

张红慧 编著

管理精英文库

95

讨厌的上司

——管理者反省手册



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造；我要失败，我也要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。

所有的这一切都是一位企业家所必备的。

管理精英文库

05

讨厌的上司

——管理者反省手册

张红慧 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周 侃 金 宁

封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

讨厌的上司:管理者反省手册/张红慧编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;95/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 讨… II. 张… III. 管理—问题—分析 N. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29446 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

讨厌的上司:管理者反省手册

张红慧 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街3号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1-5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

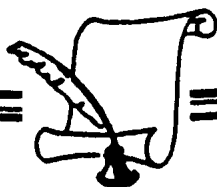
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。



《管理精英文库》编纂委员会

主 编：李罗力 董晓阳 邓荣霖

副 主 编：唐惠建 唐 杰 梁中堂

雷忠勤 赵向标 邓绵良

刘远平 姬仲鸣 李永平

策 划：综合开发研究院（中国·深圳）

香港汉典文化出版公司

深圳特区报读者俱乐部

目 录

管理者的八大误区

- ☐ 第一大误区——不承认责任就在自己身上 (3)
- ☐ 第二大误区——不提高部下解决问题的能力 (7)
- ☐ 第三大误区——不启迪部下的思维 (12)
- ☐ 第四大误区——不因人制宜地对待部下 (20)
- ☐ 第五大误区——不同部下保持最好的工作关系 (24)
- ☐ 第六大误区——不严格培训新雇员 (30)
- ☐ 第七大误区——不及时纠正雇员的越轨行为 (32)
- ☐ 第八大误区——不表扬中等水平的雇员 (38)

不良管理者的十大劣相

- ☐ 任何公司都有的家伙——BOSS 型 (47)

·讨厌的上司——管理者反省手册·

- ☐ 惑扰部下的家伙——高材生型 (54)
- ☐ 规则至上的冷面孔——官僚型 (56)
- ☐ 自毁规则的家伙——特权型 (58)
- ☐ 误会斯巴达式教育真义的家伙——暴君型 (60)
- ☐ 一条道跑到黑的傻瓜蛋——糊涂型 (61)
- ☐ 披上模范上司外衣的家伙——小心翼翼型 (63)
- ☐ 干才意识特强的家伙——依附型 (64)
- ☐ 要及早避开的家伙——公私混淆型 (66)
- ☐ 上司面前抬不起头的家伙——唯唯诺诺型 (67)

切勿锋芒太露

- ☐ 不看部属的报告书 (71)
- ☐ 夺走部属的功劳 (72)
- ☐ 不听部属的申辩 (74)
- ☐ 只知命令 (75)
- ☐ 朝令夕改 (77)
- ☐ 视部属如佣人 (78)
- ☐ 瞧不起部属 (79)
- ☐ 不承认部属的能力 (81)
- ☐ 只看结果 (82)

- ☐ 让部属感到屈辱 (83)
- ☐ 拙于倾听 (85)
- ☐ 夺部属的工作 (86)
- ☐ 失信于部属 (87)
- ☐ 厉害得难以接近 (88)
- ☐ 对新人有偏见 (90)
- ☐ 只会耍威风 (91)
- ☐ 专找部属的错失 (92)
- ☐ 不听部属的倾诉 (93)

切勿太亲切

- ☐ 对部属的工作屡加干扰 (99)
- ☐ 误以为常露笑容就是好上司 (100)
- ☐ 装出“悟透人生”的尊容 (101)
- ☐ 过度宠部属 (103)
- ☐ 轻易与部属妥协 (104)
- ☐ 误以为自己说服了部属 (106)
- ☐ 只想受部属的欢迎 (108)

切勿个性软弱

- ☐ 庇护不了部属 (111)
- ☐ 隐瞒自己的过失 (112)
- ☐ 意志消沉 (113)
- ☐ 背后大谈上司的坏话 (114)
- ☐ 缺乏热忱 (116)
- ☐ 宽以待己,严以待人 (117)
- ☐ 对上司卑躬屈膝 (118)
- ☐ 只求无大过 (120)
- ☐ 理应起而反对 (121)
- ☐ 处事软弱 (123)
- ☐ 判断力甚差 (125)

切勿穷操心

- ☐ 误以为称赞无用 (129)
- ☐ 不知感动为何物 (130)
- ☐ 侵占部属的权限 (132)
- ☐ 脸上经常布霜 (133)

