

瞬间

透悟职场心理，深谙职场之道，轻松职场博弈。

看透你的上司 读懂你的下属

陈治亦 / 著

COMPREHEND YOUR BOSS AND
SUBORDINATE IN AN INSTANT

看碟下菜，让上司乖乖“听话”；
见招拆招，让下属披肝沥胆。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

瞬间

看透你的上司

读懂你的下属

常州大学图书馆
藏书章

企业管理出版社



图书在版编目(CIP)数据

瞬间看透你的上司 读懂你的下属/陈治亦著. - 北京:
企业管理出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 80255 - 512 - 9

I. ①瞬… II. ①陈… III. ①职业 - 应用心理学 -
通俗读物 IV. ①C913. 2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 072590 号

书 名: 瞬间看透你的上司 读懂你的下属

作 者: 陈治亦

责任编辑: 春 田

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 512 - 9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京东海印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 16 印张 220 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

任何游戏都有游戏规则，职场也有职场规则，也就是职场“潜规则”。有人的地方就有江湖，有员工的职场就有“潜规则”。无论是招聘“潜规则”，还是工作“潜规则”，如果你不熟悉、不了解，就会歪曲其中的内涵，给自己设置职场门槛。若是违背了这些规则，一不留神就会陷入以下职场怪圈：

兢兢业业、劳苦功高，却偏偏得不到上司的赏识；
上司夸得越多，而实际拿到手的好处却越少；
有的上司根本不想给下属加薪升职；
.....

对于如上的职场遭遇，如果我们没有掌握一套职场“读心术”，在职场则会前途坎坷。很多职场人士不懂得如何察言观色，夹在上司与下属之间，两面不讨好，却又无计可施，只好做职场上的“夹心饼”。

掌握一套职场读心术必不可少，靠察言观色可立足职场，稳占先机，听出弦外之音，有助于解读对方心灵的无声语言。如在办公室中，与上司打交道时，通过对其眼手的观察，读懂上司的心思，一方面讨他欢心；另一方面为工作省去不少麻烦，可谓百利无一害。而作为上司，如果不能了解下属真正的需要和想法，即使做了不少事，也仍然达不到预期的效果。职场变幻莫测，每个职场人士只要了解了职场心理，冷静辨明优劣之势，看穿办公室的潜规则，才能识破职场中的潜伏者，从容应对重重危机。

本书通过融合许多真实的案例，揭示了职场中无声的心理现象，针对高层、中层、普通职员进行深刻的心理剖析，适合职场中的白领阶层。首先，从下属角度出发，上司主宰了员工晋升加薪的命运，所以，分析上司的言行举止，来猜测其背后的真正目的和决策动向，根据上司提出的各项“难题”找出各种实用的解决方案，有助于职场人士顺利闯过职场重重“险境”，步步高升。其次，从管理层的角度出发，由于下属的工作效率和

工作态度在一定程度上决定了公司发展的成败，正确掌握引导员工具体行为的真实想法和行为动向，针对“问题员工”引发的种种挑战，提出实用高效的对策，帮助管理者真正提高管理能力和工作业绩。本书是一本职场心理学的实用管理书籍，提供了多方面的技巧，协助职场人士通过各种方式提升自我，最终获得自我突破和骄人的职场佳绩。

把握职场“读心术”，思上司所虑，想下属所需，善用职场“潜规则”！不做职场苦行僧，成就职场智慧人。

编 者

2010 年 5 月



目 录

上 篇 读心，瞬间看透你的上司

- 领会眼色，洞悉上司见机行事 / 3
- 百变坐姿，窥探上司心理 / 7
- 小动作，揣摩上司的心思 / 12
- 客道说辞，拿捏上司的弦外之音 / 18
- 措辞习惯，暴露上司的性格 / 22
- 习惯座次，估摸上司的人际关系 / 26
- 衣着穿戴，体现上司的品味和个性 / 29
- 走路姿势，探析上司的决策风格 / 32
- 表情变化，把脉上司的情绪曲线 / 37
- 说话语速，追踪上司的沟通方式 / 41
- 业余消遣，尽显上司的精神侧重 / 46
- 交际网络，探知上司的交往规则 / 50
- 指令行使，获悉上司的权利欲 / 57
- 聚会喝酒，流露上司的真性情 / 61
- 会议主持，捉摸上司领导风格 / 67
- 赏罚力度，曝光上司的如意算盘 / 72
- 忌讳多多，避免触犯上司的潜规则 / 78
- 请客方式，显露上司的交际手腕 / 82
- 工作安排，透析上司的用人原则 / 85





