

与上级相处

引 -

你会怎么做？

你不可能总是得到你想要的（尤其是你没有要求的话）

琳达满脸怒气地回到家。老板杰克刚刚已经安排了其他人负责阿斯特里德客户。本来，这个客户应该是由琳达负责的。琳达的丈夫问她：杰克是否知道她想要负责那个客户？他们开会的时候讲过此事吗？在绩效评估时会涉及到此事吗？或者在午餐时谈到此事吗？答案都不太明确，但是可以肯定，杰克是知道琳达的想法的。所有其他的人也都知道。琳达的丈夫向她指出，无论是他自己还是杰克都无法弄懂琳达的心思，而且大家对此事也不太了解。

琳达冷静下来之后向丈夫表示了歉意。她开始考虑自己的工作。她在考虑争取和要求得到下一次新的授权，不过这似乎有些极端。她还想是否调换一个部门，但她又喜欢现在的工作。左思右想之后，琳达认为应该要求与杰克进行一次面谈，讨论她的事业目标。虽然这样做似乎有点古怪，但琳达确实想不出其它良策来改变她目前的状况。

新上司

鲍尔为自己心怀希望杰里不要晋级的想法而感到内疚。在卡西未上任之前的日子可真是好过。那时，鲍尔每周都会交上一份详尽的工作报告，并附有许多图表和数据。杰里会仔细地阅读，同时向鲍尔提出一些问题。然后，这周剩下的时间就让鲍尔自行安排。

然而，现在是卡西当政。鲍尔已经是第三次向卡西提交每周例行的工作报告了，可是卡西过后仍会询问鲍尔一些问题，所问的这些问题表明卡西根本就没有看他的工作报告。当鲍尔征求卡西对其工作报告的意见时，卡西回答说：报告写得很细致、很明确。可是，卡西仍旧不停地跑到鲍尔面前，让鲍尔向她解释他的团队工作的方方面面。

鲍尔真想问问卡西，为什么她不能好好地看一下他的工作报告，可又意识到这样做可能会引起对立情绪。究竟有没有其它方式能够改善他与卡西之间的关系？鲍尔对此感到十分困惑。

制止执行不合理的决定

三位团队成员不约而同地进来向大卫解释新制订的进度为什么不合理。其实，大卫一看到这份新的进度表就意识到了这一点。他们走后，大卫更加确信所定的期限是根本不可能的，但他却百思不得其解。大卫的经理玛丽亚制订计划往往是十分合理的。那么，她在批准这一计划时到底是怎么想的？为什么玛丽亚在作决定时没有征询大卫的意见？

大卫思考着如何推动工程向前进展，以及如何努力按进度表进行工作，但要是不能如期完成，每个人当然都会感到沮丧。在工程开始之前，大卫总想写一份不同意工作进度的书面意见散发给大家，但那样做可能会引起玛丽亚的反感，而大卫是需要她支持的。大卫坚信，肯定会有一种方式来否定上司的意见，同时又不会殃及工程、团队和自己的工作。

人们经常会感到和上级谈论自己的工作目标、询问上司的工作风格或提出重要的不同意见等做法不太合适。但这些担忧通常是没有根据的。如果你的上司知道你的个人发展目标，他或她也许会帮你去实现。如果你对上级的沟通方式有所了解，你们两人共同工作时效率就会更高。工作有成效的经理人愿意知道并且也**需要**了解一切有关的情况。

在与上级相处这一主题中，你将学会怎样培育与上级之间积极良好的关系，即与一个可以作为你的伙伴与你并肩工作的人之间的积极良好的关系，以便共同努力实现你的个人目标、部门目标和公司的目标。

目 录

第一章 核心概念

- 一、与上级相处的目的
- 二、与上级发展关系
- 三、与上级沟通
- 四、与上级协商

第二章 步骤

- 一、与上级发展关系的步骤
- 二、向上级指出问题或机遇的步骤

第三章 技巧

- 一、上级有效合作的技巧
- 二、为需求而谈判的技巧

第四章 工具

- 一、理解上级工作表
- 二、了解自己工作表
- 三、与上级关系有效性的检测表
- 四、与上级协商工作表

第五章 自我测试

第六章 深入学习

核心概念

一、与上级相处的目的

什么是与上级相处？

与上级相处是一种自觉地与经理携手工作的方式，以便实现双方共同制定的目标，使你和你的经理以及你所在的组织从中获取最佳利益。这不仅仅是一种政治手段，这也是影响你的经理做出对双方都有益的决定的一个过程。与上级相处能够促进整个管理过程，通过充分利用现有的一切专

业知识和所有的资源，找出解决问题的办法，而不仅仅是谈论问题、置之不理或把问题掩盖起来。

与上级积极相处带来的益处

你与经理之间良好的工作关系能够提高你的工作效率，使你的工作氛围轻松愉快。这样的工作关系还有助于你：

- 畅通沟通渠道，使经理更容易了解你的观点和看法；
- 支持所在的组织。与经理结成工作伙伴关系，双方就可以在工作中做出重大贡献，取得你的工作团队无法取得的成果。

如果不与上级积极相处，结果如何？

如果你与经理之间没有建立起良好的工作关系，那么，误解和缺乏沟通就会消耗时间，分散对客户和市场竞争的注意力。如果你不重视这种关系，就会产生如下后果：

- 你的目标及目标的主次轻重就会与经理的不一致，导致一方或双方受挫和不满。
- 你与经理之间不能有效沟通。甚至只要有可能就会回避交流。
- 你的绩效评估也许会受到影响。也减少了你在加薪、晋级和事业发展等方面的机会。
- 你的经理可能会被迫去管理你周围的事务，并且开始直接指挥你的下级。

如果你与经理之间的关系不够密切，同样也会对组织产生不良后果。例如：

- 如果你与经理在共同承担义务完成目标方面没能取得一致，那么，所在组织拟达到的下限成果在总体上就会受到影响。
- 沟通受阻，会导致误解发生和士气低落，结果将降低绩效。
- 会伤害与客户之间的关系。

二、与上级发展关系

你怎样才能推动这一过程

应该由你来承担主要责任，着手建立你与上级经理之间的关系，因为这符合你的利益。要打好相互信任和友好关系的基础、建立起适合你的工作风格和满足你的需要的那种关系，是必须付出相当一段时间的努力的。从一开始就要让你的经理知道你非常珍视这种相互之间的关系。请不要等到紧要关头才敦促自己采取行动。

以下建议能够帮助你建立起与经理之间良好工作关系：

- 将这种关系视为一种伙伴关系，并认识到你们的目标是一致的。
- 要就相互的期望值、主要职责、绩效评估标准和成果的衡量取得共识并达成协议。

- 请经理让你了解并分别负担起自己的工作目标，这样你就可以尽可能协助经理去完成其向组织承诺的绩效。
- 让经理知道你能够为他或她做些什么。
- 应按照经理所喜爱的方式向其提供信息。
- 向经理提交其要求和需要的成果，并在有可能的情况下尽量做得更多更好。
- 要诚实可靠。
- 要虚心听取意见和接受忠告。
- 要及时和经理一起预测可能会出现的问题，提醒有关方面防患于未然。并和经理一同商量解决办法、采取预防措施。
- 要聪明地使用经理的时间。不要用琐碎事务占用经理的时间和资源。

了解你的经理和你自己

要发展你与经理之间的关系，你必须能够从他的角度观察事物。要设法了解他所面临的压力。对于你来说，了解经理的看法并寻找与自己想法一致的共同点是至关重要的。同时，要尽你所能去了解经理的长处和弱点、组织和个人的目标、个人的兴趣以及工作方式偏好等。此外，还应知道经理容易忽视的地方和敏感之处，以便当事情发生时，你能够应付得当。

