

● Managing Your Boss

in a week

上帝用七天创造世界 · 你将用七天平步青云

7日熟络 跟上司打交道



chartered

management

institute

inspiring leaders

英国皇家管理学会举荐

[英] 桑蒂·曼恩◎著

李斯◎译

管理服务界旗舰英国皇家管理学会

联手520家明星企业

91,000名业界精英共同精心打造的职业管理典藏

中国广播电视出版社



in a week

7日熟络 跟上司打交道

[英] 桑蒂·曼恩◎著

李斯◎译

中国广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

七日熟络: 跟上司打交道 / (英) 曼恩著; 李斯译.

北京: 中国广播电视出版社, 2005.5

(七日职场炼金术丛书)

ISBN 7-5043-4606-3

I. 七... II. ①曼... ②李... III. 企业管理—人际关系学 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023071 号

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2005-2552 号

MAMAGING YOUR BOSS IN A WEEK

Copyright©2000,2002 Sandi Mann

First edition published by Hodder & Stoughton 2000

Simplified Chinese edition Copyright©2005 China Radio & Television Press through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. All rights reserved.

七日熟络: 跟上司打交道

作 者	[英] 桑蒂·曼恩
译 者	李 斯
责任编辑	李亚明 任逸超
文字编辑	曹焕伟
监 印	赵 宁
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条9号 (邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京瑞达方舟印务有限公司
开 本	880 × 1230 毫米 1/32
字 数	30 千字
印 张	4.25
版 次	2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5043-4606-3/F · 379
定 价	15.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

引言



introduction

“如何管理上司”，这样一个话题肯定会让许多职业人士挑起眉毛来，毕竟，一般来说不是上司管理员工吗？怎么会发展到让员工来管理老板呢？可是，本书各处反复出现的一个主题是，上司与员工之间的人际关系应该是双向的，想要有所作为的员工必须要“管理好”上司，正如上司必须管理好自己一样。员工不一定非得是上司发号施令的被动接受者，也不一定非得迎合上司的期望。反过来，他们与上司应该是一种合作伙伴的关系，在这种合作的过程当中，双方都要实现对自己有益的目标！

要管理好上司，第一步是要理解上司，透彻地理解他们。研究显示，管理人一般都有特别的心理构成，搞清楚

了这种心理因素，就能让你明白什么东西能够触动他们，什么东西是他们的行事原则和动机。

接下来的一步是签订“心理合同”，“心理合同”由一些不用明说的条款构成，也就是老板和员工互相都会有什么样的期望。心理合同的自然发展是一种印象管理艺术，应用得当的话，这种技巧就能确保你是（或至少看起来像是）老板希望的那一种人。这样一来，你就使老板总是很开心，他（或她）也会乐于想办法让你也很开心。同时，为了让上司动脑筋使你开心，你得让上司明白你想要什么。因此，从老板那里索取更多是接下来的关键一步，而且将确保你永远也不会因为想不出办法来请求加薪或提升感到困扰。

上面归结出来的几个步骤，前提是假定老板是一个通情达理的人。可是，万一你很是倒霉，遇到一个不通人情的魔鬼老板怎么办呢？接下来的部分会告诉大家如何对付3种最难缠的老板，就是如何处理好当下属会遇到的种种情形，最后一部分将会帮你处理一些常见的问题。

目 录



contents

引 言

- 星期天 上司是一种什么“动物”？ 1
- 星期一 你的老板是哪种类型？ 14
- 星期二 利用“心理合同”管理上司 29
- 星期三 如何在上司心里留下深刻印象 45
- 星期四 从上司那里获取更多 64
- 星期五 处理难缠的老板 81
- 星期六 跟上司打交道时常见的问题 103

what kind of animal
is the boss



sunday

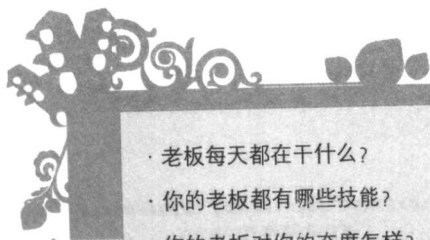
星期天

上司是一种什么“动物”？

首先搞清楚自己的老板是
一种什么样的人，之后才好详
细地谈一谈如何管理他。如果
能够摸清楚老板的性格，充分
加以理解，那就掌握了管理他
或她的武器了……

首先，搞清楚自己的老板是一种什么样的人，之后才好详细地谈一谈如何管理他。如果能够摸清楚老板的性格，充分加以理解，那就掌握了管理他或她的武器了。今天，我们要来看看，当上好“老板”一般都需要哪些本事。明天，我们将更仔细地研究你自己的老板可能都有哪些特别的本事，看看他或她到底属于哪个类型的老板。

