

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

智慧用人



写在前面的话

毛泽东有句名言：“在路线、方针、政策决定之后，人就是最宝贵的因素。”

企业家说，企业的最大资产是人。

人力资源是现代社会所有资源中最宝贵的资源，是生产关系各要素中最积极、最活跃的因素。社会的一切活动都要由人来操作，由人来指挥。因此，现代社会的竞争实际上就是人才的竞争，是人力资源合理配置和潜能发挥的竞争。说到底，在现代社会，谁拥有了智慧人才，谁充分地发挥了人才的最大潜能，谁就能在竞争中掌握主动，谁就会拥有光辉灿烂的明天！

人才是重要的，而有效地管理好人才，智慧地用好人才，则是更重要的。智慧用人包括两个方面，一方面是优秀人才的识别、选拔、使用、培养，一方面是广大员工潜能的合理配置和挖掘。优秀人才只是员工中的一小部分，但他们永远起着非常关键的作用；一般群众虽然是“芸芸众生”，但他们取之不尽、用之不竭的潜能却是一股巨大的力量，往往决定着企事业单位的生死存亡。因此，作为现代人事管理，作为智慧领导者，无论是对优秀人才还是对一般员工，都不能仅仅停留在单纯的人员录用和使用上，而应把重点放在人力资源的开发与激励并重上，即建立共同的价值观念，创造最佳的人事环境，培养融洽的家庭气氛，积极推行民主管理等等，以此来激发全体人员的主人翁精神和工作热情，充分发挥他们的最大潜能。

要实现智慧用人，要理解现代人事管理的精髓，领导者首先必须提高自身的能力、素质，懂得与人交往的艺术；其次，必须掌握用才之道，知道怎样识才、怎样用对、怎样留才；再次，还必须善于挖掘员工的潜力，精于给予员工必要的心理帮助，以及使得员工发自内心地热爱自己的工作。本书正是从这几个方面对智慧领导者如何智慧用人，提出了理论的分析、方法的演绎、实例的剖析和历史的证明。相信读者在读完这本书后会有所启发。

在本书的写作过程中，作者参考了大量国内外有关著作、文献及最新研究成果，在此向这些知名或不知名的作者一并表示感谢。

作者
一九九七年十月于北京

智慧用人
谈宁

1 智慧领导

智慧领导高人一小步，企业效率高出一大步！

智慧领导者的才能

智慧领导者的心理素质

智慧领导艺术

智慧领导者的人际交往

智慧领导者的才能

一、智慧领导者的才能

智慧领导者的才能究竟是什么？广义上说，智慧领导者的才能就是把构想转化为现实的能力。这种能力是知识、智慧和技能等综合能力的外在表现，不仅通过领导者自己的努力，而且也通过别人的帮助和努力去实现。虽然有才华，但没有追随者，不能算作智慧领导者。

智慧领导者才能的最佳定义是：非凡影响力。真正的智慧领导者不但要具有现代意识，更重要的是能够影响别人，使别人追随自己，使别人参加进来，跟他一起干。他鼓舞周围的人协助他朝着他的理想境界和预定目标迈进，他给予参加者成功的力量和诱惑。

智慧领导者的才能首先是一个人的个性和洞察力（这是一个领导最核心的东西）。正如领导才能研究专家弗雷德·史密斯所说：“智慧领导者走在队伍最前面。他们用自己提出的标准来衡量自己，并且也乐意别人用这种标准来衡量他。”智慧领导者是能不断成长、发展、学习的人，他们愿意付出当领导者必须付出的代价：为了能不断提高自己的水平，拓宽自己的视野，增加自己的技巧，发挥自己的潜能，他们合作出种种必要的牺牲，并能通过自己的努力变成受别人敬仰的人。

有良好个人品质的可信赖的人，比没有受人敬仰的品质的人更有可能成为智慧领导者。但单靠良好个人品质还是不行的，还必须有与人沟通的能力，能和别人建立良好的人际关系。个性、理想、与别人沟通和激发别人积极性的能力，是构成智慧领导者才能的基本要素。

二、才能素质

才能素质在领导者的诸素质中具有十分重要的位置。它是领导者履行职责的前提、实施领导的关键和树立权威的重要因素。

（一）才能是履行领导职责的前提

领导是综合性的实践活动，是领导者对被领导者施加影响和加以指导的过程。智慧领导者之所以能够率领、引导部属朝着既定的目标前进，完成各项任务、关键在于领导者具有较强的影响力。领导者的影响力包括权力性影响力和非权力性影响力。前者是法定权力，是由特殊部门如权力机关、董事会等赋予的，它是实施领导的基础。后者是人们经过长期的学习、锻炼、积累，在品德、知识、才能等方面达到一定水平所带来的结果，它既受权力性影响力的影响，更受人们的品行、特别是能力的制约，是领导者履行职责的有力保证。由此可见，权力性影响力和非权力性影响力的获得和行使，都必须以领导者的才能为先导和依托。显然，领导者的才能是履行职责的前提。

（二）才能是实施领导的关键

历史上的楚汉相争，刘邦的成功与项羽的失败，关键在于两者领导能力的差别。刘邦虽然不是全才，但是他善于用人，招贤举将，集合各种人才并用其长，避其短。他在总结自己的成功时不无感慨地说：“夫运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾之所以取天下者也。”刘邦的成功在于他善于使用人才，具有驾驭全局的才能。而项羽的失败正好相反，他有才而不能举，有贤而不能信。不能驾驶全局的“匹夫之勇”只能落个“霸王别姬”的下场。在现实生活中，这种事例也是不少的。比如两个地区，其自然资源、地理条件、人的素质和原来的基础并无太大的差异，但由于其主要领导者的水平，特别是领导才能的不同，其结果会大不一样：这个地区蒸蒸日上，那个地区则停滞不前。又如，同一单位换个有能力的领导，情况就向好的方面转变。由此可见，才能是领导者实施领导的关键，同时也是事业获得成功的保障。

（三）才能是领导威望树立的重要基础

领导者威望的树立，不仅与其政治素养、道德品质有密切的联系，而且与其才能素质也直接相关。那些素养、品德、品质较好，但能力素质差的“无能的好人”，是难以树立其领导威望的。

智慧领导者在领导过程中表现出较超群的领导才能，才能得到上司的赏识和信任，受到下属的敬佩、拥护，威望也就会逐步树立起来。赢得了上司的信任和赏识，下属的敬佩和拥护，在工作中自然就会一呼百应，大家愿意心悦诚服地在其领导下，这样，支持者就会越来越多。

二、才能主要特征

现代智慧领导者才能主要特征有以下四个方面。智力才能

逻辑思维：有较强的合乎逻辑的思维和实际行动。概念化：有用一个基本模式去整理似乎无关联的事物的能力。

对上级方案的判断和利用：能利用已知的理论和模式迅速理解和执行上级的方案，需要时能自己提出新的理论和模式。经营管理才能

效率原则：有效地最佳地使用现有的资源。

积极行动原则：采取行动积极主动。

社会与感情方面的才能

自我控制：有能力控制自己的冲动与个人愿望。感知的客观性：任何时候都能不以感情用事来解决所面临的矛盾。

准确地自我估计：知道自己的长处和短处。

健壮和适应能力强：能集中精力工作许多小时，能应付未曾预料到的局面。

处理人际关系的才能

举止言谈令人信服。

帮助同事并发展其才能，保持集体工作的统一性。善于鼓励人们提高效率。

能施展影响，实现自己的主张和使别人重视自己说的话。

有能力适当地运用各种形式的决定权。

能使用普遍都能听懂、又有说服力的语言。

委派别人办事的能力。

管理集体的能力：有能力团结工作班子，树立其自豪感和唤起合作精神。

四、用人能力

“治国之道，惟在用人”。对于管理国家来说是如此，对于一般企业领导者来说又何尝不是如此呢？如果没有人，再好的组织结构，再好的远景规划，再好的规章制度，都是没有意义的。

领导者主要的职能是组织管理，而用人能力则是其最基本的素质。科学合理地用人，充分发挥人才的作用，是领导称职的表现。相反，用非所长，或者用错了人，就是领导失职的表现。那么怎么样才能使人尽其才呢？关键的一条就是要正确地了解人，也就是平时说的知人善任。如果对一个人根本就不了解，那就谈不上善任的问题了。美国玛丽·凯化妆品公司创办人曾经讲过，她曾经有一位女秘书，这位秘书做事很谨慎，大家都很喜欢她，可是到公司4个月了，却无法胜任秘书工作。公司在她身上投入了那么多的时间和金钱，辞退了实在可惜。后来玛丽·凯与她反复长谈了几次，发现这个秘书很适合于财务方面的工作，于是这位秘书被转到了财务部门。事实证明，这位女秘书在财务部门的表现是一流的。从这件事可以看出，一个智慧领导者，一定要了解部属，当真正了解了对方，你就一定能给他找到一个可以充分发挥其特长的工作位置。否则你可能因为对方对一项工作不适应而看不起他，以致埋没他的才能。只要知人善任，就会使人心情舒畅，积极肯干，开创出新的局面。历史上知人善任的例子很多，诸如齐桓公重用管仲，魏文侯重用李悝，秦孝公重用商鞅，都使自己的国家得以民富国强。相反，由于错用了人而造成重大损失的例子也为数不少。如战国后期长平之战中、赵王错用只会纸上谈兵的赵括，导致赵国惨败，从此一蹶不振；三国时期诸葛亮错用马谡，导致街亭失守，造成了令人痛心的损失。当然，这并不是说只靠哪一两个人就可以包打天下，只是说明发现人才和知人善任的重要性。

五、决策能力

智慧领导者与其他人一起参与做出决定，解决问题和提出新的思想。这些活动的基础就是创造性思维的基本活动。领导者的水平就是其思维水平的反映。仅仅具有鼓动人心的个性却不善于做出正确的决策是无济于事的。领导和变革就像两个磁极一样相互吸引。在变革面前有些经营管理者显得很被动，视变革为威胁，而智慧领导者则欢迎变革，并能对变革的方向或进行修正，或加以引导。作为领导者，就应该站在前列，至少应该不断地寻求改进工作的方法。另外，要让大家做出最大的贡献，也必须征求个人、群体甚至整个机构所提出的新思想：如何才能更好地完成任务？如何才能使大家更有效地在一起工作？如何使每个人做出最大贡献？

首先应弄清什么是“决定”。有一种极端的定义认为，凡事都涉及做出决定；与之截然相反的另一定义则认为，我们一生中做出的真正决定为数并不多。前者主张领导者应把时间全部用于决策工作；后者则宣称领导者做出的真正的决定虽为数不多，却十分重要。

请注意“决定”还意味着一开始会感到某种混乱或犹豫不决。如果不用做出选择，那就谈不上作决定，最多只是略微体验一下什么叫做决定（因为决定“什么也不干”在多数情况下也是一种可行的选择）。如果你想工作，但又只有一种工作，别无选择，那你根本用不着做任何决定。但如果同时有两种选择，都很有吸引力，那么你就进入了“决定”的情境。

决策能力是智慧领导者的又一基本素质，这意味着旗帜鲜明，办事果断，节奏快，效率高。其最集中的表现是：

1. 掌握主动权
2. 正确使用专家和智囊团
3. 纵观全局，深谋远虑，深思熟虑
4. 刻意创新，敢于冒险
5. 灵活机动，随机决断
6. 审时度势，当机立断

六、创造才能

（一）创造力从何而来

长期以来，许多人在描述创造过程时，总是套用一种呆板的公式：首先对那些在历史上有过重要发明、创造或者重要建树的人们作一番过高的估价，似乎发明创造仅仅只属于少数天才所有，一般人是望尘莫及的。现代创造学的深入研究，否定了上述的传统结论，认为只要是一个正常的人（非先天性白痴），都应当有创造力。不过，客观上为什么各人的创造力有如此大的差异呢？这是由于一系列主客观原因造成的。深入研究这些主客观原因，力求排除这些主客观因素的障碍，就可以大大地发挥创造才能，从而把我们的事业推向前进。那么什么叫创造力呢？不难发现许许多多的学者试图对此作出定义，但角度不同，定义也不尽相同。有的从主观创新上作解释；有的从目的性上作解释；有的从现实性上作解释；有的从社会效果上作解释，不一而足。

在领导科学和管理科学的范畴内，学者们对创造力给予特定的解释：领导者和管理者的创造力，首先是指他在觉察实际问题，探索周围环境的变化，以及情报资料方面的漏洞、裂痕、缺陷中，提出自己解决问题的推测和设想，进行周密论证，并提出可行的解决方案的能力。能够发现问题并提出解决问题新思路的能力，这就是创造力。

创造力是一个复杂的心理过程，当代许多心理学家都想揭开创造力之谜，研究出了许多富有积极意义的成果。这些研究成果，越来越打破了那种创造的“神秘感”、“天才观”，认为创造过程也是一个有规律的过程，是有规律可循的。

对创造过程的描述已经有了许多种，其中以“四阶段”假说影响较大。这种观点认为，每个创造过程，大体都有以下四个阶段。

准备阶段：创造并非无中生有，也非偶得，而是一个承前启后的渐进过程。创造的准备阶段包括着积累知识、发现问题、调查研究、收集资料、分析前人的经验等。这一阶段的特点主要是在继承知识的过程中检查和清理问题，需要精神高度集中，全神贯注，深入地探讨所选择的研究对象。

酝酿阶段：经过长期的准备之后，个人在某一方面的知识已经有了相当的积累，并能加以运用，对于进行中可能遇到的问题也有思想准备。一旦酝酿阶段趋于成熟，某种新观念、新创造就会脱颖而出，展现出“柳暗花明又一村”的新景象。在这一阶段，人的大脑活动的重点，将从意识区转到无意识区。在“创造的短暂休息”期间内，思想和计划都趋于成熟。此时，有的人闭目养神，有的人干脆睡觉，有的人则去运动和散步……

明朗阶段：经过长期酝酿之后，思路会豁然开朗。这种表现，通常称之为“灵感”。这种灵感有时是突发性的，甚至是富有戏剧性的。有时会出现在半睡眠状态，有时产生于散步、唱歌、洗澡之时，有时甚至出现在梦境中。这种灵感的产生，似黑暗中见到了曙光，使人欣然赞叹：“啊！原来如此。”

实证阶段：从准备阶段到灵感的产生，创造性思考已大体完成。但这种灵感是不是真正的创造，是不是属于发明，还要通过实证。实践是检验真理的标准，创造发明一旦经过实践验证，就标志着完成了任务的全过程。这一阶段，创造者为了精确地阐述问题，他又会全力以赴，苦心孤诣地探索和思维，意识功能又开始起作用。

（二）创造型人才有哪些特征

创造型人才虽然具有各不相同的个体类型，但是，据心理学的综合分析，创造型人才，他们在个人气质、动机、情绪、习惯、态度、观念以及才能等方面，差不多都具有明显的特征。概括起来，这些特征主要包括：

1. 主动好奇创造力强的人，兴趣总是十分广泛，对任何事物都有一种强烈的好奇心理。一个人在一个单位呆久了，往往会对什么事都习以为常，毫无创见。有创造力的人则不同，他们对大家觉得平常的普通问题，依然保持着强烈的好奇心和旺盛的求知欲，这种好奇心和求知欲驱使着他积极进取。

2. 敏锐的洞察力创造力强的人，对环境有着敏锐的洞察力，能从平凡的事例中找出问题的关键所在，找出实际存在和理想模式之间的差距。敏锐的领导者，能察觉到别人未能注意到的情况和细节，能不断地发现人们的需要和每人能力的潜力，巧妙地运用这些需要和潜力推动事业前进。

3. 变通性创造型人才总是思路流畅，属立体思维、多路思维的人才。他们善于举一反三，闻一知十，触类旁通。他们能想出较多的点子和办法，提出非同凡响的主张，做出不同寻常的成就。

4. 疑问性他们对现成的事从不盲从，而是大胆发问，勇于脱出一般观念的窠臼。他们在社会交往和日常生活中，极少人云亦云、随声附和。

5. 独创性他们不因循守旧、墨守成规，敢于弃旧图新、别开生面。

6. 独立性他们善于独立行事，不轻附众议，平时喜欢思考哲学、社会学和人生价值之类的抽象问题，生活活动范围广，社会活动能力强，对自己的未来有较高的抱负，态度直率、坦然，感情开放，不拘细节。

7. 自信心他们深信自己所做事的价值，即使遭到阻挠和诽谤，也不改变信念。他们总是一往直前，直到实现自己的理想和预期的目的。

8. 坚持力一个创造活动的完成，需要百折不挠、持久不懈的毅力和意志。抓住目标后锲而不舍，不达目的决不罢休。特别是在主客观环境复杂，而问题又百思不得其解，寝食不安之时，有没有坚持力就显得更加突出了。

9. 想像力思想中的新观点来自合理的联想，有时甚至来自幻想或偶然的机遇。想像力丰富的人联想多，幻想奇，有利于揭开创造的序幕。

10. 严密性灵感的火花闪过之后，深思熟虑、精细推敲是达到完美结果的必由之路。

11. 幽默感幽默的性格会使创造型人才决不因别人的讥讽和轻视而影响自己的情绪和创造性目标。

12. 勇气要从事探索，必须不怕冒险，必须面对常人无法忍受的困境，拿出勇气，全力以赴。

13. 流畅的表达这一条对创造型领导者才尤其必要。流畅的表达，可以使创造型领导者才并不需要繁琐的语言，就能把复杂的事物、观念表达清楚。他说话单刀直入，很有魅力。

（三）创造力高低的鉴别

创造型人才除了上述 13 条特征外，有的学者还提出其它一些衡量、检查标准，这些标准是：（1）愿意放弃眼前的利益，以换取长远的目标和成功；（2）不怕挫折，在挫折的情况下依然积极地工作；（3）在重重的障碍下，依然不屈不挠；（4）有能力客观地检查、衡量自己的观点；（5）有强烈的进取心；（6）不愿意受传统习惯和环境的束缚，不满足于现状；（7）兴趣、爱好广泛；（8）勇于认错，并能向有经验的人学习；（9）总觉得自己还有未用完的潜力；（10）严于律己，宽以待人；（11）不怕暴露自己无知的方

面；（12）喜欢冒险；（13）即使遭到一连串的失败，依然坚信自己解决问题的能力；（14）诚实、正义，因此而不惜与他人对立；（15）不推诿责任，不连累他人；（16）以自己为竞争对象，永远不满足自己的知识才能；（17）尊重权威，不迷信权威；（18）善于用他人的观点来全面观察事物；（19）国内在的动力而不知疲倦地工作，有远大的抱负；（20）从创造活动中得到最大的快乐，克服困难，其乐无穷；（21）愿意倾听他人的见解，不过自己很善于判断；（22）工作认真，时间总不够用。

七、能力素质的培养

“人非生而知之，而是学而知之”。领导者的才能固然需要先天和后天两种因素的影响，先天的生理方面有严重缺陷的人，一般极少能成为领导者。但对于绝大多数人来说，天性和禀赋是差不多的，况且，某些先天的缺陷也是可以靠后天的锻炼和培养来克服的，所以一个人是否具有领导才能，主要是靠后天的锻炼和培养。

智慧领导者的才能，包括决策能力、用人能力、沟通交流能力、创新开拓能力等，是一个内涵十分丰富而又极其复杂的综合概念。它在形成和发展过程中，必然要受到其它各项内在要素的明显制约和影响。因此，领导者才在锻炼和培养自己的创造才能时，就不能局限于单纯从成才的方面去寻求提高的捷径，而必须在多方面打好扎实的基础，付出艰苦的努力，以求得创造才能的综合性提高。譬如：通过提高道德水平来培养“正才”，防止“邪才”；通过提高知识水平，来培养“通才”，防止“偏才”；通过提高健康水平，来培养“壮才”，防止“弱才”。

领导才能的培养，主要有三种途径。一是通过实践来增长才能；二是通过学习来增长才能；三、是通过竞争和自我否定来增长才能。

（一）在实践中增长才干

“将军起于行伍，宰相拔于郡县”。实践出真知，实践是增长领导才能最有效的方法。历史唯物主义告诉我们，人民群众是历史的创造者，是推动社会前进的决定力量。领导才能的培养必须从群众中来，到群众中去，和人民群众一起在伟大的实践中增长才干。离开了群众实践，没有群众基础，失去群众信任，就很难培养全面的领导才能。要想提高决策能力就必须懂得事物是多种多样、变化多端的，客观情况和环境也是复杂多变的。领导者只有投入到实践中去，才能够积累经验，根据变化中的情况来选择最优方案；而风险决策的精神和当机立断的能力更需要丰富的实践经验。如果没有丰富的实践经验，就没有可靠性、科学性可言，那便是鲁莽、盲动的行为。

知人善任，争当伯乐，就需要在实践中去发现他们的专长，并且根据这些专长委以不同的责任。如果离开实践活动的培养，就不容易识别一个人身上真正的最出色的能力和专长。显而易见，沟通交流能力只有在实践中不断地锻炼，不断地总结经验、才能够提高。离开实践的锻炼，就不可能有沟通交流能力的提高。

实践能够增长才能，但是对于不同的人来说，每次实践活动所培养的才干却往往是不一样的，这里就有一个实践的“质量”问题，善于从实践中锻炼和培养才能的领导者，都能在实践中多看、多思、多问、多记，反复检验，反复调查，不断总结，吸取教训。

在具体的实践办法上，成功的领导者一般注意以下四点：

1. 有目的、有方向的实践。
2. 进行广泛的实践活动。
3. 掌握实践活动的层次性。
4. 注意实践的创新性。

实践出真知，实践长才华。要成为现代智慧领导者，就需要投身于伟大实践中去增长才干。

（二）在不断学习中增长才干

“三人行，必有我师”。具有超群的领导才能的领导者都是勤于学习的。

学习能使人增长知识、开拓视野，增长才干。荀子说：“吾尝终日而思矣，不如须臾之所学也”。这说明了学习对于增长知识、才干的重要。

在实行社会主义市场经济的今天，要在市场经济的浪潮中成为成功的领导者，就需要不断地学习市场经济条件下的各种领导知识。新的形势、新的时期对当代领导提出了更高的领导能力要求。面对日新月异的社会环境，不努力学习便不能跟上时代的步伐，便不能面对新情况，解决新问题。

学习的方法和途径，主要有：

1. 向员工学习员工在生产实践中积累了经验，增长了见识，员工是领导者学习才能、知识的源泉。俗话说：三个臭皮匠，抵得一个诸葛亮。员工的集体智慧和才能是不可低估的，成功的领导者都是很善于向员工学习以增长才干的。

2. 向不同类型的领导者学习要想迅速提高自己的领导才能，必须知道两点：其一，应该怎样领导；其二，不应该怎样领导。通过阅读有关管理学、领导科学方面的书籍，固然能给人

以启迪，但倘若能从自己身边找一些不同类型的领导者，经常有意识地进行观察、分析、比较、研究，则学习的效果将会更佳。

向周围的不同类型的领导者学习，通过“现身说法”，对于提高领导才能是一条切实可行的途径。

3. 向历史上杰出的领导者学习古今中外，在人类发展的历史上，杰出的领导者群星灿烂，他们各自有不同的特点，都以其非凡的才能留下了彪炳千秋的历史功绩。作为现代领导者，可以古为今用，向他们杰出的才能学习，则一定能够收到良好的效果。

4. 向国内外管理专家学习国家与国家之间、地区与地区之间存在生产发展的不平衡，必然导致领导队伍的能力素质的不平衡。后进地区的领导扩大对外文流，增加与国内先进地区的管理专家进行接触的机会，虚心学习他们的现代领导才能，就能尽快提高自己的能力素质。

5. 向书本学习。理论基础是相当重要的，上升到理论高度的书本知识对于提高领导者的才能，与实践中锻炼出的直观的才能一样重要。实践证明，理论知识的浅薄，会严重束缚领导者的才能培养。理论知识欠缺的领导者可能在行政管理和企业管理的规范化方面比较突出，但在战略决策的管理科学化、系统化方面则大为逊色。按照现代管理的需要，成功的领导者需要认真学习领导科学、管理学、经济学、心理学、哲学、美学、人才学等多方面的知识，以提高自己的领导才能。

（三）在竞争和自我否定中增长才能

竞争对人能起到激励的作用。竞争能产生压力，压力又转变为动力，在动力的推动下，竞争双方都提高了能力。

领导者要勇于进行健康有益、互相促进、互相提高的竞争。对于比自己才能高、领导成绩突出的领导者，就要向他们学习，并要敢于超越他们；对于和自己在一个起跑线上，能力相当的领导者，就要比谁的能力提高得快，谁的领导成绩突出。这样有一个目标，就能够激励自己迅速地提高领导才能。

自我否定就是一种同自己的竞争。“今天的我一定要胜过昨天的我”。这就是一种自我否定。比如，昨天的演说和今天的演说相比，今天是否有些长进？昨天找一个职工谈话，不到五分钟就谈崩了，今天再找他谈话，能否使他醒悟？去年能管好五百人的企业，今年能管好二千人的企业吗？……通过

这种自我否定，也能激励自己迅速增长能力。

竞争和自我否定向你指出了新的目标、新的方向，提出了新的要求、新的希望，使你产生了新的压力、新的动力，迫使你去寻找和探索新的方法、新的途径、新的手段，尝试运用新的思维方式、新的行为方式和新的工作方式去从事领导工作。

竞争和自我否定，是一种特殊的学习和实践，也需要不断地总结成功经验，吸取失败的教训，使自己的领导能力得到不断的提高，努力防止领导能力在原来的水平上徘徊，甚至下降。

在领导才能的锻炼与培养的过程中，需要克服以下几种影响领导才能提高的因素。

1. 忽视定向、有目的地培养领导才能在领导能力的培养上，缺乏战略的计划性和指向性，不能根据本人的德才素质和工作需要，有计划有目的地进行培养和锻炼。

2. 重工作轻学习有些领导，重任在肩，事务缠身，忙得顾不上学习；有些领导忙于会种会议、应酬，迎来送往，也挤掉了学习时间。忽视学习，缺乏总结的“辛苦工作”，只能使自己永远成为一个原地踏步的“熟练工”。所以，必须强调无论工作怎样繁忙，都需要抽时间学习。

3. 闭塞的环境里有些领导干部，甘当“小国之君”整天忙干事务，既不愿意到先进地区走一走，看一看、也不重视进行大范围的接触和交流，更不愿意利用现代通信手段，学习和借鉴国外先进领导科学，甚至对现代管理科学、先进的经验呈嫉妒、排斥态度，总是认为“老办法好”，这样就影响了领导才能的提高。

4. 不良风气的影响一小部分领导干部不是从提高自己的才能、争创功绩方面去获取升迁的机会，而是热衷于走后门、拉关系等不良风气来达到目的。这样的领导者的领导才能无疑是提不高的。

智慧领导者的心理素质

一、心理品质

领导活动的高节奏、高风险和高压力的特点，对智慧领导者的心理品质提出了越来越高的要求。

领导者才是领导活动的主体。智慧领导者的心理品质，直接影响领导目标的实现和领导效能的提高，关系到领导活动的成败。诚然，智慧领导者实施领导的效果是受客观环境和条件影响的，但是，任何环境和外部条件都是通过领导者心理品质的折射而发生作用的。因此，国内外许多心理学专家对智慧领导者心理品质都十分重视，做了大量的研究工作，并提出了各种理论、观点和假说。根据我国特点，智慧领导者的心理品质结构体系应当以人的个性心理品质为主要线索，以性格品质为核心，包括个性倾向、气质和性格三个组成部分，它们各自又具有不同的层次和水平。

个性倾向是智慧领导者进行活动的基本动力，它使领导能够有目的、有选择地对客观现实进行反映，并以不同的态度和不同程度的积极性去组织自己的行动。所以说，个性倾向是智慧领导者心理结构体系中最活跃的因素，它制约着领导者所有的心理活动。气质是指智慧领导人比较稳定的心理活动的动力特征，是人在心理活动和外部动作的进程中表现出来的某些关于速度、强度、稳定性、灵活性等方面心理特征的综合。心理学把人的气质分胆汁质、多血质、粘液质、抑郁质四种类型，但属于这四种典型气质的人并不多，多数人是介于各类型之间的中间类型。性格品质是智慧领导者心理品质的核心，是起主导作用的心理品质。智慧领导者的性格品质是一个复杂的多维的综合体，现实的态度，自我的态度，性格的情感特征、意志特征、理智特征，构成了智慧领导者的道德性格品质、自我意识品质、意志性格品质、情感性格品质、理智性格品质。

那么，一个智慧领导应该具备什么样的心理品质呢？

（一）个性倾向品质

1. 高层次的需要和动机体系

智慧领导者的需要体系中，精神需要应该高于物质需要，在各种精神需要中，事业成就的需要应该是优势需要。

高尚的社会动机来源于高层次的需要。高层次的需要和高尚的动机体系，会使智慧领导者保持良好的精神状态，维持着较高的期望水平。

2. 合理的兴趣品质结构

兴趣是推动智慧领导者认识活动的动力。智慧领导者应该有广泛性与中心性相统一的兴趣，以及持久而稳定的兴趣和效能性的兴趣，才能推动事业的不断深化。

3. 崇高的理想、信念和价值观

理想、信念和价值观是智慧领导者心理活动的最高层次。智慧领导者的理想、信念和价值体系应该以振兴中华、振兴企业为目的的思想体系，这样才能为其各项领导活动提供坚强而持久的精神支柱和激励力量。

（二）气质品质

气质对智慧领导者活动的成败虽有一定的影响作用，但它不是决定性因素。各类气质都有其有利的一面，也有其不利的一面。只要了解自己的气质特点，加以自觉地调节，扬其所长，避其所短，各种气质类型的人，都有可能成为智慧领导者。

（三）性格品质

1.高尚的道德性格品质

正直诚实、大公无私是智慧领导者必须具备的品格，它直接影响着领导者的工作态度和工作作风，决定着领导者在员工中的威信。气量和相容性反映着一个领导者的心理容量。智慧领导人应该具有识大体、顾大局、以事业为重、不计较个人恩怨的宽客大度，这样才能团结周围的同志，使自身的才识能力得以充分地发挥。

2.坚强的意志性格品质

良好的意志性格品质是智慧领导者克服困难、鼓舞下属奋斗的精神武器。具有高度自觉性的人，从事任何活动都力求使之具有合理的目的和高尚的社会价值。良好的原则性品质会激励智慧领导者严格按照预期的轨迹行动，决不偏离方向。耐压性是对超常心理压力的承受程度。智慧领导者应该具有较高的耐压性，不论遇到什么挫折和困难，都能维持心理平衡，百折不挠地去奋斗。勇敢性会激励人不避艰险、敢于改革、勇于探索的精神。决断魄力是智慧领导者审时度势，作出及时而正确的决策，以提高工作效率的必要条件。良好的自制力，会使智慧领导者善于节制自己的感情和行为，在重大事变面前，能沉着冷静，应付自如。

3.良好的感情性格品质

情感性格品质能够影响人的精神状态，良好的情感性格品质会对智慧领导者的行为、活动起巨大的调节作用。良好的心境会使智慧领导者经常保持乐观的情绪，能充分地发挥主动性和创造性，并会对下属产生积极的情绪感染。激情品质有积极和消极两种，智慧领导者要善于克制消极的激情发生，充分地利用积极的激情，以调动身心的巨大潜力，成为克服困难的强大动力。优良的应急品质会使智慧领导者在紧急情况下，急中生智，产生较强的应变能力。道德感、理智感和美感，又统称为情操。高尚的情操会调节智慧领导者的社会行为，坚持正确的方向和遵守正确的社会规范。智慧领导者的道德感中，还应该包括强烈的使命感和成就感，它是激励人完成肩负的历史使命的重要动力。

4.高水平的理智性格品质

智慧领导者在感知方面，属于主动观察型，对事物体验和理解较常人深刻；在思维方面要比常人敏捷，富于多维性、开放性和独创性；在想像力方面，要比一般人更活跃、广阔、新颖和大胆。

5.优良的自我意识品质

当今时代，要求智慧领导者必须具备良好的自我意识品质。谦逊品质会使智慧领导者时刻保持清醒的头脑，并为在事业上有所作为创造一个良好的人际环境。强度适当的自信心，会使智慧领导者的心理呈现最佳状态，充分发挥自己的聪明才智，实现既定的目标和愿望。良好的进取精神会激励智慧领导者敢字当头，奋力改革，不断地有所发明、有所创造、有所前进。健康的竞争意识，会驱使智慧领导者不甘落后。

6.适度的性格类型

智慧领导者应该有什么类型性格，这要视其社会角色、工作性质和时代条件下的不同而要有所不同，不能一概而论。以内外倾类型性格为例，一般地说，直接与群众打交道的基层领导，以性格外倾为宜；而担负高层次决策任务的领导以内倾为宜。就一个单位而言，政工、后勤、群团、供销等部门的领导，以外倾性格为宜，而行政主要决策者，以内倾为宜。

二、自信心

（一）自信心是产生业绩的关键

中国有句古话：人无信不立。这里的“信”，主要指的是“信用”、“信誉”。如果我们把“信”的涵义扩大到“自信”，那么，“人无信不立”的结论仍然是成立的。没有自信的人，是无以立身的，又何以自立于人群之中呢？

世界著名心理学家艾瑞克森在对成年人心理形成与发展进行了细致的研究后发现，一个人自信心最终的确立与形成要具备两个条件，首先要有一个紧迫的环境，其次要有一个“化险为夷”、度过“危机”的结果。换句话说，人的自信心的获得是在一次次危机过度的过程中实现的。他在《大灾祸与发展》一书中，系统地阐述了这一观点，他指出：“在我们生活中会遇到众多的任务与问题，这些东西就是测试与考验自信心的人为障碍，整个过程就是像是跷板的运动，当一头重物加得越大，另一头就会跷得越高。我们的自信就是相对于这些任务、问题、窘境、危机的另一头，当然前题是要我们成功地克服他们，我们的自信才能被跷得更高。”艾瑞克森指出自信心的提高，会使我们对自我的把握能力加大，这种自我把握能力是一个人对自己准确的评估与预见能力，它会在人的内心产生一种能动的力量，促使个人向完善发展，并且能够把握住一个正确的途径。

自信就像是人们对自己所建立的不断变化的角色所作出的评估，如果一个人自我感觉良好，那么，他的自信心也一定很高。如果一个人对自身都缺乏热情，常以自责的方式折贬自己，或把自己置于一个不妥的位置，那么他的自信可算是到了谷底了。

在当代社会生活中，我们每个人都辛苦地扮演着不同的角色：从父母、配偶、朋友，到公民、员工等，我们如何看待这些角色，以及我们对如何将自己的角色“演绎”得淋漓尽致，强烈地影响着我们的行为。那么，更好地理解我们所处的位置，我们所担负的角色，以及自身的行为将会帮助我们更有效地达到预期的目标或成果，而对一位手上有一班“人马”的智慧领导者来说，更好地了解你的员工，以及他们行为产生的根源，则是你调兵遣将的胜利法宝。智慧领导者在理解了这些原理以后，若能将其有效地运用于员工的激励以及良好的工作氛围的创造上，那么员工自身就一定能迸发出更强的进取的力量，这力量足以冲破他们心中那扇反锁的门，最终使他们在一种自我激励、自我估价的状态下与工作达成一种和谐。

现在，越来越多的心理学家对在不同情境下所创造的“我”，与人的个性特点进行比较研究后发现，人的个性特点是不能决定一个人的身处不同境遇时的表现与反应的，换句话说，人们在担负一定社会角色中建立起来的“我”，以及其思考、感觉、行为的方式受制于其他的因素。研究发现，它们决定于过去人们与组织其他成员相互协作与相互作用后的工作体验，以及当前人们自身对别人期待其成为何种角色的觉察。当然，这里丝毫没有否认人的个性特点的存在，但一旦个人被置于某种特定位置或角色（这里是指一定的工作职位），人的个性特点就不能发挥决定性因素。比如某君火暴性子，性格刚烈急躁，有极强冲动的情绪，这是对一个人性格的总体描述，但这些个性特征说明不了这个人在社会与职业角色中的行为与表现，即使是两个性格相同的人在进入了相似的工作环境或情势中后，他们也会产生不同的反应。

这样看来，如果一位智慧领导者有意于提高员工的工作热情，充分调动起他们，就要对每一位员工在对自己的工作角色所建立起的那个“我”要多加留神了。你的任务就是在一个最恰当的时候，适当的地点，创造出合适的氛围帮助你的员工改变这个构造出的“我”。

一般说来，这个“我”身上或多或少地有某些陈腐、保守、懒惰、“安身立命”的思想，这些东西不被改变，你的员工就还是原先一副样子，死气沉沉，没有新意与活力。道理很简单，这个被建立起来的“我”是环境的产物，是过去经验的积累，对每一个员工来说，他们过去的工作经验以及在某一（工作）环境中与周围其他人在相互合作、沟通过程中养成的工作习惯会被他们建立的“我”继承下来，因为这些东西会为其当前的工作带来一定的安全感。陌生是人类的大敌，而改变就意味着要接受一个陌生，然而业绩的提高，事业的发达也是决不能“墨守陈规”的。这个“我”要发展出新的态度、价值观，接受一个新的自我意象，要求具备更高的工作能力，创造出新的思考、感觉与行为的方式。这个发展的过程正是每一个智慧领导者应该熟悉的过程，合理地帮助员工在这个过程中得以健康的发展，足以让你触及并调动员工在工作中潜藏的巨大潜力。

（二）建立自信的方法

1. 开会向前坐

在高级领导会议上，很多人都喜欢往后排位子上坐，这样做不显眼，追其原因是怕引人注目，缺乏信心。智慧领导者应该坐在最醒目的座位上，这不仅便于工作和学习，而且能建立自信。应该将前排就坐当作一个规定，从一开始就尽量“暴露”自己。

2. 练习正视别人

一个人的眼神可以透露出许多有关他的信息。某人不正视你的时候，你会直觉地问自己：“他想要隐藏什么呢？他怕什么呢？”

不正视别人通常意味着：在你旁边我感到很自卑；我感到不如你：我怕你。躲避别人的眼神意味着：我有低级感；我做了或想到什么我不希望你知道的事；我怕一接触你的眼神，你就会看穿我。这是一种不好的习性。

正视别人等于告诉别人：我很诚实，而且光明正大。我相信我告诉你的话是真的，我毫不心虚。

要让你的眼睛为你工作，就是要让你的眼神专注别人，这不但能给你信心，也能为你赢得别人的信任。

3. 把你走路的速度加快一些

观察人们走路实在是一种有意义的事。许多心理学家将懒散的姿势、缓慢的步伐与对自己、对工作以及对别人的愉快的感受联系在一起。但是心理学家也告诉我们，借着改变姿势与速度，可以改变心理状态。你若仔细观察就会发现，身体的动作是心灵活动的结果。那些遭受打击、被排斥的人，走路都拖拖拉拉，完全没有自信心。

智慧领导者则不一样，走起路来比一般人要快些，步伐似乎告诉别人：“我要到一个重要的地方去，做重要的事。”他们使用这种快速的步伐，抬头挺胸，自信心自然增强。

4. 当众发言

有一些思路敏捷，天资较高的人，有时却无法发挥长处而不能在众人面前发言，并不是不想那样做，而是因为他们缺少信心，生怕意见被人否定。

智慧领导者则不一样，即使是在高级别的会议上，他也是做“破冰船”，第一个打破沉默，积极发言，表白自己的观点。

三、强烈的创新意识

未来世界不是一个故步自封的世界，而是一个充满竞争的世界。这种竞争主要是创造性的竞争，而创造性的竞争不是要妨碍别人干什么，而是要促进人类社会的进步。

有人为一个月接生二千多名婴儿的医院建议，录下新生婴儿的第一声啼哭，卖给婴儿的父母。结果是婴儿的父母也高兴，医院也有了创收。一支圆珠笔并不新奇，计时器也是常见的东西，二者一组合就成了一个新产品，如果再加上一个温度指示器，则成了一个带计时、测温度的圆珠笔。这两个例子告诉人们，创新并不一定难，想像是创新的活力。

在纷繁多变的市场经济的不平衡中寻找发展的机会，没有强烈的创新意识是不行的。有创造意识就能激发创造行动，企业就会有活力，呆板凝滞很难适应未来社会。智慧领导者的创新思维和创新活动表现在哪些方面呢？以下几方面是很明显的。

1. 能够准确地、不失时机地在瞬息万变、险象丛生的市场经济环境中寻找和发现机会。这种机会或是别人还没有看到，或是别人看到但还没有利用，或是别人看到也正在利用但并没有充分利用，或是别人曾看到过但也利用过但由于种种原因又放弃利用的各种机会。这种机会既包括显现出来的机会，也包括还未显现出来的潜在机会。

2. 勇于和善于捕捉并正确地利用已经寻找和发现的机会，这其中又蕴含着一系列的创造行为。

3. 能够因势利导、随机应变地不断研究和发明行之有效的经营管理思路、经营管理策略和经营管理方法（也包括灵活、高效、巧妙的经营管理手段、技术和技巧），也就相当于人们常说的“总是有新点子”。

四、坚韧不拔的决心

坚韧不拔的决心是智慧领导者又一个良好的心理品质。曾轰动世界的著名企业家艾柯卡，为福特汽车公司效力 32 年，坐上了公司总裁的宝座，但在 1978 年 10 月 15 日文柯尔 54 岁生日之际，却惨遭解雇。经过几个月的痛定思痛之后，又就任濒临破产倒闭的克莱斯勒公司总裁兼董事长。当时华尔街的股东与艾柯卡的许多老同事，都怀疑艾柯卡是否能够使克莱斯勒反败为胜，起死回生。但是，艾柯卡在认真分析和运筹之后，勇敢地操作，1979 年大胆解雇了 8500 名工人，1980 年初又大批裁减白领阶层的员工，与此同时，决心裁减了绝大多数副总裁。他还不厌其烦地游说国会和执政的共和党领袖及政府官员，历尽千辛万苦，换来了卡特政府的“克莱斯勒公司贷款保证法案”，政府同意为克莱斯勒公司提供 15 亿美元的贷款保证。经过几年的不懈努力，艾柯卡终于领导克莱斯勒公司重现辉煌，到 1984 年，克莱斯勒公司年销售额和纯利润已分别达到 195.73 亿美元和 23.8 亿美元。在艾柯尔重整旗鼓的过程中，突出地体现了他所具有的坚韧不拔的耐性，艾柯卡是条硬汉子。

我国有一位十分坚强、百折不挠的硬汉子，他从承包企业开始，即着手物色、研究，开发新的主导产品，东南西北到处奔走，用他们的话说，叫做“走遍了千山万水，吃尽了千辛万苦，道过了千言万语，想出了千方百计”，终于开发出一个主导产品，随后发展成一个系列。在打市场过程中，仍然是这四个“千万”，当然也配合许多现代市场营销思想和作法，打开了市场，企业产品成全国名牌和有关部委特别推荐为所属产业的使用产品。在这期间。他除了东跑西颠，坐着火车吃着大葱油饼，在汽车上睡觉等个人辛苦之外，还承受着一些主要中上层干部的摩擦、要挟，甚至反叛，还要忍受着一段时间来自家庭的抱怨、指责和干扰。他在那一段时间里，承受着一个人所能受到的“全方位”的折磨，用他的话说：想到自己一手开创出来的企业和事业，就能忍受一切。这就是人们所说的十分坚强，百折不挠的硬汉子。上两个例子是现代企业家的楷模。

智慧领导者树立坚韧不拔的决心时还应注意两点：

第一，要韧而不脆。生铁的硬度比钢还要强，但是生铁从高处摔落到地面上，成了碎片、碎块。这是生铁的脆性，是生铁不如钢的地方。坚韧不拔、就是不要有脆性，在失落时、挫折时、内外交困时，决不颓唐却步。

第二，要韧而有弹性。这里是讲刚柔并济的意思，讲的是性格的回旋，要有余地。刚而不柔，脆而不韧，一触即发，来不得回旋，一是容易把事情办坏，因为它排斥深思熟虑和集思广义；二是容易上当，被别人牵着鼻子走路，因为对手常利用有上述性格的人，为之“将火”，使之“拱火”，鲁莽行事，落入他人圈套。

五、敏锐的洞察力和冷静的判断力

19 世纪 60 年代美国宾夕法尼亚州的泰特斯维尔钻出了第一口油井。于是这里出现了石油热，成千上万的人拥到这里勘探石油，顷刻间井架林立。5 年后的一天，洛克菲勒来到石油城泰特斯维尔巡视，打算加强石油开采。当他漫步市场，无意中发现原油过剩、而精炼的石油价高还缺货。这一意料之外的发现引起了他的高度重视，诱发了他的新的念头：世界需要的不是原油，而是精炼的油。经营炼油业用不着冒多大的风险，是一本万利的买卖。于是，正当人们热衷于石油钻探的时候，他毅然决定从事炼油业。1870 年 1 月，洛克菲勒为在激烈的竞争中取胜，又把原有的炼油厂合并，决定组成标准的石油公司，从此，世界经济史上最强大的垄断组织悄悄地诞生了。到 1877 年，他的石油公司就控制了世界石油市场的 95%，成了资本主义世界第一个十亿富翁。令人惊叹的是，使这位智慧非凡而有远见的企业家成功地实现了经济战略转移的，即是他在一个意外的情况下由于敏锐的洞察力而作出的一个正确的判断！

经济学家们认为，领导的作用在于：从确认现实经济中不能完全掌握所有交易情报这一事实出发，必须迅速发现对买卖双方都有利的交易机会，并作为中间人参与其间，来促使交易机会的实现。经济学家们之所以特别注意人的行为中领导的特殊性质，是因为人具有能够敏锐地发现权衡利益的洞察能力。

容易理解，敏锐的洞察力与冷静的判断力是密切相关的。如果缺乏冷静的判断力，那么无论多么敏锐的洞察力也就会失去其意义；而如果只具备冷静的判断力，而缺乏必要的洞察力，那么，无论它是多么冷静的判断，也就失去了必要的基础和前提。因此，洞察力和判断力这两者互相补充、互相结合、有机促进，是构成智慧领导者的一项完整素质。

智慧领导的艺术

一、上任之初的领导要注意哪些问题

（一）要信心百倍地走上新的岗位

一般地说，人们对新来就任的领导者总是十分注意的。新上任之初的一言一行，一举一动，都会给人们留下难以忘却的印象。这“第一印象”如何，对领导者以后的工作会产生长久的影响。所以，你到任之初一定要给大家留下一个良好的印象。既然上任就要充满信心地去上任，千万不能有怯阵的表现。要像发起冲锋前的战士那样，满怀必胜的信念去迎接新的战斗，在人们面前树立起一个精力充沛、开朗乐观、勇往直前的形象。

这种精神状态不仅为开创新局面所必须，而且对下级领导和所有职工都有极大的影响。美国著名女经理玛丽·凯·阿什对此深有体会。她说：“经济必须能激起部下热情。要实现这一目标，经理本人必须首先要有热情。”“也就是说，要热情地去干一切事情。”她在谈到领导人精神状态不佳对下级会有消极影响时说：“假如一个经理牢骚满腹、情绪消沉地来上班，他的这种消极情绪必定影响周围的人，这些人又有可能把这种漂浮情绪传播给自己周围的人。反之，如果你斗志昂扬，信心百倍，下级也会跟着振作起来。特别是遇到严重困难、工作产生重大挫折时，更需要领导者用自己高昂的情绪和乐观的精神去鼓舞

所以，在上任之际，领导者一定要使自己处于良好的“竞技状态”，杜绝任何犹豫和胆怯。要精神饱满，斗志旺盛，勇敢坚定，以义无反顾、所向披靡的冲击力，信心百倍地前进。没有这样一种良好的精神状态，那是什么事情也于不好的。

（二）多听多看少表态

既然“新官”上任的第一件事是调查研究，熟悉情况，那么一般来讲就不要急于抓工作，而要拿出一段时间来做点准备工作。要通过各种途径，广泛收集来自各方面的反映，认真听取各种不同人物的意见、要求和希望。通过多听，不仅能透彻地了解全面情况，发现存在问题，沟通相互之间的关系，还可以对被领导者的思想和工作进行初步的考察，为今后的合作打下基础。除了多听之外，还要多看，要亲自到你领导下的各单位走一走，机关和生产第一线要去，食堂、托儿所、浴池一类的地方也要去。边走边看，边看边和大家聊聊，既熟悉了环境，认识了新同志，又可以了解情况，发现问题。

需要注意的是，在情况尚未熟悉之前，一般不宜表明自己对问题的看法和自己的打算，也不要随便评论你前任的长短，更不要随便指手划脚。领导者始终要以“我刚来，不了解情况，需要向大家请教”的姿态出现，而不能以大权在握、君临一切的顶头上司的面貌和群众打交道。对于大家提出的意见、建议和要求，除十分明显或经过深思熟虑者外，对于没有十分把握的问题不要轻易许诺，以防被动。“好饭不怕晚”，待到你情况明了、胸中有数的时候再来决定问题，岂不更好！

（三）要正确对待前任

这里要注意三点：

要充分肯定原有的成绩。一般地说，所有领导总是有一些成绩和优点，后任者对此要给予充分的肯定。这不只是对哪个领导者成败得失的评价问题，而且关系到一个单位广大干部、群众的思想情绪。当然，你到一个新单位去，总是希望能解决问题做好工作的。但是做起来要有分寸，不能对过去采取全盘否定的态度，把人家说得一无是处，更不能从人格上贬低人家。哪

个问题不对，就说哪个问题，不能抓住一点，不及其余。否则容易伤人太多，挫伤原有干部群众的积极性。

对前任决定的问题要多问几个“为什么”。一般来说，前后任的交接只是例行公事而已，接任者也不便在当场提出过多的质问。但接任以后，遇到某些疑难问题不好理解，头脑中就要多问几个“为什么”，“为什么他要这样做？”，“他是怎么考虑的？”，“是不是他有他的道理？”。必要时还可以找前任请教；如前任不在此地，还可以找参与处理这个问题的干部谈谈，弄清原委，然后再决定怎样办。这样做比“想当然”、“大估影儿”地进行猜测，以及简单武断地肯定和否定，不知要好多少倍。

工作要有相对的连续性。一项重要的工作从部署到完成，需要一定的时间和过程，有的甚至需要几任领导的连续努力才能完成。这样的工作，不能因领导者的变动而受到影响，不能因前后任的主张不一致而中断。新领导到任后，对原班子决定的、连续性较强的重要工作，如无特殊原因和重大失误，就应当接着抓下去，并努力抓出成效来。决不能对前任搞的那套，随心所欲，想改什么就改什么。中国有句成语，叫“萧规曹随”，说的是西汉初年，丞相萧何死后，曹参继位，他认为萧何搞的政策、法令和制度都很合适，不需要作什么大的修改，所以就沿袭了下来，还照那套继续干。这说明曹参很有头脑，敢于实事求是。

当然，所谓“萧规曹随”也并非一点变动也没有。对于那些连续性不强、前任又确实搞错了，或因形势的变化而不再适合的东西，也没有必要碍于前任的面子而不改正。但怎样改，要看准了再动手。千万不能为了显示自己“高明”、“有魄力”、“不同凡响”而胡批乱改，那样会“图虚名而得实祸”。而且，换一任领导，翻次烧饼，如此折腾下去，局面便越发不可收拾了。

（四）不要以“救世主”的姿态包揽一切

到职之后，要有正常的工作秩序，要充分发挥职能部门和下级的作用，而不能存有私心，想借新上任之机搞点“惊人之举”，故意树立自己的威信。对于个别群众提出的要求，不能大包大揽，有求必应。否则，你就会陷入应接不暇的境地。结果，问题你当然包办不了，先找你解决了问题的人对你有好感，后找你没解决问题的人对你有意见。同时，还破坏了层次领导的原则，有关部门的职责被打乱，正常的工作秩序得不到保证，并且会严重挫伤大家的积极性——既然你一个人就能包打天下，还要我们干什么？这样，岂不成了“孤家寡人”？

（五）大规模的人事变动要慎重

在上任不久、立足未稳、对干部情况不太明了的情况下，新领导应当处理好与原班子的关系，对所有干部仍应持信任态度，这样有利于稳定干部队伍情绪，便于有条不紊地进行新老交替，也有利于自己站稳脚跟，打开局面。待到局势基本稳定之后，再有计划有步骤地整顿干部队伍。如果一到任就搞“一朝天子一朝臣”，急于大换班，就容易使局势动荡，决策失误。用错一个人，影响一批人。人事上出现较大失误之后，那些受到伤害和冷落的人及其追随者的不满情绪就会迅速蔓延，这将是今后工作中的“不安定因素”。如果恰恰在这时，上级对你支持的“热度”下降，内部又发生危机，便很容易形成“内外交困”的局面，使你没法再工作下去。这方面的教训是很多的，领导者要认真吸取。

二、上任后烧好“三把火”的步骤

“新官”上任不要急于“烧火”，即不要情况不明“乱点火”。我们不是一概反对“烧火”，而是说要经过一段了解和工作，各方面情况比较清楚之后，才可以大刀阔斧地有计划有步骤地放它几把火，闯开一条路，把局面打开。

那么，这三把火怎样才能烧得好呢？三把火如何烧法，没有固定的模式，全靠领导者根据实际情况，对症下药，量体裁衣。下面所强调几点，供大家开拓思路时参考：

（一）确定目标

“新官”上任，首先应明确下列问题：我准备把这个单位办成什么样子、把干部和群众带到什么方向去？我们这个单位从长远看应向何处发展？从中期和近期看，要做好哪些事情？等。过去我们把这些看作设想、计划和蓝图，在这里我们称之为目标。“烧火”之前先确定目标有三个好处：

1. 目标就是纲领，就是旗帜，它有明确方向，统一思想，鼓舞士气，激励斗志，使广大群众心往一处想，劲往一处使，同心同德地为同一个目标而奋斗。

2. 目标明确，才能围绕这个主题而筹划其它工作，如建立和调整机构，制定和健全制度，调配和选拔人员等；目标不明，一切工作就失去了统领和归属。

3. 目标的确立，能把全体职工担负的任务从模糊化为具体，从抽象变为形象，从而把每个岗位的工作同整个目标联系起来，责权利更加分明，既便于领导者约束自己，也便于指导别人，同时又为上级考核提供了依据。

（二）建立一个良好的指挥系统

没有一个团结而坚强的领导班子和健全的组织机构，目标再好，也无法实现。领导班子犹如一个火车头，它是健全有力还是残缺不全或软弱涣散，将关系到一个单位工作的好坏和事业的成败。因此，上任后一定要抓好领导班子的建设。在充分调查摸底的基础上，对不符合要求的领导成员要进行调整，按照事业的需要和各类干部的条件以及群体结构的原理，将领导班子调配好。在调整领导班子时，要旗帜鲜明，坚持原则，不徇私情，排除干扰，严格按照德才标准组织新的领导班子，或充实新的力量。但要注意防止“一朝天子一朝臣”，不轻易搞大换班，一刀切，要善于团结全体干部和职工。

除了调整好领导班子外，还要紧紧围绕整体目标设置精干高效的组织机构，建立健全岗位责任制，制定各种必要的制度和 Work 规范。

（三）选好“突破口”

新上任“放火”也要选好点火部位。选得好，就会旗开得胜。下一仗就好打了；选得不准，连打几发哑炮，以后就会步步被动。那么，怎样才能选得好呢？可以从以下几个方面考虑：

1. 解决群众最关心、反响最大、最迫切需要解决的问题。这样的问题如能先解决，则能顺民心，得民意，震动大，影响深。有些问题看起来是个“老大难”，长期悬而未决，群众反映强烈，其实只要作一番认真努力，是完全可以解决的。这时，你就可以把它当作“突破口”，认真做好准备，并瞅准时机，集中力量，一鼓作气把它攻下来。这样一定会使人心大振，也会使你的威信大增。

2. 拿妨碍工作的主要问题开刀。某卷烟厂一度管理混乱，风气不正，最

突出的是“偷烟天天有，打架三六九”，这两个问题不解决，别的什么事也办不下去。于是，新到任的厂长决心先刹这两股歪风。他明确宣布：以后无论谁，再偷5盒烟就开除。许多人议论纷纷：“小题大作！”“口气倒不小！”新厂长就当没听见，很快抓到一个私拿散烟的人，107支散烟折合5盒零7支，没说的，开除！谁来求情也没用。这一下，全厂的“偷烟者”都傻眼了。接着，他在不长的时间内，对敢于以身试法的人又开除了四五个，屡禁无效的偷烟风终于被刹住了。接着，打架风也被刹住了，厂里面貌大变。

3.在前任的不足之处下手。把前任的短处变成自己的长处，就能很快打开局面。一些受雇于美国企业的日本管理专家就是这样做的。美国阿肯色州佛里斯特市电视机厂因经营管理无方，已面临倒闭的危险。在这种情况下，他们决定请日本人来做新领导。新领导上任以后，做的第一件事就出乎所有人意料——邀请所有工人聚首喝咖啡，吃炸面饼圈，还赠送每人一台半导体收音机。大家一面吃，新领导也一面对大家说：厂里灰尘满地，脏乱不堪，怎么能在这种环境里工作呢？于是大家一齐动手，把工厂清理得以焕然一新。第二件事也使人意外，新领导一反厂方与工会互相对立的传统，而亲自出面会见工会代表，表示“希望得到工会的支持”，这样一来，工人们纷纷向新领导靠拢，精神面貌大变。第三件事更是人们没有想到的，他们招聘新工人不是挑选年轻力壮的待业青年，而是把原来被这家解雇的老工人接了回来。这些工人回来后对新领导感激不尽，拼命干活。这三件事做过后，生产效率和产品质量大大提高，管理效果之好令人瞠目结舌。美国的《纽约时报》曾用很大篇幅报道了这个典型。为什么新领导的这三件事如此奏效呢？原来，这个厂过去的老板只注重财和物的管理，而不注重人的管理；只知道用规章制度卡工人，而不懂得怎样理顺人际关系和调动工人的积极性。所以工人对抗情绪严重，劳资关系紧张。新领导针对前任之短，扬己之长，对症下药，自然会收到奇特的效果。

4.从最有把握的地方突破。可以把可供选择的“突破口”排排队，看看哪个问题自己最有把握解决，就先动哪一个。一炮打响，再放第二炮，炮炮不空，逐步扩大战果。有些问题，虽然也应当解决，但自己从来没有接触和研究过，或自己目前还没有这个能力，或客观条件不成熟，没有把握时，就不要盲目行事，而留待下几次解决更好些。这也符合“慎重初战，务求必胜”的原则。

（四）要争取上级领导的支持

要想改变一个单位的落后面貌，开创新局面，如果得不到上级领导的支持、体谅和理解，那是很难成功的。有位企业家说得好：“改革就是一场革命，每走一步都是艰难的。我们改革者可以做到刚直不阿，但做到不偏不倚却很难。因为即使你考虑得再周到，也难以避免触犯某些人的利益。这样，有些人就拼命地告状。”有一个厂长上任的第一天，到局里报到时，厂长就对局领导讲，“既然组织上信任我，让我当厂长，那么就支持我。如果没人告我的状，那么我可能在厂里没有打开局面；如果有人告我的状了，这说明我在厂里开始打开局面了。但是不管有多少人告我的状，在核实之前，组织上不要下结论。”局领导回答说：“你放心，既然派你去了，领导就是信得过你，就要全力支持你。”一次分房子，厂长里有一位老工人因为楼层不好一时想不通，到局里告了厂长的状。局长回答说：“你对他有意见，我对他更有意见。我对他的意见就是他不应该买房子，更不应该盖房子。你们厂

十来年没盖房子不是也过来了吗？也没人提意见，找那个麻烦干啥？”老个老工人听局长这么一说，回来就找厂领导承认错误。这位厂长深有感触地说：“上级领导的体谅、理解和支持比什么都重要。有了尚方宝剑，也就解除了我的后顾之忧。我就可以甩开膀子，阔步前进了。”

三、新任领导如何收拾“烂摊子”

干部 A 由组织安排到某乡担任乡长职务。当时的情况真是够“烂”的：一个典型的老、少、边、穷、移（民）乡，乡党委书记、乡长因经济问题均被判刑，乡村干部人心涣散，财经工作严重滑坡，党群干群关系相当紧张，告状信从乡到中央满天飞，16 个村的支部书记集体辞职……

干部 A 到任后，紧紧依靠上级的正确领导，和乡党委、乡政府一班人一起，团结广大干部群众，经过一年的艰苦努力，扭转了“烂”的局面：班子团结；财税翻番并受到县委县政府的表彰；计划生育由 1994 年的排全县倒数第 5 位进到全县第 2 位，受到市县的表彰；党群干群关系大大改善，社会稳定。当年年冬的乡级换届选举中以满票当选为乡党委书记。

（一）先摸情

初来乍到，最容易先入为主，尤其是“烂摊子”中，总有一些人喜欢抢占“有利地形”。为了避免偏听偏信，就必须在短时期内全面摸清底子，弄清“烂”的根源。因此，干部 A 在到任后的半个月之内就跑遍了全乡 16 个村和一个居委会，与广大干部群众、县乡人大代表座谈，展开了广泛深入的调查研究，弄清了“烂”的主要根源是领导干部不廉洁、不团结、拉山头，整个工作无章无序，大家失去信心。通过调查研究，自己心中已经有数。

（二）定规矩

没有健全的工作规章制度是“烂”的重要原因。由于领导干部思想素质差，既不定制度又不执行有关规定，整个工作处于严重混乱状态。干部 A 紧紧依靠党政一班人，短时间内就制定了党政民主生活、财务管理、用车、考勤、治安保卫、行政执法、离任审计等一系列制度，并且制定了切实可行的乡、村干部岗位责任制，把任务落到每个人头上，充分调动广大干部的工作积极性。此举得到了广大干部群众的拥护与支持。

（三）善断事

“烂摊子”中遗留下很多问题需要后继者处理，领导者必须妥善并且尽快答复或处理这些问题，否则，也很难开展新的工作。干部 A 在工作中对遗留问题采取“宜粗不宜细，快刀斩乱麻”的方法，既做到了“新官”理“旧事”，又尽快抽身投入新的工作，同时不在公开场合指责过去的领导者，以免伤害一部分同志的感情，增加消极因素。

（四）正自身

领导不以身作则，甚至违法乱纪，这是当今社会关系紧张和社会风气不正的重要根源。经过多年工作实践锻炼和组织的培养教育，干部 A 也深知端正自身、加强党性修养对于搞好工作的重要性。为此，干部着重从以下几个方面加强修养：一是认真学习，时刻保持清醒的头脑。乡镇干部工作比较繁杂，许多人都感到无时间学习。干部 A 却这样认为，只要你抓得紧，学习时间总是有的。他坚持每天不少于一个小时的学习，看报纸、读文章、阅文件、学技术，不断更新知识，增强理论素质。二是敢于“公开亮底”，主动接受广大干部群众和全社会的监督，做到勤政廉政。三是坚持民主集中制，勇于开展批评与自我批评，尊重书记，以书记为核心，团结一班人，同唱一台戏。四是带头执行规章制度，吃苦在前，在开支、招待、用车、重大经济活动和人事安排上按制度办事，坚持集体领导。正是由于加强了自身修养，从而在大家心目中树起了讲原则、办实事的形象。

