

职场中

与上级沟通的

艺术

张祥斌◎编著

公务员、白领和秘书们不可不知的职场潜规则

熟悉职场 / 了解你的上级 / 做好上级交代的工作 / 处理与上级
矛盾 / 职场制胜技巧 / 职场生存法则



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

职场中

与上级沟通的

艺术

张祥斌◎编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

职场中与上级沟通的艺术/张祥斌编著. —北京: 经济管理出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5096-1761-8

I. ①职… II. ①张… III. ①人际关系学—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 277102 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 宋娜

责任编辑: 宋娜 郭华

责任印制: 黄铄

责任校对: 超凡

720mm×1000mm/16

13.5 印张 213 千字

2012 年 1 月第 1 版

2012 年 1 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1761-8

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836



前言

PREFACE

与上级沟通，是一门高明的人际交往艺术。为什么总是有人抱怨自己得不到上级的信任？怎样做才能与上级建立更牢固的合作共赢关系？面对能直接左右我们职场命运的上级，我们都希望与上级搞好关系，期盼得到上级的赏识和器重，以便成就一番事业。然而，很多人在与上级沟通的过程中不讲究艺术，而是按个人喜好简单地处理与上级的人际关系，导致同上级的关系疏远，甚至因关系不融洽而特别苦恼。

职场中与上级的人际关系可以说是重中之重，作为下属，即使有“过五关斩六将”的本事，如果得不到上级的重视，也是英雄无用武之地。职场有句戏言“上级总是对的”，这句话在某种程度上揭示了与上级相处的奥秘。这并非说上级的任何决定都是正确的，而是要我们注意与上级相处时的语言、行为以及沟通的方式。

如果我们能与上级进行有效的沟通，掌握与上级沟通的艺术，我们就能应对自如，化解不利局面，并最终到达事业成功的彼岸。

这对我们的身心健康、事业的前景都会有极大的帮助。对处在事业上升期的我们来说，一个欣赏我们的上级会坚定地帮助我们一步步地成长，为我们的职场腾飞提供广阔的空间。

本书以职场中“向上沟通”为切入点，重点阐述了工作中与上级沟通时应注意的事项和实用的技巧，全面揭示了上级与下属在心理、行为上的相互影响，并对上级与下属互惠互利、合作共赢关系的形成进行了理性而又深入的探讨。书中总结了当前职场中的潜规则，即下属如何了解上级的意图和心理状态、怎样圆满完成上级交代的工作、怎样巧妙处理围绕上级出现的各种矛盾、怎样展现工作中与上级沟通的艺术、怎样注意工作中与上级交往的细节等。

本书的内容广泛，把人际关系学、行为学、心理学、职场潜规则等和领导学结合在一起，吸纳了职业发展心理学的研究成果，从心理层面指明了我们应该怎样行动、怎样沟通，以及保持怎样的职业心理状态，才可能赢得上级的心理认同。本书既是一本详尽的职场沟通读本，也是一本实用的职场为人处世指南，不仅适用于有志向的职场人士，同时也可作为上级管理下属、提升自身领导力的管理手册。

掌握与上级沟通的艺术，掌握职场潜规则，是我们职场提升的关键，也让我们的职场道路走得更加顺利！

职业综合能力	22
--------------	----

了解你的上级

了解上级的工作类型	26
对权力控制的程度	26
对管理重心所向	28
对下属的态度	29
对综合能力表现	31
上级的个性及背景你要清楚	34
生活习惯	34
性格特点	37
个人喜好	39
上级的工作资历	40
价值观	42
与不同上级沟通的艺术	44
与直接上级沟通的艺术	44
与上级的上级沟通的艺术	45
与其他部门上级沟通的艺术	47
与年纪轻、能力弱的上级沟通的艺术	50
与新上级沟通的艺术	51
与未来的上级沟通的艺术	53
学会领会上级的意图	56
领会意图的实质	56
领会意图的要诀	58
领会上级的眼神	61
领会上级的肢体语言	63
领会上级批评的意图	64

