

上下级相处之道

河南科丽奥高新

材料有限公司

综合办公室

前言

企业绩效高低与领导者花在沟通上的时间多少成正比，有人把上下级的关系比做船与大海，上级在与下级的沟通过程中如果时刻站在下属与集体的利益上，那么这艘船不难平稳到达理想的彼岸；如果态度生硬行为过激，方法不当，那就会造成在航行过程中不断地受到风浪的拍打，触礁乃至搁浅，结合我们来说，不当的沟通，会使上级指令不能有效执行，甚至会出现断层，整体工作效率降低，质量下降。

知己知彼——你了解你的老板吗？

不同的人，有不同的爱好，老板的性格特征和以往的经验，决定了他/她本人在看待下属和为人处事时，与其它人不一样。面对老板，没有所谓的万能行为标准，你需要做的是，了解自己此时此刻所面对的那一个特定的老板，这应该是你的一项工作内容，因为它直接关系到日后的工作效率和效果。一个同样的指令，强调主动性的老板可能会期望你做更多的调查研究，而一个强调服从的老板则需要你严格执行，听从指令。

知己知彼——你了解你的老板吗？

当然并不是说作为员工，只能单方面去适应老板，他/她同样可以去影响和说服老板，然而如何跟这个老板沟通？什么样的沟通方式是更有效的？这些也都建立在对老板的了解之上。要达到这种了解，并非一朝一夕的事情，就如其他新的工作一样，是需要慢慢上手的，要经过一段较长时间的探索和磨合。所以，上下级关系出现问题往往是在工作变动的初期就会产生，消极的员工往往抱持着对老板的不满，让问题像滚雪球一样日积月累进而形成偏见，工作也越来越痛苦；而有着积极心态的员工，则会利用时间来适应、了解自己的老板，从而解决面临的问题。

摆正心态——完全平等沟通现实吗

和别的人际关系不同，上下级关系中老板与员工天然处于一种“不平等”的地位。这是区别于一般的朋友、夫妻等关系的一个鲜明特征，也是一个职场人士基本的职业态度或认知。不管你和老板的私人关系有多好，在工作的环境中，对于老板的尊重和服从，执行他/她分派的工作和任务是作为下属的工作职责。如果你追求所谓完全平等的沟通与对话，这本身就是不现实，不合理的。因为在话语权、决定权不平等的情况下，其实意味着承担的工作责任不平等。但另一方面，地位上天然的“不平等”，并不意味着老板“凌驾”于员工之上，老板的很多“坏习惯”往往是其下属纵容出来的。

摆正心态——完全平等沟通现实吗

作为下属如果你完全惟命是从，不敢提出自己的任何观点和异议（即使这些观点和异议是合理的，甚至是有可能会被老板接受的），那其实也是一种对工作不负责任的表现。在表达异议或不满时，分寸的拿捏至关重要。首先，任何异议或不满的提出都要就事论事，带有情绪和个人偏见的表达很容易让老板将注意力集中在你的态度上，而非事件上。其次，表达时要以积极态度去谈问题，互相尊重，为的是问题的解决，而不是去找出谁要为这事负责，待问题解决后，才慢慢谈负责问题。另外，在反映问题或不满时，不要单单强调问题所在便了事，要多想一步，找出多个解决的方案，让老板选择。

磨练技巧——“沟”而不“通”聊胜于无

学会积极倾听：沟通是双向的行为,要使沟通有效，双方都应当积极投入交流。积极的倾听要求把自己置于对方的角色上，便于正确理解他们的意图而不是你想理解的意思。当听到与自己的不同的观点时，不要急于表达自己的意见，因为这样会使你漏掉余下的信息。积极的倾听应当是接受他人所言，而把自己的意见推迟到说话人说完之后。

磨练技巧——“沟”而不“通”聊胜于无

请求及时的反馈：沟通的最大障碍在于误解或者对意图理解的不准确。为了减少这种问题的发生，我们可以请求对方做出及时的反馈，确认对方理解的意思和你试图表达的是否一致。这样，即使对方会错了意，可以及时进行纠正。

磨练技巧——“沟”而不“通”聊胜于无

注意保持理性，避免情绪化行为：在接受信息的时候，接收者的情绪会影响到他们对信息的理解。情绪能使我们无法进行客观的理性的思维活动，而代之以情绪化的判断。上级在与下级进行沟通时，应该尽量保持理性和克制，如果情绪出现失控，则应当暂停进一步沟通，直至回复平静。

磨练技巧——“沟”而不“通”聊胜于无

对不同的人使用不同的语言：不同的人有不同的年龄、教育和文化背景，这就可能使他们对相同的话产生不同理解，另外，不同人的性格特征和语言风格也各异，如果采用完全一致的沟通方式，可能会导致低效的沟通效果，甚至对上下级关系产生负面影响。

磨练技巧——“沟”而不“通”聊胜于无

注意恰当地使用肢体语言：在倾听老板/下属时，还应当注意通过非语言信号来表示你的关注。比如，赞许性的点头，积极的目光相配合；不要看表，翻阅文件，拿着笔乱画乱写。如果下属认为你对他的话很关注，他就乐意向你提供更多的信息。

上下级关系处理艺术

(一) 上级对下级：正确授权与尊重下级

(二) 下级对上级：维护权威和自用其才

（一）上级对下级： 正确授权与尊重下级

1、正确授权

（1）授权的含义

将某些工作托付给下属（或他人）代为履行，并授予被托付人完成工作所必要的权力。授权的含义包括以下三个因素：第一，职责的指派。第二，权力的授予。第三，责任的建立。

(2) 为何要向下级授权？

第一，克服上级领导个人精力、智力和能力的有限性。

第二，“上无为，下才有为”，有利于调动下级积极性和培养领导人才。

第三，“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。”

