人际关系处理文库

怎样笼络人心

ZENYANG LONGLUO RENXIN

主编

岳贵安

张胜利

延边人民出版社

责任编辑：任　哲
封面设计：陈　非



ISBN 7-80648-382-9/C · 13
定价：20.00 元

人际关系处理文库

怎样笼络人心

ZENYANG LONG LUO REN XIN

贯胜安

延边人民出版社

目　录

一、树威信 …… (1)
威信要一点一点立起来 …… (1)
当心被宠物咬一口 …… (3)
无私才能无畏，无畏必然扬威 …… (5)
不要把酒论英雄 …… (7)
别让下属抓话柄 …… (9)
威信不是狂傲 …… (12)
大度领导不怒而威 …… (14)
别跟下属太近乎 …… (16)
不疼不痒不顶事 …… (19)
听不惯也要让他习惯 …… (21)
纵容姑息会让你威风扫地 …… (25)
就要杀鸡给猴看 …… (28)
制造一个缺点能让你更有威信 …… (31)
不要害怕当裁判 …… (34)
慈眉善目也是一种威信 …… (36)
二、增魅力 …… (40)
你需要魔鬼般的魅力 …… (40)
赞歌要当面唱 …… (45)

光练不说是傻把式 …… (48)
学会展览自己 …… (51)
将才易遇，帅才难寻 …… (52)
神奇的七步登天术 …… (56)
打肿脸也要充胖子 …… (59)
头上无冕也称王 …… (64)
操练一样压箱底的本事 …… (66)
乐天派身后有人追 …… (70)
死不回头能赢得崇拜 …… (74)
穿出一副王者之相 …… (77)
想做大人物，就得有大目标 …… (80)
路要一步一步走 …… (82)
要想人前显贵，就得人后受罪 …… (83)
不要揭开你的面纱 …… (85)
学会兜圈子 …… (88)
来个故意慢半拍 …… (90)
强者装弱者，越装越红火 …… (93)
别把自己当成普通老百姓 …… (94)
胆小不得将军做 …… (96)
三、善知察 …… (101)
给你的下属相相面 …… (101)
摸出他那块反骨 …… (102)
清点手下的规矩人 …… (103)

别让文凭蒙了你……（104）
他为什么总爱皱眉头……（105）
对付好强争胜者……（108）
读懂你的女下属……（110）
算清下属的年龄……（112）
制服年青的下属……（117）
四、施笼络……（124）
给你的下属号号脉……（124）
尊重他并让他感觉到……（126）
让工作变得更有趣……（127）
对他说，你是我们的骄傲……（128）
让你的下属长本事……（129）
把耳朵递给你的下属……（130）
让对方自己出牌……（132）
训练一批勇敢的战士……（134）
金钱只是鱼钩上的饵……（135）
千万别说地球离开谁都照样转……（137）
别把下属弄成跟屁虫……（141）
关爱是一条无形的鞭子……（143）
天塌下来你先顶着……（145）
张三喝酒李四醉……（146）
你的双脚比公文走得快……（147）
能叫出他的名字，就买到了他的半条命……（150）

深入到反叛者当中去 …… (151)
多设几块奖牌让他们争 …… (153)
你领导的不是一群机器 …… (155)
给马儿喂足草 …… (156)
别把加班当王牌 …… (157)
临近下班不要安排新任务 …… (158)
容许有限度的聊天 …… (159)
不妨来一点弹性 …… (160)
笼络造就归属感 …… (161)
上下之间要有一套共同语言 …… (162)
拧着来不如顺着去 …… (162)
下了班你不必端架子 …… (164)
看透他的愁容 …… (165)
消除他的不安 …… (166)
允许下属调剂一下情趣 …… (166)
切忌乱颁免死牌 …… (167)
放些权力下去，收得人心上来 …… (168)
不夺下属之功，才有更大成功 …… (170)
学习会用好话哄人 …… (171)
用工作让他忘掉不快 …… (172)
剃好一个难剃的头，能引来一群卖命的牛 …… (172)
管好你的后院 …… (176)
妙用裙带风 …… (177)

一、树威信

威信要一点一点立起来

发号施令使人依己意行事好，抑或追随人后听命行事好？不用说，当然是前者为佳。

话虽如此，“命令”却不是一件简单的事情。部属是否能正确地理解？是否会依照自己的意思行动？若工作进行的不顺利，又该如何？……传达命令的人经常会因此而惶惶终日，甚至导致失眠。

也有人言不由衷，“我不喜欢命令别人，因为那只会加重责任而已，薪水并不会增加。倒不如平平凡凡地做个基层职员较轻松。”

说这种话的人大多是找藉口、没有担当，甚至是缺乏自信、装模作样、粗俗不堪却自以为潇洒的人。所以，最好不要认为那些都是他们的真心话。

下命令是自由的，被命令的人可就没那么自由了，虽然想往右边走，但是如果上司命令属下“向左走”，属下也必须遵从。若想违背上司向右边走，属下就必须具有足以让上司心服口服的能力才行。

人都是好高恶低，但是，当你想要往高处爬时，上面

会有推你下去的前辈，后面又有企图拉你下来的后辈。经过一番努力，你总算登上现在的位置，领导几名部下。想想自己也是好不容易才坐上这个位置。有人在中途退出，也有人永远无法跳出低层。所以，和他们相比，你应当觉得“自己总算苦尽甘来”，而给予自己一点鼓励。

当然也会出现以前的同事个个跑在你前面的情形，但请千万不要气馁。

若你是忍耐、辛苦地爬到这地位，就更应当奖励自己了。想想看，为什么你有能力胜任这职务？那是因为公司认同你的能力。或许你会对公司的认同方式有所不满，例如：太晚升迁、偏袒某人、营业方针偏离，你内心这么抱怨是很正常的。但是，公司认同你的能力却也是千真万确的。对此，你应建立信心。不管别人怎么说，现在的职位可是凭自己的能力得到的。

假设你不满意现在的地位，记住这是你晋升高层所必经的一步台阶。千万不可焦急。

现在的你，拥有头衔吗？

年轻主管的头衔大部分是主任、科长，也有些公司设有特别助理。有些人在名义上虽无正式头衔，但实际上却是某个团体的领导者。

假设你的头衔是副理，你的发言、盖印，都是代表“副理”。它背负着权限与责任，代表公司对你的认同与期待。既然公司对你如此认同，就认真地回报，不要辜负公司的期望。

若你无法完成基本任务，净说些丧气话或埋怨公司，

则令人可耻。若你认为“除了头衔之外，其他都没变。不但薪水没有增加，连部下也只有几人”，就更令人无法忍受。

如果这只是一时的情绪，尚可原谅。但若是真心的感觉，那你只是在轻视公司，伤害自己而已。不妨试着愉快地抿紧嘴唇，稍微抬起下巴放松心情，千万不可一上任便威风八面！

现在，你的工作量虽然增加，但是你也要做到不慌不忙地掌握自如，让别人感觉到你坦然、泰然以及悠然的态度。

当心被宠物咬一口

对待属下绝对要“公正无私”。无论何时何地，都应当扪心自问：“我现在公平吗?”

一位主管曾说过这句话：“不忧虑匮之，而忧虑不平等。”即使薪水少、工作繁重，但若你对部属都很公平，是不会引起众人不满的。

因不公平而引发的反弹非常强烈，这种不满的情绪，也可能爆发成革命。因此，绝对不可使部属认为“自己的上司不公平。”

首先，应当注意的是情感的因素。例如：你很喜欢林某，不论林某做什么，你都想要奖励他：相反地，和某实在不讨人喜欢，甚至于连看他一眼都觉得厌烦……，若你以私人情感来开展工作，就大错特错。

有些人喜欢在自己周遭安置一些像宠物般的部属，若你也如此，在不久的将来，你的“宠物”有可能会反咬你一口。

假设你打算拜访一位客户，“宠物”陈某一知情，便立刻打电话给对方，并与其约定时间。同时，也为你整理好和客户商谈生意时所需的一切资料。

若你须出差至稍微远一点的地方，他也会小至交通工具，大至预订旅社，一件不漏地为你准备妥当。

或许他会帮你提公事包，送你到月台，最后，在火车进站时行个敬礼，说声：“副理，慢走。”目送你远去。

如果工作进行顺利，陈某会奉承地说：“不愧是副理，佩服！佩服！”并为你举办庆功宴；反之，若不幸未达成任务，则他又会安慰你：“一切都是对方不好，不要太在意，机会还很多。”如果能拥有这样事事为自己效劳的部属，那公司也算是一个愉快的地方！

但是，日照之处必有阴影。在奉承阿谀之中，你会失去挫折、失意，以及后悔的机会。同时，你也无法从失败中获得东山再起的勇气与决心。

甚至还有更可怕的事情。你喜欢陈某，袒护他，对他推心置腹，完全听信于他。不久，他会泄露你的重要机密，提供你不实的情报，而你却毫无疑心。……最后，你会是何种结局？不必说，你也很明白！

总之，“宠物”常给你的快乐，有一天，必定会转变成痛苦。

无私才能无畏，无畏必然扬威

相信每个人在工作岗位上，都会对部属采取公平的处理。但是，什么是“公平”呢？假设现在你手中有一件难度频高的任务，你想让哪位属下完成较好？

如果让优秀的林某完成，他应该会正确并且快速地有效地完成任务。但是目前林某的手中有多项任务正在进行，因此他每天都工作到深夜。

若将这件困难的工作分配给最空闲的赵某，从工作分配的平衡度来看，这是最妥当的。但是，赵某的行动迟缓、错误百出，有时甚至无法完成任务。

但若是分配给陈某，他虽会着手去做，不过却会令人感到不愉快。所以，这时你应该命令谁去完成才公平？

相反地，如果现在你手中有一件非常轻松的工作，它只需要花费一点时间、精力，便会立即显现出成果。而且，这件工作深受公司上下的瞩目，若完成了任务，还有机会接受董事长的特别表彰。此时，你应当选择哪一位去完成，才算是最公平的呢？

实际上，这并不是一个很容易回答的问题。是分配每位部属相同的任务公平呢？还是赋予优秀者困难的课题，给予能力差的部属简单的任务公平？

此时下判断的要诀是“无私”，亦即不可考虑自己的利益所在。

绝对不可以因为工作轻松又可获得利益，便想掠夺过来，企图“自己做”。

当遇到困难的工作，若内心存在着“如果林某做得完善，我也可以乐得轻松。”“或让陈某去做，我只要指出他的缺点，就可以受到大家尊敬。”“即使赵某未能达成任务，上司也一定会赞扬我大胆启用他的勇气。”这样的念头，都会使部属对你的信心大减。

因为你的企图很容易被部属看穿。不论何时，由上往下看，往往不太能知道实情。然而，由下往上看，却大致能正确地了解一切。

除了上述的方法，尚有几个判断的基准。

以现今公司的利益而言，林某是最适当的人选。但是，如果顾虑自己组员的士气和管理，则以陈某较妥当。若你大胆地选用赵某并建立其信心则是意义非凡。

是要考虑公司、小组、还是属下？此时，你必须以工作的重要性、紧急性而综合地下判断。在判断的过程中，绝不可掺杂丝毫的“自我利益”。

公平、无私——这就是铁则。但是，只靠嘴巴讲是无法解决任何问题的。

李先生意气风发、精力充沛，你想使他累积各种经验，以为将来升任干部作准备，因此希望他负责这件工作。另一名候补者宋先生，他在工作上虽然无任何缺点，但是他的个性消极，无法期待他能朝着更高的层次发展。而宋先生身为前辈，依照常理应当由他负责这项任务。若你舍弃宋先生而就李先生，组内很可能会产生反抗。

遇到类似的情况时，应该如何处理？

结论是你必须分配给李先生。这并不表示你对某一特定人物的偏袒，也不是顾虑自己的利益而做的决定。这是一个以工作，甚至可说是以公司的未来为基础而做出的考虑，所以你可以光明磊落地著手去做。

但是，在你归纳结论的同时，你必须妥善处理组员之间的争执，安抚宋先生的情绪。以这层意义来看，你是选择了艰难的道路。

一个指导部下的主管，必须经常关怀弱者。

然而，付出过多的关怀亦于事无补。若你感情用事地认为："我这次舍弃宋先生而让李先生负责，因此，宋先生值得同情，我对不起他。"往后你很容易会过于照顾宋先生。若此情形重复发生，最后，你将会在意得失的平衡，而无法控制整体了。

"虽然对宋先生有些说不过去……"你的关怀只能到此程度为止。相信你的这番心意，会对宋先生有所帮助。不久，你就会期待宋先生东山再起。

不要把酒论英雄

每到下班后的酒吧和小吃店，大都人山人海。偶尔你也会带着部属去喝两杯！

而你一定也有被属下邀请的经验，若你拒绝他的邀请，很可能以后见面都会觉得不好意思。在做好预防措施的同时，你也应该预备好经费的支出。在自己不方便，身

体不适，或是休假日时，你都要断然地拒绝属下的邀请。

一般来说，聚集在酒吧里的上班族，所谈论的话题，绝大部分都是对公司的埋怨，以及对人际关系的不满。虽然这是消除精神紧张的一种方式，有其正面的意义。但是，冗长地埋怨及大谈阔论他人的坏话，实在可耻。为何他们就说不出“那件工作应该让我做看看，我一定会做出双倍的成绩”这种充满自信的狂语呢？虽然偶尔也可能有这类口出狂言的人，但是，大都是在喝得烂醉，思绪支离破碎的情况下，才脱口而出的。

当然，如果要勇敢地发表这类感想，地点的选择最好不要在酒吧间，而应该是在公司，而且是在经过深思熟虑后，找个适当时间，向上司提出具建设性的建言才对！毕竟欠缺胆量的人，和斗输了的狗只敢在远处狂吠是没什么分别的。

在上班族埋怨的话题中，很多是对于公司的批评。甚至也有上司问部属：“为什么你会进这家公司？”原先我以为像这样将公司批评的一文不值的人，应该会马上跳槽，结果并非如此。原来他再过两年就可以退休。那么，对他而言，批评公司又算什么？

若你找些冠冕堂皇的理由，如“批评是希望公司更好”，这是不足为信的。无法满足自己的欲望，才是不满的最主要的理由。然而，在酒吧之类的场合，唠叨、埋怨亦无济于事，因为这种行为只会使你更气馁、更自暴自弃而已。

因此，从今天起，你最好抛弃这种毫无意义的行为，

不要在酒吧里批评公司，也不需要暗地里抱怨。如果内心有话，就在白天好好地向上司反映。

当你和部属在酒吧里畅饮时，不妨说些公司未来的远景，即使有些虚张声势或显得自负，也无所谓。你可以同部属谈人生、谈公司。若你能够谈些较实际的问题，譬如公司今后的目标则更好。像这类话题，你甚至可以在上班时谈论。若这种气氛持续下去，相信你会被认为是一位浪漫主义者。这不是件很好的事吗?

当今社会充斥着太多好耍嘴皮子的现实主义者。无论是现状的分析，抑或对未来的预测，电脑都扮演着重要的角色。人们也被训练成凡事讲求合理的知识人，所以能够谈梦想的浪漫评论者已经相当少了。

精细的工艺何妨放手让机器去执行，而让你自己扮演成一位演奏华丽浪漫乐曲的演奏家。相信部属会懂得欣赏并且崇拜此类型的主管才对。

别让下属抓话柄

主管对于部属有一件事绝对要避免，那就是“毁约”。部下对主管感到不满的，通常以“说谎”占绝大多数。莫非世上有这么多爱说谎的上司?

事实上，经过仔细推敲之后发现，多半的谎言是迫不得已的。虽然主管内心并不想说谎，但由于各种因素，造成主管无法履行约定。也有上司本身了解，但是部属并不了解整个事件的性质。甚至还有上司只是单纯的想法错

误、误会、忘记、说错或听错而已。

即使如此，上司也不能轻率地处理此事。上司应该坚守一项原则——我绝不对部属说谎。

实际上，部属信赖上司的程度，多半超过上司的想像。因此，一旦部属认为“我被骗了”，他对你所产生的愤怒是无法估量的。

部属通常会随时注意上司的一言一行。一旦发现上司的错误或矛盾之处，就会到处宣扬。虽然此与信赖并不矛盾，但是被捉到小辫子也不是一件光采的事。

若你能做到平时不疏忽、不说谎，就恰如其分了。

在工作岗位上，若你必须说言不由衷的谎言时，最好在事后找个机会说明事实。

只是，说明不能只是一个藉口。毕竟对方因为你的谎言而陷于不利的处境，或遭遇不愉快的事情。因此，你应先对你的谎言诚恳地道歉，然后再加以补充说明。

若对方能够了解你的用心，是最好不过了。但是，有时对方仍旧会心存芥蒂。遇到这种情形，你能做的也只是告诉他实情而已。因为，这种事有时候要在很久之后，才能得到对方的谅解。

也许你永远都不会被谅解。虽然一直被别人误解并不好受，但这也无可奈何。你必须克服此伤痛，并且去接纳它，如此你的胸襟才能更宽阔。

有时你可能碰到原先认为可以达成的任务却失败的情形，因而无法履行和部属的约定。此时，你应该尽早向对方说明事情的原委，并且向他道歉。若你说不出口，而又

没有寻求解决之道，事态将变得更严重。

道歉的诀窍在于尊重对方的立场。一开始你必须表示出你的诚意，若你只是一味地为自己辩解，企图掩饰自己的过失，只会招致严重的后果。一旦说谎的恶名传开来，就很难抹灭掉。必须花费相当长的一段时间，才能将此恶名根除。

如果因为考虑欠周或误解，自己就应负起责任。但是，若是因为言语上的疏忽或误会而被指责是“说谎”，则是一件令人懊悔的事。

若你曾有过上述经验，就更要注意不再重蹈覆辙。在措词、态度、文书上皆不可掉以轻心。

某家公司的科长在计划书上批上“OK”后交给属下。然而，由于科长写得相当潦草，拿到这份计划书的新职员并不清楚这位科长写字的习惯，他将“OK”看成“不行”，计划因此中断。当然，这位科长要负起大部分的责任。

在另一家公司，某位部属对上司说：“我想改变销售策略，可以吗?”上司回答：“(不变也) 可以!”科长并未说出括弧中的字，因此，听成“可以”的部属，以为自己的提案已获准，而迅速着手进行。结果，业务部门引发了一场大混乱。

某些肢体语言，如点头、摇头、挽着胳膊、闭眼、睛睛看上面等等，虽不十分明显，但通常都暗示有允许、肯定、拒绝、否定的意思。

部属通常相当留意上司的小动作，并企图从小动作中

得到启示。因此，你必须留意，避免发出一些暧昧不清的信号。

威信不是狂傲

大部分的人在刚拥有头衔时，都会显得很谦卑，但也有人会气势十足。

然而，随着时光的消逝，主管刚上任时的谦卑态度，也渐渐不见了。在属下眼里，甚至会觉得上司愈来愈威风八面。

如果询问公司主管级的人物："你认为你自傲吗?"结果，几乎所有的人都会回答："绝对不会!"然而若问属下相同的问题，通常他们会发出一声意义深长的苦笑，然后说："喔！是这样吗?"似乎上司本身并不了解自己言行举目上的缺点。

主管威严的表现会因公司的风格、气氛以及经营者、公司成员的不同而有所差异。但是，你仍然应当避免表现出趾高气昂的态度。

部属绝对不可能顺从品行恶劣的上司。尤其女性职员更会觉得厌恶，不愿与之接近。而其他公司的人来访时，也会感到不愉快。若是重要客户，则会直接影响到公司的业绩。

有机会时，你最好照照镜子，看看自己的德性。部属认真地在作报告，你却口衔香烟，跷着二郎腿，东张西望，表现出很不耐烦的神情。

你公私不分，在上班时间吩咐部属为你办私事，叫唤属下时也很傲慢，都表现你轻视对方。

其实你大可不必如此傲慢。只要你能够独当一面，职位是不会跑掉的。只有缺乏自信的人，才会虚张声势，无论对自己或对周遭的人都想弄虚作假。这种行为都会招致部属的厌恶与不信赖。

你最好时时刻刻留意自己的仪容，看看自己的表情、姿态是否令人厌恶？即使只是些微的改正，也会有很大的差别。你的脸部表情会反映出你的内心感受，这实在是不可思议的肢体语言。另外，不论与部属多么熟悉，也最好避免直呼属下的绰号，这是相当失礼的。

在态度傲慢所遭受的损失中，最严重的应该是断绝了情报的来源。假设，部属认真地向你报告某件事情，而你却屡次打断他的话，那么恐怕以后这位部属再也不会向你报告事情了。

因此，即使部属报告的内容枯燥乏味，令你不耐烦，或者你早已充分了解，你也必须认真地听完，因为其中一定有值得注意的地方。听完报告后，你还应大加赞扬那值得注意的地方，如此一来，相信部属以后一定会不断地提供情报给你。

这是一个迫切需要情报的时代。情报的多寡与任务的成败有着密不可分的关系。因此，千万要避免做出断送宝贵的情报来源的愚蠢事来。

大度地领导不怨而威

与客户签定了一纸重要的合约、开发了新的销售网络、对于新素材的开发提供了很好的意见，如果你的部属立了上述的功劳，你应该不吝惜地夸奖他，甚至为他举办庆功宴。千万不要板着脸一言不发，嫉妒部属比自己更引人注目。

有人天生不擅长夸奖他人或被别人夸奖，甚至认为赞美别人是件不好意思、太见外，而且麻烦的事。所以，他们对此并不在意。

另外，还有不知该说什么来赞扬对方的人。当部属因为达成任务而志得意满时，你却轻描淡写地尽说些不得体的话，使部属觉得被泼冷水。或许你并无恶意，只是在激励部属，然而，听话者必定会觉得不受重视，而感到不愉快。

切勿成为如此愚蠢的上司，切记！切记！

最令人无法原谅的就是企图掠夺部属功劳的上司。然而这种上司为数甚多。他一见部属立了功，便急忙地向自己的上司邀功；“我科里的王某得到了这样的成果，完全是出自我的指导。”

对他而言，话的后半部才是重点。如果部属的成功是经由其他途径传入上司的耳里，就无法得到好处。因此，为了强调部属的成功是由于自己指导有方，他必须比别人快一步。这类型的人平时就在公司各个角落里布满眼线来

搜集情报。这种上司很少外出或出差，他会尽量留在公司，并且窃听他人的电话与注意他人的动静。

如果你企图掠夺属下的功劳，那么你就必须如法炮制。不过，你最好避免上述的卑鄙行为。

或许你会辩解："不，我并不是霸占他的功劳，是我介绍那位客户给他，所以，我也有功劳。"这并非毫无道理，但是功劳遭到侵占的部属一定会怒不可遏。有朝一日，他一定会采取报复手段。

如果你想邀功，你就必须付出比部下多三倍的努力。光是扮演居中介绍的角色，并不算有功劳。介绍之后的指导、服务你也必须与属下共同完成以期获得佳绩。一旦有所收获，而你有七分功劳，部属只有三分时，你才有资格说："我也有功劳！"

那时即使你不提及，周遭的人也会认同你。上司比部属更加勤奋地工作是理所当然的。不费一丝心力却企图享受成果的行为和小偷并无两样。

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

某一民族视富有者施惠予贫穷者乃天经地义之事。不仅如此，据说施惠的富有者还必须感谢受惠的贫困者："因为你才使我有机会做善事。""我之所有能够'施惠'是托您的福。谢谢！"

在宗教上，他们深信此"施惠"的行为可以得到神的庇佑。因此，施惠者必须对给予自己机会的人——贫困

者，抱持感谢之心。

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

当你将功劳让给部属时，切勿要求属下报恩，或者摆出威风凛凛的态度。因为部属可能会因此而闹别扭、发脾气，甚至感到自尊心受损，进而采取反抗的行动。如此一来，反而得不偿失。

你应该心甘情愿地把功劳让给属下，并且对其表达感谢之意。换言之，你该换个角度想，由于你身在一个可以使你"施惠"的公司，并且拥有值得你"相让"的部属，才能让你尝到了满足的滋味，这一切都是值得感恩的。

若你能持有这种心态，相信你所得到的喜悦将是不可限量。而在如此充满和谐气氛的公司里，上司与部属也绝不会发生摩擦。

即使仅有一次类似经验的部属，也必定会将此恩惠牢记在心。在公司出问题时即可发挥作用，而在平时，部属也会体谅上司。

别跟下属太近乎

"部属"的原义又是什么？简单地说，部属是你的后辈，也是工作岗位上的伙伴。部属听从你的命令，并且支

援你。

有的上司将优秀的属下视为自己的手足。以前的部属或许会乐于接受，但是，现在的部属则会抱怨和批评。

当上下关系良好时，你或许会将属下视为自己的弟妹，然而，这样的一层关系非常脆弱，因为你们可能会由于某件事（不管是公事或私事）有些许磨擦，进而演变成互揭疮疤的窘况。

我们经常会遇到主张“用行动来教育部属”的人。他们认为最好的教育方式是使属下看见自己拼命工作的情景。

你担心自己苦心经营的工作成果被他人夺走，故将所有技术情报占为己有。你不会与客户谈及公司的事情、自己的专长是什么、上司是谁，助手又有些什么人，甚至连有事外出时，你也不会让部属帮你传电话，更不会告诉部属自己的工作进度。

总之，你对工作有极高度的危机意识。所以，你对近在身旁，对你的行动了如指掌的部属最有警戒心。

如果你是这种上司，你必会受到部属的轻蔑。因此，即使内心感到不安，仍然要坦率地表达自己的立场：“我是你们的上司，你们若敢胡作非为就试试看!”若能有如此的胆量，必能得到部属的信赖。

万一自己的客户被部属抢走了，你就大方地让给他，然后再去开发新的客户。若你本身拥有此实力，就不需再为琐碎的事情而猜疑不决。

最重要的是，平时就应与部属培养出良好的信赖关

系，才不致受到部属的背叛。

与部属建立和谐的信赖关系的必要条件是什么呢？

首先，你的部属必须能够自由地陈述自己的意见。若你禁止部属谈论你厌恶的事情，或是对属下的发言表现得十分冷淡，则属下会逐渐变得沉默寡言。

公司开会时，若只是上司传达事项给属下，属下向上司作报告，如此则只是一个“会”，算不上“议”。常此以往，属下不满的情绪会逐渐聚积，有朝一日将爆发出来。

第二，对属下要真心相待。若你平时皆是以诚处事，那么对小细节就不必太在意。

毫无顾忌地谈论自己的内心世界，会令对方感到不自在。因此，当你发言时，必须留心社会共通的理念以及人们应遵守的规则，同时在言语上也需有所修饰。

或许会有人反对：“这不是在讨好属下，纵容属下吗？”实际上，这也是现今公司、社会中的一个大问题！

在有关“如何指挥部属”的商业用书中，绝大多数的作者皆主张不得强迫属下，并且承认部属的存在意义，勿叱责、贬低，要赞美等。

赞美比叱责来得轻松，而且容易得到效果。但是，对属下、公司都是有害无益的。

那么，要怎么做呢？不沦为骄纵姑息的褒奖界限又在哪里呢？

那就是以“爱”和以尊重对待部属，并适度的给予赞美。绝不能用策略或技巧奖励属下。不论他多么令你失望，多加接触后，必会发现他的可取之处。然后，再针对

他的优点给予赞美。此即为“赞美”的基本根源。

不疼不痒不顶事

叱责的方式有各种型态：有像下大雨似地怒骂对方，也有像下梅雨般很有耐心地责骂对方。

叱责的型态各有特色，也会因各人性格而有所差异。总之，上司在叱责属下时，音量最好加大，因为这样比较自然，也容易达到效果。

很多人主张叱责时要冷静，千万不可意气用事。但是能够达到此境界的人并不多。

上司因为生气、发怒才会叱责部属，也正因如此才会产生爆发力。监督与指导是需要冷静与理智的。也有人认为若属下反省自己的失败，即不需责怪他；反之，若属下毫无反省之意时，才需要责骂。

事实不然。若你对未达成任务的部属叱责：“这实在太糟糕了。”他必不会重蹈覆辙。有时部属会觉得将被叱责，甚至抱持“期待”的心理。

然而，此时你却未予以叱责，只是温和地叮嘱他，则你的部属会深觉“期待”落空而不满足。觉得上司的反应令人不愉快，事后还留下疙瘩，反而更讨厌。若被上司痛骂一顿，一切也就过去了。因此，遇到该叱责时，你最好顺应部属的“期待”。

若你突然对一位并不认为自己失败的属下大声叱责：“你为什么做这种事?”恐怕会令对方一头雾水。如果属下

不明白自己为什么被叱责，则此行为便毫无意义。

如不能对部属说明："你这件事做的不好，所以我要叱责你。"只会令他垂头丧气。对于不明了失败原因的部属，必须详细地指导他，并说："以后要好好注意！"

很多主管并不擅长叱责部属，他们颇为在意的反倒是属下的情绪。他们认为毫不留情地叱责属下是不好的，若叱责无法使对方完全理解，那叱责就毫无意义。

如你一边叱责，一边在意属下的反应，只会被属下看轻。此即所谓的"虚假的叱责游戏"，当然不算是叱责。

有位上司向主管报告："我已经训斥过他了，他本人也在反省。"而那位被叱责的属下却对他人说："我给科长面子，倾听他的埋怨。他好高兴啊！"这时你再如何发挥惊人的才干，也来不及了。

