

张红慧 编著

管理精英文库

95

讨厌的上司

— 管理者反省手册



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍：我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

讨厌的上司——管理者反省手册

管理者的八大误区

商战日趋激烈的今天，谁的管理最精最良，谁就将取得成功。准确地认识管理中的误区，是管理成功的首要条件。

第一大误区——不承认责任就在自己身上

首先，我们应该看一看企业是怎样取得成功的。企业成功的基本因素有哪些？关键在哪里？

下面这五个因素对任何企业成功都是至关重要的：提供优质产品或独家产品；时机选择得当；资本雄厚；人才济济；有效的管理。

如果管理这一环不得力，就不可能作出关于设计、生产有特点的产品以及选择适当时机把这些产品投放市场的正确决定。一家公司只有管理得好，才能吸引优秀的人员并把他们培养成才。每一个高瞻远瞩的经理都认识到，一家公司中利用得最不够的因素，是该公司的人的潜力。作为经理，我们有责任把这个巨大的潜力充分发掘出来。

美国一家大公司的总经理曾经说过：“把我的资产都拿走吧，但是请把我手下的人留下。五年后，我将使拿走的一切失而复得。”上帝决不会把成功恩赐给一个企业。企业的成功是通过管理部门诚实、负责、积极地努力而取得的。一个企业要想继续取得成功，该企业的管理部门就应该那样做。因此，我们可以说，成功的关键在于管理。

在企业里，管理部门对每一件事应从开始抓到结束。要想企业有效地运转下去，管理部门必须负起责任来。哈里·杜鲁门担任美国总统时，他的椭圆形办公室里有一块牌子，上面写着“责任就在这里”。每个经理都应采取这种态度。如果你对部下的表现不满意，请不要责怪他们，因为错误就在你自己身上。如果你对公司的营业额不满意，请在自己身上找找原因，而不要只是到市场上去找原因。如果你对公司的赢利百分比不满意，请不要归咎于通货膨胀，而应严肃地看一看你自己是怎么干的。管理部门必须承担起责任。你要是推卸责任，就永远无法取得成功。领导艺术高的经理承认自己对事情的结果负有责任。

每当经理们发现自己处境困难和发现危险信号时，我们常常听到他们说，“我的公司情况不一样，我管辖的部门情况不一样。”这是骗人的鬼话！就外因而言，没有一家公司或一个部门有“不一样”的情况。一个经理要是讲那样的话，可以骗自己，但骗不了别人。他那样讲的意思是：“嗨！不要用评价别人的标准来评价我，不要象衡量别人那样来衡量我。如果你那样做，我就要承担责任。如果你同意关于我管辖的部门情况不一样的见解，那么，那使我管辖的部门失败了，也没有我的什么责任。”

重要的是，生活中有两种选择——是干还是找借口。至于你本人是赞成干还是赞成找借口，以及你是赞成部下干还是赞成他们找借口，得由你来作出正确的选择。

根据不同的选择，你会采取截然不同的态度。但是这两种选择中只有一种选择能获得成功。认为内因是起主要作用的人主张干，这种人承认对自己采取的行动、获得的成功和遭到失败都负有不可推卸的责任。这种人懂得，如果对自己采取的行动所收到的效果不满意，那只需去“照一照镜子”，亲眼看一看问题在哪里。

另一种人则不承认他们对生活采取的态度负有责任。这种人惯于为自己找借口，总是把自己的失败归咎于外因。

至于一个人会遭到怎样的失败，我们可以通过一个公式来预测。这个公式是：人们越是愿意接受社会可以接受的借口，其失败的可能性越大。认为

外因是起主要作用的人比比皆是。这种人找出的社会可以接受的借口，能装订成一部多卷本的“大作”。他们常用的借口归纳起来有这样几点：“要不是我的十几岁的小女儿拖了后腿，我是会获得成功的”：“我告诉你，要是利率不大起大落，我准会成功”；“要是总公司的管理部门不制定那样的政策，我们分公司肯定会成功”；“要是没有这样或那样的原因，我们准会成功。”细心听一听认为外因是起主要作用的人找出的种种借口，你会发现，这种人把自己摆在受害者的位置上。在他们看来，作为受害者，他们有理由要求别人给予同情。也就是说，他们对发生的事情不负有责任，从而逃避对自己的失败应负的责任。

你要是敢于承担责任，一个重要表现形式是，你敢于承认自己不是什么都懂。懦弱的经理决不敢说“我不懂”这三字。相反，他们却对部下说，“关于那个问题，我过一会儿再跟你谈。”为了找出答案，为了不丢脸，他们常常为此白费半天时间。有的经理甚至甘愿丢丑，他们对部下说：“如果你自己能找出答案，我想它对你更有意义。”还有的经理在回答部下提出的问题干脆连蒙带猜，寄希望于自己猜对。

看来所有这些做法都是愚蠢的。鉴于人类的知识量每十年增加一倍，上述做法尤其是愚蠢的。

我们如果回避问题，回避现实，不懂装懂，那就说明我们还不成熟，而成熟是任何领导人必备的条件。

我们每一个人在大庭广众之下给人留下的是一种形象，但是我们还有另一种形象，即我们在私下承认的自己的本来面目。我们在大庭广众之下留下的形象越接近于我们本来面目，我们就越接近于成熟。

有些经理还不成熟，他们感到不得不给部下留下自己什么都懂、什么问题都能解决的形象。这种人过不了多久就会失去部下对自己的信任，从而毁掉自己的领导能力。

称职的经理在碰到部下提出自己也解决不了的问题时往往这样回答：“你提出了一个重要的问题，我们必须找出答案；看看你能不能从某某人士那里得到答案。”这寥寥数语不但对部下的工作给予了指导，而且还对部下表示鼓励和赞赏。这种经理相当成熟，会受到部下的敬重。

第二大误区——不提高部下解决问题的能力

企业管理的一个主要目的是：使企业在时过境迁、雇员变动、经理因故不司其职的情况下仍能继续正常运转。一个管理得好的企业，即使其雇员换了一茬又一茬，其经理暂时或长期因故不司其职，也能继续成功地经营下去。这就是说：在你外出吃午饭、参加专题讨论会、出差、度假或短期生病期间，你管辖的部门应当继续正常运转；另外，即使你因调任他职、退休、生病或去世，长期不过问公司的事，也不应导致你的公司倒闭。如果你的公司因上述原因倒闭，那么你就忽视了一个经理应当履行的职责。

毫无疑问，确实存在着必须由经理亲自解决的问题，如一些罕见的问题和事先预料不到的困难。然而，你如果不让部下通过解决其日常遇到的问题以获得经验，那就是不给部下增强能力的机会，其结果是你害了部下。你如果有一两天没到办公室去，第二天或第三天上午十点半进办公室后对部下说，“我想，我不在这里盯着你们，不出两个小时你们就会被头痛的问题压垮吧！”那么，你的部下就会看出，你对他们的评价很低，过不了多久，他们自己对自己的评价将同你对他们的评价一样低。

正如玛丽·凯·阿什所说的，经理应当是播种伟人的种子的园丁。

每一个经理都应当懂得，上帝把伟人的种子播在每一个人身上，我们每一个人都重要。一个称职的经理能够使这些种子结出果实！遗憾的是，我们大多数人活着的时候未能把自己的潜力充分发挥出来。据说，我们实际发挥出的能力，只是上帝赋予我们的能力的10%，剩下的90%一直没有被发掘出来……。

一般来说，你估计你的部下会怎么干，他们果然会那么干！你要是估计他们会干好，他们真的会干好；你要是估计他们干不好，他们也许真的干不好。我们认为，尽自己最大努力以不辜负你对他们寄予厚望的普通雇员作出的成绩，会比自尊心不强的上等雇员作出的成绩还要大。把你部下身上尚未发掘出来的那90%的潜力发掘出来吧，那时，他们的工作水平就会大幅度提高！

那些情不自禁地希望部下依赖自己的经理，培养不出能力强的生产人员，因此，他领导的集体永远是软弱无力的集体。你无法把个人素质很差的一群人建成一个很强的集体。考核一个经理的标准，不是看他本人能干什么，而是看他本人不在场的情况下其部下能干什么。他的部下能处理日常事务吗？上级管理部门需要他们马上报材料时，他们能迅速拿出来吗？他们能排除设备故障吗？能使不满意的顾客满意吗？要衡量一个经理建成的队伍的实力如何，真正的标准是其部下能解决哪些问题。

软弱无力的队伍往往是三教九流之辈的栖身之地。这些人倒也很有趣好玩，所以有些经理情不自禁地让他们围着自己团团转。这种人基本上可分三种：夸夸其谈者、滑头滑脑者和性格乖僻者。

夸夸其谈者认为，他们的工作的一个主要内容是，每天上午带一个新的笑话来讲，试图以连珠妙语来保持高昂士气。尽管会讲笑话并没有什么错，但是夸夸其谈者认为，他们可以靠讲笑话混一辈子。一旦遇到问题，这种人试图靠耍嘴皮子摆脱困境，而让其他人去收拾他们留下的烂摊子。

滑头滑脑者同样危险。这一点决不会使你感到奇怪。也许使你感到奇怪的是，经理们为什么对滑头滑脑者持容忍态度？那是因为这种人能为其他人

提供笑料，使我们人人脸上好看。你可以谈论你怎样不得不帮助这种人渡过难关，但是当然不能指望这种人在困难的时候挺身而出。当你需要他们时，他们不会向你或你的集体伸出救援之手。

性格乖僻者往往与众人不合拍。在紧急关头，这种人不会同你的集体步调一致地前进。相反，他们会躲到一个安全的角落里，直到危机过去，风平浪静。我们可以下一个定义：性格乖僻者是对集体以及集体的目标和职责漠不关心的人。这种人的世界观与其他人不一样，他们认为，自己对集体没有任何义务。

综上所述，经理若雇用了三教九流之辈，就不要高兴得太早。一旦遇到逆境，这种经理只能哭鼻子，因为三教九流之辈只能促使他们快点垮台。

你绝不能以三教九流之辈为基础建立自己的队伍，你应当以具有一技之长的人为基础建立自己的队伍。当你招收新雇员时，有没有一技之长应当是你取舍的主要标准之一。你当然可以对未来的雇员中相当聪颖的人多加指教，但是，在一个人进入就业年龄之前，必须具有一技之长。如果你认为，你能通过教育使一名 25 岁的人学会某一专长，请你三思而后行；你这样做十次就有九次要失败。

你把自己看成是保姆式的经理。你这样做难道不对吗？你的工作不就是解决问题吗？我说对也不对。当部下请你帮他解决问题时，你当然应当停下来聚精会神地听他们汇报他们所遇到的问题，尽你自己的最大努力同他共同商讨解决办法。但是，如果一个雇员带着问题走进经理的办公室，请经理帮助解决，那么，高明的经理决不会简单地把他打发走，而让他把问题留下。

请记住：不提高部下解决问题的能力，那就是在犯一个致命的错误，这样既白白浪费了你本人的宝贵时间，又大大削弱了你的部下自己解决问题的能力。

决不是说你应当不理睬你的部下。如果部下找你帮他解决一个问题，我们认为你应当按照下面的顺序去做。第一、停下你正在的任何事。你如果正在填写报表，那么，你不但应当立即放下手中的笔，而且应当合上文件夹。第二、观察来人。不要只是干巴巴地盯着他（她）看，而应细心观察其面部表情。第三、边观察边听来人的汇报。你不但要确保自己完全弄清楚来人遇到的问题，还要确保自己完全弄清楚来人对这一问题的反应。他对这个问题是感到愤怒、害怕、恼火，还是迫切希望解决它？一旦你既弄清了来人遇到的问题，又弄清了来人对这一问题的态度，你就应帮他出出主意，共同商讨对策。但是，务必要让你的部下把问题带走。如果他没有把问题带走，那就不是你在管理部下，而是部下在管理你。

经理应尽量把部下培养成强者，这样，企业才会常盛不衰。你如果对这一点有什么怀疑的话，那么你有必要注意一下大多数小企业的寿命不超过一代半雇主的现实。从大量有案可查的文献资料来看，小企业的发展模式是：一个人自己开业后，该企业在此人经营期间一般不会垮掉，但是往往在此人的继承人接手经营一段时间后倒闭。

原因何在？就是因为开业者倾向于把持一切权力。他们这样做决定了他们的企业只能是短命的企业。你如果不诚心诚意地培养自己的接班人，就无法保证你的企业常盛不衰。

你是在管理一家小公司也罢，是在管理一家大公司的一个部门也罢，都应坐下来认真想一想，如果你因故不司其职，你的部下能不能干好。他们在

哪些方面最有可能动摇？他们在哪些方面会遇到最棘手的难题？如果你列出一张清单，标出他们最有可能动摇和最有可能遇到难题的领域，那么，这张清单上的项目就表明你作为经理必须履行的职责，也就是你对你的部下和公司必须履行的职责。

请不要把这张清单看成是记载某某人缺点的一本帐，而应把它看成是你必须实现的一系列目标。请注意保密，因为你要把自己对部下寄予的厚望一下子全抖落出去，部下会感到压力太大，会被压垮的。

第三大误区——不启迪部下的思维

不言而喻，人的能力是有差距的。一些人就是比另一些人能干。在打字部门、数量处理部门、销售部门、医院护理部门……，总之，无论在哪个部门，无不如此。

在我们很容易统计出结果的部门，如销售部门，情况尤其如此。销售部门的经理们每天都可发现这种能力上的差距。两名销售人员在同一个城市向基本相同的顾客推销相同的产品或提供相同的服务，一名销售人员会比另一名销售人员能干——前者的营业额会比后者高出两三倍。这种现象有时实际上会使我们所有的管理人员感到失望，甚至感到有点迷惑不解。

我们会看着自己的部下暗自思忖：“他们的差距在哪里？”能干者既不比其他人长得漂亮，也不比其他人聪明，更没有迹象表明能干者的劳动强度大于其他人，这些都是肯定无疑的。

一些人会成功而另一些人会失败，其实并没有什么了不起的秘密。简单地说，成功者与失败者的差别在于：成功者养成了从事失败者不愿从事的工作的习惯。导致成功的因素无疑很多，但是，大多数人之所以能够成功，一个根本原因是他们把工作做得很好。

当然，人们的成败取决于其有没有良好的工作习惯，我们大多管理人员若干年前就认识到了这一点。但是，工作习惯本身不是原因，而是结果。要想提高劳动生产率，首先必须弄清工作习惯取决于什么，人们怎样才能养成良好的工作习惯，以及为什么要养成良好的工作习惯。

因为我们认识到，养成良好的工作习惯十分重要，所以我们有些管理人员把大量的精力花在帮助部下养成良好的工作习惯方面。但是，我们的诚心诚意的努力却往往是徒劳无益的。原因何在？

在许多情况下，我们之所以失败，是因为我们只把注意力集中在帮助部下采取他们必须采取的行动上或我们希望取得的结果上。我们知道成绩来自良好的行为（或曰行动），因此，我们往往误以为我们的雇员只要按照行动习惯 结果（即成功）这个循序渐进的公式努力，就可以取得成功。也就是说：他们只要不断采取他们必须采取的行动，就会养成良好的工作习惯；只要养成良好的工作习惯，就一定能够取得良好的结果（即成功）。但是，我们忽视了影响他们采取必须采取的行动、养成良好的工作习惯、使他们取得成功的两个基本因素——思维和感受。

这并不是说，不存在循序渐进的努力公式。但是完整的循序渐进的努力公式应当是：思维 感受 行动 习惯 结果（即成功）。经理们谋求部下持续取得好成绩和提高劳动生产率的目标，是这个完整的循序渐进的努力公式的最后结果。但是，这个循序渐进的过程开始于我们部下的思维。第一、你的一种想法必须为部下所接受；第二、他们只有接受了才能产生共鸣；第三、感情上的共鸣会促使他们采取有益的行动；第四、有益的行动会导致他们养成良好的工作习惯；第五、良好的工作习惯会使他们取得成功。你用上述完整的循序渐进的努力公式可以找出导致劳动生产率大起大落的原因。

按照行动 习惯 结果这个公式去努力之所以往往失败，是因为它没有考虑到思维和感受这两个首要因素。没有任何东西有思维那么大的威力。我们大脑这部计算机软件里储存的东西决定着最后的结果。

你如果只是把目光盯在表面现象上，那是无法促使人们养成导致他们成

功的工作习惯或提高劳动生产率的。如果那样做能行的话，那么谁都能把企业管理好。可是，实际上大多数人并不能把企业管理好。同样，企业管理需要精确的数据和有效的追踪体系，但是，你不能只用数字来管理部下。随着经理们日益懂得人的因素的重要性，积极地影响部下的态度，消除部下的担心，扫清部下思想上的消极障碍，以及驱散隐藏在部下头脑里的各种各样的怪念头，部下的劳动生产率会大幅度提高。劳动生产率的提高是经理启迪部下思维的直接结果。

至于怎样提高劳动生产率，怎样养成有助于获得成功的工作习惯，我们承认，谁也作不出绝对正确的回答。尽管如此，每一个管理人员最好应该弄懂与成功有关的一些问题。关于怎样长期坚持不懈地采取某一行动，使自己养成采取那种行动的习惯，有两个关键问题决定着我们的思维，决定着我们是否愿意对付新的挑战和提高我们的工作质量。

一、“我能不能成功？”

当一个面临着更大的挑战时，他首先会暗自思忖，“我有没有成功的可能性？”如果他脑子里开始打退堂鼓，“我可以试一试，但我将失败”，那么，他是肯定不会去试的。聪明的人只有在估计自己会取得成功，即会避免采取徒劳的和不切实际的行动的情况下，才肯花力气去干某件事情。当我们暗自思忖“我有没有成功的可能性”时，实际上，我们是在考虑自己的能力与某项任务的难度这两者之间的对应关系。

在头脑里把我们自己的能力分成等级，我们不用简单的数字来表示，不过我们确实采用类似的办法，即把能力分成五、四、三、二、一等，把分配给我们的任务根据难易分成五、四、三、二、一等。

如果一个雇员认为自己的能力属第三等，分配给他的任务的难度也属第三等，那么，对他来说，任务确实不轻。他必须全力以赴，不过他能够完成任务。如果他认为自己的能力属第三等，分给他的任务的难度只属第一等或第二等，那么，对他来说，完成任务是轻而易举的事。如果他认为自己的能力属于第三等，分配给他的任务的难度属于第四等或第五等，那么他是干不了的。他认为任务太艰巨，甚至连试也不想试。

因此，我们会在在自己的头脑里用某种方式来估计自己的能力和我们面临的（或处境）的困难程度。我们也会根据这种估计作出许多重要决定。

二、“接受新的挑战对我有什么好处？”

人们在面临着一个新的挑战时，会暗自思忖的第二个问题是：“接受新的挑战对我有什么好处？”他们如果认为完成一项艰巨的任务对自己大有好处，就会去干；反之，他们如果认为不去完成那项艰巨的任务反倒大有好处，就拒绝去干。

我们所说的人们在面临着新的挑战时，暗自思忖“接受新的挑战对我有什么好处”中的好处，不是指钱。当然，如果我们不付给部下报酬，那么，他们是不会干活的，这一点也是可以理解的。但是，从本质上讲，人们工作并不是为了钱，除非他们处于等钱用的困境。实际上，等钱用的人会去于任何工作，不管他怎样讨厌该工作，直到他挣到了足能消除其沉重的经济压力的钱。但是，一旦经济压力消除，他就不会继续干他讨厌的工作了。

因此，人们在面临新的挑战时，暗自思忖的“接受新的挑战对我有什么好处”中的好处，实际上意味着“接受新的挑战能不能满足我们的自尊心？”我们执着追求的目标，莫过于满足我们的自尊心。我们会长期兢兢业业地从

事某一活动，使自己养成从事该活动的习惯，那怕我们这样做只能满足我们的自尊心。我们会对从事某一活动产生极大的兴趣，会对自己作出更大成绩感到自豪，哪怕我们这样做只能满足我们的自尊心。

人们基本上会象回答“我有没有成功的可能性”的问题那样，回答“接受新的挑战对我有什么好处”这个问题。也就是说，他们把分配给自己的工作或任务，根据其重要性的大小分成五、四、三、二、一等，把自身的价值也按大小分成五、四、三、二、一等。

从人人都有自尊心这个角度来看，如果他们认为自身的价值属第三等，分配给他们工作或任务的重要性也属第三等，那么，他们能够而且也愿意通过完成该项工作或任务以满足他们的自尊心。他们对该项工作或任务怀有的自豪感，能够使他们在完成该项工作或任务之后的一段时间内，保持很高的劳动生产率。

如果他们认为自身的价值属于第三等，分配给他们的工作或任务的重要性属第四等或第五等，那么，他们会以奋力拼搏的精神去完成该项工作或任务，即接受新的挑战。

相反，如果他们认为自身的价值属于第三等，但是分配给他们的工作或任务的重要性只属第一等或第二等，那么，他们会认为，去完成该项工作或任务至少显得俗气。在大多数情况下，他们似乎认为这是大材小用。他们认为，完成该项工作或任务有损于他们的自尊心，因此，他们往往辞职不干，即使勉强干，也是三心二意、敷衍了事。

无论哪一级人员，如果他们三心二意、敷衍了事地干工作，那势必会影响其劳动生产率。许多经理都碰到过管理人员不肯屈尊下就的情况，他们发现，这些人实际上不愿从事不那么令人神往的具体的管理工作，你如果打电话给一个经验丰富的秘书，让她临时做一下接待员，她会感到这有损于她的自尊心。在许多管理人员看来，改组机构、重新定级或更换职务，都是贬低他们。因此，改组机构也罢，重新定级或更换职务也罢，都得付出代价，即导致劳动生产率下降。

在考虑自身的价值与分配给自己的工作或任务的重要性是否相称的过程中，就满足自尊心而言，如果一个人认为自身的价值属第三等，分配给他的工作的重要性属第五等，那么，他是渴望从事该工作的。该工作会使他激动不已。这种工作有时会使人们有理由生活下去，有时甚至会使人有理由为之献出生命。一个为事业而献出生命的人之所以愿意那样做，是因为他认为，事业比他个人的生命重要。人们在认为自己的价值只属第三等，而分配给他们的任务的重要性属第五等时，会奔上街头赤手空拳地同坦克搏斗。

在企业管理方面，我们不需这种愿意献出自己生命的人，但是我们确实需要这样的人——他们热爱自己从事的工作，他们懂得自己的工作的重要性，他们对自己从事的工作感到十分自豪。

第四大误区——不因人制宜地对待部下

有些经理对自己的部下不能因人制宜，也就是说，他们只采用同一种管理方法。这种经理会使自己感到失望。他们决不会取得成功（他们很可能不知道自己失败的原因在哪里）。善于取得成功的经理能够抓住部下性格上的根本差别，能够洞察出部下的优点和缺点，因而能够因人制宜地解决部下遇到的问题。

首先，我们来看看什么样的管理技术是蹩脚的管理技术。有些经理由于自身的缺点或由于不学无术，有可能掉进下面的几个陷阱：

一、管理人员的架子

这个缺点的根子在于一些管理人员不能正确看待自己的职位。这些管理人员常常是受了另一些管理人员的影响——后者告诉前者，管理人员必须“适当地”摆摆架子。这种人每天早上起床后，马上摆出一副臭架子。例如，有的会计师对人冷笑，有的销售经理对人态度轻率。在大多数情况下，管理人员往往根据自己的级别摆出各种各样的架子。

管理人员的这种态度以及伴随而来的关于等级制度的喋喋不休的议论，对公司弊多利少，常常导致事与愿违的结果。经理那样做会给雇员留下这样的印象：经理对自己能否胜任经理的职务没有把握，因而需要故弄玄虚，以便使部下相信他能胜任自己的职务。

二、“大杂烩”式管理

许多经理试图把一大批雇员集中起来，同时解决他们的问题，其目的是避免进行个别接触。这种蹩脚的管理方法有多种表现形式。

1. 通过召开雇员大会实施管理。不少喜欢摆架子的经理容易掉进这种陷阱。他们坦率地认为，每周或每月举行的雇员大会是他们实施管理的最好时机。他们在这种会议上也许能培训人员，交流情况，解决一些问题，甚至能鼓舞起部下的干劲。不过实践证明，他们并不能实施卓有成效的管理。

2. 对无辜雇员和违章雇员不加区别地指责。如果在全体雇员大会上宣布一系列违章记录或对违章雇员逐个加以斥责，那会引起违章雇员同管理部门发生冲突。因此希望避免经理对违章雇员和无辜雇员不加区别地进行指责。即使这些经理在笼统地批评一通后说：“你们违章人员心里明白，我讲的是什么事”，也改变不了他们给人们留下的好人坏人一样都受指责的印象。违章的雇员很可能把他们的话当作耳旁风，而无辜的雇员离开会场时则很有可能感到压抑和沮丧。

3. 当着其他雇员的面点名批评一名雇员。有的经理在雇员出现失误时公开点名批评该雇员。这种做法与前两种做法相比，如果不是更坏，至少也是同样坏。它只能扩大你与雇员进行联系的鸿沟，只能使其他雇员不再敬重你。

这种“大杂烩”式管理造成的后果是相当严重的：

如果一个经理当着其他雇员的面惩罚某雇员，那是决不可以原谅的事情。然而我亲眼看到过，有些经理在给一群人讲话时，挑出一个人当活靶子批评。我简直想象不出有比这更使人沮丧的事。

当着其他雇员的面批评某一个雇员，这样做不仅是拆自己的台，而且是地地道道的残忍行为。例如，工厂里的经理千万不可当着装配线上的工人训斥一个工头。有一位经理在现场检查产品质量时对一名工头大声斥责：“乔，你竟给你的部下生产的这样劣质产品开绿灯。你要知道，公司是不接受这种

劣质产品的。你在这里只表现出了三等水平。你必须赶快把质量搞上去，否则，我马上开除你。”试想一下，这位经理这样做会导致什么样的后果。

这样当众斥责雇员不但使被斥责者十分气愤，而且还会使在场的每一个人感到十分尴尬，感到自己有朝一日会落得同样下场。这样就会形成一种“下一次是不是要轮到我了”的气氛。于是人人自危，生产率下降。这样做还有可能导致工人怀疑他们的顶头上司——那个工头的能力，也就是说，那个工头作为一名管理者所能发挥的作用就小了。另外，那个工头的自尊心也会大受损伤，致使其从此疑虑重重。产品质量低劣也许是一个实际问题，但是，经理这样愚蠢地处理这个问题只能使问题更加严重。经理不应当当众批评工头，而应私下与之研究质量问题。我认为，这样做一方面使产品质量问题得到正当解决的可能性更大一些，另一方面能保护工头和工人们旺盛的士气。这样对包括公司在内的各方面都有好处。

管理是一对人谈事情。如果你是在同一个人谈话，那就不存在你是在讲给谁听的问题了。另外，一对一的谈话使你有机会了解到问题的根源在哪里。

三、经理们为什么试图实施“大杂烩”式管理

你也许会问，既然实践证明“大杂烩”式管理弊多利少，为什么许多经理还试图采纳这种管理方式呢？

一些懒经理就是不愿花大量的时间去把工作做好，而试图在一次会议上把本来需要一周时间才能干完的工作一下子“消灭”光。这种经理只骗得了部下一次，却骗不了第二次。另一些经理不会从一个人的眼神里观察其内心世界。只知道在开会时把自己的想法喋喋不休地告诉部下。这些经理在管理方面的努力集中在开会作报告上。还有一些经理把召开全体雇员大会看成是显示自己权力的机会。

第五大误区——不同部下保持最好的工作关系

常常有这样的情况：经理们下班后同雇员称兄道弟，第二天上班后则继续对他们发号施令；可是雇员们却不让经理们这样对待他们。你要么是雇员的伙伴，要么是雇员的经理，不能既当伙伴又当经理。既当伙伴又当经理成功的例子是根本没有的。至于经理们在工作之余应当在部下面前扮演什么样的角色，大多数经理在多年的生活实践中都得到过忠告。

我们在这里提出一个泛泛的指导原则。在经理与雇员的关系中，你至少要做到这样一点——你同雇员在一起时，决不要干同公司的头号顾客在一起时不愿干的事情。如果你规定自己同公司最好的顾客在一起时不喝酒，那你决不要以为同自己的雇员在一起时就可以喝酒。凡是有可能触怒你的顾客的事，也有可能触怒你的雇员。你有义务像对待那些买你的产品和劳务使你的公司生意兴隆的顾客那样，对待自己的雇员。

简而言之，我们要是同部下在一起时不注意自己的行为举止，那就是不尊重部下。我们要是尊重部下，部下当然不会也不可能尊重我们。请记住：经理同部下在一起时，并不完全是社交场合。公司举行的野餐会和圣诞节舞会，对雇员来说，也许是社交场合，但是对经理来说，则是公事。这并不意味着你不应当消遣、享受和痛痛快快地玩一玩，而只是请你记住，你同部下在一起时，你们之间总是有着业务上的关系。

经理会遇到麻烦的几个方面：

1. 放弃对老同事的领导

经理告诉我，那些因既想当雇员的伙伴又想当雇员的上司而处处碰壁的经理，往往是刚从下面提拔上来并在领导着一度与自己平起平坐的老同事的经理。这种经理同老同事既要保持雇主与雇员的关系，又要保持老朋友的关系。这往往成为其成功之路上难以跨越的“高栏”。

上级管理部门应慎重地对待这种情况，把新提拔上来的经理调出原来的办公室，让他到另一个办公室去主持工作。这样也许会遏制这种经理扮演老板兼朋友的双重角色的愿望。鉴于上级管理部门对这种情况不可能没有遗漏，所以新提拔上来的经理必须自己制订一个解决这个问题的办法。于是往往发生这样的事情：新提拔上来的经理以一系列站不住脚的理由拒绝接受老同事发出的社交邀请，那些老同事则认为这是新经理瞧不起他们，认为新经理变得极其自私自利，因而开始在办公室里不理睬新经理，结果与此有关的人谁也不好受。

相反，能够十分妥善地处理这个问题的经理却坐下来同老同事逐个交谈。他会对他们说：“还记得我们曾经谈过的关于一个称职的经理应当怎样做和不应当怎样做的话吗？当我听到我被提名出任经理时，我就把自己所记得的我们曾谈到的要点一一记下来，喏，那些要点就放在我的办公桌上。我暗暗告诫自己，每周至少要看它一遍。鉴于我们的关系变了，我希望这一变化对你我都有好处。作为你的顶头上司，我将给予你所需要的支持，同时也希望你作出我希望你们作出的成绩。我们谁也不喜欢那种吃午饭时同部下称兄道弟而在其余时间把部下当做奴隶使唤的经理。我不会成为那种经理。我希望我们的关系尽可能成为最好的业务关系。要使这种关系好上加好，需要我们双方作出努力。我们就这样干，好不好？”

说到这里，新经理伸出手同老同事握手。老同事也会因此而感到松了一口气。

口气，会无一例外地伸出手同他握手，感谢他担任经理后对他们的关系采取公正的态度。

然而，那些在工作时和工作之余试图与老同事继续称兄道弟的经理会有什么样的结果？答案是：这种经理实际上放弃了对老同事的领导。在这种经理管辖的部门也许存在着某种近似于委员会式的管理，但是，在大多数情况下，往往存在着经理放弃管理的现象。过不了多久，至少就有一位雇员指出，他的老同事当上经理后拿的是经理的薪金，却不干经理的活。于是，这种经理垮台的过程就开始了。

