

SHENBIAN DE TUANDUI

身边的团队

周佚

精英教育精选
吉苹果电子图书系列

身边的团队

目 录

第一章 团队的概论.....	1
第一节 团队组织.....	1
一、团队的概念.....	1
二、团队的内容.....	3
三、团队的结构.....	7
四、团队的作用.....	11
五、团队的抵制.....	13
六、团队的意义.....	20
第二节 团队内部关系.....	22
一、团体的动力.....	22
二、团队的人数.....	25
三、团队形成的共同方法.....	27
四、团队的目的和业绩.....	28
五、团队承担的责任.....	31
第三节 完善团队.....	33
一、培养小团体.....	33
二、团队正规化.....	34
三、团队的需要.....	36
四、团队的技能组合.....	38
五、唤醒团队精神.....	41

第二章 团队的领导者.....	43
第一节 领导者概述.....	43
一、领导者的定义.....	43
二、领导艺术.....	44
三、领导者的工作行动.....	45
四、区分领导者与管理者.....	47
五、领导者的利益.....	48
六、领导者的风格.....	48
七、领导与团队成员的联系.....	50
八、领导者的自信心.....	51
第二节 领导者的气质.....	53
一、气质是成功的前提.....	53
二、领导者的个人魅力.....	57
三、领导者言行的权威性.....	60
四、领导者的热情.....	61
五、领导者要坚决果断.....	62
六、领导者要坦率.....	64
第三节 领导者的口才.....	65
一、伶牙俐齿是领导者的有力武器.....	65
二、领导语言应通俗易懂.....	69
三、领导者的训话口才.....	70
四、领导者的语言技巧.....	72
五、谈话愉快结束的技巧.....	74
第四节 领导者的要求.....	75
一、领导者要有战略头脑.....	75

二、领导者要有创造性思维	78
三、领导者要慧眼识英才	80
四、领导者能够提出尖锐问题	82
五、领导者要有容人之心	84
六、领导者要有组织指挥能力	84
七、领导者要有决策能力	85
八、领导者要克服情绪骚动	88
九、领导者要培养部下的向心力	89
第五节 领导者的职责	91
一、策划未来	92
二、领导者的任务	97
三、从长远考虑问题	99
四、设定目标	100
五、操纵策略	102
六、领导原则	105
七、领导者的职业水平	107
八、做一个好的榜样	108
九、成功领导的特征和素质	109
第六节 做决定和协调	114
一、逃避做决定的借口	114
二、克服犹豫不决	117
三、果断去做决定	122
四、学会在灰色区域做决策	122
五、处理好各种人际关系	124
第七节 好的团队领导应摒弃完美主义	127

一、为什么会成为完美主义者	127
二、不要让完美主义左右团队	129
第三章 团队的人才	132
第一节 人才的培养	132
一、伸出热情之手	132
二、栽培与收获成正比	133
三、培养下级的要求	134
四、培养既有下属的方法	136
五、选择副手的原则	138
六、培养心腹的方法	139
第二节 人才的鉴别	141
一、实践验真知	141
二、招揽人才的经验	142
三、从细节看人才	144
四、辨别真假人才	148
五、扑朔迷离中辨真伪	150
六、德才兼备方为人才	153
七、识才不拘一格	156
第三节 人才的激励	159
一、精神刺激激发热情	159
二、高明的激励语言	161
三、好的建议也是一种激励	162
四、平均主义要不得	164
五、激励不能少	167
六、满足下属的心理需求	167

七、指导员工是领导哲学	168
八、理想与现实之间有距离	169
九、红包的妙用	171
第四节 人才的迁升	173
一、善于提拔人才	173
二、升迁过速的后果	175
三、注意提升的负面影响	177
四、先苦后甜	179
五、业绩是提升的依据	181
第四章 团队的统御	184
第一节 统御的要求	184
一、基本要求	184
二、预测能力	185
三、有新意的策划	187
四、威信体现领导的意图	189
五、关于威信的误区	189
六、确立一个切实可行的目标	192
七、以智取胜	193
第二节 统御的策略	198
一、奖赏与统御之道	198
二、奖罚有原则	200
三、奖励成果	202
四、赞美的魅力	204
五、惩处与统御之道	206
六、允许失败	207

七、正确对待功过问题.....	209
第三节 统御的实施.....	210
一、先知先觉.....	210
二、利益分享.....	215
三、信任先行.....	217
四、驾驭能人.....	218
五、有效信息.....	220
六、权力的使用.....	221
七、宽容的界限.....	223
第五章 团队的协作.....	225
第一节 协作效应.....	225
一、团队的动力.....	225
二、激发团队的动力.....	226
三、众人协作.....	228
四、团队的合作.....	230
五、建立和谐的合作关系.....	230
六、团队的士气.....	232
第二节 学习分工.....	235
一、分工的理由.....	237
二、可行的做法.....	239
三、不可行的做法.....	240
四、给别人分工.....	241
五、如果你被分工.....	244
第三节 用人艺术.....	246
一、建立适当的文化.....	246

二、以利为本的原则	249
三、扬其所长的原则	250
四、容忍下属的短处	252
五、人才的才能因素	254
六、因时因势的原则	256
七、惟贤是举的原则	257
八、敢用强过自己的人	266
九、以人为本的原则	268
十、网罗人才的原则	272
十一、用人不疑的原则	273
第四节 团队智慧	275
一、团队的策略	275
二、设定高要求的工作	278
三、指明获得资源的手段	278
四、团队协作模式	279
五、团队的力量	281
六、团队的充实性	282
七、团队奖励	284
第六章 团队的沟通	286
第一节 情感的联络	286
一、与上级沟通	286
二、与下级沟通	287
三、人情味的表现	288
四、心灵上的沟通	289
五、尊重下属的人格	291

六、了解员工的想法	292
七、听取员工的意见	294
八、满足下属的需求	295
九、信赖是情感的催化剂	297
十、信息的反馈	299
第二节 授权的艺术	307
一、授权存在的问题	307
二、授权的原则	308
三、授权的方法	310
四、信赖被授权者	313
第三节 有效率的会议	314
一、开会的目的	315
二、为什么我们有这么多无用的会议	316
三、召开一个高效的会议	317
四、有效地参加会议的方法	322
五、到外面会面的策略	325
第四节 团队矛盾的解决	326
一、冲突的危害性	326
二、从大处着眼	328
三、不要强留人	329
四、用祝福代替咒骂	332
五、攻心为上	333
六、软硬兼施的手法	335

第一章 团队的概论

第一节 团队组织

一、团队的概念

所谓团队，就是由少数有互补技能，愿意为了共同的目的、业绩目标和方法而相互承担责任的人们组成的群体。

强调这个定义，是因为它太容易被潜在的团队所忽视。事实上，团队更像一种必要的纪律约束，而不像一个定义。如果一些有共同目的而有肯为彼此承担责任的人，而且这些人可以相互补充，彼此协调，毫无疑问，这些人就会构成一个团队

不同的人对这个词有不同的理解。

有人把它完全当作用于各种体育活动的词，在这些活动中，“集体的荣誉”“个人最佳成绩”和力争第一是最要紧的事。

有人想到团队的价值观，如：同甘共苦、通力合作和相互帮助。有人把任何在一起工作的团队都看作是团队；有人认为任何管理人员中的分组都是团队；还有的人则主要把在婚姻或伙伴关系中看到的两人搭档看作是团队。

此外，对团队利益和代价的不同看法的人很多。有些人认为，团队是实现业绩的有力工具。有的人相信，团队的主要价值在于团队成员中的扶持和建立自信心，或者鼓励参与、权利下放和广泛的协同工作。有人认为，团队只能增加短期计划工作的价值。

而另一方面，许多人认为团队浪费时间，挥霍资源，而且会妨碍明确的个人行为 and 业绩；还有许多人认为，团队使他们个人遭受了极不愉快的风险，如管理层级制失控等。

不同的人对团队有不同的理解，关键要看的是要致力于团队做些什么，而不是它们被称作什么。

团队定义的核心在于在于团队与所创造的成绩不可分割的联系。

假定这个团队有需要集体承担责任的具体成果，并且这家公司的业绩观需要这样的成果，真正坚定的团队是管理上能按自己意愿行事的、成果最丰富的业绩单位。

然而，大多数潜在的团队，还有由这些团队构成的公司，都极少关心公司的业绩标准，也不关心各个团队的目的和目标。结果，有太多的团队失去了它们的潜力。

在团队内部，比什么都重要的是每个团队成员对共同目的的责任和一套这组人都认可的相关的业绩目标。

每个团队成员都必须相信，团队的目的对于公司的成功是重要的，而且他们在达到与那个目的有关的结果时必须相互坦诚。

这不是那种“自己的负担自己扛”的做法，而是同一个负担由大家来分担。没有这种团队内部的纪律约束，团队实

现成就的潜力就发挥不出来。

在一个组织内部，公司的整体业绩标准，或者说“业绩观”，是建立起行之有效的团队最为重要的因素，没有其他单一因素可与之相比。

有了意义重大的严格的业绩标准，公司就会通过帮助各个团队制订自己的目标，了解这些目标的实现将对全公司的愿望有怎样的贡献等办法，鼓励和支持效果不错的团队。

公司的业绩观为团队的努力指明了必要的方向和意义。业绩与团队之间的重要联系，是人们从团队和非团队中学到的最重要的智慧。

二、团队的内容

有人认为，如果高级管理人员和其他决策者，了解了造成团队业绩差异的真正原因，他们就会让团队来发挥作用。

但事实上并非如此。大部分人已经认识到了团队的价值，特别是企业的高级管理人员。

但是，长期养成的习惯、排得很紧的时间表和毫无保证的假设，似乎妨碍他们取得团队合作中的所有好处。

也有人认为，人们已经懂得了造成团队与非团队差别的大部分原因，因此，只需一个比较明确的对专门术语的定义，就可以得到团队的所有好处了。

然而，大多数人根本没有按规矩利用他们已经了解的团队的内容，并且因此使现有的一些团队失去了增长潜力，而寻求新的潜在团队机会的人就更少了。

团队的智慧是无穷的。下面介绍一下有关团队的一些主要内容。

1. 重大的业绩挑战会给团队能量

重大的业绩挑战会给团队能量，无论这种团队处于组织中的什么位置。

没有对参与者意义重大的业绩挑战，什么样的团队都建立不起来。例如，良好的个人气质或“成为团队”的愿望，可以培育出协同工作的价值观，但是协同工作和团队还不是一回事。

相反，被某些人认为是必须共同实现的一套严格的业绩目标，在大多数时候却能形成团队，并且产生较大的成果。不过，业绩是主要目标，而团队仍然是手段，不是目的。

业绩是团队的中心问题，它对许多不同的分类组都是重要的，包括那些对事务提出建议的团队、生产或做事的团队，以及管理事物的团队。这三种团队确实都面对着各自独特的挑战。

生产或做事的团队，在同组织内的其他团队比较时，常常需要开发管理他们自己的新技能；而对事物提出建议的团队则常常发现，当他们把自己的建议交给那些必须执行他们的建议的人时，往往会产生问题；最后，管理事物的那些人，肯定会比提出建议的人和做事的人更多地谈到管理层级制中的障碍和权限问题。

但是尽管有这些具体问题，如果一个团队把注意力放到业绩而不上而不是在组织中的位置或作用上，它仍然会产生出远远大于个人在非团队的工作环境中单独行动时所能实现的成果。

2. 建立强烈的业绩观才能培育出团队业绩

组织的领导人只有通过建立强烈的业绩观，而不是迫于环境建立的团队，才能最好地培育出团队业绩。

强调业绩，对于领导该如何创造适宜团队生存的环境是很重要的。事实上，有太多的高级管理人员显然落进了“为建团队而建团队”的陷阱。

他们把整个组织当成一个“团队”，并因此把团队和协同工作等同起来。或者，他们意识到了自己的公司周围都是自我管理的团队，就冒险把建立一些由领导任命的团队当作高于团队业绩的目标。

有时候他们会漫不经心地把他们自己在公司高层中的一些群体当作团队，而那个组织中的大部分人则认为，那种群体肯定不是团体。

如果领导能将他们的目光停留在处理好客户、员工和股东三者关系所需的业绩成果上的话，真正的团队很可能就会大幅度发展起来。

在这个比以往更依据变化而发展的世界里，明确的目的和目标具有巨大的力量。

处于组织中各个层次上的人大都懂得，工作保障要依赖于客户的满意程度和财务业绩，也都愿意依此进行考核和奖励。

另一种没太引起重视但也同样正确的认识是，满足明确说明的客户需求和财务需要的要求，可以使工作内容变得丰富，也会带来个人的成长。

一般来说，在已经有强烈业绩文化观念的公司中，能够

促使团队形成的组织政策、设计和办事程序，会使以团队为基础的业绩加速成长。

但是，在业绩观或业绩文化观念较弱的公司中，领导者就要通过强调业绩和提出严格的业绩要求，为团队提供良好的基础来促使业绩成长，而不能通过接受最新组织设计的时髦作法，包括通过建立自己的团队，来实现业绩成长。

3. 个人偏见不能妨碍团队的业绩

可以存在对个人作用的偏见，但是不能让它妨碍团队的业绩。人大都是带着一种强烈的个人感成长起来的。父母、老师和形成价值观的各种行为榜样，很多是以个人成就为基础形成的。

同样的一些价值观念，在人们的社会企业大家庭中得到了延续。这些公司中所有的晋升和奖励制度，都是建立在个人考核上的。即使团队已经成为这种考核的一部分，它也极少牺牲个人成就。

人们被教育要进行公平竞争，但是又总在争取第一名。而且，人们大都已经把这些认识牢记在心，远比“我们大家一起干”或“一人败，全盘输”这样的情感深刻得多。

然而，自我保护和对个人的信赖会从两方面起作用。一方面使人不参加团队，这将毁掉潜在的团队或阻碍团队形成；另一方面，如果能认识到并且说出来团队是怎么回事，特别是在考虑满足业绩挑战时，能兼顾个人关注的事物和个人差异，这些做法就能成为集体力量的源泉。

团队并非个人业绩的对立面，真正的团队总要找到能使每个人都作出贡献的办法，并因此而与众不同。实际上，当

团队成员必须遵循团队的共同目的和各项目标时,作为个人,那种使自己与众不同的需要,就转变为使团队业绩增长的强大动力。

4. 约束是创造团队业绩的条件

约束是创造团队业绩的条件,包括团队内的约束和组织内的约束。任何为自己寻求团队业绩的一组人,就像任何寻求在其组织内建立严格业绩标准的领导人一样,必须把重点集中在业绩上。

对于组织的领导人来说,这会反映客户和员工需要的明确而一致要求具体化,然后,使他们自己和这个组织都得严格执行这些要求。能使团队产生丰富成果的条件,就是从这些要求中产生出来的。类似的情况也适用于团队。

如果严格受约束,就会产生创造团队业绩的条件。通过约束行为,一组一组的人变为团队。他们形成了统一的目的,在业绩目标上取得一致意见,确定共同的工作方法,开发高水平的互补技能,并使他们对工作成果互相信赖。正如在任何一种有效的约束下一样,他们绝不会停止做这种行为方式。

三、团队的结构

1. 关于领导幅度

最高领导直接监督几个团队才合适,人们对此看法不一。有人认为直接监督三四个,有人认为可直接监督8个或更多。

至于基层领导要监督多少员工,有人认为可以有12个,甚至更多。这与领导个人的性格、精力与时间、授权程度、所监督人员的素质及工作制度和工作计划等密切相关,其弹性很大。

2. 关于结构的阶层

团队阶层多是浪费。因为如果阶层增多了，所需的人数就要增多，所需协调的事就要增多，所需要的设备就要增多，在领导上的精力、时间等花费也要增多。

阶层多不利团队上下意见的交流，领导的目标、政策和计划，不是基层不太明了，就是传达到了基层后变质了。这样，执行计划推动政策，就会严重受阻。

同时，阶层增多以后，领导对其下属的控制也将更难。阶层间的意见不易交流，控制的难度也将增加，造成公司的整体损失。

一般团队结构，阶层以三层者最多，也有些四层的。以某公司的团队结构为例，领导是一阶层，其下面的部门经理为一阶层，部下面所设的科为一阶层。

属员的素质如果高，其激励的办法良好，工作制度与程序健全，让业务多、规模大的公司团队结构为三阶层，公司就能收到良好的效果。

3. 关于公司划分

依职能划分及依产品划分是最常见的公司划分法。职能划分一般均是生产、销售和财务三者并重。

生产或称工务、销售或称业务，所以工务、业务和财务称为“三务”。除了这三务之外，还要加上服务公司。

多种经营公司多采取依产品划分，其划分的主要原因，是没有万能的人，也没有对所有产品的生产与销售都能通晓，因此采取专业的划分。

对工程与销售人员进行专门职责，依产品划分公司，但

其服务部门还是共同的。例如总务部虽是个部门，但它还为作业部门提供各种服务。

假如给作业部门再配备以人事、会计等，作业部就成为了完整的独立部门。如此，独立部门在执行计划、控制预算时更容易些，在多种经营的公司之内，则易于建立和执行利润中心制度。

这种公司划分法，有人称之为团队式划分。公司组成团队，临时派遣任务，多采用这种形式并委以重任。此种形式多为政府机关或大公司采用。

公司内部的公司划分，并不是只有单一的职能划分和产品划分，还可以两者混合。

4. 关于各公司职责的制订

团队结构是纵的系统 and 横的地位与协调关系。只有在各公司密切协调与合作时，公司最高领导和各公司领导才能灵活指挥，其命令才能贯彻，并使各公司凝成坚强的团体，从而能够发挥团队精神。

一般，大部分人都忽略了公司内部公司职责的制订，殊不知各公司是为了达到一个共同目标而分工办事的环节，几个环节才能接成一条链子，这条链子才是员工密切配合连接在一起的工具。将此工具交与各公司领导使用，让他们尽到自己在链内所在环的责任。

制订职责先从作业公司入手，如生产公司，随后再从服务公司入手，如人事公司等。然后根据工作程序列举出来，挑出类似者进行归纳。

例如，拟订生产公司职责时，按其工作程序可先从进料

入手，进料包括开列采购单，询价与订货，收货，登卡入账，发货出账等等。然后的工作程序是下料，检验、包装等等。

在今天，团队的员工已发生了大变化。大量有良好教育、积极要求参与团队决策的人进入了各级团队，这些人向金字塔式的管理结构不断发起猛烈的攻势。

人们已不再只是做一个“金字塔”的维护者，而是要做一个登上塔顶的团队自由、民主的追求，使员工都有随时推倒“金字塔”的动机和准备。

公司不是军队，在保家卫国的信念下战士对上级的命令诠释一致，可团队是各种社会人的汇合，他们在团队中的根本目的是争取劳动报酬，寻求自我价值的实现。

人们越来越看重工作时间，他们不断自问：

“我这是在进行生活吗？”

“这是我一生中最好的时光，我可不想老时有空洞洞的感觉”。

生活把人们聚到了一起，但人们也是为了生活才会在团队中“焦躁不安”。人们在呼唤团队中的奥林匹克的精神，人人都可以在团队中参与一下。

随着信息时代的来临，随着电脑与数据库的运用，随着日益多变的环境和日益激烈的竞争，团队似乎也对这座金字塔失去了宠爱。团队需要创新，需要活力，它需要默契与集体智慧创造出的思想之火。

在激烈的竞争中，人们发现金字塔式的结构并不能灵活多变，也无法无往不胜。而在团队前行时，其塔尖被磨钝了。

在“内忧外患”的情势下，这座金字塔被人们推倒了，

人们在努力的思忖着怎能在废墟上建出更好更成功的团队结构。

四、团队的作用

有几种人们熟悉的现象能解释团队业绩不错的原因。

1. 互补性

团队能把互补的技能和经验带到一起，根据定义，这些技能和经验超过了团队中任何个人的技能和经验。这种技能和技巧在更大范围内的组合使团队能应付多方面的挑战，如创新、质量和客户服务。

团队中的人们都要集体负责，变化对团队的威胁并不像个人自己对付变化时那么大。

2. 沟通性

在共同形成明确目标和方法的过程中，团队建立起了能支持立即解决问题和提出倡议的交流方式。团队对待变化中的事物和需求是灵活而敏感的。

因此，团队能用比个人更为快速、准确和有效的方法打入大组织的联系网，根据新的信息和挑战调整自己的方法。

团队中的人们有灵活性，也有扩大解决问题范围的意愿，团队为人们提供了比那些工作任务面窄而又受层级限制的团队所能提供的大得多的增长和变化余地。

3. 合力性

团队为加强经济发展和管理工作提供了独特的社会角度。在加入团队的人们努力工作克服阻碍集体业绩的障碍之前，真正的团队是得不到发展的。

通过共同克服这些障碍，团队中的人们地相互的能力建

立起了信任和信心，也相互加强了共同追求高于和超乎个人和职能工作之上的团队目的的愿望。

克服障碍，取得业绩，这就是使分组的人们成为团队的原因。工作的意义和努力都使团队深化，直到团队的业绩最终成为对团队自身的奖励。

4. 鼓励性

团队重视业绩、团队成因、挑战和奖励等因素，并且支持试图改变以往做事方法的那些人。

在团队中有更多高兴的事。这不是件小事，因为团队中的高兴事与团队的业绩是统一的。

然而，任何聚成群体的人们都会搞个好聚会，而团队的高兴事与那种聚会的区别，就在于它支持了团队的业绩，也因团队的业绩而得以延续。例如，在那些有最佳业绩表现的优秀团队中，往往有高度发展的工作幽默感，因为幽默感能帮助人们对付最佳业绩表现中的压力和紧张。

各种组织日益遇到广泛变化，有助于使团队自上而下的领导方法集中着眼点和质量，培育新行为，并为跨职能部门的活动提供便利。

一旦团队开始工作，团队就能将处于萌芽状态的理想和价值观，转变为一致行为方式的最好方式，因为团队依赖于人们的共同工作。

团队也是在整个组织内培养共同目标感最为实用的方法。团队能使各级管理人员负起责任，而不是削弱他们的作用，能使他们在跨组织内的各个领域推动事物的发展，并带来多方面的能力以承担各种难题。

事实上，大多数“未来的组织”模式，如“网络化组织”“集群组织”“非层级化组织”“横向组织”等等，都是以超越个人的团队作为公司的主要业绩单位为前提的。

根据这一先决条件，管理人员寻求以更快更好的办法，向客户提供机会或者竞争性的挑战，而在达到这些目标分配资源时，主要的基本板块应该是团队，而不是个人。

这并不是说个人业绩或个人责任就不重要了，相反，对管理人员越来越大的挑战反而是要协调整个人与团队的关系，不要偏向一方，而排斥另一方。

此外，个人的作用和业绩，也会成为团队要更多开发利用的方面，而不是各级管理人员要开发利用的方面，也就是说，在许多团队中，是团队而不是管理人员在考虑那些团队中的个人应该做些什么，他们会干得如何。

五、团队的抵制

团队并不能决定每个组织当前和未来需要的方案。如果运用不当，它们就既浪费时间又具有破坏性。然而，团队常常能取得超过其他群体和个人的业绩。

团队代表了为形成绩优组织所必须的持变革思想的群体，而且，团队成员相信如质量、创新、成本效益和客户服务等是基于行动的目标想法，这样可以帮助公司建立起可持续的竞争力的高级管理人员，也将会把发展团队业绩放在工作的首位。

然而，为了取得成功，这些管理人员和其他人，也必须注意到大多数人慎于发展团队的原因。在很大程度上，这种抵制产生于对个人责任无可否认的体验和信心，也产生于依

赖他人可能带来的风险。例如，团队要求每个人责任与相互责任合并起来。团队也确实要求大量在一起的时间。

如果有人认为，团队可以不用花时间就能形成共同目的，并统一在目标和工作方法上，这样的看法是很愚蠢的。而且，如果不承担克服由个人、职能部门和管理层级权限施加的抵制的风险，也几乎不会有哪个小组能成为真正的团队。团队的成员在追求共同的业绩目标时确实要相互依赖。

在需要做得更好的整个组织内建立起团队的业绩是非常必要的。但是，这样做也提出了一个任何人都不愿承认的更为严重的挑战。

从好的方面说，团队已经有了一种约束，如果严格执行，这种约束就能把不情愿的情绪转变为团队业绩。

尽管这种约束中的某些要素并非人们本来的认识，而是必须通过学习来掌握的，譬如“成为团队”并不是目的，但这种约束的大部分要素，是建立在如设定目标的重要性和相互信任这样的共同认识之上的。

再有，这种约束对管理事物的团队、对事物提出建议的团队和做事的团队都一样适用。在第一线有效的事，在管理人员的办公室里也有效。

从坏的方面说，像所有的约束一样，成功的代价是严格坚持和不断实践。极少有人不经过持续的实践和约束就能减肥、戒烟，或是学会弹钢琴或打高尔夫球，也极少有一组组的人们能没有约束就成为团队。

从团队中产生业绩是个挑战。长期的个人主义习惯、对团队和协同工作的承受意混淆，以及不利于团队的活动，都

在削弱团队的业绩。

事实上，在大多数组织中，潜在团队的业绩常常比组织的业绩好得多。这种未开发的潜力能真正引起人们的重新重视，特别是高层管理人员的重视。

这种业绩的关键在于认识到团队的智慧，有勇气尝试；然后，再实行约束，从经验中学习。但有些人在实践过程中，遇到运用团队方法的问题，或是他们自己在管理团队时，就不愿依靠团队了。

团队在管理行为变化和最佳业绩表现上有着重要的作用，但许多人在自己遇到业绩挑战时，还是要贬低、忘却或者公开怀疑对团队的选择。

这种抵制的力量是强大的，因为它是以根深蒂固的个人主义价值观为基础的，而这些价值观不能够也不应该完全被废除。

人们不愿接受团队的三大原因是：对一个团队或多个团队能比其他可替代的组织形式工作得更好缺乏信心；个人的作风、能力和好恶会使团队不稳定或不适应；薄弱的组织业绩理念破坏了使团队兴旺发达的环境。

1. 缺乏信心

有些人并不相信团队真的能比个人干得好，除非是在不寻常的或是不可预料的环境中。

有些人认为，团队带来的麻烦比它们的价值要大，因为团队成员在劳而无功的会议和讨论上浪费时间，而且实际产生的牢骚比建设性的结果多。

也有些人认为，要论人际关系，团队大概是有用的；但

是要论工作、生产成果和决定行动，团队就是个麻烦了。

还有人认为，把协同工作和授权的概念广泛应用于一个组织时，就会取代对具体小组人员业绩的担心，或是取代对他们进行约束的必要。

从一方面看，大多数人对团队都有许多共同的良好感觉，却没能严格地运用团队。譬如说，人们都知道，没有共同目标团队就极少能发挥作用。然而，还是有太多的团队轻易地接受既非严格的、精确的、现实的，也非大家真正公认的目标。

从另一方面看，“团队”这个使用得非常广泛的词却用得太不准确。人们极少把“团队”这个词用于与团队的具体意义有关的情况。结果，大部分人仍然弄不懂是什么原因构成了真正的团队。

一支团队并不只是在一起工作的一组人员。委员会、理事会和工作组也未必就是团队。不能因为人们把某一组人员称为团队就说它真的是团队。

任何大型复杂组织中的工作人员群体从来就不是团队。整个组织可以进行协同工作，可以按这种方式工作的人们，所从事的协同工作和团队还不是一回事。

大多数高级管理人员都公开表示赞成协同工作，而且他们也应该如此。协同工作代表了一整套作法，包括鼓励倾听他人意见并对他人的观点作积极反应，让他人得到提出问题的益处，以及承认他人利益和成就。一旦实施了这些作法，这些价值观就会帮助团队中所有的人相互之间的沟通，也使工作更富有成效。因此，这些价值观也是正确的和宝贵的。

显然，协同工作的价值观有助于团队的表现。团队也能促进团队的成员作为个人的业绩和作为整个组织的业绩。换言之，协同工作的价值观，就其自身而言，并不排斥团队，但也不能保证团队的业绩。

团队是某些工作成绩的执行单位，不是一套正面的价值观。而且团队是不同于个人或整个组织的业绩单位。一个团队是一小拨具有互补技能，为了一个共同目的和一套具体业绩目标共同工作的人，通常不到 20 人。

团队的成员都愿意为了实现团队的目的而一起工作，并且都为了团队的成果而充分相互信任。协同工作、相互支持并帮助团队获得成功，但是只有协同工作却不能单独构成团队。

因此，当高级管理人员称整个组织是一支“团队”时，他们实际上是在提倡协同工作的价值观。

有些人把团队说成主要是为了使人们感觉良好或相处得不错的工具，他们不只是把协同工作与团队混淆起来，而且也忽视了区别真正的团队与非团队的那个最根本的特点——一丝不苟地致力于工作成绩。

团队因业绩上的挑战而繁荣兴盛，没有挑战便寸步难行。没有根据业绩来衡量的目的，团队就不能长期存在。

为成为团队而建立的一个个群体，在工作培训、沟通交流、组织效率，乃至优越性方面都极少能成为真正的团队。尽管有的群体代表了一种令人羡慕的目标，但是很多时候这个群体却常常难以把具体的可以实现的业绩目标与整个的集体努力联系起来。

毫无疑问，团队和团队的努力有时候会失败。但是，这种失败常常是因为没有坚持那些可以让团队成功的约束原则。换句话说，这种失败大致可以用思想不明确和做法不合理来解释，而不能用团队不是一个适合于做好某事的执行单位来解释。

然而，不管有什么原因，这种令人失望的在被称为团队的群体中的个人经历，甚至会进一步削弱人们对团队的信心。

事实上许多人都曾注意到，参与过或者看到过高级管理人员建立团队的人虽然具有良好意图，但因执行不得法，很快就被忘记或遭到冷嘲热讽。长期的挫折，使这些人对团队渐渐变得悲观、小心谨慎，甚至产生了敌意。

2. 个人不适以及风险

许多人担心或讨厌在团队中工作，有些人是在一个人的时候才可以工作得最好，有些人是科学研究人员、大学教授和适于个人形式的专业咨询人员。然而，大多数不适应团队的人，是因为他们发现团队方法太费时间、太不稳定或者风险太大。

有人这样评论说：“我不愿意和那些我并不怎么熟悉的人一起开会、相处，我不认识也不知道是不是会喜欢这些人。我的工作已经够难的了，还要学习怎样和他们相处，我可没功夫干这种事。”

从这种观点来看，团队代表了一种有额外风险的负担，这种负担会放慢个人的成就和进步。

有些人对大声讲话、和人一起工作感到不自在，或者对群体的组成持怀疑态度。有些人则怕做了承诺又没能力做到。

还有许多人就是不喜欢必须依赖于他人的，必须倾听或同意对立观点，或是必须忍受他人所犯错误的后果。很多人觉得自己当不上团队领导就感到很难使自己加入团队。

极少有人会否认协同工作的价值观的好处，或者否认团队对业绩的潜在的良好影响。但是，许多人在心中仍然喜欢个人责任的业绩，而不喜欢任何群体形式的责任和业绩，不论那是团队还是别的什么群体。

很多人仍然把个人责任和自我保护作为工作的法则，并认为建立在信任他人基础之上的分担责任只是一种例外。因此，不愿冒风险、也不愿把个人命运交给整个团队，这几乎是与生俱来的想法。

3. 薄弱的组织业绩观念

不愿把个人命运交给团队的想法，使大多数组织内的组织业绩观念普遍薄弱。这些公司缺少能从理性和感情上吸引员工的令人信服的目的。它们的领导人提不出让人们组成这个组织的明确而意义重大的业绩要求，更为重要的是，他们也提不出使人们信服他们的理由。

对这个组织中的大部分人来说，这样的行为表明了对内部权力争斗和外部公关的关注，而不是致力于能平衡客户和员工期望的一套目标。最坏的是，这样的环境破坏了相互的信任和团队赖以生存的公开性。

公司内部的人都能料到，任何合乎逻辑的决策，都必须由最高层领导来作，而极少让执行这种决策足够多的各层人员充分参与。

如果权力争斗作为日常工作重点，那样就顶替了业绩的

首要位置，反过来，那些造成个人不安全感权力争斗，也不可避免地进一步侵蚀团队成员的信心和勇气，本来这种信心和勇气是应当用于团队正常工作的。在团队的目的变得比较重要时，对自然而然偏重于个人责任的强烈信念给予修正，是必要的。

然而，用有意设计的团队替代注重个人的管理结构和方法，将收效甚微，甚至还有害，除非这个组织内已经有了强烈的业绩观念。

如果这个组织确实有了这样的观念，那么使这个组织的重点离开个人转向团队，就能使团队的数量和业绩都大大发展起来，特别是在管理人员也知道该如何与团队打交道的情况下更是如此。

但是，如果团队并不被看作是最重要的事，那么这个公司内还是会缺少有利于团队发展的决策。当然，出乎人们的合理预料之外，总会有些团队涌现出来。但是，它们将仍然是例外。由于团队和业绩之间有非常重要的联系，业绩观念薄弱的公司，总会自己培植起抵制团队的态度。

六、团队的意义

团队的意义是，以人为对象时，把很多人集合在一起，发挥集体主义精神，以达到团队的目标。

将很少的人组成团队比较简单，把很多人组成团队就比较困难。因为人的背景不同，学识、修养与见解不同，要让许多人同心协力，向着共同的目标努力，就要让目标鲜明，领导灵活，人与人之间联络方便，分派的工作清晰，领导能随时纠正工作中的偏差，如此，团队才能发挥功能。

使目标鲜明，领导灵活，人与人之间联络方便，分派工作清晰，常需要书面文件，制定出目标，产生指挥系统，并对人与人的关系加以说明，对各公司职规定清楚，这就是团队规程。团队规程是公司最基本的规范，人们依此制定领导准则。

不懂团队功能的弊端会使领导随意指派工作，浪费了大量的人力和时间。原来由甲负责的工作，职责的难易程度很适合他，他作了几年后，领导又派乙来负责，此时两人都要翻阅资料，熟悉新工作的法令规章，然后着手办理。结果浪费了大量的人力和时间。这位领导还说：“我这是在为公司培养人才！”

有一家公司是由几个人的小贸易行发展起来的，在工作中领导独断专行，亲自指挥属下，根本没有横的联络。做事的人做的事只有本人和领导清楚，别人做的事也只有那个人和领导知道，就如同在电影中看到的情报员一样，由指挥者单线领导，其他人之间不沟通。

这家公司发展的很顺利，没几年员工就扩充到近千人。可此时这位领导还依然如故，不想建立团队的模式，只是大致画了张团队系统表完事。

这位领导对纵的指挥，横的联系及职称划分的各种功能，一点不懂，他还常对下属说：“我过去从没有团队系统表，我也发了大财，团队算什么！”殊不知他手下的员工工作涣散，效率低，常常白白浪费时间，员工间不合作，不互助，可谓百病丛生，所有人对此都很清楚，只有他还未清醒。

对团队来说，有个工作效率很高、讲求工作业绩的领导

为团队献计献策，而且，这样的团队会给人简练，明快的印象。

领导的目的是提高公司业绩，促使公司发展，团队的进入为公司团队机体提供了充满活力的细胞。

虽然，金字塔式的团队机构曾经在团队中有过积极的意义，但随着公司机体的更新，它已变成了团队的死细胞，将被新细胞所取代。

行为科学和系统理论不断发展，使团队原理改变趋势如下：

团队已变成经济、政治与社会的一部分，团队的职责、划分等级都具有弹性，随环境的变动而调整。

金字塔形的团队也开始趋向于扁平，也就是说，领导幅度不断加大，结构阶层不断减少，使意见更容易沟通。也开始逐渐广泛采用机构内部的临时性编组。组成人员不是仅有作业部人员，就是再配以人事、会计等人而构成独立的部门。

偏重于形式的规定逐渐被轻视，如具体的办事细则，明确的系统表等，渐被轻视，因为其已无法适应外界的变动。

第二节 团队内部关系

一、团体的动力

1. 团体的目标

除正式团队的目标外，非正式团队还要有自己的目标。如果过度地追求正式团队的目标会损害团体的内聚性和效率，所以，为了维系团队的和谐，应适当地进行交谈和休息。

另外，还要建立团体内的信赖，团体相互信赖水平高，就会在意见和感情交流方面好，可以使问题明朗，找到解决的办法。

2. 团体的结构

团体结构就是指团体员工的组成。

在团体中，有非正式的，还难以辨认的结构。

此结构可分为不同的方面，例如：年龄结构、知识结构、能力结构及观念结构等等。

研究团体结构的实际意义很重要。好的领导，应认识到除了正式的团队结构外，还有别的团体结构，只有如此才能正确理解员工的行为。

3. 团体的规模

团体规模也就是组成团体的人数，至于它对团体行为的影响如何，在研究后发现：

少于7人的小团体比大团体内聚力强，较倾向于寻求一致，因为小团体中人们之间的联系较多，关系较紧密。而大团体就没有此优势，所以大团体的发展需要的时间更长。

大团体比小团体的决策慢，由于大团体人数众多，意见比较分散，做选择就比较困难。

因此，那些效率高的非正式团队多是规模小的团体。在正式团队之中，人们常自发地形成小团体，小团体的目标与团队的总目标一致。

随着团体规模的不断增大，人们对工作的满意感开始下降。因为人们大团体中得到的个人关注较少，也没有多少参与的机会，而小团体中个人能充分体会到工作中的完整性和

归属感。

4. 团体的参与者

团体中除了领导还有参与者。团体规模是决定员工参与程度和人数的主要因素。

还有，团体员工的权力和地位如果较平等，其参与者就会增加，民主式的领导比专权式的领导更吸引人进行参与，参与者分为建设性参与者和不合需参与者两种。

领导不是自己去实现团体目标的，他创造条件，使那些建设性参与者为实现团体目标而作出自己的贡献。

5. 团体的规范

团体规范即团体对员工行为的共同期望，团体中的员工都应按这种期望行事。它又分为成文和不成文两种，团体常对“违规”者采取的措施有：

刚刚开始时，会有员工劝他重新回到集体，如果违规者仍然执迷不悟，团体就会拒绝他，员工们也会对其不再加以理睬，在心理上对他进行冷淡。这种对违规者的惩罚，使团体的规范更明确。

但要指出的是，团体规范又分为积极和消极两种。在领导时，要尽量通过教育和引导，让工作团体形成积极的团体规范，努力克服消极的团体规范。

6. 团体的压力

团体的规范会形成无形的压力，约束人的日常行为。当某人在团体中与大多数人意见不和时，就能清楚地感到团体的压力，有时这种压力会迫使员工违背他的意愿产生相反的行为。社会心理学称此行为“顺从”，即人们所说的“随大流”。

顺从现象产生的因素又分为环境因素和个性因素。从环境因素看，团体如果是人们所依赖的团体，而团体的意见又一向比较一致，那么人就会在团体压力下作出顺从的行为。

从个性因素看，人的智力如果较差、情绪又不太稳定、一向又缺乏自信心，经常在团体中依赖别人，也爱产生顺从行为。

7. 团体的内聚力

团体员工间的作用和感情，对于完成团体任务起着重要作用。人们经常看到，一些团体由于内部意见分歧较大，关系又比较紧张，矛盾比较多，就不能圆满地完成任务。

一些团体意见一致，关系好，任务完成出色。一些团体员工间友爱，员工以在团体而自豪，对团体有责任感和义务感。

这种团体的团体规范是有力的、积极的。此时，团体对其员工所产生的吸引力，就是团体的内聚力。它分为团体员工与团体及员工间的吸引力。

团体内聚力受到其内部领导风格、外部的影响及奖励方式等因素的影响。而团体内聚力的高低，将会影响生产率的高低。

当然两者并不是普通的正比关系，而要看团体的规范是积极的还是消极的，所以，加强员工之间的相互感情，提高团体的内聚力只是领导工作的一部分，领导还应注意教育与引导团体，并努力克服团体中的消极因素。

二、团队的人数

实际上，很多团队的人数只有不到 10 个人。因此，把“人

数不多”概括到的定义中，“人数不多”是一个比较实用的方面。

数量较多的人群，譬如说 50 人或更多，理论上可以成为一支团队，但是这样规模的团队很可能会再分出一些下级团队，而不是作为一个团队发挥作用。

为什么呢？因为数量较多的人群，尽管有规模上的好处，但作为一个组却很难相互配合，采取有益的行动，对具体可行的事情常常不易达成共识。10 个人很可能比 50 个人更能成功地处理好他们对个人、职能和管理层级制的不同看法，并且愿意共同为结果负责。

大组也有一些后勤方面的问题，如找不到足够大的空间和足够长的时间聚到一起。它们也遇到一些更复杂的限制，如“随大流”或“扎堆”行为。

因此，大组可能会作一些目的不够明确的报告，那通常是因为层级管理体制中的领导所为，并把协同工作的价值观看作是他们的工作方法。那么，当协同工作的价值观崩溃时，这些分组就又回到先前的层级制、结构下垂的办事方法上去了。

即使是人数不多的分组，只靠协同工作的价值观也是不能成为团队的，因此，多于 20 ~ 25 人的大组很难成为真正的团队，规模大的组可以作为延伸了的团队发挥作用。由于处于核心的一支真正的团队的影响，这类大组的业绩，也会受到激励而大大超出人们的期望。

当真正的团队在最高管理层中运作时，其他团队也可能有同样的影响，甚至会产生较多的“延伸的团队”。受团队概

念所限，这里“延伸的团队”和真正的团队仍存在区别。

延伸的团队的确是强有力的，却还不是真正的团队。在人数多的人群中通常不可能找到在真正的团队中那种共同的目的、目标、方法和相互负责。

而当这些人想办法找到这些东西时，他们常常只是生造出一些表面的“任务”和良好愿望。其结果很可能与初衷相违，一支团队延伸给大组的好处，只能通过促使大组下面的小组着手建立重要的业绩目标，然后帮助那些小组变为真正的团队来实现。

三、团队形成的共同方法

团队也需要形成共同的方法，那就是，他们该如何一起工作才能达到他们的目的。

实际上，他们必须投入和他们形成目的时一样的时间和努力，来磨合他们的工作方法。团队的方法必须包括经济方法、管理方法和社会方法等各个方面。

为了经济和管理上的挑战，每个团队成员都必须做“同等”数量的实际工作，而不只是发议论、作审查和发号施令。团队成员们必须在谁做哪项具体工作、时间表该如何安排、如何做到、需要发展哪些技能、怎样能得到荣誉称号、组该如何分、决定如何修正（包括团队的方法在什么时候如何修正）才能完成工作等一系列问题上达成一致意见。

形成共同方法的核心就在于，如何取得一致意见，在工作的各个具体方面以及把个人的技能同提高团队业绩联系起来，从而拧成一股劲儿。

让少数几个成员（或者团队外的员工）做所有的实际工

作，并把检查会和讨论会当作惟一的“一起工作”的方法不可能维持一支真正的团队，这一点恐怕是不言自明的了。

许多团队也常常把工作的社会因素当作与业绩无关的事情。但是行之有效的团队总是会随着时间推移，使团队成员承担起社会职责和领导职责，如：挑战、解释、支持、统合、记录和概括总结，这些职责有助于促成对团队的成功。

在最佳团队中，每个团队成员都根据情况担当着不同的社会职责。结果，这些团队养成了他们自己独特的办事方法，如相互鼓励和支持、保持相互间的忠诚和守规。然而，这些职责是为了满足业绩需要而逐渐发展起来的。

四、团队的目的和业绩

一个团队的目的和业绩目标是相联系的。真正的团队都拥有这两样东西。

团队的近期业绩目标，必须与其整体目的联系在一起，否则，团队成员就会搞糊涂。

1. 共同的、有意义的目的能确定基调和志向

团队都是用在工作中形成的一个有意义的目的来确定方向、干劲和决心的。然而，对团队的目的树立起主人翁感和责任感，和从外部为团队选定一个初步方向不是一回事。

人们常常强调的一种认识是，团队不可能“拥有”自己的目的，除非管理人员完全不干涉团队。这种认识实际上没有为许多潜在的团队提供帮助，倒把他们搞糊涂了。

事实上，只有在极其特殊的情况下，如企业家创业时的情况，团队才是完全根据自己的需要创立目的。

许多团队是为了对他们前进道路上的一种要求或一个机

会作出回应才形成了目的的，这种要求和机会通常由管理层提出。

2. 具体的业绩目标是这个目的整体的一个部分

团队要使共同目的对其成员产生意义的最必要的第一步，是把广泛的方向性原则转变为可以衡量的具体目标。

具体目标譬如要在比正常时间少一半的时间内向市场推出一种新产品；在 24 小时内回答所有客户的问题；或者，尽管削减成本达 40%，却要实现零次品率，等等。由于下述几方面原因，为团队提供了明确的、看得见的稳固基础。

第一，具体目标规定了一个团队工作产品，与整个组织内的任务以及每个人工作目标的总和是不一样的。为了能行之有效，团队工作产品要求团队内的每个成员，都必须通过某种具体事情作出大致相等的贡献，真正地在这一具体事情中，或由于这一具体事情，为公司的业绩成果增添价值。

第二，具体的目标有助于团队内明确的交流和建设性的冲突。例如，某一公司的一个厂级团队制订了一个平均两小时换产一次的目标。这个目标的明确性迫使这支团队集中全力，要么想办法实现这个目标；要么换个角度，认真考虑是否该改变这个目标。

如果这样的目标是明确的，团队的讨论就可以集中在怎样努力实现这些目标上，或者是否需要改变这些目标上。如果这样的目标含糊不清或者根本没有，这样的讨论也就没有多大用处了。

第三，具体业绩目标的可实现性，有助于团队把精力持续集中在实现结果上。由于这些目标都是可以实现的，也是

可以测度的，这样整个团队完全知道它处于整个发展过程的哪个点上，不论它是已经实现了目标，还是没实现目标。

第四，具体的目标具有指导团队行为的杠杆效应。如果一些人要把产品的生产周转时间缩短 50%，那时他们各自的头衔、特权和其他“特点”就隐没了，而能成功评价每个人能做什么和如何做的团队，才能最大限度地实现团队目标。特别重要的是，要根据业绩目标本身的要求作判断，而不是根据个人的状态或个性来作判断。

第五，具体目标应该允许团队在追求其目的的过程中取得一些小胜。小胜对建立团队成员的信心有不可估量的作用，能克服实现目标的阻碍。

最后，业绩目标要具有强烈的吸引力。它们要求团队成员全身心投入，作为一支团队创造与众不同的结果。

戏剧性的事件、紧急事件和对失败的正常担心形成了合力，推动着团队前进，而团队则把集体目光盯在可以实现的目标上。

3. 两者的结合对业绩是重要的

团队的目的和具体业绩目标具有相互依存的关系，每一方都需要依赖对方才能站住脚，才能保持活跃。

具体的业绩目标帮助团队记录进步并保持自信，而团队目标中广泛的甚至高尚的理想，则能提供既有意义又有感情的动力。目的和业绩目标既有经济意义也有社会意义；既讲理性又讲情感；既注重业绩也有远大意义。

在通常的情况下，团队的理想和目标会发展为地具体业绩目标的坚持不懈的追求。

然而，团队有时候要从一个能吸引人的高尚理想开始，尽力把它转变为具体的和可以实现的业绩目标。

有的团队从明确的业绩目标开始，而另一些团队则是在摸爬滚打了一阵子之后才找到这样的目标。不论顺序如何，要想有成功的团队业绩，就必须集中精力，找准方向，而这些又只能通过把目的和业绩目标不断统一起来才能做到。

五、团队承担的责任

没有哪个群体在使它自己作为团队负起责任之前能成为团队的。共同的目的和方法就是严峻的考验。

举例来说，“领导让我负责”和“我们自己负责”之间有重要的差别。第一种情况可以导致第二种情况，但是，没有第二种情况，就不会有团队。

这第二种情况的核心是，团队承担责任乃是团队成员对自己和他人做出的严肃承诺，是从两个方面支持团队的保证：责任和信任。

通过明确要为团队目标而担负起的责任，团队成员得到了对团队的各方面工作表达自己意见的权利，也得到了自己的观点得到公平对待和有益倾听的权利。通过遵循这样一种承诺，才能保持和扩展信任，这种信任是建立任何团队都必须有的基础。

大多数人对进入一个潜在的团队环境都心存谨慎。根深蒂固的个人主义，使人们没有勇气把自己的命运交到他人手中。

对这种行为视而不见或者避重就轻，团队就不能成功。相互的保证和责任不可能用强制的办法实现，只能由人们自

己相互建立。而且，相互间的责任感，有可能自然而然地成为与团队目的、业绩目标同等重要的因素。

在弄清团队打算干些什么，怎样才能干好的问题上投入的时间、精力和行动，会使这种责任感上升和增强。

当人们为了共同目标一起从事实际工作时，信任和信心也会随之而来。结果是，团队成员在感受到强烈的共同目的和方法时，也不可避免地使他们自己承担起对团队业绩的责任。

团队的具体业绩目标，也为承担责任提供了明确标准。随着时间推移，有关人员就可以进行越来越明确的选择：他们可以不同意这支团队所选择的目标和途径，实际上就是选择离开团队；他们也可以加入一起干，和其他队友共同承担起责任。

因此，相互承担责任就成为一种有用的试剂，可以用来检测团队目的和方法的质量。对缺少相互责任感的群体来说，就是尚未形成能使他们成为一支团队的共同目的和方法。

如在某个执委会中的每个人都是有经验的专业人员，他们曾多次表明自己能承受时承担起并继续完成各种工作。他们每个人都熟悉个人责任。可是，在碰到一次危机时，这个执委会却未能表现出作为一支团队，他们能对公司业绩的任何方面负责；他们只在作为个人时才是负责的。

这就是个迹象，表明他们缺少共同的团队目的、缺少工作产品目标、或者对怎样做好工作没有形成一致意见。

反过来说，如果有一些人，他们全都真心真实地为了共同的成果而努力工作，差不多就可以肯定，他们有强烈的团

队目的，在方法上也取得了一致意见。

第三节 完善团队

一、培养小团体

团队的建设是长期的过程。在刚刚组建团队时，常常会遇到些棘手的问题。例如：一些员工思想上还存有过去体制的影响，这些员工在组建的初期表现不太积极。领导者虽然动员全体员工，但还是有个别的员工有被迫的感觉，甚至有些领导在思想上也虚于应付，他们可能会觉得建立这样的团队，会危及其利益。

其实，类似的问题不足为怪，因为新事物在产生的初期多多少少会受到非议，可人们意识到了其价值时，会丢弃一切成见，维护其利益。

以小团体活动的形式开始进行组建团队。小团体活动以小组形式进行。基层员工因工作相似，有着类似的目标使他们易结成处于自然状态的小型非正式团队，可以利用它为突破口，培养员工集体作战的精神。

为了发挥员工的个人才能，把办公室变成愉快有效的工作场所，使员工有责任心，分派给他们一些任务，或提供他们均关注的内容，让他们用进行活动的形式参与团队领导，这些活动应尽量与工作相结合，使活动维持长久。

参与小团体活动的人数不要太多，组建的团队规模也不要太大，这样便于团体机动灵活的作战，也不至于因人数过多、而难以统一意见。

小团体活动的主旨是更好、更有效地培养员工潜在的协作意识，在员工间建立起健康的人际关系，同时，团队内的活动都是为了某个目标：实现公司业绩，完成团队的目标。

因此小团体活动的中心是提高员工绩效，改进工作效率，要是能在安排工作时让他们有体会是最好的。

二、团队正规化

有了小团体活动的初期铺垫就可以专心发展小团体了，并尽力使之正规化。

这时可以适当扩大它们的规模，诸如作些“兼并”工作，但要注意这种“兼并”只是同行兼并。同时，还应注意适度规模，仍保证着团队的有效性。

建立健全发达的通讯系统是团队内最重要的问题，在信息时代生活的人们，很难想像没有快捷、便利的通讯设备或工具是什么样子的，在团队中，如果没有完善的通讯系统，团队将乱成一团。

也许会经常有消极怠工的现象，错误的信息不但会造成经济损失，还会让人际关系更加紧张；或许团队间还会因信息传输的中断，而由于彼此互相等待延误战机。

团队还有一个特点就是创新，应该把创新看做团队的灵魂。想像一下，一大群人只是为了完成工作而在一起，对于工作业绩的好坏不闻不问，这样的团队还有什么用呢？

因此，创新必须要有新意，在设置工作计划时，在完成工作任务时都要体现出“新”。当然这都要与高效相联系，所谓的创新即员工冲破陈俗，追求新的绩效。

要实现这点，团队内的员工就要有不拘于形式的创造精

神，集思广益，另外还要有领导者的积极配合。

发挥人的创造力就要不怕失败、敢作敢为，这仅是胆量问题，还要看是否具备了条件，如果对团体的鼓励与期望给了员工“试试”的勇气，万一失败了，领导者也不要随便指责员工，要时刻牢记领导者和员工在共同领导着团队。

领导者如果打退堂鼓，这就等于熄灭了员工创造的“圣火”，领导者应该乐观地对待失败，并对员工说：“我又知道了一种不可行的方案，我们继续试试其他的。”

避免员工的消极懈怠，最好的方法是，不断鼓劲，鼓励与引导员工。

有效的团队有充分的行动自由权，员工在为团队目标努力时，应有自主决策能力。

金字塔式领导结构的倒塌使高度集权在团队中崩溃，团队正需要分散权力，美国前总统艾森豪威尔对此有句话见解颇深：作为行政长官，他要克服的一大难题就是签署水平低劣的信件，这就是说，自己明明能把信写得更好，但还要在别人代写的低劣水平的信件上签名。

领导的授权问题几乎成了团队建设是否成功的关键，授权不只是下放权力，它还是实现团队自主权与参与团队领导的证明，授权不但需要领导的勇气，还需要所参与团队坚信成功的信心，同时它还是一个艺术的过程。

授权过程分为以下方面：

首先是分派职责，即分派员工的任务与义务；

其次是委任权力，即让某团队替团队行使权力；

最后是建立责任，一般与一定要完成的目标及奖惩相联

系。

团队的授权必须本着权力与职责相等的原则，即授予团队的权力不会让员工担心受怕，他们在职责内做出例行决策时，不需要频繁请示领导者；同时授权还要避免与别的团体的权力发生冲突。

有自主权的团队，还要有和其他团队协作的意识。团队的这种意识来源于与团队目标的共同分享，与团队价值观的深入人心。

而团队还要有“多面手”这个自身条件。在学科领域，常听到“边缘学科”这一名词，在团队里存在的“多面手”就是团队中的“边缘人才”，他们在团队建设与达成团队间的协作中发挥着重要作用，多面手使团队内部流动性更强。

领导者在解决了以上和团队有关的所有问题后，有效的团队便已初具规模了。

三、团队的需要

真正的团队 不是那种管理人员称之为“团队”的一组一组的人员 不论其规模大小，都应该成为大部分组织的基本业绩单位。

在任何要求把多种技能、经验和判断组合起来的现实情况下，一支团队的业绩肯定会优于多个在各自的范围和责任内工作的个人业绩的简单求和。

团队要比大型组织内的分类小组灵活得多，因为他们能够迅速地集结、分散、再集中和再分散，他们能够加强，而不是破坏那些比较永久性的结构和流程。

团队比没有明确业绩目标的一些简单个人组合更富有成

效，因为它们的成员必须完成实实在在的业绩成果。团队和业绩的组合是战无不胜的。

团队业绩的记录为它自己的价值作出了证明。团队在商界、慈善事业、学校、政府、社区和军队中都始终如一地为重大成就作出了贡献。

摩托罗拉公司宣布，它在生产世界上重量最轻体积最小质量最高的移动电话方面超过了它的日本竞争对手。在这个竞争中，它只用了几百个零件，而对方要用上千个零件。这个成果就是靠大力倚重团队做到的。

福特公司在加强其“金牛座”型车时也是这么做的；结果使福特公司在1990年成为美国盈利最多的汽车公司。

在3M公司，团队对实现该公司的著名目标极为重要，这个目标就是要使前5年中创造出的创新产品占其每年总收入的一半。

海尔公司自我管理的工人团队已经成为其新组织方法的核心部分。

非商业性团队的努力也同样显革。在海湾战争中对付伊拉克的“沙漠风暴”联合行动就有许多团队参与。例如，有一个现役军官和后备役军人的团队，在从1990年下年组建到1991年敌对状态结束之后的这段时期内，专门负责管理重达700万吨的设备、燃料和供应物资，运送、接收和维持30万人以上的军队和10万国内以上的运载工具。

一个“绩优组织”可以在更长的时间内，如10年以上，持续在竞争中获胜。它也可以运行得比它的支持者——客户和员工所期望的情况更好。

今天，几乎没有人会怀疑，一个新时代的曙光已经来临；在这个时代中，这种高水平的业绩表现要依赖于按客户的要求办事，提供“全面质量”保证，持续的改进和创新，对工作人员授权以及与供应商和客户结成伙伴关系。然而，这些做法都要求在整个组织中对改变行为作出具体规定，而这样做是困难的，对任何个人也是不可预料的，更别说要在一家公司内全面实行了。

通过比较，团队支持学习和改变行为，而且比以大型组织为单位或个人自己干更为有效。

团队首先在创造优秀业绩，尔后在保持优秀业绩的组织方面日益发挥出重要作用。

当然，变化总是对管理人员的挑战。但是直到最近，高级管理人员在谈到管理上的变化时，指的还是“正常”的变化，也就是仍然处于他们现有管理方法范围内的新情况。

管理人员每天都要处理这类变化。这是他们工作的基本部分，包括提高价格、接待不满意的客户、与固执的工会打交道、调换人员，甚至也包括战略重点的转移。

然而，许多人会同意，今天的变化已经具有了完全不同的意义。尽管所有的管理人员还是得处理“正常”变化，但是越来越多的人也遇到了“重大”变化，即要求公司中的许多人，包括该组织内各方面的人员，都要成为熟练掌握他们今天尚不熟悉的行为和技能的好手。把变化看作是战略决策的时代一去不复返了。

四、团队的技术组合

团队都必须培养起正确的技能组合，也就是说，每一种

技能都是为完成团队的目标所必需的能互济余缺的技能。这些团队技能要求可分为三类：

首先是技术性 or 职能性的专家意见。如果让几个医生在法院中为一件就业歧视案打官司，那肯定毫无道理可言；但是由医生和律师组成的团队却常常试图介入医疗事故案或个人伤害案。

