

1 管人智慧的培养

1. 相信自己能成功

领导者如何能为这么多人的生活、工作、或是一家资本数十亿美元的大公司负起责任？领导者如何能为国家前途，甚至是整个人类的未来负责？领导者又如何领导成千、甚至是数百万的男女完成某些事业。领导者在从事这些伟大任务时，似乎毫无恐惧和犹豫，他们是从哪里得到这样坚强的自信心？

一本有关领导学的美国空军训练手册上说：“一个不能说服自己相信他能做好所赋予的任务的人，不会有自信。”

这句话一点不假，你要知道你能做好某件事，然后你才有自信去做。但事实上，你也有失败的可能。所以，问题就在：在你还没有尝试做一件事以前，你如何知道你一定会成功？

李梅将军将美国战略空军发展成一支前所未有的强大武力，后来他又担任过空军参谋长。在第二次世界大战前，他只是一位三十岁的空军上尉，职务是 B 一十七轰炸机的领航员。正式说来，他领导的只是自己一个人：五年以后，他就升到少将，领导着数千人。他不但要为这些人的生命和福祉负责，而且也要为影响战争结果的重大任务负责。

在第二次世界大战初期，李梅以上校大队长的身份被派到欧洲作战。在李梅抵达以前，轰炸作战的成果糟透了，这是德

军集中猛烈防空炮火对付轰炸机的结果。

那些老资格的轰炸机人员告诉李梅说：“你无法直线平飞几秒钟，要是勉强这样做，你一定被打下来。”

当时的轰炸机必须缓慢的直线平飞，精确的选定瞄准点，计算好风向、风速，然后丢下炸弹，才能命中目标，这段时间至少要十五秒，不然，炸弹就绝不可能击中目标。

李梅注意到飞机的损失，同时也注意到轰炸成果。由于成果太糟，轰炸机就不得不为同一个目标来回两三趟。

没多久他下达一项新命令：“每架飞机在丢炸弹以前，必须直线平飞十秒钟。”有些专家对他提出警告，他这样做也许会使全军覆灭。李梅虽然是将专家的话听在耳中，心中却肯定自己是对的。

实施以后，炸弹果然都能精确的命中目标，虽然平均每次任务损失的飞机数量增加，但摧毁目标和损失飞机的比率却大量下降了（因为不用再为同一目标来回两三趟）。后来，李梅因此升了准将。

两年以后，李梅又以少将的身份派到太平洋战区，领导B—29轰炸机对日本作战。B—29是值得谈的机种。它是以“超级空中堡垒”为设计构想，各种角度都有火力可以掩护；它的四具马力强大的引擎，可以飞到任何防空炮火射击不到的高度；精密的压力舱和供氧系统，再加上其他的设备，可说是当时最理想的高空轰炸机。

性能优越，造价当然昂贵。因此，陆军航空队总司令艾诺德将军告诉李梅，对待B—29轰炸机，千万不能像对待其他造价较便宜的飞机一样。艾诺德认为，不管是在作战或平时飞行，只要有一架B—29遭到损失，都应举行一次特别调查。他告诉李梅，处理每架B—29损失的态度，要像海军处理一

艘航空母舰或主力舰的损失一样郑重。

李梅开始展开对日本的轰炸作战。轰炸成果糟透了。问题当然不是出在日本的防空炮火上；问题是在风的切变：B—29 九飞行高度的风势，和低空飞行时完全不一样。对炸弹至目标的影响时间也比低空为长，准确度因此很难控制——他们会击中任何地方，就是炸不到目标。李梅研究这种情形，并听取幕僚人员和实际作战机员的建议，然后自己作出决定。他下令将机上所有舱和氧气设备全部拆除，并命令将防护炮拆走，没有炮，当然也就不带炮手。减少了这些装备和人员以后，就可以带更多的炸弹；然后他命令他属下的 B—29 飞行高度不得超过七千英尺——而不是原来的二万九千英尺。

那些专家又警告李梅做错了。他们就这样做会弄得全军覆灭。同时他们说，放着花了大笔经费制造的高空设备和防护火器不用，让机员去冒生命危险，艾诺德会撤换他的职务。

李梅要机员在七千英尺投弹的命令的确有效，对日本所造成的灾难大得难以形容。他所达成的战果远超过空军史上任何一个战役。

2. 重视小成功

是什么使李梅敢作这样冒险的决定？为什么他有这么大的勇气和自信？在前不久，他才只指挥一个大队，再往前追溯不久，他所指挥的只是他自己一个人，他哪来这么大的自信心？

毫无疑问，李梅在下达这项命令以前，就知道他会成功，是什么想法使他相信自己会成功？

有句老话说：“没有比成功更能导致成功。”这句话的意思是说，成功会制造成功；成功的人会变得更成功。换句话

说，你在过去成功，就会有更大的机会在未来得到成功。

但在你没成功以前，你如何达到成功呢？这就像是鸡生蛋、蛋生鸡的问题。没有蛋就不会生鸡，但没有鸡又哪来蛋？

幸运的是，你可以在一次大成功前，先得到一些小成功。不要小看小成功，对培养自信心，这些小成功和大成功同样重要。因此，你能在做某方面的事时先赢得一些小胜利，你就会培养出一种心理：自信能完成更大的事情。

很多领袖就是这样训练出来的。他们由于领导的团体越来越大，得到成功的次数越来越多，而培养出自信和自尊。每前进一步，他们相信自己会成功的信心就增加一点。正如我们所见到的，这种认为自己会成功的信心，乃是培养自信的要件；而自信又是成功的必需条件。

一般人都会这样想：这些领导者在工作上有发展，是因为他们在每件事上累积的技术经验和生产知识。不过，在如今这种技术专门化的年代，你不可能在你的工作上样样精通。这是说，培养你的自信比专门知识更为重要。

在企业界有个很好的例子

约翰·史考利，他在百事可乐做得很成功，后来担任苹果电脑公司总裁，也干得非常出色。虽然电脑和软性饮料的产品性质完全不同，但史考利仍然在这两个领域上都做得非常成功。

3. 随时做好当领导者的准备

不幸的是，有很多人却没有这种领导大团体的训练机会。有的人有此能力，却因为太受上司重视，无法离开现职；有的人终生怀才不遇，直到事业生涯的末期才受到重用。因此，他

们必须随时做好当领导者的准备——不管他们是否领导过较小的团体。

现在我们举一个例子，我们可以看看艾森豪威尔将军。在艾森豪威尔被选为美国总统以前，他的确已有过领导大团体的经验。但是在他成为将军以前，他却缺少某些一般人认为重要的经历。

直到 1940 年，艾森豪威尔还只是一名中校。在第一次世界大战期间，他虽然多次请求派到海外作战，但在整个大战中，他只是在国内训练部队，连战争是什么样子都不知道。在两次世界大战之间这段时间，他担任的是各种不同的参谋职务。他在参谋工作上极受上级的重视，使他简直对改派指挥职务已完全绝望。

1941 年，艾森豪威尔升上校，调到参谋本部，直接在陆军参谋长马歇尔下面服务。马歇尔接连升他两级，升到了少将。一年以后，他完成了欧洲盟军联合作战计划，马歇尔派他到伦敦担任欧洲战区司令。在他指挥联军在北非作战的一年后，他就成为进攻欧洲大陆的联军统帅，最后他升到了五星上将。

请注意：艾森豪威尔担任过这么多年的参谋工作，从来没作过战，最后却能一下子就成功的领导三百万战斗部队，而且这些部队是来自多个不同的国家。后来他更成为总统，领导这个世界上最强大的国家。

在 20 世纪 70 年代中期就有人研究过集教授、作家、企管顾问于一身的彼得·杜拉克。

和艾森豪威尔一样，杜拉克并没受过正式的管理训练，一生都从事幕僚工作，却一下就成为大公司的主管。他在担任资深行政副总裁时，被董事会选为这家公司的总裁。正如同艾森

豪威尔一样，他首次担任一线主管的工作，⁴领导的就是一千多人。

在做了各种幕僚工作十八年后，又回到指挥职务时，艾森豪威尔将军写了这么一段话：“在部队中服务的短短几个月中，我完全相信自己胜任指挥工作。”

艾森豪威尔当时只是个中校，但他已经有领导较大部队的自信。

领导者要如何建立自信？像杜拉克、艾森豪威尔这种首次就领导大团体的人，又要如何得到这种成功所需的自信心？

以下，我们要告诉你四种建立自信和发展领导技巧的方法。这些方法艾森豪威尔和其他很多人曾经用过。你能采用的话，你就可以借由一系列的小成功而建立起领导者所必需的自信来。每次实行以后，都会加强你成功的信心。你将成为一个强有力的领导者，就和艾森豪威尔一样，能一下就负起领导大团体的责任，因为你有能成功的自信。

这种方法是：

- 使自己成为一个“无冕领袖”。
- 做一个无我的教师并尽力协助他人。
- 培养专长。
- 永远乐观。

4. 做一个无冕领袖

培养自信的第一种方法，就是先培养自己做一个“无冕领袖”。不要担心没机会，只要你多加注意，可以保证，每天你至少会遇到一个这种机会。事实上，在你周围，每天都有人向你求助，要你去领导他们，你得抓住这些机会。

记住，你不必是一位经理人，同样可以成为一位领导者。我们在这里要指出，职位和领导有时是两回事。作为一位经理人，必须将事情做对；而作为一位领导者，则必须做对的事情。的确，你并不需要正式的职位，同样也可以成为一位领导者。

☐ 寻求或接受领导工作

何谓“无冕领袖”？一位无冕领袖就是在自己正常责任外，寻求或接受对别人的领导工作。作为一位无冕领袖，你也许可以拿到钱，也许分文都得不到；但只要你愿意寻求，就可以在这些额外的工作上培养你的领导技巧和自信。

要想成为一位成功的无冕领袖，首先就必须愉快的接受工作上的责任。你不但要肯负责，而且还应该寻求每个这样的机会。

记得有一位年轻的经理，他获得升级，乃是在他在推销公司债券中做得非常好。这项推销活动就可归于无冕领袖的工作。有机会你也可以和他一样做。这类的机会实在太多了：是否有一份特别报告要撰写呢？老板是否想找个组织公司球队的人或是教练？公司是否需要一部新电脑？谁负责去选择或是购买？办公室是否有定期舞会或周末聚会？担任康乐委员会主席怎么样？每一个发起和组织的机会，全都是成为一个无冕领袖的机会。

这类的事做得越多，你越容易成为领导人物。越来越多的人会将你看成是他们的领导者，你对自己的领导才能也就会越来越有信心。

☐ 每个人都在寻求别人的领导

无冕领袖的工作，并不一定是在正式工作上。每天到处都

会发生一些需要立即解决的问题，并且需要有一位领导者来协助别人解决这些问题。

注意看看四周，你就会发现：每个人都在寻求别人的领导。每个人都似乎不知道事情该如何办。你知道该如何办吗？你愿意去试一试吗？假若如此，你将立刻自动升到无冕领袖的位置。

奇妙的是，你常常会发现：这些事并不是没有人知道该如何去做，而是没有人愿意带头做。他们不愿做这些工作，也不愿负起这个责任，但有些工作是必须要人去完成的，在这种情形下，只要你肯带头，你会惊奇的发现，别人很容易接受你的领导。

请注意不要误解我们的意思。在某些环境下，会有似乎人人都想领导别人的情况发生。其中有些例子还竞争激烈，为了争夺领导权，互相勾心斗角，明枪暗箭。

在这种环境中，不管你能不能，别人都不会来请求你领导。我们的劝告是：在这种情况下，最好袖手旁观，隔山观虎斗。假若情况变得紧急，需要采取某些行动时，你才自己下手。尽力帮助你的团体，却不要去争夺领导地位。因为不管你多有领导才能，总不能在每个你参与の場合中都当领导者。但这并不重要，你四周充满着无冕领袖工作的机会。

艾尔·格色斯是一位美国陆战队上校，他就曾经这样说过：“我能领导，也能服从别人的领导。有关领导的事，最重要的是明白何时该担任何种角色。”

☐ 机会无穷，自助助人

由于周围无冕领袖工作远较领导者为多，所以你无论走到哪里，都会发现这类工作机会。你在你的生活范围内，就能发

现太多的机会。例如：在社区里，你可以发起社区委员会，做些守望相助的工作，协助地方警察，或是美化环境，选举中代为拉票或做其他种种活动。假若你住的是公寓或大厦，太多的委员会需要领导者，你可提供协助。你应专找那些没人愿意做的工作，而且是带着欢欣的心情和态度去做。等到你在领导工作上越来越成功，你的自信也就会随着增加。

5. 做个无我的教师和助人者

我们在生活中的成功程度，全视我们帮助别人在生活中成功的程度而定。不管你是位战场上的领导者，或者是在办公室、董事会中，甚至是你在写一本有关领导学的书，这句话都用得着。

假若我们能成功的帮助你在领导上有所成就，也就等于你帮助我们达成了写这本书的目的。人生就是这样在互相帮助，互相成全。

因此，假若你想成为一位成功的领导者，有些事是你必须要做的。你必须献出部分时间、部分资源，以及部分的自我，来协助别人达到成功。

这样一来，你就可以培养自信，在无冕领袖工作上成功。不经过这些努力，你是无法在未来胜任更大的领导工作的。

□ “军官与绅士”的启示

你看过“军官与绅士”这部电影没有？在这部电影里，主角在海军受训时，表现得奇差无比。他反抗和藐视上级；他违犯规定，帮同学擦皮鞋收钱，他惟一做得好的事是障碍训练。在障碍训练中，他的表现的确精彩：本来障碍超越只是一

种公事化的训练，他做起来却似乎是要创纪录的认真。

当他最好的朋友自杀后，他是真正有了麻烦，他向负责训练他们的士官挑战。他已确定要被退训，就在这个时刻即将来临前，他那个班在障碍赛中创下了纪录。

他班上有位女同学，每次作障碍超越时都会在一项障碍物上出问题。正当这位主角拼命跑想创纪录时，她跌倒在这障碍物上。现在我们主角作选择的时候到了：他应该怎么办？他目前惟一要做好的事是做好这项训练，假若他创下纪录的话，也许他不会遭到退训的命运。

但这位主角退回去帮助这位女同学，虽然明明知道这样一来，他创纪录的希望会全部变成泡影。

也就是他这个帮助别人的举动，使他得以安然毕业，而成为一位“绅士军官”。

这也就是我们谈这个故事的本意。假若你要建立能成为一名伟大领导者的自信，你就得教导别人和帮助别人，哪怕是要牺牲自己。

□ 教师与领导者

1932年，一本德国军事杂志上发表了一篇讨论美国陆军的文章。这篇文章的作者艾道夫·范史契尔是一位德国陆军上尉，曾在美国步兵学校担任过教官。

他在文章中说，美国常备军官主要的角色乃扮演“教师和顾问”。他接着提出一个重要的问题：“假若美国军官主要是担任教师角色，大部分的时间都花费在训练教导上，他是否有足够的时间和机会培养自己的领导能力？”

范史契尔的结论是：虽然美军军官的训练是努力使自己成为教师兼领导者，但要训练出又是教师又是领导者的人，事实

上是不可能的。

但不到十年以后，美军所出的领导人才，诸如马歇尔、麦克阿瑟、艾森豪威尔、巴顿和文诺德等人，全都证明范史契尔错了。

很多在民间担任教师的人后来成为优秀的军事领导者，这也许并不是偶然。“石墙贾克逊”这位内战中南军的英雄，在南北战争发生前，就是在维吉尼亚军校担任教授。

在同一场战争中，约书亚·张伯伦上校在盖茨堡战役守住了小圆山之线，解救了南军全军覆灭之危；他在战前就是在波都因学院担任音韵学教授。在战争结束时，他已升到少将。

在南北战争以前，南军统帅李将军是西点军校的校长。战后他拒绝了很多高薪的职位，宁愿就任一个小学院的院长。

第二次世界大战中的一些军事领导人物，几乎每个人都曾从事过教职，无论是在西点军校，或者是民间教学机构、步兵学校、或是其他的军事院校。

为什么教师经历如此重要？因为教人就是要牺牲自己去帮助别人。在教导别人的过程中，你会得到更多的成功和自信，这有助你成为一位真正的领导人物。

6. 专长与领导

研究结果表明，有一种能吸引别人自动追随你的重要力量源泉，而使你成为他们的无冕领导者——那就是专长。

何谓专长？所谓专长就是某件事物的高深知识或巧妙的技巧。任何方面都可形成专长。不管是行销、飞行、作战、企管、股票交易、档案管理、投资、买卖车辆、贷款、玩保龄球或棒球。甚至是如何吃、如何穿、或是如何慢跑和修草地，都

可以形成你的专长。人类的一切所作所为都可以形成专长。

接下来，你必须明白专长能力使你成为领导的重要性。任何专长都会使某些人找你当他们的领导者。不过最常见的一个因素是：你的专长正合乎周围人的需要。譬如说你保龄球打得很好，正好你的公司有很多喜欢玩保龄球的人，他们就会找你当领导者；假若这家公司玩保龄球的人很少，你想当无冕领袖就不能靠玩保龄球这项专长，因为很少人有兴趣！

☐ 培养团体需要的专长

你可以由自己的专长来衡量自己当领导者的机会会有多少。其次，要利用专长来增加你做领导者的机会，就必须确定你的专长是团体所需要的；换句话说，你要使你的专长符合周围的人的需要。如此，你将增加领导别人的机会，而在领导的过程中，你同时也得到了自信。

第二次世界大战中，有些年轻人刚出高中校门不久，因为他们在各方面的专长，没有多久就升到上校。很多人只是二十岁出头，就因为驾驶战斗机的能力和击落敌机的专长，很快就升为上校。曾任约翰·甘乃迪总统国防部长的罗伯·麦克纳马拉，在第二次世界大战中，由上尉升到中校只花了四个月的时间，这全靠他在数学分析技术上的专长。

☐ 巴顿靠战车升将军

在第二次世界大战以前，巴顿所以能升成将军，有一个主要因素是因为他熟悉战车。在第一次世界大战中，巴顿二十九岁就已升到上校。他领导第一支在战场上作战的战车部队，由于预算裁减，陆军必须裁掉若干战车，巴顿又回到骑兵部队去，军衔一下恢复到中尉。到了 1940 年，他又一路奋斗升回

到上校。当时陆军需战车人才，巴顿是少数具有这项专长的高级军官，因此陆军很快又将他升为将军。

有些企业界的平步青云者，因为同样的原因迅速升到顶峰位置。这包括创立苹果电脑的史提芬·杰伯，克莱斯勒汽车的李·艾科，MCI 董事长威廉·麦高文，联邦快递创办人兼董事长佛瑞德瑞克·史密斯，以及其他很多的人。他们都有一个共同的贡献——具有对别人有某种重要性的专长。

假若你认为雷依·克洛克会成为亿万富翁，只是因为他进入到汉堡这一行，那你就大错特错了！在他创立麦当劳以前，已有太多制作汉堡的公司；而当麦当劳每年都在成长之际，其他公司却在亏本。克洛克虽然没有发明汉堡，却为汉堡业开创了新局面，因为他早就培养好这方面的特殊专长。他不但懂得如何做出好吃的汉堡，而且还知道如何让别人认定他的产品价廉物美。他联合运用统一配销、品质管制以及诸如量杯的技巧，即使是一个高中学生也可以制作出好品质的汉堡来。不管是在美国南、北、东、西，麦当劳汉堡品质都是一样的好。

假若你要人们肯定你，甚至寻求你做他们的非正式领导者，你唯一要做的就是培养他们所需的专长。

☐ 五年内成为专家

现在请注意，我们发现求取专长乃是件极有趣的事，不但有趣，而且似乎是个极大的秘密，因为太多人不知道这项秘诀——只需要五年不到的时间，你可以成为任何方面的专家。当然这只是条件之一，另外你还得做努力。

你要提出证明吗？杰伯和伍兹尼克在创立苹果电脑公司时，只不过是两个由大学退学的学生，但后来成了千万富翁。只是，他们在高中时代就已学习如何设计电脑，这段时间使他

们成为电脑专家，时间正好大约是五年。

肯尼斯·古柏博士在防止心脏病突发上，对人类的贡献也许比任何人都要大。当他还是一名空军飞行外科医师时，他就研究发展出有氧训练这个观念。在这方面他写了不少的书，作了无数次的演讲，并在达拉斯设立了有氧训练中心。他协助数以百万计的人走向健康之路，使数以百万计的人免于不必要的早死。他的努力推动了全球的人做慢跑、散步、骑自行车、游泳和其他各种健身运动。

当年古柏首次提出他的研究报告，建议整个美国空军实施有氧训练时，并没有被接受，有些更资深、经验更丰富的飞行医师不相信有什么用。他们不能相信在这样短短的期间内，一个人能培养这么多专长。

你可以猜得到，古柏首次发表他的学说——有氧训练对心脏运动的关系，到成功正好只有五年。

□ 桑德斯上校与肯德基炸鸡

假若你还是怀疑我们所说的成为专家所需的时间，你可以作一点研究。希望你能去看一些报章杂志和书籍，研究那些在事业上有所成就的男女。建议你研究那些年轻的成功男女，免得你受了自己的愚弄，将这些人的全部经历都算进去，而不是只算他们获得某项专长的时日。

譬如说，桑德斯上校开始以他的祖传秘方出售炸鸡，建立起全球性的肯德基炸鸡连锁店时，年龄已超过六十岁。

你可能说他是以一生的经验获得了这项专长，你完全错了。在六十二岁以前，桑德斯根本还没开始学习炸鸡的事。

建议你研究那些年轻成功者的事迹，并不是因为年龄稍大的人不能成为超级成功者，他们一样可以。桑德斯和克洛克只

是成千上万这类例子中的两个。不过，要是研究较年轻者成功的例子，你就不会怀疑他们到底花了多少时间获得使他们成功的专长。

请注意，我们并不是说要你专找五年得到成功的例子，有时成功所需的时间或许要长一点。同时我们在这里也不是讨论成功所需的时间，而是谈有关获得专长的时间。你想成为飞行、空手道、舞蹈、行销或经理方面的专家，你是可以做得到的。你绝对可以获得这项专长，而且花费的时间只要五年，或五年以下。

但是你千万别忘记，专长不会自动形成，你必须努力求取。假若你能和杰伯、伍兹尼克、古柏以及其他许多成功的人一样，努力去求取专长，你会得到，人们也就会找你做他们的领导者。

7. 乐观想像与自信培养

最后一个培养你做领导者所必需的自信的方法，是训练自己多作乐观的想像。我们可以举出一个例子，让你自己去试一试。

你现在开始想像：有一块两英尺宽、四英尺厚、廿英尺长的硬木板放在地面上。假若放一张五十元的钞票在木板那一头，告诉你只要你走过这块木板，那张钞票就是你的。你不会有什么犹豫，你会满怀信心的走过木板，将钞票捡起来。

假若我将木板升高到离地面十五英尺，情形又会怎样呢？你也许仍然拿到这五十美元，但行动要困难得多。你每一步都会多加小心，走的速度也要慢得多，每走一步都得有所顾虑。这两种情形的差别在哪里呢？距离未变，木板的宽度和厚度也

未变，甚至五十美元钞票和你开始位置的关系都未变——只是木板放的高度变了。这实际上并没任何不同，但真正一样吗？

现在再让我们将木板的高度升到三百英尺，置放在两幢摩天大楼之间，除了高度以外，其他任何条件都未变；木板、距离、宽度、厚度、甚至于钞票的位置都未变。你还想要这五十美元吗？也许至少要一千美元，你才愿意试上一试，也许出再多钱你也不干。即使你肯试，你会非常非常小心。

当然，真正的差异在你的想像起了变化，这是由高度变化所引起的。当木板放在地面上时，我们的想像完全集中在那张五十美元的钞票，不过，当高度增加，我们的想像不再集中在钞票上，而是想到跌下来会产生的后果。

□ “这是他第一次想到会摔下来”

卡尔·华伦达也许是人类有史以来最伟大的走钢索专家。他走的距离远，钢索高悬在半空中，从来不用安全网。尽管年龄渐老，他在索上都不作一点停留，70岁时的表演，依然和廿岁时同样惊人。

最后在1978年，当他在波多黎各一圣约安表演，走在两幢大厦之间的钢索上时，不慎摔下致死。

几个星期后，他的妻子接受电视台的访问，谈到华伦达最后一次的表演：“那次非常奇怪，通常在他作表演的几个月前，除了成功的演出外，他就不想其他的事情。这是第一次他不想自己的成功而想到会摔下来。”

华伦达的妻子又说，这次甚至是他亲自去检查钢索——这是以往他从来没有做过的事情。

毫无疑问的，华伦达悲观性的想像，和他这次失事大有关系。

就像悲观性想像能伤害到你的自信一样，乐观性想像也能大为增加你的自信。

□ 想像排演：双料博士的亲身体验

在研究想像方面，有位权威专家名叫查尔斯·嘉菲德博士。他是位很独特的人。我们读到这个数学和心理学的双料博士的作品是在 1981 年的《华尔街日报》上。这篇文章谈到他有关“想像排演”的研究。嘉菲德发现，大多数有效率的工商高级主管都会作这种想像排演，而效率较差的却通常不作。

嘉菲德在他《顶尖表演者》这本书中，描述到他的理论如何由前苏联集团的表演专家于 1979 年在意大利米兰所作的表演证实。

嘉菲德是位业余举重者。有一段低潮期，他几个月中都举不出理想成绩。最后他终于举出他的最佳成绩：二百八十磅；事实上，他在以往经常练举重时，曾经出现过这种成绩。

这些苏联人问他，他认为现在他能举的最大重量是多少。他回答说，他可以举起三百磅。最后尽力而为，真的举到了这个重量。

据嘉菲德自己说：“那很难，真的很难，要不是室内气氛刺激 我怀疑我能做得到。”

然后，这些苏联人要嘉菲德又躺回去，并且放松自己，同时要他做一系列的想像放松练习。然后一面要他缓慢的起来，一面在三百磅重量上又加上六十五磅。在正常情形下，他绝对无法举这么重。

他开始产生悲观性的想像，但在他还未在脑子中固定这些想像前，这些苏联人又开始对他做一系列新的想像练习。

嘉菲德说：“他们坚定而彻底的告诉我做一系列的想像准

备。在我的脑海中，我看到自己平躺在长凳上，我看到自己举起了这三百六十五磅。”

出乎他自己的意料，他不但真的举起了这三百六十五磅，而且还觉得比以往要容易得多。

□ 想像排演功效惊人

有人运用想像排演已有多多年。我们可以向你保证，这种排演不但有效，而且做起来容易，毫无痛苦和后遗症。

秘诀是：首先你要尽量放松，然后做乐观性的想像。先躺下来，尽量放松自己；然后从脚先开始。告诉自己脚已经麻木了，在脑子里将这个意念重复多次。

然后从脚掌到小腿，再到大腿、臀部，一直这样延续下去。每到一个部位，就重复这个意念，直到它最后完全放松及麻木为止。

等到全身都完全放松以后，再开始作乐观性想像，譬如你今天要去主持一项会议，你必须获得领导所有与会者的自信。

在你的脑子里，会出现会议的场面，一切细节都浮现在想像中，看到了桌子、灯光和室内装饰。看到各种景象，听到各种声音，闻到一切气味，而且感到非常真实。你会看到每个与会的人。你预先排演议程表上的每个项目。在你的想像中，不只是预演你所要说的每句话，而且还有对别人的回答。在想像中，你随心所欲的要事情完全按照你的排演进行。事实上，也是要求在想像中的预演力求完善。

在你完成一次预演后，你将整个过程又重复一遍。假若是特别重要的事，也许要一天预演两次，而且连续好几天。

这样做有效吗？真是奇妙，人们运用这种想像技巧，很少遭到失败。事实上，大多数的真实情况也一如想像中的那样。

当然有时候变动也会很大，但一次又一次在想像中看到有利的结果，本身就有戏剧性的效果。经过这种预先排演以后，遇到领导别人的状况时，练习者从来未曾失败过。

你可以用以上四个行动来培养自己的领导自信。所有这些步骤都是根据一个基本事实：你要有自信心，以使你在领导任务上成功。因此，你要从容易的小任务做起。拿出以狮搏兔的精神，小任务也得尽力而为，然后再进步到从事更困难的大任务。你会发现：这些工作比你想像中要容易得多。

8. 领袖气质与成功

拿破仑曾经这样解释到：别人都认为他天生具有“领袖气质”，但实际上他是靠努力得到成功。为了保持这份“领袖气质”，他就得不断成功下去。他的话的确有道理。根据美国南加州大学两位研究员班斯和蓝纳斯的研究发现，成功的领导者常被人看成具有领袖气质。

再进一步说，我们可以作这种解释，假若你要别人认为你有领袖气质，你必须先成为一位成功的领导者。不知道你有什么想法，但我们对这番话发生疑问，即使拿破仑说得的确有理；假若你要等到成功以后，才会是位有领袖气质的领导者，那这所谓的领袖气质到底是什么？是不是这种领袖气质帮助你获得成功的？你是否能在成功以前采取某些行动，让自己能具有领袖气质？幸运的，这里的确有方法。

在华盛顿的美国国防大学三军工业学院。进到这三军工业学院的学员，全都是经由联邦政府挑选的军中及民间的高级人员，本身已有相当地位和声望。

在每位学员进入国防大学受训以前，校方就发出一份领导

才能评估表给这位学员的属下、上司及同事，要他们对他进行评估，填表人不用具名。这项详细的评估表分成廿一部分、一百二十五个问题，内容包括这位学员的领导才能，对团体的贡献和性格。

这些入选国防大学受训的学员，全都是已有成就的领导人物，正如你所预料的，这份领导才能评估一般都很好。

领导学专家在一年中，对一百一十五位学员进行了九百九十五份问卷调查，平均分数都超过了四分——满分是五分。

平均分数三分就算及格；换句话说，每个单项都能得到四分以上，表示这些受训学员领导才能已远超过一般领导者的水准。

在那期一百一十五位学员当中，“领袖气质”这一项平均分数是 4.32。这种分数真是高得出奇；有一位学员更是出类拔萃，在领袖气质这一项，他所有的属下都给他五分满分！这表示说，他的属下都认为他随时随地都保有那股领袖的魅力。

人们费了很大的力气想找出他这种魅力的秘密，但发现他看上去和一般人没有什么两样，个子也并不高。假若你不知道他在领袖气质上得如此高分，你看不出他有什么特别的地方。

他有什么秘诀呢？他认为自己领导还算成功，大部分是靠别人认为他有领袖气质。换句话说，并不是先成功后，别人才认为他有领袖气质。不过他也同意，在他获得成功以后，别人更容易认为他具有领袖气质。

根据他的属下说，他所以领导成功，部分原因是他的领袖气质。更重要的是：他具备这种领袖气质并不完全是出于天赋，而是经过后天刻意的培养。此外，每到一个他领导的新团体，他又会积极行动培养另一种适合新环境的领袖气质。

为了培养领袖气质，他采取了七种不同的行动。多年来我

们观察了不少被认为具有领袖气质的领导人物，发现他们都有类似的行动。现在我们将他们培养自己领袖气质的行动归纳如下：

(1) 显示你的专注。(2) 适当的衣着。(3) 理想远大。(4) 对准目标，勇往直前。(5) 利用闲暇锻炼。(6) 建立神秘形象。(7) 使用迂回方式。

9. 你对目标的专注

假若你想被人认为具有领袖气质，你不能只专注于你想完成的工作，也要能显示出你对属下的专注。

在历史上就有好几位军事领袖，自海上登陆以后就将船烧掉，以向属下显示除了胜利以外，别无其他选择。只向前，不能后退，因为他们惟一的退路——船，已全部没有了，历史学家大都采用这种说法。

但我们并不全以为然，这并不是烧船行动的主要原因。因为部队要是愿意，他们还是可以选择投降。我们认为这些领导者所以烧掉船的真正原因，还是为了显示领导者对自己目标的专注。

这里有很多显示专注的方法，诸如坚持对目标的追求、不管花费的时间多久、自我牺牲、愿意冒险、以及尽量使用本身资源等等。

你是否发现美国那些开国先烈先贤的领袖气质？他们对独立的目标显得多专注，他们愿意为团体的目标奉献出自己的生命、财产和名誉。

乔伊·柯斯曼是一位美国亿万富翁。如今他住在加州棕榈泉。他随心所欲地环游世界，帮助那些开始创业的人。

柯斯曼出身贫寒，在第二次世界大战后，柯斯曼自军中退役，在宾州匹兹堡找到一家出口公司的工作。他不是大学毕业生，又没有什么专门技术，只能赚每周 35 美元的薪水。每晚在晚餐后，也就在厨房的桌子上，写信和全世界知交联络。他急着想自己做生意。

在一年时间里，他发出了几百封信，但是由于地址错误，全都投递无门，这就耗尽了他所有的休闲时间。请注意，他这种执著就显出他的专注。

有一天，他在《纽约时报》上看到一幅卖洗衣肥皂的广告，这类的肥皂当时还很稀少，他以电话证实了这项广告后，又开始对国外的知交发信。

几个星期以后，他的银行通知他，有一封十八万美元的信用状给他。这表示只要他能将肥皂运上船，这张信用状就可以兑现。信用状的有效期间只有 30 天，假若他在 30 天内不能装上船，信用状就作废。

柯斯曼的肥皂批发商告诉他在纽约有货。他所要做的事只是到纽约去安排肥皂装船事宜，当然还要处理一些财务上的问题。柯斯曼找到他出口公司的老板，向他请几个星期的假。但老板不准。柯斯曼只得找到一些匹兹堡的朋友，问谁愿意到纽约去办这件事，就可得到这项交易的一半利润。但是没有一个人愿意去。

柯斯曼最后没办法可想，又再去找老板，声明假若不准他假的话，他只有辞职，老板看他这样专注，只有让步。柯斯曼和妻子在银行里只存了三百美元，但妻子也明了他的专注，她对他有信心。他们提出这仅有的三百美元，让柯斯曼带着上纽约去。

在住进旅馆以后 柯斯曼又打电话找批发商。结果电话号码

弄错了 也就没有地方去找这批发商 但柯斯曼仍然坚持不放弃。

他到图书馆找到一份肥皂公司的目录，回到旅馆后，他打电话问美国电话公司，仅只是电话费就用了八百美元，最后他找到一家阿拉巴马的肥皂公司有这种肥皂，但必须由他自己去阿拉巴马提货。

柯斯曼找遍了纽约所有的货运公司，找到了一家以赊账方式来为他运三千箱肥皂的公司，这时候他又有了另一件麻烦，30天的期限浪费了很多，他是否还有时间将肥皂运到纽约上船？

但柯斯曼仍显示出对目标的专注。那些借钱给他的人都说，在他身上似乎有着某样东西使他们信任他会成功，而愿意将钱借给他。

他将肥皂运到纽约后，只剩下不到一天的装船时间。当时工会的限制没有如今这么严格，柯斯曼也亲自动手帮忙装船。他们整整工作了一夜，到第二天中午，事情非常明显，他们在银行关门以前无法上完货。在银行关门前不到一个小时，柯斯曼只得离开装货码头，前去找轮船公司的总裁。

后来柯斯曼告诉别人说：“当时我已经一星期没洗澡，由于帮忙将肥皂装船，整夜没有睡。我满脸胡子，早饭还是向货车司机借的。肥皂公司的人追着我要肥皂的货款，货车公司也在催讨我欠他们的钱。旅馆等着我要钱，但不知道我的去处。甚至连我妻子也不知道我的下落。我的外表和我的感觉，仿佛我自己也需要用一箱肥皂来清洗。”

就在这种情形下，他去轮船公司总裁办公室，向他说出全部事情的经过。这位总裁注视着他说：“柯斯曼，事情已做到这种程度 你不会失去这笔生意了。”

说着他交给柯斯曼装货凭单——虽然肥皂未装完。这表示

轮船公司愿意负责，要是货装不够，要由它赔偿损失。他并且派私人座车将柯斯曼送到银行去。

这项首次交易的成功，使柯斯曼赚了三万美元，这对一个周薪 35 美元的人来说，可说是相当好了。

柯斯曼为什么能成功的影响每个和他打交道的人？这是因为他所表现出的专注热忱。曾经跟随过他的人都视这为一种领袖气质。

罗杰·艾利斯是美国一位高级传播媒体咨询顾问，他曾担任过很多公司总裁和政治竞选活动的顾问。他曾如此说过：“领袖气质的要素就是能显示你对一项理想或目标的专注。假若你想表现有领袖气质，设法显示出你的专注。”

10. 注重衣着打扮

几年以前，有一个人认真研究衣着对人成功的影响。研究所得到的结果非常惊人。他根据这项结果所写成的一本书《迈向成功的衣着》成为全美国的畅销书。作者约翰·莫洛依的研究显示，你的穿着是否适合你的职业身份，对成功有着莫大的关系。

不过，你应该明白，你是哪类的领导者，以及你所领导的是哪类人，为了发挥最大的成功效果，你就应该有不同的衣着。假若你在牧场上穿着整齐的西装，在别人眼中你不会有任

何领袖气质。

同时，衣着的方式应注意到要能建立起一个特别的领导者形象。

军队对这一点早就注意到了。将领们通常设计自己的制服，以凸显他们想建立的形象。

蒙哥马利元帅以他的“贝雷帽”著名。他在这种扁软羊毛质料的小帽上，缀上他指挥下主要单位的队徽，还随时穿着一件套头衬衫。他建立了一个随便、舒适的形象，哪怕是在战斗最激烈之际。官兵只要见到一位头上软帽缀满队徽、穿着一件套头衬衫的人，立刻知道是他们的司令官来了。

巴顿也非常相信仪表的重要。他特殊的穿着包括一顶闪亮的头盔，臀部两边各挂一把手枪，甚至在战场上还系着领带。他的官兵也是老远就认得出他来。

艾森豪威尔穿着一件自己设计的短夹克，最后整个美国陆军都采用这种夹克，而且名字就叫“艾克夹克”。

麦克阿瑟也建立了一个特殊形象。在第一次世界大战中，他还只是一位年轻的上校，他的制服就与众不同。他不带钢盔，也不佩手枪。他的理由是：“钢盔会伤害我的头，降低领导效率。我所以不带佩枪，乃是因为我的任务不是战斗，而是指挥别人战斗。”

在第二次世界大战中，他不打领带的制服、金边帽子、大烟斗和太阳眼镜，也都成为他著名的神秘象征。

很多其他的军事将领也讲求所穿军服与众不同。有的虽然穿着制式军服，但是经过特别剪裁，质料也比制式的要好。有些指挥官喜欢执一根装饰用的棍子，可以视为美国式的元帅指挥棍。接替麦克阿瑟韩战联合国部队指挥权的李奇威将军，在他冬季大衣上佩带手榴弹。越战中空军王牌 F—四战斗机指挥官罗宾·奥尔兹准将留着一脸络腮胡，而他属下的飞行员喜欢他这一点。

现任西点军校军事建筑系系主任的特纳尔上校，即使在教室上课时也穿着一套迷彩野战服。特纳尔以前担任过美国陆军空击兵学校校长。他是位猛虎型的领导者，团体无论做任何

事，他都会亲自参与。学生们都将他看成能在水面上走的奇人。

美国陆战队司令四星上将盖瑞也喜欢穿迷彩伪装衣——甚至到国防部就职后还穿。据我们所知，他是惟一穿野战服的参谋首长。你一眼就会看出他来，他的野战服似乎在告诉你：“我是一名战士 我的任务就是作战。”

你不必穿野战服，但假若你想表现出领袖气质，你就得花费点时间来塑造形象，根据你想成为哪种领导者而决定你的穿着。

在两百年前，约瑟夫·朱伯特说：“一位服装整齐的士兵，乃是种自重的表现。他显示出更能控制自己，而使敌人更为疑惧；因为良好的外表本身就是一种力量。”

11. 制定远大的理想

在这里，我们讨论为什么要定高期望。我们希望你能明了，你的成就不会比你所期望的更大。为别人或是自己订定目标时，情形也是如此。另外还有一件事是你必须知道的：没有人肯为了微小的目标努力或是牺牲。他们为什么要？任何时候他们都可达成这类的微小目标，用不着你来领导。这类的目标即使完成。也没有什么意义。因为它们不够刺激，在达成时也不会使你有成就感。但是，假若你能为属下指示出艰难的目标、伟大的任务和真正有价值的使命，他们会牺牲一切来协助你完成。

查理士·嘉菲德博士观察一家大飞机制造公司的作业情形，发现工程师、工人和生产人员在工作效率上突然大为改进。这家公司当时正在为阿波罗十一号月球火箭生产组件。他

说：“每个星期，我都听到一些故事，人们工作水准升高到几个月前连自己也想像不到的程度。”

这种工作水准一直维持到登陆月球任务准备工作完成。等到 1969 年 7 月 20 日尼尔·阿姆斯壮和布兹·艾德林在月球上漫步以后，这家公司员工的工作水准又恢复到正常状态。嘉菲德说：“他们是在到达顶峰后又回到地面上。”其实，这家公司的高级主管要是想员工保持工作效率的巅峰状态，他们可以设定下一个远大的目标。因为只要你真正追求远大的目标，没有任何事是不可能的。

你曾听过罗伯·舒勒博士所说的话吗？他是一位牧师，写过二十几本书，录过多卷录音带，同时还有他自己的电视特别节目。他刚到加州的时候，没有教会和信徒，身上只有 500 美元。25 年以后，他建立了一座价值 2000 万美元的水晶大教堂，可以容纳 4000 人听他讲道。

舒勒博士宣扬他所谓的“创意思考”。他强调你可以完成别人眼中认为不可能的事。根据他说，惟一重要的是要找到合适的人来协助你。

人们会愿意协助你完成看来不能完成的事。事实上，只要你的目标够伟大，正如邱吉尔所要求的，人们会献出他们的血、汗和泪水。

你应该设定什么样的目标呢？只要是伟大而值得的，任何目标都可以。

里昂·尤利斯在他那本《战斗呐喊》中，以小说的笔法写出第二次世界大战中他在陆战队的一段经历。

他书中的主角“高口袋”胡克斯利中校，带着他那一营人作艰辛的十二小时行军，一心一意要创全师的行军纪录。他们忍受困乏、不顾脚底起泡或磨伤，终于到达目的地而创下了

纪录。最后，胡克斯利却不让部队乘卡车回营房，而在休息几个小时后，又要部队行军回营。他的部下似乎都已摇摇欲坠，但当他们走到半途、在路边休息的时候，看到另外一个行军完毕的营乘车回去，他们突然觉得自己是在进行一项艰巨的任务，因此士气大振，不但走回了营房，而且还打破他们来程的纪录。

在布尔吉战役中，美国一〇一空降师为压倒优势的德军所包围，切断了一切增援路线。谁能去增援呢？巴顿宣布，他要三个师在四十八小时内行军一百英里，攻击敌人侧翼，为一〇一空降师解围。巴顿明白，只是靠命令，这项任务是不可能完成的。假若让部队知道是一项艰巨伟大的任务，他们就会乐意效命。最后他们终于完成了这次任务。

假若你要培养自己的领袖气质，你得记住法兰克·辛纳屈所唱“远大希望”里的歌词。你也许会认为一只小蚂蚁对一棵大橡树没什么办法，但只要他希望远大，“哈！又爬过另一棵大橡树！”

只要你培养属下远大的希望，你的领袖气质就永远不会受到怀疑。

12. 向目标奋进

保有远大理想和目标固然重要，但你不能就此算了。你必须实际向目标前进，不顾一切艰难危险，不断迈进，你得谨记，你是领导者，你不带头行动，别人也就不会行动，当你走向一个远大的理想时，对你属下造成的影响会是神奇的。支持你的人也会感到高兴，他们会告诉别人：“你看，我早就对你说过了。”他们会支持你，但他们不见得会跟你一起走。他们

会说：“我们早知道他会做的。”然后会来一批阻挡你理想的人。他们会说你的理想绝对达不到。他们不会当你的面说，只是在后面咕哝：“我们要跟着倒楣了。”

这时候，你的领袖气质更加重要了。

向目标前进比设定目标要难。首先，你得有一个前进的计划；然后你还得设定一些中间目标。舒勒博士不是一上来就建水晶大教堂，这是他的最终目标；在完成这项目标以前他需要达成很多的中间目标。每个远大的目标一定会包括一系列的较小、较近的中间目标，而每个小目标又包括了许多项任务，这些任务、目标必须先达成。

你应让属下明白远大的终极目标，让他们知道前进的方向；然后让他们知道中间目标，领导他们一个一个达成。你要将任务分别赋予每个人，并且订出你希望完成的限期，然后定期检查工作成果。在走向终极目标的过程中，每项成功都应大肆表扬。当属下遇到困难时，你应协助解决，才不致影响整个工作的进行。绝不能在中途停下来。一旦你定好了目标，就应不断向前迈进。最后，就像柯斯曼一样，没有人能抗拒你的魅力，而属下就会信服你的领袖才能。

13. 休闲时间也要加强应用

你看过电视上播出的奥运会体操比赛吗？他们动作的难度及姿态的优美，真是使人不敢相信，是不是？很多动作似乎是完美得无懈可击。更令人赞叹的是：很多我们练一百年也做不到的困难动作，他们做起来似乎毫不费力。实际上，他们构造和你我的身体完全一样，他们在开始时，许多人做梦也想不到自己能这样。但是他们做到这些令人难以置信的困难动作，而且

以他们的成就赢得金牌。

我们为什么知道这些呢？因为有人就体验过，因而明白其中真正的秘密。

有一个人很小的时候，患过回归热，弄得身体虚弱，长大后无法参加运动。等到他长到十五岁时，他明白假若不能将身体锻炼好，他就无法进入西点军校。西点军校的入学体能测验至少要能做六个悬垂曲肘（吊单杠），而他一个都做不到。后来经过两年的练习，在十七岁时他可以做到十五个。

等到他进入西点军校，所有身体看来特别健壮的新生都选入了体操队。原因是陆军体操队的选手，很少是在进西点以前就有体操经验的。体操队只能有什么人用什么人。

他勉强参加了体操队的爬绳组。爬绳是个非常简单的动作。你只要坐在地板上，两臂伸开，高举过头，手抓住绳子就好了。等你觉得准备好时，跳离地板，只用双手交互往上攀。绳顶离地面二十英尺，上面放着一只涂了炭灰的平底锅，你攀到绳顶时就手摸一下平底锅。你离开地面时，有三位记时员开始记你摸到平底锅的时间。

这个动作要求的最低标准是四秒钟，而他第一年再怎样训练，都得花费六秒钟的时间。成绩虽然不太好，但他已尽了最大的努力。自此以后，他随时利用闲暇时间自己练习。他在腰上绑着一根重达两磅的带子，不断的作爬绳练习。他从未见过工作和效果有如此直接关系的。一个星期接一个星期，他都看得出自己的成绩有所进步。

在第一年结束时，有人开玩笑的问他是否想创纪录。但当时他已知道这个秘诀：进步完全靠锻炼。他对这些人的回答是他会创纪录的，但得等他在西点的最后一年。

三年以后，他爬绳的成绩进步到三 ~ 四秒。在这以后练起

来更为轻松了。他可以反复以低于四秒的时间来回上下，而且绳子都不会打转。仿佛根本就没用什么力气，就像有个气球托着他上升似的，看他爬绳的人都说他“爬得一点都不费力”。能不能创纪录，差别只在他移动手抓绳时是否会失误一把，通常他只要抓八次，吸一口气，就可以分出一只手去摸平锅。刚开始他那么笨拙，如今却如此“毫不费力”，秘诀只有一个：利用闲暇练习。

有关领袖才能也是如此。那些注意到你作为的人，只看到你在某个场合所表现的努力程度。却未见到你日以继夜、日积月累所下的功夫。

利用闲暇时锻炼自己，具有领袖气质的美名会陪伴你一生。1812 年战争中的琪佩华战役，英国将领菲利普斯·瑞尔以一千七百名正规军加上七百名印第安人及加拿大民兵攻击 20 多岁的温费德·史考特负责指挥的民兵旅。瑞尔以他们所穿的灰色制服就辨识出他们是民兵。在前几次战斗中，他曾将这类的民兵打得落花流水，不费多少力气就使他们溃散。

瑞尔不知道的是，这支民兵史考特曾经“加工”训练过。他在前一年的冬季加紧训练，几乎使得这些民兵都想不干回老家去，但如今他们已懂得本身的任务。

在瑞尔的炮火轰击下，他们毫不费力的就摆好了阵势。就像在阅兵典礼上一样，他们整齐的列队前进，迎向瑞尔的正规军。

瑞尔瞪着眼睛，惊奇的看着迎面而来的这些美国民兵，忍不住赞叹史考特练兵的才能。他喃喃自语：“老天，这是一支正规军！”史考特击败了瑞尔，并造成英军的重大伤亡。史考特在 30 岁不到就升到了将军，最后成为美国陆军总司令。最先能表现他领袖才能的主要原因，乃是在琪佩华战役前利用

战余之暇所作的训练。

14. 保持你的神秘形象

你观赏过魔术吗？这些魔术师能变掉一头庞然大象；将一个人装入层层锁链的铁箱，然后没入水底，再将铁箱拉起来，箱里的人早就在别个地方出现；只用简单的几张扑克牌和几枚硬币，就会变得你眼花缭乱。魔术规模的大小并不重要，最重要的是能骗倒我们。大多数的魔术看起来都有种吸引人的魅力，因为我们无法了解他们是怎么变出来的。这使他们充满了神秘感。魔术师绝不会告诉你变魔术的技巧，因为这样会有损他们神秘的形象。

的确，我们知道自己受骗了。但这并没有关系。魔术师知道如何做我们不会做的事——而且是带着神秘和魅力的气氛做。

每当有某个人知道如何做我们不懂的事情时，我们会亟欲跟随他。他所具备的特殊气质就会吸引我们的忠心和热忱。

假若一个人能让我们感觉他能做常人所做不到的事，即使他死了很久，对我们依然有相当的魅力。

让我们举出一个例子来证明。你也许听说过克劳塞维兹这个人，在拿破仑时代，他曾任过将领。他的《战争论》是在他死后发表的，而今天全世界的军事家和政治家都要研读这本书。不过，在一百多年前，那些研究战术战略的人并不看得起他。到了 20 世纪，战略家李德·哈特还说：“克劳塞维兹所引起的误会比大多数的人都要多些。”

克劳塞维兹是德国人，但甚至是德国人也不把他当回事。在一百多年前，军事人员喜欢的是哪位战略家呢？他们研读的

是另一位拿破仑麾下将军的作品，他的名字是约米尼。

乔治·麦克兰少将在 1869 年曾如此写过：“约米尼是历史上最具才华的军事著作家，也是第一个集合那些伟大将领的实战经验，将之归纳成战争原理，而用明晰言语表达出来的人。”虽然克劳塞维兹的书到处都看得到，但美国南北战争中的那些卓越的将领，所研读的都是约米尼的著作。

为什么后来事情会有转变呢？在 1870 年的普法战争中，德国人大败法国。克劳塞维兹是德国人。每个人都认为德国人大败法国人，是因为他们参透了克劳塞维兹的某些秘密。后来德国人一直在战场上逞威，克劳塞维兹的著作也随之在全世界流行不衰。好笑的是：德国人之所以打胜仗，根据的全是约米尼的战争观念。

在 20 世纪 80 年代也有同样情形出现。由于日本企业在全世界大赚其钱，有人说日本的经理人员都研读了宫本武藏兵法。宫本武藏是日本 17 世纪的一位武士，据说他在 30 岁以前在决斗中就杀过 60 个人。他写了一本武功秘笈，上面都是一些决斗的秘诀。这本奇书后来被找到，而且翻译成英文，并且配上插图。一年不到的时间，这本书就成了企管类最畅销的书，第一批就卖出十万本，如今在世界各地书店里偶尔还看得到。

假若一个人在死了两百年以前，还能以神秘的姿态出现，活动着的时候当然更可以。

建立神秘形象最基本之道，乃是绝不解释你所做的某件事。让人们对你以这样少的时间能完成许多的事惊服不已。他们会感到诧异吗？让他们去吧。绝不要向他们解释你已开了一个星期的夜车，你要做的只是微笑不语。假若有人惊奇为什么你突然瘦了 20 磅，别告诉他们你是在做运动或节食，所要做

的仍然是微笑不语。你能在三日以内拟出一项重要的行销策略计划？其实你只是将五年前早就拟好的那份拿出来，按照目前的市场状况改写一下。但别人问起来时，你绝不要作解释——仍然是微笑不语。

不过，我们希望你不要将这种手段运用在其他事情上。你必须让你的属下对状况完全了解，并不断提供他们新的资讯。要属下做什么，你必须解释让他们了解。但有关你自己，你要像魔术师一样，绝不要解释你所做的事，你只要多用微笑，就能建立起神秘形象。

15. 能体现暗示的力量

《伊索寓言》中有这么一则：太阳和风争论谁比较强。风发现到有个人穿着件大衣在走路，于是向太阳挑战说：“我比较强，并且我可以证明。我打赌能要这个人脱掉大衣。”太阳跟他赌了。说完话，风就用劲的吹，谁知道风吹得越有劲，这个人将大衣裹得越紧。风增加到成为飓风的强度，仍然不能使这个人的大衣掉下来，最后风只有放弃了。轮到太阳了，他用的是和风完全相反的方式，他尽量发挥热力，过了没多久，这个人就热得受不了，将大衣脱掉了。

这则寓言是说明运用迂回方式最好的例子。要使人认为是为自己做事，而不是在为你做事。

这种迂回方式，在两千多年前就被一位名叫孙武的中国军事家运用在战略上。在本世纪，战略家李德·哈特更明亮到这种迂回方式不只能用在战略，更可以用在所有人类行为上——包括领导。

李德·哈特在他《战略》（**Strategy**）这本书中说：“所有

的事例都显示：直接攻击的新观念只有刺激更顽强的抵抗，因此更增加了未来转变的困难：迂回方式对政治领域和对抗性的领域一样重要。在商业方面，讨价还价的商议方式，也比直接要求购买更容易成交。”

将你的想法间接向别人提出有一个最大的好处，就是让你和接受的人都同意你的想法，而没有压迫感觉。

超级交易高手唐纳德·特兰普曾提到他和凯悦饭店的经理运用迂回方式达成交易的故事。特兰普创立了凯悦饭店，至今犹拥有 50% 的股权。前任经理忍受不了特兰普和他妻子干预的态度，因此向他抱怨，最后造成这位经理被免职。

新的经理要聪明得多。根据特兰普说：“新经理做了一件极漂亮的事：他不断用琐碎的小事作疲劳轰炸。他一星期打好几次电话说：‘我希望你批准我们换四楼的新壁纸’，或者是‘我们要在我们一家餐馆介绍一项新菜单’，或者是‘我们想改变一种清洗衣物的新办法’。

“他们所有的管理会议都邀请我们参加。这个家伙事事都来征求我的意见，将我们整个拉进旅馆的各种事务上去。最后我只得说：‘不要来烦我，你怎么做就怎么做，只要不来烦我就好了。’他这项策略真是太好了，他不需用战斗来得到他所需要的东西，而是用积极、友好和商量的态度。”

很多军事基地和营房，都要求对家属区实施每周环境卫生检查，以保证各家的草地修剪整齐，各项设施维护得很好。但在第二次世界大战中，曾任陆军参谋长的马歇尔使用了一种更好的办法。根据马歇尔夫人说，当时还是上校的马歇尔，接管了一处破烂不堪、年久失修的营房，他没有骂一个人，就将营房眷区整理得干干净净。马歇尔上校勤奋的整理自己的环境，剪修草地，种植花树。过没多久，这处营房的每个人都出来整

理自己的环境，整个营地焕然一新。这用的也是间接迂回方式。

有位教授在念高中时，认识了同学的祖父，老人是位退休少将。有天晚上他坐在老人旁边看一场篮球赛。他刚吃完一根热狗，就将餐纸丢在看台上。这位将军一时没有说话。过一会儿他才极其温和地说：“你知道的，我最讨厌将垃圾丢在看台，这样会给孩子留下不好的榜样。”

不用说，他立即蹲下去将餐纸捡起来。这位将军懂得迂回战术。

有句老话说：“你可以告诉一位战斗机驾驶员做什么，但无法告诉他太多。”

战斗机驾驶员如此，其他的人也是如此，事实上这句话对每个人都有用。这表示在可能范围内你应使用间接方式。

使用迂回方式，找机会让别人做你想要他们做的事，不要直接告诉他们。你要找出不伤属下自尊的方式。

有个最简单的方式是陈述实际状况的情形，让听的人自己下结论。当他们说得对时，你还可以夸奖他们。

另一种方法是在下命令时用客气的口吻，譬如说：“小张，在十一点钟时我们有一项分公司的会议，你愿意为我通知各部门主管吗？”这比“要各部门主管十一点钟到我的办公室来”的说法要好得多。

有时候你可将命令变成一种询问语气：“刘诚，你能在星期一以前搬好吗？”

这种迂回方式根据的是暗示。当你作暗示时，应该切记下列各点：

- 你必须使你想要影响的这个人注意到你，同时还要使他没有和你冲突的意见或分歧的想法。假若你未吸引他的全部注

意力，你就无法使用迂回方式。

- 你的地位越高、出身越好、金钱和事业等等的成就越大，你暗示的力量也就越大。不过，只要你是居于领导者地位，你提出任何暗示都会增加力量。

- 你和想影响的对象交往越亲密，暗示的力量就越强烈。但迂回方式并不一定只限于用在交往密切者的身上。这只是在某些事情上，你使用迂回方式显得特别有效。

- 重复暗示会增加暗示的力量。一旦你用迂回方式要某人做你想要他做的事，以后他会不断接受你的暗示，很难再停下来。正如马歇尔整理自己的居家环境，这些部下不得不努力做好。

- 积极性暗示比消极性暗示更为有效。你可以直接要某人做某件事，或是不做某件事。不过用暗示要他们做事比较容易些。

16. 认真学习管理的方法

首先让我们来弄清“管理”的真意。遵从上面颁布的方针或指示，为了有效率地达成工作岗位的目标，于是订立计划、对部属指示、指导及引发动机，然后努力达成计划所订的目标，这整个流程就是管理。因此，管理具备以下的七个重点。

明白方针或指示。要充分了解经营者或上司的方针、策略、指示等，然后领导者据此揭示自己的想法或工作方针。

有效率地达成工作岗位的目标。这是管理的目的。有效率是其重点所在。

③订定计划。为了有效率地达成工作目标，必须订立能高效率运用人、物、钱等经营资源的计划。

要指示部属。下达的指示务必要使部属能正确的理解，所以管理者要如

后述地努力。 指导部属。不只是使对方能彻底了解工作的正确做法，还要指导他们“如不能使领导者认同，则工作就不能算圆满达成”的观念。⑥引发动机。萌发想做的心理会因人而异。所以要仔细研究每位部属的情况。⑦努力照着计划达成目标。正确地掌握工作的实态，进行后述必要的处置。确实促进管理的循环周期。

为了确实进行前述的管理，计划—实行—检讨、处置—下一个计划……掌握这一连串的步骤是绝对必要的。这一连串的步骤就叫做管理循环周期。有人将每一个阶段以英文分成 Plan—Do—See. QC 循环周期活动中，将它称为“管理循环周期”（简称 PI）CA（Plan—Do—Check—Action）。尽管称呼巧妙不同，总之，必须确实执行此循环周期各阶段的内容。