2. 象管理家庭那样管理企业

在一些小公司里，往往出现若干年里雇员彼此称兄道弟、没有人牵头管理的现象。可是新雇员加入这种公司后，遇到问题就不知道听谁的好。每个老雇员都可以向新来者发号施令，让他干这干那。如果这时本来应该一直实施管理的人坐到经理的位子上发号施令，那会遭到其他老雇员的反对，因为他们感到这样一来自己的地位相对下降了。

许许多多的小公司试图用管理家庭而不是管理企业的那种方式来管理自己的公司，这些小公司稍有发展后，就会发现自己缺乏有组织的发展的基础。在这种情况下，从股东到雇员，人人都只得忍受一系列痛苦的、本来可以避免的、代价高昂的改组。

3. 堕入情网

有些经理甚至会犯一个更大的错误：他被卷进情人兼老板的困境。

经理扮演情人兼老板的角色，既是错误的，也是不道德的。这是滥用权力的一种表现。如果你对这种大道理一点也不感兴趣，那么，讲一点关于经理如何保持自己的职务的道理，也许会使你感兴趣。

即使是男女之间纯洁的爱情关系，也不是最好的工作关系。这并不是说，如果一位经理爱上了一个雇员，这种爱情之花不应当开放。但是，这种爱情之花当然只能在另一个温室里开放。那位经理应尽快将那位雇员调到别处工作，最好是在彼此相爱的第一天，甚至是在彼此第一次相互暗送秋波之前，就把那位雇员调到别处，而且最好能帮她在一家非自己的竞争对手的公司里找一份工作。

为什么？因为一个经理掌握着奖励部下的权力。因此，他必须做到对部下不亲不疏、一视同仁、赏罚公平，决不能在这个问题上引起非议。

4. 管得太宽

不管我们当中任何人如何不偏不倚，我们都有朋友，而且都需要有一些亲密的朋友。有时，我们必须努力克制自己情不自禁地同部下建立亲密关系的倾向。这是因为在除睡觉以外的大部分时间里，我们同部下毕竟是在一起工作。尽管如此，我们需要避免同部下建立过于亲密的关系，因为经理与部下的关系过于亲密会造成一系列问题。

经理决不要上当，决不要扮演家长、神父、密友或精神病专家的角色。经理的职责就是当雇员的经理，别无其他。

许多经理给自己揽了一大堆份外工作，可是等他们干完了份外工作后，再也没有时间来干经理应该干的事情了。经理的工作不包括会使人人感到自己为别人所爱、所喜欢、所保护的社会工作。

经理对部下成败的关注，决不要多于部下本人。部下成功应归功于部下本人，而不应归功于经理；同样，部下失败应归咎于部下本人，而不应归咎

于经理。请记住下面的教训：你不能为部下承担责任，但是你应当根据需要
对部下履行职责。

我们如果为部下承担责任，那就会超出对部下履行职责的范围，就等于
把部下收养在自己的公司里。

教子有方的父母给予子女的是“有原则的爱”。企业界的经理们可以将
这种父母教育子女的办法称做“正当的管理”。我们要是把雇员收养起来，
那实际上就无法对他们实施“正当的管理”。在许多情况下，我们把雇员当
做子女，帮他们抄近路，为他们的缺点遮掩，结果反而害了他们。有时，我
们把雇员当做子女带会导致我们决心象强迫子女那样强迫雇员取得成功，而
不管他们本人的愿望如何。逼别人进步是办不到的。这些试图为部下承担责
任的做法，既是导致浪费时间和资金，又是导致管理部门遭受挫折的最主要
的原因。有些经理对一个雇员的成功或失败操碎了心，常常夜里睡不着觉，
直到凌晨两点钟还在房间里踱来踱去想办法。可是，那位雇员往往躺在床上
睡得很香。对那些自己不努力的人，你怎么帮他也是白搭。称职的雇员都不
希望经理象对待子女那样对待他们，相反，他们希望经理象对待成年人那样
对待他们。你要么让他们象成年人那样作贡献，要么让他们离去。

第六大误区——不严格培训新雇员

我们要讲的话也许不太好听，但却是句真话。这句话是：所有新雇员都不胜任工作。

至于你雇用的是谁，他有什么样的经历，这并不重要——哪怕他是哈佛大学商学院毕业生，哪怕他在那里学到了你在那里没学到的一切。在我们看来，即使你雇用的是你的竞争对手曾经十分赏识的一个雇员，此人也有一个对你的公司熟悉的过程。他在熟悉你的公司的政策规定、工作程序和档案管理之前，也就是说，他在刚加入你的公司时，同样不能胜任工作。总之，如果一个新雇员从未在你手下工作过，那他刚进入你的公司时确实不能胜任工作。

实践会证明，曾经在你的竞争对手那里工作过的秘书、出类拔萃的销售人员、最理想的技术工作或最富有成果的研究人员对你却没有用处，因为你的公司所珍视的，只是按照你的旨意工作的人。

如果我们确信，新雇员清楚地知道了自己的职责以及自己必须坚持从事哪些工作才能取得成功，那么，要让这些新雇员达到并超过公司规定雇员起码要达到的指标，从逻辑上说，下一步就是要对新雇员进行培训了。不管我们自己的主观愿望如何，一个雇员的表现总是直接反映出该雇员的技术水平。遗憾的是，我们许多管理人员忽视了我们应该履行的培训新雇员的义务。造成这种现象的主要原因有四：

1. 我们往往认为，新雇员加入我们的公司时已经具备了工作所需要的技术水平，因为他们有的曾在其他公司干过类似的工作，有的曾在本公司其他部门工作过，有的获得过很高的文凭。因此，我们往往想当然，误认为他们具备了公司所需要的工作能力。

我听到许多经理说，“我们用不着培训新雇员，我们只雇用那些经验丰富的人员就行了。”我认为，讲这种话实际上是不想提高雇员的工作水平。殊不知世界是在不断地变化，各行各业的工作程序和生产技术日新月异，昨天的技术水平是无法解决今天面临的种种挑战的。

2. 我们往往认为，经理并不是人为地培养出来的，而是凭着自己的才能和牺牲精神脱颖而出的。有的经理得意洋洋地说，自己是凭个人奋斗取得成功的。这种天才的经理看到新雇员工作吃力时大惑不解，在他们看来，那是不用教也会干的事情。殊不知，无论是干什么工作，世上决没有人生来就会。

3. 大公司里都设有培训部门，所以大公司里的经理们往往认为，培训新雇员是培训部门而不是经理们的事。他们不懂得，培训部门的职责只不过是协助管理部门培训新雇员。因为经理和工头们不能把时间花费在培训还不具备生产能力的新雇员方面，所以由培训部门把新雇员集中起来培训，使他们尽快摆脱刚进公司时不能胜任工作的状况，成为一个基本上能工作的新雇员。这样做能给管理人员节省许多时间。有些经理往往用一句话就把培训部门作出的这一最宝贵的贡献给否定了——他们对刚刚从培训班结业的新雇员说：“我们在实际工作中的做法与你们在培训班学到的做法不一样。”培训部门不可能向生产线上的经理提供最后的“成品”。要想使新雇员达到并超过公司规定雇员起码要达到的水平，既需要对新雇员进行基础培训，也需要对他们进行现场指导。

第七大误区——不及时纠正雇员的越轨行为

我们只要稍不注意，就会不由自主地迁就一件干得不好的工作。我们经理人员之所以容易掉进这种陷阱，有以下几个原因：

因为我们认为有必要让别人喜欢自己，并试图在办公室里这样做：

因为我们把希望寄托在“如果我们对某问题不闻不问，该问题会自行消失”上面；

因为我们不愿或无力同别人发生冲突。

1. 有必要让别人喜欢自己。我们所有的人都需要别人喜欢自己。谁也不会顽固到不希望别人喜欢自己的地步；不过，经理在公司里只要能够得到雇员的尊重就足够了。那些一定让别人喜欢自己的经理，是决不会有效地履行自己职责的。

一些研究报告表明，用 10 分制来衡量经理能否坚持原则，大多数雇员给自己单位里最好的经理打 7.9 分，并说得 7.9 分的经理既坚持原则又公平合理。从既坚持原则又公平合理的评语中，我们可以看出雇员尊重这些经理。

如果一个经理把需要别人喜欢自己放在第一位，而把履行自己职责放在第二位，那他就是一个不坚持原则的经理。他会容忍不该容忍的行为，他会接受雇员为不好好工作而找出的任何借口。他之所以这样做，是因为他担心不这样做雇员会骂他是奴役部下的坏蛋。有些雇员能够识别出那些渴望别人喜欢自己的懦夫经理，他们在这种经理手下供职时，要不了多久就能出人意料地为自己获得一定的地位。在这样的单位里，不愿阿谀奉承的雇员则感到很难抵制这股歪风邪气。请不要在办公室里谋求别人喜欢你。有所作为的经理务必继续把受到雇员尊重这一点，作为自己争取实现的一个目标。千万不要把管理工作变成谋求部下好感的竞争。

2. 寄希望于问题自行消失。有时，我们干脆寄希望于问题自行消失。要想使雇员长期达到或超过公司规定雇员起码要达到的工作水平，经理决不能寄希望于问题自行消失。我们把寄希望于问题自行消失的错误做法看成是一时的失误或较小的干扰。

3. 避免发生冲突。我们对雇员的越轨行为熟视无睹的第三个原因，是我们没有能力或不愿同别人发生冲突。从某种意义上讲，这是如何处世的问题。要纠正雇员的越轨行为，一需要技巧，二需要选择适当的时机。我们如果这次对越轨行为熟视无睹，下次出现的越轨行为的性质就会更加严重。等到越轨行为发展到我们实在看不下去时，我们最终将不得不同越轨雇员发生冲突。到了这时，越轨行为成了我们的眼中钉，肉中刺。我们这时再也冷静不下来了，往往怒从心起。千万不要对人发火，因为经理在发火的时候往往倾向于痛斥雇员，而不能把自己同该雇员的谈话内容限制在与工作有关的问题上。

下面发生的就是这样的事。有一位经理希望一个在外地出差的雇员每星期一、星期三和星期五给他的办公室打电话汇报情况。这位雇员有一个星期三没有给该经理打电话，他星期五打电话给经理时，该经理并没有提起他星期三没有打电话汇报情况的事。两周后，该雇员星期一又没有给该经理打电话。又过了一周，该雇员不但星期一没有给该经理打电话，星期三也没有给该经理打电话。等到该雇员星期五给该经理打电话时，该经理厉声责问，“你是不是度假去了，混帐东西？你说你究竟跑到哪里去了？”完了！该经理丧

失了同该雇员进行富有成果的交流意见的所有机会。

你如果不想同雇员发生冲突，就不要借纠正越轨行为惩罚雇员，不要只致力于限制雇员的越轨行为。你应当看得远一点，在同他们直接交换意见时，鼓励他们发扬自己身上可取的行为举止。这对你和雇员双方都有好处。千万不要当众训斥一个雇员。有些经理以为，如果在一个大会上就该雇员的越轨行为提出笼统的批评，会使其他雇员受到不明不白的指责。因此，还是当着众人的面指名道姓地斥责雇员的越轨行为的做法好。其实这种想法和做法也是错误的，其结果往往是事与愿违。

一个雇员遭到经理当众训斥时，同事们认为该经理训斥的不只是该雇员，而是他们所有人，甚至以前并不支持该雇员的人，这时也会转而支持该雇员。因为人的天性驱使旁观者同情弱者。于是，该经理会发现所有人都在同他作对，他成了众矢之的。

你应当考虑在适当的时候和地点纠正雇员的越轨行为。你除了必须在私下纠正之外，还应确保此事不让第三者知道。你既不要在办公室里纠正雇员的越轨行为，也不要只是在纠正雇员的越轨行为时把门关上，因为你如果只是在纠正雇员的越轨行为时才关门，那你一关门就等于告诉人们，你又在里面训人了。

你在纠正一个雇员的越轨行为或为此而同该雇员进行私下谈话之前，决不要对该雇员说，“过一会你去找我一趟。”即使你并不准备批评该雇员，你的那句话也会使该雇员吓了一跳。他一听到那句话马上就会想：“我做了什么错事”。由此而产生的复杂心理会大大妨碍你与该雇员交换意见。

你在纠正一个雇员的越轨行为时，务必明确指出其错在哪里，而不可笼统斥责该雇员，因为笼统斥责达不到目的。例如，你可以说，“你的报告晚送了一天”，而不可说，“你故意耽搁时间”。人们能够认识到自己的越轨行为会造成的后果，也能够纠正自己的言行。但是，你若对他们予以笼统地斥责，他们既不会认识到自己越轨行为的后果，也不会纠正自己的错误言行。所以，你笼统地斥责某雇员态度傲慢、性格不好、或能力较差，只能引起该雇员的不满。

你在批评雇员的越轨行为时，一定要言之有据，为此，你要用材料来说话。你如果一直从数量、质量、时效和成本这四个角度来衡量雇员的工作成绩，就必然能够随时拿出这种材料。如果你一直把你记录的这种材料告诉雇员，那么，不用你开口，雇员本人早已知道自己的表现如何。因此，你应随时把你记录的这种材料告诉雇员。这样一来，经理和雇员双方都能比较容易地把谈话内容集中在工作方面，双方都不会发脾气。你可以用这种材料来要求雇员改进工作，从而使某些雇员免遭解雇。

你在批评一个雇员时，务必使该雇员领悟你是在批评他。你要让他知道你是怎样想的，让他为你分担不安和挫折，使他明白他的错误行为为什么使你不同意。但是，决不要在批评他的同时又表扬他。有些经理为了减轻批评某雇员而给该雇员造成痛苦，往往在提出批评的同时给予表扬，这样会给雇员造成思想混乱。例如，如果你对一个推销员说，“你上周同客户接触的次数下降了20%，你必须多给客户打电话，我知道你能做到这一点，因为你是一个很出色的推销员。”那么该推销员也许不明白你的意思。他甚至有可能认为，你对他的工作表示赞赏呢。

如果你只是向雇员指出其不可取的行为，而不鼓励雇员发扬优点，再接

再励，也就是说，不重新给他指出正确的方向，那么，你就忘掉了你提出批评所要达到的目的。如果是这样的话，那你只是在惩罚雇员，而不是在纠正雇员的越轨行为。你应明确提出你希望他采取哪些具体行动，确保他完全明白你希望他干什么。你还要让他作出明确保证，不但保证他将怎样做，而且要保证他将在多长时间内纠正自己的越轨行为。

你在对一个雇员批评之后，除了鼓励他发扬优点，再接再励之外，不要没完没了地批评他。没完没了地批评一个雇员的过失，无助于你实现自己的目标。恰恰相反，你在指导雇员采取正确行动之后，应当使他们对自己取得的成绩感到欣慰。

第八大误区——不表扬中等水平的雇员

即使你能把本行业一流水平的雇员统统聘请到你的公司任职，到年底时，他们当中也只能有一人获得你的公司最佳生产能手称号。

在你开始幻想由清一色的一流水平的雇员组成的公司的工作效率会比普通公司的工作效率高多少之前，我要告诉你一个坏消息——你不但无法为你的公司，甚至无法为你的公司的任何一个部门聘请到清一色的一流水平的雇员。哪怕你财源雄厚、交际广泛，哪怕你是“伯乐”再世，也无法实现上述目标。原因何在？因为社会上没有那么多一流水平的雇员。许多企图使自己成为历史上第一个实现这个事实上不可能实现的目标的经理，结果是白白浪费了很多宝贵的时间。与此同时，他们却不知不觉地挫伤了自己手下中等水平的雇员的积极性，而这部分雇员是任何一家有成就的公司的中坚力量。

凡是盈利的公司，首先都得依靠诚实可靠的大多数中等水平的雇员，其次才是依靠为数不多的一流水平的雇员，开展公司的业务。无论你是负责销售部门、公共关系部门的工作，还是负责会计部门的工作，你只要衡量一下各类雇员的工作成绩在总成绩中所占的比重，就会发现上面的话是有道理的。

尽管这支中坚力量为我们的成功作出了如此之大的贡献，但是我们却往往没有对这些人给予适当的表扬。一个雇员要保持最佳工作水准，那他不但不应该而且需要得到经理对其取得的成绩和提供的合作给予表扬。

然而，在绝大多数公司里，往往只有为数不多的一流水平的雇员得到表扬。在销售部门，人们尤其看到这种情况。例如，以部门计算，整个销售部门达到或超过了公司规定该部门起码要达到的指标，以人头计算，每个人都达到或超过了公司规定雇员起码要达到的指标。但是，在销售年会上，只有一人得到该部门本年度最佳推销员的称号，此人应该得到这一切，公司也给了此人这一切。

公司的利润主要归功于广大中等水平的雇员，可是这些中等水平的雇员得到的是什么呢？他们虽然都达到了指标，但是在大多数情况下，经理不但没有把他们当做成功者对待，而且认为这样做是理所当然的。经理假装自己知道这些中等水平的雇员是成功者，但是却从不给予奖赏。因此，这些中等水平的雇员常常感到经理把自己当作乌合之众。看来光给工资支票是不够的，中等水平的雇员也希望得到表扬。

我们观察了许多公司在表扬雇员方面存在的严重问题。看来这些公司走两个极端：要么只表扬最佳生产能手，要么干脆一个也不表扬。前一种现象往往发生在很容易衡量出劳动生产率的单位（如销售部门），后一种现象则发生在那些不经常衡量劳动生产率的单位。

如果一家公司给逃避责任者和最佳生产能手以同样的待遇，那该公司雇员的积极性就会泯灭，自尊心就会丧失，劳动生产率就会下降。公司要是给每个雇员的工资中增发数量相同的生活费用，这种做法很容易变就成一种起不到刺激作用的时尚，何况对不同工种的雇员增发生活费往往还要受到公司的政策、就业合同以及其他外来因素的制约。在许多情况下，给所有雇员例行增加生活费或用重金奖励作为唯一的表扬形式，是难以激发人们发挥更大的干劲和提高产量的。如果每分钟打 87 个字的秘书，与每分钟打 6 个字的秘书得到的是同样的表扬，那么前者还有必要将自己的打字速度提高到每分钟

打 95 个字吗？如果为公司找出了减少一般管理费用办法的会计师，与只能勉强完成本职工作的会计师得到的待遇完全相同，那么前者还有必要去寻找进一步节省公司开支的办法吗？解决这些问题的办法是承认每个雇员所取得的成绩，但这并不意味着给予“重奖”。要承认每个雇员取得的成绩。需要经理同每个取得成绩的雇员进行个别接触。

谈到经理亲自对雇员进行表扬，尽管这种表扬也许为最佳生产能手所垄断，但是，这些最佳生产能手也许不会真正感激这样的表扬。他们一生中经常受表扬。他们当中大多数人只参加他们知道自己能胜过别人的那些活动。因此，尽管他们渴望得到荣誉，可是却并不怎么珍惜荣誉。与此形成对照的是，中等水平的雇员也许多年没有受到经理亲自给予的表扬了，他们也许会象珍视英雄称号那样珍视经理亲自给予的表扬。

你不要急功近利，不要为了刺激劳动生产率而让雇员彼此展开竞争。我们的经验证明，在大多数情况下，这样的竞争不是白费钱，就是导致事与愿违的后果。尽管这种竞争受到许多经理的推崇，但是我敢保证，这种竞争却受到其部下的咒骂。我在这里所说的竞争，并不包括你为了表彰那些作出了罕见贡献的最佳生产能手而进行的表扬。我们指的是你人为地让雇员彼此展开竞争。绝大多数雇员都有竞争精神，管理部门不必要人为地让他们彼此展开激烈竞争。

凡是对这种竞争的结果作过记录的销售部门都会发现，在竞争期间，销售额当然会上升，但是竞争一结束，销售额马上又掉下来——差不多在每一次竞争结束后，销售额都降低到低于平常的水平，而且失去一部分销售人员。总起来看，要是不让雇员彼此展开那样的竞争，情况会好得多。

我们不主张让雇员彼此展开激烈竞争，我们主张让雇员寓工作于娱乐之中。这两个主张是大不相同的。让雇员彼此展开竞争的目的，是提高劳动生产率，其结果总是胜者少，败者多。寓工作于娱乐则旨在使雇员感到在你的公司里工作有趣，你会惊奇的看到，雇员真的喜欢上了自己的本职工作后，会变得多么能干。何况在寓销售于娱乐的过程中，人人都是胜者。寓工作于娱乐往往以一个部门实现一个目标的形式进行，例如，它可以是集体完成一项工程，集体创造安全记录，集体实现销售目标，集体达到经理为衡量雇员工作表现而规定的任何指标。等到目标实现时，该部门成员人人受奖。

人们为了得到表扬会奋力拼搏，其中许多人的确象久旱盼雨那样盼表扬。但是，每一个雇员还需要从经理那里得到某种更基本的东西。经理们本该知道然而却往往视而不见的这个更基本的东西是什么？就是人人都需要经理尊重他。

例如，有一家投资公司称该公司一半的雇员为“专家”，而称剩下的一半雇员为“职员”。这些“职员”（主要是秘书）可望挣到的工资，程度不等地低于名牌大学毕业生可望挣到的工资。使这些“职员”更为气愤的是，既然公司把一半雇员称做“专家”，言外之意是剩下的一半当然都是“外行”了。

更重要的是，秘书们十分清楚，客户同他们这些“职员”的直接接触，要比客户同那些“专家”的直接接触多，而且要使客户满意，在很大程度上要依赖后勤部门的雇员。经理对这一事实也一清二楚，只不过不肯承认罢了。轮到表扬时，公司用各种各样的形式庆祝那些“专家”取得的成就，如给他们发奖金、发汽车，让他们免费出国旅行，为他们举行盛大的宴会并在席间

发给奖品。然而，公司给那些“职员”的礼物，只是给每人增加一点生活费以及在秘书节那天送给每个秘书一支花。有一位秘书气愤地把公司在秘书节那天送给她的那支花扔进了垃圾桶。此事传开后，秘书们纷纷把公司送给自己花扔进了垃圾桶。可是一些部门经理还不相信有这等事。我们认为，如果该公司在该秘书的工作取得成绩时，不失时机地送给她一支花，那她会激动不已。

经理要是表扬并尊重雇员，雇员的士气就会象山洪一样高涨。每一个经营得好的企业都能为自己的雇员提供满足其一切需要的机会。

你现在能为部下提供哪些机会，以便使他们受到表扬？你还能为他们创造哪些新的机会？你若把现在可以提供的机会和你能够创造的机会一一记录下来并付诸实施，就会看到你的公司的劳动生产率不断递增。

总之，你只须做到这样一点：该表扬谁就表扬谁。换句话说，当一个雇员向新的目标前进或实现新的目标时，就应当予以表扬。

不良管理者的十大劣相

孰优孰劣，有比较才有结果。十大劣相犹如一面镜子，给不良管理者以自鉴。

任何公司都有的家伙——BOSS 型

BOSS 这个称呼，有“头目”、“头儿”、“大阿哥”、“首领”、“老板”等等的意思。在美国部属对上司、老板，惯用此称呼来表示对他们的亲近感。在这里，应以“头目”为意义视之。换句话说，是指很像帮派中不得人望的“头目”那种管理者而言。

所谓“头目型”的不良管理者通常都有仗着权力的言行，但是，也有一种是以低姿态去笼络部属，打算借此随心所欲地带动部属。

“头目型”不良管理者的缺点，到底有哪些？

一、万能型

有封建时代“朕与国家”那种观念的不良管理者，又称为“权力型”、“独裁型”。受社会民主化的影响，这一型的人物，表面上看来，比前大为减少，但其实，潜在权力型的企业不良管理者，还是多得超乎想象。此类仗着权力行事的上司，虽然明知这么做，不但不符时代潮流，道理上也说不过去，可是，由于感情上无法做到，因此，经常下意识地做出令人不敢恭维的行为：

偏袒某部属。

若无其事地破坏规则。

夸示权威。

采取高压态度。

由于知识与行为，各走各的路，他本人对这昏然不觉，甚至还以为自己是“很民主的上司”，问题就出在这里。

此类不良管理者，亦被称为独断独行者（One man）。进行某一件工作的时候，表面上，他也会征求部属的意见，但是，充其量那只是“形式”而已。论结果，他都坚持己见，且以强迫手法使之通过。因此，部属们就想：“哎呀，反正提什么意见，只要不与他的意见相符，就无法通过，何必开口浪费时间？”于是，在会议上，个个籍口不言。这种观念蔚为风气之后，部属似就患上“绝症”。也就是说，起了“反正责任是在管理者与经理者，与我们何干？”的严重状况。如此一来，大家就更三缄其口了。这些独断独行的不良管理者，据此认为：“我这些下属，从来不提意见，实在缺乏进取心，太差劲了。”由于双方想法南辕北辙，所以，决定一件事愈来愈独断。这就造成如下的恶性循环：

独断独行的不良管理者，使部属一言不发。

部属的一言不发，造成独断独行的不良管理者。

独断独行的不良管理者，助长了部属无责任感的风气。

部属的无责任感，更助长了不良管理者的独断独行。

如此周而复始，不断恶性循环。万能型不良管理者的另一个特征是：即使有些敢于直言的部属，提出了某些申辩，他总是置之不理。

由于自己是万能型的不良管理者，此一现象就成为势所必然。可要知道，部属偶一为之的申辩，对扫除部属心中的“灰尘”，有精神卫生的作用。将它封死，部属欲望难遂而带来的不满，蓄积过多，有一天，就有爆发的可能。不良管理者对此却一无察觉，无异埋下了一颗定时炸弹，危险之大，不言而喻。

二、不用功型

属于此型的“头目”，向来奉“经验万能主义”为圭臬。他平时“不用功”（不吸收新知），凡事靠经验，因此，从不看书，所以，在业务方面毫无改善的意愿。不仅如此，当部属提出改善意见，或有什么提案，他总是不屑一顾，而且还不断挑剔，无意接纳。之所以如此，是由于平时不用功，本身没有改善的知识与能力之故。

这些人当中的某些不良管理者，虽然从管理者训练或是杂志、书籍上，获悉理想的管理者应该如何，心中描绘了那种“画像”，却由于自我反省的能力大为缺乏，无法以此映照自己，致力于自我启发，反而求之于上司或是别人。结果是，人际关系为之混乱，他却不知混乱的祸首是自己。

属于此型的不良管理者，不喜从事改善工作，主要原因在于习惯了墨守成规，安于现状，这就产生了如下的缺点：

对新事物或是竞争性的事，总是裹足不前。

无法扬帜“新鲜的目标”来激发部属的潜能，因而使工作场所变得死气沉沉。

无法接二连三地订出有效措施，使部属的工作效率，与日俱增。

最糟的是，他未曾察觉自己目前的知识与能力，已经走上陈腐之路。

在目前这种社会中，经济情势一旦转变，处于如此的环境，原先的知识与技能，都很快就变成陈腐、落伍。据专家的说法，一年内，知识、技术、商品中的约莫一成，都变成陈腐无用。技术革新一有进展，新的作法、新的工作、新的组织就应运而生，因此，原有的知识、技术（的全部或是一部分）也就派不上新的用场，新知识、新技术就成为万不可缺。无法跟上这种进步的管理者，除了无能化而落伍之外，别无他途。

三、地盘占有型

“头目”型不良管理者对地盘占有的欲望相当强。自己的地盘，不容别人侵占一寸，要是有不识趣的人侵占或是插嘴干扰，他就立即提出严重抗议，可是，自己却肆意侵占别人的地盘，蓄意扩张自己的地盘与势力。属于此型的不良管理者，其缺点如下：

缺乏协调性、合作性，因此，容易引发种种麻烦，树立敌人。

别人的忠言，对他而言，犹若马耳东风。

由于不听忠告、意见，因此，容易孤立。

孤立就失去从别人吸收知识、经验的机会，因而与时代脱节。

自己对这个事实却一无察觉，蟠据于“地盘”中，夸其孤高，满足了自我而不知自省。

四、施恩型

这一类的不良管理者，有些是豪侠意味甚重的人。其特点为：

标榜温情主义，很关怀部属，但是，自以为这么做是“施了大恩”。

以这种心态，从事部属管理。

经常摆出：“跟我走就错不了”的慷慨模样。

温情过度的时候，常常以恩情、情义绑住部属，侵害部属的自尊。

常常介入部属的私生活，容易引起不以理智而以感情处理事情的弊端。

“施恩型”的不良管理者，其缺点为：

过于偏重人际关系，因而忘了正经事。

过于极端讨厌被情义束缚的年轻人来说，容易招致反效果。时下的年

轻人，虽然不否定情义的价值，但是，对施恩于人借此怀柔的作风，都会一眼看穿其真意，因而非但不感恩，反而会产生抗拒心。

一般而言，部属所信赖的上司，是在执行业务与人际关系方面，保持某种平衡，将其能力发挥到最高峰的上司。事实上，唯其如此，业绩才会不断提高，要是观念上还停留在 18 世纪，就无法在瞬息万变的现代企业界，从容应付，创出辉煌的成果。

这一型的不良管理者，总有一种错觉，那就是：只要施恩于部下，他们的业绩就蒸蒸日上。但他未曾想到，恩情、情义根本与业绩发生不了绝对的关系。另外，善于使出“一切包在我身上”、“跟我走就没错”这一招的豪侠式管理者，其手法对管理 20 人以内的年轻部属（尤其是年轻女性），倒有一些效果，若是管理幅度及于更多的人数，或是教育程度较高的部属，就全然无效。不分对象，不辨素质，一律以死板板的一个原则去管理部属，无异暴露了自己是无能的上司。此类豪侠型的“头目”，容易被善于卖弄小聪明的部属“反扭”而加以利用。可是，他却不知道部属的企图，把他们的话当做“单纯”无知，因而给玩弄于股掌，自己还以为无风无浪，天下太平。

五、单纯型

所谓单纯型的不良管理者，意思是说：

不会仗着权力，但是，成为“长”字级管理者之后，虽然并非支配者，却心想：

“我成为支配者。”

“我成为权威者。”

如此独自沉醉于做“头目”的滋味的管理者，就叫做“单纯型”不良管理者。

苍蝇停在人的脑袋上，并不意味着那只苍蝇支配了那个人，那只苍蝇若是有此想法，岂非可笑至极？此型的不良管理者，就有类似的错觉。因此，他认为：只要居高临下地向部属“吆喝”、“叫喊”，部属就会衷心服从听令行动。但是，部属之所以听令行动，完全是有我这个人之故。另外，他之所以能够骑在马上，抓着缰绳，是由于没有驭马的能力，为了不致于从马背摔下来，紧紧抱住马首而已。他却错觉为，是在驭马而跑。因此，当马毫无目标地窜跑，他就无计可施，把自己的无能。暴露无遗。他完全没注意到这样的事实：

部属并不是受命而工作。

部属也不是受上司的支配而工作。不管上司在不在，或是有没有下令，部属对岗位上的工作持有的观念是：日常业已定形的工作，是非做不可的工作，与上司在不在，或是有没有下令，完全扯不上任何关系。

