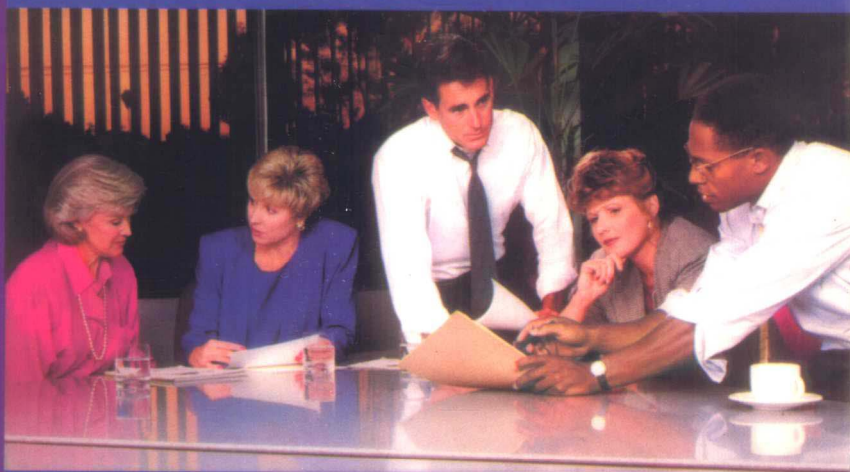


CLASSICS FOR OFFICE

现代商务 畅销书系列

办公室系列



如何与下属相处

HOW TO GET ALONG WITH THE SUBORDINATES

中国物资出版社

现代商务畅销书系列·办公室系列

如何与下属相处

主编 周春彦 鞠琳 盛恩泽

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何与下属相处/周春彦,鞠琳,盛恩泽编著. —北京:中国物资出版社,1999.7

(现代商务畅销书系列·办公室系列)

ISBN 7-5047-1656-1

I. 如… II. ①周…②鞠… ③盛… III. 办公室—工作人员—人间关系—通俗读物 IV. C931.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 26691 号

中国物资出版社出版

(北京市西城区月坛北街 25 号 邮编:100834)

全国新华书店经销

中牟县胶印厂印刷

880×1230 毫米 1/32 印张:86.875 字数:2300 千字

印数:1-6000 册

1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1656-1/Z·0102

定价:149.00 元(全套 5 册,每册 29.80 元)

前 言

办公室是制定、实施、修正决策的“神经中枢”，是收集、加工、传输信息的“综合网络”，是一个企业单位的指挥系统。办公室本身是一个社会的缩影，其中存在着错综复杂的人际关系网络。巧妙地处理好复杂的人际关系，多、快、好、省地做好每一桩要事，从而促进自己事业的蓬勃发展，这是一个历来就广为世人所重视的话题。

在激烈竞争的市场经济条件下，一个人的事业成功和生活幸福，并不完全取决于智商高低和努力程度，更主要决定于领导和同事相处得如何，自己的人缘如何，在公众中的形象如何。在办公室的工作人员可能既是合作共事的伙伴，又是相互竞争的对手。因此能否正确处理好与领导、同事、下属之间的关系，树立良好的形象，直接决定着办公室工作的水平、质量和效率，也在很大程度上关系着自己事业的发展 and 人生价值的实现。

为了使广大办公室工作人员搞好协调配合，增强合作共事的能力，提高工作效能，《现代商务畅销书系列》之《办公室系列》的主编者邀请了北京大学、中国人民大学、中山大学、中国人事科学研究院一批精干力量，博采众长，数易其稿，融合

提炼,编写了这套集权威性、全面性、理论性、实用性、趣味性于一体的系列丛书。书中详尽论述了办公室人员的待人接物、协调沟通、谋事处世之道。

《办公室系列》共分为五册,分别为:一《如何赞美别人》、二《如何与领导相处》、三《办公室交流的禁忌》、四《如何与下属相处》、五《如何当好参谋》。

这是一套集精华于一炉,充满启示和有用的书。只要经常翻读,善加运用,将在人性的开发,潜力的发掘,自我的管理上比别人高明一筹,更能增加信心。随时随地为你带来积极的意义,助你变为一个思虑深厚,话题丰富,卓然有成的人物。