有人认为：在大声且一气呵成地叱责属下后，要像狂风过后的万里晴空一样，不可拖泥带水。然而这种方式却也容易失去叱责的意义。

原因在于被叱责的人，刚开始通常"听"得进去，但往往不消五分钟，他就会表现出不在乎的态度，刚刚才被责怪的事早就忘得一干二净了，而叱责的人也宛如狂风过境似地瞬间便了无痕迹。由于属下本身并不感到愧疚，因此同样的错误很可能重复出现。

应付这种属下，你必须采取紧迫盯人的方法。即使叱责他"听好！不能再失败了""你应该为那些收拾善后的人想想看""你应当要好好地反省反省"这类令人感到厌烦的话亦无妨。

在叱责后你必须监视部属的工作情形，并且留意事情有无改善。遇到此情况，你必须采用梅雨拉长战线型的做法，而非集中豪雨型的方式。

在叱责属下时要情绪性地叱责，但必须注意措词，绝不用粗俗下流的词句。

受到电视的影响，有人误以为流氓的谩骂声或短剧中的粗鲁台词是当今流行的腔调。虽然有一部分的公众人物或者演艺人员是属于那一类型的，但规规矩矩的上班族也依样画葫芦，则会令人留下低俗的印象。在一个正派经营的公司里，是不习惯听到“我怎么知道”“别开玩笑了”“笨蛋”等这些词句。

也有人为了夸示自己的地位，而胡乱地怒斥部属，像这种上司是无法得到部属的认同，上司应该站在对方的立场行事才对。

另外，有一点必须牢记，那就是自己的属下虽然是公司的职员，但是，他也有他的尊严。

每个人必有其优点。我们要爱人、尊重人，这才是我们生存的价值。

听不惯也要让他习惯

不知是否因为社会变得富有，导致现今我们很难遇到为了伸张自己的信念而与人激烈辩论的人。大部分的人皆抱持着无所谓的心态，而且避免伤害对方。

“别人是别人，我是我。”“只要能够过自己喜欢的生

活就可以了。”“要是能打理好自己的私生活，何必去议论别人谁对谁错。”抱持以上这种种见解的人是愈来愈多了。

在这种风气下培育出来的年轻人，很少有机会遇到挫折。他们未曾被父母亲责骂过，也不曾遭到邻居老人的训斥。很多老师对学生也尽量采取温和教育。因此，要对这一代的属下叱责并非易事。

你必须做到一件事：就是必须与属下保持一定的距离。因为在部属的脑中没有上下的观念。

有时你以平和的口吻对属下说话，对方却误以为你在与他交换意见或开讨论会。若部属的年龄与你相仿，情况可能更加难以处理。甚至属下会认为你与他是平等的，你们只是朋友的关系。

你必须使部属清楚区分你们之间的立场并不相同——我是官，你是兵。基于此，情绪性的发怒会有其正面的效果。你必须使对方了解“我是在生气，是在责骂你”，或许这时你更需要一记相应的猛拳。

如果你突然怒骂一位尚未习惯于被叱责的属下，则可能使对方觉得愕然。他会感到极端地害怕，甚至反抗：“这种公司，我待不下去。”

曾经有这么一个例子。一位被公司派到外地出差的新进职员，每次出差都需要母亲随侍在旁，这是父母亲过度保护造成的结果。像这种人即使受到些微的挫折，也会想要离开所处的环境，以避免接触烦恼。

像这种职员，一旦离职或许你会因此而被他人批评：“就是因为上司不好，才会使他待不下去。”相信你的内心

不会好受；若你能用心栽培他，或许有一天他会成为公司的中坚分子也说不定。因此，尽量避免属下辞职较妥当。那么，此时你该如何处理呢？

不习惯被责骂的年轻人，当然也不会习惯向他人道歉。

在工作场所中即使你对他申饬，他也不会对你表示歉意。即使他内心非常后悔，他也不会表现出来。

通常上司在责备部属时，若部属表示歉意，叱责就会油然而止；若部属始终保持沉默，或者净是说些毫无道理的借口，上司更会怒火中烧。一旦演变至此，上司的责骂会超越界限，永无休止。

只要你发现“这小子很狡猾”时，就不要继续穷追不舍。否则你会弄不清楚自己是为什么而发怒。

有些部属不习惯被责骂，有的甚至要求上司夸奖自己，他们会若无其事地说：“我是那种不被别人捧就没有干劲的人，若被责骂的话，就会想辞职不干！”

这类型的部属其实就是将自己的个性隐藏起来，当然也掩藏自己应负的责任。他们卑怯，却又要求他人不能叱责只能赞扬，非常自私自利、好逸恶劳。若听到有人说：“这儿的水好喝！”他一定会摇着尾巴狂奔过去。若你的手下中有这种类型的人时，你必须在平常便预备好各种叱责的方法，并且努力使他了解你真的很重视他。

一般来说，非常讨厌被责骂的人，总无法了解被叱责始于何时，以及将以何种方式结束，他就是害怕这一点。因此，当你对属下说：“你来会议室一下。”花上个三十分

钟，你一面听他的辩解，一面指出他的犯错之处，而在叱责之后，就应该以“今后要更加小心”这句话来做为结束。

这类叱责的方式在使用几次之后，通常被责骂的人就能事先做好心理准备。即使在被叱责时，也能暗自忖度：“再忍耐十五分钟就可告一段落!”若部属能够达到此境界，他再也不害怕叱责了。

若被叱责的机会增加，部属甚至能够分析主管们的习性，比如“那位主任相当重视不二价意识”“对于顾客抱怨的处理很敏感”及“似乎极端厌恶迟到”等等。

叱责他人是件苦差事，被叱责者更不好受。但叱责对双方而言，是一个很好的成长机会。你应尽可能地将叱责提升为更进步的重要台阶。

随着叱责机会的增多，你会成为叱责高手，而对方亦能成长为一个能够适当应付叱责的职员。换句话说，叱责与被叱责的“呼吸”会渐渐地融合成一体。

此“呼吸”在任何场合，皆扮演着重要的角色。它在人与人的交往上，是一个不可欠缺的互动关系。若不充足，人与人之间的对话会变得不投机，永远无法了解对方的用意。

交涉、折冲、讨论、辩解、质问、谢罪等等，皆是由于“呼吸”的融合才有其正面的意义。若欠缺“呼吸”，叱责与被叱责就失去了意义，你将因此错失难得的成长机会。

当人们认真地向对方兴师问罪时，才会说出真心话。

叱责者也好，被叱责者也好，若双方皆能以诚心来沟通，相信可以更加深彼此的理解程度，对于往后的一切事物，亦能产生相当大的助益。若你将此机会视为仇恨或者无视其价值，则相当令人惋惜。

“虽然有些不放心，但是已经叱责过，相信他应该能理解了!”当你有此念头时，叱责行为便可打住。然后最好在一旁默默地观察属下的反应，再思考对策。

叱责时，即使属下没有作适当的回应，你也不要生气，也许他已经在反省，并且改善自己的工作态度。有时，属下理解的程度，通常会超乎你的想像。

即使如此，你的内心依然感到不安。你会挂心属下若继续做相同的任务，应毫无问题，但若有一天属下被调到其他部门服务时，会不会无法适当地处理客人的抱怨？然而凡事并非全如你所想的那么困难，理应不会发生这种状况。

以前那位轻易提出辞呈的属下，在习惯了工作性质，累积了丰富的经验之后，成为一位能够圆满解决各种问题的上班族，此类例子可说屡见不鲜。

身为主管的你不要太钻牛角尖，不要鸡蛋里挑骨头唠唠叨叨说个没完，这才是上策。

纵容姑息会让你威风扫地

某位充满自信的上司曾经说过：“因为我对自己的工作充满热忱，因此对于属下我也严加指导。”但是，我向

他的属下探问情况时，他们却异口同声地回答我："他才不是严格，他只是喜欢挑属下的毛病而已，而且相当啰嗦！"

"叱责"，是上司对属下的行为。单以此观点而言，可说是单方面的特权，但这并不表示上司可以为所欲为叱责部属。

公司方面虽然会强调"赏罚必明"，但是身为部属，却会认为公司偏袒某一方，或者处置不公。

因此当你在叱责属下时，对方也并非一定都会从内心深处感到懊悔，并且向你道歉。表面上他认为不要忤逆上司较好，所以始终低着头，最后冷笑一声说："不！不！您的教训相当有道理，这全都是我不好。"对于此类型的部属，你必须使他了解你叱责的缘由。或许你必须花费较长的时间与精力，但是你不可吝于付出努力。对于会产生反抗行为的部属，则要追根究柢地和他争议到他能完全理解为止。

有的部属在将被叱责时，会很有技巧地支吾其辞，或者将责任推到别人身上，然后逃之夭夭。应付如此狡猾的部属，你必须严厉地叱责他。假如你对此种现象视而不见，则"赏罚必明"原则便会有所疏失。

对于可能产生反抗行为的部属，你必须使其了解错处。或许对方会提出辩解，你必须静下心来倾听，然后在属下的辩解中发现他的误解之处，一旦有夸大其辞、歪曲事实之嫌时，应马上指正并令其立即改善。

假如碰到难缠的属下，则必须事先做好心理准备。有

时因状况不同，必须分组彻夜讨论，此时你更不应该胆怯，必须具备拼命一搏的干劲才行。

在叱责时所采取的态度，会影响到别人对你的评价，因此若你能获得“真不愧是……”的评语，对方也将会成为你忠实的信奉者。

有的部属一被叱责，便会提出冗长的辩解。你可以听听看，但不可逾越一定的程度。辩解终究是辩解，你必须命令其不可再犯相同的错误。

完全不听属下的辩解是不近人情的行为。每个人都有自尊心，只是单方面地被叱责而无法提出解释的机会，对方必定会觉得不公平。若部属净是说些毫无意义的理由，比如：“我只是考虑错误而已。”“对方太差了。”“这种失败，以前的人也曾经犯过。”他的内心此时多少已有些纷乱了！

即使部属一厢情愿地以为：“虽然科长怒不可遏，但是经我说明后，他已经相信我了！”此想法对他而言，可说是一大安慰。预留一点余地给对方是一种美德。

《孙子兵法》中曾提到要事先预留敌人的退路。就算是与你有深仇大恨的敌人，也不可将其赶尽杀绝，片甲不留。否则不仅自己受到伤害，周遭的人也会感到困扰。

也有上司过分相信属下的借口，并表现太过亲切：“这只是你想法错误而已！”“对方太差劲了！”虽然这只是一句安慰话，但是你并不需要过分地为属下设想。

因此，缜密地思考部属的借口，设身处地为部属着想也可算是你的一项修行。你必须亲身力行才会有所助益。

有的属下会因为被叱责而显得意志消沉，也有的会吓得面无人色。然而叱责亦是一帖好药，你可以借此期待他从失意的泥沼中站起来。

当叱责对属下而言，是一个相当沉重的打击时，不妨在私下拍拍他的肩膀或握握手地予以安慰，并加上一句："不要灰心！"

相信这帖药方将会发挥很大的疗效。

就要杀鸡给猴看

面对一个犯错的部属，你要在众人面前责备他，抑或在私下叱责他呢？既然都是叱责，在公开的情况下进行较妥当。

若有一件事可以很明显的看出是王某的过错，同事认为科长应该会对他发相当大的脾气。然而科长却只是对王某说："要小心一点。"便原谅了王某的过错，为此大家颇感失望。不难想像此时同事一定会议论纷纷："为什么科长不生气？""我做错时被他骂得好惨！""科长说不定欠了王某什么！""科长可能不明白什么叫做'责任'！"

你一旦采取温和的做法，那下回林某失败时，也就无法叱责他了。渐渐地你的刀口越来越钝，最后你会落得谁也不敢骂的下场，而无法继续领导部属。所以在需要叱责时，就必须大声地叱责才行。

在众人面前叱责某位部属，其他的部属亦会引以为戒。此即所谓的"杀一儆百"。

其意并非真的处罚一百人，而是藉由处置一人来使他人反省。

当场被叱责的人，宛如是众人的代表，并不是一个很讨好的角色。在任何团体中，皆有扮演被叱责角色的人存在。领导者通常会在众人面前叱责他，让其他人心生警惕。这是一个非常有用的方法。

这个角色绝非每个人皆能胜任，你必须选出一位个性适合的人。他的个性要开朗乐观、不钻牛角尖，并且不会因为一点琐事而意志动摇，如此方能用途此项任务。

你应避免选用容易陷于悲观情绪，或者太过神经质的人。若错误地选择了此类型的属下，往后将带给你更多的困扰。

虽然你只能对自己的部属叱责，但有时你也会遇到必须叱责其他单位的职员的情况。这不仅越权而且违反公司的准则，然而相信亦有例外的情形。

某家百货公司的营业部主任，平时即对采购部科长的应对态度太过懒散颇不满，但由于对方的身份是科长，因此无法当面予以指责。虽然这位主任曾经与自己的上司——营业部科长讨论过，然而由于上司是位好好先生，因此无法得到任何解决的方案。

就在思索如何利用机会与对方直接谈判时，分发部的某位职员因未遵守缴交期限而发生问题。

营业部主任便藉机大声叱责那位犯错的职员。他特意在采购部科长面前叱责："不是只有今天，这种情形已经发生过许多次了。"

此时采购部科长并未表示任何意见，然而弊端在不久之后便改善了。

此项技巧简单地说，就是采取游击战术，若对敌人采取正面攻击时比较麻烦，但是若你本身有理，就不会觉得那么可怕。遇到形式上的反攻时，你只需稍微转一下身便可反击。

对于无法与其正面争吵的人，若企图使其认同你的主张，则上述的方法不失为一则妙方。

上司籍由叱责属下的行为，亦能转换为本身的警惕。你在叱责属下，“不准迟到”时，自己也绝不可迟到。当你叱责宿醉的部属时，自己也不可有宿醉的情形发生。

藉由对属下的叱责，而受益最多的人或许是自己。因此，你更不应该错失良机。你必须谨慎地选择叱责的机会，并且好好珍惜被叱责的部属。

只有招募员工时才奉承阿谀，并且举办各项迎新活动，一旦确定他们成为正式员工后，便突然变得冷漠、严苛的这类阴险狡猾的公司并不在少数。

新进职员由于沉迷于刚进公司时的欢愉气氛，以致对往后的工作气氛容易感到失望。若又遭到上司责备，情绪必定会跌至谷底。然而亦不能因此而骄纵属下。

谁都喜欢扮白脸，因此也有只贪图轻松愉快，导致无法叱责属下的下场。

举例来说，有时此类型的上司亦必须叱责属下陈某。然而他实在无法拉下脸来，便想尽方法使陈某反省、改过。

他做每件事都刻意妨碍到陈某的工作，他认为经由此，陈某的行为应该便会改善。事实上，这位上司的做法毫无意义，无论对其本身或陈某来说，这都只是不愉快的经验而已。

甚至有人考虑以恶作剧这种愚蠢的方式来取代叱责。像这种无法叱责属下的上司是很悲哀的。

制造一个缺点能让你更有威信

记载武田信玄事迹的《申阳军鉴》中有这么一段叙述："太过聪明的将军会灭亡家族，太过强悍的将军会毁灭自己。"

既聪明又强悍是最理想的武将，但聪明的将军往往不易听信周遭人们的劝谏，他深信自己的判断是正确的。

指挥每一次的战争，这位将军的判断总是正确无误，因此也更加深了他对自己策略的信心。然而就在他对周遭人们的意见皆不屑一顾的同时，他也丧失了获得情报的管道。不久后，他即因不知敌人的袭击而惨遭灭亡。

强悍果敢的将军由于对自己的能力相当有信心，因此敢从事别人认为是蛮干的攻击行为。当他大获全胜时，周遭赞扬之声不绝于耳，声望也愈发地提高了。然而却也在下次的作战中，渐渐地使他的生命一步步走向灭亡之路。

人类往往失败在最在行的地方。事情愈拿手，旁边所隐伏的危机也愈大。

古人有云："擅泳者溺于水。"因为对游泳有自信，毫无顾忌地游向深海，才会因此而惨遭溺毙。

在公司里，若你在某项工作领域中颇得心应手，则更必须谨慎行事。

或许不会有人批评你的发言，在进行任务时也许也不会受到任何限制；建议也可能通行无阻。你的主张总是很有内涵且话锋锐利。

然而，像这样一把锋利的刀被切断，就相当地令人惋惜了。被你申饬过的属下，会被分割成两半，这对你而言是件很不幸的事。总之，你是以自己锐利的刀将自己分裂为二。

若是被聪明、优秀、有勇气且业绩顶尖的上司叱责，相信这位属下是不敢吭气的。若这位部属相当尊敬他的上司，那么双方或许可以相安无事，这就是所谓的"勇将旗下有顺从的手下，部队即能够顺利地达到预期的成果"。

但是其部属将渐渐变得毫无生气，他们会认为不论说什么都会遭到责骂。因此，只要保持沉默，对上司言听计从的话，就可平安度日。若情况演变至此，则工作将很难有所突破。

优秀的主管观察部属的眼光总是锐利的，企图浑水摸鱼的属下通常会立即被发现。因此，属下连喘口气的时间都会被剥夺，如此一来，部属压抑在心中不满就会愈积愈高。他们虽然在表面上很服从你，其实内心早已背叛你了！

即使情况没有这么糟，但是由于团体的能力逐渐萎

缩，因此当领导者尝到败绩时，整个团体也会随之崩溃。或者是部属全体牺牲，只有领导者一人得以扬名立万。

若你不愿沦落至此，那么该怎么做呢？

你必须将锋芒过盛的刀剑，暂时收回刀鞘中。有时不妨说些糊涂话，或故意做错事也未尝不可。若你能放弃凡事追求完美，就算部属做得不够好，你也尽量不要过分苛责他。

虽然属下所完成的任务你有些不满意，但你还是要用赞同的口吻说："啊！这样也不错。"如此你的属下才得以成长，并能够发挥一己之长。

最好你本身也有缺点，如此才能够与部属相处融洽。若你能退一步想："是嘛！这就好办了，这么一来我也可以坐享其成。因为我制造了一点小缺点。"这种上司是幸福的。

也有时刻不敢掉以轻心的上司，他们认为："若让属下识破自己的缺点，不就无法看清他人的企图了吗？在我的周遭怎么可以充满了鸡蛋里挑骨头，甚至企图引爆的人呢！"

也有人会拍着胸脯："让部属看到自己的失败简直比死还痛苦。我绝无任何缺失。要我特意制造缺点的这种卑怯行为，实在办不到。"一味拘泥于此，你的团体将会于竞争中尝到苦果。

你的缺失是善意的，或者真是自己的缺陷呢？这只有你自己才能回答。精明的上司有时不也该显露一下自己可爱的地方吗？

不要害怕当裁判

当属下因为工作而引起激烈的言语冲突时，你应该采取何种相应措施呢？

遇到此种情况时，佯装毫不知情的上司似乎为数不少。属下双方互不相让，几乎演变成扭打的局面，然而就会有假装不知情的上司，让人误以为他耳聋了。

属于此类型的上司，在此时会专注于不太重要的文件上，企图以不注意的姿态蒙混过去，或者他会假装在打电话，使人误以为他的注意力正集中在别处。因这类型的上司未曾扮演过争吵的仲裁者，因此才会害怕被卷入争吵的漩涡中。

也很少会有争吵的当事者请上司过来评理，因为他们认为这么做就表示自己理亏，会被对方轻视。而此正符合了胆怯的上司的心意。因此上司才故意表现得很忙碌，并且视而不见、充耳不闻地企图欺蒙众人。

上述情形你应该如何处理呢？此时最好暂时让双方继续争执。当你感到这个争论似乎无法停止时，即使没有人要求，你也必须亲自前往了解情形。

首先，你必须耐心听完双方的发言；之后，再陈述自己的意见并下结论。按理说，你应当采取叱责双方的方式。假设张某与陈某这两位部属在争吵，张某较强而陈某较弱，此时你应告诫张某而劝诫陈某，之后再说出实际上并非皆能如此容易地解决。整件事情除了经过的原委之

外，亦涉及公司内其他员工的关系。

例如，虽然张某较有理，但是他太骄傲，树敌太多，你经常关注陈某，然而陈某却不长进。诸如此类复杂的因素常纠结在一起。

如果你的态度暧昧，则会使张某与陈某的争论永无休止。因此，即使为难也必须先申饬部属："我听了你们的意见，但是你们也不应该如此地大声叫嚷。"然后表明自己的心意："我尽量想办法解决。"

若你能够以下面的形式做结论，就大功告成了。"有关此项计划的对外战略让张某做，而公司内的成员意见的统合则由陈某负责。希望你们尽速完成自己的任务。"

然而实际情况并非都能如此顺利。或许会有一方觉得不满，甚至在双方的内心皆会留下疙瘩。

即使想为顾全双方的颜面，也必须有限度。明知属下内心不满，你也要闭起眼睛下结论。

你的裁决有时会动摇你在公司的地位。或许采取沉默不语，什么也不管的态度会比较安全。然而如此一来，你的头衔又代表着什么？

若因部属双方的争吵你得出面叱责一方时，可能你将因此而失去部属的向心力，但你不可因害怕损失而不做任何处理。因为，有朝一日这或许能够成为你的一项贵重的财富。

若组员之间的争吵相当频繁，则必须考虑重新分配任务。你需要再次检讨每个成员所负责的工作性质是否适当？有没有不自然或者太过勉强？若不是明显地角色分配

不均，你就必须多制造与大家共同商讨的机会，并努力化解组员们心中的结。

若你组内的成员能够达成共识："我们这个单位拥有共同的目标，我们一致为追求共同的利益而努力。"相信大家必能调整彼此的步调。除非是一个相当特立独行的人，否则成员大都会衷心期待自己所属的团体能够成功。

你必须努力使每位成员皆能发挥一己之长。正因为团体中有着各式各样的人，我们才能期待它的成长。若以这方面的意义而言，适当争吵的活泼气氛未尝不是好现象。

当部属之间的争吵相当激烈时，而你又能持保留的态度并表明："这个问题让我考虑看看！"也能够达到良好的效果。

你需要花费一些时间思考解决的方案，之后再召集当事者共同讨论前些时候发生的事情，如此部属便能自我反省。虽然在争吵时，双方都很情绪化，一旦冷静下来，便会觉得那也不是件需要争得如此面红耳赤的事情。

时间具有缓和人类情绪的特殊作用。这一点你必须善加利用。

慈眉善目也是一种威信

这世上有仅仅是稍微注意属下即受到众人反抗的上司，亦有一开口便唠唠叨叨地叱责，然而却深受部属爱戴的主管。

身为上司，为了能使属下发挥所长，并且带动整个团

体向上，其先决条件是必须成为受爱戴的主管。

①对于工作要耳熟能详。“希望接受这位上司的指导，想要跟随他，听从他的话绝对不会错……”，若属下对你有如此印象，你必然深受尊重。至于邀属下喝酒、送属下礼物的行为，是不必要的。

②保持和悦的表情。一位经常面带微笑的上司，谁都会想和他交谈。即使你并未要求什么，你的属下也会主动地提供情报。

你的肢体语言，如姿势、态度所带来的影响亦不容忽视。若你经常面带笑容，自然而然地，本身也会感到非常愉悦，身心舒畅。

你能永保正确的举止，在无形中它早已引领你步向成功的大道了。有许多的运动选手，都表示类似的看法：“我会在重要的比赛之前，想像自己得到优胜的情景。如此，力量立刻泉涌上来。”

一个永保愉悦的神情与适当姿态的人，较容易受到众人的信赖。

③仔细倾听部属的意见。尤其是具有建设性的意见，更应予以重视，热心地倾听。若那是一个好主意并且可以付诸实行，则不论属下的建议多么微不足道，亦要具体地采用。

部属将因为自己的意见被采纳，而获得相当大的喜悦。即使这位属下曾经因为其他事件而受到你的责备，他也会毫不在意地对你备加关切，因此尊崇。由于上司对部属的工作提案相当重视，不论成败相当重视，不论成败皆

表示高度的关切，因此属下会感谢这位上司，并觉得一切的劳苦皆获得回报。

④不强求完美。上司交代属下任务时说："采取你认为最适当的方法。"即使属下获得的成果并不很完善，上司也能用心地为其改正缺失。即使受到这种上司的叱责，属下亦能由衷地感到歉意，并且尊重他。

通常主管希望能够分配稍微超出属下能力的困难任务给他，因此有能力的部属便会被分配到困难度较高的工作；能力稍显不足的部属便会分配到与其能力相当的工作，若任务未能达成，则不论部属的能力优劣与否，皆须公正地论断。

若你认为："由于分配给他的任务很困难，因此，失败了也没办法。"那就犯了大错，因为如此一来，你原先信赖他而将较艰难的工作交给他的用意，便显得毫无意义。

你亦必须具备对部属的包容力，不能忽略给予失败的属下适当的肯定。虽然部属的任务失败了，但切勿忽略了部属在进行任务时所付出的努力，并且需要给予适当的评价。

人皆有悲天悯人之心，对于能力不好的部属有必要予以支援。你若固步自封裹足不前，整体可能将因为水准低而遭受淘汰的命运。因此，切不可只伫立于原位上。在此竞争激烈的社会中，是不允许个人感伤的。

你忠于公司，专心于工作，在全力奋斗之际，若发现属下中有人无法跟上步调时，你即须有所决定。

你想尽办法要求他和大家以同样的速度前进。因为期待心切，你才会叱责他、鼓励他，若他仍无法成长，只好将他调至其他单位。这样用心良苦，对他而言未必没有好处。

你在通知属下这个决定时，必须简单明了。若你表现得依依不舍并说些多余的话，反而会伤害到他。

若部属能识大体，就毫无问题；若部属因而受到很大的打击，并显得意志消沉，你也不可轻易地付出同情心。此时你应以豁然的态度表明："新工作也许更适合你，拿出精神好好地闯出一片天地！"

你不能与属下纠缠不清，而必须全力往前冲刺。

如你听说部属由于职务调动而一直无法东山再起时，则希望你拥有一颗仁慈的心，衷心的祝福他，相信你的诚心将会让他体会出来的。

二、增魅力

你需要魔鬼般的魅力

作为一个领导者，你可曾静下来仔细想过以下的问题，并从中找到真正的答案？

①为什么，有许多人在没有加班费的情况之下，仍然愿意辛勤加班？

②为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？

③为什么总有一批人为你毫不保留地奉献他所有的才智？

④为什么有人心甘情愿，不顾性命，赴汤蹈火？

多年来，许多人一直不断思索这些问题，终于取得一个惊人的答案：

成功的领导，其关键在于99%为领导者个人所展现的魅力，以及1%的权力行使。

领导，其实就是魅力的极致发挥，影响他人合作和达成目标的一种历程。印度圣雄甘地也支持这种说法，他说："领导就是以身作则来影响他人。"

一个人之所以心悦诚服为他的主管或组织卖力工作、奋斗，绝大多数的原因，是他们拥有一位"魅力"逼人的

领导者——像磁铁般掠获了大家的心，激励大家勇往直前。曾经听到一位部属推崇他的主管说：

“你和他在一起一分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热，我之所以卖命努力，乃是因为他本身一股强大的魅力，深深吸引我所使然。”

从领导效能的观点来看，我们不得不承认：魅力、影响力远胜过权力。

多少年来，有关统御、领导的书籍和研究报告数以吨计，讨论的主题涉及组织领导、领导者行为、权力领导、最近则十分流行“领导才能”。

这些重要的主题，都包含了许多不错的构想。事实上，这些都可精简成一句话：

与其做一位实权在手的主管，不如做一位浑身散发无比“魅力”的领导者。

带人要带心。做一位成功的领导者，除非我们具备了相当程度的魅力与影响力，否则，是很难实现领导统御的第一个课题：赢得部属的信赖和忠心。

有位领导颇具成效的企业家在研习会里，曾单刀直入告诉学员：

“在现实世界里，众所皆知的一流管理者，无一例外地每一位都具有一种罕见的人格特质，他们处处展现出魅力领袖的风范。他们不但能激发部属们的工作意愿，又具有高超的沟通能力，动之以情，晓之以理，浑身散发出热络引人的力量，尤其重要的是，他带领团队屡创佳绩，拥有一连串骄人的辉煌成就。运用奖赏力与强制力来管理，

也许有效，但是如果你要提高自己的领导魅力，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力以影响和争取部属的心。假如你们之一谁能做到这点，谁就能成为一位成功的领导人，而且也可能完成许多不可能完成的任务。”

说的可真是掷地有声！

好的领导才能，特别是个人的魅力或影响力，这比他的职位高低和提供优越的薪资、福利来得重要许多。它才是真正促使人们发挥最大潜力，以实现任何计划、目标的魔法杖。

总之，现在的主管们，需要更多的是令人慑服的魅力、影响力、而不是令人生畏的权力。

我们常常可以听到成功企业中员工的感受和心声：

①我觉得我的主管不能没有我，因为他相当重视我，我愿意为他卖命。

②我的主管让我感到我很重要。

③他让我觉得在团队里有归属感。

④他愿意负起百分之百的成败责任。

⑤他好像是我的父母、兄长、益友和良师。

⑥他比别人更关怀、更爱我。

⑦他让我很明确知道我如何可以成功。

⑧他言出必行，值得信赖。

⑨主管眼光前瞻，看得实际。

⑩他告诉我目标和航向，并说服我一起同舟共济。

成功的领导，的确不在于一位主管的职位和权势，绝大部份取决他有没有具备迥异于人，并足以吸引追随者的

魅力。

在一本名为《领导艺术家》的巨作中，作者威兼·柯汉也提到了相当类似的主张：

除非激发了一个人的工作动机，你很难令人愿意追随你。

同时柯汉也毫不留情的指出：百分之九十的领导人，将工作保障、高薪和福利好（这都是根据主管职位的高低、权力的多寡可以控制的因素）视之为影响员工工作动机的最重要因素，是值得怀疑的。柯汉进一步指出，在员工的心目中，比上述更重要的因素还多得多，意指主管本身得拥有超凡令人“信服”和“归属”的领导魅力，才有办法让员工跟着你走。因此，我们更可以确信：**人们会不会愿意跟随你，要看你是否有无强大的魅力，而非权力。**

