



——拯救系列——

控制上司

谭一平 作品

CONTROL YOUR

BOSS

业绩上不去，看老板眼色？

工作被误解，受不尽的夹板气？

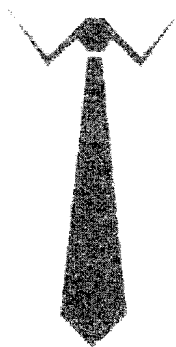
伴君如伴虎，做下属真的这么难？

不如试试——控制上司

香港专业秘书学会中国地区首席培训师**谭一平**
教你走出职场怪圈，轻松拥有好上司

控制上司

CONTROL YOUR BOSS



谭一平 作品

图书在版编目 (CIP) 数据

控制上司 / 谭一平著 ; 一南京: 江苏文艺出版社,
2011.7

ISBN 978-7-5399-4301-5

I. ①控… II. ①谭… III. ①心理交往 - 通俗造物
IV. ①C912.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 030588 号

书 名 控制上司
著 者 谭一平
责任编辑 姚 丽 赵 阳
责任校对 徐智瑾
责任监制 卞宁坚 江伟明
出版发行 凤凰出版传媒集团
江苏文艺出版社 <http://www.jswenyi.com>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
照 排 江苏凤凰制版有限公司
印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
开 本 890×1240 毫米 1/32
字 数 100 千
印 张 7.375
版 次 2011 年 7 月第 1 版, 2011 年 7 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5399-4301-5
定 价 25.00 元

(江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

【序】

一幕上司与部下的“对台戏”

时间：二十一世纪某年某月某日下午

地点：北京某写字楼张军办公室

人物：张军 北京某公司销售部经理

李涛 张军的部下

张军：小李，这个月完成销售目标应该没什么问题了吧？

李涛：头儿，实在不好意思，这个月恐怕也完不成了……

张军：不要紧，我没有责备你的意思。我只是想与你一起商量一下，看如何提高销售额。你觉得如何？（画外音：你已经连续三个月未完成任务，已经拖了整个部门的后腿了。）

李涛：哦……（画外音：别像赵本山那样忽悠我！你不就是嫌我几个月没有完成销售额吗？那又怎么样？）

张军：你今年的销售目标是多少？（画外音：你小子脑子不好使，销

售业绩上不去，还没有一点紧迫感。)

李涛：五十万，现在已完成十五万了。(画外音：我在给你的“上半年工作总结”中已经写得很清楚了，可你这丫连一个字都没看!)

张军：才十五万？哦……那你打算下一步怎么办？(画外音：也好，我就看你下一步怎么做了……)

李涛：不好意思，还是我工作不够努力。(画外音：现在整个经济形势不景气，我能怎么样……)

张军：嗯，我也觉得你还要再努力一些。(画外音：我不要再听你小子这类不痒不痛的“检讨”了，我需要的是你小子把销售额提高上去!)

李涛：是……(画外音：你是头，那你就支招吧!)

张军：那你下一步有什么具体的措施？(画外音：你小子再也别跟我玩虚的!)

李涛：头儿，关于下一步的具体措施，我上个星期给你的“下半年工作计划”中写了……(画外音：我那么认真做的工作计划，这丫一个字都没看，白白浪费了我一个晚上的心思……)

张军：你那份计划我看了，总的来说还有可取之处。但是，关于下一步的措施，原则性的东西太多，可操作性的东西太少。当然，我自己

过去也经常犯这样的毛病。(画外音：真粗心，我差点忘了小李写的那份计划。不过，估计他的计划还是老一套。)

李涛：是吗？真是……(画外音：这丫还真能忽悠，居然还提起他年轻时候的事……)

张军：前些天，我给你的如何与客户打交道的学习资料，你还在看吧？(画外音：脑子不好使的人都不爱学习新知识。)

李涛：嗯，嗯……我还准备再读一遍，好好领会。(画外音：看那种学院派写的东西有什么用？简直就是浪费时间……)

张军：真的？……那就好好学习，它对提高你的业绩肯定会有帮助。(画外音：有什么办法？只能这样了……哎，朽木不可雕也！有机会再招个好一点的……)

李涛：谢谢！我不会让您失望的。那我回座位上去了？(画外音：在这样的人手下干活真没意思……哎，回头有机会再找个公司换个好一点的老板……)

