

*Towards Super Boss*



现代都市上班族登龙术

# 走向老板

—— 如何做个好主管



申 望 等 / 编著  
王静男  
企业管理出版社

## 序

你刚刚得到提升，成为一个“指挥”别人的人，也就是说，你成为一个“老板”了，这对你意味着什么呢？是挑战还是焦虑？是兴奋还是恐惧？是成功还是失败？结果到底会怎样呢？难道你不想成为一个员工们交口称赞的“老板”，一个公司所能提拔的最称职的主管吗？

为了做到这一点，你需要了解职工们的需要和实际上司的意图。你对你的下属到底了解多少呢？你知道他们的需要和想望吗？你知道他们期待于你的是什么吗？你知道如何激励他们吗？你知道应该给他们什么样的奖励吗？尤其，当你现在的下属和员工与你以前所接触的人有很大不同时，这些问题就显得愈发严重。它们直接关乎你的业绩，关乎你怎么去领导他们，本书就是为你解答这些问题的；我们在本书里将提出问题，然后给出解答。我们设定的读者对象是那些刚刚升职或刚刚开办公司和企业的主管和老板们，或在主管、部门负责人位置上有了段时间，想把工作做得更好或谋求进一步升迁的男男女女们，我们讨论的背景主要是公司和企业，但聪明的读者不难发现，本书中讲述的道理将同样适用于机关、学校及任何由活生生的人组成的群体和组织。

虽然我们不想说人人都能成功，人人都能成为老板的套话，但我们还是认为想当元帅的士兵最终总会有所得；他可能没能当上“司令”，但他却有可能当上师长，团长或连长。只要他始终不放弃自己的追求。况且，如果你已经占据了某种职位，就不应该等闲视之；须知，领导别人有时并不象李鸿章教育他儿子时所说的“你连当官都不会，还能做什么”；它是需要很多技巧的艺术。你不能因为自己是“领导”就对别人气指颐使，吆五喝六；也不能对下属平等到他们瞧不起你，不把你当回事的程度；更不能玩弄权术到别人都觉得你坏的程度，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看得出。通过适当的方式和协调，你可以做到既和蔼可亲、平易近人，又令出禁止、威严有度；你可以让你的下属和员工觉得你是他们曾经有过的最好的上司。你可以做到这一点！如果尚未如此，那就是你的领导艺术还未到家，那也正是我们编写此书的原因。

你可能抱怨你的上司脾气太坏、不近人情，不满意你的员工愚钝笨拙、懒散成性。可这些都是事实。你能改变的，就是你自己！你可以通过自己的言行影响别人以慢慢地达到自己的目的，那正是你在这个组织中的作用所在。另外，我们还想说的一句话是：没有不合格的士兵，只有不合格的将军！

本书从你获提升或当上老板的第一天开始讲起，与你讨论你该如何处理你的感情，该采取何种对策，应掌握哪些重要技能，应该解决哪些问题。还有，如何管理下属和员工，如何与上司打交道，以及如何处理各种矛盾和压力。

管理是一门技能也是一种艺术，本书只探讨了管理技能中的很小一部分；至于艺术方面，则需要你自己在实际事实中体会和揣摩。本书祝愿你成为一个新时代的好老板！

无论我上班  
还是下班，  
我都是一个

快乐的老板！

编者  
1996、8、8

## 迎接新的管理时代

### 策划人致辞

各位亲爱的朋友，由先河公司现代商务咨询中心组织编写的《哈佛学得到》自今年3月出版发行以来，每天都能收到很多读者热情的来信和来电，它们深深地鼓舞和激励着我们，促使我们以更认真负责的态度编写出高水平的工商图书，以谢给予我们那么务厚爱的热心读者。

一个新的经济和管理时代即将到来，我们都将成为这个时代的一分子；它要求我们掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神，同时应秉有道德责任心和历史使命感。我们将成为中国管理水平与国际水准接轨的开拓者和履行人。为此目的，我们将从《哈佛学得到》开始，推出同步传送国际管理新知的“管理新知文库”。该文库将是我们大家共同的财富，它将贯彻如下几个原则：

（1）全面引进国外发达国家先进的管理理论、技能、方法和模式，以使国内读者在思考管理问题时有一个参照，有进一步思考和提高的线索。

（2）高度重视实战性，力戒空洞的说教和学术气；大量引述实际的管理案例，通过案例阐发原则和方法。

（3）文笔轻松流畅，叙述主动活泼。

各位朋友，即将到来的21世纪将是我们中国人的世纪，因为现在，以至未来若干年内的中国经济将是全球经济最富活力的增长点；不管我们是否做好了准备，我们都将在世界经济和政治的大舞台上扮演越来越重要的角色。让我们张开双臂迎接这“中国人的世纪”吧！

《管理新知文库》可说是我们奉献给这个时代的一点心意，我们想通过它为这个时代中最重要的角色——现在及未来的企业家的成长尽一份力量；因为我们坚信，中国新世纪的朝阳将由同时具有崇高理想和实干精神的新一代企业家托起！

我们热烈地期盼你能加入到这个“文库”中来，与我们共同成长，共同前进，共同分担挫折和成功、焦虑和喜悦；让我们共同期盼和祝愿中国的企业管理尽早与国际水准接轨（至少在观念上可尽早做到这一点），期盼和祝愿一大批现代企业家的出现！

最后，让我们引述比尔·盖茨的一段话作为我们的结束语：

这是一个绝妙的生存时代，从来也没有过这么多的机会让人去完成从前根本无法做到的事情！

策划人 申明

走向老板 如何做个好主管

## 第一部分 新起点

1. 升职了
2. 熟悉下属和上司

## 1. 升职了

恭喜你！你走出了你老板的办公室。你的掌心冒着汗，却感到有点发冷。你的双颊因激动而发红，你的头骄傲地高昂着。你感到双唇发干，胃不争气地翻搅着。你的脑子乱得象团麻。你非常地激动、高兴，却也惊慌不知所措。怎么啦？发生什么事儿啦？

哈哈，你刚刚被提升了！

你即将成为一个老板！或是一个主管，对了，就是你！

你老板握了你的手，还拍着你的肩说道：“我们知道你可以胜任的。”因此，你得找个地儿，平静一下自己的心情以感受一下当老板的心情。当老板到底是种什么感觉呢？

镇静点，别乱了方寸。事情总得一件件地做。现在你首先要做的就是，你要把这消息告诉谁？在什么时间，用何种方式告诉他们好呢？

如果你还没和你上司讨论过这一点，赶紧回过身，到他/她的办公室去问一问这消息将如何公之于众。最好的方式当然就是你上司亲自向那些将成为你手下的员工和你的新同级们（即那些别的主管们）宣布这一消息。要说起来，向谁报告这一件事，出的误会可太多了。只有坚持把这一点向所有相关人员宣告无误了，你的权威才得以合理合法地建立起来，从而确保它不受挑战。在这件事上，重要的一点就是，如果你的权威得以很好地树立，你就可以避免许多不必要的麻烦。对你的新同级们，你不妨不经意地去他们的办公室拜访一下，或在午间休息时过去聊一下天，藉此让他们知道你升职的消息，如果因为某些原因，你老板不能或不愿亲自宣布这一消息的话，你自己就必须安排一个会，相当正式地向你的下级宣布这一消息。你得抓住这一机会谈谈这次升职对你和你周围的人们来说意味着什么。这是你最后一次作为他们中的一员了。以后，一切便会不同了。

晚上，当你把这一消息告诉了你的伴侣之后，或打电话告诉了你的父母亲或朋友们之后，你就得着手开始为你第一天当老板做准备了。明天就是你上任的日子，那么在你当老板的第一天里，你该考虑些什么呢？你该怎么开始呢？你走进办公室之后该做些什么呢？开场白该如何讲呢？对什么人讲呢？许多这些问题都有赖于你是如何被提升的：是从一个老员工的位置上，或是从一个新员工的位置上被提升的，还是从别的部门甚至从公司外面提拔上来的。这要视下文所提的四种主要情况而定。

### 你因何而升职

现在，先让我们来看看这些不同的情况，因为每一种情况都会使你对升职的感受各异。因而，毫无疑问地，你也要因不同的情况制定不同的策略和作出不同的反应了。

#### 情况之一：因劳苦功高而升职

你似乎已经在你的职位上停留了差不多有一个世纪那么长了，而且似乎会永久被晒在那儿了。然而，最后，终于上司加重了你肩上的担子，升了你的职。这使得你相信你的升职是因时间之故——没有功劳也有苦劳嘛，显然这想法并不能给你多大的欢愉——升职来得也未免太晚了些。公司花了太长

的时间才注意到你的劳苦功高，所以，你有一种酸溜溜的感觉，欢乐之中不免夹杂着一丝因漫长的等待而产生的痛苦。你也许还会想，对你的年龄或在公司呆的时间来讲，这位子似乎离你的理想还有一段距离。

因此，你冷着脸对待别人的恭贺，不对你老板表示感谢，甚至于在公事的处理上也未做一点改变，告诉你，你大错特错了！尽管你对你的公司、你工作的部门及你的员工了若指掌，但今天，情况完全不同于以往。现在，人们将以不同的眼光来看待你，以不同的方式与你交谈，而你先前的同事们也会睁大眼睛等着看你变了没有。不错，你确实要改变的。不然的话，你就无法着手开始你的工作。你们基于多军的友谊关系已经不再与以往一样了。现在，你掌握了权力，而且可以影响他人的生活了。而你可以影响的那部分人中，也许会有一些是政治投机者。他们依靠你的有利地位，企图运用友谊作工具来达到他们的目的。于是，你就会听到与以下例子类似的请求：

“你不介意我星期五请一天假吧，是不？”

“你会等我们象往常一样把工作做完才讲那些事儿吧？”

“哦，别太认真了，让我早点离开得了。别摆新老板的架子嘛！”

“你怎么了？你已经变得象操练中的军士那样的严肃了。”

树立新形象是会有些困难，因为你再也不能沉溺于旧的行为模式之中了。例如，你不能再分享一些小秘密及对你上级说三道四了，不能再与众人打打闹闹，也不能和那些以前曾是同事现在却已成为你的属下的人一起吃耗时很长的午餐了，因为你会因此而被视为在施惠于人。

你与昨天不同了：现在你是老板了，而老板好歹也算个人物。既然你现在是个人物了，就要在行为上表现得象个人物。一旦你接手了你的新工作，你就是个主管级的人物了。当然了，这并不意味着要你拿腔作势。你即使在主管的位子上也要以你本来面目示人，矫揉造作，装腔作势只是徒增人们的反感而已。也许你并不想接受这些，“为什么我就非得改变不可？”“为什么要我放弃这种轻松随便的人际关系？”但是，如果你不修正你的行为的话，当你要不得不申斥、约束、降职甚至解雇那些以前是朋友的人们时，你就会发现，要那么做根本是不可能的事。而且，这也并不是意味着你们不再是朋友了，只是，你首先是老板。如果你仍想与大家保持“平等”的话，你也许会被喜欢，但绝不会受到尊敬。反之，如果你选择接受那个你主宰一切的职位，也许你会失去那种融洽的同志之爱，但如果你是个公正的老板的话，你会赢得尊敬。

这并不是个容易的选择，但却必须在一开始就做。你的员工会密切地注视你的一举一动。别指望他们会为你把情况搞得简单些，记住这一点：把你留在他们这一层中对他们可是大有益处。当然，也有例外：当没有正式的领导反而会使集体工作更有效率时，或者工人可以自己工作并掌握他们自己的进度时，主管尽管仍会被视作上级，但在更大程度上则更象是小组的一员，而不象是领导。

因此，好好感谢你的上司，并接受祝贺吧。你现在是领导阶层的一员了，而且，也会得到他们的支持。

下面让我们来看个例子。小王已经在流水生产线上工作许多年了。她热爱自己的工作，收入也不错，特别是与那儿的朋友们相处更是融洽。大家会带上家小一起去野餐，夫妇们会结伴去打乒乓球，而妇女们也会彼此照看孩子，公司的政策一贯就是只从工厂的男工中提拔管理人员。虽然小王有较深



的资历，她也难以得到提拔。但是，事情最终有了转机，小王终于升职了。她当然很高兴，她老板也向她保证不会有困难的，因为她不仅熟悉操作而且人际关系也相当的好。小王的朋友们祝贺她，并且说“我们当中终于有人出人头地了”。但是她仍是她们当中的一员吗？在一周内去小王家串门的人明显增多了。小李，她最亲密的朋友，已经提出了要换到生产线上别的地方的要求。这该怎么做呢？

如果小王够聪明的话，她会告诉小李她不能帮她这个忙，并且应该解释清楚如果她这么做的话，会被别人视作不公正行事。但如果有机会且也有调动工作的必要的话，她会考虑她的要求的，小王正处于一段她需要在朋友和老板两种角色中做出选择的艰难时期。在车间里，从工人到主管的角色转换也许是最难调适的了。

### 情况之二：因客观需要而升职

你最近才被聘用，对你工作中需要了解的东西甚至都还没完全掌握，你就升职了。这是因为你努力工作，还是因为你很聪明，或是仅仅出于要在职员中保持不同性别比率的考虑呢？是不是公司必须填补一个空缺以填补这一比率呢？你还没准备好，而且还感到惊慌。许多人都觉得他们还没准备好，或还不够好到足以胜任工作，或是担心他们的不足最终会被人发现。

最近，我们曾和一群年轻的女士们（她们都即将拿到硕士学位）谈论了有关她们对以后事业的计划。结果是，每个人都想知道她还要学些什么额外的课程，参加些什么样的研讨会，以及读些什么样的书。换句话说，就是她还该为她仍未掌握的东西做哪些准备呢？没有一个女士认为她已经准备好了。当我们给她们指出这一点时，她们承认她们的害怕基于她们不愿意承担责任。只要你仍自以为是学生，你自己就不用为你犯的错误作出解释。犯错误是很需要点勇气的。绝大多数的错误都是可以补救的。最初的那些错误就是训练的一部分。也许你对自己的期望比别人对你的期望更高一些。但是，你会在工作中学到你不知道的东西的。记住，如果你做错了什么事，那只是一个错误而已，千万别以为你自己就是那个错误。

有以下两点需要考虑，即你如何看待你自己和别人如何看待你。如果你以为自己能力不足，还没准备好，太年青、毫无经验，又是个新手，那么这种想法就会在你的坐、立、言谈举止甚至穿着的方式上得到体现。那么，你要么是以什么都不懂的无助的小东西形象出现，要么就是以接受了自己的责任，为了更有效地工作而寻求必要的信息和训练的干练形象示人。

还记得照看小孩时会发生的事儿吗？你得为他们负责。抓住这种照看小孩时的责任感，并且把它带到你的工作当中去。别等到你自己认为已明白了所有的问题、掌握了所有的技术及做完了所有的研究那一天才开始行动。你得从第一天开始就树立你的权威。人们的第一印象通常很难改变。在某些机构里，如果你给人的第一印象是个学习者的话，你就会一直被视为学习者。若要改变这种观感的话，恐怕你得大费一番工夫。这就把我们带到了第二个问题面前：别人是如何看待你的？也许有些当过老师的人会有这样的经历，他以前的学生成了他的同事，那么在很长的一段时间里，也许他还不能视他们为同辈。因为在他的印象里，他们永远是以前的学生，而不是平级。他会赞赏他们的工作，且尊敬已成为专业人士的他们，但对他们的成就，他仍显露出如父母对子女那般的自豪。也就是说我们的孩子即使超过了我们，也永

远无法与我们比肩（他们永远是晚辈嘛！）。

有时候，要改变“学习生”的形象是相当困难的，以致于你唯一的选择就是离开你开始工作的那个地方，另外寻个地方开始你专业人士的生涯。

如果别人觉得你升得太快了，也许你就会遇到诸如“为什么是你而不是我”之类的抵触情绪。如果你是个男士，一些人会说你是有后台或运用关系而升职的；如果你是位女士，那些被忽略的男士们也许会说你得益于公司高级职务安排中的性别比，而且会因你掌了权而愤愤不平。而别的功劳不如你大的女士们则会将你的升职归究于你和你老板调情。他们也许会暗示你靠与人上床才得以往上爬。对于一个被忽视了的人而言，相信别人的高升不是因为她干得出色而是因为她运用了某些不正当的手段，如运用政治影响或性魅力，才达到目的的想法，通常极具安慰性。极少有人会这样说“她比我能力强，干得也比我出色。”人类的天性在这儿体现得淋漓尽致。请你记住：人的天性就是要先保护自我。

这并不意味着没人人为你感到高兴且准备好了要与你合作。但确实也有些人很难做工作。他们也许会挑衅你的权威，甚至也有可能搞些小阴谋来为难你。

千万别被这种情况吓坏了，这只是一对可能出现的最坏的情况的一种假设而已。如果什么事儿都能运作平稳，一切安然无事，就没必要编这本书了。自然你也无须找应变之法了。

当林月琴被她老板唤到办公室里，问她愿不愿意管理那个有9个员工的实验室时（因为原来的主管要换走了），她作为一个研究人员在那个医药公司的化学实验室里只工作了没多久。她很担心别人会怎么说，尤其是那两个老是败坏她名誉的年龄稍长的男士。她老板认为她是她那部门里最富有创造性的人，而且非常地仔细，工作也干得很出色。她常常宁愿干到很晚也不愿在实验进行到中途时停下来。当她提到她对是否为她同事所接受的担心时，她老板只是耸了耸肩。林月琴请她老板去宣布这一任命，且对大家说清楚她新的职责。林月琴有理由感到不安：抱怨太多了，而且通常都在她听力可及的范围内。她决定坐下来，和大家讨论一下他们正在进行研究的那些项目，她的期望，他们大家的问题，以及她想得到大家支持的愿望。她能直面那些因为上司是个女的而心怀不愤的男士们。找她麻烦的是老张，那个实验室里年纪最大的人。他通常以藐视的口吻谈论女人，而且也难得有对她礼貌的时候。她有点担心和他来次面对面交谈的情况，但却觉得那是很有必要的。她把老张叫到了办公室，而且，当着老张的面，吩咐她秘书不接所有的电话。他们进行了以下的谈话。

林月琴：老张，你看上去好象特别不高兴我来做管理工作。这是什么原因呢？是因为我做错了什么事、是因为你担心我不能胜任这工作，还是仅仅因为我是个女的而你认为妇女不该担任主管工作？

（注意：她为他的行为找了许多种解释。）

老张：哦，我只是不理解为什么老板会认为你如此出色。我们这儿还不曾有过一个女人来干这工作呢，我不明白为什么我们要开这个先例。林月琴换句话说，你不知道我是否可以把工作干好，因而对咱们实验室的前途感到担忧，是吗？

（在这儿，她给了他一个台阶下，让他可以不失面子。）

老张：对了，就是这样。你还没证明你自己的能力呢。在这个位置上，要处理的事儿多着呢。

林月琴：我很高兴你如此关心咱们的实验室，真希望每个人都象你一样来关心它。我想你应该信任老板的判断力——他认为我能干好这工作。我也希望你能给我个机会让我证明给你看。和你一样，我也希望把咱们的实验室搞好。在这一点上，我想我们是一致的。但我需要你的帮助，老张。你经验丰富又能干。咱们说定了，以后你若发现了什么问题，请告诉我，我们可以一起讨论。我明白，对许多男人来说，和一个女人一起工作确实会使他们有点不适应。

（她没有说“为”我工作，或是“为”一个女人工作，而是说“和”一个女人一起工作。）

老张：好吧，我不知道行不行，试试看吧。

林月琴：给咱们彼此一个机会，试试一起工作，如何？

老张：好的。

她的努力没有白费。她被接受了，不仅因为她作为药剂师能力不错，更多的是因为她相当理智地处理了这些棘手的问题。

### 情况之三：因其它部门需要而升职

你被提拔到别的部门去了。尽管你了解你的单位，但对即将和你共事的人们你却只有模糊的印象，也不太清楚他们在干些什么以及他们对你的期望如何。你是老手，但同时也是个新来者。这实在不是个好的情况。因为你会用你在原来工作的地方用的那种方式做事，但那种方式也许不适合这个新部门。有关你的真真假假的情况也许在你上任之前就传开了，你自己也会道听途说地去了解那里的情况，或是从那些你先前有过接触的在那儿工作的人打听这些情况。这两种方法都不得法，因为你从别人听到的那些故事都是有水份的，至于本来面目如何，就不得而知了。接手一个新位置就象结婚一样，每件事都有赖于与此相关的人们如何找出他们之中具体的不同。事情的关键就在于你和你员工们的关系。正如你视你工作的对象不同而变化一样，你的员工也会视他们的老板的不同、一起工作的人员的不同以及工作性质的不同来决定他们不同的工作态度。

从一个部门换到另一个部门意味着你得从头学那些标准（那些不成文的规矩）。别以为你已经摸透了你新工作领域的情况。仔细观察一下谁干什么工作、怎么干的、什么时候干的、结果如何以及为谁干的。查明以前在那儿干的老板是什么类型的、他/她的工作方式如何以及他/她干的工作令人满意与否。如果先前的老板极受爱戴，且现在仍让人怀念，那么你有一场硬仗好打了，因为你被期望去实行别人的工作模式，而这却是永远不可能实现的。另一方面，如果前任的工作没有效率或他不受欢迎，你的下属对你也许有不切实际的高期望值，希望你可以拯救他们。除非你帮助他们把这期望调整到合理的程度，不然的话，你和他们都会面对严重的失望甚至失败。

不论你的境况如何，你要通过与每一个你部门里的人直接交谈去了解你需要知道的每一件事。千万别道听途说或依靠二手资料。把你的新来乍到、对情况一无所知这一点当成一项有利工具来加以利用。

正如你的员工们乐于见到工作模式不变一样（在这种状况下，他们因熟悉而觉得有安全感），你也有一种要像你先前的老板那样进行工作的趋向，你会象你在原先那地方工作的方式行事。仔细观察、了解和熟悉一下你的新工作环境和你的新职位。你得乐于采纳一些他们的方式去做一些事，而不应老用你自己的那一套，或者，你应该在这两者之中，找一种折中的万案。

人们或许会希望你了解些具体的细节性的东西，而恰巧你对此一无所知，你让他们失望了。事实上，你知道的事儿不少了，但要让你的员工发现这一点，也许得花上几年的时间。在调动和升职的过程中，你会深刻体验到这个世界上的种种人情世故——最好的和最坏的。

小张只不过是从小张从6楼换到了4楼而已，但工作气氛却是天差地别了。举个例子吧，在原来工作的部门，工间休息定在上午10:45到11:15；但在这新部门里，却是在上午10:00到11:00之间随便留个十几二十几分钟来休息，而且，看起来好象还没人留意到这一点。小张明白，如果他制定个严格规定只休息15分钟，他一定会触犯众怒，于是，他决定等等看，看看人们会不会在享受弹性休息时间这一便利的同时，又不降低生产效率。他想，要是人们老是把休息时间延长到30分钟，他就得和他们说明白了——最多只能休息15分钟，但他们可以在10点到10:30这段时间里挑个时间休息，喝喝茶，活动活动筋骨，这样，既定下了一个较为严格的纪律，又给大家留了些变通的余地。只要那些老规矩不影响生产效率，小张还是打算沿用它们。但若万一情况有变，他也准备好了应变之法。事情进行得很顺利。只有一次，他碰上了点麻烦，一个雇员总共休息了35分钟。他找那个人谈了话，提醒他别滥用弹性休息所能提供的便利。从此，就没再出现过这种情况。小张不仅仅是为他的一个下属立下了规矩，也为那些等着看他如何反应的人们立了规矩。

值得指出的是，在你决定了怎么做之后，与你的老板商量一下，以确保得到他的支持，这永远不失为一个好主意。

#### 情况之四：因潜在的能力而升职

你最近刚被聘为主管。你已经有了大学文凭，在某一特定领域里，你是个专家，你身后还有一长串辉煌的记录。但是，你几乎对聘用你的那家公司一无所知，而且对你将要管理些什么样的人也毫无概念。你得以顺利进入这家公司是因为你的专业知识和你老板对你能力的信任。毫无疑问，你老板看中你是因为你很有潜力，这就要求你必须回报以相应的成绩——不是现在、马上或明天而是在相应的时间里。别指望你自己或别人都会于得完美无缺，让工作仍象先前那样运作吧。但同时，你也要注意观察，记下你的所见所闻，把你的员工列成一张表，记下他们都是干什么的，再研究一下他们对自己工作的描述。他们真象他们自己形容的那样干活吗？与这些描述相比，他们是干得多呢，还是干得少呢？或者完全不象他们所说的那样象回事儿？他们对工作积极呢还是略有抵触情绪？列下你观察到的那些行为模式。谁来得早且走得晚？气氛友好吗？各人干得有多卖力？办公室里的氛围如何、工作是枯燥乏味还是极具挑战性？看一看有关人事变动频率、缺勤率、病假及抱怨等方面的档案记录。换句话说，你得象人类学家在一个完全陌生的国度里所做的那样行动：学一学当地人的做事方式，慢慢地，你就会对他们的文化有所了解。你得与你的员工们聊天，问他们问题，从而了解他们的长处和短处，先不忙作出结论或承诺，在你采取行动前先等等看。起初看上去彼此毫无联系的东西，时间长了，你也许会发现事实未必如此。新的主管总是急于展示他们的能力，因此总是早早地采取行动。不妨先告诉你的员工，你需要用一段时间来观察和考虑你所见到的那些事，只有这样做了之后，你才能决定哪些事得改变，哪些照原样进行就行了。如果你觉得你上司给了你要赶紧采取

行动的压力，你不妨告诉他/她你需要一点时间了解情况。

当你刚接受一份新工作或一个新职位时，人类学家所持的那种观点在一开始无疑是极有帮助的，因为这会使你变得更客观些。不要一切想当然，要试着从他们的角度来看问题，真正地融入其中，象个外人似的探头探脑根本于事无补。

史月生做了好几年的采购助理，对服装这一行也颇有了解，但现在，他却成了一家大的五金店的一个部门经理。在那儿，人们要么就是在人多的时候为了使那些不耐烦的顾客满意而忙得头昏颠倒，要么就是闲着无事可做。他注意在空闲时间里若有生意上门的话，那些站成一堆闲聊的售货员，会立即迎上去做生意。他想着要改变这一情况，指定一些任务，但他决定等等看再说。他做对了！售货员们在有工作可干时总是很积极，而在空闲里，也休息一会以松弛一下崩紧的神经。如果老史制定了具体的时间来规定要干的活，他马上就会受到反对。那儿的气氛很友好，人们也挺能互相帮忙的，而那些售货员也需要在忙碌过后稍事休息。老史决定再观察一段时间，先不忙采取行动，除非他发现工作干得不够好。

### 升职后的首次亮相

在你进入新角色之前，你不妨先想想你要给人以何种印象。服装至少可以提供三方面的信息：你的公司性质，你在公司的职位以及你对自己的观感。一个广告公司和一个银行决不会给大众相同观感。举个例子吧，在你的工厂或商店里，主管穿的外套和工人一样吗？在你的医院或实验室里，当所有的员工都身着白色时，主管的穿着是否与大家一般无异？在你办公室里，是否大多数的女员工穿裙子或休闲装而女主管却穿着正式的套装？大多数男主管都打领带吗？如果你是个女的，却苦于没有女主管的穿着可以模仿，你不妨看看男士们是怎么做的。他们穿夹克吗？这也许会给你线索，让你明白你到底得穿得正式到什么程度：

注意一下你穿的是什么，它通常决定你如何行动。我们都会根据服装的不同而变换我们的言行举上。穿牛仔裤的时候人们会翘起二郎腿坐着，但穿套装的时候总是坐得笔挺。穿夹克的时候总会站得更直些，与人握手的力度也稍大。你的衣服用不着很贵，但必须适合你并且剪裁得体。如果你是位女士，请避免穿过窄的裙子和低领的外套。别买那些两边开口的裙子，因为它们露得要比你想象的多。外套可以是女性化的，但千万不能是透明的，如果要买短裙的话，买那些能让你舒适地坐进汽车而不会露出大腿中部以上部分的那一种。

在你工作的地方，男士们和女士们穿的是容易打理的比纺织品，还是穿全棉、丝绸、亚麻或羊毛制品？你可以根据一般的情况来选择你的衣物，千万别标新立异。

你衣服的颜色暗吗？人们的穿着保守吗？谁打领带，打什么类型的领带？皮带扣怎么样？衬衫的颜色？看一下，什么是最普通的。换言之，以你看到的那些穿着为样本，来决定你自己的穿着。

如果你实在不知道该买什么好，那么到大百货公司看看。在那儿营业员会帮你找到适合你的衣服。鞋子应该是中性色的低跟鞋。女性应该买那种可以容纳一个小袋子的公文包，这样，她们就可以把个人物品及所需的卫生用

品装入个袋子，随身携带。一旦你有了这种公文包，你就会觉得用挎包来装个人物品及卫生用品实在是不当的。你用不着到哪儿都带着你的全套化妆用品。把你美甲的那些东西搁在你办公室抽屉里和家里，只要带上一两件最关键的用品就行了。

女人抹香水要以“人走香随”为度，别涂太浓了，在你走开之后，还是香味缭绕——这只有徒增人反感而已。

女士们常会问有关化妆和涂指甲油的问题。你可以用它们，但要保守一些，你不想让人看出来化了妆，也不想让人把注意力都集中到你那长长的，光亮的指甲上吧？你可以通过穿衣和化妆来为自己增色，但千万别让它们遮住了你本身的光芒。镶了宝石的戒指和华丽的珠宝都不适合在工作中佩戴，如果你留长发，那么要整齐利落地流起来。记住这一点：简单往往意味着优雅。只有当你在那个位子呆久了，且赢得了一些信任之后，你才可以在穿着打扮上稍有创新。

