

没有永远的上司，只有永远的下属
要想成为好上司，必先成为好下属

做最好的 下属

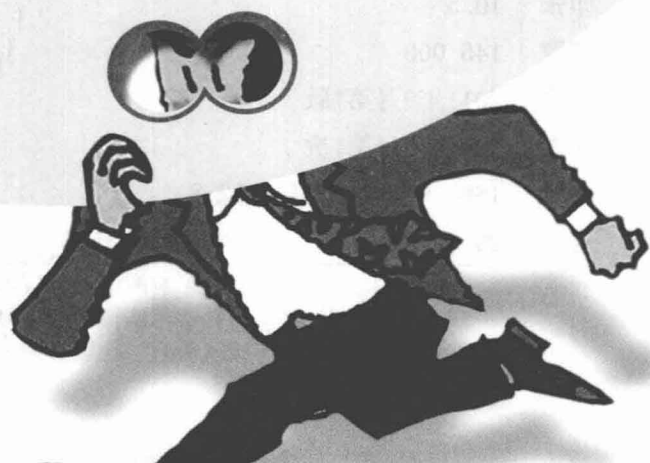
娄 萌 ◎ 著



广东人民出版社

做最好的 下属

姜 萌◎著



广东人民出版社
广东新华书店

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的下属/姜萌著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 9

ISBN 978-7-5454-0892-8

I. ①做… II. ①姜… III. ①企业—职工—修养 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第160484号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京九天志诚印刷有限公司 (北京市大兴区西红门镇金西路19号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	10.5
字数	145 000
版次	2011年9月第1版
印次	2011年9月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0892-8
定价	29.80元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

如今，随着社会经济的不断发展，可供人们选择的职业也越来越多，而职场压力也随之大大增加了。尤其对于那些身处下属地位的职场人士，更是迫切需要通过各种渠道去了解如何才能成为最好的下属。

这是一个知识爆炸的时代，各式各样的书籍提供着五花八门的观点和信息。但人们发现，看的书越多，反而越不知道该听谁的了，《做最好的下属》一书就是因此产生的。有人问我：“现在市面上有关职场的书不少，就不怕这本书被埋没在书海中吗？”说实话，我并不担心，因为“是金子总会发光的”。多年来，我一直奋战在管理培训第一线，掌握了大量的第一手资料，对职场现状及职场人士存在的困惑深有体会。为此，我只想把自己总结出的经验、教训介绍给在职场中扮演下属角色的职场人士。

没有永远的上司，只有永远的下属，要想做个好上司，就必须先做个好下属。对于大多数职场人士来说，不管是身处基层，还是中层，乃至高层，都有一个共同的身份——下属。做下属不难，但要做个好下属却不容易。有些人做了一辈子下属，始终默默无闻，甚至不断遭到解雇；而有些下属却能成为公司不可或缺的一部分，他们像明星一样熠熠生辉，是老板依仗的左膀右臂。所以说，做下属的学问很大。

那么，下属在整个组织结构里扮演着什么样的角色？是下属决定了上司的成就，还是上司决定了下属的命运呢？要怎么做才能成为一个好下属呢？

要成为一个好下属，首先要认清自己的角色、摆正自己的位置，要明白下属是上司的帮手和替身，切不可出现错位、越位的情况；要明白上司的期待，并能超越上司的期待。

上司可以决定下属的命运，但成就上司的却是下属。所以，要想成为一个好下属，就要学会管理上司。上司也是人，是人就会在工作中表现出与众不同的行事风格。所以，一定要了解上司的性格、做事风格，无障碍地与上司沟通，处处以上司为重，让上司离不开你这个下属，从而实现职位的升迁以及自我价值。

