

► 中层领导 经典培训读本

全方位提升管控能力

ZHONGCENG LINGDAO

SHUOHUA CHUSHI FANGLUE

第2版

中层领导

说话处事方略

中层领导提升执行力与
领导力的非凡智慧

易尚◎编著

在一个组织中，中层领导其位置处于上层和下层的结合点上；其身份既是领导者又是执行者；其工作专业性较强，需要具有某一方面的专长；其职责比较具体，布置、检查、总结、反馈——都要亲历亲为。作为中层领导，掌握了说话处事的策略和技巧，就能在工作中左右逢源，成为团队中最坚实的栋梁。

中国纺织出版社

中层领导
畅销读本

立提升管控能力

ZHONGCENG LINGDAO
SHUOHUA CHUSHI FANGLUE

第2版

中层领导

说话处事方略

易尚◎编著

中层领导提升执行力与
领导力的非凡智慧



中国纺织出版社

内 容 提 要

中层领导位处组织序列的夹层之中，他们既要不折不扣地执行上司的命令，对上负责，又要充分发挥领导者的作用，调动下属的工作积极性，是名副其实的职场“夹心饼干”。因此，要想在这个“上压下挤”的环境中游刃有余地开展工作，那就非得练好说话和处事的功夫不可。

本书正是从这一关键点切入，讲述了中层领导说话和处事的艺术。本版在上一版的基础上增加了诸多颇具操作性的方法和建议，使内容更具实用性，读来回味无穷。拥有一张能说会道的嘴，就如同拥有一笔取之不尽的财富，使你在中层领导的岗位上如鱼得水；同时，能恰到好处地拿捏与上下左右的关系，更会助你在工作中左右逢源，从激烈的竞争中脱颖而出！

图书在版编目（C I P）数据

中层领导说话处事方略 / 易尚编著. —2版. —北京：中国纺织出版社，2012.7

ISBN 978-7-5064-8585-2

I. ①中… II. ①易… III. ①领导人员—语言艺术
②领导学—人际关系学 IV. ①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第080751号

参编人员：张尚国 赵 军 张宏强 李会影 段春玲 张 娟
陈敬生 王 辉 李艳春 陈 中 王诗南 段颖俊

策划编辑：向连英 特约编辑：蒋 进 责任印制：陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2010年7月第1版 2012年7月第2版 2012年7月第4次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：17.5

字数：211千字 定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



前言

Preface

不论是党政机关还是企事业单位，中层领导几乎存在于各个组织中。其权力不是很大，但其位置却至关重要，是承上启下的桥梁，是成功团队的中坚力量，是一个集体成败的关键！

中层领导位在组织序列的夹层之中，需要在“上压下挤”的环境中游刃有余地开展工作。所以，处于夹层里的中层领导要面对的人际关系比一般人更为复杂。我们经常听到有人这样感叹：“做中层领导，最难的常常不是能不能胜任某一个工作，而是能不能处理好与上下左右的关系！”事实的确如此。中层领导身处上司、同级和下属之间，与上级的关系直接决定着自己的前途，与同级的关系主导着公司内对自己的评价，而与下属的关系则决定着自己所领导的这个部门的业绩。这中间，只要有一个环节摸不透、处不好、理不顺，就会给职业生涯造成障碍。

这就是中层领导的特质：其位置，处于上层和下层的结合点上；其身份，既是领导者又是执行者；其工作，专业性较强，需要具有某一方面的专长；其职责，比较具体，布置、检查、总结、反馈，都要亲力亲为。由此可见，做好中层领导的工作，掌握其特定的领导艺术，尤其是说话的艺术和处事的方略最为重要。



本书原版已获得过不少读者的认可和青睐，为了更好地服务于中层领导，作者经过精心修订，增补了许多更具操作性的方法和建议，使得内容更加适合中层领导的工作特点。本书分为两篇，分别阐述说话艺术和处事方略两方面的内容。

说话篇：说话艺术。不同角色的人说话有不同的原则，中层领导所处的特殊地位，使得他们不能像上司那样“畅所欲言”，更不能像下属那样说话比较随便。一名称职的中层领导应该能够通过有技巧地说话来赢得上司的重视，得到同事的信任，获得下属的拥护。

处事篇：处事方略。处事，并不简单地等同于把工作做好。要知道，职场就是一个小社会，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。

作为中层领导，掌握一套说话、处事的方法大有益处。只要运用得当，它会助你在工作中左右逢源，游刃有余，从而使自己在激烈的竞争中立于不败之地！

本书是中层领导行走职场的锦囊妙计，读懂和学会灵活运用书中的规则，相信其事业将会更上一层楼。

作者

于北京



目录 Contents

上篇 说话篇

中层领导的说话艺术

领导者如战场上的将军，是激励手下的核心人物，也是决定事业成败的关键因素之一。任何一个组织，任何一项事业，都离不开领导的统率。领导者中肯有力的言辞，会迫使对方做出让步，或取得共识，以利于达成协议；领导者慷慨陈词，会促成外引内联，振兴一方经济；领导者说话得体，言之有物，会使权威自立，上下一心。卓越的口才，是每一位立志求进的领导者成功人生的催化剂和加速器。很难想象，一个口才欠佳的领导者如何在现今的工作环境中支撑局面，稳步攀升，取得事业上的成功。事实上，一个领导者的说话能力常常被当做考察领导综合能力的重要指标。所以，能言善辩、口才卓越的领导者越来越显示出一种独特的优势。

