



LEADER  
Excellent

卓越领导力丛书

# MANAGING YOUR BOSS



## 管理你的老板

[英] 桑迪·曼 (Sandi Mann) 著

张源 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

# Managing Your Boss

## 管理你的老板

[英] 桑迪·曼 (Sandi Mann) 著

张源 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管理你的老板 / (英) 桑迪·曼著; 张源译. —杭州: 浙江大学出版社, 2016. 10

(卓越领导力丛书)

书名原文: In a week - Managing Your Boss

ISBN 978-7-308-16129-9

I. ①管… II. ①桑… ②张… III. ①企业管理—人际关系学—通俗读物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第193109号

MANAGING YOUR BOSS IN A WEEK

First published in UK 2000 by Hodder Education

First published in US 2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

This edition published 2012.

Copyright © 2000,2002,2012 Sandi Mann

The moral rights of the author have been asserted.

Published by arrangement with Hodder Education, an Hachette UK company. All rights reserved.

Simplified Chinese edition copyright© 2016 by Zhejiang University Press

All rights reserved.



“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。

未经允许, 不得擅用。

封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2016-293

## 管理你的老板

[英] 桑迪·曼 著 张源 译

责任编辑 黄兆宁

责任校对 余月秋

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 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/32

印 张 5.5

字 数 70千

版 印 次 2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-16129-9

定 价 26.00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中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

## 前言 | Introduction

在日常工作中，员工遇到的最常见问题大多与老板有关。与老板有融洽的工作关系，才能享受积极、有成就感的工作和生活。与老板相处有问题或有困难的人会有各种令人郁闷的经历：没人愿意干的工作会分配给他们；他们的想法总会被忽视，创意总会被埋没；在升职加薪时，他们总会被遗忘或者被剔除。他们的心理状态往往是这样的：要承受骤然的或长期的压力，自信心匮乏，有严重的焦虑心理。与老板关系不好而引发的种种痛楚令他们疲于奔命。

其实，只要学习一些技巧，成功地“管理”老板，以上问题都可能解决。大多数人认为应该反过来，即老板管理我们，而聪明的员工知道，其实这种管理是双向的。员工不应该被动地接受管理，而应该努力营建共同目标和双赢的工作方式，并且深刻理解老板想要什么，以达到他们的最佳期望。如果你能明白老板如何管理、他们如何思考以及他们的性格，那么，你就远远超出了他们对于一个员工的期望。能够满足老板需求和期望的员工必将成为一名真正受欢迎的员工！

本书将指导你一步一步管理你的老板，让你找到最佳定位，成为老板最喜欢的员工。星期日，研究领导者的心理构成——老板可能具有的品质。凭借这些品质，老板才能得到领导职位。在这个概括性的开头之后，星期一，以更具体的方式——利用诊断测试——分析老板的领导力及思维方式。

星期二，以一种新的方法检验你与老板之间的心理契约（psychological contract），这是连你自己都可能没有意识到的、不成文的期望，但它对于建立成功的

合作伙伴关系非常关键。这种关系一旦确立，在星期三，我们便可以探讨如何利用肢体语言和情绪管理给老板留下最佳印象。

这些基本概念确立后，在星期四，可以探讨你希望在哪些方面管理你的老板，如要求加薪升职，或抱怨工作量太大等。当然，有时候你需要管理老板是因为，他们根本就是“来自地狱”的魔鬼。星期五，我们着手研究各种“地狱式”的情景，检验那些连这种老板也可以管理的方式。

最后，在星期六，探讨之前没有涉及的、多年来向我咨询的关于老板的所有常见问题。

# 目录 | Contents

## 星期日 / 001

“老板”是一种什么样的动物？

## 星期一 / 017

你的老板属于哪种类型？

## 星期二 / 041

利用心理契约来管理你的老板

## 星期三 / 063

如何给老板留下好印象

## 星期四 / 089

从老板那里得到更多

**星期五 / 111**

应对“来自地狱”的老板

**星期六 / 137**

管理老板——常见问题

**逆境生存法则 / 160**

**小测试答案 / 166**

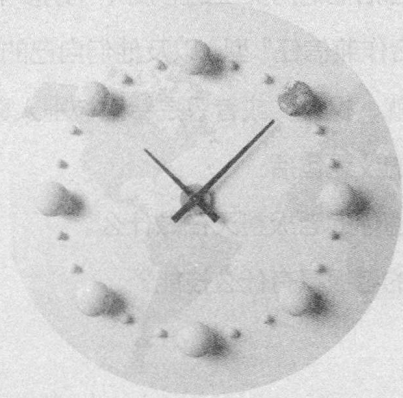
**延伸阅读 / 167**

**参考书目 / 168**



星期日

“老板”  
是一种  
什么样的动物？



要搞定老板，第一步就是去理解他们，弄清他们可能是什么样的人。如果你能欣赏并理解老板，那么，你就为搞定老板做好了准备——可以丢掉无谓的揣度了！星期一，我们会具体审视你的老板，在此之前，我们先看一下管理者通常应具备的一些品质。

研究人员已经揭示了领导者的许多必备品质——从领导者可能具备的技能到检验典型的老板会受哪些因素激励。本章首先研究你的老板如何分配时间，比如，在策划或沟通方面，以及他们可能采用什么技能（如时间管理、激励技巧、人际关系技巧等）。