部属往往也朝着不该走的方向而去。

世上有很多大人物，别人说不出是为了什么，总觉得他有格外吸引人的魅力，可以如手使臂地左右人心。他们的特点是，从来不想左右人心。但是，他那极其自然的举动，素怀淡泊的人品，却足以感化别人。自以为是当了支配者的“单纯型”不良管理者，不明此理，因此，从不为具备这种人品而下功夫。由于他一意要善于运用、带动部属，以此观念去运用、带动部属，因此，反而无法如手使臂地发挥“令下必行”、“令出必动”的效果。地位并不是权力，但是，多数“单纯型”不良管理者却认为地位就是权力。问题就出在这里。

惑扰部属的人物——高材生型

每家公司都有如下的高材生型管理者。了解公司的经营方针，且为它的实现而孜孜努力。责任感很强。事事以身作则。这样的管理者，当然赢得经营者的赏识，被列为公司“杰出”管理者之一。但是，此类堪做模范型、理想型、标准规格型的高材生型管理者，仅仅取信于经营者，论及他培育部属的手法，就颇有令人不敢恭维的地方。从工作场所的实际表现看来，那些被视为干才的高材生型管理者，他们辖下的部属，少有一当十的精锐型人才。也就是说，在培育精锐方面，他们的表现并不佳。与此相比，看似放任、单调的干部培育出来的部属，反而精锐辈出。这是什么道理？那些看似无懈可击的高材生型管理者，由于对培育部属抱有强烈的责任感，因此时时在下意识中采取各种方法来指导。就为了责任感太强，一意求好，往往忘了部属的立场，很容易陷入管理者本位的指导方式，因而招来事与愿违的结果。他们的另一个缺点是：对企管书籍中学来的知识，囫圇吞枣，以这种“教本式”的方法，硬板板地施加于部属身上，因此，与被培育的部属所期待的产生了格格不入的现象。由此而来的培育效果，当然与高材生型管理者料想的相去十万八千里。之所以如此，是由于高材生型管理者疏忽了一些重要的事实。部属的能力，并不是上司教过、指导过就能开发出来。这就是说，能力的开发，有赖部属本身的学习，反而多于上司的指导。一个人的能力，在怎样的情况下才被开发？扼要而言，约有下列四点：（1）自己拟定工作计划。（2）自己管制自己。（3）耗费一番心血，执行某项重大工作。（4）倾赴全力，从事工作。

部属的能力，在这种情况下，才有可能被开发出来。也就是说，由于上司（管理者）的指导而开发的成份，顶多只占了不到两成。在这个开发的过程中，管理者到底要扮演什么角色？

答案是：为部属创造容易开发能力的工作环境。

换句话说，管理者要做到：

决定每一个部属做哪些工作。

决定在哪些范围内，容许部属全权负责。

但是，高材生型管理者却误以为：培育部属，只受管理者的直接教育所左右。他们未尝察觉，开发能力的关键在于“被培育的一方必须付出意愿来开发自己的能力”。由于遗漏了这个大原则，因此，经常以“教本式”、“规格式”的强制性指导方式（管理者本位式），加在部属身上。高材生型不良管理者对自己这种作法，至感满足，因此，经营者心目中的“优良管理者”，就此很难培育精锐士兵，企业的战斗力也就为之大打折扣。

规则至上的冷面孔——官僚型

将个人以及人为判断的余地，减到最低限度，只以法则规则、章程来推动部属去工作的上司，叫做“官僚型”管理者这种作为，对无能的上司而言，至为称便。因为，一切都依照规程办理，对一个只知明哲保身的消极、无能的管理者来说此事最为称心。此一类型的不良管理者，其特征为：

对某一件事是非的判断基准，并不求之于那件事本身只知套在制度上去判断。

因此，某一件事即使很有实用的价值，只要不合乎既有的制度，只好束之高阁，不闻不问。

然而，对那个制度设置的用意，从不深入探究，如果有人提出某种有力的理由，总是以“制度如此，碍难照办”为挡箭牌。

从这种官僚主义，过度依赖制度的作为，殊难产生有血有肉的新知识，以崭新突破的创意，这是至为明显的道理。管理者本身也由于观念的僵化，日趋无能，整个部门也就陷入“多一事不如少一事”的消极局面。影响所及，使企业组织患上严重的动脉硬化症，招来企业的衰亡。不管如何，过度依赖制度，可视之为无能管理者掩饰无能的“隐身衣”。企业规模越大，各种制度也应运而生，这是极自然的现象，但是，也有可能使制度万能主义蔓延开来，而官僚型的不良管理者也就随着大增，这是不能不防患的现象。制度自有它的好处，但是，过犹不及。好的制度必须彻底执行，但是有违时代潮流的制度，必须随时加以修改，或是变通运用，绝不能“持一不变”。

自毁规则的家伙——特权型

身为上司（管理者），往往有某些一般部属所无的“特权”。一些企业就规定位于某些职位的管理者、可以不受某些管理规则的管制。例如：

上下班无须打卡。

因公可以随时外出或早退。

不受一天上班 8 小时的规定所限制。

此一制度的最大用意，在于使管理者得以自由行动，应付各种局面。但是，某些不良管理者却误以为那是一种“特权”，于是，为了私事而不守上下班时间，或是外出、早退，公私未分，引起部属的非议、不满，身为管理者，应该有自我管理的能力才对。因此，企业为了期待他们发挥潜能，不以一般部属视之，给以无须打卡等等的权利，目的在于：不从时间上限制他们的行为，好发挥统治、管理的潜能。但是，不良管理者就认为有机可乘，“滥用特权”以利自己，产生下列现象：

盘腿傲然坐于部属头上。

自己从不工作，将所有的事都推给部属。

对教育、培育部属之事，从不付出心力。

忘了职务上应负的责任，只以拥有气派十足的办公室为荣。

部属又不是傻瓜，对这样的上司当然一无好感，进而讨厌他，轻视他。

由此造成带动不了部属，业绩低迷或是大降的结果，整个部门被迫陷入困境，连带地影响了企业的效益。

其实，有为的管理者，他的所言、所为，无不部属树立最佳典范为依据，因此，以“上下班无须打卡”的权利而言，他的作风应该是：

早上，比一般部属提早上班。

下午，比一般部属慢下班。 以此显示：“我虽然有上下班无须打卡的权利，仍然如此卖力工作”的精神，借此养成“部属更应该严守规则”的观念。

对这一点毫无体会，而误以为“无须打卡”是可以滥用的特权，这种管理者无以名之，只能称之为“没资格的上司”了。一位经营顾问师，曾经收到这样的一封信，这是某工厂一位工人写的：“……我服务于××铁厂。由于大家都不遵守安全规则，实在有碍于作业，因此，曾经私下协定各人要自动遵守安全规则。无奈，协定归协定，到头来大家都又放松了。归根结底，这是在于管理者们不守安全规则……。到底有什么办法可使干部也能遵守人人该守的工厂安全规则？”在这样自毁原则的不良管理者之下做事，部属怎会遵守规则？怎会产生高效率呢？

误会斯巴达式教育真义的家伙——暴君型

所谓暴君型是指行为如秦始皇，或是尼罗皇帝（罗马帝国第五任皇帝，以残忍、淫荡闻名的暴君）的不良管理者而言。

此类不良管理者的特征是：

该教给部属的事并没有教，然后责其不做而加以惩罚（不教而罚）。

事先不教部属“怎样的事不能做”，直到部属做了才说“不该做这种事”而加以处罚。

事先不教部属有哪些规律，等到部属犯下就说“你违反了规律”而加以处罚。

事先不明告“权限的范围”，等到部属越权就说“你做了超越权限的事”而加以处罚。

事先不明告“工作期限”，事后才骂说：“超过期限”、“效率太差”。

当部属申辩说：“这种事，事先我并不知道，您也没教我。”他就反唇相讥：“这种事还要教呀？这是常识，动一动脑筋就知道呀。”他还以为自己实行的是斯巴达式教育，从这里充分显示了他无能的真面目。

在这种不良管理者之下的部属，只会产生如下的现象：

斗志萎缩。

不敢放手做事，能力大受限制。

业绩只会直线下降。

部属的不满，累积日久就会爆发。

一条道跑到黑的傻瓜蛋——糊涂型

有这么一个笑话。一个吝啬成性的爸爸，教训他那傻瓜儿子说：“如果，邻居向我们借雨伞，你就说，我们家的雨伞，变成四分五裂，派不上用场。”一天邻居来他的家，说：“哎呀，老鼠昼夜出没，烦都烦死了，借用你们家的猫，好不好？”傻瓜儿子答说：“我们家的猫，变成四分五裂，派不上用场。”他的爸爸事后训他说：“唉呀，这时候你该说，猫吃坏了肚子，随地便溺，派不上用场呀。”有一天，隔壁一位伯伯，派人邀请傻瓜的爸爸去下棋，傻瓜就说：“我爸爸吃坏了肚子，随地便溺，派不上用场。”这叫做“傻瓜蛋一条道跑到黑”。在企业中就有类似的不良管理者。下面就是几个例子：

听说让部属多方参与，才能激发部属的创意与工作意愿，他就立刻付诸行动。于是，“一天到晚都在开会”，打算从中挤出部属的创意、工作意愿。

有人告诉他对部属的指导方式应该如此这般，他就对工作熟练者一律施以同样的指导方式，还自以为指导成功而沾沾自喜。

有人告诉他，拍一下肩膀，笑一下，对激励部属是一种很管用的诀窍。于是，不分男女，一律实行这个方法，因此引起一些女部属的反感，大家就传：“我们这位上司，有点色迷迷的样子，乱拍人家的肩膀，还笑一下，叫人不由得浑身起鸡皮……”众多部属之中，有些人被上司拍了肩膀，就喜不自胜，有些人却认为太肉麻。

以说笑来说，部属对笑话的反应也不一。有些人会觉得一点也不可笑，有些人则笑成一团。另外，以教育训练来说，有些部属领悟力极高，有些则迟钝得无以复加。如果，不辨个中差别，一律以同样的方式教育、训练，那就宏效难期。以领导方式而言，即会认为“跟我走就没错”，或是“斯巴达式教育”的方法或可行得通，也不能忽略了人数、教育程度、年龄、性别等等的差异，而施以划一的教育、训练。因为，这么做一定招来一些部属（或是众多部属）的反感，产生不了预期的效果。以目前这种经济情势一日数变的时代来说，由于价值观也多样化，谁也不敢夸下海口说出“唯有这个方法最为管用”的话。例如，在经济大好的时候，就该采用何种领导方式，在不景气的时候，又该采用何种领导方式，必须有针对景况的方策才对。要是凡事划一，想借此带动部属，那就难免受到“糊涂型不良管理者”之讥。

披上模范上司外衣的家伙——小心翼翼型

任何企业都有只知小心翼翼，为保全饭碗而“孜孜不倦”的不良管理者。这种不良管理者的特征是：

从来没想到如何照顾部属，只一意保住自己的地位。

对自己在企业内的考评，始终挂虑不放。

上班比一般员工要早，下班也比一般员工要慢，看似标准的上司。

自以为严守上下班的时间，对部属也如此严格要求，一切工作就能进行得顺顺当当。

为了保身，牺牲部属的利益亦在所不惜。

在这样的管理者下面做事，部属只要守着某种形式，工作内容则保持“说得过去”，就算天下太平。在这种不良上司之下的部属，即令努力多少年，也不可能进步，也不会有出人头地的一天。另外，此类管理者由于不屑于培育部属，真正有才干的部属，都会陆续求去，他本人却对此无所察觉，还背地里数落他们说：“唉，现在的年轻人，真是太浮躁，不肯专心。”

或是说：“就会说歪理，实力倒是零。”“只想轻松工作而赚大钱，天下哪有这么便宜的事？真是的！”换句话说，他只会数落部属的不是，对自己则绝少“扪心自省”。

此型管理者，由于凡事小心翼翼，犯神经质的毛病，因此，对部属的工作不断干扰、下令。他的部属受此干扰，久而久之，也会犯神经质的毛病，无法在安安稳稳的情绪下工作，要他们效率大进，当然是一种幻想。

干才意识特强的家伙——依附型

没有自己的主见、信念，事事依附于上司或是部属的管理者，就是“依附型”不良管理者。

此型不良管理者的特征是：

凡事不敢作主，——向上司请示，而后依照上司的意思行事。

凡事听从部属的意见，然后，依照部属的意见，任其行事。依附在上司或是部属身上，拼命抓住他们，以免被摔下“受伤”，因此，缺乏魄力、毅力，难当大任。

起初，部属还认为他是民主型的管理者，但是，日子一久，马脚尽露，部属就打从心底轻视他，甚至来个窝里反。

此类不良管理者，犯了这样的大毛病：

对自己的职位、工作毫无信心。

推动任何工作，都没有一定的方针，重心游移，难有大成。

不屑于求取新知，观念、手法都落于人后。

妙就妙在，自己明明是靠爬蔓而垂悬的葫芦，有些此型的不良管理者却错觉为，是葫芦在支撑那些爬蔓，说来可笑之至。干才意识特别强烈的管理者当中，颇多此类不良管理者，而且数目之多，超乎想象。

要及早避开的家伙——公私混淆型

公私不分的不良管理者，为数颇多。例如，把部属当做“佣人”，毫不客气地为私利而役使，还认为那是理所当然。比方说，故意在部属面前说：“这个星期天我要搬家。”

或者说：“周末，我们家要大扫除。”部属一听，碍于“情面”，不得不不说一声：“那好，我乐意去帮忙。”当然，部属之中也有马屁精、巴结虫，欣然前往帮忙者并非没有，但是，绝大部分的部属，都是“勉为其难”，心里却大骂不停，这就使部属难得的周末、假日，一下子化为“劳动服务日”，往往由此引发家庭纠纷。

又如，指名某一个部属陪他去打高尔夫球，也是此类不良管理者常做的缺德事。

以公家的钱使用于私用，也是常见的事。例如，明明是宴请家属、朋友，与公事搭不上关系，却以“应酬客户”的名义报帐，这也是此类不良管理者惯为的手法之一。某公司一个不良经理，甚至为了调查女儿相亲的对象到底有无问题，巧立名目，以公费支出调查费用。这种行为，荒谬绝伦，可恶至极！此类不良管理者的共同点是，他们认为公私混淆是管理者的特权。而他的无药可救，就在自己未曾察觉此类行为，已经给了部属极坏的影响。他的无德、无能，在此表露无遗。

私怨公报，例如，某个部属经常顶撞他，实在看不顺眼，他就将部属的职位降低，以此报一箭之仇，这也是公私混淆的一例。与自己有亲戚关系的部属，就另眼相看，破例提拔等等，也是此型不良管理者敢于一为之事。

上司面前抬不起头的家伙——唯唯诺诺型

上司的意见、命令，有时候，并不一定全对。

面对如此局面，有为的管理者就争所该争，言所该言，据理力争，坚持不让。但是，有些管理者由于说服力太差，或是魄力不足，总是唯唯而退，事后，才不断嘀咕说：“真糟糕，这件事叫我如何处理？”但是，已经在上司面前答应过，不做又不行。于是，只好“勉为其难”地去动脑筋。

动怎样的脑筋，因人而异。大类分别，大概不出下列三种：

（1）强制型：以居高临下的态度，说是上级的命令、硬叫部属奉命行事，绝不考虑是不是行得通。

（2）苦苦哀求型：向部属说明“窘境”，千乞百赖，叫部属定要看在他的面上，执行上级的命令。

（3）回头诉苦型：若是部属群起反对该方案的实施，他就回过头来找上司，极诉苦之能事，请上司撤销该项命令。

不管是哪一种，我们都可以断言，他是个无法从正面以堂堂之风，说服上司、部属的无能管理者。此型不良管理者，由于既无自信，又无信念，极端害怕损伤了上司的情绪，因此，绝对不敢正面与上司唱反调，他认为，维持“唯唯而退”的作风，饭碗才得以保全。可哀复可叹的是，他似乎未曾察觉上司对他这种货色并不信赖的事实。

切勿锋芒太露

管理者的职责在于管理部属，在于不断地发掘部属的潜在能力。

不看部属的报告书

部属费了一番心力完成了报告书，或是绞尽脑汁才拟好计划书后，将它呈报上司时，心里总有一股希望，那就是：获得上司的几句赞词，或是慰勉之言。部属提出这一类报告书、计划书之时，眉宇间不禁流露出“得意之情”。可是，就有一种上司，对满怀希望的部属，不屑一顾，嘴里只“嗯”了一声，把他们提出的文件，默默地塞到自己的抽屉内，头也不抬，继续忙他的事。

再没有比这种行为更使部属为之泄气的了。

遇到这副德性的上司，身为部属的人，顿时会感到数天来的辛劳，一下子以河水决口之势，压在身上。那种懊恼、失望、愤懑兼有的复杂感受，逼得他当天下班时如果不去喝几杯，实在难消一肚子的气。

这种上司大爷，当然会使部属感到讨厌，问题是在，此类上司多到超过一般人的想象。凭心而论，上司并没有存心将那份报告（或是计划）束之高阁，也许，当时他的确太忙了，无暇对它过目，只好暂时收下，打算等到挪出了时间才仔细研究。

话是这么说，在那种场合，身为上司应该懂得用以下列方式处理：先说：“辛苦了，谢谢你。”略加过目，如果有时间就当场与部属讨论一下，然后说：“待我详加研究后，再跟你做个回答。”如果没有时间讨论，也要略加过目之后说：“这是你辛苦的结晶，我一定详加过目后，明天再跟你做进一步的讨论。”这么一来，部属就有辛劳没有白费的感受，工作意愿也就只增无减。

就部属的立场而言，他们宁愿为报告的内容不佳而挨一顿骂，却不愿意上司以一副漠不关心的态度，只“嗯”了一声把它收下，对报告内容瞄也不瞄一眼。

夺走部属的功劳

年轻的林科员，最近大闹情绪，怎么也提不起精神来工作。他进这家保险公司已经半年，当时，他是通过后备干部的考试进来的。半年来，他一直在第一线从事保险招揽的工作。平时，他为人积极，对推销工作也抱着莫大的信心，在同事中是个颇受瞩目的新人。他隶属于 F 营业处。这个营业处，从去年开始就以招揽 T 公司团体投保做为大目标之一。

T 公司是全国有数的企业之一，员工多达数千个，如能使其团体投保，F 营业处的业绩就能冠于全公司，所以，F 营业处的 M 处长，一直勉励他的部属，设法攻下 T 公司。过去负责攻下 T 公司的科员，连连换了人，但是一直无法突破困阻，完成使命。

林科员受命招揽 T 公司团体投保后，几经波折，在连续三次的接触之后，居然把 F 营业处视为难途的这个对象，攻了下来，漂漂亮亮地完成缔约。M 处长闻讯，喜似天降，对林科员夸奖再三之后，立刻跑去向总公司 N 经理报告这个天大的好消息。

数天后，林科员与总公司的 N 经理碰了面，N 经理劈头就说：“不错呀，你们 F 营业处听说跟 T 公司签下团体投保的契约，这实在是一件值得恭贺的事。我听 M 处长说，你被他带到签约的现场见习，怎么样？学到不少事情吧？跟能干的处长在一起，可真是前途无量呀。”林科员听后，有如巨雷轰顶，楞了半天。原来，功劳最大的自己，居然成为签约时在旁见习的人，实际上并不在场的 M 处长，却成为促成这件契约的主角——大功臣。显然，这是 M 处长把林科员的功劳“夺为己有”了夺取部属的功劳，至为容易，但是，功劳被夺的部属，将有何种感受？这个部属的工作意愿，势必从此大为降低，何况，如此的大功劳，到头来，谁才是真正的建功者，是不难大白于世的，到时候，M 处长岂不成了上下皆蔑视的人？

上司的责任是管理部属，并不是抢部属之功。这是身为上司的人应该牢记的事。

不听部属的申辩

黄科员醉得差不多了，连他的同事跟他干杯时，他也握不住手中的酒杯。他是业务部的科员。前个月的业绩目标，未能达成。但是，他之所以醉得有点不省人事，并不是为了未能达成目标。

当时，科长叫他去，他开口就老老实实地向科长为业绩的未能达成而道歉。

“科长，我已经尽了自己的心力、气力。但是，有几种原因阻止了我自己的成长率，希望您听听我的说明，给我适当的指正，好让我在下个月能够弥补这个月业绩的不足……。”

当他正想跟科长进一步交谈，科长却拉下脸来，冲着他怒喝一声：“少做申辩吧！业绩没达成就是没达成，还有什么强辩的余地！”

黄科员的脑中，浮现前不久竞争公司派来劝他跳槽那位科长的话……，他决心明天就提出辞呈……。

部属也是人，他并非神仙，谁敢保证自己在工作上永远都在顺境？当部属遇到挫折，向上司倾诉苦处，要求协助，可不能一概视之为是“强辩”。这时候，上司应该听听他失败的理由，或是工作不顺的内情，才能探出他困难的症结，才能进一步对他施以辅导或是教育。

就算部属说的是“强辩”，或是在推卸责任，只要用心倾听，与他诚恳沟通，也能趁机矫正他的错误，使他不至于一误再误。人才就是在这样的耐心中，才能培养出来。对部属的申辩，不屑一听的上司，绝对得不到部属的信赖与欢迎，想靠他们完成部门所负的责任，无异是缘木求鱼。那时候，上司将如何向上级交代呢？

只知命令

有些上司，对部属动不动就下达命令或是指示，一副不可一世的模样。但是，命令（或是指示）之后，却不言明他所“期待的结果是什么”。

这种上司显然抱持下列的错误观念：我是上司，我有下令的权利。不要发问，只要照我的话去做就没错。

下达指示、命令时，上司应该同时讲明：他的目的是什么？他所期待的成果是什么？执行时应注意的事项。遇到怎样的情况就该如何应变等等。

如果，对部属不做上列事项的提示，部属就无法随机应变，更无法达成预期的成果。部属接到含糊的命令，只有含糊行事，当他遇到状况有变，只好来个“向后转”，又跑回去向上司请示。一来一往之中，不但浪费了精力、时间，也使部属的潜能无从发挥。

部属也是万物之灵的“人”，以这种粗杂的手法使用部属，实在愧对上天，愧对公司。才华四溢的部属，对此类用人的方法，更是无名火三丈。他在心里定会想：“我又不是机器，怎能成为你的傀儡？叫我东，我就东，叫我西，我就西，这算哪一门子的玩意？”

就算你的部属才智出众，如果光是命令而不对命令的意义、内情、目的加以解说，在执行当中要他临机应变，等于是叫他海中捞月。妙就妙在，这样的上司总是经常发出下面的牢骚：“我那些部属，全都是饭桶！他们只会做我命令的工作，我不命令他们就坐在那里发呆，不知做什么才好，真是的！”

朝令夕改

N 公司的林经理，以朝令夕改而闻名。他的部下黄科长，常常为他这个老毛病，而给整得不知如何是好。

例如，三天前他下令说：“AJ 型的不良率特别多，品管太差，多调几个能干的工人去做吧。以后，要把工作重点放在 AJ 型的品管上。”

第二天，他又下令说：“T 公司是老主顾，他们抗议最近我们生产的 BT 型老是出毛病，这还得了，老主顾的信用不能不维持呀。今后，要把工作上的重点放在 BT 型的品管上。”

今天，林经理却大骂黄科长说：“我不是说过，今后的工作重点要放在 AJ 型的品管上，怎么在今天又发生了那么高的不良率？那些能干的工人都给调到哪儿去了？”

黄科长为林经理这种毛病，头痛欲裂。他说：“唉！我们经理做人不差，脑筋也很好，就有一样，老是犯朝令夕改的毛病，长此下去，员工都会受不了呢。尤其是年轻工人，还给他起了个绰号叫做——变色龙。他们对林经理可真是不胜反感，搞得我这个科长，夹在中间，不知如何才好呢。”

怪就怪在，多数上司都在不知不觉中犯了这个恶习，真正知道自己犯下这个毛病的上司，却少之又少。

视部属如佣人

“李小姐。给我倒杯茶吧。”

“黄科长，我的公事皮包呢？快给我找来？”

“林小姐，把我的外套挂起来。”

“孟小姐，抱歉，这条手帕太脏了，替我洗一洗吧！……”

邱经理在公司的一天，都在这种吩咐、命令中揭开了序幕。

由于他平时富于人情味，又有喜欢帮助人的个性，他的部属虽然被他当做佣人般来使用，大伙还不至于讨厌他、骂他。要是换了另一种个性的上司，部属们不群起而攻，那才是天大怪事。不少上司，由于高高在上，手中又握有“生杀大权”，因而把部属看成“家里的佣人”。

欧美诸国的上司与部属，两者的关系全然建立于工作上，彼此之间甚至可以不夹任何感情，唯工作是问，因此，双方常常都在“对等”的立场上相处。在台湾的公司，上司与部属之间，可没有划分得如此清楚，在工作上也经常夹进人情、义理。就为了这个缘故，有些上司就以“长者”自处，要部属提供“下辈”的服务，这是大错特错观念。

上司应该把部属当作“工作上的伙伴”，给以应有的尊重，对他们的工作表现也要寄以相对的敬意。在日渐国际化的企业界，急需这种具有“包容力”、“远见”的上司。

瞧不起部属

年轻的外务员——姚大山，在营业部门的销售会议上，精神抖擞地叙述自己的意见。

张经理看在眼里，面露不屑之色，笑着打断他的话，说：“你的话，不等你说出来，我早就了若指掌了。其他的人还有什么意见？”从那天以后，姚大山就像换了一个人，经常迟到、请假，干什么工作都不带劲。不管是故意也好，或是无意中如此，把部属不放在眼中而毫不以为意的上司，比想象中还多。越是有才干、有能力的上司，越有这个倾向。

任何人都有自尊心，或者说，“企盼获得承认的欲望”。身为上司。应该致力于使部属在这方面获得充分的满足。如果在这方面不用心，反而时时刻刻都在做出伤害他们自尊的言举，他就没有做上司的资格。

有一种上司更差劲，那就是伤了部下的自尊之后，自己还是昏然不觉，对这样的上司，部属可是怨恨在心，待机而爆发。在如此的情况下，怎能要求部下发挥潜能，为公司、为自己的前途而卖力！

瞧不起部下的上司，通常以下列的言举表现出来：

部属发言时，露出一副不屑一顾的态度。

以嘲笑式的脸色对他。

说：“连这种事也不懂？”

说：“你在学校是怎么混的？”

说：“你到底对公司的现况了解多少？”

说：“发表意见也得先秤秤自己的斤量呀。”

当上司以此类轻视的言举出之，部属就以抗命、不服从等态度回报，对上司来说，这就等于减少了部门的一份战斗力，无异自设了障碍。

上司必须寻找部属的长处，让他的长处逐日发展。不做此图，反而瞧不起部属，岂不等于向人宣布：“我这个人是不折不扣的笨蛋上司！”

不承认部属的能力

你的每一个部属，都是干才。

有一句常被引用的话是：能力有如冰山。意思是说，能力有两种。第一种：水面上露出来的，看得见的能力。第二种：淹没在水面下，至今未能显露的潜在能力。显露于外的那部份的能力，因人而异。但是，有一件事是绝对可以肯定的，那就是：任何人的潜在能力（埋没于水面下的部分），都比显露的能力要大。不去发掘或是承认部属的潜在能力，只知根据显露的能力去判断部属，这种上司怎能不遭到部属的埋怨、讨厌呢？

一提到能力，有些上司就发生错觉，以为：学生时代的高材生，能力一定很高。

毕业于名门学校的人，能力一定很高。

众所周知，学校时代的成绩，大部分决定于记忆力的好坏。尤其在升学主义的压力下，难免趋向记忆为中心，这样的能力，在社会上的用处并不大。要知道，能力的种类，不胜枚举。专家甚至指出，任何人定有一种以上高出别人的能力。以在校时代的成绩、出身的学校等等来判断一个人的能力，这种上司不但会遭到年轻部属的讨厌，部属还会为此感到愤懑不已。

只看结果

机械公司的马科长，是个只问结果的人，也就是说，唯成果是问，部属在工作过程中，任他付出多大的努力、多大的辛劳，如果成果不达目标，他就否定部属在过程中所付出的努力与辛劳。不但否定，他还会咋了咋舌头，大发牢骚，想从他那里获得片言只句的慰语，简直是梦想。

企业的最大目的是创造利润。这是一般经营者扬帜的目标。事实上，一个企业如果产生不了利润，就会面临危机。如果，耗尽心血之后，成效不佳，无法替公司带来利润，说不定就会导致企业的倒闭。

凭良心而论，利润之于企业，的确不能忽视。但是，上司最大的责任是管理部属。身为上司，对部属只以结果来评价，他就是不及格的管理者。

工作的结果（实绩、绩效）当然要重视，可是，对部属在工作过程中付出的努力，也该给以适切的评价。

对部属的努力，要给以称赞。

成果不佳就得与部属一起检讨下列问题。

何以成果不佳？

主要原因是什么？

哪些方面必须立刻改进？

如何使下次的成果达到目标？

身为上司的人，如不这般剑及履及地与部属共同思考这些问题、解决这些问题，做部属的人将失去愈挫愈勇的工作意愿。即令成果不理想，若有值得肯定的地方，你要给以适当的评价，鼓励他、称赞他，激起他“卷土重来”的决心。这是做上司的人应尽的责任。别忘了这次未达目标的部属，在你的指导、启发、鼓励下，下次很可能就是你这个部门最优越的业绩创造者。

让部属感到屈辱

有些上司，常常在言举上做出使部属在众人面前“塌台”的事，自己呢，却浑然不以为意。这些不该有的行为，有些是出之有心，有些则出之无心。

对这种行为，他们的说词是：

“待部属严格，说来，对部属才有好处，偶而让部属在众人面前塌台，才能让他们如梦初醒。”

“一味地宠部属，那还得了，部属是宠不得的。”

“我不想做个好好上司，让他塌台就是教训他现实是冷酷的。”

这都是荒谬透顶的“歪理”。

对部属严格是一回事，让部属感到屈辱又是一回事。这是风马牛不相干的两码子事。对严格的上司，部属或许还会感谢（感谢上司的恨铁不成钢），但是，对使自己丢脸的上司，我想，不会有任何一个部属会为这而感谢上司。

受屈辱时，部属所想的是：

“等着瞧吧，我一定闯出场面，成为叱咤商场的大人物，以报这个家伙、这个公司一箭之仇！”

他含着泪，咬着牙想的绝不是：

“等着瞧吧，我一定成为商场大亨，为这位上司、这个公司报恩！”

让部属感到屈辱的结果是：

或许，可以激发他成为“大人物”，但是，对公司与组织却反而造成不利因素。

让部属塌台而不以为意（甚至因而洋洋自得），这种上司可说是部属最讨厌的上司之一。

你必须谨记下面的事：

切莫在众人面前使部属下不了台。

莫使部属受到伤及他心灵深处的屈辱。

拙于倾听

齐经理是个能言善道的人。

他的话，有相当的说服力。有人说，他可以把死人说成活人，把黑说成白。有人说，他可以在孔子面前卖孝经，可以向爱斯基摩人推销冰箱。他说话时，善于抓住要点，以简明易懂的语词，表达他的意思，因此，与他交谈的人都会大为折服，兴起“依照他的意思而行动”的欲望。齐经理对自己的能言善道，也知道得一清二楚。

怪就怪在，做他的部属有半年以上的人，他那一套“话术”却失去了效用。齐经理的部属中，足足有一半以上的人都“讨厌他”。他们说：“最痛苦的事就是跟经理交谈。”

