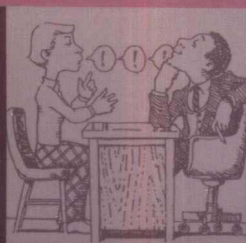


课里播企业培训课程

职业生涯学习方案

如何 与上级沟通



[美] Patti Hathaway 著
Susan D. Schubert

韩经纶 吴彬 尹琪 译



学习如何与上级有效地沟通
与上级成功合作的策略
帮助你解决与上级之间存在的问题

中美合金



南开大学出版社

205

C912.1
H111

课里播企业培训课程
职业生涯学习方案

如何与上级沟通

[美] Patti Hathaway 编著
Susan D. Schubert

韩经纶 尹琪 吴彬 译



A1064022

南开大学出版社
天津

图书在版编目(CIP)数据

如何与上级沟通 / (美) 哈瑟威(Hathaway, P.) 等
著; 韩经伦等译. --天津: 南开大学出版社, 2003. 1
课里播企业培训课程. 职业生涯学习方案
ISBN 7-310-01806-0

I. 如... II. ①哈... ②韩... III. 人际交往-基本
知识 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 073433 号

出版发行 南开大学出版社

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮编: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542

邮购部电话: (022)23502200

出版人 肖占鹏

承 印 天津宝坻第二印刷厂印刷

经 销 全国各地新华书店

版 次 2003 年 1 月第 1 版

印 次 2003 年 1 月第 1 次印刷

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 8.75

字 数 180 千字

印 数 1--5000

定 价 16.00 元

出版前言

给每一个读者

从某种意义上说,找工作、选课程就如同吃东西一样被视为一种本能。中学或者大学毕业生在继续学业或者就业时,只有少数较幸运的人可能得到父母、兄长、朋友、老师的帮助,其他的大都没有得到专业的辅导与指导。

今天找工作、升学在美国和其他先进国家受到很多人重视,因为它与人们的生活息息相关。路没有选好、走好,就没法到达目的地;不注意饮食,健康就得不到保障;没有专业的职业生涯规划,就可能导致浪费时间、无法发挥才能、工作不愉快,甚至抱憾终生。

职业生涯规划方案,提供了各种工具,帮助你探寻适合你的职业,改进人际关系,提高情商,开发自我的潜能,提高个人竞争能力。

你只需要静下来,拿起一枝笔,边看边写,就可以自主方式完成职业生涯课程。当然,在完成课程后,你要设计一个行动计划,将所学的应用在工作与生活中。

如果在完成自主课程后,又得到导师的指导与辅导,效果会更佳。你可以参加课里播面授课程,由专业的职业生涯规划顾问师给你帮助;你亦可以找一个可信赖的“导师”给你提供帮助。你可以让你的导师参阅你完成的教材练习,与你讨论、检查你的现况,协助你订立改进目标,帮助你设计行动计划,并给予支持、辅导、指导与鼓励。

愿你有一个成功的职业生涯!

给每一个企业领导者

职业生涯规划是当今成功的跨国企业员工教育的主要组成部分,它是员工选择课程、人才培养、企业接班规划的基础,同时也是企业培育敬业员工的有效方法。

由于员工差异大、工作繁忙,企业开办职业生涯规划课程不容易。课里播这套职业生涯规划方案,完全可以让员工按自己的需要、时间、进度自主学习。企业只需要结合一个简便易行的“内部导师”计划,就可以取得很大的成效。课里播很愿意为企业提供有关的指导与辅导,请探访 www.crispchina.com,与我们的顾问师联系。

你亦可以将这套职业生涯规划方案送给具有发展潜力的员工,并且说几句激励的话。小小的礼物,可能大大激发员工的发展动力,请不要忘记在扉页上加上您的签名。

愿你能够培育出有自发动力的员工团队!

李秀英

课里播学习方案顾问



课里播企业培训课程简介

课里播企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业培训及辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 2 000 万个课程正在各大、中、小企业中使用,其中包括 75% 以上的美国 500 强企业(如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统办公室。

美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 与国内优秀的出版社进行合作,将这些课程翻译到中国。

课里播课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显、以胜任能力为本(competence based)的互动课程。学员只需要花 1 个小时,就可以读完一遍,并掌握其重要的理念。

这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识、技能、态度、顾客服务、营销、人力资源、企业发展等各个方面。

事实证明,这些课程极具成本效益,可以明显改善企业的素质,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。

我们期盼**课里播**企业培训课程的引进能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

企业用户对课里播(Crisp)课程的评价

在我们自主学习图书馆借出的书籍中,课里播课程是最受欢迎的项目,我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。

Wendy Flint(惠普公司)

成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。

Charles Ruthford(波音公司)

把这项优质工作干下去!课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。

Duane Waterman(康柏计算机公司)

课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。

Mike Petefish(西门子公司的销售培训经理)

我们认为课里播产品对我们开发的“顾客满意代表培训证书班”是一个无价之宝。我们的培训班赢得了“1998年麦当劳团队奖”。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验,而共同分享这份殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴,而且我们期待未来继续合作。

