



华企盛世管理提升培训丛书

跟上 上司脚步

高效工作密码

刘靖◎著

一流员工紧跟上司，高效工作；

二流员工听从安排，应付工作；

三流员工消极怠工，抵触工作。



走向 **华企盛世** 时代

让员工成长、让业绩提升、让领导轻松

如何取得职场进步？怎样成为让领导器重的一流员工？

答案尽在本书中。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

跟上 上司脚步

高效工作密码



刘靖◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

跟上上司脚步/刘靖著. —北京:企业管理出版社, 2012. 4

ISBN 978-7-5164-0017-3

I. ①跟… II. ①刘… 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 (2012) 第 052982 号

书 名: 跟上上司脚步——高效工作密码

作 者: 刘 靖

选题策划: 申先菊

责任编辑: 申先菊

书 号: ISBN 978-7-5164-0017-3

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: 总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑部 (010) 68456991

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 13.5 印张 280 千字

版 次: 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



前言 FOREWORD

我在从事企业管理变革辅导和管理培训过程中，常常听到两种不同的声音：

老板和领导层叹息：下属不能正确理解自己的意图，跟不上自己的脚步，不能在工作上和自己达成默契。正是因为这样的距离，以致使许多原本可以做得更好的工作做得却不尽如人意，合理的工作目标难以达成，正常的业绩提升受阻。

来自部属和基层的员工则抱怨：跟上上司的脚步有困难。他们原本想配合上司将工作做得更好，但因技能不够或方法掌握不当，总是感觉力不从心。他们想学习一些提升职场技能和工作业绩的方法，却不知从哪里入手。而他们的上司要么是时间太少，要么是自己的能力也需要提升，所以往往不能给予他们及时的指点。

正基于此，许多听过我讲课的企业老板、管理层和基层员工，都希望我能写一本关于这方面的书，用来引导部属、员工进行自我提升，正确理解上司的意图，跟上上司的脚步，提升工作业绩。

当今世界的职场，正处在一个充满着竞争和机遇的时代。同时，每一个员工都面临着竞争的压力和进步的机会。

员工要想在激烈的职场竞争中脱颖而出，就要在自我提升方面多花精力，就要想办法在职业素养方面拉近与领导的距离，在工作业绩方面靠近领导的期望，满足领导的要求，从而跟上领导的脚步。

世界 500 强企业之所以卓越，其根本原因就是他们着眼于长远发展，

将提高效率的重点放在对公司未来的规划和对员工的培训上。他们的员工能跟上管理者的脚步，是高效能的员工。当每一个下级人员都能理解上司的期望，跟上上司的脚步，让工作高效起来的时候，企业的整体业绩自然就在同行业中遥遥领先了。企业的竞争是人才的竞争，人才的核心是素养，素养常常体现在与上司的配合是否默契和对企业是否忠诚、是否有价值。

我在企业管理培训课上曾讲过思科的案例。在世界 500 强企业中，思科是名列前茅的公司，每个员工给企业带来 77 万美元的年收入，确实是一个不小的数字，折合人民币达 500 余万元。而同行业员工为公司创造的年收入只有 22 万美元。也就是说，思科的员工创造的价值，是同行业员工的 3.5 倍。

同为企业员工，为什么思科的员工能如此高效？其实答案并不复杂。

一、思科公司的领导在员工培养方面花费的精力和时间较多，领导和部属之间的能力距离和职业理念相差不大，工作上能达成默契，从而实现了“上下齐心，其利断金”的工作效能；

二、思科的员工对工作有着高涨的热情和强烈的使命感；

三、他们通过上司的培养和自我提升，掌握了高效工作的方法并能灵活地运用；

四、他们能变竞争压力为工作动力，把握住了学习、进步的机会；

五、思科公司员工和领导之间的差距很小，能够跟上领导的脚步。

诚如思科公司董事长约翰·钱伯斯先生所说：“一流的企业努力培养高素养、高效能的员工；高素养、高效能员工造就了一流企业。”

我非常认同约翰·钱伯斯先生的观点。我本人也在港资、美资、台资企业从事过 10 多年的中高层管理工作，所以对企业领导者对部属的期望了解、体会得更为深刻。

几乎所有企业的员工，都可以分为这样 3 个层级：

一流员工紧跟上司，高效工作；

二流员工听从安排，应付工作；

三流员工消极怠工，抵触工作。

领导需要一流的部属；企业需要一流的员工。

如何高效工作？怎样成为一流的部属和员工？

几经考虑，我决定满足企业老总和员工们的需求，动笔写作这本浅显易懂，能给企业发展和员工成长带来双赢价值的书——《跟上上司脚步——高效工作密码》。

刘 靖



目 录

CONTENTS

第一章

跟上上司脚步，做成长型员工

- 把上司的意图摸清楚 / 3
- 给自己找到努力的方向 / 8
- 不拒绝成长才能成长 / 11
- 掌握超效能工作 10 个技巧 / 14
- 以高效为前提，以实效为基础 / 21
- 主动才能不易动 / 25
- 不怕起点低，就怕效率低 / 29
- 做工作上的刘翔 / 32
- 让上司轻松，你才能成长 / 35