### 三项基本管理工作

俗话说得好，万事开头难。那么你该如何开始呢？

作为一个工人，你只要为你所做的负责就行了；但作为一名主管，你的工作则是对别人的所做所为负责。换言之，你得对别人的工作负责。如果他们干得不好，挨训的人是你；如果一切顺利，你也面上有光；如果干得比预期的还要好，你甚至可能会得到表扬。那么，到底该干些什么呢？你如何才能知道人们在什么时候干得好呢？作为一名主管，你对你的产品或所提供的服务负有责任，不论你的下属是制造飞机零件、填写保险单还是回电话；不论你的员工是用双手来建造或打字，是用头脑来学习和思考，是用嗓子来回电话，还是用微笑来迎接来访者，他们都在干活，而且他们可能干得很好，包可能干得很糟糕。

要想成为一名好主管，什么是你必须知道和必须做的呢？大多数刚刚晋身于管理层的主管们同时又得是师傅。你必须得知道如何操作那些设备，而且也要明白你希望你的员工做些什么。你也得知道你评价一件工作好坏的标准，你可以依靠谁，而谁又依靠着你，你可以利用的资源以及他人对你的期望。当你弄清楚了这些事之后，你就能决定你该用什么方式去达到你的目的了。

作为一名主管，你最基本的三项工作就是：

- (1) 各项工作都是什么
- (2) 谁来做它
- (3) 怎么做

作出这些决定、找出合适的员工来完成工作、帮助那些需要帮助的人、制造富有效率和愉快的工作气氛，这些都是你的职责。你在很大程度上影响了你员工的生活，做好了，一天工作下来，他们是带着对他们自己和工作的双重满意回家的，反之，弄得不好，你可以想象他们垂头丧气的样子，以及他们家里笼罩着的愁云惨雾。

一个主管握有权柄。你说的和做的都极具震撼性，如果你对你手下一个员工感到不满，那么这种不满情绪的表露也许就意味着他会丧失自尊以至于影响工作。如果你感到满意。你的态度会大大增强人的信心，甚至意味着加

薪，要知道，你现在是在一个富有影响力的位置上，你的职责就是以一种公正、诚实、直接了当和富有合作精神的方式行事。

为你的提职干杯吧！而且，学着成为你的员工所遇到的最好的老板。

## 了解公司的宏伟蓝图

你公司的总体意向是什么？短期目标是什么？长远目标又是什么？它将驶向何方？你能辨明它的价值观吗？是让受过最好训练的人来干活，还是要又快又省地完成工作？是企图让那些竞争者销声匿迹，还是要在众多竞争者中力拔头筹？对人们工作以外的事，持的是什么态度？是不干公司的事，还是我们是个彼此关心的整体？尽管每个公司最基本的目的就是要提高整体生产力，但如何达成这一目标却与公司的价值观密切相关。对你而言，你要了解的就是有关整个公司的宏伟蓝图。

在这儿，我们讲要了解整个公司的状况是因为新上任的主管往往还不能把自己和工人分开，仍以工人的眼光来看待问题。但是，情况已是今非昔比了。现在该是你以管理人员的眼光看待问题的时候了。你现在已经是管理阶层中的一员了。然而，尽管如此，也许你仍会觉得对你的支持更多的来自于你的员工们，而不是来自于你的同级或上级。所以，千万要注意别落入了那个令你无限惬意的圈套，你得去了解你的新同级们，与他们一样行事，而不是与你的员工们一样行事。

充分了解公司的目标是什么，以及用何种方式来达成这些目标是相当重要的。这将有助于你弄清楚在公司里，谁来执行计划以完成这些任务。毫无疑问，自然是那些掌握权力的人。比方说，你公司要是以新产品为龙头，那么作些改进和革新就是必要的。因此，可以想见，那些勇于冒险敢于创新的人一定会比那些因循守旧的保守派们干得好。如果操纵公司运营的是上了年纪的人，那么那些谨小慎微、循规蹈矩的人一定会比那些脑子灵光，不太安分守己，老想着要改进和创新的人更受欢迎。

预期目标还要受公司所处的不同发展阶段的影响。因此，你就得考虑一下，现在公司是处于一个不断发展和扩大规模的时期，还是一个相对稳定的时期，或者是公司正在裁员和缩减开支以渡过困难的时期。

就一般情况讲，权力总是落入那些最为公司所需的人手里。让我们来看些例子：宝洁公司(P&G)主要是盯住市场；英特尔(Intel)计算机公司则将重点放在研究和开发上以期打败众多的竞争对手；而克莱斯勒(Chrysler)汽车公司，过去是将重点放在产品的生产上，现在却大力地依靠起它的金融决策人员来。如果资源紧缺的话，对公司而言，采购部门就更显出其重要性来，就象一个学校在财政上有困难，它就必须多争取些办学经费，还得搞些三产来创收。

二战刚结束那阵儿，最紧要的任务就是赶紧让生产回到原来的轨道上去，那时候，最具影响力的人就是搞生产的。然后，当刺激消费成了首要目标时，得势的就是那拨搞销售的人。当资金短缺的时候，那帮金融专家们就变得无比重要了。现今，掌权的人必须得擅长于谈判：他们需要圆滑的人际交往艺术来处理事情。根据不久前的一个报导，在高层决策中，三个最主要的工作职能就是公司的规划、人力资源和市场营销。

因为在任何体制中，或多或少总会有些紧张的状况，所以为了生存，你

也需要了解一下政治。权力的平衡是动态的，因此你得不时地留意动向，以了解到底发生了什么事或者什么事情正在发生。

在开始的时候，如果你希望大家认同的话，尽量按规矩行事。只有等时间长了，而你也赢得了信任且很好地树立了威信的时候，你才能来点创新，试着去改变一下工作状况。

## 急需些什么

在开始的时候，不妨先为自己作一番分析，这就意味着要弄清楚谁最急需什么。每个不同的单位、部门、科室在整个工作的运作过程中都有不同的既得利益，每种分工都会让人认为他的工作比别人的重要，而他的工作却没有得到相应的足够的重视。因此每个人都想得到更多的原料和权力。

作为一名新主管，你得知道：

- (1) 什么是重要的？（对谁而言它是重要的？）
- (2) 谁知道它？或谁拥有它？
- (3) 谁需要它？
- (4) 你怎么筹备它？

当你弄明白这一切的话，你在你的位子上就坐稳当了，因为你不仅了解情况而且知道如何使整个系统运作起来。但是，你要如何才能弄明白这一切呢？

大多数公司都会有熟知公司历史的业余“历史学家”，一个老员工是很乐于谈论那些逝去的好日子的。听得仔细些，因为历史不仅会重复，而且还会在完全相反的两个方向上来回摆动，象钟摆一样，它摆动其实还是为了回到原来的那个地方。请查明这公司是怎么创立的，是谁创立的。有什么传统？公司是从员工中提拔主管还是从外面聘用主管？是论资排辈呢，还是论功行赏？

为什么你要注意这些？因为你得知道现在掌权的是些什么人，而谁又是在将来掌权。你自己的前途就全靠你如何有效地获得和利用这些资讯，以及你满足公司和部门需求的程度了。

这儿还有别的途径可以供你用来查明谁在掌权。观察一下，是谁在召集会议，是谁在设置待议事项，谁的议项得以函过和执行，谁的工作要优先完成，谁打断谁，谁和谁一起午餐。你也要开始在日常生活中找一找线索，比如说，谁和谁在一起看起来不太自在，谁走近谁时感到羞怯，谁感到不安了及为什么不安，谁和什么看上去会得到好评且有回报，谁和什么总是不为人所知。在你担当起一名主管的职责时，你要面对和熟悉的就是个千变万化的小世界。别错过任何机会去听、去看、去记。我生活的两个座右铭就是：你永远不会知道将会发生什么，和万一这会发生呢。正因为如此，我不仅注意那些大事，也注意那些不引人注目、不怎么重要的小事，我也关注一些并不总那么令人愉快的经历。也许有人会说我多此一举，但谁知道会发生什么事呢？要是万一有一天事情正好发生了呢？所以说，先做些准备以策万全总是不会错的。

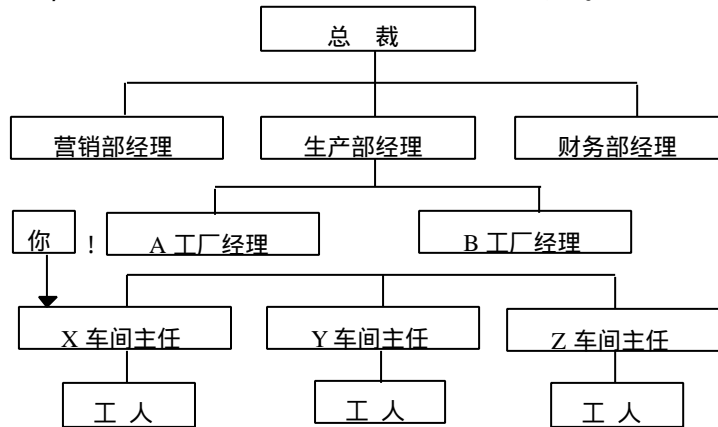
当然，我们刚才看的不过是公司不太正式的一面，它还有其正式的一面，你也要知道它是如何运作的。大多数公司都分割成许多不同的部分。这种划分可以是以职能的不同为依据，如生产部门、销售部门、财务部门和人事部



门，每个部门都有个经理，而这些部门经理则对总经理负责；也可以，根据产品或服务不同来划分，如食品部，洗衣部、设备保养部、清洁部门、或者是 xx 产品部，还可以根据方位的不同来划分，如地区、城市等。许多时间，划分都是互有交叉的，你也许会在一个隶属于地区经理的工厂经理手下监管着生产某一特定产品的生产部门。而那个地区经理又受生产经理管辖，同时，这生产经理又得向公司的行政主管负责。你瞧瞧，多复杂的情况啊！

试着找一张你公司的机构区划表，把这复杂关系的枝节搞清楚，并找出你的位置来。

对照着这张表看，你就明白了谁是你的同事，还有别的什么主管，你从谁那儿得到指示，要对什么人传达这些指示。C 工厂的经理是你老板，因而他是你得认识的举足轻重的人物。但是，如果你的产品必须得依照别的什么部门制定的规格的话，或是如果你的产品还要到别的部门再进行加工的话，你就得再认识一些别的人。你不仅要和那些可以对你有帮助的上级或同级们搞好关系，也要和那些职位较低的人们相处融洽。



你只不过是车轮中的一个小齿轮而已，因此你必须熟知别的齿轮，以确定这车轮子到底会驶向何处。你要做的就是与那些与你工作密切相关的人们建立良好的关系。到他们办公室里去聊一聊，请他们出去喝杯啤酒或咖啡。别感到不好意思或对此感到不安。为了把工作搞得更好一些而寻求一些必要的支持和信息完全是合情合理的。

你也得注意一下，站在决策位置上的人都是些什么类型的人。有妇女或少数民族人士行政人员吗？若有的话，他们的最高职务是什么？如果你是妇女或少数民族的话，这个调查就会告诉你在这个公司里你的机会有多大；你该寻求哪些人的支持；如果你独断专行或野心勃勃的话，别人会如何看待你。

### 了解身边的细枝末节

你必须了解的那些微末小事全与你的工人有关。你要仔细地了解这些具体情况，就得象拿了把刷子要把缝隙里的灰尘扫出来那样地细致入微，谁爱抱怨？谁可以信任？谁动作麻利？谁比较多愁善感？谁在家庭问题上遇到了麻烦？

### 应该干什么

如果你感到并不特别受欢迎，你也要积极果断些，并找出你的平级和上级，以后他们就是你的新同事了，不能指望单凭你个人就能把工作干好，你得主动地去加入他们的行列，不能干等着让他们来邀请你加入。如果他们是个关系很密切的小团体的话，你要加入其中也许会有些麻烦。作为一个新来乍到的人，你甚至会受到怀疑。他们会想：你能被信任吗？你会把无意中听到的事情向上级反映吗？是不是个马屁精？爱不爱打小报告？工作卖力吗？对公司忠诚吗？对一个刚成为主管的人来说，你注定会经历一段被晒在一边不受重视的时间，在这段时间里，你已离开了旧日的老同事们，但还没有被新同事们所接受。这是段孤单的时间，也许还会使你害怕，然后你也许就会想“谁希罕他们答理呢？”别傻了，难道一个下马威就让你成了缩头乌龟了？与他们接近些，在他们周围逗留一下，熟悉你的同事们，帮他们一些忙，学一下什么是一个好的成员必须做的，这样，慢慢地，你就会被大家所接受了。

在一开始提问是非常容易的。如果你沉默得久了，当你开口提问时，人们会奇怪你怎么忽然对那些问题感起兴趣来了。作为一个新近才被雇佣或升职的人，人们会希望你尽快与他们打成一片。在你学习你要做的日常工作的细节的同时，你也得张大你的眼睛，竖起你的耳朵，收集一切对你有帮助或你该知道的信息，从而在你的脑海里勾画出你公司和部门的情形来。

你可以把你学到的东西与你的员工们分享，这样，他们不仅会感到自己确实是公司的一部分，而且也会明白他们的工作如何地与公司前途密切相关。

当人们确切地知道他们个人或集体的工作会产生何种效果时，他们的工作热情会更高些，如果你知道为什么要做的话，整天地填表或拧紧螺丝甚至也会变得有意义起来。令人奇怪的是，在一定的情况下，一些工人喜欢一成不变，单调而且简单的工作，但同时，他们仍然希望感觉起来是大机构的一部分。

你接下来要知道的就是，你公司对你的部门所抱有的具体期望。你的直接领导者就是你了解这些的源泉。

令人费解的是，经理们常常并不会把他们对产量的要求明确地告诉主管。因此，你得完全地明白要完成多少工作量，产品质量的标准是什么，以及分配给你完成一项工作的时间有多长。留出足够的时间来和你老板充分地讨论一下这些问题，以便得到令你满意的答案。

如果你不了解别人制定的目标是什么，你当然无法完成它。如果你的员工干得不错，你自然面上有光；如果你干得好，你老板也觉得很有面子。一个主管总是要在老板的要求和工人的需求之间两头奔忙。你的一个主要职责就是把工人们的需求反映给经理，和把经理的要求传达给工人。一个主管的作用就好象是一个缓冲器，在高级管理层和工人之间起到缓冲作用。

## 练习

在每一章的后面，我们设置了一系列的习题。这是第一套。

设置这些习题的目的就是为了让让你更透彻地了解每一章所讨论的内容，以及帮助你成为一个更有效率的老板。你有朋友，同事或家庭成员可以与你一起讨论答案吗？如果没有的话，花几分钟的时间把答案的要点记一下准没

错。尽管大多数人都不喜欢回答问题，但是，做这些习题对你大有好处。所以，劝你还是要做一做。

1. 如果你有异于工人之中的某一个人，如性别、民族、信仰、年龄等，那个人会因为你与他/她不同而受影响吗？如果答案是肯定的话，你该怎样帮助这个工人，使他/她与你相处时感到自然些呢？试着和这个人多聊聊。

2. 作为一个老板，你是否对某个人感到特别地看不惯？如果是的话，你能说出这是为什么吗？

3. 如果你是你工人中的一员，你会如何看待作为老板的自己呢？试着通过别人的眼睛来描述一下你自己。再问问你自己，你喜欢这种观感吗？如果不喜欢，你能作些改变吗？在哪些方面作些改变呢？

4. 你怀疑你手下的某些人从来没有象你这样的人工作过吗？因为你是个女的、或是个少数民族、或者年龄较大、或者年纪较青，等等。如果回答是肯定的话，找个机会使你和那个人熟悉一下。

## 2. 熟悉下属和上司

你上任的最初几天终于过去了。大多数时间里，你仍然在观察、在学习。但是，在许多公司里，人们却希望你积极地担起主管的担子来。你是个什么样的人，以及你要管的又是什么样的人，不仅会影响你的管理方式，也会影响别人对你的管理风格的品评。

### 男人管理男人

如果你是个男人，管理着别的男人，你会遇到的那些问题在任何一个存在等级制度的情况下通常都会遇到。那些人也许会羡慕你，也许会嫉妒你，也许会为了争你这个位置斗个头破血流，也许会彼此嫉妒且争着讨你欢心。有些人干起活来是能少则少，能不干就不干，而另一些人则希望能得到你的肯定，干起活来相当的卖力。换句话说，你遇到的那些问题全是些稀松平常的小问题，平时见得多了，不足挂齿，大部分有关管理的书都是为男人如何管理男人而写的。这儿就不再多说了。

下面让我们来看看不是这种情况的例子。

### 男人管理女人

如果你是个男人，管理着女人，你就是处在那种最传统的男女之间的人际关系之中。因为不同的早期教育，大多数的男孩子都会成长为把注意力放在工作和成就上的男子汉；而女孩子，当她们成长为女人之后，则会更多地关注人与人之间的关系，以及把注意力集中在照顾别人上。

这种男女关系模式也会体现在工作上，许多女人被教育得认为社会公认的成功就意味着与别人建立良好的人际关系。她们对服装、发型、化妆、体重、魅力甚至于性吸引力的关心全基于一点，那就是她们想取悦于人，这并不奇怪。然后，问题就来了。在工作车间里，一些女性也竞相想方设法引起老板或最强壮的男性的注意，以期得到他们可以给予的一些保护或者某些小恩小惠。

这种引人注意的行为可以有多种形式，从极微妙的令人难以察觉的引诱到十分无耻的勾引，一些女性选择扮演“无助的小女孩”这一角色，象小孩子那样奶声奶气地说话，并夹带着与孩子一般无异的手势。这就使得某些男人觉得他们自己强壮有力，且滋生了保护欲——他们乐意扮演一个“老爸”的角色——虚荣心得到了无限满足。一些女性则扮演一种“女性杀手”的角色，打扮得花枝招展，以色相引诱男人，甚至于还会作出含蓄的有时甚至是明确的发生性关系的承诺。这些女人以性别为武器，以期达到目的。毫无疑问，这会引诱一些男人，他们会因这些女人企图得到他们而沾沾自喜，一些女人则扮演着“好妈妈”的角色。她们会帮你缝松了的纽扣，给你倒杯水或咖啡，从家里带些小点心来，她们对你很热心且老围着你打转。一些男人对这种关心甚为满意，乐得体验一下被人照顾和受人关心的滋味。还有一些女人则象“难啃的骨头”。她们言语尖刻，牙毗必报。善挑刺、嘲弄别人，而且通常直接了当与男士们交换看法，有时候，这种交杂着智慧的伎俩会挑起某些男人的好斗性来，从而吸引他们的注意力。这是个比赛谁比谁聪明的游

戏。如果男人赢了，他感觉象中了头奖；如果他输了，他会恼羞成怒且急着想扳。回一局。当然，也会有些男人对这种女人感到害怕，避之唯恐不及。

说到底，不论那些女人扮演是“无助的小女孩”，还是“女性杀手”，是“好妈妈”，还是“难啃的骨头”，她们的目的是如出一辙，那就是：她们希望引起她们老板对她们的某种特别的注意、比别人更受喜爱、可以得到额外的恩惠，以及与老板有比别的女人更亲密的关系。我曾经听到过一些经理的报怨，说他们被他们属下的那些企图利用她们的性别魅力去达到升职、加薪、受训机会或别的什么目的的女人们弄得烦透了。

我们大家也许都见识过女人们的此种行为，而且对此嗤之以鼻，想着会不会有男人会蠢得落入这种陷阱。但是，只要还有男人会落入这种陷阱，那么就还会有男人不断地这么做。而且，这么做的也不光是女人。男人们为了讨好老板，也是点头哈腰，卑躬屈膝。对一位男性的老板来说，重要的是不要鼓励他的女职员在工作关系上做出不合时宜的举动来。如果他看上去喜欢她们这么做，那么，这只会使她们更变本加利肆无忌惮地那样去做。一个好的老板嘉赏出色的工作而不是出色的外貌；他赞扬他员工的工作，而不是她们的美丽；他注意她的思想，而不是身体；他认识到她作为一个工人的价值，而无视她的性别。作为一个老板，他应该去设定界限，使那些为他工作的女性认识到他们之间仅仅是工作关系，而不是谈情说爱的暧昧关系。

许多男人都相信女人工作仅仅是出于兴趣，或为了挣钱享受，所以缺乏那种可以使她们在事业上获得成功的雄心壮志、好战性及领导欲。他们认为女人的病假率和旷工率都高一些，而且对技术一窍不通。正是因为这些偏见掺杂在工作关系中，使得男人和女人无法相互很好地了解和欣赏。

对一个男性的老板而言，重要的是他得记住女性在他面前的种种表现只是因为他是老板而不因为他是男人。对那些认为大多数为他工作的女性对他极具吸引力的人而言，这并不是个好消息。但是，情况就是如此，吸引她们的是你的权力，而不是你强壮的外形和宽阔的肩膀。

有这么一个例子。

杨菲，很明显地深受她老板吴刚的吸引，当他和她谈话的时候，脸总是红红的，半是兴奋半是羞怯，她的笑声也有点太响了。她总是寻找一切借口出入他的办公室，为他带些吃的，而且，通常也爱在他面前表现自己。起初，吴刚还有点沾沾自喜，但接着，他就觉得烦了，而且还担心别的工人对此会怎么想。该制止这一切了。但，怎么做才好呢？他决定把杨菲叫到办公室，开诚布公地和她谈一谈。

吴：杨菲，我注意到你对我特别地好。这很好，但这也使我感到很困窘不安。

杨：（脸红了）我不明白你在说什么？

吴：你到我办公室里来的次数比别的人都多；你还给我带吃的。昨天，你甚至带了些花来装点我的写字台，我想人们也许会在背后说些闲言碎语了。

杨：就让他们去嚼舌头吧，谁在乎呢？

吴：我在乎。我想在这儿保持一种职业氛围，因而你和我保持种职业化的态度和关系是很重要的。但你现在给人的感觉却不是个严肃的工人。

杨：（自卫地）我高兴怎么做就怎么做。

吴：杨菲，我们处事应该有一定的分寸。虽然我很感激你的一番心意，但是，你最好别再给我带礼物了。我知道这场谈话有点让你难以接受——其实我也很难做的。

（杨菲开始抽泣了）

吴：没关系，你哭吧，杨菲。我了解这会使你很不安。我愿意帮助你成为一个更职业化的女性。你是个好员工，我不想失去你这样的员工。

杨：（仍然哭泣着）我早知道你不喜欢我。

吴：我喜欢你就象我喜欢我别的雇员一样，没什么分别。我关心你们大家，而且希望你们都干得好。

杨：我再也不想见你了。

吴：杨菲，我知道你的情感受到了伤害，但那只与自尊心有关。我不会告诉任何人我们的谈话的。我仍会很高兴几后在我的办公室里见到你。

（杨菲一言不发地走了。）

吴刚的态度很直接也很坚决，但却不带指责。他仍是个对人大有补益的老板，但他使人明白了他的希望。他把他的意思表达得很清楚——他们的关系仅在于职业上的联系。

## 女人管理男人

对一个想成为白领、想踏踏实实地干好本职工作的女性来说，最棘手的事莫过于和那些自觉不自觉地扮演着：“老爸”、“小男孩”、“浪子”、“大众情人”、“冷嘲热讽的人”之类角色的男士们打交道了。一个任领导职务的男性可以训斥那些行为举止不合时宜的下属。在不为她的工作可能出问题而担心的情况下，一个女工则很难对她老板不合适的举止作出批评。这种权力上的差别最终决定了谁和谁说什么，以及这么说会产生的后果。

如果你是位女性，要你的那些男性员工接受你当老板这个事实恐怕得花上一段时间。老板是个女的这个事实总是会让他们觉得震惊不已、难以接受。如果一个女老板手下的大部分工人都是男性的话，有些麻烦还真难对付，尤其是她如果不幸又是她那些男工们有史以来遇上的第一位女老板的话。

打从幼儿时代起，同学、教师以及父辈们都羞辱那些在竞争中败给了女孩的男孩。无论如何，输给一个女孩子远比输给一个男孩子丢脸。当小男孩成长为男子汉，而且突然来了位女性来当他老板，他小时候所受的熏陶无疑仍会影响他的态度。是不是什么地方出了差错？他会感到不对劲。他们会自问如果让一个女人来领导他们，会不会显得他们很无能。

在传统上男人专属的工作领域里，如警察、消防，这些情感上的抵触情绪就表现得更加明显了。因为这些工作又苦又累，甚至还很危险，所以也要求干这些工作的人强壮、有韧劲，如果让一个女人来干这些，那么，也许她们力气不够大，也许她们在男人眼里就不象个女人——太强壮了。

当然，从身体力量的角度上来说，女人确实要比男人弱一些。在这方面，一些传统的观点并不错。错的是那种认为所有的女人都比所有的男人弱的想法，事实上，有些女人比有些男人更高、更强壮、更能吃苦耐劳、在行动上也更迅速。但对某些男人来说，有位女老板就好象意味着他们被女人超过了，他们不如女人。让一个女人来领导、来评价、来奖赏或来惩罚总会让他们觉得满不是滋味。这会使男人们想起他们从属他们母亲的那种感觉。那些选择了这些困难的体力工作的男人也许是因为想在一个纯男性的工作环境里工作，才作出这种选择的。

在男性的文化圈子里，有一些仪式和规矩是专为男性而设的，有一些内部的玩笑也只能讲给男人听。在每一个原始的部族里，必然都会有一些专为

男孩而设的仪式，有只对男人开放的屋子，有只能是男人来做的工作和只能让男人来主持的庆典。

当然了，现在时代不同了，男女都一样，在我国更是如此。即使在西方，那些排斥女性加入的俱乐部、小圈子或机构的男性成员们都得发誓保密。一旦公之于众，性别歧视这罪名准会让这些男性沙文主义者吃不了兜着走。但同时，你也可以发现，这些组织对女性的加盟表现了多大的敌意。因此，无论在我国或在西方国家，身为女性，要融入这个仍以男性为主宰的社会，并争得一席之地，困难是可想而知的，俗话说做女人难，做名女人更难。

许多女人不明白，在纯为男性的小集团里，他们彼此之间有着某种特别的联系纽带，所以当她们发现自己被排斥在外的时候，往往会感到很愤怒。而一个小集团的凝聚力恰恰就在于它有个标准来决定什么人可加入，什么人不可以加入。如果任何人都可以加入的话，那就没有什么所谓的界限了。也就意味着没有人是被排斥在外的。为了感觉你是其中的一员而别人不是，就必须要有这个“别人。”

毫无疑问，当大门向异性敞开的时候。必然有什么会失落。女人知道身处于一群女性当中感觉起来有多特别。她们一块儿笑，讲些故事，分享一下经历，用一种她们绝不可能在有男性在场时用的方式谈论曾在她们生命里出现的男性。男人也是如此。他们开玩笑、吹牛，以女性无法了解或喜欢的方式谈论女性。女性的出现，往往使他们在言行上收敛不少；但是，如果一旦他们决定不加掩饰，女人往往又会觉得被冒犯了，而且会认为那些男人粗鲁。

而男人们的这些言行在他们自己的圈子里却不会被视作粗鲁，他们说的这些东西也许女性听起来觉得很不堪，但这决不是意味着冒犯，那只是事情的本来面目而已，错的也许只是女性们听的时机和场合吧。但同时，即使在不太正式的场合里，营造一种让男女双方都感到舒服的良好气氛也是十分重要的。许多重要的决定都在那种只限于男性参加的会议中作出，与工作有关的信息也只在那种会上传递，这无疑剥夺了女性了解和参与的平等机会。

因此，你到底该怎么做呢？

一名女主管必须清楚地认识到这些传统道德的力量。为此，她得明白，她的男员工在休息或午餐时间里也许想独处。不希望她的加入，但同时，她也要和他们相处、熟悉他们。她还得让他们明白，她不喜欢他们当着她的面开些色情玩笑或别的有关妇女的下三流的话题，做好这一点非常重要。女人一旦加入到这种粗鲁的玩笑话题里去，往往让人认为不够庄重，在这方面，不同的女人都会有一套她们自己的标准。

对女性来说，重要的是还要明白她们会遭受到怎么样的抵触。当然，这种抵触并不是针对她们个人，而是针对她们的性别。通过面对和解决不断出现的问题，她们最终还是赢得信任的。然而，这个过程可谓是困难重重、荆棘密布。女主管也许会被毫不留情地打趣，她也许做些不雅的事去证实一下她是否能成为男孩群中的一员；她也许会被孤立起来，对情况一无所知；她也许会被设计；她也许还会被侮辱。指不定哪天，在她的办公桌上就会出现一大堆地摊上买的小玩意、裸体照片或卡通画。人们也许还会掂掂她的份量，看看她是不是够坚强？经不经得起玩笑？是一本正经呢？还是可以变通行事？如果她能和她属下的男工们一起谈笑，但同时在他们偷懒怠工的时候也毫不留情、铁面无私的话，那么，也许她就能搞定这一切，顺利地接纳了。