- ☐ 抓住权限不放 (134)
- ☐ 大事归他,杂事归部属 (135)
- ☐ 只有他大忙特忙 (137)
- ☐ 迟不决断 (139)
- ☐ 害怕发生问题 (140)
- ☐ 不敢把工作委托给部属 (141)
- ☐ 委托之后放心不下 (142)
- ☐ 匆忙上马 (144)
- ☐ 老是慢半拍(145)

切勿感情用事

- ☐ 错觉部属是自己的儿女 (149)
- ☐ 轻诺寡信 (150)
- ☐ 怒而猛挑毛病 (151)
- ☐ 不会交际 (152)
- ☐ 突然变卦 (154)
- ☐ 不让部属直言 (156)
- ☐ 扼杀部属的能力 (157)
- ☐ 把迟到、缺勤当“罪过” (159)
- ☐ 记不住部属的姓名 (161)

- ☐ 评价不公 (163)

切勿过度自信

- ☐ 自以为他的看法都对 (167)
- ☐ 揪出旧日之错 (168)
- ☐ 在众人面前责骂 (169)
- ☐ 吝于说“辛苦了”“谢谢” (171)
- ☐ 推卸责任 (172)
- ☐ 摆上司的臭架子 (173)
- ☐ 对年长的部属无礼 (174)
- ☐ 只挑缺点 (175)

切勿缺乏自信

- ☐ 无法为部属消除烦恼 (179)
- ☐ 到处说公司的坏话 (180)
- ☐ 不做部属的私人顾问 (181)
- ☐ 给部属浇冷水 (182)
- ☐ 不说“我们” (183)
- ☐ 皱着眉工作 (184)

- ☐ 不敢冒险 (185)
- ☐ 三拖四延 (186)
- ☐ 心术不良 (187)
- ☐ 避不接触部属 (189)
- ☐ 对别人说部属的坏话 (190)
- ☐ 不敢处罚害群之马 (191)

超越误区

- ☐ 管理者的“望”“闻”“问”“切”艺术 (195)
- ☐ 管理者应抛弃优越感 (198)
- ☐ 管理者需要心胸宽广 (201)
- ☐ 分辨可返决策和不可返决策 (202)
- ☐ 坚持编制报表加上说明 (204)
- ☐ 适应易受伤害性 (205)
- ☐ 坚持多向量决策 (206)
- ☐ 管理者偏执性格的表现及矫治 (208)
- ☐ 管理者癔症性格的表现及矫治 (210)
- ☐ 管理者怯懦性格的表现及矫治 (212)
- ☐ 管理者火爆性格的表现及矫治 (213)
- ☐ 管理者思维方式的流弊剖析 (215)

·讨厌的上司——管理者反省手册·

- ☐ 管理者的不良心境及调适 (221)
- ☐ 管理者要警惕身边的包围圈 (225)
- ☐ 管理者临场讲话语塞现象的防范 (228)
- ☐ 管理者从应酬圈中解脱 (230)
- ☐ 谗言的危害及对策 (231)
- ☐ 管理班子板结化的成因及对策 (236)

《讨厌的上司——管理者反省手册》

管理者的八大误区



商战日趋激烈的今天，谁的管理最精最良，谁就将取得成功。准确地认识管理中的误区，是管理成功的首要条件。

第一大误区——不承认责任就在自己身上

首先,我们应该看一看企业是怎样取得成功的。企业成功的基本因素有哪些?关键在哪里?

下面这五个因素对任何企业成功都是至关重要的:提供优质产品或独家产品;时机选择得当;资本雄厚;人才济济;有效的管理。

如果管理这一环不得力,就不可能作出关于设计、生产有特点的产品以及选择适当时机把这些产品投放市场的正确决定。一家公司只有管理得好,才能吸引优秀的人员并把他们培养成才。每一个高瞻远瞩的经理都认识到,一家公司中利用得最不够的因素,是该公司的人的潜力。作为经理,我们有责任把这个巨大的潜力充分发掘出来。

美国一家大公司的总经理曾经说过:“把我的资产都拿走吧,但是请把我手下的人留下。五年后,我将使拿走的一切失而复得。”上帝决不会把成功恩赐给一个企业。企业的成功是通过管理部门诚实、负责、积极地努力而取得的。一个企业要想继续取得成功,该企业的管理部门就应该那样做。因此,我