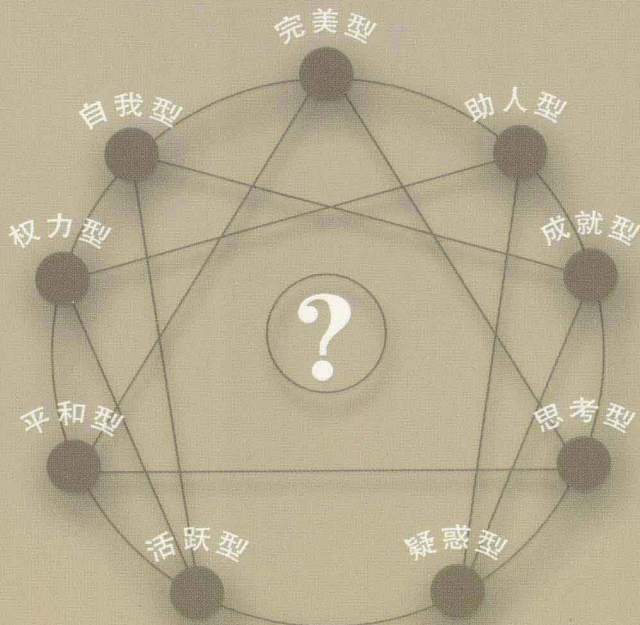




华通咨询
UATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系



读懂上司

不可错过的**领导性格分析学**

好办事

孙科柳 姜 婷 ◎ 著

努力不受认同？

不能理解领导的心思？

别抱怨，懂点领导性格分析学就可以了！

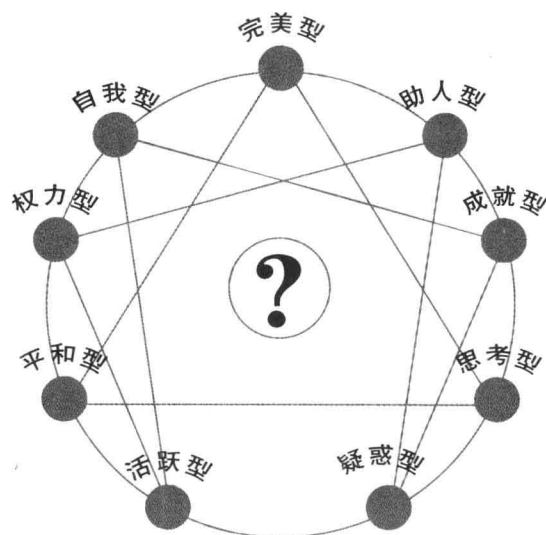
学会与领导相处，做事做人两不误。



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系



读懂上司

不可错过的领导性格分析学

好办事

孙科柳 姜 婷 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从员工的角度,根据九型人格理论对上司进行了全面而透彻的分析,着重阐述了如何与不同类型的上司相处。针对员工与上司相处难的问题,进行详细的解答,具有极强的实用性和应用性。

图书在版编目(CIP)数据

读懂上司好办事:不可错过的领导性格分析学 / 孙科柳, 姜婷著. — 北京: 中国电力出版社, 2013.9
ISBN 978-7-5123-4756-4

I. ①读… II. ①孙… ②姜… III. ①领导心理学
IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第173991号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 赵云红

责任校对: 马 宁 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司·各地新华书店经售

2013年9月第1版·2013年9月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·15.25印张·206千字

定价: 36.00元



敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



“中基层干部管理技能书系”是华通咨询推出的一套关于管理者自助学习的读物，其目的在于改善目前各类企业中各层次管理者工作技能不足的局面，让管理者知晓各方面的素质和方法。这既可以促进管理者本人的成长，也可以让企业形成一个较好的“中间层”。

这套书主要针对的是中基层管理者，既包括副总裁等中级骨干，也包括人事主管、运营主管、营销主管等中级业务主管，当然也包括小组组长这样的基层管理工作。

我们认为，只要是从事管理工作的人，都无一例外地需要学习怎么带队伍，怎么与上司沟通和配合，怎么和下属谈话，怎么督促下属强有力地执行，怎么做好人事协调工作，怎么与客户打交道等。

这些管理工作，不会因为他身份太高，就不需要去思考，也不会因为他是一名基层管理者，就可以事不关己。身份的变化，只会导致管理的范围有所差别，而不会造成管理内容和管理水平上的改变。也正因为如此，这套书定义为“中基层干部管理技能”，对大部分管理者都是适用的。

在内容上，这套书有它突出的特点，这些特点同时也是这套书的价值点所在。

（1）分析实际工作中的各类问题

在书的内容定位上，我们主要集中解决实际问题。所以，这套书无一例外地都在讨论我们工作中可能出现的或者普遍出现的各类问题。客观地说，管理者就是解决问题的。空谈理论或者目标或多或少都有误人误事之嫌。

