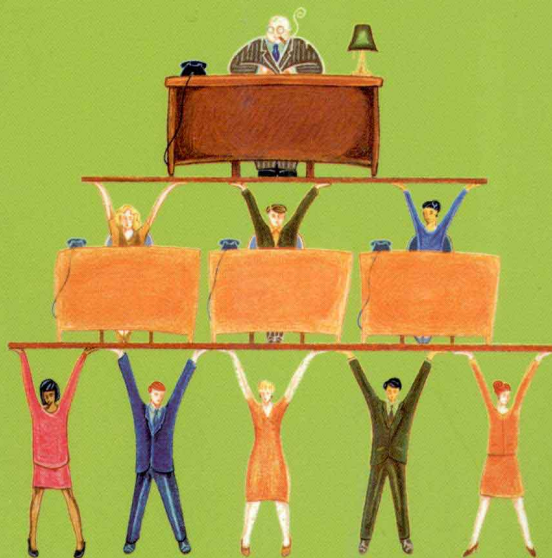


每一位管理者的职场成功必修课

辅佐上级 成就自己

有效辅佐上级是一种能力 这关乎每一个人的职业成长
特别是中基层的管理者

罗澜◎著



每一位管理者的职场成功必修课

辅佐上级 成就自己

罗澜◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

有效辅佐上级是一种能力，这关乎每一个人的职业成长，特别是中基层的管理者。

本书从上级的角度以及下级的角度进行深入分析，根据职场中普遍存在的上下级沟通中存在的问题及其关键点与心态的把握，给予详细的解释与操作方面的关键点说明。本书观点鲜明，以西方管理思想为支点、东方智慧思想为引线，丰富的案例材料与分析体现出趣味性、生动性以及知识性。

图书在版编目 (CIP) 数据

辅佐上级 成就自己 / 罗澜著. —北京: 机械工业出版社, 2011. 8
ISBN 978-7-111-35425-3

I. ①辅… II. ①罗… 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 147762 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 徐 井

责任编辑: 徐 井 解文涛

责任印制: 乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 8 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11 印张 · 1 插页 · 142 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-35425-3

定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

学会与上级相处

我们所生活的社会，是一个组织化的社会。也就是说，几乎每一个人都 在某个单位或某个组织机构中工作。你可能是一个在写字楼里上班的白领，也可能是某个公司的职员，或者是服务于某个学校、医院或政府机关的人员。但无论你在哪个组织中工作，都免不了要处理各种各样的人际关系：与同事的关系、与下级的关系以及与上级的关系。在各种各样的人际关系中，与上级的关系是一种比较特殊的关系。

怎样与上级相处，这个问题让很多职场人士都很苦恼，特别是职场中的年轻人。在我最近十多年的教学中，很多职场中的经理人都问我这样一个问题：上级能够去管理吗？在中国数千年的封建社会里，特别是在宋代以后程、朱理学统治的数百年中，中国人受的教育似乎大都是君君臣臣的教育；而在最近一些年中，不少人又很有些以自我为中心，唯我独尊……各种不同的思维方式，使得不少走上职场的人不知道应该怎样与上级相处。随着社会的发展和人们思维的活跃，学会如何与上级相处，或者更为确切地说，学会如何辅佐上级，成了现代人的研究领域和研究对象。但遗憾的是，现在相当多的人不知道辅佐上级是现代人必须学会的一门技巧。

辅佐上级有没有技巧？管理界“大师中的大师”德鲁克给出的回答是一个响亮的“有”。

但是，在谈论辅佐上级的技巧之前，必须明白什么是正确的人际关

系。否则，辅佐上级的技巧就可能成为某些“什么学”的俘虏，成为个人讨好上级、迎合上级，为达到个人目的而采取的某些手段，这样就完全违背了辅佐上级的宗旨。

德鲁克对良好的人际关系有一个明确的定义。他说：“组织中的管理者不是因为他们拥有与人相处的天赋才具有良好的人际关系。他们有着良好的人际关系是因为他们在与人相处时注重贡献。因此，他们的关系才具有生产力——这也是‘良好的人际关系’的唯一正确定义。”

请注意，德鲁克要求的是良好的人际关系，而且这种良好的人际关系是建立在贡献的基础之上的、具有生产力的关系。这里有两个关键：一个是生产力，另一个是贡献。

这个定义，从本质上排除了拉拉扯扯、吹吹拍拍、拉帮结派、阿谀奉承等为中华传统文化和世界先进文化所不容的、很可能腐蚀我们组织的、摧毁企业文化的毒素。有了这个定义，我们才有可能光明正大地，而不是用见不得人的、拿不到桌面上的方式或者是遮遮掩掩、欲言又止的方式，吞吞吐吐地去讨论“管理上级”、“辅佐上级”、“与上级相处”这些话题。