务必牢牢记住：**权力并不会自动点燃你的魅力，有权力并不意味着你有某种程度的魅力可以掌握人心。**

不用过份担忧和怀疑自己有无足够的领导魅力。因为领导魅力是可以培养和增进的！

一位知名的社会心理学家瑞吉欧博士（Ronald E. Riggio）就说过这么一句鼓舞人心的话：**“每一个人都有一方魅力的沃土，等待你去开垦。”**

培养魅力从哪里入门呢？要注意有哪些基本原则呢？

如果我们希望成为一位更具魅力的领导者，我们现在第一件事做的事情，就是赶紧培养发展一项吸引追随者的超凡特质——**“跟我来”**。要使追随者“跟我来”，你必须先懂得如何激发他们的追随动机。

柯汉建议领导者如果能确实做到下列四件事情，就会让你具备与众不同的魅力，激发你部属的追随动机，你不妨一试。

①使别人感到他重要。每个人都希望受到重视，你要设法让部属感到本身很重要，并竭尽所能满足他们的这项要求。

②推动你的远见、目标，并说服属下相信你的目标是值得全心投入的。

③想要别人怎样待你，你就这样对待别人。你想让别人追随你，你要关心他们，公平对待他们，将他们的福利放在你的眼前。

④为你自己的行为负责，也要为你属下的行为负责。千万不要将责任推给别人，你应长记心头："这全是我的错，不能怪任何人。"

培养和增进领导魅力，是要讲究方法和技巧的。

当你激发了部属的追随动机之后，你还必须确实做到下面三点，才能更进一步展现令人慑服的"魅力"，有效吸引部属为你赴汤蹈火，让他一辈子永远跟随着你！

①扬善于公堂，规过于暗室。

②做一个前后一致的人。

③注意别人，也让别人注意你。

事实显示，有百分之八十的主管很难确实做到，结果造成员工们离心离德，大伙儿怨声载道，组织成效无法大幅的提高。这种现象值得注意和警惕。

赞歌要当面唱

你可知道，在大多数的组织里，主管们花很多的时间在挑部属的什么吗？是的！我相信你完全答对了——挑部属的错误，然后再花时间批评他的不是。一位主管如果经常重复这样的事情，最容易导致部属自暴自弃，造成上下怨恨，两败俱伤。

人人喜欢被赞美，不喜欢被批评。戴尔·卡内基曾这样说过：

“当我们想改变别人时，为什么不用赞美来代替责备呢？纵然部属只有一点点进步，我们也应该赞美他。因为，那才能激励别人不断的改进自己。”

尽量少批评，赞美可以多一点。

如果你想到处树敌或使你的领导效益降低，你不妨在大庭广众之下指出某个人的错误。**“你会使这个人感到困窘，以后他不但不愿跟随你，可能一辈子都不会原谅你！假如在场的人有支持他的，你的敌人就更多了！因此，绝对不要轻易尝试！”**有位研究领导学造诣极高的学者提出这样的建言。

《一分钟经理人》一书的作者肯尼士·布查博士，也特别强调“赞美”的可贵性，正面性，他建议身为主管者，要经常“挑出员工们做对的事情”，协助员工发挥最大的能力。

赞美是合乎人性的领导法则，适当得体的赞美，会使

你的员工感到很开心，很快乐。这时候，你会经常听到员工的心声：

他很清楚赞美我的表现，我就知道他是真挚地在关心我，尊重我，并且很熟悉我的工作内容。”

同时，你会得到意想不到的回报，那就是你的员工感受到自己的表现受到肯定和重视时，他们会以感恩之心表现得愈来愈出色，愈来愈精彩。

一有机会就赞美你的伙伴，永远不要嫌多。赞美你的伙伴，你可以用真诚的微笑来示意和表达，许多人都支持这样的说法：微笑的力量，无坚不摧，微笑是最好的领导。当然，最直接的方式，还是用语言表达来赞美别人。以下七个方法可以帮助你增进你赞美的能力。

①赞美前，要培养关爱欣赏部属的心态。因为，这是令你产生赞美意愿的唯一方法。

②赞美要找出值得赞美的事情。

③赞美要真诚。

④赞美最好能配合你关爱的眼神和肢体语言。

⑤一发现员工的优点，就立即赞美他，为他打气。

⑥一定要让员工知道你感到自豪高兴的心情。

⑦当然，赞美要讲究你的语言表达技巧。

依然有不少的主管普遍存在如此幼稚的看法，认为员工做好、做对是天经地义的，何须费神去赞美他们？至于做错或做不好是不可原谅的，必须要立刻批评或责骂他们。我认为仍存有这种过时落伍想法的人，应该立即彻底去除如此错误的思想。

我们不是要你永远不要批评、责难你的部属。当你的部属犯有过错时，假使你不适时适地表达你的感受，那么你就是在纵容、惯坏他，这是相当不智的管理手法。我们的主张是：做主管的不是不该批评部属，只是在批评时，要特别讲求技巧。否则会具有破坏性。

怎样才是正确而有效的批评呢？以下七个方法相当管用，值得一试！

①批评要对事而不对人。

②具体地告诉部属什么地方做错了。

③让他们清楚知道你对这项过错的感受。

④不要在第三者面前公开责备他。

⑤批评时，情绪不可冲动。

⑥对女性指责时，最好采取较柔和的方式。

⑦不要只有批评而不赞美。

在玫琳凯·艾施著作一本名为《谈人的管理》书中，她阐明了“批评艺术”的奥妙：

我不认为管理人员批评部属永远都是适当的。“不要光批评而不赞美”，这是我严格遵守的一项原则。不管你要批评的是什么，你必须找出对方的长处来赞美，批评前和批评后都要这么做。这就是我所谓的“三明治策略”。

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

从玫琳凯·艾施的经验分享里，我们得到了一条金科

玉律：

假如你要赢得伙伴更多的忠诚，你必须对她们多赞美，少批评，而且要扬善于公堂，规过于暗室。

光练不说是傻把式

有位终生研究领导学不遗余力的学者，曾经长期对九十位主管进行观察与交谈，结果发现这一群优秀的领导人身上最明显的一个特质就是：**他们有能力引起其他人的注意——他们会传达出格外专注的奉献的讯息，因而吸引人们的注意。**

我们要让部属永远跟随，时时注意他们，并让他们注意到我们，应该是个相当管用的好点子。过去你也许可以坐在办公桌后面来领导部属，现在可大不相同了。你必须离开你的办公桌，走进部属的工作场所里，亲身视察，因为这可是当今激发员工工作热诚，提高领导魅力的最佳捷径之一。我们如何真正能做到注意别人，也让别人注意到你呢？最好也是唯一可行的方法，就是你必须要到处走动。《追求卓越》作者汤姆·彼德士（Thomas J. peters）称这项技巧为“走动式管理”。

有人说你到美国威名百货（Wal－Mart）的主管办公室找人，很可能会扑个空。因为，他们的主管都是马不停蹄地在各家分店造访视察。事实正是如此，根据美国近期一本畅销书中所述，“走动管理”做得最彻底的，要算是威名百货的创办人山姆·华顿（Sam. Walton）了。书中提

到了山姆，华顿早年在潘尼百货（J. C. Penney）当实习雇员的时候，就已经深深体会到主管视察对员工的冲击。华顿说他在潘尼百货服务的时候，有一天最高主管潘尼（James Cash Penney）本人大驾光临，他走到华顿眼前和他谈话，潘尼并教他如何用“最少的绳子和最少的纸”做精美的包装。华顿觉得潘尼的一举一动都流露出对员工的关心。这次的遭遇影响到华顿日后领导理念既深且钜。

当华顿自行创业之始，就立下决心要亲身到各家分店走动和观察，注意别人，也让别人注意到他的存在和关切。华顿本人常夸口说，他每年都会亲自造访数百家以上的分店（威名百货大约有一千七百家，山姆俱乐部约二百余家）。他觉得视察每家分店其乐无比，并且因为亲自造访，各个分店经理不得不早一点发现问题并做解决，以免酿成危机。

你如果经常走出办公室到处看看，跟实际工作的员工不拘形式的谈谈，你将会获得如下的好处：

①资讯流通显得更加顺畅，上行下效，下情上达。

②信心和信任在组织中到处可见。

③你可以让伙伴们了解公司正在推动的事情——尤其是一些和他们自身利益休戚相关的事。

④员工会更充分了解和接受团队的目标。

⑤员工可以自由自在地说出真心话——可以听到原本听不到的事。

⑥可以获得许多乐趣。

⑦员工对你的信任提高到你无法想像的地步。

⑧发现团体中的若干缺失可以立即改正过来。

既然实施“走动管理”有这么多的好处，那么我们应如何有效做好“走动管理”？汤姆·彼德士提出来的六步骤，值得我们借鉴：

①放张卡片在口袋里，上面写着“我是来聆听的”。

②记下你所答应的事，并立即办理。

③保护提供资讯的员工。

④要有耐心。

⑤聆听，但也要借机宣扬你的政策。

⑥利用方法使你自己和你的同事走出办公室。

实施“走动管理”，很显然会受到部属们大力支持和赞许的。因此成功的领导者必须学习传教士的精神，经常在人群中露面，因为，传教士非常清楚了解传授真理不能老是待在房间里，必须走到世俗社会的各个角落中，你也应当如此才是。

走动管理的回馈至少可以归纳成以下五项：

①组织的气氛变得愈来愈民主、和谐和融洽。

②觉得和主管在一起时，信心十足，什么事都可以办得到。

③部属感恩图报，工作更加卖力。

④实际解决了许多现场的问题。

⑤大量的沟通和互动。

学会展览自己

有位企业家说：“**不要把员工唤到你办公室来，这会吓坏他们的。相反地，你要亲自到他们的办公室里看他们。这种方式可以使公司的人看到你。一位不愿意走出办公室的主管，终有一天，会变成一位隐士，跟自己部属失去联系。**”

领导人必须要想尽各种方法，在员工面前露面，用实际行动来推动你的理念、政令，能如此，你才是一位“走动管理”的实践者。你希望成功地落实“走动管理”吗？以下就是一些历经时间考验仍屹立不摇的法则：

①只要他们有话要跟你说，让他们很轻易找到你。

②规定自己，每天至少主动关心一位员工，和他谈谈话。

③员工的生日庆祝会，一定要参加并和他们打成一片。

④你关心一个人，一定要他知道，并立即具体说出来。

⑤在四处走动时，要能准确喊出每个人的名字。

⑥视察时不先言明和事前通报。

⑦要经常实施，切忌“三天打渔，两天晒网”。

⑧造访时，切忌大肆铺张，影响员工的工作。

⑨不要令员工有应付敷衍的感觉，要出自真诚真心。

实施“走动管理，注意部属和让部属注意你，是可以

学习的。其内涵并不深奥，做起来也相当简单可行，靠着这个简单的行动，你就能让你的跟随者真正心悦诚服的跟随着你。这时，你不想成功也是很难的。

永远记清楚：**领导魅力并非完全与生俱来的，是可以学得来的**！

你也可以成为魅力十足的领导者！

因为我们每个人都拥有相当程度的魅力潜能，只要你愿意亲身练习，多加练习以上所提到的各种技巧，必能在一定时间内获得神奇的进步！

当然，你必须要有强烈的改变动机和欲望才行。

罗马不是一天造成的。领导魅力的培养也是如此，需要你投入大量的时间和精力。

成功总是全心投入和持续努力的必然结果，领导魅力的获得自然也不例外。让我们一起共勉之。

将才易遇，帅才难寻

中国有句古语："千军易得，一将难求"。现在，这句古话应当再升华一步："将才易遇，帅才难寻"。对于现代统御领导学而言，将才就是一般的管理干部，而帅才才是领导型的主管。

主管们依其领导才能的高低程度不同，依序可分为"官僚型"、"功能型"和"领导型"三种。许多经营者心中的最痛是："领导型"的主管凤毛麟角不可多得。最大的讽刺是："官僚型"的管理者到处充斥，比比皆是。

“堂上一呼，阶下百诺”是官僚型主管群最典型的领导模式。官僚型主管者似乎不怎么了解“领导”的真义，他们总是板着扑克脸，以专横而不近人情的态度对待部属。他们经常喜欢做些杀鸡儆猴的事情，摆出一副仗势欺人狐假虎威的模样，弄得大家表面上唯命是从，却个个口服心不服。

大体来说，官僚型主管的出现，自然有当时环境、企业文化、组织特质等因素相互影响形成的结果，很难对其角色或作为妄下断语。不过，我们可以知道的是，他们对待部属的方法，有以下五项特征：

①有错没错，全体伙伴都会被挨骂。

②要求一切行为都得符合组织内制度、程序和法令的规定。

③把部属当机器人来看待。

④经常惊吓部属，让部属活在恐惧、不安的阴影中。

⑤逮到机会就威胁部属，希望部属巴结他、讨好他。

随着时光的推移，组织成员的意识慢慢抬头，他们工作的价值观也开始随之改观，员工们期望主管们好好善待、尊重他们，进一步能参与更多的事务，因此“我下令，你听令”的管理模式，开始显得有点不太灵光，这种高压式的官僚形态的领导作风开始受到极大的反弹，逐渐不再受到敬爱和欢迎。

不过，可喜的现象是有些眼光独具、颇具远见的管理者，马上顺应时势知错就改，见风转舵，相当有心地四处学习新时代下的领导新技能，并尝试调整自己的领导风

格，希望能蜕变成为一位跟得上时代潮流而受欢迎的主管。

真正能符合领导型条件的主管，约占主管总数的百分之二十而已。然而在组织之中，功能型的管理者却多如过江之鲫。一九八五年至一九九〇年间，功能型主管大行其道，他们在组织内扮演权倾一时的重要角色，极受肯定和重用，称得上是人人钦羡的“企业英雄”。

在当时许多知名的外商机构里，就存在着这类为数颇多的企业英雄，他们个个志得意满，相当风光。

这些杰出的主管，有些擅长行销策略，有些以灵活调度资金而见长，还有部分精英则靠新创意、新点子而受宠一时。他们共同的专长，就是能灵巧地运用**费尧**（Henri Fayol）**提倡的“管理功能”**（Functions Of Management）主张中所谓的计划、组织、幕僚管理与发展、激励、控制等科学手法，有效地结合了组织的各种资源，带领部属群策群力，每次出击出招，都能顺利地完成组织的任务、使命，不负所托，他们被人尊称为“任务导向”型的主管，似乎也不为过。

由于风云际会、因势利导，功能型主管屡建奇功，功勋彪炳。遗憾的是，他们在带领部属时，所表现出异于常规的一些行事风格，却导致大家噤若寒蝉，敢怒不敢言：

①凭“数字”来管理，控制员工，冰冷无情。

②只重“结果”，不过问员工的心智状态和感受。

③常用“你们”、“他们”字眼，无意中破坏了员工与公司其他部门之间的团结、和谐。

④眼中只有超级巨星，忽视组织中贡献最大的生产者。

⑤企图操纵部属，很少表现出肯定、尊重部属的行为，带人不带心。

更由于他们不屑经常地对劳苦功高的部属们给予赞美、激励、表扬和表达感谢之情，自然，很难真正能赢得大伙儿对他无悔的支持和舍身的忠诚。因此，属下们不是阳奉阴违，就是不心全力去干活；太过于强调数据和控制，而轻忽了员工们人性化的需求，以此希望一直保持团队绩效高度的成长、发展，无异是缘木求鱼，结果造成士气低落一天不如一天，也是意料中必然的结果。

当团队业绩长期陷入不长反退的情况下，一些睿智的经营者探究问题的根源时，他们忽然间察觉出来：原来业绩不振的根源是来自士气普遍低落，而士气低落的真正原因是“领导”不足所致。

的确，在相当高比例的组织中，一直存在大家视而不见的事实：百分之七十的功能型主管普遍缺乏领袖魅力和领导才能。

彼得·杜拉克（Peter Dracker）曾说过一句至理名言：

“领导才能最为重要——它没有代替品”。

哈佛大学约翰·奎许（John Quelch）更明确指出一位真正被大家尊敬、敬爱的主管，除了具备专业的管理能力之外，还要懂得重人性、用真心、用诚意、善待部属，并建立一种荣辱与共、相互提携的**“领导者/成员关系”**（Leader－Member Relationship），才是我们这个时代所需要

的真正领袖群伦的主管人才。

如果你评断分析自己结果，确知自己具备相当强烈的功能型主管特质的话，那么，你要赶快学习、增进你在领导方面的才华，多培养自身的领袖特质。同时立下决心，承诺不要再继续做个擅长控制运作的主管，要做个新时代的领导型管理者，你若能改弦易辙，就有可能趋吉避凶，不致于走上被撤换、调动、提早退休或被长期冷冻不用之不归路。

神奇的七步登天术

如果，现在你是一位典型的功能型管理者，你也许会问："我如何才能在很短的时间内，顺利将自己转型成功，成为一个领导型的主管呢?"

首先你要先了解你自己是一个什么型的领导者。

①放任型

a 只愿意付出最小的辛劳，完成上级所交付的工作。

b 厚颜坐领薪水，只愿作上司、下属间的传声筒。

c 重视自己的私利，对组织的利益则抱着事不关己的态度。

d 对业绩、工作伙伴均漠不关心。

②人际型

a 相当重视自己和部属相互间的人际关系。

b 常以低调、柔和的语气说服部属工作。

c 交付部属工作时，会说是上司的指示、命令，表示

自己无能为力。

d 重人和，对业绩抱持着自然发展的态度，做多少，算多少。

③团队型

a 通过部属间和谐的关系，团队参与来提升业绩。

b 员工的需求、满足与组织的业绩成长有直接的关系，快乐的员工常能创造高额的业绩；个人需要与组织目标融为一体。

c 尊重部属间人际的互动，树立主管领导群伦的魅力与亲和力。

d 部属愿全神投入，保持高度达成组织目标的企图心和持久不懈的毅力。

④平衡型

a 兼顾良好的人际关系和达成组织的目标两者的均衡发展。

b 将人视为完成业绩的重要工具，不过，也会经常为他们争取应得的权益、福利和保障。

c 教导部属时，会提到工作重点、要领，不过，较少做到谆谆教诲的程度。

d 把部属当做是朋友也是工作伙伴来看待，付出多少，定能收回多少。

⑤任务型

a 以业绩为中心，认为部属与机器并无不同，是完成业绩的工具。

b 很强调目标，致力于计划、督导、控制等管理功能

的发挥。

c 权威式的管教，要求部属绝对服从公司的规章、制度，不得二心。

d 严格禁止部属间形成次级图体，有非正式关系的活动。

假设你现在是一位乐观、积极的人，心理、态度已经全新装备好，且愿意而又勇于接受改变的话，我建议你根据我提供的七个步骤，确实动手去执行，我愿向你保证：没有人敢说你不能成为一位理想中的领导型主管。

步骤一：应该先了解自己。你可以利用以上的分型，从中先了解自己的领导风格、形态，以了解真正的自我。

步骤二：了解别人眼中的我。可以向你的部属、伙伴和直接上司请教一个问题："我的领导形态表现出什么风格?"

步骤三：了解部属。运用一些检测工具了解所属成员的需求、价值观、个性。

步骤四：向自己宣誓，承诺要做一个"领导型"的管理者。

步骤五：拟订一个改善自己的计划。

步骤六：下定决心，严格要求自己每天力行这个计划。

步骤七：每天睡眠以前评估、反省，掌握发展的进度。想想看我今天什么地方做得很满意？我有什么地方依然故我，没有改善？明天我要怎样做才能比今天更进步1%?

如果你能持之有恒，认真不懈怠去执行的话，差不多只要二十一天的时间，你就会发现自己的领导风格开始转型，而且小有进展。当你开始尝试时，也许会有些不顺畅、不适应的地方，但千万不可因为一时的挫折而打消念头。你应该不时地提醒自己：**我一定能够成为真正的领导者。**”并继续坚持做下去，一直到成功为止。

有人曾说过：**只要你是一位真正的领导者，就会有一支成功的军队或一家成功的公司。**”

打肿脸也要充胖子

领导者的魅力之一，就是他的自信。为了树立这种自信，有时候打肿脸也要充胖子。

先说一个有关德克萨斯游骑兵的古老传说。

事情大约发生在二十世纪初。有一帮横行美国西部的土匪，占据了一个小镇。他们枪击酒吧，威胁居民，并将警长撵走，镇长在无可奈何的情形下，只有发电报给州长，要求派骑兵来恢复公共秩序。州长同意了，并告诉他这队游骑兵会在第二天乘火车来。

第二天，镇长亲自去接驾，令他不敢相信的是，只到了一位游骑兵。

“还有其他的队伍呢?”这位镇长问。

“没有其他人了。”这位游骑兵回答。

“一位游骑兵如何处理这大帮的土匪呢?”这位镇长气愤的问。

“好了，这里不是只有‘一’帮土匪吗?”这位游骑兵说。

这个传说并不见得是百分之百的真事，但它根据的是一个事实：不到一百位的游骑兵，保卫着整个德克萨斯州。尽管一位游骑兵单独执行任务，也从不感到对方的人多，他会看情况决定自己该怎样做。他会平静地激发和组织那些丧胆的民众，并引导执法人员采取行动。他们所遭遇的状况几乎全是极度危险的，但游骑兵习惯于领导别人出生入死。有这类的事实，才会产生刚才说的这个故事。

领导者如何能为这么多人的生活、工作、或是一家资本数十亿美元的大公司负起责任？领导者如何能为国家前途，甚至是整个人类的未来负责？领导者又如何领导成千、甚至是数百万的男女完成某些事业？领导者在从事这些伟大任务时，似乎毫无恐惧和犹豫，他们是从哪里得到这样坚强的自信心？

一本有关领导学的旧空军训练手册上说：“一个不能说服自己相信他能作好所赋予的任务的人，不会有自信心。”

这句话一点不假，你要知道你能做好某件事，然后你才有自信去做。但事实上，你也有失败的可能。所以，问题就在：在你还没有尝试做一件事以前，你如何知道你一定会成功？

李梅将军将美国战略空军发展成一支前所未有的强大武力，后来他又担任过空军参谋长。在第二次世界大战前，他只是一位卅岁的空军上尉，职务是 B—17 轰炸机的

领航员。正式说来，他领导的只是自己一个人；五年以后，他就升到少将，领导着数千人。他不但要为这些人的生命和福祉负责，而且也要为影响战争结果的重大任务负责。

在第二次世界大战初期，李梅以上校大队长的身份被派到欧洲作战。在李梅抵达以前，轰炸作战的成果糟透了，这是德军集中猛烈防空炮火对付轰炸机的结果。

那些老资格的轰炸机人员告诉李梅说："你无法直线平飞几秒钟，要是勉强这样做，你一定被打下来。"

当时的轰炸机必须缓慢的直线平飞，精确的选定瞄准点，计算好风向、风速，然后丢下炸弹，才能命中目标。这段时间至少要十五秒，不然，炸弹就绝不可能击中目标。

李梅注意到飞机的损失，同时也注意到轰炸成果。由于成果太糟，轰炸机就不得不为同一个目标来回两三趟。没多久他下达一项新命令："每架飞机在丢炸弹以前，必须直线平飞 10 分钟。"有些专家对他提出警告，他这样做也许会使全军覆灭。李梅虽然是将专家的话听在耳中，心中却肯定自己是对的。

实施以后，炸弹果然都能精确的命中目标，虽然平均每次任务损失的飞机数量增加，但摧毁目标和损失飞机的比率却大量下降了（因为不用再为同一目标来回两三趟）。

后来，李梅因此升了准将。

两年以后，李梅又以少将的身份派到太平洋战区，领导 B—29 轰炸机对日本作战。B—29 是值得一谈的机种。

它是以“超级空中堡垒”为设计构想，各种角度都有火力可以掩护；它的四具马力强大的引擎，可以飞到任何防空炮火射击不到的高度；精密的压力舱和供氧系统，再加上其他的设备，可说是当时最理想的高空轰炸机。

性能优越，造价当然昂贵。因此，陆军航空队总司令艾诺德将军告诉李梅，对待 B—29 轰炸机，千万不能像对待其他造价较便宜的飞机一样。艾诺德认为，不管是在作战或平时飞行，只要有一架 B—29 遭到损失，都应举行一次特别调整。他告诉李梅，处理每架 B—29 损失的态度，要像海军处理一艘航空母舰或主力舰的损失一样郑重。

李梅开始展开对日本的轰炸作战。轰炸成果糟透了。问题当然不是出在日本的防空炮火上；问题是在风的切变：B—29 飞行高度的风势，和低空飞行时完全不一样。对炸弹至目标的影响时间也比低空为长，准确度因此很难控制——他们会击中任何地方，就是炸不到目标。

李梅研究这种情形，并听取幕僚人员和实际作战机员的建议，然后自己作成决定。他下令将机上所有压力舱和氧气设备全部拆除，并命令将防护炮拆掉，没有炮，当然也就不用带炮手。减少了这些装备和人员以后，就可以带更多的炸弹；然后他命令他属下的 B—29 飞行高度不得超过 7000 英尺——而不是原来的 29000 千英尺。

那些专家又警告李梅做错了。他们说这样做会弄得全军覆灭。同时他们说，放着花了大笔经费制造的高空设备和防护火力不用，让机员去冒生命危险，艾诺德会撤换他的职务。

李梅要机员在七千英尺投弹的命令的确有效，对日本所造成的灾难大得难以形容。他所达成战果，远超过空军史上任何一个战役。

是什么使李梅敢作这样冒险的决定？为什么他有这么大的勇气和自信？在前不久，他才只指挥一个大队，再往前推溯不久，他所指挥的只是他自己一个人，他哪来这么大的自信心？

无疑问的，李梅在下达这项命令以前，就知道他会成功，是什么想法使他相信自己会成功？

有句老话说："没有比成功更能导致成功。"这句话的意思是说，成功会制造成功；成功的人会变得更成功。换句话说，假若你在过去成功，就会有更大的机会在未来得到成功。

但在你没成功以前，你如何达到成功呢？这就像是鸡生蛋、蛋生鸡的问题。没有蛋就不会生鸡，但没有鸡又哪来蛋？

幸运的是，你可以在一次大成功前，先得到一些小成功。**不要小看小成功，对培养自信心，这些小成功和大成功同样的重要。**因此，假若你能在做某方面的事上先赢得一些小胜利，你就会培养出一种心理：自信能完成更大的事情。

很多领袖就是这样训练出来的。他们由于领导的团体越来越大，得到成功的次数越来越多，而培养出自信和自尊。每前进一步，他们相信自己能成功的信心就增加一点。正如我们所见到的，这种认为自己会成功的信心，乃

是培养自信的要件；而自信又是成功的必需条件。

一般人都会这样想：这些领导者在工作上有发展，是因为他们在每件事上累积的技术经验和生产知识。不过，在如今这种技术专门化的年代，你不可能在你的工作上样样精通。这是说，培养你的自信比专门知识更为重要。

不幸的是，有很多人却没有这种领导大团体的训练机会。有的人有此能力，却因为太受上司重视，无法离开现职；有的人终生怀才不遇，直到事业生涯的末期才受到重用。因此，他们必须随时作好当领导者的准备——不管他们是否领导过较小的团体。

头上无冕也称王

培养自信的第一种方法，就是先培养自己做一个“无冕领袖”。不要担心没机会，只要你多加注意，每天至少会遇到一个这种机会。事实上，在你周围，每天都会有人向你求助，要你去领导他们，你得抓住这些机会。

记住，你不必是一位经理人，同样可以成为一位领导者，职位和领导有时是两回事。**做为一位经理人，必须将事情做对；而做为一位领导者，则必须做对的事情。**的确，你并不需要正式的职位，同样也可以成为一位领导者。

何谓“无冕领袖”？一位无冕领袖就是在自己正常责任外，寻求或接受对别人的领导工作。做为一位无冕领袖，你也许可以拿到钱，也许分文都得不到：但只要你愿

意寻求，就可以在这些额外的工作上培养你的领导技巧和自信。

要想成为一位成功的无冕领袖，首先就必须愉快地接受工作上的责任。你不但要肯负责，而且还应该寻求每个这样的机会。

这类的机会实在太多了：是否有一份特别报告要撰写呢？老板是否想找个组织公司球队的人或是教练？公司是否需要一部新电脑？谁负责去选择或是购买？办公室是否有定期舞会或周末聚会？每一个发起和组织的机会，全都是成为一个无冕领袖的机会。

这类的事做得越多，你越容易成为领袖人物。越来越多的人会将你看成是他们的领导者，你对自己的领导才能也就会越来越有信心。

无冕领袖的工作，并不一定是在正式工作上。每天到处都会发生一些需要立即解决的问题，并且需要有一位领导者来协助别人解决这些问题。。

注意看看四周，你就会发现：每个人都在寻求别人的领导。每个人都似乎不知道事情该如何办。你知道该如何办吗？你愿意去试一试吗？假若如此，你将立刻自动升到无冕领袖的位置。

奇妙的是，你常常会发现：这些事并不是没有人知道该如何去做，而是没有人愿意带头做。他们不愿做这些工作，也不愿负起这个责任，但有些工作是必须要人去完成的。在这种情形下，只要你肯带头，你会惊奇地发现，别人很容易接受你的领导。

