言外之意,巧妙传递       | 28 |
| 2.4.5 | 沟通障碍,及时化解       | 29 |
| 2.5   | 处理下属汇报与请示的艺术    | 35 |
| 2.5.1 | 倾听下属汇报的工作要领     | 35 |
| 2.5.2 | 对待下属请示的工作要领     | 37 |

### 第三章 中层领导的运权艺术 38

|       |                      |    |
|-------|----------------------|----|
| 3.1   | 中层领导运权的最高境界          | 38 |
| 3.1.1 | 抓住涉及全局的大事、要事,对小事别太在乎 | 38 |
| 3.1.2 | 强调工作效果,对方法、过程别太较真儿   | 39 |
| 3.1.3 | 细管督查奖惩,粗管具体工作        | 39 |
| 3.2   | 权力运行规则               | 40 |
| 3.2.1 | 遵循层次管理原则             | 40 |
| 3.2.2 | 别侵权,别越位              | 41 |
| 3.3   | 授权                   | 41 |
| 3.3.1 | 授权原则                 | 42 |
| 3.3.2 | 授权的技巧                | 45 |

|       |                |    |
|-------|----------------|----|
| 3.3.3 | 授权的人选          | 48 |
| 3.3.4 | 授权的误区          | 51 |
| 3.4   | 借权             | 52 |
| 3.4.1 | 借权的方法          | 52 |
| 3.4.2 | 借权的误区          | 55 |
| 3.5   | 控权             | 56 |
| 3.5.1 | 宽严相济：给受权者划个圈   | 56 |
| 3.5.2 | 恩威并重：让受权者又爱又怕  | 56 |
| 3.5.3 | 未雨绸缪：提前把授权想全面  | 57 |
| 3.5.4 | 场力控制：你应该始终掌控局势 | 57 |

## 第四章 中层领导的“拍板”艺术 59

|       |              |    |
|-------|--------------|----|
| 4.1   | 科学“拍板”的方法    | 59 |
| 4.1.1 | 评优方案，确定目标    | 59 |
| 4.1.2 | 统筹兼顾，优中选优    | 60 |
| 4.1.3 | 不同类型，区别对待    | 60 |
| 4.2   | 科学“拍板”的程序    | 61 |
| 4.2.1 | 发现问题         | 61 |
| 4.2.2 | 目标确定         | 62 |
| 4.2.3 | 方案拟订         | 62 |
| 4.2.4 | 评估分析         | 62 |
| 4.2.5 | 方案选优         | 63 |
| 4.2.6 | 实施方案         | 63 |
| 4.2.7 | 决策追踪         | 64 |
| 4.3   | “拍板”时应注意的问题  | 64 |
| 4.3.1 | 第一手材料的重要性    | 64 |
| 4.3.2 | 决策论证中的“双向思维” | 65 |
| 4.3.3 | “议决”与“自决”    | 65 |
| 4.3.4 | 关于决策的第一责任人   | 66 |
| 4.4   | “拍板”的误区      | 66 |



|       |                 |    |
|-------|-----------------|----|
| 4.4.1 | 先入为主            | 66 |
| 4.4.2 | 害怕变化            | 67 |
| 4.4.3 | 求同排异            | 68 |
| 4.4.4 | 朝三暮四            | 68 |
| 4.4.5 | 晕圈效应            | 69 |
| 4.5   | “拍板”失误的补救       | 70 |
| 4.5.1 | 及时消除错误决策带来的负面影响 | 71 |
| 4.5.2 | 深刻反思造成决策失误的主要原因 | 71 |
| 4.5.3 | 提高认识,精心修正原有决策方案 | 72 |
| 4.5.4 | 加强督促,确保决策全面迅速执行 | 73 |

## 第五章 中层领导的用人艺术 74

|       |             |    |
|-------|-------------|----|
| 5.1   | 三类人才的培育方法   | 74 |
| 5.1.1 | 基层管理人员的培训   | 74 |
| 5.1.2 | 专业人员的培训     | 75 |
| 5.1.3 | 普通职员的培训     | 75 |
| 5.2   | 用人的原则       | 76 |
| 5.2.1 | 中层领导用人的基本原则 | 76 |
| 5.2.2 | 不同类型下属的使用方法 | 79 |

