

臺灣萬眾矚目

你的上司

- 受人尊敬，
- 惹人喜愛嗎？

啊，上司

- 以此爲鑑！
- 以此爲戒！

討厭的上司



- 學會做一個傑出的上司
- 萬萬不可成爲部屬的對頭
- 切切不要成爲企業的絆腳石

讨 厌 的 上 司

(台湾)黄松柏等著

团 结 出 版 社

讨厌的上司

团结出版社出版

（北京东皇城根南街84号）

望都印刷厂印刷

1988年（32开）第一版

1988年第一次印刷

字数：13000字 印张：6.5

ISBN7-80001-036-5/Z·6

定价：2.30（平）

出版说明

本书是从台湾作家、翻译家的作品中编选的。其中第一至十二章是黄柏松编著，第十三章是张永诚著，第十四章是邱奕铭译。

我社编辑出版《台湾万象丛书》，分类辑录了台湾作家、学者、翻译家的作品，旨在帮助读者增进对台湾文化教育、科技、经济及社会情况的了解，有益于促进海峡两岸的文化交流。由于编辑水平所限，不妥之处，欢迎读者批评指正。

编者

1988年7月

目 录

一、锋芒太露的上司.....	(1)
不看部属的报告书.....	(1)
夺走部属的功劳.....	(2)
不听部属的申辩.....	(4)
只知命令.....	(5)
朝令夕改.....	(7)
视部下为佣人.....	(8)
瞧不起部下.....	(9)
不承认部属的能力.....	(11)
把年轻部属当作不成熟的人.....	(12)
不承认部属有自我启发的能力.....	(13)
只看结果.....	(15)
让部属感到屈辱.....	(16)
拙于倾听.....	(18)
脸上经常布霜.....	(19)
失信于部属.....	(20)
厉害得难以接近.....	(21)
坚持自己的答案.....	(22)
不承认部属的主张.....	(24)

议论能手.....	(25)
专找部属的错.....	(26)
只会耍威严.....	(27)
对新人有偏见.....	(28)
把拙劣的诙谐当作幽默.....	(30)
对部属的创意不屑一顾.....	(31)
为了挑毛病而巡视.....	(32)
不听部属的倾诉.....	(33)
倾听之后不回消息.....	(35)

二、过于亲切的上司..... (37)

对部属的工作屡加干扰.....	(37)
误以为常露笑容就是好上司.....	(38)
以“亲切”为招牌.....	(40)
装出“悟透人生”的尊脸.....	(41)
过度宠部属.....	(42)
人情至上，屡创“例外”.....	(44)
轻易与部属妥协.....	(45)

三、个性软弱的上司..... (47)

庇护不了部属.....	(47)
隐瞒自己的过失.....	(48)
意志消沉.....	(50)
大谈顶头上司的坏话.....	(51)

声音微弱.....	(52)
常提当年事.....	(53)
面对上司就说不出来.....	(54)
宽以待己，严以待人.....	(56)
缺乏热忱.....	(57)
任部属的反目状态保持下去.....	(58)
只求无大过.....	(60)
“比目鱼”上司.....	(61)
叹声连连.....	(62)
先入为主.....	(63)
对上司卑恭屈膝.....	(64)
大发神经地怒斥部下.....	(65)

四、干劲太足的上司..... (67)

只有他大忙特忙.....	(67)
大事归他，杂事归部属.....	(68)
抓住权限不放.....	(70)
侵占部属的权限.....	(71)
夺部属的工作.....	(72)
急如星火.....	(73)
不知感动为何物.....	(75)

五、看部属脸色的上司..... (77)

只想受部属的欢迎.....	(77)
---------------	--------

以酒沟通.....	(78)
事事求八面玲珑.....	(79)
和乐为目的.....	(80)
立刻变色.....	(81)

六、不会称赞、责骂的上司..... (83)

误以为称赞无用.....	(83)
胡乱称赞.....	(84)
吝于说“辛苦了”、“谢谢”.....	(85)
油腔滑调的赞语.....	(87)
只称赞不责骂.....	(88)
不问是非就责骂.....	(89)
以轻蔑的口气责骂.....	(90)
在众人面前责骂.....	(91)
揪出旧日之错.....	(93)
看部属的脸色责骂.....	(94)

七、父亲型的上司..... (96)