同样，只有市场营销人员的产品开发团队，或者只有工程师的产品开发团队，也不可能比有这两种互补技能的团队更成功。

其次是解决问题的技能和决策的技能。团队必须能看出他们面对的问题的机会，对他们必须采取的后续步骤进行价值评估，然后，对如何发展作出必要的权衡取舍和决定。

大多数团队需要有些人员一开始时就具有某些技能，尽管许多人都是在工作中使自己日臻完善的。

最后是人际关系的技能。没有有效的交流和建设性的磕碰冲突，就不可能产生共同的理解和目的之，有效的交流和建设性的磕碰冲突又要依靠处理人际关系的技能。

这些技能包括：承担风险、善意的批评、客观公正、积极倾听；使怀疑、支持，以及承认他人的利益和成就的好处发挥出来。

没有一些最起码的必备技能，特别是技术性技能和职能性技能，团队不能开始起步。而且，如果不培养起团队所需要的各层次的技能，也没有一支团队能成功地完成自己的业绩。

没有一个团队是从一开始就具有了全部所需技能的，而

且团队有作为个人学习和发展工具的能力。

团队的重点之一是帮助团队成员迅速找出技能上的差距，并为填补这些差距提供的具体发展需要。团队中同甘共苦的共识激发了有益的绝不能失败的念头，从而削弱了人们必须学习的事物中的不安全感。

最后，每个团队成员对团队的个人责任感促进了学习。一旦受到共同目的和一套目标的制约，天生的个人主义就成为团队中学习的动力。

除了学习某些技术性的和职能性的技能，团队成员大都还有学习团队所需要的其他技能的潜力；而个人主义能使团队中的大多数人找到某种途径，为团队作出自己特殊的个人贡献。

此外，只要某种技能还有潜力，团队就有能力使它发挥出来。团队的许多长处和对团队的回报，是人们加入团队后的个人努力带来的。其他团队也体验到同样的情况。例如，有一位经理，曾在一个团队中负责开发一种公司战略，他感到自己因不能熟练操作计算机而拖了团队的后腿。可他太想成为这支团队的成员了，他就花了好多时间来发展自己的计算机技能。

通用电气公司定期对公司的新成员进行人际关系和解决问题技能的培训，把这些技能视为他们能成为高效团队成员的基础。

在摩托罗拉公司，如果自我管理的团队中的一名成员看不懂让她替换物品的要求，为了不使她拖住团队中的其他人，他们就要坚持教她看懂那些要求，使她能继续完成团队的目的。

标。

因此，对许多潜在的团队来说，最困难的挑战是要努力找到选人和发展人之间的平衡点，以此为契机，随时光推移，建立起为完成团队的目的所需要的全套互补技能。

五、唤醒团队精神

即使是再优异的团队，也还是有改善的余地。团队不能进行全部功能性运作，这样的事实限制了团队，让其不能实现其全部潜力。

然而人们对于如何解决这项问题，如何改进团队，让其更具有生产力和更有效率，众说不一。

有人可能会认为，团队的完善也就是加强其有效性，也就是使上述方面都得到不同程度的提高和完善。如果这样，只能算说对了一半，团队的完善，还有更深的含义。

完善不仅是加强有效性，还要唤起团队精神。可能这种精神在小团队里已生了根，在群策群力的团队氛围之中，员工可能对团队已产生了依恋，在参预领导时，也分享着团队的业绩。团队虽有相对的独立性，但它们毕竟还是依托于公司而生存的。

建立团队并不是割据，领导者要防止在团队中，产生小集团利益的倾向，这点对团队的发展很重要，团队与团队的合作、交流是团队建设至关重要的内容。

领导者不能以为每个团队的绩效都很好，就以此说明团队繁荣稳定。虽然团队的业绩是各团队绩效的积累，但它往往使团队内的各种问题有了藏身之地，有的团队也许会为了取得绩效，而采取不正当的竞争手段，使其余团队受到了伤

害。

可能有些团队为了创新，盲目的上项目，而使其他团队忙碌于赶进度，这样最易使团队间发生冲突，伤及团队利益。

领导者完善团队的最根本任务就是，协调、统一团队间的关系，让员工知道团队是大家的“终极关怀”，是领导者的使命。

第二章 团队的领导者

第一节 领导者概述

一、领导者的定义

目前，对于领导者这个词的定义，较准确的解释是：带领的能力；为寻求共同的目标而将个体捏成集体的能力。

无论是经济发达国家，还是经济比较落后的发展国家，领导对于企业都十分重要。对于举步维艰的企业来说，其经济实力本来就很薄弱，所以领导对其就至关重要。大企业如果因一时的失误而让实力受损还可调整，而小企业在同样的情形下很有可能退出市场竞争。

如今，人人都想到商海一搏，成为命运的主宰，谁都想领导他人。但是，人人都真正掌握领导了吗？每个人都面对机遇，但也遇到挑战。由于世界变幻太快，他们已不可能简单地得到走向成功的一切条件。

对于那人来说，商业世界已变得复杂，他们已不能适应变化，并彻底的失败。以下便是从导致失败的原因得到一些启示：

缺乏领导的全面知识和经验，没有市场、生产等方面的

知识和经验；

缺乏专业方面的经验，没有生产、技术等方面的知识和经验；

缺乏竞争性，在物质、知识、技能、道德上都不应开设小企业；

由于欺骗行为或灾难，欺骗人或被人欺骗，及人们生活中的不可抗力导致的灾难；

缺乏领导经验，很少或没有领导员工和资源的能力、经验。

为此，这里对成功的领导就有个相对简单的定义：“他知道想往哪走，他知道如何到达，他能迫使或劝说别人跟他走。”

二、领导艺术

领导艺术可以有很多不同的解释。以下是几种定义，可以让你开始像一个领导者一样思考。

领导艺术是为达到目标而对他人的影响，它是通过交际而获得的。所谓交际，指的是发送与接受信息。

根据这一定义，一位领导者可能会到某人的卧室进行顺访，并对他进行鼓励，通过这次访问，他增加了对被访者的影响。

领导艺术是在常规的服从指导与命令之外对他人施加影响的一种方式。例如，一位领导者会使员工们主动想每周工作40多个小时，以便他们能够分享整个部门成功的光荣。

领导艺术是一种行动，这种行动能够使得他人为了共同的目标行动或者作出反应。例如，一位领导者会使团队变得兴奋起来，因为大家要为提高产品质量这一共同目标而努力。

领导艺术是促进、协调一个组织达到目标的关键推动力。没有领导者的鼓励，一个组织或部门就会偏离航向，因为大家没有把注意力集中在一个主要的奋斗目标上，如尽力改善职工的安全问题。

领导艺术是一种能力，即增强为达到组织的目标所需人才的自信心，并获得他们的支持。这一定义又一次说明了一个显而易见的事实——领导者的工作就是赢得组织中具体工作人员的合作。

一个善于鼓励、劝说、影响以及操纵他人的领导者能够充当有益变革的先锋。带来变化是一个关键的领导目标，因为多数改进都需要偏离现状。

一个领导者要为他人描绘一幅远景并地人们实现那幅远景。作为一名领导者，你应该有一批信任你，给你以支持并信奉一个目标的拥护者。这就是领导艺术的真正含义。

三、领导者的工作行动

1. 工作的成功有赖于大家的努力

作为团队领导，你可以采取最有力的工作行动之一就是给成员们分派角色（或规定活动项目）。策略是分派与完成任务有关的角色。被分派角色的成员们不一定要负有额外的责任，然而他们应该知道自己的特殊才能使自己适合于担当某些角色。

分派角色有助于任务的完成和团队工作。成员们不是相互竞争，而是按被指定的角色做出不同的贡献。角色不一定要固定，同一成员可以同时担当多于一种的角色。

在项目的开始，应该鼓励团队成员担当多种任务角色，

因为有很多知识需要学习。通过担当一种以上的角色，团队成员能扩大自己的学习范围。当基础上变得成熟时，角色也趋于具体化，每位成员倾向于一种能发挥自己专长的角色。例如，多数团队都有一名成员最善于信息技术，那个人就成了团队的计算机顾问。

2. 对同事及上司的工作进行评议

领导艺术的另一个与任务相关的活动是通过同事间的评议来鼓励优秀表现。凭借作为团队领导者的权力，你可能对评议每位团队成员的贡献负有主要的责任。

如果团队成员知道自己还有责任进行相互间的评议，他们就会更加努力工作。理由是团队成员往往比领导者处于更好的位置去评价组内每个人的表现。

3. 要注意宏观管理

领导艺术的最后一点是领导者应避免过分仔细监督团队成员的活动细节。为了获得杰出的成果，领导者应该提供给团队成员管理自己工作的机会。

什么是“微观管理”，取决于团队成员对领导者行为的看法。减少微观管理有助于使团队成员做出最大的贡献。组织团队要给团队成员自主权。如果作为领导的你对团队进行微观管理，团队成员就会变得不满。结果，他们可能就不会像更有自由时那么多产和富有创造性。

成为微观管理者是个问题还因为其负面的政治含义。在工作场所，被称为微观管理者是非常具有侮辱性的，这就像把一位经理称作幼儿园的阿姨或说他是吃饱了撑的。

四、区分领导者与管理者

要想理解领导艺术，你必须懂得领导与管理的区别。管理包括计划、组织、领导与协调。

尽管领导也是管理工作中的一部分，但一位管理者必须把时间花在计划、组织和协调上。领导者努力进行变革，而管理者注重维持平稳。一位有效的领导者鼓励人们努力以提高利润；一位有效的管理者则确保人们得到合适的报酬。

以下是领导与管理的一些区别：

管理比领导更加规范和科学。管理依赖于诸如计划、协调以及有效地使用信息技术之类的技能。

管理使用一些明确的工具与技巧，它们基于理性和测试，并适合于各种场合。领导则很少有明确的工具。

领导要求从广阔的网络人群中诱发团队工作精神以及合作精神并激发网络内为数众多人们的热情。

一位领导者要时常表现出热情、激情以及灵感，使他人发挥出最佳表现。管理包含较少的感情外露，一旦目标设定，管理采取更加保守的方式去达到目标。

一位领导者频繁使用自己的想象力以及创造性解决问题的技巧来引起变革。而管理者则趋向于使用常规标准和约定俗成的方法来解决问題。

领导者的主要贡献是为组织勾画一幅远景。领导者设定远期目标及达到此目标的战略战术。管理者的主要贡献则是实现目标。

尽管领导者与管理者之间存在上述差别，他们的工作也有重合的部分，很多想法也适用于管理者。

不要随着潮流认为领导艺术非常重要，以至使管理工作显得毫无意义。尽管人们需要被鼓励、劝说、影响以及操纵，但仍然需要优良的管理。领导是管理工作的组成部分，但不能取而代之。这个世界实际上既需要优秀的领导者，也需要优秀的管理者。

五、领导者的利益

如果当领导没有很多潜在的利益的话，就没有那么多人想当领导了。当领导的一个主要的好处是让你有一种权利与特权感。

特权来源于这种事实，即很多人崇拜领导。领导者往往处于帮助他人的有利位置，因此会感到自己的工作令人心满意足。帮助他人是对社会做贡献。

一位女士为贫穷城市的孩子们成立了一个足球队。她说这些孩子中的很多孩子都因此没有做坏事，因而她的队伍发展了 40 个城市。想象一下，这位女士的感觉该有多好啊。

领导职位的报酬高，高层法人代表的收入大约是新员工的 150 倍。处于领导位置的另一个好处是它具有得到进一步提升的优势。领导者还会享受局内人的感觉。作为领导者，你通常会得到别人无法获得的秘密消息。

另外，领导者还有以预算形式控制钱财的满足感。

六、领导者的风格

领导的技巧能学习。毫无疑问，是有天生的领导，但你不能以眼前的领导作为藉口，不努力奋发图强，成为一个有能力的领导。就像没人会以爱因斯坦的数学天才为藉口，不弄清自己的收入情况。领导从领导开始，学习领导从认知可

利用的选择开始。

有三种领导风格可供你选择：它们分别是“独裁型”、“参与型”、“授权型”。领导效益的好坏，要看对于以上三种选择的了解情况，及动手时的弹性如何。

你不应仅仅使用一种领导风格，成功的领导也不能不用某种领导风格，要视场选用风格，因此，这增加了领导的难度与令人满意度。

1. 独裁型领导

在三种风格中，“独裁型”的风格最不受好评，员工虽不喜欢这种风格，但有时这种风格最适用，在下列条件下这种领导类型会产生很好的效果：以“时间”为重要因素的决策；员工的士气很高；掌握必要的资讯。

以上状况都很少见。虽这种领导风格有时不合宜，但有些领导却爱选择这种风格，因为它简单，领导阶层即不用对任何人解释，也不用讨论：领导仅命令员工去完成目标就行。

但长期用“独裁型”风格，这种风格就会失效，领导运用“参与型”、“授权型”风格，员工士气才能高昂，员工才会对独裁型风格有反应，才会了解使用“独裁型”是因为面临的情况特殊，并知道要相当时间后，领导才会向他们解释。

2. 参与型领导

“参与型”比“独裁型”复杂，在时间、状况允许的情况下，领导会邀请员工讨论公司状况及选择；并征询员工的意见及让他们了解公司的各种决策。

这可使领导从员工处获益，可得到员工对行动方案的支持：如果情况不顺利，领导可让员工调适。

“参与型”的风格，领导仍保有最后决策的威信与责任；领导下令，如果出错则由领导负责，员工提出的方案在考虑与讨论后，领导宣布决策，及选择这种决策的理由。

3. 授权型领导

最难把握的就是“授权型”的风格。不管人决策为何，领导都要对结果负责，做出决定的权力则在员工手中。也许授权时附有保证书：“事情与我有关，但你负责完成。”你将事业成败交付的员工手上，是对员工信任与尊重的证明。

有效的“参与型”领导风格的报酬可观，你如果能组织很多能让你有信心且可放心授权的员工，你的公司所能发挥的力量便很强大。

七、领导与团队成员的联系

另一种理解领导艺术的方式，便是把领导艺术当成一种领导与团队成员之联系和合作关系。

形成合作关系依赖于建立一种联系。作为领导者，你跟他人的关系应该就像你跟家人和朋友的关系一样。你不应该被孤立或疏远，而是应与团队成员间建立一种和睦关系并对他们怀有一种美好的感觉。

想象你在搭乘机场的区间公共汽车和人同开一辆车时与人交往有什么不同。在机场公共汽车上时，你可能和周围人很少有联系，除了互开几句玩笑之外；如果你是一辆车的合开人之一，那么你会和车中的每一个人建立一种联系。

“合作关系”这个术语表明领导者和团队的成员有一种相对平等的权力。成为团队成员合作人的领导者欢迎合作人的意见。作为领导者，你仍然可以下指示或鼓舞他人，然而

你应把合作人看成是团队成员而不是雇员或手下。为了确保一种有效的合作关系，必须满足下列条件：

领导者在听取了合作人的意见以后再勾画远景。团队成员有权与领导者持不同意见，每个成员都被当成对团队共同利益有价值的人。

领导者与团队成员都对结果负有责任。如果团队成员想被当成是合作人，那么他们就会冒风险、担责任，无论是失败还是成功。

领导者与团队成员间应坦诚相待，不说实话意味着违反了领导者与团队成员间的契约。

领导者与团队成员都应认识到口角是不可避免的，因为在多数合作关系中存在口角。在有效的合作关系中，多数口角应以一种公平合理的方式加以解决，而不应使其恶化升级。

假如领导是一种合作关系，那么领导者和团队成员互相之间应负有严肃的责任。团队中的每一个成员，包括领导者在内，应感觉到自己对完成团队任务负有责任。

为使合作关系奏效，人们应公开传颂好消息与坏消息。如果一个团队成员能不用担心受到惩罚而对领导者说：“我刚刚把事情搞糟了，我需要你的帮助。”可以断定这位领导者已建立起了良好的合作关系。

同样，这位领导者也应能够对团队成员说：“你犯了个我认为是很大的错误，我想来帮你解决问题。”

八、领导者的自信心

自信心随着获得成功的增多而提高，因此先做些相对来说容易的事情。假设你想向公司提建议来引起实质性的变化

并提高自己的知名度和权威。

你认识到，一个突破性的想法被接受的可能性很小。一个建立自信心的好方法便是提一些易于被接受的小建议。

例如，一个财政服务公司的研究分析家建议工作人员在往计算机中输入数据时，可使用一种纸制支撑物来减少对脖子的伤害。这一简单的提议意味着会减少工人的痛苦，同时也会降低工人赔偿费和保险金。这个建议被成功地采纳之后，这位研究分析家又对办公室的人机工程方面的修整提出了更大胆的建议。

另一种易获取自信的战略战术是使自己置身于一个竞争不太激烈的环境中，尤其是当发现在目前环境中与自己感觉不太自如时。自信心屡屡遭到挫败是不利的，在一个竞争不太激烈的环境中，如果与愿意合作的同事们共事，或许正是培养令人满意的自信心所需要的工作环境。

获得了几个小小的胜利之后，要向更大的挑战进军。小的成就很重要，因为它们可以为处理更复杂的事情铺路。想当饭店领导的人可能会先当一名其他饭店的经理助理，然后再当经理。

如果你取得了一些成就，拓宽了能力，这就客观地证明你是有能力的人，因此要有信心。这是加强领导艺术的很重要的一个方面。

第二节 领导者的气质

一、气质是成功的前提

我们可以从历史上的领导身上，总结出有别于他人的品质，这些品质既不是地位，也不是权力。领导的特质就在于它造成一种机会，使之不同于其他人所能考虑到的机会，一种有差别的机会。

无论人在生活中处于何种位置，都应体验过追随。被统御者体会到，积极亲近人的感觉与被驱使的不同。

的确，人们之所以会追随别人就是因为这样做的感觉好，因此，领导的主要魅力就是让所有追随他的人感觉好。你要做到这点，关键是如何使追随你的人士气高涨。因为只有士气高涨的人才能充满活力，团结向上，面对逆境不畏惧。

因此，你才能从对领导的定义中，找到它的真正内涵。有什么比“提高追随者士气这项能力”更重要呢？任何做不到这点的人都有能被称作真正的领导。

你是一个成功的领导者吗？一个最为直观的鉴别方式就是看你是否拥有良好的气质——成功者气质、明星气质。

当然也不排除这样一些人，他们在某一方面，比如事业上取得了极大成功，看起来却并没有什么气质，那这样也只能算作是一种片面的成功，而称不上一个真正的成功者。

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

那么到底是先有鸡蛋还是先有鸡？人们会喋喋不休地说：“在我取得了所追求的事业成功之后，我就必然有了成功的形象！”但很遗憾，生活中的事并非都如此，你必须在取得你所期望的成功之前，塑造你成功的自我形象，培养你良好的气质。

成功者的视觉标识，有两层意思：一方面，良好的气质做为这种视觉标识，是指它是成功者的前奏，一种征兆；另一层意思是指这种良好的气质是成功者的一种标志。没有这种良好的气质，就算不上是一个真正的人生成功者。

怎样理解这种成功者的气质呢，拳王穆罕默德·阿里说：“我是最棒的！”成功者气质就是这样一种力量——一种“感觉很棒”的内在力量，也是一种“影响世俗”的外在力量。

一旦你有了成功领导者的气质，你就被赋予了能量与活力，自然而然地由内而外散发出一种光辉。它释放了你，让你达到生命中的成功者的巅峰地位。不管你是去参加宴会，出席朋友婚礼或是参加面试，甚至对着摄像机你都能从容大度，侃侃而谈。

每一个人都具有成为成功者的潜力。美国好莱坞最成功的私人领导人之一肯克莱屋说得好：“明星是被塑造出来的，不是自然天生的。”

无论是一个什么样的成功者，或是演员、体育明星或是大学者、大领导、乃至美国总统，其实他们的成功者气质，无不是来自于他们愿意努力经营自己的自觉意愿，以及让自己达到成功者特殊地位的坚毅决心而已。

无论你是一个成功的企业家，还是一位初中老师，或者

仅仅是一家百货公司的售货员，“成功者气质”正是让你越过一些既定的标准而鹤立鸡群的某种特质。

想象一下你所参加的聚会中有某个人就像磁铁一样，不管他站在哪里，身边总是吸引着一堆人围绕着他。

再想像一下商业会议中的某个人，不管他的头衔是什么，总是不由得令人肃然起敬。

想想看一些人，不管他在什么场合出现，总是能让大家放松心情，渴望结交认识他们，并直觉地信赖他们，这就是成功者的气质——成功者的视觉标识。

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

做为领导者，首先，你必须先通过某些特定的方法塑造一个成功的自我形象。开始，你必须消除一切畏惧和自我怀疑。只要看穿其本质，畏惧是很容易战胜的。如果仔细研究一下，你就会发现它们总是既愚蠢又无形的。

除了你的思想在作怪外，几乎什么也不存在。害怕失败可能是最常见的畏惧心理了。但是如果你拒绝接受失败，你就绝不会失败。一旦这样的自我怀疑从头脑里被完全赶走，你就可以集中注意力干好更重要的事情。

其次，为了加强成功的自我形象所必要的自信心，你必须作好充分的心理准备，百分之百地相信自己是最好的。

这样，面对一切情形，你都可以随时扫除可能产生的任何障碍，从而拥有一个成功的自我形象。有了这种心理准备，拥有成功的形象才有可能成功。充分的准备才能使你有理由拥有一个成功的形象。如果你没有充分的准备，那你就有可能酿下苦果，因为你不可能欺骗自己。

如果领导者满怀信心地走进一个人的办公室，其结果就大不相同了！只有那些准备不充分的人才会显得疑虑重重，慌慌张张，而那些运筹帷幄的人会永远信心十足。

不仅他们自己相信这一点，他们周围的每一个人也能感觉到他充满信心，而且会对此作出积极的反应。“魅力无穷”“思路敏捷”“热情洋溢”等常被用来称赞这种自信心。它们其实都是同一个意思：成功的自我形象。这种形象还有极强的感染力。

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

等你的自我力量增强以后，你就会了解为什么在一个水管工人身上也能找到真正的成功者的气质，就像你在一名总统身上找到的成功者气质一样。

著名影星芭芭拉·史翠珊是这样说的：“对我来说，所谓完美的世界，就是我们处在一个能够互相欣赏彼此不同的地方。我们是平等的，但不是相同的。”

我们每个人全都各具特色，都对这个世界具有价值和意

义。一旦接受了这个事实，所要做的就是相信自己。这种信心会让你觉得你和任何人都一样的平等，不管比较的对象是电影明星、有名的政治家、商界巨人、甚至是皇室的王子与公主，你再也不会被“明星级的震撼”给吓倒，因为你将具有“明星气质”、“成功者气质”，这种气质感并不少于任何一个人。

所谓“成功者气质”，其实就是：内在与外在是合二为一的。当领导者的内在的质与外在的气表现出来且并驾齐驱的时候，领导者的成功者气质就显露出来了。

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

二、领导者的个人魅力

1. 语言

在适当的场合使用某些词语可以强化所说的话。这些词语如果使用得自然诚恳，可以增强你的领导形象和鼓舞他人的能力。现行的流行术语常常可以有肯定的效果。注意强调现行的。昨日的流行术语效果就很小。

下面是一些强有力的修饰语的例子：

告诉团队成员说你想让他们“释放他们的创造潜能”，而不要只简单地说提建议。

解释说你的团队有一个“我们需要为之奋斗的明确前景”，而不要只简单地说你制定了几个奋斗目标。

说你参加了一次“有声望”的贸易展销会，而不只是简单地说一次贸易展销会。

要使用“接近”完成某一项目，只要它已经开始进行。

要说你想和客户们“团结在一起”，而不是简单地说你想跟他们建立一种良好的工作关系。

让团队“一次就做对”，而不是简单地说避免错误。

当你的团队从顾客满意度调查中选择了一些有用的反馈时，要宣布说你们部门“表现出了善于学习的能力”。

当你的部门赢得一次部门间的小争论或在投标中胜过竞争对手，就说你们“战胜”了他们。

2. 声音

你说话的方式比你说话的内容更引人注目。有力的声音，包括连贯的没有噪音停顿的声调，能表示权力、控制和信心。轻声细语就减少了信心和负责人的形象。

一位美国声音专家向 1000 名男性和女性做调查时问：“哪种令人讨厌的或不愉快的声音最让人烦躁？”回答是嘀咕、发牢骚或唠叨的声音。

3. 面部表情

像一座雕塑的人很少被人描述成富有领袖气质。要表现出个人的劲头，频繁使用生动的面部表情是基本的。使用大笑、微笑等愉快的表示，皱眉、迷惑的神情，吃惊和肯定性的点头。看看任何一个你认为富有领袖气质的领导者。我猜想这个人一定在他人面前使用各种面部表情。

要培养使用生动的面部表情的技能，请遵循下面的几点建议：

留意你所仰慕的领导者并注意他们的面部表情。以他们为榜样进行练习。

在镜子或摄同产有练习。录像要比镜子更好，因为很多人觉得在镜子面前很难修改面部表情。

在照镜子或进行录像时，想想你所要表达的各种情绪。然后尽力使你的面部表情与情绪相配。

如果你需要使面部表情与情绪相配方面的指点，仿效电视演员、新闻播音员、新闻制造者，尤其是喜剧演员。

要记住生动的面部表情可以突出领袖气质。他们可以反映这样的事实：即这会儿你在倾听和参与活动。

4. 眼睛传神

如果使用得和谐，头部、脸部和眼睛最能清楚地表达你对他人的态度。如果你在跟一名团队成员卡尔讲话，就把头转向他，看着他的脸并使用眼部交流。你的注意力集中表示出你的自信和对卡尔的尊敬。

当你说话对方保持良好的眼部交流时，对方会往更好的方面理解你的意思。如果你轮流与团队成员们进行眼部交流，他们会更注意你的信息并把你看成很自信。

5. 个人距离

当你想对他人施加影响时应站得离他们多远？这个距离可以影响他们对你领导效率的判断。如果你与对方保持身体接触或不超过 18 英寸，你的信息可能会被理解为自信或者你会显得傲慢。但你也可能被认为是威胁或骚扰他人。

在讲话时与对方保持 0.5 米到 1.5 米的距离最能有效地突出面对面的领导。如果你后退 1.5 米到 3 米，那么你会显得太害羞。

6. 手势

手的姿势能突出信心和一种负责的态度。想想下面这些可能性：

把拳头挥向空中意思是：“我们来做吧！”

用一个手指来强调某一点或指点他人。

用张开的手掌拍对方的手表示强烈的同意或祝贺。

伸开两个手掌朝同一方向就像推重物一样，强烈地传递这样的信息：“我不想再听下去了。”

拇指朝上表示强烈的赞成。

像政治家般高举双臂呈 V 字形，而且两只手的前两个手指也呈 V 字形，这是一种表示团结和胜利的至高权力领导手势。

三、领导者言行的权威性

突出领袖气质必不可少的一部分是要看起来做起来都显得有权威性。看卢来有权威不能仅仅理解为从表面上来看。如果你从字面上听从顾问的忠告，你看起来就像一名零售商店的销售助理或多数都市办公室里的一名年轻专业人员。

另一方面，如果你忽视了一些看起来有权威的常识，你就会冒风险、显得微不足道和缺乏领袖气质。下面是一些具体方法，能使你增强权威性外表：

1. 穿衣的品味

男女套装应保守但不能过于保守。衬衫可以有袖口，考虑使用一种昂贵的钢笔和手表。女士们可以考虑在外套外面加一块丝巾。如果需穿休闲装，要穿仔细烫过的裤子，上了浆、开领并扣住领子的衬衣，还有一件运动外套。

2. 装饰办公室

有品味地装饰你的办公室或斗室，或许可以用不锈钢、皮革和亮玻璃。有节制地使用家人照片和其他的纪念品。

3. 站立的姿势

偶尔在站立时，把双手放在臀部，双脚间的距离同肩宽。（试一下，它会突出自信。）

4. 手势

在说话时为了强调，把食指平行于地面，拇指采用适当的角度，类似于瞄准水枪。（只有当感觉自如时才使用这种手势。）

你的一举一动都有目的吗？

那些好像有急事在工作场所大踏步行走的人能突出他们的领袖气质和个人活力。高层管理人员的一举一动都是有目的性的，甚至当他们路过休息厅时。要把这些例子记在心中：

会议。开会要到得早，要在站在门外等待他人。这显得你在浪费时间。你应在会议室里坐下，或者读备忘录，或者计划你下一步的行动。

在走廊上。你正沿着走廊走着去参加一个会议，只有为商务目的才停来说话，否则就以轻快的步伐径直向前走。富有领袖气质的人不会失去航向。

四、领导者的热情

富有领袖气质的人的一个了不起的品质便是他们在整个工作时间和其余时间里都保持高度的热情、乐观和精力充沛。

一位纽约市的行政调查顾问这样评论他所观察到的最强有力的方面：“我曾在晚上 10 点钟与我所追踪的行政人员开

会。他们就像是在上午 8 : 30 一样精神。你不会听到他们任何人抱怨说太晚了或太累了。当这些管理人员谈论起自己的工作或事业时，他们眼中闪着光。”

变得精力充沛并不像抬腿坐车那样简单。领袖气质的基础就是提高自己拥有的能量，这需要做大量的工作。下面的建议会让你开个头：

晚上得到充足的休息，白天在可能的时候小睡 15 分钟。如果你要参观一次晚餐会议并想光彩照人，那么再去睡一小觉并洗个澡。

要改用健康的、提高能量的饮食。

在你的单子上划去已完成的任务，以免它们劳你的神，牵涉你的精力。

试图控制好个人问题，以便它们不再牵扯你的工作精力。同样地，要控制住工作上的问题，以免它们牵扯你个人生活方面的精力。

保持热情、乐观和精力充沛的另一方面便是拥有一种行动意向，“让我们去做”是富有领袖气质的人的战斗口号。

行动意向还意味着在做决策前不受几十个事实或琐事的困扰。在收集了足够的信息来加强自己的直觉之后，富有领袖气质的人会马上采取行动，同时也鼓励他人行动。

五、领导者要坚决果断

领导要坚决果断，这是领导最为重要的内在素质之一。无论是说话、办事、决策都干脆、利荣誉称号，不犹豫不决，不拖泥带水，不朝令夕改。这是一个领导者才能、魄力最直观的表现，对维持领导者形象具有尤为重要的作用。

领导对员工演讲，做报告，要果断威严，有震慑力。不管在哪种情况下，领导讲话要一是一，二是二，坚持果断，切忌含糊不清。跟职员交谈，即便职员一方处于主动，领导听取对方谈话，也切忌唯唯诺诺，被对方左右。

如果对方意见与自己意见相左，可以明确给予否定，如果意识到员工意见确是对公司对自己有利的，也不要急于表态。可多思考少说话，也可以“让我仔细考虑一下”或“容我们研究、商量一下”来结束谈话，领导也可以利用时间从容仔细考虑是取是舍，这在无形中增加了权威，总比草率决定为好。

领导不能做到坚决果断，往往给人以懦弱无能的感觉，那么这样的领导在员工心里的印象可要大打折扣了。

领导者要时常做出这种决定，而做出这些决定都是需要勇气的。当信息完全准确时，领导者易于做出正确的决定，但当信息难以得到时，你简直就无法做出决定。真正考验你的时候到了！

一双双眼睛都转向你，在等你做出一个决定，你成了大家关注的焦点。犹豫不决，优柔寡断，这些都表明一位领导内心的恐惧与害怕。赶快下令吧，坚决果断！用你的智慧给大家指明一条出路。如果一再犹豫，坐失良机，你想今后大家对你的印象会如何？没有人会尊敬或跟随一位胆小害怕的领导。

在关键时刻挺身而出，其效果会强于你平日长时期的外在表现；倘若你平时派头十足，一到关键时刻却疲软，那么这个反差只会给你周围的人留下笑柄。

总之，坚决果断，勇于当先，是权力、影响力的一个重要因素，最能赢得下属的赞赏与信赖。

六、领导者要坦率

事实会伤人，但它似乎不会吓住富有领袖气质的领导者。他们相当坦率，开诚布公。富有领袖气质的领导者们并不是过分地不敏感，他们能非常清晰地表达出对形势的估计。

富有领袖气质的销售经理会告诉他的一个销售代表，“我知道你想当销售经理，但我诚实地告诉你，目前我还不会给你这样的机会。你太缺乏条理性而且太冲动。”

这位销售代表起初会感到震惊和失望，但他会学到一课。他会猛然意识到他今天的表现会影响自己将来的机会。

富有领袖气质的人在积极和消极两个方面都很坦率。他们能迅速而又准确地对人以及形势做出估计，并愿意与人分享这些见解。富有领袖气质的人直言不讳而不转弯抹角。结果其他人便能知道他们的立场。

直接表达想法与直接表达感觉是并行的。富有领袖气质的领导者不会这样问一名团队成员：“你今天下午很忙吗？”他会问：“今天下午我需要你的帮助，你有时间吗？”

如果你有根深蒂固的说话绕圈或软化想法的习惯，那么变得坦率并不那么容易。坦率地表达自己的想法与感觉的一个重要目的是不让与你交往的人对你的真实想法产生怀疑。

在发表有关一个人、一个想法或一件事的意见之前，在心中准备一句 10 个词的话。这个活动会帮助你建立坦率表达的技能。以下是你可在工作上使用的 6 个坦率表达的例子：

你肯定是可被提升的；

你的工作要在 30 天之内结束；

你表现的很突出；

我要你到我们团队来的原因之一是你很诚实；

我不想要到我们团队来的原因之一是你有不光明正大的名声；

对不起，我不会与贵公司再签订单，我们已选择了另一个供货商，他们的产品质量更好。

如果你刚刚开始学习变得坦率，最初的结果会让你感到令人愉快的惊讶。通常听到你的坦诚表达的人会就其效果说些什么，“谢谢你的坦率，我很高兴知道了自己的立场。”

一位富有领袖气息的领导者成功的坦率还能部分地有助于信息传播的方式。一则消极的信息以实事求是、不加判断的方式提出时最容易被接受，这个信息应该不怀有敌意和无报复性。

富有领袖气质的领导者的坦率的另一个重要方面是，他或她要描绘一幅可信服的远景。例如，一位机械公司的经理会说，“我们要成为本省产品质量最高，事故率最低的厂家。”

创造远景是领导艺术中很重要的一部分。

第三节 领导者的口才

一、伶牙俐齿是领导者的有力武器

如果你是一位博学多识、思想深邃的领导者，但在从事各种工作时，无法把自己所思正确地表达出来，你的真实才能往往也就得不到展现，影响到你所做出的管理决策的正确

实施和有力贯彻。

同时，谈吐上的低水平，也会对你的领导形象产生不良影响，不利于威信的建立。当你与上级每次会面时，你给他最直接的东西就是你的谈吐和外表。你在谈吐上的优劣表现很可能成为他是否会提升你的重要参考依据，这绝没有夸张。

如果你是一位领导，在言语表达上，你不必一定要成为一名优秀的演说家。但是，为了你的成功，你必须使自己向着一名标准演说家方向而努力。这个要求虽然很高，但当你发现语言的众多重要性后，你就不会放弃在这方面的精力投入了。

一场精心动魄的商战，由于你卓越的口才，胜利的天平便偏向了；一次会议上，你一段精彩绝伦的发言，语惊四座，大家对你的看法因而大加改变；一次婚礼庆典上，你几句热情洋溢、恰到好处的祝词，赢得了众人的阵阵掌声……

运用自如的口舌，可以帮助你团结下属、同事，获得上级的赏识、信任，直至取得事业的成功。良好的领导口才将使你受益匪浅。

做为领导，优秀的口才对于信息交流、情感沟通、建立广泛而友好的人际关系，发挥着举足轻重的作用。

对于一些不善言词表达的领导，也许你的口讷，正在无形之中影响着你自身的进步和发展。你切不可不以为然，自甘放弃语言表达能力的提高，做一名默默无闻者。否则，你的才华将被逐渐埋没。

领导和下属的谈话主要有四种功能。

监督功能——借以获取管理工作进展的详情，监督各部

门执行领导决定；

参与功能——借此研究执行决定过程中发生的问题，探讨和寻找解决办法，使领导由“观察”地位进入参与地位；

指示功能——从中传递上级指示或本人决定；

熟悉功能——由此接触工人员，了解他们的各种心理品质，做到谙人知心。那么，一个领导人员应如何同他的部下谈话呢？

1. 要善于激发部下讲话的愿望

谈话是领导和部下的双边活动，部下若无讲话的愿望，谈话难免要陷入僵局。

因此，领导首先应具有细腻的情感、分寸感，注意说话的态度、方式以至语音、语调，旨在激发部下讲话的愿望，使谈话在感情交流的过程中完成信息交流的任务。

2. 要善于启发部下讲实话

谈话所要交流的是反映真实情况的信息。但是，有的部下出于某种动机，谈话时弄虚作假，见风使舵；有的则有所顾忌，言不由衷，这都使谈话失意义。

为此，领导一定要克服专制、蛮横的作风，代之以坦率、诚恳、求实的态度，并且尽可能让对方在谈话过程中了解到：自己所感兴趣的是真实情况，并不是奉承、粉饰的话，消除对方的顾虑及各种迎合心理。

3. 要善于抓住主要问题

谈话必须突出重点，扼要紧凑。一方面，领导本人要以身作则，在一般的礼节性问候之后，便迅速转入正题，阐明问题实质；另一方面，也要部下养成这种谈话习惯。要知道，

多言是对信息实质不理解的表现，是谈话效率的大敌。

4. 要善于表达对谈话的情趣和热情

正因为谈话是双边活动，一方对另一方的讲述予以积极、适当的反馈，能使谈话者更津津乐道，从而使谈话愈加融洽、深入。

因此，领导在听取部下讲述时，应注意自己的态度，充分利用一切手段，如表情、姿态、插话和感叹词等，来表达出自己对部下讲的内容的兴趣和对这次谈话的热情。

在这种情况下，领导者微微的一笑，赞同的一点头，充满热情的一个“好”，都是对部下谈话的最有力的鼓励。

5. 要善于掌握评论的分寸

在听取部下讲述时，领导不应发表评论性。意见若要作评论，应放在谈话末尾声，并且做为结论性的，意见措词要有分寸，表达要谨慎，要采取劝告和建议的形式，以易于部下采纳接受。

6. 要善于克制自己，避免冲动

部下在反映情况时，常会忽然批评、抱怨起某些事情，而这在客观上又正是在指责领导自己。这时领导要头脑冷静、清醒，不要一时激动，自己也滔滔不绝地讲起来，甚至为自己辩解。

7. 要善于利用谈话中的停顿

部下在讲述中出现停顿，有两种情况，须分别对待。

第一种停顿是故意的，它是部下为探测一下领导对他讲话的反应、印象，引起领导作出评论而做的。这时，领导有必要给予一般性的插话，以鼓励他进一步讲述。

第二种停顿是思维突然中断引起的，这时，领导最好采用“反响提问法”来接通原来的思路。其方法就是用提问的形式重复部下刚才讲的话语。

8. 要善于克服先入为主的态度

先入为主的态度有时给人传达了错误的信息，有的人在这方面往往容易凭第一印象判断或评估一个人，这是很危险的。

因此，领导在谈话中要持客观、批判性的态度，时刻警觉，不被初次的、表面的东西所蒙蔽，善于把表面的、修饰性的东西，从真实情形中区分出来。

9. 要善于利用一切谈机会

谈话分正式和非正式两种形式，前者在工作时间内进行，后者在业余时间内进行。做为领导，也不应放弃非正式谈话机会。在无戒备的心理状态下，哪怕是只言片语，有时也会有意外的信息。

二、领导语言应通俗易懂

领导人布置某项任务时，面对下属，语言表达要正确无误、清晰肯定，以便让下属听清听懂，避免生出歧义。如果你布置任务时交待不清或模棱两可，那么，下属无法领会你真正的意思，就会在工作中造成一定的错误或损失。

口头布置工作任务是领导的经常性事务，一定要做到目的明确、层次清楚、要求鲜明、完整充分而又重点突出。只有这样，才能使听者更好地去领会、贯彻、完成，不出现偏差。

而且，不管是布置工作任务，还是进行其他工作，领导

者在语言运用上，都要力求平易通俗，大家都能听得懂。不要生词僻语一齐上，甚至一些生造词语也当做时髦不加分析地使用。否则，听者不是说你文绉绉的故意卖弄文采，就是说你知识修养不高而笑话你了。

如果你是领导，即使你的外语口语水平很高，也不要不加节制地在与同事的交谈中加进一些外语词句，最好是一个外词单词也不要，除非是某种工作需要。

否则，你肯定会让听者认为你是一个骄傲自大的人，他也许会在背地里讥笑你浮浅而没有深度。或许，在语言中掺进一些外语已成为你的习惯，但你必须努力改造自己，学会用纯粹正规的大众语言进行交谈。

语言上过于追求别出心裁，就会给人以华而不实的感觉。最重要的标准是让听者明白易懂，不发生曲解现象。

要做到语言通俗易懂，就要掌握一些要领。如果你的方音比较重，应该努力学习规范的普通话，这样，才能让大家都听得懂你的话。

口语中过于冗长的句子，你应该尽量用短句来代替，以避免句子过长，而使听者感觉复杂拖沓。一些成语、格言可以使你的语言增色不少，但是，也不能为了语言的华丽而堆砌词藻，排比铺陈，故意搞得花里胡哨。

三、领导者的训话口才

面对公司的大众，训话通常是鼓足下属士气的最好办法。出色的领导人，对自己的训话口才都具有很高的自信，而他们正是通过下列方法练好自己的口才的。

1. 做好准备

包括起草讲稿、熟悉讲稿和确定讲述方式等工作。领导者要亲自写讲稿。讲稿内容和讲述方式一定要从听众的特点出发。讲稿的观点要反复推敲，对重要的词语也要反复推敲。

2. 注意表达

表达要清晰有条理。说理要观点分明，理由要充分；推理要合乎逻辑；叙事，要线索清晰，首尾完整；前因后果，来龙去脉，要交待得清清楚楚。

讲述，应按照人们认识事物的客观规律，采用由浅入深、由近及远、由具体到抽象的方式进行。讲话要有足够的音量，使到会的每个人都听得清清楚楚。速度要适当，语调的轻重缓急恰如其分。

3. 姿态大方

要端庄大方地站在或坐在讲话的位置上，让每个听众都看得见你的表情，听得见你的声音，使他们感到你是在和他们讲话。心理要镇定，表现出亲切与坦诚的神情，不故作姿态。

眼睛要柔和地看着听众，但不能做不礼貌的凝视。手势和表情的运用要大方得体，不可做作，还要控制不良的习惯动作。

4. 注意话风

要尊重听众，不对听众摆架子，打官腔，要讲真话、实话，不故弄玄虚。有话则长，无话则短，切忌拖拖拉拉，冗长繁琐；讲文明，讲礼貌，不讲粗野庸俗的话；不大嚷大叫，

不拍桌子瞪眼睛；避免使用招致听众反感的方词；训斥人，不恶语伤人；用得体的语言维持循序；遵守时间，不迟到，不无故拖延时间。

四、领导者的语言技巧

我们周围有这样的人，他们特别爱说，但总是东一榔头，西一棒锤，以至于人们总是要问他：您到底想要说什么？但最终还是只能不了了之。这是为什么呢？这是因为他们的思路没有条理，而他们的语言就更没有条理。

当一个人语无伦次，几乎不着边际时，你可以有礼貌地打断他。也许你要重复两三次，不过不要迟疑。记住，要有礼貌，你只想让他说出要点，并不想和他争吵。

如果你让语无伦次者停下来听你说话，你可以承认你有些糊涂，还可以请求他们归纳一下他们刚刚讲过的内容，以帮你弄懂。由于你把责任揽在自己肩上，说自己不理解，因此你可以避免使他们产生防御心理。你请求他们帮你弄懂，这就使他们有机会展示自己的专业成就，表明自己连外行都能教会，于是他们会加倍努力给你解释清楚。

你也许会遇到一个真正有表达困难的人，他甚至在总结自己说过的话时也可能偏离正题。对你来说，这比总结之前好不了多少。如果发生这样的情况，你要有礼貌地打断他，然后重复上述过程。

如果这个方法不行，你可以换个方式，有时，你问说话者他们要讲的要点是什么，可能得不到答案。这时，换一种问法也许会有作用。

不管你信不信，对有些人来说，“要点”和“结论”的含

义是不一样的。如果你要他们告诉你一个“要点”，他们会为了找出一个“要点”而不断地说来说去，但如果你要他们告诉你“结论”，他们只需一会儿工夫就能说出来。

在一些非常极端的情况下，不管怎样推敲，语无伦次者就是不能把他们想说的要点用语言表达出来。如果是这样，你惟一的选择就是代替他们把话说出来。这时候，你要有母亲般的耐心，猜猜他们要说什么，然后问他们你是否猜对了。

如果他们说“对”，那你就解放了。如果你猜错了，在更正的过程中，语无伦次者也许能明确自己的观点是什么。即使他们只是指出你猜测错误，然后又喋喋不休地讲开，你也向目标靠近了一步，至少你也消除了一种可能引起误解的要点。在顺利达成目标之前，你要有礼貌地、坚决地重复上述过程。

如果上述办法都失败了，你还可以寻求听众的帮助。当你认为再没有什么办法使说话者说到点子上时，也许在场的其他听众不像你一样“身在庐山中”。也许有人能勾画无语无伦次者努力想说的要点。

如果你认识在场的其他人，你可以请他们帮忙。和前面说过的一样，把责任揽在自己肩上，以免说话人产生防御反应。然后，请朋友在场的其他人帮助你，问他们是否能告诉你说话人要讲什么。

你的反应既不粗鲁又不失礼，而这已足以让语无伦次者暂时停下来。任何明智的人对听众的反应是不会忽略不管的。通常，他们正需要这些帮助以明确自己讲话的要点。

五、谈话愉快结束的技巧

谈话开始难，结束也不易。进行交谈总是为了使彼此间的沟通和交流，某对某个问题能够统一认识。有时话不投机，有时又会“酒逢知己”。无论哪种交谈，结束得好，犹如一场戏演到高潮落幕结束一样，会给人留下无穷的遐想和回味。下面的几点，也许会对你有所助益。

1. 圆满结束

一次谈话的话题尚在争议、未获得一致意见时，突然把谈话结束，这是不可取的，即使是时间限制，也应在取得协调意见时使谈话告一段落。

在谈话出现僵局、或某人还谈得兴起时结束谈话也都不适宜，因为这会使某些人的情绪处于未压抑状态而离开，这将不利于下次谈话的开始和进行。力图使一次谈话达到“意尽”时终了为最佳选择。

2. 见好就收

成功的谈话，结束时应该是一个“剧情高潮”，不一定非得到无言相对时才结束。谈话的主题已经明确后，最好不要再节外生枝地无端延长话题。毫无准备的谈话，东一句、西一句的胡扯，往往难以使双方感到满意。

明明无话可说，交谈内容已近枯竭，就应该及时结束，这样反可给对方留下个爽快简捷、意犹未尽的美好回忆。如果偏要拖延，则无异于要破坏前面谈话时所树立的形象，使得整个谈话都变得索然无味、苍白失色。

3. 适时结束

谈话时，你得随时留意对方的暗示，如果对方对所谈的

话题不感兴趣，多数会不自然地以分心的体姿要求改变。则如其希望结束谈话，则表现的程度更重些，对方频频看表、或对你的谈话只是哼哈应承或干脆不作任何表示，那么，谈话无疑应该结束了。因为如果再继续下去，将会变成你面对一个无热心听众的独白，会使对方从此对你产生厌烦心理。

4. 预留准备

当主题即将结束，双方谈兴已趋平衡时，就不要再另辟话题了。经一定的谈话稀疏过程，谈话将会自然结束。

如果谈话受某件预约事情的限制而只能简短，你应该在谈话之前向对方说明，以使对方也有所准备。

一次谈话结束后，其最后的过程常常会印象更深地留在对方的脑海之中。因此，活泼幽默而面带微笑的几句“结束语”是很必然的。

第四节 领导者的要求

一、领导者要有战略头脑

古今中外杰出领导者大凡都是战略家，都是成功者，他们具有战略头脑，即具有开阔的视野，统筹全局的能力，成功者，只有具有统帅全局的战略头脑，才能从客观上把握事物发展的姿势和规律，作出正确的决策。

从历史上来看，凡是成功者，都非常重视战略问题。三国时期，刘备三顾茅庐，请诸葛亮出山为相，与他共图大业，诸葛亮帮助刘备分析天下形势，说：“今操已拥有百万之众，挟天下而令诸侯，此诚不可与争锋；孙权据有江东，已历三

世，国险而民附，贤能为之用，此可以为援而不可图也；荆州北据汉沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之地，而其主不能守，此殆天所以资将军也，将军岂有意乎？”

随后，诸葛亮帮助刘备制定了夺取荆州地盘，巩固势力，再联吴攻魏的战略计划，这是诸葛亮根据天下的形势作出正确判断和制定的正确计划，充分显示诸葛亮统帅全局的战略头脑。

正是由于他的战略头脑，才使他能从客观上掌握和驾驭全局的发展规律，作出正确的决策，从而最终帮助刘备确立了三分天下的局面。

西汉王朝的萧何，也是一位具有战略头脑的政治家。据《史记》记载，刘邦军队攻下秦朝咸阳以后，诸将到秦府库中抢劫金银财宝，唯独萧何先到秦的丞相府中将御史律令、图书等收藏起来，并通过这些宝贵的资料，使刘邦对天下的各种基本情况有了比较细致的了解。

萧何此举对西汉王朝的建立起了重要的作用，是一个具有战略意义的行动。

国外许多著名的资产阶级政治家、军事家也很有战略眼光。英国著名的资产阶级政治家温斯顿·邱吉尔就是一位。

在第二次世界大战中，面对法西斯德国的严峻的军事威胁，首相张伯伦相信希特勒的政治谎言，采用绥靖政策，步步退让，终使德国一再得逞其侵略英国的野心，而邱吉尔却以其对政治的敏感以及无与伦比的大局观，首先发现了纳粹德国的狼子野心，大声疾呼对德国积极作战，并用从宏观的角度上充分分析了整个世界局势，从而做出了惊人的决定。

他说：“在过去二十五年中，没有哪一个人像我这样始终如一的反对共产主义，凡是我过去说过的话，我一个字也不想收回，但是，在此刻正在展开的景象面前，所有这一切都变得黯然失色了……我们要给予俄国和俄国人以一切可能的援助。”

邱吉尔从反法西斯的全局战略出发，主张同苏联化敌为友，是极具战略眼光的。正是由于他的这种战略眼光，最终结成了世界反法西斯同盟，为赢得世界反法西斯的胜利做出了重要的贡献。

法国著名政治家，法兰西第五共和国总统戴高乐也是一位伟大的战略家。

1959年初，戴高乐当选为法兰西第五共和国总统后，在对外政策方面所表现出来的远见卓识和战略头脑，今天仍熠熠生辉。他奉行独立自主的外交政策，反对作美国的附庸。

1963年初，戴高乐提出“欧洲人的欧洲”的口号，反对美国对欧洲的控制，正式拒绝了美国提出的“多边核力量计划”。

不参加1963年限制核武器的莫斯科谈判，也不在苏美控制的“部分禁止核武器条约”上签字，在当时，欧洲国家严重依赖美国，在帝国主义集团跟着美国跑的情况下，戴高乐能够提出这样的主张，充分说明其战略头脑，比之欧共体九十年代才提出的“欧洲人的欧洲”早了三十年。

戴高乐的战略头脑还表现在他1964年便率先同中国建立外交关系，他认为，亚洲没有中国，不能办任何大事。

戴高乐反对美苏争霸，反对任何大国的控制。他于1965

年提出，要在世界上建立一种“新的均势”，这种“新的均势”要以每个国家的民族独立和责任为基础。

1965年9月9日，公开提出法国“最迟在1969年‘不再接受联盟’一体化”的约束。他认为，法国“必须抛弃这种在美国主持和领导下庞大的北大西洋集团”。1966年3月9日，法国终于宣布退出北大西洋公约组织，这些都是戴高乐战略性的决策。

“不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层”，成功者需要站得高，望得远，要善于掌握事物的发展规律，按照事物的连续性，因果性的联系，预见它的发展趋势。

而且事物是多变的，要根据其时间，地点不同以及整体利益与局部各利益的差异来作出战略决策。这就需要有统帅全局的战略头脑。诸葛亮、萧何、邱吉尔、戴高乐正是由于拥有这样的战略头脑而成为杰出的成功者。

二、领导者要有创造性思维

创造力赋予你领导者的锋芒。提出一两种伟大的想法会提高选民们对你的相信程度。如果你搜索一下高层行政管理人员的生涯之路，你会发现许多关键人物都是以好主意来开始自己的生涯的。一个杰出的例子便是发展了Java语言的吉姆·波利斯。

她当时是太阳微软系统团队的一员。她现在是马林巴的总裁，马林巴是一个发展把网上信息传递给人们的产品公司，也就是用“推动”技巧来把信息传递给人们。

要预先通知系统说你对有关未来的信息感兴趣。一旦有这方面的信息，它就会出现在你的计算机显示器上等着你。

你需要的信息被推向你的面前。相反，“拉动”战略是把信息从大量的数据库中提取出来，比如在一个网络搜索器上敲进关键词“未来”。

波利斯的创造性并不在于发展了 Java 语言，而在于看到了它的两个重要的可能性。

首先，它不依赖于任何现存的平台。其次 Java 语言能够创造出生动的网页来取代普通的网页。这使得因特网不是像收音机，而可以像彩色电视机那样声情并茂。

领导们像波利斯一样思考。他们看到别人忽视了的可能和机会。他们不会陷入传统的看待事物的方法与观点，而是富于想象地思考问题。以下是可以用来提高你创造性解决问题能力的几个关键步骤。

1. 及时记录自己的原始想法

很少有人会拥有惊人的记忆，把自己所有以前的认识火花都回想起来，尤其是当他们需要的时候。

2. 你的领域要赶上时尚并寻找想法

手中拥有时事材料有助于把信息创造性地联系起来。创造性表现为把原来没有联系的想法联系起来。一个例子便是把卖电影票的想法与通过自动售货机卖票的想法联系起来。

3. 从事创造性的业余爱好

培养一些有创造性的业余爱好，如做填字游戏或追求艺术；学好（不太好也可）另一种语言也会助长创造性，因为你被迫使用新的思维方式来进行思考。

当你找到创造性地解决问题的方法时，要采取一种冒险的态度。不可避免会失败几次，但别担心。每年有一或两个

改革性的想法就足够了，你会有创造性解决问题的名声。

4. 培养一种创造性的思维模式

要允许自己有愚蠢的一面。创造性要求有一定程度的智力上的顽皮与不成熟。很多有创造性的人都是颇有造诣的恶作剧者。

5. 要对你的环境怀有好奇心

经常询问事情如何才能成功，或为什么不成功这类问题的人，往往有可能想出改进的办法。

6. 找出自己最富有创造性的时间

试图在那一时期完成创造性工作。很多人在得到了充足的休息之后可以达到创造性的顶峰，所以要在一天的开始处理最伤脑筋的问题。

7. 积累创造性解决问题的数量

要记住有关创造性解决问题的很重要的一点，你想出的主意越多，就越有可能产生了了不起的主意。创造性解决问题是一种数量性的挑战。

三、领导者要慧眼识英才

知人善任，就是不仅要善于发现人才，还要善于用人。要用其所长，避其所短。

汉高祖刘邦说过一句名言：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如张良；统百万之众，战必克，攻必取，吾不如韩信；扶百姓，筹军饷，不绝粮道者，吾不如萧何，吾能用之，所以能得天下。”由此可见知人善任是何等重要。

在商品经济盛行的今天，“知识就是金钱”的观念已深入人心，而拥有知识的人才自然也就成了无价之宝，因此成功

者一定要有爱才如命，求贤若渴的思想，要有尊重人才的习惯。同时，成功者能够慧眼识英才，才能使自己得到精兵强将，对自己的工作大仍益处。

中国有句俗语，“一个篱笆三根桩，一个好汉三个帮”。大凡成就事业的人，都需要一大批优秀人才的配合与帮助，一起努力，光靠一人的力量毕竟是有限的。

王安石，北宋著名的政治家和改革家，他就十分重视人才，认为人才是国家的栋梁。他说：“夫材之用，国之栋梁也。得之则安以荣，失之则亡以辱。”千里马常有，而伯乐不常有，作为现代领导者需要有慧眼识英才的能力，这样才能汇聚人才来成就自己的事业。

我们中华民族历来就有重视人才的经验和习惯。鲍叔牙荐管仲，使齐桓公成就霸业；萧何月下追韩信，其“战必克，攻必取”，使刘邦终得天下；刘备三顾茅庐拜诸葛亮，诸葛亮作“隆中对”，并出山相助，终使三国鼎立；宗泽荐岳飞曾一度扭转抗金的局势……这些事例，都能体现出人才的重要作用。

发现和培养人才，还要注意不能求全责备，不因小缺点而忽视了其他的才华智慧。因为“金无足赤，人无完人”。

美国南北战争时的总统林肯任命格兰特将军为总司令，只看他有运筹帷幄、决胜千里的能力，并不计较他那嗜酒贪杯的毛病。

“有大略者不问基短，有厚德者不非小疵”是识别人才的重要原则，而做到这一点需要有大公无私的精神，始终恪守任人惟贤的标准。

王安石说：“惟圣人能轻重在，不能铢两为平均。”成功者在发现人才时，还要善于用人，要用其所长，避其所短。

一个人是学术上的权威，善于搞研究，分配到科研单位才能发挥作用。而如果让他去当行政管理人员，也许发挥不了他的作用；而如果一个人擅长管理，有过人的协调能力，那就应该派他去担任具体工作，而不能让他去研究文艺创作。

学非所用，用非所学，都会造成人才的浪费。成功者做到善任，才能使人才的聪明才智充分发挥出来。

由此可见，成功者不仅要具有慧眼识英才的能力，而且还要能因材施教。如果不能因材施教，便是对人才的浪费。

四、领导者能够提出尖锐问题

强有力的领导者可能并不是永远知道正确答案，但他们通常能提出正确的问题。领导者工作中难以攻破的部分便是提出尖锐的问题。

尖锐的问题指那种能使一个人或一组人停下来并思考自己为什么正在做或没有在做某件事情的问题，这样，团队成员就被迫考虑自己活动的效率。

提尖锐问题的目的并不是要恐吓、哄骗或贬低别人，而是要帮助他人考虑现状是否足够好。尖锐的问题通常会为创造性思维做铺垫，因为它提出疑问，一个正被接受的实践是否能得以根本性的改变。尖锐问题的魅力在于它鼓励人们问自己，“我为什么没有想到这一点？它显而易见”。

以下是一个提尖锐问题的例子，在垃圾处理行业处于领先地位的一个外国公司着手一个新的项目，即改变用户付费方式，费用直接从用户的银行账号转到废品收购公司的银行

账号。

用户们每两个月收到一次报告清单。清单上说明用户不需邮寄费用，但所欠的费用已被从他（她）的银行账户上扣除了。

废品收购公司的一名高级管理人员有一次看到账单报告，她注意到里面还附有一个付款信封。她发现所有的账号报单里都夹着个信封。在公司内进行了解之后，她得知加一个信封是所有用户账单报告的标准做法——无论是需要邮寄还是银行转账。