## 第六章 中层领导与上级相处的艺术 83

|       |                |    |
|-------|----------------|----|
| 6.1   | 与上级领导交往的原则     | 83 |
| 6.1.1 | 忠诚会换来什么        | 83 |
| 6.1.2 | 诚实的重要性         | 84 |
| 6.1.3 | 顺从有什么好处        | 84 |
| 6.2   | 让上级领导赏识的行为准则   | 85 |
| 6.2.1 | 在上级面前千万别计较个人得失 | 85 |
| 6.2.2 | 要放宽肚量对待上级的责备   | 85 |
| 6.2.3 | 经常向上级讨教        | 85 |

|                                    |                      |            |
|------------------------------------|----------------------|------------|
| 6.2.4                              | 对上级否决不要耿耿于怀·····     | 86         |
| 6.2.5                              | 经常向上级提出好建议·····      | 86         |
| 6.2.6                              | 同上级交往的时机问题·····      | 86         |
| 6.3                                | 让上级领导信赖的行为准则·····    | 87         |
| 6.3.1                              | 有时上级领导需要你为他“挡驾”····· | 88         |
| 6.3.2                              | 必要时敢于为领导承担重要责任·····  | 88         |
| 6.3.3                              | 有能力处理各种麻烦·····       | 89         |
| 6.3.4                              | 学会为上级领导辩护·····       | 90         |
| 6.3.5                              | 充当他人与上级领导之间的缓冲器····· | 90         |
| 6.4                                | 与上级领导相处的戒则·····      | 91         |
| 6.4.1                              | 把握住自己不“越位”·····      | 91         |
| 6.4.2                              | 不要轻视上级领导·····        | 93         |
| 6.4.3                              | 不要侵犯上级领导的面子·····     | 94         |
| 6.4.4                              | 不要冲撞上级领导·····        | 97         |
| <br><b>第七章 中层领导与不同上级相处的艺术·····</b> |                      | <b>100</b> |
| 7.1                                | 善待平庸上级·····          | 100        |
| 7.1.1                              | 弱将手下做强兵·····         | 100        |
| 7.1.2                              | 期望值要合理·····          | 101        |
| 7.1.3                              | 扶助领导出谋划策·····        | 101        |
| 7.2                                | 宽待“老爷型”上级·····       | 102        |
| 7.2.1                              | 以迂为直，绵里藏针·····       | 102        |
| 7.2.2                              | 为他搭台，请他唱戏·····       | 103        |
| 7.2.3                              | 镇定自如，泰然处之·····       | 103        |
| 7.3                                | 慎待疑心重的上级·····        | 103        |
| 7.3.1                              | 做事小心谨慎·····          | 103        |
| 7.3.2                              | 常汇报，多请示·····         | 104        |
| 7.3.3                              | 善于给疑心重的上级领导鼓气·····   | 104        |
| 7.4                                | 对待不同上级的策略·····       | 104        |
| 7.4.1                              | 如何对待新来的上级领导·····     | 105        |

|       |                   |     |
|-------|-------------------|-----|
| 7.4.2 | 如何对待高层首脑人物·····   | 106 |
| 7.4.3 | 如何对待直属上级领导·····   | 107 |
| 7.4.4 | 如何对待逆境中的上级领导····· | 108 |
| 7.4.5 | 如何对待腐败的上级领导·····  | 110 |
| 7.4.6 | 如何对待外国上级领导·····   | 110 |

## 第八章 中层领导正副职之间相处的艺术·····113

|       |                        |     |
|-------|------------------------|-----|
| 8.1   | 中层正职领导的容人艺术·····       | 113 |
| 8.1.1 | 多理解，勿挑剔·····           | 113 |
| 8.1.2 | 多支持，勿拆台·····           | 114 |
| 8.1.3 | 多关心，勿护短·····           | 114 |
| 8.2   | 中层正职领导善用副职的艺术·····     | 115 |
| 8.2.1 | 明责，副职的积极性能充分发挥·····    | 115 |
| 8.2.2 | 放手，副职能更好地负起责任·····     | 116 |
| 8.2.3 | 放心，副职的才干能得到最后激发·····   | 116 |
| 8.2.4 | 放权，能充分调动副职的创造性·····    | 117 |
| 8.2.5 | 容过，副职能更加心存感激·····      | 117 |
| 8.3   | 中层副职领导配合正职的艺术·····     | 118 |
| 8.3.1 | 有所不为定好位·····           | 118 |
| 8.3.2 | 有所为时别越位·····           | 119 |
| 8.4   | 中层副职领导的行权艺术·····       | 121 |
| 8.4.1 | 尊重、服从，争得正职的信任·····     | 121 |
| 8.4.2 | 谦虚、协作，求得其他副职的支持·····   | 121 |
| 8.4.3 | 信任、分权，赢得下属的信服·····     | 122 |
| 8.5   | 中层副职领导的做人艺术·····       | 123 |
| 8.5.1 | 在建议和设想不被采纳时要泰然处之·····  | 123 |
| 8.5.2 | 正职自主的班子里甘当“无能”之人·····  | 123 |
| 8.5.3 | 在别人有意无意的轻慢中保持心态平静····· | 124 |
| 8.5.4 | 在荣誉和赞扬面前要主动避之·····     | 125 |

