

上司的价值 是多少？

敢于对没用的上司说不！

日本中央大学政策科学研究室 主编

李光东 于永谦 潘宇坚 译



哈爾濱工業大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

上司的价值是多少? / 日本中央大学政策科学研究室主编; 李光东等译. — 哈尔滨: 哈尔滨工业大学出版社, 2013.9

(价值几何系列)

ISBN 978-7-5603-3617-6

I. ①上… II. ①日… ②李… III. ①人际关系学 - 通俗读物
IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 142441 号

©2001 AMUSE BOOKS INC. Printed in Japan ISBN 4-906613-72-1

本书由日本博文国际株式会社授权出版。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权登记号 黑版贸审字 08-2012-027

策划编辑 甄淼淼 刘培杰

责任编辑 苗金英

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451-86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 哈尔滨市工大节能印刷厂

开 本 787mm × 1092mm 1/32 印张 2.625 字数 70 千字

版 次 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5603-3617-6

定 价 18.80 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

前言

对于自己偶然跟随的上司，是不是只能听天由命了呢？除非你没有选择的余地，否则确实有些很不合情理。

当今社会的终身雇佣制度已经发生了变化，一个崭新的淘汰时代已经开始，你无意中跟随的上司也许会将你的人生搞得乱七八糟。就业需要竞争，升迁需要竞争，工作的成绩也要通过市场来评价，“你的价值”是由你能完成的工作决定的。但是，却没有评估上司的“市场”，这岂不是很不公平……即使是没有交易市场的商品，理所当然也是客观评价的对象，这并不是喜欢和讨厌的问题。让我们采用客观的评价方法代替“市场”对上司的好与坏进行打分吧。如果在一个糟糕的上司手下工作，就会经常受到挫折，这对你的身心健康也很不利。如果这样的事实已经影响了正常工作，但却不能被重视和彻底改变的话，那么这家公司就存在着致命的缺陷。

“因为自己的无能所以经常失败的上司”、“心术不正，以欺负他人为乐趣的上司”、“没有责任心，什么事情都会怪罪部下的上司”、“品性恶劣，让人无法原谅的上司”、“不论从哪个方面来看，都感到不适合的上司”等等问题，经常会在那些跟不上时代的变化、业绩持续下滑的公司中出现。与之相反，“上司非常优秀，为了他可以做任何事情”或者“不管上司说什么，都会做好自己的工作”等事例，经常会出现在行业变化激烈中有发展前途的公司里。某种程度来说，上司已经成为公司的一面镜子。至今还在被泡沫经济后遗症困扰的公司、精减人员失败的公司、商业战略错误的公司、即将被吞并的公司等等，只要在公司中残留着病因，那么这些病症就会淋漓尽致地表现在上司身上，一直会使你们烦恼和痛苦。

换句话说,没有好上司的公司不是能长期工作的地方,当今已经不是单靠忍受就可以开花结果的时代了。无论你怎么努力却得不到回报的环境,恐怕会把你的的人生弄得乱七八糟。

在这里借用“逃脱”或者“话语权”这两个词语。当上司与你之间不适合时,你是会离开(逃脱)公司呢?还是会提出建议要求改善(话语权)呢?需要你在这两个中选择一个。无论你选哪一个都是有风险的行为。但是,如果你一直逃避风险的话,你也会逐渐变成跟你的上司一样的人了。

走出学校、参加工作、谈恋爱、建立家庭,这些人生的足迹——都是与公司息息相关的。不论哪种人生,都将是属于你自己的人生。通过给你的上司打分之后,再仔细考虑到底是应该选择“逃脱”或者“争取话语权”,还是选择“继续忍耐”呢?本书可以帮助你思考这个问题。

上司的行为出现问题的原因,可以认为有很多种情况。这不能仅仅归咎于他个人的品格问题,还有可能是公司体制问题,或者是公司在社会上的角色有问题。例如,由于经济长期不景气公司正面临破产,但是经营者却拿不出新的拓展方向以及战略方针,另外随着时代变迁,精简人员已经是势在必行,但是公司仍然无法改变以往的人事体制,还保留着一群无能的中层管理人员等等。在这种状况下,无论上司是否努力,都无法提高士气,业绩也不可能得到提升,而促使上司与下属的关系变得更糟。

