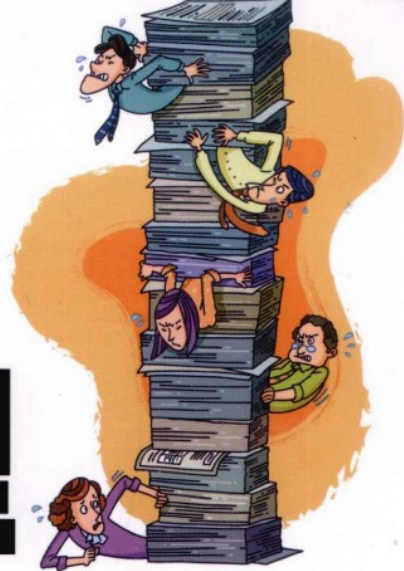




你的管理 错在哪里！

孙 颢 编著

What Went Wrong With Your Management

管理者的内心革命，知错并改错，
是困难也是伟大的。

人最怕没有自知之明，领导者与管理者最怕没有知人之明。

企业中各个管理层用人不当、角色错置的状况相当普遍。最该清醒警觉、智慧决断的领导者，在用人方面却难逃权力与人性的考验。

看看你的员工适才适任，适得其所吗？你的用人哲学是随心所欲，还是循规蹈矩？

中国华侨出版社



你的管理 错在哪里？

同样的缺点，发生在不同人的身上，结果却大不相同，
管理者掌控更多的资源和影响力，
行使权力也承担着责任和义务，
管理者必须有危机意识，必须时常反省，作出与时俱进的调整变革。
如果有一天耳边听不到任何谏言，可能发生了几种状况：
你已经完美无缺。（谁会真的这么认为？）
没人愿意给你提任何意见，他们已经对你采取放弃的态度。
给你意见这个行为，会让提出的人心中充满不快和恐慌！
别人不给你意见，是反射出你不想听取意见的态度。
前车之鉴如何扭转，这将由你自己来决定！

What Went Wrong With Your Management

上架建议：企业管理

ISBN 978-7-5113-0533-6



9 787511 305336 >

定价：38.00元

孙 颢 编著

你的管理 错在哪里

What Went Wrong With Your Management

管理者的内心革命，知错并改错，
是困难也是伟大的。



中国香港出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

你的管理错在哪里/孙颢编著. —北京: 中国华侨出版社,
2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5113 - 0533 - 6

I. ①你… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 130492 号

●你的管理错在哪里

编 著/孙 颢

责任编辑/文 心

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 22 字数 260 千字

印 刷/北京溢濠印刷有限公司

版 次/2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 0533 - 6

定 价/38.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前 言

作为管理者，我们要有“高处不胜寒”的危机意识，当您在行使权力的同时，不要忘记在您身上承担着更大的责任和义务，责任感和使命感需要您及时做出与时俱进的变革和调整！您需要时常照镜子，反省自己，找出自己的缺点和不足，进一步提高自己。

人最怕没有自知之明，领导者与管理者最怕没有知人之明。企业中的各个管理层用人不当、角色错置的状况相当普遍，最该清醒警觉、智慧决断的领导者，在用人方面却难逃权力与人性的考验。看看你的员工适才适任，使得其所吗？你的用人哲学是随心所欲，还是一见钟情？

你有以下这些缺点吗？刚愎自用、唯我独尊、缺乏感召力、疑神疑鬼、看人先入为主、用人私心好恶、喜怒哀乐溢于言表、以为发怒是威严、重视文凭忽视能力、把员工当机器人不当人看……这些都是领导者和管理层致命的错误。所以，创建好观念、好习惯、好态度就是



你的**管理**错在哪里

Nideguanlicuozainali

管理者灵魂深处的革命。

本书经过对众多知名企业的管理进行详细考察和思考，结合实际案例，深入探讨了管理各环节应注意的各种问题，总结出了一些规律性的认识，对管理实践者、研究者和学习者均有较大的借鉴意义。

目 录

第一章 管理者自身的缺陷

工作方法一成不变	2
缺乏行为感召力	4
刚愎自用的心理	11
自身存在管理思维的盲点	13
没有养成良好的习惯	21
发怒不会见好就收	23
喜怒哀乐形之于色	25

第二章 管理者在团队管理中的失误

十三条团队管理的操作规则	30
没有把团队工作,当作一个管理矛盾的过程	33
不能当好团队矛盾的调解员	36
急于撤掉围墙	39
把员工当作机器人	42
重视文凭,忽视能力	45
不重视提高团队的情绪智商	47
没有以团队的眼光看待下属	50
眼中只有超级明星	52



死抱“团队合作”不放	54
打造“臭皮匠”团队	59

第三章 管理者在用人上的失误

用人先入为主	64
不能容忍不同的声音	66
只以成败论英雄	68
不准好马再回头	70
对下属无端猜疑	73
不善权衡之术	76
不懂“水至清则无鱼”的境界	79

第四章 管理者在处理人际关系中的失误

不善于把握人际距离	84
不能与上司良好地交流	86
轻视年轻的上司	90
不重视和同僚横向沟通	92
没能在上司面前客观评价下属	95
不会对同事说“不”	98
不会与同事“过招”	101
不知道下属的年龄	104
一碗水端不平	108
不会关怀下属	110
管理者的三个代表	116

第五章 管理者在运用激励时的失误

激励成为廉价的口头禅	122
不及时消除激励负面效应	124
褒奖不及时	130
激励不可用之人	133
不给下属满足感	135
与自己的下属争功	141
为了批评而批评	144
不懂赞美的技巧	148

第六章 管理者在培养人才上的失误

以诸葛亮自居	152
留不住人才的心	153
不善于发掘人才	162
不能做到唯才是举	166
备份“核心员工”	175
忽视在各种岗位培养人才	178
让下属带走了你的客户	182
员工为什么总是“欲壑难填”	184
管理者要学会给员工塑造环境	186

第七章 授权与激励的得与失

授权为何失败	190
有效的授权是理性的	191



避开你的授权盲点	195
金钱激励会让你陷入恶性循环	197
给员工的报酬合理即可	200
“竞争”比金钱激励更有效	201
“换位置”也是一种激励	204

第八章 错误的方法决定了无效的管理

满含轻蔑的批评只会使员工反感	208
不要被“多数”挡住了你的眼睛	208
不在其位，不谋其政	210
宽容也要有“度”	212
让有能力的人一起工作，不一定会有效率	214
不要试图操纵员工	215
盲目裁员会让你事与愿违	216
新官上任不一定要“烧火”	217

第九章 没有尊重与信任的管理不会成功

对待员工应该宽容	220
多聆听年长者的倾诉	221
成败均不应改变信任	222
用人不疑，疑人不用	223
专权只会引起员工的反感	225
通过授权表明你对下属的信任	226

第十章 事与愿违的尴尬

你的激励为什么没效果	230

不要让你的奖励计划适得其反	232
团体成绩比个人成绩更重要	235
小心掉进沟通盲点	236
考核员工也要培训员工	237
世上没有万能的制度	238
高待遇为何也留不住人的“心”	239

第十一章 记住你的批评目的

下属犯了错不妨送上美味的“夹心饼”	242
不要在背后评价你的下属	243
简洁清晰的批评更有力量	245
表扬也是一种批评方法	247
不要急于追究责任	248

第十二章 明确说出你的愿望

指令明确才能得到预期的效果	252
让员工知道他的做事目的	253
明确你的期望会得到员工的尊敬	255
帮员工树立一个他能够达到的目标	256

第十三章 补救是必要的

生气还需善后	258
对重要员工的离职要未雨绸缪	259
必要时做出让步	260
要找到员工跳槽的原因	263

第十四章 不要被表象迷惑

你对下属了解多少	266
不要被你的下属愚弄	267
一眼看穿下属的谎言	268
“马屁精”的奉承信不得	269
把“表现不佳”的员工分类	270
偏见会让你吃苦头	272

第十五章 检查你的命令是否得到有效实行

让员工学会报告工作	274
肯定是有有效的督促剂	275
到现场走走	276
不要被下属“夺权”	277
“少数”不一定要服从“多数”	278

第十六章 问题可能出在你身上

别忘了矫正自己	280
看看你有没有滥使用权势	281
命令的语气还是礼貌的请求	283
“偏心”的人不配做管理者	284
私情不应阻碍公事	286

第十七章 不要让你的权力超越制度

不要像暴发户那样“花费”你的权力	288



超越制度的权力叫“特权”	289
把你的权力“分出去”	291
不要把权力当宝	292
无知的主管才会“全权作业”	294
有规矩才能成方圆	294
强化纪律也要分等级	296
赏罚公正才会纪律严明	297

第十八章 选择最有效的管理方式

“冷处理”下属之间的冲突	300
装糊涂需要一点“功力”	301
管理者的寒暄很“值钱”	304
“抓大放小”你才能变得轻松	305
让员工为自己定工作目标	306
戴罪立功的员工最有效率	307
要根据“坑”的数量找“萝卜”	308
能人要用在“刀刃”上	309
做事动机会影响员工的服从程度	310
喜欢不代表服从	312
榜样是最好的动力	313
要有胆量拒绝员工的不合理要求	314
没有人会屈服于不合理的禁令	317

第十九章 有些人需要特别对待

小心“伺候”那些管的着惹不起的员工	320



让你的狂傲下属不再狂傲	321
争强好胜是一种“积极的缺点”	323
知识型下属需要的是“自由”	324
上司也要学会拍下属的“马屁”	326
巧用“鲶鱼效应”的刺激效果	327
以柔克刚打败攻击型的下属	328

第二十章 结果才是决定管理效果的检验标准

领导者需要的是结果而非过程	332
让员工了解公司的发展目标	335
用“目标管理”提高员工的工作效率	336

第一章

管理者自身的缺陷



- ◆ 工作方法一成不变
- ◆ 缺乏行为感召力
- ◆ 刚愎自用的心理
- ◆ 自身存在管理思维的盲点
- ◆ 没有养成良好的习惯
- ◆ 发怒不会见好就收
- ◆ 喜怒哀乐形之于色



工作方法一成不变

某公司老总提拔了两位年轻管理者 A 经理和 B 经理，他们都是刚从技术工作提升到技术管理职位的。A 经理觉得责任重大，技术进步日新月异，部门中又有许多技术问题没解决，很有紧迫感，每天刻苦学习相关知识，钻研技术文件，加班加点解决技术问题。他认为，问题的关键在于，他是否能向下属证明自己在技术方面是如何的出色。

B 经理也认识到技术的重要性和自己部门的不足，因此他花很多的时间向下属介绍自己的经验和知识；当他们遇到问题，他也帮忙一起解决，并积极地和相关部门联系和协调。

3 个月后，A 经理和 B 经理都非常好地解决了部门的技术问题，而且 A 经理似乎更突出。但半年后，A 经理发现问题越来越多，自己越来越忙，而下属似乎并不满意，于是觉得很委屈。B 经理却得到了下属的拥戴，部门士气高昂，以前的问题都解决了，还创造了一些新发明。

对优秀的管理者而言，真正意义上的成功必然是团队的成功。脱离团队，去追求个人的成功，这样的成功即使得到了，往往也是变味和苦涩的，长此以往对公司有害。因此，一个优秀的管理者绝不是个人的勇猛直前、孤军深入，而是带领下属共同前进。

以上所提到的有关管理者的素质模型，是适用于任何性质和规模的企业。而最基础者，也是每个管理者所必须拥有的素质——专业知识与技能，则每个企业有不同的标准和要求。



掌握所需的专业知识与技能，是从事管理类工作的基本要求。它是发挥管理者的素质作用的基础，包括在对未来进行预测的基础上，制定有挑战性的目标；有效地培养人才；在下属和团队中树立影响与权威等。每个管理者可以根据不同的行业性质、自身需求，进行有针对性的专业知识与技能的学习与积累。包括财务知识、行业知识、专业知识、产品知识、商务经营管理知识，以及一些行业的相关法律、规定和规则方面的知识。

技术人才如何成为成功的管理者的六个要诀：

新经济的兴起使得知识精英有机会走上管理者的位置。然而，要想做一个成功的管理者，仅具备高超的技术水平是远远不够的，还需要在许多其他方面加以修炼。

1. 学习沟通技巧。

一位公司总裁指出：“我们碰到最棘手、但又是最基本的问题，就是大部分的科技专才需要学习与人相处的技巧。”良好的人际关系是做好管理工作的基础，意欲走上管理岗位的技术人才，必须在这方面下大工夫。

2. 拓展知识领域。

科技专家善于从技术角度来看待问题，这导致他们有时缺乏把握全局的战略眼光。学习一些心理学课程或参加 MBA 进修班等，拓展自己的知识领域，能极大地弥补技术人才在管理方面的不足。

3. 善于展现自己。

许多科技专家经常拥有一些绝佳想法，但可惜的是，他们在展示想法时，不是让人感到无聊，就是引不起听众的兴趣。学习一些展示自己的技巧非常实用，而这也是管理者所应该具备的素质。

4. 多听专家建议。

优秀的前辈和专家，在企业的运营、管理等许多方面，都具有丰



富的经验。如果一个技术人才想要走上管理者的位置，多听从他们的建议，必定会受益匪浅。

5. 平时积极磨炼。

对技术人才来说，在工作中乐于承担责任，能很好地锻炼自己的领导能力，并为事业的发展打下基础。比如，负责一些新方案的实施，或主动分担上司的工作等，都是很好的锻炼机会。

6. 充分了解自己。

并非每个人都适合当管理者，了解自己，发挥专长，成为资深科技专家，同样能达到事业的顶峰。

缺乏行为感召力

一个团体汇集来自五湖四海、四面八方的人。作为管理者，你想过没有：这些性情各异的人为何会聚集在你的周围，听你指挥，为你效劳？

俗话说：“浇树要浇根，带人要带心。”管理者必须摸清下属内心的愿望和需求，并予以适当的满足，才可能让众人追随你。如果一个管理者没有一定的人格魅力，不能产生行为感召力，员工不可能心悦诚服，真心跟他。下面是专家的分析，将大多数职员的需求总结出来，领导者一定要谙熟于心。

大多数职员的需求：

1. 做同样的工作，拿同样的钱。

大多数员工都希望他们工作能得到公平的报偿，同样的工作得同



样的报酬。员工不满的是别人做同类或同样的工作，却拿更多的钱。他们希望自己的收入符合正常的水平。偏离准则是令人恼火的，很可能引起员工的不满。

2. 被看成是一个“人物”。

员工希望自己在伙伴的眼里显得很重要。他们希望自己的出色工作能得到承认。领导者鼓励几句、拍拍肩膀或增加工资，都能有助于满足这种需要。

3. 步步高升的机会。

多数员工都希望在工作中有晋升的机会，向前发展是至关重要的，没有前途的工作会使员工产生不满，最终可能导致辞职。除了有提升机会外，员工还希望工作有保障，对于身为一家之主并要抚养几口人的员工来讲，情况更是这样。

4. 在舒适的地方从事有趣的工作。

许多员工把这一点排在许多要素的前列。员工大都希望有一个安全、清洁和舒适的工作环境。但是，如果员工对工作不感兴趣，那么舒适的工作场所也无济于事。当然，不同的工作对各个员工有不同的吸引力，一样东西对这个人是馅饼，对另一个人可能是毒药。因此，你应该认真负责地为你的员工选择和安排工作。

5. 被你的“大家庭”所接受。

员工谋求社会的承认和同事的认可，如果得不到这些，他们的士气就可能低落而缺乏效率，使工作效率受到损害。员工们不仅需感到自己归属于员工群体，而且还需要感到自己归属于公司这个整体，是公司整体的一部分。所有的员工都希望公司赏识他们，甚至需要他们一起来讨论工作，讨论可能出现的变动或某种新的工作方法。不是小道消息，而是直接从领导阶层那里得到这样的消息，这将使员工感到他们是公司整体的一部分。



6. 领导者可别是“窝囊废”。

所有的员工都需要值得信赖的领导者，他们愿意为那些了解他们的职责、能做出正确决策和行为公正无私的人工作，而不希望碰上一个“窝囊废”来当他的上司主管。

不同的员工对这些需要和愿望的侧重有所不同。作为领导者，你应该认识到这类的个人需要，认识到员工对这类需要有不同的侧重。对某位员工来说，晋升的机会或许最重要，而对另一位员工来说，工作保障可能是第一位。

鉴别个人的需要对你来说并非易事，所以要警觉到这一点。员工嘴上说想要什么，与他们实际上想要什么可能是两回事。例如，他们可能声称对工资不满意，但他们真正的需要却是要得到其他员工的承认。为了处理好人际关系，你应该了解这些需要，并尽可能去创造能满足员工大部分需要的条件。为此而努力的领导者会与他员工相处得很好，使得上下一心，有效地、协调一致地进行工作。

激发员工热情干劲的六种途径：

作为管理者，仅仅了解职员的内心里愿望还不够，不要以为多发奖金，多说好话就能调动员工的积极性。人是一种很复杂的东西，要让他们为你卖命工作，需要你施展更细微的手段。有几个方法可以让下属的需求获得充分满足，同时又能激发他们的热情和干劲，提高工作效率。

1. 向他们描绘远景。

管理者要让下属了解工作计划的全貌，以及看到他们自己努力的成果。员工越了解公司目标，对公司的向心力越高，也会更愿意充实自己，以配合公司的发展需要。所以管理者要清楚自己在讲什么，不要把事实和意见混淆。不断给员工提供与工作有关的公司重大信息。

2. 授予他们权力。

授予不仅仅是封官任命，领导者在向下属派工作时，也要授予他



们权力，否则就不算授予。所以，要协助被授权者清除心理障碍，让他们觉得自己是在“独挑大梁”，肩负着一项完整的职责。方法之一是让所有的相关人士知道被授权者的权责；另一个要点是，一旦授权之后，领导者就不再干涉。

3. 给他们好的评价。

有些员工总是会抱怨说，领导者只有在员工出错的时候，才会注意到他们的存在。身为领导者，最好尽量公开赞美你的员工，至于负面批评可以私下再提。

4. 听他们诉苦。

不要打断下属的汇报，不要急于下结论，不要随便诊断；除非对方要求，否则不要随便提供建议，以免流于“瞎指挥”。就算下属真的来找你商量工作，你的职责应该是协助下属发掘他的问题。所以，你只要提供信息和情绪上的支持，并避免说出类似像“你一向都做得不错，不要搞砸了”之类的话。

5. 奖励他们的成就。

认可下属的努力和成就，不但可以提高工作效率和士气，同时也可以有效地建立其信心。

6. 提供必要的训练。

支持员工参加职业培训，如参加进修课程，或公司付费的各种研讨会等，不但可提升下属士气，也可提供其必要的训练。教育训练会有助于减轻无聊的情绪，降低工作压力，提高员工的创造力。

让部下乐意听命的方法：

在一次 HR（人力资源）研讨会上，一位人力资源专家阐述他所归纳的管理“八要诀”，在这方面很具有启发性。这位人力资源专家认为，作为一名高明的管理者，要想有效地调动下属的工作热情并让部下乐意听命于你，其核心秘诀就在于激励下属的自信心。其具体方



法有八种：

1. 要用建议的口吻来下达工作指令。

用命令的口吻指挥部下做事，其效果总不如采取商量的语气好，因为多数人不喜欢被呼来唤去，尤其是知识分子。“你觉得这么做行吗？”、“你是否能够尽快完成这项任务？”用这样建议性的指令方式，将会使部下不仅乐意听命于你，而且有一种被重视的感觉，从而格外认真地工作。

2. 给部下面子。

平和宽容待人，不损伤下属自尊，为部下树立良好形象，以心换心，他们会在工作中更加用心地支持你。

3. 经常夸奖部下。

有目的有针对性地夸奖某个下属，可以有效激励他人，使大家学有榜样，增强信心。

4. 有事多跟下属商量。

任何一个成功的管理者，总是坚定地掌握这样一个处事准则与理念：组织的事就是大家的事。责任感是自信心的基础，民主协商会增强下属的责任感，让部下明确自己在一个集体中的位置与作用，他就会精神饱满地去创造业绩。

5. 提供机会，鼓励成功，宽恕失败。

今天的失败者，或许就是明天的辉煌成功者，因为失败者也是教训的拥有者。管理者如果给部下一个成功的机会，他们就会将教训转化为成功的财富与资本。

6. 将下属名字常挂在嘴边。

尤其是大公司，管理者应该要记住员工的名字，这对于下属是一种特殊的心理满足和信任鼓励。

7. 给下属负荷重担。



工作任务永远必须在能力之上。给部下施加压力、让其负起重担，本身就是一种信任和重托。这能唤起他们自我的崇高感、使命感和责任心。如此员工将对工作全力以赴、一心一意。

8. 及时更新工作主题。

挑战性的工作会激励部下全神贯注、引起新的兴奋点，使其智力体力不断经受锻炼和考验，从而使其才干得到显著提高。工作上得心应手，下属内心自然会感激管理者对他的信任和栽培。

管理者与下属友好交际的十四个诀窍：

1. 礼貌待人。

管理者往往注意对陌生人表示礼貌，却很少想到对熟悉的下级施以礼貌。清晨上班，管理者对下属的一声亲切问候，正是赢得一天合作与友谊的开始。管理者一定不能忽视这一点。下属得到尊重，信心十足地走上岗位，才能保证一天的工作取得更高的效益。

2. 表扬下属。

管理者必须看到下级的长处，多想想他们的优点。下属把事情办得很漂亮，管理者应该反复当着众人的面提起，并时常把他记在心里，因为我们周围的大部分人都渴望得到表扬。人们不断受到鼓励，才能将工作进行得更好。

3. 公平待人。

管理者对待下属必须格外地公平。假如过分偏爱自己的“亲信”，人们便会认为你是个徇私情的人，可能使得下属情绪低落。管理者千万不能因为一些微不足道的小事，影响众人的情绪，反而妨碍到自己的工作。

4. 纠正错误。

下属在工作过程中，肯定会出现错误的。管理者遇到这种情况，应及时予以纠正，而不能等下属的各项错误累积到很多时，才集中在



一起批评。否则，会使下属认为你一直不信任他，这样哪里还有工作热情呢？批评人应该单独进行。当然，极少数与法规及制度公开对抗的人，管理者应当众批评。

5. 信守诺言。

管理者要想在下属面前树立起良好的声誉，就必须守信用。声誉从某种意义上讲，是一个管理者的生命。管理者应周密地考虑实际情况，一旦许下诺言，就应尽力去实现。确实因客观原因不能兑现，管理者也应该及时解释，否则下属是不会长期支持你的。

6. 勿求完人。

生活中，没有十全十美的人，别人有错误，管理者自己也有错误。不能总摆出自己是“一贯正确”的样子，那必定会令人讨厌。

7. 征求意见。

管理者应该多向下属请教，给他们机会表达意见。尤其在决定一些与下属利益有关的政策时，管理者更应多多听取他们的建议。如他们的建议得到讨论或采纳的话，他们将会以愉快的心情接受你的决定。

8. 以身作则。

作为一个管理者，必须对工作兢兢业业，并同时是遵纪守法的典范。只有这样才能获得下属的尊重，将你视为自己人。

9. 关心下属。

管理者必须经常关心下属，注重选拔、培养下属，激发他们做更多的事。在他们工作顺利的时候，要提出更严格的要求；在工作不顺利时，管理者不要过分指责，同时帮助他们解决一些实际工作和生活中的困难。

10. 避免争论。

管理者和下属争论，是不能赢得下属们钦佩与信任的。管理者不能私下随便评价一个人，更不能抱着高人一等的态度，胡乱训斥别人。



因为这样往往会激起争论，降低自己的威信。

11. 善理事故。

工作中的事故是人们不希望发生而又往往难以避免的。关键在于事故发生之后，管理者必须及时仔细寻找原因，找出解决问题的办法。在事故没有查清前，不要到处声张，不然会影响事故者的情绪及其前途。

12. 善待埋怨。

发牢骚、爱埋怨，也许是人们的一种本性。作为管理者，可不必记在心上，但应该从“牢骚”话中了解到下属的困难所在。

13. 公平分配。

经济问题是个非常敏感的问题。作为管理者，在考虑自己的同时，也要考虑到下属。不能只顾自己，更不能搞“大锅饭”式的分配。

14. 团体精神。

管理者经常召集下属开个短会，开诚布公地说出工作中的困难，相信下属一定会伸出手来帮助你的。只要众人团结起来，哪怕是一群侏儒也能干出巨人的事业。

刚愎自用的心理

身为管理者本身的确有一定才干，但是如果过于自满，则容易走向刚愎自用。刚愎自用是一种病态心理。这种病态心理能够让人迷失心智、思维简单、固执、守旧、教条主义。其显著的症状就是目中无人，唯我独尊；其次是死要面子，拒不纳言；再者是好大喜功，揽功



诿过。这种病态心理的危害在很多时候是无法估量的。

这样的人古来比比皆是，在此不再一一列举。从这里我们不难看出“刚愎自用”是一种病态的心理，并且是一种很严重的病态心理，严重到使人身败名裂，严重到祸国殃民，严重到丢掉千万人的性命。

大凡“刚愎自用”之人，手中都有一定的权力，或者是某一领域小有名气的专家。在这些权力或领域内，他人要向其请示或报告工作，这也就是其刚愎自用的资本。

首先，我们看一下“刚愎自用”者的第一个症状——目中无人，唯我独尊。自高自大、自我欣赏、自我陶醉甚至自我崇拜，是这一症状的主要表现。

他们虽然没有整天喊着“我是天下第一”，也没有在自己的办公室里挂个条幅上书“我是天下第一”，但他们的所作所为，无不说明他们的目中无人、唯我独尊。在他们的语言里使用最多词汇是“我哪有怎样”和“你错了”。

其次，我们再看一下这类人的第二个症状——死要面子，拒不纳言。前面说过了大凡“刚愎自用”者多是管理者（领导）和专家，所以他们很在乎自己的面子，自尊心都特别地强。如果有哪位敢“冒天下之大不韪”，指出其缺点和错误，或是在某事的处理上向其进谏，那么就将“死”得很难堪了。

因为对于这类人而言，下属劝谏就等于冒犯（特别是有他人在场的情况下），就是不服从领导。这类人一定会找个机会给劝谏者一双“小鞋”穿的，要不就在考核时给他个不及格，看他还敢不敢“太岁”头上动土。

最后，我们看一下“刚愎自用”者的第三个症状——好大喜功，揽功诿过。这类人的最大的嗜好就是自我肯定、自我表彰，做出一点成绩就四处炫耀、沾沾自喜。所以对于这类人来说，溜须拍马者就是



他的“甜果”，在其四周尽是奴颜婢膝、献媚取宠之辈，那些敢于直言者早已被打入“冷宫”了。

另外，这类人对自己的能力从不怀疑。自己的指导思想错了，是下属理解的错误；工作分配错了，是下属的配合不利；工作不能按时完成，是下属不积极工作；工作遗忘，是下属不能及时提醒。总之，这类人是不会认错的。这类人眼中的自己只有成绩，没有错误。成绩永远是自己的，错误永远是别人的，通常最多的是下属的。

以上是对“刚愎自用”者最显著的几个症状的分析。总之，这类人永远是以“我”为中心。唯我独尊，老子天下第一；自己永远是对的，别人永远是错的；自己高高在上。有此症状的领导者或专家，如不能及时治疗，最终的结果只有一个，就是威严扫地、颜面丢尽、丢官罢职、为人所不耻。

如果你想成为优秀管理者，有所成就，就要避免以上的问题，杜绝刚愎自用的心理！

自身存在管理思维的盲点

在大中型企业里的人才众多，在管理者队伍中更是藏龙卧虎。但是在这些“龙虎”中许多人却如蛇似虎地藏着卧着，未能形成龙吟虎啸的气势，他们的才能在很大程度上被浪费了。

使“龙”藏而不腾，“虎”卧而不跃的原因有很多方面，客观的如体制、机制、上级有意无意地压制束缚等；主观的如自身的思想、方法、作风等。这里只从主观方面作以分析。



凡事皆在人为，管理者尤其如此。据笔者观察，在许多情况下，如果一个很有潜力的中层领导管理者——管理者、主任、科长、处长、部长、厂长、经理、总监，及副管理者、副主任、副科长、副处长、副部长、副厂长、副经理、副总监等，本来可以大有作为却终于无所作为，或作为不大，与其过多地埋怨体制、机制和上层，不如更多地从自身去查找原因。正如费拉尔·凯普先生所说：“工作中是没有任何借口的，失败是没有任何借口的，人生也没有任何借口。”

“等靠思维”的盲点

从目前情形看，束缚管理者潜力发挥的主观因素，首推“等靠思维定势”。也许是在计划经济体制中生存、生活的时间较长，许多管理者的思想深处，形成了凡事等待上级指示、命令的思维习惯。上级怎么说就怎么做，上级说就做，上级不说就不做；上级说得细致具体，自己就做得细致具体，上级说得概括笼统，自己就做得概括笼统。

总之，一切都等着上级作指示，靠上级拿主意，害怕承担创造性思考和工作可能带来的风险和责任。久而久之，就逐步失去了自主思考、自主判断、自主行动的能力，在把自己变成上级手中的一个机械工具的同时，自己的思维因此也变得片面、静止、孤立和死板、僵化起来。

这种等靠思维定势，与计划经济体制的要求基本上是相适应的，但与市场经济体制的要求，却极其不相符合。因为市场经济的复杂多变，要求思维方式的辩证性，要求观念与行动的以变应变，才能在竞争中胜出。

克服等靠思维定势，当然也要按照上级的指令办事，也要服从上级的指挥，但是这种服从不是机械式的服从，而是创造性的服从，是与本地区、本部门、本单位实际紧密结合的服从。其实，也唯有这样的服从才是真正的服从，是两个积极性都得以调动和发挥的服从。



对具有等靠思维定势的中层领导管理者来说，改变思路最迫切的任务，就是把一切都等靠上级的思路，变成自主发展的思路。我们不少管理者本身的知识和素质的基础是不错的，但由于受等靠思维束缚而变得静态、迟滞，有点像在圈中关久了的虎和笼中养久了的鹰，似乎已失却了奔跃和飞翔的能力。

他们一旦走出自己思想深处的等靠思维定势，脱离这个无形的精神之圈或思想牢宠，其积蓄的潜力就会爆发出来，知识就会转化为力量，个人素质就会发出光芒，书写其精彩的人生。

盲目自信的盲点

管理者自我束缚的因素之二是盲目自信。这种中层领导管理者一般比较有才气、有见解、有能力，因而他们也易于自我估计偏高，甚至有些自视清高而恃才傲物，看不起上级、看不起下级、看不起同级。

由于看不起上级，就不愿下工夫学习、研究、领会上级的指示和意图。看不起下级，就不愿意深入群众去作调查研究，吸取群众的智慧。看不起同级，就不愿意与同级部门领导者作真诚的交流和沟通。这样一来，他们就会脱离领导、脱离群众、脱离管理层而孤芳自赏、孤掌难鸣。

具有这种状态的中层领导管理者，往往会因一得之功和一孔之见而傲视群雄，更加高估自己的能力和作用。也往往会因自己有些意见不被采纳、支持、赞同而觉得被孤立，进而愤世嫉俗、更加目空一切，从而逐步演变为一个不受欢迎的“孤家寡人”，最终被冷落一边，徒生怀才不遇的人生感叹。

对有恃才傲物倾向的管理者来说，最重要是走出盲目自信的思维盲点。自信固然是人生成功的前提，但盲目自信却会走向成功的反面。孔子云：“三人行，必有吾师焉。”其实二人行亦必有吾师。寸有所长，尺有所短，人也是如此。



领导者之所以成为领导者，必有其所长；同级之所以与自己比肩而立，也必有其所能；群众也不能以等闲之辈视之，因为即便伟大如毛泽东者，也深知：“群众是真正的英雄，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。”

一个人，如果缺乏知人之明（领导、同级、下级），那么一定缺乏自知之明；反之，一个人如果缺乏自知之明，也必然不能做到知人之明。既不知人又不自知的自信，必然是盲目的、有害的。

对于较有才气的中层领导者而言，如果不是把这种才气作为自恃自闭的本钱，而是把这种才气作为进一步向领导者、同事、群众学习的悟性基础，作为解剖自我、认识自我的智慧武器，那么，盲目的自信就能转化为开放和自觉的自信。

海纳百川，有容乃大，有了这种开放而自觉的自信，你就会真正超越自我，进而超越领导者——获得领导者广泛信任、支持；超越同事——获得同级的尊重和帮助；超越员工——获得员工的爱戴和拥护。由此获得才华成长和挥洒的更大空间，站在演绎人生豪迈的更大舞台。

本位主义陷阱

管理者自我束缚的主观因素之三，是“本位主义陷阱”。中层领导管理者要种好自己一亩三分地的“责任田”，无疑是对的，但如果把眼光、胸怀、责任局限于此，则有很大的片面性。

中层之中具有多重性——不上不下、可上可下、亦上亦下。要看到，中层之中是可以转化的，对下是全局，对上局部；对上下级，对下上级。这个全局与局部、上级与下级，其间的辩证法是生动而丰富、复杂而多变的。

《孙子兵法》云：“不谋全局者不足以谋一役。”《鬼谷子·符言》亦云：“以天下之目视之，则无不见；以天下之耳听之，则无不闻；以天下之心虑之，则无不知。”可见，真要种好自己的责任田，找对



自己所在的地位和作用，必须要有全局观或大局观。有些管理者由于不关心全局，不参透上情，终年在责任田里忙碌却不能有好的收成。有些时候越努力，与上级、全局的要求却相距愈远，甚至相冲突，陷入忙忙碌碌的事务主义之中。

缺乏全局意识的中层领导者，易于陷入本位主义的泥潭，一切以本位利益、部门利益、地区利益为准则，并以这种局部的眼光和尺度去理解上级指示，去剪裁政策法规，结果不仅给全局工作造成混乱与麻烦，而且最终也损害了本部门、本单位的长远利益。彼得·杜拉克说过：“一个组织只能在其价值观内成长，一个企业的成长被所达到的价值观所限制。”

对于中层领导管理者及其所负责的组织、部门而言，其所能具备的全局价值观的深度和广度，是提升他们本人及其领导的组织，向上一级成长的强大拉力。在一次采访中，一位分公司的总经理向笔者介绍他这方面的体会，他说：“站在全局谋局部，是我本人和所在企业健康快速成长的强大引力。我自己的进步就是得益于，不是凡事只从本部门利益出发，而是把本部门的利益、发展，与全局和集团的利益、发展，两者统一起来思考与处理。这使我受益匪浅。”

圣经说：“没有远见的地方，人们就会灭亡。”管理学家说：“领导艺术就是远见。”对广大中层领导者或管理者而言，全局观或大局观本身也是一种远见，站在全局谋局部、站在整体谋部分，是一种重要的领导艺术。所谓“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”，这里的“阔”与“高”就是懂全局、识大体。只有这样，中层领导者或管理者，才不会被自己的本位利益所限制或扼杀，才不会被本位主义思维空间“封顶”，阻碍自己人生事业成长的道路。

“越位恐惧”的盲点

束缚管理者的主观因素之四是“越位恐惧”。有些中层领导者尤



其是担任副职的中层领导者，对自身所负职责的边界不清楚，或虽然清楚，却不敢使自己的管理幅度达到边界线。究其原因在于“越位恐惧”。

他们信奉“宁可不到位，也绝不能越位”。于是我们便发现，在许许多多的企业或单位里，由于众多副职们担心越位而使工作不到位，继而形成因领导与管理的不到位而出现缺位。此时，正职或上级见出现缺位，便自觉不自觉地去补位，从而造成正职或上级的“错位”。

由于上级或正职补到了下级或副职的位置上去，上级代行下级职责，正职代行副职职责，这造成整个组织的领导管理水平下降一格半格不说，还使上级与下级或正职与副职，均不在其位而谋其政，使得领导错位失职，管理失范混乱，组织效率效益大为降低，从而削弱了整个组织的生存发展能力或竞争力。

克服“越位恐惧”，除了作为上级或正职领导者，要正确认识和处理集权与分权、控制与放手的关系外，作为下级与副职者，首先需要增强工作的责任心。什么是工作？工作就是负责任。一个企业或单位之所以设置副职或下级领导，本身是工作责任的需要。如果因“越位恐惧”而使工作不到位、责任不到位，副职或下级领导职位的设置，就失去了应有的作用 and 意义。

“越位恐惧”者的心里还有一层顾虑，是担心别人或上级说自己想争权夺利，想以工作不到边界之位而“留有余地”（余权余责）的方式，表明自己无二志或者无二心的“清白”和“不争”。其实这是一种私心在作怪——不担心整个组织受损，而担心自己的个人名利受损。

事实上，真正争权于朝、争名于市的人，反而是没有这种“越位恐惧”心理的。因此，一切有责任心的中层领导者都应使工作尽职尽责



责，不要因忌讳别人的闲言碎语而使工作不到位。一般而言，工作职责到位并不会产生越位问题。相反如果遇到上级或正职的疏忽而出现了工作的缺位，作为下级或副职应及时而得体地采取措施，加以“补位”和补充，不使这种疏忽酿成大错，这才是下级或副职应有的正确态度，也是作为一个称职的中层领导者的应尽之责。

争位不争为的盲点

束缚管理者的主观因素之五，是争位而不争为。有些中层领导者或管理者对职务名利过分看重，反而对事业和作为看轻。对“保位之战”（保护管理者职位）和“升位之战”（上一级的职位）则颇为用心，并为此不惜互相倾轧、勾心斗角。

他们口头经常挂着什么什么“长”，对什么什么“总”津津乐道，但是工作却平平常常，甚至平平庸庸。即使通过各种手段达到了“保位”、“升位”的目的，又会安于此位而不思进取。他们的地位与作为极不相称。在他们的心里，做官重于做事，保地位高于有作为。如果一个企业或单位里，这样的管理者愈多，那么这个企业或单位的沉痾就愈重。

这种争位不争为的思维，是计划经济体制和当官本位的精神遗留。这种思维与市场经济、民主政治的能力本位是格格不入的，因而也是必须尽快摒弃的。本来，地位应该是作为的舞台，有了一定的地位是为了更好地做事，而有效有力的作为既可巩固地位又能提升地位，这样相辅相成，使人生和事业日益精彩，个人与组织共同进步。

在一个组织中，管理者的职位数量有限，上级的职位数量也有限，但组织的成长空间和个人作为的发展空间可以无限。当今世界，企业组织是无行政级别的，局、处、科级企业的观念已经过时。把企业做强做大，需要的是大有作为，而不是大有官位。

一个上万人的“局级”企业，如果收入、利润很少甚至亏损破



产，是毫无地位可言的。而一个仅数十人而收入利润达数亿元的企业，也许连“科级”也称不上，但其作为赢得的社会地位令人肃然起敬。

在职场求发展，应该不是为做官，而是为做事。因为一旦把做事与作为放在第一位，管理者的人生舞台和发展空间就会空前地广阔起来，真正把事业做强做大了，地位也就自然有了。要看到，在一个企业或单位里，管理者是可以而且应该大有作为的。

作为中层领导者或管理者，虽然比上不足，比下有余，但都起着中坚力量的作用。可是这种中坚作用不会自然而然地实现，需要正确地发挥管理者们的主观能动性。

上述五种思维盲点，使管理者往往居中位而不坚，形成“中软”或“中阻”现象。犹如一个人患有严重的腰肌劳损或腰酸背痛的疾病而浑身乏力一样，一个企业或单位的竞争力、战斗力，必然会因“中软”或“中阻”而被严重削弱。

改变或医治这个疾患虽然需要多管齐下，但管理者主动地改变自我，通过改造自我的主观世界，从而改变或调整主观世界与客观世界的关系；通过认识改变自我，从而改变或调整人与我之间的关系，这无疑是非常关键的一环。

要改变他人，先改变自己，要改造客体，先改变主体，这也是从我做起、从现在做起的要义。



没有养成良好的习惯

很多管理者遇到身不由己的问题，是因为没有形成一个好的习惯，不会说拒绝。比如，有些管理者的工作习惯是什么紧急就先处理什么，谁来找就去忙谁的事，结果一天忙下来，给下属干了事、给上司干了事、给同事帮了忙，就是把自己的事搁在了一边，该做的事没做。作为一个在企业中占有重要地位的管理者，您是否有这些坏习惯？

1. 没有计划。

很多管理者早上一醒来之后，大脑中模糊地觉得今天有一个什么样的安排，但是没有变成一个很明细的计划，到办公室后就凭着大体的印象开始处理工作。然后，什么事情找到头上来了就处理什么事情，于是这一天就身不由己了。

如果下班前，有人问这些管理者们今天的工作内容，很多管理者说不出来当天的8个小时做了些什么事。如果让他回忆最近一个月的工作内容，很多管理者的脑海里是一片灰色，好像真正做事的时间也就那么一点点。

实际上，对于管理者，周计划和日计划是最关键的。而这些基础管理的工作，在我们的企业当中非常薄弱，很少有企业能够真正把周计划、日计划这样的基础管理工作坚持得很好。

2. 眉毛胡子一把抓。

很多经理管理者的习惯，就是觉得每一件事情都很重要，每一件事情都需要完成，有时为了一件很小的事情，在那儿找数据，打电话



求证，反复研究比对。但实际上经事后仔细分析，这件事情对他今天或者这段时间的工作，是无关紧要的，根本不值得花很多时间去处理。

3. 即使做了计划，也没有安排优先级。

没有标记出哪些是最重要的工作，是今天必须完成的。结果再碰到一些干扰因素，到最后，最重要的事情没有做，而且，还忘记把它转到第二天的工作计划当中去。结果过了几天，事到临头，才发现这些事根本就没有完成。

4. 拖延时间。

有的管理者认为，反正企业中有忙不完的工作，所以在工作中养成了拖延时间的工作习惯。

亚里士多德说：“优秀是一种习惯。”如果我们把任何事情都做好，使优秀变成了自己的一种习惯，那无疑你是最有竞争力的。某些管理者就某些方面或做某些事情的能力而言，绝对是非常优秀的。但是，为什么不能成为优秀的管理者？就是因为他不能在所有的时间里，在其经手的大部分事情上，坚持同样的效率；不能把高效率完成工作变成一种习惯，而仅仅是为工作而工作，为效率而效率。优秀的管理者与一般的管理者的差距，也就是能不能在 90 分钟内都把球踢好的差距。

一个企业的目标可能需要一年或者是几年的计划才能实现，就相当于一个 90 分钟的球赛，只有打满一个整场，才能看得出管理者做得怎么样。但是有的管理者做事，往往只能是在某一时间、某一事件做得好，很难保证企业在 90 分钟的比赛当中都很杰出。借用足球运动中的一个字，就是这些管理者管理的技术水平太“糙”，基础管理太差、细节管理太差，没有养成一种良好的职业习惯和素养。

诸如计划管理、第二象限工作法，这些时间管理的工具就方法本身而言都非常简单，难就难在要它成为管理者乃至老总们的习惯。管



理者的时间管理、细节管理，必须要从一件一件的小事做起，然后不断地去反复演练，最后形成习惯。这种习惯一旦养成，就成为管理者的一项竞争力。

正如在时间管理上，如果我们的管理者能够在时间管理上不断提升，不要说提高效率五倍、十倍，就算是提高百分之十、百分之二十、百分之三十的效率而已。这种时间管理、细节管理，也能够使我们的工作效率大大提高，从而增进我们自身的竞争力，同时也成功地实现企业的目标。

发怒不会见好就收

身为管理者，有时为了工作不得不斥责下属。然而，斥责人却比被人斥责难得多。

在责备下属的时候，千万不可以用到“笨蛋”或“混蛋”这一类的字眼。此外，责备的时间不可太长。

你可以强调言辞的内容来加深对方的印象。只要是稍有常识或自尊心的人，你这样提醒他，就足以让他知道事情的严重性。对于反应迟钝的人，有时不得不使用打击治疗法：“你到底知不知道该怎么做？”、“你认为自己尽到责任了吗？”

有时候，你必须很大声地告诉下属：“因为公司的要求严格，所以我也必须严格要求你。”尤其是对那些即使犯了错也认为“这没什么大不了的”，或是“只要不说，就假装忘记好了”的马虎型下属，更得清楚地告诫他们不能有这种想法。



除了对当事人之外，有时候也可以提醒周围的人，如果能让其他人产生“主管真的生气了！还是小心点好”的想法，那就成功了。此外，责备人的时候，一定要清楚地点明问题，如果让对方挨了责备也不知道是因为什么，那可就没有一点意义也没有了。不但如此，还会让大家认为你莫名其妙呢！

“雷声隆隆”地指责完下属之后，别忘了适时地给予安慰。让挨了责备而沮丧万分的下属，有重新冲刺的勇气。但是，安慰要得法，可别让对方以为你是责备了人后悔，这样可就会产生让对方看轻的反效果。所以，在斥责与安慰之间，必须保持一段适当的时间，最好是在半天到一个星期之间。

进行管理时，偶然发一顿脾气的效果，要比你冷言冷语挖苦或用激将法来得有效。只不过，这是需要掌握天时、地利、人和的，否则在别人的眼中，你恐怕生气不成，还要被讥笑为疯子呢。

真正懂得精妙地运用“勃然大怒”于管理层面上的人，发怒的机会反而会很少，但其力量非常强劲深远。

发怒时应注意的四项守则：

1. 一战即胜的大发雷霆。

真正能发挥效果的怒气，都看重事后的威力。故此，要掌握快、狠、准的要诀，不但要发对脾气，发对人，还要适得其所，才会有平地一声雷般的气势。只有这样，才能产生出真正奏效的吓阻作用。而自以为是的咬牙切齿，或恶狠狠地放冷箭伤人，日子长了却反而会演变成一种积怨，实际上是一点效果也没有的。

2. 货真价实的愤怒演出。

新上任的管理者，为了日后容易管理，并使下属听命行事，通常会在上任的头几天安排一次完美无瑕的愤怒表演，而目的就是为了警告众人：“我可不是好惹的啊！”不过，可别以为发怒一定是可以事先



排好的。若你没有非凡的表演天赋，或已练就一身发威的好本领，这么做只不过会让人留下笑柄，效果也绝对比不上举发作时的真正怒气呢！

3. 勃然大怒应适可而止。

在工作中发怒要达到神奇的效果，发泄怒气的原因与理由必须让人清楚知道。因为发怒有理，才能发得心安理得，而事后彼此也能维持彬彬有礼的圆满结局。但最重要的，还是发脾气的人一定要知道收敛，否则若一时头脑不济而欲罢不能，动辄便来一次发作，三番四次没好由来的大发雷霆，后果就难以控制了。

4. 对下对上发怒要有分寸。

生气要对事不对人，但偏偏当你愤怒的对象正是你的上级时，你也只好私底下自个儿捶胸顿足了。事实上，对上级发起怒来，若遇上的是位通情达理的领导者也就算了，怕就怕遇上一个小心眼又暴躁的领导者。所以，当你准备以下犯上时，一定要小心处理，而发怒的时机也是重要的因素。

只要秉持尊重的态度，并且见好就收，相信一般明白事理的领导者，都会认真地听取你的宝贵意见！

喜怒哀乐形之于色

无论何人，只要在社会上混过一段时间，便多多少少练就察言观色的本事。他们会根据你的喜怒哀乐来调整和你相处的方式，并进而顺着你的喜怒哀乐来为自己谋取利益。你也会在不知不觉中，意志受



到了别人的掌控。如果你的喜怒哀乐表达失当，有时会招来无端之祸。

因此，高明的掌权者一般都不随便表现这些情绪，以免被人窥破弱点，予人以可乘之机。

越是精于权术的人，城府便越深。

事实上，喜怒哀乐是人的基本情绪，世界上根本没有那种心如止水的人。

没有喜怒哀乐的人其实是很可怕的，因为你不知道他对某件事的反应、对某个人的观察，让人面对他时，有不知如何应对的慌乱。

其实，没有喜怒哀乐的人并不存在，他们只是不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。对于管理者来说，在人际交往中，做到这一点是很重要的。所以，要把喜怒哀乐藏在口袋里，别轻易拿出来给别人看。

管理者一旦露出了真情，就容易为人所看穿，以至于受到拨弄，而导致做出错误的决策。

“喜怒不形于色”，亦即尽量压抑个人的感情，而以冷静客观的态度来应付事情，具备这种性格的人才配做管理者。

这种性格至少有三大优点：

(1) 当组织内部遭遇困难时，如果管理者露出不安的表情或慌乱的态度，便会影响到全体员工。一旦根基动摇，就会带来崩溃。这种情况下，如果能保持冷静、若无其事的态度，最能安抚民心。

(2) 在对外交涉时，具有从容镇定、成竹在胸的风度。如果把持不住露出感情，如同自亮底牌一般，容易被对方控制，而屈居下风。

(3) 在官场上，不轻易表露自己的观点、见解和喜怒哀乐，被称为“深藏不露”，这是古今中外的管理者用以控制下属的一种重要方法。历来聪明的当权者一般都喜欢把自己的思想感情藏起来，不让别人窥出自己的底细和实力。这样部下就难以钻漏洞，他们会对领导者感到神秘莫测，因而产生畏惧感，也容易暴露出自己的真实面目。领



导者如同在暗处，下属如同在明处，控制起来就比较容易。

虽然你已在许许多多大小会议上讲过话，发过言，但是，突然有一个高级专家或上级领导者来列席你的会议，你可能也会稍微有点儿心里发虚，轻松的心绪变得有些慌张起来。那么，怎么办呢？

这时你应该把表情调节到平静、自然状态，稳定一下自己，因为你是会议的主持者，你应该成为会议的中心，从而驾驭会议气氛，不受其他因素的干扰。或许专家、上级领导者的到来，正是显示你才华的难得机会，因此，不应该过于拘束而导致无法真实发挥你的水平。

你要相信你所讲的话或发言内容是正确的，因为平时开会你也是这样说的。不要因专家、上级领导在场，就怀疑影响你正常的语言表达，如此将不利于会议正常地进行下去。你要有一种不管谁来了都“唯我独尊”的感觉和气魄，认真、高效地做好会议发言，贯彻自己的意图。

假如专家、上级领导者在场时，你所讲的某个观点或某一句话出现了偏差，你发觉之后，绝不能不去改正，而故意掩盖。你的偏差大家也会发觉，专家、上级领导者也会明白。如果为了保全自己的面子，而想稀里糊涂遮拦过去，结果将是欲盖弥彰。专家、上级领导者，也会认为你没有诚恳、务实的态度和作风。

出现了错误不要紧，你也不必后悔自己太不小心。亡羊补牢，未为晚矣，只要勇于去承认错误，积极进行修正，发言就能得以正常进行。

莎士比亚说过，妒忌是罪恶的根源。什么是妒忌？妒忌恰恰是一个人无法正视他和别人之间的差异，欲“高人一等”而不能罢了。

妒忌比自己高明的人，或许是人的本性；但是作为领导者，却绝不允许妒忌自己的下属同事。即使是妒忌，也不要把妒忌摆在脸上，而要藏在心里，别让下属看见，否则会让人瞧不起。



同事间可能存在着明争暗斗的现象，患得患失的心理也特别容易伤害到彼此平稳的情绪，影响工作的效率。所以，我们要提醒大家，不要让忧虑、妒忌的心理吞噬了应得的奖赏！

聪明人是不会被妒忌心理中伤的，即使不甚开心，也不至于愚昧到将它表现在脸上！以长远的打算来看，万一你对你的竞争对手露出难色，或者处处与他过不去，你将来势必无法容纳各种有才华的人，你的下属也不会服从你的领导，冲突、难关将重重包围着你。想想看，这是多么的不值得呀！

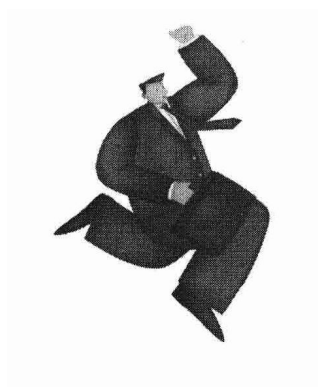
人生，说长不长，对于一个有理想有抱负的人而言，倒也不算短。眼前的一喜一忧，不足为怀，因为小不忍则乱大谋。这个社会的层面是广阔的，同事间因妒忌而起的纷争，在外人眼里总是可笑的，一个常被当作笑柄的人，有资格升任为管理者吗？

一个白领阶层的职员，在管理者尚未发表意见之前，就应洞察先机，这是作为管理人才的基础本领。可是，若将先见之明运用在同事间彼此猜疑、妒忌的心理上，那么今天张三调薪，明天李四升迁，这样忧心惶惶不可终日，还能站稳自己的脚跟吗？

莫管别人与领导阶层攀上了什么交情，一旦你为此而表露不满，你的评语将会一落千丈。而且，不要只是瞻前而忘了顾后，在你的周围，许多的口碑都可作为上级是否升迁你的重要参考资料。

第二章

管理者在团队管理中的失误



- ◆ 十三条团队管理的操作规则
- ◆ 没有把团队工作,当作一个管理矛盾的过程
- ◆ 不能当好团队矛盾的调解员
- ◆ 急于撤掉围墙
- ◆ 把员工当作机器人
- ◆ 重视文凭,忽视能力
- ◆ 不重视提高团队的情绪智商
- ◆ 没有以团队的眼光看待下属
- ◆ 眼中只有超级明星
- ◆ 死抱“团队合作”不放
- ◆ 打造“奥皮匠”团队



十三条团队管理的操作规则

关于团队管理我们已经谈过很多了。将所有的理论总结起来，有下列十三条操作规则，是可以使团队运行避免发生困境的保证。通过拟订和执行这些操作规则，团队可提高工作效率，减少陷入看不见的陷阱的可能性。

(1) 以用户为中心的原则。

(2) 目的明确的原则。

(3) 指导原则。

这些原则反映了团队成员普遍遵循的核心或指导意见。指导原则有助于团队成员把精力集中，特别是在决策的阶段之中、公司的最佳长远利益上。团队面临的许多问题本来都是模糊的，容易使人混淆，更难以取舍。本书建立和使用的原则，能使团队把精力集中在最重要的核心问题上。

(4) 建立公认的限制条件。

限制条件是指团队解决问题和作决定时，必须考虑和遵循的约束和限制。限制条件给团队提供了不经上级批准即可直接处理问题的范围框架。限制条件特别说明了诸如资金、人力和期限的问题。限制条件旨在提供有关事宜限制的重点和解说。限制条件尽管还不能阻止团队成员们犯严重的错误，但如果应用得当，它会给团队提供很大程度的自主权，并能避免“超出限制范围内”的、能导致公司犯严重错误的



的决定。

(5) 有效会议和相互交流的习惯。

(6) 职责分明。

一个团队有效运作所担负的职责范围，存在于三个级别上。第一级，是懂得什么责任和知识是全体团队成员都应具备的。这些基本要素应包括诸如：专门经营知识、主要人际交往的技能、团队工作基本技能、专业技术。

第二级，是团队中一小部分人现有的团队专门技能和知识。专门成分包括那些不适用于交叉训练，但对于团队完成工作目标又十分必须的任务。

第三级是发展。发展范畴中确定的任务是那些团队应该精通的，但目前又无能力掌握的领域。

明确划分职责，有助于经过说明最小期望值，为团队成员提供工作重点。但无论如何，也不应该限制团队成员们，在将来扩展其职责范围。

(7) 工作责任清楚。

当工作项目确定后，谁应该做什么，什么时候去做都要规定得清清楚楚。要分清什么决定需要得到全团队人员的支持，什么决定必须由个人或小组立即做出。

(8) 决策机制。

团队成员要知道，什么时候他们有权当场做出决定，以处理用户关心的问题或紧急情况。团队成员还要能辨别哪些是需要全体参与和支持的问题，所有团队成员都应参加这个问题的讨论，对所采取的行动全体人员应意见一致。

(9) 解决问题的机制。



任何高效率团队所应具有的一个关键技能，就是解决问题的能力。这条规则不仅仅是要识别问题的存在，或找出可取的解决方法，而且还包括负责实施一个能完全解决这个问题的措施。

(10) 提高工作效率的反馈信息。

(11) 重新设计工作方式。在改进工作设计时，团队成员首先必须非常清楚用户的要求，不管他原来是内部用户还是外部用户。在明确了用户需求的情况下，我们一旦确认是无意义的附加步骤，就需进一步加以审查，然后从工作流程中删除。通过删除这些步骤，整体工作程序就能变得简单而又有效。

(12) 学习与持续发展。

高效率团队能从他们过去经历过的事情中学到很多东西，并能迅速转化成所学知识。一个不变的准则就是，学习和实践是取得不断进步的唯一手段。团队成员们要经常设计一些概念模型，共享实践经验。这些经验告诉人们他们学到了些什么，他们怎样应用所学到的知识，来解决实际问题或利用未来的机遇。

(13) 操作规则的不断应用和发展。

公司机构是动态的、一直变化着的有机组织。因此，没有一个机构是一直有效运转的，或者说真正地处于最佳工作状态。团队要定期按每一个操作规范和发展计划，评估其优势和弱点，以不断改进工作。

如何启动成熟的团队：

在团队中，熟悉往往滋生冷漠，成功往往会导致自满，成熟会带来对新观点和革新思想的保守、封闭态度。那么如何来重新启动成熟的团队？

(1) 使团队成员做好对付成熟问题的准备。提醒团队成员，他们不是独一无二的，所有成熟的团队都会面临成熟的问题。在最初的安



乐生活逝去、冲突表面化的时候，他们不应该沮丧或失去信心。

(2) 进行新型培训。在团队陷入困境时，团队可以在以下几个方面给予团队成员以培训：在沟通、解决冲突的技能方面；在团队互动过程方面。这些培训有助于问题的解决，有助于团队成员重新获得自信，增强彼此之间的信任。

(3) 鼓励团队把它们的发展，看作是一个不断学习的过程。像全面质量管理一样，团队应该把自己的发展看作是一个不断寻求完美的组成部分，团队千方百计地寻求改善的方式，面对团队成员的担心和挫折，把冲突作为一个学习的机会。

没有把团队工作，当作一个管理矛盾的过程

团队工作不同于一般的工作，原因在于它是一个管理矛盾的过程。以下回顾一下团队工作过程中的五个冲突的矛盾，管理者必须理解、接受，并尽可能地平衡这些矛盾。

1. 容纳个体的不同，达成集体的一致和目标。

第一个矛盾，是需要包容个体的不同，并达到集体的一致和目标。团队的有效性常常需要混合不同的个体。团队为了从多样性中获益，它必须具有允许不同的声音——观点、风格、优先权——表达的过程。

这些不同的声音实际上带来了开放，这不可避免地产生冲突，甚至有团队成员之间的竞争。过多的冲突和竞争会导致一个“胜负”的问题，而不是合作解决问题的方法。这就需要集合个体的不同，从而



激励他们追求团队的共同目标。有效的团队允许个体的自由和不同，但是所有团队成员，都必须遵守适当的下级目标或团队日程安排。

2. 鼓励团队成员之间的支持和对抗。

如果团队成员的多样性得到承认，不同的观点被鼓励，团队就需要发展一种成员之间互相激励和支持的文化。在这种文化环境下，团队成员之间有一种内聚性。他们对其他人的想法真正感兴趣，他们想听到并且区分谈论的内容。他们愿意接受其他具有专长、信息或经验，和当前的任务或决策相关人员的领导和影响。

但是，如果团队成员太过于互相支持，他们会停止互相对抗。在内聚力非常强的团队中，当反对不同意见时，保护和谐与友好关系的强硬的规范，会发展成为“整体思想”。成员将会抑制他们个人的想法和感受，不会再互相批评对方的决策和行动，这时需要付出相当大的个人成本。

团队决策时将不会出现不同意见，因为没有一个人想制造冲突。如果持续出现这种情况，团队成员很可能产生压抑的挫折感，他们将只是想“走自己的路”，而不是真正解决问题。有效的团队要想办法允许冲突，而又不至于因此而受损。

3. 注意业绩、学习和发展。

第三个矛盾，是同时兼顾当前的业绩和学习。管理者不得不在“正确的决策”和未来经验积累的支出之间选择。团队成员犯错误应该被认为是因学习而付出的成本，而不是作为惩罚的原因，这将鼓励发展和革新。

4. 在管理者权威和团队成员的判断力、团队自治间取得平衡。

第四个矛盾，就是在管理者权威和团队成员的判断力，以及团队自治三者之间，取得微妙的平衡。管理者不能推脱团队业绩最终的责



任，授权并不意味着放弃控制。给团队成员越多的自治，他们遵守共同的进度就显得越加重要。

有效的团队是灵活的，他们可以在管理者权威和最适合的团队解决方案之间取得平衡。实际上，在功能完善的团队，成员之间高度的互相信任，管理者在做出某些决定时不必讨论、也不必解释。相反，无效的团队中缺乏信任感，即使管理者做出最明白的决定或无关紧要的建议，团队成员都要提出疑问。