你可以通过多种方式去了解你的经理，其中包括：

- 大胆直率地向经理询问其管理方式、好恶和任何特殊的需要；
- 通过与其他员工谈话，征询他们对经理的看法和忠告；
- 在经理贯彻其目标以及与他人交流时，予以密切观察。

此外，要想透彻地了解经理所担负的责任和工作方式，还应当清楚地了解自己和自己的工作方式。这一点同等重要，因为你是这一关系中的重要的另一半。

你向经理提出什么问题，同样也应当用这些问题问一下自己。你个人的工作方式是什么？什么是你的长处和弱点？什么是你容易忽视的地方和敏感之处？一旦你对彼此的处事待人方式有了深入的了解，你就能够掌握如何充分地扬各自之长、避各自之短。

应当牢牢记住：比起你对于上级行动与反应的控制，你更能够有效操纵和支配自己的行为与反应。所以，要根据你对经理的了解，尽可能完善地修正自己的工作方式，以期形成一种对双方都有效的互动风格。

管理期望值

在建立良好工作关系的过程中，设定明确的期望值是极为重要的一步。请你的经理说明他或她对你的期望。如果你的经理未能清楚地予以表达，你最好写一份非正式的备忘录来提纲挈领地说明你对期望值的理解，将其提交给经理征求意见并呈请同意。然后在随后的谈话中对所有突出的问题予以澄清。

如果你的经理更乐于面谈而不是书面交流，就应当着手安排一系列的非正式谈话，来讨论双方的作用、职责和对成果的衡量标准。要定期征求经理的意见，以便自己能够确定经理的期望值是否已经发生变化。

同样重要的是，你应当让你的经理也了解你对于他或她的期望。在与经理的直接面谈中要清楚地表达你对他或她的期望，并请求给予同意。例如，“我将在该项目中有效地工作，希望你也能够如此。”

如果你提出的期望与经理提出的不一致，就应当努力通过协商达成适合于双方的协议。应当定期重新评价这些已达成的协议，并在你认为需要的时候予以修正。

帮助经理实现其目标

正如你希望你的经理支持你的目标一样，你也应当尽你所能去支持他的目标。你可以利用你在本组织中的影响力和关系网来改善你的经理及其团队的面貌。要点如下：

- 凡是能够对经理实现其目标起影响作用的方面，都应该加以利用。例如：其它部门、客户、供应商等等。
- 要认识到，你可能不得不放弃对某些方面的控制权而另外授权他人，以便最有效地发挥你的影响力。
- 不能只凭自己的意愿，而应该从他人的现状出发着手办事，所以，在对任何一个人施加你的影响之前，首先必须了解他或她的思想倾向。
- 对于那些处于你权力范围之外的人，应当通过给予忠告、提出建议、交换意见等方式来影响他们的行为。

三、与上级沟通

了解经理的交流方式

你可能需要以经理偏好的方式与其进行交流。要点如下：

- 确定你的经理究竟是喜欢倾听还是喜欢阅读，以便采取相对应的形式来向其提供信息。喜欢倾听的经理对信息愿意先听后看，喜欢阅读的经理则习惯于先看书面报告，再就其内容与你交谈。
- 确定你的经理究竟是喜欢事实内容详尽、各种数据齐全的信息，还是仅仅想要了解大概内容。

- 确定你的经理对信息需要的频率。是每天都要亲自参与了解你的项目，还是只在授权时、出现新情况或检查项目进展情况时，才需要听取有关信息。应该使你的交流方式和信息内容适合于经理的不同需要。

利用交流来提高工作效率

你有责任为自己的成功创造条件。要让经理知道，你在哪方面需要帮助、你需要组织中的哪些方面的资源。要坦诚地告诉经理你能做什么和不能做什么，这一点对于发展良好的工作关系至关重要。你必须向经理讲明你对于要完成的项目是怎样看待的，以及为完成预定目标你还需要哪些方面的额外帮助。

在讨论期限问题时，要使用明确而具体的字眼，不要给假定留下可乘之机。如果同意“下星期某个时候”、“尽快”、“你能多快就多快”等关于期限的应允，就很容易落入圈套。这类关于期限的协议经常会引起重大误解，造成工作效率下降。

不要羞于表白自己有兴趣从事其它项目的工作，或者想在某一特定领域提高自己的技能。要启发经理，让他或她明白这样的安排无论是对个人、对经理，还是对组织都是有长远利益的。

在与你的经理进行每一次交流时，都应当有明确的目的，以便让经理知道什么对你是最重要的。只有当你和经理都朝着共同商定的目标努力时，才可能真正提高工作效率。

最后，务必要问清楚每一件你感到含混的事情。如果你不提出问题，你就有可能会做一些在你进一步了解情况后不会做的事情。

倾听的策略

如果你具有很好的倾听本领，那么在与经理的日常交往中，你就能够最大限度地获取信息。要努力集中注意力当好一名有效的倾听者。在倾听的时候，要尽量辨别出那些隐藏在言语后面的信息。要在面谈结束之前就提出那些你还存在的疑问和需要进一步澄清的地方。

记住要积极倾听以便帮助你从经理的立场出发。倾听时要向经理做出口头和非口头的反馈，要克制自己的看法和意见，要表现出倾听的兴趣及专心。须知，大多数经理都具有一种倾向，即只给上司提供不多的信息，并且经常很迟才把有关信息上报。

提出问题

你也可以使用提问的方式来进一步密切与经理的关系。通过提出问题，你可以在以下几方面受益：

- 收集关于经理的新信息；
- 引出话题，表示你对经理的经营目标饶有兴趣，并已经对之有所理解和感受；
- 进一步加深对经理所述观点的理解；
- 确认在关键问题上是否已经达成一致意见；

- 不断增进相互信任和亲善友好的关系；
- 对有关信息予以证实和澄清。

向经理提出不同意见

许多人都不愿向经理表示不同意见。他们担心会被视为消极人物或担心会引起报复。事实上，大多数经理都对不同的可供选择的看法予以高度评价，并且，他们愿意听到更多的这种信息。通过提出新的信息或观点，你可以提高经理的决策质量。这里的关键是要持一种建设性的态度来表达不同意见。要领如下：

- 把你的看法和意见与所在组织的目标及经理的目标联系起来；
- 向经理提供可操作的建议而不是简单地表示反对；
- 解释你的观点如何能有助于避免潜在危险，或如何能够化险为夷；
- 给经理若干种选择方案；
- 在你的谈话中对经理关心的问题做出答复；
- 应当记住，如果双方目标一致、责任共担，那么分歧就不容易经常发生。

四、与上级协商

确定着重点

许多时候，你都需要说服经理按照你的观点来看待情况并最终采取行动。每逢遇到这些时候，常常会涉及到确定和修改目标的主次轻重，即决定你将完成什么任务以及应当在何时完成。如果问题已经出现，或者你已经承担了新的职责，那么就应当立即针对你的工作重点和完成期限与经理再次协商。万万不可等到你快要误期或无法交付的时候。

协商工作重点时，你必需全面考虑你对于工作的理解以及这种理解对于经理理解工作所产生的作用。一定要做到下列几点：

- 强调你对自己担负的所有项目的重要性都很明白。
- 明确所有你正在经手的项目的时间要求，以及你能够做到什么和不能够做到什么。
- 在为新的工作制订时间安排时，应当请求帮助，以免对其它项目产生负作用。如果你能够根据新工作的需要拟定一份建议式的时间表，并提交经理征求他或她的意见，这种做法一定会得到经理的赞赏。
- 如果你提出的着重点不合适，应当给出其它可选方案。

