

如何让上司发现你？
如何让上司信赖你？
如何让上司倚重你？
如何在事业的阶梯步步登高？
这本书——
就是献给男士的忠告
献给女士的箴言
献给你、我、他的最佳指南！

与上司相处的

艺术

张文儒 编著
山西高校联合出版社

与上司相处的艺术

张文儒 编著

山西高校联合出版社

〔晋〕新登字 8 号

与上司相处的艺术

张文儒 编著

*

山西高校联合出版社出版(太原南内环街 31 号)
山西省新华书店经销 太原市光明印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/32 印张:9.375 字数:203 千字
1993 年 9 月第 1 版 1993 年 9 月太原第 1 次印刷
印数:1—5000 册

*

ISBN 7—81032—428—4
C·19 定价:5.85 元

前 言

无论你是公司职员，还是国家机关工作人员，都无可回避地面临着一个职务提升、职级晋升的问题。

这是因为，一方面，虽然领导者和被领导者、管理者和被管理之间已绝无尊卑贵贱之别，而仅是分工的不同，但社会对每个人学识才能优劣、事业成功与否及自身价值高低的评价，却依然是以职务、职级的高低及是否屡获提升、晋升作为依据和标准的。另一方面社会分工是人类行为的基础，人们要想实现自己的各种愿望和需要，都必须以一定的职权作为基础和保障。

可见，职级高低、职务大小不仅能够对自身素质及既往业绩作出程度不同的肯定，而且也直接关联着能否为将来在事业上取得更大成就提供必不可少的条件。只要你尚有一点事业心、成就感、自尊意识和进取愿望，就不应忽视更不可放弃对未来职务、职级的向往和追求。

自身欲望的激发和保持是能否获得职务提升和职级晋升的前提条件，但它还只是一种主观愿望，最终还受着客观环境的制约。我们的任务就是要适应这种环境并努力改变其朝着自所期求的方向发展。

从历史上来看，士人的职位获取是与他们所处时期朝廷所采用的选官方法密切相关的。上古三代的分封制，不要求

别的，只要有个好祖宗就行；秦时的军功爵制，讲求的是斩将夺旗、攻城掠地；魏晋南北朝实行九品中正制，除非出身高门大族，否则绝难位列卿班；自隋唐以来，久行科举制，只有那些诗书满腹、弓马娴熟的秀才举子，才能金榜题名，升阙放任。当今社会，选人用人已趋向多元化，或委派，或聘用，或选举表决，或考试取录，或夺标竞争，或兼而施之。尽管方法各异，但却有一个共同特点，就是处于一个地区、单位和部门最高决策层的——习惯上被称为“上司”——领导、管理人员，在其中起着最重要、最关键的作用。

要想获取更高一级的职务、职级，进一步实现成就事业的愿望，必须首先学会与上司相处，以此而赢得他们的好感、信任和重用。那么，怎样才能做到这一点呢？

长期致力于公共关系和领导心理学研究的张文儒先生，在对国内外千余名成功者深入研究的基础上，总结提出了135条基本的原则，也许对大家会有一些启迪和教益。

目 录

男 士 篇

- | | |
|----------------------------|------|
| 一、维护上司的角色自尊 | (3) |
| 1. 服从上司的领导 | (3) |
| 2. 切忌同上司“抢镜头” | (7) |
| 3. 不要直呼上司的名字 | (10) |
| 4. 适应上司的思维方式和工作方法 | (11) |
| 5. 正确对待上司的批评和指责 | (14) |
| 6. 对上司令人不快做法的正确处理 | (16) |
| 7. 容忍上司对自己的不敬 | (18) |
| 8. 避免直接对上司提出批评意见 | (21) |
| 9. 永远不要产生同上司分权均利的思想 | (23) |
| 10. 解决好与上司之间出现的摩擦和冲突 | (24) |
| 11. 上司之间出现矛盾时要选好自己的立足点 .. | (27) |
| 12. 在新上司眼里树立一个良好形象 | (28) |
| 13. 学会与能力低的上司共事 | (29) |