请注意不要误解我们的意思。在某些环境下，会有似乎人人都想领导别人的情况发生。其中有些例子还竞争激烈，为了争夺领导权，互相勾心斗角，明枪暗箭。

在这种环境中，不管你能不能，别人都不会来请求你领导。我们的劝告是；在这种情况下，最好袖手旁观，隔山观虎斗。假若情况变得紧急，需要采取某些行动时，你才自己下手。尽力帮助你的团体，却不要去争夺领导地位。因为不管你多有领导才能，总不能在每个你参与的场合中都当领导者。但这并不重要，你四周充满着无冕领袖工作的机会。

操练一样压箱底的本事

研究结果发现，有一种能吸引别人自动追随你的重要力量源泉，而使你成为他们的无冕领袖者——那就是专长。

何谓专长？所谓专长就是在某件事物的高深知识或巧妙的技巧。任何方面都可形成专长。不管是行销、企管、股票交易、档案管理、投资、买卖车辆、贷款、玩保龄球或棒球。甚至是如何吃、如何穿、或是如何慢跑和修草地，都可以形成你的专长。人类的一切所作所为都可以形成专长。

接下来，你必须明白专长能力使你成为领导人物的重要性。任何专长都会使某些人找你当他们的领导者。不过最重要的一个因素是：你的专长正合乎周围人的需要。譬

如说你保龄球打得很好，正好你的公司有很多喜欢玩保龄球的人，他们就会找你当领导者；假若这家公司玩保龄球的人很少，你想当无冕领袖就不能靠玩保龄球这项专长，因为很少人有兴趣！

你可以由自己的专长来衡量自己当领导者的机会有多少。其次，要利用专长来增加你做领导者的机会，就必须确定你的专长是团体所需要的；换句话说，你要使你的专长符合周围的人的需要。如此，你将增加领导别人的机会，而在领导的过程中，你同时也得到了自信。

在第二次世界以前，巴顿所以能升成将军，有一个主要因素是因为他熟悉坦克。在第一次世界大战中，巴顿29岁就已升到上校。他领导第一支在战场上作战的坦克部队，由于预算裁减，陆军必须裁掉若干坦克，巴顿又回到骑兵部队去，军衔一下恢复到中尉。到了1940年，他又一路奋斗升回到上校。当时陆军亟需坦克人才，巴顿是少数具有这项专长的高级军官，因此陆军很快又将他升为将军。

有些企业界的平步青云者，因为同样的原因迅速升到顶峰位置。这包括创立苹果电脑的史提芬·杰伯（Seven Jobs），克莱斯勒汽车的李·艾科卡（Lee lacocca），MCI董事长威廉·麦高文（Willian McCowan），联邦快递（the Federal Express）创办人兼董事长佛瑞德瑞克·史密斯（Frederick Smith），以及其他很多的人。他们都有一个共同的贡献——具有对别人有某种重要性的专长。

假若你认为雷依·克洛克（Bay Kroc）会成为亿万富

翁，只是因为他进入到汉堡这一行，那你就大错特错了！在他创立麦当劳以前，已有太多制作汉堡的公司；而当麦当劳每年都在成长之际，其他公司却在亏本。克洛克虽然没有发明汉堡，却为汉堡业开创了新局面，因为他早就培养好这方面的特殊专长。他不但懂得如何做出好吃的汉堡，而且还知道如何让别人认定他的产品价廉物美。他联合运用统一配销、品质管制以及诸如量杯的技巧，即使是一个高中学生也可以制作出好品质的汉堡来。不管世界各地，麦当劳汉堡质量，都是一样——都是一样的好。

假若你要人们肯定你，甚至寻求你作他们的非正式领导者，你唯一要做的就是培养他们所需的专长。

求取专长是件极有趣的事，不但有趣，而且似乎是个极大的秘密，因为太多人不知道这项秘诀——只需要五年不到的时间，你可以成为任何方面的专家。当然这只是条件之一，另外你还得作努力。

杰伯和伍兹尼克（Wozniak）在创立苹果电脑公司时，只不过是两个由大学退学的学生，但后来成了千万富翁。只是，他们在高中时代就已学习如何设计电脑，这段时间使他们成为电脑专家，时间正好大约是五年。

肯尼斯·古柏博士（Kenneth Cooper）在防止心脏病突发上，对人类的贡献也许比任何人都要大。当他还是一名空军飞行外科医师时，他就研究发展出有氧训练这个观念。在这方面他写了不少的书，作了无数次的演讲，并在达拉斯设立了有氧训练中心。他协助数以百万计的人走向健康之路，使数以百万计的人免于不必要的早死。他的努

力推动了全球的人作慢跑、散步、骑自行车、游泳和其他各种健身运动。

当年古柏首次提出他的研究报告，建议整个美国空军实施有氧训练时，并没有被接受，有些更资深、经验更丰富的飞行医师不相信这有什么用。他们不能相信在这样短短的期间内，一个人能培养这么多专长。

实际上，从古柏首次发表他的学说——有氧训练对心脏运动的关系，到他成为这方面的专家正好只有五年。

假若你还是怀疑成为专家所需的时间，你可以作一点研究。你可以去看一些报章杂志和书籍，研究那些在事业上有所成就的男女。建议你研究那些年轻的成功男女，免得你受了自己的愚弄，将这些人的全部经历都算进去，而不是只算他们获得某项专长的时日。

譬如说，桑德斯上校（Harland Sanders）开始以他的祖传秘方出售炸鸡，建立起全球性的肯德基炸鸡连琐店时，年龄已超过60岁。

你可能说他是以一生的经验获得了这项专长，你完全错了。在62岁以前，桑德斯根本还没开始学习炸鸡的事。

我们建议你研究那些年轻成功者的事迹，并不是因为年龄稍大的人不能成为超级成功者，他们一样可以。桑德斯和克洛克只是成千上万这类例子中的两个。不过，要是研究较年轻者成功的例子，你就不会怀疑他们到底花了多少时间获得使他们成功的专长。

这并不是说要你专找五年得到成功的例子，有时成功所需的时间或许要长一点。同时我们在这里也不是讨论成

功所需的时间，而是谈有关获得专长的时间。假若你想成为飞行、空手道、舞蹈、行销或经理方面的专家，你是可以做得到的。你绝对可以获得这项专长，而且花费的时间只要五年，或五年以下。

但是你千万别忘记，专长不会自动形成，你必须努力求取。假若你能和杰伯、伍兹尼克、古柏以及其他许多成功的人一样，努力去求取专长，你会得到，人们也就会找你做他们的领导者。

乐天派身后有人追

最后一个培养你作领导者所必需的自信的方法，是训练自己多作乐观的想像。我们可以举出一个例子，让你自己去试一试。

你现在开始想像：有一块 2 英尺宽、4 英尺厚、20 英尺长的硬木板放在地面上。假若有人放一张 50 元的钞票在木板那一头，并告诉你只要你走过这块木板，那张钞票就是你的。你不会有什么犹豫，你会满怀信心的走过木板，将钞票捡起来。

假若将木板升高到离地面 15 英尺，情形又会怎样呢？你也许仍然拿到这 50 元，但行动要困难得多。你每一步都会多加小心，走的速度也要慢得多，每走一步都得有所顾虑。这两种情形的差别在哪里呢？距离未变，木板的宽度和厚度也未变，甚至 50 元钞票和你开始位置的关系都未变——只是木板放的高度变了。这实际上并没任何不

同，但真正一样吗？

现在再让我们将木板的高度升到300英尺，置放在两幢摩天大楼之间，除了高度以外，其他任何条件都未变：木板、距离、宽度、厚度、甚至于钞票的位置都未变。你还想要这50元吗？也许至少要1000元，你才愿意试上一试，也许出再多钱你也不干。即使你肯试，我敢打睹你会非常非常小心。

当然，真正的差异在你的想像起了变化，这是由高度变化所引起的。当木板放在地面上时，我们的想像完全集中在那张50元的钞票，不过，当高度增加，我们的想像不再集中在钞票上，而是想到跌下来会产生的后果。

卡尔·华伦达也许是人类有史以来最伟大的走钢索专家。他走的距离远，钢索高悬在半空中，从来不用安全网。尽管年龄渐老，他在索上都不作一点停留，70岁时的表演，依然和20岁时同样惊人。

最后在1987年，当他在波多黎各·圣约安表演，走在两幢大厦之间的钢索上时，不慎摔下致死。

几个星期后，他的妻子接受电视台的访问，谈到华伦达最后一次的表演："那次非常奇怪，通常在他作表演的几个月前，除了成功的演出外，他就不想其他的事情。这是第一次他不想自己的成功，而想到会摔下来。"

华伦达的妻子又说，这次甚至是他亲自去检查钢索——这是以往他从来没有做过的事情。

毫无疑问的，华伦达悲观性的想像，和他这次失事大有关系。

与悲观性想像能伤害到你的自信恰恰相反，乐观性想像能大为增加你的自信。

在研究想像方面，有位权威专家名叫查尔斯·嘉菲德博士（Charles Garfeld）。他是位很独特的人。嘉菲德发现，大多数有效率的工商高级主管都会作这种想像排演，而效率较差的却通常不作。

嘉菲德在他《项尖表演者》（Peak Performers）这本书中，描述到他的理论如何由苏联表演专家于 1979 在意大利米兰所作的表演证实。

嘉菲德是位业余举重者。有一段低潮期，他几个月中都举不出理想成绩。最后他终于举出他的最佳成绩：280 磅；事实上，他在以往经常练举重时，曾经出现过这种成绩。

这些苏联人问他，他认为现在他能举的最大重量是多少。他回答说，他可以举起 300 磅。最后尽力而为，真的举到了这个重量。

据嘉菲德自己说："那很难，真的很难，要不是室内气氛刺激，我怀疑我能作得到。"

然后，这些苏联人要嘉菲德又躺回去，并且放松自己，同时要他作一系列的想像放松练习。然后一面要他缓慢的起来，一面在 300 磅重量上又加上 65 磅。在正常情形下，他绝对无法举这么重。

他开始产生悲观性的想像，但在他还未在脑子中固定这些想像前，这些苏联人又开始对他作一系列的想像练习。

嘉菲德说："他们坚定而彻底地告诉我作一系列的想像准备。在我的脑海中，我看到自己平躺在长凳上，我看到自己举起了这365磅。"

出乎他自己的意料，他不但真的举起了这365磅，而且还觉得比以往要容易得多。

想像排演不但有效，而且做起来容易，毫无痛苦和后遗症。

秘诀是：首先你要尽量放松，然后做乐观性的想像。先躺下来，尽量放松自己；然后从脚先开始。告诉自己脚已经麻木了，在脑子里将这个意念重复多次。

然后从脚掌到小腿，再到大腿、臀部，一直这样延续下去。每到一个部位，就重复这个意念，直到它最后完全放松及麻木为止。

等到全身都完全放松以后，再开始作乐观性想像。譬如你今天要去主持一项会议，你必须获得领导所有与会者的自信。

在你的脑子里，会出现会议的场面，一切细节都浮现在想像中，你会看到桌子、灯光和室内装饰。看到各种景象，听到各种声音，闻到一切气味，而且感到非常真实。你会看到每个与会的人。你预先排演议程表上的每个项目。在想像中，不只是预演你所要说的每句话，而且还有对别人的回答。在想像中，你随心所欲的要事情完全按照你的排演进行。

在完成一次预演后，还可以将整个过程再重复一遍。假若是特别重要的事，也许要一天预演两次，而且连续好

几天。

这样做有效吗？真是奇妙，运用这种想像技巧，很少遭到失败。事实上，大多数的真实情况也一如你想像中的那样。当然有时候变动也会很大，但**一次又一次在想像中看到有利的结果，本身就有戏剧性的效果**。经过这种预先排演以后，再遇到领导别人的状况时，也许就不会失败了。

死不回头能赢得崇拜

假若你想被人认为具有领袖气质，你不能只专注于你想完成的工作，也要能显示出你对属下的专注。

在历史上就有好几位军事领袖，自海上登陆以后就将船烧掉，以向属下显示，除了胜利以外别无其他选择。只向前，不能后退，因为他们唯一的退路——船，已全部没有了，历史家大都采用这种说法。

这并不是烧船行动的主要原因，因为部队要是愿意，他们还是可以选择投降。这些领导者所以烧掉船的真正原因，还是为了显示领导者对自己目标的专注。

这里有很多显示专注的方法，诸如坚持对目标的追求、不管花费的时间多久、自我牺牲、愿意冒险、以及尽量使用本身资源等等。

乔伊，柯斯曼（Joe Cossman）是一位亿万富翁。如今他住在加州棕榈泉。他随心所欲地环游世界，帮助那些开始创业的人。

柯斯曼出身贫寒，在第二次世界大战后，柯斯曼从军中退役，在宾州匹兹堡找到一家出口公司的工作。他不是大学毕业生，又没有什么专门技术，每周只能赚35美元的薪水。每晚在晚餐后，他就在厨房的桌子上，写信和全世界至交联络。他急着想自己做生意。

在一年时间里，他发出了几百封信，但是由于地址错误，全都投递无门，这就耗尽了他所有的休闲时间。

请注意，他这种执着就显出他的专注。

有一天，他在《纽约时报》上看到一幅卖洗衣肥皂的广告，这类的肥皂当时还很稀少，他以电话证实了这项广告后，又开始对国外的至交发信。

几个星期以后，他的银行通知他，有一封十八万美元的信用状给他。这表示只要他能将把皂运上船，这张信用状就可以兑现。信用状的有效期间只有30天，假若他在30天内不能装上船，信用状就作废。

柯斯曼的肥皂批发商告诉他在纽约有货。他所要做的事只是到纽约去安排肥皂装船事宜，当然还要处理一些财务上的问题。柯斯曼找到他出口公司的老板，向他请几个星期的假。但老板不准。柯斯曼只得找到一些匹兹堡的朋友，问谁愿意到纽约去办这件事，就可得到这项交易的一半利润。但是没有一个人愿意去。

柯斯曼最后无办法可想，又再去找老板，声明假若不准他假的话，他只有辞职，老板看他这样专注，只有让步。柯斯曼和妻子在银行里只存了300美元，但妻子也尊重他的专注，她对他有信心。他们提出这仅有的300美

元，让柯斯曼带着上纽约去。

在住进旅馆以后，柯斯曼又打电话找批发商。结果电话号码弄错了，也就没有地方去找这批发商。但柯斯曼仍然坚持不放弃。

他到图书馆找到一份肥皂公司的名录，回到旅馆后，他打电话问美国电话公司，仅电话费就用了800美元，最后他找到一家阿拉巴马的肥皂公司有这种肥皂，但必须由他自己去阿拉巴马提货。

柯斯曼找遍了纽约所有的货运公司，找到了一家以赊账方式来为他运3000箱肥皂的公司。这时候他又有了另一件麻烦，30天的期限浪费了很多，他是否还有时间将肥皂运到纽约上船?

但柯斯曼仍显示出对目标的专注。那些借钱给他的人都说，在他身上似乎有着某种东西使他们信任他会成功，而愿意将钱借给他。

他将肥皂运到纽约后，只剩下不到一天的装船时间。柯斯曼亲自动手帮忙装船。他们整整工作了一夜，到第二天中午，事情非常明显，他们在银行关门以前无法上完货。在银行关门前不到一个小时，柯斯曼只得离开装货码头，前去找轮船公司的总裁。

后来柯斯曼告诉朋友说："当时我已经一星期没洗澡，由于帮忙将肥皂装船，整夜没有睡。我满脸胡子，早饭钱还是向货车司机借的。肥皂公司的人追着我要肥皂的货款，货车公司也在催讨我欠他们的钱。旅馆等着我要钱，但不知道我的去处。甚至连我妻子也不知道我的下落。我

的外表和我的感觉，仿佛我自己也需要用一箱肥皂来清洗。”

就在这种情形下，他去到轮船公司总裁办公室，向他说出全部事情的经过。这位总裁注视着他说：“柯斯曼，事情已做到这种程度，你不会失去这笔生意了。”

说着他交给柯斯曼装货凭单——虽然肥皂未装完。这表示轮船公司愿意负责，要是货装不够，要由它赔偿损失。他并且派人将柯斯曼送到银行去。

这项首次交易的成功，使柯斯曼赚了三万美元，这对一个周薪35美元的人来说，可说是相当好了。

柯斯曼为什么能成功的影响每个和他打交道的人？这是因为他所表现出的专注热忱。曾经跟随过他的都视这为一种领袖气质。

罗杰·艾利斯（Roger Ailes）是一位高级传播媒体咨询顾问，他曾担任过很多公司总裁和政治竞选活动的顾问。他曾如此说过：**“领袖气质的要素就是能显示你对一项理想或目标的专注。假若你想表现有领袖气质，设法显示出你的专注。”**

穿出一副王者之相

有人认真研究衣着对人成功的影响。研究所得到结果非常惊人。他根据这项结果所写成的一本书《迈向成功的衣着》（Drees for Success）成为全美国的畅销书。作者约翰·莫洛依（John T. Molloy）的研究显示，你的穿着是否

适合你的职业身份，对成功有着莫大的关系。

不过，你应该明白，你是哪类的领导者，以及你所领导的是哪类人，为了发挥最大的成功效果，你就应该有不同的衣着。假若你在牧场上穿着整齐的西装，在别人眼中你不会有任何领袖气质。

同时，衣着的方式应注意到要能建立起一个特别的领导者形象。

军队对这一点早就注意到了。将领们通常设计自己的制服，以凸显他们想建立的形象。

蒙哥马利无帅以他的“贝雷帽”著名。他在这种扁软羊毛质料的小帽上，缀上他指挥下主要单位的队徽，还随时穿着一件套头衬衫。他建立了一个随便、舒适的形象，哪怕是在战斗最激烈之际。官兵只要见到一位头上软帽缀满队徽，穿着一件套头衬衫的人，立刻知道是他们的司令官来了。

巴顿也非常相信仪表的重要。他特殊的穿着包括一顶闪亮的头盔，臀部两边各挂一把手枪，甚至在战场上还系着领带。他的官兵也是老远就认得出他来。

艾森豪威尔穿着一件自己设计的短夹克，最后整个美国陆军都采用这种夹克，而且名字就叫“艾克夹克”。

麦克阿瑟也建立了一个特殊形象。在第一次世界大战中，他还只是一位年轻的上校，他的制服就与众不同。他不带钢盔，也不佩手枪。他的理由是：“钢盔会伤害我的头，降低领导效率。我所以不带佩枪，乃是因为我的任务不是战斗，而是指挥别人战斗。”

在条二次世界大战中，他不打领带的制服，金边帽子，大烟斗和太阳眼镜，也都成为他著名的神秘象征。

很多其他的军中将领也讲求所穿军服与众不同。有的虽然穿着制式军装，但是经过特别剪裁，质料也比制式的要好。有些指挥官喜欢执一根装饰用的棍子，可以视为美国式的元帅指挥棍。

西点军校军事建筑系系主任特纳尔上校，即使在教室上课时也穿着一套迷彩野战服。特纳尔以前担任过美国陆军空降兵学校校长。他是位猛虎型的领导者，团体无论做任何事，他都会亲自参与。学生们都将他看成能在水面上走的奇人。

美国陆战队司令四星上将盖瑞也喜欢穿迷彩伪装衣——甚至到国防部就职后还穿。他是唯一穿野战服的参谋首长。你一眼就会看出他来，他的野战服似乎在告诉你："我是一名战士，我的任务就是作战。"

你不必要穿野战服，但假若你想表现出领袖气质，你就得花费点时间来塑造形象，根据你想成为哪种领导者而决定你的穿着。

在两百年前，约瑟夫·朱伯特说："**一位服装整齐的士兵，乃是种自重的表现。他显示出更能控制自己，而使敌人更为疑惧。因为良好的外表本身就是一种力量。**"

想做大人物，就得有大目标

大人物的一个重要标志，就是他们都有很伟大的目标。希望你能明白，你的成就不会比你所期望的更大。为别人或是自己定目标时，情形也是如此。另外还有一件事是你必须知道的：没有人肯为了微小的目标努力或是牺牲。他们为什么要？任何时候他们都可达到这类的微小目标，用不着你来领导。这类的目标即使完成，也没有什么意义。因为它们不够刺激，在达到时也不会使你有成就感。但是，假若你能为属下指示出艰难的目标、伟大的任务和真正有价值的使命，他们会牺牲一切来协助你完成。

查理士·嘉菲德博士（Charles Garfielb）观察一家大飞机制造公司的作业情形，发现工程师、工人和生产人员在工作效率上突然大为改进。这家公司当时在为阿波罗 11 号月球火箭生产组件。他说："每个星期，我都听到一些故事，人们工作水平升高到几个月前连自己也想像不到的程度。"

这种工作水平一直维持到登陆月球任务准备工作完成。等到 1969 年 7 月 20 日尼尔·阿姆斯壮（Neli Armstrong）和布兹·艾德林（Buzz Aldrim）在月球上漫步以后，这家公司员工的工作水平又恢复到正常状态。嘉菲德说："他们是在到达顶峰后又回到地面上。"

其实，这家公司的高级主管要是想员工保持工作效率

的巅峰状态，他们可以设定下一个远大的目标。因为只要你真正追求远大的目标，没有任何事是不可能的。

你曾听过罗伯·舒勒博士（Robert H. Schuller）所说的话吗？他是一位牧师，写过二十几本书，录过多卷录音带，同时还有他自己的电视特别节目。他刚到加州的时候，没有教会和信徒，身上只有500美元。25年以后，他建立了一座价值2000万美元的水晶大教堂，可以容纳4000人听他讲道。

舒勒博士宣扬他所谓的“创意思考”。他强调你可以完成别人眼中认为不可能的事。根据他说，唯一重要的是要找到合适的人来协助你。

人们会愿意协助你完成看来不能完成的事。事实上，只要你的目标够伟大，正如邱吉尔所要求的，人们会献出他们的血、汗和泪水。

你应该设定什么样的目标呢？只要是伟大而值得的，任何目标都可以。

里昂·尤利斯（Leon Uris）在他那本《战斗呐喊》（Battle Cry）中，以小说的笔法写出二次世界大战中他在陆战队的一段经历。

他书中的主角“高口袋”胡克斯利中校，带着他那一营人作艰辛的12小时行军，一心一意要创全师的行军纪录。他们忍受困乏、不怕脚底起泡或磨伤，终于达到目的地而创下了记录。最后，胡克斯利却不让部队乘卡车回营房，而在休息几个小时后，又要部队行军回营。他的部下似乎都已摇摇欲坠，但当他们走到半途、在路边休息的时

候，看到另外一个行军完毕的营乘车回去，他们突然觉得自己是在进行一项艰巨的任务，因此士气大振，不但走回了营房，而且还打破他们来程的记录。

在布尔吉战役中，101 空降师为压倒优势的德军所包围，切断了一切增援路线。谁能去增援呢？巴顿宣布，他要以 3 个师在 48 小时内行军 100 英里，攻击敌人侧翼，为 101 空降师解围。巴顿明白，只是靠命令，这项任务是不可能达成的。假若让部队知道是一项艰巨伟大的任务，他们就会乐意效命。最后他们终于完成了这次任务。

假若你要培养自己的领袖气质，你得记住法兰克·辛纳屈所唱“远大希望”里的歌词。你也许会认为一只小蚂蚁对一棵大橡树没什么办法，但只要他希望远大，“哈！又爬过另一棵大橡树！”

只要你培养属下远大的希望，你的领袖气质就永远不会受到怀疑。

路要一步一步走

拥有远大理想和目标固然重要，但你不能就此算了。你必须向目标前进，不顾一切艰难危险，不断迈进。你得谨记，你是领导者，你不带领行动，别人也就不会行动，当你走向一个远大的理想时，对你属下造成的影响会是神奇的。支持你的人也会感到高兴，他们会告诉别人：“你看，我早就对你说过了。”他们会支持你，但他们不见得会跟你一起走。他们会说：“我们早知道他会做的。”然后

会来一批阻挡你理想的人。他们会说你的理想绝对达不到。他们不会当你的面说，只是在后面咕哝："我们要跟着倒霉了。"

这时候，你的领袖气质更加重要了。

向目标前进比设定目标要难。首先，你得有一个前进的计划；然后你还得设定一些中间目标。舒勒博士不是一上来就建水晶大教堂，这是他的最终目标；在完成这项目标以前他需要达成很多的中间目标。每一个远大的目标一定会包括一系列的较小、较近的中间目标，而每个小目标又包括了很多项任务，这些任务、目标必须先达成。

你应让属下明白远大的终极目标，让他们知道前进的方向；然后让他们知道中间目标，领导他们一个一个达成。你要将任务分别赋予每个人，并且订出你希望完成的限期，然后定期检查工作成果。在走向终极目标的过程中，每项成功都应大肆表扬。当属下遇到困难时，你应协助解决，才不致影响整个工作的进行。绝不能在中途停下来。一旦你订好了目标，就应不断向前迈进。最后，就像柯斯曼一样，没有人能抗拒你的魅力，而属下就会信服你的领袖才能。

要想人前显贵，就得人后受罪

你看过电视上播出的奥运会体操比赛吗？他们动作的难度及姿态的优美，真是使人不敢相信，是不是？很多动

作似乎是完美得无懈可击。更令人赞叹的是：很多我们练一百年也做不到的困难动作，他们做来似乎毫不费力。实际上，他们构造和你我的身体完全一样，他们在开始时，许多人做梦也想不到自己能这样。但是他们做到这些令人难以置信的困难动作，而且以他们的成就赢得金牌。

所谓“台上几秒钟，台下几年功。”惊人的成就，往往是多年艰苦磨炼的结果。而且，你越是想让你的成就“惊人”，就越是要让你的这种磨炼“不为人知”。这就叫“要想人前显贵，就得背后受罪。”

假如你同一个人天天见面，那么，他身上发生的变化，胖了瘦了黑了白了的，你会一点都没有察觉。相反，当一个朋友离开你一年半载，再见面时，你和他都会为对方的变化而惊讶不已。“士别三日，刮目相看”，也有这一层意思在内。

有关领袖才能也是如此。那些注意到你作为的人，只看到你在某个场合所表现的努力程度。却未见到你日以继夜、日积月累所下的功夫。

利用闲暇时锻炼自己，具有领袖气质的美名会陪伴你一生。1812 年战争中的琪佩华战役，英国将领菲利斯·瑞尔（Phineas Riall）以 1700 名正规军加上 700 名印第安人及加拿大民兵攻击 20 多岁的温费德·史考特（Winfield Scott）负责指挥的民兵旅。瑞尔以他们所穿的灰色制服就识出他们是民兵。在前几次战斗中，他曾将这类的民兵打得落花流水，不费多少力气就使他们溃散。

瑞尔不知道的是，这支民兵史考特曾经“加工”训练

过。他在前一年的冬季加紧训练，几乎使得这些民兵都想不干回老家去，但如今他们已懂得本身的任务。

在瑞尔的炮火轰击下，他们毫不费力地就摆好了阵势。就像在阅兵典礼上一样，他们整齐的列队前进，迎向瑞尔的正规军。

瑞尔瞪着眼睛，惊奇的看着迎面而来的这些美国民兵，忍不住赞叹史考特练兵的才能。他喃喃自语："老天，这是一支正规军!"史考特击败了瑞尔，并造成英军的重大伤亡。史考特在30岁不到就升到了将军，最后成为美国陆军总司令。最先能表现他领袖才能的主要原因，乃是全在琪佩华战役前利用战馀之暇所作的训练。

不要揭开你的面纱

你观赏过魔术吗？这些魔术师能变掉一头庞然大象；将一个人装入层层锁链的铁箱，然后沉入水底，再将铁箱拉起来，箱里的人早就在别个地方出现；只用简单的几张朴克牌和几枚硬币，就会变得你眼花缭乱。魔术规模的大小并不重要，最重要的是能骗倒我们。大多数的魔术看起来都有种吸引人的魅力，因为我们无法了解他们是自么变出来的。这使他们充满了神秘感。魔术师绝不会告诉你变魔术的技巧，因为这样会有损他们神秘的形象。

的确，我们知道自己受骗了。但这并没有关系。魔术师知道如何做我们不会做的事——而且是带着神秘和魅力的气氛做。

每当有某个人知道如何做我们不懂的事情时，我们就会亟欲跟随他。他所具备的特殊气质就会吸引我们的忠心和热忱。

假若一个人能让我们感觉他能做常人所做不到的事，即使他死了很久，对我们依然有相当的魅力。

不知你听没听说过克劳塞维兹这个人，在皮仑时代，他曾任过将领。他的《战争论》是在他死后发表的，而今天全世界的军事家和政治家都要研读这本书。不过，在一百多年前，那些研究战术战略的人并不看得起他。到了20世纪，战略家李德·哈特（Liddel Hart）还说："克劳塞维兹所引起的误会比大多数的人都要多些。"

克劳塞维兹是德国人，但甚至德国人也不把他当回事。在一百多年前，军事人员喜欢的是哪位战略家呢？他们研读的是另一位拿破仑麾下的将军的作品，他的名字是约米尼（Baron Hery Jomini）。

乔治·麦克兰少将在1869年曾如此写过："约米尼是历史上最具才华的军事著作家，也是第一个集合那些伟大将领的实战经验，将之归纳成战争原理，而用明晰言语表达出来的人。"虽然克劳塞维兹的书到处都看得到，但美国南北战争中的那些卓越的将领，所研读的都是约米尼的著作。

为什么后来事情会有转变呢？在1870年的普法战争中，德国人大败法国。克劳塞维兹是德国人。每个人都认为德国人大败法国人，是因为他们参透了克劳塞维兹的某些秘密。后来德国人一直在战场上逞威，克劳塞维兹的著

