

# 有效的经理

[美] 蓝斯登著

尉腾蛟译

## 第一章 影响力的真面目

### 1 正视影响力

我们要求经理人做事有效能，“效能”在字典上有两个具体的定义：切实地达到目标或产生所要求的绩效，以及创造一个鲜明印象的能力。

我们常常把效能与效率混为一谈。彼得杜拉克说，效率是把事情做适当，效能则是做适当的事，我非常欣赏这种解释。就长期言，有效经理人追求的是，用适当的方法做适当的事。

在很多人的心目中，效能代表成功。因此，需要对成功下一定义。如果成功仅限于攀升到组织高峰的少数人，则成功的机会非常有限。许多有效的经理人之所以得不到这种机会，完全是因为金字塔的顶端太狭窄了；当大家争先恐后朝上挤的时候，总要有有人被挤出来。很多人发现在某些特殊领域中亦可以有所成就，因此就不以谋取高位的方式去追求成功。这种人只要能表现出效能，当然也有资格得到成功的徽章。

我愿意把成功的徽章颁给攀升到高位的人，但不会只把这种徽章颁给这些少数人。成功来自效能，成功的徽章也就可以颁给在任何阶层上表现出效能的经理人。

虽然如此，我深信处于企业组织中的每一个人，都曾经在某段期间表现出效能。当然他们也可能正处于彼得原理所说的情况（晋升到了他们的无能级）；但正如字典所解释的，他们一定曾在某一阶段切实地达成了绩效，或是创造了一种鲜明的印象。

影响力管理既要求工作绩效，又要求给人鲜明的印象。那些深信“绩效”是唯一应该重视的人，可能会对我这种说法感到困惑。如果绩效是唯一衡量的基准，确实可以省事不少，可惜它并不是唯一的基础，因此我们就必须另外寻找了。

有两位经理在一起吃午餐：

“我早上接到通知说，钟文男被任命为副总经理，这真令我觉得意外。那么杨敏智和王承昌又要如何摆平？”

“上头显然认为老钟能够称职。”

“也许不错吧！可是老杨的工作纪录非常出色，而老王在我们这一行业中资格最老。七年前，我曾跟老钟共事过，他虽然不错，但是有待学习的事情还很多。”

“我不太了解老钟这个人，但是他总是表现出很有涵养的样子。”

“可是他又怎能跟老杨相比。老杨负责销售区的业绩是本公司最高的一区。我不是不喜欢老钟，只是不了解他如何能击败另外两个人。”

“上头比较喜欢他。”

现让我们检查一下前面这段对话。如你曾经在某些大公司做过事，你必然会听到过，或参加过这类的谈话。上述这种对上级判断置疑的反应，至少要跟“我很高兴提升了老钟，他确实当之无愧”一样地多、

负责评判和提升别人的人，都会认为自己的决定绝对客观。他们会辩解说，这位在较低职位上已经证实是个能干的人，应该给他承担更大职责的机会。然而当绩效高的经理人与影响力高的经理人摆在一起时，前者经常会被忽视，原因就是影响力高的人除了工作绩效达到标准之外，还能给人有管理能力的鲜明印象。他们对上司有影响力，因此就获有晋升更高职

位的。事实上，他们在晋升之后确实也能创造高的绩效，证明上司当初的判断是正确的。

我曾经在我服务过的两家大公司——奇异电气和克莱斯勒汽车公司，以及在我担任管理顾问的其他许多公司中，屡次见到这种事情。两个背景和潜力相同的人均在争取某一升迁机会，其中一位落选了。此中毫无神秘可言，原因即是中选的那位具有较高的影响力，这是那些错失晋升机会的人，千万不能忽视的一个教训。

同样，影响力高的经理人与部属之间的关系也是如此。这种经理人的部属的技术能力也许超过他，但是他能运用印象——影响力——来润饰双方的关系，使得他的领导地位稳固，部属感受最深刻的不是你的生产数字，而是你的个性、你的领导形态、你的人生观，以及你的言行举止。影响力的高低与一位经理人能否有效激励部属努力达成更高的生产力，确实具有密切关系。

为了避免读者误以为影响力主要是属于个性的问题，我要在此强调，影响力的基本领域有三：

1. 经理人的知识、技能以及运用的能力。
2. 经理人的个人特质以及运用的能力。
3. 经理人每日的言行举止，所显示对工作、对人，以及对自己的态度。

我们谈的是整个人，我们谈的是真实的情景，我们谈的是生产力和激励，我们也是在谈效能以及效能的产物——成功。

就我所认识的经理人来说，他们都不是一开始就想成为经理人的。这并不是说他们不向往更高的职位，而是说他们并未把管理视为一种需要高度专门技能的工作。相反，他们把管理者看成一种身份和特权，享有独立行动的自由，以及可以寻求更愉快生活的一种工作。这正如同任何激励一样，一个人总认为他可以得到的收获必然超过他要付出的代价。

除了最近的大学毕业生之外，目前大多数经理人都是在工作了多年后，顺理成章地踏入了管理阶层，然后就在管理职位上磨炼管理的技能，并且由于好运气，而一直保有这个头衔。（现在的大学毕业生则要先学习一些管理知识，然后又要替自己的各种过失寻找不同的借口，才能保住经理职位。）

然而大多数经理人之所以能侧身于管理行列中，乃是因为他们对上司有影响力，然后又能对部属有影响力。在某些情况中，这种影响力大多是来自知识、天赋，或只不过是对本份工作熟知而已。在另一些情况中，这种影响力乃是因为一个人的优点超过缺点而产生的。然而在大多数情况中，影响力乃是三件事情的结合：知识和技能、个人特质以及个人的态度。这才是使得他们行事有效能，使得他们的组织可以达到较高生产力的真正原因。

本书以下的章节就是要把所有这三者组合成一个有用的整体。

## 2 影响力的衡量工具

由于我提出主张说，一位经理人的效能是决定于他的知识才能，以及他如何去感受、思考和行动，因此我有义务提出一种衡量的工具。我的量具要设法把“质的项目”转译成、量的语言”。这不是一件容易的事，因此我首先必须承认，这一量具对某些人来说只有三十英寸长，对另外的人则有四十英尺长。我关心的并不是确切的衡量尺度，而是建立起一个机构，从而可以发展相互之间的关系。有了这个想法之后，就让我们开始举步前进吧！

我提出的记分表（见本节“经理人的影响力计分表”）列有三种基本类别的管理特征，每一特征都有最高的分数。每一类别下面也都有多余的空间让你另外填入其他特征。

你在表上可以看到标记为“经理人的知识和技能以及运用的能力”这一类，满分是七十五分。这表示在一百分的基础下，一位在这方面完美无缺的经理人，最高只能达到百分之七十五的效能。只了解自己的工作并不能产生充分的影响力，也不足以使他行事有效能。

在这一类特征中不幸只能得到五十分的经理人又会如何呢？他能有效地管理吗？当然他能。这是你我都见过的，他是利用他在人格特质和态度类别中增加的分數，弥补了他在这方面的缺憾。

正如一位经理人，在知识和技能方面享有的影响力有其上限一样，个性和管理形态对于经理人的效能所产生的贡献也有其限度。人格特质和态度的最高分数都是三十分——总共六十分。然而这是否表示他只要能在知识和技能类得到四十分就可以了？表面看来，确实是如此。然而各大类别之间的相互关系在此不能忽视。一位在个人特质和态度方面能得到高分的人，绝对不会容许自己运用低水准的知识和技能去执行其职责。

另一问题是：我们最多只能获得一百分吗？不是。一百分只是合格经理人的影响力水准。真正优秀的经理人可以得到一百一十分或一百二十分。一位十全十美的经理人（你遇到过吗）可以达到一百三十五分之多。

你现在可以利用上述记分方法给你自己，或给其他经理人打分，看看这种方法是否管用。我们稍后还要再作某些澄清和修饰。记分完了之后，你可以翻看另一种的影响力特征——反面性特征。

某些反面性特征可能正是由于某种正面性特征带来的。例如一位相当自信（加二分）的经理人，可能会使他的自信变成狂妄自大（扣五分）。有的经理人因为愿意冒险（加二分），而变成鲁莽（扣五分）。我们欣赏有野心的人，但是这份欣赏却会因为不喜欢他的自私而冲销了。

任何记分方法都难免个人的主观，读者们一定会觉得奇怪，我们往往会在某一项目上，例如自信心，给某位经理人打最高的分数，目的只是为了抵销“狂妄自大”的扣减分数。这是否表示我们给“狂妄自大”这项我们大都讨厌的特质扣分太少了？你看看这种情形就可了解：有位自信的经理人偶然会表现出自大，因此就被扣减三分。另一位经理人并不那么自信，但却十足地狂妄自大，因此被扣减五分。

旁观者给别人加分和减分不会没有其道理的。加分项目的总分有一百三十五分；扣分项目的总分有七十五分。只有人格分裂的人才会有办法遮盖由于优点而引伸出来的缺点。我们现在谈的是正常情况中的正常人。根据我在许多公司做事的经验，上述记分方式可以达到相当的公平。

有效经理人之所以会有效能，均有其不同的原因。一般来说，他们既能对本身工作具有相当的知识，又有能力处理自己的工作。他们的优点多于缺点。他们能获取权力，也能聪明地运用权力。他还能取得部属、同僚和上司的接受和尊重。

有效的经理人并非很快就能做到这一点。不能迅速晋升到局级职位，可能令许多手执文凭的“青年才俊”泄气。一位有效经理人最初的影响力也许是来自他对某一行业的专知，也许只是因为他的头衔受到同僚和部属的接受。这种影响力可能会随着他显示出某些特质和态度而逐渐受到侵蚀。我们都曾见过很多经理人开始时被人接受，最后却又失去了它。我个人曾遇到一些自始至终都得到我赞赏和尊敬的上司。时间是评价的一项重要因素。

本章节的结论或许可以这样说：从整体的角度去观察经理人，我们都会有意或无意地给经理人加分或减分，不管是加分也好，减分也好，最后的净结果——影响力——才是效能的关键。

如果我们同意这一点，计分可能就变得不再那么重要了。正如我们前面说过的，量具的目的只是表达相互之间的关系。一旦做到了这一点，它就达到了目的。随着本书内容的进展，我们会逐渐发现我们的强处和弱点，这时我们仍然可以改写我们的得分。

## 经理人的影响力计分表

请将你自己与其他经理人比较后，按照表列各项自计分。左边所标示的是最高分。你若觉得完全欠缺某一项能力，则以 0 分计之。计分完后全部加起来，把总分填入最后“总分”中。

**经理人的知识、技能以及应用的能力**

加分

- (25) ----技术性知识（对所做工作的基本了解）
- (5) ----组织的知识（制度以及制度之运用）
- (10) ----政治意识（如何在制度中推动工作）
- (10) ----沟通能力（说、听、读和写的的能力）
- (20) ----组织和规划能力（能够构思和分派工作）
- (5) ----一般商业知识（对经济学、会计、行销和法律等等的了解）

**经理人的个人特质以及运用的能力**

加分（每项 2 分）

- |          |            |
|----------|------------|
| ----仪表   | ----视野     |
| ----服饰   | ----预测能力   |
| ----社交能力 | ----耐力     |
| ----坚忍力  | ----创造力    |
| ----理解力  | ----人格     |
| ----探究心  | ----记忆力    |
| ----彻底   | ----乐观/幽默感 |
| ----决断   | -----      |

**经理人在行动中表现出来的态度**

- |            |                |
|------------|----------------|
| ----自信     | ----愿意花钱/时间    |
| ----野心     | ----愿意接受不愉快的工作 |
| ----决心     | ----客观         |
| ----关心质量标准 | ----公平         |
| ----关心数量标准 | ----对上或对下的忠诚   |
| ----关心生产力  | ----关心别人的福利和前途 |
| ----愿意承担责任 | -----          |
| ----愿意共享光荣 | -----          |
| ----愿意冒险   | -----          |

总分\_\_\_\_\_

请考虑下面“反面性影响力项目”。只要在某项粘上一点，就要扣减三分。如果粘上的程度较深，则要扣减四分或五分。

**经理人影响力的扣减项目**

减分（3 到 5 分）

- |          |          |
|----------|----------|
| ----狂妄自大 | ----独特   |
| ----报复心理 | ----占有欲  |
| ----鲁莽   | ----不愿负责 |
| ----自私自利 | ----偏心   |

----懒惰  
----随便  
----与人易生摩擦  
----缺乏节制  
----轻率

----孤立  
----缺乏同情心

正数总分\_\_\_\_\_  
负数总分\_\_\_\_\_  
净管理影响力\_\_\_\_\_

## 第二章 如何建立影响力

### 3 注意专家是如何失败的

对于自己本行具有高度专业知识的人，会为了这一项至多只能得到二十五分而感到气愤。当你知道最初我只给它二十分，而是经过同僚劝说之后才给了二十五分时，你一定更要生气了。但是你必须承认，在所有各种特征中，这一项的分数还是最高的。

多年以前，我幸运地被奇异电气公司指派为训练年轻经理的顾问，我称它为一个幸运的机会，有两个理由：第一，在一九五〇年，能在奇异电气谋得一份差事，你就等于是在进修企业管理。当时在奇异的学习机会非常多，而且有机会观察专业经理人的实际作业，对我来说更是一种启示。第二，我不断有机会接触新雇用的大学毕业生，他们都是公司准备培植的青年才俊，我还能够参与他们上司给他们做的考评。

这些新进年轻人的在校成绩都是佼佼者。曾有一位上司暗中透露说，这些小家伙在电动马达方面的知识远胜于他们的主管。然而训练的目的并不是要他们再进一步了解马达。一天有位学员来见我说，他觉得我们安排的技术训练课程的深度不够，实在没有多大意思。我问他：“你的工作目标是什么？”他回答希望成为一位更优秀的“工程师”。我就规劝他说：“公司雇用你的目的是要把你训练成一位经理人！你认为不适当的训练，正是要协助你在管理角色中发挥你的专业职能。”

奇异电气公司认为技术知识虽然重要，但不是一切。知道如何制造一个产品，不一定就能把产品做出来。知道如何做某件事，也不一定就能把它做好。经理人的角色是透过别人把知识发挥出来，以便能做出产品，或是把事情做好。

在高度技术化的公司中，这种方式也许不对。然而确实有许多会计知识渊博的人不能成功地做一位会计经理；有许多卓越的艺术家的不能成功地做一位画廊经理。而最常出现的，则是优秀的推销员不能成功地扮演优秀销售经理的角色。

有一位风趣的老人是一位优秀的模具师傅。他看准这一行大有前途，就创建了自己的企业。这家公司在几年之间扩充数倍。他会操作工厂中的每一部机器，也很喜欢自己动手。然而随着企业的增长，他越来越没有时间享受亲自动手的乐趣。进而，随着机器和员工的增多，以及资本的累积，他面临了管理问题。

他发觉自己应付不了这种局面，因此把儿子找来替他管理公司，自己则专心于生产工作。这家董事长每天穿着工作服的公司的因此得以继续成长。我想这位老板如果执迷不悟的话，他的公司势必要逐渐萎缩。有许多具有高度专业知识的人都没有能力，或是不愿意承担管理职责。

管理的重大谬误之一——我们似乎正在努力规避它——就是你首先必须从基层干起。一位经理人对于自己所负责监督的每一种工作，能够有所了解固然好处很多，但是如果这种专业知识占据了他大部分的时间和精力，就会反受其害了。他会变成一位只做事而不管理的人。

他不会如同上面那位模具老师傅那样聪明：放弃自己的管理角色。

多年以前，我曾替一位非常有创造力的作家做事。他负责义销售杂志的编辑部门，他是因为在专业知识方面的影响力受到上级的器重，而晋升到这一职位的。然而他大部分时间仍然亲自动手，而不是督导别人做事，他的经理人形象因此大受影响，他对别人的影响力也就大大降低了。

这一相当有趣，但非建设性的经验，使我获益不浅，我曾做过一个负责拟定和执行训练方案的部门主管，我喜欢写作和教课，因此我两样都做一些，但我同时也知道我的职责是管理别人做这些事。当我利用我的专业知识培养别人这方面的技能时，事情总是可以做得比我亲自动手还要好。

有时候我觉得一位经理人在专业知识方面稍微有所欠缺，对他可能比较有利，因为这样他就不会觉得非要自己动手不可，也比较不会夸耀自己的专知。如果一位销售经理告诉我说，他的销售额绝不逊于属下任何一位推销员，我就知道他一定没有做好他份内的管理工作。如果他只是偶然从事推销，则是可以谅解的，一位优秀的销售经理一定要能在必要的时候，替代或加强属下的推销工作。

一位经理人适当地亲自参与工作，确实有某些好处：他可以体认事情进行的状况、可以认清问题、可以借机示范、可以表现出团体的整体性等等。

另有一个例子：有位很有前途的课长被调到他完全不熟悉的某一部门担任经理。该部门人员交头接耳道：“他对这部门了解多少？他有多少经验？你认为他能干多久？”一位真正的管理人才，即使他缺乏有关桥梁方面的技术知识，依然有办法把一座桥造起来。

当有人对我说：“他会有问题的——他根本不了解这方面的业务。”我时常这样回答：“真正的经理人才能够管理任何事情。”这一说法当然有瑕疵，可是我们每一个人一定见过那种对某一行业仅有非常有限的技术知识，却能在一个陌生的商业环境中，干得有声有色的人才。同样，亦有许多技术优异的人才，却因为欠缺管理能力而失败。

有效的经理人虽然会因为缺乏技术知识而处于不利状态，然而这种不利状况是不会持续太久的。眼见他们如何迈过这种不利状况，实在是一件有趣的事。首先，他会找出那些事情在职能上是重要的。第二，他会找出谁在做何事，以及其中有无任何问题。然后他就跟主要人员进行一系列的磋商，以便能对情况和资料得到彻底和正确的了解。然后他就逐渐知道私下必须加紧学习的地方是什么了。

我自己也曾经面临技术知识不足的不利情势。有时候，我应付得很好！有时候，我要煞费周章才得跨过。然而即使在我处于举足惟艰的情况中，别人也会慷慨伸出援手的。

许多管理影响力是来自技术的知识。毫无疑问，这是建立管理效能的最佳基础。然而这只是一个基础而已，并非是整个的结构。任何缺乏这一基础的经理人，必须勉力以求之。然而除了技术知识，毫无其他能力的经理人，必然会发现管理是一条坎坷的道路。

泰恩思曾说：“知识来了，智慧却踌躇不前。”当我们观察真正有效的经理人时，我们会欣然发现，当他们努力寻求，而非坐等知识时，智慧往往会迫不及待地赶来。知识也许重要，但是必须有了运用知识的智慧和能力之后，知识才会产生最为重要的影响力。

### 影响为的自我检讨

一、你曾接受有关你这一部门技术的特殊训练吗？

二、如果你当初并未对你这一部门的技术知识有彻底的了解，你曾经有计划地去克服这一缺点吗？

三、你是否设法把你的专知教给你的部属，并且鼓励他们自我发展？

四、即使督导别人去做要比你亲手做更加耗时和费力的作业，你依然能避免插手于作业中吗？

- 五、如果部属的技术能力超过你，你会毫不迟疑地承认吗？
- 六、你能容许别人按照与你不同的工作方式做事吗（假设也能获致圆满的成效）？
- 七、你承认经理人这一角色并非只是把工作完成而已吗？
- 八、你不断地在追求技术革新，并且愿意把这种革新引入你的作业中吗？

#### 4 认清环境

经理入务必认清组织的环境，这种认识不但在大公司中非常重要，就是在小公司中也是如此。

近年来，我们都看到组织形态意识的出现，这家公司看到那家公司在某种方式下运用，就设法仿效。汽车工业有惊人的类似性，但亦有一些不相似的地方。在钢铁业、电气业、石油业中，亦莫不如此。如果别人采取这种做法，我也要设法这样做。

某一公司的某一单位跟其他公司同性质的单位也许看起来一样，然而作业方式却可能有别，就拿人事部门来说。某一公司的人事部门在领导别的部门，另一人事部门则跟在后面走。某一公司的人事处长可能享有提出建议和制定政策的权力，另一公司的人事处长也许只能静待上级的指示，然后遵命行事。

某一公司把公共关系工作塞入广告部门中，另一公司则将之归入总务部门中。“训练”在某些公司是属于人事部门的职责，在其他公司中却是由各部门自行负责。例如在我服务的公司中，我这一单位归行销部门管辖，而在几年前却属于人事部门。

内部结构会因公司而异，这完全在于这一公司是销售性质、财务性质，或制造性质而定。一个公司的内部气氛也会偏向于某一方向。我曾见过销售部门骑在预算部门头上的例子，也曾见过预算部门吃定销售部门的公司。同性质部门的作业方式常常也会因公司而异。

一位有效的经理人之所以能够轻易地从某一部门转到另一部门工作（他原来的专业知识不再管用了），其中理由之一就是他对组织环境和内部的权力结构，以及公司的制度有所认识。类似采购办公用品、费用报销，以及文件影印这些小事，我们都依赖秘书办理，但是我们自己也要知道公司在这方面的规定。

我记得我第一次到公司做事时，看到同事们事事都能顺利地处理，而我就连最简单的例行性工作，也是举步惟艰。我发觉自己该做的事未做，不该做的事却做了。当我开始对公司的环境有了认识时，就不再象走在迷宫里面了。在低阶层时，不认清组织环境也许无伤大雅，但是到了较高管理阶层，就较易受到伤害了。因此每当你进入一家新公司时，一定要仔细研究它的环境。

就某些方面来说，一个人的影响力是来自他对组织内部作业方式的了解。熟知内部的情况会使大家觉得你属于这个大家庭的一份子，会对你较有信心。大家还会看到组织是设法来帮助你做事的，而不是使你碍手碍脚的。一位能够不被组织及其制度绑住的经理人，才可以放开手脚做些更重要的事，而且也能心情愉快地做这些事。

一位经理人到了新公司之后，最聪明的做法是接受该公司的现有制度，而非试图改变它。（或至少不要用一种夸张的态度去改变它。）我在克莱斯勒汽车公司的时候，曾见过来自福特或通用汽车公司的经理人，他们先入为主地认为福特或通用的制度较佳，因此迫不及待地要在克莱斯勒推行。他们有时候也成功了，但是经常都会发现福特的办法并不适合克莱斯勒的情况。不管他们是成功或失败，那些小题大做的经理人，得到的合作往往也最少。制度是一种家务事，是有其传统和渊源的。

同样，对当地环境以及它的权力结构有所了解的经理人，他的影响力要大于缺乏这种了解的人。他曾吃惊地发现，有些经理人到了某一工厂或某一销售区之后，就天经地义认为应该把当地的陋习扭转过来。他们怏怏不乐，抱怨该地不如以往工作的地方来得积极和适意。

他们觉得在当地习惯的束缚下，凡事碍手碍脚。而有影响力的经理人则会先求适应环境，然后再求改变。他知道如果不能在早期涉过沼泽和丛林，就要被环境吞噬。

卡特总统就是因为不知身处的环境，而深受折磨的一位经理人。如果他曾在参议院或众议院干过一任的话，就不致处处受到国会的牵制了。

罗斯福和艾森豪威尔这两位总统，也是没有国会经验的人，但是他们曾以其他方式接触过全国事务。艾森豪威尔入主白宫时，享有战争英雄的影响力，这毫无疑问地给了他充分的调整时间，罗斯福在他就任的前一百天中，就显示出熟悉华府的官僚制度，以及知道如何利用这一制度推动工作。杜鲁门、约翰逊、肯尼迪、尼克松以及福特总统，以往都跟这一制度打过交道，并且也都有丰富的经验，因此均能轻易地朝前跨步。

对组织以及当地环境的认识，关乎一位经理人的成败。这种认识需要相当的知识，而把组织和当地环境争取到你这一边来，则需要相当的手腕。这两项都是值得你培养的影响力。

### 影响力的自我检讨

- 一、你是否彻底熟知你公司的组织，以及其中各部门的职能？
- 二、在你执行你的管理职能时，是否会小心地不跨越或侵犯别部门的职权？
- 三、你曾分析过你公司的权力结构，并且发现应该采取何种方式才能有力地加以运用吗？
- 四、你曾设法认识——以及使他们认识你——那些能够使你的工作更有效的高级主管吗？
- 五、你会设法去适应工作组织以及当地的风格或气氛，以便你在采取措施时，能够得到相当的支持？
- 六、你在估计公司的政治情势以及判断如何在其中工作的，是否会请教别人？
- 七、为了顺利推动你的工作，以及达到你的目标，你能列出应该争取到哪些人的政治支持吗？

## 5 政治手腕

“玩弄政治”会令你，也会令我愤怒。我不喜欢运用政治手腕去图谋、操纵或追求私利。但是我们也不能不面对一项事实：一位经理人如果缺乏政治头脑，就会接二连三地遭遇问题。

在最严重的情况下，缺乏政治头脑会使经理人缺少伙伴，无力推动事情，甚至可能被同事看成“外人”。正如某些人所说的：“经理人的首要之务是保住官位。”这话虽然有点过分，然而确实有道理。管理的目标虽然不是争取老板的支持，但是得到了这种支持之后，管理目标确实较易达到。

认识权力的结构，显然只是第一步。知道哪些人与这一权力结构有关则是第二步。知道如何与这些人打交道则是第三步。能够自然地和积极性地运用这一权力结构，就能产生影响力。

有影响力的经理人一般都会尽量在一个组织中八面玲珑。他越受到大家的重视，他的工作就越顺手。如果你轻蔑某位“重要人物”，他就很可能暗中扯你的后腿和中伤你，使你推行的方案遭到失败。因此有影响力的经理常常不会直接找副总经理，而会找接近副总经理的经理。有政治头脑的经理人都知道，权力时常都是操在最高主管之下的一两个阶层的人手中。

找出适当的人以及知道如何应付某种情势，常常都是同时发生的步骤。以下就是证明：

你正在跟权力最大的第一号人物说话，但是也意识到第二号权力人物的存在。“陈经理，我有一个方案可能涉及你这一部门。”（扼要地说明。）“你现在也许还不想插手，但是我在采取进一步行动之前，必须先跟你商讨一下。你能否拿出一段时间，或是我把初步工作先跟老



刘沟通一下？”

