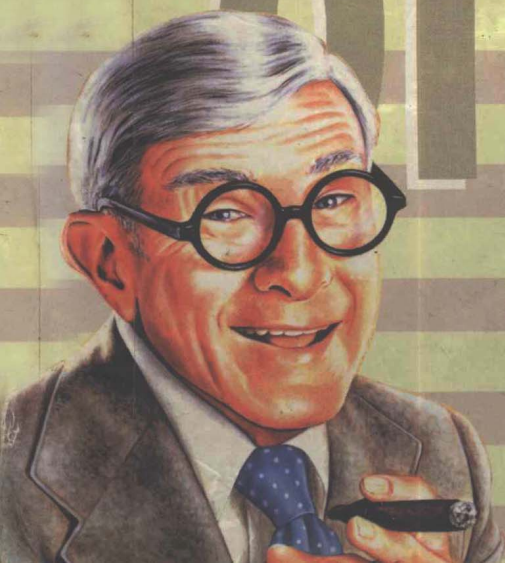


高 谋 / 编 著

办公室三十六计

左右逢源 步步为营

防范办公室小人的法宝



摆平左右同僚的秘笈
取得上司信任的诀窍
笼络下属人心的高招

中国物资出版社

办公室三十六计

高 谋 编著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

办公室三十六计/高谋编著. - 北京:中国物资出版社,
1999.4

ISBN 7-5047-1609-X

I. 办… II. 高… III. 办公室 - 工作人员 - 人间关系 -
通
俗读物 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 10343 号

中国物资出版社出版发行

全国新华书店经销

北京北航印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:13 字数:250 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷

ISBN7-5047-1609-X/Z·0092

印数:0001 - 5000 册

定价:20.00 元

前 言

凡是成为指挥别人的“一把手”，无一不是从坐办公室开始的。办公室无论是在尔虞我诈的商海，还是在地位显赫的官场，都起着至关重要、举足轻重的承上启下的作用。办公室人士的音容笑貌，一举一动，无一不代表自己的顶头上司。“狐假虎威”也好，“月亮借助太阳光”也罢，总之，办公室时时刻刻都在体现着上司的领导艺术和风采。

在幕后替上司出谋划策，在台前替上司出头亮相的是办公室。不管做什么，上司会的办公室会，上司不会的办公室还会。上司有糊涂的时候，可办公室无论在什么时候也不能糊涂。办公室有时候是上司的大脑，支配着上司干这干那；有时候是上司的四肢，被上司支配着忙东忙西，忙里忙外。

办公室人士大都具有博大的胸怀和非凡的才能，无论是行政机关、公司企业、医院学校，只要是由活生生的人组成的群体和组织，办公室无一不是由出类拔萃的人才，和挑大梁的中梁抵柱组成的。

办公室藏龙卧虎，英雄辈出；办公室明争暗斗，竞争激烈！那么，在办公室如何才能战胜对手、压倒群雄，成为上司的知己，成为上司的心腹，成为上司的左膀右臂，从而成为上司，走向成功呢？

《三十六计》是一部集我国历代“韬略”“诡道”于一体的奇书，并且传习久远。《办公室三十六计》正是借用了《三十六计》之“韬略”和“诡道”，向你提供了一个个精妙绝伦的办公室战例。

《办公室三十六计》不但能教你在办公室如何管理下属和员工，如何与上司打交道，如何处理各种矛盾和压力；还能使你深谋远虑，在办公室进退自如，左右逢源。

一个出色的办公室人士，既能与上司建立深厚的感情，随时获得提拔和晋升，又能得到高额的薪水。做个成功的办公室人士是现代办公族的共同心愿。

祝你早日梦想成真！

目 录

第一计	良好的第一印象是搞好人际关系的保证	(1)
第二计	对上司成为心腹 对员工八面玲珑	(9)
第三计	拓展才能和敢于牺牲 树立自己的威信	(25)
第四计	抓住时机 创造机 展示自我	(37)
第五计	充分认识自己 扬长避短	(61)
第六计	在竞争办公室人士时 善于以退为进	(81)
第七计	品德和忠诚是竞争的先导	(97)
第八计	信心 是你当上办公室人士的阶梯	(109)
第九计	如何对付升职后的福祸双降	(117)
第十计	知识的准备 是你成功的基本条件	(121)
第十一计	员工的支持 是成功的保证	(129)
第十二计	处理好各种关系 具备其必备的能力	(137)
第十三计	待人待己的正确态度 是成功的本钱	(145)
第十四计	能力加技能 是你成功的法宝	(153)
第十五计	互为“劲敌” 寻找良师和朋友	(161)
第十六计	摆正自己的位置 切忌锋芒毕露	(173)