我们想强调一点，这套书的写作集中了华通咨询公司数十位管

理咨询培训师的智慧，正是他们在过去多年里与广大学员的接触，使得我们能够了解到管理者所面临的各类具体问题。而这套书，从某种意义上来说，也算是我们咨询师队伍对学员问题的系统整理和解答。

（2）认清问题产生的原因

哲学上有一句话说：找到了真正的问题，也就成功了一半。我们是否能够更准确地理解问题？就像一个员工抱怨企业管理者对自己太过严厉一样，真的是管理者太严厉，还是这类简单的错误造成的影响过于巨大了？又或者，员工们不喜欢现在的工作，管理者认为是薪酬的原因，这真的是钱的问题吗？又或者，员工认为自己做不到，他真的做不到吗？

（3）科学的解决方法

这套书对上面这些问题予以了高度的重视，并深层次客观地分析了这些问题产生的原因。当然，我们不仅仅是分析了原因，也提出了一些我们认为相对比较科学的建议与方法。

这些方法背后既有我们咨询工作的经验，也包括了我们心理学、管理学，甚至哲学等领域的研究。我们希望读者能够广泛地接受各类知识、扩大视野，最终有效地为自己的工作服务。

本书是这套书中的一本，作者从性格分析学的角度，对领导的人格特征进行了系统分析和解答。所谓领导的人格特征，是指处在领导岗位上的人所特有的、个性化的心理活动以及相应的行为、思考方式。我们说，做下属难，做领导其实也很难。但如果上司和下属都互相理解，默契配合，事情就会好办得多。这正是本书要达到的目标。

衷心地祝愿每一个读者都成为卓越的管理者或者职业工作者。

作者

2013年6月



前言

第1章 完美型上司：坚持规则的完美主义者1

上司是位典型的完美主义者，我每天都要面对他严格的要求和挑剔的目光。即使很努力地工作，还是达不到他的标准。对于完美型上司，该如何获得他的肯定呢？

1. 为什么上司总是鸡蛋里面挑骨头 2
2. 在工作中，完美型上司如何要求自己 4
3. 注意自己的形象和道德 7
4. 收起花哨的尾巴，做个老实人 9
5. 与上司沟通，请想好再说 12
6. 学会应对“挑剔”和“高压” 17
7. 与完美型上司共事要依计划行事 21
8. 产生矛盾时，可以暂时妥协 23
9. 下班后，可以把他当作朋友吗 25

第2章 助人型上司：乐善好施的宽容给予者27

我的上司每天笑容满面，上班的第一天，我就感受到了他热情的关怀。但是，熟悉的同事都说，我的上司是个“笑面虎”。逐渐

地，我也体会到：我的上司是个深藏不露的“笑面虎”。

1. 为什么上司总是笑容满面	28
2. 助人型上司怎样领导员工	32
3. 与团队成员和谐相处	37
4. 适当求助上司可以促进关系	39
5. 偏袒的人为何不是你	43
6. 助人背后的微妙潜台词	47
7. 服从权威带来的负面影响	49
8. 警惕溺爱成伤害	52
9. 亲疏有道，上下有别	55

第3章 成就型上司：以结果为重的工作狂人57

上司是大众眼中的成功人士，雷厉风行的作风，简直就是现代职场的精英。但是，在他闪耀着明星般光环的外表下，却有一颗“严厉”的心，每天支配着我们不停地工作。

1. 为什么总有做不完的工作	58
2. 成就型上司的狂人日记	61
3. 将私生活和工作分开	64
4. 为行动插上效率的翅膀	67
5. 过程与结果，他们更看重后者	72
6. 直接沟通，简单有效	76
7. 替上司“背黑锅”，并不冤枉	80
8. 要注意权衡利弊	81
9. 下班了，依然是排满的活动	85

第4章 自我型上司：变幻莫测的自由主义者87

上司就像位忧郁的艺术家，连他的工作作风都有艺术家的特点。他的情绪时刻在变，也经常变更决定，作为下属，我实在弄不明白，他的最后决定到底是什么。

1. 上司的心思，下属你别猜 88
2. 自我型上司在想什么 91
3. 完成工作之前自己先把好关 94
4. 创新，就是不走寻常路 97
5. 如何应对上司的反复无常 101
6. 学会理解上司的情绪化 105
7. 沟通，积极的情绪很重要 108
8. 得罪上司，要打感情牌 112
9. 这个上司不太冷 113

第5章 思考型上司：乐于研究与分析的理论家 115

熟悉上司的人都知道，用句很经典的格言来描述他最合适不过：知识就是力量。上司是个真正的学术型领导，他广博的知识令我们深为佩服。但是，令人苦恼的是，他似乎在自己的身边筑了一道墙，外面的人进不去，里面的人也出不来。

