



南兆旭 滕宝红◎编著

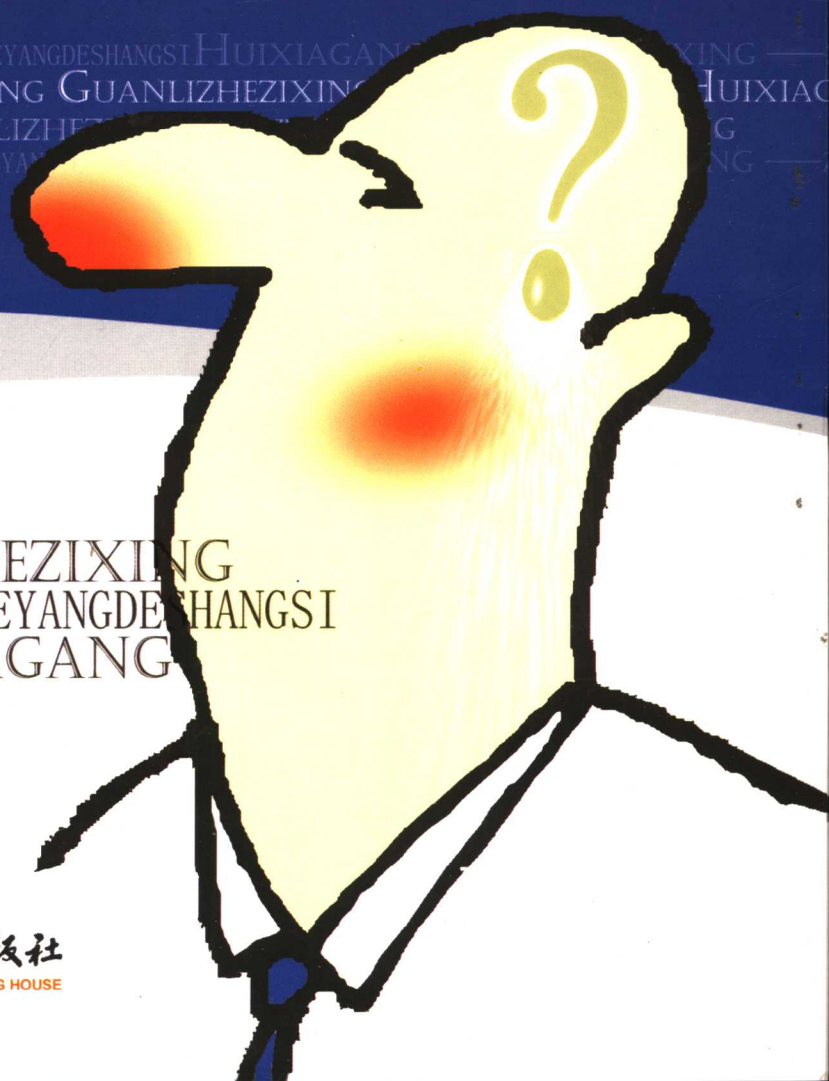
所有企业家、公务员、公司高管的必读书

管理者自省

——这样的上司会下岗

GUANLIZHEZIXING — ZHEYANGDESHANGSI HUIXIAGANG
GDESHANGSI HUIXIAGANG GUANLIZHEZIXING
HUIXIAGANG GUANLIZHEZIXING
NLIZHEZIXING — ZHEYANGDESHANGSI HUIXIAGANG

GUANLIZHEZIXING
HUIXIAGANG — ZHEYANGDESHANGSI
HUIXIAGANG



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管理者自省

——这样的上司会下岗

南兆旭 滕宝红 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者自省——这样的上司会下岗/南兆旭,滕宝红编著.

—北京:中国经济出版社,2005.6

ISBN 7-5017-6977-X

I. 管… II. ①南… ②滕… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 056761 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:徐子毅(电话:010-88361078 89819327)

电子邮箱: xzy_20042008@yahoo.com.cn

责任印制:张江虹

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:14.25 字 数:178千字

版 次:2005年6月第1版

印 次:2005年6月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6977-X/F·5586

定 价:25.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225、68369586、68346406、68309176



目 录

第一章 讨厌上司十大劣相

劣相 1 头目型	(2)
● 自以为是万能	(2)
● 从不用功	(3)
● 自诩是地头蛇	(4)
● 喜欢说“一切包在我身上”	(5)
● 自我感觉单纯	(6)
劣相 2 高材生型	(9)
劣相 3 官僚型	(12)
劣相 4 特权型	(14)
劣相 5 暴君型	(17)
劣相 6 糊涂型	(19)
劣相 7 小心翼翼型	(22)
劣相 8 依附型	(24)
劣相 9 公私混淆型	(26)
劣相 10 唯唯诺诺型	(28)

