

○ HOW TO MANAGE YOUR BOSS

怎樣管理你的上級

(美)喬治·E·伯克利著

祁漢堂 譯



0030465



山東人民出版社

怎样管理你的上级

[美]乔治·E·伯克利 著

祁汉堂 译

山东人民出版社

一九九〇年·济南

HOW TO MANAGE YOUR BOSS
BY GEORGE E. BERKLEY
PRENTICE-HALL, INC. 1985
本书根据美国普任斯—豪公司 1985 年版译出

怎样管理你的上级

[美]乔治·E·伯克利著

祁 汉 堂 译

*

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂临沂厂印刷

*

787×1092 毫米 36 开本 $6\frac{2}{3}$ 印张 4 插页 99 千字

1991 年 4 月第 1 版 1991 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—10,000

ISBN7—209—00910—8

C·81 定价:3.20 元

译者的话

有一天,路经外文图书展销会,本无买书的打算,只想进去看看,无意中瞥见《怎样管理你的上级》(How to manage your boss)这本书,我心中一愣:从来就只有管理下级之说,管理上级倒是前所未闻。带着极大的好奇,我取下这本书,翻阅了好长时间。

我的直觉认为书名似乎有哗众取宠之嫌,然而书中

的行文却是意外的明快而又鞭辟入里。众多实在、具体的方法纷呈，每种方法恰似熠熠夺目的明珠待人采撷，让我感觉到一人独自享用不免过于自私，于是我决定把它翻译出来，献给中国广大的“下级”们。

管理一词，通常被理解为上级对下级所采取的一种行为。但是现代经济社会发展日新月异，使管理这个古老的词语有了更为扩展的内涵。在今天，下级对上级的管理已经成为可能，这种可能性并非泛泛而谈的空言，以下基本事实是其立脚的基础：

——管理机构逐渐臃肿，管理人员日益庞杂，但是绝大多数工作人员不可能成为管理者（至少在“管理者”

这个词被通常理解的意义上是这样)。一个必然的现象是：下级多于上级；

——每个管理者都有各自的上级。作为一个管理者，他更关心的是管理他的上级而非管理他的下级；

——管理职位的供不应求将使我们面临一个严峻的现实，那就是大批忙于学习如何管理下级的人可能因为没有下级可以管理而枉费心机。

其实，正如有一百个观众就有一百个哈姆雷特一样，对“管理”的理解也是多姿多彩的。“管理就是通过他人来做工作。”（美国管理大师彼得·德鲁克语）是其中较为广泛接受的一种。从这个定义看，“下级管理上级”的提法是有其理论依据的。

本书作者更是语惊四座：虽然下级不能对上级下达命令，但他们对上级的行为可能实施的控制一直在扩大。总有一天，一个人会象管理下级一样管理他的上级。这已在成百上千的工作实例中得到证实，并且时代赋予了它进一步发展的韧性和潜力。

本书作者乔治·E·伯克利曾任波士顿财政委员会主席，现任马萨诸塞大学管理学教授，著有《公共行政的艺术》和《行政管理革命》等书。《怎样管理你的上级》是他的又一力作，观点新颖、内容翔实和有力的论述使该书一出版立即引起轰动，挤入了美国非小说畅销书之列。

可是美国与中国的国情毕竟存在差异，各位读者在

阅读本书时,应当注重于周围环境和自身条件,着重分析后有选择地吸收。正所谓“学而不思则罔,思而不学则殆”。翻译本书旨在拓宽管理的视野,帮助你通过上级做好自己的工作,使你的生活和事业焕然一新。

祁汉堂

一九八九年十月

于复旦大学管理学院

目录

上级管理的基础和好处 1

1

向下管理和向上管理 为什么
要管理上级 “与上级的关系”
怎样两全其美

选择适合你的上级 23

2

你作何种选择 你应该期望什
么 你应该尽力避免什么 专家
是否造就最佳的管理者 年龄、性
别和魅力 挖掘更多的信息

处理日常事务：了解、倾听和交流

51

3

积极听取 谈话简明、书写清晰
同数字打交道 交流中应注意的一些细节

处理日常事务：具体建议

79

4

自己的问题自己解决 不要急于提建议 不断向上级提供有用的信息
让上级作出选择 让上级脸上光彩
让上级感觉良好 突出积极方面 履行你的诺言
宁早到、勿晚留 莫与上级太亲密
莫将上级当导师 别不忠诚，除非……

