

How to Manage

如何管理 Your Boss

你的

老板

How To
Manage
Your Boss

[英] 罗斯·杰伊 (Ros Jay) 著

谢明译



机械工业出版社

CHINA MACHINE PRESS



Developing the Perfect Working Relationship

和老板建立良好的工作关系对你的职场生涯至关重要

和老板建立良好的工作关系对你的职场生涯至关重要

How to Manage

如何管理 Your Boss

你的

老板

How To
Manage
Your Boss

Developing the Perfect
Working Relationship

[英] 罗斯·杰伊 (Ros Jay) 著
谢明 译

本书指点你从你的老板那里获得最美好的东西，帮助你与老板建立对于双方都有帮助的良好关系。了解什么事情对你的老板至关重要，知道他们如何行使其职能。了解你老板的优点弱点，激励他的东西，使他紧张的方面。同时本书也指引你发展自己管理与老板关系的各种技能，比如如何坚持自我，如何倾听，怎样才有良好的反馈技能等。

积极主动地驾驭管理你的老板是一项潜在而巨大的职业优势——本书就是要向你讲述原因，告诉你方法。

How to Manage Your Boss

Copyright © Ros Jay 2002

All Rights Reserved.

版权所有，违者必究。

版权登记号：图字：01-2004-6021

图书在版编目 (CIP) 数据

如何管理你的老板/(英)杰伊 (Jay, R.) 著; 谢明译.

-北京: 机械工业出版社, 2005.1

ISBN 7-111-15562-9

I. 管… II. ①杰…②谢… III. 企业管理-公共关系学 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第114632号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏小奋

三河市华晨印务有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·13印张·152千字

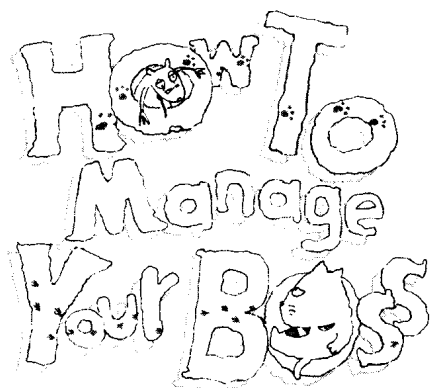
0001-8000册

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话: (010) 68993821 88379646

封面无防伪标均为盗版



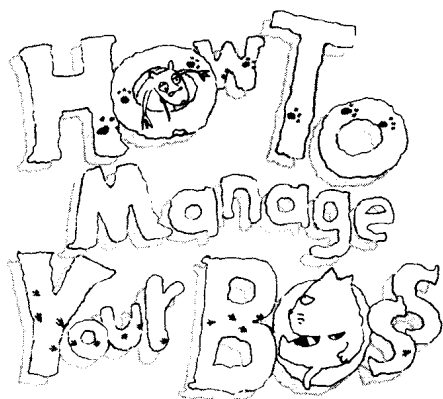
关于本书

我们都有个老板，即使最好的老板也不总是易于相处，而最糟糕的老板则会让你的生活倍受煎熬。面对各种各样的老板，该是你来驾驭他们的时候了。

本书指点你从老板那儿获得最美好的东西。了解什么事情对你的老板至关重要，知道他们如何行使其职能，你就可以着手与你的老板建立一种关系，这一关系对你们双方都有回报，也同样给双方带来好处。与你的老板发展良好的关系对轻松、高报酬的工作生活来说极为重要。如何与老板建立良好的关系，现在就看你的了。

本书协助你从最有意义的工作关系中获得更多的东西——从了解你的老板的老板（以及来自上级机构的压力），到以最恰当的方式对待你的老板的个性问题，应对难以相处的老板的各种特点等其他问题。

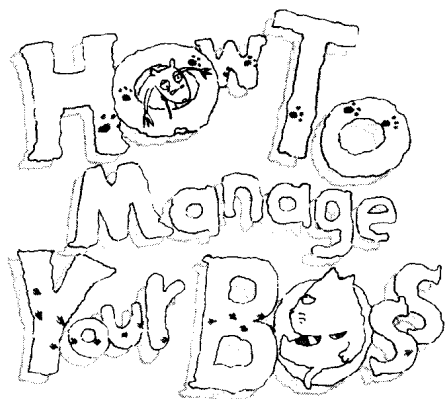
积极主动地驾驭管理你的老板是一项潜在而巨大的职业优势——本书向你讲述原因，告诉你方法。



