

上司下属，两人三脚 向前冲

普华永道资深咨询师教授的
另类职场和谐法则！

[日] 鸟谷阳一 石桥誉 友森笃◎著
陈颖◎译



不利用、不驾驭、不掌控，
原来上司下属还可以这样相处

モヤモヤ職場



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



上司下属， 两人三脚 向前冲

普华永道资深咨询师教授的
另类职场和谐法则！

鸟谷阳一 著
白石桥 译
友森 译
陈颖 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

上司下属,两人三脚向前冲 / (日)鸟谷阳一, (日)石桥誉, (日)友森笃著; 陈颖译. — 杭州: 浙江大学出版社, 2013. 4
ISBN 978-7-308-11207-9

I. ①上… II. ①鸟…②石…③友…④陈…
III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 033754 号

MOYAMOYA SYOKUBA by Yoichi Toriya, Homare Ishibashi, Atushi Tomomori
Copyright © Yoichi Toriya, Homare Ishibashi, Atushi Tomomori 2010
All rights reserved.
First original Japanese edition published by PRESIDENT INC., Japan
Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with PRESIDENT
INC., Japan.
through CREEK & RIVER Co., Ltd. and CREEK & RIVER SHANGHAI Co., Ltd.
本书仅限于中国大陆地区发行销售
浙江省版权局著作权合同登记图字: 11—2012—229

上司下属,两人三脚向前冲

[日] 鸟谷阳一 石桥誉 友森笃 著 陈 颖 译

策 划 蓝狮子财经出版中心
责任编辑 黄兆宁
封面设计 水玉银文化
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 850mm × 1168mm 1/32
印 张 6.375
字 数 114 千
版 次 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-11207-9
定 价 30.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

上班族的幸福要靠 上司下属一起打造

致被“絮烦上司”弄得斗志全无的你

你是否期望过：“如果我的上司既懂得如何鼓舞员工士气，又通情达理，该有多好啊！”

前言

职场生存法则

也有不少人觉得，假如能够摆脱职场中烦琐复杂的上下级关系，在一个自由的环境里工作，自己的成就肯定比现在要大，因而将艳羡的目光投向了那些自由职业者。

可惜，现实可不是那么容易就能逃避得了的。就算你每天都觉得上司“絮烦”透顶，还是不得不待在公司这个组织里，和上司“苦战”一番。

“絮烦”是日语中“uzai”这个词的意译。“uzai”意为“啰唆杂沓得闹心，繁杂费事儿”。

本书中的“絮烦上司”不仅指爱唠叨的上司,还包括对下属严厉却对上级唯唯诺诺的上司、彻底放弃管理职责的上司等。诸如此类令下属生厌的上司,本书中统称为“絮烦上司”。

本书将通过让你了解“絮烦上司”说话做事的真实意图,帮助你解决困扰多时的难题。

致被“没劲下属”弄得想喝静心口服液的你

你是否这样期望过:“如果我的下属能在工作中更多地发挥团队合作精神,又更有自律意识,该多好啊!”

但是你不得不承认,领悟力高到举一反三的下属简直就是稀有动物。所以,就算你每天都为这些家伙实在是“没劲”而愤愤不平,也不得不一边装腔作势地哄着这些下属,一边还得顶住上级的压力做出成绩来。

“没劲”是日语中“siketa”这个词的意译。“siketa”意为“扫兴,令人尴尬”,同时还包含了“不起眼”的意思。这本书中的“没劲下属”指无论教什么都没有一点儿反应的下属,对任何事情都提不起劲头、让人弄不清楚究竟想不想干的下属等。此类下属统称为“没劲下属”。

你真正的幸福取决于上司,取决于下属

的确,上司是一种让人很“絮烦”的“玩意儿”。

目前市面上面向下属的职场书基本上都是上司攻略书——教下属如何对付上司。书里强调,下属们“必须专注于自己的职业发展,把那些不体谅下属的上司和公司当作一块跳板”。这种书的泛滥也从侧面证实了“絮烦上司”之多。

而另一方面,你身边肯定也有不少“没劲”的下属吧?

