

如何對付 難纏的上司

讓你工作得更好

- ◎ 剖析惡霸型上司的心理機能與人格特質
- ◎ 征服軟弱沮喪，強化抗衡的力量與權利
- ◎ 有效的對付之道，提升你工作的樂趣
- ◎ 增進掌握全局的能力，讓你工作得更好

國際
暢銷書作者
最新力作!!



羅柏·布蘭姆森／著

吳國卿／譯

本書經由大蘋果
公司代理授權

如何對付難纏的上司

著者／羅柏·布蘭姆森

譯者／吳國卿

編輯／黃素妮·羅煥耿

美編／沈虹

出版者／世茂出版社

發行人／林正中

負責人／簡泰雄

地址／台北縣新店市民生路十九號五樓

電話／(〇二)二一八三二七七(代表)

傳真／(〇二)二一八三二三九

劃撥／〇七五〇三〇〇一七

登記證／新聞局登記版台業字第三二〇八號

電腦排版／龍虎電腦排版公司·文盛·辰皓

印刷／三華彩色印刷公司

初版一刷／一九九三年五月

二刷／

定價／一六〇元

※版權所有·翻印必究

·本書如有破損、缺頁，敬請寄回本社更換

PRINTED IN TAIWAN

實 用 心 理 叢 書

25.判斷與抉擇	王聰穎/編	定價 110 元
26.一分鐘的價值	郭宗亨/編	定價 110 元
27.起跑點－30	聞薇薇/編	定價 110 元
28.擺脫煩惱展開生活	江 稜/編	定價 100 元
29.人性弱點的進擊	牧 野/編	定價 110 元
30.吸引力的人格	朱建勳/編	定價 110 元
31.做個真正受歡迎的人	李常傳/編	定價 100 元
32.抓住男人心	陳 亮/編	定價 100 元
33.單身貴族的感情世界	王秀槐/編	定價 100 元
34.你神氣什麼	楊武俊/編	定價 100 元
35.創造獨特感性的自我	徐麗文/編	定價 100 元
36.成就與血型關係手冊	凌建敏/編	定價 100 元
37.肢體語言實戰手冊	葉淑美/編	定價 110 元
38.做個勇於冒險的人	江 稜/編	定價 100 元
39.平常心的運用智慧	李常傳/編	定價 100 元
40.說服他人的心理戰術	張 澄/編	定價 100 元
41.做個成功的企畫人	葉淑美/編	定價 100 元
42.卡耐基口才演說訓練手冊	江 稜/編	定價 110 元
43.追求成功的十個步驟	張 澄/編	定價 110 元
44.如何創造財富與成就	張 澄/編	定價 110 元
45.折衝・說服 50 鐵則	張 澄/編	定價 120 元
46.卡耐基擺脫煩惱訓練手冊	江 稜/編	定價 110 元
47.卡耐基影響力訓練手冊	李常傳/編	定價 110 元
48.當頭棒喝～腦力激盪	張 澄/編	定價 120 元

實用心理叢書

49. 做個真正的談判家	江淑芬/編	定價 110 元
50. 做個真正成功的人	諾曼·文生皮爾/編	定價 110 元
51. 真正的創造自我	林慶旺/編	定價 120 元
52. 做個集中力滿分的高	多湖輝/編	定價 110 元
53. 做個真正有魅力的人	席塵亮/編	定價 110 元
54. 成爲一個真正的強者	陳奇麟/編	定價 120 元
55. 化逆境爲順境	周薇薇/編	定價 110 元
56. 成功的人際關係	洪偉智/編	定價 110 元
57. 外交家給兒子的人生建言	柴斯特·菲爾德/編	定價 110 元
58. 曼陀羅筆記學	席塵亮/編	定價 130 元
59. 做個具有外交手腕的人	鍾桐和/編	定價 110 元
60. 現代禪	劉子仁/編	定價 110 元
61. 汲取他人的智慧——速聽術	李國清/編	定價 110 元
62. 積極的光明面	諾曼·芬生貝爾/編	定價 120 元
63. PMA 計畫成功祕訣的體系化	林曉雲/編	定價 120 元
64. 卡耐基 5 分鐘人物傳	楊鴻儒/編	定價 120 元
65. 一本令人氣度恢宏的書	楊鴻儒/編	定價 120 元
66. 彼得法則——帖人生良藥	許銘福/編	定價 120 元
67. 中學生輕鬆讀書法	林貽彤/編	定價 120 元
68. 人生法語集	瀨戶內寂聽/編	定價 110 元
69. 透視心目中的男人	廖瑩珠/編	定價 110 元
70. 成事在人	張奇麟、林傑斌/編	定價 130 元
71. 做個傑出愉快的職業婦女	張康樂/編	定價 120 元
72. 一休禪師的人生智慧	張康樂/編	定價 120 元