中 篇 阅人，瞬间读懂你的下属

- 面对面谈话，可知下属是否“交心” / 91
- 信件处理方式，透露下属的工作态度 / 94
- 办公桌面外观，窥视下属的性格 / 98
- 小缺点，暴露下属的性格弱点 / 102
- 迹象侦查，可知下属的办事态度 / 107
- 写字笔迹，判断下属的局限 / 113
- 精神面貌，体现下属的潜在实力 / 118
- 兴趣爱好，挖掘下属的优势 / 122
- 下属变乖，是否精神离职 / 128
- 身兼多职，下属有无“二心” / 133
- 他人评价，多方面了解下属 / 137
- 工作汇报，跟踪下属的工作效率 / 141
- 与同事相处方式，显下属的人格魅力 / 145
- 询问推敲，知悉下属的真实想法 / 150
- 施招，看透下属藏有自私自利之心 / 155
- 金钱消费状况，了解下属的价值观 / 158
- 待人态度，下属是否“听话” / 164
- 故意设障碍，审视下属的为人 / 169
- 对待工作差错，体现下属的品格 / 174



下 篇 修行，提升自我做职场能人

- 提高你的社交谈吐，处处“有礼” / 181
- 行为举止得体到位，得人心 / 184
- 穿衣打扮，要分时分场合 / 187
- 保持平和心态，遇事不慌乱 / 190
- 外圆内方，助你畅行职场 / 193
- 递交名片，第一印象很重要 / 196
- 酒宴礼仪，体现教养加深感情 / 199
- 学会控制情绪，保持工作积极性 / 202
- 高效的时间管理，离成功更近一步 / 205
- 克服职场厌倦，找回个人价值 / 209
- 良好的办公习惯，提高办公效率 / 212
- 汇报工作，要分清大小主次 / 215
 - 增强创新思维，保持工作冲劲 / 219
 - 与同事融洽相处，获得好人缘 / 222
 - 适时“装傻”，容易得到上司的赏识 / 226
 - 学会“攀关系”，扩宽你的人脉资源 / 229
 - 做个“T型”人才，到哪都“吃香” / 234
 - 做好职业规划，轻松晋升加薪 / 239
 - 为你的职场人生做好投资理财计划 / 243

上 篇

读心，瞬间看透你的上司



本篇主要内容

★ 领会眼色，洞悉上司见机行事

★ 百变坐姿，窥探上司心理

★ 小动作，揣摩上司的心思

★ 客道说辞，拿捏上司的弦外之音

★ 措辞习惯，暴露上司的性格

★ 习惯座次，估摸上司的人际关系

★ 衣着穿戴，体现上司的品味和个性

.....



领会眼色，洞悉上司见机行事

小梁的上司是一个在工作上比较严肃的人，平时也比较寡言，每次小梁跟他汇报工作的时候，他的眼睛都不会直视小梁，而是一直顾着忙他手头的事情，即使当时他手头没有事情忙，他也从不会看着小梁说话，或翻报纸或做其他事，口头也是“嗯嗯”地应答。时间久了，小梁就有点担心，是不是上司对他的工作不太满意，还是对他的为人不太满意。

如果说观色犹如察看天气，那么看一个人的脸色应如“看云识天气”般，有很深的学问，因为不是所有人、所有时间和场合都能喜怒形于色，相反是“笑在脸上，哭在心里”。“眼色”是“脸色”中最应关注的重点。它最能不由自主地告诉我们真相，进而识别他人整体，对其内心意图洞若观火。

正确领悟上司的眼神

通常所说的“只可意会，不可言传”，就是说有很多事情是要靠“眼色”来领会的。正确领会上司的“眼色”，就能充分领会上司的意图。这并不是说要奉承拍马，而是说，如果所做的工作与上司的意图相吻合，就能得到上司的认同。当然也不是说上司怎么说都是对的。假如觉得上司所做的工作有不妥，还是要分析上司的意图和理由，再给上司道出你认为合理的意见，才更有说服力，才更容易被上司采纳。