如果你正在为如何做一名好下属而心烦，如果你正在为自己的职业生涯该如何走下去而迷茫，那么请你翻开这本书，仔细阅读并照此实践，你将会大有收获。

愿所有下属都能在职场上顺风顺水，获得应得的利益，实现自我的价值。

第一章 认清角色，做个好下属

- 下属是上司的帮手和替身 / 3
- 无条件服从上司 / 5
- 有异议先服从再讨论 / 8
- 不当“民意代表” / 10
- 不在其位，不谋其政 / 14
- 上司有“面子”，下属才有“里子” / 16
- 敢于承担责任 / 21
- 主动施压，自动自发 / 23
- 明白上司的期待 / 25
- 超越上司的期待 / 27

第二章 好下属的 N 种好心态

- 好下属选择好心态 / 33
- 有好心态才有好结果 / 34
- 好下属必备的心态 / 36
- 态度决定一切 / 41
- 拿你最好的，换你想要的 / 43

离开公司你什么都不是 / 44

成事还得靠上司 / 46

第三章 沟通力就是影响力

敢于和上司沟通 / 51

沟通让尊重先行 / 54

实话也不要直说 / 56

找对时机，沟通就成功了一半 / 58

先给结果，再说过程 / 59

听懂上司的话外音 / 61

不做“黄牛”，做“鹦鹉” / 64

接受上司指示要及时反馈 / 67

带着答案请上司做选择题 / 69

发表异议要讲究方法 / 71

第四章 好下属会管理上司

管理上司就是影响上司 / 77

获得上司的信任才能影响上司 / 78

无条件认同上司 / 81

越有能力越要谦虚 / 84

有能力更要忠诚 / 86

适当赞美上司 / 89

有责任在前，有功劳在后 / 93

结果重要，努力更重要 / 95

给责任感不强的上司当“闹钟” / 97

为爱表现的上司“搭台子” / 98
帮缺乏洞察力的上司造声势 / 100
对重私情的上司要多接近 / 102
对爱嫉妒的上司要示弱 / 104

第五章 不讲条件 100% 执行

只管执行不找借口 / 109
遵守原则，关注细节 / 113
关注细节但不拘泥于细节 / 116
要大智慧，不要小聪明 / 118
行动第一，怀疑第二 / 121

第六章 好下属要学会经营自我

做好职业规划 / 127
打造自我品牌 / 129
以上司为师 / 130
对待同事有理有节 / 132
绕开爱搞破坏的同事 / 134
洞悉职场潜规则 / 136
资历不是职场通行证 / 139
寻找职场“贵人”，借势而发 / 141
要升职，更要升值 / 144

附录

第一章

认清角色，做个好下属

对于职场中的绝大多数人来说，下属身份可能会伴随整个职业生涯。“明明白白做事，痛痛快快拿钱”是每个下属都希望看到的职场愿景。但是，在职场中，很多人把握不准自己的角色，特别是做下属的，事情做得多了，上司说“你什么意思”；什么都不做，上司又说“你真没意思”。那么，下属究竟该做多少、该说多少？这就要从把握好下属的角色说起。

下属是上司的帮手和替身

当我们走出学校，进入社会，成为企业的员工，成了上司的下属，是否考虑过这样的问题：上司为什么一定要有下属呢？我们可以通过一个简单的案例来探讨一下下属是如何产生的。

大街上有一个由夫妻俩经营的早点摊，老公和面、炸油条，老婆卖油条兼收钱。这两口子之间并不是上下级的关系，这叫做个体户。

随着生意越来越好，早点摊越做越大，两个人忙不过来了，于是就请来帮手，一个不够，请两个，两个不够，请三个……请的人越来越多，就需要用规章制度来管理。这样，上下级关系就真的产生了。

从上面的案例可以看出，下属的产生源于企业的壮大，上司忙不过来就需要下属来帮忙做事。从这个意义上说，下属是上司的帮手和替身。但很多做下属的没明白这一点，总是抱怨“上司不如他”、“老板没能力”。

