

走向卓越财经书系

突破领导困境 88 绝招

丛书编委会 编著

时代文艺出版社

目 录

第一章 如何做一个受下属真心尊重的上司

1. 得不到下属真心尊重的 12 个原因..... (1)
2. 善于树立威信 (7)
3. 保持适当距离..... (10)
4. 一视同仁..... (13)
5. 学会尊重下属..... (15)
6. 让下属充分发表意见..... (18)
7. 与女性职员相处四不要..... (21)
8. 维护下属的既得利益..... (24)
9. 不事必躬亲..... (26)
10. 助人等于助己 (27)
11. 同甘共苦 (29)
12. 帮助员工建立安全感 (31)
13. 大肚能容 不抱成见..... (32)
14. 倾听是金 (36)
15. 记住下属的名字 (38)
16. 求下属帮助 (39)
17. 勇于言过 (40)

第二章 招纳真正有才能的人给你办事儿

1. 建立人才库..... (42)
2. 真心揽才..... (44)
3. 贤德之才可贵..... (48)

4. 用魅力吸引人才加盟..... (52)
5. 海阔凭鱼跃 ,天高任鸟飞 (56)
6. 推销自我..... (58)
7. 欲擒故纵..... (62)
8. 精诚所至 ,金石为开 (63)
9. 纳才的实践艺术..... (64)

第三章 亲自培养手下干才

1. 热心教育的上司受欢迎..... (68)
2. 培养学习的风气..... (69)
3. 坚持一定的原则 ,但不要古板 (70)
4. 培养为我所用的人才..... (72)
5. 授之以权..... (73)
6. 规劝育人..... (74)
7. 人事调动频繁的部门如何育才..... (76)

第四章 要学会识别良才和庸才

1. 识才不拘一格..... (78)
2. 识才不避亲仇..... (80)
3. 从大处识才..... (81)
4. 向他问询谋略..... (83)
5. 从实践中观察鉴别人才..... (86)
6. 善于从复杂情况中辨别真伪..... (89)
7. 通过辩论考察应变能力..... (91)
8. 微服私访 ,发掘真才 (92)
9. 由小处见大处..... (94)
10. 观察其朋友以识人 (95)

11. 患难中奋进者有前途	(97)
---------------------	--------

第五章 如何称赞和训斥下属

1. 善于表扬	(101)
2. 适时表扬鼓励	(104)
3. 于无声处听惊雷——批评到位	(106)
4. 训斥下属五忌	(110)
5. 批评女性下属的方法	(115)

第六章 创建走向成功的人际关系网

1. 接好“地线”——与下级的人际关系	(121)
2. 接好“天线”——与上级的人际关系	(124)
3. 左右逢源——与同级的人际关系	(127)
4. 注意公共关系——你将拥有更多的朋友 ...	(130)
5. 卡耐基的人际关系准则	(132)

第七章 如何在矛盾和误解中达成协调和共识

1. 直面冲突和矛盾	(136)
2. 如何抓住冲突和矛盾的关键	(138)
3. 人和的法则	(143)
4. 从部门冲突入手	(146)
5. 走出沟通的误区	(152)
6. 成功协调面面观	(153)

第八章 让自己的“招牌”永远亮起来

1. 良好气质是成功的前奏	(156)
---------------------	---------

2. 领导者必须能驾驭情绪	(160)
3. 得意不忘形	(163)
4. 领导者怎样控制自己的怒气	(164)
5. 如何消除积怨	(165)
6. 外表形象不可忽视	(168)
7. 重视面部表情的交流作用	(170)
8. 领导者的形体语言	(172)

第九章 多谋善断才能事业有成

1. 冷静思考 判断时机	(175)
2. 多有谋虑 决胜千里	(177)
3. 意气用事 壮志难酬	(179)
4. 走马观花 长盛不衰	(181)
5. 打破传统 紧跟时代	(183)
6. 随机而动 超越现在	(186)
7. 有谋不断 后悔莫及	(187)
8. 果断决策 敢作敢为	(189)
9. 暂避锋芒 留住青山	(191)
10. 不惧危机 险中获胜	(193)

第十章 对付“难缠”下属的手腕

1. 聪明应付对考绩不满的下属	(196)
2. 正确对待“难缠的下属”	(198)
3. 如何应付年长的下属	(201)
4. “说服”是化解冲突的良好途径	(203)
5. 设计说服任务	(206)
6. 明确对方的态度	(208)

7. 化解心理矛盾的技巧	(210)
8. 巧妙传达信息	(212)
9. 巧唱双簧	(214)
10. 特别的“太太”奖金	(215)

第一章 如何做一个受下属真心尊重的上司

✍ 得不到下属真心尊重的 12 个原因

1. 锋芒太露

上司锋芒太露的表现：

- (1) 不看下属的报告书。
- (2) 夺走下属的功劳。
- (3) 不听下属的申辩。
- (4) 只知道命令。
- (5) 朝令夕改。
- (6) 视下属为佣人。
- (7) 瞧不起下属。
- (8) 不承认下属的能力。
- (9) 把年轻的下属视作不成熟的人。
- (10) 不承认下属有自我启发的能力。
- (11) 只看结果，不问下属付出的努力。
- (12) 让下属感到屈辱。
- (13) 拙于倾听。
- (14) 脸上经常布霜。
- (15) 失信于下属。
- (16) 厉害得难以接近。
- (17) 坚持自己的答案。

- (18) 不承认下属的主张。
- (19) 把拙劣的诙谐当作幽默。
- (20) 专找下属的错失。
- (21) 只会耍威严。
- (22) 对新人有偏见。
- (23) 议论能手。
- (24) 对下属的建设性意见不屑一顾。
- (25) 为了挑毛病而巡视。
- (26) 不听下属的倾诉。
- (27) 倾听之后不回消息。

2. 过于亲切

- (1) 对下属的工作屡加干扰。
- (2) 误以为常露笑容就是好上司。
- (3) 以“亲切”为招牌。
- (4) 装出“悟透人生”的嘴脸。
- (5) 过度宠下属。
- (6) 人情至上，屡创“例外”。
- (7) 轻易与下属妥协。

3. 个性软弱

- (1) 庇护不了下属。
- (2) 隐瞒自己的过失。
- (3) 意志消沉。
- (4) 大谈顶头上司的坏话。
- (5) 声音微弱。
- (6) 常提当年事。
- (7) 面对上司就说不出来。
- (8) 宽以待己，严以待人。

- (9) 缺乏热忱。
- (10) 任下属的反目状态保持下去。
- (11) 只求无大过。
- (12) “比目鱼”上司。
- (13) 叹声连连。
- (14) 先入为主。
- (15) 对上司卑躬屈膝。
- (16) 大发神经地怒斥下属。

4. 干劲太足

- (1) 只有他大忙特忙。
- (2) 大事归他，杂事归下属。
- (3) 抓住权限不放。
- (4) 侵占下属的权限。
- (5) 夺下属的工作。
- (6) 急如星火。
- (7) 不知感动为何物。

5. 看下属脸色

- (1) 只想受下属欢迎。
- (2) 以酒沟通。
- (3) 事事求八面玲珑。
- (4) 和乐为目的。
- (5) 立刻变色。

6. 不会称赞、责骂

- (1) 误以为称赞无用。
- (2) 胡乱称赞。
- (3) 吝于说：“辛苦了”、“谢谢”。
- (4) 油腔滑调的赞语。

- (5) 只称赞不责备。
- (6) 不问是非就开骂。
- (7) 以蔑视的口气责备。
- (8) 在众人面前责备。
- (9) 揪出旧日之错。
- (10) 看下属的脸色责备。

7. 父亲型

- (1) 怒而猛挑毛病。
- (2) 一聊就说教。
- (3) 常说“时下的年轻人真不象话”。
- (4) 不承认下属的提案。
- (5) 偏袒下属。
- (6) 以酒激励。
- (7) 有求必应。
- (8) 视女职员为花瓶。
- (9) 轻语寡信。
- (10) 强调理论与实际不同。
- (11) 把下属错视为自己的儿女。

8. 穷操心

- (1) 不敢把工作委托给下属。
- (2) 委托之后放心不下。
- (3) 监视到底。
- (4) 该用不用。
- (5) 害怕失败。
- (6) 害怕发生问题。
- (7) 大题小做。
- (8) 絮絮叨叨。

(9) 该断不断。

9. 过度自信

(1) 自己的看法都对。

(2) 不承认过错。

(3) 自毁规律。

(4) 冷若冰霜。

(5) 推卸责任。

(6) 摆出上司的臭架子。

(7) 胡装内行。

(8) 夸耀特殊关系。

(9) 对年长的下属无礼。

(10) 只挑缺点。

(11) 只会下令，不听意见。

(12) 优待家族。

(13) 不回礼。

10. 害怕下属

(1) 心术不良。

(2) 害怕冲突。

(3) 避不接触下属。

(4) 不纠正下属旁若无人的态度。

(5) 对别人说下属的坏话。

(6) 不敢处罚害群之马。

11. 不了解下属

(1) 记不住下属的姓名。

(2) 感于下属的某一种才能。

(3) 觉察不出下属的不满。

(4) 不了解女性特有的心理。

- (5) 不关心下属。
- (6) 评价不公。
- (7) 不关照下属的健康、情绪。
- (8) 误以为“不会说话即无能”。

12. 缺乏自信

- (1) 只知下命令，不指出做法。
- (2) 目标不明。
- (3) 毫无活力。
- (4) 无法为下属化除烦恼。
- (5) 安于现状。
- (6) 应变无方。
- (7) 到处说公司的坏话。
- (8) 虎头蛇尾。
- (9) 给下属浇冷水。
- (10) 毅力不足。
- (11) 坐不安，立不宁。
- (12) 误以为给高薪就有工作意愿。
- (13) 不说“我们”。
- (14) 皱着眉工作。
- (15) 奇装异服。
- (16) 不敢冒险。
- (17) 一事数变。
- (18) 三拖四延。
- (19) 不做私人顾问。
- (20) 服装不整。

2. 善于树立威信

权力和地位赢不来下属的真心尊重。下属对上司的尊重是来自于上司的威信。

上司要把工作做好，必须在下属面前有威信。

那么，什么是威信呢？威信是领导者在下属和群众心目中的威望和由威望而产生的信任。威信，就是威望和信任两者的结合。

威信是一种非权力性的影响力。一个领导者，由于身在其位，自然有权，有权就可以使下服从其意志和指挥，但却不一定有威信。而有了威信，同其拥有的权力结合，方能在下属那里具有真正的权威，权力也才能得到更有效的运用。可以这样说，权力是权威的前提，威信则是权威的内在灵魂。

作为领导者以自己的才智和能力树立威信，主要应做到以下几点。

1. 精通业务

领导者对于本职范围内的主要业务，必须由熟悉进而做到精通。这是在下属面前树立威信的基本条件。一般说来，组织上不会委任不懂业务的人担任管理职务，但在有些情况下，担任某种管理职务的人，开始时可能不大熟悉本行业务，这就必须抓紧学习，尽快熟悉业务，并逐渐成为本行的专家。在这个问题上是没有什窍门可找的。

2. 有决策能力

一个遇事没有主意、优柔寡断，致使问题久拖不决的领导者，或者一个凡事硬作主张、专横武断，致使决策经

常失误的领导者，在下属面前自然不会有威信。下属在工作中最关注上司的，是决策能力强，在需要作出决策的时候，就有胆量及时作出正确或基本的决策。

领导者多谋善断，敢于拍板，是最能赢得下属的钦佩和信任的。就如一位军事指挥官，若能经常作出正确的作战部署，指挥部队常打胜仗，自然会在指战员心目中树立起高度的威信。

3. 善于组织

任何一个领导者都有几个甚至好多个下属，都管理一帮人或若干项事业。领导者的职责就是要把这些人和事合理地组织起来，像是组装起一台机器，使之顺畅稳定地运转，既不出现窝工，有些人无事做；又不出现空档，有些事无人管。工作情况和任务有了变化，能够及时地调整人力。要建立健全各项管理制度，使各方面工作规范化、制度化，以保证单位整体工作协调有序地正常运转。

还要善于运用组织的力量，充分发挥助手、下属的作用，不须事必躬亲。这样的领导者，自然会受到下属的尊重和信任。

4. 知识广博

当前普通员工一般都具有中等或中等以上文化水平，在这种情况下，作为一个领导者特别是较高层次的领导者，如果缺乏学识，知识面很窄，是很难得到下属尊敬的。一些年轻的下属，往往愿意和上司谈谈工作以外的话题，如国际形势、科学技术新的发现发明、文学艺术作品等等，如果领导者平时注意阅读书报，熟悉这些问题，能以自己的见解同他们交谈，自然会赢得他们的尊重，从而有助于树立自己的威信。

5. 良好的品德与人格

领导者以自己的品德和人格树立威信，要注意以下几点。

(1) 以身作则。要求别人做的，自己首先做到；要求别人不做的，自己首先不做。

(2) 公正待人。对下属不分亲疏远近，一视同仁，是领导者为人正派、正直的优良品质的重要表现。

(3) 清正廉洁。清正廉洁，最基本的要求是秉公办该办的事，即使是普通群众，与己毫不相识的人，甚至与己不和的人，也都痛痛快快地给办，不设障碍，不要好处；不该办的事，哪怕是达官贵人，亲朋好友，也坚决不办，决不徇私情，决不收礼受贿。做到这一点，就可以说是保持了清正廉洁的作风，就会在下属和群众中赢得崇高的威信。

领导者更应该能保持已建立起来的威信，因为，领导者在下属心目中的威信是不断变化着的，是动态的，不是静态的。通过自己的才能和品德赢得了的威信决不是一劳永逸，可以终身享用的；如果不注意维护，不去进一步地努力地去提高它，它就会逐渐下降，甚至消失殆尽。

为了保护自己的威信，一是要谦虚谨慎，力戒骄傲。二是继续提高自己的素质。

第一种情况是下属的才能比你强。这种情况是会经常遇到的。领导者遇到这种情况，维护自己的信的最好方法是学刘备、宋江，不学武大郎。有幅漫画中的武大郎，自己能力不如别人，却又嫉贤妒能，压抑人才，不许别人高过自己。压抑人才的结果，表面上自己的权位保住了，威信得以维持了，实际上却是人才外流，众叛亲离，工作

受到严重损失，自己的威信最后也全部丢掉。

学刘备、宋江的办法，就是对强过自己的部下，谦虚一点，尊重他们，在工作上充分信任，放手使用，为他们提供施展才干的机会，成功了功劳归于他们，失败了自己也承担责任。这样做，那些才能超过自己的下属不但不会“压主”，反而会心甘情愿地接受其管理；同时也会博得其他人的尊敬和赞佩，吸引更多的人才前来投奔，领导者的威望也会随之提高。

第二种情况是自己犯了错误。有的领导者遇到这种情况，为了维护自己的威信，往往采取讳疾忌医、文过饰非的方法，或是不承认有错误，或是只讲客观原因，不承认本人主观上的责任；甚至把错误的原因推到别人身上。这种做法，总是弄巧成拙，既无助于纠正错误，走出由错误造成的困境，也维护不了领导者的个人威信，反而会导致下属的不满，使因错误已下降的威信更加降低。勇于承认错误才是明智的选择。

9. 保持适当距离

书上常说，恋人必须保持一点距离，这样，才能使魅力永恒。距离产生魅力，距离维持魅力，倒是一个“相对真理”。在领导艺术中也应遵循这一点，特别是与下属相处时，更应记住保持一定的距离。当然若距离太远，“可望而不可及”，让人“敬而远之，望而生畏”，“神圣得不可接近”，似乎也没人买帐。

无原则的接近往往会适得其反，“与群众打成一片”

是许多人在标榜自己工作成绩时格外卖弄的一点。但是，是不是距离越近越好？非也！

首先，人都有这样一种惯性”，即“得寸进尺”。你要是对他近乎些，久而久之，他便会由最初夸赞这位领导没有架子，工作作风好开始，进而和你称兄道弟，不分里外、上下、轻重，说不定将自己的意愿与你的指挥作一平衡，最后可能就骑到你的脖子上。比如一位服务部的经理小陈就是与手下人打得过于火热，后来每一次分配工作，手下人竟然都要跟他讨价还价一番，搞得小陈自己相当被动。

其次，一般人都有“宰熟”的心理。生人或接触有限的人，因为摸不清底细，便不敢轻举妄动。没有了距离，大家相当熟悉，从生活习性到特长爱好，了如指掌。根据你的喜好投你所好也好，知道你的弱点采取相应对策也罢，你每行一步都在别人的掌握中。如此，你是领导，还是被监控的对象甚至被利用的傀儡？

再者，对大多数人来讲，“威严”是制造出来的，人和人能差到哪去？为什么一人必须听从另一人的指挥，就是因为他有一个头衔，这头衔便是对距离的一种力量。人的威严从哪里来，是天生的帝王之相还是靠自身的人格、气魄、气质？大半是用拉开距离来制造。

领导者可以一直以“与群众打成一片”的形象出现。这样下属可以比较自由地向其反映各种情绪，也可以流露一些情况，还可以在非正式的场合称呼随便点。但是，绝不允许他们没有上下级观念，也不允许他们过于放肆。得让下属清楚，领导永远是领导，无论领导多么和蔼可亲、多么平易近人，他也是为了更方便地开展各种工作，实施

各项措施。领导艺术的高明、巧妙，只是从另一方面证明了他是一位领导的事实。让下属感觉到这一点，既利于自己决策的平稳展开，也在不知不觉中树立了领导者个人深入群众、深得人心，同时又有工作魄力、有业务能力的良好形象。

4. 一视同仁

为官公正，办事公平，这是一个当领导的基本素质。《新书道术》中说：“无私谓之公，不公为私。”宋代大文学家韩愈说：“物不得其平则鸣”。可见，公平之说，古已有之。公平之人，公平之事，在史籍典册中，更是不计其数。

唐代的大理寺少卿戴胄，堪称公平的典范。一次，唐太宗李世民的大舅子、长孙皇后之兄长孙无忌带刀进入皇宫，在宫门口站岗的监门校尉未发现，按照唐律，长孙无忌和监门校尉都违犯了法律。可是，当朝宰相封德却说，无忌是一时疏忽，不能作为犯法，校尉麻痹大意，应该杀头。唐太宗居然点头同意这么办。这时，戴胄挺身而出，明确表示：这样量刑不公平。他说，无忌带刀入宫，校尉没有发现，这方面都是由于一时疏忽，如果量刑，应一视同仁，怎么能重此轻彼呢？戴胄说得理直气壮，有根有据，唐太宗只好答应重新商议。而再次商议时，封德仍是力主原判，戴胄便据理辩驳，寸步不让，指出：无忌和校尉，论其过误，情况相同，而校尉是由无忌带刀入宫的缘故而致罪的，“于法当轻”。现在，轻罪反而重判，重罪反而轻判，“生死顿殊”，很不合理，坚决要求据法重新判决。唐太宗觉得戴胄说得有理，终于接受了他的意见，把无忌和校尉都免罪了。

这里的几个人物，长孙无忌是“国舅”，又是有卓著功劳的开国元勋；封德是当朝宰相，大权在握，更有皇帝偏袒。监门校尉则不过是在宫门口站岗放哨的小官；戴胄

自己也不过相当于今天的最高法院院长。可是他居然秉公直理，坚持公平断案，这是很不容易的。然而，惟其公平合理，才得到了李世民的首肯。除了戴胄，像包拯、海瑞这些历史上有名的“清官”也都是办过一些公平事的，人们口碑流传，同样说明了公平之可贵。

可见，自古以来，公平一直是领导者处理与部下关系的原则。因为下属最忌领导偏心。因为种种原因，而不能公平对待每个人的成绩，或不能公平地处理每个人的错误，这实际上起到的是一种离间的作用，孤立了被你偏袒的那一部分下属。因此会导致下属之间相互猜忌，矛盾重重。群体的凝聚力就会大大降低，这显然会给你的工作设下重重障碍。

历览古今多少事，公平之心不可缺，这不仅是处事的必需，做人的起码道德，更是一个领导者搞好上下级关系、做好工作的一个起码的前提条件。

春秋战国时，燕昭王为报被齐国打败的仇恨，重振国威，便千方百计招揽人才。他找大臣郭隗商讨对策，郭隗向他说出了这样的道理：竭诚礼待他人，虚心求教，可聚集比自己强几百倍的人才；向人表示敬意，能够听取别人的意见，可以聚集比自己强几十倍的人才；以平等方式待人，可以招来与自己能力差不多的人才；而如果自恃权势，对人呼来唤去，则只会有一些小人投奔自己；昏庸无道，随意骂人，则只能剩下身边的奴仆。

可见，做领导一定要公平、公正，只有以此为前提，才能得到自己的左膀右臂，网络下属，稳定形势。

5. 学会尊重下属

自尊之心，人皆有之。即使是那些有这样那样缺点、以至犯过错误的同志，也同样有自尊心，有时甚至比其他更渴望得到别人的理解和尊重。作为领导者，应该充分考虑到下属的这种心理需要，真心诚意、不掺半点虚伪地尊重他们。这也是当领导的基本品格。

1. 尊重下属的人格

对人格的尊重往往表现为运用权力时的慎重与理智。经验证明，当一个人的理性因素占上风时，就能够尊重事实，善用逻辑推理，得出较客观结论。而当其情绪因素占上风时，就会失去理智，无视事实，看问题会产生较大的偏见。因此，在与下属的交往中，领导者要保持冷静、理智。当下级对你布置的工作不上心时，不搞强迫命令，而是耐心开导；当工作上不去时，不是埋怨，而是多加具体帮助；当工作有过失时，不是当众训斥，而是主动承揽责任；当下属对你有意见时，不记恨，注意感化，真正在上下级之间创造一种亲切、融洽、无拘无束的伙伴气氛。这样，被领导者就会感到你真诚可亲，值得信赖和依靠。相反，如果你总是摆出一副领导的架子，采取一种居高临下的态度，即使你的道理全对，也不能使人心悦诚服，甚至会引起逆反心理。

2. 尊重下属的意见

工作中，对下属的正确意见要尽量采纳；下属意见瑜瑕参半时，要充分肯定其正确的部分；下级意见只有在非常明显地错了时，才予以否定，但也要平心静气地说明道

理。特别是下属对自己提意见的时候，要有一种“闻过则喜，从谏如流”的态度，切不可耿耿于怀，挟嫌报复，甚至粗暴地以言治罪。有些领导者自信心、好胜心很强，只按自己狭窄的视野、固有的定势、有限的知识和经验决定问题。对下属的意见，凡是不符合自己口味的和自己不懂的，或者没有听说过的，都漠然置之，甚至藐视、排斥。这是十分有害的。

3. 尊重下属的权限

各级干部都有各自明确的职权范围，在这个范围内尽职尽责地完成工作，本人会感到快慰。因此，领导者在给下属布置工作时责任要清楚，权限要明确，不要随意干预或代替他们干职责内的工作；既严格要求，又充分信任，才能充分发挥他们的主动性、创造性。如果不放心、不放手、不放权，事必躬亲，事无巨细，越俎代庖，大包大揽，不仅受累不讨好，而且会助长他们的依赖、推脱、扯皮思想和作风，还会因为压抑和窒息他们的聪明才智而招致不满，挫伤其积极性。放手让下属工作，给予信任、鼓励和必要的指导，其结果必然会形成一个有效的工作系统，所有人的聪明才智都能得到充分发挥。

4. 尊重下属的创造精神

在某种意义上讲，尊重下属主要体现为爱护被领导者的积极性和创造精神。这种爱护首先表现在为下属创造一个良好的工作环境和外部条件，使他们的聪明才智得以充分发挥。积极性和创造性的发挥与客观环境关系极大。有的领导者喜欢自己的下属是传统保守型的人，认为思想活跃、对新生事物敏感的人不安分守己，是本组织的不稳定因素。这样，势必挫伤以至扼杀下属的创造精神。当前要

特别注意支持和保护那引起思想解放、锐意改革的闯将，做到不为谗言所移，不以好恶分彼此，不因小过裁大将，而应甘当人梯，表现出伯乐风范。在下属中，要建立竞争机制，让“红杏出墙”。通过放马南山，天然竞逐，优胜劣汰，让下属各领风骚，齐展雄才。

5. 尊重下属的劳动

尊重，还表现为尊重他人的劳动。一件工作、一项任务完成以后，领导者要充分肯定下属为此付出的努力，把成绩讲足，客观分析他们的失误，把问题讲透。这样其工作得到承认，不足也得到指点，就会在以后的工作中扬长避短，提高自己。特别需要注意的是，对那些勤恳工作、超负荷运转和善于创新、能于开拓的同志要格外爱护。在一般情况下，他们的失误可能多些，引起的议论可能多一些。对这些同志就更需要尊重、关心和理解。对他们的创见和贡献要大张旗鼓地表彰；对他们的偶然失误，要分析原因，共同承担责任，绝不可过分渲染，使这些同志有委屈感，更不能揽功推过，伤了下属的心。

一个人付出劳动，作出了贡献，可以从国家和社会获得不同的奖励。报偿有两种，一种是物质上的，如工资待遇、物质奖励等；一种是精神上的，如称号、荣誉、表扬等。两种奖励都很重要，但对于许多人来讲，在一定的物质条件下，他们更重视精神上的。有时他们最想得到的，并不是经济待遇和物质奖励，而是理解、关心、友爱、尊重等情感上的需要，往往视声誉比金钱更重要。只有把物质利益和精神鼓励有机巧妙的结合起来，才能产生巨大的动力。

6. 让下属充分发表意见

领导者的本事再大，他的知识、经验、能力、精力都是有限的，真正“什么都懂”、“什么都能”的人是不存在的。因此，凡是高明的领导者，无不把下属的参谋作用放在重要位置上，注意让他们充分发表意见。

1. 要创造有利于下属充分发表意见的环境

让下属充分发表意见，首先需要有一个允许人充分讲话的良好环境。在这个环境里，人们可以自由地发表意见，既可报喜，也可以报忧，不同意见之间可以开展心平气和的讨论和争辩。

在听取下属意见时要禁忌三点：

一忌心不在焉。上司听取下属意见时的态度，对下属的情绪有着很大的影响。如果态度认真，精神专注，下属会感到上司是重视听他的意见的，从而把自己的想法无保留地说出来。如果心不在焉，一会儿打个电话，一会儿向别人交代事情，一会儿插进与谈话内容不相干的问题，就会使下属感到上司并不重视他的意见，不是真心诚意听他讲话，从而偷工减料，把一些准备谈的重要意见留下不讲。所以，听取下属意见时，只要不是临时仓促确定的，谈话之前一定要把其它事情安排好，避免到时发生干扰。

二忌仓促表态。有的领导者在听取下属意见时，往往好当场仓促表态。这对下属充分发表意见是很不利的。对赞成的意见表了态，其他人有不同意见就可能不谈了；对不赞成的意见表了态，发言者就会受到影响，妨碍充分说明自己的想法，甚至话说到一半就草草结束。领导者在听

取意见时，最好是多作启发，多提问题，不仅使下属把全部意见无保留地谈出来，还要引发他谈出事先没有考虑到的一些意见。为了使谈话紧紧抓住主题，提高效率，也可以先抛砖引玉，把你对问题的考虑、设想，特别是问题的难点、症结给大家说说，以启发下属的思考。但不应把意见讲的太死和过于肯定，以免影响不同意见的充分发表。

三忌只埋头记录，不注意思索。埋头记录，固然表示上司重视，但不注意思索，往往会把下属意见中可取之处或蕴含着的有价值的意见漏掉。下属意见中，除完全赞成上司意见或应付了事者外，不管是补充性意见或是不同意见，不管是长篇大论或是寥寥数语，多少都会有点可取之处，甚至可能有帮助打开思路、非常值得探讨的有价值的内容。所以，领导者在听取意见时，固然要用笔记记下要点，但更重要的是要注意思索，要善于从下属发言中捕捉和发现有意义的内容，并及时把它提出来，以引发人们的进一步思考。

2. 要正确对待反面意见

领导者征求下属意见时，经常会有人提出反面意见，这是正常的现象。但能否正确对待反面意见，则是关系到下属能否充分发表意见，关系到能否从下属意见中吸取智慧的十分重要的问题。

通常所说的反面意见，就是指同领导者的意见或居主导地位的大多数人的意见相反的意见。反面意见这个词并不包含有内容是否正确含义，它可能是错误的，也可能是正确的，因此不能将它同错误意见混同起来。明确这一点，才有可能正确认识和对待反面意见。

领导者应鼓励和支持下属提出不同意见，注意发现反

面意见。当讨论问题出现反面意见时，既不要断然拒绝，也不要急于解释。而应以热情欢迎的态度，认真地耐心地听取，要让提出者详尽地阐明自己的意见和理由，然后对他们的意见进行认真的分析。对其中合理的部分应肯定，并纳入到方案或决议之中，有的合理意见由于某种客观原因一时不便纳入的，也应明确说明，以便提意见者理解。对其中不合理的部分，则应通过讨论，从正面说明道理，帮助提意见者提高认识。

再次，要正确识别和对待错误意见。

在制订方案和决策的讨论中，有些不同意见（包括反对意见）听起来似乎有道理，但实际上是错误的。管理者必须善于识别这些错误意见，并根据它们的不同性质，采取恰当的方法，予以正确的回答。

这些错误意见中，有的是由于发言者的具体岗位不同，从自己的角度提问题，犯了忽略整体，以偏概全的错误。有的是由于求全责备，抓住方案中的某些缺点和不足大做文章。这就不要对这类意见简单地加以否定，而是要冷静地分析这些缺点和不足对方案有多大影响，能否采取相应的措施加以解决，对这些缺点和不足之处怎样补充、修改，使方案更趋完善，等等。

总之，对错误意见，领导者一定要冷静，仔细地分析，明确它们错在哪里，采取什么相应的方法，耐心地说明道理，使发言者认识上得到提高，不影响方案和决策的制定；并且尽可能从这些错误意见中吸取有益的东西，使制定的方案和决策更加完善。

3. 对下属提出的任何意见都应有所交代

为了使下属发表意见的积极性不受挫伤，能够持久地

保持下去，领导者需要对下属的意见，不管是正确的或错误的、正面的或反面的、重要的或不重要的、有价值的或没价值的，都应有所交代。对正确的和有价值的意见，不仅口头上接受，工作中采纳，还要给以表扬甚至奖励。一切意见中的可取之处，都应吸收到方案或工作中去，并且告知提意见者。对没有可取之处和错误的意见，也应对提意见的人表示感谢，说明提意见就是对集体的关心，而关心就值得感谢，鼓励他们以后继续关心集体的事业，发现了问题和有什么想法及时提出来。

7. 与女性职员相处四不要

1. 不要乱开玩笑

人们在相互交往中，免不了要开些玩笑，以融洽关系，沟通情感，给生活增添些乐趣。这些玩笑，就其内容而言，有高雅和粗俗之分；就其动机而言，有善意和恶意之别。无论男女，谁都反对粗俗的、恶意的玩笑，这是不言而喻的。可是，有些女性，有时候尽管你对她开的玩笑十分友善，也不失高雅，却仍然惹得她极其恼火，甚至被你气哭了。这又是什么原因呢？

道理很简单：你开的玩笑明显失当，已经无意中触及了她的讳区，引起了她的烦恼。

让我们不妨来举几件生活中的真实例子：

A 姑娘身材高大，体态臃肿，虽然年逾 30，却迟迟未成婚事。她将择偶难的原因主要归结为自身的形体条件差。因此，平时她内心一直十分痛苦，无论衣着打扮，还

是言谈举止，都尽量避免露胖。这一天，公司里举行文娱活动，大家说说笑笑，忽然将话题转到健美上来。有一位男主管笑着对 A 姑娘打趣：“唉呀，你要是参加健美运动，不早就变成一只轻盈的小燕子了！”这句隐含着责怪她胖的打趣话，一下子触及了 A 姑娘的讳区。只见她脸刷地红了，一声不吭，扭头就离开了会场。回到宿舍，她趴在枕头上暗自流泪，气得整整一天不思饮食。事后，还是同宿舍的女友好心相劝，才使她停止自戕自为。

类似上述情况，在生活中几乎经常可以遇到。同样是开玩笑，如果搁在男性身上，也许不会惹什么麻烦，可是倘若搁在某些女性身上，那就很难预料了。只要场合不妥，分寸失当，内容又涉及到女性的讳区——诸如对女性的年龄、长相、身体、衣着、心态、人格……乃至一切威胁到女性自尊心的话题，都应该小心谨慎，尽量避免随便开玩笑。既然每个女性都有各自的讳区，那么，人们在与女性的交往中，为什么要无视它的存在，去自寻烦恼呢？

2. 不要触痛伤疤

在漫长的人生旅程中，每个人都会经历一些挫折、痛苦和不幸。每当回想起这些令人不快的往事，当事者内心就会掀起一阵阵滔天巨浪。一般说来，在对待挫折和不幸方面，男性要比女性坚强、冷静和克制。相比之下，女性的多愁善感，心胸偏狭和意志脆弱，往往使她们难以忍受对痛苦往事的回顾，以及由此而产生的极其复杂的感情折磨。因此，作为上司，如果你事先已经探知某个女职员的坎坷经历和不幸遭遇，或者已经摸清她的某些令人不快的往事，那么，你就应该时时提醒自己，千万不要有意无意地去触痛她的伤疤，误涉讳区。否则，必将严重伤害她的

感情。

女性的伤疤，涉及面极其广泛。事业上的挫折，生活上的不幸，家庭中的痛苦，婚恋中的失误，乃至交友中的过失，竞争中的失败……无论大事小事，只要曾在她心中刻下伤痕的，都可视为讳区。

3. 不要过分热心

所谓过分热心，是指超越两人之间现有关系的一种反常的热心行为。在与女职员相处时，过分冷淡当然不好，但是过分热心，也容易引起女职员的不安和她的亲人的猜疑甚至招惹是非，诱发矛盾。因此，可以说，男主管对女性过分热心，无论行为主体是出于什么动机，其行为方式都是不妥的。

男主管对女职员的热心关怀和帮助，必须严格受到以下四个因素的制约：

其一，时间因素——在此时此刻，给予女职员以某种方式的热心表示，是否合适。

其二，地点因素——在这一地点，这一场合，对女职员表示某种方式的热心，是否合适。

第三，人际因素——女职员本人，以及她的亲友，包括客观舆论，对这种热心方式是否接受。

其四，行为因素——采取这种热心行为，是否必要。或者说，这种热心行为，是否必须由我来采取。

4. 不要强人所难

强人所难，是一种缺乏修养、不讲礼仪道德的行为。强女职员所难，更是一种有悖精神文明的行为。

女性特有的生理构造和心理状态，决定了她在社会活动和人际交往方面，存有许多有别于男性的苦衷和不便之

处。这些有别于男性的苦衷和不便之处，构成了又一块较为广阔的女性心理行为讳区。

女性体质文弱，体力和爆发力小于男性，不适合长期在高温、高寒、阴冷、潮湿的环境中从事强体力劳动。在经期、孕期、产期、哺乳期和绝经期五个特殊时期，女性的生理、心理、性格、情绪也会产生许多微妙的变化，需要进一步得到上司的理解和照顾。此外，女性的矜持、羞涩和胆怯，以及传统观念对女性的要求，往往使女性的行为方式受到一定程度的限制。许多男性可毫无顾忌干的事，女性就不便去干。男主管在与女职员相处时必须时刻牢记女性特有的苦衷与不便，切勿强女职员所难。

J. 维护下属的既得利益

对手中的既得利益，谁都是不愿轻易放弃的，就如同一个人住在一个鱼米之乡，而别人却要他去到一个缺水少吃的地方，人家当然不愿意了。人就是心愿得到更多的东西，哪会心甘情愿的放弃自己已得的东西。

下属已得到的利益，领导要尽量维持，这是成功御人的关键。如果平白无故地收回下属的既得利益，必然造成部下的强烈反抗。不管是出于何种理由，下属也是会反对的。而且这样干会使领导者的威信丧失殆尽，甚至还会造成其他恶果。

美国玛丽·凯公司的总裁玛丽·凯，早年受雇的一家曾经决定重新修订佣金的做法。所有的公司目录和公司条文都加以修改后，公司老板决定在一系列的地区销售

会议中，由本人来亲口宣布这个办法。玛丽·凯曾陪同他参加了第一个会议，那次经验使他终生难忘。

面对近 50 位销售经理，这位老板说，从今以后，本公司所得的 2% 的抽成将减成 1%。“不过，”他说，“取代这 1% 的是，你每招收一个新的销售人员就可以得到一个很好的礼物。”他一边说，一边用手拉起一块白桌布，上面摆着好些家用产品，像时钟、收音机和录音机等。他继续说：“这些礼品任你们选择，只要你们吸收训练的人越多，你就可以得到越多的宝贵的礼物。”

这时，一个销售经理站起来愤然地抨击说：“你怎么敢这样对我们？你可知道即使是你原先给我们的 2% 也还不够，你把我们的抽成减半，然后递给我们这个不值钱的东西，你当我们是白痴不成？”说着，她气冲冲地走出会议室。这样，其它的四十多位也全部走得精光，经过这一变故，老板瞬间便失去了那一个州的销售人员，而且是全国最好的销售人员。

当这位老板痛定思痛，他重新制订了一个销售佣金的做法，把抽成又恢复到 2%。到周末，他们参加了另一个州的第二次会议，结果一切顺利。但曾经的损失是难以弥补的。

人们对已到手的東西是不肯輕易放棄的，領導者要想贏得下屬的信任就必須首先尊重下屬、尊重他們的利益。縱觀歷史上的改革，為什麼成功的少失敗的總是那麼多呢？顯然，要改革就不可避免地要動搖一部分既得利益者的地位。他們本身就能從舊的東西之中得到好處，又何必再為創一種新事物而奮鬥呢？況且，別人要破壞自己的利益，豈有不反對之理。所以，作為領導者在萬不得已改革

的时候，应尽量减少对既得利益者的损害。要改就不可避免地损害部分人的利益，要使风险降到最低，最好把“蛋糕”做大，让所有的人都能从中取得好处。

9. 不事必躬亲

领导在做事的时候，如果身先士卒，定能获得下属的尊重，但若领导在实际工作中都事必躬亲，则有百害无一益。

在我读大学的时候，班里的班长是一个热心人，什么事都挑着干。除了班里的正常职责之外，他还管其它干部都管的所有事。这些还不够，许多本不是他要管的事，他都揽入自己的怀中。结果他累得不行了，人家也不见得都感激看重他。恰恰是这些，一个事同学都相互推诿，最后还是班长去做。另外，由于班长事事都要插手，给人一种不信任的感觉，这样下边的同学对他意见非常大。

可见，事必躬亲未必是好事，史特莱的事例给我们一个很好的证明。

美国山达铁路公司总经理史特莱年轻时，虽自己努力工作，但不知道怎样去支配别人工作。在一次主持设计某项建筑工程时，他率领了三个职员在一个低洼的地方，测量水的深浅，以便知道经过多少深浅的水，才可以建筑巩固石基。虽说他已有几年在各铁路测量队和工地上工作的经验，但指挥别人工作尚属第一次。他极力想做个表率，以增进办事的效率，在最短的时间中以完成工作。所以在第一天，他埋头工作以为别人也会和他一样，谁知这三个

