



Good Boss, Bad Boss

卓越管理者 的行为准则

(美) 罗伯特·I·萨顿 著
刘阳 季洋 译

从糟糕的管理者身上吸取经验和教训，
向卓越的管理者行列迈进！

How to Be the Best... and Learn from the Worst



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



Good Boss, Bad Boss

卓越管理者 的行为准则

(美) 罗伯特·I·萨顿 著
刘阳 季洋 译

How to Be the Best... and Learn from the Worst

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Robert I. Sutton: Good Boss, Bad Boss : How to Be the Best...and Learn from the Worst

Copyright © 2010 by Robert I. Sutton

All rights reserved. This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC., through Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版由 C. Fletcher & Company, LLC. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2010-7091

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越管理者的行为准则 / (美) 萨顿 (Sutton, R.I.) 著; 刘阳, 季洋译. —北京: 电子工业出版社, 2011.1

ISBN 978-7-121-12484-6

I. ①卓… II. ①萨… ②刘… ③季… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 240223 号

责任编辑: 晋 晶

文字编辑: 王春如

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 13.25 字数: 170 千字

印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

从“混蛋”到卓越管理者



我的上一本书《混蛋止步法则》写的是职场“混蛋”的危害，以及如何在令人厌恶、让人痛苦的职场上生存，如何远离、改变、赶走那些卑鄙、极具破坏力的“混蛋”。那本书引起的强烈反响让我深受触动，尤其是我每天听到的来自读者的痛苦、恐惧和绝望的呼救（当然也有成功的事例）更是让我备感震撼。我被来自世界各地的“混蛋故事”所湮没。我在邮箱、博客评论和电话中看到和听到了发给我的数以千计的个人故事和生存技巧，以及他们新研究出来对付混蛋的方法。我参加的几乎所有与工作有关的会谈（会议、讲课或演讲），不管它的话题是什么，总有陌生人跟我谈论“混蛋”的问题。即使是在工作之余，我也无法逃离这些问题。无论我去哪里，不管是鸡尾酒会、家庭聚会、足球赛、婚礼，还是犹太女孩的成人礼、葬礼，甚至是家长会，人们都会告诉我他们关于“混蛋”的故事。这正应了我的一位同事所说的这句话：“鲍勃，你已经成了一个‘混蛋’——这份工作让你花费了太多的时间和精力。”

就最近一个星期而言，这更有如洪水一般，湮没我的速度虽然有所减慢，但是并没有停止。这一星期，我收到并回复了 19 封电子邮件，其中包



序 从“混蛋”到卓越管理者



括一位来自纽约的警官、一位来自芝加哥星巴克的咖啡师、一位意大利的会计师，以及一位来自威斯康星州的人力资源部经理。这位经理在一家小公司上班，一直坚持“混蛋止步法则”，她的前任主管也喜欢这条守则，但是她的新主管对这种做法大为欷歔惊讶，认为这样做非常愚蠢。一位好莱坞的知情人士跟我说起过与斯科特·鲁丁共过事的人都使用过哪些“管理混蛋的方法”。鲁丁获得过“奥斯卡电影制片奖”，一年之内换过 50 个助手，以言辞激烈、脾气暴躁而著称。跟鲁丁打交道的技巧之一是：他讨厌别人看着自己，所以你一定要避免这样做，否则你就会自讨苦吃。该条建议与鲁丁的一个故事相呼应。虽然这个故事可能是虚构的，但是这种事情却真的在鲁丁身上发生过。这个故事就是鲁丁和他的一位助理行驶在洛杉矶的高速公路上，由于该助理在后视镜里多看了鲁丁几次，鲁丁为了惩罚他，就把他赶下了车。听到这个故事的同一周，我跟一位日本记者交谈了 90 分钟，这是我跟读者最长的一次会谈。在会谈中，这位记者痛苦地抱怨自己那个已经回到东京的、性格暴躁、不公平、不称职的主管。