## 第九章 中层领导与同级相处的艺术.....126

- 9.1 与同级领导相处的原则.....126
  - 9.1.1 各司其职：支起门面挺起腰.....126
  - 9.1.2 同舟共济：把宝押进一个篮子里.....127
  - 9.1.3 及时沟沟：别让分歧拖下去.....127
  - 9.1.4 互相支持：帮忙时要显得慷慨些.....127
  - 9.1.5 宽以待人：胸中装有丘壑.....128
  - 9.1.6 委曲求全：别以为自己高人一头.....128
  - 9.1.7 减少误会：别让小疙瘩引出大麻烦.....128
  - 9.1.8 粗中有细：宏观调控，微观搞活.....128
- 9.2 与同级领导相处的忌讳.....129
  - 9.2.1 随便向同级亮“底牌”.....129
  - 9.2.2 插手别人的“分担区”.....129
  - 9.2.3 在同事面前说领导坏话.....129
  - 9.2.4 与同级领导发生经济往来.....130
  - 9.2.5 传播流言.....130
  - 9.2.6 颐指气使.....130
  - 9.2.7 过于张扬.....130
  - 9.2.8 拉帮结派.....131
- 9.3 与不同类型同级领导相处的手段.....131
  - 9.3.1 如何与尖酸刻薄的同级领导相处.....131
  - 9.3.2 如何与挑拨离间的同级领导相处.....132
  - 9.3.3 如何与翻脸无情的同级领导相处.....132
  - 9.3.4 如何与愤世嫉俗的同级领导相处.....132
  - 9.3.5 如何与踌躇满志的同级领导相处.....133
  - 9.3.6 如何与心胸狭窄的同级领导相处.....133
  - 9.3.7 如何与成府较深的同级领导相处.....134
  - 9.3.8 如何与对自己有意见的同级领导相处.....135
  - 9.3.9 如何与功利型同级领导相处.....135



- 9.3.10 如何与虚伪高傲的同级领导相处.....136
- 9.3.11 如何与恶意攻击你的同级领导相处.....137
- 9.3.12 如何与排挤你的同级领导相处.....138

## 第十章 中层领导与下属相处的艺术..... 140

- 10.1 与下属相处的原则.....140
  - 10.1.1 最好有点服务意识.....140
  - 10.1.2 要敢承认错误.....141
  - 10.1.3 言而有信的重要性.....141
  - 10.1.4 知人善任.....141
  - 10.1.5 广开言路.....142
  - 10.1.6 一视同仁.....142
- 10.2 别吝惜对下属的赞美.....142
  - 10.2.1 诚心诚意、实事求是地赞美部属.....143
  - 10.2.2 及时准确地赞美下属潜在的优点.....143
  - 10.2.3 赞美部属要注意分寸、讲究方法.....144
- 10.3 要让下属看到希望.....144
  - 10.3.1 多肯定，当好家长.....144
  - 10.3.2 多引导，当好师长.....145
  - 10.3.3 多关怀，当好首长.....146
- 10.4 帮助下属找到工作动力.....147
  - 10.4.1 激发和满足下属的各种正当需求.....147
  - 10.4.2 唤起下属适度的工作危机感.....147
  - 10.4.3 为下属提供发挥作用的“舞台”.....148
- 10.5 激发下属潜能的方法.....149
  - 10.5.1 渗透理念，轮岗换位.....149
  - 10.5.2 善于交流，及时肯定.....149
  - 10.5.3 稳健授权，强化责任.....150
  - 10.5.4 正视现实，公平相待.....150
  - 10.5.5 防止怠工，培训升迁.....151