关于作者

罗丝·杰伊 自由作家、自由编辑。她编写了一系列有关商务方面的书籍，特别是以市场营销为主题和与交流、沟通有关的书籍。罗丝·杰伊也为几家合作杂志社的印刷刊物和网络刊物撰稿、编辑。此外，她还是直销协会（the Institute of Direct Marketing）的资深会员。

引言



在工作中，你与老板的关系也许是最重要的关系。正因为如此，与老板的关系必须很好。工作时间以外，你们没有必要是最要好的伙伴，而在工作中，你们确实需要友好相处，从个人角度和职业角度来说，都要彼此依赖，相互尊重。你们彼此了解得越多越深，在一起工作就会更愉快、更轻松、更有成效。

杰出的老板会始终努力与员工建立良好的关系，而你同样需要努力与老板建立良好的关系。如果你们双方都为此尽着最大的努力，你们的关系不仅会好得多，而且能使自己处于有利的位置，可以做出尽可能大的贡献。你毕竟只有一个直接管你的老板（也可能有两个，不会再多了），你只需要同他这一个老板搞好关系，而你的老板却要同多个团队成员搞好关系。如果你自己也是个经理，在与你的老板和团队成员接触时你就会认识到这一区别。

杰出的老板会始终努力与员工建立良好的关系，而你同样需要努力与老板建立良好的关系。

如果你与老板的关系未能建立好，你的损失最终会很多。你在激励动机、支持、提薪、晋升等方面都要依靠你的老板，甚至你在该公司的这份工作也是得力于你的老板。老板对你的需要远不如你对他的需要那样迫切。因此，有理由说，确保你和老板能



建成一支了不起的团队这一责任就落到你的肩上。

所谓管理老板就是使他们同你的关系单纯并且富有成效。目标是当你走进办公室时，老板会抬起头来愉快地看你，因为他知道你易于相处、工作配合、积极主动、为人可靠、值得信赖。如果你的老板和你双方都符合上述几点，那你就十分幸运了。更为可能的是你会涉足某些方面，在那些方面中你的工作作风会与老板发生冲突，或者你们彼此的性格会触犯对方，使双方都不高兴。在这种情况下，你需要学会如何驾驭，或是协助老板去除影响良好关系的障碍。

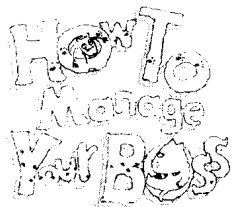
你的首要任务是了解老板的想法。如果你不了解什么事情会激怒老板，你就不要指望自己会知道如何管理他们。

你的首要任务是了解老板的想法。如果你不了解什么事情会激怒老板，你就不要指望自己会知道如何操纵管理他们。这一点也包括了解老板的压力，这样，对于你的老板的老板，你也需要了解些事情。比如，什么事情激怒他们，这些事情同你的老板有什么关系。

一旦从你的老板对前景展望中明确了要做的事情，你就需要从自己所处的位置来审视问题。碰到同老板相处有障碍时，是否因为他们有困难了，还是你没有有意识地主动去解决问题。你一旦认清自身的缺点，你就可以采取措施，加以纠正。

虽然老板各不相同，与各类老板成功交往所需要的某些技能却是存在的。其中有些技能你需要经常使用，譬如，果断和善于倾听；而有些技能你只会偶尔使用，譬如，当你情绪激动时控制你的感情，当你同老板处理或讨论某些复杂、微妙的话题时不至于引起冲突或对峙。

当然，你会碰到难以相处的老板。也许这些老板只是某个时候难打交道，但毫无疑问，有些老板具有某些令人讨厌的地方，譬如，冲你发脾气，当众羞辱你、贬低你。如果你的老板表现出这些不适当的地方，你需要知道如何着手消除这些问题。