5. 维护管理关系三角：管理者、个体、团队。

对于管理者来说，由于他们最终具有正式的权威，而不是团队成员，所以他们理解这一点非常重要。团队管理者的作用是管理关系三角：管理者、个体、团队。这三者处于等边三角形的三个顶点。

管理者必须关心三方面的关系：他们和每一个团队成员个体的关系；他们和作为整体的团队的关系；每一个团队成员个体和团队整体的关系。任何一条关系受其他两条关系的影响。当管理者不能很好地管理这个关系三角，使他们求得平衡时，团队成员之间的不信任和不良影响，将呈螺旋式加速蔓延。

6. 团队管理的挑战：将团队成员团结在一起。

由于团队的复杂性，难怪很多团队经常不能充分发挥他们的潜能。有效的团队不是自然形成的，管理团队，必须提前把团队成员团结在一起。很多管理者逐渐明白，如果他们在管理团队的过程中，和团队成员分担责任和权威——从管理团队边界到管理团队本身，团队会更有效。

如果所有团队成员齐心协力，将取得有效的团队业绩。我们又一次看到，授权是管理者面对竞争现实可以依赖的工具。一位优秀的团队管理者发现：“我最终认识到我的责任，包括把优秀的人员集合起



来，创造良好的环境，然后制定出解决问题的方案。”当然，在事情进展过程中，这个责任说起来容易，做起来难。

不能当好团队矛盾的调解员

在办公室，员工罗尼和约翰争吵了起来，经理迈克听到了争吵声，出去把罗尼和约翰带了回来。气愤的迈克愤怒地斥责罗尼：“那么冲动干吗？工作做好了吗？就只会胡闹。还有你，”迈克把怒火对准了约翰，“不知道这儿是办公室啊？以后要吵出去吵！回去干活去！下午每人给我写份检讨报告。”

很显然，迈克不是当一个合格的调解员，而是各打五十大板完事。迈克的这种处理方式很古老，并且，对于解决罗尼和约翰的冲突一定是没有作用，更无益于团队工作的效率提高。或许，罗尼和约翰之间都有错，也可能仅仅是一个人的错。但是，无论错误在谁，作为一个管理者的迈克至少应当查明他们争吵的原因，了解问题到底出在哪儿。

这是对罗尼和约翰应负的责任，也是对整个团队工作的负责。团队成员之间有矛盾存在，就应当去解决，而不是各打五十大板就万事大吉。这样做的结果只能使矛盾在黑暗中激化，使团队的工作变得更加糟糕。

那么，该如何调解并处罚下属之间的冲突呢？

遵照一个公正的、系统的方法来行事，可以保证不会使自己陷入困境和逾越自己的权力范围。下面的几个步骤，可以帮助你正确地处



罚正在交战的下属，并能够赢得他们的尊敬和信任。

1. 要求他们进行自我陈述，即从各自的角度去陈述已经发生的事实。

可以将他们叫到一个房间里面，让他们每个人对已经发生的问题作一下自我陈述。要求他们以“我”开头。比如说，“我做了……”或者“我看见……”等。例如，“我对这个问题已经尽了我的最大努力，但是他还是责怪我不努力。”

以“我”开头有一个好处：可以避免指责对方所带来的反抗，从而更加有助于解决问题。在作“我”的陈述时，如果你觉得有必要，可以让他们把自己对事件的陈述写下来。很多下属可能在口头上并不能说清楚问题，但是在纸上可以表达得很清楚。如果双方对事实的陈述有不同的话，你也可以经由书面的语言来发现他们争议的焦点，这样有助于解决问题。

你应当问清楚发生争议的下属，他们是在什么样的假设基础上做出此种行为。通常情况下，他们之间的矛盾冲突，实际上是因为他们的行为被假设为相互冲突而造成的。

2. 换位思考，让他们从对方的角度来陈述问题。

他们可以这样说：“罗尼认为……”或“约翰利看见……”等等，例如你在要求罗尼陈述时可以让他这样开头：“约翰看见我坐在椅子上没有动，以为我是在偷懒，实际上当时我是在思考一个问题……”让每一位下属都站在对方的立场上看问题，可以让彼此之间相互体谅和谅解。同时，复述也可以认证一些模糊不清的问题，使之清晰化，为下一步的解决问题奠定基础。

3. 找出并强化共同的需要。

让双方都认识到在他们之间存在着很重要的共同需要，让他们说



出：“是的，那是很重要的。”建立起同意的基础、理解的基石，使双方认识到他们共同的需要，共同的需要催生共同的话语。共同的东西可以使下属联合起来，将双方的注意力都吸引到共同的目标上来。

4. 找出问题解决的方案。

解决问题的方法可以由你帮他们决定，但是，更好的办法是让他们双方共同努力，积极主动地找出问题的解决方法。在他们已经认识到的共同需要的基础上，要求双方拿出积极的、有效率的方案来解决问题，达到共同的目标。假如他们正在犹豫不决，或暂时没有解决相处问题的方法的话，可以给他们一两天的时间好好考虑。记得向他们说明白：希望你们能够拿出一个具体的、具有建设性的方案，然后一起努力地去实施。

5. 对错误的行为开始处罚。

调解结束后，就是对双方错误行为的处罚。有时候，可能对双方进行处罚的必要性很小，例如认错态度很好、双方很快达成谅解等，这时候可以不对他们进行处罚。但是，一定要让犯错者认识到他们的行为所导致的后果，由你告诉他们或者由他们自己说出。这样做的目的是告诉他们：不是你们没有错，而是这次饶恕了你们。

6. 当处罚他们的时候，一定要一对一地进行。

你可以先把罗尼叫到你的办公室，然后告诉他处罚的结果，接着告诉他，如果按照公司的规定和政策，他将会得到比这更为严厉的处罚。但是，这次由于他良好的认错表现，你对他宽大处理，希望他能够从中汲取教训，下次不再犯同样的错误。

7. 对下属的处罚结果实施监督。

你可以为被处罚下属制定出一个处罚时间表，在这个时间表上设置开始的期限和最终的期限。假如你正在处罚下属，你也应该提出一



个时间的框架，以便他们能够知道由于他们的错误行为导致的处罚，什么时候可以结束。

总之，你的工作就是为下属创造一个纪律性强、富有效率，或者其他能够表达这种意义的工作环境。

通过上述的步骤，我们可以发现两个关键问题：

第一步，把要做的事情做完。不能因为分歧和矛盾而耽误工作的进展。

第二步，对错误的行为进行处罚。不能因为工作已经做完，双方已经找到问题的症结或已经认识到自己的错误，而不对错误行为进行处罚。

急于撤掉围墙

一段时间以来，团队精神成为许多组织中一种极为提倡的优良质量，我们对团队精神简直可以说是到了“崇拜”的地步。

中国的哲学告诉我们，凡事过犹不及，且皆具有两面性。经验告诉我们，现在的人们对于团队精神已经走入了一种“狂热”的地步。

已经有先行者在提醒我们，不要急于撤掉围墙，把所有人扔在一起拼凑出一个“团队”。静下心来，你会发现单打独斗有时可能比团队效果更好。大多数人需要有自己的空间，才能保持平静和感到安全。花一整天时间与团队成员在围栏中工作，不像在规划一场表演，更像在排练一出无聊的闹剧。在设计团队环境的时候，你必须知道：人们



固然需要能方便地找到他人，在任何地方都不应有沟通盲点，但他们同样需要私人空间。

团队时代铸就的最大错误，是人们对团队期望过高，认为一项工作由团队来完成要比个人完成好得多，因为团队具有协同优势，掌握共享的信息。而事实却是，从效率上看，团队天生不及个体。如果一个人拥有完成一项任务的足够信息，那么他的效率将是承担同样任务团队的数倍。因为个人工作没有工作交接，没有彼此误解和文化冲突，没有不同个性的抵触。

而且更为严重的是，有的时候建立团队可能不是件好事。有时候，经理们偏爱团队是因为它能分担责任，使责任难以追究。例如中国的众多商业银行内部就建立了审贷会制度，但没想到的是，这种制度的建设获得了前所未有的欢迎，这在其他制度建设是看不到的。现在对于一些商业银行的问题是，原先由行长说了算的贷款，一旦出了问题，行长需要承担责任；而现在这样的贷款如果出了问题，行长却不需要承担什么责任了。

现在，管理者有必要对团队精神的副作用有个清醒的认识。过分讲究团队精神，有时会使组织中个人的职责不清。

一般而言，我们在强调团队意识的时候，都向员工强调过类似的话：“在整个团队中，主动帮助别人是你的责任。”在推广团队精神的初期，我们会发现由于大家团结互助的精神，让企业的效率大增，成效明显。但是，随着企业的发展，不少企业就出现了这样的问题：有一些人总爱打着团队精神的幌子说，“这件事情你能不能帮我做一下？”如果出现了这样的信号，管理者就要高度警惕了！由此看来，独立耕种好自己的“一亩三分地”，才是企业对员工的最基本要求。建立在这个基础上的团队精神，才具有更现实的意义。



团队精神从根本上说，其原动力是每个团队成员的需求和欲望。现代心理学大师、著名美国心理学家马斯洛认为，它“至少有五种目标，我们称之为基本需要，扼要地说，这就是生理、安全、爱、尊重和自我实现。”

而“这一基本目标是互相联系的，并排列成一个优势层次。这意味着，最占优势的目标支配着意识，将自行组织吸取充实有机体的各种能量，不被证明占优势的需要则被减弱，甚至被遗忘或否定。但是，当一种需要得到相当大的满足时，另一优势（更高）的需要就会出现，转而支配意识生活，并成为行为组织的中心，因为已满足的需要不再是积极的推动力了。”

亦即，“人是永远有所求的动物”。这不仅说明需要是人的行为原动力，实际上是说，任何组织的原动力，也是来源于组织内每个成员的需要。团队精神同样如此，其原动力也是成员的需要。这也说明，团队精神的激发，必须从人的需要出发，去研究人的需要，进而千方百计满足人的需要。

而能满足人的需要的是利益，不论这种利益是物质的还是精神的。也就是说，必须重视团队中每个成员的实际利益，不能光唱高调子。在组织行为规范设计上，必须从团队成员的思想道德觉悟的实际出发，有层次、有区别地设计行为规范。

从行为的表层动力看，团队精神来源于团队成员的行为目的。一般说来，原动力都是利己的，因为基本需要的本质特性是利己为己。这样看来，行为目的越是与行为原动力的本质一致，则行为的动力越大，反之则越小。这实际上是在说，团队精神虽然表现为以组织目标为个人行为目标，成员之间互助友爱，协作团结，但从其本质说来，它是以每个成员的利己行为目的为前提和基础。



如果一个团队的领导者认识不到这一点，以为团队的目标一定与成员的行为目标一致，从而不研究成员的需要，不想方设法去满足成员的基本需求；自以为是，以为组织的目标高于一切，可以涵盖或忽略成员个人的基本需要或利益；以无私奉献作为评价每个成员行为的唯一标准，那么，可以肯定地说，这个集体的团队精神是不会持久的。哪怕是你有多么高超的手腕和领导艺术，都会在成员基本需要与利益的最终计较面前败下阵来。这是人类几千年来认同的基本游戏规则，谁违背它，谁将受到惩罚。

总而言之，团队精神的动力来源，在于团队成员利益和需要的最终满足。一般说来，在于团队的行为规范和目标，能够尽可能地与其成员的思想觉悟实际相符合。由此，团队精神便有了坚实的价值规范基础，便可能从一开始就踏上正轨，并逐步聚积出期望中的团队精神。

把员工当做机器人

“管理”一词的诞生，最早也是出现在工业界，指的是工厂的输送带、生产线、装配线等，产业的设备、材料这一类的作业管理。然而人不是机器，很多企管理论发现，员工越来越不能控管，道理就在这里。Management Model 或 Busines Model 的研究愈来愈少，许多人不约而同开始研究“人”。为了达到目标，企业每天想法子给高薪、训练员工，其实当中最重要的课题就是“怎么鼓励和激励员工”。

偏偏很多专业经理人把人当成机器，平时懒得与员工交往，只在



乎对方事情做得好不好。年终打考绩时，不问过程、不明就里地以 A、B、C、D、E 分级了事，心态非常消极，并没有帮助员工好好发挥能力。比较积极的人就设计“制度”来管理员工，每天写报告、评估、订目标与期限、订奖金，还是将人当作机器来对待。

人并非机器，人心也非常微妙，绝非只靠简单的赏罚分明就可以了事。一般企业，往往以为用公平的奖金、固定的加薪方式，就可以达到激励人心的效果。事实上每个人的表现不一样，用公平的方式奖赏，反而是最不公平的。

做管理者的人平常就要注意每个员工的兴趣，如果员工知道老板对自己的小事情都很注意，他一定觉得很贴心，感到自己是受重视的。就像当学生的时候，如果某一科的老师对我们另眼相待，赞美特别多，我们就会在那一门学科上特别努力。因此，有的人我送球杆，有的人我送巧克力，或者是一句鼓励的话。

我常说自己是“很公平地不公平对待每个人”，因为我对每个人都有独特的方式，很公平；但是每个人的偏好不同，适用的方式不同，看起来好像又不公平。这样做，其实是希望每个人都觉得自己很特别，心想：“老板在注意我，将来一定在老板的心里面有位置。”而且这么做比光在口头上说：“好好干，以后升你当管理者！”的激励效果更好。

很多管理者用承诺升官的方式培养人才，其实这是最差劲的方法，因为照这逻辑推演，不正暗指“失败了，升迁就没指望了”吗？我喜欢先给员工奖励，让他安心了，想不努力都不行。

患难见真情，这样的例子在现实生活中并不少见。有些人就到处寻找这种危急情况，以便在危急关头伸出援手。其实，他们根本就帮不上忙。企业中也有这种现象，我们称之为“照顾的义务”。所谓义



务，本身就不是百分之百发自内心的自愿行为，它包括了强制和压力。

然而，企业中却到处弥漫着这种“义务的伦理”，这和基督教的传统以及康德的理性思维有着密切的关系。很多管理人员把照顾义务转化为管理模式的一部分，他们认为自己有责任“不让员工站在雨中”，潜意识中想要保护员工。

当无法自保或自助时，我们需要别人的保护。在企业中，员工们是管理阶层臆想中的弱者，他们在管理者的照料下工作，管理者为他们承担了大部分的责任。这样的企业就好比是一个大家庭、医院或军队。如果企业对员工们有所要求或员工受到责难时，往往是上级首先受到牵连——这就像牧羊人，一天到晚把羊群置于牧羊犬的保护之下，不敢让它们擅自脱离群体、自由活动。

在我们想要保护他人之前，应当首先想想，他们是否真的需要我们的保护？当然，每个人都需要别人的帮助，而且我们注意别人，也意味着我们在关注他们是否需要帮助。不过，无条件的帮助只适用于儿童，以及某些无法捍卫自己利益的人。

我们的员工是怎样的呢？他们是家中的顶梁支柱，整天为房屋贷款奔波，拥有选举权，必须教育子女、维护友谊，有着自己独特的兴趣爱好，必须为公司或小区服务。这样的人也需要我们像孩子一样照顾他吗？难道我们不能把他们看成独立的成年人，并用成人的标准，要求他们对自己的行为负责吗？

那些认为员工是弱势群体的人，其实并不在意员工的实际需求。他们把员工看成一个群体，继而忽略了其与众不同的地方。对于那些认为自己在道义上要保护员工、并为他们负责的管理者来说，其实已经轻视了员工的能力，对员工间的区别视若无睹。结果是导致员工们产生误解，以为好的管理者就是能保护下级的管理者。



直到今天，还有很多员工自愿躲在管理者的羽翼之下，不愿意追求积极主动的生活。他们害怕自由，自愿把自己幼稚化，不愿意为自己的行为负责；他们喜欢“强硬”的领导者，这样就能躲在管理者的背后；他们甚至运用道德压力，强调管理者有照顾下属的义务，让管理者别无选择。除了家庭之外，企业中的道德力量也不容小觑，所以，那些要求自主和独立的优秀员工，为了能在企业中继续生存下去，只能对此噤若寒蝉。

重视文凭，忽视能力

学历代表过去，只有学习力才能代表将来。只有尊重经验的人，才能少走弯路。一个好的团队，也应该是学习型的团队。

一些人迷信文凭的力量，以为有高文凭的人，就一定能胜任所有的工作。在许多时候，用人者往往把工作分作三六九等，认为用了三等人才一定能做六等九等的事，所以有大学生守厕所，教授当门卫的事发生。因为忽视了各有所长各有所短的常识，所以也就有了在一些地方和单位出现技术骨干断层的现象。

举个例子，某地方招聘城市管理队员，条件也要大学本科生以上，专业却是球类声乐之类。照理说，城管人员要能知道条规，懂得文明执法，专科生也是可以的；至于专业也未必是天天打球唱歌，如此高置门坎，不能不令人费解了。

一些人不但迷信文凭，而且对于名校的迷信更甚。在台湾，可惜



名校不多，首选自然是非台大、清华莫属，但凡里面出来的学生，只要提起母校大名，自是令人敬仰三分。所以有模特儿冒充台大学生，自称“台大校花”，也就令人肃然起敬，相信真有其事了。大陆也是如此，一旦有人自称师出国外一流大学，别人那种钦敬和崇拜的心理，实在是无以言述。

所以充实科研力量要留洋学生，建设一流大学要洋教授，虚张声势也要有留洋背景才好。殊不知，耶稣弟子也会出犹大这样的角色，何况一所大学每年毕业几千学生，谁能保证个个优秀？请中了，有真才实学，那是如虎添翼；如果不加分辨，弄了个假的甚至骗子，到头来不但无效，反弄个鸡飞狗跳，岂不蚀本？

文凭、学历，确实能从某一方面反映员工的知识水平和学习能力，它是企业选人用人的参考凭据之一。但如果把文凭作为人才来看，过分看重文凭，未免偏颇。

首先，从德才兼备角度来看，文凭最多反映其才，其德如何，不可知。是德才兼备，还是德胜于才（“才胜德，是小人”），不可知。而德，历来都被用人者看得很重，其德如何，乃是否提拔其人的一个凭据。现在，用人单位也应该重视德。由于文凭的缺点，很容易让人只看到其才，忽视其德；而文凭是否反映其才，不可得知。

举个常见的例子，报上经常刊登某某高学历者，窃据业务高位后一心腐败，不久携款潜逃；又某某学子，系海归派角色，回国不久亦表演了比流氓还流氓的节目，贪污公款、私养小秘书，然后又是那一出——桃源胜境，携款逃之夭夭也。

其次，很多人优秀的能力和素质不是文凭所能表现的，例如：洞察力、交际能力、随机应变能力、生存能力、激发他人积极性的能力、领导能力、社会实践能力、预测事物发展的能力、控制复杂局势的能



力、良好的身心素质等。这些，都是非常重要的，是个人人生道路上的宝贵财富。而这些，不是一纸文凭所能说明得了的，也不可能说明得了的。从这个角度看，文凭远远没能反映人才！

这话的确是对的，有才和有文凭的人才不多，现状大概是：人各有专长，关键要看人才使用者的用人思维怎样。不能因为没有文凭而不全面评价人才，特别是业务开拓型的人才。

不重视提高团队的情绪智商

所谓情绪智商（简称“情商”，即 EQ）是指在对自我及他人情绪的知觉、评估和分析的基础上，对情绪进行成熟的调节，以使自身不断适应外界变化的一种调适能力。越来越多的研究发现，情商在团队的发展过程中，发挥着日益重要的作用。然而，许多管理者只是一味重视团队的智商，忽视情商，顾此失彼，得不偿失。

情商的高低会直接影响个人智商的发挥。人们在工作中遇到的矛盾与难题，仅靠分析是不可能解决的，这时候更多地需要通过交流感情、设身处地为他人着想和理解对方等方式来处理。

团队情商的高低取决于以下三方面因素：

1. 团队成员的情商水平。

团队是由不同的个体成员组成的，团队与其成员之间实际上处于一个互动的信息交换系统之中。团队成员情商水平，直接影响着团队情商的高低，如果团队成员情商水平都较低，动辄情绪低落，毫无斗



志，那么我们很难想象这个团队在面临外部挑战时，能士气高昂地对外界变化做出迅速的调适。

2. 管理者管理团队冲突的能力。

事实上，当团队需要对外界环境进行调适时，就是由于团队赖以生存和发展的环境，与外部现实环境之间发生了冲突，产生了不协调的情况。团队冲突是客观存在的，是不以人的意志为转移的。由于不同的价值观念、习惯认同、文化习俗等同时并存于一个团队，又或者团队内部缺乏畅顺的沟通机制、组织结构上存在功能缺陷等，冲突以各种各样的形式存在于每一个团队之中。

虽然冲突对团队发展的影响具有二重性，即破坏性和建设性，但如果这一团队缺乏有效管理冲突的能力，那么，不但建设性的冲突可能会朝向破坏性的冲突转化，而且原本属于破坏性的冲突，可能会对团队产生致命的打击，直接威胁团队的生存。

3. 团队学习能力。

这里所强调的团队学习能力，是团队对新知识、新观念、新事物的理解能力、吸引能力和整合能力。一个团队要具备高情商，对外界变化做出迅速的调适，在很大程度上源于较强的团队学习能力，尤其是在科技发展瞬息万变的知识经济里，成功将属于那些更快速、更有效地思考、学习、解决问题和采取行动的团队。通过学习，形成一种开放的氛围，一种随时应对变化的准备，在努力提高自身素质的基础上，对外界环境变化采取正确的调适，只有这样的团队才更具竞争优势。

团队情商对团队发展起着关键性的作用。具备高的团队情商，有利于团队时刻对自身和外界保持理性的认识，有利于团队形成竞争优势，更有利于团队形成一种健康的、积极向上的团队文化。提高



团队情商，不仅有赖于提高团队成员的个人情商，而且还需要团队建立起有效的冲突管理机制，营造成一种创新型的团队学习氛围。

1. 提高个人情商。

团队情商实际上是团队成员个人情商，在相互磨合后的一种综合体现，要提高团队情商，应从提高团队成员的个人情商开始。对于个人而言，虽然先天性格或多或少会影响到情商的高低，但这种影响并不是绝对的，通过后天有意识的努力，可以从根本上提高对个人情绪进行成熟调节的能力。

团队成员要提高个人情商，首先应建立乐观的生活态度。遇事坦然，自信自强。其次，应及时解除自己的心理枷锁。如自卑、压抑等，这些都是影响个人情商的心理枷锁。一旦发现自己被这些心理枷锁套住时，应及时寻找解锁的方法，如向自己信任的长辈、朋友倾诉，听取他们的意见或建议等。再次，应宽以待人，严以律己。宽以待人意味着要有博爱的情怀，能包容他人的缺点和个性；严以律己意味着要增强自律力，凡事都能理性思维，不凭冲动行事。

2. 建立有效的冲突管理机制。

团队中有效的冲突管理机制，表现为四方面特征：其一，它管理团队内部或团队之间冲突的成本较低。其二，它具备畅顺的信息传递渠道，使冲突各方能迅速掌握真实的第一手资料，从而有针对性地提出冲突管理方案。其三，它有清晰的冲突管理流程，当发生冲突时，有关部门或人员都清楚应遵循怎样的程序去管理冲突，享有什么权利或应承担什么责任。其四，它还应具备预见性，对潜在的冲突具有先见之明，能尽早采取措施防患于未然。

3. 建立学习型团队。

简而言之，团队情商就是团队对外界环境的调适能力。如果团队



已意识到外界发生了变化，却无法采取行动进行调适，其主要原因在于团队缺乏调适的能力。要提高团队的调适能力，关键在于增强其接受新知识、新观念和新事物的能力。一个有效的途径就是建立学习型团队，这也是提高团队情商的根本途径之一。

不会学习的团队在竞争激烈的环境中，将面临致命的危险。学习型团队是通过在团队内部，建立起完善的学习机制和知识共享机制，从而使团队具备持续的发展动力和创新能力。学习型团队不仅有利于团队成员提升个人的知识资本，而且有利于团队形成整体的竞争优势，从而达到双赢的最佳境界。

没有以团队的眼光看待下属

专注于你的团队的表现。作为一个管理者，当你观察、评价你的属下的工作时，要努力地转变思维，把你的目光放在整个团队的表现上，而不是更多地关注某一位下属的表现。当然，个人的表现也很重要，团队的成功来源于个人的表现，但是并非每一个下属的努力都会促进团队整体的表现，因为团队的成功并不是个人表现的简单排列组合，而是一个有机而有效的组合。

有时候，个人努力的方向可能与团队的方向不太一致。所以，你要将你的注意力放在整个团队是如何表现的，以及个人的努力为团队整体的成功所做的贡献上。如果你把你的注意力专注在这里，那么，团队里的每一位下属都会像你这样做，在工作中主动追求与团队整体的磨合。



作为管理者，你应该将你所有的时间和努力，都花在帮助团队成员磨合成一个团队上，而不是强迫他们专注于自己个人的成就。

让团队去纠正成员个人表现的不足和缺陷。团队成员表现的不足，首先是团队的事情，是属于团队的问题，最优先、最应该的纠正者应该是团队，而不是作为团队管理者的管理者。这与传统管理方式有很大的不同，在传统的做法中，这种任务应当由管理者来完成。让管理者去纠正他下属的不足和缺陷的效果可能会立竿见影，但是，团队成员缺乏主动性和积极性。而让团队去完成这一个任务，则可以使有缺陷的成员更加乐意去接受，并努力去主动积极的改正。

显然，后一种做法要比前一种做法有效得多。当然，如果想让团队去完成这样一个任务，必须注意这样一个前提：你的团体是一个真正意义上的团队。为了达到这一点，你就必须注重团队精神的建设（关于这一点，我们将会在下一个错误中，很明确地教你怎么去做）。你必须在你的团队中灌输这样一种观念：帮助他人是每个团队成员应该做的一部分，而且是很重要的一部分。这种观念的形成或许需要一段时间，也可能需要你的帮助，但是你不能气馁，要有信心，很快你就会发现你的团队，已经在不知不觉中养成了这种习惯。

从团队的角度来评估每一位下属的表现。在团队工作中，每一名成员都会为团队的成功做出自己的贡献，但是这些贡献也有大小之分。如果一个成员对团队做出了很大的贡献，那么对该成员的评价应当由团队来做出，只有当团队对队员的贡献给予认可时，队员的贡献才算得到承认。但是，如果你的团队还是一个传统的工作团队，没有你的帮助还不能正确而全面的评价一个人，这时候，你就应当把团队中的所有人召集过来，以某种方式对他的贡献给予肯定。

正式团队中也有骨干，但是这些骨干区别于传统的工作团队中的



骨干。在团队中，骨干是帮助整个团队实现其目标的人，所以，团队中的每一个成员都可能在其特殊的岗位上，为团队做出贡献而成为团队的骨干。所以，作为团队管理者，不要轻易地说出对团队骨干的赞誉。

个人表现和团队整体的表现两者，要把个人的工作表现，放在整个团队工作中去考虑。团队工作讲究协作和互助，如果团队成员之间没有磨合好，团队成员的努力很容易和团队的目标不一致。有些团队成员把工作重点放在个人的成就上，结果，个人的工作很突出，但是对团队的进步却没有产生很大的帮助作用，这时候就不能对他的行为做出奖励。因为团队中的个人评估，最重要的指标是个人作为团队成员的表现，亦即个人的团队协作精神，以及他是否愿意将整个团队的目标放在个人的目标之上。

眼中只有超级明星

在大部分组织中，都有一些“明星员工”。他（她）们可能是在外界声名远扬的“超级明星”，也可能是那些有希望进入核心管理层的年轻管理者，或者是那些优秀的业务能手。一般来说，他们是那些对业绩贡献最大的人，公司的未来也常常掌握在他们手中。

“明星员工”的出现，既是公司的需要，也是员工个人的需要。在个人的社会，员工试图建立个人品牌的努力，使得他们以新的方式管理个人职业生涯。对公司来说，以提供专业服务的组织如咨询公司



为例，员工不论是在外部、内部管理或者业务方面的声誉，都有助于提升业绩。那些声名远扬的咨询顾问能吸引客户，在内部有口碑的项目经理可以组建优秀的团队，而某个业务方面出众的员工，自然对更好地完成项目有帮助。

不要眼中只有超级明星，要强调团队精神。就像一个球队，如果只强调超级明星，不强调全体的努力，是难以取胜的。麦当劳有一句话：“我们公司没有店长，店长是叫给外人听的。”麦当劳的店长也要替客人点餐，这是公司总部的规定，全世界麦当劳的员工不分职位都要替客人点餐。他们体会到，公司能有今天的成功，靠的是全体员工，不是哪一个超级明星的功劳。

如果你把你那一行最顶尖的人全请到你公司去，那一年结束，还是只有一个人能争取到排行第一的位置。为什么？因为这么多顶尖好手根本不存在，而且就算他们存在，也只有一个第一，而其他的人得到的是落选者的头衔。一个公司真正的超级明星是很少的，公司大部分的业务都是那些一般员工做的。只重视超级明星，唯一的结果是降低管理绩效、减少公司业绩。

即使公司有超级巨星，也要淡化他的贡献，如果自己是超级巨星，更要有这种胸怀。管理者要把百分之九十的爱放在百分之九十的人身上，不要把百分之九十的爱放在百分之十的人身上，那样对另外百分之九十的人不公平。凡是为公司做出贡献的人都应看成公司的英雄，这样公司就成了一个 Team（团队）。

很多公司去挖一些有名气的人，把他们当成超级明星请来，但我们却常常没多久就听到他们分道扬镳的结局。为什么？因为一些超级明星不会感恩，他们认为能有今天是自己努力的结果，不是公司栽培的结果；他们不合群，认为自己在公司是鹤立鸡群，而且还不妥协；



碰到公司有难，还常常不愿意委屈自己；他们除了要求高薪以外，对公司没什么贡献。所以，做老总的不要眼中只有超级明星，要重视栽培部下，让部下变成明星。

管理这些超级明星员工，关键是为他们创造一个好的团队环境，团队成功的价值远超过个人明星，并且不能让团队成员等待他有奇迹般的演出。以 NBA “飞人” 迈克·乔丹的经历为例，在 1995 年复出时，乔丹神话处在最顶峰，当时的论调是：他是最伟大的运动员，所以芝加哥公牛队自然可以赢得冠军。结果是怎样的情形？球员为他的球技所迷，打起球来反而像是看戏的观众。这是因为那些曾经和他熟悉的队员大多不在，他复出后引起的骚动，使他很少能和队员们在一起训练，并且时刻被大批保镖和私人随从环绕，这些都使得他和队员产生了疏离感。

管理超级明星员工，首先就是管理他的队友、“追随者”，让他们知道自己是团队平等的一员，要调节好他们对超级明星的心理预期；其次是管理他的上司、领导者。正如一个球队的教练一样，领导者绝对不能期望在超级巨星离场后，会有新的巨星到来（这可能发生，但不能将全部希望寄托于这一可能），他需要建立一个基于新的运行逻辑的团队。

死抱“团队合作”不放

几乎每一位管理者都信奉团队合作的意义，至少在口头上他们是这么说的。然而可悲的是，真正在自己的企业中实现团队合作的人寥



寥无几；真实世界中他们反而常常在企业中制造勾心斗角和部门间各自为政的环境。但他们却仍然不断地兜售自己对于团队合作的信仰，好像仅凭口头上的推广就能让它成为现实。

尽管“《财富》五百强”中有超过三分之一的公司在自己的网站中，公开宣称团队合作是自己的核心价值观，但实际上只有很少的企业，能真正理解和在行动上支持团队合作。为什么会这样？为什么聪明的、善良的、本应在同事中推动合作和协同的管理者们，却建设出万事俱备、唯缺团队合作的组织机制？而且为什么他们还要继续推广这么难以实现的理念？

绝大多数管理者的团队没能成为有凝聚力的团队，是因为他们既严重低估了团队合作的巨大效力，也严重低估了实现团队合作所需要经历的痛苦过程。然而，我们在探究这个过程之前，先要明白一件事：恰恰是团队合作所具有的强制性的、道义上正确的本质，反而让它的实现过程变得更加艰难。

团队合作的虚伪

与传统观念相反，团队合作本身谈不上是美德，而只是一种战略选择，与采用一种特殊的销售模式或财务战略没什么不同。当然，如果能够被正确理解和执行，团队合作是一个强有力的宝贵工具。但遗憾的是，管理理论家和人力资源工作者，把团队合作变成了企业绝对必需的东西，类似于成为优秀企业公民这样的目标。

其结果是，很多领导者并没有真正理解团队合作需要什么条件，就机械地去拥护它。而当逼迫他们说出心里话时，他们会说自己不得不这么做，稍有松懈都会是政治上、伦理上和组织上的错误，“我有什么选择？难道站在一群员工面前，说团队合作其实并不那么重要？”

其实，如果真的实现团队合作，反而会比很多领导者鼓吹团队合



作更好些。鼓吹团队合作而没有从行动上要求员工贯彻，就会产生两个重大问题：第一，让员工产生一种集体性的虚伪感，让他们觉得团队合作只不过是一个空洞的口号。第二，也是更加危险的一点，是让员工对于如何服务于企业的最高利益感到困惑，于是他们只能是理论上无私、行动上自私。这些因素结合在一起，无可避免地造成了——有时甚至是致命的不和谐与罪恶感。

管理者们要知道，还有团队合作之外的选择，而且这比一个虚假的团队更有效率。《团队智慧》一书的作者杰弗里·卡辰贝赫把这称之为“工作团组”，即一个独立工作、很少指望协同作用的管理者团组。工作团组的优势在于明确：成员清楚地知道自己能够以及不能够从彼此那里得到什么，从而在专心实现目标时，避免了团队合作所无法闪躲的干扰和成本。

当然，这绝不是说团队合作没有价值。毫无疑问，团队合作有着无可比拟的力量，团队成员集体能够实现个人能力简单叠加，所无法达到的成就。但是，真正的团队合作所需要满足的条件，是不可以被低估的。事实上，建设一个有领导力的团队是不容易的。这需要那些有着坚强意志、确立了自己的道路，而且已经在职业生涯中取得了瞩目成就的人，做出重大的行为改变。

团队合作的四个资格

1. 以人性脆弱为基础的信任。

要建设一个具有凝聚力并且高效的团队，第一个且最为重要的一个步骤，就是建立信任。这不是其他任何种类的信任，而是坚实的以人性脆弱为基础的信任。

这意味着一个有凝聚力的、高效的团队成员必须学会自如地、迅速地、心平气和地承认自己的错误、弱点、失败，并求助于他人。他



们还要乐于认可别人的长处，即使这些长处超越了自己。

在理论上，或在幼儿园里，这并不很困难。但当一个领导者面对着一群有成就的、骄傲的、有才干的员工时，让他们解除戒备、甘冒丧失职务权力的风险，是一个极其困难的挑战。而唯一能够发动他们的办法，就是领导者本人率先做出榜样。

对于很多领导者来说，表现自己的脆弱是很难受的事情，因为他们养成了在困难面前展现力量和信心的习惯。在很多情况下这当然是一种高尚的行为，但当犹疑的团队成员需要他们的领导者率先脱光衣服、跳进冷水中，展现以人性脆弱为基础的信任时，这些高尚行为就必须弱化。

其实这反而需要领导者具有足够的自信来承认自己的弱点，以便让别人仿效。我认识的一位 CEO，由于没能在团队中建立信任，结果目睹着自己的企业衰落。其中一个重要原因，就是他没能带头塑造以人性脆弱为基础的信任。就像一位曾经是他的直接下属，后来对我所说的：“团队中没有人被允许在任何方面超过他，因为他是 CEO。”其后果是：团队成员彼此之间也不会敞开心扉，坦率承认自己的弱点或错误。

以人性脆弱为基础的信任，在实际行为中到底是什么样的？像团队成员之间彼此说出“我搞砸了”、“我错了”、“我需要帮助”、“我很抱歉”、“你在这方面比我强”这样的话，就是明显的特征。以人性脆弱为基础的信任是不可或缺的。离开它，一个团队不能、或许也不应该产生直率的建设性冲突。

2. 良性的冲突。

团队合作一个最大的阻碍，就是对于冲突的畏惧。这来自于两种不同的担忧：一方面，很多管理者采取各种措施避免团队中的冲突，



因为他们担心丧失对团队的控制，以及有些人的自尊会在冲突过程中受到伤害；另外一些人则是把冲突当作浪费时间。他们更愿意缩短会议和讨论时间，果断做出自己看来早晚会被采纳的决定，留出更多时间来实施决策，以及其他他们认为是“真正的”工作。

无论是上述哪一种情况，CEO 们都相信：他们在通过避免破坏性的意见分歧来巩固自己的团队。这很可笑，因为他们的做法其实是扼杀建设性的冲突，将需要解决的重大问题掩盖起来。久而久之，这些未解决的问题会变得更加棘手，而管理者也会因为这些不断重复发生的问题而越来越恼火。

CEO 和他的团队需要做的，是学会识别虚假的和谐，引导和鼓励适当的、建设性的冲突。这是一个杂乱的、费时的过程，但这是不能避免的。否则，一个团队要建立真正的承诺，就是不可能完成的任务。

3. 坚定不移地行动。

要成为一个具有凝聚力的团队，领导者必须学会在没有完善的信息、没有统一的意见时做出决策。而正因为完善的信息和绝对的一致非常罕见，决策能力就成为一个团队最为关键的行为之一。

但如果一个团队没有鼓励建设性的和没有戒备的冲突，就不可能学会决策。这是因为只有当团队成员彼此之间热烈地、不设防地争论，直率地说出自己的想法，领导者才可能有信心做出充分集中集体智慧的决策。不能就不同意见而争论、交换未经过滤的坦率意见的团队，往往会发现自己总是在一遍遍地面对同样的问题。实际上，在外人看来机制不良、总是争论不休的团队，往往是能够做出和坚守艰难决策的团队。

需要再次强调的是：如果没有信任，行动和冲突都不可能存在。如果团队成员总是想要在同伴面前保护自己，他们就不可能彼此争



论。这又会造成其他问题，例如：不愿意对彼此负责。

4. 无怨无悔才有彼此负责。

卓越的团队不需要领导者提醒团队成员竭尽全力工作，因为他们很清楚需要做什么，他们会彼此提醒注意那些无助于成功的行为和活动。而不够优秀的团队一般对于不可接受的行为，采取向领导者汇报的方式，甚至更恶劣：在背后说闲话。这些行为不仅破坏团队的士气，而且让那些本来容易解决的问题迟迟得不到处理。

承担责任看似简单，但实施起来则很困难。要教会领导者如何就损害团队的行为批评自己的伙伴，不是一件容易的事情。但是，如果有清晰的团队目标，有损这些目标的行为就能够轻易地得以纠正。

团队合作并非是难以理解的理念，但当所涉及的人是具有坚强意志、自身已经成功的领导者时，它极其难以实现。团队合作并非不值得经历这些艰辛，但其回报鲜见且又代价高昂。如果领导者没有勇气强迫团队成员去实现团队合作所需的条件，还不如彻底远离这个理念。不过，这又需要另一种勇气——不要团队的勇气。

打造“臭皮匠”团队

俗话说，“三个臭皮匠赛过诸葛亮”！试问“臭皮匠”们如何胜过足智多谋的“诸葛亮”呢？只因为三个或更多的“臭皮匠”们相互协作的结果。一个高效团结的团队是如今这个日渐复杂的商业社会所必需的。对创业者来说，在一个公司还只是在草创阶段的时候，唯一能够有效评估一个创业者领导才能的工具，就是他是否能够组织起一个高效团队。



能力结构互补

在硅谷有这样一个“规则”广为流传：有两个 MBA 和 MIT 博士组成的创业团队，几乎是获得创投青睐的保证。当然，这只是个捕风捉影的故事而已，但里面蕴含着这样一个真理：优势互补的创业团队对于高科技企业举足轻重，研发、技术、市场、融资等各方面组成的一流的合作伙伴，是创业成功的法宝。

但是，是不是说由一流的聪明人组成的团队一定成功呢？答案令人大失所望：百分之九十五的聪明型企业都失败了，成功的只是少数的百分之五。这种现象被戏称为“阿波罗现象”。聪明人最大的特点是有自己的主见，但也正是主见惹的祸，每个人的观点中的弱点，恰恰最能吸引对方的眼球，而这恰恰又是对方攻击的火力点。这种团队的组合是乌合之众，不堪一击。这就像病毒一样侵袭着企业的肢体，对企业是致命的。

高效的团队是由一群有能力的成员组成的，他们具备实现理想目标所必需的技术和能力，而且有相互之间能够良好合作的个性质量，从而出色地完成任务。后者尤其重要。要想有效运作，一个团队需要有三种不同技能类型的人：

一种是技术型成员，具备完成团队任务所必需的专业知识和技能；一种是决策型成员，能够发现问题，提出解决方案，并能够加以权衡做出理智选择；一种是公关型成员，善于聆听、反馈、解决冲突以及具备处理人际关系的技能。

如果一个团队不具备以上三类成员，就不可能充分发挥其组合潜能。对具备不同技能的人进行合理搭配是极其重要的，但在团队形成之初，并不需要以上三个方面的成员全部具备。在必要时，一个或多个成员去学习团队所缺乏的某种技能，从而使团队充分发挥其潜能的



事情并不少见。

角色分配合理

对于高效的团队而言，应识别团队成员的优势和劣势，并把他们安排到最能发挥其潜能的位置上，在团队中一般有九种角色定位：

1. 创造者：产生创新思想。一般来说，此种角色要求富有想象力，善于提出新观点或新概念，独立性较强，喜欢自己安排工作时间，按照自己方式、节奏进行工作。

2. 倡导者：倡导和拥有所产生的新思想，他们乐意接受、支持新观念。在创新者提出新创意之后，他们擅长利用这些新创意，并找到资源支持新创意。

3. 开发者：分析决策方案，他们有很高的分析技能。

4. 组织者：提供结构。他们会设定目标，制定计划，组织人力，建立起种种制度，以保证按时完成任务。

5. 生产者：提供指导并坚持到底。他们坚持按时完成任务，保证所有的承诺都能兑现。他们引以为荣的是：自己生产的产品合乎标准。

6. 核查者：检查具体细节。他们善于核查细节，并保证避免出现任何差错。

7. 支持者：处理外部冲突和矛盾。他们在支持团队内部成员的同时，会积极地保护团队不受外来的侵害，他们能够增强团队的稳定性。

8. 建议者：寻求全面的信息。他们在鼓励团队作决定之前充分搜集信息，而不是匆忙决策，在这方面起着非常重要的作用。

9. 联络者：倾向于了解所有人的看法。他们是协调者，是调查研究者，他们不喜欢走极端，而是尽力在所有团队成员之间建立起合作关系。

通常人们只愿意承担二至三种角色，因此，管理者必须要进行个



人优势分析，将人格特质、个人偏好和角色要求适当匹配，打造一辆能高效运转的“团队战车”。

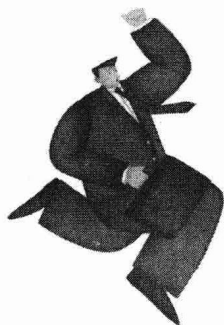
领导定位恰当

在创业团队的链条中，创业者们必须按环境的需要和规律的需要给自己定位。整个创业团队的领导者不再是最擅长政治的人，不是最有勇气的人，甚至不是最大的股东，而是“财智”的所有者。更浅显一点地说，这是一个从前的“谋士”、“幕僚”要逐渐走上前台，而权力者退居幕后的时代，权力在“财智”时代的功能是服务！

优秀的领导者不一定非得指示或控制，高效团队领导者往往担任的是教练和后盾的角色，他们对团队提供指导和支持，但并不试图去控制它。很多管理者已开始发现这种新型的权力共享方式的好处。在新创企业业务略有起色时，领导者要对自身角色进行重新定位，考虑起用专业人员来分担自己的任务；即使创业成功，领导者也不能简单沉溺于做老板，而要不断给自己充电。

第三章

管理者在用人上的失误



- ◆ 用人先入为主
- ◆ 不能容忍不同的声音
- ◆ 只以成败论英雄
- ◆ 不准好马再回头
- ◆ 对下属无端猜疑
- ◆ 不善权衡之术
- ◆ 不懂“水至清则无鱼”的境界



用人先入为主

魏延在《三国演义》中是一个让后人叹息的悲剧性人物。因为面相的问题，被“精通星相”的诸葛亮诬蔑为“头上长有反骨，日后必反”，于是诸葛亮便在后来的很多战事安排中只是让魏延“跑龙套”。这就为魏延从郁郁不得志到日后造反埋下了伏笔。这就像当今企业中有许多员工，稀里糊涂地被领导者看不顺眼，于是只被安排打杂一样。

当第六次攻打祁山失利之后，诸葛亮自感行将就木，于是紧急召集众将士，并当着大家的面将自己压箱底的绝活“八卦阵法”教给姜维，此时魏延也在一旁，对丞相的这手绝活，他当然更想学到手。因为他早已与司马懿交战多年，深知对方的秉性，如果这次能从丞相这里学到“八卦阵法”，在以后的交战中便能增加几分胆略。所以面对丞相临危授艺姜维，这一切魏延看在眼里，急在心里。

待众人走后，魏延又按捺不住重返中军帐，恳求丞相以身体要紧，先回汉中调养，而自己凭借与司马懿多年的交战经验，自愿留守断后。谁知诸葛亮这时表现出了最为“官僚”的一面，他马上脸色一沉，说：“文长，此事关系重大，要不我表奏圣上，等圣上御批之后，再作决议如何？……”就这样，一遇到实质性的问题，诸葛亮便把“审批权限”这个皮球踢给了“上级领导”。

魏延当然知道结果将会是怎样，且不说圣上不批的情况，即便是圣上批了，凭当时的信息传递时效，到文件批下来的时候他诸葛亮也



早死了，那时候“八卦阵法”还传授个屁呀！于是，诸葛亮这一次恶意赖皮的“官僚作风”，再一次强化了魏延日后造反的信念。

如果说诸葛亮在这次的临危授艺中仅仅是“打了个官腔”，那么更为卑劣的就是他临死时对魏延的“恶意推导”。他给马岱一个锦囊，授意马岱说：“我死后魏延必反，如果魏延有一天真反了，你就把他干掉。”

综观中国上下五千年文明史，我们说：“自古英雄多狂傲”，此言不虚。魏延就是其中的典型代表，于是在连呼三声“谁敢杀我？”之后，其头颅也果然应声落地。可他万万没有想到，这一切“剧情安排”居然均出自“已故导演”诸葛亮的手笔。

很多人看《三国演义》都不自觉地为诸葛亮的神机妙算所折服，都在钦佩他死后还能够预见性地为国家除去一个反贼。但我每次看到这里，都会不自觉地发出满腔悲愤。我一直在想，如果诸葛亮在开始就能够善用其才，充分尊重魏延的军事才华，则肯定能有效地缓解魏延的狂傲，也可能就不会发生六出祁山的失败了。

古往今来，大凡恃才傲物者，均是有一定特殊才能，而其才能没有受到领导者的重视所致（比如刘备怠慢庞统，只派他去做个小县官，于是庞统就每天散漫，就是这个道理）。这就像一个小孩，如果父母很夸奖他，他就做得更好；而如果父母没有关注他的表现，于是他就哭闹。究其目的，无非是为了重新唤回父母的夸奖而已。

所以，对于比较狂傲的下属，作为管理者更应该俯下身来，认真探究他狂傲的背后是否有着满眼的祈求。而绝不应该进行“恶意推导”，断定这个人不太好管教，于是就更冷落他，最后使得下属在无尽的绝望中奋起造反或黯然离去。无论哪种结果对管理者而言都是极大的损失。



但在现实管理工作中，我们发现，这种最基本的管理要求，仍然有相当多的人很难做到：

有许多管理者总喜欢过多地关注和放大下属的缺点，于是这些有缺点的下属便被冷落一旁而得不到重用，于是这些下属便以更加狂傲和消极的态度进行抗争，于是管理者便感觉自己对下属这个缺点的推断果然是正确的，于是便更加冷落和打压这些下属，于是这些下属实在无法忍受便毅然选择造反或跳槽，于是管理者便愤而除之，最后用处理的结果来证明自己早已对一切都料事如神。

殊不知诸葛亮当初用人时如果能做到因才适用、扬长避短，那么这些下属其实原本就是栋梁之材！换句话说，他们没有一点能耐的话也根本狂傲不起来！

所以，恶意推导，这就是管理者用人的劣根性，可悲啊！

不能容忍不同的声音

人生活在群体中，由于信息的不完全和沟通的不彻底，或是因为主观的喜好而产生偏见是客观存在的。如果一个企业长期存在着这种现象，就可能会影响到团队精神的建立，不利于企业的发展。作为一名年轻的管理者，公司同事对你的偏见可能来自这几个方面：

你的处事风格与员工不适应

人都有各自的喜爱，有的人喜欢接受明确的目标和任务的每个细节，有的人则不是这样；他们往往觉得，如果管理者吩咐得过于详细



是对他们的不信任，所谓众口难调。因此，你最好做到因人而异。对不同的人应施以不同的风格，避免因风格上的不适应而与员工关系紧张。

员工自身的原因

很多时候，也许你的做法是正确的，是有利于公司发展的。但由于员工本身存在着某些不好的习惯导致其不适应而对你产生了偏见。遇到这种情况你就应该具体情况具体分析，认真对待。人总有缺点，关键是看该员工的缺点是否影响了公司的利益，如果不是，那么可以容忍。聘用一名员工就是要最大限度地发挥他的优势为公司服务，作为一名管理者你应该与员工多交流，从而取得最大可能的和谐。当然如果这种偏见的根源是你自身的缺陷，那么你就必须努力纠正。管理者一定要有良好的德行和质量，否则你很难在你的员工中形成一种魅力，而使你的管理得心应手。

此外，同事们对于年轻管理者的偏见还可能来自于：

误解

或许是因为你近来连连得到老总的赏识而平步青云，虽然这都是你辛勤劳动和出色表现的结果，但同事可能以为你溜须拍马搞小动作。这种偏见的产生还有另一个思想根源，亦即嫉妒。这时你应该保持沉默，因为言语只会使你越辩越糊涂，行动或许更有效。你要始终如一，不为所动，时间才能使你真正地得到澄清。

有失偏颇的喜好

事实上，并不是每个员工的素质都很高，有的人喜欢以貌取人，他可能偏偏看不惯你的言行举止。尽管你是十分优秀的，也努力地伸出了友好之手，但仍无济于事。那么你只能对其敬而远之，切记不可与之树敌，多一个朋友就多一条路，少一个敌人就少一个障碍。



不管在什么情况下，你都应该亲善和富有忍耐精神，自身多做努力，打破僵局，建立一个和谐、轻松的氛围。这样做不仅有利于公司，也有利于你自己的工作，并使你保持心情舒畅。

只以成败论英雄

胜败乃兵家常事。没有胜败的企业竞争，是纯理论的。因此，容许下属有胜败，只是希望下属能“负负得正”，走向更大的胜利。这是身为企业管理者的用人责任！但是有的管理者一见下属有失败，就表露出嫌弃态度来，这大大打击了下属，也影响了其他下属的积极性。

一般来说，业绩出色的员工往往容易受到管理者们的偏爱，而对于那些有失败、过失记录的雇员来说，他们会在管理者心中多少留有一些偏见。

管理人员的这种心态，对企业人际关系而言是非常有害的，最终可能会导致两极分化，员工之间对立的内部情绪的产生，而且你也许会成为企业中“众说纷纭”的人物。

员工业绩的取得，是企业的一件喜事，也是值得你为之骄傲的，但这种骄傲一定要基于企业这个大家庭的基础之上，而不能滋生一种强烈的个人偏好和憎恶的情绪。

员工一次成绩的取得，绝不能成为他赚取私人感情的砝码。你对其个人的偏爱，虽然是在很大程度上，给了他信心与继续挑战工作的勇气，或许随之而来的，还有更多获得工作业绩的机会，但是企业是



属于这里每个成员的，所以每个人都应该享受同等的权力与待遇。

你对某个员工的偏爱，会让其他的员工为你们的这种亲密关系不知所措，一个个问号会在脑海中肯定了又否定，否定了又肯定。在一段时间的折腾之后，他们与你和所喜爱的那位雇员，距离将越离越远。

由于待遇的不平等，机会享受的不公正（至少他们会认为是这样），企业的人际关系变得紧张了，人们从你的偏爱中也学会了选取个人所好来加强个人的势力。结果，最糟糕的事情发生了，企业仿佛变成了四分五裂的散体，无数的小团体使企业的这股绳，结出了许多解不开的“死疙瘩”！

你对业绩不太出众或犯过错误的员工的成见，与你对业绩好的员工的偏爱一样，对企业的人际关系的和谐，对企业的发展同样有害。人非圣贤，孰能无过，错误固然是不可原谅的，但你却不能从此以后就给这些可怜的员工，下了“他只会犯错误”或他根本无法办好事情的结论。

犯了错误的员工通常都有自知之明，他们在对自己行为进行检讨的同时也是懊恼不已，你对他们的归类不仅使得他们的信心又遭受了一次打击。而且，他们还会产生破罐破摔的消极情绪，并对企业与你个人产生极强的敌对抵触情绪，这显然是企业安定团结的一种巨大的潜在危险。

消除你心中已有的成见，别让员工那几次失败的经历总萦绕在你的脑海中，使你总是怀疑别人改过自新、从失败中总结奋起的能力。你要平心静气地与他们恳谈，帮助他们找到错误的原因，恢复他们的自信，在语言中充分表示出对他们仍然信赖。只要他们走出自我消极的盲点，一样能为企业做出贡献，况且失败的经历，孕育着成功的希望。



作为一个管理人员，你应该懂得，员工个人的成功与失败是企业荣辱的组成部分。你的任务是不断地充实集体的力量，而不是人为地制造分裂。

按企业兵法讲：负者一旦被重用，将会拼命到底。

不准好马再回头

中国有句俗话：“好马不吃回头草。”现在许多企业主在对待离职员工的态度上也抱有同样的成见。受传统思想的影响，他们认为跳槽员工的“忠诚度”值得怀疑，同时回聘员工在面子上也说不过去。

其实这是一种错误的认识，现代人力资源管理体系中关于“惜才理念”的范畴是很宽泛的。人才跳槽离去是公司的一种损失，人才跳槽之后的经历对他们个人而言是一份宝贵的财富，不同的环境和工作内容进一步锻炼了他们的能力，阅历也随之增加。这样的人才对公司来说远比一个新手重要。

分析数据表明，雇用一个新员工所需支付的招聘、培训费用以及相关的业务耗费，超过了需要支付给该员工的个人薪酬。但是如果这个人原本就熟悉公司现有的业务流程，就能够顺畅地与公司管理层进行沟通，并且无需支付适应职务前的培训费用。

B公司是一家中等规模的广告公司，有员工50人左右，下设业务部、设计部、工程部等部门。由于采取部门经理负责制，并且也没有单设人力资源管理部门，所以总经理康鹏对一般员工的个人情况并不



是特别了解，与普通员工之间也很少进行单独谈话。这些员工的雇佣和解聘，一般都是由部门经理操作，总经理只需要在最终决议上签一个名就行了。

自从两年前康鹏任命原总经理助理季晓彬为业务部经理之后，这个部门的人员流动率比原来高了许多，很多业务员做了半年不到就离职了，并且一些元老级的管理者也相继离开了公司，对此康鹏一直有点纳闷，但碍于制度又不好多问。两个月前在一次招标会上，他偶然遇到了不久前刚从公司业务部辞职的一位项目管理者小路，现在小路是另一家大型广告公司的部门经理。

在闲谈中小路告诉康鹏，季晓彬作为总经理助理确实做得很出色，但是要他来主持部门的工作并不合适。他不善于处理与下级的关系，对于业务员费尽千辛万苦争取来的客户，他总想办法据为己有，对犯错的下属也过于苛刻，许多员工都忍受不了这样的上级而最终选择了跳槽。

美国哈尼根公司的总裁曾经说过：“如果雇员桌子上一台价值2000美元的桌上型计算机不见了，公司一定会对此展开调查。但是如果一位掌握着各种客户关系，年薪十万美元的经理被竞争对手挖走，公司就不会进行调查，员工们也不会被叫去问话。”

有许多公司已经意识到他们正在失去一些优秀分子，但他们不知道是哪些人离开了，也不知道他们为什么离开，甚至连他们去了哪里也不知道。对于那些采取分级制度按层次管理的公司来说，许多基层人员的要求及意见，往往在送达高层管理人员之前，便已经被层层消磨扼杀。由于缺乏有效的沟通措施，许多公司一方面不断招人，另一方面大量的人才也在不断流失却不知其因。

其实，那些任职时间超过3年的一般管理人员，正是公司的中坚



分子。这些人的年龄一般都在 40 岁以下，年富力强，充满活力并且经验丰富，他们默默工作却缺乏高层关注，奖励和升迁的机会也少得可怜。对这些员工来说，适当的沟通和升迁机会是防止他们跳槽的最好办法。因此，要让雇员相信，公司高层管理人员时刻在关注着他们的工作成绩，并非常乐意倾听他们的意见和要求，只要有能力，他们会拥有很好的个人发展机会。

对于离职的员工，企业管理者应尽量与其进行面谈，了解其离职的真正原因。通过谈话可以了解到离职者对公司管理层及职务岗位的一些看法，以根据实际情况对其工作环境和薪资结构进行调整，防止继续发生类似情况。另外，与离职员工好聚好散，也可以尽量避免一个潜在竞争对手的威胁。

小杨是某地一家日报的记者，5 年前大学毕业来到这家报社做见习记者，到现在已经是经济部的业务骨干，几年中他写出了不少有社会影响的报导，省一级的新闻奖拿了好几个。按理说他现在正处在事业发展的上升阶段，然而最近一段时间他却在盘算着跳槽，去省城一家经济报社应聘做记者。

其实小杨这样做也是迫不得已，由于报社至今还在实行多年以前的管理机制，他在外面辛苦跑几天写出来一篇报导，只能拿到 500 多元的补助，并且还是要在完成每月的定额任务的情况下才能拿到。当然报社领导者也有自己的想法，记者们已经拿了工资，到外面跑新闻写报导是分内的事情。

以小杨所在的部门为例，几个年轻记者一天到晚在外面跑，每月平均能够完成二十来篇稿子，然而月收入却还比不上那些一个月只发几篇稿子的老记者，因为他们的职称与工龄的优势，都是这些年轻人无法与之相比的。传统的管理机制，严重束缚了年轻人的工作热情与



创新能力。

在许多中小企业主们看来，创业是少数人的事情，对于多数员工来说只要做好自己的本职工作就行了。然而一个优秀的企业员工，是不会甘于在为企业创造大量利润和业绩的同时，却无法自身创业欲望的。这种情况长期下去所导致的后果只有两个：自我消沉或者跳槽离职。这两个结果都是企业主所不愿意看到的，在这种背景下，“内部创业”的概念应运而生。

所谓内部创业，是指由一些有创业意向的企业员工发起，在企业的支持下承担企业内部某些业务内容或工作项目，并与企业分享成果的创业模式。这种激励方式不仅可以满足员工的创业欲望，同时也能激发企业内部活力，改善内部分配机制，是一种员工和企业双赢的管理制度。

对下属无端猜疑

有些管理者会对下属无端地猜疑

通常这类管理者都有过惨痛的教训，一朝被蛇咬，终生见绳惊。如果你是分公司的主管，你经常会在非上班的时间接到这类管理者的电话。如果你是基层职员，这类管理者会经常在你面前表示他对你工作的关切。如果你是管理者身边的左右手，则你和管理者的关系必定是非亲非故。

这类管理者主持的公司，通常没有上轨道的制度。原因之一是这



类管理者，尚未精明到可设计一套足以防弊的制度（当然别人可代为设计，然而管理者绝不信任别人设计的制度）。其次管理者所持的观念是人治胜过法治。跟随这种管理者，员工心理负担之重可想而知。更严重的是，可能经常还要蒙受无处可申的不白之冤。

除非这类管理者是位雄才大略之士，否则其手下必定找不出大将之才，因为这类管理者眼中，容不下足以与他抢风头的属下。如果你属于这类管理者而且已离职，有空记得与老同事叙叙旧，你将发现，公司许多弊端都是你惹的祸，你会成为百口莫辩的代罪羔羊。这类管理者为数不多，假使有谁不幸碰到了，也只能自求多福了。