做好上级交代的工作

具备做事务性工作的素质	67
做好接待工作	71
注意接待客人的细节	73
清楚宴请宾客的流程	76
确定宴请的对象、范围和规格	76
确定宴请的时间	76
确定宴请的地点	76
印制分发请柬	77
布置宴会厅	77
菜谱安排原则	77
合理安排桌次和座次	78
宴请程序	78
当上级与主宾用餐完毕	78
准备好会务工作	79
会前筹备工作	79
会中服务工作	81
会后总结工作	82
学会准备一份让领导满意的讲话稿	83
要把握上级讲话稿的主要特点	84
要明确上级每次讲话的定位和方向	85
要掌握上级讲话稿起草的几个要诀	85
要具备写好上级讲话稿的基本素质	86
整理好会议纪要	87
做好事前准备	88
忠于会议原意	88
把握会议要点	88
确定纪要的形式	89
加工处理文字	89

用好规范语言	90
--------------	----

处理与上级的矛盾

察觉矛盾	91
直管上级和间接的、高层的上级意见不一致	92
平级的上级间的意见不合	92
非主管上级间意见不合	93
隐秘分歧	94
沟通协调	95
有意拖延	98
难得糊涂	100
修复裂痕	102
绕开陷阱	104
和上级不可随便交心	105
孤军作战，注意保存自己	106
不要替恶劣的上级“背黑锅”	106
不被上级当枪使	107
消除嫉妒	107
“让利酬宾”	108
以“伤心”的往事平衡上级的心理	108
说些客套话	109
礼节周到	109
淡化攻势	110
与霸道的上级在一起要学会示弱	111
在与霸道的上级沟通中坚守好自己的心理界限	111
示弱的地方恰恰是我们的强项	111

职场制胜技巧

技巧 1：让上级注意	113
技巧 2：协助上级决策	116

随机提醒法	117
预测导向法	117
咨询建议法	118
提供资料法	118
比较选优法	118
补充完善法	119
技巧 3: 维护上级的尊严	120
技巧 4: 提示上级的错误	121
不要在众人面前指出上级的错误	122
不必据理力争	123
先服从并执行	123
技巧 5: 向上级进言	125
减少主动性	125
受宠不必惊	126
顾此失彼	126
忌揽功推过	126
成绩归何人	127
实话实说	127
技巧 6: 让上级放心	127
做解决问题的人, 不做制造问题的人	128
做守规矩的人, 不做越权的人	129
做勤快的人	129
做善于合作的人	129
做受得了委屈的人	129
做负责的人	129
技巧 7: 为上级解围	130
上级公务繁忙时巧妙解围	130
上级被人误解时说说话	131
上级陷入纠缠时挺挺身	132
上级疏忽大意时提提醒	132

技巧 8：为上级挡驾	133
当客人要求面见上级时	133
当客人贸然来访时	134
当来了不受欢迎的客人时	134
当上级不在办公室时	134
技巧 9：为上级承担适当的责任	135
技巧 10：对上级忠诚的艺术	137
上级将要出现决策严重失误时	139
上级落难时	139
上级处于发展的关键时期	139
技巧 11：与上级共同进步	140
技巧 12：与上级产生共鸣	142
技巧 13：说话简洁	143
直奔主题，不说废话	144
使用上级易于理解的语言	144
会用比喻句	145
寻求简明独特的表达	145
技巧 14：与疑心重的上级相处	146
做事要小心谨慎	146
多请示、多汇报	147
给疑心重的上级增加自信	147
技巧 15：和上级谈待遇	148
一对一	149
不要攀比	149
目的明确	149
选准时机	150
知己知彼	150
正式写一份提高待遇的申请	150

职场生存法则

法则 1: 回避	151
法则 2: 保密	154
对上级之间的矛盾不要多言	156
对上级的工作失误和能力不足要保密	156
对上级个人的私生活要保密	157
法则 3: 不越级汇报	157
法则 4: 及时请示、汇报	160
调整心理状态, 创造融洽气氛	160
以线带面, 从抽象到具体	161
突出中心, 抛出“亮点”	161
弥补缺憾, 力求完备	161
法则 5: 做好“二把手”	162
自我定位准确——高参、猛将、助手	163
要有换位思考的能力	164
心态要好, 有道德、有谋略、眼界高	164
专业能力、领导力、执行力、合作能力	164
懂得揣摩“一把手”的心思	164
法则 6: 赞美上级	164
法则 7: 欣赏上级	167
法则 8: 敬业	169
法则 9: 有激情	171
法则 10: 高效率	174
法则 11: 有幽默感	176
法则 12: 有良好的表达能力	178
朗读	179
参加各种演讲比赛和发言	180
多和身边的人交流	180
法则 13: 巧妙利用数据	181

