

为自己工作

做老板最需要的一流员工

[美] 凯瑟琳·克劳利 凯茜·埃尔斯特◎著 苏西◎译

仍在原地踏步的
新老职场人必读

The Ultimate Guide to
Managing Your Boss





中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

为自己工作：做老板最需要的一流员工 / (美) 克劳利, (美) 埃爾斯特著; 苏西译.
—北京: 中信出版社, 2012.2

书名原文: Working for You Isn't Working for Me: The Ultimate Guide to Managing Your Boss
ISBN 978-7-5086-3177-6

I. 为… II. ① 克… ② 埃… ③ 苏… III. 人际关系学—通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 263140 号

Working for You Isn't Working for Me by Katherine Crowley and Kathi Elster

Copyright © Small Business Strategy, Inc., 2009

Simplified Chinese translation edition © 2012 by China CITIC Press

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

为自己工作——做老板最需要的一流员工

WEI ZIJI GONGZUO——ZUO LAOBAN ZUI XUYAO DE YILIU YUANGONG

著 者: [美] 凯瑟琳·克劳利 凯茜·埃爾斯特

译 者: 苏 西

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 10.25 字 数: 160 千字

版 次: 2012 年 2 月第 1 版 印 次: 2012 年 2 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-0839

书 号: ISBN 978-7-5086-3177-6 / F · 2543

定 价: 32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

服务热线: 010-84849555

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务传真: 010-84849000

谨以此书献给特尔玛·索恩·克里格
(Thelma Sohn Krieger, 1918~2007)。
这位女士教会我们志存高远，心无旁骛！

克劳利和埃爾斯特再次找到了一個意義重大且亘古不變的職場命題，她們作出了聰明的分析和具體的建議，嫻熟地解決了這一問題。

——羅伯特·B·西奧迪尼，《影響力》作者

老板会害死你，而这本书会救你的命！这本书的立意很了不起，但让人印象最深刻的是它把老板和员工都做了详细的分类，你可以从中找到任何类型的疯狂老板和任何类型的员工。

——丹·马尔赫恩，广播节目主持人、《日常领导力》作者



Working for You
Isn't Working for Me

引言

无论你是谁，无论你从事什么样的工作，你总要与老板相处。比如，你要直接向老板或主管汇报工作，或是在某个大客户身上花费大量时间；你要受董事会的管辖，或是接受某个协会提供给你的资金或资源。人人都有老板，能否管理好这种至关重要的关系，是决定你事业成败的关键所在。

有些老板非常容易相处，他们具有极强的沟通能力，懂得如何领导和激励下属，把下属的潜力完全激发出来。但不幸的是，没有受过训练的，或者说不称职的领导更为常见。滥用或错用权力的人屡见不鲜：有的主管招聘到了聪明能干的员工，却事无巨细，什么都要过问；有的高管鼓励员工畅所欲言，尽情表达自己的想法，却又将这些点子统统毙掉（一起被“毙掉”的，还有提出点子的人）；有的董事会成员心不在焉，骄傲自满，听不进去别人的意见。

无论他们属于哪种类型，这些难以相处的老板都会把你的工作环境变成悲惨世界。他们古怪无理的举止会令下属抓狂。但是，权力掌握在这些人手里，必须听命于他们权威的人（也就是你）往往感到软弱无力，面对窘境束手无策。

自从 1989 年以来，我们把心理医师和商业战略顾问的专长结合起来，研究职场中苦乐成败的根源。这些研究表明，一个人在工作中快乐与否，最关键的决定因素就是此人与老板之间的关系。如果两者相处得好，此人的工作就会很顺畅，生活也会很开心；如果两者相处得不好，一切都会不对劲。糟糕的上下级关系会严重破坏员工的工作、家庭生活、社交和内心世界。

由于我们的前一本书《做你同事真要命》(*Working with You Is Killing Me: Freeing Yourself from Emotional Traps at Work*) 在全球取得了成功，我们获准进入无数的政府机构、公司和非营利组织。我们为首席执行官、副总裁、部门总监、经理、主管、管理员和一线员工做报告。每场报告之后，总会有听众找到我们，向我们倾诉他与老板之间的痛苦斗争：

“我热爱这份工作，但我讨厌我的老板。”

“我的主管年纪只有我一半儿大，而且经验也完全不如我。”

“我的上司人不错，可遇到工作冲突的时候，她从来都不表态。”

“我的上司不断给我委派任务，却不给我处理这些工作的权力。”

“但凡是我提出来的想法，他的第一反应就是‘不行’。”

如果你觉得这些话听着耳熟，或者尽管方式不同，但你上司的言行也让你工作得相当不爽，那么这本书正是为你而写。你可能已经当上了首席执行官，也可能是一名级别最低的雇员。但这些都跟你的职位高低，或工资多寡都没关系。真正有关系的是，你要向之汇报工作的那个人——比如老板、上司、董事会成员、客