在你已经就新的工作重点与经理达成一致后，应当立即用电子邮件或备忘录的形式来确认你的承诺并“签字画押”。

谈判指南

运用以下策略将有助于你尽可能有效地与经理进行谈判：

- 说话用词要恰当。要学会避免使用以“你”为中心的语言，而要强化“都”、“我们”和“我”这一类的字眼。例如，要说“我不清楚这一点”，而不要说“你没有把这一点说清楚”，或者说“如果我们能满足进度要求，将为我们双方都带来巨大的利益”，而不要说“你的进度是不可行的”。
- 应当指明，你是在为经理和所在组织谋求最大利益。
- 要把重点放在“双赢”方式上，而不是“我赢，你输”或“你赢，我输”的方式。
- 要强调实施结果可以使你和经理都能受益。
- 促使经理参与，帮助你解决问题。但你一定要事先考虑如何解决，而只向经理寻求帮助，不应把问题“推卸”给你的经理。
- 要与经理结成工作伙伴，而不要将经理置于对手的位置。
- 仔细倾听经理谈话的用词并理解其含义。如有不理解之处，应当请求予以解释。
- 如果经理不同意你的意见或针对你的意见提出更具建设性的反馈意见时，你应当避免产生防卫情绪。

第二章 步骤

一、与上级发展关系的步骤

1. 了解经理的以及你自己的工作方式与看法。

你应当力求了解你的上司的看法。方式如下：

- 大胆直率地向经理询问其管理方式、好恶及任何特殊需要。
- 通过与其他员工谈话，征询他们的看法和建议。
- 在经理贯彻其目标以及与他人交流时，予以密切观察。

然后将你向经理提出的所有问题同样也询问一下自己，例如你个人的工作方式是什么？你的长处和弱点是什么？什么是你容易忽视的地方和敏感之处？

要根据你对经理的了解，尽可能完善地修正自己的工作方式，以形成一种适合于双方的有效的互动模式。

2. 确定你们将如何共同工作。

对于发展与上级的工作关系，你在制订实施方法和过程方面负有主要责任。包括如下几个方面：

- 交流的方式与频率。
 - 你的决策权限，即：你可以自行决定什么？你必须把什么留给上级去决定？

 - 你将怎样使彼此都知道可能会出现的问题？你将怎样去处理这些问题？

 - 互相交换意见的时间和机制。
3. 就目标和期望值达成共识。
- 安排一系列的非正式谈话来讨论各自的作用、职责和对成果的度量标准。

 - 如果你的经理喜欢书面交流，就交给他一份非正式的书面备忘录，你可以在上面提纲挈领地说明你如何理解他对你的期望以及你对他的期望，并请他提出意见。然后，在以后的谈话中对突出的问题予以澄清。

 - 通过积极倾听和提出问题来更好地理解经理的观点，同时检查在关键问题上是否已达成共识。

 - 尽可能具体明确地规定期限和交付内容。不要使用含糊的字眼。

 - 如果你的期望值与经理的期望值不符，应当努力通过协商达成对双方都有利的协议。
4. 重温你的目标和沟通交流过程，并在需要的时候予以修订。

定期与经理见面，重温目标和期望值，并确定其中哪些已经发生变化以及哪些需要予以改变。同样，你们也应当坦诚地讨论相互之间的关系，并且就关系之中哪些方面可以肯定、哪些方面需要改善交换意见。要运用你所学到的知识来完善你们的沟通交流过程，并且每隔一段时间都应该回过头来检查一下这些完善措施是否行之有效。

二、向上级指出问题或机遇的步骤

1. 向你的经理描述问题或机遇。
- 对问题进行全面的综合性描述，尤其应该明确该问题对工作及组织目标的具体影响。如果你已经认准了某个机会，就应当说明抓住这次机会将会带来的潜在收益。

 - 要进一步解释，通过解决该问题或抓住该机遇，工作就有可能朝着双方一致同意的目标顺利进行，组织也会得到巨大的利益。

 - 应当根据经理的目标、衡量成功的标准及其对经理的价值，从他或她的角度说明该问题或机会。
2. 明确你提出的解决办法或途径。
- 解释你已经怎样去想方设法解决问题，以及在这个过程中你得到了什么经验教训。

- 推荐一个有针对性的具体办法或解决途径，同时也给出若干其它方案供经理选择。大多数经理愿意听到的是你提出的解决办法或途径而不是你的问题或看法。如果你不能提出合理的解决办法或创新的途径，你的经理就有可能简单地把你指出的问题或机会听成是另外一种形式的抱怨或不着边际的荒唐想法。
 - 要把每一种可供选择的方案的利弊、潜在风险及实施的障碍阐述清楚，并解释你所推荐的解决办法或途径是否合乎逻辑。你应当让你的经理意识到，在你下结论之前，你已经仔细地考虑过可能产生的所有后果。
3. 说明解决办法或途径的含义。
- 要考虑你提出的解决办法或途径将会对你自己和包括经理及整个组织在内的其他人员的影响。
 - 要避免只针对其他有关人员而忘了把自己置于其中，反过来，也要避免只突出自己而忽略他人。
 - 一定要把问题和解决办法或机会和途径对组织目标的深远、广泛影响阐述清楚。
4. 讨论你提出的解决办法或途径能够带来的效益。
- 要把讨论的中心集中在通过实施你提出的解决办法或抓住机会的途径所能获取的收益上。在这一阶段，解决办法的具体特点及实施方法相对而言并不重要。
 - 应给出具体的例子来说明通过实施你提出的解决办法或抓住机遇的途径能使你的经理和所在组织取得何种收益。
 - 如果你已经在小范围内尝试过你提出的解决办法或抓住机遇的途径，并已取得良好的效果，就一定要予以说明。这将为你提出的办法或途径得到批准提供强有力的支持。
 - 要做好准备，与经理共同讨论你将如何处理他所关注的风险和障碍等问题。
5. 对所发生的结果承担责任。
- 要让你的经理知道，你愿意对你提出的解决办法及途径所产生的结果承担责任。这是讨论的重要组成部分，体现了你对保证成功的承诺。
 - 应对能做到的事情和不能做到的事情作出确切的承诺，并对需要协助或增加资源的方面提出建议。采取这种方法能为进一步协商留有余地。
 - 积极促使经理参与对问题或机会的分析，并参与制订最终行动计划。

第三章 技巧

一、与上级有效合作的技巧

·把经理当作伙伴，而不是视为对手。

- 从经理的角度看待事物，用经理的观点考虑问题。
- 珍惜经理的时间和资源。
- 要诚实可靠。
- 完成甚至超额完成目标，使你的经理和组织更加完善。
- 成功地解决问题或抓住机会之后，真诚地感谢经理的支持与领导。
- 使经理保持信息通畅。向经理提供“前瞻性信息”，使 he 或她能够在危机出现之前有所预知。
- 向经理通报解决问题的方案或途径所产生的结果，以便 he 或她能够与他人交流。

二、为需求而谈判的技巧

- 直截了当地提出你的希望和需求。
- 避免争论，共同将精力集中于找出双方均能接受的选择。
- 注意逻辑推理的局限性，要善于提出具有创造性的替代方案或途径。
- 清楚地复述你的期望。
- 不要过分强调你的需求。
- 实事求是地讨论完成期限。
- 用第一人称“我”叙述你能够做的事情和你需要做的事情。避免使用第二人称“你”或者“你们”，而应在描述双方均可接受的方案时使用“我们”之类的词语。
- 着重于与你的经理达成共识。
- 追求双赢的结局，而不是追求“我赢你输”或“你赢我输”的结果。
- 对经理的支持及其对替代方案的兴趣表示感谢。