主 编

一九九九年六月五日

一、如何与下属相处

1. 授权的涵义	(1)
2. 授权的程序	(1)
3. 遵循授权的原则	(2)
4. 对下属合理授权	(3)
5. 授权的方式	(4)
6. 授权的技巧	(5)
7. 领导者越权五因素	(6)
8. 防止领导越权	(7)
9. 防止下属越权	(8)
10. 授权失败分析	(9)
11. 领导越权的弊端	(11)
12. 创造融洽和谐的上下级关系	(12)
13. 帮助平庸低下的下属	(14)
14. 拒绝谄媚者的陷阱	(16)
15. 对待恃才放旷的下属	(18)
16. 正确对待下属的个人兴趣	(18)
17. 对待不同性格的下属	(21)
18. 当下属处于低潮状态时	(33)
19. 四种类型人相处要领	(35)
20. 如何管理知识分子	(39)
21. 利用一切和部下交谈的机会	(42)

22. 合理分配工作	(43)
23. 成功驾驭下属妙法	(44)
24. 事不躬亲	(47)
25. 间接控制策略	(48)
26. 帮助犯错误的下属	(49)
27. 只会做“好人”的人不会成功	(52)
28. 惩罚下属要讲究艺术	(53)
29. 如何征服下属	(55)
30. 摆脱最难缠的 12 种人	(60)
31. 消除下属的怨气	(71)
32. 坦然面对各色下属	(74)
33. 说明真相,取信于众	(78)
34. 省视个性的影响力	(79)
35. 难得糊涂	(80)
36. 调解纠纷的艺术	(81)
37. 化解与下级矛盾的法则	(83)
38. 正人先正己	(85)
39. 必须一视同仁	(89)
40. 严以律己	(91)
41. 提供部属的精神食粮	(94)
42. 填平断层	(95)
43. 赞赏下属要真诚	(99)
44. 爱憎分明	(100)
45. 求下属帮忙	(102)
46. 把握好与下属交往的分寸	(104)

47. 乐意下属的倾诉	(105)
48. 忌对下属持有成见	(108)
49. 当下属有了隐秘时	(110)
50. 与长者相处	(112)
51. 关注下属的不安心理	(115)
52. 人易得,才难求	(118)
53. 侧面指责效果更佳	(120)
54. 竞争策动	(122)
55. 巧攻反感自己的部属	(125)
56. 记住下属的名字	(126)
57. 决心、诚心与民心	(128)
58. 果敢、决断	(133)
59. 有容天下之量	(140)
60. 注意自己的仪表	(143)
61. 平等待众人	(144)
62. 不要随意道歉	(150)
63. 保持青春活力	(151)
64. 指责下属因人而宜	(152)
65. 指责避免恶意相向	(156)
66. 提高下属接受教育的程度	(157)
67. 教育下属的艺术	(158)
68. 爱之深,责之切	(161)
69. 指责下属十忌	(162)
70. 维护下属的自尊	(175)
71. 掌握责备的分寸	(179)

72. 对下属进行感情投资	(181)
73. 虚怀若谷	(183)
74. 充分了解部属的特性	(185)
75. 将工作趣味化	(186)
76. 领导活动公开、透明	(187)
77. 不吝啬诚心鼓励	(189)
78. 领导礼貌是上下级的关系纽带	(190)
79. 得民众则得天下	(192)
80. 了解部属的真实想法	(195)
81. 让部属站在更高立场去思考	(196)
82. 给部属一份信赖	(197)
83. 授权应注意事项	(198)
84. 慎重对待下属越权	(199)
85. 身先士卒	(200)
86. 几种特殊类型的人的管理	(202)
87. 布置工作的方法	(204)
88. 发掘下属潜能	(205)
89. 领导微笑的独特价值	(207)

二、如何掌握倾听艺术

1. 广开视听	(211)
2. 不要先入为主	(213)
3. 置身潮流之外	(214)