法则 14: 调动上级的积极性	183
反复强调法	184
侧面疏通法	184
实绩启示法	185
向上级展示实绩的方法多种多样	185
形势催逼法	185
法则 15: 及时发觉不受信任的征兆	186
法则 16: 少一分纵容	188
纵容自己工作中的懒惰	189
纵容自己的弱点	189
纵容自己的享乐思想	189
纵容自己的欲望	189
纵容自己的情绪	190
法则 17: 自我批评	192
法则 18: 不搞小帮派	194
法则 19: 注意小动作	196
法则 20: 游戏规则	199



熟悉职场

当经历了找工作的忙碌与苦涩、选择工作的踌躇与不安、离别同窗好友的歔歔，我们终于踏入了暗流湍急的职场，但工作远比我们想象中复杂得多，原来以为只要抱着“不抛弃、不放弃”的顽强精神，勤勤恳恳工作就会有好结果，但是职场中显然并不都是这样。

职场的经历可以用“酸甜苦辣”来形容，短短几个月或者几年的时间，职场就能让一个风华正茂、意气风发的年轻人磨平棱角，放低身段，逐渐懂得为人处世的道理。职场中时常会遇到上级的严厉训斥、批评、惩罚，甚至“穿小鞋”。许多年轻人都在“上级”这一关惨遭淘汰。看来要很好地融入职场并不是易事，还有很多职场“大道理”等着我们去理解、去揣摩。

我们都期望成就一番事业，这对于逐渐肩负起家庭和社会责任的年轻人已经刻不容缓。现在的职场更是理想与现实的博弈，有血有泪，有苦有乐，有收获有失败……我们渐渐发现，我们的职场命运和上级紧紧地联系在了一起。一个人即使才华横溢，如果得不到上级的重视，也是英雄无用武之地。

我们要掌握同上级相处的艺术，不能单纯地以为只要工作好就一切都会好。与上级相处是没有后悔药可吃的，一步走错，就可能从此成为“局外人”。因此，了解与上级相处的艺术，实在是有必要的事情。

与上级相处融洽与否，不仅直接影响着个人职场收入的高低，影响着个人职场发展的前景，而且影响着个人职场目标的实现。所以，艺术地处理与上级的关系在职场生涯中显得十分重要。

当今职场工作的特点

做不完的工作

现在的职场工作很大程度上已经变得没有时间界限，人们总是感觉有做不完的工作。工作的时候绷紧一根弦，休息的时候还会有人打来电话，探讨工作中的事情；或者是上级临时安排下来的工作，比如紧急出差、晚上跟随上级出去应酬等。以至于许多人一听到电话铃声就心里紧张，心想肯定又是工作上的“催命”电话。这让人揪心的电话铃声隔几天就得换个新的，铃声不能太熟悉，否则心脏真的受不了。

加班对许多人来说已经成为一种习惯、一种自然，事实上很多人每天都在加班，而且是无偿加班。“自愿加班”已经成了职场人的家常便饭，对于上班族来说，加班没有理由，不加班就极有可能“走人”。个人的休息时间被占用，还不能偷奸耍滑，因为上级的目光和身影无处不在。

据《环球时报》报道，随着经济的不断发展，中国人的工作时间越来越长，中国已成为全球工作时间最长的国家之一。人均劳动时间已经超过以“工作狂”闻名的日本和韩国。从调查结果来看，80%以上的企业、公司存在多数员工或部分员工经常加班的现象，其中43.08%的调查单位由于工作压力大、任务多，全体员工常常要加班；40.51%的调查对象存在部分员工常加班的现象。相对来说，事业单位和机关人员就幸运得多了，加班现象远远低于企业单位员工。