然后这位管理者提出了一个尖锐的问题：“我们为什么要给不需用信封寄钱的用户们寄信封呢？我们是不是要帮助信封公司做生意？”这促使信息系统经理定了一条规定，即不往客户账单报告中加无用的信封。

尖锐的问题也可以询问他人为何他们没有考虑到某事。下面是尖锐问题的例子：

团队领导对另一名团队成员说：“为期只有一天的推销意味着6月5日那天不会下雨。要是那天下雨怎么办？”

部门总经理对生产经理说：“你许诺的送货日期意味着你那主要部件的供货者一定会按他所许诺的那样如期送货。你为什么要如此依赖一位送货者？”

副总裁给销售经理送去一份便函：“我也为你感到骄傲，因为销售量上升了10%，但是与我们的三个主要竞争对手的销售上升额相比如何？”

要准备回答你那尖锐的问题，考验你的行动计划。问问自己：我漏掉了什么？我还应该考虑什么？我的计划可能会

出哪些差错。

善于提出尖锐的问题要求培养正确的思维习惯。在看了别人的工作和提议之后，自己提出以下问题：

它的毛病出在什么地方？

怎样能更好？

哪些是他们没有想到的？

一旦出了差错备用计划是什么？

什么东西都没有这么好，总裁会怎么认为？

尖锐的问题可以在团队会议、个人会议上或与同事旅行时提出。但一定要在你认为别人能接受进行认真思维的时候提出来。要避免这样的情况：“请把牙签递过来。顺便问你一句，你是不是认为应该废除人事部这个部门？”

五、领导者要有容人之心

人们常说：“宰相肚子里撑船。”成功者必须要学会宽容，要有博大的心胸与气度。

一个大家比较熟悉的例子是，《三国演义》中的陈琳曾经在檄文中把曹操的祖宗三辈骂了个遍，但曹操依然欣赏他的才华并重用他。唐太宗李世民也重用曾帮助太子李建成而反对自己的魏征。

六、领导者要有组织指挥能力

成功者必须具备的一项能力就是组织指挥能力，所谓组织指挥能力是指为了获得理想的社会效益和经济效益，对被管理的客体实行有效管理和控制的能力。它包括两层含义：

其一是“管理”，即熟悉运用各种组织形式，如集权结构、分权结构、矩阵结构、系统结构等，并善于运用组织的力量

协调各方面的人力、物力、财力，使其达到状态上的综合平衡，从而获得最佳的社会效益和经济效益。

其二是“控制”，即采取有效的控制手段，使被管理的客体（人、事、物）按照领导者的意图，沿既定的方向运动前进，并最终取得预期的效果。

成功者的组织指挥能力，主要表现在用人授权和遥控指挥两个方面。

一个成功者，能够合理地使用手下的人才，使他们“人尽其才，才尽其用”，变成自己的手的延伸、脚的延伸、腿的延伸、耳的延伸，甚至是大脑的延伸，那么这个成功者一定会成为一个运筹帷幄、决胜千里的优秀的领导人才。

成功者不仅要放手让手下的各类人才去工作，物尽其用，各尽其职，而用能够采取有效的控制手段，对他们的行为方向、行为方式和行为效果实和有效的“遥控”，必要时还可以随时将他们“收回来”。

那么，这个成功者一定会成为一个牢牢控制、支配和驾驭全局的核心人物，是一个在本地区、本团队具有强大凝聚力和吸附力的“内核”。

你要想拥有自由驾驭的能力，把自己塑成指挥大师，那么就必须拥有成功者的两大本领：敢于用人，敢于在关键时刻拍板。

七、领导者要有决策能力

决策者水平的高低取决于自身的修养，为了提高决策水平，他要树立不断创新的思想，克服因循守旧、墨守成规的思想；要有渊博的知识，当然，一个成功者多谋善断，必须

具有分析、判断能力。

分析、判断能力，主要在于是否能深刻认识事物间的内在联系及事物的本质属性及发展规律，成功者掌握这种能力，有助于在纷繁复杂的各种事物中，透过现象看本质从而抓住主要矛盾、运用创造性思维方法，进行科学的归内、概括、判断和分析，举一反三，触类旁通，找出解决问题的关键所在。

是否能在一大堆急于要办的工作中，分清孰重孰轻，哪些需要自己去办，哪些需交给下属去办；就能够有助于在错综复杂的人际关系中，准确地判断各个层次，然后区别情况，分别调动他们的积极性和主动性。

分析、判断能力还有助于使领导者遵循事物的发展规律，预测到未来事物的发展变化，据此分析判断自己所在团队，自己所做的工作，在整个宏观布局上的位置，以及与社会潮流的关系，从而作出相应的正确决策。

一位成功者的分析、判断能力的高低，直接决定他的能力素质。邱吉尔以其不凡的分析、判断能力，力主对德作战，其功绩永载史册；而在当今社会，面对瞬息万变的信息，捉摸不定的局势，成功者在分析、判断能力上应该有更高的要求。

成功者的日常生活中，有一项便是要经常做决策，因此领导者往往需要较强的决策能力，即成功者决定采取哪一种最有效方式的决断能力。

1. 选优决策能力

领导者需要有选择最佳方案的决策能力。决策就是方案

选优，不过，这个选择不是简单地在是非之间挑选，而往往是在一种方案不一定全优于其他方案的情况下进行。

科学决策必须建立在对多种方案对比选优的基础上，这就要求领导者具有方案对比选优的能力。

2. 风险决策能力

领导者需要有风险决策的精神。客观怀况，往往是纷繁复杂的，有一些情部句不可能让人事先作出百分之百正确判断的。

现实生活中，成功者常常遇到的是一些不确定型、风险型的决策，这就要求决策者有敢想敢干、敢冒风险的精神，不能追求四平八稳，因循守旧。

3. 果断决策能力

领导者要有当机立断的决策魄力。“当断不断，反受其乱”。决策是不能一拖再拖的，他需要在有效的时间地点内完成。否则，正确的决策一旦过了时间就会成为错误的方案。

美国第三十四任总统、世界反法西斯战争的杰出统帅、五星上将艾森豪威尔在 1944 年 6 月 6 日在诺曼底登陆战前夜，表现出了非凡的当机立断的决策魄力，使诺曼底登陆战役取得辉煌胜利，从而扭转了整个战局，沉重地打击了法西斯势力。

登陆前夕，天气情况恶劣，一直下着大雨，气象学也不能完全把握说 6 月 6 日就能转晴。如果天气不转晴，那么空降兵将无法着陆。将全使整个登陆计划失败，使 50 多万士兵面临牺牲的危险，在众多的将领都表示迟疑不决的时候，艾森豪威尔当机立断，决定 6 月 6 日实行登陆，并赢得了胜利。

当机立断的决策魄力是成功者必备的能力。成功者善于当机立断，有敏捷的思维，才能在复杂多变的情况下，应付自如。艾森豪威尔就是在紧急关头当机立断而取得成功的典范。

现代社会是信息社会，信息瞬息万变，机会稍纵即逝，尤其是在实行市场经济的今天，市场形势变化多端，就更需要现代领导善于抓住机遇，当机立断，取得成功。但是当机立断不等于盲目冲动地喊打喊杀，正确的分析、判断才是当机立断的首要条件。

八、领导者要克服情绪骚动

灾难会引起巨大的情感方面的后果。严重的工作灾难所产生的情感方面的影响胜过失去一个人际关系。

灾难所产生的压力会导致一连串的灾难，接着又是压力，接着又是更大的灾难。下面的方法能帮助你成功地对付灾难的情感方面：

1. 接受现实

建设性地处理危机的情感方面并不意味着要否认现实。要承认问题是真实的而且你的内心也受到了伤害。

2. 不要把挫折归咎于个人

要记住只要在事业上冒险，挫折就是不可避免的。不把挫折归咎于个人能帮助减少情感压力。

3. 不要害怕

要认识到你正处于一个很多其他人都会感到恐惧的艰苦境地。说服自己保持镇静以便处理困难或危机，不管它有多么严重。

4. 卷土重来

如何从事业以及个人的挫败中卷土重来？询问过几百个人之后，可以得出一个重要结论：从家庭成员以及朋友那里获取情感方面的帮助会有助于人们克服伴随着灾难而来的情绪骚动。

学会如何从灾难中卷土重来是从事领导事业或做其他工作的主要一步，不能从灾难中振作起来会使人衰弱。

九、领导者要培养部下的向心力

在一个组织中，每一个员工都有着不同的兴趣、爱好与价值准则，这也正是你的组织能如此富有活力，充满生气的原因所在。

有人也将组织比喻成一个大熔炉，从四面八方加入到其中的人们，不仅带来开展生产所必须的技术知识与人力，也带来各样的处事内容、办事态度与行动原则，他们使你的组织在融百家之长的同时，也出现了“水”与“油”不可相溶的现象。

个人价值是人在历经世事波折之后个人感悟的沉淀。其形成过程，如同“蚌育珍珠”，它是一个人筋骨与心志都经过了一番世事的洗礼之后，得出的个人的生活准则。它似乎是很难改变的，但它是可以发展与延续的。信任关系的建立也正是基于这种共同的坐标观基础之上的。

当一个雇员进入了组织之后，你就应该让他深切地体会到，有一种无形的力量在指导着每一个共同的目标，并且要在以后的工作中不断地宣扬它、贯彻它，并身体力行地将它在你的工作表现中适时地展示给大家看，因为雇员们往往更

相信自己的眼睛，耳朵对他们来说由于频繁地使用已走向老化了。

在雇员们朝夕相处的工作氛围中这种组织价值观的渗透，会将两颗相距太远、缺乏了解的心拉近。为了组织的共同目标与他们的共同理想，他们的手也会紧紧地握在一起。

信任关系的建立不是绝对由一方凌驾于另一方，或是与动机深藏不露的操纵势不两立的，信任意味着共享，而操纵意味着掠夺。

试想一个组织中每个人都试图利用操纵来实现操作的目的与绩效的取得，即便是这种操纵是相当隐秘的，那么组织的人际氛围也会充满了淡淡“硫磺”气味。

最易落人操纵圈套的，也许正是身为管理领导的你，管理层得天独厚的条件，会使你很容易拿起权力的大棒向你的雇员指指点点，你也许会觉得这是你的职责所在，向团队的其他成员委派任务、下达指示、传达命令是你天经地义的份内之事。但无形中，你已被一种无形的思想误区操纵着，微妙地影响着你周围的人际关系与环境。

没有人会愿意在一种命令的口吻下被驱使去工作的，就是在一般的场合，把别人唤来唤去也会让人感到特别地不舒服。其实诸如“命令”、“指示”、“传达”、“下达”，这样的词语应该在你的管理词里消失了，因为他们确实会为你有意无意地进行操纵提供便利的借口与冠冕堂皇的伪装。

在你的组织里平等与协作是每一个人应该抱有的最基本的信念。在这里，没有人是特殊的，即便是你的职位会多多少少让一些人望而生畏，但对自身的塑造会扭转别人对你的

这种传统看法，而且会深深影响别人对平等协作含义的更进一步认识。

你最好使所希望的那种平易近人、平等待人、谦逊做人的角色形象化、模型化，在你与员工广泛的接触之中，你的这种可贵精神会潜移默化地影响他们，甚至他们会群起仿效！

第五节 领导者的职责

领导的职责是决策和失去决策的执行，因此“对领导来说，重要的不是看他办公的时间，而是是否善于作出决策”。认为领导要抓“大事”，不要费力“过问细节”，可在以下方面加以论证：

在大生产时代，领导在知识和精力上，“没有人能解决经营中提出的一切问题；没有人有经营中领导工作所要求的一切精力和时间。”

在大生产时代对于领导体制的要求。社会分工的发展“使职能专业化和权力分散”，因此在大生产时代分工分权、分权分现是领导的基本原则。

著名的企业家德鲁克在《优秀领导》中认为：领导首先要领导好本人的时间，人们可以通过“时间纪录”发现领导有很多时间用于应酬接待，忙于不必要的琐事，甚至还有“非躬亲不可”的理由。这些理由如“领导不躬亲，别人未必能干好”，“怕因小失大”。这些行为使“事必躬亲”成了一些领导的通病。

在第二次世界大战后艾森豪威尔还在为“签署一封水平

低劣的信件”而抱怨不已，他认为“他能写得更好”；林登·乔治远在华盛顿却仍“坚持亲自选择越南的具体轰炸目标”。

对于抓大事不问琐事的领导方法，德鲁克的表达很确切，要做有效的领导，是“做对的事”，不是做好事情；是“做对的决策”，“对战略”，不是让人眼花的战术。

事必躬亲的后果是压抑你属下的主动性、创造性，不能锻炼干部，克服的途径是分权与授权及其计划时间，留出足够的时间进行“思考”等操作性强的方法。

一、策划未来

考虑未来的技巧为你或组织创造了一种未来的新形象，使你或组织所人的日常决定和自身更大的目标联系在一起。成功人士认为，要想取得突出成绩，崇高的理想和远见卓识都是你必不可少的。

西科姆公司（日本最大的家庭安装公司之一）的总裁田一阐明了他的观点为：“我们公司的发展势头一直很猛，而其他公司却一直在原地徘徊不前，尽管大家都处于相似的商业环境里。为什么会出现这种明显的不同呢？

我认为其根源在于你是否对公司的未来形象进行了扩展。这种形象不是出自一种随便的想法，而深思熟虑后得出的切实可行的理想办法。我们必须考虑到三、五甚至十年以后我们行业的情况，并设计出那时我们公司的形象，并且还要进一步考虑如何在现实世界里创造这种形象。如果不好好为我们的生活和我们的公司设计未来，我们就不可能成功地创建一个具有潜能的公司。”

它不仅需要你具有一个正确的大脑机制和创造性，它

还需要你拥有广博的知识。只有到这时，实现目标的时机才算成熟。但是你如何运用所学的知识也很关键。

习惯传统思维方式的人会试图把知识直接用来解决难题，而具有革新观念的人却往往运用所学的知识激发自身的新观念产生。

知识本身不是客观的还是主观的；它总是嵌于一个事物的具体框架中，而且总是相对的，可以反复进行阐释。这就是为什么考虑下一个办法很关键的原因。

阿姆斯特丹大学的社会学家约施拜恩·桑德勒格和鲍勃·维林戈写道：“知识只有在应用中才会不断发展。

确实，已有充足的证据证明可以重建人的记忆。知识本身是流动的，因此，知识永远不可能简单地被传播，因为知识并不以可传播的形式存在。

考虑理想办法的这种观念尽管已存在很长时间了，但一旦真正将其提上议事日程，它几乎总是遭到人们的否决，其问题在于：

没有考虑目标；

关于自动化系统如何操作，没有一个草案；

没有运用现在的决策程序；

推测应考虑的因素而无视它们出现的频率或重要性。

由于考虑未来技巧赋予你的理想目标以生机和活力，因此人们大都能理解并支持你关于未来的远见卓识。以下是怎么培养策划未来能力的一些建议。

1. 赋予理想的办法以时间限制

例如，你可以这样询问对方：你认为下一次解决这个问题

题时会提出什么方案？一年后呢？五年后呢？这类问题能激发人们对现在应采取的行动提出高明的建议。

即使长期的理想办法不能马上实施，有一部分在今天仍然是可以先利用的。它们是你的长远目标的组成部件，比传统方式中普遍存在狭隘、短视的想法要好一些。

2. 向未来倾斜

这样使你能从头开始。如果一切都从头开始会怎么样呢？这是一个绝妙的问题。它能使你的大脑摆脱过去的种种束缚，任思维自由翱翔。通常地，只有首次对某一产品或事情进行计划时，你才会采用一切从头来的方式，但这种方法在你解决任何问题时都能使大家畅所欲言。

当美国密尔沃基地区护士严重短缺时，从头来的方法发挥了作用。一个由医生、专业人员和护士共同组成的工作团队来负责处理这个问题。通过运用目的技巧，他们决定把注意力集中在“看护病人”上，而不是其他更具体的工作上。如果一切都从头上开始，怎样才能提供满足住院病人需要的护理呢？通过考虑这个问题，他们获得了突破性结论。

他们开发了几种病人护理系统，它们都基于病人下列需要：如医院的引导、教育以及怎样让病人出院，还有睡眠、休息、食物、水、诊断、护理、交流、观察、监测的重要住处卫生、清理、物质供应和感染预防等。

后来他们没有建立中心护士站，而是建立了很多小工作组，每个组负责一定数目的病人，因此他们能向每一位护士提供一部发病人的详细情况。每间病房的各项供应都是标准的，供应柜台里放着每位病人的医疗病历。每间病房的门外

挂着一个亮着灯的计时器，随时提醒护士下次治疗的时间。

这项革新的制度在一家拥有 39 个床位的医院进行了试验，结果大获成功，因此后来在做了小小改动以后，在一家拥有 500 个床位的新医院也实施起来。

3. 鼓励提问

这样可能找出可选择的“理想”办法。多考虑未来技巧要鼓励决策者刨根问底地询问更多的问题，这样你就不仅能得一种解决办法，而是许多办法乃至许多下一个办法。那么乐意采纳多种办法的决策者更有可能找到创造奇迹的突破性想法。有时，更佳的选择会成为你生存的钥匙。

美国中西部一家发展中的小型计算机公司，为了处理新开发的一种产品和原有产品销量不断扩大这种情况，感到有必要把厂空间扩大一倍并另外雇用十八个员工。

公司请求一位创造性思维的顾问来帮忙审查这个决定。他通过激发人们新想法的问题询问来弄清目标。（比如，能实行自动化吗？）公司成员提出了几种可供选择的生产建议。公司最后采纳的办法是：公司空间不变，仅增加七名员工。

1981 年年初采纳的这个办法使公司摆脱了濒于破产的危机。那时全国经济萧条，不断增加的债务和向员工作出的承诺很可能使该公司无法生存下去。

但通过运用创造性思维技巧，公司变得很强大，因而扩大了销量、市场占有率、法人活动和管理活动。

4. 保持热情

在尽可能长的时间内保持你对不同办法的热情，会在很大程度上增加你发现潜在的理想目标的机会。这需要你容忍

模糊性，这是许多有效的决策者的共同特点。

5. 建立常规观念

这是你提出理想办法的指南。考虑未来目标就不可避免会遇上一些不可预测的，不经常出现的非常规问题。你在考虑理想的未来办法时，为了不让这些无法预测的因素埋葬整个方案，你应当关注你遇到的常规情形，而不是偶尔出现的非常规现象。

例如，有许多无力解决的困难均在于以往缺乏明确的重点目标，像当前国内高校教育的培养目的、行政监督体系、20世纪90年代之前美国的国防战略等，这样就导致了人们在处理这些问题时，缺乏可以指导人们前进的良策。

在通常的解决问题的方式中，当人们聚在一块儿讨论某一个问题时，每个人都试图找出它的错误，以及它为什么不行。他们浪费了大量的时间来讨论并且制订出方案以应付极少发生的反常情形。有时间你最好还是讨论正常的情况。

如果你能想出可以替代的办法，那么处理反常情形的办法就变得简单。让我们看一下下面的几个例子。

设计一套医院中用的药物治疗管理系统，你首先需要考虑正常的、最常发生的或者说最重要的情形——每日三次，每四小时一次等等。

随后会出现新的系统，它能够对反常作出反应，当出现特定的病人状况，可根据病人的要求进行药物管理等等。最后的系统会支持几乎所有适用于正常情形的想法，并且可对反常情形作些小的调整。

一个百货公司采用一种运送系统来接收来硬纸盒包装的

商品（它所接收的商品中的 90%用硬纸板盒包装），而对另外 10%用木板条箱和塑料包装的商品则设计了一个独立的接货区。

一般被雇来的建筑公司不仅要修建组合的市内房屋，还要修建一些单独的住宅以满足不同的市场需求。

考虑到正常与反常情形会导致多种解决途径——一个突破性办法需要包括对各种情形都适用的几种替代方案。将多种目标、多种需要、多种可能的解决途径组成一个高效的突破性建议，对你来说将是一个挑战。

一个组织的方向感来自一个好的成功者的洞察力和想象力，所以，成功者必须要懂得策划，这样他才能出色地带领大家前进。

策划作为一种能力，是成功者必不可少的，为你的事业和人生选好目标，用合适的手段，巧妙的方法，并把握住时机，才能一步一步向成功迈进，策划是事物过程的前提和大纲，只有懂得策划、善于策划，事情才能做得顺利，成功者无一不是组织策划的高手。倘若你还不擅长，那你应该马上为此而努力了。

二、领导者的任务

1. 传播企业文化

任何一位高层领导者的一项主要工作是建立、加强或巩固团队文化。可能你已经知道了，团队文化指的是一个组织用以指导员工行为的价值观和信仰。

作为一名领导者，你可以通过自己的行动来传播你的价值观及期望。尤其适合于以身示范的行动包括表现出忠诚、

自我奉献和超出职责范围地服务于公司。

一个超出职责范围服务的例子便是超级市场的仓库经理在购货高峰期主动出来开一条新的付款通道。

2. 重视客户服务

优良的客户服务是商业成功的暗语。如果你的工作包括接触客人，一定要致力于信守诺言。要愉快地解答疑问和处理抱怨，避免使哪怕是最棘手的客人失望，团队成员会注意到你对客人利益的高度重视。

3. 尊重公司政策

多数组织都有关于雇员行为，如缺席、迟到和诚实方面的政策。有效的领导方式是清楚地把政策传达给大家，然后身体力行。对政策和制度进行抱怨的团队领导等于是鼓励他人违反规定。

不要忽视那些你觉得不方便的规定，如禁止部门雇用亲属。如果你不同意某项政策，就去与高层管理人员讨论你的想法。把团队成员当成发泄不满的回声板是低劣的领导艺术。

4. 良好的工作习惯

团队成员通常会根据你的表现来设定工作强度、工作时间和休息次数。如果作为领导的你把时间当成一种富贵的资源，那么你这一领域的员工很有可能会加快他们工作的步伐。对工作时间也有影响。

一个常常因非工作原因而离开办公室的领导不久就会发现职员们也在减少自己的工作周数。

5. 参与脏活累活

在向他人表明某项令人不快甚至危险的任务是至关重要

时，以身示范是一种最好的方式。

比如有一个清洁公司的经理们有时会自己清扫便池和小便池。原因有二：经理们想告诉人们正确的清扫厕所的方法；同时他们也想说明这样一个事实，即清扫便池和小便池并不卑微，尤其是当这是你的主要业务时更是如此。

另一个例子是一名草原地区的民政局官员，顶着暴风雪开着履带式雪地汽车，为的只是确保牧民生活保障款按时送到。

三、从长远考虑问题

成功的领导者不能眼光短浅，要能从长远考虑问题，才能有大计划、大目标、大步骤、大行动。

成功的领导者通常都具有战略眼光，即使他们在决定眼下需要的改革时亦如此。尽管他们的许多见解是以目标、质量或价值为导向的，但把注意力集中在“下一个问题是”，无疑为他们明确“未来”目标提供了催化剂，考虑未来目标是一种来自突破性思维的远见。这是策划能力中很重要的一条，成功的领导者必须要具备这种能力。

独特技巧能帮助你构建一个深入理解问题的框架。你最初的目标排列为你提供了建立可行办法的坚实性。现在，考虑未来有助于你提出自己今后需要的办法。你现在的变革应基于你下一步可能采取的措施。

找出目标后，你下一步要做的是，考虑所有办法今后的实施情况。粉刷匠、造船人和锯树者都未进一步考虑未来，因而他们无法超越眼前的目标——仅想到把墙壁粉刷出来，把船造出来或者把树枝锯掉。如果他考虑到自己其行为的后

果的话，那么他们眼下的做法肯定就会迥然不同了。

人类的发展史就是不断创造的历史。有人制造开罐头的工具、网球、一种蛋糕混合料，接着就是有人来改进这些东西：制造电动开罐头的器具、彩色网球、上敷奶油的混合料蛋糕等。

一旦你实现了某个目标，然后就躺下高枕无忧，不思进取，因为你的潜意识告诉自己你已取得的成功就是最终目标，这是陈旧的思维方式。突破性思维告诉我们，每一种新产品或系统，往往只是一种更新的产品或系统的垫脚石而已。

所有总是毫无例外就会向未来发展。在解决难题时，你应注意自己今后可能再次解决这一问题，这样做能为你省去不少麻烦事，你的远见有助于改进你目前的解决办法，并能把改进措施纳入来，以备日后之需。

考虑未来的技巧能使你的思维升华，从而超越第一个解决办法。如果你的机器运转不良，可以让工程师重新设计一个齿轮，使其运行更好。但是，你该问问自己：“是改良齿轮对今后更有利呢，还是找一种完全不同的新办法更好呢？”

考虑未来的技巧激励你去发现新的办法，即使它可能不能立即实行，但只有继续努力你才能生存下去。你眼下的解决办法不过是你面向更好的未来的过渡性措施。

四、设定目标

把人们的力量集中在“目标”上是成为他人生活中一种促进力量的最简单的方法也是最有效的方法。鼓励并帮助人们设定目标会帮助他们更好地集中力量，并提高工作表现。

一个目标是一个人想努力获得的一件事、一种情况、一

个目的或条件。目标因此能反映出你规范自己行为的愿望或打算。

尽管设定目标有很多优点，但并不是任何目标都行。设定目标是一门艺术，因为有些人能比其他人设定更好的目标。

下面有几条设定目标的建议能引导人们获得想要获得的东西。帮助团队成员设定具有这些特点的目标会提高你的促动力。

1. 设定具体目标

像“改进表现”这样的目标作为对日常行为的指导来说就太含糊。更有用的目标是准确地表达什么是改进表现，什么时候达到这个目标。

确定实际上有难度的目标。稍微超出人们能力的目标具有促动性，只要它不是太难以至于人们不免会因为达不到而感到沮丧。

2. 写下准确的目标

有用的目标通常能用简短有力的话语表达出来。下面便是一个例子：“在今年12月31日之前过期应收账款的回收率提高50%。”

3. 描述所能出现的结果

如果达到了目标就描述你实际上在做什么。一个有效的目标能确定在目标达到之后所能导致的结果。一位销售代表的有用目标可以是“提高我把线索变成实际销售的比例。”把更多的线索变成销售正是这位代表为达到目标所要做的。

4. 设定不同阶段的目标

你可能会有的每天的目标、短期目标、中期目标和长期目

标。

5. 随时了解目标进展

把达到目标过程中取得的进展作为评估表现和其他反馈的尺度。当团队成员知道自己在达到目标方面的表现会影响自己的表现评估时，就会更努力地工作以达到目标。

6. 具体说明

具体说明要完成什么、谁去完成、什么时候完成以及如保完成。这种什么、谁、什么时候和怎样设定目标的问题包括了很多内容。它帮助人们把能量集中在有效的目标具体包括什么东西上。

下面是一则例子，“影碟销售经理在 15 个月内把销售额提高 40%，把货物卖给具有令人满意的销售记录的交易商。退货以及不付款将从销售总额中扣除。”

五、操纵策略

很多人在听到或看到“操纵”这个词时，尤其是当它与领导艺术相关时，都会感觉到畏惧。如果领导者应该是讲道德与值得信任的模范，那么他们怎能同时又操纵他人呢？答案取决于如何定义“操纵”。

假定你把操纵看成是一种不正当的影响力策略，用它来哄骗一个轻信的影响人使之做一件自己从来不想做的事。而且你让那个人做的事是违背他（她）自己的最佳利益的。毫无疑问，一位有效领导者是不应该使用这种操纵的。

反之，假定你把操纵看成是一种微妙的或间接的影响力策略，有必要用它来帮助人们达到目的，而且这个目的对个人与整个组织都是有益的。

操纵有时是必要的，因为更直接的影响力策略可能在某些场合没有效果。

因此操纵在领导艺术中占有重要的一席之地，假定领导者的主要工作是影响他人。如果不讲道德地使用操纵，那么它就会造成负作用，破坏领导者的可信度和影响他人的能力。

使用操纵所面临的挑战在于很难讲清楚使用的是什么具体技巧。人们通常会说，“我操纵他人”，但是他们却无法清楚地描绘发生了什么事。以下描述了三种领导者们觉得有用的操纵策略。

1.“随大流”技巧

从事过广告业的人都会体验过随大流技巧。这种技巧通过指出别人正在从事所提议的活动来影响他人。以下是使用方法：

雪莉是国外一家公司信息系统的经理。雪莉的老板故意拖拉不肯投资建立互联网网页。

为了对付老板的反对，雪莉告诉老板：“我对因特网做了一些调查。在像我们公司这样大的公司中，我们是惟一没有建立网页的。我们下一步该怎么办？”她的老板回答说：“如果是这样的话，我们立刻把它建立起来。”为了有效地使用随大流技巧，在使用时要考虑以下几点：

要指出具体的对比团队（如与你公司规模差不多的其他公司），而不是含糊地说“人人都在这么做”。

避免对那些自诩为不落俗套的人使用这一技巧。这些人宁愿拒绝人人都在做的事情。

要具体说明你想让受影响对象做什么。告诉他或她你期

待的是什一并没有必要告诉该怎么做。

要使受影响对象因朝指定方向迈进一步而感觉良好。要指出他或她做了一个联明的决定。

这种技巧常常奏效的一个原因是很多人都有强烈的需要，要与他人保持一致。做人人都在做的事会使他们感觉良好。

2. 对别人暗示潜在的利益

使用潜在利益技巧，是指施加影响者暗示在满足了他或她的要求后会有些好处。例如，一些员工会抗拒被安排6个月的时间去完成一项他们认为既没意思又没收益的任务。施加影响人可以说：“这项任务可能是一个好机会。完成一项任务是受到高层管理部门注意的好办法。”

不情愿的团队 members 就接受了这项任务安排。如果其中有人在事业上受益，这位领导就操纵此人做了一件既帮助了组织又使个人受益的好事。

3. 一拥而出

展示快速的、戏剧性的结果对让人们接受你或你的团队的努力会有用处。

使用这一计策，你可以迅速掌握一定量的权力并为获得更多的权力打下基础。一旦你处理第一个问题的能力给上层管理部门留下了印象，就可以指望着去处理能给你带来更大权力的问题。一位信息系统经理提供了下面这个快速显示的例子。

在一个销售团队中，建立起一个有关顾客信用等级的数据库。这是一个日常的项目，但是团队中部分人员愿意接受

这个任务，以便能显示这些成员自己所拥有的数据库方面的技能。数据库建立成功之后，该团队又建立了一个项目，即辅导行政管理人员使用个人电脑，以及在因特网上寻找与工作有关的信息。基于过去的成功，人们的想法很容易被接受了。

在公司中某些成员越来越得到承认，现在整个团队与整个组织中的主要行政管理人员工作关系密切。这个团队的工作很受重视，在新的一年里被安排了两个新的职位。

为了成功地使用一拥而出政策，要记住下面几点：

第一，他人是根据你为他们获得的有用结果来衡量你的价值的，而不是根据你的技术程度。

第二，把某人找回来处理第二个问题的头号原因是，此人解决了第一个问题的质量。

在修补小漏洞时干了漂亮活儿的管道工，有可能被邀请回来安装新的浴室装置。修小漏洞时干得一塌糊涂的管道工会从客人的名片册上消失。

第三，如果你想开个头，没有任何问题低贱得不值得你去处理。

第四，一个团队领导人，如果他成功而漂亮地解决了一个小问题，就会被看成具有潜在的领导品质。

六、领导原则

处理好领导与被领导之间的关系是领导的首要问题，领导的第二个目的是领导所有动态性的关系。领导是所有势力的中心，这些势力都有他们的工作安排。因此，所有势力都要求领导用能促进目标的方式领导。所有势力组合成了需求

系统。每个势力、领域，都有各自的需求。它们都在各自的事情上，因此领导要把它们放在一起领导。

领导对势力行为的响应形成了响应系统。领导要决定如何响应个别需求和不同需求间的影响。有可能对领导提出需求的势力有董事会、员工和组织内的志愿者、顾客、各级政府部门、竞争者、家庭和朋友、顾问……

其他还有些领域是属于人们的内部世界，如选择价值观、承诺自信的程度、学习挑战和你喜爱的领导风格等等，这些需求也需得到及时的响应。领导要平衡把花多少精力在达到目标上和处理关系上。

领导原则是由实际操作准则构成，下面是对现代领导有价值的原则：

1. 分工合作

必须分工，确保大家都能完成自己的部分。例如制作船，有制作船身的员工，有焊缝的员工，有制作船帆的员工。

办公室员工，有负责登记业务定单的，有负责打印信件的，有负责定信件的。

2. 领导的权利与责任

领导拥有下命令和做指示的权力，但也应承担 responsibility。例如，领导让一位员工装载货车，但货车没按标准装载，此责任就由领导负责。

3. 领导和员工彼此忠诚

领导要负责在员工间建立信心，但员工应对领导忠诚。也就是说，领导如果想在员工处得到忠诚与合作，自己就要忠诚与合作。

4. 员工只有一个领导

大量的实践证明：如果一个员工同时要听命于几个直接上司，就会有混乱和冲突发生。

5. 只有一个主要计划

例如，当公司整体都能准时发货时，而供应部门则从供应商处购不到原材料，使生产部门不能按时完工，公司的统一指挥就会被打乱。

6. 按劳取酬

工资和奖金要反映出员工的工作状况，员工对组织目标的贡献很重要。按个人价值获得报酬，不要倾向对员工实施小恩小惠。

7. 制定科学的常规程序

如像原材料应放在合适的地方这种常规程序，能让努力和浪费最小化。

8. 员工所受的待遇要平等公开

当领导在某个员工无故休息而在挑剔其他的员工时，就可能引起员工间产生不满和冲突。

9. 领导应鼓励员工的创造性

别的事情也如此，能认可员工创造性的领导的绩效要高于不能认可员工创造性的领导。

七、领导者的职业水平

什么是领导者的“职业水平”？在不同的公司有不同的含义。如果想告诉别人其含义，你必须首先自己来给它定义。对职业化行为的一种有效解释方法是要保持尊严、感情成熟并且要让人们相信你的判断。

在一次高层管理人员与工厂雇员的见面会上，一位雇员嚷道：“我认为新的管理人员实在让人不快。我们比以前做得还要卖力，可是得到的提升却微乎其微。”

工厂经理以一种很职业化的方式回敬了这种很不职业化的行为，他说：“你可以表示你的不满情绪。但是要记住，我们正在努力保持竞争力以便工厂能够开下去。”

下一步是要努力做得职业化。如果你期望团队成员在客户和来访者面前表现得职业化，那么你自己应该在这些人的面前表现得职业化。同样重要的是，你应该在为自己工作的人面前也表现得职业化。

要通过对公司、你的工作、客户和公司的产品及服务表示肯定的态度来给别人留下一个好的印象。如果你很悲观，你的消极态度不久就会反映在工作团队成员身上。

八、做一个好的榜样

一般机构对健康是很敏感的，因此谈论身体健康并且使自己看起来健康就尤为重要。对健康敏感的一个例子便是，多数大型机构都有保持健康的项目。

此外，公司都在努力通过减少索赔来降低健康保险。这就意味着要鼓励员工们保持身体健康、预防疾病（健康状态）。

谈论并显示安全也很重要。在不同的工作场所显示安全的方法也不同。即使在没有要求佩戴硬帽子的地方戴硬帽子也表示安全。避免得到违法超速驾驶者的名声是很重要的。如果你的工作场所太杂乱，人们在地上会被盒子或计算机配件绊倒，那么这就表明你的安全性很差。

你上班时的衣着风格也会影响他人。受人尊敬的领导者

得到的一种赞扬是他们着衣职业化。衣着职业化通常看起来有风格但又不很过分，要穿干净、烫好的衣服。这也同样适用于休闲日。很多人认为穿印有粗俗语的 T 恤衫是不职业化的。

九、成功领导的特征和素质

你是否观察过一队忙碌而行的蚂蚁。它们似乎没有首领，无人指挥它们应该怎样去做，然而它们井然有序，各行其是。

但如果我们将一群人扔进一个坑中，让他们一个个自己爬出来。即使他们爬得出来，也是相互阻碍，直到最后产生一名领导。“小王，你趴下来！老李，你上到小王的背上，大张，你再上……”就这样他们他们才能爬出来。

人类不同于蚂蚁，他们是一种更为复杂的高级动物，每个人都有自己独特的思想，因此需要一个领导者来引导和指挥，以达到共同的目标。

我们无法用一个公式来表述出领导关系。领导是一门艺术、一种技巧、一种才能。有些人生来俱有，有些人学而得之，而有些人永远也摸不着边际，甚至有些人从没想到过去当什么领导。

看看我们周围那些成功的领导者，他们似乎都具有以下共同的特征和素质。

1. 领导要保持忠诚

忠诚，就如金钱和情感一样。如果你想获得，首先必须自己付出。不要向员工发泄对公司的不满，对他们而言，你就代表着公司。

如果你需要他们时，期望他们为你效力的话，就不要在

员工面前对公司说三道四。

2. 领导者要充满乐观

乐观的领导总是乐于听取他人的意见，因为他期望着好消息的到来。悲观的领导却总喜欢找各种借口或摆一副对一切都胸有成竹的架势，因为他害怕听到不好的消息。

乐观的领导认为员工很有帮助、富于创造力，悲观的领导则认为他们懒惰、讨厌、无用。

乐观领导每天清晨起床，便充满热情、信心十足，悲观的领导则躺在床上，精神不振。

乐观的领导热情欢迎员工提出建议，悲观的领导总是认为新的主意就意味着带来新的问题，认为弊大于利。

所以，乐观的领导步步高升，悲观的领导则寸步难移。

3. 领导者热爱员工

这一点应该不言自明。领导的工作就是管理员工，如果他根本不喜欢自己的员工，那他如何成为一名成功的领导呢？

优秀的领导者总是对员工关怀备至。他们对别人所做的事情表现出真诚的兴趣，让员工充满信心，并对领导充满好感。他们易于让员工接近，而不是只在办公室的大门里。

最优秀的领导注重人性，因为他们深知自己并不比其他人更加完美。他们对自己的缺点从不讳言，这样他们就能更充分的理解他人的缺点。

4. 领导者应鼓舞人心

仅仅是愿意抛头露面，站在众人之前指手画脚，这并不能表明领导者的勇气。领导者应当不断尝试新的方法，因为

事情总可以比过去做得更好。

领导者从不说“我们不会那样去做”。如果领导让一个人去试做某一件事而未获成功，他不会去做事者失去信任，也不会乱加指责。因为他明白：如果不让员工重振精神，再度尝试，又怎会获得成功呢？

5. 领导者要纵观全局

领导者从不会说：“这不关我的事”。如果你突遭不测时需要下属投身为你解忧，那你必须先让他们知道，在他们需要你的时候，你总是乐意帮他们。如果员工除了完成他们所认为的份内事情，对其他任何事情都拒绝去做，那可以断定，你的公司就陷入困境之中了。

6. 领导者要坚决果断

领导者要时常做出各种决定，而作出这些决定都是需要勇气的。当信息完全准确时，领导者易于作出正确的决定。但当信息难以得到时，你简直就无法做出决定。真正考验你的时候到了！事到临头，你必须做出一个决定。犹豫不决、优柔寡断，这些都明显表明一位领导内心的恐惧与害怕。没有人会尊敬或跟随一位胆小害怕的领导。

7. 领导者应机智周到

以委婉动听的话语待人总比尖刻刺耳的语言更好，这是生活中的一个简单道理。然而，权力的诱惑通常使这些身居高位的人忘掉此理。当我们急切希望完成工作之时，便失了耐心，根本不考虑他的感情。我们毫不理睬他们的建议，低估他们的工作成绩，在同事面前羞辱他们。我们不要忘了一个重要原则，批评时应当针对事情而不要迁怒于人。

8. 领导者应当公正无私

当你总结成绩、安排工作、给予提升、增加工资、雇佣员工、解雇员工的时候，你的任何决定都影响着整个部门。因此，讲求公正是极为重要的一点。

如果一位员工毫无业绩，你却给他加薪，这只能让其他员工感到不满。当一位员工无辜受冤时，集体的士气也会受到影响。当员工犯了错误之时，应该让他知错认错，然后置之一边，不应耿耿于怀。犯错是学习的良好机会，而不应视它为伤害员工自尊心与自豪感的靶子。

9. 领导者要诚实可信

诚实，意味着向上级领导报告他们可能并不想听的事情；诚实，意味着告诉员工他们何对何错；诚实意味着领导自己犯错时敢于承认错误。既要向下级讲出实话，又不要伤害他人的感情，这并非易事。保持诚实有利于公司的共同利益，它应该做为人们行动的主要目标。

10. 领导者雄心勃勃

领导者首先必须自己雄心勃勃，同时对员工也应满怀信心。领导者应分享员工的成功，认可他们的成绩。

以自己的热情和充沛的精力来激励员工，这样就可以让每个人都得到进步与提高。但请注意，任何事情都不要矫枉过正。不能仅仅为实现自己的雄心壮志而抛开自己面前的一切人和事而不顾，由此造成的后果将不堪设想。

领导者的雄心还表现在敢于适时予以改变，而许多人则害怕这种改变。当然，如果改变速度太快也会造成更多的损害。

因此，一位优秀的领导者应当知道何时放慢进程，何时加快步伐。领导者的脑子总是时时高速运转，而他们表面显得若无其事。他喜欢顺其自然而非快马加鞭，他喜欢灵活处事而不愿强硬推行。一位优秀的领导者就如一位行销高手，既向他的员工，也向他的上级领导推销自己的主意和计划。

11. 领导者应如终如一

一个糟糕的领导情绪不定，时而焦躁不安，时而兴奋异常，对问题或紧急情况反应令人捉摸不定，无法预测。这些不良情绪都会加重员工的心理负担。为了保护自己，员工不得不时时作最坏的考虑，因为怕领导总是小题大作甚至无事生非。

12. 领导者谦虚谨慎

杰出的领导者都具有完美的自我形象。他们喜欢自己每天早晨在镜中看看自己的面容。因此，他们不需要从别人那里得到阿谀奉承，也不必自吹自擂。同时，他们也不必掩饰自己的错误，因为他们知道，人无完人，至少他们不是完人，所以犯错是在所难免的事情。

员工永远不会被自我主义者所蒙骗。你也许感到奇怪，他们为什么浪费自己的时间，一直向你吹嘘他们多么完美。他们吹得越厉害，就越表明他们内心的胆怯和自身的无能。

13. 领导者信心十足

自信而不孤傲、不卑不亢，这些也是杰出领导者的优秀品质。自信者不必开口，就显示出他所具有的很大吸引力。自信的外表，会让员工有所寄托，感到安全。

我们知道，没有人总是时时充满自信，如果你的领导不

能百尺竿头，更进一步，那你发展提高的机会何在？谁击出全垒打的机会更多？是站在球位自信能够击中的人，还是根本不相信自己能击中的人？

一个简单而又有效的影响团队成员信心的方法是以身作则。做一个正面的榜样以便他人能学习你的行为和态度。以身作则的理想方法是当一名“像我所说和所做”一样的领导。

一定要言行一致，你的行为言语一定要互相证实、支持和澄清。没有这种一致性，就失去了可信度，别人也不会把你当成领导来尊敬。要创出这样一个名声，即你自己就是你要求别人当的那种人。如果你希望别人待人宽厚、举止文雅，你自己首先要这样。

15. 领导者为人之师

历史上的每位伟人无不首先为人之师。更重要的是他们传授的不仅仅是与手头从事的工作有关的知识，领导者还善于传授领导方法。

他们乐于帮助员工建立自信、喜欢他人、胸怀大志、热情充沛、为人诚实、办事稳妥、坚决果断。

第六节 做决定和协调

一、逃避做决定的借口

一些人就是因为无法做出决定而裹足不前。就像我们会养成种种拖延迟误的坏习惯一样，我们也会养成主动逃避做决定的各种技巧。花费在不断地操纵局面以避免做出决定的精力，还不如用来做决定、接受决定和从决定中学习。这样

你反而可以节省时间、精神和力气。不仅如此，在做决定中，你还会发现有更多的可以把握的良机。

犹豫不决常会使人错失良机，更会使人犯错误。也许你可以从错误中学习，但失去的良机却永远不复回了。

常常犹豫不决、浪费时间的团队，总能够找到许多他们为何无法做出决定的借口。这些借口经常披上以下的外衣。

1. 思考

思考者必须对可能做出的决定思前想后地反复考虑清楚，一而再，再而三。这就是典型的“分析瘫痪心态”的表现：反复思考一个想法，至死方休。不但自己左思右想，还要开会讲座。

鲍勃拥有一家小型企业，他知道有个雇员能力不足，但对做出找人替代这位雇员的决定去犹豫不决。三个月后这个雇员因能力不足致使公司失去了最大的一笔生意。鲍勃极为生气，但就是拿不定主意是否应该找一个人来取代这个雇员。

2. 研究

研究者会花很长的时间去收集事实，以及其它为了做出决定可能需要的资料信息。

有一家粮油公司请一个咨询公司的某个团队做规划，这个团队就此研究了粮油的种类和特点，一直追溯到粮食作物的种属、科别。这个团队对此还是不满足，又打电话到国家统计局索要所有的有关粮油进出口资料。在进行这项规划时，团队又发现同一种粮油分为不同的等级，一次对每一种等级又进行了详尽的调查。等到该团对自认为这项规划差不多了的时候，那几粮油公司已经另请高明了。

罗先生公司的行政主管要求他对公司的行政部门提出更有效的管理方法。罗先生因此花了好几个月的时间要他的下属做出研究报告，然后又要求他们提供更多的文书信息。结果是公司本来是为了减少文书作业而要求罗先生做出更有效的管理，可罗先生的研究却反而让公司增加了大量的文书作业。

3. 忧虑

忧虑者会为任何一个可能做出的决定而担心得半死。他们生活在忧心忡忡之中，总担心着“万一……”。我如果丢掉这张文件，万一有一天我需要怎么办呢？如果我不让孩子参加全部四项课外活动，万一他们不高兴怎么办呢？我花了一大笔钱去印刷制做新的手册，万一人们对它不感兴趣怎么办呢？我准备请人来修屋顶，万一那些工作修不好怎么办呢？万一……

“万一”可以成功地阻止忧虑者做出任何决定。既然任何纸张都不能丢掉，整箱、整抽屉、整文件柜都装满了没有人会去看的纸，甚至于没有人知道大部纸张上是什么内容。

在一个公司中，因为团队销售产品更新换代，这个忧虑的团队认为，旧的宣传手册有很多内容反映了产品的产生和发展过程，应该保留相关内容，但又不肯去印刷制作新的手册，而旧的宣传手册早已过时，根本没有人愿意去看，于是销售业绩越做越差。

4. 逃避

逃避者如果不是害怕做决定，就是太习惯于拖延，进而使得不做决定成为政党的现象。害怕做决定的人是懦弱胆怯、

缺乏安全感、缺少自信心、无法依靠自己迈步向前的人。

所以,他们会尽力去设计出许多的逃避路线。“我不能参加这个……,我没有时间。老张比我知道得更多,你去找他怎么样?”“没有人告诉过我应该这样做,我得等领导批准。”“我不认为这很重要,必须立刻决定。我得问一问。”“这件事过去是销售部门经理处理的,但他现在很忙。”他们不是去勇敢地负起责任,而是在慢悠悠地转着圈子,或者把事情推给其他人,逃避自己去做决定。

下面是一些人拖延做决定的部分原因:决定意味着改变习惯或改变例行的办事程序,而改变总是令人生畏的。

决定意味着你要去做你不喜欢的事情,而有谁会愿意去做自己不喜欢的事情呢?

联想到自己的决定会引起反对或一些人的不悦,所以宁愿息事宁人。担心自己的决定可能是错误的,带来不好结果。因为害怕而手足无措,完全不知道应该怎么办,只有企求别人来替自己做。

二、克服犹豫不决

认清自己为何迟迟不能做出决定的原因,有助于扭转这种倾向。无论是做出大的决定,还是做出小的决定,掌握和运用良好的技巧是非常重要的。

如果做出决定的技巧不佳,不只是会浪费时间,还会给你带来不必要的压力。拖延所造成的忙碌和忧虑都于事无补,反而还会加重不良的结果。例如,你的团队中出现了一个小问题,你不是在这个周末之前解决这个问题,而是拖上两个星期,结果可能是不得不花上几倍或几十倍的金钱和精力来

收拾残局。这样一来，你不但损失了一大笔钱和精力，你更可能因倍受压力而恼火万分，甚至于失眠。

拖延做出决定并不能回避可能要面对的不快结果，所以你应该使用以下诀窍和技巧立刻改变这种坏习惯。

1. 积极行动

不要再浪费许多时间去苦思冥想你是否可以开始做和该怎么做的问题了。应该想某件事的具体实施细节，然后便立刻着手开始进行。下一次你发现自己又在想：“真希望我能够……但愿我有……可惜我不知道……”等等消极的希望时，将这些希望化为行动。不要总是耽于空想，积极行动起来。

2. 目光远大

在做出眼前短期内就会产生结果的决定时，不要忘记了考虑你的远期目标。只要有可能，你所做出的短期决定都必须和你的远期目标紧密联系，产生下面的影响。例如，你决定减少20公斤的体重，那么现在就应该决定下个星期的菜单了，而且每个星期都必须做到。只要这样继续计划菜单，并坚持实行，一年后，你就可以减掉20公斤的赘肉了。

3. 不要故意迎合

不要因为仅仅是周围的人反对和干涉，就轻易去做出违背自己本来意愿的决定。禁止你处于青春发育期的孩子们在晚上太晚回家是正确的，不管他们如何叫苦连天。宣布你的决定，并且彻底遵行。持续下去一段时间，旁边的人就认识到你对待自己的决定是认真执着的，就不会再去企图影响你或者改变你的心意。而且无论他们对你的决定高兴与否，最终他们都会接受你的决定。

4. 对小问题做决定也不拖延

小洞不补，大洞吃苦，小问题不及时解决，就会变成大问题。假如你对孩子们在党校的行为不知如何去解决，于是暂时不去管它，最后很可能发展成为一个大问题，迫使你去面对一个你内心不愿意面对的局面。

5. 知道何时停止

做决定时需要先收集有关的情况，但是不要过度。如果你坚持有关的资料必须是越多越好，那就只是在拖延时间而已，你很可能永远不会满足你已经掌握的、完全足够的资料，因为这年头儿的信息太充足了。看一份研究报告就已经足够时，就不应该要求看三份。同样，如果你需要知道别人的看法来确定自己应如何做出决定，人数应该限定在那些与这件事真正相关的人即可。找太多的人询问，不但拖延时间，而且容易受到不必要的影响和干扰。

6. 为收集资料和做出决定限定时间

时间限定做出后，就要严格遵守。如果你想搬家，就限定自己在何时必须做出搬到哪里的决定。你的决定将以你在期限之前能得到的所有信息为基准。一旦做出了决定，就要定出何时搬家的期限，然后依此去完成。

7. 明了冒险的回报

冒险不一定就是坏事，它常常会给人带来意想不到的好处。假如你对冒险心存疑虑，不妨先去冒点小险。决定去买一些你并不熟知的盆景，或选一条新的路线开车回家。这样做最不好的结果是什么呢？另一方面，最好的结果是什么呢？通过做这样不会带来什么坏处的小尝试后，你便可以试

着去冒更大的险，做更大的决定了。

8. 不要排斥改变

其实，每一个都时常在面对改变。排斥改变或者拒绝去做出决定以直面改变，只能使你变本加厉地排斥改变。假如你服务的部门换了新的主管，你可以预料肯定会出现一些这样那样的改变，你正确的选择是认真思考一下如何去适应新局面。否则，如果你和新的局面格格不入的话，新的主管可能要你卷铺盖走人。

9. 别把小决定看大了

你犯不着花 15 分钟去盘算到底应该去买什么颜色的文件夹，或者为清理院子该买什么样的耙子而久久犹豫。对这些小事快下决心，马上行动。

10. 不要忽视全局性的目标

如果你的人生目标是当一个贤妻良母，当你为家里的事情不得不去做一个但不受欢迎的决定时，就必须三思而后行。如果你现在仍然单身但非常想结婚，那么当你遇到去认识新朋友的机会，而很想在家看电视予以回绝聚会时，就应该权衡一下看电视和认识新朋友孰轻孰重。

11. 善用比较法

假如你对某件事难以出决定，可以采用比较法。制作一张表格，把这个决定可能引起的后果按好坏分左右列出来，仔细进行对比。如果利大于弊，就不必害怕做出决定。

12. 现在就做

不要再等到火烧屁股时去匆忙做决定了，这样非得把自己和别人都逼得发狂不可。如果有人邀请你星期五晚上去看

电影，何必等到星期五的上午再做出去不去的答复呢？

13．一旦做了决定，就要放手一搏

争取早日实现目标。实施中应该把步骤细节考虑周全。假如你决定向领导提出一项革命性的，你得预先把的构想的具体框架和实施细节做出方案，以便能够被采纳，付诸实施。

14．别苦着脸，要快乐

每次发现自己开始自寻烦恼地瞎操心时，就应该有意识地控制自己的心绪。如果你总是不断地被“万一如何如何”的想法所困扰，一定要制止自己，转移思想。当断不断，反受其乱。下定决心，去争取胜利。否则你会在“万一”的沼泽中淹没。

15．停止对一切事物的过度分析

生活中大多数的决定只需要几分钟、最多几个小时就可以做出。只有少数决定需要更长时间的斟酌。举例说，离开你长期生活、打下了的所有根基的城市，搬到乡村去住，这个决定可能不是在很短的时间里就能够仓促做出的。但要买哪一块门垫的决定去应该在5分钟里做出。

16．保持必胜的决心

一旦做出决定，就不能再有后顾之忧了。否则你便会前怕狼后怕虎，犹犹豫豫而一事无成。而且决定后的犹豫会在不知不觉中变成思想负担，让你养成为每一个小决定失眠的恶习。

作出决定后不能就掉以轻心了，在实施中要经常“监视”自己的决定，当需要的时候就应该做出必要的修正。如果你的决定被证明是错误的，不要因为覆水难收而懊悔不已。吸

取这次错误的教训，再继续前进。你的下一个决定就一定会更加明智。

三、果断去做决定

记住，做出决定就是做选择。这意味着你正在从各种可能性中做出评介和选择。而你做出的任何选择都要比你什么都不做要强上万倍。

《工作的技巧》一书的作者麦克·李波夫就指出：做出决定意指做出选择并进行控制，“每一个决定都是让你能够有效地控制未来的一次良机。然而，犹豫不决却会使你失去这个良机，最后事过境迁，你连选择的权利都会丧失殆尽。”

正因为如此，当你下次面对决定时，应立誓要减轻自己的压力，增加可利用的时间。决不能对自己说我下次再去处理。也不要告诉自己或别人说，我一想出来该怎么做我就立刻会去做。应该用该做什么就做什么的行动去取代如何做决定的考虑。快速通过做决定的过程，并快速进入行动的过程，你就可以更快地为自己找到更多的、由你决定如何支配的时间。

四、学会在灰色区域做决策

很多决策在道德方面易于衡量，因为他们明显是道德或不道德的。

有一家大型连锁超市最近决定在每家店的停车场为未来妈妈安排一个车位。车位处标有一只鹤，这一决定是否道德我们不去考虑。当然了，那些有一两个月身孕的女士们便面临道德方面的挑战，是否去占用这个车位。

道德测验是用来帮助工人们在灰色区域内做决定的，灰

色区域指的是既不明显的对、也不明显的错的地方。当然了，是否处于灰色区域取决于你的价值观。

假设你作为一名经理领导，面临公司裁员的挑战，造成人为的人员不足，不顾不能超过工作量规定，决定让雇员们星期六上午上班。你正在考虑使用有趣的“鼓动话”。你准备不经意地提醒工作人员说劳动力市场上有很多人在找工作。换言之，“如果你不喜欢星期六上班而不加薪，你可以很容易地被他人取代。”

你可以把这一考虑好的决定搬到道德屏幕上去，这个道德屏幕是由奔特利大学的商务道德中心设计的。问自己下列几个问题。

1. 这么做对吗

这个问题是建立在某些普遍接受的有关对与错的指导原则的道德理论基础上的，如：“你不应该把他人的想法归为己有，”或“在工作时间不应该玩电子游戏。”有些人会认为这种隐藏的解雇他人的恐吓是违反“你不应该用太多的力量操纵他人”这一指导原则的。

2. 这么做公平吗

这个问题是建立在有关某些行为是公平的而某些行为是不公平的这一公平理论基础上的。或许让专业人员在他们不愿意的情况下，在受到被解雇的威胁下每个星期六上午工作是不公平的。或许因为这种情况并不多见，这是公平的。要记住，这是你的号令。

3. 受伤害的是谁

这个问题是建立在试图为绝大多数人做好事的观念基础

上的。有些人会说：“很多家庭会因为一位主要家庭成员必须在多数星期六工作而受到伤害。”其他人可能会说：“如果被免职的工作人员齐心协力提高公司的产量，公司就能保住很多份工作。”

4. 是否怕曝光

如果你的决策细节被刊登在当地报纸的头版或出现在你公司电子邮件系统上，你会感觉自在吗？你是否会介意这样的题目：“某公司下令让所有的专业人员在星期六工作，而且是在将被他人取代的暗示下”。仔细想想看这样的后果。

5. 你会让你的年轻的亲属这样做吗

想象对一个6岁的孩子说：“我想出了一个好办法让人们星期六上午工作而不多付薪水。我来告诉你怎么回事，一旦你将来当上老板以这样做。”

6. 听起来如何

这个问题是建立在人的直觉和常识基础上的。有些人会说：“我的计划听起来很不合理，这是什么待人方法呀！”其他人会说：“它听起来不错。专业人员应该不遗余力把工作做好。”

以上简要介绍了组织协调能力的实用方法及作用，它与成功息息相关，所以不可对此视而不见。否则，你会为此付出代价。你要想拥有自由驾驭的能力，就要多给别人一份信任，才会多一次回报。

五、处理好各种人际关系

一个人的协调能力与他的事业成功有直接关系，作为一个欲成大事者，你必须要有妥善处理各种人际关系的能力，

把大家拧成一股绳。

成功者在处理自己与周围的人的关系时，往往能挥洒自如，这是因为他们一般都有良好的协调能力。

领导者能否与他们的友好相处，互相配合，协调一致。使上下级相互沟通，同级相互信任，劲往一处使，直接关系到领导工作的成败。要有能妥善处理与上级、同级和下级之间人际关系的疏通、协调能力。