4. 倾听是促进	(217)
5. 何谓积极进取的倾听者	(219)
6. 要有知己知彼之明	(220)
7. 不要武断	(222)
8. 慎“听”	(222)
9. 不偏听偏信	(222)
10. 对谄媚之词提高警惕	(224)
11. 从话外去听	(226)
12. 磨炼自己的倾听术	(231)
13. 兼听则明	(234)
14. 听而不烦	(238)
15. 锻炼听话的承受力	(240)
16. 社交时间的倾听	(243)
17. 防止答非所问	(244)
18. 倾听上级的话	(245)
19. 倾听部下的话	(248)
20. 倾听同事的话	(251)
21. 沟通时的倾听	(254)
22. 倾听对手的话	(254)
23. 增加情谊时的倾听	(256)
24. 倾听的方式	(257)
25. 要自知	(259)
26. 弄清对方的意图	(259)
27. 要聚精会神	(260)
28. 准确地做出反应	(260)

29. 要回答对方	(260)
30. 保持积极的姿势	(260)
31. 做好配角	(261)
32. 排除消极态度	(261)
33. 领会语言之外的蕴意	(261)
34. 了解自己并改变自己	(261)
35. 第一手材料最重要	(262)
36. 做认真的听讲者	(266)
37. 不受对方情绪影响	(268)
38. 倾听不是沉默	(269)
39. 自己真理解对方吗	(269)
40. 不听王婆夸海口	(269)
41. 切忌打断别人	(270)
42. 倾听怨言	(271)
43. 分析失态之言	(277)
44. 勿为酒后之言劳心费力	(279)
45. 倾听负面的话	(281)
46. 提问题要有选择性	(283)
47. 明白对方之后再阐述自己观点	(284)
48. 倾听“天书”	(284)
49. 倾听指责的话	(287)
50. 不要装模做样	(288)
51. 倾听俗语	(289)
52. 倾听局外人的话	(291)
53. 不越俎代庖	(294)

54. 借鉴古人之言	(294)
55. 借鉴权威之言	(296)
56. 练就灵敏的信息接收能力	(297)

三、如何拒绝别人

1. 拒绝的表达方式	(302)
2. 用既定格式	(315)
3. 以“不吉利”为盾牌	(316)
4. 借用对方的逻辑	(317)
5. 引导对方连连说“不”	(318)
6. 做好拒绝后的工作	(319)
7. 巧妙地盖棺定论	(319)
8. 表明爱莫能助	(320)
9. 逐渐流露意图	(321)
10. 让对方说是	(322)
11. 异常的客气	(323)
12. 心理倒退现象	(324)
13. 攻其一点,不及其余	(325)
14. 表明尽力而为之意	(325)
15. 预先表明否定的自我态度	(326)
16. 掌握合适的时机	(327)
17. 使用恰当的俗语	(328)
18. 保持距离	(329)

-
- | | |
|-----------------------|-------|
| 19. 不同意对方认可的观点 | (330) |
| 20. 不找客观理由 | (331) |
| 21. 借助第三者表示拒绝 | (331) |
| 22. 运用等级观念 | (333) |
| 23. 巧用非公式领导的力量 | (334) |
| 24. 归入同一阵营 | (335) |
| 25. 利用对方的下意识 | (336) |
| 26. 转嫁责任 | (336) |
| 27. 借众人之口 | (337) |
| 28. 请至亲之人出面代言 | (338) |
| 29. 以个别代替一般 | (339) |
| 30. 引起对方的“钟摆反应” | (340) |
| 31. 谈其偶像 | (341) |
| 32. 君子善假于物 | (342) |
| 33. 宠物的巧用 | (345) |
| 34. 光线的选择 | (346) |
| 35. 地点的选择 | (347) |
| 36. 桌子的作用 | (348) |
| 37. 窗户的角度 | (349) |
| 38. 小道具转换局面 | (350) |
| 39. 不增加心理负担 | (350) |
| 40. 声响的效果 | (351) |
| 41. 客厅不宜 | (352) |
| 42. 注意衣着 | (353) |
| 43. 利用人的“负隅心理” | (354) |