热心的读者坚决要求我写一本《混蛋止步法则》的续篇。一位澳大利亚的顾问需要与“混蛋”客户打交道的技巧，一位新泽西的小学教师想要寻求与狡猾或“善于伪装”的“混蛋”对决的方法和手段，一位天主教神父想要找到应付难以相处的教区居民的办法。有一次，在我的演讲中，一位听众非要坚持让我放弃我的其他课题，终生致力于“反混蛋运动”。图书出版业的人们也敦促我写一本续篇。其中，让我最为喜欢的是《混蛋止步法则》法语版《Objectif Zéro-Sale-Con》的译者玛丽·皮埃尔·瓦斯莱特给我发来的那封手写的短笺。在她简洁优美的字迹中，玛丽·皮埃尔问我：“鲍勃，我能很快再次见到你的‘混蛋和令人讨厌的混球’吗？”

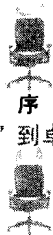
这些压力和诱惑激起了我开始写续篇的想法。但是，在我写作的过程中发生了一件非常有趣的事情。随着我想起所有读者发来的故事和我跟他



们的交谈，以及我阅读的大量的相关研究，我突然意识到，对于大多数职场上的大多数员工来说，“混蛋问题”并不是人们所关心的一个孤立的问题。他们所关心的是围绕在主管这个中心人物周围的情感、看法和愿望。我发现，卓越的主管已经远远超过了那些只实行“混蛋止步法则”的主管。卓越的主管会采取多种多样的、相互补充的步骤和方法，为员工营造有效的、人性化的工作氛围。而糟糕的主管，也不仅仅是让那些“混蛋”们占据高位的主管，他们的无能和不能称职也会以许多其他形式出现。

在大多数我所听到的损害员工表现和破坏员工自尊的故事里，主管都是故事的中心人物。例如，一位推销员给我发来了电子邮件，它的标题是“被一位缺德经理欺负的白血病患者”。他说，当化疗开始耗尽他的精力时，他那邪恶的主管把他的销售配额增加了1倍不说，每天还斥责他是一个“笨蛋”和“傻瓜”。还有一位法律秘书，她所服务的律师们总是无视她的存在。那些律师骄傲自大、自命不凡，路过她身边时从来不跟她打招呼。他们还经常在她的办公桌前长时间地大声交谈，而且从来没有停下来一会儿以表示她的存在。另外，还有一位产科医师，在她的职业生涯中，当她在培训期间遇到分娩有困难的手术时，那些资深的医生就会非常粗鲁地贬低她，这让她逐渐对自己失去了信心。

一项非常谨慎的调查研究表明了糟糕的主管的流行趋势。2007年，佐格比公司的一项调查显示，在美国，将近8000（受访者中的37%）名成年人感觉自己在职场上受到了欺负，72%的人认为自己被主管欺负过。该系统的调查鼓励大家说出糟糕的主管损害他人利益的“故事”。佛罗里达大学的研究人员发现，如果主管喜欢骂人，员工就会比其他人的工作效率更慢，或故意造成失误，他们的失误比例是30%：6%，躲避自己主管的比例是27%：4%，没有全心全意努力工作的比例是33%：9%，没病装病的比例是29%：4%。辱骂员工所达到的效果，可能比给员工提出建议，或尽心尽力



从“混蛋”到卓越管理者

地去为员工修补职场中遇到问题所达到的效果要少 2/3。而且，喜欢骂人的主管还会把员工“赶走”，2 000 万美国人为了逃离被欺负的工作环境而辞职。

但是，当人们寻找（或梦想）一位好主管时，他们想要的的不是一位已经被大家公认了的“混蛋”，他们希望主管有教养、文明礼貌，希望主管在很多事情上都做得很好。就这一点来说，我们拿我听到的这个故事为例：一位年轻的教授告诉我，她摆脱了一个搞性别歧视的令人讨厌的系主任。新来的系主任不仅是一个讨人喜欢的人，而且还在为教员工争取资源，保护他们远离那些琐碎又耗费时间的政治斗争。