追根究底，这是由于齐经理只会“热衷于说”，却从来不倾听对方的话。部属想打个岔，或是提出自己的意见，齐经理就立刻打断部属的话，然后，又轮到他说下去，而且大有“绵绵不绝”之势。因此，每次与齐经理交谈，总是由他唱独角戏以始，由他唱独角戏以终。久而久之，部属们对经理的话就“懒得一听”了。

这就是说，齐经理只顾使自己成为“能言善道的人”，而忘了下面的真理，那个真理就是：真正能言善道的人，是善于倾听的人。真正的说服力，来自倾听能手。唯有善于倾听的人，才能获得对方永久的信赖——你要把这句话牢记于心。

夺部属的工作

“戴主任的干劲太大了！”

戴主任的几个部属，在一家饮食店，边喝啤酒边发牢骚。

据他们说，那位戴主任性格上无法“安份”，当自己的工作告一段落，就以横夺猎物为能事的鬣狗那样，双眼炯炯，注视部属的工作。部属们知道他在想什么，因此，不得把手边未着手的工作赶紧“藏起来”。不这么做，给主任大爷一发现，他就会说：“喂，你那个案子还没做是不是？来，拿来吧，我替你做算了！”也就是说，他喜欢夺取部属的工作。

如果在大家忙得不可开交时，主任有此“雅兴”，部属们可就叩首道谢了，问题就在，事实并不如此。“哼，主任大爷夺取工作也会挑拣的呢。我们的工作哪一样不是按部就班，依照计划行事？给他这么一搅和，岂不是造成大混乱！”大伙的牢骚，在黄汤下肚之后，颇有绵绵无尽之势。

你不会是像戴主任的上司吧？

失信于部属

有一次，w 顾问走访了 N 食品公司。

平时，见了人就笑盈盈的叶老弟，那天居然怒眉横扫，好像一肚子火无处发泄。

w 顾问他到底怎么了？他说：

“是这样的，公司里几位爱好垂钓之乐的同事，打算做发起人，组织全公司的钓友同乐会，为了使这个计划能够顺利，我曾经请科长向上司取得同意。科长一口答应了，但是，时过数月，总是忙得忘了，或是没有适当的机会做借口，拖到现在。平时科长向我们下令，事后总是不断催我们、指责我们，说我们不听命令。可是，轮到我们请托他的事，却一反常态，不去关心，如此失信于部属，怎能叫我们这些做部属的人信赖他？为他卖力呢？”

这种例子，在每家公司可说是随处可见。

做上司的人，有一种老毛病，那就是，把自己跟部属约定的事，看成无关紧要，即使失信也不大在乎。这不算是恶意地要失信，但是，与长辈或是交易对象的约定，他们可就不敢那么掉以轻心，显然，他们在这方面对部属是采取“冷落”、“轻视”的态度。

想想，如果你是部属，遭到这种失信，后果将如何？在上司失信之后，你还会对上司寄以莫大的信赖吗？部属非但不再信赖上司，甚至会厌恶上司。

也许，在上司心目中，与部属约定的事并不太重要，但是，就部属而言，说不定那就是无可顶替的要事而对上司的反应寄以莫大的期待，身为上司，岂可对他“漠不关心”？

厉害得难以接近

俗话说得好，“真正能耐的人，锋芒不露于外。”所有做上司的人，应该拿这句话做为警惕。对你的上司，倒不必“藏才”，尽管把你的才能设法显露出来，可是，对你的部属却切莫如此。

因为，你对部属太显露自己的能干，会产生下列的缺点，造成弊多于利的局面。

部属对你感到一种压力。

部属不敢亲近你。

遇到困难，部属也无法轻快地找你商量。

当部属对上司有了这些感受，上司在那个部门中，很可能成为“悬空”的状态。如此情况下，上司与部属之间，不但产生不了信赖关系，连带地业绩方面一定也大受影响。

如果，你打算把部属紧紧地拉在你身边，使他们发挥出众志成城的团队力量，从中引出活络而积极的行动，促使业绩日日精进，你就要把自己的“才干”掩藏起来。有些常常自诩为“干才”的上司，并不知道部属在背后拿他当“蠢才”的事实。

因此，不管是真干才或是假干才，做上司的人绝不能以“才干”自傲、自炫，这是务必切记的事。

对新人有偏见

所谓新进人员就是指刚踏入社会的新员工而言，一般人都对新进人员有不正确的观念，这是急须纠正的一件事。

首先，我们必须认清下面的事实：新进人员至少都受过义务教育，或是毕业于中学、大专学校，他们已经具备了“可以独立自主的人格和基本能力”。就公司或是社会而言，他们是“新人”，但是，公司或是社会业已承认他们是“成人”，才让他们成为公司、社会的一分子。

当他们进了公司，公司的主管们都会说：“你们已经具备了社会人的资格……”

其实，嘴巴是这么说，内心却另有弦外之音，他们想说的是：“你们这些黄毛小子，要在这个公司混下去，可没那么容易，你们哪里像一个可以独立自主的人？”部属又不是傻瓜，上司表面上说得好听，内心却不这样想，他们可是看得一清二楚的。

一般新人，刚踏进公司时，总是精神充足，充满了“好好干一场”的意愿。他们的心是燃烧的，意志是坚强的，这样的新人，不当他们是“有前途的成人”，而加以锻练，请问尚待何时？只有诚心诚意把他们当做“可以自主”、可以大有作为”的人，时时刻刻严格地加以磨练，部属才会领略到上司那份“情”，才能越来越茁壮，成长为公司真正的干才。

只会耍威风

B 科长向部属下指示或命令时，总是威风八面，架子十足。他的口气，既粗暴，言词也充满了悍气。下面就是他下令时的几个例子。

“喂，你发什么呆呀？快把这件事办好！”

“你到底在想什么？这，哪像在工作？”

“这是命令！”

“我才不管你喜不喜欢这个工作，叫你做你就非做不可！”

B 科长的话，总是带着“不容分说”的意味，使工作场所始终笼罩着一股沉闷的压力。

身为上司的人，有必要具有一股“悍气”，才能带得了部属，但是，前面说的 B 科长的作风，就超越了这个范围，成为“盛气凌人”了。真正的“悍气”，会引起部属奋力拼斗的意愿，那种效果是良性的，若是只有粗暴或是压制性的“悍气”，就会引起部属“斗志衰竭”的反效果。

B 科长辖下的部属，都是从事制造工作的，照说，工作气氛应该是热烈、热闹的，但是，由于在 B 科长耍成严的作风下，大伙成为机械人一样，劲势毫无。结果是：不但生产效率日走下坡，也不时发生不该有的事故或是错失。由于这种情势，愈演愈烈，经营者在一位顾问师的劝告下，提拔一位副科长替代了 B 科长。半年后，在这位副科长的努力下，原是死气沉沉的部门，一变而为充满活力的部门，工作效率之佳也非往日可比。

一位上司的作风，足以影响整个部门的工作效率。从这个例子，我们不难明白上司作为的重要性。

专找部属的错失

有些上司好像闲着没事做，只知猛挑剔部属提出的文件，从中找出一些错误而洋洋得意。他那副模样好像是在夸说：

“你瞧，你察觉不出的错误，一到我的手里就轻易地给挑出来。我就有明察秋毫的本领，凭这一点你也该知道，我这个职位可不是坐着玩的呀。”

这似乎是权力与能力的夸耀，里面还夹了一些“优越感”。妙就妙在，当我们要寻找别人的错失，总是轻易可见，但是，轮到我们来做那件事，还是照犯那种错失，甚至做得更糟。这，也许是所谓“旁观者清”的道理吧。观棋的人总是比走棋的人更能看清“棋局”，这似乎是放之四海而皆准的真理。换句话说，即令精于发现部属的错失，这也不是什么“了不起的大事”。就有一种上司，只知对部属的错失“寻寻复寻寻”，且以此为做。事后，复又对部属的错失，提醒再提醒，夹缠不休。如此极纠缠之能事。业绩怎会上升？

有些上司对员工提出的某些文件，就会猛挑一些大可不管的小毛病，不但为它耗掉甚多精力，下令“重做”时甚至洋洋自得。部属碰到这样的上司，只有自认倒霉，背后大骂“缺德”了。做这样的上司，值得吗？

不听部属的倾诉

一天，李科员对直属上司——黄科长，提出了闷在心中已久的问题。

李科员说，自己的薪资与同时进入本公司的同事相比，似乎偏低。李科员认为，自己与那个同事的能力，不分上下，说到学历与年龄，两者可说是大致相仿。

在这种情况下，自己的薪资居然比那个同事少了一截，实在于心不甘，也有一肚子的怀疑。

黄科长的回答相当冷淡。

“薪资的多寡，并不是我可以做主的事，何况，你从哪一点去证明你和那位同事的能力，旗鼓相当？或许，你自以为跟他的能力相等，但是，由别人看来就差那么一大截呀！你别挖空心思想于这件事，还是好好做你本分的工作吧！”

到头来，李科员被黄科长数落了一顿，快快地走出科长办公室。李科员越想越气，经过一夜的考虑，隔天到了办公室，就递辞呈给黄科长，愤怒地离开了这个公司。

当部属找上司倾诉一件事，他可是挺认真的。通常，部属向上司倾诉之前，一定私自思考了好几天，也跟一些好友商量过，这才抱着莫大的决心前来倾诉居多。在这种情况下，如果碰到李科员那种遭遇，谁都会一肚子火，李科员只是看破了科长知趣地自动离开公司，没惹出其他麻烦，算是本性还不错的人。要是换了一个做事有偏差的人，一怒之下，说不定来个报复行动（例如，偷走资料，或是挥拳揍人），那不就大家都“不好看”了？

部属认真提出的倾诉，做上司的人务必以相等的认真态度倾听才对。即使从上司的立场来看，部属的倾诉是“幼稚”的、“不可理喻”的，也莫爱理不理，因为，对方很可能认真到把自己的前途，赌注于那次“倾诉”呢！

切勿太亲切

刚柔并用，宽猛兼施——是管理者应具备的管理技巧，偏于任何一面，都将不能获得部属的信任。

对部属的工作屡加干扰

有一种上司，在部属埋首于工作，或是为解决某种问题大绞脑汁时，立刻插嘴加以干扰，他本人还以为这是在帮他们的忙。

下面的话就是其中的一些例子。

“这件事应该这样做才对，来，把笔借给我，让我替你做。”

“这部分的计算很复杂，是不是？来，我替你算出来。”

“这样就好了？真的吗？”

部下就要犯下莫大的错失，或是事关公司的命运的大问题，若是及时插嘴，而能防患未然，那就还有话可说。

问题就在，这一型的上司，可不管事情的重要与否，在个性上，常以类似母性本能的“爱情”，给部属无微不至的照顾。有时，甚至像一个小姑娘那样，对工作的每一个细节都要干扰，搞得部属见了他就觉得“烦”，觉得“讨厌”。妙就妙在，大部分此类上司，却对部属这种感受，从不察觉。

上司在研究如何指导部属之前，必须先了解自己是一个怎样的人，尤其是在部属心目中自己是个怎样的人。先有自知之明，然后致力于矫正自己的毛病，真正的部属指导是从这里开始的。

误以为常露笑容就是好上司

常露笑容，脸上写着：

我等于你们的父亲，也是老大哥……。

常露笑容，脸上写着：

你们有什么不懂或是困扰的事，尽管找我商量……。

常露笑容，脸上写着：大家把工作场所当做家庭，在这样的气氛下快快乐乐地工作吧……。

这种“好好先生”式的主管，为数颇多。

很多公司的管理者（主管）这种唯恐破坏愉快气氛的作为，令人想到他们似乎更适合于当幼稚园的园长。

他们认为，在部门中维持“轻松”、“和乐”的气氛，比提高业绩、卖力工作还重要。

于是，整个部门就缺少“战斗气氛”，成为一个“温水”式的染缸，部属们来上班，并不是为“奋力工作”，倒像是来此“轻松过日子”。

对这样的主管，部属的感受如何？他们瞧不起毫无指导能力、唯恐得罪别人的主管。他们对整天挂着笑脸，说话客气的主管，有着厌恶感，可是由于浸在这种“轻松”、“和乐”的气氛太久了，自己也无法从中脱身，因而安于其状。在这种主管领导下的公司，缺乏商战中应有的警觉性，员工们由于未受磨炼而拙于应变，由于习惯“轻松”、“和乐”而懒得突破现状。整个公司就在这种情况下，日趋衰亡。

身为主管，常保笑容，的确有必要，但是，在部属犯错或是业绩降低时，该斥责或是磨炼部属时，应该收起笑容，表现出“严格”的一面。刚柔并用，宽猛兼施——这是主管应有的管理技巧，偏于任何一面，都无法带动部属，这是身为主管者理应认清的原则。

装出“悟透人生”的尊容

对涉世已深，悟透人生的人，通常我们都认为他是个不简单的大人物。但是，一部分“悟透人生”的上司，却不值得这样被尊重。某专家曾经为这件事，以问卷方式调查年轻人（20至28岁）在这面对公司干部（上司）的看法。

下面是其中的代表性答案。

“他们是人生旅途上的老前辈，在我们遇到困难或烦恼时，他们可以成为我们商量的对象，在这方面我们承认他们的确有其价值。” “但是，有些上司，却摆出一副涉世已深，悟透人生的模样，这些人当中的一部分，就给我们坐而不言，或是言而不行——达观过度的印象。”

“他们对人生似乎不再抱什么希望，丧失了企业人应有的悍气与冲劲。他们对人生不再抱什么希望，就以‘悟透人生’来形容它。这是一种消极、后退的表现。”

“如此说来，他们就是一群‘把消极、后退的观念以悟透人生来替换的狡滑之徒’。”

“在这种情况下使自我获得满足的上司，实在令人不敢恭维。”

真正悟透人生的上司，仍然坚信人生的意义在于“不断求新、求进步”，因此，年纪再大也不会变为消极，反而更加珍惜所剩无几的岁月，为充实自己与促使公司的繁荣，竭尽全力。这种上司才值得被称为德高望重，有德有能。

过度宠部属

M 公司的员工都认为刘经理是一位好说话的上司。因此，大家都有了这样的想法：即使犯了错，只要向他“求救”，就能大事化小事，小事化无事。只要得到他的好感，纵令犯了错，也能网开一面，不至于受到惩罚。员工之间的这种观念，蔚成风气之后，公司内部就产生了许多坏的影响。这些坏的影响中，最大的就是“命令系统”的紊乱无章。部属们养成了越级报告的习惯，大伙跳过股长、科长，直接把问题搬到刘经理那里。刘经理对这个现象也不加纠正，好多事情他就直接向末端的员工下令。如此一来，那些股长、科长等于部就成为了“悬空”状态，他们的工作意愿也就丧失殆尽了。有些员工甚至跑到刘经理那里问说：“科长刚才命令我做这种事、请问经理，我可不可以照他的命令去做？”

事态演变到这个地步，使得股长、科长们忍无可忍，终于向刘经理“举叛旗”——向总经理直接告状。总经理还算懂得管理的真谛，当机立断，把这位毫无权限划分观念的刘经理换掉，使公司的命令系统不至于“寸断”。这是一个真实的个案。刘经理的错误，概括而言，有下列数端：

他认为对部属必须从宽，做一个好说话的上司，才算是一个好上司。

他告诉部属，有什么话可以直接找他，认为这才是民主的好上司。

他犯了扰乱命令系统的错误，直接影响到中间管理层（股长、科长）的士气。

他的作风，使他在下层员工之间赢得好感，却受到干部们的杯葛，因而丢了经理的宝座。

公司的工作效率，源自层层负责的管理效果，刘经理忽视了这一点，因而“一败涂地”。若是总经理没有当机立断把他的职位更迭，M 公司将招来更难收拾的后果。

轻易与部属妥协

朱总经理经常挂念一件事。他挂念自己在部属心目中，到底是怎样一个样子。为了让部属恒保他是个好说话的“好好上司”这种印象，当部属把问题搬到他面前，不管是工作上的事，或是谈判性的事，他都轻易地与部属妥协。他认为这才是获得部属的信赖，以及引发向心力的最佳途径。可是，事与愿违，部属们对他的评语，却出乎意料地“极尽尖刻之能事”。

“我们总经理就是缺乏自主性。他的观念，好像无法一以贯之，因此，显得软弱无力，信念全无。告诉他应该往东，他就答说，是呀！应该往东。告诉他应该往西，他就说，往西也无不可。如此轻易妥协，从不提出经营者一以贯之的理念，你说，怎能足以控制全局，领导上千的员工？他呀，简直像豆腐做成的人。”面对部属如此体无完肤的评语，可真叫他进退两难。由此可知，在部属心目中，并不是一意对他们好就是“好上司”。

缺乏自主性的上司，使部属无法对他产生信赖感，也鼓不起“跟他走”的意愿。亲切、达理，但是就有一股子“硬汉意味”，这样的上司才会受到部属的敬畏，打心底服他、听他。

误以为自己说服了部属

除了拙于说服的管理者或上司之外，另有一种管理者或上司也令人不敢领教，那就是：误以为自己成功地说动了对方。这样的无能管理者或上司，为数亦复不少。这好像是管理者或上司最容易错觉的事情之一。自以为说服有成，部属的心已被说动，实情却是：部属仍然我行我素。也就是说，把上司的话当做马耳东风。例如：被规定走路要靠左边，大多就靠左走，这不是听从说服的人说的话才靠左边走，而是他本身觉得靠左边走才安全（并不是被说服）。如果，他觉得靠右边走比较安全，他就靠右边走，才不管有人要他靠左边走。

下面就是部属常有的心态。

上司说：“只要完成这个工作，一定发给你数目不少的一笔奖金，你可要加油呀！”部属遵令而行，但是，他想的是：“我之所以做那个工作，是为了获得一笔数目不少的钱，才不是被上司的话说动呢。”

上司要他整理某种资料，部属遵令而行，但是，他心里想的是：“我只不过是依照道理行事，才不是服从你这位上司的说服呢。”

上司对一个懒怠成性的部属说：“忠于工作，敬业忘己，这是一个企业人应有的基本态度，你可得加油呀……。”这位懒汉，从此以后奋励有加，但是，他心想的是：“我之所以不再懒懒散散，是由于对工作发生了前所未有的兴趣，才不是被你这个上司说动呢。”

这就是说，身为管理者或上司，对部属常有的这些心态，必须有所了解，别以为，部属遵令而行，一定是自己巧于说服使然。

时下的年轻人，表面上看来是服从了上司，其实，是在衡量情势之后觉得：“依上司的话来做，对我有益。”他才起而行动。因此，做上司的人，千万不要惑于“表象”，以为部属听令就是被说动，更以为：“只要定个规则，部属就会依照规则而行，只要我一说，他就依照我的说服而动。”这种想法未免太天真，如果，天真到次次这样想，总有一天，会遭到意料不到的变故呢。

只想受部属的欢迎

一个上司如果听到部属说：“我们讨厌现在的上司。”他一定心里不好受，这是人之常情。因此，有些上司就一天到晚只关心自己是不是受部属的欢迎而操心。

可要知道，你愈想受到欢迎，往往事与愿违，愈有可能成为不受欢迎的上司。部属绝非傻瓜。当上司为了成为受欢迎的人而极力讨好部属，他的企图很快就会被识破的。即令刻意对部属好，由于非出自真心，破绽必现。和和气气、快快乐乐的工作环境，如果不是出自本心，不是为公司与部属着想，是很难造出来的。仅仅为了自我的满足，或是为了讨好部属与上司，而假装自己的心意，终究是难以隐瞒众人的耳目的。当他的企图被识破之时，也正是部属对上司蔑视、厌恶之时。

真正受部属欢迎的上司，到底是怎样的人？只要看完本书，你就会得到正确的答案。至少，他绝不是只求表现亲切的人。

切勿个性软弱

自信而坚强的管理者，面对自己的失败。绝不畏缩，绝不逃避。而软弱者，则畏缩逃避。

庇护不了部属

当部属受到“外敌”的威胁，无法起而保护、庇护的上司，一定得不到部属的心。这里说的“外敌”包括了下列对象：本部门以外的单位对部属造成的威胁。上司的上司对部属的责骂或惩罚。这时候，身为上司的人务必挺身而出，全力庇护自己的部属，甚至替部属负责一切后果。有些上司却不是这样。软弱成性的上司，在部属受到威胁或攻击时，往往出现下列现象：

担心连累到自己，在部属受威胁时，假装不懂。把一切过错推到部属身上，表明自己没有责任，一意逃避。每一家公司都有不少这种没有担当的上司。部属对这样的上司，当然不会寄以信赖，也不会跟着他走，更不可能为上司而赴汤蹈火，在所不辞。部属通常把上司看成：

管理部属的人。

部属的庇护者。

这不是什么大道理，而是身为部属的人在无意识中必有的观念。

位居于人之上的上司，所作所为，必须做到使部属的这种期待获得满足。保护部属、庇护部属，但是，绝不宠部属，在保护、庇护之后，负起一切责任，私下才对部属“该责备则责备”、“该教训则教训”、“该指导则指导”、“该教育则教育”。在这样的上司之下，部属才会被激起“奋力一拼”的斗志。

隐瞒自己的过失

T公司内部起了一个谣传。

大伙都说姚科长好像闯下了“祸”。当他闯下了“祸”，每次都会从事“隐瞒工作”。他开始装得镇静如常，或是大摆威风，再不就是变得“特别客气”。这些征兆一出现，大伙就敏感地察觉到“他一定闯下了某种不愿意为人知的祸”。

对自己越没有自信的上司，越会刻意掩饰自己的失败。由于平时专心于挑部属的失败，且加以斥责做为唯一的乐趣，藉此大过“科长大人之瘾”，如今，轮到自己闯下了祸，其慌张的程度可想而知。

他开始动脑筋掩饰自己的失败，以免被顶头上司以及部属发觉他的失败。哪儿知道，部属们早就从科长大人的“变化”中看出了破绽。上司很会观察部属，但是，部属观察上司的工夫，绝不逊于上司，这一点，身为上司的人务必牢记于心。别以为部属都是一群傻蛋。有自信而且是强者型的上司，绝不会掩饰自己的失败。当部属失败了，如有必要，他就不客气的加以注意，或是责备。如果自己失败了，他也面对那个失败，诚诚实实地将它公开，且致力于善后的工作，事后向上司自请处分，该道歉则道歉，该弥补则弥补。也就是说、面对自己的失败，绝不畏缩，绝不逃避。这样的上司才能成为部属所信赖的上司。

意志消沉

宋科长平时走路，都以一双惺松的眼睛，弯腰的姿势，看着下面。他已经靠近退休年龄，因此，他这种外表颇能引起大家的同情。

可是，每天在他下面工作的部属，却无法对他产生这种同情心。瞧他一脸丧志的样子，垂着头喝茶，垂着头下令，慢条斯理地翻阅文件……。他那意志消沉、毫无劲力的模样，使整个科的气氛死气沉沉，使部属们心情焦躁不堪。

他那些年轻部属，曾经发牢骚说：“年纪大了，人也即将退休，要他豁出精神大干一场，也许是要求过分。可是，既然在公司占了一个科长的职位，就该想到自己的态度给部属的影响。即使无法像年轻人那么精力充沛，总该表现得‘活泼’一点，别以垂垂老矣的样子把我们的士气都拖垮了。”

任何公司都有一、二个这样的上司，老实说，有这样的上司，做部属的人可真是给拖得劲力全失。我们无意苛求年迈的上司精力充沛，日以继夜地工作，纵令没有年轻人的精力。但是最起码的“活力”理应拥有。只要有意如此，即使将近退休，年老的上司仍然是大有可为的。

背后大谈上司的坏话

张科员与彭科员互相丢了一个眼色，然后，露齿而笑，两个人不约而同地把视线投向黄股长身上。

黄股长刚刚给顶头上司的李科长叫去，看来，好像挨了一场训诫，因为，黄股长一坐下来就在嘴里嘀嘀咕咕起来。嘀咕的内容当然是对李科长而发。

黄股长经常在部属面前、这样大说上司的坏话。

“经理那家伙，就会穷找我的麻烦，碍不了大局的事他偏偏要挑出来数落……。”

“有那种不识大体的常董，我们公司才无法在业界脱颖而出，真是的！”

他的部属，听他如此大发牢骚，总是啼笑皆非。大伙只有相顾苦笑，心想：“有这样的股长，我们这个股哪有什么前途？”

对部属而言，再没有比自己的上司猛说顶头上司的坏话更让他们觉得“可悲复可笑”的了。

同事们三、五成群到饮食店喝一杯，那时候，往往以上司的坏话做为“菜肴”大事发泄，一吐心中闷气，这种光景时常可见。

凭良心说，这是任何领薪人皆有的习惯，说说上司的坏话在这时候反而可以促进彼此的感情，提升工作士气，对实务、实绩并没有动摇大本的坏影响。

可是，一个上司如果在部属面前，大说自己上司的坏话，就不能与此同日而言，那时候的上司，映在部属眼中，就成为“丑恶”、“可耻”。

此中分际，实在不能不辨。

上司如果领先大说高层上司的坏话，那个组织的团结心在无形中就瓦解，休想产生“众志成城”的效果。在这种情况下，业绩不可能有什么突破，公司也不可能有什么惊人的成长。

最主要的坏处是在，部属会把这种上司看成“臭狗屎一般的讨厌鬼”，对他的指挥命令不可能打心底服从。

缺乏热忱

站在管理部属地位的上司，其必要因素之一就是：要有一股燃烧似的热忱。某顾问公司曾经对数百家企业的一千个年轻员工，做了问卷调查。其中，有一个问题就是：“你心目中理想的上司，该有什么条件？”

答案中占最多比率的内容是：

“强而有力，令人值得信赖、依靠。”

一个上司如果信心十足、悍气迸发、热忱如火，自然而然就具备了威严十足，不随他人所想的上司的份量。

K 保险公司的 R 处长，他的信念就是：赌注一生于保险事业。他十数年如一日，抱持这样的信念：

我要倾注全力发展辖处地区的保险事业。

我要通过保险事业，创造顾客的幸福。

我要通过保险事业，使部属前途如锦。

由于紧抱这种信念，他的言行就有了一股魄力，自然而然具备了人人敬重、心服的“威严”。

他的威严与气魄，时时刻刻压倒部属，气吞部属，所以，每天只要他跨进办公室，喊一声：“大家早！”他的部属就斗志顿起。

有一种上司却与此相反。每天，抱着沉重的步伐进入办公室，双眼无神，双肩下垂，劲势毫无——这样的上司，部属一看就斗志尽失，那一天就休想有什么好表现了。

属于后者的上司，为数颇多。部属对这种上司只有“徒唤奈何”，自认“遇人不淑”了。

宽以待己，严以待人

一般而言，我们对别人总是要求得较严，对自己则要求得较“松”，当然，这种严与松的要求程度，是因人而略异，但是，大致上脱离不了这个原则。

以家庭为例，一位经常吼叫的母亲，在孩子打破了碗，或是打翻了汤时，就眉毛倒竖，要骂要打，搞得家里鸡犬不宁。可是，有一天，这位母亲不慎打翻了一锅的饭，她只会轻声说一句：“哟，糟了！”接着，匆匆忙忙地收拾，事情就此了结，她既不会臭骂自己一顿，或是请谁骂她、揍她。

这种镜头，在每个家庭都会发生。由于事情发生在家庭，不会有任何“后遗症”，要是在公司发生了这种事，才不会那么轻易了结。

在公司，如果发生了“严以待人，宽以待己”的事，做部属的人，一定愤怒难抑，心想：“哼，经理那个老家伙，等着瞧吧，有一天，我不把他秃头上的皮剥下来，誓不为人！”

上司要打心底告诫自己：“我要待人宽厚，待己严格。”

只要经常秉持这个原则行事，自己的行为就会逐渐改过来，成为真正“宽以待人，严以待己”的上司。退一步来说，如果实在做不到这种地步，至少要致力于做到：“同等对待自己与别人”。有了这样的决心与内省，态度、作为就会改善许多。

对上司卑躬屈膝

在 H 公司服务的邱姓职员，曾经向他的朋友说了这样的话：“一周前，总公司派了巡察人员到我服务的分公司。那时候，分公司那些高层管理者，可真是紧张得如临大敌，搞得整个分公司的业务，几乎都停顿了。也许，我们这种低层人员才能旁观者清的缘故吧，看他们对总公司的巡察人员那种卑躬屈膝的态度，简直叫人作呕三日。平时，我们敬畏万分的分公司经理，也毫无例外，他那副没志气、没根性的卑屈模样，使我们对他原有的信赖感，一刹那之间就化为乌有……。”

到地区公司巡视的上级人员中，颇多威风八面，气势傲人的，而地区公司的管理者也颇多对这些人卑屈以待的。可要知道，对上司的态度如果过分卑屈，你的部属看在眼里，一定对你大失所望。

部属会认为：

原来，你也是个没志气的人。

原来，你也是个没骨气的人。

原来，你也是个害怕上司的人。

请问，在部属面前表演这种“丢人的镜头”，他们还会信赖你、尊重你，唯你之命是从吗？

只求无大过

“靠各位的协助，本人在这个部门工作几年中，幸能无大过……”在管理人员或主管调职的时候，常常听到这样的“临别之言”。其实，管理人员的任务，并不是在任职期间，只求“无大过”而已。

有些人认为，一个上司在任职期间最重要的，并不是创造了什么大功，而是在于没发生过任何错失。抱着这种观念的上司，为数颇多。时至今日，企业处于新价值观念的时代，经济战争也日益白热化，很多年轻才俊，都具备富于个性的思想，陆续投入企业界，对这些新一代的企业人，老实说，这种旧观念已经行不通。

过错，最好不要发生，但是，那只是一种理论，却不是企业中最重要的事。如果，平时只知道把指导部属的重点放在“不求大过”，试问，怎能激发部属的斗志？

理应起而反对

有些管理者或上司误以为，企业中的上司、部属，是属于支配者与被支配者的关系，这是大错特错观念。上司与部属，应该说是处于“相互依存”的关系，或是说，是处于“相辅相成”的关系。在一个企业当了管理者或上司，老实说，那个滋味也挺不错。一成为管理者或上司后，就觉得部属在忙着工作，是由于自己在推动他们，因而产生了“我支配着他们”的一份优越感。提到部属的立场，老实说，也差不到哪里。除非有什么特别的命令，或是指示，只要天天做些例行的工作，偶而也可以有技巧地偷懒一下。至于工作的成果，责任有管理者在挑。还有，部属也可以偷偷挖苦、非难、轻视干部，“忙中享乐”呢。这种管理者或上司的优越感与部属的忙中取乐，到底何者为佳，见仁见智，难以一概而论，但是，只有一点是可以断言的，那就是：在这样的关系下，双方可以大致相安无事，原因就在，大多都“心照不宣”之故。也就是说，站在管理者或上司的立场就要有下面的观念。

