

1

辞职或者得不到重用的原因，23%是和直接上司没处好关系。
大多数人以为，管理下属只是上司的事！今天告诉你，管理上司也是你的事！
管理上司也是职场做事的“潜逻辑”。

2

8590后，为什么你还是“职场小白”和“软柿子”？

3

平常关系中，“隐形人”是你！冲突关系中，伤痕最深也是你！有时候甚至出现有一种“呼吸都是你的错”的职场现状。

4

你要全面深刻理解你的上司。把你老通不过、不被买账、否定否定再否定的方案或项目变换陈述方式，上司也是人，也不喜欢做“选择题”，喜欢做“判断题”，帮上司解决问题并做到不越界。

5

不再被上司“虐成狗，哭晕在厕所”，活学活用彻底解决“软柿子”的问题。

6

管理大师彼得·德鲁克说管理上司是为让给你、你的上司和公司取得最好成绩而有意识地配合你的上司一起工作，管理上司的核心是建立并培养良好的工作关系。

不再被上司“虐成狗，哭晕在厕所”，活学活用彻底解决“软柿子”的问题

不会管理， 上司， 你还怎么 拼职场

李宗厚◎著

江苏人民出版社

不再被上司“虐成狗，哭晕在厕所”，
活学活用彻底解决“软柿子”的问题

不会管理， 上司， 你还怎么 拼职场

李宗厚◎著

江苏人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

不会管理上司,你还怎么拼职场 / 李宗厚著. --南京: 江苏人民出版社, 2015.5
ISBN 978-7-214-15639-6

I. ①不… II. ①李… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第090041号

书 名 不会管理上司,你还怎么拼职场
著 者 李宗厚
责任编辑 朱 超
装帧设计 异 一
版式设计 张文艺
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社
出版社地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
出版社网址 <http://www.book-wind.com>
<http://jsrmcbs.tmall.com>
经 销 凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷 北京中印联印务有限公司
开 本 718毫米×1000毫米 1/16
印 张 14
字 数 194千字
版 次 2015年9月 第1版 2015年9月 第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-15639-6
定 价 35.00元

前言 PREFACE

上司都很“奇葩”， 你需要好好管理他

同学聚会，朋友扎堆，除了饮食男女，吐槽上司恐怕是第二重要的话题。

没有人对自己的工作满意，没有人乐意上班，上司和下属，打工族和职场，永远是对立的两级！所以，吐槽上司，说上司坏话，是人间永恒的话题，你和上司的关系永远逃不出杨白劳和黄世仁之间的连理。

我问过很多的上班族，他们上班的心情之所以比上坟还沉重，一不是因为工作内容难办，二不是大老板难对付，最主要的原因是直接上司难缠！这不难理解，不是有句老话嘛，叫“阎王好见，小鬼难缠”，是的，在职场上，越是真正的大咖，越没有大架子，你的上司，你们部门的主管，就是那个难缠的小鬼。你平庸了他嫌你怂，你能耐了他怕你出风头，你不咸不淡他又嫌你不给他抓面儿。这样的“奇葩”确实让人伤脑筋，他吞噬了我们80%以上的脑细胞。

如何从这种困局中解脱？怎么才能免受这种奇葩的伤害？我要告诉你的是，一不要抱怨，二不要总想着“另投明主”，因为根本就没有明主。要说这换工作换上司和换老公是一样一样滴，你觉得现在的老公不好，换一个，十有八九更不牢靠！矛盾不会比现在少，只会比现在多。

出路只有一条：学会向上管理！

为什么要管理上级呢？上级是人而不是神，总有自身的不足之处和性格弱点，其管理也就不可能完全科学、准确。最典型的一种情况，就是上级由于在“资源权、奖罚权、信息权、专业权、人格权”上的优越感，很容易意气用事、长官作风，假如你的上级是女性，那就更容易感情用事，情绪化，小鸡肚肠，这都是难以避免的。而且，越是在强势的上级面前，越需要“向上领导”的方法与权变手段。下面的案例可以说明之。

今年春天，A单位搞了一项大型的家庭幸福评选活动，为了下一届活动的招商宣传工作，活动结束后，领导安排单位合作的执行公司制作现场光盘，把确定光盘内容的事宜交给小王办理。

