

帝企鹅管理实务丛书



管理—— 就要走直线

让管理发挥绩效的106个锦囊

张 静◎著



把人管得心服口服
把事理得顺顺当当

管理说到底就两件事：
一是管人，二是理事。

高效管理的关键是要研究人的心理，思索人的动机，
然后结合时代和实际的需要对症下药，
也就是说管理一定要走直线，一定要抓住要害问题。
只有这样，管人才能管出水平，理事才能理出效率。

manage



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

海量管理书籍 免费下载 www.mh jy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（1280 元，MBA 核心课程学到家）
电话 13684609885
微信：122285053 公众号：MHJY1998

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www.mh jy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mh jy.net



网址： www.mh jy.net

版权信息

书名：管理就要走直线——让管理发挥绩效的106个锦囊

作者：张静

出版社：人民邮电出版社

出版时间：2014-07

ISBN：978-7-115-35401-3

前言

每一个担任管理职务的人，都同时肩负着管人与管事的双重责任。一个管理者能否把人管好、把事理顺，直接体现着他的管理水平，也决定着他的事业高度。

有人可能会说，只要手里有权力，管人、管事还不简单？如果这样想就大错特错了，管人、管事并不容易，它需要以高超的管理智慧作指导，以实用的管理技巧为工具，是一种系统、复杂、高效的管理艺术。

管理的实质说到底就是对人的管理。因为企业内的各种活动最终都是通过人们之间的分工与合作完成的。可以说，人员管理得好与坏将最终决定一个企业的兴衰成败。如何把人管好，是企业管理的根本问题，也是管理艺术中的核心内容。所以，管理者首先要研究的的就是如何管人的问题。成功的管理者都是通过成功管人来实现高效管事的，而所有失败的管理者都是因管事不管人或者管人无方而失败的。

但对于大多数管理者而言，人是最难管的。人心各异，性格不一，加上时代的迅速发展，尤其是80、90后等新生代涌入职场，更是让管人难上加难。

管人确实有难度，但也并非管不好，关键是要研究人的心理、思索人的动机，然后结合时代和实际的需要对症下药，这样就能实现管人管出水平，管事管出效率。

为了使广大管理者更好地管人、管事，本书全面融会了中国管理智慧和西方管理理论，提炼出了实际操作性极强的管人、管事的106个锦囊，立体化、全方位地对管理者们在实践中经常遇到的问题进行了深入浅出的分析，并给出了行之有效的解决之道，让管理者的管理直接、高效，不走弯路；让管理者的管理不流于空洞的形式，而切实地发挥出绩效，是各级管理者一部不可多得的智慧宝典。

对于管理者来说，本书可以解决其在管理中遇到的至少96%的问

题，让管理者管出轻松、管出水平、管出高绩效！解决管理难题，读这一本就够了；带出高效团队，少走5年弯路。如果管理者能根据自身的实际情况，灵活借鉴和掌握本书中所介绍的这些方法和技巧，相信一定会把人管得心服口服，把事理得顺顺当当。

001. 使自己成为令人敬服的领导

一个管理者要想有效地管人、管事，必须依靠自身的影响力，而影响力的获得不能过分地依附职权，而要把注意力转移到权威上来。只有权威才是影响力的根本。

美国心理学家们曾经做过一个实验。

在某大学心理学系教授给学生们讲课时，向学生们介绍了一位从外边请来的德语老师，说这位德语教师是从德国来的著名化学家。

实验中，这位“化学家”煞有介事地拿出一个装有蒸馏水的瓶子，说这是他发明的一种化学物质，有些气味，请在座的学生闻是否有气味，闻出味道就举手，结果多数学生都举起手来。

这瓶本来没有任何气味的蒸馏水，为什么多数学生都“闻”出来气味了呢？这是一种普遍存在的心理现象——“权威效应”。人们都有一种“安全心理”，即人们总认为权威人物的思想、行为和语言往往是正确的，服从他们会使自己有种安全感，增加不会出错的“保险系数”。同时，人们还有一种“认可心理”，即人们总认为权威人物的要求往往和社会要求相一致，按照权威人物的要求去做，会得到各方面的认可。因此，这两种心理成就了权威效应。

管理效果的好坏，与管理者是否有权威密切相关。但如果认为有职权就有权威，那就大错特错了。管理者是否有权威，不在于发布命令本身，而在于命令是否能被下属接受并且有效地执行。实际上，权威并非由职位决定，它更多地取决于个人素质，包括高尚的品德、良好的人际关系、丰富的学识和超凡的能力。这一切，都能引发下属内心的“敬服”，这样的服从，不是因为你有权威能管他们，而是因他们由衷地敬佩

你。

职权是履行法定的职务权力，是行使权力的条件，具有强制性和威慑性，它是由上级和组织赋予的，并由法律、制度明文规定，属于正式的权力。这样的权力随职务的变动而变动。而权威不是由管理者在组织中的位置所决定的，它是由其自身的某些特殊条件和才能所决定的。例如，一个人具有高尚的品德，丰富的经验，卓越的工作能力和良好的人际关系，令人感到可亲、可信、可敬，不仅能完成组织目标，而且善于创造一个激励的工作环境，以满足员工的需要等。这样的人就拥有权威，这种权威不随职位的消失而消失，而且对人的影响是发自内心的。

权威对组织成员的影响力很大。管理者的权威高，在团队成员心目中会产生一种敬仰感，这种敬仰感具有一种特殊的凝聚力和感召作用，使成员信服、听从。相反，管理者的权威低，成员在心目中则会产生失信感，这种失信感具有一种削弱影响力的作用。管理者的权威在组织中自然而然地产生了一种文化，这种文化对团队成员心理的影响与强制命令不同，它是自然的、不可抗拒的，由它带来的行为动力也是自然的、积极的。

那些用强权来实现的管理是不会长久的，中国历代暴君的政权被很快推翻就是很好的证明。正如武力统治不能长久一样，强制命令也不会产生持久的效果。通过威吓而控制自己的员工的管理者最终会发现，它的副作用将是对自己影响力的最大威胁。

在企业中，没有权威的领导开展工作时如逆水行舟，常常会陷入说话无人听、做事无人跟的尴尬境地。管理者必须培养自己的权威，通过个人的魅力使下属敬服，并自愿跟随领导，自愿去做领导希望做的事。这是一种由领导的个人魅力而形成的无上的权威。

002. 精心打造自己的魅力光环

管理者的权威来自何处？是来自个人魅力还是管理职位？是来自那把交椅，还是那把交椅上的那个人？

德国社会学大师马克斯·韦伯曾对领导权威的合法性来源（基础）的问题作过深入的考察和专门的研究，得出了一个比较经典的结论。他认为领导权威主要有三种：一是魅力型权威；二是封建/传统型权威（基于家族、世袭）；三是官僚/法理型权威（基于现代法律、官僚体系）。

马克斯·韦伯认为：“魅力为人格的某种特质，使某人显得与凡人不同，且被看做拥有超自然，超人或至少非凡能力或特性的人。凡人无法获得它们，而它们会被视为拥有神圣的源头（或至少神奇），而拥有他们的人因此便被认定为领袖。”“魅力型统治按其先天的形式具有特别非凡的性质，是一种个人魅力品质的活用及其经受实践考验相联系的社会关系。”

的确，领导者就是有追随者的人，领导力就是获得追随者的能力，领导的魅力就是领导者拥有能对追随者产生巨大影响的个人吸引力。总而言之，有魅力的人才会有追随者，有追随者的人才能成为领导者。这样的领导者才有权威。

魅力型权威的领导者在人际关系方面有较大的优势，其原因有很多：首先，人们总是寻求他们认为有个人魅力的人追随；其次，人们总是被他们认为极富个人魅力的人所吸引，因为他们觉得这会增强他们的自信与自尊，让他们产生一种愉悦感；最后，许多人都想为富有个人魅力的人工作，因为这样能给他们以力量并激发他们的积极性。

魅力型领导者的影响力来自于个人魅力：品格、才干、性格、经历等职权以外的卓越个人品质。他们注意维护个人魅力，经常与群众打成一片，建立互相信任的关系，不看重职位给自己带来的影响力，不喜欢摆架子，不喜欢打官腔，不喜欢讲排场。这种领导，能让自己与他人之间拥有更融洽、更真诚的关系，从而获得影响力。正因为如此，一个有魅力的领导者，他的周围总是有许多追随者，他们尊敬他、崇拜他，心甘情愿地为之效劳，而魅力型领导者与追随者之间的关系也很融洽，很亲密，即使在离开领导岗位之后，往往仍然与大家保持良好的个人关系，依然受到尊敬。

魅力型权威是管人管事、凝聚向心力的基础。用一个比喻来说，背景、年龄、性格、能力各不相同的员工就像一堆沙子，而领导者的魅力就是水泥，水泥可以让沙子抱成一团，领导者的魅力也可以让员工们团结在自己身边。

魅力的主要来源是高尚的品格。领导者具有高尚的品格，会在与员工相处中自然而然地将其品格深深地植根于每个人的头脑中，吸引员工去效仿，长期下去便形成了该团队特有的思维方式和行为习惯等。在我国，员工对领导者的道德品质尤为重视，若他有高尚的道德情操，深得员工的爱戴，即使其因能力与知识欠缺致使某件事做得不妥，也能得到谅解。相反，领导者虽然有能力和知识，但是道德品质差，也会失去员工对他的信任。

一个道德高尚的领导者，具有巨大的号召力、动员力、说服力和凝聚力。曾任法国总统的夏尔·戴高乐就曾说：“那些具有高尚品格的人会放射出磁石般的力量，对于追随他们的人来说，他们是最终目标的象征，是希望的象征。”

作为一个现代领导者，其道德品格内涵非常丰富。但首先就要做到公道正直，把企业利益放在第一位，这是领导道德品质、人格素质的集中反映。做到这些就一定会受到员工的信任和支持，其魅力、权威也就自然水涨船高了。

003. 让管理者自己成为组织中的典范

管理者职位越高，就越应重视给人留下好的印象。管理者总是处于众目睽睽之下，既是组织领导者，又是示范引导者，其所作所为很容易引起下属的模仿。因此，管理者必须成为团队中的榜样和典范，这是培养自己魅力权威的需要，也是管人管事的需要。

管理者的榜样作用具有强大的感染力和影响力，是一种无声的命令，一支行为标杆，一面团队里的旗帜。管理者如果骁勇善战，下属就会不计安危冲锋陷阵；管理者如果处处吃苦在前、享受在后，下属就会不计私利、甘于奉献。相反，假如管理者常常迟到，吃完午饭后迟迟不回到办公室，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，他的部下大概也会成为这样的人。

对这个问题，古人早有清醒的认识。《礼记·哀公问》中有这么一段对话：“公曰：‘敢问何谓为政？’孔子对曰：‘政者，正也。君为正，则百姓从政矣。君所为，百姓之所从也，君所不为，百姓何从？’”孔子在回答鲁哀公什么是为政问题时强调：“为政就是正。君主端正自己，那么百姓就服从于政令了。君主怎么做，百姓就跟着怎么做，君主不做的，叫百姓怎么跟着做？”唐太宗也认识到：“若安天下，必须先正其身。未有身正而影曲，上治而下乱者。”（《贞观政要·卷一》）《周书·苏绰传》也对统御者本身做了形象的比喻：“凡人君之身者，乃百姓之表，一国之的也。表不正，不可求直影；的不明，不可责射中，今君身不能自治，而望治百姓，是犹曲表而直影也；君行不能自修，而欲百姓修行者，是犹无的而责射中也。”大意是说：君主本身，就是黎民百姓的“表”，就是一个国家的“的”。“表”树立得不正，不能要求有笔直的影子；“的”不明显，不能要求射中目标。如果君主不能自我治理，而希望治理百姓，这如同“表”歪却要求影子直。如果君主不能自我修养，而要百姓修养，这如同没有“的”却要求射中目标。孟子也曾一针见血地指

出：君主喜欢什么，手下人对此就更加喜欢。

可见，管理者在工作中的示范效应自古就受到重视。管理者的德行好比风，下属的德行好比草，风向哪边吹，草就向哪边倒。所以，希望下属做到的，自己得首先做出个样来，持之以恒的实际行动更甚于多余的说教。如果管理者能够率先垂范，以身作则，那么这种形象和精神就会影响下属，让大家形成一种积极向上的态度。

下属的一些行为，其实大多是管理者自己做过的。从一定意义上来说，管理者的文化就是团队的文化。有什么样的管理者，就有什么样的组织文化。例如，微软公司由于其创始人比尔·盖茨本人进取心很强，富有竞争与冒险精神，因而勇于进取创新、敢于冒险成为微软公司企业文化的鲜明特点；而IBM公司的情况恰恰相反，其创始人托马斯·沃森几乎为每一件事都制定了严格的规则，因而IBM公司的企业文化特征表现为稳健与保守。

可见，管理者的所作所为，几乎全部都在团队成员的效法之中，并且还会对团队的文化有深刻的影响。所以，请管理者仔细检点自己的全部言行，不要表现出你不希望在下属身上看到的那些言行。管人先管己，如果自己都做不到，又用什么规矩去约束和管理别人呢？

004. 提升自身魅力也可以走捷径

领导的学识、能力、资历、品格等魅力，必须经过日积月累的训练和培养，才能达到理想的效果，而魅力的提升是有捷径可走的，以下列举几种方式。

（1）用良好的外在形象为自己加分

当你与一个陌生人第一次接触的时候，最直接的视觉刺激就是站在你面前的这个人的形象。它是最直观的东西，也是个人道德及文化素养的外在表现形式。讲究外在形象的人多能受到人们的尊重和喜爱，因为他们本身就表现出一种个人魅力。

俗话说：“佛靠金装，人靠衣装”，作为一名管理者，必须在日常着装上讲究一点形象艺术。一般来讲，管理者的穿着和装扮也给人一种暗示，穿上得体讲究的衣服，除了管理者自己很自信外，也会给同事和下属留下一种积极向上的感觉；反之，着装上过于随便，总会让人感到慵懒和没有进取心。郭沫若先生说过：“衣裳是名利的象征，衣裳是思想的形象。”因此，我们有必要在穿着上费些心思，以穿出品位和气质，展示自己良好的外在形象。

（2）让自己拥有正确而优雅的仪态

在领导走进某个房间的那一刻，屋里的人就开始审视他了。他们观察领导走路的姿势、神态。这也许看起来有些可笑且毫无意义，其实不然。在领导开口说话之前，所表露出来的整体气质意义深远。仪态举止是一个人自身素养和行为方式的反映，是体现一个人涵养的一面镜子。优雅得体的仪态不仅能给人以好感，显示出自己对他人的尊重，更能显示出自身的修养，展现出自身的魅力。

我国古代对人体的姿态和举止就有“站如松、坐如钟、行如风”的审美要求。作为管理者，我们应当从举手、投足等日常行为方面有意识地锻炼自己，养成良好的站、坐、行姿态，做到举止端庄、优雅得体、风度翩翩。否则，哪怕是一个小小的不好的仪态，就可能会引起别人的反感，从而大大降低自身在他人心中的形象。

（3）注意肢体语言所传递的信息

拥有正确而优雅的仪态只是培养领导魅力的一方面，领导还必须注意自己的肢体语言所传递的信息。如果肢体语言表现得缺乏自信，那么，领导以及企业的信誉和专业精神都将会受到质疑。

当领导带着一种“我能掌控这里”的态度走进一个房间，并对自己的表现感觉很放松，就传递出一个能应付一切的信息。同样的，这种掌控原则也可应用于列席一次会议，或是参加一次谈话的情景。

一个人的手势就像语言一样，也是文化与个性的表现。首先，领导者应避免使用令人不快的手势。比如，双手背在身后，挥动拳头或双臂抱胸表示生气，而用手指点则意味着指责。手势使用得恰当会收到意想不到的效果，特别是面对众人演讲的时候。领导者要注意动作自然，使手势与讲话内容一致（如不要在讨论第四点时伸出三个手指）。另外，使用手势时手的动作要在腰部以上。面对一大群听众时，手势的动作幅度要大些；面对少量听众时，这样的手势则可能有些过于强烈。同时，还要注意变换手势，以免重复。

（4）以眼神建立特殊联系

眼神是人们面部表情中最生动、最复杂、最微妙也最富有表现力的部分。它是帮助领导者与他人建立特殊联系的重要因素。眼神能反映出一个人的思想内涵和文化修养。因此，富有魅力的人都重视自己的眼神。

在日常交谈中，与人直视表现出一种自信，而大家都喜欢自信的人，同时，这也表现出领导的正直与诚实。在谈判中，如果眼睛熠熠生辉、炯炯有神，是领导者有信心的表现，可以取得对方的信任；如果愁眉深锁、目光呆滞，则会使对方觉得这个领导无能，于是便有机可乘，从而让对方居于强势地位，对领导自己不利。

眼神还能起到组织、启发、鼓励听众的作用，帮助有声语言制造一个有利的气氛。例如，在主持会议中，有经验的领导都善于用目光驾驭整个会场，使会场井然有序而又生动活泼；当走上讲台，领导者往往会先用目光扫视整个会场，这种扫视能起到组织和控制作用，使到会者安静下来，进入听讲状态；会场出现冷场时，领导者应用鼓励启发的目光，使准备发言者增添信心，踊跃发言。

（5）在言行举止中显得精明强干

这是领导者塑造和提高自身魅力的一种重要方法。精明强干是成功管理者最为重要的内在气质之一。无论是说话、办事还是决策，我们都要做到干脆、利落，不犹豫不决，不拖泥带水。这是一个领导者才能、魄力最直观的表现，对提升自身魅力具有尤为重要的作用。不能做到坚决果断的人，往往给人以懦弱无能的感觉，那么这样的人在别人心里的印象可就要大打折扣了。

仅仅是坚决果断，还不足以打造出领导者精明强干的形象。在日常生活、工作的一一点一滴中，领导者都需要一些手段来提升自己的魅力，以下属面前强化自己精明强干的形象。例如，说话以前先说重点；每一件事都在3分钟内说完；用低沉浑厚的声音说话；在会议的最后作好总结性发言，可以给别人留下领导者具有深厚功底的印象；背着光线面向别人时，可以使自己看得比实际上更高大，同时也不必担心让对方看到不自然的表情，进而使对方对你产生一种精明能干的印象。

005. 不要总想着在用人上省钱

有一位老板，他所经营的公司管理上一塌糊涂，混乱得很。于是他向一位资深的管理专家请教公司经营之道。

专家到他的公司走访了一圈，然后问这位老板：“你平时去菜市场买菜吗？”

老板没想到专家会提出这样的问题，愣了一下，然后回答说：“经常去啊。”

“那你是否注意到，个别卖菜的人总习惯于缺斤少两呢？”专家继续问。

“是啊，是这样。”老板回答道。

“那么，买菜的人是否也习惯于讨价还价呢？”

“也是这样啊。”老板被问得一头雾水。

“那么，”专家笑着提醒他，“你是否也习惯于用买菜的方式来购买员工的劳动力呢？”

老板吃了一惊，瞪大眼睛望着专家。

专家继续笑着总结说：“一方面是你工资单上和员工讨价还价；另一方面是员工在工作效率或工作质量上给你缺斤少两——这就是公司管理不善的病症所在！”

很多公司的老板总把支出的工资维持在最低水平。他们认为员工工

资是成本的一部分，并且只想到如何最大限度地减少成本，以保证利润最大化。

这种想法是错误的。管理者用人，简单地说，就是“花多少钱，买多少菜”的问题。而且，在菜市场里，青菜和肉的价格肯定不一样，同样是青菜，白菜和韭菜的价格肯定不一样。人才市场也是如此，高级人才和一般劳动者虽然都受利益驱动，但他们对待遇的要求肯定是不一样的。

在有些管理者看来，有些人仗着自己有才能而要求提高待遇，思想境界似乎不够高尚。但翻遍古籍，也未见政治家、思想家对人才要待遇有何微词，恰恰相反，他们都认为给予人才以丰厚的待遇是理所当然的。

《尚书》中就有“凡厥正人，既富方谷”的记载。《管子·明法解》主张“劳大者其禄厚，功多者其爵尊”。《韩非子·八奸》也认为理应如此：“贤才者，处厚禄，任大官；功大者，有尊爵，受重赏。”宋代苏洵《嘉祐集·论衡》也主张，对于有才能的官员，理当“尊其爵，厚其禄。”《资治通鉴·周纪二》中也主张，能人对国家有广泛而巨大的贡献，厚待他一个人，对社会千万人有益，这样的付出难道不是既合理又合算吗？

唐代大思想家韩愈在著名的《马说》一文中，不仅批评了不善识马，不会用马的人，而且为千里马“食之不能尽其材”而鸣不平。千里马日行千里，本事大，消耗也大，吃得当然也多。不让它吃饱，却又让它来快跑，这样不给予就索取的事既不可能，也不公平。

丰厚的物质待遇是吸引人才的重要条件，满足他们在“爵禄”上的要求，能人就会源源而来。墨子即持对人才“高予之爵，重予之禄”的观点，认为只有对他们“富之，贵之，敬之，誉之，然后国之良士，亦将可得而众也。”“事则不与，禄则不分，请问天下之贤人，将何自至于王公大人之侧哉？”春秋时期名臣宁戚对齐桓公也进言：“尊其位，重其禄，显其名，则天下之士骚然举足而至矣。”元世祖忽必烈为了招揽人才，专门建立了集贤馆，给贤士们准备了丰盛的饮食、华美的服饰、供帐和车辆，贤士们纷至沓来，忽必烈大喜过望。有一官员对此有异议，便故意将供应集贤馆的物资堆放在宫殿前面，当忽必烈走过时，他遂告知忽必烈：集贤馆每人每日要耗费这许多东西。忽必烈听后不悦，说：“尔等是嫌我待他们过厚了吗？我以十倍于此的物货广揽天下有才

之士，还怕不周到呢，否则，有谁会来呢？”

待遇是启动人才积极性的有力杠杆。古兵书《黄石公三略·上略》指出：“夫用兵之要，在崇礼而重禄。礼崇则智士至，禄重则义士轻死。”唐代李筌在《太白阴经·子卒》中也指出：“人所以守战至死不衰者，上之所施于人者厚也。上施厚，则下报之亦厚。”这可以说是一条规律吧。违背这条规律，却又想治国平天下，那是办不到的。

俗话说：“良禽择木而栖”，金凤凰自然只栖梧桐树。想引“金凤凰”，却舍不得花钱为“金凤凰”搭个“金”窝，引来的恐怕只能是“小麻雀”或“黑乌鸦”，当然也就不能指望它们下出“金蛋”来了。所以，不要总想着在用人上省钱。如果不考虑人才的利益要求，一味地只要他们奉献，这就犹如只要马儿跑，却不给马儿吃草一样，久而久之，必然人心涣散。

006. 激发活力，在利益问题上做文章

周文王在渭水北岸见到了正在直钩钓鱼的姜太公。姜太公说，用人的道理和钓鱼有点相似之处：一是禄等以权，即用厚禄聘人与用诱饵钓鱼一样；二是死等以权，即用重赏收买死士与用香饵钓鱼一样；三是官等以权，即用不同的官职封赏不同的人才，就像用不同的钓饵钓取不同的鱼一样。姜太公认为：钓丝细微，饵食可见时，小鱼就会来吃；钓丝适中，饵食味香时，中鱼就会来吃；钓丝粗长，饵食丰富时，大鱼就会来吃。鱼贪吃饵食，就会被钓丝牵住；人食君禄，就会服从君主。所以，用饵钓鱼时，鱼就被捕杀；用爵禄收罗人时，人就会尽力办事。一个人有特殊的欲望，这个特殊的欲望，就是他特有的弱点，你抓住了他的弱点，并满足了他的欲望，他就乐于效用，乐于效力。利用人们心中真正的欲望去制约他，让他服从“我”的领导，就没有不鼎力而为的。

古代成功的管理者多把财富花在志士能人身上，当今的优秀管理者也应当明白，做任何事都要付出一定的代价。要想钓到鱼，鱼饵是必须要下的。同样，管理者要想让员工干好工作，用物质去激励员工是必不可少的手段。

人都受利益的驱动，也有一些基本的需要，如生存、稳定的收入、被人接受、希望别人尊重自己、渴望成功等。在企业中，物质是员工的最根本的需求之一。要使企业拥有持久的活力，就要在利益问题上做文章。

无论对谁，更高的收入总是很有诱惑力的。特别是对那些拼命向上的人、赚钱狂和追求成就者，管理者如果能抓住这一特点，就能更好地管理和控制他们。

而且，从另一个角度来看，企业要有强有力的竞争实力，首先必须

拥有最好的员工队伍，并根据其贡献大小给予合理的报酬，尽可能让员工将个人利益与自己的努力结合起来，使员工对公司产生一定的依赖性和归属感，这样才能留住最好的员工。

在工作之中，管理者必须让员工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工作环境，他们最终期望的是得到自己应得的报酬，让自己的价值得到体现。

员工会按照市场情况将自己和一些合适的对象进行比较，比较的结果影响着他们对工作的满足程度。不管一个人多么高尚，即使可能会因谋求个人的发展而牺牲个人收入，但不可能长期如此，因为他们要生存。最好的领导总是在员工要求增加工资前考虑周全，他们积极主动地调查行业薪酬水平，保证自己员工的报酬比其他公司要高。这样可以员工的宝贵精力和智慧用于实现最好的绩效，而不是计较个人的报酬。

企业制定的薪酬和福利水平太低，必然在与其他企业的竞争中遭到失败并被淘汰，因为企业内的员工也会在其他企业高薪的对比下，产生不满情绪以致工作热情下降，甚至会辞职，另寻高枝。没有员工的企业是不存在的，正所谓：“皮之不存，毛将焉附。”

在石油工业中，要论员工待遇，某知名企业的储蓄计划最具竞争力，其做法如下：员工工作3年后，可以选择把薪酬总额的2.5%储存在公司的储蓄基金内，公司照数补贴同等金额，即员工存一元钱，公司就贴一元钱存进去；服务5年后，储蓄比率提高至5%；服务7年半后，储蓄比率提高为10%。假设你在该企业工作了8年，年所得为35000美元，你可以储蓄3500美元，公司补贴你3500美元并一同存进去。可以想象，年复一年，这笔钱会成为一笔相当诱人的数目。

这家知名公司的对等基金存进储蓄基金后，员工可以选择三种投资方式：购买公司的股票；存入摩根银行管理的权利基金；或者存入固定利率的储蓄账户。员工用来购买该公司股票的基金非常多，所以该公司储蓄基金所拥有的股票，几乎占到其发行在外股份的10%。

这家知名企业这样做的目的就是：尽可能地为全体员工创造一个比别的同类企业更符合个人意愿和能力的工作环境，从而激发员工为公司努力工作和拼搏，并防止人才流失。无疑，它确实做到了。

不过要使金钱能够成为一种激励因素，管理者必须做到公平公正，反对平均主义。管理者应将个人业绩与报酬挂钩，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地得到报酬。

007. 舍得分享，会得到更多助力

一个组织目标的达成，需要所有参与者的共同努力。只有愿意分享、敢于分享、善于分享，才能打造共赢的结果。协调组织与个人的利益追求，最主要而有效的方法是把组织的利益与个人的利益系在一根绳子上。即当组织的利益实现时，让个人能分享其利益的实惠，这样能使个体产生强烈的归属感，形成强大的组织凝聚力。

分享不仅是组织发展的重要条件之一，而且对管理者的个人发展也大有裨益。虽然分享意味着对独占的利益的放弃，但是与它所带来的积极的和长远的影响比较起来，放弃带来的损失就可以忽略不计了。

使别人能得到好处，则得到很多人的帮助；使别人得不到好处，则得不到别人的帮助。深谙利益驱动之道的牛根生认为，财聚人散，财散人聚。意思是一个人把挣到的钱都留给自己，则朋友都离开了；而一个人把挣到的钱和朋友分享，则朋友越来越多。

分享是一种生存智慧，也是一种管理艺术。学会了分享，哪怕只是所获利益的一丁点儿，也能帮你把下属的心凝聚到一起，使你把握先机，抢占事业的制高点，创造出辉煌的业绩。

在现实生活中，有时能听到有人在私下抱怨：“功劳是他的，荣誉是他的，好房子由他住着，而我们什么也没有得到。”确实，有一些管理者喜欢独占成果，以为是自己开闢了事业，天下是他一人或一家的天下，生怕别人沾了他的光，仿佛别人给他干活是在吃他的闲饭，那他就只会让人卖命，而没有尺寸之封，无一两之赐，最后众散士离，落下他一个孤家寡人。

越王勾践就是如此，他只能共患难，不能共享乐。也正是勾践有这

样狭窄的心胸，大夫文仲冤死，范蠡隐遁，勾践失去了左膀右臂，最后骄纵而失国。

汉武帝的大臣张汤出身为长安吏，却能平步青云登上御史大夫的高位，且深得汉武帝信任，这与他对待下属的态度有关。每当有政事呈上，武帝不满，对其进行指责，张汤立刻谢罪遵办，并说：“圣上极是，我的属下也提出此意见，我却未采纳，一切都是我的错。”反之，若武帝夸奖他，他则大肆宣扬属下某某点子好，某某办事利落，如此一来，他得到了手下人的爱戴。可见，张汤达到了用人的无上境界。

分享不仅是一种修养，更是一种共同成功的快捷模式。当组织取得进步或阶段性的成功时，管理者应及时给予下属积极的反馈与回报，与下属一起分享工作的成果，以激励下属继续努力。

因此，在管人、管事的过程中，管理者必须让“分享”成为管理的核心词汇之一，学会分享与分担，从而获得大家的理解和支持，推动组织获得更高的成就。

008. 强化福利之激励作用的技巧

完善的福利系统是企业与员工分享经营成果的重要体现，对吸引和保留员工非常重要。福利项目设计得好，不仅能给员工带来方便，解除员工的后顾之忧，提升员工对公司的忠诚度，同时也能提高公司的社会声望。

员工的福利项目可以大致分成两类：一类是强制性福利，企业必须按政府规定的标准执行，比如养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、住房公积金等；另一类是企业自行设计的福利项目，常见的如人身意外保险、家庭财产保险、旅游、服装、午餐补助或免费工作餐、健康检查、俱乐部会费、提供住房或购房支持计划、提供公车或报销一定的交通费、特殊津贴、带薪假期等。

对企业而言，员工福利是一笔不小的开支（在外企中能占到薪酬的30%以上），但对员工而言，福利的激励性不大，有的员工甚至还不领情。然而，如果企业真的取消福利，员工则会感到曾经拥有的东西不再拥有，失去了许多，对企业的离心力将加大，可能导致更多的员工流失。

福利失去激励作用，罪不在本身，应当归责于我们的管理者没有深刻地认识福利的功能，没有下工夫去研究如何设计福利制度，或者没有随着环境形势的变化，及时地去改善我们在福利管理上存在的不够科学的地方。

那么，如何强化福利的激励作用呢？

（1）福利政策要有正确的导向

企业采取福利措施，目标是使员工行为与企业行为保持高度一致，有效地将广大员工团结在一起，齐心协力，实现企业利润最大化。福利从本质上讲又是一种补充性报酬，既然是报酬，应当以员工支付合理劳动为对价。因此，企业的福利政策要涵盖福利设定的目标和相应的对员工行为的要求两方面内容，具备对员工的认识和行为进行正确引导的功能。

（2）对福利政策进行适当的宣传

企业应当采取恰当的宣传渠道，将企业的福利政策告诉所有的员工，比如把福利政策明明白白地写进员工手册，让员工周知企业有什么福利，不同的福利对自己的要求是什么，明确自己应该朝什么方向去努力。这是企业应尽的义务，也是尊重员工知情权的需要。

（3）要区分福利层次

要按员工对企业贡献的程度，将福利设定不同的等级层次，规定什么样的福利属于保障性福利，是全体员工都应享有的；什么样的福利属于绩效性福利，只有工作绩效突出的员工才能享有，而且达到不同的绩效，享受不同的绩效福利。

（4）适时增减福利项目

企业绩效随着市场环境变化会有起有落，企业的福利一定要及时反映企业绩效的变化。企业绩效转好，应当适时地增加一些新的福利项目；企业绩效下降了，也要相应地暂时裁减部分福利项目。通过员工福利的变化，要让员工感知企业生存状况的变化，取得员工对企业的认同感，培养员工和企业生命息息相关的潜意识。

（5）福利要有特色

企业必须搞自己的特色福利，因为有特色才有吸引力。企业有能力增加福利投入时，可以本着“人无我有、人有我精”的原则，设定福利项目。如果在福利投入既定不变的情况下，则要秉着“集中使用投资”的原则，创新一些不同于其他企业的福利项目，保持福利的新颖特征。

（6）适当采取自助式分配

不同的员工有不同的需要，福利分配应当充分尊重员工的需要，适当采取“自助餐”式的福利分配方式，这样对员工和企业两全其美。自助式分配可以使员工发挥主动性，尽己所需，企业不用强迫，就可收效显著。不过这种方式需要企业有能力提供可选择的多样化方案。

（7）福利要公正兑现

一方面，企业管理者要说到做到，言行一致，对员工做出的许诺，在时机成熟时一定要兑现；另一方面，给某些员工发放特别福利时，要让群众心服口服，让他们了解该项福利确实实就是该人应当享有的。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（1280 元，MBA 核心课程学到家）
电话 13684609885
微信：122285053 公众号：MHJY1998

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net



网址： www.mhjy.net

009. 设立一套科学的薪酬体系

企业薪酬制度是诱导员工行为因素的集合与企业目标体系最佳的连接点，即达到特定的组织目标，员工将会得到相应的奖励。

如果你不希望员工将宝贵的精力和智慧用于计较个人报酬，而无暇集中精力让工作实现最好的结果，那么，管理者从现在开始就要利用利益驱动原理，设立一套科学的薪酬体系来稳住员工的心。

薪酬体系作为分配价值形式之一，设计时应当遵循按劳分配、效率优先、兼顾公平及可持续发展的原则。具体来说，管理者要把握以下原则。

内部公平性。按照承担的责任大小，需要的知识能力的高低以及工作性质要求的不同，在薪资上合理体现不同层级、不同职系、不同岗位在企业中的价值差异。

外部竞争性。保持企业在行业中薪资福利的竞争性，以吸引优秀的人才加盟。

与绩效的相关性。薪酬必须与企业、团队和个人的绩效完成状况密切相关，不同的绩效考评结果应当在薪酬中准确地体现，实现员工的自我公平，从而最终保证企业整体绩效目标的实现。

激励性。薪酬以增强工资的激励性为导向，通过动态工资和奖金等激励性工资单元的设计激发员工工作积极性；另外，管理者应设计和开放不同薪酬通道，使不同岗位的员工有同等的晋级机会。

可承受性。确定薪资的水平必须考虑企业实际的支付能力，薪酬水

平须与企业的经济效益和承受能力保持一致。人力成本的增长幅度应低于总利润的增长幅度，同时应低于劳动生产率的增长速度。用适当工资成本的增加引发员工创造更多的经济增加值，保障出资者的利益，才能实现可持续发展。

可操作性。薪酬制度和薪酬结构应当尽量浅显易懂，使得员工能够理解设计的初衷，从而按照企业的引导规范自己的行为，达成更好的工作效果。只有设计简洁明了的制度和流程，操作性才会更强，才更有利于迅速推广，同时也便于管理。

灵活性。企业在不同的发展阶段和外界环境发生变化的情况下，应当及时对薪酬管理体系进行调整，以适应环境的变化和企业发展的要求，这就要求薪酬管理体系具有一定的灵活性。

适应性。薪酬体系应当能够体现企业自身的业务特点以及企业性质、所处区域、行业的特点，并能够满足这些因素的要求。另外，设计薪酬体系要具有合法性，必须在国家和地区相关劳动法律法规允许的范围内进行。

制定健全科学的薪酬制度，是管理中的一项重大决策。因此，需要有一套完整而正规的程序来保证其质量。

一般来说，薪酬体系的设计在方法上分为四个步骤。

第一步，首先展开对企业的工作分析，确定企业需要什么样的岗位，并建立相关岗位的岗位说明书，这是薪酬体系设计的基础。

第二步，建立一套科学的岗位评价方法，评价各个岗位的重要性或“相对价值”，并将所有的岗位都纳入一个工资级系统中，以形成企业的工资级别。比如将整个企业的工资体系设计为10级，秘书这个岗位的工资定为5级，而董事长这个岗位的工资就是10级。通过这样的办法，可以解决薪酬确定中内部公平性的问题。薪酬等级数目应视企业的规模 and 工作的性质而定，其多寡并没有绝对的标准。但若级数过少，员工可能会感到难以晋升，缺少激励效果。相反，若数目过多，会增加管理的困难与费用。

第三步，展开薪酬调查，并由企业根据自己的薪酬政策确定每个工资级别的薪酬定位，这样做的目的是保证薪酬的外部吸引力。

第四步，确定薪酬结构，这里既包括确定固定工资和浮动工资的比例，也包括确定岗位工资和技能工资的关系等。比较常见的办法是把工资级别设计为一个区间，并在这个区间中划分出不同的档次。同一岗位的不同员工将根据他们的技能、经验、学历的不同，对应于不同的工资级档。

薪酬制度一经建立，就应严格执行。在保持相对稳定的前提下，还应随着企业经营状况和市场薪酬水平的变化作相应的调整。

由马斯洛需求层次理论我们知道，生理需要是一个人生存的基础。所以在管人过程中，管理者要给员工们提供一套令他们满意的薪酬体系。这对全面施展各种“攻心术”具有奠基作用。

010. 加大薪酬等级对应的薪酬浮动

按照一般的薪酬设计规则，职位往往被设计成很多个级别，薪酬与职位基本成同级对应关系。也就是说，员工的薪酬只可能通过职位逐级提升而得到提升，在相同的职位，业绩并不从根本上影响薪酬，同等职位相对应的工资是固定的，员工的业绩出色也只能通过今后职位的按部就班提升而得到滞后的薪酬调整，并不能获得当期利益。于是，员工要得到薪酬的提升只有一条路，就是拼命向更高的职位努力，而不是立足本职发挥特长、追求卓越。

为了避免这种现象的发生，管理者需要给每一等级都规定一个薪酬变化的范围，或称为薪幅，其下限为等级起薪点，上限为顶薪点。各等级的薪幅可以一致，但比较常见的是随等级上升而呈累积式的扩大。相邻等级的薪幅之间会出现重叠，这不仅是不可避免的，也是必要的和有益的，可以使员工在某一等级内获得较高的薪酬，从而激发他们的工作热情。

加大薪酬等级对应的薪酬浮动，可以大幅削减职位的级别数，将原来过多的薪酬等级精简为少量的几个级别，与此同时却将每一级对应的薪酬浮动范围拉大。如此一来，低级别的员工只要工作业绩出色，所对应的薪酬就会超过甚至大大超过高级别的员工，员工不再需要一味通过级别的垂直上升来追求薪酬等级的提升。在这种情况下，员工即使长期安心于本职工作，虽然职务未见提升，但薪酬也就可能不断得到相当满意的上升。如果岗位调整（即使是同级轮岗或向下一级交流），只要业绩不俗，仍可能获得更高的薪酬。这种薪酬制度对于减少企业内长期存在的轮岗、换位阻力的作用是显而易见的。员工不用过多地考虑自己的职位，着重要考虑的是所处的角色，职位概念逐渐淡化。

在这样的薪酬体系中，资历已经不再与薪酬挂钩，一切以业绩说

话。初生牛犊不会因为价值得不到充分体现而频频跳槽，也不需要在前辈面前多劳少得忍辱负重，只要业绩出色，刚出道就可能在薪酬上超过资深员工。由于薪酬对应幅度宽泛，只要努力工作，一般工作人员的所得就又可能超过级别高出他们好几倍的上司。例如，如果规定销售人员的年薪为5万~30万元，销售总监的年薪为15万~80万元，那么，只要销售员销售业绩突出，他就可能当年得到高于上年好几倍的薪酬，这种对应业绩的薪酬提升幅度是在传统级别工资中无法实现的。在宽带薪酬体系下，公司员工将表现出极大的工作热情，刚进公司的新员工，也敢与资深员工进行比试，高级管理人员和资深员工就会感到很大的压力，如果不想输给低职位的新员工，就必须不断进取。

这种盛行于欧美国家的薪酬管理模式被形象地称为“宽带薪酬体系”。它相对于传统薪酬模式有诸多好处，但是，如果要在我国的企业中推行，有些问题需要加以注意。

（1）企业的人力资源战略首先要明确

要推行宽带薪酬的企业首先应该系统梳理企业战略，分析企业的核心竞争能力，明晰企业的核心价值观，并将它们量化为指标，在此基础上建立人力资源战略。这样建立起来的薪酬体系才可能有清晰的目的性，那就是根据企业战略，借助薪酬激励，强化员工作为，推动企业战略实施。

（2）薪酬体系要与企业管理方式和组织层级结构的优化相结合

直线职能制下，金字塔形组织结构需要采用等级制的薪酬模式。扁平组织却要压缩层级，强调团队协作，在设计薪酬体系时需要用较少的范围跨度、较大的浮动范围。如果要在传统组织结构中推行宽带薪酬，结果恐怕不会理想。因此，如果要引入宽带薪酬，就应该有针对性地对企业管理方式和组织层级结构进行优化和变革，为其准备适宜的土壤。

（3）合理确定工资带，区别级别特点设计薪酬

要结合企业规模、核心竞争力和企业战略，合理确定薪酬体系需要设计多少工资带，工资带之间要设计分界点。每个工资带应该对人员的技能、业绩提出不同的量化考核指标。不同工作性质的职位和不同的层级量化考核指标应该有区别，应该体现个性需求。每一工资带内的薪酬浮动幅度应该根据薪酬调查得到的客观数据及职位描述结果来确定，级

差标准则应该根据体现不同层级和职位对于企业战略的贡献率确定。要横向做职位评估工作，所设计指标应该能够推动宽带内横向职位的轮换，以增强组织的适应性。

（4）要鼓励员工广泛参与

在宽带薪酬体系的设计之初，要积极争取各个层级的员工参与，广泛征集意见和建议，并依据这些意见和建议反复修改，尽可能使薪酬设计透明化。即使在广泛征求意见后，在推行时也应该设计试用期和过渡期，对试用中反映出的问题及时修正，使其日臻完善。只有薪酬体系得到广大员工的拥护，才可能实现平稳过渡，也才能确保在本企业得到真正推行。

（5）拥有一支高素质的干部队伍

推行宽带薪酬制度需要人力资源部门的薪酬管理人员与各部门进行密切的合作，他们在与部门经理一起给新职位定级、了解市场信息及协助制定薪酬计划方面，必须以提供优质的服务态度和以专业顾问的角色去为部门服务。同时，各部门的经理在人力资源管理方面必须有足够的成熟度，能与人力资源部门一起做出各种关键性的决策。宽带薪酬制度的一个重要特点就是部门经理将有更大的空间参与有关下属员工的薪酬决策。如果没有一个成熟的管理队伍，在实行宽带薪酬制度的过程中就会困难重重。例如，部门经理不能对员工进行客观评价，破坏了内部平衡；部门经理不重视员工的发展等。另外，如果各部门都以自我为中心，不认同宽带薪酬制度，人力资源部就很难发挥其作用，这样一来，宽带薪酬制度就很难发挥其应有的作用。

（6）要做好任职资格及工资评级工作

人力成本在短期内可能大幅上升，这是宽带薪酬模式的缺点。所以，引入宽带薪酬时，要及时构建相应的任职资格体系，明确工资评级标准及办法，既鼓励员工冒尖，同时通过拉大薪酬差距，限制平庸员工薪酬的上涨。此外，管理者也可以制订惩罚性措施，对工作业绩较差的员工薪酬进行扣减，从而从整体上限制薪酬的无限制上涨。

011. 给成绩突出的员工以重赏

一般而言，奖金对员工的刺激效果是比较明显的，奖金给人的刺激远远大于福利和加薪的刺激。重赏之下可能会使组织有一个突飞猛进的发展或获得巨大效益，也有助于出类拔萃的优秀人才脱颖而出，从而使组织如虎添翼，直上青云。

员工做出一些令管理者引以为荣的事情，管理者应及时给他们以重奖，以调动他们的积极性，让他们更加努力地干好工作。如果有功者的努力得不到肯定，他们还会努力地为你工作吗？干劲不足的员工看到立大功的人都没有得到什么，更不会有什么干劲了。

成绩突出的员工大多是一些工作中的拔尖人物，他们才智出众，工作勤奋，他们的效率可以是衡量工作效率的一个标杆。企业内部的整体效率提高了，并且高于社会的平均效率，企业才能立于不败之地。对于付出了艰辛劳动而成绩突出的员工，管理者要理解他们，关心他们，应有宽阔的胸怀，为他们的成就而高兴。除了口头表扬和精神鼓励，还要以重赏回报他们付出的努力，给他们实实在在的好处，让他们意识到管理者对他的努力是看在眼里、记在心里、落实在行动上的。这样才能在企业中形成榜样效应。

为表现突出的员工设定合理的奖金标准，会对员工产生准确、恰当而有效的激励。优秀的管理者应从实践中逐步探索、制订出合理的奖金计划，以激发员工的潜在能力，调动员工的积极性、主动性和创造力。管理专家们在实践中总结出了以下一些要点，可以使管理者的奖励计划更加有效。

（1）保证努力程度与奖金有直接的关系

一套奖金计划能否成功的要素之一便是：使员工相信经过自己的努力可以获得相应的奖励。所以，奖金计划的奖励标准必须根据员工的实际状况来制订，必须制订得合理，使员工通过努力可以完成，同时也要为员工提供相应的培训、设备、工具等。此外，还要确保员工对于整个工作过程可以控制，自己的努力程度越高，工作绩效也相应越高，从而增加报酬。

（2）奖金本身必须受到员工重视

个性需求的不同，要求奖金计划要对不同的员工有不同的吸引力。当一个员工对其他需求如成就感、认同感期望较为殷切时，金钱的支付对他工作表现的影响就有可能较小。为此，管理者必须调查员工的需求，有针对性地实行奖励。

（3）奖金计划要明了且易于计算

对于一个工厂里的工人来说，一天超额生产了多少产品，他马上可以算出来会得到多少奖金，如果已经超过了定额，他会加快速度，提高效率，以便拿到更多的奖金。

对于一个大区的销售经理来说，如果奖金计划明白易懂，他通过计算广告投入、销售成本及其他费用就可以知道自己的销售小组会拿到多少红利。这样的奖金计划再有效不过了。

（4）设立有效的标准

奖金计划所依据的标准必须固定，要规定什么情况下这样的标准有效；奖金标准还必须明确，不能含含糊糊，比如要求属下“尽你的所能”；奖金标准还必须周密，不可只重视数量而忽视品质。

（5）创造良好的奖励气氛

要发挥奖励的作用，就要创造一个“先进光荣，落后可耻”的气氛。在获奖光荣的气氛下奖励，能使获奖者产生荣誉感，更加积极进取；使未获奖者产生羡慕心理，奋起直追。而在平淡的气氛下奖励，降低了奖励在人们心目中的地位，很难发挥激励作用。

（6）及时予以奖励

及时予以奖励不仅能充分发挥奖励的作用，而且能使员工增加对奖励的重视程度。过期奖励是“马后炮”，不仅会削弱奖励的激励作用，而且可能使员工对奖励产生冷淡心理。唐代著名的政治家柳宗元认为“赏务速而后有劝”，他主张“必使为善者，不越月逾时而得其赏，则人勇而有焉”。他说的“赏务速”就是奖要及时的意思。同时，奖励要及时兑现，取信于民。“信”是立足之本，言而无信，当奖不奖，员工就会感到受骗，从而产生反感情绪。

（7）不断完善规章制度

哲学上说：世间没有不变的事物。在企业发展的道路上，在实施奖金计划的实践中，新问题、新情况必然层出不穷。作为管理者，应该大胆地进行改革，让制度随着企业的发展而发展。

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，而不应该是一成不变的。在过去的生产规模、生产条件下，某项规章制度可能是很完善的，但由于要适应新的形势及新的生产经营方式，许多旧的规则可能会因此而出现各种各样的漏洞，变得不合时宜，这时就要求管理者要及早废止，另谋改善，加以合理性地补充或是重新建立新的符合时宜的规章制度，千万不要故步自封。否则此项规章将会随着时日的变迁而愈加脱离现实，最终会影响企业的发展。

012. 奖赏下属要抓住最佳时机

提高下属的积极性不仅是一个目标，还是一个过程，在这个过程中要尤其注意奖赏的时机。

《史记》中记载，公元前200年，楚、汉在荥阳一带展开拉锯战，谁也没有占到多大优势。于是双方约定，以鸿沟为界，中分天下，其西归汉，其东归楚。汉四年九月，项羽解围东撤，刘邦也要引兵西归。张良、陈平二人同谏刘邦，希望他趁机灭楚，免得养虎遗患。刘邦从谏，亲统大军追击项羽，另遣人约韩信、彭越合围楚军。几年后，汉军追至固陵，却不见韩信、彭越二人前来驰援。项羽回击汉军，刘邦又复败北。

刘邦这个时候就问张良，韩信与彭越为什么没有按照事先的约定来支援？张良告诉刘邦，是因为没有及时封赏这二位将军，要想他们马上来支援，必须先封赏他们。于是刘邦派使者封给韩信、彭越土地。不久，韩信、彭越果然率兵来援。于是，各路兵马会集垓下，韩信设下十面埋伏大阵，与楚决战。项羽兵败，逃至乌江自刎。长达四年之久的楚汉战争，以刘邦的胜利而告终。

从韩信、彭越与刘邦的故事中我们可以看出，及时兑现奖励是非常重要的。刘邦刚开始的时候没有太关注这个问题，多亏有张良及时出主意弥补了过失，而绝大多数人就没有刘邦那么幸运。宋太宗在灭北汉之后不封赏三军便挥军攻辽，三军了无斗志，这也是攻辽失败的一个原因。

虽然时间已经过去了很多年，但这样的故事依然会在企业里面发生，只不过表现形式不同罢了。

管理咨询专家奥伯利·丹尼尔斯举过这样一个例子。

你手下有一名员工在本月的第一周以合乎要求的行为完成了一项重要任务，于是你决定挑选他为当月的最佳员工。你在奖状上填好他的名字，准备到月末的全体员工大会上当众颁奖。月末的这一天到来了，你离开办公室动身去会议室，却在楼道上看到那名即将获奖的员工正在与一个顾客发生激烈的争吵。那位顾客恼羞成怒，拂袖而去，发誓再也不会光临你的公司。面对这样的情况，你该怎么办？这个奖该怎么发呢？

如果奖励的施予大大滞后于行为发生时点，员工就难以精确地把奖励与自己的适宜行为联系起来了。更有甚者，员工已经在等待中消磨了得奖本该带来的那种期盼与兴奋，滞后的奖励已经让他无动于衷了。

大部分企业会犯类似的错误，比如员工发明了一项新的技术，企业可能得等到这项技术真正投入使用甚至取得一定经济效益的时候才想到要奖励他们。这种滞后的奖励和“画饼充饥”相差无几，有时候还会让员工对企业奖励的真实性产生怀疑，其信心、创新能力和工作热情都会大打折扣。

海豚表演的例子或许能够给我们一些启示。海豚在水里跳过一个圈，表演完一个动作，驯兽师就给海豚鱼吃，吃完鱼之后它又重新去表演。没有及时地吃到鱼，它就不会表演了。驯兽师及时地奖励，能使海豚的表演反复进行。

奖励是否及时，其作用与效果是有很大差别的。打个比较形象的比喻，就像平时炒菜一样，在不同的时间放入调料，菜的味道和质量是不一样的。超前的奖励可能会使员工感到无足轻重，迟来的奖励可能会让员工觉得老板诚信出了问题，使奖励应该发挥的作用大打折扣。

鉴于此，建议管理者们把奖励员工工作成效的具体程序尽可能地写进企业的规章制度当中，什么情况下对员工进行奖励、怎样奖励、奖励程度的大小以及奖励时效性等具体问题，都要有详细准确的规定。一方面让员工看了比较放心，明确知道自己的努力会有特定的结果，多努力一点，也会相应的获得多一点奖励。另一方面可以使员工明白奖励不是管理者随性而起的产物，不是说老板今天心情好就到处奖励，心情不好就对员工的努力视而不见。这种规章制度对于企业管理者和员工有双重规范和保障作用。

这里还需要注意奖励不能迅速到位的另一个原因：财务程序的烦琐和把关太紧。财务有自己的制度和计算方法是必须坚持和肯定的，但是在奖励上的把关宜松不宜紧。

013. 避免奖励失去效能的7大策略

正确运用奖励手段，能调动起员工的积极性，点燃员工的工作热情，对被奖励者来说是一种鼓舞，对没有受到奖励的人来说则是一种积极的刺激。所谓“重赏之下，必有勇夫”，因此，有人称奖励为“神奇的一滴蜜”。

然而，现实中也有“不甜的蜜”，如果奖励不当，就会反受其乱。例如，某公司奖励了一位看起来最忙碌、最敬业、天天加班的员工，却收到一封“愤愤不平者”的邮件，说是获奖者一天的工作量，他三个小时就可以完成，而且工作质量绝对更胜一筹。再如，某公司陷入了经营困境，早已人心涣散，为了安抚人心，公司决定给10名坚守岗位的员工千元奖金，结果这一奖，让另外一些人受了伤害，一位虽偶然脱离过岗位但却能力出众的核心员工因此不辞而别。

诸如此类的奖励，企业花了钱反而导致了员工人心浮动、热情顿减，真是得不偿失。看来，奖励还真不是那么简单的事情，需要详尽、周密地考虑。如果仅凭表象实施奖励，就有可能适得其反。

要想避免奖励失去效能，除了前文提到的及时奖励外，管理者还需要掌握以下七个策略。

（1）奖功劳，不奖苦劳

功劳是指什么？在企业里，用比较常见的说法就是工作业绩、工作实效，就是预期得到了实现，获得了理想的结果。功劳也指工作结果对于组织的贡献，通过资源的投入对于组织有预期的产出，而不是副产品。

苦劳是指什么？就是指执行了任务却没有工作实效，看似兢兢业业、忙忙碌碌却没有取得相应的结果，或许是熬时间，或许是凭资历，但是更经常的情况是在浪费资源。

毫无疑问，企业必须重功劳、轻苦劳。要知道，企业是靠结果生存的，如果企业中的每个人都满足于苦劳，满足于“我尽力了，结果做不到我也没有办法”，那么企业靠什么生存？客户会因为企业员工工作很辛苦，但没有提供优质产品就付钱吗？

企业作为商业组织，从事的是通过商业交换来获取收益。这种交换不仅仅是商业伙伴间的交易，和员工本身也是商业的交换。如果企业和员工的交易换来的只是员工劳动的过程，而不产生劳动结果，企业就不可能有钱赚，就不可能生存和发展，企业也就没有存在的意义和价值。

（2）奖解决问题，不奖表面文章

员工在面临问题时，往往会有两种工作方式，一种是从产生问题的根源出发，认真分析原因并寻求解决问题的方法，但这种工作方法需要时间，效果来得又较慢，需要耐心与毅力。另一种是就事论事，尽快地解决问题，这种方法能很快收到效果，但由于头痛医头、脚痛医脚，不能解决根本问题，而且应急措施往往会引起比它所解决的问题更多的问题。

所以正确的激励体系应该把注意力放在正本清源上，奖励深入扎实工作的人。组织的病因消除后，自然就不需要止痛药了。

（3）奖实际行动，不奖空头理论

任何组织都包括四种不同的人：希望别人干活的人；说得很多干得很少的人；对别人所做的事评论没完的人；默默奉献的人。企业都希望拥有最后一种人，少有或没有其他类型的人。但是，默默奉献的无名英雄的功绩常常被喋喋不休、哗众取宠的人所掩盖。不注重奖励默默奉献的无名英雄，而是用大量的时间去安抚唧唧喳喳者，很快就会有更多的人唧唧喳喳而不再认真工作。这就要求管理者有意识地找出手下的无名英雄，及时奖励，不要让老实人吃亏，鼓励他们做得更好；提防投机者，绝不纵容他们。

（4）奖承担风险，不奖逃避责任

员工有两种不同的方式对待风险与责任：一种是“不做错任何事”；另一种是“不做任何错事”；第一种方式看上去有道理，实际上对组织危害很大，因为一做事就会缩手缩脚，只会做老好人，而缺乏承担风险与责任的精神，表面上没出什么错，而实际上并没有给组织做什么贡献。

优秀的组织应当鼓励人们去冒相当的风险，及时鼓励敢于创新的冒险者。但这种鼓励，应当是鼓励机智的冒险，而不是愚蠢的行为。

（5）奖工作质量，不奖工作数量

为什么一些企业产品质量上不去？往往是因为这些企业奖励产品数量而不是质量，只注意员工干了多少而忽视干得怎么样。这就要求管理者做到：让每一个员工都必须懂得质量的重要性，帮助员工树立质量意识；对每一个人进行质量控制的基础训练，并且从组织高层领导开始；设立一块质量记分牌或布告栏，定期公布质量情况，并给予优胜者以奖励。