用人莫疑，疑人莫用

每个人都有自己的标准，下属也不例外。当下属用自己的标准判断某件事的时候，作为管理者不要立即怀疑下属判断的对错。毕竟，你也是在用自己的标准评判下属！

正确的做法是：当下属的标准和你的不一样时，首先要信赖下属。

处在这个竞争激烈的时代，如果毫无顾忌地表现自己，那是很危险的。因为，你在行动之中，可能将自己的情绪及前途，断送在别人手里了，稍稍不留意，就会被扯后腿。

但是，良好的人际关系终究是建立在彼此信任、彼此尊重上的。如果事事猜疑别人，那么，将很难与别人建立良好的友谊，自己会变成一个不被信任的人。

信赖对方，才能赢得对方的敬意。即使偶尔被出卖了，只要你是正直且宽宏大量的，最后的成功会证明这些微不足道的小小叛逆，是发生不了作用的。所以信任别人，正是一个人的成功之钥。尤其，在同一个工作岗位的人际往来，互相信赖、互相联系，是工作顺利的基本条件。因为，缺少了信赖，团体将没有办法同心向共同目标迈进，



当然更谈不上所谓“苦干”的敬业表现了。

古圣先贤们有过这样的箴言：“用人莫疑，疑人莫用。”换成现代管理的话就是：“既然要玩团体游戏，就不要怀疑团体中的成员！否则，就不要组成团体。”

今日社会，一个人无法办到的事，由几个人分工合作，就能发挥很高的效率。企业组织本来就是团体与小团体的结合体，假使构成这个结合体的每一分子都彼此猜疑，这个团体必然涣散而不堪一击。

有些人天生猜疑心就很重，心里常会想：“是不是会被别人赶上呢？”或者是：“这件事恐怕是有人在我背后扯后腿吧？”这类人，是无法成为优秀的管理者的，即使他在其他方面的才能很突出。

要成为一个优秀的管理者，最基本的条件就是要信任你的下属，尊重他的个性、欣赏他的创意。这种尊重与欣赏，可以使你的工作行事无往不利。不能信赖别人的人，会使工作生活中充满猜疑，自己做事情不顺利，连带会使受猜疑的人自暴自弃。如果是一个有才华的管理者，猜疑心太重还可能使自己壮志未酬身先死。

信赖下属的标准，并不是怀疑自己的标准，而是对下属的一种宽容和理解。



不善权衡之术

用人当然得讲究技巧，而技巧的立足点就是权衡，即求得利益的最佳平衡点。因此，管理者只要掌握了权衡的技巧，就掌握了用人的技巧。很多管理者都希望自己的团队能够“无为而治”，这其实就是要求管理者运用权衡之术，使自己的团队达到一种平衡的状态。

然而，想要“无为”必须先“有为”，这就是说一个团队应当建立运行良好的机制。因此，管理者必须运用权衡的技巧进行事先筹划，比如制定各种计划、建立分工制度等等。这样一来，团队中的每个成员就有了自己的定位，他们完全可以按照自己所担任的“角色”分头行事。

即使管理者在一定程度上放手不管，但先前已经确立的各种制度，可以造成规范和制衡的效果，从而使工作的推进仍然有一定的方向可循。因此，所谓的“无为”，只是说管理者在很多事情上可以不必身体力行，但是从整个团队来看，制度本身仍然在运行着，这才是权衡的真义。

恩威并施

用松下幸之助先生的话来说：“用人应当一手如钟馗执剑，另一手却温和如慈母柔荑，做到宽严得体，才能得到下属的崇敬。”管理者要赢得下属的心悦诚服，一定要恩威并施。所谓恩，就是亲切的关怀和优厚的待遇。比如记住下属的姓名、关心他们的生活、聆听他们



的忧虑等等。

所谓威，就是必须有命令和批评。一定要令行禁止，不能凡事始终客客气气。有的时候管理者为了维护自己温和谦虚的形象，总是不愿或不好意思斥责下属。这种做法是不足取的。在必要的时候，管理者必须拿出上司的威严来，让下属知道你是以很严肃的态度在和他们谈话，你的命令或决策必须不折不扣地执行。

松下幸之助先生认为，在公司的内部照样需要权威，而且应当教导员工尊重权威、服从权威。他说：“就公司的管理而言，领导者和员工仍然应该明白，权威是公司的精神中枢。盲目否定权威只会使公司落得一个四分五裂的结果。……必须使大家有尊重权威的认识，并且依照权威的指示办事，这样对于工作的进展一定会有很大帮助。”

因此，尽管在现代的管理中越来越多地要求民主，但是这并不意味着否定权威。适当的权威对于管理者来说还是必要的，他可以充分利用权威的说服力和号召力，统一员工思想和行动，消除疑虑，突破难关。

宽严得体

所谓“宽严得体”，并不是说宽、严各占一半，而是说应当依实际情况而定，宽严配合。对于公司或企业来说，如果欠缺严格的管理，一味地追求温和，员工就会像受到溺爱的孩子那样，很容易被惯坏，他们的言行举止也会变得随随便便，从而使工作毫无长进。

但是如果过分严格，往往会导致员工心理上的恐惧和畏缩，他们也许在表面上显得很顺从，而实际上对待工作则没有自主性，缺乏兴趣。如此一来，不但人才资源不能有效地发挥，整个团队也将毫无生气。所以，上司要建立起适当的威严，才能让下属谨慎做事。

当然，上司在平时的工作中还是应当以温和、商讨的方式引导下



属自觉地完成任任务。当下属犯了错误，也许批评不应当过于严厉和苛刻，但是态度一定要严肃，绝不可以敷衍了事。

如果团队的管理者对下属纵容得过度，那么团队的秩序就无法维持。不但工作会受到影响，而且这样做也不会培养出优秀的人才。应当让下属“敬畏”上司，而不是“害怕”上司。这样他们才能严于律己，团队的工作也才能够顺利进展。如果太照顾人情世故，反而会造成团队的缺陷。

合情合理是东方管理文化的一个特点。如果在用人中掌握了“情、理”二字，也就掌握了用人的精髓。所谓“情”，就是在团队内部营造一种温和融洽的氛围；所谓“理”，就是制度必须得到遵守，权威必须得到尊重和服从。这是宽严得体的具体体现。实际上，一个领导者对于下属的一言一行，都应当以宽大的态度去包容。当需要严格的时候，也不能仅仅是简单的训斥或责骂，而是要让下属心服口服，这才不愧是一位成功的领导者。

赏罚有道

对于如何用人，很多优秀管理者总结的经验是：对员工需要给予某种程度的赞美、某种程度的批评以及适当的指导。每个人都有荣誉感，员工当然也不例外，所以他们需要适当的、合乎实际的赞美。员工又不可能不犯错误，给予必要的批评能够促使其改正。因此，在一个团队里，只有“赏”是肯定不行的，必要的时候还应当有“罚”。

缺少了“罚”，上下级之间总是一团和气，表面上给人的感觉非常融洽，而实际上会让下属产生懈怠，业务也难以开展。在“罚”的时候应当掌握技巧。一是处罚的事由要准确，足以使受罚的人产生戒惧；二是处罚应当对事不对人，不要伤害员工的自尊心；三是处罚有时还需要辅之以适当的安慰。



总而言之，管理者在用人处事上必须首先了解全面的情况，然后再力求权衡，做到恩威并施、宽严得体、赏罚有道。这样才能相辅相成，收到事半功倍之效。

不懂“水至清则无鱼”的境界

所谓人无完人，那么，对人就不可以苛求，否则将“世无可用人”。正如古人所说的那样：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”

求全责备是用人的大忌。求全责备，是指对人要求过严，希图“完美”，容不得别人半点缺陷，见人一“短”，就不及其余，横加指责，不予任用。

求全责备的用人态度，它压抑着人的工作积极性，阻碍人的成长，阻碍人的智慧的充分发挥；它使人谨小慎微，不思进取，阻碍人的创造性思维与创造性想象力的发挥；它使工作人员缺乏活力，“死水一潭”，缺乏竞争能力和应变能力；它造成人才，尤其是优秀人才的极大浪费，因为，任何人总是有短处，甚至是有错误的，必然会受到求全者的种种非难，因而使许多人难以得到起用。

综观历史，凡用人求全责备的皆不得成事，而用人“贵适用，勿苛求”的皆有奇勋。三国时，诸葛亮足智多谋，但唯独在用人方面存在有“端严精密”的偏见，他用人“至察”、求全责备。正如后人评价他时所说：“明察则有短而必见，端方则有瑕而不容。”

他用人总是“察之密，待之严”，要求人皆完人。而对一些确有



特长，又有棱角的雄才，往往因小弃大，见其瑕而不重其玉，结果使其“无以自全而或见弃”。有的虽被加意收录，而固不任之。例如，魏延“长于计谋”，而诸葛亮总抓住他“不肯下人”的缺点，将其雄才大略看作是“急躁冒进”，始终用而不信。

刘封本是一员勇武之将，诸葛亮却认为他“刚猛难则”，劝刘备因其上庸之败而趁机除之。马谡原是一位既有所长，也有所短的人才，诸葛亮在祁山作战中先是对他用之不当，丢失街亭后将其斩首。正因其对人“求全责备”，处之极端，而使许多官员谨小慎微，以致临终前将少才寡，正应了“至察无徒”之断。

南宋戴复古在《寄兴》诗中写道：“黄金无足色，白璧有微瑕，求人不求备。”金无足赤，人无完人，任何人才都不可能十全十美。这种观点，中国古代不少文人学士曾用多种比喻加以表达。如《吕氏春秋·举难》中指出：“尺之木必有节目；寸之玉必有瑕疵。”屈原在《卜居》中写道：“尺有所短，寸有所长；物有所不足，智有所不明。”明代宋濂在《潜溪邃言》中也认为：“功有所不全，力有所不任，才有所不足。”

一个人的功绩必有不全面的地方，能力必有不能胜任的地方，才能必有不足够的地方。既然人无完人，那么顺理成章的结论，是对人才不要求全责备。

不管任何人，如果他所使用的都是没有弱点的人，那么他所领导的机构，最多也只是一个平凡的机构。所谓完美无缺的人，实际上只不过是二等角色。才干越高的人，其缺点也越显著。在这个世界上没有人会在各方面都是突出的。用整个人类的知识、经验和才能来衡量，即使是最伟大的天才也是完全不合格的。世界上没有“完人”这回事，只是有些人在某一方面显得比别人“能干”一些罢了。



管理者对人才的求全责备，不仅不能知人，而且会陷害人才。历史上不少贤才之所以蒙冤，都是由于领导者喜欢追究小过，如司马迁只不过为李陵说几句公道话，却被汉武帝处以腐刑，使他遗恨终生。苏轼因对朝政有意见而写几首讽喻诗，却蒙“乌台诗案”之冤，下半生都被贬逐，过着颠沛流离的生活。而在历史上，因皇上苛求人小过，别有用心的和溜须拍马之徒就趁机投井下石，极尽其吹毛求疵之能事加以诬陷，导致许多贤才蒙受不白之冤的事就更多了。

有成效的管理者从来都不问这样的问题：“他和我相处得怎样？”而时常会这样考虑：“他做出了什么贡献？”他们也从来不这样问：“他不能做些什么？”而又常会这样考虑：“他在哪方面做得出奇的好？”他们用人的原则只是寻求有某一方面特长的人，而不是在各方面都很在行或大致上过得去的人。

知人用人，使他能在工作中发挥才能，这是理所当然的。因为所谓“完人”或者“成熟的个性”，其含义实际上，都只不过是忽视了人的最特殊的天赋——尽其所能于某一项活动、某一个领域、某一种工作中的能力。我们不能要求一位物理学家（即使他有爱因斯坦那样的天才）在遗传学、心理学或医学等等方面，有同样杰出的成就。人的长处只能在某一个方面有所成就，顶多是在极少的几个方面达到“卓越”的境地。

如果你总是想方设法去对付手下人的弱点，结果必然使工作的目的成为泡影。公司、组织、部门是一种特殊的工具，可以用以发挥人的长处，并消除和减弱因人的弱点所造成的不利影响。能力特别强的人，是不需要也不想受一系列规章制度约束的，因为他们认为靠自我管理会工作得更好。

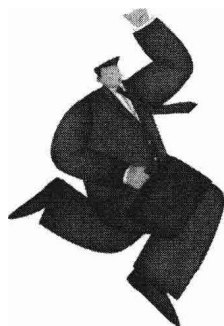
至于我们中的大多数人，光靠自己是搭不成一个让自己才能充



分发挥出来的平台，单打独斗也是不可能获得多大的成就。“你想雇佣一个人的‘手’，而他总是‘整个人’一起来的。”一个人不可能只有长处而没有弱点，弱点总是会随着人的长处，一起来到领导者的身边。

第四章

管理者在处理人际关系中的失误



- ◆ 不善于把握人际距离
- ◆ 不能与上司良好地交流
- ◆ 轻视年轻的上司
- ◆ 不重视和同僚横向沟通
- ◆ 没能在上司面前客观评价下属
- ◆ 不会对同事说“不”
- ◆ 不会与同事“过招”
- ◆ 不知道下属的年龄
- ◆ 一碗水端不平
- ◆ 不会关怀下属
- ◆ 管理者的三个代表



不善于把握人际距离

距离产生美。在人际交往中应该保持一定的人际距离，才能使你的人力资源更优化，更有效。有些管理者在把握人际距离时，往往在这几个方面做得不到位：

1. 不尊重别人的隐私。

不论多么亲密的人际关系，也应彼此保留一块心理空间。人们总以为亲密的人际关系，特别是夫妻之间、父母与子女之间，似乎不应当有什么隐私可言。其实越是亲密的人际关系越是要尊重隐私。表现为不随便打听、追问他人的内心秘密，也不随便向别人吐露自己的隐私。过度的自我暴露虽不存在打听别人隐私的问题，却存在向对方靠得太近的问题，容易失去应有的人际距离。

2. 没有足够容纳意识。

容纳意识要求我们尊重差异，容纳个性，容纳对方的缺点，谅解对方的一般过错。“水至清则无鱼，人至察则无徒”。清澈见底的水里面不会有鱼，过分挑剔的人也不会有朋友。没有容纳意识，迟早会将人际关系推向崩溃的边缘。

3. 不懂得运用距离效应。

距离效应是指由于时间的阻隔，彼此间有了距离；一旦把距离缩短，重新相聚，双方的感情可得到最充分的宣泄。有时距离的存在也能给人予美的享受。因此，应当培养自己拉开一定距离看他人的习惯，



同时也不要时时刻刻把自己的透明度设置为百分之百。内心没有隐秘足显自己的坦荡，但因此失去了应有的人际距离，无形中为以后的人际矛盾种下祸根，这就不是明智之举。因此，要谨记，在人际交往中不要太过热情。

4. 对人太好了。

对于一个有劳动能力、理智健全的人来说，独立、付出都是内部的需要。人际关系中如果不能相互满足某种需要，那么这种关系维持起来就比较困难。在卡耐基成功人际交往思想中，很重要的就是要遵循心理交往中的功利原则——这一原则是建立在人的各种需要（包括精神的、物质的内容）的基础上，即人际交往是满足人们需要的活动。

心理学家霍曼斯早在 1974 年，就曾经提出人与人之间的交往，本质上是一种社会交换，这种交换与市场上的商品交换所遵循的原则相同，即人们都希望在交往中得到的不少于所付出的。如果得到的大于付出的，也会令人们心理失去平衡。

5. 人际交往没有所保留。

初入社交圈中的人常犯的一个错误就是“好事做到底”，以为自己全心全意为对方做事会使关系融洽、密切。事实上并非如此。因为人不能一味接受别人的付出，否则心理会感到不平衡。“滴水之恩，涌泉相报”，这也是为了使关系平衡的一种做法。如果好事一次做尽，使人感到无法回报或没有机会回报的时候，愧疚感只会让受惠的一方选择疏远。留有余地，好事不要一次做尽，这也是平衡人际关系的重要准则。

6. 不留有余地。

适当地保持距离，因为彼此心灵都需要一点空间。如果你想帮助别人，而且想和别人维持长久的关系，那么不妨适当地给别人一个机



会，让别人有所回报，不至于因为内心的压力而疏远了双方的关系。而“过度投资”，不给对方喘息的机会，就会让对方的心灵窒息。留有余地，彼此才能自由畅快地呼吸。

不能与上司良好地交流

对于一名管理者来说，他必须了解他的上司关注的是什么，这一点非常重要。如果你把这么做当成是为了投上司所好，甚至是溜须拍马，那就大错特错了。假如你不能做到这一点，至少会有以下几种危害：

第一，在你和上司之间产生误会。

在上司所关注的问题中，有些东西在他看来是很明显的，甚至是不言而喻的，这样他就会觉得根本没有必要去告诉你，就连暗示也是多余的。他会认为，作为下属，你理所当然应该知道这些问题，并且肯定会按照他的想法去做。而如果你不了解上司所关注的东西，并且上司又不会提醒你的话，那你怎么能够达到上司的要求呢？误会就这样产生了。

第二，让上司对你产生怀疑，甚至是不满。

如上所述，上司认为他所关注的东西是很明显的，而你却不知道，所以你的工作肯定不会符合他的要求。对此上司会怎么想呢？他一定会认为，连这么明摆着的事情你都看不见，你这个下属是怎么当的。于是，他很可能对你的能力产生怀疑。时间长了的话，这种怀疑还可



能变成不满。

第三，对工作以及你个人的发展都会产生不良影响。

如果你和上司之间产生了隔阂，很多问题上你觉得很满意，而上司却不这么认为，这肯定会对你的工作带来不好的影响。对你个人而言，也许你的能力很强，但有着很强能力的你却经常无法让上司满意。上司肯定会这么想：你究竟能不能胜任这个工作，是否该找另外的人来替代你。

可见，从个人发展来说，这显然对你十分不利。上述危害对于一名管理者来说是很严重的，而这一切都源于你不了解上司所关注的东西。现在你该认识到这个问题的重要性了吧！

当你了解到上司所关注的是什么时候，你应当采取的补救措施也许是这样：重新拟定一份建议书，然后主动找到你的上司，告诉他你对原先的一些工作不太满意，把新的建议书交给他，并且表示在今后你会尽量让你的工作满足他的要求。从长远的角度来看，你应当尽可能地了解上司在工作中关注的是哪些问题，在不对工作产生危害的前提下，尽量让你的做法与上司的想法相一致。

正确的做法其实很简单，那就是尽量了解上司关注的是什么。为做到这一点，有以下几种方式可以供你参考：

1. 经常和上司进行交流。

不要把和上司的交流看得无所谓。俗话说：说者无心，听者有意。也许从上司的只言片语中，你能收集到很多对你有用的信息。当然，你应当有针对性地收集信息。并不是上司所关注的一切都是你收集的目标，你需要留心的是他对于工作所关注的东西，这些信息对你来说才是重要的。

至于上司的个人爱好以及他对于某些和工作无关的事情的个人看



法等等，也许用不着成为你关注的对象。此外，和上司讨论时要注意方法，最好不要直截了当地问他：“老板，究竟什么才是你关注的？”在上文中我们说过，有些东西在上司看来简直是再明白不过了，他会认为这些东西对你来说也同样明显。如果你这么问，他反而会对你的能力产生怀疑。当然，这也不是绝对的。

有些问题确实比较复杂，你不光要知道你的上司是否关注它们，恐怕你还要知道你的上司为什么关注它们。这就需要比较深入的讨论。你和你的上司都必须进行较为详尽的考虑，这样讨论起来才会有效果。

2. 做一个有心人。

在你和上司相处的过程中，他的举手投足多多少少地会表现出对某些事情的关注。比如说，你的上司对有些行为表示赞赏，而对有的行为则表示出不屑甚至是愤怒。从这两种截然不同的态度中，你或许就能够发现上司评价事物的标准。应当说这还算一个比较明显的例子。在有些情况下，这些外在的表现也许比较细微，或者说比较隐蔽，这就需要你做一个有心人。

这样一来，当有用的信息出现的时候，你才能够把握住。此外，你还可以通过一些别的渠道来进行把握。在你和其他员工交谈的时候，在你和上司所认识的人打交道的过程中，你都有可能获得你想要的东西。

3. 留意上司给你的反馈。

有的时候你觉得你做的正是上司关注的东西，但你对此仍然没有十足的把握，那就应该在事后注意一下上司的反应。如果上司表现得很满意，那么毫无疑问，你的做法正合上司的心意；如果上司表现得不那么高兴，这就意味着他所关注的可能并不像你认为的那样。这时



去和上司谈一谈，告诉他你的想法和理由，问一问他希望你怎么做。

4. 学会举一反三。

作为一名优秀的管理者，你应当懂得举一反三的道理。如果某个问题是上司关注的，那么与之相类似的其他问题肯定也是他关注的。当然，这么说或许有些绝对，但在大多数情况下的确如此。这样一来，当以后再出现类似的情况时，你就能够从容应对而不至于手足无措。

我们必须补充一点，有些时候上司的看法可能是有问题的，如果你有充分的理由认为按照他的想法行事，会给工作带来很大的危害的话，那你就不应该无原则地服从上司。你应该找到他，用合适的方法讲出你的观点，请他再考虑一下。关于这一点，我们将在下一个案例中进行论述。

每一个上司都希望下属能够了解他的心意，按照他的想法做事，而不是每件事情都要他来亲自指点。如果你没能做到这一点，他十有八九会认为问题在你而不在他。因此你应当了解上司所关注的东西，这会让你得到上司的赏识，使你 and 上司之间的关系变得更为融洽，从而有利于你的工作。如果你对上司关注的东西一无所知，那么至少在他眼里，你不是一个好下属。



轻视年轻的上司

目前，上司比下属年轻的现象已越来越普遍了，由此也给许多人带来一些困惑。自己比上司年轻，关系一般比较好处理，但反过来面对年轻的上司，这些人往往会出现一些排斥、嫉妒或者是自卑的心理，进而导致了心情不舒畅，工作不如意。

在如今这个用人机制越来越灵活，工作竞争日趋激烈的年代，作为下属，如果不转变观念，适应变化，大则会影响上下级的工作配合和协调，小则影响自己晋级、加薪，甚至会丢掉手中的饭碗。因此，不论上司的年龄比你小多少，资历如何不如你，既然事实存在，就应正确面对，实际地把握与上司相处的艺术。

1. 不嫉妒，多尊重。

昨天还是一个你口中的“毛头小子”，或者勾肩搭背，把你称为大哥的“小兄弟”，今天却一跃成了你的上司。这对许多人来说，一时可能难以接受，甚至会产生嫉妒心理。但只要你静心想一想，年轻人能成为上司，首先说明他（她）的文化程度、业务素质、开拓能力等方面要强于你。

因此，面对年轻的上司，绝不能用不服气的心态来看待，而是要换个角度，注意发现上司身上的“亮点”，虚心学习他在业务和管理上的长处；要端正态度，从内心尊重上司，心悦诚服地接受和服从领导。



2. 少卖老，多支持。

有的人自恃年龄大、工作时间长，有时便倚老卖老，对上司的工作安排应付了事或置之不理，有的甚至给上司出难题。这样做，表面上看似乎是维护了所谓“老资格的尊严”，但实际是有百害而无一利。在工作中要摆对位置，多发挥自己的优势，积极为上司出谋划策，鼎力相助，这样才会赢得上司的信赖。

3. 不自卑，多沟通。

许多人常常认为“自己老了，越来越不中用了；现在是年轻人的天下……”抱有这种自卑甚至自暴自弃的心理，会严重影响工作。同时，与上司的年龄差距较大，自认为出现“代沟”，因此敬而远之也不是明智之举。年轻上司也是人，他也希望与下属建立和谐的关系。因此，要排除自卑和疏远的心理，尽量与上司多沟通，与其以诚相待，多寻找共同的话题，培养共同的爱好。工作中要不卑不亢，落落大方；生活中与上司做朋友，尽量缩小年龄所带来的差异。

4. 挑重担，树威信。

俗话说，有为才有位。经验丰富、业务精湛，工作能挑大梁往往是老员工的特点。面对年轻的上司，你要充分利用这一优势，工作上勇于带头，敢挑重担。同时，作为大哥大姐，要关心和帮助年轻同事的工作和生活，与他们建立良好的人际关系，逐步培养自己的群众威信，并利用这一威信，支持年轻上司的工作。这样，不但员工会尊重你，上司更会高看你一眼，升职、加薪的机会自然就多了。



不重视和同僚横向沟通

水平沟通指平行阶层之间的沟通，例如：高层管理人员之间的沟通，中层管理人员之间的沟通和基层管理人员之间的沟通。这种沟通大多发生于不同命令系统间而地位相当的人员之中。水平沟通具有很多优点：

(1) 它可以使办事程序、手续简化，节省时间，提高工作效率。

(2) 它可以使企业各个部门之间相互了解，有助于培养整体观念和合作精神，克服本位主义倾向。

(3) 它可以增加职工之间的互谅互让，培养员工之间的友谊，满足职工的社会需要，使职工提高工作兴趣，改善工作态度。

(4) 有利于弥补上行沟通和下行沟通的不足，促进组织沟通顺畅。

但是要在组织中实现真正的水平沟通，却不是一件容易的事情。因为在上行和下行沟通中有正式的渠道进行，组织中的工作也要求他们之间必须进行不断的沟通，上下级之间的关系也决定了他们之间沟通的便于实现。但是在水平沟通中，会存在下列问题：

(1) 沟通双方在地位上是平等的，相互之间没有领导关系，在沟通中可以不理会对方的反应。

(2) 本位利益的考虑。在水平沟通中，不同的部门之间都有不同的部门利益，特别是实行事业部制的组织中，本位利益的考虑会使他们在沟通中，难以做到开诚布公和从组织大局着眼，在沟通中会认为自己部门工作最重要。



(3) 不同的部门之间所从事的是不同领域的工作，这也导致了水平沟通的困难。俗话说“隔行如隔山”，特别是对一些专业技术要求较高的部门，它们之间的沟通难以实现有效的对话。

(4) 水平沟通头绪多，信息量过大，容易造成沟通中的混乱。

(5) 水平沟通尤其是个体之间的沟通，也可能成为员工发牢骚、传播小道消息的一条途径，造成涣散团体士气的消极影响。

水平沟通渠道，指的是在组织系统中层次相当的个人及团体之间，所进行的信息传递和交流。在组织中，水平沟通又可具体的划分为四种类型：

一是企业决策阶层与工会系统之间的信息沟通。

二是高层管理人员之间的信息沟通。

三是企业内各部门之间的信息沟通，与中层管理人员之间的信息沟通。

四是一般员工在工作和思想上的信息沟通。

水平沟通的方式可以分三种：

(1) 部门之间的联席会议。

(2) 部门之间的协同作战，例如在矩阵制结构中，不同部门之间的协同作战，可以为不同部门之间的水平沟通提供一种渠道。

(3) 非正式沟通渠道。水平沟通可以采取正式沟通的形式，也可以采取非正式沟通的形式。通常是以后一种方式居多，尤其是在正式的或事先拟定的信息沟通计划难以实现时，非正式沟通往往是一种极为有效的补救方式。

水平沟通是平级之间的沟通，如果不掌握一些技巧，势必会影响沟通的效果。为此，下面介绍一些水平沟通的技巧：

(1) 大家都是处于同级的水平，所以在沟通中应该从自己做起。



尊重对方，对方才会给予同样的回报；彼此尊重，才能进行有效的水平沟通；凡事由自己先做起，率先走出第一步，最有效果。

(2) 不要过于本位主义，只考虑本部门的利益，这样会造成沟通中的障碍。应设身处地，站在对方的立场考虑；分工是为了合作，彼此同心协力才能提升组织力。

(3) 基于互利互惠的原则，强调自己的责任，增加大家的责任感；双方抱持平等互惠的原则，力求大家都好才方便沟通。

(4) 用诚意来促进对方了解，注重平常多建立联系，不要寄希望于临时抱佛脚就能立竿见影，达到比较好的沟通效果。在现实中，做一个生活的有心人，注重平时的建设，才能促进彼此的了解，达成有效的沟通。

(5) 圆通但不能过于圆滑，不要给人造成没有诚意的印象；否则就很难达到理想的沟通效果。

其实在沟通中纵然有很多技巧，但是最重要的技巧，还是以诚心去建立彼此的相互信任，这才是最重要的技巧。“沟通从心开始”，确实是这样，特别是在水平沟通中。良好的沟通必须以情为先，大家情绪平稳，当然乐于倾听。一般人以为有学问才能有效沟通，并且让对方说与不说都能自如地把握。其实不是这样，只有真诚关怀别人，才能使别人在沟通中不会觉得有压力，才能进行有效的沟通。



没能在上司面前客观评价下属

作为一名管理者必须有一颗客观公正之心，要敢说真话。做到这一点其实不难，而且你的上司、你的下属、当然还有你本人都会因此而受益。

霍华德先生是刘易斯的上司。他认为刘易斯的一位下属怀特在工作能力上存在问题。事情的起因在于，刘易斯主管的部门最近交给霍华德先生一份财务报表，这份报表中出现了一些问题，而怀特的职责恰恰是制定这份财务报表。霍华德先生据此认为怀特的工作能力有问题。他找到了刘易斯，表示他打算将怀特调离现任的岗位，重新安排工作，并询问刘易斯对于这个决定的看法。

怀特是刘易斯的一位老部下了，刘易斯认为他的工作能力并不存在问题。从他以前的工作成绩来看，怀特完全能够胜任现在的工作，或者说虽然有一些问题，但至少还没有严重到需要把他调离的程度。这次的财务报表问题可能还存在别的原因。刘易斯本来应当把这些都告诉霍华德先生，但是在看到上司的态度如此坚决之后，他选择了沉默。

这样，刘易斯就犯了一个很严重的管理错误——没能在上司面前客观公正地评价下属。

刘易斯应该亲自调查一下这件事，然后再找霍华德先生谈一谈。他应当如实地告诉他的上司，怀特是一位经验丰富的下属，他的工作



能力是已经得到了证实的。在以前的工作中，怀特从来没有犯过类似的错误，凡是知道怀特的人对他的评价都很高。至于这次的严重错误，经过调查，问题主要出在统计部门那边，怀特对此并不应该承担太大的责任。

基于上述情况，刘易斯应当向他的上司这样建议：“霍华德先生，我认为怀特是一名非常优秀的下属，我们不能因为他的一两次失误就给他这么严厉的处分，这对他是不公平的，而且对公司来说这也是一个损失。所以我希望您能重新考虑对怀特的处理决定。”

看，做到客观公正并不难，而且这么做对大家都有好处，不是吗？

实事求是，在上司面前客观公正地评价你的下属。你的上司在对某位下属做出处理决定时征求你的意见，这是因为你是该下属的直接管理者，你对他的情况最为了解，上司想从你这里得到更加全面和真实的信息，以便为他的决定提供参考。就你而言，你应该也必须这么做。

首先，这么做一个最直接的好处，就是让你的上司得到了他作决定所应当掌握的全部信息。要知道，当你的上司对某位下属做出处理决定时，他所依据的信息也许是片面的，甚至是错误的。俗话说：“兼听则明，偏听则暗。”因此根据片面信息而做出的决定，很有可能是错误的。

作为一名管理者，你有责任帮助你的上司获得全面真实的信息。你必须毫不隐讳地把这位下属的缺点和错误告诉你的上司，但你同时也必须提醒他，这位下属有着很多的优点，比如经验丰富、勤勤恳恳等。把这一切都告诉你的上司，让他来比较和权衡。这和偏袒、护短毫不相干。从某种意义上说，这是你的职责所在。

其次，这样做对于下属来说是公平的。也许他并不是没有能力，



而只是欠缺了一些经验；也许他一贯认真负责，只是这一次有些粗心。更何况每个人都会或多或少地犯一些错误，如果不给下属改正的机会，仅仅因为偶尔一次错误就彻底否定他们的话，那就未免有些失之公平了。而假如你不把全面的信息告诉你的上司，这种不公平的后果是很有可能发生的。不要让你的下属因为你的不负责任而蒙受“不白之冤”。

必须指出的一点是，你的职责就是提供信息，千万不要试图干预上司的决定，甚至是替他做出决定。要相信你的上司，在掌握了全面真实的信息之后，他应当能够做出理性、明智的决定。

作为管理者，你必须成为上司和下属之间的一个联系纽带。你应当确保上司能够准确地了解下属的工作能力和表现，并且确保你的下属能够知道上层管理者所做出的决定及其理由。你提供的信息会直接影响到最终的结果，你的上司和下属都会因为你所提供的准确信息而受益。

当上司看到了你的下属所犯的错误时，他应该同时了解到那位下属是一个非常有工作能力的人；而当上司对某位下属做出处理决定时，那位下属也应当知道上层管理者做出这个决定的理由。所有的一切，或者说在很大程度上，取决于你是否正确履行了自己的职责。

不会对同事说“不”

身处职场，经常遇到这样的问题：一位同事突然开口，让你帮他做一份难度很高的工作。答应下来吧，可能要连续加几个晚上的班才能完成，而且这也不符合公司的规定；拒绝吧，面子上实在推不开，毕竟是多年的同事了。应该怎么找一个既不会得罪同事、又能把这项工作顺利推出去的理由呢？

有人会直接对同事说：“不要，就是不要！”这绝对不是最佳的选择，可能会让你和同事以后连朋友都没得做。如果推托说：“我能力不够，其实小 A 更适合。”那你有没有想过当同事把你的这番话说给小 A 听时，他会做何反应？有人会不好意思地说：“我真的忙不过来。”理由不错，可是只能用一次，第二次再用时，你面对的一定是同事疑惑的眼光。

这些好像都不是最佳拒绝理由，那我们到底应该怎样婉转地拒绝同事的不合理请求呢？

1. 先倾听，再说“不”。

当你的同事向你提出要求时，他们心中通常也会有某些困扰或担忧，担心你会不会马上拒绝，担心你会不会给他脸色看。因此，在你决定拒绝之前，首先要注意倾听他的诉说。比较好的办法是，请对方把处境与需要，讲得更清楚一些，自己才知道如何帮他。接着向他表示你了解他的难处，若是你易地而处，也一定会如此。



“倾听”能让对方先有被尊重的感觉，在你婉转地表明自己拒绝的立场时，也比较能避免伤害他的感觉或避免让人觉得你在应付。如果你的拒绝是因为工作负荷过重，倾听可以让你清楚地界定对方的要求是不是你分内的工作，而且是否包含在自己目前重点工作范围内。或许你仔细听了他的意见后，会发现协助他有助于提升自己的工作能力与经验。这时候，在兼顾目前工作原则下，牺牲一点自己的休闲时间来协助对方，对自己的职业生涯是绝对有帮助的。

“倾听”的另一个好处是，你虽然拒绝他，却可以针对他的情况，建议如何取得其他适当的支持。若是能提出有效的建议或替代方案，对方一样会感激你。甚至在你的指引下找到更适当的支持，反而事半功倍。

2. 温和而坚定地说“不”。

当你仔细倾听了同事的要求、并认为自己应该拒绝的时候，说“不”的态度必须是温和而坚定的。好比同样是药丸，外面裹上糖衣的药，就比较让人容易入口。同样地，委婉表达拒绝，也比直接说“不”让人容易接受。

要婉谢，但不要严拒，因为温和的响应总是比情绪化的过度反应要好。情绪是具有渲染性的，“不”这个词通常会引发他人强烈的负面感受，所以，当你必须要拒绝他人时，就不要再以不友善的言行，在情绪上火上加油。

例如，当对方的要求是不合公司或部门规定时，你就要委婉地表达自己的工作权限让对方知道，并暗示他如果自己帮了这个忙，就超出了自己的工作范围，违反了公司的有关规定。在自己工作已经排满而爱莫能助的前提下，要让他清楚自己工作的先后顺序，并暗示他如果帮他这个忙，会耽误自己正在进行的工作，会对公司与自己产生较大的冲击。



一般来说，同事听你这么说，一定会知难而退，再想其他办法，而不会对你产生其他想法。

3. 以对方利益为理由。

在拒绝对方之时，从对方的利益考虑，以对方的切身利益为借口，往往更容易说服对方。

对同事说你之所以拒绝，并非不肯帮忙，而是为了对方的利益着想。比方说，人家要求你在一个不合理的期限内完成工作，与其哀嚎说你如何不可能办到，不如说服对方，仓促行事对他而言并不好。例如：“你交代的工作我不会这样马马虎虎、交差了事，但这般仓促，无法做出符合你期望的水平。”

这样的话，同事不仅不会怀疑你的意图，还会对你切实为他利益着想的态度产生感激。

4. 关怀并提出建议。

拒绝时除了可以提出替代建议，隔一段时间还要主动关心对方情况。

有时候拒绝是一个漫长的过程，对方会不定时提出同样的要求。若能化被动为主动地关怀对方，并让对方了解自己的苦衷与立场，可以减少拒绝的尴尬与影响。当双方的情况都改善了，就有可能满足对方的要求。

对于业务人员，例如保险业者面对顾客要求，自己却无法配合时，这种主动的技巧更是重要。

拒绝的过程中，除了技巧，更需要发自内心的耐性与关怀。若只是敷衍了事，对方其实都看得到。这样的话，有时更让人觉得你不是个诚恳的人，对人际关系伤害更大。总之，只要你是真心地说“不”，对方一定会体谅你的苦衷。



不会与同事“过招”

你总是出色地完成工作，总是赞叹自己的脑袋赛过诸葛孔明，也总是不经意地讥笑那些“木头脑袋”似的同事；你总是嘴太勤，心太懒，看到什么都不顺眼；你总是认为自己出类拔萃，总是满怀欣喜地盼望着赞许、加薪、升迁，可为何总是眼睁睁地看着好事偏偏离你那么遥远？

同是闯荡江湖，有的人波澜不惊，有的人却风生水起，这是因为有的人不谙水性，而有的人却精于此道；同样在职场闯荡，有的人忙忙碌碌举步维艰，有的人却如履青云直上九天。这是为什么？其实，职场如江湖，如何和同事“过招”也是门艺术。

秘籍一：形象正统些

良好的第一印象是登堂入室的门票。衣着是你给别人的第一印象，衣着上写着你的气质、性格和欣赏水平。作为女性，衣服可以多彩一些，但却不可过于妖艳，更不可“露”得太多，过分性感容易令人想入非非。作为男性，干净利落的西装和白白净净的衬衫应是你一年四季的办公服装，这样的衣着会令你神采奕奕。

秘籍二：性格开朗些

如果你很开朗，有你的世界就会拥有快乐，同事们会主动拉近与你的距离。过于压抑的环境往往会给人带来心理上的不适，如果你能促进这种环境的转变，那么你就会有一种号召力。孤僻的人不但会遭



非议，而且会被孤立。融入新环境的最有效方法便是主动出击，热情袭人。如果你不够开朗，那么从现在起，就不要时刻绷紧你的脸，你应该先学会对每个人微笑。

秘籍三：说话保留些

同事间的芥蒂多从说话间产生。你经常像广播电台似的滔滔不绝地播报独家新闻，当然会使大家很新奇，也很快乐。但你不可口无遮拦，信口开河。尽管一些“推心置腹”的诉苦能多少构筑出一种“办公室友谊”，但喋喋不休的抱怨会让身边的人苦不堪言。也许就在我高谈阔论之际，说不定就有人开始盘算如何打你的小报告了。

秘籍四：礼仪周到些

文明礼貌程度是展现你个人素质的最重要方面，和同事相处，要不卑不亢，谦恭有礼。遇到同事应主动趋前打招呼，如果距离较远，可点头示意。同事家有婚嫁喜事，送上一份合适的贺礼；同事生病，应及时去探望。礼尚往来乃人之常情，但过重的礼物却不要輕易出手，免得人家心生他想。

秘籍五：帮派糊涂些

一个新进人员必须多听多看了解单位内的人际关系，在复杂帮派小团体争斗面前，还是装作糊涂些为妙。尽可能冷眼旁观，不要过早表明立场，卷入不良的派系斗争中，陷于被动。要牢记“距离产生美”的“美学”理论。学会与同事保持一段距离，凡事适可而止，学会做个聆听者。

秘籍六：心热脑冷些

心不能冷，否则生活就没有任何意义；脑不能热，否则脚下就乱了方寸。同事家里有困难或急事，要及时到场，积极协助解决。你的热心必将换来同事们的信赖和真诚。但无论你的周围如何热闹，或是



周围的人如何勾心斗角，你都应保持冷静的头脑，别为一些鸡毛蒜皮的小事跟同事闹翻关系。处事不周，则会授人以柄。

秘籍七：应酬灵活些

吃喝应酬要讲究技巧，不要等用到别人时才想起“交流”。如果你刚领了奖金，不妨来个观音请罗汉：“这个奖也有大家的功劳嘛，今天我请客。”这话谁都愿意听。千万别忘了要平等待人，自大或自卑都是同事间相处的大忌。同事请客一般应能去则去，不能去则要说明情况。

秘籍八：竞争含蓄些

面对晋升、加薪，应抛开杂念，不要手段、不玩技巧，但绝不放弃与同事公平竞争的机会。面对强于自己的竞争对手，要有正确的心态；面对弱于自己的，也不要张狂自负。如果与同事意见有分歧，则完全可以讨论，但不要争吵，应该学会用无可辩驳的事实及从容镇定的声音表达自己的观点。

秘籍九：暗箭防着些

面对晋升、加薪等问题时，同事间的关系就会变得非常脆弱。在这些事情面前，有时候“好人”也会显现出他“恶”的一面，所以就会出现有人为了个人欲望，栽赃陷害、狗急跳墙、行骗行抢等事件。明枪易躲，暗箭难防。真诚并不等于完全无所保留、和盘托出。尤其是对你并不十分了解的同事，最好还是有所保留，切勿把自己的秘密都告诉对方。

秘籍十：作风正派些

作风正派应包括勤奋、廉洁的工作作风和正派的生活作风。只有勤奋工作并尽可能把工作做出色的人，才不至于被同事看作累赘、窝囊废。而廉洁自律、不以权谋私则是能博得他人敬重的主要依据。在



生活作风方面，无论男女都要正派，不要放纵自己。没有私生活的出轨，被造谣的机会必然会大大减少。

一个优秀的管理者，其作风必定有着良好的口碑，风撼不动，雨淋不跑，这不但是生活原则，更是青云直上的有力武器。

不知道下属的年龄

根据员工不同的年龄安排适当的工作，可以产生良好的工作效益。这一点，已经引起了许多企业管理者的高度重视。

有些东西在表面上看来不重要，但实际上对人的心理影响却很大。例如下属的年龄，表面看来一点也不重要，以致很多领导者忽视了它，造成不良的后果。事实上，不同年龄的下属，其身体状况、心理特征乃至工作态度都不尽相同，要用好他们就必须对此充分了解。这一点，千万不能被忽视。

年龄往往是企业择取员工的条件之一，这说明工作年龄化的问题经常是企业用人的客观要求。据美国 1999 年 12 月《工作年龄阶层状况报告》分析，高龄（55 ~ 65 岁）、中龄（45 ~ 54 岁）、年轻（18 ~ 39 岁）等三类划分是最常见的，其中提出了“寻找最佳年龄工作者”的观点，旨在提高工作效率，使自己的公司在年龄化上形成持久的连续性和长久性。以下试作分析。

一般管理者认为年纪大的雇员有以下的缺点：

1. 体力衰退：年纪渐长，体质相对地有衰退现象。视力与脑细胞



记忆力衰退，是最明显显示老化的器官。

2. 薪资偏高：由于每年按百分率加薪，一位年届五十的下属，薪金比年届三十的下属高出许多。他们做同样的工作，年轻的体力比老年者佳，造成下属薪金不平衡的情况。

3. 接受事物的能力有限：随着科技的进步，以前用算盘，早已被电子计算机所取代。单靠储存文件数据已经落后，计算机早已大派用场。年纪渐老，学习新知识的能力较低；公司若花钱给他们学习，又距退休日太近，徒然浪费资源。

4. 缺乏冲劲：高龄员工本身有自知之明，认为无论如何拼命，公司也不会重用他，因而出现因循苟且的工作态度。由于工作方面没有纰漏，公司方面难以有借口将之解雇。

以上种种原因，都对高龄下属非常不利；中龄下属亦不见得好多少。

所谓中龄下属，即是由 35 岁至 50 岁之间。中龄下属曾经历过一段挣扎期，一般已认为目前是稳定阶段。他们一般会有以下的特质：

1. 服从管理者指示：由于在商场辗转多年，深知市场的需要，也了解自己的能力和在久乱思安的心情下，对管理者的指令均显得较为服从。

2. 多做兼职：年轻时代的玩乐时期已过，要求高一层的享受。为使自己和家人生活较佳，多做兼职是唯一的选择方法。

3. 注重实际：他们不愿将时间耗在人际关系之上，同事之间的相处，多是只建立于办公室内。

大多数管理者均选用年轻雇员工作，却不考虑高、中龄下属也有优点。此举未免显得目光过于短浅了！高、中龄的下属是可以有更大的发挥。他们的优点是否能尽为所用，则须看管理者的管理能力是否



高明了。

一个员工在同行业里站稳多年，他必对该行业有很多认识，也不能抹杀他曾付出过的贡献的。他可能是一本活的字典，有着丰富的宝藏。但由于年纪大了，或者在同一地方工作久了，因而缺乏新鲜感，冲劲和斗志也减退，表现固然平稳，但较难进一步提高他们的工作效率。

管理者应该借助一些机会或场合，当众称赞这些年资较长的员工。但另一方面，也要私下向他们提出公司的要求，鼓励他们继续发挥智慧。

高、中龄下属的经验，是所有年轻下属所没有的。凭着丰富的工作经验，可避免许多不必要的错误，以及省时省力。因此除了在言语上称赞和鼓励外，更应留意他们的晋升工作位置的安排，使他们真正能发挥自己的经验和知识。

一般年长的雇员由于害怕失去职位，因而对工作非常重视。他们认为效率尚属其次，主要是每件事均有好交代，即是所谓责任感。

奖励和称赞对于年长雇员非常有效，他们感到公司重视自己，因而就会做得更好。相反地，若肆意批评他们所做的事，他们不但未能改正过来，还会恶化下去。原因是管理者给他们明显地表示：“你没有用了。”这一打击非同小可，一方面，他们没有改变现状的方法；另一方面，尊严受损使他们产生沮丧和失望，往后的工作素质更差。

管理者不妨经常向他们表示，许多工作都要靠他才可办好。而有些诚恳的说词是很管用的，例如：“拜托你了”、“这件事全靠你了”、“我是信任你才把这件事交托给你”，下属听后必然尽他最大努力完成工作。

对于工作态度因循苟且的高龄雇员，不能采取责备的方式，更切



忌当众教训他。应找机会到办公室面谈，先询问对方的健康情况，然后才询问其家庭状况。最后询问他们对目前的工作是否感到满意，并鼓励他们就本身工作提出一些建议。整个面谈以先聊天，后建议为主，不要露出教训的意识。经验丰富的下属，一定知道管理者的意思。

年轻员工的优势在于能干，但是由于心理不成熟，缺乏工作经验，往往容易造成工作失误。他们同时有种天生的反叛性，一般是由于念书时遭受老师的严厉管束，在家受父母管制，因此踏足社会后，就对高龄的同事有种潜意识的排斥和抗拒感。最常听到的说法是：“你落伍了”、“世界早已变了”、“你已不合潮流”、“为何还不退休”，甚至有“阻碍地球转动”的不敬言语出现。

如果身为管理者的你只懂得消极地解雇他，等于丧失人力资源，也显示自己的管理能力差劲。高龄的下属适应能力较低，经常改变他们工作和环境，会影响其工作情绪、效率以及质量。管理者应量才而用，并熟知下属的能力，不能要求下属是万能的。

经常调迁高龄下属，只会对自己造成不便。当然，忽略他们的存在，不经常留意他们的工作情况，高龄下属便很容易成为冗员。高龄下属容易产生自卑感，除了年轻同事的恶意嘲弄外，管理者的漠视也是主因之一。

下属的年龄不同，反映出来的问题也各不相同。只有了解了下属的年龄之后，企业领导才能更好地根据年龄特征，全面地考虑因人而异的原则，使他们在各自的工作岗位上显示出特点。领导者用人竟然要考虑下属的年龄，看样子，用人之难、用人之细是关系到企业内部机制的运作问题，不能当作一件小事视而待之。



一碗水端不平

管理者处事必须公平合理，出于公心，调解矛盾，扶助弱小，恩威并施，宽严相济，一视同仁，才能顺应下属意愿，得到大家的认同，与大家同舟共济。

由于上下级之间是一种相互依赖，相互制约的关系，这一关系处于良好的状态，则双方的需要可以得到满足。一般来说，上级希望下属对工作尽职尽责，勤奋努力，以便圆满地有创造性地完成任务；而下级则希望上级对自己的工作给予重视，对自己的工作能力及成果给予认同，并在待遇上合理分配，在生活上给予关心。最伤害下级的是有了功劳上级代为领取，而有了过失则由下级自己承担，这样会使员工心理失衡。

在处理与下级的关系上，要同等对待，不分彼此，没有亲疏，不能因外界或个人情绪的影响，表现得冷热无常。当然在实际工作中，有些领导者并没有厚此薄彼的意思，但又难免愿意接触与自己爱好相似脾气相近的下属，无形之中冷落了另一些下属。这时管理者要适当地调整情绪，增加与自己性格爱好不同的员工的交往，尤其对那些曾经与自己意见相左的人，更应该加强沟通，增进了解，防止有可能造成的不必要的误会和隔阂。

有一些领导者将与下属建立亲密无间的感情和迁就错误混淆起来，对于下属的一些不合理的、甚至无理的要求也一味迁就，感情代



替原则，纯洁的情感庸俗化。实际上，这是把下级引入了一个盲点，对工作对下级都不利。

每个人机会应当是相等的，干得出色的下属，当然值得表扬，该评功论赏的也要给予奖赏，但平时应该和其他职工一视同仁，因为奖赏是出色工作的回报，他已经得到了回报，其他方面仍然和大家一样。工作中强调的就是公平。假若给予他一切特权，甚至对他做错事进行包庇，如何让别人模仿他、向他学习？

另外，还可能使他和其他人员产生距离和隔膜，使员工产生消极的情绪。一定要给员工一种公平合理的印象，这样激发他们努力，同时也使做出成绩的人戒骄戒躁，不断上进。同样，对于员工犯了错误也应该撇开任何的私心，进行惩罚。每个人在规章面前都是平等的，无论什么原因，首先要以一个相同的标准去衡量考核。

当然对于体弱的职工和女性职工也不能够另眼看待。如果的确是不适合女性的工作岗位，干脆就不要安排女性。但如果安排了，就要同工同酬，不能留下什么把柄，让员工有所议论。体弱职工也应如此，在规定的工作时间内，他们与其他职工是一样的，不享有任何的特权，因为企业是一个集体，需要一个良好的工作氛围，体弱人员的存在会影响大家的士气。

对人员的管理切忌墨守成规。任何的规定在制订之初都有它定制的背景，随着时代环境条件的变化，背景也随之改变。既然如此，所有的规定和法规也应该跟着发生变化，任何管理人员都应该切实了解这一点。

有的规定制订时可以是基于某种原因的，但今日实施起来，则显然过于迂腐，出现令人感到滑稽的情形。其实这种不合理的规定比比皆是。所谓“一人升迁，仙及上司”。



另外，还有表扬零失误的记录者制度。该规定不论工作性质危险程度的高低，一律在同一基准点来考核评分，其实也一样荒唐可笑。表扬无失误的工作无可厚非，但必须注意到表扬评定的标准必须因时因地作更细密的区分，配合实际情况随时可以改善。如果墨守成规，不加改善，尽管表面看起来妥善完备，但实行起来，往往会引起意想不到的纠纷。

规则是人制订的，但往往既成的规则易于把人套住。当初人绞尽脑汁想出的规则，经过了一段时间后常常会与实际脱节，产生种种的漏洞或缺陷，要将其修正，需要花费相当多的时间和精力，但若墨守成规不思变革，则会使人们成为规则下的牺牲品。因而一个总管应当时时注意自己所制订的规则，是否存在不合理处或者不切合实际的需要，一旦发现有这种情形，就应该拿出魄力，废除无法遵守的不合时宜规定，制订出新的系统条例。

不会关怀下属

当老鹰盘旋在天空时，我们看到草地上觅食的老母鸡总是急忙招拢来小鸡，将它们藏匿在自己温暖的翅膀下。其实，管理者对其下属也应如此。

用“毛毛细雨”去灌溉下属的心灵

假如你是一位统率千军万马的大元帅，你会过问每一个士卒的饥寒冷暖吗？



事实上，这是根本不可能的。

但是，你可以适时、适当地参加一些细致入微的工作事务，这是对你有益无害的。如果你总是摆出一副官架子，遇到一些事就满脸的不高兴，不屑于做或者根本不情愿去做小事，那么，你的下属或同事会是什么感受？

而且，在处理一些小事上，你做的效果不佳，或不完美，下属们也会轻视、讥笑于你。认为像你这样连一点儿小事都不想做，或者连一点儿小事都做不成的人，又如何做得了大事情呢？你的信誉会受到威胁。

例如，你的下属得了一场大病，请假在家养病。今天，他恢复健康，头一次重新来办公室上班，难道你对他的到来会面无表情，麻木不仁，不加半句客套话，没有一句真诚的问候语吗？

再比如，你同室的一位年轻人找到了一位伴侣，不久要喜结良缘，或者这位年轻人在工作上取得了突出成绩，为本部门做出了杰出的贡献，难道你就不冷不热、无动于衷地不加一声祝贺称赞的话语吗？

这些小事足可以折射出管理者人格质量的整体风貌，大家会透过一些鸡毛蒜皮的小事去衡量你、评判你。小事往往是大事的基石，这两者之间是相互联系，相互影响，相辅相成的。管理者要善于处理好这两方面的关系，使两者相得益彰。

如果管理者能在许多看似平凡的时刻，勤于在细小的事情上与下属沟通感情，经常用“毛毛细雨”去灌溉下属的心灵，将会使下属像禾苗一样生机勃勃，茁壮成长，最终必然结出丰硕的果实。

切忌假作关心

关心你的部下，那么他们也会关心你与公司。

切忌假作关心。如果你不想为部下费神，那么也就不必费神作假。



尽管组织的人事政策可以是“我们要成为一个关心下属的管理者”，但除非每个部门的主管、经理、主任都关心他或她的员工，否则，这句话将毫无意义。

管理者关心自己的下属，尽其所能地帮助部下解决困难。此外，他表现出对别人的关心，表现出对部下成功的欣喜和对他们失败的体谅。他关注下属们的业务训练、技能的发展，以及事业的进步。只要有必要，他还会小心地提出意见与忠告。他总是使自己随处可见。

当下属家里遇到不幸时，懂得关心下属的管理者特别关心，看能否给予任何帮助。他不贸然行事，但十分关注。当下属碰到个人问题时，他会给予假期，而且常常先于他们开口就给予假期。如果有人生病，他会送一张慰问卡、一束鲜花、一些杂志，甚至一瓶威士忌。他的关心是真诚的，甚至不惜为此打破规章。

然而最重要的是，在他人发生问题时，优秀经理总是到场询问问题所在。他就是这样关心他人的。

作为管理者，规定自己从现在起每天起码要做一件关心部下的事。这并不需要太多的想象力。比如，了解一下今天谁因病缺席，并做出某种关心的姿态。这并不只是福利部门的任务，这也是优秀管理者的分内工作。又如，去探视一下病了一段时间后刚上班的某个人，对他或她的身体表示一些真诚的关切。

注意你的部下并示以关怀。对你来说，部下是十分宝贵的，你应该为他们自豪。

关心下属的十大“盲点”

管理者是率领一个团队来完成工作的。只有关心下属，赢得下属的忠诚，你才能真正建立自己的影响力。这一道理，作为管理者可以说是无人不知，无人不晓，但具体操作时往往走入盲点，表现为：



1. 关心下属等同于小恩小惠。

这一现象在中层管理者中相当普遍。一些中层管理者觉得，既然自己对下属加薪、晋升等没有“生杀大权”，因此只能靠小恩小惠来表明自己在关心下属。小恩小惠只能博得下属一时的欢心，而更多的下属关注的是自身的职业发展和综合能力的提高。一旦你满足不了下属稍高一点的需求，下属就觉得你不是真正关心他们。况且小恩小惠往往是以牺牲组织整体利益为代价的，一旦曝光，对自己也很不利。

2. 喜好许诺空头支票。

每个下属都有获得加薪、晋升的期望，作为管理者，你自然想抓住他们的这个需求进行激励。你是直接告诉他们你在为他们的加薪、晋升而努力，还是不说为妙呢？不直言相告，你担心下属觉得你根本不关心他们。但是，轻率许诺的结果更糟。成熟的公司都有自己的一套关于薪金、晋升的规定和程序，并不是你个人能随意更改的事。一旦许诺落空，你在下属面前就威信扫地了。这样做也会使你的上司对你产生不好的印象，感觉你有野心，暗里培养自己的人马。

因此，千万不要轻易许诺。关心下属，重要的不在于说，而在于做。要让下属感觉到你真正在为他们的期待而努力、而行动。比如在经理、同事面前夸赞你的下属，给下属展露才华的空间，放手让下属挑重担，等等。如果你已经做出了承诺，而由于情况发生变化，以致无法兑现，此时，最好的解决办法是向下属道歉，并坦诚地告诉下属不能兑现的缘由，以求得下属的谅解。

3. 把关心下属的业务混同于关心下属。

关心下属的业务，管理者都很重视，毕竟这关系到自己业绩的好坏。但过于关心业务，反而会使下属反感，觉得你对他不放心，怀疑他的工作能力。而且下属是一个活生生的人，有着多种需求，如果你



只关心业务情况，说不定会落个“冷血动物”的谑称。

4. 关心的内容与下属的真正需求背道而驰。

例如一名年轻的下属向你抱怨自己的工作太累，您可能觉得下属希望涨薪水，于是想方设法促使人力资源部为其加薪。其实该下属感觉到累的真正原因，是对自己不明朗的职业生涯忧心忡忡，是“心累”，实际需要您关心的是其职业生涯发展。这就需要您深入了解自己的下属，从而使自己对下属的实际关心与下属的真正需求相吻合。

5. 关心下属的方式、方法不对头。

如对一位新录用的推销员，你详细询问他如何宣传公司的产品、如何和客户建立关系等，您可能觉得这样做是在帮助下属发现自己的不足，但下属可能会觉得你不信任他。又如您在部门例会上对一位年资较长的推销员进行业务指导，但他可能觉得你并不是在关心他，而是让其出丑。以上两种情况，您的关心使下属误解，不但不能起到应有的效果，甚至适得其反。

6. 不能一碗水端平。

工作中这样的现象屡见不鲜，上文已经作了详细的叙述。不能一碗水端平，势必打击下属的工作积极性，产生内耗，不利于组织的团结。

7. 关心下属不是对下属有求必应。

人的需求是无止境的，满足了一个需求又会产生另一个需求。下属的需求是多种多样的，有的和组织的目标一致，有的却与组织的目标背道而驰。作为管理者，你只能尽量满足下属那些与组织目标一致的需求，对不合理的需求要敢于拒绝，甚至给予严厉的批评。否则既害了下属，到头来也会害了自己。

8. 关心下属就是不批评下属。



批评也是关心下属的一种方式，帮助下属改进提高。如果下属有了问题，不及时进行批评，将会使下属走得越来越远，犯的错误越来越严重，老板或上司也会追究你管理不力的责任。当然，批评如果使用不当也会有副作用，如造成下属的逆反情绪、使上下级关系紧张等等。因此，一定要注意批评的方式方法，照顾下属的自尊心，批评要对人不对事等。

9. 不关心下属的“牢骚”。

每个人都会有不满，有了不满就会发“牢骚”，从而使自己得到心理上的放松。“牢骚”并不可怕，但作为管理者如果不去分析“牢骚”背后的原因，及时加以疏导，下属的怨气将会积小成大。而且这种不满很容易像瘟疫一样在组织中蔓延。一旦其它下属受到感染，一场大的动荡就在所难免。这时候，你想解决都没有机会。

10. 关心下属的“动机不纯”。

不少管理者关心下属功利色彩过于明显，让下属觉得你并不是真正地关心、帮助他，而是在为自己的晋升拉选票。这样的关心不会有好效果。关心下属必须真正为下属着想，而不是“另有企图”，否则就会弄巧成拙。



管理者的三个代表

大家都知道，每个人都有很多角色。在爸爸面前是儿子，在老婆面前是老公，在孩子面前是父亲，在朋友面前是好友。如果一个人不能准确扮演自己的角色，我们就会说他“不识相”。“不识相”中的相就是角色。这个角色是你认为的角色吗？不是，而是别人怎么看你！