作也随之在全世界流行不衰。好笑的是：德国人之所以打胜仗，根据的全是约米尼的战争观念。

在1980年代也有同样的情形出现。由于日本企业在全世界大赚其钱，有人说日本的经理人员都研读了宫本武藏兵法。宫本武藏是日本17世纪的一位武士，据说他在30岁以前在决斗中就杀过60个人。他写了一本武功秘芨，上面都是一些决斗的秘诀。这本奇书后来被找到，而且翻译成各种文字，并且配上插图。一年不到的时间，这本书就成了企管类最畅销的书，第一批就卖出10万本，如今在书店里偶尔还看得到。

倘若一个人在死了200年以后，还能以神秘的姿态出现，活着的时候当然更可以。

建立神秘形象最基本之道，乃是绝不解释你所做的某件事。让人们对你以这样少的时间能完成许多的事惊服不已。他们会感到诧异吗？让他们去吧。绝不要向他们解释你已开了一个星期的夜车，你要做的只是微笑不语。假若有人惊奇为什么你突然瘦了20磅，别告诉他们你是在做运动或节食，所要做的仍然是微笑不语。你能在3日以内拟出一项重要的行销策略计划？其实你只是将5年前早就拟好的那份拿出来，按照目前的市场状况改写一下。但别人问起来时，你绝不要作解释——仍然是微笑不语。

不过，我希望你不要将这种手段运用在其他事情上。你必须让你的属下对状况完全了解，并不断提供他们新的资讯。要属下做什么，你必须解释让他们了解。但有关你自己，你要像魔述师一样，绝不要解释你所作的事，你只

要多用微笑，就能建立起神秘形象。

学会兜圈子

《伊索寓言》中有这么一则：太阳和风争论谁比较强。风发现有个人穿着大衣在走路，于是向太阳挑战说："我比较强，并且我可以证明。我打赌能要这个人脱掉大衣。"太阳跟他赌了。说完话，风就用劲的吹，谁知道风吹得越有劲，这个人将大衣裹得越紧。风增加到成为飓风的强度，仍然不能使这个人的大衣掉下来，最后风只有放弃了。轮到太阳了，他用的是和风完全相反的方式。他尽量发挥热力，过了没多久，这个人就热得受不了，将大衣脱掉了。

这则寓言是说明运用迂回方式最好的例子。要使人认为是为自己做事，而不是在为你做事。

这种迂回方式，在两千多年前就被一位名叫孙武的中国军事家运用在战略上。在本世纪，战略家李德·哈特更明了到这种迂回方式不只能用在战略，更可以用在所有人类行为上——包括领导。

李德·哈特在他《战略》（Strategy）这本书中说："所有的事例都显示：直接攻击的新观念只有刺激更顽强的抵抗，因此更增加了未来转变的困难；迂回方式对政治领域和对性的领域一样重要。在商业方面，讨价还价的商议方式，也比直接要求购买更容易成交。"

将你的想法间接向别人提出有一个最大的好处，就是

让你和接受的人都同意你的想法，而没有压迫感觉。

超级交易高手唐纳德·特兰普曾提到他和凯悦饭店（Grand Hyatt）的经理人运用迂回方式做成交易的故事。特兰普创立了凯悦饭店，至今犹拥有百分之五十的股权。前任经理忍受不了特兰普和他妻子干预的态度，因此向他抱怨，最后造成这位经理被免职。

新的经理要聪明得多。根据特兰普说："新经理做了一件极漂亮的事：他不断用琐碎的小事作疲劳轰炸。他一星期打好几次电话说：'我希望你批准我们换四楼的新壁纸'，或者是'我们要在我们一家餐馆介绍一项新菜单'，或者是'我们想改变一种清洗衣物的新办法。'。"

"他们所有的管理会议都邀请我们参加。这个家伙事事都来征求我的意见，将我们整个拉进旅馆的各种事务上去。最后我只得说：'不要来烦我，你高兴怎么做就怎么做，只要不来烦我就好了。'他这项策略真是太好了，他不需用战斗来得到他所要的东西，而是用积极、友好和商量的态度。"

使用迂回方式，找机会让别人做你想要他们做的事，不要直接告诉他们。你要找出不伤属下自尊的方式。

有个最简单的方式是陈述实际状况的情形，让听的人自己下结论。当他们说得对时，你还可以夸奖他们。

另一种方法是在下命令时用客气的口吻，譬如说："王小姐，在11点钟时我们有一项分公司的会议，你愿意为我通知各部门主管吗?"这比"要各部门主管11点钟到我的办公室来"的说法要好得多。

有时候你可将命令变成一种询问口气："张先生，你能在星期一以前搬好吗?"

这种迂回方式根据的是暗示。当你作暗示，应该切记下列各点：

①你必须使你想要影响的这个人注意到你，同时还要使他没有和你冲突的意见或分岐的想法。假若你未吸引他的全部注意力，你就无法使用迂回方式。

②你的地位越高、出身越好、金钱和事业等等的成就越大，你暗示的力量也就越大。不过，只要你是居于领导者地位，你提出任何暗示都会增加力量。你和想影响的对象交往越亲密，暗示的力量就越强烈。但迂回方式并不一定只限于用在交往密切者的身上。这只是说在某些事情上，你使用迂回方式显得特别有效。

③重复暗示增加暗示的力量。一旦你用迂回方式要某人做你想要他做的事，以后他会不断接受你的暗示，很难再停下来。

④积极性暗示比消极性暗示更为有效。你可以直接要某人做某件事，或是不做某件事。不过用暗示要他们做事比较容易些。

来个故意慢半拍

迟钝也是吸引人的重要因素之一。即使是反应相当敏锐的人，最好也不要完全显露于外，而要佯装迟钝一些。

头脑太聪明、个性太精明的人，通常都很难应付。由

于脑子整天转个不停，不论什么事情都会事先预测好，让人有松懈不得的感觉。同时，一发现别人的缺点，便会立即指出来，即使没有当场表明，也会让对方觉得："这个人不知道有什么企图！"警戒之心乃油然而生。这种让人随时心生警戒的人，怎么还有魅力可言呢？所以，如果让这类型的人物登上领导者的宝座，部下们恐怕再没有好日子可过了。

领导者的主要任务，即是让部下的能力得以充分发挥。

领导者必须从部下身上得到以自己的立场无法思及的想法，同时也要让部下在自己无法照顾到的方面充分活动才行。

如果领导者的作风太过敏锐、精明，与之接触的人都会受其刮伤，如此一来，部下当然不会轻易将自己的真正想法告诉领导者，并将自发性的活动压抑下来。如果领导者虽没有实际采取指责部下缺点的行动，但平常所表现的行为皆于敏锐，部下也会自然畏缩，因为他们的内心会认为："我何必自找麻烦，以致被上司挑毛病。"

由此可知，领导者的表现如果过于敏锐，便成为使部下充分发挥所能的障碍。如果领导者能稍微掩饰自己的锋芒，使部下的能力得以充分发挥，才是一位魅力十足的成功领导者。例如，被称为"装有电脑的推土机"的田中角荣，即属于这类型的人物。由于他兼备极其精密的计划能力，以及超群绝伦的实行力，所以才得此称号。

不过，何以田中只被称为电脑推土机，而没有被称为

电脑刮胡刀呢？因为推土机的马力虽然很大，但却不很敏锐，而田中的表现也略微迟钝，正好和推土机的性质相同。田中就任总理大臣之后，倡导‘日本列岛改造论’，并加以实行。观其实践方式，便使人产生一种非依赖敏锐头脑，而是依靠踏实作为成功的感觉，非常富有唐吉阿德式的魅力。

但后来的田中角荣，不再坚持过去那种单纯和有些迟钝的形象，而将内面的敏锐确实显露于外。据专家研究，田中现在所表现的敏锐作风，多半是由于他依靠财富力量所获到的强大权力引起的。其实，田中角荣本身至今仍保有相当浓厚的迟钝性格色彩。从他牵强地使用强力压迫有关单位改变洛克西德事件对他的不利裁判，结果反使自己不得不下台的情形，即可充分证实这一点。

大平正芳也是位因未将内心的敏锐显露于外而获致成功的人物。其实，他是个相当聪明、且反应灵活的人。由于生性酷爱读书，当他就任池田首相的秘书官时，不论多么忙碌，都会抽空逛逛位于神田的书店街，并买几本中意的回家品味。其后，大平却以说话速度慢条斯理而闻言，其实这可能是他故意隐藏敏锐的真面目，佯装成反应迟钝，而予人安心之感，此乃避免受人攻击的巧妙方法。

但大平在与亲信幕僚谈话时，不但速度快，而且能言善辩。

在我们所采访过的经营者中，有好几位都不会将他们的敏锐显露于外。即使是突进型或阵头指挥型的领导者，外表看起来也都显得略微迟钝。刚开始时我们觉得很莫名

其妙，后来几经思考，才明白他们是坚持外表不可太锐利的原则。

强者装弱者，越装越红火

显露出自己的弱点，引起别人的恻隐之心而想伸出援手的处事态度，也是吸引人的因素之一。

如以新闻记者的情形为例：

“想让自己真正想写的文章能顺利刊登出来，必须使用一些技巧才行。亦即故意显露一些使一眼可看出，但和所报导事件的基本构成无关的错误。当总编辑在审稿时，很容易便会发现这些错误，并怀疑对方是否有意如此。但由于不是严重的过错，所以不会指责执笔人。结果因为对那些无伤大雅之误的留意，不但不会将执笔人所主张之点删除，而且会更细心地欣赏其作品，与留心对方的为人。”

虽然这种方法的效用很令人怀疑，但至少叙述得很有趣。由此可知，即使彼此的立场不同，但和顶尖领导者魅力因素有其共通之处。

类似这样的例子，日常生活中屡见不鲜。例如，出现在电视画面上的人物，并非因为身为领导者才采取那种行动，但其是否受大众欢迎的情形和领导者具有统率力是相通的。

例如，某名评论家主持某电视台的时事评论节目，即是这种情形。虽然他说起话来字正腔圆，反应也十分灵

活，但却不太受欢迎。因为和他共同演出的人经观察，都觉得这位评论家精明得可怕。后来改由另一位评论家主持，收视率才逐渐提高。虽然后一位评论家因为粗枝大叶、反应迟钝，而被揶揄说："那个傻蛋不知道在说些什么！"但由于能令观众有安心之感，而广受欢迎。

流行歌手的情形亦然，有些人虽然歌唱得很好，却不一定受欢迎，反而是那些能适当表现笨拙的歌手，唱片销售情形较佳。同样情形也发生在畅销小说作家身上，通常都是文笔不很好的作家，所写的小说较为畅销。

我们并没有意评论这些人，只是认为能适度表现笨拙和迟钝的人，反而更易为人吸引，亦较富有魅力。

别把自己当成普通老百姓

我们常听人说"要和群众打成一片。"不错，领导是不能脱离群众，但是，这种"打成一片"，一定要有个限度、要保持一定的距离，否则领导和群众完全一样了，混同于一个"普通老百姓了"，人家还要你领导干什么？

保持距离有时是很痛苦的。因为你需要忍受孤独。

上班族都是与同事并排，一起工作，职工则是贴着机器，并肩工作，两者在休息时间都习惯聚在一起谈些无聊的话题，所以管理人员反而落单。如果是高阶主管、或是董事长，都各有一间办公室，这种情形就更加严重，到最后总不免要感叹："我是如此地孤独……。"

随着地位的提升，孤独的原因，并不仅在于地位上的问题。所谓的干部，在其工作的性质、心理上，都得与部下保有某种程度的距离，这是职务调升后的必然情形。若是期望部下把自己当作朋友一样地对等相待，或是要部下直接了当地表达自己所想的事情，那简直是缘木求鱼。

如果科长、处长强行把自己的办公桌与一般的职员并排，勉强加入他们的聊天当中，不但没什么意义，反而造很大的弊害。

职员为了解除上司在工作上付与的压力，偶尔会放肆地说一些上司的坏话，以满足心理上的欲求。因此，介入他们的闲谈，反而会妨害他们的娱乐时间。

干部时常会面临无法与部下商量而必须自己解决的问题。随着地位的提升，这些无法与部下商量、必须自己单独解决的事情，将会愈来愈多。

身为干部必须忍耐孤独。戴高乐曾说：**“伟大的人物，必会与人群保持一段距离。权威若是没有威信即无法建立。威信若不与世俗有所隔离，也无法成立。”**与部下之间的距离，实属必要。不过，如果距离过大，就会招致像戴高乐一样的失败。

一位著名的教练，在他的书中，有这么一段话：

为了建立良好的默契，教练最要紧的是与选手们心灵相通，不过最好不要与选手私交过密。交情太好反而会使对方心有所系，无法采取正确的行动。譬如说有位选手前一天跟我一起喝酒，谈得十分投机，可是隔天的比赛却犯了不小的错误，这时我该不该责骂他呢？像这样我们彼此

都会很困扰。人原本应是孤独的，所以应该各自孤独地存在。

胆小不得将军做

人们普遍尊敬勇士。而作为一个“领导人物”，你必须表现得比下属更富有勇气和胆量，才能让他们围着你转。俗话说得好，“胆小不得将军做。”如果一个领导者畏畏缩缩前怕狼后怕虎，还怎么指望下属听他的？不骑在他脖子上拉尿就算对得起他！

其实，地球上的每个人都害怕某样东西，大部分恐惧感都是遗传的。但你必须先克服你的恐惧感，然后才能在你的生命中获得任何有价值的成就。

地球上的每一个人，或多或少都受到这些见不到的恐惧感到的控制。要想消灭这些敌人，第一步就是找出它们究竟在何处，并认识它们。

它们通过两个遗传方式，占据你的身心。第一种是所谓的肉体遗传（达尔文对此作过很多研究）；另一种是所谓的社会遗传。生存在黑暗时代的人们，用这种遗传方式，把他们的恐惧、迷信及信仰，一代一代地往下传，一直传到现代。

首先，让我们研究，肉体遗传在创造恐惧时，所扮演的角色。从一开始，我们就发现大自然一直是个残酷的创造者。从最低等的生命到最高级的生命，大自然一向默许较强壮的动物捕食弱小的生物。

鱼类捕食昆虫，吃掉它们的身体。鸟类捕食鱼；较高等的动物则捕食鸟类，如此恶性循环上去，一直推展到人类。然而，人类不但捕食其他较低等的动物，甚至还捕食“人类”。

整个进化论就是弱肉强食的最佳例证。难怪比较虚弱的动物都会“恐惧”强壮的动物。“恐惧”的意识，天生就存在每一个生物的脑海中。

大多数的恐惧本能，都是经由肉体遗传到我们人类的身上。

现在，让我们来研究社会遗传，并找出它所扮演的角色。“社会遗传”这个名词指我们所学习的任何事项，也就是我们从其他人那儿观察到或经历到的每一件事。

你须先把自己的任何偏见抛开，那么你也许就可知道有关于你的“六个最危险敌人”的真相。

①恐惧贫穷：要述说这个人类大敌的历史真相，是需要勇气的，而要听取这项真相，更要需有勇气。贫穷的恐惧起源于人们习惯在经济上捕食他们的同伴。只有本能，而没有思想能力的动物，只会在肉体上捕食其他动物。人类拥有高度的感觉，并具有更具力量的武器——“思想”，因此，并不吃其同伴的身体；他从经济方面“吃掉”同伴，可获得更大的乐趣。

从这方面看来，人类是个大罪犯，因此，每个国家都不得不运用法律以保护弱者，使其不至受到强者的侵害。每一条法律都证明了，人类具有在经济上侵害其弱者兄弟的天性。

②恐惧衰老：造成这项恐惧感有两种主要的原因：第一，人们认为，老年会带来贫穷。第二个原因，则是宗教派系一些残忍而虚弱的教诲。教导人们认识地狱的可怕情形，使人们认为，人在老年之后，等于更接近了另一个更可怕的世界，因此导致人们对衰老产生恐惧。

③恐惧生病：这项恐惧是经由肉体及社会遗传而来，每个人天生就有这种恐惧感。从出生到死亡，每个人的肉体内部即不断进行着永恒的战斗——细胞群之间的战争。一群细胞是所谓有利的“身体建造者”，另一群则是破坏者，或称之为“病菌”。恐惧的种子诞生在人类肉体中，造成这种结果的是大自然的残酷计划：允许强壮的细胞生命捕食较弱的细胞。缺乏清洁及卫生知识，使得社会遗传发挥了它的影响力。

④恐惧失去心爱的人：这项恐惧使疯人院中充满疯狂的嫉妒；因为嫉妒本身就是一种疯狂的形式。它同时也充满在离婚法庭，并导致离婚及其他形式的残酷惩罚。它是上一代经由社会遗传方式所传下来的，因为，在石器时代，人类往往以武力抢走同伴的伴侣，而达到打击他人的目的。这项方法到目前已有所改变，但其实施方式则没有太大的变化。人们不再强行夺走他人心爱的人，而改以五颜六色的漂亮缎带、快速跑车、醇酒、闪闪发亮的宝石，以及宏伟的住宅。

人类确实大有进步。以前强取豪夺的方式，现在改为“利诱”。

⑤恐惧批评：人类从何处获得这项恐惧感，现已无法

考据，但可以确定人类确实有这种恐惧感。但人类并不是因为这项恐惧才变成秃头的。秃头是因为帽子的内缘太紧，阻碍了发根的血液循环。女人很少秃头，因为她们所戴的帽子比较宽松。但为了恐惧批评，人们把帽子放在一旁，而保持他的头发。

成衣制造商一直投资在这项人类的基本恐惧上。服装式样在每一季皆有所改变，因为成衣制造商知道得很清楚，没有几个人有此勇气穿上比常人落后一个季节的衣服。如果你对这种说法表示怀疑，你（男士）可以戴上去年流行的窄边草帽（今年流行宽边帽），沿着大街走下去。或者，你（女士）也可以戴着去年流行的帽子式样，在星期天的早晨，漫步于繁华街道上。你们必定觉得极不舒服，这都应该感谢你那位听不见的敌人：对批评的恐惧。

⑥对死亡的恐惧：几万年以来，人们不断地问着迄今无法回答的两项问题——“从何处来?”以及“往何处去?”对于这个永远存在的问题：“我从何处来，死后又将到哪儿去?”比较狡猾的人立即提出了他们的答案。某位领袖说：“到我的帐篷里来，死后你将进天堂。”这时，天堂被描绘成一个美好的城市，街道的两旁都是黄金，并镶满珠宝。他又说：“不进入我的帐篷的，将直接坠入地狱。”这时，地狱被描绘成是一个发热的大熔炉，不幸坠入地狱的人，将永远饱受煎熬的痛苦。

难怪人类恐惧死亡。

正因为这六种基本恐惧普通存在于人们心中，而且又由此派生出形形色色的其他恐惧，所以，当有人“表现”

出来对此毫不害怕的时候，这个人就有了领袖群论的一种魅力。

如果你想当“这个人”的话，那么，请抛弃恐惧吧！至少，把恐惧深藏在心底，表面上装出一副无所畏惧的样子来！

三、善知察

给你的下属相相面

在领导岗位上超过两年或以上的人，如果仍未学晓鉴貌辨色的本领，你这官儿就算是白当了。

别以为身为管理阶层，就以为下属们便要看你的脸色行事，因为你不能期待所有人均知情识趣。遇到不是那么“醒目”的下属，但他的工作能力还可以，而又颇为努力，你怎可以用“不识趣”来遗走他呢？

事实上，许多人拥有优厚的潜质，只是性格上有些缺点；如果身为上司的你能适当地安排，使他的缺点变成优点，就可以充分发挥他的潜质。做上司可以在许多方面躲懒，但了解下属的性格，而作出适当的调配，这方面绝不能马虎。

忽略下属的性格，勉强他们做不适合的差事，结果受挫折的将是上司。有些人以为定下的原则，如钢铁般不容下属破坏，更不容许他们以任何理由拒绝所委派的差事。这实属愚昧的做法，因为原则是死的，人却是活的；只有原则去迁就人，方能收到高效率的成绩。

许多旧一辈的管理阶层不易被下属接受，什么“老古

董”、“老而不死”等不尊敬的浑号，被加诸身上；多是那些上司喜被下属奉承，却永不去了解下属，以致出现一面倒的情况。

管理阶层必须要牢记一句话，就是：当面怕你的人，背后一定恨你。试想想你最怕看见谁，就知道你其实非常厌恶他。所以，不要使下属怕你，这是身为上司的第一规则。

你的下属每天均留意你的表现，你的笑容、严肃、皱眉，都显示你当天的情绪。不要成为动物园中的动物，任由别人注意；你必须进行双轨沟通法，意思是你被下属了解的同时，也要对下属们作出长时间的观察和了解。

摸出他那块反骨

学学“相面”吧，看看你的下属都是些什么人。

有些人的自尊心特强，一部分是源于潜意识的自卑感。这种复杂的情绪构成反叛性格，面对上司时，依然摆出一副“不易屈服”的态度。如果上司与下属各持本身性格，不愿稍作迁就，结果造成双方关系僵持；对于身处高位的管理阶层绝非好事，这只是显示出你的管理方法失败。

事实上，无论对方是否为下属，命令式的口气均应禁绝。除了尊重对方之外，也使对方在执行时减少压力。例如 A 上司喜欢秘书说：“给我一杯咖啡。”而 B 上司则说：“请你给我一怀咖啡，可以吗?”前者是典型的中国旧式长

辈对平辈的指示口气，后者则是外国式的询问口气（Would uoy Piease give me a cup of coffee?）翻译过来的。在接收讯息的一方，当然认为上司用询问式的口气提示自己，有一种被尊重感。

同样地，在指示下属去做一件事情时，虽然不必用询问式，但命令式仍应尽量避免。取而代之的可考虑以下的方法：

拜托式：表面上是拜托，实则令对方非做不可，例如："这件事靠你了"、"这件事依你的主意行事吧"、"有你份儿做，应该没有问题了"、"我想不到比你更适合的人选"、"这件事还是由你亲自处理，我会较为放心"等。对方有被重视及不能有负所托的责任感，尤其是当在其他同事面前，无形间给与他"不能失败"的压力。在压力的推动下，潜质是会较容易发挥的。

清点手下的规矩人

社会上，循规蹈矩的人仍占大多数，在你的手下中，为求明哲保身、保住饭碗，凡事按本分办事的下属亦为数不少。

这类型的下属抱着不求有功，但求无过的心情做事。对于一间上了轨道的公司来说，影响不算大；但对于力求进步的上司来说，这类型的下属在上司眼中与冗员无异。

循规蹈矩的下属也有其优点。例如完全按照上司的意思做事，主管易于控制及计划不容易脱轨道。而缺点则是

犹如一部机器，完全依照别人输入的方程式做事，缺乏主见和判断力，更不易发现工作或计划中的毛病，因而未能及时加以纠正，造成纰漏。

由于过分被动，这类型的下属本身对公司有很大的倚赖，主管一旦没有上班，他们就变成一盘散沙，失去平日的效率和自律。

那么，如何保留他们的优点，纠正缺点？

对他们的依照计划行事表示赞赏，但鼓动他们留意工作的每一个细节，将自己的意思表达；以及要他们在一些问题上作出判断。无论他们所作的意见是否有用，也谨慎地考虑，不能立刻否决；这样会伤害了下属的自尊心，更不敢再次主动提出意见。

别让文凭蒙了你

刚踏出学校门槛的下属，往往容易犯同样一个的毛病，就是急于表现自己的才能。他们都充满自信、重视效率，却忽视检讨处理工作的步骤和质量。

身为上司的你，着实被他们的冲劲吸引过一阵子，也深信那一纸文凭是良好质量的保证。管理阶层应牢记的是：不要尽信任何文凭。文凭可以作录取与否的参考，胜任与否却是日后的事。

急于表现自己的人不只限于刚踏足社会的年青人，也有工作经验不浅的人，他们谋略不足，冲劲有馀，容易因犯错而拖延了工作时间。但他们有一个优点，就是屡败屡

试，不易被挫折摧毁。可惜没有一位好上司，带领和辅导他们，以致在工作过程中，往往容易出现混乱和错误。

过分急于表现个人才能的下属，不能用打击的方法对待，反而应表示欣赏，鼓励他在某方面学习更多知识。另一方面，告诉他在工作过程中，欠缺了什么。一般而言，多是欠缺步骤和耐性。应该先做的事，他们忽略了，可以放在较后程序的，就却先去完成，以致出现太多漏洞。

许多上司不能忍受下属的错误，只懂得追究责任，永不纠正下属的处事方法。记得一位某杂志的主编，记述她刚自学校出来时，第一份工作是助理编辑。当时，她满脑子理想和创意，在满以为这是创新意念的尝试。怎料当时的上司看到她设计的版面大皱眉头，对她说："我要一个有工作能力的员工，不是来这里学东西的人。"言下之意，即是要她依照一贯的杂志风格设计版面，不要创新意念。从此以后，她不再作出任何主见，只做个盲目跟从的下属，而杂志社在不久之后，亦因欠缺新意而被其他新办的杂志，抢去不少读者而宣告倒闭。

他为什么总爱皱眉头

下属习惯拖延工作，其中一个原因是害怕困难，他们通常会将工作拖延至无可拖的时候才草草完成，可想而知质量会如何。

这类员工在上司面前，总是皱着眉，一副很困扰和忙碌的样子，像在说："不要再派工作给我了。"问他的工作

进度，往往回答："在进行中，但有些问题要先解决。"也有的像阿迪那样：阿迪在某公司业务推广，经常与外界接触；干了十年，由当初的冲劲青年，渐变得懒散和得过且过。每次开工作会议，他对上司委派的工作，均以拖延方法应付。上司刘君亦有很大的忍耐力，以为他会自律，慢慢会将陋习改正过来。不料阿迪却变本加厉，在一次会议中，刘君问他为何未有新一年度的业务推广计划；阿迪一派理所当然地答："有同事正在放长假，待他回来再一起商讨吧。"刘君怒火中烧，拍案叫骂："他不回来的话，整个计划是否不做了？我限你三天内完成。"

刘君犯了一个严重的错误，首先他未有及时纠正员工的疏懒态度，其次是无意间诅咒正在放长假的同事，很容易传到该同事耳中，因而对刘君有所误解。最错的就是拍案叫骂，用高压政策来对付员工。

对付自信心不足，害怕困难的员工，除给与一定程度的压力外，并鼓励他自行解决问题，有助刺激他们的工作能力；但赋予压力必须按步骤逐点加给，不能一下子卸下。无论如何，让他知道拖延的方法是使不得的。

天真单纯型的员工多是刚踏出学校门槛，对前景抱有极大的期望，但由于人世未深，感情一般上来说较为脆弱。

他们完成了上司指派的工作后，就有很大的成功感，希望别人认同他的努力和成绩。如果上司不加以赞赏和鼓励，他们便容易感到泄气，甚至有白努力一番的叹息。

面对这些仍未脱孩子气的下属，适当时候给与赞赏和

鼓励是少不得的。此举可增加他们的自信，亦有刺激工作表现的作用。不过，别太多赞赏，以免造成他们自满的情绪。在一些旧人面前，也不宜单独称赞这类下属，因为此举会令旧人产生被冷落的感觉。

最佳的方法是待该下属有事找你，在他临离开你的办公室时，像突然想起的样子。加一句称赞的话，足以教他喜悦一段日子了。为了保持自己在你心目中的良好印象，他们会更努力工作的。

追求完美的下属工作效率必然较低，所谓慢工出细活，但慢是肯定的事，工作是否质素高，却属见仁见智。

也许有些下属终日埋首工作，但效率却很低，想指出他们的错误，又怕他们会因此变得得过且过。事实上，最大的问题是他们不愿向主管呈示工作成果，以致令运作上出现与其他人不协调的情况。

身为上司者，很难对上述类型的下属作出批评；由于他们已经付出超过本分的精神和努力，但始终无法产生成功感。在连自己也不能通过的心理下，就不愿向上司展示所做的一切。

面对事事追求完美的下属，主管应向他强调工作最主要的要求，并且要他兼顾效率的配合。在这方面，适当的压力是必要的，光是言语上的强调并不足够，时加提醒可令下属感到一定的压力。

此外，强调延误工作将造成的后果，是不能用完美质素可弥补的；例如货物延迟出货，对方无法再等而抽起订单，是最严重的后果。

对付好强争胜者

有些下属对成败看得很重，为求达到目的不择手段，或者忽略了合作的重要性，出现了自以为是、自作主张的情况。

当你发觉下属中有这类型的人时，切勿劈头即警告对方自作主张，此举会使他们产生反叛性。由于好胜心的推动，甚至有一种要“征服你的意志”的念头。

对待这类下属，不要随便作出称赞。仅管他完成了任务，但该项任务并非你期望的，而且发觉其后可能会出现某些后遗症；你毋须表现得很高兴，也绝对不要称赞他。若无其事的应答一句，表示你已知道他完成任务就足够了。同样地，当他依照你的指令，完成你所期望的工作时，才予以称赞。这样做，可使他知道你不鼓励他过分自作主张的行为，因而渐渐地便会追随你的步伐而行。

你可能会有许多不愿屈居女性之下工作的男性下属。他们的自尊心极强，尤其是涉及一些处事作风，更加不肯让步；以致本来可以顺利完成的工作，经过许多波折才能完成，浪费了大家的宝贵时间。

最恼人的，是这类下属不肯承认错误；如果直接指出他们的错处，他们会坚持到底，以保自尊。在他们心目中，没有其他事比败在女性上司手上更丢脸。

应付这类下属，无论是男主管抑或女主管，均以保留对方自尊心为出发点。只要他有下台的机会，就不会过分

坚持己见。在互相研究问题时，尽管不同意他的意见或作风，也不立刻予以反对。方法是将问题交由他自行解决。你的信任反而会令他再三反省，怕有出错之处。如果你实在希望他采用你的方法，可以向他提出一些难题，在他未想到解决方法时，假意作出建议："也许尝试这样做，看看是否管用?"