我曾经在新浪上发过这样一条微博：

德鲁克：管理上级五原则：（1）千万不要轻视上级。（2）要了解上级的工作风格，让上级按照自己的风格行事，不要指望去改变和教育上级。（3）任何情况下都不要给上级意外，哪怕是你认为的“意外的惊喜”。（4）要让上级发挥他的长处，补上级之短。（5）要用上级能够接受的方式提出自己的建议。

一条微博只能控制在 140 个字符之内，因此只能简单地说。但是，这些与上级相处、看似简单的五条基本原则却是德鲁克给我们的忠告。

轻视上级，并不是说你在表面上对上级表现如何，而是指在心目中如何看待上级。在现代组织中工作的人，大都有一技之长。很多时候，上级的专业不是你所擅长的那一门。这时候，有些人就觉得自己比上级

高明，而把自己放在不恰当的位置上，瞧不起上级。这种时候，很容易犯轻视上级的毛病。

即使你并不轻视上级，也可能因为不了解上级的工作风格而在无意中冒犯了上级。每个人都有自己工作的风格和习惯，当下级的不能因为上级的风格和习惯与自己的不同而要求上级去改变，而只能想办法了解上级的工作风格和习惯，并让上级按照他自己的方式行事。

第三个经常犯的错误是给上级“意外”。上级有责任了解全局，而当下级的必须要理解这一点。当事情发生变化时，下级有责任及时向上级提供必要的信息，以便他能更好地取得绩效。如果不这样做，用德鲁克的话说，你就是让上级得了“老年痴呆症”。这时，要检讨的是你，而不是你的上级。你为什么要让上级得“老年痴呆症”呢？

上级也是人，也是与你我一样的人。上级也有自己的长处和短处。对上级的长处，要让其尽量发挥。对此，德鲁克特别强调：“运用上级的长处，也是下级工作卓有成效的关键。只有如此，身为下级才能将精力集中在自身的贡献上，完成自己想做的工作，取得希望取得的成就。”如果碰巧你在某个专业领域中有着比上级更多的知识，最好能够用自己的知识帮助上级完成任务。这样，上级的绩效得到提高，你的绩效当然也会得到上级的认可。

就是因为上级也是人，所以，我们也必须学会与上级沟通。同时，在与上级沟通的时候，需要像与其他人沟通时一样，用对方能够接受的语言和方式。只有这样，才能得到顺畅的沟通。因此德鲁克说，“要使上级能发挥长处，不能靠唯命是从，应该从正确的事情着手，并以上级能够接受的方式向其提出建议”。

所有这些，都很清楚地告诉我们，为什么德鲁克的管理上级并不是要去改变上级，也不是要像哈巴狗似的对上级阿谀奉承，更不是像影视剧中的“和珅”迎合皇上那样去迎合上级。与上级相处、辅佐上级，甚至管理上级只有一个明确的目的，那就是把自己的工作绩效以及上级的工作绩效提到一个新的高度。所以，德鲁克才说，管理上级也是经理人

的一项职责。

罗澜女士也和我们一样在学习德鲁克的管理思想。现在，她把自己的学习体会以及在如何管理上级方面的一些思考带给大家，这是一件有益的事情。希望《辅佐上级 成就自己》一书能够给身在职场的我们带来一些思考，使我们在辅佐上级的同时，一方面使我们能够取得良好的人际关系、心情舒畅地工作，另一方面不断提高自己的绩效和组织的绩效。

彼得·德鲁克学院教授

原德鲁克管理学院副院长：黄建东

2011年6月于北京



前言

FOREWORD

外面淅淅沥沥地下着雨，今天是入伏的第一天，难得凉爽的天气，令人淡然自若。趁此，我又开始思考这个久违的话题：从参加工作至今已经十多年，经历的坎坷得失、辛酸感激，可谓喜悦动情，但终归总有空间成长，以至于今天的收获满满。加上近年来的咨询生涯，接触了些许企业高管，看多了企业职场上下级的纠纷与争执，常有思考可以为此做些什么，从而推动企业“软件”核心问题——管理层级别间的沟通问题。