第二章 讨厌上司面面观

问题 1 锋芒太露	(31)
● 工作即是下命令	(31)
● 只说不听	(34)
● 只会说“知道了”却什么也不做	(36)

● 对部属老说“你”	(37)
● 不看部属报告书	(38)
● 抢占部属功劳	(40)
● 瞧不起部属	(41)
● 不听部属解释	(42)
● 视部属如佣人	(44)
● 不承认部属的价值	(45)
● 认为“年轻”=“不成熟”	(46)
● 拙于微笑	(48)
● 只有自己的意见是正确的	(49)
● 厉害得难以接近	(50)
● 把调侃当做幽默	(51)
● 对新进部属心存偏见	(53)
● 只看结果	(55)
● 认为“干劲”可以赋予	(56)
● 专找部属的错失	(57)
● 一会儿一个样	(59)
● 开空头支票	(60)
● 动不动就要威风	(62)
自我测评	(64)

问题2 亲切过度

● 有求必应	(67)
● 以“亲切”为招牌	(68)
● 因为部属不开心,所以就应该原谅	(69)
● 装出“悟透人生”的尊容	(71)
● 放任部属	(72)
● 误以为自己说服了部属	(75)
● 只想受部属的欢迎	(76)
● 轻易与部属妥协	(78)





● 人情至上,屡创“例外”	(79)
● 错觉部属都是儿女	(81)
自我测评	(82)
问题 3 个性软弱	(86)
● 大谈公司坏话	(86)
● 庇护不了部属	(87)
● 沉默的部属是优秀的	(89)
● 惟命是从的仆人	(90)
● 怕部属讨厌自己	(92)
● 一律人人平等	(93)
● 宽以待己,严以待人	(95)
● 上司脸色不对,就一再改变意见	(96)
● 只求无大过	(98)
● 理应起而反对	(99)
● 处事软弱	(100)
● 判断力甚差	(101)
● 毅力不足	(103)
● 不敢冒险	(104)
● 对部属的反应无动于衷	(105)
● 不敢处罚害群之马	(107)
● 不接触部属	(108)
● 对别人说部属的坏话	(109)
● 心术不良	(110)
● 常提当年如何如何	(111)
● 给部属浇冷水	(112)
自我测评	(114)
问题 4 感情用事	(118)
● 只称赞不责骂	(118)
● 看部属的脸色责骂	(120)



● 事事求八面玲珑	(121)
● 一聊就说教	(122)
● 和乐为目的	(124)
● 误以为称赞无用	(125)
● 油腔滑调的感谢	(126)
● 不问是非就开骂	(128)
● 在众人面前责骂	(129)
● 上弱下强	(132)
● 对部属的称赞沾沾自喜	(134)
● 和部属称兄道弟	(135)
● 不想扮黑脸	(137)
● 以酒激励	(138)
● 记不住部属的姓名	(140)
● 惑于部属的某一种才能	(142)
● 察觉不出部属的不满	(142)
● 拿部属当出气筒	(143)
自我测评	(145)
问题 5 过度自信	(149)
● 自以为他的看法都对	(149)
● 年轻人从不思考	(150)
● 上司和部属只是上下级关系	(152)
● 总觉得部属不努力	(154)
● 对年长的部属无礼	(155)
● 吝于说“辛苦了”、“谢谢”	(157)
● 夸耀特殊关系	(158)
● 不回礼	(159)
● 推卸责任	(160)
● 揪出旧日之错	(161)
● 只挑部属缺点	(163)



● 不给部属选择的机会	(164)
● 单靠责骂指挥部属	(166)
● 颜面最重要	(168)
● 对人不对事	(169)
● 不关心部属	(170)
● 评价不公	(171)
自我测评	(173)

第三章 自我提升方案

方案 1 为自己的行动负全责	(176)
● 为自己的行动负全责的措施	(176)
● 为自己的行动负全责的好处	(178)
方案 2 要正确而适时地作决定	(180)
● 正确而适时作决定的保障措施	(180)
● 正确而适时地作决定的好处	(183)
方案 3 要充分授权	(185)
● 充分授权的措施	(185)
● 充分授权的好处	(187)
方案 4 不利用职位牟取私利	(189)
● 不利用职位牟取私利的措施	(189)
● 不利用职位牟取私利的好处	(191)
方案 5 为他人树立榜样	(193)
● 为他人树立榜样的措施	(193)
● 为他人树立榜样的好处	(195)
方案 6 要与部属合作	(197)
● 与部属合作的措施	(197)
● 与部属合作的好处	(199)
方案 7 培养部属的责任感	(201)
● 培养部属责任感的措施	(201)