年轻而富冲劲与理想的男性下属，往往容易出现处事过于冲动的流弊。

他们过分崇拜效率，缺乏对事情的缜密处理，以致工作虽然如期或提早完成，却出现许多后遗症。光是收拾后遗症，也耗去不少精力和时间。

无可否认，他们的效率是一流的；如果忽略这一优点，光指出他们的瑕疵，会使他们感到泄气。可惜有时候，重要的环节给漏掉，又是何等令主管烦恼的事!

倘若任由他们发展下去，将造成一种习惯，而且下属无法从工作中得到改进。

面对这类型的下属，首先对他们的工作效率表示称赞，然后引导他们审查自己的工作细节。适当时候加以阐释效率和质素同样重要的道理。

甚至找机会让他们跟进处理一些后遗症，让他们知道贪快捷而产生的问题。事实上，处理因疏忽而导致的问题，比处理一项新问题要来得困难。

读懂你的女下属

女性的感情一般是比男性较为敏感的，她们由对方一个举动或一句说话，便可以联想到许多事来。例如看见上司接见面试者，就揣测某位同事可能会被调走或解雇。

最奇怪的是，一般神经过敏的女性下属只是对于私人事件较感兴趣，却不能用在公事上。这实在是非常可惜的，但是女员工并无感到不妥，只是一贯地保留好奇的性格。

对待联想力过强的女性下属，上司不宜经常作出澄清，以免招致更多的话柄。在任何时候，均如常地工作，不跟她们谈公事以外的事情。虽然你明知道是那一位下属造谣，但是绝不能因为她搬弄你的私事而对她怎样。除非她涉及损害公司声誉的行为，否则毋须理会，也可以说是不要与她们一般见识。

上司更应该避免跟她谈私事，让她跟随你的作风，在她面前批评公司以外，她不认识的人，但切记不能以公司内或大家认识的人为靶，这样才能使她自我反省。

这种人只要在不影响工作的情况下，是无须过分关注的，故此平时应多注意其工作，使她能投入到工作中。

初踏足社会工作的女性下属，均有努力的优点。除非本身素质太劣，否则她们是会努力于工作上，力求表现的。

一些小心眼的女性下属有很优厚的潜质，其敏感的触

觉，可以发现一些别人忽略的小节。例如客户的企图和意愿，往往是女性营业员较早预知，因而作出适当的应付方法的。

她们用心工作，对环境的要求颇高，而且容易产生排斥新人的行为。尤其是一些被认为对他们的地位有威协性的同事，更联袂排斥之。这种过分关注小处的作风，可能忽略了重要环节，未能为大局着想。

面对这类下属，身为主管应正视她们的优点，另一方面，引导她们处理一些大问题。她们在开始时，会有逃避处理较复杂事项的心理，你不让她们故意逃避，反而要她们多想、多做，久而久之，即能训练下属在处理工作时巨细无遗，效率更见提高。

电话聊天，特别是私人电话，对工作造成的影响不单只是效率方面，也会因为电话源被占用而影响工作进度。

无论为了什么原因，经常用电话来聊天均不宜姑息处之。不过，偶一为之，则可能是该下属私生活出现问题，必须靠电话与某方面保持联络，例如亲友生病、朋友有困难襄助等。

主管应予以体谅有真正需要的下属，但对于经常使用电话聊天的下属，可作出以下的应付方法：

①给她较多的工作量，并限时完成。

②暗示公司不欣赏经常电话聊天的下属。

③关切地询问她是否有难题，并劝她赶快解决，以免影响情绪。

由于女性较为敏感，日常所遇到的事情未能洒脱处

理；有些则在公事上理智，私事上却感情用事。主管应多了解下属的性格，作出适当的引导，使他们知道公事被私务困扰是不明智的。

算清下属的年龄

一般情况下，雇员的年轻化使管理人员较易于控制，因此年轻雇员是非常吃香的；尤其是随着世界人口老化的迹象，年轻人的就业机会就越见提高。

事实上，年龄也成为个人条件之一。年届三十岁开始，每过一年，个人条件的水平线便逐渐低落。一般主管认为年纪大的雇员有以下的缺点：

①体力衰退：年纪渐长，体质相对地有衰退现象。视力与脑细胞记忆力衰退，是最明显显示老化的器官。

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

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

④缺乏冲劲：高龄员工本身有自知之明，认为如何拼命，公司也不会重用他，因而出现因循苟且的工作态度。

由于工作方面没有纰漏，公司方面难以有藉口将之解雇。

以上种种原因，都对高龄下属非常不利；中龄下属亦不见得好多少。

所谓中龄下属，即是由三十五岁至五十岁之间。

中龄下属曾经历过一段挣扎期，一般已认为目前已是稳定阶段。他们一般会有以下的特质：

①服从上司指示：由于在商场辗转多年，深知市场的需要，也了解自己的能力；在久乱思安的心情下，对上司的指令均显得较为服从。

②多做兼职：年青时代的玩乐时期已过，要求高一层次的享受。为了使自己或家人生活较佳，多做兼职是唯一的赚钱方法。

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

大多数主管均选用年轻雇员工作，却不考虑高、中龄下属也有其优点。有些主管甚至刻意忽视这类下属，暗示他们自动辞职，此举未免显得目光过于短浅了！

高、中龄的下属是可以有更大的发挥的，他们的优点和潜质是否能尽为所用，则须看主管的管理能力是否高明了。

一个员工在同一行业里站稳多年，他必对该行业有很多认识，是不能抹煞他曾付出过的贡献的。他可能是一本活的字典，有着丰富的宝藏。但由于年纪大了，或者在同一地方工作长了，由于缺乏新鲜感，冲劲和斗志也减退，表现固然平稳，但较难进一步提高他们的工作效率。

上级应借助一些机会或场合，当众称赞这些年资较长的员工，但另一方面，也要私下向他们提出公司的要求，鼓励他们力求上进。

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

年轻的下属有未知的潜意，往往令主管较为重视。然而，中年及年老的下属对公司仍有很大的价值，主管若忽略了他们，等于放下眼前的珍宝不用，却费劲去发掘未可知的宝藏。

一般踏入中年或以上阶段的下属，他们的情绪较稳定，处事作风已经历考验，遇事也显得较为沉着。

在充满暗勇的商业社会，突如其来的变化往往会令人措手不及；一番冷静或乱闯乱撞之后，别人可能早已达到目标了。

情绪稳定、沉着应付突变，冷静地采用应变方法，实可免掉许多不必要的细节。在混乱中，这类下属担当安抚同事的角色。如果整个办公室都是干劲冲天的青年人，却少了一些中年或以上年纪的老资历下属；遇到突变时，身为主管要应付事情，另一方面又要安抚下属，就知道那是多么吃力的事。

这类下属的另一个优点，是要求较平稳的生活，加上熟练的工作经验；对公司有较大好处，实不能轻视之。

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

奖励和称赞对于年长雇员非常有效，他们直觉自己仍很能干，因而做得更好。相反地，若肆意批评他们所作的事，他们不但未能改正过来，还会恶化下去。原因是上司给他们明显地暗示："你没有用了。"这一打击非同小可，一方面，他们没有改变现状的方法；另一方面，尊严受损使他们产生沮丧和失望，往后的工作质素更差。

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

高龄的下属适应能力较低，经常改变他们的工作和环境，会影响其工作情绪、效率以及质量。

作为上司者，应量才而用，并熟知下属的能力，不能要求下属是万能的。经常调迁高龄下属，只会对自己造成不便。当然，忽略他们的存在，不经常留意他们的工作情况，高龄下属便很容易成为冗员。

高龄下属容易产生自卑感，除了是年轻同事的恶意嘲弄外，上司的漠视也是主因之一。

年轻的同事有种天生的反叛性、一般是由于念书时遭受老师的严厉管束，在家受父母管制；因此踏足社会，就对高龄的同事有种潜意识的排斥和抗拒感。最常听到的说话是："你落伍了"、"世界早已变了"、"你已不合潮流"、

“为何还不退休”，甚至有“阻碍地球转动”的不敬言语出现。

每天处于年轻人堆中，再被同事作为开玩笑的对象；加上上司的态度冷漠，使高龄同事产生自卑感。为了生活，他们才勉为其难地留在公司，也因为如此，他们便倍感到自卑。他们会反问人前的努力，何以得不到成果，感到眼前一切都是不值得认真的。

愈是觉得自己的没有用，就会表现得愈消极，直接影响工作效率和质量。如果身为上司的你只懂得用消极的方法；解雇他，等于欺负弱者，也显示自己的管理能力差劲。良好的管理人，除了懂得处理年轻的雇员外，也要懂得处理任何年龄的下属，不论性别、不论年资、不论年龄，均在你的管理范围之内。

为了使年轻的下属尊重高龄雇员，适当的当众表扬高龄雇员是最佳方法。有时候，与他们聊几句，询问一些有关过去的事，使他们有被重视的感觉。

对于工作态度因循苟且的高龄雇员，不能采取责备的方式，更切忌当众教训他。应找机会到办公室面谈，先询问对方的健康情况，然后才询问其家庭状况。最后询问他们对目前的工作是否感到满意，并鼓励他们就本身工作提出一些建议。整段面谈时间以先聊天，后鼓励建议为主，不要稍露一点教训的意识。经验丰富的下属，一定知道上司的意思。

好事的年轻雇员知道他被召入上司的办公室，必然认为他是被教训一顿无疑。这时候，上司必须做点善后工

作，以配合先前的一番话。例如到下属堆中，指示下属工作时，有意无意地提及曾与某某商量过的字眼。此举使其他同事以为上司与那高龄同事商谈公事，而非单就个人问题作出批判。

制服年青的下属

一般年青下属分为三类：①充满事业野心。②做事得过且过，常想着要自立门户。③随波逐流、唯命是从，只要求有份工作，不知理想为何物。

无论属于那一类型，他们均同是拥有一股干劲，只是不懂得如何自我发挥，或根本不愿意发挥。

身为他们的上司，引导他们发挥干劲，是不能逃避的责任。

那么，如何帮助下属发挥其干劲？

给与一些较重要的工作：许多上司习惯指派某些下属做重要的工作，却从不了解其他下属能否担当同类工作。演变下去，造成有些人忙得透不过气，有些则被投闲置散。

给与下属适当的座右铭：有些下属过分急进，把冲动误以为干劲。面对这类年青人，应赠予一些处事技巧的隽语给他们：让他们知道凡事按部就班，瞄准机会才作一击，不应乱冲乱撞，坏了大事。

少贬多褒：年青人的自卑心极强，被上司称赞，就会喜不自胜；被贬则没精打采。上司应多予褒扬，他们才敢

于更进一步。

对事业有野心的下属，都会尽管把自己的新意念提出，祈望得到上司的认同，肯定自己的才能。

遇到这类型的下属，主管有福了；因为这等于得到一个宝藏，只要懂得如何开采，其利无穷。

愚蠢的主管肆意地驳回下属的建议，或干脆搁置一旁看也不看；对于下属来说，这是一项侮辱，表示在上司心目中，自己的地位等于隐形。

当你发觉有下属主动地提出工作的意念时，应该欣然倾听；眼神落在对方的脸上，而不是看着其他东西。

无论他的创意是否管用，也要予以鼓励；尽管不能立刻实现，也答应将他的建议收在档案中。倘若决定采用，就要与他一起研究进行时要注意的地方。千万不要采纳甲的建议，却拿出来与乙谈，然后再交给丙去执行。如此一来，甲不愿再提出有建设性的意见，乙没多大心情去分析事情的利弊，丙却成为一副机器，只是做而不懂建设。

年轻人的记忆力较强，好奇心也较大，对于新事物较容易接受。主管若雇用了职员后，光是在其身上取得好处，而忽略灌输更多知识；犹如只懂得花用，不懂得赚入一般。

现今一切求速成，许多主管在聘请职员时，均要求对方有一定的专业知识，旨在上班的第一天就对公司有建树。这是眼光短浅的人才犯的错误。

年轻的人较为吃香，但在缺乏适当的指导下，使用错误的处事方法而不自知，结果公司得不到益处，自己的受

害更大。

上司应对年轻下属进行有步骤的指导，包括效率与素质并重的处事方法，以及鼓励他们多学、多想、多实践，缺一不可。

鼓励下属学习不是单凭说话，而是要实际行动：例如亲自传授一些心得，开办一些短期课程、聘请专业人士授课、定期或不定期的演讲等，使下属了解上司是一个言行一致的人。对于工作效率和素质，不但有所保持，且要求不断提高。

对年轻下属，切忌滥用高压政策，因为，在任何环境之下高压人员对下属采用高压政策，只会培养出以下两种性格的人，一、反叛性，二、奴隶性。

反叛性的下属对公司会造成或多或少的破坏，效率和素质都只属表面性质，后遗症却多着呢！例如下属阳奉阴违，表面替公司工作，实则替其他公司工作，并对本身公司作出不利宣传。

奴隶性的下属欠缺主动，唯利是图，没有主见，久而久之，会失去对工作的敏感度，追不上工作进度。

许多上司采用高压政策控制下属，主要是对自己的才能没有信心。他们想在最短的时间内，发挥全面控制的效果，除了以高压手段外，实难有其他方法。管理下属这回事，是没有速成和捷径的；必须按部就班，给下属有足够的心理准备，才易于为人所接受。

许多甫踏出校门的人，从紧张的校园生活上解脱出来后，会有如释重负的感觉；却不知道社会的门槛之内，有

更多要学的东西。他们较为被动，不愿、也不懂得主动和积极投入工作。

要使年轻的下属积极投入工作，首先要灌输给他们知道工作的意义。千万别单凭口头传授，因为厌倦了上课的年轻一群，不会把冗长的意义听进脑中。

主管应懂得针对年轻人崇拜偶象的心态，以一些具有专业知识的榜样引导他们；这些人也要懂得如何带领别人，而不是光懂吹嘘嚣张。这个角色可以是主管自己扮演，也可以指定一些资历较深的下属担当。

提高了下属的积极性之后，就要善用之。下属喜孜孜地向你提出工作计划，或主动把工作做好后，应予以赞扬和鼓励。此外，定时询问下属对工作的意见，也是使他们积极面对工作的方法之一。

现在的社会普遍重视学历，以致许多低学历却有长期工作资历的员工，纷纷在公司内部改革时被解雇。有些公司则出现“科班派”与“学院派”之争，情况颇为激烈，但一般结果显示，学院派明显地胜过科班派。

所谓科班，即是该雇员未经过正式的专业理论训练，只是以练习生或学徒式，跟前辈学习，加上自己的摸索，得到该行业的专业知识。

学院派则是修毕较高程度的学校教育，有一套理论支持他们对工作的认识。

无论雇员属何种派系，均毋须加以分类：反而应在下属的年资方面考虑采用不同的管理方法。

新职员要适应环境，未必能在短时间内有所建树。主

管应予以体谅，并协助他尽快适应环境和新工作。

若任他自行适应的话，可能使他产生被忽略的感觉；以为担当一些可有可无的职务，失去了进一步求知的欲望。因此，在吸纳了新职员后，首先强调要他尽快学习新知识，并指定某些职员是学习的对象。最重要的，是先知会那些下属，要负责指导新人。有些下属喜欢排斥新人，故意要新同事做些低微而沉闷的工作，从而打击他们的意志而思退。

主管应按时询问新下属的学习感受，看见他嗫嚅的态度，就应该心中有数；改由其他下属指导，或安排他做另外的工作。许多主管以为包庇旧下属，是宽宏大量的风度，但此举会阻碍新职员适应和学习新知识。

当新职员接受了指导后，别忘加以赞扬，一句“悟性高”或“颇聪明”，已能令对方心花怒放，更专心地学习下去。

安排年资短的雇员接受短期专业训练，有助于他们对该行业或本身的工作，有更多的认识。

短期训练不宜安排得太频密，而且上课时间不宜超过一年半。日间的工作，已令下属精神损耗，如果一星期几天的下班后训练课程，将加重他们的精神负担。

下属接受过训练，必须给与他们发挥的机会，除了使他们有练习机会外，也不会浪费公司的资源。

任何员工均有资格接受短期训练。许多公司的主管挑选被认为有潜质的下属，接受专业训练。然而，下属是否有潜质，不容易从很浅的认识中得知。一些表现不甚突出

的人，其智慧可能仍在发掘中；相反地，许多表现良好的人，其实已将潜质尽露，难有更佳的发挥。

基于上述因素，主管若有权派遣员工接受训练，应公平地将所有员工推荐。如下属数目过多，可以分期执行。

很多年资长的下属均抱怨薪金与年资短的同事太接近，认为公司厚此薄彼、忽视旧人。

由于公司有薪金制度，而且上司认为新人到公司，担当与旧人相同的工作，过分压低其工资，才是不合理之举。但是自认为公司的元老派或功臣的员工，很少愿意接受以上的论调的。

而对年资长的下属多方抱怨，身为上司的你应作出以下的反应：

①不要跟他们正面提及待遇问题。

②细心聆听他们的牢骚，适当地作出表情反应，切勿冷淡待之。

③无论任何时间，可以有意无意地强调他们对公司的贡献。

④私底下要年资短的下属向他们学习，待传到他们耳中时，便有被重视的感觉。

不过，遇到懒散而只懂埋怨的下属时，则不论年资长短，均要作出适当的制裁。

年资长的下属对公司有一定程度的了解，一些已被人遗忘的事，他们仍可以拿出来津津乐道。

在悠长的岁月里，他们历过无数风浪和挫折，已经没有什么可使他们感到震撼的了。

有他们的存在，对其他下属有一定的情绪安抚作用。一些初入行的雇员遇到挫折时，他们告知的经验，起着一定的安抚作用。

上司应不时向年资短的下属告诫，要他们对年资长的同事倍加尊重；原因是尊重他们，等于尊重自己，以及使别人尊重未来的自己。

四、施笼络

给你的下属号号脉

下属凭什么为“你”工作？甚至为“你”“卖命”？是优厚的薪水，是优越的工作环境，还是优厚的福利待遇？90%的领导人，都把这些列为影响下属工作动机的最主要因素。但实际上，在下属心目中，比这些更重要的因素还多着呢。

以下是美国工薪阶级心目中影响工作因素的排例顺序：

①受到上级的尊重

②工作有兴趣

③做好工作能受到肯定

④培养技能的好机会

⑤上级乐意听从你的改革意见

⑥有机会发挥创见，不必一定奉命行事

⑦上级会注意你的工作成果

⑧上级有能力

⑨工作有挑战性

⑩上下意见充分沟通，能明白全盘状况

⑪工作有保障

⑫待遇优厚

⑬福利好

实际上，这是美国一家研究机构的调查结果。根据他们调查多年的结果，大多数问卷回答的先后次序正如前面所排列的，这是调查数十万员工所得到的成果。该机构同时还调查了上万领导者，所调查过的领导人，有90%将工作保障、高薪和福利好列入前五名。照他们的想法，员工会将这些因素看得最重要。但实际上在员工的心目中，却通常放在最后几项。

这并不是说工作保障、高薪和福利好不重要；这些的确重要，但其他因素更为重要。

西方国家有一种“猎头公司”，其任务是为客户公司根据双方共同协商好的条件寻找优异的高级人才。通常这些候选者目前正在别家公司担任同样的职位。因此，值得他们跳槽的原因，大部分是新工作有让他们一展才华的新机会。

不错，薪资、福利和工作保障，是他们决定跳槽的部分因素；但单只因为薪资多而决定跳槽的人不到30%，很多高级人才甚至对这些丝毫不感兴趣；那些有兴趣的人，也只是将增加薪资和福利看成更多更好机会的象征；有些高级人才甚至放弃目前职位，去就任薪水较低、福利较差和工作更少保障的工作。他们为的不是新工作机会多，就是他们在现职上做得不愉快——尽管现职的待遇高和福利好。

你注意到没有？以上调查结果的前六项目有一个共同点：比起高薪、优厚福利和工作保障来，领导者的花费都要少些。另外，在任何团体薪资、福利和工作保障都有法规限制，而上述六项因素对领导人来说却是没有任何限制的。

假若你这位领导人在思索用什么方法才能使属下工作努力，先检视一下他们认为重要的因素，这对你是非常有益的。

尊重他并让他感觉到

你是否在职权范围以内尽量尊重别人，并保证属下也如此对待你？的确，每个人都值得别人对他尊重。很多杰出的领导者主张对属下应特别尊重。正如玛丽·凯所说的，**在你的想象中，应该看到每个人都挂着一块大标语牌："让我感到重要。"**

在奥斯特利兹战役开始的前夕，拿破仑巡视全军，自这处营火堆走到另一处营火堆。每当他停下来，官兵们都上来包围住他。拿破仑和他们谈笑，并感谢他们对他的忠诚。他向他们保证明天这一仗一定会赢，并说明他准备好的医疗急救，只要有人负伤，绝对会立即受到照顾。

"答应我们，"一位老兵高喊着："你自己要远离炮火！"

"我会的，"拿破仑回答说："我会留在预备队中，直到你们需要我的时候。"

让工作变得更有趣

你能将工作安排得有趣味吗？或者是设法使你的属下对必须做的工作感兴趣？假若你肯多想办法，机会是很多的。这也就是为什么使用竞争活动可增加你团体生产力的原因。

你会将战斗看成是一场有趣的努力，而且有趣得出乎你的想象。要如何才能将战斗变得有趣呢？英军元帅蒙哥马利就曾想到一个好办法。在第二次世界大战的阿尔阿拉每战役开始以前，蒙哥马利对部队下了如此一道命令："即将开始的战役，将是历史上决定性的一战，将是这场战争的转折点。"

参与了历史上一场决定性之战，谁会不尽力而为呢？蒙哥马利这句话激励起部队士气，将战斗力发挥到最高度，因此而击败了隆美尔的"无敌"非洲兵团。

兴趣的诱因并不是一项新发明，大约七十年前华伦·希尔顿教授就写过这样一段话：

成功只靠一股热情是不够的。只靠着漫无目标的想成功，绝不会使你有任何成就。除了一般的热情外，你还需要有持续的兴趣。你必须让某些特殊东西——复杂而又紧张的东西——存在于工作之中。你必须不断增加工作的新内容。不然的话，你的兴趣、专注和行动力都会逐渐减退。

最大的困难是在如何保持智力活动的高水平……你必

须继续不断设计出新方法，让你的属下保持兴趣和集中他们的注意力。……你无法要一位年轻人做一件单调重复的工作，却期望他能像你那样对工作发生兴趣。你必须使他对工作产生兴趣……你要在旧环境中找到新东西，在例行工作中设计新的内容，这样才能维持你和你属下对工作的兴趣。

对他说，你是我们的骄傲

认定工作成绩的好坏，你会有多少种不同的看法？而对属下工作的奖励报酬，又有着多少不同的方式？你曾想到有多少方式可以用来表扬属下的成功？你又有多少不同的方式向别人说“恭喜，你是我们的骄傲”？

魏兹曼准将在一九六〇年代初曾任以色列空军司令。当时以色列空军的装备非常简陋。由于只创立了几年，规模很小，工作效率也未受到肯定。

魏兹曼当时就知道空军中每个驾驶员的名字，他也就是以名字来称呼他们。而且他还明了每个人的私人困难和兴趣，眷属生孩子，他会记得送花。他拟出了一个招募空军时所用的标语：“空军要最好的。”每当他拿起电话来，通常开始就是这样的一句话：“嗯，中东最好的空军有什么消息？”他属下的官员也逐渐受到他的感染，尽管他们人数、装备都很少，但他们都自认是最好的。

当魏兹曼升任以色列国防部长以后，中东战事发生了。他的驾驶员在战斗中没有让他失望。六日战争开始后

几个小时，他们就摧毁了三百五十二架埃及战斗机。

让你的下属长本事

你是否为团体的每个人都设置了长本事的机会？你是否提供了他们补习课程？或是让他们每星期有几个小时的时间去补修大学学位？也许你可以聘请一位健身专家，要他在午餐时刻讲解健美要领。有时候员工内部就能找到这类人才，或者是他们有着某方面的专长，而且也有意来教同僚。你所要做的只是调查和组织。

你千万别忘了领导者也应兼具教师的这个要求。

当然，在教导的同时，你也会学到不少的东西，这就是所谓的教学相长。在第一次世界大战中德国最著名的王牌人物之一，乃是一位年轻上尉，他的名字叫奥斯华·波尔克，在七十多年前他发明的一些空战战术，直到如今战斗机驾驶员还沿用着。

凡是派到他这个中队的新驾驶员，他总是想尽方法教导他们，让他们正确了解作战技巧。同时他也尽可能帮助他那些学生在实战中得到成功，甚至牺牲他自己的摧毁敌机数量记录。

波尔克发明了“猎人中队”的构想，就是如今我们所谓的战斗机中队。他本身就率领这样一个中队作战。虽然他大部分的时间都花在教导别人上，但他一生中也有击落四十架敌机的纪录。他英年早逝，1916 年 10 月 28 日大战初期，他就死于一次飞机失事。假若他再活下继续在空军

中服务，他可能会击败较他更为著名的范·瑞其多芬的纪录。他比波尔克多活了两年，击落敌机的纪录是80架。

波尔克的战技教导，也许比他个人的空中胜利对德国更有贡献。虽然他为了教导别人而失去自己击落敌机的机会，但他还是得到他应得的成功。我们可以引述《圣经》上的一句话："你既是教导别人，还不教导自己么?"