这是方式之一。另一方式是：

你在跟第二号权力人物谈话，而他则是第一号权力人物手下一员大将。“老刘，我现在有一个方案，可能涉及到你这一部门。”（扼要他说明。）“我知道你想先了解一下，我也很希望你能表示意见。你认为我们应该如何讨论一下？陈经理呢？他是否也愿意了解一下这个方案？”

以上是截然不同的两种方式。

现在我想起我自己公司中两个全然不同的部门。在某种情况下，我采取方式一，在另外情况下，我采取方式二。

这两种方式之间的选择是一种政治意识问题。优秀的经理人会培养这种意识，有效的经理人会运用它。这种意识会影响到相互之间的关系，以及工作的成败。它会造成胜或败之间的区别。当适当地加以运用时，它会替经理人带来“成功”——不但在初步接触是如此，就是在其他方面也是如此。

我曾替一位有着敏锐政治判断力的经理做事。有一次我带着一个需要跟其他部门协商的问题去见他。我问他：“你希望亲手处理这一问题，或是由我来处理？”即使这一段话也带有政治味道。

回答的方式有很多种：

1. “你处理就可以了，但是要把进行的情形随时让我知道。”
2. “我要亲自处理，然后我会把处理的结果告诉你。”
3. “让我们一起处理。我会打电话给老蔡，开始推动这件事。”
4. “让我们一起处理。你打电话给张女士，请她通知有关人员开会。”
5. “让我打电话给老张，看看他们的意见如何。”

找适当的人去接洽适当的人，就是一种政治头脑。这并非只是表示要透过关系，也不单是责任的授予，而是透过行动环节去进入行动的核心——既不排除，也不引入不适当的人。这是知道从上面开始着手，或是从中间往上着手。这是非常敏感的把脉工作。

有政治头脑的人会在公开讨论之前，先确知谁到时会持异议，并且先与他沟通。例如在任何群体中，都会有人拥有党羽，只要他赞同，别人就会随声附和。因此你在开会之前为何不先找他沟通一番。他也许稍加修正之后才会接受。你可以私下先说服他，使他在公开的会议中支持你。这就是政治头脑。这就是有影响力经理人的做法。

政治头脑还可以使你避免变成政治俘虏。有影响力的经理不会欠下政治债，特别是那种难以偿还的政治债——例如你帮我这个忙，我会偿还你这个人情——这是一种非常拙劣的交易方式。真正有影响力的经理人，一般都会促成双方合作的态度，当时就把债务偿还了。

有效的经理人还会采用另一方式运用政治头脑，这就是授权。他如果知道老刘有点看不起老陈时，就不会叫老陈去和老刘接洽。他也不会派不适当的人去接洽事务。他也许会派一位六职等的人去向一位十职等的人索取资料，但是他回头至少要派一位十职等的人去推销某个构想。

你再看看有政治头脑的经理人如何选人。由于他认识到人缘的重要性，因此他在选人时，会把一个人的人缘看得比他的技术能力还重要。

有政治意识的经理人还能抓住时机——提出某一方案，或推销某一构想的适当时机。有的人上午去接洽最好；有的人则要下午才好。有人喜欢午餐时谈事情，有人讨厌下午谈复杂的事。有人喜欢早些得到通知，以便能在决定之前先有充分思考的时间；有人非待事情逼在眉梢，才会有所决定。

我经常先拟妥许多接近完成阶段的方案，但是由于问题尚未严重到引起大家注意的地步，就先不提出来。这种方案也许永远不会提出，然而当时机成熟时，我可以立刻拿出解决

方案来。这也许是政治头脑一种温和的表示方式，而高明的政治手腕经常都是不露声色。

经理人不但关切朝上和平行的影响力，也关切朝下的影响力，有效的经理人会利用责任共同分担的方式争取属下的合作，而非利用政治权术，使得下面的人勾心斗角。

谈到公司政治，就不能不谈到随着公司规模扩大，而日渐成长的“党派”，一般来说，派系的领导人不会意识到自己派系的存在；但是有时候他们确实意识到它的存在，而且会加以鼓动。

一位低级主管如果侧身于某位高级主管的羽翼之下，别人会为了政治上的权宜之计，而在许多方面对他另眼看待。“他这个人有后台，我们别去惹他。”就是一种政治性规劝。一家公司中的主管如果都在进行这种政治性交易，实在是不幸之至！

权力政治的明显缺点就是权力并非永远不会消失。今天的圈内人，明天可能就是圈外人，今天的盟友到了明天也许就成了死对头。这种政治忠诚在短期内也许颇有效用，但是从长期的角度看，却是为害非浅。

当经理人是利用它的政治头脑来穿过各种关系的迷阵时，我们才可以给他的影响力加分。可以贴上“有效”标签的特质，一定要是建设性的。它一定要能运用到权力结构中的各个部门。否则就不能在影响力分类内得到分数。

### 影响力的自我检讨

- 一、你在与别人会面时，即使当时你并不有求于他，你也会尊重他在组织中的地位吗？
- 二、对于你工作目标之达成能够有所帮助的高级主管，你是否建立了某种工作关系？
- 三、当你雇用和培植一个人时，你会注意到他的政治头脑吗？
- 四、你鼓励你的部属在与别人一起工作时，要加强而非伤害政治关系吗？
- 五、你和你的部属是否大大方方地与别人打交道，以便别人也能这样对待你们？
- 六、你是否培养能赢得别人欣赏和合作的时机感和优先秩序感？
- 七、你是否小心避免成为某一个人，或某一群人的政治俘虏，或是欠下人情债？
- 八、你是否知道政治手段必须朝上和朝下，并且也要朝平行方向去进行？

## 6 沟通能力

我认为影响力最大的经理人，是那种有高度沟通能力的人。然而沟通能力并不狭窄地限于说的能力。听、读和写的能力也几乎同样重要。

可以在最短时间内就建立起最大影响力的就是演讲能力，故钢铁大王施瓦布有一次说，他愿意付给有演说和表达能力的人较多的报酬，在大众面前说明一个构想，是一种排在非常前面的影响力。再次就是在一小群人面前，说明一个构想，交换观点，并且赢得别人赞同的能力。也许正是因为这种能力非常重要，因此经常被列为管理训练方案中的主要部分，不幸的是，这种训练大部分都强调表达的能力，而不强调思考的方法。而后者却相当的重要。

奇异电气公司要求经理人参加一种称为“有效的表达能力”的课程。克莱斯勒也有类似的课程，特别是提供给销售人员，这两家公司的高级主管都能轻易应付公开演讲的场合。我发现其他大公司中也都相当重视这种能力的培养，而且也都得到了相当丰硕的成果。而一些不注意培养这种能力的公司，则因为过分依赖主管个人在这方面的兴趣和能力，而遭到了损失。

一位经理人在讲台上的表现，会影响到他的观点是否被人接受。如果他说话时能够表现出信心，别人会慎重地考虑他的构想；相反，别人就会认为不值得考虑。很多优异的构想往往只因为说话人吞吞吐吐、口齿不清，或语气不肯定，而遭人拒绝。我并不很欣赏卡耐基的演说训练方法，因为他过分强调活力和个性，而把内容忽略了。但是我也承认，活力和个性

对于没有见识的听众还是管用的。

不能因为强调讲台上演讲，而忽略了会议桌上说和听各占一半的说话能力。这种能力涉及经理是否能提出适当的问题，从而促成对方参与。一位在一对一或群体讨论情况中，能够妥当应付的经理人，才可以发挥影响力。

经理人不但要参加会议，也要主持会议。支持会议并非表示你要从头说到尾，当然担任主席的经理人必须致开会词、有所解释，以及控制发言；但是最重要的则是鼓励大家的参与。倾听能力因此就变得非常重要了。我记得有位经理人，无论是在群体或是个别谈话中，不但能叫别人说出其观点，而且能使别人同意他的观点。我非常欣赏他这种能力、他在别人提出“目标管理”之前，就已经是这方面的行家了。

阅读和写作能力虽然不是可以看得见的，但也是非常重要的能力。哲学家培根说：“阅读可以造就一位完人，写作可以造就一位严谨的人。”优秀的经理人应该兼具这两种能力。肯阅读的经理人才能跟上新知，才能知悉世界的现况。心有所知才能口有所言，也才能辨出耳中所听的是否有意义。

阅读虽然被人认为是一种基本能力，但是很多经理人却觉得是件苦事。这种人若能接受速读训练，则在阅读速度增加而又不失去理解时，必能获益非浅，我非常欣赏这样一种经理人，他们拿起报告后，先扫描全部内容，再回头读重要部分，然后就可以决定采取何种行动——这一切都在几分钟内完成。与这全然相反的经理人则是逐字详读，自然要占用他相当多的工作时间了。

写作则是另一回事。很多经理人都缺乏这种能力。他们也许是不能写，也许是缺乏时间。我可以说出二者的差别。一位能写的经理人也许没有时间撰写演讲稿。事实上，如果他能依赖某位可以信托的人替他拟稿，正表示他晓得借着授权来节省工作时间。然而差别则在授权的方式。

知识丰富的经理人会先列出大纲和要点，先后的秩序以及所要强调的重点。他了解演讲的对象，以及所要达到的目标——这二者对于替他拟稿的人都非常重要。在审核初稿时，他会修改用字和重点。这件工作他可以轻易地迅速完成。

而一位缺乏写作能力的经理人则是：“替我写一篇次讲稿，然后拿给我看看。”到了修改稿件的时候，这里不满意，那里不了解，弄得撰稿人无所适从。这时就是多次重写，也不会令他满意。即使最后听众认为满意时，他恐怕还搞不清楚原因何在。

我弟弟服役时的连长，连最简单的一封信也写不出来。他见我弟弟是大学毕业生，就要他替他写通知、报告和各种信函。当舍弟服役届满时，他一再表示谢意，并且说道：“你写一份嘉奖状，然后我来签字。”有一次我接到某位经理人的来信，他也对他的秘书说了类似的话。这并不是说经理人凡事都要亲自动笔。当我的幕僚写了一份备忘录，而请求我签字，用我的名义分送有关单位时，只要他的立意正确，并且文笔足以代表我，我都乐于签字。经理人如果容许文笔不能代表他本人的文件发出去，就是在丢弃他的影响力。

沟通能力对于一位经理人所能达成的影响力，有重大的影响。然而知道何时沟通，以及沟通什么，也同样重要。我个人在这方面的工作经验相当愉快，因为我的上司和同僚都有相当不错的沟通能力。他们都是善良的经理人——愿意交换资料、辟谣、实话实说，并且确知自己对事情的感受。这些经理人都建立了诚实的信誉。他们都协助属下对于问题以及对于会影响到他们的各种方案，能够有所了解。这些经理人的净收获则是更佳的性能——能力上的和士气上的。

在评价沟通能力所带来的影响力时，一定要从整体的角度来考虑，某种能力的欠缺，可能会抵销另一卓越的能力。有的经理人在大众面前笨嘴拙舌，但却是优秀的顾问和谈话者，有的经理人很少动笔，却能品评别人的文笔。有的经理人不太需要上台演讲，有的经理人的工作不需要动笔墨。不管沟通的媒介是什么，沟通的情况是什么，我们都要从沟通是否得体

来判断。

有一件事情却是确切不移的：优秀的沟通者永远能够吸引别人的注意力，能够明确表达自己的观点，能够在适当的时机把适当的信息传达给别人。这就是影响力。

### 影响力的自我检讨

- 一、你真心相信沟通在组织中的重要性吗？你在寻求沟通的机会吗？
- 二、当你向听众演讲时，你能表现出相当的自信吗？
- 三、你经常受到邀请——并且随时准备接受邀请——去做公开的演讲吗？
- 四、你在开会中是一位优良的参与者吗？你欢迎这种交谈的机会吗？
- 五、你能主持、倾听和协调意见的交换，以及陈述你个人的观点——而非把持一个会议吗？
- 六、你除了公文外，还阅读其他书报吗？
- 七、你在阅读的时候，能达到相当的速度和理解吗？你能确认出重点和有关的事实吗？
- 八、你能自行构思，写出一份报告吗？
- 九、你能判断文笔之优劣，并且知道如何指导部属写作吗？
- 十、你能判断何时应该采用何种沟通媒介，并且又能加以利用吗？

## 7 经理真正该做的事

经理人的规划、组织和授权能力，会深深影响到他的工作效能；可是很多经理人却很少去做规划或组织工作，并且授权的技能也相当薄弱。我们乍听起来，也许认为这绝不可能，因为这些都是经理人的本份工作。现在让我们来看看几个案例。

故事一：张志刚进入一家公司担任经理，公司鉴于他能监督能力较差的人工作，就把他安排在某个重要职位上。上任的头一天，他就发现该部门的各种作业有条不紊：有完善的工作制度，职员也都能照制度行事。因此他就萧规曹随，遵循既有的制度推动业务。

随着时间的进程，环境有了改变，可是他并没有从新规划一切，而依旧采用以前的做法。结果他逐渐无力应付新的情势，亦就不得不退位让贤了。

故事二：李志立是一位善于提高士气的人。他兴致勃勃地接任了新职位。属下很喜欢他，也在各方面配合他的领导。环境逐渐有了改变，李志立除了更加努力外，并没有进行任何规划或重组工作。这时命运之神跑来拯救这位濒临危机的经理人。李志立在该部门崩溃之前被调到另一部门。他的接任人不得不立即进行规划和重组工作，绩效在短时间之内自然很难恢复往日的水准。这时每当有人对李志立说：“那个部门的绩效已经不如你在任时的水准了。”他虽然点头同意，心理却清楚知道原因是自己造成的。

我以前曾做过一位非常能干经理人的非正式顾问。（我多半是倾听他陈述问题。）他当时接任一个需要经过大事重组，才能推动业务的管理职位。他的上司认为：该部门急需重组，这位新任命的经理有能力做一些必要的重组工作。可是我的朋友是属于那种当你把已在滚动中的铁环交给他，他可以使它滚得更快和更好的那种人。但是如何促使铁环开始滚动，他就茫然不知从何着手了，因此他重组失败，公司在时间和财务方面都遭到了损失。

一位经理人，尤其是在高度制度化的公司中，并非一定要有所规划之后，才能有效执行他的职责，执行已规划好的工作，可以使他既忙碌，又能得到成功，但是如果调整计划，重组工作职能，或变更制度，就不能依赖这种人了。规划和重组工作在低级管理职位中，也许看不出它的重要性。然而随着职位的高升，一位经理人迟早要面临规划和组织能力的考验。

真正能干的经理人，即使处身于业务分明的管理职位中，也随时都能在必要的时候进行规划和组织方面的调整。这种能力能使他提出改进建议，并且在现行制度发生动摇时，采取

防御措施。即使在他任期之内并无任何变革的需要，思考和规划的能力，也对他在组织阶梯上的攀升大有裨益。

“行动者”一般都要比“规划者”更能博得喝采，因为“做”要比“规划”更易让人看见。然而就长期来说，既能规划又能做的人，才能赢得声誉。因此高级经理人若是忽视“规划”这项重要的影响力，实在是麻木不仁。

也许我们把规划弄得好像是出现恶兆，才应该做的事。其实我们不需要把规划看成一种牵连广泛或是一种长期的工作。它可以像安排明天工作一样简单。我最佳的工作日就是下班前可以列出明天要做的事。其中经常有些项目是从昨天挪到今天来的。这种先后秩序的重新安排，实在并不难理解，当你手上有了一份今天该做的事的清单时，你就不会临事慌乱。你会按照轻重缓急逐项处理。这份清单也可以帮你追查可能被遗忘的事，或借此引发出新方案来。

一个部门可能多年都未重组过，但这并不表示现在的作业方式与当初设定时的情形完全一模一样。随着环境的改变，职位、顺序、方法、工作关系以及报告程序，也多少要发生变动。一位十年前离开的人，再回来工作，仍然要费一段时间去适应。这些变动都是微妙和非正式的，但却是非任意而为的。规划并不一定就是提出一份建议书，或发布新的组织图。它真正的意义是彻底地思考和执行，以适应新的需要。

在另一方面，经理人拙劣的规划和组织能力经常会被部属注意到。当绩效未能达到标准时，会受到上级的注意，然后这事会在其他经理人之间传开。从任何一方面来说，这都是在丧失影响力。

经理人无法做好授权的原因很多。对部属的能力缺乏信心，（请给他们训练，拜托！）不愿意部属抢了他的风头，怕部属做得比他自己更好，不知道如何解释何事该做，甚至不知道什么事情该做。

有些经理人不能做好工作分派，乃是因为他们不敢把权和责同时授予。有些人不喜欢把某些工作授权出去，因为这样才可以把部属置诸监督之下。有人零零碎碎地分派工作：先做这个，等做完之后告诉我，然后我再告诉你下一步做什么。（实施 X 理论最伟大的方式，就是让做事的人觉得是在为他的主子做事！）

有影响力的经理人喜欢规划有意义的工作，并且让部属有机会参与。如果他确知部属有能力，就愿意把权和责一并授予。他会使部属对工作负责，并且愿意在工作做得很好时却以赞许，在他做不好时加以批评。他愿意在部属受到工作压力时伸出援手，愿意把某一负担太重的工作量匀分到别人肩上。有影响力的经理人恪遵杜拉克的传统：利用适当的人去做适当的事，并且将之做得适当。

就某方面来说，适当地雇用一个人就是马克奎格在 Y 理论中所谈的，也是赫兹伯对有意义工作所做的评论。它也是马斯洛在自我实现的讨论中所谈的。适当地分派工作不但可以完成工作，而且可以使做事的人得到成就感。当做事的人觉得上司给他们这种机会时，他们会产生一种从别处得不到的有影响力的感觉。

当我们面对着这一真理：雇用一位经理人的唯一理由，就是要他经由别人做成事情，我们就不难承认授权这一能力对于管理效能的重要性了。如果他不能使得自己的专知透过员工产生乘数作用，他就不配置身于这种职位上。经理人规划和分派工作的能力是一个枢纽，他整个职位中的各种工作都要环绕着它运行。

我是“参与式管理”的坚定支持者。所谓“参与式管理”就是目标管理，就是组织发展，就是任何能够使得人们参与目标设定和工作分派的管理制度。这些方法均不容许经理人放弃他的规划和授权权力。事实上，他是规划别人所该规划的事，他是授权别人参与规划。他设计出计划，制定出别人的工作。当经理人知道目标何在以及达成的可能性时，别人才有参与这一工作的可能。我们把高分给予组织和规划能力，实在是毫无令人诧异之处。

当你看到一位知道自己在做什么事，也知道他的组织在做什么事的经理人，你就看到了一位真正有影响力的经理人。

### 影响力的自我检讨

- 一、你能确知你这一部门按照计划——包括目标、期限、工作配额和标准——运用吗？
- 二、这些目标、期限、工作配额和标准，一般都能得到你这部门每一个人的了解和注意吗？
- 三、你这部门每一个人的工作分配方式，是否合并一起可以完全实现整体的计划？
- 四、你这部门中的每一个人是否都深悉其长期性的工作目标，不需要你每天都给予工作指示？
- 五、你这部门的每一个人是否都参与长期的规划？他们的贡献都得到你的承认吗？
- 六、你和你部属是否不会经常面临意外和惊恐事件？当这种情况发生时，你们是否不会意见分歧，而能妥当地处理？
- 七、你是否每年都将你的长期目标完全重新规划，而非只把去年的计划稍加修正而已？
- 八、你在某段期间内所得到的绩效，是否正是你为这段期间所做的计划？
- 九、你一直都在有意识地寻求新的工作方法，并且采取有计划和有秩序的方式，将之引入目前作业中吗？
- 十、在你离开公司相当长的时间，你对于一切是否都能按照预定计划进行，可以放心吗？

## 8 扩大视野

我们都曾见过这样一种人，他们是某一领域的专家，然而，却不能搭建起跨越其他领域的桥梁。这种人开始时是推销员，终了还是推销员；开始时做会计工作，后来还是在这里终结他一生的事业；开始时干推销员，然后终其一生嘴上都离不开推销。有所专精并非坏事，然而仅靠一份专业并不能变成一位高级的企业主管。

我在公司中做过事，也替企业机构做过顾问，我见过很多高级经理人如何执行其职能。高级经理人需要督导不同类别的职能，因此必须具备多方面的才华。他必须看清市场和工厂之间的关系。他必须认清社会变迁与员工态度之间的关联。这一刻他是在纯科学的天地中，下一刻他又要进入大众意见的世界里。他既要掌握经济的动态，又要深知社会的脉息。

有高度影响力的经理人必须了解很多事情，也要对各类的活动有兴趣。即使他不必积极参与这些事情和活动，也不能一无所知。他不是专家，但是熟知许多与工作无直接关系的事。他知道发生于工作外的事情，对他的工作具有某种意义。

有些销售主管口口声声说道：“别拿那些帐务上的琐事烦我。这是那些年轻职员喜欢斤斤计较的事。就让他们去管好了。”此话也许不错，但是如果你对公司财务状况和外界经济动态缺乏了解，又怎么能做一位优秀的销售经理。

而有些财务专家则又紧盯着预算表，坚持严密的费用控制，并且由于不肯在广告和促销活动上花钱，而错失了市场良机。生产和人事经理则坐守着他的小天地，认为这就是整个的世界。

有影响力经理人的视野要远比缺乏影响力的经理人广阔。你跟他们一起聚餐会觉得趣味无穷。他们积极参与沟通意见和解决共同问题的会议。他们是卓越的长期规划者，因为他们能够透视今日与明日之间的关系。

目前有许多企业管理顾问公司，除了安排专业课程外，还有一些一般性课程，目的即在扩大视野，协助你挣脱专业的樊笼。

我个人因为参加了全国行销主管训练学会而受益颇多。在每半年一次的会议中，都要讨

论我们这一行——训练，会中很少讨论训练的方法或技巧，而是讨论某一行业当时面对的特殊问题。我因此对药品业、钢铁业、食品业、石油业、玻璃业和家电业，有了深入的了解。

该学会早在能源危机出现前就已经讨论过，政府的干预对我们这一行的经营带来了问题，就如同对其他行业一样。经理人绝对不能忽视他周围的世界，也不能对它缺乏兴趣。

读书——你读了多少，又读了些什么书——可能就是测量一个人管理影响力的晴雨表。我曾见到一位财务高级主管跟人讨论一部小说，当时留下深刻的印象。我又曾听说有位经理人跟人讨论某些心理学问题，内心尤其觉得快慰。

我曾有一次开车送我的大老板回家，路程共有四小时之久。我因为知道他是一位非常能干，而且不是一位胸无点墨的大亨，因此途中感到局促不安。我提出了一个公事话题，他很有礼貌地回答了一但是所说不多。

当他探索出我的兴趣之后，就把话题转到于我有利的方向上。他把话题引到目前正发生的事——不是鸡毛蒜皮的小事，而是明智的。有意义的题材。我们谈到文学、社会科学。地理学。经济学。政治和宗教——全都是在一种开放的方式下交换资料和观点。老板和属下的关系被抛在一边，大家一起在探讨共同有兴趣的问题。我以前就把他视为一位很有影响力的人，这时我把他的影响力评分打得更高了，我在他心目中的评价或许也因为我全心全意和相当得体地参与了讨论，也提高了。

一位经理人不必一定要熟知某一问题，才可以参与讨论；只要具备一些基本观念，就可以了。然而你的常识愈丰富，你处理公事时愈能从更广阔的角度去思考。

在现今，各种科技的关系是如此的密切，通讯是如此地迅捷，许多常识都会倾倒在我们门前。克莱斯勒公司因为接触太空工业的缘故，因此可以很快就把太空工业使用的材料和仪器应用在汽车上，自动点火系统，以及收音机和其他各种汽车装置的改善，都是从太空部门引进来的。同样，一位经理人若能走出他专业的窄门，亦能借着新观念而改进他的作业方式。

知识广泛可以替经理人带来许多好处。这可以使他看出与他本身工作有关的各种事情之间的关系；看出别人所做的工作可以给他本身工作带来的帮助。可以透视别人做事的方法，可以使他在低管理阶层学到很多，将来就可以从容不迫地接任高级职位。可以协助他明智地与同阶层以及下阶层的工作联系起来。可以使他跳出自己的工作天地，去观察别人并与之合作。

更为重要的是，这可以使他变成一位更令人感兴趣的人。他的接触面可以比视野狭窄的人更为广阔。这也正是可以使他更有效执行其职能的一种影响力。

### 影响力的自我检讨

- 一、你是否寻求参加可以增加见识和扩大接触面的会议或研讨会？
- 二、你是否广泛阅读各种书报杂志，以便对你本身的生意以及对于社会能有更广泛的了解？
- 三、即使你不喜欢，你是否依然听收音机、看电视，以及阅读当代的各种书报，以便了解别人热衷的话题？
- 四、你是否不定期地跟公事之外的朋友一起去赴音乐会、运动会或演讲会？
- 五、你是否不定期地与其他部门，或其他公司的经理人一起聚餐？
- 六、你是否参加其他社团活动（俱乐部、教会、联谊会或专业协会），以便广增自己的见识？
- 七、你对于与你工作无关的讨论，早否也愿意积极地参与？
- 八、你曾否参加某种训练。或阅读某种书籍。而这种训练或书籍并不与你的工作发生直接关系，
- 九、你是否鼓励别人和自己，去扩大兴趣范围，并且对你这部门的工作提供新的想法？

截至目前，我们检讨的都是最为重要的知识和技能。这些都与经理人的工作有关。经理人若是缺乏相当的知识和技能，是难以执行其职务的。事实上，一个人如果在这方面不能表现出相当的潜能，也很难被付托以管理职位。

四十年前我第一次在外面做事的时候，一个人只要能干，并对有关的技能有兴趣，就算相当符合管理职位的要求。而在三十年代大萧条时期，谁又会关心主管是那一种人？当时的主管就是老大，亦即最大的或最精明的人。你就是不尊敬这个人，也要尊敬他的地位。人们只希望紧守着这一点，以便平平安安地度过悲惨的日子，或是自己幸运地攀升到这种地位。这个观念是原始的，但也是一个有用的激励观念。

当时的经理人对员工的想法并不在意，他们认为无多大用处。他们告诉属下做什么事，而不觉得必须行之以礼。很多经理人秉承的观念是，尽量把工作切割成最简单的层次，假如你做不了，就要对你疾言厉色。

我第一次遭遇这种情况是当我到一家超级市场做搬货小工的时候。经理是位有涵养的人，副经理则是一位怪人，他把自己看成是监视员工的密探。他的激励方法是：“我要向上级报告。”

