

在工作中

被老板管理并不是一成不变的定理，  
其实你也可以管理你的老板！

Managing  
Your BOSS

管理你的  
老板



金莲姬 译

[英] 拉什米·达特 (Rashmi Datt) 著

中国铁道出版社



金莲姬 译

[英] 拉什米·达特 (Rashmi Datt) 著

中国铁道出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管理你的老板/(英)达特(Datt,R.)著;金莲姬  
译. —北京:中国铁道出版社,2010.10

书名原文:Managing Your Boss

ISBN 978-7-113-11550-0

I. ①管… II. ①达…②金… III. ①企业管理—人  
际关系学 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 130534 号

Managing Your Boss © Rashi Datt, 2005, 2006

The Translation of Managing Your Boss is Published by  
Agreement with Wisdom Tree through World Media Agency.

The Simplified Chinese Edition © China Railway Publishing House, 2010

书 名: 管理你的老板  
作 者: [英] 拉什米·达特 (Rashmi Datt) 著  
译 者: 金莲姬  
制 图: [英] 德博·达拉尔·杜塔 (Deb Dulal Dutta)

---

责任编辑: 罗桂英 电话: 010-51873027  
编辑助理: 杨振武  
封面设计: 大象工作室  
责任校对: 张玉华  
责任印制: 李 佳

---

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)  
网 址: <http://www.tdpress.com>  
印 刷: 北京市兴顺印刷厂  
版 次: 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷  
开 本: 700mm×1 000mm 1/16 印张: 11 字数: 146 千  
书 号: ISBN 978-7-113-11550-0  
定 价: 25.00 元

---

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

# 致谢



我在召开“加强个人工作效率”研讨会期间遇到了几百个参与者，他们跟大家分享自己的挫折和职场上遇到的困难，本书很多案例就是从这当中选取的。我要感谢他们为研讨会丰富了内容，为我带来了快乐，也为我写这本书提供了灵感。我也很感激许多中高层的经理，他们在不公开身份的条件下接受了我的采访，并跟我分享他们的工作经历。

但是，我要特别感谢智慧树的索比特·雅利安(Shobit Arya)，没有她的耐心和鼓励，就不会有这本书；S. K. 杜加里(S. K. Dujari)在百忙之中阅读了此书的初稿，并提出了宝贵的建议和评价，有了这些，才有了此书的终稿；海军少将 P. N. 古尔(P. N. Gour)在我写此书的过程中提出了一些见解和反馈，也跟我分享了非常有用的经历。

我也要感谢 N. 纳拉西姆汉(N. Narasimhan)、普尼尔·阿尼加(Puneet Aneja)、尼迪·达特(Nidhi Datt)和苏丹苏·达特(Sudhanshu Datt)的支持的建议。

我还要感谢为此书插图的德博·达拉尔·杜塔(Deb Dulal Dutta)，他几乎同步完成了这些生动的绘画。

最后，我还要对阿杰·雅各布(Ajay Jacob)表示感谢，他对此书的稿件提供了帮助，并以其他方式给了我许多支持。

# 前言

在开展“加强个人工作效率”的主题研讨会期间，当我们讨论职场问题或沟通令人挫败和难以应付的形势时，我总是会看到有人消沉、无助甚至愤怒“但是有这么个上司，怎么办？”

四年前，我为一个培训经理让我在为期三天的“个人效率”研讨会上加入“上司管理”这个主题而感到欢呼雀跃。当时我认为这是个大胆睿智的想法，因为管理学通常会避开这个主题。这个主题和反复强调经理激励员工去做得更多、做得更好、更努力的领导技巧是不是有点相互矛盾呢？跟进度呢？和有效工作以及和下属和谐相处的艺术有何联系呢？

奇怪的是，人们以为这些会自然而然发生。“被管理”的人甚至没有意识到他可以在成功的合作关系中扮演积极而不是消极的角色！公司里的每个人甚至都坐不到领导位置，这是很讽刺的；另一方面，跟进是每个人都需要的技巧。

管理学避开这个主题的原因之一是人们的担心被操纵或控制的潜在力量，但这不是反映了高级管理层自己的不安全感吗？给经理管理下属的权利是可以的，但是反过来……不不，我们不想让员工变得太精明！但事实上，让员工有这种意识并掌握主动而不是被动反应的技巧对公司和个人都是有利的。

有趣的是，当小组讨论这个话题时，参与者的反应形形色色。我记得有一个人人在会议接近尾声时是这么说的，“我现在感觉很怪，就像吃太多了一样。在我 20 年的工作经历中，我从没有这么想过……”许多人都深深表示赞同：“这次会议开阔了我的眼界，以前我从来都不知道世界上还有上司管理……”