小王是个服从领导办事认真的好员工，脑子里从没有向上管理的这根弦儿。领导安排什么，她都严格执行，也正因为这，领导才把这项工作交给她负责。

小王把文字内容发给执行公司，执行公司做成音像资料传过来，小王忙不迭地拿给领导审阅，结果问题就出来了，每次领导看都有不同的意见，甚至是自相矛盾的意见，小王都要把这些意见反馈给执行公司。这样来回了十个回合，依然没有搞定，这时候已经一个多月过去了，大大影响了工作的进展。领导大发雷霆，把小王骂了个狗血喷头！

接下来，这个“烫手的山芋”就空降到小李头上。领导让小李停下手头的工作，一周内办妥这项工作。

当她分派给小李这项内容的时候，小李就做好了向上管理的准备，他深知，反向管理不好，自己就是下一个小王。

小李是这样的做的：

第一步，和这个情绪化的变色龙女上司好好沟通，摸清她到底

想要活动得到什么样的呈现，知道她想要什么，才能避免方向性错误，不会错得一塌糊涂。

第二步，和执行公司道歉，以前总改来改去的，让人家白白辛苦。然后营造好气场，再把领导的旨意传达给他们。

第三步，内容改好后第一时间呈给领导看，领导看了一眼就提了两点意见，然后吩咐小李赶紧让执行公司去改。小李试探性地询问她：您要不要再仔细想想，还有哪里不妥的地方，一块儿指出来，我汇总您的意见让他们一次性纠正，这样是不是可以缩短流程？

领导同意了他的建议。

随后，小李很快汇总领导意见后反馈给对方，他们再一次修改。小李把修改后的光盘内容拿给领导，果然不出所料她依然不满意，又提了点意见，但小李制止了她！他说：其实这点瑕疵一点都不影响我们的工作，但假如改的话，修改的工期会很长，会耽误我们工作的进程，我们已经很滞后了。两相比较，领导您看怎么办好一些？

领导大手一挥，就这么定了！

小王用一个月没办好的事情小李一个星期就搞定了，因为他有效地反向管理了领导！

不瞒您说要是由着领导折腾，再一个月这活也完不成，其实这活早就可以完成，根本没有什么大的改动的必要。只是领导太吹毛求疵了，每次给她看，她总会提出意见。

所以，混职场，假如你心里没点花花肠子，嘴上没有两把油滑点的刷子，腰上没有几根软棒子，一味地被领导颐指气使，呼来喝去，你的结局不是累死就是气死，即便不死，也不会有好日子。

而且，越是在强势的上级面前，越需要你掌握“向上管理”的方法与权变手段。

如何做到向上管理？是不是硬碰硬，或者是软磨硬泡，甚至是坑蒙拐骗？

No, NO, No! 要想做到向上管理，你只要顺应老板的习性、掌握老板的期待、交出他想要的成果，让他信得过你的人格，协助他升迁，你也就可以顺风顺水，顺利上移。

如果你不这样做，只是不停抱怨，期待完美领导的出现，稍有不合就愤而离职，大概就只能不断循环“面试老板、物色老板”的路子，在同样的位阶上，不断平行位移，永生不得翻身。

总之，学不会反向领导，你就是砧板上的肉，由着他折腾作弄。

学会反向领导，你就是垂帘后的主子，可以高枕无忧，让上司为你打工。

所以，建议上班族：停止抱怨，放下偏见，爱上你的上司，千方百计领导他、管理他、驾驭他。

哪怕你是第一次听说“向上管理”这个概念的菜鸟，只要顺从本书的指导，一样可以做得很好。因为这本书里有理念，有方法，有步骤，只需顺着我们的指引走，保证你能前程无忧。

第一章

摸清上司的习性， 才有可能“向上管理”成功

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 要清楚大老板到底要什么 | 002 |
| 2. 所有上司都畏惧局面失控的凌乱 | 005 |
| 3. 所有上司都讨厌存在感被践踏 | 008 |
| 4. 所有领导都厌恶地位被威胁 | 010 |
| 5. 他喜欢什么样的工作方式 | 012 |
| 6. 他喜欢什么类型的员工 | 016 |
| 7. 三招摸清主管脾气，职场轻松驾驭 | 020 |

第二章

先管理好你自己，才有资格实施逆反

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. 做下属的最高境界是：我办事，您放心 | 024 |
| 2. 做个有自我成长意识的好员工 | 027 |
| 3. 一定要让上司放心你的人品 | 031 |
| 4. 一定要让上司器重你的解决力 | 034 |
| 5. “时运不济”，是你缺乏让领导看到你的能力 | 037 |
| 6. 想霸气，就要做个不可替代的核心员工 | 040 |
| 7. 精神状态很重要，不要做办公室“怨妇” | 043 |