从“知上、清己”的角度，做到填补我们日常管理者工作的空白点，提醒我们六七十年代出生，今天在社会肩负组织重任的中高层管理者，低头做事的时候，不忘抬头看看企业战略和上级方向，不再做战术的巨人、战略的矮子，不再一意孤行，局限地认为目标是个人任务，而是正确认识到自我的目标压力应当与组织、上级的目标压力相结合，当然这其中不是简单的一两句话就可以说明的。故，才有今日，我把企业间常有的、发生的、见到的点点滴滴的实际现象据实记录下来，将在此期间最关键、最容易发生冲突、影响我们前途的这种上下级关系梳理总结，思量反复。这样经历了十年有余，偶有如鲠在喉的冲动和满腹心得倾诉于人的欲望，终有今日将一些浅薄的感想在此抒发。

职场中的上下级关系，就好比在一个拥有共同的目标的船上“行船”，大家都在为此努力，无论他们在表象上、在组织结构图上的位置如何，都是共同为组织的持续成长而付出努力，为企业的产品、服务努力，不断创新，希望可以更快、更有效率地到达那个目的地，或许他们

的所得不同，但结果是毋庸置疑的相同，或者说理解、期许有间歇性的差异，但结果却是一样的。

可是既然如此，为什么还会存在争执、冲突与不解呢？这里我们无法回避的是“人性的本质”与日益进步的管理思想。我们思想上的进步，信息的快速更新，致使我们知识型工作者，要求在发挥自身优势的同时，充分享受自由，过无拘无束的生活。为此，多少都会造成我们作为组织的个体与组织之间产生认知上的偏差，对上级的责任、行为、目标不解，甚至互相冲突。如果今天我们已经成为管理者，或许会有些感悟，所以现代管理学之父彼得·德鲁克老先生在半个多世纪前就曾经这样解释管理：“管理在于行，而不在于知，是需要实践的。”

如果今天的中国式管理是大家公认的“艺术”而不是科学的话，那本书更多的是提醒各位读者，管理作为艺术的实际手法、心得是什么，从而成为实用的上下级交流、沟通的系统及执行工具。那么何谓科学呢？科学是建立组织所必须要设置的架构、流程、机制、规则。那么可想而知，企业里越是基层的员工越是需要科学的管理，越是高层的管理者越需要艺术手法与之配合。科学是用人的，艺术是留人的，科学是让人按规则行事的，艺术则是需要让人加入感情来经营的，没有复制功能，传承性较弱。

当下大多数的企业管理者还在借鉴国外的管理理念，原本这并没有错，但当下的国情与国外存在差异，单纯的西方理念依然不能作为有效管理的依据。而中国的人文特色、国家经济形势、企业体制特性也是我们势必要关注与考虑的。借此我希望大家更多地站在战略的高度，站在我们上一级的角度，甚至更上级的角度去考虑问题，从多方感知位置、观察自我，不再做“井底之蛙”。学会开阔眼界地去看世界，去看自身岗位的工作任务，在过程中勇于调整、不断完善，做到有效辅助上级，真心“关爱”上级，上下一心实现目标，从而赢得成就自己的美好结果。



致谢

ACKNOWLEDGEMENTS

感谢中国彼得·德鲁克管理学院这些年来为我提供的对德鲁克管理思想更进一步的研究成果，带领我慢慢进入管理这门高深学科的“神秘之门”中。

感谢我的老师，美国埃里克森学院院长玛丽莲·阿特金森博士，让我近年来有意识地把所学到的神经语言程序学、国际教练及心理学方面的知识，运用到对组织与现代化管理方面的研究中。

感谢一直以来，支持我撰写本书的东方智略的创始人刘雍华先生与团队中的所有同事，以及出版社徐老师的深切且细致的编排。在这些年的事业发展中，我时常习惯思考问题，分析与解答难题，自我探索人生的真谛，从而养成了一个独立的个性，是你们的帮助使这本书得以问市，因为有你们这些志向相投的朋友，才会成就今天的我。

感谢我亲爱的父母、哥哥与其他家人，是你们给了我自由、健康、快乐、幸福的人生经历，让我可以有爱心、有能力、有责任去奉献自己的思想感悟。为我们的国家、为这个社会、为更多个新成长起来的企业管理者们少走弯路，为实现自我的价值，让我们可以享受在自己喜欢的行当中不断追寻，乐此不疲，直到生命的最后一刻。