你认为自己是什么角色并不重要，关键是别人认为你现在是什么角色！否则在别人眼中你就是“不识相”的。生活中扮演错角色会发生误会，工作中扮演错角色就很可怕。连自己的角色都不清楚，怎么能说对话？说不对话，怎能做对事？更不可能“升官发财”。达不成自己的工作目标，甚至“死了”都不知道怎么“死”的。

管理者的三个代表，是指管理者的角色，这是管理培训课程中的一个内容。所谓三个代表是说，管理者在下属面前代表公司，在上司面前代表下属，在同僚面前代表部门。

在下属面前代表公司

有位先生在策划公司做策划师，某段时间，公司业务非常萧条，大家都没有事情做，于是他找老板聊天，问老板：“现在这个样子，您觉得公司怎样发展才好？”老板说：“我们先做做看，现在的困难是暂时的，挺一段时间再看，可能会有起色。”他听了这样没信心的话，第二天就递交了辞职报告。

他为什么辞职，就是因为在他眼里，上司就代表了公司，自己的



上司对公司没信心，他怎么能对公司有信心？一定是辞职了事。当然，管理者不能欺骗员工，空口许下无法兑现的诺言。他可以说：“目前的情况，你也看到了，我们的业务比较萧条，但我们公司员工的专业素质都比较高，尤其是你的策划能力强，客户的评价很高。我相信两个月之内，凭我们的努力，一定会好起来的，到时还怕你忙不过来呢。”

管理者如果对公司没信心、辞职不做就是了，在下属面前抱怨什么？抱怨有什么用？如果这种抱怨传到老板耳朵里，老板对你怎么想？老板对你有看法，你怎么挽回？一般来说无法挽回。所以有人说不怕宪法，就怕看法。管理者不能抱怨！想抱怨，回家和老婆抱怨。员工的抱怨是可以理解的，因为他们是员工，在上司面前代表自己。管理者就不是这样，在员工面前代表公司，死扛也要扛住，这就是你做管理者的代价！

有些人刚做管理工作，以前的同事，现在成了下属。这时如果没有注意角色的转变，还想用以前与同事相处的办法，和下属交朋友，往往最后发现，朋友没有了，公司的任务也没完成。

管理者需要树立自己的威信，严格要求下属，不能放纵。恩威并施是必要的，工作中，要用“威”来体现公司的制度；私下里，再用“恩”来体现个人的关怀。如果怀着做好人和下属交朋友，公司的制度体现在哪里？如果下属犯了错误，你怎么惩罚他？如果你不惩罚，公司的威严何在？如果你惩罚，下属会和你日常的行为对比，于是你就成了“阴险小人”、“笑面虎”，就会唱“当太阳升起的时候，我们的兄弟成为了对手”，以后你的工作怎么开展？

当然，管理者也需要朋友的，但和同事做朋友不恰当，同事有利害关系，而社会上的朋友可能没有太多的利害关系。同事能成为好朋



友的风毛麟角，同事往往是你最大的对手。当然了，有些公司提倡关心下属的生活，倡导这种文化。作为管理者也要把这种文化，带给下属，而不是一味地体现管理者的威严。

管理者在下属面前代表公司，如果用动物来比喻的话，对待下属要像老虎一样有威严，用这种威严来贯彻公司的政策，维护公司的制度。在出现意外时，不能像普通员工一样慌张，应如大象一样稳重，处变不惊，展现管理者的风范。

在老板面前代表下属

反过来看，管理者在老板面前代表下属。老板找你沟通，在很多情况下是想了解部门员工的动态，尤其是部门骨干员工的动态，因为老板认为你是他在部门的耳目，是知道部门消息最多的人。你要代表下属把部门的信息全面反馈。

信息无论好坏，管理者应将各种信息传达给老板，他才能对公司的动态有全面的把握，千万不要报喜不报忧。否则老板就成了“聋子”，你在他眼中就成了“瞎子”。

在反映信息的同时，当然还要代表员工提出要求。

千万不要员工有要求，而你却不敢提出来。无论这个要求是合理还是不合理，员工既然提了，起码员工认为是合理的，否则他也不会提出来。超出管理者决策权范围内的要求，管理者要及时反馈给老板。如果不反映，可能最后出了乱子，老板一追查，原来是你没有反映员工的要求，你会“死”得很难看。反映是你的事，决策是老板的事。

对于一些你也认为合理的事，要积极为员工争取。你不争取，老板是不会主动给的。如果你不积极争取，早晚有一天，这个消息会传到员工耳朵里面去。你怎么和他们相处？很难。所以你认为合理的要坚持争取，对于一个心胸开阔的大老板来说，你的这种坚持体现了对



公司的忠诚，因为他知道你只有维护了员工的利益才能更好地维护公司的利益。不为员工争取的管理者是鲁迅先生笔下的“孺头”。

如果要用动物来比喻管理者的话，要像鹦鹉学舌一样反映员工的声音。对于员工合理的要求，要积极争取，即使遇到上司的不理解，也要老黄牛一样忍辱负重。最后的目的要让上司明白是为他效犬马之劳。当然了，在整个沟通过程中要像小绵羊一样温顺。

在同僚面前代表部门

上面已经提到过了，其实同事有时是对手。管理者和同僚的关系既是合作者，又可能是竞争者。所以作为管理者在同僚面前要全面地维护部门的利益、部门的形象，因为在对方眼中你是代表了部门。请看下面两位经理间的谈话。

你说：“我们部门的小王，真是让我头疼。怎么也激励不了他，给他发挥能力的机会，他不要，说太累；给加薪呢，热情只能保持一个星期，真没办法。”

他说：“确实，有些员工比较难管。”

表面上对方对你表示了同情，但实际上他可能会想，“连激励都不懂，这个家伙是怎么做经理？”自觉不自觉地就会产生轻视，以后在工作中可能不会配合你这个“弱者”的。

在一次公司部门经理例会上，人力资源部经理在完成述职报告以后，针对其他同事的提问，进行了发言：

“我们人力资源部这一段时间的表现确实不是很好，我想这和我有直接关系。很不好意思，我前一段时间的身体不好，影响了和部门员工的沟通，也在一定程度上影响了人力资源部门的正常工作的开展。在这里，我表示歉意。最近，我恢复得很快，现在已经康复了。我相信，我们人力资源部的工作要好起来了。”



这样的沟通确实是够坦诚的。但是在其他经理知道你是坦诚的以后，他们会怎么想？“哦，原来最近人力资源部的服务不好，是因为你的因素。”可能第二天，全公司所有的人都知道你的事情。在这样的场合你是代表部门的，就事论事就可以了，出现了问题，给出方案。其他的東西不用谈，你们部门的事情，告诉其他部门，他们能帮你解决吗？不可能，解决问题的人是你，或者是你的上司。要上司那里得到专业的指导建议，而不是同僚。同僚大多数情况下会看你的笑话。

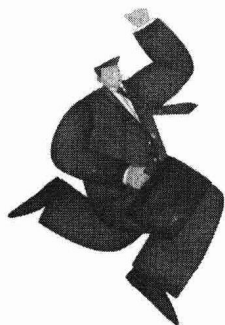
如果用动物比喻管理者的话，这时要维护部门的尊严和部门的威信，应像一只抱窝的老母鸡。

看到这里，“有个性”、“有想法”的优秀分子就说了，管理者难道就没有自己吗？什么时候代表自己？当管理者面对老婆，可以代表自己；面对知心朋友，可以代表自己。但转个念头想一下，到底哪一个才是真实的自己？谁也不知道！唯一可以确定的是，作为管理者如果扮演不好以上的三个角色，一定不能胜任管理的岗位。

工作中的管理者是“无我”的、“忘我”的。套用管理者的定义，管理者是因为目标而存在，所有的行为不能对达到目标有好处，就是错的；有利于达到目标就是对的。目标是检验对错的唯一标准。管理者应尽量抛开感情因素，理性看待工作。如果管理者认识不到自己的角色，我们就会说这个人“不识相”，这是很悲惨的下场。

第五章

管理者在运用激励时的失误



- ◆ 激励成为廉价的口头禅
- ◆ 不及时消除激励负面效应
- ◆ 褒奖不及时
- ◆ 激励不可用之人
- ◆ 不给下属满足感
- ◆ 与自己的下属争功
- ◆ 为了批评而批评
- ◆ 不懂赞美的技巧



激励成为廉价的口头禅

员工不好好表现的原因，主要在于缺乏适当的激励。对管理者而言，激励不只是一句口头禅，更不可由于误解激励而采用了无效的方式。

如果管理者不了解激励的真义，没有花时间深入探讨激励的本质问题，那么光凭嘴巴上说说，激励就缺乏真正的有效措施。这种空口说白话的激励，实际上不能激励员工好好地表现。

有些人认为刺激、鼓舞或开一些空头支票来描述未来的远景，便等于激励。有些人认为诚恳或坦诚就是激励，于是把这些与激励有关的东西当作激励看待，结果也没有适当的激励。更有一些领导用施加压力来激励，短暂地提高绩效，便自以为是好计策。

当然，也有些人知而不行，认为不激励又如何？不料缺乏激励，员工便不好好表现，以致绩效不佳。

绩效不佳的理由很多，包括组织、制度以及管理等方面的诸多问题。然而，大家很容易把责任推给“沟通不良”或“士气不振”。其中由士气不振又联想到缺乏激励，所以缺乏激励成为众人指责的对象之一。

“不激励不行”似乎是一种大趋势，因为大家公认激励是一种有效的驱策力，可以激发员工努力工作，尽量好好地表现。没有激励机制的公司，下属懒洋洋的，管理者自己心里也不好受。



缺乏激励可能产生的不良现象，如士气低落，员工流动率过大，彼此间漠不关心，大家厌烦工作等，种种因素加在一起，就会造成绩效不佳的可怕结果。

有了激励，大家忍不住要明争暗斗。如今有奖有惩，大家更是“输人不输阵”，奋力向前。激励的气氛越浓厚，明争暗斗的较劲也更剧烈。激励的用意，原本是改善组织的气氛，使成员互相了解，保持稳定的工作步伐，彼此协调，在合作中创造良好的绩效。然而，貌似公平的激励，可能导致成员互相猜忌，甚至怨声载道，反而得不偿失。

得不到奖赏的人，大多有不平之感。任何激励措施，不可能不分等级一律给予同样的奖赏，因为通常都有奖固然皆大欢喜，却也丧失了激励的预期效果。一旦分等级给予不同的奖赏，又会马上引起大家不平的感觉，弄得人心不愉快，情绪不稳定，产生很大的反效果。

得到奖赏的人，毕竟是少数的。往往有这种情况：得到奖励的下属，认为这是自己努力的报偿，心里不感激；得不到奖励的下属，可能居于多数，他们则认为遭受到了不公平的待遇，心里不服气。这些反应，往往抵消了激励的作用，不可不慎。

有时，激励往往走入以下盲点：

1. 误以为忠诚度等同于承诺。

要掌握员工对公司承诺的程度，除了员工留职率，公司还必须测量员工的生产力、创意以及态度。

2. 误以为薪资是所有问题的答案。

优厚的薪资当然重要，但是许多其他的事物同样是激励员工的要素，例如奖赏公平、工作具有发展性等。

3. 误以为公司给的就是员工想要的。

不同员工能被激励的方式不同，例如年轻工作者比较重视拥有自



主权及创新的工作环境，中年工作者比较重视工作与私生活的平衡及事业发展的机会，老年工作者则比较重视工作的稳定性及分享公司的利润。公司不要以相同的方式激励所有的员工，在拟定激励计划前，先花时间了解员工之间的不同。

4. 误以为满意度等同于承诺。

实际上，公司应该与员工共同讨论整体的策略，把宝贵的资源运用在解决系统性的问题上，而且员工也必须负起尽力配合的责任。

5. 时机不佳时便收手。

激励员工对公司承诺，是公司策略级的重要议题，不要只因为预算不足，就轻易把公司当初想达到目标的手段通通砍掉。

6. 只做表面功夫。

如果公司激励员工承诺的方式，不影响公司原本作决定或分享信息的方式，或者只有少部分的人积极投入，其他人都只等着事情改变；或者不需要评估分析成果；或者公司的管理者或员工，都不需要有任何牺牲，那么公司的激励方式，很可能只是在做表面功夫。

不及时消除激励负面效应

管理者们对激励在人力资源开发中的正面作用总是充分肯定的，而对激励中可能出现的负面效应，往往缺乏深刻的认识。其实，激励的价值形态有三种：一是正价值，二是零价值，三是负价值。所谓负价值是指激励的结果，不仅未激发被激励者的积极性，反而使其滋生



了不良心理和行为，例如被激励者物质欲望的膨胀、被激励者与其他人员的对立，相关人群的积极相处、受挫等。如何认识和消除激励的负面效应，是一个理论性和实践性并重的现实课题。

激励点太集中引起的负面效应

许多组织拥有特殊的“明星”，其集“万千宠爱于一身”，享有劳工模范、先进工作者、改革标兵等诸多荣誉，特殊津贴、工资晋级、奖金、各种福利等也少不了他们，且往往是一旦成名，便终身拥有。不可否认，这样的人物是组织名牌战略的一个重要组成部分，对塑造企业形象具有十分重要的意义。但独木难支，成功者的背后必定有许许多多的幕后英雄在默默奉献，组织的发展毕竟要靠全体成员，殊荣独享的结果必然会影响众人划桨的热情。

另外，激励的目光不要总盯住先进的一群人。任何组织中的人群都有左、中、右之分，而且往往是中间大两头小的“橄榄型”结构，如果忽略了中游人物和落后者，将严重影响组织的全面进步。因此也应关注中游人物和落后者，要能敏锐地感觉到他们的进步，用适当的方式肯定他们的进步。他们也许达不到晋级、加工资、表彰等正式的大奖，也可以用一些灵活的方式来激励。如领导者以个人的名义邀请他们一起吃顿便饭、送点小礼品、让其参加较为重要的工作等。

总之，激励要符合正态分布的原则，不能过分集中在极少数人身上，避免出现多者拥有得愈多、少者拥有得愈少的“马太效应”，以免冷落了众人，影响众人的积极性。管理者要在抓重点的同时兼顾一般，要关注各类人群，对不同的对象灵活地采用各种激励方式。唯有如此，才能调动组织全体人员的积极性，促进组织的全面发展。

激励面太宽引起的负面效应

目标激励、参与激励和关怀激励当然是越广泛越好，而报酬激励



和荣誉激励却不宜层面太宽，否则会产生一系列负面效应。

报酬激励和荣誉激励的层面太宽有三点副作用：

一是增加了组织的管理成本。众多的组织成员被奖励，且奖励额要使被奖励者有满足感，仅纯物质的报酬激励已使组织的花费相当可观，再加上与荣誉激励相配套的物质奖励，使得许多组织难堪重负。

二是降低了激励的成效。得奖的面越广就意味着奖励标准越低，甚至会使人觉得许多被奖励者是被人为“拔高”，让人看低奖励的价值。因此，众多被奖励者的感觉仅仅是喝了一碗“大锅粥”，如此激励充其量只起到赫兹伯格所称的“保健因素”的作用。

三是容易形成对立面。奖励的面越广就会使未被奖励者越孤立，对其批评和惩罚的含义也就越明显。这种方式很容易伤人自尊心，产生逆反心理，甚至可能产生对立情绪，使未被奖励者与组织对立，与被奖励者对立。在人群素质不高的组织里，这种副作用尤为突出。

激励的宽度是以有效性为衡量标准的，应根据情况灵活掌握。如果组织的财力有限，就相应缩小奖励幅度，确保部分重点。如果组织的财力雄厚，则可选择设立基本奖（保健因素），再为少数人设立等级奖（激励因素）。如果组织里的大多数成员确实很优秀，可以授予集体奖，而不宜大面积地表彰个人。

激励的宽度是否恰当，可用三个标准来衡量，一是否调动了真正优秀者的积极性；二是否能调动大多数成员的积极性；三是否打击了未被奖励者的积极性。

激励频率太高、高度太大引起的负面效应

一本再精彩的书如果天天看，也会变得平淡无奇。对成员的激励也是如此。激励的频率太高反而会使人因反复刺激而麻木，对所得到的奖励并不特别在意，反而产生思维定势。一有点成绩就等着“奖



赏”，得不到奖赏就没精打采，进而可能改变工作的动机，将获奖作为工作的核心动机，逐步淡化奉献意识，将工作当成与组织讨价还价的资本。

实施激励也是有科学性和艺术性的，激励不是为了“完全满足”相关对象，而仅仅是提供“部分满足”。因此，激励太频，强度太大会产生三种不良后果：

一是刺激了被激励者的胃口，人的欲望是无穷的，而凭我国大部分组织的现有实力是无法全面满足的。二是会使被激励者产生不安的心理，担心领了重奖便会产生人际关系的不平衡。三是增加了组织的管理成本，使许多资金本来就较紧张的组织背上了新的包袱。

时下一些组织盲目“跟风”、搞巨额“重奖”，结果是被奖者不敢接受，未被奖者意见颇大。激励也是一种投资，投资的时机和投资的额度都十分重要，要克服“强力投入的激励才能有高额产出”和“激励多多益善”的片面认识，适时适度地投入。

从投入时机来看，应在工作最困难的时候、在最松懈的时候、在最能产生“群体效应”的时候进行激励。从投入的量来看，既要考虑被奖者的贡献，也应考虑其他成员的接受能力，要让被激励者心安理得，让其他人羡慕而非嫉妒，最终使组织获得更高的回报。

缺乏公开性、透明度造成的负面效应

神秘的“红包”曾经一度在各行各业中相当流行，现在这种情况已不多见了。但缺乏公开性和透明度的奖励，仍以不同的方式存在着，突出表现在三个方面：奖励对象和奖励数额大多由领导人“钦定”；中层以上管理者常常能以各种名义获得数目不详的奖金和其他福利；对成绩显著的成员只是在私下场合给予表扬和奖励。

奖评应让员工广泛参与，参与的过程本身就是教育激励的过程，



同时也可避免因“钦定”而带来未获奖者的逆反心理。奖金如果不公开，就无法让群众判断是否公平，就会引起种种猜测和流言，即使是合理的奖金也会使群众产生抵触情绪。

部下做出了成绩，领导人却不在公开场合对他说“干得不错”，也不在表彰大会上将奖品交给他，而是在非正式场合私下进行，这会使被奖励者在感到温暖的同时感到疑惑——莫非自己是见不得人的“丑媳妇”？

激励的目的有三个：一是使当事人产生新的动力；二是激发其他成员的斗志；三是树立榜样，弘扬先进文化。所以，激励应增强公开性和透明度：要公开、公正地确定奖励对象，尽可能让广大成员参与相关活动，充分尊重民意；要公开、合理地确定奖励额度，以贡献定额度，排除地位、人情、关系等人为因素干扰，接受各方监督；要大张旗鼓地进行表彰，让被奖励者披红挂彩、刊登荣誉榜、上主席台、广为宣传。

缺乏一致性引起的负面效应

亚当斯的公平理论告诉我们，被激励者不仅在意自己所得到的绝对价值，更关心相对价值比，也就是与别人获得的相应价值和历史上的相应价值比较。如果自己的所得低于相对价值，就会感到不公平，积极性会大受影响。不一致的表现主要有两种形式：

一是前重后轻，例如因领导人的变更，前任领导者制定的奖励标准被大幅度降低。二是因人而异，相同的成绩分别给予不同的激励，如不计较报酬的人可能被给得少，叫得响的人给得多，或因感情、地位、影响力的不同而“看人下菜碟儿”。

前重后轻给人的感觉是工作的重要性被打折了，成果的价值也打了折，前后一比使人心理不平衡。因此也就较少有人愿意用不打折的



行动，去换得打折的奖励。因人而异的结果是伤害了当事人的自尊心，也打击了众多的普通员工的积极性。客观上不鼓励人们做老实人，等于告诉部下：最重要的不是如何工作，而是如何“做人”。

消除不一致的根本办法是尽可能将激励制度化、规范化。要制定出客观标准，对各项指标要量化，对不能量化的内容要建立相应的对照体系。如某项革新能带来多少利润，就按利润的比例提取奖金；如果是精神层面的功绩，则可类推出相当于几等奖，按奖的等级给予奖励。这样就能消除各种人为的因素，确保激励的客观性、公正性、准确性、连续性和稳定性。

物质与精神失衡造成的负面效应

在古典管理时期，人被视为“经济人”，直至霍桑试验后人们才有“社会人”、“自动人”和“复杂人”等更深刻的认识。中国许多组织在经历了漫长的“精神激励万能”的时期后，却又回归到“物质激励万能”的怪圈，过分迷信物质刺激，做得好就给钱，做不好就扣钱。组织与成员的关系被简化成劳资关系，这就削弱了成员的“主人翁”意识，培养了“雇工意识”，客观上诱发了“多给钱多干活，少给钱少干活，不给钱不干活”的思想。

另一方面，中国许多组织对高级人才的激励，却又过分偏重于精神激励，物质激励不到位。我们应该肯定中国式的精神奖励形式多样、内涵丰富，如各种荣誉称号、上电视、登报纸、当选代表等，确实也满足了人才较高层次的精神需求。但与精神激励相比，物质激励显得苍白无力，无论是政治家、企业家，还是各类技术专家，都很难得到与之业绩相应的物质奖励。

他们听到的常常是“要有奉献精神”之类的要求，和“组织感谢你们”之类的鼓励。精神激励越是热闹，越显得物质激励缺乏力度，



“二律背反”的结果会导致部分高级人才心理失重和行为失常。于是，一些人便设法获得“灰色”收入和寻求“在职消费”。

物质和精神是激励前进的两只轮子，缺一不可，哪一只轮子力度不够都会翻车。那种把普通成员当成“经济人”，把高级管理者当成“精神人”的假设是片面的。激励中一定要两者并进，找准物质与精神的最佳结合点，通过报酬激励、关怀激励、参与激励、表彰激励、信息激励、目标激励等多种方式的立体组合，满足各层次成员的归属感、荣誉感、成就感、安全感和物质需求。

褒奖不及时

有时候，你的员工想要的就是你的一句鼓励的话、一杯咖啡、一朵花或一个笑容所承载的激励和肯定。这么简单的要求，作为管理者的你何必吝啬呢？但是，有的管理者却没有做到，或者不能说是他吝啬，“忽视”可能会更恰当。作为一个团队的领导者，你怎么能忽视你的员工的需要呢？

作为一个管理者，应当时刻把自己的注意力放在你所领导的团队员工的工作上，这是很重要的。因为，在这个团队里，你是领导者，你的关注很重要，对于团队成员所完成的杰出工作，你更应当给予充分的关注，时刻给予肯定。

由于管理者并没有注意到他应该注意的东西，因此，员工可能会形成这样一种想法：我们真的没有必要这么做，也没有必要对工作付



出这么多，稍微降低一点工作质量也无所谓的，毕竟上司的反应都是一样的。就这样，在不知不觉中，你的团队的工作业绩就开始下降。究其原因：都是你的错——没有及时表扬！

假如员工们抱怨你的表扬不及时情况属实，你就不能责怪他们的急功近利，因为这是一个正常的员工所做出的合理反应。试想一下，如果你的上司对你团队优秀的工作表现视若无睹，好像那些优秀的表现并没有发生过似的，你又会有什么感想？大概不会很高兴吧！推己及人，大家都一样，要宽恕他人，特别是和你一起工作的员工，他们是你真正的工作伙伴。

你现在应当做的是，在一个大会上从适当的角度提出你的看法：“由于我们员工的努力工作，我们的团队取得了巨大成就，这一切都是大家的功劳。我知道大家为了做好自己的工作，为了我们的团队很辛苦，这一切我都看到了，真的谢谢你们，比如说我们的杰尼和梅隆（着实你恰如其分地提到了他们两个的名字，适当的表扬会使他们在兴奋的同时，感到一丝愧疚，因为他们知道错怪你了！）。当然，我们的每一个员工都很优秀！”

或许，最后一句无关痛痒的话听起来是废话，但是，这样做却可以使你在表扬杰尼和梅隆的同时，也照顾到了大家的情绪。

这样的补救方法看起来比较拙劣，但却很有用：大家已经认识到你对他们工作的关注，你已经取得了你的员工的信任，如此之后，你在后来所要做的就是改进激励方式了。

正确做法：

有的管理者可能会认为，对自己的员工表扬过多会对团队有不良影响，员工如果得到过多的表扬，就会自我陶醉，就会对自己的工作有所放松。实际上这种担心是多余的。如果你有一个明确的标准衡量



员工的工作，就根本没有必要为这种事情的发生而担心。因为最后评价工作是否合要求的是固定的标准，而不是你的结论，相反你的表扬只会使员工更加投入，做出更好的工作，而绝对不会有懈怠情绪，因为有标准在督促着他们。

要想做到及时地给予员工奖励，你可以注意以下几个方面：

对员工的表现多加关注，特别留意优秀的工作，记住：是优秀的工作，而不是员工。如果你记得的话，前面我们说过：表扬的对象是行为而不是人！你可以提名对某人进行奖励，或给他某种荣誉称号，抑或以某种方式对他的行为给予肯定。如果你总想发现员工的出色工作，你就必须时刻睁大眼睛注意着，以便你的员工在做出很好的工作时，能得到及时的表扬。

这好像是一件很单调的事儿，但的确如此。表扬的方式要多样化。如你可以请表现很好的员工喝杯咖啡，也可以送去一个鼓励的笑容。总之一定要多样化，不要让员工认为你只用一种表扬的方式，这样也会打击员工的积极性。日本的狮子公司曾给员工的奖励方式是当场给现金支票。不得不承认：如果没有别的考虑的话，物质奖励的魔力还是很大的。但这当然不能作为唯一的奖励方式。

不要等着公司提出正式奖励时你才对员工奖励，随时注意你的团队中好的工作表现并对此提出表扬。很多时候，公司的表扬制度导致了表扬的推迟，等那些表扬到来的时候，它们已经失去了表扬的鼓励意义。面对这种情况，你可以在办公室的墙壁上挂上一个奖励簿，上面记录的都是你的员工的优异表现。这些表现可以由员工自己写上去，也可以由他人写上去，等到工作得到了管理层的全部认可后，再正式给予实质性的奖励。

当然，你应当经常翻看一下奖励簿，并且经常性地对奖励簿中所



记载的事项进行核实，表现出很大的关注，并对经你确认的优秀工作做出及时的表扬。无论这些奖励多么简单，有时候甚至是一句话：“嗨，大家辛苦了，我认为我们应该得到上帝的奖赏，我们实在是太优秀了！”

著名的管理人汤姆·皮特曾经说过：“一个优秀的管理者的工作之一，就是应当去做好拉拉队长。”他的意思是说：一个好的管理者应当时刻注意他的员工的工作表现，并给出及时的表扬。对好的、合理的建议提出者必须给予奖励，而且奖励需要及时，否则会产生“满足不满意”。在奖励的时候，不要搞什么“吊胃口”，因为在多数情况下，大家主要不是为了物质，而是在寻找一种精神的满足。

及时的奖励对没有得到奖励的员工也是一种刺激。因为没有得到奖励的员工明白：他的好想法或优秀表现也会得到奖励，这将会大大的刺激其他员工，激发他们的思维。

要记住：奖励中最重要的一条是，绝不能拖，因为迟到的奖励就是没有奖励！

激励不可用之人

因某些主、客观原因的影响，企业管理者并不能一下子完全正确判断一个人，因此，可能会用错人。碰到这种情况，一定要及时纠正，遵循因事设人的法则，一定要用对人、用好人。因此，因事设人，避免用错了下属。用错下属是企业管理者的大忌之一。



用错人和没有人用，哪一种情形比较可怕？没有人可用，就会造成人员的欠缺，影响工作的进行，相当可怕。用错了人，把工作的过程弄错，结果一团糟，甚至留下一大堆后遗症，更加可怕。没有本事的人不激励他，只是得过且过，大不了浪费一个人力。若是激励他，使其士气高昂，去帮倒忙，或者愈帮愈忙，不但分内事没做好，连带影响到别人，为害甚大。

公司应该制定原则，对于没有本事的员工不予激励。一方面可以促使员工自己提高警觉，要好好充实实力，并且随时注意充电。另一方面则让大家明白，未受到激励是一种合理的不公平，不必怨天尤人，应该反思自己，以免增加公司的浪费。

新进员工，经过甄选合格，证实并不差。进入公司以后，如果不知进修迟早会因停顿而落伍，变成庸才。组织成长必须兼顾员工个人的情况。但是话说回来，员工要关注自己切身的问题，自己也要重视工作成绩，时常提醒自己“不进则退”，随时把握充电的机会，充实自己的知识与能力。

对员工实施训练，应该依据员工的受训意愿，作适当的安排。凡是受训的想法较高的，优先给予受训的机会。可见员工不能够体会充电的重要性，公司就不会重视他的训练，日积月累，终于成为庸人。

应让员工认清充电的重要性，知道公司给不给机会，乃是基于自己是否有受训意愿或是否具有相当能力，自然知道自己应该如何来密切配合。

一个人要确保自己具有良好的形象，以便管理者放心把机会交给他，或者乐意激励他，最好的办法便是时常反省自己：“我的长处发挥了么？我的短处改善了么？”

人没有十全十美的，不必苛求完全改变自己的缺点。但是，每提



升一阶层，就应该为进一阶层的需要而要求自己，否则便应该安于现状，不再希望晋升，也不要怪责上司不给自己更多的机会。

选用下属切忌错位，即避免把不适合下属的工作强加给他，而是使下属在恰当的工作岗位上展示自己的所能，这是企业管理者用对人的表现。

反之，用错了下属就会给企业造成管理混乱、效率低下的不良结果，完全破坏各就其位、各尽其能的用人原则。这一点，应当是一名善于合理用人的管理者切忌犯的错误。

不给下属满足感

满足员工的需要，不仅要在物质上给以较高的工资奖金，同时也要在精神上予以满足感。只有这样，他才会效忠于你，为你尽犬马之劳。记住，下属不是机器上的零件，而是和你一样的人。

在一项调查中，有人与惠普公司的 20 位高级管理人员进行过面谈，其中 18 位都主动提到，他们公司的成功，靠的是那种重视人的宗旨。惠普公司的创始人比尔·蒂利特说：“关怀和尊重每位员工和承认他们成就的传统，从表面上听起来像是老生常谈，但我们真诚地信奉这条宗旨。……多年前，我们就解除了打卡钟，使用弹性工作时间，目的就是为了让员工按自己的个人生活来调整工作时间。还有，我们公司内部上下级之间彼此很随和，可以不拘礼节，不冠头衔。”

“我们还可以举出很多类似的例子，但都不能单独地概括全部实



质，用数字和统计数据也说不清楚。总之，那是一种精神，一种观点，一种建立在个人基础上的观点。让下属们感到自己是集体中的一部分，而这个集体就是惠普。总之，我们的公司不能经营成‘要用人时就雇，不用时就辞’的企业。”

事实上，惠普的领导者们是这么说，也是这么做的。在 20 世纪 70 年代的经济危机中，惠普的利润大幅度衰减，但公司里没有裁一个人，而是全体人员，包括总裁蒂利特本人在内，一律减薪 20%，每个人的工作时数也减少 20%。结果惠普公司不但保持了全员就业，而且顺利地渡过了危机。

另外一个例子是华尔·马特公司。该公司有 26000 多名职工，是当时美国居第四位的零售商。总裁华尔顿是一个非常关心下属的领导，在他的公司里，几乎所有的管理人员，人人都在胸前别有一个圆形小徽章，上书“我们关心自己的下属”字样。而且，他称下属不叫下属，而称伙伴。

那么，满足下属的尊严价值，有什么作用和效果呢？

我们首先看美国波顿公司所做的一篇有关人才与工资待遇的研究文章。这个调查报告的研究对象是 40 名在工资问题上，与老板看法不一致的各级部门经理，其中 27 人接受了老板的加薪，并继续留在原来的单位。但是 18 个月以后，27 人之中的 25 人仍然打报告要辞职，这回的原因不再是说工资太低，而是认为在这个公司工作没有价值。从这个案例中我们可以看出，对下属和员工们的价值尊重，有时胜过金钱所达到的作用。

如果所有的人都有同样的基本需求，管理人员可以在多大的程度上依靠“标准”的激励方法？答案是根本不需要，对于人的需求作过于单纯的分析是很危险的，尤其是在工作上。



对另一个人的动机猜想太多也是一个错误，试图通过假许诺，或通过不诚实的前后矛盾的行为，以此来操纵员工的行为更是一个大的错误。

例如，一种解释是，人们的行为依赖于他或他对工作成果的期望值（或推测）。实际上，员工会作出三种推测：

- (1) 我能按管理部门要我做的去做吗？
- (2) 如果我做了，管理部门会感到满足并给我以回报吗？
- (3) 给我的回报与我的付出相称吗？

一个人的努力在很大程度上受上述推测的影响。根据马斯洛的看法，基层管理者可能实施了正确的激励方法，但仍发现员工并未按期望去做。

对如今的员工而言，成就很重要，很可能对基层领导比对员工更重要。一位著名的观察家戴维·马戈莱兰德相信那些想进入领导层的人，对成就的渴望更强烈，成就对大多数人还是有很强的吸引力。

根据马戈莱兰德的理论，你能判断出谁是想有成就的人，如果他：

- (1) 能够控制住所在部门的局势。
- (2) 采取适当的冒险，尽管不经常。
- (3) 喜欢立即获得对其工作成果的反馈。
- (4) 有一种对工作的迷恋。

领导人员必须防止最后一点，否则就会妨碍其与下属保持良好的关系的需要。

受权力激励的人可能把部门的各种情形，都看作是要么必须抓住控制权，要么就服从你支配的事情。有权力追求的人希望权力渐渐淡化，因为他们坚持用他们的方法去做事，而不愿听从指挥。

而受关系激励的员工通常比较友好并喜欢社会交往。有关系追求



的人，常常由于业绩的缘故，对实施的激励反应迟钝，而对合作的请求表现得很积极。

有成就追求的人将面临挑战，并寻求决定如何工作的自由，但他们可能不愿受指令的束缚，和别人合作则可能会停滞不前。

在企业中，作为一个负责任的管理者，你应该努力去协调与员工及其他人员的关系，期望任何时候或者大多数的时候都要这样。

在工作领域中你的目标，就是用一种温和而合理的方式来处理争吵，平心静气控制情绪。当然，你可能偶然会红着脖子对某人大喊大叫，但总的人际关系应是友好的。正确的态度就是这样：

“好，让我们把这个问题分析一下，告诉我这项工作对你来说有什么困难。当我知道你的看法后，我无法保证我与你一致，但我可以给你一个坦率的回答。作出决定以后……不必为此道歉！比尔，这是你的权力，我对你用这种方式使问题明朗化感到很高兴。但是如果将来你碰到麻烦时请先找我，好吗？”

许多人工作比呆在家里要高兴！为什么？因为和一个好的管理者一起舒心地工作会让他们感到生活的意义。我们有时可能抱怨工作或老板，但多数人都为有稳定的工作感到顺心。

在家里约翰可能有一个爱唠叨的妻子，有一个弄得很脏的孩子和一大堆账单。而工作中，他有一个赏识他的管理者，一份体面的工作和一份不薄的薪水，或别的好处。不用说约翰会喜欢工作，那比呆在家里强。

在一个合适的公司中和一位坦率而正直的上司一道工作，起码容易满足下面两项基本需要：一、免受饥寒的生活；二、不怕被解雇，即便年老和有了事故，也会有一种安全感。另外有三项基本的需要得到满足——融入社会，受到尊重和去做喜欢做的事——这种满足时常



是来自管理人员对你的许可，而不是来自工作本身。

一个优秀的基层领导应该明白，可以通过教导一群员工接纳一个新员工，来满足员工的社交需要，比如：“这是琼，新来的计算机职员，她来这里我们感到非常高兴。我已经把大伙的情况跟她说了。因此，请在中间休息时告诉她小卖部在哪里，告诉她哪里能买到咖啡。”

为了满足人的尊严感，一个优秀的管理者一定能让工作人员知道什么时候他们的工作将受到赏识，比如：“琼，这是你的办公室，我想你会说这是一间小巧而干净的屋子。我们觉得我们聘用的是一流的职员，我们应为他们提供一流的条件，以便他尽可能地做好工作。”

为了满足人的价值感，一个好的管理者应考虑将员工安排在最能施展才能和最能锻炼人的地方工作。管理者可以对琼这样说：“既然你以前就在这种职务上工作，那你在这也一样，但我们会给你更多富有挑战性的工作以施展你的才干。”

著名的行为科学家弗莱德里克·赫兹伯格曾对不满意和满意作了以下区分：

员工对工作的满意来自真正的激励因素，比如工作有趣并有挑战性，能发挥个人的才能，有机会做些有意义的事情，获得他人的认同。

当工作中没有以下这些因素时，员工会对工作不满意：丰厚的报酬，足够的节假日，足够长的假期，支付保险和津贴，良好的工作条件和合得来的工作伙伴。

赫兹伯格将这些定义建立在他的“二元素理论”上。他说每个人都有两种激励方式：

- (1) 一种是最低层次的，动物的本能和生存的需要。
- (2) 另一种高层次的，每个人各不相同，并且直接受自己调节。

赫兹伯格将保健和维持生存因素归为一类。他说，为了活着我们



需要满足感。人们生活中设法避免受伤或不愉快，工作中也一样，这些需求的满足只是给人们提供一种保健方式。这些体力性的因素保持一个人的健康，但它们并不能激励人们。

如果在工作场所中没有这些因素，员工就会感到不满意并且可能去别的地方以寻求这些因素，但是仅仅提供这些因素他们也不会努力工作。用另一种说法就是，基本工资的提高可能防止员工停止工作，但不可能激励员工去努力工作。

领导者必须提供员工满足的因素。几乎全部管理者都能激励员工。例如，领导者给员工提供一项特殊并富有挑战的工作目标：“一般人不能在一小时内包装 220 箱，如果你今天能包装 220 箱，你将是这个部门最了不起的人。”

同样，领导者可以让员工知道他们正在做的工作是值得赏识的：“今天老板来问是谁准备这些完备的报告，我很高兴地告诉他，是你做的。”

领导者另外还能通过给予建议，使工作做起来更有兴趣，比如：“为什么我们不一起花几分钟来看看，我们能否找到一种办法，来消除你们工作的单调之味。”

而且，领导者往往能通过对员工说一些话来增强其责任心：“从今天开始我们将决定，是将那些不合格的产品重做？还是把它们丢掉？如果你只是偶然大意，就不必担心。在这一点上，你的判断与我们的同样好。”

所以满足需要的方法有千万种，关键看你能不能以人为本，切实关心他们的利益，只要你用心做到了，相信会有所收获的。



与自己的下属争功

一些精明干练的管理者，他们共同的缺点，就是喜欢打头阵、当指挥。他们不易相信下属的能力，已派给下属任务，自己却更加倍地在做着。因此，他们对下属的要求相当严厉，丝毫不具同情心，有时下属要休假，就会表现出极端的不悦。当然，他对工作是相当卖力，而且负起全责。正因为如此，每一个细微的部分，他都要插上一手，在上司面前，也从不错过任何表现机会。

像这种情形，难免会产生一个结果，那就是将下属的功劳占为己有。

像这样，将自己部门内的工作，完全归功于自己，是作为一个管理者很容易犯的毛病。任何工作，绝不可能始终靠一个人去完成，即使是一些微不足道的协助，也要表现由衷的感激，绝不可抹杀下属的努力。作为一个管理者，这是绝对要牢记的。

抹杀下属的努力，就好比在下属本已伤痕累累的身上再割上一刀，作为管理者你如何忍心？因此，抹杀下属的成绩，是一个贪婪的行为。应切忌这种行为滋生！

把功劳让给下属吧！

一个高明的管理者，不但会与下属一起分享功劳，有时还会故意把本属于自己的那份功劳推让给下属。试问：从此以后，还有哪个下属不肯全心全意替他卖力？

这绝对是最高级的用人术。



身为上级将自己的功劳让与下属。或许你会认为这样损失太大而不愿意。但若本身实力雄厚，足以建功立业，即使想吃亏也是不可能的。

某一民族视富有者施惠予贫穷者乃天经地义之事。不仅如此，据说施惠的富有者还必须感谢受惠的贫困者：“因为你才使我有机会做善事。”“我之所以能够‘施惠’是托您的福。谢谢！”在宗教上，他们深信此“施惠”的行为可以得到神的庇佑。因此，施惠者必须对给予自己机会的人——贫困者，持有感谢之心。

施惠者有时亦会被对方要求道谢：“因为我，你才能获得幸运，所以你必须谢谢我。”此民族的想法不太容易被我们接受，不过，仔细思考之后，你会发现这并非毫无道理。虽然在层次上有些微的差异，但是管理者和下属之间不也存在着类似的关系吗？

当你将功劳让给下属时，切勿要求属下报恩，或者摆出威风凛凛的态度。因为下属可能会因此而感到自尊心受损，进而在工作中采取反抗的行动。如此一来，反而得不偿失。

你应该心甘情愿地把功劳让给属下，并且对其表达感谢之意。换言之，你该换个角度想，由于你身在一个可以使你“施惠”的公司，并且拥有值得你“相让”的下属，才能让你尝到满足的滋味，这一切都是值得感恩的。下属必定会将此恩惠牢记在心，在公司出现问题时即可发挥作用。而在平时，下属也会感激你。

如果管理者能持有这种心态，相信你所得到的喜悦将是不可限量的。而在如此充满和谐气氛的公司里，上级与下属之间也绝不会发生摩擦。

把功劳让给下属不过是小恩小惠，但就只是这滴水之恩，却可以令下属以涌泉相报。孰得孰失，人人自明。与此同时，必要时管理者



也可以把过错一个人揽下来。

不夺功才能成功。

一个喜欢抢夺下属功劳的管理者，是不可能成功的，他得到了近利，却忽视了远利。

反之，一个不与下属抢功劳的管理者，才有可能成功。

下属的表现突出，管理者有一定的功劳，应属无可厚非的事。但是经常将好的成绩据为己有，差劲的由下属去承担，这是最不得人心的管理者。

要令下属甘心辛劳地工作，就要懂得将功劳归于他们，否则实难令人专心投入工作。如不这样，下属的心里就会想：“我做得多么好，也只是你的功劳，让你在高层会议中出风头，我的待遇则不变，犯不着呀！”有了这种心态，做事就得过且过，所谓“不求有功，但求无过”，就是在没有功可拿的情况下出现的。

有时候，虽然下属的成绩并不见得突出，但了解他们实在尽了力，也应嘉奖他们。例如在上级面前说好话，甚至找机会让一些下属参与较高层的会议。

单靠业绩来评判下属的优劣，犹如管中窥豹，不够全面。管理者应从不同的角度，用长远的眼光来看下属的表现。无论他们所完成的事，属于重要或次要，也应给予一定的称赞，例如“我没选错人”、“你又一次成功了”、“是你的功劳”等等，下属听了之后才会有成就感和继续努力工作的意欲。

不夺功才能成功，好比用近利换远利，作为管理者，何乐而不为？



为了批评而批评

孙经理走进办公室，满脸怒容，他重重地把手中的文件甩在桌子上，声音很大，几乎惊动了每一个办公室里的员工。“小李，这就是你交给我的工作成果吗？你看看，这份流量表里面有多少错误！我简直都不敢相信，你过去不是这样的！”

小李很紧张地站了起来，唯唯诺诺地说：“对不起，孙经理，我想一定出了什么问题，我拿回去再看看吧！”

“你当然要拿回去看看了，还想让我帮你看呀！真不明白，拿那么多工资却只做出这样的工作！再仔细看看，今天下午我要一份没有任何错误的流量表！”

看着小李尴尬委屈的样子，孙经理可能并没有意识到自己的错误，或许他永远都不会意识到，而仅仅是想发泄一下心中的不满，过后就什么都不记得了。孙经理的批评可能并不能解决任何问题，相反，还可能产生很大的负面效应，因为，孙经理是在为了批评而批评，这样做是批评下属时最忌讳的。

或许，孙经理在狠狠地批评过小李后，可能自己心中的不满会慢慢减弱，但是小李的呢？孙经理并没有顾及到小李的感受。有什么必要发那么大的火气呢？如果真的有必要，为什么不在私下里批评呢？在批评过后为什么不再给小李一些安慰呢？或许你有太多的问题要问孙经理，但是，这些问题你问过你自己吗？或许你就犯过同样的错误。



每个员工都有自尊心和责任心，所以在批评的时候，一定要注意批评的方式和斥责的艺术。补救的方法就是让被批评的员工能找回失去的自尊，获得心理的平衡。所以，现在孙经理可以做的就是想方设法去安慰一下被批评者。

孙经理可以让他的秘书去请小李喝杯咖啡，告诉小李：这样批评也是为了整个团队的考虑，如果每个人犯了错都不受到惩罚，团队就会乱成一锅粥。严厉的批评也是孙经理不得已的办法，实际上孙经理心里面也不想这样。

然后，孙经理察看一下公司的员工数据，看看今天是不是一个什么特殊的日子？如果是小李的结婚纪念日或其他节日的话，那就更好了。孙经理可以向小李的家中送一束花，再附上亲自写的贺词卡片。这样，小李的情绪会平复得多。

但是，这样做仅仅是解决了小李的问题，如果要避免类似的错误以后再发生，孙经理就应当从现在开始，改变一下批评和斥责的方式，三思而后行，在说出斥责的话语之前，提醒自己：批评是为了让员工认识错误、改正错误，并且以后不再犯类似的错误，而不是为了批评而批评，为了斥责而斥责。

管理大师松下幸之助认为：员工身上最宝贵的莫过于他们的羞耻心和责任心。所以，在管理中，为了调动员工的积极性，在批评员工的时候，一定要注意对员工自尊心的保护，不能让批评过了头。相反，要注意利用这种自尊心和羞耻心，在斥责员工的时候小心把握分寸，掌握艺术。利用了员工的这种心理，可以让斥责和批评达到目的，使员工能在批评下奋力一搏，最大限度地发挥自己的聪明才智。

要达到批评的效果，管理者一定要注意以下几个原则，它们会对你掌握批评的艺术有很大的帮助：



注意批评的场合。

批评是比较容易伤害人的，如果不分场合进行批评，有时可能遇到反抗，这样不但做不好工作，还可能减损你的威严。试想如果一个员工受不了你的批评而在办公室里和你大吵，那将是一个多么令人尴尬的场面，这一定不是你想看到的。

与奖励要公开相反，如果没有杀鸡儆猴的考虑或者有别的目的的话，批评最好在私下里进行。因为不管对谁来说，面子都是很重要的，特别是在中国这样一个很重视“面子问题”的国度，你就要更加小心。如果在公开场合对员工进行斥责的话，很可能会令他难堪而心怀不满。如果发生了这种情形，其结果可能会越弄越糟糕，最终导致相反的结果。

掌握批评的火候。

没有必要看到任何错误都要大发雷霆，一个不伤大雅的拼写错误在大部分时候，不会对你的团队的工作有很大的影响。在日常工作中，一些错误是难免的，我们只能尽力减少错误的发生，并不能完全避免错误的发生。所以，只有面对那些不可饶恕的错误时，你才有必要发脾气。毕竟，这样太影响团队的工作了，甚至可能使团队的工作功亏一篑。当然，这时严肃点儿是必须的。

面对不同的错误做出适当的反应，是一个管理者所必须具备的素质，不过有一点要记住：应当尽量减少大发雷霆的情况的发生。

让被批评的人知道他为什么被批评。

俗话说：“当局者迷，旁观者清。”这句话很有道理，当你的员工把完成的工作交给你的时候，可以肯定地说，他此时并没意识到错误的存在，否则，他就会努力去改正。

所以，在你批评你的员工的时候，你一定要指出他的错误所在。



如果不能让他了解错误的所在而是一味斥责的话，那么，这样的批评只会增加他心中的不满，永远不会达到批评的目的，下次他再犯同样的错误也很正常了。所以，在批评之前告诉他到底错在什么地方很重要。

批评要带有教育的目的。

员工做错了事儿要受到惩罚，这是正常的，也是改正错误所必需的。但是，别忘了，批评仅仅是促进犯错者改正错误的一种手段和方式，而不是目的。如果被批评者在得到了这个教训之后，不再犯同样或类似的错误，就可以说批评目的达到了。所以批评的同时最好能对其今后的行动加以指导。对犯错者提供指导也能使他更加容易接受批评意见，所以，最好是双管齐下。

在批评时要有一颗仁慈的心。

当你在批评你的孩子的时候，你大概不会仅仅为了批评而批评吧？如果你在批评你的员工的时候，能够像批评你的孩子一样怀着一颗关爱、仁慈的心，或许批评的效果会好一点。

批评是一种强化的激励手段，是对某一种行为进行否定与惩罚，使之逐渐减弱、消除缺点，慢慢地改正错误，努力上进。但是由于每一个人都有对尊重的要求，特别是对于自尊心很强的员工，在批评的时候一定要讲究艺术，运用恰当的方式。如果你在批评的时候怀有一颗仁慈的心，那么批评走向反面的机会将会大大降低，“负强化”的批评才能更容易达到“强化”的效果。



不懂赞美的技巧

管理人员都很清楚，适当的称赞不但令下属获得“尊重的需要”，而且能够提高下属的工作意愿。但是，什么样的称赞不适当？什么样的称赞才算是适当？换句话说，什么样的称赞才能形成激励的效果呢？

1. 激励效果不好的称赞。

(1) 空泛而不着边际的称赞。例如：“老张，你的工作表现好极了！”这类抽象式的称赞因为没有什么实质意义，所以很难产生激励的效果。

(2) 不附加理由之称赞。上一实例中管理者只称赞下属工作表现极好，而不进一步说明它之所以值得称赞的原因，这一类称赞可能令下属觉得管理者言不由衷。

(3) 对人而不对事的称赞。例如：“你真是一位天才演说家。”这种对人的本身所加以的称赞，往往因其夸张，而容易让被称赞者感到恶心或肉麻。

(4) 针对期望中的工作表现或工作绩效而加以的称赞。倘若管理者只对期望中的工作表现或工作绩效加以称赞，则可能令下属误以为管理者所真正要求的工作水平，较期望中的工作水平为低。

(5) “三明治”式的称赞，即“称赞 | 批评 | 称赞”，通常不会产生良好的激励效果。为了让下属较容易接受批评，许多管理者在批评之前往往先对下属施以称赞。而且为了避免因批评而产生不良情绪，



他们在批评之后又对下属施以称赞。这种方式之称赞，可能令下属怀疑管理者称赞的居心不良。

(6) 当下属觉得称赞只不过是促使他们加倍努力的一种手段时，这种称赞将大大地丧失激励作用，因为在下属心目中，这种称赞只不过是一种“软性的鞭策”，而非真心的表扬。

(7) 只当自己的上司在场时，才对下属加以称赞。这种称赞很容易被下属视为别有用意。

(8) 值得称赞事迹的发生时间与称赞时间，其间的差距越大，则称赞的激励效果越小。

(9) 只称赞工作之绩效，而不提及为达成这种绩效所花费的心血，将使称赞的效果减低。

2. 激励效果较好的称赞。

(1) 具体的与特定的称赞。例如：“老张，今天上午你对前来投诉的顾客，处理方式实在极为得体。”这类具体兼特定式的称赞，使被称赞者极易接受。

(2) 附加理由之称赞。上一实例中管理者若能继续以：“我之所以认为你的处理方式极为得体，是因为你极具耐性地接纳投诉、委婉地解释补救措施，以及征询顾客的意见。”之类的话语作为称赞的理由，则下属将因此而体会管理者的诚意。

(3) 对事而不对人的称赞。例如：“你今天所选择的演说题目，正是听众所感兴趣的。”或是：“你在今天的演说中，对维护工业安全的主张颇为中肯。”这种对事所加的称赞较具客观性，因此也较易令被称赞者欣然接纳。

(4) 只针对杰出的工作表现或绩效才施以称赞。这种杰出的工作表现或工作绩效，显然要较期望中的工作表现或工作绩效优越，因此



针对杰出的表现或绩效施以称赞，将令被称赞者获得更大的成就感。

(5) 不夹杂批评的称赞较为可信，且较具激励效果。

(6) 纯粹因为值得称赞而施以的称赞，被称赞者最乐于接受，因为这种称赞是不附带条件的。

(7) 在值得称赞的时间即施以称赞，而不处心积虑的选择场合，这样的称赞较得人心。

(8) 实时称赞的效果较佳，这与“趁热打铁”的道理是一样的。

(9) 既称赞工作之绩效，又指出为达成绩效所花费的心血，将令被称赞者感到称赞者为“知己”，即“士为知己者死”的“知己者”。

第六章

管理者在培养人才上的失误



- ◆ 以诸葛亮自居
- ◆ 留不住人才的心
- ◆ 不善于发掘人才
- ◆ 不能做到唯才是举
- ◆ 备份“核心员工”
- ◆ 忽视在各种岗位培养人才
- ◆ 让下属带走了你的客户
- ◆ 员工为什么总是“欲壑难填”
- ◆ 管理者要学会给员工塑造环境



以诸葛亮自居

“诸葛一生唯谨慎，吕端大事不糊涂”，“三顾频繁天下计，一番晤对古今情”，能拥有像诸葛亮这样的股肱治世能臣，是历代多少帝王的美好愿望。隆中一对，三分天下；出师一表，奠定蜀中。诸葛亮的治世之才，无人存有异议，特别是刘备与诸葛亮之间亲密无间的君臣关系，更是令世人赞不绝口。

刘备白帝城托孤之时，曾当面告诉刘禅：“汝与丞相从事，事之如父。”意思是说，你与丞相之间的关系，就像父与子的关系一样，凡事应多咨询他后再作决定。诸葛亮受此重托，亦不敢懈怠，事事亲力亲为，“政事无巨细，咸决于亮”意思是说，政事不管大小，都由他来裁决。

诸葛亮北伐前夕，时年刘禅已年满 22 岁，正是少年才俊，英姿勃发之时，而诸葛亮还是一百个不放心。“虑后主富于春秋，朱紫难别”（意思是说：考虑后主年少无知，是非难辨），特派心腹大臣董元担任侍中一职，统领“卫戍部队”，“监管”刘禅，“后主益严惮之”。刘禅自然会很害怕，故在诸葛亮的面前总是谨小慎微，噤若寒蝉。

而在刘备逝世前，诸葛亮却曾感叹刘禅“智量甚大，增修过于所望”，意即刘禅非常聪明，其进步超过人们的期望。刘备虽半信半疑，但还是宽心地表示“审能如此，吾复何忧！”意思是：如果真是如此，我又有什么可忧愁的呢？可是，一晃几年的工夫，诸葛亮对刘禅又作出另一番天壤之别的评价，把刘禅的智商贬得一塌糊涂。



当然，不排除诸葛亮有违心和宽慰刘备的意图，但无论如何，如果诸葛亮真能审时度势，让刘禅多参与政务，多加历练，并着意栽培贤臣，恐怕刘禅便不会成为一个“扶不起的阿斗”了，也不会在邓艾区区几万人马围困成都之时，而蜀国主力尚存的历史时刻，竟开门揖盗，束手就擒了。

优秀的管理人才，特别是高层管理人才，在组织发展过程中由于其具有过人的胆识和高超的管理才能，在一定程度上都会产生权力过于集中，事无巨细专权专断的现象。而其他具有潜质的管理人才，都或多或少地笼罩于他的阴影之中，管理才能无法得到培养，更勿论显现和发挥了。

优秀和健康的组织都会采取一些制度性或其他软性的措施，来避免这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的兴衰怪圈，避免陷入“人亡而政息”的不利局面。但是，无庸讳言，我们所听到的和所看到的是：更多的组织无法从“强人”的阴影中超脱出来。

留不住人才的心

一个留不住人才的公司或企业不会有任何作为。同理，一个留不住人才的管理者绝不是一个合格的管理者。因为人才是企业最大的一笔财富，这笔财富甚至无法以金钱来计算，失去人才企业将一无所有，只剩下机器和厂房，还谈什么作为！高明的管理者都知道这一点，所以他们才有“即使一切都失去了，只要还留下创业的人才，我就可以东山再起”这样自信的言语。



又因为人才是企业的支撑和骨架，人才一走，企业这座大厦无论看起来多么坚固，多么宏伟，都会随之分崩离析，彻底瓦解。对此，或许有的管理者还不以为然。在某些管理者的心目中，企业永远比人才重要。但事实上，有谁听过某个企业人才走了一大批却还能支撑下去的神话故事？

古人说得好：“千军易得，一将难求。”这个“将”指的就是人才。某个管理者的下属或许有成千上万，但有用的人才，却屈指可数，因此人才难得。人才难得，得到了就不要轻易失去。留住人才与否，绝对是检验一个管理者是否合格的最佳标准。留不住人才的管理者，都不是称职的管理者！

即使在目前经济不景气和很多公司纷纷裁员的背景下，公司之间对优秀人才的争夺仍然非常激烈。随着中国入世，跨国公司纷纷抢滩中国市场，这些国际化公司具有更强的人力资源意识，更清楚市场的竞争最终体现为人才的竞争，因此必然会掀起新一轮的人才争夺战。为了增强自身的竞争实力和发展后劲，应对国际与国内同业的竞争压力，任何公司无一例外都迫切需要吸引和留住有发展潜力的最优秀人才，使他们为本公司的发展壮大而贡献力量。

公司引进一位人才要花费不少成本，包括直接成本和机会成本，因此都希望人才进来后能够扎下根来，全心全意为本公司的发展添砖加瓦贡献力量。优秀人才的流失将是公司巨大的损失，也是公司管理层最不希望发生的事情，因此每个公司都想方设法吸引和留住优秀人才为己所用。这一目标的实现，是一项系统工程，需要公司上下各方面采取多种政策和措施。

不同的发展时期和市场环境，不同业务类型的公司，以及人才的不同个人特点，决定了吸引人才和留人办法的多种多样，不可一概而论。每个公司都应该广泛吸取各种成功的做法和经验，制定出适合本



公司具体情况的制度和措施来。

人才“跳槽”主要有以下几种情况：

作为管理者，如何才能防止人才外流呢？

事实上，谁都不喜欢自己的下属跳槽。但要留住人才，必须想一些办法。这些办法包括委以重任，付给高薪和嘉奖业绩等。这些方法好像每个公司的人大体都知道，但是仍不能杜绝人才外流、跳槽的现象发生。这似乎已成为各个公司普遍面临的难题，认真分析优秀人才跳槽的原因，并采取妥善的应急措施，或许能收到一定效果。人才跳槽主要有以下几种情况：

1. 不辞而别

如果优秀人才不辞而别另择高就，公司上下事先却无人觉察或知道，并且没有人报告，则实际上是公司经营管理不善的反映。对此管理者应早有发现，并尽量做出使他回心转意的行动。

管理者对下属的工作情况、思想状况、人生大事等方面应及时掌握，经常鼓励他们战胜困难，对他们的成绩应充分肯定。员工们的工作、家庭遇到难题，情绪总会波动并有所显现，这时候或许你的帮助并不能完全解决问题，但只要你想到了，员工也会心满意足的。

2. 怀才不遇。

一个员工工作量的多少，并不能说明他对公司的满意程度如何。经常有的人仅靠自己的能力和遵守公司的管理制度，就能圆满地超额完成自己的工作定额，但内心里并不真正喜爱这份工作。

如有位负责销售工作的部门主管，其工作成绩在公司连年都超定额，创汇、利润都很可观，是公司的骨干。但他却对制作电视广告情有独钟，希望有朝一日成为电视制作部门的主管。此时如果有合适的广播电视公司，他一定义无反顾地离开销售工作去做电视制作。

最好的挽留他的办法是，让他同时兼做这两项工作。如果他确实



才华横溢，兼做两项工作都很出色，不仅能满足他对兴趣的追求，又是为公司留住了人才，不会引起人才流走而担心销售额下降。

3. 破格任用。

当你的公司招聘到一位能力强、有开拓创新精神的年轻人，并且舆论公认此人日后必然会成为某经理的接班人时，你必须认真思考：给他什么样的职位，如何提拔他更好？如果在他的任用问题上稍有疏忽，处置不当，将会给公司带来不必要的麻烦。要么这位能人会因位置不好而另寻高就；或者会使那些资历比他高、工作时间比他长、职位较低甚至较高的人，为此而抱怨公司不公平、厚此薄彼，甚至拂袖而去。所以用人之事，不是小事，不可轻率。

某大公司曾经聘用过一位这样的年轻员工，不到半年时间，他的能力已从其工作业绩中表现出来，并远远地超过他的主管。如果让他上、让主管下，或者两个人在一个部门平起平坐，各霸一方，必然使公司的组织机构、人事制度、业务工作秩序都被打乱。为此，总经理将他调往国外，负责组建分公司。总经理的高招使“鱼”与“熊掌”兼而得之。