虽然部属偶而评论我，背地里说我的坏话，这件事本身对他们的精神卫生大有神益，而且，这件事对他们的卖力工作，也有关系，何必在意？说坏话，就由他们去吧。

虽然部属会有任性的时候，但是，工作就是要靠他们来完成，除非太过分，我大可网开一面，装着不懂。

部属呢？当然也要有一些“上路”的观念。

上司偶而也对我们严词斥责，这是由于上级对他加了压力，是“逼迫至此”，想来，他也蛮可怜的，夹在上级与我们之间，天天闹头大。所以，即使他严格一些，也得忍耐、忍耐。

不服从上司的命令，吃亏的还不是我自己？何况，上司事实上也是我们的庇护者，即使有些命令并不能让人信服，也得服从他。

由于双方在“心照不宣”之下，互让、互谅，所以在同一个部门中，彼此才能顺利推动各种工作。

优良管理者或上司对这些微妙的关系，不只是精通，也善于活用。说到无能管理者或上司可就大不相同了。他不知道双方有这种“合则有利，分则有弊”的微妙关系，因此，也不懂活用之法，只知以支配、被支配的关系，想带动部属，这就造成部属不肯轻易就范的结果。例如，与年轻人交谈，与其谈束缚，不如谈自由，无能管理者或上司却只知多谈束缚，难怪年轻部属不愿意亲近他，也无法打心底服他了。

处事软弱

工作场所有数不清的问题。这些问题都有待管理者——解决。管理者处于必须自己解决问题的立场。但是，很多管理者却无意自力解决问题，老是把一大堆问题搬到上司面前，——请示，增加了上司的麻烦。

这些管理者之所以如此，主要是判断力太差。判断力之所以太差，原因如下：

分析能力不足。无法把问题加以分类、分析，所以追究不出原因与结果。这种过程中所需的就是分析力。

缺乏“基于分析的结果，将条件摆在原理、原则之上”的具体解决的能力。

下面是对十个科长而做的调查，由此可以看出，为什么他们认为，解决问题是一件苦差事。（1）问题是什么？这种正确而及早掌握问题本质的能力，相当低弱。（2）是不是真的感到困阻？如果，真有那一回事，感到困阻的又是什么？此类问题的分析，是他们懒于一为的事。（3）未曾思考：“为什么非解决那个问题不可？”（4）由于未曾思考问题的原因，所以无法掌握问题的真相。（5）由于只想出一个消除原因的方法，因此，那个方法行不通就毫无计策可施。（6）思考解决方法时，未曾考虑到：自力处理好，抑或求上司、部属、同事的协助好。（7）执行解决方策时，由于缺乏必成的信念，因此，犹疑颇多，反而使解决方策无法成功。

解决问题的能力低弱的管理者，常常做出本末倒置的事。例如：

电视影像之坏，起因于天线不佳，他却只知摸电视机，拆开电视机。

把自来水管打开，而忙于修理水管。

管理者的优劣，在平时，并不会很显眼，可是，在问题发生时，立刻就优劣分明。管理者一大半的工作，可说是耗费于处理问题。如果说，管理是为了处理问题而设，也非言过其词。

工作场所若非问题如山积，恐怕每个企业都无须管理者这种人才了。处理问题的能力如此重要，若是身为管理者而这方面的能力至为低劣，那个管理者就没资格称为管理者了。

判断力甚差

管理者或上司必须随时随地，为偶发的任何事，迅速下正确的判断，适当地做种种指示。判断力甚差的管理者或上司，就没办法做到这样。这些判断力差的管理者或上司，在例行、定型的工作上，不致于暴露这方面的弱点，但是，在事已临头的时候，他就马脚尽露。

到底在什么时候，露出马脚呢？

(1) 发生没有前例之事的时候。平时，所作所为无不循例而行，靠前例来判断，因此，得以毫无大过地处理问题，或是下令。有那么一天，如果，遇到没有前例的事，就进退失据，只好——搬到上司那里请示，靠上司据其经验，下判断。

(2) 方案甚多，必须从中择一的时候。一连出现好多方案，看来，每个方案都有其可取之处，害得他下不了何者为优的判断。这时候，他只好把问题搬到上司那里请示，或是召集部属，由他们下判断。

(3) 发生紧急状况的时候。通常，遇到此类非常状况，已经没有查出前例的时间，只得即刻下判断，向部属有所指令。如果，缺乏这种能耐，就会招来措施不对、混乱更大的结果。

如上所述，缺乏判断力的管理者或上司，由于平时惯于依托别人的判断，缺少这方面的自我训练，或者习于以自己狭窄的经验断事，所以，无法站在广泛、全局的角度去判断一件事。

换句话说，此类不良管理者或上司，缺乏的是：

及早掌握问题本质的能力。

及早概括问题要点的能力。

管理者或上司从事的工作，其中的一大半，可说是“判断”的工作。判断力较弱，无法自行下断，如果说成这是管理者或上司致命的缺陷，亦不为过。

切勿穷操心

管理者应该放手让部属挑大梁，千万不可以杂事扼杀他们的潜能。

误以为称赞无用

I 分公司的莫经理从来没称赞过他的部属。

他的部属甚至谣传说：“也许，他认为称赞了别人就等于吃了什么大亏吧。”

当他刚上任时，部属们都拼命工作，希望做出一些值得被莫经理称赞的事。但是，业绩逐月上升之后，莫经理还是紧闭尊口，吝于称赞任何人。大伙看出没什么反应，工作意愿也随着快速冷却，个个变得无精打采。

希望获得称赞，是人类欲望中属于高层次的欲望。它又称为“受肯定的欲望”。当一个人的这种欲望获得满足之后，他就会朝着最高位的欲望——实现自我的欲望——迈出一大步。

“称赞？又不是小孩子，干嘛，搞那种把戏？”说这种话的上司，比想象中还多，这句话也等于暴露了那个上司无法胜任其职。因为，由此大可断定，他对最基础的管理原则，昧然不知。就算懂得这个原则，实际上能够善于运用的上司，可说是少之又少。

很多家庭的客厅，不是悬挂着种种奖状，摆着种种奖杯吗？它们到底代表了什么？它代表的不是获奖的事实，而是表示：“你们看，我受了这样的称赞，我这个人还不赖吧？”

大丈夫男子汉，也希望受称赞，受称赞时当然也会眉开眼笑，甚至心花怒放。

称赞，是一个人更飞跃、更进展的粮食。上司若能适得其时、其所地称赞部属，他们一定以更好的表现回报上司这一番美意的。

不知感动为何物

人，逐渐上了年纪就慢慢地失去孩提时代拥有的好奇心，或是为某些事物而感动的心境。

看到美丽的东西就感动；遇到快乐的事就兴奋、激动——这种感动的心，我们但愿年纪再大也不会失去。

当一个人的地位随着经验、实力而上升，担当的工作也愈重要、愈多时，整个精神往往指向那里，对世上一些足以扣人心弦的事物，就有可能“无动于衷”。

且不管它的对与不对，处于目前这种事事多元化的国际性社会中，我们似乎有必要注意到：别只为工作而耗尽气力，也需要使疲累的自己，暂时回到童心的世界，使自己成为对该感动的事也能由衷感动的人。心灵是需要滋润的，如果失去感动的心，滋润无方，生活岂不流于单调乏味？

你绝大部份的部属，都是受过新时代教育，具有新价值观、新感觉的年轻一代。他们知道工作的新意义、生活的新意义，也就是说，不再像旧一代那样只以勤苦工作为唯一的乐趣。他们在公司里拼命工作，可是，一下班就寻求自己的天地，假日就去登山、郊游，饱览大自然的景色。晚上，偶而也会到夜总会大跳最流行的迪斯可……。赚了钱也懂得储蓄，有朝一日，自己也想独立创业，在商场上闯出名堂……。他们的观念崭新可喜，对前途更是充满了信心。对这样的下一代企业人，身为上司的你，绝不能以刻板的教条，要他遵循老一辈的人走过来的路。他们有他们的看法，他们的人生方针，对这一点务必深入了解，才不至于在双方之间产生代沟。因为，代沟一生，你就休想领导他们。

你要像他们那样，经常保持年轻的心境，能够为他们感动的事而感动，具备了这种条件，才算认清他们的特质，你的领导力才会发生作用。

侵占部属的权限

M公司的廖副总，是一位在部属之间甚有人望的上司。他深知上司之道，因此，对各部门的经理、科长，采取了分层负责的体制，给他们工作所需的充分权限。干部们在这种制度下，个个发挥了各自的独创力。廖副总领导他们，可说是如手使臂，效率之佳，无与伦比。所有的干部都为了不辜负他的期待，竞相奋励，他们的部属也学他们的作风，在管理上屡创佳绩。M公司在廖副总的领导下，业绩日进，在同业中始终是独占鳌头。

不幸的是在某种原因下，廖副总被另一家公司重金礼聘，离开了M公司。

廖副总的继任者是高副总。这位高副总的作风，与前任大异其趣。他认为，公司的整个业务组织，应由他一手独揽，因此，对授权、权限之事一概轻视，也不承认分层负责是现代企业的成长要件。例如，他参加某个部门的会议时，应该由该部门主管传达的部门业务方针，却由他亲口传达，他成为会议的主席，主持会议的进行。那些经理、科长个个都降格成为“旁听者”。又如，有一次，交易对象的某公司代表，到了采购部门，高副总却请他进副总办公室，密谈数刻之后，把一张纸条丢在采购部经理的桌上。那个纸条上写着：“有关 之事已经决定依照下列方式办理……”从他上任之后，各级干部的工作意愿，日趋低落，公司的业绩也日走下坡。一年后，这家曾经在业界称霸一时的M公司，居然倒闭以闻。

高副总在公司倒闭之后，仍然想不透M公司何以会有这样的结果。任用这种“人才”做高层干部的投资人，也一直摸不清何以公司的业绩在短短一年间就跌到“致公司于死命”的地步。这是真实的故事。它告诉身为上司的人“绝不能走错一步棋”，否则极可能满盘皆输，把千百个员工的前途也一手断送。这是多么可怕的事！

脸上经常布霜

任何时候看到刘科长的人，都会发现一个事实：他似乎无时无刻都在思考某种重大难解的问题，脸上好像布了一层秋霜，从不见笑容。

他工作的时候，也是如此板着脸，就像有一肚子发不完的牢骚。他吃饭的时候，脸上的肃穆气氛不曾稍减，就像在思考“这些米为什么那么白？”、“这个汤里为什么放了萝卜？”。从别的部门来此洽谈公事的人，一进他的办公室，就受不了这里特有的气氛——有异于其他办公室的沉闷气氛。因为，刘科长那些科员，也受了他的影响，人人在工作时都皱着眉头，斜着嘴唇，抱着头。

是的，工作时满脸愉快的笑容，或是满脸布霜，这是他自己的事，别人大可不必管。可要知道，你是上司，下面有很多部属，你的举止、态度，都会影响你的部属。有人说，一国的首相脸上的表情，足以决定别人对那个国家的印象。生来既有的容貌，也许，无法改变，但是，只要观念有变，表情有变，给别人的印象就有天壤之别。

人生本就是短暂的，与其愁眉苦脸，何不笑容满面，快快乐乐地度过？

抓住权限不放

有一种上司懂得让部属参与重要工作的道理，也懂得大事活用部属的能力。但是，事关权限却紧抓不放。

这就产生了下列的不正常现象。

把工作交给部属，但是，规定要把进行的状况逐日报告，不许他全权行事，任何决定都得先向上司请示。

让部属参与重要工作，但是，只准许他顺着上司铺好的路走，不准有任何变通。

在这种毫无权限的情况下，部属就如机器人，只能听命行事，部属扮演的角色，充其量只是上司的“傀儡”而已。

部属处于此境，一则潜能无法全力发挥，一则只有责任却无权限，任何人都不会对这种上司死心塌地地跟随。

把所有的工作独揽的上司。让部属只做杂事的上司。让部属参与重要工作，但是，绝不放权限的上司……。这些上司，或许由于大权在握而洋洋得意，但是，他们的部属却个个离心，把上司视如敌人，说来说去，最后吃亏的还是上司自己。

大事归他，杂事归部属

有些部门，上司与部属都有一大堆做不完的工作。乍看，好像大家都在忙，工作也顺利，但是，深一层地探究，就看得出实情并非如此。最常见的通病之一，就是重要的事一概由上司紧抓着不放，部属则只做些新进人员也能做的“杂事”。

只由一个人掌握工作的中枢部份，它的工作效果总有一个限度。同一个人思考的事或是做的事，难免流于“类似”，艰难自创一个新局面，拟出崭新的企划。把重要工作集于一身，做孤掌难鸣式的努力，效果之小，可想而知。与其如此劳神劳力而事倍功半，不如让部属也参与重要工作，激发他们的潜能，发而为惊人的团队力量，这才能收到事半功倍之效。

俗语说，三个臭皮匠凑成一个诸葛亮。与其上司独撑大局，吃力、操心又遭到部属的讨厌，不如好好活用部属的才能，既能收到成果，又能受到部属的欢迎，何乐不为？就部属而言，如果每天只做例行的杂事，必定枯燥无味，潜能死寂，成长无路。

要是痛改此弊，让部属参与各种大事的企划与执行，他们被埋没的才华，就能见天日，他们的能力也得以日益成长，人人有可能蜕变为公司的干才。所谓人才济济，只有在这种上司的有意培育下，才能成为事实。

上司们应该勇敢地让部属挑起重要工作的责任，莫以杂事扼杀了部属的潜能，毁灭了公司的人才。

只有他大忙特忙

N 贸易公司的林主任，精力充足，处事明快，每天都忙得不亦乐乎。

下面是他某一天的工作情况。

他的办公桌上，文件堆积如山，他把那些文件，逐件处理，速度不但快，也处理得正中要点。

一有电话，就亲自去接，当机立断，马上解决。

顾客前来抱怨，他也亲自接见。不厌其烦地解释。

订单之事一概由他处理。

有客来访，他也一手包办，满脸笑容地应付。

解决这些事之后，立刻又回到办公桌，麻麻利利地处理文件。

发生了对外交涉的事，他就撇下批文件的工作，亲自出马。

不明实情的人，看到他这种三头六臂式的“奋战”模样，一定称赞他一句：

“多能干的上司！”

也会认为，在这种上司之下的部属，一定受到最妥切的指导，最有益的助言，每个人也像他那样，干劲十足，工作得满脸生辉。

事实上，部属对林主任的评价并非如此。

“是主任一个人在忙，我们可闲得发慌。”

“他没有给我们任何权限，也没有给我们什么特定的工作。”

“他认为我们都是无能之辈，只有他才会把事情处理得好，所以不敢把工作交给我们负责。”

这就造成如下的不正常现象：

部属只能做些誊清主任写的报告书这类无关紧要的琐碎工作。

电话一响，他们就回答说，主任不在，不敢作主，请对方再打电话。

顾客来访就告诉顾客说，主任不在，请在客厅等他回来。

平时，大家都无所事事，各据一方，喝着茶，看着报纸，双眼无神地等待下班的时间。

迟不决断

遇到石桥还得敲一敲，确定它是不是够坚牢，敲过了，也确定够坚牢了，可是，还不敢走过那座石桥。做事如此慎重过度的上司，也叫部属受不了。

一位商场干部如是说：“处事慎重并不是坏事。尤其，在目前这种一日数变的经济情势下，凡事都要慎重，这样的观念倒也正确。在商场上，这已经不是一夕之间可以大发利市的时代，还是脚踏实地，稳扎稳打，一步步建立企业的基础才能稳操胜券。急是没用的。”

一位企业者将却如是说：“凡事慎重，当然重要，但这是程度的问题。如果慎重过度，反而碍手碍脚，成不了大事。该决断就要毅然决断，该行动就要奋起行动。任何时代的上司，都要有这一股魄力。我的公司就有过度慎重型的干部，他对慎重的程度没有任何区别。重大的事也好，不足道的事也好，无不慎重行事。这就犯了兵家大忌——该断不断，该行动也不行动，因此，部属跟着他就发挥不了潜能，也容易贻误商机。

我认为，这种上司必须自我革新，才能跟得上这个国际性经济时代……。”

你认为哪个人说得对呢？

害怕发生问题

经营者与管理人员经常感到烦恼的事，不止一端，其中被提得最多的，就是“遇到的问题太多”。

一位经营者曾经如是说：

“我们公司呀，问题之多可真叫人头痛欲裂。制品的问题、采购的问题、人事的问题、工资的问题、销售的问题……。这些问题接二连三，纷至沓来，简直叫人为问题的层出不穷，感到惊讶哩。”

一家企业有这种层出不穷的问题，经营者应该为这而庆幸。

此话怎说？

因为，有纷至沓来的问题，表示这家企业处于跃动不已的状态，表示这家企业是活的，具有生命力，更有无可限量的将来性。如果，问题不生，整个企业静如一滩死水，那就表示这家企业已经罹患重症，前途堪虑。当企业患了病，它就无法生机勃勃，生机一失，即令发生问题，也没有掌握问题的能力，分析问题、解决问题的气力，更是荡然不存。所有的部属都陷入这种状态时，他们就把问题不当问题，纵然发生了急需解决的问题，也不会把它传达到高层上司那里。如果，真的到了天天不发生问题的地步，这家企业大可断定“死期将至”。

昧于这个事实的上司，往往在今天还为“没发生问题”而额手称庆，哪知，隔了一天，企业却宣告倒闭。这种事实，在企业界已经屡见不奇，只是大家不去警惕，事先未加防患而已。

问题之多有如山积——这正是企业在发展中的最佳证据，为它而忧心如焚，大可不必。

不敢把工作委托给部属

A主任与B主任彼此对饮、聊天。

A主任：“听说，你把一些重要工作轻易地委托给部属，到底是怎么做的？你委托给部属后，不怕他们失败吗？我也想学你，但是，总觉得部属的能力不足，委托之后生怕惹出纰漏来。”

B主任：“嗯，起初我也有点担心，可是，一旦委托下去，倒发现他们表现的还不差。刚刚开始时，需要做些详尽的指示，几次之后，他们就做得很纯熟。如此一来，部属也变得积极工作，充满了斗志，我呢，也乐得轻松，有时间思考一些更重要的事了。我还后悔为什么不早点这样做呢！”B主任的话一点也不假。

只要你有那种勇气与担待，把工作委托给部属，他们总是不辜负上司的期待。任何一件工作，如果上司紧握着权限不放，部属只能做些傀儡式的小工作。原因在于，并不是他们没有能力，而是他们得不到发挥潜能的机会。很多上司却不作此想，认为，目前只会做傀儡式工作的部属，要是委托他做独当一面的工作，岂不坏了大事？由于这样穷担心，所以，一直不敢把重要工作委托给部属。

你部属的能力绝不会差到哪里，你就大胆地把工作交给他吧。不出半年，你将发现他们会一如你所期待的，成长为能够独当一面的干才。

委托之后放心不下

楚主任听从同僚的意见，毅然把一件重要工作委托给部属，但是，事后还是不放心。由于太不放心了，他就不时跑来看进展的情况，同时，不断插嘴、提出意见，有时还动手帮忙，有时甚至忘了那个工作已经委托给部属，半途就掌握了主导权。他的部属为上司的横加干扰，情绪日渐焦躁，工作意愿也逐日萎缩，背后发牢骚说：“这不是又跟以前一样了？不，比以前还糟糕呢。”

很多上司就像楚主任一样，虽然把工作委托给部属，半途却变了质。委托之后就该彻底委托。担心是难免的，但是，以前就是从来没有委托过，当然无法奢求部属在头一天就做得伶伶俐俐。你要了解此中实情，以极大的耐心委托到底。所谓委托到底，意思并不是说全然不管。在工作进行中，也莫忘了管制。

管制的要点是：

明定中间报告的时间。

定期召开协调会，随时了解部属的困难，适时给以必要的支援。

向部属言明，一切责任由上司负担。

只要具备这些基本精神与原则，把工作委托到底，你的部属就会通过这次工作，比前成长得更为茁壮。请切记：把工作委托之后，如果没有委托到底的度量，部属就永远无法成为干才。

匆忙上马

工商社会讲究计划，这是时代特色之一。凡事都要有计划，无计划就等于无目标，这种计划力也是管理者或上司非有不可的条件之一。所谓有计划，意思是说：在实行某件事之前，搜集、分析、研讨各种实行所需的要素，并且想好实行过程中可能发生的变化与障碍，预先拟定对策，严阵以待。很多干部却不明此理，因而犯下列毛病：

计划时不去预测将来的变化。

等到条件起了变化时，才仓皇失措。

也不对实行过程中通常会发生的障碍，做一番预测与拟出对策。

等到障碍一出，才犹疑、紧张，无所措其手足，逼使工作的进度起了混乱。

这样做的弱点就在：

不知计划必守的各种原则。

不知计划是为将来而做。

不知将来必有变化相随。

未具预测变化的洞察力。

对实行过程中将有何障碍出现，也不加预测。

“实行为先，计划可无”的性急观念作祟。

又如，以长期计划而言，由于实行期间相当长，在进行当中，往往情势所逼，非改变计划不可。这时候，最大的障碍，可能来自“正在执行这个计划的人。”因此，在计划当初，就该考虑到这种反对，思考他们之所以反对的理由，事先就拟出“克服反对的方法”。计划力低弱的管理者或上司，最容易忽略这一点，因此，事到临头才慌张失措，无所适从。

老是慢半拍

有一种管理者或上司，只知处理日常定型的工作，始终激不出一丁点创意。之所以如此，理由如下：

缺乏激发创造性的思考力。

对想出种种创意感到麻烦。

自认为，提出改善方案，必定遭到反对，干脆图个清静，免得吃力不讨好。

为日常业务忙得团团转，抽不出时间来思考种种创意。

误以为，创意之开发，是属于研究部门专家的工作，只要等着把专家们创造的结果，拿来执行即可（想得太天真了）。

有些管理者或上司多多少少会激出创意，但是，由于只在狭窄的经验中瞎摸、瞎闻，难以产生杰出的创意。不管怎样，创意是管理者或上司必有的条件之一，那些缺乏创造力的管理者或上司，或是懒得动动创意的管理者或上司，光是这一点就可以判他为无能。

这种缺乏创造力的管理者或上司，有下列现象：

毫无自主性。

只会模仿别人。

总是被别人拖着走，从不快人半拍。

一马当先的事，少之又少。

经常落在人后，只知没命地赶（能够赶上就已经很不错了）。

别人抓光了鱼，他才赶到，只好望池而叹。此类干部的另一大缺点是：自己既不培养自己的创造力，也无意培养、训练部属的创造力。

切勿感情用事

管理者的性格影响到部属的情绪，影响到公司的业绩，那就成为一种无法原谅的“罪行”。

错觉部属是自己的儿女

50 岁以上的上司当中，把部属错觉为自己的孩子的人，为数颇多。

P 公司的林经理就是这样的典型人物。他对年轻的部属，总是以一副父亲的态度——而且是对待幼稚园的孩子那种态度去接触。他与部属说话时，眼睛都笑成一条细缝，好像眼前的人就是他珍爱如宝的儿女。

“张科员，这个东西不能那样拿，一不小心就会伤到手的，你看，这么一转不就成了？你做做看……对，就是这样。”（微微一笑）

“李小姐，该吃饭了吧。你的饭盒，今天是什么菜？又是荷包蛋是不是？嗯，荷包蛋又营养，又好，是你自己煎的？”（微微一笑）

今年 7 月才进来公司的张科员，事后说：

“唉呀，我每天都有背部发痒的那种感觉，我们经理说话的口气和眼神，叫人怪别扭的。”

李小姐说：

“我有两个父亲的感觉，家里有一个，公司有一个。家里的父亲像雷公，公司的父亲却亲切得叫人心里发慌呢。”

这就是说，部属虽然对林经理没有反感，但是，似乎也不怎么信赖。总而言之，这种上司也不是部属心目中理想的上司。

轻诺寡信

龙科员到了俞经理的办公室。

俞经理听完他的意见后，一叠声地说：“我知道了，我知道了，你放心吧，这个意见我会充分采纳的。”俞经理边说边敲自己的前额。他这一敲，敲出了龙科员凶多吉少的预感。因为，大伙都传说，俞经理一敲前额，那就表示他对部属说的意见，似懂非懂，保证绝无下文。

龙科员终于证实了传说的可靠性。隔了一周之久，由于俞经理那边毫无消息，他就硬着头皮再去找俞经理。俞经理听完他的话后，说：“唉呀，我把你说的这件事忘了，抱歉，抱歉，这次我可记牢了，放心吧。”

说罢，他又敲了一下自己的前额。俞经理对龙科员并没有任何恶意，但是，对部属的话就是如此轻于言诺，事后却不给以任何回应，久而久之，没有一个部属相信他说的话了。

有些恶劣的上司，对部属提出的难题，惯于使用这一招，这种只求搪塞一时的作风，到头来，不但丧失部属的信赖，也会被部属认为他是个虚伪的人，时日一久，对这种上司就以轻蔑的眼光视之。拿俞经理的例子来说，他很希望部属自动找他商量事情，但是，他的部属已经看穿了他的底细，谁也不自动找他了。

怒而猛挑毛病

有些父亲是以严厉闻名，其通性是动不动就厉词申斥，如雷当头。上司也有与此相仿的类型。

冯处长有个外号叫做“雷公”。他经常生气。女职工的服装太华丽，他就生气；女职工泡的茶太淡了，他就生气。部属向他说话，声音大小，他也生气；走路响出吧哒、吧哒之声，他也生气……。大伙都说，他怎么有那么多事会生气？这不是为了生气而到这个世界吗？部属们对他这种脾气，已经习以为常，但是，这毕竟是令人怪不舒坦的事，而且，大家当然也怕挨他的气，时日一久，整个部门的人都变得消极成性，脸无笑容。情绪如此不正常，业绩当然也大受影响。

对“雷公”而言，这是一种性格，但是，上司的性格影响到部属的情绪，影响到公司命脉的业绩，那就成了一种“罪行”，是无法原谅的。

性格的危害如此的大，身为上司就该力矫其病。何况，动不动就发怒的性格，他本人不可能不知道，既然位于众人之上，自己的性格又带来如此有害于公司的结果，自己就该有力矫其病的“义务”。

如果，任他如何努力也改不了这种毛病，只有请他降到不会产生坏影响的职位了。

不会交际

这里说的“交际”，是指离开公务之后，上司、部属间的交往而言。与一般交际相比，上司、部属间的交际，就显得“非正式”，但是，却可以做得更富于人情味。这种交际，举例而言就是：运动（例如：打网球、保龄球）、垂钓、集邮……、参加棋社、旅游、聚餐……等等。

通过这些非正式的交际，就能造出良性的人际关系，使部属在工作上，与上司更为合作。它扮演的任务，说来，倒不能忽略。话是这么说，光是交际也不行，交际也得讲究“要领”。要是方法不当，就会丧失部属的信赖，惹出反效果。拙于这种交际的管理者或上司，会犯下如下的过失，因而失去部属的信赖。

不与部属掏心相对。更简单地说就是，不以赤裸裸之心与部属交际。所谓赤裸裸之心，意思是说，丢弃上司在办公室的那副面具，与部属以对等的地位相向。无能管理者或上司在这种交际场合，仍然会摆出“本人是上司”的臭架子，叫在座的人受不了。如此情况下，怎会产生“打开心扉”、“以友情相会”的感人局面？此类管理者或上司之糟就糟在，在这种离开公务的场合，他还忘不了自己是道貌岸然的管理者或上司。

与部属的私人交际，必须私人到底，原则上不该把公事扯进来。无能管理者或上司在这种场合就不守这个不成文的规定。例如：在酒席上，提出与工作有关的事，趁机大肆说教，或是与部属议论工作上的事。利用私交的机会，向部属探问另一个部属的行为，或是工作上怀疑的某些内情。从私交场合听来某些部属的隐私，影响到考绩的分数。

造出“跑前跑后的一帮人”。有些管理者或上司，制造出跑前跑后的一帮人，经常带着这一帮人，吃喝玩乐。此类作风，容易造成企业内部的派系，也容易使其他部属离叛。

大花公司的钱。有些管理者或上司与部属做私人交际的时候，往往该自掏腰包而不掏，却以公司交际费的名义报账。如此一来，部属就想：“哈，原来他是花公司的钱请我，这算什么诚意呀！”这个被请的部属，非但不感谢他，更会对上司的为人打个问号。这种无能管理者或上司不知道下面这个事实：部属宁愿上司自掏腰包，请他喝一杯咖啡，与他剖心相谈。

有些不良管理者或上司的作风很绝。例如，部属结婚，既不送礼，也不说一句贺词，装得好像彼此是陌生人，叫人摸不透他的用意何在。又如，部属长期卧病，也从来不走访，探个究竟，令人疑为是铁石心肠。社会上重视的习俗、礼节，即使是自以为“贵如管理者或上司”，也不能欠下这份情义。该到的礼要到，该尽的情义也要尽，这样才能使上司、部属间的心灵，有了交流、相激，更为靠近的机会。

突然变卦

在一次座谈会中，一个年轻人发言说：“我们科长说的话，经常变卦，这件事使我们头痛万分。例如，上个月他对我说：“请你调查××公司新商品的销售情况，整理成一份报告书，这是很重要的工作，拜托了。”我当然当真，立刻动手。耗了约莫十天的时间，将它整理成一份报告书，拿到科长那里，他却说：“这种商品跟我们扯不上一丁点关系，干嘛，调查那种问题？”当时，我愣了半天。事后我想，这位科长不是患了健忘症就是吃错了药。从此以后，不管他说话说得多有道理，我都觉得他是个傻瓜，再也不信赖他了。”

另一个年轻人接着说：“现在的中层管理者，说话不算话，或是说了之后又毫不在乎地变卦的人，好像不少呢。”的确，说话没一个准，随时因场合的不同而变更内容的管理者，实在叫部属受不了。妙就妙在，他本人对这种“随时变卦”的祸害，却一点也没察觉。例如，昨天还大谈说：“企业是社会的公益事业，因此，必须顾到社会责任，不能只顾私利。”今天却忽然来个大变调，说：“企业是生意，生意就要赚钱，因此，追求利润才是企业的第一个目的，其他的事可以暂时不管。”这样的管理者，不但让部属无所适从，也会引起部属对他的不信任。此类不良管理者的弱点是：

没有明确不移的目标与方针。

对企业的经营方针，昧然不知。

不时动摇意志、信念。

上司的方针、意志不断动摇，部属当然也处于动摇不定的情况下，怎能叫他们安心工作。

不让部属直言

比较起来，现在的部属比以前的部属，敢于向上司直言。这倒是个好现象。这是言论的自由获得保障，社会民主化的一大贡献。企业中的部属，在合理范围内，向上司直言不讳，应该视为一种进步现象。但是，有些企业管理者，却不许部属直言。自己把部属的意见压制，却不认为自己有此行为，这种企业管理者为数不少。每一个企业管理者，当有人问他：“你的部属，在工作上是不是可以向你直言？”回答总是：“他们可以自由地向我提出任何意见。”实情却是：他们的部属，有一大半以上不认为如此。不错，管理者也是人，当部属不顾一切，把一些工作上的不合理状况，毫不客气地当面指出，除非是修养有方的管理者，多多少少都会产生阻止的念头。问题是在，阻止之后，部属就大为泄气，从此一句不发，把对上司的不满深藏在心中，再也不肯对工作全力以赴。要知道，肯或是敢于向上司直言的部属，一定是对工作有热忱，平时也认真卖力的部属。管理者应该诚恳地听取他们的直言，然后，平心静气，互相研讨，以定取舍。如此一来，即使管理者碍于实情无法采