第四章 工具

了解自己工作表	
回答下列问题，你将能更清楚地了解你自己。这能帮助你更有效地与经理沟通。	
问题	备注
1. 我的交流风格是什么？是阅读型的还是倾听型的？	
2. 我是个关注细节的人（喜欢掌握事实和数字），还是个注重概况的人（喜欢了解总体情况）？	
3. 我与那种喜欢分派任务而对日常过程很少插手的经理合作更愉快，还是与那种喜欢亲自介入我的项目日常工作的经理合作更愉快？	
4. 我的主要强项有哪些？	
5. 我的主要弱点或易忽视点有哪些？	
6. 促使我快速反应的“热键”或“触发点”是什么？	

7. 我的总体思维模式或世界观是什么？（例如，乐观主义还是悲观主义？团队合作者还是独立奋斗者？）	
8. 我的主要目标有哪些？	
9. 如何将我的期望和需求与经理的期望和需求相协调，以使我们双方都感到满意？	

哈佛管理导师——与上级相处的辅助工具

与上级关系有效性的检测表

本表需每隔几个月填写一次，以便检测你与上级关系中的强项与弱项。

问题	备注
1. 我意识到经理对我的具体期望和总体期望了吗？	
2. 这些期望公平、现实吗？	
3. 经理意识到我对他（她）的期望和我可能需要的资源了吗？	
4. 经理对我过去几个月来所做的工作知道多少？如果他（她）知之甚少，如何纠正？	
5. 我们日常相处如何？有需要解决的冲突或问题吗？	
6. 我们的关系是建立在信任与可靠的基础上吗？我是一个值得信赖的伙伴吗？我履行承诺了吗？与别人谈论时，我对经理持支持态度吗？	
7. 我积极主动地承担起维护这种关系的基本责任了吗？	
8. 我还可以做些什么来更有效地支持经理？	

哈佛管理导师——与上级相处的辅助工具

与上级协商工作表

是什么问题、困难或机会导致此次协商？

我提出的每项方案或途径有什么风险和利益？

本次协商我要达到什么目标？
我考虑经理的目标了吗？
我如何影响经理的思维？我如何从他（她）的角度确定方案或建议？
我能向经理担保采纳我的意见或建议后可带来何种效益？
我期望此次协商产生什么结果？
如果经理不接受原方案，我能提出什么替代方案？

第五章 自我测试

问题 1：与上级相处要求你尽可能多地了解经理的优势、弱点、组织目标和个人目标、个人兴趣及其工作风格偏好。这听起来象是要权术，那么与上级相处与玩弄权术的区别是什么？

- 它们没有区别。这是一种在确定各项活动时更为正确而积极的方式，尤其是当你并非出于完全自私的个人动机时，更是如此。
- 它们的目标不相同：与上级相处是一个为共同目标而与你的经理协同工作的自觉过程，这些目标关系到你的、经理的和组织的最大利益；玩弄很少能够同时顾及三方的最大利益。
- 与上级相处是你和你的经理协作使双方在成功的道路上共同发展的过程，而玩弄只考虑你自己的利益。

问题 2：你可以通过哪些途径收集有关经理的优势、弱点、目标和工作风格偏好等方面的信息？

- 与经理交谈，凭个人观察，向同事和其他经理了解。
- 主要依靠仔细倾听你与经理的谈话；其它途径的信息可能不准确。

- 至少在头六个月，应该只依靠仔细倾听和积极观察；六个月之后，开始从与你关系融洽的同事那里进行了解。
-

问题 3：在你与经理建立关系的过程中，谁应该迈出第一步？是你还是你的经理？

- 你的经理应该承担与你建立关系的主要责任。如果他（她）无动于衷，就等三个月，然后你自己再采取行动。
- 你应该承担与经理建立关系的主要责任。
-

问题 4：如果你的经理不能够或者不愿意明确表达他或她对你的期望，你该怎么办？

- 给经理递交一份非正式书面备忘录，概述你对那些期望的认识，并请经理提出反馈意见和给予认可。
- 等几个月，重新提起该话题。
- 绕开你的经理，向过去曾与你的经理共事的同事或其他经理讨教，征求他们的建议和方法。
-

问题 5：当就一个问题提议解决方案或者就一次机会提出成功途径时，你应该将讨论重点放在以下哪个方面？

- 将讨论重点放在实施本方案或本途径能带来的好处上。
- 将讨论重点放在本方案或本途径的特点以及怎样实施上。
- 将讨论重点放在你在所提议的方案或途径的作用上。
-

问题 6：当你阐述对一个问题的看法并试图影响其他人时，是应该促使他人站在你所期望的立场上参与行动，还是从他们自己的立场出发，促使其参与行动？

- 应该促使他人站在你所期望的立场上参与行动，而不是从他们自己目前的立场出发，促使其参与行动。
- 应该站在他人当前的立场上，促使其参与行动。而不应从你期望他们所处的立场出发行事。
-

问题 7：

要从与经理的日常交往中得到最大收获，你应该是一名有效的倾听者。当交流从下往上地进行时——即经理们向他们的上司提供信息时，多数经理有什么倾向？

- 多数经理倾向于过分经常地为上司提供过多的信息。
 - 多数经理倾向于过分迟缓地为上司提供过少的信息。
 - 多数经理倾向于过分迟缓地为上司提供过多的信息。
-

问题 8：与经理高效交流的策略之一是，明确你的经理是阅读型的还是倾听型的。它们各自的含义是什么？

- “倾听型”愿意先阅读信息，然后再倾听和讨论；“阅读型”喜欢先听取概况，然后再阅读细节。
 - “倾听型”愿意先听取信息，然后再阅读它；“阅读型”喜欢先阅读书面报告，然后再与你讨论。
 - “阅读型”喜欢总是在面前摆放一份书面报告（即便是非正式的）；“倾听型”喜欢大概的介绍，不喜欢阅读细节。
-

问题 9：下面是几条你与上司协商时可能使用的表达方式。哪一条最好地表达了所提倡使用的第一人称“我”的方式，而不是第二人称“你”的方式？

- “如果你要我同时做出分析，你必须在调查完成后另给我三天时间。”
 - “如果我要完成分析，你需要在调查完成后另给我三天时间。”
 - “如果要同时做出分析，在调查完成后我还另外需要三天时间。”
-

问题 10：当对上司指出一个问题或描述一次机会时，多数人能记住要描绘出该问题或机会，也能记住要说明为什么它是一个问题或机会。然而，许多人忘记了执行下一步。下一步是什么？

- 停顿一下，向经理询问可能的方案或途径。

○ 给出你的方案或途径。

○ 询问你的经理是否有什么问题。

1.

它们的目标不相同：与上级相处是一个为共同目标而与你的经理协同工作的自觉过程，这些目标关系到你的、经理的和组织的最大利益；玩弄很少能够同时顾及三方的最大利益。

与上级相处是一个为共同目标而与你的经理协同工作的自觉过程。

与玩弄权术不同，与上级相处着眼于同时为你、你的经理和你的组织求得最好的结果。

2.

与经理交谈，凭个人观察，向同事和其他经理了解。

通过与经理交谈、凭个人观察、向同事和其他经理了解等多方面收集信息。

利用所有可用的技巧和途径，你的信息收集工作将更有成效和价值。

3

你应该承担与经理建立关系的主要责任。

承担与经理建立关系的主要责任对你有利。

你积极主动的长期行动有助于建立信任与和睦的关系。这也能从一开始就让你的经理知道，你很重视你们的关系。

4.