1. 两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书 116
2. 思考型上司的学术世界 119
3. 要不断学习知识 122
4. 不要轻易进入上司的办公世界 126

5. 独立，是成长的第一个要求	128
6. 远程遥控与主动沟通	131
7. 数据，是最有利的证据	133
8. 下属是上司与外界的媒介	135
9. 防止被“冰山上司”冻伤	137

第6章 疑惑型上司：小心谨慎的怀疑论者 ...139

上司是个爱怀疑的人，摊上这样一个拿着放大镜侦察别人动机的上司，不知道该用“福祸”中的哪个字来形容。他们做事爱拖延，犹犹豫豫却下不了决定；他们小心翼翼，总是担心危机会来临；他们事必躬亲，完全不相信别人……面对这样的上司，我该如何获得他的信任呢？

1. 为什么上司谁也不相信	140
2. 没有人比他们更在乎“居安思危”	143
3. 上司的性格处于矛盾的两端	147
4. 小心权威人士来搅局	150
5. 对团队保持绝对的忠诚	153
6. 危机当前，主动沟通	157
7. 决策是件难办的事	160
8. 汇报时需要预料到可能的危机	162
9. 如何获得怀疑论者的信任	164

第7章 活跃型上司：追求新鲜刺激的快乐工作者 167

上司就像是童话故事中的“彼得·潘”，那个不会长大的男孩，做任何事情都更看重是否快乐与有趣。

1. 不着调的上司是好上司吗	168
2. 快乐才是人生的第一目标	171
3. 将乐趣融入工作中	173
4. 上司提创意，下属去执行	176
5. 如何成为出色的执行者	180
6. 学会适应“快”风格	183
7. 多方入手，齐头并进	186
8. 避免担责，将错误合理化	188
9. 压力下，表现出另一个自己	191

第8章 权力型上司：说一不二的霸权主义者.....193

如果公司是个国家，那么，上司一定是这个国家的国王。他在自己的领地上占据着绝对的主导权，如果有人胆敢质疑他的权力，结果一定是“杀无赦”。

1. 为什么上司像愤怒的老虎	194
2. 权力型上司的进攻手册	197
3. 遵守规则，即使上司没有以身作则	200
4. 直白沟通，委婉的心思他不懂	201
5. 用对策略，独裁“老虎”变“大猫”	202
6. 遇到正面冲突，不一定要顺从	206
7. 工作过度，苦不堪言	209
8. 冲动与愤怒，上司情绪的短板	211
9. 应对高压，获取信任	213

**第9章 平和型上司：信奉“无为而治”的
和平主义者.....215**

我的上司看起来更像是无欲无求的世外仙人，他淡定平和，好像任何事情都不能打破他平和的心境。但是，同样是因为这种避世的情怀，让他变得与世无争、止步不前。

1. 为什么上司总是如此淡定	216
2. 平和型上司秉持“无为而治”	218
3. 化解冲突，营造团队的和谐气氛	220
4. 沟通，简单而又不简单	223
5. 决策的天平，摇摆不定	225
6. 按部就班，一切有条不紊	227
7. 逃避压力时，需细化目标	229
8. 拖延任务时，注意处理次序	231
9. 不发火，不代表不愤怒	232

后 记.....234

第①章

完美型上司： 坚持规则的完美主义者

上司是位典型的完美主义者，我每天都要面对他严格的要求和挑剔的目光。即使很努力地工作，还是达不到他的标准。对于完美型上司，该如何获得他的肯定呢？

1. 为什么上司总是鸡蛋里面挑骨头

上司板着脸，不满意这儿、不满意那儿，就连衣服的边边角角都是他挑剔的对象，这到底是为什么？

艾米的困惑……

艾米怀中抱着文件，走到门前，照例敲了三下，从里面传出上司杰森低沉的声音：“请进。”

艾米推开门，看见杰森和往常一样，身子挺直地端坐在办公桌前，身上的衣服没有丝毫的褶皱，头发也梳得一丝不苟。

艾米把文件端正地摆放在上司整洁的办公桌上，杰森拿起文件翻看。这时，艾米瞄了瞄整间办公室和正在翻看文件的上司，两者整齐的风格相当一致。记忆中，上司的办公室一直是井然有序的。

杰森咳嗽了一声，打断了艾米的回忆，她痛苦地想：又要开始了吗？果然，只见杰森端坐着，用他平静的声音说道：“虽然小组成员都认为你的策划很完美，但是，我认为有的地方依然需要修改，比如……”

