

N·S·M
New Star Management Consultant Co., Ltd.

大成·新昇经理人书系

如何做
一个成功的
下属

THE DISCIPLINE OF UNDERLING



下属茶

许多人可以为一个陌路人的点滴帮助而感激不尽，却无视朝夕相处的上司的种种好处，这是上下级矛盾不断的原因之一……

刘辉 著

上司道
下属茶

海天出版社

下 属 茶

THE DISCIPLINE OF UNDERLING



上司道
刘辉 著
下
属
茶

海天出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

下属茶: 如何做一个成功的下属/刘辉著. —深圳: 海天出版社, 2005

ISBN 7-80697-501-2/F·106

I. 上... II. 刘... III. 企业管理-职业道德
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 048245 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天综合大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 张曼 责任技编: 王颖

封面设计: M2TA 装帧设计: 王国宝 漫画插图: 陈马飞

深圳市彩帝印刷实业有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/32 印张: 6.5

印数: 1-10000 册

定价: 20.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



作者简介

刘辉，现任香港人力资源认证中心首席讲师、容大智业顾问公司首席讲师、深圳新昇企业管理策划公司首席讲师、多所高校外聘讲师及多家企业的管理顾问。

从事企业高管工作多年，在企业的战略管理、执行力、人本管理等领域有着丰富的理论与实践经验，是国内最早进入管理培训领域，引入国际企业培训的理念和方式的实战型专家之一。

2003年举办公开课90多场，为一万多人提供了培训，2004年举办公开课110多场，学员超过二万人；曾合作过的企业超 2000 家，其中包括中国医药、LG集团、希望集团、广州本田、三星视界、华强三洋、克虏伯、奥林巴斯等。著有《上司道——如何做一个成功的上司》、《下属茶——如何做一个成功的下属》等图书及音像制品。

作者活动现场剪影



成功上司课堂



成功下属课堂



在中山大学演讲



执行力提升课堂



职业经理班课堂



职业经理班学员留影

序

《下属茶》是献给所有身在职场人士或即将从业人士的一杯浓香四溢的好茶，浓淡适宜，清香怡人。《下属茶》不仅延续了传统的，更就一些新的观点进行了细腻的诠释。

如今，经理人作为公司的管理人员，总是频繁地接受培训，不断地学习新的管理技能。几乎有九成的经理人只是一味地强调自己的管理能力的提升。当各种课程报名单上赫赫然地注明针对对象为企业经理人时，虚荣心已经膨胀了，诸多经理人共聚一堂，总是就如何领导下属侃侃而谈。处在学习任务中的经理人们更是以居高临下的姿态去学习。

何为居高临下？古语云：高处不胜寒。居于高处不胜寒，却又不肯屈尊降贵。也就是说许多经理人在学习过程中始终以上司的角色自居，不肯放下身份，以下属的身份去学习，这是一种观念上的错误，忽视了一个基本规律：当好上司之前请先做好下属，不会当下属的人也难当好上司。

学习如何去做下属，并不是教大家阿谀奉承地讨上司喜欢，而是以职业化的思维解读下属的角色，让大家恰当把握好自己的角色，帮助上司取得成功，在成就上司的过程中成就自我。总结为一句话就是学习如何做一名成功下属。

从简单的管理逻辑上可以看出，管理人员的

权力都是有其极限的，管理者的地位再高，还是必须向另一个更高的权威负责。没有上司的支持，管理者很难获得成功。许多经理人可以为一个陌生人的点滴帮助而感激不尽，却无视朝夕相处的上司的种种好处，将一切视之为理所当然，甚至将上司的种种恩惠看成是一种商业交换，这就是公司上司跟下属矛盾不断的原因之一。这就要求对上司不要有任何猜疑，对上司保持足够的尊敬，这也是做下属的基本传统美德。“尊师才能信道”，一个下属只有尊敬、信任他的上司，才能努力地做好自己的工作，主动服从。《致加西亚的信》被很多企业引为学习教科书，书中的核心无非是四个字——“主动服从”。从具体的行为来说，是提高执行力。提高执行力是以角色定位为前提，职场规则为标准，有效沟通、员工的高尚信仰作为辅助工具，全面地提升执行力。

在管理中，上司与下属之间的沟通涉及到方方面面，如果作为一名下属能够充分认清自身的角色定位，与上司处理好职业关系，这将使管理变得更加轻松而高效。

希望企业人的学习从此不再是一种任务，也希望《下属茶》能为更多的朋友提供可参考的价值。

刘辉

2005年5月于深圳

目录

1 || 序

1 || 第一章 给自己定位

3 做好上司，先做好下属

● 经理历来是上司任命的而不是员工选举的，先做好一个下属的本份，赢得上司的支持，才有更多成长的机会。

9 定义自身角色

● 企业里的一员，无论居于哪一个位置，我们的角色首先是贯彻执行者，对自己的职务、职权、职责负责，在任何情况下，先做好自己的本分工作。

16 与角色相关的使命

● 如果你是总经理，你要想方设法把企业的经营目标变为企业的经营结果。如果你是经理，要把部门的目标，变为结果，如果你是最基础的基层企业人员，要把岗位的目标转化为岗位的结果。