给经理递交一份非正式书面备忘录，概述你对那些期望的认识，并请经理提出反馈意见和给予认可。

阐明你对此期望的认识，请经理提出反馈意见并给予认可，这样就免却了经理的明确说明之累。

并非所有的经理都能够很容易地开口谈期望。一旦对话开始，悬而未决的问题就会列入以后交流的议题。应不断地定期征求反馈意见。

5.

将讨论重点放在实施本方案或本途径能带来的好处上。

讨论一个备选方案时，要将讨论重点放在它将带来的益处上。至于方案特点和如何实施，在此阶段并不重要。

6.

应该站在他人当前的立场上，促使其参与行动。而不应从你期望他们所处的立场出发行事。

试图影响他人之前，要下决心了解他人的思维。也就是说，首先要从他人的立场出发促使其参与，而不是促使他人站在你所期望的立场上参与行动。

7

多数经理倾向于过分迟缓地为上司提供过少的信息。

多数经理确实倾向于过分迟缓地为上司提供过少的——而不是过多的——信息。

及时地全面地向上司提供可能影响他或她对你的期望的各种信息，能够建立相互之间的信任和团队精神。如果能适时做好这项工作，提供信息就与做一名好的倾听者同样重要。

8

“倾听型”愿意先听取信息，然后再阅读它；“阅读型”喜欢先阅读书面报告，然后再与你讨论。

交流方法与经理的特点相适应将能取得最好的交流效果。

“倾听型”愿意先听取信息，然后再阅读它；“阅读型”喜欢先阅读书面报告，然后再与你讨论。

9

“如果要同时做出分析，在调查完成后我还另外需要三天时间。”

正确的选择是：“*如果要同时做出分析，在调查完成后我还另外需要三天时间。*”

或者，你可以说：“*如果我们想同时做出分析，在调查完成后我们还另外需要三天时间。*”

要确保你的措辞以“我”或者“我们”为中心；避免以“你”或“你们”为中心的措辞，例如“你必须吗？”或“你不曾吗？”

10

给出你的方案或途径。

当对上司指出一个问题或描述一次机会时，要给出你的方案或途径，这一点很重要。

多数经理更想听取你的方案或途径，而不是听取问题和意见。在与上级相处中，许多人没有完成这一重要步骤。

第六章 深入学习

哈佛商业评论

1993年5-6月号

管理你的上司

约翰·加巴罗 (John J. Gabarro)，约翰·科特(John P. Kotter)

对许多人而言，“管理你的上司”这种说法听起来可能有些异乎寻常或

者令人置疑。由于大多数组织都强调传统的由上至下的管理，所以人们不易察觉处理好向上关系的必要性——当然，除非出于个人或权术原因。但在这里我们的意思不是指权术上的计谋或拍马屁，我们使用这个词组的含义是：有意识地与你的上级一起合作，来取得自己、上司以及公司所可能实现的最佳结果。

最新研究表明，卓有成效的管理者不仅把时间和精力花在处理与下属的关系上，还花在处理与上司的关系上。这些研究还表明，管理中这一必不可少的方面常常被本来很有才能且积极进取的经理们所忽视。事实的确如此，一些对下属、产品、市场和技术给予积极有效的指导和监督的经理在面对上司时却采取了一种近乎被动的态度。这种态度几乎总是会给他们自身及公司造成伤害。

如果你对处理自己与上司关系的重要性或者对有效地做到这一点的难度表示怀疑的话，请思考一下下面这个可悲但却很有说服力的案例：

弗兰克·吉本斯是其所在行业中公认的制造部门的天才，并且按照盈利性标准，他还是一位非常有效的高级经理。1973年，鉴于他的实力，吉本斯被提拔为在本行业中规模第二、盈利最高的公司的负责制造部门的副总裁。然而，吉本斯却不是个善于与人打交道的经理。他自己很清楚这一点，公司的其他人以及他所在的行业也都知道。意识到这一弱点的存在，总裁确保了向吉本斯汇报工作的人都善于与人打交道，以此来弥补他的不足。这种安排取得了很好的效果。

1975年，菲利浦·邦尼威被提升为吉本斯的直接下属。和以往的情况一样，总裁选择邦尼威是因为他有优异的工作业绩和善于与人交往的名声。然而，总裁在做出这个选择的时候忽视了一点，那就是：在邦尼威迅速升职的过程中，他一直拥有良好乃至优秀的上司。他从未被迫去处理自己与存在某种问题的上司之间的关系。在反思这件事情的时候，邦尼威承认自己从未想到管理自己的上司也是工作的一部分。

在邦尼威为吉本斯工作了十四个月后，他被解雇了。在同一季度，公司出现了七年以来的首次净亏损。当时许多与这些事情有密切关系的员工说，他们的确不知道究竟怎么了。他们只知道：在

公司推出一种重要的新产品的時候——即在一个要求销售、设计以及制造部门细致地进行决策协调的过程中，在吉本斯和邦尼威之间却逐渐形成了一系列的误解和不快。

例如，邦尼威声称吉本斯很清楚并且已经接受了自己关于运用一种新型机器制造新产品的决定；而吉本斯却发誓说没有。此外，吉本斯声称自己已明确地向邦尼威表明，产品的推出在短期内对公司来说实在太重要了，因此不能冒任何重大风险。

这种误解的存在导致计划出了问题：新建的工厂无法生产由设计部门设计的新产品、无法实现销售部门想要达到的数量，也无法按执行委员会批准的成本进行生产。吉本斯指责说，是邦尼威铸成了这一大错；而邦尼威则认为该受责备的是吉本斯。

当然，你可以争辩说这个问题源于吉本斯无力管理自己的下属。但是你也可以同样理直气壮地认为问题的产生与邦尼威无法管理他的上司有关。请牢记，吉本斯与任何其他下属之间都没有发生过这样的问题。此外，考虑到邦尼威付出的个人代价（被解雇、个人在行业的声望严重受损），认为问题源于吉本斯管理下属不力的说法于事无补。人人都很清楚这一点。

我们认为，如果邦尼威能够更精于理解吉本斯和处理与他的关系，情况就会大有不同。在这个案例中，无力处理好与上级的关系带来了极为惨重的损失。公司损失了 200 至 500 万美元，而邦尼威的事业至少暂时性地被打断。许多代价不至于如此严重的事情可能在所有大公司中都时有发生，其累积效应可能具有极大的破坏力。

对上下级关系的误解

人们往往把与我们刚才提及的故事类似的故事抛到脑后，认为那只不过是性格冲突的实例。因为两个人有时可能由于心理或性格的原因无法一起工作。这可能是一种贴切的解释。但更常见的情况是，我们发现性格冲突只是问题的一部分——有时甚至只是很小的一部分。

邦尼威不仅性格不同于吉本斯，他还在上司与下属的关系上做出或持有不现实的假定和期望。具体地说，他没有意识到自己与吉本斯的关系包含着两个易犯错误的人之间的相互依赖性。如果意识不到这一点，经理通常会逃避处理自己和上司关系的责任，或者不能有效地进行处理。

一些员工的行为似乎表明上司对他们的依赖并不很强。他们没有看到为了有效地完成工作，上司多么需要他们的帮助与合作。这些员工拒绝承认自己的行为可能给上司造成严重的伤害，也拒绝承认上司需要来自他们的合作，支持和信任。

一些员工认为自己不太依赖上司。他们把自己需要从上司那里得到帮助和信息以便出色地完成工作这一事实掩饰起来。当经理的工作和决定影响到公司其它部门时，这种肤浅观点的破坏性尤为可怕，邦尼威的例子就足以说明问题。经理的顶头上司在以下几方面都可以发挥关键性作用：把经理与公司其余的人联系起来，确保这位经理优先考虑的事情与公司的需要保持一致，保证经理出色完成任务所需要的各种资源。可是有些经理认为自己已经可以自给自足，不需要那些只有上司才能够提供的决定性信息和资源。

