



“KIMI NI MAKASETAI” TO IWAR
ERU BUKA NI NARU 51 NO KANGAEKATA

管理你的 老板

51个让领导重用你的工作法则

【日】岩田松雄 著

张琦 译



管理老板远非拍马屁那么简单，管理老板应该是
你与老板之间一次登峰造极的默契合作



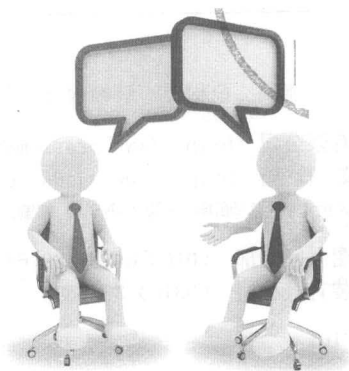
时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

管理你的 老板

51个让领导重用你的工作法则

【日】岩田松雄 著

张琦 译



F272.92-49
32



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

管理你的老板 / (日) 岩田松雄著 ; 张琦译. — 北京 : 北京时代华文书局, 2014.5
ISBN 978-7-80769-534-9

I. ①管… II. ①岩… ②张… III. ①企业管理—人际关系学—通俗读物
IV. ① F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 055379 号

“KIMI NI MAKASETAL” TO IWARERU BUKA NI NARU 51 NO KANGAEKATA

by Matsuo Iwata

Copyright © Matsuo Iwata, 2013

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Sunmark Publishing, Inc., Tokyo

This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with
Sunmark Publishing, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing.

北京市版权著作权合同登记号: 01-2013-8174

管理你的老板

[日] 岩田松雄 / 著 张琦 / 译

出版人 田海明 周殿富

责任编辑 余玲 刘显芳 策划监制 俞根勇 装帧设计 韩石 段文辉

出版 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>
北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼 邮编: 100011

发行 北京时代华文书局图书发行部 (010) 64267120 64267397

印制 三河市祥达印刷包装有限公司 (0316) 3656589

规格 710mm×1000mm 1/16

印张 13

字数 150 千字

版次 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80769-534-9

定价 36.00 元



前言

“我就是个极其普通的大叔！”

我想，以这样一句话作为开篇首句的有关领导力的书应该没有先例吧。

2012年10月出版的《成为让别人信赖的领导的51种思维方式》（SUNMARK出版社）得到非常高的评价，发行量超过30万册，引起了很大的反响。

我43岁时成为了一家叫作ATLUS的上市公司的社长，47岁时成为THE BODY SHOP的社长，51岁任星巴克咖啡的CEO。

在我参加演讲前，人们从这段经历推想，可能会期待演讲者是一个有超凡能力的、很厉害的人物，而真正看到我出现时，发现是一个极其“普通的大叔”。篇首的那句话正是来自于一位研讨会参加者发出的感想。

在上一本书中我叙述了，我不是那种天生的领导却被大家推选为社长的经历以及我关于领导的想法。



这次有人提出希望我写一本不是关于领导，而是关于领导喜欢什么样的下属的书，于是这本书诞生了。

现如今大企业也不一定是稳定的，作为公司职员，生存下去变得越发艰难。我觉得在这样一个时代中，担任领导很艰难，作为下属更是意想不到的艰难。

甚至可以说，是否有好的下属决定了部门的成败。

那么，现在需要什么样的下属呢？对于领导来说，希望下属如何做呢？领导希望将工作交给什么样的下属呢？

我本人过去也做过下属，也有过作为上司，以及作为经营者、领导的经历。

那么，从这两方面出发，我希望有什么样的下属呢，这样的一种思路构成了这本书的主线。

有很多人应该是第一次看我写的书，那么我先简单做一个自我介绍。我大学毕业后入职日产汽车。入职第八年我赴加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）安德森学校留学，两年后取得MBA学位。

回国后，入职名为Gemini Consulting Japan的外资咨询公司担任高级咨询师，尔后入职日本可口可乐公司。其后又入职名为ATLUS的娱乐公司，入职第二年开始担任社长。

之后，ATLUS成为大型玩具制造商TAKARA的子公司，我担任TAKARA公司的常务董事。两年后，担任THE BODY SHOP的CEO，再然后，我成为了星巴克的CEO。

乍一看，我的经历可能比较令人羡慕，但我的职业生涯并不是一帆风顺的。在日产汽车任职期间，我曾被一位性格不和的上司调

到一个谁都不想去部门。

在那之后，我申请留学并且通过了审核，但事实上，在留学之前的那个阶段，由于与领导性格不和，我被逼迫到几乎变得有些神经质的状态。

真的是不断经历着苦恼与挫折的20岁和30岁啊。

从这个意义上来说，我到底是不是一个好下属还真不能确定。虽然非常地努力，但总是因为狂妄不逊碰了很多壁。就是这样，作为下属的我经历了很多。

而且在成为领导时，我得到了很多下属的帮助。所以，我也想多写写领导希望有什么样的下属，希望提拔什么样的下属。

“与领导的性格一点儿都合不来……”