领导者订定计划，然后按照计划工作，这就是循环周期的基本型。将工作的执行委托给部属，于是此循环周期就演变成复杂的应用型。此处只整理各阶段的要点。 订定计划。所谓订定计划，就是决定什么样的工作该由谁负责，到何时为止，要花多少费用，以及在何处进行。因此，领导者在拟订工作的计划时，要考虑到前述的六个项目。 指示。涓滴不漏地转告负责人有关的计划。然后要求对方重复一遍，以便确认他对指示的理解程度。 指导。 引发动机。 进行管制。管制是指将计划或指示等与实绩做比较，然后采取必要的因应措施。努力按照计划来达成目标。如果先除去当时已存在的问题，与无法照计划施行的原因，则这项措施可划分成根本的治疗政策。

例如：考虑一下计划中的交货期延迟的情形。首先要实施加班、支援等应急政策，尽可能赶得上交货期。这就是克服困难的因应措施。作业员加工失误或机器故障等，应该也是延误交货期的原因之一。如果不能去除这些原因，将来还是会重蹈

覆辙的。

因此，查明所有的原因，然后一一克服，方为当急之务。这就是前述的根本治疗政策。不过，有许多公司因嫌麻烦，并没有实际去施行对策。有些公司由于将索赔或纠纷作为改良产品的契机，因而能大放异彩。这类型的公司一发生纠纷时，立刻彻底查明原因。不只是思索如何才能去除原因，甚至绞尽脑汁谋求改善政策，致力于改良产品。这种做法就是管制的应用型态。

到此为止，我们所说的领导权应提升，只致力于引发部属动机等的人际范畴内，似乎不太关心工作的范畴。根据第现代所介绍的领导权理论，我们可以得知，工作的实力或管理力也是领导权的重要一环。读者应该要留意此点，也要致力强化工作的管理力。

17. 概念 SL 理论很重要

P·哈许与 K·H·布朗查德发表了 SL 理论（**Situational Leadership——状况呼应的领导权论**）。这套理论的概略如下。为了使领导权有效，它必须是属于适应当时状况的领导权类型。当时环境的变数有领导者本身、部属、上司、同事、组织、职务、时间等。SL 理论的重点在于领导者与部属间关系的行动上。

这套理论重视部属个人或集团的成熟度（**Maturity**）。成熟度是由本人尽力想向高水准的目标挑战之成就欲望、想负责任的意志与能力，以及部属或集团所具备的教育或经验三个变数构成。这些成熟度的变数并非只意味着全面的成熟度，它必须也具备对促销等当前课题的成熟度之意义。领导者要好好掌握

住部属个人及部属集团整体的成熟度，努力谋求能符合对方（个人及集团）成熟度的对策。

SL 理论主张领导者的典型，由课题指向（指示的行动）与协劳指向（协劳的行动）组合而成。课题指向含有明确部属的职务，以及建立组织的意义。例如：将工作分派给部属，根据规则来进行指示等。协劳指向则借着交流来维持与部属的关系。

例如：经常聆听部属的意见，采取平易近人的态度等。在指示行动与协劳行动的高低之搭配下，领导者的典型可如图分成四种。图中所画的电铃型曲线反应出部属的成熟度。循着此曲线，领导者的典型就产生适切的变化。

理论上它是属于电铃型曲线。事实上，电铃型曲线所示的曲线应该有某种程度的弹性范围。另一方面，部属的成熟度由低到高可以区分成四个阶段。配合图示的领导者典型，可以找出领导者渴望的典型。总之，在成熟度线上的部属，于他认为适当的地方画上垂线，那条垂线与电铃型曲线的交点，就是对部属最适切的典型。

图所蕴含的意义如下。部属的成熟度属于低 **M1** 时，则领导者要采取提高指示的行动，以及降低协劳的行动之示范的典型（**SL**）。部属属于 **M2** 的水准时，则采取指示与协劳的行动均提高的劝导之典型（**S2**）。属于 **M3** 的水准时，则采取降低指示的行动，以及提高协劳的行动之参与式典型（**S3**）。属于 **M4** 的水准时，则采取指示与协劳的行动均降低的委任之典型（**S4**）。这套理论若也将无法采取适切的典型时，其次的成功典型顺位列举如下。

M1—示范的典型之成功率很高。其次为劝导的典型。接着是参与的典型。

M2—劝导的典型之成功率很高。其次为示范与参与的典型。
M3—参与的典型之成功率很高。其次为劝导与委任的典型。
M4—委任的典型之成功率很高。其次为参与的典型。接着是劝导的典型。

18. 对业绩与员工的关心

原本为德克萨斯大学教授的 R·R·布雷克与 J·S·姆顿，将对业绩与对人的关心串联在一起，主张将管理典型分成五种类的 **Manageri grid** 理论。这套理论收录于他们两人所著的《重新被期待的管理者画像》中。本篇也是根据该书的理念。现将 **grid** 理论概述于下。

不管是那一种管理者，都要对两件事抱持关心的态度。一为业绩，一为部属或同僚（即为人）。因此，如能以对业绩与对人的关心为纵横的坐标，将两者互相调配，则能找出管理者的管理典型之特征（参照图）。

9.1 型一对业绩非常关心，对人则漠视这是所谓的权力型、严父型。这类型管理者，对任何事都着眼于业绩之提升。短期内确实能有水准以上的业绩。但长期下去，则生产力会下降。

1.9 型一对业绩漠不关心，但非常关心人。这是所谓的说唱型、溺爱型。这类型的管理者，最重视部属与上司的情绪，所以不会主张自己的意见，完全采纳他人的意见。这类型管理者的做法，不论长期或短期都无法提高业绩。

1.1 型一对业绩与人都漠不关心。这是所谓的不关心型、无责任感型。这类型的管理者，在工作上虽然会持续地工作，但只做最低限度必要的工作，对任何事都漠不关心，对公司无

所助益。

5.5 型一对业绩或人都采取妥协的态度。这是所谓的小市民型、薪水阶级型。这类型的管理者，时常留意着不要明确表明自己的想法，赞同多数人的意见，采取不得罪他人的态度。对他而言，先例、规程、多数人的意见等是判断的基准，所以避免革新或解决问题。

9.9 型一对业绩的提升非常具有欲望，尽可能给予部属自由。这是所谓的团体管理型（**Team Mamagement**）、理想型。这类型的管理者，希望能获得有关系者的参与，以便能完成工作。他借着关心来定出最好的政策。因此，如果有任何意见优于自己的，他一定会采用。

19. 研究 P 机能与 M 机能

原九州日本大学的教授三隅不二先生，提倡 **PM** 式的领导权论。这套理论详见于他所著的《新领导权》本篇就是根据该书做一番整理。**PM** 理论认为领导权的量虽有差异，但集团的每个成员都有领导权。“领导权不单是个人的行动，也包含对其他人群的影响过程。所以，领导权是本来集团的社会事实与现象。”

关于领导权的想法，**PM** 理论将集团的机能分成两大次元。一为达成集团目标的机能，它被称为 **P 机能**（**Performance**）。另一个为维持集团的机能，它被称为 **M 机能**（**Maintenance**）。关于部、课等的组织，组织全体的 **P 机能**，是由构成组织的每一个成员与 **P 机能** 结合而成。因此，组织领导者 **P 机能** 之行动，强有力地决定了组织全体的 **P 机能**。具体地说，领导者的 **P 机能**，是指批判工作状况及指示工作等。**M 机能** 的情

形与 P 机能相同，组织全体的 M 机能，是由构成组织的每一个成员与 M 机能结合而成。因此，组织领导者 M 机能的行动，能决定组织全体的 M 机能。具体地说，领导者的 M 机能，是考虑如何促进领导者与部属、或部属同事间的人际关系，以及尊重部属的意见等。

P 机能与 M 机能具备右述的各种功能。现将 PM 两机能的关系整理成下文。

- PM 型一属于 P 机能与 M 机能皆微弱的典型。工作部门的生产力很低，是领导者最差的典型。

- MP 型一属于 P 机能微弱、M 机能很强的典型。努力维持与提升人际关系，就是所谓的说唱型。以长期来看，仅次于 PM 型，工作部门的生产力很大。

- PM 型一属于 P 机能很强、M 机能微弱的典型。凡事只以工作为中心，是所谓工作的克星型。短期内虽能提升业绩，但长期则无法顺利进展。

- PM 型一属于 P 机能与 M 机能都很强的理想型。这类型的领导者在达成工作的机能与工作部门的战术配合，或促进人际关系方面，能力很强，所以工作部门的生产力最大。

如何来做测验？

当你的上司听到你的意见、希望、提案等时，是否不耐烦？

- (5) 随时都聆听
- (4) 常常聆听
- (3) 偶而聆听
- (2) 很少聆听
- (1) 几乎不聆听

PM 理论为 P、M 两机能各设计了十个问题，每个问题有

五个答案，回答者从中选择一个答案（参照例子）。这种测定方法有两个特征。其一是由部属来评价，其二是在同一家公司中作相对比较的测定。总之，它不是根据全国性或业界平均基准的评价。其特征之二，例如：由于部属根据 **PM** 各自的十个问题，评价同一公司各级的人物，然后从 **PM** 各自得到的总分中 求出 **PM** 的各种平均点。

此平均点就是将 **PM** 分成强弱的基准值。根据它，能再区分成 **P** 与 **p**，以及 **M** 与 **m** 所以决定出下列的四个象限，即 **pm**、**Mp**、**Pm**、**PM**。将特定领导者的 **P**、**M** 得分，记入此图表中，然后根据交点所标绘出的象限，可以推测太郎与次郎是属于那一种领导权模式（例如：**Mp** 型或 **Pm** 型）。

根据以上的测定，对于领导权模式，以及 **PM** 各种范畴的优缺点，就可以一目了然。然后再根据此项资料，致力于改进缺点与发挥优点，以便提升自己的领导权。

最后，介绍一下利用这种方法使自己领导权提升的成功例子。某公司的研究开发部课长利用此 **PM** 来做检视 掌握了自己领导权的优缺点。然后，每月从 **PM** 两机能中各选出一项目，以这两项目为每月努力的主题。在这一个月间，致力于提升各项目的水准，如此持续了一年。结果，周遭的人们认可了他的努力，他终于如愿提高了领导权。

三隅先生将 **Manageri grid** 理论与 **PM** 理论做了一番比较，结果如下。

“布雷克的管理者模式论与 **PM** 理论，远望两者仿佛类似，近看却可以发现两者完全相反的一面。然而因为思考的方式相同，所以今后双方都需要以实证的资料为根本，彼此互相截长补短。”

20. 明确基本的想法

新上任的领导者想要借着前项叙及我们的努力，来领导负责的部门，首先必须掌握最低限度的情报。我们要进入活用哪些情报，以明确表明领导者本身想法的阶段。非新上任的领导者，请根据以下的说明，重新修正到目前为止自己所采取的方式。领导者要明确地表明自己的想法，必须注意以下几个要点。

(1) 部门方针。依照第 1 项的说明，经营方针必须适用于整个公司，所以采取抽象的表现。领导者必须正确地理解抽象表现所蕴涵的思想，配合自己所负责部门的实情，翻译成部属容易理解的命令，再融入上司与自己的想法，然后清清楚楚地揭示部门方针。

(2) 部门战略。经营战略可分成营业部、制造部等的部门战略。还可再细分化、具体化成营销一科、制造二科等部门战略。只要开始实行，就能达到期望的成果。提出部门战略、公司战略的人选当然是领导者。领导者对根本的经营战略了解程度如何，是否能据此发挥创造性，以及引发热情等，都是想提出胜人一筹部门战略的要点。

(3) 实行计划。例如：平常销售、制造等的年度计划。不能完全只按照上面所给予的这些计划来实行。要根据上司的意向与自己部门的战略，再加上领导者本身的创意，然后订出年度计划。再根据这份年度计划，订出月、周、日的计划，以便实现年度计划。所以，在诸计划立案、实施的过程中，领导者可以尽情发挥自己的理念。

以上是领导者在明确提出自己想法时，最低限度必要的范

畴。这些范畴可以细分成与工作有关的范畴，以及与人息息相关的范畴。例如：工作或人事部门方针。领导者必须关心这两范畴，以便提高各项水准。

21. 做领导也要有创意

关于前述的各范畴，领导者在表明自己的想法时，必须留意以下几点。

(1) 具有创造性——提起创造性，总让人觉得很困难。套句从前人们惯用的话，就是指创意功夫。浅显地说，就是发挥自己的独特风格。总之，当上司下达命令时，不要一成不变地按照以往的行事方式来实施，最好能有“是否有更有效率达成目标的方法”的想法。想要提升创造性，至少必须具备两个要件。首先，思想表达要有可塑性、独创性。如果只是固定于一般常识，只能出现平凡的想法。其次，要大量拥有高度、异质的情报。思想表达材料的情报质量如果贫乏，则无法出现独特的想法。考虑到部门战略、平常的计划，以及解决部门的问题等时，这种与众不同的方式是非常重要的。

(2) 要有广阔的视野与长期的观点——即使订出融入创造性的部门战略或计划，如果不能考虑到与相关部门的调整及协力的方法，则此战略或计划未必最适合整个公司。因此，要具备能考虑到负责部门与相关部门互相关连等的广阔视野。如果只考虑到这个月的工作或某件事的交货期等短期的情形，则无法出现高瞻远瞩的部门战略。总之，具有长期的视野是必备的要件。

(3) 要有热情与勇气——只要有热情，且能利用小小的机会，则能订出向未来挑战的想法或方针。将前述的创造性与

勇气结合起来，或许能想出为自己创造机会的战略。不管是创造或活用机会，或是采取异于昔日的思考方式，努力未必就能保证成功，所以要有禁得起失败的勇气。

注意以上诸事项，期望领导者提出的想法能有革新性。例如：对事物看法的革新，部门气氛或战术配合等的革新，以及部门战略的革新等。以上该注意的事项并不只适用于领导者提出自己的想法时，面临难关或实行的方针时，也是必备的要件。

最后来介绍实例。某公司的社长在某一年的年初向大家拜年时，提出该年“全体推销”的经营方针。接受此经营方针，出纳科长的想法是：“我是出纳，虽说是全体推销，绝不是要求我出去营业。协助指挥本来就是我们幕僚人员该做的事，所以每月的决算比以往更早提供给指挥部门，这才是全体推销的精神吧。”他根据此方针，彻底要求修正部属工作的方式，于是每月的决算比昔日缩短一半的时间完成。

22. 智慧管人重在言行一致

在我们担任“理想公司”的厂长顾问期间，曾经废止上下班打卡的制度，因为，我们认为“工作是为了公司内每个成员的幸福，大家自须努力从事，所以即使不用打卡作为规范，每个人也应会遵守上班的时间。”这项废止计划在与所有的公司成员作过沟通后，即决定实施。

如此一来，便不必为了时间管理而浪费精神和体力。由于这是经过大家协议后所做的决定，必须以言行一致为原则，作为实施的前提。因此，如果发生不遵守的情形，无异即是不负责任的行为。

对领导者来说，信守承诺与约定更是最重要的条件。通常，部属之所以开始对上司不予信赖，便是由于领导者无法信守承诺所致。当领导者无法遵守诺言时，不论他事后如何解释，部属难免均会存有“迟早又会被他所骗”的想法，影响所及，部属也会毫不在乎地欺骗上司。

23. 让部属了解身体力行的的重要性

即使是正派的理论者，倘若一味地光说不练，仍将沦为歪理者。我们不难发现，有些部属往往喜欢抬杠，并且利用一大堆歪理来支持他自己的看法。对于这种纯理论的部属，如果提醒他：“理论和现实毕竟是不相同的”、“现实并没有你想像的那么简单”、“那种想法早已试验过了”……等，以反问而半勉强的方式迫其臣服，虽不难办到，但这种方式对他而言，却不见得适用。因此，与其压制他的想法，不如明知后果将会失败而仍放手让他去试试看，使他亲身体验现实的严酷性。

不论对于爱说歪理型或正派理论型的部属，如果想借由工作上的训练来使他成为可造之材、或避免他们一败涂地，不妨先委派一位埋头苦干型的部属对其加以盯梢、追踪、及产生模范作用，然后让这两种类型的人共同作业，以使他们体悟身体力行毕竟比理论更为切合实际。

24. 领导者要公私分明

在人际关系的处理上，将公私混淆的领导者为数实在不少。此类领导者往往在私人的场合中也要摆出上司的威风，把部属当作手下使唤，此种做法对领导者本身来说，其实是一种

羞耻。

许多观念不正确的领导者甚至为了图其个人方便，在假日期间竟也委派差使给部属。例如：当领导者本身搬家时，便请部属来帮忙。固然这种相助之道在过去而言乃是一种美德，但在当今搬家公司已非常普遍的情况下，差唤属下义务搬家的工作委实不当。

另一方面，当部属搬家时，绝大部分的上司却袖手旁观，鲜有主动表示帮忙者。试想，身为上司者若不懂得回报、照顾部属，又怎能称得上理想的主管？

其他如购物时使唤部属陪同，或将妻子也视同手下般差遣，均是公私混淆的极端错误做法。

25. 命令下达的场合

只要有一点点危险的征兆，领导者均必须断然地下达命令。

在工场等处，若是已经看得出危险的征兆才发出警告，往往为时已晚。另一方面，即使领导者发出警告，难免仍有慢吞吞、不采取任何对策的部属，此时，领导者就非采取强硬手段不可。

例如：一旦融资对象或客户稍有破产征兆，即使相当细微，也应立刻收回资金及账款，并停止交易。但实际上，有相当多软弱的领导者，却连这种初步的命令都无法下达，致使公司蒙受损失。

对于厉行安全规则时，尤须断然地发出命令，必要时也须采取强硬手段。

在部属刚进公司时，领导者就必须反复地训练他们有关应

付紧急状况的态度。

26. 有效命令的下达

以下是下达命令的要领：

(1) 所下达的命令需经缜密思考，且为部属能力可及的范围内。

(2) 估计部属的能力，然后下达比该能力稍高的指令。

(3) 应给予部属达成目标所需的权限和时间。

(4) 须准备好所必要的资金、设备、材料及人员。

(5) 要刺激经办人对所交付任务的关心和意愿。

(6) 要善加诱导，让经办人了解该项任务的意义及价值。

(7) 暗示部属完成该项任务后的成果，以刺激经办人追求该项成果的动力。

(8) 不妨从任务的计划阶段即开始让经办人参与。

(9) 尽管计划的大纲必须由经办人无条件接受，但有关细节内容方面则与他们共同研究决定。

(10) 要正确传达计划的内容、目的及时限，并敦促部属对其反复质疑、表示意见。

2

智慧管人重原则

27. 领导的正当性

所谓领导的正当性，就是指领导在特定的职权范围内尽到自己的职责，而无须顾及来自职权之外的其他因素干扰的过程。

领导管人的正当性包含两方面密切相关的内容：

其一，是在职权范围内充分行使权力。众所周知，领导的根本属性是职责，其基本要求是权责的统一，因此任何单位和部门的领导首要的和根本的任务就是充分调动本单位、本部门群众的积极性和创造性，去实现组织的战略目标。否则，就不称其为领导。为此，领导必须充分行使手中的权力，而无须顾及职权之外的因素对自己用权活动的影响。如上级、下级或相关部门的越权行为。因为领导的使命是为事业服务，所以领导行使权力尽到自己的义务，维护自己的职责是合理的、正当的。在这里，领导不能充分运用手中的职权去开展工作，是软弱失职行为；领导超越职位行使权力，是越权行为。此两种行为，均属违反正当性原则。

其二，是必须用权为公，全心全意地为事业服务。这是有志向的领导不同与无所作为的领导的本质区别。领导必须具有一定的权力，但是这种领导正因为他们有服务之诚、服务之

能，所以才有服务之位，才成为领导。因此，领导倘若不能动用手中的权力竭诚尽力地为事业服务，就会失去领导的本色，其权力的行使则无正当性可言。

总之，竭诚服务、恪尽职守，这是领导管人的正当性原则的基本内涵。

（1）认清自己的职责

领导认清自己的职责是保证管人正当性的前提条件。倘领导连自己该干什么、不该干什么都一无所知，就很难实现管人的正当性。一般来说，领导的职责可以简单区分为根本性工作和经常性工作两类。根本性工作是经常性工作的前提，经常性工作是根本性工作的基础。领导的根本性工作又包括三项内容： 规划设计，就是确定发展方向、长远规划以及中近期目标； 制定规范，就是为保证目标实现而制定的组织机构和全局性的管理规范； 选人、用人、育人工作。领导的经常性工作有四方面内容： 决断，就是对工作中出现非规范事件和当下级请示涉及全局的重大问题时给予决断； 指挥协调，监督检查； 联系群众； 学习，不断更新知识和不断总结经验。领导只有认清自己的职责，才能使自己的管人合理合法，具有正当性。

（2）敢于坚持真理

领导管人是为事业服务的。为事业服务就不能仅仅顾及组织级别高低和职务大小，而只要是为了人民造福，为了发展生产力、为事业作出积极贡献，就应该给予保护和支持。为此，必须敢于坚持真理，坚持实事求是的思想，反对不实事求是的唯上、唯书的不良作风。坚持思想上、政治上的坚定性，创造性地贯彻执行党和国家的方针。只有这样，才能敢于同腐朽势力、歪风邪气以及各种不良倾向作斗争，真正维护国家与人民

的利益，保证权力行使的正当性。

(3) 正确处理与上级和下级的关系

领导管人是在与上级和下级的交往中实现的。因此，为了保证行为的正当性，必须处理好与上级和下级的诸种关系。

正确处理与上级的关系

领导正确处理与上级的关系，就是要坚持原则，服从领导，做到以大局为重、兼顾本组织利益。当然，问题并不如此简单。为了实现上述要求，领导必须首先正确认识自己的角色地位，努力做到出力而不“越位”（不该决断的擅自决断、不该表态的胡乱表态、不该干的工作执意去干、不该答复的问题随便答复、不该突出的场合喜欢“抢镜头”等）。其次，还要适当调整期望、节制欲望，学会有限度的克制。但这并不是说领导唯上级之命是从就好，关键是要看上级政策是否正确合理。如有不当或严重错误之处，也要学会合理斗争，坚持原则。实现这一点的前提条件，就是加强与上级的信息沟通和反馈，尽可能了解事实的真相，以免出现判断失误。

正确处理与下级的关系

下级是领导管人的主要对象，因此，公正、民主、平等、信任地处理与下级的关系，对搞好领导工作具有重要的意义。为了实现这一要求，领导必须讲究对下级的平衡技巧、引力技巧和弹性控制技巧。

平衡技巧，就是在公正、平等的基础上建立与下级的和谐平衡关系，实现利益的相容性、心理的可接受性，进而达到行为的一致性。

引力技巧，是领导缩小自己与下属的距离，使之紧密地团结在自己周围一道工作的过程。为此，领导必须努力寻求双方目标的一致性、利益的共同性和态度的相适性，逐步通过感情

的相通获得较高的威望。

弹性控制技巧，是领导通过具有一定弹性空间或弹性范围的标准检查、控制被领导者行为的过程。实行弹性控制既能使下属感受到充分的自由，又能以必要的法度约束下属，因而是领导行使权力的一门重要技巧。

总之，领导认清职责、坚持真理，正确处理好与上下级的关系，就能使工作得心应手，用权正当有术。

28. 管人可行性原则

领导管人的可行性原则，就是指领导行使权力要充分注意组织内外的主客观条件，在现实基础、组织原则和社会道德规范内行使权力。可行性原则有时也叫条件性原则。

领导管人的可行性包括三方面内容：其一，是管人的目的、方向是否可行。管人的目的是为了组织、集体服务，还是服务于某个人或自己。其二，群体成员对领导管人的目的、方式认同与否。人们不认可或大多数人持反对态度，这种方式就基本不可行。其三，管人目标的实现是否可能。如果困难程度超过实际条件，即使为群体成员认同，这种权力行使也不具有可行性。

□ 加强对行使权力可行性的预测分析

凡事预则立，不预则废。领导为了保证自己的管人权力切实可行，就必须对这种可行性作出预测和分析。预测和分析的过程主要包括三个阶段。首先是调查阶段。调查的任务是搜集可行内容中的各项潜在的前提材料，供领导行使权力时参考。调查的内容务求全面、准确。其次是整理分析阶段。分析调查

的各种结果及其对领导行使管人权力可能造成的影响。在这里，上级领导可能采取的态度，对领导行使管人权力的可行性也有重要影响。最后是选择决策阶段。领导根据分析整理的结果，选择一种可行的方式或途径行使自己的权力，实现特定的目标。以上三个环节，在具体的领导活动中虽然不是结构分明、各自独立，但缺一不可，必须认真对待。

□ 处理好管人过程中的各项关系

处理好管人过程中的各项关系，是保证领导行使相关权力可行性的根本条件。其具体内容主要包括以下几个方面。

要力争行使权力的目标与下属群体成员利益的共同性。

共同性越大，属员的干劲越高，权力的可行性也越大；反之，共同性越小，人们对领导者行使权力的接受程度也越小。

要协调好成员素质与工作难易程度之间的关系。

一方面要尽可能使工作的难易程度与成员的水平素质相适应；另一方面，当矛盾不可避免时，要适当调整工作进程、目标，提高下属成员的素质，以保证工作的顺利进行。

要处理好权力目标的长期性和群体成员的心理承受能力的关系。

为此，要不断提高成员的业务水平，强化领导威信，寻找共同利益。

要处理行使权力的自主性和上级干预的关系。

领导作为上级的下级也要受到上级的领导，因此为了保证自己工作的顺利进行，就必须经常与上级进行沟通，取得上级的支持和帮助，以增大行使管人权力可行性的外部条件。

□ 搞好追踪决策

领导根据事先的调查研究行使权力，所做的决策一般说来

是基本正确的。但也不能完全避免失误，为此就要对原来的问题进行追踪决策，更正原有的不合理成分，补充一些新的科学成分，以确保管人目标的可行性。搞好追踪决策也要有全局思想，它既是在原决策基础上进行的，因而还要瞻前顾后，考虑全面。同时，追踪决策在进行时要尽量做到无声无息或保密，以免使下属感到“政策变了”，动摇人心，降低领导权力的威信，影响领导行使管人权力的可行性。

总之，领导为了保证管人权力的顺利行使，确实需要做许多深入细致的、有利于可行性的工作。

29. 管人的效益性原则

领导行使管人权力的效益性原则，就是指领导在行使管人权力的过程中必须讲究取得成果的大小，取得成果的快慢，即事业效益。这种效益包括政治效益、经济效益、文化效益等，它是领导行使管人权的最终结果，对领导权力的正确行使有着重要的制约作用。

□ 效益性是领导管人的目的

领导行使手中的权力，其目的是要推进事业，也给组织及其员工带来可观的实惠，而这体现了一定的效益。领导行使权力取得了一定的效益，就标志着管人的成功；没有取得相应的效益就意味着不成功，也就不能给同事的物质生活、文化生活带来益处。因此，效益性是领导行使权力的主要目标之一。

□ 效益性是领导管人的动力

领导管人，在特定的阶段取得特定的效益，就会鼓舞推动

领导与下属努力工作。如果在特定阶段没有取得相应效益，就有可能影响领导与下属的情绪，甚至有可能转移领导行使相关权力的方向和途径。

□ 效益性是领导管人正确与否的检验标准

领导的管人有无价值，只能通过客观实际来检验，而所谓客观实际又总是体现为一定的效益。效益好，表明领导管人比较正确；效益不好，表明领导管人不甚正确。因此，效益性是检验领导管人正确与否的重要标准。

□ 效益性原则的技巧

以组织和上下级的根本利益为管人的前提

领导要坚持管人的效益性原则，首先要做到在所有决策和行动上都应以组织和群众的根本利益为前提，保证生产、销售、服务等各个环节都能从组织利益出发，并符合群众的意愿和需求。从组织的利益出发，就是考虑工作的整体功能，追求行使权力的整体效益，追求行使权力的较大受益面。从群众的意愿和要求出发，就是照顾成员的个体利益，使组织成员在整体效益增加的前提下获得可观的实惠。有时，组织利益和群众需求并不完全一致，对此领导应尽量予以协调。当组织利益和群众需求完全一致时，领导者按这一方向行使权力的效益最大。

作有效决策，用人才长处

领导的决策要在“议论纷纷”、广开言路的基础上作出，而不是在“众口一辞”、“一言堂”的基础上决断。重要的是要制定正确的“战略”，而不是令人眼花缭乱的“战术”。同时，领导为着实现科学的决策要善于用人之长，包括自己的、

上级的、同级的、下级的长处，重视这些人“能做”什么，而不过于介意缺点。这样人尽其才，人尽其责，就会变领导者一人之权为万人之长，共同争取组织的最大效益。

干该干的事，提高用权效率

坚持领导行使管人权力效益性原则的另一条途径，就是领导要想方设法提高工作效率。

其一，领导必须干领导的事，不是让精力和时间作不必要的消耗。为此要做到：不干预下一层次的事，不随便浪费自己的精力而又造成下属没有主见；不颠倒工作的主次，不是代替群众前进，而是带领群众前进，集中精力于少数主要领域并都问三个“能不能”，即能不能取代它？能不能与别的工作合并？能不能用更简便的代替？这样就使可做可不做的工作不做，节省时间、精力集中解决主要问题，提高用权效益。

其二，提高会议效率。要有效地开好会议，就要做好会议准备，限制会议人数，加强会议纪律，节约会议时间，并要区别不同性质的会议，予以精心组织和指导。

其三，善于运用时间。领导应是时间的主人，要精于安排时间，而不要被别人支配自己的时间。

其四，精兵简政。这是提高领导行使权力效益的基础之一。社会化大生产原则上是“用最少的人办最多的事”，多余的人必然干扰干事的人，因人设事、人浮于事必然产生官僚主义。当然，精兵简政也要遵循科学领导原则，应增加的机构、人员必须增加。一个充满活力的机构必须有决策中心、执行系统、监督系统、反馈系统互相协调配合。这样，领导行使权力的效益性就不仅有了提高技巧性的前提，而且有了组织的保证。

30. 智慧管人术的适度性

领导行使管人权力的适度性原则，就是要求领导在行使这种权力的过程中，必须依据不同的环境和条件，审时度势，变换用权的方法与手段，调整行使权力的计划 and 目标。这好比在海上行船，目标是大洋彼岸，但船在行驶的不同海域，情况总是千变万化，而不可能笔直到达目的地。为此，须灵活地掌握航向和船速，而不可过于偏离航线，以争取早日平安驶抵目标港口。

同样在领导管人的过程中，由于客观环境的不断变化和各种随机因素的存在，即使是在为实现目标而制定的政策、计划、方案完全正确的情况下，领导行使管人权力在每一阶段所做的工作与相应的客观实际之间，也总是存在着不同程度的偏差，这就要随时调整局部的用权目标、方法和手段，以不断纠正这种偏差，使之更符合实际。如果不能做到这一点，而是一意孤行，势必如海面航行的船一样，迟早会触礁。

领导行使管人权力的适度性原则，体现了领导管人过程中的曲折性和灵活性。

适度性原则的技巧：

从科学的观点来看，领导的适度性实际上是一个动态规划过程，是一个理论目标向实际目标不断逼近的过程。为了实现这一转变，领导必须做好下述几方面工作。

加强预测，提高应变能力

领导工作当然要力争达到最优目标和最佳效率，但“天有不测风云”，有时又难免产生失误。如果我们在行使管人权力失误之前就采取控制措施，那就可以避免不必要的损失。为

此，领导应对影响权力行使的各个参量及其相互关系做出透彻的、仔细的分析，确定其中基本的和主要的参量（矛盾）；然后，根据这种分析建立预测模型，并不断检查模型，以增加其预测功能。

强化信息系统

为了使领导的管人方式能适时地随着客观条件的变化而变化，必须强化领导的权力信息系统，及时了解有关权力行使的各方面的情况。信息系统的强化方式主要有三种形式：

其一，横向强化——把属于同一组织级别上的几个职能组合于一个系统中。比如，把工资计算与人事管理结合在一起，或把销售与财务结合在一起。前者强化了人事方面的职能，后者强化了财务方面的职能，这在一定意义上有利于各自的信息沟通。

其二，纵向强化——把属于不同组织级别的职能组合于一个系统中。例如：把制造车间一级的数据分析与企业计划部门的数据分析结合在一个系统之中。这样就把处理制造数据信息系统与处理策略计划的信息系统组合于一个系统之中，加快了信息传送效率。

其三，完全强化——把一个组织或部门的所有横向组合与纵向组合的职能统统包括在一个系统之中。当然，这里的“完全”也是相对的。由于这种系统的逻辑复杂性以及各种结构的数据对物理存贮的要求，因而目前还不可能实现真正的“完全”的组合系统，而只能部分地实现。但是，随着领导方法与技巧的不断完善，这种信息系统必将成为领导管人所不可或缺传递与分析工具。

搞好反馈控制

反馈控制就是领导根据此前行使管人权力的各种结果，调

整（或改变）正在行使的权力方式方法，使之更加适应实际需要的过程。通常也叫效应控制。这种控制的基本方法是：

首先，将行使权力的目标——标准——效应逐级分解，层层落实，形成一个权力效应系统，做到自上而下逐级落实，自下而上层层保证。

其次，将权力系统的工作标准化，作为行动的准则，使后馈控制系统的工作做到行动有目标、办事有程序、考核有依据、预防有措施、工作有保证。

再次，建立严格的效应控制检查制度，对系统的计划、实施等情况及时进行严格的检查，以保证权力效应的实现。

最后，适时反馈，调整决策。

后馈控制常常是“事后诸葛”，即以某种程度的损失交“学费”为代价，因而有着明显的不足。但是，亡羊补牢犹未晚也。由于领导行使管人权力是一个连续不断的运动过程，因此，后馈控制也以其准确性、深刻性，为保证领导行使管人权力的适度性贡献了力量。

31. 管人应注重人事关系

当一个人走进你的办公室，或任何正在工作的地方，打断你的工作只是为了要跟你聊天，你如何反应？你将他的到来看成是打岔妨碍你的工作，还是认为一个机会来了？当你的感官向你通报这一消息时，你是两眼一亮还是扮鬼脸，心里嘀咕：“这人打什么岔呀？”

如果你很放松，同来人聊天谈话到他离开，无疑你是人事型的人。如果你内心烦躁，想方设法结束谈话，以便重新回到工作中去，那么你就是我们中间的一个：让人害怕的工作狂。

在这种情况下，如果一个人的本能是无论如何、不惜一切代价地回到手边的工作，那么可以断定，他或她是任务型的人。相反，不将打岔看成是妨碍工作，而是心平气和、轻松地谈话，那么这个人一定是人事型的人。

尼桑汽车公司曾有这样一句广告标语口号：“我们被驱动。”是这样，任务型的人都是被驱动着，停不下来。为此又为自己买了台笔记本电脑，随身带着，走到哪儿都误不了“任务”。

心理学家和心理分析专家将这种类型的人称为强动狂。出于某些原因，领导阶层中属于这一类型的人越来越多，有时候，不做工作狂就成不了领导。不幸的是，这种情形让他们变得很难倾听别人说话，而且，这一风气逐渐造成影响，使大批的领导人才近年来身负重荷，不堪重任。

是他们的企业或团体对他们要求过分？还是我们都已成了强动型的工作狂，自己烧完了自己？

应该常常思考我们的“成就”是不是真的那么令人满意。如果你积极主动，你会不假思索地同时做好多件事情。但你这一辈子会因此少一项冒险——与人打交道！

在领悟这点之前，领导思考探索——作为领导，你的任务型工作作风在你与同事之间制造了很多麻烦。地点、单位、还有个人，这些都无关紧要，同样的矛盾任何情况下都会发生。基本上来说，你的麻烦是“角色期望”。群众与领导之间的矛盾，最主要的原因之一是群众对你的期望。你自己以为领导风格便是领导角色的体现，其实是你整个的工作态度，以及你如何在群众面前显示。有时候，你做出了成绩，但却因你的怪异的工作风格使成绩黯然失色。

你所领导的工作挑不出一丝毛病，人们却都不承认你的工

作质量是百里挑一。你对工作从不含糊，但在“为人”上却摔了跟头。问题就出在你对他们不够关注，你总是忙得无法关注他们。你一丝不苟、精益求精地完成你的组织责任，但却忽略了无形的人事工作——同他们在一起，表示你关心他们。一个领导的角色，在你眼里，无非是完成分内工作，照顾文件往来。你一直试图用逻辑的方法来服务群众、照顾他们的需要。你解决他们的问题，承担整个组织的重任，为的就是让他们能更顺利地工作。

但在人事方面你吃了大亏。人的因素是最主观、最灵活的，处理好人事也是一个组织最根本的关键。你的同事最后得出结论说，你根本不关心他们。而整个时间，你努力工作，就是为了帮助他们，让他们更轻松地工作！好像一个在外辛苦挣钱养家的父亲，一天早上醒来突然听见孩子们在抱怨：“你都不关心我们。”他关心吗？当然关心！你关心同你一道工作的人吗？当然关心！但还是失去了领导的机会，因为你的工作作风破坏了一切。不过，也让你感到有必要来检查一番自己的领导作风。

今天的大多数领导属于这一类型。有时候，他们的个人性格并不与此相吻合，但在今天这个时代，当大经理，这好像是惟一的出路。人们以成就论英雄。任务型的人常常被安置在第一线，他们通过自身的努力解决经理的领导位置。但由于信息革命致使工作中的文件纸越堆越高，领导得想办法越过纸堆控制局面。

有任务型的人，也有人事型的人。问题在于我们更倾向于选择前一种类型的人来充任领导的位置。但是，没有一个健康、肯定的人事态度，我们将一事无成。领导艺术说到底就是人事艺术。专家确定，最成功有效的领导用很多时间解决人们

的问题和与他们相处。有一个调查统计清楚地表明：越是高级的领导，越重视人事、人际关系。调查中的总经理将 90% 的时间花在解决人们杂七杂八的关系问题上了。

32. 关心员工的好处

我们生活的时代日趋复杂化。组织机构早已失去清晰的线条和流畅的格局，而变得臃肿累赘、部门重叠。信息技术的猛烈冲击使每一个领导陷入对文件的狂轰滥炸招架不迭的境地；另一方面，电脑还要求你写指令，阅读来讯，致使你应接不暇，雪上加霜。电脑台式出版给每人以发表的权利，领导们有何对策？谁还知道该读什么？透过这一堆堆的文件谁还能再看到人？这一堆堆的问题就足够逼出个任务型的领导工作作风来。

文件堆积如洪水，来势凶猛，并且已接近失控的地步，非常多的领导正试图以强动、超载运转的努力控制局面，力图回天，以创立大业；或者，他们忽视洪流汹涌卷来，这无疑会被群众指责为失职无能的平庸之辈；再或者，这些没有发生，他们以身殉职，蜡炬成灰——难说不是一个悲剧性的场面。与此同时，人们在呼唤你的关注，要求你抚平他们的创伤。

什么是领导工作？人，抑或是生产？很显然，一切文件以及一切的生产或工作的最终目的都是为了人。

但是，在竭尽全力达到目标之前，我们已近乎耗尽了能量和时间，给人的自然所剩无几了。

不论承认与否，文件、期限、拥挤的日程不仅使我们忙得不可开交，也在我们与群众之间形成了一道障碍，使我们无法接触他人的生活，从而也无法带来改变。

领导艺术的核心在于影响他人。影响他人的目的是使人们与你分享共同的目标，而达到这一目的的过程正是改变人的性格的过程。

为着同一目标奋斗的一群人，重要的是应该有相同的激情。激情的培养也是领导者的一个主要课题。深入你的群众中去关心你的群众，以身示范，带领他们走入你的视野，分享你的理想，使他们成为实现你的目标的队伍中的一员。

人们是如何改变的？我们如何通过影响来改变他人？要清楚地回答这个问题，得问一个简单的问题：回首往事，在你成长为领导或者长大成人的过程中，什么事对你产生过最深远的影响？是书籍？课堂？传媒？或者某某的讲演？某某活动？某段学校生活？每次的回答都是：一个人，或者我一生所接触过的几个关键人物，他们是我们生活改变的主要因素。接触，直接的接触是关键，它常常对我们的生活发生最强有力的影响。当然，我们也受方方面面、大大小小的各种影响，但人生中最深刻的变化来自于人，与我们有过直接关系的人。

所以，无论你属于哪一类的人，是任务型的领导还是人事型的领导，要创造成就，实现未来的理想，都离不开人这个关键因素。作为领导，对人的忽视无疑是一个极大的错误。

如果你也像我一样陶醉于单独工作，满足于完成一件又一件的任务，那么，不要忘了将自己推向人群。只有让人们进入我们的生活，人们才能被我们所改变。

托马斯·华森，IBM公司的创建者，建立了历史上最成功的企业之一，他的诀窍就在于决不让组织工作取代作为头号重要的人事工作。在IBM公司早期的一次领导班子会议上，经理们同华森先生一同分析、了解顾客们投诉的问题。桌子上堆着七八堆文件，文件中列满了各式各样的问题：生产问题、工

程问题……诸如此类，难以尽述。讨论了半天，身材高大的华森先生慢慢踱到前面，大手一抹，将满桌子的文件一扫而空，纸片儿满房间飞舞。他说：“没有什么问题种类，只有一个问题：我们中间的一些人对顾客关注不够。”然后转身，大步流星地离开了房间，二十几个经理留在房间，彷徨困惑于自己的饭碗是否还牢靠。

汲取一个成功公司失误的教训有百益而无一害，领导做好人事工作，生产自然也会走上正轨。由于个性，我们也许会倾向于某种领导风格，但是，我们不能以此为理由忽略人群、逃避人群。

比尔·克林顿 1992 年大选中获胜，当上总统，是因为当时的美国人民渴望变化，而克林顿的一班人马注意到了这个问题。他关注人们关注的问题。在他们的竞选办公室内，当时还任州长的克林顿和他的助手们挂起一面大旗，上面有一行醒目的大字天天在提醒我们：“经济是一切，笨蛋。”有位企业家改了一个字 用来不断地提醒他自己：“人是一切 笨蛋。”

有人说，最好的朋友除了狗便是废纸篓。领导常常发现自己陷入文件堆的深渊不能自拔，而忘掉与人的联系。美国的韦伯斯特博士在他的桌子上有这样一句口号：“人最重要。”他说得对，给人们留下一个难以超越的榜样。

任务型、强动狂、工作癖都是些未来狂。他们生活在未来，总在为遥远的未来做着计划。忙于追逐流星，忙于完成下一个伟大的任务。很难安静地坐在那儿，因为无数的工作要做，为了未来的那一天。未来好像是一大块磁铁将领导的注意力和能量吸了过去。

如果有人走进你的办公室，碰巧你在打电话，你会本能地认为这是一种打断。可理性告诉你，你得给人们更多的时间、

空间。你的成就将不会体现在你所负责管理的系统、你撰写的书、建立的机构上，而应当体现在你亲自接触过，以及通过接触给他们以长久影响的那些人的身上。

33. 平等原则的要领

所谓平等原则，是说上级在处理与下级关系的过程中，不应自视高人一等，把自己凌驾于下级之上，而应视下级为同志，把自己放在与下级一般平的位置，平等待人，平等处事，以平等为基点，去处理自己与下级的关系。

上下级之间，既没有上智、下愚，也没有上尊、下卑。二者虽然可能在社会层次、工作范围、职业责任等方面，存在着自然差别和社会分工的不同，但在公民权利上、人格尊严上、伦理道德上，都是平等的。

上级在处理与下级关系的过程中，如何坚持平等原则？主要应当做到以下几点：

□ 切记不要摆“官”架子

“官”架子就是我们常说的“派头”、“拿架”，这是一些领导者很容易犯的毛病。有些上级，总认为自己是个“官”，在下级面前总想摆出一副非同凡夫俗子的架式，以为只有这样，下级才会尊重自己，畏惧自己，其实，这是一种误解。尊重、威严不是靠摆架子能够索取到手的。只要你将自己置于恰当的位置，尊重下级，人家就会尊重你；相反，越摆架子，人家就越不买你的账。

林彪就是这方面的一个典型。据罗瑞卿同志的女儿点点在《非凡的年代》中回忆，作为中国人民解放军总参谋长的罗瑞

卿，觉得最难的事是向中央军委副主席、国防部长林彪汇报工作。如果事前不打电话，车子开到门口，他就说身体不好，不见。事前打电话，他又说“不是说了吗？汇报用不着事前联系，要来就来。”真的去了，又说，总是搞突然袭击，没有思想准备，搞得一个病人心惊肉跳，满身大汗。那么下次去就再打电话吧，又说打了电话头天就睡不好觉，一晚上都失眠。汇报时间短了，就说匆匆忙忙，敷衍了事；时间长了，就说故意搞疲劳战术，想把人累死。可见，林彪存心刁难下级达到了何种程度。

□ 重“实质”而不玩“形式”

平等原则中的平等是实质性平等，而不是形式上的平等。有些领导者热衷于整天与下级打得火热，同席畅饮，吃吃喝喝，一起赌，一块跳，称兄道弟，打骂逗笑，追求形式上的平等。实际上，这是对平等原则的极大歪曲。我们所说的平等，是实质平等，它至少应当体现在以下几点：

敢于负责

上级是领导活动中的决策者、指挥者、组织者，正确地行使决策权、指挥权、组织权，是上级的职责。只有尽职尽责，才是对工作负责任，才是对下级负责任，才是上下级的正常关系。相反，有的上级该说的不说，当断的不断，发表意见模棱两可，对人不说好差，对事不论是非，什么事都不敢、不愿意负责任。在此基础上建立起来的上下级关系，也是不正常的。这样的上级，对下级不可能去坚持和运用平等原则，是十足的“老好人”、典型的“老滑头”。

区别对待

要做到对下级实质性平等，还必须对下级区别对待，奖优

罚劣，鼓励公平竞争。下级在工作、学习、思想等方面，表现总是要有差别的，有的表现好，有的表现差。上级对他们就不应一样，而应该区别对待，好的就表扬、鼓励，差的就批评、教育，给好的以激励，给差的以促进。然而有的上级却习惯于搞消极平衡，采取好的和差的都不置可否的态度，以求息事宁人。殊不知，这不仅违背了平等原则，而且极易使表现好的因受不到应有鼓励，久而久之就会对上级有想法；其他人也会觉得上级不公正，对上级有看法。

还有，对待“软”的和“硬”的也不能一样。有的上级不是“软”的不欺、“硬”的不怕，而是欺“软”怕“硬”，特别惧怕“门子硬”。这种不坚持平等原则，不能一视同仁的上级往往最被下级瞧不起，按实质性平等的要求，对“软”的下级就不能让他吃亏，对“硬”的下级，就不能让他占便宜。实践证明欺“软”怕“硬”的领导，尽管他与个别下级关系可能不错，但与下级的大多数关系却不会好，不会拥有较高较全面的群众威信。就是与少数人的较好关系，也是一种非正常关系，难以稳固和持久。

机会均等

对于平等，人们有两种不同的认识，一种认为应该是机会均等，即前程对人才开放，使人的能力不受人为主观因素的阻挠，人们通过竞争来实现个人的社会价值。另一种认为应该是结果均等，每个人应享有同等水平的的生活或收入，大家应当同时停止竞赛：“人人获胜 都该得奖。”

用人讲论资排辈，事事搞平均主义。这就不仅使下级的劳动积极性受到挫折，平等和效率产生尖锐冲突，而且使下级对上级感到失望和不满，滋生懒惰和消沉。

要坚持平等原则，就应该变结果均等为机会均等，引进必

要的竞争机制，为下级提供施展才能的均等机会，使下级犹如运动员赛跑一样，站在同一起跑线上，遵循同一规则。

34. 亲疏有度管人术

上级与下级相处，由于种种原因，可能存在着或亲或疏的现象。其实这也是必然的。

造成亲疏的原因是多种多样的。既有时间因素，又有空间因素，还有意志、文化素养和性格、志趣因素，等等。时间是事物过程的展开，人与人之间友谊的加深，离不开必要的时间积淀，上下级之间也是如此。一般地说，相处时间越久，感情就越深；相处时间越短，感情就越浅。

社会学家的研究表明，空间因素对人际关系的密切程度影响极大，国外甚至有人完全以空间距离来说明人际关系的密切程度。例如：近邻易建立良好关系；夫妻之间空间距离最小，关系就最密切。上级与下级之间的关系，也存在这种情况，尤其是在范围较大、上级与下级成员之间空间距离差别较大的情况下，往往是空间距离小的易于建立较好关系，空间距离较大的建立良好关系则相对困难些。秘书一般与上级关系较密切，这里面就有空间因素。

一般说来，如果上下级之间思想文化素养接近，思想和智力就易于和谐，就容易建立亲密关系。思想文化素养相差太远，思想和智力组合必然欠佳，就不容易建立亲密关系。性格相合易相吸，志趣相投易交往。这些都会对上下级关系密切程度带来一定影响。此外，工作性质、能力、资历、对上级工作的支持程度等，也都是影响上下级关系的因素。

上下级之间的亲疏是客观存在的，问题在于上级如何去把

握“度”，平等地对待亲疏不一的下级。在我们看来，起码需要做到：

一是与疏远者尽量靠近。

有些人与上级关系疏远，作为上级不应再加大这种缝隙，而应努力去缩小它。缩小的措施，主要是针对造成疏远、反感的原因，或采取改变时间条件，或采取相似性吸引和接近性吸引，或采取报偿性吸引和仪表性吸引。通过改善条件、增强吸引来实现彼此了解，不断增进友谊，逐步改善关系。如果采取冷落、排斥态度，不平等待人，必然会导致距离越来越疏远，关系越来越紧张。这是不明智的做法。

二是与亲近者保持适当距离。

毛泽东说过这样一句话：“亲者严，疏者宽”。这实际上是说，要通过“宽”“严”来调节自己与不同人的关系。事实证明，上级偏袒亲近者，也是不平等待人的做法，往往对工作和上下级关系不利。明智的领导者，不仅要对待亲近者与疏远者平等对待，而且对亲近者要保持适当的距离，不要发展到亲密无间的程度。这无论是从工作还是从与下级关系方面考虑，都是十分重要的。

35. 公平待人管人术

公平，顾名思义，含有公平、合理的意思。上级在管理下级的过程中应该公平，是说上级要获得下级的拥护和爱戴，要与下级建立和发展良好的关系，就必须凡事对下级一视同仁，力求做到公正合理，切忌“旱涝不均”、厚此薄彼。

美国管理心理学家斯塔西·亚当斯认为，分配结果能否使职工激动，不仅决定于职工个人所得结果的质和量，而且决定

于个人和他人所得结果之比是否相等。如果感到二者相等，就会产生一种公平感，从而激励自己努力工作，以更多的投入来换取更多的所得。即使不增加投入，也仍然能够一如既往。相反，如果感到二者不相等，就会产生一种不公平感，并想方设法来消除它，通常采取的主要方法有四种：一是减少投入，如消极怠工，制造人际磨擦，甚至放弃工作等等，以此来实现和维持心理平衡；二是改变比较对象，表现为通过自我安慰来获得公平感；三是改变对自己的看法，即在心理上用认识机制来降低不公平感；四是如果上述三种方法仍然不能消除心理上的不公平感，那么下级就可能设法离开受到不公平对待的单位，导致与上级感情的崩溃，关系出现危机。

亚当斯的公平理论，是个人主观感觉的公平，是以个人的价值观为比较标准的。但它揭示了一个道理：人们都喜欢公平，总是把公平作为一杆秤，来掂量上级的人格、水平以及对自己的感情。作为上级，只有凡事做到公平，才能取得下属对自己的爱戴和拥护，尤其是在提级、加薪、分房、评职、选优等方面，更要特别注意秉公办事。因为这些都是下级个人重大利益的事，失掉公平，极易导致下级对自己的信任危机，甚至发展为尖锐冲突。

从不同角度去审视，公平既是一个客观意义上的概念，又是一个主观意义上的概念，既是一个理性意义上的概念，又是一个感情意义上的概念；还必须是一个具有革新意义的概念，因为客观意义上的公平毕竟受社会经济发展的制约。上级处理与下级关系要公平，就是要坚持这种客观公平和主观公平的统一，合理公平和合情公平的统一，还要坚持公平的革新性质。

36. 从主观和客观看领导

领导要坚持客观公平和主观公平的统一。一方面必须在客观上切实做到公平合理，不偏不袒，不厚不薄；另一方面又得让下级在主观上真正感受并承认这种公平合理。必须把这二者结合起来，统一起来。

□ 客观公平与主观公平的关系

客观公平是主观公平的基础。客观公平存在于领导活动的实践中，主观公平存在于下级的头脑里。前者是后者的存在基础，后者是前者的实现条件，二者共同构成了我们所说的严格意义上的公平。客观公平是主观公平的基础，没有客观公平这个基础，主观公平就只能是种虚假的公平。比如某些上级往往好在下级成员中搞亲亲疏疏、拉拉扯扯。在调整工资、评定职称、分配住房、评比先进、选举代表以及其他一些细小的具体事务中，自觉不自觉地好在背地里搞点小名堂，偏向一些人，排挤一些人。而在公开场合，又千方百计举出一些不能成立的理由和条件，给人们以“公平”的假相。这种虚假公平，是缺乏客观性的，实际是一种欺骗。

其次，主观公平是客观公平实现的条件。主观公平，就是指得到人们承认和接受的公平。没有主观公平为实现条件的客观公平，只能是一种苍白无力的公平。改革开放以来，恐怕都注意到了一种似怪非怪的现象，这就是，人们“碗”里的“肉”多了，却还是有“骂娘”的。比如调资，有人未提级加薪，感到不公平，对上级有意见，而有的人提了级加了薪，也感到不公平，对上级有意见；分房，有人未分到好房，感到不

公平，对上级有意见；而有的人分到了好房，也感到不公平，对上级有意见。此外，在提拔使用、外出进修、评选先进、选举代表、分配工作等各方面，有时也都存在这种情况。这种情况的存在，有些固然责任在上级，是由于上级没能够在客观上做到公平，下级对上级有意见是有道理的。但有些却不属于这种情况，而是上级已经做到了客观公平，下级却未能感觉到这种公平，不承认这种公平。可见，作为上级，固然一方面必须坚持做到客观公平；另一方面又必须千方百计使自己的客观公平被上下级所认识和接受，从而转化为他们的主观公平，即实现客观公平与主观公平的统一，是十分重要的。

□ 让人比与定标准

让人比，就是允许下级之间相互攀比。要想让下级不攀比，也是根本不可能的。所以，与其反对大家攀比，还不如让大家攀比，通过攀比来确认自己的公平所在。

著名行为科学家徐昶教授说：“攀比是进行比较的一种心理过程，是正常的心理过程，其结果是产生一种相对满足感。”攀比本身并不是坏事。只要攀比标准正确，攀比往往能起到制约不公平因素的作用，促使上下级关系向正确方向发展。

上级除应允许下级正确进行攀比，还要帮助下级确立正确的攀比标准。

有时上级已经做到了客观公平，而有些下级却仍然在主观上认为不公平，对上级有意见，甚至强烈不满。原因之一，就是下级的评价体系有问题，判断标准不正确。这类事在调资、分房、晋级、奖励当中也时常可见。这就要求上级在自身力求做到客观公平的同时，还要千方百计地帮助下级协调评价体

系，改善评价标准，使他们的主观评价标准和客观公平标准统一起来，一致起来。否则，一些人评价体系和评价标准的问题不解决，某些下级硬把不具有可比关系的事物进行比较，其结果是很难达到主观公平的。

37. 从合理与合情看领导

坚持合理公平与合情公平的统一，应该既有原则性，又有灵活性。一方面，对那些大量的、常规常理性问题，一定要从合理的角度进行处理，力求做到合理公平；另一方面，对那些特殊的、非常规的理性问题，又要从合情的角度进行处理，力求做到合情公平。

□ 合理公平与合情公平的关系

合理公平是就其法学意义而言，合情公平是就其伦理学意义而言。英国学者拉斐尔曾说过：“公正是一个复杂的概念，它是法学概念，也是伦理概念”。合理公平和合情公平的区别在于：前者主要是从“理”出发，强调要合理；后者主要是从“情”出发，强调要合情。当然，这个合情也不能悖理，它是从情的方面去说明理。由于这种公平的划分仅仅是相对的，所以日常中人们又往往把“合理”和“合情”联用，叫“合情合理”。这两种公平的关系是：

合理公平规定和制约着合情公平。例如：按劳分配，在社会主义初级阶段，是我们必须实际采用的分配制度，这也是迄今为止最合理、最公平的制度，反映了公平的本质要求，所以它对消费资料分配的合情公平起着规定和制约作用。一个领导者，只有大处基本做到合理公平，那么他才有可能在小处做到

合情公平。一个在大处不能做到合理公平的人，在小处根本不可能做到合情公平。

合情公平是合理公平的一种补充形式，影响着合理公平。合理公平表现为普遍的、基本的。然而，它又不是惟一的、排它的，需要以合情公平为补充。再以按劳分配为例，根据这一原则，劳动是分配的惟一尺度。然而，对于那些老、弱、病、残者的分配，是合理公平所不能包含的，需要用合情公平来加以解决。合情公平对于合理公平的补充作用在调资、分房、晋级、提拔和福利等各方面也都存在。这里不去赘述。

□ 两种错误倾向

一是，只重“情”不重“理”，以“情”代“理”。

一些领导者不大讲原则，不大讲政策，而把情分的东西看得过多过重。因此，他们做的一些事情，往往很不合理，却能找出许多似是而非的“合情”理由，来证明其公平。由于这种“合情公平”脱离了合理公平的大前提，把“合情”变成了“合个人之情”、“合落后之情”，所以它既违背了合理公平，也不符合合情公平，必然招致下属的强烈不满。这种错误倾向如不加以克服，长期蔓延下去，势必导致人心背向。

二是，只重“理”不重“情”，以“理”代“情”。

这些年，我国的种种章法越健全完善，就越为我们坚持合理公平提供了可遵循的依据。但是，由于客观事物的复杂性，由于现实生活的多样性，所以上级在贯彻落实各种章法，努力做到合理公平的同时，又不能不注意到新形势下出现的新问题，并加以合情解决，做到合情公平。然而，有些领导者只重视合理公平，忽视了合情公平，从而引起一些下属的不满。这种状况不改变，也容易导致人心背向。

38. 智慧管人宜信任

信任，从广义上讲，就是人们（或社会集团）之间出于理想、信念、利益、志趣的一致，在相互交往和实际行动中所表现出来的彼此信赖的心理和行为。

信任的种类是很多的。从社会群体上分，有政党之间、团体之间、组织之间的信任；从个人交往上分，有同学之间、朋友之间、亲友之间、家人之间、恋人之间的信任；从社会活动上分，有政治上、经济上、作风上、能力上的信任。但若从性质上分，则有正向信任与负向信任之别。正向信任，是指社会上和人们之间有益于社会进步、人类正义、健康向上、彼此信赖的心理和行为。例如：同志之间的信任，正直朋友、同学之间的信任等。负向信任，则是指社会上和一些人之间，那种不利于和有害于社会进步、人类正义、不健康的彼此信赖心理和行为。例如：江湖哥儿们义气，不法分子的相互勾结等。