把耳朵递给你的下属

听取属下意见会激发他们的动机，这应该是没有什么疑问的。在领导过程中，它的重要性也许超过你的想象。美国七位四星级上将一致认为，有些军事领导人物虽然作战能力高超，但是爬不上顶峰位置，原因就在于他们没有听取别人意见的能力。**七位上将都将听取属下意见列为领导工作的一项重要因素，甚至是领导成功不可或缺的一项因素。**

美国空军系统司令部司令蓝道夫将军就是位很会听取属下意见的人。这个奇妙的机构负责美国空军所有的研究发展工作。研究发展项目包括空军所有最新式的飞机、导弹、人造卫星和星球大战系统。除了他被选为指挥这个对国防极为重要机构的特点以外，另一个特别是：蓝道夫是美国有史以来第一位黑人四星上将。当他在访问中被问到有关他的领导作风时，他解释说："问属下认为哪些事对他们最重要，然后注意听他们的意见。不要怕做错。"

罗伯·葛尔文是摩托罗拉公司的董事长。这家公司的年营业额达十五亿美元，在全球雇用员工五万人。这位年

营业额十五亿美元公司的董事长如何强调他的领导作为呢？葛尔文说："我强调听取别人的意见。我们尽量听取那些想要我们听他们的人的意见，即使有些人不想直接说出来。"

玛丽·凯更认为听别人说话乃是一种艺术。她说："假若我是在一个挤满了人的房间和某个人谈话，我会尽量让他感觉到那里只有我们两个人。我将其他一切人和事完全隔绝。我专注的看着这个人的眼睛，这时候即使有只猩猩走进房间里来，我也不会去注意。"

哈利·威尔斯是麦克考米克公司的董事长兼总裁，这家公司雇用了五千员工，年营业额达三亿多美元。麦克考米克公司在国际上就以能听取属下意见而著名，甚至是一切重大决策也是由最基层员工来参与。威尔斯说："由于公司多年来都强调一种看法，公司的发展乃是因为众人的合作，我们培养出一种环境，就是凡事大家坐下来好好谈，不管是谈我们未来的目标、政策或什么，全都是有意义的对话。"

你是否可以创立一个制度，使你更能好好的听取新构想？我并不是指意见箱这类的老旧办法，这种办法只是设立一个委员会定期召开会议，而这些委员根本不明了问题所在，所以总是将所有建议驳回去。这种办法实际上并无多大用处。

为什么不在时间上五五对分？也许你可以拿出一个小时的公务时间，和你属下下班后的一个小时工余时间，让他们谈一谈他有关公司的意见。假若他的构想对公司有

利，你就应考虑运用的方法。这就是听取属下意见之道！我相信你一定能想出其他很多办法来。

让对方自己出牌

你是否开放让属下自己作思考？还是完全由你一个人发号施令，别人只能奉命行事？

告诉他们应该做什么，然后放手让他们自己去决定怎样做。这并不是说不要帮助他们，但最好只有在要求时，你才提出协助。这是因为每个人都有他们自己的不同想法、经验和背景。这也就是他们奉派担任这项职务的理由，工作是分配给他们而不是分配给你来做的。因此，最宝贵的应该是他们的才能。

你无法为团体每个人想主意，要是想这样做的话，你注定会失败。

即使是你想为每个属下想主意，你出的主意也会有限，假若属下会依你一个人的构想去做，这个团体提出构思的意愿一定非常有限。

也许更重要的是，根据科学家的研究发现，众人共同思考出的构想，远较这些人分别想出的构思要好得多。假若只靠你一个人为团体思考，你会失去这股共同汇合成的力量。

让属下去自己想主意，你会惊奇地发现，他们有多少妙法可以为你解决问题。

莫达·古尔上校曾率领以色列的伞兵旅，在一九六七

年“六日战争”中占领东耶路撒冷。当他乘坐半履带装甲车进城时，城里仍然有着零星战斗。他的驾驶兵是位来自加利利的英勇战士，名字叫班苏尔。

班苏尔开着车子超越一支以色列的战车纵队，匆匆忙忙的向前赶。到达耶路撒冷“雄狮城门”时，城门口堆满了焚毁的车辆，通行非常困难。古尔只说了一句：“班苏尔，继续开。”他这位驾驶继续往前开，而且都没有减速，总算通过了这一堆堆还在燃烧的车辆。

离城门更近一点的时候，看清楚铁门已被坦克所摧毁，一半是闭着的，古尔认为他们会遭到手榴弹的攻击，因为这时要进城门的车速已减缓下来，但他仍然只是一句话：“班苏尔，前进。”

班苏尔加足马力，撞开另外半边门，碎石纷纷落下，就像下雨一样，但他们仍然进了城。

他们进城后向左转，发觉路中央有部自行车横放着。照一般判断，这部自行车下面很可能是地雷。古尔仍然那句话：“继续开。”班苏尔没有停车，甚至没有避开那部自行车，就样压了过去，也许是地雷，但没有爆炸。

古尔一直保持这种方式，每逢有障碍物时，他只是说一句“班苏尔，继续开”，至于如何绕道超城，全是由这位驾驶自己拿主意。最后，古尔率领的伞兵旅抵达圣殿山，这是将近两千年来，犹太人第一次控制了圣殿。

古尔最后成为以色列陆军参谋长。

训练一批勇敢的战士

军队的士兵，无论在哪个国家，他们的收入都是很低的。即使是在经济最发达的那些国家，士兵也不过才拿到人均收入的 10% 左右。但是，几乎所有人都不会否认，军队的士兵是人类中最不怕死的一群人。

军事研究家们给出了士兵不怕死的一些原因：

①他的战友都注意着他。

②他认为他要是不勇于完成任务，战友会骂他懦夫。

③他明了领导者知道正确的做法。

④他想让领导者高兴。

⑤他相信不勇敢前进会遭到军法审判。

⑥他知道他不跟着战友前进，他会变成孤独一个人。

⑦他认为服从命令是他的责任。

⑧他相信表现英勇将受到奖励。

⑨他相信攻击比畏缩不前要安全。

⑩他相信假若他不勇敢攻击，他会感到内疚。

·他要证明他的男子汉气概、勇气、能力和做一位战士的价值。

·他享受战斗的紧张刺激。

·服从命令已成为习惯。

我们应该注意的是，举凡工作保障、高薪或福利，在这里都没有提到。

所以说，薪金、工作保障和福利很重要，但并非最重

要。

你也许会说："在我们公司里，人们工作主要就是为了薪金和福利。"让我们来看一看，这句话是否完全对。

假如你在某个公司待了相当长的一段时间，你会发现有很多人都是自动辞职走的。你问他们为什么要离开，他们几乎都会说找到待遇更好的工作。他们也许会详细告诉你新工作的各项优点：较高的待遇、较好的职位、更多的福利、更漂亮的办公室等等。

不过，你要是再仔细听一下，你会发现到另一个讯息——即使他们没用言语表达出来。那就是："那里的雇主真的欣赏我的能力，他们肯定我的重要性，给我较高薪水和较多福利，就是因我特别重要。"

金钱只是鱼钩上的饵

在50年代，美国一位名叫亚伯拉罕·马斯洛的社会科学家发明了一种理论，说明所有诱因相互之间的关系。马斯洛将这个学说定名为"需要等级"（the hierarchy of needs）。这个学说你以往也许听说过。现在让我们以实用的观点来看看：诱因对人的动机有什么影响。

根据马斯洛的说法，我们是由各种人性需要引发动机的。这些需要可分成很多层次。当一种需要满足以后，这项诱因对一个人再也不构成刺激，他会追求另一个层次的需要。

马斯洛的第一层次需要包括生理上的需要，诸如包含

和呼吸等等。

一旦最基本的生理上的需要满足以后，他会追求第二层次的需要，就是安全或保障的需要。这里面就包括有薪金、福利和工作安全等等。

这种层次是属于社会或群居的需要。在这些满足以后，他就会追求价值层次；尊敬和肯定就是属于这个层次的原因。

马斯洛所分的层次中，自我成就是最高层次，那就是你可以随心所欲成为自己所想要成为的人。

马斯洛同时也指出不属于他需要层次中的两种需要，就是求知的欲望和审美需要。

马斯洛指出，一旦某个人超越了某个层次，他就再也不受那些较低级层次的需求的刺激。你是否会为呼吸担忧呢？除非你身上有病，影响你呼吸的能力。待遇、福利和工作保障也是如此。假若一位员工对目前的待遇、福利和工作保障觉得可以接受，这些因素再也不会成为刺激他的诱因！

马斯洛这项“需要等级论”对我们非常有用，因为它解释了为什么高薪、福利好和工作保障也许并不如其他诱因来得重要，除了这些因素的象征以外。让我们举个例子来说明。有一家公司每年都作薪金调整。每年加薪金以这个人的工作成绩为准：成绩最好的可以增加百分之二十的薪水，再加上生活补助费；一般成绩的员工每年也会调薪，只是百分比低一点；有些成绩特别差的就得不到调薪。

有一年，这家公司的营运情况很糟，公司必须冻结薪金。但它冻结的只是高级人员的薪金。按照过去一年的工作成绩，以一个计算公式来分配特定数目的一笔钱。最后是：成绩最好的年薪两万美元的主管，那年只增加了三百美元薪水！

但是，这点加薪也是极其强烈的诱因，因为这表示他高度的成就，并不是每个人都能够得到的。

千万别说地球离开谁都照样转

自最小的儿童到年迈的老祖父母，**每个人都希望受到别人的重视**。除了基本生存必需条件外，这是人类壮大的需要，这也常是孩子闹脾气和成人莽撞的潜在原因。美国最近有一个电视特别节目，专门研究为什么有些孩子会在学校里成为捣蛋鬼？为什么有的孩子一心想控制和威吓玩伴？为什么有些孩子虐待和压迫其他的孩子？社会学家先前认为野蛮的孩子都是智力较差的，他们无法在学业上有所表现，只有借此来发泄，但事实上大多数的情形并非如此。

他们发现，这些野蛮孩子所以要控制别的孩子，乃是因为要得到一种自以为重要的意识。有一位在年轻时曾是这类野孩子的成人告诉电视访问者说："我要其他孩子做得越多，就越感到自己的重要性。"

这种强力诱因确实有着莫大的威力。在美国南北战争

末期，南军统帅李将军（Robert E. Lee）只剩下三万部队，面对的却是十万北方联军。就在他快抵挡不住时，由约翰·格遄格将军（John Gregg）率领的德克萨斯旅及时赶到。艾尔夫·马普二世在他《大礼服和肩章》（Frock Coats and Epaulest）这本书中描述当时的情景说："德克萨斯人一直是勇往直前的。'这个旅响起了一片欢呼声。格瑞格的一位传令官满含眼泪的喊着说：'我愿意为这个老人攻击地狱！'"

使人感到自己重要的诱因，比金钱、升迁、工作环境和其他任何诱因都来得有力。如今你懂得使人"感觉重要"的重要性了，你是否尽力这样做了？做对了还是做错了？

我们往往朝着反方面去做。在我们遇到一位傲慢无礼的小职员时，我们绝不会想到："这个人需要让他感到自己重要，我要使他有这种想法。"啊，我们不会这样想的！我们只是在心里想："这个家伙竟敢如此对待我，我要证明给他看，比起我来他是多么不重要。"

于是我们玩起杀他傲气的游戏，结果如何可以想像得到。我们是在作意气之争，而不是在领导别人，这只有引起对抗。假若我们有权，也许可以开除他，但将来又遭遇同样的情形时该怎么办？

当你想控制、而不是领导别人时，也许你会成功，也许不会成功。可以肯定的是：你想控制的那个人绝不会将你看成他的领袖，你不能保证他会对你忠诚。事实上，我敢打赌，情形会正好相反。

有经验的领导者都知道，使别人感到本身重要是非常要紧的。玛丽凯化妆品公司（Mary Kay Cosmetics）创办人兼董事长玛丽·凯·艾许，以五千美元的资本起家，最后建立了一个三亿美元资产的化妆品王国。你也许没听过玛丽·凯这个名字，但你总听说过有位女人给属下最成功的女推销员的奖品是粉红色的凯迪拉克。这个女人就是玛丽·凯。

数年前，一个由廿位教授所组成的考察团，访问玛丽·凯和她的公司。他们参加了她在达拉斯召开的一项年度促销会议。每年大约有三万女性参加这项会议。这是一次极为刺激动人的经验。

要想成功的领导数十万女推销员，你得真有领导天才，玛丽·凯正是这样一位天才。她发现到使人感到本身重要对她的事业如此重要，所以她就想出一种特别的办法来。她的秘密法宝是什么呢？非常非常的简单。在她想像中，她似乎看到每个人的额上都挂有一块招牌，上面写着“使我感到我很重要”。玛丽·凯尽其所能来满足属下的这项要求。

在一九七八年，四星上将比尔·克利其就任美空军战术空军司令。这个司令部简称为 TAC（全称是 Tactical Air Command），下辖十万以上的“老虎”。这些男女必须日夜费力工作，时时准备参加战斗。

当克利其将军接任战术空军司令时，飞行任务架次率——也就是每架飞机出飞行任务的次数——已降低到十年来的最低点，总数只有7.8%。飞行任务架次年年减少，

这不是个好现象。此外，在克利其就任时，从库存中找一样零件装在飞机上，至少要花四个小时。

克利其在 1984 年离开战术空军司令部时，又是个什么情形呢？每年飞行任务架次率总数升到了11.2%；自库存找零件装上飞机，不再是以小时计算，平均时间只有八分钟！

也许你会认为，这样长足的进步是由于预算经费增加，但事实并非如此。在这段时间里，备份零件的经费甚至还减少了。

那么，克利其是怎么做到的呢？的确，克利其在领导上成功，乃是他做的很多事情，全都是为了使他的属下感到本身重要。他重视支援部队，一如他对飞行员的重视。他改善地勤部队的宿舍，授奖章给他们的军官，成绩优良者都会得到该得的奖励。

有一次他到西部去检查，看到一位补给士官坐的空军标准型椅子椅背已破烂，而且是少一条腿，用砖头垫着，椅背还是用电线捆紧的。

“为什么你不找张好椅子呢?”克利其问

“将军，目前没有给补给士官坐的好椅子。”

“士官，你的椅子给我，我换张新的给你。”

克利其要侍从官将这张破椅子用飞机载回维克尼西·兰吉利空军基地的总部，然后将那位管后勤的中将找了来。

“将军，我有份小礼物送给你，”他说：“是一张空军标准型的椅子，但已烂得不能再烂了。你现在就坐这张椅

子，直到你将我们后勤这个烂摊子整理好。还有，对了，我要你将你现在坐的椅子给西部的那位补给士官。”

在TAC的作战中，补给士官占了很重要的地位。这样一来，克利其使那位补给士官以及所有的补给士官感到自己的重要性。同时，克利其用这种奇特的做法，也使得那位管后勤的中将明白了自己的重要性。

因此，**我们的一条规则是：假若要人们跟随你，首先使他们感到自己重要**！虽然地球离开谁都照样转，但一个领导者绝对不要向下属说这句话。

别把下属弄成跟屁虫

领导者不是看守人。他们必须有目标、有理想，明白自己往哪里去——不管你是领导十万大军的战术空军司令，或者只是领导十多个人的一支球队或非正式的小团体。假如你没有理想和目标，你就不会有成就，你领导的那些人也不会有。正如《圣经》上所说的：“无远见者必亡。”

有一种名为“列队虫”（the Processionary Caterpillar）的小昆虫，也就是我们常说的跟屁虫。它所以有这种奇怪的名字，乃是因为它有一种独特的爬行方式。当很多列队虫在一起走的时候，它们会一只只首尾相接，成一行前进。带头的那只列队虫就负责找桑树叶——它们主要的粮食。不管这只带头的爬向哪里，后面那些一定会跟着。它们在爬行找桑叶的时候，大约是五只左右成一条直线前

进。

几年以前，有位科学家以一列列队虫作了一次有趣的试验，将它们绕成一个圆圈，让带头者和最后一只首尾相接。这样一来也就没有了领导者和行进目标。在圆圈的中央，他放上一盘桑叶。这位科学家想知道，这种没有领导者和跟随者之分的情形能维持多久。他认为，等他们饿得厉害时，这个圆圈一定会解散，大家会抢着去吃桑叶。

但结果却大出他的意料。这些列队虫最后饿得奄奄一息，仍然是首尾相接形成一个圆圈。食物只隔几英寸之远，但它们仍然跟着前面一只爬行，根本找不到目标。

人不是列队虫，假若你没有远见，不知道自己往何处去，没有人会跟随你。反之，他们会跟随某个有远见有目标、明白自己往哪里去的人。

美国南加州大学的华伦·庞尼斯和布特·纳鲁斯两位教授，联合访问了九十位领袖人士，其中包括六十位有成就的董事长和三十位公家机构的杰出领导人，结果发现：所有受访者都具有远大的目标，明白自己要带团体走向何处。庞尼斯和纳鲁斯在两人合著的《领导者》（Leaders）这本书中说："毫无例外的，他们的远见和意愿吸引别人的跟随。"

曾任欧洲联军总司令，而且受到历任美国总统信任的四星上将安德鲁·古德帕斯特（Andrew Goodpaster），便将"目标清晰"作为他领导原则的第一条。

MCI通讯公司的创办人兼董事长威廉·麦高文（William G.McGowan），是打破美国电话电报公司（AT&T）

对长程通讯独占权的第一人。他坚决相信："人们到 MCI 来，并不是为了安全，他们是来接受挑战的，他们想成为某种新东西的一部分。"

人们会受到一位领导者的远见和未来目标的吸引，因为他们明白，经由他的领导，他们和团体都会一直向前迈进，未来比现在会更好些。

前美国战争学院院长培利·史密斯少将（Perry M.Smith）发现："一位领导者经常可用设定一个远大目标和策略性的理想来影响他的团体。"前美国陆军参谋长爱德华·梅叶四星级上将（EDward C.Meyer），他对美参谋长联席会议组织的改进有着极大的贡献。他就曾说过，没有远见，团体就会失败。

关爱是一条无形的鞭子

新旧约《圣经》都告诉我们，希望别人怎样待我，我就要如此对待别人。你也许认为这句话只能用在宗教和道德行为上。其实这和良好的领袖也有极大的关系。为什么？因为人们不愿意跟随不关心他们待遇的领导者。

玛丽·凯·艾称这句话为她"管理的金科玉律"。她不但身体力行，而且建议每位领导人都这么做。

总之一句话，什么使得你与众不同？你是否认为你比别人要强得多，所以要求与众不同的待遇？假若你是这种想法的话，那你最好改变一下想法，不然永远没有人会乐意跟随你。

在第二次世界大战期间，美国陆军集合了61位来自各个著名大学的心理学权威，从事一项特别研究。在他们做完研究以后，《战斗员心理学》（Psychology for the Fighting Man）发表出版了研究结果。

研究中最特别的一项是：在美国陆军史上，首次有人问到士兵对好的领导的看法。你想知道经过访问的数千名士兵心目中，良好的领导者是个什么样的人吗？回答得最多的一个要素是“能力”。一位好军官应有了解部属的能力。

这个答案是早在我们的预料中了，那么其余出现得最多的十四个要素是什么呢？排名第二、第四、第六和第七的要素都是有关待人的：关心士兵的福利（第二），有耐心和能力将事情弄清楚（第四），不会没有理由责罚人（第六），你做得好会给予称赞（第七）。

再下面才是体格（第八），受到良好教育（第九）和勇气（第十一）。

美国军官出版了本有关领导的书《三军军官》（The Armed Forces Officer），其中就谈到：**“即使以前曾说过，现在还是值得再说一遍：每位军官最大的责任就是在照顾自己之前，先照顾部属——这是最重要的原则！假若一位军官和一位士兵同行，他应该照料他的饮食、住所、医药治疗和其他需要。他要先满足这位士兵的需要后，才能再来照料自己。假若只有一张床或一碗饭，他得先让给这位士兵，自己只能忍耐一点。”**

西点军校有句俗语，一位领导人“应该严厉，但是要公平”。假若你想别人追随你，你就得公平，要照你希望

别人怎样待人的方式来对待他们，而且是将他们的福利放在你个人之前。

天塌下来你先顶着

作为一个领导者，你就应为实现目标负全责。这个目标也许是上级订的，也许会是你的追随者订的，当然，更可能是你自己订的。目标是由谁订的并不重要。

团体的大小也并不重要，可以是数百万人的大军，也可以只是你领导着另外一个人。但只要你成为一个团体的领导者，你就得单独负起达成任务的责任。

你可以授权要别人为你做某些任务，但责任仍然要由你负。不管那些人工作好坏，甚至他们是否照你的话去做，责任还是要由你个人承担。

你应该负起全部责任，并在错误发生时承认是你的错误，这才是你应该做的事。假若你想成为一个领导者，这是你唯一能走的正道。能这样做，他们就会相信你，不管你走到何处，他们都会追随你。不能这样做，很快你就会失去领袖的地位。

英代尔公司（Intel Corporation）总裁兼执行长安德鲁·葛洛夫（Andrew S.Grove）不但使这家公司发展成“财星五百大企业”，且列名全美国最佳的一百家公司之林。不过，《财星杂志》也称葛洛夫为全美国十大最难缠的老板之一。他对负责和承认错误有什么看法呢？以下是他所说的话：

所有身处经理阶层的人（教师、政府官员、甚至是父母），不管是男是女，是老是少，全都害怕承认错误，担心这会影响到我们的威望。实际上，承认错误乃是一种坚强、成熟和公正的表现。

苹果电脑公司总裁史考利也说过类似的话："**在成功路上，错误是一个非常真实且重要的部分。**在苹果电脑，犯错乃是唯一的学习之道。假若在高阶层的人不能传达可能犯错的观念，你也许会造成下面人的误解，很快你会从人群中孤立。"

张三喝酒李四醉

作为一位领导者，部下的所作所为你都得负全责。哈普·艾诺德五星上将（Hap Arnold）第二次世界大战期间担任陆军航空队司令，他在他《陆军飞行者》（Army Flyer）这本书中描述到这一点。

有一位新上任的中队长接到他大队长的通知："昨晚你在军官俱乐部喝酒喝得太多了，下次不可如此。"问题是那天晚上，这位年轻军官根本就未去过军官俱乐部。他耸了耸肩，决定不理这件事。

几天以后，他又接到另一份通知："你喝得太多了，这是最后一次警告。"

现在这位中队长真是弄胡涂了，因为这天晚上他也并没有去俱乐部。这次他打了电话给副大队长谈这件事。

这位副大队长倒完全明白事情的经过，他回答说："少校，你不只负责你自己一个人，在你中队里的人所做

的一切，你都得负起责任来。你个人没有在俱乐部里酗酒，但你中队里有一个人如此做了，你应该负责！。”

你也许会说这样做太过份了点，你怎能为属下所做的每件事负责任，这不是张三喝酒李四醉吗？在军中，你就得负起责任来，因为军职是种一天 24 小时的工作，你对你的属下有着全天候的管辖权。

问题是在很多非军事团体的领导者，在任何情形下都不愿为属下的错误负责。他们随时可以找到各种藉口。但这会产生两种不良后果。

第一种是你的属下不再愿意跟随你——换了是你，你会不会如此呢？总之一句话，**换取当领导者的合约就是负责。**你不肯为团体或属下负责，你就违反了这项合约。

第二种不良后果就是你的上级不会再信任你。假若你不肯负责，那又该由谁来负责？上级又该将责任交给谁？

你无法将责任要别人代负，所以千万别试着这样做。当事情做糟了的时候，你应该想到李将军所说的话：“这全是我的错，不能怪任何人。

你的双脚比公文走得快

不管所领导的是哪种人，你绝不能坐在办公桌后面领导。二次世界大战末期，在盟军要进攻欧洲前的四个月中，艾森豪威尔将军视察了 26 个师、24 处空军基地、5 艘战舰和数不清的军事基地、仓库、医院和其他的军事设施。他的高级幕僚全和他在一起。

艾森豪威尔说："在这许多将要拿着步枪上战场的士兵中间，有很多人有独特的看法和创见，假若能让他们和军官毫无顾忌地谈一谈，所得到的无限资源对全军都有利。"艾森豪又补充说，这样做可以促进"共同了解和互信——这种伙伴感觉是构成团队精神的要素之一。"

你必须时时注意属下，也让他们注意到你。摩托罗拉公司的董事长兼总裁罗勃·格尔文说："我认为我们这些在高阶层管理的人，应该多作巡视。"

前面提到过的彼得斯也认为，以他访问过很多成功公司团体的经验发现，领导者注意下级和受下级的注意，乃是领导者的一项最有效行动。彼得斯将这项技巧正式化，并为它取名为"MBWA（Manaagement By Wandering Around）—走动式管理。

假若格利其将军不用走动式管理，在他接任战术空军司令职务后，就不会发现到补给上的一些问题，更不能将他的观念和那些管补给的属下沟通。在你将一位补给士官的破椅子和一位将军的椅子作交换时，这项新闻会不胫而走，很快传遍全军。

也许更重要的是将观念传达给下级。当你出去巡视，你能注意下级，也让下级注意到你，自然大幅度增加上下的意见沟通。你就能发挥团体中的优缺点，可以立即改正过来。你可以当面将你的想法传达给下级，这比舒适公文都来得快。

巴顿将军担任第三军团司令时，就经常运用走动式管理。他发现到属下的官兵很不愿意随时戴着那顶沉重的钢

盔，但在战场上，戴不戴钢盔常可决定你的生死。同时这也是个战场纪律问题，因为按照陆军法规，官兵在作战时必须戴钢盔。巴顿更担心的是，这件小事已显出纪律松驰，而纪律是决定战争胜败的最主要因素。

巴顿立即采取行动来纠正这种现象。他发出一道命令，任何官兵不戴钢盔并系上带子的，就要受到军法审判。

美国陆军战斗服装法规定，军官着装不得和士兵有分别，因为怕目标特别显著会遭到敌人的狙击。巴顿不但戴上钢盔，系上钢盔带，而且吉普车上还飘扬着将星旗。他在左腰边挂一支左轮手枪，另一边佩一支自动手枪，在战场上老远就会发现他来了。他传奇式的巡视成为全军上下的话题。他注意部下，也受部下的注意，使他成为一位成功的战场指挥官。

以色列也有一位相信这种做法的人。他是奇异电气公司（CE）的副总截，当时正在协助以色列使用奇异制的J—七九引擎。他是美国人，名字叫丙哈特·纽曼（Gerhardt Neuman）。

纽曼是自纳粹德国逃出来的。二次世界大战中，负责飞机修护工作。当时纽曼发现飞虎队所飞的P—四〇飞机引擎有问题。引擎在地面上还管用，上了天就不是这么回事，有时候正在和日本飞机交手，引擎却突然故障。

如果是别的机种，地勤人员可以乘飞机上天检查问题出在哪里。但P—四〇是战斗机，只有一个座位，没有再容纳一个人的空间，因此纽曼的机械士无法为这些驾驶员

找出毛病来。

但纽曼也相信走动式管理，或者在这件事上应称之为“飞行式管理”。他想出一个办法，就是由他坐在驾驶员的腿上飞行，这样可以在飞行中找出引擎的毛病。这种方法非常有效，此后纽曼的看护人员完全用这种方式来检查飞机引擎。

有位纽曼属下的经理还说过这样一件趣事：纽曼下面的工作人员，不管是在哪个部门工作，或是担任什么职位，上班时全都会早到，因为纽曼总是比他们到得早，然后在那里欢迎他们。这变成了一种游戏，纽曼的人都抢着比他到得早来欢迎他，而不愿等他来欢迎他们。

能叫出他的名字，就买到了他的半条命

走动式管理指的不只是看事情做的怎么样，也要了解人员的真实状况。一个工作人员并不只是用某种技术为你工作，然后拿一份薪水，在你的团体内有了若干年的年资而已。他是个有血有肉的人，他有丈夫或妻子，他有儿女，或者是爱人和男女朋友；他有他的理想抱负，胜利失败和困难。因此，作为一个领导者并不简单，你应该明白，在某种情形下一个人也许愿意跟随你，在另一种情形下他也许就不会。

要想成为卓越的领导者，你得将每个属下都看成一个完整的、活生生的个人。开始时，不管你领导的团体有多

大，在四处走动时，至少能叫得出每个人的名字。**有人说凯撒大帝能叫得出他军团里成千上万人的名字。他喊他们名字，然后他们为他在作战时卖命。**

的确，你会希望你的属下知道你的名字；反过来说，他们也是如此。记住你属下的名字——因为他们值得一记：因为记住他们的名字，你才能进一步去了解他们；记住他们的名字，你去看他们和让他们看才有意义。西屋公司董事长道格拉斯·丹佛斯说："主管越能明白属下个人状况，就越能量才施用。"

因此，假若你领导的是一个大团体，至少你应该知道属下的名字，假若你领导的团体小，那你是再幸运不过的了！你可以知道得更多一点。你对他们知道得越多，越能清楚他们的长处和缺点。他们会更愿意知道如何符合你和团体的需要与目标。

假如你和属下之间有矛盾，那又该怎么办？你是否该回避一段时间，免得和他造成直接冲突？可能还有更好的办法。据一些专家研究发现，即使你预期会遭到反对，面对面的沟通，仍然有助于双方的了解，因此，你更应该去看他和让他看到你。

深入到反叛者当中去

征服墨西哥的西班牙人柯特兹（Cortez），有次面临一场大叛变。他部队里很多人，包括他的一些指挥官，全都认为他的行为过于冒险，他们要将掉头，航回西班牙。

柯特兹没有逃避问题。他找到那些叛变者正在开会的地方。一时群情沸腾，全都骂他不该来。有个人还大声喊着："这不关你的事，我们不会为你的光荣去送死。"

柯特兹没有理会这些冒犯，而只是开口说："的确，我们这样做要冒很大的险，有人想回家，这也不是什么丢脸的事。我自己就想回家。但是我们是奉了朝廷的命令，要来征服和开发这块土地，因此我要留下来完成使命。也许你们中间有人不愿意留下，并不是每个人都有做征服者和开拓者的勇气。有这种勇气的将赢取财富和声名，但并不是每个人都需要财富和声名。因此，让我们现在来决定，看谁是有勇气来赢得财富和声名，谁又是想就此回国的。"

他拔出佩剑来，在他和意图叛变者之间划了一道直线说：

"凡是有勇气赢取财富和声名的，跨过线站到我这边来，其余的可以回到船上去。"

先是一个人跨过来，接着所有的人都跨越过来，从此以后，再没有人怀疑柯特兹的领导。

注意属下和让属下注意你，你就能：

①明了你的团体每天的实际情形。

②帮助那些需要帮助的人。

③得到那些能帮助你的人的帮助。

④发现真正的问题。

⑤找到你原先不知道的一些机会。

⑥赞扬及肯定那些值得你这样做的人。

⑦使你的话传得更快、更直接。

⑧将你对团体的理想和属下勾通。

⑨保证你的抱负和目标为每个人所了解。

注意部属和让部属注意你，听起来并不困难，做起来也很简单容易；而靠着这个简单的行动，你就能完成上述的这么多事情，让你的跟随者心悦诚服的跟着你——不管你要到哪里去。

多设几块奖牌让他们争

你参加过运动竞赛吗？就算没有参加过，你至少也参观过。运动竞赛包括高尔夫球到足球、拳击到体操等每种项目。竞赛性运动不管是慢是快，技巧、耐力和知识的要求是高是低，大多数都很激烈。这些运动可以在地面竞赛，也可以在天空、水面、水底和雪地上。他们使用的器械可能包括各种球类、车、枪、飞机、小艇、雪橇、甚至大船。古代的运动竞赛，还包括狩猎野兽。

不管运动的性质和规则如何，所有的竞争都包括和一个以上的对手竞争。竞争运动更刺激更有趣。竞赛性运动不是工作，全是游戏。工作会使我们疲倦，竞赛性运动却让我们乐此不疲。

这里有一个秘诀：我们可以将一件艰巨的任务变成游戏——而不是工作。你所要用的方法就是竞赛。实际上，任何工作都能以竞赛方式完成。

有一段时间，一般教育学家认为竞争压力太大，不适

合用在学习上，因此作了一项转变：学生的成绩不再以分数计算。教育学家认为这样一来可以改善教室里的行为，以及让学生能安心作真正的学习，免得学生作“浪费时间”的竞争。

结果呢？正好和预期的相反；不但学生在教室里学得少，而且成就测验证实，他们在课外的学习做得更少。

科学家告诉我们，压力可以造成两种类型的紧张。一种是不良的紧张，它让人承受不起，引起行为失误；另一种是良好的紧张，可以增进行为的效率。

在第一次世界大战中，艾迪·瑞肯巴契尔（Eddie Rickenbacher）创下击落 26 架敌机的记录，成为美国的“空军英雄中的英雄”。有一天，他的中队长在作战中阵亡，他就继任驻法第九十四航空中队中队长。

作战的损失非常大。更糟的是由于飞机保养维护不良，使很多驾驶员死于非作战性的坠机。由于找不到美国飞机，这个中队与其他空军中队不一样，用的全是法国制飞机。驾驶员也都认为他们的装备不好，因此士气非常低落，就在这种情形下，瑞肯巴契尔继任中队长。