之后，侧重于心理方面，探讨是什么造就了一个老板，包括他们对员工的态度（“胡萝卜加大棒”型还是“合作兼信任”型）以及他们自己的工作动机，如渴望成就、权力，或者只是希望被别人尊崇。

今天的议题包括：

- 知道你的老板整天在做什么。
- 你的老板具有什么技能？

- 老板对你的态度。
- 什么激励着老板努力工作？

## 你的老板在做些什么？

多数管理者或领导者承担着繁重的工作，在宽泛的工作范围中，管理你可能只是他工作的一小部分。一般管理者的时间和精力分配为：约 1/3 用于传统的管理活动，如计划或决策；1/3 用于沟通协调（包括文书）；其余用于激励或培训员工等人力资源管理及商务社交活动。

了解老板如何分配时间，你便可以洞察他们的想法，因为你更明白对于他们来说什么样的事情要优先安排。这点很重要，因为很多人似乎都不能跳出自己的视角来看待老板，认为老板只需处理与自己这一个员工相关的事务。其实，在老板的工作中，可能只有一小部分会直接影响你，也就是说，你为他们做的任何工作、你提出的任何要求都应该能够融入老板更广泛的工作范围中。

这一点在星期二、星期三和星期四尤其要记住，到时，我们将讨论如何更聪明地与老板工作。

## 老板的品质



为了在上述领域高效地工作，你的老板需要具备许多技能，包括：

- 给员工合理分配任务的能力；
- 树立权威、承担责任的能力；
- 出色的时间管理和组织技巧；
- 主动作为和自我激励的能力；

- 培养团队精神的技巧；
- 激励员工的技巧；
- 人际关系技巧，如具有同理心；
- 沟通技巧，能够与资深员工及下属等不同层次

的人交流沟通；

- 授权、委派能力。

这些技能都是老板在工作过程中可以学到的，但很多也依赖于个人潜在的心理素质。不是所有人都渴望成为老板，也不是所有人都有能力成为老板。心理学家已经发现了“成就”一名领导者的一些个人特点或个人品质，你的老板可能具备其中一些或全部。了解了老板的心理构成，你就能洞察他们想要什么。老板应该：

- **足够敏感，能“读懂”人和形势。**员工工作不开心，员工愿意接受更多挑战，以及一些事情表明办公场所需要来点变化——老板都要注意到。

- **善于分析和解决问题。**很多人会向老板求助，一些问题需要靠训练和经验来解决，也有很多要靠

天生的横向思维能力。

- **决断。**早在学生时期，一些孩子就能快速做出决定，另一些孩子则不自信，不相信自己能做出正确判断。老板对于自己做出的任何决定都应该有自信。

- **善于社交。**老板应该能够与不同层次的人交流，善于倾听，引导人们说出自己的想法，在各种场合举止得体。

- **具有情绪协调能力。**具有所谓的“反弹能力”——被打倒的时候可以反弹回来，不让失败影响自信心和决断力。

- **积极主动。**老板们不会等着事情发生或找上门来，而是积极促进事情发生或建立自己的项目。

- **富有创造性。**老板们通常是富有创造性的人，能够多角度地观察事物，提出有创意的解决方案或计划，突破眼前的局限。

这些品质构成了一个理想老板的个性概况。但是，如果你的老板具备所有这些品质，那你可能就不需要

读这本书了！当然，不可能所有老板都一个样，他们拥有这些特点的程度也千差万别。那些“缺失”的特点或者比较弱的特点，似乎正是造成员工和老板之间出现问题的原因。此外，老板的管理方式在很大程度上不仅取决于个人的性格和能力，更取决于他们对人性和人类行为的固有态度。

## 老板对你的态度



泛言之，老板的待人方式取决于他们对人性和人

类行为的态度。老板可能持有的态度分为两种截然相反的类型：

### 1. “胡萝卜加大棒”型

持这种态度的管理者会有以下假定：

- 人普遍天生懒惰，不喜欢工作；
- 公司要实现目标，就需要强制、控制、命令，甚至是威胁大多数员工；
- 人普遍会逃避责任，缺乏上进心，工作只是为了钱。

于是，这类老板认为，赏罚严明是实现公司目标的唯一方法——因此老板的职责就是树立权威，发号施令。

### 2. “合作兼信任”型

持这种态度的管理者会有以下假定：

- 大多数人会自觉主动地工作，希望享受工作；
- 如果分配给员工的任务能够实现自己和公司的目标，就没有必要强制；
- 大多数人都值得信任，即使没有连续监管，



也可以完成工作；

- 除了钱，人们工作还有其他原因。

于是，这类老板相信，最好的管理方式就是从团队中引出合作，创造条件保证人们愿意努力工作，实现公司目标的同时也是个人目标的达成。

## 是什么激励典型的老板努力工作？

心理学家识别出五个不同方面的因素能够激励或驱动人们。这些动机或需求的程度因人而异，一个人可能在某一方面需求很高，在另一方面则不同。这些需求包括：

1. **成就感需求 (n-Ach)**。成就感需求高的人看重成绩，会与别人激烈竞争。

2. **归属感需求 (n-Aff)**。归属感需求高的人看重建立、维护或修复与他人的亲密、人际、情感关系。

3. **权力需求 (n-Pow)**。赢得一场辩论或争论、成功控制或支配别人，这种渴望会激励权力需求高的人。