● 培养部属责任感的好处	(203)
方案 8 重技术而不重规则	(205)
● 重技术而不重规则的措施	(206)
● 重技术而不重规则的好处	(208)
方案 9 关注部属的需求和抱怨	(210)
● 关注部属需求和抱怨的措施	(210)
● 关注部属需求和抱怨的好处	(214)
方案 10 重视部属的人性	(216)
● 重视部属人性的措施	(217)
● 重视部属人性的好处	(219)





第一章 讨厌上司十大劣相



- 劣相 1 头目型
- 劣相 2 高材生型
- 劣相 3 官僚型
- 劣相 4 特权型
- 劣相 5 暴君型
- 劣相 6 糊涂型
- 劣相 7 小心翼翼型
- 劣相 8 依附型
- 劣相 9 公私混淆型
- 劣相 10 唯唯诺诺型

头目型

这里的“头目型”是指像帮派中不得人望的“头目”。这种上司通常都有仗着权力为所欲为的言行，同时也有一种人是以低姿态去笼络部属，打算借此随心所欲地带动部属。

“头目型”不良管理者的表现，到底有哪些？

● 自以为是万能

这类上司仗着权力行事，虽然明知这么做不但不符合时代潮流，道理上也说不过去，可是由于理智上无法做到，因此经常下意识地做出令部属不敢恭维的行为：

- 若无其事地破坏规章。
- 偏袒某位部属。
- 故意显示权威。
- 对部属采取高压政策。



有可能他本人对此浑然不觉，甚至还自以为是个“很民主的上司”。

此类的不良上司，亦被称为武断独行者。进行某一件工作的时候，表面上，他也会征求部属的意见，但是，充其量那只是“形式”而已。论结果，他都坚持己见，并且以强迫手法使部属承认。因此，部属们就想：“哎呀，提什么意见，反正只要不与他的意见相符，



就无法通过,何必开口浪费时间?”于是,在会议上,部属们个个三缄其口。久而久之,这种风气成了习惯。这些武断独行的不良管理者据此还认为:“我的这些部属,从来不提意见,实在缺乏进取心,太差劲了。”由于双方想法南辕北辙,所以上司决定一件事愈来愈独断。这就造成如下的恶性循环:

- 武断独行的不良上司,使部属一言不发。
- 部属的一言不发,更助长上司的武断独行。
- 武断独行的不良上司,助长了部属无责任感的风气。
- 部属的无责任感,更助长了不良上司的武断独行。

如此周而复始,不断恶性循环。这类上司的另一个特征是:即使有些敢于直言的部属,提出了某些申辩,他也总是置之不理。

由于上司认为自己是万能型的,此一现象就成为势所必然。

管理点评

部属偶一为之的申辩,对扫除部属心中的“灰尘”有精神卫生的作用。否则,让其蓄积,无疑是一颗定时炸弹。

●从不用功

属于此型的“头目”,向来奉“经验万能主义”为圭臬,凡事靠经验。所以,这种上司从不看书,在业务方面毫无改善的意愿。不仅如此,当部属提出改善意见或有什么提案,他总是不屑一顾,而且还不断挑剔,无意接纳。之所以如此,是由于平时不用功,本身没有改善的知识与能力之故。他虽然偶尔从管理者培训课或是杂

志、书籍上,获悉理想的管理者应该如何,心中描绘了那种“画像”,却由于自我反省的能力大为缺乏,无法以此对照自己,无法致力于自我启发,只能依赖于上司或是别人。结果造成人际关系混乱,他却不知混乱的祸首是自己。

管理点评

无法适应社会发展潮流的上司,
除了被淘汰出局,别无他途。

属于此型的不良上司,不愿意从事改善工作,主要原因在于习惯了墨守成规,安于现状,最终有了如下的表现:

- 对新的或是竞争性的事物,总是裹足不前。
- 无法用“新鲜的目标”来激发部属的潜能,因而使工作场所变得死气沉沉。
- 无法持续定出有效措施,使部属的工作效率与日俱增。
- 未曾察觉自己目前的知识与能力已经跟不上时代的发展。

随着经济的飞速发展,情势一旦转变,此前的知识与技能,都很快就会变得陈腐、落伍,新的方法、新的技能、新的组织就应运而生。因此,原有的知识、技术(全部或是一部分)也就派不上新的用场,新知识、新技术就成为万不可缺少的工作基础。

