

职场生存
指南系列

工作很久，还是晋升无门？
见到上司，还是不懂应对？
你需要的，就是——

做上司“左右手”的 8项修炼

刘瑞军 编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

职场生存
指南系列

做上司“左右手”的 8项修炼

刘瑞军 编著

電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

做上司“左右手”的8项修炼 / 刘瑞军编著. — 北京：电子工业出版社，2012.4
（职场生存指南系列）

ISBN 978-7-121-15863-6

I. ①做… 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020593号

责任编辑：周 林

印 刷：北京东光印刷厂

装 订：三河市皇庄路通装订厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：787×1092 1/16

印张：14.25 字数：262.2千字

印 次：2012年4月第1次印刷

定 价：29.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

套用作者扎西拉姆·多多的一首诗：

工作，你做或者不做
它都在那里
你不做，别人会“代替”你做
你做得好，还是不好
它都在那里
上司会看在眼里
你用心做，还是不用心做
它都在那里
上司会记在心间
最后，你走，还是不走
它还是会在那里
没有人能够阻挡
生活，就需要工作
工作，就需要做好
做一个上司优秀的“左右手”
让我们的职业生涯
没有阻碍

如果这个世界上人们不用工作，该是一件多么幸福的事，那么我们每天就可以无忧无虑地游山玩水、K歌泡吧，不用担心这个月的工作任务有没有完成、奖金会发多少、在上司心中的位置如何等。

显然，这是不可能的，没有人工作就没有人服务你K歌泡吧，没有人做你的导游。所以，要生活就需要工作，这是我们大多数人都认可的，当然对于某些富二代来说本书暂时不纳入这个范畴去讨论。

工作，就要做好，这样我们就可以获得更高的职位、更多的报酬。而如何做好工作，并不是我们随便说说或者按照某些教科书上说的去做就可以了。职场中大约90%的人都会有自己的上司，剩下的当然都是一些老板、自由工作者或者其他的人。上司是为我们分配工作、指导工作的人，我们的工作做好了，就等于是上司的工作做好了，所以两者之间其实是一种相辅相成的关系。之所以要成为上司的“左膀右臂”，主要有两方面的原因。

第一，在一些企业中，总裁、总经理等一些要职都会配备助理或者秘书之类的岗位，这一个职位在企业中很重要，主要作用是承上启下、协助上司完成管理工作。这时我们面对的上有上司、下有同事，因为每个上司都有不同的性格、特点及做事风格，同事也是各有特色，所以如何做才能够更加有效地协助上司做好工作、更适合上司的口味，如何才能够做好这两者之间的衔接工作，这是我们需要掌握的一门技术。

常在上司的身边，必然会有很多不确定的事情发生，这些不确定的事情发生之后，在上司不好出面处理的情况下，那么发挥我们作用的时刻就到了，如何做，这也是一门技术。

第二，在一个团队中，上司只有一个人，而下属可以有 multiple 人。通常情况下，一个企业如果上司升职或者由于其他原因离开了原来的位置，那么企业必定要再次配备相关的人员，一般会采用两种方法：首先是外部招聘。这种方法具有一定的风险，而且见效很慢，因为新招聘的人对团队的工作不了解，需要一个熟悉的过程。其次是内部升迁。一般是从这个团队中挑选能够胜任此岗位的员工，这种方法见效快，而且节省成本，企业一般采用较多。因此，在一个团队中，能够成为上司最为得力的“左膀右臂”是大多数员工所追求的。

如果你现在很普通，那么，你必须力争上游，做一个“好”员工。这是开端，是成为上司心腹最好的起跑点。

即使你已经成为一名好员工，也应该晓得，你身边的好员工还有很多，他们都

在与你共同关注着你所注视的那个位置。

因此，大多数的现状就是：有一群人成为了上司的助手。而在此我们要强调的是，上司的助手可以有很多，但得力的一定不会太多。即使得力的有一些，但“最给力”的绝对是个别。

你最需要做的就是那“个别”的人。

本书不会指导每一个员工成为上司最喜欢的人，但是绝对能够让每一个用心的人走进上司的“心”。

参与本书写作的除了封面署名的作者外，还有吴利霞、史峰、秦卫红、王兵、吴林、刘瑞琴、邢建辉、李贝等，在此表示感谢。

前 言 Preface



第一项 First

懂做“听筒”：上司的话，多听必受益

- 002 ● 不论对错，倾听彰显个人修养
- 006 ● 听懂上司的言外之意
- 010 ● 指责与批评要听在心里
- 014 ● 听出门道，掌握上司的语言习惯
- 018 ● 上司的吩咐，听后多分析
- 022 ● 懂倾听，充分发挥个人语言水平
- 026 ● 倾听不是为了窥探上司隐私
- 030 ● 上司说错了，那是你听错了