纳其意见，部属不但不会怪他，反而认为受到尊重，而对这个上司更加敬重。

扼杀部属的能力

在部属还未熟练于工作的时候，就频频调换他的工作，这种管理者或上司可说是缺乏培育能力的上司。但是，让部属长期做同样的工作，而不给以变换、调动的机会，这种管理者或上司也是缺乏培育能力的上司。有些企业管理者或上司的作风，是一个部属就任某种岗位之后，不管合不合适，一律把他“按”在那个岗位，绝不考虑让他做具体工作，或是任命其他职务。这些不良管理者或上司的观念是：拥有很多习惯于各自的工作的部属，他就容易指挥、管理，自己大可逍遥自在。说来，这是只顾私利的行为。可要知道，当一个人学通了某种工作，他对工作的热忱就自然而然减退，这时候，如果还一直把他“腌”在同一个工作岗位，就会产生下列现象。

对自己的工作失去新鲜感。

对自己的生活失去充实感。

因而丧失对工作的热忱。

如此一来，部属的成长就到此为止。

有些管理者或上司常常动脑筋，想把表现不佳的部属，调到其他部门，而对某些特定的杰出部属，则千方百计留他在原来的工作岗位。这样的管理者或上司，也等于在扼杀部属的能力，拔除部属生长之芽。不少优秀部属，由于被上司用这种手法，留着不放，到头来，失去了独当一面、发挥潜能以及晋升的大好机会。

某家工厂的一位年轻工人，曾经说：“跟我同时进来的同事，一个接着一个，接了新的工作，不断地成长、进步。至于我，从进来的时候，上司就以‘优秀人才’为借口，一直把我留在现在的单位。别家工厂常常派人来劝我跳槽，虽然我有意另谋出路，上司还是那句话：优秀人才不能放走。如此一误再误，现在，跟那些同时进来的人相比，我已经落了一大段路。我目前负责的工作，已经学得差不多了，真想请调，到其他的部门学习新的工作，但是，上司还是不准，搞得我连工作意愿都快没了！”对这一类工作认真，表现又佳，也企求再上一层楼的部属，身为上司，应该考虑到他们的将来，设法送进更好的学习环境中，让他们继续茁壮、成长。不作此想，只知猛拉住他，留他长年累月地做已经失去兴趣的工作，于公于私，皆有损失。留住优秀部属，虽然帮了上司很大的忙，可要知道，其他的部属由于不受重视，也会引起他们的不满，产生很多无谓的麻烦。此中得失，应该有个理智的判断才对。

把迟到、缺勤当“罪过”

不看工作表现，只以常规（迟到、早退、缺勤）为考绩重点的管理者或上司，也该列为不良管理者或上司。一般而言，管理者或上司对部属的迟到、缺勤，相当敏感，为了消除这个现象而大伤脑筋。也许，这是由于迟到、早退、缺勤，对业绩、生产效率有影响之故。

另一种可能就是：把迟到、缺勤当作罪过之故。迟到或是缺勤，之所以被看成罪过，主要原因可能是它对生产效率有影响。对生产效率有影响的一切行为，因而也就被看成罪过。

曾几何时，由于罪过的意味，过分被强调，变成与生产效率、工作效率渐渐发生不了关系，终至演变为，迟到、缺勤是一种罪过，这种罪过的观念，在一般人脑中，根深蒂固。这就产生了如下的结果：

即使业绩不佳，只要不迟到、不缺勤，就可以普普通通地加薪，领年终奖金。

即使业绩不差，如果常有迟到、缺勤的纪录，加薪、年终奖金都会受到扣减的处分。

管理者或上司之所以对部属的迟到、缺勤，异常敏感，原因不在于它对工作有影响，而是由于迟到、缺勤是罪恶的观念，业已根深蒂固。管理者或上司本身也会从部属的迟到、缺勤多寡，而被评定为是优，是劣之故。

因此，他们对部属的迟到、缺勤，总是费尽心机来防止。可是，与他们付出的心力相比，效果并不好到哪里。理由如下：（1）时下的年轻人，对缺勤、迟到、早退，不像年纪大的人那样，怀有罪恶感。对企业组织的约束力量，也不当一回事。对这一点，很多管理者或上司并没有察觉。（2）罪恶意识强烈的管理者或上司，由于根深蒂固的观念作祟，只知责备迟到、缺勤的行为，但是，绝少探究“为什么迟到、缺勤的人那么多”的本质上的问题。

因此，他们也不会想到，该在制度上附有何种条件，才会消除迟到、缺勤的现象。只想紧抓住原有的制度，来解决这个问题，当然是效果不彰而头痛欲裂了。

由于年轻人的多样化、复杂化，迟到、缺勤的原因，也愈趋复杂。年轻人不喜欢刻板的企业制度，迟到、缺勤就是对企业刻板的制度一种抗拒的行为。换句话说，把每一个迟到者、缺勤者都一概当成“懒人”，并不尽妥善。下面是一个例子。

S 是惯于迟到者。他就是故意以迟到来抗拒上司把迟到当做罪恶的观念。每次迟到，S 就受到上司严厉的责备，但是，S 却不理，仍然我行我素。他一直抱持的观念是：“稍微迟到，怎能算是罪恶？只要业绩能够提高，偶而迟到又有什么关系？”的确，他虽然常常迟到，业绩算是顶呱呱。在 43 个科员中，他始终保持前 3 名。每当上司提醒他，他就反驳说：“迟到，什么是罪恶呢？迟到而犹能产生业绩 120 的人，与从不迟到而只有业绩 80 的人，您到底是选谁？”上司计策用尽，只好由他。可是，就在上司只好由他之后，S 的迟到毛病，也嘎然而止。迟到、缺勤的原因，不一而足。它的复杂性将因社会、环境的愈趋复杂而只增无减。上面所说的例子，倒值得所有的管理者或上司，再三思考。S 并不是恶劣透顶的科员，他只是对上司把迟到、缺勤当做罪恶的观念，不敢苟同，以实际行动表示他的抗拒心。如果，上司是一个善于察言观色，又是肯与部属协谈、沟通的人，一定能找出问题

的症结所在，为 S 化除心中的“结”。如此一来，S 很快就恢复正常，不再与上司过不去。上司呢，也从这个经验可以获得很多启示，对他以后的领导，必有助益的。

记不住部属的姓名

“喂喂，戴眼镜的那位，……就是你，就是你呀！来一下，我有话告诉你。”这种镜头在每一个工作场所都可以看到。就部属而言，上司记不得自己的姓名，是一件“很不是滋味”的事。

妙就妙在，越会自夸“最了解每一个部属”的上司，对部属的姓名越记忆不清。然而，对部属不怎么了解的上司，或许认为至少也得记住部属的姓名，反而把部属的姓名记得清清楚楚。这倒是极具讽刺意味的事。了解部属是上司应有的责任，记住他们的姓名则是了解部属的第一步。举起手，指了指部属，可是，一时说不出他的姓名，只好闷声又把手放下来。站在他面前的部属，一脸困惑，心想：“你说得出我的姓名吗？说呀，快说出来呀。”

这种场面，使双方都感到尴尬。在说不出部属姓名的上司之下工作的人，绝对无法燃起工作意愿，也休想这个部门有团队精神。提高业绩更是渺不可期。拿破仑可以背出属下所有的士兵的姓名，由于有此本领，他才完成了统一法国的霸业。

做上司的人应该记牢这个事实。

评价不公

自以为很了解部属，但从不是为了真正了解部属而下功夫的上司，当然无从了解部属的能力究竟有多大，结果是：对部属无法做正确的评价。

沙文利这个年轻人，进了一家化学药品制造公司，他的经理把他派到检验科。当初，他的志愿是开发科，但是，经理却不准。他出身于理工系，大学时代专攻化学。他的分析能力与创造力，超人一等，从中学时代就对发明有莫大的兴趣，曾经在化学、物理方面得过好几个科学发明奖。经理对沙科员的“底细”无意做深入的了解，人事科把沙科员的资料送到时，他也未曾加以过目，但凭他个人的主观，随随便便地决定了沙科员的工作。

检验科长对沙科员的“判断”是：“有关检验的能力，属于最低的C级，其他方面的能力，可以推想而知。”沙科员真是命运不佳，由于遇到两个无法对部属做正确评价的窝囊上司，使他在这个公司默默无闻。他真正的才能似乎要“永不见天日”了。

数年后，他毅然离开这家公司，进入另一家化学药品制造公司。在那里，他倒获得正确的评价，被派到开发部门后，学以致用，如今，已经成为该公司所瞩目的“金蛋”，过着充满了活力的日子。

切勿过度自信

管理者应象园丁爱护花朵一样，爱护部属。

自以为他的看法都对

尤科长今年 27 岁。他毕业于名震遐迩的 R 大学，在公司里是众人瞩目的干才。他自己也有那份优越感，因此，平时都以此傲人，把部属不放在眼里。他认为自己的作法、看法绝对正确，部属的观念、创意，全是出自智商颇低的脑袋，无一是处。在日常工作上，或是协调会上，只要与他看法不同的提案、创意，他都嗤之以鼻，理也不理。部属们表面上服从他，但是，肚子里无不怒火千丈，恨他那种刚愎自用的作风。

你供职的公司里，是不是也有尤科长这种类型的上司？他们不晓得自己之所以能毕业于有名的大学，在公司里能够跨上“干才路线”，只不过是记忆力较好而已。他们更不晓得，自以为世上无人与他匹敌的浮浅观念，在背后遭到嗤笑。这种“小人物”，既无资格当上司，也无资格成为一个大人物。但是，平心而论，使他成为这种“小人物”的责任，公司也该负起大半。

一个企业的兴衰，端看人才之多寡。所谓成事在人，企业本身对人才的甄选，本就要有一套“鉴别制度”，由于鉴人太难，一般企业就在有名大学毕业的人身上，贴上“他是干才”的标签，遽而断定他是公司下一代的舵手候选人。这种轻率且毫无远见的甄选方式，制造了很多尤科长这样的上司，说来，良可浩叹。但愿你的公司还没步上这种后尘。

揪出旧日之错

齐科员正在挨童经理的骂。

做错了事而挨骂，实在活该，可是，齐科员自己都感到奇怪的是，任上司如何责骂，他就是一点反省的念头也没有。童经理当然看出了这个情况，认为齐科员是因挨骂而存心与他呕气，因此，愈骂愈凶。但是，齐科员还是一点反省的念头也没有。经理提醒他的事，并没有错，他也知道，自己的确犯了经理说的那些错失。但是，不管如何，他总是觉得这件事好像不是发生在他身上。

齐科员告诉自己：“我犯了错，挨骂是应该的，挨骂的人也该谦虚一些，对自己的过错虚心自省，可是，我怎么一点反省的念头也没有？真是怪事……”好在，他立刻想通了一件事，那就是：至少，在表面上也得摆出诚惶诚恐的样子，向经理道个歉呀。

逃过经理的继续开骂后，齐科员回到自己的座位。反复思索了片刻，他这才恍然大悟。刚才他对童经理指出的错失，一点也起不了自省的念头，症结就在童经理的责骂方法有问题。童经理叫他进去后，从口袋中摸出一本小记事本，慢条斯理地逐页翻开，一连串地指出数月来的各种过错。

某月某日，你迟到了半小时。

某月某日，你没有提出业绩报表。

某月某日，你的账短少几千元，至今未收回。

某月某日，你在上班时打瞌睡……。

某月某日，你没参加业务汇报……。

由于那些过错，在时间上离现在已久，经理怎么骂，他还是“无法进入情况”，所以，始终起不了自省的念头。

在众人面前责骂

在大庭广众之中责骂部属，也是拙劣责骂法之一。

任何人都有自尊心，自尊心受损，往往足以毁灭一个人，在众人面前毫不客气地责骂，可真是置人于何地，遇到心狠手辣的部属，说不定就捅你一刀——报纸上不是有过这种报道吗？在众人面前“受辱”的部属，即使是个性最软弱的人，也会从此怀恨在心，对这位“让他塌台”、“面子尽失”的上司。伺机报一“骂”之仇。如此一来，这样的责骂方式就成为只有百害而无一利，对上司也好，部属也好，都没有什么好处。

让部属在众人面前“丢脸”，并不是一句“责骂不当”就可以了事的，因为，它包藏了太多问题。

有一次报纸上刊登过部属捅上司一刀的消息。那个事件的导火线，就是起于上司在众人面前怒骂部属。幸好，托上天保佑，那位上司只是入院治疗了3个月，未曾丢命，但是，他用这种经验换来一个教训，代价未免高了些。捅上司一刀的那个青年，在同一个部门中有个誓言与他结为夫妻的女同事。当上司在众人面前，以轻蔑的口气责骂那位青年，他默默垂头，甘受当众之辱。他那位女朋友见他如此没志气，从此对他心灰意冷，终至离他而去。他费尽口舌想挽救这个局面，但是，他越申辩，她就越觉得这个男人懦弱无救，最后还是与他分手。

失去爱人的这个青年，因而对毁灭他玫瑰色人生的上司，捅了一刀，以报此恨。骂人不当就会惹出这种祸端，你说，能不慎重吗？

吝于说“辛苦了”“谢谢”

“谢谢你。”“辛苦了。”这一类慰劳的话，相信大家都在使用。如果不常使用或是懒得使用这些字眼，我要奉劝各位上司，务必养成常说的习惯。部属并不会特地为了获得这些慰劳的话而工作，但是，在他们努力了一天回来时，或是辛辛苦苦完成一件困难的工作时，这些简单的慰劳语，却能使部属的疲劳、委屈，一下子烟飞雾散。

G 公司一位分处长，很会使用这种慰劳语。当部属们在外奔波了一天，回到公司时，他就对他们说这一类的慰劳话与赞语：“哦，回来了，辛苦，辛苦。这样的大热天，一定叫人难受，来，来，我准备了一些冷饮，先喝一口歇一会儿吧。今天，顾客 A 先生来过电话，猛夸你的诚实呢。干得真好，我期待你明天有更好的成绩……。”据说，他对回来的部属，绝不问：“做了多少业绩？”，但是，由于他对部属的慰劳语，总是语出肺腑，充满了真情，因此，部属们都想：“瞧他那么关心我，如果挂个零回来，有多不好意思！”“我再也不敢在咖啡厅，干耗时间了。”由于这个缘故，大伙每天都能带着丰硕的战果回来。

慰劳语的作用有多大，由此可见。

推卸责任

有些中坚管理者（例如科长、组长），常常在公司爆发大事件之后，背了高层上司的黑锅，意志不坚的人，甚至会以自杀脱离他面临的“苦海”。就算不是轰动一时的大事件，日常事务上发生小纰漏时，有些上司就会把责任推到部属身上，自己却无情地做“壁上观”。

廖科长就是这样的上司。

由于他的指示有误，张姓部属犯了错误，可是，他对经理却说了这样的话：“经理，实在抱歉，关于这次错误，事先我一再叮嘱过张科员，偏偏他是个做事不经大脑的货色，还是惹出了麻烦。此后，我一定加强监督，不再让他犯这种失败。张科员简直是糊涂虫，下次考绩不降他的级那才怪，我会另案提出惩罚他的公文，到时候，请经理不要手下留情。我倒认为这种不中用的料子，还是早一点赶他走，免得遗害无穷，经理，您认为呢？”

有这种“刽子手”型的上司，部属可真是不幸到了家，廖科长不但把责任推得一干二净，还想“置部属于死地”，实在是丧尽了良心。部属们对廖科长惯用的这个“阴谋”，人人心里有数，因此，既愤慨又害怕。好在，廖科长的上司对他也不满，在一次人事调动中，把他降为科员，他旧日的部属们，听到这个消息，还特地开了一次“庆祝会”呢。

摆上司的臭架子

我是你们的顶头上司，我是个非同一般的人物啊！如此大摆上司威风的人，比想象中还多。会摆上司架子的人当中，绝对没有真正的大才。

有人说过，刻意讨好部属，对部属低声下气的上司，绝对得不到部属的好感，反过来说，作威作福，不可一世的上司，一样也得不到部属的好感。

P公司的N经理就是这一号“人物”。平时，他都仰在坐椅上，态度之倨傲，叫人看了分外不满。呼叫部属时，从不附姓道名，以“喂喂，你来一下”叫人，好像别人都是他的徒子徒孙。

日常说话的口气也极尽作威作福之能事。

“你们是动手、动脚的人，我可是动脑筋的人，不一样就是不一样呀。”

“我是上司，我没有下令的事你们绝不能做！”

“有什么该报告的事，一定先向我报告，因为我是上司，任何事都有优先知道的权利，懂不懂？”

这一型的上司，看似派头十足，魄力亦够，事实上是胆小如鼠。N经理也不例外。有一次，忍无可忍的部属，集体向他提出强硬抗议，他老兄突然顿收平时的威风，支支吾吾地辩说：“我、我的原意可不是那样，你们别误会了……。好的、好的，我就采纳大家的意见。”

他演出丑态百出的这一幕之后，再也不敢像以前那样大摆上司的臭架子了。

对年长的部属无礼

当年，H 才 30 岁就当了 E 公司的 K 市分处处长，可说是少年得志，前途如锦。但是，在 K 市分处服务了 1 年，他就被降职，调到另一个分处当科长。

有一次，H 参加了企业讲座，在个案实习时，他说出了自己的经验。他被派到 K 市分处当处长时，赴任数个月后就受到部属的杯葛。他们采取彻底怠情的战术，使分处的业绩直线下降。营业工作向来只论结果，由于业绩空前低落，H 就被降职。H 说，到现在为止，他还弄不清为什么部属会对他杯葛，自己何以不受欢迎到那种程度。“我既没有讨好他们，也没有盛气压人，可是，大家却视我如眼中钉，存心拖垮我。”

讲座的讲师，请大家针对他的问题，加以讨论。

经过学员们的状况质问以及辩论、分析后，问题重点就逐渐浮凸而出。大家的结论如下：对年长的部属，态度上欠缺适度的礼貌。尤其是在称呼上，H 都指名道姓，从不称呼“××兄”。所谓讲穿了就不值钱，就为了这么简单的事，H 才丢了处长宝座。

部属管理的重点（或者说要诀），其实，都很单纯而具体，对这些单纯而具体的管理要点，绝不能等闲视之。古人说，一言兴邦，一言亡国，说的就是这一层道理。

只挑缺点

赖科长在部属之间有个“挑剔王”的绰号。

“张科员，坐的时候要坐直一点，别像一个老人似的爬在桌上。”

“李科员，你的字不能写得好看一点吗？有时间多多练习吧。”

“刘科员，你的乡下腔调，怎么老是改不过来？对你的业绩大有影响的事，可得花些功夫去矫正呀。”

他就是一有机会就猛挑部属的缺点。

有一次会计小姐从家里带来鲜花把它插在赖科长的办公桌上，花瓶也是带来的，精致好看加上数朵怒放的花，谁看到了都眼睛一亮。

可是，赖科长盯盯地注视花瓶上的花后，劈口第一句话是：“这些花，拿我们的人做比喻，就象是老太婆了，看看花瓣都有皱纹呢。”

就那么巧，带花来的会计小姐是未出嫁的老处女，她一听，气得饮泣不已，同事们为了安慰她，着实花了老半天的时间。

任何人都有长处与缺点。如果刻意寻找别人的缺点，任何才能出众的人都成为“傻瓜”。部属们讨厌只会找别人缺点的上司。身为上司应该知道下面的道理：尽量发掘部属的长处，活用那些长处，这是上司责无旁贷的工作。

切勿缺乏自信

充满自信的管理者，工作时总是愉快万分，就象整个世界是为他所有。

无法为部属消除烦恼

刘科员最近陷入严重的低潮，为这件事他懊恼终日，提不起精神。他请教了朋友，但是仍然得不到满意的回答。

有人建议，何不找科长谈谈？

刘科员觉得与科长商量八成也无望，后来，由于实在无计可施，这才硬着头皮找科长。科长听了刘科员的诉苦后，沉思片刻，说：“嗯，这倒是个难题……”

隔一会，科长拍了拍他的肩膀说：“别挂在心上，时间会解决一切的。”说罢，他就匆匆走开，留下刘科员大失所望地站在那里。从此以后，刘科员再也不跟科长说话。因为，他的判断是：与这位上司打交道，百无一用。

部属陷入低潮、或是遭到什么困难时，如果无法及时给以“化除之方”，你就没资格做上司。在正常状态下的部属管理，谁都能胜任，上司之所以成为上司，应该是在部属遇到烦恼时，能够“及时登场”，为他解决问题。部属有烦恼，正是上司藉此施以教育的时候，称其为“良机”也不为过，平白放过这种良机的上司，应该感到惭愧才对。

到处说公司的坏话

在一家贸易公司的客厅内，来此拜访的D公司庄经理，正在猛恭维对方的经理：“唉呀，说到我这个人，实在是笨得可以。长相不好，脑筋又差，哪儿像您这么能干呢。”他的恭维话已经持续了半个钟头，但是，仍然没有停止的迹象：“我是三流大学毕业的劣货，前途是可想而知的。与我相比，您就不同了。年纪又轻、又能干，贵公司的人都预料您一定会成为总经理呢。我相信这个话，照您的面相看来，将来一定是个商场之雄，错不了的。”“哪里的话，贵公司才了不起呢，规模大、人才济济，有您这样的人在掌舵，可真是前途无量，我们这个公司还得请您多方提拔呢。”“不，不，敝公司已经落伍了，目前只是徒拥虚名，说不定有一天就像我一样，突然倒了下来。”

随庄经理来的林科员，早就对经理这样过份自卑、谦虚的作风感到厌恶，今天，又听到他如此数落自己的公司，更觉恶心。事后，他告诉同事说：“在别人面前猛数落自己的公司，有什么好处？他也算是个堂堂的经理，说话怎么那样不守分寸呢？”说完，他还吐了个口水，表示自己极端厌恶庄经理。

不做部属的私人顾问

“厂长，我不久就……”

“噢？物料都点过了吧？”

“是，我都点过了，一点也没有短少，请放心……。厂长，我不久就要结婚了……”

“噢？恭喜，恭喜。这个模具要好好加工，可别造出翘曲的不良品呀。”

“是的，我会特别小心……。厂长，我打算请您当主婚人“主婚人？噢……，你快回办公室吧，否则要挨你科长的骂了，休息时间不是结束了吗？”

原是想请厂长当主婚人的陈领班，看厂长一副兴趣缺缺的样子，只好垂头丧气地走开……。

假如部属都乐于与上司商量他私人的事，这个上司就可以被认定为“标准上司”。在公事上，部属找上司商量时，上司有责任接受，并且也得适时给以各种指导。至于私人的事，虽然没有明文规定，但是，部属若找上门来，上司应该“义不容辞”，积极地、诚恳地为部属做私人顾问。这么一来，部属必定衷心感谢，上司与部属间无可分离的感情，由此产生，对全员的团结、效率的提高也起了促进作用。

好好做部属的私人顾问吧，这样的上司在部属心目中就有了另一种意义，好处是无穷的。

给部属浇冷水

朱科员正在公司的休息室喝茶时，他以前的上司——万副经理跑了进来，说：“老朱，听说你请调新设的营业部了？”

“是的，我一直希望干营业工作，这次总算如愿以偿，我觉得很高兴。”

“唉呀，这有什么好高兴的？你要知道，干营业这一行，会累死人的呀。你必须挨家挨户地访问，风雨无阻，不能间断，这种工作你干得来？我有个朋友，他在某家保险公司当外务（推销员），他告诉我，外务工作实在叫人劳心劳力，缔约又不是那么轻易可行，还得看顾客的脸色，挨顾客的骂，有些顾客甚至峻使恶犬咬人……。唉，想到干那种事，人都快昏了，你真的有把握做营业工作呀？我看，你还是及时打退堂鼓吧。”

“夏天，要顶着大太阳，冬天，要冒着寒冷。顾客笑你、骂你，你也得和颜悦色，不能发脾气。辛苦下来，业绩能提高就好，如果来个倒数第几名，就要在检讨会上挨上司的责备，还要受降薪的处罚，唉，简直不是人干的工作呢。你忍受得了那种日子吗？坐在办公室，抄抄写写的工作有多写意，何必去尝那种痛苦的滋味？”

原是为了明天开始的新工作，热忱满腔、斗志旺盛的朱科员，听了万副经理的话后，不禁大为泄气，抱着头沉思起来……。

不说“我们”

沈领班集合了部属说：“今天，厂长告诉我，我的班这一期的生产目标，非达成不可。他还鼓励说，我这个班定能完成目标。我这个班在全工厂内名列第五。我认为，不但要达成目标，还得进入前三名。请各位了解我的期待，全员团结，协助我达成这个希望……。”

各位认为，沈领班的部属是不是能全员团结，协助他完成了“进入前三名”的目标？答案是：不。

散会之后，部属们在背后开口大骂沈领班：

“真是混蛋加三级，这个班可不是他一个人的班，怎么老是说‘我的班’，‘为了我’呢？”

“他怎么不说‘我们的班’？‘为了我们’？”

“哼，他还不是认为这个班是属于他个人的？”

“把我们当成他的附属品？门儿都没有！谁愿意为他卖力？谁为他团结？做梦！”

皱着眉工作

充满自信的人，工作时总是愉快万分，就像整个世界是为他而有。

有些人以为工作是辛苦的、痛苦的，这种观念与感觉来自错误的“工作观”。一个上司必须使自己成为“快乐工作”的人。

你要养成愉快工作的习惯，要做到这个地步，并不难，只要你对自己有足够的信心，还有丰富的历练、阔达的心境，就可以得遂所愿。工作，是为了寻求生活的意义，满足个人的欲望，奉献社会人群而有。工作，是向自己的能力所做的挑战，也是与别人竞争的一种最具意义的“有趣的游戏”。做这么令人愉快、有意义的工作时，何必皱着眉头，当做一种苦差事？放开你的心，让它更旷达、更洒脱吧！

工作是一种使命，也是一种游戏，有它严肃的一面，也有它轻松的一面，在两者之间求得一个平衡，你的心就不会那么凝重，那么想不开。工作，是伴随着神圣责任的高级游戏，有此心理架势，你就不至于如挑千斤之石，被压得透不过气来。把这个观念也教给你的部属，大家一起快快乐乐地、积极地工作吧。

不敢冒险

打算做一件新工作，或是实施新创意，或是改变某种方针时，必须有某种程度的冒险精神。尤其是事业要扩张，业绩要大幅度伸展时，冒一些“风险”，实在是势所必然。如果害怕冒险，就事事难以动手——这个道理至为简单，但是，知道归知道，临到实施时，很多上司就犹豫再三，畏缩不前。

下面是一个例子。

F 工厂一位副厂长，每当黄汤落肚就发牢骚说：“我们那个厂长，做事就是太慎重，慎重到叫人受不了。实施某种新方案，当然要冒一点风险，这还用说？怕，怕，什么都害怕，能干什么大事呀！”

妙就妙在，说这种话的副厂长大人，每周审核员工的提案时，总是嘀咕说：“唉，大家都不顾大局，只会提出专断、不负责任的提案。实施这种提案，那还得了？他们知不知道公司为这必须冒什么风险？难道说，他们只管提案，风险归公司，干他们何事？这样不切实际的提案制度，还是废除算了！”

这是令人啼笑皆非的真实故事，各位可有什么感想？

三拖四延

一个公司如果充满活力，定有一大堆待决的问题，有一大堆待决的问题，表示这个公司正在成长中，这个道理有人已经提过。但是，别忘了“问题”是必须解决的，否则它就失去了意义。问题的解决，原则上以及时速决为佳。

负责解决问题的上司，如果缺乏自信，把它一延再延，不加解决，就很有可能使问题愈趋复杂，变成挽救无方，造成严重的后果。把“问题”拖三拖四，不予以解决，部门的效率必然受阻，很多原是可以顺顺当当的工作，也因此而横生枝节。部门中的“问题”总是接二连三地产生，如能不误时机，敏捷处理，明快下令，整个部门的工作效率才能提高，连带地使公司的发展也获得保障。将一波接着一波来的问题，麻麻利利地解决，那副充满自信、机灵的工作方式，会使部属由衷地对上司发生向心力。如果，只会抱着胳膊，沉思再三，但迟迟下不了决断，把解决的方法一延再延，时间可不饶人，一周、一个月很快就过去，等到方法出现，商机已失，大错铸成——这样的上司应该“切腹以谢公司”。

自己没有信心解决就该请部属也参与，但是，缺乏自信的上司却认为，这么做实在有损于颜面，因而宁愿独自思考，把情况弄得一团糟！

心术不良

心术不良的上司，比想象中还多。心术不良的上司，他们的特点是：

胆子不大，懦弱成性。不敢面对部属做强而有力的指导。处事消极，手段阴沉。

强悍、可靠的上司，对部属绝不会采用心术不良、消极、阴沉的手段。

田经理就是这种上司的典型人物。

部属怠工或是违反命令时，他不会当场生气或是警告，非但如此，脸上还堆满了笑容。懂得他个性的部属，见到他那种不怀好意的笑容，就会浑身发毛，因为，在不久之后，他那心术不良、阴沉多端的制裁，就会降临在那个部属身上。

他的制裁方式，举例来说是这样的：

有什么事务上的联络时，故意不告诉那个部属，害得那个部属事到临头，无所措手足。

在会议上，故意漠视那个部属的意见。

年终奖金或是升迁的考绩上，给那个部属低得不能再低的分数。

他就有那份兴致，把这些制裁分成数次，长期轮番而行，使那个部属在公司里受尽苦楚。

后来，部属们就团结在一起，向总公司联名告了田经理一状，总公司派人调查，发现事实俱在，田经理这才被革职。

避不接触部属

“等一等，等一等！”

“科长，我们打算……”

“我知道，我知道，你们的意见也没错，找个时间再好好商量吧！”

“是啊，我们这一科应该……”

“好，好，别那么激动，你们的事我会向总经理报告的这一段会话是怎么发生的？原来，s 公司要举行员工球类比赛，总务科一群年轻人为了洽商这件事，五六个人一起跑到总务科长那里。科长误以为部属们来找他算什么账，吓得屁滚尿流，一见他们就涨红了脸，双手猛挥，脑袋猛点，一步步往后退，好像遇到什么恶煞凶神。

瞧他仓皇失措，避之唯恐不及的样子，科员们笑也笑不出来，倒可怜起这位上司来。这位科长平时就如此害怕与部属接触。部属打算向他请教某些事情，他也一意要避开部属。胆子如此小，魄力毫无，终日畏惧与部属接触的上司，怎能挑起一科之长的重责？他的部属对这样的上司，衷心感到厌恶，纷纷向上级提出请调的要求。不久，上级也查知实情，发现用人不当，立刻把这位科长降为办事员。

对别人说部属的坏话

林科长正在大发脾气。

“老刘今天是怎么了？又请假？搞什么鬼呀？那个家伙简直就像垃圾，稍微感冒就请假，太没有敬业精神了，难怪干了那么久还是个小科员！真是的。”

林科长在其他部属面前说了一大堆坏话之后，干咳了几声，才回到自己的座位。

部属们闷声而笑，几个科员还朝着走向座位的科长，扮了鬼脸。

隔天，被林科长骂得一文不值的老刘，笑嘻嘻地来上班了。一进办公室他就精神抖擞地向科长打了招呼：“科长，对不起，昨天身体不舒服，所以只好请了假，还好，看了医生，吃了药，感冒已经好了。”

林科长满面笑容地迎接他：“噢？感冒已经好了？只休息一天够吗？……你不在，我们这个科就像失去了一大半活力呢。好，加油呀！”

老刘一屁股坐到自己的座位，悄悄地问旁边的同事：“昨天，科长是不是臭骂我一顿？”那位同事会心一笑，答说：“答对了！还是老样子，改不了的。”

