

向上管理

做高效能下属

李卓汐 秦浩洋★著



颠覆你的传统观点，给你不一样的全新思维



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

向上管理

做高效能下属

李卓汐 秦浩洋 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

向上管理：做高效能下属 / 李卓汐，秦浩洋著. —北京：电子工业出版社，2015.6
ISBN 978-7-121-26219-7

I. ①向… II. ①李… ②秦… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 119347 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：吴亚芬

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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

开 本：720×1000 1/16 印张：14.5 字数：173 千字

版 次：2015 年 6 月第 1 版

印 次：2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前 言

2010年9月,我在英国克兰菲尔德商学院开始了一段新的人生历程。从25岁起在跨国公司带团队,10年间积累了太多的困惑,2010年我将在克兰菲尔德解决这些困惑。我清晰地记得校长 Sean 说:“我敢保证对并不年轻的你们来说,在克兰菲尔德商学院读工商管理硕士(MBA)的一年绝对是超值的投资。知道为什么克兰菲尔德商学院在英国的管理学界久负盛名吗?因为有独特的课程。在这一年里你们将充分了解自己,了解职场的生态环境,读懂同事和老板,所以从这里走出去,你们将冲向职业的巅峰。”

于是在这一年里,各种测评、情境模拟、一对一职业辅导都使我对自己的情绪、领导风格、职业偏好有了透彻的了解。而克兰菲尔德的大多数课程中,都诠释了“办公室政治”,它们从不避讳“办公室政治”这个话题,也不认为这是个负面词汇。英国的管理学界理所当然地认为:职场是由人构成的江湖,有人的地方必有冲突,玩不转人际关系,搞不定老板和同事,谈什么职业前途。而这也是我深刻认同的观点,因此萌

生了撰写本书的意愿，因为那个叫作老板的人很大程度上左右了我们的职业前途与快乐程度。从那时起，我就开始对这个主题进行研究。

在本书中，我秉承了克兰菲尔德商学院传授的理念：一个有职业前途的人必然要先了解自己——了解自己的长处和短板。尽力避开自己的短板，把长处发挥到极致。因此，我在国内开始开设“向上管理”课程并撰写书籍。在本书的第一部分，我并没有直奔如何搞定老板这个主题，而是把曾经熟悉使用的各种模型和测试呈现给读者，目的是让读者通过一系列的测试深刻理解“在与老板的互动关系中，我是哪种行为模式”，“我的哪些性格特质破坏了与老板的关系”，“在团队中，我扮演了什么样的角色”，“我的工作风格是什么样的”？如果连自己都不能透彻了解，又怎样把握与老板的关系呢？

克兰菲尔德商学院给我的第二个理念在本书中也有充分的体现：读懂别人，读懂环境。在职场中，主动全面地解读老板的人并不多，这是极其危险的。正如我在书中所写的一句话“不解读和了解老板的职场人就像蒙着眼睛飞行的鸟儿，乱闯乱撞，毫无前途可言”。为了自己的前途与工作业绩的提升，解读老板是每位下属必做的功课。很多人会把对老板的解读理解为“察言观色与拍马屁”，其实不然。我们解读老板不是为了“拍马屁”，“拍马屁”只是单纯地投老板所好而不着眼于业绩，我们所提倡的对老板的解读，是通过对老板的理解，提高与老板配合的默契程度，以共创更佳的业绩。书中介绍了欧美管理学对老板解读的一系列理论：我们该如何解读老板的工作风格，以便与老板有更好的配合；我们该如何解读老板的压力，以便成为老板最好的减压阀；我们该如何解读老板的工作全景，以便确保工作方向正确，事半功倍。

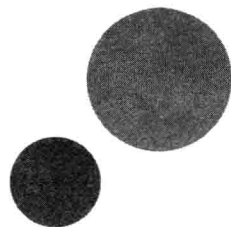
在本书第3~第7章中，我邀请了克兰菲尔德商学院的校友秦浩洋一起执笔撰写，因为曾在阿尔卡特任职市场总监的他经历了多任风格迥

异的中外老板，在处理与老板的关系中颇有心得。在很多人咒骂恶老板时，秦浩洋认为“好老板是自己管理出来的，职场上根本没有受害者的概念，你要培养老板尊重你的习惯，而不是无理顶撞老板或一味地顺服老板”。