第三章

“向上管理”，从爱上你的上司开始

1. 上司之所以成为上司，必有其过人之处 048
2. 赞美和恭维，要由衷地、发自内心地 051
3. 爱领导和爱父母一样，要有“婉容” 054
4. 把荣耀归功于你的上司 057
5. 爱领导，就别坐得离他太远 059
6. 遇到外行领导内行，你该如何爱上 063
7. 霸气的上司是猛药，可以治痼疾 068
8. 与上司关系不好，跳槽不如“变形” 070

第四章

如何管理上司的决策，牵着上司的鼻子走

1. 一定让上司开口先 074
2. 迂回作战，与上司不拼蛮力 076
3. 既往不咎，跟上级不要脾气 080
4. 居功不傲，防止上级秋后算账 083
5. 职场“小罗罗”照样可以掌握话语权 086
6. 领导决策朝令夕改，你该怎么办 088
7. 如何对上司说不才能讨得他喜欢 091
8. 如何说服领导改变自己的决议 094
9. 如何拒绝领导的加班要求 098

第五章

如何管理上司的情绪，避免被他的脾气伤害

1. 会发脾气的领导才是好领导 102
2. 若领导是“臭美大辣椒”，别和他争奇斗艳 105
3. 不矫情，相信领导其实是对事不对人 107

4. 上司拿你当情绪垃圾桶，你该怎么保护自己	110
5. 如何避免上司对你的嫉妒	112
6. 如何打消上司对你的猜忌	115
7. 被上司误解时，如何伸冤	117
8. 领导大发雷霆时你如何自我息怒	120
9. 与上司发生冲突后该怎么补救	123
10. 智慧的员工会把上司的批评当做腾飞的云梯	126

第六章

大树底下好乘凉，如何“抱紧上司大腿”

1. 提意见要把话说到领导心窝里	130
2. 给上司留有余地，和他一起成长	133
3. 学会和副职领导搞好关系	135
4. 最万无一失的站队法则是不站队	137
5. 不得不站队时要聪明地站	139
6. 拍马屁最重要的是要不着痕迹	142
7. 如何说服领导给你加薪	144
8. 哪些“黑锅”你坚决不能背	146
9. 如何度过职场失宠期	149
10. 领导确实不赏识你，你该怎么办	151

第七章

如何与上司顺畅沟通

1. 和上司建立一致性是顺畅沟通的基础	156
2. 你和上司的性情契合度高吗？	159
3. 劳而无功是因为你工作不分轻重缓急	162
4. 抛弃看客心态，做一个主动沟通的人	165
5. 越级沟通是条死胡同，怎么沟都不通	170
6. 要听懂上司的职场“黑话”	173

- | | |
|------------------------|-----|
| 7. 要掌握升职的主动权，职场好运是谈出来的 | 178 |
| 8. 如何说服上司给予你更多的资源扶持 | 182 |

第八章

出来混职场不是做慈善，会干还要会表现

- | | |
|--------------------------|-----|
| 1. 为什么你干了活还是受气包 | 186 |
| 2. 让上司知道你在干什么比你具体干什么重要百倍 | 188 |
| 3. 秀的是肌肉，而不是优越感 | 190 |
| 4. 上司和你一样，喜欢做选择题，不喜欢做问答题 | 193 |
| 5. 自己满意了，再把成果拿出来“晒宝” | 195 |
| 6. 讨价还价，必须恪守上司的底线 | 197 |
| 7. 老板想要的远比你所做的更丰富 | 200 |
| 8. 做个能为上司分忧的人，才可能成为他的红人 | 202 |
| 9. 作风正派的上司不会喜欢“林妹妹” | 205 |
| 10. 十分的能力，八分的表现 | 207 |

第一章

摸清上司的习性， 才有可能“向上管理”成功

“向上管理”是人人都需要掌握的职场生存技能。然而任何改变都需要从认知开始。人人都是顺毛驴，你的上司也不例外。要想成功管理上司，你必须知道他厌恶什么，喜好什么，不要戳他的痛点，不能越他的雷池，不触他的伤疤，顺着他的爱好和惯性行事，即使不能“俘虏”他，也不至于惹急他。