对于这些各种各样的问题,本书并没有一味地归咎于上司本人,使上司与下属的关系僵化,而是对上司的人品以及出现问题的原因进行具体分析。

这里的评价方法不是采用“与理想上司进行对比,再用减法推算出你上司的评价值”的方法。因为能够在复杂多变的现代企业里胜任的上司,需要具备多方面的才能。为了尽可能地体现上司的优秀方面,所以我们采用了加分法来进行评价。

针对你所讨厌的上司,也没有必要一概否定,即便是将上司的所有优点全部累加,如果满分采用 100 分的话,他也许只能得到 40 分或者 20 分的评价。如果最高评价值采用 2 亿 8 800 万日元(与本系列丛书“您价值几何”相同)的话,你上司算出的价值结果也许只有 1 亿 1 520 万日元,或者仅仅是 5 760 万日元。这就是你对上司的评价值。如果算出的结果比想象的要高,这就说明在实际工作中你的上司没有能充分发挥出自己的本事。其真正原因可能来自于公司内部,也可能是受到经济状况不好的影响,还有可能原因在你自己或者其他下属身上。

目 录

PART1

组织论 一语道破,你的上司属于这种类型 ... 1

按照“组织论”的观点,分析你的上司属于哪种类型。

PART2

行为学 25

首先从“行为学”的观点,对你的上司进行评价。

PART3

管理学 37

然后从“管理学”的观点,对你的上司进行评价。

PART4

经济学 47

再从“经济学”的观点,对你的上司进行评价。

PART5

心理学 59

最后从“心理学”的观点,对你的上司进行评价。

PART6

上司的价值是多少? 69

将 PART2 到 PART5 算出的“评价值”相加,
这样就可以得出上司的综合评价和价值!

组织论

一语道破,你的上司属于这种类型

part

7

1

Part

按照“组织论”的观点,分析你的上司属于哪种类型。



上司的四种基本类型

说起公司，在现实中存在着各式各样的公司。由于每个公司的制度都各不相同，所以上司也分为很多不同的类型。

如果我们认为美国的公司、日本的公司、或者欧洲的公司都是相同的，那么一定有人会觉得可笑吧。其实，无论在什么地方都存在着一个普遍理论，那就是“组织论”。那么，首先让我们用“组织论”的观点来对上司进行评价吧。

无论是你自己还是你的上司，之所以在这个公司里工作，就是因为在公司里能够得到各自的利益，其中包括领薪水、参加社会保险、享受福利待遇等等。不仅如此，可以在工作中找到乐趣，将来还有可能得到更好的待遇……

为此，你需要为公司做出相应的牺牲，比如时间上被束缚、被要求做不喜欢的工作、面对讨厌的上司、应付烦琐的人际关系、承担不该承担的责任等等。

在通常情况下，公司给你的利益与你为公司做出的牺牲应该是处于一种平衡状态。

这种平衡并不是一种假想的状态。即使你觉得自己付出的牺牲要大于公司给你的利益，但如果不能选择跳槽的话，就需要进行自我调节，或者提高公司对你的评价或者降低你付出的牺牲，从而使这两者达到平衡状态。

上司也在做着跟你相同的事情。根据利益和牺牲的平衡状态，可以将上司分为四种类型：利益最大型、组织均衡型、牺牲最小型和不均衡型。在本书中，我们对这四种类型分别赋予不同的命名。

●利益最大型 = 精英型

他们的行为准则是,想尽办法从公司获取最大的利益。先确定自己对公司做出的贡献程度,在此之上考虑如何获取最大利益。这是符合常理的类型。

●组织均衡型 = 平庸型

这种类型的上司,通常会将自己对公司做出的贡献程度和从公司得到的利益始终处于恰好平衡的状态。他们脱离公司无法生存,公司的正常运转也不能离开他们,这就是组织一体化类型。