下面是一些为什么某些男人不喜欢为女老板工作的原因。

1. 女性没有显示出信心来。人们乐意为那些知道自己在干什么的老板工作。

2. 女性没有后台。人们乐意为那些得到上面支持的老板工作。一个女士能为她部门争来资源、利益及后台老板吗？

3. 女性不懂怎么玩这个游戏。人们不认力能把整个小组的工作或职责托付给女人来做。

4. 女性表现得太强了。她们看上去好象有用过火的言辞、坚强过了头的行为来弥补他们的不足，以使自己看起来象是男孩群中的一员。

5. 男性不懂得该如何对待一个女老板。在社会公共场合里，许多男性和女经理在一起很别扭，不知如何是好。

他们也许会表现得太过礼貌，因为他们认为对女性应客气些。

6. 男性相信为一个女性工作会使他们面上无光。从调查结果看，有一半以上的男性持这种观点，认为当他们的老板是女性时，会觉得他们自己很无能。

7. 有些男性认为女性得到提升只是因为沾了身为女性的光——恰好有个位子要个女的来点缀一下，以为男女平等。他们才不相信她有什么本事呢。

就上述的那些原因而言，重要的不是那些观点的正确与否，而是从这些观点中反映出来的众多男性的看法。如果一个女老板了解了他们的这些偏见，她也许能更好地处理一些事情。

我们认识的一个升了主管的女性，王某，就着实被这些问题困扰了许久。那些男工一个劲地围着她打转，她知道男人们爱象谈论球赛那样谈论女人：谁进球了，得了几分？而赢家就是那个得到了最难追到的那个女孩的人（不愧为大满贯啊），或者是那个得到了最多女士青睐的那个人（最哇猎手是也！）。对他们来说，这些和他们对与他们有关系的某个女人的感觉无关。王某自己对他们的这些言谈倒无所谓，但她却知道，有些女工却觉得那些男工在她们面前谈论这些事冒犯了她们。王某于是就决定要和她的男下属直接了当地谈谈这个问题。召集了他们，先问他们对于有个女性作上司有何感想。她接着说，她明白，对许多男性来说，有个女上司也许会带来些麻烦，因此，对此有点反感是很正常的。然后，她谈到了一些女性如何地反感那些不雅的玩笑，而且，很多时候男人认为有趣的东西，也许对她们来说意味着伤害、侮辱或困窘。所以，当他们跟前没有女人的话，他们尽可以爱讲什么就讲什么，但在女同事面前，说话就得有些分寸了，别弄得人以为他们好象在进行性骚扰似的。换言之，王某在他们的言谈举止上立了些规矩。

结果呢？你可以想见。

虽说蓝领工人在表达他们对女性的偏见时更口没遮拦些，但那些白领人们也好不到那儿去，只不过在谈论这些偏见的方式上稍有不同罢了。蓝领工人更倾向于用行动来表达这种偏见，比如说，对她们恶语相加。用大吼大叫拳头来表达他们的愤怒；而白领工人则更喜欢用言辞，他们极少对人显露暴力的一面，但他们很善于巧妙地用言语表示他们的不满。

真的，在建筑工地上大吼大叫与在办公室里这么做，完全不是一回事。在工厂里，对着机器踢上几脚，也和办公室里踢家俱不一样，脏话在生产线旁听起来绝不致于象在会议桌边听起来那般刺耳。

许多男人错误地认为，女人从心理上来说就不适合担任管理职务，而她



们的喜怒无常往往制造了许多麻烦。这儿就有不少事实可以用来反驳这些偏见。

“有足够的证据可以证明这样一个事实，即女经理和她们的男性对手之间并没有什么显著的差别，在某些和经营效率有关的领域里，她们甚至比男性干得更为出色。那些确实存在的一些差别也只会激励她们以更大的热情投入到她们的管理工作中去，把工作做好。到现在为止，发现的最大差别就是女性往往把人与人之间的关系看得很重，尤其是同事之间的关系。”——曾经有人公道地这样说过。

虽然，有些男士们说，他们为之工作的某些女性为了纠正这种偏见，不以传统女性的温婉示人，因而在行动上反应得很果敢，让人有点不敢领教，但这并不是她们的天性，随着她们慢慢地被人所接受，赢得了一定的信任之后，这种情形也就会慢慢消失了，而代之而起的，则是种崭新的自信。

调查表明，60%的女经理认为事业比家庭更为令人满意，相比之下，只有37%的男士作这种选择。调查也表明，女人比男人更乐于加班加点，和接受提升，尽管她们对自己能否把工作干好这一点还存着些疑问。但是，当工作和家务之间有冲突时，她们也会舍家务而取工作。

## 女人管理女人

正如大多数男孩从小就被教育得认为输给女孩是件丢脸的事一样，大多数女人认为掌权的是男性是件最正常不过的事，而且，往往也希望掌权的就是男性。我们的母亲当中，有多少人会用这种方式威胁我们呢？“等你爸爸回来了，你就会知道厉害了！你会后悔干了……”

女性已经习惯于服从、尊敬和害怕那些掌权之人，而在人们的一生中，这些掌权之人绝大多数都是男性，也就是说，权威往往与男性划上等号。甚至在大提男女平等的今天，我们的孩子们得到的讯息和我们在成长过程中得到的仍是一般无二，如果你留意看一下电视广告的话，你也许会看见一个无助的妇女对着一个脏得要命的污水池、或满是油腻灰尘的地板。或一大堆脏衣服手足无措，这时候，救星出现了。一个男人的声音从天而降，告诉她只要用××产品，她的困难就迎刃而解了，这就是说，对一种大多数男人从不用产品，男人知道的也要比女人多。而且，很明显的，作广告的人也抓住了妇女往往更信任通过男性的声音传达出来的信息这一心理。

即使在今天，也改变不大。虽然许多小学教师都是女的，但校长通常会是个男性：医生呢，是男性居多，而护士呢，则是女性居多；99%的高级行政人员和决策人员都是男性。

如果你的女性职员先前的老板是男的，而你又是她们的新主管，那么你就得注意下列的非常具体的传统价值道德观了。

1. 你的权威会打些折扣——你作为一名女性对管理这码事知道些什么？许多女性都有这样的偏见，认为女性善于执行命令，而不善发布命令。更有甚者，也许会认为女性不应呆在领导的职位上，因为这会使她们变得不象女人，不再女性化了。在我们这个社会里，在许多人的眼里，成功加强了阳刚之气，而削弱了阴柔之气。

2. 也许有人会嫉妒——你什么地方比她们出色呢？你的升职意味着、别的女性再也不能自欺欺人地想“他们从来不提拔女人”。必须接受这样一

个事实，即，阻止她们升迁的是她们自己能力有限。如果你成为老板这个事实使她们感到了自己的不足，那么，也许她们会把怒意都发泄到你身上；因为你就是让她们产生这种坏感觉的罪魁祸首。当然，这一切都是在无意识中发生的；绝大多数人都不知道她们/他们潜意识里到底在想什么，只意识到她/他的愤怒。这一切，针对的并不是你个人，而是你作为女性总管的这个角色。

3. 也许会有些考验——你的员工也许会试试你，在他们犯错的时候，你会不会指出来。

4. 也许会有些闲言碎语——人们也许会谈论你的私生活，或者凭空捏造你和办公室里的某人的关系暧昧，对某些人来说，也许对她们上司嚼些舌头，指手划脚是种莫大的快乐，最糟糕的就是这些谣言很快听起来就象真的一样。

5. 也许有人会试图成为你的朋友——巴结那些身居高位的人是那些企图得些实惠的人们惯用的策略。在目前的情况下，你就是个有权力的人，可以影响你手下员工的生活。也就是说，接近你，成为你的朋友，会给她们带来不少实惠。——至少，那些要巴结你的人是会这么想的。

6. 也许会有基于性别歧视上的种种假设——因为你是个女的，你会更善于理解人，因而，对人会更宽容而不是更严厉。如果你让她们知道，你希望的产品产量和质量都是和你的前任一样，你也许会被认为缺乏同情心，如果你试着对你的工人仁慈些，不象你前任那么严格，你也许就会因没水准而被解雇。

你该为此而泄气吗？不！决不！

你也许不会遇到上述的任何一种反映，但是，你得做好准备，以对付可能出现的这些情况，因为它们确实是存在的，也确有出现的可能。你也许会发现许多女工对你当老板还是感到非常高兴的。她们中终于有人出人头地了，她们会支持你，尽力地帮助你以及与你合作把工作搞好。你干得出色就象她们干得出色一样，——你给她们挣了光，而她们也让你的工作变得更顺利些。

有时候，指不定在什么地方，你就会听到那些失望的女工们在抱怨她们的女老板。一些女工抱怨她的老板象个泼妇，又象个皇蜂，不但让你干得累死累活，还把功劳全占了；还说，原以为有个女人当老板，情况会变得好一些呢。有意思的是，很少有人对她们男老板表露这种失望。显而易见，如果一个男老板帮不上她们什么忙，那也没什么；但换作女老板，情况就完全两样了。为什么？这其中的奥秘就是她们对男女老板所寄予的希望不同。如果你希望你的女性老板表现得象你的姐妹或母亲，而事实却并非如此，你就会觉得她没有以她应该有的方式行事。而且，你会认为她和你的男性老板一样对你不那么有帮助，尽管你有让他帮帮忙的想法，但因为你从来都不对他会扮演兄弟这个角色寄予什么特别的希望，所以你也不致于被触怒。对男性老板和女性老板不同的期望确实烙上了性别歧视的烙印：你对其中一种性别的人的期望值要比另外一种性别的人高；高期望值带来的也许就是高失望值。虽然没有证据表明，女老板在管理风格和取得的成效方面与男老板有差异，但是，人们容易对女老板产生不满。所以，真正的差别在于你雇员感觉上的不同。当然了，有时候我们也会发现有些女老板对她们手下的女工确实挺严厉的。

情况为什么会是这样的呢？一个原因是她们太要表现公平以示她们不带

任何偏见，所以，往往公平过了头，而表现为对女工的要求过于苛刻。另一个原因是她们担心有人会利用她们，提出些非份的要求。第三个原因就是，她们也许在和她们自己对女性的偏心作斗争，企图做得公平以讨大家欢心。

我们发现，那些经过种种艰苦奋斗才在事业上有所成就的人，有时会趋向于想让别人也象她/他们那样历经磨难，从而显得他/她们的成就更令人瞩目些，或者他们不想让人们忽略他/她们成功路上的艰辛，不知道你有没有碰到过这类人。认识到这一点，对那些女士们的苛刻也许就不那么令人费解了。因为，作为一个女人，在性别歧视仍然存在的社会里，想要成功的话，要付出的努力肯定要比男人付出的多。而且，爬上高位的女性相对来说来要比男性少得多。所以，这部分最终成功了的女性有时为了保住她们好不容易赢得的地盘，她们也许就会设置些障碍以阻止别的女性轻易获得成功。

最后，还有一个可能的原因就是，那些最终好不容易被“老家伙”们接受的女士们，有时不愿意冒那个险，再度被视为“女孩子中的一员”，从而被排斥。因此，她们得努力与别的女性划清界限，这也使得她们对女工格外严厉。

虽然，在某一种特定的情况之下，即使你知道了原因，帮助也不大，但是对工人而言，了解她们老板为什么会那么做是很重要的。同样的道理，对老板而言，重要的就是要认识到，她们也许会因大急于想成为“男主管中的一员”，以致忽略了她的雇员们的福利和待遇。这种趋向是每个当老板的人都该尽量避免的，她们应该在工人有困难、有问题的时候伸出帮助之手，让她们感到你随时随地都乐意帮忙。

有一种情况随处可见。比方说，有一家人，子女挺多的，日子过得紧巴巴的，但彼此相处却很融洽。但是，有一天，他们中的某个人出人头地了，或升了官，或发了财，但他/她的兄弟姐妹们却觉得离他们的距离越来越远，甚至有些不可攀了。为什么会这样呢？原因与前面所说的一样：他/她要挣扎奋斗出原属的那个圈子，去除原来贫穷或卑微的印迹。

如果你遇到了个人问题，不妨先问自己这样一个问题：“如果我是小王或小李，我会怎么看待我自己？”设身处地考虑一下问题，你就能更好地明白是什么原因驱使他们这么做的。如果你觉察到一个或几个员工看上去好象不大愿意接受你，那么，你可以试着分析一下，是他们的哪些行为使你产生这种感觉的？小王是不是回避你，或在你和她谈话时总是顾左右而言它？小李是不是借甩门以示愤怒？小张休息的时间是不是特别长？是不是肆无忌惮地和其他工友聊天？工作是不是吊儿郎当？把她们叫到你的办公室里去，单独地和她们每一个人都好好地谈一谈，问问她是怎么看自己的工作的。把你的感觉告诉她，也把你注意到的她言行对她描述一下。不过，别对这些作什么评判，你说这些的目的是要向她传达这样一个信息：你很关心她，也愿意帮她解决困难。还是举个例子来说吧。你可以这样问她，“小王，我觉得你在回避我。你是不是对我有什么看法？说出来听听，看我能不能帮上什么忙？”如果你得到的回答是“我不需要什么帮助”的话，你可以试试这么说，“我想如果我们彼此合作的话，我的可以让彼此的工作都变得容易些。我需要你支持我的工作，而你要把工作做好，也离不开我的努力啊。”

在这儿，我们还要指出的一点就是，不论是男性还是女性都更乐意为男性老板工作，除非他/她们曾有过为女老板工作的经历。所以说，为不同性别的老板工作或与不同性别人士合作的经历会告诉人们，造成差别的是人本

身，而不是性别，不论你是男的还是女的，作为一名主管，你要做的第一件事就是去认识你的员工。这就是说，你要观察他们，也要和他们谈天，尽管有些员工在开始时可能会拘束并和你保持一段距离，但作为一名新主管，你得让她/他们知道你在意他们的想法，愿意花时间去了解他们对工作和对公司的看法，他们的希望和担心，以及他们的优缺点。融洽车间的气氛有许多方法，而花时间去交谈是首选。

## 熟悉你的老板

你的顶头上司是你工作生涯里最重要的人物。他手握生杀大权，可以使你工作起来顺利无比，也可以使你根本无法开展工作；可以使工作气氛融洽，也可以使工作变得令人无法忍受——明白他的厉害了吧？而你的职能就是让你的员工依你老板的旨意行事和让你老板感到脸上有光。就象你的工人可以让你看起来有效率或无效率一样，你可以让你老板看起来是个好经理还是个差劲的经理。

大多数经理都没空坐下来谈天。他们总是处于压力之下，事情一件接一件，忙个不停，你要在一开始就约时间和你老板谈一谈，而且也要和他谈你工作的进展。象下面一样，把你和老板第一次讨论要问的问题列成一张表。

1. 弄明白谁向谁复命？
2. 有关人员都明白这一点了吗？
3. 最近或现在你部门有什么困难是你应该知道的？例如：
  - a. 在完成生产目标上有困难吗？
  - b. 车间的气氛有问题吗？
  - c. 工人们有什么麻烦？
4. 你老板对什么事感到不快？他最为自豪的是什么？
5. 你老板最关心的是什么？
6. 你老板对你工作有何希望？这种希望是实际的还是太高了些？
7. 你怎么做才对你老板最有补益？
8. 和你的老板一起为你自己制定一些短期目标。
9. 在你们彼此的日程上排出下一次会面的日期，以谈论你工作的进展。
  - a. 约见可以在一周以后
  - b. 也可以在每天刚上班时或快下班时花上几分钟来谈谈
  - c. 在你们都方便的前提下，约个固定的时间见面
  - d. 这种会面也可以是随机的，碰上了就谈一谈，不过，你得清楚，你自己要善于捕捉这种碰面机会。
10. 要了解你老板希望你象看待常人一样看待他，一个心存害怕、希望，有优点也有弱点的普通人。象你一样，他也需人鼓励，尤其在他得不到上级的支持时，这种鼓励就更加至关重要了。

一些老板也许不善人际交流，也许操劳过度，也许爱抱怨，也许就是看你不顺眼。尽管存在这些障碍，你也必须告诉你老板，为了把工作干好，你得知道些基本的情况。确定你得到了你想要知道的，然后，若有必要，你可以离他远远的。

因为是兔年就画了一个吉祥兔。

看了看怕触犯上司，又作了修改。

“我就是这样倍加小心，怎么还没有出头之日”。

有些老板喜欢把他们的主管卡得死死的；有些老板则放任自流，放手让主管们去干。

因此，你要找出你老板的风格来。什么让你感到最为舒畅？这其中并不存在什么是与非的问题，这只是为了要把你的工作和你老板的管理风格更好地统一起来。知道这一点很重要，因为对你来说，先人为主地设定好你喜欢的老板的类型是件很自然的事，正如你的工人也会老早就断定他们会喜欢什么样的主管一样。人们对权威这码事有不同的理解和要求，对别人合适，在你却不见得有用，反之，对你有用的，在别人身上则不一定行得通。

如果你是男的，而老板也是男性的话，你要记住，他是否一开始就对你满意有赖于你和他的熟悉程度。你们有什么共同爱好吗？是不是喜欢同一种运动？还是有相同的教育背景？有些老板相对喜欢那些和他们有许多共同之处的下属；而有些，则喜欢他们的下属有异于他们本人，以便互补。比如说，如果一个老总认为他最大的毛病就在于不注意细节，那么，他也许会希望有个在小节上绝不马虎的人来为他工作。俗话说“高处不胜寒”，大多数坐在高位上的人都会感到孤独。你的老板也许感到很孤独，因而，他会很乐意你告诉他你工作得怎么样，也会为你对他工作的认同感到高兴。

如果你是个男的，而你老板是个女的，你最好了解一下对那些掌权女性的所有偏见，如果你自己心存偏见的话，这也许会在你和她的接触当中表现出来。谈一谈这些看法，也许会对你有帮助。

如果你老板是女的，你也是女的，那么，你是不是希望她对你好一些？或者，你已经做好了最坏的打算？也许你的这些看法并没有什么现实的依据，仅仅是出于你过去经验的推断或道听途说而已。试试给你老板一个机会，让事实来确定你的看法——。如果她是个明智且可信赖的人，那是再好不过了，但如果她不是，你也不必对她感到愤怒。

如果你是个女的，你上司是男的，而且在一个传统上专属男性的领域里工作，也许你就是你老板领导班子里的第一个女性成员。我们大家都会照着我们先前的经验对我们遭遇的新情况作出反映。过去的行为模式就是将来最好的行为范例。因而，由于没有和女下属共事的经历，你老板也许不知道该怎么做好。所以，让他知道该怎么做就全靠你了，不过，你可千万不要卖弄风情，注意和你老板保持工作关系，保持你工作的高水准，尽可能地自己处理问题，不要动不动就要他帮助，扮演个可怜巴巴的无能角色。在他问你什么的时候，则要果断些。别和你老板谈论你的私事。如果你想知道上面的意思，告诉你的上司，并确定你知道上头的意思，如果你仍有意升职，说出来让你老板知道，有些男性也许会认为女人没什么雄心壮志。他也许会有些偏见，诸如：她不愿加班，因为她要做家务、带孩子；她不能出差；她对工作不感兴趣，只是混混日子而已；她要结婚、生孩子——婚假、产假接踵而来——事实上，这些也是当今女性求职难的原因。因此，对一名刚刚升职的女主管来说，把她对工作的设想和对今后的设想以及她的动机、理想跟他上

司谈谈是很有必要的，这样，可以使他更好地了解你。

你也许威胁了你老板的价值观，正如你对你老板的妻子而言是个威胁一样，因为也许她会对她丈夫和一个女性共事感到担心。有些男性看轻女性，因为他们从小就耳濡目染，认为女性就该充当诸如贤妻良母、乖乖女、护士甚至是女佣之类不怎么重要、从属性的角色。极少有男人会习惯于和当了老板的女性打交道。他们的老师是女的，但校长却是男的；护士通常是女的，但管理医院的却是男的；秘书是女的，而总经理是男的。

在世界上别的一些地方，如非洲、南美洲、中东，甚至亚洲的一些地方，男人对女人的统治持续了上千年。到今天，男子仍享有对女子的支配权。所以当你和他们打交道时，告诉他们你们彼此是平等的，他们也许会震惊不已。想要冲破传统的枷锁和歧视，对妇女而言并不是件容易的事，所以，最重要的是做出点实际行动来让人看看。作为一名女主管，你不仅得帮助你的工人们从根深蒂固的偏见中走出来，同时，你也要消除你自己老板潜意识当中对你的不信任。

什么是你能做的和要做的呢？就是要让你上司熟悉你的能力，你的预见，以及觉得你可以信任。这种熟悉会让你前途无量。

### 增加升职机会

使你的老板熟悉你，无疑会增加你的升职机会，不仅如此，它也会增进你们之间的了解，使你们相处更为融洽，也易于消除原有的一些偏见。如果我问你，在你心目中，朋友是些什么样的人，你也许会说：“朋友，就是那些和我有相同价值观，可以分享欢乐，而且和他们在一起感到舒畅的人，”你的朋友也许在很多地方都和你很象，直觉地，你会选择那些象你的人作朋友，也许这个朋友这方面象你，那个朋友则在那方面象。同样地，人们也喜欢雇佣、提升那些象他们的人共事。在公司，这种影响是无意识地发生的，却又无处不在。

如果你在年龄、性别，教育，家庭背景、籍贯、民族甚至信仰与你老板有所不同，那么你就得下一番功夫让他熟悉你，而那些在这些方面与他们老板相近的人，就不必大费周折了。

很多人对他们不熟悉的东西存有偏见，我们之中的绝大多数人对不同类型的人们都有些先入为主的看法：年纪大的人难免糊涂；年青人没有责任感；女人太情绪化；英国人傲慢又保守；日本人小气；美国人有钱；北方人粗旷；南方人秀气；上海人精明；北京人“老子天下第一”似的狂妄……等等。你不妨列张表看看，你到底对人还做些什么稀奇古怪的看法，——而把人分成各种各样的类型不免先入为主；再把对他们否定的态度加进去就成了偏见。偏见也许人人都有，但歧视，即把这种偏见当成了事实，并依此行事，就会使人做事有欠公平，甚至还会让人做出些有违理法的决定来。

只有让你的老板熟悉你；才会消除他在脑海里对你这类人所作的归类和偏见。这并不是要说让你变成一个完全不同于你自己的人，只是要说，抛开年龄、性别、社会背景方面的差异，或者正是出于这些差异，你能成为一个相当不错的主管。

其实，很多时候，我们和别人之间的差别也未尝不是件幸运事，所以，停止为你的与众不同长吁短叹吧。大多数的工作群体都很象，在那儿，人们

彼此都很相象。但是，尽管这会使他们感到舒畅，但这种相似既不具什么创造性，也不具有挑战性，人们会因为千篇一律而感到枯燥乏味。所以，一个与众不同的人也许能改变这种状况，对这种情况作一番革新——创新的念头往往会源自于不同的看法，及不同的参照物。

你要怎么样才能让人认识你、熟悉你呢？在时空上离你老板近一点，在空间上接近些，意味着你老板可以叫得到你，而且让人知道你在根据上级的意思行事，你和上级关系良好。在时间上亲近别人，就意味着你得花时间和人们呆在一起，不仅仅是工作时间，也包括八小时之外，你们可以一起在工间聊聊天，下班后一起去喝杯啤酒或咖啡或茶什么的，这样，会使你们的差异就不是那么重要了，取而代之的，则是他们对你辛勤工作的认知，对你的好主意的欣赏，以及对你对工作和公司的感情所产生的共鸣。

人们能否被雇用或提升主要就看两点。一是看你的工作能力，再就是看你是否适合干这项工作。而对你是否适合的看法，又是与人对你的了解程度分不开的。一旦你为人所熟悉，就会更容易得到支持，而为了成功，人们需要感到他们是受支持的。

研究表明，如果下属员工中男性居多的话，男经理被聘用的机会就高；反之，若下属中女住居多，则更倾向于聘用女经理。如果你和你下属熟悉的话，你也就更适合来干这份工作，当然，这无疑对那些与众不同的人物造成些不利的影晌。那些在聘用中起作用的因素，在提职中也同样起作用。因为一次提升就意味着你从旧职务上被解雇了，而又被聘来从事一项新工作。

## 练习

下面是一些好老板应具备的一些性格。请你用一向如此、通常、不常或从不这些形容词来回答这些问题。

你要如实地作出回答，以便于你自己了解自己的不足。你不必希望自己做得完美无缺，但是，愿意认识自己的不足是提高的第一步。

1. 你赞扬值得赞扬的出色工作吗？
2. 你帮着做些有待改进的工作吗？
3. 你给你的下属们提供必要的讯息以便于他们更有效地工作吗？
4. 你把作出重大决定的原因告知你的下属吗？
5. 你鼓励你的属下对你政策和管理风格提出些意见或作些信息回馈吗？
6. 你在对有关你下属的工作上作出决定之前，你先征求他们的意见吗？
7. 你做事很有条理和计划吗？
8. 你让你的员工接受训练，鼓励他们提高工作水平，以及给他们表现的机会吗？
9. 你愿意试试下放权力，放手让你下属去干吗？
10. 你让你下属了解你的期望吗？
11. 你定期评价工人的工作吗？这种评价公正吗，
12. 你有耐心吗？
13. 你果断自信吗？
14. 你善于把人给鼓动起来吗？
15. 你能处理好矛盾吗？
16. 你易于变通吗？

17. 你对别人的情感敏感吗？
18. 你有幽默感吗？
19. 你始终保有信心吗？
20. 你信任人吗？
21. 在通常比较难做的纪律工作上，你可以采取正确的行动来约束工人吗？

下面是一些你要注意避免的行为：

1. 不要偏向于一个人，要对员工一视同仁。
2. 你不要在别的工人面前申斥人除非你有什么特殊的目标，比如说，“杀鸡儆猴”。
3. 千万别表现得粗鲁、尖刻和讨人厌。
4. 不要表现得神秘秘的，也不要模棱两可，更别老找借口搪塞推托。
5. 不要滥用你的权力，随意地干涉你下属的工作。
6. 不要表现出一付骄傲及降低身份的样子。
7. 不要言不由衷地表扬你的工人。



## 第二部分 度过磨合期

3. 管理沟通：你的生命线

4. 如何处理各种矛盾

### 3. 管理沟通：你的生命线

关系的建立是主管人员工作中最为重要的一部分。没有手下工人的合作，你不可能取得任何成绩，而不明了上司的意愿你肯定会犯错误。

本章会告诉你做人的工作的技巧，使你明白阻碍沟通的障碍。本章的重点将讨论相互交谈的方式以及存在于我们中间导致误解或削弱沟通效果的文化差异。

作为主管人员，其主要功能在于获取、传达、贯彻信息指令。因而你所需要的唯一重要的就是与人交往的技巧和能力。在你所从事的领域中你也许是一名专家；你或许因为在本职工作中出色的表现得到了提升。但这并不意味着你有能力把自己所知的东西教给别人或者有能力来管理一群人。

经常听到这样的事，一些优秀的工程师和科学家被提到领导的位置上，然而，其中许多人对管理知之甚少或者毫无兴趣。其结果是这些新任管理者因为不懂得如何处理人的问题，破绽百出，大煞风景而致使生产受到严重影响。如何沟通决定了他们工作的成败。

书面的沟通，包括信函、备忘录，会议记录、笔记或者电话留言等，这些沟通起来相对困难，因为我们无法听到沟通者的声音也无法看到他使用的手势语。但书面的东西使人有充分的机会仔细琢磨他想要表达的内容并选择最清楚、最适合的表达方式。

对于所有管理者而言，能够用书面文字进行清楚有效的沟通是十分重要的。如果你的书面表达能力欠佳，你尽可以去参加一个商务写作班。这样会使你在工作中受益匪浅。即便是一张递送的一般性通知，尽管看不到对方的直接反映也应当写得简单明了，合乎语法。而在有可能导致误传或误解的地方，诉诸书面的文字则不失为明智的举动。而且有很多东西需要记录下来形成文件保存。

绝大部分的沟通都是言语上的沟通，如演讲、命令、指导或者谈话等。尽管在这种形式下信息的发出者就在现场，而且沟通的内容也倾向于个人化，误解仍能够产生。

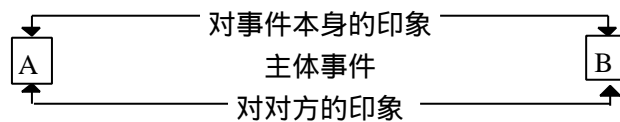
当你对自己想要说什么不太明确时，你尽可以告知你的听者让他们来帮助弄清要表达的东西。这样听说的双方就能达到一种相互理解。但即使是在你对所要说的内容很有把握并且对自己的表达也十分满意时，你也可能并未达到清楚有效沟通的目的。

#### 沟通的环形过程

如果你是信息发出者 A 要给接受者 B 某一信息，你肯定会考虑到接受者 B 对你所发出信息的理解接受能力。如果你认为 B 同你一样聪明，你肯定会照着自己头脑中的理解发出信息；但如果你认为 B 不如你，或者十分敏感，你可能就会使发出的信息简单易干理解或者使其委婉不致于遭到对方抵触。所以，你对 B 某的感觉不仅影响着所要传递信息的内容而且影响着信息传递的方式，也就是说你的信息受着你对 B 方印象的制约，同时，B 方对你也有相应的印象。你可能是 B 的老板、下属、朋友、敌方、亲戚或者熟人，这取决于 B 方对你的理解，他 / 她对你发出的信息会有不同的印象。我们有时也常对别人说：“你去告诉他们，他们会听你的。”所以，有时当信息的发出者