上下级关系中，也有一个相互信任问题，这是维系二者关系的基础。没有这个基础，上下级关系就会出现危机。

领导者在这个关系中是矛盾的主导方面，更应重视信任下级，要主动接近下级，信任下级，信赖下级的人格，相信下级的能力，以心比心，换取下级对自己的信任。这就是信任原则对上级领导者的实质性要求。

要成就大事业，仅靠领导者自己单枪匹马不行，只靠少数人也不行，而必须充分发动全体下属，调动起千军万马，激发每一个人的热情和积极性。

要做到这一点，首先就必须相信群众，信赖下属；其次是让下属对你产生信任感、安全感。在相互信任的基础上，上下

之间才会无所戒备地交心，进而达到知心、同心。只要心往一处想，劲往一处使，事业就不愁办不好，领导实践的成功自然不在话下。

39. 发挥言语的窍门

□ 群力是根本

毛泽东同志说过：“群众才是真正的英雄，而我们自己则往往是幼稚可笑的，不了解这一点，就不能得到起码的知识。”毛泽东的话反映了历史唯物主义的一个基本观点，这就是人民群众是历史的创造者，他们之中蕴藏着无穷无尽的智慧和创造能力，他们的斗争知识和经验最丰富、最实际、最伟大。领导者（包括担任较高级职务的领导者、杰出的领导者）尽管也是人民中的一员，并且绝大多数是他们中的优秀分子，但是由于其智慧和经验受到个人主观条件限制，无论是在质上还是在量上，同人民群众这个整体相比，都是非常有限的，只能是沧海一粟。不承认这一点，就谈不上对群众的信任。实际上作为领导者，只有从内心深处承认下级往往比自己高明，才能善于向下级学习，善于吸取他们的经验和智慧，才能和下级打成一片，融为一个整体，坚持信任原则才有理性基础。

□ 不可抽象与空洞

上级对下级的信任，作为一种具体确定性含义的意识活动，必须具有明确指向，必须离人们最近，给人们以实感。用老百姓的话说，就是能看得见，摸得着。那种只在理论上承认，而实践却无从体现的信任，纯属抽象的、空洞的说教，没

有任何实际意义。

信任应当是具体的，不是抽象的；应当是实实在在的，而不能是空洞的；应当是真实的，而不能是虚无缥缈的；应当是体现在群众身边的，而不能是挂在领导嘴巴上的。它应当通过三大效应去展示：

一是通过行动效应展示信任。这是最基本的，也是最有说服力和感召力的一种信任。日常工作中，这种信任比比皆是。例如：有事能够同下级商量，在工作上能依靠和相信下级；不嫉贤妒能，敢于提拔比自己高明的下级；要相信下级的决策，没有特殊理由不轻易怀疑或改变下级的决定；工作应该按系统进行，一般不要越级下达任务；下级出了差错，上级要承担领导责任，以保护下级的积极性；等等。

二是通过感情效应表达信任。关心下级的疾苦，切实帮助下级解决“油、盐、酱、醋、柴”等实际问题，正是这种信任的具体表现。要做到这一点，需要牢记“勿以善小而不为”。正是这些看得见、摸得着的具体小事，使上下级之间的心理距离得以缩短。事小功能大，万万不要小视。

三是通过语言效应表达信任。语言是表达信任和联络感情的桥梁。一个领导者不仅要在行动和感情上表示出对下级的信任，还要充分发挥语言效应。通过语言，将信任信息传达给下级，使下级真正感受到上级对自己的信任。应当注意的是，语言表达必须发自内心，言必由衷。不可言不由衷，言之无物、言过其实。

☐ 容忍个性

能否容忍个性，是领导者能否信任下级的一个重要尺度。我们常常看到，有的领导者尽管从理论上和口头上都承认对下

级应予以信任，但一遇实际问题，却又感到这个不太可靠，那个不堪信任，从而使自己所信奉的信任理论束之高阁，失去实际意义。这种把坚守共同信念和行为规范与容忍个性对立起来的倾向是有害的，因为个性受到压抑，整日诚惶诚恐，谨小慎微，深怕越雷池半步的人，不可能感受到上级的信任，是不能与上级建立起融洽、和谐关系的。

根据心理学的观点，人的个性主要表现为：能力、气质和性格三个方面。我们强调容忍个性，也是指这三个方面：

一是要容忍能力上的人性差别。能力是一种个性心理特征，它直接影响人的活动效率，决定能否使人的活动得以顺利完成。下级，作为一个群体概念，每个分子之间，在能力上总是有所差别：有的能力强些，智商高些；有的则能力弱些，智商低些。这是必然的，不依人们的意志为转移的。前者往往能够胜任工作，对于实现领导目的具有重要作用；后者则往往不大胜任工作，对实现领导目的帮助不大，甚至是一种负担。领导者既要注重信任和发挥能力强的下级的作用，又不要歧视和瞧不起能力弱的下级，对这些人尤其要给以信任和包容，要尽量发现并调动他们的积极因素，化消极因素为积极因素。只信任和依靠少数能力强的下级，而对其他下级投以白眼和蔑视，感到不屑一顾，这对工作和处理好与下级的关系，都有害而无利。

二是要容忍气质上的差别。气质是指人们在社会实践中形成的稳定性心理，是个人全部行为特点的总和。人的气质是有很大的差异的，有的人脾气好些，有的人则脾气差些；有的人深沉、稳重，说话办事有条不紊；有的人敏捷、果断，说话办事干脆利落；有的人急躁、粗犷，属火柴式的，一点就着；有的人迟钝、憨厚，属老牛式的，对什么事都不急不躁，等等。现

代心理学把人的气质分为四种基本类型：胆汁质型（急躁型）、多血质型（活泼型）、黏液质型（安静型）和抑郁质型（神经质型）。这四种气质类型的人，各自的心理活动速度和稳定性，心理活动的强度和指向性都有很大不同。对各种气质的下级都要给以信任，不仅要信任“诸葛亮”，还要信任“张飞”；不仅要信任“吴用”，还要信任“李逵”。这样才能最大限度地发挥各种气质的下级的特长，与各种气质的下级处好关系。

三是要容忍性格上的差别。性格是指表现在人的态度和行为方面比较稳定的心理特征。人与人之间的个性差别首先表现在性格上。性格心理学告诉我们，人的性格是多种多样的，是不能一朝一夕改变的。所以，领导者要信任下级，还要能够容忍下级性格上的差别。

首先，只要下级的政治方向正确，就应顺应其性格，发挥其才能和兴趣，而不宜过多挑剔和指责。其次，对于性格较差的下级，也应耐心引导，因势利导，努力寻找和发扬光大其性格中的“闪光点”，克服其性格中的“阴暗面”。再次，针对性格的稳定性和习惯性特点，领导者改变下级的不良性格，要讲究艺术，分别指导，切忌“顶牛”动硬，这样才能使信任原则真正落到实处。

□ 层次和动态

对下级的信任，作为领导者的一种意识活动，作为一种原则，是必须坚持的。但是，由于下级是分层次的，因此，领导的信任原则具体到每个人身上，又应该有程度和层次差别。这种有差别的信任可表现在如下方面：

一是全面信任。这是对下级的信任层次中的最高层次。下

级中有一批骨干，他们德才兼备，思想过得硬，工作拿得起放得下，各方面的素质都很好，是实现工作任务的中坚。对这部分人我们可以施以全面信任。

二是局部信任。有的人思想较好而其他方面有较大缺点，有的人业务水平较高而又思想较差，对这些下级应根据他们的情况，施以不同的局部信任，使其各尽其才，各得其所。

三是单一信任。即就下级的某一方面给以信任。例如：有的人善于社交，可以在推销产品方面给以信任；有的人在文艺方面有特长，可以在活跃职工业余生活方面给以信任，等等。

总之，下级作为一个群体概念，其内部成员是分为许多层次的，领导者只能根据这种层次去展开信任，而不应不分层次地给以同等程度的盲目信任。盲目信任与完全不信任的两极状态，对于工作和下级关系都会带来危害。

信任除了具有层次性以外，还应具有动态性。由于受各种各样主客观条件的影响和制约，下级也是在不断发展变化的。有的人可能由好变坏，有的人可能由差变好。因此，领导者对下级的信任，又应是一个随着对象的变化而变化、随着对象发展而发展的动态过程，不可能一成不变。认清这种动态性十分重要，它对于领导者避免机械地、形而上学地看人，不把一个人固定在一个信任层次上，进而从动态中处理好上下级关系，都有实际意义。

□ 两种有害倾向

一种是负向信任。有的领导者“信任”某些下级的目的，不是为了工作，不是为了团结，而是为了达到一些与组织要求无关甚至相反的目的。例如：有的人是为了以权谋私，有的人是为了巩固和发展自己的团伙势力，等等。这种对部分人的所

谓“信任”，实际上是对下级（就整体而言）的最大不信任，是对信任原则的扭曲和践踏。因此，领导者对下级要坚持信任原则，就必须坚决克服这种负向信任的错误倾向。

另一种是放任自流，有的领导者以相信和依靠群众为名，行对工作不负责任之实，廉价恩赐信任原则，不分个性差异，不分层次性，滥施信任。实际上是胆小怕事，怕得罪人，或基于其他某种个人利益和目的的考虑，是官僚主义的一种表现。领导者对下级要坚持信任原则，必须反对和克服这种错误倾向。

3 智慧管人重口才

40. 妙用柔言

柔言者，顾名思义，即为柔和温顺的语言。在现实生活中，人们惯于听柔顺的话语，而不爱听强硬、粗鲁的话。为了使人际关系和谐，不伤害别人的自尊心，在心平气和的情势下办理各种事情，说话时应力求用柔顺温和的语词来表述自己的意见、看法、要求及主张。在与人交谈中，应恰到好处地使用谦词、文明礼貌用语及赞词。这样，会获得对方的好感，办起事来要顺利得多。在具体的操作上，似多用问句，少用祈使句，但决不是说不用祈使句，该用就得用，例如，与其说：“你马上来我办公室一趟”倒不如说：“你现在能不能来我办公室一趟？”就使用肯定句和否定句而言，宁可多用肯定句，而少用否定句。例如，与其说“我坚决反对你的这种论调”，倒不如说“我完全赞同刚才那位同志的说法。”当然，在具体操作上还应注意词语的感情色彩，一般来说，尽量多用褒义词及中性词，少用贬义词。

话又说回来，生活是复杂多变的，人心有时是难测的。说话的对象也不会是清一色的温和派或温顺者或善解人意者或好，心肠的人，往往会碰到失去理智或失去良知者乃至失去人性者。在这种时候，若仍一味地用柔言细语说服、感化对方，

无异于对牛弹琴。这就需要用另外一种方式去对付了。对这号人不必迁就，该怎么办就怎么办。这类人一般都吃硬不吃软或软硬都不吃，制服这类人的招数多得很，也确有灵效。有一点提请注意，即在严肃而正式的场合，不宜采用柔言之术，否则会冲淡整体气氛，影响事情顺利进行。

生活中的小事也有个处理妥当与否的问题。一位作家正在屋里苦心构思着小说的开头。一个莽撞的邻舍为了告诉作家妻子一件微不足道的小事，一边使劲敲击铁质安全门，一边喊着作家妻子的名字。这位作家被突然的重重敲门声吓得心怦怦直跳，可巧他妻子不在家。他十分恼火，隔着门狠狠地数落了那邻居几句。此后很长一段时间，那位邻居不再与作家妻子来往。

过了数月，一件不快之事又发生在作家的门外。已是深夜十二点多钟，突然听得铁质安全门噔噔噔噔敲个不停，声音特大。同时传来“开门！开门！不开门，就砸啦”的怒吼声，正在伏案写小说的作家，被这突如其来的激烈敲门声与门外的吼叫声吓懵了，顿时全身直抖，心跳得快要掉出来了。他慌了手脚，不知该如何办是好。其妻早已入睡，被这如此猛烈的敲门声惊醒了，她同丈夫一样，全身发抖，硬着头皮走到门口问道：“谁呀？”门外的声音：“公安局的，快开门！”什么事呀？”“开门！”你们搞赌博，开门！”哎呀，这可冤枉啦！我一辈子也没打过麻将，我丈夫和我一样，从来也没玩过麻将。你们真的搞错啦……”这时，门外另一个声音问：“你们是几号？”“一号。”哎呀，错啦！是对门！”接着听到直敲对门的门。原来有人报警说一号楼二号家在聚众赌博。可公安局的人搞错了门牌号，使作家夫妇深更半夜又遭一次巨大的惊吓，而且这次惊吓的程度要比数月前邻居敲门带来的惊扰大得

多得多。公安局的人进到二号家不几分钟后就出来了。是否抓了那家的赌，不知道。公安局的人临走时又来轻轻敲作家的门。作家妻子开了门，走进两名公安人员，其中一名说：“大娘，实在对不起，实在对不起！让你们受惊了，实在是……”作家妻子对于公安人员的失误，采取了与作家当初的做法相反的做法，用一种通情达理的和缓言辞说：“说惊吓，确实是惊得我们够呛。现在我丈夫还没从惊吓中解脱出来，吓得浑身直抖。他是个文人，胆子特小。唉，我呢，也让你们吓得直抖。我是从睡梦中让吓醒的……不过话又说回来了。你们是在执行任务，一时心急给搞错了房号，又不是成心为难、惊吓我们。谁也难免有失误的时候。你们以后注意就行了，也没什么大不了的事。你们不要往心里去，我们能谅解，能谅解。”另一名公安人员诚恳地说：“我们过去向大爷赔个不是吧。”作家妻子说：“不用了，不用了。你们够忙的。让他一个人慢慢地缓一缓吧。没什么，不要太那个……谁也有弄错的时候。我丈夫他不会太见怪你们，因为你们又不是故意的。算了，算了。以后我们就认识了，说不定谁还能帮谁的忙呢。”两名公安人员被作家妻子的这番通情达理的温和细语给感动了，于是更加觉得有种负疚感。临离开时，他俩再次表示谦意。作家妻子将他俩及门外的几个公安人员送到楼道门外，并要他们一路上小心，因为已是深更半夜。作家妻子的柔方细语产生了很好的效果，她的做法更加增进了警民间的鱼水之情。

41. 声东击西

声东击西一词的本意是，做出姿态或造成声势，给人以好像要攻打这边的假象，实际却攻打那边。这是迷惑对方使其产

生错觉以出奇制胜的一种战术。唐代杜佑（通典·兵六）中说：“声言击东，其实击西。”

春秋时代，齐景公特别喜好打猎，更喜欢养老鹰去捉兔子。一次，烛邹不慎让一只鹰跑掉了。齐景公下令将烛邹推出去斩首。为了救烛邹，晏子去拜见齐景公，说：“烛邹有三大罪状，哪能就这么便宜地杀了他呢？请让我一条条数出来后再杀他好吗？”

齐景公说：“可以。”

晏子指着烛邹说：“烛邹，你为大王养鸟，却让鸟逃掉，这是第一条罪状；你使大王为了鸟的缘故而杀人，这是第二条罪状；将你杀了，天下诸侯都会责怪大王重鸟而轻士，这是第三条罪状。”

齐景公只好说：“别杀了，我懂你的意思了。”

晏子使用的正是声东击西的谋略。表面上他在给烛邹加罪，实际上是为烛邹开脱罪责；表面上他在为齐景公说话，实际上是在指出齐景公重鸟而轻士的过错。这正是说话之声与意之所指的方向恰恰相反的生动实例。晏子这样做，既避免了为烛邹说情之嫌，又真正救了烛邹的性命；既指出了齐景公的过错，又没有伤齐景公的面子。

某工厂的领导班子正在开民主生活会。几名副手与一把手共事多年，对一把手的功过与性格特点非常清楚。问题是，当前企业间竞争很激烈，这家工厂的效益逐步明显地下滑，几百号职工每天议论纷纷，忧心忡忡。人们议论的焦点当然是集中到一把手身上了。该厂的一把手能吃苦耐劳，点子也多，与上级领导关系很为融洽，可就是对基层各车间、科室的管理不善，漏洞不断出现。他自己对权的运用确实很精明，以权谋私的例子一个接一个。不但如此，他的疑心还很大，接受他人意

见的谦虚之心几乎等于零，什么也是他的对，几个副手对厂子的前途几乎已失去了信心。今天的民主生活会又能奈何一把手什么呢？但厂子的现实是每况愈下，人心涣散，意见和议论纷纷。干脆就放任自流吧，这于良心又何忍？不管能起零点几个百分点的作用，副手们会上总还得说话呀。

一把手：“今天的民主生活会是我们的例会。前几年我们厂的成绩还是主要的，比起市里那么多倒闭和不景气的厂子来，我们厂还是蛮可以的啦！有什么话，大家讲吧。要讲在会上，不要讲在会下。我知道，厂里有个别工人对我这个一把手有意见。这无所谓，意见嘛，永远是会有的。我不在乎这个，我走得正，行得端，不怕闲言碎语，当然怕流言蜚语喽！大家说吧，民主生活会嘛，就得讲民主喽！”

几位副手被一把手的这个开场白给镇住了，大家都互相扫了一眼，谁也不吭声。

第一副手终于打破了沉默，开腔了：

“刚才厂长讲的，我都仔细听了。依我看，在这个关键时刻，也就是在我厂效益明显逐步下滑的时刻，我们总谈成绩是主要的，而且与倒闭的和不经气的厂子作比较我们自认为还蛮可以了，这实在没什么意思。我不想说更尖锐的话，不过现在工人的嘴里可什么话也有，但我也不想在此引用半句。关键的关键是，我们必须马上整顿厂部各科室和各车间，因为据我所知，许多不正之风甚至违法乱纪行为正是出在那些科室和车间的负责人当中。当然我们厂级领导层中是不是就纯洁得很呢，我一时不能下什么断语，需要的是时间和事实的考验。不管怎么说，我们几位心里都恐怕有本账吧？我想，往往是无风不起浪。厂子里职工的议论也好，说法也好，恐怕不都是造谣生事吧？别人不说，我本人就有过几次以权谋私的事。我愿说出供

大家批评……”

一把手：“刚才二把手的发言，不知怎的，我听了心里不是滋味。难道我说说我厂前几年的成绩是主要的反倒错了？莫非我厂过去没有成绩？究竟有没有，厂子里的职工心里明白，上级更清楚。按照二把手的说法，我厂的厂级领导有问题，下边科室、车间的负责人更有问题。这简直等于说我这个一把手无能、无德，把厂子给搞了个一团糟，等于说我们厂是一团漆黑。我想问一下二把手：你作为厂级主要负责人，怎么能把缺点无限夸大，把成绩说成问题呢？怎么能把基层组织机构的负责人说成是搞不正之风甚至是违法乱纪呢？你作为二把手，不相信组织，不相信我这个一把手，而竟然相信了落后工人当中的风凉话和恶意攻击。你说说你的政治立场究竟站到哪儿啦？你还像个党员吗？你的发言分明是对我一把手的个人人身攻击，也是在有意煽动别人同我闹对立……”

二把手：“我只是谈了我个人的看法，而且我是有根有据地谈，决不是信口胡说八道。我要对我的话负责到底。你身为一把手，全厂几百号人及家属的生存问题，可以说，都与你的决策和领导紧密相关。你的失误，决不单单是你个人的问题，它影响到全厂未来的走向，祸及到每个干部、每个工人和每个家属的切身生活。你一向以成绩是主要的这种说法来掩盖你的失误和错误。但是现在我厂效益逐步下滑的事实已不容我们再盲目乐观了，我们得正视现实，尽快制定出整改措施，力争扭转目前的局面。

“我知道你这个人的脾气，容不得别人半点儿不同的意见。别人一说点儿什么你不想听或不愿听的话，你就马上跳了起来。其实，我今天还是注意说话方式和分寸的，我本不想使你一触即跳，但你却又跳了起来，如此训斥我。我劝你还是冷

静为好。冷静，一不伤身，二可帮助你正视现存的一切问题。”

一、二把手之间刺刀见红式的争论充分暴露了厂子内部的真象，也再一次标明了基层领导内部的矛盾和斗争的尖锐性。

第三把手该发话了。此人一向是看风使舵、说话爱拐弯儿的人。这可能与他的个人坎坷经历有直接关系。他说道：

“刚才两位主要领导人探讨问题虽然言辞有点儿激烈，但目的是共同的，那就是怎样使我厂克服暂时的困难，在厂长的率领下再攀高峰。我身为三把手，分管的是行政事务摊儿。我承认我的能力确实有限，我分管的工作当然不尽人意。愿组织上批评、教育我。我……我不准备插进去与一、二把手探讨刚才的那些问题。我只想举一个南方某省一家工厂的实例，供大家思量。

“南方有那么一家工厂，是搞来料深加工的，前些年的业务量相当大。全厂不足二百人，个个忙得不可开交，加班加点是家常便饭。每个工人每月的收入都特别高。全厂上下团结，劲往一处使，人心特别齐。厂子富了，积累多了，所以职工的福利就跟着上去了。托儿所、文化站、夜校、讲习班等集体福利事业在远近都是闻名的。这么红红火火了五六年。后来，那个厂子的厂长被提拔到上面任职了。新来的厂长无论是能力还是个人品德，比原来的厂长差多了。据说，新厂长是把他原来的厂子给搞垮后，摇身一变，而来到这个厂的。此人所以把原来的厂子搞垮，主要是因他结党营私，在原来的厂子里各个环节安插了他的人，而他的那些人又利用手中的权力假公济私、损公肥私，有的甚至变相贪污，盗窃厂里的财物。他本人据说也不怎么样，吃喝嫖三样俱全。不知他用什么微妙的手段离开了让他搞垮的工厂，居然堂而皇之地来到了这家效益特好的厂

子，当上了厂长。就是因为换了一个厂长，厂子就此由兴向衰逐日转化，最后竟落到倒闭、被兼并的地步。唉，好端端的一个厂子，被人为地糟踏垮啦！……”

三把手的这段发言，表面上讲的是南方某厂，而实际上讲的就是自己所在的这个厂子。他只不过是用声东击西的办法讲出罢了。

42. 巧用幽默

幽默不是天下所有的人都具备的东西。幽默本身就是聪明、才智、灵感的结晶，它能使人的语言在转瞬之间产生出智慧的光芒。幽默在日常生活中起着点缀、调和、调节的作用，它是语言的润滑剂，往往因为有了它使得紧张的气氛顿时消失，剑拔弩张的可怕气氛也会就此缓和下来。

当年，英国一位能言善辩的人士在大街上发表演讲。讲到社会的种种问题时，他情绪异常激昂，斩钉截铁地大声喊道：“要让这些老爷清醒，惟一的办法就是将宫殿和众议院烧掉！”街上听众密密麻麻一大片，车辆行人无法通过。维持交通秩序的警察汤姆森幽默地向人群中喊道：“请各位散开。要烧宫殿的请到左边来，要烧众议院的请到右边来。”汤姆森这句幽默而滑稽的话语逗得人们哈哈大笑，在一片笑声中人群自行散开了。

要学会运用幽默的语言，并掌握若干词语组合的技巧。常用的技巧有如下几点：

(1) 巧用对比。某市一位处长邀他的几位在县里当官的同学和故友在一家酒店聚餐，同时被邀的还有两位早年辍学而后来境况凄苦的小学时代的同班女同学。当这两位不得志的女

同学提前一刻钟来到酒店时，县里那几位当官的还未到场。不过，处长东家先期已到。处长同两位女同学寒暄过后，其中一个女的竟问处长道：“你现在是正处长，今晚请的又都是县里各环节的官，而我俩既不是任何官，又穷困得很，你怎么会想到要请我们俩呢？”处长不紧不慢地笑道：“今晚我要做的正是一项扶贫济困的社会福利事业。”处长将请老同学与故友吃饭同扶贫济困的福利事业故意扯到一起，使自己的话产生了幽默感。

(2) 善拆固定词语。某市级一家奶粉厂的厂长张某，上午一到办公室，就被两个外省的业务员缠住了。这两人凭着一纸某省某市某食品肉类公司的介绍函及三寸不烂之舌，提出要购两万袋奶粉，准备向某个国家出口，支付方式为先付 10% 的订金，余下的 90% 的货款待货到后一次全部付清。任凭这两名业务员怎么说，张厂长根本不动声色，丝毫没有与他俩谈及此笔买卖的一点儿意思。这两名业务员缠了足足二十分钟发现厂长态度十分冷淡，且一直显出不耐烦的神情，只好扫兴地告辞了。快出张厂长办公室时，其中一位业务员故意对另一位同行说：“要知道他这个态度，八台轿也请不来我俩！哼，白白浪费了二十分钟！就等于对牛弹了二十分钟的琴。”张厂长明知这是骂自己，但并没发火，因为这类业务员、推销员、商界说客乃至骗子他见多了，并不感到新奇，犯不着动什么气。他只是大声回敬了那两位刚走出办公室门的业务员这么一句话：“说得对刚才对牛弹了二十分钟的琴！”张厂长关键时刻善于拆开固定词语，既幽默风趣，又巧妙地回击了那位业务员的粗野无礼之举。

(3) 妙用同音多义词。在需要的时候，巧妙运用同音多义词，可收到极好的效果。下面的一段对话将同音多义词运用

得恰到好处，对当前社会上的丑恶行径进行了刻骨的讽刺。

郑先生：老银同志，你的条件完全符合规定，可怎么就不给你评高级职称呢？

银先生：除了当时有人诬告、陷害之外，这三四年来我每求人帮助澄清这一遗留案并要求补评高级职称时，都是无礼（理）要求呀！”

郑先生：这我早就知道。合理合法的事，也拖着不办，来回踢皮球，互相推脱，一拖就是多少年。莫非什么事也要雁拔毛，毫不留情吗？老郑，我的高职暂时放在他们那里吧，等我哪一天有了大钱再去述（赎）。郑先生：呵呵……算你聪明！

（4）适时插入幽默语汇。进口洋烟的推销员在闹市区的繁华街道口不断地喊叫，唾沫星一个劲地飞溅。“英国进口香烟，芳香味正，能提神益智，价格适中……”

一位知识分子派头的中年男子挤到烟摊前一群人中间，扫了一眼进口香烟，随口冒出一句话：“抽了这英国进口烟，小偷不敢进屋，狗不敢咬，而且人永远不会老。”烟摊前的一堆人听了这话，都愣住了，惟有推销员乐开了怀。他连忙大声说道：“嗨，还是知识分子高！大家不妨听听这位大学问家对英国进口烟的高度评价。”这位知识型中年人似笑非笑地说：“抽洋烟的人整夜咳嗽，小偷敢进屋吗？抽烟的人身体虚弱，走路得拄拐棍，狗敢咬他吗？抽烟的人易患癌症，怎么能活到老呢？”烟摊前的一堆人哈哈大笑，只有推销员绷着脸，嘴里不停地嘟囔着什么。

43. 后发制人

顾名思义，后发制人即指先让对方尽量吐露出真实的话

语，做出其想做的事情，而后采用有针性的话语或行动，将对方制服。乍一看，后发制人似乎不如先发制人对自己有利，但实际上并不完全如此，有时后发制人的效果远远好于先发制人；因为后发制人者在对方充分表露出其言行后，有足够的时间去分析、判断、归纳对方的有关实质性情况，这样便有了对策，有了自己取胜的招数，然后只待最恰当的时机的到来。只要时机一到立即出击或上阵，则会取得令人满意的效果，达到预定的目的。

一家公司的采购员王某欠某啤酒厂一百元啤酒款长期未付。一次，王某来到啤酒厂供销科，对该科科长大发脾气，抱怨该厂的啤酒质量越来越差，并说社会上骂声一片，人们不再会买他们的啤酒，最后竟说出自己欠的那一百元钱也就免付了，原因是厂子生产的啤酒的质量一直就不怎么样，并表示他所在的公司及他本人不再购买该厂的啤酒等。供销科科长压住火气，仔细听完王某的唠叨后，却出乎意料地向王某赔起不是，声称啤酒质量确有不尽人意之处，最后说：“对你的意见，我会尽快向厂部反映的。至于你欠的那一百元啤酒钱，你要不付，也就算了，谁让我们的啤酒一直不争气呢！你说今后你们公司和你本人不再买我们的啤酒，这是你们的自由，随你们的便。你说我们的啤酒质量有问题，要不要我现在给你介绍另外两家有名的啤酒厂……”供销科科长这一番话里有话的艺术性表述，确实出乎王某所料。欠账还钱，此乃不成文的一种自然法规。王某本意不想付那所欠的一百元钱，从啤酒一向质量不怎么样为借口试图堵供销科科长的嘴。然而，科长没有单刀直入地正面反驳王某，却用了巧妙的迂回战术，假装虚心承认并接受王某的意见，待王某发泄完后，即刻展开了攻势，用挚诚的话语，向对方表明啤酒厂的现状及未来的发展前景

等。王某最后被供销科科长的诚意和坦率征服了，自此不但继续到该啤酒厂为其所在公司购买啤酒，而且还动员了另外几家兄弟公司及几个单位常年向该啤酒厂购买啤酒。供销科科长使用的就是后发制人的妙策。

44. 妙语巧用

生活中人们难免遇到尴尬的局面，只要善于处理则会消除窘迫感，使自己自然下了台阶，将心中不快的阴云驱散掉。有下列几种妙法可帮人们摆脱尴尬处境：

(1) 巧借法。此法的运用会产生独特的效果。巧妙地借用对方非难、责难时的某种字眼或惯用的词汇，将计就计，力求将脏水反泼到对方头上，以此转移人们的视线，分散人们的注意力。这就是巧借法的含义之所在。一次，某毛纺厂的厂长在全厂职工大会上发表年度总结性讲话。礼堂后排座上的一个年轻工人突然高声大骂道：“吹牛不用上税！”厂长听得明明白白，与会的千余名职工也听得清清楚楚。这位工人突发性的喊叫，显然是对好大喜功、报喜不报忧的这位一厂之长的不客气的回敬。为了不乱阵脚，使全厂大会顺顺当当开下去，把毛纺厂一年来的成绩与功劳讲深说透，使全厂家喻户晓，男女老少皆知，厂长还是克制了自己，用平静的口吻大声说：“刚才那位工人喊的那句话，在我讲话结束后一定要认真探讨。”

(2) 自嘲法。当一个人陷于尴尬境地时，若过分掩盖自己哭笑不得的内心世界，想打肿脸充胖子，反而会适得其反，使自己愈加难堪。与其这样，倒不如故意装出漫不经心的样子，以自我解嘲的口吻说上几句取悦别人一笑的话，倒可以活

跃气氛，打破自己尴尬的僵局。

有一生动的例子足以说明自嘲法的妙用产生了特别的功效。笔者数年前的一天，与几位外国同事在一起共进工作午餐。一位来自远东的年轻业务员，因酒喝得有点过量，碰杯时不由自主地将酒杯中的白兰地洒了身为副总经理的绍罗霍夫一胳膊和一条腿。面对这种难堪的局面，绍罗霍夫却装出若无其事的样子，笑着对那位远东的年轻人说：“亲爱的，你真的以为这种疗法能去除我四肢的疾病吗？”他这么一说，我和其他几位外国同事都笑得哈哈大笑起来，绍罗霍夫随即从窘迫的处境中轻松地解脱了出来。

45. 外交语言

这里讲的外交语言不是狭义的外交语言，而是广义的外交语言。它是泛指商贸谈判中所有委婉、礼貌、否而不绝、允而不定的圆滑表达与用语。这种广义的外交语言的内涵在于，认为任何问题或事物在一定条件下都是变化的，所以任何希望都是存在的。在并不断然否绝对方的同时，以圆滑的话语来表达自己的异议，留出再次商讨的机会，使双方都有回旋的余地。在商贸谈判中使用外交语言，可以达到拉拢对方、摆脱僵局、争取机会的目的。

经常使用的外交语言有：“很荣幸能同阁下共同探讨这些问题（共同讨论或商讨这个课题）”；“这件事可以商量、研究”；“请原谅，我有为难之处，不能马上满足贵方的要求”；“看来双方目前很难马上找到消除分歧的办法。贵方回去再商量一下，如有新的想法或建议，再来找我们”；“此事无可奉告”；“贵方做出的努力，我方充分理解。我们愿意考虑贵方

目前的立场，同时希望贵方对我方已提出的问题进一步考虑”；“您说了我所想的意思”等等。

在商贸谈判中使用外交语言足以展示礼貌的风采，会使对方感受到己方的尊重，从而增强对谈判的信心和希望。应该看到，外交语言的圆滑性与缓冲性会给谈判中持各种观点的人带来润滑剂，不致使谈判中途破裂，在规劝与退让之中摆脱僵持局面动摇对方的立场，力求为己方争取到新的机会。

46. 以退为进

以退为进的策略在辩论中、在生活中是经常运用的一种方略。这种策略的含义就是，以貌似与本意相悖的言行，采取退下、让步之法，以期等待时机，获得优势，最终取得更大的进展。在许多情况下，以退为进要比只进不退好，因为在退的过程中可以积蓄更大的进的优势。运用以退为进的方略，要有度，不能没有度，应做到顺理成章，退得巧妙，进得有力。

举几则实例以说明之。

例一：一家电器生产厂是当地有名的企业，年利润达一千万元。按常理，该厂该在电视、报纸上大加宣扬了。但厂长没有这样做，而是别开生面地举行了揭短会，主动邀请了对该厂产品有意见的客户，让他们在揭短会上尽量挑刺儿找毛病。结果，到会的二十多位客户还的确找了些毛病，提出若干条改进措施，并表示今后愿与该厂继续合作。这家厂子的做法乍一看起来，似乎是家丑外扬了，丢面子了，但实际上反而更增强了用户对该厂的信任感。该厂采用的就是以退为进的策略。揭丑即为退，赢得了信誉则为进。

例二：市内一家公司在近郊买了一片地。一天，公司五六

名职工去买到的地里测定地段，拟盖一座厂房。测的过程中，遭到一位当初不同意卖地的村委会副手的刁难。双方争执的当中，又跑来十来个村民。双方互不相让，越吵越烈，最后十来个村民一涌而上，将测量仪器摔坏，又打了公司三名职工，闹得相当不愉快。

事发后的第二天，公司老板出于长远的考虑，不愿意让事态扩大，于是专门来到村委会，将同意卖地的村长兼书记和不同意卖地的那位村委会副手以及参与打斗的四五个村民叫在一起。出人意料地主动赔起了不是。他说：“书记、村长、副村长、各位农民弟兄，我们公司买你们的地是为了盖一座大型的厂房，扩大公司的生产规模，部分地解决一些城市下岗职工的工作。我们发展了，一定会给你们带来好处的。昨天的事虽然不应该发生，但它毕竟发生了。责任不在于副村长和那十来个农民弟兄，因为你们是闹误会了。责任主要在我，缺乏周密部署。今后我们的厂房盖起来，投入生产，一定会有不少事麻烦村委会各位领导的，当然也会有不少事需要农民弟兄们的大力帮助。往后我们公司同村里的农民弟兄们就是一家人了。既然是一家人，就没有沟不通的思想，就没有解决不了的问题。我还年轻，希望村委会各位领导和村里的兄弟姐妹多多包涵，多多指教……”

公司老板的宽容与退让决非软弱的表现，而是坚强与厉害的真正体现。这种以退为进的方略的确高人一筹。

47. 消除嫉妒

俗话说：人怕出名猪怕壮。社会上，凡事业成功者、有一技之长者、有特殊贡献或功劳者，甚至包括生活条件优越者，

都会不同地招来别人的嫉妒甚至记恨。为了减少、减弱他人的嫉妒与记恨，在特定的场合不妨以示弱的办法来实现这个目的。

事业成功者不妨故意在某人或某些人面前说出自己曾几何时有过不顺或失意或失败的经历，也可道出现今的某种烦恼，无形中会引起别人的同情和理解，认为做一个成功者的确不易，从而在一定程度上减轻了别人对成功者的嫉妒。

一位当地有名的私人企业家，在一次私营企业家与外地厂商的联谊会上，以自己从一个穷光蛋到拥有数百万资产的逐步发展的全过程中的切实经历述说了创业的极度艰辛及成功的来之不易，在讲到极辛酸处时不由得泪花盈眶。他这么一讲，的确感动许多在场的人，几位平时对他怀有妒意的同行也不免产生了一定程度的同情感，从而大大减弱了对他的嫉妒之意。

另一位年轻的民营企业家在不同的场合，根据争取人心、减少对立的需要，大谈特谈他十几年来所经历过的事情尤其是不愉快的往事，更谈了近几年他受的有关部门人员带给他的冤枉气以及过去是朋友而现在是对手的不正当作为，尚有他还不完的人情债与甩不掉的诸多烦恼事。他每当诉说完这些的时候，总要说上这么几句说：“诸位同行，各位朋友弟兄，你们以为我现在很潇洒自在，很富有，其实我活得太累太累了。有时我悔恨自己为什么选择了办企业、经商这种行当，但我已走得很远、很深了，没法不走下去了。看来，前面即使是万丈深沟，我也得豁出一切地走下去，走到底。我已无法下台阶，只能一个劲儿地朝前。只要我的事业最终能成功，我将自己的性命搭上去也无所谓。”

这位聪明能干的年轻企业家如此解剖自己，如此袒露自己的胸怀，换来的恰恰是同仁们、合作伙伴及一般人的同情、理

解乃至一定的支持，当然无形中也极大地减少了对立面，他人的嫉妒与敌意也随之大大地减弱了。

有一技之长的人，往往给人以孤傲、不合群之感，而且，这一类人中的相当一部分的确显得性格特殊，同一般人的看法、意见常有分歧，其中不少人还显得固执、自信乃至一定程度的不服约束，不善处人。当然，这一类型的人决非都是如此，也有不少人办事先看别人脸色，能人群，能随大流，善于同人相处，不显得孤傲。问题就在于，这类人中的前一种必然招来同行、同事、社会上的有关人甚至亲朋的嫉妒。为要在一定程序上削弱、淡化人们的嫉妒，给自己的各个方面扫清一些障碍，这前一种人就应在一定的时候一定的场合故意宣布自己只是擅长自己的这个专业或专长或技能，对其他领域则一窍不通，且生活中闹出几个笑话等。这样做，嫉妒甚至记恨的人有可能减少嫉妒或记恨的程度。

一位研究《易经》的人，经过十余年的苦心钻研与实践，达到了一般研究者未能达到的境界，先后在若干次国际性易经研讨会上发表过自己的研究成果，颇受国外同行的青睐，并连续出版过有价值、有分量的易经研究专著，社会上各个层次、各种职业的人都纷纷求助于他，请他给预测各自所需要知道的未来信息。此人在国内许多大城市讲学，并出访过几个国家。他的名气确实很大。正因如此，他不可避免地招来了社会上某些人的嫉妒与非议。为了减少麻烦，他也曾表示过自己只是对（易经）有所研究，其他领域尚为外行。他的这种示弱无非是为了让非议者、嫉妒者少来些无聊乏味的东西，多做一些他们自己应该做的事。

一位走南闯北，到过国内若干大城市参加国际专业博览会，并先后赴非洲、欧洲的几个国家出任翻译的人，本来是学

有专长或说是有一技之长的人，但他有时在社会上的某种场合，故意当着众人的面说这样一段话：“我虽然比一些人强，但比另一些人差。我自感自身有不足，要是时光能倒退三十年，我还要学七八十来门外语，研究一番宇宙学包括飞碟学。”但这只能是笑话而已。有时我想，我确实应验过古希腊哲学家苏格拉底的这样一句名言：“我所知道的全部知识，就是我一无所知。”真的，有时我特别清楚地觉得我什么也不会，什么也不懂，什么也没学过，简直比文盲还要文盲。这也难怪，有一次我向一个部门的领导陈述一件事情，旁边坐着一位女职员凭着她个人的见识，按照一般人的心理，冒出一句这样的话：“你说你有成就、有贡献，又会那么多外语，可是谁能证明呢？”她的话无异于抬杠，几乎近于无知。但她也不完全错，因为生活本身使她觉得几乎所有的人都在编造谎言，她似乎难以相信任何人的陈述，尤其是像我这样说话、举止怪异的人，她更是怀疑了。当时我本不想理她，但冲着她的这句话我也得回敬她几句。我说：“嘿嘿，如果说我在国内几个城市举办的国际专业博览会上做翻译，在非洲和欧洲的多个国家当翻译等等也不能算作证据，那我简直不知道世界上还有什么能称得上证据啦！莫非一个人做任何事都得有证书之类的无聊玩艺儿来作证据？那样的话，一个人一辈子就光证书也得装几麻袋，或者几排子车。这岂不是笑话？我在国际博览会上给国内公司达成协议，在国外当翻译处理了难以计数的业务，这就是最好、最能说明问题的证据。如果作为一个部门的工作人员连这种事也不承认，怀怀疑疑，那还有什么话可说！”我二话没说，扭头就走。我本应谦虚、示弱，以尽量不引人注目，不成为单位的众矢之的，不成为单位同仁们的嫉妒主攻目标；但对像那位女职员藐视我、凌辱我的话，我就不能保持沉默，不能

示弱，不能委曲求全，宁可他们凭着手中的权力不给我办事，我也得当面回敬她的无知、无识以及她的那种势利眼。

曾将一家已经破产的中型企业挽救过来，并用了两年的时间使之重新焕发出活力的一位中年企业家，历经磨难，几经波折，终于成为当地工业战线上有突出贡献的劳动模范。这个光荣的称号使社会上多少人羡慕不已，尊敬非常，但享有这个光荣称号的中年企业家却在受到社会尊敬的同时也招来不少非议、嫉妒及刁难，甚而间或伴有几封匿名的诬告信。面对社会的重视、企业职工的信赖，他再接再厉，不断调整产品结构，不断适应市场变化的需求，使企业的年利润逐年稳步增加，职工的工资、福利得以长足的保证。这是他事业的主流，根本之所在。但他不得不防别人对他的谋算。他在与兄弟厂的业务来往中，与主管上级的接触中，在社会上公开抛头露面的场合，他有时不得不有所保留，有所紧缩，示弱于别人面前，以力求减弱嫉妒的程度。他说：“我虽然在各级领导的关怀下，在全厂职工的努力配合下取得了一些成绩，但这距党和人民的要求相差还很远。更何况我这个人也只能勉勉强强领导一下我这样的人，要让我干别的，我可什么也弄不了，也没那个能力和本事。”他的示弱是否一定能减轻别人的嫉妒呢，这也难于十分肯定，不过总该使爱嫉妒他的那些人的良心有所发现吧。

任何一种成功、任何一种美事，都会招致他人的嫉妒，优越的生活条件也不例外。社会的现实一再表明，不管你是通过合法的收入换来了美好的生活，还是利用手中权力换得了豪华的生活，你都会遭到非议与嫉妒乃至记恨。前者应以善良的心肠对待周围生活不如自己的人，能解囊帮助点儿更好。也不妨向生活不如自己的人适当诉说一下自己的烦恼，诸如健康欠佳啦、儿女因盯着自己的钱财而相互不和啦、事业中的一些不尽

人意之处啦等，以使对方感到人世间家家有本难念的经。这样，别人对你的嫉妒或多或少会减轻些。

至于那些完全因客观条件或偶尔的机会侥幸获得名利的人，似更应向他人坦诚地承认自己的成就的取得不值得夸赞，也无非是一种外因促成的结果，自己的能力更需日后逐渐培养。

凡真正的事业成功者，就应有一种宽阔的胸怀，对小名小利不应再去争，而要让给竞争的对手或其他人。这样，可使本来已嫉妒你的人不再与你为难下去，因为你已将小名小利让给了他。恰当地运用好示弱这种手段，实际上是对你身边的弱者的一种慰藉，使之心理上能有所平衡，从而减少你前进道路上可能出现的各种消极、不利的因素。

48. 畅所欲言

前项介绍 H 先生重整公司的例子，的确值得借鉴。这里将继续介绍他平时的作为。他就任董事长的头一天，便对全体职员表示：“从现在起，职员要比从前更加努力，高级干部的工作量要增加原来的十倍以上，而董事长的工作量要比你们的更多。”他每天早上七点二十分上班，八点半即召开主管会议。由于董事长率先示范，不只是主管级，连一般职员也纷纷提早上班，使得公司上下朝气蓬勃。

他一向有“董事长不是高高在上的人”的观念，所以引发他想出以下的构想。他宣布从早上七点半到八点半召开主管会议之间，董事长室开放，并鼓励大家尽量利用这一小时提出问题。

刚开始时，职员们都没有采取行动，董事长室时常是静悄

悄的。但不久后，一个接着一个去敲董事长的门，董事长室的人渐渐增多，最后，一小时已不够使用。职员们的士气愈来愈高昂，所以公司重建比预期的更快。

H先生鼓励职员敲董事长室的门，完全符合人的心理需求。他把自己置于随时策划的环境中，部下看领导如此用心，当然不会任意反抗。因随时可对董事长表达意见，纵有不满，马上就能消除，而且部下表达意见前，也会先整理谈话内容，无形中养成理性的态度，如果董事长严厉批评时，也会乐于接受。

利用这方法，H先生避免了不少无谓的反抗，并提高了职员的工作意愿。H先生为重建公司，采取宣泄方法，使职员能畅所欲言，的确是明智之举。只要平时能多给部下自由发表意见的机会，部下接受领导批评的态度当然大不相同。

4 常敲管理的警钟

49. 预防偷懒的员工

有一个典型的例子，一个非常优秀的销售员，他有相当强的与客户打交道的经验，但是却不能做一个很好的销售经理去指挥他的下属，以他的能力，他是可以做好的，但是他说他实在没有兴趣。

做惯市场与销售的人，就不愿意静下心来去阅读产品与技术方面的资料；性格内向的人不愿意出头露面去见客户；很少有人愿意写工作报告，如此等等。

做经理者当然在用人的时候要考虑根据每个人的不同特点去安排他适合的工作，而事实上，物尽其用，人尽其才是个非常理想主义的状态，或者说，任何一个经理都不可能完完全全地“人尽其才”。在这种情况下，教会你的下属去做好自己不愿意做的事情就变得十分重要。

事实上，从更广泛的人生意义上说，能否做好那些自己不愿意做的事情是一个人是否成熟的标志，也是一个人能否取得成功的主要因素。这世界不是为你准备的，这职位也不是为你设立的。出于一种对自己、对公司的责任，你必须认真对待那些你不愿意做的事情，而且你要想方设法把它们做好。是你要去适应环境和社会，而不是相反，适者生存嘛。当然，你可能

并且可以凭借你自己的力量最大限度地去改善你周围的环境。

公司里许多问题的发生都出现在这一点上，人们对自己不愿意做的事情通常会采取消极的态度，要么不去做，要么推诿、拖拉，要么敷衍了事，无论哪一种情况都会对工作带来损失。对这个问题的预防办法除了上述的教育之外，经理们要做的事情是对自己的下属的性格和习惯应该有充分的了解，明了他们对什么样的事情会去积极地处理，而哪些事情他们根本不愿意做。对于那些他不愿意做的事，要督促他们、观察他们，甚至有时候要帮助他们。让他们知道这件事是非做不可的，做得好会对工作或者他们自身有益。

人们不愿意做的事通常是那些自己认为不擅长的事 所以心里发怵 在很多情况下 这是人们对自己认识的误区。经理们作为上级和旁观者 如果认为他并不是不可能把这些事情做好 就应该鼓励他们去做，甚至有时候命令他们去做，一旦做得成功，他就会增加信心 在将来的工作中可能就不会再胆怯了。

人们不愿意做某些事的另一个原因是懒惰，懒惰当然是不能允许的。

也有一些年轻人好高骛远、自命不凡，对有些事情不屑去做，总认为自己应该去做更大、更重要的事情。对于他们，经理们就应该强迫他们从那些他们不愿意做的事情做起，如果他们认识到了其中的道理，将终身受用。

50. 让员工产生紧迫感的方法

IBM 公司的 CEO 郭士纳深知，IBM 公司最珍贵的资产不是机器、厂房，而是那些才华横溢，善于创新思维的人。营造宽松的氛围，尊重他们的独立性和创造性，为他们提供自我实

现的机遇，是防止人才流失的关键。如在兼并莲花公司之后，他就反对改变莲花公司的企业文化，继续保持其自由放任、不受拘束的浓厚的人文气息，不太干预其日常业务，尽力营造创新环境，从而有效地保持了莲花公司科研队伍的稳定。

不称职的部下就得换掉，这当然不错。但这并不是处理人事问题的高明方法，同时也不是处理人事问题的最终目的。从郭士纳那里我们会受到不少启发。当郭士纳从约翰·艾克手里接过处境不妙的 IBM 时，大家原以为公司的很多头头脑脑都要走人，但郭士纳只是撤换了财务和人事主管，以及其他三个主要的执行官。他当初的决策是否英明，只要看看 IBM 比当初高出十倍的股价就全都明白了。

郭士纳知道，IBM 雇员心里最急迫的问题就是：我 1 个月后还会在公司干吗？6 个月后呢？1 年后呢？郭士纳上任只有 5 天，就竭力向雇员们保证，虽然他的扭亏为盈计划难免会伤害一些人，但他会尽力缓解痛苦的。他知道每个首席执行官在动手裁员前都说这话，可是他在 4 月 6 日的一份备忘录中说的却是肺腑之言：

“你们中有些人多年效忠公司，到头来反被宣布为‘冗员’，报刊上也登载了一些业绩评分的报道，当然让你们伤心愤怒。我深切地感到自己是在要大量裁员的痛苦之时上任的。我知道这对大家都是痛苦的。但大家知道这是必要的。我只能向你们保证，我将尽一切可能尽快地度过这个痛苦时期，好让我们开始向未来看，并期待着重建我们的企业。”

他用电子邮件把这份备忘录发给 IBM 的所有员工。这和 IBM 以前的领导人与雇员沟通的方式大相径庭。他不再用约翰·阿克斯的正式电视讲话这一办法了，因为雇员们都知道不理睬他的讲话。他是第一次把电子邮件发给全公司的人的 IBM 的首席执行

官。这是非正式的、个人间的和前所未闻的。有谁能不打开公司的新首席执行官写给自己的电子邮件呢？从一开始，郭士纳就试图突破传统，想表明 **IBM** 不必要那么一本正经，随和的方式也是很好的。

听了郭士纳的话，**IBM** 的员工中很少有人会完全放心的，但是他知道自己真的别无选择。正如他所说：“**90** 年代的启迪就是，世界上任何地区的公司都不能保证一个员工也不辞退。那是空头支票。”

但是，他知道要开通与员工交流的渠道。他希望大部分人都理解他的坦诚态度。当然，会裁减更多人员，但是他也希望，那些有幸留下的员工会开始感觉到过了一关。因为他向他们许诺，一旦裁员结束，就不再裁员了。留下的人会觉得他们的工作在长期内是有保障的。他们能毫无忧虑地重新工作。他何时行动呢？在这个关头他还不知道。但是他决心已定，在不可避免的一次性裁员结束后，他要说：“我们可以对客户、雇员和股东说，我们公司不是一味裁员。裁员工作已经过去了。”

有趣的是郭士纳又重新启用了一些前任主管参与生产管理。这些人都曾在 **IBM** 服务 30 年以上，有着丰富的管理经验。为了挖掘高层决策人才，郭士纳在过去的同事中挑选了一批得力人选，包括曾在美国运通公司工作过的现任 **IBM** 高级公关部经理戴维·卡里斯、市场营销主管埃比·康斯坦；以及帮助他管理 **PJR** 的商业顾问劳伦斯·雷萨迪，接替约克担任财政主管的托曼，自从在麦肯锡咨询公司时开始就一直跟随郭士纳南征北战。伊莎贝利·康明丝自 1978 年起开始担任他的董事助理，虽于 1994 年退休，而现在又再次回到他身边担任兼职秘书。对郭士纳这个喜欢自行其是的执行总裁来说，这批行

家里手的帮助是必不可少的。他们不仅能在技术革新上帮郭士纳出谋划策，并且还能在保持公司内部稳定方面发挥积极影响。郭士纳自己的管理人员则被用来填补公司的薄弱环节。郭士纳曾毫不隐瞒地说：“当你只身一人跳进一家公司时，你会感到很孤单，因此你需要有一批值得信赖的人在你身边。这是至关重要的。”

过去沃特森倡导所谓“论战管理”，意在把董事间的不和公开，以期得到解决，而郭士纳见到的只是由这种“论战管理”导致的无休止的争辩。这使得 IBM 人心中造成了错觉：如果不愿意，他们完全可以拒绝领导者的要求。这种做法甚至有一个名字叫：推回去。

那时的 IBM 变成了一个不健康的家庭。萨姆尔·佩米萨罗，现在 IBM 个人电脑公司的总经理回忆说：“那时我们的企业文化营造出一种平缓舒适的氛围，有时你甚至会忘了自己在哪儿。会议总是轻松愉快，你走进会议室，看到一切都是那么和谐，几个人坐在一起悠闲地聊天。如果经营情况较好，他们会说：‘非常感谢。’即使结果不尽如人意，他们还是会说：‘我们知道你已经尽力了，十分感谢。’”

没有一个正常的人会把郭士纳的会议描绘成这般轻松愉快。会前他要求各部门主管把运营情况和出现的问题全都写下来，即使偶尔看到你，他也不会停下来和你聊天。他这样做目的是使 IBM 人习惯于正视困难，在用户会议上，他鼓动人们对他的董事会发难。如果董事们回避问题，郭士纳就会指定一个董事负责解决。佩米萨罗回忆起当时的情形说：“他会从椅子跳起来，毫不留情地训斥他的下属。”他直率的作风让整个公司都感到震颤。佩米萨罗继续说：“要是你被郭士纳点了名，别指望会听到一句称赞的话，多数时候都是他愤怒地责

问：‘这到底是怎么回事？’”

在他组建管理队伍时，郭士纳说：“我不管你将是未来的商界名人，或是正准备另谋出路，我要的是你们现在得为我尽心尽力地工作。”对他手下那批管理者来说，适应郭士纳的过程就如同达尔文的进化论一样残酷而且缓慢。IBM 的经理常谈起，他们是如何被郭士纳偶然叫住，并被要求立即对一名同事作全面的评估。一位 IBM 雇员说：

“他想知道我对自己的上司怎么看。尽管我说的都是称赞的话，但当着他的面我始终感到心惊胆战。”开会时，郭士纳习惯对每个在场的人作一番评价，他说：“毫无疑问，在最初的一年里有些人企图给我服精神砒霜，我是指那些很糟糕的主意和计划。”

郭士纳说：“如果你想赢得比赛，你必须每天醒来都期盼着变化。事实上，你必须乐意接受变化。取得所有胜利，永不满足做亚军，要赢得每一分，独自承受失败，这些想法是次要的。‘不断地自我更新’意味着欣然接受变化。如果什么阻碍了我们的发展和领导我们的产业，那么就改变它——不论它是个程序、工作方式，或坦诚地讲，是我们自己的技术。IBM 应该成为一个以不断自我更新为特点的业绩卓著的群体。公司的有些地方已经达到了这个目标。”

郭士纳告诉下属：“你必须准备迎接变化，并且必须有紧迫感，愿意在必要时马上作出改变，否则在 90 年代迅猛变化的计算机产业中就不可能跟上潮流并取得成功。”

郭士纳把紧迫感带回了这个曾把勇敢进取等同于耻辱的公司。旧的 IBM 文化不屑于过多谈论竞争，太爱出风头是不合适的。司法部曾试图削弱 IBM 对计算机行业的所谓垄断，鉴于公司曾为此与司法部有过冲突。IBM 不鼓励员工像垄断者一

样思考，不要像出名的六百磅大猩猩一样排挤别人。它的销售队伍被告知不要贬低竞争对手，不要引起政府注意，要不然会适得其反的。这样做的结果就是 IBM 不能真正施展拳脚。但郭士纳要看到的是一个完全不同的 IBM。他希望员工们重新富有竞争意识，他希望员工们都想着去赢。IBM 失去了一笔生意，就像他自己也失去了生意一样。他希望公司的每个人都会这么想。

紧迫是郭士纳的口头禅。他不只希望变化，还希望变得快点儿。为实现这个想法；他一边迫使员工重新考虑业绩，重新考虑他们如何把产品推向市场；一边让员工知道他们的工作不是板上钉钉的；同时，营造一种更随意、更民主的氛围。以往保守谨慎的思维方式已被摒弃，冒险和进取的做法受到热烈欢迎。为了强调这些做法的重要性，郭士纳把主管人员的薪水的优先认股权与 IBM 的整体业绩紧密挂钩，迫使经理们紧紧盯住自己的业务。至于上层管理人员，他要求他们按一个固定的比例持有股票。IBM 总部执行委员会成员持股量为年基本工资和奖金的三倍；其他地区的管理委员会成员为两倍；高级管理层持股量等同于其年基本工资和奖金。郭士纳给自己定了更高的所有权要求——他必须持有自己年基本工资和奖金四倍的股票。对非管理人员没有相应的股权要求，而是使他们享有股票优先认股权，在过去只有高级管理人员才享有这些优先认股权。

51. 有令则行很重要

☐ 对下属进行有效指挥

领导者可以通过“号令”进行有效指挥。发出一个指令

是容易的，但要正确且有效地发出指令则是困难的。指挥艺术的基本要求是发出的指令要正确，要能有效地执行。

发出正确有效的指令，其要点是指令要明确、要相对稳定。只有发出的指令是明确清楚的，才能使下级对同一指令产生相同的理解，员工才会有一致的行动。要使指令明确，在发出指令时就要使用准确的词语，多用数据，减少中性词汇和模糊语。指令应当包括时间、地点、任务要求、协作关系、考核指标和考核方式等内容。指令还应当简明扼要，一目了然。

如果指令变化太多太快，缺乏稳定性，下级就会形成一种采取短期化行为的倾向，以便捞取好处。或者下级根本不信任领导者发出的指令，这就会难以管理和控制。因此，在发出指令前要仔细审查指令的可行性，在执行中可能遇到的阻力，以及处理的方式。向下级解释清楚指令的内容和要求执行的原因，以统一全员的认识。如在执行过程中发现指令有不切实际的地方，应因事因时而异，区别情况采取不同的补救措施，立即更正发现的原则性的错误。

遥控还体现在抓落实上。再正确有效的指令如果得不到落实，就等于没有指令。当然抓落实也不意味着要“一竿子插到底”，使领导者陷于琐碎的日常事务之中。抓指令的落实主要是通过定期和不定期的检查来进行。以检查的结果或抽查的结果来判断下级的执行情况，这样下级在执行时就不敢懈怠。

艾柯卡在福特汽车公司总经理和克莱斯勒公司总裁职位上时，采取了“季检查制度”来实行控制。每隔3个月，领导人与直属下级坐下来面谈一次，检查上一季度的成绩及目标完成情况，并订出下季度的目标。彼此同意后，下级就要写出目标，领导者在其上签名。艾柯卡认为这种方法虽然简单却很有效。

对计划、指令的执行情况进行检查之后，就要采取强化措施。执行得好的要进行强化，给予奖励和表彰。鼓励他们再创佳绩。执行得不理想的，加以批评。还要区分不同的情况，采取不同的纠正偏差的措施。

若是指令本身存在不合理的地方，影响了下级的执行效果，那么纠正方法应是调整指令，使其更加合理和切实可行。

若是指令本身没有问题，主要是下级执行不力或方式不当导致执行效果不佳，则一方面要给予处罚，另一方面进行适当的指导。

若是指令本身虽然没问题，但大部分下级都没能有效执行，重罚难以执行，因为“法不责众”。这时可以找出执行效果最好的，加以重奖。这种肯定完成者的处理方式可以起到鞭策大部分未完成者的作用。

