

<<职场是最好的商学院>>

图书基本信息

<<职场是最好的商学院>>

前言

我与半数财富500强公司合作过，在全球范围内指导高层主管和企业家的25年中，我发现了一个很有趣的现象：没有多少人为成功做好了准备！

他们会为失败、失望、延误甚至灾难做好准备，但不一定会为在生活和工作中经常出现的幸事和机遇做好准备。

因此，罗伯塔？

马图森的作品和她与众不同的管理上下级的方法对我很有吸引力。

这本书的目的就是让你转换视角，从不同的角度看问题，进而解决它。

本书正是为你准备的！

职场风起云涌，既不是一时的狂热、临时的趋势，也不是不可预知的经济的一个突出方面，它是新的常态。

当你审视你的事业时——它不只是你的“工作”，也不仅指你的“职位”——你要用360度全方位的视角来观察，因为在任何时候，你都有可能突然被推到另一个完全不同的领域。

从你的一亩三分地里出来，你可能会头昏眼花、不知所措；或者，你可以事先接受指导，做好迎接新职位、新职责和处理不同关系的准备。

职场中的人际关系也会同时发生改变——昨天的午餐伙伴，可能变成明天值得信赖的左右手，或者是令人讨厌的毒药员工。

地面并非平坦无起伏，同样，你的专业和事业领域也会有崎岖。

你会变动，会调职，并需要在众人之间周旋，但是影响你调整或改变的，并不是永恒不变的自然规律、量子力学和“暗物质”。

这取决于你为新情况和新的人际关系所做的准备，以及你是否具有积极的责任感。

职场与宇宙不同，突发的组织破产与毁灭性的失败并不罕见。

相反的是，这一状况是日常生活的一部分。

罗伯塔明智地将指导分为“对上”和“对下”两部分。

这样，她就在一些方面提供了独特而全面的“对立统一”视角，来分析职场政治活动、运用影响力、建立信任关系、掌握动机、职场力学、绩效评估以及作出艰难的决策等问题。

她创新的“双面镜”理论，可以使你既能看到职场中演员的前台表演，又能看到导演的幕后制作。

作为一所重点大学的领导人，沃伦？

本尼斯以其工作经历、未得到满足的期望、意料之外的戏剧性事件以及失败的理论为基础，创作了具有开创性意义的著作《潜意识的阴谋：为什么领导者不能领导》（暂译，原书名为The Unconscious Conspiracy: Why Leaders Can't Lead）。

现实的严峻考验，催生了更有说服力的关于领导能力的理论。

在本书中，罗伯塔运用自身在公司工作和作为顾问的经历，为我们提供了灵敏的观察和精准的分析。

她说自己的领导风格是“加味腌制型”，用婚姻和理疗进行恰当的类比（这会不会是多余的呢？

）。

被邀请在幕后和演员聊天，查看舞台布景，欣赏技术人员工作——并且在正式表演演出时发现不可避免的错误或即兴创作，这种感觉是无法被读者忘记的。

本书将帮助你快速调整，适应对你的事业产生影响的不可阻挡的地震式改变。

以下几点非常重要：晋升通常不是谨慎的继任规划和长期准备的结果，大多数情况下，突然晋升会令人痛苦难忘、惊恐万分。

就像演讲开始的前几分钟一样，晋升后的最初几个月是极其重要的，因为它将决定以后人们关注你的密切程度。

承诺永远胜过服从，而投入将有助于确保承诺。

你因为对方的才华与特质而加以聘用和奖励。

但是，如果对方还未表现出热情和积极性的话，则很难要求他们拥有这些才华和特质。

信任是可信度的转口港，你需要在两个方向上建立信任关系。

<<职场是最好的商学院>>

年龄、性别等人口统计特征在职场中形成了一股正统的势力，但是，这些因素并不是资深员工站在“父母”的立场上，以教育“子女”的态度对待年轻领导的行为的合理化依据。

并不是所有的关系都值得保全，但是，你必须清楚哪种值得，哪种不值得。

本书充满了这种强有力的、注重实效的以及充满活力的建议。

我的个人经验是，人们，尤其是那些被推到领导位置上的人还没有充分领会领导的重点，即领导的重点在于作出艰难的决策，而不是取悦每个人（甚至他们自己），也不是成为“救世主”。