（6）奖忠诚，不奖朝三暮四

每个组织都需要忠诚，但事实上许多组织在奖励人们不忠诚。比如，当别的组织向某人提供更好的工作机会和优厚的报酬时，上司才想起给其提升和增加报酬。因此，人们常常以离职相威胁。再如，很多组织里的管理者首先从稳定、平衡出发，安抚、照顾的是“刺头”，而不是首先考虑那些忠诚老实、默默奉献的人。这就要求管理者做到：以心换心，以诚换诚；保持信息渠道的公开和透明，以建立相互的信任；奖励忠诚者，给忠诚的员工更好的职位，这等于告诉每一位员工：忠诚就会得到奖励。

（7）奖团结协作，不奖内讧

一个组织在其内部存在合理冲突的情况下，奖励的应是有团队精神和全力工作的行为，不要奖励无益于团队发展的个人表现。尽管有时候他的成绩也很出色，但真正出色的成绩应该是那些可以帮助团队实现整体目标的努力行为。

014. 应对员工加薪要求的方法

作为一名管理者，当员工向你提出加薪要求时，你应该怎么办呢？

如果你正巧准备给这个员工加薪，那自然是皆大欢喜了。但如果你尚未考虑过给其加薪的问题，首先就需要考虑到该员工的服务年限有多久？与做此工作的其他员工的工资水平相比较，该员工的工资水平是否合适？如果第一个问题的答案是“够久”，第二个问题的答案是“不”，那么应该考虑给他加薪了。不要仅仅由于没有想到而拖延给一个符合条件的员工加薪。

但如果你认为员工的工作表现不足以达到加薪的标准，或企业正遇到经济危机，该如何应对才能把问题圆满解决？

有些管理者因为顾及要求加薪者的情绪，会采取一些不切实际的理由推托或轻易地答应他的加薪要求。这是非常不负责任的做法。最直接的影响是，这让其他员工形成了“谁不争取谁有损失”的感觉。更为负面的是，如果员工们纷纷效仿，那么后果则难以想象了。

所以，该拒绝的时候一定要拒绝。但拒绝要讲究方式方法，一口回绝是不理智、没有说服力的做法，员工很难接受你的这种冷漠态度。特别是对那些为企业做出很大贡献，具备一定实力的员工，更要慎重。因为，他非常有可能在向你提出加薪要求之前，已经为自己准备了后路——加薪不成，另谋高就。如果你不想失去这样的员工，那么就要小心应对。

那么，怎样才能使拒绝员工的要求既显得合情合理，又不影响员工的情绪呢？请看下面的例子。

老王是一家出版社的编辑部主任。一天，员工小赵向他提出加薪要求。老王想了一会儿，说道：“小赵，我知道你从助理编辑做起，时间已经不短了。你在业绩表中所做的工作总结，我觉得你提到的那几点都很重要。但是现在的情况是，我们离下一次薪金评估还有一段时间。现在批准薪金评估报告不符合程序。”

“另外，说实话，我觉得就你现在这份业绩表的内容来说，比较有说服力的数据还不太够。现在离年底的评估报告还有一段时间，你再加把劲儿，争取让你手上的那两个图书选题能够在年前出炉。而且，咱们社最近设立的那个新项目，相信你肯定也能做出点业绩来，你不妨尝试一下，这样，在年底评估的时候，你就可以有一份比较有说服力的报告，到那时，我一定会尽力为你争取加薪。”

在这里，王主任巧妙地小赵设定了一个比较实际而又有意义的工作目标，机智、不着痕迹地回绝了他当前的加薪要求。这清楚地表明，加薪要有“硬指标”，要有客观的工作成绩，而他目前的工作成绩还不足以享受这个薪资待遇。更重要的是，王主任的谈话将负面的拒绝转向为正面的激励——使加薪成为员工取得更高成就的动机。

一般而言，员工在向上司提出加薪要求之前，就已经做好了接受两种结果的准备。如果管理者能够本着设身处地的态度，为员工着想，给出合理的拒绝加薪的理由，让员工明白做出这样的决定不是你一个人的独断专行，而确实是事出有因，相信一定可以取得员工的理解或谅解。

但是，在你向员工做出合理的解释之前，还要做一件事，那就是先认真地倾听和复述员工的要求和想法。要知道，员工鼓足勇气走到你跟前来更是要花点时间的。所以当员工向你提出这样的要求时，你最好请他坐下来，让他讲一讲自己认为应该加薪的理由，这有利于你从对方的视角看问题，从而更有针对性、更有说服力地向对方阐明拒绝的理由。

记住，一定不要不负责任地做出超越自己权限的承诺，乱开空头支票。因为即使你一再强调你承诺的事要视将来情况决定，员工仍可能将它看做是你兑现的承诺，徒然增加双方的麻烦。

如果该员工的绩效考评良好，也没有得到加薪，就要认真地调查原因。是由于工作失误造成的，还是因为该员工的薪酬已经较高，不宜合再加薪。如果是前者，应该立即纠正错误，对员工进行弥补；如果属于后者，就应向他解释本企业中与他能力相同的其他员工的平均薪酬水

平，或介绍同行业其他企业同职位的薪酬水平。同时，管理者可以考虑将加薪换成其他奖励方式，以避免打击其工作积极性。比如为员工提供良好的发展空间，让员工在企业内部发挥更大的优势，在技术、经验上得到积累；或者提供难得的培训机会等。想必有上进心的员工都会觉得这样的安排是意外之喜，会欣然接受。而且，这样也能让员工觉得：工作除了获得金钱外，还会获得更多有价值的东西。

015. 留个缺口，给下属点儿成就感

现实中，一些管理者总是习惯把自己的重要性无限扩张，大事小事统统要自己动手，员工只能当他的助手，让自己每天忙得像只无头苍蝇。而另一些管理者则恰恰相反，他们能更清醒地认识自己，哪怕自己的能力再强也还是有限的，所以喜欢留些缺口让下属去做。

留个缺口给他人，并不说明自己的能力不强。实际上，这是一种管理的智慧，是一种更高层次上带有全局性的策略。

一位著名企业家在作报告时，一位听众问：“你在事业上取得了巨大的成功，请问，对你来说，最重要的是什么？”

企业家没有直接回答，他拿起粉笔在黑板上画了一个圈，只是并没有画圆满，而是留下了一个缺口。他问道：“这是什么？”

“零”、“圈”、“未完成的事业”、“成功”，台下的听众七嘴八舌地答道。

他对这些回答未置可否：“其实，这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单：我不会把事情做得很圆满，就像画个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。”

给猴子一棵树，让它不停地攀登；给老虎一座山，让它自由纵横。也许，这就是管人、管事的最高境界。

一家企业集团投资成立了新的子公司，一位MBA新秀被选为新公司的“二把手”。在公司落成典礼之后，按照行程，老总要与各方面的人员会面。但是，老总却宣布取消这些重要的行程。MBA新秀于是好心

地向老总建议，提醒某些会面的重要性。老总却拍拍他的肩膀说：“老弟，这台戏就委托给你了。”

果然，这位MBA新秀带着这份重托，信心十足地开始了行动。很快，在这种“不完美”的答案中，各位相关人士认识并且接受了这位年轻的管理者。随后的工作也变得水到渠成了。试想，当初老总亲自与各方面的人员会面，事后这些人会“买谁的账”？记住一条，如果这位下属确定是你想推出去的人物，有好的机会一定要留给他，因为他才是以后真正办事的人。

上述两位老板都相当睿智，也难怪能发展壮大。

给下属留缺口，就相当于画一幅国画“留白”一样。当然，这要求作画者大处着眼，精心布局，未动笔而成竹在胸；也需要作画者从细处着手，需渲染处泼墨如水，需“留白”处惜墨如金。“留白”以无形胜有形，使画面空灵，让画意深远。

一个人只有一双手，即使一天24小时都在工作，也不可能什么事情都靠自己做。只依靠管理者一个人是不可能把企业壮大的，所以要依靠全体员工的共同努力，团结合作，借助所有人的智慧和力量才能把企业推向更深层次的发展之道，这才是企业繁荣的最佳方式。

杰克·韦尔奇把管理行为界定为：清楚地告诉人们如何做得更好，并且能够描绘出远景构想来激发员工的努力。用他自己的话说，就是“传达思想，分配资源，然后让开道路”，让员工们有更大的自由度和更强的责任感。

事必躬亲，是对员工智慧和积极性的扼杀，长此以往，员工容易形成惰性，责任心会大大降低，即便工作出现错误也懒得向管理者提出。给下属留下缺口，发挥他们的智慧，是对他们的肯定，也是满足员工自我价值实现的精神需要。这样，可以让管理者从繁杂的事务中脱身出来，专注于提高管理，瞄准组织战略去努力。更重要的是，从激励员工方面来讲，这可以让员工感受到成就感，而不是限死在一个固定的圈子里干枯燥的重复性工作。

016. “无为”是为了更好地“有为”

两千多年前，老子就曾教导管理者要无为而治。做到了无为，实际上也就是有为。不仅是有为，而且是有大为。

《庄子》中有一段阳子臣与老子的问答。有一次阳子臣问：“假如有一个人，同时具有果断敏捷的行动力与深入透彻的洞察力，并且勤于学道，这样就可以称为理想的官吏了吧？”

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

阳子臣又问：“那么，请问理想的官吏是怎样的呢？”

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

老子所提倡的“无为”与“清静”是不是说管理者对一切都不管而无所事事呢？事实绝非如此。“无为而治”更深一层的意思是管理者要懂得分离职权，为下属创造一个宽松的环境。

佩罗集团的创始人罗斯·佩罗曾说过：“领导就是放权给一批人，让他们努力奋斗，去实现共同的目标。为此，你就得充分开发他们的潜能。”

查尔斯是纽约一家电气分公司的经理。他每天都要查看上百份文件，这还不包括临时得到的诸如海外传真送来的最新商业信息。他经常抱怨说：“我要再多一双手，再有一个脑袋就好了。”他已明显地感到疲于应对，并曾考虑寻找助手来帮助自己。可他当时却以为这样做的结果只会让自己的办公桌上多一份报告而已。公司人人都知道权力掌握在他手里，每个人都在等着他下达正式指令。查尔斯每天走进办公大楼的时候，就开始被等在电梯口的员工团团围住，等他走进自己的办公室，已是满头大汗。

查尔斯终于忍不住了，他终于醒悟过来，开始把所有的人关在电梯外面和自己的办公室外面，把所有无意义的文件抛出窗外。他让他的属下自己拿主意，不要再来烦他。他给自己的秘书做了硬性规定，所有递交上来的报告必须筛选后再送交，每天不能超过10份。刚开始，秘书和所有的下属都不习惯，因为他们已经养成了奉命行事的习惯，如今却要自己对许多事拿主意，他们真的有点不知所措。但这种情况没有持续多久，公司就开始有条不紊地运转起来，下属的决定大多都非常及时和准确无误，公司没有出现差错；相反，以往经常性的加班现在却取消了，因为员工的工作效率大幅度提高了。

从此，查尔斯有了读小说的时间、看报的时间、喝咖啡的时间、进健身房的时间，他感到惬意极了。他现在才真正体会到自己是公司的经理，而不是凡事都要包办的“老妈子”。

“真正的管理就是少管理。”这句话道出了管理的精髓，事必躬亲对管理者来讲并非一件好事。管理者把所有的事情都一担挑起，不利于调动部下和下属的积极性与创造性，不能使每个员工都人尽其才。

身为管理者，为员工创造一个舒适宽松的工作环境是他的责任。日常的工作要交给其他人去办，将职权分离出去。如此一来，自己才会腾出精力构思经营大计，更好地“有为”。大权独揽，事必躬亲的领导，是无法带出高效团队的。

提高个人修养，满足下属的正当请求，适当授权，这些都是管理者在“无为”之前须预先策划的，否则无为不但不能成为“无不为”，反而会变成企业混乱、管理者“下课”的根源，这是身负重任的管理者所必须注意的。

017. 让管理“举重若轻”的方法

古人说：授权是“古之善为君者”之法，它“劳于论人，而佚于官事”，是“得其经也”；事必躬亲是“不能为君者”之法，它“伤形费神，愁心劳耳目”，是“不知要故也”。前者是放权，任人而治，后者是使用力气，任力而治。合理授权，当然可逸四肢、全耳目、平心气，而百官以治；使用力气则不然，弊生事情，劳手足，烦教诏，必然辛苦。

这个道理今天仍没有过时，举重若轻才是管理者正确的工作方式，举轻若重只会让自己越陷越深，把自己的时间和精力浪费于许多毫无价值的事情上面。这样的管理方式，根本无法带动并且推动团队的发展、组织目标的实现。

总体来说，管理者要想让自己“举重若轻”，需要做好以下几点工作。

（1）学会置身事外

实际上，团队里的有些事务并不需要你的参与。比如，员工们完全有能力找出有效的办法来完成任务，用不着管理者去指手画脚。也许你确实是出于好意，但是员工们可能不会领情。更有甚者，他们会觉得你对他们不信任，至少他们会觉得你的管理方法存在很大的问题。当出现这种情况时，管理者应当学会如何置身事外。这里有一个小小的窍门：在你决定对某项事务插手之前，可以先问自己两个问题：“如果我再等等，情况会怎么样”以及“我是否掌握了发布命令所需要的全部情况”。如果觉得插手这项事务的时机还不成熟或者目前还没有必要由自己来亲自解决，那么管理者应当选择沉默。在大多数情况下，事实上也许根本不用你费心，员工们就会主动地弥补缺漏。通过这样缜密的考虑，你会发现有时你的行动是不必要的，甚至会使情况变得更糟。

（2）恰当地授权

当企业发展到一定阶段，随着事务的日益增多，管理者已经对每件事情无法亲力亲为，这就需要授权。从某种意义上说，授权是管理最核心的问题，也是简单管理的要义，因为管理的实质就是通过其他人去完成任务。授权意味着管理者可以从繁杂的事务中解脱出来，将精力集中在管理决策、经营发展等重大问题上来。通过授权，管理者可以把员工管理得更好，让员工独立去完成某些任务更有助于他们成长。因此，恰当地授权非常重要，这样可以得到授权的最大好处，并将风险降到最低。

（3）弄清楚究竟哪些事务你不必“躬亲”

既然明白了事必躬亲的弊端，那么下一步必须明确授权的范围，也就是说究竟哪些事务你不必“躬亲”。根据企业的实际情况，授权的范围肯定会有所不同，但这其中还是有一些规律性的东西。在授权时，下面几个因素值得考虑。

第一，责任或决策的重要性。一般来说，一项责任或者决策越重要，其利害得失对于团队或整个企业的影响越大，就越不能被授权给下属。

第二，任务的复杂性。任务越复杂，管理者本人就越难以获得充分的信息并做出有效的决策。如果复杂的任务对专业知识的要求很高，那么与此项工作有关的决策应该授权给掌握必要技术知识的人来做。

第三，企业的组织文化。如果企业里有这样的传统或者说背景，即管理层对员工十分信任，那么就可能会出现较高程度的授权。如果上级不相信员工的能力，则授权就会变得十分勉强。

第四，员工的能力或才干。这可以说是最重要的一个因素。授权要求员工具备一定的技术和能力。如果员工缺乏某项工作的必要能力，则管理者在授权时就要慎重。

克林将军告诉我们，作为一名伟大的将军，他的成功很大一部分来自有效的分工带来的“简单管理”。“我对很多方面都放任不管。”这就给了他的部下很大的自由空间。每一个管理者都应该深刻地领悟到此言的含义：授权予下，不仅可以使你从繁忙的工作当中解脱出来，更可以增

强员工的工作积极性。这种一箭双雕的手段，是每名管理者都应学会使用的。

018. 把精力放在关乎全局的大事上

西汉时有一个叫丙吉的丞相，一天坐车外出，看见一群人在斗殴，死伤横道，他过而不问，马不停蹄，扬长而去。走到郊外，他看见一位老农赶牛，这头牛吐着舌头气喘吁吁，便叫车夫停下马车，下车向老农了解情况。

丙吉的举动让助手迷惑不解，壮着胆子向上司请教：“丞相大人，刚才京城闹市发生群殴，出现人命，你却视而不见；而看见一条牛气喘吁吁你却停车询问。难道人命不如牛命吗？在下实在对你的所为不能理解。”

丙吉回答说：“京都发生群殴，是长安令、京兆尹职权范围内的事，用不着我来管。作为丞相，只是一年终了时给他们评定成绩好坏，奏请皇上给予赏罚而已。丞相用不着事无巨细，连路上遇到打架斗殴的事也要插手。而今年春天太阳光照少，还没有太热，我担心牛没有走多少路就因为天热而喘息，那么节气就不正常了，恐怕对农时有所伤害。如果是天气季节反常，这是关乎全局的大事，我们就要尽早研究对策。位居三公的人，管的是调和主要矛盾，思考职权范围内的大事，所以我才留心询问牛的情况。”丙吉的一番话，解释了助手的疑惑。

一个领袖人物，最主要的是将其智慧和精力用于设计出卓越超人的思想计划，创造出新的东西，而不是要去机械地做一些其他人也可以做的琐事。一个优秀的管理者，永远是机器的制造者，而不是机器上的某个部件。

“兵圣”孙武就提出过：身为高级指挥官的人，切不可事必躬亲于细节问题。他自己的作风是在静悄悄的气氛中“踱方步”，投入很长时间于重大问题的深思熟虑方面。假如他太过于斤斤计较小事，必将会“贻明

足以察秋毫之末，而不见舆薪之讥”。

把自己的时间和精力浪费于许多毫无价值的事情上面，就无法带动并且推动团队的发展，争取实现“赢”的局面。要避免这个陷阱，以下几项是管理者应该注意的。

（1）分级管理，不要乱插手

组织发展到一定规模后，要进行必要的分级管理。管理者不要一竿子插到底，那是“出力不讨好”的事。对下属的管理要在明确责任和奖罚的基础上，让他们有职有权。即使碰到问题，只要不是事关大局的问题，也让所属的部门自己去处理和解决。这样，管理者只要管理几个人就能维持组织的正常运转，而且能够充分地调动下属的积极性、创造性、主观能动性和高度责任感。只有这样，管理者才有更多的时间研究组织的发展方向或重大决策。

（2）多观察思考，少说话动手

管理者的主要任务是多观察、多思考，切忌大事小事都要“事必躬亲”。只有站在一旁观看，才能真正“旁观者清”而避免“当局者迷”，才能更公正、更有效地判断是非曲直，才能真正看清哪些事情是应该坚持的，哪些事情是需要改进的。即使你比下属干得好，也不要事事都亲自去干，必要时给他们示范一下即可。作为一个元帅，如果必须亲自去冲锋陷阵，作为一个教练，如果必须亲自到运动场上去拼搏，不能说明这支军队的强大和运动队的水平很高，而是说明它们将寡兵弱，可能离失败为期不远了。正像演戏一样，如果管理者在台上又唱又跳，让职员们在台下指手画脚地挑毛病，这样的情景就有点“本末倒置”了。因此，管理者要多当裁判少当运动员，多当导演甚至观众而少当亲自登台的演员。

（3）大事明白，小事糊涂

作为一个管理者，首先要分清什么是大事，什么是无关紧要的小事。凡是关系到组织发展和生死存亡的大事，一定要慎重对待，绝不可等闲视之。而大事往往不是每天都发生的。对于那些鸡毛蒜皮的小事，要让下属部门按照分工自己去解决，不要陷于烦琐的事务之中不能自拔而影响了大的决策。当然，管理者也要敏锐地观察和分析一些小事的起因和影响，不要因小失大。但是，一般情况下，不必亲自去处理。

（4）要心胸开阔，不要事事追究

只要不影响企业的重大利益，管理者对一些事情不必兴师动众地去深查深究。水至清则无鱼，人至察则无友。对下属管理人员，要适当照顾他们的“面子”，以便今后更好地替你办事。人都有犯错误的时候，甚至会有“一念之差”。如果管理者没有容人之量，很难形成一个“团结战斗”的集体，也很难调动一切可以调动的积极因素。

（5）不要做一个吹毛求疵的完美主义者

很多管理者，都想把自己管理的组织变成一个非常完美的组织。实际上，这是不可能的。完美是相对的而不是绝对的。过分的完美无缺了，往往就要走向反面了。一个由来自四面八方的人组成的组织，要想一点儿问题都没有，那是不可能的。

古人云：宁静致远，虚怀若谷。管理者只有摆脱烦琐的事务，才能站得高、看得远，才能从更高的角度正确地权衡管理上的利弊得失，才能更好地考虑发展大计和重大决策。当然了，管理者要有一定的理论知识和实践经验，要十分熟悉所管的人和事，还要有一定的肚量或胸怀。只有这样，管理者才能“熟中生巧”、“艺高人胆大”，从而实现轻松地管理。

019. 有效授权必须克服的3种障碍

一般管理者都懂得授权的必要性，也存在希望通过授权改变管理局面的主观意愿。但在具体的管理实践中，要真正授权并取得良好的效果，还是困难重重。这里面有思维方式和习惯的问题，也有对权力收放的拿捏把握的问题。

归结起来，有效授权的障碍来自管理者个人在工作认识和权力下放上的思维误区，具体表现在以下几个方面。

（1）以自我为中心的工作习惯

①对于让下属做出对自己有影响的决定很不习惯。要克服这一点，管理者必须清楚你不能独立完成所有的工作，而有效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。

②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授权障碍。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，因为你能干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的惰性。

③认为有些具体的事项只有自己能做。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），那对整个组织来说是危险的。只有那些必须由自己处理的事情才不属于授权的范围。

（2）对授权对象要求苛刻

①认为必须把一项工作授权给能人才是合理的。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。管理者应该针对特定的情形和对象使用最佳的授权方式，最终减少团队中资源的冲突。

②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授权方式的不满都可能导致下属的拒绝，当然，解决这些问题更需要管理者的经验。

③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。

（3）工作目标模糊

①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。

②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，因为你的任务是集中精力做必须由你做的工作，而无论你是否喜欢。

③对工作要求尽善尽美。有些管理者认为所有的工作都应该完美地实现。其实这是一个误区，而一旦陷入这个误区，就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，从而在授权工作上止步不前。事实上，有许多时候不需要十全十美。

④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，最佳的时间分配是将80%的精力放在强影响的工作上，将20%的精力放在弱影响的工作上。分清楚这两类工作，并有计划地分配和授权，你会感到要做的工作和应分配的工作重点更加清晰，同时这样也有助于你日后的工作控制。

020. 授权时需要把握的10个原则

管理者不仅要敢于授权、愿意授权，更要善于授权。因为，正确的授权能提高工作效率，更好地完成工作，反之，则会将事情弄得一团糟，只能事倍功半。所以，管理者在授权时，一定要把握好原则。除了前面讲的选好授权对象外，还要注意以下10个原则。

（1）责权统一的原则

管理者授权时，必须对被授权人明确其责任和权力范围，使被授权人有一定的职、权、责。授权时，管理者必须向员工明确交代所授权事项的责任范围、完成标准和权力范围，让他们清楚地知道自己有什么样的权力，有多大的权力，同时要承担什么样的责任。在一开始，就让员工明白自己权力和责任的限度，对日后的管理有百益而无一害。

（2）统一指挥原则

授权后，管理者要纵观全局，掌握大方向，对被授权人进行监督、指导，对整个组织系统实行统一的协调和控制，及时纠正局部存在的问题，确保整体目标的实现。

（3）职能界限原则

被授权者只能在其职权范围内行使权力，不得越界，但在其职能范围内的问题上不得上推下卸。管理者对被授权者的工作不得干涉过多。

（4）分等级原则

管理者不可将不属于自己权力范围内的职权授予员工，也不可越级

授权，只能对直接员工授权，否则会造成机构混乱，争权夺利的现象。

（5）目标明确原则

授权本身要体现明确的目标。分派职责时要让员工明确要做的工作是什么，要达到的目的是什么，对于达到目标的员工应如何奖励等。只有目标明确的授权，才能使员工明确自己所承担的责任，盲目授权必然带来混乱不清。

（6）量力原则

管理者向员工授权，应当视自己的权力范围和员工的承受能力而定，既不可超越自己的权力范围，又不能不顾及员工的承受能力。

（7）授权内容明晰原则

管理者要确定员工已经了解了授权的内容、任务（包括事情的重要性及急迫程度），并明确告诫员工他们可能会遇到的问题（例如，机密信息可能难以取得等），还要向员工说明之所以授权的原因和自己对授权工作结果的要求等，帮助员工全面地了解授权工作的意义，避免员工只是单纯接受任务。

告知员工授权工作的内容后，管理者应该要求员工复述一遍，以确认他对授权工作了解到何种程度。只是询问员工是否了解，然后对方点头称是，并不代表员工真正了解。有时候成功授权所需花费的时间和精力，不亚于管理者亲自执行，因而管理者必须有这方面的心理准备。

（8）支持原则

例如，管理者应当告知员工，当他们有问题时，可以向谁求助，并且提供他们需要的工具或场所。当管理者把自己的工作分配给员工时，也要把完成该项工作的权力一起转交。例如，告诉合作对象，自己已经授权给某位员工负责分析市场现况，请他以后直接给予该名员工协助，事先为员工的成功铺平道路。此外，管理者还要让员工了解，他们日后可以寻求管理者的意见和支持。

（9）定时追踪原则

成功的授权并非在交代完员工工作任务的时候便结束了，需要定时

追踪员工的工作进度，给予员工应得的赞赏与具有建设性的反馈，并且不时表示出关心，必要时提供员工需要的协助和指导。管理者可以和员工一起设定任务的不同阶段应该完成的期限、评估工作成果的标准、双方定期碰面讨论的时间及项目等。即使定期的会面只是短短的20分钟，管理者与员工也可以一起检查当初所设定的目标，预防执行任务可能出现的问题。

（10）真正授权原则

作为一名管理者，应该相信员工能够做出正确决定，给予员工完成任务所需的弹性和自由，不要处处插手。员工是不同于管理者的个体，所以不要要求员工会采用和自己一模一样的做事方式。有些时候，已经决定的事情开始有进展时，又提出面谈，结果一切都要等管理者裁决之后才能工作，口头上放权了，而实际上决定权仍在管理者的手上。所以，管理者一定不要干涉工作上的细节，只注重结果和做到有效监督就行了。

021. 精选值得授予权力的人

授权的时候，管理者一方面不能对授权对象要求过于苛刻；另一方面，也不能对授权对象毫无要求。想要授权“高效多产”，必须精挑细选值得授予权力的人。而且，管理者要警惕的一点是，不要让那些削尖脑袋、投机钻营的人骗取权力，以达到其不可告人的目的。

那么管理者应该把权力交到什么人手里呢？

（1）上司不在时能负起留守职责的人

有些部属在上司不在的时候，总是精神松懈，忘了应尽的责任。例如，下班铃一响就赶着回家，或办公时间借故外出，长时间不回。

按理，上司不在，部属就该负起留守的责任。当上司回来，向他报告他不在时发生的事以及处理的经过。如果有代上司行使职权的事，就应该将它记录下来，事后提出详尽的报告。这样的下属是可以授权的。

（2）准备随时回答上司提问的人

当上司问及工作的方式、进行的状况、今后的预测，或有关的数字时，值得授权的人必须能够当场回答。

很多部属被问到这些问题的时候，还得向其他员工询问才能回答。这样的部属不但无法管理下级，也难以成为管理者的辅佐人。可以受权的部属必须掌握职责范围内的全盘工作，在领导提到有关问题的时候，都能立刻回答才行。

（3）致力于消除上司误解的人

管理者并非圣贤，也会犯错误或是发生误解。在事关工作方针或是工作方法的问题上，管理者有时也会判断错误。

管理者的误解往往波及部属晋升、加薪等问题。碰到这种情况，有能力的部属不会以一句“没办法”就放弃了事。他会竭力消除上司的这种误解。

（4）代表他负责的团队的人

值得授权的人应是他所在团队的代表人，是夹在上司与员工之间的角色。从这个立场而言，他必须做到：把上级的方针与命令彻底灌输给员工，尽其全力实现上级的方针与命令。随时关心员工的愿望，洞悉员工的不满，以员工利益代表人的身份，将他们的愿望和不满正确地反映给上级，以实现员工的合理利益。

（5）向上司提出问题的人

高层管理者由于事务繁忙，平时很难直接掌握各种细节问题。因此，值得授权的人必须能够向上司提出所辖部门目前的问题，同时一并提出对策，供上司参考。

（6）忠实执行上司命令的人

一般来说，对于管理者下达的命令部属无论如何也得全力以赴，忠实执行。这是部属必须严守的第一大原则。如果部属的意见与上司的意见相左，当然可以先陈述他的意见。陈述之后上司仍然不接受，就要服从上司的意见。

有些部属在自己的意见不被采纳时，抱着自暴自弃的态度去做事，这样的人没有资格成为上司的辅佐人。

（7）适时请求上级指示的人

部属不可以坐等上司的命令。他必须自觉做到请上司向自己发出命令，请上司对自己的工作提出指示。适时积极求教，才算是聪明能干、值得授权的部属。

（8）作上司的代办人

接受权力的部属必须是上司的代办人。纵然上司的见解与自己的见解不同，上司一旦有新决定，部属就要把这个决定当做自己的决定，向员工或者外界人作详尽的解释。

（9）知道自己权限的人

被授权者绝不能混淆职责界限。如果发生某种问题，而且又是自己权限之外的事，被授权者就不能拖拖拉拉，应该立刻向上司请示。超过顶头上司与更高一级领导交涉、协调，等于把上司架空，也破坏了命令系统，应该列为禁忌。非得越级与上级联络、协调的时候，原则上也要先跟顶头上司打个招呼，获得认可。能做到这一点的人，才可以授权给他。

（10）向上司报告自己解决的问题的人

接受权力的部属，自己处理好的问题如果不向上司报告，往往使上司不了解实情，作出错误的判断或是在会议上出洋相。

当然，不少事情无须一一向上司报告。但是，原则上可称之为“问题”、“事件”的事情，还是要向上司及时提出报告。

报告的时机因其重要程度的不同而有所区别。重要的事，必须即刻提出报告，至于次要的或属日常性事务，可以在一天的工作终结之时，提出简明扼要的报告。

（11）勇于承担责任的人

有些部属在自己负责的工作发生错失或延误的时候，总是找出许多的理由。这种将责任推卸得一干二净的人，实在不能授权给他。

部属负责的工作，可说是由上司赋予全责，不管原因何在，部属必须为错误负起全责。他顶多只能对上司说一声：“是我领导不力，督促不够。”如果上司问起错失的原因，必须据实说明，而不是找一大堆借口辩解。有些部属在上司指出缺点的时候，总是把责任推到他的下级身上，说：“那是某某干的好事。”把责任推给下级，并不能免除他的责任。一个被授权者必须有“功归部属，失败由我负全责”的胸怀与度量才行。

（12）提供情报给上司的人

被授权者在与外界人士、其他员工等接触的过程中会接触各种各样的情报。这些情报有些是对公司不利的。被授权者必须把这些情报谨记在心，并把它提供给管理者。

向领导作某种说明或报告的时候，有些部属习惯于把它说得有利。如此一来，极易让领导出现判断偏差。尤其是影响到其他部门，或是必须由领导作出某种决定的事，诚实可靠的部属在说明报告时必然遵守如下原则。

①不可偏于一方。

②从大局出发，扼要陈述。

（13）不会事事请示的人

能干的部属对领导没有过多的依赖心。事事请求不但增加了领导的负担，部属本身也很难成长。下属拥有执行工作所需的权限，就必须在不逾越权限的情况下，凭自己的判断把分内的事处理得干净利落。这样的人才值得管理者把更多的权力交给他。

022. 防止和纠正各种形式的越权

要让授权的效果真正在组织中发挥大的功效，就必须让组织中的每一个层面都实现真正授权。当你把权力授予下属后，要防止和纠正他们各种形式的越权，以免引起管理混乱。否则，授权政策就不能在组织中生根，因为授权计划已经被中间层给扼杀了。

“越权”的人，总欣赏自己的才干，并为“越权”的结果备感欣慰。认为虽然自己辛苦一些，但事情办得快、办得好，不耽误事。然而，他没有看到“越权”的危害。“越权”的危害集中表现在以下几个方面。

一是有害于工作的正常秩序。生产经营和工作都按照一定的规律运转，呈现一定的程序，是系统工程。授权给他人，并实现分级、分层领导，各负其责，各司其职，就是为了维持其正常秩序，以取得良好效果。如果你的下属对他的下级“越权”，对工作横加干预，或有意无意地过问、插手、表态，这就打乱了下级的正常工作秩序，使下属无所适从，甚为难办。

二是有害于调动员工的积极性。如果你的下属“越权”行事，包办一切，他的下级就习惯于服从，而不主动去想、去干。因为他知道，自己想也白想，因为上司已经按照他的意愿替他想好了；学也没有用，因为学不学都要按照上司的逻辑办；主动干也不成，因为不一定符合上司的路数。这样，员工还有什么积极性、主动性、创造性可言？而没有员工这“三性”，任这个主管有三头六臂，也无法带好团队。影响员工的积极性，同时也就影响了人才的锻炼和成长。

三是有害于团结。中层主管的“越权”，实际上也是一种“侵权”现象。对下“越权”，使下属有职无权，下级会产生“上级领导对自己不信任，不重用”的疑虑；员工也会对这样有职无权、说了不算的领导产生

抱怨情绪，从而使上下关系产生隔阂。如果是中层主管对上级“越权”，也会有目无领导、不自量力之嫌，这也是影响工作和团结的因素。

要有效防止“越权”，有以下几种方法或注意事项。

（1）明确职责范围

权力是适应职务、责任而来的。职务，是一定的职位和由此产生的职能；责任，是行使权力所需要承担的后果。有多么大的职务，就有多么大的权力，相应地就承担多么大的责任。职、权、责一致是领导工作的一个重要原则。“有职无权”，是被人“越权”；“有权无职”，是侵越了别人的权力。“越权”是“有权无责”，被“越权”是“有责无权”。因此，只有职、权、责相统一，真正克服有责无职、有职有权无责、有职无权无责、无职无责有权等现象，才能防止“越权”现象。这就必须明确职责范围。

（2）进行一级抓一级的教育

除了明确职、权、责的范围外，还要对下属进行分级领导原则的教育。分级领导就是分层领导，这是事物发展的客观要求。任何事物都是一个系统，都作为系统而存在，都有层次结构，它的发展变化都是有规律的。系统之间能否有效地运转是层次性决定的，同一层次的诸系统的功能联系须由各级系统之间自主地进行。只有在发生障碍、产生矛盾、出现不协调时，才提交上一层次的系统解决。这是分级领导的理论依据。

中层主管根据这一原则，要认真地做好本层次的工作，对上级领导负责，执行上级的指示，接受上级的指导和监督，主动地经常请示汇报工作，积极创造性地完成上级领导交给他的一切任务。对下级的“越权”，尤其是对有意的“越权”，应提高到目无组织、目无领导，闹分散主义、本位主义和闹独立性的一种表现的高度来认识。这样，下属对自己的“越权”才会引起警觉。

（3）上级为下属排忧解难

管理者在决策的基础上，在给中层主管部署任务、提出要求的同时，要深入基层，为下属完成任务创造必要的条件。要为下属服务，支持、鼓励、指导、帮助下属，关心、爱护下属，为下属排忧解难，及时

解决他们工作中难以解决的问题。这样，也可以防止或减少下属由于来不及请示而出现的“越权”现象。如果不接近群众，高高在上，门难进、脸难看、事难商量，就会助长下属“先斩后奏”、“干了再说”的“越权”行为。

一旦发生下属“越权”的现象，要积极慎重地根据不同情况，采取不同方式加以纠正。

（1）表扬与批评相结合

对下属的“越权”行为，要作具体分析，不能简单地批评和指责。有的主管“越权”，是做了应由你决定的事。这是和他有较强的事业心、责任感，工作有积极性、主动性，想工作之所想、急工作之所急，不推不靠、敢作敢为、敢于承担责任等优点相联系的。与工作不负责任，推一推、动一动，工作稍有难度就推给你，“孩子哭找他娘”相比，这种“越权”的精神反而是可贵的。有些人抱着“多一事不如少一事”的处理哲学，能推则推，能靠则靠，能拖则拖，能等则等，能舍则舍，得过且过，分内的事都不去干，有何劲头去“越权”？对于那种出自积极动机的“越权”的下级，管理者应该既批评又表扬，肯定其积极性，指出“越权”的危害，以“越权”的具体事实帮助其分析研究，指出不“越权”而又把事情办得更好的方法。这样，他们才能为管理者的公正、体贴、实事求是所感动，才能领悟到应该发扬什么，克服什么。

（2）维持现状，下不为例

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

（3）因势利导，纠正错误

有时下级“越权”，对问题的决定或处理本身就是错误的，已经或正在产生负效应。这时，管理者就要根据情况予以补救、纠正，“亡羊补牢”，力争把损失降低到最低限度，并教育下属吸取教训，认清“越

权”的危害。

023. 充分授权要与有效监控相结合

权力是一把“双刃剑”，用得好，则披荆斩棘无往不利；用得不好，则伤人害己又误事。成功的企业管理者不仅应是授权的高手，更应是控权的高手。

有些管理者对授权有疑惑，误认为自己既已授权，就可对任何事都不闻不问。其实，这是错误的观念。卓有成效的管理者不仅要授权，也应该适当地控权。否则，就等于弃权，这样会使授权失去意义，使企业遭受损失。

管理者授权，不是把权力放下去以后就撒手不管了，授权之后必有的一步便是控制。授权要有某种可控程度，不具可控性的授权，就不是授权，而是管理者弃权。

管理者不能把所有的权力都下放，自己应该掌握一部分权力，如重要部门的人事任免权以及需要直接处理的下属之间发生问题的协调权，事关前途命运的一些大事、要事的决定权等，这些权力自然要管理者亲自掌握。管理者要真正做到权力能放、能控、能收。

授权之后，管理者的具体事务减少了，但管理者指导、监督、检查的职能却相对增加了。管理者的这种指导、监督和检查并不是干预，而是一种把握方向的行为。

充分授权而缺乏有效的监控手段，会导致授权失败。所以，管理者在授权的同时，必须辅之以有效的指导和控制。要知道，授权管理的本质就是监控和督查。

彼得是某公司的经理，他很懂得授权的艺术。作为一名管理者，他

知道授权的重要性，并知道如何有效地运用它。他把所有的工作都授权给他人做，自己很少加班加点，更不会把工作带回家。

他从来没有被工厂的问题所困扰。当被问及成功的秘诀时，彼得说：“我没有秘诀，一般来说，我安排任务以后，我会进行跟踪，监控和检查。”

及时有效的监控手段是推动授权后各项工作沿着既定的轨道按部就班运行的有力措施。如果缺乏行之有效的监控手段，就容易造成放任自流，最终导致授权流于形式、达不到预期的效果或彻底宣告失败。但若控制的范围过大，触角伸得太远，这种控制就难以驾驭。如何做到既授权又不失去控制呢？下面几点颇为重要。

一是评估风险。每次授权前，管理者都应评估它的风险。如果可能产生的弊害大大超过可能带来的收益，那就不予授权。如果可能产生的问题是由于管理者本身原因所致，则应主动校正自己的行为。当然，管理者不应一味追求平稳保险，一般来说，任何一项授权的潜在收益都和潜在风险并存，且成正比例，风险越大，收益也就越大。

二是进行合理的检查。检查有以下几个作用：指导、鼓励和控制。需要检查的程度取决于两个方面：一方面是授权任务的复杂程度；另一方面是被授权下属的能力。管理者可以通过评价下属的成绩，要求下属写进度报告，在关键时刻同下属进行研究讨论等方式来进行控制。

三是尽量减少反向授权。下属将自己应该完成的工作交给管理者去做，叫做反向授权，或者叫倒授权。发生反向授权的原因一般是下属不愿冒风险，怕挨批评，缺乏信心，或者由于管理者本身“来者不拒”。除去特殊情况，管理者不能允许反向授权。解决反向授权的最好办法是在同下属谈工作时，让其把困难想得多一些、细一些，必要时，管理者可以帮助下属提出解决问题的方案。

四是审查并改进授权的技巧。尽管有些企业的管理者们也实行了授权，但是，由于他们没有正确掌握授权方法，没有按照授权的基本程序去授权（或是未能选准授权对象；或是授意不明；或是忽视必要的追踪检查等），因此，效果并不佳。可见，实行有效的授权，掌握正确的方法也是十分必要的。不掌握正确的方法，而想要取得好的效果，是绝对不可能的。

授权只是提高管理效率的一种手段，而不是目的。因此，企业老板们在实行授权之后，还必须继续加强对各项工作的全面管理，尤其要加强授权过程中的管理，努力提高授权的有效性。只有这样，才能达到提高管理效率的目的。

居于幕后既能掌握对下属的统御之权，又不致陷于事务堆里，这样的管理者才是最高明的。先秦时期的改革家商鞅就说过，英明的君主，总是处箴席之上，闻丝竹之声，驱使天下百姓，指挥千军万马。真可谓优哉，怎么会终日忙忙碌碌不得闲呢？

无数事实证明，管理者超脱一些，轻松自如地驾驭部下不是不可能的。其办法就是，在保证大权在握也就是有效监控和牵制的前提下，将不必由自己掌握的权力交给下属，即有所不为然后才有所为。

总之，管理下属既不能太死，也不能太放松，一定要掌握授权与控制的分寸，做到适当集权。

024. 区别对待大权力和小权力

如何分配好手中的权力，是任何管理者都无法回避的问题。管理者授权过程中的首要问题，并不在于究竟是多放一点儿好，还是多留一点儿好，而是要首先搞清楚具体应该放什么权力，留什么权力。关于这个问题，宜用“大权独揽，小权分散”的原则来加以解决。

哪些是“大权”？哪些是“小权”？对这个问题，不同的管理者在实际工作中往往认识不一致，而且掌握起来也不容易。有的人可能把“大权”当成了“小权”，走上放任的道路；有的人则可能把“小权”也看成“大权”，走上了专权的道路。

划分“大权”和“小权”是一个相对的过程，主要是相对于管理者所处的位置而言。划定大权和小权的时候，要把权力囊括的范围确定下来。

组织中的管理者，其大权和小权的划分差距是很大的。

从涉及的范围来考虑，关系全局的权力，当然就是大权，仅仅关系某一个局部的权力，一般不能说是大权。

从权限的角度来考虑，下级不能解决的问题，必须上级来解决，这应该是大权。如果下级自己能够解决，或者下级自己解决更好，一般都不能算是大权。

从权力的性质来考虑，一般一个组织的权力有三个层次：一是决策权；二是运行权；三是执行权。

所谓大权实际上主要是指决策权，还有就是运行中的关键问题的把关性权力，具有“不可替代性”。人们常说，领导要把握方向，把握大

局。这样的权力是要独揽的，而其他的权力则要分散。分散其实也是独揽的条件。什么权都抓，往往什么权都抓不住。决策权应该是一个组织最高领导机构和最高领导人的权力，这是大权。

运行权是这个组织中层机构或中层领导的权力，其中带有垄断性的，可能是大权，但大部分照章办事的正常运行的权力，对最高管理者来说是小权。

执行权是基层干部或人员的权力，对中层领导来说，关键性的操作可能是大权，但一般的日常操作则是小权，对最高领导来说，这些当然更是小权了。

对一个组织的发展而言，最重要的是决策权。所以管理者一定要抓住、用好大权，不要忙于琐碎的事务，而忘记自己最重要的决策任务。

集权和分权还有一层重要意义，就是管理者能够正确处理领导团队内各个成员之间的权力分配问题。在集权与放权上，管理者的问题往往有3种表现。

（1）自己有本事，但不放手，这样的人虽然集权过多，但总还是可以干一些事情的。

（2）自己没有本事，但能够放手，这样的领导虽然放权过多，但由于发挥下级和副手的积极性，也还是能干一些事情的。

（3）自己没本事，但对他人还不放手，这样的领导最糟糕了，因为他干不了活，还不让别人干活。

因此，作为管理者，你需要冷静地思考自己的权力结构和配置问题。

如果领导不努力地去自己做自己应该做的事情，那么团队就会散下来，因为没有人去统筹全局；如果领导尽做别人应该做、可以做的事情，这个团队也会散下来，因为其他成员会觉得无事可做而消极起来。

另外，“大权独揽，小权分散”也是一个管理者的工作方法和作风问题。在这层意义上来说，集权和分权是管理者如何发挥下级的积极性问题。集权而不专权，放权而不放任，才是管理者最好的选择。

025. 注意日常管理中的控制工作

控制工作是领导们整个日常管理工作中极其重要，而又很容易忽略的一点。许多领导在进行了工作分配或授权之后，几乎就不再过问工作的进展情况，当然可以给员工们充分的自由来完成工作，尤其是对于那些能力强、素质高的员工来说，这不失为一种鼓励其工作热情的好方法，但是对于大部分自我管理能力和业务素质不高的员工来说，这种“放羊”式的领导办法是否太危险了一些？所以处理好监督和参与的分寸，是管理者进行控制工作的关键。

（1）控制工作首先要有一个衡量的标准，就像体育比赛当中的运动规则一样，标准的制定至关重要。员工们会像运动员们一样，调节与训练自身的各种状态，以适应标准的变化。在标准的制订过程中，管理者要注意以下几个方面。

①要根据计划制订标准。工作计划除了可以指导你完成每天必须要做的工作以外，还可以帮助管理者制定控制的标准，如工作安排的松紧度，预计达到的效果等。

②让员工共同参与工作标准的制定。管理者不要忘了是在给谁制订这些标准，如果光凭管理者一个人坐在办公室里苦干一夜，就完成了本月员工工作的评定标准，这样不是太武断了一些吗？仔细想想它难道不会有疏漏吗？员工会心甘情愿地接受一个自己完全不理解，甚至心存异议的工作标准吗？

③标准要具有一定的弹性。每个人都不希望自己被一个原则、文件规定限制得死死的。优秀的管理者当然明白这个道理，并且从自身出发，也希望能够给大部分员工们一个自由发挥的空间，同时又能保证分配的工作顺利完成，那么给予评定标准一定的弹性，是一个两全其美的

办法。

(2) 让员工们编撰工作进度报告，以便你随时、全面地了解工作进度。在要求员工们编撰工作报告的同时，你需要向他们提出一些要求，以保证你可以从他们的报告中获取有用的信息。

①报告要及时。由于这属于动态过程中的总结，所以时效性应该被认为是最大特点。

②要有统计数字和图解。这些手段可以让你更清晰、准确、全面、具体地了解工作进程。

③要便于比较分析。员工的报告最好有一个大致的模式，或者至少应包括相同的部分，以便于你进行横向和纵向比较。

(3) 评估工作是在接到报告之后，管理者对员工的工作进行的一些综合评价工作。这部分工作的评定标准当然就是你和员工们在工作之前制订的那些控制标准，紧紧扣住这个标准，运用比较分析的方法对工作成果作出评价。之后还要纵观一下整个部门的本阶段工作情况，做一些整体的评估工作，协调他们之间的矛盾关系。

(4) 对于那些成绩不佳的汇报，有必要相应地做一些补救或是更正工作。

①派专人或是由管理者自己去实地考察工作偏差的情况。

②要求工作有偏差的员工做出解释并提出改善途径。

③由专业部门评价偏差工作。

④纠正偏差要根据政策要求，既不要太激进，也不要太保守，适度的要求更容易让员工们接受你的意见。

(5) 向工作有偏差的员工明确以下几点要求。

①提供目前的资料，可作为将来控制的主要参考依据。

②掌握重点。

③以重要性决定先后次序。

④要点控制。

⑤自我控制。

这些方法只是控制过程中常用的一般原则，管理者在具体的工作中，还应结合本部门工作的实际情况实施有效的控制。

026. 不可忽视“检查工作”这一环节

“细节决定成败”如今已成为许多管理者的口头禅，但要真正把对细节的重视贯穿于管理工作的每一个环节并不是一件容易做到的事情。例如，有时你的指令下达了，任务安排了，并已给予下属充分的权力，但这并不意味着你就可以高枕无忧了，接下来的“检查工作”这一环节是绝不能忽视的。

为此，管理者必须做好以下几个方面的工作。

（1）让员工知道要及时报告工作

向分配工作的领导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，不利于工作的全面展开。作为一个称职的工作人员，及时报告工作是一项基本功，必须认真落实。最后，下达指令的人，常常要根据执行者的报告举一反三地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，凡是需要领导不时催问处理结果的部门，错误出现的可能性大；反之，能事先及时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，做好工作报告非常重要。

（2）直接询问员工的工作情况和状态

任何一个人都会有情绪低潮、提不起劲儿、无法完成管理者交代的任务的时候。而且，同样完成一件工作，有时候也会因时机、个人的不同而不同。

某领导在激励员工时总是这么说：“现在，正是我们公司面临生死存亡的关键时刻，各位能不能了解我们目前的困难？大家要加油啊！”

刚开始的时候，他这番话的确起了不小的作用，大家都非常努力，可两年下来，就没有人再愿意拼命了。因为大家早就听腻了他那套老掉牙的说法了。那么，到底该怎么做才好？直接去问员工——这就是要诀。

“你怎么会做这种事？到底是怎么回事？”

很多时候你可以在员工的回答中找到问题的答案和解决之道。

如果员工陈述了事情的经过，也认识到了自己的错误，而且很诚恳地道歉，管理者就应该一笑了之，不需要再责备他了。

然而，员工不一定会对你袒露实情。因此，管理者也不能单听他一面之词就马上全面相信，应该把他说的话当做参考。仔细地观察他在回答时的反应，包括沉默、叹息、神色等，然后在继续问他的时候，可以再加上一句“事情真的是你说的这样子吗？”如果能确实掌握住问题的重点，事情就会出乎意料地简单，他会把所有的事情都说出来：“事实上是这个样子的……”既然了解了问题出在哪里，就可以相互讨论解决的对策。如果能引导他自主地去解决问题的话，问题自然会迎刃而解。

（3）不妨常到工作现场走走

管理人员应当在工作现场到处转转，与员工打招呼，要他们好好干，给他们鼓劲。并且，管理者还可以从中发现不被注意的细节问题。

（4）时刻检查组织的运行状况

每个员工对一个领导负责。在每个员工上面监督的人越多，干劲越小，分层负责的秘诀是要每个员工只对一个领导负责。习惯了遇事到处报批盖章的人是否对这样一个规定感觉有点儿陌生呢？你也许会想这样

会不会降低工作质量的保障系数呢？这个问题大可不必担心，对于一个素质较好的员工来说，需要应付的“头儿”越少，越有创造力和工作兴趣，同时可以大幅度地提高工作效率。另外，直接管理员工的管理者也要对他的上级负责，也就是说他们也在受到监督，这样，一个组织就成为一个层层监管，各司其职的有效组织。

一切工作就绪，管理者就可以画出一张完善的组织系统表，这是一张让你自己不会糊涂的图表，务必要使上下级的关系十分明确，使其能显示出每个人工作的功能。同时凭着这张纵观全局的图表，管理者可以随时检查一下工作有何得失。

不要认为现在就大功告成了，真正的组织工作应该关注日常的组织运行。所以管理者最好“警惕”组织的运行情况，及时对不恰当的地方和意外的变化做出必要的改动。

检查工作这一环节有时候让人感觉琐碎而麻烦，需要以十足的耐心和细心去做。把住了这一关，管理者所授权的工作就能落实到位，并尽可能地减少错误和漏洞。

027. 用“地位感”调动员工的热情

无论何时何地，人们都希望有自己的地位。让那些优秀的员工担任高一层的工作，哪怕只是个小主管，他就觉得已确立了地位，就会干劲十足。

有许多低层的员工，虽然他们很优秀，但却很少考虑工作的整体，觉得想休息就不去上班；而一旦职位高升，反而会认为“工作第一”。许多基层员工总是对上司抱有敌对心理，而一旦授予他某种权力，他反而会改变态度，热心督促别人工作。

每个人都希望自己的地位节节攀升。管理者若经常置某个员工于某个地位上，他会渐渐地降低工作热情。因此，管理者必须让他成为实力更高的人，使他能得到较高的地位。如此一来，员工就能体会到，在组织中地位高升的实在感，那才会使他们有干劲。在同一组织内，有不少员工都有着丰富的经验，这些人之所以意志高昂，是因其在工作岗位上有种无法动摇的地位，使他们自豪、有信心，使周围的人们尊重他们。

当然，有时并没有领导职位，故而只能退而求其次，可让他当个指导者，指导后进人员，或者干脆建立责任制度。比如，向来不管家中财务的人，一旦叫他管理财产，他反而会收敛贪玩个性，一改常态，专心负起重任来了。人无论在家中或组织内，只要在团体中确立了地位，就会觉得责任感加重，有奋发向上的意念。

管理者也可对年资满一年以上的员工说：“你们现在已是企业的中坚分子，工作纯熟，因此我要你们来指导新员工。要知道，这是一项很重要的工作，希望你们好好地干。”这些人一旦担任指导者，清楚了自己的地位，工作起来就格外地富有热忱。

由此看来，让员工产生地位感并非一定要赋予某种实实在在的职位。只要在感觉上，有人依赖他、拜托他，使他感觉自己俨然是位经验老到的人，就可以使其自认已确立地位了。也就是说，只要让他专门负责某件事，使其独当一面，就会达到这种效果。

地位不仅仅是一份更得体的薪水和一张更宽阔的办公桌，为了地位，很多人也不会在乎为了工作长期加班。地位表明的是认可，一种身份。身份变迁，直接关系一个人的荣辱兴衰，决定着其积极性的涨落。当一个职业经理人被邀请参加只有经理人才能够参加的俱乐部的时候，他体会到比获得薪水还要开心的感觉。当一个管理成功的销售部门经理率领团队取得了公司销售竞赛的第一名时，他的奖金不一定比某些金牌销售员高，但他却体会到管理者的成就感。

正如我们刚刚提到的，地位当然不仅仅是职位，地位应该是一种认可，是一种荣誉和一种尊敬，它带来的是满足与责任。

事实证明，象征地位的头衔即使没有实在的权力，也能刺激人，能鼓励员工更加努力地工作，也能使管理者赢得员工的忠心和热诚。

30个不同行业的工会的倡导者、美国劳工协会的缔造者塞缪尔·冈珀斯，在刚刚开始开展工作时，感觉到十分艰难。工人们大部分都是毫无组织的，而当时他既没有钱，又得不到足够的外界帮助。

有一天，他灵机一动想出了一个计划。他自己创造设立了一个“民间委任状”，授予那些愿意组织工会的人。在一年中，以这种方式被委任的人就有80人之多。美国劳工协会会员的数目从此开始激增。

没有几个领袖能比拿破仑更清楚“地位感”的价值了，也没有人比他更能明了人类对于这种极具诱惑力的东西的渴望是多么迫切。为了使那些拥护他的人都能牢固地团结在他新创的帝位之下，拿破仑对赏赐毫不吝惜，创立并封赐了许多崇高的头衔和荣誉。他创制了一种勋章，并且立刻将1500个以上的十字勋章授予他的臣民；他重新启用了法兰西陆军上将的官衔，将这一高位封赠给了18位将官；同时，他给优异的士兵授予“大军”的光荣头衔。很多头衔尽管是虚的，但它们仍然具有非常特殊的功效。

可见，给个头衔，给个位置，对员工的影响是非常大的。这个小小的“授权”锦囊，能给管理者的工作带来很大的动力，其作用是不可小视

的。

028. 激起有“成就欲”者的斗志

在组织或企业中，会有一些成就欲很强的人，他们总是渴望成功，而且拥有成功的各种素质：聪明能干，自信自强，具有超凡的创新意识和勇于创新的胆识。他们不论做什么事，总能竭尽全力（当然首先要他们愿意），而且一般都能完成得较为出色。他们喜欢设定特殊的目标，同时也能圆满地完成这些目标。时间的紧迫，外界的干扰，个人的挫折或情绪的变化都不足以影响他们优异的表现。他们勇于接受挑战，越是没人能干、敢干的事，他们越是有干好的欲望。

拥有这一类员工，无疑是该组织或企业的一大资产，但就像你拥有一块玉石而要把它雕成一块玉器珍品是一件困难的事一样，要管理好这类人，并能最大限度地发挥他们的能力，也不是轻而易举就能办得到的。

正因为他们是一个特殊的群体，和他们特殊才能相应的是他们的特殊心理、特殊处世方式以及特殊的个性。他们自以为是，相当自负，不会轻易改变自己的观点。他们很不喜欢受人操纵和受人支配。对老板，他们不喜欢那种指手画脚的命令，他们本身更注重内容，办事也讲实质，他们很注重自己的形象，也要求别人尊重他们的形象。他们最在乎的是别人的认可，最希望得到的是老板的信任，而薪水有时却并非是他们最渴望的。