14. 与女上司处理好关系	(32)
二、注重对上司的感情渗透	(35)
1. 赞美上司	(36)
2. 当好上司的忠实“听众”	(38)
3. 制造同上司愉快交谈的场面	(40)
4. 使用一下欲擒故纵的战术	(42)
5. 做上司的知音	(44)
6. 保持同上司的经常联系	(47)
7. 以信任、依从求得上司的关怀	(49)
8. 排遣上司的孤寂感	(51)
9. 与上司同舟共济	(52)
10. 讲究同上司争论的艺术	(54)
11. 在上司情绪激动时乘隙而入	(57)
三、向上司展开宣传攻势	(60)
1. 注重在上司心目中的第一印象	(60)
2. 逐步地加深上司对自己的良好印象	(62)
3. 向上司介绍自己的既往经历	(64)
4. 随时让上司了解自己所取得的成绩	(66)
5. 向上司宣传下属的功绩	(68)
6. 使自己的名字见诸于出版物	(69)
7. 不打无准备之仗	(71)
8. 不放弃集体活动中的自我表现机会	(73)
9. 充分利用集体会议上的发言	(74)
10. 利用好第三者的评述	(76)
11. 以良好人际关系促成众口铄金局面的形成	(77)
12. 也要注重一点衣着打扮	(79)

四、在工作上满足上司期望 (81)

1. 愉快接受工作任务 (81)

2. 准确理解和贯彻上司的意图 (83)

3. 一定要注意自己的工作态度 (85)

4. 不能把工作中的困难推给上司去解决 (87)

5. 随时提供上司所需要的资料、数据和情况 (89)

6. 恰当地向上司提出工作上的建议 (91)

7. 勿举手投足都请示上司 (93)

8. 及时向上司反馈工作结果 (95)

9. 善于使用下属 (97)

10. 注意与其他人的工作配合 (98)

11. 抓住要领使上司搞清自己要表述的内容 (100)

12. 学会使用事先疏通的技巧 (102)

13. 善于征求和利用别人的意见 (103)

14. 工作中出现问题时不要逃避责任 (106)

15. 尽力避免犯重复错误 (107)

16. 学会处理复杂工作 (109)

17. 冷静对待和处理工作中的突发事件 (111)

五、帮助上司解脱困境 (114)

1. 设法为上司解围 (115)

2. 学会替上司打圆场 (116)

3. 竭力为上司辨诬 (118)

4. 主动替上司承担责任 (120)

5. 毫不显扬地补救上司的工作过失 (122)

6. 巧妙打破上司与他人之间的僵局 (124)

7. 排解上司与他人的矛盾 (127)

- 18 8. 帮助上司恢复信心 (129)
- 18 9. 为上司打好掩护 (130)
- 88 10. 给上司以道义上的支持 (131)

六、理解上司的苦衷和难处..... (134)

- 88 1. 一般不以个人生活琐事打扰上司 (135)
- 88 2. 当上司不能满足自己的要求时不可产生怨恨情绪 ...
..... (137)
- 80 3. 建议得不到上司采纳时不要表示不满 (139)
- 80 4. 理解和支持上司丢卒保帅的做法 (141)
- 90 5. 办好上司想办但不宜办的事 (143)
- 80 6. 作为知情人对上司的秘密须守口如瓶 (145)
- 00 7. 上司与人谈话时主动回避 (147)
- 80 8. 不同上司谈论让他不快的往事 (149)
- 80 9. 向上司请示问题时应附带提出解决问题的办法
..... (151)
- 80 10. 给上司考虑问题的时间 (153)
- 80 11. 不把自己孤立于群体之外 (155)
- 11 12. 公开场合不表露同上司之间的私人关系 (157)

七、谨防上司产生戒心..... (159)

- 81 1. 不拿自己的资历同上司相比 (160)
- 81 2. 不要把曾施予上司的恩惠挂在嘴上 (162)
- 81 3. 不总是向上司讲同其上司的特殊关系 (164)
- 08 4. 不过分流露对前任上司的依恋 (166)
- 88 5. 不要对新上司说前任上司的坏话 (168)
- 80 6. 不作“包打听” (170)
- 88 7. 不在上司面前抱怨怀才不遇 (172)