职员狡猾成性，见年青主任这样努力，便在一旁大加恭维，而自己却根本不动手。结果这一天没有完成足够的任务也是显而易见的。

史特莱不为他们几个所欺骗，思索了一晚发觉自己措施失当，知道自己不能完全把工作揽在自己身上，而三个职员则必须多加努力。第二天上工时，史特莱便改正以前的错误，专力于指挥监督，不再事必躬亲，果然成绩显著。

前后两次事例明显地表明了事必躬亲有害无益。

按理性的分析，领导者事必躬亲有三大弊端：一是领导效率不高，领导者忙于干一线的那些琐事，而疏于对大事的体策；二是领导由于几乎把所有事都包揽了，下属就会无所事事，养成懒惰的习惯；三是领导以为自己精力充沛，事事都争先去做，没想到下属多半会认为对自己不信任，从而对领导产生怨言。

领导者的职责就是领导，是策划指挥整个事，而不是自己要做某件事。领导能够身体力行与下属同甘共苦，诚为可贵。但更多的时间，领导应用来作计划，组织和监督、指导之用。这样的领导才能成为一个高效轻松的领导。

10. 助人等于助己

领导与下属在工作中是一种上级与下级、领导与被领导的关系，但在实际生活中却是平等的，因为除了工作关系之外，人都变成了普通的人。人与人之间希望能互助和

谐，因为人在世上不可能不需要别人的帮助。有人总是向往别人能给予自己帮助，但自己却付出甚少；有人抱着一颗利他人之心，时时处处帮助别人，最后在危急时刻，温暖的慰藉，无私的援手如雪花般纷至踏来，真是“无心插柳柳成荫”。

有句话是：与人方便，与己方便。那么借用一下就是，给他人以帮助，到时人家自然就会帮助你，即助人等于助己。

现在有句时髦的词叫“感情存储”。帮助他人如同把一笔钱存入了银行，最终是会有回报的。

一个人不可能没有难处，作领导的也是。如果平时没有一颗爱人之心，给别人以帮助，别人也不会爱上你的。领导要想在关键时刻得到别人的帮助，平时就应关心下属，时时刻刻地解决工作、生活方面的难题。

有位领导这样说起自己的成功经验。他和自己的下属同住在一幢职工楼里。刚进这单位的时候，下属之间你欺我诈，而且还和自己的前任关系很僵。于是，这位领导一开始就要协调人际关系，把单位的工作搞上去，领导便要从生活中的小事做起，今天他帮小刘家搬家具，明天小马的妈要上医院，他又顺便送她到医院，一个月下来，所有下属都感到领导是一个好心人，于是更加努力工作。这位领导正想说：“这个月有重要任务，需要加把劲才能完成啊！”下属们就笑着说：“老总，我们都知道了，有大伙儿在，没问题。”真的，没多少功夫，工作任务就完成了，真正是人心的力量大。

其实，这是很符合人情的，你帮了人家，人家就欠了你的情债，虽不要人家还，但欠人家的东西，心中总还是

不怎么快活，时刻就要找机会还给人家。

领导如能真心帮助下属，便会使下属感恩戴德，为领导的事就是赴汤蹈火也在所不惜。最后，还是自己帮了自己一把。人如果大灾大难之时得到你的帮助，他定会记你一辈子。

11. 同甘共苦

下属与领导一起共事，或许目的各异，有的为挣钱，有的为求发展等等不一而足，但大家一般都有一个共同的思想，就是要把事情办好，这样对每个人都有好处。

领导者要统御下属，除了规章制度的限制、权术的运用之外，就是要紧紧抓住下属的心，让他们尊重你，服你。而要做到这一点，关键是要让下属感到你就在他们的身边，时时刻刻与他们的心在一起。

一些领导者在下属之中口碑很好，其主要原因就是能与下属打成一片，与他们同甘共苦。

日本本田在汽车业中排名第三，而在国外市场上却是后起之秀，直追丰田。公司前总裁本田宗一郎就是一位与下属同甘共苦的好领导。他不摆架子，经常穿着工作服在工厂食堂里吃饭。他作风平易近人，与下属没有隔阂，大家都礼貌地尊称他为“老爹”。正是总裁的这一作风影响着全公司员工的士气。他有 33400 多员工，每年创造 52 亿多美元的收入。据统计，在世界的摩托车中，四辆就有一辆是本田产的。公司的业绩来自所有员工的努力，但总裁的功劳则是不可磨灭的。

还有，在中国红军长征开始后，一部分留在了江南坚持游击战。四面都是敌人，陈毅带领的部队几乎是在夹缝之中生存，一旦遭敌包围，那更是困难重重。《梅岭三章》充分反映了战争条件的艰苦。陈毅作为领导，他没有搞特殊，而是与士兵吃在一起，住在一起，有领导在身边，士兵们当然是感到欣慰，在杀敌之时就更加英勇。经过三年艰苦的游击战，军队的力量得以巩固，国共合作后，这支部队重新编为新四军。

前人的经验说明，要征服自己的下属就应该与他们同呼吸，共命运。

在困难的时刻，领导也跟下属们一起吃苦，这样，上下级关系一下就拉近了，下级感到领导是那么地亲近，而领导则会更深一步体察到下边的难处。其实，在多数下属看来，工资待遇这些都不是最重要的，关键是领导能够关心他们，理解他们。与下属一同吃苦，这便是最好的理解，“此是无声胜有声”。

与下属同苦，还应共甘，切不可“兔死狗烹”，过河拆桥。成功是大家共同努力的结果，有领导的一半也有下属的一半。领导最好与下属共同分享成果，而有的领导偏偏私心太重，在困难的时候对下属真是百般拉拢，但一旦情况变了，领导也变了，他把大部分的利益都纳入自己名下，而留给下属一丁点儿。这样下去，在你重陷困境的时候，下属就不会与你一同渡过难关了。

近几年，由于种种原因许多企业效率不高，负债累累，企业领导倒好，心想：“再苦也不能苦了领导。”企业职工工资都发不起，公司领导还照样买车，弄得职工们怨声载道。这又怎么能够统御好下属，团结好下属呢？

“同甘共苦”不是嘴上说的，而是要靠实际行动去实现的。

12. 帮助员工建立安全感

找出员工的弱点，帮助他们除去弱点，员工将对你言听计从。

大多数人都没有安全感。一个著名的心理学家指出：“大公司 75% 的员工，其中包括许多总裁与副总裁都没有安全感……由一群没有安全感的员工组成的公司多不胜数。”

你的员工没有安全感吗？如果答案是肯定的，你有大好的激励时机。你不仅可以满足员工的需要，也可以提高组织的绩效。

任何人都有弱点。没有安全感通常是人最大的弱点。安全感来自其他人。

没有安全感的人老是恐惧别人对他的看法。你应该对他说：“你做得好极了，你的表现愈来愈好。”

没有安全感的人担忧做错事或被炒鱿鱼。你应该对他说：“真幸运，有你为我们工作。没有你帮忙，我真不知道怎么办。”

没有安全感的人对工作缺乏信心。你可以帮助他逐渐提高工作水准，让他在新工作领域内成功，以增加他的信心。

帮助没有安全感的人建立安全感，可使他依赖你，但过度依赖会造成反效果。如果被激励者事事依赖，将使你

不胜负荷。

要帮助被激励者自立。

如果被激励者永远依赖你，永远不会成为自立的人。我用一根柱子将一棵摇摇欲坠的小树绑牢，由于柱子之助，那棵树总算挺直了。过了一阵子，我想那棵树大概可以独立了，于是将柱子拿掉。结果一阵强风就将那棵树吹倒了。

依赖别人并不能使人变得坚强、独立，但这往往是帮助没有安全感的人的唯一起点。正确的做法是：帮助被激励者建立安全感，然后逐渐帮助他自立。这样，你的组织会充满了能力强而自立的员工。

13. 大肚能容，不抱成见

在旅游的时候，偶然看见一尊大佛的两边写了这样一句：

“大肚能容容天下难容之事，
慈颜常笑笑世上可笑之人。”

读完心中感慨颇多，又有一种忽然醒悟的感觉：这人世间的许多事不全都在一个“容”字之上吗。

林则徐对“有容乃大”这几字深为喜爱，能容既反映了一个人的道德心理，而且这也是成就事业所必须具备的。领导者要成就一番事业也应有容人之量，即要有容人之过，容人之才的气度。没有这点，领导就留不住人也用不好人。

不能容人，对犯过错误的抱有成见就用不好人。由于

领导多日的成见，也就不可能给这样的下属委以重任，长久地弃而不用是常见的事，即便人家才有有能。退一万步说，就是领导者要用这人，也会老是给他挑毛病，当然在这样的环境中要想工作好也是极难的，恰恰这时就是领导要下属干事的时刻。

不能容人也就难以留住人才。一般人工作追求的就是一个好的环境，如果领导不能容人之过，对人存在偏见，必然造成上下级合作的不愉快。而且由于领导的原因，自己迟迟得不到任用，这样发展下去前途渺茫，下属就会顿起离开之念头。“此处不留爷自有留爷处”，现实中人员跳槽已是极普遍的事。这样下去势必留不住人才，而人才却是发展的关键，没有足够的人才何谈事业的成功。

在国外利伯容忍了欧文斯成为企业界所传诵的佳话。

爱德华·利伯是一家玻璃制造商，一次厂里的工人在欧文斯等人的鼓动下发动了一次罢工。这次罢工使利伯损失惨重，被迫作出迁厂的决定。迁厂时利伯带走了大批工厂，其中就包括欧文斯。利伯发现欧文斯是一个难得的人才，于是就抛弃前嫌，重用欧文斯，3个月后他的改革建议也得以采纳。1898年利伯让他试验一种生产玻璃的机器，欧文斯经过努力于1903年获得成功，实现了自动生产。随后，利伯还大胆地拨出400万美元作欧文斯20年的研究之用，在欧文斯的努力下公司又改进了平板玻璃的制造方法。

利伯的成功在于能够不计前嫌，重用有才之人。面对利伯一步一步的重用，他也定会为自己曾经对利伯的伤害感到内疚，又为报知遇之恩，他就努力地工作。

之所以有容乃大，是因为容人之过太难，在以后的接

触中不抱偏见也更难。但领导若是处理好了这一关，离成功就不远了。利伯因为容欧文斯之过而成功，中国的齐桓公也因容管仲之过而成就霸业。可见能容人是多么地重要。

特别是对合不来的下属，必须要有容人之量。

管理人员对某个下属有了“合不来”、“格格不入”的感觉时，对方一定对管理人员也有类似的感觉，这是不容置疑的事实。

就领导者的立场而言，一般说来，由于年龄都比下属大，应该主动与这种下属接近。这种努力，应该有意识地去才对。

这方面的要领，必须按照下列的步骤进行。

第一，改变你的观念。

世上绝不可能人人都与你“投缘”，你也必须与不投缘、合不来的人共事、打交道。

因此，对此类下属，你必须下面的观念：

“好像与他合不来，但是，就为了这个缘故，我才有了与这种人打交道的修炼机会，在处人处事的经验来说，这不是极珍贵的机会吗？”

如此把观念做一百八十度的扭转，你对这个下属就不复再有任何“偏见”，也等于冲破了你自己的“壳”，向另一种可能性挑战，意义之大，自非寻常。

第二，剖析对方。

通常，与我们合不来的人，他的短处映在我们眼中会显得特别醒目。这人性的弱点，除非你有克制的能力，否则谁也免不了。

你对合不来的下属，要养成“多看他的长处”这种

习惯，坦率地承认他的长处，致力于不看他的短处。

最重要的是从他身上找出与你共同的地方，如此一来，你对他就更有一份“亲切感”，对拉近双方的距离有莫大的好处。

第三，积极地接近。

以双方共通的部分为“接触点”，拿它作为共同的话题，与他交谈，例如：

“听说，你很喜欢莫扎特的作品，真巧，我也是莫扎特迷呢。最近，市面上出现一套莫扎特作品集，你知道这个消息吗？……”

第四，活用他的长处。

任何人若被置于可以发挥自己长处的状况下，都会情不自禁地奋发努力。

在“如鱼得水”的情况下，他的整个人都会变得开朗，能力也得以大展，人际关系也会变好。

另外，他对领导者有如此“识人之明”更会怀抱“感激之心”，因而图以工作成绩回报。对他个人也好，部门也好，这都是好现象。

第五，想通彼此的关系。

人与人的交往，可以深到肝胆相照，也可以浅到“只认识而不打招呼”，其间的状态真是不一而足。

与你合不来的下属，你能努力接近到什么程度，难免有个“最后的界限”。只要你确实尽了心力，纵然效果有限，也不必懊恼。

在这种“最后的界限”，你如想通一切，你就不至于未达“目的”而泄气。

仔细分析我们不能发现，领导能容人之过才能用好

人、留住人，而下属由于领导不计前嫌，自然不会生活在被责备的压力之中。“君让我一尺，我让君一丈”，下属就会更加努力地工作，可以说是为补偿，是为报领导的恩情。

14. 倾听是金

能听，是对领导的重要要求。下属有时心情来了，他们总会把自己的想法掏出来给你听，从他们的口中领导可以了解很多东西，也由于领导能耐心地听，下属就会因有知音而高兴。

1. 倾听下属的建议

总会有这样一些下属，他们的思维非常活跃。他们想了很多问题，同时又把问题明晰地说出来。一般人对他们不加注意，他们越是寂寞就越想说出来。他们唯一需要的就是听众。如果有人能耐心地听，他们就会感到幸福满足，就如同作家能皓首穷经写出了一部书而能为读者所接受一样。如果听的人是领导那就更不一样了。领导者必须利用好这些人的心理。

如果有下属走到你的面前提提意见，就最好耐心地听下去，因为他们敢过来说，就证明他们很有勇气，很有创造的思维。尽管有的下属提的建议很肤浅很没有水平，出于礼貌领导最好认真的听下去，末了还别忘说：“你提的建议很好，有的已经做到了，但有的凭我们现在的水平还难以实现。真是感谢你提这么多建议！”可以肯定，这位下属还会继续去发现问题，再提有意义的建议。

还有这样的下属，平时他们虽不发言，但这并非表示他们没有意见。他们对于工作的分配也常有意见，会在心中嘀咕不已，也许他们会认为“如此做不是更好吗？”、“让我们如此做也许我们工作起来更有干劲！”主管若能倾听工作人员的意见，他们心中就会有满足感，若是接纳了他们的意见，他们更会拼全力做事。

以前，我公司内有位年轻人，平日沉默寡言，任何座谈会上一向都三缄其口，有一次竟然将蕴藏于别人心中，想开口又不敢发言，有关工作分配之事，他一口气说了出来。因为他经过长时间的观察，对工作分配发生了疑问，故所提出的意见也极为理直气壮，上司与同事们都一致接受，在那一刹那间，他忽然觉得勇气百倍，信心十足，从此就积极参与各项活动。

无论多么微小的建议，若能对他说“啊！你的意见很好。”接受其意见，则此人工作意志必大为提高。

听取下属的建议有两大好处：

一是能发现很多情况，从而找到解决问题的办法；

二是下属能感到自己的存在，感受到领导对自己的尊重，特别是在自己的建议被采取时，不由自主的就有一种主人翁的感觉，以后办事就像是为自己办一样，是那么地热心。

2. 倾听下属的牢骚

人在想不开的时候、人在苦闷的时候总想把自己的牢骚发出来，他们希望有人能够听，听就是对自己最大的慰藉，在这种情况下，拒绝就是伤害，接受就是治疗。

领导由于工作原因，与下属接触的机会并不是很多，难得与下属交流一回。下属想发牢骚是因为他们心里不

快，他们想说什么就让他们说什么吧！跟醉酒的人一样，他们说的句句都是实话，但说过之后，他们也不一定知道自己到底说过什么。

认真地听这些牢骚之言，从中领导也可以了解到不少东西。如果多听几回牢骚，差不多就可以把下边的情况摸透，这对于领导进行决策是极重要的参考。

就下属而言由于有这位领导大人耐心地听自己的牢骚，心里立刻就有一种安慰。这时，领导者什么都不说，只是用耳朵去听，就完全地征服了这个下属。以后，下属一定会把领导当作自己的知音，有事的话一定是一马当先。

有人说倾听是金，这一点也不为过，在某些时刻，倾听的价值是其他任何东西都不能比的。

领导口里说惯了，还要学会听。

15. 记住下属的名字

名字，只是一个人的代号而已，并没有什么特别的意义。但是，如果在一群陌生的人流中，忽然有个人叫出了你的名字，然后你努力地去思索，终于想起这是你不久前所见识的人，你是不是就对他有一种亲近感呢？我想应该是的。

经过偶然的相逢或是相遇的时间不多，别人能叫出你的名字，可以说明别人对你比较尊重，或者是别人很欣赏你，看重你。

如果领导在一些重要的场合叫出了下属的名字，他不仅有上述的感觉，他还会因此而感到自豪，“瞧！领导连

我的名字都记得那么清楚”。那么，在以后的工作中，就为领导这一句话，下属也会拼命地为领导工作。所以领导最好在有意无意中记一下下属的名字，如有可能还需对其有具体的了解，只有这样在下属面前提起这些时，他们才会感到领导对自己的重视。

法国皇帝拿破仑从一名小小的炮兵军官一直做到法兰西帝国的皇帝，其成功的原因重要的一方面就在于尊重下属，重视他们，了解他们。只要他见过一面之后，他总会清楚地记得这位士兵，甚至还叫出他的名字。可想而知，在众多高级人员的检阅之中，最高长官能够叫出自己的名字，那可是多么幸福的一件事啊！拿破仑手下的将士英勇善战与拿破仑的重视与尊重分不开。“能叫出他的名字就等于买下了他的半条命”，这句话用在拿破仑成功之中很是适当。

由于领导的重视，下属才真正感受到自己的存在，出于此，我们也会努力地去做好事，为自己，也为领导。

抓住下属的心的关键就是让下属知道自己对他们的重视，那么领导真要领导好下属就从记住每一个下属的名字开始吧！

16. 求下属帮助

领导大多是叫下属该如何如何去做的，而绝少谈一个帮字，其实这小小的一个“帮”字却是大有明堂的。

领导与下属是上下级的关系，命令下属去干那是很平常的事，毕竟人家是上级嘛！但若领导在吩咐去办事的时

候说声“帮我去做××”，这样上下级的关系一下子就拉近了，下属心里多半会这样想：“客气什么？我办就是了！”这样下属很乐意就会去办事，因为他从中感到了一点温暖，一点平等。本来都是一个人嘛，干嘛要听人家的使唤呢？既然领导说了“帮”，就说明领导没有摆架子，而是把下属当作一个平等的人来看待。

在吩咐下属做工作中的事可以说“帮帮忙”，这样给人一种平等感。有时候，领导如果有一些工作之外或是工作之中但又没时间去做，而且比较重要的，这时也可以求下属帮助。比如领导的老母亲要从国外回来，自己工作太忙而抽不开时间去接，于是乎，把下属叫来，让他帮忙去接一下，这样就给人一种既敬业又孝顺的人的形象，领导在下属心中的地位自然提高。又从下属方面来看，领导连这些事都托我去做，说明领导是把我当自己人，还十分地器重我，想到这里，下属心中当然是十分的高兴，工作起来也就更有信心。

领导者要能很好的统御下属，就应把自己的善意传达给每一个下属，让他们的心属于你。求下属帮助则不失为一种好办法，但在这个问题上必须有所注意：一是自己能做的日常琐事最好不要让下属帮助；二是尽量让下属从做家事中得到收益，他们才会不厌地做下去。

17. 勇于言过

人的一生中不可能不犯错误，即使是圣贤也要犯错误。而对错误，有人躲避，有人忌讳，也有人强辩，也有

人认真反省。从这些态度就可以看出一个人怎么样。对自己以前的错误遮遮掩掩，闪烁其辞，这种人一定不讨人喜爱，在人们的心目中他正扮演一个骗子的角色；而那些虽然犯了错误，但是勇于承认自己的错误的，人们会原谅他的过失，甚至由此而更加尊敬他。

肯尼迪在位期间也曾犯过许多错误，但他敢于承担责任而不对错误遮遮掩掩，从而更加赢得民众的支持，也因此他成为美国历史上著名的总统之一。

美国支持下的雇佣兵进攻猪湾而招致失败，国内一片沸腾，这时肯尼迪没有闪烁其辞来推卸责任，而是向民众表示自己应对此事负主要责任。此后，民意检测表明肯尼迪的支持率比以前攀升不少。

犯错误都是正常的事，俗话说：“失败是成功之母。”没有一次次错误的洗礼，就难以有所成功。

敢于正视自己的错误，说明自己胸怀宽广，而能勇于改过，说明了自己对错误的重视。

领导也会在决策以及与下属关系的处理上犯点错误，错了不怕，关键在于要承认自己有错误。别人对自己犯了错误而不加解释反倒若无其事，心里的感受自是不好过，但若对方还是个领导，对你这样的无名小卒来说声抱谦，是不是有种受宠若惊的感觉。好，这样下属就会知道领导是一个懂事理的人，不跟定这样的人不是一个错误吗？

在有的时候，领导真该勇敢地说声：

“我做错了！”

第二章 招纳真正有才能的人给你办事儿

1. 建立人才库

作为一个领导者，应该以战略的眼光看待纳才问题，要根据自己的事业作长远的打算，不能只顾眼前，而忘了将来，否则事业再多只能昙花一现。就如一支足球队一样，如果仅仅满足场上的几名年轻力壮的优秀运动员，陶醉在他们所创造的成绩当中，而忘了后备人才的培养，一旦场上的队员退役，这支球队必然会陷入低谷。中国国家足协 90 年代选进了一批“健力宝”少年远赴巴西学习足球，正体现了领导者的厚积备用的思想。成功的领导者，在招贤纳士的同时，便根据自己的需要，根据时代潮流发展的趋势寻求后备人才了，甚至创办一个培训班，对青少年进行职业培训，只等上一班人离开，便可以立即填补人员退离后留下的空白，这样不会出现“青黄不接”的“休整期”，对事业的持续、快速发展大有裨益。

1. 人到用时不恨少

一些领导人在用人过程中往往头痛：“能当重任的人太少了！”在感叹的时候，他们有没有去思考一下自己找不到人才的原因呢？作为领导者，平时不注重多招纳人才，在关键时刻才慨叹人才稀少，其实是领导者的失败之处。成功的领导者在广泛的人际交往之中，就已经看好了

自己所需的各种人才，只等时机成熟，便努力将其纳入自己帐下。因此，他们是永远不会叫人才难觅的，而且处处占据着主动和先机。春秋战国时期，“战国四公子”之所以能占据举足轻重的地位，就在于他们各自笼络了一大批食客。这些食客来自不同国家和地区，奇人异士，无一不有。“四公子”将这些人委以重任，甚至参予国家大事的谋划。也正因为如此，“四公子”从来不会感到人才的匮乏，可以源源不断地将能人贤士补给到重要位置上，使他们的各个部门全都由有勇有谋的人管理主持。“四公子”能够叱咤风云亦不难理解了。领导者在人才问题上要高瞻远瞩，未雨绸缪，也就是说在纳才时也应该有一个“远景规划”，而不要囿于当前。《财星杂志》在叙述“美国历史上最大的反败为胜的事迹”时指出，通用汽车公司的总裁杰克·史密斯把“建立远景”列在他领导诀窍中的榜首，而时下的学术研究也证明了研究远景的重要性。显然，在远景规划中，如何纳未来之才占据着重要的一席。事业对人才的要求往往具有超前性，如果早先不做好纳才的准备，等到急着用时，已经是人才难觅了，因为此时，社会上所有的部门或者企业均四处抢夺人才了，谁领先一步，谁就是最大的赢家，而如果领导者在纳才一直具有一种预见性，就完全可以“坐山观虎斗”，等其它领导人为“人才争夺战”忙得焦头烂额时，自己却可以静观其变，获取渔人之利。“人到用时不恨少”是一个领导者大智大勇的具体表现之一。

2. 有数量才有质量

乍一看“有数量”三字，一些领导者可能会惊讶：“我养着一批无用之人岂不是白白浪费钱财！”如果真这

样，那只怪这些领导者在识才上不具慧眼，致在纳才上也铸成大错。我们所说的纳才中的有数量，当然是指有一定数量的人才，而不是指无用的白痴。领导者不要以为随便招一批员工到自己帐下，便具备了纳才中“有数量”的条件了。果真如此，该领导者只怕会“偷鸡不成，倒蚀一把米”了。纳才时要求有数量是指领导者在招聘人才时，眼光不能太狭隘。打个比方，如今的彩电行业竞争日益激烈，其中隐含的是人才的竞争。单纯就彩电设计、生产技术而言，许多专家凭自己一人之力就完全掌握了，可为什么而今的长虹、康佳、创维等名牌彩电生产厂家都四处招纳专家、学者，成立一个庞大的技术研究会呢？这不是浪费吗？当然不是！要知道，电子技术日新月异，仅仅凭一两个专家的力量远远应付不了变幻莫测的局势，今天还是先进产品，明天就可能落后了。因此，只有聚集大量人才的能力，共同研究，才能把握千变万化的场面，提高研究成果的质量。俗话说“众人拾柴火焰高”，很好地体现了有数量才有质量这一原则。而长虹、康佳、创维等集团不惜花巨资养着自己的技术研究会，而且还继续自己“以人为本”的策略，招聘天下有才之士，绝不是虚张声势，这正体现了几位董事长的睿智。他们真正理解了“有数量才有质量”的精髓，所以他们能够在激烈的竞争中脱颖而出，傲视天下。

2. 真心揽才

领导者应当具备宽广的胸怀，光明磊落，公私分明，

而不应斤斤计较，睚眦必报。尤其是在纳才过程中，必须抛弃一切个人恩怨，出于真心，以自己的诚心去感动人才，让他心甘情愿地为自己效劳；否则，就会适得其反。刘备怀着一颗赤诚的心，不顾张飞的反对，三顾茅庐，终于请出不愿出山的诸葛亮，从而使得蜀国能够三分天下有其一。试想，凭着当时刘备的身份，如果不出以真心，一怒之下放弃或者赶走诸葛亮；如果没有耐心三顾茅庐，且每次都怀着敬慕的心，诸葛亮就不会被其真心所感动，那三国鼎立的局面也就不会出现了。诸葛亮可以去吴国，可以去魏国，而且当时的魏、吴两国国力均胜过蜀国，而他最终却选择了刘备，其中最重要的原因就是被刘备的至诚至信的心所感动。可见，出以真心纳才何等重要！任何领导者，如果仅仅出于利用的心理去纳才，也许在短期内他的计谋可以得逞，但天长日久，其险恶用心必定会曝光，到那时就只能是众叛亲离、穷途末路了。商朝最后一个帝王纣，生性多疑，不信任臣下，对臣下都抱着一种唯我独尊的心态，结果臣下都对他阳奉阴违，使他处于孤立无援的境地，牧野之战中王军反而倒戈一击，商纣王朝顷刻间土崩瓦解！领导者虚假待人的危害竟是如此之大，值得引以为戒！

作为领导者，必须有一批忠诚的手下，而这批手下从何而来？换句话说，怎样才能使自己的干将忠于自己呢？关键之处在于领导者必须首先做到一个“诚”字，“心诚则灵”。领导者要有着“既纳之，则安之”的气魄，大胆任用和信任自己的爱将，而不应疑心重重。有句谚语说得好：“若要人敬己，先要己敬人。”领导者想要手下忠心待自己，首先应该做到自己真心待人，当彼此相互尊重

时，纳才也就成功了一半。

1. 士为知己者死

“士为知己者死”已是一句很古老的话了。它能流传上千年至今仍时时为人所用，原因之一乃其本身就蕴含着很深的领导哲理，即领导者在纳才过程中应当多结交知己，多聘用知己，当然，这里所说的知己也必须是有用的人才。由鲁迅先生“人生得一知己者足矣”的感叹中我们可以体会到结交知己的困难。领导者如果在纳才的时候真心待人，突破困难，和新招纳的人员结成朋友，彼此以诚相待，那么，他这次招聘是最成功的。他不用担心所招聘的人不努力工作，或者不忠于自己，因为他们是“知己”，就像古代帝王的亲信一样，绝对可靠。这样就可以团结一致，同甘苦、共患难，形成了一道意志的钢铁长城，对事业成功的巨大帮助，不言自明。

楚霸王项羽当年之所以能够“破釜沉舟”、“背水一战”，就在于他所招的人马，全都和自己是生死患难之交，愿意同自己出生入死，不惜冒生命危险，真正体现了“士为知己者死”的气概。可见，任何领导者在纳才时都不应该忽视搞好自己和下属的关系，尽量营造一个和睦友好的工作环境。要做到这一点，领导者就得平易近人，关心别人，尤其是对刚到帐下的人，更要体谅他们人生地疏的难处，多关照他们的生活、工作等，自然而然地，他们就会发生感激之情，在以后的工作中会更加努力以图报答。至此，“士为知己者死”的策略就基本实现了。纳才不仅仅是纳有用之才，更要纳有用的“知己”之才。

2. 以情动人

在纳才过程中，许多时候可能遇到如此尴尬的局面，

自己看中了某人，而且此人也很适合于自己安排的工作，但此人却因为某个不是理由的理由婉拒了自己。此时的领导者，可以有很多种反应：一种是主动放弃；一种是大发雷霆；还有一种是继续努力，以情动人。相较之下，第一种领导者缺乏自信，且略显骄躁；第二种则缺乏修养，不具备成大事的风度和气魄；只有最后一种领导者沉着冷静，有耐心、恒心，且求贤若渴，心胸广大，真正具有领导人的风范。领导者在纳才时应时刻告诫自己，自己要招的是能人贤士，对方的能力甚至超过自己，只是没有遇到伯乐而已，自己没有理由以领导者的姿态对待他，而对方也有拒绝自己的权利。一旦对方拒绝了自己，并非就完全失去了希望。许多人拒绝别人的邀请并没有充足的理由，只是感觉应该这样做而已。此时，只要你以朋友的姿态和他们谈谈，并以情动人，就能够感动他们，愿意加入你的帐下。周恩来在这方面给我们做出了很好的典范：1959年12月14日，周恩来在中南海西花厅，接见了第一批获得特赦人员中的11人，除伪满皇帝溥仪之外，全是国民党的高级将领，其中绝大部分又是黄埔军校毕业。周恩来同杜聿明亲切地话家常时，杜表示对人民犯有罪行，深感内疚。周恩来接上去说：“你过去是有罪的，认识了，愿意改就好嘛！说起来，我也有一定的责任，你是黄埔的学生，我当老师的没有把你们教育好，你走上了另外一条路。”杜聿明听后，感动得一再表示要继续认真改造，戴罪立功。这样，周恩来宽恕了杜聿明，还以责己的方式，以情动人，取得了促人自省的良好效果。

以情动人往往能取得令人意想不到的效果，只要适时放出，就是坚冰也会被溶化。纳才不是以一副冷冰冰的脸

孔去招聘，而是要用自己的热情和友情去感动人、吸引人。“人非草木，孰能无情？”真情所至，天下奇才也能被你纳入帐下。历史已给了我们很好的证明：鲁伊是拿破仑手下的叛将，1815年3月拿破仑从流放地厄尔巴岛回到法国，受到旧部士兵和农民的拥戴。鲁伊听到这个消息后，就立刻向路易十八请战：“我要把拿破仑捉住，装到囚车里带到陛下您的面前。”路易十八批准了他，派他去捉拿破仑，但刚到半途，他的士兵便跑掉了大半，最后在奥萨路，他遇到了拿破仑。出人意料地，拿破仑不但没有痛骂他的背叛，反而当他提到此事时，打断他说：“那时候的事，我如今都忘了，我只知道鲁伊将军是个难得的人才，我只记得他是‘勇者中的勇者’……”鲁伊是拿破仑一手提拔的战将，他想到拿破仑以前对他的恩惠，见拿破仑并不责怪他，感激莫名，一下跪倒在拿破仑的脚边。当天晚上，拿破仑又召见鲁伊，以诚恳和思贤若渴的态度向他表达了自己东山再起的愿望，还和他一起缅怀了过去的日子。拿破仑的真诚让鲁伊感动不已，他于是誓死为拿破仑效命，成了拿破仑“百日王朝”的忠实的支持者和追随者，在滑铁卢战役中也是拿破仑的军团指挥者。

以情感人，力量无穷，这是领导者常用的方法，且效果非同凡响，令人惊喜。

9. 贤德之才可贵

领导者在纳才过程中，必须始终坚持唯贤唯德的原则。有贤无德者常常使你适得其反，而有德无贤者又只能

是凡夫俗子，对你的作用微小，甚至成为你的负担，二者均不可取。唯贤唯德要求领导者排除个人恩怨，从公出发，不唯亲，不唯情，正直无私地把适合于工作岗位的人请入自己帐中。这就要求领导者虚怀若谷，客观地评价人和物，而不带半点主观感情色彩，也只有这样，才能获取真正的人才。

1. 贤与德兼备为上

唐太宗坚持的就是德才兼备的用人标准。贞观元年，他对杜正伦说：“朕命令举行能之人，非朕独私于行能者，以其能行为百姓也。”贞观十三年，他又指出：“能安天下者，惟在用得贤才。”可见唐太宗的纳才一向严守唯贤唯德的原则。“贞观之治”从某种意义上说，就是求贤政治，把贤德之人都纳入宫中，并委以重用，既可以励精图治，又可以树立良好的宫廷风气，而废除不良的陈规陋习。唐太宗可谓对症下药，通过纳贤能之才规定了宫廷风气。唯贤唯德的纳才标准，其好处为此可见一斑。

在这方面，古今多位领导者都深有感触。三国时诸葛亮就要“近贤臣，远小人”，“治国之道，在于举贤”。对唐太宗“贞观之治”的繁荣局面有杰出贡献的大臣魏征，主张“丧乱既平，则非才行兼备不可用也”。清初康熙皇帝极为推崇宋代司马光“才者德之资，德者才之帅”的主张，要求人才必须德才兼备。当代社会，一代伟人毛泽东也主张纳才必须德才兼备。在民主革命时期，他就依据这一标准，敢于把一些一味追求个人权力、专横跋扈、不务实际、玩忽职守的人从领导岗位上撤下来，委之德才兼备的人以重任。在1943年中央机构的调整中，刘少奇、任弼时新任书记处书记就是典型的例证。毛泽东能够带领

中国人民取得民族解放和独立，与他在政治生涯中唯贤唯德的纳才标准是分不开的。

唯贤唯德的反面，就是无贤无能，但这种人在许多时候却能高高凌驾于贤能之人的上面，骄横跋扈、作威作福。这种现象之所以出现，是因为领导者在纳才时丧失了唯贤唯德的原则，转而听信谗言，循私舞弊，接纳了那些奸佞之徒。中国历史上的封建王朝到了末期，大都出现这种统治者不辨贤佞的情况，最终导致一个王朝的结束或者加速了王朝的衰败。因此，而今的领导者在纳才时一定要不时给自己敲响警钟，告诫自己必须唯贤唯德，从历史中吸取经验教训，以免重蹈覆辙。

2. 用人以贤

在这里，用人以贤被我们赋予了一层特殊的含义，即宁可用有缺点的人才，而不用无缺点的庸才。这句话看起来有点不伦不类，却精辟地点明了领导者用人的一大原则。为什么这么说呢？世界上没有完美无缺的东西，人也不可能十全十美。“文武之道，一张一弛”，真正的人才往往都专攻一门，而且完全陷入对此研究的最高境界之中，因此，他们对自己的其它方面大都不大在乎，看起来缺点缠身，但这些缺点都无大碍，对工作效果并没有不良影响。而最难得的是，有缺点的人才一旦用对了地方，其贡献往往非常突出。这就要求领导者遇到这样的人才时，千万别急别躁，一定要认真分析，识其长、舍其短，让其特长能够充分的发挥。二战期间，艾森豪威尔不计其短，重用巴顿便是生动的一课。巴顿是一位出类拔萃的战场指挥官，但他又骄傲自负、桀骜不驯，且心直口快，常常开罪新闻界，无论是民众、士兵还是新闻界、上级都极力反

对重用巴顿，可巴顿除了有一些无足轻重的缺点之外，的确是一位难得的人才。为了保护人才，艾森豪威尔冒着被新闻记者出卖、被上级惩罚、被民众谴责的危险。但是，为了战争胜利这个崇高的目标，他就不顾一切了。他担着越来越大的政治风险，弄不好还可能毁了他本人。但他还是竭力向华盛顿全力辩护：“巴顿将军的工作是很出色……如果现在把他撤职，国家失去了一名勇敢善战的指挥官，实际上是帮了敌人的忙。”好不容易平息了反对巴顿的风潮，巴顿的名字终于又出现在欧洲战场上。历史已经证明，艾森豪威尔任用巴顿的决定是正确的。当巴顿的名字同第三集团军的赫赫战功一道公布于世时，艾森豪威尔的正确决策受到了所有人的称赞，正如他在任用巴顿时所说：“全世界将相信我是聪明人。”的确，他是对的，他用自己的事例向所有领导者展示了一条纳才的准则：敢于用有缺点的人才。

但又怎样理解不用没缺点的庸才呢？我们所指的庸才是那种看没什么毛病，中规中矩，对领导始终唯唯诺诺的人。这种人很会讨领导的欢心，往往给你造成一种错觉：这人真能干，乃十全十美之人。于是，许多领导都不可避免地掉进这个陷阱中，毫不犹豫地把这人收到帐下，并委以重任。这是极其草率的做法。事实上，这种人除了阿谀奉承、曲意逢迎之外，就再也没有任何本事了。他们的缺点全都被表面上没有缺点的形象掩盖了，而他们表面体现出来的优点往往就是他们的最大缺点，但这种缺点却极易迷惑领导，不易察觉。纳了这样的庸才，有百弊而无一利，英明的领导者对此总是小心翼翼。

世界著名的摩托车大王、被日本人尊敬为“摩托之

父”的本田宗一郎是日本本田技研工业总公司的创始人和总裁。他就经常鼓励身边的年轻人：“光看别人脸色行事、把自己藏起来的人，就不能在突飞猛进、科学技术日新月异的社会里生存下去，就会掉队。”他所领导的公司，在招纳人才时，也坚决不用那些唯命是从，看上去没有缺点的人。他喜欢有个性的人才。其实，任何领导都明白，世界上根本不存在没有缺点的人才，真正的人才也是有缺点的，不可能十全十美。而那些“没有缺点的人”，无非是万事只求平稳、听话、老实的人。这种人缺乏激情，难以担当重任。维纳斯是传说中的十全十美的女神，但不要忘了，她只有两条手臂。寻求人才时也一样，不要刻意的追求完美。或许正如人们所说：“缺陷美才是最完美的。”