第二项 Second

懂做“哑巴”：管好嘴巴，话多惹事端

- 036 ● “大喇叭”嘴，最不让人信任
- 040 ● 上司冲你发火，不要火上浇油



- 044 ● 说话，别把自己不当外人
- 048 ● 不信谣、不传谣，否则自毁前程
- 051 ● 上司的诺言，不可追问
- 054 ● 不做办公室里的“爱打听”
- 057 ● 切勿在背后“嚼舌根”
- 061 ● 越级报告将引发“惨案”



第三项 Third

懂做“奴仆”：任劳任怨，体现忠诚心

- 066 ● 少琢磨人，多琢磨事
- 070 ● 像军人一样服从命令
- 074 ● 工作不分贵贱，做好本职才是真
- 077 ● 无偿加班也要尽心尽力做
- 081 ● 认清做“分外事”的几大好处
- 085 ● 奴役也快乐，感染身边的每一个人
- 089 ● 不合理要求，需巧妙拒绝



第四项 Fourth

懂做“蛔虫”：细节记忆，培养默契感

- 094 ● 练就读心术，想上司之所想
- 098 ● 付诸行动，做上司之所想
- 101 ● 习惯“毒性”大，让上司习惯有你
- 105 ● 意会上司的眼神和小动作
- 109 ● 观察工作方式，洞察上司心理
- 112 ● 换位思考，从容应对不同类型的上司
- 115 ● 上司的错误想法，侧面引入正轨
- 118 ● 多走动，为上司搜集有用信息
- 121 ● 根据字体和打电话的方式，研究对方心理



第五项 Fifth

懂做“挡板”：抵挡“外侵”，排忧解难

- 126 ● 雨天做伞，晴天做扇
- 130 ● 学会“解围”的功夫
- 133 ● 保持个人清醒，还是保持上司清醒
- 137 ● 做心腹必知的活跃气氛的绝招
- 141 ● 必要时候，“牺牲”自己以解除上司尴尬
- 144 ● 酒桌上会说话好办事
- 148 ● 需要为上司挡酒吗



第六项 Sixth

懂做“粉丝”：情感投资，建立巧情谊

- 154 ● 让上司对你产生“特别情感”
- 158 ● 不要让异性上司误解你的情感
- 162 ● 忌做无主见的“大象”
- 166 ● 体贴上司，默默关心
- 170 ● 不要忘了上下级关系
- 173 ● 任何时候，不要把这种情谊当做筹码去索求



第七项 Seventh

懂做“斗士”：锋芒适露，突显硬本事

- 178 ● 职场需要“软功夫”，更需“硬本事”
- 182 ● 巴结上司，更要周旋于同事
- 186 ● 锋芒适露，才华得显又不招嫉妒
- 190 ● 该争就争，但要做君子不做小人
- 194 ● 工作拼命，不输他人



- 197 ● 让自己成为同事圈子里的“红人”



第八项 Eighth

懂做“自己”：坚守原则，虚荣失本真

- 202 ● 能屈能伸，有原则地整合自己
- 205 ● 无须卑躬屈膝，弯腰做人
- 208 ● 不做“变色龙”，更不做“顽石”
- 211 ● 不要丧失“学习心”
- 214 ● 技不如人不要紧，真诚勤恳也会发光



懂做“听筒”： 上司的话，多听必受益

要想成为上司的“左右手”，懂得倾听是非常重要的，它不仅能够让你更加了解上司，而且还能够在无形中拉近你与上司的距离。上司的言外之意你是否能够明白？上司的习惯你是否清楚？你是否能够与上司做到心有灵犀，这全在于你的倾听。



● 不论对错，倾听彰显个人修养

著名心理学家John.P.Dickinson曾经说：“好的倾听者，要用耳听内容，更用心‘听’情感。上帝之所以在造人的时候给了我们两个耳朵，一张嘴，就是为了让我们的多听，少说。”