第一章 中层领导说话的原则 3

一、摆正自己的位置再讲话 3



二、言谈举止中展现领导风度	6
三、维护自己的领导威信	7
四、学会驾驭下属的情绪，营造良好的讲话氛围	9
五、迅速赢得下属拥护的技巧	11
六、讲话要顾及在场人的面子	13
七、不同情境的即兴讲话	15

第二章 与上司相处的说话艺术

一、赞美上司的话要含蓄	18
二、与上司开玩笑要分场合	20
三、不要让上司当众丢脸	22
四、同女上司说话应有分寸	24
五、如何读懂上司的心理	27
六、和上司套近乎要分场合	29
七、不要和上司言无不尽	30
八、根据上司的兴趣说话	32

第三章 与上司谈工作的说话艺术

一、与上司建立有效沟通的方法	34
二、掌握和上司讲话的句型	36
三、怎样跟上司提要求	38
四、巧用电话向领导汇报工作	40
五、不要替上司做主张	41
六、跟上司说“不”有讲究	43
七、让上司看到你的成绩	45



第四章 给上司提意见时的说话艺术	49
一、给上司提意见的原则	49
二、私下对上司说出不同意见	52
三、提意见也要因人而异	53
四、给上司提意见要真诚	55
五、态度是说服上司的关键	56
六、对武断的上司要迂回说服	58
七、提意见切忌直接攻击上司	60
 第五章 应对上司批评的说话艺术	62
一、对待批评的基本原则	62
二、如何应对不同情况的批评	64
三、接受上司的批评要从容	65
四、熄灭上司的心头怒火	67
五、不要当面顶撞上司	68
六、沉默有时胜过千言万语	69
七、不要急于推卸责任	71
 第六章 表扬下属的说话艺术	74
一、赞美是给下属最好的礼物	74
二、当众表扬下属有讲究	76
三、巧用激将法	77
四、善于发现下属的闪光点	79
五、巧用“戴高帽”的艺术	81
六、赞美年轻人时要慎重把握其心理	83



第七章 批评下属的说话艺术	86
一、批评下属要讲究原则	86
二、把握批评时机与场合	88
三、批评语言要因人而异	90
四、用激励代替批评	92
五、批评下属要留有余地	93
六、批评要做到实事求是	95
七、批评后要及时安抚	96
八、批评下属要以理服人	98
 第八章 与下属交往的说话艺术	100
一、命令下属的语言要讲究	100
二、掌握与下属谈心的原则	102
三、委婉指出下属的错误	104
四、承认错误的技巧	105
五、适当发发火	107
六、用巧妙的话消除员工心中的怨气	109
七、辞退下属的语言艺术	111
 第九章 同级领导之间的说话艺术	114
一、与同级领导说话要把握好分寸	114
二、同级领导之间讲话要谦虚	117
三、巧用自嘲摆脱尴尬境地	118
四、拒绝同级领导有讲究	120
五、批评同级领导的要领	122



六、与同级领导说话态度要诚恳	124
七、对付难相处的同事有妙招	126
第十章 化解危机的说话艺术	128
一、反击流言的技巧	128
二、如何在说服中博取信任	132
三、刻意误解对方的语意	134
四、以谬制谬化解危机	135
五、顺水推舟的语言艺术	137
六、将错就错巧妙应答	138
七、不做小道消息的传声筒	140

下篇 处事篇

中层领导的处事方略

处事，绝不是一个小程序，而是关系我们能成就多大事业的重要课题。一个人不管有多聪明、多能干，如果不懂得如何与周围的人相处，就很难在天地间谋事，那么他最终的结局只能是以失败告终。尤其对处于“半山腰”的中层领导，为人处世显得尤为重要。你做的每一项工作，几乎都需要上司的支持、同级的合作、下属的执行，如果不能处理好与这三者的关系，工作将很难进行下去，随时都可能莫名其妙地滚落到山脚，甚至落入深渊。所以，中层领导要掌握好为人处世之道，处理好每个与人交往的环节，那么你就会成为一个处处受人欢迎、得人拥护、博人尊敬的好领导。



第十一章 动脑筋拉近与上司的距离	145
一、拉近距离先从了解开始	145
二、让上司产生“主角”的优越感	148
三、用赞美拉近与上司的距离	149
四、与上司的距离要适当	152
五、一定要学会推功揽过这一招	153
六、如何应对不同性格的上司	155
七、重视上司身边的“红人”	157
第十二章 让才能在上司面前“曝光”	159
一、身处中层，功底越厚越好	159
二、让业绩证明你的能力	160
三、处处为上司着想才是聪明的下属	162
四、能力就体现在相等的时间内谁办的事多	164
五、要恃才助上，不要恃才傲上	165
六、关键时刻要有露一手的勇气	167
七、主动创新引起上司的重视	169
八、肯做别人不愿意做的“苦差事”	171
第十三章 处理好与上司的矛盾和分歧	173
一、及时主动地消除上司的误会	173
二、正确处理上司对你的成见	176
三、如何处理与上司的分歧	178
四、上司之间互有矛盾的应对方法	180
五、和上司换位思考有利矛盾化解	183