用魅力吸引人才加盟

所谓“桃李不言，下自成蹊”就是指要努力建设自身，使自身的条件、环境以及形象都充满了吸引人的魅力，这样，即使自己按兵不动，人们也会禁不住诱惑，自动上门拜访。当你的企业或者公司、部门具备这种魅力时，你在纳才过程中就可以游刃有余了。此时的你，甚至可以作壁上观，姜太公钓鱼——愿者上钩。但困难在于如何才能做到呢？

1. 领导者人格魅力的吸引

领导者是自己公司或部门的首脑，代表着公司或部门的形象。人们评价一个公司或部门时，先考虑的就是其领导者的人格魅力如何。尤其是对受过高等教育的人来说，

领导者素质的高低直接影响到他们对整个公司或部门的印象。因为对知识层次较高的人来说，他们往往会认为在素质较低、缺乏人格魅力的领导手下工作对他们是一种侮辱和贬低，很显然，他们难以接受这样的领导。而如果领导者本身人格魅力十足，在招聘人才时，就可以免掉这一忧虑。因此，作为领导者，必须时刻注意自己的公共形象和影响，同时要形成良好的品行以增加自己人格魅力，起到表率作用，使自己给人一种清新自然而又激情四溢的感觉，而不是给人一种沉闷、讨厌的情绪。

为什么全世界的有能力的人都想到微软公司一展身手，这很大程度上就是因为微软和微软领导者本身魅力的吸引。微软公司从一家小公司发展成为全球最大的软件公司、比尔·盖茨中途退学创业的勇气和气魄、比尔·盖茨是全世界最富有的人，这些都是能吸引人的地方，甚至给人一种能到比尔·盖茨手下工作是一种荣幸的感觉。由此，我们不得不承认领导者魅力对人才感召的重要性。作个简单的比较：两家实力相当的公司同时看中了一个人，给出的待遇也差不多，而其中一公司的领导者涉嫌偷税、走私，另一公司的领导却正直廉洁，多次受到上级的表彰。此时，你当然会毫不考虑地选择这另一公司。为什么会这样呢？其实这就是人格魅力的吸引。所以，领导者绝不能忽视自己的魅力对公司的影响，要知道自己的形象就如一面镜子，时刻向外面反射着公司的情况。

2. 企业文化氛围的吸引

企业的文化氛围对人才的吸引力也是不容小觑的。如果公司员工的整体文化水平较低，处于一种简单劳作的状态，也就表明了公司的科技水平较低，这样是难以吸引高

水平的人才的。领导者必须改变这种状态，提高全体员工的素质，营造一个积极向上、充满乐趣的工作环境，这对于人才的吸引与以前将不可同日而语。其中最典型的是企业家们常说的“大家庭”式管理，而这最成功的非香港“证券大王”冯景禧莫属。

香港新鸿基证券有限公司，是 1969 年冯景禧所创办。该公司在日成交数亿港元的香港证券市场上，占有 30% 的股份。公司年盈利额达数千万元，冯景禧的个人财产达数亿美元，成为称雄一方的“证券大王”。而今，新鸿基集团不以拥有巨额资产为荣，却以拥有一大批有知识、有能力、有胆量、善于运用大好时机、敢于接受挑战的人才队伍为骄傲。为什么如此多的人才愿意加盟新鸿基公司并且努力工作呢？先听听执行董事谭宝信的介绍：“在冯景禧的掌管下，公司形成一股难以形容的奇妙力量。这样的气氛能激发员工的创造性，在这里工作，肯定比别的机构成就大。”显然，公司中的文化氛围——家庭式的工作环境使员工们觉得如此亲近、温暖，使他们都非常愿意到这里工作。可见，企业文化氛围对人才的吸引非同一般。领导者应该时刻注意对公司文化氛围的培养，使公司的全体员工融为一体，对内有一种无比的凝聚力，对外有着极高的吸引力。这对公司获取人才以及公司的发展都具有不容忽视的作用。

3. 优势感的吸引

人大都希望自己社会竞争中取得优势地位，占据有利条件，相应地，人们对优势感也产生了一种追求，且常常为自己的优势感到满足。举例说，每年高考几十万学生中，考上北京大学、清华大学的学生就会产生一种优势，

而为什么所有的考生都希望自己能到北京大学或者清华大学念书呢？这除了北大、清华教学质量高之外，重要的原因之一就是到北大、清华念书能使他们的优势感获得满足。人才对企业的要求也一样，他们都希望自己能到名牌企业工作，以获取优势感，同时他们大都认为，好的企业能给他们的人身予以保障，尽管这也许只是一种心理作用，但仍显得非常强烈。名牌企业比普通企业更能吸引人才，其中不无这种原因。领导者们应当清醒地认识到这一点，努力扩大自己企业的影响，争创名牌产品、扩大企业规模、增加资本这些措施都能对人才产生较大的吸引力。但同时，企业必须有一个良好的运行状况，面临破产倒闭的企业，重金也难买到一个人才。

美国百事可乐公司的产品在国际市场上长胜不衰，畅销全球。该公司总裁卡恩·卡洛维在谈到他如何取得这一政绩时回答只有一个字：人。他手下的员工无一不是这个行业的精兵良将。他能获得这样一支奇兵，与百事可乐公司的赫赫名声是分不开的。公司的每一个员工都以能为公司服务而感到自豪、感到与众不同、感到自己比别人优越。公司规定，员工外出，一律住五星级宾馆，乘飞机要坐头等舱位。对此，公司总裁卡恩·卡洛维说：“我们是第一流的公司，员工当然也是第一流的。”正是这两个“第一流”，吸引着千千万万的人才都希望自己能有幸加入百事可乐公司。优势感，这个很容易被人们忽视的因素，对领导者们的影响却是巨大的，充分利用它，就能使自己的事业“百尺竿头，更进一步”。

5. 海阔凭鱼跃，天高任鸟飞

冷眼旁观，常常可以发现许多企业和公司的高级人才辞职，乍一看，人们都以为是因为待遇太低或者是工作职称所致。其实不然，其中有相当一部分是因为自己的才能得不到充分的发挥，而产生一种“英雄无用武之地”的感觉并长期压抑在心理，最后只好怀着怀才不遇的遗憾离开。许多高层次人才在接受公司加盟邀请时，有时不看重报酬，却在乎自己到公司后的工作和发展空间的大小，就是害怕自己将来的发展受到束缚。这无疑又给领导者们敲了一个警钟，如何给人才一个自由发展的空间，使其物尽其用，不致生出另谋高就的念头。

众所周知，缺乏高层次人才的企业，是没有生命力的企业；有了足够的人才，却不给他们充分的发挥其聪明才智的空间的企业，也是没有前途的企业。真正的人才都非常重视自己的发展空间。企业若不以宽广的工作空间为诱饵，却想钓到大鱼，可谓“难于上青天”。作为领导者，用人不疑，疑人不用，既然用了，就应该绝对信任，任其放手施为。如果时刻担心手下“青出于蓝而胜于蓝”，抢了自己的风头，于是处处对他们加以防范和限制，就如给他们带上一副无形的脚镣手铐似的，迟早是会被打破的。这实乃领导者之大忌。

著名的美国三 M 公司在这方面的经验值得我们借鉴，其成功之处最突出的体现在公司对科研工作者的领导上。公司自成立至现在半个多世界以来，领导人变换了数次，但有一点是一脉相承的，即对科研领导工作的重视。他们

强烈的意识到了要使科研人员发挥他们无化的创造力，就不能禁锢他们的思维，实验室不是牢笼，必须把实验室创造为一个能充分发挥他们想象力的空间。公司领导人非常尊重科研人员的研究选择，一旦他们突然有了一个新的想法，就马上可以去钻研，公司会鼎力支持，有时尽管这种想法不太符合公司当前的发展计划。也许有人会说，三 M 公司之所以能做到这样，是建立在其雄厚的经济实力之上的，那么三 M 公司的领导人会告诉你：是的，我们今天的确如此，但是，在我们捉襟见肘的创业期间，也要挤出 500 美元建立实验室。没有昔日种田心，哪来如今稻花香。如果三 M 公司一开始就不给科技人才以足够的空间发展、不予其以极大的投入和重视，今日的辉煌恐怕就只能在梦中才能出现。

松下电器可谓声名显赫，是什么使他们成为企业的宠儿呢？是人才！他们为什么能拥有如此优良的人才呢？看看他们为人才创造的发展空间就不难理解了。松下给公司定的宗旨是：松下公司是培养人才的公司，兼而制造电器产品。”松下认为企业家在纳才过程中要有三种心情态度：其一，不嫉妒，不哀伤，不要因为自己的某些方面不如别人就嫉妒哀伤，各人有各人的特长，应让其充分发挥；其二，重用，敢于接收和重用强过自己的人，使其聪明才智得以最大限度的利用；其三，让贤，只要是雄才，就应该委以其重任，使其免去发展会受限制的后顾之忧，从而可为公司尽心尽力，时机成熟，甚至把自己的职位让他。毫不夸张地说，被松下公司选中的人才，不成龙，定成凤。试想，哪个人才不想自己有更大的发展，理所当然在求职时首选松下公司，所以，松下公司在纳才时能够

百里挑一，甚至万里挑一，不用说当然是最优秀的了。这正是松下公司领导人最明智的地方。重用人才本身对公司就百利而无一害，而同时为公司树下了良好的用人原则的口碑，可以吸收更多更优秀的人才为公司效力，从而不用担心招聘人才的困难，这确实是在一箭双雕之策。然而，许多领导人眼光老瞄着缺点，脑子里老想着坏处，不敢给人才留一点发展的余地，结果使得手下没有容身之处，只好远走高飞，而自己也弄得灰头土脸、损兵折将。人才之所以是人才，就是因为他们不甘于平庸，不屑于过那种醉生梦死、无所作为的安稳生活。他们不相信“平平淡淡方是真”，而信奉的是“人生能有几回搏”，有着雄霸天下的壮志豪情，因此，他们要求有自己一展身手之地。如果领导者们不清楚地认识到这一点，对其加以过分的束缚，只能导致其冷面相向，不愿效命。拿破仑曾说“不想当将军的士兵不是好士兵”，没有一点野心的人才恐怕只能是庸才了。认识到了这一点，领导者们就不妨大胆地让人才“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”。

6. 推销自我

虽然俗话说“是金子到哪里都放光”，这是从金子本身的质量方面讲的，如果一块金子和垃圾混在一起，就不为人所知了。同样，社会上的企业或部门成千上万，而且相同行业的也芸芸众生，如果都一言不发，不为自己正身定位，谁知道孰优孰劣？果真如此，就不用谈竞争了，因为大家看上去都一个样，而事实上市场经济下的竞争又是

不可避免的。

领导者们在纳才过程中也需要推销自己，把自己和自己公司的美好未来、目前良好的运作状况以及自己对社会的贡献一览无遗地展示在人们面前，以吸引人才的注意。看似简单的事情但要做成功却不容易。也许很多领导人会对此不屑一顾，认为成绩和质量是最好的语言，当然成绩和质量仍然是最重要的，但仅仅靠此是无法达到宣传的目的的。成绩只能代表过去，人们对你的未来一无所知，不敢轻举妄动，对你的形象不了解，更怕上当受骗……可见，还得利用一些其它手段作辅助以更好的吸引人才。

1. 回顾成绩，展望未来

把自己公司过去取得的辉煌成绩向世人展示出来，同时规划企业的宏伟蓝图，确立一个远景目标，勾划美好未来，这可以依靠广告进行，或者举行一些展销会、报告会以达到目的。回顾成绩可以使人们对自己公司的过去有所了解，同时让人们知道自己的基础雄厚，潜力巨大，是通过艰苦创业一步一步走过来的，而不是投机取巧的“暴发户”，让人们对自己的经营行为放心。展望未来，让人们知道自己的明天会更好，不是墨守成规、停步不前、前途渺茫的企业，而是充满生机和活力、能够经受风吹雨打、前景光明的企业，使人们觉得进了公司能够安稳的工作。只有这样，人们才会对公司的招聘慎重考虑，尤其是高层次人才是不会贸然进入一家自己毫无所知的公司的。

2. 为社会多作贡献

企业作为社会的一分子，为社会作出贡献，是自己的责任；求其次，从企业本身的发展考虑，企业为社会多作贡献既可以宣传自己的产品，更重要的是能为企业树立光

辉的形象，使人们对企业产生敬慕，愿意支持企业的发展。而今社会上各个企业都竞相赞助中国体育项目，如李宁牌服装公司，看起来似乎是无偿的，但无形之中，李宁牌永远的记在了人们心中，成为了一个名牌。有了名牌产品，企业的发展当然会更加一帆风顺，知名度也大大提高，在竞争中处于明显的优势。而且人们明白，经营不善、效益不好的企业大都无力赞助。大力赞助社会公益或者民族事业本身就是该公司运作良好的标志，当然会成为大量人才求职时的首选目标，事实上，公司因此获得了丰厚的人力资源回报。

这样的事例举不胜举，1998 年长江洪灾泛滥，海尔、春兰、长虹等名牌企业纷纷解囊相助。一些原来名气不大的企业也毫不吝啬，洪水最终被战胜。灾区人民感谢他们、国家也感谢他们，都记住了这些企业的名字，原来就著名的企业更加美名远播，而一些原来名气不大的企业也因这次的慷慨而家喻户晓，尽管这些企业并非专为追求声名而来。但名人效应极为显著，企业在外面的声名对人才的影响也不同一般。人们当然都希望加盟一家威名远播的公司譬如微软公司工作，而不愿到一家名不见经传的小厂效命，特别对于那些层次较高、追求也较高的人来说更是如此。很显然，为社会贡献既尽了企业的义务，又扩大了企业的影响，可谓是两全其美之策。“付出总有回报”，领导者们不必心痛那一点金钱，对当今的企业来说，随后获得的人才资源才是无价的。

3. 走进大学生

领导者纳才，但才在何处？人才最主要集中在大学里边。任何一家企业都不能冷落大学校园这一人才集中地。

企业每年所需的人才大都来自那里，而且，大学生都是最优秀的。他们年轻有为，有技术，“初生牛犊不畏虎”，拼劲十足，就如一块块未经雕琢的宝石，欠缺的仅是经验，加上大学生刚出道，对企业的要求不太高，可以说是“物美价廉”。谁能够走近大学生，谁就取得了人才竞争的先机。而今，许多企业、国家机关的领导者都认识到了这一点，纷纷向大学生抛出各自的橄榄枝。柳传志为了宣传公司，扩大公司的知名度，吸引大学生的注意，不惜花费精力特别设计了一次“大学校园行”，结果影响甚大，引起了众多大学毕业生的兴趣，可以说不虚此行。

还有一种方式就是企业支助大学生的学业以获取大学生的青睐，从而为本企业物色高水平的人才。微软、宝洁公司在大学里都设立了奖学金，并且明确提出以丰厚的待遇招收各高校每年的优秀毕业生，其用心可谓良苦。当然，只要有高质量的人才作回报，这些公司就大呼值得了。

云南红河卷烟厂更是令人称赞。该厂领导了解到昆明理工学院贫困生较多，于是果断决定：红河卷烟厂无偿为昆明理工学院赞助 500 万元，作为助学基金，专门支助贫困学生上学，开了中国企业支助贫困生的一个纪录，一时传为佳话。红河香烟也响彻大江南北，更令高校学子们尤其是贫困学生们感动。尽管红河卷烟厂并未追求这些，只是出于爱心，但社会还是给了他们回报。贫困学生中有许多都是品学兼优的，他们大都愿意毕业后到红河卷烟厂工作，这无疑将成为红河卷烟厂未来创业路上的一支生力军。该厂领导人的心胸何等广博，眼光何等长远！总之，大学生是未来几十年里理天下者，领导者们应当不失时

机，走近他们，为今后的纳才工作做好准备。

7. 欲擒故纵

一些水平较高的人才，往往比较自负，眼光高于顶，对别人的邀请不理不睬，而且常常要求极高，一副孤芳自赏的样子。若如此，领导者们不妨利用一下欲擒故纵的谋略。

具体地讲，就是领导者先去拜访他，说明来意，并坦诚自己非常欣赏他，再向他介绍自己公司的情况以及美好的前景，这是很必要的，是为最后的“擒”做准备。最后力邀他加盟，如果遭到拒绝，千万不要生气，要大度地与他握手告别，同时保持一往如前的热情，真诚地告诉他：“本公司的大门随时向您敞开着，欢迎您的到来。”随后，不妨暗中派人到社会上散布一些风言冷语，说此人非常高傲，自命清高，对领导们的邀请都不屑一顾。当然，在此过程中要把握好尺寸，不能对他进行人身攻击，最好以闲谈评论的方式进行，以免负法律责任。除此之外，公司领导在与同行接触时也不妨提到他，且不经意地评论几句：“此人自以为是，‘金玉其外，败絮其中’”，以此给其他领导造成错觉，使他在其他领导心中形成一种较坏的印象，接下来便静候时机。

由于该人才在外边已经声名狼籍，他在求职路上必然举步维艰，常被冷落在一旁，久而久之，必会产生一种怀才不遇，愤世嫉俗，心灰意冷的感觉，甚至可能后悔自己早先为何不接受公司领导的邀请。此时，公司领导立即乘

虚出击，再次力邀其加盟，注意不能以同情他的面孔出现，而要以惜才的心理打动对方，因为自负的人自尊心也极强。至此，该人才必定会感激公司领导的知遇之恩，自愿为公司尽力。

历史上诸葛亮就上演过不少欲擒故纵收服人才的经典之作，其中计收姜维较为典型。姜维本是魏国的将领，能力超群，诸葛亮非常喜欢，决定收为己用。他先派人对姜维劝降，遭到拒绝后，便派出大军攻打，把他围困在一座城池之中，并抓获另一将领。诸葛亮故意向该将领透露说姜维已经归降蜀国，然后将此将领释放，把姜维降蜀的消息传回国内。与此同时，诸葛亮猛攻姜维，使其不得不弃城而逃，投奔其它将领，但魏国的人都以为他已降敌，此乃故意使诈，姜维顿时走投无路，诸葛亮乘机追击，围困姜维，再次劝降，姜维不得已归附蜀国，成为诸葛亮手下又一名猛将。可见，欲擒故纵，常能获得令人意想不到的效果，特别对自视较高，性格孤僻的人才更为有效，这也不失为一条招纳人才的好途径。

§. 精诚所至，金石为开

俗话说，“千军易得，一将难求”，可见人才的珍贵和难得，因此，领导者在纳才过程中一定要不急不躁，保持一颗至诚至信的心。对于高素质的人才，更要以真诚去打动他们，而不要错误地认为仅仅靠金钱就可以让他们俯首称臣。金钱并不是万能的，其作用常常还不及一颗诚心。

历史上以诚心获得良才的领导者不胜枚举，刘备三顾茅庐请出诸葛亮早已脍炙人口。除此之外，更有鲜为人知的齐桓公五往求士，其尊敬贤士的态度不下于刘备。刘向在《新序·杂事》中记载：齐桓公拜访齐国一名隐士十臣稷，一天去了三次都未见到。齐桓公却认为，傲视官职和俸禄的士子当然看不起他的国君，不愿意成就霸业的国君也就看不起士人。最后，齐桓公终于在第五次拜访时见到了十臣稷。正是凭着一颗求贤若渴的诚心而不是高官俸禄，他才得以成功。且其影响至远，“天下闻之，皆曰‘桓公犹下布衣之士，而况国君乎？’于是相率而期，靡有不至。桓公之所以九合诸侯，一臣天下者，遇士于是也。”当今领导者在纳才时，遇到难得的人才时，效法一下桓公未尝不可。一些奇人异士在受到第一次邀请时，往往比较慎重，加以推辞，原因可能有几种：其一是自视极高，不愿意一呼而至，以维持他们高傲的自尊；其二是同时受到几家邀请，处于考虑之中。此时，如果领导者再热情地拜访几次，就可能因其诚心而感动对方。

“精诚所至，金石为开”，更何况是感情丰富的人呢？如果老板不讲诚实信用，会给人一种被骗的感觉，也就没人愿意冒险与其合作。只有以诚信为本的领导，才能获得人才的尊重。有人说：“诚信是领导者的最大资本，看来并非言过其实，耸人听闻之语。”

9. 纳才的实践艺术

纳才方法很多，在实践中易用的有以下几种具体方

法。

1. 一次性选拔方法

这种方法较多适用于向社会公开招聘，张榜招贤，广泛网罗人才，通过层层筛选，择优录用。例如1997年初，北京市委市政府在全市范围内公开选拔57名副局级领导干部和高级管理人员。首先成立北京市公开选拔领导干部工作指导小组，下设办公室，由办公室在报上发布公告。内容为：选拔职位；选拔条件和任职资格；报名时间、地点及要求；考试内容及时间。市领导还专门举行了新闻发布会，号召各级组织踊跃推荐和个人毛遂自荐，并明确表态市委市政府没有内定人选，因此报名者达1631人。这种做法很值得各级领导借鉴参考。

2. 模拟性考察

国外一些大企业通常采用这种方法来选拔和培训高级主管人员。具体做法不尽相同，我们介绍以下两种：

（1）篮子试验法。

主试者发给被试者一篮子公文，有电报、电话记录、请示报告、上级指令等企业主管经常遇到的问题。这些公文有轻重缓急之分，有的需要亲自处理，有的可以授权下级办理，也有的必须请示上级决定，要求被试者在限定时间内处理完毕。通过试验，可以看出被试者是否能够抓住关键问题有条不紊地处理和合理授权，还是事无巨细、一人包揽；处理问题是否果断妥当，便于下级贯彻执行，以及是否有越权之嫌，会引起上级不满等。

（2）无领导小组讨论法。

将几名被试者组成一个小组，不明确谁是召集人，让他们讨论某一企业管理问题。为了增加现场气氛，主试者

根据讨论进展情况，随时发出新的信息，如竞争对手推出新措施、宏观政策导向有变化、市场价格出现波动等，从中观察被试者的应变能力。在紧张的气氛和较大的压力下，有的人可能手足无措，焦躁不安；有的人则头脑清醒，应付自如。在讨论过程中，会自然形成能驾驭整个小组达成一致决议的领导者，也会发现那种夸夸其谈不着边际的人、缺乏主意、随风摇摆的人，以及孤陋寡闻说不出看法的人。谁优谁劣，一清二楚。

3. 系统考核提拔。

这种方法适用于单位内部提拔各项主管人员。系统考核是指定期进行、全面考察、上下结合、定性与定量分析相结合和有始有终等诸多方面。

“定期进行”是指时间要求。按干部任职层次高低，考核分别定为二年、一年或半年一次。其基本精神是：了解干部不能靠突击，要坚持经常性的积累。

“全面考察”是指考核内容。在新时期，应当对干部的“德、能、勤、绩”全面考核，并且要突出“以绩为主”。德是政治思想品质；能是知识与能力相统一的表现；勤是劳动态度、工作干劲；绩是劳动成果、工作绩效。对于已经在某个负责岗位上的干部，考察其是否称职，有没有晋升到上一层次的潜力，应当主要看他在现任岗位上的实际业绩。离了绩，德、能、勤就容易变成弹性很大的概念。当然，这里的绩，是指得到广大职工群众公认的、真正于国于民有利的实绩，而不是搞花架子的虚绩，更不是玩弄数字游戏的假绩。只有强调实绩，才能形成人人向上、发奋工作的风气，企业乃至整个社会才会充满生机、蓬勃发展。

“上下结合”是指干部考核不单是领导者的事，还要倾听各方面意见。这项工作应归组织人事部门负责，由本人写出书面总结，在一定范围内做述职报告，经群众评议，再由领导评定。最后人事部门要写出评议结论，交本人签字后纳入考绩档案。

“定性与定量分析相结合”是指不仅要对干部做出优秀、称职、不合格等笼统的定性结论，而且要尽可能给予客观的定量的评价。例如，每一个考察项目都不仅确定优、良、中、差几个等级，而且每个等级都有确切的标准和分数，然后加以评定，防止主观随意性。

“有始有终”是指考核后要在汇总整理资料的基础上，做出对该干部的使用结论及培养计划，如可立即提升、一年内可提升、胜任现职但不宜提升、期满不再任用、立即免职等。

系统考核选拔，有利于提高干部遴选中的科学性、准确性，防止埋没人才和任人唯亲现象，是选拔和培养干部的一项重要基本建设，应当引起企业主要领导人的充分重视。

第三章 亲自培养手下干才

1. 热心教育的上司受欢迎

热心教育的上司与热心教育的公司大有关连。部下若有幸在热心教育的上司底下工作，定能增进能力，比起在不热心教育的主管底下工作有利多了。因不热心教育的主管不愿多花时间训练部下，在他们心目中认为教育训练等于是浪费时间。这二者相较之下，前者定可造就高水准的绩效，这种成果是由上司对属下的教育关心而来的。

由测验结果得知，从业人员对上司的热心教育程度也有意见：

1. 若只循老经验依样画葫芦学习，自己的工作到底与其他工作有何关连，自己都不清楚，如此萧规曹随般的工作总有令人厌烦的一天，最好能更广泛地教导；

2. 把握工作重点，并教导我们应使用何种方法才能与其他部门相配合；

3. 希望能详细教导我们有关其他单位的工作；

4. 多给我们学习、研究工作的机会；

5. 希望训练我们从事上级的工作。

从业人员可由主管处学到对工作的认识与做法，并可由老前辈处学习实际工作情形，且在吸收技术与知识的过程中学会如何经营企业，思考工作时可能会产生何种问

1. 经常与属下探讨问题：发生问题时上下同心探讨，无论何人参加了专题研讨，回来后应提出来，彼此切磋琢磨一番；
2. 主管所知道的知识倾囊授予大众；
3. 无论专门知识或其他各方面知识都应多研讨，增广个人见闻；
4. 托付实务，予以实际的训练。

依照上述各项训练措施，定可启发员工的干劲。不过这也有其缺点，因此种训练工作必须花费很大的时间与精力，主管或许有感于此而无法长期持续实施，因此成效不一定很大。

一个组织倘不能将每个从业人员的创造力集合起来，就无法获得发展，因此若不训练属下的能力，就等于掐着自己的脖子一样。主管的责任在于养成“即使自己不在，也能安心地让下属来代理”的情况。

3. 坚持一定的原则，但不要古板

对下属的培养就必须使之遵守一定的规则，并在实际中按一定的规则办事。俗话说：“不以规矩，不成方圆。”不然，下属不以团体的章程办事，不仅打乱了工作的秩序，还会影响与他人的联系，使得对自己不利。但是，若一味地坚持原则而不讲灵活，则会失掉许多机会，对自己同样没有好处。故对下属的培养应该是既坚持原则，同时又不失灵活性。

美国一家面包公司的董事长凯瑟琳·克拉克给部下制

订了严格的规定：出售的面包要在面包纸上标明日期，超过3天不卖，超过3天没卖完运回公司销毁。有一年秋天，美国某州发生水灾，粮食紧张，面包脱销。一辆满载运回公司销毁的过期面包的大卡车在通过灾区的路上被灾民团团围住，他们要买下这车面包。押货员坦诚相告：“公司有规定，过期的面包不能出售。”

“傻瓜，送上门的生意都不肯做！”“我们吃不上面包，你却拿回去作废，能不能变通一下。”人们吼叫着。

“不是我不肯卖，”押货员为难地说，“只是公司规定太严格，如果明知故犯，我就会被解雇的。”

他的话虽引起人们的同情，但又怎能止住饥肠辘辘者不断向上冒的口水。一旁的记者见此情况也过来说话。万般无奈之下，押货员灵机一动，对记者说：“卖，我说什么也不敢，如果他们强行去拿就没有我的责任了。他们如果强行拿走面包，再凭良心留下应交的钱，就是强买了！”人们恍然大悟，纷纷行动起来，押货员还让记者拍了几张阻止饥民强买面包的照片。

结果，这件事在报上批露了，公司的信誉顿时倍升，很快销售量增加5倍多。公司董事长凯瑟琳知道此事后，大为欣赏这个押货员，认为他处理得当，如果他不卖这些面包，倒还会使公司落得个见死不救的骂名。

领导者培育部下讲原则是基础，在此基础上还应让他们灵活地应对发生的事，舍小保大。光是坚持原则的部下没有创新，也就不能有大用，因此培养其灵活处事的能力极其关键。

4. 培养为我所用的人才

众所周知，在现代社会中生产一种商品必需符合市场规律、适销对路，方能有市场，对人才的培养也是一样。它也必然适应社会经济发展的需要，不然就是花了很大的功夫培养人才，结果却没有作用。这不仅要考虑社会需要什么样的人才，还必须根据自己的实际情况，看要促进自身的发展需什么样的人才，然后着力培养。这即是为我所用。

为自己培养不需要的人才是浪费，缺乏的人才没能培养是失误，因为这两个方面都不能很好地做到为我所用。但是一些领导育人却偏偏只冲外表而不讲实际，他们只想下属都拿高一点的文凭而不管对自己团体的发展有用无用。这就如同前面所讲的对人才的选任一样，只要高文凭高学历的人才，结果团体内遍地是高素质人才却没有明显的进步。

领导育人要想“为我所用”就必须知道自己需要什么样的人才，然后再来给予培养。如果自己需要什么都不知道，别人也就无能为力了。这里我们可以了解一下丰田汽车销售公司的人才培养方式。丰田汽车销售公司进修中心的授课教师，全都是从汽车销售公司和丰田销售店挑选出来的具有销售经验的人员承担。为使讲课内容适应知识的更新，授课教师实行两年轮换制。教材是由经营管理协会、丰田汽车研究中心合作编写的，紧密联系汽车市场的实际情况和需要，贯穿理论与实践的统一。进修的学员从一般推销员到管理人员，分别听取各专业化的讲座。还有

一种针对企业高级管理人员的讨论会，由教授主讲，用具体事例进行教学。从丰田公司的育人思路我们可以看出人家培养人才全是为自己的实际需要，而不是花钱买个文凭来装点门面。

领导者只有培养适销对路的人才才能在用人的时候有才可用、用之能胜。

5. 授之以权

人才大抵有两种，一是从实践中干出来的，一是从课本中学来的，而那种两者兼而有之的就该当别论了，姑且可以说是两种人才的结合吧！

更多的知识、更多的人才还是从实践中来，因此要想让自己的下属成才，除了必要的理论知识的学习以外，还必须给他们一定的任务去做，也就是说要给予他们一定的权力，放手让他们去干。下属有了一定的权力，就可以凭着自己的意志在适当的范围内去干自己想干的事，用法律上的术语说即是有一定的“自由裁量权”。下属在做事的过程中会不断地发现问题，又会不断地寻找解决这些问题的办法，这实际也是一个循环学习的过程，而且这种学习方法是极有效率的。一段时间之后，下属所做的工作可能失败，也可能成功，但他们都会有收获：失败者可以吸取经验教训，保证下次不会错；成功者可以总结成功经验，以后会把事情做得更好。领导者不都是天才，坐到如今的位置也是像自己的下属那样一步一步做上来的，对此的感悟想必是很深的。

如果领导者想重点培养一个人，那么就可以特意的授

之以权，譬如做一项很重大的工作等，从中就可以锻炼他的魄力和毅力，因为在一个很具挑战性的领域内，遇到的新问题很多而且也不易轻易就解决，更重要的是要在一个全新的领域之内打开局面就尤为困难。这时领导者通过这样的环境既可以识别人才又可以造就一个人才。

实践出人才，这是不变的真理。许多领导者也是知道的，但他们不愿轻易给下属授权，因此不能涌现更多的人才。多给下属一个锻炼的机会，就多一份成功的希望，这是对所有领导者的忠告。

6. 规劝育人

有道是“听君一席话，胜读十年书”，人往往在某些时候注意不到自己该干什么，一旦有人加以指点，则幡然醒悟。

每个下属不免有这样或是那样的缺点，这是他们自己所不易察觉的，或者他们知道但懒于改正，殊不知小处不注意，大处必然遭殃。这时就需要领导对他们加以点拨并责令他们要认真改正错误。或许就是在这些简短的言谈当中，迷途者知道了自己前进的路，有的人改正了自己的错误从而更加出色。

吴国大将吕蒙，少时家境贫寒，未读多少书传，识字不多。孙权评价他是“不辞剧易，果敢有胆而已”。其他将领如鲁肃等也因吕蒙文化不高而有所鄙视。孙权在长期的观察中觉得吕蒙是很有前途的将领，于是打算对之加以深造和提高。他郑重地找吕蒙谈话，说：“你现在都掌权

管事了，应该读点书以增加知识、增强才干。”吕蒙不以为然，认为军中事务繁忙，恐怕没有时间读书。孙权又说：“我叫你们读书，又不希望你当博士，只希望你多翻翻书而已。我年轻的时候读过《诗》、《书》等，自从统领大事以来，又读了《史记》、《汉书》等，自以为收益不小。你们聪明应该多读点书，收获是很大的。”

孙权又说：“当年光武帝在军中繁忙的情况下，还是手不释卷，现在那位曹操也自称‘老而好学’。你们为何不好好自我勉励，求学上进呢？”

一番话使吕蒙受到很大的震动，从此认真读书，“笃志不倦”。一段时间下来，学识便大有长进，就连鲁肃也惊叹吕蒙是“学识英博，非复吴下阿蒙”。真是“三日不见，当刮目相看”。

有人称赞人的书法艺术好有“一字千金”之说，但对于决定一个人的一生命运和前途的几句规劝，恐怕不只值千金吧！领导适时规范自己的下属朝更高的方向发展，不仅可以使他们能力提高，而且他们一旦发现是领导的一席话使他们走出了迷路，他们定会知恩图报，这时领导又多一位忠心的人才。

规劝育人必须注意的是：

1. 要有耐心；
2. 要循循善诱；
3. 要出以真心；
4. 要指明方向。

如果领导在规劝人方面注意不好，不仅达不到自己的初衷，而且还会让自己的下属对自己有成见，这倒是“赔了夫人又折兵”。

7 人事调动频繁的部门如何育才

即使在这种人事调动很频繁的部门，培育人才还是可行的事。

要靠“即时教导”（在职教育）把下属及早培养成像样的人才，就得留意下列几点。

第一，主要业务的执行条件必须明确化。

这一类的条件，倒不必像职务那样分析得“有板有眼”，但是，需要把掌握重点的必要条件明确化。

例如，“必须以独力处理□□与△△这种业务”之类的重点，务必具体而明确。

第二，基于难易的程度，将工作之间的关系性明确化。

这么做，就能够明告下属：

“你在这处部门，要依照□□、××、△△的顺序，把有关的业务，逐步学通。”

如此一来，不但容易拟定“即时教导”的计划，也可以成为他自我启发的目标，可谓一举两得。

第三，拟定育才计划。

育才计划之中，最容易变成无计划的是“即时教导”计划。因此，有必要拟定年度计划，根据它按部就班地实施“即时教导”，就不至于散漫无序，效果也较为宏大。

第四，致力于制造良好的工作气氛。

正如孟母三迁的故事所启示的，我们都容易受到环境的影响。因此，只要在工作场所造成“不断学习才对”

的气氛，下属就会致力于吸收指导的内容，同时，也会激起“我不努力就会落于人后”的自我启发的欲望。

你应有的解决方法是你提出的问题，要以下列方式处理：

1. 将主要工作的执行条件，以及工作之间的关系性明确化。

2. 好好拟定开发能力的计划。

这种计划要包括：三年期的综合计划，根据综合计划拟出年度计划。如果可能，就拟定四年、五年计划。

3. 造就学习气氛。

将育才计划出示于下属，而且依照计划实施，绝不随便变卦，或使之胎死腹中。

这种实绩会使下属产生“不加油可不行”的紧张感。你本身也致力于自我启发的话，更会起了带头作用，使下属觉得“认真学习是应该的”。

4. 考虑活用女性职员。

找出“强者型”的女性职员，认真施以“育才教育”。只认为培养男性下属才算是人才教育，这种观念大错特错，应该纠正过来。

第四章 要学会识别 良才和庸才

／ 识才不拘一格

记得清朝龚自珍面对人才“万马齐喑”的状况，提出了“不拘一格降人才”的呼声。这是说的育人，而在识才上也更应不拘一格。

人无完人，若只识其短，则不能知人；若能看重人之优点，则能发掘更多的人才。“天生我才必有用”，每一个人都有自己的优点，他就是那方面的人才。而能否识人之长，关键还是要解放自己的思想，打破陈规陋习的束缚，排除个人主观的爱憎，即不拘一格地去发现人才。“不拘一格”的“一格”，指的是前人已有的规范或是自己的习惯，唯有破除“一格”，大胆地用人，才能用好人、办好事。

在春秋时期秦穆公起用奴隶百里奚，至今传为佳话。

百里奚曾作为秦穆公夫人的陪嫁臣送入秦国。之后，他逃到楚国宛县，被楚国人抓住做奴隶。穆公知道百里奚是个贤人，想用重金去赎，又怕楚国知其身份不给，便降低身份按奴隶价格去赎，派人对楚国说：“我的陪臣百里奚在你们那里，请允许我用五张羊皮赎回他。”于是楚国人就把百里奚给放了。这时百里奚已是七十多岁的老人，

秦穆公派人打开枷锁，欢迎他回来并向他请教。穆公与之谈了三天，敬重其才，把他封为大夫。“五羊皮大夫”就是这样叫起来的。后来，穆公把他推荐给蹇叔，他们共同辅佐穆公建立霸业。

穆公破除陈格、任用奴隶成就一番大业，而二战中，罗斯福在诺曼底登陆战中任用年轻的艾森豪威尔更是一绝。

1943年，盟军决定在1944年实施代号为“霸王行动”的诺曼底登陆作战。这一计划在1942年开始拟定时，就受到英美领导人的高度重视，并商定，这一战役的最高统帅由一名美国人担任。而最高统帅一职，马歇尔被有关人士普遍看好，因为他对世界六大战场的美军指挥有方，声名显赫，赢得国内国外的充分信任。这时，英美的重要人物都作出了表态。早在1942年7月31日，邱吉尔就在电报中致罗斯福：“如果任命马歇尔为‘霸王行动’的最高统帅，我们定会同意。”

1943年8月，美国陆军部长也表示：“马歇尔凭着他的声望、素质和能力，一定能胜任。……我看再也没有比他更合适的人选了。”

1943年秋，盟国首脑们在魁北克会议上，一致同意马歇尔担任这一职务。

但出人意料的是罗斯福却选择了马歇尔麾下的一位陆军作战计划处处长，而他的上面有366位比他职位还高的将领都没被任命。作出这样的决定，一方面是罗斯福需要马歇尔在自己身边出谋划策，但更重要的是艾森豪威尔头脑冷静，目光远大，军事战略思想明确而坚定，并能果断决策，能排除各种困难的干扰。他还善于发挥诸兵种协同