至于说服老板接受自己的观点，也是向上管理中非常重要的部分。书中我们更多地采用了《哈佛商业评论》中的观点，说服老板首先要确定老板的决策风格。关于人的决策类型，有一个非常成熟的模型，根据这个模型，你要针对不同决策类型的老板，将同样的信息使用不同的方式表达出来，这样才能确保“对老板的胃口”，提高说服老板的成功率。

最后，我想说：职场中极少有相处不下去的恶老板，只有管不好老板的笨下属。愿本书帮你打开与老板相处的全新思维。

李卓汐



目 录

第 1 章 你是哪种类型的下属	1
建立“管理老板”的观念.....	2
你是依赖型人格还是反依赖型人格.....	6
你是哪种类型的下属.....	9
向高效能下属进发：如何增强主动性.....	14
向高效能下属进发：如何提高你的独立思考能力.....	18
你的工作动机与工作压力.....	19
你在团队中扮演哪种角色.....	21
第 2 章 理解你的老板	31
理解老板，最终你才能成为老板.....	32
你的老板是哪种类型.....	33
如何根据老板的类型与他相处.....	42
从 4 个维度主动适应老板的工作风格.....	46
理解老板的工作压力与动机.....	50

描绘老板的工作全景	52
第 3 章 你为什么和老板关系紧张	55
性格冲突	57
过分独立与过分依赖让你与老板的关系变糟糕	66
见到老板就躲的权威恐惧症	73
你和老板看待问题的角度不同	78
是老板糟糕还是员工糟糕	83
第 4 章 “管理” 出好老板	87
与老板的关系中没有“受害者”	90
成为最有竞争力的下属	91
建立双赢的态度和技能	97
用双赢的态度应对老板抛出的难题	104
管理强势无理的老板	108
第 5 章 成为老板的资源	115
用你的长处弥补老板的短板	116
给老板解决方案而不是问题	125
掌握反馈技术：成为能给老板忠告的那个人	127
第 6 章 促成与老板的健康工作关系	133
赞美你的老板而不是拍马屁	134
不在背后说老板的坏话	136
不触动老板的爆发按钮	139
管理好老板的怒火	141
不怠慢比自己年轻的老板	146

第 7 章 如何说服你的老板	151
理解老板的决策风格才能说服老板	152
深度解析老板的 5 种决策类型	160
向上说服的 6 个秘密	172
第 8 章 如何对付坏老板	177
坏老板是如何得到升迁的	178
在问题老板手下的生存策略	186
不兑现承诺的老板	191
不顾员工安危的老板	194
完美主义的老板	196
从不指出方向的老板	200
冷酷无情的老板	203
媚上欺下的老板	206
喜欢玩弄权力的老板	210
一仆二主，谁才是老板	212
爱骂人的老板	217
参考文献	221



第 1 章

你是哪种类型的下属

- ▶ 建立“管理老板”的观念
- ▶ 你是依赖型人格还是反依赖型人格
- ▶ 你是哪种类型的下属
- ▶ 向高效能下属进发：如何增强主动性
- ▶ 向高效能下属进发：如何提高你的独立思考能力
- ▶ 你的工作动机与工作压力
- ▶ 你在团队中扮演哪种角色



建立“管理老板”的观念

这是一个真实的案例，案例中一个曾经飞黄腾达的下属由于没有能力做好“向上管理”而在职场中折翅。

张总是业界公认的制造业天才，从为公司创造利润的角度来说，他是一位非常卓越的经营者。2003年，他的实力让他上升到了这个行业第二大公司制造厂总经理的职位。

然而，张总对于人员的管理并不是特别擅长，他也知道自己的这个短板。这位总经理在洞悉了自己的短板之后，便采取措施保证他的直接下属都具有“擅长与人打交道的个性”，以此来弥补他的短板。这个措施很有效果，一直以来厂里的工作开展得非常顺利。

2005年，刘先生得到了晋升，成为张总的一名下属。张总选择他的原因是延续之前的模式：刘先生有很棒的业绩记录，同时人们广泛地认为他很擅长与人相处。然而，在做出这个决定时，张总却忽略了这样一件事情：刘先生在公司迅速升迁的过程中，一直面对的是易于相处的老板，他从来没有与“难题”老板共事的经历。在回忆此事时，刘先生承认，自己从来没有想到处理好与老板的关系是他该做的事情。