實用心理叢書

73. 青春少年的心事	李秀霖／編	定價110元
74. 現代人與古笑話	李英豪／編	定價130元
75. 禪與現代人	李英豪／編	定價130元
76. 成語與現代人	李英豪／編	定價130元
77. 莊子與現代人	李英豪／編	定價130元
78. 內向型人的生活藝術	楊鴻儒／編	定價120元
79. 做個家庭事業兩得意的人	柯素娥／編	定價110元
80. 成功的戀愛	王玉馨／編	定價130元
81. 達摩祖師的人生智慧	唐竹君／編	定價130元
82. 卓越個人生涯設計	今泉浩晃／著	定價120元
83. 自我表現與人際關係	長尾晃／著	定價110元
84. 道元禪師的人生智慧	江支地／編	定價130元
85. 高中生必勝讀書法	李國清／編	定價120元
86. 給自己一分鐘停・看・聽	張康樂／編	定價120元
87. 自私的哲學	江 稜／編	定價120元
88. 善於冒險	江 稜／編	定價120元
89. 道元禪語錄	赤根祥道／著	定價130元
90. 生活中不可錯失的享受—獨處之美	傑佛瑞・柯特勒／著	定價150元
91. 品茶話禪	禪雲居士／編	定價120元
92. 創造奇蹟的潛能開發訓練法	羅依・韓特／著	定價140元
93. 不可思議的人際心理學	涉谷昌三／著	定價140元
94. 追求卓越的技巧	珍妮特・莫里斯／著	定價140元
95. 腦力規劃	喬伊絲・威克芙／著	定價150元
96. 心有靈犀—積極的占卜術	迪克・舒特芬／著	定價150元

[illegible]



如何對付難纏的上司

羅柏·布蘭姆森／著

吳國卿／譯

國際中文版授權◎大蘋果股份有限公司

Copyright © 1992. Robert M. Bramson

Chinese language publishing rights arranged with

Carol Publishing Group through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Chinese language copyright © 1992, Shy Mau Publishing Co.

目 錄

序

第一章

引言：

對付的意義及爲什麼對付是比怨恨、放棄、或逃避好的辦法 9

第二章

當上司攻擊或貶損你的時候：

食人魔、吞火族、和其他惡霸型的上司

23

第三章

當上司不當你的靠山時：

狡滑的閃避者——拖延者、敷衍者、和超級授權者

67

第四章 當上司拑制過緊時：

抓權者、偏執狂、和完美主義者

123

第五章 當上司永遠是對的時：

獨斷獨行的萬事通

151

第六章 當上司行為卑劣或粗魯無禮時：

無賴、陰謀家、和臭鼬

165

第七章 當好上司突然翻臉時：

如何處理彼此的期望、行為無知者、和日漸加深的誤會

199

第八章 採取行動：

構思、計畫、保護自己

235

序

十年前，當我相信一本這樣的書確實有其存在的必要時，我寫了《如何對付難相處的人》，這本書的出版改變了我顧問生涯的風貌，讓我得以和企業機關的主管，以及許多遭受不平待遇的部屬無數共事的機會。本書即是我就其觀點、方法、和技巧所歸結而成的報告，這些方法和技巧都經證明有效而且可行——即使採用者在初期可能感覺成效難料，且執行時還牽扯到對組織上層的著力。

有許多人為本書的內容貢獻良多，其中有些人是直接襄助，有些人則是間接而且往往不自知地促成。

我現在的合夥人和同事蘇珊·布蘭姆森（Susan Bramson）、露西·吉爾（Lucy Gill）、史密斯·瓦塔尼（Smyth—Vartanian）、和理查·托瑞爾（Ri-

chard Terrell) 提供了本書的見解、靈感、和方法。蘇珊，我的妻子和孩子的母親，同時也是最坦率的批評者，和我過去的合夥人亞倫·哈里森 (Allend Harrison) 與尼可拉斯·派列特 (Nicholas Parlette)，共同構思了書中第四章所敘述的思考模式。露西同時也是我在巴洛亞托心理研究所的同事，她是研究將系統化行為改變技巧應用於工作場所問題的先驅，多年來她特別在有效的對付技巧上使我受益良多。

我多年來年的顧問和導師威爾森·揚戴爾 (Wilson Yandell)，和我的朋友及同事也是舊金山州立大學名譽教授的瓦柯·畢特 (Walcott Beatty)，他們不斷提醒我要以洞識和敏銳的態度，來看待人類交互影響的力量與複雜性。