该地区的督察待人最严酷，只要他在店内，他就对上下下每一个人颐指气使，包括经理在内。也许这就是我们喜欢经理的原因；我们真为他感到不平。我们背后称这位督察是“老大”，这位“老大”不管你身体是否舒服，只管一味催你赶快搬货。

我的工作时间平时是下午三时到六时，周六是七时到十时，有一天我早到了十五分钟，就先到地下室坐着等上班。当时我是典型的十几岁小孩，肚子常有饿的感觉，因此就伸手去拿破罐头中的饼干吃。这种罐头已是不能再出售的废品。老大恰好这时走进来，他一把抓住了我，声称我偷店里的东西，这是不得了的罪名，是百口莫辩的。我采用了当时似乎是最聪明的做法：以后每天提早十分钟上班。这当然得不到丝毫奖励。在往后几个月中，只要老人在店内，我因为有把柄在他手里，就拼命地干，多工作的时间也没有加班费。

我叙说这段古怪的故事，不是要你为我坎坷的童年洒下同情之泪。当年跟我一起打工的小孩共有十二位，大家都讨厌老大，但是我们也想出了找他麻烦的办法。当他要我们去拿某种东西时，我们就假装找了很久才找到，或是藏起来不让他找到。当我们知道他正在找我们办事时，就躲起来。你简直无法想象我们十二个小鬼躲在浴室中洗澡时的得意情形。他是一个以我为中心的人，我不认为他知道我们也有一套跟他作对的方法。

包装纸袋弄破了，他会破口大骂，但是他也跟着偷吃。这位体重三百磅的老大，常常偷抓一把花生米，在某个星期六的下午，我们彼此相约不再偷吃花生，然后就把泥沙搅进花生里。我们不但学会如何使他的工作困难重重，也学会如何使他的日子难过。

十二位穿脏工服的小鬼当时就敢做出这样的事：我们怂恿一位熟知店务，而且有权管事的经理来跟督察分庭抗礼。我们开始不听老大的指使了。我们并不想偷懒，因为我们替我们喜欢的经理更加努力工作。但是我们却在压制老大的工作效能。如果这种沉默的反抗能发生在当时的年代，那么在目前员工受尊重的时代，又会是怎样的情形。

现在老大这类人物还是存在。他们的样子或许并不那么明显，而且有时还会设法伪装他们的真貌。当他们有所指使时，我们必须奉行。人们对于这种飞扬跋扈的上司，会阳奉阴违，以削减他的效能。相反，如果我们能以建设性的个人特质和态度来增加他的影响力，则经理人的效能将更能滋长！这是美国民主的基石：统治者的作为得到被统治者的同意。我们还要再加上另一个重要方面——被统治者的支持与合作。



反映于行为中的个人特质和态度是经理人影响力中的重要因素，不但与上阶层以及与同阶层之间的关系是如此，就是与下阶层的关系也是如此。我们都重视别人的反应，因此仔细考虑哪些行为可以引起良好的反应，实在是值得做的一件事。

在我们进行探讨各种有利和不利的特质时，我们的着眼点不是在那些特质可以造成一个“好人”，而是在那些特质可以造成一位“有效”的经理人。我们将要讨论的是那些可以产生尊敬、赞誉、自信和信任的特质。好的特质也许会与某一观点相抵触，或是惹起别人一时的不快；但是得失相抵，这种特质仍然算是有利的特质。就拿正直这一特质来说：一个人的正直作风可能会引起另一人的困窘。

我们常常会认为：“他天生就是有涵养，或是有耐性，或是有决断的人。”不错，许多人在某种环境中长大，以致使得这些特质看起来好像是天赋的。我们的行为虽然有时是学自身边人物的榜样，但是多半都是经过认真的学习和分析，再加上不断的磨炼而来的。不管是天生的或是后天培养的，我们一定要将我们必须有的特质，视之为技能。

因此，在我们探索这些技能时，让我们考虑如何将之加入我们的工具袋中，并且在我们的工作中加以运用，在很多情况中，这一探索的路途可能很艰难，因为有些技能我自己也是有待培养，附带声明一下，我阐释这些特质和态度技能：的先后顺序，并不与其各自的重要性有关。

## 10 注重仪表

一个人给人的初步影响力几乎永远都是视觉上的。在我们真正了解一个人之前，我们早在第一眼看到他时，形成了对他的看法。如果他的样子顺眼，我们就会在他身上寻找其他好的特质；如果他的样子不讨人喜欢，我们会倾向于探求他不良的特质，以便支持我们的第一次判断。一个人给人的第一个印象是很难泯灭的。

我们都是感情的动物。我们虽然以有理性而感到骄傲，但是理性都是在感情已建立了滩头之后才出现的。我记得英国小说家狄更斯有一次被问到他对某人的观感时，他说他不喜欢这个人。当再问到他对这个人的了解程度时，他说他一点也不了解他。然后他又补充说：我也不想了解他，因为这样我就可能喜欢他了。

人们在买一样商品之前，先看到的是包装。在开始研究一部汽车的性能之前，先看它的外观。我们对经理人也是如此。我们在把他们当做一个人来评价时，都是先从他的仪表看起。我并不是认为这种方式是对的，而是说这是我们生活中的一项事实。即使我们跟某人已经建立了关系，日常视觉仍然会影响我们对他的观感。我知道有些人辞职的原因，完全是因为上司不再看他顺眼了。

这并不是说一个人肩膀的斜度，或是鼻子的形状，早已注定他这一生的成败。外貌是天生的，但如何运用它却是另外一回事。有些男女先天的外貌并不十分俊美，却借着后天的努力而变得十分有吸引力。相反，有些外貌应该很有吸引力的人，却让自己变得日渐邋遢。我们将要讨论外貌的吸引力与衣着的特性，以及二者之间的搭配。

这些影响力领域可能早在经理人应征面试时，就产生重要性了。一位应征者的外貌和举止如果讨我喜欢，我就会从有利的角度去观察他的其他特质。有些才赋出众的人，可能就因为外表邋遢而被我忽略了。在众多女秘书应征者当中，独有一位面貌动人，身材窈窕的女孩被选中。这种故事我们经常听到。

在考虑升迁时也是如此。根据我的观察，外表有吸引力的人，晋升机会总是多于别人。如果其他被拒绝的人没有办法改变其外貌的话，我就要称之为最令人难以容忍的一种歧视。

圣经说，没有一个人可以把他的身材加长一寸。这是一句不容置辩的真理。然而这段话并不排除我们可以对所拥有的先天本钱做最佳的运用。这段话也不是说我们不可以购买最适

合自己体貌的服饰。剪裁合身的衣服可以使太矮的人看起来高一点，使太高的人看起来矮一点。这段话更不是说蓄留适当的发形、戴适合的眼镜、讲求坐立和走路的姿态或是减肥，完全是徒劳无益之举。当然我们也没有必要把自己打“扮得令人神魂颠倒”。

管理的职位愈高，这种影响力就变得愈敏感。经理人变成他们公司的代表。也变成他们上司的代表，我很高兴我身边的部属会为了他们自己和他们的公司，注意自己的衣着和打扮。

我们为什么要对仪表这件事小题大做？因为这会影响到别人对你的观感。不错，确实有些经理人虽然外表邋遢，行事却很有效率。但是想一想这种人如果更加注意外观给人的影响力，则又会变成一位多么有效的经理人！

企业的运转会以各种不同的方式接受经理人发出的讯号。我们已经注意到，影响力是从所见、所听以及所感受而收到的印象。印象也许是错误的，但是你不能否认确实有这回事。这里有一个简单实例：有一天我把汽车开到经销商沟服务中心修理，接待我的是一位衣冠不整齐的服务经理。他把车子交给一位外表散漫的机械工。我的立即反应是：“我希望他们知道如何修理我这部车子。”这种反应是从那位仪表不佳的经理人身上引起的。

接下来该讨论衣着的特性，以及衣着与一个人体貌的搭配。衣着的搭配不但要配合你的体貌，而且要适合环境。我们到海滩时不会穿燕尾服、打领结。我们参加大场面的宴会或舞会时，也不会穿牛仔裤。正如同衣着要适合一个人一样，它也要适合当时的场合。

经理人的穿着必须注意公司在这方面的惯例，不管这种惯例是明示的还是暗示的。这种惯例就是现在的做法，以及行之已久并且已被接受的做法。公司的作风有保守的，也有开明的和不在乎的。不管怎样，经理人不能不在乎，因为不在乎穿着会失去很多重要的影响力。

几年以前，我替一家代理很多通用汽车业务的公司工作。我经常穿一套相当保守的西装，而我在通用汽车大楼与高级主管开会时，觉得非常自在。有一天我吃完午饭在附近散步时，决定利用这段时间买一套西装。我走入附近一家商店，当我正在挑选衣服的时候，有一位店员走了过来。

我正在看的那些西装比我已有的任何西装都要保守——暗条纹、颜色单调、花纹不明显，我对店员说这全部不是我喜欢的样式，是否还有其他的？他回答说：“我想你一定不是在通用公司上班。”然后就带我到另一花样繁多的部门去。据我所知，通用公司对主管的服装并无任何要求，然而有影响力的高级主管却设下了惯例。

在克莱斯勒公司，有一位非常有效的经理告诉他的属员说，他不反对穿运动衫上班，只要上衣和裤子能相配就可以了。他说完这话笑了，属下也跟着大笑。这位经理每天都穿漂亮的成套西装上班，属下跟着也穿整套西装。他这一部门因此令人“刮目相看”。

某公司有位经理在外调期间蓄留长发，他回来之后总觉得不对劲（也许别人在评论他），因此就剪短了。这里的要点是，一位想要适合组织的人，是不会标新立异的。

在七十年代期间，奇装异服层出不穷。这段期间大家都在容忍，对我来说却是毛骨悚然。我觉得如果你穿一件大条纹的衬衫，戴上大花领结，再套上一件花格夹克，你就正适合光怪陆离的外界，然而有主见的经理人却会远离这疯狂的世界。

根据专家的观察，成功企业主管的穿着都很保守，他们是因为穿着保守而成功，或是因为成功了之后才保守？谁会去管它？然而穿着谨慎，却可以减少犯错误的可能性。

当然有些行业的经理人不一定要穿西装、打领带，完全象一副绅士样子。广告业就是一个例子。

现代社会虽然有顺从流行的趋势，人们仍然喜欢有主见的经理人。他们尊敬能够尊重自己身份的人。当你想到有效的经理人需要别人和其合作时，则他讲求服饰，注重仪表，就不算毫无道理了。

有些人也许会辨解说，讲求效率的经理人不应该在服饰上花太多心思。这是一个人虚浮的外表，据此来判断一个人是主观的，然而影响力却是以一种烦人的方式与虚浮的外表周旋，

主观也就是这样生出来的。别人因你的服饰而对你兴起的想法也许是沉默的，但却是强烈的。这是你必须接受的一项生活现实。

### 影响力的自我检讨

- 一、你每天是否都注意你的仪表和服饰，以免见到公司总经理时会局促不安？
- 二、你一天当中常会检查一下衣着和头发吗？
- 三、你在衣柜中挑选衣服时，会注意所要参加的场所吗？
- 四、在你选择服饰的式样和颜色时，你会征求服饰格调令你欣赏的人的意见吗？
- 五、当某件服饰虽未破旧，但已过时，你会丢弃吗？
- 六、你会随时留意你的坐立和走路姿态吗？
- 七、你这一部门的人是否跟从你的衣着和打扮习惯？他们能代表你的风俗吗？

## 11 亲切与活力

有两种类似镜子的特质：亲切或合群性，以及活力或耐力。

当你表现出这些特质时，别人也会跟着表现出来。

有些经理人不了解这一点。对他们来说，以一声“你早！”来跟别人打招呼，是多此一举的。他们只会点头，或低哼一声，表示知道你在那里了。他们就是跟你打招呼，也是一副勉强的样子。这样要不了多少时间，别人也会以同样的态度来回应他的招呼。

我很少见到有效的经理人会让自己被部属的友谊绑住。我这里要谈的不是这个。“平易”不是问题；“近人”才是问题。我们现在谈的是“温情”的交换，这种交换指的是尊重、体谅和人道。脸带冰霜走进自己办公室的人，往往很难以温暖接待“外人”。有些公司的部门就是这样，外人亦就不会愿意在这里达成交易了。

冷漠的内部关系会隔离上司与部属之间的关系。我记得有家公司的同仁相处不融洽，却没有采取任何行动去改善。我问其中一个人，为什么不告诉你们的上司。他说只有公事才能去见上司。我说这种情况应该也算是公事。他回答说：“不错！但是如果我把这件事告诉他，他第一个想法就是一定是我造成的。”这位上司冷漠，难以接近，令人退避三舍。

多年前，我替一位待部属不亲切，但是对外人却热情得要命的经理做事。当部属知道他这种作风时，就越发恼火了。如果你要欺瞒，就要彻底隐瞒，否则就难洗脱了。

合群性也有其限度。我喜欢别人偶而来我房间谈一谈，但是讨厌别人在我这里待一整天。我的原则是：如果你有公事要谈，就脱下外衣和帽子，放松地坐下来。否则你就站在门口跟我聊几句就可以了。

有的经理人认为一定要跟别人喝酒谈笑，才算亲切。这虽然不错，但不能经常为之。

鼓励凡事开放的经理人，应该先开放自己。他应该待人和善，并且在走进办公室时跟部属打招呼。要以人名称呼别人，不要口口声声的“你”。要主动跟别人谈到他们的家人、假日活动和健康情形。如果未被邀请，就不要窥伺或强行涉入别人的友谊圈。

我认识一些不鼓励社交往来的经理，他们认为这不但浪费时间，并且容易使得别人觉得时间的浪费是可以接受的。这要从两部分来说：（1）如果你把它视为促成有效关系的一种投资，就不算是时间的浪费，（2）如果社交的时间有限度的话，就不能算鼓励别人浪费时间，利用和滥用是截然不同的两回事。

认识别人和促使别人认识你，对于商业往来非常重要。这不是天性，而是可以培养的。事实上，为了产生最大的影响力，这种特质也一定要培养。

一位经理人的健康会影响到他的工作绩效，也会影响到他与同僚、上司和部属之间的关系。我以前的一位同事非常挂虑自己的健康，脸上总是笼罩着愁容。他跟别人在一起的时候，

也总是静默不语，不跟别人交谈。他这种过分关切自己，被人认为是对别人冷漠，甚至带有敌意。当他健康状况转好时，他的个性也有了转变。他对别人变得友善，别人也以友善回报他。

竞赛虽然不一定永远都是激烈的，但是根据我对管理胜利者的观察，我还是要将赌注投在有活力和有耐力的人身上。上班的时间虽然只有八小时，但是有效的经理却把更多的时间投在工作上，即使并不一定全部时间都花在办公桌上。管理工作虽然大多是脑力劳动，但是也相当消耗体力。

一个人真正的活力和表现出来的活力，都与健康有关。如果你身体不健康，就要请医生看看，如果你身体健康，就要表现出来。要举止敏捷，要昂首阔步。今天大多数有朝气的公司，都不会给它的经理太多的休息时间，因此暮气沉沉的人必然得不到多大的报偿。

我们虽然希望年轻人有活力和有耐力，然而当我们在老年人身上看到活力和耐力时，更会印象深刻。因此经理人的年龄愈大，愈要意识到潜力和耐力。举止没有活力，会被人解释为缺乏干劲。跟我一起做事的训练经理，平均年龄是五十岁，然而除非他们自愿放弃，他们都可以跟年轻经理一样地干。

有句老话说：“上司的速度就是属下的速度。”这话真有道理。一位经理人显示出来的活力会感染整个组织。然而活力一定要在被领导的那一群人的耐力限度之内，耐力的要求不能过分。我知道有些员工，非待上司离开之后才敢回家。这实在是可笑之至。经理人不能要求部属的一举一动都要跟着他走。然而献身工作的精神，以及积极进取，却是值得表现出来的。

平易近人可以打开沟通之门，管理功能缺此是无法运转的。活力和耐力可以激发出工作热情和提高生产效率。管理若是缺乏这些，就无法有效地进行。

### 影响力的自我检讨

- 一、你平常是否亲切待人，并且在不太愉快的时候也努力做到这一点？
- 二、当你在现场的时候，人们是否总是觉得很舒服？你是否努力使别人有这种感觉？
- 三、你的上司、同僚和部属是否喜欢跟你聊天？是否喜欢你参加他们的社交活动？
- 四、你是否控制你的社交拜访，使得时间的浪费减到最低程度，而在这同时又能维持相当程度的合群性。
- 五、你最近做了健康检查吗？
- 六、你的举止表现出忙碌、有活力和热诚吗？你这种表现又替别人立下了榜样吗？
- 七、你是否经常度假，以便恢复心身的疲劳？
- 八、你的举止、想法和说法，都能显得干劲十足吗？

## 12 感知和探究

大力提倡目标管理的管理学者乔治·奥迪奥恩说，有些经理人办事，有的注意到在办的事，有些则不知何事正在发生。一位经理最应该避免被指责的，就是后面那一项。他应该眼观四面，耳听八方。他应该不时探究眼睛所见不到的和耳朵所听不到的东西。

有所感知就要有所探究，我们现在就来讨论这两个问题。

感知什么？有效的经理知道工作是借着必须转变为行动的咨询做成的。因此他们必须要有生产力、营业收入、成本、旷职率、设备状况和市场趋势这类的报告。任何对作业有所影响的情况，对于他们的成功都具有重要性。在他们为了维持圆满的作业而要做任何事情之前，必须先要知道咨询。

但是也有一些永远下会出现在报告上的咨询，一位经理人有时候要采用印度人的方法，就是伏在地上倾听视力和听力范围之外所发生的事。就拿感受来说，员工对目的发生的事的

感受如何？员工是以热诚或是以应付的态度做事：某一政策得到员工的遵从，或是被视若无睹？消费者的某些感受对于下个月的销售量是否有影响？

所知道的比别人告诉你的还要多，这对经理人来说是非常的重要。尼克松政府中的主要经理人（官员）都深悉这一点。但是他们想知道的却太过分了，因此造成他们凡事都想隐匿的作风。

我们所谈的不是千里之外的窃听。机警的经理人可以在每日例行的交谈中，从别人脸上“看到”他的感受。他可以从接受他命令的人脸上，看到他的反应。他可以从对方的语调中听出“弦外之音”。

更聪明的经理人会让别人事先就知道他对咨询有兴趣，并且尚在意见阶段的真实咨询同样也受欢迎。然后他会借着自己的观察和探问，来搜集更多的咨询。有趣的是，人们之所以保留咨询，乃是因为他们认为上司不想受到干扰。有的时候，这并不是因为他们不想让上司知道，而是认为上司不想知道。

我热心于参与式管理的原因之一，就是这可以鼓励咨询的自由流通，丝毫没有任何约束或顾虑。开明的经理人不会因会议的分歧而感到烦恼，也不会为他们不知的咨询而感到不安。整日时在办公室去推动作业的经理人，就无法做到这一点。

一位经理人的感知和探究，还会带来其他好处。部属会认为关心咨询的经理人，一定也关心大家的工作，也关心在工作的每一个人。这是一种印象，一种影响力，是非常重要的。因为部属同样也会这样来回应经理人。

经理人必须迈过事情的表面，去感知、去探究，管理当中最重要的两个字大概是“决策”，决策最好借着大量咨询来制定。决策的制定也一定要先确认真正的问题。有趣的是，有些管理决策完全是因为把表象视同原因而误入歧途。

感知和探究的好处是：（1）部属和同事会认为他们的经理能够掌握事情的来龙去脉。（2）增加经理人认识问题和解决问题的能力。为了这两项理由，经理人一定要培养感知和探究的能力。

### 影响力的自我检讨

- 一、你是否培养感知和探究的技能，你有能力知悉事情进行的情形吗？
- 二、当部属向你报告一件“大异常轨”的情况时，你是否很少有意外之感？
- 三、你是否要求部属以正式和定期的方式向你报告，以便咨询能够例行性地流到你这里？
- 四、你的部属是否因为受到你的鼓励，而主动要你注意咨询？
- 五、你习惯上是否要求报告之外的咨询，以便扩大你的咨询范围？
- 六、你在咨询的追求中，是否能够对别人产生积极的效果，而下致被人认为是干涉工作？
- 七、一般来说，当你进入决策情况时，你能确信已掌握了该有的咨询吗？

### 13 彻底而有条理

我赞美彻底和有条理的工作方式。我在这方面并不永远都能“到这种地步。但是我在努力；我也承认有时候我会失败。

秘诀就是尽量把工作制度化。这就是早期管理著作强调组织和规划能力的原因。划定每一个人的工作范围，可以减少许多日常的决策，设定报告的期限，可以及时得到报告，也可以减少不断催促别人的烦恼。有了标准的工作分派和计划流程，可以简化工作。当组织中的每一人都在遵守制度时，相互之间的磨擦可以减少。

书面的政策和行政程序，以及组织系统图和职位说明书，都是工作彻底和有条理的明证，

一旦在这些事情上投下了心血，就可减少重复。定期开会，可以使幕僚事前安排他们的时间，避免届时打电话催促。在大公司中，员工通讯之类的刊物可以定期进行重要的沟通。彻底和有条理几乎可以触及管理工作中的每一方面。

看看彻底和有条理经理人的工作方式。他桌上的公文已减到最少程度，因为他知道一次只能处理一件公文。当你问他目前某件事时，他立刻可从公文柜中找出。当你问起某件已完成的事时，他一眨眼就能想到放在何处。当交给他一份备忘录或计划方案时，他会插入适当的卷宗内，或放入某一档案柜。

再看看他的手提箱。箱中并不是三天旅行所用的东西，而是归类分明，随时要用的公文。其中也许有小说和文具，但绝不是个废物箱。我认识一位装模作样的经理。他每天都一本正经地提了一大箱公文回家。有一天他把手提箱遗留在办公室内，让我偶然看到其中的东西：橡皮擦、两块啃了一半的棒棒糖、一份老爷杂志，以及一本乱涂的书。这种装模作样的经理人，每个公司都有。

当然，有条理也会变成一个怪癖，我见过一位经理因为过分讲求条理，以致凡事都要有板有眼，一步一步地来，不容许全速进行。过分彻底的经理人，会把简单的案件当作天大的事情来处理。这种经理人在这方面的影响力要扣分。

得到影响力加分的经理人在开始制订任何方案之前，脑中都会有明确的目标。他会把工作分派给不同的人，凑合一起则是整套的工作。他坚持要有期中进度报告，并且随时检查推动的情形。在这一工作群体中的员工都希望他来查核，而且真心欢迎他。

我记得有一次我因为不断去查核某项我非常关心的工作方案，而向一位部属道歉。他大笑道：“如果你不来查核，我就会失望。”然后他又说：“你来查事情的情况，才能显示我一切都做得很好。再说你查核的是工作，又不是我。”

员工需要这种感觉，自从有了这一经验之后，我就设法表明，我的兴趣是在工作进度，而不是在侦查某个人。马克奎格的X理论认为员工的工作必须安排好，然后逼迫他去完成。他的Y理论却认为员工渴望有所成就，并且会以成就为荣。能够把有条理和彻底的这种感觉传达给员工的经理人，使其在这种工作方式当中得到满足感，就是在两种方式中创造了影响力：“适宜地完成了工作以及建立了相互关系。”

有效的经理人同样也以有“条理和彻底而给上司留下深刻印象。上司会对他产生信任感，认为他言而有信。这种信任为这种经理人开启了更大和更佳工作任务之门。

### 影响力的自我检讨

- 一、你这部门的各种工作是否均有书面的政策和工作程序？
- 二、你这部门是否有组织系统图，清楚列出报告系统以及各个职位的权责？
- 三、你这部门每一个职位是否都有一份职务说明书？
- 四、你这部门的工作人员是否都遵守职务说明书和组织计划，以便工作形态能够有所控制？
- 五、你能确认你这部门的日常工作都已制度化，因而当你不在的时候，也能顺遂地推动业务吗？
- 六、你召开的幕僚会议是否都是按期进行，而不是临时匆忙召开？
- 七、你是否有一种管理制度，随时可以查核每一个人工作的进度？
- 八、你的部属是否期望、了解，甚至欢迎你去查核他们的进度？
- 九、你的办公桌是否有条不紊，随时可以找到所需要的文件？
- 十、你的办公室是否有一套有效的档案制度，并且在秘书不在时也能找到你需要的文件？
- 十一、你的办公室和你这部门的工作区域，一般来说是否都能清洁而整齐？

知道如何制定决策是一回事，愿意制定决策则又是另一回事。决策的制定涉及许多领域，其中最重要的部分已在本书前面的章节中讨论过了。这里不是要深入讨论制定决策的方法（我假设你已经有了这一基本技能）。制定决策的意愿以及制定决策的态度，是一种非常重要的影响力。因此制定决策时的决断力值得我们再加阐述。

迅速制定决策，常常都是有效经理人的标记。然而这并不是说经理人必须随时都要迅速下达决心；有的时候，拖延可能正是最佳的决定。例如，当部属拿了一个要求采取行动的问题来见我：“我们怎能不采取任何行动呢？”我有时这样回答：“不错！但是我们明天再讨论它吧。”

第二天我们确实会讨论它，但是到了第二天，问题的性质也许有了改变，或是变成根本不再是一个问题。这种拖延也可以使每一个人有机会从不同的角度审视问题；匆促的行动反而可能把我们推向错误的途径。然而并非事事都可拖延，有的时候除了迅速行动外，别无其他选择。

重要的是，一位经理人必须知道，拖延是否有利于搜集事实资料，直至可以制定更确切的决策为止，这本身也是一种决定。任何喜欢采取“确认问题，观察有关事实，推演各种选择方案，然后选定最佳行动”这一系列决策步骤的经理人，都希望能有充裕的时间。当然，这一步骤进行得愈彻底，所做决策的素质亦愈佳。

然而有些情况不容许你有充裕的时间去考虑。即使在这种情况下，除非是事情紧急万状（船正迅速下沉中！），有效经理人还是会尽可能地搜集资料，并与别人磋商。他甚至可能同时采取两种不同的措施，然后在情况变得较为明朗时，消除其中一种。他不能拖延；他必须有所决定，他做到了。

年轻的经理人会研究老手为何能在瞬间做成决定。这是直觉吗？是不采取正统的方法吗？我认为二者都不是。当没有时间去整理资料和推演各种选择方案时，有经验的经理人会从他的记忆库中寻找类似的情况。他知道在某种情况下，可能会有哪些问题。只要他能抓住大概，他就知道如何处理；因为五年之前的这类问题，就是采取这种措施解决的。