Terri K. Capatoso(麦当劳副总裁助理)

来! 成为课里播(Crisp)的合作伙伴

学习方案顾问

如果你是一个极重视工作质量及顾客满足感的专业培训师或者是资深的企业管理人员,希望成为一个专业的企业培训顾问师,我们诚意邀请你加入,成为课里播学习方案顾问。

只要你能够完成我们提供的课程,通过我们的实践应用考核,就可以取得课里播学习方案顾问的资格。

授权学习中心

我们诚意邀请优秀的企业管理顾问公司成为全国各大城市的授权学习中心,提供课里播企业培训顾问服务,帮助学员将所学的应用到工作之中,3~6个月内在工作绩效方面取得明显可度量的改进,并带领企业迈向学习型企业的成功之途。

请探访我们的网站,与我们联系:www.crispchina.com。

前言

作为职业培训师,我们经常被咨询如何使管理更为有效。无论身处何地,从事何种职业,人们总想知道如何才能使工作更有效率并得以晋升。

这本书为你提供策略上的支持,它是咨询师、专家学者等各方面杰出人士多年来经验的结晶,介绍的理念及操作工具也接受了实践的检验。

我们希望,您不仅能理解这本书,更重要的是能把它成功地付诸实践。真诚地祝愿您通过对本书的学习推动您事业的长足进展。

目 录

第1章 导言	(1)
上级是什么	(3)
为什么要读这本书	(5)
如何使伙伴关系更为有效	(6)
关于自身境况的思考	(7)
理清你与上级之间的关系	(9)
第2章 聚焦中心工作	(11)
我该从何处着手	(13)
发现上级偏好的一些方法	(23)
目标整合	(24)
实现目标的障碍	(25)
克服障碍	(26)
第3章 有效的沟通	(29)
什么是有效的沟通	(31)
沟通的障碍	(35)
第4章 用会谈架起沟通的桥梁	(41)
加入会谈之前	(44)
立即行动起来	(45)
根据双周会议制定行动方案	(47)
会议的高成本	(48)
假如上级是会议的主持者	(49)
第5章 带着理解面对上级	(51)
怎样给上级提意见	(53)
给上级提意见	(54)
提供坦诚意见的五个步骤	(56)

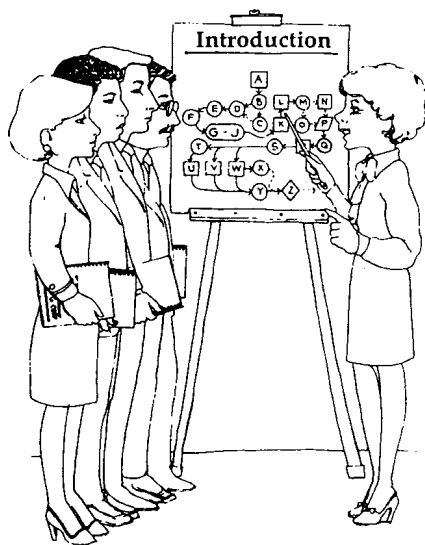
第6章 读懂上级	(59)
读懂上级	(62)
第7章 上级关注什么	(67)
六条通往“明星员工”之路	(69)
成功的员工行为	(70)
用建议代替抱怨	(72)
称赞上级	(73)
上级讨厌的行为	(74)
第8章 驾驭时间的战车	(77)
生产效率原则	(79)
工作顺序表	(84)
总结思考	(86)
第9章 如何应对讨厌的上级	(87)
面对不同的上级	(89)
上级令人难以忍受的行为	(91)
你该怎么做	(92)
行动策略风险图	(93)
案例1 好同事/坏同事	(97)
案例2 “瓶颈”上司	(100)
第10章 职业生涯阶梯	(103)
自我评价	(105)
评价你的得分表	(107)
如何进行绩效评估	(109)
批评的类型	(112)
如何对待不公正的批评	(113)
第11章 结语	(117)

第 1 章

导 言

每一个有上级的人,当读此书。

这书是为员工而准备的,他们包括一线的主管、中层管理者、秘书和团队领导。其基本理念可适用于制造业、教育业、营利和非营利组织。它将帮助上级与员工协调相互之间的关系,使个人、组织特别是他们的客户最终受益。



上级是什么

员工、直线下属、雇员等词语可交替用来描述这样一种人：他们接受别人的指示、训练、处罚。

老板、经理、上级这些词语意味着领导、培训、评价他人，他们在组织中通常处于管理者的地位。然而，在限定时间的条件下，如在任务团队中，在委员会内或某位雇员被提升到总监的位置上时，他们有可能担负起监督的职责。