工作量大而且累，但是人们心里还是踏实的，至少有工作可做，至少还是职场里有点儿价值的人。这是一种可以让自己感到充实的途径，也是一种自我安慰！如果哪一天无事可做了，这才叫可怕，因为无事可做的背后意味着什么大家都清楚。换句战场上的话来讲就是“大战前的寂静最可怕”，接下来上级的“送客”行为极有可能摧垮一个职场人的自尊心和自信心。

我们每天都被无休止的工作催赶着，像一个个拧紧发条的时钟，走个不



停。如今的职场人，推动了国家经济的市场化进程，但却在市场化的加速度里无法享受工作的快乐。在这个华丽的时代里，随处可见身心疲惫、未老先衰的年轻人。

一些人职业规划的蓝图还没有展开就已经破损，似乎每天的工作只是为了维持生活的运转。人们不再考虑自己的工作对社会到底有怎样的用处，不再为工作中的细微进步和受人肯定而欢欣鼓舞，工作效率在下降、激情在消失、创意不断枯竭，身心像一团败絮，在高速运转的跑步机上只能拖着疲惫且沉重的步子挪动。

职场调查表明，42.36%的人感觉工作特别累，工作量特别大，工作压力特别大；38.6%的人想更换自己的工作。沉重的工作压力导致人们对工作失去冲劲和动力，在工作中有挫折感、紧张感，甚至出现害怕工作的情况。许多被调查者对工作不像刚参加工作时那样热心和投入，总是很被动地完成自己分内的工作，有时还会出现不在乎工作质量、工作价值与工作意义的现象。

当今的职场工作，一些人没有过多的选择，只能被动地接受无休止的工作。

❶ 受不尽的委屈

职场流传着一句抱怨的话——“薪水太少、工作太多、上级的指责和批评太多”，这些抱怨反映了一种无奈。作为一个下属，做得最多的就是辅助性工作，而恰恰是这种多如牛毛的辅助性工作，在积少成多之后最容易被抢功、被忘记，但是做得不好就只有当“炮灰”的窘境。工作量最大、最辛苦的人，到了涨工资、拿奖金的时候只能既羡慕又憋闷地看着别人扬扬得意。

记得在徐静蕾主演的电影《杜拉拉升职记》中，她也遇到了类似的问题。比如：“杜拉拉陷入了沉思，在DB公司自己和销售总监王伟的差别到底在哪里？王伟活得神气活现，自己却干得多、拿得少，还要做受气包。在经过了一系列的观察和自我反省之后，杜拉拉明白了自己的问题，就是因为和顶头上级李斯特沟通不够，遇到事情都是自己默默干了，所以上级根本没有意识到发生过多少问题，有多少工作量？难度有多大？”从杜拉拉的疑问中，我们发觉了什么？上级的重要性，所以我们在今后的工作中千万别忽略和直接



上级的沟通。

多请示、多汇报

在一项工作开始之前，和上级一起商量出执行的步骤，请上级帮忙看一下即将开始的各个环节有没有什么问题，是否存在隐患。这一步，要充分地上级知道我们准备怎么做，特别是一些比较难做或者可能发生问题的环节，都要提出问题，以及自己的解决方案，看上级是否有更好的办法帮助我们渡过小的难关。

主动反馈工作进展

把每一阶段的主要工作任务和安排都条理清楚地告知上级。每次在大一点儿的项目实施过程中，在重要的阶段主动给上级一些反馈信息，就算过程再顺利也要让上级知道进程如何，并把这当中的大事摘要给他。

主动提供解决方案

遇到问题自己先想出两个以上的解决办法，然后带着自己的解决方案去找上级沟通。每次尽量挑一个上级比较清醒而不烦躁的时候，单独地只讨论某一方面的一个大的困难，让他了解困难的背景。等他听完，再告诉他我们有两个方案，分析优劣给他听，他会很容易在两个中挑一个出来。这样他对我们工作中的困难程度、出现的频率、专业素养以及积极主动解决问题的态度和技巧就有了比较深刻的认识。

积极自查，避免失误

在项目结束之后，主动和上级沟通，检查每项工作流程之间是否还有问题。不要等上级发现了问题，气势汹汹地来找你。当有问题发生的时候，态度最重要，有了一个好态度，问题总会解决的，而且每一个上级都会护着自己下属的。怕就怕死不认账，最后搞得上级勃然大怒，自己也收不了场，上级也懒得维护这样的下属了。