然而这中间也有一项危险，就是有经验的经理人可能因为过于依赖以前的经验，以致未能采取解决新问题的新方法，以及未能抓住新机会。

据我所知，只要时间允许，优秀的经理人都不会匆促做决定。他们都是按照决策制定的步骤，一步一步地推演。他们确实也经常制定了好的决策！

经理人的日子充满了各种决定。先后秩序的设定是一种决定；分派何人去做何事也是一种决定。在此，我要再度强调经理人的规划和组织技能：全盘的规划愈好，燃眉之急的决策就愈少。

我曾见过一位非常聪明的年轻人，因为上司认为他不会制定决策，而得不到管理职位。当他走进高级主管办公室去接受事先细心规划好的审查方法时，他那副样子真是专人可怜。高级主管说：“这三个方案，那一个最好？”这位可怜的年轻部属看了一遍之后，完全分辨不出好坏，最后推给上司决定。我曾听到一位经理说起某个人时：“我所以会在一分钟之内就决定提升他，完全是因为他有决断力。”

有些经理人直到被迫的时候，才会有所决定。我在推销广告时，都会留下一份文稿和设计图，供客户审查。当我打电话催促他们决定时，他们总是说：“我们正在研究。你们的设计看起来相当好，但是我们明天才能把决定告诉你。”有时候我会逼迫他们决定，而说道：“明天如果再不决定，就来不及登上杂志了。”第二天再打电话联系时，他们答复还是跟一星期以前一样。最后等到广告设计图样不能再做任何修改时，他们也就接受了我最初提出的

那份设计图。被逼迫做出的决定实在谈不上是一个决定，而是“束手就缚”。

经理人可以借着让部属参与决策制定的过程，而培养他们制定决策的勇气。我这又是在推销参与式管理。鼓励别人在会议中提出他们的建议，让他们亲自看到和听到评价的过程，让他们看到决策是如何形成的。让人们看到决策制定的内情，对于人才的培养非常有帮助。

有的经理人认为单靠自己就够了，不必再与别人磋商。他们完全误解参与过程的功能。这一过程虽然是由经理人采取自由的方式来领导，最后的决定权依然属于他。决策并非不可以借着经理人的引导，而由一群人共同制定。这种方式不是在剥夺经理人的影响力，而是在增加他的影响力。

有效的经理儿人不能优柔寡断。有决断经理人的报偿有二：事情可以完成；赢得人们的赞誉。这两项有时是一事的两面。

### 影响力的自我检讨

一、你是否愿意对你要负全部责任的事——成功后的荣耀和失败后的批评——制定决策？

二、在你达成结论之前，你会搜集资料并且加以评价吗？

三、一般来说，你对于需要决定的问题，会先订出轻重缓急的次序吗？

四、当你就你必须制定的决策跟别人磋商时，你会给别人一个想要摆脱最后责任的印象吗？

五、你是否在形成一套行动计划时，会另外准备替代方案，或是安排万一失败后的补救措施？

六、你是否会对事情发生时需要紧急采取行动的事，事先就决定如何补救？

七、你会先拟出特定建议请上司批准，而非把各种选择方案都推给他来决定吗？

八、当新事实出现，你在更改早期决定时，能够不致于引起别人的困窘或抵制吗？

九、你在制定决策时，从资料之搜集以及观点的评价，都让部属参与吗？他们是否会视之为学习的机会？

### 15 极目远眺

小鸡是没有视界感的，因此当核桃落在头上时，就认为天塌下来了。你一定见过这种经理人。

视界就是眼光。有眼光就能从长远的角度去看事情，就能看出不同行动之间的关系和结果。眼光可以使经理人不致因为解决了今天的问题，而替明天带来了新问题，可以使他不致忽略可能会演变成大问题的小事情。就先后次序言，可以协助他强调重要的事情。能使他在计划、政策和办事程序发生不了作用时，加以变更。可以使他避免去做燃眉之急的决定和无法兑现的承诺，甚至可以使他免于法律的纠纷。

在很多情况中，经验有助于一个人的眼光，许多有经验的人却未善加利用。这种人就是所谓的“不是有二十年的经验，而是有二十次的一年经验”。眼光涉及我们前面讨论过的“感知”。

个案研究的教学方法要比讲课教学法更能培养学习者的眼光。同时，当其他各种观点都呈现在眼前，也可以培养一个人的透视力。这也就是从各种事情的相互关系去清事实，以及从长期的角度去审视现在的行动。

在识见宏远的经理人之下工作，可以养成从长远角度去看事情的能力。我在跟一些缺乏眼光的经理人做事多年之后，才遇到一位眼光远大的经理人。初期我不时困惑难解，后来则雀跃万丈。在视野广阔经理人的领导下工作，内心可以得到无限的满足。



南北战争期间，北方大将格兰将军颇嗜怀中物，因此有人向林肯总统告状。林肯挖苦地回答道：“如果我知道常胜将军要喝白兰地，我早就应该给以前战败的每位将军各送去一大箱了。”有一位销售经理的作法则截然不同，他属下有位业绩最高的推销员，上班既不准时，又时常溜出去打私人电话。这位经理心理不能释疑，就不时盯着他，这位推销员因为受不了而辞职不干了。我想这位销售经理如果重新安排工作时间，并且鼓励推销员偶尔出去打个私人电话，情况也许不是这样。

我认识一位经理，他在应该把钱花在产品的改进上时，却把过多的推销奖金发给推销员。这家公司最后终于陷入困境。我见过一些劳资合约，只顾及眼前的问题，却缺乏长远的考虑。我见过有些公司在部门成立后才发觉是多余的，也见过一些部门裁减之后才发觉该部门实在是不可或缺。

缺乏眼光常常也会替经理人带来私人的问题：追求超过自己能力的事业目标，采取反复无常的行动和不当的投资。这就象下棋一样，任何一步棋不但要考虑到自己的目标，也要想到对方可能的反应。所谓眼光就是透视未来的情况，去处理今天的问题。虽然并非事事都可事先料及，但是我们可以事先考虑。

有眼光的经理人至少可以在两方面产生影响力：他们的计划方案较能获致长期的利益，能走在别人前面，并且面临较少的意外；部属对于前后一致而又确切的领导作风，会心悦诚服。

眼光需要时间来培养。经理人如果养成习惯，在跨出每一步之前，先思考接下去的几步，就可以培养出眼光。一旦培养了眼光之后，规划工作就会变得轻而易举，并且变成了经理人的第二天性。

### 影响力的自我检讨

- 一、你能分出小问题和大问题之间的差别，并一般都能有正确的判断吗？
- 二、你能不能抗拒采取急迫行动的压力？
- 三、你是否培养出奕棋者预测下面几步棋的能力？
- 四、为了长远的考虑，你能抗拒采取权宜之计的诱惑吗？
- 五、你是否把重点放在目标和成效上，而非眼前的琐碎事情上？
- 六、一般来说，你是否能直透问题的核心，不致被身边的事情弄得六神无主？
- 七、你是否努力培养部属的眼光，使他们把重点放在目标上，而非只放在所要执行的任务上？

### 16 别叫人难以捉摸

不久以前，我跟一位相当成功的年轻经理人讨论管理者的预测能力。他不同意我的观点：“我不希望我的部属预测我下一步行动是什么。”而我却希望部属事先预测我的想法。我很喜欢预测上司对我提出问题的反应，也很喜欢带问题来见我的部属能够预测到我的反应。事实上，一旦上司的观点确定之后，几乎就变成了政策，部属在处理问题时不需要不断请示。制度就是这样而来的。

预测采取的形式有很多种。它可以反应出经理人的气质、习惯形态、判断、道德观和社会观，我个人以为，人们的预测能力愈高，相互之间的冲突就愈少，工作也就会愈顺利。毕竟，公司运营的良疏是按照它的生产力和获利性来评断，而不是按照它的混乱程度来评断。

如果老张这位上司最难在早上打交道，那就在下午跟他谈容易引起争议的问题。如果他对琐细的小事不耐烦，就不要拿这种事情去找他。如果某种课题会对他产生巨大的压力，则在找他之前先拟妥详尽的处理办法。一位经理人在这些方面能够预测上司的反应，则他至少

可以知道如何去适应，以及如何去应付。

我以前有一位上司，每当我做必要的报告时，他总是转椅凝视窗外倾听。我一直以为他对我缺乏兴趣，后来我才发现这正是他专心倾听的方式。我又有一位上司，每天上班的前半小时总是关上房门，不准别人进来；然而，他在其他时间都是采取大门畅开的政策。这是他安排一天工作的方式。当你了解和接受这些习惯之后，你就可以适当地应付了。

不久前，我跟一位朋友一起吃午餐。他正在为上午跟上司冲突而苦恼，有一件似乎是例行公事，他照往常的方式处理，但是这一次却触礁了。当我这位朋友向上司解释为何要按照往常的方式处理时，他的上司却暴跳如雷道：“这种问题的处理方式，你应该先来问问我。”这种态度跟他往日的作风完全不一样——“这种事情你可以自行处理，不要来烦我。”

由于我曾接触过各行各业的许多经理人，因此在此要试图勾画出每个人的特性。有的人喜欢任何工作方案在制订之前，都先跟他反复磋商，有人喜欢部属先拟出周详的计划，然后由他核定可否。事先知道上司的作风不但对工作的效率有帮助，而且可以使双方的工作关系愉快。

当行为有一贯的形态时，在公事上就会产生最佳的人事关系。方法就是率直，避免采用迂回路线。喜欢行事叫人难以捉摸的经理人，一般都是认为只有这样才能掌握部属。然而根据我的观察，那些一味“揣摩”上司心意的人，很少会全心全力去解决真正的问题。

预测能力的好处真是太多了！它可以减少部属的意外之感，它可以节省时间，它可以减少困惑，使得上下之间的关系简单化。预测能力能够做到这一些，当然应该得到影响力的加分。

### 影响力的自我检讨

一、一般来说，你的作风都能相当平稳，无论在想法上和行动上都不会忽高忽低，令人难以捉摸吗？

二、你是否看出部属都能预先判知你的想法？

三、你对所有的部属都是长期地采取作风一贯的姿态吗？

四、你的部属、同僚和上司是否都在一种开放和直接的方式下与你一起工作，而非采取“探测风向”的方式与你一起工作？

五、当你对某一工作采取不同的观点时，你清楚表明这是一种改变吗？

六、你这一部门的工作气氛能够反映出一贯的行为形态吗？

### 17 短路只会燃烧，不会点亮灯泡

不能控制自己的经理人，也不能控制别人。即使这种人的想法并非难以捉摸，跟他共事依然会惴惴不安。一个人情绪激动之后，我们必须等待很长一段时间，才能让他平静下来。我们的时间也就这样虚掷了。

耐心和冷静非常重要。要教导别人，就要有耐心。因为别人不一定同时可以看清问题的关键，而且也不一定会立刻同意你的观点。经理人若要有所建树，就要花很多时间去做解释、教导和磋商——这一切都需要有耐心。经理人又不能不听取各种不同的意见——这必须冷静行事。有影响力的经理人都能在这两方面达到相当的水准。

喜欢颐指气使的经理人则就不然。他不给人教导，只会发号施令。他不听取别人的意见，只会表明自己的想法。这种人的活力和坚持或许可以压倒别人，但是最后还是输家，因为部属的工作会一再失败，许多有价值的观点也错失了。

费尽唇舌向部属解说工作方案，实在是很累人的事，部属也许并不是不了解，只是认为没有做它的必要，或是不想按照你的进度或方法去进行。我知道有些经理人会：“烦死了！”

让他去搞好了，反正他一定要把这件事情做好。”我很了解他这种愤怒，但不赞同他这种态度。

如果对工作不了解，就很难把它做好。人们如果未被说服这一工作的必要性，就会裹足不前。如果被逼去做他们觉得没意义的事，他们就会找出这事不该做的理由。你还记得超级市场的小孩和督察吗？属下会找出反击你的方式。

明智的经理人都冷静自持，并且采取必要的解释和激励步骤，以便确使部属深悉工作的必要性，并且欣然从之。而且，如果经理人鼓励自由交换意见，反对的意见也比较容易应付。这需要冷静为之。

经理人在解决问题和分派工作的时候，一定要了解自己要比受领导的人享有几项有意义的好处：第一，他毫无疑问地已经对所采取的行动考虑过了。第二，他的地位赋予了他主要的权责。第三，他对于应做的事以及应做的原因，要比部属了解得多。这种差距需要以耐心和冷静来弥补。

耐心在其他方面也是重要的。在许多情况中，信心需要以耐心来支撑。例如经理人觉得非常重要，而且也经过妥善规划和执行的一个工作方案遭到了失败；重新加以修补、安排新进度，并且重新推动，是一件恼人和困窘的事。这时这位经理人如果依然深信这一方案非常重要，就会耐心地再做尝试。

耐心是一项重要的成人特征，小孩子则没有。我们形容一位经理人，难道还有比说他有成年人想法和举止的这种话更为恰当吗？

我们并不否认，耐心和冷静有其极限。到了某一时刻，你大可声称你不能再接受任何解释和借口了，经理人这种态度上的转变等于指出，他已经在工作方案上投下了不少的耐心和冷静，不能再无限地慈悲下去。

我个人最好的工作都是在有耐心的经理人之下做成的。他们在工作方案制订之前所投下的心血，最后都因为工作圆满完成而得到了报偿。他们为确保工作质量所耗费的时间，最后也因为获得质量优异的工作而收回了代价，他们接受了部属第一次的失败并且同意再做尝试，部属也能更加努力。我从未见过这种经理人失败过；我很愿意接受这种经理人的指示和批评，因为我知道这是经过仔细和耐心考虑过的。

我第一个倾向就是没有耐心，然而经验告诉我，除了冷静之外，别无其他选择。耐心是学习而来的一种能力；可是在学习中却有一项危险，就是别人会认为你一无所知，或是漠不关心，耗费时间的事，也就更加需要耐心了。耐心会影响到工作的效率和相互之间的关系，因此是一项值得培养的能力。

### 影响力的自我检讨

一、当你面对错误的判断或行动时，你第一个念头是不是如何加以补救，而非查问谁犯了这项错误？

二、你能心平气和，不温不怒地教导、再教导部属吗？

三、为了排除部属的误解和反对，你愿意花精力解释吗？

四、当你在听别人力持异议的观点时，你能不打断对方的话或抢着说话吗？

五、在解决问题的过程中，你能心平气和地寻求解决方法吗？

六、在别人情绪激动时，你能以沉着冷静的态度去平息他的情绪吗？

七、当部属拿问题来找你时，是否认为你将给他们建议，而非斥责他无能和接下问题？

八、当一切资源都已耗竭时，你断然不再听信任何解释或借口，部属会认为你有权这样做吗？

创造力在管理中的涵义，要远较字典上的定义来得广阔。然而我所认识最具创造力的人大部不能接受组织的束缚，如果他们加入了某一组织，日子也是非常地痛苦。现在的管理都以各种的政策和规定来约束组织内的成员，因此对于作家、画家或音乐家这些创造性专业人才，也就构成了莫大的阻力。

然而在企业组织中仍有许多创造性人才。他们是产品的发明者、行销方法的改革者、精密生产机具的开发者，或是庞大的多国性企业的创建者。即使在刻板的会计领域中，亦有人能在记帐和报表方式上有所创新。

能够主动创新的经理人虽然属于有创造力的人，然而看到某一建议，能够确认其价值的人，也算是有创造力的人。能把两个建议结合成一个有用的组合，是有创造力的人，能把各种不同的建议发展成一套完整的和有用的新工作方法的人，是有创造力的人，能够耐心倾听和仔细观察事情，不到最后不做批评的人，是有创造力的人。

在一九五〇年开始风行的脑力激荡术，开阔了许多经理人的眼界。目前仍有许多人对此观念不屑一顾，然而这套方法（多人聚集室中，彼此激荡各种建议，任何建议都不会受到批评）依旧被相信参与式管理法的经理人微妙地加以使用，鼓励集体创造的经理人，也可以贴上“有创造力”的标记。

多年以来，我的工作使得我要面对有创造力和无创造力的经理人。

我曾替一位大学毕业，非常有创造力的其机构总裁拟定了，一份业务推广和募款方案。由于这是一个作风保守的机构，我的建议方案也就倾向于保守。他的建议就是文雅地，但是明显地在破除我提出的模式。我们两个人就是在这种气氛中积极地检讨我的方案。

在缺乏创造力的经理人当中，其中有一位接到了一群聪明、以行销为导向的人员所提出的一个非常适合当时潮流的产品命名。然而这个命名却被拒绝了，改用了——一个单调而古板的命名。此外，还有一些经理人执意要采用老旧而过时的训练方法，只为了这正是他加入公司时接受训练的方式。有一位经理人因为未能认清某一所得阶层的购买力，以致定价错误而丢失了某一市场。

我们不否认，有很多聪明而有高度创造性的建议遭到拒绝。而其唯一证实的方法，就是被否决的建议在经过别人采纳之后却成功了。有创造力的经理人在面对建议时，至少会仔细研究，或是给予尝试的机会。

经理如果有能力提倡建议，或是能够赏识建议，必然能够使得他这一部门朝气蓬勃。他会赢得公司上下的赞誉，更重要的是，他能走在竞争者前面，而非紧狠人后。

有创造力的经理人可以得到影响力的分数。

### 影响力的自我检讨

- 一、不管旧的作法多么被人接受，你都喜欢从新的角度去审视它吗？
- 二、你鼓励你的部属与你讨论如何创新吗？
- 三、即使新建议不是你提出的，你还是能够加以接受和认许吗？
- 四、你是否有能力把两个或三个好建议结合成整套的计划？
- 五、你愿意抛弃往昔的作法，而接纳新建议吗？
- 六、当一位有创造力的部属提出了一个建议，即使在一开始时你怀疑它成功的机会，你还是愿意协助他加以改进吗？
- 七、当先前一个好建议正在顺利进行时，你能约束你的创造性，避免不时更换吗？

报纸上经常刊载着公司或个人不被接受的一些行为，我们读到欺作、漏税、贿赂、偷窃、勾结，以及各种有问题的事件，其中有些涉及个人，有些涉及公司。

我们翻开历史，就可以知道这并非近年才有的现象。我们一直都深受其害，然而这种事情在现在亦有其健康的一面，就是这些不当行为都被公开和广泛地加以暴露和惩罚。大公司，尤其是那些意识到这会引起不利的反应和经济制裁的公司，都详细规定公司和员工的行为准则。

然而即使有最周详的公司政策和法律规定，也会遇到解释的问题。某一人的道德观也许会比另一人严厉；对某些人来说，道德就是一套绝对的行为准绳；对另一人来说，道德则是一些“或许”结合而成的一套松弛的原则。道德是对是与非、善与恶加以定义的一种准则。我会力持我的观点，别人也会坚持他的想法；我认为是确切无疑的真理，别人也许视若毫无基础的流沙；我们在这里面临着客观性问题。

所谓正直就是你坚持一套原则的程度。正直把道德带入比赛的竞技场，当正直转变为行为时，也不必以明确的道德准则来支持。换句话说，一位经理人即使没有想到或说出一大套诚实的道理，也可以是位非常诚实的人，因为这就是他立身处事的原则。

在此必须对无心之过说几句话。人非圣贤，孰能无过，完美无缺似乎永远都在规避我们。圣徒保禄曾为自己做了不该做，以及该做而未做的事感到悲痛。他为此耿耿于怀，因此极力避免重蹈覆辙。客观的正直需要有意识地不断改变自己的行为，以求迈向更高的标准。

在一个企业组织中，正直能在不同的阶层发挥作用。对员工来说：上司的要求是否需要我在个人的道德原则上有所牺牲或妥协？对经理人来说：同事或部属的行动是否跟我的道德原则冲突？最愉快的安排显然就是那种能够使得人人都不会不舒服，并且不需要去跟良知搏斗的方式。

在我个人的事业经验中，我很幸运的没有被上司指示去做违背我个人原则的事。这要归功于我的优秀上司。他们或是有正直的人格，能避免去做不被接受的事；或是有良好的判断，能使我不致做出不合正直原则的事。不管在哪一种情况下，我都是在跟一群有人格，讲求信实的人一起工作。当你能够避免那些缺乏正直人格的人所带来的烦恼时，你可以把精力完全放在工作上。

很多小事情都可以归入正直这一类。例如，上司透露给部属的机密会不会生出许多谣言？经理人交到另一人手里的机密资料会不会被偏私地运用？某人能托付以公司的钱财、信誉或机密吗？某人的行为是否符合经理人的指示和公司的政策？

经理人的角色是促使工作顺利地进行。当他能够使得部属尊敬他、信任他，并且觉得跟他一起工作很愉快时，工作就可以加速进行。我们从未见过一位成为批评和不安心工作的经理人，还能对组织发挥激励作用。

我也曾见过那种人格被人置疑的经理人所领导的组织。有位经理人常常为他的狡计而沾沾自喜。（你喜欢跟这种人打交道吗？）另一位经理人轻易就会泄露别人的秘密。（你愿意跟他谈你个人的问题吗？）第三位是个“艺术家”他只报告于他有利的资料。（你敢相信他的资料吗？）第四位则借着挑拨离间而使别人忠于他。另有一位则批评远在一百五十公里以外犯了小差错的部属。（你能心悦诚服吗？）

这些经理人最终都遭到了失败。他们的部门由于员工对他失去了信任和尊敬，以致生产下降。我个人以为，经理人的影响力是随着部属对他尊敬和信任的程度，而成比例地增长。正直——道德的实际表现——可以赢得这种影响力。

### 影响力的自我检讨

- 一、你个人所订定的行为标准是否被你的公司接受？
- 二、你是否努力做到这种标准？

- 三、你一般的行为是否不会使得别人很难跟你打交道？
- 四、据你所知，你是否在保护你的部属，使他们避免去做违反他们立身原则的事？
- 五、你的部属、同僚和上司，是否能安心地向你透露秘密？
- 六、你是否让部属清楚知道，你希望他们在跟你打交道时，能够保持正直的原则？
- 七、你有把握说，你的人格一般都受到相当的尊敬吗？

## 20 保持敏锐的记忆力

记忆力往往会随着岁月而减退，可是我有一位伯父年届八十上岁高龄的时候，还能背诵诗篇，能引证哲学，能正确记起历史，以及能引用许多现代的资料。一般的成年人或是不认为有必要保持敏锐的记忆力，或者只是选择性地记住某些事情。

有效的经理人虽然不一定要变成一个资料库，但是某些基本事情的记忆力还是要培养的，第一就是人名，第二则是有意义事件的中心议题。一位有效的经理人当然希望能够迅速找出与眼前工作有关的资料。我所认识最有趣的经理人，就是那种在必要的时候立刻能以实例、故事，甚至多彩多姿的琐事，来支持其论点的经理人。

能够记住人名，显然对于人们的交往大有帮助。谁不愿意一位令人尊敬的经理记住其姓名？这可以满足人性的最基本需要，亦即感觉自己重要，以及受到别人的接受和尊重。这是经理人创造自己对别人影响力的一种手段。而且这种方法无论对上对下，或对平行的同僚，都能发生作用。

据说在罗斯福执政时期的邮政总局长杰姆·弗雷有惊人的记忆人名的能力，他发现这在政治上有很大的好处。有位传教士能记住他四千五百多位教友的姓名，因此常常在布道时直称教友的姓名，令人倍觉亲切。一般的经理虽然不必表现出这种卓越的记忆力，但是一定要能叫出直接部属、经常的客户，以及常相往来朋友的姓名。

当在谈话中提到个人得意的某一事时，这时如果别人也记得这事，又会令我们感到多么惬意！能记得别人也记得的事，双方立刻可以培养起亲切的关系。

我跟大多数经理人一样，每天桌上都不断有许多公文资料进进出出，好奇心促使我翻阅每一件资料。乱七八糟的信我想看一眼，在银行和旅馆大厅里摆设的书报杂志，我也常常翻看。我偶然会发现某种值得记住的事；然而这种资料多半都是来得快，忘得也快。

我们也要学会选择性地把运营报告和重要事项记入脑中。有些我们要做笔记和档案；有些我们要扫描之后抛弃；有些我们要详读后记住。然而给我印象最深刻的经理人，就是那种在谈及某件事时，可以不必翻阅档案就能历历说出的经理人。这种人只保存那种在某种场合中绝对需要的特定资料。更为有趣的是，当档案资料正符合记忆时，记忆往往就可以做很好的提示。

我们早先曾讨论过经理人正式和非正式的说话能力，记忆力在这里也扮演一个重要角色，当说话者提出某种论点，或答复某个问题时，脑中的故事和例证就非常有价值了。我经常在搜集新故事和新例证，因为我的工作需要这种资料，别的经理也需要这样做。我知道许多有效的经理人就够靠在椅上，悠闲地以小轶事来支持其论点，然后就这样在争论中战胜了。

有记忆力的经理人也会被人记住，不论是公司资料或个人资料，都是重要的。不必查阅档案就能引述某件事，不但给人印象深刻，而且可以节省时间。有办法记住部属和他们家人的姓名，他们的兴趣和问题，可以创造上下之间亲切的关系。在日历上记下属下的生日等个人资料虽然不错，但是在某种特殊情况中，这种方法就不一定有效了。

良好的记忆力是有影响力经理人一项必要的能力。这无论对工作或其他事情，都会产生影响力，经理人若想行事有效能，就不能不注意这一点。

## 影响力的自我检讨

- 一、你对人名的记忆力很少令你感到尴尬吗？
- 二、你能记住身边同事的太太和小孩的姓名吗？
- 三、你能够不必做一大堆笔记，就能非正式地陈述某种涉及资料的事情吗？
- 四、你是否不必列入档案资料中，就能选择性地记住该记得的事？
- 五、你脑中是否有相当多的实例和轶事，以便增加你说话的趣味和意义？
- 六、你能否记住（或是采用某种笨方法）一些重要日期，例如别人的生日和周年纪念？
- 七、如果你在记忆力方面并没有问题，你曾否参加某种讲习，或阅读某一本书，或是采取其他的方法来进一步增强你的记忆力？