4. 注重年轻员工的培养。

对于刚刚离开学校到公司工作的大学生、研究生，若不加强管理，注重早期培养，给予责任承担的话，在两三年内他们最容易跳槽。由于他们年轻有为，前程远大，正是公司的希望所在，并且他们已熟悉了公司业务，如果让他们流失，公司将再花代价去培养新手，造成损失。

假如有一位胸怀抱负的能人在公司里仍做着低阶职员的工作，其才干并没有得到充分肯定，此时此刻他要离职另求发展是很平常的。要采取避免这类不愉快事情发生的办法：要将新来的员工看作是公司的一笔长期投资，精心地培养督促他们。



安排公司有能力的主管或员工指导他们，让他们承担一些力所能及或者是超过其能力的工作。这一切就如一个长期项目，并不期待能马上得到回报或收回投资，但只要他们在公司工作的时间越长，公司得到的回报就越大。

5. 高工资的诱惑。

更高的薪水，当然是一般人跳槽的最大原因。对此并没有什么最好的解决办法，尤其是如果你觉得他们的薪水已经足够的话，即使你为增加工资而与员工谈判，无论你采取哪种处理办法，对公司和员工都无好处可言。据著名的美国波音公司的专家们，曾对 450 多名跳槽者进行的调查表明，其中有 40 人为增加工资与管理者进行了谈判，27 人因被加薪而留下来继续为公司效力，但在一年多时间里，有 25 人因各种原因又离开了公司。

人才流失的原因肯定不只以上几个，高明的管理者应根据具体的情况，想出具体而有效的对策。

员工不忠诚的各种现象：

目前，企业员工忠诚度降低甚至滑坡已经是一个不争的事实，那种“端起碗吃肉，放下碗骂娘，踢开碗走人”的现象，在各类企业中屡见不鲜，主要表现在：

1. 跳槽频繁，流动加剧。

过去，人们习惯于终身工作于一个企业，从学校毕业走进公司大门，退休后还从这个公司领取退休金。现在不仅年轻人换工作如同走马灯一样，一些中年人也不甘寂寞，隔一段时间再见面时，也会拿出与以往不同的名片。

2. 缺乏主动，责任心差。

以往人们讲究爱厂如家，为企业的发展献计献策，不惜加班加点，却不向组织索取额外的报酬。现在的员工将自己的个人利益与企业利



益之间划分得清清楚楚，个人利益斤斤计较，“做一天和尚，撞一天钟”，很难看出为企业付出智慧和体力的那种忘我精神。

3. 多种兼职，副业为主。

一位出租车司机告诉我，他有三份工作，他本身是国有单位的在职职工，自己又营运一辆出租车，晚上回家再刻图章。我问他现在你不用上班吗？他说我每天报到以后，就出来开出租车，快下班时再回去单位。像这样典型的例子可能不会太多，但是身有多种兼职，而主要精力以从事副业为主的人，不能说是个别案例。

4. 多吃多占，损公肥私。

以各种名目多报销医疗费，与自己家人吃饭却用单位的名义记账，出差在外多开交通、住宿费等等，往往是一些白领阶级的伎俩。而“以厂为家”，下班回家手不空，家里缺什么厂里找，厂里有什么家有什么，则多为一些师傅们的长项。

5. 出卖情报，收受回扣。

现在企业职工在与客户往来的过程中收受回扣，索取好处，已经不是什么新鲜事了，从公款中揩油似乎已经成为一些人发财致富的快捷方式。至于说对于企业内部需要保密的情报，他们心想：这于我何干？如果能以此为自己换来金钱，又何乐而不为呢？

忠诚度下滑的原因：

企业员工忠诚度滑坡的原因是多方面的，作为企业管理者对此应当有充分的认识，要理解员工、反省自己，要创造出使员工更加忠诚于企业的内部环境。当前引起企业员工忠诚度降低的原因，主要有以下几个方面：

1. 观念变化。

随着社会的发展，人们的思想观念发生了很大的转变：

(1) 人们由以往以管理者的旨意为自己的思想，转变为相对较多



的独立思考，自己拿主意。

(2) 人们从以公司及整个社会的利益为着眼点，转向以个人发展为主旨。这里不仅有追求个人经济利益的成分，也包括寻求更多的人生体验，使个人的价值为社会所承认。

(3) 一些人不再满足于做企业的螺丝钉，而希望自己当管理者，正所谓“宁为鸡首，不为牛后”。

(4) 以往人们将“从一而终”视为天经地义的事，而现在人们将一辈子窝在一个单位里的人视作没有能耐，而讲究“树挪死，人挪活”，在流动中觅机遇，于变化中求发展。

2. 急于求富。

商品经济加速了社会财富的积累，提高了人们的物质生活水平，也激起了人们对金钱的渴望。人们不仅为生计而奔波，他们还想拥有自己的汽车、房子，要到国外去旅行、度假；人们要为自己准备医疗费、养老金，也希望自己的子孙含着金汤匙出生。诸多的欲望，使得金钱在人们的眼中越加珍贵，驱使人们为此不惜触犯法网，逾越道德。

3. 法制不健全。

中国《劳动法》的立法精神与西方发达国家不同，是以保护劳动者的权益为第一要旨。这虽然体现了劳动者当家作主的特点，但也显示出对有关劳动者行为约束条款的不足。例如对于劳动者泄露企业秘密、侵占企业财产及单方解除劳动合同等方面的规定尚不够具体细致，惩处方式也不够明确、有力。这使得一些企业职工敢于无视法纪，放松对自己的要求，做出一些越轨的事情。

4. 管理不善。

有些企业经营状况不佳，员工看不到美好的前景。有些企业老总急功近利，使员工得不到应有的报酬。有的企业盲目套用国外的企业管理办法，使员工感觉不到应有的尊重，心理上产生极大的反感。有



的企业内部管理体系不够严密，给员工造成了一些容易犯错，甚至于犯罪的机会。诸如此类，无一不是导致员工不忠诚的消极因素。

如何让优秀人才“把根留住”？

下面是从无数公司的实践中，提炼出的几种吸引和留人的行之有效的方法：

1. 用最出色的经理来吸引人才。

很多人当初加盟某个企业单位的主要原因，是冲着该公司在社会上的知名度和在该行业里的主导地位。当分配到某个部门后，日常工作中更多的将是直接面对该部门经理。作为员工的上级管理者，如果该部门经理不是非常优秀，或者该部门工作对公司全局没有重要性，部门业务未见大的起色，那么部门内的员工就会士气低落，时间一长优秀人才必然会萌生去意，另寻其他更好的发展机会。所以，为了吸引人才，如何挑选和提升出色的经理人，是最重要的挑战之一。

2. 提供具有挑战性的工作机会。

现在很多人才最看重的并不是工作的待遇和报酬，而是工作本身是否具有挑战性，能够发挥个人的创造性，实现自身价值。公司提供的工作如果很枯燥乏味，那么那些青年人才很快就会流失。所以，公司管理者应该在青年人才进入公司后的最初几年内，就给他们以工作压力和挑战，并提供各种工作岗位和实际锻炼的机会，不断激发其工作的热情和新鲜感，以充满挑战和希望的事业发展来留住人才，防止因为工作单调乏味而使人才外流。

3. 平衡工作和生活的弹性工作时间制度。

大部分员工的理想工作机会，是那些作息时间灵活，能理解和照顾员工个人和家庭需要的公司。现在越来越多员工离职的原因，是因为工作和生活不能兼顾，如上班地方离家太远，或工作时间太长而个人可支配时间太少等等。



毕竟优秀人才也是人，也需要普通人的生活。很多高科技公司里优秀人才的工作时间弹性非常大，有的公司允许员工白天休息，晚上工作，这样工作效率反而更高。

4. 在公司内部形成一种公平竞争机制。

在公司内部要建立健全各种规章制度，努力创造出一个公平竞争的环境，使优秀人才有机会脱颖而出。有很多公司特别是家族企业，在用人问题上常常是任人唯亲，而不是选贤用能，结果导致真正的人才因得不到重用而离去，企业最终也难有很大发展。

公司要继续发展，就必须选拔和起用能人。最好的办法就是在实际工作中“赛马”，凭实际工作业绩来选拔真正的人才，而以不是传统的“相马”方式，单靠公司管理者对某人的主观印象。这样的人才选拔机制，建立在客观和公正的基础上，每个员工都会有工作动力和压力，工作中更有积极主动性，有助于形成学先进比先进，人人争当先进的良好企业文化，出现企业和个人都得到发展的双赢局面。

5. 提供个人培训和职业发展机会。

优秀人才非常看重学习和成长的机会。正是看到了这一点，大多数公司都把职业发展前景和专业培训机会，作为吸引和留住优秀人才的一项重要措施。如果公司舍得在员工身上投资，为其提供教育培训和职业发展机会，本身就说明了管理层对人才的重视，认为他们的潜力值得进一步培养和发展，希望他们不断成长，并打算将来从公司内部，也就是他们中间选择比较优秀的人才，提拔到公司关键的管理者岗位上。

6. 公司战略目标和员工的日常工作相结合。

公司管理者应该加强与员工的沟通，让员工了解公司的经营战略和发展目标。员工希望看到自己的具体工作，也能对公司战略目标的实现做出一点贡献，尽自己的一份力量。有上进心的员工更希望看到，



正是通过他们的日常努力工作，使公司得以健康发展。如果他们不了解公司的战略目标和计划，在每天的具体工作中，就无法体会到那种每个人都需要的工作满足感和价值实现感。

7. 对工作成绩及时给予认可和奖励。

员工们都希望自己的工作能力被管理者赏识和看重。很多公司经常给员工加薪和分红，但是却不知道，最能激发员工工作热情的，并不是实物方面的奖励，而是精神上的重视、认可和赏识。如员工因为某件工作完成出色，而受到公司管理者亲自表扬，即使只是一两句当众口头表扬，也会极大地激发该员工进一步积极工作的热情和愿望，加深管理者和员工之间的理解和信任，达到以真挚的感情来留住人才的效果。

8. 制定合理的薪酬和福利制度。

为了争夺优秀人才，公司的薪酬福利水平要有市场竞争力，最好高于或大致相当于同行业平均水平。在公司内部要适当拉开薪资分配的差距；对有突出贡献的优秀人才，要实行重奖，体现出人才的价值。同时，还可以在干部和员工中采取股份和期权等多种形式的分配方式，使员工的切身利益和公司利益捆绑在一起，增强公司的内部凝聚力，解除员工后顾之忧，从机制上保证公司和员工都能得到共同发展。

不善于发掘人才

发掘人才是企业寻找人力资源的重要途径，管理者有时却不关注这一点。发掘不了人才，就等于不能使用人才，就等于浪费人才。有



时候，企业或办公室有一个重要的职务，但却找不到具备这项专长的合适人选，这时，作为管理者，你就要主动在下属中发掘可以胜任的人才。

企业的生命在于人力，而最大的人力来源于领导有效地发现所有下属的才智，使其各尽所能。但是由于有些管理者经常使用自己信得过的下属，而疏远那些尚待发现的人才，致使某些工作难以展开。甚至可能出现这种现象：“我没有能力完成这项工作，因为我缺乏管理者方面的才能。”

有些下属，基于先入为主的观念，不喜欢新的挑战，而常会说出这种自暴自弃的话。问他原因，就会说：“公司领导从来就不让我独立地完成一些重要工作，只是随着别的有才能的人做这做那，充当手下而已。而我的才能，从来就没有被发现过，也从来就没有验证过，所以我失去了挑战自我的信心。”

其实，这不足以构成理由，但是说明了人才需要发掘的道理。假如企业管理者不会发掘人才，便是一种盲目管理。

那么怎样避免这种现象的发生呢？

(1) 管理者要先了解下属的优点、特长，考虑如何能使他发挥最大的才能。

企业管理者应该敏锐地发现下属潜在的才能，并且不灰心、不气馁地帮助他发展才能。如果具备了这样的精神，或许别人认为平凡或一般水平以下的人，也有可能产生非凡的能力，这是多数人预料不到的。因此做管理者的，一定要认真进行这项努力。

即使不能达到预期的效果也无妨，最起码和过去相比较，很显然他会有所进步，而这种成长的过程，对他个人来说，是一种精神上的财产；对身为管理者的人而言，也是一种莫大的喜悦。

某大公司的人事管理者，向来以擅长发掘人才闻名，他说：“人



的性格是表里合一的，外在行事大胆，个性就暴躁易怒，而表面细腻紧密，内在就很神经质。我在任用下属时，就观察他表面的长处，尽可能发掘其长处，而包容其短处，因为短处往往也可反过来成为长处。”

(2) 企业管理者要发现人才，必须根据所做工作的特性，来寻找合适的人选。可以先多挑选几个人，然后再从不同的方面加以精选；或者组成一个协作团体，使他们的才能组合起来，构成整体，从而符合“三个臭皮匠胜过一个诸葛亮”的用人原则。这就是说，发现人才实际上是对下属工作能力的评估过程。

发掘人才，既需要眼光，也需要耐心，二者缺一不可。一个不善于发掘人才的企业管理者，只能埋没人才，给企业带来经济损失。因此，发掘人才是体现企业管理者眼力和能力的标志之一，不应漠视。

一位合格的现代企业管理者必须懂得取长补短、以长制短的用人原则，而力戒长短不分、以短为长的盲目行为，这样才能发挥员工在企业中的位置和作用。

俗话说：“尺有所短，寸有所长。”事实上，完美的人才是不存在的，而这也正是对管理者才干的一个考验：一个不合格的管理者，只会用人之短，而不会用人之长；而一个优秀的领导者，则会用人之长，而不会用人之短。后者的做法是管理者用人的重要原则。

善于管理的管理者应当知道下属的优点和缺点，并在适当的时候和恰当的位置上运用其人，这样就可以做到扬长避短了。在这里，我们先从性格出发，来分析下属的行为特征，从中分辨出下属的“长”与“短”，以便管理者用人时发挥出参考作用。

◆ 性格坚毅刚直的下属，长处在于能够矫正邪恶，不足之处在于喜欢激烈地攻击对方。

◆ 性格柔和宽厚的下属，长处在于能够宽容忍耐他人，不足之处



在于经常优柔寡断。

◆ 性格强悍豪爽的下属，称得上忠肝义胆，却过于肆无忌惮。

◆ 性格精明慎重的下属，好处在于谦恭谨慎，却经常多疑。

◆ 性格强硬坚定的下属，起到稳固坚定的支撑作用，却过于专横固执。

◆ 善于论辩的下属，能够解释疑难问题，但性格过于飘浮不定。

◆ 乐于好施的下属，胸襟宽广，很有人缘，但交友太多，难免龙蛇混杂。

◆ 清高耿直、廉洁无私的下属，有着高尚坚定的情操，却过于拘谨约束。

◆ 行动果断、光明磊落的下属，勇于进取，却疏忽小事，不够精明。

◆ 冷静沉着，机警缜密的下属，善于探究小事，细致入微，动作却稍嫌迟滞缓慢。

◆ 性格外向的下属，可贵之处在于为人诚恳、心地善良；不足之处在于太过显露，没有内涵。

◆ 足智多谋，善于掩饰感情的下属，长处在于权术计谋。他们灵活机智，富有韬略，在下决断时又常常模棱两可，犹豫不决。

◆ 性格温和顺的下属，行事迟缓，缺乏决断。因此，这种人常常遵守常规，却不能执掌政权，解释疑难。

◆ 勇武强悍的下属，意气风发，勇敢果断，但他们从不认为强悍会造成毁坏与错误，视和顺忍耐为怯懦，更加任性妄为。

◆ 好学上进的下属，志向高远。他们不认为贪多骛得、好大喜功是缺点，却把沉着冷静看作是停滞不前，从而更加锐意进取。因此这种人可以不断进取，却不甘心落后于人。

◆ 性格沉着冷静的下属做起事来深思熟虑，他们不觉得自己太过



于冷静，以至于行动迟缓。因此这种人可以深谋远虑，却难以及时把握机会。

◆ 性情质朴的下属，他们的心地痴顽直露，行事直爽。因此这种人可以使人信赖他们，却难以去调停指挥，随机应变。

◆ 富有谋略、深藏不露的下属，善于随机应变，取悦于人。因此这种人往往不易显露其真实的想法，常常表里不一。

以上 18 类仅仅是一个概括，不可能包括所有人，但是，其中已经大体表明这样一个基本道理：下属各有性格特征，皆有长短，关键在于管理者如何根据工作的特性去精心安排下属。一位下属的优点是企业管理者调控下属的核心，管理者的职责就是合理地搭配下属的优缺点，否则就是不称职的。

因此，慎于发现下属的优点和缺点并扬长避短，是一位企业管理者不可忽视的用人之道。作为管理者，你不妨用归纳法逐个分析下属，分别找出他们的长处和短处，使其各有所用。

不能做到唯才是举

很多时候大家会认为，提拔一个员工往往是因为他与主管投缘，主管喜欢他的性格。比如主管是快刀斩乱麻的人，他就愿意提拔那些干脆利落的员工；主管是个十分稳当、凡事慢半拍的人，就乐意提拔性格审慎小心、谨慎万分的员工；主管是个心直口快的人，他就不提升那些说话婉转、讲策略的人；主管是爱出风头、讲排场、好面子的人，就不喜欢那些踏实和“迂”的人。



其实这可能是一个盲点。大多数情况下，主管普遍喜欢提拔性格温顺、老实听话的员工，对性格倔强、独立意识较强的员工不感兴趣。但这样提升的结果，很可能会导致用人失当。被提拔者虽然很听话，投主管脾气，也“精明强干”，工作却推展不上去。而且压制了一批人才，一些性格不合主管意愿而又有真才实学的人，却报效无门。

下属总有能力强和能力弱的，表现出来的形式就是工作实绩有大有小。毫无疑问，企业主管应选择其中的强者，要不然提拔起来的下属就会给自己带来一大堆麻烦，增加用人的难度。

提拔得当，可以产生积极的导向作用，培养向优秀员工看齐和积极向上的企业精神，激励全体员工的士气。因此，领导者在决定提拔员工时，要作最周详的考虑，以确保人选的合适。提升还应讲求原则，不能凭个人的喜好而滥用领导职权。

什么是提拔依据呢？一定要根据过去工作实绩的好坏，这是最重要的提拔依据，其余条件全是次要的。因为一个人在前一工作岗位上表现的好坏，是可以用来预测他将来表现的指标，这也是最公正的办法。这样做不但能杜众人之口，服众人之心，而且能堵住后门，避免员工间的勾心斗角。

这个道理虽然简单明了，可是许多人往往做不到，主要是有些领导者热衷于跟着感觉走，被表面现象欺骗，以致失去了判断力。

主管在提拔员工时，千万要记住：不管你喜欢他的个性也好，不喜欢也好；也不管他个性乖戾、孤僻也好，温顺柔和也好，都不必过多地考虑。要把注意力集中在他们以前的工作业绩上，谁的工作实绩好，谁就是提拔的候选人。

对一个没有嫉妒心的企业主管而言，有能力的下属被提拔起来后，简直是一种工作的享受！

到底怎样看待文凭？



谁都知道，企业之间的竞争其实是人才之间的竞争；换句话说，谁拥有人才最多，谁就可能在竞争中击败对手，脱颖而出。

选拔人才的途径，一般有两条：一是从社会上选拔人才；一是从学校选拔人才。从学校选拔人才，除了看专业，主要看的是文凭。因此，从那些名牌大学出来的人，很容易找到工作；而从那些籍籍无名的大学里出来的，则不那么容易。

但是，文凭真的是检验人才的唯一标准吗？

刚从学校毕业的下属，往往容易犯同样的毛病，就是急于表现自己的才能。他们大都充满自信、重视效率，但却忽视检讨，缺乏处理工作的经验。

身为领导，你可能被他们的冲劲所感染，也深信那一纸文凭是良好质量的保证。但管理阶层应牢记的是：不要尽信任何文凭。文凭可以作为录取与否的参考，但胜任与否却是日后的事。

急于表现自己的人不只限于刚踏足社会的年轻人，也有工作经验较丰富的人。他们共同的特点是谋略不足，冲劲有余，容易因犯错而拖延了工作时间。但他们有一个优点，就是屡败屡试，不易被挫折摧毁。这时如果没有一位好经理带领和辅导他们，在工作过程中，他们往往容易出现混乱和错误。

对于过分急于表现个人才能的下属，不能用打击的方法对待，反而应更多地表示欣赏，鼓励他们在某方面学习更多的知识。另一方面，应及时告诉他们在工作过程中，欠缺了什么。一般而言，多是欠缺完整的工作步骤和持久的耐性。

我们提倡领导用人不要迷信文凭，但有的企业领导却走向另一个极端，对文凭不屑一顾，这同样大错特错。文凭虽然不是—种保证，但却是一种参考。既然文凭只是参考，那么什么才是人才的保证呢？

简单地说，就是人才中的“才”字。



领导者要从事业的高度出发，重视、认真谨慎地挑选人才。如果将这件事情视为儿戏，把它看成是简单而容易的事，那么不但使事业受损，个人也将饱尝用人不当的苦果。

在识别和选拔人才问题上，是唯贤是举，还是唯亲是举，历来是事业兴旺与衰落的一个重要标志。

在识别人才上，以唯贤是举为原则，就会使从善者如流而来，大批人才拥到身边，事业就必然兴旺发达；如果以唯亲是举的原则，人们就会远离而去，一些奸佞好事之徒就会聚集左右，必然导致企业腐败衰落。

下属跟下属比较——在实践中检查文凭。

俗话说：比较出真知。除了考察，你还可以用下属跟下属比较的办法检查文凭的真实性，发现真正的人才。

比较是人们认识各种事物最基本、最常见的一种方法，是提示事物差别，认识事物本质的一种重要思维形式和逻辑方法。平时我们说：“不怕不识货，就怕货比货”、“比比看看，异同自辨”等，都是说明对比的必要性和重要性。

把比较的方法运用到领导者知人用人中，我们把它称为“比较鉴别法”。它是指把两个或两个以上的同类人才放在一起进行考察，鉴别其个体素质的共同点和差异点，加深对考察对象的认识，从而了解和掌握某一个或某一类人才的基本情况。

比较鉴别法的主要类型有横向比较、纵向比较、正反比较和思维比较。所谓横向比较，就是横向看一个人与另一个人的区别，在左右的对比中鉴别优劣。横向比较有两种形式，一种是以某个考察对象为坐标参照，横向延伸，选择基本情况相似、相近的同类干部为对象进行比较，以便看其优劣程度。

比如一位领导者推选某人为班长，对他能否胜任却心中没有数。



这时，便可以把这个人与本单位其他几位班长进行综合比较。如果比较的结果不相上下，就可以肯定这个人能够胜任班长之职；如果比较的结果差距太大，就可以考虑另换他人。

另一种形式是确定几个人选进行考察，通过比较，好中选优。这种形式的缺点是，容易出现“矮子里面拔将军”的现象，所以在实践中要与第一种形式结合起来，其效果才好。

所谓纵向比较，就是从时间上去看一个人的变化，在前后的对比中认识其优劣。纵向比较法要求领导者从一个人的变化看发展。因为任何人都是随着时间的推移，在不断发展变化的，这种变化的客观性就决定了识人的客观性。

绝不能凭老印象看人，要随着人的发展变化改变对人的看法。这是实事求是的思想路线的体现。人的变化，无非有这样几种变法：从好变坏；从坏变好；从好到更好；从坏到更坏；从一般到一般。

因此对一个人的看法，既要看过过去，又要看现在，把过去和现在联系起来观察，重在现实表现上。例如对犯过错误的人，就应该把他的错误和他的全部历史表现联系起来看，不要孤立地只看他的一时一事。他的历史表现一贯比较好，其错误则属偶犯；其历史表现一贯不够好，其错误则属屡犯。对待偶犯和屡犯应该加以区别。另外，还应该把他过去犯的错误和他今天的现实表现联系起来，看他是否已经改正。如果已经改正，就不应该影响对他的信任和使用。

所谓长短比较，就是对一个人既要看他长处，又要看短处。通过长处与短处的比较，看哪些是主流，哪些是起主导作用的因素。优点和缺点是作为一个统一体存在于一个人身上，是相辅相成的。例如有的人很有能力，就可能有些“骄傲”；有的人小心谨慎，就可能有些懦弱无能；有的人办事很果断，就可能有些“主观”；有的人勇于创新，就可能有些不够稳重；有的人喜欢做事务性的工作，就可能不爱



学习；有些人善于搞宣传活动，就可能不太扎实。

优缺点是相互联系、相互依存的。如果他主要特质是好的，而他的缺点又不妨碍本职专业，就应大胆使用。

所谓正反比较，就是将考察一个人的正面意见和反面意见相比较，在求同存异中鉴别优劣。对一个人看法不一致的情况是经常出现的，不要怕有不同意见的比较，非得要求一致的看法。一时拿不准的事，如果没有不同意见，最好不要匆忙下定论。

所谓思维比较，就是把一个人与其他人的思维方式进行比较，以便确定其所适合的工作岗位。实践证明，在外部条件基本相同的情况下，一个人的思维方式如何，对其所担当的工作影响很大。

一个研究社会科学的人，如果没有较高的抽象思维能力，是不可能胜任社会科学研究工作。一个爱好文学的人，如果没有一定的形象思维能力，是不可能做好文学创作。一个企业家如果没有敏感的创造性思维，也是不可能经营好经济建设的。

所以，在考察人才时，要比较哪种思维方式科学性强一些，适合这项工作；哪种思维方式科学性差一些，不适合这项工作。以便选优汰劣，用对人才、用好人才。

为了使比较鉴别法在领导工作中发挥更大的作用，我们还必须注意比较时的科学性。

(1) 切忌只进行单项因素的比较。

在比较两种事情时，不能从每一件事情中随意抽出一些单项因素作比较后，就下结论，而要把有关的因素加在一起作全面综合的比较。比如，两个人才相比较，一个优秀人才会有缺点，一个较差的人也会有优点，如果看到这两个人才都有某种相同的缺点或相同的优点，就认为这两个人才都一样，甚至说这个优秀人才还不如那个较差人才，这就不对了。



(2) 条件不同，基础不同，比较的方法也应不同。

条件不同者，应先比条件，而后再比事物自身的情况。基础不同，比的起点也应不同。俗话说：站在梯子上的人，不能跟站在地上的人比高低。有些人简单地拿年轻人与干了几十年的老同事比较领导的经验，越比较越觉得“生姜还是老的辣”，不敢大胆提拔年轻人才。如果把现在的年轻人才，与干了几十年的人才年轻时比，就有可比性了。

(3) 非同类项目不能相比。

算术里的不同类数，不能相加减；数量和重量不能相比。两种事物必须是同类、同一范畴的、同一标准的，才具有可比性，不能风马牛不相及，没有任何联系的事物不可以比较。我们在运用比较鉴别法时一定要以科学的方法，科学的态度，比可比者，比应比者。

比较法是一种很有效的检查下属文凭是否符合实的方法，掌握了它，任何“假”文凭都将无所遁形。

用考试考核检验文凭。

要想实事求是地选拔人才，首先做的就是先把下属的文凭搁在一边，在考察中发现人才，用好人才。

考试是大家最熟悉的识别了解人才的方法。考试内容要根据现任或拟任职务的要求进行。既考文化基础知识，了解其文化知识水平和知识结构的广度，又考相关的专业知识，了解其专业水平的深度。在专业知识上又可分为，专业理论知识和运用专业知识的分析解决实际问题的能力。

考试方法，有笔试、口试、实际演练三种。笔试主要考核人才的记忆力、理解力、文字表达能力。口试主要考核人才的应变能力、分析能力、政策水平。演练主要考核人才的实际能力。笔试又可分为闭卷和开卷两种。实际上不少单位要求闭卷考试合格者进行论文写作考试，进行目标单位的任期目标设想及可行性论证。有的单位要求写出



一份调查报告。

口试又可分为十分逼真地设置一些具体工作实例来考核、情景模拟考试和审阅论文或组织答辩的专家当面考试。演练，是让被测者在实践中实际操作，分析和处理典型问题或完成某一项任务，看其是否具有职务上所需要的智慧和潜力。有的地方把此项叫做实践考试。

考试顺序一般是先口试后再作演示，先基础知识后专业知识。

这种方法优点是能多方面进行考核，较公正客观，是识别人才的好办法。缺点是只凭一次考试还难以全面了解一个人，还需与德、能、勤、绩的考核结合起来。

各种人才考察方法都是在实践中产生和发展起来的，每种考察方法都有自己的适用范围、长处和局限性，因此要根据不同考察对象加以选用。

人才考察的方法还可以举出一些，如作品分析法、实绩记录法、报告审核法、个案审查法、成绩指数法、智力测验法等。这些方法中，有些已包含在所介绍的方法之内，有些则较少用，故不一一介绍。

搞好人才考察，要实事求是，做到全面而正确，切忌主观片面。然而，在实践中，由于人们受主观心理因素影响和限制，往往难以全面正确认识人才，因此应认真研究可能出现的各种不良倾向并加以防止。

常见的不良心理因素有：

(1) 晕轮效应

测评人对被测评人的某种质量或能力特别欣赏或厌恶，从而对于被评人的其他方面的正确评价产生了影响。俗话说“一俊遮百丑”、“情人眼里出西施”包含了这层意思。

(2) 情感效应

测评者对被测评人的情感好坏、关系亲疏，或测评者当时的情绪，



也可能影响对被评人的评价，自觉或不自觉偏高或偏低。

(3) 初始效应

第一次给人留下的印象往往特别深刻，以后即使得到相矛盾的信息，也难以一下子改变最初形成的印象。这容易影响对被评人评价的客观性。

(4) 近期效应

测评者对被测评人近期表现印象深刻，记忆清楚，而对远期印象模糊不清，造成用近期印象代替整个考察时期事实的误差。

(5) 暗示效应

测评者受权威人士或舆论宣传的暗示而受影响，造成考核结果的偏差。

(6) 偏见效应

偏见比无知偏离得更远，带着有色眼镜看人，必然使被测评人背离原色。

(7) 社会效应

测评者唯恐判断失误，被人见笑，而自觉或不自觉地，有把评鉴等级往后调整的倾向。

因此，在测评时要对测评人员进行宣传教育，厘清考测的目的、意义、原则、方法、具体标准，把考核偏差尽量减少到最低限度。

如果在考察中发现下属的文凭中含有太多充水成分，应当机立断地放弃，另外选拔更为优异的人才。



备份“核心员工”

“核心员工”是近来人力资源管理中流行的一个概念。很多公司的老总和 HR 总监都认同这一概念，认为核心员工很重要。然而，究竟什么是核心员工？是不是高层主管和技术人才就是“核心员工”？这个问题恐怕老板本身也不一定能回答上来。

1. 分清谁是核心员工

备份，是个不折不扣的 IT 词汇。备份的目的是为了防止信息、文件损坏和丢失。同样道理，“人才备份”是防止因员工流失引起损失的重要工具。但是，活的人才不同于死的文件，某些人身上特有的才华是很难备份的。由此，逆向思维就可发现，能否进行人才备份是甄别核心员工的最重要工具：备份不了的就是“不可代替”，就是核心员工。那么，核心员工又该如何来判断呢？且让我们来听听一位经理人的判断方法——

“我们公司有个技术经理 A，在公司中没有人能比他做出更好的业绩（相同岗位上的），在外部以大致相当的条件（薪酬水平等）也难以找到比他更合适的人，那么，A 就是核心员工。”

“如果在外部以很低的条件，能够找到比他更有技术能力的 B，但 B 没有领导团队的能力，或与相关部门难以合作，那么，A 仍然是难以代替的核心员工。但如果 B 在角色能力上比 A 优，在薪酬要求上比 A 低或大致相同，也就是说，在人力资本的‘性价比’上比 A 更优，那么，A 就不是核心员工。”



再举个极端的例子，“我们公司有个员工打字极快，总是提前完成工作，还有出色的编辑修改能力，从来没有错别字，待遇要求又低。交到她手里的稿件、合同，上级从来不用再修改，因为她打字最快，同时负责品管检验工作，平时其他打字员的一些错误都是她检查出来的。”

“由于我们企业是个小型国营企业，没能很好地去关注这样的员工，结果她走后，单位不得不找两个人来代替原先她一人的工作。而人多了工作就不好协调，引起一定的混乱，新来的员工又经常打错字，结果有一次竟然把合同打错，给公司招致了较大损失。”

由此可见，所谓“核心员工”其实与职位的高低没有必然的关系，因此，不能认为只有 CEO、CFO、CIO 等角色才是核心员工，相对于其他一般的打字员，该打字员绝对是核心员工，尽管她在公司的职务很低，然而她优秀的角色能力存在一定的“不可替代性”。

2. 不可替代更需未雨绸缪。

也许，这位经理把那个打字速度飞快的打字员定义为“核心员工”有些难以服众，但是就他提出的“不可替代性”，确实是一个企业需要深思的问题。不可替代就更需要未雨绸缪，因此，核心员工的备份问题也成了企业最为头疼的难题之一。

在国内的一些企业当中，像海尔集团就做得比较好。同一产品，不仅国内有研发小组，在国外也有很多科研机构同时开发，即使有几名技术人员流失，也不会对企业产生太大影响。做好人才备份，一方面要强化人才的储备和技术培训，使某项关键技术不会只被一两人独占。另一方面，同一尖端技术岗位至少要有二至三人同时在位。

对于非技术岗位的某些重要职位，可采取设立后备人员的培养计划，让这些“替补人员”提前熟悉将来的工作。一旦发生这些岗位人员的流失，候选人能在最短的时间内胜任工作，从而降低了由于员工



空缺而造成的损失。

另外，建立一个计算机化的人力资源信息系统，将企业内外部有关人力资源的信息集成为一个信息包，可以方便和增强管理者对这些信息的管理。企业内部信息包括在职人员信息、离职人员信息、人才储备信息、员工工作动态跟踪信息等。通过这些信息，企业可以随时了解知识型员工离职率变动情况以及离职原因，从而有针对性地及早采取相应措施。

比如，根据企业以往的平均离职率，可以预测这一阶段的离职人员数。根据这一情况，提前从人才储备库中挑选后备人员进行培训，这样就降低了离职发生时岗位长期空缺的可能性。离职原因信息还可以帮助企业更好地制定用人、留人政策。企业外部信息主要包括同业人员信息、同业人才需求信息、人才供给信息等。

通过对人才供给状况的了解，企业可以快速有效地为知识型员工流失后的空缺岗位补充优秀人才。而同业人员信息中，了解其他企业特别是直接竞争对手企业中，知识型员工的薪资福利水平和政策，以及行业平均薪资水平，可以帮助企业更好地制定本企业薪酬政策，防止因薪资问题而导致“核心员工”的流失。

3. 要红花也要绿叶。

“核心员工”的“备份”问题被提到了一个如此高的地位，这是老板们乐意看到的，但是，作为企业来讲，“非核心员工”就如粪土一般不值钱吗？让我们再来听听一位经理人的心声：

“说实话，公司就像是一个很自私的机构，老板会自然变得自私起来，可以为了自己的利益而想尽办法来使自己壮大，压榨员工。很多公司的老板都没有意识到做公司就是在做人，应该在为了公司的同时也为员工考虑。怎么叫‘核心员工’？在自私的老板眼里，就只剩下那些能为公司创造最大利益的‘核心员工’了，而忽略了那些其实



也在勤勤恳恳为公司默默无闻地工作的‘非核心员工’。”

“要知道没有‘绿叶’（所谓的非核心员工）的支撑和养护，‘红花’（所谓的核心员工）终究是要夭折的。作为经理人，我们要为老板也要为员工着想，我们不能只想着如何去留住‘核心员工’，而忽略了‘非核心员工’的去留。”

“我们应该让老板明白，公司里没有‘核心员工’与‘非核心员工’之分，只有工作的分配不同而已。在公司里应该创造一种职业无贵贱的工作环境。我们还要想方设法帮助所有员工发展自我，特别是那些所谓的‘非核心员工’！”

但愿这位经理人的“愤怒”，能够敲醒那些利欲熏心的老板们。

忽视在各种岗位培养人才

要让下属成为一个素质全面的真正人才，仅在一个岗位上培养是不行的，必须接受多种岗位的轮番锤炼！而管理者有时为了求稳当，有时出于别的原因，并不重视岗位对人才培养的作用。其实，岗位培养人才是有法可循的。办法如下：

◆选择独立性强或挑战性强的岗位。

这样的岗位可大可小，一样都能锻炼人。这可以培养人的坚强的意志，又能够培养人的独立工作、驾驭全局的能力。

◆用多种岗位锻炼。

首先要做的就是，重视下属在各种岗位的培养。

树需栽培，人待培养。人才成长的基本规律证实，人的质量成长



与进步，除了自身素质和主观努力之外，处在良好的环境中，并得到领导组织的正确培养，不能不说是个重要因素。因此，管理者的职责之一，是在用人的同时，不忘有意识地对其进行培养教育。只培养不使用，这对培养毫无意义可言，相反只使用不培养，则是管理者的一种失职。

当然，管理者只有育才之心是不够的，还应研究掌握育才之术，即育人的有效方法。要自觉地在工作中循循善诱，启发引导，言传身教，潜移默化；要注意为下属施展才能、成长进步提供必要的条件及环境；要在下属困惑与挫折时，及时给予支持与帮助；要不断给下属施加工作压力，以防止他们骄傲自满，故步自封；要允许和提倡下属犯“合理错误”，让他们在跌跌撞撞中成长进步。

培养人才的方法有许多，培养人才的途径也不限于一两种，但最有效的培养乃是工作实践，没有什么培养场所比工作岗位更理想。通过具体的工作进行有目的、有针对性的培养，才可称之为真正有效的培养。工作即是培养，培养又是工作，这本身就展现出一种辩证观。

善于培育人才，一般都能把下属的每项工作，巧妙地当作培养的活教材。笨拙地培育人才，并无这种意识，想到的只是尽快完成工作任务。两相比较，前者尽管比后者耗费较多时间和精力，然而随着时间的推移，两种做法的效果则会有天壤之别。

同样，在工作中也可以培养人才。作为管理者，你可根据实际需要，调整分工，让下属去从事未做好或没接触过的工作，促使其开动脑筋、积极思考，提高工作能力。同时，也可以从中发现其缺点和弱点，采取有针对性的培养措施。

例如，要培养下属具有坚毅的思想作风，可安排他到艰苦岗位、复杂环境和涉及切身利益的场合进行锻炼。通过考验，看他们是否具有奉献精神；是否具有实事求是说真话，不图虚名做实事的品德；是



否具有大公无私、坚持原则、不讲关系的品德。在此基础上，再进行有的放矢的培养教育。

对那种已大体熟悉和掌握现任岗位和本职工作要领，并能较好地完成任务的下属，要不失时机地交给他未曾接触过的新工作，同时进行适度的指导。对陌生工作感到畏难的下屬，要教育他们树立只有做才能提高能力的观点；树立全力以赴、全心全意投入新工作的思想，并在取得进步和成功时，给予及时鼓励和表扬。

人才不是天生的，人的成长和进步离不开实践培养和锻炼。实践的过程，既为他们提供了广阔的舞台以充分施展聪明才智，同时也有利择优汰劣的选拔，使人人进入紧张的竞技状态，激发调动起内在动力和积极性，促成内在潜力的释放。经验证明，一个组织中充满人人讲效率、工作满负荷的气氛，这个组织中每个成员的工作能力往往提高很快，工作效率也较高。

德国诗人歌德有这样一句著名的格言：“工作若能成为乐趣，人生就是乐园；工作若是被迫成为义务，人生就是地狱。”这话虽然有些极端，但强调乐趣和兴趣与工作的关联性，则是很有道理的。

在培养人的过程中如果把工作搞得单调、枯燥、乏味，培养效果难免事倍功半。并不是人人都喜欢和习惯于工作，有的是迫不得已，有的是出于无奈。因此，培养人才要设法增加工作的趣味性。人人都喜欢娱乐游戏，如能设法使工作类似于游戏，将有助于提高员工的工作热情，继而提高其工作能力。

通常，下属对工作的态度主要有两类，即热爱和厌倦。热爱工作者把工作看成是一种享受，乐在其中，积极工作，一旦中止工作则惶惶不可终日；厌倦工作者却把工作视为一种苦差事，并处处想方设法减轻和逃避这种工作。

心理学家经研究证实：热爱和沉醉于工作中的人，激素分泌十分



旺盛，并使工作意愿更加强烈；而厌倦工作的人，激素分泌则逐渐下降，结果在情绪上郁郁寡欢，精神上很容易疲倦，对工作越发讨厌和腻烦。

作为管理者，你的任务之一，就是千方百计使那些对工作提不起精神，缺乏热情的人发生转变。以跑步为例，如果要人毫无目标和计划地去跑，只能使人感到乏味，虽然没跑多远，也使人感到十分疲劳。若是预先告知跑的距离，以及到达终点后的荣誉和奖惩，自然会引起人的兴趣，使单调的跑步成为一种追求和享受。

联系到具体工作上，如果让下属参与制定工作目标和计划，让每个人了解个人在整体工作中的作用与影响，同样也会使工作充满吸引力。

有人认为，培养人的正确办法就是送出去培训深造，或者是专门系统地讲授书本知识。其实这是一种误解，因为以上所谓“正宗”的培养虽有作用，然而十分有限。在某种程度上说，这只是一种脱离实际的、象征性的模拟训练，充其量不过是培养人才的一种辅助手段。

事实上，书本传授和集中训练不管多么完善，也很难保证育人的效果。因为从书本上只能学习原理、道理，从工作实践中才能学到实际的本领和技能。书本上往往回答理论上究竟为什么，实践才能解答是什么、怎么做。

从这个意义上讲，真正的实践和工作环境，才是真正的大课堂。在这个课堂中，有学不尽的内容，有学不完的教材。在这个课堂中，才能学到真本领，不断增长才干。经过这样的锻炼和捶打，再不行的下属也会有一技之长。

让下属带走了你的客户

在失去关键下属时，别再失去你的客户。

——管理大师舒尔茨

很多公司都遇到过这种情况：当某位很关键的下属突然宣布接受了另外一份工作，正准备离开时，如果他拥有广泛的客户网络，他的离去绝不仅仅只是一个下属的离去，还可能是与他有联系的客户的离去，甚至走向你的竞争对手。这样带来的长期后果是很糟糕的，作为一个管理者，这时你是否感到手足无措？实际上，你应当在一开始，就为避免如此情况的发生采取措施。

首先，让你的客户和多个下属都有轮换接触。只有让你的客户和多个下属都有接触和交流，他们才会感觉到，你的每一位下属都是不可少的，也就避免了客户对个别下属的依赖性。如果你让某个下属一直负责某些客户，那么一旦这些下属出现了意外情况，如离职，就会对你的团队的工作造成很大的影响。

因为在许多客户的眼中，他们与特定买卖关系者的满意合作，与他们所接触的对方下属有很大关系。他们对这些对方下属的专业技能、快速发货能力以及其他个人能力等比较熟悉，彼此适应了对方的节奏，也就比较容易满意。所以，一旦他所熟悉的对方下属发生了某些问题，他们就会对这种合作能否继续满意下去感到很没有信心。

麦肯锡公司的做法就很好，他们定期将客户的咨询员进行轮换，



这使咨询员能为客户的困难不断地带来新的思路和做法，因此，客户也不会对这么多的咨询员反感，而在某一个咨询员离职时，客户可以直接和其他的咨询员联系。

其次，持续不断地在客户的心中树立下属的良好形象。在公司的一些下属离职之后，客户心中很明白：对方一定会提供新的下属为他们服务。但是，他们对这些新下属能否满足他们的需要心存怀疑。如果你树立了你的下属在客户心中的良好形象，让客户感觉到了你的每一位下属都是很优秀的，这时他们就比较容易接受新的下属为他们服务。

要树立你的下属的良好印象，你可以宣传你们公司人员的招聘步骤，告诉你的客户：我们是很善于挑选下属的雇主，能够进入我们公司的每一个人都是很优秀的，所以每个下属都能为我们的客户提供优质服务。

另外你也可以通过公布你们公司对下属的培训计划、公布下属的业绩等等方式，让你的客户明白，你的全体下属都很突出，对市场、产品、顾客有着深刻的把握，都是经过严格训练的专业好手。

再次，为你的客户制定过渡时期的服务计划，并告诉他们你为他们做了这些。尽可能及早地抓住机会，告诉你的客户即将发生的变化，让客户有心理上和工作上的准备。在这个时期加倍地呵护你的客户，时刻把握客户的要求和动向，强调你会一直向他们提供优质的服务。

在为客户制定的过渡计划中，一个重要的内容就是为客户安排一个接替者，并且努力做到让你的客户在下属离职之前，就接受替代者。可行的方法是让离职下属、替代者、客户之间能坐在一起，共同商讨一下公开的话题和以后的事务的开展，这样替代者和客户之间可增进彼此的了解，经验丰富的去职者也能帮助替代者去分析客户，并提出建议和忠告。



员工为什么总是“欲壑难填”

如果你问企业管理者最难办的是什麼，100 位中有 99 位会回答：人。企业不仅寻求合适的人难，而且得到合适的人才后管理起来也难，感觉不称职时要送“神”就更难。不仅国营企业如此，民营企业也一样。而“只要人的问题解决了，其他问题都好办”，几乎成了所有管理者的共识。

举个例子：婴儿有需要和需要满足后的表达方式都很简单，就是哭喊和停止哭喊。而成年人的表达方式虽然复杂，但心理过程是一样的。婴儿哭喊，而妈妈若不能止住，那是不称职。那么如何才能止住婴儿哭喊呢？很简单，要知道婴儿哭喊的真正原因是饿了、病了，还是尿床了。如果是饿了，就应该喂给他吃的，那是不是所有吃的都可以呢？显然不是，只有喂给他想吃的，他才不哭。

管理员工也一样。一个管理者贵在知道员工的需要，而且知道如何满足员工的需要，并知道在满足员工需要过程中的注意事项和不同时期的处理技巧。员工的需要有很多，但共同性的需要是主要的。不论这个员工如何特殊，都会有以下四方面的需要。

一、需要一个感觉不错的饭碗

这个饭碗好坏，也就是薪水收入，但却不仅仅是说薪水的高低，而主要是一种心理感觉。这个感觉是综合比较各种客观因素后作用于自己心理上的一种主观感受。员工首先同自己过去的收入比，比自己过去的收入高就感觉好，低就感觉不好；其次，与自己的家人、亲戚、



朋友等社交圈子里的人比，比后处于中上等水平就感觉好，比后处于中下等水平心理感觉就难受；再次，与同行业同职位者的收入比，比较的结果是中等以上就会感觉良好，比后如果处于中下等水平就难受。可见，饭碗的好坏除了能满足生存的条件外，更多是一种比较后的主观感觉。

二、需要一个展示自己的舞台

这个舞台能够使员工的知识用上，能力发挥出来，智慧彰显出来，员工就会有一种成就感。无论如何普通的员工心中也期盼着舞台感和成就感，因为任何人都有一个共同的需要，即受到公司员工的尊重。怎么能赢得公司其他员工的尊重呢？靠的就是自己过人的本领，这个本领表现为公司所需要和承认的知识，解决工作实际问题的能力以及公司发展所需要的智慧。如果一个员工所拥有的知识、能力和智能不是公司所需要的，甚至是公司所批判、排斥的，那么，这位员工就不会受到公司其他成员的尊重，甚至还会遭到奚落。也就是说员工拥有的知识、能力和智能在公司中不能用上和发挥出来，员工就没有舞台感和成就感。

三、需要一个成长的空间

员工在自己的知识派上用场、能力发挥出来、智慧彰显出来的同时，还需要学到新的知识、提高自己的能力，增进自己的智慧。这样员工才会感觉到自己在成长。否则，员工就会有被掏空的感觉，感觉到自己在被企业所压榨，而缺少安全感。这时员工就会想着去充电。因此说，如果一个企业纯粹是一个机械性的工作场所，而不是一个学习型的组织，是留不住人才的。许多企业之所以发展到一定规模后，不少重要人才会纷纷跳槽，或自立门户，其原因就是企业不能满足这些急需成长员工的成长需要。所以，企业永续成长，是比高薪更能满足员工的有效方法。



为什么说一个企业不成长就是倒退？就因为不成长就必然意味着人才的离去，特别是他们有可能投靠竞争对手。此消彼长之下，不成长的企业想站稳脚跟都很难。

四、需要一个健康的环境

人是生活在一定的社会人文环境之中的。作为企业员工，无一不希望自己所处的环境是稳定的、和谐的、积极的。如果生活在一个尔虞我诈、风气不正、乱七八糟的、不健康的，甚至没有安全感的企业环境之中，即使有再多的收入，员工也不会快乐。这就是人们常说的“快乐仅有金钱是买不到的”。

管理者要学会给员工塑造环境

在 20 世纪初，泰勒的《科学管理》就试图把机器的一些主要特征运用到组织结构和管理当中去。例如，透过任务的划分，使每个人的工作变为单纯化，人被当成是组织中的一个零件，生产变得单调而规范。管理者总是在寻找完成某项工作最有效率的方式，为每项任务确定明确的、可衡量的目标。这种“科学”方法在今天的很多公司中仍然随处可见。

但是，很少有人想过如何想方设法地为员工塑造一个激发他们创造力和积极性的工作环境。员工和朋友、家人在一起的时候才会感到真正的快乐，而且只有在他们下班后，在轻松、舒适的环境才能找到他们发挥潜能、激发热情的感觉。

我们应该提供员工一个能够发挥潜能、激发热情的环境，管理者



必须从员工身边的工作环境、学习环境、成长环境的塑造开始，并让员工主动参与到工作中去，产生与公司融为一体的感觉。

一、工作环境的塑造

我们可以在工作过程中营造出让员工间彼此尊重、融洽的气氛，并让员工在彼此的沟通与交流中建立起相互的信任，让员工彼此知道对方的长处和短处。同时，在实际工作中在某些方面能够不断地将企业所追求的目标和对员工的期望深入地灌输到员工的脑海中去。

二、学习环境的塑造

在员工的学习环境上，要让员工能够很方便、快捷地获取他们工作中需要的信息，同时满足员工在成长过程中其他方面的学习需求，这需要相应的措施来管理，如图书室的建立、数据库的管理等。

同时还要设立相应的员工培训机制，并根据企业的发展制订出相应的员工培训课程，并有针对性地对部分员工的弱点进行培训完善，使之更容易应对工作中的难点。

三、成长环境的塑造

最后还要从员工的成长环境中入手，为每一个员工进行工作生涯规划，让每一个员工都看到自己的成长方向和成长的空间，从而调动员工的积极性。同时，在其间要进一步完善企业的人才培养和塑造的正确观念，并根据企业实际情况健全体制，努力使每一个员工的价值观与企业的价值观不断地融合和升华，最终使每一个员工能够与企业融为一体。

当然我们还需要让员工具有参与到企业中的动力，我们需要建立授权、信任以及给他们个人成长和改变环境的能力的机制，让我们的每个员工都可以拥有自己的梦想。这个梦想和企业是融为一体的，并在员工的脑海里形成一个清晰的图像。在员工与企业不断的交流中，使它越来越清晰。



你的**管理**错在哪里

Nideguanlicuozainali

在这个过程中，我们的梦想开始逐渐融合，员工为企业，企业为员工。也许是共同的战略之下融合了每个人的梦想，也许是每个人的梦想融合成了新的战略，不管怎样：

我们最终形成一个不断上升的“团体梦想”。

第七章

授权与激励的得与失



- ◆ 授权为何失败
- ◆ 有效的授权是理性的
- ◆ 避开你的授权盲点
- ◆ 金钱激励会让你陷入恶性循环
- ◆ 给员工的报酬合理即可
- ◆ “竞争”比金钱激励更有效
- ◆ “换位置”也是一种激励



授权为何失败

授权是一种深刻的管理思想，又是一场严格的管理实战，再优秀的管理天才也不可能依靠简单的发布公告或提出一项政策而在公司内授权。授权是在一连串前提条件的保证之下的一种小心谨慎的管理方式。如果你真的试图尝试，就必须细心观察然后再进行。

公司的管理中缺乏有效的授权，这自然可能源于经理或主管缺乏授权的意识；而同样值得注意的现象却是，几乎所有的忙乱不堪的主管都会有“把这件事交给下属去做”的念头。相当多数的主管也的确付诸实施了，尤其是当他们在装帧精美的、最新风行的管理教科书上读到“授权”的新鲜概念时，他们更确信，他们在做一件了不起的事。他们相信这件事会为主管生涯带来大变革的跃升，这件事几乎能称上“管理的秘籍”，他们为这个想法激动得彻夜难眠。

主管开始尝试把手上事情交给下属去完成，并向下属们宣称，我们要从此开始一种崭新的工作方式。

而事情的结果却常常是这样的：下属对于新的任务和工作方法感到束手无措，当他们尝试着独立去完成一件事情时，却常常不知道任务到底是怎样的；当他们去财务处提取资金时，财务人员告诉他每一张单据必须先由部门经理签字才能提取资金；当他们要求总务部门配合工作时，总务部门告诉他，他们不知道这项任务与自己部门有什么



关系；当他们向人事部门申请暂时的人员调动或借用时，人事部门告诉他，任何人员的流动要层层通报和上司批准……

接下来的局面可想而知：下属频繁地向分派任务的上司请示或请求帮助；主管发现他们一点也没有从“授权”中得到好处，反而常常被打扰，他们仍没有时间从具体事务中解脱出来思考公司或本部门的发展战略问题。

下属从雄心勃勃、摩拳擦掌逐渐变成垂头丧气、疲惫不堪，开始抱怨其他部门的上司。“授权”之后的组织并没有像期望的那样迸发出蒸蒸日上的生机，相反地却陷入一片混乱。

尝试授权的主管不得不收回成命，进行战略收缩，宣告一次管理革新的失败，而同时也开始怀疑，授权是否是可能的，事情到底是怎样变成这样的。

授权的受挫，正是导致许多公司不再信任授权的根本原因。

该受到批驳的，不是“授权”，而正好是这些主管，他们太相信授权的神话和童话。而实际上，管理如同世界上任何工作一样，是要付出艰辛的努力才能做好的，它有的是“好的方法”，而不是“秘诀”或快捷方式。

有效的授权是理性的

有的人授权取得了预期的良好效果，有的人则事与愿违，结果与期望相差很大。一样的管理方式，却有着截然不同的结果。这如同一



把菜刀，有人很好地用它切菜，有人却在切菜时被它伤到手。高明的管理者之所以高明，平庸的管理者之所以平庸，其区别很简单，就在于高明者懂得放手管理，充分授权于下属，而平庸者则虽然授权，却让下属的权责是有名无实。

授权也并不难，因为每个人都有自己擅长的领域，也有不熟悉的方面。所以在授权的时候若能够人尽其才，大胆使用专业的人才，并授予其充分的权力，使其具有独立做主的自由，能自己做出决定，并能激发他们工作的使命感，这是管理人实现成功管理的简单原则，也是适应公司发展潮流的必然要求。

1985年9月，东京青山一栋充满现代感的大楼落成了。赴日访问的英国查尔斯王子和黛安娜王妃参观了这栋大楼，传播媒体也争相报导，本田技术研究工业公司的“本田青山大楼”从此扬名世界。实际规划这栋大楼、提出各种方案并将它实现的是一群年轻的员工们，本田宗一郎本人没有插手此事。成为国际性大企业的本田公司在新建总社大楼时，这位开山元老竟没有发表任何意见，实在难以想象。

本田第三任社长久米在“城市”车开发中也显现了对下属充分授权的原则。“城市”开发小组的成员大多是20多岁的年轻人。有些董事担心地说：“把这么重的担子交给这群年轻人，没问题吧？”“会不会弄出稀奇古怪的车来呢？”但久米对此根本不予理会。年轻的技术人员则平静地对董事们说：“开这车的不是你们，而是我们这一代人吧。”

久米不去听那些思想僵化的董事们在说些什么，而本田宗一郎又会如何对待这种情况呢？他说：“这些年轻人如果说可以那么做，那就让他们去做好了。”

就这样，这些年轻技术员开发出的新车“城市”，车型高挑，打



破了汽车必须呈流线型的“常规”。那些故步自封的董事又说：“这车型太丑了，这样的汽车能卖得出去吗？”但年轻人坚信：现在年轻人就是想要这样的车。果然，“城市”一上市，很快就受到年轻人欢迎而风靡一时。本田领导者正是根据每个人的长处充分授权，并大胆任用年轻人，培养他们强烈的工作使命感，从而造就了本田公司辉煌的业绩。

以下是根据员工长处进行充分授权的简单要点：

(1) 清楚所要解决的问题。

公司所采取的行动将要达到一个怎样的目的，解决什么具体的问题，管理者必须心里有数，这样就可以有针对性地进行选择。这一要求特别针对于一些具体性的工作，像设计、规划、谈判等等。

(2) 人员筛选必须仔细考虑。

谨慎地衡量计划所需的人员标准，使筛选人员结果能用最简单直接的资料表现出来。因为只有这样，才可能使被授权的人对行动价值有准确的认识。

(3) 限时完成。必须规定明确的时间期限。

针对每一阶段要完成的任务必须全力以赴，浪费掉的时间要设法弥补过来。

放权不代表放任。

许多管理者常常会将信任与放任混为一谈。放任员工的后果是：不但把放权的成绩大幅降低，还会殃及整个企业。身为管理者不可不防！

有的上司每次向员工交待任务时总是说：“这项工作就全拜托你了，一切都由你做主，不必向我请示，只要在月底前告诉我一声就可以了。”这种授权法会让下属感到：无论我怎么处理，上司都无所谓，



可见对这项工作并不重视。就算是最后做好了，也没什么意思。上司把这样的任务交给我，不是小看我吧？

不负责任地下放职权，不仅不会激发员工的积极性和创造性，反而会适得其反，引起他们的不满。

对放任进行预防的最好办法，就是监督。

高明的授权法是既要下放一定的权力给员工，又不能给他们以不受重视的感觉；既要检查督促员工的工作，又不能使员工感到有名无权。若想成为一名优秀的管理者，就必须深谙此道。

一手软和一手硬，一手放权和一手监督，只有这样，管理者才算深谙放权之道。

有一位在工作中经常成功地运用授权的公司主管这样描述他的工作职责：我每天的工作，有95%是为了未来5年、10年、20年作预先计划，换句话说，是为未来而工作。至于那些已经试办并有成功实例的事将很少插手，最多只管5%的事务，其余都归常任人员去做和负责，我只定期花少量时间去检查他们的进展如何。

授权之后，主管的角色由工作的实施者变成工作的控制者，只有完成这一角色转换，授权才能走上合理、有效运行的轨道。

然而，并不是所有的主管都能意识到这种转变，他们还不知道怎样在具体工作之外，获取有关工作的重要信息，实施有效的控制。

财务副总经理乔和总会计师杰克走进公司董事长的办公室时，正碰上董事长大发雷霆，他吼叫道：

“为什么没有人把情况向我报告？为什么我不能知道这里的工作进展情况？为什么把我蒙在鼓里？为什么没有人向我汇报过这家公司的情况究竟怎样？在公司的问题没有变成危机之前，看来我绝不会听到有谁向我提出存在的问题的。从今天开始，我要求你们两位设计出



一种使我能够信息灵通的系统，并且还要求知道第二天你们将做什么。即使我要对这家公司负责，但我对必须知道的事情却一无所知，我也得滚蛋。”

乔离开董事长的办公室时，他转向总会计师杰克，嘀咕起来：“真是蠢货！他想要知道的，或者他可能需要知道的一切都有报告，就陈放在他的办公桌后面的档架上。”

避开你的授权盲点

谁都知道授权的重要性，但让一些管理者真正把一些权力放给下属，确实不是一件容易的事。实际调查表示，大多数组织管理者仅仅授权了 10% 左右的工作。但在实际工作中，管理者的工作习惯和一些认识的盲点则是导致授权丧失效果的主要原因。那么，授权究竟有哪些盲点？管理者应该怎样避免，从而最大发挥下属的潜力和活力呢？

盲点一：以自我为中心的工作习惯

对于让下属作出对自己有影响的决定很不习惯。要克服这一点，作为管理者必须清楚你不能独立完成所有的工作，而正确的授权能让你的工作和生活更轻松，并且让你的团队更有活力。

总觉得自己比下属更能干。那些具有较强工作能力的管理者更容易发生这样的失误。事实上，管理者即使在很多领域中都具有非凡的能力也一定要避免事事亲为，因为那不代表你的成员不能做这些事。而且更严重的是会导致下属行为的怠惰。