作战的优势，而且在人格方面开朗乐观，善于团结部下。基于这些原因，排除资历年龄的影响，郑重地任用了艾氏，终于取得诸曼底登陆战的胜利，成为西线战场的转折点。

识人在活，而要活就不能拘泥于陈格，反之就没有创新，就不能发现更多的人才，就不能在事业上一帆风顺，蒸蒸日上。

2. 识才不避亲仇

识才必须至公，而不为私利所感，不为个人感情所欺，不为外部压力所屈，实是不易。要做到至公，除了领导者本身具有以公为上的高尚品质以外，还要跟自己的憎恶喜爱作斗争，还要游离于亲情之外，还要能抵制外部忽来的压力，做到不避亲仇，为国取才、为公取才。

毕竟“血比水浓”，常人对自己的亲人总有一种特殊的感情，无论是在外工作或是呆在家里，都希望能为亲人做点什么。对朋友也是一样，几个人志同道合、情同手足，那份感情真是剪不断也诉不完。那么在识才用才的问题上，领导者良心的天平该向哪边倾斜呢？

几千年前，一个叫祁奚如的人说要“内举不避亲，外举不避仇”。即识人用人必须不管是自己的亲人还是自己的仇人，只要是才就必须努力地去识去用。在识才举才中，祁奚如也真正做到了不避亲仇，为后世做出了榜样。

春秋霸主齐桓公不计前仇而重用管仲，成就了一番春秋霸业。起初由于襄公乱政，公子小白和公子纠逃到国

外，分别由鲍叔牙和管仲辅佐。襄公被杀，两位公子所逃至的莒鲁两国分别派兵护小白、公子纠回国争继位。管仲率兵埋伏于小白从莒国回来的途中，见小白到，张弓射之，小白倒地；管仲以为小白被射死，便派人急报公子纠，叫护送公子纠的鲁兵不再急于赶路，六日后才到齐。这时，先到的小白已被立为齐君，是为齐桓公。原来管仲只射中小白束腰皮带上的金属钩，小白佯死倒地，等管仲兵撤走，便迅速兼程返齐，故提前得立。

事后，桓公欲杀死管仲，鲍叔牙说：“臣幸得从君，君竟以立，君之尊，臣无以增君。君将活齐，即高溪与叔牙足也；君且欲霸王，非管仲不可。夷吾所居国国重，不可失也。”于是桓公就从鲁国要回管仲，封之为大夫。管仲曾感叹：“生我者父母，知我者鲍叔也。”管仲能被识被用，一方面得力于鲍叔知贤识贤且与管仲从小亲近，更重要的是桓公能以大业为重，不记前仇，予以重用。假若桓公是气量极小之人，这世间人才又少了一个，而在后世也绝少有人会知道齐桓公。

知人而不为亲仇所束缚，真的很难，而正是由于不易，才使得齐桓公的识才更加光辉，对齐桓公本人也评价极高。

3. 从大处识才

识才不能只及一端不见全貌，如果只看到人家微不足道的一个优点就大叫“才子”，或是从窥管中看到人家的缺点就大骂人家无能，这都是错误的。识才必须从大的方

面考虑。识才必须由近知远、由小知大，即所谓的长远识才。不然就会“一叶障目，不见泰山”。

识才的目的是为用才，用才当然是用人家的长处。既然是这样，我们在选用人才的时候又何必去计较人家那些微不足道的错误和缺点呢？如果老是吹毛求疵，结果必定是一事无成。故识才必须识大。判断一个人是不是人才，要从大的方面考虑。马克思哲学不是说事物的主要方面决定事物的性质吗，那么人的大的方面就应成为判断一个人的主要方面。这样，即使人有这样那样的小毛病，我们都可以抛弃。故识才就不应只见其短不知其长或者更严重的是只知其小长而不知其大害就加以举用。用与不用之间，都存在着巨大的风险。注重人才的大的方面而加以任用，最终的效果是很明显的。

还知道巴顿将军的故事吧！他从小就养成了一个桀骜不驯的性格，心直口快，常凭感情冲动就去做事。刚到英国参加二战时，他就在一个自认为可以避开新闻界耳目的集会上大讲战争结束后，应由英美两国主宰世界，其它国家听凭支配。当时恰有一个新闻记者在场，便把巴顿的话记录下来，登在了第二天的报纸上。随之抗议的呼声蜂拥而起。在后来他还因殴打士兵，险些结束自己的军旅生涯。然而艾森豪威尔深知其人，并对巴顿予以重任。艾氏对巴顿极为了解。一战时，巴顿作为美国远征军副司令潘兴将军的上尉副官来到欧洲。不久负责组训第一支坦克部队，并参战立功，被人誉为“坦克专家”。以后巴顿不断变换职务，也先后三次进学校深造。二战初，巴顿被任命为第一装甲军军长，负责坦克部队军官的培训工作。正是因为这些，艾氏极其看重巴顿的实力，并排除各方面的干

扰，对之加以重用。

4. 向他询问谋略

要知道收音机的音质如何，打开放一段声音便知；要知道骡马的脚力如何，牵出去□几圈便知；要知人的能力如何，问问就知。为了识别某人是否有才，领导者可以把他叫到自己的办公室，先闲聊几句，等对方静下心来以后，把自己事先准备好的问题拿出来问问对方，如果他能对答如流，并能提出自己的建议和对某些重点问题的个人看法，你就可以判断这至少是一个才。如果对方一问三不知，谁还能对之予以重任。或者对方能说出一点零星的想法，但不成体，条理紊乱、语无伦次，一听便知这种人只可小用不可大用。

谋略识人在于一问一答之间，对方的思维和做事能力、应对能力都一览无遗。领导者可以很快地判断眼前的人是大才还是小才或是不才，从中领导者还可大略地预见对方的发展。有时，领导者还可以从对答之间知道对方的抱负和人品。因为对某些大事作出全面的评述，再客观地讲一些事实之外，不可避免地要插入自己对人对事的评价，这评价之中有主观的也有客观的。很显然，人总是对自己感兴趣的并坚信的东西给予很高的评价，而对那些不感兴趣的则颇有微词。

咨以谋略可以观人心志察人见识，在实际中多为领导者所采用。譬如现在流行的招聘就多是采用这种方式。一般考试人才分为笔试和面试。题目往往也是让你说说对某

事的分析并提出自己的观点，仅此而已，但要做好确实不易，这实际就是自己能力的一个展现。能力欠缺者当然不可能作出明确的分析并提出有价值的建议。领导者用此种方法选才，真是高明。

其实，咨以谋略识才在古代就不是一个新鲜的名词，现在只是稍微变了一个方式而已。在先秦，就有与人交谈天下大事来识才，领导者纳士之风盛行，这一遗风一直影响到后世。其中，为后世所熟知的就是诸葛亮与刘备谈三分天下之势和朱元璋向刘伯温询问争天下的谋略。

想当年，诸葛亮躬耕于南阳，不求闻达于诸侯，但潜心专研学问、探索天下时势。刘备起兵抗曹，但因为没好的谋士，节节败退。听说有叫诸葛亮者极其有才，便三顾茅庐，终于得见诸葛亮。随后，刘备与诸葛亮谈论天下时势。刘备说：“如今天下大乱，汉室将衰，奸臣专权，主上蒙尘。我自不量力，欲为天下伸张正义，却因智术短浅，屡屡失败。然此心此志，犹未改变。望你能为我出谋划策。”经过几番体察，诸葛亮对刘备已有较多的了解，认为刘备是理想的人君。于是便把隆中十年所观察的天下形势作了一番精辟的分析：“当今天下，豪杰割据争雄，不过形势已渐渐明朗。曹操拥兵百万，挟天子以令诸侯，不可与之争锋；孙权占据江东，历经三代，深得民心，可作盟友；荆益三州地势显要，然据有者皆无能之辈，将军若能得这以为基地，内修政治，外结孙权，一旦局势有变，即可令将士北伐洛阳，则霸业可成，汉室可兴。”这便是著名的“隆中对”。诸葛亮一席话令刘备茅塞顿开，深感此人智术超群，助自己功成名就非他莫属，于是便诚恳地请求他出山相助。

诸葛亮几句话就让刘备知道诸葛亮的才能，是因为问对中反映了诸葛亮对情势的掌握和对天下大势的分析相当完整而高明。如果说他对刘表政权内部情况的了解是基于处身于荆襄当地，而对相隔数千里之外的益州竟也如此了如指掌则令刘备惊诧。于此可见诸葛亮的见地不凡。

刘备以隆中对识得诸葛亮，而明代朱元璋也以同样的方式识得刘伯温，从而为实现天下归一做了很好的一步。

朱元璋效法刘备三顾茅庐，终于以自己的真诚感动了一颗心如死灰的前朝落魄士子，使他归于自己帐下。

刘伯温一见到朱元璋，即发表一番宏论：“你利用天下大乱的时机，从民间发展自己的势力，虽然白手起家，但是做事业却处处顺应民意，打出的旗号也光明磊落，这是王者之风的风范。现在我们面临两个敌人，西面是陈友谅，东面是张士诚。陈友谅占了饶、信、荆、襄之地，几乎拥有了大半个天下；而张士诚仅仅拥有南疆沿海之地，他的势力向南只不过到了会稽，向北只不过到了淮阳，他行无定势，成不了气候。陈友谅以蛮力对待他的部下，跟随他的人都心怀怨怒；而且陈友谅剽悍鲁莽，从来不把和别人交战作为一种难事，然而实际上打几次仗后就一定使百姓劳苦。部下怨恨就不可能给他卖力，老百姓劳苦就不能拥护他。所以陈友谅会容易战胜的。擒贼先擒王，猎兽先猎猛，现在的战略最好是征服陈友谅。陈友谅的地盘最广，战胜了陈友谅，你得天下的事就定了。”

这段宏论极似诸葛亮的隆中对。他对时势的把握如此透彻，使人一下便知他的战略意图。根据刘伯温的分析，在东西两方，攻打陈友谅，只有自守之力的张士诚很可能按兵不动；而攻打张士诚，“剽悍鲁莽”的陈友谅定会乘

虚而入。而且时局关键不在张士诚，而在陈友谅，灭了张士诚，陈友谅依然俨然强大，而灭了陈友谅，则张士诚闻风丧胆，“天下之形成矣”。

这样一来，朱元璋心里豁然开朗，刘伯温也顺理成章的受到朱元璋的重用。

咨人谋略很容易探究一个人的见底如何，这是领导者知才识人的一个重要方法。领导者要更深入的识人还必须参照其他的识人技巧，作出综合的评价。从一个人的口头上并不能完全知才，如果说知才的话姑且只能先说是“辩才”。战国赵的赵括熟读兵书，每每对其父谈论军事都头头是道，对答如流，有时还问得赵奢无以应答，但最终赵括长平败亡，只落得个“纸上谈兵”的笑柄。故仅咨以谋略还远远不够，还应在实践中考验，事实上诸葛亮是在后面的决策中发挥了自己的才能才受到进一步的重用。

但不管怎样，咨以谋略是一种识才的简便易行的方法，不仅在古代被广为运用，即使在现代也为多数人所采纳，并且在实践中也发挥了重要的作用，成为领导者选才的一大法宝。

5. 从实践中观察鉴别人才

真正的人才不在“纸上谈兵”，而关键要看的是其实干能力。时代需要的是实干家而不是空谈家，空谈何用？如果说空谈的用处，诙谐一点就是空谈可以败事可以误国。怎样判断一个人是空谈家还是实干家，方法不过是让

谈话者去干实事。用一句很简单的英文谚语即可道明实干与空谈的差别：“Actions speak louder than words”，这既可以说事实胜于雄辩，但笔者以为说行动比语言更重要为恰当。

“路遥知马力，日久见人心”，领导者往往很难一时察觉某某是否有才，但直觉上领导又不忍放弃选才的机会，于是不得不抱着一种试试看的心理，兴许试用之后贤庸必然自明。但试用是要担风险的，万一试用不成，不仅没有觅到自己需要的人才，反倒把自己的秩序给打乱了。聪明的领导便顿生一计，让人到下层去办事，通过对其“政绩”的考察来发现人才从而给予升迁。这确实是一种好方法。现代的多数企事业单位招聘人才大都有一个试用期，试用期满，老总就会对员工的成绩作一个评价，能够留下来的当然是为领导所满意的被认为是人才的员工，有时领导还会从其中的特别优秀者中选出一部分委以重任。这便是领导者以政试之，察其真才的作法。

有时，领导者没必要让所有的人都去做相类似的事情，而是在较为器重的人中让他们去做特定的事，看他们的处事技巧，从而判断其是大才还是小才。这一部分人往往是领导考察的对象，如果干得令领导满意，极有可能成为领导的接班人。而领导要选择接班人更要谨慎行事，委之以政，时时考察。往往选择接班人的结果如何，恰恰反映了一个领导的识才能力，是一个领导有无识才艺术可言的标准。

与咨以谋略比较起来，后者更侧重于识大才，而前者可适用于不同的人群，而且操作性极强，领导者可以随心运用。

《周书·苏弹传》对以政试之有一个简易的说明：“彼贤士大夫之未用也，混于凡品，竟何以异？要任之以事业，责之以成务，方与彼庸流较然不同。”它告诉我们让贤能的人去干一定的事，他们的才能就能显现出来。

三国时，“卧龙”与“凤雏”两相齐名，但最初“凤雏”庞统没有得到重用，于是他带着鲁肃和诸葛亮的推荐信去投刘备，但去后并没有把推荐信拿出来。刘备不了解庞统的才能，就把他派到耒阳当县宰，但他到任后不理政事，终日以酒作乐。有人将情况报告刘备后，刘备就派张飞去察看。张飞去后，果如所言，就责备庞统说：“你终日在醉乡，怎么会不耽误事呢？”庞统便让下面的人把所积公务都拿来，不到半日，便批断完毕，而且曲直公明，毫无差错。张飞大惊，回去向刘备具说庞统之才。这时庞统才将推荐信交上。信中鲁肃称庞统不是个只能管理小县的人才，建议刘备重用。诸葛亮这时回来也称庞统是“大贤处小任，以酒糊涂”。刘备这才认识到庞统是有杰出才能的人，便委以重任，作为诸葛亮的副手，共同参与军机大事。

刘备任委庞统，察其才能，再加上鲁肃、诸葛亮两位的推荐，终于找到了自己日日思念的贤人。

现实中，委之政事来察其真才实学为多数领导所青睐。这里有一个典型的例子。

在一次招聘会上，一位应聘者自己有足够的“硬件”，更重要的是还做过学生会干部，有一定的工作经验和管理能力，直说得天花乱坠，把该用来形容自己优点的词几乎都用上了。他以为这是外资企业，老板一定会喜欢这种大胆且敢于自我推销的员工，但招聘的老板并没有被

他的话所迷倒，先是把他派到一个小车间管理生产，试用期三个月。结果试用期满，这位应聘者把那个车间弄得一塌糊涂，不得不灰溜溜地逃之夭夭。这位领导是聪明的，他知道现实中许多人喜好说大话，吹捧自己，但一到实干的时候就露馅了，因此他就安排一个棋局让你去走一着，能与不能自然就反映出来。

真金不怕火炼，真才更不怕检验。如果是人才，在领导者委以的重任中，发挥自己的才干，从而为人所识；而在领导者方面通过让下属办事，从而知晓下属才能的大小，进而判断该让他们干什么事。委以责任，既是领导识人艺术的体现，也是领导识人用人的关键。要不为市场上种种的人才所蒙蔽，领导者何不试试“委以责任”这把“杀手锏”。

6. 善于从复杂情况中辨别真伪

智，即智慧，指一个人的聪明才能。智能型的人才更容易判别事物的主次从而找到解决问题的办法。

领导者要知晓下属能力，故意把事情搞得很复杂，然后让下属去判别。有时，领导者连自己都说糊涂了，也让下属去评论，这种情况领导者在不经意间更易识得人才。

这里有一个典型的事例。李德裕少时天资聪明，见识出众。他的父亲李吉甫常常向同行们夸奖李德裕。当朝宰相武元衡听说后，就把他召来，问他在家时读些什么书？言外之意是要探一探他的心志。李德裕听了却闭口不答。武元衡把上述情况告诉给李吉甫，李吉甫回家就责备李德

裕。李德裕说：“武公身为皇帝辅佐，不问我治理国家和顺应阴阳变化的事，却问我读些什么书。管读书，是学校和礼部的职责。他的话问的不当，因此我不回答。”李吉甫将这些话转告给武元衡，武十分惭愧。有人评论说：“从这件事便可知道李德裕是作三公和辅佐帝王的人才。”长大以后，李德裕真的做了唐武宗的宰相。

智慧之人会从扑朔迷离中判明真实情况，这种方向感有助于在实际的处事中保持清醒的头脑和敏锐的眼光，从而洞察事情的本质。这是领导者必备的才能，又是领导者选人应着重参照的一个重要因素。

有勇，诚是可嘉；有智，实也难得，但要有大智大勇之才，更是不易。领导者若能识出大智大勇之才并加以任用，必然会给自己的事业带来巨大的帮助。因为智勇双全之才，一方面有过人的谋略，在办事之前定经过一番周密的算计，对以后的行动有全面的指导；另一方面，还有敢于拼搏敢于进取创新的勇气，而这一方面往往又是许多人才所欠缺的。

南北朝时，北齐的奠基人高欢为试验他的几个儿子的志向与胆识，先是给他们每人一团乱麻，让他们各自整理好。别人都想法整理，唯独他的二儿子高洋抽出腰刀一刀斩断，并说：“乱者当斩。”高欢很赞赏他的这种做法。接着，又配给几个儿子士兵让他们四处出走，随后派一个部将带兵去假装攻击他们，其他几个儿子都吓得不知怎么办，只有高洋指挥所带的士兵与这个将军相格斗。这个将军脱掉盔甲说明情况，但高洋还是把他捉住送给高欢。因此，高欢很是称赞高洋，对长史薛淑说：“这个儿子的见识和谋略都超过了我。”后来高洋果然继承高欢的事业，

成为北齐的第一位皇帝。高欢以是非识人，确实成功，而高洋也以自己的大智大勇成就了一番霸业。

7. 通过辩论考察应变能力

应变也是人的能力的一个方面，在生活中应变自如的人在办事的时候就会有比别人更多的机会，因为他们会化险恶为平夷，避人之长用己所擅。领导者若能有此等人才是会事半功倍，迎刃而解。

在辩谈之中能应答自如，一方面除了需要有丰富的知识底蕴以外，还要有应变的能力，一位优秀的辩论者定有过人的应变能力。而这种能力若用之于实际，则为事业的成功打下了一块基石。

乾隆皇帝身边有一爱才叫纪晓岚，此人能言善辩、机智过人。一天，乾隆帝想存心作弄他，试试他有多大能耐，便问纪晓岚：“你说说忠该作何解释？”纪晓岚答：“君要臣死，臣不得不死，为忠。”乾隆说：“我现在以君的身份，命你立即去死。”纪晓岚答：“臣领旨。”乾隆又问：“你打算怎样去死？”纪晓岚答：“跳河。”乾隆又说：“好，快去。”纪晓岚去后不一会儿又跑了回来，正在迈着方步等待的乾隆帝看见后问：“你怎么没死？”纪晓岚答：“我到了河边，正要往下跳，屈原从河里出来，他不让我死。”乾隆帝问：“为什么？”纪晓岚说：“他对我讲，你这样做不对呀！当年楚王是昏君，我不得不跳河死。如今皇上是圣明君主，你应先回去问问皇上是不是昏君，如果他说是，你再跳河死也不晚。”乾隆听了自是无奈。纪

晓岚巧妙地应对，给乾隆“将”了一军，乾隆除了说“朕不要你跳河”之外另无可说，可见纪晓岚应对得高明。若换另一个即使是知识渊博之人，定难想出纪晓岚这一毒招。故应变力光有知识还不够，还应有把所学的知识加以巧妙地运用的能力，这样才能在办事上应变自如，为领导办好事。

辩论之中通过各人的表现还可知其品性。一个人的品德大都会在生活中的一些琐事中表现出来，而且在一些场合，人们根本就不会想到有人在考验自己，于是自己平时一贯的作风性格就毫不遮掩地展现了出来。领导者要识人的品性也可从辩论之中来。

就经验而言，大多数辩论者会与对方针锋相对据理力争，既承认自己的错误又不时地反驳对方的错误，这样的人性直；有的人以过为直，巧妙辩驳，为性智；有的人一旦辩论便神情激昂，面红耳赤，为性躁；有的人以位压人，强词夺理，是为性劣。领导者若能从中识得看人的性情，加以任用时也必然会得心应手。

§. 微服私访，发掘真才

唐太宗曾说“世代有贤”，的确一代有一代之人才，只是由于种种原因不为人所知晓而已。造成人才不能尽用，原因有多种，譬如体制方面的原因、用人政策的原因和选才者主观方面的原因，其中选才者方面的原因最为重要。如果选才能从多方面考虑，从容识才，人才资源的浪费至少会少许多。

唐太宗李世民命令封德彝举贤，但过了很久都没有完成任务。太宗诘问他这是为什么？他说：“并非臣下不尽心，在于今世没有杰出的人才罢了。”太宗反驳说：“君子用人，好像用不同的器材，各取所长。古时候那些把国家治理得很好的君主，难道是从别的时代借来的吗？你应该清楚，症结在于你不能知人，怎么可诬蔑一世无才呢！”太宗有远见卓识，不为臣下之言所蒙蔽，实在可贵。他提出“世代有贤”，更见其英明。古人云：“十室之邑，必有忠信。”又云：“十步之内，必有芳草。”这就说明了，凡是有人之处，一定有比较突出的人才，主要在于举贤者能否识得罢了。

古代君主微服私访来识才应值得现代的领导借鉴。

乾隆皇帝善于发现人才、任用人才。他微服私访、察纳人才被后世传为佳话。这里有一个极平常的例子。

当时，常州有位叫杨瑞莲的儒生，擅长篆隶之学，但一直怀才不遇。他于是投奔一个在朝廷做官的亲戚梁诗正，恰巧这时朝廷开设了一个两清古鉴馆，将内府所藏的古鼎尊彝□等青铜器加以图绘并摹录铭文成书。梁诗正便推荐杨瑞莲入馆充当缮写官。这年8月13日，馆中人多去参加乡试，只有杨瑞莲一人留在馆中。午后进来一位头戴青纱小帽的人，徐徐来到杨的面前。杨瑞莲不知道此人是谁，寒暄几句后便继续缮写文章。这时这个人便和杨瑞莲闲谈起来。他问杨瑞莲为什么独自留下来而不去参加乡试。杨瑞莲回答说：“唯恐内庭有传写之事，所以留下来侍候。”来人又要索看杨瑞莲写的东西，杨瑞莲遂把自己的东西送给这个人看。正在这时，几位内侍闻声寻来，杨瑞莲才知面前之人竟是皇帝，急忙叩头谢罪。而乾隆却笑

着颌首而去。第二天，乾隆便下了一个诏令让杨成了举人。后来，杨瑞莲为修《两清古鉴》作出了重要贡献。

乾隆微服私访识才的故事很多，都举不胜举。这说明世代有贤，领导者只要诚心求才，随处都能发现人才。

9. 由小处见大处

水滴虽小，却能折射出太阳的光辉；蚁孔虽小，却能使黄河决堤、一溃千里。可见，小处虽小，但却能见大。一个大的灾害并不全是偶然而降的，它多是因为平时的毛病未被人知晓而一点一滴的积累而来；而成功也并不是一日之功，同样是平时注意自己言行从而得到的。故要找失败的原因，应多看看自己平时的所为；要成功，就应时时注意，从生活中的点点滴滴做起。那么，要识人以促成自己事业的成功，就应从小处识人，从人的小的言行之中看到他大的方面。

谚语说见一叶落而知秋之将至也，因为从一叶飘落这一小的方面就可以知道大的方面——秋天快到了，知人亦是如此。一个人的品性、志向和好恶都体现在平时生活中的小事中，只要仔细观察就可发现许多有用的东西。这就如同从蛛丝马迹中发现一个大的阴谋或是知道一个宝藏的所在。有一位母亲的话对我们应有启示，她告诫自己的儿子说：“如果有一个女孩跟你去吃西餐，点了‘全餐’，起初上来的开胃菜、面包、汤、沙拉，她全都吃光了，等到后面的主菜和甜点，已经撑不下去，你可别怪她。她绝不是浪费，只是不会点西餐，甚至可能没吃过‘全餐’。

但你要是哪天遇见一位小姐点了全餐，而且从头到尾，每道菜只碰一点点，可就应小心了。那真是太浪费，只怕你将来养不起。”这位母亲的话可谓真有见地。人生的经验使她学会了从小处识人，而小伙子们生性豁达又被罩于情网之中，哪能想得那么深那么远呢？这点又不得不使人联想起“当局者迷，旁观者清”这句名言来。

西方一位著名银行家的经历应该对我们识才有所认识。他早年工作极不顺利，好几次都没有应聘成功，当他带着一颗受伤的心走进一家银行，不幸的是，他又被拒绝。默默地，他走向了大厅的出口，不经意间，他发现地上有一枚闪亮的图钉，就蹲下身去把他拾了起来。这时银行的董事长恰巧从这儿经过，看到了这细小而又平常的一幕，但董事长却别具慧眼，认为这种人正是银行职员所需的，任用他的话一定会把银行的事办好。第二天，他就接到了银行的聘任书。此后，他努力工作，并把银行管理得井井有条，董事长死后由他接任，最后成为世界著名的银行大王。这位银行大王的产生得益于生前的董事长慧眼识人。如果董事长稍微粗心一点，或者是虽然看到这感人的一幕却没有思考一番，那么这粒闪亮的“金子”还会继续埋在沙堆里。

用人是领导成功的关键，而用人之前提是要识人。领导者能以小识人，可见其与众不同。

10. 观察其朋友以识人

物以类聚，人以群分。不同的东西被分配在一起是因

为它们有相似之处；不同的人走在一起，是因为他们有共同的语言，有相同的志向，所谓“意气相投”就是如此。很难想象一个志向高远、正直无私的人会与一个无恶不作的大恶棍成为深交。“道不同不相为谋”，不同的情操，不同的追求决定了各人所走的不同的路，想到这些就不难理解为什么人以群分了。志趣不投之人走在一起如一场没有爱情的婚姻，它不会长久，要识人也就有必要观其行，观其所交之人。如果他交的是狐朋狗友，而另一个人交的是金兰之友，毋须多言，孰是孰非一见便知。

人生活于一定的环境之中，不可避免地要与外界打交道，受人影响也是在所难免的。古人一语中的：近朱者赤，近墨者黑。“孟母三迁”的故事说明了环境的重要，也说明了对交往的人应有的必要重视。如果小孟珂与一帮市井之人整日混在一起，后来定不会成为“亚圣”。

要做好自己的事往往需要朋友的帮助，为此，广交朋友成为一种风气。但要交好交歹必须“择交”，而要识才也可看看人家“择交”择的是什么样的朋友。

古人有“谈笑有鸿儒，往来无白丁”之说，这是就学识而言，领导者观其所交谈之人，定知他是有学识之人；也有“布衣之交”，这既重学识又重道德，但总的来说还是贫贱两种人的志趣相投，那么知其友而知其人。交往的人的情况实际从侧面反映了本人的情况。隋末，王圭隐居于南山。一日，他的母亲李氏说：“你将来可能会显贵，但不知你交往的朋友是什么样的，能否找个机会让我见见他们。”过了几天，好友房玄龄、杜如晦不邀而访，李氏一边准备酒饭让他们尽情欢饮，一边暗自观察。待房杜二人走后，李氏忙说：“两位客人都是辅助帝王的人

才，看来你能够显贵了。”李氏所见确实不错，后来，房杜二人果然当了太宗皇帝的左右仆射。王圭也做了侍中大臣。王母之所以能肯定地作出判断，因为她通过观察知道杜房二人的才德，观友知子，从而更深一步地了解自己的儿子。

领导考察人才，可试着去观察一下他所结交的朋友，从而作出自己的选择。如果领导者发现其所交尽是有才有德之人，那么领导就应大胆地任用，因为一方面这多半是有才之人，再者“一个好汉三个帮”，自己有困难的时候，还可寻求下属的朋友的帮助，可谓“一箭数雕”何乐而不为呢？

11. 患难中奋进者有前途

人处患难之时，往往情绪低落、不思进取，而平时身上的那些劣根性的东西也都自然地表现出来。有时看人，其富贵时一个样，衰落时又一个样。而在患难之中能保持自己的优秀品质做到有所不为有所不取、顽强拼搏、积极奋进，这样的人确实难得。领导者若从患难中识得人才，就应像相信患难之交一样，加以重用。

1. 贫时不为者大

一些人往往在平时道貌岸然，做出一副君子的姿态，而一旦贫困衰落、山穷水尽之时，则一反常态，平时的美德没有了，代之以无耻的索求。这种人领导是万万不能用的。而有一种人即使是在危难之时，也洁身自好，处处为人着想，这才是真正的人才。当年曹操南下进攻刘备。大

敌当前，连诸葛亮都主张弃樊城去襄阳。刘备不忍心舍弃樊城民众，让他们愿跟随的跟随，结果当地民众都愿意一起走。这样混七杂八，行军速度极慢。曹军追来，刘备让民众先行，自己率马抵御。虽然刘备暂时失败了，但他深得民心，一大批人才死心塌地地跟随刘备，为蜀汉大业奠定了基础。从这件事可以看出刘备太重感情了，这也反映出他在任何时候都以民为本、爱民之心不改。这正是其成功的关键。

2. 患难中见人真情

古人云：“贫贱亲戚离，富贵他人合。”人处患难之中就是自己最亲近的人都离开了，更何谈其他人呢？而难能可贵的就是贫贱不离。故人们极看重“患难之交”，极赏识在困难时仍留守原任的下属。平时人家不管对你有多好，这都不能说明问题，只有在患难之时才能看出人家对你是否真心。

人们常说“患难识真情”，在患难中人们可以找到真正的朋友，也能找到忠于自己的下属。患难是一座熔炉，它能炼成真金，而一切腐朽都化为灰土。谁不想平平安安地过日子，但生活中有一点小插曲又如何呢？它带给人的不止是痛苦，还有看清这个社会、读懂一个人的幸福。可想而知了解一个人是多么的重要，因为生活中从此又多了一个可深信的对象。

领导者对身边的人了解最深的时候恐怕就是自己或是团体有困难的时候。当你身陷囹圄有时连你平时最亲近的人都离你而去，但往往是那些领导平时不太注意的人留了下来，这绝不能说他们有所求。如果是这样，他们早就投往别处了，唯一的原因就是他们对你对团体有感情，并且

他们深信你能够扭转乾坤。这时领导就该明白了：谁是什么样的人，谁该加以重用。记得一位大型国企的厂长因人诬陷入狱，平时“香客”满门，而现在那些“好朋友”、“好部下”全都没了音讯，只有一个小职员来探访厂长，原来这个厂长曾无意中帮了这个小职员。真相大白之后，厂长特意提拔了那位小职员，因为厂长深知能在自己患难的时候来探望自己，他就绝不是那种势利小人。他是能够忠于自己也忠于厂的，这种忠诚最是难得。

因此，领导识人用人要多多考虑一下患难中的朋友下属。

有人在顺利时，乘风破浪，意气风发，而一旦身处患难则萎靡不振，从此消极处世。有人无论是顺境还是逆境都保持一颗平常心，顺不骄，逆境中也不消沉，总是积极地面对人生，做一个最好的自我。领导者当然地喜欢后者，因为后者的心境最难得。要在顺境中开拓进取许多人都还能做到，但要在一次次的失败面前抬头走下一步的人却并不多，这足见逆境中奋发进取者的可贵。常言“自古英雄多磨难”，英雄不是从娘胎中一出来就是，而是一次次地患难造就了英雄。领导若能识得这样的人才，便可为自己寻找一名得力的助手。

西尼 16 岁时来纽约。而他当时仅有一年半的学历。一次他到美国黑人剧团，因念不下台词，主考官打断了他的面试：“别浪费我的时间了。”回去之后，他买了收音机，几小时几小时地听广播、模仿播音员的声音。当他第二次来到黑人剧团时主考官为他惊人的进步所折服，终于聘任了西尼。后来这位主考官知道西尼在逆境中的奋斗过程，钦佩不已，并时时地关照西尼。后来西尼成了世界上

有名的演员。

逆境造就了人才，它也让领导能发现更多的人才。患难并不可怕，怕就怕在患难中头脑不清醒，从而失去了许多可贵的东西。

第五章 如何称赞和训斥下属

／ 善于表扬

表扬是领导者调动下属的积极性，激励下属工作热情，以实行工作目标的重要手段，在领导工作中具有非常重要的作用。

表扬下属的某种行为，不仅能鼓励被表扬者个人，同时也是向单位或部门的全体人员表明，领导者在提倡什么，不提倡什么，使大家看到学习的榜样，起到见贤思齐的作用，激发他们积极向上的精神。

表扬的方式很多，主要有以下几种：

1. 个别表扬

领导者在同下属见面时，对他的进步、优点和成绩，当面称赞几句，便能起到一定的鼓励作用。他就会感到上司是了解他的工作的，自己的努力没有白搭，从而保持以至发挥更大的积极性。

个别表扬在具体形式上，对不同的下属应有所不同。如对年轻人，在语气上可稍带夸奖的意味；对有威望的长者，在语气上则应带有敬重的意味；对反应敏捷的人，只要三言两语甚至稍有暗示，他就能感觉到了；而对于疑虑心大的人，则应该把话说清楚，以避免产生误解。

个别表扬这种方式，具有很大的灵活性，可以随时随

绩就说几分成绩，是什么样子就说什么样子，不能“事实不够笔上凑”，添枝加叶，任意修饰，人为美化，肆意拔高。不实事求是的表扬，于被表扬者无益，会使其感到内疚、被动；于其他人则会不服气，议论纷纷；于领导者本人则损害其威信。

实事求是地表扬下属，还要求在确定表扬对象时公平合理。表扬谁不表扬谁，应完全根据下属的实际表现，而不应受到管理者个人好恶与亲疏远近的影响。有的领导者为了立自己喜爱的人为“典型”，把别人的长处、事迹也记在这个人身上，这种“把粉全往一个人脸上擦”的做法，必然“高兴了一个人，冷落了一群人”，不仅典型立不住，而且会引起群众的不满，影响内部团结，被表扬者也会感到孤立。

2. 宁缺勿滥

领导者充分运用表扬手段，发现下属有了什么良好行为就及时表扬，使他能再接再励，做出更大的成绩，也使大家感到新鲜，受到促进。如果时过境迁，人们印象已经淡漠，再提出表扬，效果就会差些。表扬要反复地经常地进行，当上一次表扬的作用快要消失时，就要进行下一次表扬，以使表扬的作用长期保持下去，经久不衰地激励着人们的行动。但表扬又不能太滥。不能天天表扬，处处表扬，没有什么值得表扬的良好行为时硬找点什么来表扬，不能搞“瓜菜代”。表扬太滥，会使人们丧失新鲜感、严肃感，被表扬者也不会增加多少光荣感，其他人也会不大在意，减弱其应有的激励作用。

2. 适时表扬鼓励

人是需要激励的动物，特别是在自己作出了巨大的成绩时，总是希望有人走出来肯定自己，赞扬自己。

有人在辉煌之时郁郁寡欢，最后因忧郁而死；有人在取得一定的成绩之后，更上一层楼，取得令人惊异的成绩。可见表扬、鼓励对一个人人生的发展是多么的重要。

1. 充分评价下属

下属在成功之后，领导一方面要给予充分的肯定，同时有意拔高一点也未为不可；另一方面要劝他认真地看待现实的成功，不懈地努力以争夺更大的成功，这样既满意了下属的心理，又起到了教育鼓励的作用。

领导在表扬下属之时，如果下属做了一系列的工作才最后取得成功，领导就应抓住最关键的几点加以充分评价，这样领导手下的人才才会认为领导对事情认识入木三分、洞若观火，敬重之情顿然而生。

表扬之时还应注意的是态度要诚恳、感情要真实，要让下属感到这是领导面对自己的成功的内心的抒发。通常领导还要伴以必要的手势，如拍着下属的肩、牵下属的手等，这会使下属从心底感到一阵暖流。但如果表扬不恰当，下属可能会认为领导有意讽刺戏弄自己，从而对领导怀恨在心。

场合的选择对表扬的效果也不一样。人是希望被人看重的，他不仅想得到领导的重视，而且还希望得到同事的尊敬。如果领导者在众人的场合下对成功的下属表扬一番，既满足了这一下属的虚荣心从而达到激励的目的，而

且还可相应地促其他人奋发进取。

有时还可夸大一点地对下属进行表扬。据心理学研究，只有当一个人的评价超过了他的成绩时，他才能感觉到那是一种荣誉。表扬与其取得的成绩恰好相合，往往认为这是理所应得的，而有意夸大一点则会使下属感受到自己存在的重大意义。

总的说来，对取得成功的下属以充分的表扬是其进一步开拓进取的动力，也是领导者充分发挥下属优点的关键。

2. 表扬每一个进步

事业之初，下属往往会感到艰难和孤独，在失意之时听不到一句鼓励的话语，成功时也没人向他们祝贺。在这个时候，如果得到的即使是片言只语的表扬，那也是令人兴奋不已的，从而也就更加坚定了信心，努力把事做好。

有些人以为，只有大的成功才有意义去表扬，小成绩无足轻重。其实这种见解是片面的，实质上在空冷理论的基础上得出一个形而上的结论，但没有考虑人的内心欲求，特别是在最初工作时的孤独与艰难。

当一个下属初次走上一个工作岗位时，他会陌生于这里的环境，如果在做出一点小成绩时就得到了领导的表扬，那么他的信心一下就树立起来了。在这方面有个叫卡雷的人做得不错。

担任企业资源开发公司总经理的麦克斯·卡雷在1981年创立以亚特兰大为中心的销售和市场服务公司就曾经历过步履维艰的困窘。当时，他的手下只有一个临时雇员。按他的话说：“大的成功离我们太遥远。我们几乎感受不到任何激励。”他想出了一个决定：每次获得一个

小成功都要自己庆贺一番。

卡雷出去买了一个警报器，还配了扩音器，这样就能发出救护车的声音。如果他在电话中宣传自己的产品时能绕过培训部主管，直接与那家公司的总经理通话，就要鸣笛庆贺一次；如果收到一大笔定货，警笛也会鸣响。如今，他的公司已拥有 100 多万美元的资产和 11 名雇员。每个星期，警笛声大的要在公司内回荡 10 次。每当知道有好消息时，大家都要出来听他们的同事对刚刚取得的成功吹嘘一番，这也为大家提供了互相交流的机会。卡雷说：“我们的雇员经验还不够丰富，无法取得巨大的成功，所以这种庆贺也是一种很大的鼓励。”正是用这些小进步来临时的表扬鼓励，使卡雷的公司取得了惊人的进展。

请记住：要表扬每一个进步，不管这进步有多么微小。

3. 于无声处听惊雷——批评到位

人有一种天性就是趋利避害，好的方面是人人都向往的，而相对的一面人们却避而远之。于是人们的心目中形成了这样一套逻辑：甜的就好，苦的不要；容易做的为好，难做的不好；表扬就好，批评就不好。殊不知：“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。”每种事物都有自己的两面：表扬虽好，过了头则会使人丧失前进的斗志；批评虽难尽人情，但合理及时则会使一个人及时回头。批评者运用得当，其作用不可小觑。