（五）抓关键

乡镇工作纷繁复杂，尤其像这样一个涉及 8 个村、20 多年来许多问题一直未得到解决的移民乡，工作量更是千头万绪。在工作中，干部 A 紧紧抓住经济建设这个中心，重点突出农业生产、企业发展、财税收入、计划生育、移民问题、社会治安、班子建设等工作，开创了一个崭新的工作局面。在措施上狠抓督促检查，逐项加以落实，实行奖罚兑现，使全乡工作按照党委、政府的既定目标有序发展。

（六）见实绩

群众欢迎说实话的干部，更欢迎干实事的干部。为了尽快扭转局面，必须在较短的时期内干出几件同群众切身利益相关、看得见摸得着的实事。干部 A 除了认真抓好财政税收、计划生育、社会治安综合治理等工作外，还注意抓好全盘工作，实现物质文明与精神文明建设的协调发展，实现了辖区群众第一年没有到乡政府闹事（过去每年都有几次、十几次上百人的闹事），并且在各项社会事业建设中取得了显著成效。群众评议说：“这是历届中班子干实事最多的政府！”

正是由于在较短的时间内干出这一件件群众看得见摸得着的实事，才真正形成了全乡上下一条心、干部群众一股劲的工作局面，为今后的工作和老区、移民区经济的快速发展打下了一个坚实的基础。

四、新任一把手尽快打开工作局面的要诀

随着干部交流制度的推行和发展，将会有更多的领导干部从一个各方面情况较熟悉的地方或部门，调到另一个情况陌生的地方或部门。这种地方或部门的差异，必然会在一定的时期内在这些领导干部的心理、工作上造成较为明显的不适应。为在尽可能短的时间内消除这种不适应，特别是到另一个地方或部门当一把手的领导干部如何尽快打开工作局面，避免工作出现“断层”现象，应主要从以下几个方面努力。

保持冷静头脑。新任一把手面对的完全是新情况、新任务，且人地生疏，一定要头脑冷静，稳住阵脚，切忌急于求成。首先，要脚踏实地地调查研究，熟悉情况，使自己尽快进入“角色”。对原来情况比较复杂的单位或地区，尤应保持冷静，以静制动。其次，要保持工作连续性。对其所在单位以前工作情况的评价，应由上级组织认定，干部群众也自有公论。对原有的重大工作部署，不能因某主要领导者的变动而放弃或受到影响；凡原班子决定了的事项，如无特殊原因或重大失误，都应当继续落实。尤其要注意干部队伍的稳定，不能采取大换班子做法。其三，要沟通关系。任何一个单位都不是孤立存在的，沟通协调好上下左右关系是搞好工作的必要条件。因而，新任一把手要及时拜访有关上级机关，以便工作接上头，取得上级对自己工作的帮助和指导；要主动到工作关系密切的兄弟单位造访，联络感情，融洽关系，以获得他们对自己今后工作的理解和支持；要深入到自己的下属单位乃至干部职工家庭，了解他们的生活、工作情况，以期赢得广大干部群众的依赖和尊敬。

实行层次领导，敢于大放手。新任一把手如何实现有效的领导呢？一是分解工作目标，实行层次领导。一把手应善于分权，集中精力管好几个副手，并据其所长去委派工作。这样，可以使一把手超脱出来，思考重大问题，统揽全局工作。同时，也可以充分调动下属和一班人的工作积极性。应注意的是，不要过多干预副职的工作，副职工作中出点毛病也不要横加指责，而要主动承担责任，帮助总结教训，多鼓励，少批评。二是用人不疑，大胆授权。要责任到人就要权力到人，既要给责任也要给权力。这是领导科学提出的“责、权、利”相统一的原则。一个具有一定领导艺术的人，应大胆地授权副职，放手让副职工作，真心支持副职，使每个下属都能树立独立负责地做好本职工作的高度责任感和事业心。三是学会借力领导，不要事必躬亲。凡事不分大小、巨细都要自己过问，那是小生产者的领导方式。现代领导者应时刻牢记自己的职责，不要被琐事缠身，切忌管得过细过宽，而要集中时间和精力干自己应该做的事情。面对新环境的一把手更应注意这些。要想当好“班长”干出业绩，以外行领导内行，就要“善假于物”。这里的“物”就是你的副手，你的下属。

坚持集体领导，努力团结一班人。团结出凝聚力，团结出战斗力，团结出新的生产力。这就要求领导班子的一把手，善于维护班子团结。第一，要带头坚持民主集中制的原则。对涉及党的路线、方针、政策的大事，重大工作任务的部署，干部的任免、调动和处理，群众利益等方面的问题都要坚持集体研究决定，不搞个人专断。对于领导成员之间因分歧暂时不宜决定的问题，不要急于拍板，可以采取“等”的办法，等情况明了，领导成员意见基本一致时再作决定。第二，要有度量，能够容人、让人、谅人。作为主要领导者要坦荡大度，不能一听到不同意见就认为不尊重自己，一听到反面意见

就咆哮如雷，一听有人说自己的坏话就一追到底。第三，不与部下争名、争利、争功。不少领导班子成员之间闹不团结，焦点就是权、钱、利。第四。对副职和部下要尊重，要坦诚相见，不要居高临下，颐指气使。

关心爱护部属，广泛调动积极性。作为一把手要注意及时掌握部属的思想动态，了解他们的生活状况，在可能的情况下及时帮助他们解决一些工作和生活中的难题，为他们创造良好的环境。

五、如何调动副职的积极性

充分发挥副职的作用，对于做好工作，搞好班子建设至关重要，副职的积极性发挥得如何，取决于副职自身的觉悟、素质和水平，但也和正职领导艺术水平高低紧密相关。要调动副职

的积极性，作为正职必须注意掌握以下六个方面的艺术。

（一）高度信任

正职对副职高度信任，这是处理好与副职关系的前提。正职对副职信任，副职才能与正职真诚相处；正职对副职放心，副职对正职才没有戒心。因此，正职一定要善于用自己副职的真诚信任，换取副职对自己的由衷敬重。一是要正确看待副职的能力和水平。要多看副职的长处，不要把眼睛总是盯在副职的“疮疤”上，不要总是拿自己的长处比副职的短处。二是要敢于把重担子交给副职。副职作为正职的助手，在工作分工上多承担一些日常事务性工作，保证正职以更多的精力抓大事，这不仅是必要的，而且是应该的。但是，无论从调动副职的积极性考虑，还是从培养接班人考虑，正职都应该多安排副职接触一些中心工作，多承担一些艰巨任务，从而使其鼓足工作的勇气和干劲，在实践中得到更多的锻炼和提高。三是要授予副职相应的权力。正职要善于根据副职的职责和一个阶段内所负责的工作，及时明确其相应的权力，并积极支持副职行使职权，大胆果断地处置问题。切忌大权独揽，小权也不分散，大事小事都是亲自拍板。

（二）诚心尊重

诚心诚意地尊重副职，使副职时时、事事、处处都真正体验到自己的人格所在、职位所在、价值所在，这是调动其工作积极性的重要一环。正职要做到诚心尊重副职，除了在思想上牢固树立起“政治上平等”的观念外，在日常工作中还特别要注意以下两点：一是在自己分管的工作方面，要主动听取副职的意见。通常情况下，正职都是分管中心工作或重大任务，在实施决策之前，认真听取副职的意见，无论是对保证决策的正确性，还是对更好地调动副职的积极性都是十分必要的。当副职的意见不完全正确时，要注意耐心听完，并认真加以分析，尽量吸收其合理成份；当副职的意见与自己的意见有明显分歧时，要冷静地思考孰是孰非，并坚持按照正确的意见办；当副职的意见与自己的想法在本质上一致，只是在形式上有所不同时，就不要在细枝末节上强求按自己的意见办。二是对副职分管的工作不轻易干预。属于副职已经定了的事情，只要没有原则性错误，就要大力支持，积极协助落实。当副职在决策前主动征询自己的意见时，也要注意先听听副职的想法和态度，切忌不加思考地随意表态，或轻易否定副职的意见。

（三）主动关心

主动关心副职，是正职的责任，也是领导艺术的具体体现。正职对副职越关心，副职对正职就会越尊重。当然，这里所说的关心不是简单的小恩小惠，而是从各个方面给予更多的体贴和关照。一是要关心副职的学习。妥善安排工作，为副职创造优越的学习条件，及时帮助副职解决学习中遇到的难题。要经常检查监督，促使副职抓好学习计划的落实。二要关心副职的思想。要经常谈心，交换看法，疏通思想，加深了解，增进友谊。该提醒注意的要及时提醒，发现问题时，要及时指出来。三是要关心副职的工作。正职对副职分管的工作不能撒手不管，要主动找副职了解工作情况，听取汇报，研究解决疑难问题。当副职在工作中取得成绩时，要及时鼓励，并注意适时提出

新的目标。四是要关心副职的家庭生活。特别是对那些自身要求严格，不愿轻易麻烦组织、麻烦领导，家庭又确有困难的同志，更要注意真诚地帮助他们排忧解难。

（四）用其所长

注意用其所长，就会使其感到有用武之地，在本职岗位上能施展自己才华，工作就安心，干劲就大，首先要多看副职的长处。如果时时处处都看副职的长处，那么在自己的脑海里就自然会给副职派上合理的用场。反之，如果时时留心对方的短处，那么长处也会被短处淹没。其次要多用副职的长处。要尽量安排副职承担最能发挥其才能的工作。遇有急难险重任务时，正职要自觉放下“官架子”，如果由副职主抓更有利，就要主动安排副职主抓；如果由副职出面组织更合适，就要主动请副职出面组织。要做到这一点，关键是正职必须克服私心杂念，不要害怕副职显露才能，要有欢迎副职超过自己的勇气和胸怀。

（五）热情帮助

正职作为主“官”，不仅要有容人之过的宽阔胸怀，而且要有帮人之难的懿行美德，这对于处理好与副职的关系，调动其工作积极性至关重要。在这方面，应注意做好三点：一是对副职的缺点要善意地批评。副职有缺点和错误，不要大惊小怪，也不要小题大作，要实事求是地分析对待。发现问题，要注意把事情搞清楚，开诚布公地指出来，既要摆出问题的表现，又要帮助其认清危害，研究出解决的办法，另外，对副职批评帮助时要注意场合，尽量缩小范围，减轻影响，以维护副职威信。二是对副职工作上的失误要主动弥补。正职一定要经常“提醒”副职干部，尽量避免出现偏差，最大限度地减少失误。一旦工作上出现偏差，正职不能袖手旁观，更不能一味指责，要积极出主意、想办法，主动予以弥补。三是对副职的过错要主动承担责任。副职在工作中出现失误时，正职要主动找副职谈心做工作，分析情况，总结教训，并且要主动承担责任，以减轻副职的思想压力，便于其轻装上阵，继续做好工作。

（六）不断激励

只有坚持不断地对副职进行激励，才能使其保持长久性的干劲。其基本方法，一是目标激励。副职分管的工作一般比较零碎，更需要订出明确的目标。这样，既有利于对副职进行检查考核，也有利于副职自我检查，自我监督，以便更好地瞄准目标，积极进取。二是任务激励。遇有大的工作或攻关项目，要敢于把副职推到“第一线”，使其备感正职信任和重托，以戒懈怠。三是宣扬激励。要善于在众人面前宣扬副职的政绩，以帮助副职奠定坚实的群众基础；要善于在班子内部宣扬副职的长处，以帮助副职在领导层中树立起威信；还要善于对上级机关宣扬副职的优点，为副职的发展进步打牢基础。四是褒奖激励。副职在工作中做出成绩时，要及时建议上级领导给予奖励或表扬，以激励其继续进步。

六、善于发现问题

喜欢出成绩不喜欢有问题，这是各级领导的共同愿望，但事实告诉我们，没有问题只是相对的，领导水平再高，单位成绩再好，也必然会存在问题和不足。况且，我们抓工作的过程。就是克服困难和问题的过程，只有摸清了问题，才能心中有数，对症下药做好工作。应该善于发现哪些问题呢？一个地方，一个单位存在的问题是多方面的，但归纳起来，主要应把握以下几点：一是善于发现事关全局性建设的问题，二是善于发现本质性问题，三是善于发现潜在性问题。可以说，善于发现问题是领导干部的一种能力，一种水平，也是胜任一级领导应具备的一项基本功。

那么，怎样才能有效地发现问题呢？

（一）必须敢揭短、敢报忧，勇于正视问题

金无足赤，人无完人，任何事情在其进行的过程中，都不可能尽善尽美，必然存在着这样或那样的问题。减少问题的上策，就是勇于正视问题，实事求是地找问题，既不能怕单位丢荣誉，又不能怕个人丢面子。唐王李世民勇于纳谏的事大家可能比较熟悉。据史书记载，他先后给三十多个谏谏的人晋官赐金。尽管魏征曾当着满朝文武的面，尖刻地批评过他，使他感到羞辱难堪，但他还是把魏征视为“镜子”，大赏魏征十几次。作为新时期的领导者，有的人连这种精神都不具备，总怕别人抓“尾巴”，说自己无能，想看法子遮遮藏藏。孰不知，哪个单位敢于正视现实，勇于查找问题，哪个单位解决疑难问题的办法就多，工作就好：哪个领导敢于揭露矛盾，不怕否定自己，哪个领导解决问题的招数就多，水平就高，因此，只有端正工作指导思想，敢揭短、敢报忧，才能在揭露问题中不断完善自己，出色胜任本职工作。

（二）必须勤观察、勤思考，善于透过现象看本质

抓问题必须有过硬的知情功，耳要聪，目要明，心要细，脑要思，在真知、深知上下功夫。

耳要聪，就是要耳听八方。身为领导，多听的机会很多，各种形式的会议、谈心，同事、好友之间的七嘴八舌等，听多了，情况熟了，问题就不愁找不到。古人孟尝君食客三千，仍虚心听取寒士冯 发牢骚；乾隆皇帝文武满堂，仍经常微服私访，其目的无不在此。当然，多听还要善听、会听，能够举一反三，不能“装到篮里就是菜”。特别对个别人的意见，更要虚心听取，因为个别人的意见虽然可能片面性，但往往有独特见解。

目要明，就是要眼观六路。有些问题只坐在办公室里听，打电话问，材料中看，是发现不了的，必须腿勤常转，多转多看，并象达·芬奇画蛋那样，多换几个角度，反反复复地看，能够看出“远近高低各不同”来，这是发现问题的基本途径和方法，如果带着框框看，就难免像“哈哈镜”，歪曲事物的本来面目。因此，练就一双慧眼，对发现问题来说至关重要。

心要细，就是要心细入微。古语“天下大事，必作于细”，有些问题即使耳闻目睹，如不往心里想也难以发现。这就要求我们，必须听要用心，看要留神，处处善做有心人。功成贵在细，只有善于从一人一事，一举一动等细微末节处发现蛛丝马迹，才能顺藤摸瓜找出问题。

脑要思，就是要勤想多思。抓问题是一项艰苦细致的工作，不下一番功夫，动一番脑筋，反反复复地进行推敲，是抓不到“活鱼”的。只要我们多动脑筋，深思熟虑，进行“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的加工制作，就不愁抓不出根本性的问题来。同时，坚持无事想有事，脑里常

装事，善于以小见大，见微知著，也是使问题见于未萌、禁于未发的上等策略。

（三）必须多渠道、多环节，广开言过之路

作为一名领导者，即使天资超群，才智过人，也不可能查疑无漏，一贯正确。这就要求我们，必须善于利用“臭皮匠”，广泛集中群众的智慧。

要广开言路，博采众长。广开言路的渠道很多，像揭短报忧会，个别谈心，民意测验，设立意见箱等，都是行之有效的办法，还可以向上级机关、兄弟单位征求意见等。只要以真情实意调动和开阔大家的思路，大家就会以主人翁的精神，积极进谏言过。

要有从谏如流的气度。要让群众敢讲话，讲真话，领导者就要有“能容天难容之事”的豁达气度，不分场合，不计言辞，虚怀若谷，洗耳恭听，即使下面的意见提错了，也不应坐不住，听不进，耐不住一个“忍”字，而应得理让人，能容人过。如果“鸡犬之声相闻，老死不相往来”，群众敢怒不敢言，有了问题难免破蒙在鼓里。

要造成言者无罪的良好气氛。“发现问题是成绩”不是一句空话，要努力创造勇于直言也是本事、也是能力、也是贡献的良好氛围，对敢于直言、勇于揭短的同志，要大胆予以鼓励和表扬。

七、领导者如何解决棘手问题

所谓棘手问题，就是情况复杂、困难较多、阻力较大、头绪较乱、积重难返的问题。这类问题，在任何领导工作中，都可能会遇到。

凡属真正的棘手问题，一般都具有以下特征：一是复杂性。它是由复杂多变的客观存在决定的。有的问题本身就是一团乱麻，加上其它因素，从而使每个细节上的差错，都可能引发新的或更为严重的问题，有的问题是“拔起萝卜带起泥”，旧问题未解决，新问题又出现。二是严重性。棘手问题经常伴随着比较严重的性质与后果，要么为国法所不容，要么事关重大，对个人或单位影响深远，群众反映强烈、上级领导关注，三是敏感性。这类问题常常与某些人的切身利益密切相关，所以处理起来，这些人就会很敏感，很关注，四是突发性。应当说，棘手问题的形成常常呈累积性，但这类问题的爆发又往往呈突发性，势头猛，变化快，瞬息万变，难以驾驭，等。

领导者对棘手问题的处理应当把握以下几点。

（一）增强“诊断”的准确性

解决问题，首先要探明“病因”，“病因”不明，就难以“诊断病情”。尤其是对那些较为复杂的综合性“病症”，更应在搞清“病因”上下功夫，以免“误症”，“错诊”，铸成大错，给问题的解决带来新的困难。为此，必须掌握好准确“诊断”的思想方法与操作方法。

第一，实事求是准确“诊断”的前提。具体说来，一是要弄清基本事实。一个较为复杂问题的基本事实是多方面的，有历史的，也有现实的，有主观的，也有客观的，有大环境的，也有小环境的。对这些基本事实必须搞清，否则就不可能做出准确的“诊断”。二是要抓住事实的本质。对于复杂而又认识不一的多种“事实”，要排除各种人为因素及“折光”现象的干扰，透过现象，抓住本质。三是要把握事实内在的联系。构成同一个问题的种种“事实”，它们是相互联系、相互制约、相互转化的，深刻分析它们的内在联系及其辩证关系，可以使认识逐步深化，有利于做出全面的“诊断”。

第二，集体领导是准确“诊断”的保证。俗语说：“智者千虑，必有一失。”面对情况复杂而又有难度的棘手问题，任何高明的领导者也不可能万无一失，考虑不周产生失误都在所难免。但是，作为一级领导集体，研究分析问题就有着极大的优越性。领导成员开诚布公地各抒己见和分析利弊，可以从各个角度把问题分析得更全面、透彻。每个成员的聪明才智和建设性意见，能够在相互研讨、相互砥砺中产生思想火花，从中找出最可行的办法。领导集体在认识上高度一致和班子的团结和谐，能为棘手问题的最终解决提供可靠的保证。

（二）增强“配方”的针对性

寻找“病因”是为了“对症下药”，以便“药到病除”。而用什么“药”治“病”，则是“配方”的问题了。

“配方”的过程，就是研究制定解决问题办法的过程。一个比较好的办法，应当具有以下特征：

第一，办法应在比较、优选中产生。有比较才有鉴别，有优选才能找到最佳。同时通过领导集体的认真比较和精心优选，又促进了领导成员对于方案及具体做法的理解，更加有利于各项措施的落实。

第二，办法应将执行过程中可能发生的意外情况考虑进去，制定相应的应急措施。任何高明的办法也不可能没有疏漏，一个复杂的问题常常隐含着

多种激发矛盾的诱因。对此，领导者要有足够的认识，要保持高度的警惕，要有相应的防范措施，以唯事实按预定的方向发展。

第三，办法应尽可能地考虑长远。解决问题不能只图一时痛快，急功近利，更不能以感情代替政策。必须始终把对上负责与对下负责统一起来，把对当事人的一时一事的负责与对单位建设的长远负责一致起来，以体现政策的最大感召力、从而收到最好的效果。

（三）增强“治疗”的科学性

一个棘手问题的解决，需要领导者做大量艰苦细致的工作。这当中，最为常见的、也是行之有效的就是领导者与当事人的思想交锋。

第一，对于有糊涂认识的一般群众和当事人，领导者的谈话应当入情入理。就是说，谈话应在平等、和谐、探讨的气氛中进行。这时，领导者应让当事人和一般群众充分阐述自己的意见之后，再迅速而准确地做出判断，针对问题的要害给予答复。领导者这时的谈话，应以通俗明了的理论晓其理，以高度负责的精神动其情，以严密的逻辑思维促其服，为问题的最终解决营造一个良好的环境和群众基础。

第二，对于思想结疙瘩、一时难以想通的当事人，领导者的谈话应当有耐心。这时，当事人会找出多种理由，为自己的言行辩解。有时当事人明明走进了误区，但迟迟不能自拔。对此，领导者应表现出极大的耐心，灵活运用疏导等谈话技巧，真正做到以情感人，以理服人。

第三，对于犯有严重错误或无理取闹的当事人，领导者的谈话应当具有威慑力。在问题的是非已经清楚，而性质又比较严重的情况下，领导者的谈话必须表现出原则性，旗帜鲜明地指出问题之所在，后果危害之所在，使其在迷途中猛醒，幡然悔悟。

（四）增强“康复”的彻底性

棘手问题，尤其是那种性质十分严重的问题，从它产生的那天起，就影响着单位的全面建设。对外，影响着单位的形象；对内，影响着群众的情绪。因此，领导者在解决这类问题的同时，还要考虑如何做好恢复单位“元气”的工作，增强“康复”的彻底性。为此，要着重做好以下工作：

第一，要教育全体人员对问题有一个正确的认识。首先，要承认问题。不能因为是少数人的问题，就认为与单位整体关系不大。其次，要一分为二地分析问题。即认清主流与支流、整体与个别、成绩与问题的关系，不承认问题和有了问题就悲观的态度都是片面的。再者，要发动群众查找工作中的薄弱环节，特别是领导工作上的不足。少数人的问题，往往反映出单位工作的薄弱环节。要通过查找，堵塞漏洞，改进工作。

第二，要用当事人的教训在单位开展教育。少数人的严重错误，对单位人员，尤其是对有关人员是有触动的。抓住这个有利时机，充分利用身边活生生的事例，深刻解剖当事人犯错误的思想根源和社会根源，进行人生观、价值观、理想信念及组织纪律教育，是很有说服力的，能够收到很好的效果，使单位人员的对一些根本问题的认识得到提高。

第三，要适时提出单位建设的新的奋斗目标。棘手问题解决之后，领导者就应该不失时机地根据单位的实际，针对存在的薄弱环节提出改进的措施，研究制定新的、切实可行的制度，带领大家为实现新的目标而奋斗。

八、基层领导如何正确对待“凶悍者”

基层领导者要处理大量复杂的关系和解决各类矛盾，其中，最感棘手的莫过于对付凶悍者的无理要求。

凶悍者，是指企业和单位中极少数思想方法片面，遇事蛮横无理、态度偏激而又不听劝告的人。一般地说，凶悍者大体有以下几种表现：由于对某事物持不同的观点和对处理某项事物不满而情绪激动，出言不逊，故意闹事；或由于对某人、某事的误解而不听劝说、解释，动辄抗议，强硬责问，态度凶狠；或由于私心、私欲和小集团的狭隘利益而借故公然发难，叫喊怒骂，无理取闹。凶悍者的特点是，在思想观念上信奉“会哭的孩子有奶吃”，“大闹大解决，小闹小解决，不闹不解决”；在行为方式上表现为态度偏激、言语蛮横、经常用粗鲁的语言和粗暴的行为来威胁对方，甚至会无视法律，铤而走险。

在基层，凶悍者总是少数，但这些人影响恶劣，处理不好就会影响全局工作。而我们有一些基层领导者，当凶悍者把愤怒、绝望的情绪肆无忌惮地宣泄出来，事态被无端地扩大并导致矛盾尖锐复杂化，形成“轰轰烈烈”的场面时，便会束手无策，无所适从。

因此，研究如何对待凶悍者，寻找对付凶悍者的良策，无论从改善领导工作，或从加强党的思想政治工作角度来说，都有着重要的实际意义。凶悍者是心理上具有某种病灶而又在思想方法上片面的人，他们情绪波动大，无理要求多，行为方式偏激，往往代表了群众中的后进；但是，不应就此把他们与后进群众划等号，如果我们工作做好了，是完全可以化消极因素为积极因素的。这里，关键是我们的工作要使原则性和艺术性相统一。具体地说，应注意以下几点。

第一，领导者要采取冷静、合理的态度，努力稳定情绪，控制局面。当对方情绪十分激动时，领导者应镇定自若，不能流露出自己的烦恼和愤怒感情，要以劝说为主，以事实而，设法使对方稳定下来；或者先缓一缓，以后找机会再谈。对方在火头上，或故意无理取闹，是无多少道理可讲的，但是领导者一般也不应在此时多讲与他不一致的观点，刺激对方，使矛盾激化，更不能以凶制凶，针尖对麦芒，使事态扩大化。

第二，领导者要以理智的态度，倾听对方讲话，让他把自己的想法全部讲出来。有可能的话，正确地重复他的话，表示你已充分了解他的观点，并帮助他作一些分析，让他觉得你是在客观地分析问题，是真诚友好的，从而起到缓解矛盾的作用，在一定程度上能克服对方情绪冲动引起的心理障碍。

第三，领导者在原则上不让步，要顶住对方的压力，固守城池。不能因为他态度蛮横就妥协退让，从而助长他的恶劣行为以及一而再，再而三地耍蛮横无理的手段。领导者应自始至终冷静而又威严，端庄而又坚定，不为凶悍者的大嗓门和粗暴的行为所动。

第四，领导者应尊重对方的人格，凶悍者是心理上有某种病灶的人，他们个性心理不健全，有的人内驱力过于强烈而意志脆弱，由于过高的、不切实际的期望和抱负，使得他们在实际生活中常常受挫。由于长期的情绪压抑、反复的失败，以及缺乏自知之明和心理偏狭，极易与他人发生矛盾与冲突。他们会公然向领导者的权力挑战，甚至强烈对抗；他们会不听劝告，铤而走险，希望通过凶悍无理的手段来达到自己的目的。对于这样的人，领导者不应歧视他们，要知道，心理上不健全的人是最忌讳别人看不起他，因此我们

要耐心劝导，努力找出他们的心理病灶，以期改变他们的行为方式和不健全的心理定势。

第五，领导者平时要与他们多接触，经常听取他们的意见，主动邀请他们参加各种活动，在坚持原则性的基础上，从思想上、工作上、生活上加以更多的关心。决不能因为他们的态度凶悍就避而不见，不理不睬。

第六，领导者要给他们指出一条能走向成功的道路，要使他们知道，凶悍是不能达到目的的，只有通过自己的努力，合理竞争，才能为社会、组织、群众所接受。领导者在他们作出努力后，应及时加以鼓励，支持他们继续走好第二步、第三步。

总之，凶悍并不可怕，凶悍是可以改变的，不健全的心理定势也是能够得到矫正的，但这需要时间，需要我们领导者增强工作的艺术性，并为此不厌其烦地做好深入细致的思想工作。

九、“发火”火候的掌握

所谓发火，就是生气发脾气。生气发脾气是人们对外界事物的极为不满所产生的一种心理反应，并通过激烈的言行和表情发泄出来。一个领导者在长期的领导活动和社会生活中，发火总是难免的。应当指出，领导者随意发火有许多弊端，能够不发火就能解决问题的，应尽量做到不发火。但是，有些事情非通过发火不能解决的，则一定要发火。通过发火，可以起到制止不良倾向，纠正错误行为，鞭挞落后，警醒下属，威慑犯罪，提高领导者自身威信等积极作用。因此，正确的发火是必要的，但怎样才能做到正确发火呢？这就要做到以下几点：

一要明情况就是说弄清楚哪件事情、哪个下属错了？错在什么地方？为什么错了？造成什么结果？如果事情还没弄清楚，仅凭道听途说来的情况，凭一时的感情冲动便大发雷霆，要么是张冠李戴，要么是颠倒是非，其结果都会伤害下属的感情，影响上下级之间的团结。

二要择时空由于问题大小、性质、影响不同，领导者发火的时间、空间也应有所不同。一方面，时机上要合适，事情正在发生过程之中，通过发火可以立即制止事态的恶性发展，领导者就应抓住时机当场发火。领导者几次批评，下属在错误的道路上仍一意孤行，不发火不足以引起其改过的，领导者就应选准要害及时发火。但是，如果下属也正在火头上，就不能“火上浇油”，以免形成僵局，使自己下不了台。另一方面，发火的场地要恰当。如果问题较大，性质严重，影响很坏很广的，就要在一定的公众场合发火，以起到惩一儆百的作用；但如果问题小，性质不太严重，影响不广，就只宜在小范围内发火，以免伤害下属的自尊心。

三是抓关键领导者动火发怒，切不可为一些鸡毛蒜皮的小事，火气冲天。如果那样，就可能会捡了芝麻，丢了西瓜。

四要看对象由于下属各人性格、脾气不同，对待领导者的发火采取的态度也不同，领导者发火的效果也会不同。因此，领导者就该视人而异。如有些人性格刚强，脾气粗暴，“吃软”不“吃硬”，你发火，他根本不在乎，甚至对着干，当面顶撞，毫不相让，死不服气，对这种人，则应以“柔”克“刚”，晓之以理，动之以情，或“软”中带“硬”地指出他的错误，使他在事实面前服气。有些人“吃硬”不“吃软”，你和风细雨对待他，他以为你没魄力，没胆量，软弱可欺，根本不把你放在眼里，什么事都以为小事一桩，只当耳旁风，非得等你发火了，他才感到问题的严重，从而引起重视，对这种人，该发火的就一定要发火。

五要讲文明生气、发火是感情冲动的一种表现形式，出现某些失态的言行是有可能的。但领导者应注意自抑自制避免不文明的、过火的言行。火气再大，也不要骂人、说脏话，更不要做出某些失态的动作，如砸东西、拍桌子、摔杯子等。因为那样只会适得其反，还会影响自己形象。

十、如何变反对者为支持者

很多领导者都会有自己的反对者，这是不可回避的事实。但在这一共同的事实面前，则因领导者个体素质，所持的态度、处理方法的不同而效果就不一样。有的面对反对者恼羞成怒。视为“眼中钉”、“肉中刺”，有的是无可奈何、束手无策、听之任之，有的则是虚怀若谷、统率有方、驾驭有余。其中大有学问。一个领导者在他领导的群体中，有自己的反对者，这不一定是件坏事，相反，从某种意义上讲却是件好事。其一，它可以经常使自己警醒，使自己的言行时刻处在监督之中，从而使自己不犯错误或者少犯错误。其二，能够促使自己不断完善，不断提高领导才干，走向成熟。如果一个领导经常只能听到一种声音，一个调子，这很容易使领导者陶醉，滋长骄傲自满停滞不前情绪，从而犯经验主义和教条主义、主观主义错误；他所领导的单位也必然是万马齐喑、缺乏生气和活力的群体。因而从这种意义上讲，要正视反对者，还应当保护反对者。

成熟的领导者都会驾驭反对者，变反对者为支持者，化消极因素为积极因素。怎样变反对者为支持者呢？这就要做到以下几点。

（一）虚怀纳谏，勇担己过

一个领导者必须具备虚怀若谷的胸怀、容纳诤言的雅量。遇到下属反对自己的事，要扪心自问，检讨自己的错误，并且在自己的反对者面前勇敢地承认。这不但不会失去威信，反而会提高权威。对方也会因为你的认错更加尊重你而与你合作。千万不可居高临下，压服别人，一味指责对方过错，从不承认自己不对。即使心里承认但口头上却拒不承认，怕失面子，这是不可取的，也是反对者最不能接受的。

（二）弄清原因，对症下药

反对者反对自己的原因是多种多样的，只有弄清楚，方能对症下药。有的是思想认识问题，一时转不过弯来。对于这种反对者切不可操之过急，而应多做说服工作。实在相持不下，一时难以统一，不妨说一句：还是等实践来下结论吧！有的下属反对自己是因为自己的思想工作方法欠妥或主观武断，脱离实际；或处事不公，失之偏颇。对于这种反对者最好的处理方法就是从善如流，在以后的行动中来自觉纠正。还有的反对者则是因为其个人目的未达到，或自己坚持原则得罪过他。对于这种人一方面要团结他，一方面要旗帜鲜明地指出他的问题，给予严肃的批评与教育，切不可拿原则作交易，求得一时的安宁和和气。总之，领导者要冷静地分析反对者反对自己的原因，做到有的放矢，对症下药。

（三）勿计前嫌，处事公道

这是一个正直、成熟的领导者的基本素质，也是取得下属拥护和爱戴的重要一条。反对者最担心也是最痛恨的是领导者挟嫌报复、处事不公。领导者必须懂得和了解反对者这一心理，对拥护和反对自己的人要一视同仁，切不可因亲而赏，因疏而罚，搞那套“顺我者昌，逆我者亡”的封建官场作风。只有这样，反对者才能消除积虑和成见，与你走到一条道上来。

（四）亲者从严，疏者从宽

一个群体内部有亲疏之分，领导者与被领导者之间也是如此，无论你承认与否，这是不可否认的一个客观存在。因为在一个单位中总有一部分同志由于思想、性情、志趣与自己接近，容易产生共鸣，获得好感、赢得信任。这种亲近关系常会无意中流露出来。而那些经常反对自己的人，在一般人看

来是不讨领导喜欢的，无疑与领导的关系是“疏”的。一个领导者与被领导者之间的“亲疏”，是下属最为敏感的问题。如果一个领导者对亲近自己的恩爱有加、袒护包容，而对疏远者冷落淡漠，苛刻刁难，那么团体内部必须产生分裂，滋生派性。正确的方法应该是亲者从严，疏者从宽。也就是说对亲近者要求从严，而对疏远者则要宽容一点。这样可以使反对自己的人达到心理平衡，迅速消除彼此间的隔阂和对立情绪。

（五）关怀备至，情理并驱

下属总有自身难解决的问题，需要领导去协调、去解决。作为领导者理应关心他们的疾苦，决不可袖手旁观，置之不理，尤其是主动帮助那些平常反对过自己的人（这是沟通思想的好机会）。只要符合条件、符合政策，就应毫不犹豫地帮助他们解决实际问题。哪怕一时没办到，但只要你尽了努力，他们也会铭记在心，备受感动。相信只要你付出真情，自然会得到回报，他们就会变反对为支持。那么你所领导的群体就一定会出现一个众志成城、生机勃勃的局面。

十一、“拖延”的艺术

有这样一个例子：某地上级强调要把林场包括国营林场全部分给农户管理。但某县领导却认为林场分给私人有可能引起乱砍滥伐，不利于林业生产。在讨论过程中，绝大多数领导不同意这种做法。上级催得紧，还批评了几个主要负责人。但林场最后仍然没有分给私人。两年以后，当地所有林场不仅没有受到损失，反而造林面积扩大近千亩。而其他县分到户的林场，不仅没有发展，反而几乎损失殆尽。

为什么这个县在上级责难下仍然做到了他们认为是正确的事情呢？这里涉及到一个领导者必备的领导艺术——拖延。

当今社会发展迅速，现实要求我们的领导者必须克服拖拉作风，高速度、高质量地把事情办好。但是另一方面，由于信息量的增加、社会关系的错综复杂和各项工作的千头万绪，增加了工作难度，弄得不好，就会顾此失彼，得不偿失。因此，有时候就要求领导者对有些事情要有计划地拖延一下，这样就能在繁忙中不乱套，把工作做得井井有条，卓有成效。所以说，拖延也是一种领导艺术。它能带来成绩和效率。

（一）有助于集中力量办重要事情

一个领导者的工作非常多，他不可能把所有的事情一下子办定，因此，就要分清轻重缓急，将轻的、可以缓办的事情拖延一下，搁置起来，腾出时间把重要的、较急的事情办好。上述例证中，那个县的领导者认为当时重要的不是将现成的林木分给农户去管理（因为没有必要，国营、集体林场管得非常好），而是将荒山坡分给农户，发动他们去植树造林。所以他们把分林场的事拖延下来，去发动群众垦荒造林，后来确实取得了好成效，既保住了林场，又绿化了荒山。

（二）有助于领导者决策的成功

领导者由于学识、经验以及周围环境等因素，对于一些事物的认识难免失之偏颇，如果不冷静思考，仅凭着一股热情对重大问题进行决策，很可能使决策失败。如果懂得拖延艺术，将某件事拖延一下，作冷处理，然后通过调查研究，掌握大量的第一手资料，就可能使决策获得成功。某地有两个县种苧麻的事就很能说明问题。前几年，湖南沅江等地大种苧麻获得空前的好效益。这股“麻风”也刮到了这两个县。A县的领导很快作出了要在全县大种苧麻的决定，并于当年付诸行动。B县的领导在讨论这一问题上，却有不少人提出不同意见，认为苧麻的生产也和其他商品一样，受价值规律的影响，目前市场趋于饱和，不宜大力发展。由于领导集体内部意见不统一，引起主要决策者慎重思考，最后决定将这件事拖延一下，并派人到外地继续考察。同时，领导者又着手考虑既符合本县耕作习惯又有丰富经验的烤烟生产。不久苧麻价格果然暴跌，A、B两县的情况截然不同，后者因改种烟叶获得了较好的经济效果。

这种拖延，实际上就是我们平常所说的深思熟虑的过程。实践证明，只有深思熟虑的决策，才有可能成为成功的决策。如果对一项重大决策不留一定时间去思考，而是盲目求快，肯定会吃亏的，这样的例子在我们的生活中屡见不鲜。所以，领导者对重大问题决策的拖延，是很有必要的，唯其这样，决策才正确可行，成功的机率才会提高。

（三）有助于避免一些失误

这里主要是说对于来自上级的某些不切合实际的指示，领导者如何分清

情况，采取不同措施，避免一些失误。上级指示一方面是对一个较大范围或全局而言、因此，有可能对一个具体领域不甚适合；另一方面，由于上级在作出这些指示和决定时，也受多种条件的限制，所要求的可能不符合下面情况。这就要求我们的领导者根据自己的实际情况，创造性地进行工作。所谓领导艺术的高超，就体现在对这类事情的处理上即会想尽办法，防止错误的发生。拖延就是一种防止失误的艺术。这种拖延不是顶着不办，而是针对存在的问题，深入调查研究，论证这件事的可行与否。我们前面说的那个县对待林场的问题就是这样做的。他们没有拒绝执行上级指示，而是感到与现实可能有出入。因为农民急功近利的思想不可能消除，农林到户很可能遭砍伐，而且已有几个村的小林场发生了这种悲剧。因此，他们需要时间来认识这个问题。认识这个问题时的考虑、调查、分析的过程就是拖延。这种拖延与那种软顶上级指示精神是有本质区别的，它换来的是效益，克服的是失误。

当然，一个领导者要做到这一点是需要勇气的，甚至要不惜丢掉“乌纱帽”。

但是，拖延毕竟是有条件的，因此，还必须注意以下几个问题：

1. 对明了紧急的事情不能拖延。如抗洪抢险、救灾、重大意外事故等突发性事件，作为领导人不可有半点犹豫，不然就会给国家和人民的生命财产带来严重损失。

2. 拖延不是拖拉，二者有本质的区别。拖延并不与效率相对立，其出发点是有重点、有步骤地把事情办好，而拖拉则是借口如何如何，以达到否定某个计划或拒绝受理某件事情。领导者要正确区分事情的轻重缓急，不要把该急办的事情拖延不办，那样就毫无效率可言，给工作带来损失。

3. 拖延不是搞“上有政策，下有对策”。拖延是为了使上级指示精神更好地与本地实际相结合，发挥更大的作用，与对抗和拒绝上级指示精神，另搞一套完全是两回事。因此，领导者不要害怕别人指责，应该根据事物的真实情况而决定是否使用拖延艺术。

十二、怎样抓好大事

主要领导工作头绪多，任务繁重，稍有疏忽，就可能产生忙乱现象。因此，主要领导要下大气力，把握住市场经济条件下的领导规律，积极探索摆脱忙乱的方法，主要领导把宝贵时间和精力用在抓大事上。

（一）识大事，抓住大事不放松

所谓大事，就是对全局起决定性作用的中心工作，是主要矛盾在领导工作中的表现和反映。大事有以下几个特征：一是具有相对稳定性。一个单位在一定时间内，大事是稳定的，不是不可捉摸游移不定的。二是大事具有层次性。不同范围的大事是不能互相代替的。三是大事具有阶段性，随着客观情况的变化，一定时期内的大事，到了下一个时期或者已解决，或者降到次要位置，此外，大事还有一个显著的特点，就是它和非大事即我们通常所说的一般工作相联系而存在，并且制约和决定着一般工作的方向和进程。

根据大事的特征，在抓大事的时候，必须把握以下几个问题：第一，必须把握住大事在一定时间内的稳定性。对大事一旦确认，就要紧抓不放，一抓到底，促其圆满解决，不能朝令夕改。第二，大事的层次性特征，要求我们在确定本单位的大事时，要坚持唯实方针。认为下级工作中的大事应该由上级来决定，严格讲这是不对的。要把上边的精神和下边的情况结合起来，然后确定要抓的大事。第三，大事的阶段性特征要求我们在抓大事的时候，必须十分注意大事的变化，及时掌握工作重心转移。

集中时间和精力抓大事，还必须处理好大事和一般工作的关系。处理这个问题，主要是反对两种倾向，一是反对“眉毛胡子一把抓”，二是反对“单打一”。眉毛胡子一把抓，就是对工作不分主次先后，不分轻重缓急，没有重点，各项工作平分秋色；单打一就是割裂大事与一般工作之间的关系，用抓大事排斥一般工作，把大事孤立起来，这同样也达不到抓好大事的目的。

（二）善授权，集中精力抓大事

在对什么是工作中的大事有了一个比较清楚的认识之后，还存在如何保证有充分的时间和精力抓大事的问题。怎样才能摆脱忙乱，腾出时间抓大事呢？办法只有一个，那就是授权，把不需要自己亲自管、亲自做的事交给下属。授权好比是分身术，正确使用它，工作效率就会大大提高。

正确授权，首要一条是必须善于使用干部，把德才兼备的人才放在重要位置上。其次，必须坚持不干预下级工作的原则，做到用人不疑，疑人不用。过去讲“将在外，君命有所不受”，指的也是上级不要直接干预下级的事情。如果事无巨细，领导者都亲自动手，代替下级工作，就会使下级无法开展工作。同时，也会带来以下几个方面的严重后果：一是陷入事务堆中，浪费了自己的宝贵时间和精力，放弃了领导的根本职责；二是会使下级感到你不尊重他的职权，不信任他，从而挫伤他的工作积极性、主动性和创造性；三是使工作不能平稳推进，出现领导抓就干，不抓就不干，领导抓什么就干什么，形成“推推动动，不推不动”的局面。领导不愿意授权的原因，可能是担心下级把事情干不好，也可能是担心放权给下级，减少了活动，会削弱自己的影响力。其实，放弃不该管的小事，集中精力和时间抓大事，工作的有效性提高了，影响力才不至于受到损害。

（三）排干扰，保证大事不受损

把时间首先安排给最重要的工作。摆在领导桌面上事每天部有许多，从某种意义上说，只要是摆到领导那里的事都是重要的。但事实上一个领导

者是无法把所有的事都干完的。解决这一问题，一个有效的办法，就是对摆在你面前的工作进行分类，区别出一、二、三类。一类事最重要，首先处理。处理完一类事，再处理二类、三类事。这种分类处理问题的方法，在实际工作当中，应和授权方法相结合，把大量的可以由下属去处理的事交给下属去办，自己只坚持处理那些必须由自己亲自处理的事。其次，要坚持集中整段时间处理问题。对一项工作特别是关系全局的中心工作，集中时间和精力尽快去办，要比拖拖拉拉间断性处理节约时间。再次，采取措施，消除时间浪费。这是一个如何节约时间的问题。作为主要领导，一方面要注意加强职能部门的作用，使大量问题解决在基层；另一方面要克服“文山会海”，戒除工作中的形式主义。

十三、领导者怎样检查工作

有布置而无检查，是领导者失职的表现；虽有检查，但不得其法，缺乏这方面的领导艺术，也收不到良好的效果。根据许多领导者的经验，要做好检查工作，必须从以下几个方面去努力：

（一）不要为检查而检查

检查下级的工作，主要是检查对路线、方针、政策的执行落实情况，检查决策的实施情况，看下级是否准确迅速、积极主动、卓有成效地完成应该完成的各项任务、这是检查工作的主要目的和内容。但检查工作不是一件单一的、孤立的事情，如前文所述，它也是搜集信息、考察培养干部、推进工作、提高自身领导素质的重要渠道。既然检查工作这件事有着如此丰富的内涵和重要的意义，它也就理所当然地成为领导者的一个重要职能，就应当把它放到应有的突出位置上，下大力量抓好。如果能意识到这一点，就不会为检查而检查，或把检查工作看得过于简单，在行动上，就不会粗枝大叶，草率从事，而是自觉地把上述要求作为努力实现的目标，坚持标准，从严要求，达到高质量、高效益。

（二）事先要有准备

检查工作是一件严肃而细致的事情，如果毫无准备，心中无数，就不要下去，如果下去也应准备好了再说。所谓准备，就是对所要检查的工作，在总体上有一个基本的了解，在方针政策上比较熟悉，对倾向性问题也要胸中有数，以便更有针对性地进行检查。不然，下去之后，就容易出现一问三不知或说错话、出歪主意的现象。同时、对检查的重点在哪里，什么是关键部位，何处是薄弱环节，也要基本掌握，不然就会收效甚微。对于一些复杂的检查项目，事先要有一个较详尽的计划，人力如何配备、时间如何安排、达到什么要求、采取哪些方法步骤，都应事先讨论明确，然后按照要求分工，各负其责。

（三）检查要有标准

检查工作没有标准，大家就无所遵循。一般地说，要以原来制定的目标和计划为标准；但是又不能把这个标准看死了。标准既是确定的，又是不确定的。所谓确定的，是说必须拿目标、计划作为尺度来衡量实际工作情况，非此不成为检查工作。所谓不确定的，就是不能削足适履，硬要客观事实符合主观认识。为此，检查可以分为两步：第一步是以既定目标和计划为标准，衡量工作进展情况及绩效；第二步是以实践结果为标准，分析其与原定目标的差距，找出得失成败的原因，拟订纠正的措施。

（四）搞好三个结合

1. 跟踪检查和阶段检查相结合跟踪检查是指伴随着计划的贯彻执行，紧跟着对实施情况的检查，以便及时地发现偏差，随时解决。而阶段检查则是指决策实施告一段落时，对这一阶段的结果进行检查，总结经验教训，以利再战。这两种检查不可偏废。如果只抓阶段检查，没有跟踪检查，那么执行计划过程中就容易形成自流，失去控制，等到过程告一段落，再来纠正偏差，往往是亡羊补牢，损失过大。反之，只抓跟踪检查，没有阶段检查，就不能看到比较完整的面貌，也无法进行比较系统的分析。因此，必须把二者有机地结合起来。

2. 由上而下检查和由下而上检查相结合决策目标、计划方案是由上面领导者决定的，对于它的目的、意义，以至各个环节、措施，领导者知道得最

清楚。执行计划的活动，则是在基层进行的。对于计划执行时，什么地方出现问题以及产生问题的原因，基层组织和广大群众最了解。因而检查总结工作，必须由上而下同自下而上结合起来。这实际上也是领导与群众相结合在检查工作中的体现，它可以调动上下两方面的积极性，有利于沟通从上到下的信息输出渠道和从下到上的信息反馈渠道，达到信息的双向交流。同时，也有利领导者集思广益。

3. 专门班子与领导者相结合在现代化大生产条件下，没有一个领导者可能对错综复杂的情况洞察一切，即使是有才干的领导者，也无法仅靠自己来检查一切工作、掌握一切信息。所以在检查工作中，应当充分发挥反馈系统、监督系统等职能机构的作用，或者组成临时性的专门班子，吸收这种职能机构的专家参与工作。然而，领导者亲身参加检查也是绝对必要的。因为检查总结是领导者的一项职能，不亲身参加，就难以对贯彻执行决策的情况有深切了解和亲身感受，当然也就不能充分发挥检查工作的作用，对于再决策也会产生不利影响。

（五）既当先生，又当学生

从上级检查下级工作这一角度讲，领导者是先生，负有检查、督促、宣传、解释、表扬、批评、指导、帮助的责任；从向实践学习、向基层干部群众学习的角度讲，领导者又是学生，要虚怀若谷，眼睛向下，不熟悉的事情要认真了解，不懂的东西要不耻下问，虚心向一切内行的人请教，从基层干部和群众中汲取营养，丰富自己的头脑，积累多方面的经验和才干。

（六）不要乱发议论

领导者检查工作，当然要表示态度，提出意见，发表议论，但不能随意地、无所顾忌地、不负责任的乱发议论。因为基层的同志长年在下面工作，那里的情况他们最熟悉，最有发言权。即使有需要指正的地方，也要看准了再说，不要乱表态，作为上级领导的意见，基层同志是很重视的。如果乱发议论，不但会使自己被动，降低自己的威信，而且会给下级造成思想压力，形成瞎指挥，给工作带来损失。

（七）要敢于表扬和批评，但要注意方法

领导者在检查工作时，必然要对下级的工作作出评价，或表扬或批评，目的是更好地调动积极性，激励他们做好工作。为此，首先要坚持原则，敢于讲话，是非要清楚，功过要分明，正确的坚决支持，错误的坚决纠正，好的要表扬，坏的要批评，不能含糊敷衍，模棱两可。其次，要掌握分寸，不能过头。表扬要实事求是，留有余地；批评要诚实中肯，恰如其分，严而不厉，同时不抹煞对方作出的努力和成绩。只有这样，才能使其口服心也服，便于今后改进。

（八）防止主观性、片面性和表面性

凡是不从实际出发看问题，而是戴着有色眼镜看问题，先入为主，自以为是，都是主观性。片面性就是不能全面地客观地看问题，只知其一，不知其二，只见树木，不见森林。所谓表面性，就是走马观花，蜻蜓点水，知其然不求其所以然。这些都是检查工作的大忌，一定要注意防止和克服。下去之后，不要带框子，抱成见，而要一切尊重客观事实，具体问题具体分析；好话坏话都要听，缺点成绩都要看；要扎扎实实，了解真情况，获取真知识，不要作风飘浮，浅尝辄止等。

（九）要在解决问题上下功夫

只看病不治病，只调查，不解决，是一些领导者检查工作时常犯的毛病。为什么要检查工作？说到底，就是要发现问题，解决问题，把事业推向前进。当然，与发现问题比起来，解决问题是要费力气的，领导者就是要知难而上，努力从解决问题上看本事，见高低。凡是当时就能解决的，就要立即解决；当时不能解决的，也要本着对事业负责的精神，创造条件，抓紧做工作，争取尽快解决。

十四、感情投资

感情作为联系人际关系不可缺少的纽带，存在于领导者与被领导者之间。这种感情是互相影响的。想让下属群众理解、尊重、信任、支持你，首先应懂得怎样理解、尊重、信任、关心、爱护和支持他们。有投入才会有产出，有耕耘才会有收获，不行春风，哪得春雨？所以，作为一名领导者，一定要高度重视向自己的工作对象进行感情投资。

这种“投资”之所以必要，是因为人人都有这种需要。马斯洛的“需求层次论”认为：凡是人，都希望别人能尊敬重视自己，关心体贴自己，理解信任自己。这种需要，是属于心理上和精神上的，是比生理上或物资上的需要更高级的需要。这种需要如果得不到满足，他就不会有真正的动力和持久的积极性。物质只能给人以暖饱，精神才能给人以力量。中国有句俗语：“士为知己者死。”如果当领导的对自己的同事和下属能够平等相待，以诚相见，感情相通，心心相印，从思想上理解他们，从生活上关心和爱护他们，从工作上信任支持他们，使他们心理上和精神上的这种需要得到满足，他们就会焕发出高昂的热情，奉献出无私的力量，就会做好日常工作。

领导要进行感情投资这个道理，许多古代政治家都懂得。刘邦的“信而爱人”，唐太宗的“以诚信待下”，康熙的“宽以待人”都是颇具感情投资的领导行为。每个人都需要别人特别是领导者的理解、同情、尊重、信任和关心。如果领导者能够注意这一点，并身体力行。那么，领导者与被领导者之间，就会出现亲切、和谐、融洽的气氛，内耗就会减少，某些冲突就可能避免，内聚力和合力就会大大增强，工作和生产就会是另一番景象。

这种“投资”之所以必要，还由于感情这东西不是单向的，而是双向的。中国民谚里这样的话触目皆是，如“投我以桃，报之以李”、“你敬我一尺，我敬你一丈”、“将心比心”等。在现实生活中你要想得到别人的理解和尊重，首先你要学会理解和尊重别人：一个对别人冷漠无情、麻木不仁的人，他也艰难得到别人的关心和体贴。一般人之间是如此，领导者与被领导者之间也不例外。

领导者在向下属进行感情投资时，有几点是需要注意的：第一，有“投资”就必然有收获。但这种收获不应当是别的，而只能是下属与领导者的心贴得更紧，对工作更加支持和热爱。有这些就足够了，这就是进行“感情投资”的唯一目的。如果领导者要求别人感恩戴德，从私人利益方面来报答，那就大错特错了。第二，这种“投资”，必须是自觉地、一贯地、一视同仁地，而不应当是消极地、偶尔地，也不应该对张三一样，对李四又一样。对先进人物和骨干分子需要进行这种“投资”，对后进人物和犯错误的人更需要进行这种“投资”。第三，对于“投资”后的反应，要有一个正确的认识。有时能够立竿见影，有时则需要较长的时期才能结出果实。因为人是各种各样的，对事物的反应方式也不尽相同，有的时候，你对他百般关心，他却对你横眉立目。但应当坚信，“人非草木，孰能无情”，“精诚所至，金石为开”。只要功夫下到了，误解消除了，他总会转怒为喜。第四，这种“感情投资”不排除某些语言上的赞赏、慰藉和物质上的帮助，但它与吹捧、讨好、拍马、行贿、拉拢完全是两码事。切不可把“感情投资”庸俗化，更不能以“感情投资”之名，行歪门邪道之实。要把“感情投资”与坚持原则结合起来，就是说领导者对下属进行感情投资，一定要在原则的指导下进行。

十五、怎样同员工交朋友

一个领导者要做好工作，必须与员工建立起和谐融洽的、朋友式的合作关系。如果把自己放在高不可攀的位置上，制造一种神秘感，让员工仰首而视，敬而远之，上级与下级油水分离，下级对上级俯首听从，这样是绝对于不好工作的。有的领导干部，指挥生产挺有办法，办事公道正派，作风雷厉风行，可就是处理不好同员工的关系，对下面颐指气使，疾言厉色，开口就训人，也不懂得关心体贴下属，结果搞得员工怨声载道。当面不敢批评他，背后却大发牢骚。由于气不顺，干起活来也是别别扭扭，懒懒洋洋，工作总是做不好的。

要同员工建立起和谐融洽的关系，最好的办法是以朋友的身份与他们打交道，与下级平等相处。其实，每一位领导在走上领导岗位之前，身边总是有几个朋友。大家常常聚在一起，谈思想，谈工作，切磋学问，探讨问题，海阔天空，无拘无束，那气氛是多么轻松和谐啊！

走上领导岗位以后，应当同员工继续保持这样一种亲密的关系。所不同的是，朋友应更多，范围应更广，不只是原来要好的那几个人，应是本单位的全体员工都是你的朋友。当了领导，地位变了，身份变了，可是这种变，只是责任的加重，工作拒子的加重，丝毫不意味着有什么特殊。只有平易近人，以诚待人，与大家平等相处，才能得到拥戴，才能有权威，说话才能灵。

那么，怎样才能同员工建立起朋友式的关系呢？每人的做法各有不同。下面提出几点，供大家参考：

（一）经常到群众中去

有这样一位中青年领导干部，他经常不在办公室里，一有时间就到员工中去，今天这个车间，明天那个科室。员工称他为“游击司令”。这个“司令”的脑子里有一部员工的活档案：谁的家庭情况怎样，工作有什么特点，经常闹什么情绪，甚至脾气、兴趣如何，他都一清二楚，与工人谈起话来十分亲切投机，员工有什么心里话都愿意对他讲。假如他高高在上，员工几个月也见不到一次面，就不会有这样水乳交融的场面。

（二）向群众交心

孟子说：“人之相识，贵在相知；人之相知，贵在知心。”一个领导者，如果总是把自己的内心世界封闭起来，员工从来不知道他想什么，听不到他一句心里话，那他同谁也交不上朋友。只有向员工敞开心扉，把心交给员工，同员工心心相印，无话不谈。员工才能信任他，亲近他，也对他交心。领导者可以把本单位面临的形势、工作上的打算、遇到的困难和自己的苦衷，诚恳坦率地告诉员工，让大家帮助出主意、想办法，工作就会做得更好。我们不能搞“民可使由之，不可使知之”那一套，那是“愚民政策”，同当代的领导原则是格格不入的。

（三）学会关心人

每一个人都希望有人关心，尤其希望得到领导的关心。有时一句亲切的问候，一番安慰的话语，立刻会使他感到心里热乎乎的，增添了无穷的力量。当一个人思想上有什么疙瘩，生活上有什么困难，工作上遇到什么挫折时，他都希望得到领导给予帮助和体贴。而在感受了领导的关心之后，他很自然地就会想到：领导这样关心自己，自己还有什么理由不好好工作呢？某厂厂长对全厂职工都一样关心，他说：对厂里的职工，“老辈人我敬如父母，平

辈人我亲如兄妹，晚辈人我爱如子女。”有这样诚挚关怀工人的厂长，还有谁不竭尽全力工作呢？

（四）善于采纳员工意见

员工所希望于领导的，不只是对个人生活的关心，还希望领导能广开言路，倾听和平纳自己的意见与建议。如果一个单位职工有这样的反映：“领导上不让我们讲话”、“我们只有干活的义务，没有说话的权利”，那就糟了。所以应当注意，在制定计划、布置工作时，不要只是领导单方面发号施令，而应当让大家充分讨论，发表意见。在平时，要创造一些条件，开辟一些渠道，让大家把要说的话说出来。如果不给员工发表意见的机会，久而久之，他们就会感到不被重视，抑郁寡欢，工作也感到索然无味，丧失主观能动性，有的人甚至会发作起来，产生一些矛盾。领导者不仅要通过各种方式主动征求意见，搜集看法，还要从制度和措施上鼓励大家献计献策，正确的及时采纳，突出的给予奖励。如果下属煞费苦心提出的宝贵建议，领导者根本不认真对待，这就会严重挫伤大家的积极性，以后也就不会再有人那样热心了。

（五）同员工同甘共苦

有人说，在新时期，不提倡“领导手上要有同工人一样多的老茧，身上有一样多的泥巴。”这话有一定的道理。但是，如果据此而得出结论，说领导就不需要深入基层，不需要同员工同甘共苦，那就错了。特别是在一些危急时刻、关键场合，领导应当出现在那里，带领大家奋战，这样才能与员工建立起生死与共、祸福同当的深厚感情。反之，凡是关键时刻，员工连领导者的影子都见不到，那怎么能赢得员工的信任呢？当然，“同甘共苦”中，也包含领导者要廉洁奉公，不搞特殊化的意思。如果你作风败坏，员工就会对你嗤之以鼻，领导和员工之间什么“和谐融洽”就根本谈不上了。

（六）尽可能参加工作以外的员工活动

作为领导者，对部下的工作应当严格要求，认真负责，一丝不苟。但在工作之外，领导与员工之间就不再是上下级关系了，大家都是社会的一员，地位是平等的。所以不要班上班下总摆个领导的架子。如有可能，应尽量参加一些工作以外的员工活动，如打打球、下下棋、跳跳舞、聊聊天等。这样员工就会觉得你同他们不分彼此，亲密无间；同时，你还可借此熟悉同志，了解情况，做思想工作。有位厂长曾有这样的经历：他们厂里有一个青年工人，嗜酒成癖，十天九醉，常常误事。一天，厂长对他说：“你不是吹嘘你酒量大，‘黄河两岸没对手’吗？来，到我家，咱俩喝喝看。”在酒桌上，厂长潜移默化地对他进行教育，包括初学做人的启蒙教育。喝过几次酒以后，这个工人开始走上正道，不但厂里干得好，外单位还有人请他；而他过去却是一个谁也不敢要的人。

智慧领导者的人际交往

一、领导者的人际角色

（一）名誉领袖

要演好这一角色，就需要参加各种礼节性的仪式。例如在职工退休时进行演讲；代表本企业参加各种公共活动；充当招待来宾的主人等。虽然很多领导者对于这些事情感到厌烦，认为大浪费时间，但这的确是他们的分内工作。

（二）领导者

所谓领导者，分直接领导者和间接领导者两种。直接领导者是指对下属的直接指挥控制的人；间接领导是指对下属激励以及为他们设定组织纪律等的人。

（三）联络人

这个角色包括了直线指挥本单位以及单位外部的联络。对于领导者来说，联络人这个角色所担任的工作不仅包括与本单位各个部门的联络和与有关关系户之间的联络，而且还包括与上级各有关部门，及社会有关机构之间的接触。

（四）观察家

这个角色是说，观察家好像一名“间谍”，必须认真观察他周围所发生的一切事情及其细节。他不仅应当收集与本职工作有关的一切情报，而且要了解那些眼前看不出，但是将来可能成为有价值的资料。

（五）传播者

领导者对于周围事物的变化比他们的下级了解的要多得多，因此，领导者作为一个信息传播者的角色相当重要。他们在扮演这个角色时，必须决定在什么时间让什么人知道什么事情。

（六）发言人

领导者必须把其所负责的工作，定期向上、下级发布。正如“名誉领袖”角色一样，这一角色也是个形式上的角色。

（七）企业家

身为一名领导，必须设法改进自己的单位，这就要他们必须像企业家一样，在经营管理过程中不断调整自身以适应不断变化的环境。

（八）危机管理者

领导者往往要承担各种意外压力，包括来自内部的人事危机和来自外部的环境变化。

（九）资源分配者

其职责包括诸如“谁应当得到什么”、“谁应当得到多少”等的决策问题。

（十）谈判者

随着时代的发展，权力渐渐下授，越来越多的任务需要谈判的技巧，例如制定企业的目标，与顾客的交往、招工、签订新的供销合同等，都需要各阶层的管理人员担任谈判者的角色。

二、人际交往的四要素

（一）信任

相互信任是人与人之间建立良好关系的基础。只有互相信任，大家才能善意相待，同心协力把工作做好。若相互间缺乏信任感，就会出现“内耗”，给事业带来损失。而建立领导与员工之间的信任关系尤其重要。因此，一方面领导者要懂得对下属员工的基本信任是交往的前提；另一方面领导者还必须研究怎样使自己得到下属、得到员工的信任。

