

马超 李厚豪 著

与上司共舞

让上司不得不重用你的四项能力



清华大学出版社

马超 李厚豪 著

与上司共舞

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

与上司共舞 / 马超, 李厚豪著. — 北京: 清华大学出版社, 2015

ISBN 978-7-302-39769-4

I. ①与… II. ①马… ②李… III. ①人际关系学—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 077143 号

责任编辑: 张立红

封面设计: 肖 鹏

版式设计: 方加青

责任校对: 杨静琳

责任印制: 王静怡

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 北京密云胶印厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 148mm×210mm 印 张: 7.125 字 数: 180 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 印 次: 2015 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

产品编号: 062167-01

相信很多朋友都有这样的感觉，虽然自己工作努力，工作成绩也不错，可总是无法得到上司的满意。而有些人虽然看不出特殊的地方，却能得到上司赏识，工作得心应手。郁闷的同时，你可曾想过原因，甚至想过改变？

我们无法自由选择自己的上司，这是一件听起来有些沮丧的事。但是，我们是不是只能被动地接受这个事实？我们是否可以、又如何和上司建立起良好的关系？这正是我们写这本书的初衷。如何使我们和自己的上司成为工作中的伙伴，甚至成为生活中的良师益友，帮助我们在事业上取得成功？我们从本书中找到的答案为“与上司共舞”。

管理大师彼得·德鲁克说，“管理上司是下属经理人的责任和成为卓有成效的经理人的关键（也许是最重要的因素）”。下属的责任就是让上司做他该做的事。我们需要了解上司的优势、如何做事、价值观是什么。事实上，这就是“管理上司的秘诀”。

与上司共舞既不是设计上司为我们做事，也不是溜须拍马讨好上司，更不是阳奉阴违、欺上瞒下；而是要正确处理我们和上司的关系，在工作中取得上司的支持和帮助，更有利于发挥自己的能力。既有效地做好工作，同时又可以使自己得到提高。

本书是为有志于在工作中取得进步的职场人士提供一些职场经验，

尤其是步入职场时间不长、希望展示自己才能的年轻朋友。

笔者初入职场时对于工作投入了极大的热情，总是希望挑战困难的工作，积极表现自己。虽然自以为工作有所成就，但总是难以得到领导的赏识，后总结分析得出结论——不要做自己喜欢的自己，要做领导需要的自己！史蒂芬·柯维博士在他的名著《与成功有约》一书中把员工的职业生涯分成三个层次：依赖、独立与互赖。依赖指的是员工刚刚进入职场，缺少工作能力，需要他人的帮助才能完成工作；独立指的是员工工作了一个阶段，可以独当一面，完成自己岗位职责所对应的工作；互赖指的是员工职业生涯的最高阶段，每个人通过团队协作规避掉个人缺点，发挥自己的最大优势，做出通过个体累积没有办法完成的工作任务，这就是为什么说没有完美的个人，只有完美的团队！要得到上司的认可，就需要我们能够站在领导的角度，了解上司、融入上司、影响上司，这就是笔者多年企业工作经验的心得，并且也通过在工作中运用这种心得得到了领导的重用，实现了个人抱负。

与上司相处的基础是要认识自己的上司并且被上司认识。每个人都有自己的思维习惯和行为特点，而往往我们听到的和看到的与他内心的真实想法差异很大，尤其是当一位上司面对下属的时候。然而，现实生活中，人们总是以自己的思维方式理解别人的行为，因此难以真正体会对方的心思，而经常导致误解。其实，上司的一举一动、一个不经意的表情都流露出他的喜、怒、哀、乐，只要我们懂一些心理学知识，加上细致的观察，就可以了解自己的上司。

与上司相处的关键是能够和上司有效沟通。良好的沟通能力可以使我们在上司面前“游刃有余”，而不是处处碰壁。与上司相处的实质就是和上司良好地沟通，从而取得上司的理解和支持。