许多类似邦尼威的经理当然地认为上司会魔术般地知道下属需要什么样的信息或援助，并提供给他们。当然，一些上司很擅长以这种方式关心下属。但是，对经理而言，期待所有上司都这样可以说既危险又不现实。对经理而言，更合理的期望是相信从上司那里可以得到适度的帮助。毕竟，上司也是人。大多数卓有成效的经理接受了这一事实，并为自己的事业和发展承担起了基本

的责任。他们坚持认为应当主动寻找完成一项工作所需的信息和帮助，而不是消极地等待上司来提供。

鉴于前面的论述，在我们看来，对容易犯错误的人之间相互依赖的情形进行控制要求具备以下几点：

1. 对他人和自己有充分的认识，特别是在优势、弱点、工作风格和需要等方面。
2. 运用这些信息来形成并驾驭一种健康的工作关系。这种关系既与员工的工作风格相匹配，又与他们的资源相匹配，以相互期望为特征，并能满足另一方的大部分需求。我们发现卓有成效的经理们在工作中都做到了这几方面的结合。

理解上司

管理上司要求对上司及其所处的环境有良好的把握，同时也要对自己的情况有所了解。所有的经理在某种程度上都做到了这一点，但许多人还做得不够彻底。

至少，你需要理解上司的目标和压力以及他或她的优势和弱点。上司的组织目标和个人目标分别是什么？他或她的压力是什么？尤其是，那些来自他或她的上司及同一级别的同事的压力有哪些？上司有哪些长处和短处？你的上司喜欢以什么样的方式获取信息，备忘录、正式会议还是电话？他或她是喜欢在冲突中获得发展还是习惯于努力使冲突最小化？

如果不具备上述信息，经理在与上司打交道时可能就会很盲目，而一些不必要的冲突、误解和问题也就无法避免了。

在我们研究的一个案例中，一位绩效优秀的一流营销经理受聘于一家公司任副总裁，“试图解决营销和销售问题”。这个公司出现了资金上的困难，并且最近刚被一家更大的公司收购。公司总裁急于改变这种状况，他让这位新上任的市场营销副总裁放手去干——至少起初是这样。在以往经验的基础上，新任副总裁作出了正确的诊断：公司需要更大的市场份额，而为了实现这一点，需要强大的产品管理。在这一逻辑的指导下，他作出了许多旨在增加大额业务的定价决策。

然而，当利润率下降、财务状况并未得到改善时，总裁开始对新任副总裁施加压力。由于副总裁相信随着公司重新获得市场份额，形势将最终自动扭转，他顶住了压力。

第二季度结束时，利润仍然没有增加。这时候，总裁直接对所有定价决策进行控制，并为所有项目都制定了固定的利润水平而不去考虑销售点量。新任副总裁开始发现自己已被总裁排斥，他们的关系也恶化了。实际上，副总裁认为总裁的行为非常怪诞。不幸的是，总裁的新定价计划也不能增加利润。到第四季度结束时，总裁和副总裁都被炒了鱿鱼。

直到后来为时已晚时，新任副总裁才明白改进营销状况和销售只是总裁的目标之一，让公司的利润迅速增加才是他最为迫切的目标。

新任副总裁当时不知道的另一个情况是：他的老板为了个人和公司的原因都不得以这一短期目标为首要任务。总裁是在母公司内进行收购这一主张的竭力倡导者，他的个人可信度已经岌岌可危。

副总裁犯了三个根本性的错误。他只看到了所获信息的表面价值，他在没有任何信息来源的领域作出了假设，并且从未积极尝试去澄清上司的目标到底是什么，而最后这个错误的破坏性最大。因此，他最终采取的措施实际上与总裁优先考虑的问题和目标出现了分歧。

能够有成效地同上司一起工作的经理不会这样行事。他们寻找上司的目标、面临的问题和压力方面的信息。他们注意寻找机会向上司及其周围的人发问，以验证他们的假设是否正确。他们从上司的行为中寻找线索。虽然在刚开始与新上司一起工作时经理们必须这样做，但许多有成效的经理能够长期坚持如此，因为他们意识到优先考虑的问题和关注的焦点是在不断改变的。

保持对上司工作风格的关注具有决定性意义，对新上任的上司尤其如此。例如，一位注重条理化、正规化的新总裁取代了其不拘礼节、依靠直觉判断事物的前任。新任总裁在得到了书面报告时工作最有效，他也更喜欢有固定议程安排的正式会议。

他手下的一位部门经理意识到了这种需要，于是他与新任总裁一起工作，以了解总裁需要哪种类型的信息和报告及其频率如何。这位经理坚持认为有必要在讨论之前呈交背景资料信息和简要日程安排。他发现在做了这些准备后，会议开得很成功。另一个有趣的发现是，在充分准备的情况下，新上司在头脑风暴讨论过程中比其不拘礼节、依靠直觉进行判断的前任要有效率得多。

相反，另一位部门经理从未完全理解新上司的工作风格与其前任有何不同。就他感觉到的程度而言，新上司控制得太多。因此，他很少向新任总裁提供会议所需的背景信息，而总裁在与这位经理开会时也从未有准备充分的感觉。事实上，在他们开会时，总裁感到这些会议既令人沮丧又无效率，而这位下属经常发现自己会被总裁问一些没有丝毫准备的问题。最后，这位部门经理辞职。

上面描述的两位部门经理的差异在很大程度上并不在能力或者适应性上，只不过其中一位在对上司的工作风格及其需要的理解上比另一位更敏感而已。

认识自己

上司只是上下级关系中的一半。你自己则是另一半，也是你能够更多地直接控制的一半。构筑有效的工作关系要求你了解自己的需要、实力和弱点，以及个人风格。

你并不需要改变自己的基本性格，也不需要改变上司的基本性格。然而，你可以对妨碍或有助于同上司一起工作的因素有一个清醒的认识。在这种意识的指导下，采取相应措施使上下级关系更有效。

例如在我们观察的一个案例中，一位经理跟他的上司在意见不和的时候总会陷入困境。上司的典型反应是坚持其立场、夸大其观点。经理的反应是不断加强自己的观点、强化自己争论的力度。在这种做法下，他把自己的愤怒引向对上司所作假设中的逻辑错误的强烈攻击上。他的上司则更是毫不动摇地固守自己最初的立场。可以预料，这种不断升级的循环会导致下属在可能的条件下尽量回避任何与上司存在冲突的话题。

在与平级的同事讨论这一问题时，这位经理发现他对上司的反应代表了他对反对意见的惯常反应——但有一点差别。他的反应可以压倒他的同事，但在上司身上却行不通。由于他尝试就这个问题与上司进行讨论未获成功，他得出了结论：改变这种局面的唯一途径就是与自己的本能反应作

斗争。当他和上司陷入僵局时，他会控制自己的不耐烦情绪，建议暂停讨论、好好思考一下再碰面。通常在重新开始讨论时，他们已经化解了分歧并且能够更好地进行磋商。

自我意识达到这一水平并据此行事的确很困难，但也不是不可能。例如，一位年轻的经理通过反思自己以往的经验，认识到自己不太善于应付涉及到员工困难的和情绪化的问题。因为他不喜欢这类问题，并且意识到自己对这些问题的本能反应很少正确过，所以他养成了这样一种习惯：当这类问题出现时，与上司一起检查问题的根源。他们的讨论总是会涉及到这位经理从未考虑过的想法和方式。在许多情况下，他们都能够找出上司可以提供帮助的具体措施。