●自诩是地头蛇

“头目”型不良上司对工作地盘占有的欲望相当强。自己的工作地盘,不容别人侵占一寸,要是有不识趣的人侵占或是插嘴干





扰,他就立即提出严重抗议。可是,自己却肆意侵占别人的工作地盘,蓄意扩张自己的工作地盘与势力。属于此型的不良上司,其缺点如下:

- 缺乏协调性、合作性,因此,容易树立敌人,引发种种麻烦。
- 别人的忠言,对他而言,犹若耳边风。由于不听忠告、意见,因此容易孤立。
- 自己对这个事实却一无察觉,盘踞于“地盘”中,自夸其孤高,满足了自我而不知自省。

管理点评

孤立就失去了从别人那里吸收新知、经验的机会,因而与时代脱节。

●喜欢说“一切包在我身上”

这一类的不良上司,有些豪侠意味。这种人的特点为:

- 标榜温情主义,很关心部属,但是自以为这么做是“施了大恩”,以这种心态从事部属管理。
- 常常摆出:“跟我走就错不了”的慷慨模样。
- 温情过度的时候,常常以恩惠、情义绑住部属,以致伤害部属的自尊。
- 经常介入部属的私生活,容易引起感情处事的弊端。

这种类型的上司,其管理的结果为:

- 由于过于偏重人际关系,因而忘了做事的原则和标准。
- 因温情过度对于讨厌被情义束缚的年轻人来说,容易招致极度反感。

这一型的不良上司有一种错觉,总认为只要施恩于部属,他们的业绩就蒸蒸日上。但他未曾想到,恩惠、情义根本与业绩发生不了绝对的关系。另外,善于使出“一切包在我身上”、“跟我走就没错”这一招的豪侠式上司,其手法对管理二十人以内的年轻部属(尤其是年轻女性)可能有一些效果,若是管理幅度涉及更多的人数或是管理教育程度较高的部属,就全然无效。不分对象,不辨素质,一律以一个死板的原則去管理部属,无异暴露了自己是无能的上司。此类豪侠型的“头目”,容易被善于卖弄小聪明的部属加以利用。可是,他却不知道部属的企图,把他们的话当做“单纯”无知,因而被玩弄于股掌之上,自己还以为无风无浪,天下太平。

管理点评

以施恩于人借此怀柔的作风,部属有可能非但不感恩,反而还会产生抗拒心理。

一般而言,部属所信赖的上司,是在执行业务与人际关系方面保持某种平衡,并将其能力发挥到最高峰的上司。事实上,惟有如此,业绩才会不断提高,才能在瞬息万变的现代商战中,从容应对,创造出辉煌的成果。

●自我感觉单纯

所谓自我感觉单纯的不良上司,意思是说:





成为“长”字级上司之后，虽然并非支配者，却心想：

- “我是权威者。”
- “我是支配者。”

如此独自沉醉于做“头目”的滋味的上司，就叫做“自我感觉单纯”的不良上司。

此类型的不良上司，他认为：只要居高临下地向部属“吆喝”、“叫喊”，部属就会衷心服从听令行动。但是，部属之所以听令行动，完全是出于个人意愿之故。另外，他之所以能够骑在马上，抓着缰绳，是由于没有驭马的能力，为了不致于从马背摔下来，紧紧抱住马首而已。他却错以为，是在驭马而跑。因此，当马毫无目标地乱跑时，他就无计可施，把自己的无能暴露无遗。他完全没注意到这样的事实：

- 部属并不是受命而工作。
- 部属也不是受上司的支配而工作。
- 不管上司在不在，或是有没有下令，部属对岗位上的工作持有的观念是：日常业已定形的工作，是非做不可的，与上司在不在，或是有没有下令，完全扯不上任何关系。
- 部属往往也朝着不该走的方向而去。

世上有很多领袖人物，别人说不出是为了什么，总觉得他有格外吸引人的魅力。他们的特点是，从来不想左右人心。但是，他那极其自然的举动，素怀淡泊的人品，却足以感化别人。自以为是当了支配者的“单纯型”不良上司不明此理，因此，从不为具备这种人品而下功夫。由于他一意要以此观念去运用、带动部属，因此，反而无法发挥“令下必行”、“令出必动”的效果。

管理点评

地位并不代表权力。苍蝇停在人的脑袋上，并不意味着那只苍蝇就支配了那个人。



作为上司，你可分析你的自身特点，看自己在管理中是否也拥有“头目型”上司的特质？