与上司相处是一门非凡的艺术。掌握这门艺术，是我们在工作中取得成功的重要基础。正如一位管理学者所说的那样，境界较低的管理者

往往会把所有精力放在如何管理下属上，境界稍高者会考虑如何管理好自我的问题，而高境界的管理者却会把注意力放在如何管理上级上。因为他们知道，那是通往成功的捷径。

读懂自己的上司，用心与上司沟通，不断提升自己的境界，会给读者朋友带来意想不到的惊喜。试试看，你也能成功！

非常荣幸受马超老师的邀请，来共同完成这本力求打开员工职场上升通道的书。

相信所有的职场人士都希望通过自己的努力换来领导的赏识，并在工作中与之共舞，去共创辉煌，实现职位的上升与收入的增加，但在职场中真正达成这个目标的人士却少之又少，为什么那么多勤勉的职场人士付出那么多努力，却收效甚微呢？人生结果的公式是：一个人的思维决定这个人的行为，而这个人的行为决定了他自身的人生结果。也就是说职场人士要想成功，就一定要有正确的工作思维与工作行为，特别是工作思维，当前企业管理主要集中在员工的工作行为方面，其实决定员工工作品质的更多是其思维。而员工对于自我管理也集中在自身的工作行为方面。水手说：方向对了，速度才有意义！那么，职场人士到底要具备什么样的思维与能力才能获得领导的赏识，并能够在工作中与之共舞呢？

1. 成为独当一面的人

随着企业界管理模式的升级，过去管理者主做，下属配合的工作模式已经被摒弃，而各个下属可以独当一面，由管理者来统筹配合的局面已经打开。过去下属大多相当于上司的仆从，而现在的下属则更应该像一位可以带来票房的明星。并且管理者不可能掌握企业经营管理过程中

所需要的全部知识与能力，所以下属就要在自己的工作上能够给上司提出超越他知识范围的建议，给上司带来工作完成、问题解决的成果。在自己的工作领域能够成为专家，并通过自己的真才实学征服上司，管理上司，这才是未来职场员工的成功之道。

2. 站在上司的角度考虑问题

相信很多人都有过挤公交的经历，在车门口的人会大声喊：“再往里走走，里边空着呢！”可是当这个人一挤进去就会回头喊：“别挤了，车里满了，没地了，没地了！”。

人生和挤公交有几分相似——不在于车里是否真的满，而在于你的双脚踩在什么位置上！

很多人喜欢做自己喜欢的自己，但在职场中成功的，永远是那些知晓上司渴望并能够成为（至少扮演）上司需要的下属的人。作为下属，你要永远记得——决定你未来职场命运的，永远是你生命里出现的一个又一个上司。

3. 做人与做事并重

很多职场人士非常注重自己的专业能力，拿到了一些证书，做出了一些成功案例，但你的做事能力再强大，也不要忽略了做人的能力。当前企业需要做事能力强的个人，但更需要有战斗力的团队，任何个人的能力，也难以抵得过团队的能力。所以，在职场中，你不仅要尊重你的上司，还要团结你的同事与下属，让大家不仅认可你的工作能力，更认可你的为人，欣赏你的人格魅力，这样你就会成为团队的中心，产生非组织影响力，为自己未来的职场成功助力。

4. 持续学习，拓展自己的思维

随着科学技术的不断发展，各行各业都在不断地产生新的技术革命：公交车上的售票员被IC卡取代了；制造业中很多的工人被机器人取代了；或许不久的将来，很多的商场也会被日渐兴盛的网络购物

取代……所以说，21世纪的文盲不再是那些不认识字的人，而是那些停止了学习与进步的人！唯有学习才能让一个人与时俱进，不被社会淘汰。

最后，希望各位亲爱的读者朋友能通过这本书打开您的职场成功之门，实现人生价值！

目录 contents

第一篇 读懂上司

第1章 心灵体会：读懂你的上司	/003
听其言，观其行	/004
读懂上司的身体语言	/008
了解上司的性格特点	/012
用心倾听上司	/017
第2章 情感沟通：走进你的上司	/021
距离产生美	/022
用真情赢得信任	/026
让自己与众不同	/030
第3章 换位思考：感悟你的上司	/033
像上司一样思考	/034
发挥上司的长处	/037
不要低估你的上司	/040