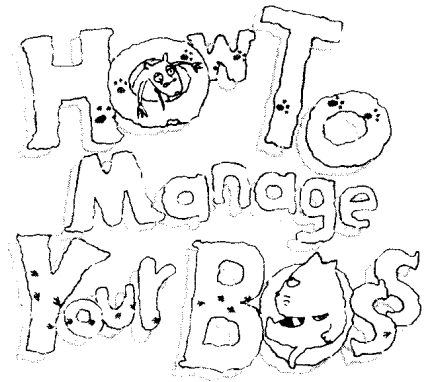


为确保你同老板处于长期、友好的关系之中，《管理老板》一书向你讲述你需要知道的每一件事情。当你与老板建立的良好关系使你得以晋升，面临新一轮挑战时，你就会拥有管理、驾驭下一个老板，甚至下下一个老板的所有技能。

最后一点是一定要团队的每一个成员（也就是说如果你有一个团队的话）都来读一读这本书，不仅是让大家看到你有多么开明的老板，同时也是确保你有一个轻松愉快、富有成效、易于管理的团队，这样一个团队也正是值得你去管理的团队。



目录



第 I 部分 了解你的老板 1

第 1 章 了解你的老板 3

- 老板到底是做什么的? 4
- 你碰到的是哪一类型的老板? 6
- 你的老板的优点和弱点是什么? 15
- 你的老板如何与人沟通? 17
- 激励你的老板的是什么? 19
- 让你的老板紧张的是什么? 19
- 你的老板有什么压力? 21
- 建立总体规划 23

