



人
际
交
往
实
用
方
法
丛
书

与上司 相处的方法

周荪 黄贵 编写



重庆出版社

与上司相处的方法

周荪 黄贵 编写

责任编辑 张德尚
封面设计 徐赞兴
技术设计 费晓瑜

周荪 黄贵 编写

与上司相处的方法

重庆出版社出版、发行（重庆长江二路 205 号）
新华书店经销 重庆北碚三峡印刷厂印刷

※

开本 787×960 1/32 印张 5.75 插页 5 字数 100 千

1996 年 9 月第一版 1999 年 5 月第一版第三次印刷

印数：6,001—10,000

※

ISBN7-5366-3504-4/c·63

定价：8.50 元

前 言

下属和上司是一个共同体的两面。从共同的角度来说,他们在一个集体里,彼此的理想、信念和追求应该是一致的,即在坚持国家和社会利益的前提下,尽自己最大的能耐为本集体的发展和壮大做贡献。从两面的立场来说,他们又是有所分别的,这种分别最本质的一条,就是所承担的责任和享有的权力有大小和高低之分。但不管怎样,上司和下属之间共同的一面应该远远大于他们分别的一面,如不是这样,而是相反,那么,这个集体就容易出现裂缝,至少难以获得成就。

上司不能没有下属,否则便不成其为上司,下属应该服从上司,否则就难有协调一致的行动。在上司与下属的日常相处中,有的下属不愿为蝇头小利对上司低头哈腰,有的下属却不惜一切对上司马屁拍到家。这两种极端都是新时期上下级和睦相处的大忌。那么,上下级之间,也就是上司和下属之间究竟应该怎样相处,才能既有利于工作,而又能促进人际关系的健康发展呢?这正是本书要论及的主要问题。

毫无疑问,在上司与下属的关系中,上司应该居于主导地位,不这样认识问题,就无法推动工

作的进行。但同时也应该充分认识到,下属对上司的从属仅仅是,也只能是工作关系的从属,而绝不是思想的从属,更不是人身的从属。就即便是在工作的从属中,下属也会有,并且也应该有自己的见解,自己的观点和自己的是非。当国家和社会的利益因上司的错误决定而受危害的时候,任何下属都有权,并且应该站出来,以自己的方式和能力加以制止。这是本书立论的基本原则。

当我们说明了上司和下属的基本关系后,就面对着两者之间的诸多具体关系。这些具体关系大都是在工作过程中发生的,而且往往是不确定的,难以预料的,但从众多的个案研究中,还是可以归纳出一些基本的方面,比如,怎样才能促使上司采纳自己的意见,怎样才能获取上司的信任,如何面对上司不当的指示和命令,等等。这些都是从下属的角度来探讨上司与下属的关系,也是本书论及的主要内容。

概而言之,本书力求在坚持社会主义基本原则的前提下,对上司和下属的关系,主要是下属如何积极、主动、有效地配合、支持上司的工作,共同促进本单位或本部门的发展作了一些分析和探讨。这些分析和探讨的立足点是建立在有利工作和增进团结上的,因而是严肃认真的。

在此特别需要提到的是,本书决不涉及“马屁学”、“厚黑功”之类的歪门邪道。

目 录

前 言	1
-----------	---

第一章 怎样面对上司	1
------------------	---

1. 工作着是美丽的	1
(1)将不满化为进取	1
(2)不要畏惧上司这道墙	3
2. 自负是能人自掘的陷阱	5
(1)自负将使自己的能力产生负面作用	5
(2)务须让上司站在自己的前头	6
(3)透过上司以获得工作成果	8
3. 难为上司容纳的五种类型下属	9
(1)敬而远之的类型	9
(2)我行我素的类型	10
(3)热衷于自我推销的类型	11
(4)持批评态度的类型	13
(5)锋芒毕露的类型	15

第二章 怎样获取上司的信赖	17
---------------------	----

1. 信赖是取得成功的必要条件	17
(1)信赖的基本要素	17

(2)如何知道上司对自己的信赖程度·····	19
2. 不可使自己的行为让上司感到困扰·····	22
(1)力求在工作中能说能做·····	22
(2)不可成为去处不明的人·····	24
(3)提出问题要选择时机·····	25
(4)学会勤于报告·····	26
(5)当说则说,不当说绝不可乱说·····	30
(6)实绩加上表现能力·····	31
(7)学会把握上司的期望·····	35
(8)设法消除与上司的心理距离·····	39
(9)尝试以自己的表现弥补上司的不足·····	42
(10)要善于陈述自己的想法·····	46
 第三章 怎样获取上司的认可·····	47
1. 具有进取心下属的条件·····	47
(1)“野心家”和挑战精神·····	47
(2)为何未获上司认可·····	49
2. 获得认可的必要功夫·····	52
(1)多方伸展思考的触角·····	55
(2)事先备妥文件说明·····	54
(3)不要当一个差不多先生·····	56
(4)限用一分钟发表·····	58
3. 获得认可的具体方法·····	59
(1)理由正当未必行得通·····	59
(2)切忌突然提出意见或建议·····	61