领导者对员工信任关系的建立是多样的、多层次的。这主要表现在：

第一是领导者对下属的基本信任。人都是有自尊心的，希望得到别人的了解、认识、赏识与尊重。人的尊重需要是一种高尚的精神情操，是内在的巨大力量，这一需要虽难于获得完全满足，可它一旦成力行为的推动力，就会有持久的激励作用。

第二是领导者要放手让下属自己去工作。领导者对下属、对员工的信任，还表现在放手让下属、让员工自己去工作。所谓放手的意思，就是授责又授权，是对下属、对员工能力上的信任。在实际生活中，有些包办型领导者，总喜欢插手下属的工作，甚至越俎代庖，还美其名为“身体力行”，“事事做表率”。其实，这叫不相信别人，不愿意同他人商量。一个人的精力是有限的，才能也是有限的，如果当科长的总是放弃抓科长分管的工作，当班长的总是不干班长的事，经常去做那些有人负责的工作，对下属的工作总是不放心，存在“戒心”。这怎么能使下属很好地发挥自己的作用，怎么能使人际关系融洽，又怎么能搞好本部门、本单位的工作呢？高明的领导者，就是要善于既授责又授权，充分信任下属信任员工，放手让他们自己去工作。

第三是领导者要尊重员工的参与意识。在少数单位中，员工有这样一种说法：“职工是干活的主人，听话的仆人，职代会是举手的机器人。”这说明，少数单位的领导者对于群众的民主要求、参与意识重视不够。当今世界，就连资本主义国家也在大力推行“参与管理”制度，如“献计会议”、“嗡嗡小组”、“自动管理运动”等。“参与管理”不可能从根本上改变资本主义制度，但对缓和劳资关系起着一定的作用。

尊重员工的参与意识、民主权利，是领导者与员工之间建立信任关系的高层次。领导者，是“公仆”，是“勤务员”。领导者的权力、责任加服务的完整统一，才是正确的领导观。所以，领导者必须十分重视下属、重视员工的民主意识，明白它是领导者与员工、与下属交往的基石，是搞好工作的保证，发展生产力的内在动力。

（二）理解

现实生活中，人们渴望理解，需要得到理解，但人们常常又得不到理解。正因为存在着不理解，才产生了渴求理解的心理要求。领导者应从多方面感知人们渴求理解的愿望。

通过“理解”的渠道，多方面、多层次地沟通与交往，使人们心灵上产生相互理解的效应，那么，交往的境界自然会不断地得到提高。只有实现了领导者同员工在工作上、生活上的相互理解，才能架起领导者与员工的人际交往的桥梁。

（三）谅解

领导者讲究客人的气度，很重要的一个方面，就是讲究谅解的艺术。那么，领导者如何培养和锻炼谅解这一重要的心理品质和技巧呢？

第一，领导者应有大度集群朋的气魄。而领导者豁达大度的气魄至少包含两个方面的意思：一是领导者与人交往要求大同存小异。二是领导者对待别人要看大节、看主流、看本质。

第二，领导者对于误解应具有一定的容忍力。一般来说，在工作中，上下级之间因意见不同而产生分歧时，领导者应冷静，不躁不怒，不要急于批评处罚下级。要多听少说，允许对方释放怒气；“退一步，天地宽”，让对方平静了以后再作解释。这种必要的容忍与谅解并非软弱无能，而是宽容的表现。

第三，领导者不可有嫉妒之心。有些领导者会遇到来自他人的嫉妒，在工作中也会产生对他人的嫉妒。当一个你所熟悉的、在能力以及其他各方面不比你强的同志，突然在事业上获得较大的成功，你若由羡慕到嫉妒，由嫉妒而生恨，甚至造谣中伤，这是可悲的。领导者要善于发现人才、运用人才，应为本企业、本单位涌现大量人才而高兴。在名利问题上不计较、不纠缠，既容才又爱才，把人才聚集在自己周围，同心同德、齐心协力把工作做好。

第四，领导者对受挫者应富有同情心。领导者对受挫的员工不仅要从感情上体谅他人的痛苦心理，而且还要对他人过去的不当行为表现出体谅的态度。一方面，领导者要让受挫的人把苦衷倾诉出来，好话、坏话都要听，然后，选择适当的时机，给予安慰、同情和积极引导，进行有说服力的教育，使其心情愉快的工作。另一方面，受到挫折的同志，往往会因为自己的失误而感到懊悔。这时，领导者不仅要善意帮助克服其弱点，战胜受挫心理，而且对他的过失要表示谅解，以求他能重新投入新的生活。

（四）奉献

很多领导同志在与人的联系中，充满了奉献精神，从而使领导者的工作关系、人与人的关系向深层延伸和发展。

不同的时代、不同的条件对奉献精神虽有不同的要求，但对领导者来说，无论何时、何地、何条件都应有奉献精神。一个人追求的目标越高，他的才能就发挥得越充分，对社会就越有益，这也是一个真理，具有远大理想和奉献精神的人，站得高，看得远；他追求的不是一己私利，而是为企业、为员工干出一番事业。在现代化建设中，不少领导者牺牲了自己的娱乐、休息，一心扑在工作上；当他们看到自己主持的工作、自己经营的企业，为社会带来了极大的利益，他们的心情是愉快的，精神是充实的。

奉献使领导者进入无私的精神境界，把交往引向深层。

人们常常感到心灵难于捉摸，但实际上很实在。领导者在工作与交往中，表现出对人们的信任、理解、同情、关怀、帮助等，无不汇集贯通于奉献精神之中。而这一切，假如又都予以有形的依托，如在会议上无私地提出自己对某方案的设想，在同事中无私地提供自己积累的宝贵资料，天长日久，人们自然会清楚地了解到你那真诚、纯洁、美好的心灵。

三、人际交往的艺术

(一) 与不喜欢的人交往

每个人都有不大愿意与之交往的人。对于一些无关紧要的邻居或在火车上认识的临时旅伴，如果你不喜欢他，就可以不理他。但是，对于同事、上司、亲戚等一些与自己的事业、前途、家庭等有关系的人，你就不能由于不喜欢他便不与他交往。这里指的不喜欢的人，主要指由于个性、素质、态度、价值观等方面的原因，见面说起话来心里不痛快，觉得别扭、压抑、或者很不愿意见到的人。

与这样的人交往，需要一定的耐心。但人的忍耐力总是有一定限度的，而且长期的忍耐会增加人的心理负担，造成心理紧张，对人的身心健康不利。

所以，不论从工作、家庭的角度，还是从个人身心健康的角度，我们都要学会与所有的人，包括自己不喜欢的人进行必要的交往。一般地说，不喜欢的人主要有以下几种。

1. 从心眼里讨厌的人

对某人感到讨厌，而讨厌的原因却无法说清楚，反正从心

眼里觉得别扭，觉得合不来。这种情况可能往往出于自己。比如，有人非常愿意在闲暇时间打扑克，自己想玩而别人却不捧场时，心里就想“这种人真没趣，再也不理他了”。这是一种只承认自己的生活方式、感觉和趣味，而看到与此相反的人就感到别扭甚至讨厌的态度。这种对人的多样性缺乏宽容和理解态度会造成用单一的尺度去片面地看待别人的偏差。如果一个人从心底里讨厌的人太多，就容易出现孤芳自赏。

对有这种倾向的人来说，重要的是要改变自己的习惯心理，努力不去想别人那些令自己讨厌的地方，而要尽量找出对方的优点和令人喜爱之处。肯定每个人都有闪光点。这样想而且这样做了之后，就会发现自己原来没有看清楚对方的另一面，再与对方交往时，就不至于太苦恼，甚至说不定还会喜欢上对方，大有“相知恨晚”之慨叹。

2. 与自己的性格、态度格格不入的人

这种情况与前一种相似，但对自己讨厌和觉得难以交往的原因，心里是清楚的，主要是因为其与自己性格、态度格格不入。比如，喜怒哀乐溢于言表的人和深沉平静的人；善言的人与寡语的人；喜欢逻辑推理的人和靠直观印象做判断的人等。这样的人常常互相谈不拢，互相鄙视、互相抵触。

在与自己性格、态度相悖的人进行交往时，常觉得心情不愉快，彼此不协调，并且总忘不了对方是与自己情意不投的异质人。在这种情况下不与对方发生交往是解决不了问题的。同样，与对方在情绪上表现过分激烈、在行为上过于敌视，也是有害无益的。

解决问题的办法，首先要从理智上接受这样一个概念，即一个人成熟的标志之一即是能接受与自己性格、素质不同的人。其次，带着一定的兴趣去研究对方，分析一下对方为什么会有与自己不同的性格、态度。研究人是一门很深的学问，从中可以悟出很多奥妙和乐趣。当然，这样研究不是为了窥视他人内心的隐私，而完全是为了解他人。再次，可以采取积极的行动，在与对方交往的活动中，发现自己的弱点，从而在今后双方的合作中弥补各自的不足，这岂不是坏事变好事？这样，再与对方交往时，你就不会感到苦恼了，也许彼此会成为朋友呢。在日常生活中，我们常可见到两个性格相反的人，却相处得很融洽，这说明性格的互补性有时还有助于人际交往。

3. 自己感到发怵的人

这种人是在自己的讨厌的意识中含有恐惧的成分，这种令自己发怵的人或是古板、苛刻的上司，或是能力高强而又傲气十足的同事，或是知道自己不愿被人知道的事情的人。总之，是自己与之接触总感到紧张、压抑、隔阂、不安并且难于对付的人。

同样，在工作或生活中避开这些人是不现实的。最好的办法就是换个角度来看问题。在古板、苛刻的上司手下做事，你一定会学到工作小心谨慎、认真负责的态度；与能力高强的人共事，一方面可以向他学到一些本领，同时也在内心产生一种竞争意识。总之，令自己发怵的人差不多都是年龄比自己大、人生经验丰富、社会地位较高、学术能力较强的人。与这样的人交往虽然发怵，但首先如果能在心理上战胜自己，积极主动地接近他们，就会意想不到地发现他们的善良、同情心和人情味。说不定你们还会成为“莫逆之交”呢。

总之，我们每个人的一生中都要与很多人打交道，和他人进行工作上的或者私人的接触。既然交往是必不可少的，就应该学会使交往变得正常、协调，不因个人某些方面的喜恶而人为地加强与他人交往的选择性。否则，只有徒增烦恼。

（二）领导者与驾驶员关系

在当今领导者身边的工作人员中，要数驾驶员与领导者的关系最密切了。这除了驾驶员手中的方向盘握得如何直接关系到领导者的生命安全之外，还因为驾驶员是——

领导者“机密”的知情者。现在许多领导者爱在车子上谈论一些单位内的事情，驾驶员都听得一清二楚，多数人的保密观念还是比较强的，一般不会随意泄露和扩散这些秘密。平时驾驶员知道更多的是领导者个人的一些“机密”。例如，领导者到上级领导家和机关送礼、跑路子、领导者到下属单位接受点礼品和馈赠，领导者经常与自己圈子内的人员聚会、往来，等，都需要动用车子，这些事也都瞒不过驾驶员。

领导同志办私事的服务者。现在许多领导者的家务事情都离不开用车子，拉粮、买油、换煤气要用车，老婆孩子看病要用车，孩子去外地上学、结婚等也少不了用车。除了家用外，亲属朋友也常常“借”用，娶新娘、做生日、探亲友，甚至送葬等都要“借”车。这些私享也都是由驾驶员直接为之服务的。

驾驶员和领导者的关系如此密切，领导者对挑选自己的驾驶员也就非常认真和慎重。不少领导者到了一个新单位，除了要了解掌握办公室主任的情况之外，就是关心了解驾驶员的情况，如果认为驾驶员“保密”观念不强或“服务”态度不佳的话，则要想方设法进行调换。而对新选调的驾驶员，则亲自物色、考察和选定。试用一段时间后，便可放心地在驾驶员面前谈论“机密”事项和交办“机密”事宜了。如果遇到一些感到不大“贴心”、一时又无法调离的驾驶员，领导者往往对其施以小恩小惠，逐步将其“收买”过来，使其忠心耿耿地为自己服务。

一旦取得领导者真正信任的驾驶员，其实际地位和所得实惠并不比机关的许多干部低。其一，人称“二书记”和“师长”。虽是戏称，但也多少反映出其所处的“要害”地位。最起码在生活待遇上，随领导者出车，吃住条件基本不差于领导者，有些领导者下基层不愿吃喝，但基层对驾驶员还得特

殊款待；若遇到出席一些论证会、洽谈会和庆典、剪彩等仪式，都要跟着领导者享受一份较为实惠的礼品。其二，到基层办事常遇“绿灯”。许多下一级的领导者怕上级领导者的驾驶员讲自己的谗言，或者想通过驾驶员向上级领导者进言、送礼和探听“信息”，于是对领导者的驾驶员总是另眼看待，这就使得这些驾驶员下去办私事时比较方便和容易。其三，领导者也常给驾驶一些“特殊照顾”，驾驶员在工作或其它方面即使有些小过失，领导者一般也不追究，有的甚至帮助隐瞒和说情；驾驶员有了实际困难，领导者有时敦促办公室领导帮助解决，有时自己亲自出面帮助解决，如家属工作安排、调动、子女入学、招工、以及住房分配、集资等问题，领导者的驾驶员解决起来一般比其他机关干部都要容易得多。

（三）“弱点暴露”效应

“树活一张皮，人活一张脸”。现实生活中，我们总是竭力掩饰自身的种种缺陷与弱点，以顾全脸面，尤其是一些领导者，更想尽量使自己在下属面前树起一个“高大全”的形象。其实，有时恰当地运用“弱点暴露”效应，也是一项十分巧妙的领导艺术。

1. 欲扬先抑

对自身的一些弱点，不为人所知当然好，但事情往往不可能永远都不为人所知的。这时，你若主动暴露给自己的下级，不仅不会引起他的鄙视，反而会感到你的谦虚和对他的信任。结果必然是一方面千方百计帮你打“埋伏”；另一方面鼎力为你弥补“弱项”，使你胸有成竹地应付任何场合。

2. 欲取先予

真正了解自己的部下，是有效地调动他们的积极性、主动性和创造力的必要前提。因此，适当地向他们透露一点自己曾经有过的挫折、失误和弱点，往往会成为打开他们心灵之窗的钥匙，也许他们因此而加倍地向你敞开思想或情感的大门，有位区委书记对从本机关下派到乡任职的干部说：“那年我被下派时，闹了很久的情绪。你到基层后有啥想法，直接找我吧，咱们可以多聊聊！”后来，这位书记从这个下派干部那里了解了许多下派干部的所思所想，为改进和加强这方面的工作提供了依据。

3. 欲擒先纵

对一些已众所周知的自己的弱点，改又改不了，这时一般不需去回避、遮掩，反而应该让其亮亮相，曝曝光，部下反而觉得你为人坦诚，进而对你谅解。有位经理，管理经营有方，公正廉洁，但就是性格“火爆”，无论是男女老少，“碰”到他那儿都免不了被不顾情面地一顿猛“批”。为此，群众关系颇为紧张。一次，在职工大会上，他很动感情他说：“我这人，从小就是‘牛’脾气，发作起来老给人难堪。下决心改了十几年，还是没改掉。今后我再‘牛’气，你们大力顶，谁帮我顶掉‘牛’气，我用全年奖金重谢他。”从那以后，既没人和他顶，也没人把他的“牛”脾气往心里去，企业搞得红红火火。大家说：“我们了解他，这不算啥！”

4. 欲否先肯

对自己的下属，要促其改正他的缺点、弱点，但又担心他顶撞自己，或者担心为其指出后有可能加重他的心理负担。这时，有分寸地暴露自己的一些弱点，或者说说自己过去也有关似的弱点等，既可以缓和上下级气氛，又可以解开下属的思想疙瘩，达到自己预期目的。张某是机关有名的“金刚”，经常睡懒觉，八点上班九点难觅其踪。考勤者说说他，差点挨顿揍。新来的

科长找到他说：“你小子要是在前几年，还真是我的好搭档呢！那几年我睡懒觉，差点把‘娇妻’都‘睡’走了。别再像我呵，小伙子，再不改，‘师傅’可对你不客气罗！”幽默而果断，软中带硬，“小子”还真服了他。

5. 欲攻先退

有的部下，为了达到他们的目的，总是抓住你一些非原则性问题，非议你，要挟你。这时，如果你躲闪，回避自身的弱点，往往会使其得寸进尺。其实，要对付他们的伎俩，何不来个先退再进。譬如，年轻的杜经理一时疏忽，签字买进一批滞销布匹。马某因旷工被扣过工资，于是趁机发泄，在职工中进行煽动。杜经理毫不掩饰，在全厂职工会上表示：自己不但签字进了滞销布匹，而且还有滞销毛线。但自己已经决定通过加工新款式服装解决库存，并已主动要求扣掉半年奖金，如半年内滞销品不能完全处理，就抵进全年工资和奖金。这样一来，不但没有影响杜经理的形象，反而使职工觉得他敢于负责，不怕揭短，以身作则，治厂有方。

（四）慎对下属论短长

领导对下属的评价至关重要。因此，在不同的时间、地点、条件下既要慎作评价又要讲究评价的艺术。

1. 实事求是少断言

实事求是，主要把握三性：

一是客观性。评价要公正、客观，所作评价要符合事实。不以个人好恶论长短，不以亲疏论优劣；不以臆想论高低。说成绩、优点不夸大其词，谈不足不将人一棍子打死，做到是非功过泾渭分明。

二是全面性。要全面评价下属必须多角度、多侧面、多途径、多层次地观察、了解和剖析他们。既看表象又看本质，既看一般又看特殊，既看现在又看未来，既看局部又看整体。不孤立、静止、片面地看待下属，否则就会一叶障目，不见森林。

三是准确性。要求对下属作出一个合乎真实的判定，关键在评价的标准。标准是相对的，掌握正确的标准，一般要做到三点：第一，要言之有据。第二，用语准确。第三，不简单地用“是”与“否”、“对”与“错”作结论。评过去丁作死结论，讲现在不应武断，谈未来不妄加推断。对此，清朝曾国藩曾说过这样一句发人深省的话“身居高位之人，一言可定人终生，故对这类话尤须谨慎。我向来不轻易议论别人，即因为此”。

2. 闲谈勿论是与非

有些领导在非工作需要即“闲谈”的情况下，喜欢对下属品头论足，甚至口没遮拦，这都是对自己和对下属不负责的表现。结果既影响了下属在他人心中的印象，也损坏了自身在下属心中的形象。因此，领导在闲谈中千万不可随意评价下属。应当注意这样几方面：

不主动评价。领导在与人们闲谈中不首先提出评价下属的话题，即使听见有人在议论下属也不参与，对别人所发评价“充耳不闻”。人常说“静坐常思己过，闲谈莫论人非”。

不积极评价。在闲谈中当有人议论下属而征询领导对下属的评价时应消极应付。用“含糊不清”表述，用模棱两可的“大话”、“空话”、“套话”来回答询问者。主要采取肯定的方式，运用“还不错”、“还可以”、“有潜力”之类的语句来评价，对其人其事不作具体、细致的分析和总结。这种看似作了评价实则未作评价的方法既尊重了询问者又达到了“少说为佳”的

目的。

3. 褒贤贬愚利于行

无论什么情况下评价下属，都要考虑评价的作用：是否有利于工作，是否有利于下属本身。有些领导由于忽视了评价的作用和带来的后果，往往顾此失彼。鉴于此，在评价中还须坚持两个原则：一个是提高原则。用运动、发展的观点去看下属。评价是为了更好地促进工作，更好地促进下属自我约束和自我完善，充分挖掘，促进成长。二是增效的原则。通过评价产生良好效应。达到为组织提供决策依据，并得以充分调动下属工作积极性，不断发扬成绩，改进不足的目的。

怎样评价才能既有利于工作又有利于下属呢？主要要讲究评价的方式，根据不同对象可采取三种方式：一是褒扬式。对于那些比较优秀的下属，领导不妨在公开场合对其长处和成绩给予充分肯定和赞扬，以此鞭策后进，激励先进。二是说瑕式。对于那些有明显缺点的下属，领导可以对其不足“单刀直入”。俗话说，“话不说人不知”，不属自身有毛病，领导就要对症下药指出存在的问题，促其改正。三是说长道短式。对于那些综合素质“不在人上也不在人下”，工作“不在人前也不在人后”的“中游型”下属，可用此方式。这样的下属在单位一般较多，可通过召开小型会议，如以班组为单位的总结会，由领导对其优点、成绩和不足作客观、公正评价。

（五）乾隆不怕失“龙颜”

中国封建王朝的皇帝是至高无上、威权无比的，皇帝说的话便是圣旨和律条。其实皇帝说话办事岂能无错，只不过顾及“龙颜”有错不认错、以势压人罢了。而在历代皇帝中，还有一位不那么注重自己面子的皇帝——清朝乾隆皇帝爱新觉罗弘历。正因如此，他被称之为“英君”、“明主”。

说了错话收回来

乾隆六年三月初七、初八日，因山西巡抚先后上书弹劾山西布政使萨哈谅“收兑银钱、加平人己”，学政使喀尔钦“贿卖文武生员”等严重问题，乾隆下达旨谕，要对二官严加查处，同时也告诫文武百官引以为戒。也就是在此谕旨中，他武断结论：“现今满尚书六人，朕可保无其他，而汉尚书所可信者，不过新用一二人而已。”言下之意，他可以担保满族的尚书无贪污之事，而汉族只有新近起用的一二人才不是污吏。事实很快就推翻了这种片面的说法。就在乾隆为满官“担保”后第10天，御史仲永檀参奏身为满官的原九门提督、新任兵部尚书鄂善在查处一桩发掘银两案时，接受案犯贿银1万两。此案使朝野震惊。起初，乾隆认为这是捕风捉影，不相信鄂善会有此为。他委派6位亲王和大臣审查，其意在于证明鄂善并无此事。岂知查审确有其事。乾隆得知异常惊讶。但他并没有坚持谬见一错到底，而是承认事实，知错便改。他肯定了御史谏疏，坚持严惩鄂善，他也没有因为鄂善是满官而“手下留情”，在刑部等官员议处鄂善“绞监候，秋后处决”偏轻，执意重审定“绞立决”。

出现失误先责己

乾隆二十三年，为统一回部（今新疆），安定北方，乾隆谕旨追讨自立为汗的大小和卓布拉呢敦、霍集占。他制定的追剿方针、政条可以说都是正确的，但错用不谙兵法的雅尔哈善为征剿主帅。由于雅尔哈善指挥失误，使擒获叛汗首领的机会葬送。随后再次征剿时虽改换名臣、名将为主帅，又由于乾隆过分轻敌，急于求成，冒险用兵，导致再次失利。按说此后，乾隆冷

静地分析了失利因素，引咎于自己“轻视逆回”，指挥不当。他不仅没有责怪将帅，还对将帅慰谕劝解，赏恤将士。由于认识到自己的问题，在不久的又一次征战中，终于平定回部。

放下架子赔不是

乾隆五十一年，浙江学政窦光鼐陈奏浙江地方仓库亏缺 33 万银两，乾隆即下长谕对窦予以嘉许，着令户部尚书曹文植、刑部左侍郎姜晟、工部右侍郎伊龄阿前去查实。在查证过程中，由于偏听偏信地方官员，三大臣对亏缺持否定态度，与窦发生严重分歧。在这种情况下，乾隆帝又派其亲信、大学士阿桂前去督查。谁知，这位号称“办事能臣”的阿桂去后同三大臣持同一观点，并上奏皇上说窦光鼐无事生非，诬陷好人。这便使乾隆发生了 180 度大转弯，他即下谕斥责窦“污人名节，实属荒唐”。而偏偏窦光鼐是个“不要性命不要做官”的硬汉，他抢在革职命令下达之前，独自赶往仓库亏缺最严重的平阳县，集中查实知县黄梅以弥补亏空为名计亩派捐，每田一亩，捐大钱 50 文，在位 8 年计赃不下 20 万而并未弥补亏空的证据。就在下旨拿解窦光鼐治罪的第三天，乾隆收到窦的上奏以及田单、印票、收贴等证据，马上感到错怪大臣了。他接连下达两道旨谕，要阿桂等重新查处。这样再反 180 度，对于一般官员也是难乎其难，而乾隆能够迅速转过弯子。他不仅自己在旨谕上向窦认错，劝阿桂等大臣也诚恳认错并重新审查此案，此案审理完毕后，乾隆还对办案中失察的钦臣谕令“交部议处”，而将窦光鼐调京任职。

当然，乾隆毕竟是封建皇帝，他不可能做到有错必纠，特别是在功成名就后的晚年，不仅说错的话、办错的事未纠正，而且对自己的错误根本没有认识。如宰相和睦，长期左右朝政，使朝廷贪污受贿公行。这个历史上最大的贪官，乾隆帝至死重用，最终还是被继承者嘉庆皇帝予以诛灭。

2 用人之道

人才其实就在你身边，就看你是否识得用得。 用人概述 慧眼识才
人才选拔 人才使用 怎样留住人才 用人的艺术

用人概述

市场经济时代，竞争达到了白热化，商海大潮中无时无刻不存在着产品的竞争，市场的竞争，管理的竞争等。但市场经济的竞争归根到底还是人才的竞争，人才就是一切。用人，是领导职责，也是领导艺术。古往今来，一代又一代的领导者在探索、在实践。作为新时期的智慧领导者，用人的思想更应该开拓、解放，要把那些勇于改革开放的德才兼备者用好用活，推动社会和企业向更高的层次发展。

用人是领导者的基本职能，就是说，会用人是领导者必须具备的能力，会不会用人应该作为衡量领导者是否成熟、是否称职的重要标志。如果一个领导者不会用人，就是在其位无其能，就是一个不称职的领导者。如果他丢开了用人这个基本工作，把主要精力和时间用在各种各样的日常事务性工作上，那他就是无效率的空忙，到头来什么事情也办不好，这是在其位，不能尽其责，也不是称职的领导者。因此，领导者必须重视用人，善于用人，才能实施正确的领导，才算把握了领导工作的基本要领。在当今激烈竞争的时代，各个领域、各条战线、各个行业、各个单位间的竞争非常激烈。单位的生存和发展，领导者事业的成功与失败，说到底还是用人。因此，只有尊重人才，善用人才，才能立于不败之地。

一、爱才之心

要延揽人才，首先要爱护人才，绝对不能今日用得着就另眼相看，明日用不着就弃之如敝履，特别是有妒贤嫉能之心的人，本身就不配当领导。美国汽车界巨子李·雅科卡在他的自传《反败为胜》一书中，非常痛心地批评了福特汽车公司的亨利，指出亨利有一个极大的恶习，就是不喜欢任何人超过他自己。因此在亨利当政期间，许多杰出的人才不是被他扫地出门，就是自动辞职另找门路。这种为渊驱鱼、为丛逐雀的政策，只能是挖自己的墙脚，不会有任何好处的。

二、识才之眼

用人应先会识人。庸人手下无人才，人如果自身庸俗浅陋，识才用才则无从谈起，倒可能使那些成事不足、败事有余的无能之辈云集到身边。善于识别人才者，自身必定也是个人才。不同的事业，不同的时期，需要不同的人才。战争年代需要军事人才，和平时期渴望建设人才，小生产环境重视看摊守业型的人才，而现代化大生产则需要开拓创业型人才。识人要识别不同类型的人才，要具备从良莠混杂的人群中识别人才的本领，做到观察敏锐，眼力深邃，看人看本质，看主流，看发展，不计较一时过错，不纠缠历史旧帐，不苛求完人。人各有长，只不过有方向之别、大小之分，有的人富于管理才能，若要他从事科研，势必一事无成；有的人工作勤恳，堪称劳动模范，但所见不多，所知甚少，若委以大任必然难以承受。

善于识才必须破门户之见，杜绝凭个人好恶、亲疏恩怨去选人识才，克服“年龄是个主，文凭不可少，德才做参考，关系最重要”的偏见。一个领导者如果身在门户中，以个人情感好恶为尺度，必然对人才弃之不用，甚至歧视贬抑，而对庸人却委以重任，使之官运亨通。智慧领导者应该具有睿智卓识的眼力，做到识人准，用人当，识其贤愚，端其良莠，让藏龙腾飞，卧虎猛跃。

三、求才之渴

领导者的用人行为，来源于用人动机，若立志宏图大业，必然要热心追求真才实学者，舍弃庸碌无为者；若心胸狭窄、鼠目寸光，为个人或小团体着想，则会网罗亲信，排斥异己，重用顺从谄媚者，疏远仗义执言者。

智慧领导者能够认识到，个人的精力能力毕竟有限，特别是在各种知识日益专业化、精深化的今天，任何人无论怎样精明强干，也不可能样样明白、事事通晓，身边没有几个能人干将，也是身孤力单，难成大业。古代政治家、军事家曹操在当政的十四年中，出于真诚而强烈的求才之渴，陆续颁发了四道求贤令，一反当时选官标准注重出身门第的世俗观念，从历史的经验教训中悟出了建功立业必须冲破传统观念的束缚，不拘一格用人才的道理。将大批猛将谋臣聚集在自己身边。曹操成功的用人实践为古今史家所肯定，有此求才之渴，是出于对人才价值的深刻理解，具有强烈的人才意识，既有爱才之心，又有识才之眼，自有求才之渴。

四、容才之量

人有其长，也有其短。从群体看，人才难得，是人才必有出众之处，而从个体看，人才又有他的独特个性，他们一般不会随波逐流，趋炎附势，但常常对上司不亲不热，敬而远之，虽然这种心理不是一种美德，但毕竟存在于现实之中。大才者常不拘小节、异才者常有怪癖，恃才自傲往往是个通病。人才常常优点越突出，缺点也就越明显。所以，用人不易，容才更难。有的领导者身边虽有人才，但矛盾重重，关系紧张，有的人才本来是领导自己选来的，但过不多久便后悔不迭，“早知如此，何必当初”，最后不得不想方设法将他调离。在许多情况下，一个心胸狭窄的领导者，所耿耿于怀的往往不是人才的缺点，而是人才的特点。既是人才，必有他自己的独到见解，必对自己的观点见解及才能充满信心，因而不会轻易附和领导的意见。既是人才，由于忙于求知做事，自然没时间和精力去拉关系，走后门，有的甚至不懂人情世故，有的不知社交礼仪，有时会不顾领导情面，不分场合地点直言不讳，这些恰恰容易被人视为“狂妄”、“傲气”。

智慧领导者应该具有客人的度量，善于理解和容忍人才的缺点和短处，肚能撑船，虚怀若谷，不能小肚鸡肠，斤斤计较。至于那种嫉贤妒能，“武大郎开店”，容不下高于自己的人，看似是无容才之量，实质是无爱才之心。这种人严格地讲，根本不应该当领导。

五、举才之德

发现了人才，应当不失时机地举荐出来。这样做，无论与公与私都是大有益处的。看着一个人才的存在而让其白白浪费是最令人痛心的事情。当你真正发现一个人才之后，就应当通过正当途径把他放在适合于发挥其特长的工作岗位上，并且充分信任他，授之以权，因为有职无权是没有办法开展工作的。古语说，用人不疑，疑人不用。特别是对一个有特长的人才，又想用又怀疑，那就只能促使他人动心思。当然，权与责也是连在一起的，不论是准，取得成绩要受到表扬和奖励，犯了错误也应当担负责任。只有这样，才能充分发挥工作人员的积极性，增强责任心，发挥其专长，提高工作效率。

六、用才之能

据一项统计表明，我国知识分子，合理使用和能够充分发挥作用的只占25—35%：50%的人能发挥其作用却不能尽其所长；另有10—20%的人基本不能发挥作用，即使走在改革开放前列的深圳，1993年最新统计资料显示，在企业中15.4%的专业人员认为自己未能发挥作用，有59.4%的专业人员希望“跳槽”，56.1%的专业人员希望改行。现在不少地方、不少单位竞相开发、招揽人才，许多领导用了很大的精力，费了很长时间来培养人才。然而有些领导者往往忽略了人才的合理使用，没有将下属安排到合适的岗位上，造成了人才的浪费。解决这个问题，领导者一定要有系统思想，从全局的长远的观点来看问题，并且应该注意以下几点：

1. 确实掌握下属的能力特长，做到心中有数，尤其要注意从外表一时看不出的“隐性才能”。

2. 根据工作性质、特点的要求，在下属分工上做到扬长避短，并根据使用中暴露出的问题及时调整，一时不能到位的，要做好工作。3. 对学有专长，并适宜于某类工作的人才，不要因成绩突出而随意改行，防止舍长就短。

4. 对具有较强的其它才能的人要果断委以所任，专业人员一般不轻易改行，但确实适用别的工作，就要灵活处置。5. 用其才还要求破除“人才单位所有制”，领导者要有宽阔的胸怀，允许有合理流动，使那些身怀绝技而工作不对口的人才有用武之地。

七、育才之术

人的成长与进步，除了自身素质和主观努力之外，处在良好的环境中，并得到领导及组织的正确培养，不能不说是个重要因素。因此，领导的职责之一，是在用人的同时，不忘有意识地进行培养教育。只培养不使用，这种培养毫无意义可言，相反只使用，不培养，则是领导的一种失职。

智慧领导者不但有育才之心，还能够研究掌握育才之术，即育人的有效方法，自觉地在工作中循循善诱，启发引导，言传身教，潜移默化；注意为下属的施展才能、成长进步提供必要的条件及环境；在下属困惑与挫折时，及时给予不为人知的支持与帮助；不断给下属施加工作压力，以防止他们骄傲自满，固步自封；允许和提倡下属犯“合理错误”，让他们在磕磕碰碰中成长进步。

八、护才之魄

完美无缺的人是根本不存在的。特别是一个有某方面特长的人，可能在另一方面存在着缺点和不足，尤其是有时这个人才以前正好是自己的对头。在这种情况下，作为一个领导，应当具有宰相肚量、大将风度，在不违反原则的前提下，应当排除来自各方而的压力和干扰，大胆起用人才。当然，这并不是说一切都要放任自流，对人才的缺点错误，还是要晓之以理，动之以情，帮助其不断地改正。

慧眼识才

现代企业家，没有一个愚蠢到去怀疑人才的作用。十年前，在一向以技术立国、重视利润的美国，有人提出一句简单而深刻的口号：“人，是我们最重要的资产！”这句话已成为美国大小老板的警句。古往今来，凡成大事者，必是善于爱才用才之人；赵胜养士数千人，刘备三顾茅庐、曹操倒履迎客等例子自不待说。美国某家大公司看中某一工程技术人员，多次力邀其加盟，但该技术人员由于留恋原公司而未同意。这家大公司后来干脆把此技术人员所在的小公司整个收购下来，其求才之心重才之意，一直被传为佳话。

产品再好，也要人来生产、销售，正如武器再精良，也要人来研制和使用一样。决定战争胜利的主要因素是人，这一点在任何时候都是颠扑不破的真理。对于领导来说，最为重要的就是人才了。钢铁大王卡耐基曾经说过：“你们可以拿走我的资金、产品和客户，但只要留下我企业的全部组织人员，不出四年，依然会是钢铁大王。”在他死后，他的墓碑上写了这样一句话：“这里躺着这样一个人：他唯一的优点就是让那些比自己优秀的人才为自己服务。”

认识到人才的重要性是很必要的，但更重要的是如何识人用人。大凡事业上颇有成就的政治家、军事家和企业家，在用人的问题上都是颇能注意求贤不求全的。美国著名管理学家杜拉克在《有效的管理者》一书中，对人才的想法有过这么一段精辟的论述：“倘若所有的人都没有短处，其结果至多只能是一个平凡的组织。样样都是，必然一无是处。才能越高的人，其缺点也往往越明显。”这句话给我们的启示无非是选人用人之际要扬长避短，使每个人的专长都能得到充分的发挥。我国古代战略家张预曾言道：“任人之道，使贪、使愚、使勇，各任自然之势，不责人之所不能，故随材大小，择而任之。”

一、人才类型

人才类型按人的性格特点可分为：

通灵型人才

这类人才一般知识面广博，基础深厚，有很强的综合、移植、创新能力，能够在全局的高度上集思广益，上下协调，善于应付多层次多角度的问题。这类人才不可多得，一般适于担当常务管理工作或在枢纽部门任职，如总调度员或办公室主任等职位。

创新型人才

这种人才有能力、善应变、敢拼搏、行动富于冒险性、思路新颖、赶超之心重。任用这类人员，一定要委以独立重任，并极端注重工作方法。这类人员是开拓局面、打开通路所必需的，这类人才适合新产品开发部门或营销部门的工作。

实干型人才

实干型人才是一切组织都应必备的人才。这类人才埋头实干、有吃苦精神、注重工作效率和质量，领导者应对这类人才适当加以保护和关爱。其最适合的工作是公司最主要的业务部门或主要产品的产销部门。

慎密型人才

慎密型人才的一大特点就是忠于职守，这是任何时代、任何领导都欢迎的人才。这种人才不贪功取巧，踏实认真，归属感强，是财务部门、审计部门的最佳人才。

领导是一门艺术。“好瓦匠没有用不了的砖。”一个出色的领导者，必须要能量才用人，使人尽其才，物尽其用。如吴子所言：“短者待长戟，长者持弓弩，强者持旌旗，勇者持金鼓，弱者给廩养，智者为谋主。”

那么，如何鉴别一个人才的类型呢？这个问题无疑是政治家和军事家们研究了几千年的，下面这段文字便是《六韬》中的“选将之道”，精辟之极：

“太公曰：知之有八征。一曰问之以言，以观其辞。二曰穷之以辞，以观其变。三曰与之间谍，以观其诚。四曰明白显问，以观其德。五曰使之以财，以观其廉。六曰试之以色，以观其贞。七曰告之以难，以观其勇。八曰醉之以酒，以观其态。八征皆备，则贤不肖别矣。”

现代的工商企业中，当然不能再用一些“试之以色”或“醉之以酒”的手段了，但多方面的考察还是十分必要的。

1. 工作经历和工作成绩当然是最主要而且最客观的因素。磨砺和经验是一个人成长必不可少的条件。

2. 其工作伙伴或有联系的人员的看法和印象。这些意见可以剔除你的一些主观因素，当然，你在利用这些意见判断时，也要剔除其中的一些主观因素才行。

3. 由你的供应商或客户那里得到的反馈往往比内部意见更加客观。

4. 征求员工个人对自己的看法。“性格决定命运论”虽然有其偏颇之处，但现代的社会心理学研究表明：“当一个人在头脑中经常把自己想像成某种人时，他的语言和行为就会自然表现出该种人的倾向，他的人生道路会自然地朝着该方面发展。”员工个人对自己的评价有时便可反映出他的一种努力倾向。

二、识才方法

如何识人？其先决条件在于能公正无私，一视同仁；领导者必须具备如此胸襟，方能发掘真实人才。人才犹如冰山，浮于水面者仅百分之三十，沉于水底者达百分之七十。归纳知人之难原因：首先是客观障碍：1.人不能以科学方法分析试验。所谓“知人知面不知心”。外有所感于物虽同，内有所触于心则异；人之表里未必如一，因人心不同，各如其面；有诸内者，未必形诸外，愿乎外者，未必存乎内。所以孔子曾说：“以貌取人，失之子羽；以言取人，失之宰予。”2.人之学行，因时而易；互有长短，隐显不一；其变化少壮与老朽不同，宏通与穷困有别，艰危与安适迥异；因时、因地、因人、均各有不同，甚至同一人在同一日情绪亦有所变异，起伏难测，捉摸不定。其次是主观障碍：1.好恶爱憎囿于个人心理偏见与成见，此即心理学上之晕轮效应，评价者对被评价者一、二种品质具有良好印象时，对所有品质都评价高，反之亦然。因此，憎者唯见其恶，爱者唯见其善。孟子说：“人莫知其子之恶，人莫知其苗之硕。”司马光也讲：“心苟倾焉，则物以其类应之，故喜则不见其可怒，怒则不见其所可喜；爱则不见其所可恶，恶则不见其所可爱。”故爱憎之间，所宜详慎。若爱而知其恶，憎而知其善，才可去邪勿疑，任贤勿贰。有时领导者本身缺乏鉴评他人之能力，或私心自用，忌真才、喜奴才，以求巩固其既得权益，亦因而埋没人才。2.受制度、资望、资格、现实问题等因素的限制，人才每被埋没。我们若一旦误好为忠，误恶为善，误愚为智，则必误人误己，败事有余。反之亦两失其子。故欲求知人善任，必先法际上述障蔽，方能奏其功效。

人类的通性与群性固相近似，如求荣誉、怕讥讽、重舆论、善财货、爱儿女、慕成功等；而且人多有同情心，自我感、好胜心、羞恶心，安全感、嫉妒心、正义感、亲爱感、怨恨心、赞美心、从众心、好奇心、猜疑心；此中人性，为全人类秉赋相同的特质；但个人亦有其独具的特质，即个性各异。决定个人之因素甚多，包括出身、背景、环境、习惯、交友、阶层、职业、生理、动机、愿望等。故知人应客观明了对方体形、容貌、身世、品德、性格、学养、智能及六戚四隐（父、母、兄、弟、妻、子、交友、故旧、邑里、门郭）等情况，而加以深切体察，设身处地，了解对方本质及其环境，作合乎情理的评价，万不可先人为主、臆断为事。

（一）比较鉴别法

比较是人们认识各种事物最基本、最常见的一种方法，是揭示事物差别、认识事物本质的一种重要思维形式和逻辑方法。平时我们说：“不怕不识货，就怕货比货”。“比比看看，异同自辨”等，都是说明对比的必要性和重要性。把比较的方法运用到领导者知人用人中，我们则把它称为“比较鉴别法”。它是指把两个或两个以上的同类人才放在一起进行考查，鉴别其个体素质的共同点和差异点，加深对考察对象的认识，从而了解和掌握某一个或某一类人才的基本情况。

比较鉴别法的主要类型有横向比较、纵向比较、正反比较和思维比较。所谓横向比较，就是从空间上去看一个人与另一个人的区别，在左右的对比中鉴别优劣。横向比较有两种形式，一种是以某个考查对象为坐标参照系，横向延伸，选择基本情况相似、相同、相近的同类干部为对象进行比较，以便看其优劣程度。比如一位领导推选某人为班长，对他能否胜任心中无数。这时，便可以把这个人与本单位其他几位班长进行综合比较。如果比较的结

果不相上下，就可以肯定这个人能够胜任班长；如果比较的结果差距太大，就可以考虑另换他人。另一种形式是确定几个对象进行考查，通过比较，好中选优。这种形式的缺点是，容易出现“锉子里面拔将军”的现象，所以在实践中要与第一种形式结合起来效果才好。

所谓纵向比较，就是从时间上去看一个人的变化，在前后的对比中认识优劣。纵向比较法要求领导从一个人的变化看发展。因为任何人都是随着时间的推移，在不断发展变化的，这种变化的客观性就决定了识人的客观性，绝不能凭老印象看人，要随着人的发展变化改变对人的看法。这是实事求是的思想路线的体现。人的变化，无非有这样几种变法：（1）从好变坏；（2）从坏变好；（3）从好到更好；（4）从坏到更坏；（5）从一般到一般，因此对一个人的看法，要既看过去，又看现在，把过去和现在联系起来观察，重在现实表现上。例如对犯过错误的人，就应该把他的错误和他的全部历史表现联系起来看，不要孤立地只看他的一时一事。他的历史表现一贯比较好，其错误则属偶犯。其历史表现一贯不够好，其错误则属屡犯。对待偶犯和屡犯应该加以区别对待。另外，还应该把他过去犯的错误和他今天的现实表现联系起来。看他是否已经改正，如果已经改正，就不应该影响对他的信任和使用。所谓长短比较，就是对一个人既要长长处，又要看短处，通过长处与短处的比较。看哪是主流，哪是起主导作用的因素。鲁迅先生说：“倘要完全的书，天下可读的书怕要绝无；倘要完全的人，天下配活的人就有限。”优点和缺点是作为一个统一体存在于一个人身上，是相辅相成的。例如有的人很有能力，就可能有些“骄傲”；有的人小心谨慎，就可能有些懦弱无能；有的人办事很果断，就可能有些“主观”；有的人勇于创新，就可能有些不够稳重；有的人喜欢做事务性的工作，就可能不爱学习；有些人善于概括搞宣传鼓动，就可能不太扎实。优缺点是相互联系、相互依存的。如果他主流是好的，而他的缺点又不妨碍本职专业，就应大胆使用。

所谓正反比较，就是对考察一个人的正面意见和反面意见相比较，在求同存异中鉴别优劣。对一个人看法不一致是经常出现的。不要怕有不同意见，要主动征询和认真听取不同意见。通过不同意见的比较，求得正确的一致看法。一时拿不准的事，如果没有不同意见，最好不要匆忙下定论。

所谓思维比较，就是把一个人与其他人的思维方式进行比较，以便确定其所适合的工作岗位。实践证明，在外部条件基本相同的情况下，一个人的思维方式如何，对其所担当的工作影响很大，一个研究社会科学的人，如果没有较高的抽象思维能力是不可能胜任社会科学研究工作；一个爱好文学的人，如果没有一定的形象能力是不可能搞好文学创作的；一个企业家如果没有敏感的创造性思维，也是不可能搞好经济建设的。所以，在考查人才时，要比较哪个思维方式科学性强一些，适合这项工作；哪个思维方式科学性差一些，不适合这项工作。以便选优汰劣，用准、用好人才。

为了使比较鉴别法在领导工作中发挥更好的作用，我们还必须注意比较的科学性。其一，切忌单项因素的比较。在比较两种事情的时候，不能从每一件事情中随意抽出一些单项因素做比较后就下结论，而要把有关的因素加在一起做全面综合的比较。比如，两个人才相比较，一个优秀人才会有缺点，一个较差人才也会有优点，如果看到这两个人才都有某种相同的缺点或相同的优点，就认为这两个人才都一样，甚至说这个优秀人才还不如那个较差人才，那就不对了。其二，条件不同，基础不同，比较的方法也应不同。条件

不同者，应先比条件，而后再比事物自身的情况，基础不同，比的起点也应不同。俗话说：站在梯子上的人，不能同站在地上的人比高低。有些人简单地拿年轻人与干了几十年的人比较领导的经验，越比较越觉得“生姜还是老的辣”，不敢大胆拔年轻人才。如果把现在的年轻人才同人才年轻时比，就有可比性了。其三，非同类项不能相比。算术里的不同名数，不能相加减；数量和重量不能相比。两种事物必须是同类、同一范畴的、同一标准的，这样才有可比性，不能风马牛不相及，没有任何联系的事物不可以比较。总之，我们在运用比较鉴别法时一定要以科学的方法，科学的态度。比可以比者，比应当比者。

（二）员工路线法

知人选才不能以领导者一个人的印象为标准，还要看员工反映；走员工路线来识人选才，就相当于用众人的眼睛在观察，相当于用众人的耳朵在打听，通过这种办法选拔出来的人才比较可靠。反映到知人选人上来，我们则把依靠员工发现和识别人才称之为“员工路线法”。

应当承认，近几年来在选拔人才工作中，往往存在着一种“神秘感”。认为这是“上级事”、“业务部门的事”，员工万万不可涉及。只有在绝对保密的情况下进行，才能保持员工思想的平稳；只有领导和业务部门掌握方针政策，才能保证选好人才等。由于“神秘感”的存在，所以识别和选拔人才工作往往局限在少数领导和业务部门中，出现不少弊端，看错人的现象屡屡出现。使用员工路线法识人选才就能较好地克服这些弊端。具体说来，它主要有三个特点：

（1）准确性。《孟子·尽心上》指出：“有事君人者，事君则为容悦也；有安社稷臣者，以安社稷为悦者也。”就是说，有的人侍奉君主，是为了邀宠讨好；有的则不为讨好，属于以安定国家为己任的贤臣。现实中也有类似情况：有的人做工作是专为了邀宠讨好，专做给领导看；有的人则兢兢业业地实干，不愿故意造作而取悦领导。后一种人虽有德有能，但有的领导却不予注意；前一种人虽无德无能，却常常能得到一些领导者的赏识。从而造成不选人才选庸才的情况。若注意听取员工意见或实行员工选举，就会有助于避免此种失误。因为专事逢迎讨好者可以骗得过一两位领导，但却逃不过广大员工的眼睛；而那些不善迎合却实干的人，员工不仅能看得清清楚楚，而且自会有公正的评价。

（2）广泛性。我国长达几千年的封建社会，小生产一直占主导地位。在小生产基础上形成的小生产的思想方式有着浓厚的思想基础和市场。其中也反映到领导用人领域，较为突出的是识人、选才的范围狭窄，形式单一。有权选人的只是少数决定下属命运的领导者，大多数人没有选人权利。在选人的方法上主要采用领导提名任用。而且能够进入领导者视野的又往往是身边的几个人。因此，下属的任用在很大程度上带有机遇性和依附性。这样，就会使众多的优秀人才因不能进入领导的视野而被埋没。因此运用员工路线法和识人选才就可以扩大视野，广泛地挑选人才。

（3）积极性。通过发动员工荐举人才，员工信任谁就投谁的票，不信任谁就不投他的票，被选出来的都是员工信任的。因此在心理上容易认同，容易服从领导，容易尽力协作，容易激发起强烈的光荣感和责任感，成为新的动力。所以，每个领导者都要认清这些特点，走出办公室，深入下去，坚持员工路线的方法识人选才大有好处。

员工路线法的类型是多种多样的，从领导工作的实践看，主要有民意测验、民主评议和民主推荐。

1. 民意测验

民意测验是一种以数学和统计学为理论基础，以口头询问、书面调查、综合计算为主要方法来调查员工对某一问题的意向。体现在领导识人问题上，则是通过民意测验来调查员工对领导用人的意见和希望。民意测验有较大的准确性。它的目的是，在不受任何压力和干扰的情况下，使员工得以充分自由地反映自己的真实意见，并对这些意见进行综合分析，借以对某问题作出调查结论或作出决策。领导者识人选人中的民意测验既不同于典型调查，也不同于普通调查，采取这种方式要注意：（1）要有明确的目的和调查内容，提问题不能含糊，回答力求准确；（2）挑选调查范围十分重要，调查的时机也要适当，不宜过早过迟；（3）必须有一种民主的无拘束的气氛。总之事先要有精心的计划和良好的组织工作，才能取得效果。

2. 民主评议

目前主要用于评议各级领导干部。它是由下属领导者一个时期的决策能力、工作态度、工作成绩以及其他表现等进行心理测评，让称职者继续担任领导工作，不称职者，免职或调换其他工作岗位。有个工厂，用无记名投票的方法，发动职工评议科以上领导干部。评议的主要内容是：称职或不称职，不称职由谁来代替，并在票上写明理由。在 767 张有效票中评议了 128 名科级以上干部，其中推荐了代替不称职干部的有 43 名，从中发现了许多过去不为领导和干部部门所知的人才。有 28 人被确定为后备干部，大大开阔了领导识才的深度和广度。从广义来说，民主评议还包括员工自我评价和员工与员工之间互相评议。通过评优、评先，使领导者进一步认识人、了解人，为领导者用好人提供心理依据。这种方法，现在已经被越来越多的单位所采用，实践证明是行之有效的。

3. 民主推荐

这种方法是由员工推荐适合从事单位需要的工作或岗位的人员。发动员工推荐人才，是一种很细致的工作，不能简单从事，要加强组织领导工作。

（1）要做好思想准备。就是对员工搞好思想动员。讲清推荐人才的目的与意义，提高思想认识，消除思想顾虑，让员工怀着强烈的责任感进行民主推荐，不是“奉命”推荐；解释德才标准，提出掌握德才标准应注意的政策问题，使员工掌握推荐的武器；根据本单位的实际情况和推荐的人选问题，交待注意事项，提出具体要求。（2）要做好组织准备。领导和业务部门要通盘考虑并计划人才的进出，对需要退下来的事先做好工作，做好安排，以腾出位子来。同时，还要按照人才员工结构的要求，对所需的人才研究出一个预案。

（3）要做好业务准备。就是业务部门为发动员工民主推荐提供必要的准备，如提出初步计划与方案、查阅有关档案，设计民主推荐表，拟定民主推荐的方法、步骤等。

应当注意的是，员工路线法的一个最大特点是“民主”，所以不管用哪种方式识人选才，都要求实行“三公开”：一是名额公开。选拔什么干部要向员工讲明，这样可以使员工扩大视野，掌握标准，避免选出的人才职能不当。二是实绩公开。除干部的政历、生活问题，应该个别进行外，对学习、思想、工作，特别是实绩方面的情况，应该公开。这样便于员工把平时观察到的和领导提供的情况相统一，便于员工纵横比较，优中选优。三是结果公

开。不仅要把结果向员工公布，而且还要向被选者本人讲明。这样既可以核实情况，又可以教育干部。

采用员工路线法特别是民主推荐形式识人选才，不能代替领导者进行考查和最后决断。在考查和决断中，特别是防止打着走员工路线的幌子，把领导主观意志强加给员工；也要防止对员工意见不加分析，员工说怎么办就怎办的极端民主化现象。为此，作为领导者要十分注意四种情况的处理：（1）对于领导预案和员工推荐一致同意的人，要大胆使用，这样的人一般来说是单位的“尖子”，符合要求，具有坚实的员工基础，即使是还有这样那样的不足，也不致妨碍使用。（2）领导没有列入预案而员工一致推荐的人，重新考查，符合条件者应予以使用。领导考查出现漏洞是不可避免的，所以对待员工的推荐应持虚心，慎重的态度，对员工一致推荐的人应进行重新考查。确实符合条件的要尊重员工意见。（3）领导准备使用，但员工一致不满的人，一般不用。由于领导事先考查不深不细，而认错人的情况也是经常发生的，有时把那些善于阿谀奉承、投机钻营，而又无本事的人看中了，员工当然是不满意的。如果不尊重员工意见予以使用，特别是行员工路线之虚而强奸民意，将会引起员工强烈反对。因此，遇到这种情况，领导者应该采取果断决心：一般不用。（4）个别员工推荐上来有问题的人，坚持不用。有的人不符合条件，或者有不宜公开的问题，员工不清楚，被推荐上来了，应坚持原则，能解释的就解释，不便解释的就内部掌握。总之，我们只有真心实意地走员工路线，“以一国目视，以一国耳听”，在充分发扬民主的基础上认真研究，尊重员工合理意见，在民主基础上集中，达到领导与员工意见基本一致，才能把员工公认的有真才实学的人识别和挑选出来。

（三）标准对照法

分为成果对照和特征对照两种。

特征对照，是指各类人才都有一定的特征，将各类人才必须具备的最本质的特征加以总结归纳为具体条文，作为期望标准，然后把它当作一面镜子对被考查者逐一对照，测评出其差异或符合程度，最后作出评价。

成果对照，就是把被考查者的岗位职责制定出各种具体指标，每一指标都有一定的客观尺度，然后在年终或某一阶段把被考查者工作完成情况（包括日常工作和工作成果等）与之一一核对，并加以评分，各项分数相加就得出总评分。实行此法要注意：所订指标要明确合理能计量，易于考核，且能起到诱发人们正确的行为动机的作用。要做好工作记录和成果记录。工作记录包括工作性质、工作内容，完成任务情况以及工作中其他能反映人才水平的内容。工作记录的数据要准备可靠，要有有关人员的签字，不得随意改动。成果记录包括学术论文、改革方案、设计蓝图、成果鉴定及其经济效益和社会效益，等。所取得的成果要有有关部门的鉴定，成果实物、各种证明材料和文件要附上。

此法的优点犹如考官给考生试卷打分，有标准答案，对照着结合，可较好避免人为因素的干扰。问题是有些人才的工作如从事复杂脑力劳动的领导，教师等难以制定具体指标。

（四）整体测评法

此法是相对于要素测评法而言的。它不是把对人的测评分解为诸多因素来进行，而是认为人本身就是一个不可分割的整体，应强调从整体的角度上去把握对人的评价。比如，从整体上评价某人或领导集体的工作，你可设置

十分称职、比较称职、一般称职、不够称职、很不称职等类型叫人选择。如果是评定某人的技术职称或讨论对某干部是否可以提拔任某职务，你可叫他条件成熟、基本具备条件、条件还有些欠缺、不具备条件这些等次中去选择。

这种整体测评法的优点是简单易行、快捷直观，在民意测验中，常运用问卷方式来了解各种人对被考查者的总体印象，有相当的参考价值。缺点是较笼统，主观因素作用较大。如能结合要素分解法则能发挥较大的作用。

（五）考试测评法

这是大家最熟悉的识别了解人才的方法。考试内容要根据现任或拟任职务的要求进行。既考文化基础知识，了解其文化知识水平和知识结构的广度，又考相关的专业知识，了解专业水平的深度，在专业知识上又可分为专业理论知识和运用专业知识的分析解决实际问题的能力。

考试方法，有笔试、口试、实际演作三种，笔试主要考核人才的记忆力、理解力、文字表达能力。口试主要考核人才的应变能力、分析能力、政策水平。演作试主要考核人才的实际能力。笔试又可分为闭卷和开卷二种。实践中不少单位要求闭卷考试合格者进行论文写作考试，进行目标单位的任期目标设想及可行性论证。有的单位要求写出一份调查报告。口试又可分为十分逼真地设置一些具体工作实例来考核的情景模拟考试和审阅论文、组织答辩的专家当面考试。演作试是让被测者在实践中实际操作，分析和处理典型问题或完成某一项任务，看其是否具有职务上所需要的智能和潜力。有的地方把此项叫作实践考试。

考试顺序一般是先口试后笔试再演作试，先基础知识后专业知识。

这种方法优点是能多方面进行考核，较公正客观、是识别人才的好办法。缺点是只凭一次考试还难以全面了解一个人，还需与德能勤绩的考核结合起来。

以上介绍了几种主要的人才考查方法。这些方法都是在实践中产生和发展起来的，每种考查方法都有自己的适用范围、长处和局限性，因此要根据不同考查对象加以选用。

人才考查的方法还可以举出一些，如作品分析法、实绩记录法、报告审核法、个案审查法、成绩指数法、智力测验法等，这些方法中，其中有些已包含在所介绍的方法之内，有些则较少用，故不一一介绍。

要搞好人才考查，要实事求是，做到全面而正确，切忌主观片面性。然而，在实践中，由于人们受主观心理因素影响和限制，往往难以全面正确认识人才，因此应认真研究可能出现的各种不良倾向并加以防止。

常见的不良心理因素有：

晕轮效应。测评人对被测评人的某种品质或能力特别欣赏或厌恶从而对被评人的其它方面的正确评价产生影响。俗话说“一俊遮百丑”、“情人眼里出西施”包含了这层意思。

情感效应。测评者对被测评人的情感好坏、关系亲疏、或测评者当时的情绪，也可能影响对被评人的评价自觉或不自觉偏高或偏低。

首因效应。第一次给人留下的印象往往特别深刻，以后即使得到相矛盾的信息，也难以一下子改变最初形成的印象。这容易影响对被评人评价的客观性。

近因效应，测评者对被测评人近期表现印象深刻，记忆清楚，而对远期

印象模糊不清，造成用近期印象代替整个考查时期的事实误差。

暗示效应。测评者受权威人士或舆论宣传的暗示而受影响造成对考核结果的偏差。

偏见效应。偏见比无知离真理更远，带着有色眼镜看人，必然使被测评人背离原色。

社会回归效应。测评者唯恐判断失误，被人见笑，而自觉不自觉地吧评鉴等级往后靠拢的倾向。

因此，在测评时要对测评人员进行宣传教育，讲清考测的目的意义、原则、方法、具体标准，把考核偏差尽量减少到最小程度。

人才选拔

智慧领导者要从事业的高度出发，重视、认真谨慎地挑选人才。谁如果将这件事情视为儿戏，把它看成是简单而容易的事，那么不但使事业受损，个人也将饱尝用人不当的苦果。

一、选才的原则

人才有高低之分，也有真伪之别，用什么标准来识别、选拔人才，这是摆在我们面前的一个突出问题。从人才学的角度来看，在选才用人方面我们要坚持什么原则呢？概括起来有以下几个方面。

（一）大公无私，唯贤是举

在识别和选拔人才问题上，是唯贤是举，还是唯亲是举，历来是事业兴旺与衰落的一个重要标志。在历史上，某些贤明之君、有识之上是比较愿意实行唯贤路线的。他们不管出身门第，远近亲疏，而是量才录用，唯贤是举，三国时期的刘备三顾茅庐请诸葛亮就是唯贤是举的例子。刘备善于识人与用人，英才集于麾下，力量不断壮大，使他从无立锥之地的困境中，一跃而霸业蜀中，与曹操、孙权成三足鼎立之势。

在识别人才上，以唯贤是举为原则，就会使从善者如流而来，大批人才拥到身边，事业就心然兴旺发达；如果以唯亲是举的原则，人才就会远离而去，一些奸佞好事之徒就会糜集左右，必然导致事业腐败衰落。

（二）坚持实事求是，不可求全责备

实际上，金无足赤，人无完人，人各有所短，如果求全责备，挑剔缺点，就很难识别人才，一个人，往往长处突出，短处也突出。对德才兼备，我们也不要绝对化，要做到德看主流、在选拔人才时如果能见其所长、避其所短，就能正确发现人才。使用人才，尤其要特别注意，发现那些虽有缺点，但有才能的人。一个人的优点和缺点常常是互相彰昭的，有时，甚至才干越高的人其缺点可能越注目。例如一个人进取心强，敢冒险，敢闯前人没有走过的路，有时难免有处理事情不周不细的毛病：一个人有魄力，有才干，不怕闲言碎言，不惧习惯势力，难免有时显得过于自信和骄傲；一个有毅力，有倔劲，不达目的誓不罢休的人，难免有时主观、武断。对这些人，如果我们求全责备、弃而不用，那么，就会失去一大批精明能干，勇于开拓的人。克雷洛夫有一篇寓言，说一个人因为怕剃刀快，而弃之不用，改用很钝的镰刀刮胡子，结果不仅胡子没有刮干净，还刮得满脸是血。克雷洛夫最后写道：“我看好多人也是用这种眼光来衡量人才的，他们不敢使用一个真正有价值的人，光搜集一帮无用的糊涂虫。”我们要从这个寓言中得到启示。

（三）按照需要，人事相宜

事业为本，人才为重，人事两宜是用人的重要原则。人事两宜，包括两个方面的含义，其一，按照需要，量才使用。社会的发展不仅迫切需要各方面的人才，而且也发挥人才的作用开辟了广阔的道路。积压人才，用非所学，不把人才分配到最能发挥其专长的地方去，强人所难，就会影响社会主义建设事业的发展。其二，要了解人，而且要了解得彻底，还要有全面的观点，在使用人才时要职能相称，量才适用，适才所适。人才是有不同层次和类型的，要做到大才大用，小才小用，使相应的人才处于相应能级岗位，把人的才能、专长与岗位、职务、责任一致起来。

在选人用人的时候，不仅要考虑全局，教育人们服从需要和分配，而且必须考虑人才的志趣、特长、气质、能力，做到合理使用，让每个人去于自己最擅长的工作，为他们提供充分施展才能的条件和机会，不要强人所难。这样既能避免大才小用，造成人才力有余，浪费人才，也能避免小才大用，才不称职，贻误工作。

（四）用其所长、避其所短

人都有优点和缺点，在用人时必须坚持扬长避短的原则。用人，贵在善于发现、发挥人才之长，对其缺点的帮助教育，固然必要，但二者相比应居于次。而且帮助教育的目的，也是使其短处变为长处。如果只看短处，则无一人可用，反之，若看人长处，则无不可用之人。因此，在人才选拔上切不可斤斤计较人才的短处，而忽视去挖掘并有效地使用其长处。