四周的同事接着吃吃地笑起来。林科长是一位亲切、温和的上司——亲切、温和到不敢当面责骂部属的上司。

不敢处罚害群之马

薛经理正在主持当天的朝会。

“这次特卖期间，如果达成预定的目标，公司考虑发双倍年终奖金……。”他的话还没说完，就有一个女职员说：“怎么可能发那么多的奖金？公司的作风我们又不是不知道。”声音不算太小，所以，薛经理也听到。但是，他没有停止说话：“今天的营业目标是××万元……”

这时候，刚才那位女职员又嚷了一声：“我们的专柜没办法卖那么多！上级所定的目标，简直是乱来，叫我们如何做到呢？”

薛经理一肚子火，但还是强忍下来，匆匆地结束了朝会。

事后，他向公司的林顾问诉苦：“唉，她呀，好几次都在众人面前浇我冷水，使我塌台，实在叫人受不了。不过，一个上司总得顾及大局，在那种场合动了怒，就没资格当主管了。我总是这样告诉自己，强忍下来。上司实在不好当啊。”

林顾问听他说，事后对那个女职员一点也不加责骂，不禁生了气，当场骂起薛经理来。他说：“不要在众人面前骂她，这是对的，但是，事后不向她采取任何行动，这就大错特错！害群之马会使团体变坏，别以为不起风波就了事，她的行为迟早会带来祸害，有必要当机立断，给以应有的惩罚。”

公然嘲讽上司之风，绝不可长，做上司的人要能分辨事情的轻重，遇到此类叛逆型的部属，要拿出断腕的魄力，毅然加以革职，以绝祸根。

超越误区

自我是一个矛盾的统一体，因为自己一方面是自己最亲密的战友，另一方面却是自己最大的敌人。因此，阻挡管理者前进的最大阻力不是别人，而是自己！

管理者的“望”“闻”“问”“切”艺术

1. “望”的艺术

对企业领导而言，尤应就注重发挥自己双眼的“望”功。让外界的形势变化和企业的一举一动尽收眼底，然后再作出科学明智的决策，这就叫做“善望方能善断。”

“望”的艺术性，不仅在于“知望”，重要的是“善望”。管理者要做到望大亦望小，望远亦望近，望高亦望低，望细亦望粗。管理者要望别人所不能望，望早而不望迟。此“望”之难远远大于中医之“望”，倘若不具备基本的“望”功，那也只能做一个“盲领导”。

2. “闻”的艺术

对管理者而言，是否具备较高水平的“听才”也极为重要。一个不善“听”的管理者，很难作出民主科学、准确有效的决策。管理者“听”的过程，就是捕捉和处理信息的过程。管理者不但要善于及时“听”，更要善于快速准确地处理和灵敏地反馈。

管理者在“听”的过程中，关键要把握住三点：一要随时听，二要兼听，三要专心听。

3. “问”的艺术

企业在整个发展过程中，必然会不断地遇到各种问题，这些问题除了靠管理者本身去“望”、“闻”发现之外，还要主动地询问，以得到更多的潜在信息，如果不“问”或不讲究“问”的方式，那些潜伏性强的问题则很难被发现，最终必然贻误企业的发展。

首先，要突出“问”的对象。可以把问的重点放在顾客和职工这两方面。经常问顾客，就能把握市场，保证企业发展有一个正确的方向。多问职工，有利改进工作，便于企业管理。其次，要诚心地“问”。我们某些管理者在征询意见时，故作诚态，唯唯诺诺，尔后却束之高阁，结果是“问”而无获。再次，要常“问”不止，“问”无止期，贵在长久。常“问”者，必然可以不断地战胜困难，走向发达。

4. “切”的艺术

在中医学中，“切”就是为病人号脉。我们的管理者也要做一个“号脉”手，学会自我诊断，既为企业“号”，又为自己“号”。

管理者对自身的“自我诊断”，可从日本经营管理咨询专家小川英次的“十问”入手：（1）自己工作的关键是什么，问题的集中点在哪里，能否合理解决？（2）能否简明扼要地发号施令，并信心十足地带领大家把工作进行到底？（3）是否经常到现场，每天在现场巡视的时间有多少？（4）是否有丰富的业务知识，能否不断地更新自己的知识结构？（5）对下级的工作评价是否公平？（6）有无不周密调查就轻率判断和处理事情的现象？（7）是否乐意听取下级的意见并创造出下级愿意同自己商谈问题，以至商谈私事的气氛？（8）是否经常丰富自己的性格，在企业内外广交朋友？（9）对企业是维持现状还是改革现状？（10）本企业职工对自己的评价如何？

管理者还要经常组织企业有关人员对企业进行自切。在这方面，英国管理专家马斯洛根据国际上诸多企业盛衰原因归纳出的八大点，值得我们在自诊时参照分析：（1）坐失转危为安的良机；（2）未能随着市场波动觉察财务状况的变动；（3）未能找出真正病因；（4）由设计工程师全权负责产品

设计；（5）缺乏适当通路；（6）止于至善；（7）未能预测未来；（8）基层不合作。

当然，还有其它“自切”之道。管理者可根据本企业生产、经营、管理的实际状况而定。

管理者应抛弃优越感

爱面子是人类的通性，但是中国人似乎更热衷于维护面子，把维护面子视为巩固个人权威的一种手段，这种情形在企业组织结构中尤其明显、尤其严重。

企业组织结构就像是一座金字塔，老板坐在顶端，底下依次是高级主管、中级主管、基层干部，最低下一层才是一般职工。不管企业规模是大是小，总是离不开这种结构形态。这种叠床架屋式的层级会议不但代表一种权威结构，而且也代表一种责任层次；整个企业活动的运行必须靠着各层级间的密切配合。换句话说，企业活动的进行是靠着各层级间有效地协调威权与责任。

很遗憾的是，这种金字塔的企业组织结构从西方移植到我国以后，就完全变了样，这种逾淮为枳的责任应该归咎于我们的民族性——爱面子。我们中国人的管理哲学可以归纳为一个简单的模式：

1. 管理者有优越感

管理部属是“作之君、作之亲、作之师”，因此必须要有“为君”、“为亲”、“为师”的权威。要巩固这种权威，必须在部属心目中建立起一种“完人”和“英雄”的印象，才能赢得部属的“崇拜”与“尊敬”，也才能“以德服人”。

在这种观念的影响下，管理者常常用太多的时间与精力来巩固自己的权威，唯恐自己失去部属的崇拜与尊敬。这种心态表现于外就形成一种奇特的现象——太要面子。

我们不难发现一般的管理者对部属都有一种优越感，认为自己处处都要比部属强，自己不懂的地方很少向部属请教。我们很难得听到有上司对部属说：“这一件事情我懂的比您懂的少，请您告诉我应该怎么办？”我们更难得看到有部属在台上讲演，上司坐在台下听的情形。因为一般当上司的人都认为求教于部属是一件很丢脸的事情，会妨碍威权的建立。

美国管理学者威廉·葛诗礼(William·A·Guthrie)先生就我国管理者的管理形态做了一个深入的研究。他在报告中也指出我国的管理者很爱面子，他说：“一位管理者所知道的若比他的部属少，或者假如他被认为是某方面的专家但却不知道那方面的一切事，他便会忧心忡忡，寝食难安。一般人都认为：部属的能力较低，居上位者能力较高，因此一个居上位者往往不能承认他对某些事不懂，而被迫得必须随便逐个做决策……这种决策充其量也不过是一种被掩饰的武断决策而已。”

2. 抛开愚昧的自尊

这种“耻于下问”的现象普遍存在于我国的企业组织结构中，企业管理者为了巩固自己的权威，一定要让自己在部属心目中成为一个“完人”或“英雄”，越是高层的主管，这种心态越是强烈。他们不愿求教于部属，就不免会做出草率的决策，一旦错误发生，他们却又会为了顾全面子而尽量设法文过饰非，以隐瞒或欺骗的方法来掩饰自己的错误。

有些管理为了避免犯错，索性就抱着“少管少错”的心理，尽量把工作推给别人，以减少做错事丢面子的机会；一旦做错了。则又会尽量把过错的责任推诿给部属，而美其名为“授权”。

国内某一家著名的成衣厂有一批货销到美国，因为规格不合被买主退货。事情发生以后，总经理追究责任，负责外销业务的副总经理把责任推给

厂长，说他已经把规格开给厂长，“授权”厂长处理这一批定单；厂长把责任推给制造科长，说制造科长没有依照派单上的指示生产；制造科长又把责任推给品管科长，说品管科长在品质管制时没有注意买方所要求的标准。大家一层层地推诿责任，最后推出一位低层的员工来当替罪羔羊，其余层层主管则挟“授权”之名而不负任何责任。这种推诿之风也是起因于“顾全面子”。

有效的领导并不一定要建立在个人的威权之上，开明的领导作风可能反而比较容易赢得部属的爱戴、信任与合作。上司为了巩固那一层表面上的权威，往往会使得上下之间的关系更加疏远。如果为了维护自己的尊严而把责任推卸给部属，更会引起部属的反感，使组织气候更恶劣。要解决这个问题，唯有管理者自己放开胸襟，不耻下问，察纳雅言。抛弃愚昧的自尊，勇于承担责任。唯有这样，企业组织结构才会充满一片朝气，上司部属才能合作无间。

管理者需要心胸宽广

有一家规模相当大的企业，待遇相当好，但是老板却常慨叹留不住人才，而且外流的大部分是优秀的人才。经过详细检讨后，才晓得公司有一位高级管理者或上司——副总经理患了庸妒症。这位副总经理是该公司的一个大股东，对公司内部的事情及公司的业务并不在行。他自从担任副总经理后，发现所有下属都比他内行，他处处都显得使不出力量，心中颇为不悦。

他为了表现自己也是专家，便开始挑剔部属，到处找毛病，美其名曰整顿公司业务，事实上是要表现出自己的威风。他经常召开会议，每次会议一定要批评某些部属或检讨某些事情以显露自己的才能，事实上他表现出来的却是愚昧和无知。在这种主管的领导下，有干劲的部属常会有动辄得咎的感觉，只好挂冠求去。而那些喜欢搬弄是非的部属却趁机大肆打小报告，使公司变得是非不明、善恶不分，于是能干的部属一个个辞职，留下来的尽是一些庸碌之辈。

企业机构有了这些患有庸妒症的主管，最好是请他们离职，就好像是一截已经发炎的盲肠，最好的办法是把它割去。组织结构的效率是建立在群体密切的配合之上，一个企业绝对不容许有无效率的员工，更不容许有无效率的主管。有一个无效率的员工顶多只是浪费付给他的那一份报酬，而有一个无效率的主管却会使整个组织结构陷入瘫痪。

做为一个企业的最高经营者，应该随时注意企业组织的健康，尤其在派任一位高级管理者或上司的时候，必须特别注意他的心智形态。

分辨可返决策与不可返决策

一个人承担起一个决策时，经常是一件很痛苦的事情。

因此要学习去分辨，哪些是你可以返还回去的决策，哪些是无法回头的决策。

就是说，如果在执行某决策后，你无法达到预期的成果，那你是否可以使该决策，就像从未发生似地，而将环境回复到从前的情况呢？

因此，组织内的报告制度的改革，是“可返的”（Re-versible），但是开除一个员工的决策，则是“不可返的”（Ir-reversible）。

事实上，决策常是介乎完全可返与完全不可返的范围之间的。大多数的决策既非白色（可返），亦非黑色（不可返），而是灰色的——它们常是同时结合可返的与不可返的各种因素而成的。

当你迅速地进行一个可返决策时，需确知你注意到了那些会影响其“可返性”的因素，并知所行止：如果在一段预定的时间内，无法达成预期成果时，这个决策就必须回头。这是很重要的，因为如果你要执行一个决策，你必须得到你的人员百分之百的支持。如果他们知道你的决策是可返的，而且你是知所行止的，则他们就会很放心地去做，就会百分之百地贡献出来。如果他们不知道当决策后来证明是错误之时，你是否有回头的准备或是你打算一错到底的话，他们就会踟躇不前了。

同样重要的是，你必须建立起一种精神，以期望你的部属有与你相同的行为方式。你的部属在处理可返决策时，与在遇到不可返决策而可迅速将行动计划呈上来时，他们的行动速度，与这个组织进步的情况和速度，是成正比的。

坚持编制报表加上说明

你经常可发现，部属常尝试在报表中只填上其计算后的数字，并且有意而审慎地避免提及该数字之真正意义。他们知道你对维持数字结果的坚持，因此，为了逃避受到伤害，他们经常提供比你所能找到的还要多的纯数字资料。

当你第一次接受一个“纯数字资料”的报告，并带回家里自己做分析与比较的工作时，就是你踏出了无法挽回的第一步错误，而将你从总经理的地位，降级到“工作者”的地位。

数字报告有许多来源。成本报告可以精确地、彻底而完全地显示出所有的数字；但是却无法用比较明确的文字，告诉你某种新产品或计划是否应该放弃。由工业工程部送来的生产力报告，可显出上周的数据，但却常省略了其关于“年度累计成果”的比较性的陈述，而此种比较，常为导致对各领班的特殊行动与指令的来源。

企业的逻辑与决策，以数字为基础；但企业的管理与行动，却是以副词以及形容词为基础。因此必须坚持，部属经常在其数字报告内附上判断性的陈述。并且坚持部属对由数字所显出的症状，有诊断性的文字。如此做之后，你才能真正得知企业的状况——而因此成为最佳的总经理。同时，你也是在作积极的行动，以培养出更称职的部属。

适应易受伤害性

一个企业必须成长，或者萎缩；所有问题与机会，只在非常短暂的时间内才是固定的。因此，为了谋求出资者投资报酬率的最大值（以及因而保障所有员工的工作机会），一个公司别无选择地必须成长。

成长是一种冒险——它将公司带入新的产品、服务、或地域的市场。成长又是一种开拓性的努力——虽然若成功则奖酬优厚，但却到处充满荆棘危机。然而，尽管每个人都盼望这种奖酬，却只有非常少数的天生管理者愿承受其失败的危险、痛苦与伤害。

错误的自傲、自负、与对“零过失”的追求等，在管理阶层里，太普遍了。“只有行动失败，才是危险”的错误想法，竟为太多的人们所接受。事实上，真正伟大的管理者必备的条件应为意识到：“我还有这么多事情要做”。将此种认识转换成一种管理绩效的标准，则“不行动”的失败，就和“行动”的失败一样危险了。由此可见，则虽同属失败，但无法引导以成长为目标之活动（不行动之一种），就要比那些为完成计划而使费用稍微超支（行动之一种）还严重得多了。

有效的总经理，必须领导组织成长的努力。因此，他将无法避免地，被以毫不能融的标准，作经常不公允的评断。这种领导的代价，是你无法逃避的——因此，你必是“易受伤害的”（Vulnerable）。事实上，若非如此，那你也必然“没有”尽到你所以支薪的工作任务。

容易受到“批评”的伤害，是总经理的一种生活条件。因为“易受害性”是随时随地都存在的，你最好学会在受到伤害时，能感到舒适坦然。

坚持多向量决策

没有一个计划能产生它应产生的所有事物，就如同没有一个人能够用出其所有的能力一样。最后的成果，经常不如其原先所投入者。

由于怀有敌意的外部力量与不完美的内部行动，执行的产出结果，常使其最初的投入受到稀释的影响。然而，它必须有一个成果水准，即其可允许的最低水准。因此，你必须保证，不仅你投入的结果超过其最低允许的成果，且其超出的数量愈大愈好、甚至超过其水准。

一个向量包括方向和速率。作用于一个组织的所有向量力累积起来，就决定了该组织必须前往的方向及速率。表面上很重要但道理很简单的一个例子是，一个受到惊吓而喊出的“增加销货”或“降低库存”且不考虑到其它因素的训令，如果其所有部属真的去做的话，必须将会破坏该公司诸向量力的平衡，而使之因无法控制而遭到倾覆；这些口号就是典型的“单向量策略”之一。

作为一个总经理，“你”所支持的任何计划，都“必须”成功。至少，它必须达到最低允许的成果，并且继续有朝公司长期目标迈进的成长。

因此，有效的总经理所表达或揭示的计划，不仅必须能提供足够的资源以使其成果超过最低容许的标准，而且必须能代表一个均衡的方式。

衡量管理绩效与企业绩效的所有量度，都是以比例表示。比例值的改变，需赖其分子或其分母或两者同时的改变。因为企业中所使用的分母（如资产总额、资产净值、股权数、销货

总额等）都是很庞大的数目，因此，要增加该比例值，常以增加其他分子之值较为容易。但比例值“最理想的”增加为其分子的增加“与”分母的减少“同时”双向发生。一个“单向量”的计划，只能影响其分子或其分母而已，不可能达到最佳的成果——惟有“多向量”的计划才有达到最佳成果的可能性。

管理者偏执性格的表现及矫治

管理者偏执性格的表现主要有两个方面：一是非常自负，自我评价过高，常常固执己见，独断专行，因此免不了经常和别人发生争吵，不肯承认自己的过错，在事实非常明显的情况下，还要强词夺理或推诿于客观原因。二是表现为过分敏感，多疑又多心，时刻带着“警惕”的眼睛准备发现“可疑的痕迹”，因此经常造成误会，人际关系紧张。《水浒传》描写的白衣秀士王伦就是一个性格偏执的典型。王伦初时为梁山寨主，因为才疏学浅，没真本事，却又刚愎自用，不甘于人下，于是嫉贤妒能，不能容人。起先林冲来投，他要林冲送上“投名状”，实则是刁难林冲，后来晁盖、吴用等上山，他更是“恐众豪杰势力相压”，只是一味虚与周旋，不肯收留，结果惹怒了林冲，一刀把他杀了。真可谓“胸怀偏狭真堪恨，不肯留贤命不留”。

偏执性格形成主要在于后天。可能是因幼年听惯了赞扬声，因此长大后听不得相反意见，明知不对，也不愿丢“面子”。也可能是在社会生活中个人才能的出众或社会地位的优越，滋长了过于好强的毛病，经常担心会有人拆自己的台。在心理上，过于自信，认为自己的本事大，自己的见解总比别人有独到之处，所以很轻易地否定别人的言行。由于长期如此，别人往往不再愿与其争辩，他反而以为别人是敬服他，结果发展成偏执性格。另外，对人生不正确的看法或长期处于紧张、冲突的人际环境中，也容易发展成偏执性格。

具有偏执性格的管理者，要有勇气正视自己性格中的弱点，审视一下自己是否过于自尊、自信，是否轻易地批评别人或否定别人的意见，别人是否愿和自己交换看法，特别是提反对意见，进逆耳之言。反省一下自己是否对所有的人都无根据地加以戒备甚至猜疑，是否对人比较冷漠。如果确实存在上述情况，就须加强自我修养，对人谦虚谨慎，灵活通达；对己严格要求，多加检点。同时，还特别要求在思想上建立相互尊重、相互信任的观点，一切从事实出发，全面地、冷静地考虑问题，克服思维的片面性，多征求别人的意见。有这种性格倾向的管理者，待人接物应随和一些，不必总是独标高格。即使与别人的看法、做法一时难以一致，也尽量少强加于人，更应注意“己所不欲，勿施于人”。这样，将会大大地改善你的人际关系，提高管理工作效能。

管理者癡症性格的表现及矫治

癡症性格也称情绪不稳定性格。具有这种性格特征的管理者，即使在非常轻度的紧张情景下，也可能有较严重的情绪冲突表现；情绪波动大，待人接物凭感情用事，动作言语都有点夸张，爱表现自己，喜欢博得别人的同情和赞扬，也爱动员别人去帮助他人；对人热情，但内心体验并不深刻，也不持久；平时常耽于幻想，想象力丰富；叙事时，具体情节描绘甚详，甚至添油加醋，缺乏抽象概括能力；喜欢以自我为中心，稍不如意就可能暴跳如雷，好强辩，意气用事，但在遭遇意外事故时，往往惊惶失措，如面临家庭变故或个人困难时，就缺乏自制和解决问题的能力；容易受他人暗示，对别人的意见往往缺少批判地盲目接受。

形成这种性格的原因，通常因为对自己放纵惯了，不愿意去控制自己，没有认真考虑自己的行为会带来怎样的后果，没有注意到自己的行为大大损伤了别人的自尊心和感情，到头来也是对自己的尊严和感情的伤害。此外这种性格一般有一定的生理基础，如神经容易冲动，但又转换不灵活。

具有这种性格倾向的管理者，在工作中很容易和人发生争吵。但争吵过后，他们又很少从自己的身上找原因。因此，要纠正这种性格异常，仅仅靠意志控制是不够的，还需有一个痛苦磨炼的过程。但如果从理性上反省自己的行为，认识到自己的思想方法和行为表现的错误，由“要我改”变成“我要改”，克服起来就容易多了。当然，这种性格的弱点有时还会控制不住地表现出来，这时最好的方法是平静下来后，向对方诚心道歉，请求谅解。这样做了，既缓和了人际关系，也是对自己纠正这一性格努力的一种强化，以后就会更自觉地加以注意。此外，具有这种性格的管理者，要积极控制自己的情绪，遇事冷静思考，而不可任由感情发泄。

管理者怯懦性格的表现及矫治

怯懦性格是因为意志薄弱、感情脆弱而形成的一种性格类型。它的基本特征是：胆小怕事，容易屈从他人，甚至逆来顺受，无反抗精神；害怕困难，在困难面前常会表现出胆怯和惊慌失措，祈求找到一个风平浪静的港湾躲避起来；感情脆弱，经不住挫折和打击；等等。

具有这种性格的管理者，要克服畏惧和害怕心理，可借助于气势的激励来振奋自己的精神。一个人在气势盛时，能产生一股不可阻挡的勇猛劲头。拿破仑认为：战场上 3/4 取决于精神因素，1/4 取决于其他条件。英国元帅蒙哥马利说过：我认为士气是战争中最重要因素，没有高涨的士气，则不论战略、战术、计划以及一切其他工作如何完善，也不能取得任何胜利。在困难面前有了那么一股敢拼敢斗的气势，摆出一种决心拼搏的架势，你就会感到增添了力量，就不再会感到怯懦。

克服怯懦性格，一个最有效的方法是采取行动。有的管理者为什么渴望事业上有所成就而又那么怯懦，就是因为缺乏行动而使他们游离于实际生活之外。没有行动就不会有感受，没有行动就看不到希望，没有行动就产生不了信心。成功的秘诀就是要大胆地行动，要自己去闯路。这些年来屡创佳绩的优秀管理者，他们靠什么闯出来？不是因为他们条件比别人好，不是因为他们有比别人更硬的“后台”，他们靠的就是自己干，凭自己大刀阔斧地去闯。“万事开头难”，一旦开了头，继续朝前走，你就会发现事情远不如想象的那么难。因此，越是你感到怯懦的事越要大胆去做。只要你能大胆去做，你就能战胜你的怯懦。

管理者火爆性格的表现及矫治

火爆型性格，是指急躁易怒、容易冲动的一种性格。这种性格犹如鞭炮，一点就着，随时都有可能“爆炸”。具有这种性格的管理者，难以成功地自我控制，在不想发火的时候发火，不该发火的时候发火。有的时候，因发怒而破坏了自己愉快的心境；有的时候，因发怒而损害了下属和职工的感情及工作的积极性；有的时候，则因发怒而把事情办得更糟，甚至造成难以挽回的后果。

具有火爆型性格特征的管理者，虽然有一定的生理原因，但应当积极加强性格修养，调节自己的神经活动类型，依靠意志调节自己的心理活动，由此提高自己的心理素质，提高自我控制能力。应该经常主动地抑制自己性格方面易发怒的倾向性，发扬自己气质或行为方式中的优点。当遇到工作不顺心欲发脾气时，要努力控制自己，经常提醒和勉励自己，以保持良好的心理状态。只要有决心、有毅力，火爆型性格是完全可以控制住的。如果放纵自己的心理活动和行为，不仅会淹没已有的才华，而且会把自己导入与客观现实抵触、四处碰壁的深渊。

火爆型性格的管理者，在性格的修养上，要注意培养宽容度的胸怀。易怒者通常都是气量狭小者，多数的怒气不过是过于计较一些小事而产生的。因此，管理者要顾全大局，不计较小事，在原则问题上是非分明、毫不含糊，但在一些非原则的小事上，对同志之间的非原则摩擦，则要从大局着想，以事业为重，有理不妨让三分。战国时期蔺相如对廉颇的无礼一再忍让，最后促进“将相和”，留下了千古美谈。有了这种宽容精神，管理者就不会斤斤计较个人得失，不会为一点小事耿耿于怀，即使是个人受到委屈，也能顾全大局，克制自己的火气。

管理者思维方式的流弊剖析

1. 无主体思维

长期以来，在高度集权的计划经济体制下，一些管理者习惯于严格按照国家统一的计划工作，依据本本和上级指示行事，缺乏独立判断决策的能力；而论资排辈、“没有功劳有苦劳”之类的信条，客观上也强化了上述趋势。一些管理者在这类思维习性影响下，失却了主体自我，思维单向，视野狭窄，依赖性极强，堕入了无主体思维的误区。这主要表现在：第一，唯上、唯书、不唯实的思维定势。改革开放后，整个社会呈现出急剧变动的局面，管理者面临着一系列新问题、新机遇、新选择，但有些管理者仍用抽象的原则和空想模式剪裁现实生活，仍习惯于“等、靠、要”之类的作法；他们对新生事物总是到自己熟悉的“本本”中去寻求根据，找得到的，心安理得，找不到的，如市场经济、外资、股票等，则总怀疑其离经叛道，心中不踏实，从而取傍徨、犹豫甚至抵制态度，更谈不上实质性地开拓工作了。第二，在决策管理、宣传教育中也存在无主体倾向。个别管理者流于官僚主义、形式主义，或出于私利，在决策、管理、宣传教育过程中，总是做做样子，摆摆架子，说些官话、套话、废话，而不是认真于些有针对性的实事。例如，某单位和企业出了问题，造成了损失，管理者在哈哈一声“又交学费了”中，不是主要找管理层决策和管理的漏洞与失误，而是把精力花在组织职工学习与反思上，要求他们吸取教训，等等。对于这类情况，这些管理者明显地搞错了主体。

2. 极端型思维

我国曾长期是一个自给自足的小生产者为主导的封建制国家。在动荡不安的社会环境中，小生产者脆弱的经济地位使得人们的心理也经常处于动荡失衡又企求稳定的矛盾之中。人们总希望对事物作出一种单一、静态、一劳永逸的解释，而一旦遭到理论上的驳难和现实的无情嘲弄，人们往往又滑向全盘否定的极端。思维方式是传统与时代的积淀，管理者亦常常具有这种思维习性。例如，对于社会主义与资本主义的认识，我们长期强调的是其间的冲突与斗争关系，“文革”时甚至发展为一种所谓“对着干”的“有无论”，即资本主义有的，社会主义不应当有，资本主义干的，社会主义绝不能干。改革开放后，个别管理者又羡慕起西方资本主义世界现代化程度的发达、物质生活条件的舒适，甚至资本主义的“自由”来，千方百计公款出国旅游观光，安排子孙出国，等等。对人的评价也常常如此，一旦某人为其赏识时，他就什么都好；如果此人不幸失足，那么他过去的一切都成了蒙蔽管理的可怕伪装，成为“知人知面不知心”的又一佐证。总之，判定事物非此即彼，采取行动多变偏激，是这种思维的典型特征。

3. 实证型思维

多少年来，不少人抱定这样一个信念，即直接经验的真实性永远高于间接经验的真实性。他们断言，未来都是不确定的，只有现实才是真实的；他人全是不可靠的，唯有自己才是可信的。显然，这是一种典型的落后的自给自足的小生产者的思考方法，患了思维的“近视症”。在现代社会，管理者的实证型思维使其拒绝与全社会交换和共享信息，拒绝作长期规划，拒绝搞长线建设，而只盯着眼前与自我，急功近利，有时甚至不计一切后果，因而危害是颇深的。目前这种思维习性在管理者中影响甚广，其实例简直举不胜

举。例如，有些地方的管理者忽视暂时难以看出经济效益的教育，对此投资极少，甚至听任一批批儿童失学；有些地方对于人才，只要是不想用或暂时用不上的，不论你有多大本事，一律闲置；有些管理者只考虑自己任期内可以立竿见影的短期行为，从不考虑长远规划，甚至为了“政绩”，采取一些后果极其严重的掠夺式经营，如拼设备、拼消耗、拼人才，只求产值利润，不管经济效益，甚至不惜牺牲企业发展的后劲；有些管理为贪眼前小利，不惜上马一批污染严重且效益并不可观的企业，或对森林滥砍滥伐，对草场过度放牧，对湖面水面乱加改造；更有甚者，为突出自己，大修“书记路”、“县长桥”……这种短视、近利的实证型思维，既非“务实”，也非对人民负责，而是在以传统的政治本位思维模式影响下，管理者急功近利博取功名心理的反映。长此以往，必将淡薄管理的战略谋划意识和面向未来的勇气，并诱发形形色色的势利病。

4. 封闭型思维

“鸡犬之声相闻，老死不相往来”，是自给自足的小农经济的典型描绘。即使是社会主义制度建立以后，并没有形成完善的市场经济，相反，却建立了许多“大而全”、“小而全”的单位，人与人之间、人与外界环境之间的交往非常有限。这种封闭的生活环境限制了管理者的眼界与对外部信息的选择和吸收，从而使一些管理者一方面在心理上封闭起来，对上级与群众都缺乏一种坦诚的透明度；另一方面又把自己封闭在自我经验和知识的狭小天地里，而不能开放地多维地综合思考。例如，有些管理者横向联合怕吃亏上当，投资开发怕担风险，引进人才怕威胁自己的官位，对重复引进熟视无睹，对重复开发听之任之，对生产效率低下、产品竞争力差麻木不仁，而对纵向比较取得的些微成绩却沾沾自喜。一旦真的危机降临时，封闭型思维又使其束手无策，不知变通，往往只好“头痛医头，脚痛医脚”。更有甚者，个别管理者为保护自己的利益，不惜以邻为壑，搞地方保护主义，如自设关卡，不许外地优质商品进入，以保护地区工业；在清偿债务中，一位管理竟这样“指示”法院：“凡别人欠我们的，一律从速判决；凡我们欠别人的，一律不要受理。”现代社会的发展正突破着地区性、区域性的限制，信息已逐渐使世界变成了“地球村”，国际国内的交往已使人们紧紧联系在一起，再要封闭只能是自绝于发展与进步，其结果只能是落后挨打，因此，管理者走出封闭思维的误区，积极参与竞争，已是大势所趋。

5. 钝守型思维

长期缺乏竞争机制的农业社会和平均主义的大锅饭，以及政府包揽一切的体制，造成了人们的依赖和安于平庸的心理，于是，一些管理者往往“不求有功，但求无过”，而且只要不出错，随着年资的增长也可得到提升，这样，不少管理者创业的冲动弱化了，风险随能力降低了，竞争能力也随之减弱了。不少管理者信守锐功不如钝守、冒风险不如求稳妥的信条，一件事情无论有多大的社会效益，但只是管理者本人要承担风险，便犹疑难决，有些甚至期望坐视先行者的失败，从而相对换取自己的成功来慰藉自己。他们把创新视为穷折腾，即使置身于改革大潮之中，却惧怕生活的挑战与刺激，而没有以天下为己任，以强国为圣职的激情，没有敢为天下先的勇气与魄力。于是，恪守古训，不思进取，清静无为，成为一些管理者的行为准则，长此以往，也成为其落后于现时代的思想根源。