改变时，信息往往能得到更好的接受。

不仅仅是 A、B 方彼此的印象会影响到信息的发出与接受，A、B 方对信息本身的感觉也会对此有很大影响。如果是好消息，A 将很乐意去告知 B（而 B 也很乐意去听），但如果是坏消息，A 可能会含糊其词，或者试探或者突兀，而 B 也可能听不明白或者不完全。下面是信息沟通的环形图：



举个例子，小吴在工作中出了点差错，她的老板刘娜很喜欢她，对她一向很器重，而这时她一定会为小吴不佳的表现感到惊讶。她会对小吴说“这做得确实不够好，不是你的水平。我对此感到惊诧，你一向是很讲究精确的，我希望你能重做。”而小吴一直很尊重自己的上司，她会回答说：“对不起，因为有其它事情影响导致失误，我马上重新再做。”刘娜知道小吴重做一定会让她满意的。

但现在假设刘娜不喜欢小吴。她的话在内容上与前一样，但在语调上就会显得更短促。她会省略一些话而简单地说成“你一向是很讲究精确的。”这样听起来就有惩戒性质了。另一方面，如果小吴也并不信任她这位上司，因为担心是否会失去这份工作，她会在言辞中辩护道“我的事情太多了，”或者说“你没有解释清楚，”甚至可能会很乖戾地承认失误说“好的，好的，我去重做……”。

在第一种情况下，因为刘娜对下属能力的信任和小吴对上司的信任使她们的关系得到强化。而在第二种情况下，由于相互缺乏信任和长期不合而使其间的关系受到了危害。

对于主管人员而言，该怎样做才不至于陷入上述第二种类型的沟通的陷阱之中呢？

在你继续读下去之前，请用几分钟的时间思考一下并试着回答这一问题。设想你是刘娜，正和小吴谈话，考虑一下小吴是如何感想。然后转换角色。

作为老板在给其下属下达指令或对其工作表示不满意时，首先必须考察这位下属给他/她的印象。所使用的语言以及语调会因主体事件及其对下属所持的印象而有不同的感情色彩。你所要掌握的策略是如何处理你对下属的印象，从而如果你在并不喜欢他们，不信任他们，或者十分器重他们等情况下，你对某一特定事件所说的话不会显得过头。有些人几乎相信所有人直至这种信任破裂。其它一些人则几乎不信。任任何人，而你必须长时间获取他们的信任。你是属于那种类型的人呢？

有时候，说话的语调比要说的话本身显得更值得信赖，因为说话的语调中往往潜意识地反映出你对某事或某人的真正态度。

语调式沟通是通过说话者声音的高低、快慢以及声音所表达的情感来实现的。这样，一方面能够大大增加沟通的有效性，同时也可能为沟通制造障碍。说话的语调如果有助于表达说话者的意愿那当然很好。但是，它也能使听者迷惑、使所要表达的信息不清。比如说，如果有人说她很乐意留下来工作到很晚，但她说话的声音很低而且语调也控制得很低，那么她这话的意思

应该是她对留下工作到很晚是不乐意的，那么，这时听者可能就较难判别是该相信说话的内容呢，还是她说话的语气。

在非语言的沟通中，一个人是通过暗示来与另一个人沟通，因而也同样会出上述问题。身体语言、姿势语以及手势等都是非语言沟通的形式。有时候轻轻的接触比许多话语更富意味。同样，这些暗示是增强还是削弱、表达的效果完全取决于信息的发出者使用这些暗示的方式和信息的接受者如何诠释这些暗示。

尽管很多沟通方式是普遍可行的，如不同文化背景和阶层的人都把微笑视作友好，把大吼视作拒绝，我们的父母教给我们许多的沟通方式，但是当信息的发出者和接受者来自不同的文化背景时就会导致沟通中的误解。

为了更好地理解别人和使别人理解自己，下面我们来谈谈非语言沟通中要把握好的四方面尺度：空间距离、时间、外表形象和手势。

### 空间要求：与对方保持怎样的距离？

非语言沟通中要把握好的第一方面尺度是空间距离。对于不同国家的人而言，空间距离有着不同的意义。有趣的是你往地球越北端行进，你会发现人与人之间的空间距离越大。而越往南走，人与人之间越亲近则越舒适。一个英国人与人交谈时则希望保持一定的距离；阿拉伯人在与人交谈时你几乎可感觉到他的鼻息；而日本人在大笑时总是要抚住嘴以免口气触及对方。

直视也被认为是一种空间的侵入。当你在比较拥挤的空间里，如电梯或公共汽车里时，你是不能盯着一个站或坐得离你很近且带着防备意识的人。当你在大街上靠近一个陌生人时，你会尽量把眼光从他身上移开。盯着一位异性看得太久会被视作粗鲁和非礼的行为。如果在拥挤的地方你不小心碰着了别人，你通常会说“对不起”以示歉意。

在许多欧洲国家，男人可以肩并肩走在大街上，女人也可以相互挽着手，而这绝对不会被视作是同性恋。在有些国家，男人通过接吻的方式来表达友情。在美国很多男孩子的父母都把情感直露和感情玩弄与性骚扰混为一谈，因而他们要求自己的儿子不要显露热情更不能流泪，因为这些都被他们视为女性化的行为，对一个真正的男子汉而言是不合适的，男孩们在这种价值观控制下成长。女人和孩子是他们唯一可以通过接触来表达情感的对象。而对于男人则充其量是猛击臂膀或轻拍背部来表达情感。

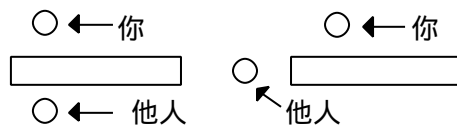
来自欧洲的一些男性移民总是很自由地彼此拥抱，而当他们在美国呆一阵子后就会发觉彼此间较远距的握手才是更容易接受的。

主管人员了解员工的文化背景是十分重要的。在任何可能的情况下，尽量要从这一文化背景出发，在沟通时使对方倍感亲切。同样在安排员工与新的对象工作时，让他们熟知文化背景上的差异：如空间距离、情感喜好等也是十分重要的；比如把一名南方员工安排同一群北方员工工作，这样很容易导致不愉快。但是，这并非要求你把员工按其文化背景分开，因为他们应当有机会与不同文化背景的人共同工作，这在以后的跨公司、跨国际合作中是十分有益的。

考虑到文化背景的不同而区别对待固然十分重要，在沟通中考虑到个人的不同，灵活应变则更为重要。在沟通中不要太急于入题，在此前应让他人选择适合的界限，以保持轻松自如。注意，在与任何人的交往中都有一个空

间距离的问题存在。而你本人对空间距离的选择同样也蕴含着一定的信息。

你如果是站在桌子后与别人说话，这所传达的信息与你站在他旁边时是不一样的。如下图所示。



在交谈中你移动的椅子的位置则表明了你对谈话的正式性或非正式性所作的选择。在餐厅里，坐在好朋友的旁边总是比坐在他对面要感到轻松自然。你可以用下面的方法来检测这一规律：下一次去餐厅时，把你自己的东西，如烟盒、眼镜等放到你邻座的位置。你的邻座肯定会把它们推回到你的桌面或者把它们挪到椅子上。因为你侵犯了他的私人空间。请注意在与你的单位中各种人打交道时务必把握好你自己的适合空间距离。你在沟通中是否与他人保持的距离过大？你办公室的陈设方式是否注意到了空间距离问题？总之，你要十分注意这一点。

有些人习惯于同别人保持较大的距离。对这些人而言，这种距离是自信和地位的体现。只有老板能够把脚架到桌上，伸长了身体，双手抱着头部来跟一名下属说话。而下属在老板面前是绝对不敢如此放肆的。如果老板在听电话，下属都会恭恭敬敬静立一旁直到通话结束。而相反，下属在听电话时，老板不耐烦地打断他是很自然的事情。

### 把握时机：创造最佳沟通效果

非语言沟通所要把握好的第二方面是时机的掌握。上述的例子其实也说明了这一问题。下属在进见老板时必须等到老板忙完手头的事情方能开口，而老板有事情交待下属时，下属是绝对不能让他的老板也垂手而立、恭候多时的。来访者是在某部门的门前停下，然后进入，在得到允许后方能坐下，还是径直入内直到办公桌前，这些都表明来访者的地位、受教育程度、文化背景，自信心或这四方面的综合状况，时机的重要性还表现在谁先落座、谁先发话、谁第一个站起来、谁最后作总结的安排上。

在一些国家，工作的某阶段比具体的时间重要。在那里，人们通常在某一阶段里完成某项工作，而不是具体到几小时几分钟。

美国商务人员的时间观念很强，但到了中东或南美地区，他们便无法做到这一点。因为那里的人并不具备这种时间观念。他们认为八点钟到和九点钟到没有差别，只要你来了就行。在我国也是如此，真正能守时的人还不多。

然而，守时是由于西方工业化发展所带来的必然的文化现象。在非工业化国家是很难感受到时间的压力的。因此，作为一名主管人员，当他手下的员工并不是那么守时时，他便有必要向老板建议采用弹性工作时间。这样，当有人迟到时，他/她就必须留下来继续工作。很多人并不在乎工作一整天，但他们常常在某一特定时间要求到某处去处理点问题。但是，对某些行业和部门而言，守时是绝对必需的。在这种情况下，守时则应被强调为工作的需要了。

在此，还要提醒你一下，并非所有的南美人都不太守时，其实一些北美

洲人也同样不守时。也不是所有阿拉伯人对空间距离持同样的标准，这些其实都是因人而异的。作这样概括的目的是想使你明白，工作中有些问题并不是因为你的管理方式的好坏而产生，有时候它实际是由于一些难于改变的，根深蒂固的文化传统而导致的。

有一些人说话很快，有的则很慢，有些人在与说话慢慢腾腾的人交谈时总感到不耐烦。当他们觉得知道他可能要说什么时，他们常常在中途打断他的话。而这样是不好的。因此，你要意识到自己对别人的喜好，并且不要因为自己的喜好而影响了对别人行为的公正判断。

### 外表形象：注意分寸和场合

非语言沟通所要把握好的第三方面是外表形象。一个人的外部形象如何常常向人显示他是谁，他的自我感觉如何。这主要包括体态、走姿、衣着、头型以及面部化妆，这点在我国还没引起重视。

第一印象往往能持久。你能被人记住常常是因为良好的第一印象。体态和走姿是外表现象中十分重要的因素。你在行走中是昂首挺胸、充满自信呢，还是怯怯生生、缩头缩脑？你在站立时是腰板挺直呢，还是驼背罗锅？衣着怪异、头发凌乱、长期不修剪指甲、口红涂得吓人、领带污迹斑斑、衬衣一角外露等等，一些不修边幅或刻意标新立异的行为都会毫不客气地把你的形象暴露无遗。如果你是从事手工工作的，衣服上有污点或指甲污垢，这在工作中是情有可原的，但到了其它场合则不然。衣着随便草率是一个人个性的体现。而人们很容易从衣着草率推出一个人思维也草率的结论。

我们通常不仅仅是意识到一个人的外表形象，而更多的是品评。在我们的头脑中很容易形成一种观念，即什么是可以接受的，而什么又不是，并且我们经常自觉或不自觉地把人们归于我们的判断体系中。因此，注意到我们自己总是要求别人应该是怎么样的，对于我们形成有关别人的公正评价是极有意义的。因为我们不能因自己的单方面喜好来决定我们对事对人的态度。所以，这里又涉及到不同的文化标准。比如说：对于清洁，每个人所持的标准可能不一样，一名生长在北方的小女孩通常每周洗一次澡，而在南方，她可能是每天淋浴一次。

外表与时尚通常联系紧密。十多年前年青小伙子都羡慕高仓健的板刷头，而现在很多青年人却留起了甲壳虫式的长发。所以，在追求时髦时青年人很容易走到极端。而作为一名主管人员你则应当有一个基本的标准，即什么样的装束和打扮在工作中是允许的，什么样的绝不允许的。

当看到那些商学院的学生衣着随便的进入教室时，有些老师心里就直犯嘀咕，这些人能成为我们明天的主管人员吗？一个自己一贯不重视衣着和形象的人是无法胜任作为主管的职位的。

关于时尚，这里有个发生在小李身上的故事。我们这位朋友大学毕业后到一所学校实习教学工作。经过几个礼拜的实习工作后，她的六十多岁的指导教师告诉她：“小李，我知道你会是一名出色的教师，我也十分荣幸能指导象你这样有天赋的教师，但是你的装束、超短裙，名贵项链和精心烫理的发型实在不符合你的职业特征。我知道这是时尚，我也很了解你。知道你个性强烈，有极强的自我意识。然而我必须承认，我本人是一名很保守的人，我不愿带着我的偏见来评判你的实习，我会公正地按你的能力给你的教学实

习评分。但是我必须提醒你，作为一名教师，你的着装修饰会给你的学生和同事们很重要的信息。你觉得是更应该通过你的学识还是你的外表来形成你在领导眼中的地位？”小李终于还是妥协了。这名 22 岁的小姐与这位 60 多岁的指导在这件事中互有所学。教学指导能够抛开个人偏见公正地评判别人的工作是很难得的。而小李能够从别人的看法中学到经验，使自己受益匪浅也是难能可贵的。

## 手势与姿态：告诉我们什么

在非语言沟通中要把握好的第四方面问题是手势与姿态语。我们需要重视的不是手势、姿态本身有多么重大的意义，而是结合到具体的环境中，这些手势和姿态表达了什么样的意义，如果你面带笑容对别人说：“我太失望了”。或者跺着脚告诉别人：“我不生气”。那么这些语言在信息的传递上都会令人不解，因为体态语使用不当。

对于体态语，在表达意义上有一些最基本的规则。但必须注意，单独的体态语在很多时候是毫无意义的。下面列出一些体态语的基本意义：

1. 说话时捂上嘴。（说话没把握或撒谎）
2. 摇晃一只脚。（厌烦）
3. 把铅笔等物放到嘴里。（需要更多的信息，焦虑）
4. 没有眼神的沟通。（试图隐瞒什么）
5. 脚置于朝着门的方向。（准备离开）
6. 擦鼻子。（反对别人所说的话）
7. 揉眼睛或捏耳朵。（疑惑）
8. 触摸耳朵。（准备打断别人）
9. 手触喉部。（需要加以重申）
10. 紧握双手。（焦虑）
11. 握紧拳头。（意志坚决、愤怒）
12. 手指头指着别人。（谴责、惩罚）
13. 坐在椅子的边侧。（随时准备行动）
14. 坐在椅子上往前移。（以示赞同）
15. 双臂交叉置于胸前。（不乐意）
16. 衬衣纽扣松开，手臂和小腿均不交叉。（开放）
17. 小腿在椅子上晃动。（不在乎）
18. 背着身坐在椅子上。（支配性）
19. 背着双手。（优越感）
20. 脚踝交叉。（收回）
21. 搓手。（有所期待）
22. 手指扣击腰带或裤子。（一切在握）
23. 无意识的清嗓子。（担心、忧虑）
24. 有意识的清嗓子。（轻责、训诫）
25. 双手紧合指向天花板。（充满信心和骄傲）
26. 一只手在上，另一只手在下置于大腿前部。（十分自信）
27. 坐时架二郎腿。（舒适、无所虑）
28. 女性通过显示自己来传递性信号——触摸头发、玩弄顶链、抚弄她们

的腿部、交叉或放开腿部来表现。

29. 男性显示自己则通过诸如拉扯领带、提提袜子或裤子或者有意察看一下指尖。

30. 一个人有太多如下的体态行为时可被认为是在撒谎：眨眼过于频繁、说话时掩嘴、用舌头润湿嘴唇、清嗓子、不停地做吞咽动作、冒虚汗和频繁地耸肩。

当然，上述的体态语会受文化因素的影响，有人曾详细分析了美国黑人的非语言沟通方式。他们主要针对美国黑人的行走行为。他们认为，年轻黑人尤其是男性，通过采取一种无所谓的站姿来表现出对权威的反抗。

一些研究者观察到，文化不同使用手势的方式及其所具有的含义都有一系列差异，简单的致意有许多种不同的手势来表现。在中国，人们不喜欢被别人触摸，点一下头或稍微鞠躬通常表示问候，但是握手也是被人接受的。在各国文化中，某种手势所具有的含义也是不同的，在美国，当某人示意一个朋友过来时，通常是做出这样的一个手势，即将一个手的手指或紧或疏地并拢在一起，朝上，同时做顺时针方向运动，该手势所比拟好像是将其友拉近的动作。世界上很多地方的人如想和一个朋友打招呼时，如中国人，会将手作环状，手心朝下，手指按逆时针方向转动。而美国人看到这个手势会以为那个人在和他或她再见、而不是招呼自己走近。

这儿有一个有趣的例子。在阿拉伯世界，将鞋底指向阿拉伯人（如有些老板常常将脚放到桌上的动作）或者交叉着双腿坐着不会被认为是上司权威性和自信心的体现，而会被看作是一种极不尊重对方的行为。有一位教诗歌的英国教授曾到埃及开罗的一所大学讲课。在讲解一首诗时，这位教授得意忘形地往后仰坐在椅子上，以致露出了自己的足底，并且足底正好对着全体学生，于是招致满座皆惊。因为在穆斯林社会，做出这样的姿势是一种最带侮辱性的动作。第二天，开罗的报纸纷纷以横幅标题报导了学生对此提出的抗议。他们谴责了英国所谓的“礼仪”，并要求把那位教授赶回老家。所以，在你的工作中，你应当明确这种文化差异给体态行为的解释会带来任何你意想不到的后果。

## 非语言信息

需要记住的重要一点是非语言信息常常是由人们在无意的状态下接受、反映、诠释进而储存下来的。我们在谈话中常说道：“我感觉……”、“我不敢肯定……”、“她不是我这种类型……”、“她使我感到不轻松……”、“有些事关于她……”或者是“他使我想起……”，等等这些话并没有指明我们到底要说什么。我们从一些非语言信息组合的行为中获取信息。而这些非语言信息的组合使我们能够对这些行为作出分析判断。我们注意到是什么使我们在非语言沟通中作出无意识的反应，这对于我们用意识去把握这种反映是十分重要的。

一个朋友近来告诉我们这样一个故事。她步入一间会议室感到出了什么差错。麻烦产生了，而她却不知道自己是如何获得这一信息的。她相信自己的直觉，她说：“是不是出了什么事？”这句话打开了讨论的话匣子，在场的人才开始叙说他们所遇到的麻烦。那么她到底注意到了什么呢？她看到她老板的下巴比平时要咬得紧；有一位同事在椅子上不安地移动；另外一个



人同她打招呼的声音比平时要高，而且有的同事竭力避免与她目光相接。所有这些迹象单独看来也许毫无意义，但是放到一起就意味着出了问题。她相信自己对这些迹象的感觉，并且她曾读过有关非语言沟通方面的书，因而她能采取有效的行动打开局面。

那么你给别人传递了什么样的非语言信息呢？请注意你与别人相遇的情形。回想你步入一间屋子时的情景。你所站立的方式，你如何放置你自己的手、脚、眼睛以及你与别人保持怎样的空间距离，你在同别人相遇或见面打招呼时有直接的接触吗？你是用面部表情来表示你的不赞成态度吗？你是否是只在事情顺利时才会微笑或者是从来就满脸微笑，即使在表示不赞成某事时也是如此？

许多女性在成长的过程中，教化告诉她们不要显露自己愤怒和不满。而很多男性则被告知要隐藏自己痛苦和脆弱的感情一面。发怒被认为是不淑女的表现，而显示苦楚也是男子汉所不耻的。

然而，我们的非语言信息仍被传递出去了。别人尽管装着好象没有注意到这些，但他们是了解我们所隐藏的真实情感的。现在是显露我们感情的时候了，我们要变得善于表达，是让女士有机会表示愤怒和生气，让男人有机会显示他们的敏感和多情的时候了。我们应当意识到我们自己的非语言行为。并且让他们来表达我们真正的自我，用不着再隐隐藏藏了。

## 听的技巧

我们已经讨论过了我们用眼睛去观察些什么。那么现在我们要转向用耳朵去听些什么。正如观察是一门技巧，而以通过训练达到技艺娴熟一样，听话也同样是一门可以通过训练掌握的技巧。很多人认为听是一种被动的行为。他们很可能会感到烦闷，如果他们不参与谈话还可能会感到无精打采。善听则不是消极的行为，它是积极的行为。听者对于交谈的投入绝不亚于说话者。人们不真正去听的原因是如果他们这样做了，他们就不得不受外界新信息的影响，他们必须面对别人对世界的看法。在这些新知识和新感悟的基础上。他们就必须改变他们自己的观点和已经形成的看法。而对很多人而言，他们是不愿意改变他们一贯的思维方式的。他们认为回到自己驾轻就熟的东西上总比去实验新的东西要安全稳当得多，但是，我们如果不竭力去听懂他人，我们是不可能进步”，也不可能成为这些人的优秀领导者的。

以下列出的是影响听的效果的九大障碍：

1. 身体本身不适。太热、过冷、疲倦或者头痛都会影响一个人听的能力和他对说话者的注意程度。

2. 扰乱。电话铃声、打字机声、电扇转动的声音等其它一切来自物质环境的可能会打断沟通过程的声音。

3. 心中另有它事。惦记着其它的会议、文件或报告都会阻碍听力。

4. 事先已有问题的答案。对别人提出的问题自己已经形成了答案或者总是试图快点止住他们所要提的问题。这些都会影响你专注地去听。

5. 厌倦。对某个人有厌倦感，因此在他有机会说话之前你已经决定不去听他说了些什么。

6. 总想着自己。心中总是充斥着自已则必然要破坏沟通。

7. 个人对照。总是认为别人在谈论自己，即使在并非如此的时候也这么

认为。

8. 对他人的情感倾向。对某人的好恶会分散人的听力。

9. 有选择性地听。仅仅听取一个人所说的话中与谈及的问题有关的个人意见或与自己相异的观点。这样会影响全面听取一个人的真实意见。

积极听取意味着你必须时常对对方的和自己的价值判断提出质疑。尤其是要对自己的价值判断质疑、努力把自己放到说话者的位置上设身处地去为说话者考虑一下。积极听取的第一个重要因素是要听说话者所说的全部意义，而不是断章取义，这有时候被称作是要听出“弦外之音”来。仅仅听出说话者在说些什么是不够的。说话的感情和语气对他所说的内容的润色你也应当毫无遗漏地一一听到。

第二个因素是要对所听到的情感作出反映。仅仅听到说话者所表达的感情是不够的。还应当对说话者的情感作出适当的反映，这样才能使说话者知道他所要表达的内容对方都明白了。有时候，说话者所要表达的感情远比他们所表述的内容重要。正如当有人说：“我简直想把这台该死的打字机扔到垃圾堆里！”时，对这句话本身的内容作出任何反映都是荒谬的。而对这句话所表达的情感作出反映才是很重要的。在这种情况下说“你肯定很灰心或肯定累坏了”才是较适合的回答。

善听的第三方面是注意说话者在传达信息中所使用的所有暗示。这些暗示可能是非语言的也可能是语言的，身体语言，说话的语调以及面部表情均属于这种暗示之列。积极听取是人们可以发展的一种特殊技巧。我们每个人在这方面都有天赋。但是，你首先必须愿意对他人的意见持开放的态度，并且愿意冒自己的观点被这种开放所改变的“危险”。一个能够很好地检验你是否认真地听了别人的说话的方法是你能否把说话者所说的话用自己的话再说一遍，不但要包含他所说的内容，而且要包含他字面下所隐含的意义，你可以用这样的方法：如说“你的意思是……”来重述别人的话，自我检测一下。

善听在所有方式的沟通中都是很重要的。不论这种沟通是自下而上，自上而下还是横向的，积极听取总是十分重要的。自下而上的沟通通常是你向你的老板或上司递交文件或报告，与他们交谈或为上级作介绍、引见等。而自上而下的沟通则发生在你与向你递交报告的人或其它情况下的属下员工之间交谈时，或者是你在草拟通知或撰写评估的时候。横向、或称水平沟通是发生于同一水平线或同一级别上的人之间的沟通。如：卖主、委托人、来访者或其它的主管人员之间。

请注意你做多少这几类沟通。你是否在倾听下属讲话时和聆听老板讲话时表现得一样积极。对很多人而言，作为下属他总是努力去找出他的上司想要什么，需要什么和渴望得到什么，然后他再竭尽全力地去投其所好。而身居高位的上司则很难同样地去弄清他的属下想要什么，需要什么以及渴望什么。他们自己的要求被满足就足够了。而我们要做的主管人员是那种既能考虑到你上司的要求又能体谅下属要求的主管。而且这种主管对同一级别的人而言是一名好同事。因此请务必开放地、急切地、积极地听取包括你的老板、你的同僚以及你的下属在内的所有人的谈话。

比如说，你的老板王某，与你谈及他如何如何渡过了一个愉快的假期，他给你绘声绘色地描述细节，告诉你他去了些什么地方，又都干了些什么。这时候你必须投入极大的专注去听，努力找出你的老板的好恶。你应当为你

的老板平等待你而感到高兴。所以你要兴致勃勃、尽力延长这种谈话。而在此之后，你的下属张某也跟你谈及他的假期。此时你便不要在乎他是去海滩了呢还是去了高山。但你必须很礼貌地去听，同时尽管可以想他是在浪费我们俩的时间。在听老板讲话时，你要不断地用诸如“那么然后你干什么了？”“真是太有趣了！”之类的话来鼓励对方往下讲。而在听张某说话时，你在尽量保持礼貌的同时可以用如下的话语来表示你想尽快结束谈话的愿望。这些话可以是：“哦”、“嗯”、“你玩得愉快我替你感到高兴！”或是说：“你刚才提到的是些什么问题？”等。

这两种谈话对于你面对的两个谈话者而言影响是不同的。你肯定会不乐意你的老板王某象你对待张某那样来对待你。良好的沟通是实现管理的关键，这既需要有良好的获取信息的能力也需要有娴熟的发送信息的能力。优秀的管理人员不论等级去接触每个必要的人，并且认真积极地听取值得听取的东西。

## 说的技巧

我们谈到说的技巧——你如何表达，向谁表达以及什么时间表达，这其实是反馈问题。你积极地听别人说话，了解了他的包括弦外之音在内的一切意思，你注意到了他的一举一动以及这些体态语后所蕴含的情感；那么现在，轮到你来作出反映了。你必须自问一下你都了解了些什么。你是否掌握了“真理”，你是否明了该如何来阐述这种道理使别人很容易地便能懂得。

让我们来看看下面这个例子：小张是一名较出色的职员，但他看来好象有意避开与你沟通，他在与你谈话时也显得局促不安十分紧张。遇到这种职员你可以在他工作时告诉他：“小张，你是名很出色的员工。我知道你喜欢独自呆着，我很高兴你能出色地完成你的工作。”这样，你和他之间就相当于建立了一种默契一样，相互之间可以保持一定的距离，这表明你对他的行为是尊重而理解的。你也可以认为是小张希望保持这种距离。遇到这种场合他害羞、手足无措，这是一个职员的性格问题。你可以跟他谈谈他与你在一起是否感到自在，如果他愿意地话，你们还可以共同想想办法来使你们之间的沟通显得轻松自如。

然而，如果小张的工作表现不是那么尽人意，你在让他到你的办公室与你交谈时，你必须意识到他可能会不太愿意听你讲话。你在这时会会对他说：“我知道你喜欢独处，对此我表示尊重，但是你的工作做得并不那么好，我希望我们能谈谈并找出办法来改进工作。你对此有什么意见？”如果到这里一切还顺利的话，你就可以接着说：“很高兴我们今天能够谈一谈。”然后开始下面的内容。如果到此有点不对劲，你可以说：“我感到你好象听我说话有困难。”然后你们尽可以讨论如何相互沟通这个问题。

在语言表达的技巧上，女性通常比男性略胜一筹。当男孩子们忙着在草地上踢球玩耍时，女孩子就已经开始相互谈及她们自己，谈及人们如何行事并开始分辨各种感情。因为女性总是有更多的时间和机会来尝试语言表达的技巧。所以，在长大以后她们对如何沟通总是很有一套。而这对于那些只希望能够谈清事件、而不管什么情感和想法的男孩子们而言就显得太难了。男人们在辨识自己的感情时通常显得很笨拙。而要去把握别人的情感就更是为难了。因为他们常常很难注意到一些细微的暗示和线索。“我让他们怎么办，

他们就该怎么办，要知道在这儿究竟谁是老板，谁说了算！”这是一种男性味十足的说话方式。而诸如“我听了你的话昨晚几乎难以入睡”或“我的确很在乎你怎么看我”的说法则显得要女性化一些。很难想象有男人这样说话。

因为女性对于情感的把握总是很自如而且常常希望别人能够与她分享，而男性则相反，他们不善于把握感情而且不愿意分担别人的感情。所以，不同性别的人对于有效沟通的标准是不一样的，我们必须清楚地认识这一点。

我们还必须认识到有些意见或建议对'于这部分人有效，但不一定对那一部分人有效，或者效果不如前者。所以关键是要意识到影响人的六大方面因素：

1. 遗传特征 人的基因构成会影响一个人的能力。

2. 性别 一个人早期对性的认识会影响他们的行为和对别人的期望。

3. 种族 少数民族和汉族人有着差别很大的生活经历。

4 家庭 一个四口人的亲密家庭与一个失去了父亲的七口人的家庭对于孩子们形成不同独立观念的影响是很大的。不同的家庭还促成其成员形成不同的处事观念。

5. 社会等级 社会经济地位包括了受教育的机会。对于一个普通工人和上过名牌大学的人而言，他们会听到上司对他们不同的批评。

6. 籍贯 一个人的出生地和成氏地对此也有影响。一个来自南方的人与一个在东北出生的人对于世界的看法是不同的，南方人说话通常很慢而且很礼貌；而北方人说话则很快显得很爽直。