与表扬相比，批评并不容易为人所接受。但多次的表扬却比不过一次及时的批评。被批评的下属若最终理解领导的苦心，定会痛改前非，这是多次的表扬所不及的。

但批评贵在及时到位、一发现错误就应马上批评并督促其改过。值得注意的是，首先批评必须到位，批评之前要找到人家犯错误的关键之所在，这样在批评时才能切中要害，使人信服；其次，批评必须及时，下属有可能犯错误的倾向但还没有造成结果，领导就不应大肆批评，而应适当地提醒指点即可；如果领导在事后很长时间才批评下属，会使下属认为领导是在翻陈年老帐，故意找岔儿，最终批评的效果也不会好。

批评主要在于指出下属的缺点，并让他们知过就改。就下属而言，能不断地知道自己的错误并战胜它们，是自己更上一层楼的关键。过重的批评可以废掉一个人，而适当的批评则会成就一个人。有时，你会碰到一些人，只有批评才对他们有用，而给予表扬如同杯水车薪没有丝毫的作用。故靠批评斥责来激励下属的干劲也不失为一种好的方法。

要斥责得有效果，其前提条件是：

①上司要有培育人才的爱心。

②上司抱着“定要矫正人那种坏习惯”的强烈指导欲望。

另外，“斥责”不能与“发怒”混为一谈。斥责，是一件令人难以启口的事，但是为了对方的好，不得不硬着头皮斥责，这是暂时抑制住情感，对下属有所忠告的行为。

发怒就不同了。它是愤激之下，顶撞对方——失去理

智的行为。斥责下属时，必须控制自己的感情，以免变成“怒责”，这种自戒的功夫，无论是哪一个上司，都非有不可。

要使“斥责”的行为保持指导下属的原来面目，你得留意下列几点。

①斥责之前，先使自己冷静。

如果不先使自己冷静下来，斥责就一变而为“怒骂”或是“愤怒”。

②理由分明。

要让下属了解何以被斥责，只要斥责的理由明确而且合理，挨骂的人定会“心服口服”。

③勿伤自信。

斥责的目的在于“育才”，因此，必须考虑到“不伤及下属的自尊”，“不使下属的自信因而丧失殆尽”。例如，你应说：“我相信你定能矫正这种习惯，所以才特地提醒你这件事。”

④使其反省。

设法让下属能够“自动反省”。最高明的斥责方法是能叫下属在挨骂之后，说：“这的确是我的过失，以后我一定改过来。”

⑤考虑到时间、场所、状况。

斥责下属时，必须顾及他的面子，尽量在“一对一”的情况下，冷静地斥责。

⑥气氛要开朗。

斥责时要保持开朗的气氛。气氛变得暗淡，双方的心情都会好不到哪里。挨骂的下属，一定更难过，甚至兴起抗拒心理，心中暗骂你：“哼，你尽管骂吧！才不是那么

容易就被你驯服的货色哩。”

如此一来，斥责的功用未生，害处业已出现，这一场斥骂不就等于毫无意义了？

⑦骂得利落。

通常，挨骂的下属心中都想：“糟了。”悔意已生，理由嘛，他也心里有数，因此，要责骂得简洁、利落，切莫拖拖拉拉。

⑧斥责之后，立刻转变气氛。

下面就是一个用批评来激励下属的好例子。

吉诺·鲍洛奇悉心经营的重庆公司是从一个家庭化的小作坊一跃而成为拥有近亿元资产的大公司。鲍洛奇对部下的严要求是其成功的重要原因之一。有一次，鲍决定兴建一个新厂，由于时间紧、任务重，他派了一批得力的干将去。在预定开工前的三星期，他前去检查工作。在那里，他看到了一番令他不忍目睹的景象：员工们满脸是灰，身上是泥，满脸的疲惫，满身的狼狈，电灯没有装好，用一个临时的电灯泡替用……看到这里鲍又气愤又爱怜，本想宽慰一下他们，却又想到，新厂如不能按时开工，将会给公司造成莫大的损失。他生来脾气暴躁，遇到这种情景更是火冒三丈，他不由地厉声训斥：“你们一个个无精打采，是干工作的样子吗？像你们这样的进度，公司不死在你们手里才怪呢！”他走后，员工们个个气愤激昂。你说我们不行，我们偏要做给你看看，员工们努力工作，终于如期完成任务。

虽然鲍洛奇爱批评下属，给人以暴君的印象，但正是这种独特挑剔的目光和做法促进了每一个员工奋发向上，激起员工们的干劲，从而促进公司的发展。

4. 训斥下属五忌

1. 切忌恶语伤人

无论任何团体，当员工犯下不可原谅的错误时，作为领导无可避免地要对其加以斥责。但是每个人都有自尊心，批评应是在平等的基础上进行的，态度上的严厉不等于言语上的恶毒，切记只有无能的领导才去揭人疮疤。因为这种做法除了让人勾起一些不愉快的回忆，于事无补；而且除了被批评者寒心外，旁观的人也一定不会舒服。因疮疤人人都有，只是大小不同，见到同事的惨状，只要不是幸灾乐祸的人，都会有“兔死狐悲，物伤其类”的感觉。更何况，批评的目的是搞清问题，而不是搞臭下级。而且恰当的批评语言，还牵涉到一个领导的心胸和修养问题，绝不能以审判官自居，恶语相向，不分轻重。

值得注意的是，作为领导的统率者，在严厉地批评了下级之后，一定不忘立即补上一句安慰或鼓励的话语，“打一巴掌不忘揉三揉”。因为，任何人在遭受领导的斥责之后，必然垂头丧气，对自己的信心丧失殆尽，如此造成的结果必然使他更加自暴自弃。然而此时领导适时利用一两句温馨的话语来鼓励他，或在事后私下对其表示，正是因为看他有前途，才会严格要求。如此，受批评的下属必会深深体会“爱之深，责之切”的道理，而更加发奋图强。这样一来，下属不仅会牢记错误，而且可能提高工作的积极性和自觉性。

周恩来总理就是这方面的典范，他总是抱着与人为善

的至诚，对同志的缺点错误及时进行批评教育，使人心悦诚服。1952年，周恩来率政府代表团抵达前苏联，谈判我国第一个五年计划期间前苏联援建项目问题。抵苏后，他把有关人员集中起来，逐字逐句讨论修改计划草稿，定稿复印前，又专门叮嘱一位同志负责最后的校核。当周恩来发现核对过的稿子仍有差错时，并未直接批评校对的同志。第二天，周恩来到代表团驻地与大家共进午餐时，特意和这位同志碰了杯，笑着说：“罚酒一杯吧！”既亲切，又严肃，使这位同志内疚而不觉得难堪，收到了“心有灵犀一点通”的效果。

2. 切忌捕风捉影，主观行事

“闻过而喜”是中国的一句古训，但并不是每个人都能愉快地接受别人的批评。上级批评下级，要使下级达到心悅诚服，没有以权压人，以势压人之感，很重要的一条就是要做到实事求是。在批评之前先考虑一下有几分的事实根据，这是比批评的态度和方法更为基本的东西。如果事先调查不够，事实真相与得到的情况有差异，被批评者就难以接受；如果有人提供了假情况，打“小报告”，领导者以此为据，大加批评，那就更难以服人了。所以，上级批评下级，责任要分清，事实要准确，原因要查明。从实际出发，弄清事情的本来面目，找出问题的原因，恰当地分清责任，这样的批评有理有据，既不夸大，又不失察，下级当然口服心服了。所以，上级批评和否定下级，必须以事实为依据，以政策为准绳，不能随心所欲，更不能以感情代替原则。这就要求领导者必须心胸豁达，最忌讳神经过敏、疑神疑鬼、听信流言，无中生有。

做到实事求是，还必须克服主观行事的倾向。主观武

断的领导者容易失去人心。对于任何事物人们都有自己的主观印象，但是作为领导，却不可主观武断。例如，领导在主观上不喜欢一些职员，这种情况的原因是多方面的，像脾气不好，性格不合，或者在一些小问题上有摩擦。这时一旦工作出现了偏差，便倾向将责任推到他的身上，从而造成了恶性循环，领导越来越挑剔下属，而下属的表现也越来越差。避免自己的主观武断，必须从心理上消除许多障碍。例如你要认识到，身为一名领导，你可能会很敏感，或者你看问题有时会产生片面等等，多找自己心中的“死结”，便会在对人和事的评价上多一份公正。对于这些领导，毛泽东同志“没有调查就没有发言权”的论断很值得借鉴。

3. 切忌不分对象，不分场合

要做到有效的批评，就必须注意随着批评对象和场合的不同，改变批评的方式和语言。那种企图用统一的模式裁判活生生现实的做法，只会处处碰壁。

就对象而言，我们应该着意于他的职业、年龄、性格、水平这样一些主要因素。不同的职业有不同的批评要求，譬如说对安全性要求很高的行业，批评就应严厉一些，而对于一些要求员工自由发挥程度较高的职业，批评则应注重于启发引导。不同年龄的人批评也应有所差别：年长者应用商讨的语气，对同龄人则可自由一些，毕竟彼此的共同点较多，而对年轻人则应多给予一些启发性的批评，促使其提高认识。比如对年老者称呼前加上谦辞，显得郑重有礼，对年少者用“小×”来称呼，增加亲近感，就能增强批评的效果。就性格上的差别来说，瑞士心理学家卡尔·荣格曾将人的性格分为外倾型和内倾型两类。外

倾型开朗活泼，善于交际；内倾型则孤僻恬静，处事谨慎。对他们领导者就应采取不同的批评方法：对于前者可以直率，对于后者需要委婉；对于前者谈话要干净利落，对于后者措词要注意斟酌。至于介乎二者之间的中间性格类型的人，可以随机应变，因人而异。知识和阅历水平也是很重要的因素，对水平高的人需要讲清道理，必要时只须蜻蜓点水，他便心领神会；对水平低的人必须讲清利害关系，他们看重的是结果如何，而不在意其中的奥秘究竟怎样；之乎者也、文绉绉的词句，只能使其如入五里云雾，辨不出东南西北。

同样，场合的不同也要求批评方法的改变。聪明的领导者往往知道根据不同的场合调整批评的方式，而鲁莽的领导者则往往不分场合，简单粗暴。一般来说，尽量不要在太公开的场合批评下属，实在无可避免时，也应注意批评的力度。这一点尤为重要。古代有一位侠客，他的属下有求于人。一次朋友问他：“有那么多弟子仰慕你、跟随你，你是否有什么秘诀呢？”他回答说：“我的秘诀是，当我要责备某一位犯错误的弟子时，一定叫他到我的房间里，在没有旁人的场合才提醒他，就是如此。”对领导而言，应该明白，你既身为领导，无论如何你总该对单位的人和事负有责任，这是谁都推委不掉的。喜欢将“家丑外扬”，反而暴露出你的管理不力，或由你制定的管理体系有缺点、不健全。更不好的是，还会给人留下自私狭隘的印象。

4. 切忌喋喋不休，没完没了

批评的质量与其数量之间，并不存在正比的关系，有效的批评往往能一针见血地指出问题的实质，使下属心悅

诚服，而絮絮叨叨的指责却会增加下属的逆反心理，而且即使他能接受，也会因为你缺乏重点的语言而抓不住错误的症结。

而严重的是，有些领导似乎就是喜欢“痛打落水狗”，下属越是认错，他咆哮得越厉害。这样的谈话进行后会是什么结果呢？一种可能是被批评者垂头丧气，另一种可能则是他忍无可忍，勃然大怒，重新“翻案”，大闹一场而去。这时候，挨骂下属的心情基本上都是一样的，就是认为：“我已经认了错，还要抓住不放，实在太过分了。”性格怯懦者会因此丧失信心，较刚强者则说不定会发起怒来。显然，领导这么做是不明智的。有些领导认为下属并非真心认错，实际上不论认错态度真假，认错本身总不是坏事，所以应该先肯定下来。然后便可循此思路继续下去：错在何处？为什么会发生这样的错误？造成了什么恶劣后果？怎样弥补损失？如何防止再犯类似错误？只要这些问题，尤其是最后一个问题解决了，批评指责的目的也就达到了。须知一千个犯错误的下属，就有一千条辩护的理由。下属能自我反省，承认错误，就不应太过苛求。总之，犯错是第一阶段，认错是第二阶段，改错是第三阶段。无论如何在下属认错之后，领导者只能努力帮助他迈向第三阶段，而不是其他。

5. 切忌针对个人，伤及自尊

正确的批评应该做到“对事不对人”，这也是一条被无数事例所验证的法则。固然，事在人为，错误与犯错误的人也是密不可分，但对事不对人的批评却更容易为下属所接受。当然，在现实当中，要做到这一点并不容易，更困难的是被批评的下属往往会认为自尊受到了伤害。这时

应该怎么办呢？

首先你需要和他谈一谈，进行意见的交流。这种交流不是以上级领导为中心的单向的灌输，而是要求下属也积极参与到谈话中去。在谈话中，要让下属逐渐步入正轨，认识到自己受处罚的合理性，并非是领导有意为难。如果对方确有隐情，应该表示体谅，说一些劝慰性的话。

要让下属明白，处罚和批评的做法，绝不是专门对人的，而是对事而言的，请他不要引起误会。许多下属认为，受批评就意味着他们的人格受到了侮辱。这时候，就需要领导者通过列出事实让他们明白，批评是为了部门和组织的利益和发展，而不是故意损害某人的感情。这时，可以坦诚地指出对方违反了什么纪律，并造成了什么不良影响，还可以举出性质相同的案例，来说明批评的合理性和对事不对人的特点，使下属心服口服，也不会因为受批评而影响以后工作的热情。说到底，这种方法力求实现的就是，在感情上对批评者来说是委婉的，在问题上则是直接的、本质的，是通过事实来做人的工作。

5. 批评女性下属的方法

批评是针对行为，而非批评人。在讨论问题之前及之后，不要忘了赞美，而且要试着以友善的口吻来结束。用这种方式来处理问题，你不会使对方遭到太过无情的责难，或是引起对方的愤怒。

我们知道，批评只有被对方从内心上接受才能生效。这就意味着，批评虽然有道理，但不等于被对方接受，心

理研究表明，接受批评的最主要的心理障碍是担心批评会伤害自己的面子，损害自己的利益。为此，在批评前要帮助他打消这个顾虑，怎样才能把批评听得下去。打消顾虑的比较好的方法，就是先表扬、后批评，亦即在肯定他的成绩的基础上再对他进行适当的批评。

例如，上司对××员工说：“你的工作非常认真，为公司尽了很多力，而且又富有责任感；唯一美中不足的是你所使用的言词，有些不合实际。倘若没有这一点，你就是公司里最优秀的职员了。”像这种勉励多于指责的话，员工当然乐于接受。

其实，人的心理都一样，那就是被自己的上司或四周的人尊重的心理都很强烈，没有比受人轻视更不愉快的事情了。这也就是说，被上司夸奖也就是等于被承认了其存在的价值。“被承认”，是任何人都感到高兴的事，因此也产生要听这个人的话的心理。所以要先夸奖再批评，使其能乐于接受批评，也能了解被批评的原因。

美国总统卡尔文·柯立芝也能熟练的运用这种做法，来批评对方，帮助对方改正错误。

柯立芝生性沉默寡言。但是，一天他在总统的私人办公室对一位秘书说：“你上午穿的那套衣服很漂亮，你是一个很有魅力的女子。”

那位秘书红着脸，不知所措。柯立芝接着说：“好啦，别愣在那儿。我这样说只是为了使你高兴。从现在起，我希望你对标点符号再稍微注意点。”

他高明的运用了心理学原理。在说不太愉快的事之前，先对对方的优点进行表扬，这样做总是令人可以容忍的。

也许女性比男性更难应付批评，女性会倾向把这种批评当作是针对个人而发的。女性的文化背景和男性不同。举例来说，男性在参加球队时，会受到比女性更多的批评。教练会向男孩子大吼他做了什么或什么没做，或警告他不要让球队输球。一旦比赛结束，他又会被教导如何有风度地接受失败——下一次再尽全力争取胜利。直到最近，才慢慢有些女性加入这种环境中，但是她们习惯将所受到的批评，视为针对个人的批评。因为大部分时间，女性总是生活在比较受庇护的环境下，不像男孩子那样时常遭受严厉的批评。因此，在批评女性时特别要注意方式方法，应采取这种较柔的办法。

一些胆小的女职员，当自己的弱点被上司抓住而受批评时，根本没有解释的勇气，只有垂头听训。加上上司最后又说：“怎么样？懂了没有？希望你以后小心，不要再犯错了！”那么，她心里必定想：“唉呀！我还是不行！”也许就因为这样，领导者在批评女职员时，最好能用勉励的口吻。例如在结束的时候说：“虽然如此，但你还年轻，好好加油吧！我相信你有能力办好每一件事的，我对你有信心！”这样必定可使对方信心倍增地办好每一件事，这是管理者应有的认识。

从表扬入手，就好像动手术前给病人打麻醉剂一样，让病人在不知不觉中得到康复。

另外，在批评女职员时有三忌：

1. 忌拘泥小事

有的女职员很容易出错，尽管上司一再提醒她应注意的地方，她仍然有意无意地重犯，甚至还把上司所提示的重点忘得一干二净，并对不乐于遵守的批评感到生气。上

司对此不应耿耿于怀，抱怨“那个家伙真是坏透了”，并因为自己的命令受到轻视而愤怒不已。虽然在这种情况下，要求下属服从命令，但上司若再多提几次，下属就易失去了做事的那股干劲，进而提出辞呈。俗话说：“虱子多了不痒，债多了不愁。”批评亦然。心理学研究也表明：一种批评如果反复地进行，将失去它的激励作用。因而，只有必要的时候才进行批评，而不可一味批评。

2. 忌扩大范围

有一个公司，三位女职员老出差错，但是领导者为了训练这三位女职员，竟然集合了 50 个人进行再教育。情形是这样的：

由于上司不重视她们的意见，导致她们士气消沉，结果为了这三位女职员举行一次再教育。亦即公司为了这三位女职员，要全体女职员都参加为期两天的再教育，并用了很多的经费，而这三三位女职员持反抗性的态度，令人感到棘手。公司的报告中指出，在受训期间，有一个已提出辞职，并且解释说：“我辞职对公司不会有什么影响，这一切责任，应归咎于上司的处理不当。”

纵使理由多么正当，但把毫不相干的 50 人也一起集合训练，可说是无谓的损失。这位上司的用意当然是为了避免只对三位职员做再教育的不自然，然而既然全体女职员都要参加，那三位女主角说不定还逍遥自在，存有“与我无关”的想法呢！因此，这和无效的“暗示”并没有两样，对这件事，这位上司只有哑口无言了。

这就是说，上司并不直接对犯错本人提出警告（可说是胆小的作风），而故意对大家说：“我们的同事中，竟然有这种傻瓜，做出令人伤脑筋的事来。”他以这种口

气来讥笑下属的过错，除了使下属对他产生反感外，对事情一点帮助都没有，其他的人也一定会想：“既然那么伤脑筋，为什么不直接跟当事人讲呢？”而感到不愉快。

3. 忌当众侮辱

这是绝对错误的批评法，就是上司当着许多同事或下属的面，指责说：“你怎么那么笨！”或“你的脑筋真是转不过来！”等这些侮辱员工的话，使对方难堪，这样只有增加下属的怨恨，当然收不到一点点效果了。

在批评女职员时，常常会导致女职员哭泣。

一般说来，男人对女人的眼泪真是一筹莫展，在遇到女性哭泣时，往往会不知所措。相信这种男性管理员必定不少。有些上司在批评女职员时，一看到她们哭，就不忍心再继续讲下去。该怎么办？

其实，上司也用不着发慌，可以暂时终止自己的批评，保持沉默，再观察她们的表情。然而受上司批评而哭泣的女性，其情形有二，第一就是满腹委屈，心里难过而哭泣；第二就是悔恨交集，自然克制不住感情的激动而流下泪水。

因此，当女性职员在受到批评，感到悲哀而哭泣时，上司应该停止或转移话题，甚至安慰她说：“不要哭了！把眼泪擦干”。或“唉呀！不要哭了！如果被其他同事看到多难为情哪！”这样一来，气氛缓和了一下，对方也可能比较冷静地来检讨过失，而稳住情绪不再哭泣。待她稍微冷静时，上司可以借旁的事物，间接批评，这样可能好一点。如果上司一看到女性职员哭泣，就问她：“你为什么要哭呢？为什么伤心？难道我说错了？”如此一来，不但无济于事，反而会遭到下属的误解。因为女性在被批

评、遇到不如意的事时，泪水自然会不由自主地夺眶而出。如果是因受到批评，而悔恨交集而哭泣时，态度就有所不同了。在这种情况下，上司往往会伤透脑筋，即使说：“不要哭了！”她仍不能停止哭泣；或者自己也想擦干眼泪，然而却无法克制感情的激动。当上司遇到这种情形时，只有沉默地等待她停止哭泣，或不再批评，等有机会再说。一般说来，都是以不再批评，等有机会再说的为多。因为她的心情很乱，尽管批评也好、安慰也好，她根本就听不进去。有些女性愈是受到他人的安慰，就哭得愈厉害，所以这时候停止批评改天再说，才是明智之举。

不过，也有一些女性把哭泣当作是一种“武器”。由于如此，做上司的也不能因为每次批评女职员时，一看到她们哭泣就停止，因为这样恐怕会破坏做事的原则，有时态度也须强硬一点。

事实上，女职员的哭泣到底是悲哀还是悔恨，根本无法从她的表情中看出，因为她们总是低头掩面而泣。因此有人就注意她们肩头的变化，因为哭泣时若肩头颤动，则感情是相当激动的，应该停止而不再说下去；如果没有这种情形，稍隔一段时间，再温和地把该说的事情说下去，不能因为眼泪，就把一切付之流水。

第六章 创建走向成功的人际关系网

“世事洞明皆学问，人情练达即文章”，领导者要在这个位子坐好，坐稳。离不开他与周围人群良好的关系，上级、下属、同行、外部等等。

1. 接好“地线”——与下级的人际关系

1. 宽严得当

孙子所称的将才必须是：“仁、智、信、勇、严”。其中仁即领导必须爱护他的下级，有一颗仁慈之心；严即领导必须把握纪律的尺度，对违反纪律的下属毫不偏袒。然而现实生活中，能把“严”与“仁”两者结合得非常漂亮的领导并不多，他们大多太“仁”，对部下一纵再纵，以至失去一定的原则，最终导致“天下大乱”，不欢而散。也有的太严，显得非常专制，导致部下对领导畏而不敬，或许在表面上对领导唯唯诺诺，而背地里咬牙切齿。这两种领导都不能称为成功的领导，前者常被斥之为无能和没有魄力，而后者则被冠名为“暴君”。我们在对领导处理与下级关系时所提倡的一种方式“恩威并施，宽严交融”即所谓不仅表现为对下属物质上的奖励和鼓励，而且还表现为对下属的精神上、生活上的关心、爱

护，甚至正常的人际交流。领导也是人，部下也是人，重要的是要让部下感到其工作在一个温暖的，充满爱护的环境中，自己的人格得到了很好的维护，自己得到了应受的尊重，有这样感觉的部下才会以其工作岗位为“家”，敢说实话，领导也可以顺利地改进工作。领导以“商量”的语气与部下讨论问题，使部下存一种自信心，参与讨论的热情也高，点子也多。领导还应在生活上关怀部下，部下告病，领导应尽量让他安心养病，而不是催问其几日之后得以复班。所有的这些都可以称之为“恩”，严是针对那些目无纪律的部下来说的。林子大了，什么鸟都有，确实有一些部下觉悟不高，浑浑噩噩，不但无功，反而惹下一大堆麻烦事。对这些部下，作为一名明智的领导决不能姑息迁就，而应严肃处理，直至炒其“鱿鱼”。所谓害群之马就是这种人，如果领导对其视而不见，那么到最后吃亏的是大家，而如果对这些人进行及时的纠正，促其迷途知返，那也真是善莫大焉。据说，一次松下幸之助的一部下犯了错误，松下先生决定发谴责状来警告他，事先他将那个人请过来，对他说：“我对你犯的错误的，想发谴责状，如果你不满，我就没有必要这么干，我们也没什么好说的。如果你觉得我应该这样做，那你就不断反省，今天的斥责也就有了代价”。那位部下连忙说：“谢谢先生的苦心”，松下先生则接着说：“你既然已经了解我的意思，那么我也很乐意将谴责状给你。”这件事即反映了松下先生在处理下属违规事件中的宽严交融的原则，让部下对领导既尊重又感激，同时不敢违令擅行。

2. 赏罚分明

古今中外有建树的领导的座右铭是“赏必信，罚必

果”。当年诸葛亮在著名的《出师表》中即要后主“陟罚臧否，不宜异同”要刘禅严明赏罚。然而说归说，要在实际工作中真真做到这一点还确实不易。首先，领导可能被私情左右，这是严明赏罚的大忌，比如，领导对某部下的印象特别好，而某一天，偏偏是这名部下犯了错，该罚，这时要领导狠下心来，照罚不误，需要领导具有超越一切情感的理性、头脑。而往往在这个时候，大部分的领导办不到。因为领导在与部下相处的过程中多少有点“个人感情”。每当这种情况下，领导应该想一想当年诸葛亮的“挥泪斩马谡”，控制自己，不要让理性受感情左右。还有一些时候，领导对赏罚非常公正的处理常常会得罪一些地位比自己高的人，这种情况有时也成为严明赏罚的绊脚石。但是这样做却赢得大部分下属的拥戴。当然，不应该忘记的是赏罚应该及时，而且要适度，把握分寸，千万注意不能只罚不赏。那所谓的“打一巴掌给一甜枣”在惩罚部下的同时，还要给部下适当的褒扬，以给他们以悔过自新的信心，当然还可采用“欲抑先扬”的手段让部下首先觉得“扬”得舒服，尔后又感到“抑”得有理。松下幸之助的话最能说明这一点了：“身为一位领导者，应该适度地指正部属的缺点，以‘四分缺点，六分优点’的角度去观察，才是懂得欣赏部属的上司。也就是说，应该假定每个人都有百分之六十的优点，百分之四十的缺点。对他们的缺点要清楚了解，但不必斤斤计较，而对他们的优点则宜肯定并想办法使其发挥出来。”

3. 善于变换角度，忘却自己

领导不能没有威信，没有威信的领导，做起工作来也很不顺当。但如果一位领导在部下见到他时就像老鼠见到

猫一样溜之大吉也不是什么好事。造成这种现象的原因很多，前面我们也分析过，可能是因为这位领导不知“恩威并施”；还有一种原因即是领导与部下之间缺乏应有感情与体谅，这是领导工作的大忌。有的领导也知道这样有百害而无一利，但不知所措，茫然失策。在这种情况下，领导要善于忘却“自己”，变换角度、放下架子、淡化自己的权力、地位意识，脱下领导的外衣，成为你下属中的一员，从你现在所处的角度来观察分析问题。文人作家也讲究体验生活，也就是这个道理，惟有与部下打成一片，通了部下的心事才能真正地理顺与部下的关系，为顺利开展扫清道路。

2. 接好“天线”——与上级的人际关系

与上级领导关系的好坏，常常直接影响到自身领导工作的进行。进而影响到与自己下属的关系。是领导关系中微妙的一个方面。

1. 处理好“天线”与“地线”的关系

很多人，尤其是在领导岗位上呆过的人，似乎都有这样的感觉：自己与上级的关系和自己与下级的关系之间几乎是一对矛盾，如果，我和下级的关系搞得很“铁”，上级好像就不舒服，说我在培植势力；而我和上级关系密切吧，下级似乎有不满，有点溜须拍马之嫌。在这里人们似乎很难找到一个最佳的结合点，无论怎么样都是一对矛盾，其实，这是一种错觉，“错”就“错”在自身。为什么这么说，这里，我们要讨论一下什么是所谓的关系

“好”。许多人把这个“好”理解为“喜欢”，这样就大错特错了，如果一味地为了博得上级或下级所谓的“喜欢”，那当然是风箱里的老鼠——两头受气了，我们这里所说的处理好与上级的关系并非让上级喜欢你这个人，而是上级从自己工作的角度出发，支持你的做法或意见、设想等，有些干部对上级领导的指示，只有一个字“行”。一味的迁就，结果使自己里外不是人，下级那边工作难做，上级这边做好了没话说，做不好就惨了。而如果对上级的一些提法提出适当的异议，他们也未必那么不近人情，不可理喻，这样两边的工作做起来也顺多了，“天线”与“地线”的关系一定要处理好。

2. 忍耐加斗争

古希腊唯物主义哲学家德漠克里特曾经说过：“无节制的欲望是一个儿童的事情，而不是一个成人的事”。在西方国家人们往往将节制和忍耐视为道德上成熟的标志。我国古代思想家孔子就曾大力提倡“克己”；我们今天也有所谓“百忍成金”之说，上级与下级所站立的角度不一样，考虑问题的高度不一样，难免会形成“对撞”，这时作为下级就应该适当地加以忍耐，这并不是说比别人低一级就该忍着，而是说上级在处理一些全局性的问题方面，眼光要看得比下级更广一些。下级未必能理解这一点，所谓的本位主义说的就是那些处于下级对全局把握不清的领导者。俗话说：树倒猢猻散，全局垮了，单个部门再好也不是什么光彩的事。全局工作没做好，那么对自己认为不太合理的指令也就不会勃然大怒，斥之门外了。理智的领导者，则能坚持做到宽宏、忍耐，还有一种并不是命令与执行方面的矛盾，而是理解与误解之间的矛盾，有

时自己确实做了大量的工作非但没有得到上级的肯定与承认，反而被误解、冤枉。这时，不管是谁，心理都不好受，但不同的人在难过之后做法不同，粗俗的人常常是暴跳如雷，谩骂与武力并进，不但没有得到良好的效果，反而使上下级关系恶化，一发而不可收拾。理智的人一定知道这时“忍”的重要性。他相信总有一天，真相大白，消除误会，赢得信任。在处理上级关系中，坚持做到宽宏、忍耐，具有极其重要的意义。它可以使自己和上级在心理上有一个缓冲的坡度，在自我认识和相互认识的程度上深化一步。作为下级可以借此机会反省一下，自己有没有过失，过失有多大。同时还要吸取教训千万不要在与自己下级的问题上也出现这样的情况。但是，总是忍耐也不是什么好事，人的忍耐总是有限的，不要太委屈自己，太迁就上级，这样自己难受，而且容易使上级犯错。而万事忍耐无限的人，碰到好的上级问题不大，而遇上有问题的上级，则会跟着犯错误，做坏事。所以说除了“忍”之外还要进行适度的“对抗”，所谓对抗那是下级从维护正常的上下级关系或个人合法权益出发，对上级的错误行为的抵制。忍耐不是万能的，人非圣贤，孰能无过，上级也是人，也有判断失误的时候，在他没有醒悟的时候，提提醒，说不定就能避免灾难性的后果，不但不会遭来上级的责怪还会赢得上级的赏识。上级在决策问题时，尽管照顾了大局，但对下面各部门的一些具体问题，不甚了解。举个很简单的例子，上级领导不顾下面条件的限制，要求每个人都精通计算机，每个人都要熟练地打字等等，这样的要求本来是为整个全局着眼，提高每个人的能力素质，但是，有点操之过急，很容易打消下属的积极性，认为

“这下完了，这份工作丢了”。反而影响工作效率的提高。这是个最简单的例子，一个优秀的领导者，不仅要使自己在接受命令时上级看着舒服，还要使自己在实施这条命令时下级觉得愉快。在某种程度上这就要求有斗争，有斗争才有改进。不仅为自己斗争，更重要的是为下级斗争。当然斗争也不是没有限度，上级来一次指令斗一次也不是什么好事，稍微有点分歧是应该顾全大局的，只有到了忍无可忍的时候，才义正辞严地进行对抗。这样既有风度，又不失原则。与上级的关系也就自然而然地会好起来。

3. 要与上级领导加强信息关联。

上下级之间只有信息的传递畅通无阻，其工作才会有条不紊。上级要经常给下级一些信息，而下级也不能漠然处之，应该及时、充分地加以反馈，达到两级之间思想的见面，心理的交融，信息反馈的有效与否很大程度上决定着与上级关级的近远密疏。一般人之间的信息沟通，具有双向性与对等性的特点，即信息交换的主体地位是对等的。不存在你上我下的问题，而上下级之间的交流则不同，下级是要给上级汇报情况的，其给予上级的信息必然大大超过上级提供给它的信息，就是所谓的非对等单向性。作为下级则不应计较上级给予信息的多寡，而应积极主动地给上级汇报情况，反馈信息，使上下级处于互相了解，互相融合的氛围中，这是处理与上级关系的好方法也。

9. 左右逢源——与同级的人际关系

同级关系在现实生活中司空见惯，从国家各部部长到企业部门经理之间都存在同级关系。同级关系处理好，会使本部门工作左右逢源，八面玲珑，更会使全局的工作配合得紧密有加。

1. 竞争与协同共存

人生在世就是为了实现自己的价值，于是，不同的人有不同的需求、欲望，为了实现这些欲望，人与人之间展开激烈的竞争，而人是社会的人，为了生存与繁衍，每个人都需要融入集体——社会，完成改造自然，实现价值的愿望，即协同。其实，人与人之间的关系无不表现为竞争与协同的关系。只是有的地方更为明显，有的地方有点隐蔽罢了。而同级之间的关系也许正是竞争与协同的典范，同一级别领导者，每个人都有这样的想法，我一定要干得比他们强，这样我才有提升的希望，我一定要干得最漂亮，以证明我的出色，这也许是最积极的竞争者的姿态了。即使是最弱的，也会这样想：“千万不能干得比他们差，要不然饭碗就没了”。这就是同级之间的竞争。而同级之间的协同似乎与竞争同等重要，我干好了，他没干好，作为一个集体，我也遭殃，我们一定要配合好。当然也有领导者通过损害同级来达到自己往上爬的目的，这种作法不可取也不道德，不是处理同级领导关系的可取之道。要处理好同级领导之间的关系，需要领导者放开眼光，认清世界，不要做井底之蛙。要想到，同级与自身之间的竞争是磨砺自身的一个良好的环境，山外青山楼外楼，在这里与同级领导之间进行充分的竞争不断地取长补短，是为了明天与另外的部门更有效地适应。而同级领导者之间的协同又是培养自己配合能力的机会，要善于取己

所长，补人所短或取人所长，补己所短。共同维持“大机器”的正常运转，也是实现自我价值的一种途径。当然，要善于在同级中脱颖而出，成为佼佼者。但也要善于与其他人员的配合，这样才可能避免“木秀于林，风必摧之”的遗憾，惟有如此，自己的梦想才能实现。

2. 增进与同级的感情

感情是人际关系的“协调器”，同级之间的关系应当融洽，互无“心理防线”，这样自己在做工作时手里也顺当，而且心情愉快。由于自己工作的好坏与同级无直接的利害关系，因而在寻求同级领导的配合或帮助时，你和他之间的“感情”则是他是否乐于帮忙最重要的砝码，如果你和他感情弥笃，那么问题迎刃而解，反之，不知道要费多少口舌，所以有经验的领导者总把加强与同级领导的感情放在处理同级关系的首位。首先要善于主动与同级沟通，需要一个主动者，首先敞开心扉，疏通情感交流的渠道。若此，对方也会逐步开启“心理门户”。这样“一来一往”感情自然会增强。同级之间，相逢开口笑，有助于解决某些分歧与矛盾。鲁迅说得好：“相逢一笑泯恩仇”。现实生活中，同级之间难免有些分歧与纠葛，但常常都在一笑中了之。这说明笑是一种奇妙的语言，它既能表达敬意，也能表达歉意，还能表达谅解、宽恕等心情。喜怒哀乐人之常情，同级之间难免有分歧，有磕碰，不要表现愤怒，愤怒的情绪常常激起冲动，使同级之间关系僵化，有时甚至导致不可收拾的结果。每个人都要学会制怒，因为只有这层关系有可能产生“愤怒”，对自己的下级没有必要，对上级不敢。要善于制怒，孙子曰：“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战”，特别是当有人别有

用心搞自己的小动作时更是如此。同级之间的批评也很重要，但要使这种批评真正得到良好效果并不容易，这里要讲批评的艺术，批评前首先要自问，我批评的是哪件事？是否有“千年谷子万年糠一齐抖”的嫌疑？对方有可能接受我的批评而改正吗？我期望对方改善到什么程度？我选择什么样的时机、方式和场合发表自己的意见？我能否对批评的意见负责任？对方有无可能曲解我的意图。问完这些问题还要注意：①要定准批评的目标；②评语要尽可能明确；③用“我想”、“我觉得”来讲，不要用责备或傲慢的语气；④务使对方明白你所以批评的原因；⑤不要在言语中流露出你心中的不高兴；⑥善于体谅对方的处境与感情；⑦一旦产生了积极的效果，应立即表示赞许和祝贺；⑧要注意对方的竞争心理和妒忌心理，勿使对方感到你是“拆他台”或“与他争风”；⑨善于融批评于闲谈、娱乐之中，讲究艺术的批评才能获得良好效果，当对方幡然悔悟时，他就会反过来感激你，这样增进感情的目的就达到了，如此，整个组织才会处于良好的运作状态之中。

4. 注意公共关系——你将拥有更多的朋友

对一个组织来说，它总是随时随地与外界进行接触与交流。组织有纵向的领导（上级）与被领导（下级）关系，但也有横向的网状的公共关系。组织公共关系，对象一般与组织没有隶属关系，但有利益关联。一个活跃的组织，就像一个八面玲珑的人一样，在运行起来会左右逢源。为什么一些企业单位要与政府、新闻媒介、消费者搞

好关系，道理就在这里，每个组织都有自己的公共关系策略，而制定或对制定起决定性作用的就是领导者，组织领导者要根据组织的发展方向选择公共关系的重点，但又要兼顾全面，而领导者在整个公共关系中的形象常常代表整个组织的形象，不管是什么类型的，什么性质的组织，作为领导者，你总不能改掉与这些单位的关系：

1. 新闻单位。大众了解信息的窗口就是各种新闻媒体，关于组织的新闻宣传是否对你有利，对组织的发展甚至将来的生存具有重大影响。前些年华旗集团与新闻界发生的所谓“华旗事件”就充分说明了这一点。

2. 政府部门。政府部门是国家方针，政策的最终执行者，同时影响国家方针的制定。与政府部门的广泛联系则可以掌握政策变化的新动向，便于灵活改变组织策略。

3. 大众。任何组织，它的设立与运作不可能独立于大众而孤立起来，如果它存在，它的意义就在于它可以为大众提供服务，领导者在处理与大众的关系时必须处理好众口难调的矛盾。寻找一种使大多数人都能接受而对组织又有利的组织策略。

