

每个中层领导 都缺一堂 情商课

郭士 / 编著

领

新中层领导入门，为老中层领导补课

在职场，情商比智商更重要。

——前微软中华区总裁李开复

CIP 中国电影出版社

每个

中层领导 都缺一堂 情商课

郭士 / 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

每个中层领导都缺一堂情商课 / 郭士编著. -- 北京:
中国电影出版社, 2018.3

ISBN 978-7-106-04781-8

I . ①每… II . ①郭… III . ①领导人员—情商—研究
IV . ① C933 ② B842.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 198796 号

责任编辑: 纵华跃

封面设计: 韩庆熙

版式设计: 范 磊

责任校对: 蔡 践

责任印制: 庞敬峰

每个中层领导都缺一堂情商课

郭士 编著

出版发行: 中国电影出版社 (北京北三环东路 22 号) 邮编 100013

电话: 64296664 (总编室) 64216278 (发行部)

E-mail: cfpygb@126.com

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市嵩川印刷有限公司

版 次: 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月北京第 1 次印刷

规 格: 开本 / 710 × 1000 毫米 1/16

印张 / 16 字数 / 220 千字

书 号: ISBN 978-7-106-04781-8 / C · 0010

定 价: 39.80 元

六大核心



2

不是老大，但要有
老大的认知

3

自我激励，永远
呈现最好的一面

要点

1

承上启下，
从情商开始

4

情绪调节，别让
消极情绪钻空子

6

职务关系，升降
尽在情商间

5

人际处理，中层领导
的方与圆



每个中层领导都缺一堂情商课

情商与中层领导的关系分析

开篇导读

在现代企业管理制度下,情商的重要性不言而喻,尤其是作为企业的一名中层领导,有没有情商,会不会使用情商去处理工作中的难题,往往决定着中层领导个人的能力水平,并关系到企业整体的发展。那么,情商和中层领导之间究竟是怎样的一种关系呢?

情商课堂

在实际工作中,人们常常会发现这样一个有趣的现象:在同样一个中层领导岗位上,不同的人坐在这样的位置上,具体做事的效果和效率会有很大的不同。换言之,领导岗位一样,但最终的结果却不一样。出现这样的原因,是因为不同人之间的领导力不一样吗?如果是,那么为什么学历、学识、工作经验都差不多的中层领导,会在具体领导力上表现出不同的差异呢?

显而易见,问题的关键就在于情商上面。正是因为情商高低的不同,所以才使得智力、学历相同的人士,出现具体工作水平优劣的差异。如果用现代管理学上一个时髦的术语来讲,就是“七分做人,三分做事”,做人成功了,做事也就水到渠成。

具体而言,情商和中层领导之间的关系主要体现在以下几个方面。

一、情商是中层领导者沟通能力的重要体现。

在企业领导工作中,中层领导承上启下,既要和高层领导处好关系,领会他们的工作指示;也要和下层员工搞好人际关系,倾听他们的心声,理解

开篇导读

引导读者快速知晓内容,为阅读做准备。

情商课堂

生动形象的故事,引导读者思考,对照自身。

(4)

<< 第1章 中层领导对情商的必要性



他们的处境,在坚持原则的基础上,灵活、变通地处理工作中遇到的各种问题,这样在工作的开展中,才能够做到游刃有余,有的放矢。

一家大型国有企业中,就有这样一个生动的事例。企业内部设置了一个公共关系科,一名工作了七八年的老员工,原本按照其能力和资历,按理说他早就应该提拔到科长一级的。可是几年过去了,这位员工却迟迟没有挪动位置,究其原因,就是在和上级领导或同事的沟通中出了问题,往往一句话从他嘴里说出来,能几乎将人噎死,很难令人心平气和地接受他的观点和主张,所以就只好一直在基层做些杂务了。

二、情商是一名中层领导者领导力的重要体现。

领导力是企业管理者权力 and 意志的延伸,如何驾驭下属,是一门很深的学问,在这一点上,除了企业组织架构所赋予的权力之外,更为重要的是,是领导者自身的实际运用问题。

也许有人对此不太明白。举例来说,有些人处在中层领导者的位置之上,可是却坐不稳“椅子”,很少有下属能够不折不扣地执行他的意见,工作阻力重重,各项指令完全落实不力,这就是缺乏领导力的体现。为什么会出现这样的情况呢?原因还在于其情商不够,不善于和下属打交道,不能够掌握下属的心理特征,只会颐指气使,这种官僚作风下的领导,又如何能够服众并赢得人心呢?

