

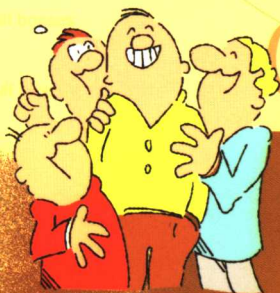
职场生存

退一步永无宁日，进一步天地一宽

世界知名行为科学专家教你

怎样应付 难缠的老板

【美】罗伯特·布兰森博士 著



Coping
with
Difficult Bosses

中信出版社
辽宁教育出版社

职场生存

怎样应付 难缠的老板

【美】罗伯特·布兰森博士 著

陈述 周欣 译



中信出版社
辽宁教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样应付难缠的老板 / [美] 布兰森著; 陈述, 周欣译. —北京: 中信出版社, 辽宁教育出版社, 2002.11

书名原文: Coping With Difficult Bosses

ISBN 7-5382-6438-8

I. 怎… II. ①布…②陈… III. 人际交往 IV. C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第070618号

Coping With Difficult Bosses

Copyright © 1992 by Robert M. Bramson

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by Liaoning Education Press / CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Birch Lane Press through Big Apple Tuttle-Mori Agency and Beijing International Rights Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

怎样应付难缠的老板

ZENYANG YINGFU NANCHAN DE LAOBAN

著 者: [美] 罗伯特·布兰森

译 者: 陈 述 周 欣

出 版 者: 中信出版社 辽宁教育出版社

责任编辑: 周 琳 温 慧 责任监制: 朱 磊 王祖力

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 7.5 字 数: 99千字

版 次: 2002年11月第1版 印 次: 2002年11月第1次印刷

辽权图字: 06-2002-219

书 号: ISBN 7-5382-6438-8/C · 228

定 价: 15.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

010-85322522

Coping with Difficult Bosses

遇到老板盛气凌人、侮辱人格、吹毛求疵、蛮不讲理或是处事不公时，作为下属你该怎么办？本书中详细讨论的实用方法和技巧将有助于你有效地对付那些颐指气使、盛气凌人、偷偷摸摸、阴险狡猾或是其他各种类型的难缠的老板。这些方法适用于各行各业不同职位的人，并使你在如下几个方面获益匪浅：

- 使你在工作中更能掌握自己
- 减少你孤立无助、挫败愤懑的感觉
- 减轻你的激愤情绪，令你更客观更理智地考虑自己的工作和境遇
- 改变你因为难缠的老板而引起的言听计从、无所作为的心理
- 打消你只想一走了之的挫败感
- 增强你全身心投入工作的愿望

罗伯特·布兰森博士是一位国际知名的行为科学

专家和管理顾问，定居于美国加利福尼亚州的奥

克兰。其客户包括IBM公司、美国银行和惠普公

司等。此前他的两本畅销书著作是《怎样应付难

缠的人》和《怎样应付匆匆而来的忧伤》。

Coping with Difficult Bosses

责任编辑 周琳 温慧

责任监制 王祖力 朱磊

封面设计  工作室 + 刘军

经销：中信联合发行有限公司

序

10年前，我觉得确实需要有本教给人们怎样应付难缠的人的书，于是爱笔成文。该书的出版改变了我咨询工作的性质。“应付”似乎带来了无穷的机遇，使我对在顽固执拗的经理和董事手下备受欺凌的下属及其老板进行了深入的研究。本书所阐述的观点、方法与技巧已被实践证明为可行而又有效，但尽管变革的曙光已经初步显现，书中方法也还需深入应用才能打破森严的等级制度。

很多人在我写书的过程中给予了帮助，有些帮助是直接给予的，有的则比较微妙，其本人也往往并不知情。

我目前的合作伙伴和助手苏珊·布兰森、露茜·吉尔、乔安妮·史密斯-瓦塔尼安以及理查德·特雷尔都为本书提供过思路、灵感与方法。苏珊是我的太太，孩子的母亲，更是一位直言不讳的批评者，她与我过去的合作者艾伦·哈里森及尼古拉斯·帕列特共同提出了本书第四章所述思维模式的框架。露茜同时是帕拉阿托心

理研究所的助理研究员，她首倡采用系统的改变技巧来解决工作场所积存多年的难题。多年来，她为丰富我那有效“应付”的技巧作出了特殊的贡献。

我多年的顾问与导师威尔逊·扬德尔及密友与同行的旧金山州立大学的心理学名誉教授沃尔科特·贝蒂，对人际相互影响之威力和复杂性十分重视，特别注意保持机智而细心的敏感，在这方面他们堪称典范。

理查德·拉扎勒斯与艾伦·莫拉特很早就对我那套“应付”方法的实用价值倍加赞赏，同时也指出有必要在理论上更好地予以阐明。因此，我便开始研究管理人员作出不良行为时的思维模式并提出报告，为“应付”技巧的功效寻求更为坚实的理论基础。

人们为什么会在难堪的交往中总是并非自愿地让不情愿的事情持续下去，许多系统治疗学家，特别是理查德·菲什、约翰·威克兰、林恩·西格尔和史蒂夫·德·沙扎尔等人的著作大大丰富了我的见解。