第4章 心理智慧：品味你的上司 /043

以管理者心态看上司 /044

维护上司的权威 /047

第二篇 打动上司

第5章 喜好原理：给上司留下美好印象 /053

开好头，收好尾 /054

增进感情，建立友谊 /057

谈话长不如常见面 /060

巧妙模仿你的上司 /063

第6章 光环效应：善用你的身体语言 /065

让自己充满自信 /066

注意自己的闪光点 /069

塑造自己的权威形象 /072

第7章 互惠原则：做好你的日常功课 /075

帮助你的上司成功 /076

不要背后说上司的坏话 /080

平时多下功夫 /082

第8章 正面强化：及时“表扬”你的上司 /085

及时表达感谢 /086

戴高帽，不要拍马屁 /089

第三篇 影响上司

第9章 参与原则：让上司给你做决定	/095
请上司指点你的工作	/096
从容易的问题开始	/099
让上司“公开”支持你	/102
第10章 简洁原理：让你的汇报有魅力	/105
让上司“轻松”决策	/106
及时报告工作进展	/109
有效利用上司的时间	/113
汇报工作的技巧	/117
第11章 框架效应：使你的信息更动听	/121
修饰你的表述方式	/122
先报喜，后报忧	/125
适度阐明不利问题的后果	/128
第12章 从众效应：利用群众的力量	/133
寻找自己的支持者	/134
利用公众的共识	/139
借助权威效应	/143
第13章 寓情于理：反对上司要讲策略	/147
勿欺也，而犯之	/148
表现出你的尊重	/151

不要让上司感到没面子 /154

帮助上司避免错误 /158

第14章 双赢思维：化解与上司的冲突 /161

面对冲突 /162

退一步海阔天空 /165

幽默化解冲突 /168

第四篇 修炼自我

第15章 博弈思维：理性面对职场 /173

学会理性思维 /174

眼光放远一点 /177

坚持可贵，放弃更明智 /181

用信息使自己闪光 /185

团队体现自我价值 /187

第16章 修炼自我：提高你的情商 /191

优秀源自情商 /192

积极主动 /196

学会沟通 /200

超越自我 /205

后 记 /209

参考书目 /211

第一篇

读懂上司

能用他人智慧去完成自己工作的人是伟大的。

——管理学家 旦恩·皮阿特

第1章 心灵体会：读懂你的上司

心理学原理：人们的言谈举止、行为习惯都具有独特的、固定的特点。这些下意识的非语言行为都会流露出他的内心世界——这就是心理学中的身体语言原理。在交谈过程中认真观察体会对方的表情、声音、姿态和动作，能使你准确地“读懂”对方真正所要表达的含义，而不仅仅是嘴里说的。

用心观察上司的身体语言，能够帮助你“读懂”你的上司，有效地与上司沟通。

身体语言——比说话更有效的沟通方式。——著名人际关系大师亚伦·皮斯和芭芭拉·皮斯

听其言，观其行

有效沟通，从倾听开始！

你是否还记得最近一次与上司的谈话？回想一下你印象最深的是什么？是谈话的内容？是上司说话时的语调？是上司高兴或者发怒的样子？还是你趁上司不注意，观察到他的小秘密？……

要想与上司共舞，首先是要学会与自己的上司打交道，而倾听是有效沟通的基础。心理学的研究表明，有效沟通的80%在于倾听。通常情况下，人们在交谈中总是表达自己的观点而不注意倾听对方，造成彼此沟通不畅。著名人际关系大师亚伦·皮斯和芭芭拉·皮斯在他们的著作《身体语言密码》中告诉我们，在一次面对面的交流中，语言所传递的信息量不到35%，而65%以上的信息是通过非语言交流方式实现的。

心理学家总结了有效倾听的三个原则：

第一、表现自己在用心倾听——神情专注地聆听对方谈话，不要随意打断对方，必要时做出积极的回应，激发对方继续说下去的兴趣；

第二、进入对方的情感世界——投入到对方的讲述中，并用口头语言和身体语言表达你在与对方的感情一起波动；

第三、体会对方的心声——理解对方的内心世界，感受他的喜怒哀乐。

倾听不仅是简单地听对方的语言，还要观察对方谈话时的表情和身体语言，“读”懂对方内心的真实想法。某种意义上，“看”一个人说