认为有些具体事只有自己能做。管理者必须时刻提醒自己：如果在一个团队或组织中你是唯一能做某件工作的人（这里指具体的和技术上的工作），那对整个组织是危险的。只有那些必须由自己处理的统筹性的事情才不属于授权的范围。

盲点二：对授权条件要求苛刻

认为必须把一项工作授权给有才能的人才是合理的。实际上不同的工作完全可以授权给不同的人，而标准只有一个，那就是能否提高整个团队的绩效。应该针对特定的情形和状况使用最佳授权方式，最终减少团队中的冲突。

因为下属拒绝而对授权没有信心。担心经验不足而导致失败和对你授权方式的不满都可能导致他们的拒绝。当然，解决这些问题更需要管理者的经验。

因为下属是新手而不敢授权。一个高效的管理者，在明白能人重要性的同时也必须看到新手的潜力和价值。授权的过程其实也是一个授权者与被授权者共同进步、共同承担责任、共同学习的过程。

盲点三：工作目标模糊

认为是自己举手之劳的工作而忽视授权。实际上一个管理者的时间就是在这些并不重要的举手之劳的工作中浪费掉了。更重要的是这样会宠坏你的下属，使他们的能力更加缺乏。

因为自己喜欢做而不授权给下属。尤其是一些技术型管理者，你必须授权你喜欢的工作，让下属代你完成。你的任务是集中精神做必须由你完成的工作，而无论你是否喜欢。

对所有工作要求尽善尽美。认为所有工作都应该完美地实现，其实这是一个盲点，而一旦陷入这个盲点，则会对你的授权产生限制，甚至会导致你对下属的能力产生怀疑，从而在授权上止步不前。事实



上有许多时候不需要十全十美。

不能清楚地认识到强影响和弱影响工作的区别。强影响工作指人力资源管理、规划整个系统、激励和培训等长期性工作，而弱影响工作是指日常工作或受强影响工作影响的工作。国外的一些调查显示，最佳的时间分配是80%的精力放在强影响的工作上，20%的精力放在弱影响的工作上。分清楚这两类的工作，并有计划地分配和授权，你会感到你要做的工作和应分配的工作重点更加清晰，同时这样也将有助于你日后工作上的掌控。

高效授权是一门艺术，是拥有优异领导才能的表现，也是管好下属的关键。要想在实际的授权工作中避免这些盲点，使每一个成员的责任心达到最大化，这需要授权者具有成熟的思想、对下属的信任、沟通的技巧甚至足够的信心。也许开始时你要花费你大量的时间去了解，但随着你克服这些障碍后，你就有了更多的时间关注自己的工作，成为一个高效的管理者。

金钱激励会让你陷入恶性循环

翻看员工的离职面谈记录，发现除了那些明显是搪塞的理由，因为对薪酬不满而选择辞职的人不在少数。在现实当中，管理者透过提高薪水来打消员工的不满或者期望给予激励的做法也屡见不鲜。那么，在所有能够对员工产生激励的因素里，你认为薪酬究竟处在怎样的位置？



薪酬是最重要的因素？是排前三位的因素？是有它不一定行，但没有一定不行的因素？是无关紧要的因素？… …

我们不妨先来看一看金钱激励的几个特点：

1. 边际效果递减

边际效果递减是指：假设用同等数量的金钱不断对同一个人进行激励，那么它产生的效果会越来越小。反过来说，要得到同样的满足感，需要的金钱一次比一次多。看一个小例子：

月薪是 1000 元时，给你加薪 500，你的感觉是：超乎想象、受宠若惊、绝对满意。

月薪是 2000 元时，给你加薪 500，你的感觉是：超出预期、甜滋滋的、比较满意。

月薪是 3000 元时，给你加薪 500，你的感觉是：我应得的、顺理成章、没有满意也不会不满意。

月薪是 5000 元时，给你加薪 500，你的感觉是：少了点，我就这么不值钱吗？可能不会发牢骚，但肯定不会很满意。

月薪是 8000 元时，给你加薪 500，你的感觉是：一次才加五百，开我玩笑吗？

不难看出，当一个人月薪达 8000 的时候，500 元的加薪已经没什么效果可言了。相反地，这时要想产生月薪 1000 元时，500 元的加薪带来的满足感，你可能要付出两倍、三倍甚至更多的薪水。

2. 短时性

金钱激励（特别是小额激励）带来的效果通常难以持久。你很少看到有人在加薪半年后还像上紧的发条一样充满能量，别说半年，效果能持续两个月就很难能可贵了。加薪带来的激励总是在短时间内奏效，然后随着时间的推移趋于平淡，直到下一次加薪的来临。从这个



角度来讲，金钱激励只能治标，难以治本。

3. 不经济性

这主要表现在两个方面：一方面，大幅度的金钱激励虽然可以获得所期待的激励效果，但如果付出的代价太大，以至于超过了激励所带来的回报，从企业的角度讲这种做法是不经济的。另一方面，由于薪水的提高很容易，但下降却很困难，如果给下属加薪后你发现没有达到预期效果转而降薪，那会给下属的热情和士气带来极大的打击，下属的绩效也会相应跟着大受影响。所以，整体来说金钱激励的做法是不经济的。

4. 恶性循环

透过上面的三点我们不难理解，如果仅有金钱激励一种手段，那么每一次的加薪都无法在长时间内取得预期的效果，并且迫使下一次加薪更快来临。如此循环，整个企业的业绩难有实质的改善，人事成本却越来越高，直到有一天入不敷出。所以，单纯的金钱激励是一种“自杀性”的恶性循环，是一条无休止的无间之路。

其实，赫茨伯格的双因素理论已经阐明了这一点。他认为：每个人都会在自己的工作中寻求满足自己特定的基本需要，从而不会引起自己的不满。这些基本需要被称为保健因素，包括工作条件、安全、薪酬、福利等等，缺少这些因素会引发对工作的不满，但他们的存在并不具备真正的激励的作用；真正的激励因素包括成就、对成就的认可、工作本身、责任和晋升，这些才是真正驱动员工获得成功的动力所在，也是管理者应该追求的。

至于如何运用这些激励因素来达成对员工的持续激励又是另外一个课题，我们必须深入地研究。但有一点我们必须清楚，当你的大部分员工在享受你的激励而充满干劲的时候，你的员工绩效就成长了，



你企业的整体效益也就成长了，你也就可以拿出更充足的资金使自己员工的薪酬待遇具有竞争力。如此一来，激励因素又巩固了保健因素，与金钱激励相比，“自杀”变成了“自救”，恶性循环变成了良性循环，何乐不为？

给员工的报酬合理即可

为了获得最好的结果，你必须拥有最好的员工，而要稳住最好的员工就必须向他支付最合理的报酬。有句俗话：给出坚果，招来的只是猴子。

许多管理者看不到这种关系，而只想到如何最大程度地减少成本以保证最多的利润。员工也是成本的一部分，因此他们的逻辑就是保证支出的薪资维持在最低水平。

还有一种普遍常识是，在我们的商业经营中，员工就是最大的资产。你必须对员工进行投资以保证长期利润，公司的人员财产必须维持并发展，必须保证和增加其价值。

在工作之中，员工必须感受到自己的价值得到了他人的承认，不管你使用多么美妙的言辞表示感激，不管你提供多么良好的训练，他们最终期望的是得到自己应得的报酬，以让自己的价值得到表现。员工们会按照市场情况和一些合适的物品进行比较，他们将以自己的收入来判断对工作的满意程度。不管一个人多么高尚，他可能会因谋求个人发展而牺牲收入，但他们不可能长期如此，因为他们要生存。



重要的一点是，不要让员工将宝贵的精力和智慧用于计较个人报酬上，让员工能集中精力实现最好的工作结果。最好的老板总是在员工要求增加薪资时早已为他们作好考虑。他们积极主动调查市场，保证自己员工的报酬比其他公司要高。

一旦员工开始为薪资抱怨，公司最好的员工将会离开，以寻求更高的工资。对这一问题，你应引起高度注意，即使你付的薪资很高，还是有人不能满意。解决这一问题的办法就是将个人业绩与薪资报酬成正比。你应当让员工清楚，真正努力的员工将会得到最好的报酬，但他们不会无缘无故得到每一笔报酬。付给员工的薪资也必须考虑市场因素。真正的竞争必须拥有最好的员工队伍，并且根据其贡献程度给予最合理的报酬。因此，应将报酬与个人业绩联系起来。要尽量使报酬支付的形式简单化。你将事情弄得越复杂，越容易导致更多的争议和不满。理想的报酬形式是让员工拥有公司的股份，这样可以让他们完全将个人利益与努力结合起来。

“竞争”比金钱激励更有效

美国著名企业家阿尔弗雷德·斯隆接管美国最大的汽车公司——通用汽车公司时，公司由许许多多小的汽车制造商组成，是个庞大联合体。斯隆把它改造成事业部制的组织结构。他有意地在所有的事业部门都形成重叠：一个事业部生产的车型系列与另一事业部的车型系列在某些部分互相重叠，进而引起事业部之间的竞争。经过多年以后，



通用汽车公司逐渐地离开了斯隆设立的原则，公司看起来更像一个协调统一的整体了。然而，最近新任命的董事长罗杰·史密斯却宣布，他首先要做的是恢复传统的内部竞争精神；他正式授予各事业部以控制权，重新塑造各事业部的形象和特色。这也是通用汽车公司取得巨大成功的重要原因。

美国某大型企业的老板赫斯管理下面的职员，也是用了“竞争”的方法。有一次他对一个一向很努力的熟练工人说：“米勒，为什么我教你做的一件工作这么慢才做出来呢？你为什么不能像赫尔那样快呢？”

他对赫尔却这样说：“赫尔，你为什么不以米勒为榜样，像他那样做事很快呢？”

过了不久，赫尔因为公事而去国外出差刚回来，赫斯便留下一张纸条叫他做好一个铸件，马上送到铁道开关及信号制造厂去。

这个纸条是星期六写的，但是星期日早上赫尔便把这件事办好了。星期日早晨，赫斯在制造厂里看见了赫尔便问：“赫尔，你看见我留下的纸条了吗？”

“看见了。”

“你何时去铸呢？”

“已经铸了。”

“啊，什么时候可以铸好呢？”

“已经铸好了。”

“真的吗？现在在哪里呢？”

“已经送到制造厂里去了。”

赫斯听了无话可讲。他看到这种用竞争的方法激励员工赶快做事的效果如此之好，实在感到很惊奇。而对赫尔来说，他看见上司嘉许



的态度，自己也感觉非常快乐！

有时，竞争对象是不容易找到的，这时，你可以“设立”一个“竞争对象”。

对于没冲劲的下属，只要告诉他：“你和 A 先生两个人，成功是指日可待的。”就等于暗示了他竞争对手的存在。

美国某家铸造厂的经营者经营了许多工厂，但其中有一个厂的效益始终徘徊不前，从业人员也很没冲劲，不是缺席，就是迟到早退，交货总是延误。该厂产品质量低劣，使消费者抱怨不断。虽然这个经营者指责过现场管理人员，也想尽办法，想激发从业人员的工作士气，但始终不见效果。

有一天，这个经营者发现，他交代给现场管理员办的事，一直没有解决，于是他就亲自出马了。这个工厂采用昼夜两班轮流制，他在夜班要下班的时候，在工厂门口拦住一个作业员，他问：“你们的铸造流程一天可做几次？”作业员答道：“6 次。”这个经营者听完一句话也不说，就用粉笔在地上写下“6”。紧接着早班作业员进入工厂上班，他们看了这个数字后，竟然改变了“6”的标准，做了七次铸造流程，并在地面上重新写上“7”。到了晚上，夜班的作业员为了刷新纪录，就做了 10 次铸造流程，而且也在地面上写上“10”。过了一个月，这个工厂变成了他所经营的厂中业绩最高的。

这个经营者仅用一支粉笔，就提高了工厂的士气，而员工们突然产生的士气是从哪里来的呢？这是因为有了竞争的对手所致。作业员做事一向都是拖拖拉拉，毫不起劲，可在突然有了竞争的对象后，就激发起了他们的士气。

每一个人都有自尊心和自信心，其潜在心理都希望“站在比别人更优越的地位上”，或“自己被当成重要的人物”，从心理学上来说，



这种潜在心理就是自我优越的欲望。有了这种欲望之后，人类才会努力成长，也就是说这种欲望是构成了人类进步的基本元素。

这种自我优越的欲望，在有特定的竞争对象存在时，其意识会特别鲜明。

只要能利用这种心理，并设立一个竞争的对象，让对方知道竞争对象的存在，就一定能成功地激发起一个人的冲劲。

“换位”也是一种激励

在一些企业中，总有一些懒散成性、意志消沉的人，特别是在亏损企业，这种情况更严重。其实，这些人未必是真正懒惰，而是看不到自己工作的意义，觉得自己的能力被埋没，无法挖掘潜力，看不到继续努力下去的希望。

事实上，“想做”的情绪是可以培养的，并非无中生有。为了激发员工“想做”的精神，首先要整顿环境，有什么样的环境，便有什么样的员工，整顿环境，就是改变员工的工作环境，其中一个重要方面就是给员工换个“想做”的位置。

美国皇冠牌瓶盖公司是一家国际性大公司，因经营不景气，被约翰·柯纳利收购，并自任总经理。

他就任总经理的第一天，一上班，首先映入眼帘的是一群公司守卫人员在守卫室里兴高采烈地玩扑克，他们那种不尽职的态度，使柯纳利深感绝望。他从没有想到，一家国际性公司，竟会如此散漫，甚



至在生产部门也是如此气氛。

如何扫除充满于公司每个角落的散漫风气，激发员工的干劲呢？

柯纳利认为：“不能产生更好效果的工作，任他是谁也无法激起工作热忱，更不会抱有责任感。因为不赚钱的工作，本来就缺少吸引人热衷的魅力。为了使每个人产生热忱，贯彻他们的责任感，首先便要整顿工作环境与条件，这是绝不能犹豫或迟疑的。”

他毅然采取新的人事政策，重新调整编制，调整职工的工作职位，使人人都有专责，同时让大家都感觉到是为自己的“利益”而工作，大家也就没有时间和兴趣于玩乐上了。公司的塑料容器部门的产品原本是毫无销路的滞销品，该部门的技术人员可以说是散漫至极。但自从柯纳利的新人事政策实施以后，这批技术人员得以转换工作单位，重新激起他们的工作意愿，产生新的冲劲。他们为雪洗前耻而拼命地努力工作，由往日的消沉变得朝气蓬勃。柯纳利就任总经理之后，仅仅过了几个月，皇冠牌瓶盖公司的全体员工，都充满了蓬勃的生气，再也看不到过去那种消沉颓废的景象了。

所以，激励员工的冲劲不一定要用金钱，关键在于让员工觉得工作有意义。

不是所有的奖励都应该让所有员工知道。

员工工作勤恳卖力，使你的企业蒸蒸日上；员工为你的事业作出了突出贡献，那么作为管理者，你千万不要吝惜自己的腰包，要不失时机地给他们以金钱奖励，让他们感到自己的努力没有白费，多付出一滴汗水就会多一分收获。

奖励可分明奖和暗奖。明奖的好处在于可树立榜样，激发大多数人的上进心。但它也有缺点，由于大家评奖，面子上过不去，于是最后轮流得奖，奖金也成了“统统有奖”了。



同时，由于当众发奖容易产生嫉妒，为了平息嫉妒，得奖者就要按惯例请客。有时不但没有因获奖多得，反而倒贴，最后使奖金失去了吸引力。

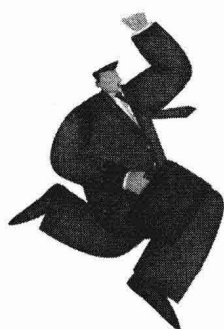
外国企业大多实行暗奖，老板认为谁工作积极，就在薪资袋里加钱或另给“红包”，然后发一张纸说明奖励的理由。暗奖对其他人不会产生刺激，但可以对受奖人产生刺激。没有受奖的人也不会嫉妒，因为谁也不知道谁得了奖励，得了多少。

其实有时候管理者在每个人的薪资袋里都加了同样的钱，可是每个人都认为只有自己受了特殊的奖励，结果下个月大家都很努力，争取下个月的更多奖金。

鉴于明奖和暗奖各有优劣，所以不宜偏执一方，应两者兼用，各取所长。比较好的方法是大奖用明奖，小奖用暗奖。例如年终奖金、分红等建议用明奖方式。因为这不易轮流得奖，无法统统有奖。月奖、季奖等宜用暗奖，可以真真实实地发挥激励作用。

第八章

错误的方法决定了无效的管理



- ◆ 满含轻蔑的批评只会使员工反感
- ◆ 不要被“多数”挡住了你的眼睛
- ◆ 不在其位,不谋其政
- ◆ 宽容也要有“度”
- ◆ 让有能力的人一起工作,不一定会有效率
- ◆ 不要试图操纵员工
- ◆ 盲目裁员会让你事与愿违
- ◆ 新官上任不一定要“烧火”



满含轻蔑的批评只会使员工反感

你可以批评，但不要轻蔑，有句简洁却又如此精辟的话，它道出了一个主管对员工所应持有的正确的态度：尊重员工，尊重人格。

的确，人是企业中的决定性因素。无论是主管，还是员工，都是企业得以存在的前提。虽然天时地利都是企业发展中所应当具备的，但天时地利都不能由人来决定，且不由人来控制。只有人，才能主观能动地被运用。

“人和”是使企业集体智能和功能发挥的前提。企业中的人，彼此之间相互联系。无论是主管之间、员工之间，还是主管与员工之间，其联系程度的优与劣，深刻地影响着企业的发展。

因此，作为企业的管理者，就应从中协调，使整个企业是一体的，坚不可摧。只有企业内部具有良好的“和”的精神和人际关系，企业的发展才更具有稳定性和后劲。

不要被“多数”挡住了你的眼睛

成功的管理人与失败的管理人之间的一个显著的区别便是：前者懂得掌握“重要的少数与琐碎的多数原理”（Principle of “Vital Few” and Trivial Many），后者则否。

这个原理由 19 世纪末期与 20 世纪初期意大利经济学家兼社会学家



维弗烈度·帕累托（Vilfredo Pareto）所提出。它的大意是：在任何特定的群体中，重要的因素通常只占少数，而不重要的因素则占多数，因此只要能控制关键性的少数因素即能控制全局。这个原理经过多年的演化，已变成当今管理学界所熟知的“80/20 原则”——即 80% 的价值是来自 20% 的因素，其余的 20% 的价值则来自 80% 的因素，又称为帕累托法则、帕累托定律、最省力法则或不平衡原则。举例说明如下：

- 80% 的销售额是源自 20% 的顾客；
- 80% 的生产量是源自 20% 的生产线；
- 80% 的病假是由 20% 的员工所占用；
- 80% 的档案使用量集中于 20% 的档案；
- 80% 的菜是重复 20% 的菜色；
- 80% 的垃圾是源自 20% 的地方；
- 80% 的待洗衣物都是来自 20% 的衣物。
- 80% 的看电视时间都用于 20% 的节目；
- 80% 的阅读书籍都是取自书架上 20% 的书籍；
- 80% 的看报时间都用于 20% 的版面；
- 80% 的电话都是来自 20% 的爱讲废话的人；
- 80% 的外出吃饭都前往 20% 的餐馆；
- 80% 的讨论都是出自 20% 的讨论者；
- 80% 的教师时间都被 20% 的学生所占用。

“80/20 原则”在企业管理上的应用范围极为广泛，管理学家看重的是这一结果表现的思想，即不平衡关系存在的确定性和可预测性。正如里查德·科克有一个精彩的描述：“在因和果、努力和收获之间，普遍存在着不平衡关系。典型的情况是：80% 的收获来自 20% 的努力；其他 80% 的努力只带来 20% 的结果。”特以下面的实例进一步说明：

实例一：某保险公司在偶然情况下针对其客户之大小进行分类统



计，结果发现总营业额中几乎有 90% 的营业额来自总客户中不足 10% 的大客户。这个发现促使该公司对大小客户一视同仁的营业政策产生巨大的改变——集中时间与服务以照顾少数的大客户。结果，该公司之总营业额及利润即刻出现增长的趋势。

实例二：某公司曾经要求各阶层主管指出阻碍公司利润增长的因素，共 37 项。由于项目太多，无法同时予以解决，公司当局遂要求各阶层主管将这 37 项因素按其重要性之高低顺序予以编排，终于发现前 5 项因素构成了阻碍利润增长的“重要的少数”罪魁。

实例三：某钟表公司的总裁发觉该公司所生产的众多钟表模型之中，约有三分之一的模型之销售额只占总销售额的 4%，遂决定停止这些模型的制造。在其后 6 个月内该公司之利润逐渐递增。

不在其位，不谋其政

如果想做到管理的有条不紊就要有层次。现代管理有着明显的层次分别。一个公司中应有决策层、管理层、执行层。各层次都分有与之相对应的职责和权利：决策层负责企业的经营战略、规划和生产任务的布置；管理层负责计划管理和组织生产；执行层负责具体的执行操作。如果企业老板不能正确对待这一管理中存在的客观事实，便会在管理中不可避免地出现这样或那样的问题。

有一名厂长见到工人迟到就训斥一番，看到服务员的态度不好也要批评一顿。表面上看他是一位负责任的主管，而实际上他却违背了“无论对哪一件工作来说，一个员工应该接受一个老板的命令”这样一个指挥原则，犯了越权指挥错误。员工的出勤本来是人事主任的管



理范围，服务员的态度好坏是公司办公室主任的管理范围。厂长的任务则是制定企业的经营战略和生产规划，他管理的人员应是各职能科室的负责人。

作为老板，管得过多过细往往会打破正常的管理而使管理处于紊乱状态，影响公司的效益。对于员工来说，一会儿老板说个东，一会儿主管道个西，前后指令不统一，交叉重复，会令他们无所适从。管理应具有层次，而企业领导在管理中应表现出这种层次，避免“越俎代庖”的现象发生。

聪明人喜欢自己思考，独立行事，只有懒虫才会事无巨细地完全受命于人。如果企业的老板越权指挥，包办一切，什么都不放心，从企业的经营策略到工厂的生产计划，再到窗户擦得是否干净，他全部包办管到底，这就正好应和了那些懒虫的心理习惯：他们不用动脑，不用思考，只需伸手，便可完成工作了，出了问题也不承担责任。而此时正好有老板事事都包揽，谁不喜欢这样的“好”老板？

美国有个叫汉斯的企业家在拓展到几家大百货商场后，依旧采用小店铺的老板作风，对公司的上上下下，了解透彻。哪个管理者做什么，该怎么做；哪个员工做什么，该怎么做，他都布置得细微妥贴。而当他出外度假时，才出门一周，反映公司问题的信件和电话就源源不断，而且尽是些公司内部的琐碎小事。这使得汉斯不得不提前结束原准备休一个月的假期，回公司处理那些琐碎的问题。

假如汉斯在企业管理中做到层次分明、职责清晰，怎么会度不成一个安稳的假期呢？究其原因，在于他的管理有问题，滋养了下属和员工们的惰性，造成了事无大小全凭指挥的缺乏思考和创造性的局面，以至于离了他，公司便无法正常运转。就管理成效而言，这是一种十分糟糕的情况。

企业老板全面管理、包办一切的另外一个害处，是不利于调动部



下和员工的积极性与创造性，不能尽人才之用。创造性只有在不断的实践中才能表现出来，而越权指挥的主管正好就截断了通向创造性的管道，使员工和下属的行为完全听从于个人的命令和指挥。长久下来，会使他们认为想也是白想，老板一切都安排好了，即使有再新再好的创意也难见天日。个人的创造性不能在公司创业的过程中得以表现，人也就无积极性可言，出了问题便停止工作，只有等老板赶来处理，工作才能继续运转，没有一点的能动性。对于那些有才华、有能力的下属或员工，他们会比普通人更加迫切地希望表现自己的价值，而工作中却处处都得不到发挥。在这种情况下，他们难免会有一种压抑感，久了就会递交辞呈走人，这是可以意料的事。

给予员工们相当程度的自主性，并不意味着主管对管理人员的纰漏、员工的错误等等不管不问、听之任之。问题是要采取对的管理方法，如果在十分紧急的情况下，把越权指挥当作临时的应急措施也未尝不可，但事后一定要马上向分工管理那事的下属通报情况，以免造成管理上的紊乱。

在管理中，老板要和下属、员工打成一片，但在涉及具体的权利和职责，或处理公司内部种种问题时，老板就必须注意管理的层次，切忌越权指挥。对一个现代化的企业，企业领导更不宜全方位插手大大小小的事务。

宽容也要有“度”

如果主管不懂批评的意义与作用，只一味地用宽容忍让的情感对待下属，其工作绩效无疑是问题成堆的。



一个主管不能总是个“老好人”，有时你必须进行必要的批评以加强纪律。如果做不到这一点，同样的过错，不管是什么，还会再次发生。除非你已经向整个组织表明你不在乎，对于他们的表现和行为，你都会接受。当然，如果你不在乎，就不能指望别人在乎了。

有些公司主管从来不对下属提出批评。下属工作做不好，他宁可自己去做，也不愿意指出他们的不足；下属犯了错误，他睁一只眼闭一只眼，装作没有看见；下属顶撞、反对、拒不执行上级的指示，他急得直打转，也不说一个字，等等。之所以如此，主要有以下几个原因：

第一，主管缺乏能力，或者是业务成绩不好，自己心里惭愧，不敢理直气壮地提出批评，怕下属有意见，在业务上比较，让自己觉得无能。因此，只好极力迁就，甚至不惜逢迎、恭维他们，失掉了一个主管的身份。

第二，怕得罪人。这种人的性格比较软弱，怕下属不服气，顶撞自己，下不来台；怕被批评者有成见，对自己不利。他们的真实思想是“工作好坏是公司的，有了意见是自己的”，所以不求有功，但求相安无事、息事宁人。

第三，有些人出于好心，怕批评会伤害下属的自尊心，因此对下属只是欺哄。这种人属于“老奶奶”型，和蔼可亲，虽能和下属“和平共处”，但在下属内心缺乏足够的威信。这种作风往往助长了某些错误行为的泛滥。

第四，有些人是非不清，对下属工作的优劣好坏心中无数。下属的行为已发展到危害团体影响企业目标完成的程度，他仍视而不见，听而不闻，更不采取积极措施加以解决。也有人下属偏听偏信，对他们的错误不能及时发现纠正。

如果缺点错误得不到及时制止和纠正，有缺点、错误的人就会自



以为是、有恃无恐，继续坚持和发展下去。其他员工对此肯定看不惯，但因无能为力而产生压抑感，积极性受到挫伤。因此，员工对主管不仅不尊重，反而对他的姑息迁就产生不满，主管的威信越来越低。

从上述情况可以看出，作为一个组织领导者，如果不能正当地运用批评的手段来纠正下属的错误，便是没有尽到领导者的责任。从领导者的职能来看，不敢批评下属的人，其实是没有当领导者的资格的。从个人能力来说，身为组织领导者，必须具有批评下属的自信和勇气，具备发现、纠正下属的错误并使之能够积极向上的能力。只有具备这样的素质，才能取得工作的高效率和高质量，从而才能保证达到组织的目标。

但是，也应该看到，批评是一种相当难以运用的领导艺术。批评就好像是在别人身上动手术，出了偏差就会伤人。作为企业领导者，就像医生一样，由于职务上的需要，不要因为批评难就不批评，而要努力地研究这门艺术，使之发挥卓有成效的作用。

正确地使用批评，抱着真诚真意的态度去批评，从理解下属的想法出发去批评，批评就能起到其他方式不能起到的作用，组织内部不但不会有冲突，反而会出现真正的和谐。

让有能力的人一起工作，不一定会有效率

智能和能力相同或相近的人不能全凑在一起。

拿破仑曾经说过这样一句话：“狮子率领的兔子军远比兔子率领的狮子军作战能力强。”这句话一方面说明了主帅的重要性，另一方



面还说明这样一个道理：智能和能力相同或相近的人不能全凑在一起。

所以，管理者用人，不光要考虑其才能，更要注意人员的编组和配合。比如，一个部门有三个经理，他们同级而无主从。此时，最好的安排是：一个富有决断力，一个具有协调能力，另一个擅长行政事务，由此可组成一个有头脑、善协调、有生气的领导团体。如果三个都擅长决断，意见相左时，势必各行其道，谁也不听谁的；如果三个都具有行政能力，会常陷于琐碎事物中；如果三个人都只有协调能力，既无人决策，也没人做实际工作，也不成不了事。

让员工团结，是对用人者的一个基本要求。一些管理者安排人事总要故意树立对立的一面，其出发点是怕员工形成一个自我的团体，从而失去控制，这种“组阁”办法造成决策机构内耗和员工之间的心结。这种“权术”万万不可用于企业，企业需要团结一致，同心协力。团结就是力量。如果一个企业出现多头马车而无所适从的情形，就应立即施行“手术”，以减少内耗。当然，人员调配并不是一件容易的事，由于每个人都重视自己的意见和观点，相互排斥和对立的现象时时都会发生。而解决对立又能使公司高效率运转的最有效办法，就是在事前进行合理调配，别让有能力者全都凑在一起。

不要试图操纵员工

试想一个公司中每个人都试图利用操纵来实现工作的目的与绩效的取得，即便是这种操纵是相当隐秘的，公司的人际气氛也会充满了淡淡的“烟硝”气味。



最易落入操纵圈套的，也许正是身为管理者的你，管理层得天独厚的条件会使你很容易拿起权力的棒子向你的员工指指点点。你也许会觉得这是你的职责所在，向员工委派任务、下达指示、传达命令是你天经地义的分内之事。但无形中，你已被一种错误思想操纵着，微妙地影响着你周围的人际关系与环境。

没有人会愿意在一种命令的口吻下被驱使去工作的。就是在一般的场合，把别人唤来唤去也会让人感到特别的不舒服，其实诸如“命令”、“指示”、“传达”、“下达”，这样的词语应该在你的管理词句里消失了，因为他们确实会为你有意无意地进行操纵提供便利的借口与冠冕堂皇的伪装。

在你的公司里，平等与合作是每一个人应该抱有的最基本的信念。在这里，没有人是特殊的，即便是你的职位会多多少少让一些人望而生畏，但你对自身的塑造会扭转别人对你的这种传统看法，而且会深深影响别人对平等合作含义的更进一步认识。

盲目裁员会让你事与愿违

决定是否裁员，以及裁员后是否可能达到预期的效果，这是对公司经营者才能的一大考验。

为避免盲目裁员，公司在不得不进行裁员时应注意以下几点：

(1) 无论经济景气与否，只要经营不善，企业不具备竞争力，则裁员的压力始终存在。

(2) 裁员前要做好充分的准备，这样才不会产生太大的副作用。



(3) 如果不从根本上改善经营管理方式，劳动生产率及产品质量则难以提高。如果取得好的经营成果，还必须配合其他方面的计划一起实施。

(4) 对裁减的员工必须慎重考虑，力戒“盲裁”。

(5) 与员工始终保持良好的沟通关系，以取得他们的支持和合作。

(6) 正视“幸存者综合症”，事前防范胜于事后补救。

(7) 裁员后的影响是一个持续而长期的过程，其效果并非一蹴而就而短期可见。

总之，从广义的角度看，裁员是否有效，基本上仍是管理上的问题。因为提高工作效率、杜绝浪费、淘汰冗员，都是公司上层应经常考虑的问题和努力改进的目标。决定是否裁员，以及裁员后是否可能达到预期的效果，这是对公司经营者才能的一大考验。但无论面对何种情况，决策者都应该紧记，管理问题没有根本解决就一味“盲目裁员”，绝不是好的出路和办法。

新官上任不一定要“烧火”

新官换下属究竟好不好呢？不能一概而论，但是一般情况下应该是不好的。毕竟原来的员工对工作流程、工作方法都比较熟悉，如果新官急于换下属，肯定会出现新官带新手的情况，这样容易犯常识性错误；如果换得太急，甚至连新手都找不来，工作只能停顿。如果一个团队新官换下属成为不成文的惯例，则是不健康文化的表现。在这样不健康的团队文化气氛下，一旦各层级主管发生人事变动，很快就



会在员工中产生波动。这样，员工的心思就会集中在人事的波动上，而不集中于工作，工作效率就会低下，工作质量就会下降，为客户服务的质量也就会不稳定，团队就会出现内外交困的现象。这是任何团队的负责人都不希望发生的事情。

真正自信的新官，是不会靠换人来发挥自己的积极性和创造性的。否则，在自己积极性和创造性发挥出来的同时，全体员工积极性和创造性也就被抹杀得差不多了。是新官一人的智力大，还是全员的智力大呢？当然是后者。如果一个新官只知道发挥自己的积极性和创造性，而不知、不会、不能发挥下属的积极性和创造性，那么这样的新官最多只是属于单打独斗的英雄，而不是一名合格将才和帅才。

当然，对于某些非换不可的下属，也决不能手软。

哪些下属非换不可？兵不斩不齐，但斩兵要有依据。对照团队原有的制度规则，对违犯规则制度者坚决惩处，绝不能含糊，不能轻易说“下不为例”，这对新官来说尤为重要。新官对已有制度的执行要坚决果断，如果不处罚违犯规则制度者，大家会认为新官软弱，以后许多制度就难执行了。所以对违犯规则制度者必须“杀伐”，否则会影响其他员工工作的积极性。但一切“杀伐”都要有理有据，不要强词夺理，不要因“杀伐”某人而订立新制度，要让大家心服口服。

健康的团队不是不换人，而是换掉该换掉的人；不是经常换人，而是该换人的时候就换人；不是为了人事斗争而换人，而是为了有利于团队工作而换人；不是新官上任才换人，而是按照团队规则制度来换人；换人不是团队某一时期的工作，而是团队必有的经常性工作；换人不只是换老人，新人不合适也要尽快换掉；而优秀的老员工不仅不能换，还应该嘉奖。

第九章

没有尊重与信任的管理不会成功



- ◆ 对待员工应该宽容
- ◆ 多聆听年长者的倾诉
- ◆ 成败均不应改变信任
- ◆ 用人不疑,疑人不用
- ◆ 专权只会引起员工的反感
- ◆ 通过授权表明你对下属的信任



对诗员工应该宽容

管理者和员工相处，最重要的是胸怀宽广，具有容人之量。要做到充分发挥员工的才能，合理安排人才，做到人尽其才，才尽其用，就必须注意与员工保持感情联络，这样才能把员工吸引、凝聚到自己周围。

宽以待人对管理有着重要的意义。宽以待人的核心是宽容，即“宽恕”和“容人”。宽容的度量也就是管理者的成熟度，它标志着管理者的自信心和迎接挑战的能力，宽容的结果是创造出一个管理者与被管理者之间的和谐关系，创造出一个员工能最大限度地发挥其积极性和创造性的良好环境。

在协调上下级关系的问题上，上级若缺乏宽容的雅量，必将变成孤家寡人。这正如中国古语所说：“水至清无鱼，人至察则无徒。”

“海纳百川，有容乃大。”能宽容地对待下属，不仅使上下级关系更加亲密，而且确保了全局利益。对在某一方面比自己有才能的下属怀有嫉妒心理的管理者，一般是那些心胸狭窄能力浅薄的人，因此见到比自己能力强的员工，往往倍加打压，不让其展露头角，磨掉他们的锋芒，通过贬抑达到排他目的。表面上，虽是管理者的权位保住了，威信维持了，但实际上这种嫉妒打击严重破坏了上下级关系。这会导致人才外流、众叛亲离，公司的衰败只是时间问题了。

所以，管理者一定要有宽容的度量，要清楚管理者不必在各方面



都要胜过下属。俗语说：“水涨船高。”真正高明的管理者正是那些善用比自己强的人才的人。

多聆听年长者的倾诉

对于年长员工的烦忧、怨恨、悲伤、不平不满的心情不要觉得麻烦，应安排几次机会聆听他们的倾诉。如此一来，他们心理上的压力自然会缓解。

管理者常有这种体会：年轻的员工倒还容易应付，但是年长的“老狐狸”可就棘手了。

对付“老狐狸”确实很难。也许他们认为，公司推翻了按资历升迁的先例，着实背叛了与他们的约定及他们对公司的期待，所以他们便将此怨恨向管理者发泄，使他左右为难。在这样的情况下，管理者该如何是好呢？

最基本的办法就是活用“烦恼说给人听会减半，喜悦说给人听会加倍”的原理。对于年长员工的烦忧、怨恨、悲伤、不平不满的心情不要觉得麻烦，安排几次机会聆听他们的倾诉。你可多询问他们过去工作的状况，附和着他们的话，并以客气的言词与其交谈，他们的态度就会变得非常温和。如此一来，他们心理上的压力自然会缓解，而能客观、冷静地反省自己的工作能力、意愿及业绩。他们对于愿意亲自聆听自己牢骚的管理者一定也会心存好感。

作为管理者，你不仅在工作上，而且在人际关系、社会经验等问



题上，都可以向年长者请教。尽管在公司中你是他们的上司，但是你还是完全应该尊重长者，他们心中也会产生满足感。

成败均不应改变信任

一个聪明的、有能力的管理者，应该在员工出现失误时依旧信任他。

有的管理者在员工出错时，表面一套，背后一套。他明着也去同情员工、帮助员工，显得如何仁义、如何大度，而暗地里却在百般怀疑员工，怀疑员工是不是在出卖他，怀疑员工是不是在为其他公司做事，甚至以更阴险的用心怀疑员工。这种管理者的心态一时半会儿看不出来，但时间长了自然会显现他的狰狞嘴脸。

一个聪明的、有能力的管理者，应该在员工出现失误时仍旧信任他。只要你真心实意地帮他改正失误，在他改错后仍然像以前那样信任他就足够了。

作为一名员工，他出现失误，本身也会有一种自责情绪，也同时在怀疑你会不会对他失去信任。

员工当然明白你对他失去信任将会意味着什么，这个时候，你应该去信任他。

你可以与他一起研究出现失误的原因，然后以真诚的态度，而不是以那种上司对员工的态度，给他提出改良的建议。要表明你以后会继续信任他。可能的话，在他的失误中你也给自己揽一份责任，与他共担失误，减轻他的压力，赢得他的信任。



用人不疑，疑人不用

用人固然有技巧，但最简单最重要的方法是信任和大胆地委派工作。

企业文化中最重要的内容之一就是对人要充分信任。“用人不疑，疑人不用”正是这个道理。一些企业不但没有建立起以人为本的企业文化，反而在发展到一定阶段时出现了内部权力之争，企业失去了凝聚力，也就失去了它的社会资本。所谓企业的社会资本，是指人们为了实现企业利润最大化的目标而在企业内部互相信任、互相依赖的一种社会资源，它是企业发展所不可或缺的。企业增值的一个重要条件是组织内部共同合作的能力，而这种合作的能力是建立在相互信任、相互努力的基础上的。

在一家企业内部，倘若没有相互信任，缺乏共同的价值观念、专业知识以及共同合作的准则，员工之间就无法彼此信任，企业的社会资本难以形成，经营效率难以提高，企业的竞争力也就不可能得到增强。

有关社会资本的著名国际案例是美国某公司的兴衰史。该公司失败的最重要原因，并不因为缺乏资金和人力资源。1984年该公司的营业额高达33亿美元，拥有48万名员工，可谓实力雄厚。之所以失败，主要是因为其缺乏社会资本，缺乏凝聚公司内部员工的社会基础。受传统文化的影响，公司总裁本人对家族外的高层领导者不放心，也不



信任。因此，当外在竞争环境发生变化时，他便把公司大权交给自己的儿子，而本应继承权力的总经理遭到了冷落，结果导致许多有才华的人在关键时刻离职而去，使公司业绩一败涂地，到了不可收拾的地步。

日本松下公司的一位总裁曾说：“用他，就要信任他；不信任他，就不要用他，这样才能让下属员工全力以赴。”用人固然有技巧，但最重要的就是要用人不疑，疑人不用。通常受上司信任、能放手做事的人，都会有较强的责任感，所以无论上司交代什么事，都会全力以赴。相反地，如果上司不信任员工，动不动就插手管事，使员工觉得自己只不过是奉命行事的机器而已，事情成败与他的能力高低无关，因此对于上司交办的任务也不会全力以赴了。

管理者都知道信任别人对工作会有所帮助，但却很不容易做到。上司在交代员工做事时总会存着许多疑虑，譬如“这么重要的事情交给他一个人去处理，能负担吗？”或者“像这种敏感度很高，需要保密的事，会不会泄露出去呢？”管理者通常会有这种微妙的矛盾心理。

而更为微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待员工时，就好像戴着有色的眼镜，看问题一定会有所偏差，一件很平常的事也会产生质疑了。相反，以坦诚的态度面对员工，就会发现对方有很多可靠的长处。信任与怀疑之间，就有这么大的差别。

现代社会最大的缺点，就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀，因此导致许多意识上的差异，甚至行为上的争执，造成社会秩序的混乱。管理者如果有信任别人的度量，不但可以提高办事效率，还可以为缺乏信任的人际关系增添许多光明与和谐的成分。

韩国三星集团领导者李秉哲一直坚持“人才第一”的经营理念。他尊重员工，并创造条件使他们充分发挥才能。“疑人不用，用人不



疑”是李秉哲从创业初期就始终实行并一贯坚持的用人之道。只要是他看准的人才，就大胆提拔使用，并且努力扶持并予以充分的信任，使他们信心十足地发挥自己的潜力。美国惠普公司认为，人才最需要的是信任和尊重。惠普在这方面是一个包容性很强的公司，它只问你能为公司做什么，而不是强调你从哪里来。在处理问题时只有基本的指导原则，却把具体细节留给基层管理者，以便作合适的判断，这样公司可以给员工保留发挥的空间。惠普是最早实行弹性工作制的企业，允许科技人员在家里为公司工作。惠普不歧视离开惠普又想返回的人才，有一位高级副总裁在惠普曾经三进三出。惠普实行分权管理，在公司管理层的支持下，各类人员各负其责，自我管理。公司鼓励员工畅所欲言，要求员工了解个人工作情况对企业大局的影响，并不断提高自身的技能，以适应市场不断变化的要求。

因此对待要用之人，首先就要信任，如此才能赢得员工的忠诚。

专权只会引起员工的反感

过分的固执和专权，必然会引起员工们的反感。长时间的“顺我者昌，逆我者亡”，必然会引起你的员工们的不满，到那时候，恐怕你是无法再和你的员工们一起工作了。

有“顺我者昌，逆我者亡”思想的管理者，在员工眼里是不会有好印象的，“专横跋扈”会成为这类管理者的代名词。作为管理者，不管处世还是待人，都要坚持以理服人的原则，不能胡作非为。



管理者不能因为员工的言谈举止不合自己的意，便大发脾气，甚至极不明智地大吼大叫，出言不逊，这不仅会对管理者形象有损，还会造成其他不利影响。

有这种思想的管理者做事专权，喜欢把员工们管得很严，让他们服服帖帖；在工作上，喜欢对员工工作吹毛求疵，甚至过分干涉他们的私事，所有这些都是不明智的。

追求自由是人的天性，没有人喜欢被别人严格控制。一般人都会对这种专制的做法持反抗心理，把这样的管理者认作与暴君无异。如果总是向员工提出不合理的要求，久而久之，他们会对你采取抵制、敌视态度。你的一些事务上的合理的要求与建议也许一并被他们置之不理，或许他们还会在工作中“回敬”你，让你防不胜防，最终吃亏的还是你。

因此，作为管理者，不应该太专权，而应该考虑一下员工们的想法，别让自己的专权引起员工们的反感。要给员工们一定的自由空间，让他们去自由自在地发展。要经常与员工们进行沟通，不要靠专权去控制他们。

通过授权表明你对下属的信任

要培养员工的责任感，它能激发一个人的欲望与成长能力。简单的做法是，从他们开始新工作的那一天就把责任交给能干的下属，而不管他是自己苦心栽培的心腹，还是新聘的人。



《富比士》是全美，也是全世界最著名的财经杂志。

《富比士》总裁布鲁斯·富比士在用人方面放手授权，他很少对下属的工作指指点点，而是完全交给他们放手去做，关键是要有成果。

在这方面，雷·耶夫纳感触颇深。他刚到富比士工作时，公司就给了他很高的薪水，工作条件也十分优越。当时，雷·耶夫纳的任务就是对富比士的附属机构进行调整，使该机构所出的《IAI》周报重振雄风，布鲁斯·富比士给他的唯一指示是：一切由你全权处理，不过，事后要向我报告工作结果。

雷·耶夫纳每天早上到《富比士》对面的餐厅喝咖啡，在那里和《富比士》各部门主管轮流会谈，了解各部门的进展状况，决定哪些主管和布鲁斯·富比士面谈。

“这是我第一次感到手中握有无限大权。”雷·耶夫纳如是说，精神抖擞的他对《IAI》采取的第一步行动是扩大版面，并且加大行间距，以便于读者阅读。此外，他让手下有事直接向他汇报，不必像以前那样层层报告。6个月内，《IAI》果然重振往日雄风，雷·耶夫纳从此名声大噪。各界纷纷邀请他演讲，担任顾问，这一切和布鲁斯·富比士的充分信任及充分授权分不开。

由此可见，管理者要协调好与下属的关系，一定要学会授权艺术，授权的同时要注意训练员工能担当重任的能力。

(1) 使他们具有独当一面的管理本领

英国著名经理人汤姆斯·佩恩准备提拔一个新人当部门主管。于是告诉他说：“你在此会有很好的发展前景，要挑战你所见的一切，了解采取的每个行动背后的获利原因。如果没有获利就不要去做。若见到你不喜欢的事就改变它；或至少质疑它。如果你维持现状的话，人们就会认为你同意了这些状况。”



与此同时，佩恩也让他知道自己偶尔会回来，会提出一些尖锐的问题并要求得到合理的答复。佩恩的良苦用心在于训练下属独立的管理能力。

(2) 提高他们的获利认同能力

一流的经理人不仅训练员工自主的管理能力，而且提高他们对获利重要性的认识。

事实上训练员工达到这个目标也是比较困难的，这就要求在训练与专业知识培养、事业创立、秘诀培养、自我建立、工作多样化和自我激励等方面寻求适度的平衡。

经理人可以随时激发员工对工作目的及获利原因有新的认识。例如，经理人可以拿起一封信并问道：“为何你以这种方式处理它？”或是员工接电话时你站在一边说：“你为何告诉客户你月底前无法见他？”或拿起一份备忘录问他：“这份档案帮你达成什么目的了？”总而言之，你不断地质疑、询问，并以此来发现问题，激发员工自主思维，这样也是一种有效的训练方法与领导方法。

第十章

事与愿违的尴尬



- ◆ 你的激励为什么没效果
- ◆ 不要让你的奖励计划适得其反
- ◆ 团体成绩比个人成绩更重要
- ◆ 小心掉进沟通盲点
- ◆ 考核员工也要培训员工
- ◆ 世上没有万能的制度
- ◆ 高待遇为何也留不住人的“心”



你的激励为什么没效果

领导者都希望员工能够好好地工作，也为此采取了种种激励措施。然而，实际的激励效果却令人不满意，因为他们往往是凭自我感觉或经验来做事的，不知激励也需讲究技巧，显然他们是误入了激励的陷阱。激励无效的原因在于以下几个方面：

无效原因之一：激励不考核

有的企业管理制度不健全，部门职权不清，没有工作标准，难以对员工进行合理的业绩考核。因此，企业效益好的时候，领导者觉得可以就发奖金，谁多谁少，主观研究一下就敲定。在大多数企业里，一般是按职位大小划分奖金，“当官”的得到的多，员工得到的少，不做事的也发奖金，使得奖金发了也白发，员工戏称为“统统有奖”。

激励下属应当有依据，这个依据就是对工作业绩的考核。科学地讲，企业应当根据实际情况建立起激励机制，要让员工明确工作目标，并且清楚实现目标后能得到什么回报。这样才能调动大家的积极性，才能使工作一步一个台阶，使企业不断发展。

无效原因之二：重物质轻精神，形式太单一

现实中，有的管理者没有认真思考和了解员工的内心需要，在激励时不分层级、不分时期，都给予物质激励，形式太单一造成激励的边际效应逐年递减。管理者责怪员工要求太高，员工们则抱怨激励太单调，结果企业费时、费财，员工们还不满意。显然，重物质轻精神



不行，重精神轻物质也不行。作为领导者切记：在激励时必须将物质与精神进行结合，必须在形式上丰富多样，这样才能保证实现激励效应动态化、最大化。因此，一是要分析和了解员工最需要什么；二是要想方设法用对号入座的方式去满足他，形式是不固定的，可以灵活多样。

无效原因之三：汽车房子留人才

有不少企业在留人才时，常常以汽车或房子为诱饵，试图以此来留用人才。虽然不能完全否认企业采取这些激励措施可以留住一些人才，但这肯定不是充分的条件，因为也有很多企业靠这些仍没留住人才。留用人才不要只注重外在形式，过高的物质投入会造成人才趋高的心理，反而留不住人才，越留越跑，有时连企业的技术、市场一块带着跑，使企业陷入困境，使决策者陷入困惑。

对员工的激励应当把形式与内容结合起来。企业要在保证人才有较高收入的情况下，提供较好的环境，让人才有真正的用武之地。仅靠提高收入不行，这样会让员工心里空虚，或引发员工无止境地追求物质利益。当然，只注重使用人才，而没有相应回报也不行，这会让人才感到不受尊重，得不偿失。

无效原因之四：轮流坐庄

有些企业每年都要进行评奖或评选的活动，尽管企业在总体上提出了评选的条件和要求，但往往都要附加名额分配，即各部门不得不根据公司员工数量按一定的比例来开展评选活动。这就难以做到真正拿标准来衡量，结果出现这种见多不怪的现象：按标准可能谁也不够格，按比例必须评出个优秀人员。于是大家轮流坐庄得奖，今年我当，明年你当。几年后回过头来一看，几乎所有人都当过优秀人员或得过奖。时常如此，激励不再让人动心。



解决的办法就是建立合理的激励机制，根据职位情况和工作标准来考核是否够标准，同时还要考虑到满足当今员工多样化需求，实现激励手段多样化。

无效原因之五：士气低落才激励

领导者一般都专注于处理大事或紧急事务，总觉得激励是常规性的事务，不须花太多的精力。因此，将其搁置一边，直到感到士气低落时才想起激励，可已经来不及了。这时为激励员工所花费的时间、财力等成本要比原来大得多，效果也不会好。众所周知，在人的健康问题上，一分预防胜过十分治疗，激励也不例外。不要等到员工的士气失去后才去珍惜它，激励应如长流水。

领导者要想不陷入激励陷阱，就得像关心生产、关心市场一样来关心员工的激励问题。激励同样需要科学，需要规范，也需要技巧。

不要让你的奖励计划适得其反

作为心桥软件公司的首席执行官，特斯塔对自己所制定的员工激励计划颇为自豪。该计划旨在激励销售队伍勇攀新的业绩高峰。公司承诺，业绩出色者可以去他想去的任何一个地方度过一个周末，公司将为其支付最高达 3000 美金的机票及住宿费用。特斯塔说：“作为一家快速成长的公司，我们一直都在寻找有效的激励措施，以激发员工的工作积极性。”他还记得，当他向 15 位销售人员宣布这一奖励计划时，自己心里在想：“这肯定是万无一失的。”不幸的是，这一看似



“万无一失”的奖励计划却产生了适得其反的效果，最终以大挫员工士气而收场。特斯塔这才意识到他所设立的得奖门坎太高了。尽管一个普通的销售人员一个月能为公司带来 20 万美金的销售收入，但是特斯塔所制定的获奖标准是：销售人员要想赢得豪华之旅的机会，必须一个月创下 50 万美金以上的业务量。特斯塔承认，这个数字只是一时想到的，事先没有问过员工或其他主管的意见。“显然，这个目标是不可能实现的。”他说，“我总是在会议上听到人们对它的低声嘲讽。最后，有个销售经理跟我说了实话，他说这些销售目标太高了。”这个奖励计划在开始实施的第一个季度就被取消了，并最终成为销售人员口耳相传的一个笑话。

一直以来，员工奖励计划就被吹捧为激励员工的最佳途径。但是很多公司都逐渐发现，要制定一个合适的激励计划，他们得像走钢丝一样小心翼翼。很多公司的奖励体系都制定得不够理想。这种失败之举不仅令管理者扫兴，还会令员工觉得失望，进而导致生产率和销售额的降低。以美国加州的一家位列《财富》五百强的保险公司为例，这家公司奖励顶级销售人员的办法是，给他们发放参加当地一家大教堂举行的圣诞庆典的入场券。问题是公司三分之一的销售人员都是犹太人，他们有自己的宗教信仰。这些员工觉得很生气，他们不敢相信公司竟然会发放这样的奖品给他们。公司的原意是为了奖励员工，结果此举却引发了一场大灾难。

最后，员工联合起来抵制公司，在接下来的 6 个月中，保险类、投资类产品的业务量只达到了最低要求。在那段时期，公司销售额损失了 75 万美金，最终损失达到 150 万，因为很多出色的销售人员都因为此事离开了公司。

管理专家称，公司的表扬与奖励计划也可能对员工毫无作用，甚



至产生相反的结果。盖洛普公司员工激励全球实践的负责人考夫曼说：“在无效的奖励计划之下，很多员工对工作丧失了责任心，总是把自己的工作量压至最低。从根本上来说，他们是不尽责的。”

一位美国专家估计，对于员工人数在 100 人以下的公司而言，因失败的奖励计划而招致的损失可高达 20 万美金，包括重新培训员工的费用、生产率降低的损失，这还不包括它对员工士气的无形打击。根据某人力资源和福利协会的研究，对大多数公司来说，这笔费用达到了员工薪资总额的 2%，高出了一个典型的奖励计划的实施成本。盖洛普公司的考夫曼建议企业抛弃过去常用的那些奖励方式。他说：“我们发现，诸如年度销售人员、年度经理这类荣誉称号对员工所起的激励作用并不大，虽然获奖人当时会很高兴。这种奖励方式会演变成轮流坐庄。怎么才能获奖？怎样才算优秀？现在大多数的员工激励计划都无法就此给出一个明确的答案。”考夫曼提到，另一个大问题是，这种奖励常常不够人性化，公司总是在员工取得骄人的成绩之后很久才会对他做出奖励，有的时候时间甚至长达一年。他认为，对员工的表扬应该一周进行一次，不管你是说“干得很好”，还是说“我注意到你是怎么应对那个顾客的”，简单的一句话就能让员工干劲更足。考夫曼说，管理者当面对员工做出表扬是最佳的奖励方式。这意味着公司在制定奖励计划的时候，必须应用亲身体验的方法，了解员工的真实需求。

考夫曼承认他甚至从自己犯的错误中得到了不少教训。例如，他手下有一名对工作非常专心的出色员工，经常和客户通电话而且关上办公室门。因此考夫曼常常把自己给他写的表扬便条从门缝里塞进去。但是有一次，这名员工从他的办公室里冲出来，对考夫曼说：“难道你就没有勇气把门推开，当面把它交给我吗？”有一名优秀的保



险销售员，已经连续多年获得公司授予的年度销售人员的称号，也因此而捧回了一大堆奖杯与奖章，最后，他再也不参加公司的颁奖仪式了。有个聪明的经理注意到了他的缺席，他便问别人道：“此人看重的是什么呢？”后来他发现，这名销售人员的生活重心是他的太太以及三个女儿。于是在第二年，公司请人给他们全家画了一张全家福的像，以此作为奖励，这名员工对此是喜不自禁。

团体成绩比个人成绩更重要

很多企业现在都实行绩效管理，绩效管理的主旨是企业战略和经营目标的达成，其手段是通过员工个人目标的实现从而带动企业整体目标的达成。然而，在管理的现实中，管理者们往往是本末倒置。他们多关注于员工个人绩效的管理，轻视、甚至忽视企业整体绩效的管理。其实，企业整体绩效管理才是管理者应该关注的重点，员工的绩效管理只是工具和过程。

某饮料企业原本仅仅考核员工的个人业绩，没有从企业整体业绩方面入手，结果显而易见：员工绩效好不能带来企业绩效优异。高绩效的企业往往设有绩效管理委员会，由企业高层亲自领导，其成员包括企划、财务、人力资源等部门负责人。他们的任务是确保企业的战略和经营目标能层层分解到员工个人，使员工的个人目标与企业的目标协调一致，不仅管理员工的绩效，而且使团队、部门、企业整体的绩效联系起来，得到很好的管理。



小心掉进沟通盲点

有效的、正确的沟通有助于管理者迅速地消除冲突和误解，解决矛盾，并增强上司与员工，员工与员工之间以及本部门与外单位之间的亲密度，使部门内部更为团结，有利于公司的成功与组织的发展。但是管理者在沟通之中也应当意识到，并不是每一种沟通都是有效和实用的。这时，你有必要改进自己沟通的方式，同时要使自己走出沟通的盲点。一般来说，管理者在沟通中最易犯的错误有如下几个方面：

- 对谈话对方所谈的主题没有兴趣。
- 被谈话对方的态度所吸引，而忽略了对对方所讲的内容。
- 仅注意事实，而不肯注意原则和推论。
- 过分重视条理，而对欠条理的人的讲话不够重视。
- 过多注意造作掩饰，而不重视真情实质。
- 过于分心于别的事情，心不在焉。
- 在听别人讲话时还思考别的问题，顾此失彼。

当然，以上几个方面并不能完全代表沟通中存在的这样或那样的陷阱，作为领导者也常常需要具体情况具体分析，这样才能准确地把握自己所犯的错误，然后找出正确的处理方式，果断、坚决地执行或操作。走出沟通中的盲点并不是一件很困难的事，它只需要你做一个生活之中的有心人而已。



考核员工也要培训员工

绩效考核是对员工进行管理的一种方式，但是现在有的上司对员工只注重考核，而忽视了其他的管理方式。其实管理的目的不仅仅是要让你的下属把一件工作做好，更重要的是要让你的下属在把一件工作做好的同时，提升他的工作能力。仅仅关注考核而忽略其他管理方法的做法，如同一个学生仅关注测试结果而忽视平时学习和知识提高一样荒谬。

绩效管理乃一动态过程，它通过绩效计划而设定绩效目标，并明确达成目标时的激励。通过目标管理界定员工的行为，清楚的目标和透明的激励制度使员工清楚知道付出什么样的努力即会获得何种结果和收获。然而，在执行的过程中目标是否能达成还取决于许多因素。员工自身的努力和投入、员工的知识能力和能力、工作环境、组织中的障碍、资源的缺乏等都将制约绩效目标的达成。从企业的角度，应该持续跟踪和关注员工在绩效周期内的绩效，通过指导、培训、清除组织内影响绩效的障碍、提供支持等各种方式，帮助员工实现既定目标。管理者的角色不是在制定目标后袖手旁观，而是要做咨询师、教练、后勤主管。绩效评估和绩效激励工作完成还不是绩效管理周期的终点。为了未来绩效的达成和提高，管理者还应该与员工共同制定员工的培训和发展计划，通过个人自主学习、在职指导和培训、职位调动、参加内外部培训课程等方式，提高员工的知识、技能和胜任能力，以便在新的一个绩效周期中在绩效上“百尺竿头、更进一步”。



世上没有万能的制度

制度是企业管理中必不可少的一部分，但有些人往往过度迷信于制度的作用，在费尽心思研究出一套“完美”的管理制度后，对下属的管理就不再过问了，自以为已经万事大吉，高枕无忧。岂不知，制度并不是一成不变的静止、僵化的体系。建立了制度不等于管理工作一劳永逸。由于外部经济、政治、技术、社会环境的变化以及企业内部自身战略发展的需要，制度也需要不断地变化并完善。何况，一种管理制度是否适合一企业，在管理实践中需要针对本企业特殊的文化作出何种修订，如何博采各种管理工具之长为本企业所用，都是企业管理人员，特别是高层管理者们所必须思考并不断解决的问题。今天的许多企业管理者们已经不完全迷信于西方的管理制度，而是加入了一些本土的内容在里面，这就是一个进步。制度是死的，人是活的，管理方式没有对错，只有合适与不合适的问题，所以我们要灵活地运用制度，而不要完全依赖于制度。



高待遇为何也留不住人的“心”

一个人才，特别是作为一个优秀人才，自我价值的实现度对他来说十分重要。许多人求职时首先考虑的最重要的因素不是金钱，而往往是某项工作是否符合职业长期发展的要求，是否有利于自我进一步提高。

国外许多企业深入了解这一点，因而对员工的奖励不是单纯的物质刺激，往往将接受新的教育作为重要的内容，最大程度地为员工创造发展的条件。生活和工作的经验告诉我们：用钱买不到人心。一个只为金钱而工作的人不会具有对公司的忠诚感，不具有忠诚感的人就不会尽心为公司作贡献。忠诚只能源于工作的乐趣和有效的自我价值表现。