组织协调能力对一个欲成功者来说尤为重要，它能真实地反应成功者的水平。出色的组织协调能力才能让你的计划迅速展开，各种事情有条不紊，才能让别人更好地为你服务。

每个人有每个人的长处，在关键时刻，我们更要懂得怎样用人，怎样协调他们之间的关，即使他们的能力相同，也会有更好的协调方法。先让我们从曹操的失误看起。

下面是《三国演义》中张辽大败孙权的故事，从中我们就可看出灵活运用组织协调能力的重要性。

曹操在赤壁归战的失败，是他一生中最大的挫折，苦心经营的数十万大军被周瑜一把火烧光，他本人靠在华容道哀求关羽才勉强逃得性命，所以在南郡安歇后“仰天大恸”。虽然他推口说：“吾哭郭奉孝耳！若奉孝在，绝不使吾有此大败也！”其实他是心痛自己所遭受的重大损失，这一点，每个读者都可以想到。

故事发生在曹操回许都收拾人马准备报仇之前，他不能容忍孙权、刘备再扩大战果，于是留下曹仁、曹洪守荆州，张辽率领乐进、李典守合肥。他想荆州处于孙权、刘备的夹击之下，一定吃紧，因此除了派夏侯惇守襄阳，配合曹仁战

外，还给曹仁密留一计，吩咐说：“非急休开，依计而行，使东吴不敢正视南郡。”

形势发展的结果和曹操的原意差别很大。曹仁完全按照曹操的安排与周瑜作战，并且在形势急迫时撕开曹操留下的计谋，依计行事，射伤了周瑜。不想周瑜将计就计诡称伤重而死，诱使曹仁离城而去，造成诸葛亮乘虚而入，夺取荆州。

曹操没有过多过问的张辽，在合肥却是另一种情况。

第一战，面对孙权亲征，主动出击，先射杀了孙护卫将领宋谦，再用计射杀了孙权麾下的著名的将领太史慈，迫使孙权收兵。

第二战，曹操专门派人授意：“若孙权至，张李二将军出战，乐将军守城。”张辽认为曹操的命令与自己面对的实际情况差别很大，于是说：“主公远征在外，吴兵以为破我必矣。今可以兵出迎，奋力与战，折其锋锐，以安众然后可守也。”李典素与张辽不睦，于是不表态。乐进对打硬仗缺乏信心，于是建议全力守城。张辽说：“公等皆是私意，不顾公事。吾今自出迎敌，决一死战。”

这一激将技激发起李典、乐进先公后私的情感，三人一起出战，在逍遥津把孙权打得大败。“杀得江南人人害怕；闻张辽大名，小儿也不敢夜啼。”

曹仁、曹洪、夏侯惇等人在本领上并不次于张辽，他们作为曹操的兄弟，在忠心程度上应当说胜过张辽，为什么在具体的战斗中远不如张辽呢？这就是全面管理与自主管理之间的差别。曹操反复叮咛、亲授妙计，反而束缚住了曹仁、曹洪、夏侯惇等人的手脚。曹操不大管得过来的张辽，可以

自己制定自己的战略战术，结果却取得重大成功。

第七节 好的团队领导应摒弃完美主义

假如你发现自己经常推迟事情的原因，仅仅是因为你认为只有你才能把这件事做好，那么你可能就面临着因具有完美主义倾向而浪费时间的问题。坚持要取得完美的结果在很多场合是恰如其分的。但是如果你仅仅是让你的团队邮寄 500 本小册子给潜在的新客户，你就完全没有必要去确定每一个信封上的每一张邮票都必须贴得很完美。

一、为什么会成为完美主义者

完美主义者在每一天房间追求尽善尽美的结果中，找到了所有浪费时间的办法。他们总是被这样那样的想法和主意所刺激。完美主义者仅仅为了完美无缺的结果去竭尽全力，就是这些可怕的想法和主意。让我们来分析一下完美主义。

完美主义者总是暗暗地和别人的工作比较，总希望做出超一流的事情来；他们不放心任何人去做任何事情，惟恐人家把事给做砸了。完美主义者极少对做完了的事情满意，即使这件是他们自己做的也一样。

完美主义者害怕出差错，他非常介意别人是怎么看他的。完美主义者倾向于一遍又一遍地反复去做一件事，直到最后（但往往永远没有最后）完美无缺为止。

除了反反复复去做一件事以外，完美主义者还经常滋长一些毫无意义而又浪费时间的坏习惯。

下面是完美主义者浪费时间的习惯中的一小部分典型例

子：

改写了五遍才极不情愿地上交市场报告。

坚持由他来用手写合同的条款，煞费苦心地求得书写的美感。

花很多时间去把邮票的齿边修整齐，并小心翼翼地把每一张邮票都完美地贴在信封上。

拒绝去整理文件直到得到完备的办公用品，并且由他们自己动手以求得完美的效果。

无论在什么场合都坚持使用固定的几种颜色，从他们使用的墨水、到穿的衣服再到挂在墙上的油画，全一个样。

当多数人准备使用一种比较好的产品时，完美主义者坚持要使用最好的、却非常难买到的产品。

期望他们的配偶每一件事情都做得非常满意。

不许任何人打扫他们的房间，因为担心别人做得不对，或者会把事情搞糟，比如用吸尘器时碰坏墙壁。

一任文件乱七八糟堆积如山，一直要等到他们自己能够抽得出时间，去把所有的事都做得完美无缺以后，再来考虑如何把这些文件整理得不同凡响。

……

完美主义者的坏习惯的形式和范围是罗列不尽的。

对完美主义者不仅仅是把他们从苛求完美中唤醒那么简单。重要的是，我们要认识到完美主义是一个“学来的”习惯。当人们还是孩子的时候就从他们的父母亲那儿学到了完美主义：父母亲们对孩子做的事情和试图去做的事情永远是不满意的。还有教师们，他们把所有的时间只花在成绩最好

的那些学生身上，褒奖他们，而对其他学生则忽视不理。还有那些广告，永远在不遗余力地颂扬“完美无缺”的人：最瘦削匀称的身材，最洁白的牙齿。这一切都正在不遗余力地鼓励完美主义倾向。

完美主义同样能作为逃避做某件事的借口。如果你不能把一件事做得很完美，这就成了拒绝做它的理由。

完美主义者在坚持完美无缺时也排斥卓越。事实上这二者之间是完全不同的。《完成任务》一书的作者艾文·贝利丝就指出：“在追求卓越和追求完美之间是有区别的。前者是可实现的、令人满意的、健康的。后者是不可实现的、让人灰心的、神经过敏的……而且也是对时间一种可怕的浪费。”

所以，如果你发现自己不知不觉中成了完美主义的牺牲品，赶快改变自己，去追求卓越，而不是去苛求得到完美无缺的结果。当你去追求卓越的时候，你只是要把你的事情做得更“完美”一些。完美无论如何都不是卓越。请顺便记住，卓越固然伟大，但在很多时候很多事情上，好就足够了。

二、不要让完美主义左右团队

为了把“完美”变成“卓越”或者“够好”，请把下列建议融合到你的日常领导行事中去。

1. 制定清单

把完美主义能对你发生影响的所有地方都写出来。首先在这些地方降低你的标准。甚至于可以只拿一点点时间去做那些事。如果你过去一直坚持孩子的衣服任何时候都必须干干净净，那么开始让他们每星期可以有一天随便怎样穿衣服。

2. 降低你的期望值

大多数时间里你给自己定出了很高的期望值。试着清除完美无缺的概念。

3. 聚焦在结果上

无论面对什么方案，始终盯住结果，因为结果本身比达到结果的过程和手段更加重要。你应该承认，并非你写的每一封信都是文采四溢的作品。

4. 说“不”

强迫自己远离向完美主义者发展的趋势。每一天至少让一件“不完美”的事情发生。认识到“足够”就足够了。运用“只做三次”法则。如果某件事情你已经反复做了三次，那么就应该认识到已经足够了，该收手了。

5. 考虑最坏情况

在你无法把一件事情做得尽善尽美时反复地问自己：“会发生的最坏结果是什么？”显然，有些时候没有太大的关系，但节省了很多宝贵的时间和精力。假如你在利用时间时不那么小题大做了，你将得到时间和精力回报。

6. 确定自信心

学会对自己做对了的事予以满意的和有价值的肯定，并且对那些没有达到绝对完美标准的事情宽容地接受。例如你写了一封措词绝妙的信，仅仅是书写超出了信纸的线框，那么别去管什么线框，为自己的杰作自鸣得意吧，并尽快邮寄出去。

7. 效率与效果

别忘了就完美而言，效率和效果也是截然不同的两回事。

一个追求效果的人，必然会把各种任务和方案分配出去让大家一起来完成。尽管他们中一些人做得不那么完美无缺，他也会感到非常欣慰，因为每一个人都在行动的过程中，一直在追求效率。

8. 化整为零

如果你被一个需要做得很完美的大方案搞得束手无策时，先把它分解成若干小部分，然后一个一个部分地去处理，用有效率的工作去获取好的而不是完美的结果。

9. 学会分配任务

直率地说，通过把一部分或所有的工作分配出去，你将从完美主义的桎梏中解脱出来，获得身心自由。放手让别人去干。在他完成任务以前，没有必要去为事情是否能做到完美无缺的地步而忧心忡忡。

10. 别让错误所折磨自己

犯错误是完全可以理解的，不能因此就认为性格上有缺陷。错误真的是一次学习新东西的机会。应该像一个探索者那样去从错误中探究原委。每一个错误都让你更接近未知世界，逐步学会去征服它。

一个生活在完美主义黑幕后面的人，总在一厢情愿地寻找“真实的极度满意的瞬间”。通常努力把每一件事情都做得尽善尽美的结果，却是承受了几乎所有的磨难，收益甚微。团队领导不应该去干这种傻事。

第三章 团队的人才

第一节 人才的培养

一、伸出热情之手

作为一名领导，一项重要的职责就培养和帮助下属。那些愿意得到锻炼的下属就会成为你坚定的支持者。而那些不想得到帮助的成员也容易被发现，因为当你试图帮助或亲近他们时，他们总是躲躲闪闪。

“培养”是个含意模糊的词汇，具体地说它包含下列内容：

真正关心每个成员的利益（这是起点也是基础）。

花大量的时间倾听属下工作中遇到的问题。

花一定的时间倾听属下的个人问题。

对属下工作中的挫折表示担心和不满时要让他们知道。

对属下工作中取得的成绩要经常提出表扬。

做一个好教练，不时提出有利于他们提高的新建议，并及时给予鼓励。

当属下在你的帮助下工作技巧有了扎实的进步时，真心地为他高兴。

特别要从自己培养了多少人这个角度来看待自己作为领导所取得的成功。

对寻求帮助和友谊的成员要随时伸出热情之手。

二、栽培与收获成正比

领导者对于这样的事情一定见过很多：许多人干工作，只会千方百计地要求上司提拔他，却忽略了打好自己的基础，即使有一天他平步青云，但一旦失上司的提携，或公司本身出现什么意外，他便会立即气馁，再也无法振作。

聪明的领导者欲求上进，除了力求充实自己的能力、学识之外，更应随时培植地位比他低的人才，努力将他训练成有用的人，日后可以得到他的帮助。

地位高的人，往往是最知道如何借助别人力量的人，否则他也不会取得成功，身居高位。当遇到困难，如果不是自己能够解决的时候，他会知道如何获得援手。他自己绝不做过于繁重的工作，因为很清楚地知道分工合作的重要性，他只做那些事关全局或别人做不了、做不好的事情。

领导人平日所接触的人，大致可以分为两种：一种是地位比自己低的人，或在许多事情上必须听从你的命令的人；另一种是地位比自己高的人，许多事情你都必须听从他的指示。

通常社会上多数人最易犯的毛病，就是眼睛永远望着天，也就是只注意上司，而往往忽视下属的存在。问题在于，这样一来，你能得到下属的真心帮助吗？他们愿意为你效劳吗？你的同事肯协助你吗？他们代你操劳时，是否心甘情愿？看见你有困难时，下属是否支持你？要知道，唯有能够

获得下属自动援手的领导者，才能成为一个真正成功的领导者。

如果别人都不愿接近你，怕你要求他们的帮助，当你向人请求帮助时，他们便寻找种种借口拒绝，那么，你就非得立即改变待人接物的方法不可。

一般来说，不要随便施用压力强迫别人工作，应该运用巧妙的方法，使他们愿意为你工作。

一个专门喜欢依仗自己的权势和地位发号施令是、迫他人做事的人，并不能真正成为一个领导者。一个聪明的领导人会永远关心下属，时时为属下的健康、家境、幸福等着想，他会通过这种方式换，换取下属对他的信任和尊重，使下属把他当作可信赖的长者，对他敬爱有加。

作为领导者，必须记住这样一项原则：你要获得别人的帮助，使他们在任何情况下都能与你同舟共济，就必须先学会关心别人、帮助别人。你对别人的关心和帮助越多，未来的回报也就愈大。

因此，领导者平日里要注意栽培下属、培植心腹。你的心腹越多、支持你的人越多，你的工作便越容易开展，你越能在事业上取得成功，同时，有心腹的支持和帮助，你的领导地位也会更牢固些。要知道，“一个好汉三个帮”，对领导者来说，这种帮助在很大程度上来自自己的心腹。

三、培养下级的要求

上下级之间，如果情感状态和谐一致，或者基本适应，他们就能共同发挥更大的效率；相反，如果很不适应甚至对抗，则会大大降低他们的工作效率，甚至把自己的才华和精

力都淹没到无穷无尽的不适应或对抗的情感中去。这种人为的浪费，实际上是一种怠工，是很令人痛心的。

上下级间情感的不适应，要进行调节和控制。做为领导人的上级，有一些自我控制是必须努力做好的。例如与人为善、不伤害下级的自尊心、不搞两面派、欢迎新事物、听犯错人的申诉、放手让人干、乐于致谢、多担责任少受表扬等等。我们不妨总结出几条具体要求来。

1. 不要迷恋权力

社会主义制度下的权力，是进行正常管理的重要因素。然而，如果领导者只对权力津津乐道，不去调查研究，不去学习先进科学文化知识，不去提高效率效率，就会使下级在表面服从中滋长不满情绪，影响积极性和创造性的发挥。

2. 对下级要用其所长

当一个领导试图寻找一个尽善尽美的下级时，其实也是为自己筑起一堵墙，在情感上和下级隔绝起来，整天挑剔指责下级，他必然会毫无所得。

一个聪明的上级，在于能够使下级扬长避短，无怨言而有积极性地工作。

3. 高度信任下级

“用人不疑”，这很重要。要使他感到你相信他，使他具有一种不作好工作就忐忑不安的心情。

如果说“种瓜得瓜，种豆得豆”不光是指植物，那么上级对下级的培养也一样，领导的高度信任必然会获得下级的绝对忠诚。

4. 挖掘下级还未发现的潜力和强势

挖掘潜力的办法是给下级挑重担子，给经过努力之后刚刚能完成的重担子。当下级向上级说“想不到我真完成了这件任务”的时候，就是上级应该继续发掘下级的潜力和强势的时候。

5. 培养专家，鼓励创新

上级要引导和鼓励下级成为本系统本行业的出类拔萃之人才，成为攀上高峰的专家，为他们创造条件，排忧解难。当他们因为创新而大放光彩时，应该为下级而自豪。

6. 让下级超过自己

老是自以为高明的上级，不去协助下级发出光芒，不去帮助他们晋升，这对整个事业来说，是一种损失。要欢迎下级越过自己，要准备交班。

经过积极的控制与协调，上下级之间的不适应情感可以消除或减缓，从而形成了一个作用于客观对象和环境的天衣无缝的整一主体。有了这种上下一致、密切配合、强有力的认识和改造客观世界的主体，就能大大提高工作效率。

四、培养既有下属的方法

不是所有卓越人才都会忠心不二，他们不断向上爬的结果，便是公司员工流动率上升。如果你将精力全部放在欣赏这些员工上面，其他表现平庸的下属就会变得可有可无。

卓越人才不会在一个机构中待得太久，他们一旦发觉前途并不明朗时，即会萌生离去的念头。

平时将这一切希望寄于卓越人才身上，待他们去后，公司便会出现青黄不接的局面；要等待另一卓越人才的出现，

再去重新收局面，这在瞬息万变的商业社会里，只会使公司先机尽失。

撇开对下属的种种偏见，耐心地观察每位下属的表现，发掘他们的潜质，并加以训练与鼓励，你将有意想不到的收获。

害怕员工在接受培训后，即会带着你的心血和经验，转投别家公司，于是宁愿得过且过地将工作完成，这是一种消极的经营方式。在竞争日益激烈的当代社会，这种方式自然应该淘汰。

将一个资质平庸的下属培养成卓越人才，谈何容易，不是每位领导都有这份雅量和耐性。世上往往就是有这种雅量的领导，只要有恒心，就会有所收获。以下几点可供团队领导参考。

1. 选择认真稳重的人

一边工作，一边吃零食的下属稍嫌缺少专注和稳重，只有那些工作时连私人电话都不愿接的下属，才可作为首选。

2. 怪脾气的下属

有些下属不太合群，却也不被人讨厌；这些下属独来独往，有着为一般人所不易接受的习惯；虽然他表现平庸，但却很难猜透他是否已尽全力；当你试着跟他谈抱负、理想时，也许可以了解他对工作是否热诚。

此外，了解他的人生观是否积极，通常有积极的人生观才会有积极的工作，今天不想明天事的人最好别委以重任。

3. 半强迫性地要他读有关工作的课程

一星期起码要让他在工作时间中抽出半天时间学习新知

识，看他的态度如何，如果他一脸疲惫，并表现出厌烦情绪的话，就放弃培训他吧；如果他能孜孜不倦地学习新知识，那就要注意培养。

4. 带他出席高层会议

要他细心聆听各人的意见，加以分析，并鼓励他在可能的情况下在会上发言，私下里要向高层领导坦言有意培养他。

有了以上这些准备，该下属是否是可塑之才，就会很清楚了。

五、选择副手的原则

1. 参与决策与有效执行法则

领导选择副手时，首先必须明确所选拔的副手不仅仅是自己的助手，更是决策集体中的一员。他们必须明确每一决策的背景及前景，积极参与决策。

实践证明，副手参与决策程度越高，其责任心越强，执行越自觉，行为越规范，效率也越高。任何只将副手当做自己的“传话筒”，或要求副手只能顺从己见不得有异议的领导，势必要失败。

2. 发挥优势法则

每个人才都有各自的优势和劣势、长处和短处，因此领导要善于发现员工的特长，然后根据自己的目标择优选取副手。

3. 才职相称法则

被选人才的素质、才能一定要与所任职务的职权、职责、任务相称。

4. 决策权可转移法则

领导所选副手，一定要具备这样的素质，即领导因故离职、离开团队时，能担负起对随时可能出现的重大问题的决策能力和相应的组织能力。

5. 主动结构法则

领导在选配副手时，一定要考虑所选人才与自己能否形成合理的主动结构。

6. 员工接受法则

领导所选人才，一定要考查本部门大多数员工对该人才的接受程度，否则，会产生不良后果。

六、培养心腹的方法

当你发现下属中有表现卓越的人才，应立刻善加利用，一刻的踌躇不但损失一刻的利益，而且可能贻误机会。如果你嫉贤妒能，对这样的下属横加指责，胡乱猜忌，那么你的公司就会停滞不前，没有发展，甚至还会最终走向下坡路。

在发现卓越人才后，你要想方设法将他培养成自己的心腹干将，以下几点需要注意。

1. 将下属视为你管理技术上的一项挑战

你的管理办法，对待那些资质平庸的下属可能非常有效，甚至还显得很高明。而在卓越人才的眼中，你只是代表一个职位、一个虚衔，你的地位并不表示你的才干比其他人更高，要他全听你的，是一件颇为困难的事情。

因此，这方面胜他一筹，也不要对他乱抡大棒，强迫他做这做那，最好的办法是采用怀柔政策，以攻心为上。

2. 鼓励下属公开参与对某些观点和建议的讨论

此举是增加他对你的信任感，以及对公司的归宿感，显示你对他的观点和建议非常重视。

你把他当作自己人看待，他本人为了有所表现，回报你的“知遇之恩”，他必然会更加努力地工作，他的工作也必然会更有创造性。

3. 赞美下属杰出的表现

不要担心他会被宠坏，在他做出成绩之时，要不失时机地加以赞扬和鼓励。

如果你表现冷漠，他可能会以为你嫉妒他。卓越的大才通常都懂得鉴貌辩色，为免功高盖主，招你猜忌，他宁愿把创造性的建议藏起来，待有机会时即会另谋高就。

4. 给下属订立明确的目标并让他做有挑战性的工作

卓越的人才做事往往如天马行空，不拘形式，但他又常常会出人意料地成功；你给了他明确的目标和富有挑战性的工作，他一定会感到你重用他，因而会满怀激情地投身工作，以便不辜负你对他的厚望。

5. 让下属有充实自己的机会

“学如逆水行舟，不进则退”。如果你将卓越人才的工作编排得密密麻麻，使他没有时间学习新事物，那就等于在一定程度上限制了他今后的发展，这势必会招致他的不满。

因此，在可能的情况下，要给他“充电”的机会，这不仅对他自己是一种促进，同时也有利于将公司的工作做得更好；另外，他也会对你心存感激，因为对一个卓越人才来说，发展的机会是求之不得的。

6. 对下属额外的贡献给予赞赏和鼓励

当卓越人才做出额外贡献时，领导者要及时给予赞赏和鼓励，这种赞赏和鼓励如果是在公众场合进行，效果会更好些，因为这会使他有更多的自豪感；同时他也会对领导者心存感激，因为每个人都希望自己的工作得到上司的认同。

做到以上六点，那么再卓越的人才也会受你驱使、为你所用了。而一旦有了一些卓越的人才作你的心腹，你就真正成了插上翅膀的猛虎，势必会威不可挡，在事业中游刃有余。

第二节 人才的鉴别

一、实践验真知

了解一个人要经过很长时间，我们不能仅凭一时一事，就草率的做出判断，这样的判断带有一定的片面性。用哲学术语来讲就是犯了形而上学的错误。

周公曾被人怀疑篡位而退身东避，王莽在篡汉前曾给人一种谦恭的好印象，假如他们都是在这种时候去世，那么谁真谁伪，谁又能分辨清楚！

人们在最初的时候，常常把自己装扮成好人；如果自始至终一直很好，才真正是美德的体现。尤其看一个人是否具有好的品德，必须经过长时间的考验。

道路遥远，才能识别出千里马；世道欺诈，才能识别出贤良的人。说明只有通过实践的检验，才能识别贤愚、辨别真伪。

如何通过长时间来观察判断别人呢？当一个人发达时，

他提拔什么人；穷困时，是否做不该做的事；富有时他对哪些东西感兴趣……通过这些方面可以很好地识别出一个人的能力和品质。

过去晋人车胤因家贫晚上不能秉烛读书，便收集了萤火虫以便认读时照亮。他这种刻苦好学的精神，被人们传为佳话。

后来也有一个读书人学着车胤的做法，也在邻里乡亲那里赢得了赞扬。有一邻乡人敬仰他的行为，一天清早就去拜访他，但他的家人说他出去了。这位乡人感到感怪，问道：“为什么深夜囊萤读书，而清晨却到别处去呢？”读书人的家人说：“没有别的原因，他是为捉萤火虫而出的，傍晚就回来了。”邻乡人这才明白，原来大家所仰慕的人是图“囊萤夜读”的虚名。假使这个读书人白天闭门读书，也许就没人去注意他了啊。

这个故事中的读书人为了获得囊萤夜读的好名声，不惜将白天的大好时光用来外出捉萤火虫，真是虚伪得过分。他如此地“刻苦”读书，其效果是可想而知的。而当人们明白了真相之后，又该怎样地嘲笑他呢？

往往在踏踏实实地埋头做事情时，别人并不知晓，而大肆张扬炫耀，总会博得一些赞扬。但如果因为图虚名而减损了实际的效果。最后就要由于名不符实而落下笑柄了。所以识别他人，就要吸取上面故事中那个读书人的教训。

二、招揽人才的经验

有一家外国公司主管介绍他所在公司挑选人才的经验时，曾说道：“多年来，我们聘用过各种各样的人才，有商务

管理硕士，有律师，有会计师，有退役的运动员，还有一些从事其他公司跳槽的人员。有些人做的是与自己的专业对口的工作，有些人做的却是他们从未预料到的。”

怎样才能招揽到自己所需的人才呢？下面就是很多公司招揽人才的经验是。

1. 名实相符

如果说在雇佣雇员方面有什么教训的话，那就是当心熟面孔，千万不要因为仅仅某人在你的行业里卓有声誉就雇佣他，最后你可能感到他所熟悉的是自己的行当，而不是你的业务。

有一家公司曾雇佣奥运会滑雪金牌得主来开展业务，开始他们打算用一个滑雪爱好者的经纪人来处理与运动员的有关业务，但是很快他们发现并不一定非得有一个懂得滑雪的人来推销奥运明星，他们所需要的是知道如何利用名人的推销员。这种情形就象你如果要推销一种新牌香皂，是聘请发明肥皂的化学家来推销呢，还是聘请一个神通广大的推销专家呢？

2. 考试客户的需要

公司在聘用雇员时还要考虑客户的想法。有一家公司曾聘用一个高尔夫球手在公司的高尔夫部门工作，很快他们就明白了，他们很难将一个人从巡回比赛中拉回来，绑到办公桌后面，并且指望他的高尔夫球员们接受他承认他是管理自己事业与收入的专家。客户们会不可避免的说：“他不过是一个运动员，他懂什么？”

有些公司在雇佣一个退役足球运动员来管理公司的团体

运动部时也遇到了同样的问题。足球部门的运作不一定要要求一个懂足球的人，他们需要的是一个在签订合同及管理方面有丰富经验的人，这一类问题可能是所有公司都面临的问题。

除了协助者之外，领导者身边还需要有精明的经营者。有位经理在开创自己的汽车经销业务时，他对这一行一窍不通，于是他雇佣了一家大汽车企业的一个部门经理来管理这项业务，他相信这位管理者是这一行的专家。

不幸的是，这位管理者对汽车的了解是站在一个制造商的角度，而非经销商的角度。他从未卖过一辆汽车，并且习惯于担任拥有一大群下属、供其发号施令的部门经理，所以已不习惯于在艰难中创业。

更糟糕的是，他极容易接受工厂的意见。在汽车行业，经销商必须与工厂进行激烈的较量才能拿到抢手货。在这种情况下，他这种态度可以说是致命弱点。

后来他聘请了一位与汽车行业不相干的精明强干的商人，这一位曾管理过自己的生意，非常了解公司的管理费用，对降低成本有经验，而且在工作上很热情，当然公司的业务就日渐昌盛。

三、从细节看人才

古人说：“察人之忠奸邪正，只可求之于风骨，不可求之于言和辞；可求之于细行，不可求之于诗文。”

东汉时陈蕃独居一室，其庭院齷齪不堪。父亲批评说：“孺子何不洒扫待宾？”他回答说：“大丈夫处世，当扫天下，安事一居？”父亲当即针锋相对地反问：“一屋不扫，何以扫

天下？”是啊，不从小事做起，何以成就大事？路是一步步走出来的，不要幻想一举到达目的地。所以能够专心一意做事的人，不论是多么小的事情，他必定会全力以赴。

看一个人是否能够从小事做起，实实在在地关心喜爱自己的工作，是认识一个人才能的开始。

曾经有一个公司组织了一次面试，想物色一位经理，入围者都是一些才高八斗、学富五车之人。无论学识上，还是业务能力上，大家都相差无几。

最后的结果，却让所有的人都跌破了眼镜：入选者是一个刚刚被淘汰出局的一个人！大家都不知道组织者葫芦里卖的什么药。

不一会儿，公司的总裁出来了，他对这群面试才子们说道：“各位都是优秀的人才，你们都胸怀大志，才华横溢。但敝公司更需要一个脚踏实地的人。不知刚才诸位进门时，是否注意到脚边有一把倒在地板上的扫帚。也许诸位忙于应试无暇顾及，或是根本视而不见。我看见你们所有的人，或是绕道而行，可是踏它而过。没有一人把它扶起来。

只有这位——我身边的这位先生，一个已经被淘汰出局的人——一个注定与公司无缘的人，伸手把这把扫帚扶起来，放到了墙边。这个举动不是刻意去做的，这是他的一个习惯而已。我们需要的正是这样一个具体地做小事的人。”

“各位先生，很抱歉，这把倒地的扫帚是我们最主要的考题，诸位都交了白卷。”

所有的面试者都带着惭愧的神色离去了，从这个故事里，我们可以看出，一个不经意的动作，其实可以反映出一个人

的性格和修养。

一个人的性格特点往往通过自身的言谈举止、表情等流露出来，如：那些快言快语、举止简捷、眼神锋利、情绪易冲动的人，往往是性格急躁的人；

那些真率热情，活泼好动，反应迅速的人、喜欢交往的人，往往是性格开朗的人；

那些表情细腻，眼神稳定，说话慢条斯理，举止注意分寸的人，往往是性格稳重的人；

那些口出狂言，自吹自擂，好为人师的人，往往是骄傲自负的人；对这些不同性格的对话对象，一定要具体分析，区别对待。

只有知己知彼才能针对不同的对手，采取不同的会谈技巧。某种动作、行为，反反复复做得久了，就形成了习惯。从一个人的习惯，可以看到他的修养、道德、性格、脾气等等。从习惯观人，是最可靠的辩人的方法。

让我们来看看周遭的人都有哪些习惯，顺便也看看我们自己是否也能与这些习惯对号入座。

轻易地许诺他人的要求，看起来似乎很爽快，其实不可能实现自己的诺言，久而久之，这种人就成了公众眼中不守信用的人。

对什么事都认为很简单的人，看起来似乎很能干，其实真正做起来，却困难重重，没法办到。

前进急速的人，看起来非常迅猛，其实来的快，退得也快，就像孟子所说：“其进锐者，其退速。”这样干事情不会坚持到底。

处理事情习惯大声喝叱的人，看起来似乎明察秋毫，其实会使事情越弄越糟。

用人喜欢暗中给人施舍小恩小惠，看起来似乎是给与恩惠，其实会增加部属的物欲，最终将一事无成。

表面上对你唯唯诺诺的人，看起来似乎忠诚可靠，出其不意给你背后一剑，使你受伤，这种人最可怕。

经常“摇头”或“点头”以示自己对某件事情看法的肯定或否定，这种人虽特别自信，以致于经常唯我独尊。他们在社交场合很会表现自己却时常遭到别人的厌恶，对事业一往无前的精神倒是被很多人欣赏。

打头部这个动作多数时候的意义是在向你表示懊悔和自我谴责，拍打的部位又是脑后部。这种人不太注重感情，而且对人苛刻。时常拍打前额的人一般都是心直口快的人，他们为人坦率、真率、富有同情心。

人与人谈话时，只要他一动嘴，一定会有一个手部动作，双手摆动、相互拍打掌心等等，好像是对说话内容的强调。他们做事果断、自信心强，习惯于把自己在任何场合都塑造成为一个领导型人物，很且种男子汉的气派，性格大都是外向型。

当你给某人递烟或其他食物时，他嘴里说“不用”、“不用”，但手却伸过来接了，显得很客气的样子。这种人处事圆滑、老练、不轻易得罪别人。比较聪明，爱好广泛。

总要时不时地抹一抹头发，这种人都性格鲜明，个性突出，爱憎分明，尤其嫉恶如仇。他们喜欢赌博和冒险，喜欢挤眉弄眼，爱情调或缺乏内涵修养，特别会处理人际关系，

他们处事大方，善于捕捉机会，深得领导的赏识。

爱吐烟圈的人做事优柔寡断。

与别人谈话时目不转睛地看着别人，这种人的支配欲望特别强，不喜欢受约束，经较慷慨，因此，他们周围总是有一些相干和不相干的人。

人的心理处于紧张状态时，两腿便会不停地抖动，或者用脚敲打地面。

当一个人对会谈不感兴趣或感到厌烦时，会变得不断地跷腿，一会儿左腿放在右腿上，一会儿右腿放在左腿上，表示他不想谈下去了。

良好的习惯对我们的工作、生活都会有帮助。是我们一生前进的动力；不良习惯则是我们进步的阻力。

四、辨别真假人才

人世间有许多假象，人身上也有许多似是而非的东西，看似优点，实则致命之缺点。

用人者不要被假象所迷惑，要善于察言观行，透过现象看本质，巧识似是而非的人，辨别发现真假人才，才能选好用好具有真才实学之人，而不会鱼目混珠。

1. 巧识华而不实者

华而不实者，口齿伶俐，能说会道，口若悬河，滔滔不绝，乍一接触，很容易给人留下良好印象，并当作一个知识丰富、表达力强、善交往、能拓展业务的人才看待。

但是，领导者不要被外表所迷惑，一定要分辨他是不是华而不实的人。华而不实的人，善于说谈，谈古论今头头是道，而且能将许多时髦理论挂在嘴上，迷惑许多辨别力差、

知识不丰富的人。

考察这种人，谈话要多一些具体的问题，给予具体的任务，让他找出对策，试办具体的业务，如果此人谈话、做事避实就虚，圆滑应对，说明此人是华而不实者，当副手尚可，绝不能独当一面。

2. 貌似博学多才者

有人通常过各门各类的知识，泛泛而谈，也还有些道理，似乎是博学多才的人。但是，如果是博而不精、博杂不纯，未免有欺人耳目之嫌。

领导者对于凭着某种证书应聘者，应该考察是通学还是博学多才的人。通学者，善于吸收别人的精华，自己没有什么独到见解和思想，对于知识和掌握还局限在理解阶段。

博学多才的人，博学精通，见多识广，但往往不漏声色，甘于在平淡中显神奇；虽然聪明绝顶、博学多才，但不过于炫耀自己。更善于把握来自对方的信息，思考目前的各种情况，立即领会对方的意图；眼光犀利，善于洞察先机，迅速把握有利时机，随机应变；用词准确，辞能达意，沟通能力良好，善于搞好各种人际关系，思维灵活，不拘泥于一格，善于创造新的事物，构思新的框架。一言以蔽之，真正的博学多才的人，并不想急于表现自己，而是洞察对方，相机行事的人。

3. 貌似专家的人

不懂装懂的人，生活中着实不少，有人为爱面子、或为了迎合讨好某人，或为了职位，就不懂装懂。可怕的是，在企业占据重要职位的人不懂装懂，就会给企业带来许多损失，

尤其是技术上问题解决不了还会误了大事。

有些领导求贤若渴，把学者、名人当做专家聘来，后来也大失所望。有些学者由于研究对象不同，尽管发表了许多文章，出版了不少专著，学术成果显著，但未必就是专家。

领导者要聘某些学者为专家时，一定要注意考查他所研究的问题和你们的主业是否相符，是否能够做到理论联系实际，解决实际问题。有些名人，“盛名之下，其实难符”。

作为领导，要考察受聘者名气的来历，凡是一点一滴累积起来的名气，则比较可靠，面对突然冒出的来的名人，则需要进一步进行进一步辨明，以避免聘来被媒体炒出来的所谓名人。

4. 貌似创新者

有一些人，尤其是刚刚走出校门的毕业生，抱着满脑子的幻想、以一种不循规蹈矩、敢想敢干的精神步入社会。这些人多少有一点才干，虽然有闯劲，但过于自负，常常会捅个大窟窿，令人头痛。

对于常常提出新设想的人，领导者一定要考察此人是不是具有过于自负、好大喜功、急于求成的缺点，具有这些特点，就是貌似创新者。

这样的人自以为天下老子能干，只有自己是正确的，别人不是错误的，就是有毛病的。他们异想天开、一意孤行，如果支持他们的主张，给公司带来的损失是无法估量的。团队领导者千万要警惕！

五、扑朔迷离中辨真伪

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

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

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

有勇，诚是可嘉；有智，实也难得，但要有大智大勇之才，更是不易。领导者若能识出大智大勇之才并加以任用，必然会给自己的事业带来巨大的帮助。

因为智勇双全之才，一方面有过人的谋略，在办事之前定经过一番周密的算计，对以后的行动有全面的指导；另一方面，还有敢于拼搏敢于创新进取的勇气，则这一方面往往又是许多人才所欠缺的。

1. 由小处见大处

水滴虽小，却能折射出太阳的光辉；蚁孔虽小，却能使河坝决堤、一溃千里。可见，小处虽小，但却能见大。

一个大的灾害并不全是偶然而降的，它多是因为众多的小毛病未被人知晓而一点一滴的积累而来；而成功也并不是一日之功，同样是平时注意自己言行从而得到的。

故要找失败的原因，应多看看自己平时的所为；要成功，就应时时注意，从生活中的点点滴滴做起。那么，要识人以促成自己事业的成功，就应从小处识人，从人的小的言行之中看到他大的方面。

谚语说见一叶落而知秋之将至也，从一叶飘落这一小的

方面就可以知道大的方面，知人也是如此。一个人的品性、志向和好恶都体现在平时生活中的小事中，只要仔细观察就可发现许多有用的东西。这就如同蛛丝马迹中发现一个大的阴谋或是知道一个宝藏的所在。

西方一位著名银行家的经历应该对我们识才有所认识。他早年工作极不顺利，好几次应聘都没有成功，当他带着一颗受伤的心走进又一家银行。不幸的是，他又被拒绝。

应聘没成功后，他默默地向了大厅的出口。不经意间，他发现地上有一枚闪亮的图钉，就蹲下身把他拾了起来。这时银行的董事长恰巧从这儿经过，看到了这细小而又平常的一幕，但董事长却别具慧眼，认为这种人正是银行职员所需的，任用他的话一定会把银行的事办好。

第二天，他就接到了银行的聘任书。此后，他努力工作，并把银行管理得井井有条，董事长死后由他接任，最后成了世界著名的银行大王。

这位银行大王的产生得益于前任董事长慧眼识人。如果董事长稍微粗心一点，或者是虽然看到这感人的一幕却没有思考一番，那么这粒闪亮的“金子”还会继续埋在沙滩里。

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

2. 观察其朋友以识人

物以类聚，人以群分。不同的东西被分配在一起是因为它们有相似之处；不同的人走在一起，是因为他们有共同的语言，有相同的志向，所谓“意气相投”就是如此。很难想象一个志向高远、正直无私的人会与一个无恶不作的大恶棍

成为深交。

“道不同不相为谋”，不同的情操，不同的追求决定了各人所走的不同的路，想到这些就不难理解为什么人以群分了。志趣不投之人走在一起如一场没有爱情的婚姻，它不会长久，识人也就有必要观其行，观其所交之人。如果他交的是狐朋狗友，而另一个人交的是金兰之友，毋须多言，孰是孰非一见便知。

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

要作好自己的事往往需要朋友的帮助，为此，广交朋友成了一种风气。但要交好交歹必须“择交”，而要识才也可看看人家“择交”择的是什么样的朋友。

古人有“谈笑有鸿儒，往来无白丁”之说，这是就学识而言，领导者观其所交谈之人，定知他是有学识之人；也有“布衣之交”，这既重学识又重道德，但总的来说还是贫贱两种人的志趣相投，那么知其友而知其人。交往的人的情况实际从侧面反映了本人的情况。

六、德才兼备方为人才

德者，道德、品德。古人说：“德行谓人才堪任之优劣”，道德、品德关系到一个人的行为动机，是人才的首要问题。

一个人的道德人品很高，决定着他的行为是向有利于社会、集体、企业的方向努力；反之，只会给企业、集体带来

损害。那么判断人才的“德”的标准是什么呢？就是对道义与功利的取舍上。

现在用人讲究“德才兼备”。目光短浅者，常盯着才，而目光称远的管理者，则更注重“德”。

小王到一个公司去面试，他在一间空旷的会议室里忐忑不安地等待着。不一会，有一个相貌平平、衣着朴素的老者进来了。小王站了起来，那位老者盯着小王看了半天，眼睛一眨也不眨。正在小王不知所措的时候，这时老人一把抓住小王的手：“我可找到你了，太感谢你了！一次要不是你，我女儿可能早就没命了。”

“怎么回事呢？”小王丈二和尚摸不着头脑。

“上次，在友谊公园里，就职你，就是你把我失足落水的女儿从湖里救上来的！”

老人肯定地说道。小王明白了事情的原委，原来他把小王错当成他女儿的救命恩人了：“老伯，您肯定认错人了！不是我救了您女儿！”

“是你，就是你，不会错的！”老人又一次肯定地回答。

小王面对这个感谢不已的老人只能做些无谓的解释：“老伯，真的不是我！您说的那个公园我至今还没去过呢！”

听了这句话，老人松开了手，失望地望着小王：“难道我认错人了？”

小王安慰老伯：“老伯，别着急，慢慢找，一定可以找到救你女儿恩人的！”

后来，小王在这个公司里开始上班了。有一天，他又遇到了那个老人。小王关切地与他打招呼，并询问他：“您女儿

的恩人找到了吗？”“没有，我一直没有找到他！”老人默默地走开了。

小王心里很沉重，对旁边的一位司机师傅说起了这件事。不料那司机哈哈大笑：“他可怜吗？他是我们公司的总裁，他女儿落水的事情讲了好多遍了，事实上他根本没有女儿！”

“噢？”小王大惑不解，那位司机接着说：“我们总裁就是通过这件事来选人才的。他说过有德之才才是可塑之才！”

透过这个故事，我们不难看出这位成功者“不拘一格降人才”的高明之处。

事实上，“德”确实是一个人最应具备的“才”。当道义与功利目的一致时，在为社会尽道义责任的前提下，不放弃合作的功利，即所谓“君子爱财，取之有道”。清初颜元曾有一句著名的话，就是“正其义以谋其利，明其道而计其功”。

当道义与功利的目的发生冲突时，应该舍利而取义。中国古代哲学家孟子有一句名言，即“舍生而取义”，他认为，生命固然重要，而人格更为可贵，如果二者不能两全，应当“舍生而取义”。

三国时，魏延杀了太守韩玄投靠刘备时，刘备、关羽等高兴地忙着为魏延敬酒庆功。这时诸葛亮却突然吩咐刀斧手把魏延拿下，说魏延“食其禄而杀其主为不仁，居其地而献其块为不义，此不仁不义之人，日后必反。”刘备等人不信，坚持要留下魏延。诸葛亮死后，魏延果真谋反，被诸葛亮生前定下的锦囊妙计擒拿，马岱终于将魏延斩除。

春秋时的楚文王正是通过自己实践而知人善任的。禧和申伯候都事楚文王，禧为人刚直，一见文王有错就进谏。文

王认为禧在众臣面前揭其短，感到有点恼火，申伯侯就事事顺从，且善于观察文王动静，文王想说想做的，他已先说出做了，文王觉有申伯侯在身边很顺心。

可是，楚文王经过实践证明：禧所谏的都是正确的，有不少事因纳其谏而不犯错误，于已于国有利；而申伯侯顺己意做的事都错了，于已于国不利。

于是，楚文王才知禧是贤臣，应予重用，便加封其为五大夫；楚文王因申伯侯是阿谀奉承的谄臣，认为这种人不能再用了，便将他驱逐出国。

与德行高尚的人，在一起会让人心胸开阔，如处幽兰之室；与道德败坏的人相处，会让人变得狭隘。品质低下。正所谓“近朱者赤，近墨者黑”。

七、识才不拘一格

1. 识才不避亲仇

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

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

很多成功的人都知道：在关键岗位任用没有才能的亲人，

实际上不但对自己的事业有害，而且也是害了自己的亲人。一个人在一个岗位上能力不够的话，对整个组织和企业会造成危害，这个大家都知道，为什么说也是害了自己的亲人呢？

因为一个人长期位于高于自己能力的岗位，难免会偏听偏信或瞎指挥，很容易触犯各种法律法规。即使在这个岗位上很中规中矩，但他本来可以用来学习与自身能力相符的知识和技能的时间，却不得不用在自己力所不能及的岗位上虚度，这是一种浪费和不尊重。领导任用自己的亲人，出发点是为了提携亲人，但结果却适得其反，这又是何苦呢？

2. 从大处识才

识才不能只及一端而不见全貌，如果只看到别人微不足道的一个优点就大叫“才子”，或是只看到别人的缺点就大叫“无能”，这些态度都是错误的。

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

识才的目的是为用才，用才当然是用人家的长处。既然是这样，我们在选用人才的时候又何必去计较人家那些微不足道的错误和缺点呢？如果老是吹毛求疵，结果必定是一事无成。故识才必须识大。

判断一个人是不是人才，要从大的方面考虑。马克思哲学不是说事物的主要方面决定事物的性质吗，那么人的大的方面就应成为判断一个人的主要方面。这样，即使某人有这样那样的小毛病，我们都可以忽视。

故识才就不应只见其短不知其长，或者更严重的是只知其小长而不知其大害就加以举用。

3. 实践中鉴别人才

真正的人才不在“纸上谈兵”，而关键要看的是其实干能力。时代需要的是实干家而不是空谈家，空谈何用？如果说空谈的用处，严重一点就是空谈可以败事误国。怎样判断一个人是空谈家还是实干家，方法不过是让谈话者去干实事。

“路遥知马力，日久见人心”，领导者往往很难一时察觉某某是否有才，但直觉上领导又不忍放弃选才的机会，于是不得不抱着一种试试看的心理，兴许试用之后贤庸必然自明。

但试用是要担风险的，万一试用不成，不仅没有觅到自己需要的人才，反倒把自己的秩序给打乱了。聪明的领导便生一计，让人到下层去办事，通过对其“政绩”的考察来发现人才从而给予升迁。这确实是一种好方法。

现代的多数企事单位招聘人才都有一个试用期，试用期满，老总就会对员工的成绩作一个评价，能够留下来的当然是为领导所满意的被认为是人才的员工，有时领导还会从其中的特别优秀者中选出一部分委以重任。这便是领导者以政试之、察其真才的作法。

有时，领导者没必要让所有的人都去做相类似的事情，而是在较为器重的人中让他们去做特定的事，看他们的处事技巧，从而判断其是大才还是小才。

这一部分人往往是领导考察的对象，如果干得令领导满意，极有可能成为领导的接班人。而领导要选择接班人更要谨慎行事，委之以政，时时考察。往往选择接班人的结果如何，恰恰反映了一个领导的识才能力，是一个领导有无识才艺术可言的标准。

如果是人才，在领导者委以的重任中，发挥自己的才干，从而为人所识；而在领导者方面，通过让下属办事，从而知晓下属才能的大小，进而判断该让他们干什么事。

委以责任，既是领导识人艺术的体现，也是领导识人用人的关键。要不为市场上种种的人才所蒙蔽，领导者何不试试“委以责任”这把“杀手锏”。

第三节 人才的激励

一、精神刺激激发热情

在我国国内的企业中，曾经有很长一段时间，领导对做出突出贡献或作风优良的下属的鼓励，仅限于精神鼓励，如一张奖状、一朵大红花甚至一句表扬、肯定和赞美的话。

在精神鼓励高于一切的年代，人们认为物质（尤其是金钱）奖励不应该的，是庸俗的做法，偶尔有物质鼓励，也不过是一只钢笔、一个笔记本之类的小物件而已。

20世纪90年代以后，物质鼓励基本并驾于精神鼓励。鼓励就意味着奖金，企业根据不同的级别给予数额不等的奖金。

但是，领导人应该明白，即使到了物质充斥、金钱横溢的今天，精神鼓励仍不可少。精神鼓励如受到表扬、赞美作为一种客观刺激，可以使下属感到受尊重，被欣赏，在某种场合某些时候往往产生不可思议的力量。

精神刺激的力量有多大？作为一个团队的领导者，你也许没有深入思考过这个问题，你也许对精神刺激的力量有所

怀疑而不想使用。应该说，精神刺激是鼓励下属工作积极性的一种翻倍方法。

善于使用精神刺激会不断激发下属的工作热情，使你的下属甘心情愿为你服务，竭尽全力支持你、帮助你。

你希望一个人誓死忠实于你，并全力支持你吗？你希望得到他的精诚全中作和心甘情愿的服从吗？你希望他信任你，并尊重你吗？只要你希望得到这些，那你必须善于使用精神刺激，表扬他，赞美他，赏识他吧！不只一次，凡是在他表现不凡的时候，在他需要别人支持的场合，不要对他的精神需要置之不理，要不失时机地鼓励他，称赞他，表扬他，赞美他，不要不好意思。

我们每个人都渴望能够得到肯定，需要被人承认，喜欢被人欣赏，被人恭维，谁都不愿意默默无闻。正像马克·吐温曾经说过的那样：“一句恭维话足能使我快活两个月”。

作为领导，你的表扬要显得慷慨大方。好听的话，绝不吝啬。其实，这并不费什么事，更不需要你付出什么代价。只要你掌握一定分寸和场合，表现出真情实意就可以了。

表扬员工的方式很多，有在公开场合的口头表扬，有在一般场合的夸奖、称赞。比如说，告诉他，夸他做了一件很了不起的事，明确表示，没有他的帮助，是不可能成功的。在你的眼里，他是非常能干、有能力，公司非常需要他等等。

但在表扬下属的时候，有两点要记住：一是绝不能表现出你表扬他是想换取什么回报；二是不能使周围的人感到你很虚伪。

鼓励员工，赞美员工是领导人必须掌握的领导艺术。赞

美作为一种重要的精神刺激，对鼓励下属战胜困难，再接再厉再创佳绩方面非常有效，对下属重新认识自我、增强自信心的作用不可低估，它就像沙漠中的甘泉一般沁人心脾，往往会比金钱更能激发人的潜能。

赞美方式多种多样：如公开的授奖，授予某种荣誉称号，给予某种评定以及口头夸奖等等。

赞美要体现公平、公正、公开、客观、务实的原则，发挥激励先进，鞭策后进的作用。

二、高明的激励语言

有时领导本身就足以使被领导人相信改进是必要的。然而在许多情况下，如果你能提出充足的理由对其进行指导，对方会更信服。

不是每个员工都能意识到他们的工作不达标会对公司的影响有多大，当然，那些超额完成工作量的人也同样不会意识到他们微小的贡献会对公司产生多么大的影响。

以下是激励员工改进工作的几种例子。

“去年我们的销售成本增加了 25%，所以需要我们加大工作量。”

“如果多数雇员都很懒散，将会把公司耗干。如果每位员工每年因懒散损失 3 小时的工作量，全公司全年就要净耗 150000 个工时。”

“如果我们每年都能多想一个好主意，那我们的产品设计组就会是世界一流的。”

“作为一名高级员工，如果你能将产品质量再推上一个新台阶，你将会成为其他员工的楷模。”

“如果你能把好进货关，每年节省 50000 元，就相当于每年多卖出 500000 元的产品。”

三、好的建议也是一种激励

激励员工最好的方式是给他们提供好的建议并帮助他们清除工作上的障碍。

建议提得太多会使对方产生抵触情绪，但恰当适时的建议会帮助对方改进工作，应当意识到，给员工提供专业性的建议也是一门重要的领导艺术。要把自己当做员工的参谋，一个能给他们提供好建议的顾问。

帮助被指导的人回答“我怎么才能解决这个问题”时，用提问的方式通常是有效的。比如：“产生问题的根源会不会是因为计划得不够周到？”如果直接说：“你的问题根源是你的计划不够周到”，就会使对方产生不满和抵触情绪。用提问的方式会带动对方思考解决问题的方案。

许多团队领导认为对员工最大的帮助是排除他们工作中的障碍，这是个建设性的观点，因为许多影响工作的因素都不是员工能左右的。

通过帮助员工解决问题，团队领导展示了自己建设性的态度并给职员以精神支持。出现了员工不能左右的因素后团队领导出面干预使工作得以改善的情况包括下列几种。

1. 工作高峰期缺少人手

生产设备不足，总有员工等着别人用完才轮到他使用，致使生产率下降。

生产团队有人不与他人配合，致使生产率下降。

各部门之间缺乏密切配合。

向其他部门借调人员和划拨原材料时需要的审批程序太多。

纠正某些错误做法时，手续太繁琐。

执行重要计划时预算不足。

2. 给员工一个好感觉

在给予帮助、提出建设性意见和排除工作中的障碍的同时，你也为员工提供了他们急需的感情上的支持。

提供指导忌讳以质问的形式出现，提供情感上支持的有效方式是要肯定员工的成绩，而不是指出他们的不足。

作为团队领导，你可以这么说：“你当前的工作质量是上乘的，如果你能掌握精确测算资金流动的方法，你将具备申请优秀员工的资格。”

同样是这件事情，如果侧重点是指出不足，你可能会说：“如果你学不会精算资金流动的方法，下次对你的工作进行评估时你可能会被淘汰。”

指导下属工作最关键的是给他们提供情感上的支持，你可以这样鼓励员工：“一个具有你这样头脑的人改进这项工作轻而易举的事。”

为给员工提供进一步的指导，到员工的工作区询问工作的进展情况：“改进这项工作所碰到的压力还能应付吧？”

对你正在指导的人说：“今天我能给你提供什么帮助吗？”

在日常工作中说：“你今天做得棒极了。”或者说“你今天看起来很高兴。”

给员工以精神鼓励是领导的法宝，会使员工精神爽快从

而提高工作效率。

3. “你正在改变，是不是”

使员工乐意接受对工作进行改进是领导人的重要职责，如果员工对领导提出的改进没有认同感，那他的建议根本不会得到落实。

有经验的团队领导会对员工是否乐意改进工作有种直觉，你的改进意见如果没有被员工真心地接受，一般有两种形式：一是员工对改进意见的热情过高，二是没有任何情绪变化。

比如，为提高工作效率，公司打算重新规划工作程序，大家都同意不再给订货人写确认书（而改为由微机的固定程序统一向订货人发送确认书），但其中的一位销售代理仍然采用老办法给订货人写确认书，从而延长了整个部门的工作进程。你对他的工作进行指导，最后他说：“那好吧。”但仍然是一副事不关己的态度。这时候你就应该随时观察他的工作，因为他并没有真心地接受你的建议。

四、平均主义要不得

在改革开放以前的相当长的时间里，我国国内企业一直遵循着平均主义的分配原则。那时候，工资等级都是按工龄定级别，到月底、年终的时候，所有职工所得的奖金都是一样的。你得一百，我也得一百，员工之间奖金没有差别。

在那种体制下，职工干多干少，干好干坏，所得到的报酬是一样的，而不是实行多劳多得、论功行赏、按劳分配的公平原则。

平均主义冒似有减少分配中的矛盾冲突，容的差异、滋

长每人有份的平均主义思想，无法激发员工的积极性，使有能力的人难以脱颖而出，弊端是十分明显的，所带来的隐患也非常严重。

其弊端具体表现：

1. 不利于领导

平均主义削弱了领导者的权力，使领导用人困难。

公司企业的工种总是有差别的，有的工种劳动强度大一些，有的工种劳动强度小一些；有的工种卫生条件好一些，有的工种卫生条件差一些；有的工作难度大，有的工作难度小；有的技术要求高一些，有的技术要求低一些。

这些差别不能在分配中体现出来或得到补偿，势必造成领导用人中出现实际困难，即使分配下去了，人心不顺，对工作常常抱怨，这就加重了领导的工作难度，削弱了领导者的威力，造成实施领导的困难。

2. 没有工作积极性

平均主义难以调动员工的积极性，使能人变成庸人。请看下面的例子。

某甲非常能干，工作认真负责，技能过硬，若是实行计件工作，一个人能做两个人的工作，可是，该厂大搞平均主义，多劳不会多得，累个贼死不说，反倒落了个傻冒的名声。

久而久之，某甲工作时，常常有顾后，别人做多少活，他就做多少活，他做得不多也不少，差不多就是了，久而久之，这位非常能干的人变成个“差不多”先生。

3. 使人看不到希望

分配不公平，会使想真正做事情的人纷纷跳槽。公司企

业不能体现多劳多得的分配原则，能干的人的价值不能得到承认，劳动不能给予相应的回报，能人自然要往高处走，找一个能实现自身价值的地方，能人跳槽的跳槽，即使没有跳槽也变成了庸人。没有人才，企业公司谈何发展。

4. 缺乏责任心

在平均主义的分配原则下，员工所得的报酬是干多干少一个样，干好干坏一个样，工资和奖金起不到奖勤罚懒的作用。勤恳的人变懒人，员工缺乏责任心。

员工的工作表现主要是依靠员工的政治自觉性，然而用这种自觉性来维持工作热情的作用是及其有限的。

最初，有相当一部分人，自觉性高一些，工作能够认真负责，而有一部分人“聪明人”自觉性很差，虽然他们秦巴珠数量不多，但影响极坏。他们可能寻找一切机会溜边、耍滑，找个借口晚来一会儿，早走一会儿。对于工作，能磨蹭就磨蹭，能拖延就拖延，能让别人干，就让别人去干，自己落个清闲自在，反正到月底，年终我一分不少拿，何乐而不为呢？

像这样做的人，最初可能是少数几个人，但这种人的影响是极坏的，一些人可能跟着学，另一些人虽然不效仿他们，但心里有怨气，工作自然散漫一些，心里总想着“我这样做，要比起别人可强多了”，员工越来越懒惰，责任心越来越差。长此以往，公司不垮才怪呢！

企业领导切记，平均主义是大忌，这种不论工作业绩的平均分配风气和心态对公司企业的发展及其不利。

五、激励不能少

如果用一种“期望值理论”来解释动机，管理者和领导者们就可以相当准确地判断出为什么在一种特定的情况下动力会很低。期望值理论中的期望指的是一种想法，即人们会依据从自己的努力中所期望得到的多少来努力工作。

根据期望值理论，一个人会在下面三种情况下得到激励。

1. 对工作能力期望值高

在这种情况下，此人坚信他或她能完成任务，就像熟食部工人尼克能把分数换成小数或一名财政分析员能够使用新的软件来估计公司股票的真正价值。

2. 对工作结果期望值高

在这种情况下，此人坚信表现会导致某种结果，比如赚更多的钱、得到提升、或得到一份工作。

3. 对结果的价值期望值高

如果此人高度重视结果，如提薪、提升或工作安全感，此人就更有可能得到促动。也需要有很高的需求满足欲。一位团队成员如果能得到每年 5000 元的提薪会比每年只得到 500 元的提薪更努力工作。