目前市面上面向上司的职场书籍基本上都是人心掌控书——教上司如何掌控人心。书里强调,“对上司而言下属和大脑一样,都是‘物在人用’,只要用人得当,哪怕最不顶用的下属也能派上用场,关键在于如何驾驭”。这也从侧面证实了“没劲下属”之多。

如此看来,市面上大多数的职场书都在提倡和上司(或下属)保持距离,依靠个人力量攻克难关。但本书的立场恰恰与此相反。我们认为,上司和下属只有通过更多的交流拉近彼此的心灵距离,才能牢牢把握住各自真正的幸福。

理由很简单。

对上司而言,动机论强调的“想方设法激发下属的工作热情”固然很重要,但是在下属斗志全无的情况下,上司一厢情愿的努力不仅效果有限,最后还难逃身心俱疲的结局。

而对下属而言，“想方设法提高自身技能”的潜能开发理论固然重要，但是无论你多么努力地锻炼自己的能力，不良的上下级关系还是会让你丧失上司的支援，以至于只能在有限的时间和空间里展现自己的才华。对下属来说，这绝不是什么理想状态。

所以，与其操控对方，让对方按照自己的意愿行动，不如尝试着去理解对方，拉近彼此的距离。后者的过程看似迂回复杂，却不失为解决问题的良方。

我们必须铭记在心的是，“上司和下属”本来就是有着相同的目标，携手从事某一项工作的命运共同体。上司和下属共度的时光甚至比与家人在一起的时间还要长，照理来说能从彼此身上学习借鉴到不少东西。对彼此而言，对方应该都是不可替代的存在，共享欢乐和悲伤。

在推崇“平衡工作和生活”之前要做的

近年来，越来越多的人觉得：“人生并非只有工作。因为工作而身心俱疲，甚至占用自己大量的业余时间，以至于无法好好发展自己的兴趣爱好，没时间陪伴家人，人生就太郁闷了。”这种观念现在已经十分普遍。

本书并不反对这种观念，我们只是有些担心，现在社会上越来越多的人喜欢片面地解释事物，使结论有利于自己的情况。要明

白,无论家庭多么美满,只要上司仍然那么“絮烦”,真正的幸福就不会降临;无论业余生活如何充实,只要部下依旧“没劲”,就没有真正的幸福可言。

人们普遍认为,之所以最近“公司内忧郁症”会在以二三十岁人为主的人群中频繁发作,就是因为上司、同僚以及下属之间的人际关系处理不善。症状进一步恶化或是慢性化的“忧郁症”会给人们的个人日常生活造成不良影响,甚至可能诱发自杀行为。而事实上,通过对自杀原因的分析也可以看出,工作疲劳、职场人际关系恶化等职场诱因导致的自杀正在逐年递增。

从公司获取薪水,这就决定了你必须优先处理好上下级关系,才能真正获得幸福的人生。家人和兴趣爱好固然重要,也只能屈居其次。这点很重要,尤其当你非常重视(除工作之外的)生活并试图让它更加充实时。

举例来说,下属如果能在日常工作中和上司建立起良性的上下级关系,将非常有利于提高工作效率。想在有急事必须早退或请假时得到上司爽快的许可,光是平常拍拍马屁讨好上司是不够的,关键在于“透过上司把握组织的需求,尽量准确甚至超过预期地满足需求”。只要认真地以此为目标,努力让自己成为最受上司信赖的人,那些小小的个人要求自然会很容易得到满足。

改善上下级关系是下属获取“幸福”的必要条件。同样,上司要

想把握住“真正的幸福”，除了和下属建立良好的关系以外，别无他法。因为，下属的工作表现决定着上司的人生。要坐稳上司的位置，本来就不是只确保自己的工作顺利开展就万事大吉的。如果不能调动下属工作，取得重要的成果，就得不到公司的认可。没有成果的支撑，上司就难以让自己的意见和主张在公司中获得通过。

所以，上司的幸福取决于下属的努力。

为了动员下属获取成果，上司在日常工作中必须重视指导下属，构建信赖关系。但是，建立彼此信任的关系并不是要上司拍下属的马屁，讨好他们，而是要“在日常工作中为下属细心解说组织的需求以及造成这种需求的原因，在指导中贯彻以满足组织需求为目的”。上司如果不愿付出这样的努力，公司便将驳回甚至忽视他的意见和要求。这样一来，上司的个人生活方面当然不可能充实，距离幸福也将越来越遥远。

“忍耐”就能带来幸福吗？

你是否也曾和大多数人一样，想要为组织作出贡献，获得组织的认可，想要积极乐观地投入工作中去？你是否幡然醒悟，原来事事随心所欲是不可能的？多次被上司打击，在公司受挫之后，“无力感”正在逐渐吞没着你原先积极向上的热情。慢慢的，你开始重视自己的生活，再也不会一天 24 个小时全身心地扑在工作上。自

