

驭上之道

如何与不同类型的上司相处

Managing Your Manager

to Get Ahead with Any Type of Boss

[美] 贡扎格·杜福尔 / 著 郭岑 袁频 / 译

身在职场，做工作、要资源、争项目，都离不开上司的支持！

剖析各类上司的性格特征及行为表现，提供有针对性的沟通方法与行为策略。

清华大学出版社

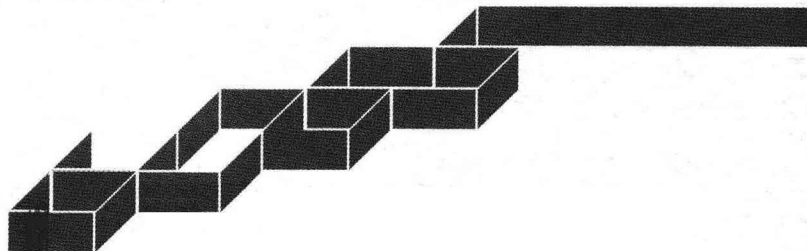
驭上之道

如何与不同类型的上司相处

Managing Your Manager

How to Get Ahead with Any Type of Boss

[美] 贡扎格·杜福尔 / 著 郭岑 袁频 / 译



清华大学出版社

北 京

Gonzague Dufour

Managing Your Manager: How to Get Ahead with Any Type of Boss

EISBN: 978-0-07-175193-3

Copyright © 2011 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Tsinghua University Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Tsinghua University Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。版权© 2012 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社所有。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-6654

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

驭上之道: 如何与不同类型的上司相处/(美)杜福尔(Dufour, G.) 著; 郭岑, 袁频 译.

—北京: 清华大学出版社, 2012.12

书名原文: Managing Your Manager: How to Get Ahead with Any Type of Boss

ISBN 978-7-302-30264-3

I. ①驭… II. ①杜… ②郭… ③袁… 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(2012)第 233374 号

责任编辑: 陈 莉 高 岫

封面设计: 周晓亮

版式设计: 牛艳敏

责任校对: 邱晓玉

责任印制: 王静怡

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 180mm×250mm 印 张: 14.25 字 数: 185 千字

版 次: 2012 年 12 月第 1 版 印 次: 2012 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 1~6000

定 价: 39.80 元

前言

“我应该怎样和老板打交道呢？”

在我的职业生涯中，这个问题我可能问过自己成百上千次，我猜想你也是。我们不仅仅在遇到所谓的“坏”老板而沮丧绝望时会问这个问题，当我们想试着帮助一个“好”老板做正确的决策时，也会问这个问题。

相比过去，现在人们常问的是这个问题。

当今这个时代，大多数工作岗位的人都承受着巨大的压力。各种组织都在向管理层施压，以期用更少的人力产出更好的效益。这些组织要求应用全新的、扁平的组织工作结构；采取多样化举措；经常更换集团内的成员；不停地引进新技术，让一些人(或者许多人)习惯于这样的技术。

在最好的情况下，与上司相处是极具挑战性的，而在最坏的情况下，与他们相处可不只有挑战性这么简单——简直令人沮丧、费解、烦恼，属于“不可能完成的任务”。

但是你可以管理你的上司。通过为不同的老板打工和对他们的观察，我总结出了一点，那就是采取正确的方法和手段可以使你与你的上司建立一个积极的、有成效的关系。“正确的方法”是关键词。你的方法必须经过合理的实验、计划和执行。最重要

的一点是，你必须清楚你自己的行情，此处的行情可理解为你要知晓你的上司属于哪一类型。

具体地说，最常见的上司类型有六种：专横型、和善型、善变型、明星型、科学家型、中心型。我知道你对这其中的许多术语都备感陌生(至少被用来描述上司时听起来是陌生的)，但是当你接着读下去时，你就能轻而易举地辨认出所有上司的原型。不管是过去、现在还是将来，你很可能会遇到至少其中一种上司。即使你的上司没有完完全全符合其中的任何一种，你也会发现我的描述和他极其相像。更重要的是，关于如何搞定不同种类的上司，我给出的建议将会是非常中肯贴切的。