有一次，我在深圳给某个企业员工讲如何做个成功的下属。下课后，一个学员对我说：“姜老师，你说的理念我都认同。但

我有一个问题需要向您请教。我是学工程机械的，我们公司也主要做这方面的业务，但我的上司不是学这个专业的，所以，有时候他简直就是在瞎指挥。我该怎么办呢？”我回答他：“这就对了，如果你的上司也是学工程机械的，那他还请你做什么呢？直接自己做不就得了。正因为他不是学这个专业的，所以才有你施展才华的空间。”他又问：“那上司还经常瞎指挥呢？”我这样回答他：“你看看《三国演义》中的刘备，你认为刘备会干什么？还有《西游记》中的唐僧，他除了长得帅气之外，还会干什么？再有《水浒传》中的宋江又会干什么？你倒是什么都了，那你为什么成不了上司呢？上司之所以成为上司，是因为有你这个什么都会的下属，你越能干，他就越是个好上司。上司的能力不是体现在专业上，而是用人上。下属的职责就是帮助上司完成工作，成为上司的好帮手、好替身。”

对于《三国演义》中的人物，大家普遍认为诸葛亮有能力，刘备跟他比就只会哭。但是，刘备的江山却越哭越稳。诸葛亮再有能力，还是得给刘备打工，按照现在的说法，他充其量也就是个优秀的职业经理人。

做下属的一定要明白：好上司不是要比下属能干，而是能让下属越来越能干。

所以，一个下属不能埋怨上司没有能力。上司可能没有其他的能力，但至少有一种能力，就是用人的能力，而下属就是要什么都懂，最次也要懂得所在行业的知识和技能。

无条件服从上司

美国最杰出的管理人才出自哪里？不是哈佛商学院，而是西点军校。西点军校在 200 多年的历史中，先后培养出了 3700 多名将军，3 位美国总统，还有人数众多的总经理、公司 CEO 和董事长等高级管理人才。

为什么从一个培养军人的地方能走出如此众多的企业管理人才呢？《哈佛商业评论》道出了个中秘密：在一些工商管理学专家看来，西点军校对学生的要求，如准时、守纪、严格、正直、刚毅等，正是 21 世纪企业管理者必须具备的品质。

西点军校的学员在走进学校的第一天就被灌输了“绝对服从”的意识——上司的命令要坚决执行，不得有任何反抗和异议。这一铁的纪律源于一个经典的实验。

研究人员在放有 6 只猴子的笼子顶部放置香蕉，香蕉用一根链条与淋浴器相连，当猴子伸手去拿香蕉时，就会被淋浴器喷出的冷水浇湿。因为猴子是不喜欢水的，所以，用不了多久，这 6 只猴子就知道笼子顶部的香蕉是不能碰的。

不久，研究人员从 6 只猴子中取出 1 只，再放入 1 只新猴子。由于新猴子不知道香蕉的奥秘，就会伸手去拿，但它的这一行为立即遭到其他 5 只猴子的阻挠。不久，这只新猴子也知道了香蕉

是不能碰的。以后，每进去 1 只新猴子，都会受到其他猴子的“告诫”。如此反复，当原先的 6 只猴子都被换出来时，香蕉依然完好无损。虽然后来的猴子并没有亲眼看到拿香蕉就一定会被水浇湿的场景，但它们依旧不会去碰香蕉，也不“问”原因，只是绝对服从。

西点军校从这个实验中得出无条件服从是保证任务完成的必要条件。因此，在西点军校，无论级别高低，人人都要服从上级的命令。学员“不要上交不受上司欢迎的文件和报告，更不要发表使上司讨厌的言论。如果摸不准自己上交的报告或发表的言论是否符合上司口味，可以事先征求一下上司的意见”。学员还要避免“对总统、国会或自己的直接上司做任何贬低的评论”。

无条件服从上司也是企业对下属的基本要求。下属只有无条件地服从上司，公司才可能成为一个整体，为同一个目标前进。很多人的职业生涯之所以始终不见起色，就是因为缺乏绝对服从的意识。