当我听到新上任的管理者宣称“在我任职期间这样的事情不会发生”时，我便知道，这个人既是在否认现实，也是在回避令人不愉快的管理责任。

在书中，你将看到为什么以及如何作出艰难的决策，为保有审慎而牺牲流行，为了高效率而避免办公室政治，要奖励业绩而不要悲观主义。

在突然被任命为领导或为变成上司的原同事工作时，最难的是，在摒弃那些现在不合时宜的地方的同时，要保持以前关系中的积极方面。

在帮助你乘风破浪、在未知的海域航行方面，罗伯塔绝对是一个极好的领航员。

通过生活以及本书的如实记录，我发现，获得尊重和给予尊重是双方的共同需要，不受层级、办公室规模或名片上的职称的限制。

运用此观点，罗伯塔巧妙并轻而易举地解决了一些问题，而且，过程中总是伴随着一种对个人的尊重，不管是对上司还是下属。

从本质上讲，如果要把她的启示提炼成一句话的话，那就是：“不尊重自己，就不可能尊重他人。”

只有抱有尊重之心，才能用最得体的方式方法处理突然的层级和关系变化。

这本书将帮助你消除迅速晋升带来的自满与自大，以及因看似被忽视而带来的烦恼与痛苦。

它创造了新的视角——要以自尊和尊重他人为本——这在现代商业书籍中很罕见，但是在现代组织里却很重要。

参考此书，不论是从前往后读，还是从后往前读，不论你是新上司还是新下属，你都会将事情做得更好。

而不论你的职称是否提升，你都会明显感觉到自己的进步！

——《百万顾问》等畅销书作者、峰会顾问集团有限公司总裁、哲学博士艾伦·

韦尔斯

<<职场是最好的商学院>>

作者简介

<<职场是最好的商学院>>

书籍目录

前言 / 简述 / 导读你的成功完全依赖于你如何掌控与上级的关系 013揭秘：如何破译上级的管理风格
014常见的四种管理者类型 016建立有效关系：在困惑中发挥自我意识的作用 022你必须持续不断地维
护与上级之间的关系 023学习要点 024生活并不公平：实际上工作是怎样完成的 029职位权力与个人权
力 030掌握规则：如何避免被将军 031公司动力学：确定真正的掌权者 032烫手山芋：如何避免在工
作中引火上身 034权力在职场中的影响 036学习要点 037请给年轻上级一次机会 043找到平衡点，规避冲突
045承认差异，做好折中准备 047将“说教”从你的字典里删除 048做称职的员工，而不是唠叨的父母
048适应上级，缩小沟通差异 049办公室场景 情景喜剧 050幽默大有裨益 052同甘共苦，或者另谋出路
053学习要点 054难缠老板的不同形态 059仔细选择你的“武器”——成功逃离难缠老板的“魔爪” 065
无路可逃时该怎么办 066改革从自身开始：不要成为下一个难缠的老板 066学习要点 069正确定义“优
胜者” 073做优秀的指挥：为员工提供平台 074六个常见的自我推销误区 075自夸是把双刃剑 077借助外
力，推销自己 078吹响号角的六种方式 079自夸前做个自我评估问卷调查 083学习要点 084年度考评并不
绝对：适时提出加薪 089加薪第一步：知道并提高自我价值 090避免出其不意：为谈话做规划 093抓住
时机：要求加薪的最佳时间 094态度决定成功 094金钱不是一切：如何不花老板一分钱，提高你的生活
水平 095导致加薪失败的NC语录 097学习要点 098预示你该离开的七个迹象 115至少提前两周通知公司
你要辞职 120上级推荐信的真正价值 121为什么提出离职时一些上级会发怒 121离职之前要三思的几件
事情 122应该在被炒鱿鱼之前主动请辞吗 123学习要点 123前言 / 简述 / 导读阵营转换：我现在是主管
016最佳准备期：90天试用期 018避免孤军奋战：建立高效率的工作关系 018快速建立公信力 023自我评
估：熟知自己的优势与弱势 027学习要点 028创造条件：激发员工的敬业精神 033培养终身受益的合作
关系 035做好协管员：敬业度是条双向路 037管理者个人因素对员工敬业度的影响 038搞定菜鸟、安抚
焦躁、激励不敬业 040与中度懈怠员工“再续前缘” 042不为无法修补的关系浪费时间 043学习要点 043
招聘绝招101 049聘用依据：工作经验不能决定一切 054不要磨去员工的“替能”棱角 056学习要点 057
影响力 操纵控制 060创造出拥有“共同愿景”的工作环境 061言行一致：建立公信力的捷径 062信任
就像银行账户 065面对账户赤字：重塑信任 067学习要点 068