第二章

跟上上司脚步的密码：自我 OJT

- 自我 OJT：个人素养提升的利器 / 41
- 克服对自我 OJT 的恐惧心理 / 44
- 掌握自我 OJT 的技巧 / 47
- 自我 OJT 要遵循步骤 / 50
- 自我 OJT 的 4 个核心 / 54



自我 OJT 的 4 个先决条件 / 57

自我 OJT 要紧盯目标 / 61

不学自负的苏东坡 / 65

树立积极向上的人生观 / 70

第三章

领导器重高效能员工

找准方法，做高效能员工 / 78

棋高一着往往在于先行一步 / 81

简单招式练到极致就是效率 / 84

高效源于到位的细节 / 88

清除问题，工作才能高效 / 93

化繁为简，高效才有保障 / 97

认真是高效工作的良师 / 101

坚持是高效工作的延续 / 104

学会思考，工作才能更高效 / 108

第四章

高效来自对自我的鞭策

职商高，效率就高 / 115

情商高，业绩就好 / 118

懒惰是高效工作的杀手 / 123

勤奋是高效工作的挚友 / 127

能干是工作资格证，肯干是高效通行证 / 130

专注业绩，让效率腾飞 / 133

让时间观念贯彻始终 / 137



执行要到位，落实要迅速 / 144

精益求精，让工作更完美 / 149

第五章

上司器重功臣，拒绝苦劳

上司不青睐穷忙瞎忙者 / 156

上司要的是会飞的老黄牛 / 159

让工作价值超过报酬 / 162

聪明的鸟儿更要先飞一步 / 166

别让借口和抱怨牵绊你 / 170

像悟空一样能干，像沙僧一样忠诚 / 174

第六章

打开心门，才能跟上上司脚步

早起的鸟儿有虫吃 / 181

聪明的脑袋是用出来的 / 185

学会沟通，找到第三种方法 / 188

把不可能变为可能 / 192

拆掉思维的墙 / 196

观念一变天地宽 / 199

结束语 / 203

第一章

跟上上司脚步，做成长型员工

如何跟上上司的脚步？

如何让自己在职场有更好的发展空间呢？

这个话题并不是说一说那么轻松。



在企业中常常存在这样两种情况。老板和一些干部抱怨下面的人不能理解自己的意图，跟不上自己的脚步；下面的人抱怨上司要求太高，忽视自己的工作价值和意义。最后双方不欢而散。

细究其原因，问题出在下属和上司之间存在着距离，跟不上上司的脚步所致。

海尔集团董事局执行主席张瑞敏说：“如果你或你的部门没有了上升的空间，也将失去生存的空间。”

在职场上，跟上上司的脚步做成长型员工，其实是“三赢”的事情：

第一，可以让自己在紧跟上司脚步的过程中得到相应的锻炼和提升。要跟上上司的脚步，就要在综合素养和工作效果方面努力加强。不仅能巩固现有的生存空间，还能在能力和业绩方面得到相应成长。

第二，可以减轻上司的工作压力。上司的困扰，有很多是来自部属的综合素养和自己的要求相差较远，不能正确理解自己的指令和工作安排，或者部属的工作技能与责任心和自己的要求相差甚远，以致造成工作效果不好，业绩低下。部属能跟上上司的脚步，会让团队业绩快速提升，让上司觉得带领部属工作是轻松、省心的事情。

第三，可以让企业得到更好地发展。个人的综合素养得到提升，工作的效率和业绩自然就会同步增长。个人业绩增长势必带动部门业绩的提升，部门业绩增长是企业效益递增的基础条件。

如何跟上上司的脚步？

如何让自己在职场有更好的发展空间呢？

这个话题并不是说一说那么轻松。要将其落实在实际工作中，还真要花费一番不小的心思，作一番实实在在的努力。

把上司的意图摸清楚

兵法上说：知己知彼，百战不殆。



要跟上上司的脚步，首先要把上司的意图摸清楚，然后对上司安排的工作和任务进行分析研究，明确上司在交待任务时要求什么、强调什么、期望什么、是什么标准、红线（禁区）在哪里，然后分析自己要做什么、会做什么、能做什么、哪些条件可以利用，哪些禁区绝对不能乱撞，最后确定做事的方法和步骤。只有这样，才能既收到良好的业绩效果，又让上司对自己青眼相看、欣赏有加。