●最小牺牲型 = 无责任型

不管公司付给他们多少利益,他们都会将自己为公司付出的牺牲降到最低限度。他们认为即使自己不努力工作,公司也会正常运转。这是一种合理主义类型。

●不均衡型 = 没用型

公司付给他们的利益会远远大于自己做出的贡献。他们的行为缺乏一贯性,属于最不适合做上司的无组织类型。



图1 上司的基本类型

你的上司属于哪种类型？

现在就开始分析你的上司属于哪种类型吧。请一边回想着自己的上司一边回答下面的两个问题。

Question 1

如果你认为自己的上司符合下面的描述，就画 O，如果不符合就画 ×，如果感觉都不适合就画 △。

-
- ①完全是一个工作狂，对公司之外的事情几乎没有兴趣。
 - ②通晓公司内部的情报，具有扎实的公司内部联络网。
 - ③对新事物没有兴趣，更不想插手去做。

(回答是 × 的话得 10 分，△ 的话得 5 分，O 的话得 0 分，请计算总得分。)

Q1 total

分

Question 2

你认为自己的上司符合下面的哪种描述，每道题的满分为 10 分，根据符合程度来进行打分。

- ①很会照顾人，但有时候也会多管闲事。
- ②“自己是管理层”的想法很强烈。
- ③虽然认为上司要承担最终责任，但也很会转嫁责任。

(算出三个问题的总得分)

Q2 total

分

判断上司的基本类型

通过这个结果，就能知道你的上司属于哪种类型。在图2中，横轴和纵轴的虚线位置都是15分，将得分分别标在坐标轴上。（横轴是Q1的得分，纵轴是Q2的得分）。

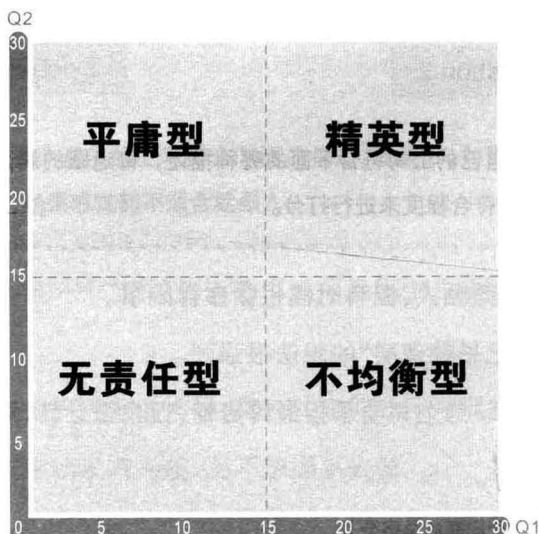


图2 上司的基本类型

Q1 的得分 > 15 分 & Q2 的得分 > 15 分，属于精英型。

Q1 的得分 < 15 分 & Q2 的得分 > 15 分，属于平庸型。

Q1 的得分 < 15 分 & Q2 的得分 < 15 分，属于无责任型。

Q1 的得分 > 15 分 & Q2 的得分 < 15 分，属于没用型。

当 Q1 和 Q2 的得分都是 15 分,在图中位置正好处于中间的虚线交汇处,这就说明这个上司具有所有类型的性格,是一个让人捉摸不透的人。

如果哪一个的得分是 15 分,正好处于中间的虚线位置的话,请将 Q1 中画△的得分改为 4 分或 6 分,也可以稍微调整 Q2 的得分。此外,因为这样的上司具有两种类型的特点,在 PART2 之后的评价中可以再次使用。

那么,你的上司属于哪种类型呢?

精英型、平庸型、无责任型、没用型——无论哪种类型,都有各自的长处和短处。请仔细阅读下一页中的分析内容,来决定应该如何与上司相处。只要能准确地掌握他们的行为规则,就会成为你的“操纵上司指南手册”。

当然,也可以用这些问题对你自己进行提问,这种方式称为“换位思考”。请一边想象着将来自己成为上司,然后回答这些问题。这个时候你可以发现,在过去没有意识到的“自己”会浮现出来。

在这里首先声明,我们的目的不是通过判别上司类型来评价他的自身价值。上司的类型有很多种,根据不同的类型,采用不同的方法对其进行评价。这个分类方法将在 PART2 之后的评价中起到重要作用,所以在最开始的分析不要出现错误。