(3)让上司也表示意见	62
(4)至少要准备三个腹案	64
(5)使第三者作证	67
(6)“被拒绝”时的应付方法	70
(7)反锁上司说的话	77

第四章 怎样拒绝上司的不当指示和命令 … 79

1. 上司的所作所为并不都是正确的	79
(1)不要做一个唯命是从的下属	79
(2)拒绝也是推动上司的一个条件	82
(3)不可让上司手足无措	86
2. 设法减少上司的抗拒情绪	88
(1)要推动上司除需要勇气外， 还需要些别的要素	88
(2)拒绝时要有缓冲的余地	89
(3)话要听到别人说完为止	92
(4)以问话的方式表示“拒绝”	96
(5)要提出替代方案	97
3. 提出拒绝理由的方法	99
(1)态度要明确	99
(2)只说“不行就不行”是不能当作说明的	101
(3)“辩解”与“找借口”——两者似是而非	102
(4)应与上司保持距离	105

(5)在说服与被说服的过程中使自己获得 成长	108
(6)最后还是要遵从上司的决定	109
第五章 怎样促使上司采取行动	112
1. 要使上司的“认可”和行动一致	112
(1)如何利用上司“不愿冒风险”的心理	112
(2)若上司只说“知道了”,不见得就会有 所行动	117
(3)制造使上司容易采取行动的场面 ...	120
(4)诉诸视觉的效果	122
(5)赋予弹性	125
2. 场所不同则推动上司的方法亦互异其趣	127
(1)在休息场所推动上司的方法	127
(2)在人多的场所推动上司的方法	129
3. 设定期限促使上司采取行动的方法	131
(1)“改天就会做”暗暗意味着不付诸实行	131
(2)附截止期限的做法	132
4. 让上司登场露面的秘诀	135
(1)名气的威力	135
(2)推动上司的真正意义	137
(3)力求不居功而把功劳让给别人	139

(4)在适当的时候请上司出面	142
(5)注意邀请上司登场	144
第六章 怎样了解上司的内心思想	146
1. 了解上司内心想法的几个问题	146
(1)为何对上司有那么多不满	146
(2)上司的心理	150
2. 善于与上司进行私下交往	155
(1)上司的个案研究	155
(2)善于与各层次的上司交往	157
(3)与难以应付的上司的应付方法	162
3. 把握上司的话中话	167

第一章 怎样面对上司

1. 工作着是美丽的

(1) 将不满化为进取

作为人来说，工作既是一种生活的需要，更是一种精神上的需求。而工作本身，既包含有对事业的追求，同时也有情感满足。从这种角度上说，工作能够愉快，世界就变成一个乐园，也才能从工作中获得成就感，如此，工作才会有意义。

工作的成就感，有时候是因为做了一件自己认为有意义的工作，有时候则是因为自己的工作获得赞赏或肯定，这皆与上司有密切关系。

上司，这是几乎每一个工作的人都要实际面对的难题，所不同的仅在于，有些人只是别人的下属，而有些人除了是别人的下属外，还是另一些人的上司。不管怎样，凡人皆得面对上司是不可置疑的事实。处理在工作中的的人际关系，最基本、最重要的就是处理同上司的关系。这种关系是否处理得好，直接决定着个人工作的开展和工作成就的获得，是决不可掉以轻心的事情。

在现实生活中，经常碰见这样的情况，某人觉得自己在其职责范围内，取得明显的成绩，对本部门业绩的显著提高贡献很多。然而，顶头上司科长或更上级的处长对其工作，却没有特别高的评价。

某人进入公司已有 10 年，对本部门的各种业务都十分熟悉，在工作上很有创见，工作热忱很高且满怀信心，但结果却不为上司赏识，因而深感不满，进而闷闷不乐，觉得再怎样拼命，也不会获得上司的肯定，慢慢失去工作热忱。

“上司把功劳都算在他一个人的身上”，经常是下属对上司不满的重要原因。这种不满，主要就是觉得“自己辛苦做出的业绩，结果却变成科长或处长的，说穿了自己只是被利用了而已”。

在这种认识下，就会感到再怎样拼命工作一点意思也没有，只好借酒消愁。

现实中这样的情况，并非少数。

一个人若怀有这样的不满，并不完全是件坏事。关键是如何把这种不满情绪转变为积极的因素，才是值得研究探讨的问题。

根本的一条，就是继续保持你的积极情绪，并设法让你上司了解，当然，这里面也有一个策略问题。如果你断定你的上司骨子里就是一个专门窃夺别人劳动果实的人，那么，你就应当设法使你的工作积极性和做出的成绩让你上司的上司知道，并让他感觉到，本部门的工作局面，如果没有你，完全无法打开。相反，如果一味散播不满情绪，只会使情况更坏，对你没有任何好处。

(2) 不要畏惧上司这道墙

另一方面，若上司交代你做的工作，使你有许多自由发挥与决断的权力，且工作本身也相当有意义。在此情况下，若因为工作成果未受上司肯定而发出不满的怨言，那就未免想法过多。道理很简单，上司这么做，本身就说明他对你比较器重、放手，这就是一种对你的信任，如果你不思感谢，反而为结果的未受重视而计较，那就确实是小心眼了。其实，对因上司交付的工作而使你得以自由发挥，就应该找机会向上司表示感谢，同时，对工作进行的方法，事先和上司沟通