在人才使用上，不仅要用其所长，而且要“短中见长”。不知人短中之长，就不能做到善于用人。数学家陈景润不善言谈，有些“呆气”，当中学教员很吃力，调到数学研究所，搞数学研究，攀上了“哥德巴赫猜想”的高峰，达到了很高的水平。一个人的优点和特点，长处和短处，并不是凝固不变的。优点扩展了，缺点也就受到限制，发扬长处是克服缺点的重要方法，而且长处和短处是相伴相生的，常见到有些长处比较突出，成就比较大的人，缺点也往往比较明显，常常“不拘小节”，大智若愚。因此，在选用人才时，要善于发扬人才的长处，用人所长，扬长避短，以便做到人尽其才，才尽其用。至于那些胆大艺高，才华非凡，但由于某种原因受人歧视、打击，成为有争议的人物，领导更要力排众议，态度鲜明，给予有力的支持。

（五）充分信任，放手使用

用人不疑，疑人不用，对人才的使用，要充分信任，放手让他们工作，大胆负责。信任是对人才的最有力的支持。首先要相信他们对事业的忠诚，不要束缚他们的手脚，让他们创造性地开展工作。其次，要相信他们的工作能力，既要委以职位，又要授予权力，使他们敢于负责，让他们明确自己的职责，忠于自己的职守。遇事不推诿，大胆工作。对人才的信任和使用，还包括当他们工作中出了毛病，走了弯路时，用人者要勇于承担责任，帮助他们总结经验鼓励他们继续前进。特别是在改革的过程中，当他们遇到阻力和困难，受到后进势力压制时，用人者要挺身而出，给予坚决的支持和有利的帮助，从而把改革进行到底。

用人不疑还表现在敢于用那些才干超过自己的人，在这方面，有的用人者却缺乏勇气和信心，对他们手下那些才干超群，特别是超过自己的人，总感到不好驾驭，在使用上有种种限制，他们宁肯将职权交给那些平庸之辈，而不交给超过自己的人，这样，久而久之在他所领导的单位就形成了“武大郎开店”的局面，真正有作为的用人者，充分信任和善于使用那些超过自己的人，这样在他所领导的单位就能造成人才荟萃生机勃勃的局面。

（六）合理流动，人尽其用

为了使人才队伍生机勃勃富有活力，在大体上保持人才队伍相对稳定的情况下，要有计划有步骤地实行人才合理流动。所谓合理流动，就是根据事业发展的需要，让人才到更广阔的天地里大显身手、有所创造、多做贡献，而不是把他们禁锢在狭小的环境里，人浮于事，埋没人才，窒息人才，这种流动，不单是指工作调动，包括兼职、兼课、暂借使用等多种可用形式。

人才合理流动，有利于活跃思想，交流经验，提高工作效率，多出成果。

人才合理流动，给人们带来一种新鲜感，开拓新的思路，增添一股干劲，成就一番事业，有时在一种逻辑思路支配下，某项研究长期没有进展，而在另一种逻辑思路下豁然开朗，取得突破，如果长期固定在一个单位，容易形成轻车熟路、因循守旧、产生惰性和某种习惯势力，甚至还可能造成错综复杂的关系网，助长不正之风。

二、选才的方法

(一) 招聘法

所谓招聘法，是指根据本单位的需要，通过各种形式招用聘请外部的工作人员，包括领导和员工的招聘。因为使用这种方法可以不用付出价格高昂的培养费便可得到贤才，所以人们通常把它誉作“无本万利”的事业。

招聘选贤法在实际运用中，主要形式有张榜招聘、以礼招聘和重金招聘。

1. 张榜招聘

它是用公告的方式聘请单位所需要的人才。日本化妆品业著名公司资生堂就采取这一办法招聘一位子公司的经理。招贤榜贴出以后，应聘者达 102 人。经过一个半月的调查、面试和审议，选中了一位叫樱井孝宏的，此人当时只是一个课长级管理人员，年仅 41 岁。近几年来，随着我国人事制度的不断改革，不少单位在报刊杂志登载“招聘启事”，征聘各地专业人才。其实，张榜招聘就是现代社会广告技术的利用，通过不同的信息传递手段对人才需求信息广为传播，以求响应者。广告技术有一定讲究。可以应付众多聘者来信来访的，则可采用高反应广告；难以应付众多来访来信者，则应采用低反应广告。低反应广告的特征是，限制条件较多，如年龄、学术职称，业务水平的具体要求；高反应广告的特征是，条件含糊，缺少具体要求。听、阅广告的人，一般有一种自我肯定倾向，所以，低反应广告，应尽量避免使之产生主观错觉，标准、条件要写得清清楚楚。目前，招聘广告主要缺陷是标准、条件不清楚，带来的问题是工作量很大，有的还造成精力浪费与经济损失。

2. 以礼招聘

这种方式是了解到本单位所需要的具体人才对象后，通过关心感化、以礼相待等手段，千方百计招聘进来。三国时的刘备三请诸葛亮是人尽皆知的。但美国的三请现代物理学之父爱因斯坦的故事却鲜为人知。本世纪 30 年代初，美国著名教育家弗莱克斯纳立志改革教育。他接受两富翁捐赠的一笔巨款，在风景优美的普林斯顿办起了一座高等研究院。为此，他到处物色世界第一流的学者。1932 年初，当爱因斯坦到美国加州理工学院讲学时，弗莱克斯纳求贤若渴，立即前往拜访，并提出了聘他担任教授的请求，但爱因斯坦没有应允。后来，爱因斯坦去英国讲学，弗莱克斯纳又跟到英国再次恳求，爱因斯坦还是没有答应。弗莱克斯纳并不灰心。这年夏天，爱因斯坦从英国回到柏林附近的寓所，弗莱克斯纳又一直紧跟到那里，再三恳请，精诚所至，金石为开。爱因斯坦有感于他诚心诚意的邀请，终于答应前往普林斯顿担任终身教授，从此美国成了世界物理中心了。

3. 重金招聘

就是给予被招聘者以优厚的待遇。以吸引其应招。采用重金招聘最典型的最有眼光的是美国。1945 年，盟军攻克柏林。在苏军把德国的机械设备运回国的同时，美国政府却派了一批飞机赴德国，把大批德国高级科学家和工程技术人员作为战俘运回美国，经考核后以高薪聘用。这些德国科学家对美国战后科学技术的发展，起到了很大的作用。这虽然是带有强迫性质的，但是美国注意利用重金招聘人才确实是相当厉害的一招，通过重金招聘使美国人才济济，并发挥了巨大作用。众所周知，基辛格是犹太人，布热津斯基是波兰人，布罗门舍也是个犹太难民。他们都是美国显赫一时的政治家。科学家就更多了。二次大战时期，美国研制科研计划的费米等十位教授，就只有一个美国人。在获得诺贝尔核物理奖金的美国人中，有六个是从欧洲移民

过去的。轰动一时的“阿波罗”登月计划，在参与其事的高级工程师中，就有相当部分是外国人，其中1/3还是炎黄子孙。据统计，从1946年到1974年，美国从国外重金招聘进口高级科学家、工程师、医生等“高级人物”共24万人。在这笔进口“生意”中，据美国助理国务卿豪兰德透露，美国从中赚了世界各国120亿美元（一个人在美国从小学到大学毕业，政府要付出5万美国的教育经费，24万就是120亿）。这真是一桩“吃小亏，占大便宜”的买卖！

（二）竞争法

1. 考试竞赛

通过一定程序的考试和竞赛来发现人才，是我国传统的识人方法。西方的文官制是学习中国古代科举制而发展来的。考试在大面积上发现和识别人才、不失为一种比较奏效的方法，至今各国都采用考试办法发现人才。据资料介绍，美国于1980年2月举办了一次为期5天的“寻找科学人才竞赛”，从中发现了10名优秀人才。后来的结果验证，这10名人才都被评为有才能的科学家。许多国家企业内部，也建立了一套严格的考试制度，把考查和选拔人才作为一项经常性工作，确保优秀人才脱颖而出。考试本质上也是一种竞赛，竞赛不仅是人才成长的加速器，而且也具有择优淘汰机制，所以它可以通过“筛选”，发现人群中的杰出者，使被埋没、被世人瞧不起的人才脱颖而出。但是，当然，考试竞赛方法本身也是有其局限性的。利用考试办法，并不能测试出人的智能的全部要素。美国心理学家吉尔福特的研究指出，人的智力要素可以分解为120种，而目前能够测试到的只有98种，也就是说，有22种智力因素是测验不出的。所以，领导者使用考试竞赛法识人选才时，必须结合使用其它方法才能生效。

2. 实绩考评

是指领导者对下属的工作成绩和服务情况作定期的考核与评价，以便鉴别优劣，挑选人才。把考评实绩作为检验“良马”的标准，是一种有效的方法，尤其在当今世界各国（特别是发达国家）的企业人事管理过程中备受重视，一般要一年进行一次，个别国家和地区甚至半年进行一次。考评的结果直接与干部的升迁挂钩。通过定期对“良马”履行责任情况进行严格考查，坚持以工作实绩为依据，优秀者上，称职者留，平庸者免，有过者撤的原则。不允许任何人尸位素餐，防止那种“赛完了，就坐吃待收，睡大觉，啃老本”的现象存在。在考评实绩这一客观标准面前，那些“赛前拼命干，赛后劲减半”的人，再也没有安然自得的“逸致”了。只有这样，才能保证我们赛出的“马”在升降黜陟中，保持着一种不断进取的精神。

三、不同型人才的选择

（一）经营人才的识别

有一家外国公司主管介绍他所在公司挑选人才的经验时，曾说到：“多年来，我们聘用过各种各样的人才，有商务管理硕士，有律师，有会计师，有退役的运动员，还有一些从其他公司跳槽的人员。有些人做的是与自己的专业对口的工作，有些人做的工作却是他们从未预料到的。”

“一开始，我们聘用的是我们所能找到的最好的年轻人。目的是为我们的公司打下基础。我们相信一流的人才在任何地方都能做出一流的工作，最后他们终会在某个合适的岗位上扎下根。在我们已经拥有一个深厚的基础以后，就开始考虑聘用那些专门人才。”

他的人才挑选经验教训是：

1. 当心熟面孔“如果说在聘用雇员方面有什么教训的话，那就是要当心熟面孔。千万不要仅仅因为某人在你们的行业里卓有声誉就去聘用他，最后你可能会感到他所熟悉的是自己的行当，而不是你的业务。我们公司在与1986年冬奥会滑雪三项金牌获得者金·克洛德·凯里签订合同后，一开始我们打算用一个爱好滑雪的经纪人来处理有关凯里的业务，为是他们之间有共同的语言。但是很快我们就认识到并不一定非得由一个懂得滑雪的人来向赞助人和有关公司推销凯里，我们所需要的是知道如何推销名人的推销员。这种情形就像你如果要推销一种新牌肥皂，是聘请发明是肥皂的化学家来推销呢，还是聘请一个神通广大的推销专家？”

2. 考虑客户的需要另外，对我们公司来说在聘用雇员时还要考虑客户的想法。我们曾经聘请过一个高尔夫球手在公司的高尔夫部门工作，很快我们就明白了，你很难将一个人从巡回比赛的旅途中拉出来，绑到办公桌后面，并且指望其他的高尔夫球员们接受他承认他是管理自己的事业与收入的专家。客户们会不可避免地说：“他不过是一个高尔夫球员，他懂什么？”

在雇一个退役职业足球运动员来管理公司的团体运动部时也遇到了同样的问题。足球运动员们并不要求一个懂足球的人，他们需要的是一个在签订合同及管理金钱方面有丰富经验的人。这一类的问题可能是我们这个行业所有的问题。

（二）怎样选择助理人才

除了秘书之外，领导者身边还需要有精明的经营者。阿尔诺德·帕尔梅开创他自己的汽车销售业务时，他对这一行一窍不通，可是他雇用了一家大汽车制造企业的的一个部门总经理来管理这项业务，他相信这位管理者是这一行的专家。

不幸的是，这位管理者对汽车的了解是站在一个制造商的角度，而非经销商的角度。他从未卖过一辆汽车，并且习惯于担任拥有一大群下属，供其发号施令的部门经理，所以已不习惯于在艰难中创业。更糟糕的是，他极易接受工厂的意见。在汽车行业，经销商必须与工厂进行激烈地较量才能拿到抢手货。在这样的情况下，他这种态度可以说是致命的弱点。

阿尔诺德后来聘请了一位与汽车行业不相干的精明能干的商人，这一位曾管理过自己的生意，非常了解公司的管理费用，对降低成本极有热情。如果有人对他说：“这件事一直就是这样做的”，他一定会想方设法另辟蹊径。结果是公司的业务日渐繁盛。

领导者身边要时常保留几个敢说真话的人。在决策的场所，如果全是一

个腔调，没有任何不同意见，不可能做出正确的决定。事实上，许多人在上司面前，都喜欢讲上司爱听的话，从而造成“偏听则暗”。为了避免这种情形，应在身边部署几个不同凡响的人，他们不会轻易承认事物表面价值，敢于提出不同意见，从而带动大家畅所欲言。

领导者有必要找个能听你诉苦的人。领导者录用身边的工作人员，并不是要求每个人都精明能干，而应根据工作的不同需要，分别录用不同的人才，从而将这种不同类型的人才组合成一个有效率的整体。比如找个能听你诉苦的部下，也是需要的。

在现代社会，由于生活节奏快，人际关系复杂，竞争压力大，每个领导者都有一本难念的经。这种苦闷的压抑久积于心，常年累月，便会导致神经衰弱，让人难受。找个能诉苦的部下，以倾心中的苦闷，便可大大减轻领导者精神上的压力。

（三）如何识别推销人才

推销员的选择对企业来说是件相当重要的事。在选择推销员时，不妨有意识地从几个方面衡量一下，被你选择的对象是否具有这些素质。一个书生气十足的人是不可能具有这些素质的，他要有丰富的推销经验，有相当高的教育程度，又有出色的智力。智力对推销工作来说是取得成功的必备条件，但又不必要求过高，如果他的智力过高，他就不会安心做推销工作了。很可能辞职而去。

在选择推销员时，还要注意这样几方面。被选择的对象，要安心做推销工作，能够吃苦耐劳，以保持这一职位的人员的稳定性，否则，如果经常更换推销员，永远是一个新手来做推销工作，对企业来说就会造成较大损失；被选择的对象，要具有很强的事业心，把办好企业作为自己的奋斗目标，为了达到这一目标，而甘愿吃苦，即使每天清晨8点出门登门拜访第一个顾客起，一直跑到晚上10点，他也毫无怨言；被选择的对象还要具备对企业忠诚的素质，他应该是一个忠诚老实的人，而且他要凭着这种忠诚去感动他的推销对象；被选择的对象还要善于辞令，措词要准确。推销员选择好了以后，就要抓紧对他们进行培训。要通过培训，使他们克服一些“天然素质”，如过分体贴同情顾客，办事说话缺乏弹性，不乐意做推销工作等。

一位推销员教育专家高曼说，选择推销员时，首先应深入分析，公司到底需要何种类型的人才来担任，并观察哪些人拥有此种人才的特点和条件，他说：“坏的开始会造成最恶劣的结果，挑选人才的错误，会酿成企业无可挽救的恶果。”他开设了一个训练推销员的公司，公司在日内瓦。在这里受培训的，是来自各个国家的大约八千个大企业的几十万名推销员。可见，对推销员，不但要重“选拔”，也要重“培训”。

四、未来人才

(一) 未来领导

人才的输入输出是一种经济活动，是人力资源的重新组合和配置。从微观上说，这是一种单位行为，即从外单位招贤纳士，以期创造最大的利润。企业从外单位选才的动机在于：本单位缺乏人才；外单位人才价格较低。企业能够用低价输入人才，企业就能降低产品劳动成本，从而取得较大的经济利益。

未来领导是未来人才中的佼佼者。未来领导有以下特点：1. 毫不动摇的勇气

毫不动摇的勇气是由领导本身的素质和职业知识所决定的，是未来领导完成领导任务的基本保证。

2. 良好的自制性

不能控制自己的人永远也不能控制他人。自我控制为员工树立了榜样，员工们才会自觉进行仿效。

3. 强烈的正义感

没有公平的正义感，任何领导者都不可能指挥和获得下属的尊敬。

4. 坚定的决心

犹豫不决的人不能肯定他自己，也领导不了他人。

5. 具体的计划

领导者必须计划好他的工作，并按计划好工作。靠临时推测移动，没有现实具体计划，就像一条没有舵的船，迟早要触礁。

6. 付出超出所得的习惯

领导者的不利之一是需要多作奉献，并对工作的要求超过对下属的要求。

7. 迷人的个性

没有懒散粗心的人才能成为成功的领导者。领导者物需要受到尊重。员工不会尊重一位性格上各种因素层次不高的领导者。

8. 掌握详情

往往能够掌握领导职位的详细情况。

9. 同情与理解

同情他的下属，理解和懂得他们的困难。

10. 有责任感

常常愿为下属的缺点和错误承担责任。

11. 富有协作精神

懂得和运用合作力量的原则，能劝导下属也去这样做。领导需要力量，力量需要合作。

12. 快速决断能力

领导者的一项重要必备条件是具有快速决断的能力。有人在分析过16000余人之后，发现一项事实，领袖人物一向都是具有快速决断能力的人，即使是在不太重要的小事中也是如此。

(二) 未来几种人才的预测

1. 我国急需培养和准备的人才。

根据我国今后农业、能源和交通、教育和科学三个战略发展部署分两步走的指导思想，从现在起到本世纪末，下列15种人才将为社会所急需：

(1) “企业家理论”研究人员与企业研究人员。由于企业大批需要从事产品研制与推广应用的人员，以适应市场竞争的需要，所以大学里的技术经济学教师将成为各大企业欢迎的兼职咨询人才。

(2) “职业教育”教师。为缓和中等教育对高等教育的压力，解决一部分待业青年的就业问题，为适应各行业特别是中小企业职工教育的需要，职业教育特别是中等职业教育的教师将供不应求。

(3) 农业技术人员。农民逐步富裕起来后，迫切需要尽快掌握并运用先进的农业技术，他们乐意聘请各种农业技术人员充当顾问。

(4) 有一定文化和管理知识的乡镇企业的厂长和经理。随着市场竞争的加剧，对乡镇企业的厂长、经理文化知识的要求将提高，广大乡镇企业将补充大批有文化有管理知识的厂长、经理。与此同时，有丰富经验又有一定文化素质的推销员、业务员将成为乡镇企业高薪聘请的对象。

(5) 经过严格培训、考核，具有企业家素质大型企业的厂长、经理。随着经济发展与改革进程的深入，一代企业家崛起已是大势所趋。对大型企业厂长、经理素质的条件的要求，将得到前所未有的提高。为了承担起经济起飞的重任，需要把经过严格培训和考核的第一流的精英人才投入企业家特别是高级企业家的行列。这类人才需要有哲学家的思维、经济学家的头脑、政治家的气魄、外交家的风度、军事家的果断、战略家的眼光、教育家的耐心和艺术家的想像。

(6) 企业管理专业的中、青年讲师。已取得管理工程或企业管理专业研究生资格的高等院校毕业生今后五年内将为各大专院校所欢迎。随着人事管理体制改革的开展以及传统人事管理逐步向人才资源管理过渡，人才资源管理的专家、教授将成为奇缺的人才。

(7) 律师。随着法制的逐步健全和完善，社会对律师的需求不断增加，这种趋势一直延续到本世纪末。

(8) 建筑人才。随着第三产业的不断扩充。经过正规训练或自学成才的设计师和施工工程师将不断增加。

(9) 专业信息人员。今后几年，随着邮电、广告、出版、信托、咨询业的发展，各类专业、各种领域特别是国际贸易的情报人员的需要量将成倍的增长。

(10) 中高级服务人员。随着第三产业的发展，对服务人员的要求将从数量转向质量，由经验型转向知识型。将有越来越多的受过专门训练和具有大中专文化程度的年轻经理人才投入旅游、饭店等服务性行业。随着老人占人口总数的比重加大，有可能开始出现为老人福利服务的专业人员。

(11) 社会学和心理学人才。随着政治体制、干部体制改革的不断深入，组织、人事、宣传、社会发展、公安、民政等部门的工作越来越需要得到社会学和心理学专家的帮助。管理心理学、教育心理学、社会心理学等领域的专门人才日益受到社会的重视，1995年后，生理心理学、运动心理学、宇宙心理学方面的专门人才将成为发扬国威的宇航员和运动员培训中心不可少的顾问。

(12) 机电一体化总体设计人才和中高级军地两用人才。为了实现我国既定的工业化与信息化交叉发展的总体战略以及对传统产业的现代化改造，现有的机械、电器专业人才将通过计算机与系统科学的继续工程教育的补课而逐渐向机电一体化人才方向转化。1995年后，机械工业需要的机电一体化

总体设计人才将有增无减。与此同时，现已证明确实深受地方欢迎的军地两用人才培养范围将从士兵转向士兵和军官并重，人才的能质和能级将由初级水平向中、高级水平发展，专业性将由现在的传统技巧转向尖端技术。根据军事技术尽快转化为民用的经济发展方针，部队中的机电一体化硬件、软件人才将成为民用机械工业欢迎的兼职专家顾问和大型国营企业中的技术骨干力量。

(13) 各级政府，各产业主管部门中的高层行政管理领导者才。随着我国人事管理体制改革的逐步深入，将需要相当一批有过一定资历而又受过行政管理专业以及现代人事管理专业正规培训的领导者才补充到各级政府、各产业主管部门中任高层相应职位。

(14) 国际战略与地区战略研究人才。随着国际战略格局主体的变化，国际战略人才将成为国家迫切需要的特种人才。将会从基层产生具有中国特有哲理色彩、思维素质并掌握当代软科学知识的国际关系学知识的现代国际战略人才。国内地区发展战略研究人才也将成为边远地区和经济、科技、社会发展不发达地区特别需要的高级参谋人才。

(15) 软科学应用研究人员。1996年后，我国将出现比战略研究人员人数高出好几倍的专职软科学研究人员作为前者的当然助手。到本世纪末，我国便会出现数以于计的营业性的“思想库”，形成第四产业中一股引人注目的力量。到那时，数量经济和社会经济研究人才将在各个领域的预测、规划工作中大显身手。

2. 美国 12 种新职业预测与比照。

美国著名技术预测专家塞特龙对美国 12 种新职业曾做了一次预测。12 种未来人才的总人数达 1235 万，占美国人口总数的 5.88%。这不是一个小数字，预测时间又是跨度如此之短，所以对我们未来人才长期预测与规划有较高的参考价值。考虑到两国国情以及人民平均文化程度的巨大差别，在比照这一预测时，时间上需错开 31 年，也就是说，预测美国 1990 年后出现的情况，我们有可能大部分在 2020 年出现；另一方面，在比照时，我们还应参考同一问题世界范围的情况和动向，按照我国的实际情况，用我们能理解的“语言”作出必要的修正和补充。作了这些假设和规定后，我们对这 12 种新职业可作如下的比照分析：

(1) 能源技师。发展能源工业可以提供大量就业机会。发展能源工业的主要问题是投资巨大。到 21 世纪，我国西北地区大规模开发格局形成后，如果外资引进政策处理得当，有可能出现一定数量的核电站，从而也会出现一批核电站技师，随着合成燃料的发展，煤、油页岩、沥青砂的提炼、加工、分配以及煤液化技师将大批产生。另外还会出现生物能、水力能、内外能以及海洋热能转换的操作人员。

(2) 房屋修理与装修技师。到 2010 年，世界人口将超过 60 亿，全世界将有一半以上的人成为大城市的居民，80% 以上的大城市在发展中国家。住房问题将紧张到前所未有的程度。中国控制人口，也控制大城市的发展，大城市紧张状况可能相对缓和些，但是星罗棋布的小集镇的大量住房修理、翻新，仍需一支庞大的建筑、装修队伍加以维持。届时，建筑业将成为第三产业中最大行业。

(3) 工业激光加工技师。激光加工技术将非常成熟，主要是由于激光加工工艺本身的先进性以及我国政府既定的用新技术改造传统工艺的政策。届

时我国机械工业中金属加工方式也有可能提前实行根本性的变革。传统的车、铣、钳、铸等工艺以及工具、模具制作将多被激光加工所代替。工业激光加工技师将成为“夕阳工业”中的“朝阳人才队伍”。

(4) 工业垃圾处理技师。到 2020 年, 环境保护已不再是政府的一个事业部门, 而将成为一个独立的工业企业部门。即使机器人能用来清除最危险的工业废弃物, 但要完全利用机器人来清除全国所有的工业垃圾, 仍是一种不切合实际的幻想, 因为所需机器人的巨大数量和费用, 为国家的财力所不胜负担, 大量的焚化、分解与销毁操作仍需依靠人通过工业手段和科学程序来进行。尤其要指出, 我国的集镇化政策, 固然可以避免大城市化的种种灾难, 但对乡镇企业和农村家庭经济的发展如果引导、控制不当, 就有可能造成比城市“点污染”更为麻烦的“面污染”。完全可以预料, 届时我国将需要相当数量的经过专业训练的农村集镇环保人员用以监测和净化空气和生活用水。核电站增殖反应及煤、油页岩、沥青砂的开采、加工, 也都需要有经过高度专业化技术训练的技师从事这方面危险的清洁工作。

(5) 工业机器人的设计、生产技术人才。中华民族是一个富于智慧的民族, 如果智力开发与人才培养政策执行得当, 到 21 世纪初, 我国的计算机软件的水平将有可能提前赶上美国和日本, 与此同时, 工业机器人生产将飞跃发展。

(6) 新材料生产技师。到了 21 世纪, 通过分子分裂衍生新的无机材料以及通过生物工程生产新型有机材料, 将成为一个独立的工业。在新材料不定形处理复杂的聚合过程中, 将需一批新材料研制、生产技师以及非破坏性材料试验工程师和检验人员。

(7) 生物工程师。随着新材料工业的发展将出现一批生物工程师, 用生物工程方法改进材料性能。届时将有相当数量的传统化工工程师、生物学实验人员和医师将转业到生物工程领域中来。不论人们对“基因结合技术”社会影响的功过是非作何评论, 正如现在人类清醒估量核裂变、核聚变未来正反前景一样, 人们同样能够从理性角度去预测“基因接合技术”在今后二三十年中对人类生活的难以估量的影响。到 2020 年, 我国同样需要胰岛素、干扰素、新抗生素、高效抗凝剂等新药的合成专家; 另外, 还需要一批能利用生物工程从空气中收氮、用糖生产塑料以及从矿石直接提取金属的工业生产工程师。

(8) 工业产品全息照相技师。全息照相技术同计算机技术相交融, 将产生一种完全不同于现在的质量检验人员的全新检验技师。

(9) 器官仿生学技师和脑功能修复工程专家。将出现专门制造电子仿生臂、腿、手、脚的行业。与此同时, 将出现研制“电子仿生感觉神经”、“仿生智力功能”以及“脑电波控制”装置的高级专家。后者将是比工人智能工程师还要难培养而又必然会出现的一种特殊未来人才。从医学角度看, 这类人才又可说是 21 世纪的精神病医师。这极少数人才, 不仅精通解剖学、脑生物学, 精神病学的医科理论知识, 同时又是微电子技术硬件、软件专家。我国的残疾人数目不小, 此类高级技术人才当然更加需要。

(10) 特种电池技师。我国存在面积辽阔的自然条件复杂地区(如滇、川、黔、藏等地区)。开发者居住的住房以及固定生产设施需要的大功率电池的充电、放电有一定危险性, 必须有一批经过专门培训的电池操作技师分布到这些边远地区去。

(11) 联机急救医务辅助人员。我国人口老龄化现象比较严重，大量老年患者可以经过遥控急救医疗中心进行电视会诊、按遥控指令就地进行紧急治疗。于是各地需要相当数量的联机急救辅助人员组成的医疗队。

(12) 老年人福利事业专职服务人员。一胎化政策必须带来一对夫妇需要照顾四个老人的实际问题。到 21 世纪，由于社会学习的风气已经形成，加上更趋激烈的竞争引起的工作紧张，使得后辈实际不可能有更多的精力悉心照顾已丧失劳动力的长辈。老年人在生活上、精神上将主要依靠社会来给予照料。那时，将会出现专门为老年人服务的公寓和娱乐场所、营养咨询机构、医疗与护理等设施，从而必然出现一支规模不小的老人福利事业服务队伍。

关于智力开发和人才培养的预测和规划，归根结底是为了服从战略对策的需要。对于命运已经掌握在自己手里的中国人民来说，深信明天将带给我们经得起考验的新生力量，而这种力量的源泉就来自对我们伟大民族的坚定不移的信念以及未来人才的希望。因此，通过对上述 12 类人才对比分析，与其说出于对未来人才的丰富想像，不如说同样是从我国国情及世界新技术革命的现实出发而对未来人才的求索。这种想像与求实的统一，不仅表明我们中华民族有着自立于世界民族之林的信念，同时也表明具有中国特色的人才学必将植根于国际学术百花园之中。

人才使用

优秀的人才被选拔上来后，最关键的问题就是如何使用，使用人才的方法十分丰富，领导者必须从宏观到微观全面把握它。

一、人才使用的基本原则

历史经验证明：凡是合理使用人才，生产就会突飞猛进，事业就会兴旺发达。当然人才的使用与一定的社会制度和人事管理体制有密切的关系。不同的企业，人才的使用不尽相同。但把它作为人类社会共同的现象来看，也有一些共同的必须遵循的原则，下面简要地介绍其中几条最主要的基本原则：

（一）能质能级对应原则

这个原则的基本思想是：人才的使用，必须根据人才自身的能质能级，把他们放在与其能质能级要求相对应的岗位上和职位上。只有这样，才能充分发挥人才的作用。

能质是指人才的才能在质的方面具有不同的类型，如军事型、经济型、艺术型、通才型、专才型、多产型等。人才都是才能比较高的人，但每个人的才能优势都是各自不同的。能级是指人才叫能在量的方面不同的级别。例如，同是军事人才，他们的才能有高有低，有大有小，因而分别担任总司令、师长、连长等。也就是说，在众多的人才当中，他们之间的才能还是有差别的。把不同的才能按大小排列，分属于不同的级别，犹如梯级，称为能级。既然人才岗位和职位对才能质能级有不同的要求，而人才自身的能质能级又有差别，这就要求在人才使用中，首先要对人才的能质能级有具体、准确的认识。只有“知人”，才能“善任”。所谓“知人”，首先就要知人才的能质和能级的特点。一方面要区分其能质，如果在能质上使用不当，就会入错行，使“英雄无用武之地”，浪费人才。另一方面又要区分其级，如果在能级上使用不当，就会“大才小用”或“小才大用”，贻误人才自身的发展，影响事业的进程。其次要对人才岗位和职位所需的能质能级有深刻的了解。只有这样，才能做到人才与岗位两者之间有机协调和对应。

所谓合理使用人才，就是要合人才的能质能级之理，也就是要根据人才的能质能级安排合适的岗位和职务，一般来说，人才与岗位之间的关系有三种基本情况：一是人才能级明显高于岗位要求，即大才小用，造成人才浪费，事业损失。二是人才能级与岗位要求相当，包括岗位要求略为高于人才的能级，就工作成效来说这属于理想状态。三是人才能级与岗位要求相距甚远，即小才大用，人才未能胜任本职工作，阻碍事业发展。很明显，第一和第三种情况不可取。第二种最佳，在实际的人才使用中，应以岗位要求略高于人才自身已具备的能级水平为对应的最佳选择。好比一个人在一般情况下都能挑一百斤，经过努力完成可以挑一百三十斤，我们就应该把他放在一百三十斤这个岗位上。这对他本人来说，给他添加了奋发向上的紧迫感，能最大限度地调动他的积极性和创造性，尽可能快地进入新的“适应”状态。对人才系统来说，有利于形成人才竞争的局面，充分发挥人才群体的作用。

（二）激励原则

这个原则的基本思想是：人才的使用，必须不断地探求以适当满足人才的正当需求，激发人才对更高目标的要求，激励并持续地调动他们的积极性和创造性。

人的需要是多方面、多层次、从低级向高级发展的。目前较有影响的心理学家把人的需要分为五个层次：（1）生理需要：包括衣食住行；（2）安全需要：生命、劳动、职业、财产、生活和健康原有保障；（3）社交需要：关系融洽、互相信赖、互相支持、团结友好；（4）尊重的需要：得到尊重和社

会承认；（5）自我实现的需要：希望完成与自己的能力相称的工作，使自己的潜力充分地发挥，一般说来，生理和安全的需要可用物质手段来满足，社交、尊重和自我实现的需要属精神需要，要靠社会创造多种多样的条件才能得到满足，越是高层次的需要越不容易满足。这种“需要层次论”虽然有一定的局限性，但它为我们研究人的动机以及对人才的激励有借鉴意义。

尽管人的需要是多方面、多层次的，但基本上包括物质的和精神的两个方面。我们应采取相应的激励形式，注意把物质刺激和精神激励结合起来，满足他们有关的需求以激发他们对更高目标的追求。各类人才物质利益的需求强度不同，但却是任何人才不可缺少的。因此，对人才进行物质刺激是一种基本的激励方式。物质刺激可以使人才的物质需要得到满足，解除这方面的后顾之忧，更加专心致志地从事创造性劳动，多出成果，快出成果。另外，人才普遍具有上进心和成就感，他们把主要精力贯注到对事业的追求上，因此对人才的精神激励是更重要的激励方式，精神激励可以满足人才更高层次上的需求，表明他们的创造性劳动，他们的才能得到社会的承认，得到人们的尊重。精神激励可以不断激发人才对更高目标的追求。增强人才自尊心，自信心，因此必须适时地对人才的创造性劳动及其成果尽快地作出恰当、公正的评价并给予表扬，嘉奖、授予荣誉称号或相应职称等。一般来说物质刺激和精神激励要结合起来使用。离开物质刺激的单纯精神激励是行不通的，而离开精神激励的单纯物质刺激也发挥不出它应有的作用，即使一时能起作用，也不可能持久。

此外，激励还必须适时适度。适时激励是一个很重要的问题。适时激励就是要在人才最需要或者最应该获得激励的时候，立即实施这一激励。例如人才在事业上已取得一定的成绩，但在向前发展时碰到困难挫折的时候，或者从潜人才向显人才转化的过程中，这些都是最需要激励的时候。而在人才成功但未获得社会承认或者已经获得社会承认之时，都是最应该激励的时候。如果贻误了激励的时机，就会影响、降低激励的作用。激励不仅要适时，还要适度，适度激励就是要与激励的强度与人才的业绩，贡献相当。不足量的激励不能起到应有的作用，过量的激励会产生不良的影响。

（三）考评原则

考评就是采用考察。民主测评等定性定量相结合的方法，对下属干部的德、能、勤、绩进行评审和鉴定。领导者对下属的考评是必不可少的，这既是领导者的工作职责，又是领导者用人的一门重要艺术。

通过考评绩效，可以使领导者了解下属的岗位责任感和任期目标的完成情况，以便了解干部，熟悉干部，对干部情况做到心中有数，为在工作中更好地使用干部打下基础。同时也有利于对下属工作肯定成绩，发现问题，帮助、指导，解决困难，另一方面，通过考评绩效，对下属来说，可以使其知道自己领导能力的高低，有利于其及时总结经验，纠正错误，及时解决工作中的问题。还可以让员工了解领导工作的实际情况，便于员工监督，增进员工的理解和支持。

考评的评价要准确、客观。对下属的主观努力与客观条件，本人的估价与员工的看法，工作成绩与存在的问题，干部的长处和缺点等都要全面了解，综合分析，准确客观地评价。该支持的要给下属讲话，该批评的要大胆批评，该解决的问题要及时解决。

考评的指导思想正确，考评方法要妥当，要有利于调动下属的积极性。

不要搞神秘化，不要给下属工作造成困难，不要留下后遗症。

二、用人方法

（一）扬长避短

所谓扬其所长，就是指在用人行为中，领导者应尽力发掘被使用对象的长处，扬其“长”而抑其“短”，使其充分发挥自己的人才效能，做到以一当十，人尽其才，才尽其用。

用人用其长。古人曰：“用人如器，各取所长。”战国时的卫国是一个经常受到周围大国侵扰的小国。有一天，子思对卫侯说：“苟变是一个能攻善战的人才，他可以统帅大军五百乘。”古时一乘战车有四士三人，步卒七十二人，五百乘是一支不小的队伍了。卫侯说：“我早就知道苟变有统帅军队的才能，是一个不可多得的将军。可是你不知道，他曾经在做官时，在老百姓那里搜刮了两个鸡蛋吃了，所以我不用他。”子思虽觉好笑，但仍委婉地对卫侯说：“依我看，古往今来的贤明君主，他们选用人才好像木匠用木材一样，取其所长，弃其所短。几抱粗的杞木和梓材，是相当好的木料吧，中间可能有几尺已经腐坏，但是高明的木匠并不是把整个木材扔掉，而是选用其中部分好料。选用人也是这样。现在战国纷争，诸侯征战，非常需要有才干的人才。各国都在招贤纳士，卫侯您却因两个鸡蛋的问题而把一个能率领千军万马、能攻善守的将军丢弃不用，这样的事最好不让邻国知道啊！”卫侯听了这番话，笑着对子思说：“我明白了，愿意接受你的指教！”

金无足赤，人无完人。十全十美的人在现实生活中是很难找到的。一般说来，识人之短容易，识人之长、能说人好话并非易事。作为领导者，就是要求贤若渴的态度，对人才从大处着眼，从长处着眼，看人的本质、主流。日本松下幸之助说：“用人就是要用他的勇气，心须尽量发掘部属的优点。当然，发现了缺点之后，也应该马上纠正。以七分心血去发掘优点，用三分心思去挑剔缺点，就可以达到善用人才的目的。”

用人避其短。如果让诸葛亮这个长于运筹帷幄、卓识和气魄的人去做决胜千里之外的将士，跨马扬刀，冲突于敌阵之中，显然是不可思议的，因为诸葛亮的专长就是出谋划策，而上阵杀敌只能是赵、关、刘之辈所为。相反若把赵、关、刘三人放在诸葛亮的位置上，同样是用人非用其长。

现代社会，专业分工日趋复杂，不要说古代的“通才”早已不存在，就是在某一领域也难以找到一位“万事通”，因此，对领导来说，最好的办法就是人尽其才，这就要求领导能够对人才避短用长。

历史上那些明君贤臣和具有卓识远见之士，用人时都非常强调看主流、观本质，而不计较某方面的“过失”，这样就聚集了一大批各具特长的人在他们的身边，为他们事业的成功奠定了坚实的基础。

（二）充分信任

对人才既然使用就应给予充分信任，所谓“用人不疑，疑人不用”。对人才要“信而不疑”。选准了就要信任，大胆使用。领导者要有正确的用人态度，有清醒的用人意识，有坚定的用人信心。要慎重对待各方面的反映，不因少数人的流言蜚语而左右摇摆，不因下属的小节不谨而不予重任。

作为领导者，要真正做到用人不疑，必须注意下列三点。

第一点：放开手脚让下属干。因为领导者了解下属、信任下属，才叫他担当某一职务，负责某项工作。既然是这样，就应当对下属放心，放手让他去干，除在宏观上指导外，不要随时随地指手划脚、婆婆妈妈，使下属无所适从，完全变成木偶；更不要让下属站一边歇凉，自己去辛辛苦苦干下属应

当干的事，这是费力不讨好的愚蠢的“好心肠”作法。

第二点：将心比心替下属着想。下属有时也与领导者意见不一致，有时也可能不接受领导所分派的任务，有时也可能对领导者分派的任务完成不好。这时千万不要怀疑下属是不服从领导、是不合作、是没有本事。要冷静下来，替下属着想，下属也是人，也有思想，也有情绪，也要受到主客观条件的限制，认真地和颜悦色地了解清楚后再行定夺。

第三点：表里如一让下属安心。领导者应与下属时时沟通思想，有话“当面锣、对面鼓”地交谈，领导者切忌背后乱说下属的怪话、坏话。另外，受领导信任者往往遭人嫉妒，往往是流言蜚语的对象，特别是挑拨与领导者受信任者的流言谰语，领导者更应谨慎对待。

（三）用人用活

“人挪活，树挪死。”领导者在使用人才当中，应不断地对人才进行适时的纵向或横向调动，这对事业的兴旺，对人才的成长都有好处。

事实证明，一个领导者走上一个单位的领导岗位的头几年，其责任感和事业心最强，他能根据自己的智能优势潜力和客观条件，开拓性地做出成绩来。但是这种主观能力和客观条件的结合达到极限以后，领导者的业绩就会呈抛物线状地下降，即使保持原成绩，只要没有新业绩人们也会认为是在下降。加之实际上这时领导者也感到身心疲惫，表现了懈怠情绪和守旧倾向。产生了一种希望上级领导对自己在这一单位的这一时期的工作做一小结和评价，及时调整。因为这时的人际关系还不复杂，人际矛盾也不尖锐，加之业绩出来了，有一种俗语所说：“天晴及时走，莫待雨淋头”的心情。

如果在领导者业绩最佳点进行调整，有以下的好处：第一，由于干部在原单位工作出了成绩，到新单位后就充满更上一层楼的自信心。这种自信心会在新的工作实践中涌动，变成取得新成绩的事业心和责任感，以渴求得到新环境的社会认同。第二，当领导者摆脱了旧环境的束缚，以积极的情绪投身于新环境后，充满了一种强烈的责任感和新鲜感，面对新的客观条件，不敢懈怠，如何根据自己的智能优势，创造新的业绩，成为领导者亢奋的思想，促进他产生新的进取的活力。第三，干部在原单位工作业绩最佳，威信最高时调动，必然使新单位的同事寄予厚望，人们也容易接受领导，与之密切合作，为开创新局面创造了良好的环境条件。

但是，在现实生活中，领导者才的调整往往不利于人才的成长和事业的发展，凭上级领导主观想像进行调整。有的是领导者在原单位有了小错，群众有意见进行调整，有的是业绩平平群众反映进行调整，这种调整一般都是作为异地交流干部安排，一方面影响了我们提倡异地交流培养干部的声誉，把异地交流作为一种惩罚；另一方面接受地区感到不满，认为上级把这些地方作为充军发配的“西伯利亚”，伤害了这些地方干群自尊心；再一方面作为被调整的干部产生强烈的不被信任感，怨气满腹，外界的舆论使其灰心丧气，抬不起头，当然谈不上什么创造新的业绩，还有的领导一见领导者才在一个单位刚刚熟悉情况，取得一点进步成绩，马上提拔升迁，一是被提拔者的工作热情没有极大发挥，工作经验没得到积累，容易养成花架子的陋习；二是群众意见较大，对蜻蜓点水式的干部反感，而且该单位的工作也受影响，一个领导刚有思路刚开头，刚铺好架式就走了，另一个来又是一套新路子，几反几复，工作就受到影响。

（四）引进竞争法

生活中的近亲繁殖，会造成了大批先天不足的残疾人问世，而使用干部中“近亲繁殖”也同样会给整个社会带来危害。它不仅造成编制膨胀，人才流动困难，形成盘根错节的社会关系网，而且会导致正气下降，邪气上升，是非无标准，亲疏定界限，赏罚失当，群众有怨气，单位有惰性。更为严重的是，在少数单位，它还成了徇私舞弊，权钱交易，裙带关系等腐败现象的滋生温床。对此，我们各级领导决不能掉以轻心，必须引起足够的重视。

如何纠正这一现象？不妨搬一块“他山之石”。据说，挪威人喜食新鲜沙丁鱼，而渔民们每次从海上归来时，沙丁鱼在途中就死了，唯有一艘船总能带着活鱼返港。其中奥妙就是该船在鱼槽里放了几条鲶鱼，沙丁鱼因受到威胁而四处游动，从而避免了窒息而死，人称之为“鲶鱼效应”。可见，要想避免干部队伍“近亲”而引起的“窒息”，也需要大胆地调入一些“鲶鱼”，断然调出一部分“沙丁鱼”，加强干部队伍交流，引进竞争机制，使干部队伍真正活起来，打破清一色，造成一个“能者上，劣者下”的生动局面。因此，领导者在选配干部时，一要注意防止出现“家庭式”、“亲友式”的血缘链；二要打破由老熟人、老朋友构成的关系链。要建立一套科学完善的用人机制，使干部选拔使用更加科学化和法制化，做到有章可循，有法可依，从根本制度上解决干部队伍素质的退化问题。

怎样留住人才

一、留住人才

在管理的过程中，要注意对人才的培养，让人才与单位融为一体。

人既是感性的又是理性的。职工既希望能够受到关怀，又希望发挥自己的能力为单位创造点什么。如果这些愿望得不到满足，那么员工便会感觉到失望，或许领导能够发给很高的薪水，但在有些时候，高薪也留不住人，更何况有时管理糟糕到危及单位生存的时候！

美国的 AH&B 是一家顾问公司，其业务主要是信息咨询和规划设计等。在八十年代初，它的营业额迅速增长，每年有 600 多万美元之多。所以利润很是可观。因为收入不错，三位创立人决定用高薪来引进人士，以扩大公司规模。因为高薪和 AH&B 公司令人喜悦的发展速度，许多人才被吸引了过来，他们都希望能在 AH&B 公司一展身手。

可是，三位领导对新雇员并没有做出太多的安排，他们把全副精力放在行销工作上，去追求新合同。

沙特阿拉伯的一个好机会使他们非常着迷（设计一个全新的城市）。三位领导草草地给新进的人才们安排了工作然后便沉迷在这个方案中，把大量的时间和金钱都投入到建议书的拟定上，他们不时地飞往沙特阿拉伯，跟那些沙特阿拉伯的官员们周旋，把公司的业务完全放在一边。

刚刚进入公司的人明显地感觉到被冷落了。

领导们把建议书及时地提交沙特阿拉伯人。然后他们开始等待着开标的结果，这个过程持续了好几个月，公司的动力开始减缓，人们开始对工作不抱什么热情了。可是三位创立人对此毫无觉察，心思完全放在了投标一事上。接着有一些人才开始离去，常常他们也带走了一些客户。这种情况开始多起来了。AH&B 公司的三位创立人有一天清晨醒来，忽然发现他们那一个美丽的梦破灭了，他们没有中标，当他们回过头来注意公司的时候，发现公司也只剩下了一个空壳。最大的客户也跟着离职员工走了。

留给领导们的是解散公司。这一次，领导被员工炒了鱿鱼。

为什么会有这样的结果？公司不像一个家庭，它没有温暖，没有亲密；公司更像一个旅馆，领导们来了又去，员工们来了又去，没有交流，只有失望。这样的结果是必然的，人去楼空，公司解体。

这里，我们不得不提出一个管理科学的概念——积极管理。一个追求增长的企业应当有一个明确的发展战略，这个战略是企业得以吸引人才的一个主要因素。管理者要根据员工的个人特色来分配以相应的任务和工作，管理者根据事业发展进程来与员工进行及时的交流，听取他们的意见想法，并对不足之处进行指正。对于表现良好的员工要给以鼓励同时引导大家向他们学习。而员工则是把企业的发展看成了与自己的前途休戚相关事情，为此，员工在积极工作的同时，就自己的工作中遇到的问题，以及对公司发展的看法和其他想法，与上级实行无间的交流、反馈。

一个无形的纽带把整个企业给紧密地联系起来，这个纽带使企业中不再是机械地运动而是温情与活力的家族般地运行，积极性与旺盛的生命力使企业朝着既定的战略踏实地进展，这个纽带就是积极管理所形成的企业精神和企业文化。

相反，如果人们对于组织机构的期望不能够得到回应，决策制定人与一般员工的距离拉远了，参与感不能够得到维持，人们发现自己积极、创造性地去工作的态度没有得到任何支持和理解，一种烦躁伴着不安感和失落感充

斥着员工的心灵，这时候即便是高薪水的诱惑也失去了威力。人们便采取了另觅知音的做法——有谁愿意在“呆人”职位上常久滞留使自己因公司而不能得到能力的发展呢？

放走人才，便等于扼杀企业的生命。

二、因人而异地使用人才

现实生活中有不少人因种种原因抱有不满意情绪，或怀才不遇，或能力一般但因嫉妒别人而产生不满等，作为领导者必须对这些现象予以重视，以使人尽其才，发挥每个员工的积极性和能力。对于没有实力而没有得到应有地位的人，千万不能迁就，对那些没有能力还受到处说风凉话的人，可以委派一些艰难的工作，也许他们从此就闭口不言了。

对于马马虎虎的部下，最好不要委以重任。但这种人，也有他们存在的价值，那就是他们对任何事情都持乐观的态度，所以能为整个集体带来一种活跃的气氛。领导者可以充分发挥他们的乐天派精神，以起到鼓励整个集体士气的作用。比如让他们主持宴会之类的工作就很合适。

在现代社会中，很多领导的亲戚和家人都仗着自己的靠山狐假虎威，一般领导对这些人无可奈何。这的确是一个很棘手的问题。

爱狐假虎威的部下如果真正有能力，倒是可以借他们的社会关系来促进自己的工作，注意使用提拔他们。但领导自己一定要掌握分寸，不要当着其他人的面与他们显得过于亲密，更不能因此而受控于人。

爱狐假虎威的人如果没有能力，就不要过分地迁就他们。但不要与这种人为敌，而可给一些他们力所能及的工作去做，尽可能地不要让他们本人感觉到自己被重用。多注意他们的优点，少谈他们的缺点。

三、留住人才的方法

留住优秀的员工并不是一件很困难的事，只要当领导的在工作中生活上给人才营造公正平等与融洽的环境，使他们能在你的领导下有一种自我价值成就感，人才便会忠心地在你的旗下勤奋工作，回报于你。

下面是一些留住人才，使之发挥积极性的办法，有很好的参考价值：

(1) 委以更多的责任。

(2) 付给丰厚的报酬。

(3) 时常与他谈一谈他们的工作，取得认同。不过这些简单的方法还不能杜绝大部分公司里发生的人才外流的问题。优秀的人才总是不断离开优秀的公司。下面就是你能够采取的防止他们离开的方法。另外，不要忘记有的时候你是无能为力的。

(4) 努力挽留离去的人才。如果一个优秀的员工离开公司去接受另外一份工作，他的领导竟全然不知而大吃一惊，这实际上是该公司管理不善的一个信号。公司里面应该有人事先就觉察到，并做出努力使这位不得意的职工回心转意。

优秀的经理对其属下的要求、工作的阻力、有什么事在使他们生气等，都应该非常敏感。员工的情绪处处都会表现出来，有时他们会迟到，工作拖拉等。你或许不能解决所有这些烦恼。但是你应该了解他们的困难并表示同情，有时候这些就足够了。

(5) 满足人才的志趣。一个员工的工作表现并不总是显示出他对公司的看法。常常有这样的情形，某个员工仅仅依靠自己的才能和遵纪守法的习惯就能够在某个岗位上工作得极为出色，而实际上他本来对这项工作毫无兴趣。

例如，在某部门有一位经理工作得极其出色，不断打破销售纪录，可是他内心梦想的工作却是该公司的电视部。从公司的角度考虑问题，他当然应该留在原部门，去继续创造纪录。但现实问题，如果他一心要搞电视工作，其他公司满足了他的要求，他很快就会离开公司。

对这个问题，非常有效的解决方法是让他同时插手两项工作。他如果确实很优异，那么参加电视部的工作不会影响他在原部门的工作，相反却会拓宽他的知识面，使他继续与公司在一起这样双方都获得了满足。

(6) 领导要和人才交流思想。如果说一个经理有责任对其助手的思想状况敏感地做出反应，那么这个责任是两方面的，作为员工，他们应该向领导诉说自己的思想波动和要求，而领导们虽然难以探测他们的内心秘密，起码应该使员工们能够接近自己，并暴露思想动态。

(7) 快速提拔。有时候，领导会有幸得到这样一个员工，其能力极高，以致没有人怀疑他一定会沿着台阶一直升上去。问题只是，升到什么位置以及以哪样的速度上升。领导在提拔这个员工时一定要多动脑筋，因为他很可能会给你的公司机构带来破坏。如果没有处理好这个问题，你不仅会失去他，同时还会得罪其他留在公司的职工。不用说，这是一个高级的烦恼，但是请不要轻视它。

一家公司曾聘用过一位年轻人在海外高尔夫部门。几个月之后，他就显示出非凡的能力，其上司相比之下显得黯然无光。如果将年轻人提拔到他应该的位置，那他的上司将会因为不满而破坏公司的安定。于是公司把他调到公司某个驻外国代表处担任主任，充分的发挥他的才能。那位年轻人实际上

连升了三级，但公司里没有人注意到他的三级跳，也没有人发牢骚。

(8) 重视有前途的年轻人。在任何一个公司，新聘用的那些刚刚从大学或商学院毕业的优等生最容易跳槽，一般在两年之内。他们是公司花了很大的力气争取的人才。令人悲哀的是，他们也是各公司所忽视的人才。

一个精明的、怀有雄心壮志的员工如果在加入公司被扔在底层，任其沉浮，那么在找到一个新天地后，立刻离开你的公司是一件非常自然的事。解决的办法是：在最初 12 个月，将新的雇员看成一笔投资。如果你失去他们，确实是公司的损失，因为你只好在另外一个雇员身上投资。在这 12 个月时，观察他们，培训他们，让他们有机会接触公司最有能力的人员，促使他们负责一些稍稍超过其能力的项目。就像一切投资一样，这一项投资你不要希望立刻就回收利润。他们在你的公司呆的越长，利润就越高。

(9) 报酬。较高的报酬当然是吸引人们跳槽的最大的原因之一。在这个问题上你基本上无能为力。尤其是你认为对某个雇员已经支付了与其能力相当，甚至超过其能力的工作。

你可以试着与他们讨价还价，但这种方法在工资问题上无论对雇员与公司都没有什么益处。

波顿国际公司发表了一篇有关人才关于工资待遇的研究文章。这篇文章的研究对象是 450 名调换工作的经理。其中有 40 名在工资问题上与老板做这样那样的讨价还价，27 个接受了提高的工资，继续留在原来的单位。可是在 18 个月之内，这 27 人中的 25 人不是自己离开了公司，就是被解雇了。这样看起来，工资金额并不是解决他们问题的关键。

四、提升要有原则

提升，是对员工卓越表现最具体，最有价值的肯定方式和奖励方式，提升得当，可以产生积极的导向作用，培养向优秀员工看齐和积极向上的企业精神，激励全体员工的士气。因此，领导在决定提升员工时，要做最周详的考虑，以确保人选的合适，提升还应讲求原则，不能凭个人的喜好而滥用领导大权。

什么是擢升依据呢？一定要根据他过去工作业绩的好坏，这是最重要的擢升依据，除此以外，其余条件全是次要的。因为一个人在前一个工作岗位上表现的好坏，是一个可以用来预测他将来表现的指标。切忌根据人的个性、你是否喜欢他的性格做为擢升依据。擢升不是利用他的个性，而是为发挥他的才能。这也是最公正的办法，不但能堵众人之口，服众人之心，而且能堵住后门，让众多的“条子”失效，避免陷于员工间的勾心斗角。

这个道理虽然简单明了，可是许多人往往做不到，主要是因为我们的爱跟着感觉走，被表面的现象欺骗，以致失去了判断力，在很多时候，擢升一个员工往往是因为他同主管发脾气，主管喜欢他的性格。比如主管是快刀斩乱麻的人，他就愿意擢升那些干脆利落的员工；主管是个十分稳当、凡事慢三拍的人，就乐意擢升性格优柔寡断、谨慎万分的员工；主管是个心直口快的人，他就不提升那些说话婉转、讲策略的人；主管是爱出风头、讲排场、好面子的人，就不喜欢那些踏实、“迂”的人。这是一个误区。另外，还有一点，主管普遍喜欢擢升性格温顺、老实听话的员工，而对性格倔犟、独立意识较强的员工不感兴趣。这样提升的结果，很可能用人失当。被擢升者很听话，投主管脾气，也“精明强干”，工作却搞不上去，而且浪费了一批人才，一些性格不合主管意而又有真才实学的人却报国无门。

所以，主管在擢升员工时，千万要记住：不管你喜欢他的个性也好，不喜欢也好；也不管他个性乖戾、孤僻也好，温顺柔和也好，都不必过多地考虑，而把注意力集中在他们以前的工作业绩上，谁的工作实绩好，谁就是擢升的候选人。

五、如何对待执意辞职的员工

现在企业经常遇到这样的事，某些企业需要的技术骨干或是重要岗位的员工如司机、业务员等要“跳槽”，到效益更好的单位（如三资企业）或大机关，这些员工都是企业的精华，一旦流失，企业损失很大。于是企业坚决不放，辞职都不允许，人走了也不给档案，还以退房等手段卡住不放走。想走的职工也托关系走后门，或者大吵大闹纠缠领导，有时甚至闹到剑拔弩张水火不相容的地步。有这样一个典型案例：北京某厂技术科负责人郭某设计的产品曾多次获奖，对厂里贡献颇大，厂里奖励过郭某一套房。后来厂里怀疑郭某私自为外厂干活，撤销其科长职务，调到与技术无关的岗位。郭某因为发挥不了特长，要求调到某三资企业。企业坚决不放，因为现在厂里经营十分困难，专业队伍不稳定，同意郭某调走会使更多的技术人员外流，现在不安排工作只是暂时的，以后还是要用的。而郭本人去意已坚，说什么也不在厂里干了。最后经人才交流中心仲裁，郭某终于去了三资企业，但厂里一直不给转行政关系、组织关系。

再如，某三资企业好不容易招聘到的几名德语翻译，突然提出辞职，中方管理人员坚决不同意因为合同未到期，放走几人会跟走一大批。问题反映给外方总经理，总经理批示很简单：“凡是要走的员工都应该同意他们走，强制留人，心情不舒畅，是做不好工作的。”走时总经理专门开个欢送会，送给每人100元，一张名片，表示以后有困难可以直接找他，愿意回来也可以。一席话说得大家热泪盈眶，以后果然大家又回到这家企业，并且还推荐了几个人。

如何处理这种事呢？首先要搞清人才流动的意义、作用和发展趋势。人才流动是人事制度改革中的新事物，对传统的干部“部门所有制”、“员工服务厂家终身制”是一个冲击、一场革命。人才合理流动有利于生产资料和劳动力的最佳组合，充分发挥人的潜力。随着改革的深化，人才流动将有更大的自由度。发达国家的人才流动是很频繁的，不必赘述。我国很多开明的企业家也欢迎人才流动，一位求职大学生问著名企业家：“调人后还可以再出来吗？”这个企业家爽快地回答：“当然可以。”

其次，对企业来讲，人才流动也是好事。传统的国家统一分配科技干部的方法实际上已满足不了企业的需要，企业可以到广阔的人才市场去挑选人才。然而，人才流动对企业产生较大的压力，要留住人才，企业就要有凝聚力，就要重视人才，关心爱护人才，为人才成长创造一个好环境。我们的工作重点要放在如何增加企业凝聚力上，而不是用种种行政措施不让人走。有些人跳槽为了钱，但也有相当部分人才跳槽是因为人际关系不融洽、特长得不到发挥、得不到领导重视。当然，这里指的是人才的合理流动，如权力高收入抛弃了技术专长、人才流向过分集中、涉及保护国有企业技术机密等问题时，权威部门要有相应的政策，从宏观上调控人才流动的方向。

第三，对于执意要走的员工还要搞清他走的动机。是因为和领导、同事关系不融洽，离家远，还是因为企业效益差？然后再做说服劝告工作。如果企业在用人关心人等方面确有失误，可以坦率地承认并立即改正。任何企业都不可能把所有事考虑得那么周到，承认失误，正好表示爱才的坦诚，可以劝告其眼光放长远点，着眼于企业前途，希望他增加点责任感、使命感，与厂子同舟共济，共渡难关。总之要对症下药，但是千万不要说：“只要我在一天，你就别想调走”之类伤感情的话，这只会激化矛盾，他要是还有点犹

豫不决的话，这会儿也铁了心，因为他明白，即使不走，今后没好果子吃了，甚至向极端方向发展。如果做了很多工作，对方仍然要走，明智而现实的做法是开绿灯放行。因为强扭的瓜不甜。留人留不住心，人才潜能发挥不出来，只能产生负作用：一是个人不好好干，甚至吃里扒外，把单位技术资料外传；二是搅乱人心，影响其他人。有些企业反而采取升级的办法，对要调离者降职、调换工作、企图“杀一儆百”最后发展到意气用事，企业为不放人而不放人，个人为调走而调走。其实这正好南辕北辙，要调走者后路已无，一心要走，舆论也会日渐同情他，因为干部一般对单位都做出过贡献，现在和单位闹僵被贬，大家心理上会感到为卖命落到如此下场而寒心，害怕自己有一天因为调走或什么事得罪了领导，和他一样下场。这实际上也挫伤了不走者的积极性，损害了企业形象。如果我们像上述那位外方经理一样，效果恐怕会大不一样。开一个小范围的欢送会，肯定过去的成绩。给予实事求是的评价，表明忍痛割爱的心情，这样的好聚好散是有战略眼光的作法，调离者感恩戴德，留下者看到企业爱才，处理问题实事求是，充满了温馨和人情味，不是人走茶凉，无形中企业树立了良好的形象。

需要强调的是，企业如有正当的理由，完全应该理直气壮地维护自己的权益。如某些大学生与北京一些企业签订的服务合同期未届满就想走，一些人利用企业做进京跳板，一进京就想走，这些都是不允许的，国外高薪雇佣的球星都必须在合同期内履行义务，否则将追究责任。这是一个基本的法律常识，企业当然不能放。即使同意调走，也必须按有关规定办理，该退的培训费要退，该上交的技术资料要交清，这些都属具体操作问题，不作赘述。

用人的艺术

一、李光耀的用人思想

新加坡开国元首李光耀，在总理任上 31 年，把一个殖民地留下的满目疮痍的新加坡治理成了一个举世瞩目、欣欣向荣的现代化工业国家。综观新加坡的成功，固然可以总结出很多方面的经验，但最关键的一条，是李光耀及其领导的新加坡人民行动党采取了一条正确的用人路线。李光耀曾说：“我们一无家底、二无资源，唯一的法宝就是知人善任，重用人才。”因此，在某种意义上说，新加坡的成功是李光耀推行“人才战略”的成功。

（一）“开发人才是我们的第一要务”

1959 年新加坡独立，开国之初，百废待举，依靠什么来振兴国家经济呢？在千头万绪中，李光耀抓住了人才这个根本。早在 1960 年，李光耀在党内大声疾呼：“开发人才，尊重人才，依靠人才，是我们的第一要务。”为了推行“人才战略”，李光耀采取了不拘一格用人才的方式。一方面，充分发挥党内人才优势。1959 年人民行动党执政后，党内专家吴庆瑞、杜进才、贝恩等都担任了内阁要职，在国家经济建设中发挥着重要作用，后来吴庆瑞被称为“新加坡经济之父”。另一方面，广泛网罗优秀人才。厥章远，这位出生于中国大陆、学成于澳大利亚的海外学子，1900 年来到新加坡后，在城市规划上有独到的创见，在建屋局工作不到 3 年，便被委以局长重任；王鼎昌，这位 1967 年从英国学成归国的年轻人，由于工作出色，1972 年便提升到了交通部长的职位。不仅如此，李光耀还极力在全社会促成一种“开发人才、尊重人才”的风气。国家发展部长林金山在发现人才、知人善任方面做出了贡献，李光耀亲自提名他为“麦格赛赛奖”候选人。在颁奖仪式上，他盛赞林金山是“善于把人才与资源结合起来的超级建筑师”，号召大家向他学习。正是由于党内外一大批优秀人才的齐心协力，新加坡的经济迅速实现了起飞。

