

# 怎样与 上司同事下属

钻石  
职场  
生涯

ZEN YANG YU

SHANG SI TONG SHI XIA SHU XIANG CHU

# 相处

细细想来，职场关系不外乎三级：上司、同事、下属。只要将这三级关系捋清理顺，运用得当，行走职场即可得心应手、挥洒自如。

著名职场培训师 李萍 著

**上司：职场升降的控制器**

**同事：既是对手也是伙伴**

**下属：水能载舟亦能覆舟**

为人处事，  
生存的基础

中国言实出版社



# 怎样与 上司同事下属 相处

ZEN YANG YU

SHANG SI TONG SHI XIA SHU XIANG CHU

著名职场培训师 李萍 著

中国言实出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

怎样与上司同事下属相处 / 李萍著.

—北京:中国言实出版社,2007.6

ISBN 978-7-80128-935-3

I. 怎…

II. 李…

III. 人际交往—通俗读物

IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 070316 号

**出版发行** 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

**经 销** 新华书店

**印 刷** 四川省南方印务有限公司

**版 次** 2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

**规 格** 780 毫米×990 毫米 1/16 22.5 印张

**字 数** 282 千字

**定 价** 38.00 元 ISBN 978-7-80128-935-3/F·235

# 导 读

## 理顺三级关系 游刃八方职场

一位失意的职场人士说：“一入职场，就跌入了一张没有出路的关系迷网。”

一位成功的职场人士说：“一路走来，我的成功有一大半归功于良好的人际关系。”

一般说来，良好的人际关系可能更快捷地为你打通职场的上升通道，但又不尽然。因为职场关系有时真的是错综复杂、深不可测的。

纵然如此，我们也不必把事情复杂化。细细想来，职场关系不外乎三级：上司、同级、下属。只要将这三级关系摸清理顺，运用得当，行走职场即可得心应手、挥洒自如。而这也是我们编写本书的目的。所以，现在静下心来，摒弃以前充塞于头脑中的各种怪论，一步一步跟着我们做。

### 第一步：恭敬上司——职场升降的“控制器”

记得有一副流传很广的对子：“说你行，你就行，不行也行；说你不行，你就不行，行也不行。”横批是：“不服不行。”虽然说得有些过了，却也不无道理。不管你遇到的是什么样的上司，你都必须记住：上司就是你职场升降的“控制器”。无论是发自内心也好，或是表面工夫也罢，你都应该以恭敬的姿态与上司相处，同时必须弄清楚与上司打交道的“为”与“不为”，多多揣摩。

## 2 怎样与上司同事下属相处

### 第二步：尊重同级——既是对手也是伙伴

同级是把双刃剑，他们既是你的对手，同时也是你的伙伴。他们与你朝夕相处，最了解你的为人秉性和工作底细，因此也就是最可能伤害你或成就你的人。所以你一定要把握好分寸，尽全力使其成为你的伙伴；即使最终变成对手，也要争得光明正大，令人心服口服。

### 第三步：亲和下属——水能载舟亦可覆舟

绝对不能把下属当成你向上爬的垫脚石，永远记住“水能载舟亦可覆舟”的真理。你要明白，在你纵横职场时，下属就是忠诚地跟随你冲锋陷阵的勇敢士兵。你的所有业绩，只有通过他们才能得以完美彰显。即使说他们是你的“职场亲人”，也毫不为过。

在这本书里，我们将烦琐复杂的职场关系清理出来，并给出若干行之有效的操作方法，旨在帮助尽快适应职场生活，在三种关系处理上应对自如，游刃有余，尽早达成自己的职业目标。

# 目 录

## 上司：职场升降的控制器

- 3   **第一章 与上司相处的法则**
- 3   **第一节 与上司沟通的原则**
  - 3    一、与上司互相了解
  - 4    二、谈话做事坦白坦率
  - 4    三、与上司建立互信双赢关系
  - 5    四、勇于承担责任，不推诿过错
- 6   **第二节 掌握上司的心理**
  - 6    一、自我权威感强
  - 6    二、依赖下属完成设定目标
  - 6    三、考虑整体追求均衡
  - 7    四、责任重大
  - 7    五、忍受孤独
- 7   **第三节 应对不同类型的上司**
  - 7    一、应对不同性格类型的上司
  - 9    二、应对不同为人类型的上司
  - 10   三、应对上司 11 个要点
- 11   **第四节 与上司相处的忌讳**
  - 11   一、越位
  - 11   二、争位