然而然的,你形成这样的观念:“单纯把工作看作维持生活的手段也挺好的。既然和上司合不来,就忍个几年,也许上司就换人了。如果公司实在太垃圾,就干脆辞职跳槽。”

假如你已经决定在公司只保证满足最低需要的上下级关系,而不愿展现必要之外的工作激情,没关系,这也是一种选择。

但是,我们还是想不厌其烦地再问你一句:“事事无须全力以赴,浑浑噩噩也能度日。这样的公司,这样的每一天,你真的满足吗?”

在职场中和下属发生争执时,上司可以用权力强行压制下属,暂时性地缓和事态,更准确地说是貌似暂时缓和了事态。但与此同时产生的另一个问题是上司不能忽略的,那就是,你深深地伤害了下属。这种伤害甚至远远超过你的想象,它夺走了下属心中“想和这位上司一起工作”以及“想为这个组织作出贡献”的念头。

用“反正不需要永远待在一块儿”这种想法来放弃更复杂的解决方法固然让人省去不少力气,但问题仍会像拳击比赛中打在胸腹部的拳头般慢慢地起效,一点一点地折腾人。而且现在很多下属遇到这种情况,都会毫不犹豫地越级“上诉”到你的上司那里。就算你的上司不会百分之百地轻信下属的告状,也难免会觉得你没能力妥善管理下属的情绪吧?

所以,无论是对公司还是对个人来说,最重要的都是上司和下属间的相互作用(上司为下属着想,下属为上司着想)。缺乏这种

相互作用不仅会阻碍组织的良性发展,还会让上司和下属与真正的幸福失之交臂。就算偶尔有热销产品带来暂时性的业绩增长,这样的组织也不会长久。要创建一个活跃的组织并让里面的员工们都真正地获得幸福,上司和下属间的互相作用是必不可少的。

在此,我们衷心希望大多数读完本书的上司和下属,能够通过上下级间的相互作用把握真正的幸福。

目 录

前言 上班族的幸福要靠上司下属一起打造 // 001

第 01 章

解密最近流行的教练技术本质 // 001

“你能行的,交给你了!”

你瞎说的吧!

——皮格马利翁效应和权限移交 // 003

“是你的话你会怎么办?”

是我在问你好吧,亲!

——倾听和“I Message” // 017

“我很期待你哦!”

那给我加薪水啊!

——认知需求与反馈 // 035

一位女员工的故事

——令我毕生难忘的部长 // 049

复习教练技术的最基本原理 // 053

第 02 章

解密上司也头痛的评价体系 // 069

“其实这个评价有深层次的含义,为什么这么说呢……”

别啰唆了,快点上结果!

——成长的课题和期中笔记 // 071

“目标要你自己定!”

就算我定了,最后还不是你说了算?

——微观管理和目标管理(MBO) // 085

“评价不是跟着规矩走的。”

是啊是啊,是跟着老大你的个人喜好走的嘛!

——两种说明责任 // 100

某个复仇者的故事

——你是这个组织不需要的人! // 113

复习评价的最基本原理 // 117

第 03 章

解密上司也没有答案的难题——领导力 // 129

“领导的职责是描绘愿景!”

不好意思打断一下,这个月的具体目标数值是多少咧?

目 录

——发现问题的能力和解决问题的能力 // 131

“来,大家一起思考吧!”

又开会啊……

——建导和 GROW 模式 // 145

“我们公司以前啊……”

够了,这话听得我耳朵都出茧子了!

——组织承诺与主人公 // 159

年轻领导诞生的故事

——中村先生,请注意你的用词! // 173

复习领导力的最基本原理 // 179

尾声

——小儿科医生温柔的一句话 // 187

モヤモヤ

第 01 章

解密最近流行的教练技术本质

職場

“你能行的,交给你了!”

你瞎说的吧!

——皮格马利翁效应和权限移交

(自以为)干得不错的上司的说辞

“是的,我非常重视把工作全权交给下属。”

“让下属全权负责工作不仅可以激发他们的斗志,更重要的是完成工作后的成就感会和以前有非常明显的不同。”

“特别是对那些有能力的年轻人才,就得不断给他们一些超出能力范围、需要比平常更努力才能胜任的工作,让他们在这个过程中得到锻炼。”