第二至六章中所述对各类难缠老板的了解，是根据我对上述老板的亲身采访并结合当代心理学家有见地的观点综合写成。他们的目的用乔治·凯利的话来说就是“从内心深处去了解”这些人所以会肆无忌惮、为所欲为的原因。

我感谢编辑盖尔·基恩为本书最后审阅定稿，还要感谢编辑洛雷塔·巴雷特、玛里琳·亚伯拉罕及我的朋友、12年来成果累累的代理人卡罗尔·曼恩，他们鼓励

我继过去出版的《怎样应付难缠的人》之后又写下这一适当而必要的续篇。

玛格丽特·史密斯在本书的十五次修订中总是将我潦草凌乱的旁注打印成赏心悦目的文稿，对看不清或容易忽略之处也都一一作了补充和整理。对她高效、精确、耐心，总是充满愉悦的工作，我致以深深的谢意。

我的孩子温迪·韦茨、玛尼·韦尔奇、罗伯特·马丁·布兰森、肖恩·加拉赫、帕特里克·加拉赫和杰里米·布兰森多年来一直使我能对自己的特立独行无愧于心，这对一个以帮助他人如何与人相处为职业的人来说，是至关重要的。

关于使用性别词的一点说明：如果不是特别需要，我在本书中都尽量避免使用“她或他”或是“她/他”而采用复数词，要是只有用单数词才更能说明问题时则干脆用“她”或“他”。在这两种情况中，“她”中就包括着“他”，“他”中也包括有“她”，因为无论是不良行为还是应付这种行为的能力，都没有性别的差异。

除了明显的例外，书中案例全为真人实事。难缠的老板与应付他的下属之间所有的对话，全都取自事后马上追记的记录，只在编辑时略加润色。所涉及的人名、地点、性别以及公司的名称只要不有损于所说事例的价值就全都作了更改，以免有人对号入座，引起不必要的麻烦。

最后，我要对那些虽然受到伤害，但不自甘失败的

雇员表示最深切的敬意。他们一直在设法应付难缠的老板。对幡然悔悟、改弦更张的老板，我也同样致以深切的敬意。没有他们就不会有这本书。

序

- 第一章 导言：应付的性质，为什么应付优于心怀怨恨、拂袖而去和消极逃避 / 01
- 第二章 老板乱发脾气或是恶言相向：恶魔、性格暴躁者和其他恃强凌弱者 / 13
- 第三章 老板总是“找不到”：滑头鬼——拖延搪塞者、办事推诿者和官僚主义者 / 53
- 第四章 老板事事把得紧，不放手：好抓权者、偏执狂和完美主义者 / 99
- 第五章 老板总是自以为是：“万事通”专家的特例 / 125
- 第六章 老板肆无忌惮、唐突无礼：流氓无赖、阴谋家和臭名昭著之人 / 137
- 第七章 平日和善的老板突然变得卑厌：权力的冲突、不注意言行和交往中的偶然事件 / 165
- 第八章 行动起来：妥为筹划，保护自己 / 201

第一章

导 言：

应付的性质，为什么应付优于心怀
怨恨、拂袖而去和消极逃避

如果你从来不曾被一位愚昧无知、面目可憎、动不动就发脾气的老板弄得心烦意乱、垂头丧气，或至少是觉得有点沮丧的话，那可真是罕见。难缠的上级总是把下级整得垂头丧气，将掌管的部门搞得乌烟瘴气，大大降低工作效率。败事有余的上级（当然，这里所说的“上”，只是指他们的职位在上而已）也并非全都是一个类型。有的在主管的范围里胡作非为，行事方式该受谴责，但放到哪里都只能算作不称职的人。有的则在其他方面还算正派，只是个人身上背的包袱（这种包袱我们人人都有）被权力和担负的责任成倍地扩大了。不过，这种难缠的老板无论他是大公司的总裁还是政府机关中只管两三个人的小头头，都会打击员工的主动性与创造性，使得手下有价值的人开始频频择枝而栖，寻找更能发挥聪明才智的所在，而且离开得最早的人往往是最拔尖的人。

下面便是难缠的老板用截然不同的方式激怒和伤害了下属的事例。

艾姬对朋友说：“我真是愤怒极了，怎么也想不通。两个月前，我向老板亚历克斯提出加薪的

要求，他信誓旦旦地向我保证，一定向人事部的头头泰丝·威尔逊建议。可是到头来他却告诉我，泰丝对我的工作是否比其他技工更为出色还有疑问，哎，我不怨泰丝，因为给工资把关本来就是她的职责。可恶的是亚历克斯这个臭狗屎！他揣摩泰丝眼下决不会同意给任何人涨钱，所以根本就沒去为我做争取。我总觉得老板嘛，就该支持手下的人，为他们去争取应得的东西。如果他告诉泰丝，我干的活的确值得多拿钱，或者把我的请求再对她提一次，哪怕她还是说不行吧，我也不会生这么大的气了。可是，这家伙什么都没有干！”