怒而猛挑毛病.....	(96)
一聊就说教.....	(97)
常说“时下的年轻人真不象话”.....	(99)
不承认部属的提案.....	(100)
偏袒部属.....	(101)
以酒激励.....	(102)
有求必应.....	(102)

视女职员为花瓶.....	(105)
轻诺寡信.....	(106)
强调理论与实际不同.....	(107)
错觉部属是自己的儿女.....	(108)

八、穷操心的上司..... (110)

不敢把工作委托给部属.....	(110)
委托之后放心不下.....	(111)
监视到底.....	(112)
该用不用.....	(114)
害怕失败.....	(115)
害怕发生问题.....	(116)
小题大做.....	(117)
絮絮叨叨.....	(119)
该断不断.....	(120)

九、过度自信的上司..... (122)

以为自己的看法都对.....	(122)
不承认过错.....	(123)
自毁规律.....	(125)
冷若冰霜.....	(126)
推卸责任.....	(127)
摆出上司的臭架子.....	(128)
假装内行.....	(129)

对年长的部属无礼	(131)
只挑缺点	(132)
只会下令不听意见	(133)
优待家族	(135)
不回礼	(136)

十、害怕部属的上司

(137)

心术不良	(137)
害怕冲突	(138)
避不接触部属	(139)
不纠正部属旁若无人的态度	(140)
对别人说部属的坏话	(141)
不敢处罚害群之马	(143)

十一、不了解部属的上司

(145)

记不住部属的姓名	(145)
惑于部属的某一种才能	(146)
察觉不出部属的不满	(147)
不了解女性的特有心理	(148)
不关心部属	(149)
评价不公	(150)
不关照部属的健康、情绪	(151)
误以为“不会说话的即无能”	(152)

十二、缺乏自信的上司..... (154)

只知下令，不指出作法.....	(154)
目标不明.....	(155)
毫无能力.....	(156)
无法为部属化除烦恼.....	(157)
安于现状.....	(158)
应变无方.....	(159)
到处说公司的坏话.....	(160)
虎头蛇尾.....	(161)
给部属浇冷水.....	(162)
毅力不足.....	(163)
坐不安、立不宁.....	(165)
误以为给高薪就有工作意愿.....	(166)
不说“我们”.....	(167)
皱着眉工作.....	(168)
奇装异服.....	(169)
不敢冒险.....	(170)
一事数变.....	(171)
三延四拖.....	(172)
不做私人顾问.....	(173)
服装不整.....	(174)

十三、上司的戒条..... (176)

上司不要过分表现才智..... (176)

上司不要明显地表示好恶..... (177)

不可专信一人之言..... (178)

不可制造派系纷争..... (179)

“亲贤臣，远小人” 难矣！..... (180)

李后主不堪回首..... (181)

如何摒除奉承之徒..... (182)

十四、上司的管理方式..... (185)

批评的管理方式：独夫与评论家..... (186)

支持的管理方式：鸡婆与教练..... (188)

自由的管理方式：孤立者与自由者..... (189)

分析的管理方式：电算机与分析家..... (190)

和气的管理方式：胆小鬼与协调者..... (192)

激进的管理方式：土匪与伙伴..... (193)

发明的管理方式：散仙与发明家..... (195)

一、锋芒太露的上司

1. 不看部属的报告书

部属费了一番心力完成了报告书，或是绞尽脑汁才拟好计划书后，将它呈报上司时，心里总有一股希望，那就是：获得上司的几句赞词，或是慰勉之官。

部属提出这一类报告书、计划书之时，眉宇间不禁流露出“得意之情”。

可是，就有一种上司，对满怀希望的部属，不屑一顾，嘴里只“嗯”了一声，把他们提出的文件，默默地塞到自己的抽屉内，头也不抬，继续忙他的事。

再没有比这种行为更使部属为之泄气的了。

遇到这副德行的上司，身为部属的人，顿时会感到数天来的辛劳，一下子以河水决口之势，压在身上，那种懊恼、失望、愤懑兼有的复杂感受，逼得他当天下班时如果不去喝几杯，实在难消一肚子的气。

这种上司大爷，当然会使部属感到讨厌，问题在于，此类上司多到超过一般人的想像。

凭心而论，上司并没有存心将那份报告（或是计划）束之高阁，也许，当时他的确太忙了，无暇对他过目，只好暂时收下，打算等到挪出了时间才仔细研究。

话是这么说，在那种场合，身为上司应该懂得以下列方式处理：

①先说：“辛苦了，谢谢你。”