“不知道应该怎么向领导做‘报联商’”

“希望能很好的控制领导，更好的完成工作”……可能有很多人都有像这样的烦恼，希望这样的读者能够一边读这本书，一边从书中发现原来这样的下属可以让领导高兴、这样做领导会感到高兴。

我想从过去做下属的经验和我做领导的经验这两方面来谈谈理想的下属是什么样的。

如果这本书能为你成为领导的心腹助一臂之力，我将感到无比高兴。

目录

前言 / 001

第一章 下属未必一定要顺从

作为骨干下属的“思维方式”

1 坚信努力一定会有回报

曾对我说“这孩子将来一定会成为大人物”的老师 / 003

棒球菜鸟的我却当了队长并且成为了决胜点时的投球手 / 005

2 作为“问题少年”开始了我的职业生涯

反抗工会，引起骚乱 / 007

做该做的事，一定会得到认可 / 008

遇到现在仍非常尊敬的上司 / 009



目录

- 3 为了自己仰慕的人，我要拼命努力**
面对非常努力的下属，领导会希望将自己的想法传达给他 / 011
为了那些认可自己努力的人而努力 / 012
自己的想法别人可以感受得到，我找到了这样的自信 / 014
- 4 越是觉得无法接近的人越是要向他靠拢**
鼓起勇气拜访曾经觉得高高在上的经理 / 016
真正有能力的领导会发现下属的能力 / 17
- 5 逆境中往往更能找到自己的目标**
任何情况下都不能消沉 / 019
为什么不去请教一下成功的人呢？ / 020
- 6 每个人都应该在一定程度上有自己的个性**
领导并不需要唯命是从的人 / 022
在最初的几个月里看清下属是否可以信任 / 023
- 7 领导批评你的时候，不要感到厌烦**
领导对下属的优缺点了如指掌 / 026
领导批评时并非是想责备谁 / 027
- 8 领导关注着你的为人秉性**
午饭时，你是如何与饭店服务员交谈的？ / 029
一起出差时能看出你的人格 / 030
最让领导为难的正是那些工作很出色，性格不好的下属 / 030

第二章 从“过度服务”开始做起

作为骨干下属的“报联商”

9 不同的领导喜欢不同的“报联商”方式

是否是成功的“报联商”，由接受的一方来评价 / 035

要“调查”领导希望什么样的“报联商” / 036

10 对领导没有说的，下属不能不问

确认“5W(为什么，何时，何事，何处，谁)2H(怎么做，多少)” / 038

如果主管不知道，那就去问经理 / 039

11 首先从“过度服务”开始做起

一开始就被领导说“这个做得不够”的话，是很难得到信任的 / 041

从“过度服务”削减到“恰到好处” / 042

必要时，个人的事情也“报联商” / 043

12 让上司知道你希望他做什么

首先说明是好事儿还是坏事儿 / 045

亲自向领导说明情况，不要委派别人来做 / 046

13 报告坏事儿的时候，分清“事实”和“判断”

“没有问题”不过是下属的判断 / 048

避免向领导汇报坏事儿的团队岌岌可危 / 049



14 理解了工作的本质“报联商”就不容易出错

哪个瞬间产生了附加价值 / 051

获得实现价值的信息的途径正是“报联商” / 052

15 及时进行“报联商”，自己也会得到提高

收到邮件后，反馈对方已收到 / 054

人总是如果不马上行动就会把事情忘记的 / 055

及时的“报联商”有助于修正错误和提高准确度 / 056

第三章 上司并不要求下属每一项工作都做得完美

作为骨干下属的“工作力”

16 有没有自己进行假设，有没有现场意识？

自己想怎么做，列出备选方案 / 061

从现场得到的经验日后定会发挥大作用 / 062

17 堆砌“事实”来说服领导

客户的意见是领导都不能否定的 / 064

并非所有来自现场的意见都是正确的 / 065

18 不要炫耀，而是学会在不经意中展示自己

工作能力强的人都擅长在不经意中自夸 / 067

能向周围人表达感谢的下属会得到上司的好评 / 068

19 在公司内建立自己的“亲友团”

感谢的心情要用语言传达 / 070

与其他部门或领导的秘书平时也要搞好关系 / 071

20 不要做把握不住时机的“傻瓜”

不善于观察周围的人，首先从打招呼开始 / 073

关注对方，会给对方一个好印象 / 074

21 那些“好像总是忙成一团的人”的共通点

“行动”和“工作”看起来相同，实则不然 / 076

定好工作的完成时间，通过给自己施加压力让自己成长 / 077

22 为对方考虑了多少

很多人没有注意到“邮件要从结论开始” / 079

致力于与顾客建立“优先呼叫”（first call）的关系 / 080

23 以追求团队的成功为目标

尽可能做到信息公开共享 / 082

试想一下哪些信息是上司不知道的 / 083

24 思考上司希望你做什么

从其他公司过来的上司是不知道那些基本规则的 / 085

关键人物及需要注意的人物等“人的信息”也要如实传达 / 086



25 上司在第一次面谈时就给下属定下了“假设”