刘先生为张总工作了14个月之后，就被解雇了。在同一季度，该公司公布了7年来的首次亏损。与此事相关的人表示，

他们都不明白发生了什么事情。然而，大家都知道一个事实：在公司推出一种主打新产品时，张总和刘先生之间发生了一系列的误会和矛盾。

举例来说，刘先生声称张总了解并且采纳了他的决策，该决策是指采用一种新型机械来制造新产品，而张总却说 he 并不知情。此外，张总声称他对刘先生说得很明白，新产品引进对公司来说非常重要，因此在短期内不允许做任何有风险的决定。

由于类似以上的误解，决策出现了错误：公司制定了一个新的制造计划，但这并不能生产由工程师设计的新产品，而且生产的其他新产品的市场反应平平、销售数字乏善可陈，整个计划的费用也超过了董事会通过的预算。张总责怪刘先生犯了错误，刘先生强调张总没有把好最后一关。

当然，董事会认为，这里存在的问题是张总没有能力管理好他的下属。但是董事会也得出另一个重要的推论，那就是刘先生没有能力与他的老板很好地沟通。要知道，张总与其他下属并没有出现过任何类似问题。

考虑到刘先生所付出的巨大代价——他被解雇了，并且在业界的声誉受到了极大的损害，很少有人觉得主要问题是张总不善于管理他的下属，而是认为刘先生作为下属不懂得如何做事。

如果刘先生懂得如何与张总共事，并且恰当地处理了他与张总的关系，那么事情的结果将不会是这样的。在这个案例中，与老板沟通不良所付出的代价太过昂贵了：公司至少损失了

3 000 万元，而刘先生的职业生涯至少也暂时停滞了，这是一个双输的局面。

你可能认为，这是个性不合所致的，其实个性差异只是问题的一小部分，更大的问题在于刘先生对老板有着不切实际的假想与期望，期望老板懂得一切并且承担最终的责任。他没有意识到，他与老板是相互依存的关系。认识不到这一点，他就不会有效地与老板沟通，并在最终决策时确保与老板达成共识。

很多人也像刘先生一样，认为老板理应知道下属需要什么，或者下属在做什么，并且主动及时地配合下属所需。其实，你的老板就是一个普通人，很多时候他有自身的局限性，他并不能明察秋毫，且对你的所作所为没有深入的了解，那么你必须主动地与老板沟通或请求帮助，而不是坐等老板为你铺好道路。就以张总为例，虽然他是制造业的天才，但是他对人际关系并没有很好地理解。所以，作为下属，刘先生更应该频密地、主动地与张总沟通，促使两个人对问题达成共识，这也是刘先生工作中的重要职责。

说到向上管理，人们需要刷新一个概念：在与老板的关系中，下属也要负一半责任，如果遇到了容易打交道的老板，那么下属的责任轻松一些，但一旦遇到了“难题”老板，下属就必须承担这段关系中更多的责任——因为他是老板，因为他不止你一个下属，因为他有更多的事情需要关注。

哈佛大学商学院提出了向上管理的两个准则：

1. 理解自己和老板，尤其是你和老板各自的短板、长处、工作风格和个人需求。
2. 在对自己和老板理解的基础上创造和谐健康的工作关系——双方工作风格的匹配，对彼此的合理期望，双方如何取长补短等。

你真的了解自己吗

在对老板的“管理”中，人们都明白为什么要对老板有多方面的、深刻的理解，但是人们为什么要加深对自己的理解呢？因为老板只是关系的一半，而你是另一半，你这一半正是你可以直接控制的部分。发展一种高效的工作关系，你必须了解自己的需要、长处和短板，以及个人的工作风格。

你不能改变自己的个性，也不能改变老板的个性，但你可以知道哪些方面会阻碍或促进你与老板的合作。在这个意识的指引下，采取行动，就能让你们的关系更加融洽。例如，有一位经理谈到，他经常和老板陷入一个无法达成共识的境地中，老板的典型行为就是以权强压，而他的反应则是搜肠刮肚地找论点、论据提升自己的说服力。于是，每次他都觉得很愤怒，因为他觉得老板的逻辑太荒谬了。但是，看到他面有怒色以后，老板更加坚持自己的立场。可以预料，这种恶性循环会导致下属尽量避开任何与老板发生潜在分歧的话题，而他们的关系也会变得越来