精英型

即使本人没有很强的实际业务能力，但是只要貌似可以胜任工作，就会被人称为“精英型”。因为他们的精英意识很强，而且被周围的人认为是精英，所以他们才成为了“受人尊敬的上司”。他们具有“只要成为精英，上下属的关系就不能出现失败”的想法，一般情况下他们很会照顾部下，还会在一定程度上得到上司的信赖。虽然他们并不是真心为了部下和上司做些什么，但是也会在不知不觉中逐渐成为责任人。

但是，如果遇到恶劣的事态时，就会表现出另一面，他们会害怕因为承担不好事情的责任而给自己的经历上抹黑。当处于逆境的时候，他们不仅会拿部下出气，下达一些毫无道理的命令，还总是会把责任转嫁到部下身上。

他们也许会成为商量的对象，但是你不要过于期待会得到有用的建议。如果你是“发发牢骚，心情就会变好”的类型，也许会有一些商量的价值。如果你不是精英的话，这种类型的上司是不会跟你推心置腹的。说到底，“精英”这个招牌意味着“人格不受损伤”。只要懂得这些方面，就能够建立良好的上下属关系。

在这其中，确实也存在名副其实的精英。这些人将来会挑起公司的重担。另外，也有一些人表面虽然很像精英却没有任何实际能力。这种人总有一天会被降职的。此外，也有一些人仅仅是挂着“精英”的头衔，没能出人头地就已经结束了。还有一些人，本来不是精英，但因为工作出色而在中途被提拔成了精英。

精英型的上司对于公司来说，是能否在 21 世纪充满活力地生存下去不可缺少的人才。缺少这种类型优秀人才的公司，前途一片黑暗。

从学生时代开始,发型就是三七分。如果头发梳得不够整齐,一整天都会感觉不舒服。

因为是一流大学毕业的,在同学中有很多人已经具有一定的地位。为此很骄傲。

虽然总是摆出一副有钱的样子,但是因为住房贷款的压力,每个月只有3万日元的零花钱。因此总是躲开大家,一个人偷偷地把富士拉面或麦当劳当午饭。

即使工资不高,但是西服却一定要穿10万日元以上的名牌。

在同期员工中属于是晋升比较快的。因为把同期的同事看成是竞争对手,所以不会轻易被邀请跟他们一起去喝酒。

平常穿Polo品牌的T恤衫。但实际上是妻子在超市买的假名牌(本人并不知情)。

没有意识到自己爱用的科隆香水,在属下的女职员中并不受好评。

皮鞋一直擦得锃亮。当然这不是妻子擦的,而是自己擦的。

平常总说一些抽象的虚无缥缈的话。说不出具有现实意义的业务话题。



精英型的上司，怎么会做到这种地步！



“转嫁责任”是精英型上司常用的手段！



不管人手怎么不够用，自己认为可以不用做杂活。



自己吩咐工作之后，还不让加班，真是不讲道理。



只要是影响自己晋升的事都不想去。



精英型上司，不管什么事都要炫耀一下。

- 这种类型的上司总是装作一副听取大家意见的样子，其实谁的意见也没听进去，只会强制执行上面的方针，使自己能够顺利晋升。看看他们狡猾的手段吧：让部下说出意见，使部下误以为上司听取了下面的意见而感到满足，上司还会得到晋升。
- 去跟客户道歉的时候，总是说“真是对不起，是因为我的部下太笨”。可是，当初就是他让部下做的！
- 他们还遗留着泡沫经济时代的想法，总是喜欢吹嘘自己当年的销售方法。
- 这种类型的上司，很偏重一流大学的学历，看不起派遣员工，不想把工作交给他们。他们总挑派遣员工的毛病，一个细节都不放过。应该有比这个还更需要的事情吧！
- 动不动就喜欢开会。即使是通过公司内部 E-mail 就能解决的问题，也要召集全体部门员工开会说明。说是“开会”，常常是科长在滔滔不绝，部下只是听众而已。但我们还有很多工作要做！！
- 作为海外分店的经营型上司，不应该做“哎呀，抱歉”的事情。