## 21 乐观与幽默感

跟阴郁的人在一起毫无乐趣可言，跟不能说笑的人为伴更是悲哀之至。乐观和幽默感可以使公司受益，这不但是对人与人的关系，而且对心理的健康也是非常重要的。

人们应该以严肃的态度做事，但是不能不苟言笑。我们也许不会嘲笑公事上的错误，但是在纠正错误的时候，也不能让它阻碍公事的正常运转，经理人能够，也应该设定这种工作步调。如果我们实施工作方案是为了成功，就应该维持乐观的气氛，这时经理人应该自己先表现出乐观来。

为了销售额的下降而在脸上显示出愁云惨雾的销售经理，将会发现他的悲观具有感染性。摇头叹息并不能激励别人，也不能感动正在谋求改进的上司。然而乐观加上切实的努力，却能产生一种美妙的组合。这可以激励和引导部属，这是经理人应该扮演的角色。部属喜欢替那种不把失望当作一回事，只会卷起袖子朝前努力的经理人做事。

在乐观的经理人和有幽默感的经理人之间似乎有一种关联性。如果你愿意的话，你可以在一位悲观者的身上测试。你选一个紧张的时刻，故意说一句俏皮话。你会发现他立刻会以不屑的眼神看你。如果你再在乐观者身上测试，则你不但可以得到他的回应，而且他还可能借机幽默自己一默。

我举两位经理人的实例：其中一位是毫无幽默可言的悲观者，而另一位乐观者几乎整天都想找点趣事开开心。

首先是这位缺乏幽默感的经理人。他不但不会嘲笑自己，也不觉得有任何可笑之事。他的主要干部都在抱怨自己百病丛生，包括高血压、溃疡、视力减退和气喘。据我这位蒙古大夫的看法，他们的神经大都有点毛病。他的部属都在提出各种借口，以便离开他的办公室。其中许多位只要另外有人聘雇，即使条件稍差，也都立刻接受了。他对于部属以及最后对他自己的影响力是反面的和不幸的。

在这同时，同一公司的另一位经理人则有温婉的幽默感。他工作卖力，部属也跟着卖力。上一位经理的部属是在恐惧的心理下消极地工作，这一部门的人员却在合作和积极的气氛下工作。他们并不是说些无聊的话，而是不时冒出一两句笑话。这位经理如果自己做了“蠢事”，就会嘲笑自己。如果某人有了麻烦，他会给予安慰和协助。上述两位经理人，究竟哪一位能够获得最大的生产效果？

经理人不必要是位健谈者，或是制造欢笑的中心。他只要能接受身边的趣事就可以了。他对公事可以非常的严肃，但是如果认为在他办公室或工厂里没有任何可笑之事，那就大错特错了。

当员工喜欢跟上司在一起，跟他讨论问题或向他认错时不会觉得不自在，就会产生一种诚实和开放的公事交往关系。今天经理人需要一个开放和诚实的组织气氛，乐观和幽默可以

促成这种气氛。脸带笑容的经理能够叫人接近，而一切也都是从这里开始的。

幽默感亦要有所节制。它必须让别人知道是幽默，而不是轻薄。林肯总统的幽默感使得他能在内战的黑暗岁月里保持他的正直，然而却被缺乏幽默感的人视为一种丑角的表演，这一影响力因素务必谨慎用之。

幽默的对象也要适当：对自己要优于对别人。开自己的玩笑要远优于开别人的玩笑。哲人卡莱尔有一个有趣的说法，他说真正的幽默不是发自头脑，而是发自内心。幽默不是藐视，而是爱。它引发的微笑要多于大笑。幽默应该是一种享受，但不能以牺牲别人而为之。

真正的伟人都不会为别人一时的嘲弄而受到伤害。他也不会为了嘲弄发生于自己职责范围内的古怪事情，而使他得尊严受损。然而当别人因为他毫无幽默感而以不仁慈的方式嘲弄他时，他就真的要受伤害了。

微笑和发自内心的大笑——适当的时机和适当的对象——是一种值得运用的影响力。

### 影响力的自我检讨

- 一、在你出现的时候，你的部属都能保持开放的态度，并且感到自在吗？
- 二、当发生短期的困难时，你是否仍然能以乐观的态度去期待长期的成功？
- 三、你的部属是否以努力工作来反映和证实你的乐观？
- 四、你在嘲笑某个错误时——你自己的或部属的——是否决心不再犯同样的错误？
- 五、你在引述某一意外事情的时候，是否把你自己弄成嘲笑或难为情的对象？
- 六、你在叙说某人的“蠢事”时，是否避免话带讽刺以及对别人造成伤害？
- 七、你能说出别人跟你一起笑，以及嘲笑你之间的区别吗？

## 第四章 态度带来的影响力

### 22 转到另一个角度

上一章节的重点是放在经理人的特质和应用能力上。其中大部分都在描绘一种有涵养的人，一种令别人跟他一起工作，觉得舒适和安全的人。我在这里再度指出，我们寻求的是经理人的“效能”；被认为是一个“好人，”只不过是增加了一项好处而已。但是不管怎么样，我们列出的特质，在影响力上都具有重要的地位。

可是我们注意的仍是那些能够增强经理人领导能力的特质。换言之，就是能够使得经理人发挥他领导能力的特质。一位经理人拥有的这些特质愈多，就愈能有效地赢得部属的支持与合作。

我们现在要探索能够进一步增加经理人影响力的管理态度。这些态度反映在经理人对己、对工作，以及对别人的看法上。当经理人表现出这些态度时，别人即会对他有所判断和反应。别人对他的判断如果是良性的，而反应又是积极的，就可以创造一种能够使得经理人有效管理的环境。

这些态度呈现出来的风味与前面讨论过的特质稍有差异。虽然许多人都在强调工作者相互之间的关系，但是也有人在努力建立工作的精神与步调。我们在讨论特质的时候，也许让人以为管理者必须做一位“好人”，可是我们这里所谈的态度，重点却在让管理者做一位“坚定”的人。

优秀的演员可以隐藏他的态度，多数的经理人并没有这些本领，而且他们也不想这样做。一般的经理人大都不会做作；他们觉得有权具有某些态度，也有权表现出这种态度。可是我却看到有些管理者在改变其态度，正如我们可以塑造我们的特质一样，我们也可以塑造我们的态度。



如果把眼光看得更远，我们会发现某些态度（就象某些个人特质一样），具有潜在的危险性。这种态度如果能够适当地运用和控制，可以受益良多，但是如果没有适当的运用和控制，则会为害不浅。现在我们就要审视一下这些态度，并且看看它们对经理人的影响力会产生何种的影响。

## 23 自信：个人权力的来源

自信虽然是经理人的资产和美德，可是必须符合某些标准之后，才能有它的价值。第一，它必须是根据事实。经理人必须忠实地觉得——并且能以工作绩效来支持这种感觉——他能完成任务。经理人自欺的程度愈大，就愈让部属和同僚瞧不起。

自信的第二种标准是表现自信的方式。静默而坚定的表现方式最佳，吹嘘和做作就最糟。这牵涉到语义学和伦理学的问题，因为骄傲被很多人视为一种最不好的行为。在实际生活中，纵使象“看我的！”这种话所显示出来的自信，也会令别人不以为然。

对于自信的另一论点，则是认为它不应该盖上谦虚的面纱。这又是一种似是而非的伦理学论调，我在此不拟多加评论。在请教徒的道德观中，谦虚是一种个人的压抑。这实在很糟糕！但是当自信以“我真的没把握把它做好”（你心里完全有把握）来掩饰时，依然是一种矫情，我很欣赏卢维斯的一段话，他说：“谦虚不是把自己想的很糟，而是完全不想自己。”

不久以前，我认识而且非常欣赏一位有完美特质的年轻人，他被提升到一个重要职位。我问他是不是认为自己干得了，他口答说：“这里的工作我以前都有机会观察过，而且也熟悉。但是我想做一些改善，这需要一段时间，这里要从上往下，而非从中间开始推动工作，这与我以前的工作不同。但是调职已经确定了，工作优先秩序也已经订下来了，我想我可以做好。”

这是一种静默而合理的自信。这段话并不华丽堂皇，但是我们可以品味出他的自信，这种态度一定不会妨碍他的前程，也不会遭到与他工作有关的人的反对，我预测他在攻入管理战场之后，将来一定可以得到别人的合作，并且也可以得到迅速的进展。

我又认识一些采取较高或较低姿态去面对这种情境的年轻人。采取高度自信姿态的人，往往因为被人钳住了脖子，以及被自己的大话套住，而失败了。

有些人神色惶恐地进入某一情境，以致失去对该情境的掌握。真正有自信的人则是采取中庸之道。这种人因为真正的有信心，也就不会在表现他们自信的时候，摆出虚张声势的样子。

自信是锅炉中的蒸气。车轮缺少了它，就不会滚动前进。然而当蒸气失去控制时，锅炉就会爆炸，此中的道理非常简单。

自信具有良性循环作用。自信的经理人只要看准了某事，就会勇敢地朝前迈进。当他看准了某人，也会信任重用。这是一种具有感染性和建议性的态度，最后可以渗透到整个组织中，这就是影响力！

### 影响力的自我检讨

- 一、当你在工作中遇到困难时，你是否觉得可以应付得了？
- 二、你的部属可以不必经由你的提醒，就能承认你是一位能干的人吗？
- 三、你能不卑不亢地接受别人的赞美吗？
- 四、随着经验的增加，你能表现出一种更强烈、更合理的自信意识吗？
- 五、你在向别人表现出你的自信时，能够不致让别人觉得你狂妄自大和自以为优越吗？
- 六、当你的自信受到威胁时，你会借着克服缺点，而恢复你的自信吗？

野心跟自信一样，能够是建设性的，也能够是破坏性的。从最坏的角度看，野心就是自私。从最好的角度看，野心则是积极求进，我见过野心有似凯撒的经理人，也见过一些遭到凯撒同样悲惨结局的人，这种野心并不是我们所企求于有效经理人者。

这并不是说，有着明显野心的经理人不会成功。实际上，确实有一些非常以我为中心，不容许任何人挡他路的野心勃勃的经理人，常常爬到了顶峰，但是我们也必须承认，这种人可能还具备许多其他条件。这种人爬升速度之快，往往令旁观者惊叹不已，可是我们也别忘记，这也是危险万分的，并非适合每一个人。

我欣赏有野心的经理人。我喜欢那种能说“我要成功，并且愿意为此而努力”的人。这段话的后半段最令人欣赏。在我们讨论野心的时候，一定要把这一项加入决心和坚忍的因素中去。

不久前，在我主持某公司的讲习班中，有一位学员介绍自己说，他正在训练自己成为副总裁，稍后我就听到一些学员在嘀咕。这位年轻人的态度相当适宜，他跟其他学员同样有机会做到副总裁职位。然而他的判断却出了一点差错，因为他忽略了这种话对别人产生的心理反应。也许就因为这段话，学员当中就有人决心阻拦他达成目标。

有些经理人让他的野心变成别人攻击的弱点。别人会暗中扯他的后腿，他自己也因为把精力过分放在下一个职位上，以致没有把眼前的职责做好。就第二种情况言，这也许并不全是他的错，因为当公司在安置打算拔耀的人才时，常常告诉他这只是一个过渡性职位，他也就不会全力以赴了。因此双方在做这种安排的时候，务必要谨慎。

真正有野心的经理人会做一些事情来确保他的成功，他们不为前面的荆棘操心，而会把全副精力放在如何做好眼前的工作上。当他照顾好了眼前的问题后，才把脚步跨入实现野心的下一个计划中。

定出长期计划和合理的进度：我三年之后能否做好承接下一更高职位的准备？届时别人会认为我有资格接下这个职位吗，如果三年的时间不够，则我应该在几年内做到？如果有了机会，我在两年后有能能力接下这份工作吗？我应该做哪些准备？

订定替代性途径：你期望的职位可能受到阻碍；你曾经视为踏板的职位可能在重要性上有了改变，而不再是一个值得追求的途径。公司经营的重点会改变，你对你自己以及对你事业的想法也会改变。替代性方案在你的事业规划中非常重要；因为许多因素都不是你能控制的。

野心就是跟自己订下的契约。你愿意投下多少的时间、心血和学习，来为你的野心奋斗？缺乏决心和坚忍心，野心就会逐渐发酸而腐烂。野心勃勃，但不能全力以赴的经理人，是不会得到别人的支持与合作的。

以毁灭别人来实现自己野心的人，经常都是那种野心勃勃，却又不愿勤奋努力的经理人。这种人会打击别人、扯人的后腿、夺占别人的功劳、借挑拨离间而求渔翁之利，以及虚报“战功”等等。这些伎俩也不是全不管用，有句老格言说，在你往上爬的时候，一定要保持梯子的整洁，否则你下来的时候可能会滑倒。我就见过这样摔下来的人，这也许是必然的报应吧！

切实有野心的经理人会让部属分享他的进展，而将野心传授给大家。“让我们使得这一部门成功！让我们部门中每个人都令人刮目相看！让我们把本部门某些人升上去，以便空出位子让别人上来。我想换个地方，以便你们可以跟上来。”

我们前面说过，经理人要创造一个别人容许他来管理的气氛，野心亦是如此。当影响到你的成败的部属给你合作和支持时，你就可以以你的决心和坚忍心来追求你的野心了。野心的实现不能靠斗争，而要靠脚踏实地的努力。

## 影响力的自我检讨

- 一、你曾替自己订下目标，并且随着环境的改变而定期切实地修正吗？
- 二、在你设定目标的时候，你知道达成目标的方法吗？
- 三、你是否做了为了目标的实现所需要做的事，例如参加讲习和自愿承担艰巨的工作？
- 四、你是否看出你个人目标的实现，与属下目标的实现息息相关？
- 五、你敢说你的野心不但能为你自己，而且也能为公司带来新的进展吗？
- 六、你追求野心的方式，是否能在你实现的时候，受到部属、同僚和上司的喝采，而非受到批评？

## 25 质量、数量和利润

如果要把本书所说的在布莱克·穆顿的管理栅极中找一个位置，我们很容易就可以获得结论，我们要放在相当靠近“对人的关心”那一边。我们一定要记得，经理人是靠别人而完成工作的。老板在得到员工合作后，才能有所作为。你如果不相信这个道理，就要遭到相当顽强的阻力。现在让我们看看栅极的另一边——对工作的关心。

我们所要演奏的曲调，终究要由市场来决定。它有权要求有用的、值得的、相当耐用的，以及有吸引力的产品或服务。可是消费者还要以另一种压力施加在我们汗流浹背的身上，他们要求价格尽可能低的特殊产品。

公司老板一方面不愿意以低价格将特殊的产品或服务供应顾客，一方面却要要求利润。经理人就是夹在中间，设法去满足双方需要的那种人，他们经常都是在利用质量、数量和利润这三个球来变戏法。

有效的经理人毫不在乎地让人们知道他的态度。他告诉部属说，没有适当的质量，人们不会买，没有适当的数量，人们不会等待。他不认为在质量和数量之间有任何不能妥协的地方。他不会说：“要做得十全十美，不管要花多少时间。”他不会说：“不管好坏，明天我需要一万件产品。”他只会说：“明天我需要一万件高质量的产品。”

然而在这种态度可以表明之前，却要先行安排许多其他事情。目标必须合理，可以实现目标的各种潜力必须要借着许多特征，例如技术知识、个人特质和个人态度来加强。这里是一切条件大会师的地方。如果在这里不能会师，就要造成时间和精力上的重大浪费。

能否生产高质量和高数量的产品完全视经理人而定。不错！当下班时，如果没有足够的数量可以发货，或是质量不符标准，有些经理人会把一切归罪于部属。对这种经理人，我要提出几个问题：这些工作人员是由谁雇用的？是由谁训练的？他们的工作又是由谁监督的？你如果指给我看某生产线上造出来的劣质产品，我就可以指给你看那位没有做好自己工作的经理人！

麦奎格的 Y 理论中经理人的想法非常切实。他说：“这一部门的工作人员同样为我取得的成就感到骄傲。我所以能够有所成就，完全是因为我能鼓励和协助他们，并且在他们有所成就时，加以认许。”采用目标管理的经理人，把整个组织组合成一体。除了数量目标之外，大家还能对可接受的质量标准有清楚的了解。

赫兹伯告诉我们，工作人员最大的满足是来自工作的本身。赞美比金钱更能促使人们努力地和小心地工作。很多经理人不同意这项道理的原因之一，乃是因为他们来先订出质量和数量的标准，也就不会在成就出现时，加以赞美了。因此他们会两头落空，并且也失掉了一个使自己有所成就的卓越机会。

多年前，当我第一次担任训练工作，在发给学员们家庭作业的时候，都没有在格式和整洁方面有任何要求。当时，我多多少少认为如果要求他们“答案要用打字机打在纸张右边，或者用钢笔写工整”，他们是多半不会理睬我的。结果就为了我这项错误，在整整一年当

中，我每次都要花不少时间细读他们格式不同，又用铅笔涂得乱七八糟的答案。

第二年，上级替我安排了一位助教。他上课第一天，就要求学员用打字机，或用工整的钢笔字作家庭作业。我虽然很高兴他提出这种要求，但是总觉得他不够聪明。可是第二天交上来的作业全都按照要求做了。从那一天开始，我也提出同样的要求，并且也成功了。我从这位年轻人身上学到了我应该教给别人的事：如果你不要求，你就得不到质量。

我记得在奇异电气公司做事的时候，有一段时期废料不正常地增加。原因非常简单，就是工人工作不细心。高级管理当局下令采取纠正措施。

所要采取的措施并不简单，但是均都适合当时的情况。第一，提醒所有的员工，公司要求的质量水准是什么，以及为何要达到这种水准。然后在每条生产线后面贴上一张图表。表上只有简单的一句话：“今天的废料量是：——”。废料量在第一周内并未下降。但是当工人逐渐对此事发生了兴趣之后，废料量曲线就开始下降。工人不用上级再来吼叫，各生产线之间已在比赛谁的废料量低。废料的损失顿减，因大多数工人都不想被人认为是粗心大意的人。

我的叔父以前是位钢铁工人，他曾告诉我一个故事。他的领班有一天交班之后，问他的生产课长这一班次今天生产了多少吨，课长答说五吨，他就在地上写下一个“5”，并且留下一支粉笔。晚班的领班看到地上的“5”字，就问这是什么意思。有位工人说：“听说这是日班生产的吨数”。第二天，“5”被改写成“6”。竞争开始了，数字每天都在增加，最后达到了“9”，从此再没有落回到“5”过。

有效的经理人不会压迫别人卖命工作，别人却会自动卖力。这与X理论经理人所持的观点不同。X理论的经理人说，你手上下拿着棒子，人们是不会工作的。然而持Y理论的经理人却只要对工作人员做适当的指示之后，大家就会全力以赴。

管理阶层如果要跟工人斗法，那永远是输家。我在进入大学之前，曾在一家工厂做过工。该工厂生产一种非常好的产品，但是在当时还是采用老式的、高度指示性的、“不愿意做就滚蛋”的管理方法。我们做的是计件工作，而且经常可以加班，因为当时全国正为准备加入第二次大战而加紧生产。

在整个星期内，我们都是送来什么就做什么，但是到了周五早上就要搞花样了。在接到周六是否要加班的通知以前，我们都把容易做、计薪又高的订单摆在一边。如果周六不加班，我们就在周五下午把容易做的工作做完。如果通知周六加班，我们就把计薪高、容易做的工作推到旁边，而先做既难做、计薪又不高的工作。理由非常简单：周六加班的计薪标准比平时高出一半。在这段时间做既容易，计薪又高的定单，可以增加不少收入。

这个故事说明了两点。第一，工人如果对于成就有所了解，就会插手于工作的规划，并且会努力工作，当然金钱也在这段经验中扮演了一个角色。另一点是，当管理阶层不能有所作为时，工人往往会来接手。但是他们一定会按照有利于自己的条件采取行动，亦就是自行订定工作质量和数量。订定标准的应该是管理阶层，否则工人就要自行确定标准了。

我一直非常欣赏麦当劳汉堡店内青年男女的工作方式。他们永远脸带微笑，非常有礼貌地向客人请示，并且做事很机敏。他们工作速度既快，质量又好。当然他们的工作很简单，并且有一套非常有效的生产作业在背后支援。他们也很少遇到不寻常的要求，跟客户打交道也不会面临很多困难。可是有一项事实却不能湮灭：他们都在高高兴兴地做事，并且达到了质量水准。这对年轻人，而且也对管理阶层说明了某项道理。这个道理就是：管理是始于设定目标，提供良好的训练，然后再小心地加以监督。

如果要求高质量和高数量的工作，就要给予工作上的自豪。现今的工人都会感到自豪吗？我真心相信他们是（麦当劳的青年男女可以证明，）克莱斯勒多年来都是在秋天推出轿车。首先看到新车的是经销商和推销员。然后就在经销商展销会完毕后的周末，邀请工厂员工携带他们的家属来参观。看到生产线上作业人员骄傲地向亲人们指出新车的那一部分是他做的，实在是件有趣的事，工作中有尊严，有骄傲，并且有薪水袋之外的报偿。能使工人

每天都对质量数量感兴趣的，正是有影响力的经理人。

然而利润呢？工人在利润上是否也有一份，是否也有兴趣？有影响力的经理人能够有效他说服薪水袋不一定马上随着利润的增加而增加的工人，为利润而奋斗。

有效的经理人会清楚说明，利润是保障工作机会的基础；他会让大家知道，公司赚钱之后才能成长；公司成长之后，大家才有晋升的机会和加薪的可能。他也会清楚说明质量、数量以及利润之间的绝对关系。

工人期望经理人全天都有工作给他们做。他们希望做出高质量的产品。即使他们没有学过经济学，他们也知道不赚钱的公司，是无法永久存在下去的。有影响力的经理人会把荣耀给予知道这些事情的人，也能据此而以尊重、鼓励、协助、坚定，以及公平的态度，来执行他的管理工作。

### 影响力的自我检讨

- 一、你觉得购买你的产品或服务的人，能收回他们付出的代价吗？
- 二、你觉得你和你的部属对公司的利润真正有贡献吗？
- 三、你的部属是否因为你的榜样和指示，而有了质量和数量观念？
- 四、你这一部门是否能为有所成就而感到骄傲，你是否又能赞美部属的成就？
- 五、即使当你不在的时候，你的部属是否依然能坚持质量和数量水准？
- 六、你是否经常让部属参与质量和数量的规划工作？
- 七、你是否公开地表示，你为一个赚钱的公司做事，而感到非常的骄傲？

### 26 不可推委责任

管理的真谛就是授权一个人经由别人而完成工作。伴随权力而来的则是成败的责任，不愿意承担责任，就不配做一位经理人。“不可推委责任”应该铭记在每位经理人的脑中。

然而有些经理人在事事都照计划进行时，笑口常开，而在发生波折时，却立刻板起面孔责怪别人。工作方案推行成功时，他独居其功；失败时，却推得一干二净。这与有影响力经理人力作风迥然不同。

最佳的经理人有成年人的看法。他承认领导带有危险性；他知道当工作任务失败时，他要负责；成功时，他也可以得到报偿。他知道部属可协助他完成任务，也可以制约。有效经理人一方面愿意承担责任，另一方面也愿意让大家分享荣耀。

这种态度绝没有利他主义的成份，而是无可规避的。如果你不采取这种态度，唯一受愚弄的将是你自己。欺瞒只会腐蚀对上和对下的关系，经理人也将失去上司和下属的尊敬，在这种情况下，别人的支持又从何而来？

水门事件正是聪明的经理人想要推倭责任的典型例子。人人都认为别人的罪过大于自己，没有人愿意承担这项过失，结果呢？人人都遭殃。当大众的意见出现时，不管是对于是错，总能凌驾一切的。企业界的情况也是如此，错失愈往下推，服饰力也逾大。有效的经理人会及时阻止倭过迁怒的行为。

我曾亲眼看到构想有问题的推销攻势遭到失败的情形。当销售量并未随着推销攻势增加时，主持这一攻势的领导者就说出这类的言词：气候不佳，竞争者反击，销售人员未能替尽其责。没有一句话说到他自己的规划有问题。错全在别人。这种态度造成的结果是：别人下一次给他的支持就要减少。最后，这位经理人变得事事窒碍难行，支持先从下面开始减少，当上级看到下面的人都不支持他时，也开始不支持他了。

相反，我也亲眼目睹工作方案成功推行的情形。最初的构想是经理人提出来的，一切规划工作也都按照他的构想进行。他直接参与大部分的执行工作，然而当推行成功后，他召集

大家，逐个指出每一个人的贡献。他从下面得到的支持因此更形坚决，上级也更支持他。他让大家分享荣耀，这不但替他带来了声誉，也替他带来了优异的工作成绩。这是真正有影响力的经理人。

然而这也并不表示当事情出了差错时，经理人必须承担一切责任，完全不让部属知道本身的错误。经理人不采取纠正措施，就是玩忽职守。但是这要采取另一种方式，例如召开一次检讨会，共同商讨将来应该采取的行动。这也不表明，经理人不可以接受成功带来的荣耀。记住，当一个球队打赢时，教练的功劳是不可否认的。

承担责任和分享荣耀，必须始于经理人早期的事业生涯中。一旦知道这种态度不会对他构成威胁时，他就会更有勇气这样做。他愈能采取这种态度，就愈能蒙受其利。更为重要的是，他的影响力也就愈为明显。

我们现在从部属的角度去想想责骂和荣誉，在哪一种环境中，部属会表现出最佳的工作绩效？你是否曾经在一个非常紧张、饱受威胁，随时都要力求自保的环境中工作过？你会不会试行一个新建议，或采用新的工作方法？当然你不会！因为失败了，你要遭受冷嘲热讽，成功了，你也得不到一句嘉奖的话。

参与式管理的显著优点之一，就是在工作方案开始推行之前，经理人和部属会共同讨论。这样大家可以事先相互认可，并且事先分担责任。这可以使大家产生同舟共济的思想。

有影响力的经理人不需要抓住一切的功劳，也不需要借着责怪别人来保护自己。这是有效经理人影响力形态的一部分，也是一个应该遵循的伟大形态。

### 影响力的自我检讨

- 一、你承认管理角色先天就带有危险性，正如同它先天就带有成功的潜在性吗？
- 二、你是否愿意接受一项事实，就是你这部门的失败最终还是要归罪于你吗？
- 三、虽然你会纠正部属的错误，但是你还是愿意承担责任，不会把一切错误都推在部属身上吗？
- 四、即使工作方案推行成功大部分归功于你的领导和影响，你还是愿意让部属共同分享这份荣耀吗？
- 五、你是否认为共同分享荣耀可以成为一种激励因素？
- 六、你是否让部属分享到了充分的荣耀，以致可以在部属的态度中看得出来？
- 七、你的部属是否因为知道你会提供支持和指导，而丝毫不惧地向你提出革新的建议？
- 八、你的规划过程是否采取开放式的，使参加者不怕提出建议，并且会为团体的成功，而非为个人的成功而努力？