户或者投资人——他的所作所为让你感到沮丧、窝火、憋气、焦躁、害怕、发狂、恶心。

这些问题是有办法解决的。即使遇见最棘手的老板和上司，你也有办法找回自己的力量，即重新找回自己的影响力和控制力。解决问题的方法就掌握在你手中。它以“管理好你对老板行为的内在反应”开始，以“让自己作出积极正面的工作行为”告终。这本《为自己工作：做老板最需要的一流员工》会教你怎样做到这一切。我们会带领你学习一个实用、有效的四步法，它融合并强调了“自我呵护”的行为和“自我管理”的技能。我们保证，如果你真的使用这本书中的原则去处理你和老板的关系，你的控制感会增强，也将体会到强烈的解脱感。本书中介绍的四步法将帮助你在职场中感受并享有更大的成功。

对于身为管理者的读者，这本书将为你提供极有价值的自省机会，帮你好好检视自己的行为。它也会让你思考一个问题：下属们每天和你相处的时候，他们期望从你这里得到什么，又会惧怕什么。

我们把这本《为自己工作：做老板最需要的一流员工》分成四个部分，各个部分之间是层层递进的。

在第一部分，你将发现你是如何“应对”老板的糟糕行为的，为什么这些方法不管用。我们将帮你明确，你在恶劣的上下级关系中正处于哪个阶段。我们将指出 20 种糟糕的老板行为，并且帮你分析，你的老板究竟作出了哪些事情害得你夜不能寐。

在第二部分，我们将告诉你，如何把“自我”跟老板的恼人举动抽离开来，并且重新找回自己的影响力和控制力。你将学到无数的实战技巧，让你重新充满活力，修复糟糕的情绪状态，重建自信。

在第三部分，你将学会如何在上下级关系中摒弃个人情绪。通过我们的“领导压力概况”评估，你将获取无价的信息——你与领导人物相处时有什么独特的方式。这是专属于你的、独一无二的个人资料。你将从评估结果中了解到，在上下级关系中，你需要什么、期盼什么、惧怕什么。弄明白这些之后，你会立即感到释然。你将会知道如何改善现状，以后面对新雇主的时候，也知道该寻求什么。在这之前，情绪的碎片曾阻碍你获取工作的成就感，现在你可以把它们清扫干净了。

最后，第四部分会教你应对老板的实战步骤。我们将告诉你，在情绪暴风的中心的时候——比如当经理苛责你的工作、主管死不认错、公司总裁冲你大吼大叫——你该怎么做。我们也会给出长远的建议，帮你在成功拓展职业生涯的过程中做好向上管理。

本书的内容绝不像一般的励志书那样轻松。做好准备，面对一些艰难的练习吧。我们将请你评估你的老板，还有你自己。我们将邀请你尝试一些全新的、有时看上去违反直觉的策略。但我们敢作出承诺：无论是在个人生活还是在工作上，你的刻苦努力都将赢得丰厚的回报。



Working for You
Isn't Working for Me

目录

引 言 /VII



第一部分

发现问题

第 1 章 若能发现它，就能解决它 /3

第 2 章 20 种令人抓狂的老板行为 /34



第二部分

自我抽离

第 3 章 脱离老板的控制 /65

第 4 章 让步，但不屈服：自我抽离全攻略 /88

129

第三部分
客观面对

第5章 这是冲着我来吗? /131

第6章 摒弃痛楚的情绪：客观面对问题的全攻略 /168

215

第四部分
解决问题

第7章 痛苦在此终结 /217

第8章 解决问题全攻略：喜欢照顾别人的人 /241

第9章 解决问题全攻略：性格外向的人 /256

第10章 解决问题全攻略：性格内向的人 /271

第11章 解决问题全攻略：语言大师 /286

第12章 解决问题全攻略：喜欢不疾不徐做事情的人 /301

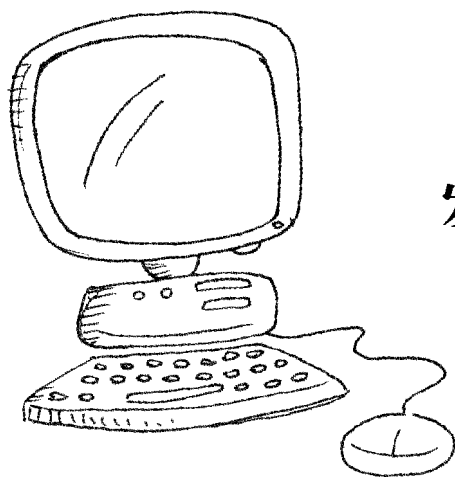
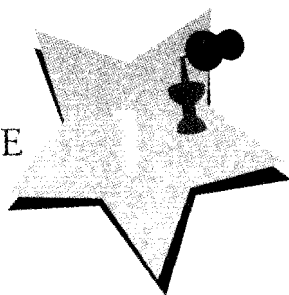
结束语 /315