在职场中不乏这样的人，他们自认为是做事的好手，上司将每一项工作交给他们，他们几乎都能按时完成。然而，他们却得不到上司足够的器重和提拔（或者认为上司给予的奖赏抵不上自己的付出）。

我们分析，这样的人，大概就是在“摸清上司意图”方面出了问题。

站在职业培训师的角度来看，我觉得这样的人要作一下自我检讨。在诅咒上司对自己不公平之前，需要扪心自问一下：我在做上司安排的这项工作时，是仅仅完成了上司分配的任务，还是在方方面面都做得很好了？

其实，上司安排部属一项工作，他们心中期望的并不仅仅是让部属完成任务，更渴望部属在如期完成任务的同时，能使用最经济的人力，以最低的成本、最好的品质、最佳的效果、最准的时间为前提。一般来说，上司大多是有人情味的，为了不致落下苛刻的骂名，在给下属安排工作时，常常采用人性化的方式，以最基本的目标要求部属完成任务。其实他们心中期望的并不仅仅是让部属“完成任务”，而是渴望部属能在“完成任务”的同时，做到“用最少的人力、最低的成本、最好的品质、最佳的效果、最准的时间”。所以他们在用口头或书面形式安排工作任务时，常常不把“期望”的效果说出来。

偏偏有一些干部和员工，总是以领导的最低要求为自己工作的最高标准，觉得自己能做到60分就是完成了领导交给的任务，达到80分就能在领导面前称功臣。孰不知，正是自己的观念误导了自己。

有个姓胡的女干部，从1996年起，就在一家规模较大的台资企业任彩绘部门主管，直到2007年离职，前后11年时间，她一直停留在部门主管的位置上。该干部其实在工作上也并不差劲，上面交给的工作任务基本都



能完成。那么她为什么一直得不到提拔呢？

作为从事企业管理咨询的培训师，我对胡某这个问题产生了兴趣。经过和该公司的台湾经理座谈找到了原因，原来是那位女干部在工作上只做上面要求的，很少做上面期望的。而且在自我提升方面也不太主动，入职时是初中文化，离职时的文化素养和表达水平依然不高。所以尽管她在那个企业当了11年部门主管，依然没有在职位上得到提升，最后以离开该企业为结局。

清朝时期的上书房大臣张廷玉，在康熙、雍正、乾隆三个皇帝面前都是最受信任的宠臣。作为一个汉人，能在满族皇帝面前享此殊荣，实在是不得了的事情。造成张廷玉成功的因素很多，我觉得他能在三个皇帝面前保持极高位置的重要原因有五个：

一是他的综合素养修炼到了极致，为做好工作打下了坚实的基础。

二是恪尽职守的工作作风帮助了他。

三是不论侍候哪个皇帝，张廷玉都努力跟上皇帝的脚步去适应，这是他在职场长盛不衰的法宝。

四是他在工作方面努力超出皇帝的期望，力求完美。这为他的政绩锦上添花。

五是他摸清了皇帝的意图，知道皇帝喜欢公、忠、贤、能的大臣，所以他靠不懈努力去向皇帝的期望靠拢。有一次，为了努力做好工作，张廷玉居然昏倒在朝堂上。精通医术的大臣刘墨林在给张廷玉把脉诊断时非常吃惊，他想不到，位极人臣的张廷玉居然是为了做好工作而饿昏了自己。一个朝廷重臣能这样尽心尽力地做工作，这很出皇帝的预料，让皇帝非常感动。

怎样才能摸清上司的意图呢？

1. 学会揣摩上意

“揣摩上意”这个词，可能在一般人的心目中会有不太阳光、不很正面的意味。其实这是偏面的理解。要揣摩一个事情，需要先去花时间观察、了解来龙去脉，然后动脑筋认真思考、分析、判断，最后得出合乎逻辑



辑的结论。

之所以要揣摩上意，就是因为上司的风格各不相同。有的上司含蓄，不愿将想法完全表达出来，需要下属去领悟；有的上司属于经验型领导，不善表达，说出的话有时会词不达意……所以，上司的“言外之意”需要下属在揣摩中正确领悟。俗语说“听话要听音，锣鼓要听声”，就是这个道理。