44. 音乐的效果	(355)
45. 巧用道具打断对方思路	(356)
46. 利用人的地盘意识	(356)
47. 调节最佳生物钟	(357)
48. 椅子的选择	(358)
49. 防范情感利用	(359)
50. 晓之以情,动之以理	(360)
51. 从共同的话题谈起	(371)
52. 因势利导	(372)
53. 先肯定,再否定	(373)
54. 模糊概念	(373)
55. 以同意来表明不同意	(374)
56. 赞美对方	(375)
57. 不和盘托出	(376)
58. 用语空泛晦涩	(377)
59. 让对方有“同病相怜”的感觉	(378)
60. 抑己扬他法	(379)
61. 转移话题	(380)
62. 道出自己的无奈	(381)
63. 反其道而行之	(382)
64. 自言自语的妙用	(383)
65. 把问题抽象化	(383)
66. 以是引非	(384)
67. 让拒绝有益于对方	(385)
68. 反诘对方	(386)

-
- | | |
|-----------------------|-------|
| 69. 态度语言有不同含义 | (387) |
| 70. 戴上一副假面具 | (393) |
| 71. 自我保护的身体语言 | (394) |
| 72. 防止无谓的亲密 | (395) |
| 73. 借助身势强化拒绝的决心 | (396) |
| 74. 使对方不攻而退的姿态 | (397) |
| 75. 不与其对视 | (398) |
| 76. 人际交往的物理间隔 | (399) |
| 77. 嘎然而止的笑 | (399) |
| 78. 反映心理的肢体抖动 | (400) |
| 79. 分步拒绝 | (401) |
| 80. 一成不变的脸 | (402) |
| 81. 倾斜的身体语言 | (403) |
| 82. 切忌身体接触 | (404) |
| 83. 以沉默表达“不” | (405) |
| 84. 身体欠安的姿态 | (406) |
| 85. 切忌暴露软弱心理 | (407) |
| 86. 避开对方视线 | (408) |
| 87. 采用高姿态 | (409) |
| 88. 一针见血 | (410) |
| 89. 以情动人 | (410) |
| 90. 把拒绝贯彻到底 | (411) |
| 91. 找出其他方法 | (417) |
| 92. 为对方设想 | (418) |
| 93. 畅所欲言 | (418) |

94. 讲求天时、地利、人和	(420)
95. 不优柔寡断	(422)
96. 给对方留一个退路	(423)
97. 有所保留	(424)
98. 以请教的姿态拒绝	(426)
99. 尊重对方	(427)
100. 有备无患	(428)

四、如何谨防“小报告”

1. “小报告”之称谓	(430)
2. 识别进谗者的手段	(431)
3. “小报告”害人害己	(431)
4. 捷足先登	(432)
5. 狐假虎威	(435)
6. 用之则行,舍之则藏	(438)
7. 任用贤能	(440)
8. 知人善任	(443)
9. 防止进谗者以“天命”为幌子	(445)
10. 风马牛不相及	(449)
11. 拥兵自重	(452)
12. 无中生有	(455)
13. 假戏真做	(458)
14. 造设陷阱	(461)

-
- | | |
|--------------------|-------|
| 15. 乘虚而入 | (465) |
| 16. 多了解不同的意见 | (468) |
| 17. 人走茶凉 | (472) |
| 18. 避实就虚 | (473) |
| 19. 做出明智判断 | (477) |
| 20. 兼听的绝招 | (479) |
| 21. 各种技法 | (481) |
| 22. 让进谗者败下阵来 | (483) |

五、如何以“礼”服人

- | | |
|---------------------|-------|
| 1. 遵守上班的礼仪 | (485) |
| 2. 上级倾听的艺术 | (485) |
| 3. “谢谢”的正确使用 | (486) |
| 4. 诚心致歉意 | (487) |
| 5. 富有同情心 | (488) |
| 6. 如何接待来访者 | (489) |
| 7. 熟练邀请技巧 | (491) |
| 8. 善意的谎言 | (493) |
| 9. “再见”的情绪把握 | (494) |
| 10. 忌流露不平等情感 | (496) |
| 11. 做自己的形象设计师 | (496) |
| 12. 走路的仪态 | (498) |
| 13. 吸烟的礼仪 | (499) |