# 管理你的老板

希望当你阅读这本书时,你也会得到很有价值的领悟以及一些实用的技巧,它使我们找出经营这种重要关系的建设性的、积极主动的方法。这本书如果没能帮助你解决问题,但会让你知道哪里出了问题。我很乐意听到你读完此书后的反应、反馈以及这方面的经历。

拉什米·达特

[rashmi\\_dialog@yahoo.com](mailto:rashmi_dialog@yahoo.com)



# 目录

CONTENTS



- 第 1 章 为什么我得管理老板/1**
- 职场中普遍存在的消极性/4
  - 复杂的老板和下属关系/5
  - 谨防“应该”/7
  - 跟进技巧被低估/8
  - 这本书是讲什么的/8
  - 从马修斯瓦密的故事中得出的教训/9
- 第 2 章 老板就是老板，你是哪种下属/13**
- 对老板的反应取决于自尊/15
  - 对老板的反应游离在反抗或妥协两个极端之间/16
  - 改变自己看待老板的框框/18
  - 塑造更好的自己：这是一个机会/18
  - 你的老板是你的顾客——满足他的需求/25
  - 没有十足的好人，也没有十足的坏人：不要只看到黑白/28
- 第 3 章 老板的种类以及如何应对/31**
- 最糟糕的是蛮横或恶毒的老板/34
  - 安于现状的老板/37
  - 和蔼可亲但要求不严的老板/39
  - 促进成长的或理想的老板/41
  - 老板通常不会完全符合一类/42
- 第 4 章 了解老板的性格和自己的个性/43**
- 使用科学框架/45
  - 老板的性格类型及应对建议/46



# 管理你的老板

## 第5章 和老板建立沟通桥梁/61

牢记老板的不同沟通风格/63

我们会产生僵化和堵塞/64

保持思维开阔/65

证明你在听/67

阐释或反射技巧/68

肢体语言的重要性/69

不知道老板对你的评价/70

开放且透明：不要隐瞒信息/73

维护老板的好形象/74

## 第6章 肯定技巧：沟通时不卑不亢/75

为什么我们会保持沉默，把事情掩盖起来/77

反应可以分为消极行为、激进行为和肯定行为/78

为什么斗争或逃离的反应这么普遍/81

什么是肯定行为/82

表现肯定性的建议/83

肯定性指导：预先计划的脚本/85

从别人的观点出发进行沟通/87

肯定行为总是行得通吗/89

小测试：你对老板是顺从的、激进的还是肯定的/91

你的分数意味着什么/95

## 第7章 找到自己的内在平衡：消除疑虑、恐惧和消极情绪/97

保持自己的内心平衡/99

内在平衡源自自尊心/101

自尊心是如何形成的/101

怎么才能培养健康的自尊心/102

应付生气的感觉/104

## 第8章 好主意要得到老板的祝福/109

你是从消费者的角度出发的吗/112

不要生气，问问题/113

你总是受到阻碍吗/114







获得各个方面的支持/115  
你准备好了吗/115  
你的老板的接受能力/116  
如果你不提问,答案就是“不”/117

**第9章 沟通障碍/119**

期望清晰化/121  
与老板持不同意见/126  
困难和敏感问题:我要说出来吗/130

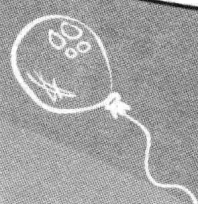

**第10章 令人困扰且恐怖的老板/137**

严格的老板还是残酷的老板/140  
一种没有帮助的反应/141  
内在平衡的第一步——监控我的自我对话/142  
一个励志故事/143  
BLASTS: 四步模型告诉你能对老板说什么/143  
积极一点:抢先消除老板的疑问/147

**第11章 如何在工作时让别人注意到并提拔你/149**

人们是怎么获得升职的/151  
除了表现,还有什么会决定升职/151  
加强自我形象:给人正确的印象/153  
展现:强化可见度/159





# 第1章

为什么我得管理老板



Managing  
Your **BOSS**





图 1.1 管理老板都涉及哪些方面

为什么我得“管理”老板呢？这不是讨好吗，或者说得更直接点，这不是拍马屁吗？难道这不是关于努力工作并有所成果的成功故事，而是关于安抚老板的吗？如果我的工作做得够好，这样不就可以了吗？为什么还要采取这种“政治手段”呢？

而且，我是谁啊，去管老板？我这么做就太傲慢了，毕竟他是我的老板，比我更睿智，比我经验丰富，比我做事老练。他应该管我，那是他的工作。我这个想要或试图要“管”他的想法会让他大发雷霆。