职场中，要看得清上司眼色演好自己角色。看得清上司眼色，就是要有起码的领悟能力，领会上司意图，别干出“指东打西”的事情。和上司打交道时，对其眼手的观察，能够让我们洞悉其内心，因为只有测得风向才能正确使舵。

1. 当高高兴兴，拿着自己精心准备的工作文件，走进上司办公室，准备汇报工作时，上司虽然同你打招呼，但仍在看报纸或文件，说明他不欢



迎你这个时候来访，这时最好改变计划。

2. 当在向上司汇报工作或上司找你谈话时，上司不看着你，这是个坏迹象，他想用不重视来惩罚你，说明他不想评价你，这时最好早点离去。或者，上司从上到下看了你一眼，则表明他的优势和支配地位，还意味着自负。这时不要把他激怒，说话要柔和一些，尽量顺着他的意思来讲。

3. 和上司在一起交谈时，上司久久不眨眼盯着你，表明他想知道更多情况，这时你尽管说下去。或者上司友好地、坦率地看着你，甚至偶尔眨眨眼睛，则表明，他同情你，对你评价比较高。他想鼓励你继续，这时你可以大胆提出自己的要求和想法。

4. 上司看你一眼，并向办公室内凝视着，不时微微点点头，这是个非常糟糕的信号，就是要你完全服从他，不管你说什么，想什么，他一概不予理会。这时，最好不再解释什么，停止这次的接触，以后再找机会交谈。

5. 上司偶尔与你对视一眼，然后又朝别的地方看。如果先后多次这样做，这时可以肯定上司对你吃不准，这时应该注意推销自己。若上司不时眨眨眼睛，可能对你的谈话内容表示疑问，这时最好不要喋喋不休地讲下去，稍稍停顿一下，给他提问的机会。

6. 上司用锐利的眼光，目不转睛地盯着你，则表明，他在显示自己的权威，以及优势。这时不要同他较量，不要同他争辩。当上司说话时不抬头，不看人，这是一种不良的征兆，是对你的一种轻视，认为你无用、无能。这时不要向他请求什么，也不必再表白什么，走为上策。

7. 上司在与你交谈时，不时的看窗外或手表，表明他还有其它的急事要办，或不想与你继续谈下去，这时最好立即中止交谈，可能的话，约定下次交谈的时间。

避免流露不受上司欢迎的眼神

成熟的、有教养的人会善于控制自己的情感，不轻易让它从眼睛里流露出来。即使不喜欢上司的人和事，也不会轻易地做出一种鄙夷或不屑一顾的眼神，而且你的眼神如果展示出一种落落大方、亲和友善的风度，容易受到众人的尊重和欢迎。上司一般不喜欢下述三种眼神，所以，职场人员最好不要出现这三种情况：



1. 长时间盯着上司。

盯视常常传递着一种不礼貌的语言。如果死死地盯视一个人，特别是盯视上司的眼睛，不管有意无意，都显示着一种非礼，上司会感到不舒服，像是你在打上司的什么主意。

因为，在凝视上司时，自己内心肯定会有心理活动，而上司也会有较强烈的心理反应。盯视，在某些特定场合，是作为心理战的招术使用的，在正常社交场合冒然使用，便容易造成误会，让上司有受到侮辱甚至挑衅的感觉。

2. 眯着眼睛看上司。

眯视反映出的同样是不太友好的语言，即使没有给人有睥睨与傲视的感觉，至少也是一种漠然的语态。另外，在西方，对异性眯起一只眼睛，并眨两下眼皮，是一种调情的动作。“眯视”，对于漂亮女性，常常传递着一种“色迷迷”的语言，让她们感觉受到一种无形的骚扰。

3. 漠视上司的存在。

这种眼神也可称之为熟视无睹，给人感觉是一种孤傲冷漠。“漠视”的目光常常显得呆滞，让人感觉你是在出于应酬敷衍。而要做到眼神的亲合，要领就是精神上的彻底放松与自然。如果眼神发虚或东张西望，就会让上司产生一种不踏实的感觉，话还没出口，就先人为地对你有了“看法”。