4. 其他类似组织。这些组织的存在对本组织的发展构成挑战，这是显而易见的，故所有类似组织之间的关系主导应该是竞争关系。但是一个有眼光的领导决不会忽略由于组织的相似性而生成的可以借鉴的东西，这些东西一般可直接拿来使用，而不存在适合于它不适合于我的情况。如果有可能或者有必要的話，应该与同类组织之间加强联合，产生规模效应，如果不可能，也要不断地学习更进步的东西。

不同的组织在处理公共关系时候的具体策略，领导

者要根据组织特点的需要制定。但以最基本的公共关系作为领导者轻视不得。

5. 卡耐基的人际关系准则

卡耐基的“人际关系”准则适合处理各种人与人之间的关系。身居要职的领导者应详加研读，并经常使用。

1. 处理人际关系的基本技巧

(1) 不抱怨、不批评、不责备——批评别人是领导者身处压力的象征，成熟的领导者通常不用这种方法。

(2) 给予真诚的赞赏——这要针对某项特殊的表现而发，否则就成了无意的火灾棒。

(3) 引发他人心中的渴望——把你的观念与对方的利益连结起来，这在会议室或商场都一样有用。

2. 赢得别人同意

(1) 惟一能自争辩中获得好处的办法，是避免争辩——争辩是百分之九十的情绪，加上百分之十的无聊。成熟的领导者在从事一项并非稳操胜券的工作时，都是避免与别人争论。

(2) 尊重他人的意见，切勿对他说：“你错了！”——这是对别人智慧的直接侮辱，并且会招来怨忿，只会使沟通的机会更小。要尊重别人的意见，否则，也只要请问他们为何会有此种想法即可。

(3) 如果是你错了，立即断然承认——成熟而具有信心的领导者，绝不怕承认自己的错误。

(4) 以友善的态度开始——假如我们不这么做，如何有可能赢得别人的合作，而同意我们的看法呢？

(5) 设法使他立即说：“对，对！”——让对方在一开始便对某个观点表示同意，如此，要他接受你的其他意见便比较容易了。

(6) 多让他说话——此法不仅可获得更多资讯，甚至可使对方亲自谈到你已决定要做的事。

(7) 让他觉得，这主意是他想到的——重要的是：什么是对的，而不是谁是对的。只有根据这个原则，你才能帮助他人重建信心，并使他们愿意把好意见提供出来。

(8) 真诚地试图以他人的角度去了解一切——每个人的观念来自他们的立足点。也许，他们所看到的比你更清楚。

(9) 同情他人的想法与愿望——这是启开沟通渠道的最好方法。

(10) 诉诸更崇高的动机——经验显示：人们会为理想及更高的目标，努力不懈。

(11) 将你的想法做戏剧化的说明——好的观念要有好的包装。把你的观念用与众不同的、一般人想不到的方法表达出来，以加强诉求效果。

(12) 提出挑战——大部分人都具有竞争心理，因此，提出挑战会产生意想不到的效果来。

3. 使别人喜欢你

(1) 真诚地关心他人——无论你有什么资本，真正会使你成功的因素是人。若能个别去了解他们，不仅会造成好的人际关系，也是一项好的人生事业投资！

(2) 经常微笑——你脸上的表情愉不愉快，并不决

定于外在的环境，而在你自己本身，这是你自己的决定。问问自己：你喜欢与什么样的领导一起工作——别人也会有同样的感觉。

（3）姓名对任何人而言，都是最悦耳的语音——许多成功的管理人，在记忆职工姓名方面可说是专家。这当然须费心去做——但其收获绝对值得。

（4）聆听、鼓励别人多谈他自己的事——领导者需要咨询以做决策。让那些在基层工作的职工有机会讲话，他们会告诉你许多真正的信息。

（5）谈论他人感兴趣的话题——我们大部分的时间都在想与自己有关的事。让别人也知道：什么与他们有关。

（6）衷心让他人觉得很重要——要很真诚地去做。“让我觉得自己的工作很重要，我便会认真去做。”这概念很可能就是你成功的重要因素——也是你的职工会成功的原因。

4. 可以改变人的态度，却不用攻击和引起忿怒

（这些原则是在别人持反对意见，或认为另一个意见更好的情况下使用。）

（1）凡事皆以真诚的赞赏与感谢为前提——先找到一个双方都能接受的共同点，然后再由对方的诸多表现中，找出要赞赏的优点来。

（2）以间接的语句指出他人的错误——与其说：“你的做法真笨！”还不如说：“你做的这件事尚未符合标准。但是我相信，你一定可以做得更好。”

（3）先说出自己错在哪里，然后再批评别人——成熟的领导者面对别人所犯下的错误，往往会先承认自己也

很可能犯同样的毛病。假如在追究别人的过失之前，能先提到这点，则不但可以维护彼此之间的关系，也更能赢得对方的合作。

（4）用问问题来取代直接的要求——这对引发部属的创意性思考极为有用。

（5）一定要顾到他人的面子——没有人愿意显露出自己的愚蠢。要给别人一个保留自己形象的机会。

（6）只要稍有改进即给予赞赏。“嘉勉要诚恳，赞美要大方。”人在从事一项新工作的时候，往往需要别人的立即反应。并喜欢自己有成就的感觉。

（7）给他一个愿意全力追求的美誉——对一般职工极为重要的“美誉”，即为领导者对他们的高度评价。假如你的部属意识到你相信并尊重他们，则他们一定会加倍努力，以真正赢得这份信任与敬重。

（8）多多鼓励，让他觉得这过错很容易改正——职工是否会改变态度或行为，往往得视其难易的程度而定。此原则可帮助他们“愿意”接受改变。

（9）使他觉得，照你的意思去做会很开心——让他们明白：这么做，对他们会有什么好处。

展，群体间存在冲突反倒会刺激组织在工作中的兴趣与好奇心，这样其实反而增加了观点的多样化以便相互弥补，同时提高了紧迫感。

通用汽车公司发展史上有两位重要人物，由于他们对冲突和矛盾所持的不同看法和作法，给通用公司的发展带来了不同的重大影响，第一位是威廉·杜兰特，其在作出重大决策时大致上用的是“一人决定”的方式，他喜欢那些同意他观点的人，而且可能永远不会宽恕当众顶撞他的人。结果是，在由他领导下的由一些工厂经理组成的经营委员会在讨论任何一项决策时都没有遇到一个反对者，但这种“一致”的局面也仅仅维持了四年。四年之后，通用汽车公司就出现了危机，杜兰特也不得不很不情愿地离开了公司。对今天的领导者来说，从这件事中引以为戒的是如何看待组织内的冲突和矛盾。既然冲突和矛盾是必然的，普遍存在的，就不应回避，抹杀或熟视无睹，更不要为暂时的“一致”所蒙蔽，甚至人为的营造“一致”的现象。总之，任何一个人的认识能力都是有限的，一个人的意见不可能永远正确。而有冲突和矛盾也许正是弥补这一不足的最佳方案，只要协调合理，沟通及时，冲突会为你的成功铺垫基础。

另一位对通用公司有重大影响的人是艾尔弗雷德·斯隆，是迄今为止通用汽车公司享有最崇高声望的领导者，被誉为“组织天才”。他先是杜兰特的助手，在杜兰特之后的继任者。他目睹过杜兰特所犯的错误，同时他也几乎修正了这些错误。他认为没有一贯正确的人。在作出决策之前，都必须向别人征求意见，他会在各种具体问题产生时阐明自己的观点，但他也鼓励争论和发表不同的观点。

这使他取得极大的成功。

被誉为“日本爱迪生”的盛田昭夫则从自己的亲身经历中进一步说明了领导者应如何正视这种冲突。他认为：大多数公司一谈到“合作”或是“共识”时，通常意味着埋没了个人的意见。在索尼公司，我们鼓励大家公开提出意见。不同的意见越多越好。因为最后的结论必然高明。多年前盛田昭夫担任副总裁，与当时的董事长田岛道没治有过一次冲突。由于盛田坚持自己的意见不让步，使田岛很愤怒，最后他气愤难当地说：“盛田，你我意见相反。我不愿意呆在一切照你意见行事的公司里，害得我们有时候还要为这些事吵架”。盛田的回答非常直率，“先生，如果你我意见是完全一样的，我们俩就不要呆在同一公司领两份薪水了，你我之一应辞职。就因为你看法不一样，公司犯错的风险才会减少”。

通过以上事例分析，我们至少可以得出这样一个结论：没有冲突的组织是一个没有活力的组织，作为领导者要敢于直面冲突和矛盾，闻争则喜，应成为领导者的一种时尚。

2. 如何抓住冲突和矛盾的关键

人与人之间，人与组织之间的冲突、矛盾既然不可避免，为了使之朝好的方面转化，领导就必须学会协调的手段，而协调的基本途径就是通过沟通去进行的。一般而言沟通可以按照不同的依据进行分类。

1. 正式沟通

正式沟通是通过组织明文规定的渠道进行的信息的传递和交流。如贯彻上级精神的会议，上级的指示按组织系统逐级向下传达，或者下级的情况逐级向上反映等等，都属于正式的沟通。

正式沟通的方式很多，从领导者的角度来说，应主要地了解和掌握按沟通的流向来划分的三种具体方式：上行沟通、下行沟通、平行沟通。

（1）上行沟通。这种方式是指下级的意见向上级反映。其作用是职工愿望反映给领导，获得心理上的满足，从而激发他们的积极性和责任感；领导者可以了解职工的一些情况，如对组织目标的看法、对领导的看法以及职工本身的工作情况和需要等等，使领导工作做到有的放矢。职工直接和领导者说出他的意愿和想法，就是对他精神上的一种满足，可以把自己的意见说出来以解脱，否则，就将怨气不宣，胸怀不满，或者满腹牢骚，怨声载道，影响工作。

领导人应鼓励下级积极向上级反映情况，只有上行沟通渠道通畅，领导人才能掌握全面情况，作出符合实际情况的决策。要做到这一点，要求领导者要平易近人，令人乐于亲近，给大家提供充分发表意见的机会。如经常召开职工座谈会、建立意见箱、建立定期的汇报制度等，都是保持上行沟通渠道畅通的方法。

（2）下行沟通。这种方式是指上层领导者把部门的目标、规章制度、工作程序等向下传达。它的作用，一是使职工了解领导意图，以达成目标的实现；二是减少消息的误传和曲解，消除领导与被领导之间的隔阂，增强团结；三是协调企业各层活动，增强各级的联系，有助于决

策的执行和有效地控制。

为使下行沟通发挥效果，领导者必须了解下属的工作情况、个性、兴趣、爱好和要求，以便决定沟通的内容、方式及时机；更主要的是，领导者要有主动沟通的态度，经常与被领导者接触，增强被领导者对领导者的信任感，使其容易接受意见。在下行沟通的同时，要听取被领导者的意见，必要时作出改正，以增加被领导者的参与感。

（3）平行沟通。这种方式是指部门中各平行组织之间的信息交流。在单位中经常可以看到各部门之间发生矛盾和冲突，除其他因素以外，相互之间不通气是重要原因之一。平行沟通能够加强部门内部平行单位的了解与协调，减少相互推委与扯皮，提高协调程度和工作效率。同时，还可以弥补上行沟通与下行沟通的不足。因此，保证平行组织之间沟通渠道的畅通，是减少各部门之间冲突的一项重要措施。

2. 非正式沟通

非正式沟通是指在正式沟通渠道以外进行的信息传递和交流。例如，单位职工之间私下交换意见，议论某人某事以及传播小道消息等。这种非正式沟通，是建立在组织成员个人的社会关系上。如几个人的年龄、地位、能力、工作地点、志趣、际遇、嗜好以及利害关系的相同等等，会使他们之间频繁地接触，交换各种信息。因此，非正式沟通的表现方式和个人一样具有多变性和动态性。既然是个人关系，就常有感情交流，因此，还表现为不稳定性。这种交流久而久之，就会产生非正式首领。从管理的角度看，这种非正式的意见沟通，乃是出于人们本来就有一种相互结合的需要，而这种需要若不能从组织或领导者那里

获得满足，则这种非正式的结合就将增多。非正式沟通往往有这样几种倾向：

(1) 这种沟通容易变成一种抵抗力量；

(2) 这种沟通因其不负责任，往往捕风捉影，以讹传讹，孳生谣言；

(3) 这种沟通往往是“舌头根子压死人”，钳制舆论，再加之冷嘲热讽，歪曲真相，孤立先进，打击进步；

(4) 这种沟通往往因为众口铄金，甚至法不责众，因而影响工作的推行；

(5) 这种沟通的非正式领袖，往往利用其影响，操纵群众，制造分裂，影响团结。

由于非正式沟通多数是随时随地自由进行的，它的内容是不确定的，沟通的方法也是千变万化的。某厂曾经做过这样一个试验：把写有“轻摇西湖小舟，缓缓划向溪流”的纸条装入信封，让30多名工人分组坐好，第一个人把信启封后，用耳语依次下传，直至最后一人，把传话的内容写下。有的组传丢了下句，有的组竟传成：“你摇西湖小舟，我们划向汗流”。弄得大家啼笑皆非，无不愕然。由此可以看出，这种非正式沟通，很难正确地传递信息。它掺杂感情色彩或个人因素，或捕风捉影，或节外生枝，或望文生义，一传十，十传百，以讹传讹，越传越讹。正如通常所说：“锣敲三锤必变音，话传三遍定走形”。

要想杜绝或堵住这种非正式沟通是不可能的，只能尽量减少它。有时还可以巧妙地利用它，以达到：

“吹吹风儿”，预先做好某种舆论的准备，获得非正式组织的支持，促进任务的完成；

“透透气儿”，事先做好决策前的准备工作，即使是反面意见也好，借以纠正工作之偏向；

传递正式沟通所不愿传递的信息。如对某些恶意传言的警告；

把领导的意志变为群众的语言，起到正式沟通的作用，实现领导的目的。

3. 人和的法则

在一个单位中，这一个部门或那一个部门，这一个人和那一个人，这一些人或那一些人，对某项任务，某个问题在利益和观点上不一致，是常有的事。有时甚至双方会剑拔弩张，面红耳赤，搞到十分紧张的地步。有人估计，领导者要花上 20% 左右的时间来处理各种冲突。这是一笔十分可观的数字。这并不能证明领导上的无能或失败，而说明冲突在人际关系中是固有的，不能回避，必须予以适当地处理，方能形成“人和”的气氛。这需要领导者运用调停纠纷和处理冲突的技巧，协调各方在认识上的分歧和利益上的矛盾。那么如何来处理纠纷、冲突和分歧呢？说来并没有现成的公式可循，不过，领导者能不能成功地处理冲突主要取决于三个因素：一是领导者判断和理解冲突产生原因的能力；二是领导者控制对待冲突的情绪和态度的能力；三是领导者选择适当的行为方式来处理冲突的能力。具体说解决冲突，保证人和的方式一般可以采取以下几种办法。

1. “彼此谦让”的方式。就是迫使争执双方各自退让一步，达成彼此可以接受的协议。这是调停纠纷、解决冲突最常见的办法。这种解决办法，关键在于找准协调双方的适度点。无论调停政治纠纷，还是解决日常工作和生活上的冲突，要使双方团结起来，共同行动，就不能采取偏袒一方，压服另一方的做法，而应该运用“彼此谦让”方式解决问题。

2. “接受时间”的方式。这是指解决冲突的条件还

不成熟，需要维持现状，等待时机给予解决；或者经过一段时间的积累，由工作或生活本身逐渐地加以调整。采取“接受时间”的方式，让人们通过时间，逐渐放弃旧有的成见，适应新观念和新事实。这种解决冲突的方法是十分明智的。因为一个人的信仰、观念和立场的改变，往往需要一个体验的过程。如果采取强加于人的做法，常常会使矛盾激化，隔阂加深，损伤人们的感情，产生不良的后果。而“接受时间”，则可以使冲突的解决比较自然和顺畅。如当有人对组织的决议持不同意见时，组织上允许其“保留意见”，并不滥用组织手段强迫其改变观点。当然前提是在行动上必须执行决定。这儿的“允许保留意见”，运用的就是“接受时间”的方式。

3. “迂回前进”的方式。这是说在特定的条件下，对一些无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，可作出一些必要的合作、折衷或退让、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充分的满足；或者在冲突双方的要求之间寻求一个折衷的解决办法，让双方都得到部分满足；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。假若双方都是搞派别斗争，为他们各自的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，可采取各打五十大板的含糊决定来处置。又如，对某些闹事问题的处理，从闹事本身看并不正确，但为着有利于大局的安定，在说清事理之后，可对他们的要求作出一些不损害大原则的妥协，以缓和矛盾。虽然，这样处理纠纷的方式看

来显得简单和有点不分是非，但仍不失为一种解决冲突的方法。

4. “泄愤释怒”的方式。双方发生冲突以后，应该让每个人都有机会泄愤释怒，不要让心头的愤怒禁锢起来。这就可以缓和冲突的紧张程度，打开解决冲突的大门。日本有的组织和单位搞的“健康管理室”，就是采用的这种方式。比如说，两个人吵架了，闹了大的纠纷，就可以领到“健康管理室”来组织双方接受健康管理教育。第一个房间，一进去，对面有个落地大镜子，两个人来站着照镜子。双方在吵架时，感觉不出自己的面貌变化，脸红脖子粗，非常激动，一照镜子，威风马上就刹下去了，自己就提醒自己，感到自己今天有些失控。然后到第二个房间，是一排哈哈镜，双方依次照镜子，通过这些镜子启发双方要正确对待自己，正确对待别人，不能像哈哈镜那样把自己看得很高大，把别人看得很矮小。然后再向前走，进入弹力球室。在地板上和房顶上各有一个钩子，中间用橡皮条紧紧拉着一个球，挂得一人多高。让每人用力打三下，由于弹力作用，球弹回来正好打在自己额头上，以此来启发双方认识人与人的关系就同作用力与反作用力的道理一样，你伤害别人，别人就会伤害你。再往下走，是傲慢像室。是用稻草做的非常傲慢的草人，每人用棒打三下，让双方发泄一通，并启发他们否定这种傲慢态度。再往下走，走廊两边挂着许多照片，一边是青年人应该怎样生活、学习，如何正确对待别人、尊重师傅和长辈；另一边是青年人在酒吧间里鬼混、打架斗殴等日本社会的黑暗面。两边对照，启发青年要正确对待生活。最后双方交换意见，互相表态，问题得到解决。

这种方式，在我国的一些单位中也有应用。某报载，安徽蚌埠卷烟厂设了个“出气室”，“出气室”门前写着这样的话：“主人同志，欢迎你。你有什么心事吗？请你讲出来；你有什么好的建议，请不要保留。”厂里的主要领导轮流挂牌值班接待。说来也灵，憋着一肚子火气进去的职工，出来竟然一身轻。两年来，职工来访上千次，件件有登记，桩桩有着落。人们认为，这个厂的经济效益越来越好，“出气室”也有一份功劳。

经得住别人发泄愤怒是很不容易的，尤其是这种愤怒冲着自己来的时候更是滋味难受。现实中就有这样的领导者，以官压人，以权欺人。你有气吗？对不起，他不但不给你出气，反而开口就训，火上烧油，结果激化了矛盾，甚至诱发出恶性事故，闹出大乱子。所以，领导者在这一点上要有宽宏大量，要能忍“难忍”之事。如果领导者本人也是冲突的一方时，就必须严格约束自己，要“高姿态”，不要多为自己表白辩护。

4. 从部门冲突入手

我们已经知道组织是由若干个部门或团体组成的。组织中部门与部门、团体与团体之间，部门、团体与组织之间，由于各种原因也常常发生冲突。组织理论者认为，组织中团体之间的冲突一般有这些原因，如下几点：

1. 各团体之间目标上的差异。组织由于分工划分成不同功能的各个部门、单位，每个部门、单位在组织设计时就已确定目标，各个目标的组合就构成组织大目标。但

在执行过程中，各部门和单位的工作行为常以本单位利益为中心，可能会忽视组织大目标与其他部门和单位的协调，使各部门和单位相互隔绝，致使冲突产生。

2. 各团体之间认识上的差异。例如甲单位的领导者认为实施 A 方案最好，乙单位的领导者则认为实施 B 方案最好，由于彼此认识上的差异，致使两单位意见一时难以协调，有可能引起部门的冲突。

3. 各团体之间的职责权限划分不清。如权力交叉或职责缺漏等。

4. 各团体的利益、需要没有获得满足。组织中的部门或单位为了完成各自的任务，总需要一定的资金、原料或人力。而组织领导者一般要从大局考虑，根据该部门或单位对整个组织的贡献大小来分配资源，这就难免造成某些部门没能获得利益满足，可能导致部门或单位之间的指责、争吵甚至攻击。

5. 不健康的思想意识或不良的团体作风，也可引起团体间的冲突。

由上述原因而酿成的冲突，不仅会造成各部门之间关系的不协调，而且也会给整个组织系统工作带来不良影响。因此，处理好组织内部各部门之间的关系，对于形成组织系统的合力，发挥组织系统的整体效应，具有重要意义。

组织系统部门之间的关系，在很大程度上是部门领导人之间的关系问题。领导人能否顾全大局，他们之间的人际关系是否融洽，对部门关系影响很大，因此，作为领导者来说，要处理好部门之间的关系，就要加强配合与协调。

首先要做好沟通工作

这既是做好部门工作的需要，也是处理好部门关系的需要。沟通是双向的，也是多方面的，主要应当从目标上、思想上、感情上和信息上加强沟通，进而取得共识，这是协调各部门领导关系的重要基础。

1. 在目标上沟通。

(1) 强调整体目标，使他们认识到各部门、各个人对整体目标作贡献的重要性，以及相互配合、协调的必要性，力争把部门利益与共同的目标联系起来，进而增强各自对组织目标的关切感，减少部门与个人间不必要的冲突。

(2) 要在具体目标上取得沟通和共识。各部门领导，在目标的确立上，要相互理解和关注；在目标的实施上，要相互支持和推进；在目标的冲突上，要相互调整 and 适应；在目标的成功上，要相互鼓励和总结。

2. 在思想上沟通。各部门领导应避免单纯以本部门的利益得失考虑问题，而应当从各部门利益的互相联系上也就是全局上考虑问题，包括设身处地地替其他部门着想，达成彼此可以共同接受的意见，以防止思想认识上的片面性。各部门领导在思想观念、思想方法、思维方式上也是互有差异的，由此而形成的观点上的争鸣和分歧，可以通过平等的交流、启发，缩小认识上的差距，以达到统一。对于因工作关系所引起的思想误会、隔阂，各部门领导之间应严以律己，宽以待人，必要时多作自我批评，求得谅解。

3. 在感情上沟通。感情上的联络和加深，对部门领导来说是很重要的。因为很难设想，没有任何感情交流的

部门领导之间，工作上可以融洽。要增加感情上的沟通，除了目标思想上的认同外，还可通过工作交流、参观访问、文体活动、公共关系活动等不断加深，从而创造一种和谐共事的情感环境。

另外，在信息上沟通。沟通也是传达交流情报信息的过程。部门之间的矛盾与隔阂，都可以从信息沟通上找到原因。一般而言，凡缺乏沟通的部门，信息传递必然不畅，极易造成部门之间的不了解、不理解和不协调，甚至造成某些冲突，既影响工作，又影响团结；凡主动沟通的部门，必然信息流畅，往往容易赢得对方好感，取得信任，形成部门之间的良好关系。

其次要倡导相互帮助

各部门领导之间在强调自己工作的地位和作用时，不能贬低而要同样肯定其他部门的地位和作用。工作的配合与支持不能仅是单向的企求，而应成为双向的给予，并用以取代“鸡犬之声相闻、老死不相往来”的自我封闭状态，以及“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”的狭隘做法。

各部门领导之间互相支持，是圆满完成组织工作任务的前提。一个各部门之间相互支持的组织，才是有力量的组织。各部门之间的相互支持，体现在具体的工作之中。当某一部门工作遇到困难、阻力时，主动去排忧解难，在人财物方面给予帮助，是一种支持；当某一部门工作取得了成绩或出了问题，给予热情的鼓励或提出诚恳的批评，也是一种支持；当某一部门与其他部门发生矛盾，不是置之不理而是出面调解，帮助消除误会、解决矛盾，更是一种支持。各部门之间的相互支持，是避免冲突，消除矛

盾、友好相处的重要原则。

最后，要维护合理竞争

由于各部门在组织系统中处于不同的地位和功能，部门之间不但具有共同的利益和目标，而且还具有各自不同的利益和目标，因此必然存在竞争。组织内各部门的地位差，功能差，既反映了相应的权力和义务，也反映了相应的责任和贡献。这是组织系统各部门在协作过程中存在竞争的客观基础。在组织内部，竞争是一种最活跃的因素和力量，具有使组织系统不断发生变化的功能。这种功能既可以使组织系统发生进步性变化，使组织的作用充分发挥出来，也可以使组织系统发生破坏性变化，造成组织系统的不稳定，产生结构内耗与功能内耗。合理竞争要求部门之间形成一种正常的竞争关系，最大限度地发挥积极性和创造性，努力实现组织系统的整体目标。

在合理竞争中，既反对封锁信息，相互拆台，制造矛盾，也反对满足现状，不求进取，得过且过。特别应反对的是那种不择手段、尔虞我诈的倾轧和竞争。

组织系统部门之间出现矛盾冲突时，如果涉及范围小，则可以采取“协商解决法”。即由相互冲突的部门彼此通过协商解决冲突。协商时双方都要把问题摆在桌面上，开诚布公，摆出各自的观点，阐明各自的意见，把冲突因素明朗化，共同寻找解决途径。如果冲突涉及面大，可采用仲裁解决法，即由第三者出面调解，进行仲裁，使冲突得到解决。这是部门之间经过协调仍无法解决冲突时，才使用的方法。这里要求仲裁者必须具有一定的权威性，最好是冲突双方都比较信任的，或者社会和法律认可的，否则可能仲裁无效。

不过，不管用何种方法解决，领导者在此过程中必须保持公正与正直，像天平一样不偏不倚。

5. 走出沟通的误区

的确有效的、正确的沟通有助于领导者迅速地消除冲突和误解，解决矛盾，并增强领导与下属，下属之间以及本部门与外单位之间的亲密度，使本部门内部更为团结，有助于领导的成功与组织的发展。但是领导在沟通之中也应当意识到并不是每一种沟通都是有效和实用的，当你费尽心思去沟通时却并没有得到预期的效果。这时，你有必要改进自己沟通的方式，同时努力使自己走出沟通的误区。一般来说领导者在沟通中最易犯的错误有如下十个方面：

①对谈话对方所谈的主题没有兴趣。

②被谈话对方的态度所吸引，而忽略了对对方所讲的内容。

③当听到与自己意见不同的地方，就过分激动，以致不愿再听下去，对其余信息也就抹杀了。

④仅注意事实，而不肯注意原则和推论。

⑤过分重视条理，而对欠条理的人的讲话不够重视。

⑥过多注意造作掩饰，而不重视真情实质。

⑦过于分心于别的事情，心不在焉。

⑧对较难的言辞不求甚解。

⑨当对方的言词带有感情时，则听力分散。

⑩在听别人讲话时还思考别的问题，顾此失彼。

当然以上十个方面并不能全面的代表沟通中存在的这样或那样的陷阱，作为领导者也常常需要具体情况具体分析，这样才能准确地把握自己所犯的错误，然后找出正确

的处理方式，果断，坚决地执行或操作。走出沟通中的误区并不是一件很困难的事，它只需要你做一个生活之中的有心人而已。

6. 成功协调面面观

1938 年 10 月，卓别林写成了以讽刺和揭露希特勒为主题的电影剧本《独裁者》。影片投拍时，却遭到一家电影公司的阻挠，理由是他们曾用“独裁者”的标题写过一出闹剧，所以这个名字属于他们的“财产”。

卓别林派人前去和他们谈判，毫无结果，他只得亲自上门协商。但该电影公司坚持：如果卓别林一定要用《独裁者》这个名字，就必须支付给他们 25000 美元的转让费，否则要诉诸法律。愤怒的卓别林忽有所悟，在自己的片名前加了个“大”字，变成了《大独裁者》，并且风趣的说：“你们写的是一般的独裁者，而我写的是大独裁者，这两者之间风马牛不相及。”说完扬长而去。事后，卓别林对朋友幽默地说：“我多用了一个“大”字，省下了 25000 美元，可谓一字值千金。

与卓别林有异曲同工的是洛克菲勒，他一直对密沙比铁矿垂涎三尺。这个铁矿为德国人梅里特兄弟所拥有。洛克菲勒为了得到这块肥肉，后来设计使铁矿据为己有。

1973 年，美国发生了经济危机，市面银根告紧，梅里特兄弟的铁矿陷入窘境。正在此时，本地一位牧师劳埃德先生来访，梅里特兄弟一边招待客人，一边向尊敬的牧师倾诉了公司因经济危机所面临的困境。劳埃德牧师听后

便十分热情地说：“你们怎么早不告诉我？我可以助你们一臂之力啊。”接着牧师告诉梅里特兄弟，“我有一位有钱的朋友，看在我的情面上，他可以借给你们一笔巨款。”梅里特兄弟听后很激动，“牧师先生你真是个大好人，真不知怎样感谢你才好。”后来，牧师帮助梅里特兄弟借来了梅里特兄弟急需的 42 万元贷款，并立了字据：“今有梅里特兄弟借到考尔贷款 42 万元整，利息 3 厘，空口无凭，特立此为证。”然而，梅里特兄弟却高兴的太早了，原来这是洛克菲勒设下的陷阱。不到半年，劳埃德又来到梅里特处要钱。然而梅里特兄弟已将借款早已投到铁矿上，此时如何能还得上这么多钱？两兄弟无奈被逼上了法庭。

在法庭上，原告律师说：“那借据上写得非常清楚，借的是考尔贷款。”说着，他又引经据典：“什么叫考尔贷款？考尔贷款是指贷款人随时可以索回的贷款，故其利息低于一般的贷款利息。根据美国法律，借款人或者立即还款，或者宣布破产，两者必居其一。”

梅里特兄弟是德国移民，英语讲得不太流利，如何知道什么是考尔贷款。当时只知道借钱付利息，根本没想到字据上有什么陷阱，况且帮他们借款的是被他们平常奉为上宾的劳埃德牧师，但他们听了律师的解释之后，才恍然大悟，却已为时太晚了。梅里特兄弟只好宣布破产，将铁矿以 52 万美元的价格卖给了洛克菲勒。几年后，洛克菲勒趁钢铁业竞争剧烈之际，以 1941 万美元的价格将密沙比铁矿卖给摩根，而这时摩根还觉得做了一笔便宜生意。

洛克菲勒运用贷款设下陷阱，成功地吞并了密沙比铁矿，并获得了丰厚的收益，其“欲将取之，必先予之”

的协调策略。收到了正面交锋所不能收到的奇效。

总之，无论，卓别林的“一字万金”还是洛克菲勒的“贷款陷阱”，都创造了协调的新思维方式、方法。根据当时、当地的实际情况采取的捷径，是对原有协调模式的创新，而这一创新和开辟蹊径的基础在于他们分别具有超凡的智力，正如阿尔文·托夫勒所说的：“最高品质的权力则来自知识的运用”，“用最少资源、最高的效率去达成目标”，而“知识运用得当的结果，常让对方乐于接受你的行动计划，甚至让对方自己去创造我们所想的行动计划。”托夫勒的话，再次证明了“知识就是力量”，社会生活中并没有无法解决的矛盾和冲突，关键在于我们不能发现解决这些矛盾和冲突的蹊径。

第八章 让自己的“招牌” 永远亮起来

1. 良好气质是成功的前奏

你是一个成功的领导者吗？一个最为直观的鉴别方式就是看你是否拥有良好的气质——成功者气质、明星气质。当然也不排除这样一些人，他们在某一方面，比如事业上取得了极大成功，看起来却并没有什么气质，那这样一种人也只能算作是一种片面的成功，而称不上一个真正的成功者。

真正的人生成功者尤其是成功的领导者首先要有良好的气质，这是一种视觉上的标识。

那么到底是先有鸡蛋还是先有鸡？人们会喋喋不休地说：“在我取得了所追求的事业成功之后，我就必然有了成功的形象！”但很遗憾，生活中的事并非如此，你必须在你取得你所期望的成功之前，塑造你成功的自我形象，培养你良好的气质。成功者的视觉标识，有两层意思：一方面，良好的气质作为这种视觉标识，是指它是成功者的前奏，一种征兆；另一层意思是指这种良好的气质是成功者的一种标志。没有这种良好的气质，就算不上是一个真正的人生的成功者。

怎样理解这种成功者的气质呢，拳王穆汗默德·阿里

说：“我是最棒的！”成功者气质就是这样一种力量——一种“感觉很棒”的内在力量，也是一种“影响世俗”的外在力量。一旦你有了成功领导者的气质，你就被赋予了能量与活力，自然而然地由内在散发出一种光辉。它释放了你，让你达到生命中的成功者的巅峰地位。不管你是去参加宴会，出席朋友婚礼，或是参加面试，甚至对着摄像机你都能从容大度，侃侃而谈，你就是一个发光体。

每一个人都具有成为成功者的潜力。美国好莱坞最成功的私人经理人之一肯克莱屋说得好：“明星是被塑造出来的，不是自然天生的。”无论是一个什么样的成功者，或是演员、体育明星、或是大学者、大经理、乃至美国总统，其实他们的成功者气质，无不是来自于他们愿意努力经营自己的自觉意愿，以及让自己达到成功者特殊地位的坚毅决心而已。

你需要像迈克尔·乔丹一样要拥有飞空投篮的能力才能成为一个明星吗？或是你得穿着一件子弹型胸罩，在MTV影带中又唱又跳才能成为明星，成为一个成功者吗？错了，完全错了！一如对领袖魅力、人格特质以及性感能力等等的不同描述，无论你是一个成功的企业家，还是一位初中老师，或者仅仅是一家百货公司的售货员，“成功者气质”正是让你越过一些既定的标准而鹤立鸡群的某种特质。想像一下你所参加的宴会中有某个人就像磁铁一样，不管他站在哪里，身边总是吸引着一堆人围绕着他。再想像一下商业会议中的某个人，不管他的头衔是什么，总是不由得令人肃然起敬。想想看一些人，不管他在什么场合出现，总是能让大家放松心情，渴望结交认识他们，并直觉地信赖他们，这就是成功者的气质——成功者的视

觉标识。

获得成功者气质，获得这种成功者的视觉标识，没有省力的捷径，没有快速电梯。要想到达成功者气质那一层楼，你必须按部就班，在每一个楼层里停留学习必要的课程，才能更上一层楼。就像我们学习如何适当地穿着打扮，以及学习如何处理压力的情况一样，成功者气质也是可以经过学习而得到的。

作为领导者，首先，你必须先通过某些特定的方法塑造一个成功的自我形象。开始，你必须消除一切畏惧和自我怀疑。只要看穿其本质，畏惧是很容易战胜的。如果仔细研究一下，你就会发现它们总是既愚蠢又无形的。除了你的思想在作怪外，几乎什么也不存在。害怕失败可能是最常见的畏惧心理了。但是如果你拒绝接受失败，你就决不会失败。一旦这样的自我怀疑从头脑里被完全赶走，你就可以集中注意力干好更重要的事情。

其次，为了加强成功的自我形象所必要的自信心，你必须作好充分的心理准备，100%地相信自己是最好的。这样，面对一切情形，你都可以随时扫除可能产生的任何障碍，从而拥有一个成功的自我形象。有了这种心理准备，拥有成功的形象才有可能成功。充分的准备才能使有理由拥有一个成功的形象。如果你没有充分的准备，那你就有可能酿下苦果，因为你不可能欺骗自己。

如果你满怀信心地走进一个人的办公室，其结果就大不相同了！只有那些准备不充分的人才会显得疑虑重重，慌慌张张，而那些运筹帷幄的人会永远信心十足。不仅他们自己相信这一点，他们周围的每一个人也能感觉到他充满信心，而且会对此作出积极的反应。“魅力无穷”、“思

路敏捷”、“热情洋溢”……常被用来称赞这种自信心。它们其实都是同一个意思：成功的自我形象。这种形象还有极强的感染力。

而那些从未有过成功的自我形象的人们会告诉你，他们从未有过好运气，他们没有适当的场合、正当的时间来表现自己，总之，他们倒霉透了。他们找这样的借口不足为奇，他们明白那些大明星们的天赋并不比他们强多少，但他们就是认识不到影响成功的无形因素——自我形象。

一位离异了的中年女士，叫杜琳。她身体偏胖，相貌平平。但杜琳从来不认为自己体重过重或是魅力欠佳。相反，她相信自己很性感，对每一个见到她的男人都有吸引力。因为她这样想，她好像真的有了另一副特别的“外表”，她的行为举止确实也引起了见到她的男性们的注意。这是因为她的走路姿势或者某种特别的坐相吗？难说，但她身上确实有某种闪光之处，并且无疑吸引了男性。总之，因为杜琳自认为自己的魅力，居然真的很吸引人，这是由于她首先有了一个成功的自我形象。

正如你所看到的，成功者气质的发展是一份内外兼修的工作。属于内在方面的技巧会努力经营你的内在本质，进而由内而外锻造你。它们会告诉你如何增加自己精神上的和情绪上的能量，以便让自我的力量更显著提升。所有的成功者气质，皆来自于自我核心本质的强烈向外散发。

等你的自我力量增强以后，你就会了解为什么在一个水管工人身上也能找到真正的成功者的气质，就像你在一名总统身上找到的成功者气质一样。著名影星芭芭拉·史翠珊是这样说的：“对我来说，所谓完美的世界，就是我们处在一个能够互相欣赏彼此不同的地方。我们是平等

的，但不是相同的。”

我们全都各具特色，我们每一个人都对这个世界具有价值和意义。一旦你接受了这个事实，你所要做的就是相信你自己——这种信心会让你觉得你和任何人都一样的平等，不管比较的对象是电影明星、有名的政治家、商界巨人、甚至是皇室的王子与公主，你再也不会被“明星级的震撼”给吓倒，因为你将具有的“明星气质”、“成功者气质”相等于任何一个人。

在关于“成功者气质”的术语里，我们的解释是：内在与外在是合二为一的。当你的内在的质与外在的气表现出来且并驾齐驱的时候，你的成功者气质就显露出来了。

你信任自己，你聆听你感觉的声音，因为你发自内心觉得自己很舒服很自在，所以你的身上自然而然地散发出一股明星般的风采。这就是一个成功领导者的视觉标识。

2. 领导者必须能驾驭情绪

情绪作为人在特定情况下的心理体验，是使人产生某种行为的活力性因素，因而也是对人的领导的一个关键因素。应当说，善于驾驭组织成员和整个组织的情绪，是现代领导者必备的本领。

1. 要善于“察颜观色”，及时掌握组织成员的情绪状态

情绪之所以能驾驭，就在于人的情绪会通过人的面部表情、语言和行动反映出来。其中的面部表情可以说是情

绪反映的最敏感的指示器，它像天气预报那样及时报告人的内心世界的“风霜雨雪”和“阴晴”。领导者要驾驭组织成员的情绪，就必须像注意天气预报那样，随时注意组织成员的表情，掌握他们的情绪状况。

