

<<辅佐上级，成就自己>>

图书基本信息

书名：<<辅佐上级，成就自己>>

13位ISBN编号：9787111354253

10位ISBN编号：7111354257

出版时间：2011-8

出版时间：机械工业出版社

作者：罗澜

页数：156

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>

## &lt;&lt;辅佐上级，成就自己&gt;&gt;

## 前言

外面淅淅沥沥地下着雨，今天是人伏的第一天，难得凉爽的天气，令人淡然自若。趁此，我又开始思考这个久违的话题：从参加工作至今已经十多年，经历的坎坷得失、辛酸感激，可谓喜悦动情，但终归总有空间成长，以至于今天的收获满满。

加上近年来的咨询生涯，接触了些许企业高管，看多了企业职场上下级的纠纷与争执，常有思考可以为此做些什么，从而推动企业“软件”核心问题——管理层级间的沟通问题。

从“知上、清己”的角度，做到填补我们日常管理者工作的空白点，提醒我们六七十年代出生，今天在社会肩负组织重任的中高层管理者，低头做事的时候，不忘抬头看看企业战略和上级方向，不再做战术的巨人、战略的矮子，不再一意孤行，局限地认为目标是个人任务，而是正确认识到自我的目标压力应当与组织、上级的目标压力相结合，当然这其中不是简单的一两句话就可以说明的。

故，才有今日，我把企业间常有的、发生的、见到的点点滴滴的实际现象据实记录下来，将此间最关键、最容易发生冲突、影响我们前途的这种上下级关系梳理总结，思量反复。

这样经历了十年有余，偶有如鲠在喉的冲动和满腹心得倾诉于人的欲望，终有今日将一些浅薄的感想在此抒发。

职场中的上下级关系，就好比在一个拥有共同的目标的船上“行船”，大家都在为此努力，无论他们在表象上、在组织结构图上的位置如何，都是共同为组织的持续成长而付出努力，为企业的产品、服务努力，不断创新，希望可以更快、更有效率地到达那个目的地，或许他们的所得不同，但结果是毋庸置疑的相同，或者说理解、期许有间歇性的差异，但结果却是一样的。

可是既然如此，为什么还会存在争执、冲突与不解呢？

这里我们无法回避的是“人性的本质”与日益进步的管理思想。

我们思想上的进步，信息的快速更新，致使我们知识型工作者，要求在发挥自身优势的同时，充分享受自由，过无拘无束的生活。

为此，多少都会造成我们作为组织的个体与组织之间产生认知上的偏差，对上级的责任、行为、目标不解，甚至互相冲突。

如果今天我们已经成为管理者，或许会有些感悟，所以现代管理学之父彼得·德鲁克老先生在半个多世纪前就曾经这样解释管理：“管理在于行，而不在于知，是需要实践的。”

如果今天的中国式管理是大家公认的“艺术”而不是科学的话，那本书更多的是提醒各位读者，管理作为艺术的实际手法、心得是什么，从而成为实用的上下级交流、沟通的系统及执行工具。

那么何谓科学呢？

科学是建立组织所必须要设置的架构、流程、机制、规则。

那么可想而知，企业里越是基层的员工越是需要科学的管理，越是高层的管理者越需要艺术手法与之配合。

科学是用人的，艺术是留人的，科学是让人按规则行事的，艺术则是需要让人加入感情来经营的，没有复制功能，传承性较弱。

当下大多数的企业管理者还在借鉴国外的管理理念，原本这并没有错，但当下的国情与国外存在差异，单纯的西方理念依然不能作为有效管理的依据。

而中国的人文特色、国家经济形势、企业体制特性也是我们势必要关注与考虑的。

借此我希望大家更多地站在战略的高度，站在我们上一级的角度，甚至更上级的角度去考虑问题，从多方感知位置、观察自我，不再做“井底之蛙”。

学会开阔眼界地去看世界，去看自身岗位的工作任务，在过程中勇于调整、不断完善，做到有效辅助上级，真心“关爱”上级，上下一心实现目标，从而赢得成就自己的美好结果。

## <<辅佐上级，成就自己>>

### 内容概要

有效辅佐上级是一种能力，这关乎每一个人的职业成长，特别是中基层的管理者。

本书从上级的角度以及下级的角度进行深入分析，根据职场中普遍存在的上下级沟通中存在的问题及其关键点与心态的把握，给予详细的解释与操作方面的关键点说明。本书观点鲜明，以西方管理思想为支点、东方智慧思想为引线，丰富的案例材料与分析体现出趣味性、生动性以及知识性。

