

TAKAGI
KOHJI

赵净——译
「日」高城幸司——著

赢在 上班时

「課長」から始める
社内政治の教科書

27条实现个人跃迁的顶层逻辑

掌控8小时工作时间，加速职商突围

日本超人气职业规划师

×

咨询师倾力打造

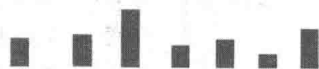
TAKAGI KOHJI

中国友谊出版公司

赢在 上班时

「課長」から始める
社内政治の教科書

赵净净——译
「日」高城幸司——著



图书在版编目 (CIP) 数据

赢在上班时 / (日) 高城幸司著; 赵净净译. -- 北京: 中国友谊出版公司, 2019.3

ISBN 978-7-5057-4553-7

I. ① 赢… II. ① 高… ② 赵… III. ① 职业道德
IV. ① B822.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 266279 号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-8573

"KACHO" KARA HAJIMERU SHANAI SEIJI NO KYOKASHO

by Kohji Takagi

Copyright © 2014 Kohji Takagi

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by Beijing Standway Books Co., Ltd.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

书名	赢在上班时
作者	[日] 高城幸司
译者	赵净净
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	天津中印联印务有限公司
规格	880 × 1230 毫米 32 开 8 印张 122 千字
版次	2019 年 3 月第 1 版
印次	2019 年 3 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4553-7
定价	42.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64678009

前言

听到“职商”，你会想到什么？是职场漫画或电视剧中那种激烈的相处模式，还是对高层极尽谄媚之能事的上司？抑或是暗地里给对手使绊子的同事的丑恶嘴脸？总之，大多数人对“职商”这个词常存在不同的印象。

我在刚进入瑞可利工作时，也是如此。总是冷眼看着为了疏通关系而四处奔走的上司，以及消息灵通、对公司大事小情了如指掌的同事；心里想的是“干吗老在公司内部搞事情，我们的工作面向客户的”“走后门之类根本就不地道嘛”。

于是，我完全不在意职场氛围，只是全身心投入眼前的工作。并且，作为业务员，我创造了6年蝉联销售冠军的纪录。不满30岁时，就已在公司奠定了一定的地位。

但是，好景不长，很快我就碰壁了。那是我升职为经理（主管职位）之后的事了。在此之前，我一直边磨炼技艺，边卖力工作，最后总能取得好的结果。但是，成为经理之后，

我发现延续以前的做法无法顺利推进工作。

当时我所在的部门在讨论新企划案。经过一番缜密的逻辑推演，我们部门提出了一份颇具说服力的企划案。征求公司里几位相关人员的意见，大家都说“这个想法不错呀”。于是我很放心地等待决策会议的到来。

可是，当我在会议上小心翼翼地征求大家的意见时，有几个之前不怎么接触的人当即表示：“有没有其他方案呢？”而且，马上有人附和：“确实，现在就决定采取这个方案的话，未免太草率了。”于是，连原本赞成的几个人也开始唱起反调：“的确……”结果，事业总监下了结论：“下次多提几个方案之后再讨论。”我完全没有抗辩机会，转瞬之间形势发生大反转，我的企划方案被束之高阁了。

结果糟糕透顶。上司采用了其他部门的企划案，我的提案被驳回。我有种被背叛的感觉，同时也明白了自己做报告的能力有多差，还失去了一直以来和我一起挥汗拼搏的下属们的信任……真是一连串的打击！

这样的经历，已不止一次。

于是，不管是否心甘情愿，我都得开始认真面对“职商”这一课题了。

环顾四周，有能力的中层管理者总是懂得掌控下属，获

取上司和高层的信任，织就一张公司内部的人际关系网。并且，他们会巧妙地调整公司内部利害关系，达到令“大家都觉得他是对的”的目的。

公司内部经常有对立的利害关系。经营团队希望实现利益最大化；一般职员则追求工作价值；开发部希望有充足的预算来提高产品品质；财务部则盘算如何削减开支；自己部门的员工则是在有限的预算、人力资源和新颖的企划案中，进行拉锯式对抗。所谓“职商”，就是在巧妙协调这些复杂的利害关系的同时，提高自己部门的业绩，赢得表现的机会。我终于认识到，这种职商，对于管理者而言才是最重要的一种能力。