对于这些成就欲强的人，管理者们容易犯一些错误而陷进管理误区。有些管理者怕出乱子，不会轻易放手让他们自由驰骋；有些管理者好嫉妒，总感觉这些人是对自己的一种威胁，他们的能干就衬托出了自己的无能，所以想方设法地压制他们，当然更不会给他们机会；还有些管理者有着强烈的支配欲，想方设法要体现自己的地位，企图软硬兼施地控制他们。

显然，这些做法都不能使这类人充分发挥才能，结果很可能使他们另谋高就。其实要管好这类人，最有效的办法就是设法让他知道：我了解你，能满足你最需要的。同时又妥当地指出他的不足，这时，管理者就能处于一种主动的位置。

首先，管理者可以给他们一些特定的指标，而且要尽量制订高一些的指标，这会让他们感到一种信任和挑战，然后规定一定的日期，这是压力，以期充分发挥他们的才能。同时，给他们一些特殊优惠、特殊的权力，这是一种特别的重视，就更能激起他们的斗志。在平时，管理者要让他们发表自己的观点，给他们表现的机会。

但要记住，管理者还要经常冷静地指出他们观点中的不足，就算他们的观点中很大一部分是精辟的，但能指出一点不足还是容易的，也是必要的，这样能很好地驾驭他们。

当然在工作中，不要忘了对他们的出色表现给予及时的赞扬。但如果单位的报酬机制不合理的话，管理者要设法解决这个问题，因为他们也希望得到相应的报酬，否则他们会感到这是一种不信任，似乎自己没有被认可。

029. 让员工看到“飞出的木片”

其实，除了成就欲强的人之外，一般人也都有成就欲，只不过程度不同罢了。如果管理者能把成就感传递给员工，也能起到激励员工的作用。

有位心理学家曾做过一个实验，他雇了一名伐木工人，先让他用一把锋利的斧头砍树，结果那个伐木工做得又快又好。后来，心理学家又让他用斧头的背面来砍一根木头，心理学家告诉伐木工人，干活的时间照旧，但报酬加倍，他唯一的任务就是用斧头背面砍圆木。干了半天之后，伐木工人扔掉斧头，说：“我要看到木片飞出来。”

其实，谁不希望看到“飞出的木片”呢？

人是活在成就感中的，需要不断得到成就感的滋润才能生活下去，如果隔上一段时间没有成就感，就会觉得生活没有意义。

“飞出的木片”即人的成就感，是每个人证实自我价值的直接体现，亦可理解为每项工作的外在有效价值，是劳动的最直接的成果。所以，看到“飞出的木片”，正是每位下属工作的意义所在。任何看不到“木片”的工作，只能是机械的重复，它意味着对工作成果和工作价值的埋没和湮灭。而机械的重复与成果的埋没具有巨大的杀伤力，它可将一个人的工作积极性和原动力降至零，抑或最终使其“无所为而不为”。

因此，管理者如果想让员工感知到工作的意义，就必须用“工作成果”从精神上满足他们，使他们在精神上有所收获。这样，就能够调动员工的工作积极性，让原本枯燥无意义的工作，变得有吸引力。如上海一家盲人工厂，专门生产各种螺丝钉。这件工作十分标准化、专业化、程序控制化，这对于盲人来说，是比较适宜的，但无疑也是单调的。但

当他们了解到，自己生产的螺丝钉，已被安装在飞机上、轮船上、各种机床上，这些产品远销世界许多国家和地区，他们内心感到了安慰和骄傲，深深感到了自己劳动的价值。

看不到“飞出的木片”，是致使员工失去工作热情的主要原因。当员工看不到“飞出的木片”时，不确定的心理会降低他们集中精神做事的能力，从而使工作表现大打折扣。

美国一家房地产公司，有一次筹备一个非常重要的研究项目。主管这一项目的格莱恩，把这个重要任务交给了玛莉亚。她是一名有能力的员工，在公司非常受重视。格莱恩告诉玛莉亚，这项研究需要5个月的时间，如果这项任务完成得很好，那么公司将在完成任务之际给她升职。

在此期间，格莱恩密切关注玛莉亚的工作进度。一切如他所愿，没有出现任何问题。可是，让他纳闷的是，3个月后，玛莉亚请示格莱恩：“格莱恩，我觉得自己的工作太没有意义了，我根本看不到自己的任何成果，我没有把握把它做好，所以我决定不做了。”

这让格莱恩非常吃惊，他不明白最棒的员工为什么“自毁前途”，推掉一项在她能力范围之内的工作。后来玛莉亚继续解释道：“我很感激你将这项有挑战性的工作给我做，给我晋升的机会。但是我已经工作了3个月了，却看不到任何的成果。我不知道我到底做得怎么样，不知道我的工作进度是很棒还是差强人意……这么长时间，我一直处于不确定的迷雾中。我本来打算彻底完成这项工作，但我无法忍受这其中的压力，我只能做出改变了。对不起！让你失望了。”

实实在在的工作成果，是员工自我价值的体现。现实中，当员工看不到工作成果时，他就无法从自己的工作中获得成就感，也就无法做出有效的修正，进而无法朝着目标有效地努力。面对迷茫的“前方”，他就会觉得自己的工作毫无意义。让下属看到自己的工作成果，他们就能体验到深层的自我满足，获得成就感和自豪感。

例如，汽车工人喜欢看着装配好的汽车开出去；家庭主妇会想象家人吃她做的饭时的满足表情；给航天飞机铆铆钉的工人看到航天飞机发射上天就会满足，这些都出自工作成果。这种精神上的满足可极大地调动起员工的工作热情，使其尽心尽力，主动致力于公司业绩的提高。

员工对成就感的渴望可以说是与生俱来的，这甚至可以看做是一项“基本需求”。作为管理者，一定要懂得如何去满足下属的这种需求，要懂得如何给予下属成就感。

当然，对那些不可能看到“飞出来的木片”的工作，管理者需要进行合理调整。

流水线上的工人只负责安装几个零件，他们是最难看到自己的工作成果的人。但有一家电子器件厂的流水线上的工人们却对自己的工作非常满意。因为一件产品组装完成后，所有参与这件产品制作的工人的名字和他们所负责的环节都会被写在一张纸上，装进包装盒内。“那是我们的工作成果。”每一个人都这么说。

另外，在给员工传递成就感的过程中，要避免以下两个误区。

其一，不要对所有人采取一刀切的方式。管理者要根据自身情况设计给员工传递成就感的方法，分析各种方法对不同员工的作用。

其二，切忌单独强调成就感。成就感虽然是员工自我激励的源泉，但是，我们也不能因此否认物质激励的作用，一味强调从精神上调动员工的积极性，反而会让成就感失去所依存的基础。

030. 使下属觉得你相当欣赏他

每个人都希望得到别人的肯定，都愿意为欣赏自己的领导做事。管理者有必要把赞美这一激励因素重视起来，并灵活运用到管理实践的每一个细节中去，满足员工被关注的渴望，激发起其内心不负厚望的使命感。

被欣赏就是被发现价值或提高价值。我们每个人总是在寻找那些能发现和提高我们价值的人。

一家成功的保险公司经理在谈到成功的秘诀时说，很重要的一条是：我们欣赏我们的代理人。

欣赏能给人以信心，能让对方充满自信地面对生活。爱情之所以能有如此巨大的魔力，就是因为两个人互相欣赏对方，欣赏对方的优点，甚至欣赏对方的缺点。在恋人眼里，对方是世界上最完美的。一个人被人认为是世界上最完美的，可以想象他是何等兴奋，所以心中有爱情的人对待生活总是积极、乐观、充满自信的。

许多大企业在提升一个男职员之前，喜欢了解这个人妻子的有关情况，他们感兴趣的当然不是她的长相、她的贤惠，而主要在于她是否对丈夫有一种信任感。如果一个妻子认可其丈夫并给他一种和丈夫在一起是愉快的感觉，那么，每当丈夫回家时，都能在她的臂弯中得到一种自信和激励，第二天，他就能充满自信地面对工作。

欣赏能使人感到满足，使人兴奋，而且会产生一种做得更好以讨对方欢心的心理。一个员工得到上司的欣赏，就能产生成就感，进而尽力表现得更好。有实验表明，当管理者以公开的形式正面表扬和评价员工的成绩时，他们的工作效率能提高90%；私下的正面表扬和评价虽不及

公开效果好，但工作效率仍有75%的提高。

美国钢铁大王卡内基选拔的第一任总裁查尔斯·史考伯说：“我认为，我那能够使员工鼓舞起来的能力，是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的方法，是赞赏和鼓励。再也没有比上司的批评更能抹杀一个人的雄心……我赞成鼓励别人工作。因此，我急于称赞，而讨厌挑错。如果喜欢什么的话，就是我诚于嘉许，宽于称道。我在世界各地见到许多大人物，还没有发现任何人——不论他多么伟大，地位多么崇高——不是在被赞许的情况下，比在被批评的情况下工作成绩更佳、更卖力气的。”史考伯的信条同卡内基如出一辙。正是因为两人都善于激励和赞赏自己的员工，才稳固地建立起了他们的钢铁王国。

在日常生活中，面对抱怨、矛盾或冲突，责备与批评会增加对方的怨恨与不满，而如果尝试使用赞美的语言，对改善状况会有奇妙的效果。

美国石油大王洛克菲勒是一个白手起家的经营天才。他靠自己敏锐的嗅觉，逐渐积累财富，生意越做越大，直到成为美国最大的石油公司的总裁，一手缔造了“洛克菲勒帝国”。

后来，美国的工人们极度仇视资本家，各地都掀起了罢工浪潮。洛克菲勒的石油公司也未能幸免，罢工不仅导致整个公司陷入了停业状态，工人们还声称要把洛克菲勒吊死在苹果树上。为了挽救这种严峻的局面，洛克菲勒采用了不同于其他资本家的解决办法。他先是花几个星期的时间深入到工人之中，去了解他们的工作，然后公开在工人面前发表演说，毫不吝啬地对工人们给予夸奖。

他的恰当夸奖产生了神奇的效果，不但化解了人们的仇恨，让他们知道了“上头”对他们的辛劳和成绩并不是视而不见的，还使他在工人中树立了威望，拉近了与工人之间的距离。

当然，我们不能否认洛克菲勒是用了拉拢人心的手段，目的是对下属进行劝说。但是，至少他成功了。不是吗？如果他采用严厉责备或者恐吓的办法，相信得到的只会是更多的愤怒、更多的仇恨和更多的反抗，后果将不堪设想。

可见，通过对下级的赞美，可以密切上下级之间的关系。一个合格的管理者，必须学会赞美的艺术，以改善上下关系，并激励员工努力工

作。

031. 想让他表现得更好，就多鼓励他

彼得·巴勒是马戏团的驯兽师，他做过一个动物实验，把两组小狗分开，并用不同的态度训练它们。

在第一组中，当小狗的动作做错时，巴勒便对小狗进行责骂和鞭打，让它记住做错事时会被教训；而做对时，巴勒却没有任何表示。

在第二组中，当小狗做对了某个特定的表演动作时，就算有一点点进步，巴勒就上前去轻轻地抚摸它，对它进行一番赞赏，或者赏它一块肉，并逗它一会儿，就当成对它认真态度的嘉奖。

通过比较以上这两组，巴勒发现，后者比前者训练的效果要好很多，小狗更易掌握各种表演动作，而且也非常愿意配合。

后来，很多心理学家也同样以动物来做实验，以比较“做好事予以褒奖”和“做错事予以惩罚”的效果。结果，他们都发现褒奖的效果比惩罚好。

动物如此，对于聪明的人类来说更是这样。赞赏和肯定，会使一个人的潜能得到极大的发挥。

某足球队教练将该队队员分成三个集训小组，并在训练时做了一个心理实验。

教练对第一小组队员的表现大加赞赏，说：“你们表现卓越，配合度非常高，太棒了！你们是一流的球员。”对第二小组则说：“你们也不错，如果你们运球速度快一点，步伐再稳一点，就更好了。”对第三小组则说：“你们怎么搞的，总是抓不到要领，靠你们，我什么时候才有

出头之日呀！”

其实这三个小组成员的素质、能力都一样，但是经过这样一个实验之后，结果第一小组获得最好的成绩，第二小组次之，第三小组最差。

由这个例子我们不难看出，鼓励对行为有着不可估量的作用。哈佛大学专家斯金诺的实验也充分地肯定了这一点。他认为，赞美性的鼓励是和一些行为的发生相联系的，它有着促使某种行为出现和强化的作用。当动物的大脑接收到鼓励的刺激，大脑皮层兴奋中心调动起各个系统的“积极性”，潜在的力量能动地变成了现实，行为发生了改变。

心理学上认为，在不被重视、激励，甚至充满负面评价的环境中，人的内心深处会习惯性地受到负面信息以及负面评价的影响，进而顺着该种信息，做出对自己比较低的评价。

在此，请大家考虑这样一个问题：为什么一直以来，老师总是喜欢各方面优秀且成绩好的学生？为什么这些学生的成绩和行为总能不负众望？为什么老师漠视甚至冷落的学生，他们各个方面以及学习成绩都会相对较弱？为什么他们的学习成绩以及行为总不符合老师的要求？对于这种常见的现象，令人不解的是，是老师影响了学生使其成绩分化，还是两极分化的学生影响了老师，使其有了喜欢与不喜欢的区别？

在此我们不去追究谁对谁错，但从整个影响过程中可以揭示出这样的道理，即个人的行为总会受到周围因素的影响。对此，心理专家指出，如果周围的环境向某个人始终如一地传递一种良性暗示，这个人的心里会产生追求出色的动机，并做出与之相似的行为。但是，如果周围的人给他传递一种不良的暗示，人们心里便会产生相反的动机，做出负面行为。

聪明的管理者从不吝惜自己真诚的赞美，并且注重创造一个充满激励的和谐环境，使其中的人们舒心开怀，个人的潜能得到最大的发挥。

身为经理的陈丽女士，就是一个善于通过鼓励有效影响他人的人。以下是她的叙述。

我的助手跟随我工作了两年，尽管她很认真，但日常工作中难免会出现错误或者不足的地方。每次她做错事情的时候，我从不正面批评她，或者直接斥责她工作上的失误。如果她工作上完不成工作任务，我

最多会说：“我知道，这件事你已经尽力了，不用灰心，我相信明天你会完成的。”结果，第二天她真的完成了工作任务。如果她在一次谈判中有突出表现，我会主动地向她竖起大拇指，并表扬她这次做得好。当然，对于谈判中表现出的失误，我也会简单地提一下。结果她下次谈判的时候，往往会比这次准备得更加充分，做得更好。

可见，要想有效地影响对方，就要学会向他人传递你所期望的信息，这会更易于使对方向着你所设想的方向发展。

032. 巧用“期待效应”塑造下属

“期待效应”又称皮格马利翁效应。皮格马利翁是希腊神话中的塞浦路斯国王，善雕刻。他不喜欢塞浦路斯的凡间女子，决定永不结婚。他用神奇的技艺雕刻了一座美丽的象牙少女像，并取名叫加勒提亚。他和雕像久久依伴，把全部热情和希望放在自己雕刻的少女雕像身上，加勒提亚被他的爱感动，从架子上走下来，变成了真人，并和皮格马利翁结为夫妻。

虽然这只是一个神话传说，但是，在现实生活中，由于期望而使“雕像”变成“美少女”的例子也不鲜见。这就是皮格马利翁效应，指的是：积极的期望促使人向好的方向发展，消极的期望则使人向坏的方向发展。

1960年，哈佛大学的罗森塔尔教授特意在加州一所学校做了一个实验。

新学期，罗森塔尔以及参与实验的人员来到一所学校，他们以“未来发展趋势测验”为名，要求校长对两位教师说：“根据过去三四年来的教学表现，校方认定你们是本校最好的教师。为了能够培养更多的优秀人才，也为了奖励你们，本学期校方特地挑选了一些智商比同龄孩子都要高的学生让你们教，学校相信有你们这些优秀的教师，加上这些高智商的学生，他们会变得更加优秀，但你们无须特例，只需像平常一样教他们即可。”

这两位教师听后感到非常自豪，也更加努力地教学。一年后，这两个班级中的学生是全校中最优秀的，成绩也比其他班学生的成绩要高出许多。后来校长把真相告诉了老师，这些学生的智商并不比其他学生高，他们是在学生中随机抽取的，他们两个也不是本校最好的教师，也

是在教师中随机抽取的。

罗森塔尔认为，这就是由于教师期望的影响。由于教师认为这些学生是天才，因而寄予他们更大的期望，在上课时给予他们更多的关注，通过各种方式向他们传达“你很优秀”的信息，学生感受到教师的关注，产生一种激励作用，学习时加倍努力，因而取得了好成绩。

1988年，美国的J·斯特林·利文斯顿在《哈佛商业评论》上发表了《管理中的“皮格马利翁”》一文，首次论述了管理者的期望对于下属产生的影响。在该文中利文斯顿指出：“如果管理者对员工的能力不经过深思熟虑就做负面评价，那么他就会给员工的职业生涯留下疤痕，深深伤害他们的自尊，扭曲他们的形象。但是如果管理者对自己的下属有较高的期望值，员工们的自信就会成倍增长，能力和生产力也容易相应得到提高，这时，管理者就是一个成功的皮格马利翁。”

“皮格马利翁效应”告诉我们：如果管理者在与员工的接触中，有意无意地在工作中向员工传达积极的期望，将对员工的绩效有着积极的影响。在这种效应的影响下，员工会给予管理者积极的反馈，按照管理者的期望行事并变成管理者期望的样子。

布朗夫人雇了一个女佣，并告诉她下星期一上工。在星期天，她给女佣的前雇主打了一个电话，询问了女佣的个人情况，没想到，得到的评语却是她一切都不好。

到了星期一，女佣来了，布朗夫人对她说：“贝丝，昨天，我打电话请教了你的前任雇主，她告诉我说你为人既老实又可靠，还煮得一手好菜，带孩子也非常细心，唯一的缺点就是理家有点外行，总将房子弄得脏兮兮的。我想她的话并不完全可信，从你的穿着可以看出，你是一个非常爱干净的人，我相信这是你的习惯，你肯定也会将家里打扫得干干净净。我想我们会相处得很愉快的。”

后来，她们果然相处得非常开心，贝丝真的将家里整理得井井有条，而且一尘不染，工作很勤奋，宁可自己加班，也不愿使布朗夫人对她的期望落空。布朗夫人看在眼里，乐在心里。

可见，如果你要在某方面改进一个人，就要做得好像那种特点已经是他的显著特性之一。莎士比亚说：“假定一种美德，如果他没有，最好是假定，并公开地对他说对方有你要他发展的美德。”如此一来，他

便会尽力去做，而不愿看你失望。

这种事例在日常生活中有很多，也许当事人自己都没有感觉到有什么特殊之处，但又确实是凭着这种期望达到了塑造人的目的。在利用“期待效应”时，人的自尊、名声、荣誉、能力等都可以作为切入点。

033. 及时肯定下属的每一个进步

要调动起下属的工作热情，赞美是必不可少的一种手段。每一个有进步、工作突出的人，即使只是在某一个极小的方面完成了一个微乎其微的小进步，也要及时予以肯定，从而鼓励下属继续提高。

著名的心理学家史金纳说，要想达到最大的诱导效果，你应尽可能在行为发生后立即加以称赞。戴尔·卡耐基也说：“当我们想影响他人的时候，可以用赞美代替责备。纵然部属只是进步了一点点，我们也应该赞美他，只有这样才能激励别人，不断改进自己。”

威尔逊在美国加州经营着多家超市，每个月都会和不同分店的经理开会。在举行会议时，威尔逊通常会发表半个小时的讲话，让分店的经理知道正在发生的事以及公司对他们的要求。有一年夏天，由于市场疲软，威尔逊的几家超市业绩持续低迷。有一天，威尔逊收到了最近一期的业绩报告。从业绩报告上威尔逊发现，虽然业绩改善不是很显著，但的确已有了进步。于是威尔逊在会议开始，便极力表扬业绩有进步的超市经理。

威尔逊表扬的话还未说完，效果便产生了。每位经理都显得神采奕奕，充满奋斗的激情。威尔逊的话音刚落，一位超市经理便主动站起来发言。他向威尔逊表示，他也打算在超市实行一些新政策，力求让下一个季度获得更多利润。随后，其他的超市经理也相继发言，表明自己的决心和解决方法。这在以前是从来没有的。以前开会，都是威尔逊在讲话，每个经理安静得像一尊雕塑。而今天对工作成绩的小小肯定，使威尔逊不需要问问题，他们便主动让问题浮出水面，并想方设法地去解决它。这一良好结果是威尔逊始料不及的。

可以看出，让正面表扬和评价产生效果，并非一定要针对出色的成

绩。哪怕下属的进步或成绩是微不足道的，及时给予肯定同样也可以激励下属，而且其效果丝毫不亚于前者。正如著名行为学家赫茨伯格所指出的那样：对一些小小成就的及时肯定，会激励着人们试着达到更大的成就。因此，不论下属的成绩有多么小，优秀的管理者都要大方地给予及时的肯定。

不要抱怨下属身上没有值得表扬的“闪光点”，这实在让人难以赞同。世界上并不缺少美，缺少的是发现美的眼睛。

看人的角度不同，得出的结果就不一样。用灰暗的心理看人，从人的短处着眼，所看到的缺点自然多于优点，短处多于长处；用欣赏的眼光看人，从人的长处着眼，所看到的优点一定多于缺点，长处多于短处。

其实，每个员工都有不如别人的地方，也有胜过别人的地方，事物都是一分为二的，关键是管理者能不能、善于不善于发现员工的“闪光点”。

假如你一时没有看到员工值得称赞的地方，如果继续寻找，你会发现有一些日常的行为是需要引起你注意的。不要以为那些按时上下班的行为是例行之事就不去肯定他们。许多员工日复一日地做这些“分内之事”而没有得到任何肯定。不错，这些是员工应当做的，这也是他们得到薪水的原因，但是如果我们偶尔夸一夸这些例行之事，员工就会更加认真负责。

这里有一种方法可供参考：考虑一下组织内部所有的无名英雄，列出出色员工的名单，设想一下他们不是处在能引起注意和表扬的职位上的情况，想一想那些平凡的员工，他们每天完成着自己的工作，前台接待、资料员、打字员、收发室的工作人员、园艺工人、保安、餐厅服务员、司机等。然后，不必每天但应该时不时地为他们的努力工作而表示肯定，这非常重要。

能够看出员工值得肯定之处的管理者，才可能取得大的成就。光自己一个人能干，能做的事情是有限的，即使一个才能出众的人，也无法胜任所有的事情，唯有善于发现员工长处的管理者，才可完成超过自己能力的事情，事业才有前途。

034. 掌握表扬员工的方式和技巧

身为管理人员，你也许非常明白表扬的巨大作用和重要意义，而且，你也确实尝试着对员工进行了很多的称赞，但你是否掌握了其中的要领？尽管表扬对激励员工很重要，但它也不是总有效。在某些场合下，不当的表扬会让人觉得虚假。为了使你的表扬更有作用，请注意以下几点。

（1）抓住时机，不要雨后送伞

工作当中，员工的优点，随时都可能显现。而且，它是出于一个稍纵即逝的运动过程之中，个别时候还犹如昙花一现。所以，一个善于表扬员工的管理者，总是能抓住时机及时表扬，赢得对方和在场者的好感，起到一种征服人心的效果。

（2）选好值得表扬之处

表扬员工时，要具体地指出其值得表扬的地方，才能让人真切地感受到他的优点，愉快地接受你的表扬。表扬员工具体的工作，要比笼统地表扬他的能力更有效。首先，被表扬的员工会清楚地知道是因为什么事情使自己得到了表扬，员工会由于管理者的表扬而把这件事做得更好。其次，不会使其他员工产生嫉妒心理。如果其他员工不知道这位员工被表扬的具体原因，会觉得自己得到了不公平的待遇，甚至会产生抱怨。表扬具体的事情会使其他员工以这件事情为榜样，努力做好自己的工作。

（3）表扬要有新意

①语言要新颖。简单的表扬可能是振奋人心的，但是如果多次单调

重复，也会显得平淡无味，甚至令人心烦。用新颖的语言表扬，既能显示管理者语言运用的才能，也能使被表扬者更快乐地接受。

②新鲜的表达方式。管理者要针对不同的员工、不同的场合、不同的时间选择最恰当的方式。在选择表扬方式时，既要考虑表达方式的新意，又要考虑员工的感受及最终的效果。

③独特的角度。管理者要独具慧眼，善于发现一般人很少发现的“闪光点”和“兴趣点”，即使一时还没有发现更新的东西，也可以在表达的角度上有所变化和创新。这样才能起到事半功倍的效果。

（4）表扬应该适度

凡事皆有度。要做到表扬适度需要注意以下两点。

第一，表扬要有所保留。像“第一”、“最好”、“天下无双”之类的帽子别乱戴。

第二，有比较地表扬。在每个人的不同时段，都会有不同的变化和新的发现，关键要看你如何去发现。管理者只要在工作中稍加用心，就会发现运用比较的方法会起到非常突出的作用。

（5）表扬要有一定的前瞻性和预见性

表扬不仅要符合眼前的实际，而且要高瞻远瞩，具有一定的前瞻性和预见性，提升你表扬的高度，经得起推敲和时间的考验。这才是一位成熟老到的表扬者应有的水平。要达到这样的效果，管理者需要注意以下几点。

①要把眼光放长、放远，使自己的表扬能经受得住时间的检验。

②表扬员工要站在一定的高度上。只有站得高，才能更充分地发掘员工的优点和成绩的意义。

③要注意考察员工的成绩或长处的影响范围，使你的表扬更加具体、贴切。

④要善于见微知著，从小事上发掘出重大意义，从眼前影响推测将来影响。

⑤要深入了解别人的真实能力和形势的发展趋势。

（6）背后表扬更有效

背后表扬就是通过第三者在无意间转述自己对他人的肯定或者欣赏，或者通过创造某种特定的环境或条件让对方听到自己对他高的评价。

如果是称赞，比起直接称赞对方，通过第三者间接传达的称赞，其效果更加明显。直接称赞的话，如果现场有第三者在，有可能会引起这位第三者的嫉妒。即使是一对一、面对面地称赞，或许有可能会被误认为别有用心。相较之下，通过第三者间接的来传达赞词，比较容易增添真实的味道，也比较容易让当事人接受。这是一种至高的技巧，在人背后称赞人，在各种赞美的方法中，要算是最使人高兴也最有效果的了。

（7）注意表扬的频率

在一段时间里，你对同一个员工表扬的次数越多，那么表扬的激励作用也就越小。因而，表扬不能毫不吝啬地随便给予。社会心理学家阿伦森曾说过，我们总是喜欢那些循序渐进地表扬自己的人，将自始至终都表扬自己和起初贬低自己但逐渐发展到表扬自己的人相比，我们更喜欢后者。这里强调要注意表扬的频率，也就是说要慎重地给予表扬。

035. 表扬新老员工要有所区别

无论做什么事，都需要看对象，表扬也不例外。要想让表扬达到理想的效果，就要针对不同的对象采取不同的方法。

新员工和老员工在经历和心理上有很大的差别，因此，表扬他们要有区别、有针对性，这样才能更好地发挥表扬的激励功能。

新员工有两个含义，一是新来公司上班的员工，二是年轻的员工。

新来的员工往往从领导的话里来估计领导对他的印象及评价。因此，领导的表扬对他工作的开展至关重要，他会因为领导的表扬而增添许多自信，因此肯定会增加工作的热情。除此之外，新来的员工不可能像公司里的老员工那样对本公司的业务驾轻就熟，因此常会犯错。对此，管理者应该认识到，初学者开始时犯错误是情有可原的，管理者应找出其优点来加以鼓励，这样才可能形成一种良性循环。

表扬新员工时应注意以下几点：首先，表扬内容应简单明了，表达得不宜太抽象，否则，不但使员工费解，而且常会使员工误会其中的意思；其次，表扬的内容要具体；最后，表扬必须是真诚的，是发自内心的。

另外，表扬时要注意对他们的每一句称呼，不要常说“新人怎样”、“新人如何”。“新人”这两个字会让人、尤其是新员工感到不自在，会让他们觉得领导对他们还不够器重。

新来的员工大多是一些年轻人，而且，任何企业里都有不少年轻人存在，即使他们不是新来的。对于这些年轻人，管理者也要善于运用表扬来激励他们。

对于一般的年轻员工来说，管理者对他们工作能力及才华的肯定，及对他们工作态度、工作成绩的赞扬，都会满足他们的成就需要心理，激发他们对本职工作的热爱，提高工作的积极性。管理者在赞扬年轻员工时，在满足其成就需要的基础上，还要考虑到年轻人刚踏上社会，缺乏社会地位，力求平等的心理，在进行赞扬时，不可用一种居高临下的方式，也最好不要打官腔，要真诚而热情，要让员工感到你是尊重他，尊重他所付出的劳动，重视他做出的成绩。

老员工也有两层含义，一是已经在公司工作一段时间的员工，二是年老的员工。

作为已经在公司里工作了一段时间的老员工，他们与管理者相互之间已经比较熟悉了。对这些人的表扬，管理者一定不可以落在实处，而是要真诚地指出他们工作中的优点，表扬他们为公司做出的成绩，激发他们的责任心和使命感。当然，对于老资格的员工，也不可一味地迎合与表扬，要懂得适可而止，否则会造成老员工的骄傲心理。

对于老年人来说，对自己一生做出的成绩希望得到别人的认同的心理越来越明显。老年人奋斗了一生，为企业做出了无数的贡献，在他们的记忆中，有无数他们引以为豪的东西以及数不清的人生道路上的闪光点。只要管理者能把握老员工的成就认同心理，以表扬老员工的成就为契机，就能达到表扬的目的。

恰当地选择赞美之辞，才能说到对方的心坎上。所以，对老员工的称赞，无须太多，只要那么一两句就可以了。只要说到点子上，老员工就会开心，就能收到良好的效果。

此外，管理者在表扬老员工时，要根据老员工不同的个性，慎用表扬的方式。对于喜欢开玩笑、心情豁达的老员工，在谈笑风生中，就可以实现对老员工的表扬，有时用的词也许过于夸张，但只要能达意就行。对于生活作风严谨的老员工，选用赞美之词就要慎重，要实事求是地赞美，不可选用易生歧义的词，或过于生僻的词语，用的赞词要简单明了。有时虽然也可以表达得委婉，但绝不能以戏谑之语说出，否则会使老员工产生反感。

其实，不论是新员工还是老员工，也不论是他们的身边还是心头，都有无数可值得赞美的东西，只要管理者有赞美员工的动机，善于发现员工的优点，语言运用得恰当就会达到预期的目的。当然，这些赞美要

因人而异，要显得自然，不留任何雕琢的痕迹。

036. 用信任引导和激励员工

先秦时期的荀子认为，信任下属，用人不疑，是管理者驾驭下属的重要方法。“知莫大于弃疑”，因此，管理者应该高度信任员工，让他们充满信心地工作，最大限度地发挥聪明才智。可以说，管理者对下属越信任，下属就越忠诚、越有干劲。

信任即相信并托付。人在受到信任的时候，一般都会产生快乐和满足感，进而诱发出全力以赴的心情。被人相信、被人托付就会感到责任。在企业里，管理者信任员工，员工就会具有使命感，充分发挥主观能动性和创造能力，获得员工和企业的双赢。

信任是一种肯定，一种间接的赞美。管理者信而不疑，那么员工不仅会被管理者信任自己的态度深深打动，而且会被领导的能力和成就深深吸引。如果企业管理者能够和员工之间建立起良好的信任关系，无疑会增加员工的使命感和工作动力，从而促进企业业绩的稳步发展。反过来，那些不信任员工的管理者，结果往往会严重挫伤员工的自尊心和归宿感，有的甚至会导致企业的分崩离析。

因此，作为管理者，当你面对下属的时候，理应树立信赖他们的观念，以自己的诚心影响下属、打动下属，与下属产生心灵上的共鸣。

一个信赖别人的人，也会受到大多数人诚心诚意的信赖。毕竟，人是感情的动物，几乎每个人都有“投桃报李”、“以心换心”的想法。相反，那种漠视他人对自己的信任，时刻想利用领导对自己的信任干坏事的冷血动物和卑鄙之人，只是成千上万人中的极少数。

信任可以产生一种神奇的力量，甚至可以改变一个人。有这样一个常被人提起的真实故事。

有一个名叫法瑞的人，他有一个很挑剔的房客，扬言要搬离他的公寓。但这房客的租约尚有四个月才期满，每个月的租金是五百五十美元，可是他却声称立即就要搬，不管租约那回事。

这个房客已在法瑞这里住了一个冬季。如果他搬走了的话，秋季前这房子是不容易租出去的。眼看两千多美元就要从口袋飞走了，法瑞实在是很着急。如在以前，法瑞一定找那个房客，要他把租约重念一遍，并向他指出，如果现在搬走，那四个月的租金仍须全部付清。

可是，这次法瑞只是向他这样说：“先生，听说你准备搬家，可是不相信那是真的。从多方面的经验来推断，我看出你是一位说话有信用的人，而且我可以跟自己打赌，你就是这样的一个人。”

房客静静地听着，没有作任何表示，接着法瑞提了个建议，让房客将他所决定的事，先暂时搁在一边，不妨再考虑一下，并给了他充裕的时间，如果到时候房客还是决定要搬的话，法瑞说他将会接受他的要求。

最后，法瑞一再强调他相信对方是个讲信用的人，会遵守自己的租约。

事情果然不出法瑞所料，到了下个月，这位房客自己来见他，并且付了房租。房客说，这件事已经跟他太太商量过，他们决定继续住下去。他们都认为至少应该住到期满。

信任人，会直接给人以力量，会让人感到自我价值的存在，感觉到自身的正直和伟大。信任人是以高尚的动机度量人，以美好的愿望设计人，是直接为他设定意志行为选择的方向，并让人按照你所信任的方向选择他的意志行为。

“信任”是一个很简单的词，却是一个饱含深妙玄机的概念，信任产生的心态就是认可，管理者只有认可下属才能信任他。从这个角度上来说，信任就是很好的激励，是很具有智慧光芒的激励。信任让彼此心照不宣，共同等待成功的到来。

感受到被信任和重视的员工往往会更充分地认识自我，挖掘个人潜能，增强信心。因此，在企业管理过程中，表明对员工的信任和重视，相信他们可以获得巨大的成功非常重要，得到这样暗示的员工将更加努

力地工作以报答管理者的知遇之恩。

在这样一个追求速率与财富的年代，信任员工就是信任效率和财富。唯有信任员工，让他们放手去做，才能为企业创造利润。如果你不想与利润过不去，就信任你的员工吧。

037. 向员工表达信任的技巧

信任，在现代管理学里，其应用范围和场合极为广泛，在具体运用时，管理者对员工表示信任的方式也应灵活巧妙，形式多样。以下列出几点，供管理者参考。

（1）在大庭广众之中，众目睽睽之下，有意制造最隆重的氛围，将最困难、最光荣的重要工作任务交给某个员工，使他觉得这是上级对他的最大信任，“看得起他”。

（2）在员工发生某些工作失误，特意赶来向上级解释时，故意装作对此漠不关心，打断他的汇报，并让他“好好休息”，甚至还“额外”给他一点安抚和照顾，暗示他继续大胆干，不要为此而背上思想包袱。

（3）在听到别人对员工的不公正非议时，当即旗帜鲜明地予以驳斥，并且一如既往地使用员工，就像刘邦听到别人议论陈平诸多不是后，照样重用陈平一样。

（4）不以一时的胜败论英雄。在员工屡遭挫折，工作进展不畅时，绝不因此而抹杀他过去的功绩，怀疑员工的才能，草率地中途换将。而应及时地对员工提供必要的支持和帮助，消除他心中的阴影和疑点，尽快恢复他战胜困难的信心和勇气。

（5）对于从竞争对手那里来的能人贤士，经过考察了解，只要确实德才兼备，哪怕过去和自己曾有过私仇，也应该不计前嫌，对其一视同仁，大胆委以重任，就像春秋时期齐桓公不计一箭之仇，宽厚豁达地立管仲为相一样。

（6）虚心学习员工的长处，也是一种极好的信赖和尊重。在时间

许可的情况下，管理者应设法请员工谈谈自己的知识、建议和工作上的打算，通过虚心学习，使员工感到上级对他的信赖和尊重。

（7）有意“免检”员工从事的某项工作，甚至对员工工作中偶尔出现的小过失佯作“不知”，只要本人知错能改，不再重犯，就予以追究。通过这种做法，能使员工切实地感到管理者对他的充分信赖。

（8）在制订计划以及执行、检查、总结等管理过程中，管理者应尽量安排员工“参与”这些活动，让他们充分发表自己的意见。通过满足他们愿意“参与”的心理，来传递管理者的信赖。

（9）抽空找员工“随便聊聊”，在闲聊中间，应有意识地表示理解员工的工作动机和所作所为。这种在日常接触中培养起来的信赖关系，往往比正式谈话中建立起来的信任更亲密、更自然，也更牢固。

（10）当员工确因某些客观原因而遭受挫折和失败时，管理者应敢于承担自己应该承担的责任，决不可不分青红皂白地将责任全部推到员工身上，让员工当替罪羊。只有具有安全感的员工，才能真正感受到上级领导对他的充分信赖。

（11）对员工不必统得过死，管得过严。管理者应在抓好大事的前提下，适当放松一下缰绳，给予员工适度的自由，让他们根据自己不同的兴趣、爱好、特长和追求，去努力实现个人的“小目标”。有时候，员工在小目标上取得进展，不仅不会影响上级制定的大目标，反而有利于大目标的提前实现，对于整个组织也能多作一些贡献。相信员工的自我约束能力，适度“松绑”，也是管理者对员工的充分信赖。

灵活多样的信赖方式，不仅体现了管理者对员工的充分信赖，也能体现管理者的智慧、才干、胆识和水平。这些丰富多彩的可供选择的表达方式，正是各级管理者用来密切员工关系的绝好手段。

038. 把“用人不疑”当境界而非理念

用人不疑是人们津津乐道的管理之道，但管理者必须清醒地认识到，绝对地看待问题是管理工作的大忌，就信任来说，虽然它对管理有着非常重要的意义，但信任不是放任，有问题不能视而不见，不能无原则地不管不问。这就像我们前面讲过的授权，授权不等于弃权。在管理者赋予员工信任的时候，也要进行合理的牵制和监督，只有这样才能实现真正的合作，取得较好的管理效果。

“用人不疑”只是一种境界而不是一个理念。管理者在对下属的信任问题上，怀疑常常是“主旋律”，而信任只是策略性的、战术上的。

实际上，“用人不疑”应该包含两方面的内容：第一是真的知人而不疑，由于太了解一个人了，所以不必怀疑；第二是以不疑的态度或表现去对待下属。

事实上，任何一位管理者，在使用人才的过程中，很少能够做到真正的不疑，他们始终都还是在观察手下的人才，时刻抱一份警惕之心，一旦发现下属有不轨行为或动向，立即先发制人，将其扼杀在摇篮里。

但用人不疑还是有它的用武之地的，它可以显示出管理者对下属的信任，从而提高其工作的热情。因此，管理者在这个问题上，完全可以将“用人不疑”虚实结合。你不一定非要做到不疑不可，但一定要向员工传递你是“用人不疑”的管理者，比如，让他知道你听信谗言，不乱生怀疑，让他本人和周围的人觉得你“用人不疑”就可以了。

冯异是刘秀手下的一员大将，他不仅英勇善战，而且忠心耿耿，品德高尚。当刘秀转战河北时，屡遭困厄。一次行军在饶阳德伦河一带，弹尽粮绝，饥寒交迫，是冯异送上仅有的豆粥麦饭，才使刘秀摆脱困

境。冯异还是首先建议刘秀称帝的。后来，各将领每每相聚各自夸耀功劳时，他总是——人独避大树之下。因此，人们称他为“大树将军”。

冯异长期转战于河北、关中，深得民心，成为刘秀政权的西北屏障。这自然引起了同僚的嫉妒，有些人多次上书诋毁冯异，说他控制关中，擅杀官吏，威权至重，万民归心，当地百姓都称他为“咸阳王”，且有反叛的迹象。

冯异对自己久握兵权，远离朝廷，也不大自安，恐怕被刘秀猜忌，于是一再上书，请求回到洛阳。刘秀对冯异虽然也不大放心，可西北地区却又实在少不了冯异这样一个人，也就只能暂时维持现状。

一次，冯异率军征讨外虏，领军几十万所向披靡，声名远扬，震动朝野内外。得胜回朝后，刘秀召见众将，对军功显赫的将领都一一进行加官晋爵、赐田封赏，唯独对大将军无封无赏。文武百官无不迷惑，对此事议论纷纷。

刘秀对这些议论并不理睬，等了几天即下召命让冯异率众将仍回西北驻守。一路上，冯异心中思绪如麻，翻江倒海，不知皇上心中何意，心想：如果皇上不信任自己，嫌自己军权太重，那么我已必死无疑了！可是他却又派自己回西北驻守统领重军，说明还是相信自己的嘛！但是，自己手下众将都有封赏，而对自己却提都不提，这让我以后如何领导众将呢？……我乃朝廷第一大将，与皇上是患难之交，生死兄弟，执掌重兵，他刘家江山有一半是我打的，皇上的命还是我救的呢，没有我冯异，有他刘秀的今天吗？

冯异刚回到西北军中大帐，皇上派的使者竟随后就赶到了，冯异纳闷：我刚从京师回来，有多少事说不了，还有什么事呢？使者交给冯异一只盒子，众将不解，都不知道里面装的是什么东西。

冯异打开一看，全是信件，再一阅读内容，全是冯异在率兵出征期间，朝廷大臣写给皇帝的奏章，说冯异拥兵自重，控制关中，乱杀权重，企图造反。这些信直看得冯异汗流浹背、长吁短叹。

冯异心想，皇上没有听信别人的话，不但没杀我，又把这些信交给我，继续让我统兵，看来还是信任我的，还有什么比皇上的信任更重要呢？以后我还得好好干。于是，冯异连忙上书自陈忠心。刘秀回书道：“将军之于我，从公义上讲是君臣，从私交上讲如父子兄弟，我还

会对你猜忌吗？你又何必担心呢？”

刘秀真是驭人有术、手腕高明。他的这种处理方式，既可解释为对冯异深信不疑，又能暗示朝廷早有准备，既是拉拢又是震慑，既是信任又是牵制，一箭双雕。

事实上，刘秀当时也在心里猜测，冯异到底会不会反叛呢？但刘秀的高明之处就在于，他能够静下心来，表现出对冯异十二分的信任，在事情没有搞清楚之前，永远以信任的姿态出现。何况，刘秀深知，在当时的情况下，即使冯异真的反了，自己不但拿他没办法，而且还可能有亡国的危险。与其这样，还不如让冯异觉得自己信任他，或许事情就不会那么糟了。后来的结果表明，刘秀的决定是正确的。

明智的管理者都懂得这样一个简单的道理：凡事皆有度。你相信一个人，必须找出足以支持你论点的相关事实。不管是直觉还是事实，这些证据都必须是可靠和有说服力的，至少应能足以使你确信：这个人值得信赖，我应该相信他的为人与能力。

但即使这样，在相信人的同时，也千万不要丧失应有的警惕。必须在合理的范围内注意考察每一个人。通常情况来讲，人性是利己的，是追求自身利益最大化的（当然，其中也存在个别例外，但那毕竟是少数）。一旦各方面条件具备，人的利己的一面便会表现得尤为突出，他们会想尽各种办法来满足个人的欲望。你所应做到的，就是采取各种措施，防止这种不利的情况发生。这一点的确是对每个管理者的重要考验。因为事实表明，越是老员工，越是老客户，管理者们越易丧失应有的警惕，而不去合理地监督和牵制他们。这种做法往往会导致这样一种不当的后果：公司遭受的重大损失往往与这些人有密切关系。

有这样一句名言“信任固然好，监控更重要”。管理中可能有不信任的控制，但绝不存在没有控制的信任。要使员工积极有效地工作，的确需要信任他们，同时也需要合理怀疑，对他们进行适当的制约以及必要的跟进。

039. 用感情投资赢取员工的心

对很多人来说，员工对领导进行感情投资很好理解，这样可以为自己创造有利的环境，提供更多的机遇，从而使自己的前途和命运发生改变。但如果说领导也需要对员工进行感情投资，就会有不少人感到不解。一些管理者认为，企业只需要给员工发工资、奖金就可以了，不必玩什么感情。

可以肯定地说，这种观点是非常错误的，持有这种观点的领导，绝不会成为成功的、卓越的领导。

一个人不仅仅是围绕着物质利益而生活，员工也不仅仅是为了金钱而工作。人有精神需求，又有相互交流感情的需要，这一点在中国人身上尤为明显。就领导而言，要充分发挥员工的能力和作用，要让员工尽职尽责，对员工进行感情投资是必不可少的。

人区别于动物的一个显著特征就是人类有丰富的情感，而这些错综复杂的情感又会左右我们的思维。管理者要管好下属，仅仅依靠一些物质手段却不着眼于深层次的情感，那是远远不够的。

情感力量是一种内在的自律因素，它犹如一只看不见的手，可以深入到人的内心世界。俗话说，人非草木，孰能无情。人心都是肉长的。无论一个人外表多么强硬，在内心深处都一定有情感的需要，都希望从别人那里得到关怀、体贴和重视。有时候，人们即使在物质上得到了很大的利益，也代替不了情感上独特的需要。甚至有时候，人们把情感看得比物质利益还重。

美国富翁鲍伯曾经说过：“我这一生都把赌注下在下属身上，我对他们越好，得的报偿就越高。实际上，我并不总是有意这么做，但好结

果就自然降临。”

事实正是这样，你善待员工了，调动了员工的积极性，就是你核心竞争能力的一个基础。在国外，管理学家通常把以情感交流为主要内容的管理模式称之为“软管理”，并且掀起了一股“软管理”的热潮。这从一个侧面反映了其不可忽视的作用。相对于过去那种劳资对立、尊卑分明、崇尚权威以及动辄就惩罚员工的“管、卡、压”的管理方式，“软管理”无疑是无法阻挡的趋势。

从一定程度上来说，感情投资是管人管事的绝佳选择，为什么这么说呢？

首先，管理者对员工的感情投资，可以有效地激发员工潜在的能力，使员工产生强大的使命感与奉献精神。得到了管理者感情投资的员工，在内心深处会对管理者心存感激，认为领导对自己有知遇之恩，因而“知恩图报”，愿意更加尽心尽力地工作。

其次，管理者对员工的感情投资，会使员工产生“归属感”，而这种“归属感”正是员工愿意充分发挥自己能力的重要源泉之一。人人都不希望被排斥在管理者的视线之外，更不希望自己有朝一日会成为被炒的对象，如果得到了来自管理者的关怀，员工的心理无疑会安稳、平静得多，所以便更愿意付出自己的力量与智慧。

最后，管理者对员工的感情投资，可以有效激发员工的开拓意识和创新精神，鼓足勇气，不会“前怕狼，后怕虎”，所以工作起来便无所担心。人的创新精神的发挥是有条件的，当人们心中存有疑虑时，便不敢创新，而是抱着“宁可不做，也不可做错”的心理，只求把分内的工作做好就行了。如果管理者能够对员工进行感情投资，建立充分的信任感、亲密感，就会有效地消除员工心中的各种疑虑和担心，从而更愿意把自己各方面的潜能都发挥出来。

一般来说，领导对员工进行感情投资比员工对领导进行感情投资更容易做到。因为双方所处的位置不同，一方高，一方低，而感情投资就像水一样，更容易由高处向低处流淌和渗透。

但是，这并不是说领导对员工进行感情投资是可以轻而易举就做到的事，尤其是若想使这种感情投资真正有效，更需要下一番工夫才行。其中的原因，一是因为很多领导对于向下属进行感情投资的必要性认识

不足，二是因为领导对下属进行感情投资也是一项富有创造性、艺术性的活动，需要具备一定的技巧和方法才能做好。

040. 员工满意度决定客户满意度

员工满意度是和客户满意度相对而言的。员工满意度是指一个员工通过对企业所感知的效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态，是员工对其需要已被满足程度的感受。员工满意是员工的一种心理感知活动，是员工期望与员工实际感知相比较的结果。

多数企业关注的是客户满意度，而很少过问员工满意度。似乎在市场经济条件下，员工满意度无关紧要，只有客户满意度才关乎企业的生存与发展。所以在不少企业，员工满意度是一个管理上的盲点。

其实，员工满意度与客户满意度是直接相关的。道理也很简单，员工满意度决定客户满意度。员工满意度高，才能为客户提供令人满意的服务。在一般情况下，两个满意度是成正比的。一肚子怨气或苦水的员工，是不能为客户提供满意服务的。如果员工总是处于一种不满意的情绪之中，那么结果要么是员工自己走人，要么是企业垮台。

所以，要提高客户满意度，需先提高员工满意度。前者是“流”，后者是“源”。没有员工满意度这个“源”，客户满意度这个“流”也就无从谈起。不关注员工满意度，只在乎客户满意度，无异于舍源求流，缘木求鱼。

上海波特曼丽嘉酒店始终奉行这样一个信条：每个员工的工作都会影响到其他同事的满意度、客户满意度以及酒店的最终运营情况。

在上海波特曼丽嘉酒店里，工程部、客房部、管事部、厨房等一线岗位的员工通常需要付出大量的体力劳动。但相对辛苦的职业并不会让他们产生低人一等的感觉。其中的关键在于波特曼丽嘉始终强调，每一位绅士淑女的工作，都为酒店每天的成功运转贡献了重要的一部分。一

位管事部的女士，她负责清洗客人们使用的那些精美的玻璃杯和瓷器。这位女士为自己的工作感到自豪，因为晶莹剔透的器皿也是客人愿意再次来到餐厅消费的原因；同时她还要保证器皿的流通速度，否则会影响侍应生为客人服务的心情。

与一些高高在上的管理者不同，波特曼丽嘉从总经理到各级部门总监、主管都会经常在酒店巡视，关注每位员工的工作，平时也会注意收集员工的兴趣爱好，在奖励或过生日时投其所好。“作为管理者，应当多花点时间去了解每位员工做了些什么特别的事情，他需要什么。这对于让员工保持积极心态是非常关键的。”该酒店的高级管理者狄高志说。

对于到波特曼丽嘉酒店来探寻成功秘诀的人们，狄高志喜欢勾画出一个三层金字塔，来解释一切成功的基础来自于员工满意度：“从下至上依次为员工满意度、客户满意度和酒店赢利，所以我最重要的工作就是要保证酒店的员工们在每天的工作中都能保持愉快的心情，他们的努力决定一切。”

随着市场经济的不断发展和竞争的加剧，各企业已把如何打造品牌、提高客户满意度摆在了十分突出的位置上，这是十分必要的。但提高企业员工满意度更不可懈怠，因为大量的工作都得靠企业员工来完成，一旦员工对企业不满，工作就很难开展，所以在企业管理中，提高员工满意度势在必行。

换个角度看，关注员工满意度也是一个战略问题。安定团结，始终是企业的一件大事，任何时候都马虎不得。关注员工满意度，实际上就是关注企业的稳定与团结。如果员工满意度为零了，企业还能稳定吗？还能团结吗？还能发展吗？

041. 感动了员工，才能感动客户

在感情投资的过程中，管理者必须学会制造感动，这是管理者必须具备的能力。

为什么要感动员工？因为管理层感动10名客户，不如去感动5名员工，受感动的5名员工绝对不止感动10名客户！调查显示，员工满意度每提高3%，客户满意度就提高5%，而利润就能增加25%~85%！所以，只有先感动了员工才能感动客户，在“创造感动”中创造效益，才会在激烈的市场竞争中稳操胜券。

大学刚毕业的娜娜成功进入了某银行工作，通过专业训练，她顺利地通过了考核。可是就在体检结束后，她踌躇了：她是乙肝携带者，虽然不具有传染性，但是因为各种因素的关系，社会对于这类人群还是持有异样的眼光。

她很担心自己会被解雇，可是人事部的通知让她的顾虑打消了：他们接纳了她，同时知情的部门经理还经常关照她工作后要注意休息，让她的心里充满了暖意。

之后的一次次经历，让娜娜感动再次升级。平时工作上碰到困难，组长总是第一个出面协助，生活上碰到不顺心的事，组长会主动地出谋划策。她感觉组长就像一位姐姐，给予了她亲人般的关怀。主管也经常会关照娜娜，当她有心结的时候主动与她沟通，鼓励她要自信。

娜娜的心里充满了感动，她发誓：只要在这里一天，就会竭尽所能，为该银行增光添彩！于是，她每天都热情地对待客户，在微笑服务中经常听到客户说：“这个银行的服务就是好啊！”可是娜娜并不为此满足，她要用自己的言行来证明，领导选择她没有错。

有一次，娜娜负责的一个客户的银行卡在瑞典丢失，要求办理紧急替代卡，可是由于地址不够详细，国际组织不接受这样的处理。娜娜急忙跟客户联系，可是偏偏客户走开了，所留固定电话无人接听，而电话留言的提示都是瑞典语，根本听不懂。着急的她尝试联系客户的亲人确认客户在国外是否还有其他联系电话，可答案都是否定的。当时的娜娜无助极了，可是转念一想：如果自己只身在国外，唯一的银行卡丢失了不能用，那会多着急！于是她开始一遍又一遍地打，在将近2个小时的尝试后，终于联系到客户确认了准确的地址。客户在结束的时候连声说：“谢谢，谢谢！你们的服务让我放心！”

类似于娜娜这样的员工，这个银行里还有很多，因为银行的领导们真正感动了员工。

一个企业的服务质量问题往往并不在服务本身，因为服务流程可以制定得无限完美，服务标准可以要求得无限严格，但是客户得到的服务归根结底来自员工本人，服务问题本质上是对服务人员的激励问题。

越来越多的优秀管理者深信：员工才是企业最值得尊重的对象，员工是企业最重要的客户。缺乏对员工的尊重或者关爱，就会使得员工变得充满怨恨与冷漠，并直接或间接地传递给企业的无数个客户，最终导致的是企业绩效的低下。

不可否认的是，一个企业的命运其实是掌握在员工手里的。我们可以卖相同的产品，但是员工和员工之间却往往有很大的差异。很多企业高喊“给顾客制造感动”，但给顾客制造感动不是靠高标准要求出来的，也不是能够培训出来的，而是传递出来的。要传递就要有来源，谁来感动顾客？我们不能把感动的来源寄托在别人身上，只有企业把员工当成企业最重要的客户，努力感动每一名员工，他们才能为企业的客户 provide 高品质的服务，才能真正做到“顾客至上”，主动为客户创造“宾至如归”的温馨氛围。

042. 尊重，是感情投资的起点

一个善于进行感情投资的领导有很多特点，其中首要的一点就是尊重下属，即使这个下属是最普通的员工也不例外。

情感管理的本质就是尊重人的尊严与价值。尊重人就意味着有效满足一定对象在特定情境中的合理要求。只有尊重被管理者的人格和尊严，做到思想上不歧视他们，工作上信任和支持他们，生活上关心并帮助他们，使双方的情感产生共鸣，管理才能入耳入心，才能达到“春风化雨、润物无声”的境界。

因此，如果你想让感情投资起作用，首先要做的就是尊重员工，以主动的姿态、真诚的态度，制造出和谐轻松的气氛，缩短彼此的心理距离。这样才能建立起平易近人的形象，使员工受到鼓舞。

给人尊严胜过给人金钱。每个人都是有自尊心的，都希望得到别人的尊重，只有当一个人得到了相应的尊重之后，才能建立和发展与他人的关系。同样，在企业里，领导要与下属建立和维持良好的人际关系，进而让员工努力工作，必须要做的就是尊重员工，让他们的自尊心得到满足，从而激发其工作的积极性。

尊重员工也是人性化管理的必然要求，只有员工的个人身份受到了尊重，真正感到了被重视，做事情才会更加用心，才愿意站到管理者的立场，主动与管理者沟通和探讨工作，完成管理者交办的任务，心甘情愿地为企业的荣誉付出努力。

被列为美国企业界十大名人之一的IBM创始人托马斯·沃森常说：“作为一个企业家，毫无疑问要考虑利润，但不能将利润看得太重。企业必须自始至终把人放在第一位，尊重员工是成功的关键。”

IBM公司提出的口号是“尊重个人”，如果员工不能在公司受到尊重，就谈不上期望员工能够尊重和认同公司的管理理念及企业文化。作为管理者，更应该身体力行，把尊重员工落到实处，而不只是停留在口头上。