### 27 要冒险，不要赌博

有效的经理人都了解经营涉及风险，因此会把冒险视为工作中的一部分，过分谨慎的经理人经常会落在积极的竞争看后面，这在今天事事都讲究抢先的时代，格外显得真切。

然而冒险并不就是赌博。冒险是详加计算，而不是胆大妄为。经理人不管决定做什么，除了看清目标外，还会注意到危险，这种态度可以促使他仔细考虑失败后的情况，以及考虑替代性方案。进而，当经理人愿意投下时间和资源来确保其成功时，冒险就可以变得较少赌博性。

制造厂商在没有研究市场潜力之前，是不会推出新产品的。当市场有潜力时，他们才会冒险建筑厂房、购买设备和雇用员工。

超级市场连锁店的主持人不会在投资新购物中心之后，再“盼望”附近兴建新的交通系统。相反，他会先研究当地环境，对当地购买力有了把握之后，才开始兴建新店。因此在冒

险之前，一定要先做分析。

冒险承担人一旦涉入了某一事业之后，就一定会全力以赴，而不会轻改初衷。我从未见过一位成功的企业家，在决定经营某一事业之后，不再勤奋努力和投入钞票，奇怪的是，有些经理人就是不能认清这一点。

重组一个部门也涉及到风险，新的工作关系能发挥功能吗？新的程序管用吗？工作绩效会改善吗？这一改变会引起另外的改变吗？设备适宜吗？现在的人员适宜吗？任何改变都会引起一连串的问题。

我曾见过一位新经理人在面临阻力的情况下，重组一个部门，而大多数同事都喜欢原来的组织方式，高级管理当局左右为难——若要讨好这位经理，就要容许他做改变；但是这种改变似乎并不是顶要紧的事。任何改变都会引起某些阻力：派系和小圈子已经形成了；人人都喜欢现在的情况，但是工作效率却不高。这位新经理则认为一定要进行重组，虽然这涉及某些危险。

他首先召集主要干部开会。他问道：“有什么地方我们可以改进的？用什么方式可以提高现在的效率？”开始时，大家迟迟不肯发言，到后来，才逐渐开始提出各种建议。

然后就是个别谈话。“根据我们昨天的讨论，你觉得你在这项作业中可以扮演什么角色？有没有任何事情使你觉得无法在目前的情况下推行工作？”再一次的迟疑之后就是合作。

大家的想法已指向谋求改变。阻力仍有，但是大多数人都持观望态度。他又召集主要干部开会，这次是商讨一个假设的改组计划，其中利弊均有，但是改组之后显然有很多好处，推销工作开始了。

组织的改变终于达成了，其中还包括办公室布置的改变，工作关系变更了，但是并没有引起多大的惊异，因为这位经理人事先仔细地做了准备工作。员工大都能为这项改变感到高兴，新的开始、新的挑战面对着他们。也有人在嘀咕，但是其中有些人被说服了，少数人被调职或遣散，然而这项改变却完成了。

这要花时间，也要花钱。这是一项冒险，然而风险却随着投下的时间和金钱，以及双方谨慎的步骤，而减到最低程度。

我曾见到生产厂商推出新产品，但是却不以经费充裕的广告和促销活动，来做这次冒险的后盾，当这种产品的推销失败后，却把责任归咎于产品的设计、制造质量或是销售人员。然后就是另一个极端——凌厉的广告攻势，但是却不以足够的存货来支持。要冒险，就要付出时间和金钱。

喜欢处理新颖和带有刺激性事情的经理人，大都会把刺激带给部属。丝毫没有一点新鲜和刺激味道的工作是多么令人乏味！

### 影响力的自我检讨

一、为了达成某种有价值的目标，你愿意冒险吗？

二、在你冒险的时候，脑中是否知道潜在的危险是什么，又是否有妥善的替代性方案？

三、当时间允许时，你愿意仔细探求可能的危险，并且设法消除吗？

四、当个工作方案潜藏着某种危险，你在推动的时候是否会加倍努力和小心？

五、你是否让部属清楚知道，某工作方案涉及危险，必须特别小心谨慎？

六、你是否认为参与规划工作方案的人愈多，人们愈能认清其中潜藏的陷阱，并且愈会卖力？

七、假设某一方案的收获将是值得的，你愿意为它投入时间和金钱，即使这会影响到别的方案或暂时影响到公司的利润？

管理者扮演的角色，有时候看起来相当简单。很多工人都认为管理者只是坐在那里指手划脚，动动嘴皮子而已，事实上，“动口不动手”却会使他象装箱工人那样疲惫，坐在桌子后面的人，常常不如生产线上的工人那样容易入眠。

有句俗话说：“如果你没有要解决的问题，这个职位就不需要你，”这真是至理名言。管理者的职责是确认和解决问题，是把现在的情况改得更好，或是防止某些事情的发生，观念正确的经理人不会把问题视为令人不快的事，而会视为对其才赋和耐力的考验，解决问题，以及认清其中的潜在利益，正是经理人的职责。

当我们说经理人愿意承接不愉快的工作时，我们指的是日常业务的处理。解雇、开除、惩罚以及紧急灾难之类的事情，能使正常的运转遭到瓦解；预算的削减，以及主持人的病亡，能使一个必要方案遭到流产。即使最优秀的企业也会发生这种情况，有的经理人会挺身而出，有的会拒绝或拖延。真正有影响力的经理人，则会毅然面对这种不愉快的事，对处理这种事情是否令人愉快完全不予考虑。

在进行深入讨论之前，我要先说一句话：有些经理人并不认为上述事情是反常的，而将之视为每天都要发生的事。如果解雇、开除、惩罚和突然改变计划是平常的事，这个公司必已陷入沉病，如果一位经理人在处理这类事情时能乐在其中，则他的问题要比我这里所说的还要严重。

能跟部属、同僚和上司相处得好的经理人，必会毫不迟疑地接下不愉快的工作，并且在处理时不会大惊小怪。根据我个人的经验，问题越拖延越严重；把问题处理掉，可以一扫阴霾，也可以使旁观者对你刮目相看。

我曾在某公司中看到一位工人经常投机取巧，他的经理人不够机警，因此没有意识到他的缺点。我猜想这位经理人一定认为自己平时的训话收到了效果。然而组织中的士气却逐渐低落，最后这位经理人亦就不得不采取行动，那位麻烦人物的行为立刻有了改变，组织士气也逐渐恢复。

多年以前，我曾有一位干练的部属开始行动不正常，我最初全未注意，因为他很机警。完全把我瞒住了，他的工作效率还是很高，但是越来越不可靠。他经常迟到、早退和忘记跟别人的约会，可是却能提出正当的借口。

他的问题越来越明显，并且这个问题早在我雇用他之前就已经开始了。正如同大多数酗酒者一样，他很会防卫自己，并且也得到一些同事的默默支持，当然也有些人讨厌他。当实情逐渐传入我耳中时，我并没有立刻采取行动，因此我有一段时期相当烦躁不安。

悲哀的是，受到伤害的是我，而不是他。最后我跟他进行一连串的协商。每一次他都承诺改变自己的行为，他的行为稍有改变，但不是整个地改变。最后我痛苦地将他开除了，我协助他另外找了三次工作，但是他依然如故，行为并无多大改变。

经理人有责任阻止类似开除这类不愉快事情的发生。换句话说，经理人应该事先采取行动，以免将来采取剧烈的措施。然而当种种努力都归失败时，他也必须以确切的纠正行动来面对不愉快的事情。有件事情千万不能忘记：能努力阻止问题的发生，并且能事先采取行动的经理人，也要以更大的自信去面对最后的不愉快局面。同样重要的是，在一项纪律行动中，受惩的人会期望它和接受它。

在跟别人讨论本章节的时候，我听到一些古怪的故事。其中之一提到一位经理人从上级那里接到遣散员工的名单时，他只叫秘书去通知每个人。另一故事说到一位经理人在接到某一部属在车祸中丧生的消息时，却不肯抽出三四天时间去处理。

另一故事说到一位经理人因为不愿意开除某位部属，而把他调到另一不太愉快的职位上，他持的理由是这个人最后一定会自动辞职，问题届时就可以解决了。然而这位险遭开除



的部属却干得有声有色，竟后来居上，变成了原来试图开除他的上司的上司。

不愉快的事不该是每天工作可接受的部分，如果是的话，则正如同我早先所说的，其中必然隐藏着更严重的问题。然而在不愉快的事情出现时，经理人一定要以深思熟虑和小心谨慎的态度，并且禀持自己的权力去面对它。躲在旁边希望它能自动消失，或期望出现奇迹而迟迟不肯采取行动，都不是专业和有影响力的经理人所应该采取的态度和做法。

### 影响力的自我检讨

- 一、你能诚实地说，开除、惩罚，或其他紧急措施这类不愉快的事件不会每天发生吗？
- 二、你能确认出那种需要及早采取纠正措施，以免演变成不愉快事件的情况吗？
- 三、你能以积极的方式面向不愉快事情，并且加以解决吗？
- 四、你清楚告诉部属，应该迅速处理不愉快的事情吗？
- 五、在你授权之后，你会支持你的部属对他的下属采取惩罚措施吗？
- 六、你会信守你的诺言，支持部属采取不愉快，但却是必要的惩罚措施吗？
- 七、你是否注意到，你及时挺身而出处理事情，经常可以阻止类似事情的再发生？

### 29 实事求是

有效的经理人追求的是真理；他们根据事实做决定；他们接受现实；他们不会戴上有色眼镜去看事情。这至少是我们期望他们做到的。

做到客观实在不容易，我们内心的感受时常会战胜事实，我们的敏感常常超过我们的理性，我们经常以不同的眼光去认识同样的事情。对某人是喜讯，而对另一人则可能是噩耗。我们在开始观察事情之前，心中都先有了某种态度或成见。真正有效的经理人会努力拿事实来作为他每日工作的根据。

我曾评论过客观和主观。客观——意见或观点——的力量是毋庸置疑的，它会使我们的生活——我们对自己的看法、别人对我们的看法、或我们对问题的看法——与常人迥异。在我们扼要讨论客观性的时候，我们接受了一项事实，就是我们高度地主观。

有效的经理人从不同的角度使自己处事客观，首先是开始接近决策或行动的方式。他在形成结论之前，会先观察事实和搜集资料，并不是在进入某一问题时，把主观排除掉，而是将主观置于视野之中，这听起来好象很容易，但是我们却不难找到完全相反的经理人——先形成结论，然后再寻求支持这一结论的事实。这可能就是今天许多管理判断上最重要的差距，而且在高度独裁的经理人身上屡见不鲜。

观察一下今天一般的办公室，你会发现一些很少使用的设备。当它购进的时候，可能被认为急迫地“需要”，事实上只是“想要”而已。检查许多公司的政策和办事程序，你会发现其中有一部分是为满足高级主管的“奇想”，而非为适应企业的“事实或需要”而拟定的。看看今天市场上陈列的产品，你会发现其中有些外观不佳、性能不良的产品，完全是某应高级主管主观地、灵机一动地把开发部门历经数月努力所生产出来的产品加以改变的结果。

看看某些广告，你会发现它是在推销经理人的“自我”，而非在推销商品。参观某些办公室或工厂，你会发现它的布置不是以顾客的方便，而是以老板的方便为着眼点。政府机构也是如此；各种制度的设立不是为适应人民的需要，而是为满足官僚的需要。缺乏客观性是一种很大的浪费，并且也会使得在这种愚蠢中打转转的人怨声载道。

我曾在一生产某种日用品公司服务过。现任经理曾经有一段时期亲身设计过它的用品。时间改变了，风格改变了，成本改变了，竞争者以不同的方法生产出类似的产品。竞争者的革新使得成本大幅度地降低。我的客户虽然在价格上无法与人竞争，但是依然一厢情愿地认为他的高质量产品可高价出售，因此坚持不改变制法。该公司坚强的市场地位在不断地

下降，销售部门一筹莫展。这家公司由于不诚实的销售和服务，开始崩溃，最后终于倒闭了。理由何在？在于总经理主观地喜爱他多年前设计的生产方法。“不客观也会影响到人的关系。我们以为老蔡跟许多重要客户有关系，虽然他有很多缺点，我们还是不肯把他从某个重要职位上调开，或是我们认为他能处理许多别人处理不了的事，或是我们认为撤他的职会引起某些人的抗议。事实上老蔡一直在作威作福，只是没有人吭声而已。那些好像是站在他这一边的人，事实上根本不喜欢他。老蔡自始至终都在“耍弄”每一个人。缺乏客观！没有一个人肯花时间去查清事实真相。

经理人越努力做到客观，就越有办法应付他的主观。换言之，他会发现事实并不全部跟他敌对，面对事实可以得到更佳的决策，客观并不排除我们的感受，而是不容许感受掌握一切。

努力追求客观，必待一切事实资料备齐了之后，才朝前推进的经理人，经常出不了大门。我不主张这种超级谨慎的管理方法，因为这种方法什么事也办不了，等到一切事实资料备齐了之后才做成的决策，有时候会因为事过境迁，早已失去了它的时效性。

我的观点最好用参与式的管理方法来说明。能跟别人磋商，并且肯听别人意见的经理人，常常可以得到一大堆有用的事实资料。借着参与式管理，任何人提出的事实都会受到别人的质问、回应和评价，客观性就在这种过程中滋生了。

有效和客观的经理人可以得到一群干练的部属。老张永远知道要往哪里走；他不会乱撞。老赵很喜欢把事实资料带到会议中，他有办法叫大家帮他思考。老陈不是固执，而是坚定，他接受没有事实根据的意见。小刘的方案似乎总是可以如同先前预测的方式实现；其中很少有“猜测”的成份。身边有这样一群部属的经理人，必然能够在公司中令人刮目相看。他们的举动和外表，都象是一位胜利者。

部属喜欢跟随胜利者，长官喜欢把胜利者拉入自己的阵营中。如果客观可以帮助你胜利，你就要把它放入你的工具袋中。

### 影响力的自我检讨

- 一、你是否避免诉诸灵感或内心的感受，而必待有了充分的事实资料之后，才做决定？
- 二、你的部属在采取行动的时候，也能同样客观吗？
- 三、你能采取你个人并不喜欢，但却有事实根据的一项行动吗？
- 四、你做判断时，能容许别人的意见吗？
- 五、你在针对似乎只是一个表象而要采取行动之前，会先确认真正问题的所在吗？
- 六、当部属用正确的方法，但并不是你喜欢的方法去做某事时，你会让你的成见去阻止吗？
- 七、你是否能为了公司的好处，不计较你个人的好恶，而采取管理行动？
- 八、你的部属在观察你制定决策的时候，是否能认识到你的客观，并且愿意学习？
- 九、你在处理人事问题时，能够不掺杂个人的成见和好恶吗？
- 十、你在做事时，是否都能实事求是，而非根据猜测或期望？

### 30 公平正直

对于我所认识的经理人来说，国会最近通过的权利平等和就业平等法案，实在多此一举，因为公平对待每一位员工一直是他们的管理态度。这些人对于年龄、性别、种族、脸色或信仰，没有任何歧视。他们认为人人都可以对企业产生价值。他们唯一重视的是工作是否可以做好。

对于我所认识的恶劣经理人来说，这种新法案并不会给他们带来任何束缚，因为他们神

通广大，摆脱之法层出不穷。再多的法律也不能使他们变得仁慈而公正。他们将继续以偷偷摸摸的方式去实行他们的成见和卑鄙。他们势必要丧失影响力，甚至要失去对那些因歧视而受惠的人的影响力。对任何经理人来说，公平都是影响力的一项加数。

公平的态度必须要以有意识的自律，才能表现出来。如果一位经理人觉得自己公平而不注意做到公平的话，那是不会有真正的公平。换句话说，如果不能谨慎小心，开始的公平安排会演变成不公平的结果。

我们就拿同工同酬这个观念来说吧。有位经理雇了两个人去做同样的事，其中一位能力显得比另一位强。因此这位经理有时候就利用他的才能，叫他赶拟一份工作方案，处理一个特殊定单，或应付一个特殊客户。“不要叫小刘，叫小张去准备那份报告；他计算的数字比较不会出错，而且又会打字。”小张从此就要多做事，可薪水却不增加。这是一种无意识的不公平。

“星期一早上要开会。小郑还是单身汉，老周已经结婚了，因此叫小郑晚上加班准备开会资料，老周是成家的人，周末必须在家里陪老婆。”从此周末加班就一直落在小郑身上，而好处却一点也没有。

我们不时可以在公司中发现同工而不同酬的情形。有时候是有意如此；有时候纯系无心之过。

大公司的计薪制度虽然累赘烦人，但出发点却是为了公平。然而经理人在实行这种制度时，却可能因为他个人的好恶而造成了不公平，尤其是当经理人心存歧视时，就更是如此。

经理人如果躲在薪资自动调整办法的后面，他就没有尽到判断的责任。显然，许多自动调薪办法的设计是用来减少或避免对埋头苦干者的忽视。对此，我并无置喙之言。可是，对于那种他所付出的稍稍超出要求的员工，又要如何呢？

中小企业的薪资制度大都不够详尽，经理人经常可以自由地安排工作报酬。有家销售公司在同样工作的情形下，给予单身的薪水要低于成家的人，给予妇女的薪水又要低于男人，而这家公司还认为没有什么奇怪之处。可是这家公司的单身和妇女人事流动率非常高，单身妇女的流动率尤其严重，荒唐之至！这真是反逻辑的想法在作祟，难道那些受到不公平待遇的人不会另谋他途，去寻找公平的待遇吗？

不公平表现的方式很多，“把这件工作交给能办事的人。”“这个人需用钱，加班机会都给他。”“他还是单身，大概对晋升没兴趣；他也还没有发牢骚。”不公平有时候是蓄意的。有时候又是恶劣的，不管是那种情形，员工的眼睛永远是雪亮的。

公平亦有其危险。当员工认为以自己的年纪和对公司的忠诚，应该受到特别的照顾，却又没有得到时，往往会因之愤愤不平。这时就需要管理的判断，这时沟通就变得非常重要，这时完善的制度和章程就可以在问题发生之前，解释了一切，做到公平是需要勇气的，有效的经理人都敢为公平而奋斗。

公平特别能收到长期性效果。有一位我认识，而且也非常尊敬的经理人，发现自己处在与工会谈判的困境中。他这个人作风强硬，一向都是严厉地要求工人努力工作，但是他处事非常公正。由于想要做到公平，他希望工会放松某一条款的要求。

工会委员会协商之后答应了。但是却说了一句令他十分安慰的话：“我们没有时间跟很多工人讨论这一条款。但是由于你一向公平待人，我们相信你在这件事上也能做到公平。我们认为你一定觉得在目前情况下这样做最好，因此我们同意你的要求。”

公平，就象美丽一样，经常会映入别人的眼中。一位经理必须长期表现出公平，并且要解释他所持的观点，才能建立起公平的声誉。但是，采取一次不公平措施，往往会毁掉你长期建立的公平声誉。蓄意事件是如此，无心之过也是如此。

我想“平衡所有有关人员的最佳利益”这句口号首先是由奇异电气公司提出来的。这句话道出了一切，实在应该深深植入每位希望建立影响力的经理人心中。

### 影响力的自我检讨

- 一、即使在没有国家立法的情况下，你也相信机会应该公平吗？
- 二、你能坚持按照同工同酬的原则分配工作吗？
- 三、在运用计薪标准的时候，你会充分考虑其中的利弊，而非刻板地引用其中的规定吗？
- 四、你属下的人是否认为你会向上级建议对特殊的成就提供特殊的报酬？
- 五、你会常常检讨自己行事是否公平，并且检讨你这种行动有效吗？
- 六、你是否肯定认为你在同仁（上司、同僚和部属）的心目中是一位公正的人？

### 31 共生的互利关系

关于共生有两个定义：共生——两种不相似的有机体生存在一种互利的关系中，互利关系——整体行动的效果大于独自行动所产生效果的合作行动。现在我们要用通俗的话来解释这两个定义。

有两种非常重要的态度可以增加经理人的影响力，以及协助他有效地执行业务。这两种态度就是忠诚和关心别人。这二者近似而不同，但是值得放在一起讨论。它们可以协助一个团体的凝合，并且使得组织可以在对人人有利（共生），也对组织有利的方式下，执行它的职能。

能够激起忠诚意识的经理人，可以把各个工作群体变成一个团体，而非仅是一种个人的组合。这种经理人认为，团体行动的成效将大于单个行动所获成效的总和（互利关系）。他也了解，如果缺乏对团体的忠诚，则在公司、经理人以及各个人之间，会产生抵消效果。当人人各行其是时，经常会以牺牲别人的方式来获取成效，最后亦必牺牲整体的成效。然而团体意识却不能完全牺牲个人的意识。

盲目的忠诚——“誓死效忠我的公司，不管它是对或错，”这种忠诚只能短期有效，不能持续性地防止士气低沉、人事不稳、欺瞒，以及缺乏合作这类问题。如果经理人只能激起短期性忠诚，将不会替他自己或替别人带来多大的好处。一般人都会拒绝这种忠贞，而且也都能提出相当的理由。

另外一种逐渐形成的、经过考虑的、认为值得的，并且是根据现实的忠贞。这种忠诚大多是经理人的日常态度所引发出来的，而且这种忠诚还是多向的——对上、对下和对平行阶层。“我忠诚，你忠诚，我们大家都忠诚”深植于员工心目之中。

忠诚的对象如果不包括公司、经理人以及所有的工作同仁，则就可能出现下述情况。一个我所熟悉的销售部门，销售经理给他的推销员（佣金制计薪）打气说：“你们这是在替自己干，因此一定要积极，要设法击倒别人，只有胜利者才配留在我们团体中。”这就是他所推销的。因此没有一个人会替别人做掩护和支援。人人都在设法窃夺别人的生意，客户受到无情的压力，这一部门被认为是一群海盗。人事流动率高得骇人，而销售经理却觉得这并没有什么不好。人事流动频繁正表示留下来的都是最适合的人，而且新人最肯卖命干。

我熟知的另一销售部门的风格则截然相反，销售人员具有绩效意识，事先安排有相互掩护和支援的制度，推销员有经理在后面支持。销售经理建立了一种按客户类别划分的佣金制，使得人人在争取达成自己的目标时，不必利用攻击别人的方式。推销员被灌输一个观念：公司有前途，个人才有前途：公司业绩不彰，个人也要遭殃。由于销售经理优异的领导，这些推销员部忠诚而绩效良好。

最佳的忠诚可以在面临考验时显示出来。某部门有一天接到了大老板一道“圣旨”。这道命令在工作人员间传阅之后，引起了一片反对声，夹在中间的该部门经理坦白承认他也对这一方案持保留态度，而且已经向上级表示反对。“但是，”他说道：“上面也许看到你我都

没有看到的事情，我们只有试过之后，才能知道他们的看法是对或错。只有当我们按照他们的办法推动失败之后，才能证明我们的看法是对的。上面已经把这个方案下达给本公司各个部门，现在是不会再撤回。我已告诉上级说，这个方案如果别的部门推动得了，我这一部门也能办到。现在我们就开始认真执行吧！”这是一种理性的忠诚；它诱发出来的回应是支持，而非迟疑和反对。

经理人如果不能适当地忠诚待上，也就不能期望属下对他忠心耿耿。有影响力的经理人会支持属下，把应得的荣耀给他们，让他们躲开可能惹起的争执。他明瞭当人人都能愉快地处在互利互惠的关系时，工作才能做得最好。这时他就可以拥有一个整体绩效大于个别努力的团体。

这引发出来的第二项重要态度——关心别人的福利和前途。不要把它想成是一种长者之风，而要想成是一种投桃报李的态度。它表示，于我有利的亦将有利于别人，于别人有利的亦将有利于我。奇怪的是，这项道理很少有经理人明瞭，因此亦就会在一种看不见的方式下，蒙受不利的影响。

我认识一位以不讲清面、自傲、铁石心肠的经理人。我必须承认，他并没有因为这种作风而占了多少便宜，有的时候，他还被人认为是愚不可及。某天早上召开一次重要会议，有一位部属向他提出一项个人请求——他太太病了，现在必须送到医院，他是否可以不必参加下午的会议。

这位部属并不是下午会议的要角。事实上，他上午已经忧形于色地做了报告。你猜这位经理是如何回答的：“你替她叫部计程车。会议在五点钟就可以结束，你正好可以在探视病人的时间去看她。”

另一时间，另一经理人，在另一场合中：他正在考虑一个重要，而非绝对重要的出差旅行。这项出差并不是不可以改期，也不是非要照对方的要求派人出差，才能解决问题。这位经理虽然知道应该出差的那个人要在三天后参加他大儿子的毕业典礼，还是坚持要他明天出差。同一经理人在某周六上午召开会议，拖到下午一时才结束，而他却清楚知道有一位部属必须在下午二点半以前赶到二十五里外参加女儿的婚礼。

正义有时会占上风，但不是永远如此。上面提到的各个经理人虽然能在公司一时当道，但是后来都被罢官降职。他们全不顾及部属的作风，使得他们失去了对部属的影响力，部属会搞花样来“整”他。当一位经理人因为得不到部属的合作而无法管理时，他的上司迟早会找到让他滚蛋的借口。

有位我相识甚深的慷慨经理人，有一次向我吐露说：“你知道我们每年都要检查每一部门的薪水。连续几年我都发现，老张只建议对他好的部属增加非常有限的薪水。当我发现他属下的薪水落在公司其他员工之后时，我就提醒他注意这事。他说这是他控制成本的方法之一，而且属下似乎也没有抱怨，当时我并没有说他大错特错了。但是那一年当他提出自己的加薪幅度时，我只核准了一半。隔不了多久，老张就抱怨我。我对他说：我学会了你控制成本的那套方法，如果你不抱怨的话，事情也就这么办了，然后我就等老张把他属下薪水做了调整之后，才把他的薪水调整过来。我并不是有意要把公司弄垮，而是因为强行减少员工应得的薪水，会令我产生罪恶感。”