到了 80 年代新加坡已经成为亚洲“四小龙”之一，但李光耀仍念念不忘开发人才、培养人才的重要性。他在 1980 年国庆演讲向全国号召：“新加坡几乎没有什么天然资源，要保持每年提高生产力百分之六至八，维持经济增长，必须充分开发人才资源。”为此，他在总理公署增设了铨叙组，专门负责安排有才能的人担任各种职务，发挥他们的作用。与此同时，还在全国广泛开展了以培训电脑人才为主的高新技术人才为主的高新技术人才培训运动，每年培训电脑操作及管理人员近千名。由于人才先行，不仅满足了迅猛而至的电脑时代的人才需要，而且很快实现了新加坡产业由劳动密集型向技术密集型的转变。

（二）“只许清水流，不许污水淌”

李光耀非常注意从中国古代思想中吸取营养。他熟读中国经史古籍，对《全晋文》中提出的“弘济滋务，在乎官人”的思想推崇备至，不仅自己牢记在心，而且推荐给阁僚们读。他认为，要治理好国家，任用和管理好官吏是至关重要的。因此，他在新加坡推行了一套完整的“严格吏治”的管理办法。

严格标准。李光耀常说，“你要想当一名公务员，就必须有奉献精神；你要想赚钱，就去经商。”“当领导的人不能自私自利和以自我为中心，人民行动党的每个干部必须抱着利他主义，有一种肯为同胞做事的气概。”在他的这种思想指导下，新加坡的公务员录用，不仅规定了严格的文化专业标准，而且规定了严格的思想政治标准。

严格管理。李光耀形象的把公务员队伍的管理比作新加坡的治理。他说，“对人才，要爱护，也要教育。就像治理新加坡河一样，只许清水流，不准污水淌。”为了做到“只许清水流，不准污水淌”，一方面，新加坡政府制订了一系列旨在调动公务员队伍积极性的激励措施，如实行比较高的工资标准，实行公职人员公积金制度等；另一方面，制定了《公务员守则和纪律条例》、《防止贪污条例》和《没收非法利益条例》等法律法规，用制度来防止官员的腐化堕落。对于堕落者，则坚决依法惩处，毫不手软。原商业事务局局长是一位打击商业犯罪的能人，在打击商业犯罪方面功勋卓著，但后来在两件小事上被法庭认定犯有轻微欺诈罪，判坐牢一天，还被开除公职，永不录用，公积金也破全部没收，郑章远，这位早年曾作出突出贡献的新加坡功臣，晚年未能经受住不义之财的诱惑，犯了受贿罪，他向李光耀求情，请求宽大处理。李光耀没有因为他的早期贡献搞将功补过，而是指令严加查处。

在李光耀的严格管理下，新加坡的政府成为世界上公认的廉洁政府，新加坡的公务员队伍被认为是世界上少有的一支高素质的队伍。

（三）“确保出类拔萃的人当权”

在李光耀“人才战略”中，有一件值得称道的事，就是顺利地实现了新老领导班子的平稳过渡和交接。

接班人的问题，是战后新兴国家的第一代领导者普遍感到棘手的问题。许多国家都因为这个问题处理不好而导致政局动荡。有鉴于此，在1967年，44岁的李光耀便把培养接班人的问题早早安排上了议事日程。他认为、不管主观上愿意与否，领导班子的更替都是不可抗拒的自然规律，除非希望国家处于无政府的混乱状态，否则，就必须尽早创造一个健康的、自我延续的权力结构，为此，70年代初，人民行动党全党动手，开始有意识地在政府法定机构、工艺学院、国营厂矿企业和选区公民咨询委员会物色人才。吴作栋、陈庆炎、艾哈迈德·马塔尔、苏友亚·达纳巴兰等优秀青年人才就是在这个时期被发现和得到培养锻炼的。

为了使全党和全社会关心和重视领导班子的新陈代谢，认识领袖必备的素质，李光耀一再向国人宣讲自己的观点。他说，“我们必须确保出类拔萃的人当权，才能促进新加坡的进一步发展。如果能干、廉洁和有原则的人不当政，辞却不前，任由庸才和投机分子执掌大权，政治和经济必然会动摇、崩溃，新加坡将近20年辛苦取得的成就将付之东流。”

在培养接班人的方式上，李光耀采取的不是“钦定”一个人，而是培养一群人的方式，他认为钦定一个人，不易形成一个团结共事的领导核心，而且出现失误的可能性要大得多。如果选拔的是一群人，让他们在实践中是锻炼，在竞争中成长，在他们中产生公认的领袖人物，这样形成的领导核心要可靠得多，也要成熟得多。

二、唐太宗的用人之道

唐太宗常常告诫群臣说：“选用精明强干的官员，数量虽少，效率却很高，如果让唯唯诺诺的无能之辈占居高位，数量再多，也是人浮于事。”

唐太宗经历过隋朝末年的动乱，亲眼看到号称“甲兵强盛”的隋王朝，在农民起义的风暴中倾倒瓦解，看到隋王朝官府由于人员繁多，办事拖拉，给老百姓带来的灾难。鉴于隋朝倾覆的教训，他决定改革官制，坚持“官在德人，不在员多”的方针。他认为任用官员，宁愿少而精，不愿多而滥，重要的是注意经常考核官员的德才。

唐太宗把没有真才实学的人，比作在地上画饼，只能看，不能食用。他责成房玄龄负责调整规划州县的行政区域，减少赘员。唐太宗还亲自督促削减中央政府机构，把中央文武官员从两千多人削减为六百四十三人他还提倡对年迈体弱的官员给予妥善的安排和荣誉，使他们乐于让贤，让更多年轻有为、办事干练的人有机会为国效力。

唐太宗治理国家，注意发挥各部门的作用，让他们各负其责。

公元630年（贞观四年）的一天，唐太宗问大臣们：“隋文帝这个皇帝怎么样？”

有个大臣说：“隋文帝勤勉治国，批阅全国的书表奏章，往往从黎明直到日落西山。隋文帝召集大臣们进宫议事，常常忘记时间，到吃饭的时候还没有完，就命令侍从把饭送上来，边吃边议事。”

唐太宗开怀大笑，爽朗地说：“卿等只知其一，不知其二。隋文帝总怕大臣对他不忠心，大权小权一人独揽，什么事都由他一个人做主，不肯交给下属去办。他虽很辛苦，事情不一定办得好。大臣们摸透了他这个脾气，都不敢直言，常常是顺着他的心思说话，口惠而实不至，我怎么敢像隋文帝那样？天下地方这么大，四海的人这么多，国事千头万绪，只有请各部门去商量办事，遇到大事报告宰相认真考虑，有了妥当的办法，再报告我准奏，然后执行。天下各种事情，都由皇帝一个人来决定，那怎么能行呢？如果皇帝一天处理十桩事，就说五桩事处理得尽善尽美，另外五桩处理得不好，一天出五条差错，日积月累，年复一年，谬误积起来，岂不是要毁坏国家吗？官以能任，把事交给有才能的人办，自己高瞻远瞩，专事考核官员的功过，于国于己不更好吗？”

唐朝中央最重要的机构有三个：中书省，负责对军国大事提出处理意见，替皇帝起草文书；门下省，负责审议中书省和有关方面的意见奏案等，如果发现错误要予以指正；尚书省是个执行机关。这三个机构互相制约，为的是把事情处理得周到些，少出差错。唐太宗非常重视中央行政机关负责工作人员的德才，配备得力干练的官员，作为中书省、门下省、尚书省的主要长官，并强调各个机构要备负其责，不许马马虎虎，互相推诿；不许互相掣肘，故意刁难；要秉公执法，不徇私情。

唐太宗曾对大臣们说：“中书省、门下省，是重要的机关，都要选拔有才能的人来主持。皇帝的指示、文书，如有不妥之处，请诸位大臣提出意见再议。近来，有些大臣只是顺从我的旨意说话，唯唯诺诺，不负责任，没有人提出不同意见，难道能这样为官吗？如果不认真考虑政事，只是在决定、文书签字盖章，上来下发，那谁都会干。从今以后，如果朝廷的决定有什么不适宜的，各位大臣请直言相告，不得明哲保身、佯装不知！”

唐太宗唯恐治理国家出现失误，总是强调为官一定要“善政”的问题。

有一次，他对大臣们说：“设置中书省和门下省，本来为的是防止差错。人的意见有所不同，有的赞成，有的反对，这是正常现象，只要是为了公事、都应坦率地提出来。可是，有的人偏袒自己的短处，别人提出不同的见解，就怀恨在心，有的人怕丢面子、失去威望，明知事情不能那么办，也含糊其辞，不了了之。这样的官员为了不得罪人，竟害了天下的百姓，这实在是国家的附赘悬疣，一定要谨慎防范呀！诸位大臣要大公无私，议论朝政得失要酣畅淋漓，万万不可异口同声、唱一个调子。”

多年来，由于唐太宗坚持“官在德人，不在员多”的主张，唐朝贞观时期，出现了官员精干、政治清明、生产发展的局面。唐太宗所提倡的“精官”与“善政”一直为后代所称颂。

三、武则天的用人术

“通经史、多权谋、刚强机智”的女皇武则天，执掌朝政近50载。在此期间，唐代社会经济文化运动的轨迹依旧向前伸展，政局稳定、民生安宁、人口骤升，“贞观之治”的兴盛局面继续得以恢弘。武则天政治上的成功，自然是多维因素的综合效应，但其中很重要的一条，是她采用了“广开仁门、尽揽贤才、打破门阀、用人唯才、广听劝谏、爱惜人才、严于考课、奖惩人才”等高超的用人艺术。

选才：广开仁门、尽揽贤才

为了广揽人才，武则天大胆改革，通过发展科举、鼓励荐举、提倡自荐、举办“特科”等多种途径选拔人才。

（一）完善科举，选用人才。科举制始于隋、盛于唐。武则天统治时期，进一步发展了科举取士之制，不仅扩大了每次中举名额，而且创设了“殿试”和“武举”等。在一定程度上打破了陈腐的门第观念的束缚，选拔了一些具有真才实学的官吏。

载初元年，为了表示对选官的关心和人才的重视，太后亲自“策问贡人于洛城殿，数日方了，殿前试人自此始”。通过殿试，皇上当面与应举之人商讨对策而观其才识，武则天以此方式选拔了不少像狄仁杰、姚崇、宋一类政绩斐然的相才。

武周长安二年，为了加强军事力量，武则天决定打破旧的“将门必武家弟子”的“内举”制度，初设“武举”考试“马射”、“马枪”、“习骑”、“负重”多项，“教人习武艺，其后每岁如明经、进士之法，行乡饮酒礼，送于兵部”，进行考试，“课试之法如举人之制，取其驱干雄伟，应对详明，有骁勇才艺及可为统帅者”。运用这种武举之法，武则天得以破格擢拔了大批智勇俱全的军事将才，如程务挺、王方翼、李多诈、黜常之等多至数十人。武举对于军队素质的提高、战斗力的增强及武周政权的巩固无疑有重要效果。后来，武则天又制定了“诠注法”，旨在注意口试并直接了解和观察举人。

（二）鼓励荐举，提倡自荐。武则天“践祚临朝”，深知“为政之本，必先人事”。为此，她“尤务擢拔，弘委任之意，开汲引之门，进用不疑，求访无倦，非得人荐士，亦许自荐其才”。并屡下《求贤制》、《搜访贤良诏》，明断“上之临下，道莫贵于求贤”，积极鼓励大臣们推荐人才，“令文武官员五品以上各举所知”。武德五年，则天诏令“京官五品以上，及诸州总管刺史，各举一人，其有志行可录，才用未申，亦许听自己具陈艺能，当加显擢，授之不次”。

为了更好地招致人才，公元678年，武则天下诏“京文武职事官三品以上每年各举文武，力能堪任将帅，牧首者一人”。如朱敬则知政时，荐裴怀古、魏知古等，皆被重用，“则天以为知人”。宏道元年，则天令“京官六品以上清望官及诸州岳牧，各以己之职推让三人，并以名闻，随即升擢”。后来狄仁杰推荐张柬之、姚崇、桓彦范等数十人，“率为名臣”。

不仅如此，武则天还进一步扩展举人范围，以五品扩及六品、九品，并允许自荐。垂拱元年，徐敬业起兵被镇压后，武则天采取非常措施，“诏内外文武九品已上官及百姓，咸令自举”，经考察后量才录用。她下令所铸的那个铜匚，东边有一个叫做“延恩”，就是专门接受南赋、颂，请求当官的表疏。天授元年，她令存抚使十人分巡十道，荐举本道人才。公元691年，

好亲自引见，并让这些被举之人一律试作某官。后来，“武太后又以吏部多不实，乃令试日自糊其名，暗考以定等，从而杜绝舞弊之门，以求公平选才。

武周天授三年，武后招“引见举人，全部授官，从试风阁舍人至校书郎不等”。从此，大量新推举的人员被升任为政府各级官吏，“垂拱以后，每岁常至五万”。公元697年，支部又设员外官数千人，同正官一样受俸禄。这样，通过“举人”、“自举”，武则天选拔培植了一大批从中央到地方的官吏。据不完全统计，武则天统治之时，进士有千余人，录取的人数比唐太宗时期增加一倍多。从而为武周政权之安定、经济文化之繁盛，积累了较为雄厚的人力资本。

用才：打破门阀、唯才是用

在用人方面，武则天主张“用人唯才，无隔士庶”，破除“上品无寒门，下品无士族”门阀专制，不以等级、门第、资历为限，广开才路，以“务取真才实贤”。比如，狄仁杰才学横溢，时人有“狄公之贤，北斗之南，一人而已”的赞誉。武则天听后，便委以宰相之重职，又如李昭德、魏元忠、杜景俭等，边将如娄师德、郭元振等，武则天均委以重任，正是因为武则天任用了这样一批贤臣良将，才使国家免遭内乱外患，保持了正常的统治秩序。

她在称制后，改修《氏族志》为《姓氏录》，更加放手擢拔出身寒微而富于统治能力的出类拔萃之士，培植新官僚集团势力，规定“皇朝得五品官者皆升士流”。所以大批的官僚被列入士族。很多“才德”兼备的中小地主进入封建统治集团。这对旧士族的残存势力无疑是一次摧毁性打击。武则天这一政策的实施，使大量出身于庶族、资历浅薄的封建才子得以擢升录用，从而强化了唐中央集权的凝聚力，限制了士族门阀的离心势力。可见，武则天这种无士庶、唯才是举的用人之术，在当时无疑是颇具效用的。

惜才：广听劝谏、爱惜人才

武则天不仅有着高超的选才之术和用才之道，而且具有一定的爱才之心和容才之量。早在高宗执政期间，就曾建议，要“广言路，杜谗口”。她执政以来，广开言路，大臣们均敢于劝谏。而武则天身体力行，以此倾听臣民之呼声、观察政治之得失、吏治之善恶，正如《旧唐书》所道：“初置匭于朝堂，有进书言事者听投之，是由人间善恶多所知悉。”也正因为如此，故武则天在当时已经博得“纳谏之主”之号。

“武后纳谏知人”之事不胜枚举，如：天性韶警、善写文章的上官昭容，“尝忤旨，当诛”，但武后爱惜其才，所以“止黥而不杀”：初唐四杰之一的骆宾王曾为徐敬业写文，骂及武后政治、生活诸方面，“后读，但嘻笑”，然而当她看到“一之土未干，六尺之孤何托？”“请看今日之域中，竟是谁家天下”等句后，却盛赞骆宾王的才华，无不惋惜地说：“宰相之过也，人有如此才，而使之流落不遇乎”，并下令设法找到骆宾王。后来武则天虽未找到骆宾王，却充分反映也她的宽广胸怀和爱才之心。

爱才：严于考课、奖惩人才

对于官员的考核，武则天亦是颇为重视的，她坚持“按名责实”的升迁原则，奖惩分明。她用人讲究实效，主张根据官吏考绩的优劣决定其升迁，派遣巡察使视察各道，“每道所察吏，多者二千，少亦千计，要在品量才行而褒贬之”。早在辅佐高宗之时，她就进言，“百官任事久，材官位下者，得进阶申滞”。684年，武后临朝称制，整饬吏治，改革官制，“初置右御史台，察州县吏善恶，风俗得失”，加强御史台对内外文武官吏和军队的监

督，规定州县等地方官“若能肃清所部，人无犯法，田畴垦辟，家有余粮”，即予以升奖；反之，“反政苛滥，户口流移”者，则严加惩罚。官员提升得有才能和实绩，徒有虚名的平庸之辈不可擢拔。这就在客观上迫使为官者不得不尽力从政，做出成绩，从而有利于唐代吏治的整顿，继而促进了当时社会经济的发展。

综上所述，我们不难发现，武则天有其高超的用人艺术，不愧是中国历史上一位杰出有为的女政治家。虽然她也取用亲属和一些品质恶劣的酷吏，造成了不少冤狱，但从整体上来说，她还是坚持了“任人唯才”、“严于课责”、“知人纳谏”、不拘士庶、破格擢拔的用人路线，当时天下的文臣武将多愿为之所用，“人人怀于利，至死而不思退”，这对于我们今天的人才管理工作具有借鉴意义。

四、日本企业的用人特点

日本许多成功的企业在用人方面都有自己的特点，由于用人得当，促进了企业的成功，同时给企业界留下许多可借的经验。

伊藤忠商事公司：重用不墨守成规的人

该公司人事部副部长高岛说：“企业风气是自由豁达而又不讲派系，这对新职员来说无疑是富有魅力的。”除非打破组织的大框框，违反公司的规章，否则公司方面就不会要求录用只会按老样子办事的职员。这是因为，今后的贸易职员必须为适应产业结构的变化而拓宽视野。

松下电器公司：重用尊重人才的人

已故董事长松下幸之助生前曾反复强调：松下公司首先是生产人，然后才是生产电器。松下尊重人才，更尊重人才的情感，松下生前曾说：“在社会上，沟通人与人之间情感的，无疑是一颗体谅的心，这种体谅之心如同荒漠上的甘泉，当人与人之间失去了这种互相滋润的泉水时，就会产生干裂，就会各自飞起来。”

小山秋义商社：重用有危机感的人

小山秋义从商数十年，他的企业由4人小天地发展至今天拥有17个会社，年营业额过百亿日元的企业集团。小山秋义将其成功之道归结于他的“怀抱炸弹”理论。小山秋义对其理论的注释是：“怀抱炸弹”——危机——自信自强——成功——“哀兵必胜”。

丰田汽车公司：重用有实干精神的老实人

丰田公司的一位主管曾说：“本公司每年有40万件改善提案，而美国汽车公司只有6万件，这个差别便造就了车子的品质差别。”“我们不欢迎能言善道的人，这种人经常地提出这个办不到，做了也是白废。他们的聪明往往表现在找寻借口来推托。处世老实的‘傻瓜’才会埋头苦干并提出创见性的建议，我们的企业需要的正是这些‘傻瓜’”

札幌啤酒公司：重用自我开发型的人

该公司的录用考试非常重视面试，并希望得到愿意在全国跑来跑去的这种类型的新职员。该公司广告部负责人说：“必须与公司的变化相配合而使自身也发生变化。具有‘自我开发’的灵活性和强烈求知欲的人是最可取的。”

北海道拓殖银行：重用有强烈好奇心的人

人事部成员金泽先生说：“对新职员寄予的最大期望是在信息化社会中具有强烈的‘好奇心’。”

东亚国内航空公司：重用善于提出问题的人

该公司人事部舟桥先生说：“特别想向那些将来成为企业骨干力量的男大学毕业生强调的是，要有能够提出问题的观念，我们公司在战后取得蓬勃发展，基础还薄弱，只会模仿前人是不可行的。因此，我们需要起用提出问题的新人。”

日本电讯电话公司：重用顽强竞争的人

该公司董事长兼人事部长吉田说：“在机会均等的原则下，录用一批强有力的人才，这些人能够适应伴随民营化而正式进入竞争时代。”

麦克唐纳快餐公司：重用敢于迎接挑战的人

公司负责人说：“麦克唐纳快餐公司寄希望于新人的是，他们将来做分店经理的候选人。因此，他们不应该坐等上级的指示，而应该不断地主动迎接挑战。”

野村证券公司：重用健康忠诚的人

该公司有关领导小林先生说：“证券业务已实现了国际化，我想必须懂得外语，进公司后才学也是可以的，但比这更重要的是健康。”

五、企业内部人才的挖掘

企业的竞争，从某种意义上来说就是人才的竞争。合理调整企业内部人才的使用，可以事半功倍。

实行“一日管理”制

所谓“一日管理”就是企业在某一段时期内，让职工轮流当“一日厂长”或“一日经理”，管理企业内部的事务。

美国著名人本主义学家亚伯拉罕·马斯洛曾提出人的需要层次理论，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重的需要、自我实现的需要。自我实现需要是最高层次的需要。每个人都是潜在的人才，都有实现自我的渴求。有时候，让员工最大限度地发挥自己的潜能要比奖励他一个红包更能令他死心塌地。实行“一日管理”，便可以使那些平时绝少有机会相互交流的按钟点上班的工人、中层管理人员以及工会领袖等都能参与企业的管理，使之确证自身价值，满足“自我实现”的需要，从而为企业尽心竭力，创造更大的价值。

韩国有一家工厂就实行了独特的管理方式——“一日厂长制”。一日厂长如真的厂长一样，拥有处理公务的权力。当一日厂长对工厂有批评意见时，要详细地记录在工作日记上，并让各部门的员工收阅。各部门的主管得依据批评意见，随时改正自己的工作。这个工厂实行“一日厂长制”后，大部分干过厂长的职工，对工厂的同心力都大为增强，更为重要的是对全体员工产生了心理作用，增强了他们对公司经营的参与意识，使他们的积极性得以极大的激发，渴望提出合理化建议以改进工作，实现自我。结果，这个工厂的管理收到显著成效，节省了生产成本 200 万美元。厂方把部分资金发给全厂职工，全体职工皆大欢喜，同业望尘莫及。

放手让 B 级人干 A 级事

所谓 B 级人就是指那些具有丰富的知识、充沛的精力和强烈的进取心，但因工作时间不长而缺少经验的年轻人。虽然 B 级人在经验上稍差一点，但他们受过良好的教育，知识面广，接受能力强，更重要的是，他们有着年轻人独有的本钱——干事热情有冲劲，积极向上有信心，所谓 A 级人则指那些已经具有一定经验，工作上比较稳重成熟的中年人。他们有经验，但工作的热情及信心显然不比年轻人。在台湾许多企业越来越多地采用“让 B 级人干 A 级事”的用人模式，放手让 B 级人干 A 级事，不但能激发 B 级人的上进心，发挥他们的潜在能力，而且降低了企业管理成本。台湾电子行业一位高层管理人员认为：让 B 级人干 A 级事，成绩为 79 分，让 A 级人自己来干，成绩为 85 分，但 A 级人的成本要 90 分，而 B 级人则只要 60 分。用 30 分去补足 6 分的差距，显然是绰绰有余的。

放手使用 B 级人，能调动他们的积极性，充分发挥他们的聪明才智，为企业创造更大的效益，而且能促使 B 级人更快地成为 A 级人，以解决企业内部人才不断层的现象，同时节省了培养人才的大笔费用。

经常性的“人才盘点”

所谓“人才盘点”就是企业内部每隔半年或一年就要让各层次的干部、职工实行一次内部调动，以提高人才的使用效率。“人才盘点”包含了三层意思：

其一，打破以往那种职位高低、工程优劣的等级观念，强调每一个岗位都重要，每一个人物都可适应在不同的岗位上进行工作，并经受锻炼。

其二，强调对人的实际工作能力的培养。一个人在一个岗位上呆久了，容易麻木僵化，看什么都习以为常，反应迟钝。改变一下，换一个岗位，让他们站在一个新的岗位上，他们就可能萌发新的从未有过的想法。同时，在新的岗位上，每一个人还可能遇到许多新的课题，这就迫使他们钻进去学习，汲取新知识，以使自己的实际工作能力得到进一步提高。

其三，“人才盘点”注重的是对人的创造性思维的开发。长期处于一个固定的位置，人的思维就会呈现出既定的模式化的倾向。换个岗位，换个角度想一想，往往会使人的思维呈现出发散式、逆向化的特点，人的创造性思维就会得到极大的激发。

日本久负盛名的大荣公司独有的“前进式立体陈列经营法”便是一位新从别的部门调来的年轻人首创的。当时，大荣公司由于货物太多，来不及运进仓库而杂乱地堆放在商店进门处、影响了顾客的自由出入、因此销售量大减，公司上下一筹莫展。这位新人灵机一动，何不把货物整齐地高堆起，以商品的丰富程度来刺激顾客的购买欲望呢？此举使大荣公司名声大噪，商店销售量总额直线猛增。

全员决策

随着社会的日益发展，集团公司纷纷出现。经营这样规模宏大、产品分散的分司，必须采用一种崭新的经营理念，才能保证公司的销售额和利润的高速增长。公司如果管理得大多，而领导得大少，往往就会削弱员工的积极性。“全员决策”便是极好的方法。

所谓“全员决策”就是那些工人、中下层管理人员都能被邀请出席决策讨论会，与会者彼此平等，各抒己见。一般说来，工人们对自己的工作比老板清楚得多，经理们最好不要横加干涉，因此，全员决策的深入开展，就会沉重地打击公司中的官僚主义弊端，诸如为添置一面小镜子也要盖 10 个公章等许多人力的繁琐程序。公司总部鼓励管理人员在决策讨论中决策，不必去经过种种渠道推给上级部门或董事会。实行全员决策更为重要的是不仅改变了职工的工作态度，使他们对公司的各项工作更为关心，同时更能从中发现和选拔人才，降低了培养人才的费用，从而使公司的劳动生产率大大提高。

每一个企业都是一个潜在的人才库。调整企业内部人才的使用位置，不仅可以从中发现人才，而且也可以在具体实践中造就大批人才。这样既可以降低培养人才的成本，同时也可以激发人才的创新精神，为企业获取更大的利润。

3 挖掘员工潜在动力——激励的艺术

你也许可以干两个人的活，但你永这成不了两个人。要使你的企业有活力、有生气，激励就是一切。

激励的概念

激励的基本原则 激励的确立和实施 激励的方法
激励人的技巧
激励谨记
激励实例

激励的概念

在管理学中，广义的激励是指激发鼓励，调动人的热情和积极性。从诱因和强化的观点看，激励是将外部适当的刺激转化为内部心理动力，从而增强或减弱人意志和行为。心理学认为：激励是指人的动机系统被激发后，处于一种活跃的状态，对行为有着强大的内驱力，促使人们向希望和目標进发。

激励的核心问题是动机是否被激发，所以激励又可称为动机激发。通常，人们的动机被激发得越强烈，激励的程度就越高，为实现目标，工作也就越努力。因而，为了提高员工的绩效。激励在管理工作中被广泛采用。

人的工作积极性是指人的工作努力程度，是对活动和任务的自觉、主动、创造的表现，也包含对工作的兴趣，任务的理解和认识，意志、情感等因素。激励的目的是调动员工的积极性。但是人产生行为往往受精神、体力、环境等方面的影响，人在接受任务时的动机是十分复杂的，甚至是互相冲突的。有的人希望少付出，多获取；有的人对精神奖励，如自尊、地位、威望、称赞、成就感等要求较高；有的对物质补偿如奖品、薪水、福利、休假等要求较高。而激励的因子可以影响人的行为，支配人的行动，诱导人们前进。智慧用人的一项重要工作，就是采用激励方法，促使员工的动机更加强烈，将潜在、巨大的内驱力释放出来，为实现目标努力奋斗。

一、需要激励

人的成长过程无不伴随激励过程。在幼儿时期，父母就以多种方式协助孩子成长：孩子做对了就对他笑，孩子做错了就对他使脸色。这种最简单的激励方式，奖对罚错使孩子慢慢懂得哪些事情可以做，哪些事情不可以做，从小建立起对、错观念。成年人几乎时时处处受别人或自我的激励，在生活上会产生赶超别人的愿望；在学习上会产生奋发向上的勇气；在环境的压力（加工作、晋升、上学、交友……）下会促使自己更加努力地工作等。这些条件反射都是在激励作用之下培养出来的，为了满足自己的愿望和需要，人们的工作和生活中少不了激励。人们总是希望过得一天比一天好，希望自己比别人好，总是给自己设定一些目标，并朝着这些目标努力、奋斗，一旦这些目标实现以后，他们又设定新的目标，然后再向新目标努力、奋斗，人的一生就是一个不断设置目标，实现目标，再设目标，再实现目标……的循环往复上升过程。在这一过程中他人的激励和自我激励是不可少的，它使人们在成长的过程中不断地满足自己。

二、激励是努力工作的动力源泉

人们工作的目的，一是生活的需要，即为了自己和家人的生活而努力工作。二是精神的需要，如在工作中发挥自己的聪明才干，与他人交往享受乐趣，让更多的人了解、认可和尊重自己等。如果目标无法达到，他们就会另求新的职业。反之，他们能够更快更好地达到目的，他们就会稳定地在原来的岗位上继续工作。

员工的努力是一个较抽象广泛的概念，它包括着勤劳刻苦、为单位献计献策、与其他员工或领导处理好人际关系等，其目的是依照领导者指引的方向、目标做得更好，更自觉从单位利益考虑问题，更主动地发挥自己的聪明才智，与领导者一起兢兢业业、勤勤恳恳地为发展目标或任务作贡献，这种努力的动力是激励的结果。如果没有激励，一些员工会得过且过，做一天和尚撞一天钟，尤其是在缺乏反面激励的情况下，他们不担心被辞退，不怕完不成工作，自己的名誉受损，也就不必努力了。

三、有效的激励有助于提高绩效

激励能够提高员工的自觉性、主动性、创造性及工作的热情。员工努力工作的结果，自然是绩效的提高，由于绩效提高。单位的利润就会增加，反馈给员工劳动付出的回报也就增多，员工又会更加努力地工作。也有些激励是无法起作用的；如果员工认为他们所获得的额外奖励不足以弥补他们为之付出的劳动，激励就不起作用，单位非强制性的加班虽然有点补贴，但他们仍不愿意参加就能说明问题；如果单位用来激励员工提高绩效所花费的费用大大高于员工给单位增加的利润，对单位发展也没有好处；如果对员工的激励是强迫性的，比如提高劳动强度等，这种激励不适当就可能挫伤员工的工作热情。由此可知，激励必须恰到好处，不适当的激励可能会损害员工的积极性和利益。如何以最佳的方式激励员工，使员工和所在单位双方的利益最大化，这是智慧用人必须考虑和重视的问题，也是在整个管理过程中，每一个管理者应该努力掌握和有效利用的。

激励的基本原则

俗话说：没有规矩不成方圆。流水没有何道就会泛滥成灾，船只没有航标就可能触礁翻船，火车没有铁轨就必然寸步难行。河道、航标、铁轨的抽象概念就是规矩。有形的事物是这样，无形的事物也是这样，办任何事情都要规矩。规矩也可称为原则。原则是反映客观事物的内在联系和规律。当客观事物的内在关系和规律被人们所认识、掌握，并用来作为准绳时，就成为原则。

激励——作为奖励和惩戒人们行为方式、调动人们积极因素、制止人们不良行为的一种手段，必须遵循一定的规矩和原则。这些原则一定要具备全面性，只有全面才能系统反映事物的本来面貌；一定要具备准确性，只有准确才能根本上体现事物的内在本质；一定要具备灵活性，只有灵活才能呈现事物的活力和发展基本趋势；一定要具备导向性，只有明确的导向才能对事物的扬弃显示出鲜明的态度，告诉人们什么样的动机和行为应受到肯定或否定，社会需要什么，不需要什么，提倡什么，反对什么，怎样才能创造价值、取得成功或危害社会、造成损失，促使人们更加自觉地选择激发积极性的正确方向，引导事物更加健康的成长、推动社会的进步和发展。

原则作为抽象的概念，同数理化教科书一样，只能提供运算的公式和基本方法，不可能包揽一切。在实践中，决不能孤立地、片面地生搬硬套，必须从整体上把握，从联系中思考，用发展变化的观点灵活运用，以规范的激励方式，充分发挥激励的作用和效益。

一、公平原则

一个人对所得的报酬、奖励是否满意不是看其绝对值，而是进行社会的比较或历史的比较，即看其相对值。每个人对报酬与贡献的比率进行比较，如认为这两个比率大致相等就觉得公平合理，因而感到满意，感到心情舒畅，工作的劲头就高。如果认为这两个比率不相等尤其是自己的比率低于别人的比率则感觉到不公平合理，从而影响工作情绪和工作劲头。把个人的报酬比率与同时期同事、同行、亲友、邻居等人报酬比率相比是横比，把个人的报酬贡献比率与自己以前的比率相比较是纵比。一般他说来，人们尤其是年轻人更愿意横比。

前面已强调报酬是相互比较，是报酬与贡献的比率，而不是单纯的报酬。报酬包括物质和精神两大方面，比如工资、奖金、津贴、住房、晋升、名誉、地位等，贡献包括体力和智力两大方面的消耗，比如技术水平、智力能力、工作态度、经验资历、工作数量和质量等。

根据分析，公平激励法首先是多劳多得。得与劳是密切相关的，你想多得吗？那好，你必须多劳。领导者要引导下属相互比贡献，比付出，比劳动，而不是因为自己所得的一部分比别人的所得少了，就口有怨言，胸有怨气，其实若能把自己所得与所劳比率作一全面比较就有可能觉得公平了。

二、实事求是原则

领导者激励操作的过程，就是根据客观存在的需要，施以相应的刺激和鼓励，从而调动人们的积极性，达到激励的效果。这就要求领导者必须坚持实事求是的原则，不断满足和引导人们的实际需要。

人的需要是一个复杂的、多层次的网络体系。尽管人们可以根据不同的标准，来描述人的需要并对其进行不同的分类。但不管怎么样，就需要的最一般本质而言，它是人为了生存和发展对外界对象的一种依赖关系。人有物质生活需要和精神生活需要，前者所表现的是人对自然界的一种依赖关系，后者所表现的是人类社会生活中个体对群体的一种依赖关系。一个人的需要越多、越丰富，固然表明他自身越发展，但也表明他对外界对象的依赖性越强。从根本上讲，人的任何需要都是“社会创造”的结果，例如，人类的祖先最初穿上衣服是出于生理的御寒的需要，而现在人们的服饰发生了很大的变化，这些变化已不完全是御寒的需要引起的，这些变化的每个方面都无不是社会创造的结果。

人的需要，怎样才能得到满足？这始终是一个具体的历史的过程。一方面，它同一定的生产和再生产过程密不可分。如果从需要为生产提供行为动机这一角度来看，那么需要满足是先行的；如果从生产为需要提供现实来看，那么生产又是先行的。可见，两者之间是互为条件、互为前提的。另一方面，任何生产都是在一定的生产关系中进行的。人类的生产和再生产过程也是一个人们的社会关系的生产和再生产过程，所以，一说到需要的满足，就只是在一定社会关系下产生和满足的需要。正因为如此，这就决定需要满足的方式必然是一种具体的社会历史的方式。领导者的激励操作只有符合社会生产方式发展客观要求，反映人们的社会关系的历史趋势，才能真正既肯定和满足人的合理需要，又调整和规范这种需要，使其朝着正确的方向发展，成为促进人的发展的必要的社会形式。也只有这种激励才具有合理性、现实性和科学性。

三、适时性原则

人们社会活动的成功，离不开各种各样的“时机”，古人云：机不可失，时不我待，敏锐地觉察和巧妙地运用“时机”，果断从事，往往可以收到事半功倍之效：反之，就会贻误大事，甚至酿成祸端。这一点在军事活动中表现尤为明显。孙子兵法中就有“兵之情主速。乘人之不及”之说，这种兵贵神速的理论。至今仍被奉为圣典。不仅如此，在人类的高层次精神活动中。同样存在着某种“时机”，比如宋代大文豪苏东坡的著名诗句“作诗火急迫亡捕，情景一失永难摹”，就十分生动地描绘了文学创作中的“时机”现象。既然诸多社会活动中都有一个时机问题，那么激励的活动也不会例外。

激励工作适时性原则，是指在激励过程中把握最佳时机。似提高奖励效益。美国名将马歇尔认为，对在战斗中表现突出的部队，应予以迅速表彰。他说，嘉奖令可立即办好，向新闻界宣布；文书工作可随后办理。因要求填写各种报表而造成的时间延误，会使激励的价值减到最低限度。我军在战时搞战评、火线立功等，都体现了奖励要及时的原则。那种认为了“有了成绩跑不了，年终算账晚不了”的想法和做法，往往使奖励本有的激励作用随时机的怠误而丧失，造成奖励走过场的结局。

激励是一种对人的刺激。这种刺激既可以巩固人们正确的行为趋向，也可以改变人们的行为并起到导向作用。然而，如果不能把握正确的激励时机，往往就会使行为主体因得不到应有鼓励而从热望的波峰跌落下来，从而产生不满和消极情绪。这是因为人们行为具有连续性，奖励不只是对人们的行为的“等价值报酬”，而且有着承上启下的作用。目前，人们比较注重阶段性奖励，诸如“季度奖”“半年奖”“年终奖”等，这些当然是必要，它是对一个人或一个单位一定时期工作的肯定。但如果过于偏重这种形式，也就降低了奖励的时效性，影响了奖励的效果。过期的奖励，不仅削弱奖励的激励作用，而且使人对奖励产生淡漠心理。因此，奖励应当做到及时，当人们在工作中表现出良好行为或取得一定进步后，应尽可能早一些、快一点给予表扬奖励。

事实上，不仅奖励的时机要掌握好，颁奖的时机及其方式同样十分重要。事先对奖励对象保密，相对增大人们的神秘感，不迟不早地当众宣布，可以大大加强奖励的效果。

激励的确立和实施

人们在社会活动中对集体有益或有害的行为，总是表现为一定的过程。激励作为对群众价值取向的昭示、引导以及对个体行为的认同或劝戒方式，也必须贯穿始终。同时，由于激励的特殊功能，必须遵循一定的原则，力戒随意性、神秘性、专断性，这必须设置客观目标、系统化、标准和程序，从而促进激励的规范化、系统化、制度化，使激励行为有方向，检查有根据，评比有规则，保证激励工作积极顺利地进行。相反，如果没有科学的目标、标准和方法，就失去了“论”功“量”过的尺度，难免出现个人靠投机取巧、贪功诿过、领导凭自己好恶决定奖惩的现象，使激励起不到应有的积极作用，甚至走向反面。

一、激动的确立

（一）激励目标

目标是激发人们行为预期要求达到的目的，目标的激励特性，决定了它对于行为具有指向和驱动的重要作用。对于个体来说，目标意味着努力的方向和奋斗的理想。对于群体来说，目标则常常表现为行动的纲领。无论是个体或群体，自觉地、有意识地为自己提出一定的目标，都是极其重要的。相反，如果缺乏有意识的愿望和所企盼的目标，就失却了进取的方向和拼搏的热情，难免导致安于现状的懒惰情绪和无的放矢的盲目行为。

目标的重要性，不仅在于它失去后的错误，更在于它错置后的恶果。因为目标是一个矢量，具有方向性。如果目标设置错误，它必然把人们的行为引向歧途，甚至导向相反的方向，使人们的行为和最初的希冀完全背离，造成不可估量的损失。

激励的目标，是在一定范围内，系统的组织者向人们揭示本系统所需要的良好行为和妨碍系统优化的禁忌，以及对行为造成的后果的奖励或惩罚的内容与等级。激励目标的确立决定着激励工作方向，同时也向人们展示了组织者的期望和要求。它不仅告诉人们激励“是什么”，而且告诉人们为获得奖励和避免惩罚应该“做什么”、“怎样做”。只有确定科学的激励目标，才能促使人们按照系统的要求去积极行动或不断修正自己的行为指向，保证系统按照组织者的意志顺利前进。

奖励和惩罚作为激励的主要手段，二者的目标是统一的，都是社会控制的调节手段。人们在系统中活动，其思想和行为都存在多种发展可能性，而只有一种可能性是系统所选择的需要的运动方向。作为系统的组织者，总是要通过一定的手段，引导人们按照合适的道路前进，以期达到预期的目的，如果说奖励是一种正面的引导，那么惩罚就是一种负面的约束，二者是从不同的角度对人们的行为施加影响，使系统趋于达到积极的状态，向预定的目标运动。因此，尽管二者的方向不同，但其目的是共同的、一致的，是同属于一个系统的奋斗的目标。认识并正确地把握奖惩目标的统一性，对于科学确立和正确运用激励目标，具有重要的意义。

（二）激励的确立

激励的确立，必须服从、服务于系统目标的实现。系统目标，是系统内所有成员的努力方向和奋斗归宿。激励的目标作为系统目标实现的辅助手段，必须与之相适应，并服从和服务于系统目标。在确定激励目标时，倡导什么，反对什么，禁忌什么，都必须和系统的目标相一致，不能与之相背离，企业的总目标，就是提高劳动生产率，追求最大的经济效益和良好的社会效益。但具体分解，就会有产值、利润和扩大再生产等量化目标。企业激励目标的内容，必须有利于鼓舞人们努力生产，勤奋劳动，劝戒人们避免影响效益和正常生产的有害行为。激励的确立，必须与有关政策、法规衔接。激励是道德范围内对系统进行调节的手段。作为道德评价的行为，激励包括了对善的、良好行为的赞赏、嘉勉，也包括了对恶的、低劣行为的批评和惩罚。就激励目标中和惩罚关系密切的内容而言，它应当同国家的政策、法规相衔接，具体来说，就是对某种有损系统良性运行的行为，不足以施以刑事处罚的，在受到社会舆论谴责的同时，给予低于法律责任的适当的追究和惩戒。激励的确立，应有群众的广泛参与。目标的对象是群众，通过群众遵循和追求来实现。在这一点上，群众的个体目标和系统的目标是紧密相联系的。离

开了群众的目标，个体的目标必然具有盲目性；不足以吸引和约束个体的群体目标则毫无意义。系统的激励目标只有被群众普遍认同并自觉自愿地遵循和追求，才能起到应有的积极作用。因此，确立激励目标时，群众的广泛参与是必不可少的，随着国家政治体制经济体制改革的不断深入，人们的民主意识、主人翁观念和人格受到尊重的愿望都在不断增强。动员和组织群众参与目标制定，可以帮助人们加深对目标的理解，增强自觉性；可以集思广益，防止主观片面性，增强主动性；可以使群众亲身体会到组织目标与个体目标的利害关系，增强紧迫感。

二、激励的实施

激励的实施，有广义和狭义之分。广义的激励实施，包含了原则的确立，目标的设置，标准的制定，实绩的考核以及奖惩的决策和颁发这样一个系统的过程。狭义的激励实施，是指激励的最后一个阶段——奖惩的决策和颁发。

（一）奖惩的决策

奖惩的决策，是对奖惩进行最后的决定。它是决策者依据激励标准，根据工作绩效，对奖惩的对象、等级、形式进行选择的过程。简而言之，奖惩决策要解决的问题有：给予谁奖惩；他们具备何种受奖惩条件；该给予何种等级的奖惩；奖惩应何时在何种场合发布；奖惩发布后会产生什么样的社会效应等。从以上内容不难看出，奖惩决策乃是确保奖惩效应的至关重要的环节。因为与决策的行为选择相联系的，是奖惩的执行。如果决策正确或基本正确，执行时就会比较顺利，真正起到激励群心、励发众志的积极作用；如果决策失当，赏不符功，罚不当过，不但难以得到应有的良好效果，还会引发各种矛盾。挫伤群众的积极性，造成消极的后果。

实施奖惩基本依据包括两个方面的内容，一是前面论述过的激励标准，二是奖惩对象实际行为，即工作绩效。当然，决策并不是二者的简单比较和机械对照，而是一个综合分析判断的过程。如对对象绩效的审核和性质认定，对标准的弹性掌握，对系统目标的审视和对群众愿望、要求的充分考虑等。

奖惩决策的方式，主要有群众参与的民主决策和领导参与的权力决策两种。其中，民主决策是权力决策前提，权力决策应当在民主决策的基础上进行。这里的民主和权力是相对而言的、实际上、整个决策过程，都包含了这两个方面的因素。所谓民主决策因素。难以完全摆脱权力决策因素的影响；权力决策，也不能忽视群众的民主的意愿。

民主实施奖惩决策，就是把奖惩标准、数量和所有的人员绩效考核情况交给群众，由群众进行评议，提出实施奖惩的意见。进行民主实施奖惩决策的优点是，能够通过发扬民主，听取群众意见和建议，保证奖惩的准确性：把民主评议的过程作为群众自我教育、自我总结提高的过程。另一方面，也要注意有领导有组织地开展民主评议，引导群众正确行使民主权利，实事求是地看待和评价他人的成绩。还要正确看待“民意”，不能简单地凭“民意”定奖惩，而要具体问题具体分析，注意排除“民意”中的片面性。如果一个人工作绩效明显，只是因为人际关系处理的不够好而不合“民意”，或于出了成绩而遭到一些人的非议，这就不能单凭所谓的“民意”而当奖不奖。同样，如果一个人工作中出现严重失误，也不能因其人缘较好受到同情而当罚不罚。

权力实施奖惩决策，就是由领导者或领导集体依据系统的奖惩需求、设有激励标准和绩效考核情况，决定奖惩的实施。领导者是实施奖惩的核心。这是因为，奖惩本身就是系统的组织者实施领导的一种行为方式，是一种领导手段，或者说是领导内容的组成部分。实际上，在实施奖惩决策过程中无论形式多么民主，但决策的最后“拍板”，都应由领导者作出，这是社会或一个组织赋予领导者的应有权力。领导者正确使用手中的奖惩权力，除了要遵循奖惩的原则，严格奖惩的标准，注重对象的实绩，充分发扬民主，坚持公道正派等以外，还要注意一个按照职权范围实施奖惩的问题，就是要做到不越权，如果超越自己的职权范围实施奖惩，就会造成不好的后果。

奖惩的决策形式是多种多样的，群众在实际工作中也创造了不少好的方

法。这些作为群众评议和领导决策的辅助手段，都有一定的积极作用。就奖励而言，有排列名次定奖、进步幅度定奖、绩效达标定奖等。但不论是何种方式方法，都必须认真细致，严肃慎重。特别是对于惩罚的实施，更要慎之又慎。因为奖励不当，效果固然不好，但如果惩罚错了，则会产生更坏的影响。有时还会产生冤假错案，甚至闹出人命来，古人说，如果在执行奖惩过程中，与其整错好人，不如赏错坏人。这是从两弊相权取其轻的角度来强调实施惩罚要慎重的重要性。要做到这一点，应坚持以下几点：其一，要以治病救人目标，使被惩者真正认识自己的错误所在，从而受到深刻的教育，理解惩罚的意义，并认真制定改进的措施。其二，要清醒认识惩罚的从属地位。对于一个组织来说，既要通过奖励对人们的良好行为给予肯定和鼓舞，又要以一定的制约规范对行为不良者施以惩戒。但作为两种交替使用的调控手段，后者往往是次要的、辅助性的，也是组织希望尽量避免和不得已而为之的。其三，要重视被罚者的态度。只有当事人确实公然有意破坏集体的利益，而且受到社会舆论的普遍责备时，方可给予惩戒。其四，要注意被罚者的心理承受能力。如果当事人性格孤僻，思想偏狭、脾气暴躁，执罚时更应当谨慎从事、且应辅以必要的帮教监控手段。当然，绝不是从受罚者的心理出发来决定惩罚的程度，而应以行为情节轻重和对集体利益的损害程度判定惩罚的程度。

（二）奖励的颁布

在激励的实施过程中，确立了目标，制定了标准，进行了科学考核后，最后一个环节就是奖励的颁发。为了搞好奖励的颁发，一般要做好以下几项工作：

1. 做好颁奖的准备工作

根据本单位生产、工作效益或上级下达的评比指标，确定评选范围、内容、对象，组成评选小组，进行宣传动员，帮助大家正确认识评比奖励的意义，端正认识，一般来说，评选小组应由本单位主要负责人、基层班组长和生产骨干、记录考勤人员、群众代表共同组成。这样的考评小组既有权威性，又有代表性、科学性，可以避免或减少颁奖的差错。考评时，就以平时的记录、数据为依据，同时，以全面的、发展的眼光介绍和分析被评对象的生产、工作、思想等方面的情况，按照奖励的目标、标准逐条考核比较，对被考评者按照上级下达的指标和本单位需要逐个排队，择扰评奖和拉开奖励差距。实行奖励既是一项严肃的经济政策，又是一项崇高的荣誉鼓励，一定要慎重。切不可平时不检查、不记载，评奖时再搞突击；也不能几个领导者在办公室里凭印象圈定。这样都可能产生差错。一次不慎，造成的矛盾和麻烦将会贻误多时。

2. 填表申报

目前对企业职工和机关工作人员颁奖中，一般有记功、记大功、发给奖金或奖品、晋级升级、通令嘉奖、授予先进生产（工作）者或劳动模范称号等方式，记功、记大功、颁发奖金、升级、授予先进生产（工作）者荣誉称号，由企业、机关或上级主管部门决定授予；升职由任命职务的机关授予；通令嘉奖由各级政府和主管部门授予。基层单位在呈报、审查、批准获奖人员时，要事先填写奖励登记表，一式数份，由各参与评奖单位存档保存。

评奖结束后，要将评奖结果以书面形式通知本人并记入本人档案。

3. 选择颁奖的时间和场所

奖金一般每月颁发一次（最好与发放工资日错开），评先进生产（工作）者、劳动模范一般每年举行一次，记功、嘉奖一般以完成某项任务的时间长短而定。不论哪种形式，在颁奖时，都应举行较为隆重的会议，介绍、宣传、讲评先进者模范事迹和思想（可用墙报、光荣栏、广播等形式），总结本单位的各方面的工作，使颁奖会成为学习会、总结会、团结鼓劲会。

4. 建立监督系统，保障奖励的纯洁性

在评奖过程中，可能会有人弄虚作假，有人依权作弊，影响评奖效果。为了防止当事人或审批部门的作弊或程序不完备，群众有权向职工代表大会、工会组织和上级主管部门反映揭发。接受申理部门一定要热情接待，慎重甄别。差错一经证实，要坚决撤销获奖者的荣誉称号，追回颁发的奖励品，并追查有关参与者的责任，在一定范围内，视情节轻重，用口头或文字形式（有的甚至可以在报刊披露）予以通报。

（二）奖励的时机

1. 及时奖励

及时奖励即在人们的良好行为出现后立即给予奖励。奖励与行为之间的时差不大，有的几乎是瞬间的事情。如在体育达标比赛中，成绩达到某标准后即可马上授奖；在知识抢答竞赛中，根据分数多少立即判定给奖等。此外，对人们在社会生活，本职工作中的良好表现，都可以采用及时奖励。其好处是：

及时肯定成绩，起到勉励作用。柳宗元在《断刑论》中说：“赏务速而后有劝……”就是强调奖励的及时性。人们行为的好坏、优劣，除了自我评价外，还有赖于社会评价。人们从社会的评价中，看到自我的形象，由此而起到勉励的作用；有利于形成积极的动力定型。对人们良好行为的及时奖励，能使人们迅速产生积极的心理反映，对自己获奖行为记忆深刻。在这种奖励的多次重复后能产生积极的动力定型，使这种良好的行为习惯化，并使之发扬光大；有利于调动大家积极性。由于对这种良好行为的及时肯定，使周围的人学有目标，赶有方向，比有差距，有利于及时调动大家的积极性，形成你追我赶的竞争局面。

2. 延时奖励 延时奖励即在人们良好行为出现后，相隔一段时间再给予奖励。如在创优评先活动中，人们发挥自己的积极性和创造性，创出了优异成绩。但是对这种行为的评价并没有一个绝对数量标准，不宜及时给予奖励，而要在全面评比的基础上，挑选优胜者给予奖励，有的虽有绝对数量标准，但因参加者较多，涉及面广，要有一个综合分析的过程，所以也需要用延时奖励。这种奖励在时间上相隔较长，有的相隔一月二月甚至更长时间。诺贝尔奖金虽然每年发放一次，但评出的成果有的是好多年前创造的。创造学家奥斯本倡导的“智力激励法”原则之一就是延迟评价。其基本要求是在产生各种设想的过程中，暂时不对设想进行评论，以便参加讨论的人能在和缓自由的气氛中畅所欲言，互相启发，在有限时间内提出数量众多的创造性设想。这一原则就体现了延时奖励的妙处。因为奖励是延时的，人们在评奖结果还未公布以前，要抓紧时间，发挥自己的优势，争取在评先之中走在前面。延时奖励对于发挥人们的潜力，鼓励竞争，特别对鼓励暂时后进者超前是有好处的。

及时奖励和延时奖励要根据被奖者在不同类型的活动中的表现而实行。该及时奖励的不及时奖励就会影响人们的积极性，如体育比赛中，有的每一

场、第一局、每个动作都要及时奖励，否则会影响下面动作的发挥；同样，该延时奖励的如采用了及时奖励，就有可能评不出真正的先进，影响大家的积极性。如在“创优质服务”中，活动还没完，各单位情况还未全面了解、比较，就因一时一事给予某单位或某人以全面的荣誉称号，这样就会使先进不典型，他人有怨气，失去了奖励作用。当然仅对他们先进的一时一事在局部实行及时奖励还是应该的。对有的行为既可采取及时奖励，也可采取延时奖励，到底采用哪种，这要视具体人的情况而定。一般说来，对于较年轻，较不成熟和智慧较低者，当出现良好行为时应予及时奖励；对于年纪较大、较成熟和较聪明者，奖赏虽然较晚，也仍然有效。

3. 规则奖励

规则奖励是指奖励时距是按规律进行的，它可以是及时奖励，也可以是延时奖励。如评先进活动中的月评、季评、年评就是其中一种。它按照人们活动的时间，有规则地给予评比奖赏，奖励的规则化，能鞭策人们的行为，加强时间紧迫感。同时可以考察人们工作的全过程，从中发现带有规律性的问题，有利推动各项工作的开展。执行规则奖励，要防止弄虚作假和前松后紧的现象。有人平时表现并不怎么样，成绩也不显著。但他知道总评要来了，于是假积极，做做样子，以骗取群众和领导者的好感。所以在规则奖励时既要看发展，又要看一贯，不要因一时有转变就奖励全面。对后阶段有进步的应该奖励，但要与一贯先进的有所区别。

4. 不规则奖励

它和规则奖励恰恰相反，奖励时距没有规律性，它可以是十天半月奖励一次，也可以三月五月奖励一次，如一个战役，一个工程，一个任务完成后，给有功人员实行奖励，就是根据具体情况而定的。不规则奖励可以是及时奖励，如一个任务完成后，根据各方面情况评定先进人物，及时奖励；也可以是延时奖励，如人们做好事，本身就是不规则的，有的行为、有的人应该及时奖励，有的则该延时奖励。奖励的不规则性有利于调动人们主人翁的责任感和自觉性。

上述奖励时机的四种情况，不是绝对机械地划分，而是有机地联系贯穿于奖励之中。奖励如同催化剂，何时该用，何时不该用，这都要视具体情况而定。在这里要划清几种界限：及时奖励不是说次次都要及时。如是这样，那么一次奖励不及时，就会影响人们的积极性，而且会造成人们仅仅为了奖励而工作的心理状态，这对工作是不利的；延时奖励也不是说奖励延续时间很长，而且越长越好。这样不但不会强化人们的良好行为，而且会使这种积极状态消失；规则奖励和不规则奖励的辩证关系也是很清楚的。说执行规则奖励，也不是说每月、每季非奖励不可；不规则奖励如果每次都执行，也就成为规则奖励了。

总之，奖励的时机是十分重要的，这有如指挥员在战场上调兵遣将，火候掌握不好，即使挖空心思变换奖励形式，也会功亏一篑收不到良好效果。

激励的方法

一、员工自我激励

（一）正确对待消极激励

消极的东西无疑对员工是有害的，但在特殊情况下，消极的情绪、感情、思想和态度使用得适当是有益的，下面以愤怒、憎恨为例，简单说明。

愤怒和憎恨是消极的东西，但是在反对邪恶过程中愤怒和仇恨则可以激励人们，采取一切措施保护自身权利，保护企业利益，保护国家财产，保护弱小，抗击强暴，拯救生命。这是消极激励达到一个有价值的例子。

随着社会的进步和人类文明水平的提高，人类自身的消极因素也在逐渐减少，消极的激励也应减少。

（二）怎样控制情绪和感情

人是动物中唯一有意识的成员，只有人能够通过有意识的心理，自觉地控制情绪，而不是受外界的影响。只有人能够慎重地改变情绪反应和习惯。

员工的文明程度愈高，愈有修养和教养，就愈能够控制好自己的情绪和感情。如果将行动和理智结合起来，就能更好地控制住激情。例如当某人证明某种恐惧是不恰当的时候、很快就能消除恐惧感。虽然他们的情绪不一定立即受理智支配，但能够立即受行为支配，因为理智能够确定不必要的消极情绪并用积极的感情代替恐惧。

要做到理智地控制自己的情绪和感情，一个有效的方法是使用自我暗示，也就是说使用自我命令，说出一句能够表达你想要成为什么样的人的话。这样即使你有恐惧心理，但你又有想成为一个勇敢坚强的人，你就可发出自我命令：“要勇敢！”并且在心理上迅速重复数次，接着你就会进入“要成为勇敢人”的行动，也就能够自动的控制情绪和感情。

二、激励他人

（一）对青年人的激励

奖励是社会对人们良好行为的积极肯定的反映，青年人的凡是有利于社会和人民的行为应受到奖励，这是毫无疑问的。但是，青年人还具有一些不同于其他年龄层次的人的特点，在奖励时应引起我们的特别注意。这里着重谈一下奖励青年兴趣爱好的问题。

所谓有兴趣，是指一个人对一定事物所抱的积极态度。它是鼓舞人们从事活动的重要力量，也是人们成才的重要动力和诱因。爱好常常与兴趣联系在一起，但是，严格区分，两者是不同的。兴趣是积极探究某种事物的认识倾向，而爱好是人们从事某种活动的倾向。兴趣是爱好的动力，爱好是兴趣的实践。

人的兴趣是多种多样的。根据兴趣的不同内容可划分为物质兴趣、精神兴趣和社会兴趣三种。物质兴趣表现为人对物质的追求和对物质的需要的一种积极倾向；精神兴趣包括对各种科学文化知识和文体活动等的兴趣；社会兴趣包括对社会工作、社会交往、集体活动、时事形势等的兴趣。此外，兴趣从形成、发展和活动意义上划分，还可分为直接兴趣、间接兴趣、积极兴趣、消极兴趣等。

青年人的积极正当兴趣对青年的健康成长起着重要作用。

1. 可以陶冶青年的高尚情操和坚强意志兴趣贫乏的人往往表现死气沉沉，畏葸不前。在他们眼中，一切都是灰蒙蒙的，生活就是生存，一天等于两个半天；而兴趣广泛的人则表现得生气勃勃，奋发向上，即使遇到困难，也能“明知山有虎，偏向虎山行。”他们是时代的弄潮儿，是生活的强者。

2. 可以提高青年人的学习和工作效率据研究，如果一个人对工作有兴趣，工作的积极性就高，能够发挥他全部才能的百分之八十到百分之九十；如果没有兴趣，则只能发挥百分之二十到百分之三十。在“时间就是金钱、效率就是生命”的改革之年，培养青年人的兴趣，使其情绪高涨，心境愉悦，思维深刻，能充分发挥其积极性，主动性和创造性，为社会创造出更大的效益。

3. 可以促使青年获得广泛的知识匈牙利有一个位著名的画家曾经给爱因斯坦画了一张漫画。在这张漫画里，爱因斯坦的头发、眼睛、嘴巴和上衣的花纹都是数理公式，而鼻子和脸的轮廓却是两把小提琴。这张画不是讽刺、贬低，而是歌颂、赞美。爱因斯坦不仅是伟大的物理学家，而且还是一位哲学家和文学艺术的爱好者，特别擅长拉小提琴。正因为如此，画家才把他维妙维肖地画成这个样子。当今的时代，科学技术按着几何级数向前发展。为了振兴中华，缩小我国与世界先进强国的差距，培养青年人的广泛兴趣，获得广泛的科学知识是十分必要和紧迫的。

鼓励青年人的正当兴趣并不是鼓励青年不安心本职工作，青年在搞好本职工作的基础上，应该允许他们有广泛的兴趣爱好。对他们的兴趣爱好实行奖励，将会有利于他们的知识融会贯通，情感丰富多彩，积极性充分发挥，促进他们搞好本职工作。如果有的青年人在某一兴趣爱好上确有特殊的才能或有培养发展的前途，领导则应考虑调换他们的工作，以利人尽其才。在鼓励青年人兴趣时，要注意培养他们的兴趣中心和兴趣的稳定性。青年人的精力旺盛，求知欲强，兴趣也广泛，这是好事。但是如果没有兴趣中心或兴趣不能持久，见异思迁，朝秦暮楚，则不可能获得渊博的知识，发展某个方面

的特殊才能，在事业上也不可能有所建树。

4. 满足青年的兴趣要求青年人天性好动，兴趣广泛，因而在工作之余要广泛开展各种丰富多彩的文体活动和社交活动，在健康向上的活动中陶冶情操，增进友谊。

5. 满足青年的求新要求青年人求新求变的意识强烈，对他们的激励在形式、环境、内容上要不断变化，丰富多彩，力求新意，增强吸引力。同时，要根据青年人不够成熟，自控能力差的特点，采取及时激励的方式。

青年时期是人的成长、成熟的重要阶段，针对青年人争强好胜的特点，进行积极大胆奖励是正确的。但不能过分，不能有一点成绩就“委员”、“代表”、“标兵”等头衔接踵而至，这种拔苗助长的作法是十分有害的，往往容易使他们飘飘然、忘乎所以。对青年人既要大胆奖励，又要严格要求，对他们的缺点要及时教育帮助，大胆批评，使其改掉不良习惯，拨正人生的航向，逐步走上正轨。

（二）对老年人的激励

有的人可能认为，人到老年，“人老珠黄”，迟钝麻木，对他们奖励不奖励、批评不批评无所谓。其实，老也有所好。搞好对他们的激励，有利于老年人发挥余热，安度晚年。

联合国规定：凡年满60岁以上的人，方可称老年人，人到老年，由于衰老而带来各种生理和病理上的变化，由此而形成心理上的一些特点：

1. 唯我正确与怀疑多变的矛盾心理老人自认为见多识广，容易固执己见。但同时又疑心重，别人稍有不慎，就认为是对自己不尊重，情绪喜怒无常，表现出“老小孩”的特性。

2. 退休与恋栈的矛盾心理想早点退休，享点清福，但又怕退休，留恋自己工作一辈子岗位，一旦退休，有一种寂寞和失落感。

3. 衰老和不服老的矛盾心理老年人在视力、听力、动作、记忆等方面表现出衰老现象，常常自叹不如以前了。但同时又不服老，要和青年人比高低。有的还对某些特殊照顾有反感，认为是看不起自己。因此，经常出现一些力不从心的现象。