18 理解自己的角色

● 有些下属在遇到一些意外情况时，不知所措，不知怎么做才好，有些干脆忘了自己的职责与身份，做起与本身角色无关的事情。

22 下属常犯的三个错误

● 下属角色的错位一般主要表现在三个方面：第一，喜欢做民意代表；第二，喜欢扮演那种同情者的角色；第三，喜欢发表个人意见。

31 || 第二章 下属赢在执行

33 下属的执行角色

● 基层员工、基层管理人员、中层管理人员、高层管理人员在企业充当下属角色也就意味着充当着执行者的角色。

44 下属常犯的执行错误

● 借口、固执、“差不多就好”，不督促，不执行，这就是下属常犯的执行错误。

48 无条件执行

● 无条件执行就是主动执行，并达到预期的效果。

60 工作无借口

● 错误的本身并没有什么问题，关键是我们对待错误的态度有问题。

64 细节决定成败

● 张瑞敏先生说：把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。要想达到这种境界，就必须注重细节。

68 以上司为榜样

● 许多下属对于外人的点滴好处都铭记于心，但对上司给予的帮助却不以为然，认为这是一种简单的交换，这是一种很大的认知偏差。

73 || 第三章 与上司高效沟通

75 与上司沟通的有效原则

● 下属与上司相处的过程中，需掌握好原则，让上司更圆满，上下级之间才能建立起融洽的人际关系。

79 现代人常用的沟通方式

● 现代人常用的沟通方式有：书面沟通、电子沟通、肢体语言沟通等。

83 下属常犯的沟通错误

● 企业中有70%的问题是因为沟通不善造成的。上司最害怕的事情莫过于交代你的事情好像断了线的风筝，刹那间不知去向。

93 如何与上司沟通

● 主动汇报工作最大的好处是让上司知道，让上司有时间救你。

119 让同事为你说好话

● 如果搞好了与同事的关系，同事会在上司面前帮你说话，必要的时候为你背黑锅。同时赢得了同事与上司的信任支持，就立于不败之地了。

131 || 第四章 优秀下属的信仰

134 下属常犯的认知错误

● 有些员工认为所谓信仰之类的东西摸不着，看不见，物质才是最实在的，下属还认为所谓“敬业”、“使命感”，根本不能用语言归纳，这是下属常犯的认知错误。

141 下属的敬业精神

● 盖洛普公司列出了敬业员工的几点特征：第一是始终保持一种优秀的业绩；第二，每天都在使用他们的才干；第三，制定了个人挑战性的工作目标。

150 如何看待薪水

● 如果我们要提高待遇，最简单的方法，是使自己变得不可替代。

157 下属的优秀品格

● 职场上消极的人是失败的，永远站在原地踏步，与积极进取的同事相比，永远差了那么一小步的距离。

169 || 第五章 下属的职场潜规则

171 职场规则

● 对“潜规则”我们并非只需“心知肚明”即可，我们要明确地知道自己该如何应对这些“潜规则”。从而真正意义上成为一名成功的下属。

179 正确对待规则

● 变通规则的前提是遵守规则，变通规则只是为了更好地去执行，而不是打破规则。

186 职场潜规则

● 职场潜规则之一：“与庄共舞”；之二：勿与组织为敌；之三：业绩自动折旧；之四：升职必先升值。

192 后记

第一章 给自己定位



如果在搜索引擎中输入“角色定位”四个字，可以找到与之相关的 587,000 项网页。这个数字能够告诉我们，“角色定位”在今时今日的重要性。一名成功的下属——暂且不去看这个“成功”背后的辛酸劳累，只是看一下成功下属的角色定位的区别即可知道成功与否的区别在哪里。

传统的观念里——“我在企业中充当着什么样的角色，我自己当然清楚！”但事与愿违，事实上，企业中许多经理人仍然在角色定位方面认识模糊，并“自以为是”。下属扮演的角色有哪些特点？与其相关的使命又有哪些？作为下属常犯的角色错位又包括哪些情况？那些已成功下属与普通下属又有何区别？这些都是我们需要第一时间清楚的要素。