经理人必须了解，当员工有了问题，则在问题没有解决之前，他是无法安心工作的，疾病、家庭烦恼、不舒服、在工作环境中缺乏安全感——任何能使一个人工作分心的事，都值得经理人重视。

另外有一种非常喜欢自己部门，任何人的离开都会令他伤痛不已的经理人。当被问到他有无可调升到别部门的人才时，他总能找出推辞的理由。如果小张在洗手间听说上级想提拔他，但是被自己的经理推辞掉时，他回到办公室后，又会变成何种的工作态度？

有一位我非常欣赏的经理人曾经告诉我说，从他这一部门可以得到晋升的这种传言，等

于是在替他做最好的宣传。“这种传言可以使得人才喜欢投奔到我这部门来，并且当人们从我这里得到了调升之后，一定会到处夸赞我这部门。你不必只是为了做到不自私，而替别部门培植人。才绝对不要这样想。当你的人才调到别部门之后，你很容易赢得别部门的合作。在我推荐人才晋升的时候，有很多都是出于这样的想法。”

要显示出忠诚，要关心别人的福利和前途。当我们想到这可以引发出健康的群体态度，并可使部属对经理人产生好感时，我们就不会视之作为一种利他主义了。具有这种态度的经理人最快乐。他们也许不会说出这是共生的互利关系所产生的结果，但是这正是他们办公室或工厂运转的情形。

### 影响力的自我检讨

- 一、你有把握说，你这一部门是朝着共同目标努力，并接受你为领导者的一个整体吗？
- 二、你这部门的人都能忠诚执行某些方案，并且即使他们采用不同的方法去执行，也会持这种态度吗？
- 三、在某种情况下，你会保护你的部属而抵制别人的攻击吗？你的部属又能理会到这一点吗？
- 四、你能体谅你这部门中的每一个人，正如同你希望他们也能体谅你一样吗？
- 五、在发生紧急事情时，你的部属会彼此支援和掩护吗？
- 六、即使替你部门内的人才在别部门寻找更佳的工作机会，这会加重你目前的工作负荷，你还是愿意如此做吗？
- 七、如果你明天要离开你这部门，你的部属会眷恋不舍吗？
- 八、当你出去的时候，你这部门还能维持高度的工作效率，并且相互之间不会产生摩擦吗？

## 第五章 削弱影响力的因素

### 32 这些都能增加效能

我们在探讨有影响力经理人时，所订下的前提是，经理人不但要按照他“所做的事”来衡量，而且也要按照他“如何做”来衡量，现在我们已经清楚看出，真正会影响绩效的，乃是管理风格。风格愈佳，获致的成效也就愈大。

我们一开始所谈的是一位具有知识和技能的经理人，也就是一位对其工作和组织有所了解，并且也知道如何在组织中发挥其职能的人，这种经理人知道如何组织工作，以及如何将人员配置在各个工作岗位上，他知道如何沟通，他具有一般的商业知识和嗅觉，了解周围的人和情况。简言之，这是一位职能的、企业导向的人。

然后我们又加上了个人的特质。如果经理人的工作是透过别人而完成的，则当别人对他具有好感时，工作就可以做得更好。因此，他在部属心目中的形象将大大影响到他的领导，可是这还不够，他还要能跟上时代的潮流，能把知识转化成决策、工作指示、行动以及成效。至于其他必须具备的特质，则需要极大的耐心、创造力以及正直了。他不仅是位易于相处的人，而且是位具有确切目标和实施计划的人。

最后，反映在经理人行为上的态度出场了，自信、野心以及决心是重要的，这些都会在员工对他的反映中显示出来。他关心质量、数量和利润，他是个生意人，而且人人都能知道这一点，他愿意承担责任、共享荣耀、冒合理的风险，并且愿意为了工作之完成而投下时间、金钱和精力。当事情做不好时，他有能力撑下来。他客观、公平、忠诚，并且关心别人的福利和前途。他是一位期望别人工作的经理人；他是一位把别人看成“人”的经理人，他是一

位领导别人迈向成就的经理人；并且他不是只在“差遣”别人。

在一开始，我就坦白承认我的计分方法可能有错误。但是我也指出，最重要的是看清实现这些事情与可以获得的影响力分数之间的关系。例如一位经理人在知识和技能上得了六十五分，在个人特质方面得了三十分中的二十分，在态度上得了十五分，他就达到一百分的水准。这种经理人可能相当有效能，并且达到了一般经理人的平均水准。

一位优异的经理人可能在知识和技能上得到七十分，在个人特质上增加成二十四到二十六分，然后又在态度上获得二十四到二十六分，这时达到的一百二十分是相当高的分数。在各种类别上都得到满分的经理人极少，但是我也曾碰到了几位。这种人也许要由更具观察力的人来给他们评分。

这些评分标准都是主观创造出来的，人们可以主观地加以审视，并且主观地加以评价。正如同我们前面已说过的，这是人们每天都会对他们的经理人所做的事情。

现在我们再审视一些其他的因素，同样。这又是主观的审视。这些都是会削弱经理影响力的因素。以下章节，我要描述一些会替经理人带来麻烦的特征。

### 33 这些我都不喜欢

世界上没有完美的人，但是如果我们比别人还不完美，则就不应该了。

作为一个特殊阶层，经理人似乎有一些不能有的缺点。换言之，经理人的工作和生活环境，不能容许他对正常人该有的特征失去控制。这些特征如果并不是管理阶层独有的，至少应该在他们身上看到更多，在某些情况中，我们必须承认，这些特征可以随着阶层的升高而有最佳的表现。

经理人的某些消极性影响力特征实际上是积极性特征。只不过是误解，被不适当地运用，或失去了控制而已，现拿狂妄自大来说，这种特征时常都是自信的不适当表现。再拿报复来说，这又可能是正义的不适当运用。现在就让我们观察一些甚至会不知不觉地发生在优秀经理人身上的特征。

#### 傲慢

这种特质显示出来的方式很多。有时候是身体上的，就是在姿态上表现出优越感，或是昂首阔步，一副不可一世的样子。它可以是在别人说话时脸上蛮不在乎的表情，或是在别人来的时候不抬头望一下，或是对别人的说话不做任何反应。不回电话，不答复别人的公文，都是狂妄自大的表示——这反应出他的态度是“你们要来见我”。

狂妄自大也可以在语言上表现出来。它是否决别人观点的讥讽之言。这时别人不会当做是幽默，而会视为嘲笑。狂妄自大可以是既不承认又不做任何解释，而对别人的观点加以轻视。经理人如果从不征求别人的意见，也会被认为狂妄自大，“一切都由我来决定，我的判断超人一等。”

狂妄自大特别是年轻高级主管的通病。少年得志的人总认为自己能爬得这么快，这么高，必然有无法解释的，超乎一般人的才智。他会狂妄自大他说：“这是我的单位，他们都是我的人；这是我的成就，一切都是我做的。”这种狂傲人物早晚会发展到众叛亲离，而赤手空拳是什么也做不出来的。

狂妄自大的经理人下会善用参与式管理方法。当然他也会召开会议，但是他颐指气使，目空一切。他也许认为自己是在采取参与的方式，也是跟别人磋商，可是他的说法一般却是：“我决定这样做，你们有没有意见？”这时只有真正的强者才敢挺身反对。

我认识一位高级主管，他曾照顾过无数的各阶层经理人。他受人敬重、仁慈、谨言慎行，他自己立场站得非常稳，每当情况需要时，都敢出来干预。他经常召请非直属的年轻经理来

见他，嘉勉他们的工作，但是他也会指出有碍他们前程的小事情：“公司传言你表现得好象比上帝还聪明似的。”真正聪明的年轻人会听从他的劝告而改变自己的态度。其他的人后来也发现不能不改变，否则就后果严重了。

## 报复

很多经理人有报复心理，实则他们是懦夫，他先会点头同意，然后伺机反击。

报复心理会对上，也会向下，报复的经理人会中伤别的经理人，也会中伤自己的部属。我们千万别忘了，部属总有办法为难他们的上司。大部分反面性影响力都是从这里来的。

我记得在开始做事的早期就遭到一位有着报复心理经理人的打击。我在工厂做的差事只比别人稍为干净一点，那位草包经理有一天跑来做社区慈善募款。我在做学生的时候，这种钱每次只捐五毛或一块。现在他要我慷慨捐献，我就在认捐簿上写下了三元，我觉得相当慷慨了，因为我当时的平均周薪只有二十六元。

半小时之后，草包经理跑来告诉我说，领班要我捐五元。我不知道突然从那来的勇气，当场就对他说只能捐这些，不能再增加了，我被唤进了领班办公室。“我听说你拒绝捐款，”领班说。“不是这样的，”我回答说：“我只是不想捐出别人指定的数目。”然后我就说明双亲目前情况不佳，需要我每月接济，他点头表示原谅，我想这件事情已经解决了。

两周后，我被调到一个非常脏的职位上，完全没有加班的机会。我在那个职位上干了三个星期，每周只能拿回家十六元。一个月后，他们告诉我说，需要我回到原来的工作上，事情才算解决。我坚持我的立场省下了二块钱，但是管理人员却有办法让我知道，谁管得住谁。报复是懦弱经理人的秘密武器。

当时是黑暗的时代，这种事情应该不会再发生，但是到底还会不会发生呢？有两位年轻人在争取一个晋升机会，鲍立刚获选了，唐志德明显流露出妒意。几年之后，两个人的境况更是大不相同。唐志德事业生涯的环境超过了以前击败过他的鲍立刚。十年之后，他们再度碰头了。这一次是在直线——幕僚关系上碰面。唐志德是直线系统上的主管，而鲍立刚则是幕僚系统上一位专家。鲍立刚负责向唐志德提供作业建议。

唐志德不但不接受鲍立刚任何的建议，而且开始向上级中伤鲍立刚。他怂恿上级把鲍立刚调到一个没有前途，不太引人注意的研究职位——与节约能源有关的研究工作。然而不久发生的能源危机，却把鲍立刚推向了公司瞩目的焦点，令唐志德懊恼不已。

我儿子告诉我他在越战时发生的故事，则就截然不同了。我儿子是刚刚进入研究所的大学毕业生，他放弃军官委派令，而以士官资格加入越战，被派到第十空运师服役。有一天，有位上尉走过来对他说：“你这种小鬼能在这里干什么？”结果他被调到一个转运站工作，他不必再在丛林中作战，使内人和我大为宽心。

在他接任新工作的两星期后，他和所有做类似工作的人被召集在一起，听取一项新工作步骤的指示，说话的是一位将军，他说完了之后，就问大家有无任何问题或意见。一般将军说这种话只是一种礼貌，心中并不希望有任何人回答。

但是有人说话了，在这工作上干了两周的一位士官说：“报告，我想这件事还有更简单的方法。”（这位年轻人真是不可救药！）他开始解释他更简单的方法。将军似乎觉得他说的有道理，就叫他到前面来写在黑板上，然后将军转头告诉大家说：“我同意这位年轻人的方式，请大家把我说的方法忘掉，而要记住现在黑板上列出的方法，现在大家有没有需要这位士官和我回答的问题？”

那位士官就是我儿子，我接到述说这段故事的信后，真担心他会因此被调回丛林作战，然而这位将军是位有影响力的人，他“宰相肚里能撑船”，并未因此而采取任何报复行动，他是一位不怕失去影响力，而能赢得影响力的经理人。



## 鲁莽

推动事情是很过瘾的一件事。我们喜欢看到事情开始推动，推动事情能使收到绩效的经理人扬名，自信、野心、决心、决断和愿意冒险，都能得到我们的分数，但是我们也要记下他为了获取绩效所付出的代价。

鲁莽的经理人做什么事都是迫不及待的样子，他会大赢，也会大输。他的部属在听从了他的意旨时，常常会有不安的感觉。他的上司核准了他的工作方案后，总是坐立不安。

鲁莽经理人典型的弊病是规划拙劣以及考虑不周详。他喜欢灵感之举和碰运气，鲁莽经理人的步调快于组织；他把一切留给别人来收拾，他“成者为王，败者为寇”。

鲁莽的经理人不容易做一位优异的团体队员；他难得跟人协商，也不会妥善分配每个人的工作，处在他下面的人很痛苦——缺乏充裕的时间，缺乏资源和人力，对自己在做的事没把握。他令人惶恐不安，事情做对了，你会一再被要求做这事，事情做糟了，你要自己负其责。

采用参与式管理的经理人依旧可以干劲十足，依旧可以冒险，然而让别人事先参与规划却可减少别人心的不安，而在这同时又可以促进大家的了解和合作的范围。

有干劲而不带危险，有进展而不带痛苦，这并非不可能办到的事。

## 自私自利

自私是人的天性。圣人多玛斯说，基督的生活就是一种文明的自私，请注意“文明”这两个字。

“为己”并无可以责难之处，但是“只为自己”则就是另外一回事了，我们当然可以顾及自己，但是这能以牺牲别人为代价吗？文明的经理人知道，自私自利是会继续得到别人的合作的。

我一度曾在一家获利极有限的公司做过事。这家公司偶而也会有几年大发利市。当出现这种情况时，公司老板都坚持多发奖金给员工。我常常想，如果他能保留更多盈余，公司的运营状态一定可以得到改善，经营起来就不致太辛苦了。可是这位老板的想法却非常简单和直接：“利润是员工赚取的。他们清楚知道哪一年情况好，哪一年差。我们所以能有几年赚到较多的利润，乃是因为他们能够在漫长、艰苦的岁月中拼命苦干。他们有风度，我也应该有风度。”

很多经理人却不这样。他们不会让别人分享荣耀或是享受舒适的工作环境。员工们在污秽的环境中工作，他却躲在墙贴壁纸、地铺毛毯，又装有冷气的办公室中。他不知道“受人点滴，涌泉以报”的道理。

我曾在一家经常举办销售竞赛的企业中做过事。获胜者可以免费出国旅行一趟，得奖的销售经理常常会把他赢得的机票交给某位杰出的推销员说：“机票是我赢来的，功劳却是你的。”这与另一家公司销售部门的作风截然不同。那位销售经理不让销售员知道这部门得到的奖金数额，然后独吞了大部分奖金。

## 懒惰

有句俗语说：“工作越努力，运气也越佳。”另外还有一句相似的俗语则说：“付出的越多，得到的也越多。”这两项真理一项也没有发现的经理人，恐怕很有限吧！

我们期望经理人正是行为学家所说的追求成就的人。这是一个可理解的假设，但并非一个永远真实的假设。有很多奋斗多年的经理人会忽然认为现在可以坐享清福了。不幸的是，他们的懒惰具有传染性。

坐享清福的经理人也会替自己制造出退缩的组织气氛。有创造力和有野心的人耻于如此。一个组织若是不尝试突破或是不肯接受新挑战，就无法吸收人才。不管处身的环境有多舒适，真正的成就是永远不会满足的。

乐趣不是在到达了某地，而是在朝前迈进的过程中得到的。真正成功的经理人——即使到达了事业的顶峰——仍会不停地全力工作，也会促使别人这样做，因为这就是他的人生。

## 随便

有人把随便视同懒惰。可是有些积极的经理人也是相当的随便。这些都是靠例外原则来管理的经理人：“如果大致不错的话，就这样做下去好了。”有时候他们把事情的某一方面不当做一回事，就随便找个人做了。

“随便”不但会使部属产生一种态度：“如果老大都不当一回事，我为什么要认真？”而且还会引起许多问题。以前处理得很好的问题，现在会走样。“随便”还会造成偷窃、欺骗的行为，并且最后使得领导人得不到部属的关切和尊重。

“随便”并不是说自己还没有完全了解要做的事，就把责任交给部属。也不是说把部属叫进来，问问他打算如何去做某事，然后就让他去做。这些都是参与管理的运用方法。随便的经理人只是希望随便某个人确认了某事应该做，然后就会在某个时候，以某种方式去完成它。

奇怪的是，喜欢颐指气使的经理人却对随便式管理有痛恨的感觉。他们事事都要指使，因此变得随时都要监督别人。有时候他们又会采取仁慈的姿态，以便让别人感恩图报。不管怎么样，随便式管理等于没有管理。经常漫不经心的经理人早晚要遇到麻烦。部属会利用他这种弱点，上司也会看到。他是在抛弃自己的影响力。

上述六种反面性的管理特质都会侵蚀你的影响力。其中有些不容易察觉，但是认真的经理人则会努力不让这种特质出现到相当程度。在以下章节中，我们还要谈到一些反面性特质。

## 影响力的自我检讨

一、你会防止优越感的表现吗——立即驳倒别人、咄咄逼人、轻视部属，或是提醒别人你有多重要？

二、你会注视着别人的反应，以免你的话或你的行动伤害别人的自尊吗？

三、你鼓励别人发表意见，并且对别人的建议诚恳地认许吗？

四、当双方意见不一致时，你能不怀恨在心，而把这事完全抛开吗？

五、你能公开同意别人的观点，并且不处心积虑地想要骑在别人的头上吗？

六、你考虑到所进行的各种工作方案所涉及的风险吗——危害到企业中其他人的安全或好处的危险？

七、你愿意与别人共享你的时间、资料、专长、资源以及荣耀吗？

八、你是否设法随时保持对作业情况的了解，以便使别人知道你在关心和注意？

九、你的部属是否随时都知道作跟大家一样在卖力工作？

十、你的部属是否由于你对工作显示出的兴趣和骄傲，而更卖力替你工作？

## 34 又是一些毛病

这里又是一些不利于经理人的特质、倾向和态度的毛病。有些经理人不肯承认自己有这种毛病。因为他们并未意识到这些反面性的行为，或者他们认为经理人有权这样做。

## 与人易生摩擦

翻开字典，你可以看到一些与摩擦相关的词：粉碎、粗糙、溃散、分解。这里立刻引出了一个问题，你愿意看到这种事情的发生吗？如果你经常遭遇这种情况，你还能有效地工作吗？

有些经理人其所以对属下采取摩擦的态度，只是为了显示出他的优越感。“把那份公文

拿给我！”“赶快把这封信打好！”“你到机场去接川岛先生！”“谁告诉你这样做的？”“你到一边去！”“你怎么这样笨！”说这种话难道不会引起别人的愤怒或咆哮？

部属会去取公文，会赶忙打一封信，会去机场接人，他们也会接受你的纠正和批评。你永远可以叫人办事，但是能否叫他们心甘情愿，愉快地去办，则是另一回事。

与人易生摩擦的经理人应该听别人说话。这种经理人一般都是想要采取最短途径的高度成就者。他们想不通，为什么人事流动率这么高？为什么员工常常请假？为什么当他离开时，他这部门就会分崩离析？道理很简单，常常被“刮”的部属不但想办法躲开你，而且也想办法回避工作。

## 不节制

有很多过分的事都会引起问题。不节制的行为有：饮酒过量、吃得太多、玩得太凶以及工作过量等等。经理人触犯了任何一项，都会使他的效能受到不利影响。酒精中毒和工作中毒都会伤害到建设性的工作关系。

本文所要说的不节制，则是在公事情境中不时会出现的不当或缺乏控制的言语或行为。“经理今早大发脾气，把茶杯都摔了。”就是一种不节制，这不但会使你的上级震惊，也会影响到你的身份。马克吐温有一次说：“你在发火之前先数到四，然后再破口大骂。”有些经理人永远数不到三。

没有恶意的怒言也会让别人产生不舒服的反应或是退避三舍。其中任何一项都不是好现象。有天早晨我坐在一位经理人办公室内听他打电话。其中指示和谩骂夹杂一起，我真不知道对方是否分辨得清楚。他挂完电话后，就笑逐颜开地对我说：“我猜他了解了我的意思，他终于发现是谁在跟他说话。”确实不错，对方一定晓得是在跟一位“老粗”说话，并且也不会以合作的态度执行他的命令。

有的时候我们跟别人针锋相对，有的时候我们话中带有火药味，然而经常发火的经理人就象拳师一样，不但要失去身体的平衡，也要失去出拳的机会。这表明他不但不能掌握自己，而且也不能掌握整个工作环节。

坐在我对面的经理人不同意我做的某件事情，他以坚定而委婉的语气批评我，使我能清楚了解他的意思。更为重要的是，“当我走开之后，我是决心替他效劳，而不是应付他。

## 轻率

胜利是属于最先跑到终点的人。“活跃的经理人的光采，经常超过细心和按部就班的规划者。”既活跃又能规划的经理人，则不但能迅速想好前进的路线，而且也能跑完全程。轻率的经理人，手枪还没有拔出来就扣扳机。他在还没有了解问题所在之前就迫不及待地加以解决，接着就发生了另外的问题。他承诺提供自己还没有的资源，他会遭遇意料不到的障碍，然后就加班、变更方案，以及再追加预算。他的部属在还没有弄清楚自己在做什么的时候，就必须动手去做。结果他们困惑、无所适从，也没有把握。

轻率的经理人与那种事先因为有计划和有资源而能立即转到新方向的经理人，是有所区别的。部属喜欢后者，因为这种经理人是谋定而后动。采取参与式管理的经理人，在这里则会容许部属有选择行动路线的自由。”他们万事俱备，只待枪声一响就可出发。

轻率慌张的行动如果失败了，最惨的还是处在组织下层的人，因为他们不能迅速移动。轻率的经理人惩罚别人也是同样地性急。但是他也会掩饰：“我们不能让别人知道这件事。”他掩饰不了多久的，因为多次小失败就等于一次大失败，上级终究会发现的。

有些经理人是匆促行动的行家。事实上有一些经理会故意弄出危机，然后采取迅速的反应去扑灭。高级主管会注意这种迅速行动者。当这种英雄得到晋升后，他就成了彼得定律里的人物：晋升到了他的无能级。然后就到了除杂草阶段：愈高的杂草，愈先遭殃。

有影响力的经理人知道，迅速、机敏、有计划的行动，与经常流产的先扣扳机，后拔枪的行动，是有所不同的。他的部属也会知道，他们会协助上司拟定行动计划的细节。这种事情早晚也会传入上级耳中。

### 独特

“独特”的更好说法是：“标新立异。”我们会对外表、风格或性格不寻常的人产生好奇心理，但是跟这种人接近则就觉得格格不入了。

这种人物在今天的商场中还真不少。故意穿不适合办公场合的衣服，借以显示自己独特风格的经理人，不按公司的标准格式写他的备忘录和报告的经理人。有些人坚持他的办公室格调不能太正式，因此就在墙上贴了一些“不寻常”的照片。他也许是位脑筋非常好的工程师或市场分析师，可是如果他的发明或市场预测不能同样“不寻常”并且有效的話，他将来的日子就要难过了。

一个人应该有所追求，但是不能期望公司改变观念，而去适应他的观念。“有所不同”是对的，过分不同则就不对了。若要引人瞩目，就要做出获致不寻常绩效的不寻常事情，而不是把自己弄得过分与众不同，使得别人停步凝视。

这里并不是说经理人不可以寻求改革和有秩序的方式从事改革。聪明的经理人会先争取人们的了解和支持，然后再尝试改革。

### 占有欲

经理人对于他的工作，以及对于替他工作的属下，应该具有一种权益，甚至一种占有性的权益。然而列在薪资表上的部属并不是经理人的个人财产。“我的”部属、“我的”部门、“我的”设备，或“我的”方案，这些“我的”的意义是有限制的。

有些经理人在监督别人工作的时候，都是披上“大家长”的外衣。他询及员工个人生活的时候，也许是出于好意，但是他没有权力深入探究别人的隐私。关心别人是对的，干涉别人的私生活就不对了。

把自己看成企业的监护人是正确的，但是有些经理人坚持把一切事情都锁起来，只有他的口袋里有钥匙。经理人可以有他自己的档案柜，但是不能把持一切资料。你不相信部属，部属也就不会相信你。我还没有被一位自己信任的部属出卖过，这也许是运气好的缘故。但我宁愿称之为仔细选人，以及督导良好的结果。我是从一些最伟大的经理人身上学到了这个教训的。

公文有一定的传递程序虽然非常好，可是有些经理人坚持任何公文都必须经由他这里传到该部门中其他人员手中，你不难知道这会占用他多少的管理时间。优秀的经理人会培养出优秀的部属，后者则会独立处理业务，并且让主管尽知一切。

富有占有欲的经理人在应该让组织透气的时候，却把它噎住了，这种经理人也许认为他在保护他的部属、他的部门以及他的公司，实则他使得部属因为得不到他的支持，而什么事也不能做。有影响力的经理人信任别人，让人放手做事，能表现出兴趣，但是却不接管一切。当他对参与式管理愈来愈了解之后，他会口口声声说“我们的”部属、“我们的”部门、“我们的”方案。跟一位朋友一起工作，要远较在“父亲”之下工作有趣得多。

### 不愿受责

我早先曾经称颂过经理人愿意承担责任和分享荣耀的这种美德。这一课题的正面意义毋庸再加赘言，这里只要强调一下它的重要性就可以了。

参与式的经理人并不会因为他的决策是在别人之前做成的，或是因为他采纳了别人的观念，就可以不接受失败后应得的责骂。参与式行动如果得到适当的管理，就必能明确判断责

任的归属。这种行动如果出了差错，人人都会知道错误出在何处。

有影响力的经理人既伟大又坚强，即使他被部属推做墙角旁观，他也不会失败后推倭责任。当你打高尔夫球时，虽然姿式、力量和方向都很好，但是球却击在树上，这时如果咒骂这棵树挡路，则就无聊之至了。树老早就在那里了，是你打在上面的。不肯接受责罚的经理人也象这种情形，人们不会喜欢跟这种上司做事。

## 偏心

某一个人永远可以分派到好工作，某一个人总是得到最多的加薪，某一个人永远可以得到升迁的机会，在某些企业组织中，这些都是实情。

偏心并不是没有原因的。这乃是因为受惠的人替上司弄到了好处。不幸的是，这种事情却欠下了人情债。我要提醒经理人的非常简单：避免欠下人情债。你若偏向某人，其他的人会跟你疏远。这时即使部属依然与你热和，但也是虚假之情。

“一视同仁”要比特别照顾几位喜欢的部属安全得多，虽然这几位得力部属不一定满意你这种态度。如果你宠爱一个人而把其他九个人不放在眼里，那么这九个人会联合起来跟你捣蛋。

然而采用参与式的管理方法也并非不能显示出对某位表现特佳的部属有所偏爱。但是这种事情最好让大家都能看到。部属说：“我看出我们经理特别照顾小张。小张总是有很好的构想，而且又能表达清楚。”总要比“小张怎么会得到经理的欢心，他一定搔到了经理的痒处。”这种话好得多。