尊重员工就必须尊重员工的言行。管理者应该最大限度地与员工进行平等的沟通，而不是对员工的言行不闻不问。让员工能够在上司面前自由地表达自己的意见和看法，这一点非常重要。

在IBM的种种措施中，良好的沟通机制是独具特色的。只有良好的沟通，才能确保员工对公司的认同感和忠诚，使员工感受到自己是公司的一员，而不只是依令行事的雇工，这样才能发挥员工的积极性和自主意识。

对上级而言，一是要深入基层，自沃森起，IBM的领导人经常深入基层，以亲切的态度了解基层员工的愿望、不满和目标，从而提高士气；二是要注意批评的方式，要确保批评正确，不可乱批评，更不可为了批评而批评。批评之后一定要提出解决办法，使员工能够改正，恢复自尊并重建信心。

如果出现问题，管理者就应该鼓励员工向上级，甚至向公司总裁陈述。这样，在公司内形成良好的民主气氛，不仅解决了具体问题，而且增强了凝聚力。IBM公司还设立了意见箱，拓宽沟通渠道。员工对工作有意见和建议，可以通过意见箱与各部门主管直接联系。意见箱有专人负责，对于切实可行的建议，对建议者予以重奖。这并不是一个形式，因为事实上，IBM每年可收到10万张意见卡。

通过这种方式，使员工确认自己在公司中的价值，这是IBM成功的重要因素之一，因为对于企业来说，最可怕的事情就是员工缺乏工作热忱。IBM通过帮助员工看重自己，从而为企业带来了巨大利益。

“员工是我们最宝贵的财富”，“我们要使员工与企业一起成长”，类似的话被太多的企业写进自己公司的手册里、宣传刊物中、公司网站上，但也仅仅是标榜一下而已。然而沃森却真正地把“尊重员工”这个信念溶入了IBM的血液当中！他强调管理以人为中心，尊重员工的价值。IBM公司正是重视人的需求的多样性，运用共同的价值观、信念、和谐的人际关系等，成功地激发了员工的工作热情，并持续地保持他们高昂的士气。

如果拥有了员工的真心，员工就有了为企业作贡献的意愿，这样，员工就会管理自己，并发挥出最大的潜力。而拥有员工真心的基础就是对于员工的尊重。管理者对员工尊重，员工也会尊重你，并认可你的领导才能。一旦员工对你产生一种尊重和崇拜感，就会将其转化成一种强大的工作热情。

043. 把自己放在“下”的位置

在管人管事时，特别是在用人的时候，管理者一定要学会把自己放在“下”的位置，这是一个大智慧。老子有言：“善用人者为之下。”自身谦逊，礼贤下士，才能得到无数英雄的认可、追随，为之奋战，从而同心协力打出一块“江山”，打出一片“天下”。

南怀瑾在《历史的经验》中提到：在《曾子》这本书中，曾经提出一个用人原则，那就是“用师者王，用友者霸，用徒者亡。”首先说“用师者王”，像周武王用姜太公，称之为尚父，这称呼在古代是很尊重的，是对尊长一辈的人才能称呼的。历史上列举商汤用伊尹，周文王用吕望（姜太公），都是用师，就是领导人非常谦虚，找一个“师”来“用”，便“王”天下成大功。而齐桓公用管仲，汉高祖用陈平、张良等人，刘备用诸葛亮等，都是“用友者霸”的好例子。至于“用徒者亡”，是专指只用服从的、听命的人，那是必然会失败的。

应怎样理解“用师者王，用友者霸，用徒者亡”呢？这三句话我们应该分开两部分来解读，第一部分是前两句，第二部分是后一句。前两句，是用夸张的语言表明管理者对人才待以师友之礼，其成功的概率就会大很多。

对于“用徒者亡”，很容易理解，一个不肯放下架子，不愿受到师友的劝诫的领导人，只懂得用那些在领导面前唯唯诺诺、所有心思只放在投领导所好的庸才，注定是不会成功的。因为这些庸才成事不足，败事有余，试问：依靠这些人来帮管理者开拓事业，怎么会成功呢？

虽然“用师”或“用友”不一定能称王称霸，但“用徒者亡”是必然的规律。作为一个领导人，如果不懂得礼贤下士，只有坏处，没有好处。曹操不懂得尊重张松就是一个很明显的例子，《资治通鉴》记载了这件事

并配上历史学家习凿齿的评论。

益州牧刘璋听说曹操占领了荆州，派遣别驾张松到荆州向曹操致敬示好。张松生得矮小，性格放荡不羁，但很有见识。曹操不把张松放在眼里，没有礼待张松，曹操的主簿杨修提醒曹操要重用张松，但曹操不以为然。张松因此怨恨曹操，回到益州劝刘璋接纳刘备，拒绝曹操入境，结果刘璋听从了张松的意见。

习凿齿评论说：过去齐桓公居功自傲引起九国背叛，曹操偶然一次失礼于人而导致天下三分，他们都是勤力经营天下数十年而功败垂成，不能最终统一天下，真是可惜啊！

历史往往惊人地重复着，我们只有了解历史，才能避免重犯古人犯过的错误。一个管理者，不管处在多高的位置，都要懂得把自己放在“下”的位置，要从理念上端正态度，摆正关系，正确对待自己，正确对待下属，让下属觉得可亲、可敬，这样才能得到下属的拥护。如果一味高高在上，自高其智，目中无人，则有智者必不肯忠诚效力。而管理者一旦失去员工的拥护，就会成为孤家寡人！

一般来说，礼贤下士的人总能赢得更多的支持和帮助。相反，那些妄自尊大，高看自己小看别人的人总会引起别人的反感，最终使自己走向孤立无援的地步。

但是，在现代社会中，仍有许多人高高在上，他们官不大，架子却很大，在他们的管辖范围内，专横独断，总以为自己比别人高明，所以颐指气使，指手画脚，傲慢无礼。这些人实际上是最无知的。他们有那么一点权力，就自以为了不起，如果没有手中的权力，谁会理睬他呢？

管理者把自己放在“下”的位置，其实不仅不会降低身份，相反还能抬高自己在众人心目中的地位。善于“处下”的管理者，可以用内在的魅力把众人吸引在自己身边，赢得大家的跟随和爱戴，下属会更加尊重这样的管理者，更加服从其管理。

044. 让员工觉得你“没有架子”

如果说有些古代统治者“礼贤下士”是一种权术和作秀，那么，对于现代社会的管理者而言，以礼待人则是时代的需要。

现在，越来越多的人有了平等意识，尤其是年轻人。也许他们并不期待老板会成为自己的朋友，但他们的确期待获得管理者的尊重。

但是，在有一些管理者的内心深处，残留着浓厚的等级观念，将人分为上中下几等，觉得“官”当得越大，似乎就越是高人一等。他们当了“官”，就扬扬得意，忘乎所以，情不自禁地显示出比别人高出一等的样子来。

过分突出自我，藐视他人的存在，这不是现代领导的做派。从管理者的威信方面来说，那些借助本人的道德品质、真才实学、高超的业务水平和工作能力，与众人建立密切的感情关系的管理者，威信较大。而那些借资历、官职的大小，常摆出一副官样的管理者，其威信较小。

在工作中，管理者不要老想着自己是“官”而不肯放下架子，要知道，在现代社会，高高在上的姿态是令人讨厌的，只会为管理者的工作增添无数障碍。而放下架子，在工作和交往中，以平等的态度与员工交流，则会使人有受到尊重的感觉。

如果管理者可以将这样的交往与管理活动巧妙地糅合在一起，下属便会乐于接受你的领导，并且乐于与你交朋友。这样，你的“权力范围”就会变成良好的“关系范围”，这才是一种最佳状态。

其实，对于地位比较高的人，一般人都会产生敬畏心理，如果你再摆架子，就会把别人从你身边赶走，这样一来，由于你已经被自己的行

海量管理书籍 免费下载 [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（1280 元，MBA 核心课程学到家）
电话 13684609885
微信：122285053 公众号：MHJY1998

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www. mh jy. net>

电子邮箱： xchy007@163. com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www. mh jy. net



网址： www. mh jy. net

为孤立起来，所以工作就难以开展。所以说，管理者要勇于放下架子，与员工打成一片，建立朋友式的伙伴关系。

有着“全球第一CEO”之称的杰克·韦尔奇先生，在执掌美国通用电气公司的近20年时间里创造了大量的商业奇迹，一直引领着全球商业和企业管理领域的发展。他是20世纪最伟大、最成功的企业家，同时也是一位善于放下架子的管理者，他经常与员工们“混”在一起，并乐在其中。他从一名技术员升到董事长，几乎在公司的每一个部门都待过，他总能和员工保持非常融洽的关系。

有一次，杰克·韦尔奇在家里举办一个小型派对，不但邀请公司的高层领导，还邀请基层的员工也一起参加。为了带动派对气氛，他还让妻子准备卡拉OK，要每个参加聚会的人都献上一首歌曲，很快地让大家沉浸在香槟与音乐的欢乐之中。

正当大家玩得非常高兴的时候，几名基层员工提出要先回公司，韦尔奇感到很纳闷。原来，公司正在准备一批产品，按照正常工作时间根本无法完成，即使加班也未必能够按时交货。工人怕耽误交货的时间，只好利用周末的时间加班。

做事一向果断的韦尔奇，第二天立即召开会议，研究产品的生产计划安排。经过研究才发现，实际上确如员工所说，不可能在这么短的时间内就将产品生产出来。他决定重新制订生产计划，并要求考虑工人的实际情况尽快提出一个解决方案。此外，他还特地去感谢那几名基层员工的合理建议。

一次小小的聚会却让韦尔奇意外地发现问题，由此可知，管理者与员工广泛接触，近距离地倾听他们的所思所想，是多么的重要。韦尔奇甚至开玩笑地说：“如果哪些家伙总是不把员工放在眼里，自以为是，不能和员工打成一片，被开除的机会就很大。”

失败的管理者各有各的缺点，但成功的管理者都有一个共同的特点：平易近人。

045. 一张口就叫出员工的名字

每一个员工都希望领导重视自己。如果没见几次面，领导一张口就叫出自己的名字，往往能够使员工有一种被尊重的感觉，几句随便的攀谈，便能对员工产生精神激励的作用。

美国成人教育家戴尔·卡耐基说：“记住别人的姓名并在碰面时热情地喊出，你便对他进行了巧妙而有效的恭维。”

的确，表面看来，名字只是一个人的代号，但却是一个人区别于另一个人的标志，更多的是长辈送给晚辈的一份“礼物”。因此，每个人都希望别人记住自己的名字，并准确无误。这含蓄地体现了你对他的尊重，并表达了对他的注意，从而缩短了心与心的距离。

钢铁大王安德鲁·卡内基在十岁的时候，就发现人们对自己的姓名看得十分重要，于是他利用这项发现，去赢得别人的支持。

他孩提时代在苏格兰的时候，有一次抓到一只兔子，那是一只母兔。他很快发现了一整窝的小兔子，但没有东西喂它们。可是他有一个很妙的想法。他对附近的那些孩子们说，如果他们找到足够的苜蓿和蒲公英，喂饱那些兔子，他就以他们的名字来替那些兔子命名。这个方法太灵验了，卡内基一直忘不了。

好几年之后，他在商业界也利用同样的手法，获得了巨大的成功。例如，他希望把钢铁轨道卖给宾夕法尼亚铁路公司，而艾格·汤姆森正担任该公司的董事长。因此，卡内基在匹兹堡建立了一座巨大的钢铁工厂，取名为“艾格·汤姆森钢铁工厂”，这使卡内基如愿以偿。

当卡内基和乔治普尔门为卧车生意而互相竞争的时候，这位钢铁大

王又想起了那个兔子的经验。

卡内基控制的中央交通公司，正在跟普尔门所控制的那家公司争生意。双方都拼命想得到联合太平洋铁路公司的生意，你争我夺，大杀其价，以致毫无利润可言。卡内基和普尔门都到纽约去见联合太平洋的董事会成员。有一天晚上，两人在圣尼可斯饭店碰头了，卡内基说：“晚安，普尔门先生，我们岂不是在出自己的洋相吗？”

“你这句话怎么讲？”普尔门想知道。

于是卡内基把他心中的话说出来——把他们两家公司合并起来。他把合作而不互相竞争的好处说得天花乱坠。普尔门注意地倾听着，但是他并没有完全接受。最后他问：“这个新公司要叫什么呢？”卡内基立即说：“当然是普尔门皇宫卧车公司。”

普尔门的目光一亮。“到我的房间来，”他说，“我们来讨论一番。”这次的讨论改写了一页工业史。

安德鲁·卡内基这种记住以及重视他朋友和商业人士名字的方式，是他领导才能的秘诀之一。他以能够叫出他许多员工的名字为傲；而他很得意地说，当他亲任主管的时候，他的钢铁厂未曾发生过罢工事件。

实践证明，管理者如果对员工直呼其名，能使员工对管理者有平易近人的感受，可以大大地改善管理者与员工之间的关系，从而能够让员工心情愉快而无所戒备地投入到工作中去。

许多管理者都不大注意记住员工的姓名，或者认为没有这个必要，或者借口自己工作太忙，没有这个时间和精力。难道我们比罗斯福和拿破仑三世还忙吗？

罗斯福总统知道一种最简单、最明显、最重要的得到好感的方法，就是记住别人的姓名，使人感到被重视。克莱斯勒汽车公司为罗斯福制造了一辆轿车，当汽车被送到白宫的时候，一位机械师也去了，并被介绍给罗斯福，这位机械师很怕羞，躲在人后没有同罗斯福谈话。罗斯福只听到一次他的名字，但到他们离开的时候，罗斯福找到这位机械师，与他握手，叫他的名字，并谢谢他到华盛顿来。拿破仑三世曾自夸说，虽然他公务很忙，但他能记住每个他所见过的人的姓名。

可见，能不能记住员工的姓名，与忙不忙没有必然的联系，关键在于管理者是否尊重自己的员工。

当然，记住员工的姓名，并不是一件轻而易举的事，需要下一点工夫，还得有一套方法，这里主要介绍以下几种。

（1）当对方介绍姓名时，要聚精会神地记在心里

有的人虽主动问对方“尊姓大名”，但对方介绍时又心不在焉，对方还未走，就已经忘记了他是谁，哪里还谈得上下次见面时叫出对方的名字！有的人记忆力强，有的人记忆力差一点，这是事实。如果记忆力差，可以运用拿破仑三世的方法，说：“对不起，我没有听清楚。”让他再说一遍，加深记忆。还可以在逐字听的时候，一边用每个字造一个词或者一个词组，来加深记忆。例如，你的员工名叫马胜长，不就是马到成功的“马”，胜利在望的“胜”，长命百岁的“长”吗？这就使人印象深刻多了。

（2）记住每个人的特征

人有许多方面的特征，有外形的特征，如眼睛特别大，胡子特别多，前额很突出等；有职业上的特征，如他最擅长某一技术，在某一技术、学识上有受人称道的雅号等；名字上的特征，有的名字故意用些生僻的字，或者用很少用来作名字的字等。有的名字与某几个人的名字完全相同，这本来是没有特征的，但可以把“同名共姓”作为一个特征，再把他们区别开来，就容易记忆了。

（3）准备个小本本

如果是尊贵的客人，切不可当面拿出小本本来，只能背后再记。但对员工，你可以说：“我记忆力差，请让我记下来。”员工不但不会讨厌，还会产生一种被尊重的感觉，因为你真心实意地想记住他的名字。为了防止以后翻到名字也回忆不起来，除了记下名字以外，还要把基本情况如单位、性别、年龄等记下来。这个小本本要经常翻一翻，一边翻一边回忆那一次会见此人的情景，这样，即使很长一段时间后碰到此人，你也可以叫出他的名字来。

（4）多与员工接触

百闻不如一见。有很多管理者，一有时间就深入到基层，同他的员工一起干活，或者一起玩乐，或促膝谈心，或共商良策。这样，他不但能叫出员工的名字，连员工在想什么都能说得出来。这样的管理者更能够让员工倍感亲切，自然也能够更好地对员工进行“攻心”了。

046. 尊重小人物会得到加倍回报

身作为一名领导，不仅要能对才能出众的人给予足够的尊重，对公司里的“小人物”也要有应有的尊重。若是自恃地位高，不尊重那些小人物，就等于为自己树立了一个个敌人；相反，若是你懂得尊重他们，也等于为自己带来了朋友。

在尊重“小人物”方面，战国时代的魏国公子信陵君魏无忌就是个好例子。

《史记·魏公子列传》中说，魏无忌为人仁厚，又能礼贤下士。凡是士人，不论才能高低，魏无忌都能谦虚地以礼相待，不因为自己富贵就怠慢他人，所以各地的士人都争相前往归附，因而他的食客共有三千人之多。在那时，各诸侯国因为魏无忌贤能、门客又多，所以十多年都不敢侵犯魏国。

当时，魏国有个隐士名叫侯嬴，已经七十岁了，因为家里很穷，只好去做夷门的守门人。魏无忌听说后，就前去问候，要赠送他丰厚的财物，但侯嬴不肯接受。因而魏无忌就改摆酒席，大宴宾客。

当客人坐定之后，魏无忌带着礼物，空着车子左边的座位，亲自去夷门迎接侯嬴。侯嬴整了整破旧的衣帽，登上车并毫不谦让地坐在上首，想借此来观察魏无忌，不过魏无忌反而对他更加恭敬。

之后，侯嬴又故意对魏无忌说：“我有个朋友住在街上的屠宰坊里，希望您能顺便带我去拜访。”

魏无忌随即驾着车子来到市场。侯嬴下车去会见朋友，故意花了很多时间与朋友谈话，并暗中观察魏无忌，但魏无忌的脸色更加温和，即

便市场上的人都看着这个场面，他仍然保持恭敬有礼的态度，没有一丝不耐烦。

这时候，魏国的将相、王族、宾客都已到齐，等候魏无忌举杯祝酒，因此随从人员都暗地里骂侯嬴。

侯嬴看到魏无忌的脸色始终不变，才辞别朋友，登上车子。来到魏无忌家后，魏无忌领着侯嬴坐在上位，并为他一一介绍宾客。到了饮酒正酣时，魏无忌起立，来到侯嬴面前向他敬酒祝福。

这时，侯嬴才对魏无忌说：“我只是个守门人，但公子却亲自驾着马车去迎接我。我本不应该去拜访朋友，却委屈公子跑了一趟。然而，我侯嬴想要成就公子的美名，故意让公子的马车久久停在市场上，借此观察公子，但公子却更加恭敬。市民大都把我看做小人物，而认为公子是有德行的人，能谦恭地对待士人啊！”

此后，侯嬴成了魏无忌的门客。公元前257年，秦攻赵，围邯郸（今河北邯郸），赵国向魏国求援。魏王表面上答应了，命将军晋鄙领兵十万救赵，但中途却停兵不进。魏无忌不愿眼看着赵国被秦所灭，就自己筹集了车马，带着门客们去援赵。走夷门的时候，见到侯嬴便把自己的决心向侯嬴讲了一遍。侯嬴说：“公子就努力前进吧，恕老奴不能跟你们去了！”信陵君率军出了夷门，边走边想：平时我对你侯嬴够可以的了，我此次赴死，你不随我去就罢了，怎么连句送别的话都没有呢？他越想心里越觉得别扭，于是便掉转马头，想回来质问侯嬴。谁知侯嬴已经在门前迎接了。见信陵君回来了，便说：“我就料定公子会回来的。公子重名士，世人皆知。如今遇到危难之事，不充分发挥名士们的作用，却要同秦军拼命，这同拿肉往虎口里填有什么区别呢？”随后侯嬴献计窃得兵符，夺权代将，救赵却秦。因自感对魏君不忠，自刭而死。

魏无忌之所以对许多别人看不进眼里的“小人物”如此恭敬，原因在于他了解“小人物”中蕴藏的巨大潜能，而且只要能妥善地掌握这个潜能，就能借助这种力量达到自己的目的。在他们身上投资，可能会带给你意想不到的连锁反应。

这个世界是不断变化的，没有一成不变的事情，“小人物”也不会永远当“小角色”，也许他腹有良谋，或许有一天也会变成“大人物”，又或许他的背后有一个大人物。如果轻视“小人物”，就可能出问题。相反，

若是你尊重他们，也许某天当你穷途末路、走投无路时，帮助你的正是这些“小人物”。

“小人物”通常有一种自卑的心理，越是自卑的人越在乎那点所谓的“自尊”。你对他们哪怕是一丁点的侵犯，他们都可能认为是对他们极大的侮辱而竭力对你进行报复。如果不顾这些，而对其予以小看、轻视，甚至羞辱、欺凌，那么招致对方的不满、愤怒是必然的。这样你不但得不到别人的尊重，还会处处树敌。

从古至今，类似的例子可谓不胜枚举。陈胜就是因为不把自己的车夫当人看而最终被车夫庄贾要了命，张飞也因为不爱惜自己的将士最终落了个被属下所杀的下场。

人与人之间都是平等的，也许你从事的工作比人家好，地位比人家高，但也不能因此而瞧不起那些暂时不如你的人。我们决不能小看那些平日不起眼的所谓“小人物”，他们的潜能会让你大吃一惊，甚至影响到你的业绩和升迁。在职场上，有很多能力超群、业绩突出的优秀人才，往往因忽视“小人物”而栽大跟头，壮志难酬。

其实在平时的管理工作中，管理者又何尝能离得开“小人物”？“小人物”照样可以成为我们信息的源泉，给我们支持和帮助，成为我们工作、生活的伙伴。

还有，“小人物”与那些备受人们关注和尊敬的“大角色”相比，不常受到他人的瞩目和关心，所以你的尊重，更容易将他们感动，他们会十分珍视你的尊重。从这个角度上讲，“小人物”更容易接近和笼络。

请记住，平时花在“小人物”身上的精力、时间都是具有长远效益和潜在优势的。在不远的一天，也许就在明天，你将会得到加倍的回报。

047. 既要尊重员工又要培养其自尊心

具有强烈自尊心的人更能得心应手地处理生活中的问题。他们富有灵活性，更具有创造性；他们有雄心壮志，更可能缔造积极的工作关系，更愿意尊重他人，能更多地体验到生活中的乐趣。但是，如何建立自尊？如何帮助别人培养自尊？以下介绍的7种行为诀窍或许对管理者有所帮助。

（1）让员工感到被尊重

管理者要体现出对员工的尊重，就要对员工以礼相待，满怀体谅地认真聆听，并保持目光交流。管理者应避免对员工说教，避免用一种居高临下或嘲讽的口气说话。

绝大多数情况下，人们在生活中没受到应有的尊重，因此也就不太善于尊重别人。更糟的是，自尊心差的人在充满压力的环境中往往变得武断、急躁和出言不逊，把他们苦心培养起来的所有交流技巧忘得一干二净。

不论环境如何，如果管理者对员工充满恶意、瞧不起或缺乏尊重，就别指望员工创造出卓尔不凡的业绩。

（2）言行和谐一致

外在的言行与内心的感受相合时，人的行为是和谐的。一致是指人的行为合乎自己的个性，而且合乎企业组织及个人的价值观念。

如果管理层的言行不和谐一致，轻则引起员工的困惑，重则会失去员工的信任。管理者只有对员工表现真诚、坦诚不欺，才能在员工中赢

得信赖。

（3）营造安全感

在一个“安全”的环境里，人们感到可以畅所欲言，不必担心受到嘲讽或谴责，可以放心地承认“我犯了个错误”。李·艾柯卡在他的《直言不讳》一书中建议：“只有能创造一种安全氛围，才能让员工放心地说出‘我不知道’和‘但我会弄明白的’这些富有魔力的字眼。”

人们有了安全感后，自然会变得好奇。要是失去安全感，他们就会心怀戒备，变得谨慎、胆小、牢骚满腹。所有这些表现都不利于创造顶尖业绩。其实，许多管理者都可以学会去创造一种更具安全感的工作环境，以激发员工主动进取、创造性地解决问题的精神。

（4）表明个人的处事原则

多数员工从未学过如何确定同别人交往的尺度，从没学过如何得体地提醒别人的过火行为、表示自己不能接受。

在这方面管理者可以以身作则。有时，管理者需要提醒出言不逊的员工：“你的行为我完全不能接受，再这样下去你要后果自负。”对此，管理者所面临的挑战，是如何不卑不亢地表明自己的原则，以免伤害别人的人格或独断专行。

（5）查明员工业绩滑落的原因

任何行动，无论合适与否，始终与人们的下列行为息息相关：努力满足需要、力求生存、自我保护、维持平衡及避免恐惧与痛苦。

员工业绩表现不佳时，即实际业绩与期望业绩之间产生差距时，首先要努力了解业绩出现差距的原因。管理者采取措施纠正问题之前，应帮助自己和员工搞清楚他对此有何看法。

（6）认真观察员工的行为，然后给予建设性的反馈

一种最有效的培养方式是对员工的业绩及时给予富有建设性的反馈。

但是，如何提供建设性的反馈是一种经过学习才能得来的技能。管

理者应抓住一切可能的机会具体了解员工的业绩强项，然后提出具体的业绩改进反馈。对员工不应先入为主。员工得到不切实际的评价时，就会感到自己受到轻视，会心生不满。

（7）培育员工的潜力，表彰业绩杰出的员工

自尊心不强的员工经常既害怕自己的缺点，也对自己的优点心存恐惧。

缺点使人产生不成熟感，而优点则使人害怕因此而受到孤立或自己担负责任。员工越是不敢正视自己的潜力，对管理者耐心的考验就越大。

048. 了解下属，成为他的“知己”

是否了解下属，是领导能否从心理上打动下属的一个重要因素。只有了解下属，管理者才能深入下属的心灵深处，才能用人至深。

有一则寓言说：一把坚实的大锁挂在大门上，一根铁杆费了九牛二虎之力，还是无法将它撬开。钥匙来了，他瘦小的身子钻进锁孔，只轻轻一转，大锁就“啪”的一声打开了。铁杆奇怪地问：“为什么我费了那么大力气也打不开，而你却轻而易举地就把它打开了呢？”钥匙说：“因为我最了解他的心。”

每个人的心，都像上了锁的大门，你用铁棒使出全身力气也未必撬得开。唯有了解，才能把自己变成一把细腻的钥匙，进入别人的心中。

作为领导，你到底对自己的下属认识有多深？即使曾在同一单位相处三五年之久，有时也会突然发现竟然不晓得对方的真面目，尤其自己的下属对他的工作有怎样的想法，或者他究竟想做些什么，这些恐怕你都不甚清楚吧！

刘邦就非常了解下属，清楚地知道下属都有什么才能，他的才能是哪些方面的，有什么特征，有什么长处，有什么短处，放在什么位置上最合适。这也是一个领导最大的才能。刘邦用韩信带兵，张良出谋，萧何保后，都安排得有条不紊，刘邦也因此而成为他这个集团的一个核心。

要了解下属，管理者首先要勤于去了解，要舍得花时间认真考察。与人接触是了解人的最基本方式。连人都不接触，怎么了解人？从这个意义上说，接触人，和人谈心，在接触和谈心的过程中了解下属、用好下属，是管理者必须具备的基本功。作为管理者，不能整天关在办公室

里；也不能以个人的好恶，感兴趣的就接触，或多接触，不感兴趣的就不接触，或少接触。管理者要经常深入基层、深入实际，在了解情况、调查研究的过程中了解人。同时，管理者还要专门拿出时间，和人广泛谈心，在谈心过程中进一步了解人。

现在作为独生子女的80、90后员工占的比重越来越大，他们的言行往往表达出他们的内心世界，但又往往是言行脱节、表里不一、内外相乖的，更需要管理者去仔细了解他们的心理、生活以及工作的情况。所以，当代管理者必须具备观察人、了解人、分析人的能力。只有具备了这些主要能力，才能走进下属的内心世界，也才能更好地针对员工的特点去任用和管理，使自己在管人管事时能够事半功倍，取得良好的成效。

了解人离不开实践。无论何人要认识什么事物，除了同那个事物接触，即生活于（实践于）那个事物的环境中，是没有法子解决的。许多管理者可能都有这样的体会，对一些下属的了解，往往来自于他们的某一次工作汇报、研讨发言、对实际问题的具体处理所体现出来的能力和水平。如果没有这样的平台，他们就没有展示的机会，管理者也就不可能了解他们。所以，一个善于了解下属的管理者，要多给下属展示的机会、表现的机会、说话的机会，而且要耐心地、专心地、用心地去观察、了解他们。

049. 多创造些与下属联络感情的机会

中国有一句话叫“从群众中来，到群众中去”，这句话在今天的管理界仍然适用。管理者只有常到下属中间去，才能知其所想，才能加深彼此的感情。

杰克·韦尔奇就曾坦言：“不是GE的人聪明，我们有一个信念，员工是唯一的，企业领导的很多精力应花在员工的身上，而不是在考察财务数据。仅仅在年报中写几句感谢是不够的，企业领导人必须走到员工中间，征求他们的意见，让每个人都知道自己的绩效和在公司中的位置，关键是企业领导者要身体力行地去做。”

美国通用公司的经验是让能胜任的人来掌管公司的各项业务。

韦尔奇认为，管理者的任务就是一只手抓种子，另一只手拿着水和化肥，让你的公司发展，让你身边的人不断地发展和创新。公司的成功需要集思广益，需要所有人都有激情。把公司的管理者作为皇帝，从长远看是不会成功的，因为他没有可持续性。

因此，作为管理者，若想让自己的组织获得发展，一定要与下属们建立起良好的人际关系，协调彼此间的工作摩擦，在组织内创造一个良好的大家庭氛围，要多与下属交流，了解他们的喜怒哀乐，明白他们的所思、所为、所急，这对于管理者进行感情投资是必不可少的。

除了工作中多接触外，管理者还需要在工作之外与下属联络感情，下面，列举一些可行的办法。

（1）定期举办健身活动。下属们之间若能经常打几场篮球对抗赛、排球对抗赛，不仅有益于身心的健康，还有利于彼此间协作精神的

培养。而管理者参与其中的比赛，更能提高大家的士气。管理者可以乘此机会了解一下下属的兴趣爱好，与他们交流一下彼此间对待输赢的想法和对待朋友的态度，从侧面去观察他们。

（2）员工住院时，亲自探望。一位普普通通的员工住院了，他的上司亲自去探望时说：“平时你在的时候感觉不出来你作了多少贡献，现在没有你在岗位上，就感觉工作没了头绪、慌了手脚。安心把病养好！”结果，这个员工感动不已，出院后十分卖力，为他的上司解决了很多困难。

当然，管理者平时也要关心员工的健康状况，有条件的企业也可以设立健身中心和医务室，或者聘请专业的健康咨询公司定期检查员工的身体及精神健康状况。

（3）记得每个下属的生日。在他们生日的那天，以你自己的名义或组织的名义给他寄去一张生日贺卡，送上一束鲜花，或是为他举办一次小型的生日宴会，其效果都很好。

（4）节假日举办组织内的晚会。俗话说：每逢佳节倍思亲。在重大的节假日，若是你亲自组织并参与一场组织内自编自演的晚会，定会让你与下属们有更多的沟通机会。

（5）向员工吐露一点秘密。每个人都喜欢了解秘密的事，每一个员工都会从不同侧面探听领导的历史、爱好、兴趣……向员工吐露一点秘密，员工马上会觉得你信任他，感觉你把他当自己人而对你更加忠心。

（6）关注下属的家庭和生活。人生最大的两件事就是家庭与事业。工作固然重要，但是家庭对个人来说却是最重要的。一个人的家庭往往更能影响到工作，所以，管理者一定不要忘了关心下属的家庭。就人性而言，如果能把关心下属的家庭作为联络感情的一种方式，就会取得事半功倍的效果。

对下属家庭的关怀往往比对下属自身的关怀更能抓住下属的心，因为在公司的种种表现让下属在家庭面前很有成就感，满足了他们的“面子”心理。例如，下属的家属生病住院，公司应及时派代表予以探望；下属的子女成功考取名校，管理者可以给予适时的奖励。当然，下属的婚姻大事更希望能得到全体同事的庆贺，管理者不妨把这件事也当做一

个联络感情的契机。

050. 适时向下属表达感激之情

中国自古以来讲究礼尚往来，“投之以桃，报之以李。”所谓“滴水之恩，当涌泉相报”正是这个道理。所以，凡是卓越的管理者，都善于用自己的真情去换取下属的忠心。这其中，表达对下属的感激之情就是很有效的一种方式。这样做，能使下属感到领导对自己的付出看在眼里、记在心中，感受到心灵的温暖，因而愿意尽己所能，充分发挥自己的潜能。

三国时期的孙权，不仅懂得南征北战，更懂得感情攻略。他在管理下属时，善于运用以情动人的策略，令下属对他感恩戴德。他为周泰数伤疤就是一则生动的例子。

周泰，字幼平，下蔡人，原是东吴一位大将。有一次，孙权领兵住在宣城，突然数千山贼把他包围起来。孙权左冲右突无济于事，连他身边的几位大将也惊慌失措起来。这时，周泰却毫无惧色，冲入敌阵，杀出一条血路。不多时，他已多处受伤，血染战袍，但他仍然坚持奋战，直到保护孙权冲出重围。最后，他因失血过多，倒下马来，昏迷过去。周泰的英勇与忠义令孙权颇为感动。他从此重用周泰，连徐盛、朱然这样的名将都成了周泰的部下。这自然引起二位老将以及其他大将的不满，认为周泰不能担当重任。

孙权爱惜周泰，更爱惜周泰的名誉，因此，他打算为周泰讨回公道。于是，他召集群臣同来吃酒。一开席，他首先致词：“今天是庆功宴”，说着，便东张西望寻觅周泰的座位。人们不知主公在找谁，也不知为谁庆功，都三三两两地猜测着。这时孙权收回目光，接着说道：“这第一杯酒，大家同饮，然后，我们再按功敬酒。”说完，他举起酒杯，一饮而尽。随后，他捧着酒来到周泰面前说：“他身上的伤痕，就是战功的标志，我们按伤为他敬酒吧！”周泰连忙站起来想说些什

么。但没等周泰开口，孙权就命他解开衣服，露出了满身伤疤。孙权按伤疤的上下左右顺序逐一令周泰说出是什么时候、什么地方、什么情况下留的。周泰每说完一处，孙权就提议为他干一杯，这样，待周泰说完，每人已十几杯酒下肚。这十几杯酒饮下后，众将深受感动，因为他们也同时饮下了周泰的豪气和忠义，从此无人再对周泰的升迁有何非议。

孙权此举，也为自己树立了口碑，众臣看到孙权如此感激功臣、敬重功臣，实在是难得的明主，因此各自立志，决心发愤图强，回报主公。徐盛、朱然听完周泰的事迹，也为之深受震动，更为自己的斤斤计较而惭愧。从此，他们对周泰十分敬重，与其共同策划创立大业，辅佐孙权。感受最深的还数周泰本人，他见主公如此体贴臣心，重于情义，为自己伸张正义，从此更把孙权的安危挂于心上，多次出生入死地保护孙权，为东吴立下了汗马功劳。

中国人常说“人敬我一尺，我敬人一丈”、“士为知己者死”。这些古已流传的俗语表现出中国人的特性之一，即看重情意，为了一个“情”字，可两肋插刀，不惜生命；为了一个“义”字，则可抛弃一切功名利禄而求知己。如果管理者能掌握人的这种心理，适当地表达对下属的感激之情，那么让他们努力工作将不再是难事。

051. 用亲情化管理模式凝聚人心

管理的模式有很多种，比如亲情化管理、随机化管理、制度化管理和系统化管理。其中，亲情化管理是最有凝聚作用的。

狭义的亲情化管理，是指试图通过家族血缘关系的内聚功能来实现对企业的管理；而从广义上来看，亲情化管理就是要造就一个人性化的组织，即根据人的需求，从关心人的细节小事做起，依靠员工、尊重员工、凝聚员工、发展员工；其实质是“以人为本”，遵循“人本”理念，实现“人本”目的；其策略就是从平等的角度出发，与员工进行心与心的沟通，开展心与心的交流，加强与员工的情感沟通，实行员工自主管理，营造良好的企业亲情文化；其目的是提高员工自身素质，提升企业凝聚力，增强企业竞争力，使企业发展壮大。

陶华碧，一个没有上过一天学、仅会写自己名字的农村妇女，白手起家，居然在短短的6年时间里，创办出了一家资产达13亿元、拥有1300多名员工的私营大企业——“老干妈”公司。陶华碧的成功，在很大程度上得益于她实行的亲情化管理。

陶华碧由于家里贫穷，从小到大没读过一天书。20岁时，她嫁给了一名地质队员，但没过几年，丈夫就病逝了，扔下了她和两个孩子。为了生存，她去外地打工和摆地摊。1989年，陶华碧用省吃俭用积攒下来的一点钱，开了个简陋的餐厅，专卖凉粉和冷面。为了佐餐，她特地制作了麻辣酱，专门用来拌凉粉，结果生意十分兴隆。有一天早晨，陶华碧起床后感到头很晕，就没有做麻辣酱。谁知，顾客来吃饭时，一听说没有麻辣酱，转身就走。这件事对陶华碧的触动很大。她一下就看准了麻辣酱的潜力，从此潜心研究起来。经过几年的反复试制，她制作的麻辣酱风味更加独特，很多客人吃完凉粉后，还买一点麻辣酱带回去，甚至有人不吃凉粉却专门来买她的麻辣酱。后来，她的凉粉生意越来越

差，而麻辣酱却做多少都不够卖。

陶华碧决定舍弃苦心经营多年的餐厅，1996年7月，她租借村委会的两间房子，招聘了40名工人，办起了食品加工厂，专门生产麻辣酱，定名为“老干妈麻辣酱”。办厂之初的产量虽然不高，可当地的凉粉店还是消化不了，陶华碧亲自背着麻辣酱，送到各食品商店和各单位食堂进行试销。不到一周的时间，那些试销商便纷纷打来电话，让她加倍送货；她派员工加倍送去，很快就脱销了。1997年8月，“贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司”正式挂牌，工人扩大到200多人。

对于如何管理好公司越来越多的员工，陶华碧有她同样的“绝招”：实行管理亲情化，自始至终对员工进行“感情投资”。例如，在员工福利待遇的制定上，陶华碧考虑到公司地处偏远，交通不便，员工吃饭难，她决定所有员工一律由公司包吃包住。当“老干妈”公司发展到1300人后，该规矩仍然在执行。这么庞大的企业，一直这样实行全员包吃、包住，谁敢想，谁又敢做？然而，陶华碧不管花多大的“血本”，却始终坚持了下来。

陶华碧总是在人们想不到的地方关心人，每当有员工出差，她总是像送儿女远行一样，亲手为他们煮上几个鸡蛋，一直把他们送到厂门口。

公司里有一个厨师来自农村，父母早丧，家里还有两个年幼的弟弟，可他爱喝酒、抽烟，每月的工资几乎都被他花掉了。陶华碧得知这一情况后，很是担心。有一天下班后，她专门请这个厨师到酒店喝酒。

酒桌上，陶华碧对他说：“孩子，今天你想喝什么酒就要什么酒，想喝多少就喝多少。但是，从明天开始，你要戒酒、戒烟。因为，你要让两个弟弟去读书，千万别像我一样大字不识。”这番语重心长的话，使这个厨师深受感动，当即表示戒酒、戒烟。但陶华碧还是不放心，她只让他每月留200元钱零花，其余的钱则由她替他保管，什么时候他弟弟上学要用钱时，再从她那里支取……

一个大企业的董事长，谁能像她这样为一个普通打工仔理财？谁能这样从细微处关心每个员工？

虽然没有文化，但陶华碧明白这样一个道理：帮一个人，感动一群人；关心一群人，肯定能感动整个集体。果然，这种亲情化的“感情投

资”，使陶华碧和“老干妈”公司的凝聚力一直只增不减。在员工的心目中，陶华碧就像妈妈一样可亲、可爱、可敬；在公司里，没有人叫她董事长，全都叫她“老干妈”。

感情就是凝聚力，感情会产生向心力，感情有时甚至就是生产力！据2011年的数据统计，“老干妈”公司累计产值达31亿元，3年间共缴税8亿元，平均每年纳税2.6亿元，名列中国私营企业50强排行榜的第5名。

对于一个企业来说，最重要的财产是什么？不是资金，也不是厂房设备，而是拥有忠心耿耿、精诚团结、自动自发工作的员工。所有的财富都是由人创造出来的。机器设备只有在人的运用之下才可能创造出“奇迹”。所以，想要成为一个成功的管理者，当我们越来越执迷于追求充足的资金、先进的设备的时候，千万不要忘记，你最大的财富是你的员工。而你最需要做的就是，灵活运用亲情化管理模式，在公司营造家的氛围，用真诚的情感去凝聚人心。当这笔财富真正被你所拥有的时候，成功就已经在向你招手了。

052. 关心员工的个人职业发展

对员工进行感情投资，不仅仅是精神层面，企业还需要关注他们的职业发展。每一个员工后面都有一个家庭。所以，怎样为他们提供一个有保障的、稳定的工作，甚至一个具有成长性的工作，能够让他们的职业发展更有潜力，能够更好地为他们的家庭提供一种保障，这也是一种责任，一种关怀。

事实上，很多员工为求得更好的发展，已经开始认识并审慎为自己设计科学的职业生涯规划。作为一种新兴的人力资源管理技术，员工职业生涯规划也逐步得到了众多企业的高度重视。

职业生涯规划，是指组织或者个人把个人发展与组织发展相结合，对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析，制定的有关个人一生中在事业发展上的战略设想与计划安排。

关心员工的个人职业发展，是关心员工的体现，也是企业开发员工潜力的一种有效的管理方式。它以双赢为目标，强调发挥员工的主动性、积极性，并有效实现员工个人价值与企业价值的高度结合。通过对员工进行职业生涯规划，企业不仅能在一定程度上满足自身的人力需求，而且还能创造高效率的工作环境及和谐的人力资源氛围。

那么，企业如何帮助员工进行职业生涯规划呢？

（1）促使员工进行自我了解和评价

员工对自我的了解和评价，是员工职业生涯规划的前提，也是客观、全面、深入地了解自我的一个过程。因为，职业生涯规划应该是由员工自己决定，或者是由员工的自身职业特质决定的。在职业生涯规划

中，起决定作用的员工自身的爱好和特长，是他们正确的职业方向，如果员工还不能确定或者根本不知道他的爱好与特长，就无法明确自己的职业方向。

在员工发现了自己的爱好以及特长，明确了职业方向后，职业生涯规划才算真正开始。职业生涯规划，应该充分体现员工的自我优势，由员工的自身特质优势来保证，否则，职业生涯规划就失去了意义。

通过自我了解和评价，有助于员工思考他当前处于职业生涯的哪一个位置上，制订出职业计划，还可以帮助他评估个人的职业发展规划与他当前所处的环境以及可能获得的资源是否匹配。在这个过程中，企业管理者要为员工的评价提供绩效信息和指导，判断员工的优势、劣势、兴趣和价值观，与员工共同对目前的技能兴趣与其期望获得的工作或职位要求进行比较，确定规划方向。

（2）企业对员工进行评价

在这一过程中，员工获得企业对于他们的技能和知识所做出的评价以及他们是否与企业的规划（如潜在的晋升机会和横向流动）相符合的信息。通常情况下，这些信息由员工的上级管理者作为绩效评价的一部分反馈给员工。这一阶段是管理者与员工之间进行的互动过程，管理者就员工的绩效结果与员工一起共同分析员工的潜能，确定员工工作计划中的哪些计划具有现实性，对员工的绩效改善共同探讨举措，并就员工的职业计划与企业长期发展计划是否相互匹配与员工交流，促进员工对自我定位的进一步明确。

企业应当积极地协助员工，与其共同发现他们自己的爱好和特长。管理者可以采用与员工正式和非正式交流的形式，予以了解，同时也可以注意从员工在工作中处理不同工作内容态度、工作结果中发现。在这个过程中，管理者最主要的还是要诱导员工积极主动地发现自己的兴趣爱好和特长。

（3）设定具体的职业目标

在双方对以上两点达成共识之后，下一步就是设立更加具体的职业目标。这些目标通常是与期望的职位、应用的技能水平、工作的设定或者技能的获得联系在一起的。就整个个人职业生涯而言，由于个人的兴趣、能力和价值观的变化以及工作环境的变化导致员工的职业经常发生

变动，因此目标设定可以是多层次、多阶段的，这有助于激发员工的挑战精神，促使其不断学习，并不断发展新的技能，获得心理上的成就感。一个雄伟远大的目标很少能一气呵成，必须分解成阶段性的、易达到的具体目标。这些目标通常都要与上级管理人员进行探讨并加入员工的职业生涯规划中去，确保目标是富有挑战性且可实现的。

（4）行动规划

目标的实现是通过各种积极的具体行动去争取的，管理者和员工在这一阶段共同决定如何才能达到员工的短期和长期职业目标。员工制定步骤和时间表，参加企业的培训和发展计划，构建开发性人际关系网，参加正规教育或工作轮换等，都为行动规划提供了依据。企业则确定员工在达成与企业规划一致的职业目标时所需要的资源，为员工选择恰当的开发方法或开发方法的组合（例如，参加研讨会、获得更多反馈和新的工作经验等）。

（5）反馈与修正

对员工而言，自我认知很难一下子达到客观、全面，很多员工在工作一段时间后才发现自己定位和职业目标方向与设想不符，而企业处在一个外部环境瞬息万变的竞争时代，战略规划在不断的调整变化之中，因而决定了企业对员工提供的发展机会和职业路径也是要变化的，这就要求企业和员工要不时地交流沟通，对职业生涯开发系统提供反馈与修正，满足两者的共同期望。

通过以上措施，企业基本可以达到组织人力资源需求与个人生涯需求之间的平衡，创造出一个高效率的工作环境和引人、育人、留人的良好企业氛围。

053. 培育下属就是给下属出路

我们在某方面培育下属时，实际上，也是给他们出路，因为企业是在为他们打开机遇的大门，开发了他们还未利用的能力、技巧、资质和智慧，使他们超越自我成为可能。

身为一名领导，培训下属是一项重要的工作职责。它不仅可以使下属丰富专业知识，增强业务技能和改善工作态度，让下属更好地完成工作任务，还可以增加下属对工作的安全感和满足感，使他们感到工作有动力，减少人员的流失。

许多管理者认为员工培训成本很高，并且，在短期内看不到什么效益。这种看法普遍存在，却是非常错误的。世界上许多大企业早就把员工培训费用看成一种投资，而且是一种回报率很高的投资。早在20世纪80年代，电信巨头摩托罗拉公司做过的一次调查表明：每1美元的培训费用，在3年内可实现40美元的生产效益。著名企业管理学教授沃伦·本尼斯说：“员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。”这句话阐明了现代培训对于企业的重要意义。

管理者在组织培训时，方法上的选择也是影响培训效果的重要方面之一。那么，如何针对不同的培训，选用不同的培训方法呢？

（1）让员工定期参加一些他们通常不参加的会议，如普通员工参加不熟悉的专业会议，会计师参加市场营销和开发业务会等，使每个员工都能得到一些有关其他同事工作的第一手资料，这将有助于开阔他们的眼界和心胸，增强互助协作精神。

（2）在公司内或公司外组织“一个主意”俱乐部的活动，训练员工的思维和观察能力，养成动脑习惯。

(3) 行为模式训练，即利用录像设备放映正确的行为表现，进行讨论，明确正确的行为标准，进行人际关系相互促进方面的训练。

(4) 业务工作模拟训练，即进行笔头练习模拟或电子计算机模拟，学习和提高管理技能。

(5) 让你的小组成员实地观察你如何处理顾客批评，如何举行正式报告会，怎样到处走走看看等，用你的风格去启发他们，用你的素质去影响他们。

(6) 实行岗位轮换制度，即让员工定期到本职以外的部门或工作岗位上任职，这种任命虽然是暂时的却是真正的，也就是要求他们在任职期内要有看得见、摸得着的工作成果。

(7) 鼓励人们登记入学，参加各种学校举办的继续教育课程，参加公司内部培训课，并确保不因为“离开本职工作学习”而使学习者蒙受任何间接的惩罚和损失。

(8) 举办由员工和公司管理者共同参加学习的课程和讲座。

(9) 鼓励员工积极争取各种专业协会的成员资格。

(10) 鼓励员工就自己的研究或工作项目在公司内外进行介绍或报告，尤其是向公司内其他部门和单位做介绍。

(11) 使员工乐于到各种临时的跨部门专项工作小组去服务。

(12) 邀请本公司其他部门各级人员来与另一个部门的员工聚会，请他们谈谈需要给予哪些支持与合作，同时鼓励本部门员工邀请对方的人去访问他们。

(13) 派出众多的员工花上几天时间去参观某个行业展览。

(14) 邀请本公司其他部门或业务相关公司，如用户公司或供应方公司的人到你所在的部门工作一段时间。

(15) 任务培训，即在受训人之间实行类似于“上司对下级评价”和“下级对上司评语的反应”等训练，以增加人际关系的经验。

（16）新雇员训练，即对新员工进行多方面实际训练，目的在于强调实习安全和掌握知识、技术，不在于生产数量的多少。

目前，国外正流行卡内基训练，有人如此评价：“学会和掌握卡内基训练，对你培训高素质的员工非常有效。”美国纺织界巨头密立根公司有这么一条规定：除非你接受卡内基训练，否则甭想提升。卡内基训练主要包括六个方面的内容。

（1）给予他人真正的赞扬。受训者应学会在15秒钟的时间内说出对一个人的欣赏之处，而又绝非奉承。

（2）真正地关心他人。受训者应该像迪士尼乐园的员工那样，必须记住每个人的名字，学会鼓励他人多发表意见，并采取行动。

（3）不批评、不责备、不抱怨。受训者应学会避免批评、责备和抱怨。在卡内基看来，批评通常劳而无功，因为批评会逼人辩解，为自己找理由辩护。

（4）帮助新主管进行管理。受训者应学会突破自己的外壳，帮助新主管改进业务，清除部门障碍。

（5）学会从别人的角度看问题。受训者要将心比心，站在他人的角度去考虑问题。

（6）培养决断力。无论是新主管，还是员工，都需要决断力，故受训者需要在各种模拟的条件下，做出自己的判断和处理。

除此之外，西方公司中还有以下一些值得借鉴的方法。

阅读材料，即让受训人阅读一些有关的材料。

案例讨论，以小组形式进行实地或假设案例分析讨论。

会议或讲座形式，组织小组对某些专门问题进行讨论；请专人讲述有关题材方面的内容。

在职培训，由有经验的人作指导，在工作中提高。

自学，即有目的地编写公司的讲义让其自学。

敏感性训练，着重进行互相尊重、社交联络和对小组工作了解等方面的训练。

054. 怀着悲悯的情怀对待下属

悲悯，似乎是一个与管理者的成功风马牛不相及的词。但实际上，悲悯情怀对管理者的成功至关重要。古人常说：“得人心者得天下。”孟子也说：“天时不如地利，地利不如人和。”其实，这些话所强调的都是人心所向的重要性。有悲悯的情怀，会产生强大的道德感染力，别人就会拥护你、支持你。

在谈论起三国时，人们常说：“曹操挟天子以令诸侯，占了天时；孙权雄踞江东，占了地利；刘备既无天时也无地利，靠的就是人和。”事实的确如此，论个人才干，刘备并非一流人物。他的才能极其平常，却从一个八竿子打不着的皇室后人成长为三国中的英雄，成就了一番大事业。为什么刘备能成功？

刘备在许多人的印象中，是一位仁德之人，后来苏轼的《东坡志林》就有记载：“至说三国事，闻刘玄德败，輒蹙有出涕者；闻曹操败，即喜唱快。”可见刘备所表现出来的悲悯情怀，在民间树立了一个很光辉的仁君形象。徐庶的母亲被曹操囚禁，徐庶欲辞刘备，孙乾曾劝刘备若留徐庶，让曹操斩其母。刘备虽痛失一臂，但却说：“不可！使人杀其母，而吾用其子，不仁也；留之不使去，以绝其母子之道，不义也。吾宁死不为不仁不义之事。”读至此，也不由人不叹刘备之仁德。

刘备爱民如子，真正做到了“不抛弃、不放弃”。从斩黄巾到赤壁之战，刘备虽辗转南北，居无定所，更换十多个山头，但其始终秋毫无犯，声名远播，民心归往。任安喜县尉时，“与民秋毫无犯，民皆感化”，当督邮欲加害他时，竟然有五六十个老人为其请愿。

新野时，百姓歌颂“新野牧，刘皇叔，自到此，民丰足”。火烧博望后，刘备“尽迁新野百姓入樊城”；曹军进兵樊城，其又携民渡江，前往

襄阳；进襄阳不成，又携民前往江陵，襄阳城中百姓，多有乘乱逃出城来，跟他而去。刘备与十余万军民同行，由于扶老携幼，挑担背包，一天才走十多里路，众将劝其先行，刘备哭着说：“举大事者必以人为本，今人归我，奈何弃之？”真是：“临难仁心存百姓，登舟挥泪恸三军。”从此，刘备爱民之名远播。

赤壁大战后，刘备在占荆州、取益州、夺汉中的过程中，一进城就马上出榜安民，秋毫无犯。于是民心大悦，热烈欢迎拥护刘备集团。赵云取桂阳后，入城安民，“居民执香伏道而接”。入西川时，诸葛亮嘱咐张飞：“于路戒约三军，勿得掳掠百姓，以安民心”。刘备入成都时，“百姓香花灯烛，迎门而接”，更有小儿谣云：“若要吃新饭，须得先主来”。取汉中后，刘备也是首先安民，再大赏三军，人心大悦。自此，在刘备的领导下，“东西两川，民安国富，田禾大成”。

这也是为什么刘备在战争中总是占尽人和、民心皆附之的缘由。可以说，“远得人心，近得民望”就是刘备成功的一个重要方面。他深受百姓爱戴，在被曹操大军追杀的时候，百姓携妻带子，舍命追随；军队在哪里驻扎，都能够及时地获得军需给养。其悲悯情怀所引发的感召力可见一斑。

在现代社会中，包括在企业管理界，管理者如果有悲悯情怀，也会把大家吸引到自己的周围，引导和影响别人来完成组织目标。

安利公司的创始人理查·狄维士在他的一本著作中，提出了一个令人震撼的观点：“悲悯”而不是“利润”，才是自由企业根本的目标。

理查·狄维士认为，领导力并非全是靠威严获得，对此他有切身体会。狄维士的事业除了安利，还包括美国奥兰多魔术队，在一次不得不裁掉16个岗位的会议中，狄维士非常关心那些被裁掉的员工，他做出了决定：“不管付出多大努力，都要妥善安置他们。如果可能的话，就把他们安置在企业内；如果有困难，也要确保他们能得到补偿，要尽力帮他们找到新工作。一定要保证他们得到照顾。”诸如此类的事情很多，狄维士因此受到了下属的热爱和拥戴。

中国著名管理专家王育琨在他的一篇文章中提到：“未来的世界只有两种公司不会被淘汰，一种是具有悲悯心的公司，另一种是具有科学心的公司。而能够创立基业常青的公司，则必须是真正具有悲悯心的公司。当一个公司形成一种悲悯心滋生的意识，这个公司也就成为一个不

可分裂的整体，并会有无穷的竞争力。”

华人首富李嘉诚也曾说：“虽然老板受到的压力较大，但是做老板所赚的钱，已经多过员工很多，所以我事事总不忘提醒自己，要多为员工考虑，让他们得到应得的利益。”这也许应该是每一位领导都应该持有的待人之道吧。

055. 以宽广的胸怀赢得下属的拥护

人们常说：“将军额上能跑马，宰相肚里可撑船。”宽宏大量是一种美德，尤其对于一个身居高位的人来说，心胸是否宽阔在一定程度上决定了他是否拥有良好的人际关系，进而影响他的事业和前途。

一个人如果拥有宽广的胸怀，就会让他周围的人产生安全感与感激之情，进而靠近他、拥护他。所以，为人处事要有容人之量，尤其是当领导的，更应有大肚量，这样才会有人与你共同进退。

曹操是三国时期的风云人物，在他的领导生涯中，处处透着宽厚之风。对于反对过自己的人，曹操都采取了比较宽容的态度。

陈琳在官渡之战前夕为袁绍起草了一篇讨伐曹操的檄文。曹操看到檄文时，正值中风感冒，他躺在床上看到檄文把他祖宗三代都臭骂了一顿，还出赏钱买他的人头，又气又怒，出了一身冷汗。不料冷汗一出，竟然周身轻快，头痛消失，曹操从床上一跃而起，问道：“这檄文是何人所写？”

左右回答说是陈琳。曹操感叹不已：“真是难得的文才！”

后来，曹操击败了袁绍，逮捕了陈琳。这时，就有人劝曹操把陈琳杀掉，但曹操很喜欢陈琳的文采，于是赦免了陈琳，让他在帐下负责起草文件的工作。陈琳深感曹操的宽宏大德，感激不尽，从此以后真心为曹操效力卖命。这是曹操不念旧恶的一个突出例子。