## <<辅佐上级，成就自己>>

### 作者简介

罗澜国内辅佐上级系统与方法论创始人美国国际教练联合会（ICF）认证教练国家职业经理人研究中心，多家著名企业管理机构特聘讲师美园培训协会（AACTP）国际认证职业促动师，高级培训师十余年来，罗澜专注于企业管理领域的学习和实践，成功地将美国先进的“教练技术”与企业管理实践经验，现代管理学大师德鲁克管理思想综合起来，运用与统筹大局观的思路去看待并有效地解决问题，她的思想独到且有新意。

她擅长于针对职业经理人的心态、性格、素质和管理技能等方面进行训练，针对企业70后管理者的老黄牛的工作风格以及有特立独行“爱好”的80后管理者，给予最大的补充与帮助，在国内领先开发了自成一体系统体系课程：“如何辅佐上级”。

针对企业领导者面对比自己能力强、专业度高的下属，面对不信服自己的下属如何辅导，如何管理的问题，开发了系统课程“基于教练技术的辅导下属”。

针对企业总裁与高管的领导力的有效提升，结合中外管理学大师对企业领导者的定位与要求开发了课程“卓有成效的领导者”。

主讲的课程还有“管理沟通能力提升”、“目标管理”、“高效工作方法”等。

## <<辅佐上级，成就自己>>

### 书籍目录

序

前言

致谢

#### 第1章 我可以为上级做什么

现实的启示

从人性的角度解释

从管理学的角度解释

从沟通学的角度解释

我是谁

认识自己，凡事勿过度

找到自我定位

个人价值分析

对你的职位的思考

对你的要求的标准

提供给你所需的信息

关于培养你成长的心

我可以为上级做些什么

环境中我的定位

两种使命是否契合

坚定你的核心竞争力

我的“软”环境可以为我所用吗

不做战略上的矮子

清楚你的组织文化

#### 第2章 上级对我的期望是什么

上级如何看自己

用心了解工作中的上级

上级对自我的定位

是否所有特质的上级都要辅佐

上级的工作习惯与风格

管理者工作习惯的对比

管理风格对比与应对

上级对我有什么需求

上级对我的外在需求

上级对我的内在需求

上级对我的期望是什么

工作技能的期望分解

管理能力的期望分解

#### 第3章 上下级沟通中决定成败的十个关键点

不要小看上级

高估没有任何风险

感知是相互的

胸怀全局、系统思考

让上级欣赏你

及时回应

知错就改

## <<辅佐上级，成就自己>>

学会理解

在上级发脾气时，学会忍让

不要“情绪脑”

挨批后，先道歉

从不谈上级的是非

“勿道人之短、勿言己之长”

帮助上级美化“他”的形象

真话也未必要说

主动帮上级作决策

为什么要主动汇报

多列图表和影像来说明

以书面形式记录上级意见

有必要学习些决策知识

不要以为上级知道的与你一样多

上级不喜欢任何意外或惊喜

不同的上级会要求不同的提醒方式

主动汇报工作得失，请求上级督察与指导

不要超出能力承诺

起初柔弱未必是“弱”