□ 让你的命令迅速被执行

没有被执行的命令是毫无作用的，因此高级管理者应当注意让命令有效的方法。

命令并不是向下属发布之后就没事了，信任下属当然有必要，但你的监督也必不可少。

切记，即使在你日理万机、分身无术的情况下，也不要放弃监督的权力！

为什么有许多命令或指示下达后总是受阻呢？就是因为经理没有监督自己的命令执行情况。

你发布一条命令，大家听明白了，你笑了，你感到心满意足，你认为自己做了一件很棒的事。你回到你的办公室，端起茶水看早报，一切顺利，天下太平。

这期间，事情进行得很顺利。你的命令被执行得适当而迅

速，你可以高枕无忧地去钓鱼，事情能是这样吗？不会的，绝对不会的。为什么呢？因为一个没有检查监督的命令就不成其为命令，这只是一种美好的想法。

要保证工作顺利进行，你的命令就必须得到认真地贯彻，你必须亲自去检查工作，因为下级不敢忽视上级的检查。换句话说就是：“不检查总会有疏忽！”

检查一个人的工作，以便督促他能够很好地执行你的命令，但也不能伤害一个人的感情，所以这也是一种艺术。监督过度会毁坏一个人的主观能动性，监督不够对执行命令也很不利。要监督还得考虑不要引起被监督者不满的最好方法是：随时到工作现场走走、看看。你的露面对于能使一个人保持紧张的工作状态起着有力的督促作用。

看着和被看着已经是一种陈旧的说法，也不见得就恰当，但它都是有效可靠的。你确实应该善于运用这种技巧去保证你的命令被认真地贯彻。

你可以用下面的检查单中的项目去检查和监督你的下属是否在认真地执行你的命令。

每天要专门拿出一点时间检查工作。每天都要检查你所管辖的工作的一部分。但不要每天都在同一时间检查同一内容。要变换时间，也要变换检查的内容。有时在上午检查，有时在下午检查，如果要是两班倒或者三班倒的话，夜班时也要检查。不要让任何人逍遥法外。

在你检查工作之前，仔细思考一下你要检查的重点。在你检查工作之前，要反复琢磨一下你的检查重点，那样你就不至于白跑一趟，下属们也不见得能对付过去，你总要表现出很内行的样子，实际上你早已是这方面的专家了。最好你每次检查的内容不要少于三点，但也不要多于八点。每天都要有变

化，这样，用不了多长时间你就会把全部工作程序和工作任务都检查到了。

要有选择地检查。你在检查工作的时候，不要泛泛地检查，要有所选择地检查几点，其他方面就不必看了。不要想在一天里把什么都看到，实际上你也做不到。这种检查制度要坚持下去，不要让任何事情分散你的精力，也不要让任何事情打断你的例行公事。这样，你所管辖下的整个工作都会有条不紊地顺利进行。

检查时你要按照你选择的重点进行检查，而不是按照你的下属为你提供的重点进行检查。如果你没有自己的重点，那你就可能被人家牵着鼻子走。你时刻不要忘了谁是检查者，谁是被检查者。

要多问问题。要记住，你检查工作是为了更多地了解情况，而不是让别人了解你。所以你要多问，细心听取回答。让你的下属告诉你他们怎样改进了自己的工作。如果你让他们说，他们是会告诉你的。毕竟大多数的人还是希望把工作做得更好的。

重新检查你发现的错误。如果你不能采取必要的行动改正你曾经发现过的错误，那么这样的检查就没有太大的价值。既然发现了错误，就有必要重新检查。为此要建立一个制度，要对你下达的改正命令实行监督，以便能够得到贯彻执行。

切记，一个命令如果缺乏监督和检查，那么和没有这个命令毫无区别！

经理在向下属发布命令时，一定要做到心中有数，不乱发布命令，不用狂傲的态度发布命令，发布命令要替下属着想。发布命令之后甚至还会隔一段时间就去了解一下命令被执行的情况。因此，切忌让你的下属折扣命令，大有裨益，至少是：

统一观念，集中精力，有序工作，明确方向，逐步完善。没有命令，下属就会一盘散沙，企业就会失去控制和方向。因此，命令是使企业上下一致、同心协力的规范措施，理当重视，不可视为平常；否则你就是把玩命令、自惭形秽、易失去领导者的权威。命令就是权威，权威服务于管理。请你成为一个管理权威！

□ 实现指挥科学性和艺术性的统一

有成效的领导者进行指挥时，既不像将帅统率军队打仗那样发号施令，也不像乐队指挥那么严格，有板有眼。他结合了二者的长处，实现了科学性和艺术性的统一。指挥就是通过命令、指示、要求和指导、说服、示范等方式，使组织中的各部门及其成员积极而协调地实现既定的目标任务的过程。成功的指挥者要学会下达指示，进行授权和委派任务。

领导者下达的指示要有 10 项要素：什么问题；什么标准（数量、质量的要求）；什么人执行；什么时间执行；什么地点执行；什么方式完成；什么手段完成；什么目的；什么事项必须注意；什么方法考核、评估执行任务的最终成果。由于第一个字都是“什”（Shen）所以可称为 10S 要素。其中“什么方式完成”指在执行任务中采用的方法、方式、措施，而“什么手段”指所使用的工具、机器、设备和物需及所需经费。

下达指示要合乎法规、政策；合乎组织目标；合乎职权范围；合乎实际情况；合乎下级正当意愿；合乎明晰、准确的要求。

指挥方式对于指挥的效果有不同的影响。采用激励说服型的指挥方式，员工会热情接受并取得卓著的业绩，指挥效果最

好。一般指示型的指挥方式只会使员工接受工作，取得一般的业绩，指挥效果还可以。而简单粗暴型的指挥方式只会导致消极接受，取得的业绩较差，指挥效果不好。领导者一般应采用激励说服型的指挥方式，并辅以严肃的指示。

52. 适当监控管人术

高尔文是摩托罗拉创办人的孙子，是许多人公认的好人，个性温和，为人宽厚。1997 年，他接任 CEO 时，就认为应该完全放手，让高阶主管自由发挥。

然而自 2000 年以来，摩托罗拉的市场占有率、股票市值、公司获利能力连连下跌。原是手机的龙头公司，市场占有率却只剩下 13%，劲敌诺基亚则囊括 35%；股票市值过去一年来缩水 72%；2001 年第一季，摩托罗拉更创下 15 年来第一次的亏损记录。

美国商业周刊此时帮高尔文打分数，除了远见分数为 B 之外，他的管理、产品、创新都得了 C，对股东贡献的分数更是 D。

拖延决策，不肯解决问题，是高尔文最被批评的弱点。有一次，行销主管福洛斯特向高尔文建议，换掉表现不好的广告代理商麦肯广告。但由于麦肯负责人是高尔文的好朋友，高尔文迟疑很久，表示应该再给对方一次机会。结果麦肯后来持续表现不佳，最后高尔文才同意撤换，但时间已拖了一年。

高尔文优柔寡断的作风，在摩托罗拉失败的卫星通讯铱计划上，最为凸显。铱计划一年亏损两亿美元，但高尔文却迟迟没有叫停。

除此之外，高尔文放手太过，没有掌握公司真正的经营状

况。他一个月才和高阶主管开一次会，在写给员工的电子邮件中，谈的净是如何平衡工作和生活。

就算他知道情况不对，也不愿干涉太多，以免部属难堪。两年半前，摩托罗拉准备推出一款叫“鲨鱼”的手机。在讨论到进军欧洲的计划时，高尔文知道欧洲人喜欢轻巧、简单的机型，而鲨鱼价格和对手一样，却更为厚重。会议中，高尔文问：“市场资料真的支持这个决定吗？”行销主管回答“是”。高尔文没有进一步讨论，就让经理人推出这款手机，结果在欧洲市场节节败退。

在瞬息万变的科技市场，公司犯下一个错误，就会让竞争者如鲨鱼闻到血腥一样，立刻聚拢过来。摩托罗拉的市场占有率也就一路下跌。

高尔文放手哲学也许是对的，但问题出在他对公司真正的状况并不了解。摩托罗拉曾经公开宣布，要在 2000 年卖出 1 亿部手机，却没有达到目标。然而，内部员工几个月前就知道目标无法达成，只有高尔文弄不清楚状况。

他放手管理，但是组织没有朝向活泼、精力充沛的方向发展，却变成一个庞大的官僚体系。摩托罗拉原有六个事业单位，由各经理人负责盈亏。由于科技聚合，每个产品界限已分不清楚，于是摩托罗拉进行改组，将所有事业结合在一个大伞下。结果是，整个组织增加了层级，反而变成了一个大金字塔。

一直到 2001 年年初，高尔文意识到问题严重，摩托罗拉的光辉可能就要断送在他的手上。他开除了首席营运官，进行组织重整，让六个事业部直接向他报告。他开始每周和高阶主管开会。高尔文改变自己“好人、放手”的作风，企图力挽狂澜。

不去打扰拼命工作的部下，这并不是说，不注意他们所忽略的地方。做一个负责人，该说的话应该说，但要特别留心说的方式，既要充分授权，又要随时听取报告，给予适当指导。在授权之后，对下属进行适当的监控也是非常必要的。监控的程度取决于任务的情况、有多少人承担任务和环境的需要。一旦发现需要对下属进行必要的干涉，千万不能犹豫。

53. 有效控制授权

设法保持员工们的最佳工作状态，是管理者一直在做的工作；开发利用员工们的知识，是所有管理者通常充当的角色。管理者必须学会在利用自己不懂的知识时，将决策权让给别人。如何下放权力而又不导致失控呢？

为了使权力下放而又不导致失控，管理者首先要把握好自己的新角色。经理们经常对下放权力感到不安，因为他们认为，对大多数员工下放权力意味着放弃对每一件事情的把握，也就是放任下属做所有的决策。其实这并不正确。你的角色确实需要转变了。在大多数组织中，你仍然做着员工工作评价、编制财政预算、调整计划、招聘等工作。然而，你做这些的方式可能因为你的角色不同而有所不同。例如：你可能要求其他人参与本单位的财政预算的制定，这不是简单的数字处理，而是要透过这些数字反映出组织的思路和目标。请员工们会见应聘者以确定其是否适合本单位的需要，已经是招聘过程中相当普遍的做法。这种分权的方式有助于工作关系融洽和发挥员工们的观点。你必须在复杂的人和事中进行指导，推进合作。管理者的工作不是减轻了，而是加重了。并且，这个新角色的一个重要方面是放权给员工们，这是你利用你不懂的知识

的一个途径，也能使你因此而成为一个称职的管理者。

在现代任何一个管理出色的公司，你都很难想像，如果缺乏一个有效的控制系统，公司将如何运转。因为，现代公司已经变成一台规模巨大的机器，有着极为复杂的构造和结构，它的零部件难以计数，而这些零部件往往是充满活力的员工和员工团队，它拥有太多摩擦和出现故障的机会。

着手建立自己公司的控制系统，也许标志着公司管理的升级。而且，有一点是肯定的，如果你希望自己的公司不断成长的话，这项工作你迟早要做。管理者想进行有效的控制，可采用如下几点技巧：

□ 命令追踪

有些主管在授权之后，常常忘记自己发出的指令。对于已发出的命令进行追踪是确保命令顺利执行的最有效方法之一，是成功管理者经常采用的控制手段。

命令追踪的方式有两种：

第一种，主管在发布授权指令后的一定时期，亲自观察命令执行的状况；

第二种，主管在发布授权指令的同时与下属商定，命令下达后，下属应当定期呈报命令执行状况的说明。

在进行命令追踪时，管理者必须首先明确，他追踪的目的在于：

控制命令是否按原定的计划执行；

考虑有无足以妨碍命令贯彻的意外情况出现；

考核下属执行命令的效率；

反思、检讨主管本人下达命令的技巧，以便下次改进命令下达的方式。

基于这样的目的，高明的管理者在命令追踪中，就不会像那个“老讨厌鬼”一样只注意细节，他的目光会集中于：

下属所履行任务的质与量；

工作进度；

工作态度；

下属是否有发挥创造性的余地；

命令是否是合适的，有无必要对命令本身作出修正，或下达命令取而代之；

⑥下属是否确切地了解命令的涵义，并按命令的精神完成任务。

☐ 有效的反馈

有效的反馈需要把握如下要点：

BT4 反馈应具体化而非一般化

对下属一般化行为的笼统评价常常缺乏说服力，如果你确实要评价下属工作团队的工作态度，你应拿到考勤单，说明下属员工过于散漫，而且这种工作态度对工作业绩确实产生了不良的后果。

BT4 反馈依赖数据说话

不要在“事实”上与下属发生争执，如果你认为工作进展“很糟糕”，而下属认为工作进展“还不太坏”，这将是糟糕的事情。你要到财务部门、考勤部门、销售部门等地方获取能够用于证明工作进展情况的数据。

BT4 反馈要针对事件而不是针对人

作为主管，当你发现你把一件重要的工作交给下属去负责，而他把事件弄得很糟糕时，你的气愤可想而知。但是，对于工作来说，责备人于事无补。何况冷静地想一下，或许把全

部过错归在下属头上并非完全地公平，或许事情还没有糟到不可挽回的地步。就事件本身把你的不满告知下属，共同探讨补救的措施，这样做，更像一位高明冷静的主管的做事方式。

BT4 把握反馈的良机

距离发现下属工作中的问题已经一个多星期了，主管这才把下属叫到办公室，告诉他自己的意见是什么，这显然并非完全地合适。因为这时，下属已经着手进入工作的下一个阶段，他不得不退回来，对一个星期之前的工作进行改进，下属会感到厌烦，即使你的反馈是正确的，它被完全接纳的可能性却降低了。相反，如果你对下属工作中可能存在的问题刚刚有所察觉，却尚未获取足够的信息证明这种察觉确有实据，这时急于反馈同样是不明智的。反馈的最佳时机显然是这样一个时刻：你拥有充分理由证明你的观点、你足够冷静、下属正在思考这一问题，这时的反馈常常能取得最为良好的效果。

BT4 反馈是确定的、清楚的，可被准确理解的

许多主管把反馈变成了抱怨，似乎缺乏一个主题，他的不满好像有很多，涉及下属工作的许多方面，而每个方面又谈得很模糊，下属努力听清主管说的每一单词，却并不理解主管的确切意思。下属满心沮丧地走出主管的办公室时，他一点儿也不知道，有什么事情需要他去改进。

□ 监督进度

授权使你的控制发生了微妙的变化，因为授权，你对工作及局面的控制实际上是退后了，这反而使控制在授权中的地位得以凸显，你必须使自己的控制技巧更加地高明，才不至于使工作陷入失控状态；同时，因为授权，你得以从具体繁琐的事务性工作中腾出时间来，其中的一部分将被用来监督委派出去

的工作，这几乎成为你对这些工作负责的惟一有效的形式。

一个有效的授权主管会根据授权，对自己的控制技术作细致的挑选和改造，以适应授权这种特殊的管理形式。照搬一般性的控制技术，往往适得其反。

授权中的控制技术包含：

监督工作进展，尽量避免干涉下属的具体工作；

以适当的方式提出意见或提醒；

确认绩效，兑现奖惩。

对于出色的工作要给予充分的鼓励，对于不足的工作提出意见。精神推动如果结合物质奖惩，效果会更好。

☐ 全局统御

如果通过授权的方式，在相对轻松的工作压力下，仍然握有对部门全局的大权，不至于“大权旁落”，那么，授权无疑是一种令人赏心悦目的选择。而实际上，授权把主管们从具体事务中解放出来，使他们有更多的时间和精力思考全局的问题，他们往往比事事躬亲时更能统御全局。

有效的全局统御会在三个层面上进行：

对组织的控制——高明的主管常常采用纵向划线、横向划格的管理模式来实现组织控制。纵向划线即界定各部门对上、下的权限；横向划格即界定下级各部门之间的权限。这种界定的结果是：各部门在宏观上纳入自己的控制轨道，在整体规定的线路上按部运行，在微观上使他们在划出的方格内充分享受自己的权利，灵活有效地运转。使各部门既处于自己指挥之中，又不能成为指挥不动的独立王国。

对工作的控制——主管对工作的控制表现为静态和动态控制。静态控制是对工作目标、工作计划、规章制度的制定做

到心中有数；动态控制是在工作过程中，为预防和纠正失误、偏差而采取的指挥、调整和协调手段。

对员工的控制——主管们往往对控制“人”感到头疼，在对人的控制上，更显示出主管们“方法与艺术结合”的能力。除了选择好控制时机，最重要的是控制程度的把握。对员工的控制既要坚决果断，又要防止粗暴武断；既要讲求时效，又要防止操之过急；既要反应灵敏，又要防止“神经过敏”。高明的主管会懂得在“过”与“不及”之间寻找最恰当的点。

54. 产品质量很重要

史迪威是一家位于北卡罗来纳州食品厂的总裁。在公司发展徘徊不前的时候，他了解了这是产品质量的问题。明确问题方向之后，史迪威先生开始了他的改进计划。他避免了紧锣密鼓的方式，他认为，这种方式除了在精神上给员工带来沉重压力之外，不会有太多的好处。这种负面效应会抵消产品质量改进后的相当一部分成果，史迪威先生采取了温和的手法。他请了广告策划的专家，以轻松愉快的形式向员工灌输产品质量意识，使之深入人心，不断地得到巩固，从而成为员工的自觉行为。不仅如此，史迪威先生还经常走出他的办公室，就产品质量问题和员工们展开讨论，交换意见。从此他收集了许多质量改进的设想建议。

史迪威先生的努力终于换来了成功。全公司形成了强烈的质量意识，公司的销售额直线上升。可就在年底，细心的员工发现了这样一个颇为为难的问题，此次出厂的一批罐头虽然仍受到了顾客的欢迎，但遗憾的是，这批罐头在密封方面却存在一定的问题，不符合公司对此环节的严格规定。就是否继续发

货这一问题，员工们犯难了，他们把问题摆上了史迪威先生的办公桌，他们等待着史迪威先生的回答。

史迪威先生的回答让每一个员工都感到意外，“照发不误”。史迪威先生就为这简短的一句话毁去了自己的所有努力。他自己订立了关于产品质量的严格标准并要求每个人严格执行，可现在，又是他自己违背这个原则作出了决定，史迪威失去了在员工中间建立起来的威信，没有人再会相信他的决策了。其实，当员工们把要不要发货的报告呈上来的时候，史迪威先生就应该清醒地意识到：员工所以这样做，全是因为自己严格要求、训练的结果，表明员工是何等地重视产品质量，史迪威先生的回答无疑是告诉他们，所有订立的要求大家严格遵循的规则都是一纸空文，毫无意义，随时都可以撕毁、推翻。史迪威自己搬了石头砸了自己的脚。你可以预见，员工们对史迪威先生的所作所为会感到如何的失望。正所谓上行下效，既然管理者都可以这样言行不一致，出尔反尔，自己作为下属，更没必要去遵守那一套东西了，不可避免的是，公司的产品质量如江河日下，一日不如一日。而在危急关头想要再次力挽狂澜，恐怕就非一朝一夕之事了，其可能性该是如何的渺茫。

史迪威先生在产品质量没有达到出厂标准（虽然产品仍被消费者接受了）的时候，作出了举足轻重的决定，他又犯了一个毛病：问题解决何不交给发现问题的人去办理呢？这应是最为明智的选择，可他却鬼使神差地轻率地作出了决定——他为自己打开了失败的大门。

55. 如何对待固执的员工

人们几乎总是害怕并且抵制各种变化。你要求某一人换一种

方式做事，要求他们改进或者改变方法，得到的回答常常是借口、争辩、泪水、瞪眼或缄默。而你的反应则会愤怒或发作。

抵制变化的人往往用过去来证明为什么他们不能换一种方式，诱使你卷入冗长的讨论，滔滔不绝地谈论以往的个人和文化经历如何使他们无法变化，这么做对他们有利。但是你无须了解某人在过去历史中所受的创伤的细节，就可以在工作场所与他有效地打交道。怎样才能做到这一点呢？下面的 6 步方法可供借鉴：

☐ 创造良好的谈话氛围

与好抵制者的交锋多半在会面开始前就注定要失败了。比如，在建议销售经理卡特尔一起再谈谈那件不愉快的事情时，你就可以感觉到他格外警觉。

从那些非语言动作，嘴巴紧张不安的抽动，无缘无故的咳嗽、搔头皮，可以看出，他头脑中的警报系统正在响起。使他害怕的原因是，他已经估计到这次见面可能有不愉快的结果。

为了创造良好的氛围，你一定不要那么严肃，而是应该采取令人愉快的建设性的态度。先表示真诚的赞扬。赞扬不等于要求你喜欢卡特尔。要表扬的是他的具体成绩而不是他的全面表现。真诚的赞扬冲淡了对方为自己辩护的必要，也就关掉了他内心的警报。

通过重申相互关系消除他对被解雇或降职的担忧。要让卡特尔知道，他和你以及公司在一起是有前途的。谈到今后的项目中仍然有他参加时，卡特尔会体会到言外之意，而你也能看到他逐渐放松心情，自卫意识进一步减弱了。

此外还要注意的是，要求的变化不能太大。每一次只变化一小步，以使阻力最小。对一项小小的变化的要求可以包含在

一句话里，同时这句话还要表示出你确信对方会同意你的要求。

☐ 把话题紧紧控制在你的要求上

你最好学会在几秒钟之内讲出为促成变化而特地设计的妥协条件。

“ 比尔，如果所有未定稿文件在星期五中午前修改完，那你星期五下午就可以休息了。行吧？ ”

就讲这么多，微笑着简要地讲明变化，接着说“ 行吧？……同意吧？ ” 或者“ 我们就这么定吧？ ” 不要多说，你提的是合理建议，给对方机会表示同意。如果在等待同意时保持微笑而且闭嘴不说话，就可以避免一个大错，即继续讲下去。

其实，你不需要加上过多的解释。我们总惯于自欺欺人，认为有充分理由说服对方按自己的要求去做，其实这些理由不管用。如果对方此刻尚未改变态度，再多解释也白费劲。

当有人老是抵制你的变化要求时，你会想要问问为什么。而只要一问为什么，就等于给对方一个空子进行没完没了的讨论，而且使他很容易不按你的要求行事。因此，你要注意的是：尽量不要去问为什么。

☐ 判断对方的真实想法，认真分析对方的反应

如果对方给你的回答不是“ 行 ”，那就要仔细分析他的反应，搞清楚他的反对是合理的还是抵制性的。把注意力集中在对方的反应上，同时切忌主观臆断。你让人搬一件重物，而他告诉你他的背部肌肉刚刚拉伤，这时你的表态一定要恰当。如果你把它错误判断为躲避工作的借口，那你就很可能面临一起投诉或伤残索赔。

对争辩也要作仔细分析。如果有人公开批评或不同意你的

要求，你容易把它看做是抵制而加以拒绝。不要这样做，要耐心倾听，看看他的论点是否言之有理。如果他的情况情有可原，或者论据合理，就不要坚持让他服从你的要求。承认他的廉洁是正确的，并且不再要求作出变化，还要感谢他指出这一点，收回或修改你的要求。

□ 运用竹子定律

台风扫过热带地区时，竹类植物能逃脱厄运不受损伤。竹子只是弯曲下来。一旦风暴吹过，竹子会在瞬间弹回原位。

竹子为面对抵制如何正确反应提供了极好的样板。先是弯曲以示注意到了对方的反应。然后恢复原样，重述你的要求。

这种方法非常有效，因为它使抵制泄了劲，而你所要求的变化却还保留下来且毫无变化。现在来看看竹子战术如何对付更激烈的言辞和其他抵制办法，并且平静地实现变更。

你提出变化的要求，埃斯特则回答说你不考虑她对这件事的感受。你不要为自己辩解，也不先“弯曲”一下。

“我可以想像，埃斯特，看来我有点感觉迟钝。要是你能在上午完成这个项目，我很乐意星期二腾出 1 小时来研究你的促销建议。”

“也许我不能总是事事都敏感。如果你在中午前完成这项目，那我将乐意……”

这是我的建议。“如果……那么……”，采用“也许”、“可能”以及“在某些场合下”等词，使你在不完全同意的前提下表示听到了对方的回答。

在遇到用借口抵制时，竹子战术也一样管用。假设延误的借口是设备陈旧。下面就是遇到这种借口时你如何先弯后直。

“我同意你的说法，如果有最新设备，这件事就会容易一

些。等你完成这项计划后我愿意……”

如果员工因个人问题过于消沉而不能以最高速度进行工作，可以说：“我可以想像现在要解脱出来很不容易。要是能在星期四中午前做完审计，我很乐于让你那天下午早走两小时。”

大多数情况下光用竹子定律就能很快产生效果。先从老是采取抵制态度的下属开始。先谋划在先，弄清楚他常用的抵制战术，在上班的路上先排练一下你的竹子战术。出现抵制时用弯曲战术来对付他。

☐ 堵死对方拖延推托的企图

对方利用一个又一个抵制战术，想要避免变化并试图令你厌倦。在他得逞之前就要迅速采取行动。通过介绍抵制的可能后果，堵死对方拖延讨论的企图。

“杰斯 如果我们不能在30秒钟内就这件事达成一致，那么就没办法了，只要……（主要的负面后果）”。讲述可能后果中的“如果”部分时要带有严格的时间限制，接着准确描述可能的后果中“那么”一词后面的主要负面后果，明确宣布达不成协议的后果。

你的目的并非给予惩罚，也不是要证明你的刻薄和厉害，目的是要让他同意。这么做的时候要冷静而且尊重对方。不要感情用事或者使用刺耳的语言。处于权位的人没有必要大喊大叫，也不必破口大骂。因为他们手中控制着对于另一方来说至关重要的筹码，所以他们完全可以用平静的方式，警告对方即将面临的负面后果。不必采用强加于人的做法去吓唬对方，而是让可能的后果去起作用。

☐ 巩固对方已有的转变

当对方同作做出你所要求的变化时，要落实整个“交

易”。重述一遍变化的细节并征求他的同意。写成书面协议可能会有用处，然后由双方签署。

与这次协议有关的积极气氛给你一个机会，具体说明你希望人们今后如何与你沟通。通过赞扬他的做法（赞扬要具体，不要离题，表示同意时要迅速）进一步巩固了对方已有的转变，并且让他知道你希望他以后还跟你打交道。

56. 处理人事问题

在处理人事问题时，抓重点和做错事没什么两样，都会让管理者很快陷入困境。人事问题的重要程度各不相同。当问题不止一个时（事情常常如此），关键是要解决最严重的问题。在处理人事问题的时候，以下建议可供借鉴：

□ 员工态度不恭，得罪了一位重要的供货商

阿尔特不善于同人打交道，这一点作为他上司的你早就知道。但这次他对顾客大喊大叫还挂断电话，做得就太过分了。不管这么做有何原因，这种行为是错误的，必须让他主动去找这位客户，挽救局面。如果阿尔特能成功重建关系，就可以从宽发落他。但一定要让他明白，他的这种行为是不能容忍的。

如果阿尔特不愿正视问题或不帮你解决问题，那就要采取强有力的措施。先去找那位客户，向他保证这是个偶然事件，今后决不会再发生，然后处理阿尔特。基本问题是：他以前是否一直表现很好，如果不辞退他，以后会不会有用？

如果答案是肯定的，处理方案的严厉程度应该只比辞退稍轻一点：停付工资留用察看、降薪，或调任别的工作。如果答案是否定的，那就辞退他吧。

☐ 员工不听从指挥

如果这位员工认为你让她做的事情不安全。那么权且接受这个理由，但要她解释明白。如果她认为你那么安排是故意挑她的刺，而你确信自己对她和其他人一视同仁，如她确实那么想，就不宜制裁，你们就应该开诚布公地谈谈。如果她再次拒绝服从安排，你就会对她采取行动。

如果她只不过是喜欢这项工作，也不打算做，你就得同她认真谈谈了，看她对继续做这份工作有多大兴趣。不服从管理者都要接受包括辞退在内的严厉惩罚。记住，其他人也在小心观察事情进展，等着看你做什么样的决定。

☐ 一位平常工作出色的员工弄糟了一项重要工作

你请手下最可靠的员工克拉克写一份报告，你第二天就要把它交给上司。结果克拉克交给你的报告却是一堆垃圾。眼下最紧迫的问题是马上修改报告按时上交。但对克拉克该怎么办呢？

问问他是怎么理解你交给他的任务的，看看与你的意图有什么不同。如果能消除其中的误解，就能避免这种情况再次发生。

如果原因是克拉克不能有效地分清轻重缓急，就应经常同他一起检查他的工作，帮他调整工作重点，分清主次。

如果是私事使克拉克分心，你要表示理解。但也要让他知道，你期望他能处理好这些事，恢复过去在公司所起的作用。

☐ 员工做事没有条理，经常误期

格拉迪斯眼看又不能按时写出员工简报了。她说，要是

人能帮她就能按期交卷。你只能长叹一口气。其实她需要的不是别人帮忙，而是使自己有条理起来，不再像无头苍蝇一样东碰西撞不知从何入手。

你需要花些时间观察格拉迪斯，并同她多聊聊，找出她究竟是怎么个没条理法。

处理这类问题要注意，你自己必须有条理。不然的话，你的坏习惯就会传染给包括格拉迪斯在内的其他员工。你是否一直采取默认的态度？当真如此的话，问题的根子在你。

☐ 员工不喜欢自己的工作

查克不喜欢新分配给他的工作。他从不叽里咕噜向你抱怨，活儿干得即使不算出色也还过得去。然而，从他那无精打采的样子可以断定，他实在是宁愿去干别的事情。

你可能认为员工高兴与否是他们自己的事，但帮助他们适应环境或另找一项工作却对你有好处。如果一个员工不喜欢一天 8 小时干的工作，一年 250 多天的工作就不太可能很有成效。时间长了，工作就会出问题。

如果查克对新分配的工作不能得心应手，务必搞清楚他是否知道应该怎么做。如果他根本没兴趣，就要帮他另找一个更符合他的兴趣的。但要说清楚，在找到新工作之前，他必须尽量做好现有工作。

☐ 一名员工向好几位同事借了钱却不还

很多办公室都有这样一些借钱不还的人，他们东借一点西借一点，然后“忘了”还，以为别人不会觉察，但人们的眼睛偏偏很尖。很多人因为这种行为表示这个人不值得信赖，因

而对这类人采取相应的行动。当借钱不还的行为开始影响同事-工作关系时，你就应该出面了。

要让这名员工知道，你已经发现他有借钱不还的毛病，这是一种不良行为，有损他的工作表现。你要告诫他，虽然你不能强迫他还钱，却可以衡量因他损害同事间关系对工作产生的不良影响，而且你是言出必行的。

一个人偶尔向同事借点钱无可厚非，但经常向别人借钱就可能出问题。借钱不见踪影虽不会像被情人抛弃那样让人恼火，但也会引起大乱。如果有员工开始不断向人借钱，在引起麻烦之前就要制止。

☐ 员工内部存在严重冲突

在两种情况下不能对内部矛盾掉以轻心：一是员工受到了不公平待遇，或员工感到不公平；另一情况是员工强烈不满，觉得他们被打发来做毫无意义的事情，没有发展前途。

如果是第一种情况，要找出不公平情况的根源。是制度造成的吗？比如工作分配、升工资、晋级等方面有问题。还是你做的什么事情引起的？

然后让员工了解规章制度，让他们知道过去你是如何应用这些制度的。如果没有规章制度，就应针对易产生冲突的问题制订一套指导原则。一旦员工了解了你的准则并相信你遵循它办事，他们的不满多半会平息下去。

如果有章未依，解决办法只有一条：按章办事。如果不公正是上级造成的，那就应当向他们指明，这对士气和生产力有不良影响。

如果内部冲突的原因是员工对工作不满，就应设法改变工

作的组织方式使其更有意义，或给能力较强的员工更多的晋升机会。

☐ 你新接手的一批员工原来的工休时间太长

如果过去没人告诉过你员工午饭和工休时间不能太长，那么你就应该估算一下工休过长浪费的时间；然后把这个时间换算成产值、利润或任何一种有实际意义的量值，再制订工休和午饭时限，要求人人照办。

如果工休时间较长是为了缓解工作紧张，就应该对工作要求做些调整，找出紧张的根源。但解决这些基本问题时，对工作规章要尽量少做变动。

57. 无为而治管人术

领导者的主要任务，就是管人治事。现代社会中，领导者大多具备突出的才干，不然也当不上领导。但是同为领导，业绩和成就却有较大的差异，其根本原因就在于管人艺术的高低。善管人者，指挥若定，左右逢源，一呼百应。被管的人也心甘情愿，心悦诚服。有了“人心”的基础，企业自然会蒸蒸日上，一帆风顺。而不善管人者，捉襟见肘，顾此失彼，焦头烂额，企业人心涣散，一盘散沙。二者的境况天差地别，这里面显然暗藏天机。

有人认为，“管人”不就是施展手中的权力，通过一条三寸不烂之舌，让别人“俯首称臣”吗？事实上，“管人”可没那么简单，它是一门高深的学问。你不能因为自己是“领导”就对别人颐指气使，吆五喝六；也不能对下属平等到他们瞧不

起你、不把你当回事的程度；你不能玩弄权术，让别人都觉得你黑你坏，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看出来；你既不能城府太深，用心太过，也不能嘻嘻哈哈，随随便便；既不能冷酷到不近人情，又不能脸皮太薄，心肠太软。你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止，威严有度；既有菩萨心肠，又有魔鬼手段……可见，管人是一门艺术，更是一套高深的谋略。

两千多年前，老子就曾教导为官者要无为而治。做到了无为，实际上也就是有为。不仅是有为，而且是有大为。《庄子》中有一段阳子臣与老子的问答。有一次阳子臣问：“假如有一人，同时具有果断敏捷的行动与深入透彻的洞察力，并且勤于学道，这样就可以称为理想的官吏了吧？”

老子摇摇头，回答说：“这样的人只不过像个小官吏罢了！只有有限的才能却反被才能所累，结果使自己身心俱乏。如同虎豹因身上美丽的斑纹才招致猎人的捕杀；猴子因身体灵活，猎狗因擅长猎物，所以才被人抓去，用绳子给捆起来。有了优点反而招致灾祸，这样的人能说是理想的官吏吗？”

阳子臣又问：“那么，请问理想的官吏是怎样的呢？”

老子回答：“一个理想的官员功德普及众人，但在众人眼里一切功德都与他无关；其教化惠及周围事物，但人们却丝毫不感觉不到他的教化。当他治理天下时不会留下任何施政的痕迹，但对万物却具有潜移默化的影响力。”这才是老子“无为而治”的至理名言。

当然，无为不是叫领导者完全撒手不管的意思。它必须有两个先决条件。第一是制度的运行和个人礼义修养有很高的水平，第二是百姓的衣食住都必须充裕供应，不虞匮乏。惟有天

下一家的制度能自然运动，同时个人礼义修养又有很高的水准，放任才不会变成放纵。同时百姓日常所需有了充分供应，人们才不会被生活所逼，做出互相残杀或以下犯上的事。

为了当个“无为”之官，提高个人修养，满足下属正当请求，这些都是为官者在放任无为之前，须先预作策划的，否则无为不但不能成为“无不为”，反而变成天下祸乱、乌纱不保的根源，这是身负政治重任的为官者所必须注意的。老子所提倡的“无为”与“清静”有三个方面的内容：

第一，不要实行令下属负担很重的任务；

第二，应该尽量少施行命令或指示；

第三，对下属的各种活动尽量避免介入或干涉。

那么，这是不是说为官者对一切都不管而无所事事呢？事实绝非如此。聪明的官吏要随时留心下属的动向。但是若因此而口出怨言或是牢骚满腹、自叹倒霉，那么这样的官吏并不称职。因为无论工作多么辛苦，都是自己应负的一种责任，所以表面上不显出痛苦的样子，而要以悠闲自在的精神状态面对下属。就像鸭子若无其事、轻松自如地划过水面一样自然。

“无为而治”的更深一层意思是为官当政者要懂得分离职权，为下属创造一个宽松环境。

如果主管事必躬亲，连细枝末节、鸡毛蒜皮的小事都要过问、干涉，不但会打击下属士气，而且自己也会累得挺不住。

身为领导统御者，为员工下属创造一个舒适宽松的工作环境是他的责任。日常的工作要交给其他人去办，将职权分离出去。如此一来，自己才会腾出精力构思经营大计。大权独揽，事必躬亲的官吏，是不会坐稳官位的。

其实，“无为而治”的精髓只是人力本身的“无所作为”，

但制度本身则运行不违。严明法纪，制度严明，自然下属的注意力就转移到这些形式上的条文中，而不是管理者身上，管理者隐藏于制度之身后，以制度之“有为”行自身的“无为”，这才是真正聪明的管理之道。

5 位高权重也要妙用

58. 了解你的权力

据有关资料介绍，领导权力中的“权力”一词，本来源于拉丁文的“*autoritas*”。它是指权力主体（领导）凭借自己所拥有的权力，从而使权力客体（被领导）服从于自己的一种社会力量。再说得具体一点，是指一定的法律、法令、意志和威望、影响力。

什么是“领导”？根据字面上的解释，它具有率领、引导的意思，或者叫作指挥、统率、统御。“领导”一词在西方也被广泛运用，但缺乏一个完整、明确的定义。我们认为，就其内容而言，领导实际上属于社会关系的范畴，是说明社会中权力主体（领导）与权力客体（被领导）的相互关系的。在社会中，全部或绝大多数成员把自己的意愿、要求、力量委托给某个或某几个成员。这个或这几个成员运用众人所委托和所拥有的物质性、精神性手段，对组织成员们的行为施加控制、调节，从而发挥出整个组织的最大能量，去实现组织的预期目标。这种行为和过程，就是领导。当然，我们在这里所说的领导，就其精确性而言，即将领导限定在一定范围之内，排除混杂于领导中的某些不良行为，诸如违法的、不道德的领导行为等等。

领导权力就是领导为实现组织目标，在实施领导的过程中，对下属施行的强制性影响力和制约力。领导权力至少包括如下三种要素：领导权力主体。即行使领导权力的个人、机构或集团。领导权力客体。即领导权力的作用对象。领导权力主体作用于领导权力客体的中介，包括作用的目的、方式、手段、格局、结局等。

对权力本质，应从两方面把握：其一，无论在何种原因、何种程度上，权力是存在于人们之间的一种支配与服从的社会关系。其二，无论在何种原因、何种程度上，它是影响和改变他人心理和行为的各种因素综合作用所形成的一种控制社会力量。

从权力的合法性出发，它分为三种：其一，法定权力，它是建立在相信统治者的章程所规定的制度和指令权利的合法性之上，是合法授命进行统治的权力，又称理性——法律的权力。其二，传统权力，它是建立在一般的相信历来适用的传统的神圣性和由传统授命实施权威的统治者的合法性之上的权力。其三，魅力型权力，它是建立在非凡的献身于一个人以及由他所默示和创立的制度的神圣性、或者英雄气概、或者楷模样板之上的权力。又称超凡权力。

权力又分为职务权力与个人权力。

职务权力的影响范围受时间、空间的限制，即受任期时间、权限的限制。个人权力则不受时间空间的限制，是超时空的，可能流芳百世，也可能遗臭万年。另外，职务权力只能存在于正式组织之中，个人权力既存在于正式组织中，也大量存在于非正式组织中。

职务权力的权限是确定的，作用变化幅度很小。如把有职无权用“0”来表示，职务权力的充分行使用“1”表示，职

务权力的作用幅度是在 0 ~ 1 之间波动。个人权力的作用程度则因人而异，是不确定的，作用变化幅度很大，并且有正有负。

职务权力是通过制度、命令等强制性的方式、外部的压力发挥作用。个人权力不是强加的，而是权力接受者对他人所具有的令人信服的威信、影响、声誉等的向往，是发自内心的感召力。

职务权力的影响效果使人敬畏、服从，不服从就有一定的后果，或多或少，或大或小，或直接、间接。而个人权力是使人信服、信赖，虽然个人权力也希望他人响应，但响应不响应取决于权力接受者的自主选择。

59. 善待自己的权力欲望

一般说来，人们都不同程度地存在支配他人的本能和意志，这种本能和意志的外化或对象化，便是对他人的权力欲望。从心理学角度讲，命令别人比被别人命令更为愉快，行使权力比接受权力支配更为愉快。如果可以自由选择，一般人宁愿选择“命令别人”，而不愿选择“服从别人”。从一定意义上说，大多数人都有一种权力欲望，只是渴望和追求的出发点和权力类型不同而已。有些人喜欢“当官”，以获得法定权；有些人喜欢做学问，以获得专家权；有些人喜欢提建议，以获得参谋权，等等。权力，虽然我们无法用眼睛辨别出它的形状，但现实中却时常感觉到它的存在。

在领导活动中，领导的理想、事业心，往往和他的责任感联系在一起。所谓责任感，是指一个人对自己的言论、行动等持认真负责、积极主动的态度而产生的情绪体验和反应。领导

责任感表现为他对事业负责，不论在何种条件下都始终如一，以尽到自己的社会责任为人生之乐趣。这种责任感驱使领导必须有一种强烈的权力欲望——为事业掌好权的信念。因为领导欲担负使命和责任，手中必须有一把“尚方宝剑”——权力。领导的权力欲望，必须体现为对事业的高度负责。

社会学研究表明，没有角色期待，就不可能有对角色的追求，那么，要想获得角色成功就是一句空话。领导作为社会活动的组织和管理者，在一个地区、一个部门、一个单位，占据着驾驭全局、影响整体的支配地位，掌管着某一地区和单位的人、财、物大权。因此，领导角色区别于其他各类社会角色的一个最鲜明的特点，简言之就是两个字：“掌权”。如果作为一个领导，没有对权力的正当渴望和追求，也就是说他不想当领导，而硬要“赶着鸭子上架”，其领导效果肯定是不令人满意的，更谈不上有出色、卓越的表现了。

领导的权力欲望尽管有一定的必然性和必要性，但是，也并非越强越好。在这一范围内多走出一步，就会给领导工作造成不良的后果。特别是对权力的认识发生偏移时，就会进一步加剧个人心理上的变态，还会影响下级的主动精神和责任感，挫伤下级属员的积极性，增加上下级之间的社会距离和心理距离，致使上情不能下达，下情不能上报，甚至出现欺上瞒下的现象。

60. 处理下属的权力欲望有窍门

作为一个领导，应该鼓励、支持、帮助下属取得成功。领导的成功直接取决于下属的成功。只有真正关心自己的下属，才能使他们增强工作热情，提高工作效率。道理很简单，他们

不想干就会消极怠工，甚至干脆“跳槽”不干了。在高效性的领导活动中，精明的领导只有帮助下属才能证明自己的价值。称职的领导知道，他的工作就是帮助本单位的其他人，使他们的合理权力欲望得到一定程度的满足，才能得以发挥，不管这种权力欲望是来自职位因素，还是非职位因素。

鼓励下属取得成功，首先必须加强培养教育，这种教育固然是为了单位的效绩，但是，对他们本人成长的重要性更大。现在有些年轻人，由于忽视了做人的基本常识，因而不但在工作上造成“负效应”，对自己也是莫大的损失。人，都是有上进心的，对自己的成长总会寄予希望和关注。为了不断教育下属成为有利于社会的人，就要多方了解他们的思想、生活和工作情况，这样就会产生有针对性的引导。具备这种处处为下属着想的观念和行动，就会感动下属的心，把他们的权力欲望引导到正确轨道上来，促进他们不断成长。

鼓励下属取得成功的最好方式之一是表扬。遗憾的是，有些领导不愿采用这种形式，特别是不愿把表扬贯穿到平时工作中去，必须注意加以克服。一个领导应该常想一想，自己有多长时间没有对正在工作的下属说，“你确实干得十分出色！我佩服你把工作做得这么好！”作为领导，应对下属的工作成绩给予恰当的表扬。为什么演员演出之前那样一遍又一遍地刻苦训练，夜复一夜地背台词，就是为了使演出取得成功，得到有欣赏力的观众的认可和掌声。不过，你必须诚心诚意地表扬人家，公正客观地表扬人家，否则，虚心假意，乱吹一通，或故意贬低，不仅收不到理想的效果，还会适得其反。

采纳下属的构想也是调节下属权力欲望的一种非常有效的方法。除了野心家外，一般来说，人们希望取得权力是为了更好地为社会多做点事，使自己的思想、观念、建议能够付诸实

践。你采纳了他们的构想，相应地就等于他们的权力欲望得到了实现。

采纳下属的构想，既可以调节下属的权力欲望，又能满足下属积极进取的心理。同时，对可能实现的构想勇于采纳，这也是构成领导权力的一个主要因素。因此，在单位或领导活动过程中，必须鼓励下属提出构想、勇于探索，并热心支持，助其实现。

就一般意义而言，权力是一种支配和控制别人的能力。它不仅包括我们一般理解的职位权力，而且也包括一种职业权力，即利用其职业之便所控制的那部分资源去调动和支配别人的能力。下属的权力欲望除了表现在前者外，更多的则表现在后者。因为职位权力是有限的，不是人人都能获得。下属成员不管他的权力欲望多么强烈，主观条件多么优秀，但最终得到职位的毕竟不多。而未得到职位的大多数人中，有些又不太甘心，于是就把这种欲望倾注到自己的职业中去，形成了一种权力泛化趋向。

下级，由于认识、觉悟、攀比等原因，有时难免在权力问题上（主要反映在职位级别上）产生一些想法，表现出不恰当、不切合实际的权力欲望，这需要领导加强教育，予以正确调节。

61. 不能崇拜权力

所谓权力崇拜，指一种惟权力是尊、惟权力是从，把权力看作高于一切的力量，盲目追随甚至试图谋求它的一种社会现象。

权力崇拜广泛渗透于社会的各个阶层和各个角落。只要有

权力存在的地方，就一定伴有程度不同的权力崇拜。权力崇拜的对象是权力，离开权力就不可能有权力崇拜；同样，一个人一旦失去特有的权力，对这种权力的渴求与膜拜也就会消失。

随着科学的发展、理性科学得到了人们的重视，人们察觉到一个英雄人物的生死并不能给社会带来深刻的变化，而是由于社会结构的变化，能对社会起着重大的影响。但要改变社会结构，又必须在社会结构中占据一个举足轻重的职位，这样，职位崇拜也就出现了。这是真正意义的领导权力崇拜。

如果领导只想高高在上，高人一头，那么，这就是自身有权力崇拜观念的表现。因为，这种人就是用实际行动向人们暗示：他正因为是当了“官”、有了权，所以就该这么趾高气扬，别人对他就得低三下四，俯首贴耳。这种人也是在向人们明示和暗示着这样一种欲望：他的下级理应对他的地位和权力臣服、崇拜，因此他的周围产生一些阿谀奉承、溜须拍马之徒是很自然的。这种人对自己的顶头上司，当然也是要搞权力崇拜、唯唯诺诺的了。如果领导身上没有权力崇拜的气息，那么，周围的势利小人也就难成气候，权力崇拜也就不会有市场。

62. 欲管人先管己

领导对权力进行管理，是个复杂的系统工程，需要有宏观的调控机制、微观的管理手段，还要讲求技巧。

要按管理层次规律划分权力。任何系统都具有一定的结构，划分为一定的层次。只有据此合理配置各级领导主体的权力，并保证其权力行使的独立性，才能充分发挥各级干部的作用，也才能控制权力管理失误的影响程度。

要根据管理职能设置机构、配置权力。权力管理是一项复

杂的工程，它要求机构设置和权力配置要具有管理的职能。总的说来，机构设置应完整精干，各机构要具有独立的职权，又互相配合，共同构成一个连续封闭的回路，形成科学的权力管理系统。在这里，行政机构是领导自上而下的管理权力的基本形式，其主要方法一般是： 报告工作，即下级机关和工作部门要定期向上级领导机关和主管部门报告工作； 进行检查，即上级对下级执行计划、决议、命令的情况进行检查； 进行审查，即对某一行政决定、命令、预算执行的情况予以审查，看其是否与上级指示精神一致； 专案调查，即领导对所属单位和违法乱纪行为所组织的调查。这种行政机制是领导管理权力的主要手段。

对不同岗位、不同层次的领导，在权力管理中应各有侧重，有所区别。如，对高、中、低不同级别领导权力效应的管理上，就应有所差别和侧重。高层次领导主要担负决策和指挥，应重点管理和考核其权力的组织效应；中层领导主要担负综合协调工作，应重点检查其权力管理效率；基层领导主要担负执行政策、组织实施，应重点管理权力行使的操作效应。凡此，有所侧重，才能有所成就。

领导对权力进行管理，要注意行使权力者的主客观条件，为此可以采用比较法。其基本要求有三点： 纵向对比，即将行使权力的现状和过去比，但不能单看某些指标的增长，要全面分析原有基础、政策变化、形势发展等情况，即历史地看问题。 横向比较，即与条件相近的其他用权者比较，既有成就大小之比，又有对原来基础好坏全面情况的具体分析，看差距拉大了，还是缩小了，以此衡量用权的效果。

领导对权力的管理，实质上是对掌权人、用权人的管理。因为权力不是独立存在的，它只是工具，是依附于人、被人掌

握和使用的。所以，对权力的管理，说到底必须加强对人的管理。提高各级领导干部的思想、道德、作风素质，使他们树立起全心全意为人民服务的信念，为人民掌好权、用好权。

要做到这一点，只有一般号召是不行的。要真正落到实处，还必须建立一整套规章制度，并且具有鲜明的可操作性，切实管用，便于监督检查。没有制度作保证，随机性很大，好人无法办好事，坏人办了坏事也无法制约和惩罚，弊端甚多。但有了制度，还要认真执行，不能流于形式。“说在嘴上，写在纸上，贴在墙上”，是不解决问题的。只有建立健全权力管理的规章制度，使之行之有效，才能不断完善权力管理体系，使之更好地为事业服务。

63. 管理忌独断专行

权力分配一般有两层意思：一是指权力在组织中的分布配置，是从组织结构角度对权力的分配。它要求领导（或领导集团，下同）必须按照组织结构和组织形式进行权力分配，每一职位权力的大小和责任的轻重都有相对稳定的规定性。二是指权力的分配授给，是从事务和工作的需要出发的，是领导根据实现任务和完成工作的需要而将其权力的一部分分配给下属。相对第一层的权力分配，它在权力的分配方式、权力和责任的大小上都有相当的灵活性。

领导权力分配的含义有广义和狭义之分。广义的领导权力分配囊括上两层所有的权力分配。既包括按一定的组织结构、组织形式进行的权力分配，又包括按现实工作需要而进行的权力分配；既包括对所在组织的组织权力的分配，又包括对自身所拥有权力的分配。狭义的领导权力分配是指上两层权力的分

配中的任何一层。现实中，狭义的权力分配多是指第二层意思的权力分配，即权力的分配授给。不论是广义的领导权力分配，还是狭义的领导权力分配，都包含纵向权力分配和横向权力分配。在第一层权力分配中，领导要处理和协调好各个下级（直属下级，下同）之间的关系，取得各下级权力之间的制约和平衡。也就是说，领导主要应处理好权力的横向分配问题。在第二层权力分配中，领导主要应处理好权力的纵向分配问题。但当某一目标需要几个下级协作完成时，领导也要处理好权力的横向分配和横向协调问题。

☐ 领导权力分配是实现有效领导的主要手段

西方管理学中一再强调管理幅度问题，它的精神实质就是：一个领导的直属下级人员的数量应有一定的限度。英国的管理学家厄威克在《管理的要素》中指出，每一个上级领导人员所管辖的相互之间有工作联系的下级人员不应超过五人或六人。更多的人和事领导不能一一躬身亲问，除了宏观和战略性的方针、政策、决策以外，更多的人和事需要通过权力分配的形式交由下级去领导去管理去做，这样才能抛开琐事和日常事务的纠缠，才能把有限的时间和精力用在主要的重大的工作上，从而为更好地行使其权力提供前提保证，促使领导工作高效率地进行。

☐ 领导权力分配是领导巩固和扩大权力的重要手段

权力的巩固在于逐渐取得所有属众对其权力的承认和接受，领导对其权力进行适当有效的分配，是权力实现的重要手段。先使权力分配对象承认和接受你的权力，他们就会影响其他属众承认和接受你的权力，这是一种指数递增的影响辐射。

权力的扩大可分为两种：一种是外延性扩大，即通过提高职位而提高领导权力；一种是内涵性扩大，即通过提高自己的影响力而提高自己的权威。领导权力分配是提高领导权威的重要手段。

□ 领导权力分配是融管人、用权于一体的领导技巧

有人说：用人是领导的最高艺术。用权是领导所有领导活动的保证，是用人的前提，无权还谈什么用人呢？领导的权力分配既用人又用权，是融用人、用权于一体的领导技巧和艺术。它在领导活动中占有举足轻重的地位，领导必须给以足够的重视，必须在领导活动的实践中逐渐运用并掌握它，为领导实践服务。

64. 领导分权有诀窍

□ 分散适度

兵法云：“兵之胜负，不在众寡，而在分合。”即应分散用兵而不分散，部队就会陷于累赘，作战受牵制，成为靡军；应集中兵力而不集中，会成为孤军。这就是用兵的奥妙之所在。

领导活动之成败，往往也不在一己之贤能，而在于他是否善于分配权力和集中权力，善于发现贤能而授之以权柄，往往是事业成败的关键。汉高祖刘邦在分析自己为什么得天下而项羽为什么会失天下时说：运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；治理国家，安抚百姓，调集军粮，使运输军粮的道路畅通无阻，我不如萧何；联络百万大军，战必胜、攻必取，我

不如韩信。此三人皆人杰也，我能用之，这就是我能得天下的原因。而项羽他只有一个谋士范增，还极不信任他，不能任用，把他气跑了，这就是项羽失天下的原因。进一步理解这段话会使我们明白：领导若善于发现贤能之士而授之以权柄，使之各负其责、各尽其职，就会成就事业，如刘邦之得天下。反之，若不能识才，不信任、不重用人才而对其束手束脚，势必要严重影响事业，如项羽之失天下。

权力分配是事业成败的关键，那么是不是权力越分散越好、权力下放越多越好呢？不是的。管仲在《七法》篇中说：“重在下，则令不行。”所谓“重在下”就是指下级权力过大，权力过于分散在下级，这样，下级往往会骄横跋扈，欺上瞒下，上级的政策、法令就往往不能顺利地贯彻执行。众所周知的“指鹿为马”的故事就是典型的重在下情况。现实和历史上这样的例子数不胜数，如司马氏权重篡魏、王莽权重篡汉等等。

总之，领导既不能全权独揽、事必躬亲，又不能大权旁落、无所用心。如何才能不走这两个极端呢？那就是分集适度。即领导在权力分配时，既要保证各下级能有充分的权力，尽职尽责、做好工作，又要保证自己在整体上的把握和宏观上的调控。要做到这点是很难的，没有定规和公式可资套用。随着社会事业的发展和变化，领导活动也日趋复杂多变，领导只有充分发挥自己的聪明才智，总结以往的经验教训，才能针对各种情况采取适度的分散和集中。

□ 灵活变通

兵法云：“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”就是说：战争没有固定不变的规律和一成不变的打

法，就像水无固定的形状一样，指挥者能因敌变化随机采取变化而取胜，谓之用兵如神。军事上是这样，管理和领导也是这样。事实上，不论哪个时期、哪个领域，自古就是：法（方法）无定规、变则通，不变则死法矣！所以，领导者在进行权力分配时，一定不要拘于定规、囿于死法，要善于灵活运用各种原则，善于创造性地运用各种分配技巧。兵法云：“凡战者，以正合，以奇胜。……声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。战势不过奇正之变，奇正之变，不可胜穷也。奇正还相生，如环之无端，孰能穷之？”领导权力分配的基本分配方式不过若干种，但相辅相生，变化万端。领导须胸怀锦绣，见深识高，当用则用，当变则变。

□ 幅度合理

任何一个主管人员，他的精力、体力、能力和时间都是有限的，他能领导多少下级，是受有限的数目制约的。这在管理中被称为“跨度”、“幅度”，是管理下级的最大数目。那么这个最大数目应当是多少呢？英国的管理学家厄威克认为不应超过五六人。有关学者们的研究也指出：平均一个人脑的有限界限，只能处理其他 4 到 8 个人的脑筋。这就是说，一个人直接领导的下级数目，最理想的也就是 4 到 8 个。

厄威克还指出：一个人如果直接领导两个人共同工作，按排列组合计算，他就要协调处理六种关系，如果直接领导 12 个人共同工作，他需要协调处理的关系总数目将是 24708 个，这是任何一个人都不可能胜任的工作量。一般说来有这样的规律：即主管直接领导的下级数目若按算术级数增长，其主管需要协调处理的关系总数则按几何级数增长。

与厄威克不同，美国管理学家古利克在这个问题上却采取较灵活的态度，没有对直属下级的人数加以硬性规定，而试图确定一些影响最佳控制幅度的因素。一般说来，实际工作中影响有效管理幅度的因素很多。若领导个人素质好、有参谋人员协助；下级领导能力强、经验多，且工作近似、规范；对直接领导的下级的考核制度、办法和控制手段比较健全等等，领导的管理幅度就可以大一些。反之，则有效管理幅度就应该小一些。

对于一定的组织和集体来说，领导的管理幅度大，在进行权力分配时就可以减少领导层次而同样能实现有效的领导。管理幅度若小，领导在进行权力分配时就要增加领导层次来实现有效的领导。领导层次的增加必然给领导管理带来难度，而层次太少，幅度就增大，会使领导顾不及。

□ 略显超脱

领导权力分配是领导的一种重要的超脱技巧。一个领导如果长期陷身日常琐事，势必疏于领导职守。“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。头痛医头，脚痛医脚，顾东而西乱，顾西而东扰，按下葫芦浮起瓢，事倍功半。领导必须披荆斩棘、拨冗去繁，择人授权。“会当凌绝顶”，方能“一览众山小”，只有“独上高楼”，方能“望尽天涯路”。领导只有通过“对琐事的超脱”，才能做到对本职工作的游刃有余，取得较佳领导效果。

超脱是一门学问，是一门艺术。超脱不能走极端。不理“朝政”，怠于职守不是超脱；脱离基层、脱离群众也不是领导的超脱。超脱艺术的运用要“因地”、“因形”、“因人”制宜。如不同层次、不同工作属性、不同能力和经验的领导，超

脱技巧运用的幅度是不相同的。领导要善于在实践中摸索出适合自己现在工作岗位的超脱幅度。但总的说来，高层领导超脱的幅度要大，主要精力应集中在研究大系统的长远发展战略上；低层（基层）领导超脱的幅度要小，主要精力应集中在协调关系，求得与大系统的同步发展上；中层领导超脱的幅度和主要精力运用可介乎两者之间。就不同工作属性而言，地方各级领导超脱的幅度要大，注重长远发展目标；纵向职能部门的领导超脱幅度要小，注重上下左右各种关系的协调。

65. 领导的分身之法

分身之法，就是领导者将自己的职务权力授予他人行使的活动，被授权者可以在其授权范围内作出决策。

随着现代社会的发展，政治、经济、思想、文化等诸方面活动的日益复杂，领导活动中也越来越重视授权这一重要环节。授权是领导智慧和能力的扩展和延伸，它既是领导方法，又是领导艺术和技巧，是领导活动的客观规律决定的，是完成现代领导活动、实现现代领导目标的必要环节。