4. 自尊与自卑的矛盾心理老人认为自己年龄大、辈分长、经历多、知识博，希望得到尊重，但同时又感到自己老了，不中用了，怕别人瞧不起自己，而表现出沉闷、抑郁的消极情绪。

根据老年人的以上特征，可以采取以下一些激励办法：

1. 采取适应老年人特点激励方法老年人成熟、自觉性强，应采取延时奖励的办法，及时奖励，容易引起反感。老年人喜欢热闹，奖励要公开、隆重：老人比较爱面子，对他们的批评要采取个别、商量的方式，对他们问题的处理，一般应采取“冷处理”的办法。

2. 形成敬老尊老的良好环境老人最需要得到社会的关心和照顾，最害怕被人瞧不起。要在全社会形成爱老敬老的良好风气：重要活动，把老人请到前排；节假日到家中看望；有困难及时帮助解决；相见主动招呼 and 让座，使他们充分享受人生的欢乐。

3. 关心老人的身心健康老年人体弱多病，加之退休后有一种孤独感，要提高他们的生活质量，丰富他们精神生活，开展多种形式的文化活动，及时医治各种疾病，使他们心情愉快，延年益寿。

4. 发挥老年人的亲热人们常说：“老马识途”，老年人具有丰富的经验、

知识和技能。针对老年人不服老，愿意为国家、为社会多作贡献的心理，要充分发挥他们的优势和作用。组织他们参加传统教育、卫生检查、交通安全、社会治安等公益活动；发挥他们的一技之长，请他们做顾问、当参谋，对青年人进行传帮带，或者从事医疗、修理、设计、研究、著译和技术咨询等工作；经常征求老同志的意见和建议，协助解决工作中的难题等，使他们老有所为，永葆青春。

（三）对女性的激励

1. 根据女性需求，确定激励方式

爱美之心人皆有之，女性更甚，给他们的奖品应美观、新颖，还可以奖一些化妆品；女青年活泼好动，可以安排旅游、参观、文体活动等；家庭负担重的，可以奖一些日用品，也可以奖励休假，女性心理比较脆弱、心胸偏窄、羞耻心强，对他们的批评或处罚，一定要温和一些，注意影响范围，以保护其自尊心。要多诱导、多说理，不要训斥，不要挫伤她们的上进心，或引出不必要的思想波动。

2. 保护合法权益，关心体贴照顾

女性除在生理上有些特性之外；还承担着大部分家务劳动和哺育后代的重任，应对他们多加照顾。要坚持男女有别，让女性干一些力所能及的事情。在孕期、哺乳期、例假期要给予特殊关照、有条件的要实行下岗制度。要依法保护妇女合法权益，不准侮辱、歧视妇女，真正实行男女平等。

3. 扬长避短，发挥优势

根据女性的生理特征，可以安排女性进入具有服务性的第三产业，如担负技术、行政、管理、会计等工作，从事电焊、纺织、维修等职业。由于女性比较细致，具有耐心，在这些领域可以大显身手，比男性更具有优势。

男女有别。这是客观事实，但有些单位利用妇女争取男女平等的愿望，刺激女性去干一些力所不能及的事情，这是十分有害的。事实上，男女不仅生理上有着明显的差别，而且在心理特征上存在很大差异：男性心胸比较开阔，不拘小节，女性比较心胸狭隘，拘泥小节，忌妒心和荣辱观念强；男性性格比较外向、粗旷、少理智，女性性格比较内和、温柔、细致耐心；男性独立性较强，勇敢刚强，果断机智，女性依赖性较大，希望他人帮助；男性比较坚定，不怕挫折，敢于遇难而上，女性感情脆弱，承受能力差，情绪容易波动；男性比较有魄力，敢想敢干，不受陈规陋习的约束，女性比较循规蹈矩，缺乏敢想敢干的勇气。这些特点是相对的，但也是明显的。女性占总人口的半数，根据她们的特点做好激励工作，就能充分发挥“半边天”的作用。

（四）对知识分子的激励

知识分子是工人阶级的一部分，知识分子有其独特性，做好对知识分子的激励，有利于他们更好地发挥聪明才智。

1. 知识分子的重要作用

第一，知识分子是现代化大生产的组织者。长期以来，由于对知识分子的不重视，我国知识分子的作用没有充分发挥，因而使得组织管理水平与世界先进管理相比，落后了很大一截。为此，必须大胆地、大批提拔有科学文化知识和组织管理才能的优秀知识分子担任各级领导职务。只有这样，我们的企业和单位才能在科学化的管理组织下发挥最大的效益。

第二，知识分子是先进生产力的开拓者。劳动生产力是随着科学和技术的不断进步而不断发展的，在现代社会生产力的构成中，科学技术处于关键

的部位，科学技术的发展水平成为社会生产力发展水平的主要标志。在我国，实现科学技术的现代化是实现工业、农业、国防三十现代化的关键和保证，而掌握和创造现代化科学技术，提供最先进生产能力的社会力量，首先就是知识分子。

第三，知识分子是人类优秀文化遗产的继承者和传播者。知识分子是在生产力发展的基础上从体力劳动中逐步分化出来的。历史上优秀的主贵的知识财富。继承和传播这份宝贵财富，离开和缺少了掌握科学文化知识、进行脑力劳动的知识分子是不能完成的。

2. 对知识分子的奖励

第一在奖励形式方面，应当适合知识分子的劳动特点。科学地对知识分子进行奖励，如果是针对社会生活其它方面，恐怕多不为知识分子所重视；如果针对科研成果，那么他将异常珍惜。优秀知识分子对科学真理的追求是永恒的。对科研成果实施奖励，除了给予正式的科研成果奖，给予等级记功之外，还可以辅以知识分子所欢迎的其它形式。比如可以奖励学习假，可以让他们去进修，也可以让他们获得新的科学器材，承担更为重要的科研任务等。这些奖励，比起正规的科研成果奖，有时更能调动知识分子的积极性。

第二在知识分子密集的单位实施奖励，要注意这类单位经常存在的那种文人相轻的不良倾向，虽然知识成果越来越依靠集体的、社会力量才能够获取，但任何科研成果都离不开几个主要技术骨干刻苦攻关和天才智慧。在对某一重大科技成果给予奖励时，要考虑其它参与者的功劳，但更要敢于对做出突出贡献的人实行重奖。

第三要正确看待知识分子的为人方式和生活习惯。知识分子的劳动特点，决定了他们在这些方面必然有一些特殊表现，比如他们往往愿意在夜深人静的时候工作，不大愿参加耗时太多的社会活动；往往不重视所谓人情世故、人际关系；在吃喝享乐上无所苛求，当然，他们身上或许存在着并非值得赞赏的习惯，但这决不是什么大是大非问题，非得改“邪”归正不可。在知识分子和体力劳动者共处一单位的情况下，他们的这种为人方式和生活习惯通常不会得到多数人的称赞，人际关系也未见得很好。如果采取投票方式评奖，他们往往不能获奖。这是每一个领导者都应当注意的问题。

第四在奖励标准上要突出知识分子的职业特点，而不能在标准方面有更多的苛求。知识分子因工作需要，不可能读太多政治理论书籍，参加过多的社会活动，开更多的与业务无关的会议。这不能说明他们脱离政治。由于脑力劳动的独立性，一些知识分子形成了孤癖的性格，也不能说明他们是脱离群众。清高孤傲。领导者由于自己职业特点，对政策、道德方面的标准比较重视。但领导者不能仅从自己这个角度出发看问题，如果从充分发挥知识分子在四化建设中重大作用出发，我们就能够正确地去认识和处理对知识分子的奖励问题。由此，我们才有可能在知识分子忘我劳动取得成果后给予重大奖励。

（五）对先进人物的激励

某服装厂的一位设计师，根据消费者需要，连续设计了几种样式别致、大方、深受顾客欢迎的新式服装。没几个月的时间，就把一个发不出工资，濒临关闭的服装厂搞得生机盎然，扭亏为盈。一时间，他的事迹不胫而走，在服装行业传为佳话。当地的报纸介绍了他的创新之举，服装公司誉他为“裁剪神手”，并推荐他参加市里的表彰先进大会，厂部也评他为本年度的先进

生产者并发给奖金三百元。可是，这个在社会上吃香，被几家服装厂用高薪聘请都不去的设计师，在厂内却遭到不少干部和群众的白眼，这些人说什么“打着我们厂的招牌，踩着我们的肩头，他去充人尖！”“不是我们白汗变黑汗哪有他的出名！”在裁剪组有人妒忌他，在车间有人说他的风凉话，甚至在行政部门也有人刁难他，对他出外参观学习（学习新样式和裁剪法）的费用也不予报销……无奈，这位设计师向厂部递上了一份回家自开服装店的“停薪留职申请报告”。

一个为工厂作出如此贡献的先进人物理应受到大家的尊敬，成为大家特别是本单位学习的榜样，但是服装厂的人却给他一个十分难堪的“回敬”。是什么原因呢？一调查原来是工厂对这位设计师的奖励和宣传不妥当：厂部把他的大幅照片挂在宣传橱窗里，旁边还写着他的“豪言壮语”（是宣传部门“精心编制”的）；厂部每次开大会，都要请这位设计师上主席台就座，领导的每次发言都要提到这位设计师的“巨大贡献”和“丰功伟绩”，号召大家向他学习；厂部还要求每个车间“科室都要抄写一条设计师的”豪言壮语”作为座右铭，要求各班组出一期学习这位设计师的黑板和墙报；不仅如此，厂部还提拔他为设计科负责人，把他的爱人从下料车间调到厂部资料室……显然，正是厂部的这些“积极”行动压抑了群众的积极性，给那位设计师造成上述窘境。由此看来，奖励先进是件好事、但处理不好，也会适得其反，那么，怎样才能把握奖励先进的度呢？

著名教育家马卡连柯曾经说过：“先进之花为人所爱，但是要想使美的花朵结出丰硕的果实来，光停留在在亲吻、叹赏上是无济于事的。”先进者由于对社会的贡献大，受到社会和人们尊重和赞赏，在物质和精神上理应得到较高等度的奖励。但是，先进者只是竞争中的暂时优胜者，并非一时在前，终身为冠。逆水行舟，不进则退，这是普遍规律。所以，对先进者不仅要奖励，更要帮助先进者找出差距，不断前进，而这一点却常常被人们忘记或歧解了。

传说宋朝金溪这个地方出了个神童名叫仲永，五岁时就能做诗，“文量可观，邑人奇之”，有人甚至出钱来求他写诗。他的父亲以为这是生财之道，成天让他作诗卖钱，拉他到处卖弄才能，因而失去了严格的训练和深造的机会。时间一长，昔日之“佼佼者”，竟渐渐“泯然众人矣”。为此，王安石曾作《伤仲永》一诗叹之。像仲永父亲那样的人今天有没有呢？有的。前面提到那位服装设计师大师所在工厂领导，就是这样的人。他们的做法可能造成两个后果：其一，先进者在过分的吹捧和奖励面前失去理智，昏昏然、飘飘然，不求上进，渐渐“泯然众人”，有的甚至摔跤，栽跟头；其二，伤了群众之心，造成先进者与群众之间的隔阂，失去了榜样对人们的吸引力和鼓舞力。

为了使先进者能不断前进，必须注意下面几个问题。

第一，正确对待先进者的长和短。人各有所长，先进者只不过是长处比别人更为突出罢了。对先进者的长处，要积极肯定，并帮助其找出长处形成的原因，使其长处理论和系统的基础上发扬光大；同时，要指出先进者的不足，并提出不断改进的具体措施。不要认为一当上先进，就是十全十美的圣人，甚至连一言一行都是标准的。对先进者的缺点错误一定要批评，甚至比一般人要求更高。为了保住先进典型，有了借误也不讲，或遮遮掩掩，或嫁祸于人，都是不对的。

第二，要正确对待“三多”（职务多、会议多、社会活动多）。

由于先进者的贡献大，得到的物质和精神的奖励也较之一般人多，其中就包括多参加一些会议、社会活动和担任一定的职务。这些既是社会对他贡献的奖励，同时也是社会利用先进教育。鼓励人们共同向上的一个种方式，是十分必要的。但是，辩证法又告诉我们，必须要注意事物数量的数量的界限，即要掌握事物的度。超过了度界限，会议成山，职务缠身，使先进者脱离了工作，脱离了群众，那就不仅不能成其为先进和榜样，反而会带来些不好的后果。还要讲清一点的是，凡是先进者不一定都要委以重职。某局有一个锻工班长，五年里和时间赛跑，义务上班一千一百多天，创造价值三万三千多元、连续几年被局、市评为先进模范，其事迹还登了报。对这样一位先进人物，单位领导是怎样对待的呢？领导的一番话很值得回味：“我们一定给他一定的荣誉，报请上级授予他‘五讲四美三热爱先进个人’称号，因为他作出了贡献，二是撤了他那个锻工班长的职务，因为他领导水平差些。”传统的观念是，凡当上先进者皆要晋职，不论水平如何。这种不实事求是的做法，不仅会给不合适担当领导干部的劳模带来困难，而且也是造成“墙内开花墙外香”的一个重要因素。

第三，要给先进者的不断前进创造一个较好的环境。先进者是暂时的领先，要保证这个好势头，在条件许可情况下，给先进者学习、进修的机会是十分重要的。某总工会和高教局创办了一所专供劳模、先进人物深造的职工大学预科学校。学员经考试合格后入学，一年结业，合格者可推荐到职工大学专科学校学习深造。这种做法是值得肯定的。而面临新的技术革命挑战的今天，领导对于先进者的奖励更应该注意智力投资。那种只顾眼前不顾长远，只重实践不重理论的想法和做法是与时代的要求不相符的，对于先进者的不断前进也是不利的。

（六）对后进人物的激励

某单位有几个挂了号的后进职工。干部们想，这些年轻职工不知天高地厚，非来个“杀鸡给猴看”才能让他们知道厉害，于是在一个星期里给了4人次处分。干部们“杀”了几只鸡，满以为问题可以解决了，但这些职工不仅没有转变，有的还“破罐子破摔”，公开说：“给一个处分拎着，给两个处分背着”。为什么杀“鸡”“猴”不看，处分不灵呢？原因是没有掌握好激励后进的方法。聪明的领导者不是要找出人的缺点，把人治住，而是要善于发现人的优点，把人变为英雄。后进是与先进相比较而存在的，所谓“后进”，只不过是他们身上消极东西多了一些而已，并不是从里到外，彻头彻尾的坏，更不是没有一点闪光的东西，只要细心观察、热情挖掘，就会从后进者身上发现这样或那样的优点和长处：上进心——总希望改变落后的位置，存在要求上进、争取领先的心愿；好胜心——蕴藏着一种不服气的好胜情绪，甚至爱出风头，来满足自己并不比人差的求胜心理；自尊心——不允许别人歧视、侮辱自己，要求得到人格的尊重；自主性——思想解放、敢想敢干，没有顾忌和框框，有时甚至胆大妄为。当然，后进者的缺点、错误、问题、弱点很多。但作为激励者要发现和挖掘他们身上的闪光点，使之发扬光大，要淡化他们的缺点，化消极因素为积极因素。

1. 关心体贴，动之以情

后进者最害怕的是被人瞧不起，最需要领导和大家的信任和亲热。激励要以正强化为主，以负强化为辅，不要老抓住问题不放，一味的批评、讥讽，也不要老揭过去的“伤疤”，让人抬不起头来。对后进者不能嫌弃，要以父

母心、兄弟情，献上一片爱心，满腔热忱地亲近他们，真心实意地帮助他们，无微不至地关心他们，一视同仁地对待他们。这样，“精诚所至，金石为开”，就能把他们的积极性调动起来。

2. 正确疏导，晓之以理

后进者一般都有一定的个性，采取“硬拧”的办法，容易产生逆反心理。要采取大禹治水的办法，注重疏导。什么事都要讲明道理，讲清利害，以理服人，不以势压人，用正确的道理启迪他们的心灵。

3. 注重经常，导之以规

后进者一般自控能力较弱，需要人经常点拨帮助。因此，对他们要注重经常激励，及时纠正出现的偏差。同时，要注意超前引导，在不良行为未出现之前就给予提醒、鼓励以避免问题发生。要用规章制度来规范他们的言行，一点一滴磨炼、一招一式矫正，逐步养成习惯。

4. 循序渐进，持之以恒

后进者的转化是一个痛苦艰难的过程，不能操之过急。对他们每一点进步都要充分肯定，对前进中出现的反复，要有耐心，一如既往，做好工作。要运用激励手段，经常加油，时时鼓劲，使他们不断成长进步。

（七）对中间人物的激励

某队长工作平庸，任职二年多，工作没有多大起色，被免职当工人。领导的这一决定，使长期平静的中间层一下子激起了层层波澜。过去认为中间层最保险的，现在有了危机感，再也坐不住了；过去认为不犯错就不能处分的，现在改变了观念，这种显著效果，是正确使用激励中间层的方法。中间层在一个单位一般都占绝大多数。据调查，目前在先进企业里，中间层职工占70%以上，把这部分人的积极性调动起来，将是一股了不起的力量。但这部分人员长期中游惯了，积极性比较难调动。他们往往认为“上游太吃苦，下游太受气，中游最舒服”，因此，甘愿“不骑马，不骑牛，骑着毛驴中间走”。而领导工作中，有时只注意“抓两头”，使中间层这部分人奖励轮不上，处罚够不上，结果对中间层带动不起来，触动不了。这说明，激励工作不可忽视中间层，一定要舍得在中间层上下功夫。

中间层是一个大概念，其中也不是只有一个层次。处于中间层前列的人员，与先进者距离较近，表现较好；相对较差的那一部分与后进者距离较近，与后进者相差无几，只是程度轻一些。一般来说，中间层具有以下几个特点：讲求实惠，对物质利益比较关注；思想麻木，不求进取，甘居中游；明哲保身，不求有功，但求无过，遇事无争，不管他人；钻研技术，精通业务，一般都有一技之长。要做好中间层的激励工作，必须针对这些特点，采取与之相适应的办法：一是重奖重罚，增强奖励的吸引力和处分的威慑力，真正使他们受到触动，改变麻木不仁的状态；二是发挥长处，特别是对技术上有一技之长的人，要大胆让他们挑重担、当骨干，担负重要任务，让他们有表现自己特长的机会；三是扩大先进面特别是处在前列的人，严格要求，热情鼓励，使其迅速摆脱中游，加入先进行列，设一些阶段奖和单项奖，使他们中间有较多的人有较多的机会获奖；对中间层人员的缺点要及时帮助教育，不能忽视对这部分人的教育管理。

开展一些竞赛活动，突击活动等，给他们提供更多的表现自己的机会，激发他们奋发向上的工作热情。

（八）对集体的激励

1938年，美国拉波因特钢铁公司因管理不善，员工积极性不高，使企业濒于破产。教授斯坎伦在同工人、工会协商后，制定了一个提高生产率的计划。该计划的实行，不仅使拉波因特公司免于破产，而且被推广到其他公司。斯坎伦计划成功的奥妙何在？原来，该计划的首要原则是以团体为目标，强调团体员工的互相互配合和协调，有一套激励集体的办法。随着社会化大生产的不断发展，现代生产和科技成果越来越依赖于集体和集体的智慧。与之相适应，现代管理思想也发生了变化，即从注重金钱到注重人的社会需要，从主张激励个人到主张激励集体。可以说，激励集体也是现代科学技术发展的需要。

集体作为一个激励对象，无疑要按照激励的一般规律和方法办事。但是集体又有它的特殊性，必须遵循其自身的特点和规律。对集体的激励标准不同，除了考核成绩大小外，还要考核集体的组织一致、协调发展、团结互助、作风纪律、精神风貌等，考核集体职工的参与意识、责任感、自豪感和集体荣誉感。对集体考核方式不同，不是考核某一个人，而是集体平均效率。整体水平。对集体可以采取以下一些激励办法：

1. 用集体荣誉激励

在部门与部门之间、单位与单位之间，广泛开展评比竞赛活动，并运用各种形式，大力表彰先进，鞭策后进，激发大家的革命英雄主义和集体荣誉感，自觉为集体增光，为单位争荣，你追我赶，争先创优，形成“一马当先，万马奔腾”的可喜局面。

2. 用集体精神来激励

集体精神是集体的长期实践中形成和创立的思想成果和精神力量。它包括集体成员所独有的劳动信念、价值观念、行为准则、道德规范、工作作风等，它是一种凝聚力，能使大家团结一致，共同奋斗。不少企业，如大庆人的“三老四严”精神、“南京路上好八连精神”等，都是激励本单位的精神力量。大力提倡集体精神，对于提高人的思想道德水平，增进集体意识有着十分重要的意义。

3. 用共同的利益激励

某医院规定：个人出了医疗事故，不仅要扣除个人奖金，而且要扣单位的奖金；个人在上级组织的竞赛和考评中获得了名次，既奖个人，又奖单位。这样把集体利益与个人利益结合在一起，“一损俱损，一荣俱荣”，有利于激发大家的集体主义精神，为集体利益着想，而自觉规范自己的行为。

4. 用共同的目标、任务激励

集体的劳动特别是现代化大生产，都是分工协作，互相依存的。对集体下达一个可以达到的目标和任务，并以完成的好坏给集体以奖惩。个人工作的好坏会影响集体的成绩，闹不好会引起“众怒”，这样，大家都为着一个共同目标和任务而努力工作，激发出极大的工作热情。

激励人的技巧

管理人是个复杂而繁琐的问题。激励人是管理工作的核心，能否掌握和运用激励人的技巧是管理工作成败的关键，借鉴和学习激励人的技巧应该成为领导者提高管理水平和增长管理才干的当务之急和首要任务。

下面介绍一些应该掌握的激励人的技巧。这些技巧应该为领导者在日常的管理实践中逐步得心应手地掌握和运用。

一、了解、预见、控制人的行为

领导者面对的对象除了各种各样的事情和客观办公环境以外，更多的是形形色色的人。为了有效地管理好每个人，了解、预见和控制人的行为是必须的。

（一）为什么领导者需要理解人们的行为方式

如果你想采取恰当的精神鼓励来激励每一个人的话，那么，你必须了解为你工作的每一个人。

能够影响和指导别人的行动，让别人做你要做的事——这是管理的艺术。要掌握这种艺术，你必须了解人的行为方式。只有当你不断努力去彻底了解跟你合作的人时，你才能真正成为一名高明的领导者。

要识别一个人并不需要成为一位心理学家，但你必须对人的基本的行为方式有一个全面的了解，这样才能真正知道一个人想要什么，什么能使他努力地工作。只有这样，你才能从中获得最大效益。

作为一名领导者，应该知道没有两个人会对你的指示做出完全相同的反应，你必须确定怎样最好地鼓励每个人尽其所能努力工作。

（二）管理层次越高，沟通越重要

管理层次越高，了解人们的行为方式就越重要，这是因为当你处在金字塔项时，你就与大多数人形成隔阂，往往容易和大多数人失去联系，解决问题就更困难。

不管你的组织有多大，最后的成功都取决于你是否能在集体以及每个成员之间建立一种有效的真诚的工作关系。不管你所居职位有多高，直接打交道的人有多少，你都必须了解人们的行为，这样你才能解决他们的问题，使他们快快乐乐，才能创造出一种健康的合作气氛，才能形成一个相互信任、相互尊敬的工作环境。

（三）了解人们的行为根源

人之所以做他们所要做的事，是因为他们有一定的需求和愿望。有些愿望纯粹是物质上的，有些则是精神上的需要。一般所具有的精神需求和愿望有：足够的财富；所做出的努力被赏识；社会、集体、同辈人的承认和接纳；自我满足感；被重视感；获胜的愿望、拔尖的愿望；成为优秀者的愿望；归属感；取得有价值的成就；新奇的经历；个人力量感；健康、舒适的身体；精神、行动上的自由权；自尊自重的意识；精神上的安全感等。

（四）控制人的行为的诀窍

这个诀窍也是处理人际关系的最重要的原则。这个诀窍还是与人打交道时应遵循的“第一规则”。这个诀窍就是：如果你想管理中取得成功，那你就应该搞清楚人们需要什么，并帮助他们去获得。

了解了一个人的愿望，并使他明白只要听从你的意见就可以实现这种愿望。

（五）掌握人们真实需要的妙计

要想知道一个人需要什么，最直接的办法是向他提问。当然，要注意方式，可以是办公室里正式的会谈，也可以是私下随便聊聊。

无论是不是聊天，你都可以根据下列准则来叩开一个人的心扉，让他吐露真情：

1. 真诚地对他们的问题表示兴趣；
2. 努力做一个好听众，耐心地听他们所说的和没有说出来的话；

3.鼓励他说出心里话，提问以帮助他、启发他；4.谈论别人的兴趣、爱好，从中发现他的兴趣；5.诚恳地帮助他树立自信心。

二、重视人的重要性

重视一个人，是激励他干好工作的最佳途径之一。（一）每个人都有被人重视的愿望

被人重视的愿望来自内心深处。威廉·詹姆士说：“人性的第一原则是渴望得到赞赏”。受人重视是人们发自内心最强有力的愿望，任何人都渴望别人对自己的注意，他需要向人倾诉，需要有人倾听。他有被重视、受赏识和受到注意的愿望。一句话，人人都想成为别人关注的对象。

（二）不过时的技巧

领导是否希望员工忠贞不渝、全心全意？领导是否希望得到员工的全力合作、服从命令？领导是否希望员工信任自己、尊敬自己？如果是，那么，领导需要做的一件事是夸奖员工。不仅是一次，而且是经常性的，不间断的。

称赞员工工作干得很好……单位是多么需要他，离不开他……他加入单位是单位最大的荣幸……。

每个人都希望得到欣赏，渴望赞扬，这是毋庸置疑的事实，马克·吐温说过：“得到一次赞扬，我可以活两个月。”我们的领导要慷慨地使用赞扬，这不费什么事。需要注意的是，不要让员工觉得赞扬只是为了索取回报。

（三）为他们感到骄傲

“我们为你感到骄傲”是最有力量的一句话，可以随时对你的同事、下属慷慨地讲这句话。当一个员工出色地完成了一件工作，或为节约资金和削减费用提出了一个很好的建议，仅仅说声“谢谢”是不够的，应该到他的工作场所，当着他的所有同伴的面说：“万分感谢，我们为你感到骄傲。”其结果一定是他会比以前更加努力地工作。

（四）公开表扬最有效

每个人都喜欢听到赞美，不愿意受到批评，更害怕受到奚落，按人们由最喜欢到最不喜欢的评价依次排列是：公开表扬。私下表扬、私下批评、公开批评、私下奚落、公开奚落。

（五）赞扬每一个微小的进步

员工的进步，哪怕是很微小的，都值得赞扬，不要害怕用了太多的“谢谢”，每次说“谢谢”时，你都在赞美一个人，你在给人一种荣誉。当领导对员工的微小进步加以赞扬时，员工就会用更大的进步来回报赞扬。

三、良好地沟通

这里向你介绍一种有用的技巧，即口头传达的技巧。

（一）如何正确口授是管理中的难题

清楚地向下级人员传达命令和指示，而且不产生误解，是领导者不得不解决的难题之一。不管你多么聪明，或者知识多么渊博，如果你不能把自己的思想传达到为你工作的每个员工，那么，你的天才思想也只不过像放在银行保险箱中的贵重物品一样毫无意义。所以表达能力越强，成为一个成功领导者的机会就越多。在经营管理方面取得最大成功的当代人中，有相当多的人掌握口头传达的艺术。

（二）如何形成自己独特的谈话风格

谈话的风格，与他人交谈的方式，能为领导获得荣誉和成功做出重要贡献。人们往往试着仿效那些被认为是成功的著名的人物的风格。向别人学习是好的，但并不是要求全部仿效他人的谈话风格或方式。发展自己独特的讲话风格，按照自己的方式去交谈，你将会获得很大的成功。（三）如何使谈话有力、明确、恰当

1. 使用活跃的行为动词，以使谈话有力；
2. 用易于明白的话语和成语，使话语铿锵有力；
3. 主题明确，逻辑清晰；
4. 把问题阐述清楚；
5. 直接说，不要兜圈子、故弄玄虚；
6. 如果不了解要照直说，不要虚晃一枪；
7. 避免使用夸张、模糊和抽象的语言；
8. 不要瞧不起听众。

（四）如何平息雇员的怒气

1. 倾听发怒的雇员的诉说，从头到尾不要说话；
2. 告诉他，你只有在听完了他的全部诉说，经考虑后才能同意他的观点或理解他；
3. 询问他希望你做什么；
4. 告诉他，你会尽力防止这类问题再度出现；
5. 说你总是乐于随时倾听他的意见。

四、激发人们的积极性和创造性

（一）管理者不应该感到满足

管理上的自满，将会导致事业的失败。造成的原因有：1.管理者对竞争对手丧失警惕；

2. 管理者没有接受新方法的愿望；
3. 过分依赖单一的产品或单一的消费者；
4. 管理上不创新；5. 管理者完全以自我为中心；
6. 使员工对自身的发展无兴趣；
7. 管理者对发展教育没有兴趣；
8. 管理者无长远计划或目标。

（二）激发积极性与创造性

激发积极性和创造性有两种方法：其一是持之以恒、充满自信，不要放弃理想；其二是不要批评或嘲笑别人。（三）通过竞争来激发积极性和创造性

激发积极性和创造性最好方式之一是鞭策，激起人的勇气。通过要求人们去完成艰巨的任务，去充分发挥积极性，这种压力将促进人们利用他们全部的积极性和创造性解决领导者交给的任务。当他们处理复杂事物的能力增强时，给他们下一个更艰巨的任务，这样鞭策他们不断地积极地去做好工作。

五、赢得人们协作的艺术

（一）主动和员工合作

如果想赢得员工的协作，就必须主动与员工合作。要想取之，必先与之。

（二）赢得人们合作的有效办法

满足人们基本需要和欲望是赢得人们合作的有效办法。在实际生活中，管理者和员工中的每一方都首先考虑自身，而后才考虑对方。管理者应该通过自己的努力，使双方都能改变一下自己的态度，为共同的利益协力工作。

（三）使用关键人物

作为一个高级管理者，可通过少数人来实行管理，不必亲自接触单位中的每一个成员，可以通过少数几个关键人物来指挥几十人甚至上百人的行动。但是，这些关键人物并非总在管理阶层，他们可能在职工队伍中。找出员工中的领导，利用他们管理，可以节省很多时间和精力。

（四）人们参与管理的方式

每个人都希望参与管理，员工也不例外。他们想拥有如何管理的发言权，因而，领导者应善于给他的员工以参与管理的机会、参与决策的机会和发表自己见解的机会。

六、如何挑选重要的管理人员

（一）高级管理者如何选择他们的重要管理人员

挑选重要的管理人员时，必要的科学技术知识和经验是他们必须有的。他应该有远大的理想，必须富有创造性并能给公司带来新思想和建议。一个重要的管理人员还应该有着高尚的品质，正直、自信且可敬，能够想人之所想，急人之所急，这都是必须有的。

（二）管理者的个性品质

选择一个人到重要的管理岗位上，正直是其最重要个人品质之一。一个正直的人能判断什么是正确的，并且坚持正确的东西。正直是成功的管理人员必须有的品质。（二）挑选优秀管理人员的注意事项

1. 要有责任心；
2. 找出大量的有能力的候选人；
3. 必要的初步面谈；
4. 宁缺毋滥。

（四）未来合格的管理人员

1. 未来的管理人员在领导者们去实现目标的时候，需要比过去更深刻地理解人性；

2. 未来的管理人员除了理解每个人的需要和愿望之外，还需要了解人们之间的关系和赢得合作的方法；

3. 他们富有集体合作领导的精神；

4. 他们更好地意识到人际关系的重要。他们要善于挖掘个人和集体潜在的力量以达到最好效果。

激励谨记

一、以奖为主，以惩为辅

人们在社会实践中总会有所长，也会有所短，既会有优点也会有缺点，这是完全正常的。激励的目的是为了调动人们的积极性，提高人们的素质。在实施中如何把握奖惩的比重呢？人们经过长期的、一系列的研究，比较了奖励和惩罚的不同作用。研究证明，作为阳性诱因的奖励总是比作为阴性诱因的惩罚效果好。对一个人的成就予以表扬，不管这种表扬的性质和态度如何，总比忽视他的作用甚至斥责他要好得多。对人的行为的积极性的提示胜于消极性的提示，鼓励胜于劝阻，提出令人愉快的要求胜于责骂。这是因为，奖励作为一种对人们的正强化的信息反馈，不仅给人们一种愉快的反馈信息，而且还给人们某些物质和精神利益的满足，这正是人们所需要和期望的；而惩罚作为一种对人们负强化的信息反馈，不仅给人们一种避讳的反馈信息，而且还使人们的物质和精神利益受到某种损失，而这却是人们所不希望和惧怕的。虽然奖励和惩罚都是激励实施中不可缺少的手段，对人们成长和发展都有积极作用，但是，从理论和实践的意义上来说，从两者比较的意义上来说，奖励的效果要比惩罚的效果好。善于发现和强化对象的长处和优点，善于把对象身上的消极因素转变为积极因素，是我们科学掌握激励理论和方法的表现。在运用这两种方法时要注意以下几点：

1. 相结合，不可分割。奖励和惩罚虽然是激励的两种不同的手段，但在实施时常常是密切相联，不可分割的。有奖有罚，有罚有奖，先奖后罚，先罚后奖，奖中有罚，罚中有奖，多奖少罚，少奖未罚，如此等等，都是我们日常激励实践中经常遇到和运用的。任何地区、任何单位，为了调动人们的积极性，为了规范人们的行为，必须同时制定奖励和惩罚条例，并保证严格实行，不得轻视或取消任何一方。为了保证激励对大家都有作用，在赏罚时，要将赏罚的标准和受赏罚对象的情况向集体成员实事求是地介绍，并施以大家能接受的赏罚形式，帮助大家正确认识赏罚的目的和作用。只有这样才能起到奖励一人，带动全体，处分一人，教育一片的目的。

2. 以奖为主，以惩为辅。在奖惩的实践中，要有主有辅，有重有轻，不可同等对待，平分秋色。一般来说，奖励的次数宜多，惩罚的次数宜少；奖励的气氛宜浓，惩罚的气氛宜淡；奖励的场合宜大，惩罚的场合宜小；奖励宜公开进行，惩罚宜个别进行；可奖可不奖者，奖，可罚可不罚者，不罚；在制定奖励和惩罚条例时，要考虑到人们的期望值和承受力。奖，经过努力也达不到，罚，经过努力也难免，这样的奖惩条例不能达到激励的目的。在对人们行为进行考察时，要着眼于发掘人们的长处和优点，而尽量淡化和忽略人们的短处和缺点。日本的许多经理都指出：“工人的缺点知道得越少越好。我们要知道的是他们能做什么和他们的优点。”正是在这种激励的氛围之中，日本人把公司视为自己的生命，把自己和公司联为一体，几乎没有人想和公司分离。日本人的这些思想和行为对我们来说是有很大启示的。

3. 在激励中不要以某人的某一件事或行为与其他人所干的某一件事或行为相比较。在表扬或批评的实践中，我们常常会发现这种情况：在表扬某某的长处时，常常提醒另一个人，把他的行为与受表扬者的行为相比较，希望他向先进学习；在批评某一人时，也举其另一人的事例做对比，希望大家从中受到教育。从激励执行者的角度来看，这也许是对的，“赏一以劝百，罚一以惩众”，古人的话是有道理的。这是从赏罚的总体效应上来说的，受奖受罚者总不是大多数。问题在于用什么方法来达到这个目的。人们为什么

会在奖励或惩罚后受到教育和鼓舞呢？就是他们在拿自己的行为或成果与受奖或受罚者的行为或成果相比较，这种比较是自觉自愿地私下个别地进行的。如果执法者在公开场合将其他人受奖者与受罚者相比较，无异于将他的行为公开曝光，这实际上是一种变相的惩罚，势必引起当事人的不满，影响了激励效应的正常发挥。正确的做法是，在实施奖励或惩罚时，充分说明受奖或受罚者的情况，使大家从中受到教育和鼓舞。如有的特别需要提醒，可用含糊的、婉转的、善意的暗示予以表明，不必指出具体的人名来。

4. 对未受表扬者特别是受批评者需要宽容、谅解和关心，这是十分必要的。但是，过了度就合适得其反。教育学家苏霍姆林斯基曾举这样一个例子：“我曾在地理课上看到过一次这样的‘帮助’的最强烈的反应。七年级的学生须按照暗射地图回答问题。可是有一个女生因前一时期病了好久，教师允许她按照普通地图回答问题。女生打开地图，挂起来，开始前言不对后语地回答，随后就大哭起来。教师降低要求使她大受委屈。她以后对地理老师不信任，那位老师做出了很大努力才恢复了正常的关系。”教师的一片好心，为什么没能够收到好结果呢？问题就在于教师忽略了学生的自尊心和自豪感，使其人格受到侮辱。不论是奖励或是惩罚，都不要使接受对象感到自己的人格受到伤害。特别是当人们对人们表示宽容和谅解时，要使人们感受到自己是在受到真正关心和爱护，而不是接受超越正常人的怜悯和恩赐。

二、两极问题

激励的一极是奖励，另一极则是惩罚：在奖励中，一极是物质奖励，另一极则是精神奖励；在惩罚中，一极是经济制裁或刑事制裁，另一极则是思想教育和批评说服。在激励的实施过程中，需要考虑将这两极有机地结合起来。

赏罚要对应。当我们考虑对某一行为的“正向”予以奖励时，也要同时考虑对其“负向”如何处罚，不可顾此失彼。

物质奖励和精神奖励相辅相成。物质利益是人们从事一切社会活动的物质动因，在奖励时重视它无疑十分重要。但是，重视物质奖励决不是提倡个人抛开国家、集体和他人的利益，专为自己的物质利益奋斗，决不是提倡“一切向钱看”，而是要处理好国家、集体和个人三者利益关系，处理好长远和眼前、整体和局部的利益关系，引导人们从关心个人到关心他人、集体、国家，发扬团结协作精神。

精神需要是人们的高层次需要，精神利益的满足是促使人们自身能力发展完善的重要动力。实行精神奖励，能促使人们在愉悦的精神享受中陶冶思想情操，加强科学文化知识修养，使自己的各种能力不断发展、丰富，成为有理想、有道德、有文化、有纪律的劳动者。

物质奖励和精神奖励既有联系又有区别，在奖励时要有机地结合起来。在现阶段，既不能只给物质奖励，使人们忘记大目标；又不能超越历史阶段，只进行精神奖励。要在不断满足人们物质需要的基础上（包括奖励的内容和形式），不断提高人们的思想觉悟，对于社会先进分子则应有更高的要求。

经济制裁和批评教育相互结合。经济制裁能使人们在经济利益受损的刺激下提高思想觉悟；批评教育则是直接帮助人们提高思想认识，转变其行为。目前，劳动还是人们的谋生手段，经济收入的高低关系到人们生活的富裕程度，所以，经济制裁对于人们行为的转变还有一定的积极作用。但是，把惩罚仅仅看作是经济制裁，以为罚款就能解决一切却不是妥当的。对于有些简单的问题采取罚款的方式或许可以解决问题，即便如此，也少不了批评教育。对于某些复杂问题，仅靠罚款、降薪、撤职等经济和行政手段是不够的，还必须从思想上给予严肃的批评教育，必要时还要在一定范围内通报批评和责其检查交待，特别严重的还要通过新闻传播媒介公布于众。只有这样，才能深刻教育本人，警戒大家，达到惩罚的目的。

动机和效果相一致。这是检验激励效果的一个重要方面，如果我们抱着良好的愿望，按照激励的标准、原则、方法实施了，兑现了，但接受对象和其集体并未产生积极行为，创造出更多的优秀成果，反而产生了消极行为，那么，这种激励的效应就是不完全的。为了保证和检查激励的效益性，根据信息论的原理，有必要实行“双向通讯”，即既要发布信息（予以激励），又要接受反馈信息（检查激励后的效果）。只有通过反馈的方法才能甄别激励的效益与否和效益的大小，只有根据反馈信息调整激励标准和完善激励方法，才能保证激励动机和效果的一致性。

三、激励的有益性

激励的有益性包括两层意思：对应该接受赏罚者必须予以赏罚，赏罚后应产生积极的效益，即受赏罚者和其所在集体的行为得到兴奋或抑制。为达此目的，激励目标的制定和实施必须和社会发展的要求相一致，和人们的要求相一致。在现阶段，一切有利于建设社会主义市场经济的积极思想和精神，一切有利于社会进步的积极思想和精神，一切用诚实劳动争取美好生活的积极思想和精神，都应当加以肯定、尊重、表彰和发扬。反之，则应当否定、抑制、批评和惩处。有一位青年工人为保护国家财产被歹徒刺伤眼睛，一只失明，另一只也有失明的危险。他所在工厂团委曾多次去民政部门要求发放残废证，都被以“根据文件规定”残废证只能是军人残废才能发放”为由拒绝。南方某市一少年因拾巨款送还失主而受到家庭、学校和社会部分人的冷嘲热讽，对生活失去了信心。某骑车男子搀扶摔倒的老人去医院看病，反被老人的儿子、媳妇诬为有意撞倒要其负担医疗费和一切后果，使其叫苦不迭。如此状况，势必影响人的素质的提高，阻碍社会的发展。为此，赏罚的有益性要求有关政策的制定必须有利于社会的进步和人的素质的提高，社会、单位和家庭的道德评价的舆论宣传也必须有利于社会进步和人的素质的提高。

激励的有益性还要求各项具体的赏罚条例必须和国家的根本大法相一致。宪法是国家的根本大法，具有最高法律效应，一切法律、行政法规和地方性法规都不得同宪法抵触。各地区、各部门、各社会团体和个人，在实施赏罚时都必须遵循宪法和国家有关法律。有些地方和单位在制定奖惩条例时却明显出现与国家有关法令相悖的现象，使奖惩无法兑现，即使兑现了大家也有意见，不能达到激励的最佳效果。

激励的有益性还需要与时代发展的要求相一致。时代是在不断向前发展的，此时制定的赏罚标准到了彼时，就可能体现不出它的有益性。根据这种变化情况，要不断修改、调整赏罚标准，使其保持连续不断的激励作用。

为了保证激励的积极效果，还必须使惩罚机率大于获利机率。据介绍，阿拉伯地区的一些国家，几乎很少听到盗窃之类的案件发生。原因就在于这些国家的宗教教义和法律对小偷的制裁十分严厉：一旦发现，当即剝去手指。如此厉害的惩罚，又有多少人去冒这个风险呢？美国有句戏言说，只有死亡和纳税是不可逃避的。许多美国人对纳税之所以非常自觉，其中一个重要原因，就是美国的法律对偷税漏税者科以严厉的惩罚，甚至可以搞得人们倾家荡产。相比之下我们不少地方的惩罚条款定得太轻了。有人虽然知道自己的行为违犯了法规，但是，行为的结果是可以得到几万甚至几十万元的不义之财，如果被抓获也只罚几百元、几千元或判刑较轻。既如此，有谁还慑于法律和惩罚的威严呢？所以，在制定有关惩罚法规时，必须要使惩罚机率大于获利机率，使敢于试法者没有任何便宜可沾，不要存在任何侥幸心理。

四、不可任意树立典型

激励固然不可墨守陈规，应该权宜应变。然而，激励也最怕任意树立典型。

主管为了表示自己有魄力，未经深思熟虑，就慨然应允。话说出口，又碍于情面，认为不便失信于人，因此明知有些不对，也会将错就错，因而铸成更大的错误。

有魄力并非信口胡说，有魄力是指既然决定，就要坚持到底。所以决定之前，必须慎思明辨，这样才不会弄得自己下不了台。主管喜欢任意破例，部属就会制造一些情况，让主管不知不觉中落入圈套，兴奋时满口答应，事后后悔不已。

任何人都不可以任意树立典型，这是培养制度化观念，确立守法精神的第一步。求新求变，应该遵守合法程序。

五、不可采用搞运动方式

许多人喜欢用搞运动的方式来激励，轰轰烈烈一阵风，吹过就算完。

一般人注重实质，惟有在平常状态中去激励，使大家养成习惯，才能蔚然成风，进而保持下去。凡是搞运动，多半有人倡导，此人密切注意，大家不得不热烈响应；此人注意力转移，运动就将停息。运动不可能持久，屡试不爽。

运动的形成，或是要显示自己的实力，有本领掀起一种运动，或是求胜心切，似乎一运动就有成果。这两种心理都不正常。更令人厌烦的是，少数人为了讨好上级，造成一种运动，大家不敢不跟着走，内心则十分反感。

六、不可过分宣扬

好不容易拿一些钱出来激励，就须弄得热热闹闹，让大家全都知道，花钱才有代价。这种过分宣扬的心理，常常造成相反的效果。

被当作过分宣扬的对象，有扮演猴子让人耍的感觉；看耍猴子的观众，高兴时就凑凑热闹，不高兴就不理睬。结果是一部分人被激励了，另一部分人则适得其反，对整个组织而言，得不偿失。

七、不可偷偷摸摸

激励固然不可过分宣扬大张旗鼓，惹得大多数人反感。激励也不可以偷偷摸摸，让他人觉得鬼鬼祟祟，怀疑是否有见不得人的勾当。

主管把部属请进去，关起门来密谈一小时，对这位部属大加激励。门外的其他部属，看在眼里，纳闷在心里：有什么大不了的事，需要如此神秘？因而流言四起，适得其反。

许多人在一起，主管偏要用家乡话和某一部属对谈；或者和某一部属交头接耳，好像有天大的秘密似的。其他的人看见他们如此偷偷摸摸，会不会产生反感？

不公开可以，守秘密也可以，就是不必偷偷摸摸，令人起疑。这种神秘兮兮的做法只会产生相反效果，不可不慎重避免。

八、不可偏离团体目标

凡是偏离团体目标的行为，不可给予奖励，以免这种偏向力或离心力愈来愈大。主管激励部属，必须促使部属自我调适，把自己的心力朝向团体目标，做好应做的工作。

主管若是激励偏离目标的行为，大家就会认定主管喜欢为所欲为，因而用心揣摩主管的心意，全力讨好，以期获取若干好处。一旦形成风气，便是小人得势的局面，对整体目标的达成必定有所伤害。

目标是激励的共同标准，这样才有公正可言。所有激励都不偏离目标，至少证明主管并无私心，不是由于个人的喜爱而给予激励，而是站在组织的需要，尽量做到人尽其才。偏离目标的行为，不但不予激励，反而应该促其改变，亦即努力导向团体目标，以期群策群力，同心同德。

九、不可忽略有效沟通

激励必须透过适当沟通，才能互通心声，产生良好的感应。例如公司有意奖赏某甲，事先没有征求某甲的意见，便决定送他一台电视机。不料一周前某甲刚好买了一台，虽然说好可以向指定厂商交换其他家电制品，也造成某甲许多不便。公司如果事先通过适当人员征询某甲的看法，或许他正需要两套服装，那么公司顺着他的意愿给予奖品，某甲必然更加振奋。

沟通时最好顾及第三者的的心情，不要无意触怒其他人。例如对某乙表示太多关心，可能会引起某丙、某丁的不平。所以个别或集体沟通，要仔细选定方式，并且考虑适当的中介人，以免节外生枝，引出一些不必要的后遗症，降低了激励的效果。

十、坚持原则

（一）坚持以绝对激励为基础，以相对激励为主导的方针

既然现实生活中奖励工作常因不分对象、不分特点，搞一锅烩面带来负效应，常因标准的失衡、量化的不科学而影响奖励的准确性，那么，改变这种状况，就更需要对症下药，区别不同对象并根据各自标准，分别评判优劣。比如有两批不同时间进厂的工人，他们的技术熟练程度不同，悬殊很大。在这种情况下进行比赛，评定标准必须有所区分。这一点，我们也可以简单例子加以说明。有位父亲想测验一下两个分别处在高三和小学三年级的儿子的跳高能力。他先查询高中三年级和小学三年级的全国统一期望标准，并以此为参照，分别评判。他查到高中三年级的期望标准是 1.50 米，小学三年级的期望标准是 0.80 米。于是这位父亲根据老大只跳 1.30 米，比期望标准相差 0.2 米，评其为“劣”，而根据老二跳 1 米，超其标准 25%，评其为优。在这里，奖励工作实现了分类管理，把各类、各层次指标体系，作为对不同人员进行评判的绝对参照系、使奖励比较公平合理，提高了奖励的效益。

奖励工作符合了以上要求只是建立了一个良好的基础。要真正实现科学的奖励机制，提高奖励效果，还需要坚持以绝对激励为基础，以相对激励为主导的方针。所谓相对激励，就是对一个群体中的人员，实行封闭性评定，仅根据群体内相互比较的优劣而决定是否奖励的方法。在相对激励的情况下，一个人所得到奖励取决于个人的成果、贡献、绩效同他人成果、贡献与绩效的比值，而绝对激励，一般不考虑群体内成员的先后名次如何，只承认更大群体乃至社会通行的奖励标准。

可见，只有以绝对激励为基础，才有可能避免“矮子里面拔将军”，或把奖励作为一种平衡等现象的发生。在绝对激励的情况下，可以使奖励不受名次与名额的限制，只要达到规定的目标期望，不论他本人在群体内的名次如何，都可获得相应的承认和奖励。相反，没有达到期望目标，即使在某个群体中处于领先的地位，都不能获得承认和奖励。而在相对激励的情况下，没有达到期望目标，但在某个群体中处于领先的地位，就可给予奖励。这样，就可以使我们摆脱奖励名额和奖励比例的困扰，做到让各个层次和范围的优秀者都不会失望和泄气，而已经确定的期望目标，依然可以成为激发其才智和行为的动力源泉。

为引导和激励员工主动地向更高的目标进击，以期做出更大的成果与贡献，在坚持绝对激励的前提下，还应该努力做到以相对激励为主导。在一个单位内，对达到或超过期望目标的人员予以奖励的同时，还应对其中的特别优秀者，按照其超过期望目标的高低值，给予更高一级的奖励。这样就可以借助竞争机制，使奖励工作更好地发挥激励作用，真正做到排除奖励的负效应，实现奖励效能的最大值。

（二）坚持明确施奖规范，弥合认识差异

现在奖励之所以存在负效应，就在于实践中奖励的实施机制出了问题。例如，某市为推动全市教育事业的发展，发起了“捐资助教”活动。文件居然对捐资行为奖励明码标价：“捐五万元者可以为省级劳模，捐三万元者可以当区、县级劳模。”这种规定无疑扭曲了荣誉奖励的本质。劳模是政府授予生产建设中表现突出且有重大贡献的先进个人的一种光荣称号，是一种政治荣誉，决不能用钞票来购买。假如这种做法推而广之，未来社会荣誉奖励

将无任何激励作用可言。

用钱买“劳模”称号，自然是一种对奖励的扭曲，是自身机制存在问题，而另一个故事同样说明了人们在奖励认识上的差异，以及这种差异所造成的奖励偏颇。据史载，古时有个客人，见主人家灶火的烟筒是直的，旁边还有一垛柴草，便向主人建议：“更为曲突，远徙其薪，不者且有火患！”意思是说，要将烟筒修改成弯脖子再把柴禾垛挪远一点，不然的话，容易发生火灾。对此主人不以为然。时过不久，果然火起，邻里费了很大气力方把大火扑灭。为了答谢救火者，主人宰牛备酒，热情款待众人，并且把那些在救火中被烧伤的人请到上座，余者根据出力大小两边坐定，然而，就是不感谢那位建议修改烟筒的人。的确，救火有功者理应答谢（奖励），但是只答谢他们而不考虑提正确建议的前者，正说明奖励问题上的某些认识差异。古人在奖励中表现出的误区今天依然存在，可以说至今仍具有代表性。有这样一件事：某河岸边分别是两个乡，在治水栽树问题上产生了截然不同的两种思路和做法。甲乡发动群众打坝护堤，乙乡说这是“杞人忧天”，是“吃饱撑的”；甲乡搞环境投资，造林护堤，乙乡则滥砍乱伐，致使原始植被遭破坏。及至雨季来临，暴雨成灾，甲乡安然无恙，嘲笑他们的乙乡却成泽国。按理说，打坝加固，造林护堤，做到防患于未然的乡应受到褒奖，未打坝造林的乡应受到批评，结果却恰恰相反。乙乡因为在抗灾过程中涌现了许多“抗灾典型”和“先进经验”而受到上级无以复加的赞扬，并且“报纸有名，电台有声”，好不风光。不仅如此，他们还得到了“三多”：先进人物多，救济物资多，免交税款多。甲乡呢？被冷落一旁，默默无闻。

从这两个事例及前面的分析，可以看出奖励存在诸多问题的重要原因，在于没有形成科学的内在机制。准确地说，就是没有根据人们行为动力是来自人们明确而又强烈的目标期望这一基本特征，建立绩效回馈机制。可以肯定，强化了绩效意识与检验标准，既可以避免奖谁罚谁难以把握的问题，同时又能借此促使每一个体制定自己的奋斗目标。举例来看，运动场上的运动员所以能奋力拼搏，各不相让，就是因为战胜对手的强烈而明确的目标期望和赛程绩效的不断反馈激励起着巨大的促进作用。因此，要走出奖励工作中的误区，就必须根据行为科学的激励原理，结合各类、各层次工作的具体情况，来实行目标管理。

目标管理是注重实绩与成果的。它虽然也规定“由谁做，做什么，怎么做”一类的规章制度守则等，但最根本的是把这些作为保证目标得以实现的前提和手段，即所有这一切都是为了目的、目标的实现。这是一种明确规定每个人以在一定时限内应该完成的成果作为目标，并使之盯着这个目标，自觉地进行工作的管理方式。当然，这里所说的目标，必须是经过努力可以实现的目标，既要有现实可能性，又必须是阶梯升迁式的，促使人们工作效率不断提高，而不是按现有能力就能轻而易举完成的目标。有了这样明确、具体、可行的目标。我们就不难对每个人的工作实绩做出比较准确的评价，实施相应的奖励。

激励实例

一、诸葛亮的精神激励法

美国管理学者西蒙说：“除非在某一活动水平上达到诱因与贡献的平衡，否则组织将会消亡。”他指出，保持组织生命力，不仅仅单纯依赖经济诱因，“还依赖其他许多诱因，如威望、信誉、忠诚心等。”西蒙所谓的人的威望、信誉、忠诚心是人精神层面的需求，人是社会的人，不是单纯的自然人或经济人。现代管理理论认为，优秀的管理应自觉地、有效地运用精神激励手段来达成管理行为的既定目标，以期将管理活动提到一个更高的层次。观古书《三国演义》，精彩的精神激励场面层出不穷，而堪称运用高妙的人非诸葛亮莫属。

（一）待人公正，赏罚严明

诸葛亮在治国与治军中，尤以严明的法制而著称。《三国演义》（以下简称《演义》）第九十七回诸葛亮挥泪斩马谡就是他“虽亲必罚”的体现。马谡随诸葛亮南征北伐，屡出奇谋，二人情投意合，经常在一起讨论兵机，犹如知己。但诸葛亮并未因马谡与自己的关系而宽恕他失街亭的重大失误。诸葛亮斩马谡是为严明军纪，如果说很多管理者都可以做到的话，那么以下举措则为后世之师表。那就是亲自主持马谡的丧事，善待其家属，他不因马谡的罪过而不认其为友，私人关系不影响他对马谡的惩处，而工作上的关系同样不影响他们二人的友谊，且看马谡临刑前双方的对话：

谡曰：“丞相视某如子，某以丞相为父。某之死罪，实已难逃；愿丞相思舜帝殛鲧用禹之义，某虽死亦无恨于九泉！”言讫大哭。孔明挥泪曰：“吾与汝义同兄弟，汝之子即吾之子也，不必多嘱。”

正如评论者毛宗岗的感叹：“谡曰父子，亮曰兄弟、情好如此而终不免一死，可见军法之严。”关键在于私不为公的同时，公也不宜废私，诸葛亮有法度，但也有情义。此外，诸葛亮作为丞相，皇帝称他为“相父”，如此之高贵，却能以军法而自责，因错用马谡而自贬三等，大反古人所说的“刑不上士大夫”的训导，这正是以身作则的表率。此事例与曹操征张绣时违犯军法，以“割发代首”一事相似。《演义》第十七回说，曹操率大军征张绣，时麦子已熟，操下令全军：“大小将校，凡过麦田，但有践踏者，并皆处斩。”全军肃然，手拂麦子而过，可曹操因战马受惊，踏倒一片麦田，于是他要治自己的罪，企图用剑自刎，众人止之，不得已，割下头发来代替杀头。“于是三军悚然，无不凛遵军令”，其实这与诸葛亮的自责貌似而神离，亮是真诚的自责，他获得的是下属的爱戴，操是虚假的自责，使下属震慑。从管理成效上讲，二者的结果都起了整肃军纪作用，但从管理境界上来讲，诸葛亮这种真诚的自责更能激发将士进取心，使大众与管理者处于真诚与平等的地位，故而《三国志》说：“诸葛亮刑虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。”

（二）以自身的榜样来激励下属

在我国古代，诸葛亮是千古不朽的忠义之典范，他有生之年，忠君爱国，事必躬亲，的确像他所说：“鞠躬尽瘁，死而后已。”他为官廉洁无私，从不增置田产，尽管贵为一国丞相，但他在成都的家仅有桑树八百株，薄田十五顷。他对刘禅说，这些已足够子弟衣食之用，“‘臣’死之日，不使内有余帛，外有赢财，以负陛下”。作为封建时代的大官，这是何等的高风亮节。孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”诸葛亮给蜀人立下了光辉的榜样，使举国官兵精诚团结，官员廉洁奉公，士卒拼死用命，虽然仅据中国一州之地，却能与吴魏两个强国鼎立抗衡。

（三）以高远的目标来激励下属

现代管理理论中，有目标激励这一学说，以长期决策计划激发下属的进取心，进而增强组织的凝聚力和战斗力，使组织生机勃勃，使员工忘我工作。诸葛亮治蜀与用兵，也自觉地运用上目标激励之法。当时的蜀国，地处偏远，有高山大川为险阻，与中原交通不便，境内土地肥沃，物产丰腴，风景秀美。凡此种种，容易使人产生偏安之心而不思进取。诸葛亮认识到这种情境，为鼓舞士气，振作民心，每每用匡扶汉室，进取中原相激励。他激励的对象，既包括全国兵民，文武官员，也包括后主刘禅。以实情度之，诸葛亮知己知彼，对蜀魏双方的军事、经济力量悬殊对比是清楚的，进取中原的把握不大，恢复汉室希望更是十分渺茫。他所以“知其不可为而为之”，是因为他更清楚，一旦人丧失了远大目标，便会“妄自菲薄”，以求偏安，那样军无斗志，官无远忧，朝政昏馈则蜀国的江山社稷就会在敌人的进攻面前土崩瓦解。偏安一隅，不思进取能导致军事上的被动，故而他以进取中原为号召然后徐图进取。从诸葛亮七出祁山历史看，他不轻易弄险，也不倾全国之力速战速决，而是稳扎稳打，步步为营，胜则可蚕食魏国土地，败则全军而退，这样使强大的魏国总是处在被动挨打的地位。这就充分把握了战争的主动权，使得蜀国虽小，却立于不败之地。

（四）体察下情，爱惜民力

诸葛亮治国尤为重视农业生产，这既是人心安定、国家富足的前提，也是他大军征战的物质保障，他指出：“唯劝农业，无夺其时；唯薄敛赋，无尽民财。”每当战争间隙，他便“休士劝农”，分兵屯田，增加粮食生产，减轻农民负担。他造“木牛流马”既方便了军需运输，也减轻了农民的劳役之苦。诸葛亮还十分重视对死伤士兵家属的抚恤，《演义》中写他南征孟获后在泸水祭奠阵亡士卒一幕尤为感人，他在祭文中说：

“士卒儿郎，尽是九州豪杰；官僚将校，皆为四海英雄……生则有勇，死则成名……汝等英灵尚在，祈祷必闻：随我旌旗，逐我部曲，同回上国，各认本乡，受骨肉之蒸尝，领家人之祭祀，莫作他乡之鬼，徒为异域之魂。我当奏之天子，使汝等各家尽沾恩露，年给衣粮，月赐廩禄，用兹酬答，以慰汝心。”

读毕祭文，孔明放声大哭，“极其痛切，情动之军，无不下泪。”祭奠死人是做给活人看的，古今中外很多人都娴熟于用眼泪去博取下属之心，但究其心，未必真的哀痛。独有孔明祭奠时，催人泪下，他是出自对士卒的真诚的爱，这时他的祭奠才感情充沛，也只有真心才会写出这样不朽祭文。在封建时代，普通的士兵百姓，无政治地位，是统治者驱使的奴仆，这种祭奠士兵之举实在少见、而诸葛亮的真诚之心更是罕见。“人皆有忍人之心”，只有以仁德可以服众，而仁德是发自内心的爱的表现。有了这种爱，才能使部属舍生忘死，组织的战斗力自然会无往而不胜，故而先贤孟子总结道：“仁者无敌”。

诸葛亮不同于一般的封建统治者，他使士卒更注重到自己是一个人，与达官显宦有着同样的情感和精神的人。对于任何管理行为，只要充分重视人的价值，以仁爱为基点，才能获得下属的认同，真诚地为组织尽心尽力。古人说，“爱人者人恒爱之”。爱是一种激励，会使人产生发自内心的动力，一个优秀的组织中，总是贯穿着爱的轨迹。

（五）绝妙的激将法

读《演义》的人无法不为诸葛亮的激将法所折服，但往往激动有余，而思考不足。细细琢磨，诸葛亮的激将法很有学问，用得恰如其分，可以说“运用之妙，存乎一心。”在进取西蜀时，诸葛亮智激张飞，使张飞入蜀后有智取巴郡、义释严颜的精彩之作；定军山之战智激黄忠使他一鼓作气，斩了夏侯渊；首出祁山激赵云，结果使其出师则斩将立功，兵败时能英勇退敌，等等事例，不胜枚举。

《演义》中的人物惟独诸葛亮善用此法，而且每用必然成功。老将黄忠很少有计谋，张飞更是鲁莽有余，怎么一激将就显得智勇兼备了呢？人都是有智慧有头脑的，但因管理水平的高低不同，在开发人的智力的方面也不一样，一个平庸的领导者因领导无方，会使部属只会用蛮力，只会机械地工作，不是自觉地工作。长期习惯于机械式工作的人，在性情上会形成一种惯性，那就是持续的麻木不仁，会忘记思索，不去动脑筋，使大脑僵化。黄忠、张飞等人就是因为他们的领导者（刘备、韩玄等）从未激励他们去开发自己的大脑，而只一味地开发自己的体能，这样在沙场上虽表现了万夫不挡之勇，但指挥全军致胜的能力却十分平常。诸葛亮用张飞等，总是先授之以全权，然后激之以斗志，使其能开动自己的全部能量去争取胜利。这正是知人善任，调度有方的表现。