《混蛋止步法则》触及了主管们（及想要成为主管的人）的神经。因为这本书让人们用尊严作为防护措施去保护自己。而这却是主管们应该做到的事，但却不是他们唯一应该做到的事。这让我想起了那位来自伊利诺伊州的高中女校长。她努力让老师们“不要再想着如何互相搞破坏，因为这样对大家都有好处，对学生来说也是”。当然，改变工作场所的情感基调只是要她改变“问题学校”的五点计划之一。

我还想起了一位外科主任。这位医生在实习“外科手术和住院”期间，无论是对护士，还是对住院患者都很尊敬。因为他发誓自己不能变成培训过自己的那一类外科医生，那些人总是以自我为中心，喜欢贬低别人。这位外科主任强调说，尊重别人对减少医疗事故很重要。因为护士和住院的患者都需要有安全感，甚至需要有责任感和义务感，让他们在不用害怕被报复的情况下，去给他及其他高级医师指出错误。虽然另一位医生辩解说，仅仅因为你不是一个“混蛋”，并不意味着护士就会轻松地指出你的错误。最好的主管不会把“混蛋止步法则”视为单独的一条追求卓越的道路，他们只把它视为走向卓越的方法之一。

总之，职场上的“混蛋”们促使我写下了这本《卓越管理者的行为准



则》。我之所以要写这本书，当然也是因为很多人对我说，他们渴望成为一位干练的主管，或受雇于一位干练的主管。

本书写的不是关于大企业取得成功的必要战略，也不是教你该如何成功地领导成百上千位下属。因为无论你是《财富》世界 500 强企业的 CEO、一位厨师长，还是一位篮球教练；无论你是管理着星巴克，还是领导着一个产品研发小组，你的成功都取决于自己如何在本质上对待与你工作最密切的人。因为这些人离你很近，而且一直在注视着你的一举一动。他们希望你能亲自指导、激励和鼓舞他们，并对他们的错误做出正确的惩罚。每当人们说起“我的主管”时，总会使人联想到主管的声音和面部表情，想象人们之间“太过人性”的各种关系。因为在这些关系中，人们都非常了解彼此的怪癖、小嗜好和习惯。即使不是面对面的联系，而是通过电话、电子邮件、短信或电视会议进行联系，大家也会互相了解。由于人身攻击的事情非常普遍，所以作为主管或被主管雇用的下属，我们都要处理某个人运用权力对其他人近距离人身攻击时，人与人之间所产生的信任、舒适、怨恨、困惑和愤怒。

本书写的是卓越的主管应该做什么，而不是普通的或勉强合格的主管该做什么。大多数人都不会满足于仅仅成为一位平庸的主管。像那位给我写信的教授一样，大家都在告诉我他们如何成功地从坏主管那里逃脱，去寻找好主管——不仅仅是能够胜任的主管。所以，人们都坚持要我写出好主管该做什么，尤其是我的妻子玛丽娜·帕克，她曾经当过很长一段时间的管理者。在她去非营利性机构之前，曾经在一家律师事务所当了 8 年的管理合伙人。现在，玛丽娜是北加利福尼亚女童子军的 CEO。每当我跟她谈起这本书，她的反应总是很强烈、很迫切，她说：“我想当一位好主管！我想知道好主管是什么样的！我想读这本书！”

最终，这本书果然如玛丽娜所期望的那样，主要着重研究好主管该做



序

从“混蛋”到卓越管理者



什么。我对卓越的主管和糟糕的主管行为的总结和建议，都是基于我当了30年的研究员，以及在这一研究生涯中大量的学术研究、数以千计的观察资料和与各类主管（他们的同事）的交谈中所得而来。本书中，就卓越主管该说什么或该做什么而言，以证据为基础的建议，更多的是我个人的看法和评价。所以，我不管你是不是你们公司中最有能力的推销员，是不是世界级冠军足球队的教练，是不是获奖高中的校长，如果你视自己的下属如草芥、粪土一般，你在我的书里就不配被称为一位好主管。