任何领导在其领导岗位和层次上都有其必须实现的领导目标。较低层次的领导有较低层次的目标，较高层次的领导有较高层次的目标，而较高层次的目标又往往是若干较低层次目标的总和，需要以若干较低层次目标的实现为前提。较高层次领导指挥的对象仍是领导，是率“将”的；较低层次的领导指挥的对象是具体工作人员，是率“兵”的。因而，领导的责任就是要最大限度地调动各个方面的力量，主要是下属的力量，齐心协力地为实现领导目标而奋斗。领导将自己所属的部分权力授予下属，就是使用“分身术”，使部分权力和责任由

下属分担，亦即将自己领导活动的总目标分解为若干分目标，交由若干下属去分担。这样，一是有利于领导减轻本身负担；二是有利于领导管大事，加强宏观控制，增大领导活动的自由度和准确度。一个人一旦走上指挥、监督别人工作的岗位，他的主要职责就是协调好若干人干好一件事或几件事，通过若干人实现各个分目标而达到总目标。

领导的授权，有利于发挥下属在领导工作中的积极性、主动性、创造性，刺激下属的工作意识、主人翁意识和创造意识，使上级领导的意图为广大群众所接受。因此，科学的授权是领导智慧和能力的延伸。任何一个好的领导都要创造一种氛围，这种氛围能使下属在理智和情感上投入工作。促使这种投入的方法有许多，授权是其中具有战略意义的方法之一。善于授权的领导能够建立一种“领导气候”，使下属能在此“气候”中自愿从事富有挑战意义的工作。这种领导是通过信任下级，给下属提供充分加入有意义工作的机会，来刺激下属的工作意识。领导对下属的看法要积极，要抱有“多给他们一点”的态度，激发下属产生“核裂变”；挖掘潜力，让众多大脑都开动起来，充分发挥下属的技能和才干。领导若不授权于下属，那他不但无法充分利用下属的专长，而且无法发现下属的真才实学。因此，授权可以发现人才，利用人才，锻炼人才，使领导的工作出现一个生龙活虎、朝气蓬勃的局面。

领导的授权，有助于下属的锻炼、提高和发展，是提高整个领导体系总体水平的需要。领导向下属授权，就使下属获得了实践机会以及工作和提高的必要条件。人们常说“边干边学”、“干中学”、“实践出真知”。授权就是把这种朴素道理变成实用原则的有力工具。随着下属在实践中学得更多的真知，领导可根据工作的需要授予他们更多的权力和责任，让他们为

事业作出更大的贡献。

授权使被领导者从等级服从、层层听命等被动状态，改变为合作共事、互相支持的主动状态，使被领导者与领导者关系协调、携手并进，从而改善和提高整个组织的效能。

被授权者有两种情形：一是组织成员，包括直接属下或其他组织成员；二是非组织成员，如外交上的“私人代表”等。

按照授出权力的完整性不同分为：完全授权和不完全授权两种。这里的“完全”不是指领导者的全部权力，而是指对某一事项的充分决策权的程度如何，也即被授权者对该事项是否拥有最终决断权。又叫充分授权和不充分授权。

按授责的情况不同有两种授权：一是授权留责，即领导者对授权后果负责。二是授权授责，即被授权者在接受和行使权力时，也要对其后果负责。

但是，授权之责与分权之责有很大不同。分权之责的责任者是“绝对责任主体”，承担的是“绝对责任”。被授权者则是“相对责任主体”，承担的责任是“相对责任”，授出权力的领导者则是“绝对责任主体”，是不可推卸的。所以，我们对三国时诸葛亮挥泪斩马谡后“自贬三级”的做法，绝不能简单地看成是诸葛亮的觉悟高，是可有可无的，他的做法应该成为现代领导责任追究制度的一项重要规定。

66. 注重授权的大小

根据当代管理学者哈维·施而曼的看法，授予的权力大小可以分为六个层次：

(1) 审视这个问题，告诉管理者一切有关的实况，管理者将自行制订决策。

(2) 审视这个问题，让管理者了解含正反意见的各种可行途径，并建立其中的一个途径供管理者作取舍。

(3) 审视这个问题，让管理者了解你希望怎么做，在管理者同意之前不要采取行动。

(4) 审视这个问题，让管理者了解你希望怎么做，除非管理者表示不同意，否则你可照你的意思去做。

(5) 你可采取行动，但事后应让管理者知道你的所作行为。

(6) 你可采取行动，而不需要与管理者作进一步的联系。

以上六个层次，第一个层次所授予的权力最小，但是它所期待履行的任务也相对最轻。第六个层次所授予的权力虽然大到令下属可以独断独行，但这并不排除管理者对所授的权力作必要的追踪、修正、甚或收回的可能性。

对下属的授权不能过轻，也不能过重。过轻，达不到充分调动下属的目的，压制了下属的积极性，不利于下属尽职尽责；过重，就会令大权旁落，出现难以收拾的局面。管仲在《七法》中指出：“重在下 则令不行。”指的是下级的权力过大，超出了合理范围，那么国家的政策法规就不能顺利贯彻执行。因此，领导授权要把握“度”，主要权力不能授，事关大局的权力不能授。如，重要决策权、目标修改权、监督权、协调权等。另外，不能超负荷授权，要看下属的承受能力授权。有些权力尽管不重，也不能把许许多多权一古脑儿推给下属。弄得下属顾此失彼，手足无措。授权大小还要视单位大小、任务轻重、业务性质而定。单位大、任务重、工作距离远、专业性强的应该多授些权，以领导能弄清问题、把握局面、作出正确决策为准。

67. 授权的对象

除慎重地确定授权范围和大小外，特别要注意选好受权者，即接受上级所授权的人。因为受权者选不好，不但难以出现预期的授权效果，反而会给领导添麻烦。选择受权者，是授权工作的基础和关键一环。为此，要求授权者（领导）对拟受权的下属做如下分析：

（1）这个人具有哪方面的能力、特长和经验？他最适合承担何种工作？从政品德如何？

（2）委托这个人什么工作，才能最大限度地激发他的工作热情和潜力？

（3）他目前担负的工作与拟授权的哪些工作关系最为密切？

（4）这个人对哪项工作最关心、最感兴趣？

（5）哪项工作对他最富有挑战性？

在上述分析的基础上，才有可能把所要授出的责权与受权者的品德、能力、热情、兴趣等最大限度地统一起来，才能做到把权力授予最合适的人。

在现实生活中，具有以下特点的人，往往是受权的理想人选。

一是大公无私的奉献者。现实生活中，有些人能力虽强，但如果让他多做些工作，就常常讨价还价；工作有了成绩，就想要回报；既干着工作，又时时想着谋私，而且在谋私时胆子也特别大；这种人在工作中一旦付出大于回报，就会生怨言、撂挑子。这种人不会长久地赢得群众，尽管他有时显得很精明。而那些大公无私、公而忘私、不计较个人得失的奉献者则

不然。他们认为为党和人民多做工作、多做贡献本身就是最大的报偿，这会使他们感到光荣和自豪。这是革命者必备的品格。所以，即使无私奉献者的能力暂时还不那么突出，在授权时，也应首先考虑他们。

二是不徇私情的忠直者。这种人办事认真负责，敢于坚持原则、坚持真理，对错误言行敢于直言。如果大胆授权给这种人，领导得到的将是可靠的支持和帮助。

三是勇于创新的开拓者。这种人属于实干家、活动家，办事能力、开拓能力都很强。在实际工作中，单靠个人来完成的任务很少，须由多人以上团结协作来完成的工作占多数。因此，善于团结协作的人，是领导授权理应优先考虑的人选。

四是善于独立处理问题的人。这种人一般有三个特点：其一，善于独立思考问题，并善于发现某些处于萌芽状态的问题。其二，善于提出有价值的独到见解。其三，善于处理复杂棘手的问题。这三点常能弥补领导的不足。所以，授权时，这种人也应在优先考虑之列。授权给这种人，往往能解开难题。相反，那些遇事无主张、凡事都要向领导请示汇报的人，授权给他可能没有多大意义。

五是某些犯过偶然的、非本质性错误并渴求将功补过机会的人。这种人在犯有错误、失去某些尊严和荣誉后，多少有些失落感和补偿感。其最强烈的愿望是力求给党和人民挽回一些损失，并渴望恢复应有的尊严和价值，强烈地需要“戴罪立功”的机会。因此，领导在看准后，如果大胆授权给这种人，他们会因重新得到信任和尊重而拼命工作，即使最脏最累甚至带有某些危险的工作，他们也会愉快地去做。

选好受权者，除了分析考察每个下属的特点、能力、性格等主观因素之外，还要综合考虑拟授权工作的性质和特点。这

样才能恰当无误地选好受权者。

68. 谨防“反授”与不可全授

领导在授权过程中和在授权以后，要注意防止“反授权”。所谓反授权，是指下级把自己所拥有的责权反授给上级，即把自己职权范围内的工作问题、矛盾推给上级，“授权”上级为自己工作。这样，使理应授权的上级领导反被下级牵着鼻子走，处理一些本应由下级处理的问题，使上级领导在某些方面和某种程度上降为下级的下级。对此，如不警惕，不仅使上级领导工作被动，忙于应付下级请示、汇报，而且还会养成下级的依赖心理，从而使上下级都失职。

反授权现象的出现，其原因无非两大类：一是领导方面的原因；二是下属方面的原因。

下属方面的原因主要有：

(1) 下属素质差，只求谋官，不想干事，只想讨好八方，不愿冒风险，害怕承担责任，喜欢把矛盾上交，认为搞不好责任也在上面，自己可以当“太平官”。

(2) 不求有功，但求无过。

(3) 缺乏应有的自信心和必要的工作能力等。

领导方面的原因主要有：

(1) 思想认识跟不上形势，宁肯自己多干也不愿授权下属；习惯于面对面的领导；手把手式的传帮带；对下属不大放心，亲自动手才踏实；担心大权旁落，自己被架空。

(2) 不善于授权，缺乏授权的经验和气度。

(3) 对“反授权”来者不拒。权力授出后，还事必躬亲，一一过问。一些能力平庸、怕担风险的下属，特别是一些善于

投机、逢迎拍马者，喜欢事无巨细都向领导请示汇报，以显示对领导的尊重。而某些领导却“吃”这一套。这无疑会助长不正常的“反授权”现象。

（4）领导喜欢揽权、个人说了算，使得下属无相应的决策权。因而不得不事事向领导请示汇报。

作为领导，要从根本上防止“反授权”，必须从自身做起，彻底根除造成“反授权”的种种原因。为此，领导首先应增强责任感。以对工作极端负责的精神，对待自己的职责和权力，对待自己的下级。有了这种高度的责任感，就能对“反授权者”进行批评、帮助。如果是由于自己过于揽权或对外下级工作不放心而造成的反授权，作为领导应该自觉放权，放手让下级开展工作。如果反授权是由于下级水平不高，缺乏独立决策能力造成的，作为领导应从提高下级领导能力入手，为下级指出解决问题的途径和办法，但不能包办代替。如果反授权是下级出于讨好上级的目的，作为上级应保持冷静的头脑，切不要为下级的一味“请示”、“汇报”所迷惑。同时，对下级的这种反授权行为给以中肯的批评，使之认识自己的问题，明确自己的职责，立足以能力和政绩赢得上级的信任和器重，而不能把心思和精力用偏了。如果是下级不负责任，遇到棘手的矛盾就往上交；遇到能讨好别人、捞名捞利的事就往上钻，就应严肃批评，必要时收回权力。领导如果以这种态度对待反授权，反授权现象就难以存在了。

领导授出责权后，必须保留自己必要的权力和责任，防止放弃职权。明朝皇帝朱由校把大权交给了魏忠贤，每当魏忠贤向他奏事时，朱总是说：“你看着办吧，怎么办都行！”结果导致魏忠贤遍设特务组织锦衣卫，肆无忌惮地杀戮重臣名将，造成了大批冤狱。在我们今天的领导中放弃职权的现象还是存

在的。有的人只图个人轻松，结果下属铸成大错，自己也不了解，最后搞得不可收拾。总的说，领导要握有指导权、检查权、监督权和修改权。这几方面的权力是从广义上讲的，是广泛适用的。但具体说来，对于不同性质的任务、不同形势环境和不同的授权对象，领导保留的权力内容不尽相同。但一般说来，第一，领导应该保留对该系统工作前途或该项工作任务结局的最后决策权。即当该系统工作或该项工作的最后目标达成发生意见分歧、莫衷一是的时候，领导要能够正确综合全局，权衡利弊，当机立断，作最后决策。第二，领导要把握对直接下属和关键部门的人事任免权，即组织人事权。有了这一点，就能保证领导机构的正常运转和高效率。第三，领导要保留对直接下属之间相互关系的协调权。协调理顺下属之间的关系是非常重要的，也是其他下属所不能替代的。

69. 处理越权的窍门

向下属授权之后，有时下属会“越权”。

下属的“越权”有三种不同情况：一是由于职责范围不甚明了，或是写在纸上的明确，在实践中糊涂，因而无意地、不自觉地“越权”；二是由于对上级领导有成见，或为了显示个人才能而有意地、不正当地“越权”；三是在非常情况下的“越权”。管理人员要根据不同的“越权”情况，采取不同的防止下属“越权”的方法。

□ 明确职责范围

权力是适应职务、责任而来的。职务，是管理人员一定的职位和由此产生的职能、责任，是行使权力所需要承担的后

果。有多么大的职务，就有多么大的权力，就承担多么大的责任。职、权、责一致是领导工作的一个重要原则。“有职无权”，被人“越权”是“有责无权”。因此，只有职、权、责相统一，真正克服有责无职权、有职有权无责、有职无权无责、无职无责有权等现象，才能防止“越权”现象，这就必须明确职责范围。

明确职责范围，不能仅停留在行文规定上，甚至把文字贴在墙上，而要研究出若干办法，制订实施细则，根据已有的经验，定位、定人、定责、定标、定权。除规定常规决策、指挥、组织、管理等工作的分工外，明确可能出现的非常规问题由谁负责处理。防止出现对有些问题和临时发生的事情谁管都可以，谁不管都行的含糊不清的现象。

上下级的领导工作，正职与副职的工作，特别是基层领导与其下属的工作，有些不是那么泾渭分明，这就更需要明确职责范围，各司其职，各持其权，各负其责。

□ 进行一级管理一级的教育

除了对下属明确职、权、责的范围外，还要对下属进行分级领导原则的教育。分级领导就是分层领导，这是事物发展的客观要求，任何事物都作为系统而存在，都有层次结构，它的发展变化都是有规律的，系统之间能否有效地运转是层次性决定的，同一层次的诸系统的功能联系须由各级系统之间自主地进行。只有在发生障碍，产生矛盾，出现不协调时，才提交上一层次的系统解决。这是分级领导的理论依据。

下属根据这一原则，要认真地做好本层次的工作，对上级领导负责，执行上级的指示，接受上级的指导和监督，经常主动地请示汇报工作，积极地、创造性地完成上级领导交给的一

切任务。不能见硬就缩，见难就退，见险就躲，推诿拖拉，矛盾上交；也不能固执己见，自行其是，对属于上级决定的问题，擅自作主，独往独来。对下属的“越权”，尤其是对有意的“越权”，应提高到目无组织、目无领导，本位主义和闹独立性的高度来认识。这样，下属对自己的“越权”才会引起警觉。

☐ 为下属排忧解难

上级领导在决策的基础上，在给下级部署任务、提出要求的同时，要深入基层，为下属完成任务创造必要的条件。上级要为下属服务，支持、鼓励、指导、帮助下属，关心、爱护下属，为下属排忧解难，及时解决他们工作中自己难以解决的问题及不协调的关键问题。这样，也可以防止或减少下属由于来不及请示而出现的“越权”现象。如果不深入下属，不接近群众，高高在上，门难进、脸难看、事难办，就会助长下属“先斩后奏”、“干了再说”的“越权”行为。

下属一旦“越权”，作为领导，可以采取以下纠正之举：

☐ 先表扬后批评

对下属“越权”，要作具体分析，不能简单地批评和指责。有的下级“越权”，是做了应由上级主管领导决定的事，这是和他有较强的事业心、责任感，工作有积极性、主动性，想工作之所想、急工作之所急，不推不靠、敢做敢为、敢于承担责任等优点相联系的。这和工作不负责任，推一推，动一动，工作稍有难度就推给主管领导相比，这种“越权”的精神反倒显得是可贵的。尤其是很多下属，抱着“多一事不如少一事”的处世哲学，能推则推，能靠则靠，能拖则拖，能

等则等，能舍则舍，得过且过，份内的事都不去干，有何劲头去“越权”。对于那种出自正当动机而“越权”的下级，应该又表扬又批评，先表扬后批评，肯定其积极性，指出“越权”的危害，以“越权”的具体事实帮助其分析研究，指出不“越权”而把事情办得更好的方法。这样，下属才能被管理人员的公正、体贴、实事求是所感动，才能领悟到应该发扬什么、克服什么。

☐ 维持现状，下不为例

管理人员对下属“越权”产生的和将产生的效应，也要作具体分析。有时下属“越权”决定或处理的问题，可能和主管领导的思路、决策相吻合的，是正确的，有的地方干得更漂亮，成绩更出色。这样自然要维持下去。即使是这样，也要下不为例。有时下属“越权”行为与管理人员的正确决策有一定差距，在成果的取得上要受一定影响，存在某些损失，但仍是正效应，无损大局。这样的情况也要维持现状，继续下去，在进行过程中，尽量使其向更好的方向转化，取得更大的成绩。

☐ 因势利导，纠正错误

有时下级“越权”对问题的决定或处理，这本身就是错误的，已经产生负效应。这时，管理人员就要根据情况予以补救，“亡羊补牢”，力争把损失减少到最低限度，并教育下属吸取教训，认清“越权”的危害。

70. 行使权力有奥妙

领导行使权力的方法与艺术，具有生动性和丰富性，是千

姿百态、奥妙无穷的。归纳起来，用权技巧有如下几个要点。

· □ 适度与适时

领导行使权力技巧的适度性要求。一个训练有素、领导有方、艺术高超的领导者，在行使权力时，是能够领悟到并准确把握其中的真谛的。

度是有限的限量。事物存在极限，处理问题不能超过这个极限。

所谓适时，就是要把握住行使权力的“时机”。这是领导行使权力技巧的又一必不可少的要点。“时机”是社会活动进程中普遍存在的现象，能否善于抓住时机十分重要。例如：在军事活动中，能否抓住时机，往往直接决定着战争的胜负；在现代经济活动中，能否抓住时机，往往直接决定着企业的盛衰成败。领导行使权力也是如此，老是跟不上趟，或者老是盲目超前，超越行使权力的必经阶段，不仅不会给领导实践带来效益，而且必然招致失败和挫折。例如：对部属进行激励是领导行使权力的一个重要方面，但必须考虑时机因素，做到适时。有关研究资料表明，对下属在工作调动、在某种需求愿望较强烈、在物质和精神方面得到某种满足，在有过错愿意悔悟时进行激励时，往往容易取得较好的效果。所以，领导行使权力技巧，是必然以适时性为其特征的。

适度和适时相结合，既具有适度性、又具有适时性，是领导行使权力技巧的一个新的更高层次的综合要领。研究这一要领有利于我们在领导实践中去更好地运用它。

□ 硬与软

硬，是用权的强制性；软，是用权的非强制性。

强制性是领导行使权力的一个重要因素。它具有“非执行不可”的意思。领导在行使权力的过程中，强调这种强制性是必需的。因为没有这种强制性，下属就无法统一步调、有效地去开展组织活动；对下属中出现的违反规范现象，领导也就不可能有效地去制止，从而在下属那里不可能建立起正确的服从意向，这对领导工作是极其不利的。可见，强制本身也是一种技巧，强制性也理应是领导行使权力技巧的一个重要方面。

强制性的对象只能是少数犯有明显错误、给单位带来严重恶劣影响的人，对于多数人来说，对于犯有一般错误的人来说，只能施以说服、教育、疏导。如果一个领导动不动就采取强制性措施，就会使下级产生过重的防卫心理以及消极对抗情绪。所以，领导行使权力技巧，不仅必须具有强制性特征，还必须具有非强制性特征，辅以非强制性措施。

所谓非强制性，是说领导在行使权力的过程中，应该辅以必要的说服工作、躬身示范、平等待人等非强制性权力手段或非权力性手段。在现代领导活动中，非强制性行使权力应该比以往的强制性行使权力，具有更充分、更科学、更全面的依据。领导对下属应越来越多地依靠其理性服从，而不是无知盲从。领导要充分利用自己的领导地位，较多地通过启发、商量、讨论、建议等方式，使被领导者理解、接受并贯彻自己的意图。同时，领导还应平等待人、态度谦和、没有架子、尊重下属，不轻易下结论。这样就会缩小领导与被领导之间的距离，创造出一种和谐气氛，为权力强制性的有效贯彻执行，为推动和发展领导工作，提供条件和保证。

领导在行使权力的过程中，该使用强制性的必须使用强制性，该使用非强制性的必须使用非强制性。有时候在同一对象面前也可以交替使用。某地一位县委负责同志找一干部谈工作

调动的事。道理和情况都已经说得很清楚，这位干部还是节外生枝，举出种种不能成立的理由，企图不接受组织的决定。在这种情况下，这位县委负责同志严肃指出：“调动你的工作是组织上的决定，不是哪一个人的意见，希望你服从组织。”这位干部只得表示服从组织决定，问题终于得以解决。

当然，什么时间、场合该用强制性，什么时间、场合该用非强制性，这需要领导在行使权力时进行正确区分、严格选择。

☐ 集中与分散

所谓集中是指领导行使权力时，必须坚持一个权力中心。领导权力，是具体化了的权力，就其实质性特征而言，都是集中的，而不是分散的。

领导权力的集权性，决定了，领导行使权力技巧必须具有集中性因素。集中，也是领导者行使权力的一种重要技巧。

强调领导者行使权力技巧的集中性，并不是说权力都可以集中于一人之手，甚至搞独断专行。毛泽东说过：大权独揽，小权分散。就是既要坚持权力的集中性，又要坚持权力的分散性，要坚持二者的有机结合。集中性和分散性究竟应到什么程度为宜，这要视具体情况而言。

71. 行使各种权力的窍门

☐ 领导行使强制权技巧

强制权在使用上有三个方面的要素：

自上而下的压制性。

强制权在施行的过程中，主要就是具有“非执行不可”

性。如果你不执行，那么，就要运用法律的或行政的干涉权进行强迫监督执行，直到其完成为止。这一特征是由领导活动的特殊性决定的。领导的指示、命令必须具有权威性，领导者一旦失去了权威性，领导活动就不能及时、准确、协调一致地完成，甚至可能导致领导活动的失败。

违纪的惩戒性。

任何组织都应具有完成工作目标配套的规章制度，这种规章用以规范组织及领导、被领导的行为。为了保证下级领导必须执行上级领导的指示和命令，就要以规章作基础保证，如有违反规范的行为出现，领导就要根据情节的轻重进行相应的惩罚。

运用强制权的坚决性。

强制权本身就意味着在运用的过程中，需要具备坚定性、准确性、迅速性，而不能优柔寡断、软弱无力，方向不清。因为在领导行为的实施过程中，那种违反规范的行为是经常会出现的，如果强制手段不灵，那么在领导的意识当中就不能建立起正确的服从意向。

□ 领导行使奖赏权技巧

奖赏是领导实施其权力的一种有效的方法。这种权力的运用，可以直接地塑造领导的形象，也可以直接影响到领导活动的成败。

奖赏的标准。

奖赏的标准除了依照法律、政策、规定外，在组织内部还要有相应的具体规定。制定奖赏的标准，需要注意的是，要正确地设计“刺激量”。刺激量是由差距决定的，差距越大，刺激量也就越大，反之就越小。因此奖赏的标准差，要确定得合

适，如果标准差太小，就会造成人人得奖，这样就会出现刺激量小，大家彼此彼此，达不到奖赏的应有作用。相反，标准差也不能过大，过大就会造成刺激量偏大，标准太高，使人们觉得高不可攀，那样人们就不敢、不愿去攀登了。

奖赏的形式。

奖赏主要分为荣誉奖赏和物质奖赏。进行奖赏时所采取的形式，要注意两个方面的问题：第一，要注意坚持荣誉奖与物质奖相结合；第二，要注意被奖者的物质利益的需要，也就是要有其适用性。在各个社会组织中的人，心理需求不同，因此在确定奖赏形式时，要根据贡献大小、对象的一般性需求，分别采取口头表扬、奖金、实物、奖状、晋级、提职等形式。

奖赏的宣布。

一般奖励和重奖都要进行公开宣布。从心理学的角度来说，主要是为了适应被奖者和群众的心理效应。因为公开宣布有一种通告的作用，在被奖者的心理上就会产生一种光荣感、快慰感、自尊感；而在群众的心理上会产生一种尊敬感、羡慕感、希望感。这是一种良性的心理效应。

公布的形式，不一定只用大会宣布这一种形式，也可以通过本组织能够采取的一切舆论宣传形式。切忌不要让受奖者不声不响地接受奖赏，这样会使被奖者感觉不到光荣，群众也产生不了羡慕感和希望感，就会在心理效应上产生极大的反差，起不到奖励先进、鞭策后进的作用。

□ 领导行使影响权技巧

影响权是领导在已有权力的基础上，在被领导的思想意识中产生一种外在的心理影响，一般也称之为影响力。这种影响力在领导的影响行为过程中，一般表现为两种，即权力性影响

力和非权力性影响力。

权力性影响是由个人的职务、地位、权力等因素构成的。

非权力性影响不是由个人自身的因素所产生的。其特点是，它对被领导者所产生的心理和行为的影响是建立在他人信服的基础上。非权力性影响力对人的激励作用大大超过权力性影响力，因为他不是靠心理上的压力，而是通过潜移默化的作用，调动起受影响者的内驱力，使受影响者自觉自愿地行动。

领导活动要求领导在率领、引导被领导者去完成预定目标的同时，要以良好的思想品德、好的作风、渊博的知识、有血有肉的感情来促进、带动下属，以达到下属的心悦诚服，自觉地跟随领导完成领导活动。领导活动是从群众中来，再到群众中去的循环过程，在这种循环过程中，要求进行良性循环。这就需要领导深入到群众中去，调动群众的积极性，带领群众完成一个又一个新的目标。身教重于言教，而身教是领导正确使用影响权的一个最基本的内容。

今天，人们的思想观念、是非标准越来越明确，眼界也越来越开阔。这对领导的素质、能力、工作方法提出了更高的要求，仅仅“我打通你”是不行的，而主要发挥作用的将是“我影响你”。

☐ 领导行使专长权技巧

对于专长权的具体内容，目前国内外说法不一，但是用智力、业务能力、知识来概括还是比较恰当的。

智力：主要是指人在活动过程中的各种认识能力的总和，包括观察力、记忆力、想像力、注意力和思维力。一个人如果能博闻强记、思维敏捷、洞悉事理，必然使人产生一种信服力。

能力：主要包括综合分析能力、组织管理能力、指挥决策能力、表达能力、适应能力、创造能力，以及其他特殊技能如专业技术能力。

知识：领导的知识是指基础知识、专业知识、相关知识和实际知识。领导如果涉猎广泛、通今知古、学识渊博，必然使人产生一种钦佩力。

领导的专长权不能固定在什么机会中使用，在什么场合使用都是随机的。它可以运用在领导和被领导者交往的任何时间，例如：工作、学习、生活、业余时间等；它应该体现在工作的任何一个环节，如规划、决策、协调、说服、检查、监督、总结等，处处都有专长权的用武之地。

如果领导再能够精通某种专业知识，尤其是本行业的专门知识，那就有了很重要的专长权。如果领导真能掌握或精通这种专长权，那么就在这一领域里很有发言权，就能够得心应手地完成这一领域里的领导工作。

72. 政治和经济都重要

☐ 政治权力的行使

任何团体和个人在不同时期、不同年龄层次都有其不同的思想、行为特点，在一定的行为定势下，会形成千差万别的社会政治活动。处于支配地位的领导者，为了使自己的行动能够朝着预定的方向发展，就必须采取指令性统一的行动方案，保证不同的阶层、团体和个人为实现共同目标而去努力。

社会是一个整体系统，任何一项政治行动都是这个整体社会中的一个部分。在社会政治活动中，每一项具体活动又都是

整体活动的一个部分。因此，在行使政治权力的过程中，个别权力的行使必须与整体权力的行使相协调、相一致，而整体权力的行使又离不开个别行动，这就要求政治权力在行使过程中，做到有分工有协作。协作必须考虑各自的分工；分工必须牢记整体的总方向、总目标，既避免交叉扯皮，又防止政出多门，从而达到分工协作、统一同步的要求。

行使政治权力的技巧多种多样，从总体上说，应当在遵循行使政治权力基本原则的基础上，因人、因时、因事而异。

政治权力的授予。

领导政治权力的授予，必须从整体布局的高度，首先将政治权力划分清楚，在保留自己应有权力和被授权者之间既不交叉重叠又不漏空失缺的情况下，根据需求和有关法律、规定，按照层次性、阶段性、类别性实施授权。

第一是等级式授权。

即由上而下，在保证授权者能够集中领导的基础上，按照不同的层次逐级授予相应的权力。在这种权力下，被授权者能够实施一定的行政领导。这是一种系统内纵向的授权方法。

第二是职位式授权。

即通过设置一定的职位，使被授权者在其职责规定的范围内行使相应的政治职权的授权方法。这是系统内一种横向的授权方法。

第三是任期式授权。

即按照事物发展的某一阶段以及该阶段所应完成的政治目标，来确定的授权方式。这种方式，为领导行使政治权力规定了一个时间坐标。

政治权力的运用。

权力运用的类型有以下三种：

一是强制型。

领导通过自己手中的政治权力，要求被领导者必须无条件地服从自己的指令，按照自己的意图实施行动计划，保证达到预期的效果。当自己的指令、计划因被领导者的过错，不能按既定方针实施，且并未取得预期效果时，对被领导者可以采取果断措施实行政治惩罚。这种惩罚包括政治处分、取消政治待遇、撤销相应的政治权力等。

二是影响型。

领导通过自己在政治领导中具有较高资历、阅历、学历，以及在决策过程中的预见性、正确性和取得成就的重大影响，以及本身的带头作用，在被领导者心目中所形成的威望、信誉和影响力、号召力，使被领导者能够充分领会领导的意图，自觉地按照领导的指令、计划去完成任务，从而达到政治领导的目的。

领导通过发动下属、组织下属、依靠下属的力量，制定出正确的政策、条例，并建立健全下属参与的组织机构和工作职责，行使自己应有的政治领导职能。领导为了加强对被领导者的有关情况的掌握，不断修正、补充和完善自己的计划、措施，也必须以获得第一手资料然后再回到高层次的政治权力地位中来思考、分析和处理问题。

□ 经济权力的行使

经济权力，从一般社会学意义上讲，是指经济主体通过对经济资源的控制，而产生的影响、统治、支配他人的能力。经济权力是一种社会权力，通过所有权、经营管理权、财产分配权和生活资料分配权等多种形式表现出来。

行使经济权力的原则

物质利益原则。

这是社会主义国家管理经济的主要原则之一，即按照经济规律，用经济的手段管理经济，使各种经济活动与物质利益相联系，根据经济效益给予经济上的奖惩。领导在一切经济领域内和处理一切经济关系时都必须坚持这一原则，自觉地把整体物质利益与局部物质利益、国家物质利益与个人物质利益、长远物质利益与眼前物质利益结合起来，统筹兼顾，不可只顾一头。在以上三方面利益发生矛盾时，要求局部利益服从整体利益、个人利益服从国家利益、眼前利益服从长远利益。在企业与企业之间、部门与部门之间、地区与地区之间的经济联系中实行的等价交换原则，在个人消费品分配中实行的各尽所能、按劳分配原则等，都是物质利益原则的体现。

目标优化原则。

目标是预定要达到的理想状态，它具有行为指向性。在同一活动范围内，确定不同的目标，会产生不同的工作效果。因此，领导在制订经济管理目标时，必须坚持目标优化原则。设定目标应根据上级的要求和本部门的实际情况，反复研究，科学论证，拟订若干目标方案，然后进行优劣比较，考察实现各种目标的最经济的人、财、物、技术条件，分析各种目标对解决问题的满足程度，预测各种目标方案在实施过程中可能遇到的麻烦、阻力及不利因素，评估目标方案可能达到的最佳效果。在对种种目标进行考察、分析、预测之后，作出综合评价，进行抉择，选出最佳目标方案。被确定的目标在实施过程中，还应注意方案的动态优化，使之不断完善。

整体效应原则。

整体效应是系统论的最重要观点。一个协调运转的系统，其整体功能大于构成它的各个组成部分的功能之和。因此，领

领导要行使好经济权力，取得最佳的管理效率，就必须的一切经济工作中，诸如确定领导体制、设置管理机构、制定经济政策以及实施具体的经济管理，都必须自觉执行整体效应原则，看问题要从全局整体着眼，从宏观到微观，正确处理好各种关系，既要求得好的经济效益，又要求得好的社会效益，二者要统一起来。这就是讲求行使经济权力的整体效应。

职、责、权、利相符原则。

领导在划分经济组织内部各层次、各部门、各单位的管理权限时，要求职责权利相统一，做到职各有司、人各有责、按责授权、尽责取酬、系统配套，使下属做到在其位、谋其政、尽其职、行其权、取其酬，从而保证领导工作的正常进行。

经济权力的运用

目标管理。

即领导通过目标管理的形式来行使自己的权力，它包括目标的设定权、分解权、实施权和考评权。领导运用这些权力来控制被领导者的经济行为，实现预定目标。这种方法使行为者在领导控制的目标范围内具有比较充分的自主权，有利于调动下属的积极性，增强其目标意识和责任意识。因而这一方法被经济界广泛采用。

要素管理。

即指领导者直接控制管理要素，影响经济活动过程。一般说来，经济管理有五大要素：即任务、人、物资、资金和信息。领导可以直接行使管理权，控制经济资源组合的方式、结构、规模以及运行的目标、速度、效益等。这种行使经济权力的方法，贯穿运行的全过程，有助于提高预期目标实现的可靠程度。

全息管理。

是指领导通过对相关经济信息进行整体、连续的内储与外化，来控制经济活动。活动是多元多层次多变量的。作为一名领导，运用全息管理的方法行使经济权力，应当把握好信息资源，既要掌握内部信息，又要获取外部信息；既要输入静态信息，又要输入动态信息。在信息集合的基础上，围绕经营目标，进行相关分析，作出自控决策，并以适当方式传输给行为者。继之注重行为形势的反馈自调，使整个经济活动在有效的直接控制下，按照预定的目标，作最佳状态的运行。领导应努力创造一种上下融洽、左右协调的行为气氛，提高被领导者对领导信息的接受程度，以强化全息管理的领导效应。

73. 组织权力与个人权力

☐ 充分行使组织权力

组织权力是指权力行使者从组织机构的管理职位上所取得的权力。由于这种权力是组织授予并受法律支持的，所以又称为组织法定权，也就是人们通常所说的“职权”、“领导权”、“管理权”。

领导工作的一项经济性操作是组织权的行使。组织权力行使得好坏，不仅影响领导本人的声望和地位，也影响到组织目标的实现。

命令与强制

命令与强制是领导行使组织权力的最一般的方式。在组织的正常活动中，或多或少总有一部分人违反各种规定而从事不利于组织的活动。在这种情况下，领导总要采取命令与强制的方式迫使他们服从。同时，在各级组织系统中，领导者的组织

权力也带有强制性，上级领导可对其直属的下级发号施令。只不过，这种命令与强制是建立在组织认可和对目标赞同的基础之上的。可以把一位领导比作一名公共汽车司机，除非他把乘客（追随者）带到他们希望去的方向，否则他们就会离开他。因此，领导命令与强制的组织权力行使方式是有一定范围的。作为领导应尽量避免使用以强制为基础的组织权力；否则，过分地使用这种权力只能增加领导功能的副作用。

说服和沟通

说服，是领导行使组织权力的一种常见方式。同外界打交道或领导集体内部的互相交往，更多地采用说服这一方式。说服的效果一般要比命令与强制好得多，因为组织间的成员都有自尊的需求，领导采取说服、疏导的方式与之沟通，使他们感到与领导的关系是平等的，因而积极性也就提高。领导有效说服的一个重要方法，是将自己的某些提议与看法同组织的目标联系起来，以表示即将采取的行动是理性的、正当的、合乎组织内众人愿望的。同时，也要尽可能把即将采取的行动同组织内成员的个人利益联系起来，使他们感到在完成组织目标的同时，也能得到个人利益的满足。这样，组织成员就愿意服从命令，从而收到强制所不可及的效果。

奖赏和惩罚

奖赏，通常是对那些于组织目标完成有贡献者的一种物质和精神的回报，并以此来激励更多的人为组织目标的完成作出贡献。奖赏是领导行使组织权力的一种积极方式。惩罚，则通常是在高压政策失败后采取的一种行为，它是领导行使组织权力的一种消极方式，是对阻碍完成组织目标的属员其错误行为的一种回报。领导以这种方式行使组织权力，一方面要注意“罚不可滥施”，惩罚的面不宜过宽，只要能达到“惩一儆百”

的作用即可。

□ 巧妙发挥个人权力

领导的个人权力，就是领导个人通过各种方式获得的治人理事之权。虽说任何领导个人也都生活在一定的组织之中，个人的权力根植于组织的权力，离开了一定的社会组织，就无所谓个人的权力，但领导个人的权力与组织的权力并不能混为一谈。这是因为，一方面，领导个人享有的权力并非都是组织授予的权力，总有一部分权力是个人所独有的；另一方面，即使是组织授予个人的权力，也已经人格化了。组织授予领导个人的权力越大，授予的时间越长，人格化的程度就越高。领导个人在某个部门任职，总是要在他的工作岗位上打下他自己的权力印记，人们也总是把他看作那个部门的权力象征。就是领导本身，也往往有意无意地把他所在的那个组织称为“我的”部门。这种组织权力人格化的结果，往往使领导个人的权力与组织的权力存在不一致。有时领导个人的权力大于组织正式授予的权力，有时则小于组织授予的权力，有时甚至可能出现与组织权力相悖的情况。因此，应该把领导的个人权力与组织权力适当地区别开来。

领导的个人权力也有不同的表现形式，最常见的有职位权力、职业权力、专长权力三种，由此表现着领导者与被领导者、就业者和失业者、有专业之人和无专业之人相互间的权力层次差别。

行使个人权力的方式主要是：

强化正统职权

“正统职权”是组织规定的领导职务范围内的权力，具有法定的性质，对所领导的成员具有强制性的影响力。因此，强

化正统职权势必巩固领导的个人权力。正统职权能否得到强化和巩固，关键要看社会态度和社会规范是否允许领导拥有统治与控制的权力。因为组织的态度和规范是正统权力存在的基础，没有群众拥护和员工承认，即使是正确的决策也难得以通行。

借助奖励惩罚

领导在强化正统职权的同时，还需借助奖励和惩罚的措施行使个人权力。这种奖惩权力的行使方式具有特别重要的作用：它能对正统职权的强化起保证作用，增大员工的“顺从”程度，减少和排除各种阻力，以适应行使正统权力的需要。

经常沟通说服

沟通说服是一种以影响属员的思想行为、培养“倚同作用”，进而强化“正统化”的领导者行使个人权力的过程。沟通说服的方式主要有两种：一种是单向沟通，如领导者作报告、演讲，发布指示、公告、通知等；另一种是双向沟通，如电话会谈、小型座谈、个别谈话等，它是一种“交互影响”的过程。

6 智慧强硬管人术

74. 适当利用严厉

该训就训，该叱责就叱责，方能显露经理的权威本色。逐渐让下属习惯于叱责，自然而然，你的权威就会不叱而威，不严而立！

不知是否因为社会变得富有，导致现今我们很难遇到为了伸张自己的信念而与人激烈辩论的人，大部分的人皆保持着无所谓的心态，而且避免伤害对方。

“别人是别人 我是我。”只要能够过自己喜欢的生活就可以了。”“要是能处理好自己的私生活，何必去议论别人谁对谁错。”保持以上种种见解的人是愈来愈多了。

在这种风气下培育出来的年轻人，很少有机会遇到挫折。他们未曾被父母责骂过，也不曾遭到邻居老人的训斥。很多老师对学生都尽量采取温和教育。因此，要对这一代的属下叱责并非易事。

你必须做到一件事：就是必须与下属保持一定的距离，否则在部属头脑中没有上下的观念。

有时你以平和的口吻对下属说话 对方却误以为你在与他交换意见或开讨论会。若部属的年龄与你相仿 情况可能更加难以处理。甚至下属会认为你与他是平等的 你们只是朋友的关系。

你必须使部属清楚区分你们之间的立场并不相同——我是官，你是兵。基于此，情绪性的发怒会有其正面的效果。你必须使对方了解“我是在生气，是在责骂你”，或许这时你更需要一记相应的猛拳。

如果你突然怒骂一位尚未习惯于被叱责的下属，则可能使对方觉得愕然。他会感到极端地害怕，甚至反抗：“这种公司我待不下去了。”

曾经有这么一个例子：一位被公司派到外地出差的新进职员，每次出差都需要母亲随侍在旁，这是父母亲过度保护造成的结果。像这种人即使受到些微的小挫折，也会想要离开所处的环境，以避免接触烦恼。

像这种职员，一旦离职，你会因此而被他人批评：“就是因为上司不好，才会使他待不下去。”相信你的内心不会好受；若你能用心栽培他，或许有一天他会成为公司的中坚分子。因此，尽量避免下属辞职较妥当。那么，此时你该如何处理呢？

不习惯被责骂的年轻人，当然也不习惯向他人道歉。

在工作场所中即使他对你中伤，他也不会对你表示歉意。即使他内心非常后悔，他也不会表现出来。通常上司责备部属时，若部属表示歉意，叱责就会适可而止；若部属始终保持沉默，或者净是说些毫无道理的借口，上司会更怒火中烧。一旦演变至此，上司的责骂会超越界限，永无休止。

只要你发现“这小子很狡猾”时，就不要穷追不舍了。否则你会弄不清楚自己是因为什么而发怒。

有些部属不习惯被责骂，有的甚至要求上司夸奖自己，他们会若无其事地说：“我是那种不被别人捧就没有干劲的人，若被责骂的话 定会想辞职不干！”

这类型的部属其实就是将自己的个性隐藏起来，当然也掩盖自己应负的责任。他们卑怯，却又要求他人不能叱责只能赞扬，他们自私自利、好逸恶劳。若听到有人说：“这儿的水好喝！”他一定会摇着尾巴狂奔过去。若你的手下中有这种类型的人时，你必须在平常便预备好各种叱责的方法，并且努力使他了解你真的很重视他。

一般说来，非常讨厌被责骂的人，总无法了解被叱责始于何事，以及将以何种方式结束，他就是害怕这一点。因此，当你对属下说：“你来会议室一下。”花上个三十分钟，你一面听他的辩解，一面指出他的犯错之处，而在叱责之后，就应该以“今后要更加小心”这句话来做为结束。

这类叱责的方式在使用几次之后，通常被责骂的人就能事先做好准备。即使在被叱责时，也能暗自忖度：“再忍耐十五分钟就可告一段落！”若部属能够达到此境界，他再也不害怕叱责了。

被叱责的机会增加，部属甚至能够分析经理们的习性，比如“那位主任相当重视批评意识”，“对于顾客抱怨的处理很敏感”及“似乎极端厌恶迟到”等等。

叱责他人是件苦差事，被叱责者更不好受。但叱责对双方而言，是一个很好的成长机会。你应该尽可能地将叱责提升为更进步的重要台阶。

随着叱责机会的增多，你会成为叱责高手，而对方亦能成长为一位能够适当应付叱责的职员。换句话说，叱责与被叱责的“呼吸”会渐渐地融合成一体。

此“呼吸”在任何场合皆扮演重要的角色。它在人与人的交往上，是一个不可欠缺的互动关系。若不足，人与人之间的对话会变得不投机，永远无法了解对方的用意。

交涉、折中、讨论、辩解、质问、谢罪等等，皆是由于“呼吸”的融合才有其正面意义。若欠缺“呼吸”，叱责就失去了意义，你将因此错失难得的成长机会。

当人们认真向对方兴师问罪时，才会说出真心话。叱责者也好，被叱责者也好，若双方皆能以诚心来沟通，相信可以更加加深彼此的理解程度，对于往后的一切事物，亦能产生相当大的助益。若能将此机会视为仇恨，则相当令人惋惜。

“虽然有些不放心，但是已经叱责过，相信他应该能理解了！”当你有此念头时，叱责行为便可打住。然后最好在一旁默默观察属下的反应，再思考对策。

叱责时，即便属下没有作适当的回应，你也不要生气，也许他已经在反省，并且改善自己的工作态度。有时，下属理解的程度，通常会超乎你的想像。

即使如此，你的内心依然感到不安。你的属下会继续做相同的事情，应毫无问题，但若有一天属下被调到其他部门服务时，会不会无法适当地处理客人的抱怨？然而凡事并非全如你所想的那么困难，理应不会发生这种状况。

以前那位轻易提出辞职的属下，在习惯了工作的性质，累积了丰富的经验之后，成为一位能够圆满解决各种问题的上班族，此类例子屡见不鲜。

当然，身为现代经理不要太钻牛角尖，不要鸡蛋里挑骨头唠唠叨叨说个没完，只有保持一定的理性，才是上策。

75. 无规矩不成方圆

日本伊藤洋货行就是一个很好的例子，尽管岸信一雄是个经营奇才，但他居功自傲，不守纪律，屡教不改，领导者最终

还是下决心将其解雇，以一儆百，维护企业的秩序和纪律。

伊藤洋货行的董事长伊藤雅俊突然解雇了战功赫赫的岸信一雄，在日本商界引起了不小的震动，就连舆论界也以轻蔑尖刻的口气批评伊藤。

人们都为岸信一雄打抱不平，指责伊藤过河拆桥，将三顾茅庐请来的一雄给解雇，是因为全部榨光了他的东西，已没有利用价值。

在舆论的猛烈攻击下，伊藤雅俊却理直气壮地反驳道：“秩序和纪律是我的企业的生命，不守纪律的人一定要处以重罚。即使会因此削弱战斗力，我们也在所不惜。”

事情的经过是这样的：

岸信一雄是由“东食公司”跳槽到伊藤洋货行的。伊藤洋货行是以从事衣料买卖起家，食品部门比较弱，因此从“东食公司”挖来一雄。“东食”是三井企业的食品公司，对食品业的经营有比较丰富的经验，于是有能力、有干劲的一雄来到伊藤洋货行，宛如是为伊藤洋货行注入了一剂催化剂。

事实是，一雄的表现也相当好，贡献很大，十年间将业绩提高数十倍，使得伊藤洋货行的食品部门呈现一片蓬勃的景象。

从一开始，伊藤和一雄在工作态度和对经营销售方面的观念即呈现极大的不同，随着岁月增加裂痕愈来愈深。一雄是属于新潮型，非常重视对外开拓，善于交际，对部下也放任自流，这和伊藤的管理方式迥然不同。

伊藤是走传统保守的路线，一切以顾客为先，不太与批发商、零售商们交际、应酬，对员工的要求十分严格，要他们彻底发挥他们的能力，以严密的组织作为经营的基础。伊藤当然无法接受一雄的豪迈粗犷的做法，伊藤因此要求一雄改善工作

态度，按照伊藤洋货行经营方式去做。

但是一雄根本不加理会，依然按照自己的方法去做，而且业绩依然达到水准以上，甚至有飞跃性的进展。这样充满自信的一雄，就更不肯修正自己的做法了。他说：“一切都这么好，说明这路线没错，为什么要改？”

为此，双方意见的分歧愈来愈严重，终于到了不可收拾的地步，伊藤只好下定决心将一雄解雇。

这件事情不单是人情的问题，也不尽如舆论所说的，而是关系着整个企业的存亡问题。对于最重视纪律、秩序的伊藤而言，食品部门的业绩固然持续上升，但是他却无法容许“治外权”如此持续下去，因为，这样会毁掉过去辛苦建立的企业体制和经营基础的。

从这一角度来看待这一事情，伊藤的做法是正确的，严明的纪律的确是不容忽视的。

76. 管理不能顾脸面

默多克说：“理论和实际之间有很大的差异，全世界的董事会议还是这个样子，现在的情况和过去没有什么不同，随你喜欢怎么授权 这个世界还是一样无情。”

研究发现，那些较成功的管理人员显示出较强的冒险欲望，同时，他们比那些不太成功的管理人员显得更为果断和强硬，并且他们的精力更加充沛，主动性也更强。这些较成功的管理人员不太重视现在流行的学习和授权等观念，但他们在控制、规划和组织方面却有很好的表现。若从理论家的观点来看，这些人根本就是又回到了以前那个时代。也许这些技能是过时的，但研究结果却指出，这些技能仍然在像默多克这样高

度成功的企业家的职业生涯中扮演着重要的角色。

ITT 前任总裁哈罗德·吉宁在他的一篇文章里写道：“做个好好先生是无法得到别人信任的。别人是否信任你完全取决于你的个人品质和能力。你必须使自己变成愿意为别人负责——愿意为别人的生活和希望负责的人，你必须具备这样的品质。”默多克接受的是旧式教育，他相信，做生意和人好不好没有关系，许多很好的人在工作上同样也表现出无情的一面，而与实用主义结盟无疑可以说明默多克无情的一面。

默多克那些小报上的新闻，可说是以一种道德上的无情主义作为报道基础的。曾经写过探讨默多克的书籍的托马斯·基尔南说道：“他是一个很复杂的人，因为当你读他旗下那些报纸上的社论时，可以感受到非常高的道德标准和原则等等。但是当你阅读报道内容时，却几乎找不到新闻媒体应遵守的任何原则。”事情的结果比过程中的犹豫更重要。

默多克的道德观和他的政治观类似。通常如果你在自由市场获得成功的话，比较容易相信自由市场的价值，反之则会排斥自由市场的观念。如果你的私人生活安定的话，比较容易做出道德判断，反之则会否定道德的价值。但这个通贝在默多克身上完全不适用。报纸上有篇文章为默多克下了最后注解：“默多克对生活的处理和他成长过程中的完美家庭生活形成强烈的对比。默多克认为自己可以操纵、嘲弄并且经常中止不太美满的婚姻关系。但默多克坚持认为那不是他自己的行为，而是这些故事主人翁们错误地为所欲为和粗鲁莽撞的行为。”

同样地如果为了生意上的需要而必须解雇或冷落某个人时，默多克会毫不犹豫地去做——他做决定，他们走路，就是这样。而且只要他认为自己能赢得竞争，就一定会用尽一切手段来达到目的。

除了在道德方面毫不留情外，默多克对人的管理也以无情出名。这种无情似乎是一项令人诅咒的罪状，但实际上并非如此。只要你能告诉人们有哪个首席执行官（CEO）不是无情的，其他人就能举出这个首席执行官在工作中的不足之处。无论是谁，无情是身居要职必备的条件之一。

为新闻公司这样高速运转的公司工作确实令人感到兴奋，但没有人会觉得为鲁伯特·默多克工作是件容易的事情。在新闻公司上班绝对不轻松。

鲁伯特·默多克被竞争对手形容成一个“令人害怕的食人妖”，认为他只会简单地运用恐惧来激发员工的工作热情。毫无疑问地，默多克确实把恐惧当成激发员工积极性的方法之一。《周日时报》前任编辑安德鲁·尼尔曾经写过一篇描述默多克激发员工积极性的文章，他在这篇名为《鲁伯特式的恐惧》的文章中写道：“鲁伯特王国的大臣们为了继续保有职位，必须擅长揣摩主子的心思，并顺着主子的兴趣行事。”但如果这些大臣们为安德鲁·尼尔或其他任何人工作的话，同样也必须如此。这是根本无法避免的模式。

默多克对人的管理和对事的管理同样无情，两者之间没有中间地带，员工要么做出成绩，要么就被解雇。默多克说：“对人的管理应和对公司资产的管理一样严格，否则对人和对事业都会造成不利影响。如果有人以任何理由不干活的话，就应辞退。”

安德鲁·尼尔认为这和默多克朴素的苏格兰清教徒背景有关。“默多克不愿意花太多精神搞那些亿万富翁的无聊玩意儿。虽然他在世界三大洲拥有漂亮房子，但他的生活仍然很朴素，饮食非常简单，也不豪饮狂欢，宁愿搭出租车也不愿坐豪华私车。”尼尔在自传中写道，“他喜欢独来独往，经常一个

人旅行，他花了一些时间学会了自己驾驶专机，以满足他不断周游世界的需要。”默多克维护自己的财富、他的家庭和他的感情。安德鲁·尼尔说道：“真正和他亲近的人只有他的妻子、子女、他的妹妹海伦和他的母亲。他没有真正的朋友，他不让其他任何人和他保持亲近，因为他不知道什么时候就会把矛头指向他们。”尼尔确实有资格说这样的话，因为他自己也是默多克后来用矛头对准的对象之一。

但过去被默多克解雇的这些员工中，很少有人和他决裂的。有一篇文章写道：“他不能容忍错误。默多克先生曾经开除 40 位以上的发行人和编辑，包括他父亲最好的朋友和美国最成功的编辑之一克莱·费尔克。但由于解雇的原因不是愤怒或嫉妒，因此员工士气似乎没有因此而受到影响。默多克先生总是能够使员工相信这些被解雇的人其实仍然很优秀，只是当时不很适合这个工作而已。”

77. 对员工的鞭策很重要

斥骂，无论在哪个人的眼中，都不是一个良好的对待他人的态度。然而，有时候，却能起到激励员工的作用。当然，这种方式对于大多数员工是不适用的，而且即使遭斥骂之后积极性提高的员工，也对管理者心存偏见。但是不管怎样，总有一些员工在遭斥骂之后，积极性大增。美国的百万富翁吉诺·鲍洛奇就善于运用这种方法，并称之为“斥骂管理术”。

吉诺·鲍洛奇脾气暴躁，在发脾气时，毫无顾忌，直截了当，有什么说什么。他自信自负，精力充沛，有过人的智慧，对别人的工作十分挑剔，没有他瞧上眼的。他总是以自己的标准来要求别人，评价别人。一旦有不如他意的，他就会对别人

横加指责；一旦别人没有把事情办好，他就会野蛮地斥骂。和鲍洛奇打过交道的人都知道他这种固执的性格、粗鲁甚至野蛮的行事态度，有人甚至说他是“暴君”。而鲍洛奇自有他的一套解释。他认为，自己的这种方式有利于将自己充分地展现出来，进而在不同的人之间会形成不同的意见，不同的思想相撞相碰，就可能产生智慧的火花。因而他还鼓励别人相互发脾气，言辞越尖锐越好，最好是争吵不休。鲍洛奇正是以这种方式来经营他的公司，他的个性在其管理方式中得到了充分的体现。

鲍洛奇曾到一个即将开工的新厂去检查工作。由于时间紧、任务重，在这家即将开工的新厂里工作的都是他的得力干将。这时离预定的开工时间还有三个星期，如果不能按时开工，将会给公司带来巨大的无法弥补的损失。来到新厂的鲍洛奇怒不可遏，他看到员工一副狼狈不堪的样子，满脸疲惫，全是灰尘，而且浑身是泥。更令他无法忍受的是还没有装好电灯，只有一个临时替用的电灯泡。鲍洛奇火冒三丈，厉声斥骂：“你们一个个无精打采，是干工作的样子吗？像你们这样的进度，公司不死在你们手上才怪呢！”骂完之后，他一走了之，只剩下员工气愤激昂的情绪。这些员工的自尊心受到打击，他们要加倍努力，夜以继日地拼命干，力争按期完成任务，赢得可贵的自尊。

鲍洛奇的“斥骂管理术”之所以能成功，就在于他手下的员工具有自尊心，但又不是十分强。因为自尊心特别强的员工在遭到斥骂之后，绝对不会留在这里，他们会一走了之，从此不认识鲍洛奇是何人。由于鲍洛奇的员工自尊心不强，所以在受到斥骂后，自尊心驱使他们努力工作，让鲍洛奇知道他们也是有能力的人，从而赢得自尊。

虽然他的个性十分突出，然而，鲍洛奇却善于管理。他在企业内引入竞争机制，鞭策员工不断进步，使员工明白，在企业内干得好，就能挣大钱；一旦犯下大错，将被解雇。同时，他对部下的要求很严，标准极高，总能找出员工的不足，当然，鲍洛奇也能看到员工的长处。最让人称道的是，鲍洛奇从来不因私人问题对员工发脾气。他斥骂员工总是因为员工的工作表现不佳，他的目的在于督促员工努力工作，是出于对公司事务的关心，对工作的负责。因此，虽然在员工的眼中，鲍洛奇是个喜怒无常的“暴君”，他们知道他是一个坦率、积极进取的企业家，他们总能原谅他，理解他。同时，员工还在鲍洛奇的鼓励下相互发脾气，像鲍洛奇一样，从来不讲情面，只重实效，公司内部形成了一种彻底务实、完全公平、坦诚直率的企业文化。在公司内，个性得到尽情地发挥，没有严格的等级，员工们能直接称呼他为“吉诺”。员工在平等合作的氛围中，奋发向上，相互鞭策，因而公司发展很快。

鲍洛奇将“斥骂管理术”发挥到了顶峰，运用得十分恰当。因此，他的公司发展迅速，很快就由一个家庭式小作坊成长为一家拥有亿元巨资的大公司。

鲍洛奇的“斥骂管理术”的成功，其本质不在于其骂人的功夫，而在于其彻底务实、坦诚直率的管理手段。

78. “铁腕”管人术

仔细考察一下世界上的知名公司，似乎没有一家公司不曾遇到危机，日立公司也不例外。

1965年5月，由于经济不景气，日立公司面临前所未有的危机。这是一个需要英雄的时候。袁君恰逢此时担任了日立

公司董事长的职务，肩负起化解日立危机，重振日立雄风的重任。

由于袁君过去在某造船厂任职，所以员工对他没有什么好印象，甚至许多重要干部也不信任他，大家对是否具有使日立重整旗鼓的能力持怀疑态度。

为了增强干部、员工对他的信心，更重要的是为了调动大家的积极性，在就职当天，袁君就采取“铁腕”作风来处理事务。他告诉员工，他来这里并非要霸占日立，而是要尽职尽责地工作，帮助日立重振雄风，同时富有挑战性地说：“日立人才虽然很多，却都在睡觉，这才致使日立公司的业务不振。”他号召大家清醒过来，认真地、努力地工作，不要惧怕失败。更使人意想不到的，他说他要承担员工因为公司积极努力工作而造成的失败的后果，进而鼓励大家向他提问题。

随即，他又使用他特有的“铁腕”作风来处理公司面临的各种问题。经过他的强力整顿，日立公司充满了生机和活力。“挑战！奋斗！”的口号在日立公司广为流行，员工喜欢有能力的领导者，在袁君的刺激下，整个公司的员工更加积极、更加活跃。他曾激励员工说：“干部至少要用十倍的头脑来工作，职员至少要用三倍的头脑来工作。”