六、满足下属的心理需求

激励人们好好工作的最基本的方法通常也是最有效的，各种层次的员工，从管理人员到高级雇员，都有渴望得到表扬的心理需求。

如果说那些作为焦点人物的高级主管也同样有这种心理需要的话，你也可能会产生怀疑。但你可以做一项试验，在你的因特网上查找几个著名的高级管理人员，你会发现对他

们的介绍都是他们光彩照人的一面，讲的都是他的功绩。

七、指导员工是领导哲学

指导他人，直接或间接帮助他人提高自我这种领导艺术已经被应用很长时间了。但近年来，这种方法越来越被看做是领导哲学和上下级关系的一种重要表现。

指导人和接受指导的人之间的这种关系使他们成为一种区别于其他上下级关系的特殊关系。接受指导的人相信其指导人的判断力和经验，听从他们的忠告与建议。

同样，指导人也相信接受指导的人的学习能力，从他们的建议中获益。指导人是值得信任的团队领导，接受指导的人是一个值得信赖的职员。

如上所述，我们是把对员工进行指导放在哲学的高度上来看待的。在对指导员工有了正确的认识，意识到其重要性后，我们在改进指导和督促技能方面就变得简单多了。

指导的一个重要目的就是要调动员工的热情，提高集体的战斗力。因此指导人既是一台马达，又是一个啦啦队队长。现在，让我们一起来看看做为指导人和扶持者所需的态度和观念。

一位指导人与扶持者应让职员努力获得知识、技能与能力；充分信任员工，使他们尽可能地不受束缚，让他们在自由的空間里发挥积极性和创造性，当然，一位经验丰富的指导人不会幼稚地相信一个部门在没有任何约束的情况下能够成功。

帮助他人进步是人类交往中最值得称赞的一种形式。指导不只是一套能改进操作的技术，它是一项帮助他人认识其

潜的复杂而有效的途径：指导是一种为达到某种目的的合作关系，在这种关系中，管理者与职员都扮演着重要的角色。

指导是指充分调动员工的积极性和发挥人与人之间的相互影响，而不是命令员工接受正式的授权或执行一连串的命令。有效的指导与扶持是在听取意见、观察言行的基础上所给出正确的建议。

领导对员工进行指导，如同教师辅导学生一样，不是在任何领导与员工之间都可以进行的机械性过程，它需要二者之间有机的密切配合。

正确的指导会促使员工在工作中有所突破，因为它帮助员工发现存在的问题，而这些问题又有可能影响工作业绩。

有一位销售经理帮助她的销售代理商增加了30%的销售额，她对代理说：“据我观察，除了忽略寻求订单外，你做的每件事都是正确的。”

八、理想与现实之间有距离

指导只有在下列情况下才是有必要的有可行的：管理领导或员工期望对工作有所改进。

从传统观念来看，指导主要用来处理诸如生产率低、旷工、懒散及安全等方面的问题。

从广义上看，指导还包括帮助那些业绩出色和水平高的员工取得更好的业绩。无论是哪种情况，只有领导和员工双方对标准达成一致的见解之后才能给予指导。

工作表现的标准是针对目标责任、工作要求以及长期的经验而言。例如，许多律师事务所和咨询公司采用65%的时间标准。这意味着专职人员每周要在客户身上花65%的工作

时间。

无论你想指导解决一项重大的问题或是提高工作效率，下一步就是发现理想状态与现实做法之间的差距。

比如你发现一名员工只完成了他说他能完成的计划的三分之二，就应该调查没有完成计划的原因，然后指导他如何学会坚持不懈地将工作完成，你也可以指导他正确估计自己承担工作量的能力。

在指导的最初阶段，可以采用两种方式。一种是正式的谈话，另一种则是在员工工作区召开的临时会议。

开会时不要隐瞒会议的目的，应开门见山且得体地将问题的核心和盘托出。不要一开始就讲恭维话，那样会误导员工，使他们以为自己没有任何改进的余地。下面的几种开头语可帮助切入正题。

“我发现你的工作总是不能按时完成，半年来，你有好几次接受的任务都没有按时完成。比如你答应调查一下往网址上加音乐的可行性，两个月已经过去了，却没有结果。这是怎么回事？”

“我要你来见我是因为我发现你的报告经常交得很迟，希望我们能一起来解决一下这个问题。”

“我发现几个月来你的销售水平一直没有上升，我想我们可以共同探讨一下走出低谷的办法。你的工作很不错，但我知道你能干得更出色。”

应该注意，这几种说法既没有责备也没有吹捧，所以不会使对方受不了，也不会使对方进行反驳。

九、红包的妙用

如果你的下属工作勤恳，十分卖力，长期默默地为你工作，使你的企业蒸蒸日上，如果你的下属经常给你提出一些合理化建议，使你深受启发，如果你的下属具有良好的表现、给公司带来收益、为企业做出贡献，那么你作为领导，千万不要吝啬自己的腰包，要不失时机地暗地里送一个红包。

通过长期的运作，会让所有的员工都感觉到，领导的眼睛是雪亮的，员工所做的一切都逃不过他的眼睛，自己的努力不会白费，多付一滴汗水就会多一分收获。

企业的员工们各具特色，有勤奋而忠诚而执着的人，他们始终能默默地工作，值得信任；有敢想、敢说、敢干，富有创新精神的人，但他们由于经常无所顾及而得罪他人，人缘不好；也有喜欢“溜边”、“耍猾”、制造事端、夸夸其谈者。

作为一个领导者，你要深入了解下属，注意那些优秀的工作者，及时奖励他们的出色表现，也要关注和关心默默无闻的普通职工，肯定幕后英雄的功劳。

在日常工作中，虽然大多数人并不在意自己付出了多少辛勤劳动，但他们确实在乎自己付出的努力是否得到承认。如果他们努力一番却无人所知，这会使他们感到不被认可，感觉不公平，因而灰心丧气，当这种情形发生时，他们只得不再卖力或进行一些消极怠工的活动以示反抗。

每个人都希望自己所做的事被认可，希望自己点点滴滴的进步能够被人肯定，希望领导的目光能够投向每一个角落。

大多数员工希望，圣明的领导应该像上帝一样，无所不知，无处不在。不仅看见战功显赫的功臣，也关注冲锋在前

的士兵，还要认清那种干活偷懒、两面三刀，领导来了，就拼命表现，而领导一走，就耍滑偷懒的人，关注勤恳工作的员工，客观地鼓励和奖励他们，最容易激励他们做好日常工作，让领导放心。

暗地里送一个红包是激发的工作热情，鼓励员工认真工作的好方法。它向员工表示，员工的工作表现在领导的心里是非常清楚的，员工表现得好，就会得到红包，得红包的员工，在感激之余会加倍努力。

外国企业大多实行送红包，老板认为谁工作积极，就在工资袋里加钱或另给红包，然后发一张纸说明奖励的理由。

奖励的理由是各种各样，有奖励个性特点的：如员工工作认真而勤奋，踏踏实实，热爱本职工作，有能力，富有创造精神等等。也有奖励工作业绩的：超额完成任务，本月无残次品，质量检查认真负责等等。也可以根据一次、偶然的事情实施奖励，如：某职工提出一项合理化建议，可偿还修工细心避免了一个小事故，某职工表现出了可谓爱厂如家的行为等等，不一而足。

什么时候送红包是灵活多样的，可以是临时的，也可以是定时的，每周、每月，季度和年终奖等都可以用暗奖，当然它不排斥明奖的作用。

红包里的钱，根据奖励的目的、奖励的对象特点及领导可以支配资金的数量灵活掌握，数量可多可少。一般说来，平时奖金数目要小一些，季度、年终奖金数目要大一些，偶然做的好事要少一些。

工作业绩显著，给公司带来巨大收益，红包里的数额可

以大一些。暗地里送一个红包，对获奖人产生刺激，对其他人则不会产生刺激。它避免当众发奖容易产生嫉妒，造成混乱，好事变坏事。因为谁也不知道谁得了奖励，得了多少，所以，很少发生纠纷，每个人都干好工作，避免由于评奖浪费精力，掺杂人缘因素不客观，影响正常的工作。

领导的红包具有很奇妙作用，有时候领导在每个人的工资袋里都加了同样的钱，可是每个人都认为只有自己享受了特殊的奖励，结果下个月大家都很努力，争取下个月得到更大的奖金。

要想使红包真实地发挥刺激作用，需要领导有一颗公正的心，有一双雪亮的眼睛。

第四节 人才的迁升

一、善于提拔人才

你所领导的团队就像一列火车，常言说得好：火车跑得快，全靠车头带。因此，选好火车头是非常重要的，这就要求你必须善于选拔人才。

适时适度地选拔人才，提升一些有能力的人，不仅有利于本部门、本团队的发展，还可以通过这些被提升的下属了解其他下属的思想状况，并据此有的放矢地做好下属的工作。

你所提升、选拔的下属，对你多少会有些感激，至少对你有信任感。当你的工作遭遇困难，他们会主动伸出手帮助你渡过难关。当你的工作万事俱备，只欠东风的时候，他们也往往会助你一臂之力，起到率先示范的作用。

被提升的下属往往比你更容易接近其他下属，而且他们之间的关系通常也比较密切。当你的某项正确决定不为人理解而难以贯彻实施时，被提升的下属一带头，大家也许就跟着一起干了，被提升的下属如果大家解释你所作出的决定的道理，大家可能会马上明白。在这时，被提升的下属无疑已成为你的得力助手。

在下属之中选择人才，加以提升，并不是胡乱的选拔，一定要建立在一定的基础上。首要的一条，被选择、提升的下属必须是德才兼备，令其他下属信服的人。

一些下属在业务能力、技术水平等方面的确高人一筹，出类拔萃，但是，他们可能缺乏起码的职业道德，经常违反工作条例，不能够给其他下属以好感。

这样的人是有才无德，如果被你不加分析地选拔、提升上来，很难说服其他下属，弄不好大家还会产生不良情绪，给你的领导工作带来麻烦。

一些下属善于拉拢人心，待人接物可圈可点，工作上从没有违反过工作纪律，对同事、领导和其他人都一团春风、八面玲珑。但是，这类人在实际工作中却是水平低、能力差，工作任务勉勉强强能够完成，且质量极差。

这种无才之人，尽管其他下属都给予一些好评，但绝不能提升。如果他真的被提升上来，新的更重要的工作会使他招架不住而败下阵来，既影响了本部门、团队的工作，也会让你这位选拔者感到难堪。

更重要的是，这种下属虽然因为善于团结人而受到其他下属的好评，但是，如果他真的被选拔提升了，那么，其他

下属就会有意见。他们会认为：这种人只是人缘好，才能并不比别人高，反而要差一点儿，为什么提升他，而不提升我们呢？再说，他根本就胜任不了新的工作。这种意见的存在无疑也是不利于工作的。

二、升迁过速的后果

论资排辈选拔干部，只能压制人才，鼓励“混”的状态。然而，随便打破干部提升的常规，提拔的人太多，升迁速度太快，亦有弊端：

1. 无从考察业绩

张居正用“器必试而后知其利钝，马必驾而后知其弩良”来说明人应该“试之以事，任之以事，更考其成”。考察干部的德、能、勤、绩，以业绩为主。如果升迁太快，则无从考察。

2. 不利于人才的锻炼成长

升迁太快，会导致没有足够的积累知识和经验的时间。

3. 不利于工作

“打一枪换一地”，来不及施政就升迁，还能有长远打算吗？其事业心、责任心能不受影响？

4. 刺激当官欲，助长职务上的攀比之风

有的人，有心当官，无心干事，这山望着那山高，在一个台阶上还没有站稳，就想“挪挪窝”，甚至厚着脸皮伸手要官。要避免这种状况，严格控制超前升迁。

北京某大集团公司下属一家宾馆，集团公司总领导聘请了一位24岁的大学刚毕业的女士担任宾馆总领导，原来的4位正副领导都做了副手。

总领导的本意是破格提拔人才，这位女士也确有才华、有能力、有干劲，但4位副手并不买账，这位女士孤掌难鸣，工作打不开局面。

这告诉我们一个简单的道理，升迁太快，对工作、对本人都没好处。要有适当的过渡培养阶段，不要破坏管理的基本原则——逐级晋升的原则。

不论你个人多有才华，要成为一名高级领导人员，必须具有相当的工作经验，有协调沟通各类人际关系的熟练技巧，有处理应付各种复杂问题的能力，晋升太快肯定会在这些技巧、能力的形成上有所欠缺，难免顾此失彼，并不利于本人成长。

招致大家的嫉妒、不满，甚至心理失衡，这种风气甚至会蔓延到整个组织。不管这种心理失衡正常与否，毕竟会影响大家的士气，应当尽量避免。

因此，晋升职务最好不要超一个级层，尽量不越级提升。另一方面要采取一系列过渡措施，让人才有相当程度的曝光，提高人才的威信和知名度。比如指派他完成公司最为艰巨的任务，让其展示才能；在公司各种会议上扮演重要的角色等等。

实际上，管理者也可以在不立即给予晋升的情况下重用人才。同时让人才明白，虽然他是很有才能的，然而在一个组织内，任何晋升都必须等待适当的时机。为了不叫人才感到失望，双方可以达成默契，晋升不过是时间早晚的问题，太快了于事无补。

最后的忠告是：升迁太快了固然会产生不良的影响，太

慢了也可能导致人才流失而造成损失。所以有个过渡阶段最好，要把握住破格提拔的“度”，不可由一个极端走向另一个极端。

三、注意提升的负面影响

表现出色的员工常常被从原岗位上不断地提升，直到他们不能胜任为止，但这个过程往往是单向的、不可逆的。这样的“提升”最终的结果还是不能胜任。

这个推断听起来是有些可笑，但决非危言耸听，提升还有一种后遗症，就是不胜任的领导可能会阻塞了可能胜任者的途径。因为一个人在没有担任某项职务之前，任何人都无法保证他是否称职，任何升迁都有一定的风险，失败并不少见。

因此主管领导对员工的提升常常左右为难：如果员工确有才能，不及早提升，便发挥不了更大的作用，会挫伤员工的积极性；想为员工发挥作用提供机遇，又怕遴选失误，反为不美。

如何避免提升的负面影响呢？解决问题最重要的措施有三个。

1. 重潜力

提升的标准需要重视潜力而不仅仅是绩效。应当以能否胜任未来的岗位为标准，而非仅仅在现在岗位上是否表现出色。

2. 好的机制

能上能下绝不能只是一句空话，要在企业中真正形成这样的良性机制。一个不胜任部门经理的人，也许是一个很好

的主管，只有通过能上能下这种机制工到每个人最胜任的角色，挖掘出每个人的最大潜力，企业才能“人尽其才”。

3. 非正式提升

为了慎重地考察一个人能否胜任更高的职务，最好采用临时性和非正式性“提拔”的方法来观察他的能力和表现，以尽量避免降职所带来的负面影响。这种所谓非正式的“提拔”，就是在不正式授予职位的情况下，让他担负起这项职务的实际责任。

具体操作上讲，在提升某些能否胜任没有把握的员工时，先不正式宣布任命，而是授予临时负责人、召集人等非正式职务头衔，但实际负起全责，经过一段时间的考核，如果表现很称职，就可以正式任命为部门负责人，如果表现得不尽人意，缺乏领导的素质，就免他的临时负责人、召集人身份，让他回原岗位工作。

需要注意的是，宣布免非正式任命时必须非常自然、正常。比如，免除临时负责人的职务时，先宣布新任领导的任命，那时临时负责人的使命自然就结束了，大家多能理解，觉得很自然。

这个方法好处就在于回旋余地大，领导可进可退，既为员工提供了展示才能的机遇，便于选准人才；一旦不胜任时又员工保全了面子，将冲击减少到最小程度。员工即使心理明白，也好受多了。这好比一场科学实验，成了皆大欢喜，失败了波折不大，也能平静接受。

4. 坦诚说明

还有一种方法也可以避免提升的负面影响。上级领导向

准备提升者坦诚说明，在考核期内，上级将严格考察他的领导素质，组织目标不能实现，将被调回原岗位。

这样，一旦这种情况发生，员工虽不太愉快，但失落感会小得多。因为机遇给了自己，却没有抓住，只能怨自己能力不行了。

四、先苦后甜

我国古人云：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，饿其体肤，劳其筋骨，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能”。这段话用现在的话通俗地讲就是：想被提拔要先坐冷板凳。

明朝大学士张居正也用“器必试而后知其利钝，马必驾而后知其驾良”来说明人应该“试之以事，任之以事”，要考察干部的德、能、勤、绩，而以业绩为主。如果升迁太快，则无从考察。

在公司内部，领导有着至高无上的权力，他欣赏的部下可以直接提拔到非常重要的岗位。但聪明的领导一般不会这样做。因为人才的成长需要经过风雨洗礼，挫折锤炼的。

曾有一位领导，看准了一个很有潜质的员工，于是派他到销售科工作，不久提拔他为科长，让他分管一摊工作。

他表现非常出色，销售额逐月上升，领导嘉奖过他，公司上下的人都看好他，以至没有人怀疑他会升职。

可是，领导却把他调到无关紧要的仓储部门工作。人们认为他可能得罪了领导。可是，这位员工没有分辩什么，他自己也猜不出领导的意图。心中虽有些不快，但仍然任劳任怨地工作，很负责任。领导有时也和他谈谈工作情况。

一年后，这个小伙子便坐到了部门经理的位置上。后来人们才明白，领导想重用他，一直在观察考验他，暗中观察在被冷落时候的行为表现。

事实上，升迁太快，没有足够和积累知识和经验的时间，恰恰不利于人才的锻炼成长。

一般来说，一个好的管理人才能够踏踏实实地在各个部门工作，有相当的时间和经验，有协调沟通各类人际关系的熟练技巧，有处理应付各种复杂问题的知识、能力。而晋升太快肯定不利于具备这些技巧、能力，难免顾此失彼，并不利于人才成长。

同时，被大家视为上级特别厚爱的人，也容易招致大家的嫉妒、不满，这种风气甚至会蔓延到整个公司。不管这种心理失衡存在的程度如何，但毕竟会影响大家的士气，影响工作的正常进行。

而暂时冷落一段时间，尤其可以考察所要培养人员的德性、韧性。看他有没有事业心、责任心？是不是这山望着那山高，有心当官，无心于事，一个台阶上还没稳，就想“往上爬”？有没有平淡之心？是否急功近利？

歌德曾说过这样一段话：只有两条路可以通往远大的目标，得以完成伟大的事业，即力量与坚忍。力量只属于少数得天独厚的人，但是苦修的坚忍，却艰涩而持久，能为最微小的人所有。

作为领导，要悉察下属在受冷落时受挫折的程度有多大，干劲如何，此时是想跳槽还是意识到自己非奋发图强不可。如果他这样认为：“有时想想，这实在是最糟的时候。到底要

不要离开公司呢？但是，一旦辞了职，又处可去。我真怀疑人生还有什么值得努力的事”。这种心态说明他经不起挫折，常常是稍受挫折，便锐气全消，垂头丧气，也不善于总结经验教训，不善于思考与学习，也缺乏“好谋而成”的耐性和修养。

五、业绩是提升的依据

提升，是对员工卓越表现最具体、最有价值的肯定方式和奖励方式。提升得当，可以产生积极向上的导向作用，培养向优秀员工看齐和积极向上的企业精神，激励全体员工的士气。

提升失当，则产生消极的导向作用，涣散全体员工的士气。因此，主管在决定提升员工时，要做最周详的考虑，以确保人选的合适。

什么是提升依据呢？根据管理学能级制原理，要使能级与职级相配置，做到“能者有其位”，即建立起与行政职务阶梯相对应的业务能力阶梯，你有什么样的能力，取得什么样的业绩，就相对应提升哪一级行政职务，这样既能使处在官位的人令他人信服，又能使大家也自觉靠其能力与业绩获得提升，从而调动大家的积极性。

这种能级与职级相对应的程度，实际上标志着社会的进步和文明程度以及人才使用水平。因此，主管在考虑提升员工的时候，一定要根据他过去工作业绩的好坏，这是最重要的提升依据。

除此之外，其余条件是次要的。因为一个人在前一个工作岗位上表现的好坏，是唯一可以用来预测他将来表现的依

据。

切忌根据人的个性、你是否喜欢他的性格作为提升依据。提升不是利用他的个性，而是为发挥他的才能。

这也是最公正的办法，不但能堵众人之口，服众人之心，而且能堵住后门，让众多的“条子”失效，避免陷于员工间的勾心斗角。

这个道理虽然简单明了，可是许多人往往做不到，主要是因为爱跟着感觉走，被表面的现象所欺骗，以致失了判断力。

在很多时间，提升一个人是因为他同主管发脾气，主管喜欢他的性格。比如主管是快刀斩乱麻的人，他就愿意提升那些干脆利落的员工；主管是个十分稳当、凡事慢三拍的人，就乐意提升性格优柔寡断、谨慎万分的员工；主管是个心直口快的人，他就不愿提升那些说话婉转、讲策略的员工；主管是个爱出风头、讲排场、好面子的人，就不喜欢那些踏实、“迂”的人。这是一个误区。

另外，还有一点，主管普遍喜欢提升性格温顺、老实听话的员工，而对性格倔强、独立意识较强的员工不感兴趣。这样提升的结果，很可能用人失当。

被提升者很听话，投主管脾气，也“精明强干”，工作却搞不上去。而且浪费了一批人才，一些性格不合主管意而有真才实学的人报国无门。

所以，主管在提升员工时，千万要记住：不管你喜欢他的个性也好，不喜欢也好；也不管他的个性乖戾、孤僻也好，

温顺柔和也好，都不必过多地考虑，而把注意力集中在他们以前的工作业绩上，谁的工作实绩好，谁就是提升的候选人。

第四章 团队的统御

第一节 统御的要求

一、基本要求

虽然领导不一定全符合员工的期望，但领导的很多特征仍是员工喜欢的。下面是众人期望的也是对领导应有的一些基本要求：

1. 使命感

使命感是你对自己领导员工的信心。对领导工作的热爱、对组织的奉献。

2. 自我控制

自我控制作为基本的领导技能一般受不到员工的重视。自我控制力也就是指不放任自己并忍受工作中的各种麻烦。

3. 较高的品行

对自己和他人不诚实的人很少能成为一个成功的领导，领导应有勇气面临事实和难堪事、接受批评、他应诚实、让其员工觉得他靠得住。

4. 工作能力

许多人认为，领导的工作技能很重要。那些熟悉工作的

人较易于建立好的人脉关系。

5. 判断准确

常识、分辨是否重要的能力、机智及对以后和计划的调查力都是好领导的因素。

6. 精力

领导就意味着早起和迟退，休息时是少或不能逃避困难。你如果身体健康，精力充沛再艰难的工作也会容易。

一个专栏作家对领导说，员工们想让领导把许多看似矛盾的素质结合起来。例如：世俗和理想、怀疑和信任、狂热和抑制……这些对领导而言，是很高的要求。这与很多员工对领导的期望相同。

当然，作为领导不可能长期受到员工的欢迎。即使是很不错的领导看似已将领导技巧和赢得友谊的方法揉搓在一起了，但还是做的不怎么成功。这到底是为什么呢？

你作为领导所作出的决定未必对所有的员工都有利，有时你会得罪不少人。因此，只要你保证自己对工作已尽职尽责、体贴入微而且平等待人，就不用考虑员工们对你的评价如何。

领导者只有知道了这些内容，了解了自己及员工，才能统御他人。

二、预测能力

街道十字路口发生了一系列交通事故，人们可能会要求装一个交通信号灯。尽管这看来是目前最理想的解决办法，但它可能只是暂时的措施。

随着车辆的增加，人们最终会要求建立转盘式或立体通

道。而等到若干年以后，还可能实行其他办法，如轮流行车、建立公共运输系统等。

很显然，面对这些发展的可能性，根据考虑，不在十字路口建立摩天大楼无疑是明智之举。

所有的办法，不管它们在当时看来有多么理想，都只不过是过渡措施而已。因为时间、人物、政策和新的目标会不可避免地改变原有的目标。因此，在提出每一个办法时，你都必须考虑到任何可能发生的变化。

比如，如果今后医院的任务突然转向了治疗患气管炎的病人，那么为看急诊设计的管理系统就会变得不适用了。如果他们认为一个管理系统就能解决所有问题，那么就很难适应今后目标所发生的变化。

然而，如果在实施该系统时运用了考虑未来技巧，那么他们实际上就已经有了可供选择的办法。

更重要的是，他们很容易接受这一观念：在不断变化的世界上，当前的管理系统只不过是个过渡步骤。这种观念有助于他们适应今后不可避免出现的目标改变。

正如眼前的知识不能准确地传播到将来一样，一个只为现在设计的方案也不可能满足不断出现的问题的需要。不论对于你面临的难题还是其解决办法而言，时间总会带来变化。

时间会引起事物变化，但是我们在运用其他突破性思维技巧之前，为什么考虑将来那么重要呢？

事实上答案很简单。今后的解决办法在你思考和形成今天的解决办法时会产生直接影响。你应当探寻下一步及再下一步可能出现的问题，使长期计划与眼前需要，今天的行动

和今后可能的行动联系起来。

为生产某种油漆的厂家制定一项实施现代化的计划。如果不考虑五或十年后那种油漆是否仍有市场，那时的油漆技术进步等因素，该计划就是不充分的。

正确的做法是，在设计这个新工厂时应有一个现成的工厂，它很容易转换成其他的行业，如面包厂等。

尽管无人能够预测未来，但是在心中设想出很多潜在的选择办法。就是你对未来进行的最好预测。

目标排列表明，你要完成的目标并非只有唯一一个，因此答案也不只一个，它应当是多元的。你的下一个办法或你认为自己的理想目标，应该能够被当作连续系统的一部分来实施，它是由人类的思想或价值所引导的自然发展趋势。

传统的解决问题的方式使人们寄希望于一次性解决所有的问题，从而一劳永逸、毕其功于一役。你会听见人们不知说了多少次的话：“什么，你又要改变这事了？两个月前你不是刚刚进行了改动吗？”

但对于考虑下一个解决办法失来说，情形却会迥然不同。他们意识到，在事物发生的每个阶段都应该提出不同的建议，因此他们期待着新的变化出现，它也许会成为他们提出的新措施的一部分。

三、有新意的策划

只有变化，才能因创新而成功，才能因出奇而制胜，而能够产生变化，改变一切现状的蓝图和规划就是策划。

策划成功的诀窍之一是创新。因为有了创新，所以才有了新的内容、新的手段、新的方式、新的服务、新的传播方

式、新的契合点等等，无处不可以改变，无处不可以标新立异。请看两则出奇制胜的策划。

20世纪50年代，美国开始试验人造卫星。在第一颗人造卫星即将升空之际，有家厂商写信给美国五角大楼，要求在卫星上做广告。五角大楼官员们看后不禁哑然失笑：卫星上天后，谁能看得见呢？当然也就没有答应厂商的要求。虽不是人造卫星，但和人造卫星一样，这则消息成为全美乃至全球报纸的新闻。结果该厂未花一分钱，在全世界出了名，达到了做广告的目的。

另外一例发生在日本。日本著名的衣料店“越后屋”，特备有许多雨伞。

每逢下雨时许多未带雨伞的顾客或过路的行人纷纷聚集在檐下或店常里避雨，此时店员便拿出雨伞“借”给他们，让他们能早点回家。

这些雨伞上都印有醒目的“越后屋”三个大字。客人们打着这样的伞在雨中行走，为“越后屋”做了活广告，并且还心存感激之情，改日再还时，又光顾了一趟衣料店。即使个别借伞者忘记归还，那也无妨，“越后屋”倒乐得增加几个“永久性活广告”。

这两个策划的成功就在于“创新”。因为创新适用于人类一切的自觉活动。

没有创新便没有发展。不能出奇便缺乏生机，缺乏魅力，如一潭死水。正如，美国学者阿瑞提普说道：“单靠科学上的创造力是不能解决人类一切领域里的不幸和苦恼的，甚至可能给世界上的生活增加潜在的危險。而在智慧上的不断创新

却能够回答人与人之间的信任以及相互帮助而提出来的问题。”所以巨大的成功要想脱离没有新意的策划，根本是不可能的。

四、威信体现领导的意图

能够体现领导意图的主要标志如下。

1. 无形的影响力

领导的言行、举止等都成为被领导者效仿对象。领导者的价值判断、思维方式和行为方式对被领导者更是产生了决定性的影响。

2. 巨大的感召力

领导者的命令令出则行、令禁则止，一呼百应，接受其领导的人所占比重大，且指挥灵敏度较高。

3. 向心凝聚力

被领导者以归属的心理围绕在领导身边，心甘情愿的接受以领导为核心的组织。

4. 磁石般的亲和力

领导者被欢迎，被领导者能主动接近他，和他缩短心理距离，向他敞开心胸，乐于听他的教诲。

五、关于威信的误区

关于威信问题，人们得出许多独特的见解，有些见解之间还是根本对立的。下面指出的常见误区，你在领导时要注意避免。

1. 以“说教”为威信的误区

虽然，善于言辞表达是项优秀的领导素质。但言多必无信，有些领导认为在各种场合都要多讲话、多说能树立威信。

如果进行一言堂式的谈话只能沦为说教。言不在多，而主要在于能切中要害。善于表达自己意见的人要先是能让对方愿意说话的人。

2. 以“好感”为威信的误区

这与压服式的“威信”观点截然相反。有些领导充当“老好人”，他们丝毫不触动员工的利益，为了不得罪人而姑息迁就人。但是对人的好感并不等于威信，那些好好先生是做不了领导的。

3. 以“神秘”为威信的误区

有人引用孔子的“近之则不肖”，认为威信主要来自于距离，领导应以神秘的面貌在员工面前出现。

此人的话好像有点道理，人们确会以求知的东西产生敬畏；但他也许不知道，人们对不知道的事或东西有安全感和归属感，而恰好安全感与归属感都是威信产生的基础。特别是，领导为了神秘而神秘，为了威严而威严之时，就会让人有不伦不类之感。

你千万不要低估了员工的判断力，故弄玄虚对你是没有自信的表现，对人是愚弄的表现，不是与之交往之计。

4. 以“压服”为威信的误区

这也就封建家长制式的东西。一些领导认为威信就是我说你听、我下令你去做，不能违背，用权力来压服员工。如稍悖，就采用一定的惩罚措施。

这种“威信”只是表面上的，你如果想培养员工阳奉阴违，这倒不失为一种好方法。

5. 以“刚愎”为威信的错误

有人不仅问，有缺点的人能树立威信吗？能。而且，那些勇于承认和改正缺点的人更易赢得员工的尊重。

很多领导都有护短倾向，他们明知错了，却不许员工反对。这是“虚荣”心理在作怪，当他有这种心理上升到偏执的程度时，其表现就为神经质的刚愎自用。其实，表面的这种“刚”，正是内心无“刚”，没有勇气的表现。

心理学家阿德勒曾这样说过，从人看待别人的错误的方式能看出他宽厚与否；而从他对待自己的错误方式则能看出他独立与坚强与否。对自己行为负责的人是合格的人，而那些能对群体负责主动承担责任的人是优秀的人。

6. 以“清高”为威信的错误

出色的领导一定有其过人之处，但这种过人之处可能只是集中在某个侧面。

有些人认为领导要树立威信就要时时显得比员工高明一些。其实，这并无必要。

例如：某厂长在下车间巡视时，批评一车工技术差，车工微有不服。此厂长马上换上工作服，上车床进行了一翻实地操演，厂长的技术果然又快又好。让围观者叹服不已。

事情如果到此为止，那也算是以行动树立威信的一个范例。可此厂长以下的言行，大概是有些得意忘形，竟一拍胸脯说：“技术没你好，我还能做厂长吗？不是吹牛，无论车钳卯焊，只要你们有人技术比我好，我立刻拱手让位。”

看来此厂长把威信理解为轻狂了。这种狂傲给员工一种不自信的感觉，显然，此厂长并没有对一厂之长的工作性质

和存在价值认识清楚，他把自己视为和员工比技术的一名技术员工。

六、确立一个切实可行的目标

你要对某人给予指导，就意味着你认为这个人在工作上能够达到更高水准。如果你的目标定得太高，比如要求 30 天把产量增加 3 倍，那么员工很有可能会失败并因此而感到沮丧。如果目标定得太低，员工的工作效率就不能及时得到改进。一个切合实际的改进目标会使人们增强信心而不是使其面临失败。

作为一名领导者与扶持者，你能帮助职员确立现实的改进目标。通过与每个人进行鼓舞人心的探讨，确立一个切实可行的目标，并不意味着你将放弃对公司来说至为重要的工作标准，而只是意味着职员不能一下子就达到你所期待的标准。

为实现改进目标所需的态度是很容易纠正的，如果这个人想进步的话。例如职员可能会说：“好的，再打电话时我会不断提醒顾客我是搞销售的。”有时候你还得同员工为这些改变而制定一个行动计划。

这个行动计划有时可需要对员工进行技能培训才能实现，如果某人有销售报告一个图表也没有，他就应该去参加公司举办的计算机培训班，一个不敢推销的代表可能有必要参加自信培训班。

总之，作为指导人与扶持者，你应当在指导中包括具体的行动计划。行动计划是对实现目标或把工作表现调整到可以接受的标准的具体措施。如果你没有具体的行动方案，十

之八九会被戴上个“不敢负责的领导”的帽子。

七、以智取胜

成功者的根本在于靠谋略取天下。谋略也是策划，成功者必须善于用谋。

古代哲人管子认为，决策过程中必须注意的三项是：则、象、法，只有掌握这三项，你在决策过程中才有法可依。

古书曰：“凡战者，以正合，以奇胜”，出奇就是不循旧轨，超常思维，反常用兵，使对方惊骇，造成一种无声夺人的心理态势。“出其所不趋，趋其所不意，”不意就是采取出乎对方意料的办法，对其进行进攻。出奇密切地联系着不意。辅相成，出奇可达成不意，要不意则多半要出奇。

军事家孙武在《孙子兵法》中指出：“兵无常势，水无常形”，“故善出奇者无穷如天地，不竭如江河。”在谋略对抗中，出奇和不意的谋略策略手段之运用不胜枚举。

孙武认为：“战势不过奇正”，“奇正相生”，“奇正之变，不可胜穷”。按照孙武的想法，只有能够随情况而变换奇正战法，就像一地一样变化无穷，江河一样奔流不竭，并且善出奇兵，打败敌人的将领，才是一个高明的领导。他强调“示形”、“动敌”，认为这是出奇制胜的重要手段。

“奇正”在战述运用上，大体可包含以下内容：在作战部置上，担任守备任务的为正，担任突袭的为奇。在作战方式上，正面攻击的为正，迂回侧击者为奇；明攻为正，暗袭为奇。在作战方法上，一般战法为正，特殊战法为奇；常法为正，变法为奇，等等。

战争史上，“出奇制胜”这一谋略被广泛采用，精彩战例

数不胜数。

公元前 718 年，郑国进攻卫国，燕国出兵救援，与郑国军队交战于北制（今河南荥阳县境）。

郑国以三军部署在燕军正面，另一部分兵力偷袭燕军侧后，燕军只注意了正面防备，背后遭到了郑军的突然袭击，结果大败。

如果说仅靠偶然或侥幸，谋士们就得出了解决问题的方法，这是不可能的。出人意外、出奇制胜是优秀谋士谋略的一大特点，而他们之所以可以这样，是因为他们以其卓越智慧和见识预见了人之未见大事，从而提出常规之外的方法，从而高人一筹、常操胜算。

例如，在元末反元斗争中，朱元璋想挥军北伐，消灭元朝。但湖广有陈友谅，浙西有张士诚，他们经常侵扰朱元璋的根据地，因此必须先消灭陈、张，稳定江南根据地，然后再北上灭元。

但陈、张在当时都是很强大的割据势力，而且互相结援。应采取什么样的战略来解决这两支势力呢？

在朱元璋为此召开的讨论会上，许多人都主张先攻张士诚，刘基则献策：“以兵力而言，陈悍于张，以战事而言，张繁于陈。若以前情论，应当全力先破软弱、疲惫的张士诚。何况张士诚的腐败程度已远远超过了陈友谅，而且此人一向无大志，只图自守，确实较容易解决的。”

陈友谅却与张不同。他野心勃勃，锐意进取。我若急攻张士诚，陈友谅必来救援，两人合兵，于我不利，反之，我军急攻陈友谅，张士诚则未必骤然来援，这样我便可避免两

面受敌。陈氏灭，张士诚便是我囊中之物了。”

这里，刘基不仅把强弱对比，难攻易攻的角度考虑在内，还把张、陈各自的特点和相互关系也考虑了。也就是说，他比别人考虑得更深、更周全，因此他提出了看似超出常情，而其实是更符合当时敌情实际的战略策划。

朱元璋采纳了刘基的意见，终于消灭了张、陈割据势力，统一了中国。

《孙子兵法·计篇》：“兵者，诡道也。……攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。”善于抓住敌思维空隙是运用这一谋略的关键。如果行动全在敌意料之中，也就无法做到出其不意。出敌不意之法，多出于常规、常法、常识之外。韩信暗渡陈仓，就是正确选择了出其不意的策划路线。

在中国历史上，多少英雄创造出许多出其不意的成功战例，读之引人入胜。如《三国演义》第九十四回“司马懿克日擒孟达”，更是别具一格的高明策划。

演义写道，诸葛亮兵出祁山，连战皆捷，所向披靡，造成关中的紧张局势。魏主曹睿不和不“御驾新征”，率军前往长安，抗拒蜀军。

当时，出任新城太守的原蜀军降将孟达，由于既没有被曹睿重用，又被“朝中多人嫉妒”，所以，便想趁曹魏后方空虚之际，举兵谋反，直取洛阳，再归降诸葛亮。

孟达此举若能成功，必将会与诸葛亮形成对曹魏前后夹击的战略态势，陷敌于完全不利的境地。

与此同时，曹睿为了抗蜀的需要，重新起用正在宛城赋闲的司马懿。孟达策划谋反的信息，被即将去往长安的司马

懿得知了，在这危急时刻，他当机立断，自作主张，一方面令大军向新城进发，传令“一日要行二日之路，如迟立斩”，另一方面，他又派参军乘轻骑星夜先一步赶往新城，“教孟达等准备征进，使其不疑”，并制造司马懿大军已“离宛城，望长安去了”的假情报。

孟达果然中计，丝毫未加防范。结果，几天之后，司马懿率大军突然出现在新城城下，以迅雷不及掩耳之势，一举平定了这场叛乱。

战争史表明，军事上取得很大的效果的战争多是在敌人失去戒备或料想不到的时间、地点实施突然袭击取得的。“司马懿克日袭孟达”一战，充分证明了这一点，给我们留下了一些宝贵的启示。

实现出其不意，攻其不备，首先必须要想方设法隐蔽作战企图。袭击孟达一战，司马懿在这方面干得十分漂亮。当他得知孟达企图谋反的消息后，采取了一系列欺骗麻痹的手段，使孟达自以为得计，疏于戒备，为达成战斗的突然性创造了条件。

如果想为突袭行动争取到极为宝贵的时间必须根据敌情果断灵活地实施指挥。稍有军事常识的人都清楚，行动神速是实现出其不意的重要条件。

但对一支军队来说，神速的行动，并不单单表现在部队的行动能力上，更重要的还体现在军事指挥员当机立断的决策水平上。当时司马懿刚刚被起用，身在宛城，并非朝中之臣。按照规矩，采取如此重大的军事行动，必须“写表申奏天子”，待奏准后才可行事。孟达也正是这样判断问题的，他

认为“若司马懿闻达举事，须表奏魏主”，来回要费去月余时日，这就可以使自己从容地作好迎敌准备。

但聪明的司马懿并没有死搬教条，他深知“将在外，君命有所不受”的道理，在事关安危的决策问题上，敢于先斩后奏，毅然采取了果断的行为。

结果，使原先企图乘虚直袭洛阳的孟达，反被司马懿这一突然袭击打得蒙头转向。这一仗，真可谓是以快制快、先机破敌的典型战例，体现出在关键时刻，军事指挥员临机处置、决断行事的重要价值。

同时，我们还发现一有趣现象，就是数学计算在军事行动中的和用。具体的定量分析在正确的战术指挥中占有一定地位，孙子曾说过：“多算胜，少算不胜”。不过需要强调的是，数学计算只有在正确的作战指导思想下，才能发挥其作用，否则，反而会推算出与实际相反的结论来。这次作战，孟达对司马懿作战的行程和时间，进行了具体的换算：

宛城至洛阳八百里，宛城至新城一千二百里。

孟达的计算公式是： $800 \times 2 + 1200 = 2800$

就是说，司马懿若前来讨伐，须先得派人前往洛阳“表奏”，待得到魏主的“手令”，才能向新城发兵。于是孟达认为，至少需要“往复一月间”，才能行完这两千八百余里的行程。到那时，“城池已固，诸将皆在深除之地。司马懿即来，达何惧哉？”

司马懿的计算公式却是： $1200 \div 2 = 600$

就是说，魏军决定先斩后奏，直接发兵前往新城，省去了往返洛阳“表奏”的时间，并且严令部队“一日要行二日

之路”，结果仅用八天就赶到了出事地点。

孟达由于作战指导思想上的失误，造成了对敌情的错误判断，结果导致了他在数学计算上的“时间差”。这一教训，应特别引起我们的深思。

第二节 统御的策略

一、奖赏与统御之道

“赏罚”的作用并不仅仅简单地是对既定行为的结算，还是鼓励或警戒以后的行为；更重要的，它能显示领导层的竭力趋向，形成公司员工的价值判断，这些均是公司的精神和文化的框架。

奖赏是表现竭力的手段。有人认为人事领导的任务就是找正确的事让员工做，并尽量制造一些机会，满足员工自我尊重和自我实现等要求。

那么，到底要奖赏什么人呢？

1. 奖赏那些开发创造者，而不是盲从者

公司成长的途径就是开发创新，现在好多大公司都设有创新奖赏基金，对出色的开发者给予其多于薪水几倍或几十倍的奖赏。那些迎合盲从者，只能让公司落伍，遭到社会的淘汰。

2. 奖赏那些承担风险者，而不是逃避困难者

领导时常要在信息不全的情况下作决策，这就必须冒风险，因此领导要奖赏当机立断、敢于承担风险的员工，而不是那些犹豫不决看到风险就逃避的人。

3. 奖赏那些团结合作者，而不是对抗矛盾者

“精诚合作”是每个公司成功的必备条件之一。‘内耗’不但没有促进作用，反倒增加阻力。对于那些在公司内相互猜忌对抗、把公司搞得鸡犬不宁的人必以惩罚甚至清除。

4. 奖赏那些解决冲突者，而不是敷衍了事者

那些“头痛医头，脚痛医脚”的工作人员并不值得奖赏，应用奖赏来倡导公司内部解决冲突的工作作风。

5. 奖赏那些果断的行动者，而不是只说不练的人

现在很多中层领导都不能以身作则，他们只发号施令。这将影响员工的干劲。因为，勤劳的人和懒惰的人领取相同的报酬，迟早会使勤劳的人也变得懒惰。

6. 奖赏那些踏实肯干者，而不是喋喋不休的人

那些一天到晚把奉承话挂在嘴上的人，准没有在工作中投入多少精力。领导不要被表面的现象蒙蔽，要善于发现那些肯干员工的长处，并予以奖赏，让员工明白“我付出的劳动，领导总会看得见”。

奖赏的东西一定是受奖赏者想要的，否则便不能打动人心，如果让受奖人员有“努力工作，所得的奖赏也只是如此”的想法，那么奖赏就成为消极的了。

奖赏的内容不一定是钱（虽然金是运用最多的手段）。奖赏的目的在于荣誉感，再加上些人情味就再好不过了。例如，日本许多公司都对一年工作优异的员工提供全家出外旅游的费用。

一位从国外回来的员工说，他在德国一公司打工时，由于主持设计了某个项目，领导对他的工作给予了嘉奖。

“那天，领导让我和他一同出去，我们驾车直驶到一家射击场，领导拿出一个盒子，说这是他代表公司送给我个人的礼物。我打开时不由的呆了，盒子里竟是一支手枪。接着，领导便让我和他一起进行射击。我想，这大概是德国人的交往方式；但时，你是没有任何办法再不相信能亲手把枪交给你的人，男人在一起动过枪后便会产生特殊的信任。从那以后，在我的工作之余，我就可以打枪为乐。”

这个德国领导的奖赏方法确实“独具枪心”。你以后如果再考虑奖赏时，应先研究研究员工的需要，你给予的奖赏必须要能打动人心。

二、奖罚有原则

奖励和和惩罚作为激励的两种不同的手段，其目的都是为了调动人们的积极性，提高人们的素质。

但是奖励和惩罚所起的作用又是不同的。作为阳性诱因的奖励总是比作为阴性诱因的惩罚效果要好得多。

对一个人的成就予以表扬，不管这种表扬的性质和态度如何，总比忽视他的作用甚至斥责他要好得多。作为主管要善于发现和强化员工的长处和优点，善于把员工身上的消极因素转变为积极因素。

奖励和惩罚是密切相关的，不可分割的。有奖有罚，有罚有奖，先奖后罚，先罚后奖，奖中有罚，多奖少罚，少奖未罚，如此等等，都是我们日常激励实践中经常遇到和运用的。

为了调动人们的积极性，为了规范人们的行为，必须同时制定奖励和惩罚条例，并保证严格实行，不得轻视或取消

任何一方。

为了保证激励的作用，在赏罚时，要将赏罚的标准和受赏罚对象的情况向大家实事求是地介绍，并施以大家能接受的赏罚形式，帮助大家正确认识赏罚的目的和作用。只有这样才能起到“奖励一人，带动全体”“处分一人，教育一片”的目的。

在奖惩的实践中，要有主有辅，有重有轻，不可同等对待，平分秋色。

一般来说，奖励的次数宜多，惩罚的次数宜少；奖励的气氛宜浓，惩罚的气氛宜淡；奖励的场合宜大，惩罚的场合宜小；奖励宜公开进行，惩罚宜个别进行；可奖可不奖者，奖，可罚可不罚者，不罚。

在制定奖励和惩罚条例时，要考虑到人们的期望值和承受力。奖，经过努力也达不到，罚，经过努力也难免，这样的奖惩条例不能达到激励的目的。

在对人们行为进行考察时，要着眼于发掘人们的长处和优点，而尽量淡化和忽略人们的短处和缺点。

日本的许多经理都指出：“工人的缺点知道得越少越好。我们要知道的是他们能做些什么和他们的优点。”

正是在这种激励的氛围之中，日本人把公司视为自己的生命，把自己和公司连为一体，几乎没有人想和公司分离。日本人的这些思想和行为对我们来说是有很大启示的。

奖励要及时，这不仅能充分发挥奖励的作用，而且能使员工增加对奖励的重视。过期的奖励，不仅会削弱奖励的激励作用，甚至可能使员工对奖励产生淡然处之的心理。

奖励要适度，奖励的程度要与被奖励者的贡献相当，贡献越大越应获得较高等级的奖励，但只有发自内心的表扬，货真价实的奖励，才能起到激励的作用。

批评要合理，要使受批评者心悦诚服，起到鞭策作用，化消极因素为积极因素，而不至于挫伤积极性，否则容易产生对立情绪。

另外，要掌握好惩罚的时机，当事实真相已经查明时，就要及时处理，过迟，则起不到惩戒教育的作用。

三、奖励成果

“你如果不能在 8 小时的工作时间内做完你的工作，那么，不是你被分配的工作太多，就是你的能力不够。”这是美国一家工厂主管杰夫的工作哲学。

他每天下班之后 5 分钟，绕着工厂走一圈，将任何还在工厂的人撵回家。然而，在他担任主管的三年内，工厂以最快的速度运转，产量很高，工作纪律也相当好。杰夫的做法迫使员工有成果、目标导向，人人都知道必须在规定时间内把事情办好，因此，员工都养成了高效率的工作习惯。

在我国的企业内，由于长期的舆论导向、传统的观念，使不少主管形成这样的思维定势：只要上班早来晚走的员工就是好员工，却很少有人关注他的工作成果是否突出，往往因为员工的忙碌而不是因为工作成果突而奖励他们。

因为临时性、突击性任务，忙碌、加班加点的情况是正常的，但在一个科学的管理体系中，那种情况是不正常的、不可思议的。这实际上是以什么为奖励依据的问题，是成果？还是忙碌的表现？答案是清楚的，必须以成果作为奖励的标

准、依据，而不是奖励他们忙碌、表现出奉献、工作过量的样子。奖励成果，你才能得到成果。

下面是几个改变忙碌现象、追求成果的小策略。

1. 将员工安排在合适的岗位

根据员工的特点、素质进行科学的安排，大才大用，小才小用。对能力、训练欠缺的人，如果想要他们做根本做不来的工作，将会浪费大量的精力和时间。

2. 界定每份工作的范围和量化的指标

每位员工都应该对自己的工作范围了解得很清楚，否则他们可能重复劳动白费力气。同时科学地核定工作量，既不可太多，也不能太少。

3. 对事倍功半的员工，要给予关注

他们可能养成了不良的工作习惯，可以用关怀的方式告诉他：你希望看到他们以最少的时间和努力，作出最好的工作。你所奖励的是成果，而不是拖泥带水、冗长的时间。

4. 每天保持一段宁静的时刻来筹划

要求每位员工每天抽出半小时，用来独自思考、反省和计划。要求他们利用这宁静的时刻思量工作目标及达成目标的方式、手段。每天周详地考虑，可以大幅度减少不必要的忙碌。

5. 不做唯程序主义者

有些事情需要灵活掌握，不必刻板，步步按程序办，这是官僚主义的通病。

6. 假如员工做完工作，就让他们回家

假如工作性质允许的话，员工完成了工作，为什么还要

绑住他们呢？留下，他们只会学到如何浪费时间、为别人制造问题。做完工就走，这也是一种奖励有效率员工的好方式。出席并不重要，重要的是成果。

四、赞美的魅力

美国年利润 6 亿美元的玛丽·凯化妆品公司经理玛丽·凯说过：“有两件东西比金钱和性更为人们所需要——认可和赞美。”

金钱可能是调动员工积极性的有力工具，但赞美可能更有力，因为它唤起了员工的荣誉感、责任感、自尊心，它的价值得到了认可和重视，会产生“士为知己者死”式的神圣感情，他们会更加努力地工作。

知道了赞美的巨大力量，你就不必吝惜赞美，只须看准时机，适时地对下属加以赞美，往往可使下属工作的效果大为提高。这种赞美，不见得非得是惊天动地的大事，如秘书小姐起草的报告、文件书写的非常潇洒漂亮，可以赞美她的心灵手巧；看见车工师傅磨的车刀非常锋利，可以赞美他的技巧超群；看见锅炉工拾煤渣可以赞美他的勤俭作风；对批评意见的员工，即使提的不正确，也可以赞美他对公司的责任感。记住，人人都希望被肯定！只要你留心，就会发现员工的优点，都值得你赞美。

有位教育家曾经说：“我们若不断地赞美年轻人，他们必会产生自信，此时，我们便予以严格的督促。这样，他们仍会对自己的能力深具信心，因而能够摆脱低落的情绪，接受更进一步的指导。”可以说喜欢赞美是人类的天性。

赞美时要注意，要以非常公开的方式对单独的一个人进

行表扬。公开的方式可以起导向作用，号召全体员工向他学习，同时，对单独的人进行赞美，意义才会更大，不管成就可能是集体努力的成果，但赞美必须是针对个别的。这样才能最大限度地发挥赞美的作用。

另外，赞美要注意真诚和观。不着边际的赞美不如不赞美。因为不着边际的赞美极可能让对方误解，以为是挖苦自己。

赞美对要发自内心，语言、表情是很严肃认真的，不能给人以做作之感。也不能漫不经心，一边看报、喝茶，一边说几句赞美的话，那样恐怕员工以为是在敷衍他。久而久之，当你诚心诚意地赞美他时，反而得不到预期的效果了。

当然最好是当着第三者的面给员工以赞美。当上司直接赞美下属时，对方极有可能以为那是一种口是心非的应酬话、恭维话，目的是在于安慰下属罢了。然而赞美若是透过第三者的传达，效果便截然不同了。此时当事者认为那是认真的赞美，毫无虚伪，于是往往真诚的接受，并为之感激不已。

赞美要掌握好“度”。赞美本身对于激励下属是一项极为有用的手段，但也不要轻易赞美人。如果没有特别的成果，而经常赞美员工，极易让员工对你的赞美感到不屑一顾，当员工认为自己不值得赞美而被赞美时，不会产生任何激励作用。但一个人如果达成了一直想达成的目标时，则务必予以真诚的赞美。

有些主管以为赞美员工会使他们自我陶醉，变得骄傲自满，不思进取，其实这种担心是多余的。

赞美，它会使员工变得更加勤奋，更会使你与员工的关

系更融洽，还是大胆地赞美你的员工吧！

五、惩处与统御之道

惩处也不是真正的目的。“惩”的主要作用就是化消极为积极。

心理学家汤姆逊曾经这样说过，任何惩处的发生，其内容都毫无作用；惩处的关键在于让员工害怕受到惩处。

拿破仑是最善用惩的人。

在一次战役中，拿破仑的两个兵团打了败仗。原来，这两个兵团都是拿破仑的精锐部队。但这次失败后，拿破仑召集这两个兵团的全体士兵，发表了一篇沉痛的演说。

他伤感的说“我感谢你们以往的英勇，但你们这次由于轻视敌人而战败使你们已不能再成为我的士兵了。”

他当即命人在这两个兵团的军旗上写道“我们已不再是拿破仑的士兵”。这两个兵团的士兵个个痛哭流涕，羞愧难当，他们边哭边求拿破仑再给他们次做他的士兵的机会。

果然。在下次战役时，这两个兵团的士兵奋勇杀敌，赢回了做拿破仑士兵的荣誉。

如果“惩”不能触动人心，你就没有施行的必要。

当你的员工犯错时，你有必要提出一些惩处意见，这种工作更为微妙。惩处要比奖赏更讲究方法，你在指出员工错误时要注意：

惩处人时要和对方坦诚相见，不能态度暧昧；

惩处人时要就事论事，不能翻旧账；

不要伤人自尊；

切勿过于仰仗权力，应仰仗道理，不然会引起对方的反

感；

惩处人时不能存轻蔑心，不能有轻蔑的举动和言行；

你要牢记惩处的理由，要言有所指，不能任意发挥；

你的征处如果不能让对方找到正确的道路，那么它就会变成发泄愤怒和推卸责任的无谓指责，这可要不得；

要有诚意地和对方探讨产生错误的因果和解决的办法；

对待各种员工应采用不同的方式。

总之，你在惩处员工时必须记住：惩处是为了尽早解决冲突，而不是为了发泄和让对方感到难堪，也不是为了让对方恼恨或敌对。

伯里特曾说过：我在指出员工的错误前，就会先想好如何让他在谈话后主动和我笑着握一下手再离开办公室。

六、允许失败

我们常说：“失败乃成功之母，”意指我们不该将失败视为一种结果而就此终了，也不可将之作为最终的评价。

就企业经营方面来说，如果在订立周详的计划并付诸实施之后，确因某种因素而失败，则可能是在拟定计划时产生了问题，或是在实行时有不恰当的做法或有不够努力之处。要允许下属失败，应把失败看作是成功的里程碑。

对于下属工作上的失败，如果完全不加指责，往往使下属养成为所欲为、安然无事的消极处世态度，不利培养下属责任心。若不加分析毫不留情地指责下属，则无异于否定了他的一切努力，伤害到下属的自尊心及好胜心，只会使下属的情绪更加低落，于下属改进工作毫无意义，而且可能使企业人心大失，竞争力下降。因此，责备要掌握好分寸，适度

的责备不仅必要而且相当严重。

当下属受到责备时，大多难免会对对方产生愤怒及反抗心理，同时亦对自己的能力感到不安与焦虑。

如何把这些不利因素化解，使之变为下属“知耻而后勇”的动力，这就需要主管具体分析下属的性格特征加以区别对待。

人类的性格差异很大，对不同的人若施以相同的责备或口吻，会得到不同的反应和结果。

有些人很有领悟力，“响鼓不用重锤”，只需主管隐晦的暗示即有所感悟，并能很快地加以纠正，顺利地完成任务；有些人则需要主管开诚布公地指出其缺点错误，而受到指责后，往往变得萎靡不振，简直到了垂死的边缘。可以说这种类型的下属最让上司感到束手无策。

对待这种受到指责便一蹶不振的下属，最好的办法是不在当面责备他，而是采取称赞其他下属的方法。当他看到其他人受到称赞时，必会为自己的不振深感内疚，一定会悄然努力重新振作起来的。此种说法乃是心理上“沉默的强化作用”。

根据实验显示，若将工作人员分为两组，其中一组受到谴责，另一组予以称赞，结果证明后者的工作效率会直线上升。

相对应地，也可将此法反过来应用，以间接的方式强化员工们的工作意愿。

例如，若有一位下属对于提出报告一事总是十分被动，需要上司不断催促；而一旦予以责备，便象泄了汽的皮球一

样，萎缩一团。此时不妨安排另一位同事前来提出报告，并当面赞扬这位下属。相信他听后会有所触动，会对自己未能准时提出报告而自责。

由于并非直接责难，必不会伤其自尊，使其不振吧。如果对犯了错误的下属不加巧妙的适度的责备而采取放任政策，那么于员工本人进步不利，更对企业发展不利。

七、正确对待功过问题

一位著名的美国足球教练保罗·贝尔·布列安谈到他的球队如何建立团队精神时说：“如果有什么事办糟了，那就是我做的。如果有什么事差强人意，那是我们一起做的。如果有什么事做得很好，那一定是你们做的。这就是使人为你赢得足球比赛的所有秘诀。”

正确对待功过问题，也是企业家用人的一门重要艺术。有的企业领导喜欢自吹自擂，把成绩记在自己的功劳簿上，而把过错、失误归罪于别人，这样不能使人心服口服，反而会失去员工的信任。

精明的企业家对同事和下属都十分尊重，总是功归于人，过归于己。这不仅是一种美德，也是激励员工、建立团队精神的重要手段。

在企业中，主管被授权经营管理，无论获得成功还是遭到失败诸有不可推卸的责任。

因此，正常的管理规则是：你管理的范围出了问题，就是你的错，你就要承担责任。当你想把过失推给部属时，马上就会失他们的信任和尊重。而把功劳归于部属，把过错归于自己这种行为本身就是一种鼓励，员工有了安全感、归属

感，潜能才能得到发挥。

某公司初开工时，毛病百出，生产迟迟不能正常进行。股东们意见纷纷，要求撤换侯技师，另聘外国技师。总裁却说这不是侯的过错，是他本人的问题，并要求大家不要干扰侯的工作。总裁的这一态度，是对侯的极大信任和支持。

从此，侯技师全心全意从事研究，以谋技术问题的解决”。经过一段时间的努力，侯终于取得成功，并且发明了“氨碱法”。总裁对侯大加表扬，把“氨碱法”命名为“侯氏制碱法”，以表彰侯的卓越贡献。总裁的做法使侯深受感动，他决心赴汤蹈火，亦所弗顾，日夜寝食在厂，身先士卒，埋头苦干，前后四五年连家眷都顾不上接来，全力以赴，为事业而奋斗。他就是世界上有名的中国化学家——侯德榜。