2. 要善于“疏通渠道”，及时引导情绪状态差的组织成员

对待情绪状态差的组织成员，首要的方法应该是引导，而不是将其调离工作岗位。只有在无法通过其他途径来解决问题时，才可选择后者。即使是考虑到确保工作安全和服务质量而暂时将其调离工作岗位，也不能就此了事，同样要做好及时的引导。这时，领导者要主动找组织成员谈心，了解其产生不良情绪的原因。然后，对症下药地进行引导。例如，当前我国企业职工中普遍存在的由不公平感引发的不满情绪，究其原因，不外乎两大类型：一是由于领导者本身的缺点和管理制度的局限造成的；一是由于职工本身的认知偏差引起的。前一种类型要求领导者尽可能提供渠道让职工倾吐自己的不满，欢迎职工对领导工作进行批评和监督，创造公平、民主的组织气氛，以便最大限度地避免和纠正不公平的做法，调动职工积极参与管理的情绪。后一种类型则要求领导者做到以事实服人，以情景感人，拿出实际数据和材料来说服职工，或提供机会让其亲自去体验别人的工作难度，或让其换个角度、换个参照系来看问题，引导职工纠正认知偏差，使他们充分认识自己的不公平感原来是“芭蕉叶上无愁雨，只是听时人断肠”。

3. 要善于“平衡心态”，及时调节组织成员的情绪状态

这个环节与第二个环节相联系。领导者在引导情绪状态差的组织成员时，关键是要运用不同的调节方法来帮助对方平衡心态。下列三种调节方法可供参考：

(1) 语言调节法。语言是人的情绪体验与表现的强有力的工具，通过语言可以引起或抑制情绪反应。

(2) 注意力调节法。人在情绪低沉时，容易把注意力集中在不称心的人或事上，因而会加重消极的情绪状态。领导者应该有意识地组织一些积极的、有意义的活动，或设置新的目标，以转移职工的注意力。

(3) “出气”调节法。如上所述，持续时间过长的消极情绪不仅会造成严重的工作后果，而且会引起诸多疾病。因此，领导者可以通过“出气”的办法，让职工尽快地释放其消极情绪。比如，通过谈心，让职工“一吐为快”，把心中的不平话、伤心事、痛苦情说出来或哭出来。怀有不满情绪的职工经过这样的“出气”处理后，会缓解不满情绪，容易理智地接受劝告。

(4) 要善于“营造环境”，注意控制整个组织的情绪氛围

由于个人的情绪和组织情绪是相互影响的，所以领导者必须通过营造组织环境来控制组织的情绪氛围。一是要提供有益于身心健康的工作环境，尽量排除工作环境中的不利因素。二是注意协调好组织内部的人际关系，使组织成员工作在真诚相待、和睦相处、团结合作、协调一致的人际环境中。三是要多组织有益于身心健康的集体活动，如旅游、联欢、体育比赛、技术竞赛等，让职工在集体活动中培养自己的兴趣爱好，锻炼自己的意志，并在集体活动中释放自己的不快情绪，分享集体的快乐，以达到调动

整个组织的积极情绪、鼓舞士气，从而实现组织的最终目的。

当然，领导者要驾驭组织成员和整个组织的情绪，首先必须学会驾驭自己的情绪，因为领导者的情绪会直接影响下属及整个组织的情绪。领导者必须学习一些领导心理学的知识，掌握自我心理调节的方法，加强情感修养，注意在领导实践中陶冶自己的情操。

3. 得意不忘形

作为一名合格的领导者，要用理智控制自己的感情，冷静地处理各种复杂问题，要做到喜不失常，得意而不忘形，乐而不失风度。那么，怎样才能做到这一点呢？

一是要喜而有度，保持一颗平常心。当工作有了成绩，受到上级表扬、群众称赞时，要做到乐能自持，喜能自禁，始终保持头脑清醒，不被“喜”冲昏了头脑。

二是要一分为二，做到喜中思忧。在成绩面前，领导者要保持清醒，注意在“上级放心，同级叫好”时，自觉找不足、找差距，使工作一直处于先进。反之，则往往是喜中藏忧，前功尽弃。所以，领导者要有“鸡蛋里面挑骨头”的精神，工作顺利时，要想到可能出现的挫折；有了成绩时，要想到可能发生的问题；形势大好时，要想到可能存在的忧患。只有这样，才能使自己在不断地克服自身问题中前进，在赞扬声中进取。

三是要谦虚谨慎，把功劳归于大家。要始终有这样一个观点：任何工作成绩都是大家共同努力的结果。当领导

者在工作上取得成绩而欣喜时，要想到这是大家的功劳，个人的力量是微不足道的。不仅如此，面对成绩，领导者应该冷静反思，如果自己的工作做得再好些，成绩是不是还要再大些呢？这样就不会为成绩而得意忘形了。

情感和理智总要有一定的距离。从这个意义上说，“怒不变容、喜不失常”作为领导者自控艺术的理想境界，不是容易达到的，但只要具有一种责任感和使命感，还是能够逐步接近这一境界的。

4. 领导者怎样控制自己的怒气

作为领导者，要切忌发怒。须知，盛怒之下，成事者少，败事者多。人在失去理智的情况下，作出的决定很难保证正确。同时，经常情绪紧张，不仅会影响自身的健康，而且也容易伤害对方的感情，影响组织内部的团结。作为一个领导者，为实施成功的领导，头脑应该是清醒理智的，要充分认识易怒的危害性，加强制怒修养。

1. 要平心静气

当与对方发生争执时，首先降低自己说话的声音。因为声音对自身的感情产生催化作用，声大，导致冲动起来的感情更为强烈。其次是放慢语速。因为一旦个人感情掺入后，语速就变快，易引起感情冲动。再次，胸部保持挺直。情绪激烈、语调激动的人，胸部会前倾，使脸部更贴近对方，人为地造成紧张局面，保持直立，可以淡化紧张气氛。

2. 要闭口倾听

一旦发生争吵，切记免开尊口，因为在争吵的情况下，往往失去理智，在这种情况下，说理是毫无用处的，最好办法是倾听别人的，让别人把话说完。尽量做到虚心诚恳，通情达理。愤怒情绪的特点，在于短暂，气头过后，矛盾就易解决。当你很难说服对方时，闭口倾听，会使对方意识到你对他的观点感兴趣，可削弱和避开对方的气头，气头一过，就可风平浪静。

3. 要注意力转移

人在发怒时，大脑皮层出现强烈的兴奋点，造成意识狭窄状况。这时，强制自己不听对方激烈的言辞，可以达到转移注意力的目的。春秋时，蓝田侯王述性格暴烈，但注意自控，轻易不为旁人激怒。一次，一个名叫谢无奕的人，气势汹汹地骂上门来，大吵大闹，当着王述部下的面，说了很多难听的话，但王述强压性子，默默地面壁而立，一声不吭，直到谢离开很久，他方问部下：“他走了吗？”部下答：“他走了好一会儿了。”王述转移自己的注意力，以免自己的情绪被激化。当然，更重要的是加强自己的修养，一旦冲动时，内心估计一下后果，充分意识自己的责任，将自己理性升华到理智、豁达的程度，就能控制自己的心境，缓解紧张。合理的让步，不仅对事情大有益处，也会赢得别人的尊重，正所谓“退一步天宽地阔，让三分心平气和”。

5. 如何消除积怨

积怨，是一种心理障碍，也是基层领导工作中经常遇

到的问题。实际工作中有不同看法，有时认识不能完全统一的现象是常见的，但是工作中的矛盾或者思想上的误解，必须尽可能及时解决。积怨过深，迟迟得不到消除就会影响团结、影响工作。积怨属于一种陈旧的矛盾，一般有两种情况：一是领导者新到一个岗位之后，面临新单位遗留和积累的是非纠纷；二是以往领导者工作中疏忽造成的思想上的疙瘩。不论哪种情况形成的积怨，都要及时消除，以便理顺情绪，调动各方面的积极性，同心协力地做好工作。

1. 以怨报怨

所谓怨，就是宽容和理解。每一位基层领导者，对于下级和同事的牢骚，要注意倾听，让其心中的怨愤宣泄出来，就不至于思想矛盾积累激化，也有利于有针对性地做疏导工作。有些牢骚和抱怨，可能是由于领导者的工作未被下级和同事理解而形成的，作为领导者不能一味抱怨群众的觉悟低，要积极做好思想工作，把不同的认识转变过来，把思想统一起来，气度宽阔，是有高度修养的表现。领导者一定要任劳任怨，一时不被理解就牢骚满腹，怨天尤人，会显得气度太小。对待和消除各种不满情绪，要有坦荡的胸怀。

（1）要有容人、容言、容事的气量，善于同自己看不顺、有毛病的人共事，要听得进刺耳的话，看不惯、看不准的事要容许别人干。

（2）不忘旧情，不记旧帐。得到别人的帮助要常怀感激之情。别人得罪过自己，不能心中暗暗刻上一道，记在心里，念念不忘。对于工作中发生过的矛盾，旧事不宜常提，要尽快淡化和忘却。

(3) 要笑口常开。明知某人对自己心存芥蒂，不仅不能冷面以对，还要笑脸相迎。周围的同事往往对领导者的情绪相当敏感，领导者要经常以自己坦然乐观的情绪感染下属和群众，创造一个团结和谐的工作氛围。

(4) 多和周围的人谈心，经常交换思想，交流感情。很有必要在工作之余谈谈工作之外的话题，打破机关沉闷的人际关系。彼此信任，无话不谈，就无怨可积。

2. 以直报怨

要以实事求是的态度对待各种怨气。错在自己，就要有错必纠，以自己的勇气和坦诚，争取人们的谅解。错在别人，不能采取以牙还牙、以眼还眼的态度。得理也要让人，不能以自己心直口快为借口，出语伤人。别人有错，也要讲究方式。工作中的错误，涉及到原则问题，不能盲目地迁就迎合，该批评纠正的，也要及时批评纠正。属于偶然性的失礼行为，要尽量通过交换意见消除隔阂。切忌当众揭短。事前思想不沟通，拿到桌面上，打开窗户说亮话，容易造成面对面的争吵，扩大分歧。能个人交换意见解决的问题，就不要领导集体研究，不把矛盾暴露于公众，涉及的范围越小，越有利于克服当事者的情面障碍，有利于消除分歧、解决矛盾。

3. 以德报怨

对持有不同意见的同志，不能抱有成见。成见往往是一种偏见，领导者不能以个人感情代替政策，不能以自己好恶举一人，废一人。意气待人，很容易伤害感情，贻误工作。有几种情况，需要领导者细心处置：

得罪过自己的人的话，或是措词婉转谨慎，或是表达直率，都要认真听，多从积极的方面去理解和接受意见；

对犯过错误的人的意见，不因人废言，只要意见正确，就要吸收采纳；

有些人天生嘴巴笨，不会讲话，语言不美，只要主意好，就要言听计从；

有些人的秉性直，言语粗鲁不顺耳，有时对领导者多有冒犯。对这种激烈言词，领导者应宽厚对待，该采纳的要一样采纳。对群众一时泄愤的过激言行，领导者一定不能计较，对不合自己心意的人，更不能弃才不用。只要有利于工作，对有逆个人心愿的人和事，该扶持的还要积极扶持。

怨可解不可结，这是常理。对于基层领导者来说，工作中难免与人有碰碰撞撞的时候，但是一定不能积累矛盾，与人结怨。积怨太多，终归对工作不利，也不利于自己。所以，有了矛盾就要及时处理，发现与人有误解，就要及时消除，努力建立一种相互信任的人际关系，创造良好的团结共事的工作环境。

6. 外表形象不可忽视

包装会产生不同的效果，关于这个问题，你可以去问一问从事产品设计的专家，然后再想想你自己的消费心理，你会选择购买一件包装得又脏又破的产品吗？人们作出这种选择不仅是为了满足他们的虚荣心。在动物世界里，外表或许关系动物的生死存亡。动物会本能地伪装自己，使它们的敌人难以看出它们已经身受重伤或体力不支。如果你的衣着过时，行为古怪，与其他人格格不入，

那么不论你的水平有多高，也难孚众望。

我们认识一位工程师，人们对他的工作给予高度评价，但背后却有人称他“巨型白菜玩偶”。他的衣服总是太短，看上去很不专业。其实他应该穿订做的衬衫和加长的西服，以与他的形象和身份相称，可他却不知道这样去做。若不是一位形象设计顾问给他进行了指点，至今他的打扮还是那样古怪，比他的工作成绩还要出名。

作为顾问，我们经常为大公司培训他们认为有发展前途的人才，这些人虽然工作出色，但由于缺乏职业形象而无法晋职。这个问题困扰着许多职员，尤其是那些积习难改的高级经理。

通常，人们在见面后的五秒钟内就对对方形成了第一印象。邋遢的形象很可能会使你失去最基本的威望。

那么，职业化的形象对你来说又意味着什么呢？也许你会说，这无非就是注意修饰，衣着得体，举止恰到好处。是的，就领导者职业形象的构成而言，这些正是你外表的涵义所在。

在人与人的交流中，我们所传递的信号主要有三种。加利福尼亚大学洛杉矶学院的阿尔伯特·马哈宾博士称之为3V：视觉信号（Visual）、声音信号（Vocal）和语言信号（Verbal），这三者共同构成了职业形象的要素。

视觉信号是指我们能看得见的东西：衣服、形体语言、面部表情等；声音信号指的是人怎样运用他的声音；而语言信号则是指我们的遣词造句。

领导者在公共场合露面的机会很多，理所当然成为他们形象的最基本要素，关于这三个方面我们后文将详细叙述。

7. 重视面部表情的交流作用

人们有充分的理由认为，面部表情能最好地说明人的情绪。从儿童时代起，我们就知道微笑和撅嘴带来的结果是不同的。如果某人微笑着说出有关同事的一条坏消息，那么我们至少会觉得他很奇怪；如果某人汇报一项工程的进展时皱着眉头不停地说“一切都好”，那人们得到的信息是互相矛盾的。

照镜子可以帮助你判断你的面部表情，那就去照照镜子。假设你看到一个人带着这样的表情，你会对他的情绪和性格作出什么样的判断？一般说来，人们往往不知道自己平时的面部表情是什么样子的。

做事有成效的人，不论男人还是女人，都面带微笑并点头以示理解，其表情略显兴奋以表现出有兴趣。有时迫于形势的需要，他们还会掩饰真实的感情，比如恐惧、嫉妒和失望等。

在西方，目光交流是极其重要的：人们不会真正信任不愿正面直视他们眼睛的人。

应尽可能使自己的目光与对方保持在同一高度。“俯视某人”和“仰视某人”这两个词充分表明了视线高度差的重要性。

一位曾参加培训班的女经理告诉我们，过了很长时间她才明白为什么她家每次争吵都发生在走廊里。每当她感到快要吵架时，就把她丈夫拽到走廊，然后她站在台阶上。她身高 1.44 米，她丈夫身高 1.85 米。她说：“以前

我不知道我为什么那样做。”她承认，“但是那样感觉好一些。”

§. 领导者的形体语言

形体语言是指人的动作和举止，包括姿态、体态、手势及面部表情。

演员培训的部分内容就是学习怎样从外形上贴近他所扮演的角色。头发弄得稍显凌乱，表示不那么世故。微微低着头表示害羞与腼腆；生气勃勃显得自信；高昂着头对人侧视，则塑造了一个傲慢的角色。

领导者的姿态要有力。

一位自以为乐观活泼的女士却惊讶地发现同事经常问她“你有哪儿不舒服？”或建议她“打起精神来”。原来她没意识到，是她松弛无力的姿态使她显得无精打采。不久，她就知道，采纳“抬起下巴”这条建议可以使自己显得更加自信。

萎靡不振的姿态表明你缺乏信心，使你看上去疲惫，漫不经心或者冷漠。这是领导人的大忌，如果站直了，你不仅看起来更有精神，而且显得更有信心。可设想一下，在你的腹部有一根丝线，让它穿过头顶把你拉直。

站立时，保持两脚分开约 10 ~ 20 厘米，与髋同宽，和肩膀平行，将全身重量落在脚趾上。

肩膀保持放松，两臂自然下垂，双臂抱于胸前表示戒备甚至敌对。不要把手插在口袋里，那样你可能会玩零钱或钥匙，从而分散他人的注意力。应把双手放于身体两侧。

坐时，注意不要贪图舒服。许多人养成了瘫坐的习惯，很难改正。坐着时，如果脚不停地抖动，或者身体扭

来扭去，坐不稳当，都表明你有些不耐烦。

弯腰时应屈膝，这不仅是有礼貌的行为（后背不会露出来），而且对保护背部有好处。

请记住，姿态是无声的语言，它在你开口说话之前就传递出了信息，使人对你产生印象。你的姿态表明你是否对他人有兴趣，是否在意他人对你的看法，而这种态度对于仪态优雅和事业成功也是至关重要的。

领导者必须有自信的走姿。

专家说，街头罪犯经常选择那些步履迟缓，行动犹疑不定的人作为袭击对象。罪犯知道，抢这些人的钱包或公文包，和抢步伐坚定有力的人相比，逃跑的机会要多得多。这些罪犯知道，人们走路的姿态从很大程度上表明了他们处理问题的能力。

政界候选人强烈地意识到走姿的重要性。比如说，一位候选人迈着坚定的步伐，以开朗的姿态走向讲台，或者热切地走向人群去和他们握手，人们会认为他自信又放松。投票人、观众及同事经常下意识地受步履稳健的人的影响。

走路的姿态应该是优雅、自然而且简洁的。你可以把自己走路的姿态录下来，或者边走边看着对面镜子里的形象。然后自问，你会怎样看待像这样走路的人。

一个人的手势就像语言一样，深深地受到个性形成时期的影响。手势也是文化与个性的表现。

第一，避免使用令人不快的手势。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。手插在口袋中玩弄小物件是不礼貌的，也是分散注意力和粗鲁烦躁的表现。绞动双手说明你很紧张。这些手势都有

其隐含的意义，但大多数人意识不到他们正在做这些手势。建议你看看自己的录像，你在录像中的表现往往和现实生活差不多。

另外，手势使用得恰当会收到意想不到的效果，特别是领导者面对众人演讲的时候。你要注意动作自然，使手势与讲话内容一致（不要在讨论第四点时伸出三个手指）。五指合拢，摊开手掌表明开诚布公；握紧拳头则意义相反，有时甚至意味着威胁。

我们建议，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，这样的手势可能有些过于强烈。同时，还要注意变换手势，以免重复。

总之，手势是信号语言的一种形式。尽管未发一言，但我们仍能有效、有礼貌地与人交流。

第九章 多谋善断才能 事业有成

冷静思考 判断时机

冯景禧 1922 年出生于中国广州市一个商人家庭，他没有读完中学，16 岁到香港卑利船厂学生意，随后又在广州、香港当过货币兑换店的跑腿，还与人合作经营酒楼，从事外汇和黄金买卖。1948 年，他从香港运鱼苗往台湾销售，鱼苗在运输途中死掉；他在台湾买了一批香蕉运回香港，船在从台湾往香港途中遇上了风暴，被风吹离了原定航向，大部分香蕉烂掉。一次次的失败使冯景禧冷静了下来，他把他的大部分精力都用于对问题的思考，而不是一味的贸然前进。机会终于来了。50 年代初，美国侵略朝鲜，中国和美国在朝鲜拉开了战线。美国对中国实行了战略物资的“禁运”，像汽油、橡胶轮胎、机器零件等都划入了禁运范围，冯景禧巧妙地利用了时局，把这些物资通过澳门的商人向中国大陆出售，获得了厚利。50 年代到 60 年代，香港房地产蓬勃发展，冯景禧与友人开办了新鸿基地产公司，成为香港规模较大的一家地产公司。1967 年，香港社会异常动乱之后冯氏曾想移居加拿大，但到加拿大去了一次之后，他又回到了香港，在香港开始了他的第二次飞跃。1969 年，冯景禧创办了新鸿基

证券公司。同年在新成立的远东股票交易所得到了一个席位，这个席位使新鸿基证券公司的股票能够上市交易。冯景禧还广泛吸收存款，代理客户财务，投资、买卖证券、外汇和黄金，在其他股票经纪公司集中力量为大客户服务的时候，新鸿基证券公司却着力于为小户、散户等效劳，为他们买卖股票，集中了小户、散户的资金，使新鸿基证券公司成为香港股票市场一支举足轻重的力量，足以左右股票价格，业务日益兴旺。70年代后期，这家从创业时只有几名职工的经纪行，一跃而成为上千职工的大公司。现在，新鸿基与美国、法国等建立了合作关系，在伦敦、马尼拉、纽约、北京开设了办事处。

冯景禧从一个一文不名的小学徒成长成为一个世界级的经济强人，绝对不可能说是巧合而只能说是机遇。早年的冯景禧历尽了挫折，一次次的失败给他注射了一剂“清醒针”，使他由一个单纯的商人转变成为一个冷静的思考者，他从钱与钱的交易中退了出来，做一个旁观者，冷静的思考时局，为自己的下一步制定方略。“不经历风雨，怎么见彩虹。”失败教会了冯景禧如何去面对风险、如何思考问题。

当然，把握时机只是事物发展的外因，要实现成功还得要实现内外结合，一个正确的经营方式才是实现成功的关键所在，如果冯景禧不是另辟溪径，对散户的小户开展业务，而只是一味地对大户开展业务，我们可以想象，他可能陷入恶性竞争而难以自拔，很难形成自己的特色，因此在把握时机时，重点还要实现经营方式的突破，包子不光要皮好看。

2. 多有谋虑 决胜千里

明太祖朱元璋从元至正十二年（公元1352年）参加起义，到至正十六年率军攻克集庆（今南京），前后仅四年的时间，就使起义队伍发展壮大到五六十万人，并建立了以应天府（朱元璋占领集庆后，改名为应天府）为中心的稳固根据地，成为大江南北各种势力不可忽视的一支队伍。

然而，朱元璋并没有被胜利冲昏头脑。他开始遍访天下有识之士，来制定下一步的战略方针。

这一天，朱元璋亲登石门山拜访老儒朱升，向他请教夺取天下的计策。朱升回答九个字：“高筑墙，广积粮，缓称王。”让朱元璋继续建立巩固的根据地，发展粮食生产，而不要急于称王道帝，以缩小目标。待到准备充分，那时再图大举，自然水到渠成，事半功倍。朱元璋听了朱升的话，认为很有道理，便把它作为下一步的战略方针来施行。

在政治上，为了避免树大招风，朱元璋决定暂不称王，与北方的小明王保持臣属关系，仍使用宋政权的龙凤年号，打的是红巾军的红色战旗，连斗争口号也不改变：“山河奄有中华地，日月重开大宋天”，这与小明王的“直抵幽燕之地，重开大宋之义”是一致的。

在军事上，朱元璋首先抓紧军队的建设，经常命令部将带领士兵进行军事训练，提高作战本领。

在经济上，他非常注重农业生产。设置营田司，任命康茂才为营田使，负责兴修水利；派遣儒生到各地劝课农

桑；命令军队在江阴、龙江等地屯田，边打仗边生产；推行民兵制度，组织农村丁壮，一面练武，一面耕种，兵农兼资。

朱元璋还非常注重军民关系，强调要“惠爱加于民，法度行于军”。要求全体将士严守纪律，爱护百姓，如有违犯则严惩不贷。亲征婺州时，他派骑兵带着令牌传告全军：“不准乱杀无辜，不准掳掠妇女，不准抢掠民财，违令者斩！”随同出征的亲随黄某抢劫民财，即被斩首示众。

此外，朱元璋还注意礼贤下士，招揽人才。攻下浙东后，刘基、叶琛、宋濂、章溢四大名士到应天府应聘，朱元璋特地建筑礼士馆，请他们住到里面，做自己的顾问。

经过“高筑墙，广积粮，缓称王”战略方针的实施，朱元璋迅速巩固和发展了根据地，兵壮粮多，人民拥护。这一切，为他以后逐鹿中原、进而统一全国做好了充分的准备。

而历史上，像朱元璋这么深谋远虑的毕竟只是少数，而更多的人只是鼠目寸光，给后人留下了笑柄。

荆轲刺秦王的故事是大家所熟悉的。荆轲的勇气不必多说了，下面谈谈太子丹的无能与愚昧。

没有远见，不思进取。燕弱秦强，这是一个不争的事实。燕国所要做的是什么呢？发展自己，壮大自己，忍辱负重，励精图治。而太子丹怎么做的呢？他因为在秦国作人质时受到了一些不好的待遇，便要报复，刺杀秦始皇。俗话说：“君子报仇，十年不晚。”而太子丹却是只争朝夕地寻思报仇，而他的报仇方式，却采取了刺杀这种极下策。他想通过对方的内乱来遏制对方的攻势，却没有考虑

到如何壮大自己的力量，这是极端的短视，是投机取巧。事实证明，这只能加速燕国的灭亡，只会给自己带来杀身之祸。

作为一个领导者，首先就应当把握全局，时机于己有利，则乘胜追击，决胜千里，时机于己不利，则应找出问题症结所在，而不是把自己的一切都压在一个不切实际的幻想中。投资界有一句名言：“不要把所有的鸡蛋都放在一个篮子里。”像燕太子这样鼠目寸光，把一切希望都寄托在荆轲的刺杀成功上，他没想过刺杀不成功怎么办？即使成功了，又能把秦国怎么样？所以，燕太子注定成了一个悲剧人物。

而朱元璋则是成大事者，他丝毫不为胜利冲昏头脑，像其它反王一样登基称王，成为朝廷的目标。他只是不断加强实力，因为到了决胜的最后，总是实力说话的。打好了基础再盖大楼，这是一个普通得不能再普通的道理了。这估计所有人都能知道，但能在时局面前把握自己，审时度势，这就不是常人所能做到的，此成者之所以为王，败者之所以为寇。

9. 意气用事 壮志难酬

《孙子兵法·火攻篇》指出：“主不可怒而兴师，将不可以愠而致战。”这句话的意思是：国君不可因一时的恼怒而兴兵征战，将帅不能凭一时的怨愤而出阵求战。如果以感情代替理智，势必会带来重大损失。

三国时期，吴、蜀曾联手抗魏，但是好景不长，在关

羽走麦城，为东吴所害之后，两国关系破裂。

为了给结义的兄弟报仇，刚称帝的刘备便作出了“起倾国之兵”讨伐孙权的战略决策。

对刘备发兵讨吴，蜀国的文武大臣纷纷劝谏。大将赵云劝刘备说：国贼是曹操，不是孙权。现在曹丕篡位，引起了天下公怒，应该先兵伐魏国，而不应先对东吴作战。

但刘备充耳不闻，并坚持：“朕意已决，无得再谏！”

大将张飞更是悲痛欲绝，誓死要为二哥报仇，准备挂孝讨伐孙吴。为此，他命令部将范强、张达两人三天之内为他赶制好白盔白甲，范、张两人感到困难，要求宽限时日，张飞暴跳如雷，将两人捆在树上，重责 40 军棍，勒令他们如期完成，否则军法处置。范、张两人怨恨在心，又恐不能按时完成任务，于是铤而走险，杀了张飞，夜投东吴。

刘备得知张飞遇害，更是怒火中烧，亲率大军伐吴。开始，刘备凭借兵强地利之优，攻城夺地，连战连捷。孙权被迫提出议和，并附带了许多求和条件。然而，刘备完全陷入了复仇的情感之中，加上初战的胜利冲昏了头脑，使他未能正确审时度势，一意孤行，坚决率军长驱直入。

结果，他的大军攻到猇亭便成了强弩之末，非但没能灭吴，反而被陆逊一把火烧了连营，铩羽而归。

从此，三国鼎立局面被打破，蜀国开始走下坡路了。

作为一个领导者必须具备的一个重要素质就是冷静，意气用事是匹夫之勇，匹夫再勇也不过撼树，而不足以撼山，真正的领导者不但能撼山，而且能撼天下。

刘备之所以败，败在心浮气躁，只知道自己是桃园三结义的长兄，“不求同日生，但求同日死。”他忘记了自

己还是一国之君，口含天宪，上讨国贼，他在关键时候发生了身份的错位，所以难以自持一意孤行，终是“出师未捷身先死，壮志未酬终恨天。”

故作为一个领导人，在作出具体决策时，一定要审时度势，切忌感情冲动，意气行事。

4. 走马观花 长盛不衰

索尼公司是日本第一家推翻日本是赝品制造国形象的公司。从1946年公司创立至今50多年的岁月中，索尼公司从小到大，由弱变强，终于跃居日本电子制造业榜首。索尼公司迅速发展的重要经验之一，就是公司领导者之一盛田昭夫“走马观花”式的市场调查。

盛田昭夫认为，要发展技术，开拓市场，就必须经常出门考察业务，深入了解市场。他还以他本人的经验，说明出门办企业和进行业务旅行对发展企业的重要性。1952年，索尼公司另一名领导者井深听说美国人发明了晶体管，十分感兴趣，立即与盛田飞赴美国考察。恰逢西电公司以2.5万美元的价格出售该项专利，他们当即决定买下。经过几个月的奋战，世界上第一台袖珍晶体管收音机在索尼公司诞生了，由于晶体管体积小，收音机能装进衣袋中，首批200万台一下子被抢购一空，销售额是购买专利所花费用的100倍。

1953年盛田昭夫第一次访问联邦德国，他当时买的三部照相机对发展日本照相机技术很有益处。从那时起他从未停止国外业务旅行，广泛收集信息，加深对国外市场

情况和潜在动态的了解，最大限度地掌握国外市场的变化并作出最快的反应。至 1974 年止，在 20 年时间内他飞越太平洋 120 次，足迹遍及全世界各大城市。他在美国还拥有几处自己的公寓。他说“我的三分之一的时间花在国外。纽约市成了我的第二故乡。”在日本，盛田经常乘私人飞机到各大城市旅行，考察业务。

盛田 1982 年 3 月在伦敦说：“日本的对外贸易过于一边倒是事实，但是有多少欧洲人到日本去进行业务考察并与日本商人联络呢？少得很。我自己在过去的一年就来西欧 4~5 次。要了解市场，联络顾客，不然的话他们就要买别家公司的产品。与顾客联系，是销售的最重要方式。”

纵观索尼公司发展壮大的历程，自 1949 年从美国买到录音机专利，1952 年买到美国晶体管专利，而发明世界第一台袖珍收音机，到近 20 年来成为世界录像机系统的开拓者而誉满全球，正是索尼公司领导人始终坚持面向世界，深入了解市场动态和需求，“走马观花”的结果。

“走马观花”式的调查也是调查的一种方式，这种调查是侧重于大概的调查，每隔一段时间，到各地走一走，尽可能广泛地接触各个领域、各个方面、各个阶层，看一看，听一听，获得一些感性认识，了解一些大概的问题。“走马观花”式的调查的缺点是不深入，不仔细，但优点是见得比较多，信息量比较大，范围比较广，通过大概的比较，知道哪些地方搞得较好，哪些地方较差，哪些地方情况有点特殊，这就为下一步更深入细致的调查作了准备，“走马观花”式调查如果能做到经常性也可以在较大程度上弥补其缺陷。

“走马观花”对于领导者来说是一种很适用的方法，因为作为一个领导者，他不可能把自己大部分精力放在市场调研上，实际上他们也只可能从自己的感性认识和下属的调研中作出结论，制定公司的战略。

作为一个世界著名大公司的领导者，盛田昭夫将自己三分之一的时间花在调查研究上，亲自了解市场，联络顾客，确实是难能可贵的。盛田昭夫虽然只是到各处走走看看，但是由于经常性地调查，对许多问题的认识就有了比较，也可以获得比较充足的信息，比较完整的资料，从而为索尼不断跟踪最新科技成果，产品在国际市场上长盛不衰，提供了有利条件。

5. 打破传统 紧跟时代

提起汽车工业，不能不提到亨利·福特。回顾福特公司的发展历程和汽车工业的轨迹，不难发现，亨利·福特早期是一位思想敏锐、与时代同步前进的伟大工业家。

农民出身的亨利·福特虽然没有受过高等教育，但却养成了勤奋好学、勤于思考的好习惯。科学技术的日新月异、工业生产的迅猛发展深深地刺激了福特，特别是汽车的发明，更令他激动万分。他决心亲自生产并驾驶这种代步的机器，与时代同步前进。

从1888年起，亨利·福特便投身汽车工业。但是前途荆棘密布，他先后创办的底特律汽车公司和福特汽车公司都失败了。这两次失败并未吓退福特，他又第三次创办起了福特汽车公司。

与前两次创业不同，这次亨利·福特更加重视对人才的使用和现代化生产方式的采用以及管理体制的完善建立。

亨利·福特找到了詹姆斯·库兹恩斯这位专家担任公司的经理。詹姆斯·库兹恩斯是位经营天才，在他的辅佐下，亨利·福特作出了三个载入史册的决策——

首先是进行市场预测。通过市场预测，亨利认识到，只有廉价才能多销。当时的汽车，价格都很高，虽然利润也很大，但无法打入工薪阶层和农民家庭。亨利·福特由此出发主持制订了车身轻、功率大而可靠、廉价的 T 型汽车的制造计划。

其次，采取流水作业法。因为要廉价，必须像军事工业生产那样流水作业大量生产。为此，在库兹恩斯的举荐下，亨利·福特请来了有“机械化天才”之称的沃尔特·弗兰德和另外两位设计师，并在 1913 年建成了几经改造的装配线——世界上第一条汽车流水生产线，T 型汽车就由这条生产线上源源不断地生产出来。而生产效率也大为提高，由过去 12 小时 28 分钟生产一辆提高到 9 分钟生产一辆的水平。

再次，建立销售网。到 1912 年，已有上千家商行从事销售福特汽车的工作。这使得刚刚诞生不久的廉价耐用的黑色 T 型汽车能够冲向全世界。

此外，亨利·福特还在以他作为现代企业家的魄力和勇气建立起富有效率的经营管理体制的同时，率先实行每日 9 小时工作制，使工作时间缩短了一小时，并采取了一些开明政策，诸如最低工资 5 美元一天，以及雇用残废者和犯过罪的人。这些非但没有产生负作用，而且激发了工

人的积极性，缓和了劳资关系，使制造成本降低，销售利润大幅上升，更重要的是使公司安然渡过了 1931 年至 1933 年的经济大萧条时期。

亨利·福特在福特汽车公司的革新导致了世界汽车工业的一场革命。此后，世界汽车工业飞速发展。虽然亨利·福特在其晚年也犯了固步自封、独断专行的错误，并且使福特汽车公司一度走了下坡路，被通用公司追了上去，最后亨利·福特不得不让位于他的孙子。但是，亨利·福特在 20 年代和 30 年代所具有的创新精神和魄力是不容抹煞的。从另一个角度讲，亨利·福特的被迫退位也说明了企业家保持一个与时代同步的思想的重要性。

历史是残酷无情的，谁不适合时代，谁就将被残酷的淘汰出局，福特一世如此，其它所有的领导人亦是如此，固步自封的结果，就只有落后，中国在历史上曾是世界上最强的大国，唐代时就被万夷仰止，即使在乾隆朝时期，外国也为中国的富强而惊叹，当时有一个外国传教士到中国，面圣时他不行三跪九叩之礼，因为这与他们礼法不合，可是他到了一趟苏杭之后，他倒是给当时的两江总督尹继善行了叩头大礼，因为在苏杭他每买到的任何一件东西，只要带到国内，他就可以舒舒服服地过一辈子。可是仅隔了不到 100 年，当他们的子孙到中国来的时候，中国只不过是他们餐桌上的一盘肉了。中国之所以落后如此，都是自视为天朝大国，不屑于夷邦的奇技淫巧的结果。长期的闭关锁国，导致了与时代的脱轨，不进则退。

领导者从本质上来说也是一个传统的打破者，只有冲破老的思想，迎合时代发展的需要才能成为一个真正的领导者。

6. 随机而动 超越现在

乔治·所罗斯不仅是一个投机投资家，还是一位大慈善家。即他不光是只为了赚钱，还会把赚来的钱及时地回馈社会。

1984 年以来，他在 20 多个国家设立了 35 种基金，以支持所在国的开发和建设。

乔治·所罗斯一旦发觉自己有错误，决不会固执己见，将错就错，他会刻不容缓地完全改变自己的运作方向。对于自己的成功，这位颇具大将风范的了不起的投资家说过这样一段话：

“如果你自以为是成功的，那将会丧失使你成功的过程。一个人必须愿意承认错误，接受痛苦。如果犯了错误不承认，不愿意接受痛苦，甚至不再感到错误的痛苦，那么你会再犯错误，就会失去赢的优势。”

从乔治·所罗斯的投资生涯中，我们看到这位世界投资界的当代英雄，实际上是一位现代实用主义投资家。他用一种最适合自己气质和志趣的方式来投资，而且对于投资对象的价值，比对投资的时机性有更深刻的认识。

乔治·所罗斯作为一名现代实用主义投资家没有什么执着的理论，不信奉任何法规戒律，也不拘于哪一种操作模式。成长股也好，价值股也好，股票也好，债券也好，货币也好，期货也好，都不过是赚钱的工具而已。

乔治·所罗斯总是在审时度势，等待机会以求一逞。他可以说是“障碍滑雪赛”的能手。

在投资日趋专业化的今天，真正的理财家和投资家当发现一种方法被人使用过很久再没有什么先发制人的优势时，就会换用一种新的方法。即使使用同样的方法，也善于掌握时机。有时跳进市场，有时跳出市场，决不固守一隅。

当成功的投资者将致富的经验总结为某种投资方法而被人奉为圭臬时，以乔治·所罗斯为代表的现代实用主义投资家们，又随着环境的变化，敏捷地改变了自己的投资方法和投资理念。他们总是走在市场的前面，走在一般股民的前面。

一般股民和大多数投资者是无法超越市场的，因为他们本身就是市场。

领导者不但是一个时机的把握者，更是一个时机的创造者，紧靠市场，把握时机，能使自己成为市场的中流砥柱。如果瞅准机会，超越市场，则会变被动为主动，成为市场上的黑马，带动市场运转，成为市场的领导。但要超越市场，最基本的还是要把握时机，要积累经验。相机跳跃，必须找一个良好的跳板，如果跳板是朽木所雕，那可能飞跃不成，反遭市场吞没。

因此作为一个创造型的领导者，要不断推陈出新，审时度势，果断出击，找准市场空白点，为人所不为，成人所不成。

7. 有谋不断 后悔莫及

1981年10月6日13点，埃及开罗盛大的阅兵式已进

行到尾声。随着军事评论员饱含激情的声音：“看，这是我们的‘战争之神’！”人们向西望去。尘埃中，高射炮的炮管像森林一样耸立着，直指如洗的蓝天。紧接着，6架海市蜃楼喷气战斗机在空中出现了。这是阅兵大典的最后一个节目，也是最精彩的节目。炮车尚未过完，然而人们的注意力却放到天空上去了。埃及总统萨达特仰面望天，聚精会神地看着。这时，一辆炮车突然停下，从车上跳下3个端着冲锋枪的人，疾速向检阅台冲去。其中领头的一个大吼一声，向检阅台投出了一枚手榴弹，另外两个人也开始猛烈射击。观礼台上一片枪林弹雨，顿时陷入腥风血雨之中。长长的一串冲锋枪弹几乎全部击中萨达特。他倒下了。军事评论员目击此景，放声痛哭，用哽咽的声音道：“叛徒，叛徒，同胞们，埃及……”晚了，一切都晚了。