<<职场是最好的商学院>>

章节摘录

如何应对至关重要的关系篇书摘多年来我明白了，你必须使自己的风格适合上司和工作环境。虽然我已经从事管理工作超过15年了，但我仍然每天都在学习如何管理，我希望自己将能继续这样做下去，直到我退休的那天为止。

莎莉？

沃萨克惠普公司全球解决方案和实业公司的市场销售部经理第一章？

寻找你的解密戒指——明白上司的管理方式多么渴望回到20世纪60年代，那样，就可能会在精选早餐麦片粥的包装盒里找到那只免费的解密戒指。

我并不能肯定这只解密戒指是否真的有用，但是对年轻人来说，它真的是魔力无限。

似乎一戴上它，就好像所有问题都将变得通透易解。

在我的管理工作生涯中，我曾无数次地希望自己能够拥有那只万能的解密戒指。

拥有了它，也许我就能够更容易弄清楚上司究竟来自何方。

随着年龄的增长，我被迫接受了生活的现实，解密戒指也只是过去的事情。

但它们会不会仍然存在？

本章即是该解密戒指的当代解读：仔细阅读本章，发现上司管理方式的奥妙所在。

阅毕，你将可以适当调整自己的前景期望值和沟通交流方式，以达到与职业生涯中最重要的角色之一——上司共存共赢的理想状态。

你的成功完全依赖于你如何掌控与上司的关系传奇的现代管理学大师彼得？

德鲁克在其著作《管理实践》中这样写道：“既不需要喜欢或者崇拜你的上司，也不需要厌恶他。

但是，你必须管理他，让他成为你完成业绩、成就未来、实现个人成功的砝码。

”虽然此书在1954年便已完成，但彼得？

德鲁克的管理学言论却是永久的箴言。

这段话对于现今的工作人员意义尤其深远，当今社会僧多肉少、竞争激烈，裁员现象在过去的几年间屡见不鲜。

你在公司的成功完全依赖于你如何掌控与上司的关系。

上司会按照游戏规则为你开启成功之门，但是如果你不能处理、维持好这一关系，那么这扇门或许将永远关闭。

对你而言，他就是那个能赋予你更多人力物力的人。

他可以将你引荐给公司里的关键人物，还可以对你委以重任，为你的仕途之路铺就台阶。

当然，如果表现出色，他会出于你的利益考虑，确保你获得适当的奖赏。

请务必发展和维系好与上司的关系。

在确保这种良好的关系以实现自己的目标方面，没有人会比你对此更有兴趣。

也许你会认为，对于你的成功，上司的作用是非常重要的，而对于上司的成就来讲，你也是功不可没的，这样想并非没有道理。

没有你的努力和支持，上司成功的可能性确实会相对较小。

但是，上司还有其他的下属可以信任和依赖，而你能依靠的很可能就只有上司一人。

没有管理者的支持，你的进步与发展会基本停滞，甚至会被解雇。

在《权力与影响力：超越形式上的权威》一书中，约翰？

科特教授提出了有效建立和维持与上司关系的四个基本步骤：1．尽可能多地搜集有关上司的详细信息，包括其目标、优势、劣势、喜欢的工作方式以及他所承受的压力。

2．对自己的需求、目标、优势、劣势和个性进行一次实事求是的自我评估。

3．在上述基础上，主动建立一种满足双方关键需求、适应双方工作作风、以了解双方期望为特征的良性关系。

4．在维持这种关系时，及时向上司汇报，做事诚实可靠，并且有选择地利用上司的时间和其他资源。

。

幼稚的人和玩世不恭的人并不理解这一点，他们认为，人们努力与上司培养稳固关系的唯一原因，就

<<职场是最好的商学院>>

是为了自己的“政治”利益。

他们没有看到，在复杂的组织中，没有上司的支持是无法进行有效领导的。

为了得到更多的关注和支持，你同样需要担当好自己的领导角色，认真负责地管理好与上司的关系。

揭秘：如何破译上司的管理风格在工作中，不同的人与上司之间的问题几乎无一相同。

但是如果你能在正确的时间做正确的事，那么升迁便指日可待了。

也就是说，如果“管理”好了你的上司，你就可以获得长足的进步。

否则，你也许就需要在大型招聘网站上寻找新工作了。

我们依然生活在一个充斥着性格迥异、风格多样的上级领导时代。