第 2 章 你是引起问题的一方还是解决问题的一方? 25

- 建立自己的基本技能 26
- 完善自己的整体形象 30
- 有效地安排、管理你的时间 37



第 3 章 发展具体的技能 49

- 你的优点是什么? 49
- 你的弱点是什么? 53
- 激励你的是什么? 55
- 使你紧张的是什么? 57

第 4 章 工作压力以及老板会如何增添压力 61

- 干扰 62
- 工作量过重 66
- 不止一个老板 68

第 5 章 与老板创立完美的工作关系 75

- 要做的…… 75
- 不要做的…… 87

第 II 部分 建立自己的技能 97

第 6 章 如何处理感情 99

- 你的感情 99
- 老板的感情 102

第 7 章 如何坚持自我 113

- 顺从 114
- 好争斗 117
- 坚持自我 118
- 表示对他人的尊重 120



- 表达自己的感情 121
- 诚实 124
- 学会坚持自己的立场 125
- 能够说“不”来加以拒绝 126

第 8 章 如何倾听以及使别人能倾听你 131

- 去除不良的倾听习惯 132
- 积极主动地倾听 134
- 无声的信号 137
- 使别人倾听你讲话 139

第 9 章 如何使用反馈技能 143

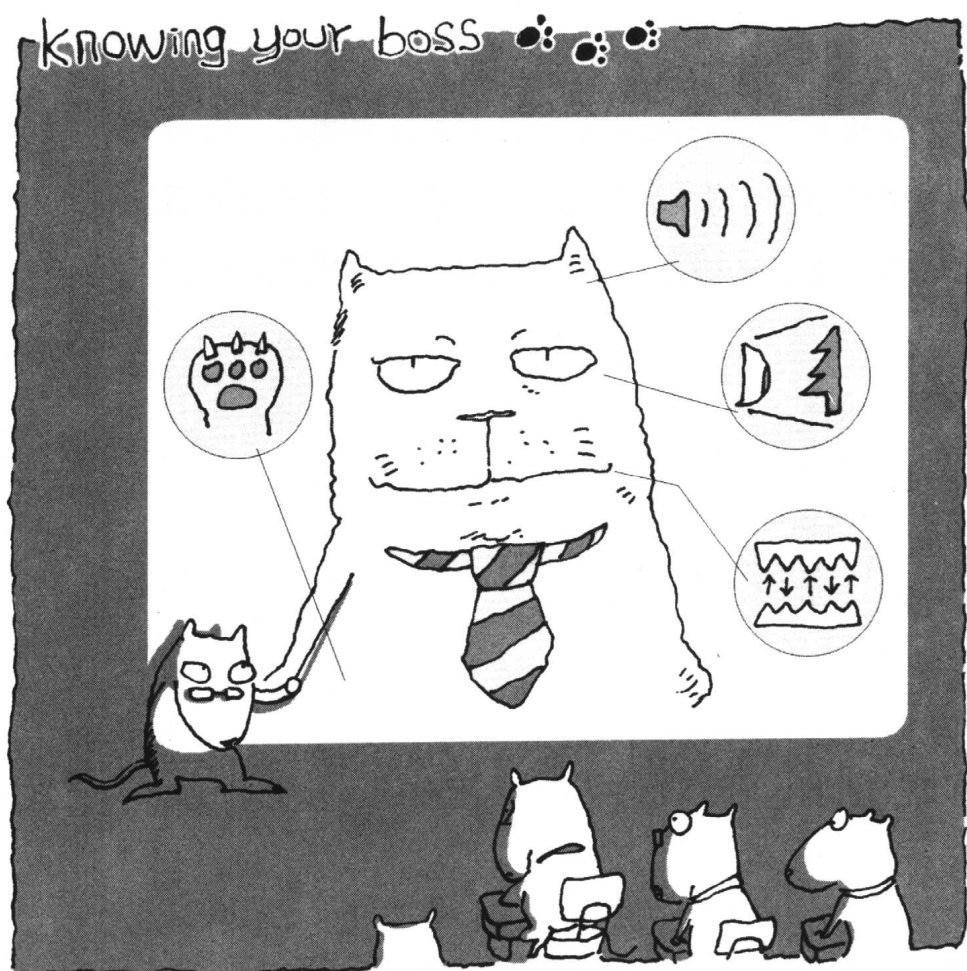
- 为什么要反馈? 144
- 为约见做计划 145
- 要说些什么 148
- 如何表达自己 150
- 取得结果 152

第 III 部分 如何管理难对付的老板 155

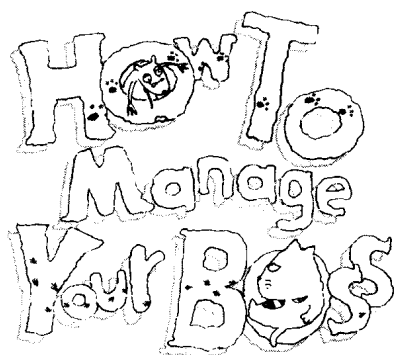
第 10 章 令人棘手的老板 157

第 I 部分

了解你的老板



如果你想同老板建立一流的关系，你必须从了解他们开始。你需要知道什么事情让老板生气，需要了解他们身上的压力，你也需要了解是什么事情让你的老板的老板发火。只有当你搞清楚了这些事情后，你才能够着手考虑你同老板之间的关系。之后，你才可以真正开始管理、驾驭老板，与老板建立完美的工作关系。



第

章

了解你的老板

与老板建立良好的关系对你来说要比对老板而言更为重要。糟糕的关系让你遭受的损失远比他们受到的损失多得多。另外，你只有一个顶头上司（也可能有两个），而他们在团队中要面对的肯定不止你一个成员。所以，你必须主动带头建立好关系。

首先要做的是认识你的老板。我这里不是指社交性地认识，我指的是你要能够从老板的视角与展望中来看这种关系。你需要知道他们如何开展工作，如何进行管理，在工作中对他们来说什么最重要。要做到这一点，你需要回答几个问题：

- 老板到底是做什么的？
- 他们是哪一类型的老板？
- 你的老板的优点和弱点是什么？
- 你的老板如何与人沟通？
- 激励你的老板的是什么？
- 让你的老板紧张的是什么？

稍微想一想，你就能轻松地回答这些问题，不需要花几个星期来研究。即使你或是老板对此都是新手，只要注意观察一下，也可以有策略地问你的同事几个问题，你仍然能把自己不知道的



东西搞清楚。以下让我们逐一看看每个问题，准确地搞清楚你要弄清的东西。

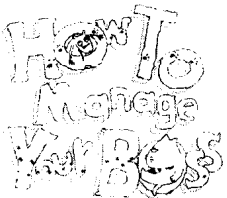
老板到底是做什么的？

你的工作是帮老板达到他们的目标。他们的目标可能比你的更宽广，你要做的只是他们所担负的责任的一部分。例如，他们也许负责全国各地的销售，而你仅负责西南地区的销售。或者，他们可能管理整个会计部门，而你只处理买进物品的分类账。

