

Breaking The Barrier
To Upward Communication

学会与上司

沟通



[美] 萨德·B·格林 著
杰伊·T·尼潘 爱丁 等译

员工、经理和人力资源专家的策略和技巧

Q
Quorum



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

**Breaking The Barrier To Upward
Communication**

学会与上司沟通

[美] 萨德·B·格林 著
杰伊·T·尼潘

爱 丁 等译

電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



Copyright ©1999 by Thad B. Green and Jay T. Knippen.

All rights reserved.

This edition published under licence from Greenwood Publishing Group Inc. via The Susie Adams Rights Agency, UK. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

本书通过The Susie Adams Rights Agency, UK得到Greenwood Publishing Group Inc.的许可出版。

本书英文版由英国Quorum公司出版, Quorum公司已将中文版独家版权授予中国电子工业出版社及北京美迪亚电子信息有限公司。未经许可, 不得以任何形式和手段复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-5841

图书在版编目(CIP)数据

学会与上司沟通/(美)格林(Green, T. B.)等著; 爱丁等译. —北京: 电子工业出版社, 2004.1

书名原文: Breaking The Barrier To Upward Communication

ISBN 7-5053-9427-4

I. 学… II. ①格… ②爱… III. 人际交往—通俗读物 IV. C912.1 -49

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第111749号

责任编辑: 杨 荟 陈 双

印 刷: 北京天竺额华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微里甲2号 邮编: 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 850×1168 1/32 印张: 16.5 字数: 330千字

印 次: 2004年1月第1次印刷

定 价: 35.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换, 若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: 010-68279077。质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

前 言

每位员工总会与自己的上司打交道。如果员工付出了辛勤的努力，却只得到可怜的回报，或者总是受到批评而不是表扬，那么他们就会无视经理的意愿要跳槽，也就无意再思进取了。如果经理给予不公平的评价、对员工处处设防、将信息遮遮掩掩、确定不切实际的期望值，并且恐吓员工，员工就会知难而退。同样，如果经理明显表现出不信任、欠考虑和不体谅别人，那么员工的积极性也会受挫。而且，只要员工听到一句刺耳的话、一通奚落或者一个不切实际的要求，他就会感到如坐针毡、前途无望。大多数员工对此深感苦恼，但最终，他们只能接受，因为他们真的不知道有什么更好的方法去沟通。

本书的目标读者就是所有希望跟管理层搞好关系的人员，尤其是人力资源专家、培训师、经理、顾问及其他有意鼓励并培养员工的沟通技巧的人员。本书以一目了然的方式阐释了向上沟通所需的技能，如此一来，员工可以通过采取具体的步骤来处理自己所面临的各种障碍。本书提供了大量切合实际的指导原则和合理化建议，当员工看到、听到和感觉到沟通困难时，他们可以据此来改善自己的措辞和行动，以便与管理层展开更融洽的互动。

早在20多年前，我们就针对本书内容开展了研究工作。作为管理学教授，我们注意到，学生们不仅对管理和领导未来团队成员的相关知识感兴趣，而且还热衷于通过培养向上沟通和合作的技能来赢取竞争优势。

20世纪80年代，本书的作者之一开始展望课堂之外，并且决定将这些技能应用到工作场所，为此，他不仅消除了差异性，还组建了一家公司。该公司为来自美国大公司的大约54 000位经理和员工提供了培训。而另一位作者则继续潜心于学术研究，并且为数千名大学生和商学研究生讲授了这些技能，与此同时，他还将你在本书中学到的技能整合成一组工具，于是，那些希望从工作和生活中获取更多的经理和员工就可以如愿以偿了。换言之，本书的所有技能都包含坚实的理论和实践基础，即如何与企业的管理层开展互动，而这也正是经理和员工长期疲于应付的压力。

如果读者是初次接触本书所提出的技能，那么你可能会略感不适，因为你突然注意到，这本书提倡平实的语言。然而，这种稍稍偏离常规正是我们需要稍做调整的，或许，员工现在就应该开始去尝试点新东西。

有些人在开始学习这些技能时还会感到不适，即这些技能的应用是否会被看做是操纵性的。其实，这没什么可担心的，因为通过教授和应用这些技能，我们发现，这些技能就是一组可供经理和员工开展向上沟通的有效工具，除此之外，别无其他。基于各种原因，此时此刻，员工应

该全力以赴地学习这些技能，这样，当他们决定应用这些技能时，他们就会颇感自如，不仅能享受有效沟通的成果，而且能与管理层之间达成更为融洽的互动。

学习和应用这些技能是完全有可能的，因为很多人都为我们提供了对本书观点的支持，因此，我们要感谢约翰·哈珀，因为他在很早以前就开发了一些技能，而安迪·卡特勒和琳达·哈特发现了其中的价值，并将其“传播到全世界”。尤其要感谢斯黛西·格林·辛德，因为她在没有责任约束的前提下，参与了每个环节，并以专业的方式撰写了供出版的书稿。