目 CONTENTS 录

序
前言
致谢

第1章 我可以为上级做什么

但凡主管上级能力不够，下级通常也很难爬上去，上级如果没有晋升，下级也只好永远屈居其下。

现实的启示 / 5

从人性的角度解释 / 7

从管理学的角度解释 / 9

从沟通学的角度解释 / 11

我是谁 / 22

认识自己，凡事勿过度 / 23

找到自我定位 / 24

个人价值分析 / 30

对你的职位的思考 / 30

对你的要求的标准 / 31

提供给你所需的信息 / 33

关于培养你成长的心 / 35

我可以为上级做些什么 / 37

环境中我的定位 / 37

两种使命是否契合 / 38

坚定你的核心竞争力 / 39

我的“软”环境可以为我所用吗 / 44

不做战略上的矮子 / 44

清楚你的组织文化 / 46

第2章 上级对我的期望是什么

下级在工作中必须以积极的行动来对上级的目标承担责任，必须了解企业的最终愿景和目标，以及上级期望你做什么。

上级如何看待自己 / 55

用心了解工作中的上级 / 55

上级对自我的定位 / 56

是否所有特质的上级都要辅佐 / 59

上级的工作习惯与风格 / 61

管理者工作习惯的对比 / 61

管理风格对比与应对 / 64

上级对我有什么需求 / 66

上级对我的外在需求 / 66

上级对我的内在需求 / 67

上级对我的期望是什么 / 69

工作技能的期望分解 / 70

管理能力的期望分解 / 74

第3章 上下级沟通中决定成败的十个关键点

上级是我们赖以生存的根本资源，但很多朋友都没有意识到，而是简单地认为上级是我们的合作伙伴，难道只是伙伴吗？

不要小看上级 / 83

高估没有任何风险 / 83

感知是相互的 / 85

胸怀全局、系统思考 / 85

让上级欣赏你 / 91

及时回应 / 91

知错就改 / 92

学会理解 / 93

在上级发脾气时，学会忍让 / 95

不要“情绪脑” / 95

挨批后，先道歉 / 97

从不谈上级的是非 / 101

“勿道人之短、勿言己之长” / 103

帮助上级美化“他”的形象 / 103

真话也未必要说 / 104

主动帮上级作决策 / 105

为什么要主动汇报 / 105

多列图表和影像来说明 / 105

以书面形式记录上级意见 / 106

有必要学习些决策知识 / 108

不要以为上级知道的与你一样多 / 111

上级不喜欢任何意外或惊喜 / 112

- 不同的上级会要求不同的提醒方式 / 113
 - 主动汇报工作得失，请求上级督察与指导 / 115
 - 不要超出能力承诺 / 117
 - 起初柔弱未必是“弱” / 117
 - 信誉比什么都重要 / 118
 - 充分发挥上级的长处 / 119
 - 发挥上级的长处 / 119
 - 帮助上级扬长避短 / 120
 - 绩效的达成只能建立在长处上 / 120
 - 灰色地带多请示 / 121
 - 授权要不断试探 / 121
 - 注重请示细节 / 122
 - 考量上级的尺度 / 123
 - 把荣耀归于上级 / 124
 - 好上级不会把荣耀据为己有 / 125
 - 上级才是主角 / 125
-

第4章 辅佐问题大集合

“这之后的历史学家会说，这个世界最重要的事情不是技术或网络的革新，而是人人都有选择。”但唯有一个尊重自己的原则，听从自己内心的声音，去积极乐观地与上级沟通，把每一天中的每一件事，都用你的宽容之心去解决与处理。

- 上级犯错了，我要支持他吗 / 131
 - 主动沟通，承担责任 / 132
 - 在其位谋其政 / 132

- 没有任何借口地服从 / 134
- 多个上级都管我，我应该听谁的 / 136
 - 先做人还是先做事 / 137
 - 首先考虑直线上级 / 137
- 上级与他的上级意见不一致，我怎么办呢 / 139
 - 适当糊涂 / 139
 - 对外维护上级 / 140
 - 什么是正确的，而非谁是正确的 / 141
- 以往我得罪过上级，现在如何相处呢 / 142
 - 了解你的上级 / 142
 - 是否真的伤了感情 / 142
 - 对事情性质的考量 / 143
 - 从细节改善上级对你的不满 / 143
- 为何上级从不告知我做事的原因，可是我想知道 / 146
 - 组织中管理沟通的四种揭示 / 146
 - 上级的管理风格使然 / 149
 - 事情的背景不方便告知 / 150
 - 还未完全得到上级的信任 / 150
- 上级的要求我做不到，该怎么办 / 151
 - 民无信不立 / 151
 - 充分尊重、理解上级的决定 / 152
- 如何有效辅佐上级 / 154
 - 发自内心“战友”般的关爱 / 154
 - 让上级喜欢你 / 155
 - 辅佐上级的忠告 / 156

第 1 章

我可以为上级做什么



但凡主管上级能力不够，下级通常也很难爬上去，上级如果没有晋升，下级也只好永远屈居其下。