所以，搞清楚你的老板的目标，譬如，他们的工作可能是为整个公司大大提高良好的公共关系的覆盖面，或者他们是负责确保将所有货物平稳、顺利地发送给顾客以及在发货中有效地节减开支这一系统的管理工作。无论他们的职能有多简洁，都要比你的职能复杂，对公司的影响也大得多。

这样做具有双重意义。也就是说，它会帮助你：

- 了解你的老板的责任比你的责任大多少。这有助于你正确地考虑你们之间的关系。正如他们会希望同团队的每一个成员建立牢固的关系一样，你会是他们工作生涯中的一小部分，而他们在你的工作生涯中却是很大的一部分。
- 了解在哪些领域你应该对老板更有作用、更有价值。尽管你首先要考虑完成分配给你的那些工作，然而最有价值的团队成员是那些无论何时何地，当老板需要时，能够给予老板支持的人。毋需得罪、贬毁同事，在老板需要支持的时候给予支持，你仍然可以提高自己对老板的价值，这是因为你了解整个部门要优先考虑的事情和问题，而不仅仅是了解你自己要做的那一部分。





大画面

一旦你了解了老板的目标，对你来说，看到老板们每天必须看的更大的局面就会容易得多。这意味着你可以提出适合老板需要的观点和解决方案，而不仅仅是适合你自己个人的观点和解决方案。例如，当老板问到减少由于账目错误引起的高额支出的办法时，你可以提出建议，这个建议不仅对买进物品的分类账目有用，而且对客户账目也有用。这对你的老板更有用，毫无疑问，也给你增加了工作业绩的绩效分。

以下还有几个问题；这些问题的答案会帮你更好地了解你的老板的工作，告诉你怎么样适应老板的工作。

- 除你之外，你的老板还管理着多少人？
- 你的老板与多少人有关联？这些人是谁？
- 你的老板有多少时间完全用于管理这一部门（譬如，召开团队简况汇报、培训、处理与员工有关的书面材料、与员工交流、进行面谈和评估等等）？
- 老板用多少时间用于激发创见、促进创见？
- 你的老板得作哪些决定？

当你回答完所有问题时，你对老板的任务和他所关注的事情应该有一幅清楚的图像了。你也能看到，尽管他们同你的良好关系使得他们的生活大为轻松，然而他们不像你那样有很多时间投入到搞好彼此的关系中去，他们关注的事情比你更广泛。



你碰到的是哪一类型的老板？

你需要确定你的老板的工作作风，那么你就能尽力去适应这种作风。

有各种不同类型的老板，尽管其中有些肯定比另一些好，但多数老板都是不好也不坏——或许同你有关系的老板除外。我们都有各自的工作作风，有些人喜欢细致的工作，有的人讨厌冒险，有些则是根据直觉作决定，如此等等不一。你需要确定你的老板的工作作风，那么你就能尽力去适应这种作风。以下是几种工作作风的类型，你的老板也许表现出其中的几种。

- **官僚主义型**：这类老板坚持规章条例，喜欢书面文件、书面汇报。他们不会冒什么大风险。要使他们愉快：你需要把事情记录下来，并坚守规章制度。不要自寻烦恼地提任何涉及要冒大风险的建议。
- **实效型**：对这一类型的老板来说，结果往往比细节小事更重要。只要事情进展顺利，他们不会过分关注细节。要使他们愉快：不要拿鸡毛蒜皮的小事去烦他们，只要集中全力去取得他们希望的结果就行了。
- **咨询型**：如果你碰到这种类型的老板，他们很可能让你参与作决定、搞项目、获取信息，让你不停地奔忙。要使他们愉快：不要在他们周围遮遮掩掩，显得神秘。他们不会对你正在做的每一个细节感兴趣，但他们确实需要感受到你把对工作的总体设想和处理方法都告诉他们，要像他们对你那样坦诚。
- **非咨询型**：与上一类型的老板完全相反，这一类老板从来不告诉你正在做的事情，除非他们决定你需要知道。尽管他们的判断也可能常常是正确的（即使这令人失望），但