虽然上下级是一种相互依赖的关系，但在通常情况下，下属对上级的依赖强于上级对下属的依赖。当下属的行为或选择受到上级决定的限制时，下属在某种程度上感到受挫是不可避免的，有时甚至是某种程度的愤怒。这是生活中经常发生的现象，经常发生在上下级关系当中。经理处理这些挫折的方式在很大程度上取决于他或她对掌权人物的依赖倾向。

在这种情况下，一些员工的本能反应是怨恨上级的权威并抗议上级的决定。有时候，人们会使冲突升级到超过合理限度的地步。视上级为敌人的这类经理通常在自己也未察觉的情况下与上级为了争吵而争吵。下级在受到约束时的反应通常很强烈，有时甚至很冲动。他或她认为上级利用其职权成了自己前进中的障碍——一个应该回避、忍受的障碍。

心理学家把这一类型的反应称为反依赖行为。尽管对大多数上级来说，反依赖的下属很难对付，而且通常他们过去与上级的关系也会很紧张，但这类经理与具有支配和独裁倾向的上级共事会产生更多问题。当经理按照自己的消极感受行事时——往往是采用一种微妙和非语言的方式——上级有时候的确成为了敌人。上级在感觉到下属暗藏的敌意后，将不再信任下属本人及其作出的判断，这样上级的行为将更加不公开。

拥有这种倾向的经理对他或她的下属来说往往是个称职的经理。他们经常会专门去为下属寻求支持，并且会毫不犹豫地为下属据理力争。

另一个极端的经理在知道上级作出欠妥的决定时，会忍气吞声、非常恭顺地行事。即使在上级欢迎提出不同意见或者只要有更多的信息上级就能很快更改决定的情况下，他们也同样如此。由于经理们与目前的具体状况无关，他们的反应与反依赖型的经理们一样，都属于过度反应。他们不把上级当作敌人，相反，他们拒绝承认自己的愤怒（这是另一种极端作法），趋向于把上级看作通晓一切的家长：懂得最多、为下属的事业发展承担责任、对下属需要了解的各个方面进行培训、保护下属不受过于野心勃勃的同事的伤害。

反依赖和过度依赖这两种类型都会导致经理在“上级到底是什么”这一问题上持有不现实的看法。两种看法都忽略了一点，即与其他人一样，大多数上级都是不完美的，难免会犯错误。他们没有无限的时间，不具备如百科全书般丰富的知识或者超感官的知觉；他们也不是邪恶的敌人。他们有自己的压力和担心。这些压力和担心有时候会与下属的意愿发生冲突，但通常有充足、良好的理由。

如果没有集中的心理治疗（精神分析理论和研究表明，这类倾向深深地根植于一个人的性格和成长经历中），要想改变对权威的态度倾向，特别是那些极端倾向，几乎是不可能的。但是，对两种极端状况及其中间区域的清醒认识非常有助于理解自己的倾向，以及在处理与上级的关系时自己的行为方式所暗含的深意。

一方面，如果一个人认为自己有某种反依赖倾向，那么他就可以理解甚至预测自己的反应和过度反应可能会是什么样子。另一方面，如果一个人认为自己有某种过度依赖倾向，他可以分析一下自己的过度恭顺或无力面对真正的困难在多大程度上使自己与上司的工作效率降低。

培养并管理上下级关系

在对上司和自己有了清晰的认识后，通常可以建立一种适合于上司和自己的共同工作的方式。这种方式以明确的相互期待为特征，促使上下级在工作上更有成效。“管理上司工作表”总结了上述关系的一些构成要素。下面是另外的一些要素。

相容的工作风格。与上司之间良好的工作关系能够容纳工作风格上的差异，这一点尤为重要。例如，在我们的研究中有这样一种情况：一位经理（他与上司保持着相当不错的关系）意识到上司在开会时常常显得漫不经心，有时甚至鲁莽唐突。这位下属的工作风格倾向于跳跃性和探索性，他经常偏离讨论的题目，转而论述背景因素，从另外的角度看问题等等。他的上司更喜欢用最少量的背景细节来讨论问题，因此当下属偏离当前正在解决的问题时，他变得不耐烦并且注意力分散。

看到这一风格上的差异，这位经理在同上司开会时变得更加精炼和直接。为了帮助自己做到这一点，每次开会前他都会列出简短的会议议程作为指南。当他认为需要说些题外话的时候，他会说明原因。他风格上的微小改变使会议更有效率，也使上司和自己的沮丧感都大为降低。

下属可以依据上司偏爱的接收信息的方式来调整自己的工作风格。彼得·德鲁克（Peter Drucker）把上司分为“倾听型”和“阅读型”。一些上司喜欢以报告形式获取信息，因为他们可以阅读并研究这些信息；另一些上司在听取口头信息和报告时工作更有效，因为在这种方式下他们可以随时提问。正如德鲁克所指出的那样，其暗含的意思显而易见。如果你的上司是倾听型的，你应当面对面地向他或她作简要介绍，随后附上备忘录；如果你的上司是阅读型的，你应当以备忘录或报告的形式概括所有重要事项或提议，然后再讨论它们。

根据上司的决策制定方式，还可以作出其它的调整。有些上司喜欢在问题出现时参与到决策和问题中。他们属于高度参与型的经理，喜欢时刻关注公司的经营情况。如果你能专门就某一问题与他们进行实质性探讨，通常他们的（以及你自己的）需要将得到最大的满足。有参与需要的上司总会以这样或那样的方式参与进来，因此，主动把他们纳入工作会带来诸多好处。另一些上司更喜欢授权——他们本人不想参与进去，他们期望下级向自己汇报重大问题，并了解发生了哪些大的变化。

创建融洽的上下级关系还涉及到取长补短。我们研究过这样一位经理：由于他知道自己的上司——工程部副总裁——不太善于掌握员工的问题，这位经理坚持认为自己能完成这项工作。这个决定意味着极大的风险：工程师和技师都是工会会员，公司的经营建立在客户合同的基础上，而且公司最近刚遭遇了一次严重的罢工。

为了确保避免潜在问题的出现，这位经理同日程安排部门、人事办公室以及他的上司进行密切的合作。他还拟定了一种非正式安排，通过这种安排，他的上司可以跟他一起在人事和分配政策实施前对设想的变化进行审查。上司非常重视他的建议，夸奖他既改进了本部门的工作情况，又改善了劳资关系。

相互间的期望。如果下属被动地设想上司的期望是什么，那么他们注定会碰到麻烦。当然，有一些上司会非常清晰、详细地阐明他们的期望，但是大多数上司并不能如此。虽然许多公司都建立了为交流期望提供条件的制度（诸如计划程序、职业计划评估、以及绩效评估），但是这些制度从未达到圆满的效果，同时，在两次评估之间，期望必然会发生改变。

最后，找出上司的期望这一重担就落到了下属身上。上司的期望可能很广泛（例如上司希望了解的问题的种类以及通报的时间），也可能很具体（例如某个特定项目应该何时完成，以及此间上司需要何种信息）。

要让一位含糊其辞或含蓄的上司表达出他的期望可能很困难。但工作得力的经理总能找出获取这些信息的方法。一些经理会拟订一个涉及工作主要方面的详细备忘录，并把它呈交给上司以征求同意。随后他同上司进行一次面对面的讨论，考察备忘录中的所有事项。这样的讨论通常会使上司所有的期望都显露出来。

其他一些卓有成效的经理通过持续地发起关于“优良的管理”和“我们的目标”等一系列非正式讨论来应对含糊其辞的上司。另外一些经理通过曾经为上司工作过的人以及正式的计划系统等渠道更为间接地发现有用信息，因为在正式的计划系统中，上司要向他自己的上级做出承诺。当然，无论选择哪种方法，都必须以理解上司的工作风格为基础。