②略加过目，如果有时间就当场与部属讨论一下，然后说：

“待我详加研究后，再给你回答。”

③如果没有时间讨论，也要略加过目之后，说：

“这是你辛苦的结晶，我一定详加过目后，明天才跟你做进一步的讨论。

这么一来，部属就有辛劳没有白费的感受，工作意愿也就只增无减。

就部属的立场而言，他们宁愿为报告书的内容不佳而挨一顿骂，却不愿意上司一副漠不关心的态度，只“嗯”了一声把它收下，对报告内容瞄也不瞄一眼。

2. 夺走部属的功劳

年轻的林立山，最近大闹情绪，怎么也提不起精神来工

作。

他进入这家保险公司已经半年，当时，他是通过后备干部的考试进来的。半年来，他一直在第一线从事保险招揽的工作。

平时，他为人积极，对推销工作也抱着莫大的信心，在同事中是个颇受瞩目的新人。

他隶属于F营业处。，这个营业处，从去年开始就以招揽T公司团体投保做为大目标之一。

T公司是全国有数的企业之一，员工多达数千个，如能使其团体投保，F营业处的业绩就能冠于全公司，所以，F营业处的M处长，一直勉力他的部属，设法攻下T公司。

过去负责攻下T公司的推销员，连连换了人，但是一直无法突破困阻，完成使命。

林立山受命招揽T公司团体投保后，几经波折，在连续三次的接触之后，居然把F营业处视为难途的这个对象，攻了下来，漂漂亮亮地完成缔约。

M处长闻讯，似喜从天降，对林立山夸奖再三之后，立刻跑去向总公司N经理报告这个天大的好消息。

数天后，林立山与总公司的N经理碰了面，N经理劈头就说：

“不错呀，你们F营业处听说T公司签下了团体投保的契约，这实在是一件值得恭贺的事。我听M处长说，你被他带到签约的现场见习，怎么样？学到不少事情吧？跟能干的处长在一起，可真是前途无量呀。”

林立山听后，有如巨雷轰顶，愣了半天。

原来，功劳最大的自己，居然成为签约时在旁见习的

人，实际上并不在场的M处长，却成为促成这件契约的主角——大功臣。

显然，这是M处长把林立山的功劳“夺为己有”了。

夺取部属的功劳，至为容易，但是，功劳被夺的部属，**将有何种感受？这个部属的工作意愿，势必从此大为降低。何况，如此的大功劳，到头来，谁才是真正的建功者，是不难大白于世的，到时候，M处长岂不成了上下皆蔑视的人？**

上司的责任是管理部属，并不是抢部属之功。这是身为**上司的人应该牢记的事。**

3. 不听部属的申辩

黄国华醉的差不多了，连他的同事跟他干杯时，他也握不住手中的酒杯。

他是业务部的专员。前个月的业绩目标，他未能达成。

但是，他之所以醉得有点不省人事，并不是为了未能达成目标。

当时，课长叫他去，他开口就老实实在地向课长为业绩的未能达成而道歉。

“课长，我已使尽了自己的心力、气力。但是，有几种原因阻止了我自己的成长率，希望你听听我的说明，给我适当的指正，好让我在下个月能够弥补这个月业绩的不足……。”

当他正想给课长进一步交谈，课长却拉下脸来，冲着他怒喝一声：

“少做申辩吧！业绩没达成就是没有达成，还有什么强辩的余地！”

黄国华的脑中，浮现前不久竞争公司派来劝他跳槽那位课长的话……他决心明天就提出离呈……

部属也是人，他并非神仙，谁敢保证自己在工作上永远都在顺境？

当部属遇到挫折，向上司倾诉苦处，要求协助，可不能一概视之为“强辩”。

这时候，应该听听他失败的理由，或是工作不顺的内情，才能探出他困难的结，才能进一步对他施以辅导或是教育。

就算部属是“强辩”，或是在推却责任，只要用心倾听，与他诚恳沟通，也能趁机矫正他的错误，使他不至于一误再误。

人才就是在这样的耐心中，才能培养出来。

对部属的申辩不屑一听的上司，绝对得不到部属的信赖与欢迎，想靠他们完成部门所负的责任，无异是缘木求鱼。

那时候，上司将如何向上级交代呢？

4. 只知命令

有些上司，对部属动不动就下达命令或是指示，一副不