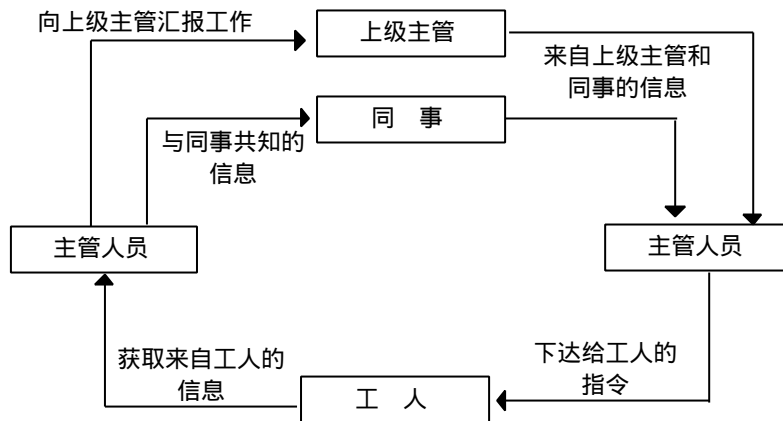
读过上述内容后，你可以用这六条来对照一下自己的情况，看看它们对你的性格有些什么影响，如果你能理解形成现在的你的一些因素，你便能够理解别人与你的不同。

## 你在沟通中的关键地位

作为一名主管人员，你处于沟通过程的中央：即位于你的老板（上司）和工人（下属）之间。对于你所在的部门要负责的每一种产品和每一项服务，你都应当首先明了你的上司对此在数量、质量及时间上有些什么具体要求，然后你有必要把这些信息完全准确地传达给下属，你对他们的产出负责，如果出了什么差错，你第一个要承担责任。你最好定期向你的上司报告生产的情况；遇到自己难以解决的问题你要及时反映给上级共同谋求解决的办法。

沟通的过程如下图所示：

中图可知，你的工作在于保持这一沟通的畅通。这一点会受两方面因素的影响：一个是你与其它人之间的信任程度。另一个便是你在这整个沟通过程中所表现的技巧如何，本章节主要给你提供了一些更好地了解你自己，宽容别人的方法，这样使你在新的中间性职位上能够扎下根基。



## 练习

检查一下你自己的沟通过程：

1. 你从你的老板那儿得到什么信息？
  - a. 这些信息完整清楚吗？
  - b. 合乎时宜吗？
  - c. 很难办到吗？
2. 你从你的同事那儿得到些什么信息？
  - a. 你属于这个非正式工作网吗？
  - b. 你都从谁那儿获得一些非正式的信息？
  - c. 你怀疑信息的来源吗？
3. 你给你的员工什么样的信息？
  - a. 他们在与你沟通时感到轻松自如吗？
  - b. 他们对此满意吗？
4. 你从你的下属那里获取什么样的信息？
  - a. 这些信息是通过观察得到的吗？
  - b. 这些信息是他们直接告知你的吗？
  - c. 你对信息的反馈很重视吗？
5. 你向你的老板（上司）都汇报些什么？
  - a. 你的老板开放、有兴趣并且愿意听取你的报告吗？
  - b. 你感觉他理解你工作中的困难吗？
  - c. 你是仅仅汇报主要事件呢还是有可能与老板进行深入地讨论？
6. 你与你的同事共享那些信息？
  - a. 你帮助他们完成他们的工作吗？
  - b. 你觉得哪类信息是应该与他们共知的？

在完成上述练习之后，你可以回过头去看看这些答案是否令你满意。如果你觉得不够满意的话，你可以订个计划，弄清在沟通的过程中有些什么问题存在，然后逐步克服提高。

## 4. 如何处理各种矛盾

在实际工作中，矛盾冲突是不可避免的。让所有人在任何事情上都取得一致意见是不可能的。作为一名主管人员，当你的工作范围内出现了影响你的员工，你本人甚至影响生产的矛盾冲突时，你有责任来协调处理这些矛盾。在工作中你可能会遇到的矛盾有四大类：（1）你自身的矛盾，（2）你与你员工之间的矛盾冲突，（3）你与你的上司（老板）之间的冲突，（4）你下属之间的矛盾冲突。

### 你自己的矛盾

在工作中，你会遇到自己个人生活与职业之间的矛盾，你还会遇到自身价值观与企业目标之间的冲突。成为主管人员之后，你便要承担新的责任。这时你会发现处理家庭生活要比以前困难多了。经过一整天辛苦的工作之后。回到家里你必须缓解疲劳消除压力。但是，对于很多人而言，他们很难在离开工作岗位时放下工作。相反，他们把工作上的焦虑，失望以及痛苦带回到了私人的生活之中。而在调动工作时，各种矛盾就多了，尤其在你觉得不适应新的岗位时，麻烦就更多了。

麻烦意味着你工作上的失意，这会影响到家庭的气氛，体会因为某件工作上的麻烦而闷闷不乐，甚至因此而迁怒于你的家人和孩子，你可能对他们感到不耐烦甚至责骂他们。麻烦，只有当你适应了新的工作，在工作中能够发现乐趣并且获得了一种自豪感之后才不会来打扰你。

你对你的工作投入多大的精力？你在晚上回家或周末时把工作带回家吗？在工作时你比别人总是去得早归得晚吗？如果你是的话，你一定是以牺牲自己的私人生活为代价的，如果你是一名女性，你会明显感到照料家庭和孩子的压力沉重。而作为一名男性，他则被可望能够分担一定的家务和家庭的责任。作为一名主管人员，一开始你的工作时间会增加，其结果必然导致私人生活的减少。如果这样只是暂时的，你的家人也许能够理解，因而也不会造成什么大的冲突。但是如果你的工作使你付出了牺牲家庭生活的代价，那么你就落入了这样一个陷阱。你会说：“明天我会跟我的家人一块儿度过。”然后当“明天”到来时，你可能连家庭都已经失掉了。他们在这种等待中长大，并且厌倦了这种并无希望的等待。所以，要使自己工作和家庭兼顾的确是件很困难的事情。

另一种个人可能遇到的冲突是你本人的价值判断与公司的目标冲突。比如说，你所在的公司制造了劣质产品，非法处理公害物质或者对手下员工不公等等。遇到这种情况，并非每个人都能很潇洒地一走了之，所以你的日子会不太好过，你还要承担很多家庭责任。那么你该怎么办？你可能不得不继续工作，尽管这种冲突会一直存在直到有一天你可以消除它或者能把这个问题提交给你的上司去处理。所以尽管你对这个公司可能不再有半点的责任和忠诚，你还是必须呆在这个令人不愉快的职位上。也许你能够用埋头单独工作尽力管理好自己所在的部门来摆脱这种冲突，但是你仍清楚地认识到自己的价值系统与自己所从事的工作是割裂开的，这种严重的不协调会存在并极大地影响你的工作。

## 你和员工之间的矛盾

你和你员工之间矛盾冲突的产生通常是因为你们对工作有着不同的标准和期望。

你希望你的下属能够尽快完成工作：而她认为你太不现实。因而导致你很失望，她也十分灰心。另外一名员工希望你能为他提供更好的工作条件，而你没办到，于是他生气，你也不知该怎么办。有一名员工对你十分粗鲁；还有一名员工总是不合适地奉承你。你该如何处理与这些依靠你而生活而你同时也依靠他们生活的人的不愉快事情呢？

1. 首先，你必须弄清这种冲突是什么；
2. 其次，你要找出导致这种冲突的原因；
3. 接着，你必须正视你所要克服的障碍；
4. 然后，你要检测一下你所采用的方法是否能有效解决这一冲突。
5. 最后一点，你应当预见到事情的结果，不管你最终是否能解决这一矛盾，对其结果的可能情况你应心中有数，不至于到那时手足无措无以应付。

为了更好地说明这五点，让我们来看看下面的例子：

1. 小刘的工作总是很迟缓，她经常连你的最低要求也达不到。你已经与她谈过，并且仔细地观察她的工作，给她提了一些良好的建议。但这一切都无济于事。你每一次与她谈及工作时她便感到沮丧不安。要弄清这种矛盾，你必须明白这种矛盾的产生在于你与小刘对工作有着两种不同的标准。

2. 问题的关键在于你必须让此事引起她的高度重视。

3. 障碍看来似乎是小刘不愿意与你说及她的工作，或者她的确没有能力把工作做得更好。

4. 你可供选择的解决办法是：让人对小刘进行专门培训：调动她的工作或降低你的期望。

5. 如果把这一矛盾置于一边不予理睬，则可能使你总感到不满意。但如果你来面对这一矛盾的话，可能会使小刘的工作得到促进，她也能与你进行更好的沟通；但另一面可能会导致她辞职或被辞退。要回答的问题是：你是否愿意冒这个险呢？否则，你就只能让这一矛盾继续存在下去。

下面再让我们来看看另外一个例子：

1. 小杨总是抱怨工作间男噪音过大，而你对此未加理睬或无能为力。于是他生气了并且因此埋怨你。那么这个例子中的冲突在于你们对于何种行为可以接受这在观念上的差异。

2. 导致矛盾的原因在于你们认为你，作为老板，是应当对噪音予以重视的，而你只不过累不愿意采取什么措施。

3. 障碍在于你要面对小杨对你的不信任和对噪音的存在。

4. 问题的解决在于你同小杨交谈时要注意技巧，应努力使他参与进来共同谋求解决的办法。比如说，建议他戴上耳塞等。

5. 这个结果可能是小杨接受你的建议，改变对你的态度或蓄意继续埋怨甚至责骂你，直到你不得不动调他或者干脆辞退他。让我们来看看小杨和他的主管人员之间的一段对话：

主管：小杨，我对你的责骂表示遗憾。如果你有什么话要说，我希望你在冷静下来之后再同我谈。好了，告诉我到底什么问题？

小杨：你应该知道是个什么问题——你对我们根本不关心。这该死的噪音一直使我

头疼。而你呢？你视而不见。

主管：我已经跟老板谈过这事了。而他只能责怪机械师。显然他采取不了什么有效的措施；你说你一直为此感到头疼，我表示歉意。你看是不是调动一下工作或者你能否戴上耳塞什么的，这样也许会好些。你怎么看呢？或者你有什么更好的办法，请告诉我，我会尽力去办到。

小杨：（略为抱怨地）或许我可以坐得离窗子更近些，这样也许好点……

主管：那么就以此来试一个星期，如果仍不行的话，我们再坐下来心平气和地好好谈谈。

在上述这个例子中，主管给小杨提供了一些可能有效的解决办法并且明确指出小杨的责骂行为是不当的。

但是在处理这一矛盾时，可能会引发另一种结果：尽管到目前为止双方的态度都很合作，但是那个本来坐在窗户边的第三者会怎么想呢？如果小杨过去，那么他到哪儿去呢？他会愿意吗？所以主管还必须同这第三者谈一谈，确信这样解决不会导致他们二者之间的不和方可。

冲突产生多是因为人们对信息的理解和掌握不一样（小杨认为你能够解决这个问题），或者对问题持不同意见（小刘认为她已能干得很不错了），或者是你们的目标和价值判断就不一样，你们对于公司的忠诚度不一样，甚至是非观念都相去甚远。

## 你和老板之间的矛盾

对于这种矛盾，让我们来反推一下，你认为你的老板对你的期望过高（正如小刘这么看待你一样）或者是故意不满足你所必需的、合理的要求（正如小杨如此看待你一般），于是你的老板跟你生气了；而你也对她/他颇有愤恨——那么你该怎么办呢？其实有很多方法可以用来解决这一潜在的矛盾。请先分析一下你的老板；对下列问题作出回答：

1. 你的老板是愿意接受书面报告，还是愿意接受拜访或者邀约面谈？
2. 你的老板在谈论问题时是爱兜圈子还是直指主题？
3. 你的老板是看重具体事件还是重创造性和与众不同？
4. 你的老板是否对某一部分人有偏见或者在暗中支持某一部分人？
5. 你的老板是否重视信息的反馈？即使是消极的反馈他也得重视？还是只愿听好消息，大喜报？
6. 你的老板是喜欢亲自解决问题呢还是通常只给出解决的方法？
7. 你的老板是否总是很乐意去了解情况或者是仅限于已知的信息？

作为主管人员，你的工作方式以及你的为人方式与你的老板保持协调一致是十分重要的。举例说：如果你的老板较容易发脾气，你协调的方式是最好保持沉默；如果你的老板做事雷厉风行，那么不协调的方式就是工作拖沓。

了解你的老板只是第一步。第二步是要了解你自己，看你能在多大程度上满足你老板的期望，即你在多大程度上能够做一个你老板所希望的那种下属。

处理好关系既是你的责任，也是你老板的责任。而且你必须意识到你的老板所给你的责任、工作上的压力以及各种期望都可能是他/她的上司所给予的。

你肯定会遇到你的老板对你发脾气的时候。如果这个脾气发的对，你就必须



承认错误并且作出承诺该如何去改正或提高，而不是对你的错误进行辩护。如果他的脾气发的不当，你可以给他指出并且向他把事情解释清楚，告知他不应当对着你发脾气，而且，你这样与他达到谅解后还可以为他提供一些解决问题的建议。

“给我买本周刊杂志来。”上司命令小胡。

“去，给我买瓶啤酒来。”又一个命令。

“简直拿人不当人。”小胡非常生气，使劲将啤酒罐摇了几下。

上司一打盖儿，啤酒沫喷得他满脸都是。

当老板就象是为人父母，既需要技巧而且要有艺术性。技巧通过学习可以得到，但艺术性则是一种长期的素质，是作为一名师者，一名教练，一名领袖，一个核心人物或一名举足轻重的权威的优良素质。有一些老板比其它人要好一些，绝大部分有很多优点；但所有的老板都有缺点。如果你不能处理好与你的老板之间的关系，你最好还是另求他主，除非你能够做得相当相当出色，因而避免所有可能出现的矛盾，但这不可能。

## 你下属之间的矛盾

你有责任来营造良好的工作氛围。这意味着你所在工作环境必须使你的下属能够愉快高效地工作，这样才能实现你的生产目标并且使人们为此感到满意。因而你不必进行过多的人事变动，也不要招入那种脾气暴躁的人做你的员工。

你可以通过如下的方式来达到这一点：尽量使自己能让下属接近，通过与他们的交谈来了解工作的进展或是遇到什么麻烦。做这种下属能接近的上司，你必须能够仔细听取他们的意见，必须能够重视一些细小的事情，你必须处处体现出对他们的关切和在在意。去了解事情的进展意味着要通过积极的询问来获取信息。看是否有人需要帮助或努力去发现一些细小的变化（如有的工人使劲敲门，乱扔工具或者大声叫嚷、迟到等），因为这些细微的蛛丝蚂迹中可能蕴塞着矛盾冲突。所以你最好是在问题严重之前就解决它，尤其是这种涉及到多名下属的问题。没有人愿意生活在不愉快的环境之中，一个有问题的工人可能导致整个工作的氛围令人不愉快。假设你有两名下属经常争吵，那么你就有必要去弄清这种争吵是一种友好地争吵吗？只是一种开玩笑的嘲讽吗？或者仅是用于闲极无聊时解闷逗趣的一种方法呢还是暗中带刺相互中伤的争吵？如果属于后者，你便要作为中间人去加以调解了。

有人很害怕出现矛盾，因而出现了矛盾时便不惜一切代价来消除它；而有的人只对争论和冲突情有独衷。你是属于那一种呢？

并非所有的冲突都是不利的。有时，一些意见上的分歧是十分必要的。如果人们认为持异议或不赞同是一种很自然的事情并且不是把争论看作一种威胁而是看作一种健康的行为，那么你的企业会因此受益匪浅。因为，如果我们对什么都保持一致，就不会有挑战，不会有创造性；也不会有相互的学习和提高。例如，如果你的两名工人就某一问题的最佳解决方案争得面红耳

赤，这时候你要表现出对他们这种认真态度和敬业精神的赞许，你可以得出一个实际可行的折衷办法或者从一个特殊的角度来发现解决的妙方。

女口果你遇到那种个人之间的冲突，你最好是单独私下里听听双方的陈词，但不要急于表态肯定谁或否定谁。当人在气极时可能会说出诸如：“我再也不会跟你反映任何事情了”的话。当然，他不可能做得到。你要避免火上浇油的正面冲突。因为下属向你谈及他的感觉能够消除他的怒气，待事情冷下来后，你再就此做出决定，看如何使他们更好地相处来实现公司的目标。

你不要指望分歧的双方能够和好如初。但你要告诫他们必须相互尊重，不论感觉如何都应当充满理智地以礼相待；这时候，你便有权威性来订出一些条例。比如说：不准直呼其名；不得故意破坏或扰乱他人工作；不得对同事持不合作态度；不准因任何理由动用暴力等。

在这种情况下你可能遇到的问题是你的其它下属可能会对此表明他们的态度。因此你可能会看到一半的人与另一半的人形成对峙。这时，除非你有绝对的把握谁是谁非，否则不要表态。你首先要强调的是：工作第一。只有当你对自己的调查能力，分辨能力以及自己的公正无私有绝对的信心和把握时，你才能让当事人双方对质。而且对质的场合最好选在你的私人办公室或其它工作地之外的地方。

在解决这类问题时，有一个行之有效的方法，那就是让他们当事人双方能够调换角色，设身处地地为他人想一想。

通常，人们看起来是在为一些鸡毛蒜皮的小事或孩子气的事情而闹矛盾。但你切切不可对这种小矛盾等闲视之。这种事情可能涉及到自我领域、自尊以及地位的争斗，这时候就没有哪一个是无足轻重的了。尽管口角会经常存在，但你要把握好解决的尺寸，要适度才行。

## 你与上司之间有关性的问题

如果你的上司对你作出性的暗示，或者请你共进晚餐，而你明白这根本不是为了业务和工作上的需要时你该怎么办？

如果在一开始被你拒绝后，他（通常情况下都是男性“他”）仍然继续这样，这时你可以同他找个私下的机会谈一谈并且告知他：“我知道你请我吃饭，把手放到我的身边是出于一片好意。但是我不喜欢这样，我不跟我所工作的人约会。虽然你对我信任，因而才盯视我，我告诉你我不想这样，你要我怎么做才肯相信我呢？对我来说，尽全力做好这份工作才是最重要的。我不希望任何事情使我的工作受到影响。”

这时，你的上司就必须给出一个明确的答复。如果你对他的回答感到不够满意，你还可以对他说：“是不是我的行为中有什么使你认为我很有趣？”

这样，你的上司便不能再支支吾吾了。这一步使你的上司认识到他应为他的行为负责。千万不要把他卷入问题之中，应把他推向问题的解决者一方。

如果他仍然继续，你可以严肃地跟他说再这样下去你要向他的上司反映，甚至会以性骚扰起诉他和公司。但是，这样做会弄得很不愉快而且对你而言代价太高了。因为你即使赢了，你的名声会因此受损（尽管你是清白的）并影响你的谋职。愿意采取这种办法来解决问题的女性需要极大的勇气。

我们所说的性骚扰是指那些强迫的、不情愿的、影响你正常工作、并且

使你害怕去阻止的、会给你的工作和前途造成恶劣影响的性行为。你必须十分清楚你所在的公司对于性骚扰所采取的一贯的方法。如果这种问题一再困扰你，你可以求助于你上司的上司，或求助于人事部门或组织部门。

### 你与下属之间有关性的问题

这类情况多出现在男性上司和女性下属之间。作为主管人员一定不要与下属发生任何形式的性关系。为什么？因为一些雇员会因此认为，如果她们拒绝的话，主管会因此发怒，以至于故意刁难她们的工作。给他们穿小鞋、搞报复整治，甚至会寻出什么理由解雇她们。如果一名主管人员利用自己职位和权力上的优势对下属进行性骚扰，那么他便违反了法律，应当受到法律的惩处。

不要试图触摸你的下属，更不要与她们谈及你的性经历，性幻想以及任何有关你性生活的问题，因为这样不仅会使她们感到难堪。不自在而且会引起她们的误解。不要有意盘问下属个人生活的事情，除非你认为这样做有助于你了解下属的工作或者有助于解决她所遇到的问题。

除非公司中的气氛十分融洽，否则你不要谈及个人问题。如果你的下属中有谁存在引诱你的倾向，你千万不要去迎合他/她。如果你主动去迎合了，你便是利用了作为上司的职权，是对你十分有害的。

### 你下属之间有关性的问题

请注意观察你的下属之间是否有时开一些涉及到性的玩笑。有一些女性对此会表示不悦，但总感到不好意思去制止。有一些女性看起来似乎并不反感，但更多是内心不悦却装作无所谓。这是因为她们不愿意被当作过于拘谨和不合群的人。而且，一些男士也对谈论性的话题感到窘迫不安，但他遇到这种情况通常是保持缄默。这时，主管人员便有责任来制止这种行为。同时你还要意识到现在有很多有关同性性骚扰的报告产生，对此你也要予以重视。

对于大多数公司而言，防止性骚扰产生的最佳办法是形成完善的书面条例，严厉禁止上司利用职务和权力之便对下属进行性骚扰，同时也禁止下属之间的不正当的性方面的侵扰。但在我国这方面的书面条例还没有。

法律上关于性骚扰的范围是比较宽泛的。如果有一名女性下属遇到性骚扰，成为别人口头上、玩笑中的贬损对象，并且这一问题被提交到主管人员的桌面上，这时，如果主管人员未能很好地解决这一问题，便会造成对性骚扰行为的宽恕甚至是纵容。

如果一名下属遇到了类似的骚扰，并且把这种情况反映到她的上司那里。如果上司对此不予理睬，那么他/她就对此承担着与骚扰者等同的责任。除非这名下属在反映这种情况之前已经把这件事诉诸法律，使上司来不及弄清事情的真相。

但无论如何，绝大多数这类问题应当提交上一级处理，因为如果上司对这种问题处理得当便能够避免法律上的纠纷。下面是上级主管在解决性骚扰问题时必须遵循的一系列原则：

1. 弄清你所在的公司关于性骚扰的有关规定。如果一个公司要避免卷入

法律纠纷，那么其人事部门必须制定有相应的规章制度。

2. 把握好你自己在实施这一规定中的作用。如果你的公司从未对主管就如何处理性骚扰问题进行过专门培训，你最好向有关部门提出咨询或询问你公司的人事部门，就这类问题寻求解决办法，在解决时你要向当事人询问下列八方面的关键问题：

- (1) 谁骚扰了你？
- (2) 他/她怎么骚扰的？
- (3) 他/她做什么了？
- (4) 这事是什么时候发生的？
- (5) 发生在什么地方？有见证人吗？
- (6) 这在以前发生过吗？
- (7) 这在别人身上发生过吗？
- (8) 你希望我怎样处理？

3. 让公司所有职员熟悉了解育关性骚扰的规宰制度。不论是任职多年的下层还是新近招聘的职员，你必须确保他/她们熟悉所有这方面的规定。简单地分发这方面的材料和规章是不够的。你要认真地坐下来跟他们句论这一问题。你可以通过录像资料来进行这方面的宣传教育。

4. 当这种侵扰发主附，你要兰机立断，小心解庆。一旦蓄见租听说性骚扰事件产主，切莫不可坐等这事自行消失或不了了之。仰应兰用一种很专业的方式来解庆这类问题。千万不要被这种问题迷惑或大受惊吓以致影响你正确地处理。当然讨论应当在私下里进行，不要弄得沸沸扬扬。

5. 对事件要进行客观深入的调查。作为一名主管，你汪调查中要保持冷静，采用合乎法律程序的乃洁。你要告知受侵害一方，如果需要采取进一步的措施则最好形成书面报告。

6. 同有关方面形成行动方案。询问受侵害方希望伽采取的行动。下属可能会向你寻求解决问题的办法或问伽汇报希望你能对此作出调查。在大多数情况下，你应该尽快把事件提交人事部门以便们们对此迅速进行调查。

7. 自始至终解决问题。如果你与受侵害方交谈并提交人事部门后，情况并未获得好转，那么你就应该亲自作出调查，如果的确发现骚扰问题，立刻到采取有关措施。

如果在解决此类问题中，上司能够很好地遵循这些原则，则可以不必诉诸法律便能获得较圆满的解决。但你必须确保规章制度中含有职员不当行为的明确规定；哪种行为会被视作性骚扰，其骚扰程度如何判断；一旦发生这种行为又当如何予以处理。

举例说，这个制度中应包含如下的内容：

1. 用写性有关的污秽语和动作凌辱职员，使真尊严受到侵害。
2. 恐吓，强迫或暗示职员容忍性骚扰以保持其职位。
3. 对抗议性骚扰的职员进行打击报复。

如果你发现你的上司、职员或客户有上述行为，你应当告知你的上司，或通知人事部门以及其它相关机构。

我们应使所有职员放心，能保证他们的人身安全和尊严不受侵犯。不主张职员忍受辱骂和其它一些不良行为。

如果下属拒绝上司的性要求，则可能会使其工作受到威胁。如果对上司（侵害人）予以起诉，对簿公堂则显然会造成相互敌对和仇视的工作环境。

同事之间存在的这种侵扰则会影响工作的有效开展。性骚扰被看作一种权势的玩弄，它逼使人去做自己不愿做的事。性骚扰常常使被骚扰者感到无力反抗也无处求助，而侵害人则以牺牲别人为代价获得一种权欲的满足。

调查还发现，通常是那些对自己信心不足的人才会去侵害别人，而女性和儿童则常常是他们侵害的对象。对那些视骚扰若不见的同事而言，他们不是无辜的见证人而是同谋甚至帮凶，因为去制止这种侵害行为的发生是每一名职员的责任。

## 工作中的性关系

除了侵扰以外，其它有关性的问题也同样会影响生产或工作氛围。如果你手下有两名员工之间保持着某种性关系，那么你该怎么办？如果这既不影响他们的工作也不影响他人，当然是没什么大不了的。但是，工作中的性关系是会导致人际关系破裂的。这一对儿的行为可能会不那么遵守规章制度，他们会故意拖延午餐的时间或者找借口到一块儿工作，其它的员工则会被他们的某些行为弄得很不愉快。如果他们其中有一位自居高位，则会使其其它职员受到威胁，因为另一位很可能利用这种优势从其手中获得某些特殊的权利。在这种情况下，不论她/他获得了什么好处都会被别人视为是不公平的。作为一名主管人员，如果你发现这种状况导致了消极的结果，你则应当出面找他们谈话或考虑把他们分开。被调离的一方最好不要是女性一方（尽管通常会这么做），因为在这种事情中女性通常处于较低职位，如果调离她，她的位置可能马上会被他人接替。

对于少数民族的侵害不一定是性的骚扰，但这对他们有十分严重的影响。有关种族的玩笑，有意无意的影射和排斥部会使这种下属遭受痛苦。通常他们不会向你埋怨这类事情，而是默默地承受。但是他们的工作会因此受到影响而降低效率，工作的气氛会变得令人不愉快。所以，你要留心这种情况，一旦发生要予以坚决处理，你会因此受到尊重，这是你表现出强硬的有利时机。作为一名主管人员，你必须力求工作人员之间能和睦相处、融洽洽洽。

另一种导致矛盾产生的主要原因是抵制。在有效处理各种抵制之前你有必要理解两种基本的可能性。其一，很多人抵制的是不能使他们的利益得到满足的东西。其二，抵制应被看作是一种需求的表达。即便在某一特定环境下你认为这种要求十分荒谬或根本无法满足，你要对这种抵制产生的原因予以理解以便去做出合理的解决。所以，首先要让抵制作为一种合理的表达方式存在，并应注意去听取所陈述的理由。要使你的下属明白他们有权力表示抵制。你要通过调查去弄清这种抵制是针对某一变化呢还是什么新的建议，或是向他们询问缘由或要求他们提出解决的可行办法，如有必要作更深入细致的调查则放手去做。另一方面，你可以向他们解释。

## 处理矛盾的方式

弄清自己比较喜欢的处理矛盾的方式对主管人员是非常重要的，因为这是你经常要做的一项工作，是退缩，还是迎头面对？是寻求妥协还是去顺利解决？不管你倾向哪一个，有时你必须做一些令人不太愉快的事情。每种矛

盾都要求不同的解决办法，有时不需要处理，所以你后退；有时候如需要处理则绝不能妥协。让所有的人都意见一致是过于苛刻了，这时你要作出让步。

分析整个局势，当事人的需要以及可能会出现的结果，然后再行动。矛盾处理将是你的管理职责中比较艰巨的工作之一。

主管人员通常要扮演仲裁人的角色。下面处理矛盾的步骤将有助于你解决职员之间的矛盾冲突。

1. 当事双方应阐明冲突中所涉及的利益。否则，你有必要作出你的决定。
2. 当事双方应阐明各自对冲突所持的理由（有关误解，个人自尊，价值判断上的冲突）。
3. 当事双方要寻求解决问题的共同途径（比如为共同提高生产效率或营造良好的工作氛围）。
4. 当事双方要阐明需要对方怎样去做。
5. 当事双方说明对什么可以作出让步以及对什么不能让步。
6. 当事双方要寻求相互可接受的（不一定是双方都完全满意）解决矛盾的方案。
7. 当事双方要保证不再发生类似的矛盾。