……

看完上面这出对台戏，你有什么感觉？是不是在日常工作中有似曾相识的感觉？

张军为什么要找李涛谈话？当然是想帮李涛尽快提高业绩。可是，

为什么谈来谈去，最后竟想炒李涛的鱿鱼？难道是李涛不想提高自己的业绩？不是，李涛也想尽快提高自己的业绩。既然双方的出发点是一致的，可为什么到后来就出现了刀光剑影呢？

这种现象在职场上很普遍。从表面上看，它似乎是上下级之间在沟通上出现了问题，实质上是双方骨子里互不信任。职场上的上下级关系是最普遍而又最重要的人际关系，要处理好这种关系，双方都有责任。但是，由于本书的主要读者是“部下”，特别是那些刚进入职场的新人，所以，本书将主要是从部下的角度来讨论部下应该如何“控制”自己的上司，与上司实现良好的沟通。

那么，部下应该如何“控制”自己的上司呢？首先是要意识到上司对自己职业发展的重要性，尊重并理解自己的上司，努力取得上司的信赖，注意与上司的沟通方式。只有这样，才能与上司形成一种相得益彰的关系，充分利用好上司所具有的独特资源，从而实现自己职业快速发展的目的。与同类书籍相比，本书更多的是介绍与上司打交道的具有可操作性的方法，即通过大量活生生的事例来阐述如何“控制”自己的上司，建立良好的上下级关系。

其实，在现代职场上，我们每个人都是“部下”——即使你现在的职位是总经理或董事长，你仍然有自己的“上司”——你的客户和

股东。所以，虽然本书主要是写给职场新人看的，但它适用于所有白领。

如果本书能对你的职业发展产生一些启发，本人将欣慰之至。

谭一平

二〇一一年四月于北京

CONTENTS [目录]

◆序◆ 一幕上司与部下的“对台戏” /001

Part 1

上司就是上帝的影子

——为什么部下要尊重上司？

我职业发展的“贵人”在哪里？ /002

白领无权选择上司 /006

天下上司一般“黑” /010

“修理”上司的懊悔 /014

一匹来自北方的狼 /019

劝君切莫职业“自宫” /027

Part 2

家家都有本难念的经

——如何理解自己的上司？

为什么上司上午是天使下午是魔鬼？ /032

人心不“古”部下难管 /035

业绩重于泰山 /038

房奴车奴加孩奴 /041

受不尽的夹板气 /044

能一起喝酒的人越来越少了 /047

“我不能老是这么加班” /050

Part 3

桃李不言下自成蹊

——如何赢得上司信赖？

谁该主动迈出第一步？/054

工作积极主动/058

为人开朗豁达/065

养成体谅上司的习惯/070

说干就干行动迅速/073

察言观色见风使舵/077

钻研业务精益求精/081

上司温柔的“黄灯”/084

Part 4

心有灵犀一点通

——如何与上司有效沟通？

与上司“随便”就会造成“随便”/090

倾听的要点/093

汇报的要点/099

请示的要点/109

提问的要点/113

建议的要点/121

表示敬意和感谢的要点/128

Part 5

上司是个聚宝盆

——如何利用上司所具有的资源？

上下级之间要双赢/138

把上司当做职场的领路人/143

争取上司给“偏食”/147

上司是姜越“老”越辣/151

让上司成为自己的“信息库”/156

将上司的人脉变成自己的人脉/159

把上司当做免费的教练/162

Part 6

龙生九子各有不同

——如何与各种类型上司相处？

熟悉上司出牌的套路/168

与有能力但霸道的上司相处/170

与优柔寡断缺乏自信的上司相处/184

与言行不一朝令夕改的上司相处/198

与人缘好但能力有限的上司相处/211

Part 1

上司就是上帝的影子

——为什么部下要尊重上司？

- ▶ 我职业发展的“贵人”在哪里？
- ▶ 白领无权选择上司
- ▶ 天下上司一般“黑”
- ▶ “修理”上司的懊悔
- ▶ 一匹来自北方的狼
- ▶ 劝君切莫职业“自宫”

我职业发展的“贵人”在哪里？

有一次，我在一家企业做新员工素质培训时，问一个坐在前排的学员：“你为什么而工作？”

那个学员不假思索地就回答我：“薪水！”

我又问：“仅仅是薪水吗？”

“还有实现自我价值！”他旁边的一个学员代他回答。

“那体现自我价值的具体形式是什么？”