这位总裁既会用人，又充分信任人，放手让技术人才大胆地工作，在困难时，为他们挑担子，把过归于自己；在成功时，给予奖励，把功归于他人，这使大批技术人才深感知遇之恩，愿意发挥自己的聪明才智，为企业的发展作出贡献。

第三节 统御的实施

一、先知先觉

成功者要高瞻远瞩的目光，又要有明察秋毫的眼力。“百智之首，知人为上；百谋之尊，知时为先；预知成败，功业可立。”这是成功的必要条件。

所谓知人，就是善于了解人，有知人之明；所谓知时，就是善于洞察世事，能够掌握作出决断的条件；所谓知成败，

就是能够根据上述两个方面，对军事，政治等各个方面的发展变化作出预测，并同时为取得最好结果而积极准备。

《孙子兵法》里有这样一段著名的话：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败。”这可谓是古往今来的战争经验的总结。

“知彼”的情形十分复杂，包括对对方的将帅、士气、作战能力、所处形势等所有的方面的综合了解。如果说“知彼”难的话，“知己”就更难，所谓“当局者迷”，人们往往很难对自己做出客观的了解和评价。如果既能客观地评价自我又能全面地了解对手，那么就会无往而不胜了。

但在“知彼”的诸多方面中，了解彼方主帅的性格、谋略、为人、心态、志向等因素恐怕是十分重要的，也是首要的。只要能吃透对手，对他的意图了然于胸，那主动权也就牢牢在握了。

哪怕己方不如对方，只要能把握住对方，也不至于大败，这就是所谓的“惹不起，躲得起。”

中国历史上还有很多著名的政治家，他们往往有如神算，似乎上知千年、能掐会算，实际上，他们也是平凡普通的，只不过善于根据社会形势、人事去分析得失成败以及各种力量的对比发展罢了。所以，高瞻远瞩就成了统治者必不可少的素质，所谓“人无远虑，必有近忧”，说的就是这个意思。

因此，中国在政治预测方面的智慧是相当发达的。但具体的世事变化之后，总有一定的发展规律，把握了规律就能有正确的预测。总起来看，不外乎从社会发展、形势变迁、人事转化三个方面入手。

在《三国志》中有一篇著名的“隆中对”，是诸葛亮在隆中回答刘备有关天下大势的咨询时。在这席冠绝千古的谈话中，诸葛亮未出隆中就主张三分天下，而之后的形势也是根据他的预测发展的，诸葛亮可谓是一位“国际形势预言家”了。

但细看这篇“隆中对”，就可看出诸葛亮对天下大势的论断，局势的把握它不是靠能掐会算给算出来的。而是完全依据于对现实形势、人事的准确全面的了解和细致周密的分析而作出的。

还有很重要的一点，就是他一旦出了隆中，就尽心尽力地辅佐刘备，可谓鞠躬尽瘁，死而后已。正是靠了他的努力，刘备才得以与曹操、孙权抗衡而三分天下有其一。

看来，要想做一个政治预测家，不能以隔岸观火的悠闲态度来对待世事，只有参与和投入其中，才往往有比较深入的了解与正确的预测。在这个意义上讲，他就不仅是政治预言家，还是政治活动家了。

相对来讲，预知成败并具体操作要比单纯的知人和知时要困难的多了，因为它是一项“综合工程”。

司马懿的儿子司马昭，也可谓有知人之明，亦有政治家的才干。他在派大将钟会和邓艾伐取蜀国时，做了一番细致独到的分析，可谓把钟会和邓艾紧紧地捏在手心里，不论二人反与不反，都逃脱不了司马昭的控制。

当初，司马文王（司马昭）想派遣钟会征伐蜀国，下属邵悌求见文王说：“臣认为钟会的才能不足以担当统帅十万大军征伐蜀国的任务，否则只怕会有不测，请您再考虑考虑

别的人选。”

文王笑着说：“我难道还不懂得这个道理吗？蜀国给天下兴起灾难，使黎民不得安宁，我若讨伐他，胜利如在指掌之中。而众人都说蜀不可以征伐，人如果犹豫胆怯，智慧和勇气就会丧失干净，智慧和勇气都没有了，既使他勉强去了，估计也打不了什么胜仗，而只会大败而归。

只有钟会与我们主意相同，现在派钟去伐蜀国，一定可以灭亡蜀国。灭蜀之后，即使产生了你所顾虑的事情，他又能做什么呢？凡败军之将不可以同他谈论勇气，亡国的大夫不可以与他谋划保存国家，因为他们心胆都已吓破了。

倘若西蜀被攻破，残留下来的人震惊恐惧，就不足以与他们图谋成事了；中原的将士各自思乡心切，就不肯与他同心了，倘若作乱，只会自取灭族之祸罢了。所以你不必对这件事感到担忧，只是不要把我的这些话再告诉别人了。”

等到钟会禀告邓艾有反叛的迹象，文王统兵将往西行，邵悌又说：“钟会所统领的军队超过邓艾五六倍，只要命令钟会逮捕邓艾就可以了，不值得你亲自领兵去”。

文王说：“你忘了你前一阵子说的话吗？怎么说可以不必我亲自去呢？虽然如此，这些话也还是不可分开。我自己应当以信义对待他人，但他人也不应当辜负我，我怎能首先对人家产生疑心呢？近些日子中护军贾充曾向我说：“是否有些怀疑钟会？”我回答说：“如果我派遣你去，难道又可怀疑你吗？”我一到长安，事情就会自行结束了。”司马昭的军队到长安时，钟会果然像司马昭所预料那样，已经死去了。

司马昭深知钟会、邓艾二人必反，但又派二人前去，这

是用其勇。的确，如果不是邓艾出奇兵从阴平小路偷袭成都，蜀国还不知道何时才能攻破。

正是由于邓艾和钟会两人的内外夹攻，蜀国才破于一旦。但二人皆有反心，必然相互牵制，所以，钟会先是逮捕了邓艾，宣布邓艾反叛，然后又被部将所杀，邓艾亦被乱兵所杀。

二人取了成都，却又拱手送给了司马昭。即使钟地在蜀地反叛成功，司马昭也不怕，因为他早已断定，蜀地人心不可用，钟会成不了大事。况且司马昭听到钟会报告邓艾反叛的消息，即起大兵西去，众将不解，其实司马昭用意不在对付邓艾，而在对付钟会。可以说，司马昭实在是计出万全了。

人们常说：“将欲取之，必先与之”。这句话与我们俗语中的“舍不得孩子套不着狼”意思相近，即人们为达到一定的远期目标，有时候需要放弃一点眼前的利益。

司马昭平钟会邓艾之叛的例子，均是把政治预测与实际操作联系起来，通过努力来实施自己的预测，最终达到预测的结局。这是一种主动性极强的预测，能够进行这种预测的人，一般来说都能取得成功。

或许有人会认为这种方法欠光明磊落，不屑使用。使人们常说“兵不厌诈”，大敌当前有谁还会考虑那个呢？

洞若观火的政治预测历来被传统智谋视为较高的境界。因为政治预测要比军事预测复杂得多，政治预测是包括了军事因素、经营济因素、政治文化和人事因素等诸种社会因素的一种综合预测，其内容包括罗万象，其关系错综纠葛，若有一处考虑不到，就会产生重大的失误。

因而政治预测并不像算命那么简单，能从纷繁复杂的信

息中窥见端倪，需要大学问也需要大智慧。能够做出成功的政治预测的人，已不是一般的政治家了，而是预言家，先知先觉者！

你要想拥有自由驾驭的能力，把自己塑造成指挥大师法则：为达到一定的远期目标，有时候需要放弃一点眼前的利益。

二、利益分享

商场如战场，公司在激烈竞争中能够不断地发展壮大，财源滚滚而来，领导实在是功不可没。他们理应获得丰厚的回报，自己多得一些。然而，一个高明的领导，他不会鲸吞得来的利益，而是采取利益分享的策略激励员工。

有些自以为聪明的领导，喜欢利益独吞。对于这样的人，相信他的员工不会不知道。对贪心的领导，公司员工自然不会为他卖力。

如今在越来越高效化、高产化的社会生产中，领导能不能充分调动人才的工作热情和智慧，对公司的生存与发展是至关重要的。

那种“只要让马儿跑，不让马儿吃得饱”的做法显然是行不通的。如果领导口口声声说：“公司是个大家庭，你们要像爱自己的家一样爱它，公司的发展关系着你们的利益和前途，你们要好好干，公司发展了，大伙都有份儿！”而到了年终，领导好象忘了以前他所说过的话，做的是另一码事，赚钱是自己的，根本就没有员工的份。

下属的心里想：“我干活，你赚钱，我做得多么好，都没有我的份，给这样的领导卖命，犯不着呀”。有了这种心态的

员工，做事就得过且过，抱着所谓“不求有功，但求无过的心理应付了事。久而久之，能人变庸人，公司不被挤垮才怪呢！

更有黑心的领导，为了赚钱拼命压榨员，让公司人员满负荷，甚至超负荷地工作，工作强度极高，薪水却极少。

有的领导，为了超额利润面，而大幅减员，于是人员由一百人减到不超过五十人，生产量却由一百件增为二百件。

久而久之，员工对领导在拼命地克扣和压榨非常反感，弄得公司怨声载道，能干的纷纷跳槽，走不了的背地里骂街。领导迟早会成为光竿儿司令，他还领导谁呀？

由此可见，在当今经济生活中，领导利益独吞不得人心，有悖天理。古人说得好，“得人心者，得天下；失人心者，失天下”。

领导要想得人心，应当忠实地实施利益分享的原则。利益分享，这是当今时代的一条重要的用人原则，也是对员工的一种激励策略。平时给员工薪水适当高一些，对员工有劳有得，有功更有赏，随着公司收益的大幅度提高，员工也能从中受益更多。领导果真这样做了，公司怎么会留不住人才呢？员工有什么理由不好好工作呢？

不要以为，利益分享是领导在做让自己吃亏的傻事；不要以为，把好不容易赚来的钱分给员工，领导的收入就会骤然减少。事实证明，善于与人分享的领导，并不会使他们失什么，反而使他们得到的更多。慷慨地与下属分享劳动所得，分享成功收获，必然会得到更多的回报。

领导有了慷慨的名声，员工们更加安心效力，人才就不

招自来，这还愁没钱可赚吗？

总之，聪明的领导不要做鼠目寸光的事情，要知道，独木不撑天，公司做大了，员工都有份儿。领导与员工分享利益，令员工感到受尊重，日后有机会自会拼搏，你会得到意想不到的回报。

作为领导，必须在经营管理决策上下工夫，不断提升自己经营的能力，而不应该在员工身上斤斤计较，百般克扣，这样做有悖天理。

三、信任先行

其实不管哪个企业、集体或个人，它们的人际危机、人际冲突、人际磨擦都源于一个最基本环节的松动——信任。

信任是理解的基础，是建设性人际关系的柱石，可以说一个组织是具有了所有成员相互依赖的氛围之后，才真正地运作起来的。

事实明摆着的，如果你的雇员彼此之间的信任关系显得软弱无力，那么任何的劳动分工与合作都是无稽之谈。

人们也许会因为工具的丢失而互相猜忌，因为重要文件的遗落而相互“盯梢”，在每个人强作欢颜的外表之下都藏着难以琢磨的个人目的与戒备之心。

在这样的环境里工作、生活，有一种令人窒息的感觉。由于每个人都处于一憋闷的状态，所以他们都竭力地维护着自己的一方天地，以求供氧充沛，然而可惜的是他们都忘记了“空气的流动才产生了风！”

由于缺乏信任，在你的组织里，甚至在同一个工作地点，也会看到截然不同的两副图景，如同沙漠中海市蜃楼的差异

的景观。有人会累得心力憔悴，而有的人则会无所适从地静待着以验证“你肯定也干不成”的心理暗语。结果，组织内部的合作精神被这种“无效的个人主义”全部扼杀，员工的工作任务也因缺少了他人的聪明才智而绩效平平。

你不妨可以设想一下，这种缺乏信任基础的组织就连你组织的动员雇员干劲的劳动竞赛都搞不成。他们在努力劳动的同时，也会产生出被出卖的感觉。他们会怎么想？原来主管、经理组织这场竞赛的真实动机，只是为了证明更少的工人只要更努力的工作，也可以干出与以前同样多的活。

仅上面的几个例子，就足以使所领导的组织一片混乱。如果你的组织确实面临着这样的信任危机，或是你偶而能感受到一种沉闷的空气正悄悄降临，那么你就该注意组织人际关系的这个根本环节了。就不同组织的内部来说，阻碍人们建立相互信任关系的障碍有四个：

始终一致的个人价值的空缺；

人与人之间的相互操纵；

组织自身的一些需要；

抑制性的工作气氛。

四、驾驭能人

在团队中，经常会有一些成就欲很强的人，他们总是追求崇高，渴望成功，而且拥有成功的各种素质，聪明能干、自信自强、具有超凡的创新意识和勇于创新的胆识。他们不论做什么事，总能竭尽全力（当然首先要他们愿意），而且一般都能完成得较为出色。他们喜欢设定特殊的目标，同时也能圆满完成这些目标。

时间的紧迫，外界的干扰，个人的挫折或情绪的变化都不足以影响他们优异的表现。他们敢于接受挑战，越是没人能干、敢干的事，他们越是有干好的欲望。

拥有这类职员，无疑是公司的一大资产，但就像你拥有一件玉石而要把它雕成一件玉器珍品一样，这是一件困难的事一样，要管理好这类人，并能最大限度地发挥他们的作用，是一件麻烦的事。

正因为他们是一个特殊群体，和他们特殊才能相应的是他们的特殊心理、特殊处世方式以及特殊的个性；他们自以为是，相当自负，不会轻易改变自己的观点；他们很不喜欢受人操纵和受人支配。

对领导，他们不喜欢那种指手画脚的命令，虽然他们本身更注重内容，办事也讲实质，但他们却很注重自己的形象，也要求别人尊重他们的形象。他们最在乎的是别人的认可，最希望得到的是领导的信任，而薪水有时并非是他们最渴望的。

对于这些有卓越成就欲者，管理者们容易犯一些错误，进入一些管理误区。

有些领导怕出乱子，不会轻易放手让他们自由驰骋。还有些领导好嫉妒，总感觉这些人是对自己的一种威胁，他们的能干就衬托出了自己的无能，所以想方设法地压制他们，当然更不会给他们机会。还有些领导有着强烈支配欲，想方设法要体现自己的地位，软硬兼施地企图控制他们。显然这些做法都不能使这类人充分发挥才能，结果很可能是他们弃你而去。

其实要驾驭一个人，最有效的办法就是设法让他知道：我了解你，然后能满足他最需要的，同时又毫不留情地指出他的不足，这时你就能处于一种积极主动的位置。

首先，我们可以给他们一些特定的指标，而且要尽量高一些的指标，这会让他们感到一种信任和挑战，然后规定一定的日期，这是压力，以期充分发挥他们的才能。

同时能给他们一些特殊优惠、特殊的权力，这是一种特别的重视，这就更能激起他们的斗志。

在平时要让他们发表自己的观点，给他们表现的机会。但要记住，你也要经常冷静地指出他们观点中的不足，显然他们的观点中很大一部分是精辟的，但能指出一点不足还是容易的，也是必要的，这样能很好地驾驭他们。

当然在工作中，不要忘了对他们的出色表现给以及时的中肯的赞扬。但如果团队的报酬机制不合理的话，也是个麻烦，因为他们也希望得到相应的报酬，否则他们会感到这是一种不信任，似乎自己没被认可。

五、有效信息

作为团队领导，你应该通过向团队提供有效的事实和信息来提高团队的有效性，激励团队改变现状。

新的信息促使团队重新定义并丰富对自己所面临挑战的理解。结果，团队就更有可能把注意力集中在一个共同的目的上，设定更明确的目标并且更加顺利地合作。

集中目的和设定明确目标直接与领导艺术的人和方面有关。的确如此，因为“目的”和“目标”通常直接与任务的完成有关。例如，一个团队的目标可能是减少交付订货的错

误。

提供新鲜事实以提高表现应该采取这种形式：想象你负责公司的“团结方式”项目，自愿听从的水平（有很多主管人员的干预）已达到了94%。你听说行业中其他公司的平均水平是95%，把这个数据告诉团队。团队可能就会疯狂地工作，把你公司的听从率提高到95%。

向团队提供相关的事实和信息有价值还因为它有助于抵抗集团思想，或是一种太易于苟同（包括对不良意见）的趋势。

新事实可以促使团队重新检查正要做出的决定。如一个办公室设备公司面临着利润和销售下降，行政团队认为如果公司解聘自己的销售组而只通过批发商来销售产品，就会节省足够的金钱来重创高利润。市场副总裁提交的一份研究报告则表明，只通过批发商来销售产品很难进一步打入行业市场，输掉行业市场与公司向行业市场增加销售这一战略思想相违背。

六、权力的使用

领导者负有达成企业目标的任务，为了完成任务，他被赋予一种强制别人的力量，这个力量就是权力。他可以用来做指示、指导，也可用以纠正过失。

虽说商令如山，但不管什么事都采取强硬手段来压制下属，口口声声说：“我说这么做就这么做”，不厌其烦地一再向人们显示自己的权力，则不仅不能使下属信服，而且极易造成下属的反感。

本来身为下属的人，就算不受强制，也会有服从心理，

如果领导者用一种以上压下的态度对待下属，即使性格温顺的人也会引起反感，所以领导者不能借助权利压人，要靠本身的威信使人服从，这才是最好的办法。因此，如何下命令，是颐指气使还是委婉和气，对下属的心理影响、工作状况会有不同的结果。

采用什么式样的命令，要因人而异，区别对待。对于少数懒惰的员工，只能用简单明确的指挥式命令，如“下午将这批活干完”，“快打扫会议室”等等。只有这种命令方式，才能叫他立刻行动起来，不敢怠慢，不至于影响工作进度。

而对于大多数员工来说（指表现一般和工作积极主动、进取心强的员工）就要采取询问请求式命令，如“这件事请你做好吗？”“我们该不该这么干？”员工普遍愿意接受这种命令，自然也就能达到最好的指挥效果。这种命令方式，领导不是居高临下，而是以平等的身份和你商量，征求你的意见，请你参与决策，自然会给下属带来受到尊重的喜悦。

因此，虽然说领导享有下达命令、指派工作的权力，但如何使用权力，如何下达命令却是一门学问。

权力还是指责力量的源泉。但是当它使用在责备时，必须依据事实，就事论事，必须具有充分的指责理由。而不应因为被赋予了权力，赋予了使人服从的权势而滥加指责，那样既有损领导者的形象，更伤了下属的心。把强制及使人服从的力量深藏不露，才是最聪明的办法。

当然，一般情况下下属都能老实地接受批评指责，但也有个别的下属非但不接受，反而针锋相对。此时有的领导就会火冒三丈，“这是命令，一定要给我做到”，用强硬的语气

来压制对方。

其实大可不必如此大动肝火，聪明的领导往往把这种情况看作表现度量的大好时机。此时改变指责方式是必要的，从权力的宝座上走下来，以一种交换的态度，和气地解决问题。这才是上策。这不但不会有损领导者的威严，反而会使你的命令得到更贯彻执行，更增加了领导者的个人魅力。

七、宽容的界限

作为领导，你对员工保持一定程度的宽容是合乎情理的，但是，如果你毫无原则地容忍员工的不良行为，那就表明你还不称职。

任何情都得有一个界限，员工但凡然的一次小错你可以不用计较，但如果员工连续不断犯错，势必会酿成大错，出现更大问题。这时候你可就不能闲视之了。

该唱黑脸时就一定要唱黑脸，千万不能手软。在实际工作中，我们往往难以找到一个绝对有效的是非判断标准来衡量自己和员工的行为。哪些东西可以接受，哪些东西无法令人接受，两者之间的界线往往模糊不清，而且不同的人可能有不同理解。

在确定这一标准时，个人的主观判断占有很重要的成份，你必须准确判断出哪些是可以容忍的，哪些是绝对不能容忍的。如果员工在你面前表现得很差，那说明他对你缺乏尊重，他也无法实现你对他的期望。作为一名领导，你不能对此听之任之，而要对他施加压力，加强控制。

当一个人跨越你可以接受的界限时，你应及时处理这些不良行为，如经常迟到、不怀好意的玩笑、恶作剧、不恰当

的姿体语言、不尊重他人、贬低他人、背后说三道四、衣冠不整、时常抱怨、工作中处理私事、不守承诺、撒谎等等。

对这类行为切不可等到事情发生之后再作决定。你应该向这种不良行为进行挑战，并且要求员工向你作出解释，不要等到你听说那人已走了时再作出任何毫无意义的决断。

身居领导之位，你的员工每时每刻都在观察你。你处理不良行为的方式，直接影响到员工对你的看法。你必须在员工心目中确立一个明确的概念，即让员工明白哪些是可以令你接受的，哪些则不能，在这里只有强力，绝不能含糊。

第五章 团队的协作

第一节 协作效应

一、团队的动力

公司内部形成群体以后具有以下优势：

1. 群体凝聚

群体的形成能使员工间产生凝聚力，凝聚力使员工团结与合作。个人在群体中所受到的影响，能使其发挥超出他原本的能力，这种影响不是一对一的互动的能代替的。因此领导有学习如何透过群体的力量，提高工作绩效的必要。

2. 互动作用

群体员工间互相的激励，能使群体奖励事情的绩效更好，对于、那些不受群体赞许的事情也会受到阻止。

3. 行为规范与准则优势

规范能表现出群体的行为风格与准则，员工的行为受规范约束及影响，变更规范就将会对群体员工的行为进行改变。

4. 信息共享优势

群体员工间的交流与合作，能促进信息共享，信息共享能促进群体员工的合作。

公司、工厂、服务部门等，其规模不断增大且更加错综复杂。因此他们的成功主要取决于群体工作的效率。在 20 世纪初，员工多是各自工作，个人的努力是决定工作效率的主要因素，在那时，多数工作不是技术型的。当时人们的工作是日常工作，而现在这些工作是由机器完成的。自动化、电脑化和现代化技术减少了人类的工作。

因此，现代的工作非常需要人与人、部门与部门间的储存及合作。

二、激发团队的动力

1. 树立群体的自尊

自尊能提高群体绩效，绩效提高了又将导致群体自尊心的提高。员工如能以群体为荣，不但能贡献出自己的潜能还能遵守群体的规范。

2. 建立良好的规范

良好的规范就是指荣誉感、发现问题、面对问题、遵守期限和进行创新等等。

3. 给予适当的奖励

日本公司发挥群体绩效最好。他们奖励群体不以个人在群体中的绩效为对象，而是对于整个群体的绩效进行奖励。

日本公司认为若进行个人奖励，易使员工相互竞争破坏了群体间的合作。虽然群体中也有不值得奖励的人，但是他们在受到奖励以后，会产生愧疚感，以后会更加努力的工作，否则他们会觉得在群体中没有面子。

适时适量地进行群体奖励，能强化群体合作增进群体荣誉感。奖励除了给钱之外还能采用其他方式，如让员工出国

旅游、颁发奖牌等等。

4. 授权及支持

你要给予群体足够的权力。这是发挥群体力量的前提条件。

你还要尽力支持群体的要求。当群体遇到了他解决不了的问题时，你要协助其排解。

5. 关怀

你不但要关心群体工作，还要关怀群体员工。因为关怀是最有效的激励方法。

6. 协助建立有效的领导流程

特殊编组的群体，在领导、决策等方面常有特殊性。这说明要建立适合群体工作的领导程序。

这些程序是提高工作效率的关键之所在，是群体工作能否有效进行的重要前提。你要协助群体建立领导流程。

7. 给群体特殊的命名

命名可以激发群体的归性感和荣誉感。特殊的命名不但可以加深员工对群体使命的认识，还能激发员工的荣誉感。

8. 清楚界定每位员工的角色

每位员工都应知道群体对他的期待，及其他员工对他的期待。清楚界定员工的责任明确规定群体员工的责任，如决定责任、修理责任、提供情报的责任等等。

9. 选择适当的领导和组员

群体领导不但要懂与人交往的各种技巧，还要尊重个人的想法，并贯彻群体的目标，能领导员工为实现目标而进行奋斗。

最好选择有强烈挑战心的员工，员工还要有干大事业的决心及专业能力。

10. 明确订出目的并定期检查进度

让专业群体内的人员，知道公司对他们所寄予的期望，及这样做的原因及实现目标的期限，并依计划定期检查进度。

三、众人协作

当每个团队成员都为团队努力做出贡献时，团队精神就得到了加强。作为团队领导者的你应该避免只让团队中的一两个人做出贡献，这一点很重要。

不幸的是，并不是团队中的每一位成员都有才智做出和更有能力的队员一样大的贡献。为了获得更广泛的见解，可以试着作下列努力。

1. 群策群力

如果你的目的是鼓励群体决策，你可以采取的一个主要步骤就是创造一种氛围，使群体中的成员相信，在这种氛围里他们的建议是受欢迎的。为群体决策创造恰当的氛围与创造促成创造性思维的氛围相似。

一个团队领导用以鼓励群体决策和创造性解决问题的方法中最有影响的步骤是促成一种宽松的氛围。

宽松的氛围有助于全体成员的积极参与，因为这种氛围鼓励人们去自由地思考、去大胆地发挥。同时在这种氛围里群体成员一定会感觉到，如果他们犯了诚实的错误不会因此受到惩罚。

微软公司就是一个很好的例子。在这个公司里领导者鼓励各层人员献计献策以影响主要决策。公司内级别较低的成

员告诉高层管理人员说，如果不开发网络相关产品就落伍了。这些建议使公司迅速做出战略决策，并采取了使软件在网络服务中占统治地位的各种措施。

2. 不要忽视身边的人

当团队成员相距很近并能频繁而方便地进行交流时，就可以提高团队凝聚力，继而提高团队精神和团队工作。频繁的交流常常可以导致同事间的友谊和一种相互依属的感觉。

获得亲近的一种方法是建立公用设施，比如会议室，研究图书馆，饮料休息室或公司的健身场所。

通过重新安排间壁墙和组合家具来创建办公室中的临时公共工作区，使用办公室的自然美化而不要使用带门的办公室（这已成为标准做法，除了行政人员之外）。

在相对来说比较小的会议室里召开动脑筋会议。结伴去拜访客人或去公司的公共场所，同乘一辆公司的面包车或公共汽车。

3. 互相交换想法

互相交换想法是发展团队精神和团队工作的一种重要技巧，因为交换信息要求高度的合作。互相交换想法对于知识有好奇心的员工们来说特别有吸引力。

为了使团队能培养起强大的团队精神，个人互相之间应该有一种责任感。团队成员应该经常得到提醒自己什么做得对，并且因为对达到团队目标做出了贡献而受到鼓励。

几乎任何一个团队成员的建设性行动都有利于团队。但是有些行为对团队比对个人的生产率影响更大。

四、团队的合作

如果有两个或更多人（或团体）在互相攻击时，要及时制止。如果对此置之不理，冲突会像不断扩散开来。及时地让冲突各方聚在一起，把问题摊开来讲清楚。可以这样问他们：“这样对谁或公司有何好处？”这样做可能有助于问题的解决。告诉他们竞赛的含义是合作，只有那些肯合作的人才会得到奖励。

对于不当的竞争尚未进行时的预防方法如下：对于集体与集体间的互相协作予以鼓励。根据个人及集体对全公司所作的贡献进行奖励。

不要隔离集体或个人，要鼓励他们进行交往。根据个人或集体互相协助的情况予以奖励。需要合作的个人及集体间不要有“成败”的竞争。

竞争、冲突及对抗，在公司里能扮演重要的角色，而且是个最有用的刺激。然而，每家公司都是个团体，团体的成功有赖于全体员工一起努力工作。不当的冲突及竞争能毁掉公司。

任何群体里都有惹事生非的人，这些人用制造冲突来获利。奖励制度不能奖励冲突与对抗，它应奖励群体协作精神。

五、建立和谐的合作关系

一个领导者要做好工作，单纯倚赖权力是行不通的，必须与员工建立起和谐融洽的、朋友式的合作关系。

如果把自己放在高不可攀的位置上，制造一种神秘感，让员工仰首而视，敬而远之，上级与下级油水分离，下级对上级领会首听耳，这样是绝对干不好工作的。

有的领导仰仗着手中的权力，对下属颐指气使，疾言厉色，开口就训人，结果搞得员工怨声载道，虽当面不敢提意见，背后却大发牢骚。由于气不顺，干起活来也是别别扭扭，懒懒洋洋，工作总是做不好。

其实，当领导的忘了，命令是由人来执行的，因此一定要与员工建立起和谐融洽的关系，以利命令的执行和工作的顺利开展。

每一位领导者在走上领导岗位之前，身边总有几个朋友，大家常常聚在一起，谈思想、谈工作、切磋学问、探讨问题，海阔天空，无拘无束，那气氛是多么轻松和谐啊！走上领导岗位以后，应当同员工继续保持这样一种亲密的关系。所不同的是，朋友应更多，范围应更广，不止是原来要好的那几个人，应是本团队的全体员工。

当了领导，地位变了，身份变了，可是这种变，只是责任的加重，工作担子的加重，丝毫也不意味着有什么特殊。只有平易近人，以诚待人，与大家平等相处，才能得到拥戴，才能有权威，说话才能灵。

领导在下达命令时，不要居高临下地吩咐下去就行，而应以平等的身份同员工进行商量，这丝毫不会影响命令的严肃性。

这种命令方式可以使领导兼听则明，避免领导犯错误，使方案更完善。因为你下达的不是不容置疑的必须执行的命令，而是询问请求式的，员工就有机会会有胆量说明他对这份工作的看法，或者说明他为什么不能接受这份工作，计划还有什么缺陷，或者认为这是一个好主意。领导可以吸收其中

正确的部分，以利于工作计划的修改。

有人担心，这样下命令，员工会不会视为领导软弱的象征，或者不买领导的帐，担心命令得不到执行。其实大可不必担心，一般情况下是不会出现这种状况的。尽管领导采用的是询问式的命令方式，可是在员工听来，这仍然是命令，是需要全力以赴努力完成的命令。

下达命令的方式有很多，但关键是要让命令顺畅地被员工接受并转化为直接的工作成效，否则即使商令如山，在贯彻执行中也会被打折扣。

因此就要求领导者能广开言路，倾呼和采纳员工的意见和建议，不应只是领导单方面的发号施令。如果一个企业员工有这样的反映：“领导上不让我们讲话”、“我们只有干活的义务，没有说话的权利”，那就糟了。在平时就要创造一些条件，开辟一些渠道，让大家充分发表意见。

如果员工只是被动地接受命令，而不是积极参与其中，就不可能发挥员工的主观能动性，久而久之，他们就会感到不受重视，抑郁寡欢，工作也会感到索然无味。

正因为命令是由人来执行的，所以领导一定要注意调动员工的积极性，如此，才能使命令畅通，工作顺利。

六、团队的士气

士气这个概念很难定义，就如一团空气一样，你能感到它的存在，但你却莫名其妙的情况下接受着难以言状的一种事物。

有位将军曾这样说道：“出色的公司都有‘节奏’，一种整体感，一种精神力量”。这位将军说的正是这种员工士气，

但它究竟是什么，人们似乎很难用语言对它加以描述。

你要想了解它，就要亲眼看看事物。它们在不断运转着，歌唱着，它们不但有节奏、有渴求、还有热情，也许此时你才能理解不同人，不同团队间有着什么样的区别，这里指的是有生机事物与死气沉沉事物间的区别。

在人们热情的笑脸上，在他们稳健的动作中，在麻利的工作中，你会感到它的存在，它是一种精神，是为他人考虑，注重实效的工作作风。

团队士气是员工在集体协作中产生的精神，不论是足球队，还是将要上战场的将士，无论是一家小快餐店还是大公司团队，这种精神情感都在激励团队中的人创造佳绩。士气不但需要员工的合作中产生的默契，还需要领导为其鼓劲、加油。

整体感最能产生士气，你的员工如果像麦当劳的员工那样统一着装，有整齐划一，步调一致之感，你会有什么感觉？

当然各团队的情况与性质不同；因此无法要求过于“苛刻”，但你应将团队的整体感加以形象化具体化。

1. 你可选择些胸针、胸牌或徽章

对于白领男员工，你可为他们选择类似于领带夹的装饰物，对于女员工你可以为她们选择一顶雅气的帽子，员工可以通过这些小玩意，在已结成的默契上增添紧密感和团结感。

2. 适当的工作节奏能产生士气。

这就要信息灵敏的系统，适时的任务安排，如果工作压力太大，业务过于繁重，员工忙得焦头烂额时是不会有节奏的。

节奏就像音符一样调节着工作步调，如果团队的工作没有合理的规划，那么不用多久，员工就会对自己的工作厌烦了，他们会抱怨工作多，工作单调等等，内部的士气经过这样的折腾后就会泄掉。

士气的鼓动常来自于挑战或特殊的经历：例如足球运动员在每次开赛前都会互相叠起手，就像在进行力量的传递，人们在电影中常看到出征的将士，在痛饮壮行酒之后将碗摔在地上，手的交会、碗的摔碎都会让人精神一振。公司团队不可能像他们那样“热身”，但你必须创造出合适的工作节奏，让全部员工都精神兴奋起来。

3. 士气需要有挑战性的工作

你所做安排的工作任务，应能显示出你所运用的各种艺术，并不是像有些人想像的那样工作越繁重越能让员工有紧迫感与危机感。

工作只有具有挑战性时，员工才更愿意去进行尝试。你能让这项工作成为攻关课题，或创新的内容，并尽量让他有神秘感，让人们都想参预，形成竞争的局面。

4. 中标要与奖励结合

投标会也就是动员会，但其新意在于你反“客”为主，你最关心的是如何高质量的完成任务，而不是叮咛。

中标的团体应是你选出的能出色完成任务的团体。这不但鼓舞了标主的士气，还激励了其他团体的积极性。

团队的士气也需要荣誉，对于取得了成绩的团队你不能予以冷落。如果你因忙而对他草草了事，会让人们的这种情感在高涨时遭到寒流。对取得成绩的团队积极的给予称赞，

并让团队员工知道他们是该领域一流的，对于个人来说荣誉，多了会产生自满，但对于团体来说，荣誉会不断激发其干劲。

第二节 学习分工

“在我向某人演示应该如何做的时间里，我自己已经做了两遍了。”这句话是所有那些不愿意把手头的工作分给别人做时最常用的一种托辞。这些人或者说“他们根本就做不好，算了，我知道我只有靠自己了。”

而事实上却是，无论你是在教你的下属如何使用电脑，还是在要求你的助手去接手做你正在做的案头工作，都是更正确的做法。你自己做可能的确要快很多，也可能好很多，但是如果你不懂得分工，你就总有做不完的事，总没有留给自己的时间。而且你完全可能永远没有时间和机会去认识自己的巨大潜能。优秀的首席执行官也绝不会沉溺于别人也可以干好的办公室的琐事中。

然而，几乎每一个人都曾忍受着痛苦大声为自己拒绝分工的做法辩护。

“我是唯一能做对这件事的人，除我以外，谁也做不好。”

“其他人来做的活一辈子也做不好。我只要一半时间就能搞掂。”

“虽然这件事是没什么意义的，可我就是喜欢做。”

“我喜欢在每一件事情上都拔尖。”

“这很荒唐。我可不愿意其他任何人来插手我的工作。”
不管你采用这些辩解中的一个还是全部，毋庸置疑的是，

这些辩解正在不知不觉之中成为你脱口而出的口头禅，而对你为什么没有时间却做不出任何有力的解释，也无助于显示你的重要性，虽然你自认为是唯一可以做好每一件事的人。而那些善于分工协作的人总是拥有更多的时间，也比那些不会分工的人得到他人更多的重视。

摒弃拒绝分工的诡辩，你可能找到节约时间的各种真正的理由。下面罗列的现象有助于你确认自己为何拒绝分工协作的原因：

担心局面会失控。

希望把每一件事情都达到完美主义者的标准，尽管有点不现实。

希望自己来做这件事，因为它很简单，并且也喜欢做。此外，还可以把那些虽然比较重要但非常麻烦的事情尽量往后拖。

坚信依靠自己就能够做任何事情。假如有什么事做不了，那就是性格上的缺陷使然。并且认为其他任何人都不能胜任。

过分担心如果把一个方案分配出去，很可能被做砸了，这会影响到我们，让我们感到羞辱。情愿凡事都亲自出马，因为这样一来会让自己成为不可取代的角色。

完美扮演着一个受难者的角色，全然麻木，无所谓快乐还是痛苦。

不想为了手边的工作花时间去训练他人怎么做。

需要把事情分给大家去做的情况并不时常发生，因为自己压根儿就没有这种思路。

这些顽固地否定分工的观念，成了许多人的自欺欺人之

谈。假如你愿意亲自动手做所有的小事，浪费你的时间，你能很容易就了却心愿：什么都做就行了。不过这样一来，你也不可能从中脱颖而出，有所发展。如果你固执地坚持凡事都必须亲自动手，没问题，做吧。但结果是你累得筋疲力尽，没有一点空闲可以让自己喘息一下。

分工是件好事。每一个人在他的人生中都至少应该尝试一次。当然仅仅这样是不够的，你应该把分工列入你的例行日程中。这样做的结果是为自己“购”得了时间。如果你依然有困惑，请注意下面的介绍。

一、分工的理由

1. 更快地结束工作

为了把这项工作做完或更快地做完进行分工，比无限期地等下去直到你有时间亲自去做更可取。有一个期限去把它做完，总比搁在那儿不做强。

2. 行动的效果比行动的完美更重要

除非你手头上的行动是一个神经外科手术，否则，能有一个人把事情做好（而不是做完美）就足够好的了。

3. 把握整体

不是靠一个人微观管理到每一件事的细部，而是用对细节进行分工来取而代之，这表明有一个人在对总构图负责，最后这个总构图的负责人一定比事无巨细一把抓的人要成功。

4. 精力透支

完全由自己操作和控制每一件事情的做法，不可能让你变得更重要。大多数情况下，它只会让你变得更焦虑、更疲

意。

5. 获得时间观念

通过分工，使自己获得时间的观点，必须凌驾于日常的纷争之上。如果你要求某个人去做某件事，你就会发现那些害怕人家不喜欢的担心是根本站不住脚的。

英雄和烈士是值得钦佩和尊敬的。然而英雄和烈士的称号只属于那些行事像救世主那样独来独往的人。拒绝分工，你也可能被人看成是一个无事不能的英雄，但决不会把你划入真正意义上的英雄的行列。

6. 培训他人

不要怕训练他人，几乎每一个都曾经被要求接受做某类事的训练。这包括儿童、青少年、配偶、救援人员，高级管理人员以及所有服务行业的从业人员，从家政服务、听差跑腿到园林工人。

训练某个人去帮你做某件事情只需要投资一点点时间。而这个人训练后，却能给你丰厚的时间回报。

7. 一个人不是万能的

分工不是虚弱的表现，恰好相反，它是负责任的、有远见的、极富常识的表现。没有哪一个人是无事不通、万能的，这里面包括你。

无论是什么原因所引起，当某人做出失败的分工后都应该认真思考。你也许因为分工而成为众矢之的，让你恼火透了；你也许已经尝试了一两次，结果是困难重重，让你痛苦万分。问题的答案其实非常简单：这些痛苦不是因为分工本身造成的，恰恰是不知道如何去有效地分工造成的。

分工是一门可以日益精进的技巧，而且当你的成功经验不断丰富时，你的技巧也就在不断增多。不管你是把这些技巧用在雇很多的人来帮你经营你的事业，还是用在每个星期请人到办公室来清扫卫生。为了提高你的分工技巧，并使它成为有效的经验，请使用下列方法。

二、可行的做法

下面是一些在分工方面可行的做法。

消除失去控制的担忧；客观的目标，并把视点锁定在这些目标上，坚决放弃那些因为你喜欢做或者是容易做但没有意义、浪费时间的事情；坚决丢掉“凡事都应该自己动手”的观点，更应摒弃“请人家做就是推卸责任”的负罪感。

把你的时间用在解决问题上，而不是用在因为出现这些问题而去责备其他人上；鼓励他人勇于承担风险，最大限度地激发他们的能量；在发出批示时要明白无误地说清你的打算。指示应该是明确有所指向而又浅显易懂的，记住，你的听众可不是艰涩理论书籍的读者；为顺利完成这项工作提供必需的培训、所需物料、工具等。

你的期望值必须界定在现实性和可实现性的范围内，也就是说，你可能需要根据情况的变化随时降低你的期望值。给每一个人规定出硬性标准。人们一旦接受了培训，就应该让他们感受到他们的价值和被信任。这会激发他们去发挥他们的最大能量。

一项工作无论是未按时完成还是结果不尽人意，都应该正视它。而且，更为重要的是无论结果如何，对那些曾经努力付出的人应该予以嘉奖。广开言路，善于接受好的意见。

对已经完成的工作应该检查并记录要点，剔除不准确的估计，更正发现的问题，必要的时候修正决定以便大家能够顺利地进入下一步。

任何时候都应该树立一个优秀典型，以确定你的分工管理是有条理、有成效的，并且很好地把握住自己。典型还可以证明你的分工是具有专业水准，是切合实际的。其他人也会跟着典型走。

在你的计划书里或笔记本里，为你分工后的每一项工作和每一个人建立一页档案，记下你提出要求的日期、任务或方案的说明以及完成的期限。那些从你这儿领到了一定的任务的人也会建立一个同样的记录，以便对你分配的工作有效地安排顺序。

通讯联络应保持畅通；工作要求应写得明白，让每一个人对自己的工作要求都明明白白，避免以后出现类似“你当时又没有告诉我怎么去做”这样的推诿扯皮。大张旗鼓地表彰宣传成功。

三、不可行的做法

下面是一些在分工中不可行的做法。

被那些他人可以处理的细节所困扰，迷失了方向。坚持完美主义，固执地要求取得绝顶的结果。苛求做事的方法和过程，对结果吹毛求疵。极为担心被人视为严厉的监工而遭人讨厌，苛求完美公正的奉献精神。在言行上总提出一些严酷的不近人情的要求，让人悚然生畏而不是油然而敬。

用人不智，把任务分配给未经训练的外行或不能胜任的人。害怕分工会给别人施展才华的机会，更嫉恨他人在自己

面前证明他们的能力与才干。把人才圈在身边的目的仅仅是为了加强自己的势力。

容忍那些对自己工作结果不负责任和行为，只知道出了事追究个人责任。一出问题就横加批评指责，却不去调整方案、改正错误，一直拖到下一次这个问题又出现时才恶狠狠地说：“这次我倒要看看你再错一次。”

总是分配那些没有责任、没有完成期限的琐碎庸俗的任务给他人做，以致人们无论是对这样的任务和还是对你都充满了忿恨和不满。把任务分配给早已经超负荷工作的人，却让人困惑不解地放过了那些善于伪装，表面声称忙得要命的人。

舍不得拿时间来培训人员。不懂得培训只需要一点点时间的投资，而可以收获许多的道理。

容忍压力过高的分工，压力过高的分工的结果是反而让那些人更加依赖你。当他们发现分到的任务是根本不可能完成的时候，他们就会反过来找你：“你能多给我一些帮助吗？”“既然你懂得这么多，那么你来做怎么样？”这不但会打扰你的时间，很可能最后所有的事真的会又重新压回到你的身上。

给定了一个很不现实或者很不合理的期限，对拖延期限的任何借口都接受。分配工作时容易受他人的影响。按对人的印象分工，而不是按人的能力去分工。

四、给别人分工

不管你是一个分工者，还是一个接受分工的人，对工作的分配是一门需要经过实践才能获得的管理艺术。许多成功

的人士就具有高超的分工艺术。

知道你必须进行分工和知道你如何去分工以求得最好结果是两码事。无论你是要求你的助手去做一个调查并写出报告给你，还是告诉你的下属如何去接待客户，在你提出要求后，执行者们会做出不同的结果来。

好的分工不但表示任务的分配，而且还包括了好的结果，它能给你带来获得时间自由的好处。遵循可行的措施，避免不可行的做法，使用下列诀窍来帮助你掌握分工的技巧。

1. 把工作分给大家

充分了解每一个的物质。不要把事件指望在某一个人的身上。不应该把一项行政管理事务，交给一个非常讨厌行政的商人去做，也不应该让你的秘书去身兼销售。

切忌把所有的事压在一个人身上，当人们发现自己负担过重时，就会心生忿恨和不满。

2. 尽早开始动手

除非需要，否则不要拖到每天很晚时才分配工作。正确的做法是每天早上上班第一件事，就是召开一个十分钟不受干扰的会议。简短回顾已分配的工作的进展情况；把新的方案和任务分配下去，然后你只要拿出一些时间和注意力来关注解决问题即可。

3. 不要推卸责任

为了害怕承担义务而推卸责任，其结果必然是引火烧身，遭人谴责唾弃。长此以往你还会落到个众叛亲离、被人疏远的下场。谁愿意和一个有事就往别人身上推的人在一起共事呢？

4. 唾弃自私自利的行径

不要在分工中投机取巧，显得你自己非常重要似的。真正的重要绝对不是来自于独断专横、颐指气使地支使人做这干那。

5. 不能只给分工而不给权限

如果你只让他们一味地干活，一点权限都不给，他们就会缺乏责任感，被动甚至于被迫地开始工作。工作的创造性和质量以及结果如何也就可想而知了。

6. 集中注意力

把注意力放在“需要做”上面，而不是放在“如何做”上面。把注意力和精力用在完成任务的每一个步骤上，只要达到预期的目的，在完成任务的过程中采用什么样的方法和手段，并不值得你去倍加关注，除非这些方法和手段对你后面的工作有较大的影响。

7. 诚实

在分工时，绝对不可对事情的真相去编制谎言，哪怕是无伤大雅的小谎也不行。假如这项任务是枯燥无味的，就不能天花乱坠地把它吹成多么趣味盎然。

8. 倡导团队精神

把每一件事情恰如其分地分配给每一个人去完成，可以使工作效率奇迹般地提高。让每一个人都认识到他是团队中的一员，帮助他们描绘出远景，使他们认识到自己的工作是一项大事业的一个重要组成部分。他们个人的成功是和事业的成功紧密相连的。

五、如果你被分工

1. 不要害怕提出问题

下面的这几个问题是特别重要的：

我的权限是哪些？我能用到什么程度？

我的责任和义务有哪些？

我怎么样去做？

当你面对一个问题时，在开始着手解决以前应该想好至少两个以上的处理方案。动手处理时应集中精力，认真负责，全力以赴去争取最佳效果。并创造机会向人展示，你是一个善于动手也善于用脑的问题处理专家。

2. 制定一个附件

如果你身上的任务已经不堪重负了，把这些事情列一个清单交给你的经理。请求经理对这些事情的轻重缓急排出优先顺序，然后按此顺序从事。另外，假如你已经非常忙了，而你的领导还把一件拖到了最后一分钟必须立刻去做的方案，放在你的办公桌上，那么同样请求他对你手头的东西做出优先顺序安排。如果其他人把事情交给你时，你也可以依法炮制。

3. 养成做记录的好习惯

不要依赖于“我会记住的。”如果你把所有的事情都用笔而不仅仅是用脑记下来（即使当着领导的面），你就能确保万无一失地记住每一件事。在你的领导老是说“我那天吩咐过你”，而实际上根本没有时，你也可以用记录抵挡一阵子。

3. 大声地重复指示

这样可以让你的领导知道，你已经明白做什么事和如何

去做了。

4. 要求给出期限

除了总的方案应该有明确的完成期限以外，每一个实施步骤也应该制定出完成期限。对你的工作进行合理安排，以保证在期限内完成。

5. 充满热情

大胆去着手新的方案的挑战，大胆采用新的方法去处理老问题，不要因为担心失败而裹足不前。别忘了谚语说的：“不冒险，无收获。”

6. 提出建议

如果你对如何能够完成任务有更好的想法，你可以把它整理出来，以得体的方式向你的领导提出。不必因为担心被拒绝就三缄其口，你应该认识到工作就是工作。

7. 遇到不明白时，开口询问

如果你不知道如何去做某件事情的时候，就应该去问你的领导或者其他能够告诉你正确答案的人。对问题不懂就问并不丢脸，真正让人脸面丧尽的是你不懂装懂，把事情给做砸了。

8. 整洁有序

如果你的办公桌上到处堆满了乱七八糟的文件材料，要想有效率又有效果地工作是不可能的。

9. 信息分享

不要因为只有你一个人知道如何去做这件事，或者只有你了解系统的操作，而把自己的工作搞得像秘密工作一样。这样做仅仅能向人表明你所处的某个位置而已（你本来可以

让自己处于一个更好的位置)。此外,如果有一天你暂时不在,其他人就只能等你回来再处理,因为他们不知道处理方法。更糟的是,别人很可能被迫建立一套新的系统,面对新的系统,你的结局可能就是出局。

分工,在任何可以做得到的时候,为什么要自己去你不喜欢甚至讨厌的事情呢?特别是分工可以让你腾出手来去处理更重要的事情。而如果你被分配工作,顺利地完成任务,可以让你获得更好的空间,因为你干得很漂亮。而最大的奖赏就是让你得到更多的时间。

第三节 用人艺术

一、建立适当的文化

团队领导用人艺术的关键是要建立一种能促进团队工作的文化。这种挑战近似于建立一种激励人的适当文化。尽管高层管理人员在建立机构文化上有着最大的责任,团队领导者也应对文化的发展有所贡献。

团队领导者是一名管理者,对一小组人的工作进行协调,充当促进者和催化剂。他或她能对培养促进团队工作的次文化做出贡献。尽管团队领导者常常没有多少正式的权力,但他们都工作得格外努力以建立一种文化或次文化。

下面推荐的战略技巧是为了让团队领导者树立起这样的态度,即有效率地一起工作是一种人们期望的行为准则。如果在较大的公司中存在一种很强的人个主度文化,培养团队文化(或标准)是困难的。下面也有几个容易实施的值得考虑的建议。

1. 描述

公开提及团队内能说明团队工作的小事和轶事,如:“有一天小王的硬盘坏了,他的有价值的信息似乎要不翼而飞了。但是小丽来了,并帮助找回了信息,那一天她救了小王和整个小组。”

2. 比喻

告诉团队成员你对优秀团队工作的分析。你可能会说些这样的话,“当我们刚开始成为一个团队时,就像是一个网球队。我们把各自的贡献加起来。现在我们就像是一个足球队——一个真正的集体努力,我们相互依靠。”

3. 反问

用反问来加强团队作用概念,如:“因为我们公司现在已是一个以团队为基础的机构了,我寻思要多久以后表现评估才能给评估团队作用留有一席之地?”