曹操大破吕布后，俘虏了猛将张辽，张辽怒骂曹操，曹操大怒，欲杀张辽，刘备、关羽为之求情。曹操掷剑大笑曰：“我亦知文远忠义，故相戏耳。”曹操亲自解开绳子，说：“纵使杀我妻子，亦不记仇。”遂

拜张辽为中郎将，赐封关内侯。张辽是一勇将，自此归顺曹操，为曹操成就大业立下了汗马功劳。

臧霸、孙观、吴敦、尹礼原为陶谦部将，陶谦死后他们成为泰山郡一带的地方割据势力，并归附吕布。吕布败亡后，臧霸逃往他处躲藏起来，曹操把他找到，给予款待，让他去招降吴敦、尹礼、孙观等人。然后，曹操将这些人全都任为郡守、国相，划出青州、徐州靠海的一些地方，委托他们管理。曹操还从琅琊郡、东海郡和北海国中分出部分地方，设立了城阳郡、利城郡和昌虑郡，让臧霸做了琅琊相，吴敦做了利城太守，尹礼做了东海太守，孙观做了北海国相。

曹操还通过臧霸收降了徐翕和毛晖。徐翕、毛晖原为曹操部将，后来背叛曹操投奔了臧霸。曹操让刘备给臧霸传话，让他把这两个人的头颅割下送来。臧霸不同意，对刘备说：我之所以能够自立，就因为我不肯去做这一类不义的事情。希望将军能够替我去说明一下。

刘备将臧霸的话转告了曹操，曹操大为感叹，立即召见臧霸，对他说：“这是古人才能做到的事情，而您却做到了，这正是我所希望的啊！”于是不仅不再追究徐翕、毛晖的罪过，还任命他们为郡守，加以重用。

显然，曹操在这时若执意命臧霸按照他的话去做，他在臧霸及时人眼中的形象或地位就会是另一番景象了。这就从某一点说明了曹操可以正确对待反对自己的人，善于将对自己不利的人心，凝聚为对己有利的力量。

曹操对待投降过来的人，一不计前嫌，二不试试看，而是与自己原班人马一视同仁，量才放手而用，得益甚大，即使对那些降而复变或叛已投敌又被捉到的人，也千方百计再争取过来。

魏种原是曹操的故旧好友，兖州战役曹操大败，投敌叛曹的人很多，曹操说：“唯魏种不弃孤也”。没想到，魏种也逃叛而去，这真是大伤了曹操的脸面。不久，曹操将魏种捉到，有人说，把他杀了算了。曹操思量再三，“惟其才也”，还是“释其缚而用之”。曹操如此对待魏种，感召了其他叛逃的人，纷纷自动返回。

刘雄鸣是蓝田人，年轻时以采药打猎为业，常居覆车山下，每天早晚出入云雾之中，从不迷路，人们说他能兴云吐雾。李傕、郭祀为乱

时，不少人前去归附他。马超反叛时，他不肯随从，被马超打败，后去投曹操。曹操拉着他的手说：“我刚进关中时，梦得一神人，这神人就是你吧？”

于是曹操以厚礼相待，任他为将军，让他回去招揽部属。谁知刘雄鸣回去后，部属不肯投降曹操，逼着他一起反曹，于是聚众数千人，扼守武关道口。曹操派夏侯渊前去讨伐，获胜，刘雄鸣南奔汉中。曹操平安汉中，刘雄鸣无处可逃，又来投降曹操。曹操一见面便说：“老贼，真把你捉住了！”但并未予以追究，而是恢复了刘雄鸣的官职，把他调往渤海了事。

此外，程银、侯选在建安十六年（公元211年）曾随马超一起起兵反抗曹操，兵败后南逃汉中，这时也来投降曹操，曹操同样既往不咎，也都恢复了他们原有的官爵。这些措施，对安抚人心无疑具有很大的作用。

曹操的对手袁绍，则是一个肚量很狭窄的人，在袁绍秣马厉兵、统兵十万准备伐操时，谋臣田丰就劝谏袁绍：“曹公用兵变化不方，兵虽少未可轻也，不如以久持之。”

袁绍不但不听，反而因田丰苦谏将其下狱。袁绍失败后，有人为田丰庆贺：君必然重新得到重用。田丰说：“袁绍心胸狭窄，十分嫉妒。若是他胜了，还可能趁着高兴放了我；今兵败自羞，恼羞成怒，一定会加害于我，我必死矣！”果然，袁绍把田丰杀了。

一个领导，如果鼠目寸光，小肚鸡肠，不能容人，那是绝对办不成大事的。曹操的容人之量，对当时的有识之士有很大的吸引力，许多人才向曹操阵营流动，袁绍阵营中投奔曹操的人尤其多。这对曹操事业的成功起了相当大的作用。

056. 给犯错者一个改正的机会

《菜根谭》上有这么一段话：“宽人之恶者，化人之恶者也；激人之过者，甚人之过者也。”意思是说：宽恕别人的错误，就是帮助别人改正错误；用激烈的态度对待别人的错误，就是要让别人再错上加错。

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，对待有过错的人要有宽容的胸襟，否则，可能会带来不必要的损失。不要因为对他们的期望高而求全责备。

位于京郊的某印刷公司尽管规模不是很大，但在汪总经理的带领下，金融危机都没有改变公司业绩蒸蒸日上的势头。

毕业于某印刷学院的小徐，从一线业务员做到了公司业务主管，这个阶段花去了小徐三年的时间，即从2009年大学毕业到2012年。这3年，他在工作中一直兢兢业业、勤学上进，每年的业绩都位列公司第一名。

2012年12月下旬的一天，小徐像往常一样从客户那里收回公司的货款时，却接到了父亲的电话。父亲在电话里说，小徐的母亲不幸得了癌症，不过现在是早期，医生说抓紧时间手术可以使病情得到很好的控制。尽管已经变卖了家里的很多东西，但还是凑不够手术费，让儿子想点办法凑点手术费。

小徐闻此信息，马上把自己银行卡里的钱尽数给父亲划了过去。可是，还差两万元。无奈之下，他就给汪经理打电话，想从今天的货款中借两万元。可是汪经理的电话一直无人接听。五分钟后，小徐决定先把两万元汇出去再回去向汪经理交代。

半小时后，小徐主动走进了汪经理的办公室，将剩余的货款和一张汇款收据摆在了汪经理的办公桌上。

小徐和汪经理足足谈了一个多小时，经理的表情始终是冷峻的。最后经理说：“你先休息一下，叫张助理通知业务部全体人员20分钟后召开紧急会议。”

在这次会议上，汪经理宣布免去小徐业务主管的职位，改由原业务主管的副手小袁担任。

两天后，得知此事的另外一家印刷公司，以年薪30万元的高薪将小徐聘请了过去，同时还预付10万元让他给母亲做康复治疗。

2013年7月，这家印刷公司上半年的营业额比上年增长了200%，而汪经理的印刷公司的业绩却一落千丈。

在实际工作中，下属犯错误在所难免，只要情有可原，没有主观恶意，或没有造成很大的损失，就没必要深究不放，否则，可能会造成更大的损失。

“使功不如使过。”对有过错的下属宽容一些，常会收到一石三鸟的效果：一能使其感激领导的宽厚仁慈；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。而且，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。使用犯过错误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，创造出令人惊讶的成绩。

057. 不因失败而轻易指责下属

也许有一些管理者会感到困惑：失败了不指责，难道成功了反倒要指责吗？从某种角度来说，正是如此。

失败是一件令人沮丧的事情，而最沮丧的，便是失败者本人。光从这一点而言，别人（包括管理者）已没有必要再去指责他。成功则不然。成功是一件令人骄傲的事情，而最骄傲的人，也是成功者本人。就这一点而言，任何人（尤其是管理者）都有权指出他成功中的不足之处，以免他过分沾沾自喜。

我们说不因失败而指责，不仅是出于这一点。失败的原因是多种多样的，或是办事的人主观不够努力，或是办事者经验不足，再或者是由于某些客观条件不够成熟，甚至可能是由于巧合，偶然地失败了。在所有这些原因中，除了主观不够努力尚可指责外，其他的原因都不能简单地归罪于失败者。如果不分青红皂白，一听到，或者看到下属失败，就肆意指责的话，下属是肯定不会心服的。

常言道：“失败是成功之母。”很多成功都是在经历了失败之后才取得的。换句话说，要有人去失败，才会有人成功。如果一失败就会遭到劈头盖脸的指责的话，人们就会过分害怕失败，遇到该冒险的事也不敢或不愿去冒险。什么事都要到有百分之百的把握才去干，看上去是保险可靠了，但企业的竞争活力也大大减弱了。

作为管理者，一定要鼓励下属进行实验、革新并让其保有积极进取的热情，要让大家知道你能够接受这样的事实：有些项目的结果并非一定能如我们所愿，但是，失败却让我们向成功迈进了一步。

容许失败是管理者宽容和成熟的开始。因为发展会带来变革，而变

革必然伴随失败。如果员工因太在乎不要犯错误而求稳妥，也许就可能招致更大的错误发生。

要想成为一名出色的管理者，不能只重视那些圆满完成任务的人。你必须认真对待那些已经尽力甚至做出了巨大牺牲但出于其他无法克服的原因而未能完成任务的下属。失败可能使他们丧失了自信，没了斗志，如果你能宽容他们，并适时地鼓励一下，让他们明白自己的心血没有白费，他们会重新恢复自信，找回自我。那么，下一次他们很有可能就不再是失败者了，而是成功者。

容许失败，就是鼓励尝试和创新，就是为成功铺路。容许失败，旨在激励失败者的挑战精神，以使其从失败中寻找成功的因素，把失败真正当成成功之母，从而最终获得成功。

当然，我们也不是说失败时一概不可责备。如果所有的失败都不能指责，那管理者恐怕就没有什么机会可以指责下属了。我们在此可以列举一些不可指责的类型，以供管理者在看到下属失败时作区别。

（1）动机是好的

同样是失败，如果动机是好的，没有恶意的话，则不可指责。指责的目的是纠正和指导，如果动机良好而无心犯了错误，就没有必要指责，只需纠正他的方法就可以了。反之，基于恶意、懒惰所造成的失败，就须给予处罚。

（2）指导方法错误

由于上司或前辈的指导方法错误而造成的失败，当然也不能指责。要先弄清楚责任所在，指责该负责的人。

（3）尚未知结果之事

刚试着做某件事或做正在实验中的事，结果尚不明确，不能加以指责。否则，下属就没有勇气再尝试下去，造成半途而废。

（4）由于不能防止或不可抗因素的影响

这种情况当然不是下属的错，下属没有义务承担这个责任。没有责任就不能指责。

以上种种，不过是简单的列举而已。情况是复杂的、多变的，究竟什么事该指责，什么事不该指责，还需靠管理者的判断力。

058. 容人之短，吸引更多的人帮你

心胸宽广不仅要能够容人之错、容人之败，还要能容人之短。对于一个想成就大事的管理者来说，心胸宽广才能吸引更多的人来帮你。“水至清则无鱼，人至察则无徒。”对别人的小过失、小毛病不要斤斤计较、耿耿于怀，以免人心离散。有时候应该视而不见，充耳不闻，假装糊涂，如此才能吸纳更多人才。

柳宗元说过：大玉上的瑕点，怎么可能损害它的光泽呢？

伍子胥对陈惠公说：用他的长处，避开他的短处，那么天下的人没有不能用的。

子顺对魏王说：英明的君王对待臣子，主要看道德如何，不因为他身上的小毛病而妨碍他的整个人格。

《列子·杨朱篇》也写道：要办大事的人，不计较小事；成就大事的人，不考虑琐碎之事。

子思住在卫国时，向卫君推荐苟突说：“他的才能可以带五百辆战车打仗，可任为军队的统帅，如果得到这个人就会无敌于天下。”卫君说：“我知道他的才干可以胜任大将，但他在当小官的时候，去老百姓家里收租，吃过人家两个鸡蛋，所以不能用他。”子思说：“英明的人选用人才，就好比高明的木匠选用木材。用它可用的部分，抛开它不可用的部分。所以杞树、梓树有一围之大，但有几尺腐烂了，好的木匠不放弃它，为什么呢？因为木匠知道它没有用的部分是非常少的，而大部分可以利用，最后用来做成非常珍贵的器具。现在您处在各国纷争的时代，需要选择很多有用的人才，而因为两个鸡蛋这种小事就不用栋梁之才，这种事千万不要让邻国知道了！”卫君觉得子思的话有道理，于是

向子思道谢，并说：“我一定接受你的教导。”

汉代政治家贾谊说：“大人物都不拘泥细节，从而才能成就大的事业。”正因为如此，怎么能以小过、小失来评价一个栋梁之才呢？

看来古人对此道已有了相当深刻的见解，这些见解无不体现了不求全责备的主张。

但在现实生活中，仍有些管理者在试图寻找完美无缺的员工，他们眼中完美员工的形象是品质、学识、能力、身体、团队适应能力等都是完美和一流的。他们求全责备，很难有人合乎他们的要求。他们招聘来的人，往往是“全能型”的人才，没有明显的弱点，但却不是专业型的人才。这些人在完成具体的工作时不如那些虽有缺点但在某个方面有优势而又摆对了位置的人。

优秀的管理者，在选用人才时，总是优先考虑这个人能做什么以及可以把事做到几分。他们知道，完人的标准也是在变化的，工业时代标准的完人，可能成为信息时代标准的废人；对工业时代来说是“变态”的人，对信息时代来说可能是“优异”的人。所以他们在用人时，并不总是盯住员工的缺点，要去“消除”它；他们能够对无关紧要的缺点视而不见，专注于员工的特长，并且最大限度地发挥它。

世上没有完美的人。如果管理者只盯着下属的缺点，不能容忍有缺点的人，那么就只好无人可用了。缺点和长处往往是共生的，在此方面有优点，在别的方面就可能成为缺点。过分果断就可能是刚愎自用，过分谨慎可能就是优柔寡断。

知人善任作为一种管理艺术，就要本着“人无完人，金无足赤”的原则，不因为一个人有缺点和过失而使人才失之交臂，不要让人觉得怀才不遇。古人知道用人不求其备的道理。刘邦本人没有特殊的才华，他所用人有些名声不好，但都有一技之长，合起来就是一个整体，无往而不胜。刘邦用人只求独当一面而不要求文武齐备，这就是刘邦能得天下的原因吧。

一个管理者如果想让所使用的人都是没有弱点的人，那么他所领导的组织，充其量也只是一个平凡的组织。所谓完美无缺的人，因为由于追求全面和均衡，他们往往在某个方面钻研不深而成为实际上价值不高的人员和二等人才。特别是在知识飞速更新的年代，传统意义上的全才

已经不可能存在。“成功者都是偏执狂”，追求完美就意味着平庸，往往是某方面有缺陷的人才能成为成功的人。

所以，管理者在使用人才时，要能容人之短，对于那些有缺点或有争议的人才也要大胆使用，使他们能充分发挥其才干，从而帮助自己取得事业的成功。

059. 容人之长，提高自己的地位

能够容人之短固然不易，而要做到容人之长则更难。管理者容人之短，既显示了自己的大度，又使自知不足者感恩戴德，实是两全其美之事。而容人之长却不同，珠玉在侧，可能使自己相形见绌。因此，容人之长需要管理者有更宽广的胸怀和更长远的眼光。

黑格尔曾经说过：“嫉妒是平庸的情调对于卓越的才能的反感。”这种深藏于内心的感情，能使理智麻木，行为失控。管理者的嫉妒之心，对管理工作会产生很大的负面影响。

曾经有这样一家公司，原先该公司总经理与副总经理通力配合，管理协调，员工积极性得到了很好的发挥。后来，总经理去进修，来了个代理经理。这位代理经理是嫉妒心很强的人，他认为副总经理在公司里根基深，业务水平比他高，他新上任，在不少问题上等于副总经理说了算，严重影响了他的威信。于是，他找借口将副总经理调至其他公司，而把一直跟他工作的秘书提为副总经理，并把一批唯命是从、不学无术的人提拔到各级管理岗位上来。结果公司里空气沉闷，不少能力强的人才被迫先后离开公司到别处工作。该公司当年总产值就下降了9%，第二年又下降了15%。直到总经理回来，这种局面才扭转。

这种现象在社会上是普遍的，在西方还有一个专门的名词来形容这种情况，叫“帕金森病”。帕金森是英国的政治学家，他写了一本名叫《官场病》的书，其中谈到官场上有一种通病：自上而下奉行的是“能级递减”，一流的人找二流的人当下属；二流的人找三流的人做下属；愚蠢的下属多多益善，精明的对手往往被拒之门外。后来，这种病就被叫做“帕金森病”。

如果管理者看见比自己强的人就眼红，加以排斥和打击压制，那么

他的企业永远都做不大。要知道：用一流的人才造就一流的企业，用二流的人才造就二流的企业，用三流人才造就的是一个等待关门的企业。管理者应该心中充满信心，敢于去重用比自己强的人，这样才能推动事业的发展。

美国奥格尔维·马瑟公司的总裁戴维·奥格尔维有个习惯：每个新经理上任，他都要送他们一件礼品——套娃。这件礼品意味深长。大娃娃里有个中娃娃，中娃娃里有个小娃娃，小娃娃里有一张字条：如果我们每一个人都雇用比我们自己“小”的人，我们公司就会变成一个矮人国，侏儒成群。但是如果我们每个人都雇用比我们自己“高大”的人，我们就能成为巨人公司。这件礼品给每位经理留下了很深的印象，在以后的岁月里，他们都尽力任用有专长的人才。

上海复星高科技集团是一个非常成功的企业，其成功的秘诀在于敢用优秀的人。郭广昌作为复星的董事长，毕业于哲学专业，什么具体技能都不会、什么具体技能都不专。“身无长技”反而给了他最大的“特长”，那就是什么问题都要去请教人，什么事都要找专家。

郭广昌认为，一定要学会使用比自己强的人。“要学会用你的老师——每个比我强的人都是老师；要学会用在某个领域比自己强的人——这些人往往就是专家。企业家经营的过程，其实就是一个不断找老师的过程，复星能够快速发展到今天，也是因为老师找得多、找得准。”

作为一名管理者，要想做到乐于用比自己强的人。一个成功的企业家曾指出：“用一个能力强的人，只会提高你自己的地位；条件好的人不但增进整个组织的工作成效，更使你因为容人之长而声名大噪，何乐不为？”

管理者自己的各种才能不一定全都要胜过部下，但他有一个特殊才能，就是想办法去运用、发挥、调动部下的才能，他也有胸怀容纳比自己强的人。就像刘邦说过的那样：“我的智谋比不上张良，管理比不上萧何，指挥军队更比不上韩信。但我能得到这三位人才的辅佐，所以我得到了天下。”这正是刘邦的高明之处。

“这里躺着一个人，他懂得如何任用能力比自己强的人。”钢铁工业之父安德鲁·卡内基的墓志铭这样写道。卡内基所用的人都是能干的，他能够看到这些人的长处，并把他们的长处应用到工作中去。所以，卡内基成为一个卓有成效的管理者。

其实，敢于启用能力比自己强的人既是个肚量问题，又是个信心与能力的问题。管理者应该充满信心，相信自己，敢于去重用比自己强的人。这样才能将自己的事业发展壮大，自己的地位也就随之提高了。

060. 盯着人才的长处而非短处

人才对于事业的重要性毋庸置疑，但是，要用好人才，就要正确地对待人才的“长处”与“短处”。

每个人的才华虽然高低不同，但一定是各有长短，因此在用人时要看重的是他的长处而不是短处，利用个人特有的才能再委以相应责任，使各安其职，这样才会使诸方矛盾趋于平衡。否则，职位与才华不能适合，使应有的能力发挥不出，彼此之间互不信服，势必造成冲突的加剧。这是管理者用人时要考虑的一个重要问题。

三国时，魏国人才学家刘助在《人物志》中曾这样描述人的“长”与“短”：

厉直刚毅，材在矫正，失在激汗。

柔顺安恕，第在宽容，失在少决。

雄悍杰健，任在胆烈，失在多恩。

精良畏那，善在恭谨，失在多疑。

强指坚劲，用在祗干，失在专固

论辩理绎，能在释结，失在流窟。

普博周给，弘在覆裕，失在涸浊。

清介廉洁，节在位固，失在物肩。

休动磊落，业在拳踞，失在疏越。

沉静机密，精在玄微，失在迟缓。

朴露径尽，质在中诚，失在不微。

多智韬情，权在谲略，失在依违。

可以说，这段话精辟地指出了人的辩证统一的性格双重性，道出了人的矛盾对立性，从正反两方面剖析了人的优缺点。

俗话说：“金无足赤，人无完人。”人总难免有长处也有缺陷，所谓“尺有所短，寸有所长”，每个人都各有各的长处，又各有各的短处，正如太阳也有黑子，月亮也有圆缺，哪怕再精美的璧玉也会有瑕疵一样，任何东西都不可能十全十美。水晶刚出土时，就是一块黑糊糊的东西，若据此判断是废物而扔掉，岂不可惜？

世间没有无用的人，只有不会用人的领导。每个人都是人才，关键是如何使用。只有做到“适才适用”，善扬其长，力避其短，才能发挥出人才的最大潜能，使之创造出惊人的成就。

正确的用人之道，是充分发挥一个人长处的优势，避开一个人短处的劣势。用人就是用他的长处，使他的长处得到发展，短处得到克服。

任何人都必定有很多弱点，但我们却可以设法使弱点不发生作用。管理者的任务，就在于运用每一个人的长处。有效的管理者择人任事和升迁，往往都以一个人能做些什么为基础，着眼于如何发挥人的长处，并做到以扬长为主。

为此，管理者应从以下几个方面做好用人之长。

（1）找准人才之“长”

世界上没有完全相同的两片叶子，同理，人与人之间也是存在差异的。找准人才之“长”是用人之长的前提、基础。在找人才之“长”前，笔者对这个“长”做了一个界定。“长”指一个人所具备的可为组织所利用，并能为组织带来最大效益的与众不同的特点。这个特点可以是知识、技能、性格、价值观等，它是一个相对值，而不是绝对值。

那么我们如何来找员工所拥有的这个“长”呢？

首先，管理者必须做到客观公正、大公无私。每个人都有自己的好恶，也会受到成见、偏见的影响。管理者的胸襟一定要开阔，一切从公司利益出发，不可让一个人才漏网。

其次，管理者应充分利用科学方法。人才如冰山，只有1/3浮出水面，2/3藏在水面之下。如果不运用一些科学方法是很难一眼看出来的。方法有很多，如研究个人简历、笔试、面试、心理测试、情景模拟、评价中心等，但应注意在使用过程中要灵活运用。

（2）强化人才之“长”

找到了人才之“长”，我们还需要强化它，使其充分发挥效用。首先，要将人才放到合适的位置，为其提供发挥特点的平台，让其在实际的工作中不断锻炼、不断反复、不断重申这一特点，从而起到强化人才之“长”的目的。不但人要适岗，同时也应考虑岗位是否对人才之“长”起促进、强化作用。其次，要适时开展有针对性、个性化的培训。培训不但要补员工之短，同时应该强化员工之长。让员工之“长”更突出、更醒目，并让其在公司里形成一定的品牌。

（3）优化人才之“长”

优化人才之“长”也就是实现人才的最优。优化配置，平衡互补，取各家之“长”融于一炉，并相互扬“长”、相互促“长”。最实用的办法就是，用一些人的长处去弥补另一些人的短处。平衡互补体现在用人的多个方面，如专业互补、知识互补、个性互补、年龄互补、性别互补、综合互补等。长短相配，以长济短，形成多种互补效应的人才结构，才能调动人们的积极性和创造性。管理者要根据企业的经营目标，采取相应的人才组合，合理搭配人才，使企业内各种专业、知识、智能、气质、年龄的人员，组成一个充满生机的整体优化的人才群体结构，相互切磋、相互启发、优势互补、互相激励、互相扬“长”、相互促“长”。这样做，不仅能充分发挥每一个人的长处，而且可使群体作用功能达到 $1+1>2$ 的状态，并在整体上取得最佳的客观功能。

061. 用人最重要的是因材施教

要成大事，管理者就必须做一个会用人的人，在用人之前，先区分才之大小，然后给他定好位，因材施教，在最恰当的位置上发挥他们的特点。

曹操在“唯才是举”令中很明确地表明了他的“因材施教”的思想。他引用了孔子所说的一句话，说如让鲁大夫孟公绰做晋国诸卿赵氏、魏氏的家臣，那是力有余裕的；但他却没有才能来做滕、薛这样小国的大夫。言外之意是，适宜做大国家臣的人，却不一定适宜做小国的大夫。孟公绰大概是一个廉静寡欲而缺乏实际才能的人，所以做赵、魏的家臣则有余，做滕、薛的大夫则不行。在这里，曹操意在说明德才各有短长，用人必须因材施教。

曹操在用人上总是能做到仁者用其仁，智者采其智，武将任其勇，文职尽其能，既善用人力，又善纳人言，择人任势，最大限度地用人之所长。

曹操把那些智谋之士如荀彧、荀攸、郭嘉、贾栩、程昱等人安置在自己的身边，作为自己的顾问团，有什么疑难问题，随时请教。对于其他的人才，曹操也能做到人尽其才。在关中形势不稳定，马腾、韩遂等人心猿意马时，曹操任用有智谋、懂策略而又有一定实践经验的钟繇坐镇关中，发挥其所长。钟繇果然不负所望，采取了一系列正确的举措，使关中的局势得以稳定。当军队因缺乏粮食而几乎丧失战斗力时，曹操任用有经验而踏实肯干的枣祗、任峻做屯田官，二人兢兢业业，没有多久就卓见成效，经济复振，粮食充盈，为进一步征伐天下创造了有利条件。为了进一步增强国力，发展经济，曹操决定把盐业改为“国有企业”，令卫觊镇抚关中，诸将都信服。河东地方的势力如果不消灭，早晚闹出大乱子，于是曹操就派杜畿去任太守，从而擒杀了卫固、范先

这两个阴谋家，解除了后顾之忧。并州刚刚平定，曹操就派梁习去任刺使，从此以后边境安定。扬州还被孙权占有，只有九江属于曹操的势力范围之内，他便将此交给刘馥治理，刘馥治理有方，百姓安居乐业。冯翊经常遭到盗贼的袭扰，于是曹操就派郑浑率兵纒抚，很快使那里的匪患消除，社会治安稳定。代郡一带，经常遭受外部侵扰，曹操就派裴潜去管理，很快就使代郡安宁。刚刚打下汉中，曹操就任命杜袭为长吏，从此百姓安居，从洛邑还迁来了八万人口。马超的军队刚刚投降又想叛变，于是曹操就派赵俨为护军，威慑各部，顺利地东迁了两万多人。

曹操在任用武将上也是因材施教。曹操手下战将云集，有的性如烈火，视死如归（如典书、庞德等），每有大战恶斗，曹操总是派他们披坚执锐，冲锋陷阵；有的智勇双全，文武兼备（如曹仁、张郃等），曹操平时把他们放在重要岗位，遇有战事，放手让他们统帅诸军，独当一面；有的胆识不足，优柔寡断，曹操就因人制宜，将他们搭配在合适的主帅营中，当好配角。

曹操因材施教的事例很多，只要有一技之长，他就抓住不放。对于不能征战的文人，曹操也爱不释手。如果不是曹操把那些著名的文士都收拢到自己周围，并发挥他们的作用，很难想象我国的文学史上，会有空前繁荣的“建安时代”。文学大师王粲，根据自己的亲身经历，将曹操、袁绍、刘表做了对比，在《察道》一文中深有感触地说：袁绍虽兵多，然有贤而不能用，故奇士去之；刘表雍容荆楚，坐观时变，士之避乱荆州者皆海内之俊杰，表不知所任，故国危而无辅。明公定冀州之日，下车即缮其甲卒，收其豪杰而用之，以横行天下；及平江、汉，引其贤后置之列位，使海内归心，望风而愿治，文武并用，英雄毕力，此三王之举也。

王粲对曹操的感怀之言深刻地说明，衡量一个管理者是否高明，不仅要看他招揽聚集了多少人，更要看他如何用人。聚才是为了用才，用好才能更好地聚才。人才再多而不善用，不是造成怨声载道，就是使内耗丛生。这样，人才越多，反作用越大，不仅不能成事，反而会坏大事。

连最讨厌曹操的人，比方说写《容斋随笔》的洪迈，他也承认，“智效一官，权分一郡，无小无大，卓然皆称其职”，说曹操不管安排什么人做什么事，都非常合适，非常称职。

由于曹操切实做到了“因材施教”，他才得以扫灭群雄，纵横天下。

尽管在坊间的传说中，曹操被扣上了不怎么光彩的“奸雄”的帽子，但在用人方面的谋略，绝对是曹操一生成就中最光彩的一笔。

现代管理者在用人时也要注意“因材施教”。岗位的多元化要求人才的多元化，由于人才的优缺点各不相同，管理者为其安排岗位时应尽量做到适才适位，以发挥人才的最大效能。一个在产品设计上有过人之处的人才可能是一个蹩脚的主管、拙劣的推销员，反之亦然。如果乱点鸳鸯谱，才不适位，不仅不能发挥其特长，反而造成隐性资源的浪费。

062. 人人有其责，事事有人做

一个组织要充满生机，前提是人人有其责，事事有人做，时时见效率。在西方流行一种“能力制胜法”，即有多大能耐，就干多大能耐的事。这是管理者用人的一个重要方面。

简单地说，每个人都有自己的特长和弱项，然而一个办公室或一个公司里的职务就是那么多，如果完全根据取长弃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。他会尽量坚持取长补短的原则，给每个下属安排一个最适合的职务，但又不过多地限制他们，而是让他们在职务的框架里自由发挥，这就是因事设人。

“因人设事”之所以与“因事设人”相对立，是因为它们体现了两种不同的用人观念和方法。管理者不应该漠视公司的实际需要而安置“多余的人”，安置“多余的人”只能给公司带来人浮于事的不良效果。因此，“因人设事”是管理者不可不重视的戒律，而以“因事设人”为行之有效的用人原则。这就要求根据工作岗位的要求来挑选合适的人选，把合适的人才聘用到合适的职位上工作，提高公司的整体工作效率。

“因人设事”的弊害非常多，最致命的一点是给公司恰如其分地运用人才带来了负面效应，从而使公司彻底丧失内部管理机制，出现任人唯亲的恶果。除此之外，“因人设事”还有下列8大弊端。

①使公司管理出现人员“拥挤”的现象，从而使公司效率低下。

②给公司管理带来复杂的人际关系，以至于形成“关系网”。

③由于人浮于事，从而使公司的具体工作没有秩序，没有目的。

④会把公司的本位工作置于次要地位，而夸大人情的作用。

⑤会使公司在复杂的人际网络中逐步失去内在的活力和竞争能力。

⑥会使公司人才遭到创伤，因为不正常的人际关系会制约有用人才发挥作用。

⑦会给公司岗位职责带来破坏作用。

⑧会给公司带来“僧多粥少”的管理困境，从而造成经济效益短缺，财政支出浪费的现象。

与“因人设事”相对立，“因事设人”是因事而设人，具体做法如下。

（1）各就其位

事业为本，人才为重，人事两宜是用人的重要原则。人事两宜，包括两个含义：第一是按照需要，量才使用。社会的发展不仅迫切需要各方面的人才，而且也为发挥人才的作用开辟了广阔的道路。积压人才，用非所学，不把人才分配到最能发挥其专长的地方去，强人所难，就会影响公司的发展。第二是要了解人，而且要了解得彻底，还要有全面的观点，在使用人才时要职能相称，量才适用，适才所用。人才是有不同层次和类型的，要做到大才大用，小才小用，使相应的人才处于相应的等级岗位，把人的才能、专长与岗位、职务、责任统一起来。

选人用人的时候，不仅要考虑全局，教育人们服从需要和分配，而且必须考虑人才的志趣、特长、气质、能力，做到合理使用，让每个人去干自己最擅长的工作，为他们提供充分施展才能的条件和机会，不要强人所难。这样既能避免大材小用，造成人才有余、浪费人才，也能避免小材大用，造成才不称职、贻误工作。

（2）尽其所长

高明的管理者在管理人才时，总是根据人才的潜能、特长和品德合理地使用他们，分配给人才使用的权力必须足够其发挥作用，如果出现错误，结合其优势督促人才合理改进，人才自然会愉快地接受。如果分配给人才的职位，根本不能发挥他们的才能，在这种情况下，人才连适

应都来不及，如何发挥其能力呢？

（3）因人而异

用人需根据人才的条件进行安排，人才发挥作用、建功立业也同样需要有客观条件，条件不具备时，人才即使有比尔·盖茨、戴尔、杨致远的能力，也会徒劳而无功，发挥不了作用。此外，人才各有不同，有的人善于按最高管理者意思做事，能做到这点时，他容易满足；有的人志在管理好全局，全局管理好了，他就会高兴；有的人懂得管理社会事物，懂得什么事现在可以做，什么事将来可以做，善于适可而止，长远安排；如果能辨别以上各种情况，那么这个管理者才能真正称为伯乐。管理者要做一个现代的伯乐并不难，只要你在人与事的主次上恰当把握，就会做到因事设人，而不是因人设事。这样，就会使公司形成每个人都能胜任自己的工作，每项工作都有合适的人来完成，从而提高公司工作的整体效益。

063. 把握平衡互补的用人之道

在用人时，如果让两个或两个以上性格、学识相仿的人合作，看似能够和平共处，顺利地完成任务，实际上除了把他们的缺陷加深、障碍增多外，最大的好处，也不过是将其仅有的优点扩大罢了。对企业来说，这些优点是不足以应付全部外来困难的。举个例子来说，几十把二胡一起拉《二泉映月》和一个拥有不同音阶乐器的交响乐团合奏《第九交响曲》哪个更好听一些呢？答案不言自明，不同音阶的乐器互相配合，高音与低音的互补，深沉与高昂的对称，更能让乐曲的精髓喷洒而出。

企业用人也是同理。在一个组织中，每个人才因素之间最好形成相互补充的关系，包括才能互补、知识互补、性格互补、年龄互补、性别互补和综合互补。这样的人才结构，在科学上常需“通才”领导，使每个人才因素各得其位，各展其能，从而和谐地组合在一个“大型乐队”之中。

近来国外的研究表明，在一个领导班子中，最好有一个直觉型的人作为军师；有一个思考型的人设计和监督管理工作；有一个情感型的人提供联络和培养员工的责任感，并且最好还有一名冲动型的人实施某些临时性的任务。这种互补定律得到的结果是整体大于部分之和，从而实现人才群体的最优化。管理者用人时不能不明白此理。

人才结构中的平衡互补原则，在现代企业的经营管理中起着越来越重要的作用，只有了解了人才结构中的互补定律后，才能更好地用人。

丹麦天文学家第谷有着杰出的观察才能，经过日积月累，他得到了大量天文观察资料。尽管如此，他的学说仍然没有摆脱托勒密地心说的束缚。1600年，第谷请了一位助手，德国天文学家开普勒。开普勒虽然

观察能力不及第谷，但他的理论分析和数学计算才能却非常突出。他们两人合作不久，第谷就去世了。在第谷丰富的观察资料的基础上，开普勒进行了大量的理论分析和研究，大胆地提出了火星轨道为椭圆形的开普勒第一定律，接着又提出了第二定律（行星与太阳的连线在相等的时间内扫过相等的面积）和第三定律（行星公转周期的平方等于它与太阳距离的平方）。开普勒行星运行三大定律的发现，有力地证明了它是第谷观察才能与开普勒理论、计算才能互补效应的结晶。

用人除了要了解人才的才能互补、知识互补外，还应了解人才中的个性互补。无论在哪一个人才结构里，人才之间都存在着个性差异，每个人才的气质、性格都各有不同。例如，有的脾气急，有的脾气缓；有的做事细致、耐心；有的办事麻利、迅速。这些不同的个性特征，都可以从不同角度对工作产生积极作用。如果每个人才都是一种性格、一种气质，工作反而难以做好。例如，全是急性格的人在一起，就容易发生争吵、纠纷。这和物理学上的“同性相斥”现象极为相似。个性互补，有利于把工作做好，中国女排的崛起就是个鲜明的例子。原女排教练袁伟民是这样总结的：“一个队十几个队员应该有各自的个性，这个队打起比赛来才有声有色。如果把他们的棱角都磨光了，那这个队也就没有希望了。”这番话讲得非常有道理。一般而论，人才都有着鲜明的个性特征，如果抹杀了他们的个性特征，就等于抹杀了人才，只有把他们组织在一个具有互补作用的人才结构中，才能充分发挥他们的作用。

除此之外，还要注意人才的年龄互补。老年人、中年人、青年人各有各的特长和短处，这不管从人的生理特点还是从成才有利因素来讲，大都如此。因此，一个科学的人才结构，需要有一个比较合理的人才年龄结构，从而使得这个人才结构保持创造性活力。明朝开国皇帝朱元璋取得政权后的用人方针就是“老少参用”。他是这样认为的：“十年之后，老者休致，而少者已熟于事。如此则人才不乏，而官吏使得人。”朱元璋的这一用人方针是从执政人才的连续性、后继有人角度出发的。其实，它还有更高一层的管理意义，老少互补对做好工作，包括开拓思路、处事稳妥、提高效率等都意义深远。

性别互补也非常重要。物理学上有条规则：“同性相斥，异性相吸。”男女都需异性朋友。人们只要与异性一起做事，彼此就格外起劲，也就是人们常说的“男女搭配，干活不累”。这种情形并非恋爱的情感，或者寻觅结婚对象，而是在同一办公室中，如果掺杂异性在内，彼此性情在不知不觉中就会调和许多。以前的公司内，有些部门全由男性

组成，有些部门则全是女性，并非故意如此安排，实则是因工作上的需要，不得不如此。在纯男性或纯女性部门中，经常有人发牢骚，情绪非常不平稳。于是有人建议安置一些异性进去，结果情况大为改观，他们不再那么愤世嫉俗，而且工作情趣陡升，工作绩效也大为提高。

现在越来越多的人都认识到，办公室内若有异性存在，就可松弛神经，调节情绪。男女混合编制，不但提高工作效率，也可成为人际关系的润滑剂，产生缓和冲突的弹性作用。但是，男女混合编制要掌握一定的平衡规则。在众多男性中只掺杂一位女性，或者许多女性中只有一位男性，这样做也是不妥的。有效的男女编制至少要有20%以上的异性，同时也都希望彼此年龄能够相仿，因为彼此年龄悬殊，容易形成代沟，也不会合得来。现代的年轻人，多半认为男女交往是一件正当的事，对自己的行为也大多能负责，所以管理者无须过分担心。

工作上不可能有男女混合编制时，应经常举办男女都参与的工作外的活动，增加男女交往的机会。公司方面也不妨鼓励员工多参加公司以外的活动，总而言之，对公司是裨益良多的。

平衡互补的用人之道在现代企业管理中的地位越来越重要。规模越大的公司，越需要在其人才结构中体现这一原则。

064. 要能容得下员工的不同意见

有的人面对别人，特别是下属的不同意见时，心里也清楚别人讲的话是事实，有道理，但就是不能容忍人家“大不敬”的态度，并为此放弃改正错误的机会。殊不知，只有那些能够容人的人，才值得别人尊敬。

对员工的不同意见，高明的管理者应该觉得高兴，因为这表明员工在以一种主人翁的态度对待自己的工作。此时，你应该欣然引导员工继续说下去，自己则要耐心而诚恳地倾听。

这些意见有时候会造成组织真正的改变，它们可能促使绩效增加而达成任务，也可能一无用处。但无论如何都值得听一听。员工天天在基层岗位上工作，往往比管理者更能看出真正的问题在哪里，也能看出管理者永远找不到的解决问题之道。

管理者容得下员工的不同意见，组织将会更有绩效，员工也会更积极工作，这无形中就相当于给企业创利。员工的意见越受重视，就越负责任。管理者面对意见或建议可以有不同的反应，并不一定非要接受员工的观点或提议不可，但是至少应该尊重每一个建议。

有一位表演大师上场前，他的弟子告诉他鞋带松了。大师点头致谢，蹲下来仔细系好。等到弟子转身后，又蹲下来将鞋带解松。

有个旁观者看到了这一切，不解地问：“大师，您为什么又要将鞋带解松呢？”

大师回答道：“因为我饰演的是一位劳累的旅者，长途跋涉让他的鞋带松开，可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”

“那你为什么不直接告诉你的弟子呢？”

“他能细心地发现我的鞋带松了，并且热心地告诉我，我一定要保护他这种热情的积极性，至于为什么要将鞋带解开，将来会有更多的机会教他表演，可以下一次再说啊。”

员工向领导提出一些想法，通常都是满腔热血的，他们时常会针对公司的部分情况提出各种各样的意见，他们的初衷是好的，但是由于缺乏经验，或者认识不够，从而看法难免偏颇。作为管理者，即使你知道员工好心提出的意见是错误的，但最好不要直接指出来，而应该谦虚地接受并感谢他，以后再寻找机会婉转地让他明白真相。如果你说话的态度和方法让对方生气，员工的积极性受到挫伤，以后他再也不敢提出意见了。

当然表演大师的这种方法不能应对所有的情况，在具体工作中，管理者还可以采用以下方法对待员工的意见和建议。

（1）不要因为表面因素而错过好的建议

有人拒绝某项建议是因为他曾经听说过它太理想化、太复杂或者太简单。这都不能说明这个建议不好。

（2）不要暗示对方回答你想要的答案

许多人会极力顺着你的想法说话。因此，如果你想得到客观的答案，就要学会正确的提问。例如，如果你问对方“我想把我们公司的业务扩展一下，开一家修理计算机的公司，你觉得怎么样？”下属听到你说“我想”两个字，一般都会附和你的想法。要想听一听真正的意见，就要这样提出问题：“这个地区开计算机修理公司有没有前途？”

（3）说明你需要何种具体建议

要说清楚你需要的到底是什么，这样双方都能节省时间。如果你想检验自己的想法，或者希望别人支持你的决定，要直接说出来。

（4）问该问的人

如果事情非常重要，你就应该努力找一个适当的人选帮你出主意。有的人向身边的每一个人征求意见，这种做法不可取。

（5）多问几个人比少问要好

很少有人能把一件事的方方面面都考虑周到，即使有这么一个人，找起来也会费尽周折。你需要的是了解情况却未卷入其中的员工的意见，是对事件有兴趣却没有感情牵扯的人的意见。你可以多问几个人，看他们对问题有何相同和不同的看法。

（6）评估建议的可靠性

有的人对自己喜欢的人言听计从，而对自己不喜欢的人则相反。然而，对于重大的决策还是评价一下对方建议的可靠性比较稳妥，管理者可以从以下几个方面着手：他是否具备足够的专业知识？他是否了解足够的信息？他是否知道你真正需要什么？

（7）建议的依据是对方的人生观和价值观

只有极少数的建议和对方的人生观、价值观无关。例如，他干或不干某项工作的原因是什么？是升迁的机会？是工资高低？还是其他？

容得下员工的不同意见，对管理者大有好处。大多数人的意见是值得听取的，要善于利用他人的智慧，不要认为天下只有你一个人有主意。此外，如果与员工商量办事，员工也会与你合作得更好。即使管理者胸有成竹，但对事关员工的事情也不妨与他们商量一下。

065. 树立向下属“求”谏的思想

作为一个管理者，需要包容下属的不同意见，并从中找出真正对自己有帮助的建议。但仅仅被动地听取是不够的，还需要管理者树立向下属“求”谏的思想，这样管理者才能做出正确的决策，事业才会更上一层楼。

一个“求”字重有千钧。求，不仅仅是包容，也不仅仅是被动地接受，而是主动寻求，可贵的是管理者所寻求的对象是自己的下属。

正因为懂得非集思广益难以治理一个大国，唐太宗李世民才急切地求谏，而求谏就牵动了求人，求谏、求人是互为关联的，因为有人才有“谏”。

由于李世民平日仪表威严，常使朝见的百官举止失措。当他了解此事后，每次召见朝事者，都尽量做出和颜悦色的样子，以希望听到大臣谏言，了解政教得失。

贞观初年，李世民曾对王公大臣说：“人想要看清自己，必须靠明镜鉴别；君主想要知道自己的过失，必须依靠忠臣指正。如果君主自以为贤明，臣子又不加以指正，要想国家不亡，怎么可能呢？若君主丧其国，大臣也难保其家。隋炀帝暴虐凶残，大臣都闭口不言，使他听不到别人指正自己的过失，最终导致亡国，虞世基等大臣不久也遭诛杀。前事不远，你们一定要加以借鉴，看到不利百姓之举，一定要直言规劝。”

李世民还对身边的大臣说：“正直之君如用邪恶之臣，国家就无法太平；正直之臣若事邪恶之君，国家也无法太平。只有君臣同时忠诚正直，如同鱼水，那天下才能平安。朕虽然并不聪明，但有幸得到各位公

聊的匡扶指正，希望凭借你们正直的谏言帮助朕把天下治理太平。”

一位谏议大夫听皇上这样说，便进言道：“听说木从墨线则直，君从进谏则圣。所以古代圣明的君主一定至少有七位谏官。向君主进谏，不予采纳就以死进谏。陛下出于圣明的考虑，采纳愚鄙之人的意见。愚臣身处这个开明的时代，愿意倾尽自己的全部力量为国效忠。”

李世民对此话表示赞赏，于是诏令：从今以后宰相进宫筹划国事，都要带谏官以参与筹划。谏官们如有好的谏议，朕一定虚心采纳。

贞观二年（公元628年），李世民对身边的大臣说：“圣明的君主审视自己的短处，从而使自身日益完善，昏庸的君主则庇护自己的短处，因而永远愚昧。隋炀帝喜欢夸耀自己的长处，遮掩自己的短处，拒听谏言，臣下的确难以冒犯皇上。在这种情况下，虞世基不敢直言劝谏，恐怕也算不得什么大过错，因为商朝箕子装疯卖傻以求保全，孔子还称他仁明。后来隋炀帝被杀，虞世基遭株连，这合理吗？”

杜如晦对此发表见解，说：“天子有了忠诚正直的大臣，虽无道也不会丧失天下。孔仲尼曾说：‘春秋卫国大夫史鱼，多么忠诚正直啊！国家有道，他直言上谏；国家无道，仍直言上谏。’虞世基怎么能因为隋炀帝无道而不纳忠言，就缄口不语了呢？”

拿昔日的晋惠帝来说，当贾后将太子废掉时，司空张华并不苦谏，只一味随顺苟免祸患。赵王伦发兵废掉了皇后，派人问张华，张华就说：‘废掉太子时，我不是没有进言，只是当时未被采纳。’使臣说：‘你身居三公（东汉以后，以太尉、司徒、司空合称三公，为共同负责军政的最高长官，张华官任司空，故以三公相称）要职，太子无罪而被废除，即使谏言不被采纳，又为何不引身告退呢？’张华无言以对。于是使臣斩了张华，灭了他的三族。”

杜如晦据此总结说：“古人云：‘国家危急不去救扶，社稷危急不去匡正，怎能用这种人为相？’所以‘君子面临危难而不移气节’。张华逃避责任但也不能保全其身，作为王臣的气节丧失殆尽。虞世基高居丞相，本来占有进言的有利位置，却无一言进谏，也实在该杀。”

李世民听了杜如晦这番大论，十分赞佩，便说：“您说得有理。大臣一定要忠心辅佐君主治理朝政，这样才能使国家安定，自身保全。隋炀帝的确就是因为身边没有忠臣，又听不到别人指正自己的过失，才积

累祸患，导致灭亡的。君主如果行为不当，臣子又不加匡正劝谏，只一味阿谀奉承，凡事都说好，那君主一定是昏庸的君主，大臣一定是谄媚的大臣。臣为谄媚之臣，君为昏庸之君，那国家离危亡还有多远？以朕现在的志向，正是要使君臣上下各尽其责，共同切磋，以成正道。各位公卿一定要忠于职守，直言进谏以匡正补救朕的过失。朕绝不会因为你们的犯颜直谏而对你们怨恨责备。”

李世民对规谏之臣十分感激，谏臣们也为此心情舒畅。

李世民不但希望别人对他进谏，而且还要求大臣官僚们也能接受下属的劝谏。贞观五年（公元631年），他对房玄龄说：“自古以来，帝王大多纵情喜怒。高兴时滥赏无功，愤怒时则乱杀无辜。所以天下遭受损失和造成混乱，莫不由此而生。朕现在日夜为此事担忧，常常希望你们直言进谏。你们也要虚心听取别人的劝谏，不要因为别人的话不合自己的心意，就庇护自己的短处，不去接纳别人的正确意见。如果不接受别人的劝谏，又怎能劝谏别人呢？”

从这些生动的事例中我们不难看出，贵为天子的李世民思想境界的高远和通达，心境的透亮和宏阔。

066. 设法让员工说出真心话

想必身在职场的各位都很熟悉这样一幅情景：开会的时候，轮到各自发言，或避重就轻、顾左右而言他，或说领导的指示英明、自己深受鼓舞、信心百倍云云，更有甚者连溜须拍马都懒得表达，说自己的看法已经被其他同事说过，表示同意以上意见。

表面上，这样的会议意见高度统一，气氛一团和气，实质上除了浪费时间外，并没有解决任何问题。作为管理者，有时也很迷惑，给了他们表达的机会，希望听到大家真实的声音，怎么就这么难呢？

员工们在开会时不愿开诚布公地发表自己的言论，更多的时候，却能够坦诚地与要好的同事和朋友沟通，这是为什么呢？答案很简单——不受伤害。无论是显性的还是潜在的，每个坦言的人都不希望会收获任何形式的伤害，否则他宁愿变成沉默的人或虚与委蛇的人。人们避而不谈，以免激起上级的反感和其他人员的不快，他们甚至粉饰太平，以维护自己或小团体的利益。官僚作风、阶层制度、公司政治和虚伪的礼数就是这样产生的。

人们并不清楚如果开诚布公地将真实情况讲出来后，会让其他人多么难堪、难过，甚至激起反击。一般而言，企业中的问题都是比较复杂的，是涉及多个部门的。我们既难判定到底是谁应当负主要责任，也可能会一下子得罪很多人。不说真话，每个人都可以保全颜面，大家仍然可以井水不犯河水地一起共事，公司也可以缓慢地发展，取得一些看似不错的进步。

然而，缺乏坦诚会从根本上动摇企业的快速成长、锐意创新的根基；会让企业成为一潭死水而失去活力；会阻碍对未来充满憧憬和思考的人们在企业中贡献自己的才华；会让对手开怀大笑，因为他们毫不费

力地得到了梦寐以求的优秀人才。

要改变这种状况，管理者首先要有宽广的胸怀，并确保说真话的员工不会受到伤害。同时，管理者要有意识地矫正团体的思维，安排企业文化的主题宣讲活动，打消团体内部的拘谨，大胆说真话，还要批判说假话取悦管理者的行为。在开讨论会时，管理者要注意沟通艺术的运用。在例行的考核方面，对提出有价值的新思路和项目的人给予奖励，用物质手段来激发员工的创新。

想听到员工们的真心话，管理者还需要在细节上引导员工，鼓励员工。

- 赞美对方的优点。
- 放下你的架子，向下属们学习。
- 表现出真的想听的热切期盼。
- 谈谈自己的缺点、失败经验。
- 努力而耐心地聆听。
- 谦虚地回应。
- 对带来坏消息的人敞开胸怀。
- 如果是你不喜欢听的话或者是不能接受的话，要反省自己。

将此8项基本原则放在脑中，时时提醒自己，然后，以这几项原则为踏板，还可更进一步故意带出对方所讨厌的话题，或激怒对方，从而在沟通中让员工说出他们的“真心话”。

067. 建立沟通机制的途径和方法

沟通是管理的基础，沟通的重要职能就是交流信息，是人与人之间交往的桥梁，有沟通，才有理解。管理者生活在复杂的上下级关系之中，不注意沟通，工作就根本无法开展下去。

很多管理者并不是不清楚沟通的重要性，但却不会沟通，或者说，在他们的企业里并没有形成沟通的机制和体系。

下面浅析一下建立企业内部沟通机制的途径和方法。

（1）沟通要形成制度、规范

在企业内部要有一个沟通的规范，也就是说用什么样的方式，什么样的格式，什么样的语言要有一个规范，这样就不会产生因不同的沟通方式而导致产生信息差别。管理者最好能将沟通方式形成一种制度，让其成为一种制度化、规范化的企业内部沟通渠道，使广大员工能够直接参与管理，下情上达，与管理者保持实质性的沟通，使企业内部的各种意见能够以公开、正面、肯定的形式表达或宣泄出来，从而具有“保险阀”的功能，提高企业内部信息沟通的管理水平。员工对企业有任何的建议还可通过写信和拨打电话来反馈。如果把合理化建议等活动进行规范，并形成一种制度，就有利于该公司的企业文化建设。

（2）沟通要实现信息化

现代企业已逐渐向信息化的企业迈进。企业的信息化要求企业内部的沟通也要实现信息化，因为企业信息化能加强企业内部的沟通与交流，提高办事效率，有利于营造富有活力的企业文化。通过内部网络办公，能加强企业内部员工之间、部门与部门之间、决策管理者与基层员

工之间的沟通，同时也为员工积极参与公司管理开辟了畅通的渠道，还能节约办公成本，提高劳动生产率，使企业内部整体运营效率提高。这种虚拟沟通平台的延伸，使互联网时代的组织文化更具备了真实性和有效性，更体现了企业文化的价值所在。

（3）沟通要具有双向性

企业的沟通必须是双向的，也就是说一个信息的传递是一个自上而下然后自下而上的或者自左而右然后自右而左的过程，这样可以保证企业沟通的正向性和准确性。但很多企业只注重自上而下的沟通，忽视了自下而上的沟通方向，这种沟通只是单向的，只偏重于领导传达命令，就会使企业内部的信息被误解，造成沟通的障碍。因此，企业的沟通必须具有双向性，尤其要重视自下而上的沟通过程。沟通就是要消除员工之间的疑虑，设身处地地从集体和个人的角度出发，寻求二者利益的平衡点，营造公司双赢的氛围。以此为目的，重视自下而上的沟通，共同营造出一种民主、进取、合作的健康氛围。

无论企业大小，只要通过充分的沟通与交流，不仅可以降低企业管理过程中的阻力，而且可以进而推动企业管理的变革。企业应搭建多渠道的双向沟通机制，通过多种渠道和各种活动持续向员工传达企业倡导的企业文化内容、经营理念、发展方向等，从而提升企业凝聚力，共同塑造新的文化和价值观。

（4）沟通的方式要多样化

大多数企业最常见的沟通方式是书面报告和口头表达。但书面报告最容易掉进文山会海当中，失去沟通的效率；而口头表达则容易被个人主观意识所左右，无法客观地传达沟通内容。因此，企业内部沟通方式要多样化。

一是公司领导与员工的直接沟通。公司领导可以通过定期或不定期地到基层调查研究和检查工作，与基层员工进行沟通交流，了解员工的思想状况；还可以通过与员工代表座谈的形式，听取员工对公司各项改革的意见和建议，听取员工的呼声和意愿。

二是中层领导、主管与员工之间的沟通。中层领导、主管可以通过部门的例会、交谈、布置工作等方面来完成沟通。

三是积极开展形式多样的文体活动，丰富员工的业余文化活动。通过举办体现整个企业团队精神的如“企业是我家”文艺晚会，拔河、篮球、足球比赛等，为领导和员工构筑轻轻松松交流、沟通的渠道。

四是根据企业的实际，开展类似“沟通面对面”企业文化论坛的活动。

五是积极办好企业内部的刊物。通过自办的报纸或者简报及时刊登基层的业务发展情况或者员工的思想动态，并及时将企业内部的重大决策或者重要活动等情况及时传递给员工，使员工的思想 and 行动与公司保持高度一致。

068. 使沟通更有效的4大法则

高效的沟通艺术是决定管理是否高效的重要条件。每一位优秀的领导人物，每一个优秀的职业经理人或一个成功的商务管理人士，都无一例外地拥有优秀的沟通技巧。如果你想达到“不战而屈人之兵”的境界，沟通就是能达到此效果的利器。

要想沟通更有效，管理者必须掌握以下四大法则：

法则一：沟通时一定要看对象

“若林中树倒时无人听见，会有声响吗？”答曰：“没有”。树倒了，确实会产生声波，但除非有人感知到了，否则，就是没有声响。沟通也一样，它只在有接收者时才会发生。

如果一个经理人和一个文化程度较低的员工交谈，他必须用对方熟悉的语言，否则结果可想而知。谈话时试图向对方解释自己常用的专业用语并无益处，因为这些用语已超出了他们的感知能力。接收者的认知取决于他的教育背景、过去的经历以及他的情绪。如果沟通者没有意识到这些问题的话，他的沟通将会是无效的。另外，晦涩的语句就意味着杂乱的思路，所以，需要修正的不是语句，而是语句背后想要表达的看法。有效的沟通取决于接收者如何去理解。例如，经理告诉他的助手：“请尽快处理这件事，好吗？”助手会根据老板的语气、表达方式和身体语言来判断，这究竟是命令还是请求。