弗兰克·菲利普斯找到部门人事经理，对他说：“福格尔先生，我对你说，我对拉里·帕克斯有一肚子意见。昨天下午，我在办公室里打电话和人洽谈业务，为的是弥补一下帕克斯捅下的娄子。可是他却突然冲进来扯着嗓子对我大喊大叫，命令我未经他的允许不得对外打电话，还骂我是不忠不义之徒。现在我真想看到他被拎着耳朵给扔出去才解气。我这人从来不愿在背后说老板的

坏话，今天也是这样，上午我对他挑明了这才来找你的。我为人历来随和，你明白我的意思，就是说，我轻易不会和人生气。可是，也决不容忍别人对我大喊大叫地肆意侮辱。事实是，你要是不能或不愿马上把我从他手下调走，我就辞职不干了。我等你的回话。”福格尔等他走出去，看见房门已经慢慢关上，这才叹了口气拿起上午帕克斯匆匆写就扔在他办公桌上的便条。只见上面写道：“福格尔，菲利普斯那小子可能会去找你。我知道他是从你那管理人员培训计划中脱颖而出的尖子，但是我决不容忍任何违抗我的命令的人。要是他不知道谁才是老板的话，就让他滚蛋好了。”福格尔也不知是在对谁说话，“真是针尖对麦芒啊。帕克斯呀帕克斯，你要不是技术上还有一套的话，早就完蛋了。”福格尔犯了难，把菲利普斯往哪里调好呢？更叫他挠头的是，从哪里能找到个和暴君帕克斯合得来的人呢？

35年来，我先是当工人，蓝领白领都干过，后来又给性质不同的三百多家机构做顾问，平生见识过不少这种难缠的“老板”。他们有的是我的

上级，有的是我的下属，也有的是同级。有些像帕克斯那样的人，本身的确有才干，但是性格咄咄逼人，手上一旦有了点权就滥用起来，多年来习以为常。而像亚历克斯那样的，其难缠之处则完全是另一种情况。他们玩忽职守，弃权不用，把早该提拔的人晾到一边，让有价值的项目胎死腹中，原因只是这些人缺乏过硬的后台。多年来丰富的咨询工作经验（过去10年，我几乎有一半时间都用于向有才能、但由于管理上出现毛病而处于困境的主管及其下属提供咨询）使我认识到两条重要事实：一是难缠的老板对你个人可能是个灾难，二是对你的这种处境，本公司内不大可能会有任何人给你帮忙，同时也使我悟出了应付之道。

关于第一条，如果在令人生厌、自以为无所不知或是一到需要时就找不到人的老板手下干活，难受的状态是可想而知的。但遇到那些来“阴的”的人就不这么明显了，他们暗中给你施加种种压力，让你感到孤立无援，有挫败感，而又只能独生闷气。这时，任何能制止或是减少这些恶行

的行为都能帮你减轻无助感。

第二条关于不大可能得到援手的现实，对那些一贯忠心耿耿为公司服务的人来说是味特别难以下咽的苦药。然而，不管公平也罢，不公平也罢，同事都不大可能做多少事来减轻你的痛苦，起码在你自己没有首先采取认真的应付行动以前是不大可能的。特别当那位令人不满的老板能力很强，技术高超时，即令同事有心援手，也很难见诸行动。这种人由于个人成就而受到尊敬，使得人们对其恶行也都不当回事。哪怕在旁观者看来，其所作所为从长远看给公司造成的损失将远甚于所能带来的回报时也是如此。有趣的是，很多难缠的老板却根本不承认自己有此恶行。这既是一般人文过饰非的通病，也是不愿惹来上级干预的结果。（在相当程度上是公司人事管理不善才使得难缠的老板们得以大行其道。）要是公司无意去消除或至少是减少缺乏效率的管理工作，那么，令此类老板绝迹的愿望便只能成为泡影。而其所以如此，其中也不见得就没有阁下的一点小小责任。

20年前，当我开始研究工作场所中难缠之人的行为时，发现有的人却能和人人头疼的问题人物相处得很好，甚至卓有成效地一同工作。从此，我便和助手对问题人物、他们的受害者以及善于与他们相处的人进行了系统的观察和采访。记录下人们应付问题人物不良行为的办法，看哪些能有效地消除或是减轻其恶劣影响，哪些则不能。其中应付难缠老板的办法便构成了本书的大部分内容。

因此，本书就不是一本仅仅简单罗列难缠的老板种种恶行的小册子。任何深受其害的人都渴望看到有本书能将他们的恶行公之于众。但本书却宁愿告诉人们如何去认识、了解和应付像亚历克斯和帕克斯之流以及与他们同样可恶但手法不同的老板们。书中各章列举的实用方法和技巧将有助于使你有效地对付那些颐指气使、盛气凌人、偷偷摸摸、阴险狡猾或是可能遇到的其他类型难缠的老板。这些方法，适用于各行各业的不同职位。大多数人会发现在以下方面受益匪浅：

—— 在工作中更能掌握自己。