在知识经济时代，员工的工作积极性和忠诚感是企业最宝贵的资产。任何把员工积极性和忠诚感的来源仅看成金钱或地位等价交换的领导人，都会在或长或短的时间内丧失他所需要的东西。人们通常不会从事无法实现自我价值和满足不了志趣要求的工作。虽然有人因为自己有某种能力或接受某种报酬而从事自己并不喜爱的工作，但是由于不满意这项工作，他就可能对此产生厌倦感，不再尽力工作，甚至跳槽。虽然人的工作能力并不完全由兴趣决定的，但人的兴趣却会决定人去喜爱某项工作，也因此产生工作忠诚感，增加敬业精神。

不少管理人员错误地假定工作出色的人就是对工作满意的人，有



时也只是根据员工的工作能力来安排晋升的机会，而并不去考虑他是否真正喜爱或适合这个职位。这里的错误就是混淆了工作成就与工作满意之间的质的区别。一个人从事某项工作，仅仅是由于某种压力或某种优惠待遇的话，那么如果与其志趣相悖，他也决不会保持长久的耐性，也决不会发挥他的创造性。

一般来讲，许多人并不能一下子说清楚自己的志趣，往往是根据他人的期望或劝告而选择工作。或许有的人选择阻力最小的职业，或许有的人为了待遇和地位选择了自己并不喜爱的工作。如果管理人员对此不作仔细观察和深入了解，就不能充分调动人才的积极性，那么，他们跳槽就是可能的。跳槽带来的不仅是缺少了人才，而且还会带走公司的专有技术，若反过来为原来的竞争对手工作，这时的损失往往是不可估量的。

第十一章

记住你的批评目的



- ◆ 下属犯了错不妨送上美味的“夹心饼”
- ◆ 不要在背后评价你的下属
- ◆ 简洁清晰的批评更有力量
- ◆ 表扬也是一种批评方法
- ◆ 不要急于追究责任



下属犯了错不妨送上美味的“夹心饼”

下属做错了事，理所当然要受到批评和惩罚，但如何处理得恰当、得体，才不至于造成不良的影响呢？这是许多管理人感到十分棘手的问题。实际上这里有一个极其简单的妙方：有褒有贬，在批评他的错误和指出其不足的同时，肯定他某些成功的方面。乔治·本在这个技巧运用上是位专家，他所发明的“夹心饼”法，真是让人拍案称绝。这种方法就是，把你所要批评的东西作为一种馅，放在两件值得表扬的事中间，做到有褒有贬，最后往往是效果良好。

乔治·本经营一家广告策划公司，他的职员中有位叫钟斯的年轻人经常上班迟到，有时甚至多达半个小时之久。乔治·本为了制止钟斯上班迟到的坏习惯，就采取了“夹心饼”的方法。他把钟斯叫到了自己的办公室，当钟斯刚踏进他办公室大门的时候，乔治·本就礼貌地站了起来，欣喜地告诉他：“你这几天的工作成绩很不错，有几项广告创意被大公司重金买断，反应很不错，你实在是公司不可多得的人才。”这是乔治·本所做的“夹心饼”最上面的一层。

接下来是里面的馅——应该批评他了！“钟斯，有一家公司听说你的策划很具特色，想和你单独谈谈，昨天他们的一位公关人员一上班就打电话来，当时你还没到公司。今天早上，那人又亲自来了一趟，可是等到8点20你仍没来，他还以为你有什么急事不能脱身，今天不上班了呢！”乔治·本终于亮出了馅。接着又不失时机地说：“你上班



总是迟到，联系人来了见不到你，正常业务无法进行，这对你自己工作是一种损失，对公司的利益也是一大损失。因此，我希望你能按时上班，不要给其他偶尔迟到的员工找到借口。”

话说到这里，馅已经做完，只剩下最后一层了。乔治·本又强调道：“你作为公司的主要人员，的确为大家带来不少的利益，公司不能没有你，我希望你能明白自己的位置，我们大家对你都寄予了厚望。”

显而易见，上面所举的“夹心饼”例子，就是把要批评的事作为馅夹到两件值得表扬的事之间，这样不至于让受批评者感到尴尬和难堪，从而能在内心深处对这种批评加以接受，同时又不会伤害职员自尊。受批评者既明白了自己的错误之所在，又认识到自身的重要性，就会认真改正错误，也会更加努力地工作。假如新管理人当着公司员工的面，直接批评：“钟斯，不要以为你工作得出色，就可以随随便便迟到，从现在起，再也不许做违反公司规章制度的事情！”其结果可想而知。一个出色的员工也许就会弃你而去，这不仅对你是种损失，更重要的是这对整个公司是一个巨大的损失。

不要在背后评价你的下属

人人都希望在工作上能互相帮助，擅长补短，愉快地工作。但是这种和谐的群体气氛，常会被一些无聊的小事所破坏，使大家的心里蒙上一层阴影。



当某人不在场时对其说三道四，这是破坏群体和谐的大敌。虽然言者未必怀有恶意，然而，由于谈论的是一个不在场的人，言论很易出格，让人听起来不无诽谤之感。

而这些背后议论一个人的言论，传来传去常常在无形中被夸大，尽管传话的人可能并无恶意，但一旦被受议论者听到，足以使其伤透心。人类最难控制的器官是舌头，最难压抑的欲望是说话。想要堵住一个人的嘴巴，恐怕是不可能的。更何况这些背后议论的话语几经相传，最后被本人听见时，已经是恶意话语之集大成了。相形之下，被议论者对那些背后议论者的反感和气愤程度，是可以想象的。随之而来会产生永远不再与那些议论自己的人说话、共事的思想，也是毫不奇怪的。这样一来，和谐的群体气氛必然遭到破坏。

某人不在场时，绝对不要对这个人的行为作任何不负责任的评论。这是作为公司中的一员应有的起码修养。哪怕是没有一点恶意的议论，也是绝对不允许的。因为绝对不允许的道理很简单，它给集体造成的损失是难以估量的。

如果真想给某人提批评意见的话，最好和其本人面对面单独进行，在没有他人参加的场合下，有条有理、心平气和地交谈。既然讲的目的完全是为了他人好，那么，就应该在没有他人的场合讲。随便轻率地说话，或单纯为了发泄私愤而信口开河，都是一个人不成熟的表现。

尤其是酒后言谈更需要特别谨慎。一言既出，驷马难追，无论你如何解释都无济于事的，不会得到别人谅解，而是往往被当成“酒后真言”。有的人想得简单，认为酒后说出来的话一般人记不住，然而正好相反，此时人们记得分外清楚。



总之不论在何种情况下，不谈论不在场的人，应该成为每个人的行为准则。

其实，喜好拨弄是非在背后议论人的人，大都是些言谈轻率，轻易就可以给一个人下结论，或是言语偏激、发泄私愤的人。

对待这种人，需要抓住证据，耐心教育，让他们认识到，这种行为只会破坏组织或公司团结，需要告诫这种人“下不为例”。如果经过这样的教育仍不改的话，就意味着这人本质存在问题，必须采取其他措施加以解决。

至于在背后赞美他人，那就是一个另外的问题了，可以说被你赞美的人越多越好。因为这种语言是改善人际关系的一种润滑剂。本人即使间接听到，也会对说的人抱有好感。

简洁清晰的批评更有力量

人们常说：沉默是金，开口是银。一句简简单单的话语却道出了人际交往中的一条重要规律。身为管理者，在与员工交流时你常常得多开口，但是你有没有想过，你的过于“健谈”已经引起了员工的不满呢？其实，适当的沉默，给员工留下一个宁静的空间，让他们想自己该做的事，这才是你处理与员工关系的智慧宝石。巧妙地运用它，你将会得到意想不到的收获。

不要以为一位面面俱“道”的上司，就是一位无微不至的好上司，你的唠唠叨叨、啰啰嗦嗦会使你周围的人把握不住你说话的重点，



对要做的事情没有一个清晰的概念，从而在实际操作中没有抓住重点突破，却选择了在细枝末节上下工夫。也许你是一位心细如发的上司，但是过于仔细地对员工叮咛反而会引起他们的反感，他们会认为你对他们没有信心，对他们的决断思考能力还有怀疑。年轻的员工会觉得你婆婆妈妈，不够爽快利落；年老的员工会认为你不尊重他们，否定了他们的办事能力。久而久之，你便会成为他们厌烦的对象与不愿接近的人。

言简意赅地传达你对员工们的要求和期望，如有必要，再把注意事项交代清楚即可，然后你就可以保持沉默，留一些时间给你的员工们好好考虑具体的步骤。当他们的想法不够准确圆满时，你才可以适当地给予补充，作一次适时的指导，但千万不要剥夺你的员工发言与思考的机会。

在你批评员工时，适当的沉默、宁静可以产生“此时无声胜有声”的作用。通常来讲，当你批评员工时，不要到处都充满你的斥责声。在适度批评之后保持一个沉默的空间，让他有时间冷静地想想自己的所作所为，相信这更是一种对当事人的威慑。一方面，员工会因为你的“点到为止”感谢你为他们保留了颜面，另一方面也显示出了你宽广的胸怀。你的默不作声并非是对错误的迁就，而是留给了对方一个自省的余地。

当内部员工发生争执时，适当的沉默、给他们时间冷静是你的缓兵之计。争执的双方为了寻求一个说法，也许会将你——他们心目中的权威者拉入其中，让你作个公断。在没有经过深思熟虑之前，你绝不可以表明自己的立场，滔滔不绝地发表自己的看法。即便你已经知道了谁对谁错，在双方还面红耳赤地争执、谁都不愿意让步时，你的



公断也不会达到预期的效果，只可能会使一方的自尊心受挫，认为你是有意偏袒另一方。此时适当的沉默才是你最好的选择，待到双方头脑冷静后，你再公正地做出评价，其效果必定会事半功倍。

搬弄是非的人似乎在哪里都能找到生存的环境。当你的公司中也存在着一小撮喜欢打“小报告”的人时，对待他们的最好办法就是保持沉默，给他们时间，让他们随意去说。这时沉默并不是对搬弄是非者的纵容，而是在一定程度上制止了是非的蔓延。试想，如果你对那些人说的小道消息表示出了兴趣，他们一定会更加肆无忌惮，必定会闹得满城风雨，良好的人际关系会被搅得一塌糊涂。若是你选择了沉默，等到他们讲够了必定会索然无味地从你身边走开，是非也就失去了传播的源头。

试一试吧，适当沉默，留给员工一个思考的空间，是你处理人际关系的无声“武器”，它会让你在与员工的沟通中畅通无阻。

表扬也是一种批评方法

老板常会遇到大多数人同时犯错误的情况，比如公司开会，大多数人都迟到了。在这种情况下，你不管不问不行，进行处理又有难度。

有句古话叫“法不责众”，挨批评的人多了，大家会觉得无动于衷，点谁的名进行批评，谁就会心中不服：“大家都是这样，又不是我一个，凭什么专挑我的错？”大多数人有着共同心理，会觉得你的批评是唠唠叨叨，吹毛求疵，十分讨厌，说不定你还要“触犯众



怒”呢。

那么，这个时候应该怎么办呢？聪明的老板会采取表扬少数者的办法来服众。

比如说，老板召开会议，只有财务部主管准时到达会场，其他人全部迟到。老板大为生气，但他没有批评任何人，只是表扬了财务部主管，赞扬了他的守时作风。结果其他人都面带愧色。

因为迟到的人当中很可能有人有正当理由，如果不分青红皂白，就将他们批评一番，那么有正当理由者必然心中不服，觉得冤枉要申辩。他一申辩，其他人也会纷纷申辩，结果不但达不到目的，还把大多数人都给得罪了。

其实在场的人谁也不怕批评，因为这么多人陪着，又不丢脸。若将“有正当理由的”和“没有正当理由的”区别对待又不可能。就算你能区分，效果也不会好。

所以，表扬少数实在是最佳做法，既扬了正，又压了邪，受表扬者当然高兴。对大多数人来说，虽然你含蓄地批评了他们，但并没有得罪他们，他们一方面感到羞愧，一方面还觉得你给他们留了面子，会对你更加感激和服气。

不要急于追究责任

下属犯了错误，当然要追究其责任。但在事情还未搞清楚之前，千万不要急于处理，因为如果处理错了，事情就很难再挽回。如果还



没有处理，那么主动权便掌握在你的手里，想什么时候处理就什么时候处理。

某公司的信息主管因提供了错误的市场信息而导致了公司决策的失误，如果你是该公司的总经理，你该如何处理这件事情？这是发生在日本著名的企业家松下幸之助身上的事，让我们看看松下幸之助是怎样对待这一事件的。

对于该信息部经理所犯的这种严重错误，松下幸之助完全有理由将其开除，但是他并没有急于做出最终的处理意见，而是分析了两种可能的情况：一种可能是这位主管本身并不称职，已不宜于再继续担任这个职务；而另一种可能则是“好马失蹄”，由于一时的大意而出现的判断错误。如果是后者，那么将他撤职就会毁掉一个人才。

松下幸之助进一步考虑到，目前还没能找到另外一个更合适的人选担任这一职务。一旦将现在这位主管撤职，将会影响到公司其他工作的有序进行。

于是，他把这位主管找来，告诉这位主管他自己将要在这次事件做出处理，但没有明确告诉他处理意见，于是事情就拖了下来。

在这段时间里，这位主管为了弥补上次的过失，一直兢兢业业地工作，多次提供了极有价值的信息，为公司的决策做出了贡献，同时也用事实证明了他是称职的，上次的失误是意外情况。

不久，松下幸之助又把他叫了过去，并对他说，鉴于他近期的业绩，本来应该给予奖励，但因为上次的失误还没有处理，所以将功抵过，既不奖励，也不处分。这种处理方法的效果无疑是非常好的，既没有影响公司整体的运作，同时又使这位信息主管以及其他员工心服口服。



我们看到，在这次事件当中，主动权始终掌握在松下幸之助的手中，虽然他没有马上将那位主管撤职，但只要找到了合适的人选，他随时都可以将现在的主管辞退。同时通过这段时间的考察，避免了自己可能会做出的仓促决策造成的人才的不必要损失。

第十二章

明确说出你的愿望



- ◆ 指令明确才能得到预期的效果
- ◆ 让员工知道他的做事目的
- ◆ 明确你的期望会得到员工的尊敬
- ◆ 帮员工树立一个他能够达到的目标



指令明确才能得到预期的效果

“命”这个字是由“口”和“令”组合而成的。即用口传达给对方非常重要的事情。或许有的管理者认为，写在纸上传达不会发生错误，但是用文书传达的命令较缺乏魄力。反倒是当上司口头命令说“你做这个”时，听话者会较轻松地分辨出任务的轻重缓急，并及时完成它。

工作若是相当紧急，最好立即命人完成它，反之，可以让下属较详细地做完调查，再呈一份完善的报告。但若你是以文书的形式来命令“请写调查报告××文件”，相信你的下属不会立即着手去做的，或许他会这样表示：“现在我也很忙，等我有空的时候再做。”

即使有些下属使你难于下命令，但是只要你多用心，就一定会发现他与你的共通之处。只不过你为了要挖掘共通的地方，需要花费一段时间罢了。

你必须努力去找出你的下属与你格格不入的原因，去除与下属的不合因素，便可使彼此之间的隔膜迅速消失。

某位科长，因为得不到下属的协助而痛苦，他向前辈诉苦，前辈提醒他：“你在命令下属时，是否明确地指出了命令的内容和目的呢？”经前辈的提醒，这位科长才突然醒悟，原来在这之前，他从未对下属说明命令的目的，于是他改正了缺点。“这个数据必须在下周举办的员工大会提出，所以你必须要在会议举行的前三天完成它。这则求才启事除了登报纸，还可以刊登在求职杂志上，你要考虑到这一点，并且尽快把它做好。”命令下达得十分清楚明确，属下的士气才会得



到很大程度的提高。

每个人都会对自己的工作怀有留恋之心，并对自己的工作充满责任感。如果上司认同自己的能力，是一件相当令人兴奋的事情。自己的职务在一整体中占有何种重要地位？了解了这个事实也会提升工作的愿望。

某位上司对新来的女职员说：“这个文件需要让董事长过目，你将它漂亮地装订一下吧。”结果，这个上司看到她拿来的文件大吃一惊，原来文件上竟然别了一个粉红色的蝴蝶结，封面上还用红笔写着：“董事长亲启。”

以上事例表明，上司在说明命令的目的时，有一些事项必须格外留意。

曾经有过这样的案例：某位主管对下属说：“你要做的这项资料是用来证明甲公司的产品比乙公司的产品好的。”下属忠实地听从了命令。然而该下属在完成数据中却仅陈述了甲公司产品的优良，而忽略了对两家公司作公平地比较。这虽然是下属顾虑太多而导致的结果，但是上司也应该在说明指示内容时，明确地表达“……要以公平的比较方式为前提”，才能万无一失。

让员工知道他的做事目的

把做事的目的告诉员工远比把他们蒙在鼓里强。如果一个人不了解正在做什么以及为什么这样做，我们就不能期望他能够做得更好。

有两个石匠正在将花岗岩切割成方块。一个参观者问他们在做什么，第一个石匠嘟囔着：“我正在把这该死的石头切成方块！”而另一



个石匠却对工作十分感兴趣，自豪地回答：“我加入了建造大教堂的队伍！”

故事短小但意味深长，这正说明了一个人对工作任务的理解会影响到他的行为动机。

如果一个人不了解自己正在做什么以及为什么这样做，我们就不能期望他能够做得更好。每一个人都应意识到企业的整体目标及其部门目标，也包括自己的个人目标，才能更有效地工作。这样他才会理解他被告知这样或那样做事的原因所在。

把做事的目的告诉员工远比把他们蒙在鼓里强。让他们知道自己从事的工作是公司宏伟蓝图的不可缺少的一部分，他们的自豪感和满足感便油然而生，工作热情和积极性自然高涨，目标激励的作用便实现了。

在企业里，没有目标的工作或者目标不明确的工作，做起来总是令人懒懒散散，毫不起劲。为了激发干劲，首先必须了解企业经营的方针与宗旨，对这两项不了解就不知道工作目标，说不定还会做出与企业方针相反的事。

为了贯彻企业方针、宗旨，必须统一全体工作人员的思想。工作人员思想统一后，应告知他们企业的目标，并指出达成目标的努力方向。例如，告知他们，企业有三年或五年的长期计划，然后告诉他们每年的计划如何，在这一年中各部门应有哪些具体任务等等。

指定与达成目标的管理方法，我们今天称之为“目标管理”。目标管理与员工的干劲，从任何角度来看两者皆有密切的关系。曾有人对一百位年轻人就“什么样的公司最为理想”进行调查，结果他们一致回答：“目标明确的公司才是好公司。”这些年轻人经由实际作业，了解到在有具体目标的公司，做起事来最有价值。



明确你的期望会得到员工的尊敬

期望并不单纯地指完成重大工作，它们和日常工作也有很大关系。一名出色的领导者希望他的员工准时：开会准时到场；按讲好的时间到达工作岗位；从不让别人等候。出色的领导者期望员工彬彬有礼，并证实他们尊重每一个人；期望自己的员工在善于聆听的同时要勇于表述；期望员工公开和诚实。

这些期望其实都是常理。也就是说，没必要把它们都写下来，变成官僚制度。但每个人的脑子里必须清晰地了解这些期望。如果不澄清，标准就会被侵蚀，就会出现无组织和混乱状况。

所以说，必须在实践中加强对期望的明确。一名出色的领导者绝不会容忍迟到，除非有特殊的原因。没有礼貌和不尊重人也是他绝对不接受的。

作为一名领导者，如果你没能明确你的期望或没能与员工达成一致，就必定会产生不好的反映。员工们会认为你软弱、没主意、立场不坚定、糊涂。相反，如果明确期望，你就会提高自己的信任度并受到尊敬。开始时，你可以假设一个高的标准。当员工们没有达成时，你的回答应该是有建设性的。他们很快就会明白你期望他们怎样做。

绝不能低估明确期望的重要性。没有明确的期望，员工们就会朝不同的方向去着手工作；那会让他们觉得易受打击，没有确定性，而且满腹疑惑。虽然在如何开展工作方面，应该给员工较高的自由度，他们也的确必须在你和企业所能接受的界定范围内工作。没有定义这一范围或不理解这一范围，人们就会迷路。因此你的工作就是去界定员工行使自由的限制范围。这是明确期望的关键所在。

帮员工树立一个他能够达到的目标

要想让员工尽力而为，你必须使他对工作投入全部的热情。这里有三点值得你借鉴：

第一，为他树立一个要去争取达到的目标。一个确定的目标，能迅速地改变一个人的人生态度。

也许有些人的人生目的就是为了赚钱，那你也得向他说明怎样才能达到赚钱的目的；也许有些人的兴趣在于晋升，那你就要告诉他必须具备什么样的能力时，才能考虑那个问题。

如果你能帮助一个人树立起他的奋斗目标，然后再尽你的可能帮他达到那个目标，你就不必再去督促他为你努力工作了，他会变成一个主动自觉工作的人。

第二，给他树立一个可以达到的目标。不要给一个人树立一个太难达到的目标，也不要为他树立一个太远的目标。不论这个人的目标是什么，都要把它分成几个步骤去做，这样更有利于达到远大的目标。

第三，对于达到了目标的人，必须给予他一个或几个可以满足他的基本要求和愿望的奖赏。例如，你可以对他说：“如果你把工作做得更好一些，我认为你会得到奖励的。”这句话本身不足以使他为你把工作做得更好，因为他还不清楚你所奖励的是什么。这时，你就要讲出给什么具体的好处作为奖励。例如，能够给他提高薪资，能够提高他的社会地位，能够使他的同事更加尊敬他等等。这样，你使奖励变得更具有刺激性和有价值，就会使他尽最大的努力去达到你为他树立的目标。

第十三章

补救是必要的



- ◆ 生气还需善后
- ◆ 对重要员工的离职要未雨绸缪
- ◆ 必要时做出让步
- ◆ 要找到员工跳槽的原因



生气还需善后

管理者在工作中不免有生气发怒的时候。发怒，足以显示领导的威严和权势，对下属构成一种令人敬畏的风度和形象。应该说，对那种“吃硬不吃软”的下属，适时发火施威，常常胜于苦口婆心。

上下级之间的感情交流，不怕波浪起伏，最忌平淡无味。有经验的管理者在这个问题上，既敢于发火震怒，又有善后的本领；既能狂风暴雨，又能和风送暖。

生气，不论多么高明总是会伤人的，只是伤人有轻有重而已。因此，发脾气伤人后，需要做及时的善后处理。正确的善后，要视不同的人采用不同的方法，有的人性格豪爽，管理者生气他也不会放在心里，故善后工作只需三言两语，就能解决问题；有的人心细明理，管理者生气他能理解，也不需花大工夫去善后；而有的人则死要面子，对管理者对他责骂会耿耿于怀，甚至刻骨铭心，此时则需要善后工作细致而诚恳。对最后一种人要好言安抚，并在以后寻机通过表扬等方式予以弥补。

著名的松下公司的创始人松下幸之助被称为“经营之神”，殊不知这位“经营之神”经常在工作中责骂下属。但是他的责骂方式是非常巧妙的，其秘诀在于他责骂之后的处理方式。

后藤清一曾在松下公司任职。某一次，因为一个小的错误，他惹恼了松下先生。当他进入松下的办公室时，只见松下气急败坏地拿起



一只锤子死命往桌子上拍击，然后，对后藤大发雷霆。后藤正欲悻悻离去，松下说道：“等等，刚才因我太生气了，不小心将这锤子弄弯了，所以麻烦你费点力，帮我弄直好吗？”

后藤无奈，只好拿起锤子拼命敲打，而他的心情也随着这敲打声逐渐归于平稳。当他把敲直的锤子交给松下时，松下看了看说道：“嗯，比原来的还好，你真不错！”然后高兴地笑了。

责骂之后，反以题外话来称赞对方，这是松下用人的高明处。然而，更精彩的还在后头呢！后藤走后，松下悄悄地给后藤的妻子拨通了电话，对她说：“今天你先生回家，脸色一定很难看，请你好好地照顾他！”本来，后藤在挨了松下一顿骂之后，决定辞职不干，但松下的做法，反使后藤决心继续干下去，而且做得更好。

对重要员工的离职要未雨绸缪

在企业里面，每一位员工都有离职的可能。因此，领导者可以采取一些措施，来降低未来可能出现的重要员工离职时所导致的损害。首先要找出可能离职的重要员工。观察这种员工的最佳时机，是大家可以畅所欲言的非正式聚会。可以用来探问的一个诱发性问题是：“你对公司营运状况的看法如何？”或“我们如何来改善工作的环境？”

如果与员工会谈之后，领导者认为这个员工有离职的可能性，便



要考虑晋升并训练一位现有人员，以填补这个可能空缺的职位。

在公司现有的员工当中，也不乏有适当的人员可加以训练而替补离职的员工。这些人员不一定是同一部门的人。为了发掘并了解这些可能的人选，同时也改善公司内不同部门间的沟通，领导者可以邀请其他部门的人员参加该部门的会谈。至于要从同一部门中挑选适当的人员来顶替离职的重要员工，则比较容易。因为领导者已经了解自己部门员工的工作能力，领导者便可指派这些人的接替工作。

必要时做出让步

进取心强的员工是公司最富价值的、积极的资产，这一类型的员工往往具有很强的自我表现欲。当组织无法满足他们实现自我价值的要求时，他们就会感到自己的价值取向和公司的价值取向存在较大差异，因而抱怨得不到公司充分的重视和支持，而有可能另寻更加重视、更好发挥他们才华的环境。所以，挽留这类人才，最简单的方法是做出适当让步，为其提供能够发挥其才华的条件。

获得博士学位后，杰克·韦尔许进入了 GE 公司。他主要负责 PPO 材料的研制工作，这种新型材料在所制定规格的颜色与展延性上有一些小问题，但韦尔许依然热情工作，努力去克服一个又一个的难题。

当韦尔许成功地推出 PPO 材料时，他被公认为 GE 公司塑料部门的一颗脱颖而出的新星，成为众多化工公司关注的焦点，开始有人力



资源公司盯上他了。就在韦尔许雄心勃勃地要大展宏图之时，他发现 GE 公司存在着严重的官僚主义，首先表现在薪酬管理问题上。年底时，公司为韦尔许加了 1000 美元的薪水，他为此感到很高兴。但很快，韦尔许发现无论员工表现好与坏，在工作的第一年终结时，每一个人都获得 1000 美元的加薪。

韦尔许无法忍受 GE 公司对人才的偏见，他认为既然付出了努力，就应该得到等额的回报。而他相信自己应该获得更高的薪水，所以他毅然地向 GE 公司塑料部门主管提出了辞职。当时位于芝加哥的国际矿物化学公司十分欣赏韦尔许的才华，他们向韦尔许提出，只要他愿意加入 IMC 做一名化学工程师，他就能获得 2.5 万美元的年薪，相当于韦尔许在 GE 公司的两倍。韦尔许略作考虑，就接受了这个职位。

就在韦尔许预备动身前往芝加哥这一天，正在麻州考察的 GE 公司副总裁鲁本·加托夫闻讯赶到了塑料部门。他对这位年轻的化工博士早有耳闻，尤其是他研制出 PPO 材料以后，塑料部门的业绩直线上升。加托夫意识到，GE 公司应该留住像韦尔许这样的人才并委以重用，不然对公司是一大损失，同时也增加了竞争对手的锐气。

加托夫找到了韦尔许，极力劝他留在塑料部门。他知道年轻人的脾气，便许诺给他以 3 倍于现在的薪资作为他的年薪，工作出色后还有奖励；并且答应他只要他工作再有杰出的成绩，就委以更多的责任。

加托夫使用更高的薪水和更高的职位诱使韦尔许重新回到 GE 公司来上班，他成功了。这个来公司不到一年就想跳槽的年轻小伙子在之后 40 年内一心一意地在 GE 公司工作。并在 1981 年成了公司的总裁，领导 GE 公司雄踞全球企业五百强中的第一强。



事实证明 GE 公司副总裁竭力挽留韦尔许是个英明无比的决定。类似韦尔许的人才在公司中有很多，作为一个管理者要尽最大努力去留住这些进取心强的人才。下面是留住这些人才的几个简单方法，相信会对管理者有所帮助。

(1) 时常与员工交谈工作，使双方就有关问题达成一致。

(2) 给人才委以更多的责任。

(3) 了解员工的想法。如果说一个管理者有责任对其员工的思想状况敏感地作出反应，那么虽然难以探测他们心中的秘密，起码应使员工能够接近自己，并暴露思想动态。

(4) 大胆起用。在任何一个公司，新聘用的刚刚从大学毕业的优秀生最容易跳槽（一般在两年之内）。他们是公司花了很多心思争取到的人才，这样失去，会给公司带来许多损失。

(5) 对能力突出的人才给予快速提拔。有时候，企业有幸得到一个能力极强、以致没有人会怀疑他一定会沿着台阶一直上升的员工。这时，管理者在提拔这个员工时需多动脑筋，如果处理得好，不仅不会失去他，而且还会给公司带来许多价值与财富。

(6) 提供丰厚的报酬。较高的报酬当然是吸引人才跳槽的主要原因之一。在进取心强的员工看来，它至少是表现了公司对自己能力的重视，是区别于一般员工的一种有效方式。



要找到员工跳槽的原因

每逢年关，也是各大公司大换血的时候，多数人也会等拿了薪水而跳槽。员工跳槽的原因很多，而且是无法避免的事，但如果你发觉在同一时间，有大量员工辞职，便要仔细找出原因所在了。

突然出现大量员工辞职的原因，可能是由于：

- (1) 公司内有不利的传言四散；
- (2) 某部门主管拉拢下属跳槽；
- (3) 公司内有剧烈的派系斗争；
- (4) 某主管工作不力，令下属纷纷辞职。

对于第一项，领导者先要找出谣言的源头，加以堵塞。譬如某会计部员工发觉公司亏损严重，四处通知同事另谋出路；或传出领导者移民，有意出让公司等。

止住了传言后，应立即向员工讲清楚公司的实际情况。例如，公司去年成绩虽然不好，但你对未来仍有信心，而且公司资金充裕，所以不会裁员等等，以安抚人心。

如果是第二项，对于一些重要的主管离职，应当要求他保证在一段时间内不得拉公司的客户，以保证公司能继续正常运作。

至于第三项，如属派系斗争，则一定要召见派系领导人，对他们的私斗严加斥责；并重申如情况得不到改善，一定将各派领导人

撤职。

如果是第四项的话，则更加简单。若发觉真的是该主管办事不力，处事不公，可以把他撤换。一来可以平息民愤，二来可以反映出领导者知人善任，对公司内每一环节都十分清楚。

第十四章

不要被表象迷惑



- ◆ 你对下属了解多少
- ◆ 不要被你的下属愚弄
- ◆ 一眼看穿下属的谎言
- ◆ “马屁精”的奉承信不得
- ◆ 把“表现不佳”的员工分类
- ◆ 偏见会让你吃苦头



你对下属了解多少

一位老板对自己的员工到底能了解多少呢？即使是一起工作多年的同事，有时候也会为对方的行为感到吃惊不已。因此，一位老板只在有限的时间和固定的场所与下属相处，自然很难了解下属对工作所持的态度、下属的日常生活和对将来的抱负，自然对下属的行为有时感到不解。

身为一位老板最好不要过于自信地认为自己对下属非常了解。而要了解下属最好的方法，就是秉持不知情的谦虚态度，以一颗敏感、好奇的心仔细去看部下的一举一动。

人有时连自己的事情都不太能了解，所以即使对多年的朋友都还会充满许多迷惑。古人曾说：“士为知己者死”。在此所说的“知己”当然不能只凭粗浅的外表就可以了解。反过来说，一位老板如果能够知道如何了解别人，那么不管在工作方面或是人际关系方面，都可称得上是一流的管理者。

老板对下属的了解程度，可分为下列几种。

初级程度——熟知下属身家调查中的各种事项，包括学历、工作经历、家庭环境、兴趣、特殊技能等等。但是，知道这些事情并不等于真正了解下属，一位老板必须能够知道下属对工作所抱持的态度、热情和诚意，才称得上是了解下属。当老板能够与下属产生同感，或是下属认为“老板了解我”时，对下属才算有了真正的初步了解。



中级程度——当下属面临新的情况时，老板可以猜测下属应该采取的对策，并给予适当的建议。

高级程度——对下属了如指掌并能使下属各尽所能。具体来说，当一个重要任务交给下属时，下属可以不畏艰难并确保任务的完成。老板如果能做到这点，那么不仅会受到下属的敬重，也会受到世人的肯定。

不要被你的下属愚弄

作为一个管理者，一定要认知到哪些人是真正的人才！

如何才能全面了解下属呢？

从前有一户人家，家里的桐树枯了，邻人就对他说：“枯干的桐树，很不吉利。”主人于是将树砍下，谁知邻人却说：“你那棵树砍下反正没用，给我当柴烧吧！”主人这下才恍然大悟。

像这种喜欢用策略的人，古今中外屡见不鲜。而在企业界，更是为数不少，他们通常是以圆滑的说话技巧，表达个人的目的。

为避免被下属愚弄，作为一个老板，要时时注意下列几点：

(1) 看得彻底——不要轻易相信下属的话，或受其言语所感动，应确切了解事情的真相。

(2) 反复思考下属的话——找出不合理、错误或有漏洞的地方，加以询问。

(3) 调查行动——下属是否言行一致，一经调查，很快就会知



道的。

有的人喜欢高谈阔论、大声喧哗，到处卖弄吹嘘。如果不经调查核实还真会被他们蒙骗了。总之，那些内在空虚、喜好发言的人，往往会赢得别人的高估，以为他富于开创性。相反地，对那些心思缜密、踏实耕耘的沉默者，别人着实会担心：“像他那样的人，也能做事吗？”所以，身为老板，千万不要就外表的印象对下属乱下评论，这是最愚笨的行为。因为事实证明，平日获得上司高估的人，一旦遇有重大事件，往往是出乎意料的无能。

记住，老板并不需要会说话的人，而是需要会做事的人。

一眼看穿下属的谎言

看看在你的下属当中，有人能将黑说成白吗？

“老板，昨天的活动已圆满结束，所有参加的人，都希望能再有一次机会。”

这时，老板若不进一步追问详情，很容易被下属所愚弄了。

“是吗？有多少人出席？有没有做记录？反应如何？”

光是这样的询问，还是不够的。聪明的老板，应该向其他参加的人打听，询问他们对这次活动的感想。事后，他就会发现，下属的报告有夸大的成分。

精明的老板在听取下属的报告之后会作冷静客观的事实调查，采取三人以上的谈话结论作为依据，这样才不会误信谎言。



公司里有喜欢打小报告的人是难免的，这种人会被冠上“搬弄是非”的头衔。关于这一点，主管的责任很重大，要经常留心流传于员工之间的谣言，对那些造谣生事者要提高警觉，要早发现、早处理。杜绝谣言，关键是如何处理谣言的编造者和有意的传播者。

“马屁精”的奉承信不得

公司中总会有拍马屁这种行为。事实上，拍马屁虽然随处可见，却无法拿到台面上来，因此，小人要拍别人的马屁也只能偷偷摸摸地进行。

大部分拍马屁的人或多或少是带着投机主义的心理，他们大多是能力不足而有自卑感，自认为无法用正当的行为、方法来表现自己的才华，来博取上司的赏识，只好采取另外一种比较容易而又直接的途径——谄媚。如果这种方法真的博取了上司的赏识，正直能干的人必然会因而泄气。在这种情况下，老板所听所闻都是歌功颂德，所见所视都是弯腰哈背，没有人敢说真话，没有人肯脚踏实地。团体内的风气如果败坏到这种地步，员工的士气岂能不低落？

人类天性好听阿谀之言，一个人做了一件事情，自己不知是对是错，如果有人趁机奉承几句好话，心里就会有飘飘然的感觉。换句话说，普天之下能够“闻过则喜”的人实在不多，而对别人赞美自己则欣然大悦的倒是不少。在这种心理状态下，虽然大家明知拍马屁的人所说的大都不是由衷之言，甚至可能不怀好意，却仍然愿意姑妄信之，



自我陶醉。这大概就是大家都说的，不喜欢下属拍马屁，但阿谀之风却仍然盛行的原因。

老板千万不要被那些“拍马屁”的人包围，要头脑清醒，否则自己会失去用人的客观标准，继而乱了阵脚。

把“表现不佳”的员工分类

员工不优秀及其带来的连锁反应的确让人力资源部门头疼。“表现较差的员工”永远存在，关键是如何有效对待这些员工，让其所占比例降到最低。

为了做到这一条，成功企业是这样做的：先给笼统的“表现不佳”分分类。表现好坏不该是主观臆断，而应是通过业绩评定得出。业绩的评定主要从技术能力、个人素质、价值观、团队合作能力、诚信度、客户满意度、判断力、灵活性、创造力等方面来打分，然后给不及格者贴上“标签”——分门别类地提出每个人的弱点，再分析个人表现欠佳的原因，最后有针对性地采取“因势利导”或是“优胜劣汰”的方法。

因势利导适用于以下几种人：

(1) 非常努力，一贯按照公司的要求做事，但技能欠佳或灵活性、创造力不够。对这些人，可以有针对性地让他们接受一些培训，给他们一段时间来提高业绩。

(2) 本身资质较差，不能胜任工作，但工作态度兢兢业业。对这



些人可以分配给与其能力相当的工作，比如某人原先是医疗器械的大区销售代表，但业绩不够突出，改做某个地区的销售代表后，反而做得有声有色了。

(3) 个人能力强，但缺乏团队合作精神，把其他员工都“赶走”，最终影响到整体的绩效。对该类员工，一种方法是“消灭”他的个人主义倾向，向他灌输团队合作精神；另一种相对较好的方法是索性让他“单打独斗”，即创造机会让他承担更多责任，但同时也给他挑战。这种方法的好处在于移走了他这棵“大树”，团队中备受压抑的“小树”就有机会冒新芽，这是一举两得的事情。

(4) 由于自我认识或部门对他的认识不够全面，导致自身判断失误，创造力低下，对工作兴趣不高，因而不适应工作。不排除此类员工在其他方面会有好的表现，因此可以通过工作调动为其找到合适的职位，很多人在换职位之后的表现非常好。就像通用电气公司，每年都有45%的员工职位轮换，员工在成为多面手的同时，有些比在原先的职位上做得更出色。

优胜劣汰可能使公司付出可观的重置成本，因此企业一般不会轻易否定某个员工。然而，对于工作不努力、违反诚信原则、工作态度差、给公司造成不良影响的员工，就只好采取淘汰的手段了。



偏见会让你吃苦头

别人可以在很多方面与我们不同：家庭背景、教育程度、健康状况、思维方式、外表和衣着——这样的列举永无止境。依据我们个人的偏见，我们会发现有些差别要容易对付。因此，我们会倾向于把工作交给某一类人，而不给另一类人机会。这并不是依据他们的能力或是潜力，而是因为我们的偏见。

但是，如果你想要你的事业兴旺发达，那么，你就必须要意识到每个人的潜力。当员工被疏忽或不受重视的时候，他们很快就会注意到这一点，从而产生怨恨，而这种怨恨正是你在开始的时候没有把工作交给他的原因。这也正是你一定要打破的恶性循环。

首先，你要提醒自己差别的价值。如果我们都彼此相同，那么就没有学习，没有发展。有时候和“像我们的人”在一起的确很舒服，但是，如果我们事事皆在意料之中，也会感到一成不变的无聊乏味。

其次，更多地依靠你的好奇心，而不是你的判断，去发掘这个人的世界，找出他的世界中有些什么。你甚至最终还会发现，原来你们还有许多共同点。

再次，发现这名员工身上所蕴藏的能为团队做出贡献的力量，或是潜在的力量，并找出运用这个力量的方法。

其实，偏见也是一种看法，一种见解。只要能利用好，它也会成为建设性的意见。关键是，你要站在员工的立场上考虑问题。

第十五章

检查你的命令是否得到有效实行



- ◆ 让员工学会报告工作
- ◆ 肯定是有有效的督促剂
- ◆ 到现场走走
- ◆ 不要被下属“夺权”
- ◆ “少数”不一定要服从“多数”



让员工学会报告工作

向分配工作的管理者报告完成工作的结果，称为报告工作。为什么要让员工养成报告工作的习惯呢？

首先，接受了指示，并且执行了，仅做到这一步，并不意味着工作就算完成了。不管什么工作，都要向下达指示的人报告执行结果，等听到“很好”、“知道了”时，这件工作才算告一段落。无论什么原因，工作之后不报告，就是犯了“有始无终”的错误。

其次，报告工作应赶在催促之前。否则下达指令的人会因此而分心，影响工作的安排，不利工作的全面展开。作为一个称职的工作人员，及时报告工作是一件基本的工夫，必须认真落实。

再次，下达指令的人，常常要根据执行者的报告举一反三考虑下一步应该做的工作。若没有诸如此类的报告，缺乏必要的信息反馈，就会导致不该出现的失误。

在通常情况下，凡是需要上司不时催问处理结果的部门，出现错误的可能性大；反之，能争先提出工作报告的部门，工作则进行得比较顺利，人际关系也比较融洽。

鉴于报告工作的重要性，管理者应当事先向新进人员认真讲清楚。作为组织成员的基本行为规范，就是赶在催问之前先做好工作报告。



肯定有效的督促剂

一般情况下，管理者对自己的老下属的性格、特点、工作能力了如指掌，管理起来得心应手。而对于新成员，由于不太熟悉和了解，这时，领导者就会感觉新人不如旧人。

其实，新进的成员，尤其是年轻人，大都有一种敢做敢当的勇气，有“明知山有虎，偏向虎山行”的冒险精神，冲劲十足，锐不可当。在刚接到一份工作时，他们心中孕育已久的热情就要喷薄而出。有经验的领导大都会对新人给予激励，并给他们以引导，使他们的这种激情在正确的渠道中顺流前行，一波推一波，一浪推一浪。正如人们常说的：“长江后浪推前浪，一代新人换旧人。”

新人尽管热情澎湃、很有潜力，但他们也有弱点，他们阅历少，工作经验缺乏。作为管理者，要善于和新人交流，以自己的经历和体验给他们以指导，让他们在具有了工作热情之后，再学会理性的思考，对他们的事业承担责任。新人涉世浅，一旦受到打击，就可能精神颓废，一蹶不振，犹如一团熊熊烈焰，一盆冷水就给熄灭了。所以管理者要学会火上加薪，火上加油，使新人的工作热情越燃越烈。具体方法是：刚开始不要给新人太重的工作，任务不要超量，条件不要过于苛刻，做出成绩马上给予肯定，发现优点马上表扬，使新人越做越有信心，越做越有冲劲。

因此，要充分发挥新人的积极性、主动性，管理者首先必须做到



胸怀宽阔，做到“宰相肚里能撑船”，对新人多给予肯定。集思广益，海纳百川，方能显示管理者的盖世英才，企业也将“飞黄腾达”。

到现场走走

经常到公司走走，和员工打打招呼，是接近员工的好方法。

为了提高大多数员工的积极性，需要把他们工作中的内在价值挖掘出来，使他们体会到自己的意义。

为此，管理人员应当在现场到处转转，与员工打招呼，要他们好好干，给他们鼓励。并且，从中发现许多不为人所注意的小的成功，给予表扬，这是非常重要的。

比如说你一周去一次现场，用焕然一新的眼光仔细打量你周围的一切。这样你还可以发现一些细小的改进之处，而这种改进对你鼓舞士气、调动员工积极性是有好处的。

这种姿态，是从管理尊重人的价值观念中产生的。这种价值观念，就是要尊重人，不管什么样的人都要发现他的长处，都要亲近他。员工在公司中，自己努力就会受到上司和同事的赞扬，这样积极性就高涨，就会勇敢地向下一个问题挑战，并在挑战中成长。



不要被下属“夺权”

下属“越权”的现象在一些公司时有发生，领导者要根据不同的“越权”情况，采取不同的制止方法和艺术：

第一，明确职责范围。权力是适应职务、责任而来的。有多大的职务，就有多大的权力，就能承担多大的责任。因此，只有职、权、责相统一，才能制止“越权”现象。

第二，分层领导。下属要认真地做好本分的工作，对主管负责，执行主管的指示，接受主管的指导和监督，主动地、经常地请示汇报工作，积极地、创造性地完成上级主管交给的一切任务。

第三，为下属排忧解难。领导者要关心、爱护下属，为下属排忧解难。这样，既可以防止下属有意识地越权，也可以防止下属由于来不及请示而出现的越权现象。

第四，要分清“越权”的动机。如果下属是因为有较强的事业心、责任心，工作有积极性、主动性，敢作敢为、敢于承担责任，而出现了“越权”行为，领导者应该先表扬后批评，既肯定其积极性，又指出其越权的危害。如果下属的越权行为是因为觉得自己能力出色，或者有意和领导过不去，那么领导者要严厉警告，使其下不为例。

总之，一旦下属发生越权行为，要慎重地根据不同情况，采取不同的方法加以纠正。当然，一般来讲，没有重大的突发事件，领导者还是要把下属的越权消灭在萌芽状态，这样才能使工作走上正常轨道。



“少数”不一定要服从“多数”

现代社会讲究民主，因此少数服从多数就成了理所当然、天经地义的事。但是，如果这个多数是由知识、水平很高的人组成的，当然没有一点儿问题；如果这个“多数”的组成分子都平庸无知，那么多数人的意见就不一定是正确的。

有的管理者认为，只有照多数人的意见办事才对。其实不然，不讲原则，一味迁就多数，势必会后患无穷。

处理问题是如此，实施新规定也是如此。新的规定一经提出，必定会有不理解者和反对者。在一片反对声中，管理者不仅要学会孤军奋战，还要学会不怕被孤立起来。对于不理解的人，要热忱、耐心地向他们说明道理，使反对者变成赞成者；对于反对的人，任你怎么说，怎么解释，恐怕他们也是不会接受的，那么就干脆不要寄希望于他们的赞同。

真理掌握在你的手中，反对者越多，自信心就要越强，就要越发坚决地为贯彻目标而努力。

第十六章

问题可能出在你身上



- ◆ 别忘了矫正自己
- ◆ 看看你有没有滥用权势
- ◆ 命令的语气还是礼貌的请求
- ◆ “偏心”的人不配做管理者
- ◆ 私情不应阻碍公事

别忘了矫正自己

任何组织在运行过程中都会出现问题，下属总会犯一些错误，管理者没有必要先怪罪于下属，反倒应该自上而下，立足自身找原因，把发现问题和解决问题看成是组织成长和塑造下属的乐趣所在。

1. 解决问题先要搞定人。

选择合适的人，并且能够合理地配置人才，最为关键。聪明的管理者一定在选人上费尽心机，往往能够为了一个合适人选而一直追踪和等待，极有耐心地培养。

当然，选人包括了人的组合，善于把不同类型、不同特点和不同能力的人组合在一起，是管理者管人能力的表现。就如建筑原理一样：有些碎砖断瓦孤立地堆在那里，就是一堆垃圾。但是，一旦通过工匠的手艺，把它们融入到整个墙的砌合之中，每一块砖瓦便成了不可或缺的要素。

选好人是做对事的前提，人没有搞定，在下面的部门必然接二连三地出现重复的问题。

2. 耐心教会钓鱼的方法，比什么都重要。

下属能干不能干，就看管理者有没有调教下属的好方法，能不能营造出愉悦生存的环境。

德国西门子公司的管理者们，几乎很少用发怒的粗暴方式来实施领导，多采取“拉”式而非“推”式的绅士方式。他们常常有耐心地



运用一个生动的比喻，讲述一个小故事和归纳一组显而易见的数字，不断地引导下属朝一个方向准确行走。

3. 不要让自己的不良潜意识损伤了组织的健康。

组织是一个有意识地对人的活动或力量进行协调的体系，作为这个体系的管理者，必然会以自己的某种好恶和潜意识，左右着组织及其成员的人格取向。譬如，急功近利短期行为的管理者，就会和求得长期生存本能的下属相抵触，出现或明或暗的矛盾冲突；为了降低成本，可能会从员工身上去抠；为自己的资金宽裕，可能有意无意地拖欠供货商货款……由于管理者这些潜意识和行为在日积月累的工作过程中，使得正直向上的下属无所适从，在无意之中犯这样那样的错。一个组织不能使自己的成员富有阳光心态和简单思维来从事日常工作的话，这个组织就会变得保守、迟钝而没有生机。

记得王永庆说过这样一句话：“胜过别人还不是最重要的，最重要的是我们能不能战胜自己。”既然问题的根本在管理者自己的身上，那么就该尽量做到矫正自己。

看看你有没有滥用权势

“那是业务命令吗？”

“是的。照我说的去做，否则你就等着被炒鱿鱼！”

我们常可以在以“权力”为处事基础的工作场所听到这种对话。如果上司无视下属的沉默与反抗，一味地强迫其按照自己的意思做



事，往往会导致不良效果。

有一次，公司要开设新办事处，老板指示他的下属 A 尽快做好设计图。

A 立刻就放弃休假，努力与同事们做了一份费尽心思的设计图。星期一大早他就把设计图交给了老板。结果，老板告诉他：

“哦！A 君，上次交待你的那件事你不必操心了。星期六那天我自己试着弄一弄，效果不错，所以可不可以请你马上把我这份设计图拿去照做。”

老板交给他一幅嘲讽似的设计图。

A 回到自己的坐位时，实在是没脸面对自己的下属，了解情况的人不仅不把 A 的指示当作一回事，还摆出一副嘲笑的脸孔。

老板一旦把工作交给某个人做，就不应该拿权势压人，干涉对方的自主权。因为下属在充分了解了自己的工作之后，会全心全意地去做好上司交给的工作，老板不必再拿权力压下属。

老板必须信任下属，期待下属施展能力，而且必须打心底相信他们的能力。就算下属再怎么不可靠、再怎么没有能力，你把工作交给他之后，也不应该无视他的努力和行动。这时，上司该做的是尽量去支持他。这时，即使自己想出了非常好的企划方案，也应该先忍着，而且在下属想出比自己更好的点子之前，要不断地给他鼓励、给他信心。

如果管理者认为时间不够，无法等待下属行动而发火时，首先要想到这是自己的错。因为真正能干的管理者会替下属预估足够充分发挥的时间，替他们做个计划进度表。



命令的语气还是礼貌的请求

忙碌的公司常常是工作一份接一份地来。因此很多老板在交待下属工作时，是非常随意的，并不考虑下属手头还有其他的工作。

“希望你明天早上之前完成这份报告。”

“你那件案子和对方谈妥了吗？谈妥了的话就马上到市政府去申请核准。”

要注意，每个下属都没闲着，都在工作着，而且他们有自己的工作计划、自己的进度表。如果老板临时又下了一道指示，他们当然又得重新调整自己的计划，重新删减或增添一些工作。上司这种爱插手的习惯偶尔为之还好，如果总是这样的话，下属们怎么可能好好发挥呢？

一个真正会替下属们着想的管理者不只是会下命令，而是在请下属工作时态度也一定很客气。

“真抱歉在你这么忙的时候还……”

“虽然你是第一次接这种工作（或者是做过好几次了）……”

分派下属工作时如果能够加上一两句客气一点的话，下属自然会乐意接受。

但如果你干涉的次数太频繁的话，你这些安抚的话早就被当成口头禅了，没人会真心相信你的，搞不好大家还觉得听得不耐烦，心想“又来了”！这样子的话，上下级之间就没有任何信赖关系可言了。



如果公司的业务杂乱繁多，那老板可不能再靠习惯派工作了，必须要做一个工作计划表，排定每位职员每日、每周、每月的工作进度，然后再作综合性的调整。

主要业务的进度、个人业绩等可用图表标示或用计算机管理，然后贴在墙上或布告栏等处供大家参考。

主管必须随时到场稽查加班的实际情形，视情况需要检讨、统筹、支持或向外订购、发包。然后视下属能力、工作变化等不同条件，定期（至少一年举办两三次）检讨工作量的分配问题。

任何一位有才能的管理者当然都是这么做的。而如果你自己都没做好自己分内的工作，一味只想用安抚的话支使下属，可能就会有很多问题产生。不管一个老板口头上说得多么漂亮，还是没有什么用的。认真做事，且对下属说话时表达出自己内心的关怀，才是上上之策。

“偏心”的人不配做管理者

在团队里面，不要总是让你的某一个或几个员工做同一项工作，也就是说不要总是把比较难的、或者有意思的工作分配给你喜欢的员工，也不要总是把比较无聊的、没有挑战性的工作分配给那些你认为工作能力不太强的员工。前者会让你眼中优秀的员工筋疲力尽，产生不满情绪，后者会使你眼中表现差的员工的积极性受到打击，觉得自己得不到重用。你要做的是让你的每一位员工都有机会去尝试那些有趣、有挑战性的工作，哪怕这些工作可能是额外的。只有这样，你才



能使你的员工都有机会去充分发挥他们的知识和技能，锻炼自己，你的团队也会在这种气氛中得到益处。

一旦你已经把工作分配下去而且你的员工已经把你分配的任务做完了，那就没法补救，也没有必要补救。但是，你刚刚分配下的任务却可以改变，当然，前提是如果这样做并不会影响你的团队工作进度。

最好的做法是预防，也就是说你可以在平时对你团队里的每一位员工进行评估，明确他们之间的优势和劣势。正如在一个足球队中，不能每个人都当守门员一样，在一个团队里，不会每个人都掌握相同的技巧。一个团队必须拥有完成任务所需要的所有不同技巧和技能，或者说需要一系列具有不同性格或特殊爱好的人。按英国学者贝宾的团队角色清单，一个团队里应当有总裁、造型师、生产者、监测评估者、资源调查者、公司工作人员、团队工作人员、猎手等8种人才。分析你的团队成员，如果他富于创造性，很有思想，经常能提出一些建议，但是可能不注重细节问题，那么他就是一个生产者；监测评估者进行检查工作，并且指出工作中的错误，他擅长分析，而不是创造；如果一个队员性格外向，有魅力，那么他可以做一个资源调查者；如果一个队员在团队里受人喜欢和欢迎，能够透过鼓励、理解、支持让每一个人前进，那么他属于团队工作者。同时，团队还需要猎手，他可以对任务严格跟踪调查，保证任务的完成，但是可能不会受人欢迎。作为一个管理者，你必须明白你的团队的每个成员适合于担当什么样的角色。团队成员是聚集在一起组成的一个集合，在执行任务或者解决问题时需要用到他们的才能。团队的输赢是团队中每一个人的输赢。只有对你的团队成员的优势和劣势有明确的理解和把握，你才能正确地分配工作任务。

对你的员工的现有工作任务作一次评估，监测一下你过去的分工



是否平均。主要是看看大部分员工的工作任务是不是在相同的标准上；不同专业的人员和不同层次的员工是否承担了与他的特点相同的工作；员工之间任务的繁重程度相差是否合理；每一个员工的工作量是否大体相等，难度又是怎样，上述因素和员工的薪资标准是否相当等等。若你发现过去你的工作分配不太正确，应及时找出原因，并予以改正。

私情不应阻碍公事

很多时候，为了公事的需要，领导者需要撇开私人的感情。比如公司制度有些变动和调整，上级要从你所掌握的部门调离一些人手。这的确是一件令人苦恼的事，因为每个下属都有特长，更主要的是，你与下属们早已建立了这种团体的关系，公事上合作得非常愉快，私下的交情也非常深厚。那么此时，你该怎么办呢？

作为领导者，必须考虑公司的人事下属、经营策略和本部门的工作方针，明确自己的工作需要；再仔细分析下属的工作能力、性格、耐力和其他潜质；然后，你就应该做出你的选择，决定取舍。你必须跟你的下属讲清楚，这需要诚恳的态度，开门见山地去说：“这是出于对公司的考虑，尽管你一直努力地工作，工作成绩也不错，但正是因为你对本部门的工作比较熟悉，调入其他部门，会有更新的发展。”这虽然有时会让你陷入难堪的境地，但公事上你应该向公司负责，而不是向某个下属负责。这与个人的感情无关，私下你可以为自己的行为所引起的误会向下属解释清楚，这样你就不会失去一位朋友。

第十七章

不要让你的权力超越制度



- ◆ 不要像暴发户那样“花费”你的权力
- ◆ 超越制度的权力叫“特权”
- ◆ 把你的权力“分出去”
- ◆ 不要把权力当宝
- ◆ 无知的主管才会“全权作业”
- ◆ 有规矩才能成方圆
- ◆ 强化纪律也要分等级
- ◆ 赏罚公正才会纪律严明



不要像暴发户那样“花费”你的权力

权力是管理者影响下属的一个辅助工具。使用权力的目的不是专制，也不是制造紧张气氛，而是要使团队的业绩达到预期的效果。然而，传统的管理者大多用高压的方式来领导和管理员工。他们认为，作为团队的领导，就应该对员工吆喝，否则做管理者就失去了乐趣。随着时代的进步，这种陈旧的管理方式已经逐渐被淘汰了。员工不再是完成工作的机器，现代管理者应当在管理中加入一些人性化的东西。

实践证明，权力是管理者实施有效管理的辅助手段，也是管理者指挥和影响下属一个不可或缺的管理平台。因此，如何正确地使用权力就成为每一个管理者不得不面对的问题。泰勒认为：“权力是领导者表现自己管理手段的表现。但无数事实证明，过分保护和夸大这种权力就会引起私人欲望，就会产生滥用权力的现象。滥用权力是对权力价值的破坏。任何权力都有一定的限制和范围，领导者如果硬要突破这种限制和范围，就会形成‘权力扩张’，最终会危及企业及员工的利益。”

权力不是用得越多越好，而是应该根据团队的实际情况作出相应的调整。管理者滥用权力的一个害处是不利于调动员工的积极性和创造性，不能尽人才之用。创造性只有在不断的实践中才能表现出来，而滥用权力的管理者正好截断了通往创造性的道路，使员工的行动完



全听从于自己的命令和指挥。长此以往，员工们会认为自己想也是白想，因为管理者已经把一切都安排好了，即使有再好的创意也难以付诸实施。一旦个人的创造性在团队中得不到表现，人也就没有什么积极性可言，就像机器一样没有一点能动性。对于那些有才华的员工而言，他们想要表现自己的价值，而工作中却处处受到压制，这种压抑感累积到了一定程度就会爆发出来，团队将会因此而损失大量的人才。

正确地使用权力既是管理者的责任，同时又是管理者应尽的义务。因为管理者是一个团队的核心，他将直接影响团队何去何从。但是却有很多管理者仍然采用传统的管理模式，从而使得自己的团队难与其他团队竞争，这无疑会给团队增加困难。汤姆·彼得斯认为：一个优秀的管理者不仅仅应当是一位领导者，而且还应当是一位操纵家。

超越制度的权力叫“特权”

要想管理好下属，就要有一个好的制度，这是毫无疑问的道理。制定制度并不难，关键是在于执行。管理者决不能因为手中有权就轻视自己制定的制度，或利用权力更改制度或者超越制度。

中国历史上的历代开国皇帝大都把重要的制度刻在石碑上，以警醒世人。宋太祖就曾在大殿上立有这样的石碑：此殿不得以南人为相。明太祖则在宫门立有铁碑，上书：内臣不得干预政事，干预者斩。按



理说，有开国皇帝立下的石碑制度，后来的继位者只有严格遵循，这样的制度应当是能靠得住的。可实际情况并非如此，就宋朝的情况看，南人为相不止一位，从政声誉较好的也不都是北人。或许可以说宋太祖这个制度本身就有极大的缺陷，为后来的掌权者所废是情理中事，但明太祖的后宫“内臣不得干预政事”则是对皇家政治得失的总结，这项制度应该说是抓住了封建王朝灭亡的重要原因。这项制度如能得到切实贯彻，明朝当不会那样黑暗。明朝灭亡的原因固然可以列出很多，但宦官干政则是明朝灭亡的一个极重要的原因。中国历代均有宦官乱政的事例，只有明朝最为严重。明朝不仅出了许多著名的宦官，甚至还出了“阉圣”魏忠贤。那时各地巡抚纷纷为魏忠贤建立生祠，有的还建在西湖、虎丘、五台山等风景名胜区。一祠之费银两多则数十万，少则数万，剥民财、侵公帑、伐木无数。这种无聊的举动加速了明朝的灭亡。大臣们煞有介事地在魏忠贤的生祠中将其称为“尧天帝德，至圣至神”，可以说对魏忠贤的赞颂到了无以复加的地步。这样一位毒鞭天下的宦官，出行相随达万人，士大夫遮道拜伏，直呼九千岁。可怜明太祖立下的“内臣不得干预政事，预者斩”的制度如同一张白纸。