### 第三部分 演出开始了

5. 如何搞好日常管理
6. 如何应付工作压力

## 5. 如何搞好日常管理

你觉得精疲力竭！你要做的远比你能做的要多。如果你要做的事是如此之多，以致于你甚至都没有时间来考虑一下该如何安排时间，于是，你就知道你该作些改变了。

时间的安排不仅包括你如何用你自己的时间及为何目的而用，也包括你怎么为别人安排时间。安排好自己的时间，你要设定目标、作好计划；安排好你员工的时间，你也。要作好计划，安排好进度。

### 个人计划、职业计划、组织计划

你需要在你的门上挂块“请勿打扰”的牌子，以便能独自安静地呆上几个小时。如果你还没有办公室，那你也要找个安静的角落安顿你自己（除非在你工作的地方，根本不可·能有安静的时间——那样，你就得在家里找这个时间了）。利用这段时间，列三张表，职业计划、组织计划和个人计划。然后为它们各自列出时间的计划来：三年的、一年的和明天的。

职业计划就是那些从现在起三年内你要达到的目标。比如说，你也许想坐上你老板的位置，或者想在别的公司里得到一个更好的工作，又或者你想单干，自己创业，又或者你想要继续升职，不断加重你肩上的担子。

组织计划就是你为你管理的那些员工们设立的计划，比如说，你希望老王在××时候退休，然后让小张接替他的位置，这样，你车间的生产就扩大了。

你个人的计划也许包括要多花点时间和你成长中的孩子呆在一起，共享天伦之乐；学学计算机；或者多作锻炼以改变你的体形。

对这些计划，你要分出个主次来，依事情的轻重缓急来排一排，如职业计划1, 2, 3；组织计划1, 2, 3；以及个人计划1, 2, 3。

### 明天从今天开始

如果，你职业上的计划就是在三年内坐上你老板的位子，那么，从现在起的一年内你就得设法让你的老板下放一部分权力给你。如果你想要换个工作，那么，一年后你就该和别的公司的人谈谈，而且，从明天开始，就可以开始留心是不是有可能的接触机会。

接下来，来看看你的组织计划。你用什么方式可以安排老王早点退休？而小李接下来要接受些哪方面的训练呢？谁可以支持你的扩展计划？

在个人计划方面，你也要排个先后。参加一个电脑培训班或健美班，或者安排一个家庭活动。

三年计划是你的理想，而一年计划是你行动的方案。明天就是你采取行动的日子，而今日，则要为明天的行动作好准备。

### 为自己订立时间表

现在，你必须列一张图表，不仅要包括你的所有工作活动，也要包括你工作之外的活动。如果你的活动挺有规律，那么列一张每日的活动时间表；



如果你的工作日日不同，那么列一张周表，把一周里每天要做的事排一排。

时间表里要列出你一天大致上要做的事，这传达给你这样一个信息：你应该减少一部分工作，而多留一点休息时间给自己。

下面就是一位女性主管列出的一天工作时间表（以半小时为最小计时单位）。

看一看你的时间表，它会告诉你为自己做了多少，是多还是少；还会告诉你，你从中得到了多大的满足，是大呢还是小。如果你的大部分时间都花在那些大耗能量的工作上，你就会把自己给榨干了，从而使你的工作不再那么有效率。问一问你自己：（1）那件事确实需要做吗？（2）能不能用别的方式来做它？（3）能让别人来做它吗？（4）如果以不同的方式做，会有什么后果？如果不是由我来做呢？如果根本不做呢？（5）你是不是有更合适的时间来做那些并不让人喜欢的工作？比如，早点干完他们，然后你就眼不见心不烦了；或者给你自己些奖励以刺激你去做它们。

在你的时间表里，让你每项活动所占用的空间尽量与它所占的时间接近。例如，如果你睡8个小时，它就会占去你图表中三分之一的空间。

## 工作的时间

“一日之计在于晨”，在一天开始的时候，就列好一张表，把你在那一天中要做的事都列出来，把你首先要做的事用红笔画出来，用绿色的笔把你接着做的划出来，而用蓝色的笔把那些可以留待明天再做的划出来。今天用蓝笔划的也许就是明天要用红笔划的，也有可能一直用蓝笔划而最终被钩掉了。你可以制定你自己的计划体系，但是，你必须要有计划体系，否则，你不会知道什么已经做完了，什么还没有做。把你作过标记的表装订存档，这样，当你老板评价你工作的时候，它们可以放在你手边以便查阅。

注意一下你是不是做了许多救火的工作，这意味着你总是忙于应付危机，而不能完成你那些计划好了要做的工作。如果情况确实如此，那么你就得安排一下时间，试着尽量避免发生这些危机。这么做，也许包括要了解一下事情的模式，何时、何地、何人？这些问题是不是都和同一个人有关？原因是什么？你也许该和那些相关的人士开个会，帮助他们控制一下他们的情绪，以避免危机的出现。

一个经理的工作充斥着打岔的事：

他的时间被另割得支离破碎。他和别人之间的交流总是很简捷，而要做的事情是各种各样、无其不有。换言之，你不会有长时间的、可预见的、不被打岔的整段的时间。在同时玩弄务仰把戏这一点上，女人总比男人行，而且女人们在被打断之后，也可以比男人更快地再次投入工作。也许这是她们看过她们的母亲对付一团糟的情况，或许他们自己就曾有过处理混乱事态的经历。油锅旺了，小孩在客厅尖叫大哭，偏偏这时门铃又响了，真是一团糟。所以对妇女而言，有时候是“塞翁失马，焉知非福”，这种经历反而会对她们的工作大有补益，这一点，可能是很多人想不到的吧。

接受这样的一个拿实是很重要的，即支离破碎的时间是主管工作的一个方面，因为你必须要学会处理它们及利用零碎时间完成工作。如果你想等到

有一段时间时才开始一项工作，你也许就得永远等下去了。

下面就是些剥夺你时间的罪魁祸首：

1. 任务的耽搁拖延。
2. 不断的电话（把电话先筛选一下，尽量只接一些重要的，而且，如果可能的话，你可以往你精力最不济的那段时间里回所有要回的电话）。
3. 文件的错置。
4. 不速之客。
5. 等候来记者（这段时间你仍可继续工作，或者找些事情来作。要懂得充分利用这些空档）。
6. 没有把工作分派给别人去做。
7. 不必要的文山会海（你要考虑一下你在那些会议中充任什么角色，然后再次定你是否有参加的必要）。
8. 不必要的通信（笔者常常就在收到的那封信上写上几句话，把要回答的简洁地写在那上面，然后寄回去。这样，就可以避免许多象“收到你的信很高兴”、你好！“祝你……”那些不必要的客套话。别小看这些，如果你要回十几二十几封信的话，节省下来的时间也不是个小数目呢）。

下面列的这些则可以帮助你节省时间：

1. 除非绝对必要，否则绝不要在压力下做出决定。
2. 多征求别人的意见。
3. 不要想着事事都要占着先机。
4. 不要怕作出的决定是错误的，但要避免再作出“那个”错误的决定。
5. 要认识到不是所有值得做的事都要做得完美无缺，你用不着面面俱到。
6. 作完一个决定之后，马上接着开始做别的事。
7. 按事先的预定的方案安排每一天的时间。
8. 按事情的轻重缓急制定你每一天的计划。
9. 把你每天要做的事情列成一张表。
10. 如果你有秘书可用的话，尽量把那些可以由她来做的事分配给她做。
11. 注意经常地看看你的计划表，注意不断地对事情的缓急作一些调整。
12. 问问你自己，“现在我最好做什么？”然后动手。
13. 把一件事分成几个部分来做，所以你就需要用一整块时间来做它了。
14. 如果你要做的事情实在太多时，告诉你的上司什么事你打算先搁下不做，什么事你打算分派给别人做，并征求一下他的意见。

## 谁最适合干什么

你负责的是什么？是产品呢，还是服务？不论你负责的是产品还是服务，你都得采取一定的行动来完成你部门的定额。这也许要求你做些文书工作来提供某一项服务，也许要求制造某一种产品。把你为了完成既定产值要采取的所有步骤列成一张表。在你弄清楚要做的是什么之后，你就要决定让谁来做它。

在你没有弄明白两件事之前，你是不可能制定出进度表的。这两件至关重要的事就是：你要做的是什，以及为了完成它，你的员工需要具备哪些

技能。你还应该在工作和人之间找出一个最佳的结合点。为此，你不仅需要把你自己的活动列成一张表，最好让你的员工们也这样做。

让你的员工们准备一张和下面所列相同的表格。让他们把他们的活动分成三类：每日必做的；常规的但不是每日做的；以及非常规的（也许只在一段时间里做）。下面就是你要做的表的例子。

活动	每日	常规的但非每日的	非常规的
读信			
回电话			
盘存		一月一次	
写报告		二周一次	
作工作评估		一年两次	
和客户吃饭			
和新工人谈话			
制定工作表			
为工人安排进度		每周一次	
向老板报告			
订购办公用品		一月一次	
开职工会议		一月一次	

在你看过了你的活动表之后，你也许会觉得你应该和你老板约好时间，定期会面、报告情况，而不是象现在一样，碰上了才谈上几句，或者你认为两周写一次报告太过频繁了，你只要一个月写一次就够了。而看你工人们准备好的那些表格，则会为你提供和他们讨论的基础：他们擅长干什么工作？你想要他们改进些什么？他们能改变些什么？那些表格同时也会为你提供关于如何使用人力资源方面的信息。女人及年纪较大的人更多地做些日常工作吗？他们做事是不是更有规律些？年青人是不是更多地担负一些非常规或不同寻常的工作？情况也许确实如此。但是，除非你看了这些表格，否则你也许不会发现这其中的细微差别。

把你自己的表格建立在你工人做的以及你对他们长处和短处的了解之上，你可以依照下面的那张表来做。在表上，打“×”号的表示你最初的安排，而打“ ”号的是你在看了你工人的表格之后，权衡利弊之后增加进去的。

	回电话	回例行信件	打字	整理档案	作口授事宜的记录	长处	短处
小章	x		x			善于打电话、回电话	经常缺勤
老王		x	x			动作迅速、工作热情高	不太确切
老李			x	x		熟知公司上下大大小小的事	快退休了、看上去经常很疲惫
小孟			x			做事很细致、安静	动作慢
小刘			x		x	年青、聪明胸怀大志	做事有三分热度、很快会厌倦

对照这张表，你马上就能看出问题来。常常需要有人来接替小章的工作，这无疑会降低工作效率。她必须得更可靠些，要么，就得安排一个人可以自动地接替她，或者，你也可以安排几个人轮流地代替她工作，虽然老王动作快，但做事粗糙，那么也许让小孟来回复信件会更好些，要么在老王做完之后让小孟核对一遍。老李不该再做整理档案的工作了，他应该把他的那一套经验教给别人，以便在他退休之后，可以有人接替他的工作。小刘应该被列入参加那个电脑培训的人选之列，而公司刚雇用的那个员工也许该坐下来和老李好好地谈一谈，因为老李对公司的情况可谓了若指掌。也许还该找个人来学一学记录口授事宜，问一问老王，看他是不是有意要学，而同时，你也要确定一下，他会得到些帮助，以助他提高精确度。

上述的这些决定，不综合一下别人的意见，你一个也不能作。不管什么时候，只要有可能（如果一项决定会影响一个人的工作），你就要征求与此有关的那个人或那组人的意见。如果事情没有商量或选择的余地，那么，你得把工作变动的理由向大家解释明白了，那样，至少那些有关人员会了解到是怎么回事，也好心里有个谱。

在你权衡了情况之后，你还可以再作些变动。因为你相信，如果老王打好的回信要让他同事核对一遍的话，他心里也许就会觉得很不是滋味；而不知天高地厚的小刘，也许该尝一尝碰壁的滋味，磨炼磨炼他的意志；对老李，你也许要适当减少一些他的工作量，而且，对他在公司长期工作的功劳也该作一番评价，承认他的劳苦功高；至于小章，如果她仍然经常不来上班，太自由散漫了的话，也许就该打发她走路了。（除非和她好好地谈一谈就能把问题解决了。）你也许还会注意到，有些订购办公用品的事你可以派给别人去做，而不用象现在这样亲力亲为。只有在你了解了要做的工作、你员工的长处、短处和喜好之后，你才能明智正确地制定出你的工作计划以及工作的进度表。你还要牢记，在大多数公司里，一般的做法都是，在作人事变动或执行某一项工作时，先把机会让给年青人。和你上司讨论一下你公司有关年青人的各项政策，然后决定你该怎么做。

你怎样才能让你的工人了解和接受这些可能的变动呢？大部分人对变动

这回事总有些抵触。既然继续干一件相同的工作更为简单，那么你就可以预见你的主意会被他们以各种借口加以拒绝。例如，他们会告诉你，为什么他们不愿那么做（理由当然是冠冕堂皇得很喽），或者他们不能那么做，或者他们以前曾试过要那么做，但失败了；或者干脆就以从来没做过为由拒绝你。你能采用的最佳策略就是：和他们单独地面对面地好好谈一谈，说明你之所以作这些变动的理由，同时，你也要留心听一听他们的不同见解，尽量使决定达到双方都满意的程度，如果不能得到他们的同意的话，你就面临三种选择：否决、一意孤行或者妥协。

这儿是你和一个工人的一段对话。

你：老王，我想重新安排一下办公室的工作，以便使工作更有效率。现在，我想和你谈谈我的一些看法。

老王：好吧。

你：你是我们这儿打字速度最快的打字员之一，而且，确实也能按时完成工作。我欣赏你这一点。不过，你的精确度略有欠缺。我能明白，在快的同时又做到精确无误对你来说十分的不容易，但是，这样一来，我却不得不花时间来校正它，而你看上去好象并不善于发现你自己的错误。你看，如果我让小孟代替我来做校对工作，成不成呢？

老王：但是小孟不是我的老板。

你：不，小孟不会是你老板。我明白你的感受。但是，小孟在校对方面干得很出色，所以，你能不能试试看和她合作？过几个星期我们再谈，看事情的进展怎样，行吗？有什么问题请尽管向我反映。

老王：好的。

如果你认为一切都不会有什么问题，那么你可以把所有员工召集到一起，把决定告诉他们，但是，如果你觉得有人会反对，那么，单独地和他们会面，别把他们召集到一起，因为他们也许会彼此支持，联合起来反对你的意见。

还有一个值得注意的问题需要你谨慎对待。不是每个人都喜欢别人征求他的意见的。这看起来确实相当奇怪，但是有些人就是习惯遵从别人的指示行事。让他们自己做任何类型的决定，他们都会把这当成一种威胁，而且，也许会不再尊敬那些握有权柄的决策人。他们对分享决定权这一点看法就是“我老板什么也不懂，因此不得不问问别人。”

有位当老师的朋友告诉过我们这样一件事，有个从农村来的学生，经常向他提一些问题，而当他不知道问题的答案并坦率地承认这一点时，这个学生会变得很沮丧、泄气，这个学生后来在课下告诉他，作为一个老师而不知道某些事情是件很羞耻的事。从这件事上，你就可以看出苏格拉底式的那一套通过提问来启发学生的理论在某些人身上行不通。所以，我们也得回过头来学一学孔子，看看他是如何因材施教的。根据不同的人，要采取不同的方法。对那些思想活跃、愿意提出见解的人，没问题，他们可以畅所欲言；对那些惯于让别人做决定而乐意在别人后头跟着的人，那很好，你就下达指示、让他们照着去做就成了。

我们的这个朋友还说，有一次他在另一个学校试着用启发式的方法教学，课后，有个学生过来为他的同学们在课堂里提出各种问题、且对我的看法表示异议的无礼举动道歉，但事实上，他是很鼓励学生们提出不同的看法，并不希望他们一味地附和老师。

上面的这两个例子告诉你，无视你员工的背景和心态，就断定他们会喜

欢你让他们参与决策的举措的想法是大错特错了。甚至于连他们是否同意你的作法你都不得而知，你的决定怎么会正确而可行呢？清楚地认识到人与人之间的不同而且尊重这些不同是通向理解的第一步。对来自各地的、有不同背景的员工们说说当地的习俗、公司的规矩以及你期望他们怎么做，也许会大有帮助，因为对许多人来说，只有了解了情况，才能融入到那个环境中去。

同样地，对于不同年纪的人你也要谨慎从事，区别对待。年青人也许会对自己自己的能力不甚了解，要不是低估了他们自己，就是对他们自己能做的事情抱有不切实际的高期望，换句话说，就是好高骛远。他们可能会有这样一种逆反心理：不论你说什么，他们都不同意，而且认为他们比你懂得多。他们也许昨天才刚跨出校门，但他们明天就想做公司的董事长。他们会认为你是个老古板，太落伍了。而年纪比较大些的人在和比他们年青的主管共事时，也会有些麻烦，因为他们总要摆一摆老资格，认为他们自己懂的东西比那个“乳臭未干”的年青主管要多，所以不免对让一个年青人来告诉他们该做些什么、该怎么做这一点感到反感。

没有一种方法是万能灵药，对管理每一个人都适用，你必须要因人制宜、灵活变通。为了最有效率地进行管理，你需要了解那些为你工作的人，而且，要试着把他们看作独立的个体——每个人都有各自的优缺点、喜恶以及专长。你还要了解需要做的都是些什么，然后再考虑哪个人能干些什么，谁愿意干以及谁想干。

那些激励着你的东西对我来说，也许一点也不起作用。而对我最渴望的那些东西，你也许无动于衷，所以，在认识了你自己的倾向和模式的同时，你也要考虑到别人的要求，从而采取合适的管理方式。

### 分派工作：你的最新职责

你会意识到，做你习惯了的那些工作，远比做那些你不熟悉的工作来得舒服、容易和有保障。作为一名新的主管，学着管理别人是你全然陌生的，所以在一开始，你得允许自己犯点错，从中汲取一些经验教训，而不要一上来就希望自己做得很完美，那是不切实际的。

有许多主管都不愿意放下他们原先的工作，而仅仅是把更多新的职责加在自己身上。但事实上，你不卸下一些担子，就担上新的担子的话，你会被累垮的。不仅如此，你在无法兼顾两头的情况下，也许还没法把工作做好。——可谓“捡了芝麻，丢了西瓜”。所以一些主管只做一部分他们以前做的事，而另一些就干脆一点也不做了。一个电话公司的主管是不会坐在总机旁边的，他只负责回答他员工们的具体问题，又或者，如果他愿意的话，也可以充当 15 到 25 分钟的接线员。在电话公司里，有一条常规，就是，主管一般不会坐在总机旁做接线工作，除非情况十分特殊或紧急。在别的地方，如工厂，主管也许有时候会希望插手具体的工具或仪器的操作，有时候也许他们不得不这么做，但是，无论如何，对他们来说，最重要的是要弄清楚，如果他们的全职工作就是“管理”的话，动手操作就只是作一种示范而已，偶而为之就可以了。

分派工作就是把一项工作托付给另一个人去做。这并不是把一些令人不快的工作指派给别人去做，而是下放一些权力，让别人来做些决定，或是给别人一些机会来试试象你一样做事。当然了，尽管有些工作不那么让人乐意

去做，这时候，也许你就该把这些任务分一分，并且承认它们或许有那么一点令人不快，但是，无论如何，工作总得完成。在这种时候，千万别装得好象给了那些分派到这些工作的人莫大的机会。一旦他们发现事实并非如此的时候，也许会更厌恶去做这件事，这样一来，想想看，工作还能干得好吗？

但是，为什么对某些人来说把工作派给别人去做是件如此困难的事呢？下面就是些可能的原因。

1. 如果你把一件你可以干得很好的工作派给别人做了，也许就这不到你可以达到的水平了，或者不如你做的那么快，或者做的不如你精细。——所以啦，你求全求美的思想一作祟，你就以为派给别人做，不会做得象你自己做的那般好。这时候，你就要问问你自己：层管别人不如你做得好，但是不是也能达到目的了呢？如果不是，你能不能教教他，让他把工作做好呢？

2. 如果让别人来做你的工作，也许你会担心他们做得比你好，而最终会取代了你的工作。但是，如果你把那些常规性的工作派给别人去做，你自己就可以腾出时间来做一些更富有创造性的工作；而且，如果你能让你培植的人才取代你的工作，你也就能让你自己再升一级。你应该把工作派给别人去做，教给你手下一些东西，也给自己腾出时间来从事更为重要、更为紧急或更具创造性的工作。

3. 如果你放弃了你的职责，你将无事可干。因为害怕在把工作派给别人做了之后就无事可干了，所以那些握有些小权的人哪怕是芝麻绿豆点大的小事也不愿放手让别人去干。然而，你应该认识到，放手让别人去干一些小事只会有助于你提高处理更大的管理性工作的能力，以及也会增加你分担你老板工作的机会。

4. 你没有时间去教别人如何接手工作。在这一点上，你得明白，你越是没空训练别人接手工作，你自己要干的就越多。事情总要分个先后，教会别人干了，你就多出时间来可以干别的更为重要的事情了。也许在你的潜意识里，因为前三个原因，你仍不愿意让人接手干你的工作。

5. 没有可以托付工作的合适人选。这是主管们为不分派工作而找的最为常见的理由。这并不是说没有这样一个人回以来承担这顶工作，而是这个人要不是太忙，就是不愿意干分配给他的那件工作，再就是别人认为他能力不够。如果你确实实想要把工作派下去让别人来干，那么，在你花一番时间作一番努力之后，所有上述的这些困难都是可以克服的。你要对付的第一件事也许就是你自己对此事所持的抵制心态。你到底在担心些什么？如果你确实有理由担心，在你的一个下属在工作上出了差错之后，你就会失掉你的工作；或者，在你工作的地方，工作氛围相当糟糕，你担心工作不会有什么起色，这时候，你就得和你的上司谈谈这些情况，从而在分派工作这件事情上得到他的支持。如果确实没有可以托付工作的人选，而你自己又已经超负荷运转了，那么，也许你就该考虑一下是不是该再雇用一个人。

分派工作的三个主要组成部分就是什么事、让谁来干和怎么干。什么事：你要找出什么是需要干的，以及看它是不是完成了。让谁来干：这牵涉到谁能干什么这个问题。在你决定了让谁干什么之后，你就要有意识地培养他们的工作能力了。怎么干：这就得看你如何运用你处理人与人之间关系的艺术去创造一个融洽且富有效率的工作氛围了。

在你分派一件工作之前，你应该(1)分析一下你自己的工作担子有多重；(2)分析一下你部门里你可以利用的资源(人力和物力)有多少；(3)考

虑、分析一下你所有的可能做的选择；（4）挑出那些你直觉上感觉不错的、逻辑上也行得通的选择来；（5）开始做它们；而且，当一项工作完成了之后，（6）找出结果来。

在工作分配中，有关什么的这一部分，你应该把你所有的事情——要做的工作、承担的义务、要采取的行动以及职责，都列在一张表上，并把它们分成四类：

1. 只能由你这个主管来做的事情。这些事情不能分配给别人来做，比如：对工作的回顾。

2. 马上就可以分派给某一个受过这方面训练的人来做的工作。

3. 只要你花上一点时间来训练一下某个人，就可以分派下去的工作。

4. 应该分配给别人去做的工作，但手边却没有合适的人可以来做它。

在工作分配中有关让谁来做的这个方面，如果你自觉你自己是你周围的人中唯一一个有能力担负这项工作的人，那么，你就该检视一下自己的心态了。过去是未来的一面镜子，从过去你可以预见未来。所以想一想，不论原因如何，这是不是你过去做事的一贯模式？虽然，你可能比任何人都要干得好或于得快，但问题是，在完成公司所要求的结果这一点上，别人做的是不是已经够好或够快了呢？“我自己来做它更容易些”这个想法并非长久之计，这么说的人往往会变成一个消防队员，忙着到处扑火，挽救接连不断的危机，忙得焦头烂额。这类人总是事事亲力亲为，而不会花时间去做一些计划以及把工作分派给别人去做。

如果你有一个能力不错的下属可以来托付工作，但是他也许并不想承担额外的负担，那么，你就应该向他解释明白你的意思——你要给他们更多的职责以及自主权，以表示你对他们的信任。然后，你的下属也许就会被你打动，促使他们主动地承担一些额外的工作。你要确使他们明白，他们做这些并不是为你做工作，而是为了提高他们自己的能力、甚至是一个升职的机会。在这一点上，你也要做好接受别人不同于你的工作方式的准备。尽管你认为你自己的方式是最佳的（最有效、最快、最简捷），你所要评价的所有内容就只是他们的工作成果。一个有自信的主管能够认知一件工作干得好还是不好，并且，在他的下属达到或超出所要求的标准时，向他们表示祝贺。

如果你不得不训练一个人手来接手做某一项特定的工作，那么，你应该认识到训练人手需要时间和耐心。尽管工作当中难免会出些错，但你们俩必须认为你们付出的那些努力是值得的。你能容忍多大的错误？你的公司呢？如果一点错误也不犯，那么没有人能学到些什么也没有人能够进步。期望事情从一开始就出差错或者希望一个新手从一开始就象一个老手那样干得有效、迅速、有条有理的这些想法都是不切实际的。

那么，你怎样才能知道哪个人可以被训练来承担工作呢？仔细观察一下你的工人。谁能起头干一项工作？谁能独立地进行工作？谁看上去对工作很感兴趣？谁工作干得好？谁善于帮助别人？谁深受别人的喜爱？还有些别的线索也会对你有所帮助。谁看上去对工作很厌烦？谁应该多干一些？谁需要在工作中多注入一些挑战性？谁看上去不满意？通过提问和聆听他们自己对自己能干些什么的看法，来找出这些问题的答案。也许女性会明显地比男性少一些动力，因为他们所受的教育（有形的或无形的）也许就要让他们保持低姿态。也许受传统思想的影响，人们会认为毛遂自荐是比较无礼的事，或者会认为这么做很不好意思。也许还有些人出于对“枪打出头鸟”的恐惧心



理，不敢主动请缨。所以你要好好地问一问你下属，他们的理想是什么？在事业上想要达到什么样的成就？然后，你得想想办法以帮助他们克服一下心理的障碍。

至于在分派工作中，怎么干这个问题，你则应该在教授别人新的技能这一点上体现出你的热情来。毕竟，别人学会了新技能，不仅对他们自己有好处，对你自己也有好处。在这儿，你要注意的就是，对别人在理解上的缓慢要有耐心。也许你们之间会有些语言上的不便，你工人讲的方言你听不太明白；或者你的语言受方言影响太重，你的工人不大听得懂你讲的话，这时候，你该学一些工人所讲的方言或者改进一下你的普通话，以便于你们之间的沟通。这种语言上的障碍需要双方的共同努力来克服。举个例子吧。比如说，一个北方人到了广东去工作，他手下有些上了年纪的人也许不会讲普通话，而他也不懂粤语，那么，他要教他的那些工人们新技术是很困难的。他已经开始学习粤语，但要听懂它也非一朝一夕之功，更别说要掌握它了；在这种情况下，他就该让一个既懂当地方言，也会普通话的人来当翻译，以消除语言方面的障碍。而不该傻等着，白白地浪费了时间。总而言之，千万不要让语言成为一种障碍横亘在你和你的员工之间。

对你想托付工作的人来说，让他们视这项工作是一种机会而不是你急于抛开的烫手山芋是相当重要的。有些人出于偏见，认为你才不会有这么好心把这种机会让给他们呢。他们会怀疑、会不安、会不断地猜测你的动机，这时候，你就得花些时间来向他们解释清楚你的动机和这么做的原因，以获得他们的信心和支持。

一个工人也许会这样想，“为什么我老板会让我来做这件本该由他来做的工作呢？”这时候，做老板的就该让他明白，选他来做这项工作、有意识地培养他都是对他过往出色工作的一种回报，并且要对他过往的出色工作表示赞赏。人们应该知道他们所做的哪些工作是为他们的老板所欣赏的。你可以这样说，“我欣赏你昨天劝解小王和小李之间争吵的方式；你很善于处理人际关系，”或者，“我赞赏你对工作的充分投入，你做了许多额外的工作，你的努力不会不被注意到的，”或者，“你的工作质量很高，你对再接手一些工作感兴趣吗？”工人们应该明白，他们可以从接受分配的工作这一点上得益几何。

你既可以把工作同时分给几个人做，也可以让某人单独来做，这都和你与你员工之间的关系有关。下面所列出的，是一些在工作分派中通常用得到的指导原则：

1. 以你所希望的成果为基础分派工作，有些人需要你告知他们工作的程序并详细解释每一个步骤；而另一些人只需你告诉他们，什么是你要他们做的，然后，他们自己会知道要怎么样去做。比方说吧，如果你让一个员工核对一下你们竞争对手的产品价值，对某些人来说，这信息已经足够了，他会知道该怎么做的；但对有些人来说，你也许不得不交待他们打电话给五个超级市场以及需要租供应商们谈一谈。你要确定，你没有对那些不需要的人做过多的说明，同时，你也要确定，你给了那些需要的人足够的信息。

2. 设立一些衡量工作好坏的标准。人们需要知道你对成功地完成一件工作的标准是什么。

3. 在必要的时候控制一下正在进行中的工作。一些工人的进度也许需要进行定期的检查。你得在事先召集他们的时候就和他们讲清楚，这种检查

只是出于整个计划的需要，而不是什么有关信任的问题，有的工人并不喜欢有人中途来检视他们的工作，而喜欢由他们自己来完成整项工作，因而，你需要给他们一个机会让他们来证明他们的能力。