六、及早发现上司对你“失信”的信号	185
第十四章 赢得同事的信任和好感	188
一、不要成为“独行侠”	188
二、和同事拧成一股绳	191
三、给同事面子就是给自己退路	193
四、主动示弱，向同事“拜师学招”	194
五、行为低调的人更受欢迎	196
六、与同事建立亲密关系的四个诀窍	197
第十五章 “活血化淤”，创造和谐稳定的职场环境	201
一、先找到矛盾冲突的原因，然后对症下药	201
二、不要陷入非原则问题的争论中	204
三、“化干戈为玉帛”为上策	207
四、诚恳地道歉是消除矛盾的良方	208
五、不要侵犯同级的“领地”	210
第十六章 进退间，把握竞争的主动权	212
一、用竞争代替放弃	212
二、站稳后，就要更上一层楼	214
三、擦亮眼睛，及时抓住晋升的机会	216
四、冷静思考，理智处事	219
五、当众拥抱你的竞争对手	220



第十七章 只有小处设防，才不会大处遭殃	222
一、做事要藏拙，做人要露怯	222
二、佯装糊涂让对方知难而退	223
三、注意保护自己的隐私	224
四、别做职场透明人	226
五、控制自己是防范他人的基础	227
第十八章 走自己的路，更舍得给下属铺路	230
一、将军的任务不是替士兵打仗	230
二、有效授权的原则	233
三、适当的宽容可有效激励下属	235
四、学会原谅下属的错误	236
五、给予的“地位”不妨虚实结合	238
六、敢于任用比自己能力强的人	239
第十九章 有情有义，让下属感到温暖	242
一、关键时刻要敢于为下属撑腰	242
二、危难时向下属伸出你温暖的手	245
三、用人不疑，多给下属一些信任	246
四、向下属许下的诺言一定要遵守	248
五、挽留优秀下属要动之以情	249
六、让下属心甘情愿地和你共事	251
第二十章 恩威并举，御人是一门技术活	253
一、在原则问题上不可模糊	253



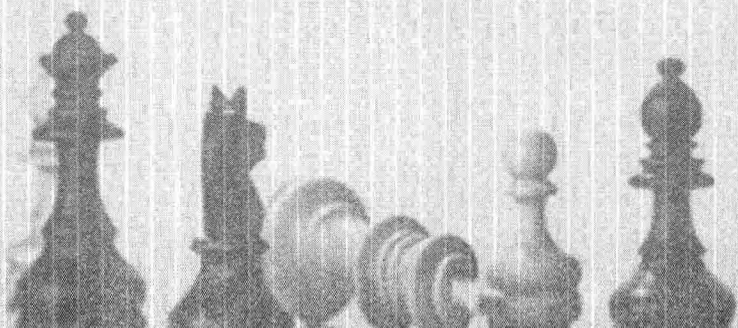
二、树立威严，与下属保持适当的距离	255
三、只有公正无私才能服众	258
四、批评时要对事而不要对人	259
五、威胁下属的方法不可取	260
六、恩威相结合，方能长治久安	262
参考文献	265



上篇 说话篇

中层领导的说话艺术

领导者如战场上的将军，是激励手下的核心人物，也是决定事业成败的关键因素之一。任何一个组织，任何一项事业，都离不开领导的统率。领导者中肯有力的言辞，会迫使对方做出让步，或取得共识，以利于达成协议；领导者慷慨陈词，会促成外引内联，振兴一方经济；领导者说话得体，言之有物，会使权威自立，上下一心。卓越的口才，是每一位立志求进的领导者成功人生的催化剂和加速器。很难想象，一个口才欠佳的领导者如何在现今的工作环境中支撑局面，稳步攀升，取得事业上的成功。事实上，一个领导者的说话能力常常被当做考察领导综合能力的重要指标。所以，能言善辩、口才卓越的领导者越来越显示出一种独特的优势。



第一章

中层领导说话的原则



“震天下者必震之于声。”对于领导来说，就是向下属表达意图，传达政策，与下属进行思想上的交流。领导说话水平的重要性，就在于能引起共鸣，使下属听懂政策、听进道理，激发下属的积极性和创造性。中层领导说话水平的高低，一定程度上会影响一个团队的内部和谐以及一个部门工作效率的高低。

一、摆正自己的位置再讲话

任何一个单位的中层领导，都处于兵头将尾的关键环节上，常常成为工作事务的集合点、工作关系的集中点、工作矛盾的聚集点。所以中层领导只有知道自己的角色，并能准确定位，才能说出有水平的话来。只有定位不发生偏差，才能在各种工作的操作环节不发生错位现象；如果没有定位之准，就必然有失口之过，这是优秀中层领导的说话经验。