《卓越管理者的行为准则》致力于研究卓越的主管与糟糕的主管之间的区别。当主管们在做某些必要的琐事时，如承担重任、做出明智的决策、把谈话付诸行动，以及干那些给别人带来痛苦的工作时，我把卓越的主管与糟糕的主管的行为做了一个比较。本书中所介绍的大多数研究旨在比较主管所作所为的“更好与更坏”。我之所以这样比较，是因为把正确的事情与错误的事情放在一起时，细微的差别和影响也会变得清晰明了。如果你是主管，你可以通过了解同行主管们的糗事和挫折，避免让自己陷于他们那样的痛苦之中。这就如同美国前第一夫人埃莉诺·罗斯福相信的这个谚语一样：“学习别人所犯的错误，从中吸取教训。因为你不可能活得如此长久，让你足以经历那一切。”

本书中的警示故事不仅会节省你的时间和金钱，还会让你免除可能会遭受的羞辱。例如，本书第7章向大家说明了我们需要在什么时候“保持沉默”。在那里，我描述了一家大型证券从业律师事务所的一位合伙人兼管理者在拥挤的火车上大声打电话的场景。电话中，他提到将要解雇一批员工，并说出了大约20位即将失业律师的名字。车上有一位乘客知道了他正在与该事务所的管理者谈话，并知道了他的名字，以及他所在的公司。然后，这位不知名的乘客便把该合伙人的谈话内容发到了自己的博客上。后来，公司管理者尴尬地替这个冒失的合伙人向公司员工道歉，并承认裁



员即将开始。那个大声说话的合伙人吸取了教训。但是，对于我们来说，从这个人身上吸取经验教训，比成为他这样的人后再吸取教训要容易得多。

当然，如果你真的想成为一位干练又富有同情心的主管，只阅读本书，或只阅读任何一本类似的书籍是远远不够的。因为只有通过不懈的努力，做好许许多多的小事，并在每一次沉重的打击之后吸取经验教训，无论何时何地都能帮助自己的下属奋力向前，你才能取得辉煌的成绩。卓越的主管不能“搭着顺风车进城”，不能靠着一两个大胆的行动转败为胜之后，就宣布胜利，然后开始吃老本。因为根本就没有什么最后的胜利。对于成功的主要奖赏，通常应该是继续保持较长时间的努力。但是，人们却往往只满足于眼前的胜利。尽管有非常多的管理大师总是在胡说八道，但事实上，并没有什么“魔力炮弹”或“立竿见影的疗法”，或简单的捷径让我们变成卓越的主管。如果有人告诉你有捷径，那么他就是个骗子。卓越的主管之所以成功，是因为他们在一大堆平淡的、有趣的、可笑的、值得的、不值得的、令人沮丧的，以及在大多数情况下看起来可笑荒谬的琐事面前，保持了沉默。所以，我们把这本书取名为《卓越管理者的行为准则》。坚持致力于把事情做好——不管事情有多小——这是我所知道的成为并保持做一位卓越的主管的唯一途径。

我希望自己可以向大家承诺，这条让你成为卓越的主管的道路比较容易走，但是事实却不是这样的。当然，卓越的主管的所作所为与糟糕的主管的所作所为存在着明显的差异，而这些差异便来自我们严格缜密的研究。《卓越管理者的行为准则》把我们的研究与真实的故事混合在一起，除了让我们从他们的错误中逐渐吸取教训外，还让我们了解了卓越的主管的思维和做事方法，了解了他们的行为举止。我们从他们的错误中吸取经验教训，是因为即使最好的主管也会偶尔犯错误，而糟糕的主管则会接二连三地犯错误。