他后来这样描述说：“首先我将驾驶员都召集起来，我告诉他们，我们驾驶的飞机和其他在前线上的中队所用的飞机相同，包括那些法国空军。我问他们，法国驾驶员的技术是不是比我们好？当他们回答说‘第九十四航空中队拥有最优秀的驾驶员’时，我就向他们挑战，要他们和其他战斗机中队比赛。输赢的标准非常简单，只要记下击落敌机的数目即可。击落敌机最多的中队就是胜利者。

“然后我又召集所有地勤人员开了一次会。我特别强调，没有他们，驾驶员只有在地上跑。我告诉他们，现在我们这个中队要和其他战斗机中队比赛。既然他们也是竞赛中的一分子，我要求他们和别个中队的地勤人员比赛。比赛的事项是看谁的飞机故障率最低。”

“打从一开始，我就看出比赛的效果……当目标是要击败某些人的时候，人们会工作得更努力——即使是对自己的朋友。”

用不着再多说，第九十四中队在瑞肯巴契尔的领导下，就此成为战场上最好的美国战斗机中队。退役后，他运用同样的技巧创立了东方航空公司（Eastern Airline），使这家公司从一无所有变成当时最好的美国航空公司。

假若你想吸引别人的追随，别忘了利用竞赛的方式将工作变成游戏。他们会因此追随你，而且使你们的团体成为胜利者。

你领导的不是一群机器

一些主管认为下属像一部机器，开动它的时候，要它什么时候停就什么时候停，绝对没有一点商量的余地。有这种思想的主管，不能得到下属的爱戴。另一方面，下属长期处于紧张状态，对于工作质素及效率均无好处。

也许那些主管说得对，人好像一部机器，但他们却忽略了机器也需要休息的原理。机器不能在室温不适当的环境下操作，机器亦需要加油，更需要在适当的时间停下

来，否则机件过热，影响操作。如果上述的主管人如机器的话，就更要懂得在适当的时候，让员工得到休息。

在一间跨国公司的员工办公室，气氛犹如停尸间般，既静且冷。一位在该处工作的朋友称，公司有规定：员工在办公室时间不得交谈非公事的话，去洗手间必须往接待处取锁匙，茶水间外驻有一位员工，登记往该处喝水的人。

换言之，一到办公时间，本来言笑欢欢的同事，得立刻换上冰冷的面孔，整个人犹如被公司买下来似的，没有丝毫的私人尊严。可笑的是，这间跨国公司的业绩并不见得突出，员工流动量亦很大。大部分辞工不干的雇员，都认为那间公司没有人情味，甚至干上十年以上的人，当离开公司时，亦没一点留恋。

那间公司最失败之处，就是忽略了人性的生理法则。

给马儿喂足草

早上匆忙起床梳洗，来不及吃早餐，是都市人的普遍习惯。许多公司不准雇员在座位上吃东西，以致不少人因饥饿而显得没精打采。

脑部发出饥饿的讯息，使胃部感到空虚不适，直接使精神感到疲乏，影响工作情绪。作为上司的你，不能因为鼓励下属养成吃早餐的习惯，而任让他们在座位上吃东西。最佳的方法是在办公室一角设茶水间，以及容许员工叫外卖食物。

有些上司以为设立茶水间，雇员会借进食或饮水为名而躲懒；事实上，任让他们饿着肚子工作，效率和质素会更差。

有些上司看见下属在用膳时间仍埋首工作，就感到快慰，以为他必是忠于工作的人，因而对之加以赞赏和鼓励。这只会造成员工不吃午餐或不定时进食的坏习惯，长久下去对工作绝无好处。

尽管下属为了赶工而不能午膳，也应建议他买饭盒或其他食物，而不应看见别人不午膳就深感喜悦，这是既残忍又自私的行为。有时候，在开会的中途，或许突然传出"咕咕"的声响，你不用到处搜索声音的来源，那正是你其中一位下属因饥饿而发出的警号。在每次开会前，请秘书或杂务替下属每人预备一杯饮料，有助提神之效。

别把加班当王牌

当你在下班时间仍看见下属们埋头苦干，也许会有很大的满足感，认为下属们有拼劲，值得嘉奖和鼓励。

偶然一次加班，可以刺激下属的工作效率，但长期的加班，就会打击他们的情绪，并不值得鼓励。事实上，长期需要下属加班，只有显示出人手的不足；加班只属短期权宜之计，不能长期如此。如果你以为下属会稀罕那份加班的额外收入的话，就未免太看轻别人了。

稍为留意和了解中下层人士生活的话，常会发觉大部分人均希望黄昏以后，就属于私人时间，绝不想将之用在

工作上。

下属经常加班，为他们增添了不少问题；除了家庭生活会受到一定的影响外，对工作本身并无好处。由于太晚下班，回家后处理私人问题，往往弄得凌晨时分；延迟睡觉，造成睡眠不足。睡眠不足，使精神较难集中，以致影响翌日的工作情绪，效率和质素自然下降。

增加人手，比要雇员经常加班更实际，且更能增加下属的士气。

临近下班不要安排新任务

留意一下，办公室的许多人往往在将午膳或下班前一刻钟会显得非常忙碌。不知就里的人，以为他们平时躲懒，将工作推到最后一刻才动手做。

事实非常冤枉，他们可能遇上一位喜欢在将午膳或下班前一刻，才交托工作的上司。

为什么有些上司总喜欢在上述时间交托工作?

①**上司本身上班迟到：**例如十时许才到办公室，午膳时间往往延至三时许。他刚到办公室，也许先看看报纸，然后命令秘书给他一些工作资料。经过整理后，发觉有需要交托的事情，就召来有关下属。如此一来，非要到接近午膳或下班的时间不可。

②**上司本身是个工作狂：**他喜欢废寝忘食地工作，也认为这样的下属，才称得上是有责任感。在午膳或下班前交托工作，就可以满足他的工作欲。

③**显示上司权力**：是一般上司所犯的毛病。他们以为有权要下属在任何时候工作，只要不超越办公时间即可。他们却不知道，临时交托的命令，会阻碍下属的正常作息时间。

在午膳或下班前交托工作，使下属不能放松工作情绪，影响作息心情。加上勉强工作，直接影响其工作效率和质素。

容许有限度的聊天

许多工厂主管禁止工人在工作时间互相交谈，以为这样可使他们集中精神工作，增加生产效率。这是旧一套的管理法，在今天来说，已是非常落伍的了。

为什么旧一代的主管喜欢禁止员工聊天？原因是那时的工业仍属雏型。工厂少、员工多、工人地位低，也造成主管级的专横态度。

时至今日，这种现象普遍已不存在，除了工人地位递增之外，主管的知识也有上升的趋势，他们已懂得管理员工，不能采用高压政策。然而，禁止员工在工作时间交谈，在许多公司仍是铁打之规。尤其是一些公司的会计部，踏足其中，即感受到鸦雀无声的环境。

事实上，人类靠语言表达心中的感情，是最直接的。如果每天在某一段时间内禁止雇员交谈，对他们的工作根本没有好处。除了他们互相之间难建立起紧密合作的精神外，工作上的误会也在所难免。

有时候，某员工工作有困难，向同事们申诉几句，也是减压的方法之一。当然，光喜聊天而忽略了工作的人，会成为公司中的冗员，且大大影响公司的运作。为了使下属懂得自律的法则，以身作则是最重要的。所谓身教重于言教，平日偶然跟下属聊几句，即投入工作正题，聪明的下属一定会明白你的要求的。

不妨来一点弹性

试行员工弹性上班时间，未尝不是一个好建议。由于城市规模越来越大，员工住处离上班地点也会越来越远，交通挤塞已成为上班一族每天的老话题，也确是引以为苦。

明智的上司，应为员工制订非繁忙时间的上班时间，例如将上班时间定在九时正，除了稍避挤迫外，也同样收高效率工作之效。许多雇员一早起床赶上班，不单早餐赶不及吃，还要挤上一小时的交通工具，精神焉能不大为困倦？回到办公室，实在非要呆上半小时才能正式工作。九时或九时半的上班时间，给员工较充裕的时间准备，也可以使其头脑较快清醒过来。

至于午膳时间多定在一时正，除了找不到座位用膳外，餐厅的员工忙乱间所做出来的食物，往往水准稍差。如果将用膳时间定在十二时，或干脆延至一时半或二时正，情况就大大不同。员工有一顿美食，减少挤座位的紧张，情绪得以松驰，对随后的工作就能较易应付和投入，工作效率自能提高。

笼络造就归属感

不少人抱怨自己雇员的流失率高，对公司的发展影响太大。究其原因，就在于员工对公司缺乏归属感，终日想跳槽他去。员工归属感低的公司，至少会有下列问题：

①浪费培训资源。

②雇员适应需时，效率偏低。

③对公司声誉有影响。

④主管的管理才能受质疑。

⑤这样的公司应当形成完善的制度，使雇员乐于付出，全心全意地为公司带来更佳的发展。

影响雇员归属感的原因

①上司情绪化，动辄以降职或解雇威胁下属。

②人际关系不佳。

③上司偏袒某些下属，令其他人感到不公平。

④尽管多么努力，也得不到上司的认同或赞赏。

⑤前景不明朗，公司经济经常陷于困难。

⑥诸多限制，下属不能畅所欲言及尽展所长。

以一天工作八小时计算，人生有三分之一的时间就用在工作中。如果工作不惬意，不是三分之一的人生活在不快乐中，而是除了睡眠时间外，所有时间都感到不快乐。有些较敏感的人甚至会出现失眠现象，足证一份惬意的工作，对人生起着何其重要的影响。

上下之间要有一套共同语言

我们可以发觉，到海外旅行时，在陌生的国度中发现有人说着和自己一样的语言，那是多么高兴的事。同一道理，在办公室中创作一些行外人听不懂的沟通语言，可以拉近同事间的距离，加强彼此间的合作性，使工作更见协调和沟通，自然会大大地提高了。

共同语言亦称为术语，通常只是同事之间才理解的，一些较普遍的如用天气形容当天的心情、或一些工作上的特色、暗语等，不单只关系到工作上的言谈沟通，亦增添了不少人际交往的乐趣，使工作的紧张气氛得以纾缓，当工作遇到困难时，也能在较冷静的情绪中想出解决的方法，使工作效率不会因而下降。

拧着来不如顺着去

在家中，有性格不良的家庭成员，使天伦气氛大为失色；在办公室，格格不入的上司，使下属倍感泄气。上司的表现，直接影响下属的工作投入感；遇上唯我独尊、没有商量余地的上司，与下属的感情必然不佳。

某外贸公司的总经理李某，是年轻有为、靠才能攀上高位的人；该公司其中一位董事王某，却是靠父荫稳坐高职的。王某视员工为赚钱工具，没有感情可言，只是对较

高职者稍有联系。

王某嘱咐秘书预备一张告示，说明雇员不得在办公时间内作私事交谈，以免影响工作。此外，还列明一连串的禁止事件，例如雇员不得在工作岗位上吃东西、不准喧哗等。又设立雇员报到册由接待处职员负责向迟到的职责员登记名字。

禁制令实行后，不少职员因迟到十分钟，连续三次，公司即发出警告信。一些无意间高声说话的，也遭到王某的耳目传递消息，向有关人提出警诫。

两个月后，办公室的气氛一片静寂，一些本来非常活泼的下属，都显得没精打采。直到其中一位职员递上辞职信，即引起其他职员的联动。在以后的三个月内，共有五名职员先后辞职。辞职信均表示要“转换环境”，更有一位直接说明是不满公司颁下的禁制令，使他感到对公司再没有归属感，因而辞职。

李某感到很不高兴，便向其余的董事提出抗议，阐述雇员流失率高，会浪费公司的资源；而且聘请新人，未能一下子跟上进度，工作效率和质素将会受到打击。两位董事也知道事态严重；如果不正视雇员流失的现象，确实对公司造成一定程度上的影响。

经此一役，办公室逐渐回复昔日的热闹气氛，雇员的流失及时被控制下来。此事也证明了上司与下属感情融洽，适当时候打成一片，可增加双方的合作及协调，籍以加强下属的工作意欲和工作效率。

下了班你不必端架子

国外一些公司设有康乐组长，是同事间推选出来的。康乐组长的任务是安排同事消遣的项目，例如假日携眷旅游、上餐厅聚餐等。

上司可以辅助推选，并参与下属的工余活动；如果上司的性格是过分严肃的，下属们都不愿与之在办公时间以外接触，以免有玩得不痛快之感。

这要视乎上司平时的态度，是否执着于“我是上司、你是下属”的界限。其实大家对自己的身分非常清楚，只要各尽其责，实毋须作出过分标榜。上司可以一如朋友般，有限度地透露一些私人事情，拉近与下属之间的距离。

必须慎重的，是切忌听信一些阿谀奉承的下属，安排前往涉及男女关系的消遣场所。那些人可以这样安排，也会将上司的丑闻宣扬，而且也显示那些下属才干有限。有才干的人毋须用低俗的手法，取悦上司，从而希望得到好处的。

康乐活动宜鼓励下属携眷参加，一则不会因此冷落家人，二则使家眷互相认识，可增加职员之间的联系和认识，默契和合作性因而提高。

看透他的愁容

人是感情的动物，不能强要下属公私分明，一切私人感情均不带进办公室，更不要期望每一个位下属都是硬汉或铁娘子，他们都需要别人的关怀。

一位上司发觉他的秘书愁眉苦脸，要她倒杯奶茶，她却送来一杯咖啡，又将客户的名称忘了。上司问她是否身体不适，建议她回家休息；秘书道歉并称没事。

情况持续了一星期，上司忍无可忍，轻责了她几句。不久，上司从她平日最投机的同事口中，得知秘书原来失恋，与相恋多年的男友分手了。

上司很同情她，但是他认为私人感情影响工作，仍是不能纵容的。他要秘书放一段假，并向职业介绍所雇来一位临时工。那位秘书竟在休假期间跳楼自杀了，除了申诉感情失落外，其中一项是工作不如意。

事实上，一个感情受打击的人，很容易误解别人的意思，所以往往会出现“祸不单行”的情况，遇到连串不如意的事。

下属满怀心事，未必是因为工作不如意或身体不适，有可能是被外在因素影响的。例如至亲的病故、家庭纠纷、经济陷于困境、爱情问题等，都会使一个人的情绪波动。作为上司者，应予以体谅，并就下属某方面的良好表现加以赞赏，使他觉得自己的遭遇并非那么糟。

不过，有些下属非常情绪化，很琐碎的事情都显得不

安。如果三天两日要安慰他，未免多此一举。最适当的做法是以长辈或过来人的身分，教他凡事别太执着，使其心情平静下来，重新投入工作中。

消除他的不安

冰冷的面孔、严峻的规例、漠不关心的同事，都使人感到不安。在办公室多年的人，可能不会感到什么，但对于在学校被关怀惯了的年轻人，却是一种虐待。

年轻人是工商界明天的栋梁，能否给他们多一点关心，他们也懂得如何关心下一辈。现在工商界有一个恶性循环，就是上一辈冷落对待下一辈，下一辈掌权后施以报复，但同时又不懂得善待下一辈。这样的恶性循环，使大部分办公室均充斥着冷漠的风气，没有半点温馨，职员的归属感也变得极低。

主管在适当时间为下属解决问题，不单只是公事，也包含私人的情绪。下属遇到挫折时，情绪低落，效率和质素会受到影响；如得不到上司的体谅，情况可能会更糟。

用朋友的身份询问下属发生什么事，细心聆听、慎给意见；最重要的，是绝对保密，永不将下属的私事转告任何人，才能得到对方的信任，得以安心投入工作。

允许下属调剂一下情趣

适量的放置私人纪念品，不但能调剂视觉，更能调剂

繁重而沉闷的工作，使下属工作起来分外起劲。

所谓适量，是指以不妨碍工作为原则。一些较大的盆栽或仙人掌，都不适宜办公室的摆设。

有时候经过下属的办公桌时，不妨留意他们的桌面，是否摆放家人的照片。表现蛮有兴趣的问他们相片中的人是谁，因为放置私人照片，主要不是给自己看，而是希望得到别人的欣赏和赞美。

一些奇形怪状的装饰品，不妨细意欣赏，使下属感到被重视。遇到桌面放置太多私人物件的下属，不宜下令他立即挪开，应让人在细意欣赏后，建议他作适当的摆放，可以增加视觉美感，而又不会妨碍其工作进行。

切忌乱领免死牌

关怀下属，可增加其归属感；但是过分关怀，则于感情用事。例如因为同情一位失恋的下属，而将其工作量转移到其他下属之上；美其名为体谅前者，却对后者极不公平，影响后者的工作情绪。

此外，听下属细诉不快事，以为可以使他们宣泄情绪，但是不懂得控制场面，反而坐使对方愈说愈不安。有时候，下属的家庭有问题，脾气暴躁；作为上司者应在聆听他的倾诉后，作出适当的安慰已经足够。千万不要因此在行动上作出迁就，使对方得寸进尺。否则他会漠视你上司的身份，忽视你指令的工作，以为自己有了一道“免死金牌”，“奉旨”拖延。

无论任何时间，上司和下属之间可以存在友情，但在工作上，必须公私分明，一视同仁的。

放些权力下去，收得人心上来

主管应了解下属的专长，以及他的期望，是否与本身职位相符。因为唯有如此，下属方能认定目标前进，发挥最大潜质。

使每位下属都知道自己的职责范围，不会出现越权或被侵权的现象。一些主管胡乱指派下属工作，不理会该项工作是否本来属于其他人所有。如此一来，要实行的下属感到不满，被取替工作的人也有被侮辱的感觉。最严重的，是认为该项工作并不重要，而可以随时让人取代。

从下属上班的第一天，即让他清楚自己的职责和权力范围，工作的目的和建议的行事方针。绝不能出现一位下属被瓜分成为两位同事的副手，例如 A 下属被派协助 B 的同时，又被派给 C；A 下属疲于应付，B 和 C 也大感不便。皆因需要协助时，A 被对方支开去。如此安排，使三者均对自己的职责感到迷惘，无法一致地进行工作。

遇到经常超越自己工作范围的下属，不宜直接要他做回自己分内的事，反而应婉言相劝及引导他认识本身的职责。如果发觉他根本已认清自己的职责，而是经常刻意越权者，那就直接提醒他不能再有下一次。对他言明越权会对对方造成的不便，并认同他有能力做更多的事，只是待

时间上的安排。

尽管知道某下属的能力较高，可以授权他做更多事项，但是不能从已经接手进行工作的下属手中，把事项移交到前者身上。除非主管认为后者已无能力将事情办好，但是要有证据显示，方能服人，以免吃力不讨好，影响两者的工作情绪。

由计划、开会以至进行一项工作，主管当然有责任和权力去参与。然而，过分的干扰，却造成下属的倚赖心，无法突出个人表现。

主管给与下属过多的辅导，不能使下属独立处理整件工作，对下属本身及主管，均会造成长远的损害。在下属方面，未有适当的磨炼，埋没了潜质和才华。在主管方面而言，工作量太大，精神和体力均感疲乏；况且以一个人的能力，没有集思广益的好处，终会比其他同行落后。

无论任何时候，与下属一起研究工作，指派了某些下属进行后，就放心让他去处理。在适当的时候，询问下属一些问题，防止他偏离目标，但不等于干扰。例如问他是否要协助、工作进度如何、可有遇到困难等。

主观的判断会影响下属的工作情绪，使他们不敢放胆去做。因此，主管应站在客观的立场，看下属的工作进度。“我认为这样不好”的说话，改为“你认为这样会较好吗？为什么？”下属听来较易接受，以及帮助他更了解工作，方便工作的进行。

不夺下属之功，才有更大成功

对于主管，不滥夺下属功劳，似乎很难办得到。“他的工作有成果，不是我从旁协助的吗?”“这项工作由计划到指派，都是我的主意。”主管们都认为下属的表现良好，全是自己的功劳。

下属的表现突出，上司有一定的功劳，应属无可厚非的事。但是经常将好的成绩据为己有，差劲的，就由下属自己去承担，这是最不得人心的上司。

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

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

单靠业绩来评下属的优劣，犹如管中窥豹，不够全面。主管应从不同的角度，用长远的目光来看下属的表现。无论他们所完成的事，属于重要抑或次要，也应给与一定的称赞，例如“我没选错人”、“你又一次成功了”、

“是你的功劳”等等，下属才会有成就感，和继续努力工作的意欲。

学习会用好话哄人

吸引人的薪酬，固然是受薪者的刺激剂，但过分重视薪酬，对工作本身就不会维持长久的兴趣。今年的加薪幅度高，就努力工作；遇到加薪幅度低的年度，就无心工作。金钱成为工作的主要燃料，对作为上司者有一定的威胁。

不要强调雇员的身价，一些主管将薪酬挂在口边，经常对下属咆哮：“你根本不值得拿这么高薪。”或“公司用钱雇你回来干吗?”等等。使员工有受辱的感觉。既然公司期望用钱可以买人的自尊，下属又焉会例外，不往钱看呢?

主管总不能终日把职业道德挂在嘴里，而是以自己的形象告诉下属：“你们不但为公司工作，也为自己的前途工作。”

在适当时间，让下属了解其工作责任感，例如派些有挑战性的工作给他，使他有被重视的感觉；而且成功感是金钱换不到的。“这件事情办得好，公司固然得益，但相信对你本身有更佳的影响。”让下属知道工作对本身的好处。

用工作让他忘掉不快

把私人不快乐的事带到办公室，对自己、对工作及对同事均有害无益。不过，人毕竟是感情的动物，要完全忘掉不快是很难的。

主管应体谅下属的不安情绪，作出有限度的容忍；但必须视乎情况而定。例如某下属近日神不守舍，在工作上出现些错误；但每天仍然准时上班下班、又没有时常称病告假的，作为主管者，应有一定的量度。皆因不快事可以用时间冲淡，况且该下属仍以工作为重，从不失误。不过，如果遇上经常发脾气，又称病不上班，或时常迟到、无心工作的下属，就必须加以引导，跟他谈些人生的问题，有助纾解他心中的不快，然后将话题转到责任问题，让他的情绪容易适应。

要下属钢铁般的情绪接受工作，已不合时宜；上司鼓励下属投入工作，比强迫他们忘掉不快事情要有效得多。

剃好一个难剃的头，
能引来一群卖命的牛

任何团体中都会存在着某些桀骜不驯、难以操纵、指挥的部属，而许多领导者由于觉得对方不好应付，便往往避免指派工作给他们，对方也因此更加散漫，终致造成团体中的死结。不仅如此，这种情形在最高阶层的眼中看

来，必然认为领导者缺乏统率能力，对领导者前途所构成的障碍自是可想而知。

事实上，所谓“人心不同，各如其面”，这世界原本就不是每个人都友善、可爱的。身为领导者若能意识到这点，当能坦然面对那些不易指挥的部属，而不致感到对方不好应付了。

另一方面，所谓“事出必有因”，某些部属之所以难以指挥，必有其潜在因素，或由于对方的傲性使然；或由于对方心有不满；或由于领导者所下达的指令未得其法……总之，若能先找出症结所在，然后设法加以解决，就不难使对方为公司贡献一己之力。

首先，应该消除相互间的成见。

领导者若对部属存有成见，认为对方“真是一个讨厌的家伙!”那么，对方同样地也会对自己怀有这种敌视态度。

任何人之所以觉得对方不好应付，往往是由于个人先入为主的偏见所造成。

一旦消除心中所抱持的成见，就不难发现对方竟是非常容易相处。

当你发觉部属对自己有所误解，或由于部属本身的偏见而把你视为不好应付的人时，你必须主动与其沟通，设法消除彼此的心理障碍。

在目前的企业中，最可怕的“职业病”莫过于人际关系濒临破裂，以及严重压力下所造成的精神危机。几乎任何一家公司的人事经办人员均一致表示，上班族人士由于

人事间纠纷而导致心理健康发生问题的例子，实在不胜枚举。

诚如以上所提及，人际关系发生问题通常肇因于当事人先入为主地觉得对方是“不好应付的人”，或由于对方的气质、性格倾向、平常的习惯等，与自己无法投合，于是产生强烈的厌恶感。而这种厌恶感一再累积的结果，势必造成双方无法共处的情况，严重时甚至形同水火。如此一来，对整个公司运作上以及气氛上所造成的不良影响，自是毋庸赘言。

其实，既然大家同属于一个单位，彼此根本无法避免碰面，惟有双方达成沟通，解开彼此的绳结，才是根本的解决之道。

领导者对部属产生成见的原因大致如下：

①总觉得对方有不好应付的地方，包括气质、性格倾向、出身背景、平常的习惯等。

②由于自己的自卑感遭受刺激，譬如学历、容貌、家世、门第等条件比对方为低时。

③当对方有反抗性的态度时，例如忽视上司、批评上司、或其他显而易见的反抗性态度等。

部属对领导者产生成见的原因大致如下：

①当对方的自卑感被自己所刺激时，亦即如同以上②的相对立场。

②领导者属于独裁的、施压的、说话恶毒的人。

③部属认为领导者把自己看待成无能的人，且相当蔑视自己的存在。

事实上，领导者与部属间的成见往往由双方的互动关系所造成。

即使自己所辖的单位中存在不好应付的部属，领导者也不可轻易地将其调派他处，而必须设法研究对策，以便好好地操纵他。

对于不好应付的部属，如果一再加以排斥或忽视，对公司而言，也是一种人才资产的浪费。

不可欺负这种类型的部属，即使假借他人亦不容许。因为，这种事终究会落人口实。

领导者在面对难以应付的部属时，最好在心理上保持适当的距离，以免发生纠纷。

有关人与人之间心理上的距离问题，不妨参考相当知名的所谓“刺猬理论”。

刺猬是一种全身披覆着尖针一般、会刺痛人的针毛动物。这种动物通常群体而居，自成一个小团体。天气寒冷时，它们往往直觉地彼此紧靠在一起。但由于彼此的针毛刺痛双方，因而又会离得远远的。然而离得过远却又禁不住寒冷，结果通常是彼此均保持在既不冷、也不痛的适当距离内。

这项理论正可适用于人与人之间的心理距离，如同刺猬的针毛一般，距离太远便觉不妥，太近则又彼此伤害，因此势得保持适当的间隔距离，方能相安无事。

就领导者与“不好应付”的部属来说，最好运用这项理论在彼此的关系上，保持互不伤害的适当距离，达到共存共处的大前题。

管好你的后院

领导者对于经常采取反抗行为的部属应及早消除构成反抗意识的因素。

对上司持反抗态度的部属可谓随处可见，因此，任何领导者在心理上均应有所准备。

领导者须对反抗性的部属加以分类，试图了解其反抗动机，并研拟对策。

若依部属反抗的原因加以分类，大致可分为以下三种类型：

①对于自己占优势的人心生不服，于是产生反抗心理。

②由于本身性情乖戾而充满反叛意识。

③基于对领导者的不信任心理而反抗。

领导者对于反抗性的部属切莫采取回避态度，而必须坦然地面对他们，设法达成共识。

那么，如何应付反抗性的部属呢？

①对别人优于自己心生不服而反抗者

这种人的反抗心理通常由于妒忌心态所使然。身为上司者除了须对此类部属的真正实力进行评估外，同时应设法引导他们，使其心胸开阔。

②由于性情乖戾而反抗者

具有此种行为倾向的人本身多半缺乏实力，却天生具有反抗性格。由于他们性情乖戾，因此所作所为往往不合

常理，领导者必须耐心地说服他们，使他们了解大家都是站在同一线上。只有互相尊重、团结和谐，方能达到企业目标。

③基于对领导者的不信任心理而反抗者

这种类型的人极易将其反抗情绪传染给其他部属，因此领导者对他们应随时提高警觉。有关对策方面，领导者只有刻意表现自己，使他们信服，方能平抑其反抗情绪。

妙用裙带风

在任何企业中，倚靠裙带关系而狐假虎威的部属可谓相当普遍，且也是极为无可奈何之事。因此，领导者有时得看开些才行。

此类部属由于家庭背景所使然，通常人际关系较为广阔，如果本身又具有才能，不妨充分加以利用。

此类部属如果相当无能，亦须交付一些较为简单的工作给他，不可让他无所事事。

在与他们交往时，不可过于密切，以免引起其他部属的不满，但应避免排斥或得罪他们。最好技巧性地保持双方不愠不火的关系。

那么，又该怎样应付攀上裙带关系的部属呢？

一般说来，攀上裙带关系的部属由于在先天上可能继承了最高阶层人物的能干素质，在后天上也往往受过相当程度的教育，因此他们的能力通常不错；此外，由于他们备受家庭背景的余荫，在工作上极易得到人际关系上的配

Document generated by Anna’s Archive around 2023-2024 as part of the DuXiu collection (https://annas-blog.org/duxiu-exclusive.html).

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):

{
  "filename": "MTMzNTg2MTAuemlw",
  "filename_decoded": "13358610.zip",
  "filesize": 52526049,
  "md5": "f2b9cf50e2e826b42633e292a174804e",
  "header_md5": "ac0e6072bca0967c8c867a57e7a1650e",
  "sha1": "4ad09324d13d89e84f71f514eca8d2d9912ea64a",
  "sha256": "4a9e90e59affdc01ff0411c3a82f8dbe5e63e997b8fd272b81ef3bc6af2befa9",
  "crc32": 102992898,
  "zip_password": "",
  "uncompressed_size": 59004823,
  "pdg_dir_name": "\u2558\u2321\u2564\u2219\u2534\u00b2\u252c\u03c4\u255a\u2566\u2568\u2500_13358610",
  "pdg_main_pages_found": 177,
  "pdg_main_pages_max": 177,
  "total_pages": 184,
  "total_pixels": 666533840,
  "pdf_generation_missing_pages": false
}