今天要讨论的话题包括：



- 老板每天都在干什么？
- 你的老板都有哪些技能？
- 你的老板对你的态度怎样？
- 什么事情会让你的老板行动起来？

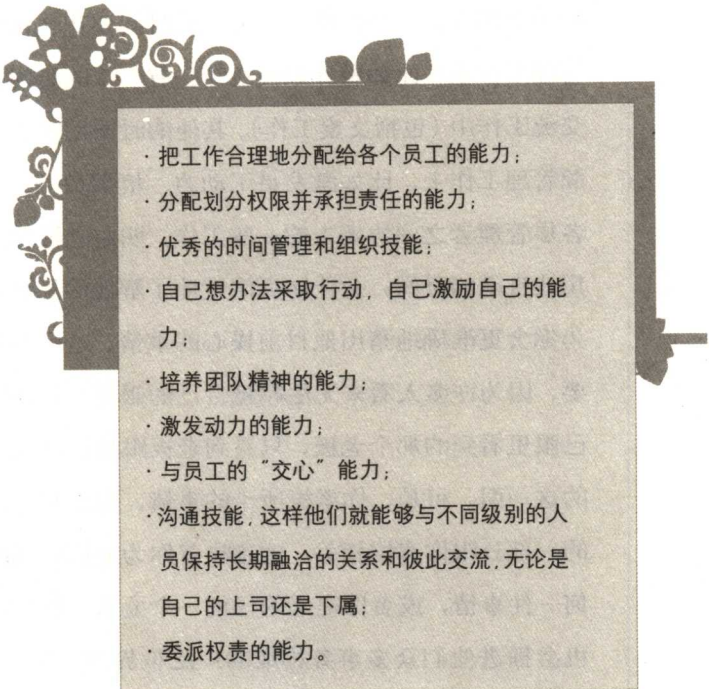
老板每天都在干什么？

大部分经理或领导都在忙着五花八门、千奇百怪的事情，监督你的工作也许只是他们众多事务中极小

的一个部分。一个经理平均 1/3 的时间要花在传统的管理工作上，比如做计划或决策；有 1/3 的时间花在交流工作中（包括文案工作），其他的时间用在人力资源管理工作上，比如激发员工动力、培训员工，还有各层管理者之间协调上的一些工作。明白老板如何使用他自己的时间，会让你更清楚地了解他的思想，因为你会更准确地猜出他目前操心的事情。这一点很重要，因为许多人看来无法超越自己的眼界，只知道自己眼里看到的那个老板，只看到老板跟自己打交道时的这一面。可是，你老板所干的事情，也许只有极小的一部分跟你直接相关。这意味着你为他们完成的任何一件事情，或者你提出的任何一个要求，都必须找机会插进他们众多事务构成的广泛世界里。这一点，我们在星期二、星期三和星期四的讨论中会特别提到，到时候我们要研究各种跟老板周旋的更聪明的办法。

你的老板都有哪些技能？

为了有效完成业务领域的工作，你的老板需要调用广泛的技能，包括拥有以下能力：

- 
- 把工作合理地分配给各个员工的能力；
 - 分配划分权限并承担责任的能力；
 - 优秀的时间管理和组织技能；
 - 自己想办法采取行动，自己激励自己的能力；
 - 培养团队精神的能力；
 - 激发动力的能力；
 - 与员工的“交心”能力；
 - 沟通技能，这样他们就能够与不同级别的人员保持长期融洽的关系和彼此交流，无论是自己的上司还是下属；
 - 委派权责的能力。

这些技能都是一个老板在自己的职业生涯里能够逐渐掌握的，但其中许多技能都是一种潜在的心理暗示。并不是每个人都想去当老板的，也不是人人都有能力承担这样的角色。心理学家研究出了多种个性特征或者叫做个人品性，这就是一个管理者的“构成”，你的上司极有可能具备其中一些或所有品性。明白你



I ♥ THE BOSS

我爱老板

的上司的心理构成，会使你懂得他或她的行为动机是什么。他或她应该：

- 足够敏感，能够“看穿”一些人的心思，明白各种情形——他们应该能够注意到有人在工作时不开心，或者准备好了迎接更大挑战；也明白哪些迹象表明工作场所需要进行某种改变。
- 善于分析和解决问题。许多人都会去找老板寻求解决问题的办法，虽然其中的许多解决办法取决于教育程序和工作经验。可是，有很多取决于个人潜意识的倾向。
- 决断能力。哪怕在学校里都可以看出，有些孩子能够立即决断，另外一些孩子对自己不够坚定，不知道自己是否有能力选择正确的方法。老板应该有自信心，做出的任何决定都能够贯彻始终。
- 社交能力强。他应该有能力在不同层次上交流，以适当的方式倾听别人的意见；让别人说出实情；在各式各样的场合里都能够以适当的社交礼仪处理事情。
- 在情感上能伸能缩，也就是人们常说的“有弹性”，遇到挫折能够立即重振精神，不让恶劣情绪影响自信心或决策能力。