一对一面谈可以让双方加深了解 / 088

如果下属对上司有好感的话，上司的态度也会改变 / 089

第四章 下属不必逞强

作为骨干下属的“推动力”

26 拥有自己的“动力机”

做那些不想做的工作时，试着变换一下动力 / 093

成为“招牌”的业绩未来会一直发挥作用 / 094

27 做好自己能力范围内的事情就可以了

“照亮一个角落”就可以了 / 097

要记住，让公司变得更好的方法有很多 / 098

28 应该关注结果，但不应该在意成功的经历

“虽说结果不太好，但是你已经很努力了”这是上司说的话 / 100

过于在意成功的经历，就会无法直面自己 / 101

29 能让自己加速成长的两件事

主动尝试总结报告书 / 103

工作之外也要主动举手当领导 / 104

30 上司喜欢和不喜欢的接受工作的方式

不要用一种“不情愿的表情”接受 / 106

一句“我来做”可能让上司很感激 / 107

31 想出好方法的窍门、意见通过的窍门

将两种东西组合起来产生新想法 / 109

先理解公司内意见通过的规则和结构 / 110

32 优秀的下属会得到什么样的好处呢

工作的报酬是工作 / 112

第五章 下属也可以控制上司

作为骨干下属的“上司管理”

33 了解上司是如何跟他的上司打交道的

认真做报告的上司也会要求下属认真做报告 / 117

把上司想象成“客户”享受做调查的过程 / 118

34 没有必要讨好上司，也没有必要对自己撒谎

要知道上司也是希望得到下属认可的 / 120

还是对自己有好意、尊敬自己的下属更招人喜欢 / 121



35 上司或客户的玩笑话中隐藏着真实的想法

很多上司喜欢用的手段——玩笑话 / 123

客户、夫妇、朋友之间的玩笑话也是很可怕的 / 124

36 向上司进言时要对听的人有所选择

好事儿在大家面前说，坏事儿悄悄说 / 126

不是向谁都可以进言的 / 127

37 那些合不来的上司，敬而远之

遇到无论如何也合不来的上司，要忍耐两年 / 129

不必勉强自己迎合上司 / 130

38 将难相处的上司作为反面教师学习

享受与上司之间的关系 / 132

其实人的弱点就在强项附近 / 133

39 上司是外国人时需要注意的事情

与其通过听说来沟通不如通过读写来沟通 / 135

对外国人上司更需要慎重地进行“调查” / 136

第六章 下属应该多读书多学习

作为骨干下属的“学习方法”

40 提高自己，为了得到工作成果努力学习

我可以骄傲地说，我比同期所有人都更努力学习 / 141

读一些对现在的工作有帮助的书 / 142

41 学习要从年轻时开始

年轻时候学过的东西会记得很牢 / 143

只要学习眼前工作所需的就可以了 / 144

42 掌握英语的必要条件

设定一个能让自己有动力的目标 / 146

单词和时间是不会说谎的 / 147

在外国人面前不必胆怯 / 148

43 努力将学习变成一种习惯

如果没有整块时间看书，就利用零散的时间 / 150

早上学习，建立“早间朋友” / 151

在生活节奏中融入学习 / 152

44 读一读能提升自己的书、古典书、实用性的书

不勉强提升自己才更像年轻人 / 154

读书多的人能获得深度 / 155



45 跟人接触也是很好的学习

带着目的去参加研讨会或学习会 / 157

跟人见面之前要认真准备 / 158

第七章 下属首先应该提高的是人格魅力

作为骨干下属的“人格魅力”

46 通过挫折能看清一些东西

被有优越感的上司找茬的那些日子 / 163

由于无法相信任何人，我几乎变得神经质了 / 164

哭着说“回大阪去吧” / 165

理解处于低谷的人的心情和苦衷 / 166

47 要知道有很多不同的世界

自己对这个世界是多么的无知 / 168

如果自己是上司的话会给予什么样的下属高评价呢 / 169

48 想办法给不同的工作赋予意义

出租车司机做的是什工作？ / 171

你对整理发票的工作表达感谢之情了吗？ / 172

- 49 不要误认为追求利润就是坏事**
利润不是公司的目的，而是让世界变得更好的手段 / 174
购买的不是商品而是企业理念的时代就要到来了 / 175
企业真正的理想是NPO / 176
- 50 明天的自己要比今天更好**
当领导的经历可以考验人格 / 179
金钱是手段而非目的 / 180
- 51 迷茫和烦恼并不是消极的**
人只要是在努力都会感到迷茫 / 182
坚信一条道路然后向着它努力，这本身就是一种成功 / 183

后记 / 185

作者简介 / 189