|        |             |     |
|--------|-------------|-----|
| 10.6   | 激励下属士气的方法   | 151 |
| 10.6.1 | 设置有难度的具体目标  | 151 |
| 10.6.2 | 获得高度的目标承诺   | 152 |
| 10.6.3 | 必要时需要鼓劲打气   | 152 |
| 10.6.4 | 进行令人信服的考核评价 | 153 |
| 10.6.5 | 公平对待所有下属    | 153 |
| 10.6.6 | 给部下想要的东西    | 154 |
| 10.6.7 | 展现你领导的魅力    | 154 |
| 10.7   | 理顺下属情绪的方法   | 155 |
| 10.7.1 | 热心关注民情      | 155 |
| 10.7.2 | 切实尊重民意      | 155 |
| 10.7.3 | 善于疏导民心      | 156 |
| 10.8   | 医治人心涣散的秘药良方 | 157 |
| 10.8.1 | 沉稳的重要性      | 157 |
| 10.8.2 | 摸清涣散根源      | 158 |
| 10.8.3 | 选准突破口       | 158 |
| 10.8.4 | 完善规章制度      | 158 |
| 10.8.5 | 人心涣散时的民主与决策 | 159 |
| 10.8.6 | 率先垂范        | 159 |

## 第十一章 中层领导管理下属的艺术 160

|        |               |     |
|--------|---------------|-----|
| 11.1   | 处理管人难题的技巧     | 160 |
| 11.1.1 | 如何对待下属的“抵抗运动” | 160 |
| 11.1.2 | 如何对待下属不与你结盟   | 161 |
| 11.1.3 | 如何对待过去的冲击波    | 162 |
| 11.1.4 | 如何对待下属使用暗语    | 162 |
| 11.1.5 | 如何对待下属翻“旧账”   | 163 |
| 11.1.6 | 如何对待下属奇装异服    | 164 |
| 11.1.7 | 如何对待下属越俎代庖    | 165 |
| 11.1.8 | 如何对待高科技弄权者    | 165 |

|         |                    |     |
|---------|--------------------|-----|
| 11.1.9  | 如何对待员工缺乏责任感·····   | 166 |
| 11.1.10 | 如何对待员工经常迟到·····    | 167 |
| 11.1.11 | 如何对待员工上班时间办私事····· | 168 |
| 11.1.12 | 如何对待员工盗用公物·····    | 168 |
| 11.1.13 | 如何对待下属雇用无能员工·····  | 169 |
| 11.1.14 | 如何对待员工提出不可行建议····· | 170 |
| 11.1.15 | 如何对待爱辞职的员工·····    | 171 |
| 11.1.16 | 如何对待下属的“老毛病”·····  | 171 |
| 11.1.17 | 下属工作不力该怎么办·····    | 174 |
| 11.1.18 | 下属越级沟通怎么办·····     | 176 |
| 11.2    | 管理不同下属的手段·····     | 178 |
| 11.2.1  | 怎样管理老资格下属·····     | 178 |
| 11.2.2  | 怎样管理原来是你上级的下属····· | 180 |
| 11.2.3  | 怎样管理傲气十足的下属·····   | 182 |
| 11.2.4  | 怎样管理自私自利的下属·····   | 183 |
| 11.2.5  | 怎样管理封闭型的下属·····    | 184 |
| 11.2.6  | 怎样管理社会经验不足的下属····· | 184 |
| 11.2.7  | 怎样管理犯错误的下属·····    | 185 |
| 11.2.8  | 如何管理知识型下属·····     | 187 |
| 11.2.9  | 怎样管理不服从领导的下属·····  | 191 |