在袁君铁腕作风的影响下，日立公司员工的积极性大大提高，公司也很快恢复了昔日鼎盛时期的业绩。

79. 消除官僚体制

官僚制度的理念，是一个有明确可行规则的系统，像机器一样，一个可以事先预期其功能的组织。和福特著名的装配线一样，它并不期待员工提供意见，主意建立在制度本身之中。

和更早以前的方法比较，这种组织形态非常有效，世界各国的企业陆续采用。公司的规模越大，组织越复杂，这种所谓科学管理的优点就越明显。

通用电气员工为了迎合上司，只好奉命行事，即使是没有道理的命令也照做不误。受到上司批评时，则转身把痛苦施加给属下。公司内部称这种做法为“踢狗出气”。雄心勃勃想晋升的通用电气管理人员只能穿戴整齐，闭上嘴巴，奉命行事。

大约在 1980 年前后，通用电气要求企业主管必须向两个不同的组织体系负责：一个是类似军事单位的指挥系统；另一个则是以总公司幕僚为主的幕僚系统，专长于财务、策略规划、员工关系等等。这个制度最可笑的一点是规模越小的事业单位，节制的层级反而越多。

通用电气的组织结构，造成监督、规章制定和审核人员的泛滥。经过一段时间之后，官僚制度便建立起自己的生命，蜕变成自我维持、增长快速的有机体。根据通用电气内部非常重要的组织规划专家唐·凯恩的说法，官僚制度花费的大笔负担，使通用电气成本偏高，无法与外国竞争者匹敌的重要原因之一。

韦尔奇在 1981 年继任总裁时就看出收益及利润无法提高的主要障碍。威胁收益增长的因素是公司高度发展的官僚体制——这是坚决实行科学管理的结果，以及在背后支撑的企业文化。这个曾经一度被奉为组织信条而行之有效的方法已经开始扼杀企业本身，公司被它吹毛求疵的正式审核制度弄得喘不过气来。它会延误决策，打击共识，使得通用电气新产品上市的脚步跟不上别人。对于主管们来说，掌握这些繁文缛节已成为封官晋爵、晋升荣华的必备艺术和必要条件。结果许多通用电气的优秀干部，把大部分的精力用来应付内部的琐事，而非关

注顾客的真正需求。如同许多通用电气同仁所言，大家的做法是总裁为先、顾客其次。

通用电气的官僚体制似乎无法针对顾客的需求，然而韦尔奇却非常强调顾客。在通用电气推动创新如同旱地行舟，有志难伸。公司精细的管制，从每月详细的预算审核，到需时六至八个月前期研究分析的策略规划审查，层层节制。如此繁琐的程序，使得原本不论多好的创意，在完成这一长串正式报告的考验之前，都会被视为一文不值。

这些审查预算及大部分经营决策的精英官僚，正是通用电气的策略规划者。他们为审查提案而举行的会议，无论是研究泛光照明灯的新定价方法，或是审查创新设计的洗衣机，都必须遵照规定的程序步骤。自以为是的专家老是喜欢用晦涩难懂的理论，来糊弄负责审查的主管。通用电气的这些深奥的问题，专门用来让人汗流浹背。一旦提案的创意通过这种层层考验，通常它的最佳商业机会已经错过了。

韦尔奇对这种结果非常沮丧，甚至在自己的创业产品灯泡方面，通用电气也在逐渐失去市场占有率。在消费性电子和小家电方面，通用电气也不再是制造及技术的领导者。强劲的国际竞争对手，如日本的东芝和日立，正在蚕食通用电气部分关键事业的地盘。

官僚制度减缓通用电气的收益增长，下降的生产率则阻碍了通用电气的利润增长。靠着强烈的预感，韦尔奇早已在仔细研究通用电气的竞争对手在全球市场上的生产率优势。当日本的企业每年的生产率提高达 8% 之际，通用电气的生产率每年提高不到 1.5%。

韦尔奇指出，高生产率是赋予企业活力的基本要素。生产率的提高可以降低成本：一家公司的生产成本若低于竞争对

手，则它可以通过降低价格扩大市场，或是提高价格增加利润。

总裁心目中的理想组织，是能够系统地培育新的创意，如通用电气的传统文化长期以来所倡导的，重视提高产品的制造能力。

官僚制度和重视内部事务、疏离顾客的错误心态，必须一并去除，同时，他希望通用电气的效率至少要能够和最大的竞争对手相抗衡。韦尔奇认识到，尽管通用电气以往曾经不可一世，但是目前除了彻底改弦更张之外，已经别无选择。虽然这已是老生常谈，韦尔奇还是不断提醒大家：如不改变，必遭淘汰。他说：“企业文化的改革从改变态度开始。如果我说公司必须振作起来，别以为我是故作惊人之言，而是应该彻底醒悟了。”

韦尔奇认为通用已经产生了广泛的、过度的官僚体制，它窒息了创造性和激情。另外一些人则看到了分散的、官僚的体系的优点：它带来了秩序，实施了控制。

“无稽之谈。”韦尔奇——通用的首席执行官回击道，“它只不过是产生了过度的迟钝。”

继任伊始，他就开始批评官僚体制，抨击它是妨碍迅速、简洁沟通的层层叠加的管理级次。那些多余的官僚等级制不过是在浪费时间，并且需要管理者去推动他们运转。“世界正在以这样的步伐前进，任何控制都将变成限制，阻滞着你的进步。”韦尔奇说：“你需要在放权和控制之间求得某种平衡，但是现在你已经可以得到比你所梦想的还要多的权利。”

对杰克·韦尔奇来说，官僚体制一直是他的敌人，即使是在他成为通用董事长和首席执行官之前也是这样。1960年，当他被任命去发展通用化工运营这一新业务时，他和他的高级

主管为他们在公司所遭遇的广泛的官僚体制所震惊——特别是在康涅狄格州费尔费尔德的总部。“在精神上，我们有一支类似 SWAT 的绿色贝雷帽部队，”当了韦尔奇的 12 年领导者的鲁本·古托夫回忆道，“敌人不仅是外部的竞争者，还有通用本身的官僚体制。我们对此——官僚体制的言谈、官僚体制的呓语——讨论了很多，我们已经遇到了敌人，那就是我们自己。”

在韦尔奇开始他的变革之前，通用管理者的基本任务是监督他们下属的表现。但是这种命令——控制式的管理方式使得管理者不能迅速发现问题所在。通用高层管理者之间仅仅是制作、传递内部公文。他们阻碍了首席执行官与基层主管和普通工人直接沟通。

对董事长来说，这些管理等级制内在的战略计划、控制和形式只不过是扼杀通用迫切需要的企业家精神。

通用已经变得如此庞大，以致于平均每两个雇员中就有一个是管理者。

虽然这种说法并不很准确，但令人吃惊的是 1981 年当韦尔奇就任首席执行官时，通用竟有多达 25000 个雇员拥有管理者的头衔。大约有 500 名高级管理者和 130 名副总裁及以上级别的管理者。韦尔奇当时这样总结通用的现状：

过多的官僚体制；

过多的管理者；

过多的头衔。

通用按部门划分组织，每个部门领导者都是一个高级副总裁。韦尔奇认识到部门领导并没有任何实权，他们不过是像漏斗一样传递信息。部门领导与韦尔奇的一次会见准备需要花上三天时间。但当他们会见时，很快又会流露出他们对实际情况

并不很了解。于是他们不得不再花上更多的时间去寻找有关问题的答案。

韦尔奇废除了这个体系，摒弃了他自己和分支机构首席执行官之间的等级差别。十年之后，从董事长到工作现场管理者之间管理级别的数目从 9 个减少到 4 至 6 个。韦尔奇通过摒弃他的许多高级管理层，使得每个企业只留下了 10 个副总裁，而其他类似通用规模的公司中通常却有 50 个。现在 he 可以直接和他的企业领导者交流了。

韦尔奇称他对通用电气官僚体制的打击为——减少等级差别。

取消那些等级，公司可以变得更为精干和灵活，这是韦尔奇的主要目标之一。批评家认为减少等级等于减少了必要的命令和控制。事实并非如此，韦尔奇反驳道：

在官僚体制中，大公司中想控制事务——控制基层的人满为患，他们说他们什么都能做一点。好，现在我们让人们离开他们，让他们为他们自己的成败负责。当你让一些在庞大的官僚体制中看来不错的人独处时，他们看起来会很愚蠢。

在他成功地改革了通用曾大加吹嘘的官僚体制之后，韦尔奇仍然坚持他所作所为的正确性。在 1997 年秋到克顿维尔的一次旅行中，他再次抨击了臃肿的官僚体制。“当你通过层层体制开始采取行动的时候，粮仓已经告竭了。你正置身于这样的处境之中，”韦尔奇说，“任何等级都是坏的等级。现在我们不再有那些无稽之谈了。如果德里那儿想要什么的话，他们会给我发传真。沟通变得更容易了。”

减少等级是管理者最艰难的工作。解雇在远离公司办公室的工厂基层工作的工人是一回事，但是告诉一个同样的管理者说不再需要他了，并且不得不请他离开是迥异的另一回事。

减少等级可能比其他的管理工作需要更多的勇气。如果你满足于仅仅做一个普通管理者，你会发现杰克·韦尔奇的策略带来了过多的痛苦。谁愿意解雇一个伙伴、一个同事呢？

但是，如果你希望成为一个表现优异的企业领导人的话，你真的应该努力审视所有那些管理等级——然后决定裁掉哪些，考虑如何改进与工厂基层工人之间的沟通。

尝试一下，即使它会带来痛苦，也只不过是暂时的痛苦。

杰克·韦尔奇认为，要想在一个竞争日趋激烈的世界中生存，像通用这样的大公司必须停止像许多大公司那样行动和思考问题。它们应当：精简机构；增加灵活性；开始像小公司一样考虑问题。“我们不得不找到一种方式，将大公司的雄厚实力、丰富资源、巨大影响力同小公司的发展欲望、灵活性、精神和激情结合起来。”杰克·韦尔奇说。

韦尔奇的目标是将通用尽可能地精简，使它像小公司一样行动敏捷。首先，他处理了阻碍通用这个大机器运行的几层管理人员。然后，他将管理层中的第二级和第三级——部门和小组完全删掉。在 80 年代，业务主管向高级副总裁汇报，高级副总裁向副执行总裁汇报，他们都拥有自己的办公职员。韦尔奇改变了这种做法。于是，14 个事业部领导人直接向首席执行官办公室里的三个人——韦尔奇和他的两个副总裁汇报：

“新的安排被证明是惊人地干净利落、简单有效，主意、创见和决策常常以声速传播。而在以前，它们常常被繁文缛节和压抑沉闷的道道审批所阻塞和扭曲。

“我们发现在 80 年代早期，我们自己以及公司和企业的办公职员被看做是（他们自己也认为自己是）监视者、检查者、乱出主意者和审批者。我们改变了这种观念和任务的分配方式，现在办公职员将他们自己看做是提供方便者、建议者、业

务操作的合作者，双方的满意程度在提高，合作的感觉也增强了。地方主义让位于日益增长的同一感和共同目标感。”

很明显，从他接手这家公司那天起他就开始在通用进行一场变革，而且毫不迟疑地实施他的计划。没人敢像杰克·韦尔奇这样，对一家基本健康、运转良好的大公司进行这么大的改革。在美国企业界，没有人有这种远见——对没有坏的东西进行修理。没有人像通用现任首席执行官那样在变革中取得如此成功。

他发动了一场不同凡响的变革，但那依然是一场变革。通常来讲，变革是始于底层的。而韦尔奇反其道从顶层开始。他通过裁减员工、事业部经理以及部门经理来使通用电气公司更加简练、强壮、富有竞争力。在大多数人眼里，通用已化作一座神龛，是一个神圣不可侵犯的机构，是不能随意改变的。但在韦尔奇心中不存在这种观念。他将一种“适者生存”法则运用于他的事业和职员：在通用，业务和员工都是因为需要才得以生存，否则将被完全放弃，自 1981 年以来，他卖掉了价值 100 亿美元的事业部，将员工总人数从 412000 人削减至 229000 人。

韦尔奇默默而精心地领导了通用的一系列变革，力求将一个官僚主义严重、劳动密集型企业巨人转变成为一台兼有小型企业运转灵活迅速、结构简洁精干特色的高产机器。纵观通用的规模和复杂状况，这是一项异常艰巨的任务。然而在整个 20 世纪 80 年代，他使通用产生了巨变。

80. 实行精兵简政

许多公司陷入困境，是因为机构臃肿，冗员过多，精兵简政就成为这些公司摆脱困境必须采取的措施。即使公司过去不

存在机构臃肿、冗员成堆的问题，在公司陷入困境后，也往往需要采取精兵简政措施，以削减开支，降低成本。

1981年，哈维·琼斯出任英国帝国化学工业公司的总经理。帝国化学工业公司是世界第五大化学工业公司，但此前其经营一直在走下坡路。哈维·琼斯要想使这样一个“大厦将倾”的公司走出困境实在是任务艰巨。他在就职演说中，立下了军令状：如果不使公司振兴，他将引咎辞职。但是，最终他并没有引咎辞职，因为在他的领导下，公司扭转了走下坡路的局面，取得了长足的发展。

哈维·琼斯并没有什么秘密武器，要说有，就是他果断地采取精兵简政的措施。

哈维·琼斯上任后，首先从董事会开刀，把董事会的成员由14人锐减到8人，原来那种议而不决、办事拖拉的局面随之得到改变，过去帝国化学工业公司的董事每人负责一个部门和一项中心工作以及海外某个区域的工作，每年两次到设在米尔贝克的总部汇报工作，每人携带的报告多达几十页，根本不可能就每个问题进行认真的讨论。由于机构臃肿，官僚主义盛行，公司效率很低。哈维·琼斯的这一举措使董事会变得干练多了。哈维·琼斯指定董事会的两位委员负责公司的所有部门，三位委员负责公司财政中心计划及科研工作，还有两位负责海外业务。这样分工就十分明确了，每个董事都必须认真地考虑如何发展自己的工作。他要求董事会每月都要研究制定公司的总体战略，而董事们必须认真了解、检查公司的经营状况，对公司的现状和未来了如指掌。这样也就使公司董事会真正成为促进公司发展的力量。

哈维·琼斯年过花甲而出任帝国化学工业公司总经理，通过采取精兵简政的措施，使公司得以振兴，为他的企业家生涯

画上了一个圆满的句号。

英国劳·隆拉公司 20 世纪 70 年代中期以后一直处于稳步发展之中，并开始兼并其他公司，公司的规模不断扩大，以至于在 1980 年英国发生经济危机之后，公司遇到了严重的困难。为了渡过难关，公司采取了精兵简政的措施，对于亏损部门采取了出售、关闭或缩减的政策，减轻了公司的包袱。公司还对总部进行了大规模的人员精简。通过这两项措施以及其他一些措施，公司摆脱了困境。精兵简政也是吉德拉拯救菲亚特汽车公司、艾柯卡拯救克莱斯勒汽车公司的杀手锏。

实际上，大多数公司在陷入困境时都必须甩掉压在身上的沉重包袱，大大减少公司在人员等各方面的开支，以便公司组织机构更为协调、管理队伍更加精干，也为公司调整投资方向和生产结构提供了可能。精兵简政同时也为公司各部门提高工作效率提供了压力机制。

81. 推行“员工淘汰制”

美国学者库克提出了一种称作“人才创造周期”的理论，认为人才的创造力在一个工作岗位上呈现出一个由低到高，到达巅峰后又逐渐衰落的过程，其创造力高峰期可维持 3~5 年。人才创造周期可分为摸索期、发展期、滞留期和下滑期四个阶段。库克认为，在衰退期到来之前适时变换工作岗位，便能发挥人才的最佳效益。

美国著名企业家、克莱斯勒汽车公司总裁艾柯卡曾被两次免职。艾柯卡 1978 年任职克莱斯勒公司，用了三年时间把公司从破产边缘挽救过来，创造了光彩照人的业绩，名声从此大振。但是到了 1989 年第四季度，即在相隔七年之后，公司再

度出现亏损。这之后企业陷入困境，连续出现巨额亏损，公司人心涣散，巨头相继离去。艾柯卡无回天之力，被赶下台。有人认为，艾柯卡在总裁位置干的太久了，这样弊多利少。连任多年，势必在公司内部产生不满。还有人认为，艾柯卡从福特公司带到克莱斯勒公司的几员干将，也因长期在其手下工作而失去忠于公司的精神。这是艾柯卡第二次大跌落。第一次是在福特汽车公司，他已经升到总经理的位置，正春风得意，却被赶走了。当时他伤心至极。但感情是一回事，事实是另一回事。艾柯卡的失败不能不说是多方面原因造成的，一些曾经是美国的大企业，尤其是大汽车公司都出现过巨额亏损，但我们从他的跌落中不难看出任期过长确也是大弊病。因此，要根据人才创造周期理论，让那些不适应企业要求的人及时“下岗”。

企业领导要知人善任，还要知人善免，在企业中真正形成能者上、庸者下、劣者汰的用人机制，这就要不可避免地将一些不胜任工作的人淘汰下来。只有善任和善免有机地结合起来，才能使更多优秀人才脱颖而出，使企业人才队伍充满生机和活力。

在实际工作中，知人善免却不是那么容易，还有许多阻力和障碍需要加以清理和克服。一是受传统观念的影响。许多人认为，只要不背离原则，不违法乱纪，即使有些人能力差，总还要给他个位子。二是受个人感情的羁绊。有的领导对一些资历长、任职久、感情深的同学、老乡，迁就照顾，宽容纵短，即使责任心退化、使命感弱化、奋斗意识淡化，也不好免职。三是受习惯势力的牵制。在人才使用上，仍有论资排辈的习惯势力作怪。一些有胆识、有魄力、有作为的年轻人才，敢说敢于，独当一面，能够打开工作局面，但由于有棱有角，于是被

说成自高自大、盛气凌人，不予使用；而那些能力平平，老实听话，善于拉关系、做人情的却受到重用。

市场就是战场，战争是残酷的，为了赢得主动，在用人问题上你不能被感情所羁绊。不行的人，就得让他走。

美国的一位大学校长，研究过曾经在美国非常成功，但传到第二代经营却失败的 75 家公司。结果发现症结都在人才问题。

公司创办后，得以渐渐地成长，不能否认某些创建元老贡献。但由于时代的变迁，这些因有功而位居要职的人，有不少人已不能适应新时代的需要。但第二代的经营，却碍于情面，不便辞退这些人，以致公司终于倒闭。当然，也有许多公司因为其他因素而倒闭，但这位校长调查的 75 家公司，都有上述的现象。

许多成功的管理者都极力避免类似现象在自己的公司发生。比尔·盖茨先生在微软公司内部推行了达尔文主义“适者生存，不适者淘汰”，不以论资排辈的方式决定员工的职位与薪资待遇，而向能够提供高生产效率的员工提供高额的薪水；员工的提拔升迁完全取决于个人成就。同时微软公司采取严酷的定期淘汰制度，每半年考评一次，并且淘汰 5% 的员工。

正因为以上种种措施，微软公司在二十多年的激烈市场竞争中始终保持着活力，飞速发展。

俗话说：“请神容易送神难”，解雇图谋不轨的下属，解雇不称职的员工，安排以功臣自居的创业元老，对企业经营者来说往往是一件头痛的事。这里提醒你，作为领导者，万万不可心慈手软，“炒鱿鱼”时手不要哆嗦，一定要坚决果断。其方法策略也要十分讲究，必要时，也可软硬兼施，两手并用。

☐ 让他完成“硬”任务

解雇一个人要注意的关键问题是解雇有理，时机有利。无论你从事的是什么行业，你都要把公司的损失减少到最小。如果你的部下自负蛮干，不听指挥，或者想“跳槽”、“另起炉灶”，你要采取措施，果断辞退。但有时，事态的发展还不明显时，你要促进这一进程，使你有充足的理由。例如：在商务来往中，你的职员可能手中尚有要完未完的生意，掌握有不少数量的客户，在未找到代替他的人之前，一切没有安排妥当，就暂时不要解雇他。有时你不得不等上几天甚至更长时间。以最大限度地减轻解雇他给职员带来的震动和对公司带来的损害。

在你准备解雇他时，应该与客户联系，让客户对此了解，公司与某人之间有矛盾，将会有另一位员工来代替他的工作，并表示公司愿意与客户继续合作。同时在公司内部可派另一员工到其负责的部门工作，并委以重任，或让另一部门的经理同他的客户认识，并且慢慢接过这一任务。

这时，你也许会用上几天想个好主意，让他去完成诱人可“期”的计划。当然这件事很难办，也容易出错，要的就是这种结局。过了几个月，你做好了解雇他的准备，他工作出了问题，你可以以不言自明的理由解雇他。虽然这件事花费了几个月的时间，但是这种耐心是有回报的：一是，你控制住了局面，减少了解雇他可能给公司带来的损失；二是，给员工领导者原则性很强的形象，从而使部下更加尽心尽力地工作。

☐ 给他另外的机会

对于忠心耿耿的雇员，虽然他对公司的忠诚非常难得，但

其能力却满足不了公司发展的需要。对这种人，最好让他到一个他所能胜任的部门去工作，领导者最好帮助他们找到这样的部门。例如：横向调动，甚至变相降职。如果找不到合适的工作，千万不要为他专门设个位置，因为公司不是福利院，那么，领导者要坚定解雇他的决心。给他一个表现的机会，让他自己明白解雇的原因，让他对遭到解雇有个适应的过程，还可以给他一点面子。

☐ 有意让别人“挖”走他们

经营有术的跨国公司领导者很懂得解雇之道。对某些作出过贡献的雇员，往往特意为他们在另外的公司找好工作，然后让其“跳槽”。通常会这样对他说：有一家公司很“羡慕”你的才能，望你尽早加入到他们的公司去，我公司再三婉谢也无济于事，那么，你只好先到他们公司去，今后可别忘了我们公司。当此人被该公司“聘用”后，可能认为是自己的才能被新领导者看中而被挖走的，对于“聘用”过程的一切始终蒙在鼓里，根本不知道自己是被原公司体面地“开除”的。

☐ 明升暗降

给予高高的位子就是使其高升而无为，如将副总经理纳入董事会或监事会，或提任为高级顾问、督导等。这也叫明升暗降，使他毫无实权。假定现在你想剥夺某人的权力，又不想以调整职务为手段，那么比较不落痕迹的方式，就是给他一个新的办公室，而这新的办公室应该远离权力中心。虽然这个办公室宽敞富丽，都是崭新的办公设施，但离总部较远，情报信息不容易控制，重要的会议和决策根本就不通知他。在资讯发达的时代，断绝情报来源是防止干扰的最好措施。这样做纵使他

明白领导者的意图也无可奈何，别人也无话可说。不过，“功臣”虽然心里不甘，但能体面无忧地退休，过一阵子也会想通了。

□ 做好准备工作之后，坦率地告诉他

最好的办法是让他自己提出辞职。这样能让他体面地离开公司，比你直接下逐客令要好得多。在解雇他时，抓住这一时机，给他发放一定数额的离职费，并且给他在其他的公司找一个适合他做的工作。对你的这些举动，他会一辈子永记在心，也就不会到处对你解雇他说三道四，更不会因此去宣传管理者的坏风气，制造种种谣言。

事实上，要安排某人主动提出辞职，并不是一件复杂难办的事。但也不能太随意，一定应注意当时说话的场合和方式。如果想让人容易接受，你可以这样说：“鉴于我们公司业务的特殊情况，我认为你在公司这样长期做下去，有损于公司，也有损于你自己，公司已决定，你应离开公司另找工作。但是什么时候离开？怎样离开？还没有正式决定下来，请你先考虑一下，然后我们再交换意见。”

这种简单而直截了当的谈话，效果是十分明显的。

82. 批评员工的原则

美国玛丽·凯化妆品公司最重视的就是员工，该公司相信，关心员工与公司必须赚钱这二者并不矛盾。总经理玛丽·凯·阿什女士说：“不错，我们是把眼睛盯在赚钱上，不过赚钱并不是高于一切的欲望。在我看来，‘P’与‘L’的含义不仅仅是盈与亏，它还意味着人与爱。”

这种对员工的关心与爱，不单单表现在工作、生活和相互交往上，更表现在对员工错误的善意批评上。玛丽·凯·阿什说：“我认为，经常批评人的做法并不妥当，不是说不应当提出批评。有时，经理必须表明出对某事不满意。但是批评的目的是指出错在哪里，而不是指出错者是谁。如果有人做错事时经理不表明态度，那么，这种经理也确实过于‘厚道’了。不过，经理在提出批评时，一定要讲究策略，勿摆架子，不可盛气凌人，否则就可能出现适得其反的结果。我认为，一个经理应当做到：当某人出错时，既能指出其错误，又不致挫伤其自尊心。每当有人走进我的办公室，我总是创造出一种易于交换意见的气氛。这一点很重要。只要我越过有形屏障——我的办公桌，那么，创造那种气氛则易如反掌。我的办公桌象征着权力，它向坐在一旁的来人表明，我有权指示他应该如何如何。我总是越过那个有形的屏障，以朋友和同事而不是以领导者的身份与一人交谈。因此，我们同坐在一张舒适的沙发上，在比较轻松的氛围中研究工作、解决问题。

“我有时还同来人握手、拥抱！在我看来，这是感情的自然流露。因此，我在这样做时感到轻松、自然。我认为，同来人握手、拥抱能使坚冰消融，能使对方无拘无束。你会发现：同一种人打交道，握手是最好的方式；但同另一种人打交道，拍拍背显得很亲密；同某些人见面，只有热烈拥抱才能表达出你们亲密无间的情谊。我们都听说过大夫在病床旁边对病人表示关心，同病人握手的情景。同样，经理也应在沙发旁边对来人表示关心。因此，各级企业主管都应走上去，放下架子同来人握手、拥抱吧——这是管理企业的一个绝招。”

在谈到与员工相处时，玛丽·凯·阿什说：“我认为，经理同自己的员工保持亲密的关系是正常的，相反如果经理同自

己的员工总是保持雇主与雇员的关系，那则是反常的。我认为，这种气氛无助于最大限度地提高生产率。

“另外，经理还必须强硬和直言不讳。假如某人的工作不能令人满意，你决不可绕开这个问题，而必须表达出自己的看法。不过你这样做是要双管齐下——既要关心，又要严格。换句话说，你既必须起到经理的作用，又表示对那人同情。具体的界线是，既要十分亲热，又不能损害自己的监督作用。你同员工的关系要如同大哥哥大姐姐对小弟弟小妹妹的关系，既要表示爱和同情，又要使自己在必要时能够采取严格的行动。在我的许多雇员眼里，我的形象实际上是慈母。他们认为，我是十分关心他们的人。他们信任我。我多次听到我的雇员说：‘玛丽·凯·阿什，我妈去世好几年了，我现在就把你当作妈妈……’每当听到这种话，我感到十分光荣。”

从美国女企业家玛丽·凯·阿什的一番谈话中，我们不难看出，领导和下级员工相处，一个最重要的一点就是放下官架子，以平等、关爱的态度对待他们，这样；下级会以更杰出的工作成绩报答上级。

批评下属一定要注意以下几点：

□ 不怒发冲冠，允许申辩

批评和发脾气不是一回事。发脾气有时不但无助于批评的效果，往往还会把事情搞僵。员工做了错事，或说了错话，你难免不生气，生气归生气，做领导的总要有气度和涵养，要能够把握自己的情绪，批评时千万不要声嘶力竭。

领导都不是圣人，批评人时难免有不周详之处，对于事实上的出入，应当允许当事人申辩。只有虚心听取下属的意见，下属才能诚恳接受你的批评。如果下属说明事实，就应当尽快

予以澄清，谁的责任谁承担，而不应该让下属代人受过。

领导对下属的批评，往往是居高临下的。为了缓解下属的心理压力，增加悔过改正的信心，对当事人，既要批评，又要勉励，以便让对方消除顾虑，放下包袱，轻装上阵。使他认识到不怕犯错误，就怕犯了没有认识，有错不改，任何知错即改的人，领导都是欢迎的。

□ 实事求是，不恶语相向

批评宜以理服人，摆事实，讲道理。你一味地挖苦侮辱，或者以对方的缺陷为笑柄，过分地伤害人的自尊，往往会适得其反：一是产生抵触；二是他会以其人之道还治其人之身的。

批评本身是一件严肃认真的事情。既不能道听途说，捕风捉影，更不能轻信盲从，随便斥责。领导者在没有弄清事实真相之前就泼一盆冷水，不仅对方感到委屈，也有失自己的体面。

任何批评都应该建立在实事求是的基础上。你所依据的事实要有出处和证据，要搞清楚地、事、人、因、果，这样批评才会准确，不出或少出差错。万一批评有误，与事实相悖，补救的办法就是放下架子，向下属道歉。明知不对，硬性坚持，只能人为地损害自身的形象和威信。

□ 轻重有度，不一棍子打死

批评应就事论事，一就是一，二就是二，哪儿疼就治哪儿，而不能夸大其词，借机整人。不能因一时一事的失误，就将人的过去全盘否定。

批评要区别对象，因人而异。如若对方性子急，反应快，宜用缓和的口气，商讨的态度来进行，点到为止；而对于性格

深沉、城府较深的人，宜用提醒的方式，只要引起注意，你就达到了目的。

批评的轻重程度，还要因事而异。一般的小过失，轻描淡写的批评就能解决问题；但比较严重的错误，对比较顽固的人和态度，你就要响鼓重锤，否则是难以凑效的。

□ 讲求方法，不仗势欺人

个别领导如果和下属发生口角，气头上的口头语是：“听你的，还是听我的？”这样做谁说了算？”这不是平心静气的批评，而是用扣奖金、扣工资、调离岗位相威胁，不是以理服人，而是仗势压人、仗势欺人，常常是压而不服，还结下了心病。

卡内基在《人性的弱点》一书中就提出，每个人都会犯错误的，每人也都有自己的自尊心，有些问题可以不必采用直接批评的方法，相反，可采用间接的方法来指出问题，有时效果反而会更好。

卡内基举例说：斯瓦伯有一天中午经过他的一个钢厂时，遇见他的几个工人在吸烟。刚好在他们的头顶上就有一块布告牌写着“禁止吸烟”。斯瓦伯是否曾指着这布告牌说：“你们不识字吗？”斯瓦伯没有这样做。他走到这些人前，给每个人一只雪茄，说道：“孩子们，如果你们到外边去吸这些雪茄，我很感激。”这样，他们知道自己已经犯了这项规则，他们赞赏他，因为他没有说什么，并且给他们一点小礼物，使他们感到他的话重要。人哪能不喜欢这样的批评方式！

常言道良药苦口，忠言逆耳。可现在给药都包上了糖衣，良药口不苦，这用在批评上也同样适用。

□ 不转弯抹角

有个别领导，在批评员工时，不是直接地指出不是和缺点，而是借刀杀人，转弯抹角地说出是“某人”和他过不去：一则推卸了责任，二则不利于团结。错就是错，是非要明确，领导者就要敢作敢为，敢于负责，无论意见和反映是谁提出来的，只要实事求是，就要以自己的口气提出来，反之只能削弱批评的既定效果，并人为地制造一些人际矛盾。

□ 刚柔相济

刚柔相济是一种交友处世的管理方法。它可使激烈的争势停下来，也可以改善气氛，增进亲密。

据说，某人进入一家公司服务，这是一家由个人承包的企业。承包人是一位脾气暴躁的经理。他在批评下级的时候，常常是声色俱厉，毫不留情，令下级简直无地自容。但是，批评到最后，他的表情突然来了个 180 度的大转弯，和颜悦色地说：“你到底是怎样弄成这个局面的？”下级就立刻感到无比温暖。

这位经理真是把批评的艺术掌握到了炉火纯青的地步！他虽然要求很严格，但是很得下级的敬重。这是因为他懂得一张一弛、相得益彰的道理。

我们再看一看日本著名企业家松下幸之助是如何使用刚柔相济这一方法的吧，它也许能让我们获得一些启示。

有一次，部下后藤犯下一个大错。松下怒火冲天，一面用挑火棒敲着地板，一面严厉责骂后藤。

骂完之后松下注视挑火棒说：“你看，我骂得多么激动，居然把挑火棒都扭弯了，你能不能帮我把它弄直？”

这是一句多么绝妙的请求！后藤自然是遵命，三下五除二

就把它弄直，挑火棒恢复了原状。

松下说：“咦？你手可真巧呵！”随之，松下脸上立刻绽开了亲切可人的微笑。高高兴兴地赞美着后藤。至此，后藤一肚子的反抗情绪，立刻烟消云散了。

更令后藤吃惊的是，他一回到家，竟然看到了太太准备了丰盛的酒菜等他。

“这是怎么回事？”后藤问。

“哦，松下先生刚来过电话说：‘你家老公今天回家的时候，心情一定非常恶劣，你最好准备些好吃的让他解解闷吧。’”不用赘述，此后，后藤自然是干劲十足地工作了。

显而易见，采用刚柔相济的法则可以使部下焕发出旺盛的工作斗志。

7 智慧心理管人术

83. 处理上下级关系的方法

人与人之间的行为可能是合力的，也可能是排斥的，各自将产生怎样的效果当然是大相径庭，不待明言。一般而言，人际间的“合力”行为取决于良好的人际关系；反之，不良人际关系会导致人际间的排斥行为。

所谓人际关系，是指人际交往中个体间形成的特定心理关系。

个体与个体的交往既可以是私人之间的非角色交往，又可以是公务性的角色交往。在上下级之间，角色交往是指上级以领导者的身份与作为被领导者的下级在工作中进行的交流与往来；非角色交往是指上下级之间以私人的身份进行的非工作性的交流与往来。

一般地讲，上下级关系的好坏决定着上下级之间是否采取积极的或是消极的态度和行为。上下级关系中态度和行为的积极与消极，在领导活动中又有着十分重要的意义。第一，这里所说的领导活动中的主客体之间，即领导者与被领导者——上下级之间构成的是一种正式组织关系，属紧密型的稳定“联合体”。就是说，交往对象是不能随意选择的。上下级之间的工作角色产生，是躲都躲不了的。不像那种所谓松散型的暂时

“联合体”，可以随时加入和退出。第二，下级对上级采取消极行为所造成的后果，不只是对下级本人具有不良作用，而且对领导者本人也十分不利。不仅如此，其损害还波及到群体、公众和社会。可见，与下级建立良好的人际关系，显得尤为重要。

人际关系是在人际交往中形成的。因此，要与下级建立良好的人际关系，实际上就是要搞好同下级的人际交往。

□ 上下级之间的知觉

交往乃是人与人之间的一种互助过程。交往的内涵构成，除了互助的双方以外，还包括心理沟通、相互作用和人际知觉。其中，人际知觉是人际交往的基础。人们之所以能够实现心理沟通并发生相互作用和影响，就是因为它们是以人际知觉为前提和条件的。

所谓人际知觉，是指人与人进行接触所获得的印象、了解和认识。需要指出的有三点，这就是：印象、了解和认识是相互进行的；人际知觉过程是知觉主客体和知觉情境交互作用的复杂过程；这种复杂的交互作用过程与知觉双方的自我意识水平和个体心理特征有密切关系。在现实生活中，人际知觉会随着情境的变化，按照一定的心理规律发生各种不同的变化。这些变化会直接或间接地影响和制约着人际知觉的内容和效果。例如：

首因效应。即人们初次接触时对对方的直觉观察所形成的印象及由此印象进行的推断。初次印象一般来说是片面的、肤浅的、非本质性的。因为由于时空范围的局限，它多涉及对方的外显部分，比如仪表形象。进一步接触到的是言谈举止；即便有“行”，也是特定的。这种印象虽然是初步的，却往往影

响着人们对他以后的认知，即第一印象好可以弥补以后的不好印象；反之，第一印象不好以后又很难改变。显然，作为领导者，应尽量避免以这种“先入为主”的第一印象对下级进行推断，尽管避免在对下级的看法和评价上出现片面性。

近因效应。即对他人在多次接触后形成的新印象。这种新印象是对首因效应的验证或矫正，有其积极作用。但矫枉不可过正，否则会走向另一极端。譬如：某下属一向工作踏实而有成效，只是偶有失误。领导者便依此轻率地转变对其评价，这是不妥当的。

光环效应。即对他人形成的整体印象影响到对此人的具体特征的评价和认知。这种认识倾向是十分有害的，尤其是对于领导者。因为在有这种认识倾向的领导者看来，好人不会出一点差错，缺点多的人也干不出一件好事。这样一来，有缺点的下级会因“反正咋干都没好”干脆破罐儿破摔；而先进人物则因其不足之处得不到纠正而不能更好地完善自己，缺乏应有的号召力。

定势效应。即按照某种固定的心理倾向去反映社会现实现象。在人际知觉活动中，它表现为习惯用一种固定化的人物形象去认知他人。作为领导者一定要注意，那些给你提意见的人，未必就是在故意给你出难题，有时恰恰相反，正是他在关心着你；而那些顺你唱赞歌的人，未必真的支持你，往往心怀叵测，兴许在等着看你的笑话。

刻板印象。即对某一类或某一群人进行定势判断和评价的知觉行为倾向。它的特征在于不是对某个人进行具体的考察分析，而是归因于他所处的群体背景。虽然这种方式有利于对数量众多的人的特征作概括的了解，但因为缺乏事实依据和具体分析，往往会造成错觉。领导者在同下级交往中，对其“背

景”有所掌握是对的，但不可因此舍本而逐末。

领导者同下级的交往，在动机与标准等方面，一定要区分角色交往与非角色交往，即要公私分明，公私分开。如果你有下棋、赋诗、书画的兴趣，从而乐于与有同样兴趣的下级进行私人交往是无可厚非的。如果上下级能在这些交往中进一步相知相识，建立良好的人际关系，并能使之有利于促进工作和学习就更好，但绝不应因此影响到你对他在工作上的评价和任用。一个好的领导者，他的人际知觉的目的，主要应在于发现有利于事业的德才兼备的人才。确立了这样一种正确的动机和价值标准，就能有效地调整自己的兴趣、个性心理状态和情感，并能逐步完善知觉能力和加强行为经验。

□ 相互吸引和交往障碍排除

人际吸引是个体双方主观上体验到的在空间和时间上直接或间接的依存关系。它以直接接触为基础，具有浓厚的感觉色彩。

领导者能否与下级建立良好的人际关系，就在于他的吸引力和凝聚力，在于能否把下级吸引到自己的周围，即下级是否感到他可以信赖和依靠。很难想像，一个领导者会依靠那些他觉得靠不住的下级去完成他提出的各项任务，谁都愿意任用可信、可靠、能干的人。

要想吸引他人，必须具备两个条件：一要有吸引力，二要靠近对方。可以说，万有引力公式在这里也是有效的：人际吸引状态与双方吸引力成正比，同距离成反比。这里的吸引力包括外貌、仪表、气质、能力、需求、行为等等。而所谓距离，则不止是空间上的远近，还包括接触的频度、程度、特征、情感和关系等等。

就对下级的人际吸引而言，这里无疑又是一个多参量的函数方程式。一般来讲，领导者对自己较为了解和熟悉的下级的需求的可能满足度，要高于群体普通成员，这是某些下级愿意接近领导者的原因。但上下级的地位距离又使这种吸引力变弱。另外，同一个领导角色，由不同的个人来担任，由于能力、个性、心理特征等的差异，其对于下级的吸引力也有差别。况且，地位距离也不是一成不变的。它既可扩大，也可缩小。比如，周总理的地位与我们平民的地位，二者的距离可说是大得不能再大了，可他的平易近人、关心群众疾苦却几乎消除了这个距离。相反，有的基层领导干部本来同群众地位距离不大，却因盛气凌人、高高在上、忘乎所以而加大了这个距离。正反两方面的经验证明，与下级人际交往中影响人际吸引的一个重要因素就是领导者的个性品质，这是需要十分重视的。

从领导者个性品质方面讲，主要有如下一些影响人际吸引的因素和障碍，需要我们加以排除：

为人虚伪。虚伪的领导者之所以难以吸引下级，在于使人失去安全感。这样的领导者当面不批评、不争论，一团和气，有时还满口赞扬，但在背后伤人。这些人是口蜜腹剑、两面三刀的人，下级自然要提防。

以权谋私。这种领导者不能吸引下级，在于贪心太大，利用职权损害公众利益，加大了与群众的距离，削弱了引力场。

不尊重人。这种领导者不能吸引下级，在于他目空一切，不把下属放在眼里，破坏了别人对社会心理需求的满足，损害了别人的自尊心。猜疑心重。这种领导者对他人不信任、不放心，使下级难以同他内心亲近，群众说这种人“交不深，摸不透”。

报复心强。这种领导者顺他者昌，逆他者亡，“老虎屁股摸不得”，下属只能避而远之，何言吸引？

妒嫉心强。这样的领导者心胸狭窄，妒能嫉贤，势必要利用手中的权力压制才干超过自己者。它不仅使直接受伤害的下级本人深恶痛绝，也会引起其他人的失望，反感。

为所欲为。这种领导者囿于封建意识，目无法纪，无视群众呼声，搞“官大一品压死人”，最后成为孤家寡人，势必众叛亲离。

上级要想增强对下级的吸引力，提高自己的个性品质，具有高尚的人格，令下属敬佩。这才能排除与下级间关系的障碍，提高领导威信。

84. 排除权力心理障碍

单位内的人际关系，不仅包括领导者同下级之间的人际关系，还包括领导成员之间的人际关系，以及下级人员之间的人际关系；并且，领导者同下级的人际关系，还应包括其他领导者与下级的人际关系。这些问题，领导者尤其是单位的主要领导者应给予全面关注，搞好协调，全面地处理好单位内的各种人际关系。

□ 权力关系对人心的影响

我们知道，人际关系有多种“载体”，其中以个体与个体之间的关系为主要表现形式，包括父（母）子（女）关系、夫妻关系、师生关系、朋友关系、上下级关系等等。上下级关系中，同样会构成上下级间的人际关系。

上下级关系，即领导者与被领导者之间的关系，最基本的

是权力关系，具体表现为指挥与听从、命令与服从、管理与领受等关系。同时，上下级之间还存在着一定的物质利益关系、意识形态方面的关系等。在上述交往关系中，必定要发生上下级间的心理关系。比如领导者的瞎指挥、奖罚不明、以强凌弱等等，就会引起下级的蔑视、气愤、憎恶；领导者的平等待人、处事公道、指挥有方，就会使下级钦佩、敬重。同样，被领导者豁达开朗、不计得失、任劳任怨、服从领导、工作出色，领导就会有所赞许；反之，工作拖拖拉拉，个人利益斤斤计较、不能通情达理，就会使领导者反感和不快。当然心理关系的形成也是很复杂的，是多种因素起作用的，但是，无论怎样，都会形成特定的心理关系。

心理关系一旦形成，就会产生特定作用，通过它所导致的一定人际行为表现出来。这种由情绪心理所导致的行为，必然会造成或影响一定的实践后果。上下级间的人际行为，对上下级的关系有着重要的影响，尤其是对权力关系的影响更是不容忽视。这种影响可能是强化作用，也可能是弱化作用。

领导者在单位中应建立普遍良好的心理关系，只有这样，他才能称职，成为整个单位的优秀的领导者，才能协调各种关系。当单位内发生不良心理关系时，领导者能够居中调解，使双方都能接受。如果一个领导者在其中一方的心目中形象不佳，人家厌恶甚至憎恨他，他是无法解决他人之间的矛盾。

由此可见，领导者普遍建立良好的权力关系和心理关系是必要的，但这些关系的建立不应以损害单位其他人际关系为前提。往往有这种情形：某领导者“人缘”很好，他的令能行、禁能止，但别的领导者却叫不动号；而下级中则有一伙儿一派的现象。这说明这个领导者在建立人际关系上，其动机或方法方面有问题，他的这种人际关系有不健康成分和不正派色彩。

在对待上下级之间的心理关系方面，领导者对下级能否做到公正、公平是至关重要的。这种公正性，不是要搞平均主义，恰恰相反，它要求按照下级的工作绩效和才干予以奖惩升降。这样，下级就会致力于工作以获取应得的利益，自然会减少相互间的矛盾，不会导致不良的心理关系。相反，有的领导者是非不分，没有原则，而是褒劣贬优，这要么是领导者过于糊涂，黑白颠倒；要么是由于工作方面劣者能满足领导者个人的某种胃口，而工作优者对领导者个人利益方面没有什么用场。这种好坏不分，甚至以个人私利为准的领导者难免导致上下级之间心理关系的紧张并直接影响工作绩效。

□ 领导是处理好权力心理关系的关键

在单位各种人际关系中，最重要的还是上下级的权力关系。上下级关系是主要关系、角色关系，其他关系（如同学、老乡、情趣性格、性别等关系）都是次要关系、非角色关系。在一个单位和某个群体内，处理好权力心理关系，将会影响、带动、制约、引导其他方面的关系。如果上下级权力心理关系紧张，不正常、不协调，其他关系也会处于不良状态。

上下级关系如此重要，那么如何处理好它呢？关键在于领导，即上级。因为上级在上下级关系中是主体、主导，是矛盾的主要方面，而下级在上下级关系中是被领导者，是矛盾的次要方面（当然这并不否定其主人翁地位）。

当然，领导者如果凭借自己所拥有的权力，可以强制性地使得权力接受者必须按照既定的目标、统一的计划而行动；也就是说，他可以通过权力关系迫使下级服从自己，使下级处于自己的支配、控制之下。但是，这绝不是说，下级在权力关系中是一个无足轻重的因素，只能扮演逆来顺受的角色。绝非上

级只要手握大权，强制使用，便可以为所欲为。强制作用是有限度的，不是可以无限度使用的。否则，物极必反，权力的作用就将受到减弱以至丧失殆尽，领导者就不再是群体代表这一“社会角色”，丧失统领、指挥、控制该群体的权力。那时领导绩效当然便无从谈起。

一位优秀的领导者，能够善于优化与下级的心理关系，使其拥有的特定权力得以维持和发展，只有这样，才能带领群体到达那预定的目标，即获得良好的领导绩效。可见，领导者在处理上下级心理关系时，权力当然起着十分重要的作用，但它并非惟一的、决定一切的因素。要看领导者是为谁掌权、用权，怎样掌权、用权，能不能通过行动在下级中建立权威、威信，使下级对你由衷地产生敬重、佩服，愿意接受你的领导，主动建立起良好的上下级心理关系。

85. 学会管人首先得懂人心

富于感受性、能敏锐地抓住属下心理，且能随时临机应变的领导，就是俗语所谓“懂得人心奥秘”。

所谓懂得人心的奥妙，就是曾尝过人间的酸甜苦辣，懂得人情世故之人。但并不意味着要懂得很透彻，只要能感受得出应感受之事，诸如你要知道何事该做、何事不该做等等。举个例子来说：大清早时你逢人就打声招呼、问声早，有些人会爽朗地回你一句早，有些人却显出木然神色，对你不理不睬，此时你应由此联想到属下所感受的气氛，看看是先由部属向你问声早后你再回声早给人的印象较好，或者在部属尚未开口道早之前就先问候早安，由这点小区别，便能决定某个人工作意念是否高昂，或者根本就不想做。

有某家公司某位科长巡视该科职员工作情形时，看到许多人因耐不住闷热的天气，大打瞌睡，乃大喊一声“大家都放下工作，起身做一分钟体操，以便消除疲劳，将双手上举、下垂，同时伸伸懒腰，如此连续三次，动作开始”，做完后，他又说：“你们现在继续工作，不过还想睡的人仍可继续睡。”说完就走掉了。其实该科长根本无需这么劳师动众，只要说一句“天气真热，你们辛苦了”。只要这么一句安慰的话，定可鼓舞大家，这就是所谓懂得人心的奥妙。

强调自己与下属有共同的目标，可以缩短彼此间的距离。

缩短感情上的距离是为了上下融通，获得事业的成功。常用“咱们”这个词也可以起到拉近彼此距离的效用。

有一位心理家曾做过这样一个试验。他让同一个人扮演了专制型、放任型与民主型三种角色的领导，而后观测其他人们对这三种形象的观感。试验结果表明，民主型领导最受欢迎。研究结果又强调，这类型领导者使用“咱们”这个词频率最高。

“咱们”这个词总让我们感到咱们应该荣辱与共，咱们是一家人，咱们命运相连，因而也强化了人们的团结意识。

人的心理是很奇妙的，在用人方面注意使用有亲切感的措辞会为你的事业带来意想不到的惊喜。

86. 保持与员工的适当距离

作为一个单位的领导，如果想组织一支一流的职工队伍，要记住另一个原则，那就是不要对你的任何下级人员太亲密。你们可以友好相处，但必须保持一定的距离，雇员和同事不是朋友，不可推心置腹。要不然，你的雇员就不会那么勤奋工作，而是把心思放到如何去迎合他们上司的好恶上去了。不仅

如此，做领导的与下属过分亲密，常会暴露自己，不自觉便失去领导的尊严和威信。特别是遇到了问题，又会顾虑感情下不了手，犹豫不决，苦了自己也毁了自己。要知道距离本身就是一种美，君子之交淡如水。

说保持距离，并非是让你冷落下属，下属中有很多热心肠的人，都是讲友情，讲义气的，而且也不排除有以后会成为大老板的可能，但是我们都应该认识到友谊和良好的工作秩序是并行不悖的，真正的友谊应该能起到促使下属更努力奋斗的作用。

87. 摸准员工的脉搏

人的性格多种多样，只有摸准对方脉搏，对症施治，拉近心距才能收到良好效果。据说，凡是接触美国前总统罗斯福的人，都对他渊博的知识、丰富的话题，留下深刻印象。无论是政治家、外交官、艺术家还是士兵、平民和牛仔，他都能谈得来，似乎他对人生的各个领域都了如指掌。

罗斯福何以能做到这种地步？答案很简单，就是事先有准备。在他准备接待你之前，就对你的背景材料，可能涉及的话题，特别是你熟悉的、感兴趣的问题，进行了全面了解、阅读和准备。这种成功的准备有时要通过熬夜去获得。

心理学家卡耐基评价罗斯福时说：“他深知抓住人心的捷径，在于以对方最关心的问题为话题。”

企业领导人，有的管理几万人甚至十几万人，有的管理几百人，几千人，最少的也有几十人。他们总要和自己的下级，自己的员工打交道，总要接触人，免不了要做人的思想工作。如果把这种思想工作做到人们的心上去呢？就在于要理解对

方，体贴对方，站在对方的地位上为他着想，才会有共同语言共同感情。

88. 智慧管人重在沟通

有一个人走在街上，看到路边一所房子，一个人正在门前和一台洗衣机叫劲。他走过去说自己可以帮忙，那人一听乐坏了。于是，两人通力协作，与那台笨重的洗衣机搞得难解难分。几分钟毫无结果的努力之后，他们俩停下来，面面相觑，气喘吁吁，不知如何是好。等缓了口气后，那帮忙的人说：“我们怕是弄不进去这台洗衣机了。”那洗衣机的主人一听这话，说：“进去？我是要把它弄出来！”可见，缺乏沟通反而会帮倒忙。当领导的喜欢讲话，他们津津乐道于自己妙语连珠、滔滔不绝。

领导权威越多，越觉得没理由听下级絮叨。你有没有注意到一个组织团体内部平面交流要比垂直交流多得多？同事间的交流是屡见不鲜的，但与他们的上级的交流不仅更少，而且更正式。身为领导，必须试图与这股信息潜流接通，必须使自己在这股潜流中能占一席之地。

领导的人越多，你要倾听的也就越多。有效的领导常常是听的时候比讲的时候更多。作为领导，你没有办法呆在整个组织的前线，因此，非常有必要倾听来自基层的声音，这样才能做出英明的决策。但领导工作的负担常又导致事与愿违。

为什么领导倾听组织内部每一个人的声音是件困难的事情？

身为领导，总能感到不断来临的最后期限、责任所强加给他们的超负荷的压力。好像战场上的一个战士站在壕沟里，听

耳边子弹呼啸，头顶飞机轰鸣，坦克隆隆驶来，他通过步话机急切地报告着前线的消息，而这时却来了一个人，他想静静地同战士长谈他的焦虑。有时压力太大，使人无法专心地听一件事情。

有时候，领导和群众之间实际的距离使接近每一个人变得困难。

领导因为知道得太多，人们不断向他重复他已听过好多次的故事、情况或轶事令他难以接受。

这与知识太多有关：有时我们就是以为我们知道得太多，我们觉得在这儿我们从他人那里学不到东西。

一个不能倾听的领导会很快使他的机构停止进步，犹如动脉血管硬化。头脑僵化或思想上的抱残守缺会毁掉一个领导者的信誉。群众想与领导沟通，如果你不能倾听他们，他们的工作积极性和满足感就会受到伤害。

这里有两个真实的故事，都是因为领导不能倾听群众意见而使下级失去对他们的敬重。第一个故事是，一个年轻的女士，她不断地被她的上级打断：

我们的领导是非常性急的一个人，我们做群众的只好受气了。我们因为工作想问他一个问题，很多次我们的话还没有说完他已走掉了，什么也没听到。这种情形，女的比男的遇到得多。

这里有一封非常懊丧的来信，是一位驻外员工写来的。他说他同领导的关系僵住了，因为领导没兴趣听他述说：

我们的地区委员会办了一件事——投票表决。大多数领导赞成那项行动，但主管持反对意见。当他看到表决结果与他的原意相悖时，他对这项活动的目的重新解释了一番，要我们重新投票，结果仍然相同。可他一意孤行、固执己见，我们只好

再投票。投票达六次之多，结果仍然一样。这是一次颇让人懊恼的经历！

当然，如果群众有一票选举权，倾听他们的意见是天经地义的，恰如军规第一条。没人不赞成强有力的领导，但他也应能够倾听群众意见。例如：上面的情况是以民主方式进行的，那个领导就应该清楚自己该如何去做。这件事正好反映了他与群众之间的距离是多么的遥远。

89. 沟通有窍门

如果你的一个职员有了问题，他知道在你的组织中谁负责解决这个问题吗？如果他们有较严重的委屈，有没有一条简单的途径让他们反映到高层领导那里？如果你正好有一个项目，你知道安排谁负责最恰当吗？如果出了大问题，你知道那一个领域该是谁负责吗？这些都属于命令之链上的问题。命令之链就是在组织内部有条不紊地分配责任，让每个人都知道他的责任范围是什么。命令之链要阐明的的问题是：谁向谁做报告，谁是谁的老板以及谁负责什么。

还有，如果知道你的组织团体内部是否存在沟通混乱？试问如下几种情况是否存在：

- (1) 对团体目标的认识混乱和不一致。
- (2) 对工作中哪些是优先问题存在分歧或意见不合。
- (3) 努力的重复等于浪费。
- (4) 半途而废的工作造成资源浪费。
- (5) 部门之间的矛盾。
- (6) 品德缺乏。
- (7) 生产效率低下。

(8) 资源闲置。

(9) 工作不安心。

美国人弗朗西斯·雪弗尔写了本著名的书《没有小人物》。他认为在上帝的国度里没有小人物，也没有小地方。我认为任何组织的领导都应该以这一态度来对待组织内部的任何一个角落，并以此为原则。每个人都同样重要，都有权利知道并需要知道自己的组织里正发生着什么事情，大消息或是小事情。人们知道得越多，越感到自己是团体的一员，误会的机会也就越少。

别人知道的事你却不知道，对这事你会怎么想？你有没有从局外人那里听到自己团体内部的重大事件的经验？它让你感受如何？渺小？伤心？被遗忘？别让任何人蒙在鼓里。带着激情去交流、交流、再交流，交流是不会有止境的。听一听马克斯·德普里在《领导是一门艺术》一书里的建议：

知道的权利是基本权利。甚至，宁可因交流太多犯错误，也不可让一个人蒙在鼓里。信息是力量，但囤积起来的力量是没有意义的。力量必须输送给一个组织或一个关系，使其变成工作本身。

国外某企业负责人海德曼，一天在报纸上读到一篇有关“沟通夫妇感情”的文章，文章说，有些夫妇经常闹矛盾，常常是思想缺乏沟通的结果，把那些夫妇聚集在一起，让他们讲出自己的不满和对方存在的问题，让旁听的听众加以评论，促使他们感情得到交流，问题得到了解决。海德曼很受启发，认为企业内部也可召开一连串的“沟通会议”。他设计了一种“冷静沟通”会议，征用了一间房子，每个月让那些有摩擦的部门负责人聚集到一起，沟通存在的问题，谋求解决的方式。在沟通会上，经理们可以无拘无束地讨论一些实质性问题，并

由听众加以评议。一位参加沟通会的人士说：“会上使我察觉到，我过去确实有听不进别人意见的倾向，以后我要学会聆听别人的意见。”另一个人参加沟通会后说：“我今后有决心协调与其他经理之间的关系，我现在觉得自己心情舒畅和充满信心。”一位心理学家在海德曼发起的这种沟通会议上总结说：“虽然我们生活在一个需要语言来表达思想、进行沟通的社会，但是人们很少这样做。这种沟通会议，虽然算不上是什么创造文明，但是它确实给我们一些启示，说明人们之间确实需要沟通并告诉了我们一些沟通的技巧。”沟通技巧主要有：

(1) 使内部交流成为你的首要工作。

(2) 让群众知道你对他们的期望。

(3) 想办法说明和交流各自的远景和理解。

(4) 确定正规交流制度畅行无阻。

(5) 不要搞突然袭击。如果发现员工工作有误，告诉他们。

(6) 尽量在基层到处走走。

(7) 想办法了解组织最基层人们的内心想法。

(8) 交流沟通三件宝：诚实、坦率、透明。“人一开口说话事情就好办了。”

这第 8 条尤为重要。例如：

“因为我忘了拨闹钟，所以起得太迟，我以后会小心的。”能够如此坦白的部属，就表示他只是一时疏忽，日后必会改善。但有些部属则对你的问话付诸一笑，默而不答，对这些人，你可要多加注意了。

“最近老觉得很疲倦，晚上睡不好，胃也怪怪的，顺便到医院去看一下。”若因为这样的原因而迟到，则已经不是一个简单问题，而是牵涉到健康的管理了。遇到这种情形，主管不仅要查出其身体上的病因，更要注意他的精神困扰，譬如：是

否由于家庭不睦、感情纠纷、通宵打牌或工作上的烦恼。明白了这些个别的情况之后，你才能够对症下药，提出一套处理办法。

遗憾的是，不是所有的下属都会告诉你真实的原因，所以不要尽信他们的回答。在你询问部属时，他们或闷声不响，或心神不定，甚至喟然叹息着……对这些反应你都要仔细观察，在观察中你可以猜到真相，然后可以进一步问他是否如此，对方若被你看穿了，就会说：“对！实际上就是如此。”然后将他的困难一一说出。

到了这时，事情就好办了。

90. 管理注重心境

人生需要各种氛围。正在读书学习的青少年学习需要有一种良好的学习氛围，以有利于学习成长；结婚成家的成年人需要有一种良好的家庭氛围，以获得天伦之乐和必要的休整；而年富力强正在从事各项职业的人需要有一种良好的工作（就业）氛围，以专心投入本职工作，提高工作效率和质量。每个领导者和他们的下属生活在一个单位（群体）内，共同为一个预定目标而工作，也应该创造出一种良好的工作氛围。

所谓氛围，就是一种环境、一种特定空间。它不仅应该有“硬件”因素构建，如必要的工作场所、条件，而且还应该有“软件”因素组成，如职工们的相互沟通状况、性格相融状况、人际关系等。同样，任何领导者所领导、所工作的单位，也有一个创造怎样的氛围的问题。比如，你所在的单位，虽然没有豪华气派的办公大楼，没有很充裕的经费，但应该有一个简朴、方便、清洁的办公场所，而且有必要的经费做保证，还