意见，这样做就是让上司肯定自己的第一个步骤。缺乏此种行动而独自在心中怀着不满情绪的下属现实中很多。当然，如果上司交付的工作，只是毫无意义的小事，工作起来得不到充实感，那么，产生“这种工作真无聊”的不平，就可以是当然的事了。

一个人如果对工作现状不满，就应该设法加以改变，最基本的途径就是促使上司充分认清这种状况的可怕性，进而说服上司接受自己的建议来加以改变，使工作得以向前推展。这时候就可以获得工作的充实感，否则只是等待而无所作为，将永远无法获得此种充实感。

足球的守门员位置是在一个较大的范围内可以自行确定的，它完全视个人的能力与客观情况而定。工作岗位也是如此。国外的很多企业，只规定职务的大致范围，其间的弹性相当大，加之有些职务不属于任何部门，只要向上司提出你的计划，想做这或做那，就可能改变现状。

一个工作的人到了 30 多岁，肯上进与不肯上进的差距便越来越大。从笔者的一位朋友的下面一段话中，可以看出造成这种差距的原因。

“上面虽然有很多下属，但这种事必须使他们准许由我做决定，然后再去说服上司承认。这种以己身为主角来看上司和周围的人，和凡事认为反正无论多么想做都会碰到层层关卡的人，当

然不一样。虽然组织是金字塔的多层结构，但若能对此结构持否定态度，而有勇气提出许多构想且能冷静思考的人，自然就会产生一种驱策力。反之，将自己封闭在周围的障碍物里面，不敢轻举妄动的人，当然不会有任何行动。”

在自己幻想的组织网络面前站立不动；或知道组织的网络不过是种幻影，事实上只有上司这张网，而积极去推动上司，这就是上述两种人的不同点。

如果对现状不满，就应该设法改变现状，把工作向前推进。这时候就可获得工作的充实感，否则只是等待而无所作为，将永远无法获得此种充实感。

2. 自负是能人自掘的陷阱

(1) 自负将使自己的能力产生负面作用

一个人进入工作单位 5 年或 10 年后，总会积累一些经验。如果肯学肯钻，本身头脑也比较灵敏，就会逐渐崭露头角，周围的人就会开始注意他。此时，他如果缺乏自知之明，对上司和同事缺乏正确的认识，就可能产生错觉，以为天下老子第一，凡事都只有他一个人才能干好。这样，久而久之，他周围的人就会把他看作一个“傲慢而自负的人。”最终，上司也会对他另眼相

看，并逐渐地对他产生戒心。当然，也可能有的上司会替他说话，认为他“有能力，也有工作热忱”。

另一方面，他的自负心会更为强烈，开始低估他的上司。当他的建议未能获得通过，他就会毫不顾忌地表示出不满。到这种地步，大部分的上司都会疏远他。俗话说：“高飞的鹰会藏爪”，不会藏爪的人，终究会被其他的人忌恨，也难以获得上司的赏识。这是很不好的，他自己妨碍本身发挥能力的机会。切记：一个人再能干，也不能长期单枪匹马地干，总是需要在同事的协助和上司的支持下，才能真正把工作做好，如果因为过于自负而把同事和上司都得罪光了，孤家寡人是很难继续做好工作的，到头来，受害的只能是自己。

安得理·磨罗瓦在《我的生活技术》一书中，曾带告诫的口吻表示：

“身为组织成员的一份子，对上司不可以有太强烈的自负心，固可偶尔批评上司，但却不能经常有这种举动”。

(2) 务须让上司站在自己的前头

对于一工作着的人来说，若自己的想法能够在工作中获得实现，则是件令人无比高兴的事。然而，要在一个集合众多个体的组织里，使工作能按照自己希望的方向推进，就需要得到其

他人的合作，尤其是上司的协助。

比如，你想要进行某项计划，首先，必须得到上司的赞同，如果他说“不”，事情就很难再进行下去。除此，你还必须争取上司的协助，请他于必要时向有关部门关照一声，使你的计划得以顺利进行。

许多能干的人，容易在这个问题上跌跟头。深信自己的能力足以应付一切，以致旁若无人地独住独来，或高谈阔论，在这种情况下，你的想法就很可能与上司的意见相左，甚至引起上司的反感，结果你的计划就很可能因上司的反对而落空。

本来，你的主要目的，是要使工作朝自己希望的方向进行，从而获得工作上的成就，而不是和上司争高下。如果不明白这一点，越是能干的人，越无法按照自己的意思进行工作，结果只是徒增自己的烦恼。

聪明的做法，与其自己高谈阔论，不如花点心思去了解上司的意见。凡事都想出头的习惯应加以抑制，许多由你想出的点子和计划，不妨通过你上司的口说出来，这样，才能顺利达到目的。这就是“舍花取果”做法，就是让上司站在前面，而事实却是下属在领导上司。

尤其是对具有上进心的人来说，如果不懂得