全方位洞悉上司眼神

眼睛在人的五种感觉器官中是最敏锐的，大概占感觉领域的70%以上，所以，被称为“五官之王”。眼神有动有静，有散有聚，有流有凝，有上扬，有呆滞，有阴沉，有下垂，仔细参悟以后，通过眼神就能很好地洞悉一个人。

1. 观察眼珠的转动。

观察上司的眼神可从他的眼珠转动入手，通常眼珠的转动快速表示此人第六感敏锐，反应快，能迅速地看透人心。这种人往往特立独行，有情绪化的性格。眼珠转动迟缓则表示此人身体五官感觉迟钝，感情起伏少，不易受他人影响，自己的生活方式没有协调。此外，眼珠转动的方向不同表示的意思也不同。

(1) 眼珠向左上方运动，表示回忆以前见过的事物。



- (2) 眼珠向右上方运动，表示想象以前没见过的事物。
- (3) 眼珠向左下方运动，表示心里在自言自语。
- (3) 眼珠向右下方运动，表示正在感觉自己的身体。
- (4) 眼珠左或右平视，表示正在尽力弄懂所听到语言的意思。

2. 观察瞳孔的变化。

大多数情况下，瞳孔的变化是人不能自主控制的，瞳孔的放大和收缩，真实地反映着复杂多变的心理活动。当我们与上司近距离接触时，可以观察瞳孔的变化来辨析上司的心理变化，但是要注意不要一直盯着上司的眼睛。

(1) 若上司感到愉悦、喜爱、兴奋时，他的瞳孔就会扩大到比平常大4倍。

(2) 相反，遇到生气、讨厌、消极的心情时，他的瞳孔会收缩得很小。

(3) 瞳孔不起变化，表示他对所看到的物体漠不关心或者感到无聊。

训练炯炯有神的眼神

在职场中，若有一双炯炯有神的眼睛，则很容易给上司或同事一种精力充沛或生机勃勃的感受；然而，目光呆滞麻木，则会使人产生疲惫厌倦的印象；散乱不定的视线会给人造成漫不经心的印象。注意维护个人的精神面貌，所以要注意自己的眼神是否不受欢迎或出现疲态，眼神不是天生的，可以通过后天训练而提高个人魅力。

目光训练可以对着镜子进行，当目视镜子时，尽量放松表情。眼睛周围有一圈肌肉，称为眼轮肌，这条肌肉对眼神的变化有很大的作用，因此训练时，要放松眼部周围的肌肉，保持自然状态，正视镜中自己的眼睛。常用以下几种训练方法：

- 1. 由鼻中深深地吸一口气，平视，眼睛略睁大。
- 2. 眉毛上扬，伸展眼周周围的肌肉，确定目光是否有神。
- 3. 目光集中于某一物体的某一部位，再缩小到某一点，反复练习，目光会比练习前变得更集中，眼睛也会比练习前变得更明亮。

每天坚持练习，就会使眼睛变得有神而传情。



百变坐姿，窥探上司心理

一位下属走进办公室打算向老板报告广告方案，他看到老板随意翻了翻报告，无心听取。于是，他对老板说：“您可以看看第二个方案，这是图片和相关资料。”但老板马上拒绝了，他表示自己马上要出去办事。“只需要五六分钟就看完了，而且我可以把东西留在这里。”下属急忙说道，同时他迅速拿出几张方案图片，这时他看到老板的目光停留在了其中一张图片上，而且刚刚准备拿着皮包要走的他又把皮包放到了桌子上，坐了下来。下属意识到，老板已经对第二个方案产生了极大的兴趣，于是开始趁热打铁地展开介绍……老板忽然间一改坐姿，身体微微前倾听着下属的解说。

坐姿也是一种交流方式。它常常在人无法准确地用语言表达出自己想表达的东西时，起一种补充和说明的作用，从而让外界更好地领悟，以便了解和认识一个人。因此，观察坐姿的改变可以得到从对方言语交流中得不到的东西。比如，上司跟你交谈时，开始可能用某种自然的姿势坐在椅子上，但是没有任何明显的原因，他就改变了姿势，双手交叉在腋下，向后靠在椅背上，或跷起一条腿等。有的这些貌似无关的变动，可能反映了上司内心的冲突和斗争。此时，他嘴上说的和心里想的往往不是一回事。