1. 要清楚大老板到底要什么

最近在一个朋友的微信中看到她的抱怨：“要不是因为Mr.S，我早就被主管整走了。”这个Mr.S其实是她单位的大老板，不是直接管她的，她上面还有一个直接主管。这件事情可以看出矛盾的两面性，离开是因为和直接上司不睦，留下是因为有大领导罩着。

这并没什么可吃惊的，HR业内早就流传这样一句话：“员工因企业而来，又因顶头上司而走。”又有人总结说：“员工一周内离职是因为HR，三个月内离职是因为企业文化，一年内离职则是因为顶头上司。”由此可见，直接上司对员工的影响非常大，是他们职场中不得不面对、又爱又恨的人。当然，假如像这个朋友这样，你在职场上有个重量级的“大佬”罩着，是很有安全感的一件事情。假如你有重量级的大人物罩着，你就能战败上司，甚至取而代之。当然，“大佬”不是吃白饭的，做慈善的，你必须和大佬的价值观和步调保持高度一致，他才会赞你挺你护着你。

有这样一则有意思的案例：

杨先生是一位工程设计人员，来到新的公司时间还不是很长，老板居然让他暂时停下研发，先去车间做一线管理，这让杨先生很为难。来到车间工作的一段时间里，因为他带着不满情绪，员工们不服从他的管理，在工作中常常给他带来麻烦。前不久，业务部门下了一个单，可由于他与员工之间没有配合好而延误了出货时间，好在客户没有刁难，才将单子做成，但最后还是被老板狠狠批评。杨先生向他解释原因，老板却说我只要结果，车间没多少人，怎么就管理不来？你暂时做也得做，不做也得做，

而且还要做好……杨先生的经理见状，想落井下石（平时他就看杨先生不顺眼）整走他，就趁火打劫给老板说了一堆杨先生的坏话。谁知道却因为嚼舌头被老板一通骂：“要当面说人坏话，背后说人好话，我批评他是因为我认为他可以做得更好，而不是他现在不好。”见老板这么袒护自己的下属，经理只好闭嘴了。

这个案例很典型。无论直接上司说你如何不好，只要大老板认定你好，那就是好样的。只是要获得大老板的认可并不是一件易事，通常情况下，什么样的员工比较容易被大老板喜欢？有位曾任世界500强企业的猎头人资主管，告诉过我这其中的秘密，在老板眼中，具备“6R”素质的人才才是他们梦寐以求的人才，对老板有绝对吸引力，对主管上司有致命杀伤力。

第1个R是Reasoning skill，即分析能力。

老板最钟情有远见的职员，这些职员有前瞻的想法，必须具备清晰的头脑和分析到位的能力。

第2个R是Responsive，即因事制宜。

当我们朝着愿景前进时会遇到不同的困难，我们要像阿米巴虫一样的灵活，一样的有办法，同时也要善用资源。

阿米巴(Amoeba)原理是进入世界500强的企业KDDI的创办人，稻盛和夫的经营理念。阿米巴是一种变形虫，生存能力非常强，它能够在有水、有空气或者有土壤的环境存活，它可以跟其他的阿米巴结合，也能够分裂成两个阿米巴。在环境恶劣时，阿米巴会形成一个囊，囊外面包裹着一个保护层。当环境变好时，囊就会裂开，重新变成虫。阿米巴给稻盛和夫很大的启示：我们做人做事就是要灵活，要变通来适应环境。要懂得跟他人结合共事，或者成为单独的个体。

第3个R是Responsible，即负责任。

老板器重负责任的人，什么是负责任呢？那是有主人公心态，一丝不苟把工作做好，肯负责的员工。

第4个R是Relational，即良好的社交意识。

我们必须要有很好的情商(EQ)。一个好的员工，必须要懂得情绪管理。在执行任务的时候，好员工不会轻易言“不”，他必须要有坚韧的意志，而且还要懂得沟通到位。

第5个R是Revitalize，这是常被忽视的正能量R。

好员工必须有正能量，他们跌倒了可以自己站起来，他们懂得如何给自己打气。要做到这一点，除了要有积极的心态之外，更重要的是常常要提起正念，带着爱去做人做事。

第6个R是Rules，即我们的道德戒律，这是一切的根本。

一个没有诚信的人，一个不懂得谦卑、感恩和尊重的人是不值得信任的。他们在职场上可能得到短暂的成功，却很容易被大风吹得晕头转向，难以在职场上站稳脚步。

也许过去的许多年，为了提高自己的职场竞争力和吸引力，你一直孜孜以求于如何提高自己的业务能力来讨得上司喜欢，如何改变自己的性格来适应这个公司的企业文化，如何拉拢关系搞办公室政治……其实都不用，搞定有分量的大佬，一切皆可搞定。