授权的现代理论依据

第一，重要的少数控制次要的多数规律

第二，比较优势规律

(3) 如何向下级授权？

第一，树立正确的授权态度

第二，掌握正确的授权程序

2、尊重下级

(1) 为何要尊重下级？

第一，只有尊重和信任下级，才能得到真正有能力的下级。

第二，只有尊重和信任下级，才能获得下级对你及组织的忠诚。

第三，只有尊重和信任下级，才能维护自己的权威，提高领导效能。

(2) 如何尊重下级？

第一，要使下级真正地感到自己是重要的。

第二，让下级知道你赏识他们。

第三，必要时委以重任，让其承担责任。

第四，适度的人情味。

第五，正确对待顶撞者。

（二）下级对上级： 维护权威与自用其才

1、维护上级权威

（1）上级权威的含义

所谓上级权威，其实质是指上级领导者拥有的岗位权力和个人威望的有机整合，是以精神感召力、影响力、凝聚力等使人信服的威望为基础，通过社会组织赋予的权力来影响和改变他人思想、行动的一种支配力量。它具有以下特征：综合性、组织性、指向性。

(2) 为何要维护上级权威？

- 第一，维护上级权威是层级管理的基本要求。
- 第二，维护上级权威是政令统一的基本保证。
- 第三，维护上级权威是获取资源的基本途径。

(3) 如何维护上级权威？

第一，不“越俎代庖”，更不要“抢功”。

第二，注意随时随地维护上级的声誉。

第三，学会汇报工作。

第四，学会必要的“拒绝”。

2、自用其才

(1) 为何强调“自用其才”？

第一，上级并不是个个都才华横溢，下级的才学超过上级是正常现象。

第二，上级妒忌下级的才华是极少数，但几乎所有的上级都不允许下级利用才华蔑视他。


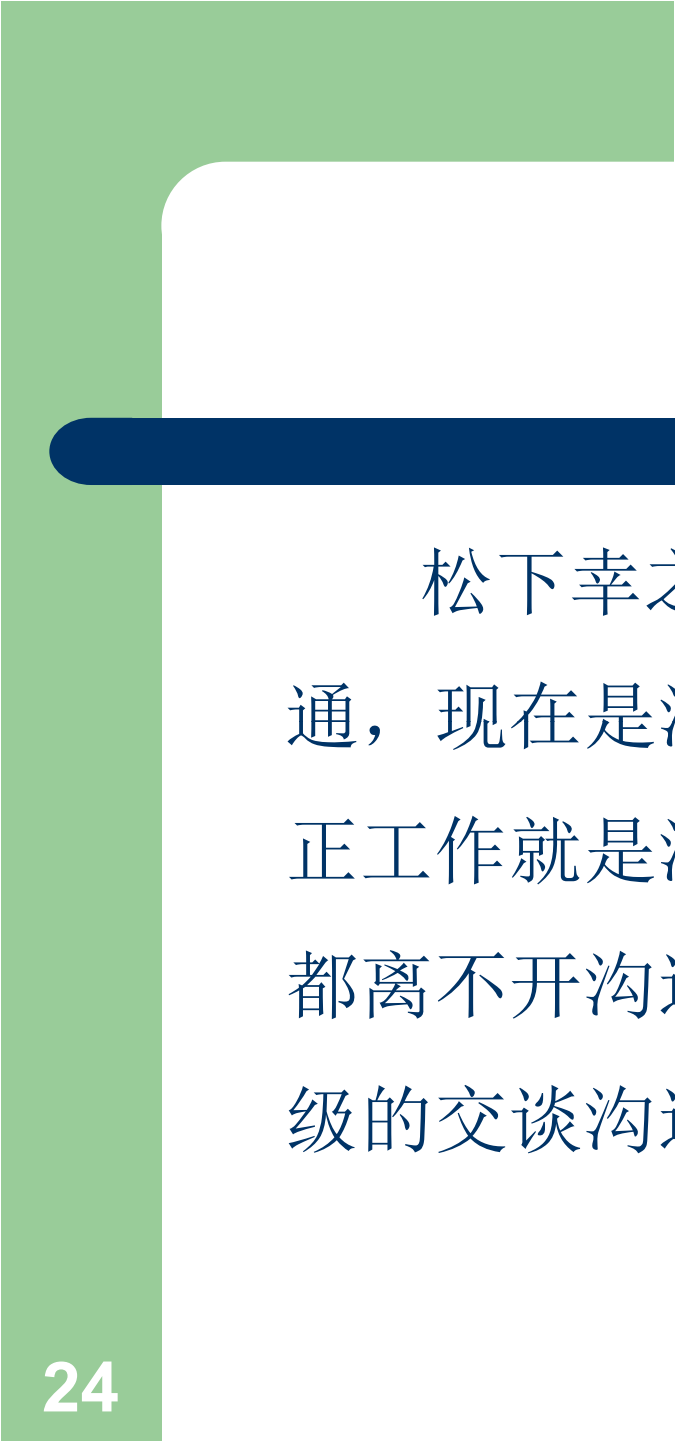
第三，“锋芒毕露”只能满足虚荣心，“谦虚”和“尊重”则能带来幸运。

(2) 如何做到“自用其才”？

第一，善于将自己的看法用一种能为上级所接受的方式提出。

第二，注意做到使上级不疑、同事不忌。

第三，要经受得起一次乃至几次不恰当的批评或暂时的冷遇。



松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”管理者的真正工作就是沟通。不管到了什么时候，企业管理都离不开沟通。所以，管理者一定要注重与上下级的交谈沟通技巧！

谢谢观看