在解释这本书是如何由我的经历演化而成、我的建议将如何影响你和你上司的关系以及你的事业之前，我想讲一个小故事，以论证为什么这本书在如今是必不可少的。

和专横型老板航海出行

很多年前，我和我的老板一同航海出行。刚开始，一切都很完美：阳光明媚，和风煦煦，海面平静。最棒的是，我的上司心情很好，我们愉快地谈论着工作的事情和其他的话题。但是几个小时后，大海变得波涛汹涌起来。随着自然条件的恶化，老板也变回了原形。他属于专横型上司——强硬、有进取心、果断坚定，习惯于发号施令并且要求他人无条件地服从。尽管当一切符合他心意时，他也很亲切，很随和，可是一旦他处于巨大的压力下，他那专横的特性就会显露无遗。当风把船帆吹得紧绷，我们乘坐

的船起起落落，最后以一个不稳定的角度倾斜在海面上时，我的上司命令我穿上救生衣。当我问他一个问题时，他竟厉声呵斥我，还对我大喊，让我去船的另一头拿一些东西，并告诫我：“快点！”

我突然意识到，那时的他与其说是我的朋友和同事，还不如说是态度强硬的船长。他做出这些反应，因为这是他所知的解决困境的唯一方式。然而，当时的情况并非生死攸关，只是仅仅需要他负责指挥控制一下而已。一个局外人可能会觉得他很粗鲁，脾气很坏。

幸运的是，我知道这种上司的类型，对他因为压力而产生的情绪波动也习以为常。我知道那时不适合去挑战或质问他；我也没有把他的粗鲁太当回事。我一一服从了他的命令。当我们安全返回港口时，他又变回了原来的自己，风采迷人。他表扬了我在困境中所做的一切，我也感激他带领我们安全返航。

在工作中，我们都是以这种方式相互交往、产生作用的。当他变得不随和时，我学会了如何应对他。我知道什么时候可以质疑他的决策，也知道什么时候不可以。因为我掌握了他的专横特点，我就可以和他保持良好稳固的工作关系，相反地，他也同样支持我在公司里的职业生涯理想。

要做到这一点，我无意说得太简单，因为弄清楚这一类管理者，需要花一定时间，做相关的研究。和其他将要讨论的类型一样，专横型也很复杂。他同时兼具好品质和坏品质。要搞清楚是什么影响了他的性格行为以及是什么惹他生气，需要下一些工夫。过去，我也观察过其他专横型上司，最后终于能够“了解”他们，这就使得管理我的上司比原先想象的要简单得多，尤其是当他承受压力时。

如今，大多数上司都在强大的压力下工作。我敢肯定，那个航海比喻对你来说是有一定道理的——当公司经历重大变革时，每一个管理人员都尽全力发挥领航作用，以使公司渡过波涛汹涌的“大海”。要有效对付承受着重压的老板，你要非常了解他，这里我指的是了解他的管理角色，而不是他的个性品格。当然，这两个概念是相互关联的。很多人，当你和他们共进午餐或在社交场合中交流时，他们最好或最坏的品质都不会显露出来，一旦他们戴上老板帽，回到老板身份，正拼命为赶上任务截止时间而焦头烂额时，他们就会发生改变。这时，他们就会表现出一些特征，而这些特征就界定了他们是老板，不是普通的人。

我想探讨一下这六种类型上司的特征，如果我的职业生涯中能早点儿有这样一本书就好了。让我告诉你我的那段职业生涯以及它是如何催化我对研究上司类型的兴趣的。

应对比利时、法国、美国、非洲、南美洲和其他地方的上司

我有过很多老板，也观察过他们的行为。如果有哪本书可以称为是直接来源于经验的，那么这本书就是。我的职业生涯开始于法国，当时我是一个会计和律师。在担任一家大型律师事务所的法律代理人之后，我先跳槽到一家私人公司，然后又到卡夫旗下的雅各布斯·祖哈德公司做起了人力资源管理。但是，我职业生涯的大部分时间都献给了菲利普·莫里斯公司，我在其全球各地的分公司中担任人力资源主管。当时，我作为欧洲区副总裁，管理着 15 000 名员工。现在，在巴卡第公司，我担任人力资源主

管，协助全球各分公司的经理和领导处理招聘、筛选、裁员、安排新岗位、培训和指导等工作。这些工作让我得以了解我的上司。

我了解比尔，欧洲区的一位领导，精明，善解人意，但是其不具备决策能力。

我了解雷内，曾经在某政党高层任职，正如他的这种身份背景一样，他坚忍不拔，但是目光短浅。

我了解鲍里斯，很有远见，经常会验证一些理论，导致他的下属只能争相去了解新理论的详细情况。

我了解莉迪亚，他是一个控制狂，在没得到自己的同意之前，他不允许下属发送备忘录或特定的电子邮件。

我了解埃米尔，他很擅长于往上爬，这在很大程度上是因为他同样善于在事情搞砸时，把责任推给别人。

在这些以及其他上司手下工作，我感到时而振奋，时而沮丧，因为有时我觉得能从他们那里学到很多，但是有时我又觉得我一直在重复做着同样的事，完全没有学到什么；有时我觉得我们的关系是融合互动的，因此工作效率很高，令人满意，但是有时我又觉得我们就像一对感情破裂的夫妻。