目 录

第一部分 与管理者的相处之道

绪言	2
----------	---

第1章 选择向上沟通	11
------------------	----

第二部分 了解经理

第2章 什么激励着经理	22
-------------------	----

第3章 每个经理都有自己的方式	35
-----------------------	----

第4章 经理及他们的癖好	47
--------------------	----

第5章 解读经理	57
----------------	----

第三部分 与问题经理打交道

第6章 人无完人	76
----------------	----

第7章 对不公平的绩效评估做出反应	90
-------------------------	----

第8章	如何让经理停止检查	101
第9章	与喜欢封锁信息的经理打交道	110
第10章	与追求完美的经理共事	121
第11章	应付“一仆二主”问题	132
第12章	给予经理正面肯定	141
第13章	阐明期望值	149
第14章	应付缺乏安全感的经理	159
第15章	在无能的经理手下生存	170
第16章	战胜爱恐吓员工的经理	185
第17章	假如经理不会改变	200
 第四部分 向经理提要求 		
第18章	有关向经理提要求的注意事项	218
第19章	要求加薪	232

第20章	如何要求从事更有意思的工作	248
第21章	如何要求承担更多的责任	263
第22章	要求取消越权行为	278
第23章	要求改变管理方式	295
第24章	要求得到正面肯定	308
第25章	发展一种顾问关系	327
第26章	当需要得到更多资源时	343
第27章	如何获得反馈	353
第28章	要求减轻工作负担	365

第五部分 帮助经理

第29章	帮助经理制定更好的决策	378
第30章	更快地做出决定	386
第31章	应付太快做出决定的经理	397

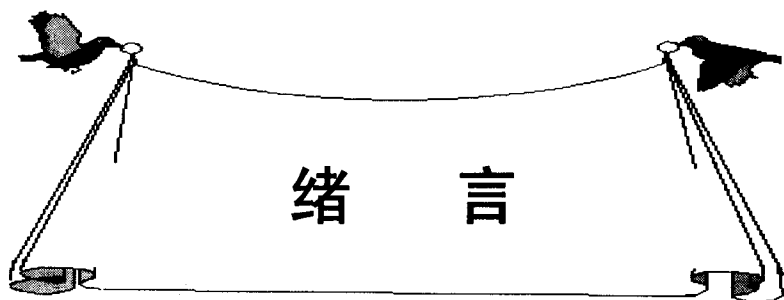
第32章	汇报成绩	405
第33章	就失败的事情进行沟通	414
第34章	对变革做出反应	430
第35章	接受反馈	440
第36章	应对批评	452
第37章	上班迟到	465
第38章	成为更有效的团队成员	473
第39章	表现忠诚	484
第40章	接受权力和责任	494
第41章	如果一切都不管用	508
附录	参考书目	515

第一部分



与管理者的相处之道





无论是与管理层，还是与其他人打交道，沟通都是必不可少的。这就意味着，那些希望在工作中掌握自己前途的员工必须争取主动，重视向上沟通。

传统上，人们总是从管理者和组织的角度去看待向上沟通的重要性，却很少重视员工会从中受益多少，特别是当他们与上司相处的时候。值得注意的是，如果员工争取更多的主动，而不是坐以待毙，那么我们将会体味非常不一样的变化。伴随着这种责任的转移，新的问题将应运而生：显然，员工面临的难题是沟通什么以及如何沟通。大多数员工完全不知道该如何恰当地与经理沟通，当然也不知道如何充分、正确地沟通，尤其是当他们与不善于引导谈话的经理谈论敏感话题的时候。

本书从员工和管理者的角度分别叙述了应该做什么和怎么做的问题，其目的是说明员工需要同上级沟通什么，以及如何为自己、管理者和企业的利益开展有效的沟通。如果人力资源专家、培训者、经理、顾问和其他人正在为训练、引导和建议员工如何开展向上沟通（当然还包括员

工本人) 而大伤脑筋, 那么这本书将使他们如获至宝。

向上沟通要具体

定义向上沟通的方式多种多样, 有些定义对员工有利, 有些则不然。其中一种定义方式为, 员工向管理者表达自己的感情和思想。¹ 另一种定义是员工源源不断地向经理传达信息。² 这两种定义都非常标准, 而且其中包含的观点对员工有一些指导意义。另外, 还有一种定义涉及到如下方面的沟通: (1) 员工的工作业绩、进步和计划;

(2) 员工在工作中遇到的、需要经理帮助解决的问题;

(3) 改进的意见和建议; (4) 员工对工作、同事和企业的看法。³ 这个定义被看做是正确地向上沟通的定义, 因为它形象、具体, 而且确切, 但仍然不够全面。

我们需要的是向上沟通的员工定义, 由于增加了一些具体的、有利于员工的内容, 因此这个定义更加丰富了。以下就是向上沟通的员工定义, 它包含了一些对员工、经理和企业至关重要的成功因素。

向上沟通的员工定义

员工开展向上沟通的目的是:

1. 理解经理
2. 配合经理工作

3. 向经理提要求

4. 帮助经理

员工怎样才能受益

为了实现预期的绩效，发挥自己的潜能，争取最优秀的工作业绩，并满足自己的需求，大多数员工必须不断地拼搏，他们时常都能感受到压力的存在。他们清楚地知道，这些目标能否实现在很大程度上取决于自己的经理。无论如何，经理总是决定着员工对工作的绝大部分要求，如指南、指导、支持、帮助、金钱、责任、资源、奖励和认可、挑战性工作、训练、反馈、尊重甚至照顾家庭的时间。员工不能坐以待毙，不能坐等自己的需求得到满足后才去完成工作。他们应该积极争取，主动出击，牢牢掌握出色工作的技巧，懂得享受工作带来的乐趣，而且还要无愧于自己得到的奖励。这就意味着，员工必须与经理开展恰到好处的互动，而且员工一定要加强与经理的沟通，不仅要频繁地沟通，而且要有效地沟通。员工会发现，只要善于向上沟通，自己的要求就更容易得到满足。

员工与经理的相处能力是决定他们在工作中成功与否的重要因素。⁴只要能够就正确的事情、以正确的方式与经理沟通，员工与经理之间的关系就很有可能取得进展。研究表明，如果员工能够更有效地与经理沟通，那么他们

的绩效也会随之提高。⁵

员工需要找到一种能充分满足自己需求和愿望的方法。向上沟通就是这样的一种方法，但是，要想掌握向上沟通的技巧，扫清途中的障碍，员工就要参加一场战斗，这绝非易事。

员工面临的战斗

当员工面临向上沟通的难题时，许多相互冲突的观点也应运而生，但是这些观点几乎没有涉及到员工。一项研究表明，经理会更加认真地对待员工主动开展的向上沟通，并且会对此采取行动。⁶另一项研究还表明，尽管向上沟通变得日趋重要，但员工认为经理的倾听意愿却越来越勉强。⁷可是，如果从员工的角度来看待向上沟通，这些研究就无关紧要了。员工在乎的是，他们的经理是否接受向上沟通。换句话说，真正的问题是员工在与经理沟通时所面临的障碍。可见这些障碍是不可忽视的。

这些障碍包括，经理与员工之间的地位和权力差距，以及相互之间缺乏信任。⁸采取防卫态度的经理不愿倾听或表示关切、不欢迎坦率的意见、无动于衷、不予理睬或推迟回复，这些都阻碍了向上沟通。⁹有趣的是，并非所有的障碍都是由经理设置的。如果信息对经理不利，或员工强烈地要求提升，或经理有足够的力量影响员工的工作，那么员工就会做出限制向上沟通的决定。¹⁰

因此，不仅要鼓励员工积极地向上沟通，而且要鼓励他们打赢这场战斗。只有充分准备并严格确定开展向上沟通的内容和方式，员工才能享受随之而来的更多利益。

取得向上沟通这场战斗的胜利

员工可以通过遵循以下三个基本方针来更有效地开展向上沟通。他们应该知道，经理总是想了解事情的进展，¹¹ 所以对员工来说，知道如何用正确的方式来传达正确的信息是很重要的。此外，在谈论实质性问题的时候，员工必须与经理当面交流，这一点至关重要。尽管越来越多的经理倾向于员工采用仅供参考的声讯或电子邮件等沟通方式，但是在经理和员工之间，面对面的交流无疑是最有效的方式。¹² 通过定期与经理接触，员工的向上沟通会更有效，因为员工可以更容易、更频繁地开展向上沟通。

尽管综合原则很重要，但是关键在于员工要运用技能使自己与上司开展沟通。培养技能是员工赢得向上沟通这场战斗的惟一办法。员工必须培养两方面的技能。第一，他们必须知道如何决定有效的沟通内容。第二，他们必须知道如何开展有效的沟通。

员工必须知道

1. 向上沟通的内容
2. 如何开展向上沟通

关于沟通的内容，员工面临着多种选择。有些选择很容易，有些则不然。尽管员工无法采纳全部的可选方案，但是一定要一个不落地考虑所有的方案。本书包含了可能被许多员工认为是非常有趣和有价值的选择（见目录）。

至于如何开展向上沟通，这可是个难题，即很少有员工知道应该如何去做，因为没有人跟他们说过通常应该怎样去做，相反，向上沟通是一项很模糊、很含混，而且缺乏具体性的工作。因此，员工对有效的向上沟通并没有充分的准备。

如果向上沟通的任务变得更加具体，而且被看做是一组具体的技能，那么向上沟通的难题就会迎刃而解了。不要只强调广义的向上沟通技能，也不要只采用单独的一种技能，员工应该把可定义的技能具体化，这样才更易于员工掌握，如向经理传达成功和失败的讯息。

只要将每一种可定义的技能制成框架，那么员工就可以轻而易举地学习如何开展向上沟通。换句话说，如果我们把每一种技能都制成框架，使之成为实用、简易、可供员工模仿的步骤，那么员工就可以通过自学、培训或训练