遗憾的是，我天生就不是具备职场敏感度的人。因此，我通过多观察上司和前辈、多读相关书籍，以及屡次失败的教训，逐渐掌握了这种“职商”。之后，我终于成功地由业务部转调到编辑部，完成了我进入公司以来的梦想：创刊新杂志。等编辑部业务步入正轨后，我又以事业总监的身份，挑战了更有难度的工作，积累了丰富的工作经验。

自我以人力咨询顾问独立创业后，在观察客户的职商的同时，也目睹了无数职场人在职商中的成功与失败，并得以从中汲取了许多教训。

近年来，年轻上班族，尤其是主管级别的上班族，找我咨询的机会多起来。其中，他们的烦恼大多与职场情商有关。但是，我寻遍书市，几乎没有正面探讨职场情商的书籍。

因此，我才写下这本书，将之前所学的“职场情商”精髓汇集整理成书。本书设定的目标读者群，是部门主管以上的管理者，以及想要成为部门主管的普通职员，尤其是没有职场敏感度，自认为社交方面比较笨拙的人。为了给曾经在职场中碰壁，并有幸成为管理者的自己一些鞭策，我写下了这本书。

如果你能借助本书磨炼你的高情商技能，想必一定可以提升你在公司的形象，让大家认同你，并获得实现抱负的机会。

无论什么样的公司，都会有人际关系。如果没有职商，就无法做好管理工作。希望各位务必面对现实，通过提高自己的职商，度过充实的职场时光。

高城幸司

目 录

第1章 上班时，职商是一种“影响力游戏”

- 003 | 提高职商是上班时无法逃避的现实
——没有职商的主管，无法胜任工作
- 011 | 拒绝处处逢迎
——培养高职商的不变法则
- 017 | 向他人传达“你很重要”的信号
——在上班时提高职商的重要战略
- 025 | 赢在上班时，要先付出
——不能做老好人
- 033 | 把私心打造成大义
——如果没有强烈的欲望，无法在上班时制胜

第2章 话多的人不可能赢在上班时

- 041 | 赢了争论，输在了上班时
——避免争论，引导对方的技巧
- 048 | 为什么话多的人容易输在上班时
——了解对方，才是赢在上班时的最佳方法
- 055 | 信息是赢在上班时的武器
——能更快获得重要信息的人会获胜
- 065 | 巧妙利用公司内部的小道消息
——远离闲话，不乱传话

第3章 只有现实主义者才能制胜

- 073 | 抓住公司内部的力量平衡
——在上班时贯彻现实主义
- 082 | 清楚自己在公司的位置
——把握支持者的地位
- 089 | 稳定与管理者的关系
——首先要争取民意
- 094 | 与地位不高的人结为同盟
——支持者多的人，不容易被打败

第4章 掌控下属

- 103 | 与下属之间设一堵“看不见的墙”
——绝对不参与“经营批判”
- 110 | 公平地“袒护”每一个下属
——让你成为有向心力的上司的绝对法则
- 118 | 让下属互相竞争，保持影响力
——在一线工作中超前迈一步，专注于主管事业
- 127 | 下属的升职，是能否制胜的试金石
——不能为下属铺路的人，被看作没有实力的人
- 137 | 必要情况下，也可使用强硬手段
——无法正确行使权限的主管无法制胜

第5章 攻下上司

- 149 | 把“讨厌的上司”变成自己的同盟
——与上司相处不好，会成为最大的障碍
- 158 | 赢得上司的绝对信赖
——在众多主管中出人头地的方法
- 166 | 在高层面前谋取名誉
——获得高层的支持，是在上班时占据优势的良方

第6章 主管专用小团体学

- 179 | 不要全盘否定小团体
 - 把脱离小团体当作正义的想法很危险
- 188 | 在独裁型总经理麾下的职商战略
 - 随时注意暗藏的小团体动向
- 196 | 职商的根本，是“等距离外交”
 - 切不可加入封闭式小团体
- 207 | 在职场拼搏中生存下来
 - 做一个具有专业精神的主管