4. 使用团队术语

团队被设计成一种民主的结构,在这种结构中等级和其他地位差别都不是很明显。强调使用团队成员或队友这样的词语,避免使用“随从”和“雇员”这样的词语有助于传播一种团队工作模式或团队工作文化。

一个需要回避的可造成不和的差别是区分“实质性”和“非实质性”的工作。例如,作为团队领导者不要对团队成员说,“不久我们可能就要开除我们当中做非实质性工作的人。”(在刀耕火种的管理者的语言中,只有制作和出售产品的工作才是实质性的工作,这样就把三分之二的劳动力排除在外了。)

能提高团队领导者有效性的方法是经常使用“我们”这个词语。用下面这些词语来强化自己的讲话：

“我们团队”“我们可以克服那个障碍”“我们得到了它”“我们来动手干吧”“我们一起工作得很棒”“取得这个成就我们应该都有份”“在管理部门的眼里我们都很好”“这是不可避免的，高层管理部门不久就会因为我们的杰出贡献而奖励我们”。

这种词语很重要的原因在于，语言能塑人们的态度并导致行为上的变化。谈话时把小组说成是团队，有助于真正使之成为一个团队。

5. 强调自己的团队是胜利者

具有最佳成就记录的团队拥有最佳的团队工作。反之，具有最佳团队工作的团队拥有最佳的成就记录。无论是胜利的团队创造优秀的团队工作还是反之，强调自己的团队是胜利者都会有益处。时常提醒成员们，你们团队在哪些方面做得比平均水平高，因此属于一个胜利团队。

多数团队都是特别善于作某一项工作。领导者应该帮助团队认识到这项工作并使之成为团队的强项。

例如，一个装货运输部门可能会具有公司中最高的无泄漏运输记录；保险公司中的部处理部门可能有最少的超付款现象；生产团队能使自己突出的一种方法是长时间地保持无事故记录。

胜利团队和有效的工作团队一般来说不仅仅是运气和机遇的问题。几年来，在一些管理研究调查中表明了有效工作团队的几个特点。这些特点中有很多与团队的用人艺术有关，

而有一些则与任务有关。

懂得有效工作团队的特点有助于使自己成为一名更好的团队领导者。假设你注意到有一个特点很重要而你的团队又不具备，你或许就应该制定一个行动计划对团队在这方面进行调整。

下面是一则例子：一位有效的解决问题团队一般应包括5到7个人。如果你的团队有10名成员，可能就应该把它分成两个5人组来解决某些问题。

二、以利为本的原则

领导用人就是要最大限度地发挥下属的潜能，因此在用人过程中就要采取一些“急功近利”的手段，尽快让他们为公司创造出最大的效益。

1. 业绩最佳时立即调整

这是一种打破常规的做法。人才成长是有规律的，人的才能增长是有周期性的，通常一个人在一个岗位上工作的时间以三至四年为宜。前三年是优点相加，后三年是缺点相加。因此，经历也是一种财富，与其给庸才不如给人才。

适时的调整那些优秀人才的岗位和职位，对于他们不断提高、继续成长大有益处，这是造就复合型人才的有效方法之一。

2. 饥饿疗法

就是说就让下属吃七成饱，使他们始终保持一种饥饿的状态，这有助于增强员工的内在活力。俗话说，惯子不孝，肥田收瘪稻。温室里培育出来的花朵是不可能长久的。

经常给下属创造一些危机感和饥饿感，可以增强他们艰

苦奋斗、努力拼搏、不畏艰险、知难而上的精神。得之愈难，爱之愈深。患难之交情深似海。“幸福递减律”讲的就是这个意思。

3. 领到不必事必躬亲

领导者具备一些特殊的素质对开发下属很有必要，例如“懒惰”“简单”等。这里所说的“懒惰”批的是领导者遇事不必事必躬亲，该谁干的事就让谁去干，各司其职，各负其责，给下属一定的自主权。

领导太勤快，下属有依赖，这似乎已成规律。这里所说的“简单”指的是领导者要注意发挥下属的积极性和创造性，在部署工作时只需要告诉他们做什么既可，不需要告诉他们怎么做，给下属发挥创造才能的机会。如果领导者想的太复杂，下属就会做得很简单，这是一种相辅相成的关系。

三、扬其所长的原则

公司效率越高越好，谁能否认这一点？要达到这一点，就要使工作能够对应下属的特长，因此要扬其所长。

扬其所长，难在于对特长的认定。在认定下属的特长时，传统的用人方式，总是自上而下地由领导者做出抉择。

现在用人之是讲究被使用对象提供更多的自我选择机会，尽可能由下属进行“自我认定”。也就是说，领导者在做出用人的终端抉择之前，应该先听听下属对自己的评价，由下属来认定自己的特长和特短。

当下属的自我认识和领导者对他的认定之间明显的认识误差，并由此而产生行为误差时，领导者应该在条件允许的情况下积极为下属提供自己选择最能发挥特长的工作机遇。

在许多情况下，被使用对象的特长和“特短”，并非始终如一，静止不变，而是在复杂的内外在影响下，各自呈现也明显不同的发展势头。

有时候，其特长可能继续保持领先地位；还有时候，其特长进展迟缓，已成强弩之末，而其“特短”，却急起直追，后来居上，很快成为新的特长。

先科学分析下属的各项基本要素，然后根据每项要素的发展势头，提前选择最有可能成为下属新的特长的某一项基本要素，以此来作为使用下属的决策依据。

敢于选用下属有争议的特长，是精明领导者在用人过程中必须具备的基本素质之一。

由于人们认识客观事物的立场、观点、方法不尽一致，认识水平和切身利益迥然不同，在对某个被使用对象的特长和特短作出评价时，势必会出现一些明显的误差或认识伸缩度。

对于某些颇有才干的下属来说，否定了他的特长，也就否定了他的人生价值。因此，一个审慎的领导者，绝不轻易否定一个下属的特长，就像绝不轻易否定下属的自身一样。

从某种意义上说，敢于力排众议，果断使用下属有争议的特长，正是精明的领导者比平庸的领导者显得技高一筹的一个重要方面。

扬其所长，体现了领导者对下属的关怀、信任、热爱和帮助，但绝不是“恩赐”。

对于有些立志高远的下属来说，当他认定自己的特长具有很大的发展潜力时，即使外在因素阻抑他发挥特长，他也

会克服困难，顽强发挥自己的特长的。

在这种情况下，不让他扬其所长是不可能的。与其违背下属的心愿，任其曲线发展，逆境成材，不如投其所好，遂其心愿，让他直线发展，顺境成材。

只要领导者在这一点上表现了起码的开朗、豁达和厚爱，下属的特长必定能释放也惊人的能量！

当下属尚未意识到自己具备某一特长，但周围的群众都已经公认他具备这一特长时，领导者有责任及时提醒下属，并及时采取措施，则领导者出面“强迫”他发挥自己的特长，用他的所长去完成特殊的任务。

四、容忍下属的短处

领导者容忍下属的短处，甚至“偏袒”下属的短处，其用意当然不是喜欢或者纵容下属的短处，而是另有所图。

在多数情况下，领导者图的是以下几方面的好处：能更好的发挥和利用下属的长处；赢得人心，进一步密切上下关系；极大地提高自己在群众中的声誉，有意将自己塑成宽厚、豁达的领导者的新形象；为了实现某个既定管理目标。

因此，在权衡利弊，决定取舍时，领导者必须本着“得”大于“失”的行为准则来行事，只有当容短护短这一行为本身不超过某人临界线时，采取容短护短的方法，才是有价值的，可行的。

在不超越临界线的前提下，领导者在具体运用容短护短原则时，仍然面临着十分广阔的选择余地。这时候，作为一个精明的领导者，就应该充分利用手中执掌的选择权，灵活掌握容短的“度”，放手大胆地“袒护”自己的下属。例如：

在可宽可严的情况下，只要下属认识较好，群众又能谅解，就应从宽处置。

在可早可晚的情况下，对于下属的过失，不妨拖一拖，搁一搁，待事后再做处理，或者给下属一个将功补过的机会，视其表现如何，再做处理。

在可高可低的情况下，不妨将下属的缺点评估的低些，将下属的过失性质评估的轻些。充分利用用人行为伸缩度向人们提供的选择自由，作出“偏袒”下属的用人抉择。

在可大可小的情况下，对于下属的短处或过失，不妨大事化小、小事化了，尽量缩小处理的规模以及处理后产生的影响面。

总之，灵活掌握容短护短的“度”，是在合理的“选择圈”内进行的，它物是人们的认识“伸缩度”，而不是人们的“认识误差”和“行为误差”。领导者在具体运用容短护短原则时，应该充分注意这一点，否则，就会步入误区，出现重大用人失误。

获取理想的容短护短效果，不仅需要严格掌握界线，灵活掌握选择度，而且还需运用各种有效的方法，恰到好处地将领导者的用意给下属。这样既使下属既能明白领导者为什么要偏袒他，以此极大地激发他的积极性和创造性；又能使下属在不感到难堪的情况下愿意接受领导对他的偏袒，从而最大限度地保护下属的自尊心和自爱心。

在这方面，领导者可供选择的行之有效的容短护短法有很多，其中比较常见的有：在下属偶犯过失，懊悔莫及，已经消消采取了补救措施时，只要这种过失尚未造成重大后果，

性质也不甚严重，领导者就应该佯做不知，不与过问，以避免损伤下属的自尊；

在即将交给下属一件事关全局的重要任务时，为了让下属放下包袱，轻装上阵，领导者不要急于结算他过去的过失，可能采取暂不追究的方式，再给他一次将功补过的机会，甚至视具体情节的轻重，干脆减免对他的处分；

护短之前，不必大肆声张，护短之后，也无须用语言来点破，更不需要主动找下属谈话，让下属感谢自己，惟有一切照旧，若无其事方能收到最佳效果；

当下属在工作中犯了错误，受到大家责难，处于十分叛堪的境地时，作为领导者，不应落井下石，更不要抓替罪羊，而应勇敢地站出来，实事求是地为下属辩护，主动分担责任，这样做不仅拯救了一个下属，而且将赢得更多下属的心；

关键时刻护短一次，胜过平时护短百次，当下属处于即将提拔、晋级的前夕、往往招致众多的挑剔、苛求和非议，这时候作为一个正直的领导者，就应该站在公正的立志上，奋力挫败妒贤嫉能者压制冒尖的歪风邪气，勇敢保护那些略有瑕疵的优秀人才。

五、人才的才能因素

对人才的能力和素质，不仅要考察反映人才业务素质的智力和技能等因素，而且要考察非智力因素，比如某些个性心理品质、气质类型和性格特点。之所以要这样，是因为任何一个人的能力的实际发挥不仅仅取决于人才所具有的知识和技能，还与人才的许多非智力因素有着密切的关系。

同样，每一个工作岗位对人才的能质要求也不仅仅是智

力方面的，还包括非智力方面的。

1. 分配工作时要考虑下属的兴趣

大家常说，兴趣和爱好是最好的老师和“监工”，因为当兴趣引向活动时可转化为动力；当人产生了某种兴趣后，他的注意力就会高度集中，工作热情也会变高，眼界开阔、思维活跃想象丰富、创造力增强。

总之，兴趣将使人明确目标、坚定毅志、鼓足勇气、走向成功。因此，领导者在用人时，除要考虑下属的专业是否对口外，也要适当考虑他的兴趣所向。

同时，领导者还需要了解下属的兴趣是否有所变化，因为人总是在变的，其兴趣也在发生变化，只是程度和速度有所差别而矣，比如鲁迅、郭沫若由学医改为当作家；钱学森原是学机电工程，后来搞了空气动力学，再后来又研究控制论；李四光学的是机械专业，后来却搞起了地质。

2. 分配工作要注意下属的气质类型

心理学将人的气质划分为四种，即胆汁质、粘液质、多血质和抑郁质四种，不同的气质的人对工作的适应性不同。

比如精力旺盛、动作敏捷、性情急躁的胆汁质人，在开拓性工作和技术性工作岗位上较为适合；性格活泼、善于交际、动作灵敏的多血质人，在行政科室或多变、多样化的工作岗位上更为适宜；深沉稳重、克制性强，动作迟缓的粘液质人，适合安置在对条理性和耐久性有较高要求的工作岗位上；性情孤僻、心细敏感、优柔寡断的抑郁质人，适合安排在连续性不强或细致、谨慎的工作岗位上。

现实生活中的人大多是四种气质的混合体，这里讲的只

是有所侧重而已。

领导者在用人时，不能千篇一律，不知变通，而要根据各人兴趣和气质，灵活使用，使下属能在各自的工作岗位上各尽其才，提高公司或企业的整体效率。

六、因时因势的原则

环境是用人动发生、发展和实现的基础，它为用人者提供了充分施展才能的活动舞台，又同时给用人者构筑了许多限制条件。

善于权变的用人者很重视环境条件，他们会根据具体的环境，灵活机动而又客观有效地使用人才。

用人之道随环境而变，首先是要做到对环境的适应。权变的用人者清楚地知道，自己就像一个旅行者，如果不能顺利地通过泥泞的沼泽和迷茫的丛林，终有一天会被“沼泽”和“丛林”吞噬。

有人研究过入主白宫的历届美国总统，发现他们在正式行使总统大权之前，大多要认真研究和仔细审视白宫的环境，以便调整自己的行为适应新的形势。

罗斯福在他就任总统的前一百天中，就从了解和熟悉华府的官僚制度入手，使自己完成了对环境的适应过程。因此，他一上台就表现出如何利用这一制度开展用人活动的非凡才能。

杜鲁门、艾森豪威尔、约翰逊、肯尼迪、尼克松以及福特总统，上台前也都是因为经过了一个熟悉政治，经济和文化环境和过程，积累了扮演新角的经验，才能在总统任上得心应手地开展用人活动。

适应组织系统的变化，这是用人之道随环境变化的一个重要方面。一个组织系统也像一个有机体一样，具有生命周期，有它产生和消亡、成长和衰退的过程。

随着岁月的流逝，组织系统的各因素、结构方式等也要随之发生变化。权变的用人者应根据这种组织系统的变化，在不同阶段采用不同的用人风格和方式。

管理学家研究企业组织的成长阶段，指出企业管理者的用人作风一般应随不同的阶段作相应的变化：

企业创业阶段，用人者应具有冒险精神和开拓能力；企业发展阶段，用人者应具有守业精神和行政管理能力；企业成熟阶段，用人者应主要有创新精神和变革能力。

七、惟贤是举的原则

你想成功就必须要有很多人帮助你，在你身边的形形色色的人中，他们的能力、性格各有不同，你必须善于用好自己欣赏的人，不然就不足以成大事。

在识别和选择人才问题上，是惟贤举，还是惟亲是举，历来是能否成功的一个重要标准。

在历史上，某些成功的贤明之君、有识之士是比较愿意实行惟贤路的。他们不管出身门第，远近亲疏，而是量才录用，惟贤是举。

三国时期的刘备三顾茅庐请诸葛亮出山就是唯贤是举的例子。刘备善于识人与用人，英才集于麾下，力量不断壮大，使他从无立锥之地的困境中，一跃而成霸蜀中，与曹操、孙权成三足鼎立之势。

凡以惟贤是举为原则就会使从善者如流而来。大批人才

拥到身边，事业就必然兴旺发达。如果以惟亲是举人原则，人才就会远离而去，一些奸佞好事之徒就会聚集左右，必然导致事业腐败衰落。

怎样才能用好自己的欣赏的人，让他们为自己成功助一臂之力呢？让我们从四个中国古代典型的故事说起。

1. 不计微贱用大将

汉武帝刘彻富有雄才大略，以文治武攻著称于世。武帝屡次派兵北进荒漠，痛击匈奴，安定了北部边境。而在这重大胜利中居功至伟的两个人就是卫青和霍去病，这两个人出身微贱，但武帝却不拘一格，大胆提拔，最终既成全了两位大将，也成就了自己的伟业。

卫青，本是私生子，后来沦为家奴。他父关郑季，原是平阳县的一个小吏，与人私通生下卫青。卫青的母亲有一个女儿叫卫夫子，在武帝的姐姐平阳公主家当歌女，卫青也随之在公主家作家奴。

霍去病的父亲霍中孺在平阳公主家中当差时，与卫夫子的姐姐卫少儿私通，生下霍去病，因此这样算起来，霍去病虽然也是个私生子，但却是卫青的外甥。

后来霍中孺离开平阳公主家以后，另外娶妻，霍去病母子生活十分困苦，于是霍去病自小就培养了坚定的性格。

卫青和霍去病两人先后从军，十分年轻时就被汉武帝委以重任，卫青出任大将军统帅大军时才 20 岁，英勇善战，智谋过人，人们都称赞他是将帅人才。

霍去病因为连战连捷，战功显著，因此 24 岁时就已当上了骠骑将军。正是出身卑微而又血气方刚的卫青、霍去病两

人先后三次用兵，指挥了北驱匈奴、安定边疆的三大战役。

公元前 127 年，汉武帝派遣大将军卫青统率大军出云时，攻击匈奴。卫青自西迂回，击败匈奴白羊王与楼烦王，收复了黄河河套以西的广大地区，逼迫匈奴将国都北迁至瀚海以北。卫青还在当地建立朔方郡，并招募贫民 10 万迁徙到朔方，将其巩固为汉朝北部边防之重镇，匈奴北退后，元气大伤，数十年都不敢轻言南下，汉朝边境的老百姓也终于能安居乐业。

公元前 121 年，霍去病奉汉武帝旨意两次出击陇西，一次翻越焉支山，一次翻越祁连山，共斩获匈奴将士 10 万余人，从而促使匈奴内部分裂，浑邪王率数万人向汉朝归降。

第三次是在公元前 119 年。汉武帝派卫青和霍去病各率骑兵 5 万，分兵深入漠北，与匈奴主力决战。仅此一战，斩获匈奴约 9 万余人，再次重创匈奴。从此以后，匈奴兵一见卫青、霍去病的旗帜就会四散而逃，再也不敢踏入中原半步了。

卫青、霍去病的三次北伐，既制止了匈奴对边境的骚乱，安定了内地的生产建设，又加强了民族融合，利于边疆的开发。

在霍去病北征，浑邪王归降之后，汉武帝把归降的匈奴人安置在陇西、北地、朔方、上郡、云中等五郡的塞外，号称“五属国”，这一措施，既使各族人民获得了一个固定的地区发展生产安居乐业，也使得富庶的中原多了一道坚固的屏障。

汉朝之所以成为中国历史上的强盛繁荣的朝代，边疆稳

定是个重要的原因，而汉武帝不拘一格用人才，重用名将卫青、霍去病两人，又是征伐成功、稳定边疆的直接原因。

2. 惟才是举求贤若渴

从公元 203 年至 217 年这 14 年中，曹操曾连续颁发了四道“求贤令”。他极力提倡“惟才是举”。不管出身如何，不管品格怎样，只要具有某方面的特殊才能，就能干投入他的部下量才而用。

曹操最先发出的求贤令，是借鉴春秋时期齐国名相管仲的主张：“让有才能的人做官获得俸禄，君主就有权威；对士兵们论功行赏，他们作战就不怕死。这两个原则在全国实行，国家就会兴旺。”

他认为评判军吏们最重要的因素是军事才能及谋略，道德品行只在其次罢了，如果仅因为某人道德品行不佳就不重用他，无异于管中窥豹。这种求全责备的用人做法，势必埋没许多可用的人才。正是本着这种观点，他多方收用了各种人才，对了早期立业，颇多收益。

赤壁之战曹操虽然大败而归，但他对一匡天下统一中国仍是充满信心。为追求统一大业，他不但从物质、军事力量上积极准备南征，从组织上也采取有效措施。

公元 208 年，他再次颁布“求贤令”，重申了他选用人的标准，表达他广求贤才的深切愿望。他在这个求贤令中说：“自古以来，各朝的开国皇帝与中兴的君主，都是得到贤才的帮助才治理好国家。而他们所得到的贤子，却往往出现在乡野里巷，这绝非侥幸之遇，而是广为求索的结果。”

他认为，现在天下尚未平定，正是急需贤才的时候。并

且他再一次十分郑重地强调了他的选才标准——惟才是举，绝不求全责备。他指出，出年齐桓公如果用人苛刻，就不可能称霸于世！辅佐他建立霸业的名相管仲，就是当年曾要射杀自己的仇人。

他向众官部属发出了号召：现在天下难道就没有身穿布衣，胸怀大志，而在渭水之滨钓鱼的姜太公吗？又难道没有身负污名却很有才能，而未被魏无知发现的陈平吗？进而直接要求众官：“现在我们最缺乏的就是人才，所以你们要将我择才的标准准确地传达下去不要丧失了民间的人才。”其求贤若渴之情，跃然纸上。

到公元 214 年，曹操又颁了《取士毋废偏短令》，更加明确地指出：良好品衡量人是否能有所作为的标准。陈平、苏秦都有他们的不足，但陈平能辅佐汉高祖建立汉业，苏秦能救援弱小的燕国。由此说来，有才能的人，虽有不足，也不能偏废不用。因此曹操要求各官吏都有懂得择才的标准，不要让任何有才的人失去被录用和提拔的机会。

曹操的另一道《举贤勿拘品行令》，颁布于公元 217 年。再次重申选才要不计其出身，要不计微小过错。为了说服下属官员，他再次引鉴古代明主荐拔贤才的大量事例。同时，他还指出：民间中必定还有不少人才未被发现，各地各级官吏务必要把知道的人才一一推举上来。

3. 公正用人不偏私

吕蒙正字圣功，北宋河南（今河南洛阳东）人。公元 977 年（太平兴国二年）考中进士，名列第一，从此名声大噪，平步青云，宋太宗、真宗时曾三度为相。

吕蒙正之所以三朝元老稳坐钓鱼台，是因为他公正无私，因此他深得人心，极有威望。特别是在选拔贤能，推举人才方面，不徇私情，一心为公。宋代选官，父贵子荫是很平常的事，卢多逊当宰相时，他的儿子被授为员外郎（指设于名额之外的郎官）。

吕蒙正当宰相后，朝廷也要拔擢他的儿子为员外郎，吕蒙正不但一口拒绝，反而为此事专门上了一道奏章说：“臣科甲及第，才授九品官，何况天下有很多有才之人，老死在岩穴，不能为国效力。臣的儿子刚刚出自襁褓，就授此恩荫，实在是不公道，最多像我当年那样，授以九品”，从此，宰相的儿子只授九品官便成了“定制”。

一次，宋太宗命令吕蒙正从中书省中选一人到西夏一带出使，吕蒙正考察了许多，发现中书省中并没有人能够胜任，因此就从其他部门选了一个合适的官员推荐给了皇上。皇帝见他没有按照自己的旨意选拔人才，就命令他重新物色。

过了几天皇上又问及此事，他坚持推荐那个人。皇上急了，愤愤地说：“你为什么这样固执呢？”吕蒙正说：“并不是臣固执而已，是陛下不能知人罢了。”吕蒙正停顿了一下，又接着说：“此人才能出众，而且擅长于出使这项重任，一定能圆满完成陛下您赋予的任务。臣不想把那些阿谀奉承、趋炎附势的小人推荐给陛下，以免这些人误了国家大事。”

宋太宗这才感到吕蒙正的忠心为国，公正无私，不由得感叹道：“蒙正有如此大的气量，我实在比不上他呀！”过了不久，皇帝终于任用吕蒙正推荐的人出使北方，那人果然不负使命，很出色地完成了任务。

后来，宋真宗即位，仍委任吕蒙正为宰相。太中祥符（公元1008—1016年）之后，宋真宗朝拜永熙陵（即太宗陵墓），封禅泰山，路过洛阳，两次驾幸吕蒙正府第并赏赐很多东西。

为了进一步表示对吕蒙正的敬重，宋真宗对吕蒙正说：“爱卿的儿子现都已长大成人，不知朕可以任用哪几个呢？”吕蒙正回答说：“迂臣之子都不可用，倒是有个侄子叫吕夷简，现任颖州推官，是个将相之材，于是宋真宗还朝后便召见了吕夷简，发现他果然是才智出众，于是破格提拔，吕夷简后来也终成宋代名臣。

景德二年（1005年）春，吕蒙正上表请求回洛阳，宋真宗再次想把吕蒙正两个儿子召到朝廷当官，吕蒙正还是不答应，说：“多谢陛下关照，息兵少赋，是我们国家长治久安的基本方略。愿陛下以天下百姓为重，不要因为我的地位显贵，就召他们到朝廷做官。”宋真宗采纳了吕蒙正的意见。

吕蒙正不仅有知己之明，且有知人之智。有一个人千里迢迢赶来说要送给他一面神镜，据称可照二百里，想求一官半职。他比着说：“我脸不过碟子大，哪里用得着照二百里呢？”

吕蒙正有个朋友叫富言，因家境贫穷，所以想请他将他的儿子富弼送到皇家书院读书，吕蒙正答应了，事后，富言领着他的儿子向吕蒙正拜谢。吕蒙正见富言的儿子彬彬有礼谈吐不凡，高兴地对富言说：“此子日后与我的官位相似，而功业远在我之上。”于是，他不嫌富弼出身贫寒，让他与自己的儿子一块读书，供给他全部费用，照顾得十分周全。后来，富弼果然在宋神宗时期作了丞相。

4. 平定天下重视技术

郭守敬，字若思，邢台人。他家中世代都擅长天文水利，因此，从小耳濡目染，又加上勤奋聪明，年轻时就已学识渊博了。

中统三年，元世祖忽必烈召见中书左丞张文谦，商议兴修水利。这必然关系到任用水利人才的问题，张文谦进谏说：“要兴修水利造福百姓，一定要找到熟知地理的人。朝中郭荣的孙子精于地理，对所到之处的地形、水系都做详细勘察，提出的水利方案令人耳目一新。元世祖说：“我也听说郭荣的这个孙子，才学出众，你将他带来，让我同他谈谈水利之事。”

张文谦领着二十九岁的郭守敬晋见元世祖，世祖让这位年轻人畅所欲言。郭守敬说他近年来考察过北方水系，同时研究过它们的历史，有六件事需要兴办：第一，从大都到通州开凿一条运河，使中都（今北京）直接与大运河相通；第二，可以考虑把顺德地区的达泉通过支渠引入大都，以解决农田的灌溉问题；第三，疏浚旧泮河河道，将泮河引入滹沱河进而并入大运河，可通船运；第四，从磁州东北引入泮河，流经滏阳、邯郸等地，既可灌溉，又可分洪；第五，引怀河、孟沁河余水和丹河余水汇合，可浇灌武陟县两千多顷土地；第六，将黄河从孟州西南引出一渠，至温县南再流入大河，可浇灌二千多顷土地。

郭守敬的这些计划，都是他经过实地考证细心计算出来的，因此无一不是真知灼见。世祖听后连连点头，高兴地说道：“任事者如此，人不为素餐矣”。立即任郭守敬为统管河渠事务的提举。第二年，又加封为副河渠使，后又加封多种

头衔。

郭守敬在任职期间，除了主持完了上述六项工程之外，还修整了宁夏一带沿黄的八十多条古渠，勘察了黄淮平原的地势与通航水路，最早以海平面为测定陆地高度的标尺，即最早运用了“海拔”这一科学概念。

郭守敬一生都致力于兴修水利与科学研究，取得了令后人赞叹不已的成就。七十时已致仕（即退休）的年龄，但是，由于他所处位置的重要，元成宗不批他致仕，开翰林太史司天官不致仕的先例，并由此形成定制，足见元初统治者对科学技术工作者的特殊政策。郭守敬八十六岁去世，为后人留下了十分丰厚的科学遗产，留下了科技人才发挥才干的一段佳话。

汉武帝善用人才，不论其出身，任人惟才是标准。通过不计微贱，重用卫青、霍去病，三败匈奴，安定北就边疆，充分本现一代明主之雄才大略。因此，谋略大事的领导人，应从中领悟其中奥秘。

曹操广招贤能，惟才是举的用人方针，收到了显著的效果，增强了魏国的力量。

吕蒙正作为北宋名臣，其知识谋略是很杰出的，而其知人善任，尤其是用人不偏私的见识和胸襟，堪称一代典范。

元世祖忽必烈重用郭守敬制定历法，兴修水利，历来为人所称道。这说明忽必烈不仅善于“打天下”，也善于“治天下”，注重国计民生，重用人才致力于经济建设，这是很可贵的。

八、敢用强过自己的人

知识经济时代的竞争的实质是人才，为此，更需要一大批领导者胸怀宽阔，敢于和善于驾驭烈马，使一大批“贤能”者有机会施展报负，贡献才能。

人才的特征就是：创造力强，能为组织带来绩效，为领导开创局面，甚至其能力超过领导者。既是创新开拓就难免与传统、权威不一致，甚至也可能与领导者合不来。任何发明创造、改革进取都不能保证百分之百的成功，错误与失败在所难免，甚至失败多于成功。领导者用强于自己的人要有“大肚能容，容天下难容之士”的雅量，才能大业能成，成常人难成之举。

优秀人才的可贵就在于有主见，有创见，不随波逐流，不看谁的眼色行事。要做到敢于用比自己强的人，要克服求全责备的心态。求全责备，是指对人要求过严，容不得别人半点缺陷，见人一“短”，横加指责，不予任用。

求全责备是用人之大忌，它压抑着人的工作积极性，阻碍人的成长，阻碍人的智能的充分发挥；它使人谨小慎微，不思进取；阻碍人的创造性思维与创造性想象力的发挥；它使人缺乏活力，缺乏竞争能力和应变能力，造成人才特别是优秀人才的极大浪费。人才也是凡人，有其长也有其短。

获得 1998 年诺贝尔物理奖的华裔科学家崔琦竟不会使用电脑。如果用现代人必须掌握电脑驾驶和外文的标准来衡量，连“现代人”都算不上的崔琦怎么能获得世界影响最大的奖项呢？

德鲁克在《有效的管理者》中有一段很精彩的评论：谁

想在一个组织中任用没有缺点的人，这个组织最多是一个平平庸庸的组织。谁想找“各方面都好”的人，只有优点没有缺点的人，结果只能找到平庸的人，要不就是无能的人。其实世界上是没有“完人”的，“完美”在某个方面也很难。

敢用强过自己的人，要容人之长。容人之长，能用比自己强的人，是因为此人是该用的，不要觉得“珠玉在侧，觉我形秽”，对自己有取而代之的危险而处处排挤和打压对方。因此，容人之长需要有更大的“度量”。

某一企业家曾指出：“用一个能力强的人，只会提高你自己的地位；条件好的人不但增进整个部门的工作成效，更使你因为容人之长而声名大噪，何乐不为。”可见容人之长已为多数智能之士所共识。

敢用强过自己的人，要容失败。创造性活动，失败多于成功，但没有失败就没有成功。英国物理学家开尔文晚年时说：“我坚持奋斗了55年，用一个词可以道出我艰辛工作的特点，那就是失败。”

美国管理学家汤姆·彼德斯和南希·奥斯汀考察了几十个组织，从少数技术先进、实力雄厚的大公司到中小企业、金融业、服务业和传统手工业；从学校、军事单位到政府机关，发现最优秀的组织都是能够容忍失败的组织，如花旗银行、通用电气公司、百事可乐公司，都大力主张“失败是正常现象”甚至认为应奖励“合理错误”。

世界最著名的高科技园区——硅谷，流行着一句名言：“边干边学，边败边学。”以宽容的态度对待失败者正是硅谷成功的关键所在。

美国钢铁大王卡耐基说过：“你可以把我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺走，但只要保留我的组织和人员，几年后，我仍将是钢铁大王。”卡耐基死后，人们在他的墓碑上刻着这样一段话：“这里安葬着一个人，他最擅长的能力是，把那些强过自己的人，组织到为他服务的管理机构之中。”卡耐基的成功在于善用比自己强的人。

在知识经济时代，领导者更需要有敢于和善于使用比自己强的人的胆量和能力。

九、以人为本的原则

人才，既是企业管理的主体又是企业管理的客体，作为企业管理的主体来说，他们对于企业及其管理的发展具有决定性的作用，然而建立在管理客体之上的决定性作用，不是所有人都能认识到的。

人才是第一宝贵的财富，是社会发展中的能动因素。企业管理的产生和发展是建立在知识和能力提高基础上的，企业科技人才云集越来越多，科学技术就会越发展，企业就会成为科技发展中心，因此，要使企业发展必须在普及的基础上造就和培养出一大批人才，逐步形成人才中心。

知识和人才是企业与企业管理产生和存在的基础，是生产和发展的决定因素。企业无人才就不能发展，没有人才就没有企业；有了人才企业就兴旺，就发展，经济效益和社会效益就高。企业的职工待遇也随之改善，企业就会显现一派生机盎然的景象。

人才与企业是相互联系、相互影响、相互依赖、相互作用的。人才在企业中的地位对企业的影响，是关键性的。如

果企业只想让人才作贡献，单纯地利用人才而不给他们以地位和好的待遇的话，那么，人才就会冷漠，就不会产生出热情，就不会有生气和活力。

人才的地位与人才的能力的发挥成正比，人才受不到重用而受到压抑，能力就得不到发挥，这就会直接影响到企业的效益。

在企业中，影响人才地位的因素有主观因素和客观因素。主观因素有：企业领导对人才作用问题认识的深浅程度，企业领导对人才的尊重和爱护程度，企业领导对人才的恰当安排程度和合理使用程度；客观因素有：人才所处的企业的环境。人才所处的内部环境。

市场经济时代，竞争达到了白热化，商海大潮中无时无刻不存在着产品竞争、市场竞争、管理竞争等。但市场经济的竞争归要到底还是人才的竞争，人才就是一切。用人，是领导职则，也是领导艺术。古往今来，一代又一代领导者在探索、在实践。

作为新时期的智慧领导者，用人思想更应开阔、解放，用人艺术也更应高超，以此使企业向更高层次发展。

有人是领导者的基本职能，就是说，会用人是领导者必须具备的能力，会不会用人应该作为衡量领导者是否成熟的标志。如果一个领导者不会用人，就是在其位无其能，就是一个不称职的领导。如果他丢开了用人这个基本工作，把主要精力和时间用在各种各样的日常事物性工作上去，那他就是无效率的空忙，到头来什么事情也办不好，这是在其位不能尽其责，也不是称职的领导者。

因此，领导者必须重视用人，善于用人，才能正确被实施领导，才算把握了领导工作的基本要领。

在当今激烈竞争的时代，企业的生存和发展，领导者的事业成功与否，说到底还是用人。因此，只有尊重人才，善用人才，才能立于不败之地。企业领导一定要学会用人不养人，以小的人力成本投资，去换取最大的效益，这才是用人的上策。

在知识经济的时代，由于竞争的加剧，企业领导者要想方设法挖掘人才的潜力，这主要从两个方面入手，一是挖掘内部人才潜力；二是引进人才，在新形势下，更应注意引进智力。通过这些手段降低人力成本。

自然，人才引进十分必要，人才流动势在必行，但在一般情况下人才使用的主要着眼点不可能在外部；况且引进来以后又成了内部人才，因此还是要首先解决内部问题。美国精确铸模公司就规定，除非有特殊情况，高级管理人员要从公司内部选拔。

坚持内部原则，从内部选拔人才，有这样几个好处。

首先是人熟、情况熟。科技的发展要求发挥群体的优势，所以人的熟悉、人来人往十分重要。但、需要一个过程，要对选拔人才的知识状况、技术特点、专业方向、心理特点等有多方面的了解，而这个过程需要时间，对内部的人来说就不存在了。

其次是每个人都有一个等待他的机会，得到重用或提升。这可激发他们进取的积极性，而不必担心让外人夺走他们的机遇。

最后是逼迫领导挖掘、调动内部人员的潜力和积极性。事情逼到那，非得想办法解决不可，这时思想就会开阔起来，办法也就多起来。这种思维和工人的拓展会给领导者带来许多好处。

作为企业领导，人应该知道，你所需要的是人才的智力，并不在乎佬属于不属于你，知识是生产力。这种清新的观念是符合市场经济的规律的。

在市场中人才的智力可以作为一件有价商品进行交易，既能为我所用，也能为你或他所用，不必刻意强调据为已有。

有人才市场日益开放的今天，人才就应该从单位人向社会人的身份，把人才作为社会的共有财富，而不应视为哪一家的私有财产。如此，对企业的好处有：

可以降低智力使用成本，不必为用智力先进人而煞费苦心，劳财伤神。可以确保智力使用的有效性，企业只对所需智力付酬，不必对人才的所有问题大包大揽。人才的用智力若真有实力才敢开口要价，毫无作用的劳作只好分文不取了。

可以促进人才智力的不断提档升级。人才虽拥有智力但若不会使用或未及时更新，在市场中也难有立足之地，要想生存发展就必须学以致用，充电油。

可以激发人才智力活力，没有流动便没有活力。当智力作为商品在市场流动时，人才就不会固定不变地在一个企业，这样有等于人才的开发，也有等于降低人才的使用成本。

引进智力为我们的引才工作提供了一个清新视角，其运作方法也多种多样，不拘一格。如与人才建立长期的基础上使用关系，利用智力进行投资、入股，进行科技开发；聘请

人才作兼职，经常性地进行智力服务等等。

十、网罗人才的原则

企业的竞争，从某种意义上来说就是人才的竞争。合理调整企业内部人才的使用，可以事半功倍。人都是有潜能的，企业网罗人才是要发挥人才的潜能，发挥人的潜能就要克服人的惰性，因此有时要来点逼迫。主要方式如下。

1. 实行一日管理制

就是企业在某一段时期内，让职工轮流当一日厂长或一日团队领导，管理企业内部的事物。

美国著名人本主义学家马斯洛曾提出人的需要层次论，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现的需要。自我实现的需要是最高层次的需要。

每个人都是潜在的人才，都有自我实现的渴求。有时候，让员工最大限度地发挥自己的潜能要比发一个红包更能令他死心塌地。

实行一日管理，便可以使那些平时绝少有机会相互交流的按钟点上班的人、中层管理人员以及工会领袖等都能参与企业的管理，使之确立自己的价值，满足自我实现的需要，从而为企业尽心竭力，创造广大的价值。

韩国有一家工厂就实行了独特的管理方式——一日厂长制。一日厂长如真的厂长一样，拥有处理公务的权利。当一日厂长对工厂有意见时，要详细地记录在工作日记上，并让各部门员工收阅。

各部门的主管得依据批评意见，随时改正自己的工作。这个工厂实行一日厂长制后，大部分干过厂长的职工，对工

厂的同心力都大为增强，更为重要的是对全体员产生了心理作用，增强了他们对公司经营的参与意识，使他们的积极性得以极大的发挥，渴望提出合理化建议以改进工作，实现自我。

结果，这个工厂的管理收到显著成效，节省了生产成本100万美元。厂方把部分资金发给全厂职工，全体职工皆大欢喜，同业望尘莫及。

2. 放手让“新鲜人”干“局中人”的事

所谓“新鲜人”就是指那些具有丰富的知识、充沛的精力和强烈的进取心，但工作时间不长而缺少经验的年轻人。虽然“新鲜人”在经验上稍差一点，但他们有着年轻人独有的本钱——干事热情有冲劲，积极向上有信心。所谓“局中人”则指那些已经具有一定经验，工作上比较稳重的中年人。他们有经验，但工作热情及信心显然不比年轻人。

十一、用人不疑的原则

领导者只要把某项工作任务交给有关人员后，一定要相信他们能够完成任务。千万不可一方面让其担当某项重任或参与某项工作，一方面又怀疑其完成任务的能力。当然，对他们提出明确的目标要求，实行一定的监督检查，进行适当的指导帮助，这都是应该的。

而这一切都是为了帮助他们更好地完成任务，绝不是干扰、妨碍他们的工作，束缚他们的手脚。即使受任者的能力略低一些，也不可疑首疑尾。

首先，这种略超能力的使用，使人才处于“超载”的工作状况中，产生不适应感和奋力向上的紧迫感，为完成领导

交给的任务最大限度地发挥自己的才能和潜力。这有利于人才的培养和事业的发展。

其次，让人才早担重任，在实际工作中摔打、锻炼和成长，就能使其在实践中不断提高工作能力。

作为一个优秀的领导，还要给受挫者提供成功的机会。

世间任何人的经历，都不会一帆风顺，常胜将军是不多见的。人在孩提时代学走路摔跤，学游泳时呛几口，都是常事。在完成任务的过程中，由于种种意想不到的原因，受任者任务完成得不好，或出现了失误，领导者一定不要大惊小怪。

只要正确对待失误，帮助他认真总结经验教训，下属必然会产生有负领导重托的感想和将功补过的决心，这又势必为以后开展工作打下良好的基础。

应当认识到，受挫者受挫的原因是多方面的，有主观的原因，有客观的原因，有时还有领导者决策指挥的原因。

如果一出现失误，领导者对受挫者只是一味的指责、埋怨、批评、责斥，不给丝毫的温暖和善意的帮助，就会冷了部下的心，甚至会激化演变为敌对情绪和叛叛心理。令人遗憾的是，领导通常是要求部属做到这一点，而自己却往往无法做到。

一个人生经验丰富，有学识、修养的主管，对于部属的失误或困难，必定能够轻易地观察出来。“我懂你想说的话……请你放心，我答应你的请求！”像这样能体察部属困难的主管，才是位真正的好主管。

好主管和部属之间只有一线之隔，坏主管和部属之间却

隔着一堵厚厚的墙。好的领导应该对部下说：“我信任你，你完全可以放手去干吧。”

第四节 团队智慧

一、团队的策略

组织协作的威力很强大，他能使分散的个人和不同个性的人组合到一起，携手并肩作战，组织成有共同目标的整体。这一整体的能力并不是其员工能力的算术和，而是在数量和质量上都比员工原有能力大的新力量，是一种能力的乘积。

领导就是要为了让普通人做出不普通的事情，任何团体都不能靠天才，天才毕竟只占人类的一小部分。但是，好的领导却能使普通人发挥出天才的才能，能使人发挥的能力出比他的才能更大，能使人的弱点减至最小。

所以，领导要创造条件，让人的能力得到最大地发挥。创造的条件还要能增强和激发人的才能。

组织应把其工作的重点放在发现和使用人才上。组织不单单是聚集员工的能力要构，它还是使组织力量超过个人原有能力的总和，进行人与事的最后结合。

1. 产生自我领导的群体

产生自我的群体充分显示出其能提高员工的士气、生产力及群体精神，其要点如下：

让群体中的人都了解如何完成自己该完成的工作。这样能让每个员工都认识到他的价值，加强群体的力量。并酌情进行工作轮换，以减少员工的厌倦感。

为每个群体分派的工作要有重点。让各项工作互相依赖。员工的工作应像谜题一样，只大家对工作都有贡献时，工作才能顺利完成。这样能在同仁间产生压力，减少员工松懈的机会。让群体制定办法来评价其工作成绩：每个人的工作成绩、完成速度等。

采用计分的方法，使群体制定某种标准来评估生产力、质量及其他指标。安排好工作环境，让一个群体内的个员工能进行有效的沟通，相互影响。大家互相进行评估，成为对工作者对工作进行评估的一部分。

2. 扩大工作上的相互支援

如果部门间都我行我素、意见分歧，那么公司就无法正常运转。通常部门间不想互相援助的原因是，本部门的工作多压力大，担心自己如果帮助其他部门，别人会认为“这个部门人过多”。其实，每个部门都有忙与闲时。你最好不要怕麻烦，赶快帮助别人吧！

积极援助他人，你也可能会需要其他部门的帮助，所以在别人请您帮忙时，你应积极主动予以帮助。等到上级下了指示才去帮助，心态就大不相同了。因此你要培养乐于助人的心态。

帮助其他部门，是锻炼员的大好机会，在帮助别人的同时他们能获得更多的工作方法，为日后的工作奠定了坚实的基础。从此角度来看说，好处多多。

帮助并不单指帮人解决工作困难。也可能是为解决问题而建立合作关系。这能在公司内建立良好的人脉关系。

3. 领导之间达成共识

同是领导，也会因其所在的立场的不同而在利益上造成对立、价值观上有分歧，这种情形非常普遍。你如果一味地固执己见，而对于对方的立场和情况不谅解，很难做到大家同心协力。你应虚心接受对方的要求，并且让对方了解一下你们部门的立场。大家商量一番，以便尽早协调一致。

互相取得协调，领导间对于彼此的分歧充分谅解。因此也将本部门的立场坦率地告诉对方。

部门间的问题，多因人力及利益关系而产生。其解决也是一大难题。应多听取不同意见，这是解决的一条捷径。这样能避免为争论而争论，大家心平气和。

若排除以自我为中心这种想法，心态上就能同心协力。个人随意行动是不能获得集体性成果的。同心协力的态度是基本要素

4. 使用“最重要的用语”与群体沟通

在你建立合作与信任关系之时，作为领导的你需牢记以下用语：

“你的意见如何？”

“我错了。”

“太谢谢了。”

“咱们一起做。”

“你做得非常好。”

将以上用语贴在公告栏上让每个人看见，并对它们进行使用。如何沟通跟如何合作密切相关。

二、设定高要求的工作

团队成功的一个主要驱动力是领导者为团队设定要求高的工作。另一种同样好的方法是领导者向已为自己设定高要求工作的团队提供方便条件。这两种方法的结果都是一样的。面临艰巨工作时，团队成员们就容易齐心协力并做出优良表现。

优秀的表现来自于当团队面临现实的棘手的挑战时，这种挑战是艰巨的任务和紧迫感的结合，是理智的成年人对合理的工作压力做出良好的反应。这种压力能产生足够的紧张感使得团队成员加快步伐而不是停滞不前。

一位有效的领导者激励团队改变眼光，摒弃旧的优良表现观念。GE 公司工业生产部产品开发团队的组长告诉队员们，“过去的标准可能是六个月开发一种新产品。随着竞争的激烈，开发我们这类产品的的时间应该缩减至最多三个月。我不会用过去的标准来处理问题，我知道我们可以做得更好。”

布置高要求任务的一部分便是定最后期限或让团队自己定最后期限。如果没定最后期限团队就很容易陷入对中心和离题的事情都进行冗长的讨论和哲学上的争论。

三、指明获得资源的手段

团队领导艺术工作方面的一个重要部分就是指明获得资源的手段。为了让团队成员们实现他们的目标，他们需要来自领导与机构的适当的支持。

很容易削弱士气的一个做法就是给团队成员们布置一个看起来很重要的任务，然后又告诉他们说这个项目太费钱。

在一家公司中，一个团队被告之去调查集团总部是不是

一座成问题的建筑物（空气中有各种污染物）。然后，团队又被告之如果此楼确有毛病就去纠正这个问题。

诊断这个问题相对来说很不费钱。报告建议公司采用昂贵的措施，如安装新窗来解决这个问题。总裁拒绝了 this 提议，因为它不切实际地昂贵。结果团队成员们觉得浪费了自己的时间。他们还担心如果研究结果公之于众公司就会背上对社会不负责的坏名声。

为了应付明确获得资源手段这个问题，在一开始就要告诉团队他们可得到预算的大小。例如，你可能会这样告诉团队，“我们的目标是把批准抵押的时间缩短至 15 天，用于软件和咨询的投资最多 150000 元”。

如果你还能提供给团队成员们非财政方面的资源，他们就会把你看成是有效的领导者。

在一个以团队为基础的精简了的机构中，很多新的冒险事业都不是通过雇用新人来进行的。正如一位中层管理人员对他公司工作状况的描述，“我们是一家自助公司，尽管我们没有一系列的家庭改进中心。开始一项新活动的团队因此就要利用公司现有的人员，以业余和临时为使用人员的方法。”

办事人员的人力也往往非常短缺。为了避免沮丧和耽误工期，团队应该事先就了解他们的人员能投入此基础上的时间局限性。

四、团队协作模式

1. 团队结构与规模

由具有各种不同兴趣和特长的成员构成的团队，在面临各种问题时能表现得更好。多样化的团队常常可以因为其观

点看法上的相互补充而提高创造力。

在创造胜利团队时，团队的相对大小可能是一个更重要的因素。团队应该大得足够可以完成它们的工作，但是如果团队太大就会造成混乱和不协调。

还有，更大一些的团队凝聚力会差一些。随着团队的扩大，更多的成员会觉得自己的个人贡献并不那么重要。

从对团队的研究中提出的一般性原则是，团队应该具有可以完成工作的最少成员，裁员符合这一原则。但有时太小无法完成工作量。团队、工作队和委员会如果有 5 到 7 名成员工作效率就会更高。

2. 良好的环境与资源

团队的工作环境和可利用的资源对团队的有效性具有主影响。得到适当的训练可以使团队步入胜利的轨道。来自于你和下级管理人员的管理方面的支持，如投资资源和相信团队的努力，会增强团队的有效性。一个有效的团队也可以和机构中其他团队进行交流与合作。

3. 团队内的活动

团队内发生的很多活动（或过程）会影响有效性。这些活动之一便是增强团队精神以及让团队相信这会是有效的。

团队精神是工作团队成功非常重要的一部分。当工人们通过互相帮助进行愉快交往来互相提供社会支持时，团队的有效性也会得以提高。

有这样一个很好的例子，一家数码照相机生产公司中的一个部门的产量一直很低。分析情况之后，一名顾问观察到团队成员互相间没有得到足够的社会支持。主要由朋友组成

的新的团队成立了，产量提高到高于厂里的平均水平。没有人被解雇，只是有问题的团队与其他两个部门交换了成员。

分摊工作负担是建立有效工作团队的另一种活动。通过平等地分摊工作负担，团队可以最大限度地减少不干活现象。

领导者可能对鼓励分摊工作负担负有主要责任，但优秀表现团队的成员常常主动要平摊工作。例如，一位团队成员可能由于顾客的询问而工作负担过重。看到这种情况，另一个团队成员会主动处理几个询问。

团队内的交际和合作也可促成团队的有效性。实际上，如果没有良好的交际和合作，一个工作团队就不能有效。在刚才所提到的团队中，一位成员向他人表示自己的工作负担过重，日程安排中有点闲暇时间的成员就会来帮忙。

4. 熟悉工作、同事及工作环境

与工作有效性有关的另一组因素是熟悉程度。它指的是团队成员对自己的工作、同事以及工作环境的具体知识。

熟悉程度不同于资历和经验。有些人长时间以来一直从事同一种工作却没有吸收多少关于自己周围环境的知识。你有没有遇到过某人在商业晚会上做介绍时总是记不住自己同事的名字？

团队成员们如果有动力又感到满足就会更愿意互相了解以及熟悉自己的工作及其环境。这一基本观察结果是有效工作团队特点之间相互关联的另一个例子。在这种情况下，团队精神能促进熟悉程度，熟悉程度也可能提高团队精神。

五、团队的力量

科学规模不断扩大，团队结构也越来越复杂。由于研究

问题的深度、广度和综合程度前所未有，所以经费日益增多，设备日趋复杂和大型化，而且要求工程师、专家及科研辅助人员一同参与。牛顿式的“个体户”科研形式已在大科研面前束手无策，只能和科研、数学和生产公司配合、共同组成有机整体，协同作战攻关。

团队协作也如此，当某个团队为一个目标而努力时，需要全体员工使出最大的力量去完成自己的任务。个人的能力需要用集体的力量补充，个人的成绩将在集体中被完善和扩大；个人的失误也会在集体中被纠正。主要是，集体能发现个人无法发现的真理，解决个人不能解决的问题。

如今，领导生活在动荡和繁复、时时发生技术进步和剧烈国际竞争的时代。领导的员工日复一日越趋多元化，领导员工及工作的态度了在变迁。

在以往，同界经历了变迁：重组、重设和重构，许多公司已变成强壮、精炼、高效的团队，但在短暂辉煌的表象下，公司的情绪变化各异，根本不堪一击；由于领导及其员工之间的紧张关系，使猜忌和偏狭盛行。公司渴望崭新的领导，他应是身体健全、远见卓识、个性健全能扭转乾坤，将面临倒闭的公司生振旗鼓，成为健康的团队。

带来领导性成本和重组理念的领导头脑，并不是现在所需要的发动人们健康和有利可图业务的领导的头脑。我们将从努力克服困难的领导及其团队中吸取教训。

六、团队的充实性

工作只有充实做起来才会令人兴奋、才会具有挑战性。一份使人得到充实的工具具有内在的激励因素。有效的工作

团队通常具有自我管理的因素或至少让团队成员经常参与决策过程。自我管理的团队原来是要发展成一种进行充实性团队工作的形式。

下面列出了一份充实性团队工作的特点。你的工作中所具有的特点越多，就越使人感到充实和满足，团队的工作就越有效。

1. 直接反馈

团队成员应该马上得到对自己工作的评估。反馈可以由工作本身提供（如检查一种新程序是否奏效），也可由一位团队领导提供。

2. 顾客关系

当一名员工有顾客要服务时，无论顾客是内部的还是外部的，他或她的工作都会自动地得到充实。对大多数人来说，服务于顾客比只为领导工作得到的满足感要多。直接与生产主管打交道的生产工程师就可以说拥有顾客。

3. 新知识

令人充实的工作可以使从事这项工作的人学到新知识。新知识可以来自于工作经历，也可以来自于与工作有关的训练基础上。在快节奏、现代化机构中的工作往往具有新知识。

4. 控制日程安排

安排工作日程的能力会使工作富有充实性。日程安排包括决定什么时候处理什么任务，并在设定工作时间内有一定的决定权，如安排弹性工作时间。

对于很多机构中的专业人员来说，最大的日程安排问题是：在办公室工作得晚些回家，还是先回家完成家庭职责后

夜里工作。

5. 独特的经历

一项充实的工作具有某些独特的品质或特点。比如说，一位公共关系助理就有机会接触来访的客人。一项实地故障检修任务，如帮助顾客渡过危机，便可被称为是一种独特的经历。

6. 控制资源

获得充实性的另一种方法是能有权控制像金钱、材料或人员这样的资源。让团队成员在雇用新人方面有决定权便是允许他们对资源的控制。

7. 直接交际权

充实性的工作可提供给员工机会直接与他人交往，并使用成果。例如，一位工作充实的软件工程师可能会处理有关他自己开发的软件的抱怨。充实性工作这方面的优势类似于保持客户关系的优势。

8. 个人责任感

在一项充实性的工作中，工人们对自己的工作结果富有责任。工作做得好他们就有机会得到奖励，工作做得不好他们就会受到责备。

高度充实性的工作具有以上所有 8 个特点，并能给员工们以自我完善的机会。如果你能帮助团队成员使他们的工作具有这些特点，你就朝提高自我促动迈了一大步。

七、团队奖励

鼓励团队精神的一个主要技巧是奖励个人同时也奖励团队。最令人信服的团队鼓励是部分地根据团队收益来计算补

偿。例如，一半的奖励或奖金应该基于对团队的贡献，另一半基于个人成绩。但是基本工资不应受团队表现的影响，改动基本工资会引起骚乱。团队奖励可以促进团队工作，因为成员们如果想得到自己的那份奖金，整个团队必须表现得好。

使用团队奖励的一个有效方法是部分地根据顾客满意程度来奖励一个团队。一家银行发起了这样一个项目，因为当单独使用个人奖励时，顾客们抱怨说银行职员更关心销售而不关心服务。团队的花费影响了一些利润，但是团队奖励被证明是一种良好的投资。这种方法减少了关闭账户以及更改已投奔其他银行客户账户的费用。

对团队成就进行奖励强化了团队工作，因为人们因共同努力的成果而得到奖励。伴随着奖励的认可应该强调团队对机构的价值而不是对个人的价值。下面的措施有助于团队认可：

设立墙报或电子公告栏以宣传与团队活动有关的事，如成就证书、日程安排和各种通知。向团队和上级管理部门提交年终报告，总结团队一年以来的成就。

把团队标志印在 T 恤衫、运动帽、咖啡杯、球拍、钥匙链、运动袋和名片上。

庆祝标志着里程碑的活动，如第一次活动、质量改进、生产率提高、费用节省以及提高顾客满意度。

让团队给自己取一个绰号，这是一种广泛使用、但仍然有效的提高团队精神的小技巧，如斑马（一个知名的东方人柯达公司团队）、华尔街公牛、工厂动物、苹果派以及电子狗等。

第六章 团队的沟通

第一节 情感的联络

一个领导一般都同时扮演着双重角色，即下属的领导和领导的下属。因此，领导在一个组织或团队内的沟通一般包括向上沟通和向下沟通两种情况。

做为高效率团队的领导，你本人非常重要，你沟通得好，你和你的组织或团队会更好更棒，更成功，反之亦反。

你在沟通中扮演着“枢纽”的角色，上传下达，是领导和下属之间的“桥梁”。沟通是不分地位的高低和等级的上下的，是组织或团队中每一分子的责任。

一、与上级沟通

身为领导的你应该如何与领导进行有效的沟通呢？如果你能按照以下建议切实遵守的话，你的沟通工夫一定会更加炉火纯青：

1. 切忌越级上报

有意或无意绕过你的直接上司是触犯你的直接上司的大忌，现代管理要求下级对上级逐级负责，多头管理和越级管理在现代管理中已被时代所淘汰。

2. 切忌报喜不报忧

报喜是应该的，报忧更是必须的，有不利消息，就应火速禀报，以免造成的损失或负作用过大，应把不利因素消灭在萌芽状态。

3. 随时让领导了解情况

随时让领导了解情况，特别是在事情刚露出台面的时候；发生十万火急的事情，应尽快约定时间和领导碰头，事后禀报重大事情，你的领导是不会愿意承担重大责任。

4. 有效地提出问题

提出自己的观点、建议或意见时，要简明扼要，不应该长篇大论、不着边际；提供重大情况、汇报重大消息时，最好有书面资料，必要时还应附上支持的证据；提出问题的時候，应同时拿出自己的解决方案，不要只提问题，不管问题如何解决。

5. 与领导沟通意见

与领导意见相左时，应下级服从上级，先认同领导的观念，再寻机表达自己的不同意见，诚恳地请教领导，达到上下级观念一致；与领导意见相同时，应将归功于领导的英明领导，切忌争功或邀功请赏。

如果你对自己的建议或决策有相当的把握时，不妨表现出信心十足的模样，挺直胸膛；否则应虚心地向别人请教，尤其是向领导请教。

二、与下级沟通

身为领导，当你必须向下属传达你的指令或命令，或者传达团队或组织的要求时，怎样沟通才能赢得下属的支持与

合作呢？你可以采取下列技巧。

1. 良好心态

下达命令，要遵循正常的渠道，不能依个人喜好感情从事；态度要和蔼可亲，语气要亲切自然，切忌态度粗暴，语气生硬。

2. 指令要清楚

不要以为下属很了解你的意思或观念，如果时间允许，不妨请下属复述一遍，尤其是重要的指令或命令；对有些事情不妨亲自示范给下属，以使下属更清楚更明了。

对于指令或命令的细节，如有必要不妨举例加以说明，直至下属清楚为止；下达命令或指令时，以一次一个为原则，否则下属不知道重点是什么，分不清主次。

与下属沟通时语言要清楚、明确、简明扼要，切忌长篇大论、滔滔不绝。

三、人情味的表现

近些年来，公司领导对工人的利益关心不够是个大问题，尽管公司已采取多种措施改善工作条件，减轻职员的后顾之忧，如开办公司托幼服务、在家里上班、弹性工作制等，但问题仍没有得到彻底解决。

你可以利用公司对员工利益不关心这个契机对他们有意识地展示一下你的人情味，同时也扮演园丁式领导的角色，因为通过展示你的人情味，你为员工提供了发展和成长的机会，这样会更加激励他们的进取心，因为你满足了他们成长过程中多方面的需要。

四、心灵上的沟通

在一个团体中，领导与下属彼此之间要有所配合，相互心灵上的沟通与默契尤为重要。

大体而言，只要领导能够理智地去和下属沟通，大多数的下属都能得到很好的使用，从而发挥积极的作用。

但现实中，也总有少数人，由于其言行具有欺骗性，因而更难以认识，给我们的工作带来负面的效应。这就需要领导提高警觉，加以防范。

对一位责任心强的领导来说，只有与接受反馈的人进行面对面的交谈，才能更好地理解他的所作所为。要询问下属自己的想法以便能明确地判断该人的举止行为到底意味着什么。要问他们本人对这个季度的工作表现有何看法。

工作绩效下降的人可能会说：“的确，这个季度我在这个部门的工作绩效有所下降，但我对公司的整体贡献却比上个季度大了许多。你可能还记得我同时被安排到另外两个项目兼职，所以花在这个部门的精力就自然少了。”

而工作绩效上升的人可能会说：“是的，我的业绩上升了，那要部分地归功于我们这个部门本季度整体工作出色。和赢家在一起工作也会帮助我自己成为一个赢家。”

得到下属关于自身成败的解释将有助于你成为一名好领导。因为优秀的领导总是努力帮助他人更好地剖析自己成败的原因。他在如何考察下属才能和缺陷方面具有丰富的经验。一般来说，他们都懂得通过三个阶段来观察下属：

1. 基础阶段

假如你自以为已经了解下属一切的话，那么你只是在初

级阶段而已。下属出身、学历、经验、家庭环境和背景、兴趣、爱好、专长等，你而言也是最基础的。如果你连这些都不知道，那么连初级阶段你也没有达到。

2. 更深入的了解

了解下属真正的意义并非在此，而是要弄清下属内心所想的以及其干劲、热情、正义感等。领导若能在这些方面与下属产生共鸣，下属就会产生“他对我真了解”的感觉，到这种地步，才能算是了解下属。

即使已经达到这一阶段，充其量也只能说是了解下属部分而已。当下属遭遇困难时，如果你能事先预测他的行动，而给予适当鼓励与支持的话，这就是更进一步的了解下属，算是完成了第二阶段。

3. 知人善用阶段

要知人善任，使下属能在工作上发挥最大的潜力。俗话说：“置之死地而后生。”给他足以考验其能力之艰巨工作，而在他面临困境时，给予适当的指示，引导他起死回生。

当然，并不是所有的下属都那么容易教育好，对于以下三种具有明显缺陷的人要进行妥善的处理。

第一种人是死不认错、自辩成癖的职员。这种人，只要一开口向他指出错误，他就会马上拉出“用人不当”来反驳辩护。

第二种人是爱闹情绪的职员。每分钟都要实行安抚，天天需好言鼓励，真累死人。

第三种人是品性驯良，却无才气的职员。三种人之中，以这种最令人束手无策。遇上大奸大恶或好逸恶劳之徒，人

人“诛”之而后快，一脚踢他出门，简直普天同庆，为“民”除害。可是，本性善良者，根本下不了手对付他，稍微对他苛刻，连自己都觉得自己欺善怕恶。于是只好双手承接对方办事平庸的恶果，被连累至劳累过度，也是哑巴吃黄连，作不得声。

五、尊重下属的人格

自尊之心，人皆有之。即使是有这样那样缺点，以致犯过错误的下属，也同样有自尊心，有时甚至比其他人更渴望得到别人的理解和尊重。作为团队的领导，应该充分考虑下属的这些需要，不要过于求全，要尊重你的下属。

对人格的尊重往往表现为运用权利时的慎重与理智。经验证明，当一个人的理性因素占上风时，就能够尊重事实，善用逻辑推理，较好地得出客观结论。

当其情绪因素占上风时，就会失理智，无视事实，看问题会产生较大的偏见。因此在与下属的交往中，团队领导要保持冷静、理智。下属就会感到你真诚可信，相反，如果你总是摆出一副居高临下的态度，即使你有理，也不会使人心飞鸣诚服，甚至会产生逆反心理。

工作中，对下属的意见要尽量采纳，下属的意见瑜瑕参半时，要充分肯定其正确的部分；下属意见只有非常明显的错误时，才予以否定，但也要心平气和地说明道理。

下属都有自己明确的权限，在这个范围内尽职尽责地完成工作，下属也会感到快慰。因此，领导者在给下属布置工作时要责任清楚，权限要明确，不要随意干预或替代，既严格要求又充分信任，才能发挥他们的主动性和创造性。

在某种意义上讲，尊重下属主要表现为爱护下属的积极性和创造精神。这种爱护首先表现为为下属创造一个良好的工作环境和外部条件，使他们的聪明才智得以充分发挥。

积极性和创造性的发挥与客观环境关系极大。有的团队领导喜欢自己的下属是传统保守型的人，认为思想活跃、对新生事物敏感的人不安分守己，是本企业的不稳定因素。这样，势必挫伤以致扼杀下属的创造精神。

尊重，还表现为尊重他人的劳动。一件工作、一项任务完成以后，团队领导要充分肯定下属为此付出的努力，把成绩讲足，客观分析他们的失误，把问题讲透。这样其工作得到承认，不足也得到指点，就会在以后的工作中扬长避短，提高自己。

特别需要注意的是，对那些勤恳工作、超负荷运转和善于创新的下属要格外爱护。在一般情况下，他们的失误可能多些，他们更需要关心和支持、理解。

六、了解员工的想法

作为领导者或未来的领导者，你应该了解一些团队成员们想在工作上得到满足的普遍性需求。给人们机会满足他们的这些需求可以提高你的促动力量。

1. 成就

有强烈成就欲的人会 from 成就本身找到快乐。成就需求可以通过从头建立起某物或完成一个主要的项目得到满足。

2. 权力

有强烈权力需求的人感觉必须控制资源，如其他人和金钱。为了能真正满足权力需求，一个人就必须占据相当的管

理或领导职位。

但是你也可以通过给团队成员机会控制主要的账目来满足其权力需求。对很多人来说，偿偿权力的滋味比一点儿也没权力要好。

3. 被接纳

有强烈被接纳需求的人寻求与他人保持亲密的关系，并且容易成为忠实的朋友或雇员。许诺一位雇员分配到一个稳定的工作团队，可以满足他或她的被接纳需求。

4. 认可

有强烈认可需求的人想要人们承认自己的贡献和努力。认可欲可以通过赢得竞赛、获奖和看到自己的名字被打印出来得到满足。

5. 支配

有强烈支配需求的人想影响他人的思维方式，主要是通过强迫的方式。受支配欲驱使的人们往往会接管主持会议并主动当领导。他们善于硬性兜售。领导者可以通过奖励给这种人机会负责重要的事情来满足其支配需求。

6. 条理性

有强烈条理性需求的人都具有组织欲，他们也想得到适当安排、平稳、整洁的准确性。任何工作中都有能满足人们条理需求的项目，其中包括组织一个数据库或重新规整一个仓库。

7. 寻求刺激

具有强烈刺激寻求欲的人们渴望得到兴奋并追求富有刺激性和冒险的生活，如进行雪崩营救工作。进行小笔股票交

易能满足刺激寻求欲，在竞争激烈的环境中介绍一种新产品也有同样的效果。你可以通过奖励团队成员机会重新获得公司的财产来满足其刺激寻求欲。

8. 安全感

大多数人都有强烈的需求要在安全的环境中工作，免受身体和情感上的伤害，并且有相对稳定的环境。安全、友好的工作环境和一份全职的、相对永久的工作可以满足安全需求。

七、听取员工的意见

耐心主动地听取员工的意见和建议是一个指导人应具备的基本素质。耐心主动不仅能把握对方所说的事实，还能洞察对方语言背后的情绪。

读懂员工的身体语言是领导者应具有素质，领导者还应耐心地听取员工的不同意见。如何才能做到耐心主动呢？下面是几种基本技巧。

1. 鼓励下属说出他的想法

要做到耐心主动先要学会鼓励被指导的人说出他的想法。提问的时候，要尽量提没有现成答案的问题，不要问那些用一个字就能回答完整的问题，这样才能使谈话继续进行下去。例如：“你对乳胶手套安全性的研究进展如何？”