6. 求同型思维

长期高度集权的封建专制社会，不但追求制度上、行动上的大一统，而且追求思想上、观念上乃至做人模式上的大一统，这使得人们认为“同”是安全的，可取的，而“异”则是危险的，需要排除的。积淀的心理上，就是认异为敌，盲目排斥。在生活中，一个人若有鲜明的个性、与众不同的见解、独特的行为方式，他不是惊喜，而是惶惑。人们思维的目的主要不在求得真理，而是消除差异，达到一致。久而久之，同则存、同则顺、同则安，人的独立性与主体意识被淡化，求异思维的勇气与能力衰退，而从众意识、服从意识和求同思维则被强化。在这种社会环境中，有些管理者便千方百计地去揣摩上级的心理与意图，以求得“紧跟”。另一方面，一些胸襟狭窄的管理者又要求下级和群众对他言听计从，否则便予以整治。例如，在人事安排上，一些管理者喜欢用一种气质和性格的人，个别的甚至重用亲信，排斥异己，搞宗派主义；在听取意见上，有些管理者听不得不同意见，更不喜欢批评；在决策方案选定上，喜欢搞“一言堂”，只提取与自己相同的成分，而不能兼容并包，广纳博引等等。事实上，同和异交相辉映、互相消长，方使世界充满活力。没有求异思维，就不能有“一国两制”的构想；没有求异思维，就不可能有建立社会主义市场经济体制的创举，因此，管理者得应有宽阔的胸怀和汇纳百川的气魄，只要是为了人民的事业，应该敢用“异己”，敢纳“异言”，以开创新的局面。

管理者的不良心境及调适

要管理好一个单位或部门，当然与管理者的管理知识、管理能力、管理水平等因素有直接关系。但同时还受着管理者潜在心理因素——心境的制约。

心境，心理学解释为一种使人的整个精神活动都染上某种特定倾向的、微弱而持久的情绪状态。管理者在岗位实施管理，向上下左右传递、输出信息的同时，总是伴随有一定情绪，诸如愉快、忧郁、愤怒、烦躁等，这些复杂的心理情绪纵横交错，就构成了管理者的心境。

管理者若是带着低沉、郁闷等不良心境工作，则自身必然思维迟缓、思路堵塞、精神颓唐，甚至“城门失火，殃及池鱼”。觉得下属一举一动都不合要求，滥用批评，造成所在部门或单位气氛紧张、压抑，信息难以输入，要求难以理解，从而降低工作效率，瓦解士气。由于心境的感染作用，管理者的不良心境会使下属也感染上消极情绪，影响正常的人际关系，如产生逆反心理，甚至出现“顶牛”行为。若管理者的不良心境不能得以控制而“走火入魔”，则还可能出现国外研究者所说的“看不见的灾难”——心灵施暴。这主要有以下四种表现形式：

支配。严格控制下属的一举一动，要他们绝对服从自己的意志和愿望。这样随意支配，必然伤害下属自尊心、自信心。

冷漠。不管下属个性特点，因其不合心意而傲然视之，或不予理睬。下属觉得上下关系阴冷，工作无乐趣可言。

贬低。不从实际出发，对下属要求过高，当下属达不到要求时，随意训斥，使下属自尊心受到严重打击。

抹煞。无视下属的主观努力，仅仅因为没有达到自己要求的“最佳标准”，就全盘抹煞其成绩，甚至将功为过。

可见，管理者不良心境坏事损人。诚然，人的心境是由外界的客观现象刺激产生的，但良好心境是可以“人工”形成的，管理者如能发挥自身的主观能动性，有意识地掌握、调适好自己的心境，就能当好心境的主人。

一、不良心境的预防

1. 正确认识自己，乐观生活。管理者要不断提高自我修养，要对自己的性格、气质、能力等有较全面的、客观的了解，要根据外界评价积极调整自我认识。对自己要求既不过奢、苛求，也不贬低、自责。为人处事能够拿得起，放得下，钻得进，出得来，收得拢，想得开，在心底立起一个坚强的我，这是预防不良心境的基本原则。

2. 提高心理成熟度，正确归因。在工作中，我们经常会发现这样一种现象：一方心理比较平静，但他的言语、姿态、眼神、情绪、处理问题的方式作为一种信息被另一方接受后，却引起另一方不平静的心理，从而导致不良心境，正像大自然中的瀑布一样，上面平平静静，下面却溅花腾雾，这就是“瀑布心理效应”。如一位青年管理者或上司早晨上班，路遇一位年老下属，他热情招呼，但对方有急事，只“嗯”了一声就擦肩而过。这位管理即以为老同志有意冷落自己，越想越气，境由心造，竟产生隔阂，一见到他心里就不自在，这显然是“瀑布效应”在作怪。

如何预防这种不良心境产生呢？首先，管理者要有宽容精神，不要为小事而心存芥蒂。其次，管理者要克服易喜易怒、敏感脆弱、猜忌多疑等消极

心理特征，努力提高心理成熟度，做到“猝然临之而不惊，无故加之而不怒”，蒙受委屈亦不必耿耿于怀，胸怀坦荡，大度达观，心平如镜，提高接受精神刺激的能力。另外，在“怒发”将要“冲冠”之际不妨自问一下：“谁得罪我了？他为什么得罪我？”对获得的信息注意分析以下三点：（1）发火的后果是什么；（2）怎样使自己不过分激动；（3）如何付之于建设性行动。这样一来，就能够不被表面、无关、偶然的现象所迷惑，不随意归因，避免“瀑布心理效应”的产生。

3.排解下属困惑，避免感染。由于社会上诸多繁杂事务的存在，管理者的部下常常会被心事、家事、票子、孩子、职称、提干……搅得心神不安，甚至愁眉苦脸。带着这种不良心境上班，工作打不起精神来，甚至会与管理闹别扭，将不良心境“传染”给管理者。这时，管理者要有清醒的头脑，做好下属的心理疏导工作，防止染上不良心境。

面对失意的下属，作为管理者一不能推，二不能压，三不能“疮口撒盐”，而应体察下情，及时安慰排解。管理者若能首先创造一个宽松的环境，让下属一吐心中的不快，继而进行换位思考，或许能使他们茅塞顿开、柳暗花明。其次，管理者应尽力为下属解决实际困难，用关心和帮助改善下属的不良心境。

二、不良心境的消减

一旦产生不良心境，管理者要采取适当的方式克服它。

1.避开。管理，决定了管理者一上班，整个人就属于事业了。因此，管理者在岗期间要有极大的自控力，将一切是是非非、恩恩怨怨都要抛于脑后，还要采取积极的自我暗示、自我安慰，进行自我控制、自我调节。若还不成，可转换“频道”，如去理发、洗澡、散步、听音乐，待不良心境消减后再上岗视事。

2.宣泄。消极的情绪压抑郁积到一定程度，拥有足够“能量”时，将会“自行决堤”，造成不好影响。“堵”不如“疏”，要所把它们通过适当“渠道”排出去，如向朋友倾诉，或写成日记，向自己倾诉。还可参加自己喜欢、擅长的运动，从而耗尽负性的冲动和能量。

3.升华。且把苦水作美酒，变压力为动力，用坚韧不拔的毅力、坚强的意志克服不良心境，充实完善自己，使精神境界上升到更高层次。像李瑞环同志指出的那样：“一切困难和问题，都不应成为悲观失望、无所作为的理由，而应成为团结一致、艰苦奋斗的根据；不应成为心烦气躁、怨天尤人的借口，而应成为磨炼意志、施展才干的机会。”

不良心境的预防、消减，离不开管理者的内在驱动力——责任感。作为一位管理者，在其位要谋其政，为官一任要造福一方，必须自觉地控制自己的心境，以提高工作质量。

管理者要警惕身边的包围圈

20年代，鲁迅曾经剖析过“猛人”和“包围圈”现象，指出：

“无论何等人，一旦成为猛人，身边便总有几个包围着的人，那结果该猛人变成昏庸，有近乎傀儡的趋势。”

现实生活中确有少数管理者恰似“猛人”。由于这些管理者有职有权，他们身边总有一些人包围着，往往围得“水泄不通”，胡乱的缠绕和过度巴结，往往使一些管理与外界隔绝，与实际、良知和真理逆行，导致公正的变得自私，廉洁的变得腐化，聪明的变成糊涂。

“管理者必须冲出包围圈！”有人这样呼吁，也不无道理。不过根据时的情形，一些管理者身边的“包围圈”层次多，有一定的厚度，而且有些“包围圈”与工作班子、上下级关系、群众关系和正当的人情往来混杂在一起，“包围圈”里的人往往充当的是“双重角色”——有的人既是秘书、主任、部下，又是“包围圈”里的重要人物，管理者在工作上要依靠他们，冲出去，失去工作助手，也未必是好事；即使冲出去了，那包围者又会去寻找新的“猛人”，实行新的包围，从整体上看这种危害并未必能消除。我们认为，管理者周围的“包围圈”是不可避免的，“冲出包围圈”还不如“净化包围圈”更符合实际，更有效。

齐威王就是个“净化包围圈”的能手。在他的“包围圈”里有个即墨大夫，对人事关系缺乏研究，不懂得去讨好齐威王的左右——“包围圈”里的人，还因说真话、实话得罪了一些小人。于是“包围圈”里的许多人都告他的“阴状”，打他的“小报告”，贬他为“不肖”。另有个阿大夫，此人从不干实事，专以金银珠宝去贿赂齐威王“包围圈”里的人，是搞关系学的一把好手。于是“包围圈”里的许多人都为他唱“赞歌”，称他为“贤者”。可齐威王谁的也不听，而是实地作了一番调查研究，便召见即墨大夫，对他说：“自从你到即墨上任以后，诽谤你的话天天传到我的耳朵里，然而我派人到即墨视察，看到田野开辟，人民富足，官吏无事，国家的东部得以安宁，可见你从不贿赂我身边的人，求他们帮忙为你说好话。”于是，给他一万户的封赏。又召见阿大夫说：“自从你主管阿邑，几乎天天都能听到赞扬你的话，我派人去阿邑察看，看到的是田野荒芜，人民贫困饥饿。以前赵国攻打鄄邑你没有去援救；卫国攻取薛陵时，你竟全然不知道。可见你是用大量钱财贿赂了我身边的人，求他们为你在我面前说好话。”齐威王烹死了阿大夫和在自己身边常常称赞阿大夫的人，吓得一些惯于溜须拍马的人赶快脚底抹油——溜之乎也。一时，“群臣耸听，莫敢饰诈，各尽其情，齐国大治”，成为天下强国。这是历史上的事，说明“净化包围圈”自古以来就为统治者所重视。

“净化包围圈”是一个系统工程。管理者必须有清醒的头脑和高度的自觉性，要做大量艰苦细致的工作，有时候也要像齐威王那样不惜采取铁的手腕。首先，对身边的人要慎重选择，用人注重德才兼备，特别是要敢于启用那些能给自己提批评意见，敢讲真话的正直之士。“近忠臣，远小人”，对惯于吹牛拍马者坚决拒之门外。其二，要不断对身边的人进行思想教育，帮助他们树立正确的人生观和世界观，增强法制观念、原则性和正义感，办事公道正派。其三，多作调查研究，不偏听偏信。其四，建立制度，严格考核，按实绩奖功罚过，严厉惩罚和清除那些结党营私、文过饰非、讲假话不讲真

话的溜须拍马之徒。

管理者临场讲话语塞现象的防范

讲话、发言或即兴讲演时，你大概遇到过无从开头，或者讲了一半无法深入下去，只能扯上几句就草草收场的情形。这种情形称为“语塞”。下列六法可以帮助你克服这一弱点。

1. 扣题求准。大大小小的会议或者其它要求你临场讲话的场所，一定有它的中心议题。为此，你必须把要讲的中心议题把握好，把所讲的每一项内容审视清。这才有话可说，不致于出现“文不对题”的偏差。

2. 例证求实。你不能在临场讲话时空对空地讲一堆漫无际涯的大道理，而必须在理论论证的基础上，再举一些活生生的实事例证，使抽象的道理具体化，具有说服力。但你也不可“婆婆妈妈”尽说一些琐碎的事儿。既用理论说理，又用事实说话，这样，自然就会有话可说。

3. 提问求深。临场讲话时，你难免有时自问自答（即设问），有时表示关切的询问，有时产生疑团而问，有时心情激动而诘问。这都是可取的。它一方面能自然流露你的情感，以收水到渠成之效；另一方面能使你的讲话生动活泼而不死板，还可以缩短你和听众之间的角色落差。只不过是，你的提问必须把你所要讲的深层意思挖掘出来，你的讲话才可能有深度。一旦提问层层深入，丝丝入扣，你就不会讲到半途而“语塞”了。

4. 正反求明。仅从正面讲某一个（或事情），由于你的水平所限和听者的兴趣关系，可能使你“讲不下去”；仅从反面讲某一个（或事情），由于讲话不是训话和受到听者的情绪影响，同样可能使你“讲不下去”。正反对比论事说理，往往能把你的观点更明白地表露出来。临场发言时，如果从正面说一段后又从反面说一段，特别是信手拈来一些正反两方面的典型来谈，你的临场讲话一定会跌宕起伏，不至于语结言塞。

5. 反向求新。临场讲话也要独抒己见。切忌千人一面，众人一腔。在讲话进程中你得不断地“换脑筋”想问题，“换眼睛”看问题，一旦感觉自己的讲话渐进“死胡同”，你得迅即反向，这才可能“柳暗花明又一村”。但你要注意稳中求新，新中见稳，不要刻意追求标新立异，发表奇谈怪论。

6. 换点求透。临场讲话如能从不同方面来说，将会使你的讲话表达得更更有深度。即使是讲某个单一的问题，你也要不断地变换立足点：或站在发言者的角度来谈，或站在听者的角度来谈，或站在你所讲问题（事情）本身的角度来谈，或站在与你所讲的问题（事情）本身相对立的角度来谈……总之是要

不断换点”。这样，你的临场讲话才会犹如源头活水涓涓不竭。如果论证单一，三言两语你就无法深入了。

管理者从应酬圈中解脱

管理者能否“少应酬”，关键还在于管理者本身怎样科学安排接待工作。只要安排得好，管理者才能从应酬圈中解脱出来。

一是热情不限于形式。对来客热情接待，主要应体现在给客人生活、工作等方面提供方便，真正使“宾至如归”。但我们有些单位在接待来客时，认为热情就是管理者出场陪吃陪喝一顿，席上频频举杯，看似非常热情，而席散之后，客人住得如何，正常就餐怎样安排，工作需要哪些协助，却无人过问和关心，让客人到处“摸生”。其实，经理自己虽然不出场陪吃陪喝，但负责接待的工作人员却将来客的生活和工作等活动安排得井井有条，因此客人也同样可以感受到主人的热情。

二是陪客不拘泥规格。对来客确实需要有人作陪，但是并非都要管理者亲自来陪，更不一定讲究什么“对等”之类的规格。会安排的管理者陪客首先要分别主次，该亲自陪的人还是要抽出时间来陪一陪，有的不陪吃酒，可以陪吃便饭或喝茶。有的需对口作陪，主要管理者和其他管理者不必都出场，而多数客人则应安排负责接待工作的人员去陪；其次，没时间陪吃喝，但谈工作的时间不能不安排。

三是待客不必“太客气”。对客人，“太客气”了，顿顿安排酒席，管理者都出场作陪劝酒，反而使客人感到不舒服，呆不下去；管理者也把许多时间白白浪费到这些不必要的应酬活动中。待客的宗旨应该是让客人满意，想喝酒时没酒喝客人不满意，不想酒喝的客人让他喝酒他也不满意。所以主人应该请客人像到家一样地随意，不用客气。当然，“主随客道”，还需“客随主意”，客人要理解和支持主人的待客之道，企业和党政机关的管理者才能真正从应酬圈子中解脱出来。

谗言的危害及对策

谗言的危害是比较严重的，影响也是多方面的。

1. 危害优秀管理者或上司。从实际生活看，有两种类型的管理者或上司，遭受谗言危害为最，一是“既无害人之心，又无防人之心”，只知勤勤恳恳，埋头苦干，忠厚老实的管理者或上司。这种管理者或上司，深受群众的好评，但不会走上层路线。心术不正的人，见其忠厚老实，不善言词，且又“朝中无人”，出于不可告人的目的，在管理者面前讲人家的坏话，致使其受贬。二是工作有魄力，敢想敢干，得罪了一些人的管理者或上司。他们中有的被降职，有的受压抑，有苦难言。

2. 进谗者得到赏识和器重。进谗者之所以在管理者面前说别人的坏话，一般说来，有两个目的。一是借用管理者的权力，打击压抑别人。二是取得管理者的信任，以便往上爬。有的进谗者为了取得管理的信任，达到往上爬的目的，苦心编造一些与自己有矛盾的管理者或上司的谗言，到管理面前打“小报告”。有些“耳朵软”的管理如获至宝，对进谗者倍加赏识，提拔重用。

3. 管理风气被败坏。进谗信谗抑正纵邪，弄得一些地方和单位乌烟瘴气，怨声载道。有的管理爱听“小报告”，并且一听就发作，于是，进谗者络绎不绝。那些埋头苦干、忠厚老实的管理者或上司，那些很有魄力、敢想敢干的管理者或上司就被整得抬不起头来。搞得人心浮动，议论纷纷，正不压邪。

4. 管理者威信受损。有的管理者思维敏捷，工作有能力，在群众中威信比较高，但由于沾上了爱听小报告的毛病，偏听偏信，群众对他敬而远之，威信也随之下降。

5. 严重影响班子团结。管理班子中，只要一两个思想意识不好的人，班子的意志就难于统一，班子的团结就难于搞好。因为这种人在这个班子成员面前说那个班子成员的坏话，在那个班子成员面前说这个班子成员的坏话，挑拨离间。而且讨好上级，打击别人，弄得大家提心吊胆，日子一长班子团结必受影响。

进谗者是狡猾的。为了达到使人相信的目的，进谗者往往针对不同的对象和情况，采用不同的进谗方式。深入地剖析这些方式，有利于暴露进谗者的丑恶嘴脸，也有助于我们识破进谗者的阴谋诡计。

1. 利用矛盾式。进谗者往往头脑比较灵活，善于看风使舵，利用矛盾。比如，有的进谗者，了解到本单位的主要管理有不能容人的缺点，且与一个副职有了分歧，于是，向主要管理进谗，说那个副职某时某他说了你的坏话，某时在某地谈了他与你不同的工作主张等等。说得有根有据，不容你不信。从此，两个管理的矛盾越来越大，成了冤家对头。

2. 利用派性式。现在，派性在少数地方和单位不同程度地存在，存在比较强的派性意识。于是，进谗者大编谗言，在这个管理面前说那一派的坏话，在那个管理面前说这一派的坏话。于是，一个好端端的单位就被搞得乱七八糟，进谗者则从中捞到了好处。

3. 利用舆论式。《韩非子·内储说上》中记载了一个三人成虎的故事，这已为人们熟知。很明显，闹市上有虎纯属捏造。但一旦众人相传，就越传越真，起初不相信的人也相信了。进谗者也学到了这个办法。他们把自己编造的谗言，让与他们关系密切的人去传，弄得管理者不信也得信。

4.利用心理式。所谓利用心理式，就是进谗者揣摩管理的心理。如果管理心理想的适合他的需要，他便开始进谗。明代词人文征明写的《满江红》词，指出了遗臭万年的奸相秦桧，进谗坑害爱国名将岳飞是迎合了宋高宗赵构的阴暗心理的。宋高宗南渡之初，为了稳定半壁河山，曾经非常重用岳飞，等到政权稍固，为了长作南朝天子，对岳飞却极其残酷。其原因是，岳飞誓雪靖康之耻，“迎二圣归京阙，取故土上版图”，要“直捣黄龙，与诸君痛饮”，赵构则害怕“徽钦既返，此身何属”，金銮宝殿，再坐不成了。主和派秦桧洞悉赵构隐衷，因风吹火，狼狈为奸，于是岳飞便死定了。如果赵构不是怀着这种不可告人的阴暗心理，区区一个秦桧，能撼动当时南宋朝廷的擎天一柱么！当今的进谗者，也学到了秦桧的这一手。他们经常进出于管理家里，揣摩管理的心理。一旦有机可乘，便马上利用。“莫须有”的罪名就又不知要落到谁的头上了。

谗言危害，自古有之。翻开我国漫长的封建社会的历史，这种现象比比皆是。著名的例子有：屈原被谗言危害失宠后，被放逐，投汨罗江而死；岳飞被秦桧的谗言所害，遭到杀身之祸；晁错被谗言所害，落下个“易朝衣，斩东市”的下场。现在时代不同了，我们应该也能够采取一些行之有效的措施，来提防谗言对管理者或上司工作的干扰。

1.要加强对管理者的教育。进谗现象的产生，往往与少数管理者思想意识不好，个人主义严重有关。必须采取多种形式，引导管理者加强世界观改造，克服个人主义和损人利己的思想意识，铲除进谗的思想基础。同时，对进谗者要进行严肃的批评教育和采取组织措施。对造成重大恶果者，还要治以诬告罪。

2.要“亲君子，远小人”。古今中外的许多事实表明，凡是有心术不正的“小人”参政的地方和单位，谗言危害就难于避免。因此，各个地方和单位的主要管理同志，一定要客观公正，不能偏听偏信，不能把心术不正的“小人”作为亲信，让其掺杂其间。这是排谗的一条非常重要的措施。

3.要作好调查研究。兼听则明，偏听则暗。一个地方和单位的主要管理，经常会有群众到他那里去反映情况。这是正常的，无可非议。问题是，主要管理听到反映，或接到“小报告”后，不能偏听偏信，尤其不能立刻表态，马上发作。而要作些调查研究，听听其他群众对同一问题的意见。只有这样，问题才能搞清，进谗者才不致得逞。

4.要搞五湖四海，不能搞山头主义。实践证明，那些作风正派，不搞小圈子的管理，讨厌吹吹拍拍，拉拉扯扯，挑拨离间那一套，心术不正的小人不敢到他们面前去进谗。一是怕察觉出来自己难办；二是怕管理不相信。而那些喜欢搞小圈子的管理，则喜欢吹吹拍拍，拉拉扯扯那一套。“小人”到他那里去进谗，很容易得手。这些管理也容易和小人搞到一起去。因此，对于管理者来说，一定要加强世界观的改造，一身正气。

5.要按照德才兼备的原则选拔任用干部。有少数地方的单位，由于种种原因，出现过重才轻德、任人唯亲的倾向，致使个别心术不正的小人也进入了管理队伍。这些人活动能力比较强，进班子后，挑拨离间，拉一派打一派，破坏团结。因此，在组建班子、选拔管理者或上司时，一定要深入进行调查研究，反复吸取群众的意见，坚决不能让进谗言挑拨离间的人进入管理班子。这也是防止谗言危害的一条很重要的措施。

管理班子板结化的成因及时策

管理班子“板结化”是指班子建设缺乏活力和透明度，管理效能无反馈或反馈滞后、失真。表面上单位工作运转正常，但实际存在各种“隐患”，一旦问题暴露，管理机关顿有“热锅蹦出个冷豆来”之感而大惊失色。它的显著特征是班子集体违法乱纪，它的直接后果是班子集体烂掉。从震惊全国的海南汽车事件到名不见经传的贵阳市烟草分公司仅有8名职工的第八批发站全军覆没；从辽宁发生的全国罕见的“假兵案”

到“中国第一庄”的人命案，留给人们的思索是沉重的。作为党的一级组织违法乱纪与个别党员管理者或上司违法乱纪相比，损失更重，危害更大，影响更广。

管理班子“板结化”产生的原因是多方面的，除了现行管理者或上司管理体制譬如隶属关系不明、少数管理机关官僚主义作风、市场经济条件下的利益驱动、制约机制不健全等原因外，管理班子结构本身发生错位，形成扦插不进、水泼不进的“板块”结构，是管理班子“板结化”的主要原因。

——人事结构错位。即以亲缘关系为纽带的“内手人”班子。它的产生和存在是以班子成员之间说不清道不明的关系网为基础的，因此，也最容易产生“利益联动”，一荣俱荣、一损俱损，管理班子内封建同盟意识浓厚。目前少数管理班子主要负责人利用经济转轨中人事制度改革滞后的时间差，滥用“自主权”，在要害岗位安插自己亲友，由“内手人”包揽，往往是七姑八姨、翁婿父子、兄弟姐妹、亲朋好友交织在一起，铁板一快。这样的班子，内部监督没有，坑漕一气有加；上下欺瞒骗，报喜不报忧，或不报喜也不报忧，“板结化”势在必然。

——资历结构错位。即以驯服关系为主导的“老板”班子。它以论资排辈为基础，班长与班子成员资历悬殊，成员仰仗班长的翅膀，言必称“老板”，行必察其色，事事“老板”拍板方算。在原则问题上敢怒不敢言，甚至不敢怒不敢言，长此以往，形成驯服行为定势，助长“老板”的等级观念：论资历我参加工作时你还在穿开裆裤，论年龄我可以作你爸，论背景我叫你上你就上，叫你下你就下。类似这类结构的班子，“老板”一手遮天、为所欲为，权力自我的约束力等于零，其板结状况可想而知。

——素质结构错位。即以帮派关系占主导地位的“王国”班子。少数班子班长素质差，以拉帮结派为手段巩固自己的权力地位，符合自己心意的就提拔重用，不符合自己心意的就排斥打击，“顺我者昌，逆我者亡。”动辄采取组织措施，“清理门户”，于是形成“清一色”的亲信班子。听不到不同意见，有了好处人人均占，有了问题互相包庇；只要小王国利益，不要整体利益；对上多渠道封锁，对下无条件保护。难免出现“王国经济”、“王国政治”，班子“板结化”成矣！

——职位结构错位。也叫班子职位严重出缺。一个班子理应有健全的职业结构，但由于某种原因出缺严重，有的班子只有正副职二人，有的班子只有一人，班子有名无实，“一夫当关，万夫莫开。”单位内个人说了算，大小事务独出独开，混淆个人行为与管理行为的界限，以个人意志把持单位，唯我独尊。即使配齐职位，或分工与职位不相称的工作；或抽调“驻点”，外出公干；或干脆排挤出班子；习惯“一人唱独角戏”。其管理效能谁也说不清深浅，形成班子“板结化”的特殊形式——“黑洞”班子。

管理班子“板结化”现象，严重影响管理者在组织上、行动上的高度统一，难以实现政令畅通和保持清正廉洁。消除班子“板结化”结构错位的最根本的办法，是一方面从优化管理班子结构入手，果断采取组织措施，建立起具有勃勃生机与活力的管理集体；另一方面管理者或上司管理部门要解决自身的认识问题，把好经常性的班子调整关。

科学常识告诉我们：物质的结构形式规定是制约着物质所具有的功能。改变结构形式，即可改变其功能。一般来讲，梯次的年龄结构、互补的智能结构、配套的专业结构、融洽的气质结构是班子结构的优化模式，但是这一优化模式并不能完全适应班子建设的要求，如年龄结构制约的是管理班子正常的新老交替，保持工作连续性；智能结构制约的是管理班子组织指挥、决断、执行、协调、应变诸方面的能力；专业结构制约的是不同类型管理班子中“通才”与“专才”的比例问题；气质结构制约的是管理班子心理上的相容性。因此，解决班子“板结”问题，首先要注意坚持班子的“五湖四海”的人事结构，加强班子的内部监督。要严格执行近亲回避制度，撕破“关系网”，增强班子建设的透明度。其次要注意班子资历结构合理，它制约班子的民主程度。要选派有一定资历、德高望重的人担任副职，从结构上有效防止管理者个人决定重大问题以及官气十足、玩老板味的现象。再次要注意班子德智结构和谐统一，它制约班子的廉洁高效。尤其是管理班子一把手，必须政治上强、熟悉业务、勇于开拓，能够总揽全局、胸襟开阔、作风民主。对已形成“清一色”的班子、要“掺砂子”，把党性强、立场坚定、敢于同滥用职权、谋取私利的行为作斗争的人调进管理班子，打破“王国”内的一统天下。最后要注意班子职位结构的健全，它制约班子的管理权力变异。对人员调出后职位发生空缺而又不能短期内补缺的班子一般不要动。对班子职位长期空缺而又外部派不进、内部提不起的班子要进行改组。对独出独开搞惯手脚而又问题严重的“光杆司令”就地免职，重新组阁。

在经常性的管理者或上司调配工作中；管理者或上司管理部门要切实解决以下几个认识问题，把好班子出现“板结化”的关口：

1. 莫把内部监督当“内耗”。“内耗”是指班子内部不团结、不协调，“几套马车”各行其道。不管是气质结构方面的原因还是个人主义严重，长期闹不团结，采取组织措施是必要的，而内部监督则不同，它是班子内部根据既定的规章制度互相督促执行的内部约束机制，是强化班子拒腐防变能力的有效环节。一个班子内部不可能没有不同意见，允许不同意见存在，大家可以谨慎一些，把事情办得更合理一些。不要一有小摩擦就认为是“内耗”而进行不当调整。

2. 莫把勇于开拓当“揽权”。“揽权”是指班子成员违背职责职权相的原则，窥视权力而不负其责、诿过揽功、随意改变集体决定、个人意见第一的错误行为。经批评教育仍不改正的应当调出管理班子。而勇于开拓是素质优良的体现，是新时期管理者的行为规范之一。思想解放、敢闯敢干的人“不修边幅”、“辫子”也多，“揽权”是根不大不小的辫子，揪住不放，就把班子成员的“棱角”磨平了，心搞冷了，班干活力也没有了。

3. 莫把坚持原则当“保守”。“保守”是指不思进取、思想僵化、因循守旧，总是怀疑这也不行，那也办不到，革命意志衰退。而坚持原则是党性强的表现，是和“保守”截然不同的。

4. 莫把“用人不疑”当无疑。疑人不用，用人不疑是善于用人的管理艺

术，充分相信下属，使下属在其位、谋其政、司其职、负其责、大胆工作，但并不等于放任不管、不闻不问、无忧无虑。应当经常检查、督导，防患于未然；防止班子违背国家法律法令，偏离党和国家大政方针；防止管理者滥用权力；防止决策失误；防止班子成员官僚主义、腐败行为的发生。

5.莫把“宁缺勿滥”当精干。宁缺勿滥是指班子职位空缺，一时找不到合适人选而采取的权宜之计。不能认为人越少就越精干，班子职位结构不健全，长期空缺不利于班子建设。职位不健全，缺乏自我约束的内部机制，于执行法纪、制度不利。

6.莫把“征求一把手的意见”当决定。在调整班子中，为了班子今后更好地合作共事，一展宏图，开创工作新局面，征求“一把手”对班子成员进退留转的意见是必要的。但必须限于优化班子整体结构范围内，从大局出发，不能掺杂个人恩怨，把调整班子的必要环节当成排斥异己、拉帮结派的机会，并以此要挟组织。对此种行为，要坚决抵制。“一把手”的意见只能作为意见，不能作为决定，防止少数“一把手”，以“内耗”、“揽权”、“保守”等为借口消除一系列权力制约因素，使班子结构出现板快、造成班子“板结化”现象。