## 2 怎样与上司同事下属相处

### 12 三、抢位

## 15 第二章 你应该做的……

### 15 第一节 给上司留下好印象

#### 15 一、重视“第一印象”

#### 23 二、表现积极的工作态度

#### 29 三、养成良好的工作习惯

#### 32 四、注重细节小事

### 35 第二节 了解你的上司

#### 35 一、了解上司的个性

#### 36 二、了解上司的爱好

#### 36 三、了解上司的能力

#### 37 四、了解上司的管理方式

#### 37 五、看懂上司的眼神

#### 38 六、解读上司的手势

#### 38 七、观察上司的办公桌

### 39 第三节 与上司友好相处

#### 39 一、把握上司的意图和情况

#### 40 二、与上司建立良好的工作关系

#### 40 三、确定上司喜欢的交流方式

#### 41 四、切勿忽视副职上司

#### 42 五、与上司搞好关系的 10 个方法

### 43 第四节 获得上司的赏识和信赖

#### 43 一、吸引上司的注意力

#### 46 二、做上司需要的人

#### 49 三、关键时刻露一手

#### 52 四、树立个人的“忠诚”品牌

|    |                          |
|----|--------------------------|
| 52 | <b>第五节 与异性上司相处</b>       |
| 52 | 一、与男性上司相处                |
| 54 | 二、与女性上司相处                |
| 56 | <b>第六节 让上司接受批评、意见和建议</b> |
| 56 | 一、应遵循的原则                 |
| 57 | 二、如何让上司接受批评              |
| 58 | 三、如何给上司提意见               |
| 59 | 四、如何给上司提建议               |
| 60 | <b>第七节 拒绝上司和上司的拒绝</b>    |
| 60 | 一、为什么拒绝上司                |
| 60 | 二、拒绝上司的方法                |
| 61 | 三、上司为什么拒绝你               |
| 62 | 四、如何应对上司的拒绝              |
| 62 | <b>第八节 与上司产生矛盾和冲突时</b>   |
| 63 | 一、与上司产生矛盾和冲突的原因          |
| 63 | 二、解决矛盾和冲突的3条基本原则         |
| 64 | 三、与上司产生矛盾时的应对策略          |
| 66 | 四、有效化解与上司的冲突             |
| 68 | <b>第九节 获得上司的提拔重用</b>     |
| 68 | 一、树立个人职业品牌               |
| 70 | 二、增加在上司心目中的分量            |
| 73 | 三、赢得上司提拔的晋升之道            |
| 76 | <b>第十节 学会管理上司</b>        |
| 77 | 一、管理上司应弄清5个问题            |
| 78 | 二、管理上司的10项法则             |
| 82 | 三、管理上司的有效方法              |



#### 4 怎样与上司同事下属相处

### 85 第三章 你不应该做的……

#### 85 第一节 对上司的错误态度和行为

85 一、对上司的错误态度

87 二、对上司的错误行为

#### 88 第二节 不宜与上司发生的事

88 一、不要抖落上司的隐私和痛处

88 二、切忌与上司关系暧昧

89 三、不要变成上司的保姆

90 四、无需和上司称兄道弟

#### 91 第三节 不要与上司相争

91 一、不要比上司更显眼

92 二、不要轻易打越级报告

93 三、不跟上司“抢镜”

93 四、不与上司争功

#### 94 第四节 不要让上司下不了台

94 一、当上司说错话时

95 二、当上司决策有误时

96 三、当上司背离职业道德轨道时

96 四、当上司厚此薄彼时

#### 97 第五节 切忌“功高盖主”

98 一、不可恃才而骄

98 二、不可倚老卖老

100 三、不可自作主张

#### 100 第六节 上司面前不可锋芒毕露

100 一、不要太显“精明”

101 二、不要咄咄逼人

- 102 三、不要妄想左右上司
- 102 四、不要无视职场礼仪没大没小
- 103 第七节 拍“马屁”别太露骨
  - 104 一、不要脱离事实
  - 104 二、不要太过露骨
  - 105 三、不要让人产生反感