致 谢 /317



WORKING FOR YOU ISN'T WORKING FOR ME

The Ultimate Guide to Managing Your Boss



第一部分 发现问题



第 1 章

若能发现它，就能解决它

工作棘手是一回事儿，老板棘手又是另一回事儿。碰上难相处的老板，你几乎不可能成功。绝大多数人都希望遇到优秀的领导者，能给我们指引方向，指点迷津，鼓励我们，启发我们。我们希望赢得赏识，赢得尊重；我们希望知道自己背负着怎样的期望，并且相信自己能够胜任。

然而，处于领导位置的人往往并不胜任，他们做不好管理，无法给予我们足够的指导。事实上，糟糕的上司往往是员工成功路途上的最大障碍。在这类管理人员手下工作的员工，感受到的不是支持、指引和鼓励，而是受挫和困扰；他们会觉得工作遭到破坏，自己正陷入困境。

为难以相处的老板工作，人们普遍的第一反应是“弥补”老板的弱点。例如，你发觉老板的用意很好，但做起事情来缺乏条理，你可能会让自己变得更加有条理，来补偿他的缺陷。你带着详细的议程去开会，把需要老板留意的地方勾画出来。你也可能想出一些办法，提醒他注意重要的约会和时间期限。

在理想的情况下，老板会感激你的努力，并且尽量采用这些

井井有条的方法。得到这种反馈，你的感觉会很好，对你们之间的关系也很有信心。然而，如果他扔掉你整理的议程，对你的提醒置若罔闻，而且抱怨你不干正事，你心里的滋味就大不相同了。

你多半会觉得灰心丧气，心烦意乱，觉得自己没得到应有的理解，也觉得老板的管理方式实在差劲。当老板责怪你失职的时候，你会反复回想自己是怎么做的：“那个约会我已经提醒过他三次了。”或者，“上星期一我就把项目进度报告交给她了，结果现在她说没收到。”如果老板没完没了地破坏你建立工作秩序的努力，而且把过错都怪罪到你头上，你多半会抓狂。

我们发现，某些老板的行为会让下属感到气愤、压抑和困惑，觉得自己被人利用，十分受罪，满心挫折。一句话，下属都快疯了。我们把这些糟糕的管理行为总结出来。请看下面这些让人气愤的行为，有没有你似曾相识的呢？

你有没有遇到过这样的老板？

• 稀里糊涂

“我们头儿说我下午可以不上班了，结果他四点半的时候找不到我，又大发雷霆。”

• 就爱挑别人的错

“我们经理批评我工作干得不好，他否定我提出的想法，批评我的外貌，还纠正我的语法。”

• 总是把工作的优先次序改来改去

“上星期，我的老板强调说，最重要的事情是销售。这个星期，她又说，唯一重要的事情是整理办公室。”

- 毫无根据地批评别人

“我们部门的领导批评了我一顿，可那个项目是他的主意！”

- 乱骂人

“茶水间里没有牛奶了，总监却冲着前台接待大发脾气，我无意中听见这些的时候，真是吓坏了。”

- 事无巨细都要管

“我要么花好几个钟头，把做的每件事情都仔仔细细地写成报告，要么等着老板审批每一个决定。”

- 听不进去别人的意见

“我确信我这个削减开支的方案可以为公司节省成千上万美元的资金，可老板就是不肯采纳。”

- 坚信自己永远是对的

“我们开车去拜访客户，我知道我们迷路了，可老板非说他知道怎么走。结果我们晚了一小时才到客户办公室，可他却怪罪我。”

- 抢占别人的功劳

“我花了好几周时间，组织了一场精彩的宣传活动，可我无意间听见老板对别人说：‘谢谢你，这次活动是我最值得骄傲的成就之一。’”

- 挑起窝里斗

“我们艺术总监总喜欢把相同的设计任务派给两名设计师做，让他俩去竞争。”

• 总是撒谎

“我以前的上司聘用了我，可公司里压根儿没那个职位；答应给我涨工资，却从没兑现过；把我给解雇了，却从没说清为什么。”

• 搞不清楚员工的工作职责

“我们经理从来没给我发过岗位职责表，自从我们减员后，我都不知道我干的到底是自己的工作，还是她的工作，或是别的什么人的工作。”

• 总是忽视员工

“现在都三月份了，自打去年十二月份的假期派对之后，我就没跟我们老板说过话。他上午来公司一个小时，回复一下邮件就走了。”

• 没有决策能力

“我们都学乖了，要对付我们那位没有决策能力的经理，最好的办法就是事先拿好主意，然后假装是他的决定。”

如果你老板的行为习惯符合上述任意一条，那么你多半会怀疑自己发疯了。你会感到沮丧，觉得被人误解，也得不到赏识；你经常会感到失望、愤怒、困惑。你会觉得奇怪，这种老板究竟是怎么被提升上来的，为何这种人竟能担任管理工作。你会祈求老天开眼，干脆把这种上司调走吧。

如何应付行为糟糕的老板

一般来说，当我们竭尽全力处理这种令人困惑的上下级关系时，我们会采取某些特定的应对策略。每种策略都是对压抑工作