目 录

第 1 部分 为成为卓越的主管打好基础 1

第 1 章 正确的思维	2
主管的重要性	4
业绩与人性	22
卓越的主管与禅心	26

第 2 部分 卓越的主管该做什么 29

第 2 章 管理与控制	30
加强对假象与事实的控制	32
不要犹豫不决	37
获得与给予荣誉	38
严于律己	41
第 3 章 努力成为智者	50
安全感、失败和吸取教训	53
原谅，但铭记	55
心理安全与创造力	56



智慧与错误的推测.....	57
为正确的观点而争论.....	60
参与陷阱	64
应对自己的致命缺点.....	66
智慧：通往共鸣与同情的道路.....	68
感恩的态度	70
第 4 章 “明星人物”与“害群之马”	72
谁是你们的“明星人物”	75
害群之马：“坏”比“好”的力量更强大.....	82
其他富有智慧的管理技巧.....	84
看看镜子里的自己.....	91
第 5 章 将“言”与“行”连接起来.....	95
不做“无能的长舌妇”，并且不让这种人掌权.....	97
了解自己所管理的工作，否则就让位.....	99
理解客户的感受	101
运用重复和明确的指导.....	104
使用通俗易懂的语言交流.....	106
尽量简化规定	108
制定简单的战略	109
行动起来，你就会知道如何继续行事.....	110
做正确的事，不要盲目学别人.....	112
要有“火”一般的热情，但是要沉着冷静地解决问题.....	113
第 6 章 充当员工的保护伞	116
不浪费下属的时间.....	118



目 录



推崇“站式会议”	121
拒绝浪费员工时间的外界干扰	123
忽视并反抗高层管理者的愚蠢行为	126
故意不胜任的艺术	129
消除敌人，或至少让他们的脚步放慢	131
为赢得资源而战	133
为下属的过错承担责任	134
你的主管和公司越好，你需要保护下属的事情就越少	135
第 7 章 不要逃避那些会给别人带来痛苦的工作	137
预测	139
理解	141
控制	143
同情	144
对那些会给别人带来痛苦的工作提出质疑	148
谨防报复陷阱	157
第 8 章 压制你内心的那个坏主管	159
正视已经造成的伤害	161
造成坏主管普遍化的原因及解决方法	167
回首往事，你会骄傲还是羞愧	179
第 3 部分 结 尾	183
第 9 章 一切都与你有关	184
关于主管的故事及观点	189
致谢	191
作者简介	197



第 1 部分

为成为卓越的主管 打好基础



第

1

章

正确的思维



主管的重要性。主管很重要，因为大多数员工都有自己的主管，或自己本身就是主管，或同时扮演主管和员工两种角色。在美国至少有 2 100 万位主管，现在，估计这个数字会涨到 3 800 万。而且在美国员工中，有 90% 以上的人至少拥有一位在某个小范围内管理自己的主管。主管们从事的行业很多，他们在从军队的最高执行长官到船上的船长，从厨师长到丧葬承办人等 50 多个行业从事工作。主管对其监督管理的每个人都很重要，尤其对直接下属最为重要。因为按照级别划分，这些下属正好在主管的眼皮底下工作。主管可以近距离地对他们的工作进行指导和评估，并每天都跟他们的优缺点和某些怪癖打交道。所以，主管的成功与失败，取决于他如何对这些让人烦恼的、过于人情化的关系进行好的或坏的引导和定位。