一个合格的指导人要善于流露情绪，情绪的流露表明他理解了问题之所在。觉得被理解了，员工就会主动地去改进自己的工作。

2. 善于总结

一个合格的指导人要学会对所听取的意见进行总结，通

过总结归纳给员工一个信息，你理解他所说的。一个工作表现不好的员工会说：“我之所以被落在后面是因为公司变成了一个官僚，让我每天都有填不完的表格。”这时你可归纳为：“你落后是因为每天填的表格太多。”员工可能会说：“我就是这个意思，我真高兴你能理解我的问题。”

了解了问题之后，通过你对问题的归纳让员工明白你是在用心听，归纳的同时帮助他分析问题的根源。

八、满足下属的需求

一个团体或公司聚集了来自五湖四海的人，作为领导，你想过没有：这些性情各异的人为什么会聚集在你的周围，听你指挥，为你效劳？

俗话说：“浇树要浇根，带人要带心。”领导者必须摸清下属的内心愿望和需求，并予以适当的满足，才能让下属追随你，从而达到培植心腹的目的。要让下属做你的“股肱之臣”，就要做到以下几点。

1. 干同样的活儿，拿同样的钱

大多数下属都希望他们工作能得到公平的报酬，即同样的工作得同样的报酬。下属不满的是别人干同类或同样的工作，却拿更多的钱。他们希望自己的收入符合正常的水平。偏离准则是令人恼火的，很容易引起下属的不满。

2. 被看成是一个“人物”

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

3. 步步高升的机会

多数下属都希望在工作中有晋升的机会。向上发展是至关重要的，没有前途的工作会使下属产生不满，最终可能导致他们辞职。

除了有提升的机会外，下属还希望工作有保障，对于身为一家之主并有沉重负担的雇员来说，情况更是这样。

4. 被你的“大家庭”所接受

下属谋求社会的承认和同事的认可，如果得不到这些，他们的士气就可能低落，使工效率降低。下属不仅需要感到自己归属于雇员群体，而且还需要感到自己归属公司的这个整体，是公司整体的一部分。

所有下属都希望上司赏识他们，甚至需要他们一起来讨论工作，讨论可能出现的变动或某种新的工作方法，不是通过小道消息而是直接从领导那里得到信息，有助于使下属感到他们是公司整体的一部分。

5. 领导别是“窝囊废”

所有的下属都需要信赖他们的领导者，他们愿意为那些了解他们的职责、能作出正确的决策和行为公正无私的上司工作，而不希望碰上一个“窝囊废”来当他们的领导。

不同的下属对这些需要和愿望和侧重有所不同。所为领导者，你应该清楚这些个人需要，认识到下属对这类需要有不同的侧重。对一位下属来说，晋升的机会或许最为重要，而对另一位来说，工作保障可能是第一重要的。

鉴别个人的需要并非易事，雇员嘴上说想要什么，与他们实际上想要什么可能是两回事。例如，他们可能声称对工

资不满意，但他们真正的需要却可能是想要得到其他雇员的承认。领导者要了解这些需要，并尽可能创造能满足下属需要的条件。

为此而努力的领导是体察“民情”、善解人意的领导，这样的领导自会得到下属的拥戴，他会与下属相处得很好，下属也会与他同舟共济，成为他的“心腹”。

九、信赖是情感的催化剂

用人不疑、保护和支持人才，是一种强大的激励手段。因为人一旦被信任，便会有一种强烈的责任感和自信心。尤其是上级对下级的充分信赖，就是对下级最好的奖赏，它将形成一股促使下级努力工作的强大动力。

因此，可以这样说，信任是一种催化剂、助推器，它可以加速蕴藏在人体深处的自信力的爆发，而这种自信力一旦爆发，工作起来就可以达到忘我的程度。

聪明的领导者，总是选择最恰当的方式来表示对人才的信赖，主要有以下几种方式。

在大庭广众之中、众目睽睽之下，领导者有意识地制造最“隆重”的气氛，将最困难、最光荣的重要工作交给某位同志，使他觉得这是上级领导者对他的最大的“信任”。

在某个人完成任务以后，前来向上级领导者汇报经过时，领导者有意识地不听他的工作汇报，而是说：你辛苦了，先不忙汇报，好好地休息一下吧，并且真正地给他一点额外的但又不过分的“照顾”。

在听到别人对自己下属人才的不公正的“非议”时，领导者应当即旗帜鲜明地予以驳斥，并且一如既往地使用他。

在下属屡遭挫折、工作进展不顺利时，领导者应当及时提供必要的支持和帮助，绝不中途“换人”。总之，领导者用行为来表示信赖，比用语言来表白信赖效果要更好。

如果说，真正失去上级领导信赖的下属，不是一个好的人才，那么疑虑重重、不信赖下属的领导，也绝不是一个好的领导者。

即使对于屡有过失、恶习难改但有重大贡献的下属，即成绩突出、缺点也突出的“两头冒头”的人才，不妨再“再信赖”他一次，因为“将功补过”，也许就萌生于“这一次”之中。

领导者身边要时常保留几个敢于说真话的人。在决策场合，如果全是一个腔调，没有任何不同意见，不可能做出正确的决定。事实上，许多人在上司面前，都喜欢讲上司爱听的话，从而造成偏听偏信。

为了避免这种情形，应在身边部署几个不同凡响的人，他们不会轻易承认事物表面的价值，敢于提出不同意见，从而带动大家畅所欲言。

领导者有必要找个能听自己诉苦的人。领导者录用身边的工作人员，并不是要求每个人都精明强干，而应根据工作的不同需要，分别录用不同的人才，从而将这种不同类型的人才组合成一个有效率的整体。比如找一个能听领导诉苦的部下也是需要的。

在现代社会，由于生活节奏快，人际关系复杂，竞争压力大，每个领导者都有一本难念的经。这种苦闷的压抑久积于心，长年累月，便会导致神经衰弱，让人难受。找个能诉

苦的部下，以倾诉心中的苦闷，便可大大减轻领导者精神上的压力。

十、信息的反馈

1. 反馈信息来自何处

给下属提供有关他们工作表现的反馈是一个领导者的基本任务之一。

及时进行反馈对激励和训练雇员、评定他们的工作、条例的执行以及使自己成为雇员的良师益友都是必要的。

反馈也会帮助雇员提高才干及修正自己错误。尽管反馈有这些积极的作用，它并不要求雇主花费分文，但他的确要耗费雇主的时间及精力。

在学会利用反馈的潜在价值之前，如果你能意识到反馈信息的来源将会对你大有裨益。有些出处是显而易见的，有些则不然。

下面的这张检查单可以帮助你寻找反馈信息来源以帮助你的同事或下属。

收集有关工作状况的客观资料包括销售记录、生产状况信息、报废率、节约开支情况、距离目标的差距等。

当你漫步在工作场所时，要对下属当时的工作状态在脑子中有个记录，无论当时下属的所作所为是对还是错。给每一个雇员都要做一个这样的脑记录。举一个例子：5月15日王强放下手里的工作去帮助老孙计算外币兑换，团队精神很强。

要留心顾客对雇员的笔头或口头工作评价，阅览顾客对雇员工作满意程度的调查。一个例子为：“12月3日一位新

顾客发信到执行总裁办公室说“一个姓张的小伙子花了一个小时为我寻找一个 10 元的打印机零件，小张还说如果下批办公用品到达，会第一个通知我们。”

听取关于雇员的口头传闻及二手资料，不过在将这种资料作为反馈信息时，应该至少从另外两处证实该信息的可信度和可靠性。

没有根据的批评一般不要作为信息使用，不公平的批评常常会挫伤下属的积极性。没有根据的表扬也会产生不良后果，它会给下属提供自信的假象，纵容下属不去改进工作中的不足。

2. 怎样使反馈变为一种令人愉悦的经历

为下属提供信息反馈是直接领导人的主要任务之一，如果信息反馈得适时适当，无论是肯定的还是否定的，都会让下属感到那是对他的爱护，对他的鞭策。然而对经理及领导者来说，给予正确的信息反馈并不是一件容易的事。

因此，提供有效的信息反馈应遵循几条基本原则并不断地进行实践才能做得好。如果你能从反馈中获得反馈，你就会成熟得更早。

然而，在不通知对方的情况下就对其进行考查甚至录像也会带来不少问题，有些人认为下属工作的时候对其进行录像会妨碍他的正常发挥，也有一些人认为对下属进行监视是不道德行为，因为对方并不知道自己在被监视。

3. 提供有针对性的反馈

为了帮助成员作得更好，领导者需要明确指出他哪些行为、态度和技巧需要提高。

一个有经验的领导可能会说：“我读了你提交的关于扩大生产的建议，这个提案不错，但缺少你通常所具备的创造力。你提到的每种产品的建议都已被其他竞争者考虑到了。”这种有针对性的反馈比那些泛泛之谈可取。例如：“你的报告没有达到水平”就不很明确。

如果先提供有针对性的反馈，笼统的反馈才会有效。例如：“我给你指出的这个例子说明这个季度你没有上个季度做得好。”

肯定意义的泛泛之谈如果和有针对性的评论使用通常容易被人接受。举一个例子：“我给你指出的这个例子说明你已成为一名高级员工。”

4. 听取下属的自我评价

在告知了你对下属的反馈意见后，要询问他们自己的想法以便能明确地判断该人的举止行为到底意味着什么。

要问他们本人对这个季度的工作表现有何看法。工作表现下降的人可能会说：“的确，这个季度我在这个部门的工作表现有所下降，但我对公司的整体贡献却比上个季度大了许多。你可能还记得我同时被安排到另外两个项目兼职，所以花在这个部门的精力就自然少了。”

而工作表现上升的人可能会说：“是的，我的业绩上升了，那要部分地归功于我们这个部门本季度整体工作出色。和赢家在一起工作也会帮助我自己成为一个赢家。”

得到下属关于自身成败的解释将有助于你成为一名好领导。因为优秀的领导总是努力帮助他人更好地剖析自己成败的原因。

5. 信息反馈要及时

无论是正面的反馈还是负面的反馈，只有及时才是有效的。当一项值得称赞的事情需要及时得到表扬时，电子邮件可被用做有效的媒介。

例如，当员工为了顺应顾客的地区时间而早起了几个小时，就可在当天下午发给该员工表扬性的电子邮件。

然而，如果反馈是负面的，则不应使用电子邮件，因为书面批评显得比口头批评要严重得多。如果受批评的人不能立刻面对面地与领导进行交流，这种方式还会影响该人的心理健康。

及时的反馈要比等到年终总结或半年工作评估再进行总的反馈好得多。一个原因在于如果人们能够把反馈及时地与脑海里还没忘掉的事联系起来，那么人们就将从错误中吸取更多的经验教训。

另外，多数人都不喜欢在工作评估时听到一大堆批评意见，谁不愿意听到更多的表扬？

6. 批评要对事不对人

当反馈的信息是批评时，团队领导应遵循的一条原则就是要针对工作进行批评，不要对人的品质进行评论。

假设你属下的一位员工在前几次部门会议上对别人过于吹毛求疵，你可以针对他的做法进行批评：“在前几次会议上，我注意到你对其他人提出的建议措词激烈，这样下去他们会缄口不言的。如果那样的话，会议就不会收到什么效果了。”你的这种反馈可能会使这个人把你的批评意见看作是工作方法问题，只要改进就可以了。

然而，同样是这件事，你若把重点放在人的品质上，你就会说：“恐怕你的态度有些问题，在前几次部门会议上，你总是过于苛刻。无论对我还是对其他人，你这种态度非常让人讨厌。”

这个问题如果这样处理，这位员工不仅不会反思自己的工作问题，反而会产生抵触情绪。你的意见可能是对的，但是这种抵触情绪会阻碍他对自己工作的改进。要记住，作为一名领导，你的任务之一就是设法使工作向积极的一面改进。

许多行业心理学家认为，正面的反馈意见也应事而不对人。所以，一位业绩优秀的员工应该被告知在过去某段时间里他的业绩比预期的高出15%。这么对员工讲要比说“你是一个真正的赢家，你的工作态度非常端正”更可取。

这么说的原因在于当一些人在人品上被贴上“标签”后，他就会变得很自省，他会总是考虑到自己凡事是否真的做到了你所评述的那个标准。

对自己的属要大胆表扬，在这一方面不要顾虑重重。每个人都喜欢听到赞扬的话，这是人的本质。

7. 直接的反馈比间接的更好

反馈信息的来源，包括一手资料、二手资料，甚至三手资料。直接的或一手的反馈资料是最好的，因为它可信度最高。而且如果它是负面的，会引起他人较少的质疑。注意直接和间接反馈的区别：

直接反馈：“还记得那天晚上我们款待广东的客人吗？我觉得第三杯你不该喝。你的谈吐变得模糊不清，而且对客人的衣着和长相说得太多了。”

间接反馈：“听说招待客人那天晚上你贪杯了，说你说话舌头都不打弯了，而且对客人的衣着和长相妄加评论。”

被批评的员工在听到第二种批评意见时会竭力为自己辩护，而且还会暗自揣测是谁在那里嚼舌。

8. 诚恳的反馈是最佳的

每个领导者都会受到这种诱惑：为了让属下感觉良好，对他们只是一味的表扬。他不是收集可靠的信息用于反馈，而是为了找理由进行表扬，这么做会让属下感到领导只是在说好话。

例如，一位年轻律师是由从办公室经理那里得知她在花时间去接待顾客的投入方面排名最后，第二天她的主管告诉她：“埃伦，你在顾客身上花了大量的时间，干得不错，希望你继续保持。”埃伦会暗想，她的领导要么想花时间帮助她，要么是为了避免争执。无论是哪种情况，她对领导的信赖程度都会降低。

为了批评某人而编造负面反馈比一味的表扬危害更大。换句话说，团队领导是在编造理由用来证明他的批评是对的。这种添油加醋的批评经常是这样的：“他们是……”或“有人说……”。

当团队领导这样向属下讲话时，他的信誉自然会遭到怀疑：“我听多伦多办公室的人说你主持讲座的时候，图片准备的不够充分。”属下回答说：“那真是奇怪，因为那天多伦多机场有大雾，会议延期了，我下周才去。”

许多团队领导对给予员工鼓励性的反馈感到不太理解，他们说：“为什么要表扬他们？这是他们应该做的，他们的工

作是有报酬的。”

卓越的领导得更能理解表扬鼓励的话对员工的积极意义，因为在工资以外，95%的人听到表扬的话会把工作做得更出色。甚至那些认为工作本身是一种乐趣的人也仍然渴求别人对他们赞扬。视觉艺术家和摄影家也同样喜欢得到花环。

那些认为表扬是耍手腕的人对受到表扬也是津津乐道，另外，当他们因大肆谴责表扬而得到表彰时更是乐得合不上嘴儿。所以适当的表彰是有作用的，但要注意下面几个方面。

第一条：选择适当的奖赏形式。

适当的反馈要有利于激励个人或整个集体，当然从公司角度也必须切实可行。如果一种奖赏形式不能达到预期的效果，应换一种形式。切实可行的形式包括现金、表扬、委派更艰巨的任务或象征性地提高个人地位，如给他单独开辟一块个人办公地点等。

一张感谢便条也是一种非常行之有效的低成本奖赏。甚至一个微笑也足以表达对其工作的承认。在当今社会，将其从临时性工作岗位调至永久性工作岗位也是一种的有效的奖赏。

第二条：要把接受奖赏的原因讲得一清二楚。

怎样才算是成绩出色，这些问题必须在领导与雇员之间达成共识。要求和标准应该很明确，如：“我所需要的是一个详实完整的清单。如果你达到了要求，符合标准，就说明你应该受到奖赏。”

第三条：提供充足的反馈。

如果不能经常地将反馈信息提供给个人或集体，他们就

无法得到鼓励。

在锻炼自己成为一名会应用反馈来鼓励属下的领导的过程中，你应当尝试你所学的每一项有关向下属提供反馈的技巧。

第四条：不能给每个人同一级别的奖赏。

当平淡的工作表现都能受到奖赏时就意味着领导在鼓励“大锅饭”。

不能将表盘刻有公司名字的手表奖励给本部门所有雇员，贡献突出的人和贡献一般的人受到的奖赏应该有所区别，如果你的贡献最大，但受到的奖赏却与贡献最小的人相同，你会作何感想？

第五条：奖赏只能偶尔为之。

奖励不能每次成绩都有，周期性的奖励会使员工的出色表现维持较长的周期，如果每次工作表现好都有奖励，就会使员工为了获得奖励而工作，奖励一旦到手，积极性就消失了。

另一个问题是，如果持续不断地给予奖励，就会失去应有的推动效果。例如，一个总是说“干得不赖”、“好样的”的领导者会让人感觉像一只甜嘴的八哥。从实用角度看，偶尔奖赏一次也比较节省时间，多数领导可能都没有充足的时间为每个队员的每项贡献颁奖。

第六条：奖赏应及时。

为了取得最大成效，在人们表现出色时应立刻予以奖励（及时的惩罚也是行之有效的）。

这项原则与及时给予反馈的原则是相同的。许多卓越的

领导都是在员工做出突出贡献时马上对他们的成功表示祝贺。

第七条：要不断变换奖赏形式。

同样的奖赏形式不会永久有效，前面提过，总是重复“干得好”或“祝贺你”也是如此。

奖状也会失去激励作用，尤其是当每个人都有了一大堆的时候。当领导的一个很重要的技巧就是设计一套切实可行的奖赏形式，然后不断变换使用。

第二节 授权的艺术

一、授权存在的问题

所谓授权，就是由领导者授予直接被领导者一定的权力，使其在领导者的指导和监督下，自主地对本职范围内的工作进行决断和处理。领导者精通了这招，就犹如长了“三头六臂”，或等于有了“分身术”，就可以左右逢源，应付自如。

目前，在授权方面主要存在三个问题：

1. 不会授权

一些领导习惯于大事小事自己干，每天忙得团团转，不懂得有好多事情可以交给下面去办，下面当然也无法主动要求干。也有的领导者想改变这种现状，但不懂得从何处改起。

2. 不敢授权

诸葛亮之所以事必躬亲，原因就在于他总是“惟恐他人不似我尽心也”。于是，他“寝不安席，食不甘味”，“夙夜忧叹”，终日操劳。现在也有这样的领导，总怕把权力授给下级，

会出现什么偏差和闪失。

3. 不愿授权

有的领导者，除对下级不信任外，还认为只有自己手中有权，办事才方便，说话才有人听；只有事事亲自决定，才能显示自己有本事；也有的惟恐把权授给别人，减少了自己的价值和分量，影响自己的地位和利益。

二、授权的原则

不愿授权和不敢授权是思想认识问题，需要在实践中不断提高。下面主要针对不会授权的问题，谈点授权方面的艺术。

1. 明确职责是授权的前提

首先把各层次各人的职能、责任、权力搞清楚，干什么样的工作，负什么样的责任，有什么样的权力。

2. 因事择人

这是授权最根本的一条准则。一切以事业的需要和被授权者的才能大小、水平高低为依据。

所授之权，不能超过被授权者的才能所能承担的限度。有多大的能力，干多大的事，就授以多大的权力，防止大材小用、小材大用。所以在授权之前，应当对被授权者的素质和能力情况有一个清楚的了解，力求做到权力和能力的统一。

3. 不能越级授权

授权只能是授予直接下级，既不可授给下级的下级，也不可替自己的下级把权力授给他的下级。不然的话，就混淆了领导层次，搞乱了职能分工，破坏了正常领导秩序。

4. 交代要明确

授权时，必须明确交代所授权力的性质、目标、范围、限度、责任，以及完成任务的时间和质量，不能含糊其辞，模棱两可，也不要再在细节上过多地纠缠。

对于下级熟悉的、胜任的工作，一般只告诉下级做什么，权限是什么，而不必过细地作具体安排，这样有利于发挥下级的积极性和创造性。

5. 权力与任务要同时交

执行什么任务给什么权力，二者要同时交。只交任务，不交执行任务所应有的权力，下级就无法履行自己的职责。

6. 要公布于众

被授权者在什么范围内执行任务，履行职责，上级就要在什么范围内宣布他的职责权限，这样便于承办者开展工作，也便于各方面互相配合。

7. 授权之后要放手

领导者既然把权力授给下级，就应该信任他们。授权之后，领导者不要再干预下级的具体工作，但对下级的执行情况，可以超越指挥层次搜集信息，直接听取群众意见，以便于指导。

8. 要掌握有效的控制方法

对于授权者来说，权力虽然授出去了，但责任还在。授权者不仅不应放弃控制，而且控制的范围更扩大了。因此对“领命而去”的下级要加强考核、协调和监督、检查，发现问题，同时及时指导，及时纠正。这与过多地干涉不是一回事。

9. 授权要有度

如果授权过分，就等于领导者放弃了权力；如果授权不足，领导者仍将被杂乱的事务所困扰，下级仍将事事被动，样样请示。

一旦说，下级职责范围内的权力，都要放还给下级；对于那些虽属自己的工作范围，但下属也能办好，或比自己办得更好的事情，也可以授权让他们去做。

但领导的核心权力是不能授予下级的。如有关全局的最后决策权、管理全局的集体指挥权、总的财政审批权、主要方面的人事任免权等，领导者都要牢牢地抓住不放。如果领导者把这些主要权力也授给下级，那就被“架空”，领导系统就失去了控制。

小权集中，大权势必旁落，小权分散，大权才能集中，该集中的不集中是失职，该分散的不分散是包办，这就是领导权力问题上的辩证法。

三、授权的方法

在实际生活中，常常可以看到这样的领导者：他对一个新来的干部，首先表示欢迎他到这个团队来工作；然后让他与原有的人见见面；向他简单介绍几句本单位的情况；最后，三言两语交代一下他做什么工作，就扔下他不管了。

另有一些领导者在布置工作时，常常犯一种毛病，就是从来不明确地告诉下属干什么、怎么干，他以为自己了解和掌握的东西，下属也应该懂得；或是有意识地不向下属交底，放任不管，而当下属的工作没有达到他所要求的标准时，他就批评一顿。这些做法都是不当的。

向下级布置工作的正确做法应当如下。

1. 任务与职能相称

这里有两层意思。

一是你所分配给下属的任务应当是他的职责范围之内的事，是属于他岗位责任制范围之内的事，而不能把本应属于上层的事交给下一层去干，把下层的事交给上一层去干，或是把本应由甲完成的任务让乙去做，乙的事让上一层去干，或是把本应由甲完成的任务让乙去做，乙的事让甲去做。如果那样乱摊乱派，势必搞乱层次，打乱工作秩序，使人无所适从。

当然，一些特殊情况下的特殊任务，也需要临时交待，但不能太多，特殊情况一过，还应当各司其职，各负其责。

二是所分配的任务要与他的能力相一致，有多大能力的人就分配给他多少活儿，让能力强，水平高的人去干简单的活儿，既浪费了人才，还会使他心情不舒畅，认为领导瞧不起他，重要的事不让他去做；如果让能力差、水平低的人去完成复杂、艰巨的任务，不仅容易误事，而且执行任务的人也有反感，认为领导是故意找别扭，强人所难。

此外，在工作量上也要考虑，工作交得太多，会使他感到承担不了；工作太少又使他感到英雄无用武之地。

2. 交代必须明确

在布置工作时，以下各项应当十分清楚：

什么任务，属什么性质，有什么意义；应该达到什么样的目标和效果，什么时候完成；向谁请示汇报，应遵循哪些政策原则。

执行任务者在人、财、物和处理问题方面有哪些权力；步骤、途径和方法是什么；可能出现哪些情况，需要注意什么问题。

当然，以上各项要因人因事而宜。重要的事就要交代得严肃、明确、具体，简单的事就可以粗略一些；对于头脑聪明、经验丰富、一点就透的人，可以简明扼要，不必耳提面命，啰啰嗦嗦；对于新手和能力差的人，要尽可能把想到的东西都告诉他，使他少走弯路。

3. 要同下属商量

下达指令、布置任务之后，自然要有充分准备，把问题想得周密些。但在向下属交代的时候，还是应当抱着商量的态度。

对于自己感到不太有把握的意见，要虚心向下属征询，喝醉上属的意见有道理，就要及时采纳；即使对于自己的设想感到很有把握，也要善于启发下属动脑筋，提看法，以便使指令更完善、更切合实际；

如果执行者没有什么意见可提供，可以通过适当的问话，来检验一下他对指令是否充分理解了，是否变成了他自己的思想；对于那些执行者有权随机处理的细枝末节，则不必过多纠缠，议论不休，以免束缚下属的手脚。

所以，在一般情况下，不要形成领导者居高临下，执行者俯首听命、机械服从的僵硬气氛。事实证明，在布置任务时只有对下属抱信任、尊重、平等、虚心的态度，下属才容易理解，乐于接受，也才能更好地执行。

四、信赖被授权者

领导者在安排工作时，首先要选好能做好此项工作的人。要问问自己为何考虑把这项工作委派给别人？再想想这份工作所需要的技巧和知识；符合此条件的员工其个人的长处与需要如何？

接下来，试着把该工作的资格需求和员工个人的长处与需要做搭配比较。记住，不要假设没有经验就没有能力！这样就可以决定谁才是适当人选了。

信赖被委任人，授予他们所需的权力。在限定的范围内授权给被授委托人做出独立决策，这样可让您免于严重的失误。

另外，不要粉饰枯燥的工作，当你需要别人协助做一些枯燥却又可避免的工作时，请如实相告，不要做任何粉饰。只有这样，当你真的把有趣的、具有挑战性的工作委派给部属时，他们才会尽力去做，而其他员工也会努力配合。记住，欺骗的手法是行不通的。

领导者应放手让被委派人试着自行拟计划。任何工作，即使是费事不多的工作，都需要计划谁去做、如何做及何时做。试着问被委派人计划如何着手该工作。

然后评估这方法是否能达到目标。如果这方法行得通，即使是不同于您曾使用的方法，也不妨放手让他一试，因为他会比较努力地完成自己计划的完成。

领导者必须有心理准备接受员工在学习技巧和知识时可能犯的一些小错误。就策略性观点而言，您应该和他们一起回顾在此工作上的表现，了解他们学到了什么，以及下次应

该如何改进。

在和员工一起讨论工作计划时，要注意并防止任何严重的问题，尽可能同意一些必要的行动，并与他们讨论出双方都同意的最佳监控方式。

更重要的一点是，工作完后一定要进行总结。我们知道，大部分的领导者都有监控委任工作进行的方法。委派应该被视为一种经验的学习，而我们相信最有价值的学习应该是来自于工作完成后对成果的回顾和总结。

虽然在工作进行过程中已有回馈和讨论，却很少看到事后的总结。这样就失了积极学习与对被委派人未来有所激励的良机。工作完成后，应该和被委派人商量找个时间坐下来检查工作的执行情况。以下四个问题向被委派人提出，并做双向讨论：

你觉得工作做得如何？

哪些部分进行的特别顺利？为什么？

碰到了哪些困难？你是如何处理的？

从这次工作中学到了什么？再碰到类似工作或情况，你会怎么做？

这样的讨论不仅避免了所谓“黑洞”问题，而且费时不长却又获益甚多！

第三节 有效率的会议

在我们的日常工作中，最浪费时间做的就是开会。每个星期一早上要开业务会，每天午餐还得和客户来个餐会；训练

会是你非参加不可的，虽然你看不出这种培训在什么地方可以帮助你多为公司赚钱；每个月你得召开还得参加其他部门的主管召开的会议，仅仅因为你有某个头衔，每个会议你都好像非参加不可似的。

可以说，几乎所有的人都同意这样的看法：每次开会大概有一半的时间是浪费掉的。《高效率主管》一书的作者彼得·德鲁克对开会的看法毫不留情，他尖锐地指出：“开会是对无能机构的容忍，因为如果他们不开会就得去干实际工作，而如果开会就不必工作。于是他们选择了开会。”

当然他并没有极端地以偏概全，把会议全部否定掉。他认为当需要获取某方面的必要知识时，“必须集中几个人的经验智慧和专业知识时”开会是完全必要的。当然开会也还有其他的理由。

一、开会的目的

解决问题；达成决定或达成共识；协调活动；提高士气；分享资信；传播教育和训练的信息……上述这些目的都是开会的好理由。然而更多的会议却常常是因为一些莫名其妙的理由而召开的。而每一个得到通知去参加会议的人也都以为这是一种荣幸，不管是否必要，都放下手上的事情去出席会议。

《巧妙地工作》一书的作者麦克·李波夫就坚持认为我们把太多的时间用在了完全没有必要的会议上。

大部分的会议参加者到后来都不大记得开会的目的是什么了，但肯定记得会议结束时间的早或晚。从会议的时间长短和会议的进行可以看出是否有效地利用了时间还是浪费时

间。不管你是会议的召集主持人还是一个普通的与会者，都必须注意不要浪费不必要的时间。

二、为什么我们有这么多无用的会议

充当别人的听众 有些人太喜欢别人听自己说话了。所以他们非得找来一群人和他一起听他自己说话不可。已故的美国参议员埃弗雷特·德克森在一次参议员会议上滔滔不绝发表长篇大论。当他被另一位参议员打断了数次以后，竟然有听众对这位干扰者说：“亲爱的参议员先生，你所干扰的是我最喜欢听他说话的人。”

在你参加过的会议中，有多少只是跑去听某个人发表他自己对某件事情的看法而已呢？可能太多了吧。

1. 社交活动

我们中间很少有人能够忍受长期单独工作的孤独和寂寞的。开会使我们有了一个可以聚在一起的借口，可以用来平息长期孤单的痛楚感……。宴会可以使人排除孤独感，但宴会只有在特殊的场合才能碰到。我们不愿意承认我们什么事也没有做，所以我们借开会来碰面，总结交流一番。

2. 逃避效率

开会是一办事没有效率或者根本就没有办事的借口。你可以借口上个星期的会议太多，所以没有时间去做一些重要的事情。这个借口可以让你逃避你不喜欢的工作，或者推掉你迟迟未完成的任务。由于在对工作时间认识的习惯观念上，开会是一个可以接受的方式，因此你就可以让自己名正言顺地显得忙碌不休。

3. 习惯成自然

许多会议召开的唯一真正的原因是，本来就一直是这样的。经常定期开会是最浪费时间的。人们都已经习惯了，懒得去改变它了。所以尽管目的已经消失，但传统却一直沿袭下来。

4. 推托责任

有许多事情本来一个人完全就可以决定下来的，他却不愿意去做。结果是为了这个问题专门召开一个会议，要大家一起来提出一个他本来就会采纳的决定或建议来。如果他的建议能得到别人的同意，他就可以顺水推舟把做出决定的重担交给会议，自己不必负责，落得个清闲。

5. 愚弄参加者，让他们自以为很重要

许多会议的确要求参加者一起来做出重大的决定。但事后往往与会者会发现开会做出的决定是一回事，但领导们采取的做法又是另一回事。领导开会只是要告诉参加者他想得到的是什么呢。这时候开会只是为了听听赞同的声音，任何反对意见的提出都要先考虑你的饭碗问题。

三、召开一个高效的会议

不要安排次数太多的会议，不要动不动就提议开会；先问问自己除了开会，还有没有更经济、更有效的方式。不要仅仅因为历来都是以开会的方式来解决的就决定开会。也许星期一早上的每周例行会议根本就没有必要召开。删除没有成效的例行周会不但有利于提高整体效益，而且还能起到鼓舞士气的作用。

1. 在召开会议之前，先核算会议的成本

假如你把 12 个经理都叫来开会，而他们的平均年薪是 5 万美元，那么每个小时的会议就要支付 300 美元的工资成本。还不包括这些经理得到的红利。假如你要决定的只是关系到 50 美元的事，就大可不必去召开这样一个得不偿失的会议。

2. 除非你想知道每一个人的意见，否则就不要召开会议

只有少数事情或议题是真正需要通过集体讨论的。因此如果你召开会议的议题并不需要每一个人参与的话，就不要召开这么多人参加的会议，你只需要和几个有关的人商量就可以。比如说，你要决定新的宣传手册的设计和印数，你就不必开会去浪费财务部经理的时间。设计与财务部没有关系，而印数只要几分钟可以商定下来。

3. 将与会者的人数降到最少

参加会议的人越多，所占用的时间也就越多。因为每一个人都可能会有话要说。

4. 事先让所有的与会者都知道会议的议题

会议召开以前的一定时间里，先发一张开会通知，将会议的议题详细列出来。如果你想拓展新产品的销路，可心让每一个与会者都先想出三个拓展销路的方法，再来开会。依赖会议上突发的奇想通常只会浪费时间，而让别人先有时间和机会去充分准备效率就会提高许多。

在开会的通知上，除了要讨论的议题以外，还应该必须要做的哪些决定和解决哪些问题。每一项都应预定好时间。例如你可以定 20 分钟讨论预算；20 分钟讨论新的行销计划。限定时间有利于让每一个与会者集中精力，围绕主题，尽快

地讨论通过议题。

5. 将会议时间排在午餐前或上下班前

这样一来每一个与会者都会专心开完会，以便尽快可以回家，会议就能保持一种高效快速的状态。把会议定在这段时间，也可以让与会者一天的时间不会被不必要的打断。

6. 务必准时开会，且不必为迟到者重复细节

这样一来用不了多久，每一个人都会养成准时到会的习惯，比较极端的做法是会议一开始就关上门，这意味着迟到者免不了要受敲门的尴尬，这会使那些习惯于迟到的人立刻去改变他们的恶习，也可以减少会议被外界干扰的影响，避免因其他不相干的事情而浪费时间。

对付迟到者还有别的一些办法，例如罚迟到者提供点心。你可以规划把最有意思或最重要的议题放在最前面谈，或者把习惯于迟到的人的议题排在最前面。

此外，如果有好几个人总是迟到，不妨考虑在下一次会议通知时，在出席者一栏中特别注明迟到者。如果你遇到的是一个特别难缠的角色，你可以考虑把上述诀窍并用。

7 会议一开始先宣布“会议纪律”

这项宣布包括提醒与会者必须遵守会议议程，并让他们知道开完会后有休息时间。一开始立下这些纪律通常可以使会议易于控制，提高会议效率，节省会议时间。

除非必要，不要在会议进行中提供食品，这样会令人分心，浪费时间。

8. 会议要求应明确、简短扼要

宣布会议休息时间有多长时，不要含糊其词，不要说“我

们现在休息几分钟。”而应该说“我们现在休息一下，十点半准时开始。”

冗长枯燥的会议特别容易让人产生厌烦感，而时间短的会议往往比时间长的会议更有效率。只要可能，就尽量不要召开两个小时以上的会议。

9. 遵守议程、阻断干扰

人们通常喜欢在会议刚开始的十几分钟里先闲聊一通，也有人喜欢在会上发表一通与会议的议题没有任何关系的意见。遇到这种情况，你就应该当机立断地予以控制，把偏离了主题的话题拉回到会议议程上来，以确保会议在计划时间以内结束。会议中时常看表并报告时间可以使人的注意力集中。

定下规定，如会议期间不得有任何外界的干扰。电话、助理或秘书的询问、临时的来访者都必须等到会议结束后再说。会议一开始，就应该宣布与会者必须把手机、传呼机关掉或转到震动位置。

事先定出会议结束时间并严格遵守时间，这样每一个人都可以继续执行自己的时间计划，不会因为会议的拖延而打乱原来的计划。开会的目的是让你的部属能够由讨论进入行动。开完会必须立刻开始行动并注视结果。否则你只能让原班人马再坐下来开一次以至于多次会议，徒然浪费人力、物力和时间。

10. 会议中的发言人必须站起来发言

这样一来会使他们较快地切入主题，并尽量简短地阐明自己的意见。

不要在安排会议进行中看文件或会议材料的时间，任何与会议议题有关的文件材料都应该在会议前准备就绪，下发给与会者事前传阅。

11. 备受视听支持系统

如果你的会议需要有关的视听设备或资料的支持（投影机、幻灯片、录像机、光碟、荧光笔等），应该在会议开始前逐项地列出备好，以免有所遗漏。等到开会时再找东西，就会浪费每一个人的时间。

12. 善用“麻烦制造者”

如果你总有那么几个一开起会来就夸夸其谈的人，可以考虑预先请他们协助你挑起话头，引导那些不爱发言的人开口发表意见。这样在紧扣主题的基础上，这些人就成了你的有力助手，而不会再一个人旁若无人、滔滔不绝地说个不停，让所有的人听得要发疯，浪费大家的时间。

13. 开会时不要闲谈

闲谈瞎聊既浪费时间又让人烦躁不安。如果有人发言提出的观点和本次会议的主题不符，你可以建议把这一问题作为下一次会议的议题，态度要委婉但坚决：“这个问题并未列入这次会议议题。但如果你愿意将它列入下一次会议中去，我可以安排下次讨论。”

假如会议上有两个人的意见针锋相对而辩论不休，建议他们会后再私下讨论，以免使会议受到干扰而停滞。

14. 事先安排拟稿人

如果会议的结果必须涉及到文字的书写工作（比如说定

措施、写报告、发函件等等),不要等到会议开始后再来讨论拟稿,你一句我一句集体写作是最浪费时间的。应该在会议开始前就安排专人先把讨论稿写出来,然后交到会议上去讨论通过即可。

15. 做好会议记录

会议的每一项议题都应该做出某种决定。必须杜绝议而不决、决而不办的恶习。一旦对某项动议做出了决定,就应该立刻明确行动的职责。会议结束后,将会议记录分发给有关部门和人员,以便让没有参加会议的人也能了解会议做出的决定。

会议记录应该尽快发出,并且可以随附上一张下次会议的通知,包括时间、地点及议题。发会议记录的做法会使每一个人都明了情况并继续努力,还可以避免在以后的会议上又旧事重提。如果找不到人做记录,可以由出席会议的人轮流做,也可以规定由到会最晚的人做记录。

16. 允许别人在他的重要事项讨论完后先行离开

如果他们自己的事情已经研究完毕,而他们对其他的议题又无话可说,那么就可以同意他们先走一步。

定出下次会议的有关事宜 会议结束之前,用几分钟宣布或决定下次会议(如果需要的话)的日期、时间和地点。并让每一个人在他的笔记本上记下来,按此办理。在与会者离开之前,不妨发一张问卷请他们填写对这次会议的看法和评论。这些意见有助于你安排下次会议并节省时间。

四、有效地参加会议的方法

如果你并不是会议的召集人或主持人,而仅仅是一个普

通的参加者，你应该在一定的程度上对会议的时间加以掌握控制。

1. 能不参加，就不参加

在你准备为开会定计划之前，先问问自己是否必须要参加这个会。如果可以不参加，就应该得体巧妙地予以回绝。你可以告诉对方你准备用其他方式来表达你的意见，比如电话、报告，或与重要的人面谈等。你也可以派个代表去出席会议。

2. 应设法在会前查明你在会议中该做什么

这样你才能有所准备，直接切入要点，提出自己的意见，以节省大家的时间。一旦收到会议邀请，就应该询问是否可以获得一些有关部门的资料，这样就能明了议题，做好发言准备。你自己还应该收集一些必要的信息资料，以免在要用的时候措手不及。提早到会场去，找到合适的位置，整理一下你带来的资料。把你的报告、记录、资料、文件等分类放在各种各样的活页夹和文件袋里，避免在会议中翻动零散的纸张。

3. 和自己关系不大的议题不必关注

如果会议有数项讨论议题，而只有一个与你有关，看看是否能在该项议题讨论完以后就先行离开，比如你可以说你立刻去准备有关的实施方案。当别人在谈论与你无关的事情时，你坐在那里是浪费时间。

4. 避免临时提出的会晤

如果有人问是否可以与你会面时，不要不好意思去问原因。你应该直截了当地问他：“我们要讨论什么事呢？”一般

说来你会发现对方对这个问题并没有想清楚，甚至会承认眼下真的没有必要会面。说不定你们就借此机会对有关的事情做出了决定，因而以后没有必要再为这个问题安排会晤。

不要把约会安排得太接近会议时间。如果是这样的话，万一会议的时间延长了，你赴约就会迟到，整个一天的计划也会因此而完全打乱。

5. 别让时间闲着

在大型的会议中，当你不需要全神贯注，别人也不会去注意你时，不妨利用时间阅读点东西或者写写信。当然，必要时你还是应该显得非常投入才行。

6. 严守时间

如果你可能很晚到达会场，应该先通知其他人。他们也许会对会议时间做出调整，也许会调整会议议程，先讨论与你无关的议题。

同样如果你准时去参加定在 10 点钟开始的会议，而对方在 10 点 15 分都还没有人影，那么你就完全可以离开了。除非对方打了电话来解释迟到的原因或重新订立时间。你没有理由浪费时间去等待。等了 15 分钟就足够了；你可以留下话说你还有其他事情已经离开了。最后别人会知道你的守时习惯，与你会晤就会准时了。

7. 互相尊重

如果某些专业人士（比如医生、律师、维修工等）让你等待的时间经常超过 15 分钟以上，应该让他们知道你的时间和他们的时间是一样宝贵的，而且等待让你非常不便和忿怒。如果他们让你等待时间超过了 30 分钟，那么干脆离开他们走

人，找其他人去。世界大得很，没有必要在一棵树上吊死。反过来，你在和这些专业人士会晤时，也必须遵守时间，说话要简短准确，把事实叙述清楚，以免浪费彼此的时间。

五、到外面会面的策略

到办公室以外的地方去开会或约会是非常浪费时间的。你也许要到几千公里以外的分公司开个会，和分公司的人谈话。你也许要邀请一位顾客吃午饭，虽然也许能够谈成一些商业交易，但许多时间却可能浪费掉了。以下是一些可以帮助你节省时间的建议。

1. 在早上约不要定中午约

上午时分大家都比较清醒，服务也比较迅速，而且早上一般都不会喝酒。大多数的人都急于回到办公室去，开始一天的工作。所以谈问题时开门见山，直奔主题而去。

如果不得不在中午约见，就选择一家你所熟悉的餐厅。这家餐厅应该是服务迅捷而又比较安静的。你应该计划早一点开始午餐（11点到12点之间较好），或者干脆晚一点（中午1点30分以后），这样可以避免午餐时间的拥挤和延误。

2. 如果你希望会晤简短一些，就不要喝酒

一喝上酒时间就肯定拉长了，而且人的反应也会迟钝很多。当你约会结束回到办公室时，你可能还有几分酒意，无法恢复平时正常的效率和清醒，把整个下午都给浪费掉。

3. 正事闲聊分开

如果你的午餐约会的的时间里主要是在闲谈瞎聊，难以谈正事，你应该先在办公室里碰面，花上半个小时把正事谈完，然后再一起出去吃午饭。这样一来，你就可以心安理得地与

客大侃一通，而不必老是想到怕耽误正事。

服务生一上菜就请他留下账单，以免稍后还要等待结账。

4. 尽量只喝咖啡

每周会面二三次喝喝咖啡，比花很长时间碰一次面吃饭要好。咖啡馆里一般说来都比较安静，你尽可以在那里讨论完所有的问题，而不用担心受到干扰。

5. 慎约晚餐

晚餐约会只保留给最重要的客户和同事。吃晚餐是最花时间的，所以除非绝对必要，一般不要约在晚餐时见面。

6. 轮流约定会晤地点

如果你固定与某个人要经常约会见面，不妨轮流在彼此的办公室里碰面，以公平地分配时间，让彼此都能有自己可掌握的时间。

第四节 团队矛盾的解决

一、冲突的危害性

1. 冲突处理起来耗时间

团队领导们报告说他们花 20% 的时间处理冲突及其后果，最后结果可能是最低的管理效率，因为花在能提高利润和节省费用问题上的时间减少了。相关的问题是处理冲突会牵涉精力，暂时性地降低了一个人创造性地思考重大问题的能力。

2. 冲突会导致自私自利

冲突中的部门或个人往往会把个人利益放在公司其他人

的利益之上。

一家电子通讯公司的一位经理提供了这样一个例子：“我们几位经理努力争取继续他们的项目，尽管他们心里知道那个项目是失败的。他们也知道公司最好把那部分资金投在能赢利的项目上。但是经理们还是坚持这样做，因为他们不想失去项目负责人的地位。”

3. 长期的冲突有害健康

很多人由于公司内激烈的冲突，得了一种与压力有关的疾病。由一家著名企业的一名生产主管在工作现场心脏病发作，当时他正与其领导就更换机器的必要性进行争论。这位主管可能在家里也有压力，但是工作上的争吵使他过于紧张。

不太严重的情况还有，一些人在离开工作岗位下班时会感觉到沮丧、忧虑和疲劳，因为白天他们遇到了敌意。这种人最终会变得失望，很难成为一名快乐的家庭成员。

4. 冲突会消耗时间和精力

冲突中的人往往会把时间和精力用在自己的冲突上，而不去处理公司的实质性问题。这种情况并不少见，如冲突中的两名经理花时间互发电子邮件证明对方在某次争论中错了。每一个邮件都会引起聪明的反击，有时邮件发送单上还包括其他与争论没有直接关系的人员。收到邮件的局外人常常感觉是不得已而发送邮件发表自己的看法，结果浪费了更多的时间。

5. 冲突会导致员工对公司进行破坏

工作场所的计算机化加重了雇员阴谋破坏的结果。气愤的专业人员、技术人员和支持他们的员工们会破坏数据库并

关闭全公司的操作。

如在一家公司中，一位被暂停工作的计算机操作员输入了一些未经批准的命令，取下了 32 个磁盘驱动器。于是他工作的那家通讯公司第二天无法为顾客服务。

6. 冲突会导致工作场所发生暴力

工作场所的暴力是越来越引起关注的机能失调性的结果。暴力已变得如此普遍以至于杀人成了工作场所死亡的首要原因。目前在美国每年有大约 1000 名员工在工作中被杀。这些死亡大多数是因为抢劫和商业犯罪。但是这些枪杀中有很多都是因未解决的冲突而不满的员工或前雇员所为。

简言之，能有效地解决冲突的领导者可以为公司节省时间、金钱和其他资源，同时还能防止更多的人生病，防止一些人死亡。

二、从大处着眼

古人云：一叶障目，不见泰山。意为看问题要全面，不可以偏概全，看人也应如此。苍茫宇宙间，没有哪里是真正的一尘不染的净土，同样人世间也不会有完美之人。换而言之，每个人都会有错误或不好之处。看人要看其长处，若盯其短处不放，则世上无好人。

一个人的是非功过，应该全面衡量，而不能攻其一点，不及其余，不能以小疵掩大德。

平静无事时，许许多多小人没有显出原形，复杂多事时就可以识别一个人的本性。

不因一次过失而抹煞他的大功德。不要因为别人的小缺点，就掩盖了他的大优点；也不要因为别人有许多短处，就

舍弃他的一条长处。

事情没有全是有利的，也没有全是有害的；人各有长处，也各有短处。对人不能求全责备，要以全面观点来识人。金无足赤，人无完人。看人辩人要从多方面着眼，全面衡量，切忌只据一言一行一事妄下断言。这就是矛盾问题解决的原则。

三、不要强留人

现在企业经常遇到这样的事，某些企业需要的技术骨干或是重要岗位的员工要跳槽，到效益更好的企业去，这些员工是企业的精华，一旦流失，企业的损失很大。

于是企业坚决不放，辞职都不允许，于是想走的人与领导大吵大闹，有时甚至闹到剑拔弩张、水火不相容的地步。如何处理这种事呢？

1. 要搞清人才流动的意义和发展趋势

人才流动是每个企业都面临的客观环境，随着改革的深化，人才流动将有更大的自由度。

发达国家的人才流动是很频繁的，不必赘述。我国很多开明的企业家也欢迎人才流动，所以，当求职者问你调入后能否再出来时，你的回答应是：当然可以。

2. 练好“内功”留住人才

对企业来讲，人才流动也是好事。整个社会的人才流动起来后，企业可以到广阔的人才市场挑选人才。

然而，人才流动毕竟会给带企业带来较大的压力，要留住人才，企业就要有凝聚力，就要重视人才，为人才成长创造一个好环境。经理的注意力要放在如何增加企业的凝聚力

上，而不是用行政措施不让人走。

有些人跳槽是为了钱，但也有相当一部人跳槽是因为人际关系不融洽、特长得不到发挥、得不到领导重视。

当然，这里指的人才流动是合理流动，对于掌握企业机密的人才流动，企业是要遵照相关法规加以限制的。

3. 了解动机

对于执意要走的员工要搞清他走的动机，到底是因为和领导、同事关系不融洽，离家远，还是因为企业的效益差？这些情况领导一定要搞清楚，再做说服劝导工作。

如果企业在用人方面确有失误，可以坦率地承认并立即改正。任何企业不可能把所有事考虑得那么周到，承认错误，正好表示爱才的坦诚，可以劝告其眼光放远点，着眼于企业的前途，希望他加强点责任感，与企业同舟共济，共渡难关。总之要对症下药。

如果做了许多工作，对方仍然要走，明知而现实的做法是开灯放行。因为强扭的瓜不甜，留人留不住心，人才潜能发挥不出来，只能产生副作用：一是个人不好好干，甚至吃里扒外，把团队的技术资料外传；二是搅乱人心，影响其他人。

有些企业采取使事态升级的办法，对要调离者降职、调换工作、企图杀一儆百，最后发展到意气用事，企业坚持不放人，个人一定要调走。

其实这正好南辕北辙，要调走者后路无继，一心要走，舆论也会日渐同情他，因为人才一般对企业做出过贡献，现在和公司闹僵被贬，大家心理上会感到为团队卖了半天命落

到如此下场而寒心，害怕自己有一天因为调走或什么事情得罪了领导，和他一样下场。这实际上也挫伤了不走者的积极性，损害了企业的形象，得不偿失。

因此奉劝不愿放人的领导，对执意要走的人，给他开个欢送会，给他留个好印象，兴许他还杀个回马枪呢。

关于人才留问题，近来国外企业界提出了人才内部营销的观点。所谓内部营销是指企业成功地雇用、训练并尽可能激励员工很好地为顾客服务的工作。

同时对企业而言，员工也是其面临的一个市场，必然就有一个如何为人才市场中这些特殊顾客提供价值满意的服务问题。企业只有通过为员工提供培训、教育、薪金、晋升、各种福利、归属感等员工所需的东西，才能让员工贡献其智慧和忠诚。

在知识经济时代，有一点显得更为重要。因为我们不能向控制体力劳动者那样控制智力劳动力。一个看上忙忙碌碌、的知识同，曲作者并不一定是最有效率和效益的人，他们的贡献往往是无形的。

管理者的强逼硬压对激发知识工作者的智慧往往弊大于利，只有激发其内在的积极性才能真正令其投入工作之中。

还有一些领导者虽然并不死抓住人不放，但他们也采取了某种小肚鸡肠的做法：你想走可以，但走了之后就别想回来。他们认为，这样做可以使那些起走的人不敢轻易冒险，能起到某种震慑作用。但从长期看，这样做恶果多多。

首先，一旦下定决心走的人，就会变成企业顽固的敌人；其次，敢于冒险走的人之中，许多恰恰是更具冒险精神

和创新精神的人，这种特质正是企业不断超越自己、谋求发展所特别需要的东西。

第三，因基本生存或安全的恐惧而勉强留下的人，不会真正投入到企业的发展之中去。

一位管理顾问说：“人员流失并不完全是坏事，我们吸引了最优秀的人，而这些人往往是最难留住的。我们的工作创造有价值的事业，使他们多停留一天、一个月或一年。但如果你认为你最终能困住人才，那却是愚蠢的。”某些企业所以成功，关键就在于企业敢于让人才自由选择其价值实现方式。

那些以员工的利益作为人力资源开发的核心，从员工个人发展和成功的角度看待人才留的企业，才是真正以人为本的企业，只有这样的胸襟才能实现人才的良性循环。

事实上，流失的人才也是一笔宝贵的财富，在他们离开本企业后，在员工离职之后，继续保持与他们的联系，把他们变为拥护者、客户或商业伙伴，不但是一种退而求其次的做法，从长远看，会有许多无形的价值体现出来。

四、用祝福代替咒骂

当今的市场经济带来了更多的人才交流，人们有出卖劳力、脑力的自由，也有选择公司的自由，他乐意给哪家公司效劳，他就去这家公司。哪里对他发展有利，哪里待遇优厚，他就往哪里去，这无可厚非，也没有理由加以阻拦。这是时代的产物，这是时代潮流所决定的，任何一个人，任何一个团体都不能也绝对没有权力来扼杀人们的这一自由。

所以，今天的所有领导，都应正确对待人才流动问题，

特别是自己的一名最得力的助手要求跳槽时，更应理智对待。

领导不能这个助手是自己一手栽培而成、花费自己心血如今却又去效忠别人而对他大发雷霆，骂他“忘恩负义”，骂他“恩将仇报”，骂他“过河拆桥”，还“自我批评”一番：“早知如此，我何必当初呀”，一副非常后悔、非常自责的样子。

其实，领导大可不必如此。“三十年河东，三十年河西”，市场上的人才流动亦是如此。他今天离你而投奔他人门下，几年之后，可能又弃那人来效忠你。大家既然宾主一场，没有交情也有缘分，他要求跳槽，那就成全他，并祝福他。

也许职工在盛情难却的挽留下，留下来再干一段日子，但当许承诺或条件得不到兑现时，职工还是要离去的。

再说，有些职工另选的职业可能更适合他自己的发展和理想的实现，如果领导因惜才不让他走，岂不误了人家的前程。

世事无常，不管什么不如意的事，领导都应坦然面对。得力的助手请求跳槽时，问清他跳槽的原因，问他新工作的性质及前途，并对他提出真诚的祝福。

五、攻心为上

在每个企业中，难免会出现一些“身在曹营心在汉”的不安分雇员，由于在其他地方的预期收益与发展机会优于你的企业，他们往往会选择“人往高处走”的策略，舍你而去。

这对于雇员来说，本是无可厚非的事情，本来嘛，有谁能不为自己的前途着想，有谁能心甘情愿地在一个与自己能力或兴趣不相符的地方呆一辈子的呢？但对于企业来说，这

却是不公平的。

企业也许给了他们很优厚的待遇，也许为了培养他们投入了大量的心血和财力。他们对这些都不管不顾，毅然离去，对企业和领导者来说无疑是一种财务与人力上的极大损失；同时，这也是对领导者自尊的伤害，因为这等于是说企业的领导者不如其他单位的领导者，所以才舍他而另择“明主”。

这些想跳槽的员工大多是“身怀绝技”的人，或是胸怀大志者，如果使用高压手段强行留住他们，就只会鸡飞蛋打，不但不利于问题的解决，而且还会结怨于他们，为自己的事业之路上增设一道障碍。对待他们你最本着“攻心为上，善始善终”的原则。

当你在员工中发现有某种不安定情绪时，就必须果断“出击”，做好安抚人心的工作。你可以适当地向他们作一些承诺，这里的前提是先让他们吃个定心丸，继而为以后的“攻心战”赢得时间。

攻心要以理服人，以情感人。你可以摆出公司的发展前景与现时的短暂困境，你要强调未来的光辉前途，但却不可虚夸。这里，你还要对跳槽者在公司组织中的地位和作用予以充分肯定，使他认识自己的价值，并增强他的责任感。

当然，在这个攻心战中，你可以提及公司为他个人的发展所作出的巨大投资和你本人付出的心血，以唤起他的良知。这里的关键在于尺度的把握。因为提得过多，会使员工觉得你是在表功，是想让他报恩。

攻心战要靠你个人的智慧与处理问题的技巧。但对去心已定的员工来说你的努力也许会白费。在这个时候，他也要

丢掉幻想，不要指望他会幡然悔悟，浪子回头。你要做的是善始善终，果断了结，使双方皆大欢喜。

跳槽者走时总会带有一丝愧疚，这时你不妨对他说：“这里的门时刻为你敞开着，有空来坐坐。”这句话也许会使他热泪盈眶呢！也许在新的工作环境里，他还能记起你的这句话，记起他曾服务过的那个集体，在以后的业务往来中，他或许还能不记旧情，助你一臂之力呢。

六、软硬兼施的手法

公司的业绩如何，往往取决于下属能力和积极性发挥的程度，因而领导都希望自己的下属能力强。但在现实中，许多领导痛感下属工作不利，如何改变这一状况呢，你应软硬兼施。

常言道：人无完人。如果下属犯了什么，工作出现失误，作为团队领导，要慎重处理以免伤害他们的自尊，令其感到尴尬不安。

出现了这种情况，最好是私下与他们谈话，对他们表现好的一面加以赞扬，指出他们目前需要改进的地方，并帮助他们找出改进的办法。领导这样做，下属往往会感激领导不在公开场合伤自己的面子，激发感恩报德、将功补过的心理，由不力变得力。

有些下属工作不力主要缘于领导不注意与他们沟通思想，不重用也不重视他们，以至灰心丧气，经常与领导顶牛。

如果你注意营造一个“你是个优秀人才，我尊敬你，我尽力帮助你”的氛围，让下属明白你重视他的工作，重视他的存在，下属就容易受到激励，尽力完成领导所交办的任务。

用重视之心对待下属须注意两个问题：一是注意在团队同事面前赞扬不得力的下属的长处；二是注意在自己上司面前说明，正是这些下属的通力合作才使工作得以完成，这样做下属以后工作会更加卖命。

有一些下属自认为工作不得力，自身素质不高，又与上司相处不和睦，似乎在某上司手下永远没有出头之日，就自暴自弃。于是，上司有言他不行，有禁他不止，虽然没有正面冲突，但时常在暗地里与领导较劲，在工作中时常知道自己错了，或者明知这样做有不良后果，却抱着一种“反正我也不指望提拔，只要不犯大错，谁也把我毫无办法”的想法，我行我素。

对此，领导不应不闻不问，听之任之，而应该随时与这些下属沟通思想，用一颗真诚的心感化他们，让他们全身心地投入工作。

对工作不利的下属施之以恩、怀之以柔是必要的，也被实践证明是比较有效的办法，但不是万能的。对他们的宽容、感化，不能演变成纵容过失和保护落后。

团队领导应还有硬的一手，具体讲就是，建立竞争机制，有明确的岗位目标，严格考核，及时兑现奖惩，以制度的刚性矫正工作不力的惰性。