艾米耷拉着脑袋，走出了杰森的办公室，虽然这样的批评经常出现，但辛辛苦苦做出来的成果总是被上司不满意地挑剔着，心里当然不好受。

艾米很疑惑：为什么我的上司总是喜欢鸡蛋里挑骨头？



当完美型上司走进办公室

挑剔、吹毛求疵是完美型上司的突出特点。好像无论下属怎么做，他们都能挑出不满意的地方，这是为什么呢？

其实，杰森这种挑剔行为并不是针对艾米一个人。他之所以会这样做，很大程度上，是由于他们追求完美的个性导致的。我们把这种类型的上司称为完美型上司。

完美型上司突出的外在表现就是无论是他本人还是他生活工作的环境，都会是干净而整齐的。

上文案例中艾米的上司杰森衣着整洁，头发梳理得一丝不苟；无论是站着，还是坐着，他都会长时间保持端正的姿势；杰森也很少笑，常年都是绷着一张脸。

杰森的办公环境一直是整齐洁净的，每一样物品都有固定的位置。完美型上司很喜欢井然有序的生活。

他的习惯性语言：应该和必须

完美型上司常常把“应该”和“必须”挂在嘴边，在与下属沟通时，常常说：“你应该怎样怎样；怎样是对的，怎样是错的；你必须……按照规矩，你……”这些带有指令性的语言，这些典型的用语表现了完美型上司的独特之处。



2. 在工作中，完美型上司如何要求自己

对他人挑剔、严苛的完美型上司有着什么样的职业性格呢？

完美的职业理想和职业目标

完美型上司有很高的职业理想。

史蒂夫·乔布斯是苹果公司的创始人，他就是一位有远大梦想的完美主义者。

乔布斯有一句激励人心的座右铭：活着就是为了改变世界。这也是他一生的梦想。为了实现这个梦想，他把自己一生的时间都投入到了工作中。对于自己的作品，他一向精益求精，甚至为了一个小零件的完美都会进行上百次的反复试验。

为了完美地实现目标，完美型上司在工作时非常勤奋、努力。无论是对自己、对下属还是对工作，都有高度的责任感。

公平正直的裁决者

跟随完美型上司，你不用担心他们会有任何不公平的偏袒，他们非常公正、廉洁。

周杰和王乔是同时进入公司的，虽然同为名校毕业的优秀学生，但周杰和王乔有着不同的性格和做事风格。

周杰热情开朗，言谈幽默，在公司很得人心。相比之下，王乔就逊色得多，他默默无闻，每天都专注在工作中。一段时间之后，公司要选拔小组长，周杰和王乔都是很有实力的竞争对手。

周杰觉得自己要比王乔更有竞争力，除了他在公司里比王乔更得人心外，这里面其实还有别人都不知道的原因——周杰和李经理有亲属关系。当初周杰进公司的时候，他的家里人就已经考虑到了这一点：有相熟的亲属当上司，总要比不认识人强，也能多提拔提拔周杰这位新人。权衡了自己和王乔各自的优势与劣势之后，周杰很得意。他觉得，自己那点业务上的劣势也算不得什么了。

结果，就在周杰春风得意的时候，公司宣布了任命的结果：任命王乔为组长。周杰得知这个消息后，立刻气势汹汹地去找了李经理。李经理看着愤愤不平的周杰，只是简单地陈述了自己的理由：“论业绩，的确是王乔更加出色，这就是选择他担任组长的理由。”

这可能是完美型人格本身的价值观所致：他们内心有自己的道德准绳，因为对变坏或者做错事有着极大的恐惧，所以，他们一贯秉承着诚实、公正的原则来处事。

处于领导岗位时，他们公平公正，赏罚分明。比起其他，他们更看重的是工作本身，而不是工作之间的关系。

作为下属，有这样的领导者，可以说，是一件很幸运的事。但是，想要获得他的赏识，靠小聪明就不顶用了，只有将手中的工作做到最好。

“以身作则”的领导方式

完美型上司首先要求自己事事做到完美。他们更相信以“身体力行”来影响下属。一般情况下，对于他自己做不到的事情，他会理所当然地认为，下属也不会做得更好。

所以，如果完美型上司给你布置任务，先不要说做不到，要相信在上司的帮助下一定可以完成。

事事不满的挑剔者

无论是评价工作完成的情况，还是分析下属提出的想法，完美型上司一定会先注意到瑕疵，因而，他们首先给予否定的意见——做得不对，完成得不好，这样可不行。这就是他们的风格：习惯挑剔。

因为想要看见自己和他人的不断进步，完美型的上司会不断地批评下属的工作。当下属不了解完美型上司的时候，会认为他们很难相处，也会对自己的能力产生强烈的怀疑。其实，这只是他们的职业习惯：发现错误，通过批评进行改进和提升，以达到完美的状态。