三、好的情商,是中层领导者迈向高层领导位置的重要基础。

相信每一个中层管理者,都希望自我有朝一日更进一步,坐上企业高层领导的宝座。但这一切,都和情商密不可分,有了优秀的情商,会做人,会做事,下属爱戴、上级喜欢,能够将复杂的矛盾和问题化解于无形,如此一来,升迁的日子也就不远了。

内容摘要

情商的重要性显而易见,它的有无和多少往往影响着一个人事业水平的高低。在情商概念提出以前,很多人都认为智商决定着一个人最终成就的大小,但现代心理学方面的研究表明,智商只是其中一个方面,其中少不了情

(5)

内容精要

点明文中问题的应对方法或者主要内容,让读者有章可循。

前言

Preface



管理学上有一句至理名言叫“赢在中层”。这句话是现代企业管理制度理论上的共识，也是众多管理学人士实践调研后的经验总结，他们第一次鲜明地将中层领导放在了企业管理的首要位置之上，并以此为中心，多方位、多角度地分析和论述中层领导在具体管理活动中所具有的不可替代的重要作用。

我在多年的企业管理理论研究工作中，也逐步认识到中层领导的重要地位，从我接触的企业来看，无论是大型国有企业，还是中外合资企业，抑或是中小民营企业，中层领导的地位和作用在企业管理实践中越发突出；也可以说，一个企业的活力和竞争力，在于中层领导，更在于中层领导所担负下的企业团队，他们蓬勃的生机和活力，积极乐观、昂扬向上的精神状态，往往也决定着企业整体管理风格走向以及盈利能力的强弱。

也许有人会产生这样的疑问，民间的谚语不是说“火车跑得快，全靠车头带”吗？企业的关键应当在高层领导，或者说企业负责人的身上，为什么会将管理的重心和重点放在中层领导的身上呢？

首要的原因就在于中层领导仿佛是一座坚固的桥梁，他起着承上启下的重要作用，也是连接基层和高层之间必不可少的情感纽带；换言之，他既是一位身在一线的管理者，也是企业高层政策和精神的宣传者和贯彻者。就如高飞的风筝一般，风筝能够飞多远，取决于其身上的丝线有多长，而中层领



导，就是这根看似微不足道，却决定风筝高度的丝线。

再者，中层领导是企业高层人才梯队的重要来源，中层建设好了，高层的人才储备就将无比充足，不用担心出现人才使用上青黄不接的现象。如果离开了企业的中层，事事需要高层亲力亲为，最终必然导致高层犯下“胡子眉毛一把抓”的错误，重点不明，思路不清，一将无能，累死三军。三国时期诸葛亮事必躬亲，没有培养好蜀汉中层这一国家中坚力量，使得蜀国最终被曹魏所灭，其道理是一样的。

而想要做好企业的中层，或者说企业想要打造出一支战无不胜、攻无不克的中层团队，那么必要的情商训练和教育又是其中的重中之重。可以说，抓好了中层领导的情商这样的“纲”，就能够收到“纲举目张”的良好管理效果。

《每个中层领导都缺一堂情商课》这本书正是从客观的管理实际出发，梳理归纳困扰管理者自我认知的地方，然后以深入浅出的方式总结出一般共性的管理问题，以此引发管理者的自我反思和行动变革。

本书从情商认识开始，涉及情商训练、情商特点、如何具备高层领导的视野和胸襟、自我激励、控制和调解好自我情绪、正确处理人际关系、职务关系的分析和认识等八个方面全面展开详细的论述，希望能够引起管理者的情感共鸣，在实践操作上更加科学、理性，最终实现良性管理的预期目标。