- 主动精神。这样的人不会等着事情发生到自己头上，而是主动积极地促成事情发生，或者率先着手处理自己的工作。
- 有创造力。老板通常都是有创造力的人，他们有能力从不同角度看待问题，并想出创造性的解决办法或方案，冲破以前存在的种种局限。

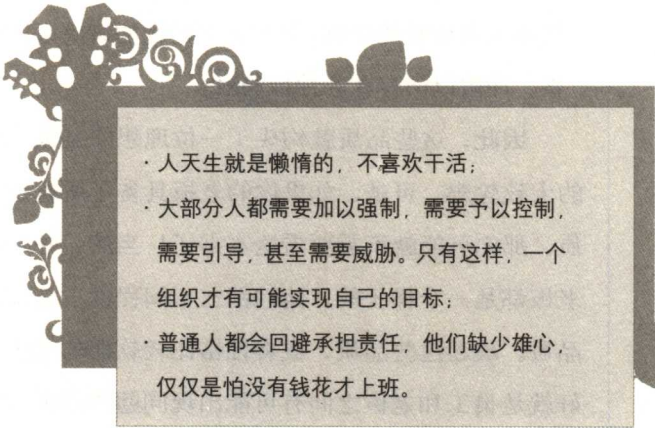
因此，这些品质就构成了一位理想的老板个性上的大致轮廓。可是，如果你的老板具备了所有这些品质，那你可能就不需要看这本书了！当然，并非所有老板都是一个样子的，他们都在不同程度上具备这些品质。缺乏这些品质，或者性格比较软弱的老板，正好就是员工和老板之间有可能出现问题的原因。另外，有很多老板的管理风格，不仅仅取决于个人的素质和技能，还取决于他们针对人性和人的行为的内在态度。

老板对你的态度怎样？

一般来说，老板对待员工的态度，取决于他们对待人性和人的行为的态度。老板一般会有两种相反的态度

“胡萝卜加大棒”态度

如果一个管理者持这种态度，那他们心中对待人性和人的行为的态度就是：

- 
- 人天生就是懒惰的，不喜欢干活；
 - 大部分人都需要加以强制，需要予以控制，需要引导，甚至需要威胁。只有这样，一个组织才有可能实现自己的目标；
 - 普通人都会回避承担责任，他们缺少雄心，仅仅是怕没有钱花才上班。

持这种态度的老板因此就相信，奖惩严明是实现企业发展的惟一办法。据此，他们的工作就是要发号施令、引导指挥。

“合作与信任”态度

另外一方面，持有这种态度的管理者都会有下面这些态度：



Cheese

干酪

Ham

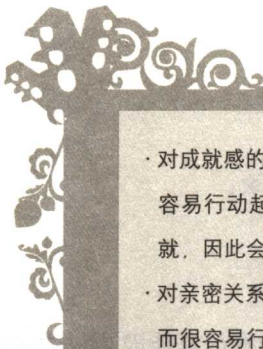
火腿

- 大部分人都是因为自己需要而工作的，他们希望在工作中得到乐趣；
- 如果人们的努力可以满足自己的要求，也可以实现企业分配的任务，那就不需要采取任何强制措施了；
- 大部分人都是值得信赖的，可以在不需要持续监督的情况下完成自己的工作；
- 人们上班工作的原因各式各样，不一定都是为了得到经济保障。

持这种态度的老板因此就相信，管理的最好方式是激发团队的合作精神，营造融洽的环境，以利于人们在其中努力工作，达到个人和企业共同的目标。

什么事情会让你的老板行动起来？

心理学家已经确认了 5 种能够促动或驱使人们在生活中行动起来的不同尺度。这些动机或需求在不同的人身上有不同的等级。因此，一个人也许对一种尺度有很高的需求，而对另一种尺度的需求就不是那么高。这些需求包括：

- 
- 对成就感的需求。由于需要成就感，因而很容易行动起来的人，他们很关心自己的成就，因此会与其他人进行激烈的竞争。
 - 对亲密关系的需求。由于需要亲密关系，因而很容易行动起来的人，他们很关心建立、维持或保持与他人亲密和富有人情味的人际关系。
 - 对权力的需求。对于权力有需求的人，他们很容易通过赢得辩论或争论、控制或主宰他人而行动起来。
 - 对自治能力的需求。自治需求强烈的人，他们很喜欢在没有他人协助的情况下，独立完成一项任务。
 - 对行为克制的需求。容易受行为克制需求影响的人，他们会为了组织或是社会的更大利益去做一些事情，哪怕因此牺牲他们个人的愿望或需求。

因此，上述这些需求当中，哪些容易让你的上司行动起来呢？一个组织里面成功的领导者，往往都会