作为一个上司的“左右手”，首先你要做的事情，就是去积极地倾听上司在说什么，只有听明白了上司说的意思，并且按照他的意思去做，才能达到让上司满意的效果。

在职场中，上司往往非常讨厌这样一类人：不能够积极地倾听上司，只是按照自己的想法说，并且不做。对于上司来说，这样对工作没有任何的效果，甚至阻碍了自己指示的传达。

倾听是一门很重要的学问。人都会犯错，上司也一样，有时候因为细微的疏忽，可能在下达命令的时候出现错误或者偏差。但是你不应该直接告诉他，这样

会让上司很没面子，更有可能让他对你产生反感。

在你的上司给你工作任务的时候，只要认真倾听就好了。听完他说的话，不仅能够让你觉得你是可用的人，而且也会让他认同你的修养。

小王是某公司的总经理助理，他为人成熟稳重，而且谦和，平时说话较少，但是做起事来通常都会让老板和同事竖大拇指。这是怎么回事呢？按道理说，小王只是一个小小的助理，并没有什么太大的能力，为何能得到老板和同事的一致好评？

原来，小王成功的秘诀就是倾听，他对别人说的话很少发表评论。和同事在一起的时候，他会做一个听筒，用同事的话说就是一个“垃圾篓”。大家把坏的情绪倒在这里，心情就会好很多，因为他经常听，很少说。所以大家有什么烦恼总是喜欢找他诉说一番，久而久之，同事们都离不开他了，反而他休息的时候，大家都感觉很不习惯。

对同事这样，对老板更是这样。小王几乎很少对老板的话做正面的评论，在老板布置工作任务的时候，总是很认真地做好笔记，对于工作中的重要方面，会仔细询问，以确定能够领悟老板的意思。

在开会或者是其他任何场合，老板讲话的时候，他总是很认真，会特别把手机关掉，把手头的工作停下来。老板看到一个这样积极听自己讲话的员工，心里当然是十二分的乐意，所以，很多事情他喜欢交给小王去办。

当然，老板也有在公开场合说错话的情况。有一次老板吩咐小王去发一份奖金给业务部的小张，以奖励他新开拓的一个大市场。但是老板却说成了小李。小王知道他说错了，但没有立即反驳，而是等老板布置完所有的工作之后，提出了这个问题。老板这才明白自己说错了，高兴地夸赞小王说：“你提得很对啊，有你这样的助手在我身边，我很放心。”

小王能够得到老板和同事的喜欢，最主要的原因就是他懂得聆听。从心理学的角度来讲，其实每个人都有这样的需求，不管是何种身份和职业，每个人都希望对方能够认真倾听自己说话。所以，能够认真地聆听对方的话，是一种尊重，



更是一种礼貌，没有人喜欢说话的时候被打断，况且有时候还是一些指责或者批评。

善于倾听，能够让你保持清晰的头脑，更能学到新的知识，也是一种良好的修养。世界上最伟大的销售员乔·吉拉德曾经说过：“有一种行为的力量是非常了不起的，那就是倾听。”他之所以能够取得如此的成就，和他善于倾听是分不开的。人与人之间进行交流的时候，只有认真聆听，才能够学到更多有用的东西，才能掌握更多的信息。

同样，上司的话也是非常值得认真聆听的。他之所以能够成为你的上司，自有他的过人之处，在倾听的过程中我们可以学到上司身上的很多优点，有助于我们更好地完善自己。所以，作为一个下属，在听上司吩咐工作的时候，让你的嘴巴多休息，不管对的、错的，认真听就对了。

学会耐心倾听，不仅是一种智慧、一种修养，更是一种美德、一种修炼。当我们面对上司诉说的时候，不要反驳，不要争吵，不要无理取闹，更多的时候，我们要学会倾听。听他说，而不是“你听我说”，那是对讲话者尊严的一种维护，更是一种良好修养的体现。对于这样的下属，上司必定会把更重要的工作给你做，因为你已经成了他信任的人。



重点修炼

- 1、排除干扰。**在听上司讲话的时候，首先要排除一切可能影响到倾听的干扰，这样会提高我们倾听的质量，体现自身的素养。比如：手机应该关掉或者静音，停下你手中的工作先听上司怎么说，在上司讲话的时候，重要的要用笔认真记下来等。总之，当上司讲话的时候，要排除杂念，一心一意地倾听。
- 2、少说多听。**这是作为上司身边人最基本的一个法则。当然，如果必须说点什么，比如老板让你提出自己的看法、建议，这时不要草率评论，尤其是在人员众多的地方，必须要认真思考过后再去说。比如我们可以在心里数三个数，以这个作为反应时间，一方面可以更深刻地领会上司的意思，另一方面会让对方觉得你对他的讲话是很重视的。