## 同事：既是对手也是伙伴

- 109 第四章 与同事相处的艺术
  - 109 第一节 与同事相处的原则
    - 109 一、以和为贵
    - 110 二、以诚相待
    - 110 三、谨遵“君子之交”
    - 111 四、展示并维护自己的成绩
    - 111 五、避免矛盾
  - 113 第二节 应对不同类型的同事
    - 113 一、傲慢的同事
    - 113 二、好胜的同事
    - 114 三、死板的同事
    - 114 四、急性子的同事
    - 114 五、城府深的同事
    - 115 六、尖酸刻薄的同事
    - 115 七、口蜜腹剑的同事
  - 116 第三节 同级领导相处之道
    - 116 一、同级领导相处的原则
    - 118 二、同级领导间的批评技巧

## 6 怎样与上司同事下属相处

- 120 三、正确认知定位同级关系
- 121 四、与不同类型同级相交
- 124 第四节 同级相处的忌讳
  - 125 一、在同级面前说上司坏话
  - 125 二、插手别人的事务
  - 125 三、发生物质经济往来
  - 126 四、随便与人交心
- 127 第五章 你应该做的……
- 127 第一节 同事相交的方法及礼仪
  - 127 一、同事相交的 30 个基本方法
  - 129 二、同事相交的四大基本礼仪
- 135 第二节 办公室的同事相处规则
  - 135 一、同事间的距离原则
  - 137 二、办公室里的友谊
  - 138 三、办公室里的恋情
  - 139 四、办公室里的斗争
- 142 第三节 让同级喜欢你
  - 145 一、给人留下好印象
  - 148 二、摆正位置
  - 149 三、工作不分分内分外
  - 150 四、对同事多赞扬多肯定
  - 151 五、工作共进退，成功同分享
  - 152 六、原谅别人的错误
  - 153 七、好同事也要明算账
- 154 第四节 提升你在同级中的威望
  - 155 一、职位

|     |                        |
|-----|------------------------|
| 157 | 二、业绩                   |
| 163 | 三、个人修养                 |
| 166 | <b>第五节 工作内外的同事协调术</b>  |
| 166 | 一、工作中的同事协调术            |
| 168 | 二、工作之余的同事协调术           |
| 169 | 三、注意 25 种个性表现          |
| 171 | <b>第六节 当同级变成上司或下属时</b> |
| 171 | 一、同级变成了上司              |
| 174 | 二、同级变成了下属              |
| 175 | <b>第七节 应对同僚间的矛盾与冲突</b> |
| 175 | 一、妥善处理同僚间的矛盾           |
| 178 | 二、同级领导间的冲突协调           |
| 181 | 三、处理冲突的 5 种策略          |
| 184 | 四、化干戈为玉帛之三招            |
| 185 | <b>第八节 谋求“双赢”策略</b>    |
| 186 | 一、合作                   |
| 191 | 二、分工                   |
| 192 | 三、与同级“牵手”              |
| 195 | 小测试：你是否具有团队合作精神？       |
| 197 | <b>第六章 你不应该做的……</b>    |
| 197 | <b>第一节 不要炫耀优越性</b>     |
| 197 | 一、表现过分反招厌              |
| 198 | 二、不要显得比别人优越            |
| 198 | 三、把炫耀的机会让给别人           |
| 199 | <b>第二节 切勿与“红人”相争</b>   |
| 199 | 一、不要得罪“红人”             |

## 8 怎样与上司同事下属相处

- 200 二、与“红人”保持距离
- 201 三、学习“红人”的过人之处
- 201 第三节 不触犯办公室的忌讳
  - 202 一、忌讳的行为
  - 203 二、忌讳的话题
- 205 第四节 避免拉帮结派
  - 205 一、不要加入“小团体”
  - 207 二、上司厌恶“小团体”
  - 207 三、避免卷入派系斗争的自保方法
- 208 第五节 不要当沉闷的“苦瓜”
  - 209 一、笑容开拓好人缘
  - 210 二、并非人人比你强
  - 211 三、改变消极的职业状态
- 212 第六节 不要否定同事成果
  - 213 一、否定别人才是真愚蠢
  - 214 二、多一点团结协作精神
- 215 第七节 避免卷入流言蜚语
  - 215 一、不要介入流言蜚语
  - 216 二、不要卷入绯闻闹剧
- 217 第八节 切勿淡视“人情账”
  - 217 一、不要冷待落魄同事
  - 218 二、善用“人情”
  - 218 三、拥有感恩之心
  - 219 四、施恩不图报