皇帝从来都是一言九鼎说一不二的。可立石刻碑的制度也靠不住，这表明制度只是制度，制定制度靠权，无权者绝没资格定制度。而制度的作废也是权，只要权力能够超越制度，制度必然疲软并最终成为废纸。明成祖在从侄儿手中夺取皇权的过程中因有宦官立了功，所以明成祖就敢废了明太祖的制度，而重用宦官。

在企业不断加强制度建设的今天，管理者一定要想想一项好的制度能不能靠得住，关键要看管理者是否身体力行，是否用手中的权力



去保护制度而不是超越制度。如果权力大于制度，那么再多的制度也不过是制度，要想用这样的制度管理好下属是不可能的。

把你的权力“分出去”

权力的平衡有两个问题：第一，“保留多少而给予多少权力”，这是数量问题；第二，“为何种目的给予何人权力”，这是质量问题。

为了回答这些问题，作为管理者，我们要调整对权力性质与分配等几个方面问题的理解。首先，我们要完全扫除原有的观念、恐惧、幻觉，让员工展现真正的自我，这样才能做到与员工分享权力。

其次，我们要帮助员工消除他们的原有想法（例如：我是来接受命令的，不是来提建议的）、恐惧和幻觉，消除他们对是否能有效使用分配给他们的权力所存在的怀疑。再次，我们必须明白一点：对于与何人分享权力以及分享多少权力之类问题，没有一成不变的答案，就好像不断移动着的靶子，我们必须适应它的变化。有一些人会在正确的位置上使用适量而恰当的权力取得成绩。辨认出这部分人并让权力在他们手上得到正确的使用并非易事，但这又是绝对必要的，因为这是真正有效率的领导者所必须拥有的技能。



不要把权力当宝

《伊索寓言》中有一则小故事：

一只山羊上了一农家高屋顶，其下有一匹狼走过。山羊以自己位居高位，野狼对它莫可奈何，便骂道：“你这傻瓜、笨狼。”狼于是停来说：“你这胆小鬼，骂我的并非是你，而是你现在所站的位置。”

权力是管理者表现自己管理手段的表现，但它不代表一切。无数事实证明，过分保护和依赖权力就会存在私人欲望，就会产生滥用权力的现象，这是对权力价值的破坏。任何权力都有一定的限制和范围，管理者如果硬要突破这种限制和范围，就会形成“权力扩张”，最终会危及企业及员工的利益。

管理者依赖权力的现象在管人上表现为以下几点：

1. 以命令压制下属

命令是让下属执行的措施，而个别管理者却以权压人：“这是业务命令，你就照我说的做，不然我就把你开除。”

像这种不顾下属立场，强制的命令方式，只会徒然增加下属反抗心理，只能收到相反的效果。

有些企业管理者，当员工不按己意而行事时，往往不愿花点时间



与下属商谈一下，而是马上搬出权力这张王牌，借以操纵下属。即使管理者不是用强硬的态度，但此行为即明白表示：管理者不相信下属的能力。

2. 在思想上漠视下属

每位员工都有其思想、自尊，否则他就没有个性。利用好下属的个性，使他在工作上做出成绩才是高明之举。管理者千万不要盛气凌人，目空一切，应该尊重下属的意见，合理地发布命令。即使多不可靠、多么无能的下属，一旦把工作交付给他，就不可轻视他的能力。对其努力的行动，管理者应尽量给予帮助，要耐心地指导他们，给予他们意见和忠告。

3. 超权指挥

如果想做到管理的有条不紊就要有层次。现代管理有着明显的层次分别，如一个公司中有决策层、管理层、执行层。各层次都负有与之相对应职责的权力：决策层负责企业的经营战略、规划和生产任务的布置；管理层负责计划管理和组织生产；执行层负责具体的执行操作。如果企业管理者不能正确对待这一管理中存在的客观事实，便会在管理中不可避免地发生问题。



无知的主管才会“全权作业”

一些从最下层职位，慢慢升到主管阶层的人，他们的通病是喜欢夺取下属的工作。客人来时，他们会亲自带领客人参观；工作上有了困难，也会自己计划，自己谋求解决之道，这叫做“带头指挥”。他们不仅主持会议，连记录工作也一手包办。虽命令下属拟定计划，却不甘示弱，暗中也在从事拟定工作，欲与下属一争长短。

遇到这种“全权作业”的主管，下属内心会想：“我们根本没有存在的必要，这些事就让他一个人去做好了。”因而失去了自发能动精神，不但耽误了正常的作业，同时也影响到整个公司的大局。

总之，即使自己精明干练，能够独当一面，也绝不能夺取下属分内的工作。换句话说，主管应尽可能将权限让给下属，自己专心于处理问题或策略方面的工作，否则下属是无法成长的。

有规矩才能成方圆

俗话说：“国有国法，家有家规”，管理下属离不开制度，好制度胜过一切说教。18世纪末，英国人来到澳洲，随即宣布澳洲为他们的



领地。但是怎么开发这个辽阔的大陆呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到澳洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多装人，就把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没有解决这个问题。后来一位议员想到了制度。那些私人船主利用了制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的！假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？政府采纳了他的建议——不论你在英国上船装多少人，到澳洲上岸时再清点人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一个调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，制度的改变解决了所有的问题，这就是制度的力量。

关于如何经营企业，如何管理企业中的人，以及成功的企业最需要什么样的素质的问题，也许不同的人有不同的回答。比如有人强调要有具有创新精神的企业家，有人看重充足的资金和高素质的人才，还有人倚仗良好的市场大环境和国家政策的倾斜，等等。这些各有侧重的看法无疑都是正确的，也是企业发展所不可或缺的，但都只是些硬件的要求。而对于软件的呢？制度、文化的因素又是不可忽视的。毕竟企业是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文化环境，并约束、规范、整合人的行为，使其达成目的的一致性，最终有助于企业共同利益的实现。因为从根本上说，经济学关于人性本懒



情自私的假设在商品经济社会里，从提高管理效率的角度来说，还是放之四海而皆准的。所以，在任何单位里，都需要规章制度。一套好的规章制度，甚至要比多用几个管理人员还顶用。

无论制定什么样的规章制度，事前都要详细了解实际形态、整理分析各类问题，再制定规则，这样才有意义。若制定了冠冕堂皇的条文，却与现实情形背道而驰，则无异于一纸空文。

另外，作为一套规章制度必须与时俱进，必须适应时代的变化，才能发挥管好人的作用。

因此，作为一个管理者，必须时刻注意公司的规则，发现不切实际或不合情理的要及时纠正、不断改革，这一点很重要。可以说，一个好的规章制度，必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则，只有活的规则才有意义。

总之，规章制度的建立、制定是随着生产的发展、企业的进步不断改变的，而不应该一成不变。一个有经验的管理者，要善于用规则管理下属。

强化纪律也要分等级

若想加强对员工的约束，就需要有强化纪律的书面规范，保证员工受到公平的对待，避免一时冲动而对他们进行严厉的惩罚。强化纪律有以下四个阶段：



第一次犯错，口头警告。员工必须知道他们哪里错了。你要记下给他们警告的时间、地点和周围环境。

第二次犯错，书面通知他们，并警告说下次犯错误受罚，扣薪资或者换工作。这封警告信一式三份，一份给犯错误的员工本人，一份给上司，一份存档。

第三次犯错，临时停止工作。根据你们达成的协议、错误的性质及程序，给予他们长短不同的停工时间，停发一切报酬。

第四次犯错，降职、降级，或者调换工作，直至开除。根据各种因素，作出上述惩罚之一。其中调换工作是最常见的，因为这样既可减少解雇给他们造成的打击，又可以使自己减少一个问题。

赏罚公正才会纪律严明

赏罚在于公正严明，所以《韩非子·有度篇》中说：贵族在法制内，执法公正无私。法度的施加，聪明人也不能辩论，勇敢的人也不能争斗。犯错施刑不论大臣还是百姓都同样，奖赏好事不遗漏普通平民。所以能公就无私，无私就无过。如果有难以明断的事和疑点，稍有疏忽就会失去严明。处在这样的境地，就只有依从书经中所记载的“有疑点的罪过从轻处理，有疑点的奖赏要慎重”为标准。另一方面，奖赏不能因私怨而废弃，惩罚不能因亲近的人而不行使。

黄石公说：“小怨不赦免，大怨就会产生。”又说，“念旧怨而废



弃立新功的人必无好结果。”所以要成就天下大事的人，心须要有容恕、宽容的度量，才能收到赏罚严明的功效。

赏罚的应用是：在某种时机，不能一味拘泥于原则、原理，而应该判断出其人其事应该怎样处理；不能仅仅在公平的字义上做文章，要了解到效力应该放在事业功绩上才是最高的原则。

第十八章

选择最有效的管理方式



- ◆ “冷处理”下属之间的冲突
- ◆ 装糊涂需要一点“功力”
- ◆ 管理者的寒暄很“值钱”
- ◆ “抓大放小”你才能变得轻松
- ◆ 让员工为自己定工作目标
- ◆ 戴罪立功的员工最有效率
- ◆ 要根据“坑”的数量找“萝卜”
- ◆ 能人要用在“刀刃”上
- ◆ 做事动机会影响员工的服从程度
- ◆ 喜欢不代表服从
- ◆ 榜样是最好的动力
- ◆ 要有胆量拒绝员工的不合理要求
- ◆ 没有人会屈服于不合理的禁令



“冷处理” 下属之间的冲突

当下属之间出现矛盾时，处理这种矛盾是很显水平的。处理得好，可以使他们化干戈为玉帛，共同进步；处理不当，矛盾终会“白热化”，这时你也就很棘手了。

俗话说：“钓鱼不在急水滩。”选择风平浪静的地方，选择风和日丽的时间，钓鱼才能有所收获。当下属间出现摩擦时，你首先要保持镇静，不要因此急躁，甚至火冒三丈，否则你的情绪对矛盾双方无异于火上浇油。

此时，不妨来个冷处理，在不紧不慢之中平静气氛，人们会更相信你能公正处理。假如你自己先“一跳三尺”，处理起来显然不太合适，效果也不会好。

双方因公事而产生矛盾时，“官司”打到你的跟前，这时你不能同时向双方问话，因为此时双方矛盾正处于顶峰。此时来谈，双方定会和你跟前大吵一顿，让你也卷入这场“战争”，双方可能就谁最先失误或失礼而争论不休。

此时你不妨倒上几杯茶，请他们喝完茶先回去，然后分别接见。

单独接见时，请陈述者平心静气地把事情的始末讲清楚，此时你最好不要插话，更不能妄加批评，要着重在淡化事情上下工夫。事情往往是“公说公有理，婆说婆有理”，双方所讲的当然会有出入，且都有道理，你在一些细节问题上也不必去证明谁说的对。



但是非还是要由你来断定的。当你心中有数了，此时尽管黑白已明，也不要公开说谁是谁非，以免进一步影响两人的感情和形象。假如你公开站在一方这边，显然这方觉得有了支持而气焰大涨，而另一方则会觉得你偏袒对方。

你不妨这么说：“事情我已经清楚了，双方完全没有必要吵得这么凶，事情过去了就不要再提了，关键是你们要从大局出发，以后不计前嫌，精诚合作。”你这么一说，双方有了台阶下，经过几天的冷静，双方都有所收敛，互相道个歉，也就一了百了。

如果纯属私事，你也应该慎重处理，切不可袖手旁观，因为两人私事上的矛盾会直接影响到工作。也要分别召见两人，但和处理公事不同。

对于他们之间的私事，你没有必要明察秋毫，评定谁是谁非。有许多私事是十分微妙的，看似简单，实则越处理事情越复杂，可能会扯进来很多旁人，事情越闹越大，最终影响公司的整体工作。

装糊涂需要一点“功力”

古语：“难得糊涂。”糊涂一点，宽容一点，团体的亲和度就高，这个团体就不单有了凝聚力、战斗力，也有了生命力，它就会像一个活的生命体一样，形成一个有机协调的整体，吐故纳新，成长壮大。

所谓糊涂，它的实质，不过就是认识到智慧也有它的局限，因而在某些场合放弃对智慧的依赖，而对事态的发展采取一种静看待变的态度，也叫“顺其自然”。我们所不能驾驭的，不能强求的，就不要



去勉强。人不可避免有其自身的局限，重要的是要认识这种局限，承认你有所不能。然后，在你所能的范围里，你就可无所不能了。所以糊涂换个角度来看是大智慧，不是混日子。

虽然如此，人也不可时时糊涂，事事糊涂。糊涂和精明一样，隐忍退让和竞争进取一样，有它的作用，也有它的局限。过分的精明，是没有认识到自身的局限，过分的糊涂，是没有意识到自身的价值。积极竞争进取，难免伤及左右；一味隐忍退让，又无端受人欺侮。所以，糊涂也应该有糊涂的原则。

糊涂的第一原则：该糊涂的时候糊涂，不该糊涂的时候别糊涂。

事关公司和个人利益的时候不应该糊涂，在损己害人、误事危身的时候，也不能糊涂。相反，如果只是关乎个人的利益，个人的荣辱，那么就无须锱铢必较，寸土必争，针锋相对。此时，宁可糊涂一点，忍让一点，放人一马，留一点余地。

糊涂的第二原则：装糊涂要像。

装糊涂并不是一种卑鄙或伪善的行为。管理者一定要明白，糊涂不是愚蠢，而是一种智慧的运用。这种智慧是经过长期的养成、反复的自省、丰厚的积淀、勤奋的学习、刻苦的磨炼而后才能获得的。有了这种智慧，才能大智若愚、大巧若拙。装糊涂并不是真的糊涂，而是在心静如水、明察秋毫的基础上所做出的一种明智的选择，是智慧的表现。这种糊涂，并不是因为愚不可及而无可奈何的糊涂，而是做出来的，是精心去追求，刻意达成的。这里所谓做出来，并非给人以欺骗，而是让人能够放心接受，坦然不疑。如果装得不像，那么难免露出形迹，仿佛居心叵测，令别人望而生疑，避之唯恐不及。

糊涂第三原则：好学不辍，大事不糊涂。

糊涂既是基于对自身局限的一种认识，又有其不得已的成分。一



个人纵使天降大任，天纵奇才，也不可能免除他的局限，因而也就难免于糊涂。知道自己不免于糊涂而不过分依赖自己的智慧，固然是一种明智的表现，但是不断加强学习以提高自己的认识水平，你就可以突破局限，少一些糊涂。特别是在不该糊涂的时候，就更能保持清醒的头脑。

为人处世，是精明一点好，还是糊涂一点好，各人有各人不同的答案。我们讲的糊涂并不是真的糊涂，而是大智若愚的技巧，避免一些弄巧成拙的尴尬。

所谓糊涂实际上包括了知、情、意三个方面的综合表现，在“知”的方面，“糊涂”就是承认人的认识的局限性，不过分依赖和卖弄自己的智慧。它包含了大智若愚藏巧于拙，顺乎自然无为而治，谨言慎行因势利导，精益求精善于其技，虚心纳谏博采众长，居安思危留有余地等范畴。在“情”的方面，就是安贫乐道，隐忍退让，它包含安守本分，勿事事强求，淡泊名利宁静致远，乐天知命等等。在“意”的方面，就是淡泊明志，立身端方，守清正节，包含荣辱不惊，严于律己，宽以待人，刚正不阿，洁身自好等等品格。当然糊涂的范畴很广，有待你慢慢去理解与体验。



管理者的寒暄很“值钱”

员工通常有这种心理：在众多同事中，上司特别注意自己，并且愿意跟自己谈论一些事情，实在令人高兴。虽然是很小的事情，不过我们心灵深处都潜藏这种心理。因此，作为管理者，掌握了人的这种心理，就相当于掌握了对员工的主动权。

我们在路上遇到邻居，总要寒暄几句“你好呀！”等等。有些人认为，这类寒暄的对话很无聊，但实际上寒暄乃是有效地调整人际关系的手段。虽然是一些没有什么实际意义的话，却能清楚地表示出“彼此没有怨恨”的友好关系。

因此，管理者应了解到寒暄的妙用，整天板着脸，不苟言笑的管理者必定不是好管理者。因为感情只有在沟通中才能加强，并不断拉近，尤其是对于上司与下属这种较难搞好的关系，更应如此。

“帮我把这件事办好！”、“烦你多留心啦！”这两句话虽然表达说话者一样的心情，但听的人感觉却不一样，后面一句的人情味显然更浓些，无形中拉近了上下关系。



“抓大放小”你才能变得轻松

有些企业存在这样一种现象，领导者喜欢挑大梁，无论大小事情都要亲自过问。这就导致领导者在时大家忙忙碌碌，领导者不在时大家无事可做、精神懒散，什么工作都停滞不前。

一个人能处理的工作量有限，不可能包揽所有事务，聪明的领导者应该尽量将工作作适当的分配。这样一来，即使他不在的时候，工作也能顺利进行。

此外，要先让每个员工都了解自己的工作。如果故意将事情复杂化，就会产生很多问题。这种类型的领导者或许是不放心把事情交给员工做，害怕这么一来，无形中自我存在的价值就变小了。其实，领导者把事情交给员工，并不表示没有责任了，他还是要时常注意工作进度的。

某企业管理者的桌上有着堆积如山的档案和待处理的事情，他常常被工作压得喘不过气来。自从参加了管理教育培训后，他学会了分析工作上的问题，回到工作岗位后，马上进行工作的重新分配。首先，把那些自己处理不完的文件为员工作详细的说明，然后分配下去，使每个员工都能愉快胜任。他的桌上再也没有堆积如山的文件了，企业内的工作进行得也很顺利。这么一来，这位管理者就有充裕的时间去做新计划的推广工作了。

因此，管理者只要向员工说明眼前应该处理的事项，然后把事情



交给他们处理，自己就有了充裕的时间，就能全力策划新工作，从而提高整个团队的工作效率，节省时间，也节约了成本，同时也避免了一些摩擦。

让员工为自己定工作目标

许多工作都需要制定工作指标。文字处理工作者每天必须完成一定的工作量，生产工人每小时有生产额，销售人员每月也有固定的销售额。这些定额通常由管理层制定。一般来讲，大多数人不喜欢有定额摆在他们面前。如果管理层想增加定额，就可能招致员工的不满和抵制。

一种办法是，让你的员工参与给自己的工作设置定额。你可能认为，他们会制定较低的定额以便容易去完成，这种情况是可能发生的，所以要由多个人来共同参与这个过程。你也要参与规划的全过程，你的作用是确保真正的指标被确立下来。在大多数情况下，员工们都能设置合理的定额，因为这是他们的目标，他们接受并为实现定额而工作。



戴罪立功的员工最有效率

你要知道，世上没有十全十美的人，没有谁能保证一辈子都不做错事。因此，对待有过错的人才要有宽容的胸襟，不要因为对他们的期望高而求全责备。

其实，你放手让优秀人才去做的事情都是比较重要的，相对而言也比较容易出现闪失，因此，你就应当以一颗平常心去对待有可能出现的过错。对于他们犯的那些过错，你应当对各种情况进行分析，在此基础上理解和原谅员工。你应当明白，优秀人才都会犯的过错，别的人，包括自己恐怕也难以避免。因此，就算是因为对方个人的原因造成的失误，你也要采取一种宽容的态度，毕竟不能因为一次过错就否定整个人。

可见，“使功不如使过”，对有过错的员工进行大胆的使用，常会收到“一石三鸟”的用人效果：一能使其更加感激管理者的尊重和信任；二能使其痛悔自己的过错；三能使其拼命工作，以便将功补过。实践表明，有过错的人往往比有功劳的人更容易接受困难的工作。使用有过错的人实际上就是对他的一种强大的激励，可以使其一跃而起，创造出令人“刮目”的成绩。

同时，对于有过错的人才而言，他们最需要的就是获得重新证明其价值和展示其才华的机会，尤其是当他们因过错而受到社会的歧视冷落后，这种愿望就更为迫切。因此，管理者一见提供这样的机会，



他们就会迸发出超乎平常的热情和干劲儿，付出几倍、甚至几十倍的努力去工作，完成常人难以完成的任务。

要根据“坑”的数量找“萝卜”

用人除了注意搭配和因才而用之外，还要注意人才使用的效率。公司在用人上能简则简，尽量做到人尽其才。

一个臃肿的企业，是没有效率可言的。闲杂人多，形成“粥少僧多”的局面，一人可承担的工作让许多人去做，其结果不难理想。人员互相推托，互相抱怨，谁也不肯多做，人多事也多，彼此扯后腿。这种工作是没有效率可言的，这样的用人就是浪费。

但也并非企业大、机构多、人多，就办不好事。只要人有事做，不互相推托，仍可创造出高效率。运作良好的企业，不在于机构多少，而在于员工是否能负荷工作。负荷工作首先要求做到的一点是不因人设事，而要因事设人。

每个人都有自己的特长和弱项，然而一个办公室或一个企业里的职务就是那么多。如果根据扬长补短的原则给每个人安排一个职务，显然是不可能的；如果硬要安排，只能是让职务形同虚设，毫无意义。

所以，高明的管理者善于因事设人，而不会因人设事。他会尽量坚持人尽其才的原则，给每个下属安排一个最适合的职务，但又不顺从他们，而是在职务的限制下让他们自己发挥，这就是因事设人。

“因人设事”之所以与“因事设人”相对立，是因为它们表现了



两种不同的用人态度和方法。企业管理者不应该漠视公司的实际需要而安置“多余人”。安置“多余人”只能使企业人浮于事。而以“因事设人”为行之有效的用人原则，就要求根据工作职位的要求来挑选合适的人选，把人才聘用到合适的职位上工作，提高企业工作效率。

能人要用在“刀刃”上

多数企业都愿用那些优秀的员工，这是人之常情，可以理解。但对于那些在学历、技能、年龄等方面相对而言存在劣势的人，许多企业都不愿用。但是，你千万别把他们当累赘，只要把他们放在适当的岗位，他们就是人才，就是财富。

每个公司都有大量的简单的熟练工作、脏累工作，即使现代化的企业也如此。安排能力不高的人去做，他们会全力以赴、专心致志地工作，他们具有高昂的士气，能创造出很高的工作效率，而不会有自卑感、沮丧感，不会感到大材小用。因为他们有“自知之明”，对自己期望值并不高。

从一定意义上讲，公司是离不开条件差的人的，全是高学历、高素质人员组成的公司人才结构，未必是最佳结构。比如你需要一位记录员，每日向计算机录入各种数据作市场分析。若是把这份工作交给一位清华大学毕业的软件工程师，不需要多长时间，他就会感到工作单调乏味。失去了工作兴趣，自然就会出差错。可如果你交给一位高中毕业的人来做，他会非常热爱这份工作的，甚至会高兴得向同学们



炫耀在铺着地毯的办公室工作是多么惬意。

当然，公司无疑是需要大批精英俊杰的。可是雇用太多的高级工程技术人员、管理人员对公司并不利。因为与他们地位相称的职位很少，一旦没有合适的职位，他们一定会因不满意而辞职。

做事动机会影响员工的服从程度

员工可以在你的监视下，按照你的想法做事。但是你不能做到在所有的时间里都监视你的员工。当你不再监视员工时，对员工来说，个人做事的动机直接影响到他们行事的方式。

一些司机不愿系安全带以确保他们的生命安全，然而，当家人让他们意识到他们的鲁莽和疏忽迟早会给全家人造成伤害时，他们便会系安全带了。吸毒者和嗜酒者不愿为了自身的健康而戒掉，但是他们会为了所爱的人而抛弃了这些坏毛病。

可见，人们会因为一些原因而做错事，但也会因为一些原因而制止自己去做错事。那么，在企业里，我们怎样尽量避免员工做错事呢？

首先，在你让员工做事之前，要让他们知道为什么要做他们应该做的事。原因要包括：做这些事的正确与否将涉及整个企业的利益，描述员工所做的事与其他相关的部门及企业整体大方向之间的关系。这一步绝不能匆匆带过。

当你想让员工改变做事态度，从而解决问题、完善产品、提高服务质量及生产率时，那么你应当做到：详细地解释问题、详述目



标和从细节入手，讨论问题的解决方案及详述成功的好处和失败的坏处。

当一项任务不是员工想做的或者做起来很困难，就要注重解释此项任务的成功完成对长期目标的意义。例如：一个公司对从事涉外工作的销售职员要求是，在打每一个电话之后，都要有详细的客户电话记录。但是，他们中的许多人没有这么做。要求有客户记录的原因是：万一某一天某个销售职员离开或者被替代，那么一个完整的客户记录就提供了一个可继续追踪的根据。可这个原因对现在的任何一位销售员都没有太大的兴趣。对他们来说，做销售电话记录的最重要原因就是能够利用记录更有效地进行下一次与客户的联系。销售人员写下记录的时候并不重要，重要的是在未来的某一天他们可以读它，根据保留的记录不断转换做事的重点。

领导者应让员工知道，为什么他们要做这件事——就是他们将从自己的行为中得到什么。可以向他们详述如果成功地完成工作，他们将获得的个人奖赏，例如：提高知识、威望和获得机会、物质奖励、得到抚恤、保障等等；阐明没有完成工作会受到的惩罚如：名誉扫地、失去机会、罚款、没有任何抚恤和保障。



喜欢不代表服从

如何下达一道有魄力的命令，并且使员工能顺从地依自己的期望来完成所交代的任务呢？

如以被命令者的立场来思考，就可以得到很清楚的答案。当一位个性温和、待人诚恳的经理命令你：“请你做这项工作。”之后，你又被一个表情严肃的科长叫去：“3 点前，完成它。”你该怎么办呢？

你会先完成慈祥的经理交代的工作呢？还是先完成严肃的科长命令的任务？虽然几乎所有的人都比较喜欢那种温和的命令方式，但是几乎所有的人都会先去完成严肃而紧迫的工作任务。这就是人性的弱点。由此可以了解，利用人性来下达有效率命令的重要性。

(1) 大声下命令。你必须明确地表示：这是上司在对下属下命令。

(2) 在众人面前下命令。如此员工便能拒绝其他的任务，或者先完成你交代的任务。

(3) 表情严肃，并且威严地下命令。这并不代表逞威风，你必须让员工感受到你的斗志：“对于这个任务我很认真，你拼了命也要完成它。我绝不会原谅那些企图违抗命令，或者浑水摸鱼的家伙。”



榜样是最好的动力

美国大器晚成的女企业家玛丽·凯在榜样激励问题上有着自己独到的见解。她认为，领导者的速度就是众人的速度，称职的领导者应以身作则。例如，所有美容顾问都必须对自己的生产线了如指掌，这项工作并不复杂，它只是一个如何做准备工作的问题。但是，一个销售主任除非自己是商品专家，否则是不可能说服其美容顾问成为商品专家的。无法想象，一个不熟知商品知识的销售主任怎样开好销售会议，因为这样的销售主任只能在会上要求众人“照我说的而不是照我做的那样去做”。

玛丽·凯说：“管理者不但应在工作习惯方面，而且应在衣着打扮方面为员工树立一个好榜样，管理者的形象是十分重要的……我只是在自己的形象极佳时才肯接待客人。我认为，自己是一家化妆品公司的创始人，必须给人留下好的印象。因此，与其不能给人留下好印象，不如干脆闭门谢客。我认为，要是让我们公司的人看见我身上沾满了泥浆，那多不好。我的这些做法已被传扬出去了。有人告诉我，我们的全国销售主任中有许多人在学着我的样子，都穿得十分漂亮，玛丽·凯成了各地区成千上万的美容顾问在穿着方面效法的榜样。”

玛丽·凯非常注重企业组织中经理的榜样作用，因为她非常清楚管理者身为一个部门的负责人，其行为受到整个工作部门员工的关注。她说：“人们往往模仿管理者的工作习惯和修养，而不管其工作



习惯和修养是好还是坏。假如一个经理常常迟到，吃完午饭后迟迟不回办公室，打起私人电话没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛直盯着墙上的挂钟，那么，他的下属大概也会如法炮制。不过，员工们也会模仿一个管理者的好习惯。例如，我习惯在下班前把办公桌清理一下，把没做完的工作装进公文包里带回家，坚持当天的事当天做完。尽管我从未要求过我的助手和秘书也这样做，但是她们现在每天下班时，也常把未完成的工作带回家。作为一个管理者，重任在肩，职位越高，就越应重视给人留下好的印象。因为管理者总是处于众目睽睽之下，所以你在做任何事情时务必要考虑到这一点。以身作则的好处是你的下属就会照着你的样子去做。”

要有胆量拒绝员工的不合理要求

要是在全年最忙的几天，有人要请假，或者别的经理想从你部门借一名员工用一周，你很可能会一口回绝：“不行。”

一些平常你有可能同意的要求，在某些场合下却不得不回绝。所有人都想顺人意、讨人爱，但在工作中难免要拒绝别人的一些要求——有的要求合情合理，另一些却可能是非分要求。

下面的例子你只能也必须采用一个简单的方法——坚决说不。

(1) 有两种情况：一是你的下属没有按照安排休假计划的规定办事，二是这段时间已经安排给其他员工休假了。

要是前一种情况，就应该让下属知道他没有遵守制度。你应该这



么对他说：“很抱歉，我们打算在那个星期盘点存货，一个人手也不能缺。你知道，正因为这样我们才规定每年的一月安排休假计划。”

有时，员工的请假要求与别人预先计划好的休假有冲突。遇到这种情况，你要让他明白，批假的原则是“先申请先安排”，所以不能批准他的请求。不过，可以准许他与已安排休假的那个员工协商调换休假期日。

(2) 员工要求加薪或升职。遇到那些特别尽职尽责的员工请求加薪或升职时，要开口说“不行”实在是一件很为难的事。特别是有时员工的职位、薪酬早该变了，但预算紧缩或其他因素使你无法对他们的勤力予以奖励，要说“不行”更是难上加难。

这时，简单的处理方法是如实相告，说清楚为什么不能提职或加薪。

处理这类问题时，切忌做超出你职权的承诺。即便你说你承诺的事要视将来情况而定，如等生意出现转机、预算松动之后等等，员工仍可能把它看成是正式的承诺。

(3) 员工要求调到另一部门。如果是一个可有可无的人请求调动，那就赶快批准，你还应该庆幸自己的运气。但要是最得力的员工要求调动，而且是在大忙时节，或在一时找不到人顶替的时候，千万不要断然拒绝，因为那样会使一个好员工消沉下去。

你应该跟他坐下来谈谈为什么要请调。你会发现促使他调动的原因可能与工作无关。可能是他与某位同事关系紧张，也可能是由于一些通过调整工作可以解决的问题，通过交谈才会发现问题在哪里。

如果谈话毫无结果，没有什么能使他改变调动的想法，你只有简单拒绝。但要尽可能减少给他造成的消极影响，尽量给他一线希望。比如可以说：“现在不能调，过一两个月再看看有没有机会。”



这样做不仅为你赢得了考虑其他可能性的时间，而且在这段时间里，员工的想法也可能发生变化。不管怎样，对员工的调动要求表现出关心，有助于减轻拒绝对员工造成的伤害。

(4) 其他部门向你借人。为了团结，只要能腾出人手，这类请求一般都应该应允。但要考虑下述问题：

会不会使你人才短缺？

在你忙得一团糟时，他会不会助你一臂之力？

被借调过去的员工本人会有什么想法？

其他员工会不会拒绝顶替由于把员工借出去产生的空缺？

你的上司会不会认为，既然你能腾出人手，你的部门是不是编制太大了？

短期借用有没有可能演变成长期调任？

答应了这一次，有多大可能还会有下次？要记住，一次说“行”，很自然他还会来找你。

如果出现了以上问题，你恐怕只有说不了，只是怎样拒绝对方依然至关重要，因为：

首先，你不会希望别人认为你不合作，何况你将来也有求人的时候。所以即使拒绝，也一定要让他知道你很想帮忙，只是受客观情况所限，你爱莫能助。

其次，要是能给他出一些主意也会有帮助。例如建议他：“何不要求雇用个临时工？”他很可能已经这么想过了，但你提出来也就表明了你的关心，表现了你的合作精神。



没有人会屈服于不合理的禁令

在家中，有性格不合的家庭成员，会使天伦气氛大为失色；在办公室，格格不入的上司，会使下属倍感泄气。上司的表现，直接影响下属的工作投入感；遇上唯我独尊、没有商量余地的上司，下属与他的感情必然不佳。

某外贸公司的总经理李先生，是个年轻有为、靠才能攀上高位的人；该公司中一位董事王先生，却是靠父亲关系稳坐高职的。王某视员工为赚钱工具，没有感情可言，只是与较高职位者稍有联系。

王先生嘱咐秘书预备一张告示，说明雇员不得在办公时间内交谈私事，以免影响工作。此外，还列明一连串的禁止事件，例如雇员不得在工作岗位上吃东西、不准喧哗等。又设立雇员报到册，由接待处职员负责登记迟到的职员。

禁制令实行后，不少职员因连续 3 次迟到 10 分钟，公司即发出警告信。一些无意间高声说话的，也遭到王先生的耳目传递消息，被提出警告。

两个月后，办公室的气氛一片静寂，一些本来非常活泼的下属，都显得没精打采。以至其中一位职员递上辞职信，立即引起其他职员的牵动。在以后的 3 个月内，共有 5 名职员先后辞职。辞职信均表示要“转换环境”，更有一位直接说明是不满公司颁的禁制令，使他感到对公司再没有归属感，因而辞职。



李先生感到很不高兴，便向其余的董事提出抗议，阐述员工流失率高，会浪费公司的资源；而且聘请新人，未能一下子跟上进度，工作效率和质量将会受到打击。其余董事也知道事态严重，如果不正视雇员流失的现象，确实会对公司造成一定程度上的影响。

经此调停，办公室逐渐恢复昔日的热闹气氛，员工的流失及时被控制。

此事说明，不合理的有违人性的禁令不但不能促使员工提高工作效率，相反还会致使工作环境变得死气沉沉，“逼”走员工。所以聪明的管理者该放手时就要适当放手，以实现融洽良好的工作气氛，从而留住员工。

第十九章

有些人需要特别对待



- ◆ 小心“伺候”那些管的着惹不起的员工
- ◆ 让你的狂傲下属不再狂傲
- ◆ 争强好胜是一种“积极的缺点”
- ◆ 知识型下属需要的是“自由”
- ◆ 上司也要学会拍下属的“马屁”
- ◆ 巧用“鲶鱼效应”的刺激效果
- ◆ 以柔克刚打败攻击型的下属



小心“伺候”那些管的着惹不起的员工

在任何企业中，依靠裙带关系而狐假虎威的员工可谓相当普遍，且也是极为无可奈何的事。因此，管理者有时得看开些才行。

此类员工由于家庭背景，通常人际关系较广，如果其本身具有才能，不妨加以充分利用；如他们相当无能，也必须交付一些较为简单的工作给他们，不可让他们无所事事。

在与他们来往时，不可过于密切，以免引起其他员工的不满，但应避免排斥或得罪他们。最好技巧性地保持双方不愠不火的关系。

那么，又该怎样应付攀上裙带关系的员工呢？

一般说来，攀上裙带关系的员工由于在先天上可能继承了最高阶层人物的能干素质，在后天上也往往受过高等教育，因此他们的能力通常不错；此外，由于他们备受家庭背景的庇护，在工作上极是得到人际关系上的配合，因此管理者大可充分利用他们的优点。

然而，这类员工的共同缺点便是依恃着裙带关系而狐假虎威，经常态度傲慢，不肯认真工作。由于他们的后台很可能即为管理者本身的上司，因此仍应避免得罪他们，但就公司的立场而言，切不可对其过于放纵。一旦他们的行为过分，或是犯了差错，不妨在私下纠正他们，以保全他们的面子。

即使这样员工的能力乏善可陈，仍应安排较简单的工作给他们。如此，一方面算是给予最高阶层者一个交待，另一方面则可避免对方无所事事而成为公司的累赘。



让你的狂傲下属不再狂傲

在一些公司里，有的下属仗着自己才高，就目空一切，谁都看不起，包括自己的上司，但他又有一手好技术或绝活，公司离不开他。因此，管理者掌握这种下属的个性并学会与之和谐相处，是非常有必要的。

一个人狂傲未尝不可，有时狂还是优点。如果狂妄就不太好了，狂中带有妄想，虽然这种人是个人才，但他却自命不凡，以为自己是旷世之才，前无古人后无来者。如果一个下属狂妄到了这种地步，那真是叫管理者头痛。在一般情况下，狂傲与狂妄是很难分辨的。

大凡恃才傲物的人都有如下的特性：

(1) 把自己看得很了不起，别人都不如己，有一种舍我其谁的感觉。说话也一点不谦逊，甚至常常硬中带刺，做事也我行我素，对别人的建议不屑一顾。自信心很强，甚至于可以说是自负。

(2) 恃才狂傲者大多自命不凡，好高骛远、眼高手低，即使自己做不来的事，也不愿交给别人去做。

(3) 恃才狂傲者往往性格怪怪的，喜欢自我欣赏，听不进也不愿听别人的意见，不太喜欢和别人交往，凡事都认为自己对，对别人持怀疑态度。

与这种下属相处，管理者在掌握了他们的心理后，就要有的放矢，采取有效的方法来和他们接触。



(1) 用其所长，切忌压制打击或排挤。恃才狂傲之人，大都有一技之长。因此，管理者在看到他不好的一面时，一定要有耐心地与他相处，要视其所长而给以任用，绝不能因一时看不惯，就采取压制的办法，把他搁在一边不予重用。否则，只会让其产生一种越压越不服气的逆反心理，在需要用他的时候，他就可能故意拆你的台。因此，当管理者碰到这种人，就要想想刘备为求人才“三顾茅庐”的故事，毕竟你是在为整个企业的利益，而不是为你个人的利益在求他、和他接触。因此，在这种人面前即使屈尊一下也不算掉人格。

(2) 有意用短，善于挫其傲气妄念。狂傲之人虽然在某些方面某个领域内才能出众，但他仍有他的不足和缺陷。因此，管理者可利用这点来让他自己看到自己的不足，使其自我反省，减低自己的傲气。

譬如，上司安排一两件做起来比较吃力、估计完不成的工作让他做，并在事先故意鼓励他：好好做就行，失败也没关系的。如果他在限定的时间内做不出，上司仍然安慰他，那么他就一定会意识到自己先前的狂妄是错误的，并会从此改正。

狂妄之人，一般对自己说过的话不负责，信口开河，说自己样样都能，其实他能干的也只一两个方面。上司不妨抓住他吹嘘的话，说这件事情全公司人都做不来，只有他行。而给他的正好是他陌生或不懂的事情。他遭到失败是在情理中的，失败之后，同事肯定会嘲讽他，令他难堪。这时上司要安慰他，不要让他察觉出上司是故意让他出丑。这样他就会服帖，虽然不可能彻底改掉狂傲的脾气，但上司以后用起这种人来就顺手得多。

(3) 敢承担责任，以大度容他。恃才狂傲的人由于总认为自己了不起，因此做什么事都显得漫不经心，以表现出自己是多么有水平，随便就可以把一件工作做好。所以，常常会因这种思想而把交给他的



事情处理得不好。

这时候，作为上司切不可落井下石，一推了之，相反，要勇敢地站出来替他承担责任，帮他分析错误的原因。这样，他日后在上司面前就不会傲慢无礼了，他会用他的才能来帮助你工作。

争强好胜是一种“积极的缺点”

争强好胜是一种积极的心态，但是如果把成败看得太重，甚至为了达到目的不择手段，或者忽略了合作的重要性，出现了自以为是、自作主张的情况，那就是一种不可原谅的缺点了。当你发觉员工中有这类型的人时，切勿劈头即警告对方不要自作主张，此举会使他们产生反叛性。对待这类型的员工，你也不要随便作出称赞。尽管他完成了任务，但该项任务并非你期望的，你无需表现得很高兴，也绝对不要称赞他。若无其事地应答一句，表示你已经知道他完成任务就足够了。同样地，当他依照你的指令，完成你所期望的工作时，才予以称赞。这样做，可使他知道你不鼓励他过分自作主张的行为，因而渐渐地便会追随你的步伐而行。

你可能会许多不愿屈居女性之下工作的男性员工。他们的自尊心极强，尤其是涉及一些处事作风，更加不肯让步。如果直接指出他们的错处，他们会坚持到底，以保自尊。应付这类型的员工，无论是男主管抑或女主管，均以保留对方自尊心为出发点。只要他有下台的机会，就不会过分坚持己见。如果你希望他采用你的方法，可以在他



未想到解决方法时，假意作出建议：“也许这样做更有效些！”

年轻而富冲劲与理想的员工，做事过分崇拜效率，缺乏对事情的缜密处理，以致工作虽然如期或提早完成，却出现许多问题。面对这类型的员工，首先对他们的工作效率表示称赞，然后引导他们审查自己的工作细节。你要让他们明白处理因疏忽而导致的问题，比处理一项新问题要来得困难。

知识型下属需要的是“自由”

管理者要想使组织成为知识型组织，必须拥有知识型下属。而正确管理好知识型下属又是知识型组织发展的关键。管理学大师彼得·杜拉克曾说：“知识不能被有效地管理，除非他们比组织内的任何其他人更知道他们的特殊性，否则他们根本没用。”管好知识型下属可使用下述四个方法：

1. 提供自主的工作环境

美国 3M 公司平均每天要诞生 1.4 个新产品。如此创造活力来自于这家企业宽松、自由的气氛，尊重员工的哪怕是极小的创意，千方百计地使其成为新产品的激励机制。一个上级要否决下属员工的某个创意，须有足够证明其必定失败的证据。3M 公司的产品研制开发有两条不成文的规矩，一个是推广员工暗自进行研究的所谓“私酿美酒”；另一个是允许员工利用 15% 的工作时间进行自己喜好的研究。3M 公司推出的热门产品几乎都出自下属员工的业余创造发明。



2. 工作方式灵活多样

组织中的工作设计应表现知识型下属的个人意愿和特性，避免僵硬的工作规划。现代信息技术的发展和办公手段的完善，为人们远距离办公及住处交流提供了便利条件。人们足不出户，就可尽知天下大事。通过网络，下属可以在家中随时与公司联络，并传输信息和数据，公司管理者也可借此向下属进行指导与调控。在这种情况下，不仅可以免去下属上下班塞车与坐车拥挤的痛苦和时间上的浪费，也为下属提供了一种随意、轻松的工作环境。灵活的工作方式使下属能更有效地安排工作与闲暇，从而可以达到时间的更合理配置，这显然切合知识型下属的实际需要。

3. 实行分布式管理

对知识型下属应实行特殊的宽松管理，尽量顺应并尊重人格，激励其主动献身与创新的精神，而不应使之处于规章制度束缚之下被动地工作，导致其知识创新热情的消失。应该建立一种善于倾听而不是充满说教的组织形式，使信息能够真正有效地得到多渠道沟通，使下属能够积极地参与决策，而非被动地接受指令。

在知识经济时代，分散化管理已经成为一种必要。在组织中拥有较高职位的管理人员并不一定拥有最多的信息，网络的存在让我们进入了一个平行的世界，知识型下属也由于自己的专长而自负，对权威的顶礼膜拜已经成为历史的陈迹。不仅谋求决策的科学性，更重要的是求得知识型下属对决策的理解，定期与下属进行事业的评价与探讨，吸收他们的意见和建议，施以“爱心管理”应是知识经济时代管理的一种趋势。

4. 重视个体成长和职业发展

首先应该注重对下属的人力资本投入，健全人才培养机制，为知



识型下属提供受教育和不断提高自身技能的学习机会，从而使其具备一种终身就业的能力。下属对知识、个体和事业的成长不懈地追求，超过了他对目标实现的追求。当下属认为他仅仅是组织的一个“高级劳工”时，就很难形成对组织的绝对忠诚。因此，组织不仅仅要为下属提供一份与其贡献相称的报酬，使其真正得到自己所创造的财富，而且要充分了解下属的个人需求和职业发展意愿，为其提供适合其要求的上升道路。也只有当下属能够清楚地看到自己在组织中的发展前途时，他才有动力为组织尽心尽力地贡献自己的力量，与组织结成长期合作、荣辱与共的伙伴关系。

上司也要学会拍下属的“马屁”

工作中要讲求方法，没有人喜欢被训斥，迎合员工的心理便显得非常重要。很多时候，对待员工要“顺着毛摸”。

如何“顺着毛摸”呢？以下几个方法可以让你无往不利。

倾听——俗话说“会说的不如会听的。”大部分员工都希望领导注意自己、肯定自己，特别是一些有成就的员工，更有不可抑制的发表欲。当他滔滔不绝的时候，你就做一个倾听者：一则你的倾听可让对方满足虚荣心，二则你可在倾听中了解他的个性和观念。

不争——当然，谁都不可能一贯正确，如果员工说的话你不能同意，你也不要进行争辩。记住你和对方交谈的目的是为了沟通感情，不是想弄明白什么事。而且，有些事情并不能辩得明白，而且很可能



越说越气，最后不欢而散。总之，辩论不是你的目的。

引导——这是最重要的事情，如果你一番“顺着毛摸”的功夫另有目的，尤其需要“引导”这最后的步骤。也就是说，你要在对方已经“满足”时，才把你的意思表露出来。但表露的方式还是要“顺着毛摸”，不要让对方感到不快，例如你应该这么说：“我很同意你的观点，不过……”或“你的立场我能了解，可是……”。先站在对方的立场，再提出自己的观点，就可以把对方的意志引到你希望的地方去。

“顺着毛摸”可以用在平时与员工相处，可以用在说服员工，也可用在带领员工上，都能事半功倍。

巧用“鲛鱼效应”的刺激效果

什么叫“鲛鱼效应”？鲛鱼和沙丁鱼是一对冤家。捕捉到的沙丁鱼不易存活，如果在鱼槽里放进一条鲛鱼，就能使沙丁鱼活得更长久些。这是什么道理呢？原来，把鲛鱼放进鱼槽之后，沙丁鱼便会变得神经紧张，加速游动，与鲛鱼展开角逐，这就叫鲛鱼效应。它揭示了这样一个真理：制造紧张气氛可以达到某种目的。聪明的日本企业三泽之家公司便是利用鲛鱼效应来进行企业人事管理工作的。

三泽之家公司原先的人事管理方法不管用，导致了生产下滑，前景黯淡。经过公司的长期观察分析，他们发现企业的人员构成基本情况如下：第一种人员，是不可缺少的主要成员，约占企业员工的20%；第二种人员，是以公司为家的辛勤工作的员工，约占60%；第



三种人员，是终日游手好闲，无所事事的，扯企业后腿的懒人，约占 20%。

作为企业的领导者，应当设法将第三种人员减少，而使第一种、第二种人员增加。怎么办才可以做到这一点呢？

三泽之家公司老板三泽千代治考察了企业的实际情形之后，从鲰鱼效应那里得到启发，找到了人事管理的新招式：根据鲰鱼效应原理，重点从外部“中途聘用”一些精明强干、思维敏捷的年龄在 25 岁到 35 岁之间的主力军，让全公司上下所有的“沙丁鱼”都有一种触电的紧张气氛。自从引入了这种人事管理方法之后，公司变得生机勃勃，业务迅速上升，他们的这种人事管理方法也被越来越多的同行效法了。

以柔克刚打败攻击型的下属

管理者有时会碰到这样一种员工，他们总是喜欢攻击指责别人，或散布流言蜚语，或造谣中伤，或出言不逊地辱骂，等等。在这种情况下，要不要针锋相对地予以回击呢？

对此，在考虑和选择自己的行为方式时，应该注意以下几个问题。

1. 应弄明白你所遇到的是不是真正的攻击。下面几种情况很容易被误认为是攻击。

(1) 由于对某种事物持不同的看法，对方提出了比较强硬的质疑或反对意见。此时，如果你能够给予必要的解释和说明，矛盾很可能



会很好的解决。

(2) 由于自己对某事处理不当，对方在利益受损的情况下表示不满，提出抗议。如果的确是自己处理不当，或虽非失误，但确有不完善之处，而对方又言之有理。那么，尽管对方在态度和方式上有出格的地方，也不能看成是攻击。

(3) 由于某种误解，致使他人发脾气，或出言不逊。在这种情况下，只要耐心地、心平气和地把问题澄清，事情自然也会过去。如果上司忽视了判别与区分真假攻击的不同，往往会铸成大错。

2. 即便你完全能够确定他人在对你进行恶意攻击，也不必统统地给予回击。在与下属的来往中，对付恶意攻击最好的方式莫过于不理睬它。

如果你不理睬它，它仍不放松，那也不必正面起冲突。因为这样正好是“正中下怀”。不难发现那些喜欢攻击他人的人，大多善于以缺德少才之功消耗大德大智之势。你与他正面冲突，他不仅喜欢奉陪，还颇会恋战，非把你拖垮不可。在这种时候，你应果断地甩袖而去。

中国古代哲学名著《老子》中，有这样一句话：“天下莫柔弱于水，而坚强者莫之能先。”攻击者并不属于真正的强者。对那些冒牌的强者进行对攻，是很不值得的。

管理者与富于攻击性的人打交道，不管他是否怀有敌意，头一条是要敢于面对他的进攻。此外，还应注意以下要点：

(1) 给对方一点时间，让对方把火发出来；

(2) 对方说到一定程度时，打断对方的话，随使用哪种方式都行，不必客气；

(3) 如果可能，设法让其坐下来，使他不那么好斗；



- (4) 以明确的语言阐述自己的看法；
- (5) 避免与对方叫骂或贬低对方；
- (6) 如果需要并且可能，休息一下再和他私下解决问题；
- (7) 在强硬后作一点友好的表示。

第二十章

结果才是决定管理效果的检验标准



- ◆ 领导者需要的是结果而非过程
- ◆ 让员工了解公司的发展目标
- ◆ 用“目标管理”提高员工的工作效率



领导者需要的是结果而非过程

现在企业管理中，首先是确定目标，对目标的完成很重要，至于员工用什么方法解决，不要探究其过程。领导人不可能事事关心，对一些细小的事情，完全可以不管。要求下属去完成，只要有一个很好的结果，这就达到了领导的目的。

所谓的“结果导向”，就是设定可评量的目标，依设定的时间表提出阶段性的成果。葛洛夫不仅要求英特尔公司的每一位成员严守这项务实的原则，对他自己的要求更为严格。他曾写过一本书《高效率管理》（High Output Management），1983年由蓝灯书屋（Random House）出版，主要就是在讨论如何令组织达成可预期的目标。

我们相信，这种以结果为导向的思考模式让英特尔务实而创新，无论在产品、制程或是服务，都能为客户带来最大的利益。创新的想法，往往在设定目标的过程中产生。

结果导向意味着英特尔所肯定的价值在于积极的目标、具体的结论与成果。要让每个人了解团队的方向，必须设定高目标，还要以量化的手法，务实地制定能够展现进度和成果的指针。这样一来，每个成员就能站在自己的岗位尽一己之力。英特尔是以“计划式管理”来推动结果导向的理念。每一个事业部、每一部门以至于每一个人，都必须为自己设定一季的目标，所有的目标设定都以公司的方向为指导原则。每一季结束之时，每个人为自己的成果评分。同时，也按照相



同的步骤设定下一季的目标。

为了使所有的人了解公司的方向，每一季英特尔都为所有的员工举行公司的营运会议。在会议中，英特尔公布公司营运以及市场上的竞争状况，还有当季事业计划的完成度等等。英特尔也在会中讨论公司下一季的主要目标。这样的会议无非是希望每个人不致受限于自己的工作范围，而能够着眼公司整体的状况，并对未来的方向有一致的脚步。如此一来，才有可能凝聚每一分力量，完成公司整体的目标。

英特尔习惯于为各个组织设定那种乍看之下让人觉得无法达成的“高目标”。然后，葛洛夫再和相关的小组密切讨论，找出合理的标的，并且对市场的需求和公司的资源作合理的评估。1993年，英特尔订立 PCI 芯片组的业绩目标就是一个典型的例子。葛洛夫觉得英特尔能够把芯片组的业务提升到 100 万套，但是部门的总经理依照他的经验，预估当年的业绩是 20 万套。葛洛夫向他指出，PCI 将会广泛地被业界接受，所以 100 万套的业绩并非天方夜谭。但是部门经理又提出了不同的看法，认为 PCI 的市场还需要一些时间才能架构起来。最后，双方一致同意，60 万套是一个可接受的目标。经过一年的努力，在不停推动 PCI 规格与新产品之后，终于在年底达成了预定的目标，每个人都洋洋得意。

第二年，同一个经理人、同样的团队，自发地提出了 500 万套的销售目标，这可是远超过葛洛夫的预期。而且，他们再次做到了！小组积极而自发地设定了高目标，并且实现了。

“广告牌式管理”是驱动所有组员往同一个目标前进的最佳工具。一个具体的例子是 1994 年 600 万颗 Pentium 微处理器的产销故事。英特尔把进度张贴在会议室。每天，每个人都为各种进度而雀跃不已，英特尔也终于在年底达到了这个目标。对生产部门而言，进度非常明



确，产量、库存量、成本等等是最具体的指标。而对业务部门而言，接单、出货以及即将敲定的案子，同样是清晰可见的标的。

除了生产与业务之外，组织上的产值就没有那么容易评估了。通常，大部分的公司都不去评估市场营销部门的产值，因为市场营销的成果很难量化。早期，英特尔是用“用以设计”来判定市场营销的成果。一旦一家公司投入资源，以英特尔微处理器展开设计，比如说购买英特尔的开发系统，英特尔就认定这是一个“用以设计”，因为客户投入资金和人员，相当于对英特尔的一种承诺。一旦厂商采用英特尔的系统来设计，在产品量产之后自然会转化为订单，变成可见的业绩。在上世纪 80 年代推动“致胜”计划时，英特尔每周检讨“用以设计”的状况，随着数量节节上升，英特尔知道“致胜”计划奏效了。当英特尔推动“Intel Inside”媒体计划时，英特尔以市场的曝光率和使用者的喜好度作为成果的指标。英特尔直接搜集世界各地使用者的意见，这是使用者对英特尔最直接的评分。随着指数上升，葛洛夫相信“Intel Inside”逐步达成了原先期望的市场效果。

对开发产品的设计部门而言，产品是否能及时上市，就是最好的指标。评估的标准可以是由制定规格直到量产的种种阶段，或者是由送样到出货 100 万颗所需的时间。英特尔最早期的成就是“486D2X”芯片，从完成样品到 100 万个芯片出货，只用了 52 周的时间。后来，英特尔更是一次又一次打破这个纪录。



让员工了解公司的发展目标

若人走在路上，却不知为何要走、走向何处，那么只要让他走100米，他必定筋疲力竭。但在运动竞赛时，诸如马拉松赛跑、游泳等，若已有前辈优异的纪录，大家就会以此为目标，卖力冲向终点。

工作也一样，没有目标的工作或者目标不明显的工作，做起来总是懒懒散散，毫不起劲。

为了启发冲劲，首先必须使其了解公司经营的方针与宗旨，对这两项不了解就不知道工作目标。搞不好更会做出与公司方针相反之事。据调查，有34%的人认为“不了解公司方针与目标时，做起事来尤感困难”，这种趋势在中小企业中尤多。

为了贯彻公司方针、宗旨，须统一全体工作人员的意志，团结力量，这点非常重要。

工作人员思想统一后，应告知他们公司的目标，并指示达成目标、努力的方向如何。例如告知他们，公司有3年或5年的长期计划，然后告诉他们每年的计划如何，在这一年中各部门应有何项目标等等。

公司的目标如此决定即可，但也勿忘了使员工明了达成此项目标应有的努力方向。所谓努力方向即长期计划，或者是需要得到某人的协力才能达成，或者绝不依赖别家公司力量，或者绝不模仿同行，甚或告知要如何努力开拓新产品，以此作为重点方针。



指定目标与达成目标的方法

在今日，目标管理是一种现代管理方法。有多家公司已公开发布其目标，只要掌握该方向，定能获得许多利润。

目标管理与员工的干劲，无论从任何角度来看皆有密切的关系。有人曾对 100 位年轻人就“什么样的公司最为理想”进行调查，结果他们一致回答“目标明显的公司才是好公司”。这些年轻人经过实际作业，了解到在有具体目标的公司，做起事来最有价值。

说起目标管理，并非仅指一个目标而已，而是必须告知将来之远景与期望，这点非常要紧。

用“目标管理”提高员工的工作效率

提高员工的工作效率，首要的原则就是告诉他们明确的工作目标，以及相应的要求。这样就可以防止出现浪费宝贵的资源而做些无用功的情况的出现。如果你不告诉你的员工你的期望是什么，而是希望他们自己去揣测理解，那么你就错了。因为，就算是再聪明的员工也不可能知道你全部的期望，除非你告诉他。通常，明确的目标可以引导你的部门向健康而有序的方向发展。如果一个团队没有了明确目标，那么团队就失去了合力；如果一个员工失去了明确目标，他就失去了前进的方向。

一些管理者认为目标太具体没有必要，他们或许真的认为他的员



工能够知道自己应该做什么，但是，这样的可能性是比较小的。你的员工会像捉迷藏似的去琢磨你的想法，然后他们的工作会变得五花八门。在管理层中缺乏明确的、让大家都理解的工作目标很容易造成团队管理的混乱。团队的目标明确需要你的认真思考，这个思考的过程可以使你的工作思路清晰、连贯。同时，把工作目标公之于众，可以大大增加每一个人的责任感，也会促进工作的完成。因此，如果你想让你的团队达到一个什么样的目标，那就立即把你的想法告诉你的员工，然后大家向这个方向共同努力！

作为一个合格的员工，应当制定什么样的目标，应当怎样去制定目标呢？下面是一些建议，可以供你参考：

目标必须具体明确、简洁明了。制定的目标，特别是给员工交待任务时的目标，必须具体明确、简洁明了，这样做的目的是让所有参与团队工作的人不用解释都会明白。许多管理者对此不太理解，甚至也不明白他们的工作范围，不了解他们的产品售后服务的特性和团队的能力，所以他们制定的目标往往很冗长、模糊且不符合实际，其结果只能是让员工不知道自己应当做什么、如何做。实际上，一个很明显的结论就是：如果你把自己的目标列得很长，这就说明你对自己的工作还不太了解，对自己团队的工作目标还不太明确，在以后的具体实践过程中，你的精力也就可能被分散。简洁明了的目标可以使你的员工把目标铭记于心，激发团队的创新和奋斗精神，这是用其他方式都难以达到的效果。

让每一个员工都有自己明确的工作目标，并帮助他们努力实现他们的目标。团队有团队的目标，员工有员工的目标，员工的目标服从于团队的整体目标。有时候，员工自己目标的制定需要你的帮助和指导。比如，你可以让员工了解自己的处境和你对他的看法，让他们明



白你对他的期望以及团队将来发展的方向，同时强调一下将来员工应当具有什么样的特点和技能，发展你与员工之间的了解和信任关系，保持经常性的沟通，帮助他们确定自己的期望、目标。同时也让他们知道部门乃至公司整体的工作目标，如果你的员工知道了部门和团队精心选定的目标，他们就会自然而然地为这个目标而努力。在帮助员工制定和实现目标时，不要忘了激励，这可以极大地激发他们的工作热情。

让全体员工参与团队目标的制定，要让每一个人都对如何适应目标的要求做出描述，也可以让每一个人对每一阶段的目标发表意见和看法。让员工参与目标的制定可以使他们知道自己应该做什么，怎样去做可以做得更好，用什么样的标准来衡量他们的工作质量。参与团队目标的制定可以使他们对自己工作职责有个深入的了解，并且真正地去负起责任来，这才是最好的管理方式。

严格执行你的目标，不要作弊。如果你不能严格按照你的标准行事，那么就算是再完美的标准也是没有意义的。管理者可以根据员工的工作性质，经常性地和员工展开正式的、面对面的交流，察看一下员工工作目标的进展情况。

将团队目标和员工个人目标相结合。应该强化公司员工参与对部门或公司目标的制定，让员工根据个人情况和公司的整体目标来确定个人的目标，这样一直延伸到一级员工。同时，对员工个人取得的成就加以奖励，甚至可以在公司发展与个人回报之间确定一个分红协议。所以，如果管理者能够重视员工对团队整体目标的理解，并将团队目标的实现与员工个人的利益及自身价值结合起来，就可以增强他们在工作中的满足感和成就感。

及时调整目标。如果团队的工作环境发生了很大的变化，这时可



能会引起团队实现目标的条件恶化，整体目标的实现就可能受到影响。所以，面对这种情况，管理者就应当及时地根据条件的变化来调整目标，否则，团队成员就会失去实现目标的信心，工作热情也会受到打击，将会对团队任务的完成造成很大的影响。