激将之法有反激与正激之分，诸葛亮是反正兼用，如张飞入川，黄忠战定军山、赵云出祁山，诸葛亮用的都是反激之法，至于正激之法，往往表现为嘉奖、表扬等。这些方法人人都会用，而诸葛亮用得极高明，善于抓住人内心世界。他给部属的绰号，虽是信手拈来之笔，却令人赏心悦目，如称关羽为“美髯公”，称张飞为“万人敌”，称赵云“一身是胆”，既给他们以美化却无阿谀吹捧之嫌。马超归降后，刘备尤为爱惜，以为肱股，关羽听说后，非要到西川与他比武。诸葛亮写一封信，不但阻止了关羽，反而使他大喜过望。他在信中说：“孟起虽然雄烈过人，亦仍黥布、彭越之徒耳，当于翼德并驱争先，犹未及美髯公之绝伦超群也。”关羽说：“孔明知我心也。”将信遍示幕僚。诸葛亮具有极高的协调才能，关键在于知人，能体察到每位将领的内心深处，这才会在人际关系中游刃有余，更使其正面激励运用得法。

诸葛亮带将之道，还有一点不容忽视，那就是注意提高将领的素质，让他们在战争中自觉地学习战争。诸葛亮每次作战都进行战略战术的讨论，让大家畅所欲言，战争结束进行军事总结，畅谈致胜之追或兵败之由。诸葛亮的指挥部如同军事大课堂，跟随他多年从戎的人都从中得到很大神益，军事素养有了显著提高。可见，一个优秀的组织不但是一个人才库，而且自身就是人才培养中心。

史书称诸葛亮带兵“止如山，进如风，调动自如”，其根本原因在于他号令明、赏罚信，士卒用命，险而不顾。人的潜力是巨大的，这种巨大的潜力需要不断地以各种方式予以激发。诸葛亮的精神激励既给我们留下了宝贵的精神财富，也给我们提供了不可多得的借鉴；既可以供今人欣赏玩味，也可以给管理者以深刻的启迪。

二、精神薪资

当人们在报纸杂志上见到某些高级主管、演艺人员或者职业运动员，不但获得高得惊人的薪资，而且享有优厚的福利待遇时，总不禁又羡又妒，自叹弗如。绝大多数人都做过高薪美梦，然而对 95% 以上人而言，这个美梦永远也不会实现。

当然，令人钦羡的高薪并不一定包括丰厚的“精神薪资”，而偏偏这种“精神薪资”对个人的工作及自信是极重要的鼓励。一个员工或部属在公司的职位哪怕是最底，如果做领导的想使他对目前及将来的工作环境产生好感，那么“精神薪资”便是不可或缺的要害。许多公司基于财力因素，或许无法提供员工较高的薪资，但是“精神薪资”却能弥补物质上的不足，使她们能留住最杰出的部属，使得公司安然生存，甚至业务蒸蒸日上。

以下是一个简单的测验，它能测出身为主管的人是否已给予部属合理的“精神薪资”。请看下面 20 个问题，然后按“极常”、“时常”、“有时”、“偶尔”、“很少”或“从不”来回答。

1. 开会或者其他场合时，你是否会给予表现出色的员工书面或口头上的赞扬？所谓的赞扬并不是随便讲几句好听的话，而是给予员工应得的衷心赞美。这点你做到了吗？

2. 对于表现出色的员工，你是否愿让他们分享荣耀及成就？

3. 你是允许部属表达意见、提出报告，或将他们名字列在报告或备忘录上，还是一手遮天，独揽众人的心血结晶？

4. 你是否邀请部属出席重要会议，并鼓励他们在会上发

5. 你是否积极地鼓励及奖赏那些有心摆脱现况，以求上进、因而向你提出建议或批评的员工？

6. 你是否鼓励员工提出个人的意见及构想，甚至鼓励他们提出和你完全相反的意见？

7. 你会抽空和属下一道吃午餐或晚饭吗？

8. 你会花时间和员工聊天，藉此与他们建立良好关系，同时了解他们，例如说下班后有些什么活动、关心些什么、有什么嗜好、兴趣等？

9. 你是否鼓励部属和你讨论他们的目标及理想？10. 你是否会和部属讨论受训及提升的机会？更重要的是，你是否会尽心给予他们这种机会，以满足他们的期望？11. 你是否会替部属创造选择任用、旅行、参与新工作目标及任务的机会？

12. 你是否会将部属介绍给公司最高层的人员并给予部属向他人学习并获瞩目的机会？

13. 你是否会给予部属竭尽所能、力争上游的机会？

14. 当你做一项决定，派一项任务或者进行一项评鉴时，你会不会想：“这么一来有没有影响到某些人，若有必要，我是否能减弱此举对某些人的打击，或者另外补偿他们。”

15. 你是否要求自己及他人和气、诚实、公开及公正？

16. 你是否真正关心部属的感受及对事业的抱负？

17. 你是否鼓励部属向同一工作组织、社团或报纸杂志吸取工作方面知识，以实现个人的理想？

18. 你是否了解部属在工作或成绩以外的其他表现？

19. 你是否鼓励部属自己设定挑战性的目标，并协助他们完成目标？

20. 部属实现目标时，你是否会以加薪、赞美或表扬等方式予以奖励？

现在来计算你的得分：“极常”可得 5 分、“时常”4 分，“有时”3 分，“偶尔”2 分，“很少”1 分，“极少”或“从不”零分。如果你希望得分在 90 或 90 以上，那就应继续保持这种良好成绩；获此分数的主管显然给予部属足够的“精神薪资”。得分 80~89 的主管还不错，不过仍应稍作改进。得分 70~79 的主管也还可以，却需要加些油。得分 60~69 的主管在“精神薪资”有待大幅度加强。得分 50~59 的主管注意了，你部属身心两方面都极需“精神薪资”的奖励。如果你的分数低于 50，你的部属显然迫切需要你的重视，你绝不能再漠视他们，应该赶快采取行动，改变你的管理方式。

三、工作表现奖金制

哈德森股份有限公司是美国中西部地区的一家帽子制造公司。公司由哈德森创建于 60 年前。目前由哈德森的女儿苏珊担任总经理。公司有 23 位管理人员、42 位推销人员和 300 名全日制工人。对管理人员实行固定工资制，对销售人员实行定额销售报酬制，对职工则实行工时工资制。

近年来帽子行业处境艰难，帽子市场日益萎缩。公司近两年虽然与美国陆军签订了几个合同，但也只能使公司勉强维持下来。不久，公司又要与代表工人的工会续订劳动合同。这个公司的职工已有两年没有增加工资。为此，工会坚决要求提高工人的工资，现在该公司工人的每小时工资要比别公司职工的工资平均低一美元。

苏珊责成公司人事经理草拟了一个方案，试图满足工会的要求，给工人提高工资，以求合理解决劳资关系。这个方案基本要点是：

1. 把工人人数从现有的 300 人裁减到 250 人。

2. 把工人原来的工时工资制改为工作表现奖金制。具体说，要重新制定每项工作的具体指标，对达到指标者付给一定额工资，对未达到生产指标者，则要从基本工资中扣除 15%；取消原来给每顶帽子奖金制，改为实行超产奖励制，如超过基本生产标准 10% 者，则可拿到一定数目的奖金，如超过 15%，则可领到更多的奖金。

在此同时，苏珊对即将续订的劳动合同增加了两项新的内容：（1）在把现有职工削至 250 人后，公司同意不再裁减工人。（2）如果公司年利润超过 20 万美元的话，公司将拿出其中 10% 分配给职工。

工会已看过公司的新建议草案，虽然尚有些保留意见，但工会可能会接受公司建议。工会还声称，如果在商讨新合同签订期间工人的工资尚未提高 20% 的话，那么新的合同建议就得废除。

四、情绪激励

有两件有趣的事。第一件事，当年美国福克斯波罗公司为求得生存，极需要技术进步。一天傍晚，一位科学家拿着一件样品冲进公司总经理办公室，样品设计方案极佳。总经理呆了，简直不知该如何给予奖励才好。他在抽屉中东翻西找，找出一件东西，对那位科学家说：“给！”科学家一看，原来是只香蕉，这是这位总经理当时唯一能当即拿出来奖品。从此，一枚小小的“金香蕉”奖章就成了福克斯波罗公司对科学成就的最高奖励。

第二件事，1971年“9·13”事件，林彪叛逃摔死在蒙古温都尔罕。这一事件影响巨大，出于国家安全的考虑，此事对外绝对保密。当时，我驻蒙古大使馆官员察看现场后，派二秘孙某回国向周总理汇报。同机返回的还有中建公司的一位同志。周总理让符浩同志到机场去接。符浩把孙某接到招待所，而让中建的同志回家过夜，嘱咐他绝对保密。当晚周总理听符浩汇报情况。大家坐定，周总理问：“和他一起回来的还有谁？”符浩答还有中建公司的一位同志，已经回家。没等他说完，周总理的脸色一下子沉下来，双眉猛然一蹙，厉声打断他，问：“你当过兵吗？”周总理对符浩非常了解，知道他是行伍出身。这个突如其来的质问显然是言有所指。符浩一怔，顿时感到问题的严重，立即答道：“我马上把中建公司那位同志找回来！”他半夜驱车把中建同志接到招待所，并报告了总理，总理这才长嘘了一口气。

第一件事讲的是表扬，是物质奖励。一枚小香蕉并不珍贵，即使是一只小金香蕉的价值与总经理的感激之情相比来说也是微不足道的。这对于内心有强烈地追求“社会尊重”和“自我实现”欲望的科技工作者来讲，产生出来的激发力比总经理说上几箩筐好话或者或拿出几千美金不知要大多少倍。

第二件事讲的是批评。周总理在上例中的批评采用了委婉暗示的方式，它包含着丰富的“潜台词”：“你当过兵吗？难道不知道保密的极端重要性吗？你不应该失去作为一个‘兵’的警惕性。”古人说：“引而不发，跃如也。”总理的这种批评方式就起了这种作用。他并不必把全部内容都说出来，对于一个长期共事，有着丰富经验的下级来说，只需要稍稍一点就够了，无须长篇大论开导批评，对方便会全部领会其中的深意，并马上纠正其错误。这种方式对于彼此较熟悉的下级来说，有“响鼓不用重锤”之妙处。

表扬（包括物质奖励）和批评，目的是一样的，都是通过对人的情绪激励，调动起被激励者的积极性、主动性和创造性。这种激励有人称为正强化激励（表扬）和负强化激励（批评）。正确的使用应注意以下几点：

1. 表扬是对人的某种行为给予肯定，使之维持动机，促使这种行为坚持下去。具体做法应注意：

（1）要善于把物质激励和精神激励结合起来，二者相辅相成。

（2）创造良好的表扬的心理氛围。要发挥表扬的作用，就要创造一种“坏的使人厌恶，好的使人羡慕”的心理氛围。

（3）表扬要及时。这不仅能充分发挥奖励的作用，而且能使职工增加对奖励的重视。过期的奖励，不仅会削弱奖励的激励作用，甚至可使职工对奖励产生淡然置之的心理。

（4）表扬的方式要考虑到职工的差异。有的重视物质奖励，有的重视精神奖励，而有时奖励给职工时间则比奖给他们什么都好。

（5）表扬要适度。奖励的程度要与被奖励者的贡献相当。贡献越大越应获得较高等级的奖励，但是只有货真价实的奖励，才能赢得信誉，大红花、

赞扬只能由真正的“有功之臣”来享受。

(6) 表扬或奖励的方式有变化。一般说来新颖的刺激与变化的刺激的作用比较大。以固定方式的定期奖励往往会失去作用，因为人们可以对它做出预测。不可预测的、间歇性以及方式不断变换的奖励效果更佳。因为人为了经常得到奖励，就得经常努力工作。

2. 批评是对人的某种行为给予否定，使之停止行为，改正错误。具体做法应注意：

(1) 批评要合理，使受批评者心悦诚服，起到鞭策作用。化消极因素为积极因素，而不致于挫伤积极性。否则，容易产生对立情绪。

(2) 批评(包括惩罚)要与教育相结合，达到惩前毖后、治病救人的目的。

(3) 要掌握惩罚的时机。当事实真相已经查明时，就要及时处理。

(4) 批评时要考虑行为的原因与动机。对表现行为不当，但有客观原因的，如家庭遭不幸变故致使情绪低落，工作懈怠，宜从轻惩处，对偶犯者宜从轻处理，而对顽劣成性者应从重惩处。

(5) 对被领导者的一般错误，批评惩罚宜轻不宜重。提出批评，使被领导者产生内疚，这样可以避免产生逃避心理或抵触情绪，并易于产生奋发的心情。

(6) 批评或惩罚的方式应口头与书面的、当众与个别的相结合。

有人总结出领导者批评下属应注意十忌，领导者们可作借鉴：

一忌道听途说，夸大事实；

二忌以偏概全，一切否定；

三忌动辄训斥，咄咄逼人；

四忌当时不讲，秋后算账；

五忌讽刺挖苦，当众揭短；

六忌不分层次，无限上纲；

七忌头疼医脚，千人一方；

八忌以人类比，硬性联系；

九忌操之过急，拔苗助长；

十忌严于律人，宽以待己。

五、马太效应

有这样一个故事。主人准备去外国旅行，临行前他把三位仆人叫来，按其才干分银子给他们。第一位得银五千，第二位得银两千，第三位得银一千。

主人走后，第一位仆人用五千银子做买卖又赚了五千，第二位仆人也同样的方法赚了两千，第三位仆人则把一千银子埋在地下。

主人回来后与各人算账。

第一个仆人汇报赚了五千银，现在共有银一万。主人说：“好！我要把很多事派给你管理，可以让你享受主人的快乐。”

第二个仆人汇报赚了两千银子，现在共有银四千。主人说：“好！我要派你管理很多的事情，让你享受主人的快乐。”

第三位仆人汇报说：“我把您给我的一千银子全埋在地下，一个子儿也没少。”主人骂了这位仆人一通，决定收回其一千银子，送给现在拥有一万银子的那个仆人。

凡有的，还要加给他，让他有余。没有的，连他所有的也要夺过来。这就是“马太效应”一词的由来。

“马太效应”最早是由美国科学家罗伯特默顿提出的。他用这样一个名词概括了一种社会现象——对有相当声誉的科学家做出特殊贡献给予的荣誉越来越多，而对那还没出名的科学家，即使做出了一定贡献也不容易被承认，甚至受到贬抑。

马太效应已成为一种社会心理惯性。对已经成名的“显人才”，社会加给他们的荣誉、待遇、职位越来越多，以至于这些人整天忙于应酬，影响工作；而对尚未成名的“潜人才”来说，经历千辛万苦努力创造出的成果却很少有人问津。

这种“马太效应”在激励工作中也是屡见不鲜。一个养鸡能手出了名，什么“科技示范户”、“三八红旗手”、“新长征突击手”、“精神文明建设标兵”、“五好家庭”等桂冠蜂拥而至，接踵而来。而又有一些真正在某一方面做出成绩的人却默默无闻、鲜为人知，这种荣誉叠加现象和置才不问的现象是会减弱激励效果的。

一是不能正确地评价一个人。一个人在哪方面有贡献，就该宣传哪方面，不可举一反三，否则，是和实事求是相悖的。

二是吹捧杀人。鲁迅先生曾讲吹捧可以杀人，曹操也讲过，吹捧是把人放在炉子上烤，形式上是让你取暖，实质上可以烤死人。他本没有在这方面做出成绩，你乱表扬把他捧得天花乱坠，使其飘飘然，脱离群众，结果是会栽跟头的。

三是会造成不良影响。他会养鸡，但不一定精神高尚，你若把他搞成精神文明建设标兵，周围群众是会有看法的。

四是会埋没人才。做出了成绩的人，仅因原来无名而得不到承认，从而丧失了上进心和积极性。

“马太效应”是一种社会心理惯性。“马太效应”虽说可以防止社会上过早地承认一些不太成熟的人才和成果，但从激励工作看来，其副作用要大于它的积极作用。避免激励工作中出现“马太效应”，领导得做到以下几点：

- 1、奖励和批评被领导者一定要坚持实事求是，最好是就事论事，即哪方面优秀就表扬哪方面，哪方面不足就批评哪方面。

- 2.奖励和批评的程度要与被激励者的贡献或失误的程度相当。在确有成

绩的基础上，给以必要的鼓励，就能不断激发、巩固和发展正确的行为；如果奖励不当，过分吹捧，小功大奖，大功小奖，不仅不能调动积极性，有时还会引起反感。一般来说，一个既给全国劳模的称号，又给省、地、县、单位劳模称号的方式是不可取的。对被激励者工作中失误的批评应适当，批评惩罚要合理，使受批评者心悦诚服，这样才能够起到鞭策作用，化消极因素为积极因素，而不致于挫伤积极性。

3.要造成人人有受表扬或奖励的机会，也要有人人接受批评的可能。领导者在激励工作中，看显人才的缺点应多一些，这样以激励优秀人才更好前进；而看潜人才的优点应多一些，以激励潜人才努力奋斗。这样的激励才是最有效的激励。

4 员工心理帮助

“仁”的本意即是设身处地站在对方的立场上。

提高员工的自信心

缓解员工的压力

如何对待性格有缺陷的人 战胜危机

提高员工的自信心

一、自信是成功的基础

自信是美好、积极向上的品质。我们办任何事情都需要自信，只要对自己能成功有信心，你就会赢得成功；心存疑惑，认为自己不能成功的人，一辈子将一事无成。

中国工农红军长征结束时只有几万人马，但他们凭着崇高的信念，最终打败了国民党 800 万军队，使得中国获得了彻底解放。罗纳德·里根是一名演员，却立志要当总统，从 22 岁至 54 岁，里根从电台播音员到好莱坞电影明星，整个青年到中年的岁月都陷在文艺圈内，对于从政完全是陌生的，更没有什么经验可谈。这一现实几乎成为里根涉足政坛的拦路虎。然而，机会终于来临，共和党内保守派及一些富豪们竭力怂恿他竞选加州州长时，里根毅然决定放弃大半辈子赖以生存的影视，决心开辟人生的新领域。凭借他的知识、能力、经历、胆识以及强烈的必胜信念，他如愿以偿当上了加州州长。以后，他又向总统宝座发起了冲击并最终当上美国第 40 届总统。

这两个例子说明了一个道理——坚定不移的自信是成功的基础。自信不是空想，像阿里巴巴那样喊“芝麻，芝麻，开门吧！”而后门开宝贝归你，那是根本不现实的，有这种想法的人是把“自信”和“希望”等同起来了。

自信不仅对于立志成功者具有重要意义，而且对于企业的发展、事业的成败同样具有重要意义。作为企业的领导者，一项重要的工作便是帮助员工树立自信心。有人说，成功的欲望是创造和拥有财富的源泉。人一旦拥有了这一欲望并经过自我暗示和潜意识的激发形成一种信心，这种信心便会转化为一种“积极的情感”。它能够激发潜意识释放出无穷的热情、精力和智慧，进而帮助其获得巨大的财富与事业上的成就。所以有人把“自信”比喻为“一个人心理建筑的工程师”。在现实生活中，自信一旦与思考结合就能通过激发潜意识来激励人们表现出无限的智慧和力量。

告诉你的员工，在每一个成功者的背后，都有一股巨大的力量——信心在支持和推动着他们不断向自己的目标迈进。所以，有人肯定地说：

信心是生命和力量！信心是奇迹！信心是事业之本！

二、信心可以克服万难

给你的下属讲讲海伦·凯勒的故事，可以帮助他们树立起可贵的自信。

海伦刚出生时是个正常的婴儿，能看、能听，也会咿呀学语。可是，一场疾病使她变成又瞎又聋的小哑巴，那时她才 19 个月。生理的剧变，令小海伦性情大变。稍不顺心，她便会乱敲乱打，蛮横地用双手抓食；如果纠正她，她就会在地上乱滚乱嚷乱叫，简直是个十恶不赦的小“暴君”。父母在绝望之余，只好将她送到波士顿的一所盲人学校，特别聘请一位老师照顾她。所幸的是，小海伦在黑暗的悲剧中遇到了一位伟大的光明天使——安妮·沙莉文女士。沙莉文也是位有着不幸经历的女性。她 10 岁时，和弟弟两人一起被送进麻省孤儿院，在孤儿院极恶劣的生活条件下长大。由于房间紧缺，幼小的姐弟俩只好住进放置尸体的太平间。在这样的环境下，幼小的弟弟 6 个月后就夭折了。她也在 14 岁那年得了眼疾，几乎失明。后来，她被送到帕金斯盲人学校学习凸字和指语法，便做了海伦的家庭教师。

从此，沙莉文女士就与这个蒙受三重痛苦的姑娘开始了新的生活。洗脸、梳头、用刀叉吃饭都必须一边和她“格斗”一边教她。固执己见的海伦以哭喊、怪叫等方式全力反抗着严格的教育。然而最终沙莉文女士成功了。沙莉文女士究竟如何用一个月的时间就和生活在完全黑暗、绝对沉默世界里的海伦沟通了呢？答案是这样的：自我成功与重塑命运的工具是相同的——信心与爱心。关于这件事，在海伦·凯勒所著的《我的一生》一书中，有感人肺腑的深刻描写：一位年轻的复明者，没有多少“教学经验”，却将无比的爱心与惊人的信心灌注入一位全聋全哑失明的小女孩的身上。先通过潜意识的沟通，靠着身体的接触，在她们的灵魂之间搭起一座桥。接着，自信与自爱在小海伦的心里产生，将她从痛苦的孤独地狱中拯救出来，逐渐唤醒她的潜意识发挥，使她一步步走向光明。一个既聋又哑且盲的少女，初次领悟到语言的喜悦时，那种令人感动的情景实在难以笔述。海伦曾写道：“在我初次领悟到语言存在的那天晚上，我躺在床上，兴奋不已，那是我第一次希望天亮，我想再没其他人可以感觉到我当时的喜悦吧。”

仍然是失明和失聪的海伦，凭着指尖的触觉代替了眼和耳，学会了与外界沟通。她 10 岁多一点，名字已传遍全美国，成为残疾人的楷模。

小海伦成名后，并未因此而自满，她继续孜孜不倦地接受教育。1900 年，这个 20 岁的姑娘已学习了手指语法、凸字及发声，并通过这些手段获得超过常人的知识，进入了哈佛大学拉德克利夫学院学习。她说出的第一句话是：“我已经不是哑巴了！”她发觉自己的努力没有白费，兴奋异常，不断地重复说：“我已经不是哑巴了！”4 年后，她作为世界上第一位受到大学教育的盲聋哑人，以优异的成绩毕业。

海伦不仅学会了说话，还学会了用打字机写稿和著书。她虽然是位盲人，但读过的书却比视力正常的人还多。而且，她著了 7 册书，还比“正常人”更会鉴赏音乐。

海伦的触觉极为敏锐，只需用手指头轻轻地放在对方的唇上，就能知道对方在说什么；把手放在钢琴、小提琴的木质部分，就能“鉴赏”音乐。她能以收音机和音箱的振动来辨明声音，又能够利用手指轻轻地碰触对方的喉咙来“听歌”。

如果你和海伦·凯勒握过手，5 年后你们再见面握手时，她也能凭着握手来认出你，知道你是美丽的、强壮的、体弱的、滑稽的、爽朗的、或者满

腹牢骚的人。

这个克服了常人“无法克服”的困难的残疾人，其事迹在全世界引起了震惊和赞赏。她大学毕业那年，人们在圣路易博览会上设立了“海伦·凯勒日”。她始终对生命充满信心，充满热情。她喜欢游泳、划船以及在森林中骑马；她喜欢下棋和用扑克牌算命；在下雨的日子，就以编织来消磨时间。

海伦·凯勒，身为一个三重残废，凭着她那坚强的信念，终于战胜自己，体现了自身价值。她虽然没有发大财，也没有成为政界伟人，但是，她所获得的成就是物质财富无法比拟的。

第二次世界大战后，她在欧洲、亚洲、非洲各地巡回演讲，唤起了社会大众对身体残疾者的注意，被《大英百科全书》称颂为有史以来残疾人中最有成就的代表人物。

一个不“信”任自己“心”灵力量的人，尽管耳能听目能见，也不会有什么成就；海伦·凯勒既盲且聋，但她“信”任自己的“心”灵力量，爱护自己，推己及人，于是，她的“心眼”亮了，“心耳”开了，创造了物质的财富也创造了心灵的财富。对此，美国作家马克·吐温评价说：19世纪中，最值得一提的人物是拿破仑和海伦·凯勒。

身受盲聋哑三重痛苦，却能克服它并向全世界投射出光明，海伦·凯勒及沙莉文女士的成功事迹说明了什么呢？最好的回答是：“信心是心灵的第一号化学家。当信心融合在思想里时，潜意识便会立即拾起这种震撼，把它变成一定的精神力量，再转送到无限智慧的领域里促成成功思想的物质化。”

三、不要停止向困难挑战

如果不必为生活而奋斗，恐怕不仅会削弱一个人的进取心和意志力，更危险的是，它将会使一个人的思想呈现出一种昏睡状态而导致失去自信心。领导者必须让下属明白这样一个道理：那些因为不需要为生活奋斗而放弃进取的人，实际上等于应用“自我暗示”的法则来破坏自己的信心。

人的思想就像电池。我们的思想要利用自信心来充电，以及发挥积极功能。把这句话应用在推销术上，看看自信心在这方面扮演何种角色。美国当代最伟大的一位推销员，本来是一家报社的职员，却为自己赢得了“世界上最伟大的推销员”的雅号。他本来是个胆小的年轻人，个性多少有点内向。他也认为，凡事最好不跟人争先，就是看戏、听讲演时，也是偷偷从后门溜进去，坐在最后一排。有天晚上，他听了一次有关“自信心”的演讲，印象十分深刻并且使他在离开演讲厅时就下定了决心，要让自己摆脱眼前的困境。

他去找报纸的业务经理，要求社方安排他当广告业务员，不支薪水，而从广告费中抽取佣金。办公室里的每一个人都认为他一定会失败，因为这一类的推销工作需要最积极的推销才能。他回到自己的办公室，拟出一份名单，列出他打算去拜访的客户类别。然后，他开始拜访这些客户。在第一天中，他和 12 个“不可能的”客户中的三个人达成了交易。在第一个星期的剩下几天中，他又做成了两笔交易。到了那个月的月底，他和名单上的 11 个客户达成了交易，只剩最后一位。在第二个月里，他未做成任何交易，因为，他除去继续去拜访那最后一位坚决不登广告的客户之外，并未去拜访任何新的客户。那家商店一开门，他就进去请那位商人登广告。而每天早晨那位商人一定回答说：“不。”那位商人确实不打算购买广告版面，但这位年轻人却一直坚持不懈。每一次，当那位商人说“不”时，这位年轻人就假装并未听到，而继续前去拜访。到了那个月的最后一天，对这位努力不懈的年轻人连续说了 30 天“不”的那位商人说话了。他说：“年轻人，你已经浪费了一个月的时间来求我买你的广告版面，我现在想要知道你为什么如此浪费你的时间？”

这位年轻人回答说：“我并没有浪费我的时间，我等于是在上学，而你就一直是我的老师。我一直在训练自己的自信心。”

接着，这位商人说道：“我也要向你承认，我也等于是在上学，而你就是我的老师。你已教会了我坚持到底，对我来说，这比金钱更有价值。为了向你表示我的感激，我要向你订购一个广告版面，当作是我付给你的学费。”费城《北美日报》的一个最佳的广告客户就是这样被吸收进来的。这是一位“伟大的推销员”的良好开端，最后，这位年轻人终于成为百万富翁。

他之所以能够成功，主要是因为他有着足够的信心。要知道，当他坐下来拟出那份有着 12 位客户的名单时，他所做的正是 99% 的人都不会去做的事。因为他选出的都是别人认为最难推销成功的对象，在向这些人推销时将遭到对方的抗拒，而一旦征服了这些人，也就意味着征服了所有的困难。

四、伟大的发明源于信心

让员工知道，人类历史上的伟大发明，无一不是源于信心。爱迪生这位发明大王曾创造了一项奇迹。在经过几千次的失败之后，他从大自然中了解到一项秘密，这使他把人类的声音记录在一张涂蜡的唱片上，然后完美地把这些声音播放出来。从某种意义上说，这个奇迹是从爱迪生的信心中产生出来的。

关于这项“奇迹”，最奇怪的是，爱迪生是使用最原始的原理及机器展开他的实验的，后来并因此而发展出电唱机。爱迪生使用的原理是物理学上的振动原理，他所使用的机器是一条用蜡制成的管子，在一个滚桶上转动，滚桶上又包含了一根针尖。除了信心之外，没有任何东西能使爱迪生一开始就如此接近他所寻求的秘密的来源。除了信心之外，没有任何东西能给他如此坚韧的意志力，使他在经历数千次的失败之后，仍然不放弃他的实验。信心使得爱迪生能够把注意力集中在他的工作上，使他能忍受数千次的失败，最后创造出白炽灯泡，利用已知的电力能源为这个世界带来光明。

信心支持莱特兄弟渡过了多年的危险性实验，最后征服了天空，制造出一种飞行器，不论在速度及耐久性方面皆远远超过空中最快速的飞鸟。

信心使得狄佛里斯熬过似乎没有意义的多年岁月，然后才完成了一套仪器，使人类现在可以用它来“收听”世界各地人民的声音，或是把人的声音发送到世界各地，其所需的时间不超过一秒钟。

信心促使哥伦布向陌生的海洋航行，去寻求一块只存在于他的幻想中的土地。如果想到他所用来从事这次历史性航行的是那种脆弱不堪的帆船，那么，我们不禁要赞叹他的此种异于常人的坚强信心，使他在尚未展开行动之前就能够看到他所追求的目标。

信心使得哥白尼“看到”了人类肉眼从未看见过的宇宙的那一部分，而且在他的那个时代里，他利用信心及粗糙的仪器所发现的事实，可能使他自己被同一时代的人处死，因为这些人“相信”除了人类肉眼所能看得到范围内的星星之外，更远的地方并没有任何星星存在。

信心使得史密斯发现了一些零碎的证据，证明在美洲大陆印第安人之前另有一个文明存在，而在史密斯此一发现至少一百年之后，考古学家才分别在南、北美洲大陆找到了此一文明存在的确切证据。

信心属于个人，伟大的奇迹来源于信心。信心多一分，成功的可能多十分。我们每个人都应学会自信。

缓解员工的压力

一、人都有压力

心理学家认为：任何施加于身体的负荷，不论是来源于心理方面（如不愉快的事情），还是来源于物理因素（如环境）的无固定形式的反应，称之为压力。

在现实生活中，人总会遇到各种各样的压力，无论是成功的领导者，还是一般老百姓，概莫能外。旧的压力消除了，新的压力又会产生，还有的压力甚至可伴随人的一生。

了解人生可能面临的各种压力，不仅可以使领导者自己顺利地渡过各种难关，而且可以帮助你的员工面对压力，缓解压力。

有人对各种各样的压力做了统计，来自于事业和感情方面的压力占相当大的比例。由于中、青年人是社会的中流砥柱，是社会财富的直接创造者，他们就on能面对更多更大的压力。

具体来说。青年人的压力主要有：择业压力。学历要求相对较高与就业机会相对较低，造成择业难。各种时尚、潮流的诱惑构成的压力。工作、生活节奏在加快，外部环境对人的诱惑在增加，如出国热、金融潮等林林总总的时尚潮流诱惑着青年人。然而条件有限，并非所有人皆能如愿，这就对青年人造成了压力。中年人可能遇到的压力有：事业上追求尽善尽美与现实差距形成的压力。一般来说，中年人都会认为自己从事的事业应当已经开花结果，然而现实并非所有人都能在事业上春风得意，这种理想与现实的差距便形成了压力。尽可能自我发展的期望与客观工作环境之间的差距形成的压力。感情生活、婚姻生活不顺带来的压力。包括离异、丧偶、夫妻感情不和等。望子成龙的心理带来的压力。所有家长都希望自己的孩子能够出类拔萃，但实际上大多数孩子都不免平常，这种“恨铁不成钢”的心理往往造成了压力。心理与生理差异的压力。人到中年，身体状况可能出现这样或那样的问题，从而影响心理造成压力等，除了中、青年外，老年人和学生，甚至儿童也有各种各样的压力，但他们的压力相对要少一些，弱一些，这里不再细述。

作为一个领导者，还必须了解压力发展的过程。

压力的发展可分为初始警戒反应阶段、抗拒阶段和衰竭阶段三个过程。

初始警戒反应阶段，是由交感神经系统与副交感神经系统共同运用而产生作用的。这种反应，由交感神经刺激肾上腺素，同时由丘脑下部启动脑下垂体，产生了一种激素；肾上腺便会利用这种激素，调整身体做出适应性的防御措施。

若压力源（如皮肤的一处受损）只是威胁到局部范围，那么，破损的这一部分便会发炎，以起到封闭性的保护作用，便于免疫系统驱逐“侵犯者”，起到治愈受损组织的目的。

如果威胁不限于局部，如心理方面的疾病或潜在的环境公害，一般适应综合症便会动员身体做最大的生理反应，这就是抗拒阶段。在这一阶段，有些人对压力源的心理反应犹如“斗士”，可立刻将这种不良情绪排除出去。而另一些人则是“躯体化者”，他们拒绝体验压力带来的影响，将压力局限于体内某一处，那么就会产生身心疾病。另外还有些被称为“心理演化者”的人，他们以忧愁、焦虑、消沉或慢性紧张来表现他们对于压力的抗拒。

显然，前两阶段会使身体的重要资源蒙受损伤，往往还会导致第三阶段，即衰竭阶段。因此，如果疲劳的人得不到充分休息以恢复体内平衡，压力便

会使人产生一系列人格障碍，逐渐影响情绪，造成身心崩溃。

压力影响人的大脑和精神上的健康，主要表现有：焦虑、沮丧、缺乏感情、过低地估计自己、自责、急躁、对批评过敏、惊吓、紧张、消极、优柔寡断、不知所措等。除了精神影响外，压力还会使人的行为不正常，如：过多吸烟、酗酒、错误增多、辱骂他人、沉湎于工作、决定草率、不断更换任务、甚至对人充满敌意等。因此，对困难和压力需要认真对付。问题在于你有没有时间去学会如何应付困难和有效地对付压力，也就是说你得学会关心自己。亡羊补牢，犹为未晚。无论压力多大，形势多么艰难，即使你对局面无能为力，也不可失去信心，要调动你的一切积极因素，来缓解你的压力，提高生活质量。

二、控制压力的关键

前面所述的是压力的一些现象，那么压力的本质是什么呢？压力的本质是人们拥有的与所希望得到的之间的差距。这种差距越大，压力也就越大。压力的感觉实际上是一种复杂的感情、心理和精神上的反应，它能激起人体许多系统活力。压力是一种能量，虽然有负效应，但只要正确对待，仍然会产生积极的影响。

压力能够对个人的效率起到帮助或阻碍的作用。当压力程度上升时，个人效率便随之增加；当压力程度超过一定限度时，个人效率便会随之降低。这就意味着，当压力使你更警觉或精力更充沛时，它对你有益，并能使你全神贯注和高水平地运作。当能量的积聚得到控制、集中，并被妥善地用于解决问题或实现目标时，压力就会产生良好的效果。例如，当你感到饥饿时，在你所向往的（食物）与你目前所拥有的（无食物）之间就会产生差距。差距创造了压力，后者作为一种促使你采取行动去消灭差距的反应而存在。但当压力使你在内心感到焦躁、紧张、混乱、无法专一或失控时，压力也许就是一件坏事，它将使你表现很差。当能量失控、过度或使用不当时，就会产生这些不良效果。你不能将其集中利用在解决问题或实现目标上。这就是压力过重的现象，它使你无法取得在工作、家庭及个人生活中所希望得到的结果，它使你对你尽力想得到的东西失去控制。

了解压力程度与效率两者之间的基本关系可以帮助员工更好地认识最佳压力程度。这与调试一种弦乐器很相似。弦上得不够紧（压力）不会产生理想的演奏效果，而弦若过分绷紧，演奏同样也会不理想，同时还可能会断弦。而最佳的弦的饱和度会产生奇妙的音乐。增加员工对自己最佳压力程度的认识，同时有意识地调整对员工的压力程度，从而会使该程度始终如一地处于最佳状态，这是不仅能使员工在面对压力时应付自如，而且是积极地挖掘员工潜能的一个有益方法。

还有一点必须着清，这就是高质量的操作所需的最佳压力之量会因人而异。例如，某人可能在一种低清醒的状态下工作而效率最高。另一个人可能会在最清醒的状态下达到最佳效率。因此，智慧领导者就必须懂得因人而异地调节最佳压力度。

三、如何渡难关

帮助员工顺利地渡过各种难关，是一个智慧领导者应尽的义务。可以让你的员工试试以下几种方法。

（一）用冷静、沉着、泰然自若的方式去处理问题。

明智的人对待压力采用一种冷静、沉着、泰然自若、能够控制的方式来处理问题，而不是采取鲁莽、紧张、害怕、失控的方

1. 以乐观、积极的态度来看待处境，从容地对付它。

一种处理潜在困难的办法是乐观、积极的态度，从容地对付它。排除忧虑，不要再受它的困扰。恢复积极态度，继续往前走。可以使用这样一些短语来做到这一点。例如：“这只不过是……”或“多么幸运……”等。

2. 用幽默来减少不安、紧张感。

嘲笑自己或自己所处的困境。善意地对自己开玩笑。要运用积极的幽默，避免讽刺挖苦和玩世不恭。选择“嗨！伙计，这难道不是很有趣吗？”而不是说“这真可怕。”

3. 保护自己不受他人消极影响的干扰。

消极的人很容易引起人们自然的紧张反应。为了防止这一点，只要一看到他们走过来，在精神上马上把自己裹到一个保护性的“蚕茧”里，不要让他们消极思想产生影响。传播积极的态度，用积极的言语向他们问候。避免问消极的人们他们的情况怎么样。如果他们消极的言语发出连珠炮式的问题，那么就用积极的言语迅速回答。不要让同事中那些消极的、无理的人弄垮你。不管他们怎么对待你，你只管尊重自己，有人格地对待你自己。

4. 以一种能够增强自己力量的方式来重新判断形势。

每当所拥有的与所要向往的之间有差距时，都可能被机械地认为这是一个问题，是一种有压力的处境，甚至是一场危机但无需如此。与其这样判断形势使自己丧气，还不如重新判断以便让自己充满力量。

如何判断生活中的这种差距影响到如何看待与处理它。与其称之为“问题”，倒不如说这是一次“挑战”或者“机会”，那样更能体现个性。不要用“一场可怕的失败”一词，可称之为“一个很好的教训”。在描述事物时，用“很刺激”一词来替代“很紧张”一词。不要认为自己在某一方面很弱，应该看到自己在其他许多方面都很强。

5. 身处困境时请做深呼吸。

人的身体和大脑需要氧气才能有效运作，这一点很重要。压力总是使呼吸变快变浅，从而就减少了氧气对身体尤其是大脑的供应。

一旦发现自己身处有压力的环境之中而呼吸变得急促时，请做缓慢悠长的呼吸吧！你会立即发现自己的头脑变得清醒放松，也能更好地控制自己了。这就是为什么无论何种控制压力的方法都离不开深呼吸的原因。

用深呼吸来调整对于压力的生理和心理反应。掌握这一技巧将在任何紧张的环境中都能保持冷静、沉着、泰然自若。

（二）放松——最好的治疗

很简单，给身体一个机会让它休息，让它从紧张中恢复过来，这是对付压力所产生的后果的最有效的办法。这样做能给身体一个机会让它恢复活力，重新回到一个相对稳定的状态。

每天在必要时让身体得到休息，这有助于减轻每天都有可能会经受的持续紧张状态。如果压力不断增加而没有引起注意，总有一天它会让你感到难

以忍受。这时身体会发出一个无法忽视的信号——心脏病、疼痛难忍的关节炎或是中风。记住：如果不对这种积聚起来的压力采取行动，它就会对你采取行动。

短暂的休息将在每天的缓慢进程中取得最佳成就。事实上，如果能不时地让身体得到休息，使它从禁钢的压力中解放出来去恢复活力，就能更快和更好地工作。调整时间是关键。当身体需要休息时，它会表现出来。留心身体发出的信号。当感到肌肉绷紧、胃在翻搅，或是头疼起来，或是怒火中烧时，就应采取行动。不要等到下班回家，或所有的工作都做完了，或是等待假期到来再休息。如果学会了在每天的工作中休息片刻，放松一下，让身体恢复活力，就能提高个人的工作效率和生产率，保护健康，在一天内都能保持精力旺盛，而不会在回家时已精疲力尽。

可以采取这样一些放松方式——

1. 通过谈话方式排除焦虑，释放紧张感。

当感到压力在持续增大自己却不知道该做什么时，就应该立即休息，立刻将压力驱除出身体系统。这对于个性内向、沉默寡言的人来说尤其重要。不要压抑压力，不要只是坐在那儿烦恼忧虑。应该马上设法将压力排出去，不过当然是以一种不会伤害任何人或东西的方式。可以同某个能够给予支持和鼓励的人谈话，告诉他是什么使自己烦恼以及自己的感受。如果他不在身旁，就打电话给他。如果没有一个相当合适的人，就同自己谈话吧——比如说：“……真使我烦恼，我觉得……。”用言语表达自己的感受，这样做能释放在你体内已积聚起来的压力，而且很奏效。

2. 安排好工作节奏，使身体得到短暂的休息。

每天安排好工作节奏会对你有很大的帮助。学会对在一定的时间内能够现实地完成多少工作做出正确的估计，然后有意识地调整节奏以符合预计的方案，并在需要时让身体得到短暂的休息。如果经常在身体过度劳累、需要休息时仍然继续工作，即要注意身体的需要和节奏。无论何时，同自己打体力战都是不利的。当身体发出需要休息的信号时，就应让它休息，让它重新“充电”。

一旦感受到身体发出的压力和紧张信号时，就应站起来，散散步，喝点水，与人友好地谈话，坐在舒适的椅子上或者呼吸新鲜空气，做任何可以排除那种持续积聚起来的压力和紧张的事，哪怕仅有一、两分钟。

如果坐在书桌边，就靠到椅背上，闭上眼睛，并慢慢地做几下深呼吸，这对恢复活力并精力充沛地做好工作有好处。试一试，这么做很有效，重要的是，一旦感觉到身体上的压力和紧张时，立刻就做这些事。千万别等到吃午饭时，不要等到回家再做。现在就做！

3. 舒展紧张的肌肉。

当你觉得背、肩或者颈部的肌肉绷得很紧时，就应花点时间去舒展那些肌肉。做一些缓慢、轻松的运动，做一些颈部的转动以及肩部的耸动，或者向天空伸展手臂。减少肌肉紧张的关键在于一感觉到这种紧张就该舒展肌肉，不要一直等到它们开始痉挛才采取行动。

4. 夜晚的睡眠充足、深沉、安宁。

睡眠是一种生理上的需要。身体需要时间来调整、恢复并重新充满能量。睡眠有此功效。

凡是没有得到充分睡眠的人都无法思考问题，不能做出正确的判断，也

不能长时间地集中注意力。他们缺乏精力。

正像任何机器那样，人的身体也有它的极限。没有得到充分的睡眠是引起疲竭（身体上和精神上的疲竭、耗尽）的主要原因之一。长期缺乏睡眠会对学习、工作、人际关系、交流、健康、生命活力、基本的礼貌行为以及同情心产生严重的不良后果。没有充足的睡眠，人就会易怒，好发脾气，甚至骤然震怒，并且经常会有失控行为。

如果接近精神疲惫、体力耗尽的状态，延长睡眠或打盹会带来很大的益处。如果身体极需恢复体力，就给它恢复的时间，暂时尽量少做不必要的活动。

5. 每日用放松反应来彻底地放松整个身体。

可以系统地放松整个身体，消除每天积累的压力与紧张。放松反应能轻易地从人身上引发出来。压力反应的特征是血压升高，心率加快，呼吸急促，代谢旺盛，同时，手脚的血流量减少，而放松反应表现的生理现象则相反——血压降低，心率减慢，呼吸平和，代谢正常，但手脚的血流量增大。客观的感觉包括极度平静，清晰，彻底放松，非常愉悦，精力恢复和健康。放松反应可以通过以下的简单步骤引发出来：

（1）安静地就坐于一个舒适的位置并且轻微地闭上眼睛。（2）尽可能消除身体的压力，从脚开始，向上进行。在这一过程中，放松身上的每一个肌肉群。

（3）告诉自己“放松身体，松弛精神，真棒”。

（4）自然、缓慢地呼吸，集中精力呼吸。

（5）持续 10 至 20 分钟。

（6）保持一种平静的、放松的态度，这一点十分重要。（7）每时每刻告诉自己：“现在是休息的好时候，我打算做一次完全的、深层的放松。”

这种每天有深度地放松是一种有待发扬的良好习惯。它打破了那种每天持续不变的、危险的紧张状态。实际上，它起着与紧张相反的作用。深度放松让人感到一种被高度集中了的和平、宁静、清晰，以及对感情的控制——它是一种感觉，它能使所有的挑战都变得相对容易，令人愉快舒畅。它使思想和身体为乐观的言行做好准备。在一天中投入 10 至 20 分钟的深度放松（或至少一周 2—3 次）会带来巨大的回报。由此可以成为一个更沉着冷静的人——不太冲动，不惹事生非，更能控制好那些在过去肯定会令人烦恼、生气的局面。当事件发生时，会更好地适应并处理好它们。

让生活处于机敏的、精神上放松的状态，这样才会成为冷静、沉着、泰然自若、乐观、工作效率高、健康的人。毫无疑问，正确对待自己的最好办法之一就是每天让身体和思想平静下来，去享受 10 至 20 分钟的深度放松。

（三）减轻大脑负担

1. 经常使大脑得到短暂的休息。

研究表明，如果人们在一天中经常得到能够缓解压力的休息，那么他们的工作效率将会高得多。事实上，他们通过休息来加快工作速度和改进自己的工作。同时，通过转移他们的注意力，将他们从旧框框中解脱出来，解放他们的创造力。重新控制思维的一种方法是停止工作，让大脑得到休息。

一旦感到大脑有点僵化，不能很好地思考问题或不能集中注意力时，便停止手中的工作，让大脑得到片刻的休息。站起来，走一会儿，喝杯水，跟别人交谈几句，坐在一张舒适的椅子上，看一些有趣的读物，呼吸一些新鲜

空气，或者躲到一个安静的地方，参加一项与工作毫不相同的活动，让大脑完全沉浸在轻松有趣的活动中。这么做能打断精神压力慢慢地积累起来的危险过程，缓和大脑的紧张程度，恢复大脑能力。

如果经常坐在办公桌旁，只要靠在椅背上，闭上眼睛，慢慢地做几下深呼吸，就会使头脑冷静，清醒，恢复活力，从而能做好下一项工作。

2. 听轻音乐。

工作时或在家中听一些能放松的音乐，这有助于保持一种积极的、富有成效的心理状态。有些人喜欢在休息室里放一台收音机，调至他们所喜爱的电台，把音量放得很小。他们发现这么做使他们感到放松，工作有效率，并增进了他们的工作乐趣。

3. 每次只做一件事。

每次只专心地做一件事，全身心地投入并积极希望它成功，这样在心理上就不会感到精疲力尽。不要让思维转到别的事情、别的需要或别的想法上去。专心于已经决定去做的那个重要项目，放弃其他所有的事。

了解自己在每次任务中所需担负的责任，了解自己的极限。如果把自己弄得精疲力尽和失去控制，那就是在浪费工作效率、健康和快乐。选择最重要的事先做，把其他的事放在一边。做得少一点，做得好一点，在工作中得到更多的快乐。

（四）加强体育锻炼

生理上的健康是所有生理系统（神经、肌肉、骨骼、循环、消化、免疫、内分泌）都以最佳方式运转时的状态。生理上的健康是完成工作的必备条件。一个人可能身体状况一般来说还可以，但却不适合做某项具体活动。尽管有的人身体“比较健康”，但却不适合与家庭成员或朋友一起真正地享受生活中的某些乐趣或者进行某项所喜欢的运动。想像一下，如果身体允许自己从事所有自己真正想尝试的活动，多少可能性将会出现在你的眼前。

健康是决定你生活质量的关键因素。如果你想获得成功，就需要把身体保养好，让它充足电，这样它就会支持你，而不是影响或甚至妨碍自己做出努力和欣赏生活。适当的体育活动与合适的饮食习惯能使人精力充沛、思维清晰，对生活抱积极肯定的态度，从而能取得你所期望的结果。

有规律地、适度地活动身体是必不可少的，尤其是当你过着一种案牍生活时。案牍生活方式有时简直就是一个真正的杀手，所以，必须活动身体，不然就会失去健康。运动中的身体趋向于停留在动态之中，不运动的身体则趋向于停留在静态之中——趋向于萎缩和变坏。这种变坏会相当快地发生，任何曾经无法动弹（摔断了胳膊或腿）或长期卧床的人对此都深有体会。

个人的终生健康计划应该把注意力集中于心脏功能、肺功能、肌肉力量以及娱乐上。一个有效的能够实现上述目标的计划（或健康娱乐时间）可以在 40 至 60 分钟内完成。它包括以下内容：

预热身体，做轻柔的舒展（50 分钟）：

增氧活动（20-30 分钟）；肌肉力量强化锻炼（5~15 分钟）：

放松身体，舒展身体（10 分钟）。

应该多久做一次这样的锻炼呢？每两天做一次比较合适。当你觉得有效果，身体比以前强壮时，就可以延长你的增氧活动和肌肉力量强化锻炼的时间。

每天都锻炼同一肌肉群可能会产生麻烦，所以应该交替锻炼与休息或者

交替肌肉群的锻炼计划（比如慢跑一天，第二天游泳），或者在两次锻炼之间进行较轻、较慢的锻炼。现在让我们来看看所需的时间。48小时中的1个小时大致相当于2%时间。如果每两天进行1个小时的锻炼身体活动，那么2%时间将会对其余的98%时间产生巨大的影响。这样所得到的回报将肯定是巨大的。

何时锻炼最好呢？以下是霍普心脏学院的研究结果：早饭前不必考虑会被白天出现的其他事所替代。

头脑清醒，可以精神饱满地、机敏地开始一天。锻炼后可以冲一个淋浴。

若在户外活动，可以有机会享受到清晨的宁静和美丽。午饭前可以消除上午的紧张。

可以控制食欲。

精神愉快地迎接下午的工作。

晚饭前

可以消除白天的疲劳和紧张。

可以避免“刚从办公室回家”后的狂饮作乐和快餐。可以控制食欲。

精神饱满地应付晚上的活动。

（五）交流思想

经常与别人交流、沟通是放松自己的好方法。很多人在正常条件下可以做到这一点，但是往往一遇到压力就不行了。实际上，这种情况下更需要与别人多多地沟通。

1. 抽时间进行有效地沟通。

正确而有效地沟通需要时间——它们能够产生所希望的结果，有时它们需要一点几时间，而有时又会需要很多时间。抽出时间来，这么做是值得的。

例如，花上额外的一二分钟向某人做清楚而完整的解释。要注意细节，不要假定别人知道应该做什么或如何去做，并且要给予别人一些理解和鼓励，用赞扬去提高他们的自尊。

2. 使积极、有效、轻松的谈话成为一种生活方式。

养成一种以积极、有效、轻松的方式与别人谈话的习惯，它能给人带来巨大的回报。想像一下，如果你坚持不懈地以积极、有效、轻松的方式与你所遇到的每一个人谈话，那将会产生怎样的情况。简而言之，一个人的效率、健康以及生活质量都与其和别人交谈的质量紧密相连。

3. 积极地控制谈话以达到所期望的结果。

控制交流，这意味着在谈话中要把握住自己的表达与注意力，同时也使对方认真地倾听。

首先，应该明确谈话的目的是什么。如果想让别人理解一些东西，认识一些东西，或是采取某种行动，那就一定要抓住别人的注意力，让他倾听你的谈话。许多人在讲话时根本就没有吸引住别人的注意力，这种事是经常发生的。例如在家庭成员之间。

谈话时要紧紧抓住主题，始终围绕自己的目标，并且以一种积极的、建设性的、轻松的方式将注意力集中于这一目标上来。千万不要转移目标，如果发现话题转移了，立即把注意力重新集中到原来的目标上来。

如果是要求别人去做一件重要的事情，应该说明此事的重要性，提供所需要的一切细节（谁，什么，什么地方，何时，为什么，怎样），以利于获得行动的成功。

同样，也应该百分之百地为在交流中清楚地传递信息负责。如果想以

冷静、沉着、泰然自若的方式谈话，那就以那样的方式传递信息，然后检查其效果。在交流时注意对方的反应。如果不太肯定，可以问对方：“你是否理解我说的内容？”如果明确地发现自己没有清楚地表达原意，那就告诉对方并做出纠正。如果对方没有正确地接受信息，不要责怪对方，那是自己的责任。

4. 同自己进行积极的、有效的、轻松的交谈。

对待自己要自尊、自爱，不要消极地、无意义地、充满了压力地同自己对话。如果生活中有些事令人苦恼，也应该以一种积极的、富有成效的、轻松缓和的方式进行自我调整。不要说自己的坏话，而是应该采取对你自己有益的行为。

了解自身，当感到消沉的时候，问自己一些能使人恢复活力的问题。例如可以问自己：“发生了什么？怎样才能奏效？为什么不能奏效？我在假设什么？缺少什么？什么是可能的解决方法？我能做哪些明智的选择？我能采取哪些明智的行动？”

如何对待性格有缺陷的人

不仅仅是领导者要面对各种性格的人，一个员工也必须学会与各种性格的人打交道。如何帮助员工与那些性格有缺陷的人相处。使他们不仅能和平共处，而且能相互取长补短，更好发挥自己的长处，这是智慧领导者必备的领导艺术之一。

以下是几种对待一些性格有缺陷的人的方法，可以让你的员工学习这些方法。

一、对待刻薄易怒的人

古希腊哲学家亚里士多德说：“谁都会发脾气，但要针对合适的人，掌握合适的分寸，在合适的时候，本着合适的目的，使用合适的方式，那可不是人人都能做到的，那是不容易的。”如今，在工作单位里，在家中，在公共场所……发怒的人比比皆是。发怒意味着恐吓，强迫别人屈服、让步、听说、认输和俯首帖耳，使其他人的感情降到次要地位，这是一种不健康不文明的行为。发怒可以像突然爆发的火山，也可以如缓慢上涨的潮水，无论采取何种形式，发怒的用意总是威胁和恐吓，对付它的秘诀就是不要害怕。请看一个例子。

玛格丽特是一位衣着保守、年约 45 岁的中年妇女，她在一家银行当数据输入的主管，工作一向给她带来满足和某种成就感。后来她得到了提升。刻薄尖酸的上司，终于找到了一次机会，对玛格丽特大发雷霆。面对暴躁无理的上司，玛格丽特首先做了一次深呼吸，保持镇定的情绪。她是这样做的：上司发脾气时双臂挥舞声嘶力竭，她却双手下垂不动声色；上司紧绷着脸流露出嘲弄的神色，她却但然自若，显示出大将风度；上司挥舞拳头时，她却稳如泰山；上司声嘶力竭谩骂不绝时，她却心平气和。无奈的上司终于悄悄地离开。

如果生气是工作上某种原因或具体情况造成的，并不直接牵涉到你，这时可以找一个借口暂时回避。“你也许是对的……我不怪你……”，说些诸如此类的话是有益的。气头上的人需要有一个同盟军，你就可以扮演这样的角色，以使对方慢慢平静下来，但事后必须严肃地指出他的不对之处，告诫他以后不可再如此随心所欲。

二、对待猜忌多疑的人

遇事留神、猜忌多疑的人认为，别人随时都会攻击、伤害他。为了保护自己，他们的思想总是高度警惕，惶惶不可终日，心里老响咕这嘀咕那。在他们的心目中，别人都是两面派和告密者。当然，为了保护单位的或个人的利益不受侵犯，在人与人的交往中，存有一点戒心也许是必要的，但是不信任别人，尤其是自己的同事，那就有害了。研究表明，疑心重、不信任和爱挑刺的人，即使不抽烟、饮酒等，他们的寿命也没有同龄正常人长。医生认为疑心病重的人，心脏病的发病率明显高于正常的人，心理学家说猜忌是不健康的表现。

猜忌的人有这样一些特征：他们永远不会感到满意；无任何理由地警惕身边人；分析问题多从坏的方面去考虑；往往是弱者。提供可靠的信息和有力的事实有助于在一定时间内对付疑心病重的人。对待这样的人不要急于表白自己，要相信他们中有强者也有弱者，弱者也许会认为你心中有愧，强人也许会对你抱有拭目以待的态度。此时不必惊慌，要坚信总有一天会水落石出，真相大白，那时无形之中你的威信反而更加提高。

三、对待悲观失望的人

悲观主义者的一些言行举动，有时会令人可笑，有时又令人可悲。悲观失望的人也许会占用你的宝贵时间，耗费你的精力，模糊你的重要判断，但要记住，悲观主义者尽管千方百计地搜寻事物的阴暗面，他们一般并无恶意，他们只是懦弱，值得同情。那种认为“他们是自作自受”的观点是不对的。

对悲观主义者，不可轻视他们的人生观对你的神经麻痹，松懈你的警惕，使你陷入无所作为的平庸境地。一个集体内，要是某一个人有悲观失望的情绪，就能阻碍整个集体前进。必须注意两种结果：一是这个集体的整体成绩是否欠佳；二是你本人的热情和干劲是否降低。识别悲观主义者并不难，他们可能是一些谨慎、小心和稳重的员工，与那些懒惰、拖沓和平庸无能的人是有区别的。偷懒、拖延、平庸的人，往往会招惹、冒犯和激怒他人，而悲观主义者通常可以容忍别人。对待悲观主义者除了思想帮助、教育和行动感化外，给他一个合适的工作岗位也是应该的。如将他置于流水作业流程的末尾，在这种地方，悲观主义者可以成为良好的监督者，即使不出现问题，他也会鸡蛋里挑骨头，要是确实存在差错，他会比别人更能把差错找出来。

四、对待愤世嫉俗的人

愤世嫉俗的人对一切都存在疑问，他们对人的本性和动机都不信任。怀疑、悲观、自私，都是其表现。不可轻视他们的作用。他们的态度与其他一些消极行为一样，也具有传染性，在单位里悄悄地蔓延，就会逐渐毁掉人们的热情、信任和忠诚，影响人们的士气，磨去人们竞争进取的锋芒。

如何对待愤世嫉俗的人呢？这里首先介绍一种夸张消极法。你可以这样做：故意模仿愤世嫉俗者的言辞和举止，甚至有过之而无不及，也就是表现得比他还要愤世嫉俗些，不过在说话时尽量要显示出大智若愚的样子。这样做，愤世嫉俗者的话对你就不会产生消极的影响。除了夸张消极法外，还有一些巧妙的方法可以用来做你的“防护衣”：

1. 找出一些愤世嫉俗的例子，在工作单位给别人讲一讲，这样做会使愤世嫉俗的言行最终会成为大家的笑料。

2. 用证据确凿的事实武装自己，正面回击愤世嫉俗者危言耸听的言论，说话时要面带微笑。

五、对待争强好胜的人

争强好胜者有他积极的一面：凡事不肯服输，不甘落于人后，总想争一流，总想干出点样子来等，但争强好胜的性格也有消极的一面，易于走向极端，可能因过于紧张而累垮自己，可能给家庭的稳定带来消极影响，可能妨碍他人卓有成效的工作等。

对待争强好胜者，不可以同样的咄咄逼人的态度，或者以其人之道还治其人之身的方法，让他们尝尝自己所酿的苦酒。而应该一方面从正面引导他们，肯定他们积极的一面，并为他们创造条件，让他们充分发挥自己的才能，从而促使企业的发展，给社会创造财富。另一方面找准适当的机会，指出其消极的影响，以帮助他们克服自身的缺陷，从而不断走向完善。

六、对待奉承拍马的人

领导者也是普通的人，与领导者交朋友没什么不对。但是以提升、加薪等个人私利为目的去接近、讨好、赞扬等手段追随领导者的人，甚至那些连说话时用词、口气、腔调都模仿领导者的人，是唯唯诺诺、愚昧可笑的小人，这种人被称为马屁精。他有朝一日大权在手时，又会培植出更多的谄媚小人，这些人又会引来更多的小马屁精，最后发展为一些部门沆沓一气，办事说话都一个腔调。他们成了工作散漫，办事没有主见的“木偶”，变成不拨不动的“算盘珠子”。结果是工作效率低下，部门工作慢慢地瘫痪下去。当然，这里应将一些为了保住工作而缓和紧张气氛、赢得别人好感的员工与奉承拍马的人区别开来。

奉承拍马涉及到双方，如领导者喜欢下属惟命是从，则奉承拍马就有市场，反之，领导者反对奉承拍马，马屁精也就无孔可入。必须杜绝奉承拍马的发生，决不允许这种不正之风蔓延。同时广大员工一方面应反对奉承拍马的行为，另一方面加强自身修养，提高自身的素质。

战胜危机

在处处充满竞争的今天，如何帮助员工面对危机、了解危机，并告诉他们战胜危机的方法，是智慧领导者应尽的义务。

一、什么是危机

危机，在人们的印象中总是与紧急事件、威胁和行动的需要联系在一起。它意味着做决定的那一刻或那一刹那，也就是人们熟知的转折点或决定性时刻。当然，危机也还有其他方面的一些含义，但危机往往是与困难、压力、潜在的机会、某种事件等联系在一起。在生活中，当我们碰到一些紧张得让你喘不过气来的紧急事件或压力情境时，往往会想到危机这个词。危机真可谓无处不在，它既可能发生在个人身上，也可能发生在家庭中，还可能在更大范围内发生。要战胜危机，就必需了解危机的特征和解决的方法。

二、面临危机的反应

（一）焦虑

面临危机的一个重要反应就是焦虑。它既有生理方面的含义，也有心理方面的因素。当我们觉察到危险或威胁时，体内的生化物质就被释放到血流中，心脏比平时跳得更快、更有力；血流向消化系统和其他的生理代谢器官，然后再流向肌肉；血液的成分因此而发生了变化，血液变得更易凝固，能吸进更多的氧气。这一切都使人们事先做好准备，要么面对一次攻击，要么一走了事，无论做出哪种选择，我们都比在正常情况下更为有力，活动速度也更快。

情绪反应会影响我们的思考方式，同时思考方式也会对情绪产生影响。焦虑会干扰我们的判断，使我们更相信一些令人恐怖的想法，而这些东西可能在正常情况下是轻而易举就能解决了的。当我们沮丧或生气的时候，也会产生类似的过程。这些与情绪相匹配的想法对我们来说很有分量，我们好像很相信它们。这会导致我们建立起一种封闭的、错误的循环。总之，焦虑通过某一种或某几种方式渗透在危机中。我们总是本能地想避免焦虑，事实上我们许多的心理过程正是如此。但在经历危机期间，当我们不可避免地要经历焦虑情绪时，最好是接受和忍受焦虑，不被它吓倒。