正确辨析上司的坐姿

上司的坐姿习惯，不仅反映他的惯常的性格特征，而且更反映他此时此刻的心理。不同的坐姿表达的含义是不同的。因此，我们在与上司交往中有必要注意一下他的坐姿。

1. 上司若是重重地坐下去，此时的心情一定是烦躁的。
2. 上司若是轻轻地坐下去，此时的心情一定是平和的。



3. 上司若是侧身坐，此时的心情除了舒畅外，还觉得没有必要给你留下什么更好的印象。

4. 上司若是在你面前猛然坐下，其内心或隐藏着不安，或有心事不愿告诉你。

5. 上司若是双腿不断相互碰撞或不断地拍打地板，此时一定有什么事使他紧张和焦躁。

6. 上司若是喜欢与你对着坐，是由于他希望能够被你理解。

7. 上司若是喜欢与你并排坐着，是由于他认为与你共同感。

8. 上司若是有意识从并排坐改为对着坐，或是对你抱有疑惑，或是对你有了新的兴趣。

9. 上司若是有意识挪动身体，是想在心理上与你保持一定的距离。

10. 上司若是斜成一个半躺姿势或深深坐入椅内，腰板挺直头高昂，是由于他在心理上对你有优越感。

11. 上司若是把身体尽力蜷缩一堆，双手夹在大腿中，是由于他的心理上对你有劣势感。

12. 上司若是正襟危坐、目不斜视，或是希望能给下属留下个“好上司”的好印象，或此刻其内心有什么不安。

13. 上司若是把椅子调个个儿，椅背朝前，双腿叉开，跨骑在椅子上，此刻的心情是想显示自己，对你的讲话感到厌烦而且压抑。

14. 架起二郎腿的女上司，或是她对自己的容貌有信心，或是她很想引起注意。

避免不礼貌的坐姿

要克服和纠正不礼貌的坐姿。为了保证坐姿的正确和优美，应注意以下禁忌：

1. 落座后，两腿不要分得太开，若女性坐时，两腿分得太开尤为不雅。

2. 当两腿交叠而坐时，悬空的脚尖要向下，切忌脚尖向上，并上下抖动。

3. 交谈时勿将上身向前倾，并以手支撑着下巴。

4. 落座后不要左右晃动，扭来扭去，给人一种不安分的感觉。
5. 如果座位是椅子，不可前俯后仰，更不能把腿架在椅子或沙发扶手上、茶几上。
6. 入座要轻柔和缓，端正稳重，不可猛起猛坐，弄得座椅乱响，造成紧张气氛。
7. 背部要挺直，不要像驼背一样，弯胸曲背。

除了要注意坐姿外，站姿和行姿也不可忽视，因为它们是体态语言的有机组成部分，同样能反映求职者的外在形象和礼貌修养。

全面分析不同坐姿的心态

坐的动作和姿势多种多样。不同的坐姿反映着不同的心理状态，但我们不应当把某种坐姿反映某种心理状态作为固定的模式。坐姿应当从人的生理因素、心理因素、社交因素等多方面出发，做出大致的判断。

1. 猛坐与轻坐。

人在落座时，不同的心境、不同的个性，其动作的大小、快慢、轻重各不相同。

(1) 同自己熟悉要好的朋友会面时，性格开朗的人，落座时动作幅度大，速度快。

(2) 同初次交往的人相会或会见尊长时，个性文静的人，落座时动作小而轻缓。

(3) 大喜大怒时，性格强悍的人、不拘小节的人，落座时动作大而猛。

(4) 悲怨沉思时，性格谨慎的人，落座时动作小而迟缓。

以上落座形式，只是指一般情况而言。对于一个文化修养程度高、自控能力强的人，以上判断就不一定是准确的。所以观察上司的落座动作，分析上司的心境、性格时，要考虑多种因素。但是，在职场中我们自己在落座时，不论当时心境如何、个性如何，都应当从礼仪出发，善于自我控制，做到轻重适度，为自己塑造良好的形象。

2、深坐与浅坐。

坐姿的深浅也可以从侧面反映一个人的心理，所以与上司交谈时，如