- 第十七计 了解上司心理 关心上司生活 (189)
- 第十八计 领会上司意图 理解上司苦衷 (199)
- 第十九计 尊重上司和员工 树立成熟的自我形象 (209)
- √第二十计 和上司相处 切忌说三道四 (217)
- 第二十一计 对有过失和错误的上司 切忌蔑视和顶撞
..... (231)
- 第二十二计 和上司适当保持距离 争取更多人的支持
..... (235)
- 第二十三计 对上司交办的工作 切忌挑剔和敷衍 (241)
- 第二十四计 有事向上司反映 不要私下发牢骚 (249)
- 第二十五计 向上司汇报工作的方法及忌讳 (271)
- 第二十六计 处好各种关系 不要四面树敌 (289)
- 第二十七计 正确对待来自下面的批评 (301)
- 第二十八计 正确对待员工 奖罚分明 (309)
- 第二十九计 对无能员工姑息就是养奸 (329)
- 第三十计 “知识员工”——为你所用 (333)
- 第三十一计 应有渊博知识 不嫉贤妒能 (337)
- 第三十二计 能以身作则 榜样的力量是无穷的 (355)
- 第三十三计 工作上讲究效率 有驾驭时间的能力 (363)
- 第三十四计 要注意自己的仪表 树立良好形象 (375)
- 第三十五计 注重自身修养 培养良好的个人品质 (381)
- 第三十六计 助你上司成功 (397)
- 《三十六计》欣赏 (401)

第一计 良好的第一印象 是搞好人际关系的保证

本计要点：

1. 确立良好的第一印象；
2. 拥有自信，克服自卑；
3. 产生自卑感的原因。

毫无疑问，良好的第一印象会为以后的人际交往和工作带来诸多便利，所以，与上司接触时，一定注意留给他好的第一印象。在你听上司谈话时，你不妨面带微笑，神态自然，又要显得冷静，并不时地应声或点头附和，表现出对他的谈话感兴趣，自己在专心致至地倾听。这样能引起他谈话的兴趣，调动他的情绪，大部分领导在讲话时，都喜欢观察听众的表情，希望自己的话能打动对方，你经常这样做就会给上司留下一个好印象。如果在融洽的气氛下，你还应该勇于表达自己的意见，并丰富谈话内容，最好找出共同的话题。至于话题何处寻呢？平时就应多注意社会动态及周围事物，多与家人聊天，藉以练习对话，只有通过无数次的锻炼才能提高口头表达能力，而多与人谈天可训练自己聊天的本领。

第一印象效应，也就是日常生活所说的“先入为主”，它是指人们初次交往接触时，各自交往对象的直觉视察和归因判断。在现实生活中，首因效应所形成的第一印象，常常影响着人们对他人以后的认知，对某人的第一印象好，就乐意与之接近，并能较快地取得和相互勾通，反之，第一印象差，便会产生反感，即使以后由于各种原因难以避免与之接触，但也会很冷淡，甚至“告吹”。第一印象一旦形成，对后来观察和感知到的内容则往往不大注意或被忽视，即使后来的印象与最初的印象有差距，也会服从最初的印象。毫无疑问，良好的第一印象会为以后的人际交往和工作带来诸多便利。所以，与人接触时，一定注意第一印象。

但是，就是这偏执的第一印象，若真在头脑中被定格，也往往把人际交往关系引入误区，陷入“表层”，而忽略其交往

对象的真正的本质内涵，甚至被人故意伪装的假象所迷惑而上当受骗，从而影响到人际关系的正常发展。

子羽曾是孔子的学生，第一次拜见孔子时，孔子见他其貌不扬，印象不好，觉得长相这么丑的人怎么会有才气呢？所以对子羽的态度很冷淡，不愿尽心教他。子羽感到没趣，只好退而自学。后来他刻苦自励，终有所成。孔子知道后，深为后悔地发出了“以貌取人，失之子羽”的感叹。应该说，作为卓越的教育家，孔子对于怎样知人是有一套较为深刻的见解的，可遇到具体问题，有时也会忘了知人应取的客观标准。这里说的知人、识人应当力戒“以貌取人”，所以更应注意自己给别人留下的第一印象。

我国有个成语叫“纸上谈兵”，讲的是赵国名将赵奢之子赵括的故事。赵括其人，夸夸其谈，本是缺乏实际作战经验之辈。听信秦国反间计的赵成孝王，不听赵奢对赵括的评价，向一个只会饶舌的假将委以重任，结果，四十万大军全军覆灭，赵括也中箭身亡。这个典故说明知人、识人应当力戒“以言取人”。但有的上司也往往以言取人，所以自己在言行上要慎重，既要表现自己，又不能夸夸其谈。