所以，无论使用什么样的渠道，沟通的第一个问题是必须分清沟通的对象，想一想这一信息是否在接收者的接收范围之内？他能否收得到？能否理解？

法则二：了解接收者的期望

对管理者来说，在进行沟通之前，了解接收者的期待是什么尤为重要。只有这样，我们才可以知道是否能利用他的期望来进行沟通，或者是否需要突破接收者的期望，并迫使他领悟到意料之外的事会发生。

例如，一位经理安排一名主管去管理一个生产车间，但是这位主管认为，管理该车间这样混乱的部门是件费力不讨好的事。经理于是开始了解主管的期望，如果这位主管是一位积极进取的年轻人，经理就应该告诉他，管理生产车间更能锻炼和反映他的能力，今后还可能得到进一步的提升；相反，如果这位主管只是得过且过，经理就应该告诉他，由于公司精简人员，他必须去车间，否则只能离开公司。

法则三：明确沟通的目的

一个人一般不会做不必要的沟通。沟通永远都是为了达到某种目的而开展的，例如发号施令、指导、斥责或表扬。沟通总是会产生要求，它总是要求接收者要成为某人、完成某事、相信某种理念，它也经常诉诸激励。换言之，如果沟通能够符合接收者的渴望、价值与目的，它就具有说服力，这时沟通会改变一个人的性格、价值、信仰与渴望。假如沟通违背了接收者的渴望、价值与动机，那这种沟通可能一点儿也不会被接受，甚至会被接收者抗拒。这时沟通起到了适得其反的效果。

一家公司员工因为工作压力大，待遇低而产生不满情绪，纷纷怠工或准备另谋高就，这时，公司管理层反而提出口号：“今天工作不努力，明天努力找工作”，更加招致员工的反感。

法则四：明白信息的传递不等于沟通

公司年度报表中的数字是信息，但在每年一度的股东大会上董事会主席的讲话就是沟通。当然这一沟通是建立在年度报表中的数字之上的。沟通以信息为基础，但和信息不是一回事。

信息不是人际间的关系。它越不涉及诸如情感、价值、期望与认知等人的成分，它就越有效力且越值得依赖。信息可以按逻辑关系排列，技术上也可以储存和复制。信息是中性的，而沟通的背后都隐藏着目的。

尽管信息对于沟通来说必不可少，但信息过多或不相关都会使沟通达不到预期的效果。

069. 发挥“一对一”沟通的作用

在各种组织中，最有效的沟通方式是“一对一”的谈话、交流。

一对一的沟通、交流会使员工感到自己受到重视，精神会受到一定程度的鼓舞。而且由于只有两个人，管理者与员工更有可能畅所欲言，不必顾忌。只要你的个别沟通方法运用得正确，你可以发现下属内心深处许多以前不知道的东西。你的下属可能会告诉你一些他的烦恼或不满，你也可以借此机会平息一些传闻和谣言，并拉近上下级之间的心理距离。同时，这也是你和下属协商工作方式、共同订立工作目标的大好机会。有时候，一些人对其他员工和领导有意见，对企业一些工作安排有看法等，这些不便于公开表达的内容，可以在一对一的谈话中表达。

所以，广泛、经常的一对一的沟通交流，不仅能使组织内部具有很强的融合性，而且还可以化解和消除许多不和谐矛盾，实现内部高度的团结统一，这对企业很有意义。

因此，管理者要想实现自己的成功管理，就必须掌握好与下属一对一交流这一基本沟通艺术。

一对一的个别谈话要真正实现良好的沟通效果，管理者必须在以下方面引起注意。

（1）谈话要有情

“感人心者，莫先乎情”。感情真挚、态度诚恳、平等待人、亲切交心，是开展好一对一沟通的重要前提。我们常说开展思想工作要“动之以情”，个别谈话也是这样，需要用尊重、关心、爱护谈话对象的深厚感情去吸引人、感染人、打动人。在这种情况下与对方进行一对一的沟

通，才能使对方愿意敞开心扉，进而收到良好的谈话效果。

（2）掌握特点，选择时机

管理者要根据谈话对象不同的性格、气质特点，情绪变化特点，思想波动特点等因素选准恰当的时机进行谈话。若不注意，往往事倍功半。若时机不成熟，谈话早了，对方便会听不进去，产生逆反心理，谈话场面也容易僵持；若谈话晚了，时过境迁，成为“马后炮”，谈话难以起到作用。因此，管理者要做到以下三点。

首先，要根据不同的性格、气质特点，选择不同的谈话时机。对性如烈火、脾气暴躁的谈话对象，可选择其心情愉快的时候进行谈话；对沉默寡言、容易拘束的谈话对象，可选择在散步或劳动之中进行谈话，这样有利于活跃气氛，松弛紧张情绪。

其次，要掌握诸如奖励、表扬、处分、批评、工作变动，恋爱婚姻、家庭矛盾，晋升等容易产生思想变化的时机，及时进行个别谈话。如对受到奖励表扬者，应及时给予鼓励，提出希望，增强其鼓舞心理，克服其自满心理；对受到处分批评者，应及时帮助其检点、反省自己的不当行为，增强其悔恨心理，克服其抵触或自卑心理。

最后，要在谈话中注意掌握对方的情绪变化特点，及时调整谈话时机。若对方出现反感或对立情绪，最好中止谈话，事后分析原因，拿出对策，再安排下次的谈话。

（3）善于讲道理

管理者与下属进行一对一的个别谈话，其实就是做思想工作，因而要讲道理，以理服人。

在这个过程中，管理者说话要服从于事实，不能只讲虚理，要从事实中引出道理。理是以事实为基础的，如果与某人个别谈话时不注意根据事实讲道理，不仅不能服人，还可能讲出一些主观片面之理，甚至是歪理，就会使人反感。要实事求是，尊重客观实际，对待谈话人应该实事求是地进行评价。

（4）谈话方式要灵活

一对一的沟通方式应该灵活多样。谈话目的、对象不同，谈话的方式也应有所不同。实践中，管理者可以灵活采取以下几种谈话方式。

一是询问型交谈。采用这种方式关键是要掌握“问”的技巧，在问的过程中注意消除对方的疑虑。对有的人可以直接问，而对另一些人则要委婉地问。

二是批评型交谈。对有的人可以进行单刀直入的批评，而对有的人则需要启发其进行自我批评。批评者应先肯定其成绩，对被批评的人的缺点和错误应尽力引导，使之自觉地认识。

三是商量型交谈。管理者可用商量的口吻进行交谈。管理者要心平气和、平等待人，以关心、信任的态度对待谈话对象，不能自视特殊，好为人师，不能“连珠炮”似地发问，或中间打断对方的话头，应允许人家解释，谈不同看法，对的要肯定，错的予以指出，在友好的气氛中，协商解决问题。

070. 掌握与女员工沟通的技巧

每一个管理者手下，都可能有一些女性下属。作为一个整体，她们会给你的工作以巨大帮助，但是你必须善于处理她们之间以及你和她们之间的关系，也就是要讲究一些沟通的技巧。

例如，某公司办公室有S先生和A、B两位小姐，S先生是A和B的领导，三人平时关系融洽，工作干得不错。某日工作结束，三人便相约一起去吃饭。

A、B小姐性格不同，A较开放，B较保守，平时根本不怎么出来。这次一同出来吃饭，一离开工作环境，B小姐没话说了，健谈的S先生自然与同样健谈的A小姐畅聊起来，一边的B小姐简直插不进话来。如果S先生善于调节气氛，谈一些B小姐感兴趣的事也就好了，但S先生没有注意。被冷落的B小姐回到家中，她那内向保守的性格开始作怪，不大的事竟令她一夜未眠。

“唉！原来我不如A啊。不就是学历比我高吗？那顶什么用，我的工作经验比她丰富多了，S先生为什么那一天给她一件生日礼物.....”许多不相干的事情都出来了。

第二天，S先生照常上班，A小姐也和往常一样，B小姐的办公桌上却放着一份辞职申请，S先生和A小姐感到非常奇怪，他们不会想到是由于那顿饭导致的。

如果S先生当初注意一下沟通的艺术，就不会出现这种事情了。

管人难，管女人更难，女人温柔细腻，情感丰富，往往容易受到伤害。男人多粗犷，喜怒易形于色，往往看到什么情况，不假思索多说几

句，过后也许早就忘了，可女人却会根据你的一句话联想开来，前思后想会把许多陈年旧账联系起来。你以前的一句话、一个举动，或者一个眼神，都会成为一个个场景，并被前后联系起来，引发极大的消极情绪。女人的联想力是惊人的。

所以，如果你是一个男性主管，和她们关系就好像是以你为中心的一个球体，你和她们一定要保持等距离的交往与沟通，绝对不能和其中任何一个过分接近。虽然，她们中间由于工作性质、个人性格等问题与工作间的接触可能有些程度差别，这本是不可避免的，但管理者还是得小心、再小心。

首先，管理者不要当着一个人提起另一个人。如果你夸奖另一个人，听者会认为你喜欢她而不喜欢自己。不仅是夸，连批评都是：如果你批评她，听者也会认为你关心她，而不关心自己。总之无论是好话还是坏话，只要提起另一个人，对你就没有好处。这样说也许耸人听闻，但时刻注意，总会有好处。

其次，女性的情感相对男性而言，比较丰富，也相对脆弱。再加上她们虚荣心较重，很爱面子，一个小小的打击，她们就难以承受。因此，在对待女性下属的错误时，管理者不可批评太重，最好是以鼓励为主，不要对她们过于苛刻。

罗杰是一家公司的经理，最近由于公司业务比较繁忙，一连几个晚上，公司员工都加班至深夜。忙过一段时间后，最后一晚需要员工加班时，罗杰就对两位女职员说：“连续几个工作日，大家都很辛苦，今晚也没什么太要紧的工作，你们就正常下班，回去休息休息吧。”

没想到，玛丽当时就哭出声来。她是一个刚到公司不久的女孩子。她这么一哭，搞得罗杰不知如何是好，当时的场面别提有多尴尬了。

为什么罗杰的关怀得到玛丽如此的反应呢？

原因就在于罗杰只想着体恤女性员工，而完全没注意到要把握她们的心理。他的好意，在玛丽看来，以为是经理对她们的工作不满意，嫌她们碍手碍脚，才提出让她们回家休息。这样她自然觉得委屈，就哭鼻子了。

另一位商场经理，接到几封顾客来信，都是批评商场一位女导购态

度恶劣的。对此，经理没有找来那位女导购当面批评，而是选择在下班时间走到她身边微笑着提出：“你对人热情，心直口快，好多同事都说你的笑容最甜。不过有顾客反映跟不上你的节奏，他们好像有怨言，我想这里面肯定存有误会，你说是不是？”

经过这次谈话，那位女导购自然注意到了平时自己对待顾客的态度。现在的她，不仅主动热情，而且对于顾客的提问越来越有耐心，再不像以前那么急躁了。

我们对此自然不觉得奇怪，因为任何人都不喜欢听到直率的批评，何况是自尊心很强的女性下属呢？对待她们，管理者多夸奖、多鼓励，就能激发她们更多的热情，赢得她们真诚的拥护和支持。

071. 批评也是沟通，但不要引起矛盾

在日常工作中，管理者难免要批评员工。批评也是一种沟通，其目的是为了指出缺点、错误，并期待改正，但如果批评只是指出了错误，或者仅是个人情绪的宣泄，而未达到让被批评者改正、让其他人警醒的目的，这就是一种失败的批评。这样的批评不仅达不到改进工作的目的，还会引起矛盾。

批评员工是一件不太轻松也不容易的事情，有时会令那些缺乏管理知识和经验的管理者感到无所适从。这里，我们提出以下几点建议。

（1）批评要三思而后行

批评员工的目的，不是为了批评而批评，而是为了让员工改正错误、改进工作。所以，管理者在批评员工之前要考虑到：用什么方式与员工沟通能让员工接受批评；员工能不能在受到批评后立即着手改正错误；员工以前是否受到过类似的批评；员工对自己的批评会不会心怀怨恨或者是心存感激而内疚等。

（2）注意批评的场合

批评是比较容易伤人的，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。如果没有杀鸡儆猴的考虑或者有别的目的，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。在公开场合对员工进行斥责很可能会令他难堪而心怀不满，其结果可能会越弄越糟糕，最终导致相反的结果。

（3）要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，有时他并未意识到错误的存在。如果不能让他了解错误的所在而是一味地斥责的话，会让他觉得莫名其妙，也会使他心中产生不满。这样就没有达到批评的目的，下次他还可能再犯同样的错误。所以，在批评员工的时候，管理者一定要先指出他的错误所在，并对其今后的行动加以指导，这样，他就会容易接受批评，说不定还对你心怀感激呢。

（4）批评贵有情

尽管有多种批评的方式、方法，有的管理者仍然感到极为困惑，为什么方法都用上了却仍不见批评的效果呢？这就是批评内在的、根本性的东西没有做好，即在批评中缺少真诚、爱心。可以说，批评效果的好坏在根本上就取决于领导是否真诚、有爱心。

这里说的真诚就是指批评的形式、手段、方法要光明磊落，态度要十分诚恳、友好。比如将心比心，不让对方下不了台，不把责任推给别人，不揭老账，诚实做人，体谅员工的难处等。爱心就是指批评的目的完全是为爱护员工、提高员工的素质，目的高尚纯洁，“一片冰心在玉壶”，不掺一点儿私心杂念。而这种批评中的真诚和爱心正是员工极为重视的，能感受到来自领导的真诚和关爱，员工也就更乐意接受批评，进而认真地去认识和改正错误。

（5）批评要注意对象

在批评的过程中，不同的人由于经历、文化程度、性格特征、年龄等不同，接受批评的能力和方式也有很大的区别。同时，由于性格和修养上的不同，不同的人对同一批评也会产生不同的心理反应。因此，管理者在批评员工时就要根据不同的对象采取不同的批评方式，切忌批评方法单一，死搬教条。

一般来说，对于自尊心较强而缺点、错误又较多的人，应采取渐进式批评，由浅入深，一步一步地指出被批评者的缺点和错误，从而让被批评者从思想上逐步适应，逐渐地提高认识，不能一下子将被批评者的缺点“和盘托出”，使其背上沉重的思想包袱，反而达不到预期的目的。

对于性格内向、善于思考、各方面都比较成熟的人，应采取发问式批评。管理者将批评的内容通过提问的方式传递给被批评者，从而使被批评者在回答问题的过程中来思索，认识自身的缺点和错误。

对于思想基础较好、性格开朗、乐于接受批评的人，则要采取直接式批评。管理者可以开门见山、一针见血地指出被批评者的缺点和错误。这样做，被批评者不但不会感到突然和言辞激烈，反而会认为你有诚意、直率，真心帮助他进步，因而乐意接受批评。

（6）批评要有度

人们常说“凡事得有度”，可见，做什么事情都得掌握一个度，要有“分寸”。在批评员工时也一样，“过”与“不及”都是应当避免的，要力争做到恰到好处，从而使批评更好地达到使人奋发向上的目的。那如何才能做到恰到好处呢？

第一，管理者要在批评前告诫自己，批评的目的不是针对人而是要通过批评来帮助员工改正错误，进而使他奋发向上；要告诫自己如果达到了这个目的就不要再刻意去责备员工，只要员工认识到了自己的错误，诚心地表示要吸取教训，并提出了改进方案，这样批评的效果就已经达到了，这时就不应该再批评而应该多鼓励。

第二，充分认识到管理者与员工的关系是一种合作的、同志间的关系，认清彼此间并不存在根本的矛盾。批评的目的是要把问题谈透，而不是把员工批臭。管理者在批评中应该表现出一定的大家风范和君子气派，切不可小肚鸡肠、斤斤计较，必要时还可以适当选用具有一定模糊性的语言，暂为权宜之策。

第三，员工所犯的错误，虽然不是是一种根本对立的矛盾，但毕竟是犯了错误，需要的就是批评而不是褒奖。如果批评时语言没有分量，嘻嘻哈哈不了了之，就会失去批评的意义，从而使得错误在组织中形成一种不良的影响，得不到有效的控制。管理者应本着惩前毖后的原则，既要维护制度的威严，又不能放弃原则，以免赏罚不明、纪律松弛。

第四，要仔细分析员工犯错误的原因和程度的轻重而给予不同程度的批评，切忌等量齐观，“一视同仁”，各打五十大板，因为这样做的结果是让被批评者心理产生一种愤愤不平之感，引来一些不必要的麻烦。管理者应当该轻则轻，不能揪着辫子不放；该重则重，切莫姑息迁就。

总的来说，适度批评就是要实事求是地分析员工的错误，根据不同情况采取适当的批评，做到批评能“适可而止”。

072. 给员工一个心理“泄洪口”

管理者在管理活动中，即使做得再好，也会有一些下属不满意，也往往被抱怨这儿、被埋怨那儿。面对下属的抱怨，管理者应该如何对待？

俗话说，“抱怨的客户是真正的客户”。同样，有牢骚的员工也是好员工。在职场中，你会发现一个有趣的现象，牢骚多的员工反而在公司留的时间长，而对公司提意见相对少的员工多半会选择离开。因为那些有牢骚的员工往往是把企业当做自己的事业舞台和价值载体，因此对企业的发展更为关注，期望在企业发展中实现自己的价值和抱负。相比其他普通员工，他们先知先觉，有更多的企业责任感和事业心，他们的牢骚正是基于他们对企业的责任感。有牢骚的员工恰恰是对企业最关心的员工，而不是那些明哲保身的人。

美国密歇根大学社会研究院提出，凡是公司中有对工作发牢骚的人，那家公司或老板一定比没有这种人，或有这种人而把牢骚埋在肚子里的公司要成功得多。这是因为，牢骚是改变不合理现状的催化剂；牢骚虽不总是正确的，但认真对待牢骚却总是正确的。有人发牢骚，说明他对现状的改善有信心。对于许多企业来说，恰恰是这些“挑刺儿”者不断驱策着企业这匹骏马保持活力，不断前进。所以，让员工发泄不良情绪是“人性化管理”中一项重要的内容。

如果一个员工只是向你发牢骚，而没有向公司散播负面的影响，这只能说明他看到了公司管理的某一方面的问题，而又找不到解决方法，所以通过这样的一种方式向你寻求答案。因此，管理者应该正确地对待员工的牢骚，从他们的牢骚中发现管理的不足，积极地进行管理变革。

正确地对待员工的抱怨，不仅是检验管理者处世能力和水平的一个

重要方面，同时对进一步改进工作方法、充分调动下属的积极性、提高下属的工作效率，都具有十分重要的意义。

在美国芝加哥市郊外的霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等，但工人们仍愤愤不平，生产状况也很不理想。为探求原因，1924年11月，美国国家研究委员会组织了一个由心理学家等多方面专家参与的研究小组，在该工厂开展一系列试验和研究。这一系列试验和研究的中心课题是生产效率与工作物质条件之间的相互关系。这一系列试验和研究中有个“谈话试验”，即用两年多的时间，专家们找工人个别谈话两万余人次，规定在谈话过程中，要耐心倾听工人对厂方的各种意见和不满，并做详细记录，同时对工人的不满意见不准反驳和训斥。

这一“谈话试验”收到了意想不到的结果，霍桑工厂的产量大幅度提高。这是由于工人长期以来对工厂的各种管理制度和方法有诸多不满，无处发泄，“谈话试验”使他们这些不满都发泄出来，从而感到心情舒畅。社会心理学家将这种奇妙的现象称为“霍桑效应”。

“霍桑效应”给管理者的启示是，无论企业有着怎样良好的氛围和环境，无论为员工提供多么优越的客观条件，也不可能完全消除员工在工作中的负面情绪。因此，对员工那些未能满足的情绪，切莫压制下去，而要千方百计地让它宣泄出来，这对人的身心和工作都有利。

在西方国家的有些企业，有一种叫做“发泄日”的制度设定，就是在每个月专门划出一天让员工发泄不满。在这天，员工可以对公司同事和上级直抒胸臆，开玩笑、顶撞都是被允许的，领导不许就此迁怒于人。还有些公司，设有吸烟室，里面摆着公司领导的人体模型，员工们可以在这里随意抽打模型，以发泄自己心中的不满。

为员工的牢骚提供一个心理“泄洪口”，将无伤大雅的抱怨变成愉快的例行公事的一部分，这种特殊的沟通方式不但使员工平时积郁的不满情绪都能得到宣泄，大大缓解他们的工作压力，而且能增强员工间的沟通，让员工彼此间不再心存芥蒂，并建立一种同舟共济的感觉，从而提高工作效率。

073. 员工离职前的沟通不可省略

员工离职管理是全球管理学中最薄弱的环节。表面上看，与即将离职的人进行沟通，会增加他们的反感，加重管理者的工作负担，增加公司的管理成本。而实际上，这项工作绝不可省略，从即将离开的员工口中，管理者将会获得前所未有的巨大收获。

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美元的台式计算机不见了，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10万美元的经理被竞争对手挖走，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那些优秀人才，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。许多公司一面在不断招人，另一方面同时也有大量的人才在不断流失却不知其因，事实上，他们很少会有耐心去主动找一个辞职员工沟通，倾听他们对公司的看法。

大量的事例表明，员工离开公司前进行一次互相尊重的谈话，非常有必要，因为离职人员的心态多半对公司是不满的，离开公司后可能会诋毁公司。做好离职前的友好沟通，可以很好地预防不利于公司的行为发生，通过面对面的恳谈，也充分体现了公司“以人为本”的管理思想，这既是对离职员工的心理抚慰和体现挽留的心情，也可以使在职员工同时也能感受到公司对员工的重视与关怀。离职沟通可以安抚在职员工的心理，从而让他们意识到自身的价值和对公司的重要性，尽可能地减少由于离职事件在公司员工层中所引发的负面影响。另外，离职员工一旦被开诚布公地坦诚对待，其由于离职而存在的对组织的一些负面看法都将荡然无存。通过谈话，管理者了解了离职的真实情况，对以后的工作也具有一定的指导作用，更可以有效地避免类似事件的再次发生。

对于员工离职前的沟通，管理者可以从下面几个方面入手。

（1）进行摸底活动，做到未雨绸缪

凡事预则立，不预则废。管理者必须充分做好员工的思想摸底工作，做到未雨绸缪，才不至于到时候手忙脚乱。

有经验的管理者是在员工离职之前，就通过多种方式进行“摸底”的。而他们摸底的方式，不是了解有没有员工打算走（这当然是了解的重点，但是直接了解不容易），而是“了解员工需要什么”。因为，员工的离职往往是因为某方面的需求得不到满足的结果。

每个人都有自己的需求，而且，即使是同一个人，在不同阶段也会有不同的需求。当这种需求得不到满足时，员工有可能就会产生其他想法，如果管理者尽早了解到了这方面的信息，就能很好地避免离职事件的发生。

当然，管理者不可能满足所有员工的所有需求，员工的需求也未必完全合理。管理者在了解员工希望得到什么之后，要结合公司所能够提供的条件，围绕员工与工作有关的合理需求，对问题进行归类 and 界定。例如，“希望得到加薪”和“希望得到升职”是两类常见的需求。如果管理者发现员工对某个需求非常强烈，而公司无法满足（公司无法做到或员工条件不合格），则可以预测到：该员工离职的概率很大。实践中这种预测法是很准的。

（2）离职面谈，以利自我反思

由于离职者与企业的关联减少，在心理上对于管理者的防御心理与行为会趋于放松，在管理者的善意鼓动下会很自然地发表对于企业管理的看法——以第三者的立场针对他在工作中感到不满或令他失望的现象发表评论。

离职面谈，不只是管理者与员工的交流，更可以说是管理者和企业对自我的深刻反思，在管理上多问几个为什么，会在深层次上帮助我们提高认识。

（3）在离职时了解员工的满意度

“在分道扬镳的时候了解员工的满意度，简直是浪费资源。”很多人对于我们的主张不以为然。他们认为，既然是离职，当然是不满意才会

离职，这时候还谈什么满意度呢？再说人走茶凉，哪有闲心管这等“闲事”？

好多工作看起来多余，实际上却非常有必要。管理，更多的是对员工达成工作目标的支持与服务，一切都围绕员工而展开，善于聆听员工的呼声与反映就成为管理者的一项很重要的工作，特别是来自员工的反面意见。

员工离职意味着企业有序组织的打破，说明企业在相应的环节存在令员工感到不满意的问题。离职员工总会有一个对企业不满的理由——很大的可能是来自企业本身，如常见的过于缺乏组织沟通，管理强硬，看不到发展前途等，有些可能是管理者所没有意识到的。实际上，我们会经常碰到掩盖在“地毯下”的问题，往往很简单、也很容易发现，但管理者疏忽或漠视了，或者只是想当然的认识，而在员工离职时恰为管理者提供了一个加以深刻认识的机会。管理者有必要在员工离职时，了解他们对公司的满意度，了解员工离开的真正原因，到底是什么因素促使他下定决心选择离开的，尤其是关注那些源自企业自身的问题，这样有利于有的放矢地改进工作，从而保持人员管理的有针对性与主动性。

（4）实话实说，进行离职情绪调查

和离职面谈、满意度调查一样，对离职人员的情绪管理同样不可偏废。

不管何种原因，当合作关系走到尽头，总会有各种不同的复杂、难缠的情绪缠绕着管理者。为了更好地控制离职员工的情绪并不对公司氛围造成负面影响，在“分手”之前，管理者最好弄清楚他带着什么情绪离开，以利于下一步的管理。

（5）认真询问，洞察组织里的人际关系

办公室中的人际关系紧张，是一把扼杀组织发展活力的看不见的软刀子。人与人之间的是非、“办公室政治”等，是导致某些员工离职的一个因素。一份调查显示，将近七成的员工是因为人际关系不和谐而离职的。而许多公司的效益下降甚至倒闭，有40%的原因也是因为公司员工钩心斗角造成的。

紧张的人际关系不利于员工在职业生涯中的健康成长，有悖于人力

资源管理的宗旨。对公司来说，紧张的人际关系，则会导致整个公司的涣散。员工的大量精力被用于钩心斗角、你争我夺的办公室斗争中，使大家无心致力于组织任务的完成，造成公司的衰败，严重时，会导致公司倒闭。所以，无论是从员工个人角度，还是从一个部门或者公司整体角度来说，人际关系紧张的问题，都不容忽视。

为了防止或减少人际关系紧张现象的出现，管理者首先应做一个人际关系调查。对离职员工进行调查，认真而真诚地询问他们。通过这些即将离去的员工，管理者往往能洞察人际关系的真实脉络。

（6）保持联系，实行延续管理

目前，许多跨国公司的人力资源部出现了一个新的职位：“旧雇员关系主管”，专门负责保持与前雇员的联系和交流工作。通过交流与沟通，这些离职员工不仅可以为原公司继续传递市场信息、提供合作机会，同时也可以结合现供职岗位的实际工作经验和感受，对原公司的内部管理和运作方式提出宝贵的改进意见。事实证明，有相当数量的离职员工最终都回到了原公司，或者变成了原公司的拥护者、客户或商业伙伴，继续为原公司创造着大量财富。

074. 关键员工递交辞呈时的应对方法

企业内的人员流动现象是正常的，但是这并不等于管理者对此现象可以熟视无睹。当员工，尤其是一些关键员工递交辞呈时，管理者就需要采取一些积极灵活的紧急应对措施加以处理，以求这些员工能够回心转意，撤销辞呈。

紧急措施有很多，在这里，我们介绍一套具有针对性的方法，希望能够给予面临这些问题的管理者带来一些帮助。

（1）快速反应

任何漫不经心的迟疑和怠慢都会使递交辞呈的员工心灰意懒，辞职的决心更强。对于递交辞呈的员工，不管是真心也好，假意也罢，有一点是管理者所必须注意的，那就是要立即中止手头上的日常工作，毕竟员工才是企业最大的财富。先不要问为什么，而是要诚恳地表达他们对于企业的重要性的企业对他们重视，这也许会改变辞职员工的初衷，动摇他们的离职决定。

（2）封锁消息

如果一个人递交辞呈的消息一夜之间就传遍了公司的上上下下，那么这个人即便当初不是铁了心要走，终究也会碍于面子而离开。所以，作为管理者，一定要在第一时间封锁员工离职的消息，对打算离职的员工来说，封锁消息可以为其日后改变主意继续留在企业消除了一个障碍。

根据马斯洛的期望理论，现代企业的员工都有归属的需要，递交辞呈则意味着他们已不再适应于某一个组织的文化和氛围，特别是在文化

感染力强的企业，这有可能引起组织内部其他员工对离职者的敌对情绪。封锁消息显然可以使辞职员工避免面临如此的尴尬处境。

还有就是，如果其他员工知道有人递交辞呈后又留了下来，他们就会凭空猜想企业为挽留辞职员工所作出的让步和答应条件，这就为他们日后效仿埋下了隐患。

（3）聆听员工的心声

既然递交辞呈，员工必然有其特定的理由，但是为了维护自己的形象，通常他们在辞职时说的理由往往显得冠冕堂皇，很少有人会直接将“工资太低、福利太差、职位不高”等真正的原因说出来。

因此，员工辞职事件的处理者必须要努力倾听员工的心声，力求找出员工离职的真正理由，只有这样才能制定切实有效的应对方案。为了避免在谈话时受到干扰，管理者可以与辞职员工找一个工作以外的场所，如茶馆、咖啡厅等，然后以朋友和同事的身份与辞职员工进行沟通、交流，这样更容易找出员工辞职的真正原因，制定出有针对性的挽留方案。

（4）制定应对方案

通过与员工交流得到第一手资料之后，管理者应立即组织相关决策人员探讨问题解决的途径。

员工辞职的原因可能有很多种，但概括起来无非有两类：一类是由企业本身的因素造成的，如企业的工作环境、待遇、人际关系、工作节奏、企业或个人的发展前景和机会等，这些因素属于“推力性因素”，如果员工对这些因素不满意，企业就会对其形成一种向外的推力，当员工顶不住这种推力时，就会选择放弃现有的工作；另一类是由非企业因素造成的，这往往属于员工自身的原因，如搬家后离公司太远，不能更好地照顾子女和配偶或感到力不从心希望继续求学充电等，这些因素属于“拉力性因素”，员工可能对当前的工作很满意，只不过会受到外力的影响。当这些外力足够强时，就很有可能将其从企业中拉出来。

员工辞职的原因不同，应对方案也必然会存在差异，但一个有效的应对方案必须能够解决员工辞职的主要原因。一方面要切实提高企业自身的亲和力，变“推力”为“动力”，使员工重新燃起回归企业的欲望；另

一方面企业也要力所能及地帮助员工解决个人的一些困难，如解决住房问题、安排其子女或配偶就业或办理停薪留职等事项，这虽然可能会花费一些成本，但如果辞职员工的产出远远大于这些成本的话，那么这么做就是值得的。

（5）尽快实施应对方案

应对方案一旦制定，就必须快速予以实施，这样做有两方面的好处：一方面它可以向辞职的员工传达一种信号，即他对企业来说是很重要的，企业对他的辞呈并非无动于衷，且已采取某种改善措施希望他能留下来；另一方面，通过应对方案的快速实施，企业可以为挽留辞职员工争取到更多的时间和机会。

应对方案的实施可以分为三个方面：一是改善影响员工辞职的企业因素，如提高待遇、改善人际关系或为员工设计更有前景的职业生涯等；二是做好辞职员工的亲善工作，可以通过私人关系劝导员工不要草率地做出决定，同时做好员工亲人和家属的游说工作；三是赶走挖角公司，消除三方“扯不断，理还乱”的纠缠。

以上措施并非一定能够将递交辞呈的员工全部留住，但只要按以上方法做了，在挽留员工方面，企业将会多一分胜算。

075. 发现辞职时容易留住的员工

如今，人才流动的频率很高，虽然很多员工并非关键员工，但也足以让许多管理者头痛不已。

不过，有的员工嘴上虽然提出了辞职，但是其心底并不是非走不可。如果管理者能了解到员工辞职的真正意图，有的放矢地进行挽留，就可以大大地降低企业的人才流失率。

很多上班族大概都会有这样的经历，心底明明对薪资或工作有什么不满，却不敢直接提出来，而期望用辞职来解决问题。管理者如果能提前判断出来哪些员工是容易挽留下来的，就可以对症下药，进行重点挽留。

在递交辞呈的所有员工当中，有一部分是铁心离职的，他们已有了明确的接收单位或求职意向，随时准备离去。对于企业来说，这部分人的挽留相对困难，有时甚至毫无可能。而另一部分人却并非是真心离去的，他们之所以递交辞呈，只是想借此试探一下企业对他们的重视程度，如果企业真的很在意这部分员工的话，那么在挽留他们时将很有可能许之以更好的待遇或另眼相待。这部分人就是企业努力挽留的重点。

管理者可以将离职的员工分为以下几种类型，然后在那些容易挽留的员工身上多花点精力，去进行沟通谈判；而对那些铁了心要走的员工，大可以放手，只进行普通的离职沟通就可以了。

第一类员工，喜欢追求工作的成就感，独立性较强。他们非常渴望成功、晋升和物质的富有，他们喜欢开创自己的事业。企业的薪酬水平、发展环境、工作没有挑战性等都可能成为他们辞职的原因，这类辞职者，不容易挽留。

第二类员工，喜欢安稳的工作环境，不太喜欢频繁的跳槽。他们喜欢做例行的事务性工作，对薪酬、工作成绩、晋升等没有太高的要求，但是它们特别注意与同事的人际关系，渴望与同事们友好地相处。这类员工的辞职多半是因为家庭原因，或者在工作中受到了委屈。如果辞职的原因是后者，就容易挽留。

第三类员工，思想和行动的独立性都很强，能够坦诚直言。他们非常重视自己的学习或专业经验的积累，善于钻研本专业的知识，希望自己在行业中有所成就。这类员工辞职主要是因为他们在公司中无法发挥自己的才能，或者没有机会得到更大的发展，或者他的上级对他的工作干涉过多，这类员工相对容易挽留。

第四类员工，个人主义色彩比较强烈。他们喜欢有难度的工作，同时喜欢冒险。他们会经常批评自己的上级，或者对上级及公司的管理不满。这类员工辞职往往是因为与上级关系不和谐，或者对公司管理现状失望。这类员工不容易挽留。

第五类员工，非常具有工作意识，对公司和工作都表现得非常忠诚，有强烈的团队认同感。他们能够经常为公司着想，遵守工作的规章制度和 workflows。他们也非常喜欢帮助其他员工完成工作。这类员工一旦做出辞职的决定，很难挽留下来。

第六类员工，性格比较内向，处事风格比较委婉。他也许并不是真想辞职，但是心里又有一些不满，如感觉工资有点低，或者自己的意见没有受到重视等。由于内向，他不会主动向领导坦诚自己心里的真正想法，对这类员工，领导要时刻注意他的情绪，一旦发现他的情绪不对，就及时找他沟通。这样就可以将他离职的念头及时扼杀掉，如果他已经提出了辞职，领导最好找他好好地谈一次，认真地倾听他的“心里话”，并表示企业的诚心。如此一来一般都可以打消他辞职的想法。

076. 参与管理，增强员工的责任感

对于组织的规划与决策，很多管理者往往会认为这是自己的分内工作，无须也没有必要同下属商量，一旦自己拿出了相应的方案，尽管让他们去执行就可以了。

其实，这种观点是错误的。要知道，无论一个管理者如何聪慧，和群体相比总是十分有限的，只有让员工明白组织的决策，并为他们提供献计献策的机会，才能满足他们实现自我价值的欲望，激发他们创造性思维的火花，从而焕发出许许多多不寻常的创见和有价值的建议。

每一个人都愿意自己做决定，而不是听命于别人。没有一个人愿意像木偶那样被摆布。毋庸置疑地说，员工是不喜欢他们的领导包办一切的，他们也愿意参与管理，如果你的员工的建议被尊重和采纳，他们会感到自己也参与了作决定，体验到自己的利益与组织的发展密切相关而产生强烈的责任感。

通过参与管理，员工可以感受到一种“自己不光是一个执行者，更是一个决策者”的成就感，这样员工就会把企业的事业当作自己的事业来看待。员工对企业决策的参与度越高，员工的能力发挥得也就越好，其责任心就越强。

即使是用同一种方法去做同一件事情，照着别人的指示去做和自己主动想方设法地去做，感受也是大不相同的。完全照着上司的指令去做，员工是不太容易有主动性的；相反，若是按照自己的想法自发自觉地去，那么员工不仅会表现出极其浓厚的兴趣，而且也等于让员工完全处在一种自我实现的精神状态之中。

在今天，领导的民主化已成为不可逆转的潮流，传统的领导做决

定、员工服从和执行的做法显然已不符合时代的要求。对于员工来讲，他们更需要一种实在的“主人翁”的感觉。请员工参与进来，亲身的体验能使他们认识到自己主人翁的地位，认识到决策的科学性，从而自然而然地产生与管理者一致的看法，相应地，他们主人翁的责任感也就油然而生了，促使决策的付诸实施也就会成为其自觉的行动。

雷神公司在核潜艇配套设备生产上享有盛誉。但在一次订货工程合作中，由于种种原因，公司的工程进度大大滞后了，如果不能如期履行合同的话，将会给公司带来巨额的经济损失。为了解决这一严重的问题，公司立即成立了应急问题处理小组，小组组长亲自来到现场，督促上万名技术人员及员工加快施工进度。经过一年的努力，公司终于赶上了进度，并按期交送买方第一批订货。然而，当完成第二批订货的时候，公司技术部对仓库中即将装运的设备进行了最后一次预检，结果又出现了严重的问题。原来，技术人员发现有一件设备的主机动力线被剪断了，要知道这种设备可是准备装在核反应堆附近的，稍出差错将会带来无可挽回的惨重后果。于是，技术部立即封存了这批订货，并将情况详细地向总裁作了报告。对于这样的事故，常规处理方法是将设备转移到安全地区予以全部拆毁。但如果这样做，不仅会失去调查事故原因的素材，而且公司好不容易建立起来的信誉也将会毁于一旦，雷神公司也可能将因此而永无出头之日。

总裁当即决定召集全公司员工，把问题公之于众，征求大家的意见，谋求最完善的解决办法，总裁向他们说明了公司面临的危机：“伙计们，如果我们不能顺利渡过这场劫难，不止你们，还包括我，全都会流落街头，到贫民窟去寻找我们的立足点。这个棘手的问题关系到公司上下万名员工的共同利益，我没有权力独自做出决定。所以，我把你们召集起来，就是要寻求一个两全其美的办法，来保住公司的信誉，保住你我的饭碗。”

在这次危机事件的处理上，小组组长把处理问题的权力充分下放，让每一名员工有机会提出自己的意见和建议。据事后统计，在危机处理过程中，员工提出的并得以实施的合理化建议居然多达一万多项，它的适用性和价值甚至超过了董事会对此做出的预期，这些建议最终也很好地化解了公司的危机。雷神公司危机的顺利化解，可以说是让员工参与规划与决策的结果，也是集体智慧的结晶和团体协作的结果。

所以，管理者要想发挥每一个下属的特长与潜力，就要像雷神公司一样让员工大胆地献计献策，并将其中合理的建议予以采纳。这样，不

仅能减少经营管理方面的失误，还能增强下属的责任感，调动下属的工作积极性，可以说是一举两得。

077. 请执行者参与战略计划的制订

应当由谁来制定战略计划？一般来说，企业的高层管理者不如执行者对组织的实施能力以及市场的实际情况更为了解，如果不让执行者参与战略计划的制订过程，最终制定出来的战略可能就是难以付诸实施的。有执行人员参与的决策不但可以有效减少战略失误，而且还更加有利于战略计划的有效执行。

第一，由于行动方案是由执行人员自己做出的，所以它更加切合实际。当企业打算占领某一新的市场空间时，如果一切决策都由高层领导做出，那么他很可能把产品的价格定得过低，或把销售人员的销售定额定得过高。而如果这些具体策略交由具体负责的人员做出的话，他们就可根据这个新的市场的实际情况做出更加合理的行动方案。

第二，战略是由具体执行人员共同商讨制定的，这就可以避免执行人员由于不理解战略计划的内涵而导致执行失误。这种执行失误在管理者一人制定所有战略而后又未进行充分沟通的情况下是很容易发生的，执行失误是相当多的企业之所以没有把纸上的战略落实到位的重要原因。

第三，由于执行人员参与了战略决策的制定，所以对于不折不扣地执行会产生强烈的渴望，就像人们总是可能会做自己所参与决定的事情并力求取得自己所希望的结果一样。如果执行人员对于战略计划的执行怀有强烈的渴望，执行工作就一定会不打折扣地完成。

第四，由执行人员参与制定战略有利于执行文化的培养和树立。让执行人员参与战略计划的制订，可以帮助他们更深刻地理解企业的处境，而且在他们为具体的行动制订方案的过程中，不但能力得到了最大限度的发挥，而且使思考更具战略性，因为他们必须回答像如何在行动

中发挥组织的特长、如何用最简捷的方法取得预期的目标等问题。在这个过程中，他们会不断加深对战略计划的共识，从而在执行的过程中同心协力，增强整个团队的凝聚力。

请执行者参与战略计划的制订，无疑会有许多问题产生，如浪费时间，议而不决，与管理者初衷背道而驰的意见占了上风等，但这些问题不是原则本身的错误，而是操作上的不当造成的。管理者在请下属一起制定战略计划时，一定要注意以下几个问题。

（1）限定主题

在共同确立战略目标的开始，管理者要提出自己对目标的设想，为参与者指明方向、提供思路，防止参与者将一些无关紧要的事情也扯进来，分不清主次，或扯到另外的问题上去，导致浪费时间。但管理者提出的对战略计划的设想又不宜十全十美，有时即使管理者有能力把战略计划设计得十全十美，也要在提出战略计划最初的设计方案中有所疏漏。因为只有下属觉得一个十全十美的战略计划是在自己的批评和建议下形成的，才会对战略计划产生更强烈的认同感。如果管理者宣布的战略计划已经无可挑剔，参与变成了上传下达，那么共同制定战略计划就没有什么意义可言了。

（2）协调纷争

在共同制定战略计划的过程中，因为各部门和个人都是从不同的利益角度出发而提议的，因此，必然会有一些争论。两军对垒、三足鼎立、吵得不可开交的事情会时常发生。如果此时管理者缺少统揽全局的能力，就会导致议而不决，甚至矛盾激化。管理者在完善战略计划，对各方达成一定程度妥协，使战略计划在更为广大的范围内得到接受时，一定要清楚，即使强行贯彻的正确战略计划也比自愿贯彻的错误战略计划更行之有效。

（3）信息共享

共同参与战略计划的制定是要创造一种广开言路、百花齐放的氛围。但管理者常常会发现，在这些观点中有些明显的不合时宜、漏洞百出或没有见地与深度，不是纠缠于鸡毛蒜皮、枝梢末节，就是在下属中形成一种占上风的错误倾向，导致时间的浪费或管理者与下属间的尴尬和僵局。解决这个问题的方法在于：管理者必须给下属提供充分的事实

资料，以使其制定目标时有所依据，这就是信息共享。信息共享应该成为一种体制以纠正仅在猜想或推测上打圈圈的争论，避免只根据一些表面的事实和极不充分的情报便做出决定等现象。

078. 怎样提高参与式管理的有效性

不同的员工参与管理形式体现了不同的权利，参与管理的效果也有所差异，但同一种员工参与管理形式在不同的组织内部却有着不同的参与效果，这就涉及员工参与管理一个关键性的问题，即员工参与管理的有效性。

员工参与管理的有效性将对实现企业目标和员工自身价值起关键性的作用，如何提高员工参与管理的有效性，我们可以从以下几个方面考虑。

（1）调整组织结构

不同形式的组织结构将对组织内部的沟通交流效果有重要影响，同时也影响着企业员工的参与意识。有研究表明，分权化、富有弹性的组织结构比集权化、等级制的组织结构更能减少高层管理者与低层员工之间的摩擦，也更能提高员工的工作效率和员工参与意识。同时适当减少管理层级和管理宽度，可促进沟通渠道的畅通，以促使员工直接参与管理，提高工作效率和管理效益。因此，提高参与式管理的有效性，需要将管理者的权力分散，授予中级管理人员和普通员工。

（2）选择适宜的参与方式

在影响员工参与管理的因素中，员工的能力素质和参与意识、企业所需决策问题的性质类型这两大因素非常重要。因此企业在选择员工参与管理方式时，应综合考虑企业员工的知识文化水平、参与管理的意愿、参与管理的经验等员工自身特点和企业所需决策问题的性质类型等因素，进而决定是选择以控制为主的较低层次权利要求的参与管理形式，还是选择全方位式的较高层次权利要求的参与管理形式。

（3）注重对员工的引导

员工参与管理意识具有一定的自发性，但要保证员工参与管理的有效性，就必须在日常工作中注重向员工充分、及时、有效地传达企业内外部的相关信息，注重对员工进行适当引导，让其知晓和明确企业面临的市场形势、自身的工作目标及工作重点，使其增强参与管理的明确感。

（4）重视对员工的培训

员工参与管理不仅仅需要强烈的参与意识，更需要具备一定的参与能力和相应的知识水平。研究表明企业是否重视培训及培训效果的好坏与员工参与管理的效果有着直接的联系。为促进员工参与管理有效性的提高，企业应注重结合发展实际，对员工进行与其岗位相关的技能培训和能力锻炼，提高其参与管理的意识和能力，增强其参与管理经验的积累，促使其更有效地参与企业管理。

（5）重视管理层与员工的沟通和交流

有效的沟通交流是企业内部正常运转的基本要求，同时也是促进生产力提高的有效手段。通过有效的沟通交流，可以从心灵上挖掘员工的内驱力，同时也缩短了员工与管理者之间的距离，有利于各项工作的顺利开展。管理层与员工沟通和融合得越好，员工参与管理的效果就越好。

079. 勿让内部矛盾影响了团队效能

在日常工作活中，管理者不可避免地要面对一些矛盾和冲突。这些矛盾和冲突，不管是来自于上下级之间，还是团队内部；不管是来自于工作上，还是生活上，如何应对和处置，都是对管理者能力的严峻考验。

管理者首先应清醒地认识到，这个世界就存在于矛盾和冲突之中，旧的矛盾解决了，新的矛盾又会不断出现，这是自然和社会发展的客观规律。正因为存在着矛盾和冲突，才需要领导来协调和处理，这是管理者的一项重要职责。

在传统意义上，矛盾被认为是造成不安、紧张、不和、动荡、混乱乃至分裂瓦解的重要原因之一。矛盾破坏组织的和谐与稳定，造成矛盾和误解。基于这种认识，各层管理者常常都将防止和反对冲突作为自己的重要任务之一，并将化解冲突作为维系组织稳定和保证组织连续性的主要方法之一。毋庸置疑，传统的观点有其合理性的一面，但认为一个组织应该没有任何的冲突显然也是一种不够全面的理解。

发生了矛盾和冲突并不可怕。矛盾可以是良性的，这说明组织中存在不同的意见，如果引导得当，就有利于组织的发展，因为没有磨合，就没有一致。矛盾只有在转化为个人恩怨时才有害。

美国管理协会的专家们认为，事实上并非所有的矛盾都是坏事，有时候就是需要不同的观点彼此撞击才可迸发出改进的火花。如果有一天当组织的成员都可自由表达自己的心声或喜恶时，那整个组织必会因为多元化而受益。如果表面上意见完全一致，则不会有任何的进步，也没有任何创意与改良，更不用说彼此之间互相学习勉励了。譬如你的两个部属对某个问题见解不一时，最恰当的做法是首先必须表达你的感谢之

意——感谢他们对这个问题的关心，然后再请他们将彼此间的见解协调与折中一下，或是仔细探讨一下到底是谁的方案比较好。

当然，有一些矛盾和冲突是影响团队团结和效能的，对于这种矛盾，管理者就要用适当的方法协调了。在具体协调时，管理者应把握以下几个原则。

（1）深入调查以掌握真实的情况

管理者要成功地解决下属之间的矛盾纠纷，必须首先进行深入细致的调查研究。在调查中不能走马观花、浮光掠影。既要听原告的，又要听被告的；既要听当事人的，又要听旁观者的。在深入细致的调查基础上，再对所掌握的材料进行系统的分析和研究。通过调查研究要掌握下列情况：第一，矛盾纠纷的起因、经过、现状和趋向；第二，矛盾纠纷双方的观点、理由、要求和动向；第三，是不涉及原则问题的矛盾纠纷，还是原则问题上的冲突；第四，矛盾纠纷产生的原因是认识上的分歧，还是利益上的冲突。掌握了这些情况，便于管理者对症下药，成功地调解员工之间的矛盾纠纷。

（2）确定解决问题的标准

解决问题的标准，从某种意义上说也就是解决问题希望达到的某种状态，这本质上也是一个目标。这个目标是最终决定解决问题的根本出发点。这个目标的确定，可以帮助管理者下决心不姑息一方面的利益而做出果断决定。管理者常常会在取舍之间徘徊不定，这个时候以此目标为尺度衡量得失、权衡利弊之后，就会得出令人满意的结论。另外，确定目标是解决意见不同这类矛盾的必要方法。当几种意见蜂拥而至时，管理者需要向员工们明确团队的工作目标，这是实现“求同存异”的一个很好的方法。往往当员工们发现正在与自己争吵的对方原来也是为了同一个目的时，他的怒气就会消去很多，也更乐于接受和听取他人的意见。

（3）保持公正客观的态度

公正客观才能促使矛盾冲突最终得以平息或化解，不公正的处理只能激化矛盾。

毫无疑问，领导也有喜恶、偏爱，有时候明明知道员工在拐弯抹角

地拍马屁赞美你，却禁不住对他露出亲切的微笑；有时候明明知道员工指出的是你一贯的缺点，并且早晚会给团队带来很坏的影响，但你仍以冷面相对，心里还不住地咒骂这个不识趣的小子。平时一点儿的感情用事不算什么，但是当管理者以仲裁人的身份出现时，就必须用理智去观察整个事件。如果仍没把握做到公正，那么就多听一些局外人的意见。

管理者在调解纠纷的过程中要依据事实，对照规章制度，公道正派，合情合理。支持一方，打击另一方；抬高一方，贬低另一方，这些都是非常错误的做法。与人为善、公平正直是管理者成功地调解员工之间矛盾纠纷的根本保证。

（4）循序渐进地处理矛盾与冲突

在处理矛盾冲突的时候切忌急躁。如果不耐烦于无休无止的调解，以领导的身份去下达命令，反而会使情况更糟。也许员工们也在气头上，当你强迫他们去做本认为是错误的事情的时候，往往会激起他们的反抗，而后果得不偿失，既激化了矛盾又失去了人心。所以管理者应时刻保持冷静的态度看待问题，以商量的口吻与他人沟通，以宽容的心灵同别人对话，相信你一定会征服他们。

（5）善于利用最能解决问题的人

虽然你是领导，但最能解决问题的也许并不是你。很多时候必须借助那些最能解决问题的人，这些人应该是相关问题的权威。他们可以是“各派”的首领，可以是某类问题的专家，甚至可以是你的上司或与这类争端有联系的其他部门的领导。当你把这些权威们召集起来的时候，尽量让他们陈述自己完整的观点，开诚布公地讨论问题，以最直接的方法解决矛盾，尽力促成他们的互相理解与达成一致。这样一来，矛盾可以说就基本解决了。因为下级员工一般都支持一方的权威，一旦他们的领袖做出决定，他们自然也会跟着做出让步。

（6）采取对于双方都有利的措施

处理冲突的根本目的是为了化解宿怨，达到团结一致的目的。就这一点而言，任何不利于双方平息怨气的行为都是失当的。首先，在具体处理过程中，不要把两个人的工作表现和工作成绩进行对比，这只能增加竞争和压力，使矛盾更加突出。其次，要以整个团队利益作为标准，保证双方都获得利益，这是促使他们各自做出让步的好方法。

（7）不是工作矛盾，不要轻易介入

现实中部属之间的有些矛盾不是工作矛盾，如恋人之间的矛盾、夫妻之间的矛盾、亲戚之间的矛盾。对此，管理者轻易不要介入。一旦介入，很有可能把自己套住甚至套牢，因为清官难断家务事。当然，部属之间的这些非工作原因产生的矛盾有时确实也会对工作产生不良影响，那么作为管理者只从影响工作的角度来做其思想工作，必要时做善意的提醒就可以了。

080. 处理下属之间矛盾的技巧

在任何一个组织，要想达成组织目标，需要全体成员的相互协作。在这个过程中，存在分歧也是免不了的。作为管理者，必须正确处理下属间的冲突，促使他们精诚合作，共创佳绩。那么，管理者应怎样对待组织中的内部矛盾呢？归纳起来，有以下几种有效的方法。

（1）设立更高目标法

所谓设立更高目标法，即通过给予矛盾双方设置高难度的目标，促进矛盾双方为实现目标必须加强双方的合作，从而在一定程度上抑制矛盾冲突的方法。

这种方法的作用在于使冲突双方感到有紧迫感和吸引力，然而任何一方单独凭自己的能力和资源又无法达到目标，只有通力合作才能达到。在这种情况下，矛盾双方可以相互谦让和做出让步，共同为一个目标做出贡献，从而使原有的矛盾可以与最终目标统一起来，有助于他们自觉地为这个目标而努力。

（2）回避法

回避是一种消极的处理方法。在管理活动中，无论是个体还是群体之间，矛盾冲突都是屡见不鲜的，并且常常是一件令人不愉快的事情。所以，在矛盾发生以后，管理者可能选择一种消极的处理方法，无视矛盾的存在，希望双方自己通过减少彼此之间的接触来消除分歧。

回避法的运用是有一定的前提条件的，即必须保证该法的运用对象——矛盾并没有严重到损害团队的效能。在这种情况下，管理者通过运用回避的对策，可让冲突双方有和平共处的机会。如果真想解决矛盾，

那么就应该将双方的注意力引向他们之间的共同点，而尽量设法掩饰他们之间的分歧。该策略的不足之处在于只能暂缓下属直接的面对面的冲突。

（3）隔离法

隔离法就是将矛盾双方分离开来。唯物辩证法认为，凡是矛盾都有既对立又统一的两个方面。如果将矛盾的双方分离开来，那么这个矛盾就会消失或改变其形式，这种特定的矛盾就会得以解决。在管理工作中，善于运用“隔离”法往往可以起到“无为而无不为”的效果。实际上，在各种组织机构中，隔离法是运用最多的矛盾冲突处理方式，是单位内部调节人际关系、提高工作效率的重要方法。工作中，同事之间、领导班子内部、领导与员工之间都会难以避免地产生这样或那样的矛盾，严重时还会影响工作的正常进行。其中很多因素在原有格局下一时很难解决，若及时进行人事调整，使矛盾双方避开直接接触，就可防止矛盾激化。例如，两个员工在一个部门，日久生怨，闹起了矛盾，管理者怎么处理呢？最好的方法当然是将两个人“分离”开，使其不再经常见面，“马勺”再碰不到“锅沿”。

在组织机构中，垂直管理体系也是隔离法的具体应用。当一个部门需要其他部门合作时，通常的做法不是直接去向该部门提出要求，而是向自己的上司进行汇报，由自己的上司向对方的上司进行协调，由对方的上司向该部门进行安排。这种隔离法减少了部门之间的冲突，但缺点也特别明显，它不适合现代企业快速反应的需要，同时也缺少团队的主动协作精神。

（4）协商法

协商法是一种相对比较普遍的矛盾冲突协调方法，同时也是最有效的冲突解决方式。当冲突双方势均力敌，双方的理由都比较合理时，适合采用这种方法。具体做法是：管理者首先要分别了解冲突双方的意见、观点和理由，接下来组织一次三方会谈，让冲突双方充分地了解对方的想法，通过有效的交流、沟通，最终达成一致，使双方的冲突得以化解。

（5）折中法

折中是一种重要的协调术，可有效防止和纠正“过”与“不及”两种行

为产生的不良后果，其中奥妙，值得玩味。

从严格意义上说，折中法旨在对当事人双方进行调和，但它并不讲究是否对问题加以真正的处理。作为一名管理者，可能会常常碰到这样的情况：在处理员工间矛盾的过程中，矛盾的双方均各有道理，但又失之偏颇，很难明确地判明谁是谁非。这时，采用“折中法”进行调和，息事宁人是一种好的解决办法。

善于运用折中法应当是一个管理者的基本素质。在很多情况下，对矛盾双方的观点加以折中处理都是最有效的方式。通过这种折中处理，一般都可以达到以下效果。

①既揭示了双方观点的偏颇之处，又没有打击双方。

②使双方都看到了对方观点的合理之处，造成一种百家争鸣、生动活泼的工作氛围。

③管理者保持了自己的超然态度，同时也就保持了自己仲裁者的地位，并且可以从各种观点中取其精华，去其糟粕，吸取各家之长。

矛盾调解的结果是既无全是，也无全非，各得其所，而不是非此即彼。这种调和折中的方法同样也可以用在利益冲突和感情冲突的调解上。

（6）转移法

所谓转移法，即通过对员工的注意力加以转移，促使其淡忘或重新审视矛盾的一种处理方式。

当员工产生冲突时，转移法比其他方法更为有效。例如，让员工将注意力集中到某个兴趣点上，淡忘那些不愉快的事情等。

（7）含糊化解法

在特定的条件下，对一些非原则的纠纷应采取含糊的处理方法，或者为了解决某些冲突，可做出一些必要的合作、退让、妥协。比如鼓励冲突的双方把他们的利害关系结合起来，使双方的要求都得到满足；或者驱使一方放弃自己的利益去满足另一方的要求；或者用暗示或不管的方式鼓励冲突双方自己去解决分歧，等等。假如双方都在搞派别斗争，

为各自小集团的私利而闹纠纷，完全违背整体利益，在解决这样的纠纷中，就不必去分清谁是谁非，事实上也无法分清谁是谁非，可采取各承担50大板的含糊决定来处理。

（8）缓冲法

缓冲法有两种主要的表现形式，即用联络员作缓冲和用调解部门作缓冲。无论何种表现形式，缓冲法的实质都是在矛盾双方之间设立一个缓冲带，避免矛盾双方的直接碰撞，从而将冲突抑制在一定的程度和范围之内。

①用联络员作缓冲。各部门的经理往往扮演着联络员的角色，负责处理本部门和其他部门的协作和协调问题。有许多企业还设置了经理助理职务，让经理助理充当联络员的角色，来缓解组织冲突。

②用调解部门作缓冲。一般企业都有专门的协调部门，负责对部门间的冲突进行协调。事实上，各企业的办公例会往往就是一个临时的调解部门。在办公例会上，由于企业决策层和冲突的相关代表都在场，所以比较容易解决彼此间的冲突。

（9）自我反省法

管理者可以引导冲突双方各自进行自我反省，考虑自己的不足，然后，站在对方的立场上重新思考问题，弄清对方思考问题的来龙去脉，从而发现解决问题的关键点，清除冲突。

（10）仲裁法

当冲突双方矛盾激化后，双方的敌视情况严重，而且冲突的一方明显的不合情理，这时如果管理者出面采取仲裁法，直接进行了断比较合适。

081. 站在员工的角度考虑问题

上下级之间和谐相处的要点是真诚、理解、平等、尊重、认同和适应。任何一个人都不要以自我为中心，要换位思考。当站在对方的角度考虑问题时，可能忽然间发现“哦，原来是这样”，有了理解和认同来作为相处的基础，很多困难也就容易解决了。

刘老板的爱人热衷逛商场，每逢周末刘老板都要陪爱人带着3岁的儿子一起到商场购物。可是他发现，孩子刚进商场就哭着闹着要出去，而且每次都是这样。小孩子为什么不愿意去商场呢？刘老板纳闷不已。

有一次，刘老板在商场里蹲下身来给孩子系鞋带，终于明白了孩子为什么不愿意逛商场：原来站在孩子的高度，看到的不是琳琅满目的商品，而是满商场来回晃动的人的大腿。从此以后，刘老板每次逛商场都把孩子抱在怀里，孩子也不再哭喊着要离开了。同时，他也悟出了一点管理的哲学——站在员工的角度考虑问题。

企业的管理者，会经常遇到类似的困惑：员工为什么对某些工作缺乏应有的热情？为什么太多时候，员工总爱和管理者玩“警察与小偷”的游戏？究其根本原因，是企业的管理者没能站在员工的角度来审视公司的发展战略和自己的管理方式，不曾认真去了解员工在战略贯彻执行和公司发展过程中看到什么、想到什么，更没有真正去了解每位员工需要什么。

作为整天思考着如何才能与员工进行有效管理的管理者，如果你真正站在员工的角度去了解员工的想法和需要，也许你会发觉：一份看似粗糙的报告，可能是员工想抛开过去八股文般的陈旧格式，希望在内容形式上有所创新；对某项工作没有热情或许是由于员工认为自身潜力没有得到发挥或对该项工作是否符合公司的长远发展利益存在保留意

见.....