人们或许会指责埃及保安局护驾不力。公正地说，过不在他们。半年前，保安局就获得情报，国内“赎罪与迁移”等组织的活动猖獗。他们宣称：萨达特是个异教徒，必须干掉萨达特，用暴力推翻萨达特政权。保安局还搞到一个“赎罪与迁移”组织头目集会的录像带。录像带真实地记录了宗教极端分子密谋除掉萨达特的情况。看完录像后，保安局头目建议，立即对宗教极端分子采取镇压行动。但萨达特却犹豫不决，不置可否。他想，那些人翻不起大浪，由他们去吧。可见，萨达特被刺，实属他当断不断导致的恶果。如果他在看了录像，听取了保安局的情报汇报后，当机立断，采取果断措施，怎会血溅纳赛尔城呢？“当断不断，反受其乱”语出《史记·春申君列传》。书中讲了这样一个故事：战国时代，楚国令尹春申

君黄歇任职其间，有人劝他及早把一个实力派人物李园除掉。黄歇犹豫不决，迟迟没有接受劝告，后来被李园派来的刺客杀死。

虽然这种封建士大夫之间的争权夺利毫无可取之处。但《史记》通过这个故事揭示的遇事“当断不断”，犹豫不决，贻误战机，“反受其乱”的道理对今天的领导者仍有重要的意义。

美国有一著名的管理公司——麦克金赛，曾经对管理有成效的 37 家公司进行调查，结果表明，获得成功有 8 个条件，其中一条就是行动要果断，办事要有魄力。如果领导者犹豫不决，模棱两可，就无法动员部下。只有自己坚定，才能使别人坚定。只有自己充满必胜的信念，部下才可能和你共同去奋斗。

当然，果断决不是草率，更不是鲁莽。草率和鲁莽是愚昧无知和粗心大意的伴生物，而果断则是对信息做了充分加工，作出十分迅速准确的反应，是“短、平、快”式的深思熟虑，草率和鲁莽与果断是截然不同、格格不入的。

§. 果断决策 敢作敢为

被称为美国的英雄人物的李·艾柯卡，就是一位敢于果断决策、敢于承担风险、果断迅速决策的企业家。

他认为不存在完美的条件。决定即使正确，如果动手太迟也会变成错误。在克莱斯勒公司危机之时，很多决策都是艾柯卡果断地凭信心做出的，从而使公司奇迹般地走

出谷底。

在艾柯卡入主克莱斯勒公司，出任总裁那天，他面对的是克莱斯勒公司历史上最大的季度赤字——亏损达 1.6 亿美元。现实的情况比他了解和预料的还糟糕，在外部，有强大的竞争对手，市场受到日本产品的冲击，由伊朗危机引发的石油危机更使公司雪上加霜；在内部，由于前任的无能，公司几乎处于无政府状态，纪律松懈，每个人和部门都在单独工作，会议制度和财务制度不健全，财务状况混乱，现金枯竭。生产的产品脱离市场，公司员工的士气一落千丈。

艾柯卡上任后，第一件事就大胆地整顿队伍，大刀阔斧地整顿各管理部门，毫不留情地撤换不称职人员，从福特公司管理人员中挖来一些尖子，并发掘和提拔内部的优秀分子，加强了财务管理和销售队伍，使公司的管理逐渐走向正轨。与此同时，他还冒着巨大的风险，进行了大规模的裁员减薪、精简机构。他率先将自己的年薪降低，逐步裁掉 33 位副总裁，在危机之时，公司先后裁去近 10 万名包括高级职员在内的职工，以维持公司的生存。艾柯卡的果断决策，解决了公司内部长期得不到解决的问题。

为了获得维持和发展的更多资金，艾柯卡亲自出马，向政府申请了利率较高、条件苛刻的 12 亿美元贷款。在解决资金问题的同时，公司大胆研制新型小车。1981 年，K 型车面市，一下占领小型车市场的 20% 以上，为公司的发展创造了良好开端。1982 年，艾柯卡果断决定恢复生产早已被淘汰多年的折蓬车，这是个冒风险的决定。结果第一年就销出 2.3 万辆，引来福特和通用公司的模仿。

正是因为艾柯卡敢做敢为，果断决策，1982 年底，

他领导的克莱斯勒公司奇迹般地走出困境，出现了盈利。1983年，公司出现了历史上最高的利益：9.25亿美元。短短三年，艾柯卡向外界宣布提前7年还清了全部贷款。1984年，公司得以进一步发展，获得了23.8亿美元的纯利润，以高价从国家买回了贷款抵押股。艾柯卡领导的克莱斯勒公司终于从困境中站立起来。

商场如战场，风云瞬息万变，企业总难免会因各种原因陷入重重困境之中。作为一个企业家，他的职责就是领导整个企业迎接困难和挑战，在扑朔迷离的商战之中敢作敢为，果断决策，使企业摆脱困境，求得生存和发展。

艾柯卡临危受命，在困境中把握机遇，在困境面前保持了足够的冷静，然后果断决策，主动出击，瞅准市场，为企业闯开了一条生路。

敢作敢为对于一个领导者来说是很重要的。对什么事都不敢做，对什么事都不敢为，这样的领导者对机遇就只有“临渊羡鱼”让机遇从自己身边流走。

9. 暂避锋芒 留住青山

有两位布商在婆门雇船回家时，有个和尚想到昆山，要求搭个便船，船夫不答应，但两位布商见和尚是佛门弟子，就答应和尚的请求。

船到河中央，和尚突然拔刀往桌上一插说：“你们要死得舒服些，还是死得痛苦些？”

布商吓了一跳说：“你说什么？”

和尚道：“我本非好人，装成和尚只是想得到你们的

财物，你们乖乖的自己跳河，还可以留全尸。”

布商哭道：“既然要死，请大师让我俩饱餐一顿，那么死也无怨。”

和尚大笑道：“好吧！就让你们做个饱死鬼。”

命船夫烧一锅肉。

船夫暗中在肉里加上许多汤汁，用大碗盛装，趁和尚不注意，全倒在和尚头上，肉汤滚烫，和尚只顾着用手把大碗拨开，布商说时迟那时快，拔出桌上的刀杀了和尚，三人合力将和尚的尸体丢入河中，把船上的血迹清洗干净后，继续前行。

吴国有位书生，借住在一间寺庙时，发现寺里和尚每次外出，一定锁牢房门，非常谨慎。

有一天和尚出寺，忘了锁门，书生好奇推门入室，只见屋内别有天地，见桌上有一小石钟，书生好玩地敲了一下，旁边的一扇小门立刻自动开启，走出一名少妇，少妇见了书生，吃惊得连忙离去，书生也不好意思地匆忙往房外走，迎面碰到和尚带着一大壶酒回来，见房门没锁，急忙问书生看见了什么，书生忙说：“没有。”

和尚突然用刀抵着书生说：“你只好死，我的事绝不能让外人知道。”

书生哭着说：“既然要我死，就请让我喝醉，等我无知觉时你再杀我。”

和尚答应了书生的要求。

书生拿起酒杯后，又说：“能否请大师给我一碟厨房里的咸菜下酒。”

于是和尚拿着刀到厨房拿咸菜，书生趁和尚离开，立即脱下衣服塞住酒壶口。让酒倒不出，酒壶重有 10 多斤，

书生拿着酒壶躲在房门后，等和尚一进门，立刻朝着和尚头部连打数十下，直到和尚气绝身亡。询问少妇身世，才知和尚谋害少妇的丈夫，强虏她来此地。

在身处困境时，有时似乎已是无路可逃了，但中国有句古话叫：“留得青山在，不怕没柴烧。”自己退一步，暂时不求柴烧，而只是保住青山，等待时机变化。在经营一个企业时，也是如此，往往企业将面临一些突然而来的困境，大的如经济危机，小的如企业信誉危机、现金周转不良等。往往这些困难并不是永恒的，你只要在这个困境面前，运用你的能力，把企业中最有效的动力——人心换回来，然后平静地面对困境，尽可能挽回其它损失，为企业下一步突围打好基础，一旦时机成熟，就待机而起，重振雄风。

10. 不惧危机 险中获胜

在激烈的市场竞争中，企业要鹤立鸡群，就必须要有——一位具有智谋和胆识的企业家来领导。

鞍山钢铁公司总经理李华忠就是凭着智谋和胆识，与鞍钢其他领导同志一道，驾驭着具有 70 多年历史的“钢铁联合舰队”，沿着改革开放的航标前进，驶向一个又一个丰收的港湾。

1986 年 1 月，李华忠受命从上海宝钢回到离别四年的鞍钢任经理。此时的鞍钢是怎样一种情形呢？炼铁与炼钢生产严重脱节；关系鞍钢命运的技术改造，规划十年，争论十年，难以作出决策等。面对困境，李华忠凭着自己

的智慧和胆识作出这样的决策：坚持走自我积累、自我改造、自我发展的道路，并确定了“以炼铁为中心组织生产”的战略方针。

但是任何一项新的决策的实施都不是一帆风顺的，李华忠这位企业家也无法摆脱困难的缠绕。在他作出上述决策之后，为了调动各方面的生产积极性，在党委和工会支持下，决定在全公司发动一个以“55018”（综合焦比降到550公斤以下，高炉利用系数达1.8以上）为代号的夺铁保钢竞赛活动。没想到竞赛进行到第三天，一起罕见的高炉事故从天而降。由于操作者的失职，11号高炉5小时未加焦炭，只加矿石，结果是几千吨冷料凝固在炉膛内。高炉“难产”，大大影响了鞍钢本来生产就不足的铁产量。

面对鞍钢这一重大的事故，李华忠急中生智，很快想出两种解决问题的方案：一是扒炉子，把矿石、铁水拿出来；二是采用继续送风加温。并对两种方案迅速加以比较，得出前者时间长、损失惨重；后者时间短、风险大的结论。经过短时间冷静的考虑，李华忠毅然果断地作出三条既冒险、又留有后路的科学决策：一是先处理事故，后追究责任者，立功者可将功补过；二是立即送风抢险；三是同时研究并提出扒炉子方案。

九天之后，李华忠终于在险中获胜。

俗话说：“病来如山倒，病去如抽丝。”危机的到来也和疾病一样是突如其来的，对待危机有时也如对待疾病，先得“看、闻、听、问”查出危机的症结所在。危机并不是一个单发性的因素，有其起因、积累和爆发过程，只有了解了危机的本质，才能对症下药，见鱼撒网，

研究出解决方案，然后在这几个解决方案中寻求一个风险和收益比较适中的方案，果断实施。

“打蛇要打七寸”，对待危机亦是如此，因为打蛇打错了，就要惊蛇，可能危及生命，而危机处理错了却足以亡企业。

第十章 对付“难缠” 下属的手腕

✍ 聪明应付对考绩不满的下属

人事考绩（考核）正如联考一样，是以某种特定的基准方法评价一个人的。

从被考核的立场上言，他们对考核者当然不会百分之百的信服。由于这个缘故，因考核而引起的偏见或是误解，实在有必要及早铲除。

人事考核时应该注意下列几点：

第一，向下属彻底说明人事考核的本意。

人事考核的目的在于：

作为发奖金的依据；

作为调薪的依据；

作为升迁的依据；

作为提拔人才的依据；

作为开发能力的手段。

以时下的趋势而言，人事考核的目的，似乎渐渐偏于开发能力方面。

有考核权的上司，平时就要对下属说明：

“人事考核的重点，放在如何把你们培养成杰出的企业人才。”

其次，要说明考核项目的内容（例如，贡献度、独创力、合作度……）。

考核项目正如联考的考试科目，表示了公司评价一个员工的“视点”。因此，上司有必要事先就向下属言明如下的话：“你是在工作的质与积极性方面受评价，所以，务必在那些范畴内，特别努力。”

对考核的制度也要详加说明。例如，科长负责第一次考核，经理负责第二次考核，人事部门做最后调整——如果考核制度是这样，上司都得对下属做如下的说明，以防止偏见、误解的产生：

“照说，天天看着你工作的我，是最了解你如何表现的人，可是，我打的分数，主观成分很可能太浓，因此，由经理从更高的立场对我的判断做一番修正。”

“最后，又由人事部门站在整个公司的立场，对考核的分数做一番调整。”

“也就是说，我打的分数，无法以原来的数字保留到最后……”

第二，根据考核的结果，对下属有所指导。

考核完毕之后，上司必须对下属指出自己对他的看法。

下面是一个例子：

“你到这个公司已经三年了，应该更积极地带动其他的同事。”

如果在下属领会之后，讲明以他为下属的下一个考核季的努力目标，则更为理想。

第三，倾听下属的不满。

下属对考核成绩不满时，上司应该好好听取他的不满

与理由，并且恳切交谈，设法消除“观念上的鸿沟”。

这时候，千万不能凭三寸舌与下属议论，且志在必胜。上司应该诚心诚意地剖析实情，例如说：

“就是由于这个理由才变成这样的，你必须对这个事实有所了解。”

要点必须放在将下属的不平或不满一个个消除殆尽上。这时候，上司的态度至为重要。只要你有诚意，下属定会想通的。

2. 正确对待“难缠的下属”

领导的下属决不可能个个都讨领导喜欢，也决非个个下属都满意领导的决策、措施及领导风格。这是因为各个下属的个性不同、需要不同、思维的角度也不同。领导在处理与下属之间的交往时必须认真研究、分析各个下属的个性特点和需要，特别是对那种难缠的下属更需要下功夫。认真研究、分析难缠下属的类型及特点，有助于领导与下属之间的和谐交往，从而促进工作的顺利开展。

难缠下属较为突出的类型有以下四种：

第一种为自私自利型。这种类型的下属总是以自我为中心，不顾及别人。一事当前，先替自己打算，往往因自私自利而损害别人，制造是非，稍有不如意，则怀恨在心，视他人为对头。

第二种为争胜逞强型。这种类型的下属狂傲自负，自我表现的欲望很强，喜欢证明自己比领导有才能，经常会轻视领导，讥讽领导，设置让领导下不了台的场面。其目

的是想炫耀自己高人一筹，满足自己的虚荣心。

第三种为性情暴躁型。这种类型的下属性情偏执，干事常出差错，对别人的合理建议总认为是批评，不虚心接受善意的规劝和指点，好冲动，稍有不如意就会发火。一般修养较差，蛮横无理。办事大多没有章法，喜欢胡乱应付了事。虽然虚荣心强，但讲信用。

第四种为自我防卫型。这种类型的下属精神脆弱、敏感，疑心重，最怕领导对他有坏的看法。常常看领导的眼色行事，自主意识不强；处理事务时，谨小慎微，越怕出错越出错。

领导者遇上这四种类型的难缠下属就要视不同类型采取相应的方法对待。

1. 对待自私自利型下属

(1) 满足其合理要求，让他认识到领导决没有难他，该办的事都竭力办了。这需要领导循循善诱，不断开导，讲清道理，让他在思想上有一个正确的认识。

(2) 拒绝其不合理要求。领导者可借题发挥委婉摆出各种困难来拒绝，或者拿出“原则”这张王牌给以拒绝，让他不存非分之想，切忌拖延轻诺。

(3) 办事公开。把工作计划、措施、分配方案等公之于众，让下属监督，充分利用制度管人，让制度去约束这种人。这样有益于避免他没完没了的纠缠。

(4) 对这种下属，作为领导应尽量在各方面做到仁至义尽，还可以带动他关心别人，从自私自利的狭小天地中走出来，不断陶冶情操。

2. 对待逞强好胜型下属

(1) 领导遇上这种下属不必动怒，应把度量放大些，

表现出宽广的胸怀，静静地倾听他们的心声，不能采用压制的方法对待。这种下属是越压越不服，反而会加深矛盾。

(2) 面对这种下属，领导不要因他的狂傲自负而显出自卑，应该泰然处之，做一个心里有数的领导。但确属领导的不是，领导应坦然承认，予以纠正、弥补，让领导的谦虚感动下属，让下属受到启迪。

(3) 领导应认真分析、研究这种下属的真正用意。如果下属是怀才不遇，那么作为领导，就应为之创造条件，让他的才能有施展的地方。可多安排些强度高、满负荷的工作给他去做，他的傲慢就会在工作中淡化。如果是那种爱吹毛求疵又无能的下属，就严肃地点破他，甚至可进行必要的批评，让他改变作风，尽心尽力地工作，心态平和地待人处事。

3. 对待性情暴躁型下属

(1) 不要忘记随时赞扬，哪怕是微不足道的小事。通过赞扬会使这种下属的虚荣心得到满足，自大、过激的成分会慢慢地减少，便于开展工作，促进交往。

(2) 领导不要讥讽、挖苦这类下属，否则会引起“战火”。对其不良行为和缺点不宜直接否定，可委婉、幽默地谈出来，这样下属易接受，又会慢慢地吸取教训。

(3) 对这种下属，领导应多关心他，帮助他，既讲原则，又注重感情，让他从心底里敬佩领导，视领导为知己，忠于职守。

4. 对待自我防卫型下属

(1) 领导要尊重他的自尊心。在谈话时要慎重，谈话中不要随便夹杂有轻视他的才干之词，对他的努力和成

绩多肯定，少否定；否则，就会伤害他的自尊心，从而产生灰心失意的情绪。领导与这种下属相处，更要显得和蔼可亲，保持平静的气氛。

（2）与这种下属在一起，领导不要轻易议论别人，指责别人。如果这样，他会认为领导也会在背后当着别人的面指责他，此心理一增强，会在与领导的交往上设下“安全带”。这样对开展工作和人际关系的发展都不利。

（3）当这种下属有困难时，领导应多帮助，少提建议。如果领导老是提建议，下属就会产生一种压迫感，会觉得自己什么都不行。

9. 如何应付年长的下属

应付比自己年长的下属时，应该注意到下列三个重点。

第一，最重要的是领导干部（管理人员）本身的观念。

企业的组织是达到目的的一种手段，因此，讲究“效率至上”，所以，上司绝不能有如下的观念：

“我真不愿意跟他一起工作。”

“最好设法把他调到其他部门。”

第二，坦诚相对。

直截了当地向下属表示：

“在工作上我们不能夹杂任何私情。我以上司的立场贯彻我的原则，请你也以下属的立场，跟我好好配合。”

上司这种毅然决然的态度，至为重要。

不妨为这件事与下属坦率交谈。就下属而言，他当然也知道在工作上不能夹杂任何私情，但是心中却对这个年纪比自己小的上司，有一种“沟”。

因此，把双方的关系说个明白，就有助于化解这种“生涩的关系”。

上司可以诚意十足地告诉他：

“上班时间，我们不要顾虑年龄的问题，站在岗位上，各自全力工作，但是，下了班我们就以对等的社会人这个立场来往。”

交谈、沟通之后，上司要以实际行动表现出自己的决心，时日一久，这种上司、下属关系分明的习惯，就会定了型。

第三，上司要有真正的实力。

领导者如果在新进职员之中发现有特殊的人才（例如，高考及格者、拥有发明专利者、精通数国语言者），必定对他刮目相看。

同理，作为领导者本身如果拥有某种特殊技能，年长的下属就不得不承认：

“在那方面，我实在是望尘莫及。”

领导者拥有这种实力，下属就容易信服，管理上就不至于出现什么麻烦。

从上面的分析，你应该知道自己该如何处理你面临的问题了。

1. 反省下列的事：

你对自己在组织中的地位，是不是有明确的认识？上司就是上司，下属就是下属，职责各异，各忠职守，绝不能因下属比你年长，就对他有所顾忌。

“我知道这个道理，可是，每次看到他，我就不得不让他三分……”

你是不是如此“胆怯”？不敢站在上司的立场，把年长的下属视如一般的下属？

2. 与下属沟通。

对上述有所反省之后，你要胸有成竹地对他说：

“我站在管理人员的立场，认为应该以坚决的态度待你，这个态度就是：虽然你比我年长，我还是把你看成与其他下属一般无二……”

然后，听取下属对这件事的意见。彻底地沟通，彼此的“结”就容易解开。

3. 将适当的工作分配给年长的下属，要注意到分配给他的工作必须是以满足他的自尊心，又活用了其能力的工作。

4. 一旦离开了工作（下班后），就尊他为年长的人，敬重如宾。

4. “说服”是化解冲突的良好途径

在生活与工作中，人们不可能具有同样的想法。在推广新战略，引入新方法、新技术的领导的工作空间中，种种不一致演变为激烈的辩论或冲突是在所难免的，领导不可能“天天碰到笑脸”，故而也不可能“天天都是好心情”。

在领导的日常工作中，经常面对意见分歧，经常遇到与自己想法不同的人。怀有分歧、心存反对的人无非就是

在方向选择和对利益的认识上有所不同。尽管分歧乃至对立会使人们的关系变得紧张，但黄金准则在这时能帮上忙。就是，你希望别人如何对待一个持不同意见的你，你就应该如何去对待那些持不同意见的别人。

就此而言，当你不同意他人的观点和看法时，或面对那些与你存在分歧甚至对立的人时，站起来与他针锋相对地争论一番并非上策。在日常生活中我们经常看到，即使是那些无关痛痒的事，如果较起真儿来，都会导致针锋相对的激烈场面。在争论中每一方都试图压倒对方，但这并不解决任何问题，相反却会伤了彼此的和气，严重的还会破坏彼此的关系。

当我们面对与自己意见相左的人时，一种自然的心理反应就是，试图通过争论赢得对方。之所以会有这种反应，是因为面对这种不同意见，自己感到受到了一种威胁与伤害，自尊乃至尊严也被冒犯。我们会变得激动、声高、言辞偏激、好斗、尖刻。如果将这种情绪化的反应扔给对方且对方也“吃素”，一报还一报，一场恶战势不可免。如果你不愿看到这种火药味十足的激烈场面，那么还是不要挑起异常争论为好。

与和自己意见不一致的人针锋相对地争论一番，使对方就范，接受自己的看法，这并非是一种明智的选择。美国纽约大学演讲系教授阿尔文·C·巴斯和理查德·C·博登用了7年时间，亲自聆听了上千次的各色人等之间的实际争论，通过研究，他们得出了有趣的结论：那些职业政治家、联合国的代表很少能说服对方，他们取胜的机会远远没有商店店员、公司职员多。政治家们总是力图击败对方，而职员及商店的店员则力图说服对方或顾客转变自

己的看法。这就是说，政治家们更多的是进行一场零的结局的争吵，而职员们通常是进行一种双赢的说服。

说服不同于争执、争论、争吵之处，在于说服不是斗争性、对抗性的。在试图说服那些与自己意见不一致的人时，我们不是把他们当作对手或敌人，而是当作平等的伙伴，不是为了让他们言听计从，而是为了让他们接受那些对他们有益却因为种种原因还没能理解的东西。说服是一种和平的事业，即使争吵，取胜的一方也要和“失败”的一方和平相处。一旦考虑到这种“和平共处”的价值，在语言上战胜对方就绝非上策了。

不考虑对方利益且又盲目地投入争论的人，会被一种焦躁心理所控制，大有一种过了今天不管明天的偏激心态，但明天总会到来，但那时又该如何呢？

美国科学家、政治家本杰明·富兰克林在他还是涉世不深的青年时，有个关心他的人对他说：“本杰明，你真是无可救药。对意见与你相左的人，你总是粗鲁地加以侮辱，致使他们也不得不尽力反击。你的朋友认为，若是你不在他们身旁，他们会更快乐自在。你懂得太多，所以他们觉得自己没有什么话可以对你说。”这一番话对富兰克林起了警醒的作用，他在自传中写道：“从此之后，我立下规则，我不再直接反对并伤害别人，也不过于伸张自己的意见。假如有人提出某种主张，而我认为是错的，我不再粗鲁地与他们争辩。相反地，我先找出一些特定的事例，证明对方可能也是对的，只是在目前状况下，这些看法‘似乎’有些不妥。”结果，富兰克林发现情况有奇迹般的转变：“经过这样的改变后，我发现受益颇多。和别人交谈，气氛显得愉快了，由于采取一种谦和的态度，别

人在接受我的意见时也不会发生争论；如果我是错的，则不会有人攻击我而使我受辱；而在‘我对，别人错’的状况下，则更容易说服对方转而同意我的看法。”富兰克林由此走上了一条成功之路，使他的智慧为越来越多的人所承认。他的思想也影响了他生前及逝世后的几代美国人，他也成为一代历史伟人。

说服，或真正的说服力就是形成被说服者的内在服从效应。它与借助权力的威胁不同之处在于，说服者认为他与被说服者是平等的，被说服者有具有某种观点、看法、态度及采取某种行为方式的自由。与交换、魅力所形成的确认式服从不同，在形成内在式服从的过程中，说服者也许根本就没有什么魅力或利益上的吸引力，被说服者之所以服从并不是因为说服者的缘故，说服者提供的信息才真正具有价值，起到修正或者改变被说服者的感知方式、理解及解释方式的作用，从而使内在化服从者最终对身边的事物采取了一种新的反应及行为方式。

5. 设计说服任务

进行领导，就是要：设定方向，团结员工，密切合作，鼓舞士气。这意味着最终在员工的内心建立起对于组织的理想、远景及由此而来的目标、计划、规章、制度的内在化服从。领导将由此有一个自组织的工作团队，领导方式也就将由注重权力干预转向注重开放沟通。说服人们建立起奉献的工作态度，对于下属员工之间的冲突进行仲裁调解，以及培养人们对其他人的一种平等的合作伙伴的

态度，纠正他们在人际交往上的行为技巧，这都意味着一个持续不断的内化于领导过程中的说服过程。

因此，说服就是一项领导者的工作任务，这种任务的提出及设计应注意：

1. 针对性

应针对不同的人来明确任务，确定他们在近期内应实现何种转变，说服他们到底应该做什么及怎么做。如果企业家不为他们树立一个他们认为可以实现的目标，对方就会谈不拢，充其量也只能使他们消极服从。同时还应认识到，任何具有持久效果的转变都是渐进的，想使你的说服工作一蹴而就只会降低你的说服力，而“别人能，为什么你不能”的态度则会使说服者仅有的一点说服力荡然无存。因为，一个只会苛求于人而不理解人的人，人们不会认为他是一个好领导。

2. 系统性

说服人们最终具有奉献精神是一项系统工程，这只有基于企业家本人已被说服，认为人之产生奉献精神必须有一定的环境条件。向别人索要一种奉献精神，对企业家没有任何帮助。

3. 关联性

无论你承认不承认，除了领导能影响员工外，员工们彼此也在相互影响。每一个人内在而隐秘的服从模式是复杂的，应认识到每一个人的背后都有更多的人，每一个人的头脑都与他接触到的不同的人享有某些共同观念，这种领导可能根本无从知晓的交互影响局面，既可能强化领导的说服力，也可能钝化、弱化领导的说服力。要对有待说服的对象有更多的了解，要创造服从效应，必须要善于利

用这种关联效应。

在如上原则的基础上，形成合理的说服计划，就有可能一步一步地实现说服的目的。循序渐进的说服工作意味着使说服贯穿于领导及交往过程之中，把握一切时机，去影响接受者的态度。

6. 明确对方的态度

当试图平等、理智而公允地说服别人时，被说服者可能有三种类型，这就是支持者、反对者、中立者。对于这三种可能的态度，如果细致地区分，还需了解其态度的强烈程度，从而还可以区分出积极、坚定的支持与勉强、消极的支持者；坚定的反对者与脆弱或温和的反对者；有所偏向的中立者。有必要认真对待这种区分，因为，说服坚定的反对者与说服温和的反对者其方式与方法是不同的。

说服的主要对象是中立者与反对者，在识别出他们持有哪种态度的同时，还应考虑到这些人的人数，因为说服的工作量及复杂性将因有待说服的对象之数量而同步增长。尤其当这些人构成了可以识别的反对者“群体”或中立者“集团”时，他们内部之间就会因一种连带关系诱导出一种相互服从。一旦反对者公开陈述其立场，并说服其他人也支持他的观点，对这种反对者群体的说服就会变得极其艰难。在准备进行说服时需要做好计划，预想到说服工作将可能是一个漫长的过程，从而保持一种充分的耐心。《三国演义》中，诸葛亮为说服云南边地少数民族归降蜀汉政权，六次将俘获的酋长孟获放走，直到他第七

次被俘，才回心转意。七擒孟获的故事表明了一个英明统帅的信心与耐心。

对于有待说服的对象，不管是一个人还是一千人，在说服之前应确定其所持的态度，估计其所持的立场，由此估算出相对于你所要求的目标与他们之间的距离。管理学家弗兰克·K·索伦伯格在他的《凭良心管理》一书中，对企业成员对待自己工作及本企业的态度作了分析，认为企业成员在最低限度上可能持一种漠然的态度，在最高境界上则会具有一种奉献精神。从漠然到奉献式的投入会经过下述几个阶段：

1. 漠然的态度

这些人坐在办公室里看报纸，坐等下班，永远也提不出什么建议或自告奋勇去做什么事情。他们接受工作分配，记下最后期限，毫无什么反应，一副无精打采的样子。这种消极的情绪具有传染性。

2. 满腹牢骚的态度

这些人没有达到他们希望、要求和期望的目标，但仍抱有一丝希望，想通过发发牢骚来改变现状。给他们分配另外一些日常工作时他们会很不高兴，非得他们认为可以了才会去做。与他们交谈并保持倾听态度，你会发现有什么事情在使他们烦恼。如果你无视他们发出的信号，他们会变得漠然处之或激动之下搁挑子了。

3. 顺从的态度

这些人仅仅满足于自己应尽的职责，他们不愿做任何使其与众不同的事，他们只是安于现状。

4. 有明确目标的态度

卓有成效的企业管理制度使这些人心情愉快，全心全

意地工作，对现状满意乐观。在这一阶段，人们与其说是为企业的成功而工作还不如说是对个人的成功更感兴趣。如果有其他单位提供更好的机会，他们有可能跳槽。

5. 忠诚的态度

工作对这些人是一种乐趣，他们相信自己在做有意义的贡献，也相信得到了公平的待遇与报酬。他们更关心集体，更少考虑个人。但是，忠诚不一定总能激发创造性，使人能进行独立思维，也不意味着主人翁精神和自我更新的冲动。

6. 奉献的态度

这些人在忠诚的基础上又迈进了一步。他们深受企业价值观的影响，因此能不断为企业的成长寻找新方法。他们的激情、热诚、主人翁精神对其他员工有感召力。

持续而有效的说服过程，就在于实现组织成员们从漠然处之的态度向积极奉献的主人翁态度的逐步过渡，从而最终使组织成员成为一个具有奉献精神的群体。卓越的组织是由卓越的人组成的，卓越的人不仅仅是能力、才华上的优异，而且更是一种精神上的卓越，一种追求卓越的精神。奉献的态度将使人的能力与才华不断地卓越起来。

7. 化解心理矛盾的技巧

被说服者的处境是矛盾的，如果他不服从或不同意你，就会与你产生冲突；但如果他服从你、同意你，又会与自己产生矛盾。在被说服的过程中，人们的心理矛盾有这几种表现形式：

1. 猜疑心理

即使人们彼此之间有信任关系，但在感到自己在被对方说服时，也难免疑虑重重。尤其是有些人本身就有疑神疑鬼的毛病，这种情况会更加严重。信任意味着遵守诺言、保密与尊重对方人格等，但在具体情境中，人们的这些信念可能有些动摇，猜疑心理就会油然而生。

美国卡内基—梅隆大学的罗伯特·凯利博士，1989年对美国400位经理的工作进行了调查，结果发现，在这些经理领导的企业中，有三分之二的人感到经理不能给他们提供对“公司观念的清晰理解，任务及目标的明确解释”。如果员工不能通过某些信息来理解自己工作的意义，其工作就不会有更高的绩效。尤其严重的是，如果领导不去提供信息、解释一下为什么，人们就会自作解释，结果还会产生出领导者不能驾驭的舆论，弄不好会毁掉领导者的职业前程。

2. 防卫心理

即戒备心理，这是指一种不作暴露，警觉地注意别人的一言一行，尽量推辞言语及行动上的责任的心理状态。

有效谈话的行为技巧可以医治防卫心理。你如果能造成一种同步的交谈，鼓励对方更多地表达自己的看法，促进他的自我表露，你就可以对症下药，找到突破口。另外，开放地表露自己，更多地积极反馈，表明你与对方的相同之处多于分歧之点，这样就可以缩短心理距离，有利于促进对方的理解，形成评价的一致。

3. 不安与精神压力

人具有保护自己的精神及人格完整性的本能，即使你不存在控制对方的动机，对方在面对要求作出转变时，也

会因为这将可能影响自己的人格完整性而产生不安，承受一定的精神压力；同时，在他面对接受你与拒绝其他人的选择矛盾时，接受了你就意味着自己的态度及行为方式的转变又需要与其他人的关系进行调整，这时也会承担相当的精神压力。被说服者所承受的精神压力会影响说服的效率与成效，因此他们能躲即躲，实在躲不过，也将不置可否。

在涉及一些对被说服者来说是重大问题的说服时，对方的回避是不可避免的。故而要求说服者：第一，一定要有耐心。刘备三顾茅庐才说服诸葛亮出山辅佐自己，因为对诸葛亮来说，这是人生的重大选择时刻，不可不慎重。第二，交谈中要有策略地进行“信息注射”，不要一次把话说完，要给对方留有余地。第三，要让对方认识到他的不安及压力的存在及根源，并就此进行交谈，逐一予以化解，要为对方设想好解释自己之所以转变的理由。更为慎重的方法是委托第三者去说服。而在无计可施、一筹莫展时，攻击对方背后的“精神领袖”与利益关联者也不失为一种方式，不过，这种方式应有一个道德尺度的约束。

§. 巧妙传达信息

说服是一种高强度的沟通，不仅要发出信息，而且要使信息具有说服力。我们知道，沟通中人们发出和接受的信息包括言语信息与非言语信息。前者涉及的是你选择的话题、运用材料及组织技巧；后者是从你的神态、情绪与声调中表现出来的。

首先，要有诚恳的态度。

明代思想家王阳明说过，扫除天下的妖孽并不难，但驱除人们心中的魔障却是非常困难的。尽管平等的说服并非真的是在驱魔，但说服对方克服掉自己的心理障碍、认识障碍却仍很困难。要使说服取得成功，就必须把你的观念及主张“移植”到对方的心灵之中。如果不能调动起对方的积极态度，使他能主动地自我说服，一切说服的努力都将前功尽弃。但如果我们讲话的态度诚恳，确系发自内心而且有自信力，听者可能在感动之余反复琢磨，从而自觉地进行自我调整。

诚恳，意味着诚挚、恳切，其本质是以对方为中心，一切为对方的利益考虑。在中国古代，有的大臣甚至会以“死谏”的方式来说服君主改变态度，这种不惜一死以竭力说服君主的精神，可以说是诚恳的极致了。

真正做到诚恳待人，不是只在说服别人时才戴上一副诚恳的面具，而是要有在生活与工作中不断磨练的人性修养。对领导者来说，一种参天化地的坦荡胸怀，一定能使他诚恳地面对疑虑者、反对者。这种精神，就是一种最伟大的说服力。

其次，要从灵活的话题切入。

话题是指与对方谈话中你要说什么。有效的谈话话题是能吸引对方谈话兴趣的话题，这种话题的展开使人感到轻松，自得其乐。尽管说服是有目的的谈话行为，但是一种轻松平和的气氛有助于对方去思考、判断、评价与选择，使对方能把自己的疑惑与不安表达出来，寻求解决方案。应注意，说服不是机械的灌输而是观众及态度的有机“移植”，它只有在对方内心生根发芽，说服才能取得成

功。话题要注意哲理性，具有历史感、幽默感，这类的素材常常会给你带来意想不到的结果。

再次，要精心组织需要的材料。

如果把说服过程考虑成一种潜在的辩论，那么，就有必要注意材料的组织。说服的策略与艺术是不使辩论公开化，但无论如何这里都隐含着辩论，这些障碍只有通过为对方提供丰富而全面的信息才能消除。因此，你必须了解什么是支持你的主张的论据，并且把这些论据有效地加以组织，进行论证，从而有理、有力、有节地表达自己的意见。

可以作为有用的素材多，如：

事实与观察陈述；解释、比较与对照；统计数字；引用权威言论；具体案例或事例。

9. 巧唱双簧

巧唱“双簧”法。在舞台上有一种表演形式叫“双簧”，两个演员一前一后，一说一动，配合默契，完成一系列情节，收到良好的艺术效果。做人的思想工作，借用演“双簧”的方法，同样能收到良好效果。

常见的“双簧”形式有以下两种：

一是一唱一和，一个为主，一人帮腔。一个肯定一件事，另一个马上帮着证实；一个否定一件事，另一个又帮着批驳；一个出了漏洞，另一个马上帮着打圆场。

二是一打一拉，这种形式又叫唱红白脸。一个唱白脸——严厉批评训导，实施强刺激，使之受到触动；另一个

唱红脸——用温和方式进行劝导，使其领悟劝说者的良苦用心和愿望，不致产生离心倾向。如此有严有慈，能收到较好的劝说效果。

10. 特别的“太太奖金”

战争时期，特工人员往往收买敌人要员的身边之人来获取情报，从而建立起第二阵线。而现实中要拉近人的关系，除了直接地与之交往从而建立感情外，还有另外一条捷径、那就是通过他的家人特别是妻子。只要把握好这些人的爱好，尊重他们、重视他们，他们也会对你感恩戴德，从而在你需要之时竭力地帮助你。

把握着下属的太太的心以后，她们这批娘子军自然会主动地督促丈夫为领导努力工作，如果有什么其它事要办也可直接通过这些下属太太向他们发动“攻心战”。

在驾御下属上，有几个企业确别有一番技巧。日本麦当劳的成功其关键点就在于抓住员工太太的心。

在员工太太生日的时候，麦当劳一定会向花店订束花，送给员工太太。也许一束花并不贵，但对员工太太来说却是意义非凡。经理常会收到这样的感谢信：“总经理能记住我的生日，真是感激不尽啊！”

日本麦当劳除了几个节日外，每5个月发一次奖金。这些奖金原则上并不发给员工本人，而交给其太太。为什么这样做呢？是为了赢得她们的支持，她们能够促进员工更好的工作。在送上奖金之时，公司一般都致函一封给这些太太：“今天之所以这样赚钱，都是托诸位太太的福

气。虽然在公司勤奋上班的是你们的先生，但他们不知有百分之几十是太太的助力。因此，现奉上的奖金乃诸位太太所有，不必交给你们的先生。”

有的领导往往只顾关心爱护员工本人，而对其身边的关键人物提及甚少，这不能不说是一个缺憾。关怀下属身边的人，是驾驭下属的一项重要艺术。