谁领导谁

员工必须处理好与上级之间的关系，运用一定的技巧主动沟通要比无可奈何的消极适应好得多。约翰 J. 伽巴罗(John J. Gabarro)和约翰 P. 科特(John P. Kotter)认为：善于与上级合作是一种艺术，它可以有效地提高上级、员工以及组织的工作效率，这不仅仅是肤浅的奉迎和空洞的赞扬。爱丽斯·科尔文(Alice Kelvin)认为：“许多员工因为缺少和权威人物在一起的经验而回避与上级疏理关系。员工的角色是消极的，就像学生或小孩一味地听从老师和父母的教诲一样，打破这种消极的方式一定可以激发员工的积极性。”

本书的目的

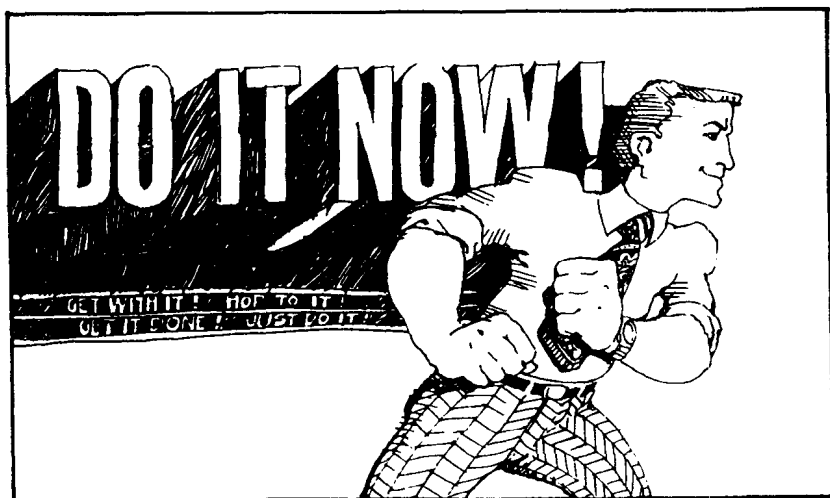
运用本书中的策略将帮助你有效地与上级协调合作。你的积极行为将帮助你：

- 消除影响你工作绩效的误解；
- 使你工作得更出色，乃至成为上级和同事的楷模；
- 承担可计量的风险；
- 把怒气和沮丧转化为建设性的建议；
- 决断关系何时不能处理。

收益

以前很少有员工通过专门的训练使自己与上级合作得更为有效。稳定的合作关系可以提高员工的绩效,有利于他们的身心健康。成功地掌握与上级沟通的技巧会帮助你实现个人的职业目标。

为了从这本书获得更大的收益,一定要完成练习。书中的一些练习你自己可以独立完成,另一些则需要你的上级的合作。这些练习经常从一些简单的提问式对话开始,它们具有很高的技巧性,你在读完全书后肯定会受益匪浅。



为什么要读这本书

使用本书提供的技巧可以带来以下多项好处。请你挑选出自己想亲身体验的好处。

练习 1：好处

- _____ 1. 减轻身心的压力。
- _____ 2. 增加晋升和得到认可的机会。
- _____ 3. 实现个人目标。
- _____ 4. 提高自信心、主动性和个人魅力。
- _____ 5. 使自己赢得同事的尊重。
- _____ 6. 有助于自己重新确定职业生涯。
- _____ 7. 避免同上级发生冲突。
- _____ 8. 提高自己的工作效率。
- _____ 9. 增加工作乐趣。
- _____ 10. 其他。

把注意力集中于你想获得的好处，采取针对性的措施，使自己和上级的工作绩效共同得到提高。

如何使伙伴关系更为有效

上级和员工之间具有高满意度的关系可以认为是一种成功的伙伴关系。人们加入一个团队往往是想通过整合团队的资源而达到个人所不能获得的工作成绩。员工可以和上级共同制定协议、工作说明书或流程来明确他的职责和应得的回报。但是,有许多工作是相互关联且无法准确界定的。为了提高团队绩效,就应该尽力使工作更具体,责任更明确。下面的表格是一个团队成员付出与收益的范例。

伙伴间的付出与收益

老板的付出	员工的付出
安全	时间
赞赏	知识
培训	技能
建议	信赖
金钱	
生产原料和工具	
老板的所得	员工的所得
高质量的工作	金钱
忠诚	赞赏
员工承担的义务	挑战
信赖程度	
认可	

关于自身境况的思考

现在思考一下你在工作中与上级的伙伴关系，列举两三个影响你和上级之间关系的关键因素，看是否可以明确自己的付出和所得，并完成练习 2。

练习 2：付出与收益

上级给予我的
(如：附加教育的机会)

我给予上级的
(如：特殊的技能)

上级获得的
(如：工作准时完成)

我获得的
(如：挑战性的工作)

练习 3：你和上级之间的相互理解程度

完成练习 2 之后，你对自己和上级的关系已有了深入的了解，现在请用“是”、“不是”或“不确定”来回答下面的问题。

- _____ 1. 你知道上级需要你为你们之间的关系付出些什么吗？
- _____ 2. 你得到合理的回报了吗？
- _____ 3. 你的上级知道你需怎样的激励才能够出色地完成工作吗？