当然，如果你想要了解的话，对“向上管理”这个话题会有一些正当的问题和疑问。为了找到答案，我们到企业（国企和私企）、大学、学校、医



## 职场中普遍存在的消极性

员工工作时的主导情绪是什么？度过一个普通的工作日后回到家，心情如何？你的同事和朋友——他们感觉是什么样的？在过去一两年里，已经有研究将员工对工作的负面情绪量化了。托尔斯·佩纶(Towers Perin)2002年9月在北美对Gang and Gang的1100多名员工进行调查，结果并不令人惊讶：超过一半的人是带负面情绪的，33%的人对工作的感觉是极其消极的。显然，员工目前的工作经历与他们的理想状况是有差距的。

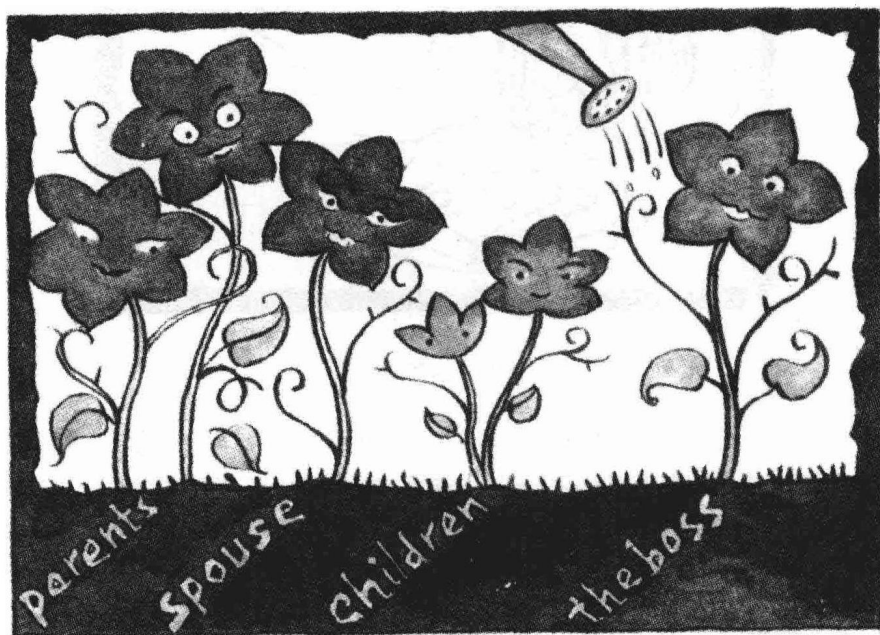


图 1.2 和老板的关系需要浇灌

工作时的恐惧和压力是由工作量过大(相反缺乏挑战导致无聊)、被人漠视、担心付出没有应有的回报等很多事情综合引起的，但大部分的不





开心都集中于老板和下属关系这点上。对很多员工来说,他的老板是公司的脸面。碰到愚蠢、爱管闲事、犹豫不定、不讲道理、变化多端、无情无义、抢走你的功劳和傲慢刻薄地监督你做事的老板时,发泄的方式也只是对着办公室里的饮水机或家里的餐桌吐点口水,骂上几句。

后果呢?不仅个人会感到压力和不开心,公司也因士气低迷、生产力下降以及没有全身心投入而损失惨重。当然会有对策?

## 复杂的老板和下属关系

在职场中,我们不得不经营和同辈、前辈、后辈、供应商、顾客等之间的关系。所有这些中,老板和下属之间的联系是最重要、最敏感的关系之一,然而一般员工都很少积极地去经营。事实上,通常情况下是经营不当,他们把老板归于“敌人”一类,要么就是将这种经营视为他必须“智取”的一场游戏或一个策略!

客观地看,这种关系是重要的,必须进行浇灌。同其他那些我们非常了解的人(如父母、配偶、朋友或顾客)建立密切关系一样需要耐心、努力以及非常宽阔的心胸。我们本能地就会理解诺曼·文森·皮尔(Norman Vincent Peal)的永恒法则——“对他人表现出真心关注并建立信任和真诚的桥梁”,并这么做了。

但是要和老板保持这种善意时,我们犹豫了。为什么这个等式就会带着许多情绪上的弦外之音以及各种猜想和偏见呢?