想了一会，有人回道：“是升职。职位越高，自我价值就体现得越充分。”

“对！”在我看来，并不是只有职位才能体现白领的自我价

值，但对于白领来说，职位确实是自我价值的充分表现形式。我接着问：“那么，我们怎样才能获得职位的提升呢？”

回答五花八门，有的说踏踏实实工作，有的说搞好人际关系，但我认为都不得要领。

白领的职业发展道路，并不像飞机跑道那样平坦，它更像是泰山上的十八盘，只不过它每一级台阶之间的间隔更大，你要爬到上一级台阶，往往很难凭自己一个人的力量做到，它需要有人从前面拉一把或从后面推一把。你工作很努力也很能干，但这并不意味着你就会水到渠成地升职，因为在你的同事中肯定还有人盯着这个职位，公司高层领导需要进行挑选。比如，你的部门经理突然跳槽，急需有人来填补这个空缺。凭实力你已经具备了资格，但是，公司高层领导并不一定会让你来填补这个空缺。当然，你可以毛遂自荐，但如果有一个有影响的人到董事长或总经理那里去推荐你，那你成功的可能性就更大。也就是说，白领在职业发展的过程中需要有贵人相助！

“老师，那我们到哪里去找自己职业发展的贵人呢？”几个性急的学员异口同声地问我。

“远在天边，近在眼前！”我笑着说。

学员们互相打量，个个显得迷茫。

“你们职业发展的第一个贵人就是你们的上司!”在让他们打够了哑谜之后我终于亮出了谜底。

学员们还是显得很迷茫。

在本书我将“上司”定义为“直接指挥自己工作的人”。在绝大多数白领的心目中，上司之所以重要，是因为他们认为上司决定自己的薪水和升迁，自己的“命门”捏在上司手里。如果是在那些不超过十人，上司就是老板的微型企业里，那种说法是对的。

我国小型企业占绝大多数，在小型企业里普通员工的上司大多是部门经理，而在那些大中型企业里则是班组长。企业对员工的薪水和职位升迁多有制度安排，所以，作为基础管理人员，上司对部下的薪水和职位的升迁虽有一定的影响，但他们的作用还是有限的。

对于部下来说，上司手中的“机会”——也就是人们常说的“肥差”——比薪水和职位升迁更重要。由于上司对部门内的工作起着组织、指挥、调度、控制、平衡、协调的作用，所以，他可以凭借自己的权力，去分配和调整部下的工作，从而可

以按自己的好恶将机会指派给不同的部下。因此，部下与上司的关系直接影响着部下的工作。如果部下与上司关系不错，那他获得“肥差”的比率就高，反之他就很少或者根本无法获得机会。如果部下拥有一定的工作能力，又与上司关系相处融洽，那上司就容易理解和支持他的工作，使他的职业发展更加顺畅。

记得我做部门经理的时候，公司要成立一个新的项目开发小组，公司老板让我从部门里推荐一个人参加。大家都知道，如果能参加这个小组，那不仅对自己的能力是一个快速的提升，而且今后有可能成为项目实施的骨干，所以都想参加。部门内所有的成员能力大致相同，并无本质的差别，所以，选派谁去全在于我个人的意志，我想派谁就派谁。我当时甚至觉得，我就如同那些艺校的老师，当张艺谋这类导演来挑演员时，大多会尊重老师的推荐。班里几十个的学生水平相当，平时看上去没多大的差别，可经老师推荐的几年之后，有的成了“大腕”，有的则可能还在跑龙套，命运的差别就显现出来。

所以，能给予部下机会的上司，是部下职业发展的第一个“贵人”！当然，要让上司成为部下的贵人，那就与上司搞好关系，否则，他为什么一定要把机会送给你呢？

白领无权选择上司

现在做 HR 的都知道这么一句话：“员工因企业而来，又因上司而走。”可见，上司对部下职业发展影响之大。

那么，部下究竟喜欢什么样的上司呢？有一次，我利用培训的机会做了一次问卷调查。最后，我总结归纳“好上司”为六条：

第一，工作能力强。不仅上司个人工作能力强，而且善于带团队，能将所有部下的力量拧成一股绳。第二，勇于担责。当部下出现差错后，就像母鸡护鸡仔一样，勇于向自己的上司承担责任。第三，听得进部下的意见。只有听得进不同意见，