（二）抑郁

在危机中产生的另一种情绪反应是抑郁，特别是当这些危机中包含有损失和羞辱。抑郁的信号是一种低落、烦人的情绪，也可能包括淡漠的情绪，它表现为对外部世界失去兴趣，感觉很累，人情淡漠，没有什么东西值得付出努力。特别值得指出的是，抑郁中有一种普遍的、消极的有关自我和他人的观点，认为世界已没有真善美，什么事都十分暗淡和无望，没有什么东西看起来值得奋斗。

如果危机不是用积极的方式来解决的话，抑郁情绪就会变成一种痛苦的混乱，通常会出现持续的睡眠紊乱、沮丧、没有食欲，甚至有更为严重的念头，做事、说话的反应也变慢了。一些极端抑郁的人会出现错觉。例如，认为自己犯有不可饶恕的罪过，或自己患了严重的疾病。临床诊断认为抑郁症是一种严重的、对生活产生威胁的问题，因此采取适当方法阻止其发展是非常重要的。

如果处于焦虑状态，那么思想和信念对于抑郁的发展起着重要的作用。消极的思想会自动地进入处于抑郁状态的人的头脑里，比如，当我们觉得难过的时候，各种可怕的想法就会涌入我们的脑海。诸如：“我看起来很老，没有吸引力”，“我们的关系是一种悲剧，我们彼此都没有真正地爱过”，“我做的那件工作没有任何好处”等。抑郁程度越高，就越有可能相信这些想法，因为记忆过程同样也要受到情绪的影响，在抑郁的状态下，一个人记起的是消极的东西，很难找到积极的东西，当我们感觉好一些的时候，对我们大多数人来说已太晚了。

（三）生气

生气是人们对挫折的一种正常反应，生气还伴随其他一些强烈的情绪，如焦虑和抑郁等。要让生气的人理解别人的观点是很难办到的，生气的人只能看到与他自己情绪一致的观点。

控制生气并不是意味着永远不生气，实际上也做不到这一点。有一种人面对困难、挫折等事情，强制自己不生气，结果引起抑郁或身体疾病。另一

种人一生气就会产生愤怒，进而转化成暴力。这两种人的表现都不可取。

（四）羞耻

羞耻是一种自我意识的消极形式，是自己轻视和厌恶自己的表现。令人遗憾的是一些弱者、一些受害者具有较严重的羞耻心理，这是不应该的。造成这种现象一是封建意识形态的和不公正社会风气的影响，二是这些弱者、受害者自我意识淡薄，自救能力较弱。因此，帮助弱者以及还受害者清白是一项不可缺少的工作。

三、战胜危机

（一）调整情绪

危机的出现显然会使人们极度地紧张和沮丧。情绪反应不仅是内在的、强烈的，而且是消极的。不注意调整情绪，就有可能进一步恶化，造成焦虑、恐慌、沮丧、失望等恶性循环。当危机超出人们的控制以及人们无力改变外部事态时，控制好自己情绪尤为重要。

一些人面对危机，使用酒精、咖啡因、尼古丁、镇静剂、安眠药。暂时逃避真正的痛苦，治标不治本的处理方式是徒劳的，严峻的现实迟早会再次出现，而且会更加严峻，因为酒精、药物会使人的心理重建过程变得更为缓慢和困难。例如酒精导致自我约束力丧失，长期服用咖啡因后再停止服用镇静剂都会引起焦虑症。

调整情绪有两种方法：分散法和述说法。这两种方法能够去除人的消极情绪和思想，有利于心理重建。分散法就是分散自己痛苦的注意力，做一些其他工作，将痛苦注意力转移到别的事情上去。分散活动只是为了分散痛苦，有些问题是难以解决的，例如，分散法可使人很长时间不做令其痛苦的事情，但一旦触及这类事情，情感反应便仍像潮水般涌现出来。述说法是向别人述说自己的情感、痛苦和思想，这种方法可以减轻悲伤，是心理专家提倡的有效方法。因为每一次述说相当于对痛苦的再体验，慢慢地就能够忍受现实，恐惧也就逐渐地减轻。

（二）情感帮助和实际帮助

在危机中，一种有效的帮助就是与面临危机的人在一起，给他们提供一个安全的环境，提供情感帮助。例如聆听、劝慰、逗乐、转移话题、工作或拥抱等，让面临危机的人自由地表达自己的苦恼、恐惧、失望、羞愧或愤怒。不要凭着个人感觉向面临危机的人过多提问、建议或急于做出结论。宁可减少对面临危机的人的影响也不要把自己的意愿强加于人。这样面临危机的人从你的行为中了解到别的感受和反应，反而认为危机并不像自己想的那样可怕和危险。

危机会使面临危机的人引起迷惑，“与你同在”的情感使他们觉得自己被关注，被理解，这对他们调整情绪、提高自我效能有很大作用。

陷入危机中的人除了需要感情帮助外，还需实际帮助。例如做饭、洗衣服、看孩子、借钱等。这些帮助是直接的明确的，尽管它不要求过分靠近陷入危机中的人，也不需要过多的情感卷入，但效果是显著的，会使陷入危机中的人感动，进而思想向帮助者靠近。

（三）放松的艺术

危机能使肌肉紧张，如果不及时释放这种紧张，就可能引起休息不好、失眠、疲劳、头疼等生理疾病。继而陷入危机中的人又有可能接二连三地碰到新的危机事件。

降低肌肉紧张的方法很多，如热水浴、按摩、做操。慢慢地游泳也是一项极好的放松运动，它把肌肉活动与水的放松结合起来，使水中的人活动很容易，基本上是全身放松。有人以为，放松就是靠着沙发看电视，跷着二郎腿看报纸，或者睡觉，这种观点是片面的。肌肉放松是一种习惯性技能，和其他技能一样需要练习。第一次放松时比较困难，但训练几次，你就能逐渐适应。放松练习的前提是必须学会区分肌肉的紧张状态与放松状态。紧张使肌肉收缩、僵硬、酸疼。由于肌肉紧张是无意的、惯性的，因此，正确掌握

放松练习的方法很重要。为了帮助练习，应该准备一台录音机和沉稳、轻松的录音磁带，在放松练习中，播放一些合适的音乐是有益的。通过有规律地练习放松，坚持两周的练习，你就会感觉身体的紧张与松弛。

（四）控制惊恐

在危机发生的过程中或危机过后，当事人常常会因剧烈焦虑而导致惊恐。首先应该了解的是，焦虑和惊恐本身并没有伤害或危险。健康人不会死于惊恐。目瞪口呆、心脏悸动的感觉确实让人不快，但不必大惊小怪。甚至可以这样说，我们当中的绝大多数人过着非常静态的日子，如果每天能让心脏迅速跳动两三分钟，我们的身体会更好。心脏的剧烈运动完全没有副作用。

惊恐是一种恶性循环，焦虑引起换气过度以及交感神经系统的过度兴奋，这些生理反应又加剧了焦虑。一个人要控制惊恐，需具备三门技术：放松、深呼吸技术、控制焦虑观念。急促呼吸的速度快、呼吸深度不够，只用了肺的上部（胸式呼吸）。急促呼吸没有借助胸腔底部横膈膜肌肉的力量，不能使整个肺都收缩和舒张（腹式呼吸）。短促呼吸和肌肉紧张一样，可以变成习惯性和无意识的。为了防止惊恐发作，最好告诉陷入危机中的人认识这种短促呼吸类型，并学会缓慢地深呼吸。这里推荐一个练习：

把一只手放在胸口（横膈膜部位），另一只手放在胸膛的顶部。从一数到五，在此期间，缓慢地、深深地吸气；然后，再从一数到五，慢慢地、均匀地把气全部呼出来。这样呼吸，你可以发现，你上面的手还停着，而下面的手已经在动了。请练习：吸气——一——二——三——四——五——呼气——一——二——三——四——五。再重复两遍，接下来正常地呼吸。在还未处于惊恐状态的时候每天练习两次，等需要时，就会想起正确的呼吸方法。

控制焦虑观念也很重要。人们常常误以为自己无力控制

这些观念，就好像他们不能选择思考的内容。控制焦虑观念，首先要放弃这种错误观念，让自己去想你要想的东西，别让焦虑把可怕的想法带进你心里。即使这些可怕观念进入了你的头脑，信不信还是由你自己选择。当你感到急躁、头晕和虚弱的时候，你如果相信“我的心脏病犯了”，这种想法会得到各种症状的支持，你的心脏似乎要蹦出来了，心跳也失去了规则。因而，一个人必须预先准备更具帮助性的替代性想法。如果必要的话，受惊的人可以把这些替代性想法写在卡片上并随身携带。当他或她感到惊恐时，可以拿出卡片，一边做深呼吸，一边阅读。下面是一些替代恐怖想法的积极建议：“焦虑袭击我了。它像海浪一样拍打我，到达顶峰，然后退开。它不会伤害我。如果我静静地坐着，缓慢地呼吸，我很快会好起来。这种不愉快的感觉就像一阵波浪，我会顺利地经过它。我做得很好，随它去吧。缓慢地呼吸，深深地把气呼出来，深深地吸气。放松，放松。我会处理这一切，没什么可怕的事发生在我身上。”

这种思想训练可以让惊恐发作迅速消失，这种方法让个体应对惊恐而不是逃避，并让个体获得成功经验，这样可以降低今后碰到类似情景时的焦虑的水平。人们应该在惊恐发作前便做一些练习，当惊恐发作的时候，你就知道该期望什么，在心里保持积极的信念，心诚则灵。

（五）克服抑郁

抑郁能引起某种失落感，其结果造成心理状态低沉。抑郁使活动减少或行动迟缓、疲惫、难于聚精会神。哭是正常的反应，大哭一场有利于淤积能

量的释放。抑郁的人不要责备自己的生理表现，也不能像正常的人那样要求自己的工作，应允许

自己做事慢一点、少一点，把要求降低到自己能够达到的水平。

其次是注意心境的波动。继续工作比完全休息要有利于走出抑郁。上年纪的人可喂养一些小动物，如小猫、小狗或小鸟，这样可以给他们安慰和温情。在抑郁期间，想像有很大好处。下面是心理学家推荐的景象想像：“在冬天，你走在森林的深处。天气阴冷。树叶全落了，只剩下光秃秃、黑黝黝的树干。天空灰暗，寒风萧瑟，好像要下雪了。脚下布满湿漉漉的落叶。你往森林中越走越深，似乎越来越冷。你走进一片空地，坐在一棵倒下来的树上。非常安静。你看看自己的脚下，注意到一层蕨草，你弯下腰拨开这片草，看到三棵刚刚露头的新芽，你可以想像它的根部埋藏在阴冷、潮湿的土壤里。在冬天，它的根静静地躺在那里，不消耗任何能量，就像没有生命的东西。但是，在它内部蕴藏着成长和生命的潜能，它等待着阳光和温暖的再次降临。它安全、沉稳、静静地等着。虽然冬日如此漫长，整个森林阴冷潮湿、死气沉沉，但是春天一定会来的，森林知道春天将要来临。”

（六）重新生活

从前面的分析，我们已知道危机不是不可改变的事情，每个危机都有个从开始到结束的一系列复杂的发展过程，而且在不同的阶段有不同的问题。当事人处在危机的时候，积极解决危机，有时是成功的，但有时会失败，如果失败他们会更加痛苦。这就要求我们去帮助他们，我们的领导者应尽可能多地学习一些心理学方法，帮助他们战胜危机，使他们重新生活。

危机过后很需要感情支持，亲人、亲密朋友、领导首先应该向危机过后的人提供强烈的感情支持，使当事人面对现实，恢复信心。其次是帮助他们解决实际问题，让他们尽快适应社会，重新工作，在生活中迎接新的考验。

5 让员工热爱企业

爱不仅是人类最美的语言，更是无穷无尽的力量之源。

赢得人心

交流的力量

伙伴关系

帮助员工发展自身 解放员工

赢得人心

美国旅游公司总裁哈尔·罗森勃罗斯说过这样一段话：“最高水平的服务只有发自内心，因此一个企业只有赢得了员工们的心，才能提供最佳服务。”

一个人心不在焉能做好工作吗？一个人一生中最有意义的成就是完成了一项艰巨的工作还是实现了一个伟大的目标？是培养了一位好儿女还是买了一套住房？要想取得成功必须付出精力、时间，还要选准目标，坚定不移地激发自己向最终目标迈进。不论是在工作上、家庭中还是其他方面，只要是心不在焉，事情就很难成功；只有全心全意地付出全部身心，工作才能够做好。

如果企业能够赢得员工的心，就不必担心如何激发他们的生产和工作热情。领导者赢得了人心，员工们的激情就会自觉产生，他们也就能体会到挑战的兴奋、竞争的刺激和成功的喜悦。心理学家认为“你不必管理自觉的人，如果他们的心投入了，做任何工作都会有动力。”

员工能否全身心地投入工作，是企业能否成功的关键之一。一个企业抓住了员工的心，也就抓住了一群活生生的人，否则，再好的企业都可能失败。一些精明的领导除通过展现企业美好的远景，照顾员工的工作和家庭，以及使员工们感到愉快这三种途径获得员工们的心外，他们还懂得人格的魅力和鼓励士气的重要性。

一、展示美好远景

许多工厂、商店、机关的工作人员觉得工作枯燥乏味，究其原因是工作上看不到远景。他们的领导都有一个远大的计划，但都放在肚子里，员工并不了解。这如同两个家长教育孩子，一个父母说“快去做作业”，另一个父母说“好好学习将来才能成为国家的栋梁。”前一父母的孩子只知道学习不知道远景，后一父母的孩子不但知道学习而且了解远景，你认为哪一个孩子学习更有动力？有人总结出这样几句话：干活如果没有远景就会枯燥乏味，有远景而没有实干只是一个美好的空想，如果有远景再加上实干就有了希望。这里需要注意的是：远景决不能是虚假的。为了克服枯燥乏味，赢得员工们的心，领导必须告诉员工，我们追求些什么，我们正在怎样干。

二、兼顾工作和家庭

家庭是社会的细胞，稳定家庭对工作有很大促进作用。如何在工作和家庭两者之间求得合理的平衡呢？当今市场充满竞争和压力，企业领导要求员工付出更多的时间和精力，这种压力不仅在基层存在，也存在于中层干部和高层领导中。一份调查报告中说，“有 90% 的高层领导将工作带回家去做，他们呼吁要更好地注意兼顾员工们的工作和家庭”，否则，“企业有可能失去一些人才”。

如果企业不齐心协力解决工作和生活需要之间的平衡问题，企业领导者将屈服于日本人中出现的所谓“过劳致死”的问题。人们常常看到有些日本人倒在他们的工作岗位上，因过度劳累而死。这种现象应引起我国企业领导者的重视。

要想赢得员工们的心，必须采取积极的办法兼顾工作和家庭，《工作完毕后不一定要回家》一书的作者说：“高效能生活唯一的最主要的因素是平衡，平衡工作做得愈好，效能、热诚和创造力也就愈大。”常言道：“一个不会玩的男人，即便使妻子成为富孀，自己也是一个大笨蛋。”

三、使员工感到愉快

有这样一个有趣的事，某冰淇淋公司搞了一次“喂，我们需要你成为我们的总裁”应征竞赛活动，近二万名冰淇淋爱好者都去参加。结果，有一个顾客收到了一封信，信封内是一张正式拒聘书，上面写道：“我们几乎已录取你担任我们的总裁了。你的申请使我们感到温暖，拂动了我们的心，像你这样有才能人也考虑和我们合作，我们感到非常荣幸。但我们又考虑到像你这样的天才，这样有潜力的人将会有更好的机会等着你。如果把你的才能用在销售冰淇淋上，那实在太太材小用了。祝愉快幸运！”另外，信封内还有一张免费供应1品脱他们厂生产的冰淇淋赠券。

这家公司寄出了这么一封有趣的信，可见这家公司的气氛是很活跃的，你若能为这么一个公司工作，一定会时常沉浸在欢悦的气氛中。

如果公司枯燥乏味，暮气沉沉，且公司成员之间互不关心，经理们怎么能使员工热爱他们的企业呢？如果一个公司不能激发快乐气氛和振奋精神，又怎么能使员工全心全意地工作呢？为什么许多经理们不能预见到快乐和称赞对公司的精神和生产力有多么大影响呢？有人问微软公司的创办人比尔·盖茨，如果让他重新开始，他希望去哪里工作？他没有直接回答这个问题，而只是谈了使人高兴和令人感到工作有趣的重要性。这里有必要引用一名著名律师说过的一句话：“如果你不会笑了，也就不会思考了。”

为了吸引和留住那些最好的职工并激发他们的工作热情，一些大公司必须在工作场所营造一种振奋精神和令人愉快的氛围。

四、人格的魅力

人与人之间的相处是一种心理态势和心理氛围的形成过程，这种态势一旦形成就很难改变。那么，除去利益因素之外，到底是什么决定了这种态势呢？读了原一平的故事可以找到答案。

原一平在日本被尊为“推销之神”，他从一个社会最底层的流浪小子做起，本着永不服输的精神，不断地在拼搏进取中完善自我和超越自我，终于取得了极大的成功。他连续5年保持日本保险业推销员第一的业绩，这一成绩迄今无人能及。而原一平的客观条件，却毫无“王者之相”：身高1.45米，体重52公斤，又瘦又小，毫不引人注目。那么，他靠什么取得如此的辉煌成就呢？下面是原一平的自述：

“那一年，我初入保险界，只是靠着不屈不挠的拼命精神有了一点成绩。那时我并没有认识到推销其实是一门很高深的艺术，它对推销者个人的魅力要求很高。促使我认识到这一点的是下边这样一件事。

有一天，我推销保险到了一家佛教寺庙。寺庙的名字叫村云别院。我对一位老和尚口若悬河、滔滔不绝地讲了大半天保险的各种好处，可是未了那个老和尚却心平气和地对我说：

‘听了你的介绍以后，丝毫引不起我投保的意愿。’

接着，老和尚又说了一句让我惊愕许久，并品味了一生的话：“人与人之间，这样相对而坐的时候，一定要具备一种强烈的吸引对方的魅力。如果你做不到这一点，将来就没有什么前途可言。”

老和尚的语调虽然很沉缓，但在我耳中却如‘狮子吼’一般。我呆呆地坐了很久，全身冷汗直流。”

作为一个领导者，应该很好地品味一下这段话的含义。

抛去众多华丽包装，当两个人作为两个平等的生命体相接触的时候，我们会发觉：人是有魅力的。这种魅力不是任何虚假的言行所能装出来的，甚至也不过多地依赖于人的容貌体态。为什么有些人我们只匆匆一瞥，便会有由衷的喜欢或厌恶感，为什么有些人相处很久却毫无印象呢？这便是由于不同的个人魅力所致。这种魅力也有人叫作“综合素质”，它是一个人价值判断、人生观念、情感层次、善恶心境、学识修养、道德水平

以及他于生活中的一切所历所感融合在一起的自觉不自觉的外露。这种魅力寄蕴在言辞行动中，又超乎于言辞行动之外。我们每个人都有感受这种魅力的能力，虽然有时候我们无所表

一个出色的领导者必然是充满个人魅力的人。有人认为，历史上的领袖人物往往并不是当时最有才能的人（虽然他们也决不是平庸之辈）。无论是机智谋略、文才武功还是权术手段、经营之道，在同一时期，总存在和领袖人物一样优秀的人，甚至更优秀的人，这样的人甚至于就存在于领袖人物身边。那么，是什么使领袖人物在众多优秀的人物中脱颖而出，甚至于能够让才智高于自己的人来为自己效力呢？这便是我们常听说的“龙虎之气”或“王者之仪”了。我们把它称之为“人格的魅力”。几年来，在对伟人们的政治理论、军事谋略、论著词赋、情感世界等都进行了较深入的探究后，社会心理学界越发倾向于认为，以上这些都不是伟人所以成为伟人的深刻原因，原因是体现在这些方面之中的一种综合的人格的力量。

好好地品味一下原一平的话，想一想你是否具有这种魅力。

五、鼓励员工的士气

创业的过程是艰苦的过程，并且还要在这种艰苦中追求一种高效率，所以，身为领导者，时刻不要忘记鼓励员工的士气。

美国哈佛大学组织行为学教授詹姆斯曾经对 2000 多名工人进行测试，他发现，在无激情情况下（比如：远离领导者、枯燥的工作、按时记酬）每个工人的能力通常只发挥 20% 至 30%。但如果受到充分的鼓励（如领导者希望、员工之间竞争、按劳计酬），他们的能力却可发挥到 80% 至 90%。詹姆斯教授以一句精彩的话总结了实验结果，此话已成为美国工商界的名言：“士气等于三倍的生产率。”

生活是需要激情的。否则便只会是日子简单的重复；企业也是需要激情的，否则便不可能有快速发展。如何鼓励员工的士气，将是企业领导者永远要考虑的问题。一个企业或组织也像人一样，具有整体的精神面貌，正所谓“气实则斗，气夺则走”。而且这种精神面貌在员工之间相互影响，形成一种相对稳定的精神惯性。在创业之初，如何使你的员工形成向上、进取、拼搏乐观的面貌是非常重要的，而且这往往要比改变企业已形成的消极无生气的容貌要事半功倍。

鼓励员工的士气，可从组织、环境、心理等多方面着手。首先一点，必须明白员工的现实状态和员工关心的问题。随着现代社会的发展，“重赏之下必有勇夫”的方法已不能满足员工的各方面需求（虽然“重赏”依然是激励的一种主要方式，而且是非常有效的方式）。现代劳动心理学研究成果表明，员工的需要已经有如下的变化趋势：

1. 要求参与决策的愿望大大加强。
2. 要求工作富有变化，能在工作中找到乐趣。人们已经越来越不安于单调呆板的工作。
3. 要求有更多的成长和发展的机会。希望自己在职位上、报酬上能突破现状。
4. 要求对组织的目标有明确的了解，了解企业的真实经营情况，很少有人会继续忍受“蒙目拉磨”的状态。
5. 要求被尊重、被关心、被理解、被倾听。日本工薪阶层的代言人甚至提出这样的口号：“我们付给公司的并不只同机器一样，我们所获得的也不应只是薪水。”
6. 要求有沟通的机会。人们越来越不喜欢由别人的简单的口令来支配自己，希望以双方协议的方式来工作。
7. 要求全方位的自我实现和成就感。

在鼓励员工士气的时候，一定要针对他们的特点。以下几点是可循之道：

1. 企业理念教育。让你的员工了解企业的社会价值和存在意义，使他们认为自己所从事的工作对别人和社会都是很有价值的。
2. 岗位理念教育。让公司内每个部门的员工都觉得自己的岗位对整个公司来讲是举足轻重、不可或缺的，自己对公司的成败负有相当的责任。
3. 奖励机制。奖励是鼓励员工士气最好的催化剂。员工需要经常性的新奇刺激来维持工作的干劲。漠视和无理的批评只会使人沮丧。
4. 坚决消除不满情绪。员工不满的地方往往就是士气低落的“症结”所在。要直面这种不满，不惜代价解决这个问题，无能为力的要向员工解释清楚。

5. 和员工打成一片。一种融洽的领导与被领导的关系要比压服式的“高压统治”更能令人由内心深处产生动力。

6. 身先士卒。当你坐在装有空调的办公室中的时候，难以想像你的员工会在 38 摄氏度高温的环境中无怨地工作。当员工加班苦干的时候，千万别让他们认为你在家看球赛。

7. 良好的工作环境。在采光、色彩、音响、温湿度等方面。多动脑筋努力让员工觉得工作时身心愉悦。

六、如何赢得员工的心

怎么才能赢得员工们的心呢？这里有六点建议可供参考：1.在下一次会议上，先问一问：“你愿意为哪一类的公司工作？”要求每位员工给予回答。把员工们的讲话仔细地记录下来，特别是那些讥讽性的意见，因为这里面能反映出你在赢得他们心时的阻碍。

2.接着再召开一次会议。先花上10分钟时间，联系你上次会议上所做的摘录，谈谈你总的看法。

3.将第一、第二次会议联系起来，然后结合你的部门或公司的目标，得出一个结论，用一个简单的句子表达大家一致的信念。

4.让你的员工们各自订出自己工作上的目标，然后找每个人谈话，看如何把个人目标和公司的总目标结合起来，再讨论一下如何把它们变成现实，然后每年两次核查这些措施是否贯彻。

5.征求三位自愿者的意见。希望他们每人提供25等意见，谈谈如何兼顾工作和家庭的问题。在30天内把其中最受欢迎的（也是最现实可行的）提议付诸实施。其他一些重要建议可陆续在60天内实行。

6.再找三位自愿者，立即组成“小丑俱乐部”或“兴趣小队”或“庆祝站小组”，或其他任何名称的小组。希望他们在24小时内至少提出三条“娱乐规则”。本部门或本公司的所有员工从这天起都必须遵守这些规则，这可以称之为“集体的神圣追求”。再给他们一些活动经费，让他们在工作场所创办各种欢笑、幽默、风趣、滑稽甚至疯狂的欢乐活动。还让他们记住，如果员工从前等得太久，他们将要感到“厌烦和疲倦”。

交流的力量

某公司一位接待员在当地报纸上发现一份招聘广告，聘请对象的工作完全和自己现在的任务相同。她感到有些奇怪和焦急，决定去和她的公司领导者谈谈这广告的事。公司领导者证实了她的顾虑，是的，公司正在登报招聘人替代她。结果这位接待员有什么反应呢？后来在同一报纸上登载了她自己的一份广告，上面写着“我辞职了”。当有人向这公司领导者问起这位接待员的行动时，公司领导蛮横地说道：“她难道没有勇气直接来告诉我她要辞职吗？”

你觉得这位公司领导和他的员工们有“交流”吗？你认为这个公司的内部关系是否建立在互尊互敬上？你觉得这位公司领导能理解和关心这位接待员吗？这件事发生以后公司内其他员工能再尽力奉献吗？像这样的公司，员工们能对它热爱吗？类似的情况在你公司内会发生吗？

有时候我们的确感到和自己的公司或部门非常隔膜。正是这种隔膜使员工精神沮丧，使人有被迫弃感和孤独感。被隔绝的员工由于不了解公司的情况也就无法和公司建立起亲密的关系。也正因为这样，员工们的奉献减少了，不关心和不信任抬头了，整个公司的生产和经营走向低谷。

一、相知的感受

设想一下你和公司密切联系着的情形。当你成为公司一员时你是多么热情，你觉得你已是队伍中重要的一部分，你把你的全部时间、精力和心思都投入到重要项目中去，甚至在困难时候。由于你与公司相互了解，所以你才会奋不顾身地为公司目标奋斗，因为你觉得你和公司相连的，所以你才会尽最大努力。

员工们渴望和公司紧密相连。他们希望和公司的关系不仅是一张工资单和福利待遇。他们需要成为“圈子内”的人，希望深入到公司内部，能对公司各部门情况有所了解。他们更希望不只是被雇佣的“一双手”或仅是机器上的一个零件随时可被更换。员工们期望着通过坦诚交流而产生的那种特殊的结合在一起的感觉。

怎么知道公司已与员工们取得密切联系了呢？下面是一些明显的迹象：

1. 当你和他们交谈时，员工们能畅所欲言。他们知道他们的意见能起作用也能被重视。

2. 经常受到联系的员工深信自己能及时知道有关本部门和全公司的重大情况。

3. 交流能使员工积极承担义务而不是仅仅服从指挥。除非经理们努力和员工们交流思想，否则他们能做的往往只是服从命令听指挥。员工们如果感觉不到和公司心心相连就不会竭尽全力。在今天的市场上如需取得成功这些都是非常重要的。

4. 当知道员工们需要什么时正是你和他们有了联系时。只有公司和员工之间有了相互了解才能实现高质量、优良的服务和丰厚的利润。总之，员工才是质量、服务和利润的推动力。

二、高科技和密切接触

过去传统上阻碍公司和员工间交流的情况正在逐渐消失，这是由于业务竞争的需要。集权统治和层层命令的管理方法已在逐步减弱。工作范围也在缩小，因此和员工们的交流，从理论上讲也变得容易多了。

当今最新的科技手段例如电子通讯，是员工和他所服务的公司进行交流的工具。新的通讯系统摧毁了不同层次、不同地区交流上的传统障碍。这些手段是没有身份障碍的，也不受地区限制。全球性的高科技通讯网络使世界上任何人，只要你有一部电话，一部传真机，就能连在一起。有了这些现代化的工具，当个人之间的交往似乎不应再有什么阻碍，但是空白点仍然存在，而这一空白也是正在吞噬公司的幽灵。也许在这些现代通讯工具中还是缺少了一条连接线。

在舞厅，在饭店，在医院里，或在工厂的修理车间里，你可以看到人与人之间的直接的亲切的交往。这是那些现代化的电子通讯系统永远也无法代替的人际间的感情交往。

三、建立交往

当电子通讯系统遍布全球时，即便把我们自己关在屋子里想和外界联系也还是很容易的。但仅仅靠几份电子邮件或一些电讯传真是不足以建立人与人之间交往的。在节奏越来越快的今天，我们不能忘记在采用高科技通讯手段的同时还必须加强感情上的交往。

要和员工们加强交往并得到他们的信任，公司可以采取以下战略：把听取内部意见列为首要任务；使用多渠道的内部联系；鼓励双向交流；及时反馈。

（一）把听取内部意见列为首要任务

目前许多公司花了大量的时间和精力以便更好地了解顾客的设想、评价和行为模式。一般大公司都固定地投入大量的资金进行观察研究、成立专家小组、分发征询赠券，甚至设立信息交流台、以便深入了解顾客。一些最关心顾客的公司总是尽量了解柜台外顾客的要求，其实这些做法可以用来更多地了解自己的员工。员工直接接触顾客，能听到顾客的意见，你和他们也最接近，是很容易和他们交流的。所有一切用现代化手段对顾客的调查研究所得的资料都无法与一位第一线员工的未被重视的看法相比拟。

现在一些公司也听取员工们的意见，但除了偶尔召开一次员工会议或进行一次调查外，大多数公司却忽略了向第一线员工学习和听取他们的意见的良好机会，其实正是这些一线员工做了大量实际工作。回想一下你在第一线工作时候，你公司的经理、主管或高级行政人员是否常来主动地征求和听取你的意见？

有一位懂得聆听内部意见的重要性的人，他是沃尔玛特连锁超市的创建人——已故萨姆·沃尔顿先生。萨姆经常深入基层，和同事们直接交谈，听取和注意他们意见。沃尔玛特超市伟大的传统之一就是他在1980年访问某分店时，听取一个同事叙述的故事后建立起来的。萨姆·沃尔顿在他的自传《美国制造》一书中说，有一次他去路易斯安那州克劳列城的沃尔玛特超市。他走进门时第一眼就看见一位长者站在门口，那人并不认识萨姆，只听他说道：“嗨，你好吗？欢迎你来到这里！如果你想知道这个店里的一些情况，请告诉我。”萨姆立刻感到这位长者站在门口这样讲话能达到两个目的：一是能让进店的人感到温暖，二是可以知道是否有人没付钱就拿了东西出去。他立刻就开始在所有超市门口安排一个迎宾员。这是否马上就能做到呢？说实在的，这并不容易。在经过他一年半不懈努力后，才让他的所有超市安排了一位迎宾员。后来他经常说：“我们99%的好主意都来自我们的员工。”

聆听内部意见能使第一线员工和公司建立直接联系。当那些直接和顾客接触的員工知道他们的意见和顾客的意见同样受到重视时，他们的积极性提高了。

（二）多渠道地加强内部联系

上层管理人员常常认为当他们把最近的通知单交给收发部门后，他们的任务就完成了，他们应该做的就是这些。只要发出通知，而且发给每一个应该发的人，就算完成任务。

大公司的员工往往来自许多不同方面，要和他们联系，经理们必须利用多种多样的方式。小型和大型会议、专职小组和工作小组、录音带、信件、计算机屏幕、内部通讯、公文函件、简报通告和黑板通告等都可以用做有效交流的工具。

有效地使用多渠道内部通讯系统的关键是使信息简单化。没有必要装置一套用于学术会议或颁奖大会的现代化复杂设备。真诚、坦率和明确的信息才是最有效的。

（三）鼓励双向交流

平时很少和员工交往，有事突然来到工作场所和大家见上一面又匆匆离开，这样的领导没有和员工交流的愿望，也不会知道工作场所发生的真正情况。他匆匆地而来，一言未发，又匆匆离去。结果显然与员工之间没有取得任何联系也不可能了解到任何真实的情况。

真正的交流只能在和所有员工间有活跃的双向交流时才能出现。对大多数公司来说，目前最大的挑战就是必须将传统的单向的、由上而下的传达方式改变为灵活的双向方式。老传统不易改变，如果我们真正要和员工建立亲密的关系并使他们热诚工作，我们一定要从办公桌后面走出来，抱着真诚的愿望和他们相互交流。

实际上，真诚的交流，真正做起来要比想像中容易。问题是你能不能放开架子从办公桌后面走出来，走到工作场所直接和你的对象交谈。走出办公室让大家看到你。让他们有机会直接看到你的反馈。要实实在在地进行双向交流，使这种交流不被人们忘记。

（四）及时反馈

假如病人正躺在手术台上，手术进行了一半时，主刀医生突然发现他的助手在某些方面的操作不符合规程。你认为这位主刀医生是立即提出纠正意见呢，还是把这件事留待七个月后为这位助手做年终鉴定时再提出来？

当员工未能及时得到反馈时，他们往往会向最坏处设想。例如当你的女儿或儿子出去赴约迟了一小时尚未回家，你将怎样想呢？你是猜想他们安然无恙正和朋友们一起欢笑，还是像我们大多数人那样，设想发生了什么不好的事？人们对未知的情况往往会从最坏的方面去想像。

不及时反馈情况还会产生谣言。你是否意识到多数谣言从何而来？谣言往往就是由于不能及时得到准确的消息而产生了不全面的猜想。及时反馈就能把谣言减少到最低限度。及时反馈可以缓和由于谣言引起的紧张关系。准时报告和及时反馈能建立起领导和员工之间的有力联系，更能防患于未然。

四、积极措施

1. 当有人前来要求你解答问题时你可先问他：“如果你处在我的位置，你将怎样办？”
2. 利用现代化通讯手段要求你的成员围绕本周焦点列出已经改进的数种方法。
3. 把你管辖范围内最大的问题公布出来，将布告送到另一部门，征求他们有关解决办法的意见。
4. 每次会议结束时，把问题总结成一个项目。要求组员保证在下次会议前改进。指定专人记录下每个人的保证。下次会议时审阅所有保证，对成功者予以奖励。
5. 立即实行交叉职责和内部咨询项目。先从自己做起。邀请一位自愿和你呆在一起的人，对你所做的一切可以提出“为什么这样做”和“可不可以做得更好些”等问题。把取得的效果向小组汇报。然后再请别人在下个月内你用半天伴随，的“顾问”做，并一直继续下去。
6. 召开一次没有议程的会议。会上要求组员谈他们最关心的问题或感受最深的事，把这个组再分成几个小组去制订行动计划，让小组的行动计划在整个大组中结合起来。再要整个大组立即做出是或否的决定。

伙伴关系

合伙人是积极参与事业经营并有直接利害关系者。而员工只是受雇于人以获取工资或薪金者。如果让你在二者之间选择，你愿意做哪一种人？合伙人，还是员工？如果你有权选择，你愿意和合伙人一起工作呢，还是愿意和员工们在一起呢？只有当员工感到自己是一名完全参与的合伙人时，才愿意把自己的一切力量贡献给该企业。一些高明的领导者都能认识到如果和他们的工作同伴能建立坚强的伙伴关系，不论在生产率、利润还是承担的义务等方面都能有巨额的回报。而一般的领导者则仍把他们的工作人员看做“雇佣者”，在财务报表上仍把他的工资列为生产成本之一，和其他成本没有什么不同。合伙关系与雇佣关系是不同的。当然，合伙关系并不是完全平等的。真正的合伙关系并不强调每人所得报酬都要相等，分红和福利也要一致。没有人会期望公司的总裁和一般管理人员的薪金相等。

合伙关系也不是完全民主化的。管理部门必须掌握绝对领导权以便于统治、调整和在关键问题上予以否决。这方面美国奇微航空公司是个很好的例子。一开始他们的领导者采用了高度民主和平等的作风，甚至使员工们忽视了行政人员的领导权，结果导致了混乱。后来经公司持续奋斗和纠正才恢复了公司的偿付和竞争能力。

一、建立强有力的合伙关系

一个测试内部合伙关系强弱的最简单的方法是注意你的员工们如何描绘你的公司。如果员工们在思想上感到与公司的关系具有合伙人的关系，则他们在提到公司内工作时经常会用“我的”“我们的”和“我们”等字句，他们会说“我们公司”“我们的产品”以及“是我们大家齐心协力干的”等。反过来，如果他们感到自己是一个雇员，就会说“这个”“他们”“他们的”等，你会听到他们说“这个公司”“公司”“这是他们的问题”等。

有些公司在叙述相互关系时更换了一些词汇以建立较强的内部伙伴关系。他们彼此问不称“员工”，而称做“朋友”“同事”甚至称“合伙人”。但是仅仅更换一些称呼而不真正建立伙伴关系，那只能是形成一个合伙关系的表面现象。

这里是建立强有力伙伴关系的四种战略方法：消除职位上的隔阂；公开公司记录；根据工作表现，而不是根据职位支付报酬；首先为第一线服务。

（一）消除职位上的隔阂

职位隔阂到处存在着，它严重地影响了伙伴关系的巩固和发展，它所产生的负面效应也影响了员工的自信心。可以想像，如果员工们成天处于明显的“应该有什么和不应该有什么”的制度下，其心情一定是低沉的，工作成绩也就仅仅能勉强符合要求。

为了建立真正的伙伴关系，作为领导者必须对自己提出下面一些难以回答的问题：

1. 对少数人实行鼓励措施，能引发多数人的工作积极性吗？
2. 设立上下班记时钟、实行惩罚性削减工资、区别对待假期和福利措施以及不同的试用期，究竟对伙伴关系起到什么作用？
3. 如果我们提倡或支持把企业中的员工分为不同等级的制度，有可能使每一个人发挥一流的工作水平吗？

把生产第一线员工和高级管理人员之间划分成许多级别就是我们常常忽视的职位隔阂。有些公司在总裁和雇员间只分两个级别。在拥有 290 亿元资金，21.5 万雇员，跨越 140 个国家的 ABB 公司，总裁和第一线工作人员间也只有三个级别。领导层与第一线工作人员之间距离越大，这种级别隔阂也就越大。某大企业的财务管理部门在员工和财务领导间竟有不可想像的八个级别，并且大家都在同一大楼的同层楼面上工作。在一个不大的办公室中竟存在着八个层次的员工，真让人难以相信。

当有些企业的经理们要他们的部下称呼他们为“先生”时，那些明显人为的而又毫无意义的职位隔阂就产生了。有些经理开始时是被逼这样做的，但后来他们就忘记了自己当时的反感，也忽略了这样做会产生不良反应。这种规定的、非自愿的称呼并不是对上级的尊敬，也不能促进伙伴关系的发展，更不利于“合作家庭”的建立。你能否想像一下，如果你要你的家属和亲戚称呼你为“先生”能加强家庭亲密关系吗？要使员工们增强对公司的信任，必须消除那些把人们分开的职位隔阂。

（二）公开公司记录

所谓公开公司记录的方法，顾名思义就是向全体员工公开公司财务报表和业务记录。一些公司取得成功的最佳办法是使每位员工读懂公司的财务报表，还要了解自己对公司利润所做的贡献。这是让员工了解公司的效益和他们的前途以及他们所能起的作用，从而更好地贡献出力量。

但是很多企业仍然只是让少数员工了解公司财务的数字。他们花了许多时间去决定谁应该，谁不应该知道业务记录。还有不少公司除了基本销售数字和工资金额外，根本不让员工们了解主要财务情况，这实际上是放弃使员工积极为建立高效益企业做贡献的机会。

一个企业不让员工了解公司关键性的业务和财务情况，实际上意味着：（1）不信任自己的员工；（2）认为员工没有能力理解这些数字；（3）认为了解企业的全貌不是员工的事。这三点都是不对的。首先，你既然不信任员工，那你为什么雇佣他们？其二，靠月薪养家糊口的第一线员工并不是不懂得资产负债表或收入报表。其三，一个部门领导如果只知道他本人工作范围内的数字，怎么可能对整个公司做出贡献呢？只有当他了解公司每一部门对整个公司的作用时，才有可能使他领导的部门所做的工作有利于公司的最大利益。

员工对公司的财务情况知道得越多，作为合伙人的体会也越深。应该提倡公司逐步做到向员工公开公司记录的做法。

（三）根据工作，而不是根据职称支付报酬

工资，传统上曾是等级制中区分职位的工具，一般情况下，它总是根据所负责任大小、所管部门人数多少以及你能控制的预算金额范围来决定。实际上，这代表了某一职位所得的权利；因此职位越高，管辖人数越多，所控制预算金额越大，工资随之也越高。这样大家就能把更多的精力集中于怎样得到提升，而不是去考虑怎样改进服务质量和提高生产力。我们必须明白职称本身不能为顾客服务，也不能修理机械或改进工作。只有献身于工作的人才能真正为顾客服务、修理设备和推动企业前进。为了留住最好的员工，就必须对工资制度重新研究，以酬谢那些在实际工作中做出贡献的员工，而不是仅仅考虑他们职位的高低。

根据贡献制定工资的原则正在逐步广泛推行。采用的方法是多种多样的。有的根据学识付酬，有的按盈余分成，也有的付整笔酬劳而不是加薪，还有的给予集体奖励或内部员工优先购买股票等。这一制度的不断推广是有理由的。当薪金和生产贡献直接挂钩时，员工们对企业的利益和生产率的提高会承担更多的义务。

由于实行了根据贡献规定薪金的制度，一些公司和他们的员工建立起了长期的伙伴关系。在一些领先企业中，它们能拥有不少工龄在 25 至 30 年的老工人，这都是些技术熟练、主观能动性强的。一位管理人员迈克尔·拉波夫在他的著作《世界上最伟大的管理原则》中说：“有报酬就能完成。”可以这样说，企业都是通过根据奉献而不是职称去付给报酬这一原则和员工建立合伙关系的。

（四）首先为第一线员工服务

近 20 年来，国外的一些商业专家们都在高唱要把企业金字塔颠倒过来，即管理人员放在底部，第一线员工则推到金塔上面。这说明管理人员的关键作用还是要支持第一线。但对大多数人来说，要经理们去为第一线服务还是一个陌生的观点，“力量倒置”的概念还只是少数人的信念。很多公司继续推行的政策仍然是第一线员工首先要为管理部门服务。

企业家们在他们的工作中常喜欢用部队做比喻。“这是一场战争”，“我们的队伍必须振兴起来”，“我们一定要固守以取得这场战争的胜利”及“不能放弃阵地”等都是很普通的口号。所有把自己看作是在作战、乐于用部队

做比喻的企业，首先要记住部队有一条绝对不可破坏的原则，即部队的指战员在战争激烈时必须服从“首先要满足士兵的需要”这一原则。但在商界情况则恰恰相反。管理部门常常要求士兵（第一线员工）即使在战争激烈时（为公司服务时）也要首先为管理部门服务。内部伙伴关系在经理们的要首先为他们服务的情况下是不可能建立起来的。

二、如何做到同甘共苦

1. 强调员工之间相互称呼时尽量不要头衔或尊称。
2. 请伙伴们把企业内一些敏感的职业隔阂找出来并排列成表，依主次逐一解决直到减少到最低限度。
3. 开展每月一个小时“啃数字”活动；让每个员工学会怎样阅读和理解公司的财务和业务报表。邀请其他部门或业务伙伴们讨论他们的地区情况以及你的部门对他们的影响。
4. 举办每季度一次的“填空竞赛”，收入报表内有一些漏写数字需要几个组一起填写。允许各组使用财务比例的辅助清单和计算器。当他们填写完毕再决定哪一两个项目在下季度必须高度重视，然后委派一个检查小组每周一次去检验和汇报进行情况。
5. 召集公司各部门代表举行一次脱产半日的诸葛亮会议，讨论题目是：“××公司职称和工资等级已不再存在”，“我们对最优秀的工作者应如何付给报酬？”
6. 建立一支由经理组成的“盒装快餐”流动小组，将苹果和饼干等送往各工作场所。在发给员工食物的同时和他们讨论公司当前有关的重大问题。要求每一送餐人员在巡回归来时必须带回至少三项应予特别注意的问题。
7. 设立一个每月一次的“电话访问小组”。组内每一成员打电话给另一公司的业务组（另一公司可以近在对门也可以远在天边），要求提供两件自己可帮助做的事。把所有要求写成一张清单，观察其趋势，并选择其中最符合伙伴们需要的先执行。
8. 给所有第一线员工分发每季度一次的考查单。单上只提一个问题：管理部门怎样才能更好地力你服务？再成立一个互助组，创建和传播一个行动计划，并传达上级意图。

帮助员工发展自身

一个企业如果不能帮助员工不断地充实自己、发展自身，就不可能期盼他们全心全意地为企业服务。优秀的领导者必须懂得创造各种条件，利用各种机会，帮助员工不断进步，从而促进整个企业不断发展。

一、鼓励学习

不断提高你的水平，每天学习新东西，这必须成为每个员工遵奉的信条。只有不断学习，不断增加知识，才能使自己跟上时代的步伐。

世界进步得越快，我们就越显得落后。请看以下情况：

1. 当前可资利用的信息资料每 5 年就增长一倍。在过去 30 年中所增加的信息量超过了以前 5000 年的总和。

2. 大学毕业后的工科学生，其在校学得的知识 5 年后已有半数不再适用。离校 10 年后能应用的知识已少于 1/4。根据美国劳工部国家研究院的报告，所谓的半期职业生涯（工人所掌握的技术，其半数已失去时效）已从过去的 7 至 14 年下降为目前的 3~5 年。

1991 年，世界上企业投资于电脑和电讯设备的资金已超过投资于工业、矿产、农业和建筑设备等的总和。

10 年前，谁能想到学龄前儿童竟然会通过家中的电脑和国内任何地方甚至世界各地的亲友通话，还能把他们的图画作品传送出去。同样，10 年前也不会有人想到一些小公司的议事日程能通过传播成为其他组织的学习内容。

为了在目前快速发展的世界中获得竞争上的胜利，企业再不会允许他们的员工在知识和才能上落后。员工们的集体智慧是长期竞争的保证。一个企业只要拥有一群振奋的、能开动脑筋且能站在前沿上的员工，就能处于领先地位，反之如果没有这样的员工，那就只能仰人鼻息了。

微软公司的总裁迈戈尔·勃朗针对当前不进步就落后的世界说过这样一句有趣的话：“目前竞争的唯一方法就是在别人还没有这样做之前，先把你自己的知识方面的本钱用光。”

（一）提倡明显的、有实际行动的学习

企业如果努力从事员工的发展工作，员工是会了解的。他们会看到周围发生的迹象——培训班的日程表、外出学习的选择机会、专职培训、邀请专家在企业演讲、提供助学金及补偿金、出借图书馆书籍和录像带、交叉训练和员工事业发展规划等。员工不论走到哪里，都会感到企业为他们的的发展而做的一切，这样，他们就会为企业的发展竭尽全力。

一个好的企业必须使上下各级人员都参加到学习中去，甚至下放过任何一个学习的死角；必须做到没有一个人因为忙或因为职位的高和低而被排除在学习计划之外。

（二）鼓励持续的、终身的学习

终身学习已不是新观念了。通用汽车公司的新联美汽车制造公司采用集中全力推广终身学习的方法把生产最差的工厂转变为最好的工厂，使工厂的缺勤率从原来的 24% 降低为 3%，使员工的满意率上升到 90%。日本东京青山寿饭店按员工的年龄差将学习课程分成不同的级别。从 18 岁开始，到 25 岁，再到 35 岁，再到 45 岁，不同年龄段的人学习不同的课程，令人惊异的是员工都能完成不同阶段的学习。

终身学习必须成为企业标准福利的一部分，成为经营规划中的核心组成部分。要使企业能在今后取得成功，最重要的环节就是集中企业力量开展员工的终身学习。企业家认为：“如果员工不求进取，企业的改进也就不可能进行下去。”

二、多方式的员工培训

（一）培训计划

一个企业常常有多种培训项目，对这些项目都要具体制定培训计划。但由于企业培训能力有限，企业不同的经营发展阶段对培训有不同要求，以及培训资金必须均衡使用，所以企业的各个培训项目不必要也不可能同时进行。必须从企业整体出发，综合考虑培训任务及相关因素，拟定总体培训计划，统筹兼顾，分清轻重缓急，全面安排各个培训项目。

拟定企业总体培训计划，要综合考虑，避免项目安排上的冲突，保证培训时间的衔接，并与企业的发展相协调。通常可以采用线条图来安排各个培训项目。

一些大企业，特别是那些技术性强、熟练程度要求高的企业通常都有自己的培训中心；对那些中、小企业来说，则可以同其他企业联合组织培训，或是参加本行业举办的培训活动。

（二）在职培训与脱产培训

在职培训是指为使下级具备有效完成工作所需知识、技能和态度，在工作进行中，由上级有计划对下级进行教育培训。脱产培训是指离开工作现场，由直接领导者以外的人、就履行职务所必要的基础知识、技能和态度进行教育训练。

对职工培训，应把在职培训作为主要的培训形式，但是，对新职工培训，或者对大多数人授以共同的、必要的知识和技能以及各种规范，就应采用脱产培训的方式。

（三）直接传授式培训

这种方法的主要特征就是信息交流的单向性和培训对象的被动性。尽管这种方法有不少弊端，但仍有其独特作用。其具体形式主要有：

（1）个别指导：类似于传统的“师傅带徒弟”。这种方法能清楚地掌握培训进度，让培训对象集中注意力，很快适应工作要求。

（2）开办讲座：主要是向众多的培训对象同时介绍同一个专题知识，比较省时省事，但是如果没有一定的技巧，讲座就不能达到应有的效果。

（四）参与培训

这类方法的主要特征是：每个培训对象积极主动参与培训活动，从亲身参与中获得知识、技能和正确的行为方式，其主要方法有：

1.会议。很少有人把参加会议视为一种培训方式，实际上，参加会议能使人们互相交流信息，启发思维，了解到某一领域的最新情况，开拓视野。

2.小组培训。培训的目的是树立参加者的集体观念和协作意识，教会自觉地与他人沟通和协作，齐心协力保证企业目标的实现。因此，小组培训的效果在短期内不明显，要在一段时期之后才能显现出来。

举办小组培训的要点：

（1）每个小组培训人数为4到6人，每个参加者要自始至终，不得中途退出。

（2）每个参加者最好有不同的性格、不同的经历、不同的知识和技能。

（3）培训人员只起帮助、指导的作用，观察参加者的行为，掌握进度。

（4）小组培训要集中解决一个问题。在解决问题的过程中让参加者领悟沟通和协作的重要性。

3.案例研究。案例研究方法是针对某个特定的问题，向参加者展示真实

性背景，提供大量背景材料、由参加者依据背景材料来分析问题，提出解决问题的方法，从而培养参加者分析、解决实际问题的能力。

4.角色扮演。采用这种方法，参加者身处模拟的日常工作环境之中，按照他在实际工作中应有的权责来担当与其实际工作类似的角色，模拟性地处理工作事务。通过这种方法，参加者能较快地熟悉自己的工作环境，了解自己的业务工作，掌握必需的工作技能，尽快适应实际工作的需要。

角色扮演关键问题是排除参加者的心理障碍，让参加者意识到角色扮演的重要意义，减轻其心理压力。

5.模拟训练法。这种方法与角色扮演类似，但不完全相同。模拟训练法更侧重于对操作技能和反应敏捷的培训。它把参加者置于模拟的现实工作环境中，让参加者反复操作装置，解决实际工作中可能出现的各种问题，为走上实际工作岗位打下基础。

6.头脑风暴法。头脑风暴法是相互启迪思想、激发创造性思维的有效方法，它能最大限度地发挥每个参加者的创造能力，提供解决问题的更多更佳方案。

运用头脑风暴法只规定一个主题，明确要解决的问题。把参加者组织在一起无拘无束地提出解决问题的建议或方案，组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。事后再收集各参加者的意见，交给全体参加者。然后排除重复的、明显不合理的方案，重新表达内容含糊的方案。组织全体参加者对各可行方案逐一评价，选出最优方案。

7.参观访问。有计划、有组织地安排职工到有关单位参观访问，也是一种培训方式。职工有针对性地参观访问，可以从其它单位得到启发，巩固自己的知识和技能。

8.工作轮换。职工先后承担过不同工种这本身就是一种培训方式。工作轮换要有缜密的计划，各部门对其他部门到本部门来工作的职工应热心指导。这种方式可以拓展职工的知识技能，激发职工的工作兴趣，增进相互交流。

9, 事务处理训练。这是训练职工快速有效地处理日常文件和事务的方法。在训练中，各个参加者都面临着相同的一大堆有待处理的文件和事务。他们要研究这些文件，分清轻重缓急，合理安排时间去处理。最后将他们各自的处理结果进行比较和评价，总结提高。

10.影视法。这是运用电影、电视、投影等手段对职工进行培训的方法，主要是为了增强培训的效果，增加培训工作的趣味性、生动性。（五）职工岗前培训

无论是公司新录用的职工，还是职工在公司内部调动，在进入岗位之前都必须接受培训，以便能尽快适应新的工作环境，掌握必要的工作技能。

职工上岗前培训有三方面内容：

（1）企业概况（企业的历史、方针、产品、工艺等）的说明；（2）讲授职工必须掌握的共同知识（如怎样写报告、搞接待、打电话等）；

（3）培养职工应具备的精神准备和态度。

（六）职工的再培训

职工培训是一个动态的连续的工作过程。由于社会经济技术的发展，企业经营活动的调整，职工工作的变换，都要求职工掌握新知识、新技能，树立新观念，因而对职工的再培训显得十分重要。

开展职工再培训.要注意以下事项：

- (1) 克服职工在再培训中可能遇到的困难；
- (2) 了解培训对象，树立他们的自信心；
- (3) 培训课程设计要合理，学习时间要充足，进度要适当；(4) 再培训内容尽量与职工已有的知识、技能相联系；(5) 尽量安排志趣相同、水平相近的职工一起参加培训；(6) 职工在学习过程中有失误，培训人员要主动承担责任，鼓励职工继续学习。

以上介绍了各种类型的培训方式，在实践中具体选用哪种方式，应符合以下要求：

- (1) 有助于企业目标、培训目标的实现。培训效果能够量化；
- (2) 能调动培训对象的积极性，在培训过程中建立适当的监督和强化机制；
- (3) 职工从培训中获得的知识、技能能迅速运用到实际中去。

(七) 职工培训效果评估

1, 培训效果评估的准则。

正确评估培训效果是企业培训工作的一个必要环节。由于培训效果有些是有形的，有些是无形的，有些是直接的，有些是间接的，有些是短期的、有些是长期的，因此培训效果的评估十分复杂。

·350·正确评估培训效果要坚持一个准则：培训效果应在实际工作中(而不是在培训过程中)得到检验。

培训效果要从有效性和效益性两方面进行评估。培训的有效性是指培训工作对培训目标的实现程度。培训的效益性原则是判断培训工作给公司带来的全部效益(经济效益和社会效益)，而不仅仅是判断培训目标的实现程度。

2. 成本收益评估法。

在经济工作中，成本收益分析法常用以评价投资效果。由于在一定意义上可将培训视为企业的一项重要投资，因而在评价培训效果时也可借鉴成本收益分析法。

运用成本收益分析法评估培训效果，要注意以下几点：

- (1) 培训项目的目标要明确。
- (2) 只有具有可比性的培训项目才能相互比较，比较的口径和单位应一致。
- (3) 真实反映培训工作的质量。
- (4) 要考虑培训项目的机会成本。
- (5) 计算培训项目的投资回收期，要考虑该项目对其他项目带来的收益。
- (6) 评估的依据只能是培训对公司生产经营实际起作用的费用和收益。

3. 以汇报的方式评估培训效果。

职工完成培训回到部门工作，应及时向部门主管汇报培训效果。部门主管通过与该职工之间的交流，了解培训目标的完成情况，检查职工掌握的新知识、新技能，判断职工工作态度的变化。

4, 采用调查问卷评估培训效果。

培训结束后，公司人事部门向培训职工发放无记名的调查问卷，要求职工回答。将这些问卷回收、归纳、整理分析，了解各职工对培训工作的意见，评估职工在培训中取得的进步，以改进今后的培训工作。

5. 评估记录。

评估记录是记载培训工作评估结果的档案资料。它有助于我们掌握过去历次培训工作的情况、经验和教训，为今后的培训工作提供借鉴。

评估记录应力求做到健全、准确、详细。

三、学习措施

(1) 在你的企业内选定一个部门。告诉他们这个部门所起的作用和功能以及和他们的关系，还有公司总目标和顾客情况

(2) 邀请其他部门的同事到你部门的员工会议上讲话，介绍他们部门的情况。

(3) 向你自己和你的员工们挑战，每月学会五种新的业务概念，其中包括财务比率、市场销售或生产概念，以至法律上的职责义务。

(4) 成立“你肯定不知道”俱乐部。让每个会员介绍公司的一件事，讨论每件事可能对业务产生影响的事。

(5) 算一下你上个月和一线员工在一起的时间，安排这个月的计划，时间要比上次加倍。

(6) 每天一开始先安排5—10分钟，开一次小会，让员工们了解当天主要任务和目标。到下班时再开5分钟会，扼要介绍当天的成绩和学到的新概念。

(7) 代表你部门(或区域)与当地电脑服务站签订合同，由他们提供商业要闻、新闻和业务刊物等。指定员工安排一个轮转时间表浏览这些文章、报告和故事等。保证两星期开一次会回顾最近的新闻大事的和工作上的新情况。

(8) 保证有一个“无文件周”。这一周年你部门或地区任何人都不得要求其他员工写任何文件。如果有人写了文件就要处罚。

(9) 举办一个“本月我学到”部门午餐会。更求每人每个月至少学习两件有关公司业务、主要顾客、工业趋势、服务和产品改进的技能。

(10) 印制和传送“我真诚希望能知道……”的表格(也许可以用电子信件传送)。要求员工把他们感到需要进一步学习的，或需要和别人联系的一切都写进去。利用这些表格开始交叉学习，也鼓励单独和集体学习。

(11) 每月安排一次午后休整时间的电影节目，再备一些点心和零食，也可安排学习与工作有关的录像节目(很易找到或租到)，要求他们看后对企业有关的内容表态：好还是不好，有无可供利用的价值，及影片艺术概念，讨论如何把看电影得出的结论贯彻到改进企业工作中去。

解放员工

一、解放员工的工作

设想一下一只被关在笼中的鹰。这只被禁闭的鹰，四周围着金属条和门。尽管有人诚恳地喊叫着：“你有权了，你可以飞了”，可是关在笼中的鹰还是飞不了。它被关在笼中无法支配周围的事物，也无法发挥它原有的潜力。

有一个误解，就是工作场所如果真正解放了，会造成无政府主义。解放员工是不会造成无政府状态的，员工们的行动当然必须协调，关键是员工们的行动在什么时候和有多少应该有规定或通过上级批准。

解放能给人们带来掌握自己命运的权利，这样就可摆脱原来的轨道。一位管理权威说：“管理工作就是要找出人们不能做好工作的症结所在，然后纠正它。”多数情况下这意味着让那些真正工作的人能摆脱陈规。一家咨询公司在90年代初期对全世界5万名员工进行调查研究，发现员工基本上都想做好工作，想把它做好，也愿意为一家成功的企业贡献，并希望管理部门不要干涉太多。

二、给予失败和再尝试自由

许多企业都尽可能避免失败，尽量地防患于未然，但他们对发生了的失败规定和制定了许多条条框框，尽量“隐藏它、掩盖它或不让他人知道，因为那样会使他们心灵上陷入困境。”限制任何新的或异于平常的事物，因为他们害怕失败。

我们面临的巨大挑战也许就是要建立一种企业文化，在推动员工取得最好成绩的同时，允许他们有失败和再尝试的自由。让他们设想一下，由于环境不允许甚至谴责失败，因此想创新而不能试验，有改进生产的意见却不能实施，有为顾客服务的战略计划也不能提出。

当然我们不是提倡自由而宁愿犯一些错误，我们必须有一条界线，绝对不能让一名员工造成的错误危及企业的生存，甚至更为严重而造成同事或顾客的生命威胁和危险。但无论如何，任何不致造成组织上不可弥补损失的或个人伤害的事物，都应该看成是有积极意义的并予以试验。

多年前，有人访问了一家非常成功的高科技公司，该公司长期以来允许员工们有失败和再试验的自由。当访问者正和该厂经理闲谈时，突然听到长鸣声，便站立起来问：“那是什么？”经理非常镇静地说道，那是他们工厂的汽笛正响着。这位反应快速的客人问道：“你们厂总是在周四下午放汽笛吗？”工厂经理说：“不是的。我们放汽笛让每个人知道我们又一次试验失败了。但对我们来说，听见汽笛声意味着我们离成功已经很近。”

当员工们有机会做试验时，他们总是开动脑筋去想，即使某些小型试验或一些好的计划失败了，那又有什么呢？这样的企业仍会超过其他竞争者，因为大部分人宁可安居原位采取中庸之道，而不愿意冒险遭受暂时性的失败。

三、鼓励对现状挑战

要建立信任，领导者不仅要公开鼓励，还要奖励员工们有向现状挑战的勇气。有一句老话说：“如果我们做的只是我们过去做过的，我们得到的也永远就像过去一样。”如果我们要求质量、效益和服务更上一层楼，我们必须经常设法寻找改进现行制度、服务和产品质量的方法，我们必须鼓励每个人，从一线员工起一直到上级领导都要经常向四周一切事物提问题。如果我们总是鼓励并且保护墨守成规而不向现状挑战，那是最糟的。

领导者必须经常自我告诫不要被唯唯诺诺的人所包围。所谓唯唯诺诺的人就是总是挑上级喜欢的话对上级讲话的人，就是在上级面前很少甚至不讲有违公司规章或和领导不一致意见的人。被唯唯诺诺者包围的领导者总是看不见管理工作最重要的一点，即如果你被唯唯诺诺的人所包围，那么，不论你还是他们，就都成了多余的人。

明智的领导者不仅让人讲话，更鼓励大家讲话。他们懂得企业最需要的恰恰就是人人动脑筋设法改进企业，哪怕这是对企业最根本的问题提出的挑战。

要使员工想出更新、更好、更有效的办法促使企业发展，只有通过鼓励员工向现状不断挑战。这样，企业才有活力。

四、如何解放员工

- (1) 向你的队伍挑战且每个月提出一个改进办法。
- (2) 和员工一起制定改进本企业的前 10 项措施并立即想办法逐项实现。
- (3) 鼓励员工承认所犯错误并在同事间公开说明。问他们如果下次再遇到同样的问题将如何处理。
- (4) 主持一个“炮轰”官僚主义会议，把所有过时的政策和程序都炸掉。
- (5) 每月选定两件事由员工自己干，不需你的批准和签字，还和他们共同承担责任。
- (6) 询问员工有无工作麻烦，主动协助改进之。