- 8. 才能表欢适可而止 (174)
- 9. 控制自己的职权于适度 (176)
- 10. 慎用上司的名义办事 (178)
- 11. 不在单位内部组织社交小圈子 (181)
- 12. 不要诱使上司对某些把握性不大的问题出决策 ...
..... (182)
- 13. 不苟同和迁就上司工作中的明显错误行为
..... (184)

女 士 篇

- 一、以女性魅力征服上司..... (189)**
 - 1. 把握上司的美学心理 (189)
 - 2. 提高自己的吸引力 (191)
 - 3. 运用化妆技巧来弥补容貌的某些不足 (193)
 - 4. 保持体形美 (194)
 - 5. 用衣着来装璜自己 (196)
 - 6. 追求服饰整体配套的风韵 (198)
 - 7. 平淡的工服也应有讲究 (201)
 - 8. 燕语莺声生魅力 (202)
 - 9. 很好地利用微笑 (204)
 - 10. 别丢掉女性的温柔 (207)
 - 11. 积极的品格最具魅力 (210)
 - 12. 为自己创造一种独特的风格 (212)
- 二、向上司展示自己的真正实力..... (215)**
 - 1. 激发和保持自身的成功欲望 (216)

2. 志在必胜	(217)
3. 熟练掌握本职工作业务	(220)
4. 掌握外围知识	(221)
5. 在工作之外也要掌握一些有用的知识	(222)
6. 养成读书习惯	(224)
7. 掌握正确决定的方法	(227)
8. 培养自己的独立性格	(229)
9. 自觉遵守工作纪律	(232)
10. 掌握运用权力的策略	(234)
11. 不要害怕出差	(236)
12. 也要学会在酒桌上谈生意	(239)

三、自觉克服女性的某些弱点

1. 压抑情绪创造新境界	(242)
2. 少说多听	(245)
3. 勿作“长舌妇”	(247)
4. 再坚强一些	(249)
5. 重视他人	(251)
6. 消除恐惧感	(253)
7. 培养健全的自尊心	(256)
8. 依赖性不要过强	(258)
9. 克服双重人格心理	(260)
10. 不嫉妒他人	(261)
11. 严格遵守约定的时间	(264)
12. 勿贪图眼前利益	(266)

四、处理好同上司之间的两性关系

1. 不要以为做上司的情人是有利可图的事情	(269)
-----------------------------	-------

2. 打消上司对自己的亲爱感 (271)
3. 上司对自己感兴趣时要慎重对待 (273)
4. 上司诉说个人生活不快时不要应和 (275)
5. 巧妙对待上司的性骚扰 (277)
6. 必要时掩饰自己的美丽 (279)
7. 不轻易接受上司给予自己的馈赠 (281)
8. 上司找自己单独谈话时要警惕 (282)
9. 到上司家中造访时要善待他们的妻子 (285)
10. 不随意透露同上司的密切关系 (288)

男士篇

中国是一个曾经经历了几千年封建社会的古老国家，以男子为中心的传统文化渗透在社会生活的各个方面，至今仍在根深蒂固地影响着人们的心理、行为。

社会对男士的角色期待非常集中地表现于以提取晋级为标志的事业成功这一方面，认为惟有平步青云、飞黄腾达才能体现出男士的真正价值。同时，除开极少真能淡泊明志的清修之士和看破红尘的玩世不恭者外，绝大多数的男士都怀有一种强烈的成就欲，竭智尽能，孜孜以求。这样一来，提取晋级就主要成了大多数男士毕生追求的目标。

要实现提取晋级的愿望，就必须赢得上司的信任，这是再简单不过的道理。从总体来看，共同的理想和一致的奋斗目标，是赢得上司信任的根本前提。但现实却对男士实施这一行为、实现这一目标设置了双重障碍：一则在政府机构和企业公司中，大多数单位和部门的负责人都是自己的同性，一

个男士要想自然而然地令另一个男士产生好感绝非易事；二则在大多数单位和部门里，男性占居很大比例，相同的目标和追求，使他们在上司心目中的地位及可把握的机会存在有一种彼此消长的关系，相互之间的竞争非常激烈。如何有效地克服这些障碍，是每个男士在为成就事业而艰苦奋斗过程中必须解决好的一个头等重要的问题。