3、保持清醒。在与上司交流的过程中，有时候上司的话说到了我们的兴趣点上，这时我们非常想表达自己的意思，有一种不吐不快的感觉。然而我们一定要保持清醒，不要因一时冲动而打断对方。因为上司有可能正在兴头上，打断对方就等于打断了对方的思路。这时我们可以适当调整一下自己的姿势。据科学研究，这样的动作，会帮你弄清你当前的状况，保持清醒。

4、记笔记。俗话说：“好记性不如烂笔头。”做笔记对倾听帮助很大，把对方说的话完全记录下来，之后做更深的理解，尤其是在会议上或者上司的讲话比较长的时候，这是一个非常好的方法。据科学证明，这样一个听和记的过程，有助于加深印象和理解。这就是为什么老师讲课的时候，要求我们做好笔记。有时候，听的瞬间并不能很好地理解，而做笔记就可以弥补这个不足。

在听完上司讲话并做了详细的记录后，在必要的时候我们需要就某些细节与上司进行确认，确定我们听到的内容和上司讲的内容是相同的。这样在保证信息准确性的同时也会让上司感觉到你认真的态度和做事的稳重。

做一个优秀的倾听者，不仅是一个好下属的表现，更是一种修养的体现。想要得到上司的欣赏和信任，学会倾听是你首先要做的功课。



● 听懂上司的言外之意

作为上司的“左右手”，很多时候，你要去积极地了解上司在讲什么。当他发牢骚的时候、当他抱怨的时候，这都意味着什么？是你做错了，还是你的工作没做到位，更或者是因为他期望的目标没有达成等。

这就要求我们要懂得察言观色，对于上司的每一句话，我们一定要仔细思考其中的内容，尤其是对于一些话中带话的语言。很多时候，上司并不会直接清晰地表达他所想的意思，往往一句看似简单、随口说说、没有意义的话，其中却蕴藏着上司的真实意思。

上司与下属在一起久了，彼此之间必然会有一份感情在里面，对于有些话上司可能并不会直接向我们表达，而是通过一些暗示性的语言让我们去领悟。在这个过程中如果我们领悟对了，我们就会采取正确的做法来迎合上司的真实

意思，上司当然也会对我们刮目相看。而如果领悟错了上司的意思，我们的做法就不会被认可，甚至还会引起上司的反感，这对于我们自身的工作来说将是非常不利的。

比如老板说：“你的报告很完美，但是有几个非常致命的错误。”这时你可千万不要一味地认为老板在夸奖你，更深层次的意思是告诉你说：“你的这个报告被毙掉了，犯下这么致命的错误，你危险了。”

因此，善于察言观色，听懂上司的言外之意，是做一个上司“左右手”必备的基本功，它会让彼此更加默契。

刘广是某公司老板的业务助理。有一次老板找刘广谈话，先是夸了他说：“刘广啊，据我观察，你这一段时间的工作状态比较稳定，业绩也不错，如果好好干，一定还能做出一番大事业，甚至能够担当更重要的职责。”

刘广听到老板夸赞自己，心里很是高兴，谦虚地说：“您过奖了，我只是做了我应该做的。”

老板看到刘广这么谦虚，确实是一个不错的助手，又接着说：“小刘啊，你看我们的行业怎么样？发展前景怎么样？”

刘广是做业务的，对市场情况比较了解，于是如实说：“近几个月我们的业务不是太好，一直处于下滑状态，团队也不是很好。”

老板听了刘广的话后，很有感触地点了点头说：“你说得对，现在我们公司确实已经到了举步维艰的情况了，就利润说，今年比去年下滑了不少，这个你都是知道的。”

刘广会意地点了点头，老板接着说：“对于这种情况，公司的人员急需要做一些调整，这样才能维持公司的正常运营，现在业务经理也离职了，你在我身边也有一段时间了，如果你是业务经理，你会怎么办呢？”

刘广听了老板的话，没有明白其中的意思，但是对于老板的问话又不能不回答，于是说道：“我会努力提高公司的业务，完善管理制度。”

老板听了刘广的话，没有说什么就让他离开了。后来同部门一个能力不如刘广的小张被提升成了部门经理，并且对内部进行了裁员，这时他才明白过来。