在与上司接触中，第一是印象，第二是言谈得体。在做这些时，要特别注意掌握尺度和分寸，又让上司关注你，又不能太主动接近上司。切记在言谈中，不可以给上司留下夸夸其谈、华而不实的印象。有时候，人在公众场合并不需要太多的言行表现。诗云：“此时无声胜有声”。默默无语反而会使对方摸不着边际，显得高深莫测。老子曰：“大辩不言”也就是这个道理。

三国时，诸葛亮摆下空城计，诸葛亮带个侍卫在城头抚琴，司马懿率百万之众杀至城下，诸葛亮愈表情自然，谈笑风

声，愈是令司马懿心中不安，狐疑多时，不敢贸然攻城，传下令去，退避三舍。

诸葛亮不动一兵一卒反而吓退了司马懿百万雄兵，如果诸葛亮以硬抗硬必会城破人亡，性命难保。“无为”战“有为”主要原因在某些情况下，你愈是不言不语，毫不在乎，愈是给人一种老谋深算，变幻莫测的神秘感。靠自己沉默的力量去征服他人的意志，去做你想做的事，达到你预期的目的。表面上是没有积极主动地采取任何行动，而实际上，也正是这种没有行动才是最多的行动，产生潜在的约束力，约束住对方。

建立这些沉稳、遇事不惊的形象前提就是拥有自信，克服自卑，给人以强者的形象。其实，每人都希望自己得到上司的认可，可是这种自尊的需要不仅仅是本人的希望，而是取决于上司对自己言谈、举止的评价和肯定。而平时领导最看不上的就是自卑得连脸都经常红的人了。他会觉得你没出息，没本事，千万不要让你的这个形象给你以后的工作定乾坤，尤其是当你到一个新单位，面对新的上司和同事时，会使你在很长一段时间内得不到领导的赏识，更谈不上任用你和提拔你了。

有一位学中文的大学生，今年 23 岁，很快就要毕业了，面临着分配和走向社会。

有几个同学已在自寻出路，我很羡慕他们，从容不迫地找工作，会见领导，推销自己，并且效果不错，找到了自己满意的工作，但是我却不敢，不敢见接待我的老板，我非常害怕和生人交往，尤其是比我有优越感的陌生人。现在我只要想到自己去找工作，将单独面对素不相识的人，由他们品头论足地去面试，观看别人的脸色，好象自己是件被人参观的展示品一样，我就会心跳不已，手脚冒汗，脸上发烧，就会有一种无地自容的感觉。想到成绩不如我的同学都比我发挥得好，我就更

是没有信心和勇气了。有时真想喊出来。上帝啊，请赐我勇气吧！

“我的性格一直比较内向，虽然我从小学习就很好，可我一直不敢举手回答问题。老师提问时，我很害怕叫到我，尽管那些问题我都会回答。老师若主动叫到我时，我就会手足无措，把本已熟悉的问题答得结结巴巴、丢三落四的。我怕老师当众提到我的名字，哪怕是表扬，都会让我有一种不敢抬头见人的感觉。

“对毕业后的工作和生活，我很灰心也很焦虑，我是学中文的，无论是当编辑、记者、教师还是文秘，都要接触人，这让我很害怕。毕业后的工作和生活虽然是人生价值的重要体现，但面对着外面的大千世界，再想想自己的现状，我无法不恐惧！”

读着眼前的这封来信，一个低头默然，脸和脖子都窘得通红，浑身直打哆嗦的青年形象浮现在我们的脑海里，勿容置疑，这位大学生患的是社交恐惧症。

这样的人主要表现为害怕别人鄙视，在被别人观察时，或有可能受到评论的处境中产生不适当的焦虑。有的自卑的人当目光和对方直接对视时就会特别紧张，特别不安。于是他自己就会尽量回避社会情境，有时无法回避，即使处在公众场合中，他也不能完全参与和投入。他们会避免交谈，或者是找一个不引人注目的地方。他的主要心理是自我评价低和害怕批评，更不愿展示自己，在极端的情况下，在群体中，往往会引起隔离，和大家脱节，成为领导不注意的人。