经理历来是上司任命的而不是员工选举的，先做好一个下属的本分，赢得上司的支持，才有更多成长的机会。

做好上司，先做好下属

本是讲述下属的角色定位，却提到了上司，而当我们着重心转移到上司身上时，我们却又提到了下属。出现这种情况并不矛盾，只是提醒那些“做上司的下属”，不要偏执于一方，造成不可弥补的损失。

企业各层管理人员都专注于学习领导技巧、领导技术时，我们强调先学会做下属，好像有点主次不分，从角色的分布来看，在现今企业这个纵向结构的小社会里，除却老板之后，许多管理人员都具有多重身份，在上司面前，我们是下属，在下属面前我们是上司，在横向的同事面前，我们又是同事，这几个角色要经常的适时发生转化，在多重关系上寻求平衡点。我们充当的更多角色是下属。

作为公司业务的执行者，要想取得好的工作成绩，不仅仅靠自己的能力，更需要上司的支持，上司的支持就好比革命根据地，下属的任何革命都是以其作为基础。企业中的现状又如何呢？笔者也曾经不同程度地与一些管理人员有过交流，这些管理人员分别来自不同的国家、不同性质的企业，职务、级别各不相同，但与这些管理人员交流的过程中，都

发现了一个基本的规律，他们都苦心研究如何做领导，如何做上司，投入了大量的精力在自己的职权方面，却很少花时间思考一下如何做好一名下属。这是管理上的误区之一，偏离了多重关系的平衡点。

做好上司应学会做好下属的第一个理由是，只有做好了下属，才能获取做上司的机会。从上司在企业中充当的角色来看，上司分别在人际关系、信息传递和决策制定三个方面充当不同的角色，负责范围包括了内事行为及外事行为，在各个方面具有“生杀予夺”的权利，上司对下属的认同程度，直接决定了这名下属能否担任级别更高的职务。

这是最实际最根本的观点，如果你不是称职的下属，得不到上司的提拔，上司的名称也无法冠名到你的头上。这一点，雍正皇帝的继位是一个很好的例子。

公元一七二二年清康熙六十一年十一月十三日，北京九城戒严，康熙皇帝驾崩，举国震惊。

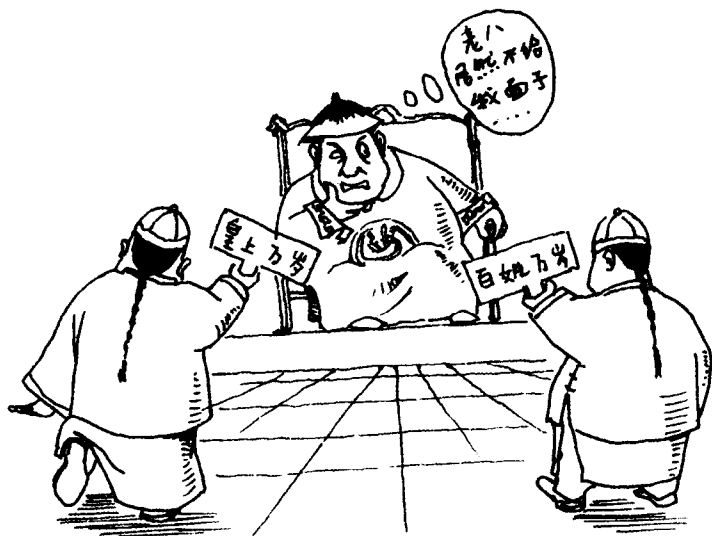
皇位的继承人颇耐寻味——继位的并不是当了近四十年太子的大阿哥，不是精通经史的三阿哥，不是贤名远扬的八阿哥，也不是深受康熙钟爱的大将军十四阿哥，而是素有“冷面王”之称的四阿哥胤禛。

胤禛并不是朝野看好的人选。他曾在江南“煽动”灾民闹事，在城隍大摆鸿门宴，软磨硬逼，掏走了地方官和富商二百多万两银子筹款赈灾；他追讨国库欠款，逼得老臣

经理历来是上司任命的而不是员工选举的，先做好一个下属的本分，赢得上司的支持，才有更多成长的机会。

上吊，皇子王爷到前门大街变卖家当，使满朝官员惶惶不可终日；刑部冤狱案，他隔岸观火，冷眼旁观八阿哥和太子斗得两败俱伤；百官行贿案，他借年羹尧之手血洗江夏镇，使得太子再度被废……

可是，在众皇子为逐鹿皇位动心机惹恼康熙时，却只有四阿哥仍获康熙信任、赏识。最能证明这一点的是康熙带着



年满二十岁计十四位皇子前去打猎的考验，康熙先声明拿出黄如意作为赏赐，四阿哥却大胆进谏认为此举不妥，狩猎时为恐滥杀生灵，应“守株待兔”抓几只活物。本已拿了狩