无数成功者的实践反复昭示我们，作为一个男士，要想赢得上司的信任，谋取下一个期待职位，工于心计是一个非常重要且又必须坚决遵循的原则。

一、维护上司的角色自尊

自尊是人的一种高层次需求。人们之间不仅存在有相同一致的自尊需求，比如，要求社会 and 他人尊重自己的人格、品德、知识、选择、成果等，而且因在社会生活中所处的地位、层次和所担负的职责、任务的差别，彼此也有一些各自不同的内容，比如，热爱工作的人希望人们尊重他的职业，教徒要求人们不要干涉、诋毁他的宗教信仰等。

作为各个单位或部门最高负责人的领导和管理者，无论其职位高低、权力大小，也都怀有一种特殊的角色自尊，要求人们（特别是所领导和管理的对象）尊重他的地位和职权。能否满足这种自尊，已成为其判断和评价下属是否忠诚、可信的首要标准和依据。

因此，作为一个有心的下属，要想赢得上司的喜爱、信任和重用，就必须首先做到——

维护上司的角色自尊。

1. 服从上司的领导

对任何一个单位、部门的最高负责人来说，再没有比所属职员协调一致的行动更为重要的了。因为它不仅标志着自己的指挥权力是否得到了真正的尊重，而且直接影响和决定着自己所确定的方案能否付诸实施及所期望的整体目标能否

顺利实现。

上司与下属之间角色特征的根本不同主要就是表现在这一方面。维护上司的角色自尊，最重要、最关键的也就是要保障他们指挥权力的实现，保证上下左右协调一致局面的形成和稳定。

实现上述目的和愿望的方法和途径很多，比如，制定严格的管理制度和工作纪律，采取强硬的惩治措施，用奖励的办法笼络人心等。单纯从下属的角度来讲，首要的就是必须增强自觉性、主动性，做到一切行动听从上司指挥。

“是”、“明白”、“一定照办”、“请放心，没什么问题。”对这些简洁而肯定意味极强的话语，要经常地说给上司去听，并确实做到付诸实施。这样，上司就会肯定地认为你重视和尊重他的地位和职权，因而产生愉悦感和成就感，自觉流露出对你的喜爱和信任情绪。

理解的执行，不理解的也要执行，这是服从上司领导的第一个要求。

面对上司发来的指令，不要主动地去问为什么，因为那样使上司觉得你对他的意见的正确性有怀疑或者是不情愿接受。应当弄清的是做什么、有什么要求、最后要达到一个什么目的这样一些问题。

即使对上司的指令确实感到无法理解时，也不要当场提出疑虑，非让他作出解释或说明不可。要相信“上司这样做一定有他自己的考虑，只不过我们所处层次较低，暂时还无法理解罢了”。

以明确目的的形式套问事情的源由，也是一种有效的办法。比如，我们可以说：“任务已基本明白了，最后要达到一

个什么目的，还请您再作一些明确指示。”

有条件的要执行，没有条件的创造条件也要执行，这是第二个要求。

上司所提出的要求、安排的任务，有些是比较容易做到的，有些则比较困难。困难的原因就在于客观条件不具备、不成熟。但决不能以此作为理由，推脱甚至拒绝执行上司的指令，那样既显得我们态度不积极，更会使上司觉得我们缺乏克服困难的勇气和能力。而且上司也一般是不会收回成命的，不然那就等于承认他考虑问题不周，决策比较轻率。正确的态度是愉快地服从上司的指挥，把指令接受下来，具体有什么问题应由自己想办法解决。

若确实因条件所限无法执行指令时，也不要马上拒绝，而应稍作思考，然后在表示服从上司指挥的前提下，再提出自己的看法。比如：

“我一定照您说的去办，只是对这一类事情，我过去接触不多，就目前的情况而言，恐怕对其中某个问题解决不好，到时还请您多加指导。”

这样就把上司引入了一个二难选择的境地：或者坚持原来的意见而使自己陷入此事，或者承认考虑欠缺而把任务转交他人。权衡利弊得失，他一般会选择后者，这样我们的目的也就达到了。

对自己有利的要执行，不利的也要执行，这是第三个要求。

上司的立足点是整个单位或部门，为了整体利益，他会舍弃或牺牲某些局部利益，当上司出于这一目的要你去承担某些于自己不利的事情时，一定不要斤斤计较、拒绝接受，而