有其他条件能为工作提供服务。这是最基本的条件。但是，光有这些“硬件”还是不完善的，还必须营造出和谐、团结、融洽的人际关系，以及培养出高效、有序、廉洁的工作作风。这样，全体职工才能心情愉快、情绪饱满地进行工作，组成一个坚强有力、胜任工作的优秀集体。

看来，工作氛围不单单只是一个办公场所的问题，不是只要有几间房子、几张桌子，上班大家来、下班大家走、各人干各人那份工作的事务关系，它还有人际交往、人际关系的因素融入其间。它要有气氛、情景、空间、友谊等。

一个领导者，固然免不了与上级打交道，比如开会、请示、汇报等，但这些毕竟是有限的，大多数时间、场合还是与自己的下级生活、工作在一起。工作氛围问题对于全体职工固然都很重要，但对于该单位的领导更为重要。原因很简单，因为你不是普通职工，而是大家的带头人，是该单位、该部门的领导，你对单位的工作任务的完成和职工队伍建设负有首要的责任。

工作氛围在很大程度上反映出领导者与下级关系的状况。因为工作氛围是由领导者与下级共同营造的，它能体现出领导者的领导能力、号召力、影响力，也能体现出被领导者对其上级的响应、支持、赞赏程度。比如，到某单位办事，一看院落卫生整洁，进门有人接待，用语礼貌得体，办事遵章高效，就知道这里管理有方、运转有序，职工素质好，单位人际关系融洽，领导很重视抓精神文明建设。相反，一个单位灰尘满地，杂物乱堆，来人办事“门难进，人难见，脸难看，事难办”，甚至“不浇油不转”，就反映出这个部门风气不正、人员素质差，不是领导软弱无力、管理无方，就是领导本身也不太干净，所以没有号召力。如果与群众交谈一下，提起他们的领导

者，直摇头叹气，甚至牢骚满腹，那就更说明这里的领导者与下级关系很紧张。

人们从事职业，成就事业，为社会作出贡献，主要是在工作单位完成的。工作单位是职工的另一个“家”。这个“家”不应只是大家来干活儿、干工作、领工资的地方，更应是相互学习、追求进步、增长知识才干、事业有成、实现人生价值的大学校、大课堂，是相互帮助、相互关心、团结融洽的大家庭。作为领导者，有责任带领大家营造良好的工作氛围，当然，起关键作用的是自己要主动搞好与下级的权力关系，进而优化整个职工队伍的人际心理关系。这对单位、对职工是有益的，对领导者也是十分必要的。

91. 心心相印管人术

良好的人际氛围，有益于人的身心健康。拥有身心健康不但是每个人及其家庭的幸福，而且也是做好工作、事业有成的重要保证。过去常说“身体是革命的本钱”，现在当然可以说身体是工作和事业的本钱。所以，拥有身心健康不应看成只是个人和家庭的事，它也与单位、与事业有关，当然与领导者也有关系。

领导者调节好单位内部的人际氛围，重点是先搞好上下级关系，摆正自己与下级的关系。上下级关系不和谐，不只是事业受损失，也会影响自己的和下级的身心健康。报载，某地一位事业有成、还可大展鸿图的企业家，不久前突然跳楼自杀。究其原因，除了事业上的压力和烦恼，以及爱妻身染重病外，依笔者分析，大概也同他与下级的关系不甚和谐融洽有关。这样讲倒不是说有哪个下级顶撞了他，不服从领导，而是说作为

一个企业的领导者、管理者，应该依靠职工，同职工打成一片，在职工中有许多朋友、战友。有什么困难、苦恼可以同干部群众商量，在干部群众中得到化解、汲取力量、恢复信心。如果整天只是忙于应酬上级和“关系户”，与本企业的干部也仅仅是工作往来、布置任务、下达指示的关系，知心话无人讲，烦恼无处诉，当然思想压力和精神苦恼就要把人压垮。

领导者与下级关系紧张，其对工作对健康的危害是严重的。轻者双方相处总是别别扭扭的，该说的话不愿说，该干的工作不愿谈，甚至走路也不愿走个对面，尽量绕开回避。实在避不开的场所，心口不一地敷衍一下了事。关系恶化者情况就会更严重了：有时含沙射影，相互攻击、指责；有时公开发生冲突，把矛盾表面化、激化。到了关系恶化的地步，领导者时时提防下属，怕下属揪自己的“小辫子”，告自己的状；被领导者也心存戒备，怕上司找自己的别扭，暗地里“整人”。更有甚者，双方剑拔弩张，相互攻击，结下了仇气。有的领导者确实心存报复，拉一些人，凑一些材料，寻找机会“收拾收拾”那位可恶的下属；而那位下属呢，也是针锋相对，寻找“子弹”攻击他的可恨的上司，必欲打倒他或赶走他而后快。试想，在这种工作氛围中生活和工作，是个什么滋味？不但工作无法干好，恐怕思想精神状态也是压抑的、痛苦的；不但于下属没有什么益处，而且对领导者更没有什么好处。

所以，无论从哪个角度来讲，领导者都应该重视处理好与下级的关系。首先要摆正上下级关系，要把下属看成自己的同志、朋友，而不能高高在上、动辄斥责、视若奴仆。其次相信下级都是愿意干好工作的，他们各有所长，当然也各有所短，要扬长避短，用其所长，容其所短。再次是多正面鼓励、批评，激发大家的积极性；适当地、恰当地进行批评，这种批评

不但要善意，而且又要讲究方法、艺术、分寸。另外，领导者应胸襟坦诚，豁然大度，宽以待人，严以律己，切不可心存嫉妒，存心“整人”。就是对有缺点的下属，有不同意见的下属，也要通过谈心和思想政治工作，加强沟通、增进理解、化解矛盾和隔阂。大家在宽松、和谐、融洽、谅解的氛围中生活和工作，一定会热情高涨，心情舒畅。不但工作完成得出色，而且都会拥有身心健康。

92. 主宰员工的情绪

情绪，是一种复杂的心理现象，是人对客观事物是否符合自己的需要而产生的态度和体验，是人对客观现实反映的一种特殊形式。领导者处理与下级的关系，在某种意义上可以说也是一种情绪感染。我们常说人有喜、怒、哀、乐、爱、憎、欲等七情，说的就是人的七种基本情绪，即情感。

人总是生活在特定的情绪之中。有时高兴，有时烦恼；有时平静，有时激动；有时满足，有时渴望……总之，情绪伴随着人的一生。

情绪是行为的先导。在情绪高涨、心境最佳的情况下，人的思维敏捷，精力充沛，工作效率高，富有创造性；反之，心情不好、情绪低落时，没精打采，丢三忘四，动作多失误，工作效率低。这是每个人都有亲身体验的。

领导者与下级之间，由于工作关系和生活关系，会经常进行接触。只要有接触，总会伴随着情感体验。情感和谐一致，就能很好共事；相互不适或斗争，工作就不会默契，内耗就不可避免，双方均感不适。所以，领导者决不能忽视对下级情绪的调节、引导。

□ 会看情绪

情绪是复杂多变的，它因人、因事、因地、因时而不断发生变化。领导者应根据各种实际情况加以区别、分析。例如：同是皱眉，可能是思索，可能是反感，也可能是厌恶；同是笑，可能是善意的笑，可能是会心的笑，也可能是恶意的笑。对这种情绪，要根据每个人的情况，以及当时的背景、环境等因素，综合加以辨析，并寻求其产生的原因，这才能给予较准确的把握。

提倡思想政治工作要过细，很重要的一点就是强调对人的了解和理解。善于识别情绪，就是为了了解人和理解人。如果粗枝大叶、粗心大意，不管是猛张飞，还是林妹妹，根本不去理会他们的心理、情绪、气质差异，而去搞“一刀切”、“一锅煮”，肯定是做不好领导工作的。

□ 开发好情绪

情绪是可以开发、激发的。平时我们所说的“调动人的积极性”，就包含着开发、激励人的积极情绪这个意思。人的积极性，指的是主观意识上的自觉性，心理上的愉悦健康，情绪和行为上的主动性、创造性。这些都不是自发、凭空产生的，也不能任其自生自灭、放任自流，领导者应采取各种方式，去激发它们、开发它们，使之发挥积极效应，并能长期保持下去。

开发积极情绪的途径很多。创造整洁、优美的工作、生活环境可以使人们心情舒畅，精神振奋；建立良好的人际关系，就能够形成团结、和睦、信任、友谊的人缘气氛；因人因地制宜，开展丰富多彩的文体活动，便可增强人们的交往和了解；

创造必要条件，发挥下级特长，就能为他们提供用武之地等等。有时我们说，人们总是处于一种愉快、向上、进取、奉献的心境，他们的积极性当然就会充分发挥出来。领导者的责任，就是“创造点气氛”、“制造点情绪”。能否做到，也是对领导能力和领导水平的实际检验。

□ 化解坏情绪

人的情绪有积极、中性、消极之分。领导者的责任，就是激发积极情绪，使之持久不衰；引导中性情绪，使之向积极方面转化；还要化解消极情绪，使之转为中性乃至积极情绪。如果说激发积极情绪不易的话，那化解消极情绪就更难，这是领导者调节下级情绪的重点。之所以这样说，不仅是因为化解它的难度大，还在于消极情绪是工作的阻力，是人际关系的障碍，若不及时有效地化解、引导，它还能加固、扩散，甚至恶化，形成有害于工作和事业的腐蚀剂。

化解消极情绪，一要及时。就是及时发现、及时解决，不要漠然视之，麻木不仁，使之恶化下去，酿成祸端。二要妥善。就是方法恰当，措施得体，因势利导，“微调”、“慢转弯”，真正做到“润物细无声”。万万不可大鸣大放，乱来一气，图简捷，求痛快。冰冻三尺，非一日之寒，只要温度达到，坚冰总会融化的。只要工作及时、方法妥帖，就不愁消极情绪得不到有效控制和化解。

□ 稳住乱情绪

有些职员工作情绪不稳定，忽冷忽热。“热”起来埋头苦干，废寝忘食，成绩也非常出色；但“冷”起来，又散漫松懈，毫无斗志。

这种人大都视工作为磨难，在工作中寻不到乐趣，但他又不会轻易丢开工作，因为工作是他谋生的手段。。

这种人往往没有吃苦精神，没有挑战困难的勇气，而对享受垂涎三尺，并精通“玩”之道，凡能使他得到乐趣的地方，他都不惜代价，亲自去体验一番。

但这种人也有他的优点，例如：性格开朗，惹人喜爱，并且重感情，善交际。

对于这样的人，领导该如何正确使用？

稍有头脑的领导心里都会有数，这种人不能不用，但也不能重用。

理由很简单，这种人尽管略有才能，并且善于交际，但情绪不稳定，易受外界的影响，关键时刻往往不能当机立断，勇往直前；在遇到困难时，往往束手无策，怨天尤人，不能毫无惧色地直视困难。因此，委以重任，恐其也无力担当。

但这种人并非无用之才，如量体裁衣，给他选择一种适合的岗位，挖掘他的潜力，他定能够做出成绩。

当然，事物也不能一概而论，有些情绪不稳定的人也确是可塑之才，若领导开导、栽培得当，也能使其成为公司栋梁。

93. 情绪自我调节术

领导者对下级进行情绪调节，除注意上述方法与艺术之外，还要特别重视用健康情绪感染、引导下级。因为，领导者是大家的带头人，是众目睽睽、众望所归的人物。领导领导，既要领也要导，上行下效，上梁不正下梁歪。领导者的语言、行为、情绪对部下的影响是不可否认的。领导者的不良情绪会产生副作用：喜怒无常，使人产生不安；急躁粗暴，使人产生

畏惧；愁眉不展，使人产生沮丧；呆板冷峻，使人产生疏远。反之，领导者的健康情绪会产生积极的影响：坚强刚毅，使人感到可靠；乐观豁达，使人愿意接近；理智自控，使人肃然起敬；成竹在胸，使人增强信心。所以，领导者必须首先重视自己的心理调节，保持积极健康的情绪，尤其是在下级面前，一定要坚强、乐观、理智，尽量克制住自己的不良情绪。

☐ 首先自我心理调试

情绪是心理的反映。调节情绪首先要调节心理，健康的心理才能产生健康的情绪。领导者要使下级保持积极健康的情绪，首先自己必须心理健康，情绪积极，处于最佳精神状态。例如：面对艰巨任务，领导者精神饱满，情绪高昂，信心十足，那么他讲话、指示、行动都会给人以勇气和力量。反之，领导者畏首畏尾，信心不足，垂头丧气，下级就不可能精神抖擞、热火朝天。常言说“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，就是这个道理。

善于心理调试，就是能够正确地控制情绪。一是不使消极情绪长久下去，占上风，而且很快化解，保持积极情绪使之成为主流。二是让情绪服从于和服务于理智，用科学的理智统御情绪，而不是被情绪所左右，用积极情绪去指导工作、处理问题。

☐ 不要跟着感情走

领导者与被领导者之间的相互关系，是一种特殊的情感状态，它既有双方情感的交流和情绪的感染，又有双方心理上的一定色彩的情感凝结。虽然情感、情绪关系是上下级关系的主要内容，是工作关系的必要补充，但毕竟不是上下级关系的全

部，所以也有一个适度的问题。

领导者不应从情绪和感情出发考虑问题和处理工作。“高兴了就办，不高兴就不办”是不行的。如果领导者把工作关系建立在特殊的私人关系之上，就必然出现用感情代替政策和规章制度的倾向。一旦这种倾向成了气候或持续下去，就会出现种种复杂情况：正常意见变成个人之间的成见；认识上的分歧变成心理上的抵触；个人关系变得恩恩怨怨；组织名存实亡，趋于解体。领导者必须警惕和防止这种组织病在自己领导的单位和部门滋生和续存。

94. 正确对待员工的要求

情绪的产生，与人的各种需要满足的程度有关。人在社会生活中和工作，会有物质和精神的需要，而物质需要又可细分为衣、食、住、行等方面的需要；精神需要也可细分为信仰的、欣赏的、娱乐的、求知的等需要。如果人的需要得到满足或较好满足，就可能产生满意、愉快、兴奋、欢乐等积极情绪，否则就可能产生不满、气愤、泄气、忧伤等消极情绪。

作为领导者，当然谁也不希望下级产生消极情绪，而希望他们产生积极情绪，并且永远保持健康向上的情绪。既然如此，就需要设法去满足下属的正当需要，实现他们的合理心愿，切不可置群众情绪和心愿于不顾 在那里主观武断地发号施令。

来自下级的要求比较复杂，有合理正当的，有不合理非分的。正当合理要求，有能全部满足的，有部分可以满足的，还有暂时不能满足的。这就需要领导者正确判定，区别对待，妥善处理。

对待下级要求，必须首先判别是否合理。合理的给以满

足，不合理的就不能满足。但判定某项要求是否合理的标准，是个很复杂的问题。可以说，有多少种具体要求，就有多少种具体标准。一一罗列这些具体标准是不可能的，也是不必要的，但可从物质方面要求和精神方面要求两大类来分别探讨各自所依据的一般标准。

精神方面的要求，有些靠物质条件来支持，有些则同物质条件没有直接的联系，但共同的却应以本人的德才绩（成绩、贡献）表现和道德规范为判定的标准。本人的德才绩是内在根据，道德规范是我们的价值标准。将二者结合起来，就可以衡量一项精神要求是否具有合理性。例如：几个下级都要求得到更大的荣誉和提高地位，那就只能根据每个人的德才绩表现来衡量。又如，某些有专长的下级要求到能发挥其专长的地方去工作，这个要求是合理的，不能看做是闹个人主义。但如果你那里没有适合他专长的岗位，那就是不合理的。

上述各种判定标准，多数都具体化为党和政府的政策规定。所以，判定某项要求是否合理，通常都以党和政府的政策规定为具体标准。但也应看到，即使完全正确的政策规定，也不能包括所有的实际情况。对于未包括的情况，应从实际出发，按照一般原则来确定。

从道理上说，凡是合理的要求就应该给以满足。但是，由于各地各单位的经济实力有强有弱，强的能做到，弱的一时还做不到。这就要从本单位实际出发去考虑，不能因满足部分人的合理要求而伤害全体职工的利益，或影响单位的长远发展大计。若出现这种情况，一方面要作必要的说明，以便求得谅解；另一方面积极创造条件，争取不久的将来去解决，否则就会弱化凝聚力和吸引力。

95. 先满足员工的主导要求

一般情况下，下级在同一时期中常常有几种要求，但其中必定有一种要求是主导的。领导者应根据需要层次性原理，善于认定并抓住主导性的要求，有针对性地给以满足。当下级的生存需要还没有基本满足时，你却着重去满足他的自尊需要，他的兴趣当然是不会大的；反之，如果应当着重满足他自尊方面的需要，你却给他满足生存需要的东西，他仍然会觉得不满足，也难以充分调动他的积极性。因此，要想提高满足下级要求的激励效果，就必须研究下级的生活状况和思想状况，了解他的主导需要是什么，然后根据合理性原则的要求，尽可能地给以满足。

96. 培养员工的独立性

人能够照自我意志做事时，就有充实感、幸福感，比如：同样都是木匠，有一种专门在星期天工作的木匠，比起职业性的木匠来，他比较有充实感，比较乐于工作，因为职业性的木匠有外来的压力，能够照他自己的意志做事的机会不多，相反地，在星期天工作的木匠，完全是自由的，可以随自己意思去做。因此，被压制者去工作，则工作是主人，人被工作所支配。而照自己意志去做时，自己便是主人，由自己去支配事情，工作起来显然是有意义多了。

在年轻人的座谈会上，他们表示：“能够让我负起全部责任，并完全照自己意思去做，使我觉得工作得很起劲，觉得很快乐，很有价值。”

你应培养部属的独立性，一方面严格教导他们遵守规矩，一方面要放任他的自我意志，严格监督使其完成责任，如此就可养成他们的独立性。

你要训练部属如何去忍耐不满，如何去处理不满。人之所以有自卑感或不适应的情形，就是因为自己无法处理不满与烦恼所致。只有在充满自信、能够忍耐不满、解决不满时才能养成其独立性，也才会有优越感。

年轻人就是如此，让他渐渐熟悉单位情况能独立作业，才能满足独立的欲望。

每个人都喜欢有责任性的工作，大部分人都有如此的想法，“让我从事责任更大的事吧”或者说“责任感愈重之事做起来越有价值”。

为什么他们想负这么多的责任？最大因素在于责任愈重愈表示此人有能力。不过给了某人责任之后，同时也要赋予相当的权限，在此权限内，可以依照自己的方法做事。低层工作人员或从事单纯、辅助性工作的人员，即使能圆满完成任务，总不觉得负有什么责任，这是因为他们不能依自己想法做事之故。

每个人都有强烈的欲望，希望别人看重他，故想多承担一些责任，这种心理与立身处事无关。因为承担了责任，自己就有责任感，换句话说，给了某人责任与权限，他就可以在此权限范围内有自主性，以自己的个性从事新观念的工作，因此他就拥有了自己处事的满足感与成就感。

97. 管人三要求

一要注意一碗水端平。

对下级要求是否给以满足，不能仅从要求者个人角度考

虑，还要从本单位、本部门的全局来衡量，防止出现不公平现象。要使条件基本相同的人，不分亲疏远近，都能得到大致相同的物质的或精神的满足。如果不是这样，甲满足了，条件强过甲的乙反而没给满足；或者条件相仿，和领导关系近的、领导喜欢的满足了，和领导关系远的、领导不喜欢的不给满足；或者反映强烈的就给满足，反映不强烈的不给满足。这样，势必满足一个人，挫伤一大片，并且会大大降低领导者的威信。

二要注意慎重许愿。

有的领导者对下级的要求，不管合理与否，不管能否办到，一律满口答应。这虽然会博得下级一时高兴，但因很多要求是不应满足或无力满足的，当过一段时间诺言不能兑现时，下级就会对领导不满。俗话说，轻诺者必寡信。常失信于下级，将会使领导者的威信扫地。所以，领导者对下级的要求，决不要轻易许诺。古之君子一诺千金，今之领导者亦应如是。

三要注意晚给不如早给。

如果下级的要求是合理的，而且又有能力满足，就应该以积极的态度，尽快地去研究和解决，不能久拖不决。久拖不决常常会使领导者陷入“敬酒不吃吃罚酒”的被动局面，若拖到下级和群众意见纷纷、众意难违、不得不给予满足的时候才去办，满足的效果就会大打折扣，领导者不但得不到被满足者的感激，可能还会遭到他们的蔑视甚至会引起他们的愤懑。

98. 说服员工的窍门

你相信自己的主意，胜于相信别人奉献的主意。如果是这样的话，是否还应该把自己的思想观点强加于他人呢？你首先提出建议，再让他人做出必要的结论是否更好些呢？

在对某个问题、思想考虑上，没有任何一个人愿意接受别人的强迫。

如果在说出某种想法打算前，让其他人都提出自己的主张，然后倾心听取他们的建议，让他们感觉到这项决议能够体现他们的意图。这样才对路。

西奥多·罗斯福在纽约州当州长的时候，表现得犹如一个出色的外交家，他和那些政治活动家们保持良好关系的同时，又成功地进行了不合他们心意的改革。他是这样获得成功的：每当任命一个人担任什么重要职务的时候，他总是邀请一些政治活动家共同商讨。罗斯福这样说：“首先，他们推荐明显不合适的候选人。我对他们讲，任命这个人政治上是不适宜的，因为社会舆论通不过。随后，他们会对我提出另外一个候选人，但对这个人既说不出他的长处也说不出他的短处。通常，我这样说，舆论界不希望这种人占据这个位置。我请他们另举贤能。第三个候选人仍不合适。最后我对他们表示感谢并请他们再考虑一下，于是他们就提出了我选中的那个人。对他们的帮助表示感谢的同时，我提出了对这个人的任命。在需要的时候，他们支持了我提出的候选人。”看来，想让下属同意你，就要想方设法做到“让别人觉得您给他们出的主意不是来自于您，而出于他们自己。”这是个再好不过的办法。

99. 和员工做朋友

假如单位的一件事使你怒不可遏，你怎样表现出来？你是否认为应将这怒火一泄为快，但你是否会想到下属此时此刻的心情？他能快乐吗？你愤怒的语气和不友好的态度能达到使他心服的效果吗？

威尔逊这样说：“如果您想以拳相待，那我同样也以牙相还。假如你说：‘让我们坐下来一起研究一下这个问题，如果有分歧，则可以分析一下分歧的原因。’这样一来，我们就会很快发现在很多问题上大家的意见是一致的，只要你对自己加以克制并对他人以诚相见，就一定会找到共同语言。”

没有任何人能像约翰·洛克菲勒那样欣赏威尔逊的这些观点。1915年，在科罗拉州人们最仇恨的人就是洛克菲勒，美国工业史上规模最大的罢工浪潮在这个州持续了两年。矿工们要求富勒煤铁公司提高工人工资，当时该公司由洛克菲勒主持。愤怒的罢工者砸坏机器、拆毁设备，因此导致了军队的干预并发生多起流血事件。

就在人们对洛克菲勒充满愤怒的时候，他却决定把罢工者争取到自己一边来，并且真的做到了这一点。他是如何达到目的的呢？首先，洛克菲勒用了几个星期的时间谋求与罢工者建立友好关系，而后向罢工工人代表发表了热情洋溢的讲话。他的讲话真可称之为演讲杰作。它产生了奇妙的效果，缓和并阻止了向他袭来的仇恨的巨浪。在这次讲话之后出现了一批洛克菲勒的崇拜者，部分罢工者只字未提为之而长期斗争的、提高工资的要求，却自动恢复了生产。

他说：“朋友们，我为今天能在你们面前讲几句话而感到自豪。我已经拜访了你们的家庭，见到了你们的妻子儿女，可以这样说，现在在这里相聚的不是局外人，而是朋友！

“今天是我一生中值得纪念的日子，我为能和这个大公司的工人代表、职员和管理人员第一次在此相会而感到荣幸。请相信，我为此而自豪并永远记住这一天。假如我们相聚在两个星期之前，对你们中的大多数人来说我还是个陌生人。因为那时仅有个别人认识我。在拜访了你们的家庭并已和你们当中的

不少人进行交谈后的今天，我可以有把握地说，我们是作为朋友在这里相聚的……”

试想一下这种充满亲切、友善和爱意的讲演，它所达到的效果可想而知，愤怒的涛声渐趋平息了。

假如洛克菲勒采取另一种方法，那么结果又会如何呢？如果他据理力争，摆出一大堆材料力求证明矿工的要求是无理的，即使能够驳倒对方，那他也是一无所获，仇恨和憎恶会越积越深。

即使是在最温和的情况下，要改变别人的主意也很不容易。那么，为何还要用这种方法再度增加改变别人主意的难度呢？

如果你是在试图证明什么，切勿让任何人看出来。技巧要到家，使对方察觉不出来，才是高招。

“必须用对方容易接受的方式教导别人，例如：以提醒他似乎已忘记了的方式，告诉他所不知道的。”卡耐基这样告诫人们。

一些总爱唠叨的父母、专横的领导、喜欢独断专行的丈夫和固执己见的妻子都应明白，人们是不愿改变自己的主意的。牯牛不喝水，按头也没用，对于他们不愿意的事情，一定不要强求。但如果对他们以礼相待并讲究些策略，那么还是可以达到自己目的的。

在近百年前林肯就曾这样说过：“有这样一句话——一滴蜜比一大桶胆汁引来的苍蝇更多。这种比喻同样也适用人。如果想让下属支持你的某一命令，首先得使他感到你是他的知心朋友。要知道，‘一滴蜜’就可以使你博得他人的好感，说服他同意你的意见。”

100. 管人要注重言说

作为一个公司老板，倘若在言谈中经常做到使下属心服口服，必然能在日常工作中达到彼此融和，上下一心，产生良好的效益。

以言谈俘虏对方，靠的是聪明才智和日常生活经验的积累。主要方法有以下两个：

一个方法是强调责任：面对对手，如能强调其能力，这就满足了人起码的自尊心，就可轻易“俘虏”他，因为任何人都希望获得别人的尊敬。即使明知是奉承话，也乐于接受。自我感觉越好的人，越有这种倾向。

日本有一老板想派他的一名下属去边远的地方操持业务。他是这样说的：“那里的业务已乱如一团麻，整个企业都已受到影响，如不及时整顿，必将偃旗息鼓，一败到底。因而我首先考虑到了你，相信只有你才能力挽狂澜，起死回生，使那里的业务蒸蒸日上。”

被派驻边远地区，心中原本不悦，但听到领导如此信任自己，委以如此重任，顿有一股激情自心中腾起，没有理由不去好好干一番。

另一个方法是笼络感情。当提出的一些问题或条件不利于对方，判断对方听了会感到难受时，就要考虑去说动他的心。此时，处理这一问题的最好办法就是笼络感情。在开始谈话之前，尽管抢先占领对方的感情空间。譬如在谈正题前可以这样说：“当然，我明知你会不满意，还是要说……”；“可能你听了会不愉快……”等等。

只要说上面类似的话，对方就能消除大半的不快，对你的

所有怨言也烟消云散，这样，水到渠成地就把对方牢牢地笼络在你的麾下。

言谈的语调和方式也很重要。且看两种情况。

一是产生对立的谈话方式：

老板：喂，你最近的表现可不大好啊！

下属：这就是我的最大努力了。

老板：努力？我怎么没有发现啊……

下属：我难道不是在工作吗？

老板：你就用这种态度对我说话？！

下属：那你要我怎么说呀？

老板：你真太自以为是了，想和我搞对立？！

二是会产生顺从的对话方式：

老板：小刘，你最近表现可不太出众啊！年轻人，努力工作才好嘛。

下属：我尽到努力了，只是能力低……

老板：你是不是有心事？

下属：妻子住院了……

老板：是吗？你怎么不早说。有必要的話你就先请几天假在家里照顾一下病人吧！

下属：事情已经过去了。

老板：噢，那就好。如果有什么困难尽管来找我。

101. 利用员工的潜在欲望

人有三種潜在欲望，第一是拜托他人，第二是希望别人来拜托你，第三是二者兼而有之。这三种关系如果平衡，则自己心中会有一股满足感，做起事来也干劲十足。

这三种关系就公司来说——“想拜托别人”的对象是针对上级；“想拜托他人又想受人拜托”这是针对同事间的关系；“人家拜托你”，这是针对晚辈的关系。不过大多数人认为还是由别人来拜托你，那才有意思。

某人对你有所期望时，你就会觉得干劲十足，这是因为受人拜托所引起的满足感。所谓人家对你有所期望亦即意味着人家拜托你的意思。依一般情形来看，你总是拜托你的上级，若由上级那儿听到一句：“我对你的将来抱有很大的期望”或者“我对你很有信心，对此工作的成功也抱有很大的希望”，你就会认为上级在拜托你，也因为上级“降级拜托”，心中那股兴奋感真是无法形容，当然就要更加苦干，以免辜负了人家的期望。

上级对下属有期望时，下属就会自觉责任加重，希望更进一步激励自己。

但所谓的责任感，除周围人士对此已有所期望之外，也包含想被领导进一步期望的意思在内，因此才能尽责地去做。但一旦付出心血，却得不到相应的称赞，那他就有如泄了气的皮球，失望透顶，以后无论任何人对他有所期望，他都再没那份热忱与干劲了。

不管他对领导之期望如何努力，如果无法完成这种期望，他会觉得意气消沉，若再受到领导的责骂：“你怎么老是做不好”或“这家伙只会吹牛，完全不能相信……”，他更会颓丧不已。此时若有人安慰、鼓励，则心中的郁闷、阴霾会一扫而空，心想着光是为了本身的名誉也必须有所作为，如此才会有干劲。

102. 对员工的期望应适度

领导适度地对某人加以期望是一件好事，但如果超过其能力，加以过度的期望，那就会加重他的心理负担，令人惶恐不安，甚至变成神经兮兮的，有时也会使他产生反抗的心理。许多小孩子就因为父母加以过度的期望，令他觉得不胜负荷，因而利用各种方法获得解脱，这都是同样情况所造成的。

你可以对人有所期望，但不得过度。

配合当事人的能力加以期望。但为了使他获得满足感，不妨吩咐他做些稍微困难之事。

当事人达到了你的期望，别忘记赞赏他。

达不到你的期望，勿责骂他，应给他激励与安慰，使他产生信心。

103. 利用年轻员工的热情

人际关系的拜托别人、受人拜托或者二者兼而有之这三种期望关系之中，年轻朋友受人拜托的机会较少，因为资历比他浅的人不多。但若有后进人员请教他们，他们会格外地热忱帮助，这不仅因为大家年纪相仿，主要也是因为他们具备年轻人特有的热情，他们会亲切、不厌其烦地教导别人，这与资深的前辈们不耐烦的教导是不同的。

利用这种心理也能使懒鬼奋发图强。

有位领导曾让一位大家公认为懒鬼的人去指导新进人员，他拒绝说：“不行！我是懒鬼，是个不长进的人，怎么有资格指导他们。”但领导说：“就因为你能自觉到这一点，你就有

资格指导别人，你若说不能胜任指导的任务，那就显示出你不知道自己是个懒鬼。”经用强制手段让他指导别人后，这懒鬼也能振奋工作了。

有的年轻人尽管对于指导后进的工作不感兴趣，但在对后进谈话中他也会认为这是一项有意义的、重要的工作。就算本来对公司心存敌意的人，久而久之在这种谈话中也会改变对公司的看法，也会好好教导他与之谈话的后进人；在多次重复教导后，他自己在各方面也会有所改进。

这种方式不仅对懒人如此，对任何人都有效果。

人就是如此不可思议的动物，当你对一件事不以为然，却因某种原因不得不去接受这个事实，久而久之你就会回心转意，正式去接受它。

有一个公司，当领导推行机械化时，为减少抵抗力，他请一位下属去说服大众，但此人本身对机械化工作并不感兴趣，但当他说服别人时，自己的观念也随之改变，成了倡导机械化的先锋了。这可谓“照镜子的人自己也可变成一面镜子”了。

当人指导后进时，必定有一种能应用自己能力的满足感，也有将自己知识与技术传授他人的喜悦感，还有教导别人的优越感，再加上责任感、荣誉感，为满足以上的理由，所以就能对工作产生兴趣，体会到生活的价值。

104. 如何对待有个性的员工

这种人才个性很强，有自己独立的见解，他们性格直爽、坦诚，说话从不拐弯抹角。

这种人一般不受领导喜欢，因为他爱当面提意见，并且毫不含蓄，批评领导也不避讳，常使领导感到难堪。

这种人头脑清晰，思维敏捷，遇事果断。他从不会被困难吓倒，往往具有“明知山有虎，偏向虎山行”的精神，他相信人能征服一切艰难险阻。他不会因一时的挫折而情绪低落、一蹶不振，他相信乌云之后必是晴天。

英明的领导不但会用这种人才，还会栽培改造他，给他一些私人辅导，使他在接人待物、应付人际关系时掌握一定的技巧。

有许多英明的领导，在选择自己的接班人时，往往把目标对准这种人。领导无论年轻年老，总有要退位的那一天，如何选择、安排接班人，是判断一名领导人是成功还是失败的标志之一。

对于那些有才有识但性格耿直的“硬汉”，成功的领导会不计较他的直言不逊的，因为这种下属的才识才是他最器重的。

105. 如何对待中规中矩的员工

有些下属天生缺乏创意，喜欢模仿他人，做人、处世的方法和语言都按照别人的样子，既没有自己的主见，也没有自己的风格。没有现成的规矩，他就不知该如何行事。

这种人往往没有突破性的发现，对新事物新观点接受得较慢。

这种人墨守成规，实际情况发生变化时，他不知道灵活运用，只是搬出老皇历，寻找依据。世界上的事物瞬息万变，但这种人不知以变应变，因此，他们难以应付新事物、新情况。

这种人缺乏远见，也没有多少潜力可挖，他的发展水平存在一个局限，他一生中难以超越这个局限。因此，这种人不宜

委以重任。

但这种人也有他们的优点，他们做事认真负责，易于管理，虽没有什么创见，但他们一般不会发生原则性的错误。一般的事情交给他们去办，他们能够按照领导的指示和意图进行处理，往往还能把事情做得令领导万分满意，难以挑剔。

所以，领导如能把一些不违常规的琐事委任于这类人，他们能够按照领导的指示，模仿领导的风格做事，搬用领导的做事方法，把事情完成得非常符合要求，因而也就能令领导放心和满意。

106. 如何对待自以为是的员工

有些人天生活跃，性格开朗、乐观、大胆，敢于打破常规，认为天下没有不可能的事，但他们又爱以自我为中心，不喜欢别人的劝告，总以为自己的方法永远是正确的。

这种人对自己充满信心，对所有的事情都采取攻势，并且采用全攻型的方法去处理事情。

这种人对新东西尤其感兴趣，并且总要探个究竟。

这种人相信自己的能力，也深信庄子的“人定胜天”的思想，他们会认为主宰自己命运的就是自己。

这种人发展到极端就是个人崇拜主义，这种人爱犯的错误就是极端冒险主义。这种人往往只注意到自己，而不顾他人情绪，因而极易引起大家的反对和不满。

领导使用这种人时，应该认真扶持，让他们从事开发新产品，研制新东西等发明研究之类的工作。

如果领导想提拔这类人时，必须对他们进行成熟教育，指出弱点，使他们逐步做到自我完善。

107. 如何对待轻浮的员工

喜欢说话就是轻浮的表现，越是内心空虚的人，说话声音越大，这并不是偏激之论。所谓“会咬人的狗不叫”，便是这个道理。诚然，特别无能的也并不会叫，但有实力的人会把时间花费在真正需要做的事情上面，一般不会经常给人以“滔滔不绝”的感觉。

这些人善于引用外来的权威以夸耀自己。喜欢提到高层官员、专家学者、新闻舆论界等，以显示身份。第一次见到这种人，会佩服他的头脑灵活、交游广泛，而事实上，这种人却是使公司陷入颓萎的罪魁祸首。

总而言之，喜好空谈的人，往往在刚开始会赢得别人的高估，以为他富于积极性；对那些沉默者，别人着实会担心：“像他那样的人也能做事吗？”

领导并不需要特别会说话的人，而是需要会做事的。虽然在有些特别的机构，确实需要能谈善侃的人才，但那是特别的职位，而且善侃之人也得是有才之人。如果领导需要一个得力的主管去运作，那么除了他的嘴巴，仔细地考虑一下他的脑袋和双手吧。

108. 如何对待难以对付的员工

这种人到处都有，每一个单位都有，只要你是个领导，到哪里你都会遇到他们，甚至这种人专门和管他的人作对，但对同他没有利益冲突的人还是比较友好的，因此他有他的势力和人际圈子。他们足以在有些问题上与你分庭抗礼。作为老板，

更应当明白这一点，世界上的人并非都那么理想，那么可爱，应当心胸开阔地面对这个现实，做好思想准备，也许在无意中你就会发现个别人已经与你对立起来。

在一个企业中，难以对付的下属稍微多一点，对老板来说是很不利的。一般来说，一千个下属中有那么三五个还好对付，这种人再多，麻烦就大了。但是，作为老板，只要努力克服与这种下属的对立意识，也能顺利地指挥他们。

要克服这种对立意识，争取难以对付的人，首先要认真分析为什么会产生对立意识。在一个企业里常会出现这样的情形，有些下属总是不能认真地执行老板的指示和命令，因此，老板平时就很少把重要的工作委派给这种下属。长此以往，便会在彼此间产生出对立意识，这种人就成了集体的包袱。

在一个集体中出现了“包袱”，上级老板自然会一目了然，他会认为这个集体的老板没有能力。反之，如果你能充分调动难以对付的人，别人自然会对你做出很高的评价。这种差距往往就决定着你的前途。

老板必须清楚，对于那些棘手的下属是谁也不会轻而易举地接收的。因此，对于这种人惟一好的办法还是应当考虑如何使用他们，如何让他们积极工作。

如果老板对这种下属采取不予理睬，或采取压制打击的方法，必会给自己带来无穷的后患。你不理这种下属，他会给你搞对立，处处贻误你的工作，拆你的台。你若想打击压制他们，可好了，他们是刺猬，一脚踢上去，恐怕要让你叫苦连天，因此老板要学会使用这种棘手的下属。

既然他们是刺猬，我们就以“刺猬的原理”来考虑彼此的心理距离问题。我们知道，刺猬是浑身长满针刺的小动物。冬天来临时，若把几只刺猬放在一块，我们就会发现它们也会

彼此把身体挤在一起。你想想，如果它们靠得太紧的话，就会彼此伤害对方，如果离得太远，又无法取暖。因此，刺猬同刺猬相处有一个既定的距离。

人们彼此间的心理距离和刺猬之间的距离有些相似。特别是老板和棘手下属之间的距离非常重要。离得太远，不利于领导；靠得过近，又得当心被其伤害。只有在一个合适的距离下，才能牵住这种下属的鼻子。

8 运筹帷幄图决胜

109. 控制员工的一般原则

控制下级，就是指领导者在授权下级之后，要注意关注其职责的履行状况，并及时对发现偏离目标或要求的具体问题采取消除偏差、纠正错误的措施，以确保下级尽职尽责和整体目标任务的实现。

控制一词，含有驾驭和支配之意。控制下级，自然也包含有驾驭和支配的意思。但它同旧社会长官对下属的操纵和支配是根本不同的，它不是旧社会里那种主仆之间人身依附关系的表现，而是利益一致、目标一致、社会政治地位平等的上下级之间关系的表现。

控制下级同尊重和信任下级并不矛盾。尊重和信任下级，指的是在社会政治地位平等、利益一致之上的上级对下级应有的态度。而控制则是上级管理下级的一项正常工作，是上级对下级实施领导的功能之一，并不是对下级尊严的贬损和侵害。控制下级的艺术也根本不同于旧社会长官控制下属所玩弄的那些权术，而是光明正大地进行的科学管理活动，是管理的基本功能，是社会化、现代化管理所必需的。

控制下级和向下级授权，两者相辅相成，相得益彰。没有授权，不能充分发挥下级的主动性；没有对下级的控制，则不

能保证下级的主动性始终向着有利于整体目标的正确方向发展。所以，不论上级还是下级，尤其是下级，决不能把控制看做是消极行为，而应当认清它是一项具有重要积极意义的管理活动，进而相互配合，防止内耗。

☐ 保证整体协调有序运转

一个单位或部门，好比一架机器，每个下级恰似这架机器上的一个部件。正如只有在所有部件都正常工作、准确地履行自己的职能时，整个机器才能够和谐、正常地运转一样，只有每一个下级都准确地完成自己所承担的那部分工作，这个单位或部门的工作才能够协调顺畅，它的整体目标、计划和要求才能实现。如果其中某一个下级的工作出了偏差，偏离了整体的目标、计划和要求，那就像某个机器部件出了故障影响整个机器运转一样，就会对单位或部门的整体工作运行造成障碍和影响。如果是一个重要环节出现重大偏差，就可能给整体造成严重的挫折和损失，甚至出现“一着不慎，全盘皆输”的不可收拾的后果。由于下级在工作经验、工作能力、思想方法、政治水平等方面的不同，再加上客观环境方面的原因，有人有时出现这样或那样的偏差和问题是难以避免的。这就要求必须进行控制，以便能够及时地发现这些偏差和问题，采取适当的措施予以纠正和解决，从而保证整体目标、计划和要求实现。

简而言之，控制下级，目的不是控制人，实际上是控制整个工作，是通过对下级这个人的控制来控制工作的整体。

☐ 避免重大失误发生

如果发现下级有什么不妥当的地方，有什么缺点错误，可通过适当的方式，予以提醒或批评，帮助其及时注意和克服，

这样，就会防微杜渐，把可能要发生的失误消除在萌芽状态，帮助下级避免出现大的错误，跌大的跟头，从而确保整体工作免遭损失。

□ 提高管理水平

领导者通过必要的手段控制下级，可以及时地了解下级履行职责的状况。了解他的品德和能力、优点和不足，及时帮助下级克服偏差，总结经验，吸取教训，分析原因，研究措施，完善手段，发扬优点，克服不足。这不仅能使下级管理水平得到提高，而且也必然使领导者自己的管理水平得到提高。

110. 反馈控制法

反馈控制是控制下级的主要技巧。

反馈，就是把给定信息作用于被控制对象后，再把对象所产生的反映、结果（实际信息）反送回来，去与给定信息进行比较，从中发现差异。这种发送信息的过程就是反馈，而按差异所进行的控制过程即消除差异的过程，就叫做反馈控制过程。

应用反馈控制法控制下级的过程，分为四大步骤。

□ 确定依据

检查工作要有标准，体育竞赛要有规则，评选先进要有条件，反馈控制也一样，离不开依据。没有依据的控制，就像没有规则的竞赛一样，不可能有操作性、可行性。

确定反馈依据，就是明确下级的职责和权限，明确工作的目标和具体要求。也就是规定下级应该干什么，怎么干，干到

什么程度，达到什么标准，要达到什么效果。其中，目标和要求应当尽可能地具体化、量化。

□ 收集信息

下级在履行职责的过程中，领导者应通过多种渠道了解他们的表现，随时掌握目标和要求的落实情况，及时收集信息。可供选择的主要渠道有：

凭借信息管理系统。这是最基本、最可靠的信息反馈渠道。通过各种有关的定期统计和不定期的情况反映等，可以从中及时准确地掌握下级完成任务和要求的各项动态情况，也可以看到下级履行职责的情况。但也要看到，信息系统反馈上来的情况，即使全部都是准确的，也只是下级履行职责状况的一部分，而不是全部，有些方面的情况和深层情况，还需要通过其他渠道来了解。

实地调查和检查。这种方法常常会发现从一般信息反馈系统中难以发现或虽然发现但印象不深的问题，特别是涉及精神状态方面的较深层次的问题。

定期进行民主评议和考核。这种方法可以比较全面地了解下级在履行职责中的各方面表现，是深入了解下级的一种行之有效的办法。不足之处是，每次的考核和评议间隔时间较长，发现偏差问题不及时，消除偏差也就具有滞后性。

来信来访和新闻舆论监督。这也是了解下级干部的一条重要渠道，从中常常可以反映出一些表面轻易看不到的深层问题。但要特别注意对其真实性和准确性进行核实。

必须强调的是，不管通过哪条渠道得来的信息，一定要注意三条：一是准确。因为虚假失真的信息，只会掩盖下级工作的偏差和问题，谈不上采取措施纠正，极易导致对下级的失

控。二是及时。不及时的信息，虽然可亡羊补牢、事后控制，但已给工作造成的损失则已无法挽回。三是全面。片面的信息往往掩盖问题的实质或真实情况，防止片面的最好办法，就是将各种渠道反馈上来的信息进行综合分析，进行整体比较和鉴别。

☐ 寻找偏差

通过各种渠道反馈信息，本身不是目的，目的是要从反馈信息中发现偏差，即下级履行职责和完成任务方面的缺点和不足，以便采取措施使其改正。因此，领导者应将反馈信息同下级的职责规定和工作目标、要求进行对比，善于从中发现差异。当然，有些差异是容易发现的，有些则需要敏锐的眼光、敏捷的思维和认真的分析，才能抓住蛛丝马迹。

寻找偏差，是控制下级过程中的关键环节。这个环节抓不住，或者抓得不准，就谈不上对下级的有效控制。

☐ 纠正偏差

根据发现的偏差的性质、原因和程度，应分别采取或行政的、或教育的、或经济的等相应措施，帮助其纠正，以达到控制的目的。纠偏要注意措施恰当，对症下药，既讲究分寸，又解决问题。除必要的行政的或经济的硬性措施外，还要注意必要的思想政治工作。人与机器不同，人有思想，有情感，不能像控制机器那样靠计算机来控制。领导者控制下级必须懂得动之以情、晓之以理的重要作用，不管采取什么措施，都要把道理讲明白。即使对弄虚作假、阳奉阴违、“上有政策下有对策”者，也要分析造成的原因和危害，把道理讲透，促其改正。如果发现原定职责与目标要求有不符合实际之处，要立即

进行适当的调整。对偏差性质过分严重或品质恶劣、实在不称职的下级，应调整或撤销其职权。不过，这既需要当机立断，又要十分慎重，不可草率、鲁莽。

控制的一般方法：

一是坚持责、权、利相统一。

领导为避免混乱，必须事先决定责任归属。只有责任明确，赏罚对象才能清楚。

考虑责任，首先要考虑组织的状况。组织安排 A，A 对目标（期待的结果）负有责任。如果目标是一个人可胜任的，就让一个人去完成它，在这种情形下，不会有组织问题发生。若目标非 A 一人之力所能及，就须把目标分为数份，其中重要目标为 A 保留，次要的目标交给部下 B、C，B 和 C 接受了目标要共同负起完成的责任。否则，全体目标无法达成。B 和 C 也同样可将目标、责任分给部下，这使组织扩充庞大。组织是目标的连锁，也是为达到期待结果的一种责任连锁。

组织责任明确，赏罚才会分明，才可做到使不负责者有罪无赏。

二是让单独一个人负起责任比让几个人共同负责好。

所谓连带责任是谁也不负责任。在企业家中也有连带责任，这并非像法律处理房地产纠纷那么严格。企业连带责任不清，双方都认为对方会处理，大多会发生袖手旁观不负责的情形。组织是目标连锁，承认目标者从负有达成这个目标的责任立场来说，责任应给予一个人，而不是两个或两个以上的人。

企业由于明确每个人的责任才生存下来；应睁大眼睛防备产生含糊不清的连带责任的制度和情况。

三是消除影响效率的不成文法。

每个工作单位都会在不知不觉中形成一些不成文的惯例。

比如公司规定上班的时间是早上 9 点，可是准时到的人仅占一二成，到 9 时 10 分左右，才到了五成，全体到齐总是在 9 时 20 分。很明显，在这种单位已经有了不成文的惯例——只要在 9 时 20 分以前上班就行了。

又有一些公司，上班的时间为 9 时 10 分左右，但是一上班并不着手工作，而是泡一杯浓茶，浏览一番报纸，或者谈几条隔日新闻，然后再慢慢腾腾地开始工作。在这种单位，无形中也养成了不成文的气氛，争分夺秒大可不必。

还有的工厂，领导如果提出“本月份的指标是十成”，大家私下就会嘀咕：“嘴上说要达到十成，实际做到七成就行了。”彼此之间有这种默契的单位，会形成对任何工作都打折扣的惯例。

这类不成文的惯例还有许多，当然，也有一些是好的。对于不良的惯例，领导必须找出原因，及时制订对策，否则，工作就会沿着下坡路越滑越远。

四是当部下说“做不成”时，可改变计划或更换人员。

部下对于上司的命令常有“做不成，不想做”的回话。这时上司必须听取其正当的理由。作为“上司”必须具有倾听部下诉说的肚量，部下所说的也许正确也许错误，了解到部下的意见正确时，上司应有改变计划的态度。如果部下错误时，当然需要好好说服，说服成功最好。假如说服不成功的话，剩下的只有两种手段，即更换部下让其他人去实施计划，或运用指挥。

最不好是部下一说“做不成，不想做”就马上改变计划，这样的上司很容易被视为是最懦弱的人。相反，省略掉商量和说服，马上就运用强权的独断专行型的上司也不好，还有那些仅拘泥于商量说服，紧急关头不能运用指挥权的上司也不

行。因为上司的本质是指挥。

无须置疑，运用指挥权是最后王牌，商量和说服是很重要的。但如果部下仍然坚持“做不成，不想做”，这时上司的处理方法有改变计划、更换人员和运用指挥权三种。总之，根据各种不同场合，或商量，或说服，或使用命令。

111. 控制三要素

☐ 要光明正大

既然我们社会主义社会里上级和下级之间的关系是利益一致、目标一致的同志关系，既然我们控制下级的目的是为了帮助下级纠正偏差，保证整体目标和要求的实现，不是为了培植个人势力，拉帮结伙，那么，我们在控制方法和手段上，就必须光明正大，坚持科学管理办法，彻底肃清旧的一套办法的影响。一是对下级不能搞权术，不能两面三刀，当面一套，背后一套；二是不能安置亲信，听信谗言。三是不要喜欢听“小报告”，否则不正派的人就会投其所好，说东道西，搬弄是非，形成对一部分人的不正确看法，进而采取不正确的措施。四是与人为善，态度要端正，言语要讲究分寸。这样，既可达到控制效果，又不挫伤积极性，避免消极待控情绪和反控行为。

☐ 注重下级自我控制

有效地控制下级，不能光靠领导者，还要强调下级进行自我控制。要让下级能够按照其所承担的职责和工作目标、要求，经常对比检查自己的工作和行为，发现偏差和问题，自觉

地主动地纠正和解决。要通过教育并制订一些规定，增强下级自我控制的意识和行动，使下级自我控制成为控制下级工作中的一个重要组成部分。这既需要领导具有信赖下级的思想意识，又要勤于在实践中去引导。

☐ 控制幅度和力度要适当

控制下级要掌握住幅度。过严过苛或过宽过松都不宜。过严过苛，会使下级缩手缩脚，影响积极性和创造性的发挥；过度过松，容易出现偏差。所以必须掌握好幅度。

控制下级也要把握力度。过力或不及，过细或过粗，都不妥当。过力、过细容易捆住下级手脚，不敢大胆工作，甚至会干扰下级正常用权；不及、过粗又容易失控，酿就下级失职、渎职。

112. 组织员工的方式

组织指挥是指领导者和领导机关通过下达指示、命令，引导、推动下属组织和成员按预定管理目标行事的过程。组织指挥是保证管理活动协调开展的必需手段，是完成组织目标的重要保证，也是实行组织控制的基本形式。

组织指挥可采用以下方式：

☐ 直接指挥与间接指挥方式

直接指挥方式，就是领导者不通过中间层次，直接对被指挥者进行指挥。由于没有中间层次，领导者的意图可直接被组织成员所了解，组织成员的行动情况也可直接为领导者所掌握。所以，直接指挥不仅有利于领导者及时发现问题和解决问题。

题，而且也有利于组织成员及时迅速地按照领导者的指令采取行动。由于管理幅度所限，直接指挥方式只适用于小规模的动作。

间接指挥方式，就是领导者通过中间层次对全体组织成员进行的指挥。这种指挥方式的最大长处是不受组织成员人数增多的限制，可通过各种层次，对大规模的活动进行指挥。采用这种指挥方式，要注意防止中间层次过多，领导者和组织成员联系沟通不畅，指挥命令在下达过程中失真等问题。

☐ 指令指挥和指导指挥方式

指令指挥方式，也称命令式指挥。这种指挥方式以无条件的服从为前提。按照这种方式指挥，上级在布置任务的同时还对完成任务的方式作出具体规定，这样有利于上级集中指挥和有效地控制各方面的行动。但是，指令指挥有时会限制下级的积极性、主动性和创造性的发挥。

指导指挥方式，也称交待任务式指挥。按照这种方式指挥，上级只赋予下级行动的任务，并说明基本意图。为了保持行动的协调一致，有时也规定一些限制和措施。指导指挥方式的优点，在于它有利于发挥组织成员的积极性、主动性和创造性，使组织成员有权根据具体情况决定具体行动，有更多的主动权和发挥的余地。

☐ 强制指挥和非强制指挥方式

强制指挥方式是以强制的手段进行的指挥。它主要是运用法规、各种各样的批评、处分、惩罚等手段，推动、促进组织成员去从事某项活动。

非强制指挥方式，就是通过说服、教育、劝告、建议、示

范等方法去引发组织成员，使他们自觉自愿地按照领导者的要求去行动。

113. 对员工的驾驭和支配

组织控制，是指领导者对整个组织活动以及组织成员的驾驭和支配。组织控制有利于解决组织管理目标与现实之间的差距，有利于解决实现过程中出现的偏差，从而有效地保证组织管理目标的实现。

□ 控制的类型

反馈控制。

反馈控制也叫事后控制，就是在组织的行动或任务完成之后，用实际结果与预期的目标进行比较，明确功过得失，作为以后工作的借鉴。反馈控制的特点是，查明已产生的实际结果，对它做出评估，并据此采取新的控制活动，修理目标或调整未来的行动。

前馈控制。

前馈控制又叫预先控制。它是一种建立在预测基础上面向未来的控制方式。前馈控制要求领导者在制订组织目标和行动方案时，要根据事物发展的客观规律和以往的经验以及所取得的各方面信息，进行反复的科学预测，以避免和防止可能出现的偏差和失误，并设计出各种应急方案和措施，以达到有备无患之目的。前馈控制最大的特点是在偏差出现之前就采取控制措施。

现场控制。

现场控制是指领导者亲临管理现场，观察、判断管理系统

的运行状态，分析各种干扰因素，及时发现管理工作偏差，灵活采取纠偏措施，以保证管理目标的顺利实现。现场控制的特点是，着眼于现场的执行情况及其即时结果，一旦发现管理结果与目标之间出现某些微小的差别，就立即进行调整。

上述三种类型的领导控制，各自都有其特点。领导者在组织管理中，应灵活和综合地加以运用，以有效地体现管理活动的阶段性、连续性和总体性。

□ 控制的方法

在组织管理活动中，组织管理目标的实现，有赖于领导者对控制方法的正确选择与运用。组织控制方法主要包括：

经济方法。

经济方法是指领导者运用工资、奖金、罚款、利润、利息、税收等经济手段为杠杆，组织调节和影响组织成员的活动，以提高工作效率、经济方法的实质，是贯彻物质利益原则，从物质利益上处理好国家、集体和个人三者之间的关系，从而有效地调动组织成员的积极性。

行政方法。

行政方法是利用组织的权威，下达各种命令、指示和各项具体规定，以统一行动，实现组织的既定方针和目标。行政方法是以鲜明的权威为前提，直接指挥组织成员工作的，带有一定的强制性和约束性。领导者使用这种方法时应避免陷入文山会海，滋长官僚主义。

法律方法。

法律方法是运用国家机构制定的有关法律来调节管理系统中的人际关系，以保证管理目标的正确制订与实施。控制作为一种社会活动，总要受到一定法律规范的制约，正确运用法律

方法，可以加强组织管理系统的稳定性，促进组织管理目标的实现。

思想教育方法

思想教育方法是领导者根据组织成员日常的思想、心理活动的特点及规律，采取诱导、启发、激励等有效的措施来调节人们的思想和行为的方法。思想教育是现代管理不可缺少的重要组成部分，是实现组织管理任务的重要保证，领导者应运用这种方法积极开发组织成员的潜能，充分调动他们搞好管理的积极性、主动性和创造性。

上述组织控制的方法各自都有自身的功能、特点和局限性，它们不是彼此孤立、相互排斥，而是紧密联系、相辅相成的。领导者在组织管理工作中，要综合运用各种控制手段，使它们形成一个有机的调节系统，充分有效地发挥作用。

114. 强制的手段很重要

强制的先决条件是掌权者必须有能力制裁下属的不服从行为。“必须这样做！”照我说的做，不然我就……”都是这种能力的表现，强制的优点在于能非常迅速地实施计划，因为不需要与权力对象有过多的纠缠。因此战争期间，政府常运用紧急强制手段保障必需品的供应。

许多经理却在动用强制力的问题上再三迟疑，因为他们发现这经常引起别人的厌恶感。强制当然令人不愉快，但却简单易行，而且可以避免拖拖拉拉。例如：一项不受欢迎的工作没有人愿意去做，下令说“某某可以开始做”，要比向他解释为什么要他做好，否则他很可能告诉你别人更合适，最后你只有自己做了。

让员工更换工作时，用强制的手段特别有效，但要注意两个关键问题：

（1）强调别无选择。

（2）同时让对方体面地接受安排。

如果透露一点有商量余地的意思，你就输了。当然，让员工保住面子也同样重要，像强迫调动可以被称作暂时借用，强迫停职可以对外宣称是因健康原因退休等等。只要可能，尽量将反面因素与正面因素结合起来，像：“你 18 年来在机场表现优异，那里很需要你，但我更需要你去一个新岗位，因此没有选择的余地。”千万不要漏了最后一句，你一旦做出决定，就需要立即执行，不给对方请人帮忙或再三推脱的机会。

强制力的风险在于，剥夺权力对象选择权的同时，掌权者也没有选择的余地。

这种情况下的强制，因为害怕拒绝服从会带来更大的损失，从这个方面来说，权力对象有最后决定权，如果他宁死不屈，掌权者就达不到目的。

强制会激起反抗，一旦采取强制措施，劝说就毫无作用了，如果强制失败，惟一的选择是冒险施加更强的压力，如果掌权者做不到这一点，他便名誉扫地了。过分的压制也会适得其反，超过一定限度，仇视就转变为冷漠，甚至于会转向其他同伴，尤其是那些经济地位低下和受孤立者。

那么，怎样运用强制力呢？

借由强制维持控制，需要保持警惕，驾驶员一看见警车就放慢速度，当警车走远后又加速。从管理角度来讲，威胁和严厉的警告能够保证工作水准，但问题是，在日常工作中这样是行不通的，经理刚转过脸去，大家又我行我素了。

由于这些原因，在可能的情况下，最好避免强制，使别人

服从的两个最有效的方法是让对方觉得受到了尊重，例如：

(1) “我知道你是不会被强迫的。”

(2) “如果你认为是我们强求你非做不可，那你就大错特错了。”

(3) “任何人都强迫不了你的。”

(4) “由你决定。”