信誉比什么都重要

充分发挥上级的长处

发挥上级的长处

帮助上级扬长避短

绩效的达成只能建立在长处上

灰色地带多请示

授权要不断试探

注重请示细节

考量上级的尺度

把荣耀归于上级

好上级不会把荣耀据为己有

上级才是主角

### 第4章 辅佐问题大集合

上级犯错了，我要支持他吗

主动沟通，承担责任

在其位谋其政

没有任何借口地服从

多个上级都管我，我应该听谁的

先做人还是先做事

首先考虑直线上级

上级与他的上级意见不一致，我怎么办呢

适当糊涂

对外维护上级

什么是正确的，而非谁是正确的

以往我得罪过上级，现在如何相处呢

了解你的上级

是否真的伤了感情

对事情性质的考量

## <<辅佐上级，成就自己>>

从细节改善上级对你的不满  
为何上级从不告知我做事的原因，可是我想知道  
组织中管理沟通的四种揭示  
上级的管理风格使然  
事情的背景不方便告知  
还未完全得到上级的信任  
上级的要求我做不到，该怎么办  
民无信不立  
充分尊重、理解上级的决定  
如何有效辅佐上级  
发自内心“战友”般的关爱  
让上级喜欢你  
辅佐上级的忠告

## <<辅佐上级，成就自己>>

### 章节摘录

版权页：多个上级都管我，我应该听谁的我在教授这门课程的几年中，听到企业管理者针对辅佐上级这个课题上的问题五花八门，对于这个问题在这里提出，也是因为企业发展所致。

（退回15年，恐怕有多个直属上级的组织结构在企业中实属罕见。

）组织扩张了，结构复杂了，其匹配的人员的分管就不那么明显，是否一定要归哪个职能部门负责，是否一定要归到哪个区域管辖，就会有这样那样的问题。

中国企业还处在快速成长期，需要不断摸索、探究和尝试。

就好比在现今的企业管理中，是要先做人后做事，还是要先做事后做人？

甘主任是法务部的负责人，他最头疼的事情，就是与上级们一起吃饭。

每当与王总、张总两个人一起吃饭，他就会很难受，张总是北方人，不喜欢吃辣椒，王总是四川人，酷爱吃辣菜，两位老总都是他的上级，谁都不好得罪。

这样的形式，让他很为难，每次他都希望把菜单给到这两位老总的其中一位，希望由他们自己来点，这样他就不会再受指责，可是，因为这件事是“秃头上的虱子”，大家都明明白白的，所以两位老总都不会点。

终于有一天他灵机一动，让点菜的上来，他佯装去接电话，让服务员把两本菜单分别放到两位老总的眼前，他以为他打完电话之后，回来老总们就应该自己点过菜了，没想到的是，大家谁都没点，只是点了茶水，这个包袱还是留给了他，他只好根据以往的经验，点了两道张总爱吃的菜，点了两道王总爱吃的菜，谁都不偏向，但长此这样，他总觉得不够高明，虽很无奈但没有办法。

先做人还是先做事在法务部甘主任这个位置上，与两位上级领导一起就餐是件很“痛苦”的事，但却无法回避。

这就好像在同一时间，有两位领导找你，你应该先去处理谁的事情一样。

假如先处理了一方，另一方是否会生气不满呢？

故此，你斟酌再三，始终无法拿定主意。

可是，这在实际工作中，真实面对的时候，又如热锅上的蚂蚁一般，必须处理，不得含糊。

这里我的建议是：做一个正直的人为基础。

正直的人更多考量的是什么是正确的，而非谁是正确的。

在一个组织中，一件事情的处理方法，一定有一个在那个时刻，大家看来是众望所归的，这个做法未必符合所有人的愿望，但在当时当刻，是以组织利益为参考的。

之后，再适当考虑两位上级领导的职能是否与自己的工作内容会直线相关，假如是直线相关的，要考虑频率，组织中机构庞大了，涉及的琐事就要多，经常打交道的部门之间，小心维护，拉近彼此的关系也是管理者必须要做的事情。

最后考量的是上级的价值观与自己是否相符。

事实证明价值观相同的人，更容易一起做事，更容易相互理解，正如大家秉承的东西、认为的事务、所持的看法会不谋而合一样，基础是相似的。



## <<辅佐上级，成就自己>>

### 媒体关注与评论

但凡主管上级能力不够，下级通常也很难爬上去，上级如果没有晋升，下级也只好永远屈居其下。  
——德鲁克

<<辅佐上级，成就自己>>

编辑推荐

《辅佐上级,成就自己》是每一位管理者的职场成功必修课！  
有效辅佐上级是一种能力，这关乎每一个人的职业成长，特别是中基层的管理者！

<<辅佐上级，成就自己>>

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>