目 录 Contents



第一节 承上启下，从情商开始

第 1 章 情商对中层领导的必要性

情商与中层领导的关系分析 / 4

情商修炼是一场心智的革命 / 7

高情商提升生存能力 / 9

建设情感型智慧团队 / 12

构建情感型沟通通道 / 14

第 2 章 中层领导情商的五个特点

察觉自我情绪的变化 / 18

自我情绪调控 / 20

自我情绪激励 / 23

识别他人情绪 / 26

人际关系处理 / 28

第 3 章 中层领导培养情商的四个步骤

第一步：认识自己，评估自我情商 / 32



第二步：综合分析，明确该如何做 / 34

第三步：根据环境，付诸行动 / 37

第四步：分析结果，理性评估 / 39

第4章 情商让中层领导更成功

情商与智商的差异 / 44

情商与领导力 / 46

情商是一种软能力 / 49

中层领导技能中的情商体现 / 51

激发共鸣的高情商领导 / 54

第二节课 不是老大，但要有老大的认知

第5章 中层领导情商观念误区

误区一：不是老大，不可能有号召力 / 60

误区二：提升情商是高层领导的事情 / 62

误区三：不是高层，工作差不多就行 / 64

误区四：中层领导的智商要比情商重要 / 66

误区五：情商的高低与管理没有关系 / 68

第6章 中层领导的自我认知

情商提升从自我认知开始 / 72

不是每个人都了解自己 / 74

中层领导要敢于剖析自己 / 76

人贵有自知之明 / 79



第7章 自我性格认知

也许，你并不了解性格 / 82

性格对中层领导的影响 / 84

中层必备的性格特征 / 86

测试自己的性格 / 88

第8章 自我优缺点认知

扬长避短，方得情商 / 92

根据优势，设计自己 / 94

知己知彼，合理分配 / 96

有效对比，提升不足 / 98

第9章 自我工作能力认知

评价中层领导工作能力的要素 / 102

影响中层领导工作能力的因素 / 104

中层领导自我能力测试 / 106

第三节课 自我激励，永远呈现最好的一面

第10章 中层领导情绪自我激励

自我激励，不是自我“陶醉” / 112

给自己一个激励周期，激出动力 / 114

你不知道的“皮格马利翁效应” / 116

自我激励的技巧与方法 / 118



第 11 章 中层领导厌职情绪巧攻克

在热忱中树立目标，是中层永远的态度 / 122

消除厌职情绪的技巧和方法 / 124

第 12 章 中层领导如何激发工作效能

自我催眠激发自控能力 / 128

你可能需要一些自信 / 130

中层激发工作效能的一些技巧 / 132

第 13 章 情商决定影响力

什么是情商影响力 / 136

团结上下级，搞好同事关系，做到左右逢源 / 138

第四节课 情绪调节，别让消极情绪钻空子

第 14 章 焦虑情绪调节

造成中层领导者忧虑的原因以及应对策略 / 144

用微笑、幽默和乐观来消除忧虑的情绪 / 146

用色彩、音乐来放松心情 / 148

第 15 章 急躁情绪调节

是什么让中层领导情绪急躁 / 152

有些事，需要慢下来 / 154

克服急躁情绪的方法与技巧 / 156



第 16 章 愤怒情绪调节

- 别让愤怒牵制你的情绪 / 160
- 利用情商击败愤怒情绪 / 162
- 找一种适合自己的宣泄方式 / 164

第 17 章 中层领导要学会化解压力

- 压力是中层领导工作中的双刃剑，要正视它 / 168
- 合理分配时间，化解压力于无形 / 170
- 世界上没有完美，别给自己无用的压力 / 172

第 18 章 没有解决不了的困难

- 不敢直面困难的人，会被困难压倒 / 176
- 中层领导应对困难的三种策略 / 178
- 理智思考，便能找到方法 / 180

第 19 章 中层情商 VS 工作挫折

- 心中无敌，你便无敌 / 184
- 走出困境，需发挥自己的情商和意志力 / 186
- 转化中层工作挫折的技巧 / 188

第五节课 人际处理，中层领导的方与圆

第 20 章 化解人际矛盾的高情商心态

- 包容心态 / 194



坦然和客观心态 / 196

敢当心态 / 198

老板心态 / 200

第 21 章 用情沟通，用心理解

情商对沟通的重要性 / 204

放下面子情感，深入沟通 / 206

多疑引发信任危机 / 208

情感沟通，掌握下属真实想法 / 210

事件沟通，了解事情来龙去脉 / 212

第 22 章 刚柔并济搭建与上级的关系

对下管理，对上需负责 / 216

领导指责和误解，从容面对并适当辩解 / 218

与上级的隔阂，应及时消除 / 221

第六节课 职务关系，升降尽在情商间

第 23 章 职场竞争，争的是你的心态

不要吝啬，欣赏并为比你做得好的人鼓掌 / 226

对待恶性竞争，争辩有度，不要忘了给对方一个微笑 / 228

下属做得好，你要比他做得更好 / 230

第 24 章 职场晋升，升的是你的情商

职场晋升，先提升自己的能力，否则你只能做中层 / 234

中层晋升的“要素”筹备 / 237

感知威胁晋升的情绪，搬开职务晋升的障碍 / 239

PART 1

第一节课 承上启下，从情商开始



中层领导，既是领导者，也是被领导者，是否能够在这两个角色中自如转换，关键在于你的情商。

...
«第1章

情商对中层领导的必要性





情商与中层领导的关系分析

开篇导读

在现代企业管理制度下，情商的重要性不言而喻，尤其是作为企业的一名中层领导，情商如何，会不会使用情商去处理工作中的难题，往往决定着中层领导个人的能力水平，并关系到企业整体的发展。那么，情商和中层领导之间究竟是怎样的一种关系呢？

情商课堂

在实际工作中，人们常常会发现这样一个有趣的现象：在同样一个中层领导岗位上，不同的人坐在这样的位置上，具体做事的效果和效率会有很大的不同。之所以出现这样的情况，实质上就是领导力的差别，而为什么学历、学识、工作经验都差不多的中层领导，会在具体领导力上表现出不同的差异呢？

显而易见，问题的关键就在于情商。丹尼尔·戈尔曼说：“情商是最根本的领导力。”正是因为情商高低的不同，所以才使得智力、学历相同的人，出现工作水平优劣的差异。

具体而言，情商和中层领导者之间的关系主要体现在以下几个方面。

一、情商是中层领导者沟通能力的重要体现。

在企业管理工作中，中层领导承上启下，既要和高层领导处好关系，领会他们的工作指示；也要和下属员工搞好人际关系，倾听他们的心声，理解他们的处境。在坚持原则的基础上，灵活、变通地处理工作中遇到的各种问题，这样在工作的开展中，才能够做到游刃有余、有的放矢。