当然这些方法看起来有些冒险，但经常是非常有效的，因为：

(1) 消除了反抗的理由。

(2) 迫使对方接受责任。

试图说服病人做手术的医生可能越劝病人，病人越是反对，病人乐于受到医生的关注，像孩童一样，玩玩反抗的游戏，但当医生说“好了，你自己决定”。游戏便结束了，现在病人必须对自己的将来承担责任。

有时，在运用强制力之前，需要截断对方的退路，最好是慢慢进行。

等他们发现你在做什么时已经晚了，这需要拉开你与别人之间的距离，如此才能看清你努力的目标。

运用强制也需要仔细的计划。1972 年和 1984 年英国煤矿工人大罢工之所以成功，就是因为工人领袖预见了罢工不可避免，并随之做了充分的准备，首先以长期禁止加班来耗光煤的库存，其次再谋求私人煤矿与码头工人的合作，截断从国外进口煤的通道，此外又精心组织纠察队阻止工人上班，时间也选得很妙，恰好是圣诞节后的萧条和天气最恶劣的时候。

一旦运用了强制力，就必须毫无怜悯心地继续下去，对方开始变弱时也不能放松。否则就会功亏一篑，对方会察觉你的不安并加以利用。

115. 纪律与规章制度

□ 关于纪律

“没有规矩不成方圆”，不管在企业或事业单位，纪律都是管理中必不可少的一个重要方面。如果你是一个经理、一个主管或是一个领班，你就一定有这样一种体会：单位里制订的不少条条框框，在很多时候根本不管用。你刚给你的下属发了一本关于守纪律的小册子，如果第二天要再收上来，可能连一半都收不来了，因为你的职员也许已随手把它扔掉，或者放在了一个他自己都说不清的地方，有些单位为此也使用了一些强制性措施。比如他们用随机抽查的办法强制员工背纪律手册，一条一条的背。如果不幸被抽查到者有某条或某几条答不上来，就实行扣分或罚款，有的单位还开展员工纪律知识方面的知识竞赛，通过奖励的办法来调动员工们对纪律的重视。

不管奖也好，罚也罢，活动开展得轰轰烈烈，可很难在实际工作中收到效果。不少经理只能不住地叹息：“哎，现在的年轻人太缺乏教养。”

面对这种局面你该怎么办呢？

其实从实际着手、从小处着手就是解决这个问题很好的一个办法。

首先，要从员工的生活抓起，在他们用餐时，你就可以组织一个检查班子，看他们是否很讲究卫生、打饭前碗冲洗了没有，是不是有人先把筷子放在餐桌上，接着就拿起来往嘴里填东西。如果有的话，就随即把他们的做法给纠正过来。再如看他们吃饭的坐姿正不正确，看他们拿筷子的方法正不正确。吃

完饭后，看他们每个人的盘子里还剩多少菜。发现小错误就说服他们、纠正他们，让他们从小事养成服从纪律的习惯。再例如：在员工的宿舍里，就要要求随时保持整洁，制定的标准要具体一点，检查时要严格一些，这些都是小事情，谁都能很轻松地做到，如因违例批评他们时，他们也会感到无话可说，比如宿舍管理可制订如下条例：

鞋子必须在床下摆放整齐；牙刷必须头朝上放在牙缸内，牙缸要放在一处，摆放整齐；在墙壁上不准乱贴乱画；被子要叠放整齐。

制订下如此一系列条例后，还需定期进行检查，评出优良差，或者用打分的形式，以保证条例得以贯彻。

如果单位条件许可，也可以每年对员工搞一次军训或者每天都抽出一点时间，最好是早晨上班前，把员工集中起来做广播体操。郑州的亚细亚集团就是采用这种方式来培养员工的纪律性的。

从小事上着手规范管理，就是要培养员工服从领导的意识，养成守纪律的习惯。

□ 关于规章

在一个单位里特别需要“规矩”，需要规章制度。一套好的规章制度，甚至要比多添几个主管还顶用得多。

然而，再好的规章制度也是从出台的那一天起就开始在老化，因为一个单位和它的员工是随着时间不断发展变化的，作为一套规章制度，必须适应这个变化，才能发挥好作用。因此，作为一个主管，必须时刻注意自己手下的规则，发现不切实际或不合情理的要及时纠正，不断改革，这一点也是很重要的。可以这样说，一个好的规章制度，必然是不断发展不断改

革着的。这样的规则是活着的规则，只有活着的规则才有意义。

有些只重视理论的理想派主管。总是在规则中强调“勿……”的单方面主张。比如：“凡公司员工一律阅读公报，发现不接受者，给予适当处罚。”你看看，强制下属做这些就很不符合实际。假若公报缺乏内容，辞不达意，谁还去看呢？就算是去强迫执行，也肯定是收不到效果。

规则制订的目的是对一些暧昧不明的事项，定出一个明确的标准。因此，它有时间性，同时也是为适应时代环境而定出来的，因而绝非是亘古不变的定律，当时代、环境发生了变化，规则本身也必然变化。

曾经有过这样滑稽的规则，譬如，某单位以发生意外事故的多寡来决定是否表彰员工，这样的规则如用在几乎没有危险性的工作场所，未免就不合情理。表扬无事故记录的下属自然很好。但要考虑各种不同的情况，对于有些人，工作本身就没有危险性，那肯定就受不起表扬了。

还有这么一则故事，据说在 60 年代美国企业界很流传，它是说：

“有一个不擅指挥的无能的连长，获得了一项最高荣誉。原因就是来自一条规则，规则中表示，凡连队中有任何官兵，在军事演习中，获得了最高成绩，则连长可获得最高荣誉”。

这项规则因当初制订时，肯定是出于某种特殊的原因。但过上一段日子再执行起来，自然就显得有点迂腐，因此才会产生无能长官接受褒奖的情形。

由此我们也不难看出，这则故事之所以流行于企业界，主要因为它对于那些墨守成规的领导有一定借鉴作用。

总而言之，一套完善的规章制度，是一个领导去管理人

才、使用人才的法宝。把一切规则化、一切制度化，一个有经验的领导，应善于用规则管理你的下属。但也应力避把规则僵化，或过于迷信规则。

□ 一句提醒

所谓一句提醒，就是说在非原则问题上要宽容。

领导者在处理与下级关系时，对于原则问题，应该一丝不苟，严肃对待，从严要求（当然也要注意方法）。而对于一些非原则问题、细枝末节问题，则持宽容态度，不予计较。这也是一种对下级的信任。

俗话说：“人无完人，金无足赤。”“人过数百，形形色色。”下级的年龄、出身、经历、素质、兴趣、性格等因素各不相同，其工作方法、工作作风、脾气秉性、生活习惯等难免各异。领导者不能用自己的模式去要求下级，不能让下级都套在一种模式里。这是不可能的。只要政治上坚持四项基本原则，符合党的基本要求，工作积极努力，这就有了大方向的原则性的一致。至于其他方面，诸如性格、爱好、习惯等差异，则不必过多强求和干预。

当下级在非原则性问题上出了毛病，或在无关大局的地方出现了失误，领导者不应大动干戈，不要大发雷霆，应该宽容大度，和颜悦色，和风细雨，帮助他分析原因，研究改进或挽救的措施。

116. 发布命令贵在精

如何使领导者发出的指令得到最有效的施行，这对几乎所有的领导人物都是一个至关紧要的问题，它直接关系到权力的

影响度、威信的分量。发号施令要遵循如下规则：

□ 谨言慎行

圣人举步，众目睽睽。地位和知名度很高的人，他们的一举一动，必有相当多的人注目而视。此谓船摇一尺，桅摆一丈。因此，具有较高社会地位的人，应该对自己的言行抱着戒惧、审慎的态度，才能名副金口玉言之实。

身处高位的人，一咳嗽一眨眼都引起众人注意，当年美国总统布什访日，于席间昏倒，立刻影响到华尔街股市价格。鉴于此，领导人物时时修正自己的言行非常必要，那些轻视这个道理与原则的人，必定会不时引起群体舆论的攻击，因而遭受困扰。因为，地位愈高的人，他们在外名声愈是属于整个社会。

□ 说一不二

指示命令不能轻易下达，既然说了就需要有人不折不扣地执行，说了就不可轻易变更。如果一旦改变了，再去执行当然不好办。君子一言，驷马难追，王者号令，重于泰山。说到做到，是树立权威的妙法，所谓信义，不过如此。

如果想收回成命，那也好办，就是你吃不准的命令要像上面一条说的那样，最好以别人的名义或通过别人发布出来。

如果需要修正自己的号令，你应该寻找几个说得出去的借口，提早制造一个舆论环境，让人觉得不是你要修改，而是为了大家的利益才不得已而为之。但是这样的手段不可再三运用。

在任何一个单位里都常有这样的事，当一项工作进展不下去的时候，常听到下属抱怨：“领导没有说”；“领导没有说清

楚”。有时候一个领导问下属为什么把工作做成这个样子时，他们会理直气壮地说：“是你让我们这样做的。”为什么会常出现这样的情形呢？原因就是领导的命令没有下达清楚。

其实，任何一项命令要想完备，都有它自己的 7 个要素。有人曾把它归结为（5W + H + L），它包括的内容是 Why、Who、When、Where、What、How、Love。

Why，指一个命令的目的、用意、理由、背景等。比如，“为了我公司的实力……”，“为了不伤害我们彼此的伙伴关系……”等。

Who，指一个命令所涉及的主体、客观及人物，如“全体员工要认真配合某某经理的指示……”，“我们一定要按计划一步一步来……”等。

When，指一个命令的日期、时刻、状况，如“从 11 月 1 日上午开始到 12 月 1 日下午结束”，“从 3 点到 5 点”等。

What，指一个命令所涉及的对象、内容和事项。如“生产 100 套服装”，“把我们积压的 3000 个轮胎尽快推销出去”。

Where，指一个命令所涉及的场所，如“地点在公司一楼会议室”，“工作场所在我们的 2 号车间”等。

How，指完成一个任务的手法、手段。如“从头到尾按部就班执行”，“分几个部门从不同的阶段同时进行最后并轨”。

Love，指下达命令中所使用的感情，例如：“请……”、“祝……”等。

117. 准确命令的技巧

一个完整的命令是应该具备上述 7 个要素的，而在实际工作上，我们也不必全部表达出来。要根据具体情况确定你要表

达的命令包含要素的多少。

遇到一些能干又可靠的下属，只需告诉他们 2 个 W 就可以了。若说得过于详细，就会有损他的自主性。有时候 3 个 W 加一个 L 最好，有时则需要你全盘说出来，比如给陌生下属下达命令，由于还不了解，最好就要多用点，以避免出差错。

不少领导在下达命令时，总不自觉忘了一个准确命令所需的第七个要素，就是那个 L。其实忽略或重视这点，命令所产生的效果往往会大不一样。

譬如，美国一家精密仪器公司的董事长在给他的主管下达一项命令后又补充说：“我想这件事对你的能力还是有点勉强，可我还要是特别拜托你，尽可能做好，充分施展一下自己的能力，至于其他的一些反应或后果，都由我来负责。”

听完这些话后，这个主管觉得非常安心，深知董事长的心情，于是不辞辛苦，全力以赴。结果这项计划顺利完成了。两年以后，此主管被提升为公司科长，这时董事长又有事要找他了，命令他：

“又要辛苦你了，接下来的两星期，要你做的就是……，这些而已。”说完了这些，接着又说：“你不必报告什么，爱怎样执行你随心所欲好了。”

像这样的董事长就是好领导，他下达命令总是把命令的第七要素突出得很明显，自然每一个命令都能把下属的积极性全部调动起来，使别人敢于去做，又使别人有能力去做好。

有些有经验的领导在给下属下达命令时还常加上下列这些话：

“我知道你现在很忙，不好意思再给你任务。不过……”

“我想你可能是头一次做这一件事，不过……”

细析起来说这些话也是很有道理的，你想想，在你没有给

下属下达命令时，他们一定也各有各的事干。头一次做工作容易犯错误，也就需要特别提醒。因此，看似可有可无的话，实质上并非闲话，而且也从一个方面体现了命令的技巧。

118. 起立听令的效应

一般人在听人说话或接受指导时，往往会将心情表现于态度上。例如：当不想听对方的谈话时，多半会将视线转移到其他地方，或将双手交握胸前，希望对方赶快结束谈话；如果很想聆听对方的谈话，则通常将身体向前倾斜，以便一字不漏地听完，或眼睛盯着对方的脸不放。

基于此种现象，我们大可将这种情形反过来加以利用，以达到灌输对方谈话内容的目的。也就是说，在指挥下属时，不妨要求他们采取某种形式，使他们不得不专心听取上司的话。

我们不难发现，无论任何性质的会议，绝大多数上司除了要求与会者正襟危坐外，发言者也往往必须站立讲话，这些正是形式的利用。也许有人会认为，只讲究形式未必真有效果，殊不知此类的形式，却能使工作场合产生紧张气氛，并可借以增强效果。

其实，凡是采取超乎平常习惯的方式来从事某种活动，都可视为一种特殊的形式，并会在参与者的心理上产生作用。

例如：一般公司职员大多坐着工作，但是，如果在上司训话时刻意让他们站着听，通过这种方式，他们不仅得听，而且本身极易引起想听的心理。同时，对听到的事情也往往能留下深刻的印象。

由此可见，上司在教导部下工作时，如果让他们站着听，至少在形式上可以使下属处于被教导的地位，教导和使用的效

果也将更为显著。

119. 软性命令的力量

在工作过程中，身为领导者，对部属下达任务、发号施令，这是很自然的事情。

可是，怎样下达命令才会使你的计划能得到彻底的实施呢？才能使你的部下积极、主动、出色、创造性地去完成工作呢？

你是不是经常这样说：“把这份材料赶出来，你必须尽你最快的速度，如果明天早上我来到办公室在我的办公桌上没有看到它，我将……”

或者是：“你怎么可以这样做？我说过多少次了，可你总是记不住！现在把你手中的活停下来，马上给我重做！”

你的部下一定会面色冰冷、极不情愿地接过你派给他的任务，去完成它，而不是做好它。

可是等工作交上来后，你大为失望，不禁有些生气：“好了！看来你只是个平平庸庸、毫无创新的人而已！我对你期望很高，可你总是表现得令人失望！就凭你这个样子，永远也别想升职……”

这样，你与部下的关系就完完全全地进入了一种“恶性循环”。

毛病就出在你下达命令的方式上！

你以为你是领导，所以就有权在别人面前指手画脚，发号施令；就可以对别人颐指气使，唤了来，喝了去；就可以靠在软绵绵的椅子上，指挥别人去干这个，去干那个。

没有人喜欢你这种命令的口气和高高在上的架势，你以为

自己是领导，有权利这么做。可是要知道，尽管你是总经理，他是小职员，可是在人格上大家是平等的。所不同的，只不过是分工不同、职务不同，而不是在你和他个人之间存在着什么高低贵贱的区别。就算是“经理”比“职员”具有更多的权力或是其他什么，那也是由“经理”这个职务带来的，而不是你自身与生俱来的！是你的这种趾高气扬、自傲自大的态度激怒了别人，而不是工作本身使人不快！

所以，你想让别人用什么样的态度去完成工作，就得用什么样的口气和方式去下达任务。

多用“建议”，而不用“命令”。这样，你不但能使对方维持自己的人格尊严，而且能使人积极主动、创造性地完成工作。即便是你指出了别人工作中的不足，对方也会乐于接受和改正，与你合作。

有一个秘书这样说自己的经理：他从来不直接以命令的口气来指挥别人。每次，他总是先将自己的想法讲给对方听，然后问道：“你觉得，这样做合适吗？”当他在口授一封信之后，经常说：“你认为这封信如何？”如果他觉得助手起草的文件中需要改动时，便会用一种征询、商量的口气说：“也许我们把这句话改成这样，会比较好一点。”他总是给人自己动手的机会，他从不指定他的助手如何做事；他让他们自己去做，让他们在自己的错误中去学习，去提高。

可以想像，在这样的经理身边供职，一定会让人感到轻松而愉快。

这种方法，维持了部下的自尊，使他以为自己很重要，从而希望与你合作，而不是反抗你。

一位商人送来一张大订单，可是工厂的活已经安排满了，而订单上要求的完成时间，短得不太可能去接受它。

可是这是一笔大生意，机会太难得了。

厂长没有下达命令要工人们加班加点地干活来赶这张订单，他只召集了全体员工，对他们解释了具体的情况，并且向他们说明，假如能准时赶出这张订单，对他们的公司会有多大的意义。

“我们有什么办法来完成这张订单？”

“有没有人有别的办法来处理它，使我们能接这张订单？”

“有没有别的办法来调整我们的工作时间和工作的分配，来帮助整个公司？”

工人们提出了许多意见，并坚持接下这张订单。他们用一种“我们可以办到”的态度来得到这张订单，并且如期交货。

让部下去接受命令，主动地接受，而不是被动，把你“要他做的事情”变成“他要做的事情”。

如果想让你的下属积极配合好你工作的话，你必须要讲究你下达命令的方式，特别是语言和态度，那就是要对他们说“都靠你们了”。要充分把握好这个用人战术，还要注意因人而异，随机应变。

对于那些不好管理的下属，除了委婉表达你的意思外，还要经常拍一拍他们的肩膀，以示特别关注，对那些年龄比自己大的下属，还有那些已做出较好成绩和虚荣心特别强的下属，要尽可能采取“怀柔”政策。

120. 误人之令的害处

有些领导对下属下命令和提意见，都用一个态度一个语气。这样就很容易导致下属误解，从而导致工作上失误。

譬如，一个工厂，欲推行绿化工程。厂长率领了有关人士

作现场巡视时，一边走一边指划着，“这里可以种些夹竹桃”，“这里可以种些杜鹃花……”一个月以后，这里都遵照厂长指示种满了植物，而厂长没有提到之处仍是老样子。过了一段时间，厂长突然想起了这件事，便将总务科长叫到了办公室：“上次谈到的绿化计划，你还没有呈报上来，是不是有什么问题啊？”

“啊 那一件事 早就实施了。”“谁下的决定，我怎么不知道呢？”

“怎么会呢？！你在某月某日巡视工厂时，就下达了指示，我特地记录下来了。”

这就是一场误解造成的工作失误。其实厂长心目中认为这项绿化工程需要一笔大的经费，那些话只是为下属计划作参考的，没想到下属竟把它当成命令了。

而做主管的虽没受训，心里也抱怨死了：“怎么说了又不算呢？随便说说不是指示，那上次搞重修扩建，也是在酒席上随便说的，起初自己还没在意，听到了他第二次督促才知道那是个指示。于是赶紧弥补，最后他说得越来越重要，差点因为没有完成任务挨批评。”

其实做领导的，对下属说话也不可太随便，因为下属会把你的一字一句都当作指示且奉行不误。不过，最关键的一点还是领导应该把自己对下属的意见和指示分开，遇到指示，要特别强调说明，交待清楚。譬如说：

“这只是我的想法而已，不是命令，你们可以斟酌着自己制订一个完备的计划。”

“你可以找我商量。但决定权还是在你，这一点，你要搞清楚。”

“你们先提出绿化方案 让我看看以后再说。”

如果厂长对下属这样强调一下，就不至于再发生误解的事。再说，到合适的时候再下达命令，也比那些经常性的指示威力大得多，如果你胡乱说了一大通，下去后只能让下属瞎猜“那是意见还是命令”？这样的话，就很容易造成工作的失误。

121. 管人切忌昏庸

先看一个事例。这是国外一位杂志负责人的自述：

我决定在下期杂志里刊一页全色的宣传广告。我把广告部的主任泰德找来，要他为我搞几个方案出来做参考。他带着老板新指派的项目出去了，却不晓得我的下一步棋已将他排除在外。

给泰德分配了任务，我会见了一位“企业形象顾问”。他想为我们做点什么。我看了他带来的材料，很感兴趣，顺着兴致就告诉他说我们有一个广告项目，问他们是否接受这种业务。“当然了，这正是我们的专长。”他回答说。我叫他回去做我们的广告，起初仅仅是一些设想，他很快传来了一份方案设想，主意棒极了。

这就是一场不明确的指派，我咎由自取：泰德打电话要我去他的办公室，给我看他在电脑屏幕上的方案设计。显然，他工作得很卖力，甚至还去了市图书馆查寻并拷贝了与我们的设想相近的广告。我心里直发怵，开始有点发抖，“泰德，好极了，但是，我准备采用那位顾问的广告方案。”我突然意识到他根本就不知道自己在同另外一个人竞争。你知道泰德的感受吗？你会感觉如何呢？这儿的问题不在于谁能做最好的广告，而在于我没有事前告诉泰德其他人也在为此广告设计方案。我给他一个项目，又不明不白地拿了回去。

有很多领导觉得把他们宝贵的责任让给别人是件很难的事情。他们过高地估计了头头儿的价值，过低地估计了下级的才能。说穿了，领导的艺术全在于指派分明、认识人才。像上面所举的例子是最能打击人的积极性的。

指派分明难做，是有很多原因的：

一是恐怕失去权威。

把重要的工作分配给他人是需要极大的信心和勇气的，特别是习惯于全面控制的传统模式的领导人。他们要学会这一点得经历一段困难的时期。独裁的领导根本不指派，有什么愿望，马上找意志力薄弱的人去执行。

二是恐怕工作干不好。

领导不愿意明确指派，一条最普遍的理由是担心工作完成不好。在某些情况下，这种担心被证明是需要的。比如一个胸外科主刀医生要给病人做复杂的心脏手术，他也只挑选他信得过的几个护士做助理。不过，通常的一种情况是领导自身的障碍，不愿让别人按他们自己的方法去做事。多数情况下，一件工作没完成之前，什么是最好的方法是不一定的。

三是恐怕别人比自己干得好。

这是心理问题。有的领导害怕下级比自己强、工作会比自己干得好。这是由于自卑而引起的自负，这种可悲的自负最终会损害自己本来的能力。我们的目的是培养开发新一代领导人来接我们的班，因此，我们没有理由对别人比我们更有才能而伤脑筋。如果你真诚地相信卑贱者最聪明、智慧来于基层，那么，你也得相信平头百姓中也会有人比你干得好。一个领导要能将各种才能的人团结在自己周围，让他们各显神通，这样才能显出上级的才能。

四是不情愿花必要的时间。

指派需要时间。任务型的人宁肯马上动手，却不愿指派别人去做而自己在旁边观看。如果我自己动手，我常常能干得又快又好；如果指派别人，首先，我得跟他碰头，然后给他解释我的意图，然后我得等他找时间完成，最后，工作完成了，我希望能符合我的标准！

五是不情愿依赖别人。

这同上面我们所描述的缺乏耐心毫无二致，它来源于领导者的独立个性——很难克服的一种品质。他们通常不仅独立，还非常能干，让他们学会在团队工作环境中依靠别人，共同完成一项工作是相当困难的。

六是缺乏培训和肯定积极的经验。

在这个问题上，有些领导因缺乏指派艺术的训练，同时也没有这种经历，因此只会埋头工作。那么，我们就不妨试一试指派别人去完成一项通常是自己亲自干的工作。试一试，看看你的效率能提高多少。

指派的意思是给人自由，让人自己决定工作方法。指派不明确就会不断地去检查别人在怎么做他的工作，这对人的创造力和独立解决问题的能力有极大的限制和扼杀作用；背着人改变初衷，让人白干一场也属于指派不明确。

做领导的时间越长，对做下级的感觉就越陌生。有的领导可能根本就没有做过下级的感受。大权在握的人——就像鼯鼠，对气味不敏感，并不知道他们的权力对他人的压力。领导一味趾高气扬，下级也就只好奉承、畏缩。

先指派任务，然后交出权威，接着是选择工作方法的自由，最后是对完成任务者的尊重，这才是领导艺术的逻辑。

122. 多种指派模式

不同的下级需要不同的关注和工作监督方式，这是一个重要的原则，许多领导因忽略了这一点而导致工作失误。一旦指派了一项任务，就必须根据受指派的人的特殊情况来确定一种工作监督 and 关注方式。

国外有关专家举了这样一个例子来说明这一点。他指派两个完全不同类型的人，看他们的反应。一个叫安德鲁，他的五岁的小儿子；另一个是乔，成熟而干练的成年人。他将受指派者大体分做两类，安德鲁属于左边那种。他一直试图将他训练成一个厨房警察——四个孩子轮流做的一种执勤，负责饭前摆桌子，饭后收拾桌子以及倒垃圾等家务杂事。安德鲁对此事兴致全无，没动力、没兴趣、没有工作技巧，需要他一直左赶右催才能完成任务。他不仅要一直守着他干，还得帮他教他才行，如果放任自流，他就撒手不干了。安德鲁需要特殊的工作指导和监督，在他们身旁工作的一些人也有类似的情况。

另一位是乔，在他们的组织已干了一年，为他做了一个挑战性很强的项目。他住在他们的总部所在地芝加哥，乔住在加利福尼亚，因此，他没法每天亲自过问他的工作进展情况。但是他很放心，因为乔完全可以指导自己，做起事像个自动驾驶仪。他的任务从不逾期，也完成得非常好。安德鲁和乔之间到底有什么区别？不仅仅是年龄，更重要的是动力、兴趣和技巧。

根据下级不同的性格和工作作风来灵活掌握和运用你的工作监督方式、方法，被国外的领导科学专家称之为情景领导风格。

情景领导风格中的四种形式是指派式、参与式、劝说式和命令式。领导工作最易犯的错误就是千篇一律、一刀切。

指派式是最理想的工作指导模式，接受任务者有独立性，工作经验丰富。

参与式是领导必须同群众一起工作，告诉大家如何做。一位父亲教他的大儿子修草坪，第一个季度，他们总一起做。现在，如果父亲出差在外，他完全可以一人胜任这份工作。他们从参与开始，以他独立完成指派成功而结束。

劝说式的这种情况下的人常常有工作技巧，但缺乏热情和动力，如果你能说服他们，他们会干得很出色。

命令式是对安德鲁和其他孩子采用的方式，因为他们没兴趣，没工作热情和动力，又缺乏技巧。对有些人，你必须强硬地告诉他们做某项工作，不管他们喜欢与否。这是指派模式中最末的一种，用得越少越好。

123. 明确的指派原则

50年代的某个时候，《哈佛商业参考》登了这样一篇文章，将指派与猴子联系在一起，文中有这样一句话：“把猴子从我背上拿走。”作者叙述的情况在世界上任何组织团体内部的办公室天天都有所发生。这是一个典型例子。试想每一次你将一份工作交待给另一个人，就好比将一只猴子捉来放在他的背上。他的责任是照顾和喂养那只猴子，直到该放它走的时候，也就是任务完成之日。听起来很简单，做起来却很难。你的一个员工带着一个属于他的责任范围的问题来到你的办公室。他碰到了障碍，需要帮助。但他的目的是把猴子从他的背上捉下来，然后放在你的背上。如果你说“好吧，让我想想”

或“我一会儿找人谈谈”，或者“好吧，交给我吧”，那只猴子就跑到你的背上了，来人就会轻松地离去，而你得承担照顾和喂养猴子的全部责任。

如果这种情况在一天里重复几次，你可以想像，你的办公室将到处爬满猴子，都是别人该养而不养交到这里来的。你很乐意敞开你的办公室的大门，帮助你的同事解决他们的困难，但在门楣上你贴了这样一幅字提醒自己：“他们将他们的猴子带走了吗？”

不要替人做属于他们的工作。

指派是一种尊重，下交责任，同时也应该下交权力，成功率有八成。**80%**的时间你做正确的决定，剩下的**20%**你会犯些错误或不犯错但也做得不够好。你的下级也是二八开，万一失败，给他足够的空间保留面子。

你的原则是：指派一项工作就负责到底。你可以检查其工作进度，但不断地观察并对其执行方式指指点点是不允许的，也不能以“专家”的方法取而代之，更不能因心腹意见而推翻前定。

明确的指派原则是：

对被指派者要有信心。

不要有自己会做得更好的念头。

放心地接受被指派者的工作方法。

不要有自己会做得更快的念头。

指派应给人以自由并令其发展成长。

明确指派的根据是：

选择合格人才。

表达信心。

明确其责任范围。

指派所需权力。

不要限定工作方法。

不断建立可信性。

根据受指派者的工作方法进行监督。

允许偶尔失败的空间。

表扬完成出色的工作。

124. 对员工要信任和有信心

与其每一决定都亲自插手指挥，不如下交决策权，让下一级领导通过做决定得到锻炼，并且，这也表现出领导对下级的信任和信心。每事插手过问对新一代领导人的成长有害无益。一个项目或工作如何完成并不重要，重要的是完成后的效益和结果圆满，这是一切的关键。

在组织团体内部，尽量下交决策权，你这样做只会让员工们更欢欣鼓舞。你的一个经理今天来找你，因为有一个决定有两种选择。他进来这样对你说：“你是老板，我们需要一个决定。”你完全可以接受两种方案，也可以给他他想要的那个决定，然后让他离开去贯彻执行就好了。但你得推他一把，有一天他可能要接替你的工作，他必须积累做决定的经验。

越是让下级做决定，他们贯彻执行决定的热情就越高，责任心也越强。所以你这个经理应该说：“这是你的领域，你是专家，以你的直觉判断，我们应该往哪里走？”

他决定的方向果然不是你要选择的那一个，不过你还是接受，这无关紧要。你仍告诉他会支持他。简短的交流后，到他离开你的办公室，他感到自己在团体中的价值和重要性。而且你也有所收获，因为你很快发现他的是正确的，而你错了！

哈利。杜鲁门说过这样一句话：“一个领导不仅要能够让人们去干他们不愿干的事情，还要能让他们喜欢干。”但人们常常会滋生这样不安的感觉：“领导让我们干什么都是为他自己好而不是为我们好。我们总是以为自己被利用、操纵了，而我们不得不跟着，因为工作的缘故。”但伟大的领导者是这样的人，他们认为被领导者同领导一样重要。

美国一位成功领导马克斯·德普利，他这样总结理想的非独裁式的领导作风：

领导是这样——捍卫人的团体观念、人类才能的丰富多样性、契约性的关系原则，广泛地交流，包括每一个人，以及深信成为领导是受人恩惠。

125. 批评要准确无误

对下级进行批评，是领导者提醒、劝告以至惩戒部下的一种手段，是对错误言行的否定反馈，是领导活动中必然要运用的一种鞭策方法。所以不愿批评或不敢批评下级的领导，同胡乱批评下级的领导一样，都不是合格的领导者。

纠正工作失误离不开批评。

单个人的认识往往具有较大的局限性，尤其是现代群体活动，因素众多，结构复杂，这种局限性就表现得更为明显。由于下级在知识、能力和处境等方面均有差异，偏离总体目标，甚至出现错误总是难免的。这种偏离，对单位群体目标的实现必然形成反推力。领导者要保证领导工作得以正常进行，就必须运用批评手段，来提高其认识能力，克服其局限性，纠正其行为。

纠正思想意识问题离不开批评。

下级成员在现实生活中，思想觉悟很难整齐划一，必然存在一些错误的思想意识。如少数人私心较重，患得患失，自由主义，不守纪律等等。这些错误思想是一种腐蚀剂，对单位群众目标的实现和人际关系的和谐起着腐蚀破坏作用。领导者要抵制、纠正这些错误思想意识，也必然要运用批评手段，通过对它的否定，来削弱它的影响，使它转化到正确方面来。

准确是批评的生命。批评准确，是说领导者对下级的批评一定要有根有据，切不可主观臆断，想当然，或者凭“小报告”，听到风就是雨；更不能别有用心，无中生有。如果领导者只顾指责下级错了，但到底错在哪里却没有搞清楚，或者与事实有很大出入，这样的批评不仅没有积极意义，还会带来负作用，引起下级的抵触和反感，以至同领导者疏远。

领导者批评下级，切忌乱“上纲上线”。应深入实际，调查研究，弄清并客观地反映事实真相，有多少错误就是多少错误，有多大错误就是多大错误，真正做到既不扩大，也不缩小，事实确凿，定性准确。

126. 掌握批评的尺度

领导者批评下级的时间选择要适时，既不能过早，也不能过晚。心理学研究的成果告诉我们，语言的“分量”是随机而分轻重的。这主要决定于所说的话语与听者切身关系的大小，听者对话语的精神准备程度，外界环境的情况，以及听者兴奋性刺激物和抑制性刺激物的多少等条件。批评也是如此。若实施过早，条件不成熟，往往达不到预期目的。例如：两位下级刚吵过架，情绪因受刺激正处于极度兴奋状态。这时若领导者对双方马上施以劈头盖脸地批评，不但对问题解决无益，

还会“引火烧身”，导致他们迁怒于自己，使自己不得超脱，陷入下级的矛盾纠纷。正确的办法应是先“挂”起来，进行“钝化矛盾”的“冷处理”。待到双方都心平气和时，再顺势着手解决。若实施过晚，时过境迁，也会失去意义。例如：对于下级个别人存在的悲观、失望、忧愁等消极思想，领导者如果批评、帮助和引导得不及时，就往往会导致雪上加霜，使人更加消沉，不能振作起来。

批评的场合要适当。领导者批评下级时，场合要适合于错误的性质，要适合于纠正错误的需要。例如：下级存在的错误和缺点是生活方面的，最好是背后谈心，一般不要当众指责，以防止破罐子破摔，产生逆反心理；两位下级心存芥蒂，情绪对立，就不能当这个的面批评那个，这样容易使一方认为上级是在支持自己，而另一方则认为上级是在协助对方压制自己，从而使矛盾加剧，情绪更加对立；当一个人的错误涉及到其他人时，不应当当着被涉及人的面去批评，这样往往会使被涉及的人产生上级是在“敲山震虎”、“杀鸡给猴看”的误解等等。

大量事实说明，恰当地选择批评场合，对于优化批评效果是十分重要的。批评的内容正确，选择的场合不当，也会导致批评失败，这样的事例在现实生活中是屡见不鲜的。

讲究分寸，就是要求批评的深浅要适度，而不能无度、缺度或过度。黑格尔曾经说过：“凡一切人世间的事物，财富、荣誉、权力、甚至快乐痛苦等——皆有其确定的尺度，超过这个尺度就会招致毁灭。”领导者对下级的批评也是如此。它不仅有着质的规定性，而且还有量的规定性，是质和量的统一。一旦这种批评超出了一定限度，也就是说超出了某个“临界点”，那么批评就会发生质变，就会走向反面。

要想掌握好分寸，就必须做到这样几点：

第一，要坚持一分为二。领导者批评下属，一定坚持“两点论”，反对“一点论”，在否定那些错误的、应该否定的东西的同时，不要抹煞其成绩、功劳和优点。

第二，要平等待人。领导者在批评下级的过程中，一定要尊重被批评者，要平等待人。要允许下级说明情况、申辩和保留意见，不能居高临下，动辄训人，以官压人。

第三，承担领导者应该承担的责任。有时候，下级在工作中犯错误，也有一部分责任在领导者方面。这部分责任，领导者应主动承担，而不可诿过于下级，推卸自己的责任。

第四，要具体分析和正确对待犯错误的原因。下级犯错误，往往既有主观原因，又有客观原因。对于这些原因，领导者要具体分析，正确对待。对于由于不可抗拒的客观原因或属于好心办错了事的下级，不宜一味批评和指责。应帮助其分析原因，总结教训。

第五，谨防感情失控。批评引起的情感，一般具有萌动时间短、爆发力强的特点。在实施批评的过程中，如果领导者失去自控力，把批评一古脑儿发泄给被批评的下级，这就很容易造成对谬误情感的扩大化，形成对有错误的下级的一种成见。这一点，领导者在批评下级过程中不可不予以注意。

127. 批评也要慎重

如何对待犯错误的下属，是领导者必须谨慎对待的问题。处理得当，双方满意，促进工作；处理失当，则为自己树敌，增加工作阻力，切记慎做批评惩罚，掌握尺度，方可惩前毖后，一箭双雕。

你对下属提出批评之前，要想清楚下列 6 个问题：

(1) 对方会立刻接受这个批评吗？

他可能正处于困难时期，极其脆弱。如果你想和他谈一些麻烦事，得先想想现在是不是时候。

(2) 你能耐心地等待他从打击中恢复过来吗？

你在提出严重批评的时候，必须了解对方的心情。他可能感到彻底绝望，难以继续工作。也可能要从你这里得到证实，证实他是不是被当作不合格的人来看待，而只是某件事上出了差错。你要告诉他，在另外一些事上你觉得他干得很好。批评必须要有表扬作为缓冲。

(3) 此人以前听到过这种批评有多少次了？

如果你感到你只是在自个儿不断地重复这个批评，再说一遍显然是没有用的。你现在要注意了解的不是他犯的错误，而是为什么他在受到这么多批评以后仍无改进。是不是还有别的什么该做而没有做的事情呢？让他来帮你解决这个问题吧。

(4) 你提出批评之后，他对此有什么反映吗？

你应该知道，为了有所改进，他该做什么。

(5) 是不是自己的一些问题使你提出这个批评？

领导有时有可能感到来自雇员的威胁，感到不受欢迎，莫名其妙地想惩罚他们。不要根据自己的情绪，而要根据实实在在的原因作出反应。

(6) 你是否知道对方需要另一个方面的批评？

如果你把自己也放在他的位置上，想想你在受到了这样的批评之后会有何感想，你就会有了答案。

☐ 适合对方个性的方式

下级的个性心理特征是其情绪变化的内部依据。因此，领导者对下级实施批评时，必须充分考虑到个性心理特征的差

别，使批评方式与个性心理特征相适应。

个性心理特征分三方面内容：一是能力，包括我们平常所说的观察力、记忆力、注意力、思考力、想像力等一般能力和在特殊活动领域发生作用的特殊能力。二是气质，即人们在情感情绪上的速度、强度、倾向和外部表现特征的综合。三是性格，即人们的态度和行为比较稳定的心理特征。

个性心理特征的三方面内容，对批评方式影响较大的是气质和性格。我们在这里强调批评方式要适合于对象特点，主要是指要适合于不同人的不同气质和性格去选择批评的具体方式。如果领导者能够根据下级的气质和性格进行批评，使批评“对号入座”，有的放矢，人情入理，就会收到预期目的，而不至于在上下级之间因展开批评而积怨结仇。最低程度也就可能引发被批评者情绪上的抵触，甚至结下思想疙瘩。

具体批评方式的选择：

☐ 直接式批评

这种批评一般适用于两种类型的下级：一种类型是坦率直爽、性格开朗、思想基础较好的人。这种人知错就改，喜欢直来直去，钉钉入木，而不喜欢拐弯抹角，做语言游戏。对于这种人，明确指出其错误和缺点之所在、性质、危害及纠正办法，使其很快抓住要领，他倒容易接受。相反，过多地绕圈子、转弯子，倒会使他感到纳闷，产生误解，甚至产生反感，认为这是领导对自己不信任的表现。另一种类型是自我防卫心理、依赖心理和试探性心理都强烈，不肯轻易承认错误，事后又常常矢口否认或转嫁错误给他人的人。对于这种人的错误，应该给以当场、当时、当事的批评，促其心理防线崩溃，使其事后抵赖无由，从而为正确处理与这类下属的关系，奠定一个

牢靠的是非基础。

□ 间接式批评

这种批评多适用于那些头脑聪明、反应敏捷、接受能力快，而又自尊心较强的下级。提醒、暗示、含蓄的语言，将错误和缺点稍稍点破，他们便会顺着领导者的思路，找到正确的答案和改正错误的办法。

这种方式，早在古希腊学者苏格拉底那里就被经常运用。苏格拉底对待学生的错误看法，不是立即给以纠正，而是通过种种诱导、暗示的方法，使学生自行意识并改正自己的错误。苏格拉底在这里充当了“产婆”的角色，而“婴儿”——正确的结论则是学生自行“分娩”出来的。所以，人们把这种方法称为“产婆术”。

当代美国著名哲学家、社会学家戴尔·卡耐基在谈到“怎样不伤感情、不引起憎恨而又改变他人”时，曾强调要“间接提醒别人的错误”，反对“简单斥责”式的批评。他认为，这是一种既尊重他人感情，又迅速有效地改变他人行为或想法的有效批评方式。我们的领导者不妨也学一学苏格拉底和戴尔·卡耐基的方法。

□ 梯次式批评

这种方式，类似于数学公式上的推导，一般适用于错误较多而又自尊心强、脸皮薄、爱面子的下级。其特点是把要批评的问题，分成若干层次、若干阶段解决。通过逐步输出批评信息，有层次地进行批评，使犯有错误的下级有一个心理缓冲余地，有一个认识提高过程，从而一步步走向领导者所期待的正确结论。

大量事实证明，领导者批评那些自尊心较强而又错误较多的下级，采取循序渐进、适合于被批评者觉悟和认识程度的梯次方法，有利于取得批评的积极效果。相反，搞倾盆大雨，将批评一泻无余地泼到下级头上，往往伤害下级的自尊心，形成对抗，甚至产生逆反心理，你越批评我越不接受。

□ 商讨式批评

这种批评一般适用于对领导存有戒心，情绪对立，性格急躁，否定心理强，行为常被情绪所左右，易被言语激怒的下级。其特点是，批评时领导者要平心静气，语言缓和，以商量、讨论问题的方式，把批评的信息传达给他们。

商讨式批评有时十分重要。有人曾引用一个太阳和风的寓言来说明这种重要性。太阳和风争论谁更强而有力。风指着路上一个穿着大衣的老人说：“我敢打赌，我能比你更快地使他脱掉大衣。”说完便越吹越猛，但老人却把大衣紧紧地裹在身上。无奈，风只得停下来。太阳露出脸来，以暖洋洋的光芒照着老人。老人出汗了，不得不把大衣脱掉。太阳对风说：“怎么样？温和和友善要比愤怒和暴力更加有力吧？”

如果领导者能以商讨、谈心和交流的方式进行批评，这样就可能改变被批评者可能存有的对抗动机，稳定他们的情绪，以利于问题顺利解决。否则，如同大风那样越吹越急，往往会导致被批评者“大衣越裹越紧”，即内在戒心转化为外在冲突，情绪对立转化为行动对立。因此，在一般情况下，领导者批评下属，应该以仁厚、友善的方式进行，而不应以粗暴相待。

□ 在表扬基础上批评

这种方式适用范围比较普遍，尤其适用于自卑感严重、感

情脆弱、失去自信心的人。其特点是，寓批评于表扬之中，以表扬为批评的前奏，把表扬和批评结合起来进行。

戴尔·卡耐基曾经说过：“当我们听别人对我们的某些长处表示赞赏之后，再听到他们批评，心里往往好受得多。”因此，他提倡批评别人要从正面入手。1863年初，美国南北战争进入了最艰难的严重时刻。在这种时刻，林肯给蓄意肇事的胡克将军写了一封批评信。这封信开头是这样写的：“我已任命你为波托马克的陆军首长。我之所以这么做，是有其充分理由的。但是，我认为最好还是让你知道，在某些事情上，我对你相当不满。”接着林肯尖锐地批评了他的错误思想和言行。在这里，林肯首先赞扬了胡克将军，给了他新的任命，然后再批评他的严重过失，就容易使胡克在心理不失衡的情况下，认识和改正自己的错误。我们的领导者在批评下属时，不妨也采用一下这种方法。

□ 参照式批评

这种方式一般适用于两种人：一种是性格内向，脾气暴躁，爱钻牛角尖或心情不愉快的下级；一种是资历浅薄，盲目性大，自我认识能力差，理智感弱的下级。其特点是，在批评时，不是直接涉及被批评者的要害问题，而是运用对比方式，通过建立参照坐标系，来烘托出批评内容。

这种参照坐标，可以做如下划分：（1）横向参照坐标。通过列举和分析现实中其他人的是非，来烘托出被批评者的错误。（2）纵向参照坐标。通过列举和分析历史人物的是非，来烘托出被批评者的错误。（3）自身参照坐标。通过被批评者自身的以往经历，来烘托出他现在的错误。（4）正质参照坐标。通过列举和分析哪是正确的，来烘托出被批评者为什么

是错误的。(5) 负质参照坐标。通过列举和分析哪是错误的，来烘托出被批评者为什么是错误的等等。

128. 批评员工的要素

直接向你认为对不起你的人提出异议，决不对其他任何人发牢骚。

不要拿一个人的行为和别人的行为相互比较。谁也不愿被人说自己不如别人，你一比长较短，即使说的话合情合理，对方也不高兴再听下去。

你一有机会和对方单独相处，可以畅所欲言，就要尽快提出你的批评。倾吐抑郁跟做别的事一样，拖得越久，越难启齿。等得越久，怒火越旺，更容易无的放矢。

一旦表明观点并经对方仔细考虑，千万别再重提。对方既然有耐心，听你指出他的错误，你说完了就不应再提这件事。

只可以指责对方改得了的行动。你可以要求一个人别嚷；如果要求他别生你的气，大概就寄望过奢了。

尽量一次只提一件事。批评太多，会打击对方的情绪，重要的话反而没听清楚。

不要在抱怨之前先来一个开场白。“啊，有件事，好久就想告诉你了，说出来可能得罪你，请你别见怪，可是……”还有比这种话更糟的吗？你的本意或许是怕对方痛苦，先给他打预防针，结果却使他急得如坐针毡。你的开场白，等于说你的批评势必究凶极恶，并且表示你虽出于善意，他也许没有不存芥蒂的胸襟，不能接纳。

你恳切提出批评之后，不要再为这件事道歉。道歉会削弱你批评的价值。道歉等于说，你批评了对方，反而要对方安慰

你，因为你受不了。这样一来更增加了他无谓的心理负担。

避免讥讽。讥讽的动机，总不外乎鄙视、畏惧等等。你鄙视别人，别人就不听你的话。你既然不肯明说，心里反而更怕他。无论措辞如何巧妙，冷嘲热讽总不是好风度。

不要用“老是”、“从来没有”这些字眼。批评的时候，为了耸听而言过其实，往往使你的话失去正确性。

别指望对方总肯接受你的批评。同时，人家耐心听你批评，你也要谢谢他，要养成这个习惯。

129. 恰当批评六宜

批评要得体恰当，还须注意下述事项：

(1) 应先教导部属何事该做，何事绝对禁止，否则一旦事情发生也不能责怪。

(2) 告知部属其职责权限，否则即使侵犯上司之权也不能批评。

(3) 要指示方针，否则违反方针时也骂不得。

(4) 教导他所有有关的规则与惯例，否则违背规则就绝不能责备。

(5) 若因上司的错误命令导致事情发生错误，那更不能批评。

(6) 原来持续默认部属错误之做法，绝不能心血来潮就痛骂一顿。

若不遵照上述要领，无论你批评人多有技巧，总无法令人心服口服的。

130. 了解冲突的双重性

冲突作为组织动态的最重要的表现形式之一，普遍存在于领导活动的过程之中。所谓冲突，是指两个或两个以上的行为主体在特定问题上采取的相互矛盾、排斥、否定、对抗等行为而形成的一种态势。

☐ 正确认识冲突的两重性，合理利用建设性冲突。

传统的观念总把冲突看成是造成和导致组织不安、紧张不和、动荡、混乱乃至分裂、瓦解的主要原因之一。认为冲突只会破坏组织的和谐与稳定，影响和阻碍决策目标的实现。因此，各层次的领导者从来就是把防止、反对冲突作为自己的重要任务之一，并将化解和消除冲突作为寻求维系现有组织的稳定和保证组织连续性、有效性的主要方法之一。这种认识固然具有其合理性，但也存在片面性。

世界上任何事物和现象都具有两重性。冲突作为一种普遍现象，与其他事物一样也具有正面与反面、利与弊、建设性和破坏性两重属性、两种功能。

正因为冲突具有利弊双重功能，领导者就不应该一味地害怕冲突和限制冲突，而应该妥善处理冲突，又充分利用冲突的积极作用，促进组织目标的顺利实现。

☐ 妥善处理破坏性冲突的方法与艺术

由于产生冲突的原因不同，处理冲突的方法也不应是一个模式，而应从实际出发，认真研究和认识产生冲突的原因和表现形式，把握冲突的本质，根据冲突的不同性质、不同特点因

势利导，妥善处理冲突的常见方法有：

说服：即通过说理以促使个人或团体放弃己见以服从组织目标和利益。

协商：即通过协商使冲突双方作出不同程度的让步，寻求双方都可以接受的方案。

等待拖延：即借助于时间消灭冲突于无形之中。

平衡：即采用各打五十大板或都给予肯定，从而避免造成输赢的局面。

增加沟通：如果双方冲突处于对峙状态，组织不如将冲突双方或双方代表召集到一块，让他们把分歧讲出来，找出分歧原因，辨明是非，提出解决办法，然后选择一个双方都满意的解决方案。这种沟通方式有利于促进相互理解。

回避：当某种冲突没有严重到损害组织的效能时，领导者可通过回避对策，即不去追究群体间冲突的原因，或让双方有和平共处的机会，如果领导者想干预，就将两个群体的注意力引向他们之间的共同点，而尽量设法掩饰他们的分歧。

建立联络小组：当组织内的群体交往不很频繁，而组织目标又要求他们协同解决问题时，群体间可能产生冲突。在这种情况下，领导者可以在群体间建立联络小组，通过联络小组的桥梁和纽带作用，促进群体间的交往，以缓解其冲突。

树立超级目标：超级目标的作用在于使冲突双方的成员感到有紧迫感和吸引力，然而任何一方单独凭借自己的资源和精力又无法达到目标，并且超级目标只有在相互竞争的群体通力协作下才能达到。在这种情况下，冲突双方可以相互谦让，作出牺牲，共同为这个超级目标作出贡献，从而使原有的冲突与超级目标统一起来，既减轻了群体间的敌对情绪，又改善了群体间的关系，有利于保证组织自觉为这个目标努力。

提供“溢洪道”，设立“安全阀”：德国社会学家齐美尔认为，矛盾和冲突不能掩盖、压制，而应让它表现、发生、显现出来，这样有利于不同观点、情绪的宣泄，使对方情绪在心理上获得平衡，从而有利于矛盾的缓和解决。领导者的作用就是要善于创造一定的条件和环境，使不满情绪以一定渠道、途径和方式发泄出来，从而使组织得到稳定和有序运行。

131. 派系斗争的应对方法

置身于派系斗争的枪林弹雨中极易受到伤害，但也提供了许多机会，曾经有人用两头削尖的铅笔来象征人事部门的两副面孔：“工会的人来了我们支持，管理人员来了我们也支持，而我们真正做的是获取我们需要的东西。”

在这种情况下，权力的关键是：分而治之。

这需要你在两方之间充当中间人的角色。权力中间人致胜的秘诀是：暗地里对每个人都表示赞同，同时把他们逼人角落。

假设你的经理和同事，为是否把一批质量低劣但价格暴涨的产品封仓入库，展开了争论。你对同事说：“你完全正确，我们应当坚持原则。”而对经理说：“你完全正确，我们应当实际一些。”开会时你又说：“我认为双方都有道理。”

这样做很有用，因为双方都不清楚你在拉拢对方，自以为获得你的支持而欣喜，当你把他们都逼人角落后，下一步就可以提出你自己的第三种解决方案了。

外交手腕之一是平易近人，这更是你获得权力的保障，因为人总是满意信任并褒奖自己感到适意的人。其关键在于：弥补别人的缺憾。

约翰王个子矮小，于是宫里的妾臣就穿着平底鞋，弯腰驼背地侍候他。而一位细心的员工总要等到他那气喘吁吁的同事平静之后，才开始谈话。

真正的外交家，都善于在不影响自己的权威，不损坏自己的利益的前提下，尽可能地平易近人，这包括：用别人可以接受的方式表达批评。②合情合理地说别人中听的话。

有些公司的业务比较广泛、分散，老板往往成为公司里惟一知道其他人都在干些什么的人。充当下属的“神经中枢”，是一件很艰难的工作，并且往往劳而无功。比如，当两个业务部门的同事开发同一项业务撞车时，就难以处理得两方都满意，很可能是支持一方，伤害另一方。作为老板，要尽量避免这种现象，使各方都不受到伤害，这就要求你在处理问题时，表现得像一个外交家，而不是滥用你的权威，这样做可能会使你显得优柔寡断，不过将得与失比较起来，这只不过是一个小小的牺牲。

132. 协调关系的方法

协调是领导的控制职责之一。协调就是指协调关系。领导者协调的职能，在于使本组织中所有单位的活动同步化与和谐化，以便达到共同的目标。它影响到一个组织中的各个部门、全体人员以及全部活动。缺乏协调，就会造成彼此间关系紧张，就会在人力、财力、物力和时间上造成极大浪费。所以，要使下属各部门、广大职工思想统一、步调一致，实现共同目标，领导者必须当好“指挥”，搞好协调。

协调是积极的平衡。矛盾存在于事物发展的全过程之中，在旧的矛盾解决之后，新质的量在稳定积累，这时事物进入一

个平衡阶段。待事物内因发生变化，并有外因影响时，这种平衡状态就会被打破，直到新的矛盾解决，再出现新的平衡。虽然平衡只是相对的，不平衡才是绝对的，但相对平衡却是事物发展过程中不可缺少的。上级在对下级协调时就需要多做平衡工作。下级各部门，由于种种原因，工作中会出现不平衡现象：有的质量佳，有的质量差；有的进度快，有的进度慢；有的顺利，有的曲折。为了避免工作过程中的畸形发展，防止“单项突进”或滞后缓慢，领导者就要进行协调，即予以积极的平衡。有人把平衡当作“和稀泥”的手段，对下级中一些矛盾采取回避、遮掩或不愿承认等态度，以求下属之间相安无事、得过且过，这是一种消极平衡心态，是不会取得良好效果的。

□ 协调思想

万事俱备，思想先行。思想混乱，步调就不会一致。思想政治工作与经济工作和一切工作的生命线。由于下级各个部门和每个人的理论素质不同，思想政治素质不同，他们所表现出的责任心和积极性也不尽相同。由于每个人的年龄、经历、学识、性格、兴趣等因素不同，他们所表现出的道德水平、心理气质、工作方法和工作作风也就不尽相同。因而，对待工作的认识、看问题的角度、处理事情的风格、所得出的结论，就会产生差异。另外，由于世界范围内政治格局的变化，敌对势力、和平演变的攻势并未停止，也使得人们在改革开放中的思想情况呈现复杂化趋势。这一切，都说明思想协调是十分必要的。

□ 协调目标

一般说来，下级在完成任务时往往较多注意自己的小目

标。当然，小目标是其本职工作，又是大目标分解后的一个组成部分，实现小目标是必要的。但有时下级容易孤立地看待小目标，使之与大目标脱节，甚至为了小目标而不惜损害相邻单位的小目标乃至整体的大目标。发生这种情况，有时是无意的，而有时则是为小团体主义所驱使，是有意的，人为的。

对于这些问题，领导者必须重视目标协调，一是教育下级摆正大目标小目标、大局小局、眼前利益与长远利益的关系，使之自觉地经常地以大目标为基准点，不断修正和调整自己的航线和尺度。二是要通过一切手段，及时地、主动地、科学地调整组织内部各种关系，使之与大目标协调一致，禁止各行其是，自作主张。三是认真实施目标责任制、岗位责任制，使下级各司其职，各负其责，各尽其力。出了问题也能及时分清，查明责任，免得相互推诿。有的单位经常出现无人负责、无人干活、无活可干、到处扯皮等现象，都与没能严格实行岗位责任制、目标责任制有关，也是领导者目标协调不力的结果。

□ 协调权力

协调权力，对分权制或授权制是必不可少的。上级把一定的权力分配或授予下级以后，下级的权力与责任是否相符，各单位领导是否能正确对待权力，合理地使用权力，相互之间有无越权行为，有人是否以权谋私，这就需要上级对下级进行权力协调。

协调权力包括两个方面：一是上级在必要时运用自己的权力，对下级下达命令、指令，或进行人员变动，使下级接受、服从；二是对下级权力的运用进行监督检查，如发现侵权、越权、弃权、弄权等行为，立即予以制止、纠正或调整，确保权力运用的合理、正当、健康、有效。

□ 协调利益

利益是一个最受人们关注、最为敏感的问题。按理说，下级在完成工作之后，必然会得到一定的合法合理的利益。但在对待利益的问题上，下级由于认识、觉悟、条件等种种原因，往往会出现一些偏差。有的斤斤计较，有的想少干而多得，有的侵害他人或整体利益，有的左攀右比。尤其是子女安排、职工住房，以及职工的提拔、工资、奖金、职称等，都是众人瞩目的问题。处理不好，既妨碍大家的积极性，影响团结，又容易被不正之风钻了空子，导致干部群众关系紧张，群众之间也不团结。领导者应根据下级实际，在进行思想协调的基础上，依据现行政策和各人的贡献，予以利益上的协调，既要鼓励人们多劳多得，又要引导人们讲奉献、讲风格；既要奖优，又要罚劣；既要使一部分人勤劳致富，又要反对社会分配不公，提倡共同富裕。对“热点”和“难点”问题，领导者必须高度重视，精心协调，公正、圆满地予以解决。

□ 协调信息

协调信息主要是信息沟通。当今世界信息沟通十分重要。上下级之间若缺乏信息沟通，容易导致领导者指挥不灵，耳目闭塞；下级之间若缺乏信息沟通，则往往“老死不相往来”，失去联系和平衡，就要打乱仗，甚至出现误会、猜忌、内耗。所以，领导者要在上下级之间和下级相互之间这两个方面、两个层次上加强信息沟通和协调。可以通过个别交流看法、座谈会、碰头会、办公会、汇报会等形式，上情下达，下情上传，使人们都能了解整体目标完成的情况，本部门和自己工作进展的情况，以及局部在整体中所处的位置，知人知己，消除隔

阅，增进了解和友谊。

有不少单位，下级对上级有意见，下级之间也有意见，其实都没什么大不了的事，尽是误会。之所以如此，往往是因为通气不够、不打招呼的结果。但这些误会不可小看，久而久之不消除，就会变为成见、疙瘩，造成严重后果。要避免导致这样的后果，领导者就要重视信息协调工作。

133. 协调关系的要素

☐ 及时

协调应注意抓住时机，及时进行，不能等事过境迁之后再去动手。滞后的结果，一是会丧失有利时机，给工作造成困难；二是会使问题堆积起来，积重难返，甚至成为“老大难”。要做到及时，就需要有敏锐的洞察力，善于发现问题，抓住苗头，把矛盾解决在萌芽状态，不使其酿成复杂问题。

☐ 微调

微调就是强调渐变，注意连续性，避免大起大落。转变要和缓，避免出现大的震荡。出现苗头性的东西，要因势利导，趋利避害；不要等成了“气候”再去解决，那就会增加难度。要搞好微调，首先必须及时。及时发现问题，及时动手解决，否则拖延下去，就免不了要进行“大调”。

☐ 方法得当

协调要特别注意方法。针对不同情况、不同问题、不同原因、不同程度、对症下药，不要小题大作、小病大治也不能千

篇一律、一方治百症，尤其是协调的政策要因事而宜，切合实际情况。

□ 强而有力

协调必须具有较强的宏观调控能力。“协”要动起来，联得上；“调”要令行禁止。有的领导者缺乏魄力和组织能力，工作推不动，说话无人听，致使单位和下属处于软弱涣散状态，这是领导者和领导班子不够坚强有力，或者模范带头作用差的原因。缺乏权威性的上级，就可能推动不了下级，甚至出现“反客为主”、受制于下级的不正常局面，或者出现有令不行、有禁不止的失控现象。这是领导工作的大忌，也是协调的大忌。要协调，必须强，必须硬，切忌软和弱。