## 第十二章 中层领导驾驭矛盾的艺术····· 194

|        |                        |     |
|--------|------------------------|-----|
| 12.1   | 处理与下属之间矛盾的方法·····      | 194 |
| 12.1.1 | 合理授权,把矛盾化解在下级·····     | 194 |
| 12.1.2 | 善于协调,形成解决矛盾的合力·····    | 195 |
| 12.1.3 | 寻求支持,借助上级力量解决矛盾·····   | 197 |
| 12.1.4 | 重点用力,解决主要矛盾带动全局工作····· | 198 |
| 12.2   | 处理与上级领导之间矛盾的技巧·····    | 199 |
| 12.2.1 | 与上级领导产生误解的原因·····      | 199 |
| 12.2.2 | 怎样应付上级领导发火·····        | 202 |

|        |                      |     |
|--------|----------------------|-----|
| 12.2.3 | 怎样不被上级领导轻视·····      | 205 |
| 12.2.4 | 怎样面对上级领导的冷落·····     | 205 |
| 12.2.5 | 怎样化解与上级领导的分歧·····    | 208 |
| 12.3   | 面对上级领导间矛盾的心态·····    | 210 |
| 12.3.1 | 要公平公正,忌有亲有疏·····     | 210 |
| 12.3.2 | 要“超然事外”,忌卷入是非·····   | 211 |
| 12.3.3 | 要巧妙沟通,忌隔岸观火·····     | 211 |
| 12.3.4 | 要善于补事,忌添油加醋·····     | 212 |
| 12.4   | 处理与同僚之间矛盾的手段·····    | 212 |
| 12.4.1 | 胸怀坦荡,积极化解·····       | 213 |
| 12.4.2 | 主动沟通,避免僵局·····       | 214 |
| 12.4.3 | 适时制怒,调节情绪·····       | 214 |
| 12.4.4 | 相逢一笑,泯去纠纷·····       | 215 |
| 12.4.5 | 三思而行,保持冷静·····       | 216 |
| 12.4.6 | 委屈求全,以理服人·····       | 216 |
| 12.5   | 处理中层班子成员间矛盾的策略·····  | 217 |
| 12.5.1 | 找准影响班子团结的“摩擦点”·····  | 217 |
| 12.5.2 | 互有成见的班子成员之间如何共事····· | 220 |
| 12.6   | 处理与下属之间矛盾的艺术·····    | 223 |
| 12.6.1 | 把矛盾消灭在萌芽状态·····      | 223 |
| 12.6.2 | 允许下属尽情发泄·····        | 223 |
| 12.6.3 | 得饶人处且饶人·····         | 224 |
| 12.6.4 | 战胜自己的不良倾向·····       | 224 |
| 12.6.5 | 不必一味退让,适时予以回击·····   | 224 |
| 12.7   | 处理下属之间矛盾的方法·····     | 225 |
| 12.7.1 | 采取让双方回避的方法化解矛盾·····  | 225 |
| 12.7.2 | 采取双方分离的办法化解矛盾·····   | 226 |
| 12.7.3 | 采取折中的方法化解矛盾·····     | 226 |
| 12.7.4 | 采取杀鸡儆猴的方法化解矛盾·····   | 227 |

### 第十三章 中层领导协调冲突的艺术.....229

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 13.1 学会处理与上级领导间的冲突.....   | 229 |
| 13.1.1 有限忍耐.....          | 229 |
| 13.1.2 合理斗争.....          | 230 |
| 13.1.3 自我保护.....          | 231 |
| 13.2 巧妙处理与同级领导之间的冲突.....  | 232 |
| 13.2.1 与同级冲突的调控.....      | 232 |
| 13.2.2 与同级冲突的防范.....      | 233 |
| 13.3 对待“政敌”的策略.....       | 235 |
| 13.3.1 知己知彼，处之坦然.....     | 236 |
| 13.3.2 真诚和善，化敌为友.....     | 236 |
| 13.3.3 顾全大局，求同存异.....     | 237 |
| 13.3.4 取长补短，奋力赶超.....     | 238 |
| 13.4 处理与下属之间冲突的技巧.....    | 238 |
| 13.4.1 避免与下属冲突的方法.....    | 239 |
| 13.4.2 处理与下属冲突的方法.....    | 242 |
| 13.5 区别对待不同的冲突.....       | 245 |
| 13.5.1 大度对待下属的失礼.....     | 245 |
| 13.5.2 认真对待下属的失信.....     | 245 |
| 13.5.3 正确对待下属的失误.....     | 246 |
| 13.5.4 谨慎对待下属打你小报告.....   | 247 |
| 13.5.5 巧妙对待下属过激行为.....    | 248 |
| 13.5.6 严肃对待下属扰乱公司秩序.....  | 248 |
| 13.5.7 善于引导下属员工的挑战行为..... | 249 |

### 第十四章 男性中层领导怎样对待女上级 女下属..... 251