对我来说，如果搞定上司的话，我就可以将正面经历最大化，将负面经历最小化。在我刚开始工作后不久，我就顿悟出这个道理，当时我任职于一家企业机构，老板极具进取心，盛气凌人。我工作时很害怕遇到他，因为我知道他可能会因为一些工作上的差错而严厉责骂我，或者拒绝听我要汇报的内容。突然有一天，我们机构大难临头，更糟的是，我的老板还是以他一贯的方式进行处理：迅速，怒气冲冲，没有从他的下属那里搜集足够的信息

和建议。

我告诉他我觉得他的决策是错误的，同时提出了一个我认为更有效的备选方案。

虽然他对我的异议显得很不高兴，也没有采纳我的提议，但是从那一刻起，他对我的态度发生了变化。他会更多地听取我的发言，分配给我更多的任务，也很少对我发脾气。不经意间，我发现他最看重的人其实是那些勇于反对他的人。这是一种违反直觉的行为——正常情况似乎应该是这样的：如果你敢站起来反对他，他就会砍断你的腿。事实上，反对他真的奏效了。

我发现，如果你掌握了许多策略来应付不同的老板，那么你就能使你的工作和生活变得极其轻松，更能令人满意并且更多产。我开始制定这些策略，以使其变为我的优势，服务于各种工作场合。在我的努力下，加上与不同下属、上司的讨论作为补充，这本书就诞生了。

你能从这本书中学到什么以及 如何应用

我先提供一个预览，让你知道在这本书里你能学到些什么，然后再提出一些建议，教你如何应用所学。

前六章内容主要描述了六种类型的上司。每一章里，我都会举一个我的“上司”作为例子来论证一种类型。上司被我打上了引号，这是因为每一个上司其实都是一些上司的缩影，无论是我

为其工作过的，还是我所观察过的，这些上司都代表了一种类型。这样解释的话，我就可以掩饰我的上司的真实身份了。

你同样会发现每一种类型都反映了上司的复杂性。换句话说，每一种类型的老板都有优点和缺点，在特定的场合下表现得很好或很差。同一类型的上司，对一些下属来说是很棒的，但是对另一些性格迥异的下属来说却是魔鬼。我要做的只是真实地反映各种上司，而不是把他们分成好上司或坏上司——但是这也并不表明所有这些类型都是完全一样的。你将会发现，这其中有一类上司要比其他的更难伺候(至少对大多数人来说是这样的)，而有一类上司则更有趣。

说到这里，我应该简单介绍一下各个类型上司的概况，尽管这个简介没有充分地展现他们的复杂性。但是我仍然觉得如果在我展开详细介绍之前，你能够开始思考一下这些类型，这是很有帮助的。

- 专横型——有进取心，指挥+控制型；能产出很好的工作效益，但是也会冒点儿风险；很难相处。
- 和善型——始终如一，冷静，健谈，但是不善于应对风险或其他计划被打乱的情况。
- 善变型——为了积累和巩固自己的权力，他们会改变自己的角色；很聪敏，精于商务，但是你很难知道他的真实面目，并且会讨厌他的控制欲。
- 明星型——效率高，引人注目，行动派，但是对繁杂的程序没有耐心，讨厌一切需要耐心完成的事物；冲动可能会使整个团队陷入困境。

- 科学家型——很有逻辑，处理一个案例时会参考相关理论，听取反馈，但是有时也会固执地坚守一个理论而说不出任何理由；也有注意力不集中的时候，这种情况下也很难与其沟通。
- 中心型——自我需要不断地满足和照料；他的自我可以驱动整个团队高效、熟练地做出决定、执行任务；同时由于这种上司凡事都是为了自己，因此也会削弱自身的凝聚力。

每一章的版式基本上都是一致的：提供各类上司的一些信息，从个人和专业角度介绍如何应付各类型上司的方法，并给出一个“秘密策略”——一个简单但又意想不到的与上司相处的方法。