5

怎样向上级讲述坏消息 怎样
 向上级宣传自己的好主意 怎样阻
 止上级在错误思想指导下行事 应
 在何时不再忠诚上级 怎样使上级
 当机立断 怎样与对自己不满的上
 级相处 怎样避免因同事的缺点而
 受到责备 上级给予无法承担的过
 多的工作怎么办 怎样使上级提拔
 自己 因工作出色而上级不让做别
 的事情怎么办 上级没给足够的工作
 干怎么办 怎样与新来的上级相
 处

结论：三条告诫	177
---------	-----

6

附录 1：管理多个上级	185
-------------	-----

附录 2：怎样使上级赏识你	197
---------------	-----

附录 3：上级，加油！	207
-------------	-----

附录 4：越级报告，凶多吉少	215
----------------	-----

上级管理的基础和好处

1

向下管理和向上管理

1974年，一本不寻常的书突然跻身于畅销书之列。这是一部篇幅庞大的著作(839页)，在当时看来也是一本很昂贵的概论性的教科书。书中论述了一个特定职业的基本理论和基本实践。在美国从未有人见过这样一种厚实、职业指导的著作成为最抢手的一本书。然而，这本书的流行并非是一时的侥幸，因为这本书好几个月来一直列于畅销书目之中，并且名列前茅。

这本书就是彼得·德鲁克写的《管理：任务、责任、实践》^①。它的巨大销售量不仅证实了作者具有一个思想家和理论家的天赋，而且也证实了该书的主题具有广泛的吸引力。此后，其它管理类书籍不断出现于畅销书目之中，而且

① 彼得·德鲁克(生于1909年)是有世界声誉的美国管理学家和高级管理咨询人员，他著述甚丰，其中有中国读者很熟悉的《有效的管理者》(1966年)。《管理：任务、责任、实践》是他最主要的代表作，全面阐述了他的管理哲学和他对管理的任务、责任和实践等方面的看法，被誉为经营管理的经典著作和百科全书。——译注

几乎所有大书店都在展销各种与管理有关的书籍。管理类书籍在遭受了几十年的冷遇之后，又受到了广大读者的青睐，一股学习管理的热潮正在形成。

许多人也许对此新出现的热点并不感到惊奇。的确，比起众多且散居各地的股东来说，现在的公司不是更多地受到经理们的影响吗？政治学家们难道不认为官僚机构以及它的职业管理人员是现代政府的核心吗？正如哈佛大学教授多丽丝·基思对我所说的“正是行政首脑们在管理着政府机构”。难道我们不是生活在一个重视组织的年代，一个促使和鼓励那些管理组织的人成为改变社会的主导力量的年代吗？

是的，管理在现代生活中已经成了一个关键因素——某些人或许还会说是唯一的关键因素。而且，它始终都在变得越来越举足轻重。身处支离破碎、扑朔迷离而又日益专业化的世界，我们必须将建立目标以及动员人们为达到目标而齐心协力地工作放在重要的地位上。进一步说，在目前，制定深谋远虑的政策往往更要求政策制定人具备精深和广博的专业知识。只有他们才能真正掌握和熟练运用这些政策。结果，立

法者、董事会和其他一些我们认为是制定政策的人们，都必须经常在那些其职能明显仅是执行决策者已颁布的政策的人们的领导下行事。

然而，如果管理和管理者在现代生活中起着关键作用的话，那么，目前关注于这项职业的工具和方法有可能产生这样一种倾向：即忽视一些更加难以对付的事实。首先，在组织中工作的大多数人不可能指望会成为管理者——至少在“管理者”这个词被通常理解的意义上是这样。显而易见，这项监督其他人的工作意味着有大量的监督对象存在。尽管许多组织，尤其是公共部门，发现近来这种或那种管理人员重重叠叠、机构臃肿不堪，但非管理人员的数量仍然超过管理人员。一个必然的现象是：下级总是比上级多。

对于那些在生育高峰中出生的一代来说，前景似乎尤为黯淡。有朝一日，当那些在生育高峰中出生的人们处于三十五岁到五十五岁的年龄段时，就将会出现劳动力猛增的现象，而大多数管理者就是来自这个年龄段。由于人数众多，相对说来，在生育高峰时出生的人当中只有极少数人才能谋到管理工作。更糟的是，许多组织