诚然，从一定意义上讲，生来什么都不怕的人几乎是很少见的，每个人的情况不同，都有自己惧怕的东西。就像怕动物如蛇或狗。但是在单位中如果见上司就脸红，启齿便惴惴，那

便失去了很多机会，即使你再有才华，也不会被提拔、被选用。应该抛弃这些该死的自卑心理。造成这种现象主要有几个原因：

一是过分自尊的心理所致。世界著名心理学家马斯洛的自我实现心理学，提出了人的自尊需要。其实，每个人都希望自己得到别人的尊重和喜欢，但是这种自尊的需要仅仅是自己本人的一种希冀，能否在事实上得到，则取决于别人对自己言语、举止、行动的评价是否肯定。如果说将自尊的需要作为一种动机去指导自己的行为时，这本没有理论上的错误，问题是这种自尊心理不能过分。一个人在社交中自尊心理过分占据指导和支配地位，就会怕自己的行为失当，怕人们会小看自己，甚至有时会因为过分自尊而不愿与比自己强的人交往，尤其是上司，担心相比之下，会掉自己的“价”，失去尊严。如此想来想去，怕这怕那，时间一长，凡事还没做，便失去了勇气，被沉重的“害怕心理”所左右，这样恐惧心理也就不请自到了。

二是自卑情绪所致。自卑是人们对自己虚设的一种自我否定，也就是说自己瞧不起自己，缺乏自信和自强，这种心理一般表现为害怕失败，或者说，不能正确对待失败。日本有位学者研究认为有自卑感的人，一般属于下列十种类型或是合乎其中两种以上：

1. 为了追求超过限度的愿望而心焦气燥；
2. 由于企求赞赏的愿望太迫切，不时形之于色。如未如愿，则反过来责备别人；
3. 发生自己是十全十美的错觉，因而自以为能够产生本身产生不了的力量；
4. 企盼做出超出能力的事，由于达成无望，因而经常消

极地嘲笑自己；

5. 曾经在言语上输给过别人，却一直难以忘怀；

6. 被别人的成功压倒，叹息“鸿运”没有降临到自己头上；

7. 没有测量自己的尺度，总是以别人的尺度来测量自己；

8. 逢人便说“我的工作”条件不好，怎么成功？借此逃避自己的责任；

9. 经常担心被别人看穿了自己的烦恼，因此与人接触总是戒意在先；

10. 不敢面对缺乏能力的自己——刻意逃避自己，事实证明，有自卑感的人，总是畏畏缩缩，社交时自然“不战自败”。

三是羞怯心理的影响。怕羞者常常担心自己被上司否定，他们总是把上司看成是自己的法官，这样一来，跟上司相处就会感觉很不自在。

此外，有时是愚昧无知所致。一位西方心理学家指出：“愚昧是产生惧怕的源泉，知识是医治惧怕的良药。”例如有人正在谈论一个话题，如果一个根本不知道此类问题的人，在这种场合下定会害怕介入。

那么，应该怎样克服在上司面前的自卑恐惧的心理呢？

首先是正视具体的对象及其威胁，许多自卑感是意外的、强烈的刺激所留下的心理负担，其实这种心理完全是作茧自缚，你应该知道，在正常的情况下，上司是不会太在意你的，过去你碰到的情况将来你还会碰到，你不应如此在意，更没有必要用它折磨自己，你应该主动和领导接触，往前迈进一步。

其次，要善于表现自己的优势，克服自卑感，正确认识自己，要记住你自己不是一个一无是处的人。如果你想引起上司的注意，一定克服自卑心理。无论男女，都应树立自己成熟、自信、稳重的形象。成熟的男女在社会上都有一定交往的圈

子，而不是一个害羞的小女孩、小男孩形象，否则怎能引起上司对你的注意呢？

第二计 对上司成为心腹 对员工八面玲珑

本计要点：

1. 如何成为上司的心腹；
2. 与同事、下属如何相处才有利于自己的晋升。

一 对上司成为心腹

成为上司的心腹，你就有了晋升的指路人。上司可以在工作中指教你，帮助你，督促你事业上的发展，在人际关系矛盾中帮你排忧解难。从而对你的晋升指明一条最快途径。要成为上司的心腹，要注意以下几点：

1. 多请示，勤汇报

与上司相处，尤其应该讲点技巧。假如您的上司是个不苟言笑的老头，严肃有余，平易不足，似乎具有沉重的身份感。那么您如何接近他？多请示，勤汇报，是个好办法。这既符合上司希望得到下属尊重的心理，又表明您是谦虚好学、诚恳待人的。更重要的是这样做给您提供了与上司接近的机会。人与人交往就是这样，一旦相处时间多，双方的紧张心理甚至戒备心理即可自然消除，交往的气氛也会轻松和谐起来，久而久之，心灵哪会不沟通？

2. 具有强烈的角色意识

每个社会成员在社会大舞台上都不例外地扮演一定的角色。一个成功的下属，他了解自己在组织中所处的地位、将起的作用、担负的责任、应尽的义务，了解自己工作的性质、工作的方式方法、工作的环境等，并积极在工作中全力以赴演好