在这六个主要章节之后，第7章论述在特定场合中如何应对这六种类型的上司：比如当公司处于危机中或重大胜利后，当你争取晋升或赞成冒险时。每一类的上司在应对这些场合时都有他们独特的方式。了解这些方式，学会如何在具体情况下对付这些上司将对你大有益处。

在第8章中，你将会碰到一些次要的上司类型——没有先前那六种类型常见，但是你很有可能会在工作中遇到。写这章的时候我觉得很享受，你读这章的时候应该也会觉得很有趣——这章中所谈到的类型都有点儿边缘化，他们古怪的行为和滑稽的姿态实在是很有趣。你将能够了解到极客型、能说会道型和其他类型的上司。

最后一章中谈及的话题是我最喜欢的。这里，我先介绍一下第七种领导的概念。这种上司是理想型的，是每个人所渴求的。

第七种领导在听取团队意见和学习队友优点这两方面都做得相当出色(这只是许多品质中的两点而已)。虽然我从未碰到过能与这种模型相匹配的上司，但是我的几个上司确实很有诀窍，能够很好地领导他们的队伍，同时也能采纳队员的意见。本章也会给出一些建议，教你如何尽一切可能地去找一份上司的管理风格接近于这种理想型的工作。另外，本章还会告诉你在具有第七种领导特征的老板手下工作时，你应该如何充分利用这种机会。

在你开始阅读这些章节之前，你可能已经自然而然地开始比较起你的上司和我所描绘的这些类型。当你作对比时，你可能会说：“我的老板和你提到的六种类型中的任何一类都并非完全一致。”这完全有可能。有些上司可能很明显地属于其中的一类，但是想要找到完全符合自己上司的类型是很困难的。

那么，请不要费工夫找了。我归纳这些类型的目的是为了管理上司变得更容易。要描述 1001 种可能真实存在的类型是相当费劲的，提供具体的建议来管理每一种类型更是难上加难。我选择这六种，因为这些都是普遍的类型。也就是说，你现在的老板有可能很像其中的一种，虽然不是完全符合。因此，找到最像你上司的那个类型；你会发现尽管有不符合之处，我的建议还是通用的。

我更重要的目标是帮助你以一种全新的方式重新思考如何与上司打交道。这本书总结了一个方法来理清以下步骤：辨别上司的主要特征，从你们的关系和工作效率角度出发考虑如何应对这些特征，弄清你是否适应这种上司类型，形成策略留着备用，以助你充分利用这个心得。对付任何一类上司，无论是详细说明的六大类中的一种，还是在第 8 章中讨论的类型，或者是其他的类型，这个方法同样奏效。

很多时候，我们仅凭一个特性就对上司做出评判。例如，假设我们的上司属于中心型，我们就显得无法接受他那强大的自我中心主义，认为他的这种品质是多么地讨人厌。如果我们的上司属于和善型，我们就会通过他那令人乏味的一贯性作风和不愿冒险的态度去评价他。我想说的是，我们应该以更广的角度去评价上司。中心型上司的特征远不止他的自我，和善型上司也远不止他的一贯性。用更有深度的术语来概括这些上司会给我们提供更多的选择，以高效地管理他们。

是什么影响了上司的性格行为

如果你能回答这个问题，那么你搞定上司的可能性就更大一些。遗憾的是，这个问题比过去任何时候都更难精确地回答，原因有以下几点。

第一，通常我们不会与一个老板共事太久，没有足够的时间琢磨透他。一个机构的人事调整很频繁，在你还没有了解你的上司之前，他或者你就已经被调走了。你不可能在三两次会议上就能够评价你的上司。只有在各种场合中与你的上司进行一番交流后，你才能确定你上司的性格。如果你的上司只与你共事 6 个月，那么在你刚开始了解他时，他就被调走了。

第二，越来越多的旅行和弹性工作制使你更难了解你的上司，即使他可能有一段时间与你在一起。你和你的老板可能大部分时间都在出差旅途中，所以你们不经常面对面交流。同样地，你可能被派外出工作，而他却在办公室里工作(或相反)；或许你们被

分在不同的办公室里；又或许你们的工作时间表不同。

第三，近来我们与同事的沟通大都是通过电子途径实现的——电话、电子邮件、电话会议、发信息等。如果这些是你了解上司的主要方式，那么你完全不可能了解他。

第四，你的时间可能分配给了两个或更多的上司。举个例子，你是职能团队的一员，在一个老板手下工作；同时你又是跨职能小组的一员，是另一个老板的手下。这就减少了你和一个老板相处的时间，因此你想了解这个老板就更难了。