全球经济迅速发展，也许你会遇到来自异域他乡的上司，或许他在国外却依然遥控领导着千里之外的你。

激动，兴奋，而且还觉得相处起来很容易？

未必吧。

莎莉？

沃萨克是惠普公司全球解决方案和实业公司的市场销售部经理，她的上司众多，来自世界各地，且背景、性格迥异，但是在破译上司的管理风格方面，她的经验非常丰富。

如果你的公司如惠普般庞大，那么被委派到一个新的工作群体内的情况就极为普遍了，这也就意味着你需要对新上司的管理风格进行破译。

对此，沃萨克给出以下建议：1．不要自以为是。

不要想当然地认为自己与新上司的沟通方式是正确的、合适的，更不要以为这种方式将会符合他的要求、与其管理风格相匹配。

2．询问上司偏好怎样的汇报沟通方式。

例如，他是喜欢每周一次的工作状况汇报，还是偏向于两周一次的、一对一、面对面的汇报交流？

提前询问可以避免做无用功。

3．审视你的工作环境。

工作节奏快吗？

是在大型跨国公司工作，还是在以收购与兼并为特征的行业工作？

你的上司是否非常忙碌，没有时间去分析一些详细资料、了解一些实际情况呢？

如果是这样的话，你必须调整自己的沟通方式，总结问题、得出结论、提出建议，而非单纯提供工作的基本详情。

4．推敲验证之后再提建议。

也就是说，必须与那些要利用你的工作成果的人一起验证结论的正确性。

这会成为你成功的秘密武器。

例如，假设你的工作是营销策划，你可以总结一下各个方案的特点及作用，分发给最终用户，从而找出他们认为的最有效的方案，以此来测试你的结论。

然后，在向高层汇报工作时，可以随意地提及一两个用户的评论。

这一方法会证明你的工作做得尽职尽责，让人感觉切实可信。

5．告诉人们他们需要知道什么。

不断地问自己：“那又怎样呢？”

他确实需要知道这个吗？

”如果答案是否定的，那么继续。

“多年来的工作经历使我认识到，必须调整自己的风格以适应上司和所在的工作环境。

”沃萨克说，“譬如，在职业生涯的早期，我是一家小型广告公司负责数据处理的副总裁。

当时，上司就在我隔壁办公室的对面办公。

这为我们建立良好信任关系提供了机会，我们每天都沟通交流。

他会听取接受我的意见或建议，给我充足的发挥空间。

现在，我的顶头上司远距离办公，流动于全国各地，而大老板则在欧洲。

我和大老板之间很少能有机会真正地沟通了解，因此，与我和以前上司之间的关系相比，我和大老板

<<职场是最好的商学院>>

之间的信任程度差了很多。

对此，我采取的措施就是聆听，多听我的上司说什么，并调整我的速度，给上司时间跟上我的思维，将资料分为很多易理解、吸收的小版块提供给他，帮助我们之间建立信任与默契。

”沃萨克懂得，解读上司将是她在职业生涯中需要继续调节的一项技能。

常见的四种管理者类型管理者们风格迥异，各不相同。

在此，我们针对职场中常见的四种管理模式进行解读。

如果你的上司的管理模式与这里所述的任何一种都不完全吻合，也不必惊慌失措。

因为管理者的管理模式并不是一成不变的，有可能是各种典型模式的交集，亦有可能在经历一些挫败之后转变管理模式。

管理模式的分类由下面几个因素决定：管理者利用权力的方式，管理者与他人相处的方式，他是否支持、尊重从下属那里获得的信息，最后一点就是，管理者作为领导的沟通交流方式。

1. 独裁专断型管理者独裁专断型管理也被称为军事化或命令式的管理。

奉行此类模式的管理者喜欢发号施令，希望下属各就各位，无条件服从、执行。

要做什么，谁来做，怎样完成，何时完成，等等，所有的问题都由他亲自决定和安排。

那些没有完成指定工作的员工或许会感觉到自己正在接受军事审判。

信奉此种模式的管理者的共同点是：他是唯一知晓事情发展态势的人；他永远都是对的；他没有兴趣亦不屑于听取他人的意见；不允许别人有异议；可能会允许进行些许讨论，但是却无视讨论的结果；严密监控每一项工作；不允许任何人质疑他的决定和权威；经常对下属咆哮；通过恐吓来激励下属。