要做让上司欣赏、器重的部属，就一定要摸清上司的意图，弄懂上司的意思，了解上司的性格、喜好和其他相关的信息，用第六感觉去体味、感悟上司发出的命令信号，针对上司安排的工作做出准确的分析和判断。

2. 了解领导的职业化信息

职业化信息包括：理论素养、专业技术、性格、职位、管辖权限、喜好、个人修养、沟通能力、工作能力、责任心、魄力、领导力、管理方式等。掌握这些信息，不但对拉近与上司的距离有一定的帮助，同时对分析上司指令的权威性和正确性也有好处。这样做具有两方面的意义：

(1) 让自己的工作少犯错误。事实证明，并不是所有的上司都是很能干、很有责任心的人才。如果通过分析得出的结论是这个上司是缺少工作经验或者没有责任心的干部，你在执行他的命令时，就要慎重考虑。避免因执行不合格的指令而使工作走入误区。

(2) 加强执行力度。对于称职的上司发出的指令，一定要不折不扣地执行，以免贻误战机。

3. 判断领导的风格和类型

领导的类型多种多样，风格也各不相同。有的领导比较温和，有的较为强势，有的光明磊落，有的眼光势利，有的胸怀大志，有的斤斤计较，有的作风民主，有的比较霸道，有的善于集权，有的权力下放，有的大而化之，有的强调细节等，不一而足。

要跟上上司的脚步，就要分析你的上司属于哪个类型，然后采取相应的适应方式（见表1-1）。



表 1-1

领导类型与风格分析表

序号	类型	领导风格	适应方式
1	温和型	尊重部属，欠缺果断	此类领导易接近，应协助其决断或加强执行力
2	强势型	作风果断霸道，民主欠缺	和这类型领导打交道，要培养自己的情商和耐性，对其安排的事情不能硬抗，应委婉提醒其霸道作风
3	势利型	有私心，欺上瞒下	此类上司不好侍候，必要时可客观指出其问题或向他的上司反映情况（这是帮助上司少犯错误的方式）
4	集权型	典型的个人主义	不要挑战此类上司的权威，懂得迂回和变通
5	民主型	群策群力	此类上司喜欢头脑灵活的部属，要多帮其出主意
6	技术型	专业技术娴熟但综合领导力欠缺	此类上司爱在技术和数据上较真，可能会有领导方法欠缺的问题，所以你要把工艺和数据掌握好。在这样的领导手下能学到技术，但要多读领导艺术方面的书来弥补领导力
7	经验型	实用主义者	经验型领导可能轻视理论知识。要学习其经验，不要在他面前强调理论，但要懂得自己补充理论知识，取长补短
8	理论型	善于夸夸其谈	理论型上司可能缺少经验，多向上司请教理论知识，并在经验方面积累、丰富自己
9	家长型	关心下属，缺少民主制度	此类上司具亲和力，但往往是一言堂。与其沟通要注意方式，多用请教的字眼



(续表)

序号	类型	领导风格	适应方式
10	谨慎型	思虑周详，执行力不够	此类领导较稳妥，但缺少闯劲和创新。适应方式是做好工作计划并加强执行力
11	稳重型	有亲和力和凝聚力，懂领导艺术	稳重型领导思虑周全，领导力强。遇上这样的领导是学习和提升自己能力的好时机。适应这类领导的方式是“努力学习、积极行动”
12	开拓型	具有创新精神，但谨慎不足	开拓型领导有闯劲和创新精神，可能会因思虑不周而犯错误。要学习其优势，努力提升自己，帮助其做好计划、分析工作
13	学习型	追求进步，不断超越	遇到学习型领导是自己的幸运。要懂得和他共同学习和进步

需要说明，我们了解、判断领导的风格和类型，不是为了简单地投机取巧，更不是为了应付领导，而是为了更准确地摸清领导的意图，找到适应领导的方法，更好地配合领导，提升自己的工作技能和素养。既能把工作做到位，又能实现高质高效。

给自己找到努力的方向

要提升自己在职场的竞争力，寻找方向比努力更重要。南辕北辙的寓言故事告诉我们，一个人如果不把方向搞清楚，不管如何努力，结果都不会理想。

一年前，我收到一封邮件，是在东莞市听过我讲课的杨小姐写的。小杨是大学中文专业毕业，应聘到一家集团公司当企业报刊主编。虽然专业对口，但因缺少经验，在采编、标题制作、稿件整合等方面感到吃力，所编的企业内参被集团公司高层诟病。小杨知道我有新闻工作的从业经历，就在邮件中向我请教新闻采编和标题制作、稿件撰写方面的知识，还把她