有影响力的经理人会注意到每一个人，并且把机会给每一位应得的人。他很少需要对别人批评他偏心提出任何的辩解。

## 孤立

有效的经理人有时候确实需要躲开大家，把房门关上，沉静地从事规划工作和撰写报告。有的时候，他应该靠在椅上，凝视窗外，在毫无外来打扰的情况下，构思下一步的行动。

组织若能得到有效的规划，则向一位经理人报告请示的人就不会超过五到六个人。如果是五个人，我们也敢大胆地说，至少会有七个人敲他的门，因为任何公司都会有一些人喜欢随便打搅别人的时间。而经理人偶而也会不按照公司的行政系统，越过直属主管直接去找经办人处理问题，不管原因是什么，经理人经常都会受到别人的打扰，或不得不加入耗费时间的谈话，使得正常的工作受到影响。

为了保护自己起见，有些经理人就极力回避群众，并且替自己构建城堡。这种人虽然得到了所需要力隐蔽，但却失去了与群众的重要接触。这种经理人最后会发现自己对很多事情有了隔膜。他也常常发现自己的指示隔靴怪痒。最糟糕的是，他会被别人认为是冷漠、疏远、不关心和难以接近。

避免在各办公室到处奔走的最简单方法，就是召开会议——一个值得的，认真的，以工作方案为导向的会议，可以完成百分之七十五的必要沟通。另一方式则是经理人亲自到有关单位和现场去商谈。这两种方式都可以控制彼此的交谈时间，也可以避免上司给人冷漠、不关心或高高在上的印象。

孤立主义在世界事务上从来就没有成功过，在企业事务上也不会有效。现代的人都有强烈的民主意识，他们不可能接受一位难得见一面，并且在他返回自己办公室后，又不知道在搞什么名堂的经理人，有影响力的经理人知道，只有在他被大家接受之后，他才能推行“政令”。他不会与世孤立，而会以有秩序的方式，让外界的事务来到他这里。

## 不体谅他人

我们先前曾经讨论过，经理人必须关心别人的福利和前途。不体谅别人正是同一观念反面的延伸。不体谅别人，事实上就等于告诉部属：“我是重要的，而你不是。”不体谅别人可以表现在无心的言行上，或是有意的轻视上。这二者都不可饶恕。

当我打电话给一位部属，问道：“你收到了会议记录吗？请你过来一下，”答复一般都是：“我马上就去。”我的问题和指示是以同一语气，中间毫无停顿，而且又不容许对方有任何选择的余地发出的，然而不可思议的是，被召来的部属常常要坐在旁边等经理人处理他手上的事。这种情形我们屡见不鲜。经理人因为看不到对方在忙，就抓起电话把人叫来，然后又让他坐等。这是不体谅别人。

最不体谅别人的经理人就是事先不通知别人，就跨入别人的办公室，然后就一直谈他的事情。这难道不会妨碍别人正在进行的工作？

我曾跟一位缺乏同情心的经理人做过事。当他走进别人办公室看到对方正在跟别人讨论事情的时候，他会打声招呼，退回自己办公室，然后打电话过来商讨他的事情。可是他的事情大部分都是例行性的，不是不可以等的。但是他从来就不会想到这点。

常常打断别人事情的经理人总认为自己的时间值钱，别人的时间则不值钱。这种人很难得到别人的支持。相反，能体谅别人的人在他确实需要麻烦别人的时候，总是能够得到别人的谅解和支持。

有人认为上述一连串的反面性影响力不会发生在今天。有人认为这是正常的事，有什么好烦恼的？有人甚至说经理人可以只为了向别人显示出他是老板，而表现出这种反面性影响力。然而根据我对优秀的、有效的以及耐久的经理人的观察，他们无论是对上、对下或是对平行的同僚，都极力避免涉及这些反面的特征。

### 影响力的自我检讨

一、你在表达你自己时——即使在紧张的情况下——你会避免采用粗暴、找麻烦、责骂，或不当要求的字眼和语调吗？

二、你认为接受你命令和指示的人，也是有理性、有知觉的人类吗？

三、你会保持你生活的平衡，避免凡事过分吗？

四、你在紧急状况下还能控制自己，保持领导者的风度吗？

五、你能避免采取急迫行动吗？尤其是当还有一点规划时间的时候？

六、你会努力适应公司的环境，避免我行我素吗？

七、你跟上司、部属和同僚可以维持亲切、友善的关系，并且避免干涉别人的私生活吗？

八、你是否建立了一种团体气氛，使得大部分的人都可以接近大部分的资源，并且很容易跟别的部门及外界接触？

九、你随时都能接受应得的责骂。以及与他人分享荣耀吗？

十、你能不偏不倚，以一视同仁的态度对待所有的人吗？

十一、你经常可以让别人在需要与你磋商的时候，来见你吗？

十二、你能体谅别人的时间安排、隐蔽和工作负荷，并且尽量不去打扰别人正常的工作吗？

## 第六章 用各种影响力

### 35 一位经理的画像

除非一个人是他自己企业的独资老板，他的管理角色没有任何人来挑战，否则任何一位经理人都是被选来执行企业中某一方面的业务。制造产品或提供服务，把某种东西推销出去，

保存资料和撰写报告。不管工作是哪一种，经理人都被选来指导和控制实际做事的人。因此在甄选经理人的过程中，不但要考虑他个人对工作的了解和执行的能力，而且也要考虑他潜在的领导能力。

领导能力可以在前面讨论过的各种技能、特质以及态度中表现出来，这些合在一起，就变成管理风格。事实上，经理人都不会无意识地采用一种他觉得放心，并且适合自己个性的管理风格。然而改正你的人格缺憾或态度，能改变你的风格吗？有这种可能。但是为了得到一种新风格，又值得你努力吗？

在进行改变你的管理风格之前，若能先仔细考虑一些基本观念，确实是明智之举。例如，你对一位经理人的工作的看法如何？你对现在受你领导的人的看法又如何？两位现代管理的最佳观察者——马克奎格和赫兹伯——所提出的观念，在此提供了新的视野，这两个人有趣的观点是相互交织的。

赫兹伯指出现代人与一位圣经人物的类似性。他说如果我们认为现代人的工作态度类似正当，则是一件事。他说如果我们认为现代人的工作态度类似亚伯拉罕，则又是另一件事。我们现在重温一下这两位圣经人物的个性。

圣经创世纪篇告诉我们说，亚当悠闲地生活在伊甸园中。他除了知道自己得到舒适的照顾外，什么也不知道。他违反上帝的告诫而偷吃了智慧之果，因此被赶出了乐园。他受到的惩罚之一是从此必须工作。因此对亚当来说，工作是他不能不做的事。

相反，亚伯拉罕则是受到挑战而工作，因为他被视为负责的、有能力的人类。上帝替他设下了领导角色，因此亚伯拉罕就多年地执行他的职责。他是一位不但因为工作该做就做，而且能看出工作的意义，以及发现工作中的满足感有成就的人。

赫兹伯认为在我们当中，有些人是亚当，有些人是亚伯拉罕。但是他强调，为了达到目标而工作，要比只为了执行任务而工作，可以给人更多的满足感。因此他就鼓励经理人给别人提供能带来满足感的有趣工作，而不是让别人觉得自己只是为了薪水袋而工作的人。

我们现在看看马克奎格的观点。马克奎格认为经理人是两种角度看员工的，并且将之区分为X理论和Y理论。这并非是说人们只能属于这两类，而是说经理人倾向于把人们归入这一类或那一类。持X理论的经理人认为人们懒惰、对工作没兴趣、需要鞭策、追求保障，并且对冒险没兴趣。相反，持Y理论的经理人认为人们渴望工作、能自动自发、希望有所成就，并且对挑战非常有兴趣。

X理论符合亚当的观点，就是工作是件苦事，Y理论符合亚伯拉罕的观点，就是工作是一种挑战。问题是：你喜欢哪一种人替你工作？

我个人喜欢Y理论的人。如果人们自动自发地做事的话，你就可以少发号施令。如果人们喜欢工作而且会多做事，你就可以少做工作分配和追踪。如果人们喜欢接触新工作，或是会采用新方法去做旧的工作，你就可以在做变动的时候少费唇舌。如果激励是从内在发出来的力量，你就可以不从外面施加压力。内在的力量愈强愈好。这样不但工作可以变得更有趣，而且可以使得管理工作变得更简单。

然而没有一位以X理论对待员工的经理人，还能享有持Y理论员工的努力。一位颐指气使，大小事情都要指示别人的经理人，是不能期望别人自动自发地另外多做事。

“高坐御座指示臣民”的经理人，可以把员工变成在他成见中的任何一种人。

员工的观点：“当他认为应做某事的时候，他会告诉弥，如果我做错了，他会告诉我；如果我做对了，他会把另一个同样的工作交给我，这里一切都让他来操心；我只要在这里工作就可以了。我是靠什么生活的？每天八小时，每周六天在这个公司工作。”亚当是第一位持X理论的人。上帝一定是在找到了亚伯拉罕之后，才采用了新管理风格。

经理人对工作的观念，以及他对员工的观点，几乎完全与他自己对自己和对工作的看法有关系。如果他把自己的工作看成苦事，他就会把交给别人的工作弄成苦差事，如果他把工

作看成除了金钱的报酬之外，还能给人带来兴奋和满足，他必然会认为属下也有同样的感觉，因此就会给他们这种机会。如果连他自己都不喜欢被人颐指气使，下面的人又会喜欢吗？如果他喜欢参与规划自己的工作，则属下是否也喜欢参与规划他们的工作？从他对这些问题的答复中，我们可以勾画出他的管理风格。

有些向往 Y 理论的经理人会这样说：“这非常好，但是在我这里行不通。如果我不告诉他们如何做并且不断提醒他们，我会坐立不安的。”我非常了解坦白承认自己有这种态度的经理人。但是我却有点不敢说出他之所以会不相信别人、他之所以要不断保持对别人的控制、他之所以每一种工作都要详细指示的原因所在。他对自己的看法使得他以同样僵化的观点去看别人。他对自己工作的看法，使得他以同样的看法对待别人的工作。

“这些人是在这里帮助我，”经理人的这种说法并不全对。事情的真相应该是：他也在哪里帮助这些人。他是在那里借着组织他们的工作、说明该做什么以及为什么，并且减少他们的挂念，增加他们的自信，而给他们帮助。他使他们为目标。而非为任务工作，他鼓励他们尽量发挥并且以工作为荣，借此而给他们帮助。

持 Y 理论的经理人会促使别人意识到成就的需要。他是为了别人的成功而指示别人工作。他欢迎别人采取主动。他是运用别人的自我价值意识以及别人的建议，而不是把自己的重要性压在别人上面。他会寻找有利于部属的机会，而不是只求有利于己的机会。他培植别人承担更多责任的能力，并且确信别人承担得了。

我们在这里所要寻求的经理人，并不是那种把全副注意力都放在如何使部属愉快，以便能使他们替他工作的经理人。他应该在组织需要的机构中促使人们达成他们的目标。使得部属愉快的是成就感。部属的感觉越愉快，愈会努力工作；部属愈努力工作，愈会有成就感。这是一种无限的延伸。

如何才能做到这样？把这些要求与我们早先讨论过的知识和技能领域对照一下，把这些要求与我们早先讨论过的个人特质和态度对照一下，你会发现它们彼此都会吻合的。这指出，他们是沟通者、规划者，他们体谅别人、有活力、有远见、有眼光，他们能够跟别人建立融洽关系，能给别人提供方向，也能提供别人价值感。这种经理人知道，也期望达成高绩效，他愿意承担责任和分享荣耀，并且也会去做一切有关优异领导的其他事情。

这一切都是始于这个观点：经理人所要扮演的角色是如何使别人有效扮演他们的角色。经理人的目标之所以能实现，乃是因为每一个人的目标都能实现。这中间没有欺骗，也没有操纵或诡计。这不是“我赢，你输”，而是“我赢，你赢，我们都赢了”。这可以使得人人为了人人而做建设性的努力。

## 36 展示影响力

经理人的效能不但要按照他“所做的事”来衡量，而且也要按照他如何做来衡量。由于管理不但涉及经理人，而且也涉及被管理的人，因此这就产生了另一前提：经理人只有在得到被管理人的容许之后，才能发挥他的职能。为了显示出影响力的诸多面貌，我们列出也讨论了一些观察到的影响力因素。它们的范围从传统所要求的知识和技能，以及个人的特质和态度——其中有主观的评分办法。

然而这对我来说似乎还不够。我的管理意识迫使我把不发生作用的事处理好，或是把能发生作用的事变得更好。我的良知又逼我把最好的方法拿出来。因此我在深入讨论本书前后一再提及的参与式管理时，应该不会给人意外的感觉。进而，我们还要看看这一管理风格如何培养，或是如何加强经理人的影响力。

培养经理人影响力的方法还有另外一种——一项一项地培养各种影响力。这正是富兰克林建议的方法。他主张每次调集中全力克服一项弱点，等改过来之后再去看第二项弱点，



如此逐渐地克服自己各种的弱点。然而我却发现我有各种弱点：如果逐项克服的话，恐怕要终毕生之力才能完成。

我非常崇敬富兰克林，但是我要建议一种培养大部分影响力特征的较简单方法。这就是采用参与式管理方法，然后就让它来有系统地提供必要的指导和纪律。在采用参与式管理方法时，经理人的影响力可以完全展示出来。

参与式管理已经出现多年，并且得到很多人的支持，可是也有不少人坚持反对。在我们开始说明参与式管理的积极价值之前，我们先来看对它的某些批评并且逐项提出答复。

参与式管理就象让难民来管理收容所一样。这种观念反映出说话者对别人所持的看法。如果他对工人持这种看法。则恐怕还要相当一段时间才能改变他的头脑，经理人必须首先承认别人可以提出有意义的建议，然后才能考虑是否要让人参与规划以及决策制定的过程。我们这里所谈的管理风格是奠基于开放和信任，如果不能以信任为出发点，则一切都无从谈起。

这是一个企业，不是一个民主政体。把参与式管理视同一种民主政治（一人一票；赞成者“举手”），也是一个大大的错误，也许正是由于这种误解，使得许多经理人因为害怕受到别人的讪笑，而不敢采用参与式管理，别人的意见虽然可以影响经理人的判断，但是这种意见并不是最后的决定。经理人要从提出的意见中筛出可用的部分，然后引导大家去思考，把可用的部分变成工作计划，并且促使别人执行这个计划。如果参与式管理纯系一种民主政治的话，我就需要赶快发明一种新的管理方法了。

太耗费时间。它确实耗费时间。柏金森法则认为工作会自行膨胀，来填满分配到的时间，我也同意参与过程可能要耗费很多时间。然而在开会时，经理人可以让会谈内容漫无止境地扯下去，也可以控制讨论的幅度。这完全是一种时间管理问题，并且一切进度都是操在经理人手中。就另一方面来说，当你先与有关人员做了沟通，使大家对工作方案的内容和做法都有了充分的了解，你在以后阶段可以节省很多的时间。

它削弱了经理人的地位。只要你不容许，它就不会削弱你的地位。事实上，参与式管理还能加强经理人的地位。因为在公开的讨论中，你有机会展示你的知识和判断。当你逐渐认识参与者之后，参与者也会逐渐认识你。你对参与过程的事先规划，以及你对参与过程的处理，一般来说都会给你带来利益。经理人的地位是一天一天地建立的。当你让大家一起参与工作，将要比你把自己孤立起来发号施令，更能争取到别人的合作。

人们会无所适从。在第一次实施参与式管理时，也许是如此。我记得自己第一次对一群习惯于指示式管理风格的人采用参与式管理时，我问他们有无任何建议。他们不但迟迟不肯开口，而且心中怀疑我的意图。第一次讨论就这样结束了。会后他们当中有人说：“这个新来的家伙好象对他的工作不太了解似的。”然而随着参与方式的逐渐进行，他们提出的建议愈来愈多，最后终于使得大家都能以自己的工作为荣了。

参与式管理有许多特色和规律，其中包括目标管理、组织发展以及团体的建立。许多行为科学家和管理专家都在这方面提供了真知灼见。

马斯洛的需要层次论当然是这一切的基础。赫兹伯的动机——卫生学理论，他的“满足者”和“不满足者”启发了对组织中工作人员的研究。阿基里斯提出了个人和组织目标的统一，则又加上了一个有趣的方面。李克特对于组织结构以及人们相互关系的关切，也对现代管理的思想提供了重要贡献。马克奎格的X理论和Y理论对于企业环境中工作人员和经理人的关系提供了卓越的见解。经理人如果想要增加对管理的了解——他们在与别人的关系中所扮演的角色——就一定要研究一下这些学者提出来的理论。

我之所以要提及这许多学派的思想以及提出这些思想的学者，乃是因为我的观念都是他们那里得来的。我认为我们不必只崇拜某一个学派。我这里提供了各学派的思想，只是让你有机会知道一些有关参与式管理的思想，并且告诉你经理人运用这种管理风格是可以得到

影响力的。

参与式管理是三种管理方法中的一种。它恰好处在指示式管理和自由式管理的中间。指示式管理是由经理人把持一切，而自由式管理则任由工作人员自行处理一切。参与式管理是介于二者之间的一种管理风格。这并不表示它是一种妥协，或是二者的混合体，而是容许经理人随着情况的需要转换采用另外两种风格。虽然这不是它的目的，但是讲求实际的经理人将会发现这中间有一种非常积极的利益。对此，我们需要再做一些解释。

大多数的运营情况并不容许我们召开会议或是跟别人磋商，某些事情必须立刻做，某些行动即使有充分的时间，也没有仔细筹划的必要，这时你可以自行判断，叫进有关的人，告诉他们去做什么以及如何做——这就是指示式管理。这位经理人也许被别的方案缠住了，这时如果出现了紧急事情，他也只能希望某人能圆满地加以处理——这是自由式管理。我认为只有参与式的经理人才可以暂时性地采用另外两种管理风格，而且可以有相当把握。

当指示式的经理人“不得不”让别人采取行动时，他就必然要招致损失。甚至当他在外面度假或出差时，他都不能放心办公室的业务。当他不得不采取自由式管理时，他的组织就要陷入混乱。因为他的部属只习惯于听命行事。若要自己做主，则就无所适从了。他们不知道从何革新，不知道从何下手，因此会迟疑不决。

自由式的经理人也并不能随时就采用指示式管理方法。首先，他不习惯于发号施令，他的部属也不习惯凡事听命于他。他们只习惯于按照自己的方式做事；如果别人给他工作指示，他可能故意背道而驰。

参与式经理人却可以随时走向另一种方向。由于采用参与式管理的结果，他对部属、对他们的工作、对他们的问题，以及对他们的目标均都有所了解，并且这也使得他对他的组织得到最终的掌握。当他突然改变他的管理方式时，部属也许会看到他的想法当中也有他们的想法。如果他是转向指示式的风格，他们会接受和答应。如果他转而偏向于自由式风格，他们也早已习惯于承担责任。他们已经知道经理人可能会做何种的决定，因为他们时常有机会限他一起做决定，对于他的想法早已摸得一清二楚了。

参与式管理享有一种其他两种管理风格所没有的弹性。他的部属随时都知道应该做什么，又要如何做。他们有一种方向感，一种纪律感，以及健全的自信感。参与式经理人以前让他们参与各种作业的规划和决策的制定，现在他们则以圆满的行动来回报。

参与式管理除了享有这种方便外，还能享有其他一些重要的好处。它承认部属的才干，它承认部属能够提出有价值的建议，并且也能够执行。它把部属从马斯洛需要层次中的人类需要和安全需要，推向社会需要和自我需要的领域中，甚至推到了自我实现的阶段，它使人们参与工作，并且把工作看成一种有趣的和实现自我的因素，借此而使人们得到了报偿。这正如赫兹伯所说的：人们希望得到报偿。他赋予人们追求成就的机会，把他们变成Y理论的人。它在哪一方面都具有建设性的激励意义。

参与式管理的另一显著优点就是随时可以从部属那里得到有价值的咨询。独处在自己办公室内的经理人，并不能尽知各种工作的情况。销售员每天都跟客户在接触，因此要比销售经理人更能知道客户的想法，领班不时都在接触劳工问题或机器操作的困难，因此他对现场的操作情况要比生产课长还熟悉。

在这一切好处当中最重要的一项则是，由于部属参与问题之解决以及决策之制定，因此对行动的执行有了相当的准备。由于讨论的结果，他们知道应朝那一方向前进，也能看出另一方向可能有的陷阱。他们知道为何要做这种决策，为何某种行动一定要按某种方式执行。他们也能看清自己在整体行动中所扮演的角色。这种对自己任务的深入了解将能获致更佳的性能。

热衷于目标管理的人，曾列出许多让人们自行制定目标的优点。例如，当人们参与制定目标时，他们会倾向于替自己制定较高的目标。当推销经理请推销员自行决定销售配额时，

他们会设定较高的配额，并且不会发出任何怨言。进而，当人们自行设定了目标之后，他们会为之更加卖力。这是一种不加激励的激励方法。

我们除了要把员工视为一个集体外，还要把他们看成一个独自工作或是在一个小组中工作的个人。他们常常看不出整个集体努力的效果；他们也经常不理睬组织中其他人或小组所做的贡献。因此，参与过程就变成了一种沟通系统，使得人们可以尽知一切，并已保持他对工作的兴趣。

参与式管理风格有无任何的限制或是不方便？我想是有的。但是这不会阻止经理人去尝试它。我认为员工希望有些管理决策只能由管理阶层来制定。某些非正式的意见抽样调查也许该做，其他则不必了。人们并不期望事事都来跟他协商。事实上，这是一种时间的浪费。我确信，当参与是局限于小规模的有关单位时，也就是高级主管与重要部门的经理人、部门经理人与他属下经理人，工厂主任与总领班、总领班与领班、领班与他的工人，必然可以产生最大的利益。

这当中有李克特的环节效果，此即某一阶层的主管正是上一阶层的部属。在这种关系中，晚班某位打扫工的回馈也能够传到公司总经理那里。

小组的好处是，每位主管都可以密切注意到他所在团体中每一份子的贡献。除此之外，集体会认同自己是一个集体。由于他们是以一个小组的方式工作，这种认同具有双倍的好处。

然而处在最下阶层的人真的愿意参与吗？当一个组织的参与过程朝下延伸时，是否会有极限？有些管理阶层显然是这样想，因为他们只在较高阶层的工作集体中采取参与式管理。然而明显的证据是，任何阶层的人都对表达自己的意见有兴趣。依我看，工会出现的原因为了诉怨的成份少，而为了表达自己意见的成份则多。提案制度是一种广被接受，并且是一种正式化的参与，只要妥善加以执行，人们都会积极地参加。

参与式管理风格能否在一个指示性的公司中执行？虽然这种风格在一个公司中愈普遍，愈容易受到人们的接受，而且收获也愈丰硕。然而只要某位经理人愿意采用，即使公司中别的部门不采用，他也是会成功的。克莱斯勒汽车公司目前正在极力鼓励采用组织发展的观念。因为高级管理当局看到了其中的价值。然而并非每一部门都在采用。相反，有些部门早在公司正式支持参与式管理之前，已采用这种方式多年了。这完全在于经理人对员工的看法，以及他是如何进行与员工的沟通。

以下是针对采用参与式管理制度，所提供的一些建议：

- 1、一开始，你就要认为你的部属是Y理论的人。只有抱这种态度，你才能推行成功。
- 2、要由真正的问题开始。如果你喜欢的话，你可以先从小问题开始。但这并不等于答案也是简单无比。
- 3、要找到适当的人，注意集体中人与人的政治关系。要确知参加的人在思考过程中能够真正提出建议，并且也都愿意承担所分配的工作。
- 4、问题要自己先思考，但是要考虑别人可能会持不同的观点，如果你在参与过程中提出一切答案，别人必会随声附和，不再积极提供意见了。
- 5、仔细陈述问题。在提供事实时要尽量避免偏差。这样别人才会问出好问题并且自由交换意见。
- 6、确定讨论的目的以及行动的条件。要告诉参加者，任何建议都欢迎，当所有建议综合一起时，就可以做最后的决定。要清楚表示每一建议都是重要的。最后的决定也不一定会偏向人多的那一边。
- 7、当情况需要时，可以当时做出某些决定，其他的则暂时不做决定。参加者的功能是提供建议，而不是做决定。
- 8、尽量把最后的决定告诉大家，并且要在必要时做进一步的解释，参与的目的是扩大合作的范围，而不是别的。

9、要对别人的建议表示感谢。如果可能，要对关键性的建议特别加以认许。

10、要分派执行决定的工作，工作负荷要尽量平衡。

11、要列出工作的进度，要在往后的会议中提出期中的报告，要让参加工作的人提出报告。

12、要尽早把完成的进度提出报告。每完成一个阶段，就等于是为下一阶段的工作铺路。

以上所列各项虽然把参与过程过分简化了，但是却显示出经理人应该开发的机会，以及应该表现的影响力特征。

经理不必把持参与的各个步骤，就可以表现出他的知识和技能，经理的才能可以从他追问的问题中，从他所做的评论中，从他贡献的知识中，以及从他达成的结论中显示出来。然后当他在组织工作并且加以分派时、又可以显示出他的规划能力。这一切都要靠沟通的能力。简言之，经理人的各种能力，部属都可以看得到——第一手的！

经理的个人特质和态度也能够在参与领域中清楚地显示出来。然而在参与的整个过程中，经理人应该展示出来的是他的正面影响力，而不是反面影响力！

不管经理是以一位主管的身份主持会议，还是以一位部属的身份向上司或同僚提出意见，他都可以在舞台上听和看——也在被听和被看。你在舞台上是无法隐遁的。

让我们再回到富兰克林的建议。如果经理人经过对自己的评价而发现了某些少数的弱点后，他也许应该接受这位老夫的建议，集中全力去克服这几项弱点。

结语：经理人是按他“所做的事”而受到判断。然而他“如何做”也是相当的重要。经理人是被选来指挥员工的；然而被指挥者的发言亦有不可忽略的重要性。忽视这一观念的经理人，等于放弃他管理角色中一个重要部分。

有位哲学家说得好：“推动帆船前进的不是帆，而是看不见的风。”

经理如果能够基于这种了解而管理他的业务，他就有影响力，他就可以成功！

<THE END>