在你分配工作的时候，有这些方法可供参考：

1. 让你的员工们去做调查，然后向你报告结果，你则参照这些调查结果做出决定并采取适当的行动。

2. 你的员工们做调查，并提出一些行动方案，然后你对这些方案进行一番推敲评测，继而做出决定、采取行动。

3. 你的员工们做了调查之后，提出一个行动方案，而你则负责对此方案进行评审，同意或是否决掉它。

4. 让你的员工做调查并采取行动，然后将他所采取的行动告知你。在这儿，要充分显示你对员工能力的信任，并要告诉他和你随时保持接触，以便你及时了解事情的进展。

当你分派一项工作时，你应该（1）讲清楚所要的结果是什么；（2）制定工作评估的标准；（3）给出所有相关的信息；（4）只把工作分派给那些素质好、能力强的人；（5）在质量及时间上进行控制。

还记得我们在前面曾经讲到过，人们更倾向于信任那些与他们相象的人这一点吗？看一看你最信任的人是不是在工作风格、价值观以及生活背景方面与你十分相似。你要注意别总是自觉不自觉地把工作分派给那些和你相象的人去做，因为，对那些具有相当的能力却不与你相象的人而言，这并不公平。而且，有可能这些人的能力比你信任的人还要强得多。

下面所列的是你在分派工作时可能遇上的一些麻烦：

1. 你下属出了差错。因为你得为你部门所出的差错对你的公司负责，所以，你下属所犯的错不仅会令你看起来缺乏判断力，而且还会使你的公司损失钱财。当然，一个好的老板会明白，你的冒险是必要的，他并不会为你的错误而苛责你。

2. 你的下属干得比你出色，这对你的公司而言是有利的，但对你而言则是不利的。你可以向你的老板指出，你下属之所以于得如此出色是得益于你行之有效的训练方式。

3. 你的下属并不想担负额外的职责，对派给他做的那些外加的工作大加抱怨，这个问题，你真实应该在分配一件工作之前就加以解决。但是，如果你没有这么做或者你的下属并不明白他所担负的工作的重要性的话，你可以有两种选择：把这件工作交给别人去完成，或者，坚持让他把它作为他工作的一部分来完成，并向他解释清楚你之所以要这样做的原因。

4. 别的员工们感到妒忌并且出声抱怨。把你下层确切的新担负的职责向大伙宣布一下，这一点十分重要，而且，在他们干得好的时候，不忘及时地表扬。

下面所列的是在你分派一件工作之后，会出现的有益之处。

1. 现在，主管有时间可以集中精力处理别的事务了。

2. 下属的能力在行动和经历中得到了锻炼。不论他是成功了或是失败了，他都可以从中学到许多东西，从而不断完善自己。

3. 主管现在成了教师和教练。

4. 在目标和成果方面必要的双向讨论，增加了人与人之间的交流。

5. 下属有了展示他们能力的机会，这增加了他们的自信，同时也让他们

的自尊得到了满足。

6. 在长时间的接触中，彼此增加了信任，增强了信心。

下面是一则主管考虑把一项任务分派给一个员工时，他们之间可能发生的谈话。

周威：小王，我观察你很长一段时间了，我相当欣赏你的工作方式。你不仅学得快还学得好，工作也很有效率。我还注意到你不会两次都犯同一个错误，和同事们的关系也处得很好。你考虑过更进一步的发展吗？

小王：不，没有，我没有往这方面想过。

周威：那么，你有兴趣学学一些新的技能吗？比如说，管理一个项目。

小王：我不知道我能不能干好。是什么事呢？

周威：你看，到现在为止，我一直在为先把谁的报告打出来之类的问题作决定。而我作决定的原则是按先后顺序，先交上来的先打。但是，已经有人在抱怨我一点也不注意事情的大小和紧急与否。所以我想，你能不能试着搞出一套方法来解决这方面的矛盾，包括对紧急事态处理？

小王：嗯，好吧，让我想想。我会因此而长工资吗？

周威：哦不，现在还不会。但是如果你干得好的话，还会有更多机会给你，这样，将来你得到升职或加薪也不足为怪了，是不？不过，我现在并不能给你任何承诺。

小王：好的，我试试看。事实上，我已经有点头绪了。

周威：很好，那么，能不能把你的计划方案让我过目一下。你看你什么时候可以把你的计划搞出来呢？

小王：哦，大概 2、3 天吧。

周威：那很好，就这么说定了，我们到时再来具体讨论一下。现在，我们还要把这个消息告诉别人。因为你很年青又是个女的，也许别人还会有些不服气。你可以想象得到的，是不是？

小王：是的，我想小李也许会有点不服气。

周威：这就是了，也许这种抵触不会很大，所以，当它出现的时候，我们再谈一谈。

小王：很高兴听到你这样说，谢谢。

周威：好好干，祝你好运。

在上面这则对话里，我们见到了一个有关怎样分派工作的很好的例子。主管在分派工作之前，先了解一个工人是否愿意做这项工作以及是否觉得做好了，然后他再分派工作，和担任这项工作的员工讨论工作方案，并且向大伙宣布这个消息以确定大家都明白是怎么回事，而且还不忘允诺在有困难的时候伸出援助之手。从这则对话中，我们可以预见他们的工作会干得很成功。

最终，实际上，这个主管就会慢慢地培养出一个得力助手，可以承担更多的工作。这其实对你相当有利。因为在你老板眼里，你不再是一个你目前工作中一刻也少不了的、不可替换的人了、所以也许你老板就会再次升你的职。要不然的话，既然你对现在工作的部门是如此的不可缺，也许你永远也不可能升职——因为升你的职之后，因无人代替你，公司会遭受损失。

为了为你的晋升作好准备，你必须训练一个人来充当你的臂膀，在你离开的一小段时间里，可以接替你的工作；而在有特殊任务时或工作特别忙的时候又可以协助你工作。这个人应具备良好的业务水平，能够指导别人的工作，富有首创精神，只需要稍加点拨就可以很好地进行工作，而且与别人能够很好地相处。你要注意不要把你不喜欢做的工作全推到那个人身上去，而

是要派给他们一些富有挑战性的工作去做，从而提高他的各方面的能力，成为你得力的助手。

### 练习

如果你还没有做过在本章正文中出现的那些练习，那么，现在就要花点时间来做一做它们了。这些练习包括：

列出你的三项计划：职业计划、个人计划和人事组织计划；

制一个活动的时间分配图；

制定每天的工作日程表，把一天中要做的事情都列出来；

制作一张你工人的情况表格；

做一下有关工作分配的练习。

## 6. 如何应付工作压力

成为老板的你，一定会对应付这个全新的角色感到压力很大吧？诚然，你要处理与下属的关系、要了解向一个新上司报告的艺术。要对你的部门甚至整个公司作一番评估——这一切，都会给你带来压力，因此，了解一些处理压力之法一定会对你大有补益。

压力其实就是一个适应周围环境的过程。如果环境对一个人的要求高于他所能达到的，那么，压力就会增大；如果环境对人没什么要求，也不具什么挑战性，更谈不上激动人心的话，那么，人们对这一切总会无动于衷，自然谈不上会有什么压力了；如果环境对人要求太多了，那么，为了应付一切，人们就会出现诸如失眠、心跳增加、胃疼或头疼之类的症状，不同的人在遭遇压力时会有不同的生理反应。

太多的压力会让你感到应顾不暇，于是事情就一件件地积压，无法完成，然后你就会感到不安、焦虑、或者担惊受怕。而压力过少的话，又会让你觉得手头上的时间太多了，因而会觉得枯燥乏味、倦怠或失望，认为生活一点也没有意思。

压力并非总是件坏事。比如说吧，当你在一大群听众面前作讲演的时候，你会感到压力。你心跳加快、呼吸急促，还感到胃部痉挛；但同时，你也对这种兴奋感到乐在其中，而且对作讲演这件事还很渴望，因为由此带来的压力给你动力。在考试的时候，适度的紧张又增加肾上腺素的分泌，这也许会使应付者得益非浅；但是，如果过分紧张，造成了肾上腺素分泌过多，那么产生的效果就会恰好相反——无法集中精神。

造成经理们压力的一个主要原因就是他们总是马不停蹄，夜以继日地奔忙。而他们的工作往往又是不断地变化着的。所以，你想想，这意味着什么？

在美国，有人曾做过一项研究，调查了 56 个工头的工作，发现他们在八小时内平均要有 583 项活动，这就是每隔 48 秒就得采取一个行动，这个调查表明，他们总是一刻不停地在干着什么。别的研究也证明了这一点。例如，在英国，160 位经理都发现，每隔两天，他们才会有半小时左右不受任何事或人打断的时间。所有这方面的研究都显示，主管们队这个问题跳到那问题，对当时的需要作出种种反映，一点也不得空。而一半以上的管理行为持续不到 9 分钟。

是不是就没有时间静下来想一想？没时间不受打断地干一件事或想一个计划？没时间透一口气？是不是许多主管们都处于压力之下？

你要怎么做方能避免这种情况？

在你知道一整天都得在持续的快节奏下工作之后，你就得计划着让自己休息放松一下，比如，每隔一个半小时，就休息 5 至 10 分钟，什么也别干，坐着想些事，放松、深呼吸、伸伸腿，喝杯茶或咖啡。别让你自己老是被人推挤着往前走，因为如果你不停下来加加油的话、你的效率会降低。当然了，如果你已经对你将要遇到的情况——不断地采取行动、不断地被打断、疲于奔命等等，不一而足——做好了充分的心理装备的话，你应付这一切也许会容易些。

大量的压力都来源于那些没有达成的期望，包括你自己的和别人的。在工作中，一般遇到的情况是，你老板的要求没有达到，但是，有时候，如果你给你自己设立了不切实际的高标准，情况也许还要糟糕。我们也会因为家

庭事务而感到处于压力之下。我们因担心生病的孩子而不安，为我们另一半的工作焦虑，或者对和朋友吵了架深感愤怒或自责。

压力也来自于你对那些也许永远也不会出现的问题的担心。比如说，有人会在乘飞机时感到很紧张，因为担心飞机会失事；有人在面试之前紧张之极，因为害怕会失败。对待因担心这些也许永不会出现的事而产生的压力，最要紧的就是分析一下这些问题，看它们会在什么样的情况下出现，你碰上这种事的几率是多少？有避免之法吗？一旦你这样做了，你就会明白你该怎么做以克服这些无谓的担心了。你也可以问问你自己，有理由担心这些事吗？它们会出现吗？如果你认为出现的几率几乎等于零的话，还有什么可担心呢？

如果你总是希望自己去完成比自己所能完成的要多得多的工作，那么，一天下来，你就会因完成的工作比计划的要少而感到沮丧不安。你现在应该努力地改善这种状况，依靠你先前所能完成的工作量来决定你的工作量，因而，使自己不会因为完成了比计划中要少的工作而对自己感到失望。

### 精疲力竭的先兆

什么是精疲力竭？这是因工作过度或压力过大而产生的沮丧或精力的衰竭。如果你在任何时间都很疲倦的话，你就会感受到精疲力竭的滋味。如果你对你所做的一切全无兴趣；如果你觉得每件事都难以企及；如果你觉得自己毫无目标，如果你觉得精力无法集中或无法完成一项任务；如果你总是把东西放错了地方、忘记约会、听不清别人到底在讲些什么、记不住别人刚刚和你谈了些什么；如果你发现自己总是重复地在读同一个段落；如果你发现自己干一件事花的时间比别人长——以上种种，全会让你感到精疲力竭，整个人好象被榨空似的。休息一下，渡几天假或许会对你有所帮助，但同时，你也需认识到，你回来之后要面对的仍是相同的境况，所以，逃避并不是解决问题之法，最重要的是要改变这种情况。于是，问题又来了，你必须决定，你可以把什么授权给你下属去做，怎样合理地安排时间，以及怎样使自己松弛一下。你需要给自己充充电、加加油，这样，象一台机器一样，你又可以获得足够的能量来充分发挥你的功用了。如果你不想让自己精疲力竭，那么，和你朋友谈一下，寻求一下这方面的专业人士的帮助、重新调整一下你的工作甚至于改变它，或许是很有必要的。

### 某些人处理压力的方法

人们可能用下面所列的五种可能的方法来处理压力：

#### 1. 忍气吞声

这些人看上去好象还对他们的境况乐此不疲，不放过任何一个可以向人抱怨的机会。他们觉得他们是别人和整个体制的受害者，但是，他们永远不会想做些什么以改变那种境况。

#### 2. 失望沮丧

这类人会放弃、会变得悲观、会觉得无助和无望。他们责备自己，对自己说“这全是我的错”，而且，对没有达成他们自己或别人的期望怀有负罪感。

### 3. 否认

这些人即使在明显的压力之下也会试图说服自己变得高兴点，假装一切正常，对一切问题缄口不言。因为不承认他们感觉很糟糕，他们常常会把情绪上的问题转成身体上的举动表现出来。

### 4. 愤怒

这些人抱怨及责备别人和这个世道为他们带来麻烦，他们不接受职责却认为自己已为此尽过力，他们会说，“这不关我的事。这是你的问题”。

### 5. 解决问题

这类人试着去了解目标是什么，这些目标是否切合实际，以及他们手头的资源是否足以助他们达成这些目标。他们直面那些不实际的目标。为了成为一个善于解决问题的人，你必须了解你自己，了解你的能力、潜力和毅力——你必须知道你自己可以干些什么。而为了成为一个好的老板，你必须成为一个善于解决问题的人。

在你刚成为老板，担当起老板责任的时候，压力是最大的，因为你还不确定你可以授权给谁，让谁来干；或者你还不知道如何最合理地来安排时间；而且，你还负有证明你自己的能力的重担。那就是该减少一切外界紧张因素干扰的时候了。不要参加太多的社会或社团活动或参加额外的晚间课程；暂时先别参加颇费你时间的俱乐部；把你自己投入到那些对增进你对工作的了解、增进与别人的同志之谊以及增加外界对你的支持有利的活动中去。这段时间里，你应该吃得好、休息充分、锻炼（顺便说一句，对许多人来说，这是看似最不重要的一件事，而事实上，则应该放在第一重要的位置上）、抓住机会寻找乐趣、以及想一些工作之外的东西。

## 谁的压力最大

通常你可以断定，大部分打工仔和妇女承受的压力相当大。他们之中的许多人认为他们不会得到公平的对待、他们的贡献不为人所知、他们也许不会融入那个陌生的环境（对妇女而言，则可能是不为那个主要由男子主宰的环境所接纳）、他们的错误可能更多地被人注意到、他们也许干了今天没了明天，所以他们不能不干得更好、干得更辛苦以求赶在别人的前头。

#### 偏见

如果一个女人犯错

每一个都会说

我们不该雇个女人

如果十个男人犯错

没有人会说

我们不该雇个男人

这些人中间的许多人也会说，他们被弄得感觉好象是因为要达到平等的雇佣机会这个目标而受雇，而不是因他们的能力而受雇。作为他们的主管，对你来说明白这种感觉是强烈且痛苦的，你应该永远避免直接打听这些，这一点相当重要。人们通常认定，如果你与他们文化、生活背景不同，你就不会理解他们——如果你是个男人，你就不可能理解女人；如果你是个西方人，你就不会理解东方人。有意思的是，不论是男人还是女人都认为女老板作为

主管更有效率，因为她们更外向些，与她们下属的沟通也更为容易些，这些正是减轻压力的重要因素。

作为一个主管，你需要对那些有关你的种种猜测敏感些，因为那些猜测也许会成为你与你下属之间沟通的绊脚石。唯一一条保证沟通之门敞开、从而减轻你工人与工作相关的压力的路，就是成为一个善体人意的老板。你可以问他们一些问题、表达你的关心，以及要注意了解一下自己对与你不一样的人的无意识中所存的偏见。

下面让我们来看一个例子。在美国，众所周知，黑人问题是最令人头疼的问题之一。因此，黑人通常就是那些歧视的受害者，例如，他们总是被人视为“见不得光的人”：罪犯、吸毒者、流氓、工作没有效率、毫无责任感。而这些有关黑人的观感全是因为缺乏调查、研究和了解。因此，由此我们可以看出人与人之间的沟通是相当重要的，不仅可以消除彼此的歧视，也有助于提高工作效率。现在，在我国的城市里都有打工的民工，由于不了解他们，人们往往会认为他们又土又脏，一有机会就干些坏事——人们不由自主地讨厌他们，没有什么具体原因，仅仅是出于一种偏见。而事实上，让我们来想一想，在北京，有多少幢拔地而起的高楼中凝聚着民工的辛勤劳动；畅通无阻的三环路上又饱含着多少民工的汗水；哪一个建筑工地上见不到民工的身影，他们正是建设北京的一支力量。所以，给他们一点机会，让他们了解他们陌生的城市和城市人，给你自己一点机会了解他们，则世界会更美好，明天会更灿烂，工作会更有效率，而你也会成为一个更出色的主管。

今天，大部分公司的框架结构类似于传统的家庭模式，即男主外女主内。但是，随着家庭工作模式的改变，妻子不仅要顾家还要工作，于是丈夫也承担了比过去要多的家务。由此，夫妻双方都感受到了更多的压力。我所认识的许多职业女性总是觉得精疲力竭而且心存内疚。

永远的愧疚  
当我在办公室的时候  
我幻想  
    和孩子一起  
呆在家里  
  
当我在家的时候  
我知道  
    我最好还是  
呆在办公室里  
  
我永远都应该在  
任何我不在的  
    地方

同时处理好事业和家庭并非易事，这其中充满了压力，因为我们至今仍缺乏有效处理两者关系的有效手段。如果我们有更多更好的日托中心，如果我们有弹性的工作时间及善体人意的老板，那么，也许事情会变得容易些。许多女性都曾经说过，她们如何才能减少一点工作和孩子之间的矛盾呢，其实当今世界的现实使这种矛盾看似正确，而你若不觉得矛盾也就不存在这个问题了。仅仅是调和一下这两者之间的矛盾，使之不那么强烈并不能改变这



个世界；而只有使那些男人以及制定政策、做出决定的高层领导人也感到矛盾（因为确有些让他们矛盾的东西存在），我们才能改变这个世界。照看孩子并不整个儿全是母亲的职责，父亲对此也应负有相同的职责。如果你的下属和你谈论他们的家庭，那么，你一定是那种对你员工家庭很关心的主管。一个不顾家庭问题和处于压力之下的工人会是个更加出色的工人吗？

也许我们会碰上一些文化上的差异。一些男人也许会认为照看小孩有失面子，而有些则认为花点时间来照看小孩是他们的责任和权力。事实上，许多男人感到有压力是担心他们不能成为孩子心目中的好爸爸：太男性化了，错过了孩子的运动会，以及很少在家吃晚饭。作为一个主管，你应该了解自己的意愿，因而你不会把它们作为一个更令你喜欢的价值体系而强加在你工人身上。

认识到人们在如何展示紧张状况上也存在文化上的差异这一点，也是相当重要的。比如说吧，许多亚洲人不喜欢任何人知道他们内心的混乱、并试图把任何失望沮丧都隐藏起来，不论它们有多严重。而另一方面，许多来自中美洲的人，由于习惯于将情感外露，通常都会用大喊大叫来表达愤怒，用哭来表达痛苦。我们也必须认识到，即使在同一种文化中，人与人之间也存在差别。也许有些意大利人相当保守而一些亚洲人十分坦率。把人们分门别类则会因为一些先人为主的观念导致偏见。我们只能用这种分门别类来作为一种开始了解文化差异的方法。这种大体上的观察会有助于我们接受别人的行事方法、思考方式，感觉和反映。但是，我们也应该记住：一个人也许会与此观感有所出入，你不可以不加考虑地将这种套子套在每一个人的身上。

## 男人、女人和压力

男人和女人的管理不同吗？不，除非他们处于压力之下。处在压力之下的男人更易于变得独断专行，而女人则更倾向于变得具有安抚性，愿意与人修好。

男人和女人有相同的情感，却以不同的方式表露。在压力之下，男人和女人表现各异。女人喜欢哭泣，且与人诉说她的不安，但男人则是躲到一边去，不与人分享他的感情。男人以一种更为坦然的方式显示怒气。因为所谓的男子汉行径就是看上去铁骨铮铮、不易受伤以及不露出一丝一毫的柔弱。因此，一个男人对一个女人的眼泪不太能够容忍，更别说一个男人的眼泪了。

曾经有人做过这样一项调查，总共从高级行政人员那儿收回了 300 份问卷，其中被调查到的女性中有 52% 的人未婚，而相比之下，只有 4% 的男性未婚。另外，61% 的女性没有小孩，而只有 3% 的男性没有小孩；17% 的女性离异，而只有 2.4% 的男性离异。而且，超过半数以上的女性行政人员说她们的离异有部分原因是她们的事业。

这些数字告诉我们什么？处理事业与家庭的关系对那些有上进心的女性来说要比男性困难得多。对女主管来说，了解这些统计数字很重要，因此，当她们在处理个人生活和事业上出现的困难时，她们至少会知道碰到此种情况的并非只有她一个人，这种情况是很常见的。虽然并没有一种方法可以真正解决这个问题，但是通过合理地安排时间、授权于人以及使用有效的方式去处理不可避免的压力，情况还是有可能会有改善的。

除了家庭和事业方面的矛盾，女性也会因一些直接针对她的举止行为而

遭受压力。

这儿有 10 类行为是那些在公司工作的男性通常会强加在那些为他们工作的女性身上的。这些行为通常都因传统的（歧视的）对女性的推断而起；这是许多男人被教育成的对待女人的态度，甚至也许是他们个人生活中所牵涉的女性所希望的态度。

但是，通常，在许多不同层次的工作环境中，女性们都说这种行为使女性的能力削弱。也就是说，当她们的男同事、男上级或男下级以这种方式对待她们时，她们会失去效率和动力；她们会错失发展的良机；而且她们的士气和活动会一落千丈。

如果读这张表的是个男性，那么，任何一种行为都很微不足道，与他无关；如果读它的是位女性，那么，她也许已经经历了无数次的类似小事——每天、每周、每月……从不间断。这些小事形成了一个模式，而这种模式则降低了她们的能力。在你看这张表的时候，你试着想想看如果你是个女人，而这些情况每天都会发生在你身上——你会有什么感觉？

#### 1. 过多地保护她（也许是抱怨的人最多的一点）

把批评吞回肚子里去；因为担心她拒绝接受而小心地用尽量委婉的方式表示反对意见；派给她的任务是如此容易；不鼓励她去冒险；对语言严格把关，注意不使用无礼的言辞，这样一来，平时听来很寻常的词你也不用；因为性别关系，不派她出任何公差。

#### 2. 剔除、回避、忽视或忘记

不拜访她；不邀请她和组员们一起午餐；不把她包括在除她之外全是男性的圈子里；不传授给她有用的技术或组织上的信息；不去认识她；不给她指导、教导、训练，或给她与男同事类似的工作；不聆听她的意见；不把她包括在那些她可以参与或学习的会议中；不把信息输送给她；无视她的参与、意见以及别人所做的讨论；不与她握手。

#### 3. 不适当性别偏向

用昵称来称呼她；批评她的体型或衣服；把中间性的话题转向建议性的话题；在她面前谈论别的女性；调情；发起讨论她个人生活的对话。

#### 4. 大男子主义的语言结构

把一切意指的经理、主管、专业人士以及人统统称作他；把成年的女子称作“女孩子”或“小孩子”。

#### 5. 把她放到传统女性的角色中去

把她从一群男同事中选出来准备食物、跑跑腿、做记录或拷贝资料；为你的“私人故事”到她那儿寻找慰藉和同情，但对此连“谢谢”也不说一句；断定她是个没有管理能力或者地位低下的雇员；解释业务的时候用家务或照看小孩这方面的事情做例子。

#### 6. 把她“保护”起来

提供解决之道而不是帮助她把事情考虑周全；告诉她不用担心或你会代替她干的；帮她做一些事情而不是帮助她学习如何自己去做；保留你有她还没有的信息、技能或关系、无视她对公司的关心；象父亲或兄长那样拍她的头；对那些平常小事大加赞誉；对她的建议不加考虑，而提出异议。

#### 7. 藐视和不信任

断定她在能力上、技能上、理解上低人一筹；认为她什么事也做不好；要求她比男同事提供更加多的证据、数据或说服力；解释及重复她刚说过的

话，以利别人理解。

#### 8. 考验忠诚

开别的女性的玩笑或作些不敬的批评，以期她欣赏这个玩笑或批评、告诉她不同于别的女人，她很特别，她是个不同凡响的女人，她象一个男的一样思考；以一种不十分出格的使她无从抗议的方式挑逗她。

#### 9. 男性的团结

赞同别的男性带有性别歧视的话语或笑话；在一个插上了锁的房间里批评女人，尤其是在有女性在场的时候；过多地谈论主题以抓住小组中男性的兴趣而无视女性的存在。

#### 10. 自我保护

竭力避免犯上述的那些错误，代之以看上去十分正式的、疏远的、不真实的态度；害怕在那个你可以从她那儿学到不少东西的女士面前犯错；不让她犯错误以及因害怕结果而不让她冒险；不问她对你的观感；在你周围聚集起一大群传统主义者和怀疑论者。

这张单子看起来可真够吓人的（当然了，经历这些行为对女性确有影响。）。这儿有一个建议可以用来对付这些行为：复习一遍这些不同的行为类别，为自己写出那些男性帮助女性提供对公司最有效的工作的相应行为。然后每周或定期对照一下这两张表。也可以和别的和你一起工作的女性讨论一下。

开始做这 6 步减压计划，给自己制定一张时间表，从现在开始。至少把这份计划给一个可以检查你是否有进步的人看看。

### 减轻压力六步法

**第一步** 减轻压力的第一步就是要评测一下那些预期目标。你需坐下来，制一张表，把那些你没有达到或别人认为你没有达到的预期目标都列出来，然后问问你自己实际上能不能达到这些预期目标。预期目标是什么？我能达到吗？

**第二步** 对付压力的第二步就是要在身体上、心理上、情绪上作好应付所有可能出现的问题的准备。我们大家都知道要少吃些盐和糖，多吃点水果、蔬菜和谷类食物，少吃猪肉，多吃牛肉和鱼。食物是使我们前进的能量，而且，我们需要好的食物。差劲的营养会使我们虚弱，因而降低了我们处理压力的能力。

**第三步** 锻炼是去除不断积累的过多压力的一剂良药。当你确实感到沮丧时，你可以到室外走上几圈；在你办公室里蹦上几蹦；或者做一些伸展运动来除掉在你肌肉里积聚的紧张。定期锻炼已经显示了其在减少心肌梗塞及降低血压方面的功效。

**第四步** 对我们而言，知道如何保持安静和集中注意力同样也是很重要的。沉思很易学，而且，对于在工作中感受到压力的人而言，这无疑象个恩赐。为了沉思，可找出一小段安静的时间来，在门上挂上一块“请勿打扰”的牌子；然后，闭上眼睛反复地说“哦”这个字大约 15 分钟。当别的念头闪入你脑海里的時候，你仍然在沉思，而并不清楚闪过的是些什么念头。在你意识到你有了别的念头且有意识地去思考它们的时候，你的沉思就算结束了。“哦”这个词在梵文中是“平静”的意思，在一个安静的环境中重复这

这个词可以完全地平复你的心情。当你做完了之后，给自己几分钟休息，然后再开始积极地行动。

**第五步** 发展一组可以支持你的人，这意味着你有了一群可以谈话的人。孤独的人是经受压力最大、而将生活处理得最糟糕的人。我们都需要有一个人友好地来聆听我们的抱怨，而不对此作任何评价；在我们哭泣的时候，我们需要一只有力的手来握着；在我们觉得不好过的时候，我们需要有个好过的人来安慰我们。

**第六步** 最后，我们千万别忘了给自己找点乐子。参加那些给予我们欢乐、使我们欢笑的活动是最好的压力缓解剂之一。

## 第四部分 绩效真功夫

7. 寻找最合适的下属
8. 新员工的指导和训练
9. 如何激发下属的积极性

## 7. 寻找最合适的下属

本章所涉及的不仅是新职员雇用，你也可将这些技巧用于重新培训在职职员或去激励那些对工作缺乏兴趣的职员。

要想使职员的工作效率提高，你首先要提高自己的工作效率。为此你有必要学习一些处理面谈、指导、培训新职员以及激励职员努力工作的技巧。当你能够得心应手地施展这些技巧时，你本人的工作效率便提高了。

大部分新任主管的下属一般早已确定，因而他们无权选择自己的下属。但是，在工作一段时间以后，你可能因为要扩大经营或弥补空缺职位而不得不增补新的职员。

在当今社会有过面试经历的年青人太多了，尤其是刚毕业的大学生，为找到理想的职业，不知饱尝了多少次面试的苦恼。还记得被面试的滋味吗？那时你是多么紧张：你的心跳得厉害，你担心自己煞费苦心所作的努力能否留给别人一个好印象；你又是多么焦虑，多么忐忑不安地等着面试的结果！所以当你在主持第一次面试时，不管你有多么紧张，请务必记住那些被面试者比你更紧张，他们冒着更大的风险——能否得到工作。你也许担心着在面谈中该谈点什么，或困惑能否找到真正适合职位的人员；你或许对如何评估面试人员一无所知。总之，你显得有点手足无措。那么，你可以通过演练的方式来帮助你在真正主持面试时能够游刃有余地控制局势。这种演练可由你的朋友或配偶来配合进行，你若将你起初的四、五次面试作为一种实践练习，那么你会非常惊讶地发现你的进步有多快！你已经能够从容不迫地来处理它了！如果万一出了什么差错，也不用担心，因为新职员一般有一段试用期，你可以不必最终录用他，而是通过新一轮面试来招入新的人员。