考虑到这几点，你应该经常问自己一些关于你老板的问题，弄清楚影响他们行为的因素。这本书将让你得到启发，提出一些细致的、关于你上司的问题。下面的一些问题会让你以一种“打勾”的心境进行思考，同时也有助于你养成习惯，不要总是问一些我们平常会问的、关于上司的粗浅问题。

- 什么样的行为或态度最有可能使你的上司感到失望？
- 你的上司什么时候对下属感到最满意？在执行任务的过程中，或者在得到上司赞成的会议中，这些下属都说了或做了什么？
- 是什么让你的上司精力充沛？又是什么样的工作使他加班熬夜，在屋里踱来踱去？
- 你觉得你上司的职业目标是什么？他在追求什么样的成就？要实现这些目标，他要完成哪些任务？
- 你上司的动力是什么？又是什么与职业无关的因素在推动着他？权利、金钱、名誉、安全、知识、创新，还是其他？

- 你身上的哪个特征或者哪种态度使你觉得你很适合为这个老板工作？又是什么样的特征和态度让你觉得不适合？
- 如果你的上司是一位著名的电影明星、政治家或其他名人，他最有可能成为谁？他和这个名人共有的特征是什么？

这绝不是一个权威的问题列表，你自己也可以(而且应该)提出一些问题。这些问题有助于你发掘和界定你上司的本质特征。千万不要满足于你对他的简单界定或依据办公室里的谣言对他做出的评价，应该依据你自己的经历总结上司精力充沛的原因。只有这样，你才能做好充分准备，接受并运用后面将要提到的更细致的建议。

有益之处：为什么要了解你的上司(为什么阅读这本书)

有些人和上司的关系很不好，他们想咬紧牙关挺过来。他们和上司相处时并不高兴，因此他们不听从安排，不尽力工作，只是出于种种原因坚持着——他们希望自己的上司不久后就能退休或者另寻高就。有些人和上司的关系还可以，他们虽然得到的不多，但是也接受这个事实，因为他们觉得再怎么样也比为之前那个愚蠢的上司打工来得好。

我之前就说过，我相信每一位上司都是可以应付的，也就是说人们在和上司共事时可以采取先发制人的策略，而不应该仅仅坐在那里被动地接受管理。忍受一个难以容忍的场合，或者忍受

一个什么也不为你考虑的老板，在我看来都是完全没有必要的。

许多年来，我当过上司，也做过下属，我曾经看到过有人是如何将与糟糕的上司关系变成令人满意的关系，再变成很棒的关系。他们掌握了处理这种关系的主动权。这样做的好处有以下三种。

- **促进你和上司的日常交流。**你和上司之间存在着让你觉得不舒服的紧张感吗？你觉得和他谈话很困难吗？或者他会觉得和你交流很困难吗？你们的谈话中会有很多误解吗？如果你不和上司好好相处，那就太糟糕了。你们不必成为很要好的朋友，但是你们至少要建立起互相能接受的工作关系。当你肯定这些建议时，你会发现在如何管理上司的问题上，你们之间的关系起着很大的作用。
- **帮助你使你的上司变得更高效。**很多下属知道他们的上司做错了什么，但是不知道如何与他们沟通，而不至于对自己造成负面的影响。或者他们有一些好点子，能够帮助他们的上司更高效地管理整个团队，但是他们却不知道如何说出这些想法，才不会引起上司的反对和怒气。这本书的另一个好处就是能教你一些技巧，使你的上司变得更高效，使你的团队更高产。
- **教你一些方法，在短期内提高你的工作质量，从长期来看可以推进你的事业。**学会如何更高效、更有效地为上司工作可以给你带来很多短期内的效益——你会分配到更多有挑战性的任务，你可以好好地利用你的才能。从长远来看，这里提供的方法可以使你的上司更好地赏识你所做的贡献，进而变得更加依赖于你。你的上司(以及公司里的其他人)也会注意到你的成绩，他会赞许你，有可能会给

你加薪、升职，以作为对你的奖励。

这些好处当然不会马上显现。即使你读完了本书并且把学到的付诸实践，你也不可能马上在公司里表现得极好。正如人们所说的，好事多磨。但是时间是你的朋友，而不是你的敌人。如果你在管理上司方面变得很精通，那么当你想尽自己最大努力完成工作，或者想要完成职业目标时，你就会多一个同盟者。

到此为止，我们结束了前言部分。到研究我们的第一种上司类型的时刻了！这种类型的上司会让人觉得棘手，其实也不是特别难对付，他就是专横型。