管理者在管人、管事的过程中不要以自我为中心，老是习惯于用自己的观点和习惯去衡量、评判员工，而要学会换位思考。

和谐的上下级关系从换位思考开始。通过换位思考，可以让我们突破固有的思考习惯，学会变通，解决常规性思维下难以解决的事情；通过换位思考，可以让我们了解别人的心理需求，感受到他人的情绪；通过换位思考，可以让我们揣摩到对方的心理，达到说服对方的目的；通过换位思考，可以让我们欣赏到他人的优点，并给予对方真诚的鼓励，使团队和谐高效。

美国玫琳·凯化妆公司的创办人玫琳·凯女士，在面对手下的员工的时候，她总是设身处地地站在员工的角度考虑问题，总是先如此自问：“如果我是对方，我希望得到什么样的态度和待遇。”经过这样的考虑，往往再棘手的问题都能很快地迎刃而解。

那么，管理者如何才能够站在员工的角度思考问题呢？

（1）加强自身的修养，提高对“以人为本”理念的认识水准，保持一份礼贤下士的心态，把员工当成企业的“客户”，学习取悦员工。只有这样，遇到问题，管理者才能有从员工角度出发的心理预期。

（2）管理者要从内心培养对员工的感情，拉近与员工的距离，尊重员工的意见和要求，与员工结成亲密的伙伴关系，从而及时把握员工对变化的外部环境所表现的行为细节和心理感受，了解员工对公司发展战略的想法、对自身发展的要求。

（3）在公司内部营造起沟通与协商的惯例和环境，定期邀请员工参与公司战略制定的讨论，确定每个员工在公司发展战略的地位与任务分工；把每一位员工都当成公司发展战略不可或缺的一个分子，吸引员工对于公司战略的关注，把企业目标、战略、经营理念融入每一个员工的头脑并成为共识，让员工不当头儿也有奔头儿。这样既在一定程度上满足了员工的自我实现欲望，更重要的是提升了员工考虑事情和处理问题的高度，从相对的角度拉近管理者与员工的“视觉差”。

（4）把工作关注的焦点更多地放在员工身上。成功的管理者往往扮演引爆员工潜力、协助员工释放能量的角色。这就要求管理者把自己

工作的焦点放在“人”身上，设身处地地了解员工的期望、志向、看法和价值观，这样才能保持与员工站在相同的高度，才能获得对方的支持。

082. 设法化解上下级之间的矛盾

上下级之间的矛盾冲突，一般主要是源于对工作有不同的期望和标准。你希望工作尽快完成，而他们却认为不可能；你对他们的表现很失望，他们也因没有顺利完成工作而灰心；员工希望得到更好的工作条件，你却不能满足；还有的某一方态度粗鲁……这些情况都会对工作造成不好的影响。因此，管理者应该正视问题，努力化解上下级之间的矛盾。

在你设法化解与员工的矛盾前，可以先问自己以下几个问题。

“我和员工的冲突到底是什么？”

“为什么会产生这个冲突？”

“为解决这个冲突，我要克服哪些障碍？”

“有什么方法可以解决这一冲突？”

当你找到了解决冲突的方法时，还要检测这是否是有效的方法。而且，你还应当预见到按这种方法去做后会出现什么结果，以做到心中有数，不至于到时不知所措。当然，如果你感到问题很复杂时，可以找个专家咨询一下，或找个朋友谈一谈情况，请他们为你出主意。

在化解矛盾时，管理者应把握以下原则。

（1）得饶人处且饶人

这是缓和与下属矛盾的最基本的原则。

下属如果做错了一些小事，不必斤斤计较。动辄责骂训斥，只会把你们之间的关系弄僵。相反，要尽量宽待下属，在出错的下属遇到困难时，也要真诚地帮助他。帮助时，要显得真诚，否则他会把你的帮助看作是蔑视，施舍，而加以拒绝。

（2）重视与下属进行交流

领导与下属对待某一问题出现意见分歧，这是很正常的事情。这时，管理者需要克服这样一种心理：“我说了算，你们都应该以我说的为准。”其实，“众人拾柴火焰高”，把大家的智慧集合起来，进行比较、综合，会找出更可行的方案。下属提出高招，你不能嫉妒他，更不能因为他高明就排斥他。这样，你嫉妒他超过了你，他埋怨怀才不遇，遭受压制，双方的矛盾就会尖锐起来。你有权， he 有才，积怨过深，发生争斗可能会导致两败俱伤。

作为领导，要能够发现下属的优势，挖掘下属身上的潜能，战胜自己的刚愎自用，对有能力下属予以任用、提拔，肯定其成绩和价值，从而化解矛盾。

从另一个角度讲，领导发掘并动用下属的潜能，下属从领导那里得到点拨，就会发现自己的潜能与不足，知道能做什么，不能做什么，应该得到什么，不应该得到什么，就不会因得不到某些机会而与领导发生矛盾。

（3）允许下级发泄

上下级间存在矛盾，如果因为领导工作有失误，下属会觉得不公平、压抑，有时会发泄出来，甚至是直接面对管理者诉说不满，导致气氛剑拔弩张。当管理者发现确属自己的错误时，要允许下级发泄，不能以怒制怒。双方针锋相对，不利于矛盾的解决，只会使矛盾更加激化。

在遇到下属直接找你发泄对你的不满时，管理者应该这样理解：他对我是信任的、寄予希望的。没有信任，害怕说了会挨整，他就不会说了；没有寄予希望，他也不会来找我了。

在接待发泄不满的下属时，管理者要耐心地倾听下属的诉说，如果经过发泄后能令其心里感到舒服，能更愉快地投入到工作中去，听听又何妨？同时这也是一个了解下属的很好的机会，可不能一怒而失良机。

（4）没有必要一味忍让

矛盾的发生如果责任在领导，领导就应及时承担责任或表示歉意。如果责任在下属，可以适当给予宽容，但也要给予指出，否则他会浑然不觉，以后还会出现类似的错误。对于一些不知深浅的下属，在适当的时机，要予以反击，以阻止下属无休止的纠缠。毕竟，宽容并不是愚蠢，退步不等于软弱。

083. 用共同目标把大家拧成一股绳

《孙子兵法·谋攻篇》曰：“上下同欲者胜。”《黄石公三略上略》说：“与众同好靡不成，与众同恶靡不倾。”讲的都是同一个道理：目标一致，才能心往一处想，劲儿往一处使，为实现特定的目标而不懈地努力。军队战斗力强不强，治国政绩大不大，很大程度上取决于上下有没有共同目标，能不能团结一心，步调一致。上下同心同德则无往而不胜，上下离心离德则一盘散沙，不攻自破。

心理学家马斯洛说：“杰出团队的显著特征，便是具有共同的愿景与目标。”企业必须形成一个真正的整体。企业每个成员所作的贡献虽然各不相同，但是，他们都必须为一个共同的目标而奋斗。他们的努力必须全都指向同一方向，他们的贡献都必须融为一体，从而产生一种整体的业绩——没有隔阂，没有冲突，没有不必要的重复劳动。

一般来说，制定共同目标离不开以下6个步骤。

第一步，确立经营观念，设定公司目标。

这一步的关键在于不仅要把经营观念或信条确定下来，而且要使其具体化，将总目标分解细化，使其成为指导各部门业务工作的方针和努力的方向。

第二步，进行预测。

不管管理者的主观意向如何，公司实际上是被客观环境所包围的。公司如果忽略了对客观环境的分析预测，长期发展计划则不啻为沙上建塔，空中造楼。

第三步，构想经营计划概要。

经营计划是根据公司的“主观意向”和所处的客观环境而加以确定的。为了实现公司的目标，必须突破客观环境的限制。为此，必须决定用何种手段和如何实现公司目标的计划体系。

第四步，设立个别计划。

也就是确定各个部门的具体计划。如技术部门的产品研制计划，财务部门的资金计划，生产部门的盈利计划等。

第五步，设立期间（阶段）计划。

重要的一点是要认识到：“计划的本质在于选择。”

第六步，编制预算。

以预算形式表现出来的经营计划即可交付具体实施。

另外，在具体制定共同目标时，其主要内容应包括下列几个方面。

- （1）企业产品的发展方向；
- （2）企业生产的发展规模；
- （3）企业技术发展水平，技术改造方向；
- （4）企业技术经济指标将要达到的水平；
- （5）企业组织、管理水平的提高和安全环保等生产条件的改造；
- （6）员工教育培训及文化设施建设；
- （7）员工生活福利设施的改造和提高；
- （8）能源及原材料的节约。

需要注意的是，制定目标要符合两个标准：一是力所能及；二是不断提高。也就是说，既要让人有机会体验到成功的欣慰，不至于望着高

不可攀的“果子”而失望，又不要让人毫不费力地轻易摘到“果子”。“跳一跳，够得着”才是最好的目标。如果目标高得超出了企业的能力和员工的能力之所及，当它与现实脱节时，将变得毫无意义，这时的目标只不过是管理者的一个良好的愿望而已。所以，管理者必须知道“高要求”与“要求过高而办不到”之间的界限。

084. 强化团队成员间的“一体感”

减少团队内部的矛盾冲突，需要强化团队成员间的“一体感”，这样大家才能强烈地感受到自己是团队当中的一分子，把个人工作和团队目标联系在一起，对团队表现出一种忠诚，对团队的业绩表现出一种荣誉感，对团队的成功表现出一种骄傲，对团队的困境表现出一种忧虑。

（1）增强工作的相互依赖性

在分派工作时，管理者要让下属切实认识到工作内容的两个责任，其一是做好自己的工作；其二是保证自己的工作为其他合作伙伴（工作搭档）提供便利。这种双重的责任就是一种积极的相互依赖的关系——除非伙伴完成了相应的任务，否则他们不会成功，反之亦然。这样他们就必须不断地调整他们的工作以便与伙伴们的工作和谐一致。在积极的相互依赖的情境中，员工一方面能看到他们的工作有益于团队伙伴，团队伙伴的工作也有益于他们自己；另一方面在团队中大家一起努力，共享资源，并且相互帮助，相互鼓励，最后庆祝共同的胜利。

积极的相互依赖有两个特征：对于团队的成功，每一个团队成员的努力都是必不可少的；对于整体的任务，每个团队成员都有其特殊的贡献。

（2）强调团队的重要性，给予员工全体合一的认同

作为管理者，当你评功论过的时候，要把团队的表现而不是个人的表现放在第一位。电影中常看到这样的镜头：一列特训队员中只有两名队员犯了错误，但管理者往往要命令全体队员一同受罚。起初，其他队员会怨恨那些犯错的队员，但日子久了，他们就会逐渐明白所有人都是荣辱与共的。当然，这绝不是“干好干坏一个样”，而是要把团队整体的

重要性更明显地突出出来，以增强大家的“一体感”。

平时，不论在团队会议的场所或指派命令的时刻，管理者要在谈话中强调“我们”、“我们这个团队”或者“我们这个部门”。如此，才有助于使下属感到他们在同一阵线。如果一味地讲“你如何……”或“我怎样……”，他们的心目中便会觉得工作团队不甚重要，所以也容易显得满不在乎。

（3）倡导成员间真诚地倾听彼此的意见

努力塑造成员们相互尊重、善于倾听其他伙伴表达意见的文化。成功团队的领导人都会极力提供给所有成员双向沟通的舞台。每个人都可以自由自在、公开、诚实地表达自己的观点，不论这个观点看起来是多么离谱。当然，每个人也可以无拘无束地表达个人的感受，无论是喜怒哀乐。一个高绩效的团队成員都能了解，都能做“真诚的自己”。

（4）在团队内部创造彼此认可与赞美的氛围

“我觉得自己能经常受到别人的赞赏和支持。”这是高绩效团队的主要特征之一，团队里的成员对于参与团队的活动感到兴奋不已，因为，每一个人会在各种场合里不断听到这些话：“我认为你一定可以做到！”“你是最好的！你是最棒的！”“我要谢谢你！你做得很好！”“你是我们的灵魂！团队不能没有你！”这些赞美、认同的话提供了大家所需要的强心剂，提高了大家的自尊、自信，并驱使大家愿意携手同心。

（5）对优良的行为给予认可和褒奖

管理者要对下属的工作随时给予协助、认可、鼓励与赞扬，明确地向他说明他对团队的重要性。对于无益于团队发展的个人表现，即使成绩很出色，管理者也应该淡化。久而久之，部门的团队精神就会更加浓厚。

（6）实施团队激励的措施

过分强调个人奖励容易产生消极的影响，导致本来就具有个人表现主义、个人英雄主义倾向的新生代员工更加注重自我。因此，除了个人奖励的制度以外，应该适当设立群体奖，以增强他们的合作意识和团队精神。

085. 使员工间互助与竞争并存

作为一个团队，只有大家互相帮助，精诚团结，才能发挥团队的整体效能，打败外在的竞争对手。但这只是一个必要条件而不是充分条件。只有团结合作，团队就会陷入一团和气之中，时间一长就会失去活力。要想提高团队的活力，还必须使员工间互助与竞争并存。

我们正处在一个充满竞争的时代，管理者必须重新界定自己和企业中的地位。无论你的企业是盈利的还是非盈利的，都必须面对高利润企业的高效率竞争，若不及时反省管理手段和方法，随时都有可能惨遭淘汰。

竞争是大自然的法则，也是现代组织管理的一条原则。组织内部有了一定的竞争气氛，能快速有效地激发士气，在很大程度上提升员工的创造力和职业精神。

美国企业管理专家认为，没有竞争的后果，一是自己决定唯一的标准；二是没有理由追求更高的目标；三是没有失败和被他人淘汰的顾虑。

当前，许多企业效率不高、效益低下，员工不求进取、懒散松懈，从根本上说，是缺乏竞争的结果。鉴于此，管理者应把竞争机制引入企业管理中。

心理科学实验表明，竞争可以增加一个人50%或更多的创造力。每个人都有上进心、好胜心，耻于落后。竞争是刺激他们上进的有效手段。没有竞争，就没有活力。没有压力，组织也好、个人也好都不能发挥出全部的潜能。因此，在对下属的管理中，引入竞争的机制，让每个人都有竞争的意念，并能投入到竞争之中，组织的活力才不会衰竭。

《乔家大院》在刻画一代晋商风貌的同时，也暗含着许多企业管理的真谛，将竞争机制引入企业管理就是其中之一。

当时的企业管理带有浓厚的家长制作风，论资排辈，“伙计”居于最底层，但是乔致庸发现很多能干的伙计对业务发展至关重要，而他们低微的身份对调动这部分员工的积极性非常不利。

对乔致庸来讲，怎样“激活”那些能干的伙计是在业务上实现突破的关键。于是，当面对马荀这个给复字号一个分号带来80%的生意的伙计时，乔致庸就对制度“开刀”了，不仅大胆启用马荀，而且用“身股”（相当于现在的股份）作为激励。针对复字号普遍存在的“马荀现象”，乔致庸在这个基础上建立竞争机制：思路僵化、管理不善的高层干部将被解职。

事实证明，乔致庸的这一番改革“释放”出一些员工的工作积极性和工作热情，改变了一些员工安于现状的心理，给员工以工作压力，并使原有的干部产生危机感，人人积极进取。竞争机制开启了复字号发展的新纪元，员工被激发出的动力帮助复字号闯过了数次危机。

在硅谷内流行着这样一种工作意识：“业绩是比出来的”，没有竞争永远出不了一流的成果。那里的管理者注重持久性地延续员工的“竞争”观念，培育员工的竞争意识和竞争能力。他们努力让所有的员工都意识到：已有的辉煌只是暂时的，稍有懈怠，个人和企业的竞争实力就会一泻千里。通过竞争管理机制，使员工强烈意识到竞争的存在和无情，最大可能地发挥主动性和潜力，不断进取、创新、拼搏，使企业拥有强劲的、比较均衡的竞争力，为企业逐鹿未来市场奠定胜局。

086. 良性竞争要有合理的规则

竞争的形式多种多样，例如，进行各种竞赛——销售竞赛、服务竞赛、技术竞赛等；公开招投标；进行各种职位竞选；用几组人员研究相同的课题，看谁的解决方法最好等。还有一些“隐形”的竞争，如定期地公布员工的工作成绩，定期地评选先进分子等。管理者可以根据本企业的具体情况，不断地推出新的竞争方法。

在引入竞争时，要注意的问题是竞争的规则要科学、合理，执行规则要公正，这样，才能使得员工的心态积极向上，有更好的表现。

管理者在实施竞争策略时，一定要将竞争摆放在公平的平台之上。失去了公平的竞争是不健康的。为了取得更好的业绩，超过别人，员工不再对同事的工作给予支持，背后互相攻击、互相拆台；封锁消息、技术、资料；在任何事情上都摆出水火不容的“我”和“你”的对立架势等，这些竞争势必破坏全体员工的团结，不利于工作的开展。

通用电气公司是率先提出用良性的内部竞争来激励员工的企业。杰克·韦尔奇说：我们奉行“效率优先、兼顾公平”的竞争原则。她鼓励员工在工作上相互竞争，但不要有个人恩怨。其做法是将奖赏分为两个部分，一半奖励员工在自己的业务部门的表现，另一半奖励员工对整个公司发展的贡献。如果自己部门业绩好，但对公司发展不利，则奖金为零。

不过，管理者在追求公平、合理的内部竞争时，绝不能将其中的“公平”绝对化，所谓“物极必反”。绝对化的“公平”大多是不合理的。

龟兔赛跑中，一向灵巧敏捷的兔子输给了慢吞吞的乌龟。大多数人从这则寓言中得出这样的结论：兔子的失败是因为骄傲和懒惰，乌龟的

成功在于勤奋而有毅力。从教育人的角度来看，这场比赛没有问题；但是，若从现代管理的角度审视推敲，这场比赛本身就是失败的，对于乌龟来说，比赛的项目如果是赛跑，它获胜只能靠运气或对手的失误；而如果比赛的项目是游泳，兔子也几乎没有取胜的可能了。

那么谁来承担比赛活动失败的责任呢？当然是这场比赛的“主办者”（或者说管理者）了。那么，“主办者”又错在何处呢？缺乏合理的竞争规则，是“主办者”彻底失败的根本原因。换句话说，明知乌龟和兔子的奔跑能力不在同一个水平线上，却让它们在同一个平台上、向同一个目标赛跑，这本身就是不合理的。

同理，任何公司的员工能力都良莠不齐，这是不争的事实。然而，管理者在制定竞争目标时一味追求“公平”，将目标一条线划清，不分新员工、旧员工、优者、劣者，摆放在同一条起跑线上，结果不但无法起到应有的激励作用，反而会降低优秀员工的工作动力和热情。对于普通员工而言更是毫无意义，他们会认为大家起点不同，所以优秀员工获胜是理所当然的，自己失败也是理所当然的事，即使胜了也是一时侥幸。

总之，没有公平的竞争就没有优劣区分。在实施竞争手段时，管理者必须合理地演绎竞争中的规则，而只有当竞争中的规则合理化时，才会把员工的潜能激发出来，催人进取。

087. 制造危机，改变员工惰性

安逸是滋养堕落的温床。随时意识到别人的威胁、环境的危机，才能让你不断进取去适应更高的要求。因此，作为一个管理者，要让每个员工都知道危机的存在，改变员工的惰性。

据报道，在美国阿拉斯加涅利英自然保护区，人们为了保护鹿而把狼消灭了。没有了天敌的鹿，终日无忧无虑地饱食于林中。十几年后，鹿群由四千只发展到四万只，整整增加了十倍，与此同时，鹿却变得体态臃肿，没有了昔日的灵秀。自然保护区四周的植物也因鹿群迅速繁殖和践踏而凋零了。鹿由于缺乏充分的食物以及安逸少动，造成体质衰弱进而大批死亡。后来，人们只好把狼给“请”了进来。此后，鹿又四散奔逃，自然保护区也恢复了往日蓬勃的生机。

与“引狼逐鹿”类似，“弼马瘟”效应也是如此。

两千多年前，我国一些养马的人在马厩中养猴，以弼马瘟。据有关专家分析，因为猴子天性好动，这样可以使马得到一定的训练，使马从易惊易怒的状态中解脱出来，对于突然出现的人或物以及声响等不再惊恐失措。马是可以站着消化和睡觉的，只有在疲惫和体力不支或生病时才卧倒休息。在马厩中养猴，可以使马经常站立而不卧倒，这样可以提高马对血吸虫病的抵抗能力，“辟恶，消百病”，养在马厩中的猴子就是“弼马瘟”，“弼马瘟”所起的作用就是“弼马瘟”效应。

在自然界，能说明这种道理的例子还有很多，如马蝇效应、鲶鱼效应等。这都说明，一种动物如果没有了对手，就会变得死气沉沉。同样，一个人如果没有了对手，就会甘于平庸，养成惰性，最终导致庸碌无为；一个群体如果没有了对手，就会因为相互的依赖或潜移默化地相互影响而失去生机与活力；一个行业如果没有了对手，就会丧失进取的

意志，就会因为安于现状而逐步走向衰亡。有了对手，有了危机感，才知道自己所面临的挑战和压力；有了对手，才有了超越自我的一切力量和勇气，使你不得不奋发图强，不得不革新，不得不锐意进取。否则，等待你的只有被吞并、被替代、被淘汰。

在企业中，千万不要让员工认为，一份好的事业便等于安定，否则，他们往往为争取安定而不惜放弃进步。在当今这种高速发展的社会，无论企业还是个人都是逆水行舟，不进则退。所以，管理者应该制造危机，以增强员工的活力，避免疲沓和懈怠，进而增进整个组织的活力。

088. 谨慎运用“员工末位淘汰制”

员工末位淘汰制是指工作单位根据本单位的总体目标和具体目标，结合各个岗位的实际情况，设定一定的考核指标体系，以此指标体系为标准对员工进行考核，根据考核的结果对得分靠后的员工进行淘汰的绩效管理制度。

末位淘汰制作为一种绩效管理制度在适当的条件和环境下有其积极作用：它通过有力的竞争使整个单位处于一种积极上进的状态，克服了人浮于事的弊端，进而提高了工作的效率和部门的效益。同时有利于精简机构，有效分流，推动企业向前发展。

但另一方面，末位淘汰制也有它的负面效应。从法律的角度讲，末位淘汰制有违法的可能性。在末位淘汰制中，企业与员工解除劳动合同的理由仅仅是员工的工作表现，法律依据可能是不足的，企业有违法的可能性。而且，在同行业以同样的标准去评价员工，可能“末位不末”、“首位不首”，一定要去淘汰一部分是不科学的。同时，末位淘汰制过于残酷，不符合现代人本管理的思想。

鉴于末位淘汰制有优点也有缺点，所以用之应该慎之又慎。具体到实践中，管理者应考虑具体单位是否具备适用的条件和环境，是否确定了科学的考评指标体系，是否建立了合理的补偿制度。

首先，必须了解本单位所处的地位和水平。如果本单位人浮于事、人员过剩，管理没有形成健康有序的机制，那么实施末位淘汰制是适合的；而如果一个企业人员精炼、素质较高、机构简单、具有活力和创造力，硬性的推行末位淘汰制度，被淘汰的员工有可能比同类企业优秀的员工更具竞争性，因此造成的职位空缺是无法迅速地从人才市场上得到补充的，从而造成企业的损失，这种企业就不适合适用末位淘汰制。

其次，末位淘汰的应用是有一定的环境基础的。具体到不同的岗位来讲，不同的岗位对末位淘汰制的适用也是不一样的，如销售岗位的业绩容易量化，较适合末位淘汰制，而研发岗位则不易量化，且这种创新性很强的工作需要宽松的外部环境，因而就不大适合用末位淘汰制。

再次，一旦决定使用末位淘汰制，就必须设定一套科学合理的指标体系。否则，考评的结果就不会科学，淘汰的人员就不正确，将直接影响到企业的发展。考评体系的制定需要单位有明确的目标管理制度和清晰的职位职责界定。如果目标不清楚，职责不明确，考核标准无法确定，那么也就无法进行考评，也就没有根据来评定谁是末位。在这种情况下，末位淘汰制很难运作。

然后，在合同中约定调整岗位的情形以避免纠纷。为了避免因调整岗位产生的纠纷，企业应在劳动合同中明确约定。

最后，运用末位淘汰制时要采取一定的补偿措施。末位淘汰制的一个缺点就是缺乏人性关怀，过于残酷，针对这种情况，应该在实施末位淘汰制的同时实施一定的补偿制度，如为被淘汰的员工提供培训机会，换岗另用等，使这种制度的消极作用降低到最小限度。

089. 建立一套完善的考核体系

考核是企业管理的重要内容，考核不力，会使管理者置身其中却如同隔水看花、镜中赏月，什么人在干什么事、干得好不好自己全然不知。在这种根本看不到下属真实状况的情形下，无论是奖惩制度还是竞争机制，都无法产生很好的效用。

在建立考核体系时，管理者一定要把握好考核的原则和方法，以防在实施过程中出现偏差。

（1）制定全而细的考核制度

任何一项工作如果要持之以恒并充分发挥效用，都必须制度化。所以，成功的企业都会建立一些组织机制和考核原则，以给员工考核作制度保障。

考核不仅是定期考察和评价个人或团队在组织运行中的行为状态和行为结果的一种正式的制度安排，考核的过程也是一种信息获得和应用的过程，考评者必然要对那些在员工的控制之外的，却能对他们的业绩产生影响的制度因素加以考虑。因此，要使考核工作顺利、有效地展开并获得成功，在制定绩效考评制度时一定要综合考虑各方面的因素，争取做到全而细。

（2）明确考核的目的

我们先来看一个例子。在美国的一个小镇里，每天都有交通警察骑着巡逻摩托车穿梭于大街小巷，但是这里的交通状况却非常糟糕，那些警察对很多交通事故都置之不理。一个细心的人很快就发现原因了，原来，小镇的警察局对交通警察的考核，是看每天巡逻的里程数。这样一

来，警察自然就不那么热衷于处理各种交通事故了，因为这与考核内容根本就没有多大关系。

如果把这个警察局换成一家公司，它恐怕早就倒闭了。考核项目与团队目标相背离，无法实现它对员工的激励或是惩戒作用，因而考核也就丧失了它作为管理手段的作用。明确了考核的目的后，绩效考核工作才可能围绕这个目的有条不紊地展开。

（3）制定切合实际的考核项目

考核项目对于团队员工从事工作而言，应该是必需的。举个例子来说，要考察主管的能力，就要对他的组织能力、领导能力、协调能力等项目进行考核，因为这都是一个主管必须具备的。但是，在对门卫的能力进行考核时，这些项目就成为“不符合实际的”项目。因为要干好门卫这项工作，是否具备这些方面的能力是无足轻重的，主要应该考察他分辨是非的能力以及处理紧急情况的能力，这些才是“切合实际”的考核项目。

（4）考核的项目要具体

有一所学校，为了加强对教师的管理，在学期结束时，给每个学生发了一份调查表。这份调查表主要包括“出勤情况”、“授课情况”、“作业布置情况”以及“总体印象”这几个项目，要求每个学生用优、良、中、差四个等级，对授课老师做出相应的评价。调查的结果出来以后，校长大失所望。学生对老师的评价简直是五花八门，就算是对同一位老师，他们也“照顾”得面面俱到——优、良、中、差全都有了。这样的结果，怎么能拿来对教师进行考核呢？没办法，调查也就不了了之。

像这种事情还有很多。究其原因，主要是考核项目过于笼统。这样一来，每个人都按照自己对该项目的理解来进行评价，结果当然相距甚远。

所以，在确定考核项目的时候，一定要做到具体。就拿上面提到的那所学校来说，他们应当把调查的项目进一步细分。例如，授课情况就应当具体分解为：上课时精神是否饱满；板书是否整齐；讲课时是否逻辑清晰；授课内容是否吸引人；对问题的解释是否明白。

考核的项目具体化以后，学生就可以针对这些方面对授课老师做出

评价，结果肯定会比之前的调查要可信。

（5）制定恰当的绩效标准

只有将员工们的工作与某一个固定的标准相比，才能得出较公正的评价。而且工作绩效标准越明确，评价鉴定才能越准确。

但遗憾的是，不少管理人员至今还在犯着想当然的错误，他们认为员工们都知道自己应该在岗位上做些什么。一位在保险公司工作的员工说，公司对他们的工作具体要求竟然只有四个字“踏实肯干”。这个标准想来可以算作所有公司、团队的共同标准，但作为一个保险公司确实应该有一套自己的工作标准评定系统。

无论是从员工的角度考虑，还是从管理者的角度考虑，工作标准都应该包含两部分基本信息：一是员工应该做什么；二是做到何种程度。这两部分信息正好是绩效评定的最原始依据。通过工作任务量、工作职责与工作的关键因素等，就可以对员工应该做什么给出翔实的解释，而员工将工作任务完成到何种程度才能合乎团队与领导的要求则要依据团队建立的绩效标准而定。

制定考核标准至少应该满足这样一条原则：标准应是可达到的，使员工有机会得以超过标准并得到奖励，同时也意味着未达到此标准的绩效是无法让人满意的。

（6）公开与透明

在进行考核时，管理者应最大限度地减少考核者与被考核者双方对考核工作的神秘感。考核标准和水平的制定应通过协商来进行，考核之前一定要公布考核标准细则，考核结果要公开，让员工知道考核的条件与过程，对考核工作产生信任感，从而对考核结果报以理解和接受的态度。

（7）定性和定量相结合

在考核的过程中，仅进行定性考核，只能反映员工的性质特点；反之，仅进行定量考核，则可能会忽视员工的质量特征。另外，定性考核是一种模糊的印象判断；而定量考核则存在一些指标难以量化的问题，其考核是不完全的，很可能流于形式。只有将二者相结合，实现有效的

互补，才可能对员工做出全面、有效的评价。

（8）差别对待

对不同部门、不同类型的被考核者进行考核评价时，要根据不同的工作内容制定贴切的衡量标准，考核的结果要适当拉开差距，不搞平均主义。

（9）积极反馈

缺少反馈的考核是没有任何现实意义的，不能发挥考核的能力开发的功能。管理者应把考核后的结果及时地反馈给员工，开诚布公地与员工进行交流与沟通，使员工认识到工作中的不足，并加以改善。

090. 用惩罚促进各项制度的落实

考核是各项制度落实的依据，而奖惩措施则是各项制度落实的前提。对于奖励，本书在前面已有详述，这里重点讲一下惩罚的问题。

惩罚是一件非常严肃的事情，管理者在对一个下属做出惩罚决定之前，必须以负责的态度，弄清事实、原因、结果，甚至每一个细节，然后再根据有无犯错误的动机、错误带来的后果、改正错误的态度等情况，决定惩罚的方式和力度。

管理者不能为了惩罚而惩罚，惩罚的目的是教育人、帮助人，“惩前毖后，治病救人”，既弄清思想，又团结同志。实施惩罚要力戒居高临下、盛气凌人，而应晓之以理，动之以情。只有这样，受惩罚者才能心服口服，受惩而无怨。

孔子有个弟子叫高柴，字子羔，比孔子小40岁，个子不高，长得也不英俊，但是为人笃孝而有法正，在孔子的门下很有名气，后来担任了卫国执政大臣。

有一次，子羔审判并裁定一名犯人，处以削足之刑，刑后犯人做了守城的役工。不久卫国君臣作乱，子羔逃到城门口，只见城门紧闭，正好是以前那个受过刑的人在那里守门。这人指点子羔说：“那边的城墙有个缺口。”

子羔说：“君子不翻墙。”

守门人又说：“那边的城墙有个洞。”

子羔说：“君子不钻洞。”

守门人再说：“这儿有间房。”

子羔就走进房中躲避。追兵来后，找不到子羔，就回去了。

子羔离去时对守门人说：“我不能抛弃君王的法律，对你用了重刑。现在我落了难，正是你报仇雪恨的时候，你为什么还帮助我逃走呢？”

守门人说：“受刑本来是我应得的罪过，这是无可奈何的事情。您审理我时，反复研究法令，希望免我受罚，这我是知道的；审理完毕，当要判决时，您闷闷不乐，这我也是知道的。您难道是偏爱我吗？不是。这是您天生一颗仁爱的心，很自然地就表现出来。您眼中流露出的哀怜及脸上闪现出的悲戚之情，至今我仍谨记在心，不敢一日或忘。这就是我想帮助您逃走的原因。”

孔子听说这件事后的评论是：“会当官的树德，不会做官的树怨。公平行事，说的大概是子羔吧！”身为管理者，就应该像子羔一样清晰地认识自己的角色让受惩者信服。惩罚是一种教育而非统治，管理者要成为下属的教育者，而非单纯为了惩罚而惩罚。

组织纪律长久以来被管理者单纯地当做对下属进行惩罚的工具，认为这是根“杀威棒”，只要通过对下属的惩罚，让其他人有所畏惧，并且引以为戒，管理的目的就达到了，这种想法其实是片面的。

管理者只有通过纪律来对下属进行教育，才能更好地树立威信。组织纪律不是杀气腾腾的惩罚工具，而是下属不得不遵守的原则。在认识到这一点的基础上，领导和下属的关系才可能达到和谐共处。

有时，管理者执行纪律严厉与否并不重要，要紧的是严厉得是否合理。但这只是比那些“铁血领导”的认识前进了一步，仍旧没有跳出人治的怪圈。作为现代管理者，必须要敢于跳出传统的思维去寻找新的解决问题的办法。

091. 惩罚员工时要注意的原则

惩罚的作用在于维护制度的严肃性，使人从惩罚中吸取教训，消除某种消极行为。惩罚的方法也是多种多样的，如检讨、处分、经济制裁、法律惩办等。惩罚作为一种教育手段，本来是一般人所不欢迎的，因为它不是人们的精神需要，如果掌握不好，则容易伤害被惩罚者的感情，甚至受罚者为之耿耿于怀，由此消极和颓废下去。但是，只要管理者讲究惩罚的艺术性，不仅可以消除惩罚所带来的副作用，还能够收到既教育被惩罚者又教育了别人、化消极因素为积极因素的效果。

那么，管理者应当注意哪些惩罚的原则呢？下面，我们来看曹操的做法。

《三国演义》记载：曹操20岁时担任都尉职务时就严格执法，他弄了一套五色棒，竖放在城内的四个门旁，凡是有人违犯禁令，不管亲疏远近，也不管高低贵贱，一律以五色棒痛打。

不久，果真有人以身试法。一次曹操带人巡夜时，发现一个地位不低的人——中常侍蹇硕的叔叔违犯军令，在晚上提着刀到处乱跑。曹操一声令下，将其拿下，以五色棒痛打一顿。从那以后，再也没有人敢作奸犯科，曹操的权威也就树立起来了。

从上面的例子中，我们可以悟出一些惩罚的原则与方法。

（1）惩罚的条例应适用于任何人

在五色棒面前是人人平等的。惩罚对任何人都要一视同仁，要以事实为依据，以规章制度为准绳，不能感情用事。对同样的过错，不能因出身、职位、声誉和亲疏缘故而处理不一，表现出前后矛盾，甚至轻错

重处，重错轻处。如果在制定条例时讲一视同仁，在落实条例时又因人而异、网开一面，这样，条例就失去了威力，领导也会威信扫地。

（2）应当预先示警，先教后诛

曹操置五色棒于前，蹇硕的叔叔违法于后，属于知法犯法，应当惩处。如果不预先示警，而是不教而诛，就会弄得大家人心惶惶。对现代的领导来说，则要把教育和惩罚紧密结合起来。这个结合的常用公式是“教育——惩罚——教育”。就是说，首先，要注意先教后“诛”，即制度的宣传教育在先，惩罚在后，使人知法守法，知纪守纪。这样做可以减少犯错误和违纪行为，即使犯了错误，因为有言在先，在违纪受罚时，也容易认识错误，易于改正。如果不教而“诛”，则人们就会不服气，产生怨气。其次，要做好实施惩罚后的思想工作，使被罚者正确对待惩罚，帮助他从犯错误中汲取教训，改正错误。

（3）惩罚必须及时

曹操在惩处违犯禁令的人时，是立刻拿住，当即“棒责之”，一点都不拖泥带水。这样，能使违法之人和未违法之人立刻看到不遵纪守法的害处和损失，起到警戒的作用。

（4）惩罚要适时

适时是指掌握恰当的时机，瞄准火候。什么是惩罚的最佳火候呢？其一，事实已查清，问题性质已分清；其二，当事人已冷静下来，对问题有所认识；其三，其错误的危害性已为群众所意识到。具备这三个条件，就是惩罚的恰当时机。这三个条件要靠惩罚者去创造，不能消极等待时机。

（5）惩罚必须公开

这是因为惩罚也是一种教育，是从反面向人们宣传不遵守法纪会有什么结果。因此，不能冷冷清清地简单从事，只有公开进行，才能起到“惩罚一个，教育一大片”的作用。

（6）事实准确，惩罚适度

曹操对于那个提刀乱闯的人，是亲眼所见，证据确凿。而平时，在

有人违反纪律的时候，管理者不一定都在现场，所以必须认真调查，把事实搞准。这样，既可以防止冤枉好人，又使违犯者没有狡辩抵赖的余地。在决定给予何种处分时，要仔细斟酌，使之“罚当其罪”。

（7）令出法随，彻底贯彻

法纪条令并不是说说而已的“条文”，也不是摆在那里吓唬人的纸老虎，而是像“烫炉原则”说的那样一触即烫。反之，如果触而不烫，大家不但都敢去摸，甚至还敢把它推翻、砸碎！

（8）不能以功抵过或以过抵功

决不能因为某人过去工作有成绩或立过功，而对他所犯的错误姑息迁就，搞所谓以功抵过。这样做对他自己、对集体都没有好处，只有害处。同样，也不能因为一个人有了错误，而一笔抹杀他过去的成绩，或对他犯错误后所做的成绩不予承认，不予奖励。这样做也是不利于犯错误者进步的。对于一个人犯错误以后做出的成绩，更应注意给予肯定和奖励，这样才能使他们看到自己的进步。

（9）要慎重稳妥

惩罚，还应注意稳妥，不能一味蛮干，有的适当放一放，以免激化矛盾。特别是对一个人的首次惩罚，更要慎重稳妥，讲究方式、方法。当然，也不能久拖不行，否则，会降低制度的威慑力。

（10）惩罚之后要做工作

现代领导在实施惩罚之后，事情并没有完结，要把思想工作跟上去，具体指出错在哪里，帮助其检查危害，找根源，使其增强改正错误的决心和信心，并为其改正错误创造条件。

092. 惩罚错误行为不能拖太久

一般而言，要求管理者对员工的正确行为进行及时的奖励比较容易做到。但是，要求他们对员工的错误行为进行处罚却很不容易实施。这是因为，每个人在内心里都不愿意面对面地当一个恶人。

但有时候，下属犯的错误非常严重，领导必须执行某种形式的惩罚。当必须用到惩罚时，你就不要犹豫，不要太顾虑感情。拖得越久，对你和应该受惩罚的人来说，日子就越难过，也更容易带来诸多危害。

首先，这名做错了事的员工一直不会知道自己做错了，从而丧失了及时改正的机会，在错误的歧途上越走越远。

其次，在做错事的员工自身已经知情的情况下，管理者却迟迟不对其进行处罚，就会助长、纵容这名员工，直到不可收拾。这等于是在纵容员工的错误行为。

最后，对表现恶劣的员工不及时处罚，等于是对其他表现良好的员工的惩罚。这样会造成恶性的示范作用，并影响整个团队的士气。

美国南北战争期间，林肯总统就因为自己的“不及时处罚”让自己遭受了极大的屈辱。

林肯任命年轻英俊的马克廉为“波多马克军”的司令，但这个人只是个傲慢的空谈家。当所有的士兵都主张采取行动，而他的顶头上司林肯也再三催促他行动时，他依然不肯率领部队杀向前线。他时常举行阅兵，告诉人们他将如何行动，但从来没有付诸行动。

林肯因为考虑到将才缺乏，就一再容忍他的拖延与怠慢，而没有采

取及时的惩罚措施。这导致了马克廉更加肆无忌惮，更加不把林肯放在眼里了。

有一次，马克廉半夜回到家，家人告诉他，总统为了要见他，已经在家里等了他好几个小时。马克廉从客厅的门口走过，居然不理林肯就直接上楼去了，然后让人告诉林肯，自己已经睡觉了。

报纸把这件事大肆宣扬后，引起轩然大波，林肯夫人甚至流着眼泪请求丈夫撤掉这个傲慢的家伙，但林肯还是没有采取及时的惩罚（撤掉马克廉）。

一年的时间过去了，“空谈家”马克廉还是以种种理由拖延，每天只是忙于操练士兵、举行阅兵，并不时说说大话。

全国的舆论哗然，林肯的容忍也被人们视为软弱而大加鞭挞。林肯在各方的抨击和指责之下，终于对马克廉放出了狠话：如果再不进兵，立刻就地免职！

事实证明，仅仅是威胁着要惩罚就可以带来足够的震慑力。马克廉不敢再怠慢了，他立即开始进兵。尽管他在随后的战争中惨败，但至少他在“惩罚”的驱使下做出了林肯以及民众希望看到的行动。

《司马法·天子之义第二》云：“赏不逾时，欲民速得为善之利也；罚不迁列，欲民速睹为不善之害也。”意思是说，对士兵的赏罚要及时，及时到队伍还没有解散，赏罚就进行完了的程度，这样才能发挥出奖惩措施的最佳效果。孙臆甚至要求：“赏不逾日，罚不还面”，这似乎太绝对，但赏罚的目的是鞭策警示他人，时过境迁就失去了作用。所以，惩罚错误行为一定不要拖得太久。

093. 必要时对为首者加以严惩

管理者要贯彻自己的意图，发挥下属的整体力量，就需要有统一的行动、统一的意志。而统一的行动、统一的意志，需要靠严明的法纪去实现，靠威严的治理手段去巩固。倘若指挥不灵，兵不服将，将不从帅，整个组织系统就成了一盘散沙，管理机器就很难保持正常运转，实现目标也就成了一句空话。所以，必要时必须惩治个别典型，以杀一儆百，警告其他下属，使他们遵纪守法，服从指挥。

黄盖，字公复。他先随孙坚举义，后又为孙策及孙权的大将，是东吴的三朝元老。这位黄盖，因《三国演义》中“周瑜打黄盖”的故事而妇孺皆知。

古时的石城，居民主要是“山越”，即东越人的后裔。孙策、孙权兄弟在削平东吴大小割据势力后，广大山民仍未归附。他们以宗族为伍，能冶炼铜铁，制造兵器、农具，习武好战，随时都能与官兵作战。所以，从孙策平定江东到孙权当政后期，前后40余年，山越不归附一直是东吴首领最为头疼的心腹之患。孙权对付山越的政策是：强迫下山，定居村落，编户纳租，青壮皆兵。山民们对此极力反对，并进行了顽强的反抗。

东汉建安年间，原石城县官吏贪暴，激起山民骚乱，孙权任命三朝名将黄盖为石城县县官。石城县的下属官吏们特别难指挥。黄盖有自知之明，知道自己被派过来，不是因为具备行政长官之才，而是军事能力。因此他任命两位能人，让他们管理县府内各部门，同时充分授权，充分信任，只要他们送公文过来，立即签字。但是黄盖告诉他们：“我这个只靠打仗立功才当官的，不是以擅长管理出名。现在外来侵犯的敌人还没打败，我负有领兵打仗的繁重军务，县里一切公文案卷委托给你两人。你们应当管理好各部门，纠正和处分犯错误的人。你们

各负其责，遇事就按我交代的办，如果你们刁奸欺骗，我决不用鞭子抽打你们，而要从严处置，直接处死。希望你们都尽心尽力，做好工作，不要在众人之先受处分。”

石城县的地方官员以桀骜不驯著称，经黄盖约法三章，个个战战兢兢，起早贪黑、勤勤恳恳地办公事。但时间长了，他们发现黄盖真的不看公文，于是旧病复发，违法乱纪、营私舞弊的事渐渐发生。

其实，黄盖闭着一只眼，也睁着一只眼，对这帮赃官的罪恶看在眼里，并进行了私访，查清了两个不奉法之人。一日，黄盖把全县所属的官吏们请来，先给大家办酒席吃喝，正当大家吃到兴头上，黄盖把两个主管叫来，提出一件一件违法徇私的事来问他们。两人瞠目结舌，说不出话来，磕头请罪。

黄盖说：“前些时候，我已经严肃地告诉你们，绝不会用鞭子抽打你们了，这并不是我吓唬人来欺骗诸位的。”于是就把两人的头砍了。

这件事震惊了全县，下属官吏们吓得浑身打战，县中诸吏，再不敢为非作歹。

在现实生活中，管理者也时常会遇到这样的情况：纪律涣散，人心浮躁，甚至还有派系纷争，乌烟瘴气。要对这样的部门进行治理，就必须有果敢的精神，对为首者加以严惩，而且事不宜迟，越快越好。倘若在这种情况下还顾念人际关系的影响，避免面对人事冲突，任由局势继续恶化，最后还是难辞其咎，根本就不可能两全其美。假如管理者在这种情况下姑息养奸，只能说明他缺乏魄力，是一位不称职的管理者。

当然，对众多不听话的下属，管理者也不可能全部惩罚，有一句话叫做“法不责众”，而且打击面太大不是什么好事。此时，抓住一个典型杀一儆百，就可以使众人为之警觉畏惧。

例如，在一个部门出现问题时，如果责备整个部门，将会使大家产生每个人都有错误之感而分散责任，同样地，大家也有可能认为每个人都没有错。而只惩戒严重过失者，可使其他人员心想：“幸亏我没有做错。”进而约束自己尽量不犯错误。所以，为了整顿部门内部涣散的士气，有时不妨刻意制造一点紧张的气氛，大胆地惩处典型。这是一个非常有用的震慑手段。

在工作中，运用“杀一儆百”策略，对树立管理者威严、增强对下属的控制力具有十分显著的效果。但是，在具体运用时，管理者应该注意以下几条原则。

（1）严打出头者

如果说办公室里已经暴露出了无序的苗头，管理者就应注意观察，抓住第一个以身试法者，并从速从严予以处置。这样做有两个好处，第一，第一位只有一个人，容易处置；第二，第一位胆量大，影响坏，若不及时处理，便会有效仿者紧随其后。处理第一位能够起到杀一儆百的作用。

（2）敲击情节严重者

如果同时碰到好几位违纪违规者，应当缩小打击面，重点惩处情节严重、性质恶劣、影响最坏者。对于其他的员工，给予适当的批评教育就行。如果不加选择，一律照打，第一，由于打击面过宽，达不到“警”的目的；第二，会影响工作；第三，树敌太多，影响你的威信。只有有选择地重点打击，才能切实收到效果。

（3）处罚有分量的人

我们不妨举个例子来说。假如有个新来的领导要给一群大象当头领，为了震慑这些大家伙，这位新领导威风凛凛从地上抓过一只蚂蚁，然后当着这群大象的面把蚂蚁狠狠地捻死了。这样会不会起到震慑的效果呢？当然不会。不但不会起到震慑效果，大象还会嘲笑他。所以，只有处罚了有分量的人，才能起到震慑的效果。新官上任当天就把门口的保安给骂哭了，这根本起不到树立威信的作用，相反只能让大家嘲笑。

（4）惩处要使对方心服口服

既然是惩罚，肯定都是无情的。作为管理者，在使用这一手段时，也要考虑到对方的情绪。应当注意：第一，惩处方式不能过于偏激，要留余地，能被对方接受；第二，惩处要有理有据，根据纪律规定、制度来执行，使被惩处者心服口服，无话可说。

（5）惩处要恩威并用

“杀一儆百”只是管理上的一种手段，但不是唯一的手段，它不是以打击报复为目的的。所以，管理者还须辅之以“恩”的手段，软硬兼施。这样，能使被惩处者在被“杀”的同时，又感受到了一些关爱。对管理者而言，铁腕政策得到了实施，又笼络了人心，还树立起了一个可畏可敬的形象。

（6）要注意频率和次数

此法不能用得太多、太频繁。否则，会引起下属们对你的不满，甚至认为你只会处罚人、找别人毛病，缺乏管理能力，从而从心里看不起你，影响管理者的形象和权威。

094. 对枉法者宽仁不断，必受其乱

对违法乱纪的下属，一经查实，就要立即处理，犹豫不得，该施展雷霆手段的时候，一定不能手软。如果宽仁不断，则必受其乱，甚至导致整个组织走向覆灭。

隋炀帝杨广对枉法者宽仁不断，结果使得民怨沸腾，就是一个典型的例子。

史书称杨广不仅“美姿仪，少聪慧”，而且颇具军事才能和政治铁腕。公元589年，年仅二十岁的杨广就被拜为隋朝兵马都讨大元帅，统领五十一万大军南下，向富裕、强盛的陈朝发动进攻，并完成统一。陈国虽不是什么大国，也绝对不弱。隋军在杨广的指挥下，纪律严明、英勇善战，一举突破长江天堑，所到之处，所向披靡。而对百姓则“秋毫无犯”，对于陈朝库府资财，“一无所取”，博得了人民广泛的赞扬。“天下皆称广以为贤”。公元590年，杨广平定江南。公元600年，杨广北上击败外敌进犯。《隋书》赞曰：“南平吴会，北却匈奴，昆弟之中，独着声绩。”

公元605年，杨广登基后改年号为“大业”。这一年号，反映了杨广“振国威、创伟业”的理想，他梦想着隋朝能够成为一个受万邦来朝的大国。为此，他不断从内政、外交方面努力着。他亲自西巡，远涉西走廊，开拓疆土、安定西疆、开展贸易、畅通丝路；他下令修通运河，使黄河流域、长江流域逐渐成为一体，满足了将已成为全国经济中心的长江流域同仍是政治中心的北方连接起来的迫切需要，为中国后世的繁荣富强打下了坚实的基础；雄才大略的杨广还创科举、建洛阳、修长城、筑驰道、兴学校等，在位时期，四方臣服，被尊为“天可汗”。

然而，颇具才干的杨广却在执政14年后亡国，使隋朝成为著名的短

命王朝。后代学者往往将隋亡归因于征战修运河，甚至归咎于杨广生活奢靡。

用民过重、急功近利也许是隋亡的一大原因，但还有一个重要原因被很多人忽视了，那就是隋炀帝对官场贪腐近乎过度的包容宽纵。这种对腐败的宽容，令朝廷贪腐肆无忌惮、嚣张霸道，成为人神共愤、恶性扩张的社会毒瘤。

杨广最信任的宇文化及就是个典型的代表。据《北史》和《隋书》记载，宇文化及的父亲宇文述曾为杨广夺得太子位立下了汗马功劳。宇文述生性贪婪，宇文化及自幼继承了其父贪婪的衣钵，过着舒适奢靡的公子哥儿生活，依仗父亲的权势，胡作非为，不遵法度。他经常带领家丁，骑高头大马，挟弓持弹，四处浪荡。因此，城中百姓称其为“轻薄公子”。

杨广为太子时，宇文化及为宫廷护卫官，出入太子的内宫，同太子处得很亲近，后累迁为太子仆，成为东宫的高级僚属，与太子的关系更加密切。任职期间，他贪求财货，屡受贿赂，多次被隋文帝免官。但由于太子杨广的宠爱，为之庇护，旋免旋复。事过之后，宇文化及不但不思悔过，反而依仗太子的宠爱和父亲的权势，愈加骄横。他每见民间有美貌女子或狗马珍玩，便强行抢夺，占为己有。宇文化及还常和长安市井无赖鬼混，啸聚丛林，整夜不归。他还凭借其弟娶了隋炀帝的长女南阳公主，狂妄自大，目中无人。

隋炀帝即位后，授宇文化及为太仆少卿。他倚仗与隋炀帝的老交情，更加贪婪妄为，横行不法。隋大业初年，隋炀帝驾临榆林（治今内蒙古准格尔旗东北十二连城），陪驾的宇文化及和弟弟违背禁令与外敌做买卖，这种吃里扒外的贪腐，终于激怒了杨广，判宇文化及死刑。但这位贪官已被剥衣解发押赴刑场时，杨广又心软了，再次赦免了宇文化及，将他赐予宇文述为奴，宇文述死后，隋炀帝念起与宇文化及的旧情，就又起用他做了右屯卫将军。

连宇文化及这样的大贪官都能免罪，朝中贪腐官员自可放心大胆。于是，民不聊生、揭竿而起也就不奇怪了。

纵容贪赃枉法必然会使得民怨沸腾。因为贪官的一分奢华，就是百姓的千万滴血；贪官的一次骄横，就是百姓的颠沛流离甚至家破人亡；容忍一个贪官，就等于害苦了无数百姓。民不堪其苦，何谈天下太平？