在我早期的职业生涯中，当我的朋友科里·比林顿去惠普公司上班时，



我就发现了主管之间的差距。科里加入的是惠普公司的项目管理与成本预算及控制小组，他们的任务是发现和创造并改善惠普供应链的方法。该小组的管理者（我将在下文中称其为“赫克托”）喜欢出人意料地想出一些鬼主意，然后开始实施，或搞一些夸张的展览。但是，很遗憾的是，赫克托这个人几乎不跟自己的下属沟通，而且经常表现得对下属的工作或职业不感兴趣。赫克托总是对自己的小组不理不睬很长一段时间——这看起来就像随随便便的一段“幕间休息”——然后又突然要求大家完成一些紧急项目。用该小组一位成员的话来说就是，“有时，赫克托就像骑在白马上骑士领着大家向前冲锋、杀死敌人、宣布胜利，然后便疾驰而去，最后我们就会有一段时间看不见他”。该小组的成员受够了赫克托这种古怪的做法，所以在员工态度调查中给了他很低的分数。由于赫克托得到的管理分数较低，公司便把他调到了其他的工作岗位上，让科里当上了这个小组的主管。

科里的做事方式不同于赫克托。科里倾听下属的心声，与下属一起工作，发现他们的能力，了解他们的愿望，努力为下属争取他们喜欢的项目和对小组声誉有益的项目。科里开始工作的第一年是很艰难的，因为他在雇用方面犯了错误，造成小组的早期项目以失败告终，一些高层管理者开始对惠普公司是否还需要这个小组产生了疑问，这让该小组在争取得到好的项目上遇到了麻烦。但是科里坚持保留该小组，他帮助自己的下属开发新技术，从挫折中吸取教训，在公司内部开发了许多忠实的客户。最后，该小组把客户发展到了公司外部。在赫克托领导时，项目管理与成本预算及控制小组的咨询顾问们比任何一个类似工作岗位上的员工薪水都要少，但赫克托却从来没有为提高他们的薪水而努力争取过。而科里不同，他为了提高小组成员的薪水而拼搏，因为他认为：“我们的薪水取决于我们的价值，我们的价值不高，就不能拿到薪水。所以，我必须为我的团队建立一个工作群组，在那里我们一起处理大量的工作。”就这样，项目管理与成本预算



及控制小组的生存状况开始逐渐好转。在此后的 5 年内，该小组的工作备受瞩目，而且被一个比较权威的学术团体——“报告”（informs），称为“最佳战略小组”。该小组约有 15% 的业务是为惠普公司之外的客户所做的。

主管的重要性

这个“项目管理与成本预算及控制小组”故事的精髓是：卓越的主管与糟糕的主管之间的差异事关重大。支撑这句话的理论依据是大量的研究资料。首先，有一位好主管降低了患心脏病的可能性。一项来自瑞典的研究表明，在他们对 3 122 人研究的 10 年中，跟着卓越主管（如体贴、给员工规定了明确的目标、让员工想要做的合理改变得以实施）做事的人，患心脏病的概率比那些跟坏主管一起工作的人要低。该报告的合著者安娜·尼伯格在研究报告中说：“如果你有一位好主管，你患上心脏病的风险至少会降低 20%，如果你跟这位主管在一起共事 4 年，你至少会降低 39% 的风险。”虽然这是一项 2008 年的研究，但长期适用。研究员罗伯特·霍根发现，不管这项研究是完成于“1948 年、1958 年、1968 年，还是 1998 年”，不管这项研究是在“伦敦、巴尔的摩、西雅图，还是火奴鲁鲁”进行的调查，也不管这项研究是在“邮政工人、送牛奶的货车司机，还是学校的老师”中进行的调查，研究结果都非常相似：75% 的劳动报告称，自己的直接管理者是给自己带来最大工作压力的来源。

主管能够直接对下属产生个人影响时，主管之间的差别最大，如团队或小型组织里的主管。为了对这个结论进行解释说明，罗伯特·凯勒调查了小型项目组（由 4~5 人组成）的 118 位管理者。管理者个人能力较强的（如有感召力、对员工能够进行智力启迪、设定了明确的期望）小组，工作完成得更好、更快、更符合成本效益。凯勒对他们进行了 5 年的跟踪，研