主要有两个原因。一是老板对我来说是权利、控制以及权威的代表。无论是对外还是从理性出发,我接受组织形式这个事实,即老板“控制”资源,掌管我也许想要实施的计划、想法、项目和策略,包括对我年终的评价和奖金。控制欲是人类固有的,老板有更大的合法权来实施(就像他明白一样!)。但是这不是我那么愿意接受的。我陷入深思,心中充满怨恨和愤怒(也许我自己都不知道)。据精神病学家而言,我们对权威的反应游走于叛逆(“他什么都不知道,天啊!”)和因为威吓而盲从(“全知的老板最了解”)这两个极端之间。两者中哪一个才是有帮助或恰当的呢?无论是

# 管理你的老板

对你个人还是对公司，两者都不是。

所以，等式平衡部分取决于你對自己“被管理”会作何反应——这个方面还没有进行应有的探索。当我们忙于抱怨，一口咬定老板是我们所有痛苦的根源时，我们需要对我的所作所为进行不留情面的反思。

第二个原因是除了困惑外该怎么反应，叛逆还是盲从，我们也陷入了自我当中，这是一种不言而喻的挑战，“如果你是我的老板，就为这种关系



图 1.3 老板代表着权利、控制和权威

承担责任，以向我证明你的智慧和成熟。”这个错误的结论存有另一个错





误的想法：“老板的远见和机敏应该像海一样深不可测。”

你有没有注意到一个危险的词汇溜进了你的对话？“应该”这个词引起了许多嫉妒之心，因为我们区分现实和理想的差异。理想是自己在脑海中营造的，而现实是真实可见的，是必须应付的。我们创造的老板形象是高于生命的。实际上，他远不如一个明智的家长，因为他是人，也有自己的小缺点、局限性、风格、未满足的需求。我们应该这样对待他：接受他的不足和能力，而不是先构造出所有的“应该”，然后每次发现他的新缺点时就露出阴森的满足感。

## 谨防“应该”

当我们在自己脑海中构造“应该”时，我们否定了现实。我们常常会想到其他的“应该”。

- 我的老板应该总是有时间处理我的事情。现实是老板有无数件其他事情、问题以及关系要应付。你得到的时间总会多于你所需要的，计划好并好好利用时间。

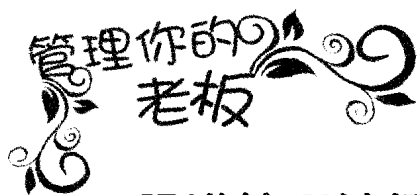
- 老板应该清晰详细地说出他的期望。你又错了：你有责任通过询问、诱导老板或者摘录他的谈话以保证清楚无误。

- 老板应该关心我、我的成长和发展。这是个残酷的现实，但是老板真正关心的是你做出的结果和做的工作。所以，当你因工作扩展、出国培训或失去的升职机会而哀鸣时，问问你自己，你为他达到他的目标都做了些什么。

这个清单是列不尽的：他应该确保我有足够的资源、不应该给我太多任务、应该确保给我的期限是合理的、应该挖掘我的潜力、让我发挥最大的优点、应该让我消息畅通等等。

他为什么应该呢？夸张地说，你是否朝他挥着教鞭，以保证他能做到你的“应该”呢？事实上你没有这样做。所以，要学着理解并接受你的老板，而不是放任自我，从找缺点中获得快乐。





## 跟进技巧被低估

数不清的关于领导技巧的材料(书、培训讲习班、研讨会以及调研)正在大量生产,都是教人们激励员工做得更多,愿意更好且更努力地工作。但是跟进——有效工作和与老板和谐相处的艺术则被假定为“自然而然”就会发生的。

领导会承认下属的效率并不一定要靠聪明程度、分析技巧或杰出策略来衡量。同样或者更加重要的是合作、开明以及不拘泥成规的能力,支持以及偶尔挑战决定的能力;当然,最低标准是持续不断地为企业的最佳利益作贡献。所以向上管理实际上讲的是为了你自己、你的老板以及你的公司与老板建立一种有效且多产的关系。

## 这本书是讲什么的

这本书并没有说要像一根魔棒一样解决你所有的问题,要做的是以下几点。

1. 让你意识到你的确可以选择这样一个事实。你的选择介于这两者之间,照着生活涂鸦的剧本扮演你的角色,另一方面,由你来写自己的角色,包括一部分剧本、对话、姿态、行动、反应以及情绪。

2. 帮助你分析并理解自己的个性,因为你潜意识的态度和假设会将你引入没有出路的思维模式。更多的了解和接受会使你的观点和洞见产生典型转移。这么做产生的建设性方法更有可能让你得到积极地结果。

3. 了解老板的个性,研究他的品质、特点、要求、战术、怪癖(谁没有呢?),并在这些情况下工作,而不是呼喊,为什么我的老板不是:

- 像我的前任老板一样;
- 更有鉴赏力;
- 更有魄力;
- 更体贴;