只有整肃法纪、严查吏治，对腐败零容忍，才能使政治清明，使天下百姓安居乐业，国家长治久安。

同样的道理，对企业内部的制度性、原则性问题，管理者绝不能纵容姑息。

095. 惩治“奸佞”是平息众怒的良药

奸佞之徒是最容易被大众怨恨的，而惩治奸佞则是平息众怒的良药。如果管理者不惩办，众怒就不能平息。水能载舟，亦能覆舟。特别是当有人利用众怒挑起事端时，管理者若仍不处置“奸佞”，必然会让众怒高涨，大难就在眼前了。因此，众怒不能让它积累，惩治“恶人”不要姑息放纵。

杨国忠是唐玄宗时臭名远扬的奸佞，安禄山造反，便是打着讨伐杨国忠的旗号。为此，朝中大臣多人上书给唐玄宗，劝他顺应民心，先诛杨国忠，进而剿灭安禄山。但唐玄宗宠信杨氏一族，已非一日，他此时仍不开悟，导致众怒高涨，危及自己的统治。

杨国忠，本名杨钊，唐朝蒲州永乐（今山西芮城）人，杨贵妃同曾祖兄（另一说同祖兄），张易之（武则天时的“二张”之一）之甥。杨钊从小品行不端，不学无术，行为放荡，吃喝嫖赌，为族人乡里所不齿。三十岁时，杨钊在家乡混不下去，就发愤从军，到蜀郡当屯田兵。后来杨钊在成都赌博，输了个精光，便逃往关中，当了几天扶风尉。因为不称心，又回到四川，依附于鲜于仲通门下，生活贫苦，潦倒不堪。

杨玉环被册封为贵妃的消息传到四川后，他前往京城长安打点关系。唐玄宗得知杨钊是贵妃的亲属，就把他留在京师充职，允许他可随供奉官出入禁中，不久又任命他做金吾兵曹参军。

在长安站稳脚跟以后，杨钊利用杨氏姐妹的关系，巧为钻营。一方面，他经由虢国夫人为媒介，接近杨贵妃，小心侍奉唐玄宗，竭力讨他欢心；另一方面，杨钊千方百计巴结权臣。不久，他便担任了监察御史，很快又迁升为度支员外郎，兼侍御史。在不到一年的时间里，他便身兼15余职，成为朝廷的重臣。

天宝七年（公元748年），杨钊建议玄宗把各州县库存的粮食、布帛变卖掉，买成轻货送进京城，各地丁租地税也变卖布帛送到京城。他经常告诉玄宗，现在国库很充实，古今罕见。于是，玄宗在天宝八年二月率领百官去参观左藏，一看果然如此，很是高兴，便赐杨钊紫金鱼袋，兼太府卿，专门负责管理钱粮。从此，他越来越受到唐玄宗的宠幸。天宝九年十月，杨钊因为图谶上有“金刀”二字，请求改名，以示忠诚，玄宗赐名“国忠”。

玄宗之所以如此信任杨国忠，除了取悦于杨贵妃之外，主要是借以牵制李林甫的专权，同时为取代已经衰老了的李林甫做准备。天宝十一年十一月，李林甫死后，玄宗派命杨国忠担任右相，兼文部尚书。杨国忠升到正宰相，身兼四十余职。

随着地位的升迁，杨国忠在生活上也变得极为奢侈腐化。每逢陪玄宗、贵妃游幸华清宫，杨氏诸姐妹总是先在杨国忠家汇集，竞相比赛装饰车马，他们用黄金、翡翠做装饰，用珍珠、美玉做点缀。出行时，杨国忠还持剑南节度使的旌节（皇帝授予特使的权力象征）在前面耀武扬威。

杨国忠的私生活更是腐朽堕落。初入京师时，他就常住在堂妹兼旧情人虢国夫人家里。虢国夫人是个寡妇，兄妹俩就公开在一起鬼混。后来杨国忠在长安修建了两处私宅，其中一处宣阳坊，虢国夫人的府第在宣阳坊的左边，杨国忠的府第紧挨着宣阳坊的南边。两宅相通，往来方便，从此昼会夜集，没有礼度。有时两人坐车并辔入朝，甚至还在马车上公开调情嬉闹，招摇过市。

天宝时期，经济繁荣，杨国忠增加赋税，大肆搜刮，聚敛财富，为盛唐统治者的穷奢极欲提供了基础与保证。唐玄宗认为国家财物丰饶，所以视金如土，赏赐贵妃没有限度，也更加赞赏宠信杨国忠。杨国忠及其亲属一个个都靠聚敛和赏赐成了暴发户，整日花天酒地，醉生梦死。而百姓们肩上的负担则一天比一天重，生计越来越难，以至于出现了“朱门酒肉臭，路有冻死骨”的现象。

杨国忠任宰相后，垄断了选官大权，颐指气使，不可一世，朝中几乎无人可与他分庭抗礼，只有安禄山一人扶摇直上，对他构成了一定的威胁。杨安二人的争宠与较量，激化了整个朝廷的政治矛盾。安禄山见唐朝官吏贪渎，政治腐败，民怨沸腾，就以讨杨国忠为名，发动了叛乱。

安禄山起兵后，朝中许多大臣建议玄宗杀掉杨国忠，以平民愤，同时也除掉了安禄山的借口。其中有人沉痛地写道：“民有怨恨，贼有借口，实罪在杨国忠一人。陛下纵不念及天下百姓，也该为保社稷杀他以绝贼念。时下形势危急，杀杨国忠一人可收人心，陛下何疑之有？”

然而唐玄宗却斥责众臣说：“杨丞相与那安禄山势不两立，多次提醒朕严防安禄山反叛，只怪朕为贼所欺，终有今日之患，于此观之，杨丞相乃忠心可嘉，竭诚为国，自绝非奸佞之徒了。”

唐玄宗非但不责罚杨国忠，反授之以重权，人们更加气愤。杨国忠趁机报复反对他的人。大将哥舒翰领二十万大军把守潼关，杨国忠认为对自己构成了致命的威胁，于是他对唐玄宗进谗言命哥舒翰出击。在杨国忠的鼓噪下，唐玄宗拒不纳谏，严命哥舒翰进击，结果二十万大军全军覆没，潼关失守，唐玄宗只得弃京南逃了。

逃亡途中，杨国忠乌纱端戴，仍是一副气势凌人之态，他还责骂士兵，怪他们行进太慢。士兵更加恨他。太子李亨的心腹大将军陈玄礼亦恨杨国忠，他见士兵激愤之状，于是鼓动士兵除掉杨国忠。士兵们不仅乱刀砍死杨国忠，还杀了他的儿子杨暄及韩国夫人、秦国夫人。接着，士兵们气犹未消，他们接着包围了唐玄宗休息的驿舍，逼迫玄宗下诏杀死杨贵妃。唐玄宗为了保命，只得命杨贵妃自缢。

度过此劫的唐玄宗从此心灰意冷，精神备受打击。太子李亨趁此摆脱了唐玄宗的控制，不久在灵武即皇帝位，尊唐玄宗为太上皇。

高明的管理者总是想方设法不让众怒高涨，从而危及自己的权力。企业管理中也要及时地消除害群之马，以维护组织的健康稳定发展。

096. 防止下属偷桃换李、逃避处罚

历代的法律对违法乱纪行为分为不同的性质进行轻重不同的处罚，比如挪移之罚，先于侵欺。挪移只是把专用的财物挪作他用，常常有不得已的情况，比如紧急救灾、临时招待等；侵欺是贪污。两种情况，虽然都是亏空，但性质有所不同，在处分上也大不一样。一般的惩治，贪污的惩罚重，挪移的惩罚轻。如果不加以防范，就会有贪腐分子偷桃换李，把侵欺报作挪移，避重就轻，逃避应受的处罚。

康熙帝晚年受“无为”思想的影响，吏治松弛，贪污腐败已然成风。雍正即位后，为惩治贪污成风的吏治，整肃官员们通过废弛政务法纪、贪污冒饷等行为来满足个人或利益集团私利的行为，在举国上下大规模地开展了清查亏空的工作。

清朝的法律，对挪移的处罚较轻，对贪污的打击则很重。因此，许多官员在被查出有贪污情况后，往往多想办法巧立明目，将贪污所得报作挪移，想借此免于重罚。

雍正帝早看到从前清查亏空的种种舞弊现象，他揭露这些贪官说：借挪移之名，来掩盖贪污的事实，这种把戏，我太清楚了。一是想图谋侥幸过关，二来想即使再也掩盖不了贪污之罪时，也可以巧立名目，把贪污进自己腰包的钱先说成是挪移暂用，或者贪污数额小的才承认贪污，贪污数额大的就千方百计说成挪移，以想拖延时间弥补亏空，为自己的重罪开脱。类似这样的现象几十年来相习成风，以至贪者无所畏惧，不知收敛，任意搜刮。因为估计自己即使暴露，在被参劾时，也不过以挪移的名义结案了事，逃脱重罚，只要命在，接着再干，以至于亏空的事情一天比一天严重。

贪官有对策，而雍正帝则是先研究可能出现的对策，再制定政策，

显然比贪官们技高一筹。

第一，挪移之罚，先于侵欺。这一措施的实施，使得违规官员没有办法避重就轻。按常理，清查亏空，应当先抓贪污腐败，然后解决挪移问题，而雍正帝却反其道而行之。他规定在清查中，无论是侵欺还是挪移都要据实清查，而在追补赔偿之中，则不管是侵欺发生在前，还是挪移发生在前，都要先将挪移的亏空先补足，然后再赔偿侵欺的部分。雍正帝此计看似不合情理，实则高明。因为他早就看到了从前清查亏空的种种舞弊现象，贪官们偷奸取巧，将侵欺报作挪移，避重就轻，希望得以免罪。雍正帝对这种避重就轻的把戏早已了如指掌，这个办法一出台，就把许多贪官打了个措手不及，把他们的后路一下子给堵死了。这也是非常情况下的非常策略。事实上，在打击贪官清查亏空的工作取得一定成效之后，雍正帝就逐渐恢复了往日先查侵欺再追挪移的办法了。

第二，命令亲戚帮助赔偿。这主要是针对财产转移提出的政策。雍正帝曾明确指出：有的犯官把赃银藏在宗族亲友之家，这些人平时也有分用赃物的，现在一定要他们帮助清偿赃银，同时也命令抄没这些人的家产。由于办法毕竟太狠，在抓不住实据的情况下打击有失准头而且株连太广，因此在实行了四年之后，雍正帝也觉得此法有些过分，将它废除了。

第三，禁止代赔。即在追赃的过程中，有些官吏往往让同僚代为偿债，雍正在得知这一情况后，明令禁止这种代赔行为。如雍正元年，新任直隶总督李维钧曾奏请雍正批准由该省官员帮助前任总督赵弘燮清还亏欠。对这一奏请，雍正不但没有批准，还说纵使州县官富裕，只能替地方上兴利除弊，却不能替他人偿补亏空。因为他认识到，做官的人人都想着占便宜，谁肯吃亏，代人赔了银子，事后难免肉痛，就有可能从百姓身上侵渔猎取，寻求补偿，巧借名目令地方百姓替官还债的情况多半又要发生。而且，获救的官员对出钱代赔的同仁必然感激涕零，这样又容易形成蛇鼠一窝，结成官场的朋党。虽然从财政上都能使国库亏空得以补充，但雍正帝的目的不仅在于补充财政亏空，还要杜绝官场陋习，不能顾此失彼，这便是雍正帝不许代赔的用意所在。

第四，禁止犯案官员留任。雍正认识到，若允许此类官员留任清补亏空，他们必然要以新的贪污方式赔偿旧债，这样就等于又加重了人民的一层负担。经过调查，他果然发现许多人与贪官勾结，利用提留复任而鱼肉乡民的事多有发生。因此，他断然决定，犯案官员绝不能留任。

第五，对畏罪自杀的官员加重处理。贪官们常常以为自己身死就会一了百了，可是，雍正是不会放过这些死了的贪官的。雍正五年（公元1727年）二月初三，福建总督高其倬奏报参革兴泉道陶范自缢身死事，雍正帝谕曰：“高其倬、毛文铨素性和平，非凌虐属官之人。而参革之兴泉道陶范，不俟审理明白，轻生自缢。其中若无别项情由，何不静候审讯，再将屈抑之处，遵朕从前所降之旨，赴都察院申诉。况陶范被参之案，其罪不至于死。料必以为官职家财既不能保，不若以一死抵赖，留资财为子孙之计，情节显然.....着将陶范嫡亲子弟并家人等，令该督抚严审，所有赃款着落追赔。”雍正帝对畏罪自杀的贪官毫不手软，仍命对其家人严审，并追回所有赃款。这为以自杀相威胁的贪官敲响了警钟：自杀是不能解决任何问题的。

雍正帝执政期间，对贪官污吏始终保持着严厉打击的高压态势，改变了继位之初全国财政经济状况不佳的局面。

雍正这一手反弹琵琶的成功，关键在于他知道贪官们最有可能采取的手段是在亏空的账面上偷桃换李，变贪污为挪移，以达到避重就轻的目的。后续的几个措施也在于他知己知彼，充分地预测了贪官的意图和可能采取的对策。可见，方法和策略并不是一成不变的，一定要充分了解人的心理，结合具体情况具体分析，灵活应用，这样才能收到好的效果。

097. 对有功的违规者也不能留情

功与过是两种性质完全不同的行为要素。功就是功，过就是过，不能混同，也不能互相抵消。因此，对违反制度的行为，决不能因为某人过去工作有成绩或立过功，而对他姑息迁就，搞所谓以功抵过。如果功过可抵，对曾经的功臣法外开恩，就会使效仿之人心存侥幸，以致违反制度的行为“生生不息无绝期”。

对于那些素无政声而且贪婪无比的官员，乾隆的方针是严惩不贷，而对于国有功的封疆大吏及社稷重臣，他是否会宽纵他们呢？从一些实际惩治贪官酷吏的案件中可以看出，在乾隆前期，即便是曾经有功于国的大臣，一旦违反了大清律，他也一样会惩治，浙江巡抚卢焯及兵部尚书鄂善就是其中的典型。

乾隆六年三月十四日，左都御史刘吴龙上疏纠参浙江巡抚卢焯贪赃枉法。这是一个科道官员弹劾封疆大吏的案例典型，最后判处卢焯以绞监候结案。

卢焯本人的确很有才干，因为在地方政绩突出，曾受雍正帝嘉奖。卢焯是通过捐纳入仕的，最初授予直隶武邑知县。武邑县旧有均徭钱，按照田亩派敛百姓以供公差费用，造成当地百姓有双重差费负担，卢焯凭借才干，巧妙地把公耗归入公项开支，接着惩办把持公务欺凌百姓的大庄头，最终革除了这一弊端。雍正六年，卢焯解饷进京，官职升迁到江南亳州知州，在任上禁械斗、清监狱，政绩显著，又被擢升为山东东昌知府，修筑护城长堤，疏浚运河，赈济灾民，颇有建树。于雍正九年升迁为督粮道，移河南汝南道，雍正十年授河南按察使，到雍正十二年时一经擢升为福建巡抚，成为一名封疆大吏。

乾隆初年，卢焯很受到乾隆的重视。乾隆三年，卢焯调任浙江巡抚

兼任盐政。在任上他奏请停止六和、海宁二县草塘所征岁修银，减嘉兴府所属七县银米十分之二，并且请求禁止商人短斤少两，严饬州县追捕私盐小贩行为，减少扰民行为，特别规定不准逮捕肩挑小贩，盐场征收课税不准使用刑罚追身上。

卢焯虽然在地方上有过很大功劳，仍然受到惩治。对那些有功之臣敲响警钟，就是让他们不要以为曾经有功就可以贪赃枉法。

乾隆六年春天，京城富人俞君弼病故引发亲属争财，一方送银子一万两给兵部尚书兼九门提督鄂善的亲属，求鄂善照料。鄂善乃步军统领，是乾隆非常信任的一员干将。对此案乾隆非常重视，命亲王、大学士、尚书共七人秉公查处，并每日报告一次调查情况。七人经过五六天的调查结果是：鄂善受贿事实确凿。乾隆决定御审，把这七人和鄂善找到一起，当面询问鄂善，鄂善沉默一会儿后从实招了。

在长谕中乾隆说道：鄂善承认了受贿事实，没有什么疑问了，他是皇考及朕平日深加信用的大臣，然而负恩如此，国法断不可恕。若于此等稍有宽纵，朕将何以临御臣工。当时朕面带泪痕告诉鄂善：“论罪你按律应续，但念你曾为大臣，不忍明正典刑，然你亦何颜复立人世乎？因此让鄂善自裁，使有全尸。”

其实乾隆的确不忍心让鄂善死，毕竟是国家重臣，以前有过功劳，于是命王公大臣详加议论。王公大臣详议后奏称：鄂善贪赃枉法，法所不容，人心共愤，皇上典令他自尽，并不算严苛。鄂善听到让他自尽的消息，突然翻供，声称他之所以承认受贿一万两银子，完全是为了顾全皇上体面，因为以前皇上多次降旨，担保满洲大臣操守没有问题。他作为一名满洲大臣，既然被言官纠参，唯恐皇上办理为难，是以一时应承，而实际上他根本没有收纳贿银。

这样一来案情变得复杂化了。乾隆原先想的是如果鄂善诚心悔过，恳切哀求，可以免去他的死罪，现在鄂善竟然欺妄于他，出尔反尔，依法应当斩首，于是命令刑部严加审讯。

以前鄂善仅有受贿罪行，在皇上面前认罪却又翻供以后，加上数大罪，这次不应死也得死了。纵然如此，乾隆依然念及君臣之谊，命令刑部，把鄂善带到家中，命令鄂善在家里自尽，并查抄家产、追缴一万两赃银。

乾隆对卢焯、鄂善贪赃行为的惩治，表现出他整饬吏治的决心，虽然有私心在里面，但在总体上还是以惩贪为根本目的的，以此警戒众官员，从此要收敛贪污之风，向廉洁官员看齐。

有些人一开始并不坏，他们也做过不少贡献。然而，制度就应该是这样：功是功，过是过，有功就奖，有过则罚，这是不可混淆的两码事，不可以将功与过称斤计两来相抵。如果允许功过相抵，无疑将影响到制度的公正和权威，甚至将会给某些不法之徒支起一张合法的“保护网”。

098. 御人要软硬兼施、双管齐下

身为管理者，在注重感情投资的同时，也要该唱黑脸时唱黑脸，不可心慈手软。讲究软硬兼施、恩威并济、双管齐下，对员工又“打”又“拉”才是管人管事的无上妙诀。

从电视剧《康熙王朝》中康熙帝折服姚启圣之心的事例就可看出软硬兼施、双管齐下的管理手段的高明之处。

早在顺治二年，姚启圣即官至福建巡抚，但此人自恃才高，能言善辩，屡屡与上司争吵，被一再降职，康熙五年又遭裁撤，被贬至盛京（现沈阳）郊区一马场任九品“司厩”。不过，康熙帝重用的盛京提督周培公对姚启圣很赏识，他临终前向康熙帝力荐姚启圣。

康熙帝找人打听姚启圣的详情，待查明底细后，他下令关姚启圣入牢：“好吃好喝供着，三个月任何人不得同他说一句话，朕要把这只‘能言鸟’憋个半死。”由沈阳回京途中，康熙帝让姚启圣在冰天雪地里坐在四处漏风的囚车上，待其吃尽苦头，才让其进入龙辇，赏些点心吃，又让其读御书。在行营一侧的简易牢房中，黎明时分，姚启圣仍在读书，忽听一声咬牙切齿的诅咒：“朕真想杀了你！”姚启圣抬头一看，康熙帝正隔栏站着，姚启圣慌忙叩首，康熙帝接着说：“你心中仇满，因而几十年来，故作愤世嫉俗之状，嘲骂达官贵人，讥讽皇亲国戚，以大清之矛，击大清之盾，却又屡屡游离法网之外。你并非不能做官，而是蔑视我朝官员，故意不守常道，情愿在荒原饲马，不愿入朝为官……朕最恨的就是你这种人，在心里已把你杀了一千次了。”

长达三个月的幽禁，回京途中的一冷一暖，特别是这番“黎明谈话”，让姚启圣着实领教了康熙帝的驭臣之术，也体会了康熙帝的“知人之深”。康熙帝一行进京时，姚启圣已学会了奉承：“皇驾进京，好比雷

霆万钧，却又寂静无声，难得啊！”康熙帝笑了：“这马屁嘛，拍得朕很舒服。”第二天，养心殿“经筵日讲”上，姚启圣侃侃而谈，纵论宋明理学和安邦治国之道。虽然大臣们不满姚启圣之“轻狂”，康熙帝却十分赞赏他的“见解深远”，封姚启圣为福建总督，专务平台政略与战略，执行“迁界禁海”之大政方针。姚启圣连连叩首，自此忠心耿耿地为朝廷效命，后来为清朝廷立下大功。

康熙帝对姚启圣简直痛恨到了极点，在心里居然将姚启圣“已杀了一千次”，即使对郑经和噶尔丹，康熙帝也没有如此深仇大恨。为什么呢？因为未从内心归顺朝廷的姚启圣，代表的是一种知识分子的清醒，是一种对皇权的轻蔑和对官场陋习的厌恶。这种“明道救世”、“从道不从君”之气，对于专制统治者来说是很不舒服的，而如姚启圣之巧舌如簧，冷嘲热讽，擅议朝政，在康熙帝看来便是妖言惑众，扰乱臣子之心，有动摇朝纲之害，他怎能不觉得如芒在背？康熙帝的内心想法是，天下士子应尽归朕用，不归朕用之士子，不如没有，或者干脆除之。可偏偏姚启圣的确才华过人，又熟悉福建情况，康熙帝深觉此人又非用不可，这真让康熙帝烦恼不已。为了能让姚启圣身心俱归朝廷，康熙帝很是动了一番脑筋，软硬兼施，冷暖交加，恩威并用，最终将姚启圣整治得服服帖帖，甘愿效犬马之劳。

古今许多用人实践证明，刚柔相济远胜于刚柔偏废，如同人的身体构造，有坚硬的部分——手、脚、骨骼等，也有柔软的部分——肌肉、软组织等，将两者有机结合，人才能灵活自如地从事多种活动。管理者在处理与下属的关系上，特别是在自己行使权力的过程中，要善于把“软”的因素和“硬”的因素有机地融合在一起，以收到让下属既服从又感激之效。

099. 以其人之道，还治其人之身

我们身边不乏这类人：终日忙碌，却没有多大成绩；相当遵守制度，但一切都是假象；从不与上司争论，却在暗地里较劲。简单一点来说，就是你眼睁睁地看着他“逍遥法外”，却找不到惩罚他的证据或规定，就像《伊索寓言》里的那头驴。

从前有一个商人，他养了一头驴。他赶着驴走乡串村，做各种买卖。有一天，他听说海边的盐很便宜。他想：“我可以贩盐到山里的村子去卖好价钱。”于是，他带上驴子去买盐。

盐果然很便宜，商人买了许多盐，驮在驴背上。一路都很顺利，他们来到山间，经过一道狭窄的石桥，桥下有条很深的小溪流过。商人牵着驴，在滑溜的石桥上小心翼翼地走着，驴子忽然滑倒，一下子跌进小溪。

驴挣扎着往岸边游，溪水把它驮的盐溶化了，冲走了，只有几条空口袋还系在鞍上。驴身上没有了重东西，很容易就上了岸，商人只得牵着驴子往回赶路。驴感到一身轻松，愉快地跟着商人回家去了。

过了不久，商人决定再去贩一次盐，他带着驴到海边去，让驴驮上盐往山里走。一到那座狭窄的石桥，驴就想起它曾多么轻易地甩掉重担，不驮东西走路是多么舒服。这一回它故意跌进溪里去，直到盐溶化得一干二净。

商人在损失了两批货物以后，对驴的“出勤不出力”怀疑起来，但他也不敢确定，也因为爱惜驴，舍不得对它扬鞭，所以只能试探着再带驴去邻乡购买货物。

只是，这一回他买了一大驮海绵。驴子高高兴兴地出发了。驴子想：“这口袋真轻，一到了那座石桥就会更轻了。”不久，他们来到石桥。驴又滚到水里去，倒在那儿挣扎，等待驮的东西像上两次一样溶化掉。

海绵没有溶化掉，却很快吸满了水。驴感到背上的口袋越来越重，心想：“这是什么东西？不对劲儿呀！”后来，他觉得自己在溪里直往下沉，就大叫道：“救命呀！主人，救命呀！”

商人弯腰把这头喘着气、喷着白沫的驴从水里拉上岸。“我们回家吧，怎么样？”商人说着牵了湿漉漉的驴子向山腰走去。

驴子老实地迈着沉重的步伐跟着主人回家去了。

在企业人力资源管理中，面对员工的“出勤不出力”，变法子偷懒的行为，虽然可以制定许许多多的管理制度来避免或制止这些不良行为，但是再完善的管理制度也不可能是“疏而不漏”、无懈可击的，总会有这样或那样的一些小漏洞，被一些别有用心的员工钻进去“乘大凉”。作为管理者，在给制度“下载补丁”的同时，还必须像商人惩罚驴一样以其人之道，还治其人之身。

夏日的一天，某公司销售部的刘经理到营销员小周所辖的区域巡查，此时已是上午十点半了。他打通小周的电话问小周在哪儿，小周顿了顿说在跟客户谈一单业务。刘经理问是哪个客户，小周说是新开发的海龙电子城的一个客户。

于是刘经理说：“那正好，我就在海龙电子城的隔壁，你立即过来一趟吧，有事找你。”

小周支吾了一下：“行吧……我……”

刘经理：“有困难吗？那你说吧，过来需要多长时间？”

小周见有回旋的余地，立即回应：“30分钟吧。”刘经理：“好，我等你。”

其实刘经理并没有在海龙电子城隔壁，他开车过去也需要30多分钟，给业务员打电话查岗是他使用的小手段。这个电话打出去，一下子

就明白了小周在偷懒，所以不得不去警告一下他了。

小周气喘吁吁地来到了海龙电子城，神情特别紧张，而且眼睛还红红的，像是没睡醒。刘经理更加确定了自己的推测，但还是微笑着说：“小周啊，这么热的天你还这么积极，实在难得啊，来，喝瓶绿茶。”

小周不知道刘经理葫芦里卖的什么药，也担心经理询问海龙电子城客户的事，伸出去的手不觉地有些颤抖，他心虚地问：“刘经理，不知道这么急找我有什么事？”

刘经理平静而和蔼地说：“没什么急事，只是顺便来看看市场，看看你们有没有什么困难需要我或者公司帮忙的。”

小周这才舒了一口气，连连赔笑：“没什么大的问题。”

刘经理：“也就是说还有些小问题？也是，像一组的小郑，这个月轻轻松松就出了12万元的货，要是真没问题，以你的能力肯定能强过他。不过，没大问题也算是好事，及时改正过来就行了。希望你加油，我等着你的好消息。”

没过一星期，小周果然带回一张10万元的订单，而且还有另一张更大金额的潜在订单也成功在即。

要管理不守制度的员工，先得找到证据。这个“供词”不能逼，只能将计就计，顺水推舟。在这个过程中，管理者不必挑明，也不必撕破脸皮。当场揭穿，得到的往往是针锋相对或各种借口，这样周旋下去一点儿意义也没有。如果你不点破，他们不明你的意图，心虚自然就会“心跳”，还可能在内心感激你给他们“改邪归正”的机会。

100. 尽早扔掉果箱里的烂苹果

有个人买了一箱苹果，一下子没有吃完，后来也就忘记了，等到再想起的时候，发现有那么几个苹果已经有点腐烂，就赶紧把它处理掉，可能是没有找清楚，遗漏了一只在里面，等再打开果箱的时候，一箱苹果也就剩不了几个能吃的了。

这种现象，就是人们常说的“烂苹果”定律：果箱里面的烂苹果，如果不及时处理干净，它会迅速传染，其他苹果也会很快变烂。

实际上，除了“烂苹果”定律之外，还有一个“酒与污水”定律，揭示的也是同样的道理。

酒与污水定律是指，如果把一匙酒倒进一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒进一桶酒中，你得到的还是一桶污水。

其实在我们中国古代早有同理的谚语：一块臭肉坏了满锅汤；一粒老鼠屎坏了一锅粥；一条臭鱼坏了一锅汤。

几乎在任何组织里，都存在几个难搞的人物，他们存在的目的似乎就是为了把事情搞糟。他们像果箱里的烂苹果，如果你不及时处理，它会迅速传染。

在一家企业的车间里，曾经发生过这样一件事。

上一届主管相信员工的自律能力，以包容、信任的态度对待员工。但是，车间里却突然不断地发生材料失窃事件，主管追查也毫无头绪，但又不愿意以此为理由惩罚每一个无辜的员工，毕竟小偷只是极少数。

不料，偷窃之风愈演愈烈，终于到了失去控制的程度，高层一怒之下换了一个新任主管。新任主管上任之后，在员工下班走出车间的时候突然进行检查，结果，竟然发现所有的员工都参加了偷窃行动，无一例外。

调查得知，起初绝大多数员工没有参与对企业的偷窃行为，而且对小偷恨之入骨，认为他们败坏了集体的荣誉。但是，随着时日的推移，偷窃行为却始终得不到制止，于是，有些员工感觉到了心理不平衡，就悄悄动手拿了些产品带出厂区。此风一开，大家纷纷效仿，到了后来，所有的员工已经意识不到这是一种犯罪行为了，失去了耻辱感，最终连累得整个团队都堕落下去。

一个正直能干的人进入一个混乱的组织可能会被吞没，而一个无德无才的人能很快将一个高效的组织变成一盘散沙。

组织系统往往是脆弱的，是建立在相互理解、妥协和容忍的基础上的，它很容易被侵害、被毒化。破坏者破坏能力非凡的另一个重要原因在于，破坏总比建设容易。一个能工巧匠花费时日精心制作的陶瓷器，一头驴子一秒钟就能毁坏掉。如果拥有再多的能工巧匠，也不会有多少像样的工作成果。如果你的组织里有这样的“一头驴子”，应该马上把它清除掉；如果你无力这样做，就应该把它拴起来。

一个人的品质是多年养成的，企业就是在用人，不需要过多地背负育人的义务。无论是来自西方的定律还是中国的谚语，已经把负面影响的始作俑者做了准确的定性：烂苹果、污水、臭肉、老鼠屎、臭鱼，这些东西已经没有改变和改造的可能。污水总不可以成为酒吧，臭肉总不可以成为好肉吧，老鼠屎总不可以成为调料吧？既然如此，就要及时处置，对极坏的东西不需要再抱什么幻想。

所以，不合适的，不能融入企业文化的，尽快使之离开，对企业而言是一件好事，对当事者也未必不是一件好事。常言道，长痛不如短痛。也有言道，该出手时就出手。

不过，人毕竟不是苹果，烂苹果之所以能称为烂苹果是因为大家已经有“烂”的标准，而人就没这么简单了。没有所谓“烂”的绝对标准，或者即使有也未必能够像苹果一样明显地区别出来。所以，要想发现“烂苹果”，管理者必须是个“有心人”，随时留意周围人的言行举止，判断其是否属于“烂苹果”，防微杜渐，在“苹果”开始变“烂”的时候就将其剔

除出去。

101. 解雇员工要果断，更要有手段

在管人管事的过程中，管理者难免会碰上一个根本不中用的人，不管你怎么努力，他也不能完成你期望的十分之一，甚至还有一些人背叛公司，危害公司利益。对于这样的“烂苹果”，不可能总是提供一种慈善性的宽容，否则贻害无穷。因此，当管理者觉得这类员工无药可救时，应在他导致灾难性后果之前将其解雇。

解雇危害公司利益或有背叛行为的下属，管理者应及时果断，大可不必心慈手软、思前顾后。对于一些玩弄阴谋的人，即使才能再强、职位再高，也绝不能姑息原谅，这是保持整个团队纯洁性的根本要求，也是企业得以发展和进步的根本前提。

时至今日，仍有不少管理者认为解雇员工的行为不可取，当然，不同的企业文化对于“解雇”的态度截然不同，但应该肯定的一点是，在市场竞争如此激烈的时代，每个人都应为自己的饭碗负责。如果你不愿被解雇，那就要拿出相应的工作成绩，至少不要成为团队的害群之马。

企业毕竟是一个以盈利为目的的经济组织，管理者对员工负责，同时也对企业负责，剔除那些害群之马，同时也是对其他员工负责。管理者不能为了某种原因牺牲所有人的利益，去保护和纵容一个员工的破坏行为。

所以，对于那些效率低下，或者严重影响组织正常工作的员工，还是要痛下决心，当机立断“除之而后快”。

当然，作为管理者，必须绝对公正、客观，防止出现不公正的解雇行为。必须分清员工的问题是一些偶然的事件、微小的失误、暂时的问题，还是问题十分严重、非开除不可。换句话说，解雇的动机中不可带

有任何偏见，不能带有任何个人爱憎。

但俗话说，请神容易送神难。解雇员工对大多数管理者来说是很困难的，尤其是解雇那些与你朝夕相处，和你有很多接触的员工，除了感情方面的因素外，企业也有一些头痛的问题将要考验你的神经，如其他员工的反应，被解雇员工留下的空缺递补问题等。

虽然解雇不称职或有害团队的员工是一件头痛的事，但作为管理者，还是不可心慈手软，“炒鱿鱼”时既要坚决果断，当然也要有手段。管理者还要注意方法策略，既要巧妙地完成解雇，又不至于激化矛盾。

（1）选择有利的解雇时机

解雇一个人应注意的关键问题是选择好对你有利的时机。无论你从事的是什么行业，如果某个雇员掌握了一定的客户或公司的某项技术，在你未找到替代他的人之前，不要解雇他。你也许会用上几天甚至几个月的时间，来为解雇某个人做准备。但是耐心是有回报的，在解雇人时选择好时机，意味着你能控制住局面，减少解雇他给公司带来的损失。

（2）暗示对方辞职

解雇某人最好的方式是让他自己提出辞职。如果能够付给他优厚的解聘费，你将获得他的好感而不是敌意。一个被体面解雇的人一般不会去说原来的管理者的坏话。

（3）掌握充足证据再解雇

解雇员工时要注意的关键问题是解雇有理，时机有利。如果某个员工自负蛮干，不听指挥，或者想“跳槽”，“另起炉灶”，你可以采取巧妙的措施，果断辞退。有时员工的不良表现比较隐蔽，还没有明显表露出来之时，你不要操之过急，而是等问题充分暴露再做决断，使自己有充足的理由。这样做是有意义的：一是控制住了局面，减少了解雇他可能带来的损失；二是增强了原则性，从而使其他员工更加尽心尽力地工作。

（4）有意让别人“挖”走他们

有一个经营有术的跨国公司的管理者，很懂得解雇之道。他对某些

做出过贡献的雇员，特意为他们在另外的公司找好工作，然后让其“跳槽”，使其本人在没有察觉的情况下被解雇。

（5）调虎离山

曾经有一个厚颜无耻的背叛者，私下准备离开公司，并打算带走所有的东西：客户、卷宗、机密文件等，总经理知道后即安排他出差，趁他不在的时候，公司彻底清查了他的办公室并更换了所有的锁，结果他一回来就立刻被解雇了。

一个颇有实力的部门管理者挪用公款，管理者将他叫到办公室，向他出示罪证后立即撵走，并且让工人将贪污者办公室的个人物品搬出，接着便将办公室贴上封条，这看似不太雅观，然而这也许是结束一个混乱局面的较好的方式。

（6）解雇地点的选择应灵活掌握

选择什么场合解雇某个人，取决于当时管理者的想法，没有一定之规。如果希望给对方保留一点面子，应在私下暗示或通知。如果想杀鸡给猴看，则应当当着公司员工的面当众宣布解雇为好。

（7）解雇忠心耿耿的员工应留点余地

想解雇某人时，应考虑被解雇者对公司的忠诚度。此人对公司越忠诚、曾经的贡献越大，越应顾及他的心情。在辞退他之前，有义务首先把其他安排的可能性都考虑一遍。例如，横向调动，设立一个比较能发挥其专长的职位，甚至变相降职。如果此路不通，得给他些时间，让他对遭到解雇有个适应的过程。

102. 多个心眼，以免被小人所害

一名成功的管理者，除了要懂得与员工相处的各种微妙的学问外，同时还要有防人之心，以免被小人所害。

生活中，谁都不愿意与小人打交道，可不管你愿意还是不愿意，谁都会不可避免地碰到小人。他们的眼睛总是会牢牢地盯着周围大大小小的利益，随时准备多捞一份，为此甚至不惜一切代价准备用各种手段来算计别人，令人防不胜防，说不定什么时候就会在背后给你一刀。

古今中外，由于看错人而酿成失败的事可以说不胜枚举。光绪皇帝的一生悔恨就是因为把宝押在两面派袁世凯这个小人身上了，原指望他能来“护驾”把西太后搞下台，不成想，袁世凯却向西太后告了密，一眼看歪，光绪皇帝全盘皆输，他只能去往瀛台坐以待毙了！

小人是靠不住的，所以，一定要看清小人的真面目。

小人虽然难辨，但毕竟小人有许多特点，管理者可以从以下特征来辨析。

（1）极端的挫折或娇宠经历

每个人都有自己的成长经历，这样特殊的经历决定了他的性格和气质，对他的一生都有着巨大的影响。小人也不例外，其小人特质的形成与其特殊的成长经历有着密切的关系。而这种成长经历往往集中分布在两个极端之中：一个极端是充满挫折与不幸的环境；另一个极端则是充满娇宠与溺爱的环境。

挫折与不幸，往往会激发一个人的成就欲和功名之心，为了出人头

地，他们学会了在夹缝之中笑脸求生，更形成其不择手段、不达目的不罢休的生存性格。

而娇宠与溺爱，则会形成一个人以自我为中心的自私性格和恃宠无忌、胆大妄为的行事风格。

所以，处于这两个极端之中的成长经历，特别是其童年生活，对小人成年之后的行为方式有着重大的影响。

（2）过度的自卑或自傲

境地不如他人，才干不如他人，自然要生出自卑之心。依仗权势为所欲为而不受惩处，自然要生出骄狂自傲之心。

为了得到心理补偿，自卑者往往会变得急功近利、不择手段地去夺取功名利禄，利用外在的强横来掩盖自己内心的虚弱。所以，不经过正确的心理调整，自卑之心极重者很容易堕入小人的行列，做出违反常理、常情之举。

自傲的人，看不起别人，更容不得别人比自己强，对于自己所欲达到的目标，常认为理所当然。所以，这种人在行事上常会落入“顺我者昌，逆我者亡”的可怕境地。对于妨碍自己成事的人，无论是对是错，极端自傲者皆会毫不留情地予以清除。

（3）膨胀的私欲及野心

小人的功名利禄之心要比常人强烈得多。在他们看来，只有依附一定的权势，获得一定的权柄，才有可能实现自己心中的欲望，并通过滥施淫威获得心理上的满足。

然而，小人的才能往往不足以控制大局，更无法承担其实现勃勃野心的重担，野心与实力之间的严重失衡与不对称性，使得一些人为实现野心而不择手段。当仅凭自己的实力根本无法实现其欲望时，“寄生”便成为重要的手段。

说到底，小人飞黄腾达，靠的不是真才实干，而是靠对人心的揣摩和对当权者的谄媚。在一个人的生活道路上，如果确实存在着目标与自身条件的巨大差异，而这个人对于实现目标的渴望又极为强烈，那么，在

一定条件下，他就很容易堕落成为一个小人。

（4）小人“八喜”

有人总结出小人“八喜”，对识别小人也很有帮助，管理者不妨读一读。

一喜造谣生事：他们的造谣生事都另有目的，并不是以造谣生事为乐。

二喜挑拨离间：为了某种目的，他们可以用离间法，挑拨同事间的感情，制造他们的不合，好从中取利。

三喜拍马奉承：这种人虽不一定是小人，但这种人很容易因为受上司所宠，而在上司面前说别人坏话。

四喜阳奉阴违：这种行为代表他们这种人的行事风格，因此待你也可能表里不一，这也是小人行径的一种。

五喜见风使舵：谁得势就依附谁，谁失势就抛弃谁。

六喜踩着别人的“头颅”前进：也就是利用你为其开路，而你的牺牲是他们不在乎的。

七喜落井下石：只要有人跌倒，他们就会追上来再补一脚。

八喜找替死鬼：明明自己有错却死不承认，硬要找个人来替罪。

103. 要学会往深处想、往远处算

管理者面临复杂多变的局面，总会碰到各种问题和各种人物。对此，任何简单、机械的解决手段都可能使事情发展到一个管理者不愿意看到的结果，并伤害到管理者本人。高明的管理者会深谋远虑，他们明白，避免遭人暗算的最好方法就是要比他人多算一步。就好比下棋，对方能算到第三步将军，我方还有第四步留作后手，即使不能反败为胜，起码先保自己大难不死。

春秋时，楚平王无道，宠信奸臣费无忌，荒废国政，父纳子妻，朝纲不振，法纪荡然。时太子建居于城父（地名），统兵御外，平王又听信谗言疑太子谋反，乃召太傅伍奢询问。伍奢说：“大王纳太子妃充实后宫，已经有悖人道；又疑太子谋叛，太子是大王骨肉之亲，难道大王竟信贼之谗言，而疏父子之信乎？”平王既惭且怒，就把伍奢囚禁监牢。

费无忌又乘机进谗言：“启奏大王，伍奢有两个儿子，一名伍尚，一名伍员，皆人中之杰。他们听到父亲被囚，安有坐视之理，必投奔吴国，为大王心腹之患。不如使伍奢函召二子来都，子爱其父，必能应召而来。那时斩尽杀绝，岂不免除后患？”平王大喜，即命伍奢函召二子。伍奢说：“臣长子伍尚，慈温仁厚。臣召之，或可来。次子伍员，为人警惕机智。见臣被囚狱中，安敢前来送死？”平王说：“你但写无妨！”

伍奢只得奉旨作书。平王遣使者至城父，以书示伍尚，备致贺意说：“大王误信人言囚尊翁，得群臣保奏，谓君家三世忠良，宜即开释，大王即刻省悟，即拜尊翁为相国，封君为鸿都侯，封令弟为盖侯。请即上道面君，以慰尊翁之望。”伍尚一点儿也不怀疑，看完信就转交伍员。

伍员，字子胥，有经文纬武之才，扛鼎拔山之勇。反复拜读父亲的来信，觉得其中颇多疑问，说：“平王因我和哥哥在外，不敢加害我父。用父亲的信来诱我二人前往，好一同杀掉，断绝我们报仇的念头。兄看信以为真，则大谬矣。”伍尚以父子之爱，恩从中出，即使同遭大戮，亦无遗憾。伍员则以与父俱诛，无益于事，坚不前往。兄弟二人，遂各行其是，伍尚以殉父为孝，伍员以报仇为孝，于是分道扬镳。伍尚至都城，果与老父伍奢并戮于市；伍员则逃至吴国，佐公子姬光，取得吴国王位，是为吴王阖闾。及楚平王死，其子轸即位，为楚昭王。

伍员在吴，听到楚平王已死，不能亲手刃及其身，以报父兄之仇，废寝忘食，日夜于吴王前请命伐楚。吴王准许之，陷楚都郢城，楚昭王出奔。伍员遂掘平王墓，出其尸，鞭之三百。

伍子胥能见机识诈是他的高明之处，只是有了多算的这一步，才有了他后来的奇功。伍子胥算高一招后采取的是逃跑的办法，但如果逃无可逃又当如何？

有一种说法，就是“真正聪明者，往往聪明得让人不以为其聪明”。这话不无道理。古往今来，聪明反被聪明误者可谓多矣！倒是有些看似“笨”的人，却是有大智慧的。

洪武年间，朱元璋手下的郭德成就是这样用一个用一种“笨”做法达到了自己的目的的人。

当时的郭德成，任骁骑指挥。一天，他应召到宫中，临出来时，明太祖拿出两锭黄金塞到他的袖中，并对他说：“回去以后不要告诉别人。”面对皇上的恩宠，郭德成恭敬地连连谢恩，并将黄金装在靴筒里。

但是，当郭德成走到宫门时，却又是另一副神态，只见他东倒西歪，俨然是一副醉态，快出门时，他又一屁股坐在门槛上，脱下了靴子——靴子里的黄金自然也就露了出来。

守门人一见郭德成的靴子里藏有黄金，立即向朱元璋报告。朱元璋见守门人如此大惊小怪，不以为然地摆摆手：“那是我赏赐给他的。”

有人因此责备郭德成道：“皇上对你偏爱，赏你黄金，并让你不要跟别人讲，可你倒好，反而故意露出来闹得满城风雨。”对此，郭德成

自有高见：“要想人不知，除非己莫为，你们想想，宫廷之内如此严密，藏着金子出去，岂有别人不知的道理？别人既知岂不说是我从宫中偷的？到那时，我怕浑身長满了嘴也说不清了。再说我妹妹在宫中服侍皇上，我出入无阻，怎么知道皇上是否以此来试一试我呢？”

现在看来，郭德成临出宫门时故意露出黄金，确实是聪明之举。恰如郭德成所言，到时的确有口难辩，而且从朱元璋的为人看，这类试探的事也不是不可能发生。郭德成的这种做法，与一般意义上的大智若愚又有所不同，他不只是装傻，而且预料到可能出现的麻烦，防患于未然。实际上，这也正是一个身处复杂环境当中的管理者必备的生存智慧。

104. 学会自控，以防被别人控制

如果认为自己是领导，就可以不必再控制自己了，那就错了。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，他们会根据管理者的喜怒哀乐来调整与其相处的方式，并进而顺着管理者的喜怒哀乐来为自己谋取利益。管理者如果毫无城府，就会在不知不觉中受到别人的掌控。

《甄嬛传》里的熹贵妃有意辅佐四皇子继承大统，就跟四皇子说过这么一句话：“喜怒不形于色，心事勿让人知。”熹贵妃是希望其以后能继承大统，在人前不要喜形于色，才能堪当大任。

《三国志·蜀志·先主传》中说：“喜怒不形于色，好交结豪侠，年少争附之。”形容有城府的人，内心和表面不会被别人看出来他的情绪。

古人还将“不以物喜，不以己悲”作为修身标准，喜怒形于色表现的实际是一种浅薄，喜怒不形于色才是管理者的风度。

事实证明，越是成熟的管理者，城府便越深。这是古今中外成功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隐藏起来，不让别人窥出自己的底细和实力，这样下属就难以钻空子了，就会对领导感到神秘莫测，就会产生畏惧感。

具体来说，管理者适当控制自己的情绪有下列好处。

（1）避免自己的弱点被人利用。比如越王勾践喜欢勇者，于是，国内不断出现可以轻言抛却性命的人。楚灵王喜欢细腰美女，一时之间，国内为减肥而饿死的女人络绎不绝。齐桓公好女色，嫉妒心又强，结果坚刁自行去势，终于得后宫的管理职位。桓公喜好山珍海味，知此

情的厨师易牙，将自己的长男熏烤献给恒公。燕王子哙闻贤者之名便加以重用，了解了这个状况的重臣子之，便假装自己为贤士，扬言国家让他他也不接受，子哙信以为真，便把国家让给子之。不料，国家一让出，子之不但欣然接受，还夺走了整个国家。

可见，懂得自控，做到“喜怒不形于色”，不轻易表达自己的好恶，不是故作神秘，而是避免被人窥破弱点，予人以可乘之机。

（2）自控是做出正确决策的前提。管理者一旦露出了“真情”，就容易被人看穿，受到影响，导致做出错误的决策。管理者要做到“喜怒不形于色”，亦即尽量控制个人的感情，而以冷静客观的态度来应对事情，这种性格的人才能更好地掌控管理者这一角色。

（3）做好工作需要积极情绪的支持。管理者所从事的工作，是关系到组织的生存发展，某项事业的成败兴衰，相关人员的利害得失的复杂劳动，没有积极情绪的支持是不行的。这就需要管理者自觉主动地对个人的情绪进行自我控制，创造良好的心境。

（4）自控是建立良好人际关系的基石。良好的人际关系是管理者贯彻其管理意图，组织指挥各项任务完成的重要外部条件。管理者本人的情绪状态，直接关系到与他相联系的相关人员和组织成员。一个孤僻、冷漠、偏执、自大、暴躁的管理者，其不良情绪必然会影响到与他人的正常交往，必然妨碍他与上下级之间畅顺的沟通与团结，更难以建立个人的威信。而一个乐观、自信、宽厚、幽默的管理者，就容易与相关人员交往，容易获得上下级的支持与帮助。

（5）自控也是增强管理者理智的核心。情绪是有迁移性的，平时我们讲的“爱屋及乌”、“惊弓之鸟”、“草木皆兵”等都是情绪的迁移性的表现。这种迁移性，带有十分明显、强烈的感情色彩，具有主观性。如某些管理者在工作中受到挫折，心里郁闷，会情不自禁地耍脾气、发怨气，从而影响了团结，造成工作上的被动。因此，管理者必须对自己的情绪进行控制。这种自控反映了管理者个人的修养和心理的成熟程度，表现了其理智水平的高低。

（6）自控能使管理者在组织遭遇困难时保持若无其事的冷静与沉稳，这是最能安抚人心的方法。如果管理者控制不了自己的情绪，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，就会带来不利的结果。

（7）自控也会使管理者在对外交涉谈判时具有从容镇定、成竹在胸的把握。如果把持不住而露出感情，如同自掀底牌一般，容易被对方控制而屈居下风。

虽然说喜怒哀乐是人的基本情绪，但作为一名管理者，要想顺利开展工作，使自己更加成熟，必须时刻保持理性的头脑，注意控制自己的情绪，做到喜怒不形于色。只有学会控制自己，才不会把事情搞糟，也不会被别人控制。

105. 避免“带电作业”的方法

心理学上有一种现象叫“波纹效应”，讲的是在管理过程中，若领导无法控制自己的情绪，而对下属进行咆哮、批评、讽刺等，会使其他下属的情绪受到影响，有的下属甚至还会故意和领导做对，出现“一波未平，一波又起”的不利情形。这种效应对管理有很严重的影响，会使公司陷于一种很诡异的气氛当中。

俗话说：“一怒之下踢石头，只能痛着脚趾头。”管理者动不动就使性子、发脾气，火冒三丈，怒气冲天，往往不仅解决不了问题，影响了工作，还会导致情绪对立、事态扩大，伤害同事间的感情，甚至使矛盾激化，酿成祸端，遗恨终生。

一个人的地位越高，控制情绪就显得越重要。有谁愿意为一个不定时常向自己发火的人工作呢？作为管理者，应学会控制自己的情绪，避免“带电作业”，这样就不会让下属感受到自己的不良情绪，同时还会给下属留下一个良好的形象，使下属佩服和尊重自己。

古今中外有所作为的管理者，无不时刻注意制怒。而要真正做到制怒，就必须从以下四个方面进行长期的修养。

首先，要正视缺点，不要轻易自我原谅。要成为一名合格的管理者，就必须正视自己的缺点，把“三思而后行”作为自己的座右铭，随时注意控制自己的情绪，保持良好的心态。

其次，要全局在胸，做到“眼界和胸襟都非常宽阔”。宽宏大量，豁达大度，善于容人，通达事理，这是管理者应具备的气度，也是一种美德。管理者有了宽阔的胸襟，大事讲原则，小事不计较，善于念人之功、谅人之短、学人之长，就能创造一个和谐、融洽的工作环境和心理

氛围。

再次，要遇事理智，培养自己的耐性。有耐心也是一种管理才能，是一种管理艺术，只有耐心细致，始终方寸不乱，情理结合，才能“猝然临之而不惊，无故加之而不怒”，理清“乱麻”，解开“疙瘩”，化解矛盾，减少工作失误。

最后，不要随意“迁怒”于人。管理者要做到遇事冷静，用理智解决问题。管理者要认真思考，哪些人遭到迁怒会很无辜，哪些人是你真真正要面对的，然后就事论事，这样才能解决问题。

除了平时注重修养外，遇到令自己生气的事情时，管理者还要学会控制心中之怒。

（1）躲避法：在工作或生活中遇到令自己动怒的刺激时，就尽量避开，眼不见，心不烦，怒气自消。

（2）转移法：假如你意识到自己情绪不好，就要宣泄甚至是要爆发出来时，一定要告诫自己千万不可失控，并想办法转移自己的注意力，如先去处理手头的公事，也可以听听音乐。过一段时间，你就自然会冷静下来了，然后再做分析，找出解决问题的办法。

（3）主动释放法：人的愤怒的情绪长期得不到发泄，积累到一定程度之后，对身心健康也是不利的。所以，必要时，管理者可以找一个合理的、没有副作用的方式将其释放出来。例如，把笔当做武器，通过写诗、记日记等就能够有效地宣泄郁积在心头的不平之气，使情绪恢复平静。美国第16任总统林肯就是这样做的，他如果在外边和别人生了气，回到家里就要写一封痛骂对方的信。但当他的家人要为他寄出这封信时，他会全力阻止说：“写信时，我已经出了气，何必把它寄出去惹是生非！”

（4）升华法：把怒气化为从事科学、文化、艺术、体育等活动的力量，有时会有意想不到的收获。司马迁说：“文王拘而做《周易》；仲尼厄而作《春秋》……诗三百篇，大抵圣贤发怒之所为也”。

当然，如果一定要发火，发火后别忘了做好善后安抚工作。管理者同时要注意，这种发火应该是为了达到某种管理效果的策略，而不是单纯的情绪表达。

106. 遇到紧急情况不能自乱阵脚

当好一名管理者，不但要具备过硬的政治素质、较强的领导能力和务实的工作作风，还应具备良好的心理素质。

成熟的管理者是组织的核心力量，犹如一座宫殿的栋和梁，如果管理者遇事自乱阵脚，整个宫殿必将轰然倒塌。

作为管理者，越是面临困境、情况危急时就越要能够沉着冷静，临危不乱，指挥若定。这才是大将风度。因为，越是混乱的局面越需要管理者头脑清醒，这样做一方面可以不被当前的局势所困扰；另一方面可以稳定军心，振奋士气，使局势能够向好的方面转变。

汉成帝建始年间，关内连下了四十多天大雨，京城里的民众惊慌起来，都喊：“大水来了！大水来了！”百姓们到处奔走，相互践踏，老弱呼号，长安城中大乱。

大将军王凤是一个沉不住气的人，他主张让皇太后和皇帝以及后宫里的人赶紧上船，其他官吏和民众则上城墙去避水。这时群臣都听从王凤的意见，只有右将军王商说：自古以来，无道的国家，大水尚且不会冲进城郭，今天为什么会有大水在一日之内就暴涨进城呢？这必定是谣言。不应该让官吏百姓到城墙上，那样会使百姓遭到更严重的惊扰。汉成帝闻听此言，觉得很有道理，因此，没有下令避水，而是派人查问。过了一会儿，果然证实是谣言。汉成帝十分赞赏王商的冷静沉着及遇事有主见。

明嘉靖年间，东南沿海经常受到倭寇的骚扰。苏州城实行戒严，忽然传说倭寇从西边打来，已过浒墅。太守立即率领官兵登城，急忙命令关闭城门。这时附近乡村里逃避倭寇的百姓有几万人，都涌到城门外，

号呼震天。有个任同知一职的人，叫任环，见此情景愤慨地说：“还没有见到倭寇就先抛弃了良民百姓，这能算是州郡的长官吗？如果出了什么问题由我任环担当。”于是就分头派遣县里的官吏把六处城门通口打开，放城外的百姓进来。而他自己则仗剑率兵，准备阻止来自西路的倭寇。乡民们都进入城内之后，过了好久，倭寇才到。任环的这一行动救了许多百姓的命。吴地的民众至今还在纪念他。

遇事沉着是管理者的重要素质，这一素质与管理者的判断能力息息相关。凡是人云亦云、自乱阵脚的人，遇事也就没有主见，因为他对形势不能沉着与冷静，又哪里谈得上独自做出理性的分析和判断呢？

因此，当组织里出现了那种众人慌乱的情况时，管理者应该先稳住自己的情绪，冷静下来。即使一时做不到这一点，那至少也不要让手下的人看出自己的惊惶失措，起码也要在员工面前摆出一副胸有成竹的姿态，然后再去应变。紧急事情的出现总有它的根源，这点应该很容易观察到，待掌握了主动权之后，管理者再处理起来就简单多了。

全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	1280元
全国《营销经理》MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	1280元
全国《企业培训师》MBA高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	1280元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mh jy.net>

【微信客服】122285053

【微信公众号】MHJY1998



你该充电了! 请参加25年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥

你该充电了! 中国第一代管理教育机构—美华教育 火热招生