第7章 比赢在上班时更重要的事

- 221 | 减少对立者的最佳方法是什么
 - 上班时必赢方法
- 230 | 比赢在上班时更重要的事
 - 是否能接受自己的生存方式
- 241 | 后记

Chapter 1



上班时，职商是一种“影响力游戏”

提高职商是上班时无法逃避的现实

——没有职商的主管，无法胜任工作

培养职商是现实

有人说在上班时，没有必要培养情商。但是，我不这么认为。

公司，是人的集合体。不同的人聚集起来，必然会产生人际关系。人际关系本身，既非善，也非恶，它可以通过情商来改善。培养高职场，是人们在集体生活中必然会遭遇的一种现实。

当然，像“ $1+1=2$ ”这样，逻辑上可以得出明确答案的问题，通常没有职场介入的余地（有时候，也会被职场影响，而出现“白的”被说成“黑的”的情况……）。但是，人际关系中产生的问题，大多数都没有明确的答案。

举个常见的例子，比如午餐吃什么。

假如是跟同事两个人一起去吃午餐。你想去吃意大利面，而对方想去吃咖喱饭，到底去哪家店呢？这里，就没有逻辑性答案，而是职商问题。对于双方利害不一致的问题，就必须看各方表态了。

这种情况下，决定事件走向的往往是“力量关系”。

如果对方是前辈，拥有较强的发言权，你一定会做出让步，“那去吃咖喱饭吧！”或者如果对方说“你想吃意大利面的话，也可以呀！”你也会遵从他的意思。如果言行中忽视了这种力量关系，则必然会产生摩擦。

不过，前辈也并不一定会更有发言权。假如你的业绩格外突出，前辈比较有威胁感的话，也许是你更有发言权。发言权并不是一成不变的，它会根据具体状况在双方之间游走。

总而言之，这种情况下，以双方的力量关系为核心来决定事物。我认为，这就是所谓的“职商”。一顿午餐都尚且如此，可以说，在上班时我们每时每刻都在过着这种“几乎每个场面，都存在着双方力量关系的拉锯式抗衡”的集体生活。集体中的人数越多，情况就越复杂，以力量关系决定事物走向的原理则永恒不变。

正是这样，培养高职商是集体生活中无法逃避的现实，是一种日常。事实上，没有任何一家公司不存在人际关系问题。有人认为这是日本企业特有的一种历史悠久的存在。其实，培养高职商技能在苹果和微软等欧美先进企业中也同样如火如荼，经常会听到相关消息。任何一家公司都有人际关系问题。回归正题，**有意识地逃避职商的培养，就等同于逃避现实。**

对于无法逃避的现实，方法只有一个，即接受这一现实，有所准备，推敲对策，并付诸实施，除此以外毫无办法。在台风登陆这种无法逃避的状况下，依然选择悠闲地钓鱼，那就只能接受遭遇狂风骤雨袭击的现实了。

对于主管而言，高职商是最重要的一项技能

话说回来，其实年轻的时候，员工并没必要过于关注情商问题，而是应该一心扑在眼前的工作上，不断磨练业务能力，专心致志地创造业绩。这也是公司对你的期望。

但是，成为主管后，这份期望会截然不同。有人认为，主管的工作，位于迄今为止工作的延长线上，这是区别所在。有必要认识到：当上主管之前的工作和当上主管之后的工作，从根本上就是不同的职务。

确实，近年来，很多公司不得不面临主管既是领队又是运动员的窘境，很多主管不得不兼顾实务工作。但是，这不是主管工作的本质。

主管的工作，是分配工作。必须通过安排下属工作、请求上司支持、调动组织，以促进整个部门取得工作成果。

然而，每个人的价值观不同，利害关系也不尽相同。比如，高层为了实现业绩、利益最大化，一定希望下属们全身心投入到业务中。但是，下属们则不一定仅仅为了实现业绩、利益最大化而工作。他们应该更加重视家庭生活和工作的意义。