形成一套可行的相互期望也要求你把自己的期望传达给上司，确定它们是否可行，并向上司施加影响，使他接受对你来说很重要的那些期望。如果上司是超常发挥的人，那么影响上司并使之重视你的期望就显得尤为重要。这类上司常常会设定不现实的高标准，需要对之进行调整以期与现实保持一致。

信息流。在下属正在干什么这一问题上究竟需要知道多少信息，不同的上司之间存在着巨大的差别。它取决于上司的工作风格、所处的环境以及对下属的信心。然而，上司需要的信息往往多于下属自发提供的信息，下属也往往认为上司知道的东西要比自己多得多。卓有成效的经理们承认自己可能过低地估计了上司需要知道的信息，并在此过程中寻找各种方法，以适合上司风格的方式使他们了解信息。

如果上司不喜欢听到问题，那么处理向上的信息流就变得特别困难。尽管许多人都会否认这一点，但是上司常常会表现出他们只想听道好消息的特征。当有人告诉他们某一问题时，他们显得极为不高兴——通常他们不会在语言上表达出来。他们甚至可能对那些从不向他们提出问题的下级评价更高，而置个人绩效于不顾。

然而，为了公司、上司和下级的利益，上级既需要知道成功，也需要了解失败。有一些下属在面对只听好消息的上司的时候，通过寻觅间接途径使必不可少的消息传达到上司耳朵里，比如通过管理信息系统。另一些下属则确保潜在的问题及时地得到传达，不管这些问题是以意外惊喜还是以坏消息的形式出现。

可靠性和诚实。对上司来说，如果他的下属无法让他信赖，其工作也让他无法信任，那么没有什么比这更能让这位上司丧失力量了。几乎没有人会故意让人觉得自己不可信赖，然而许多经理一不留神就给人留下了这样的印象，这源于他们对上司优先考虑的问题的疏忽或不确定。做出一个乐观的交货日期承诺在短期内可能会赢得上司的欢心，但一旦不能兑现，则可能成为不愉快的源泉。让上司信赖一次又一次超越最后期限的下属是很困难的。正如一位总裁（在描述一位下属

时)所说的那样：“我宁愿他更稳定可靠，哪怕他没有带来那么多的巨大成功——至少我可以信赖他。”

同样，许多经理也不是故意欺骗自己的上司。但是，掩盖事实真相、故意降低问题的重要性是很容易的事情。目前的担心常常成为将来令人吃惊的问题。如果上司不能从下级那里获取相当精确的材料，那么他几乎不可能有效地工作。由于不诚实会破坏可信度，它也许是下属可能具有的最令人烦恼的品质。如果缺乏基本程度的信任，上司认为有必要对下属做出的所有决定进行检查，这将导致授权变得很困难。

*充分利用时间和资源。*在时间、能量和影响力的积累上，你的上司可能与你一样有限。你提出的每个要求都会消耗掉这些资源中的一部分。因此，有选择地利用这些资源不失为一种明智的作法。这听起来似乎浅显易懂，但是许多经理在一些相对不重要的事情上消耗了上司的时间（以及他们自己的可靠性）。

一位副总裁花了大量的力气让他的上司解雇了另一个部门中一位爱管闲事的秘书。他的上司不得不施加了相当大的影响力才做到这一点。那个部门的负责人当然不高兴。后来，当这位副总裁需要处理更重大的问题时，他碰到了麻烦。在一个相对不重要的事情上耗尽了资源，副总裁使自己和上司很难达到更重要的目标。

毫无疑问，在所有责任中，下属首先会对充分利用时间和资源这一责任感到不满。他们同样需要花费时间和精力去处理同上司的关系。这些经理没有意识到这项活动的重要性，以及它如何通过消除潜在的严重问题简化了他们的工作。卓有成效的经理们承认，在他们的工作中这部分也是合理的。由于认为最终应当对自己在公司中取得的成果负责，他们知道有必要同自己需要依靠的人建立并妥善处理相互之间的关系——其中也包括上司。

管理上司工作表

确信你理解你的上司及其所处的环境，包括：

长远目标和近期目标

压力

长处,短处,盲点

偏爱的工作风格

评估你自己以及你的需要，包括：

长处和短处

个人风格

对权威人物的依赖倾向

逐步形成并维持这样一种关系：

适合你的需要和风格

以相互间的期望为特征

让你的上司随时了解信息

以可靠度和诚实信任为基础

选择性地使用上司的时间和资源

回顾性评论

约翰·加巴罗回忆说：“1979年末我们第一次写这篇文章时，‘管理你的上司’这一想法还是一种不合理、不正当的观念。除了20年前彼得·德鲁克曾经写过一篇文章外，管理文献中这方面的论述几乎为零。”当时，加巴罗和合作作者约翰·科特在哈佛商学院就MBA课程中的组织行为共同进行研究。通过对不同领域卓有成效的经理进行研究，他们发现管理自己的上司在成功中起着关键性的作用。因此，他们立即在课程中添加了这部分内容。

约翰·科特集中研究总经理的工作是什么以及如何有效地完成这项工作。他发现出色的总经理不仅实施向下管理，而且在处理与同级的平行关系和与上司工作方面都显得卓有成效。约翰·加巴罗发现，有效率的经理在处理平行的、向上的和向下的关系上都同样出色。在新上任的经理应如何承担责任这一问题上，他详尽阐述了四个案例。后来于1987年出版并大获成功的著作《承担责任的动力》（The Dynamics of Taking Charge）（哈佛商学院出版社）中的17个案例进一步证实了他的观点。

这两位年轻的哈佛商学院教员第一次把他们在“管理你的上司”这一想法上所做的笔记结合起来教授MBA学生。约翰·加巴罗说道，起初学生完全无所适从。他遭到了普遍的冷嘲热讽，类似主人与奴隶的关系、拍马屁等挖苦。在同事间的议论中，最粗暴的笑话是留给那些拍上级马屁的人的。谄媚和纵容上司似乎会使双方的名誉受辱。人们认为如果上司是一个聪明、无所不晓的完美人物，他或她根本不需要被管理，人们把这种行为视为操纵。

随着加巴罗和科特掌握资料的增多，管理上司的重要性日益明显。他们关注哪种做法可行、哪种行为有效，引起了一次冲破传统习俗的深入考察。抛开野心。抛开升迁。忘掉加薪。只考虑工作本身以及如何更有效地工作。如何获取需要的资源——信息、建议、甚至包括坚持做这项工作的许可？答案总是指向拥有权力和影响力的人——上司。如果不能把上下级关系塑造成相互尊重和理解的关系，就意味着在实现有效性方面遗漏了一个重要因素。

随着思考的深入，加巴罗和科特意识到自己已经触及到根本性的东西。他们把自己的笔记带给《哈佛商业评论》的一名编辑看，这位编辑立即同意就这篇标志性文章与他们进行合作。13年前，《管理你的上司》刊登在《哈佛商业评论》1990年1-2月号上，并成为最畅销的重印文章之一。如今它已荣登《哈佛商业评论》经典文章的宝座，这是一个为永恒的最优秀的文章而保留的特别领地。

加巴罗和科特目前仍在哈佛商学院继续他们的工作。去年他们建立了管理行为兴趣组。回顾《管理你的上司》这篇文章，科特提出一个警告：“如果让我们今天来写这篇文章，我会有点担心那些对管理上司给予过多关注的经理。”

—编者.

©版权所有：哈佛大学校长和教师. 1997 不得引用. 未经出版商许可不得复制. 本文已根据电子出版需要重新排版.