理查·拉撒路 (Richard Lazarus) 和艾倫·莫內特 (Alan Monat) 一向支持我「對付」的實用價值取向，同時指出有必要提供更明晰的科學論證，這促使我開始針對難相處行為的管理思維模式進行研究和報告，並致力於為有效的對付技巧建立更廣闊的理論基礎。

關於為什麼許多處在惡劣的交互關係中的人往往不自知地促使情況更加惡化，我的許多觀念受益於理查·費斯克 (Richard Fisch)、約翰·威克蘭 (John

Weakland)、林恩·西格(Lynn Segal)、和史蒂夫·沙勒(Steve de Shazer)。

第二到第六章中對各類難相處上司的敘述，是我自己從對許多難相處的上司做的訪談，以及汲取當今認知心理學家和動力心理學家的思維整理而成的。這些敘述的主旨在於提供「從內心去了解」——借喬治·凱利(George Kelly)的用詞——以去除恐懼和憤怒，使能無所束縛地採取有效的行動。

我要感謝我的編輯蓋爾·金恩(Gail Kinn)，他協助完成了手稿最後的修飾。我編輯界的朋友羅瑞塔·白瑞特(Loretta Barrett)、瑪利琳·亞伯拉罕(Marilyn Abraham)、和卡羅·曼恩(Carol Mann)——也是我多產的十二年來的朋友和經紀人——共同鼓勵並促成了我繼《如何對付難相處的人》之後，寫出這本允當而必要的續集。

瑪格麗特·史密斯(Margaret Smith)將我潦草難辨的字跡變成美妙的打字稿，歷經十五次的訂正，其中難辨或疏忽的修改她總是能忠實地填補。對她的迅速、確實、耐心和常保的愉悅，我致以感謝。

我的兒女們溫蒂·懷特(Wendy Waits)、瑪尼·威爾屈(Marni Welch)、

羅伯·馬丁·布蘭姆森 (Robert Martin Bramson)、西恩·加勒荷 (Sean Gallaher)、派崔克·加勒荷 (Patrick Gallaher)、和傑瑞米·布蘭姆森 (Jeremy Bramson) 多年來幫助我誠實地面對自己難相處的行為——對一個以幫助別人克服這種行為爲業的人來說，這是絕對必要的。

在此說明書中性別的使用法：我盡量避免使用笨拙的「她或他」或「她／他」的慣用法，在可能的範圍內盡量用複數形，或在適合單數形時輪流使用他和她。這時候「她」應該包括了「他」，而「他」也包括「她」，因爲難相處的行為和對付的能力都不是男性或女性的專屬。

除了幾個明顯的特例外，本書的案例都是真人真事；難相處的上司和對付他們的部屬所說的話，都取自案例筆記，而且案例發生的時間都非久遠，且取材之對話只做了些微的潤飾。其中的姓名、地點、和以不妨害取例價值之原則的性別、和組織背景都經過修改，以隱匿當事人的真實身份。

最後，將我最深摯的感謝獻給我那些遭遇挫折，但是並未被擊敗的客戶們，他們敢於嘗試對付難相處的上司。同時也獻給那些願意以改變難相處行為來做爲回應的上司們。沒有他們，就沒有這本書。

1 引言：

爲什麼對付要比怨恨、放棄或逃避好

如果你從來沒有被任何惹人厭、愚蠢之至的上司，弄得動輒得咎、志氣消沈、甚或抑鬱沮喪的話，那你真算是幸運了。難相處的上司令部屬士氣低落，同時也困擾他自己的上司，降低他們所屬部門的生產潛力。當然，並不是所有令人氣惱的上司（只除了職位「優越」以外），凡事都令人討厭。不過有些上司確實在管理上，惡劣到無論任何情況都讓人難以忍受，但也有原本和氣親切的人，只因他們個性上有某些缺失——每個人都可能有的缺失——由於在權力和職位的緣故而加重。然而，不管是大財團的總裁，或三人辦公室裡的主管，所有難相處的上司都同樣會消磨部屬的進取心和創造力，並常促使能力強的員工紛紛擇木而棲——越優秀的越早走——以尋找更適合他的工作環境。

以下的例子，就是兩個難相處的上司各以極不同的方式，激怒並戕害他們的部屬。

「我氣得頭都昏了。」雅姬對她的朋友說：「兩個月前，我向我的上司艾利斯提出加薪的要求，他向我保證會幫我向部門主管泰絲說好話。現在他竟然回頭來告訴我，說他對我的工作是不是比其他技術人員繁重有點疑問。喔，我對泰絲倒不生氣——她的責任本來就是控制薪水，我氣的是那個好種艾利斯。他認定泰絲會反對