## 下属：水能载舟亦可覆舟

- 223 第七章 与下属相处的法则
  - 223 第一节 与下属沟通的 3A 原则
    - 223 一、接受下属
    - 224 二、赞同下属
    - 225 三、赏识下属
  - 226 第二节 与下属相处的十大准则
    - 226 一、“让我感到我的重要”
    - 227 二、“认识我”
    - 227 三、亲临现场
    - 227 四、实现真正的宽容
    - 228 五、“一分钟经理”和定期表扬
    - 228 六、表现人性的一面
    - 229 七、助人发展自我
    - 229 八、把参加管理发展为共同占有
    - 230 九、只说不听无法学到东西
    - 230 十、切忌猜疑
  - 231 第三节 不同类型下属的管理策略
    - 231 一、人之才性，各取长短
    - 232 二、不同类型下属的应对策略
  - 237 第四节 与下属相处的注意事项
    - 237 一、弄清谁是你的下属
    - 237 二、感激你的下属
    - 238 三、善待你的下属
    - 238 四、如何看待下属

10 怎样与上司同事下属相处

239 五、如何与下属相处

239 六、每日三问

240 **第八章 你应该做的……**

240 **第一节 培养自己的领袖气质**

240 一、了解自己的能力和

242 二、培养一呼百应的号召力

244 三、吸引你的追随者

245 **第二节 培养领导力**

245 一、培养识人能力

250 二、培养用人能力

268 三、培养强效能力

273 四、培养行权能力

279 **第三节 为下属制定培训计划**

279 一、岗前培训

283 二、在职培训

286 **第四节 提升下属的工作动力**

287 一、让下属参与目标设定

288 二、制定有吸引力的薪酬制度

289 三、激励调动员工的积极性

295 **第五节 培养精英下属**

296 一、培养下属的 PDCA 原则

296 二、培养下属：授之以鱼不如授之以渔

302 三、做下属的“教练”

304 **第六节 做下属可以依靠的大树**

304 一、对下属恩威并施

305 二、重视感情投资

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| 306 | 三、“天塌下来由我顶”              |
| 306 | 四、疑人也用                   |
| 307 | 五、好枪不打出头鸟                |
| 308 | <b>第七节 学会管理下属</b>        |
| 309 | 一、上司先要有个领导样              |
| 309 | 二、了解下属的需求                |
| 310 | 三、训练下属养成习惯               |
| 310 | 四、管理问题下属                 |
| 314 | <b>第八节 协调下属矛盾</b>        |
| 314 | 一、妥善处理下属之间的矛盾            |
| 318 | 二、认真对待与下属之间的矛盾           |
| 321 | <b>第九节 对下属的批评与表扬</b>     |
| 321 | 一、批评下属的技巧                |
| 324 | 二、表扬下属的艺术                |
| 327 | <b>第九章 你不应该做的……</b>      |
| 327 | <b>第一节 不要做下属眼中的“坏上司”</b> |
| 327 | 一、吝啬夸赞                   |
| 328 | 二、言而无信                   |
| 328 | 三、不一视同仁                  |
| 328 | 四、拒绝反对意见                 |
| 329 | 五、欺软怕硬                   |
| 329 | <b>第二节 避免对下属管理失误</b>     |
| 329 | 一、生活中关心太少                |
| 331 | 二、工作上要求不严                |
| 331 | 三、指标混淆不分                 |
| 332 | 四、员工排序搞不清                |



## 12 怎样与上司同事下属相处

### 332 第三节 别在下属面前戴“面具”

332 一、不要掩饰自己的缺点和短处

333 二、不要当面一套背后一套

334 三、不要宽待自己苛责别人

### 334 第四节 避免与下属发生冲突

335 一、解决冲突的三个步骤

336 二、与下属发生冲突的处理方法

### 338 第五节 不要放纵你的下属

339 一、必须让下属认识到错误

339 二、小错不纠正，大错迟早犯

340 三、放纵使上司失去对下属的掌控力

### 340 第六节 上司与下属相处的不当行为

341 一、当众斥责下属

341 二、用人求全责备

342 三、用人“唯贤”

342 四、任人“唯亲”

343 五、不容异己

343 六、利益分配不公