一个优秀的下属必须具备无条件服从上司的意识和能力。

绝对服从说起来容易，但要真正做到是需要付出相当大的努力的，尤其是对那些喜欢拥有个人自由、凡事喜欢自作主张的下属，更是难上加难。但公司作为一个整体最忌讳的就是朝令夕改、阳奉阴违。所以，作为下属，我们一定要学会绝对服从上司的安排，遵从指示办事。该你发表意见时，就实事求是、言之有物；一旦上司做了决定，就要无条件服从，做

到坚决执行。

当然，上司也会出错，因为是人就会犯错，但做下属的应该怎样看待上司的对错问题呢？我们下属应该有这样的心理准备——上司永远都是对的。

这么一说，有人就会反对了，“这不是助纣为虐嘛，上司都错了，你还认为他是对的，按照上司说的做了，一旦出现问题了怎么办？”其实，这样想就是做下属的死心眼了，你改变不了上司的决定，但是你可以改变做事的程序和方式。

上司做一个决定，一定是经过思考的，即使这个决定是在他想得太简单或者太复杂，再或者是他不了情况时做出的。既然上司做出了决定，做下属的就要无条件服从。即使上司真的有错，做下属的也必须本着“上司永远都是对的”这一理念接受任务，然后在实际执行过程中迂回处理。

作为一个下属，你永远都不会是上司的对手。一个企业，即使下属都走了，只要老板不走，这个企业照样能够运转下去，因为他可以重新“招兵买马”，而下属不可能天天换工作。所以，一个优秀的下属要认同你的上司，认同企业的文化。你的上司跟你谈话、给你安排任务，那是代表企业在跟你说话。很多时候，上司的一句话，就能决定你的职业前途。

因此，下属不要跟上司作对，下属只有在帮助上司成功的过程中才能获得成功。一旦上司和下属闹矛盾，老板往往会为了保护上司而牺牲下属。

有异议先服从再讨论

作为下属，我们经常遇到这样的情况：上司在说明事情或布置任务时，说得不是很专业或者有明显错误。我们该怎么办呢？我的答案是：先开枪，再瞄准；先服从，再讨论。因为“上司永远都是对的”。

有一次，我在南京给交通科研院的学员讲课，讲到上下级关系的时候，我也说了这样的话——上司永远是对的。一下课，有个学员就跑来问我：“姜老师，我跟您讨论一个问题。”

我：“好呀，什么问题？”

他：“您说上司他是人吗？”

我：“是呀。”

他：“是人就会犯错误，对吗？”

我给了他肯定的回答后，他又问：“既然你也认为人会犯错误，为什么刚才却说‘上司永远是对的’？”

我问他：“你是学什么专业的？你是什么学历？”

他满脸迷惑地回答我：“我是学工程机械的，跟老师您一样也是一个博士。”

我：“你这个博士一定是考上的吧！”

他：“哪个博士不是考上的。”

我回答他：“你的博士是考上的，而我的博士是有了钱以后拿钱买回来的。你为了考这个博士，都有点学傻了。上司会不会错呢？一定会的，是人就会犯错误。管理学中有一个非常经典的原理，即黑天鹅理论。我们平常见到的天鹅都是白色的，所以，人们就认为天鹅就是白色的。但在澳大利亚，人们发现了一种外形和习性跟天鹅一样的动物，只是羽毛是黑色的。在对这种‘新生物’进行解剖研究后，科学家惊讶地发现它们也是天鹅。人的这种以经验来判断对错的惯性思维就被称为‘黑天鹅理论’。后来的管理学家还把这个理论引申到管理学中。”

当你认为上司的决定有错误时，你要明白公司既然制定了这样的制度和政策，肯定有它的合理性。即使真有不合理之处，也要相信公司将来会改正，但在改正之前，我们必须先去服从它、执行它，不能以种种借口和理由去反抗它。

检验真理的唯一标准是实践，而不是经验，以经验来判断对错是致命的。所以，面对上司的决定，下属一定要先开枪，再瞄准；先服从，再讨论。

过去证明是对了的经验不是“万金油”，所以，优秀的下属在面对上司的命令时，总能做到先服从，再讨论。