越疏远。后来，经过心理专家的启发，这位经理意识到：改变这种境况的唯一办法是控制好自我的本能反应。当他与老板的讨论再陷入僵局时，他都耐心对待，仔细倾听，并站在老板的立场上思考问题。后来他逐渐地发现，他和老板有了越来越多的共识，关系也更加融洽了。

你是依赖型人格还是反依赖型人格

尽管上下级之间的关系是相互依存的，但一般情况是下属对老板的依存程度要大于老板对下属的依存程度。这种依存关系导致下属在采取行动或做选择时受到老板的约束，这让下属有一定程度的挫折感，有时还会感到愤怒。如何处理这些挫折感或愤怒，在很大程度上取决于对权威人物的依赖倾向。

有些下属的本能反应是厌恶老板的权威，并且要反对老板的决定。有时，这些人会将事态升级到不恰当的层次上。有些下属会将老板看成制度上的敌人，这种人经常意识不到这个问题，还会无端与老板对抗。有些下属对于老板压迫的反应通常很强烈，他会这样不客观地描述自己的老板：一个依仗权力、阻碍进步的人，一个需要绕过的障碍，或者一个难以容忍的人。

心理学家把这种反应叫作反依赖行为。大部分老板都对有反依赖行为的人感到头疼，而且这些人通常都有过与老板关系紧张的经历，这种下属与那些比较强势、独裁的老板相处时，通常会制造出更多的麻烦。当这种下属陷入消极情绪中时，会用一些细微的无言的方式表达情绪。

如果感受到了下属这种潜在的敌意，老板就会收回对下属的信任和公平对待，继而导致矛盾的再次升级。

另一个极端是，有些下属会在自己知道老板做出的决定很差劲时忍气吞声，并且表现得非常顺从。即使老板欢迎给出不同的意见，或者给出更多信息后老板会改变主意，他们也会表示赞同。这些人不会与老板为敌，而是会否认自己内心的愤怒，然后跳到另一个极端，即认为老板是一个充满智慧、自始至终都正确的人，老板应该对他们的职业生涯负责，培训他们岗位所需的知识，并且保护他们不被其他同事欺负。

不管是有依赖倾向还是反依赖倾向的下属，对老板的真实面貌都有错误的看法。他们往往都忽视了一点，那就是大部分老板都跟其他普通人一样，不是十全十美的，也是会犯错误的。他们的时间、知识与认知都不是无限的。他们有自己的压力与担忧，很多时候他们与下属发生冲突的出发点是好的。

了解自己对权威的态度，可以帮助你明晰自己可能犯的错误，以及思索如何做才能更好地与老板相处。例如，你发现自己有反依赖倾向，那么你可以了解甚至预测你的过度反应会是什么样子的，并有意识地修正自己。反之，假如你觉得自己有过度依赖的倾向，那么你可以想一下，在面对现实时，你对老板的过度依赖或不作为到了什么程度，以及思考如何提升自己的主观能动性。

你对自己的了解先从判断自己是否有反依赖型人格或依赖型人格倾向开始吧！

反依赖型人格特征

1. 很难与他人保持亲近。
2. 非常强的“我是对的”的需求，而且希望自己每时每刻都是对的。
3. 自我中心的、自负的。
4. 非常反感向他人求助。
5. 以完美主义对待自己 and 他人。
6. 对显得脆弱和易受伤害极其排斥。
7. 很难放松，有工作狂倾向。

上述 7 项特征如果有 5 项与你的状况相符，就说明你有反依赖型人格特征。

依赖型人格特征

1. 在没有从他人处得到大量的建议和保证之前，对日常事物不能做出决策。
2. 无助感，让别人为自己做大多数的重要决定，如在何处生活、选择什么职业等。
3. 被遗弃感。明知他人错了，也随声附和，因为害怕被别人遗弃。
4. 无独立性，很难单独展开计划或做事。
5. 过度容忍，为讨好他人甘愿做低下的或自己不愿做的事。
6. 独处时有不适和无助感，或者竭尽全力逃避孤独。