远离有这样行为的管理者或许是件幸事，但不是所有的人都有机会作出这样的选择。

你可能生活在一个几乎没有好工作的小城镇，或者你肩负着维持家庭生活的重担，那么，你很可能就需要继续坚持下去，因为你不能没有医保。

对于“你能驯服这头狮子”这样的谎话，我不想说。

但是，我可以提供一些建议，确保你能够安全地与狮子在笼中共处而不受到伤害。

要想在这种环境下生存，必须客观地对待问题。

上司为何如此行事与你无关，这完全是他自己的事情。

我个人的体会是，这样的环境不利于身心健康。

上司把“没有其他人会雇用你”这一观念灌输给你，并使你信服，这可能会让你的自尊受创，而这一点最终会阻止你去冲破牢笼。

下面一些方法，教你如何处理与独裁专断式管理者之间的关系：选择你的武器——如果上司喜好用炸药作战，那么就尽量不给他提供弹药。

假若他下达的命令不是关乎生死的大事，那么就按照他的要求去做。

如果你足够幸运的话，他会将愤怒转移到另一个不合作的人身上。

预先采取措施以应对上司的需求——专断的上司热衷于抓人小辫子。

要时刻做好准备避免犯错，陷入困境。

例如：如果上司喜欢亲自到办公室索要最新的数据，那么就在手边放一个备忘录吧，记录下相关资料，一旦被问到，就可以迅速从容地应答。

干好自己的工作——在这样的环境下，把工作干得很突出、尽善尽美相当困难，然而这正是你必须做到的。

一旦你做到了，上司就会把注意力转移到其他人那里去。

建立可信度——与这类管理者建立信任关系将花费相当长的时间，但这并不意味着这种关系不能建立。

在恰当的时间做恰当的事，将工作做得无懈可击，随着时间的推移，上司对工作的微观调控会慢慢减少，这种信任关系也就逐渐建立起来了。

2. 自由放任型管理者每个人都梦想有一个完全不干涉自己工作的上司。

这种模式下的管理者几乎不跟直接下属交流。

他们确信，通过潜移默化、耳濡目染，下属们完全知道应该做什么。

但也恰恰就是这些管理者会在检阅工作的时候告诉你，你没有达到他们的期望，即便他们从来没有告

<<职场是最好的商学院>>

诉过你他们期望的结果是什么。

这就是为什么要密切关注这类上司的原因，不管他离你有多远。

自由放任程度略轻的管理者会告诉你在工作中需要知道些什么，然后给你空间，让你去做这件事情。如果让这些管理者在T恤上印上管理座右铭的话，他们会写“如果没有从我这里收到反馈，就说明你的工作进展得很好，没有消息便是好消息”。

这类管理者的共同特点是：有限的沟通与交流；期望下属们可以很好地进行自我管理；坚信无需他们的指导和介入，下属们完全可以处理好自己的问题。

这些管理者同样信奉高度责任感。

他们认为，如果给你这种程度的信任，你就要做到最好。

这里有一些如何处理与自由放任型管理者之间关系的建议：尊重他的时间——这一类型的管理者通常都是注重结果的人。

因此，保持谈话简洁是非常重要的。

先考虑好要交谈的内容，然后把这些内容筛选、精简至半。

这种方法会使你的谈话简明扼要，这也是时间紧迫的当今社会所高度推崇的。

提出问题——面对这样的上司，既然他们要么太忙以致无暇给你提供建议，要么真的由于不了解你接下来要进行的工作而无法提供足够的指导，那么你就不得不提出很多问题。

后者很常见，尤其是在下列情况下，管理者初到一个不甚了解的部门，或者是被越级提拔到现在的位置。

你需要问的第一个问题是上司偏好哪种汇报沟通方式：是喜欢通过邮件及时交流遇到的问题，还是喜欢在周例会上沟通解决问题？

抑或是喜欢用电话沟通这一传统的方式？

提供给上司信息——没有人喜欢意外，自由放任式管理者也是如此。

虽然他们在交谈时追求以简为美，奉行宁简勿繁。

那么，让上司知晓问题、困难、建议的责任就落在了你的身上。

必须让上司了解你的工作方向、即将面临的一些潜在问题，以及其他的一些，如果上司从别人那儿了解到，就会对你产生不利影响的因素。

做好绩效管理——如果想获得好评（或任何其他的评价），就要做好自己的绩效考评。

这类管理者不可能对你所有的贡献及成绩都了如指掌，这就是为什么必须让他知道你完成了什么的原因。

<<职场是最好的商学院>>

编辑推荐

《职场是最好的商学院:我的第一堂职场常识课》1、以作者的一线工作经验为依据，简单易懂而又真实直接；2、独到见解、实用窍门和现实情境再现相结合，从上与下两个角度分析职场学习之道；3、全面的综合性延伸和中肯的多种建议以及信息型的全方位阅读，一本足以让你职场中有所成就、实现个人抱负的精品参考指南；3、采用便利贴的形式，提纲挈领，主要观点一览无余。

<<职场是最好的商学院>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>