如果这个定位大家达成一致，接下来该做什么就比较清楚了，就是要快速做到6R。

首先，你要学什么，就下定决心教别人你要学的，这样可以增强你对新事物的了解与记忆。

其次，要经常反省，要知道计划和失败都不是成功之母，只有反省才是成功之母。

2. 所有上司都畏惧局面失控的凌乱

在职场中，上司最讨厌的感觉就是下属不服从自己的命令，那时候，他们会感觉权力受到挑战，地位受到威胁，有种被蔑视的侮辱感。越是处于权力金字塔中间位置中不溜的上司，这种恐慌越严重，生怕一不小心就被手下人篡权谋位，所以他们的控制欲更强一些，一旦你让上司产生了权力被挑战的意念，那么你的好日子也快到头了。可以毫不夸张地说，没有服从理念、挑战上司权威的下属不会有好的前途。

在几年前热播的电视剧《杜拉拉升职记》中，DB中国销售部A部当时的销售总监彼得章就是这方面最典型的代表人物。

何好德（彼得章的上司）做生意的观点与彼得章有很大不同，同时彼得章还嫌何好德管得太细，另外还认为他并不了解中国市场，因此明里暗里和他对着干。彼得章为何如此嚣张，敢和上司叫板？这其中的原因有很多。其一，是因为彼得章仗着自己在DB服务了近10年，手上又抓着不小的业务额；其二，是因为彼得章以往有过把总裁逼走的成功经验；其三，是因为彼得章知道上司要是业绩不好也得滚蛋，所以对于他这样达成关键业绩的下属，必定要掂量着办，不敢轻举妄动。深谙这些门道的彼得章于是便打定主意要挑战何好德的妥协能力，以达到以后按照自己想法做生意的目的。

在和彼得章的“较量”中，何好德一直很低调，一直在隐忍，就当大家都以为他即将败给彼得章的时候，谁知他不声不响，找个机会突然就把彼得章给炒了。不过，在对员工和外部进行公布时却是这样说的：彼得章有更好的个人发展，因此离开DB，感谢他对DB的长期贡献，we wish him a

bright future（愿他有一个光明的前景）。

何好德知道，领导做得越大，有一项能力的要求就越高，这项能力就是妥协的能力——做领导的，得在不同的利益中权衡利害，知道在什么地方做出妥协。这也是他刚开始时一直隐忍彼得章的重要原因。但是，凡事都有一个底线，这个底线一旦被触动，必然会产生一系列的“反应”。彼得章错就错在了没把握好挑战的尺度，他越界了，所以，他败下阵来是在所难免的。

在战场上，服从命令是军人的天职；对于职场中的人来说，服从上司的命令也可以算作是一种职场中的“天职”，同时也是一种美德，因为服从代表着尊重和拥戴。对上司的服从是上司开展工作、保持正常工作的首要条件，也是上司和你融洽相处的一种默契，更是上司观察和评价你的重要标准之一。因此，作为下属的你一定要谨记这个规则：必须服从上司的安排，而且要如同军人服从上级的指挥一样。

所以，身为下属，你的第一要义就是要服从上司的命令，但在具体的服从过程中还要在以下几个方面多做努力：

（1）敢于和上司一同承担责任

上司也有上司的难处，他们也会碰到很多麻烦事，如果在关键时刻，你能够主动站出来，服从上司的安排，为上司解燃眉之急，无疑会给上司留下非常深刻的印象。这样的机会如果把握得好，对你来说是十分有利的。

（2）配合有明显缺陷的上司

很多上司由于客观原因，管理基础往往并不是很好，专业知识也不是很精通。当他们遇到比自己学历和能力都高一些的下属时，便会或多或少产生一些自卑心理，面对下属对自己的态度和评价也会变得很敏感。在给下属下达命令的时候，他们表现得非常谨慎。

这时候下属需要用智慧和才干来弥补上司在专业知识上的不足，在服从他们命令的同时，主动给上司献计献策。这样做的好处是，既可积极配