主持面试一般有六个步骤：（1）作好进行面试的准备。（2）与被面试者建立联系。（3）了解被面试人员的有关信息。（4）向被面试者提供有关信息。（5）面试的结束。（6）对面试的评估总结。

### 面试前的准备工作

你不能在主持面试时对许多情况一无所知。你必须做好一定的准备工作。你要明确此项工作对申请者的具体要求。你最好得有一个关于这项工作的详细说明。你要从负责这类事务的人事部门中获取这项工作的相关报告，如果没有专门的人或部门来帮你完成这件事，你则最好亲自动手去完成。

在一些大公司中，人事部门对各种工作有着最初步的评定。所以，你可以直接采用他们所提供的材料。但在使用前，你要查验其是否准确可靠。因为这类的描述有时是模糊的，甚至是错误的。无论如何，你必须了解清楚这份等待招聘人员的工作的性质和特征。看看是否有曾担任过这份工作的人员以前的面试记录。这会给你如何把握面试中出现的问题以及如何进行一些有效的改进提供参考和借鉴。人们总是在离开一个公司后谈及事情比在那儿时更大胆、自由。

提前了解某项工作所需要的技能将有助于获得这项工作的最佳人选。例如，如果你打算雇用一位销售人员，你一定会考虑候选人员怎样做才能把工作干得出色。对一名销售人员而言其职责是先去发现理想中的客户。然后是电话联系，分析客户的需求，提供建议，紧接着是提供样品或试行服务，然

后谈判以及处理客户提出的有关问题。那么要做好这一切需要那些方面的技能呢？要有一定的市场、产品或服务以及客户需求的知识；要了解客户单位的全面情况；要能影响客户所在单位的最终决策人员；还要有促成交易达成并维系客户满意的能力。列出达到上述要求所需的能力和特质。它们可概括为：主动；果断；准确的分析能力；精湛的处理问题的能力；强烈的感染力；能言善辩；有决断力；善于听取客户的全面情况；擅长谈判。

你可以通过一些直接的提问来考察面试者是否有这些特定的技能。例如去了解面试者们是否了解有关市场的知识，你就可以向他们询问一些有关产品或服务的问题，问他们是否促成过这种交易以及他们是如何达成的。让他们告知你在那个过程中所遇到的问题，以及他们又是如何处理这些问题的。你从他们在其前任工作中的经历就可以预见出他们在未来的工作中会有什么样的表现。面试者的一般性技能是比较难以估料的。但是，你可以通过在面试过程中的仔细观察来表现出来。你可以观察这些候选者在面试中表现得是否果断、主动或者是否能言善辩，精于谈判。如果那时他们不能与你很好地沟通、交流，那么很难说他们能与客户有良好的沟通。但是话又说回来，别忘了在面试过程中面试者难免会紧张局促，所以在作出判断的时候要把这一点也要考虑在内。

让我们再换个例子。假设你需要一名会计师。这项工作要求从事人员拟定会计项目月报及月末总结，能够核查报表单据，能分析准备帐目，进行月季复查，进行税收记录，准备税收报告等。要完成这些工作所要求的技能是必须会记帐，预算，具备金融分析技能，懂得记录，有相关的税法常识。你可以向他们询问一些特定的问题来判断这些申请者是否具有上述的能力。你也可以提出查看他们以前工作的帐目。作为一名会计师，他们应普遍具有逻辑，分析，量化以及解决问题的能力。要有精确、细致的品性。有迅速把握新材料新事物的能力以及综合汇总的能力。他们是否拥有这些特质判断起来是很困难的。你可以通过询问申请人如何在特定情况下处理某些问题来获得有关他个人特质的信息；他们的回答将会帮助你判断他们处理问题有多精确，他们如何处理你提供给他们的新材料、又如何解决其中的问题以及他们是否具备逻辑性等。

拟定一个对工作所需技能的简报相当重要，它可以为你提供一系列可供发问的问题。试想你有几位候选人，如果你不向他们每个人询问同样的问题，那么这种挑选显然是不够公正的。制作工作技能简报的另一个重要原因在于你也许不是需要一个最佳的人选，但候选人必须是一个最有可能将这件工作做好的人。这一点对于雇佣女性和少数民族是特别有帮助的。因为一般的男性在求职中都比女性和少数民族人员具有更大的优势，他拥有更多的机会和更长的工作经历。你在试图用你的这种简报去评定并物色到这项工作的适合人选时，你就会发现女性和少数民族员工也同样有能力胜任这项工作。这样，总的来说，你并不是在寻找最佳的人选，你是在寻找最合适的人并将其用于适合他的特定的工作。

尽管年龄较大的人在有些国家不太受重视，但那些没有在外工作过或因为要照顾家庭而中断过工作的成熟女性是较理想的雇佣对象。去年末上海航空公司就公开向社会招聘了大批空嫂。有关部门对此有专门的研究，以下是分析的原因：

1. 成年女性的人员变动往往低于年轻雇员。

2. 用于工作培训的成本可得到削减。

3. 四十岁以上的雇员总比那些三十岁之前受雇用的人更能在短时间内获得较高工作能力的信誉。

4. 老年工人较青年工人有更为积极明确的工作态度。

5. 那些有较长工作经验的女性往往具备优秀的管理才能和处理人际关系的精湛技巧。她们知道从心理上去鼓励和激发人们，而不一定非用金钱刺激。

如果你主持这种女性的面试，你务必要全面考虑其经验和工作的方方面面。请记住那些最宝贵的经验不一定需要最高的报酬，甚至不用为此付报酬。

有时，因为应聘者太多，你可能无法去一一面试。在这种情况下，你可采用如下三种方法之一：（1）给每一位应聘者一份该工作的详细说明，这样便可排除一些人。（2）进行分组面试。同时向一部分人解释该项工作的具体状况，然后让应聘者就此谈谈他们的有关情况，他们以前的工作，为什么对该项工作感兴趣。允许一段时间的提问和讨论。这样你便可排除一部分人以便对那些你认为最合适的人选进行单独的面试。（3）按照工作的要求按简历评估应聘者并予以排序。然后对可行的那部分人进行面试。

你必须清楚公司有关平等就业机会的规定以及工资的等级规定，要熟悉有关待遇及试用期长度的规定。而且你还要了解有关病休、奖金以及津贴的特别规定。

有一些问题在面试中是不能询问应聘者的。这样做主要是为了避免偏见和歧视。比如说：如果你询问一名男子是否已婚或是否有子女都不会对你或他造成什么不妥；但是如果你问及的是一名有五个孩子的单身妇女，你肯定会对她的能力作出错误的判断或假设。如下五类问题在面试中是禁止提问的：

1. 你不能询问应聘者是否已婚，单身，离异。

2. 你不能问应聘者是否有子女或打算要子女以及谁照顾这些孩子。

3. 你不能询问应聘者年龄多大，身高多少及体重多少。你不要对他/她们的性及年龄方面的问题作任何评论。除非这种工作的特殊性要求如此。

4. 你不能询问应聘者是否有过被捕或坐牢的经历，也不能询问他们服过兵役否。在河处奉职，哪个部门等。

5. 你不能问应聘者是否住公寓或其它什么房子以及是否租赁房屋等。

有一点，你在对应聘者进行面试时是不希望被问及那些非法问题的。但是，如果他们有什么与工作有关的事情要同你讨论，你应该很乐意地去听取。请记住面试中只能问与工作有关的问题。因为有时即使是一些非正式的评论也有可能引出不必要的麻烦。

## 面试

好了，到此为止。你已经有了这份工作的说明；你知道这项工作需要什么样的能力；你知道你需要了解些什么；你也知道了什么问题你不能问。这样，你已经准备好了去面试你的第一位应聘者。注意你所在的房间最好使你能够很好地看清应聘者。最好不要在你与应聘者之间放置那种大桌子，这样会使应聘者与你之间产生一种隔离感和拘束感。除非有什么特殊目的，你不要这么做。放置好椅子，最好使你们相互面对。必要的时候，你可为应聘者倒上水，咖啡或者茶什么的。千万不要让什么事情来打扰你。比如说有人走



进你的办公室或来了电话等，这对于你来说也许不会那么经常。但是作为一名主管人员你肯定要去面对你的职员，供应商或客户，在他们到来时你要同他们谈论业务。如果你的上司要见你，你告诉他你正在主持面试是不合适宜的。这时你要作出判断，但一般来说，不管有什么事你必须安排好你的时间，最好不要让面试受到打扰。

### 关系的建立

当你的应聘者走进来的时候，你很快会形成第一印象。认识到我们可能存在某些偏见是很重要的。比如说我们中的很多人对女性抱有成见，有的对老年工人，少数民族的人存在偏见。有的人可能对染发女性，矮个男性和说话口音严重的人存在偏见。因此重视你的第一印象很重要。不要让偏见影响你的决断。应聘者往往都较急迫，他们总是试图给你留下好印象；你应当善于在一种信任、热情和开放的气氛中引出你要获得的有用信息。而这种气氛的建立面试的环境中是比较困难的。面试对每个人来说都是一种不轻松的场合。如果应聘者显得有点紧张，你则可以问他以前参加过几次面试，并告诉他紧张是很自然的事情。你这样做有助于他消除紧张情绪。

你不妨以一些简单的问题来开始面试，如“你是怎么来的？”“从哪儿得知有关应聘消息的？”等等。这样你可以逐步进入正题。比如，问他们喜欢这种工作与否或喜欢这种工作的哪一方面，又不喜欢哪一方面；对前任雇主和同事们又有哪些喜欢或不喜欢的地方；你还可以问他们希望从这次工作中得到什么或对公司有些什么样的期望等等。当你在谈论这些话题的时候，你要仔细观察应聘者使用的身体语言、看他们的反应与身体语言是否相符。比如说，在谈到某些问题时，应聘者显得有点慌张或神色不安，则他有可能在撒谎。而谈到其它一些问题时如果他显得有点丧气或灰心则表明他不满意。

请不要忘记，应聘者也同样要注视你的一举一动，是否赞同他们的观点。你应该让他们确信你对他们所说的事情始终保持着兴趣。如果你采取的面试方法显得有点咄咄逼人，那么应聘者也必然会采取相应的态度来对待你。

### 信息的诱导

你的应聘人只有说的越多，你才能对他了解越深。那么你怎么诱导他说话呢？你最好不要采用简单提问的方式。所谓简单提问式就是只能回答是，不是或者日期等。例如，你问应聘者：“你对以前的工作满意吗？”那么他可能回答“是”或“不是”。这样你了解的信息不够多。这种问题你不如这么问：“你喜欢前任工作的哪个方面？”或者“能谈谈你对前任工作单位不够满意的地方吗？”假如你知晓有关的技术，你不应该简单地问他会不会，而应该问他怎样学的，以前这个技术又怎么被利用过，以及这项技术与他所想要的职业有何联系等等。显然这种具体的提问方式比前者更实用。

为了使应聘者多说一点，你可以使用如下套话，如“能否更具体地说一下？”或者“请把刚才你说的再说清楚一下。”如果对方不再说相关的内容，你可以打断一下对方“对不起打断你说话，我想知道的是……”不说明你打断对方的理由会显得缺乏礼貌。这样你可以进一步询问对方。又例如“你是如何同你不喜欢的人相处的？”这种提问不如“有时你可能不喜欢或厌烦别人。但由于工作需要，你只好和他们一起工作。你怎样解决这种矛盾呢？”

其它有趣的提问是“到目前为止，你感到最骄傲的成绩是什么？”“你所受的批评当中，最能让你接受的是什么？”

当然，你还要问他们为什么离开原工作单位，他们对自己的职业有些什么期望，他们的长处短处是什么；他们以前的工作经验或教育与这项工作有什么联系。你还可以了解他们所愿意接受的工资。当然，如果他们不知道这项工作与其它公司或部门的工资，你可告知他们可以不必回答这个问题。如果这份工作需要合作或独立承担，你可以问他们对这个问题的看法，是否有这方面的经历。

在这种信息的诱导中，你应该果断地决定应聘者是否合适。如果你认为不合适，可以有礼貌地结束面试。说你已经了解了他的实际情况并将会通知他们是否被录用。如果你有足够有力的理由，你可以当场告诉他不适合这份工作。如果你认为应聘者适合于这项工作，你便可以进入面试的下一阶段了。

### 信息的提供

如果你认为你说得太多，特别是在面试的前一段时间里，你没有诱导足够的信息，那么在这后一段时间里，给应聘者介绍这份工作则显得很重要。这方面的内容包括：你所期望的工作表现；有关的规章与制度及实施情况；当然，如果你认为他喜欢并且适合这份工作的话，你还要说明有关工资，奖金及奖励的办法。另外，你还必须谈及工作的环境，合作者都是谁，有哪些改进的方案有待实施。这个时候也正是你重新审核应聘者的资历和该项工作的需要是否真正相符，如果还存在某些差距，看是否有什么可行的办法予以补足，比如有没有什么职位培训计划等，千万记住一定要给应聘者机会去询问他们要了解的东西。因为应试、招聘是一个双向选择的过程，应聘者与公司达成协议之前是独立的，各自均有权来了解对方的情况。遇到这种情况，面试的主持者应尽量如实回答应聘者提出的问题，如果有的确不方便的地方（涉及公司机密等）你可以拒绝回答。最后不要忘了告知应聘者他们在什么时候能得到你的答复。如果你有好几位应聘者在等着面试，你在结束一个时千万别忘了这一点。

### 面试的结束

在主持面试的时候经常使用的方法之一是在面试之后与应聘者聊天。如果你在面试中还未获悉足够的信息，那么你可以改变一下方法。如果你面前放有几张报纸或文件夹子的话，你可以把这些东西收拾搁到一边，然后把你的椅子挪得离桌子更近或远一些，这样你可以进行下面的工作了。你可以改变一下你的坐姿询问应聘者：“好了！面试结束了。请告诉我你对面试有什么想法。你觉得还可以吗？你还想说别的吗？你得到了足够的信息吗？”这样谈话虽然平时不用于面试过程中，但它可以使你对应聘者有更深入地了解。当你用这种方式与他/她谈话时，他/她认为面试已经结束，自然会放松，而不是那么紧张。这样你可以尽量问你想知道的事。在此，我们想劝告应聘者，如果他们对面试有什么疑问的话，也可采用上述方法。例如，可以这么问：“你还有什么要问的吗？您认为我的应聘材料怎么样？”这种方法适合于非正式谈话。

### 面试的评估

在接待下一名应聘者之前或者你离开办公室之前，把刚才面试的情况作一下记录。如应聘者的外貌特征以及一些简略的评语，以便你能更好地记住他们。当你面试了好几名应聘者之后，你会发现很容易忘记一些已面试过的情况。所以，你要先对应聘者做一下初步的判断，记录一下他们的优缺点，这是一项很重要的程序。只有你在面试结束后，立刻作记录才是最可靠的。过一阵子再记录，你会失去相当一部分的具体情况。

## 面试的误区

在面试中，可能会存在一些误区，这种误区能够对面试造成不良的影响。其一，公司可能急切需要招入员工。很有可能出现的情况是，如果一个部门的空缺职位得不到及时的补充，这个部门便会因此受到影响。如果申请者有限，你可能会雇佣临时人员来缓解压力，然后才寻求适合这项工作的长期的员工来取代临时人员。面试中会出现的第二类误区是：你可能会被那些声称太需要这份工作的应聘者打动。而事实上你无法知道谁更需要这份工作，而需要也不是你选取适合人员的标准。还有一种误区是你在面试中过于夸大了自己的能力，试图使应聘者相信你具有更多的权力、威信和更丰富的经验。要记住，面试是为应聘者提供自由发挥的舞台而不是为面试的主持者提供的。如果你听到对应聘者的有关意见时，你不要急于相信，你应该注意其真实性。一般来说人们对他人的好恶出自多种原因。而这些原因很有可能与应聘的条件毫无关系。所以，你要相信你的判断。你可以参考一下别人的意见，但最终做决定还在你自己。

当你在招聘人员的时候，你大权在握。在那些应聘者心目中你就是“赐”与他们机会的人。有的管理者在解雇相当一部分人之后再重新去聘请能与自己同甘共苦的人员，而这些人员都曾是与前任管理者有过不和或矛盾的人员。我们不大赞成这种作法，但如果你无法解决与职员之间的某些问题，雇你自己的人员也是个可取的方法。

## 试用期

选取较长的试用期十分重要，因为试用期越长，你对新职员的了解才能更深刻。在很多公司是按国家或地方法规来确定试用期限的。在试用期的前一段时间里，你应加倍注意观察新职员的表现，看看是否与你想象的相符。你应当注意他们的年龄、性别、种族及文化背景上的差别。因为如果你决定最终不录用他们，他们则有可能以年龄歧视、性别歧视等作借口来起诉你和你的公司。除非你以文件形式对一切问题以及潜在的困难都作出相应的规定。

上面我们讨论了有关如何主持面试的问题。但是请记住，如果你是女性或少数民族，应聘者可能对你会怀有一些看法。对很多人而言，让女性或少数民族人员主管面试工作确实是一种新的尝试。应聘者普遍会对主管者是否有权力作最后决定持怀疑态度。假如你是一名女性或少数民族主管，你有权力决定或能影响招聘的最终结果，那么你应在面试之前声明你的角色：“我可以做出决定，”或“我可以作出推荐决定。”如果你认为应聘者对到一名

女性和少数民族主管属下工作感到为难，你可以坦率地与他/她讨论这一问题。

在面试的过程中有些是很难发现的。例如应聘者是否诚实，积极肯干，是否能坚持不懈地完成工作等等都不能通过简短的面试来了解。但是，他们对自己以前工作的说明，可以使你获得一些这方面的信息。

在你完成你的第一次面试的主持后，对照一下本章节检查一下你的记录，看哪些地方做得好，哪些地方尚需改进。

### 练习

1. 回忆一下你去面试求职时的情况。想想你对那次面试的看法，有什么好的方面可供借鉴，又有哪些方面你不够喜欢？一一列出，看看作为面试的主持者你该采取什么样的方法？

2. 检查一下人事部门提供的有关工作的资料是否属实。是否真实地反映了目前的具体情况。

3. 列出工作所需要的技能。

4. 列出你应该向应聘者提出的问题。

5. 列出应聘者应当了解的事项。

6. 列出你对应聘者可能产生的偏见。

例如你是否对沉默少语的人或废话太多的人十分反感？你喜欢什么样的性格或什么事情容易让你发火？只有在你自己对自己这些潜意识的态度有足够的认识时，你才能公正地对待应聘人员。

## 8. 新员工的指导和训练

今天，你的新员工正式开始工作了。你可以想象得到，他们会感到紧张，希望干出点名堂来；担心呆会儿他们对工作能明白多少，怎样才能把它干好，应该如何和别人处好关系以及别人是否会喜欢他们。情况会是这样的：你将向你员工们说明的大部分东西，他们都不会记得住，因为一切都太新鲜了，人们无法一下子就把所有必要的信息都记住。在你员工开始工作的第一天，你所能做的最糟糕的一件事就是把他们晾在一边，由得他们去。由你或某一个你信任的人带新员工们参观一下车间、熟悉一下工作环境、把他们介绍给那些他们会接触汇报的同事、以及那些将和他们一起工作的同事认识是非常重要的。同时，你也要告诉别的人，这些新员工将负责些什么工作。

你对他们的预期工作目标应该在第一天或开始的几天内就跟他们说清楚。他们必须准确无误地知道你想让他们干些什么。你要确保给他们足够的事情去做，使他们保持忙碌而不致于无所事事，但是，你也要注意不要给太多的事情让他们去做，而使他们担心会完成不了。还应该有人告诉新员工，厂车的发车时间及停靠站、车棚和厕所的位置，以及作息时间。新员工应该知道任何一道特殊的办公程序，知道如何操作设备。他们还应该知道除了食堂是否还有个快餐厅、对午餐有什么具体的规定没有。你得安排个人和新员工一起吃午饭。如果人们在办公室里吃午饭。那么你要安排好伙食（如盒饭）或者事先告诉他们自带午餐。令人奇怪的是，即使一个非常好心的人也常常忘了新的人，自顾自地离开了，留下他们孤零零地呆在那儿。你得确定，至少一周之内，有人会照顾这些新员工，让他们不被冷落，因为在一开始就让他们感到关心及受人重视对调动这些新员工的积极性是至关重要的。

### 接纳

任何人进入一个新群体都有不同的途径。在你搞清楚状况之前，你通常会保持一段时间的沉默和独来独往吗？或者，你会立刻加入其中，以最快的速度和人相识，以及问许多问题来认识和了解别人吗？你是试图通过帮助别人或称赞别人来使自己被接纳，还是只尽自己的本份并相信等别人准备好了，他们自然就会接纳你呢？不管你用何种方式加入群体，重要的是你自己要知道它。如果你自己并不喜欢你第一次加入一个新群体的方式，那么，当你发现一个新员工也采取了与你类似的方法来加入新群体时，你也许会对他产生反感。这并不是因为他有什么不对，只是他的举止让你想起了你自己的短处——没有人会喜欢这一点的。注意一下这些新员工是如何进入他们的新角色的。如果你观察细致入微，你会对他们适应新环境大有帮助的。派一个老员工去帮助他们尽快地融入新环境。也许你自己当初想要别人为你做的并不适合这些人，所以在采取行动之前，最好问问他们希望你采取何种方式来帮助他们融入新环境。他们之中会有人告诉你这一点的。

### 刁难

为了避免别的员工给新员工出些难题，给他们难堪，特别是，如果新工人是个女的，而周围的人则全是男性的时候，你要注意观察情况。一个工作

小组的成员也许会对新来者心生反感，拒他们于千里之外，使那些新工人很难加入他们并有效率地进行工作。所以，在开始那天，你一定要注意观察这些情况。如果有必要的话，你还可以找那个看上去是小组的头领的人谈一谈，看看怎样才能使那些新员工更容易被接纳。你也可以找那些新员工谈谈，看看他们应该为自己做些什么以使别人满意，从而顺利通过别人有意无意为他们而设的考验。

大多数的人类群体，不论是在非洲的原始部落里还是在美国充满合作精神的高度发达的现代社会里，或是在刚刚进入市场经济的中国，都会给新入者出点难题，就象要他们经过某种仪式的洗礼似的。比如说，他们会以玩笑的形式，让新员工找一把左手用的锤子，而事实上，并不存在这种锤子。有时候，他们也许会给新员工一些并不那么喜欢的工作，比如打扫卫生、端茶倒水之类的工作。这些事都反映了在群体中，资格老的人无形中享有了某些特权。作为一名主管，你要确信，你的新员工了解这些，从而不会因别人的刁难而心生不快。你要注意那些不同寻常的过分的刁难举动，如果有必要，你要找那些组员或该对此负责的那个人谈谈。

刁难其实就是一个考验的时期。新工会和他们打成一片吗？他们经得起开玩笑吗？他们会不会对这个群体保持忠诚而不向老板打小报告呢？

如果这些考验是针对所有的新来者的，那这些是小小的刁难，而其结果就是新员工被接纳了，成为这个工作群体的新成员。如果这些考验是针对某一个特定的人，那么那些人是存心要把他排除在外。只有在那些新员工能经得起玩笑、初大家打成一片之后，他们才会被接纳。如果他们向你这个主管抱怨的话，只会使事情变得更糟糕，只会使他们更受排斥，因而你要留意别人是如何对待新员工的。如果你听了什么抱怨也不要让任何人知道，只是通过你对这些行动的观察而及时地阻止某些过火的行为。

调查发现，有相当大比例的新员工受到过这些刁难，他们之中有一部分人因此而辞职不干了。帮助那些新员工做好充分的心理准备，使他们意识到有些事不过是玩笑而已，是帮助新员工克服这种刁难的最有效的方式之一。如果没有人告诉他们该如何正确地进行操作，因而他们必须自己去找出那些操作方法的话，他们也许就会浪费一些不必要的时间、犯一些不必要的错误，而且，对加诸于他们身上的种种刁难也不具有免疫力。你不可能完全阻止这些恶作剧的发生，但是，你至少可以通过了解发生了什么事或正在发生什么事，使得这些事给人的压力小一些。

第一天  
在工作的第一天  
我兴奋不已  
    盼望得到大家的喜欢  
但为什么  
    他们却在一旁窃窃私语  
  
他们在谈论我吗  
我什么地方出了差错  
我，我，我  
    脸色发白，掌心冒汗

他望着我  
    放声大笑  
是我扣错扣子了吗  
    我紧张不安  
他们都去午餐了  
剩下我一个人躲在厕所里  
    偷偷哭泣

我老板过来问我  
    是否一切顺利  
我昂起了头  
    骄傲地答道  
不错，不错，一切都好  
望着他的背影  
    我却  
    泪盈于睫

我的打字机不听使唤  
    是不是有人动了手脚  
我胃部发紧  
双眼发黑

下班了  
没有人对我说再见  
徒对四壁  
    我再也不想回来

## 规矩

所有的公司都有规矩，所谓“没有规矩，不成方圆”嘛。所谓的规矩，其实就是些人们彼此心照不宣不成文的规定。打个比方说，在银行里，人们也许穿着正式；在别的地方，人们也许穿着随便。不管怎么说，并没有什么明文规定人们必须这么做，但事实上，这却是一种常识。下面就列出了一些典型的常规：

    谈论个人私事在一个办公室里也许没什么，但在另一个办公室里却不行；

    桌子混乱不堪在一个办公室里也许意味着忙碌，在另一个办公室里也许意味着粗心大意；

    把咖啡或茶端到办公桌上在某些地方也许没什么，在别的地方也许会让人皱眉不已；

    午餐及工间休息在某些地方是定时的，但在另一些地方却很随便；

    在某个地方也许见主管得预约一下，在另一个地方，你却随时可以去见他；

    在一个办公室里，也许不禁止打私人电话，但在另一个办公室里，事

实可能正相反；

在一个地方开开玩笑说说粗话也许还能令人接受，但在另一个地方却不行：

在某个地方也许求助受到鼓励，但在别的地方，也许事实并非如此；

在一个地方，也许用直接的方式处理矛盾，但在另一个地方，这么做却行不通；

工人在一个地方也许等着别人把工作分配给他们；在另一个地方，他们却喜欢自己先动手。

这些不成文的行为规范在所有的机构里都存在着。在你工作的部门里，有哪些常规呢？把它们列成一张表。你和你部门里的另外成员也许可以给新来者制一张这样的表，以省去他们在试验和错误中的摸索。在你列出这样一张常规表之后，你也许还想检查一下，哪些在你看来是对你部门的工作有帮助的，哪些是有害的。这样，你就可以把那些对生产力或工作气氛有负面影响的规矩给修正过来。作为一名主管，你得注意不要让你部门的那些规矩和公司里其它部门的规矩冲突。举个例子来说，在一家高科技公司里，在一个楼层里，所有的科技人员都可以自由行动，随便在什么时间去喝杯茶休息一下都可以。但在另一个楼层里，喝茶的时间定在 10：15 至 10：30 分，没有一点变通，死板得很。在那个特定的楼层里，较为松散的组织结构使得生产效率很高，但是，当另一个楼层的科技人员发现了这一点，他们变得很沮丧而且觉得这一切很不公平。换句话说，相互冲突的规矩给公司的某个部门造成了压力。这个问题最终以折中的方式得以解决——一个楼层多加了些规定，灵活性得到了一些限制；而另一个楼层则增加了一些灵活性。这样，一些人失去了一点，而另一些人得到了一点，从而解决了两方的矛盾。在解释形势和找出解决方法上，人们花费了不少时间和精力。虽说还有些抱怨，但问题最终得以解决。

给予人们一些东西远比从他们手中夺去一些要容易。在允许他们到底能做到什么程度这一点上，你千万要注意，因为他们很快会认为这是他们的权力，是他们应该享有的，而不是你给予他们的一项优惠。你要牢记这一点：规矩虽说没有明文规定，也不是什么正式的政策，但却不容人忽视。

训练

你告诉我们做什么

却不告诉我们

如何去做

你教授那些最象你的人

只因你知道

他们容易教

你不教我们

因为你对那些与你相异之人

毫无经验

因而 我们不得不

自学

没有帮助 没有支持

甚至也没有



## 建设性的批评

我们如何提高  
你坚持如此  
    为了保护我们  
        保护我们不受伤害  
然而  
    我们也无从学习

我们事事留心  
却时时出错  
于是  
    你嘴角含笑 说  
        我就是知道  
            女人干不好

但我知道  
那是因为你不相信  
    我们可以干得好

## 训练

关于训练,你应该自问的问题包括:(1)我对我的受训者的希望是什么?(2)我衡量他们成功与否的标准是什么?(3)我能容忍他们犯多少错误?容忍他们犯多久的错?你应该把上述的这几点和那些你计划要训练的员工谈一谈,因此,他们就会很清楚地知道要做些什么才能令你满意。训练一个新员工,对你来说,是加深对他的了解的好机会,也对在你们之间建立良好的工作关系大有助益。

在训练培养一个人的过程中,最重要的一件事就是人们从成功中学到的要比从失败中学到的多。这看起来有点奇怪,但是,人们需要得到赞誉,并从中得到满足感。他们不仅要知道他们要改进的是什么,也要知道他们在什么时候干得不赖、什么时候达到了你的预期目标。

你知道那些新工会希望些什么?他们希望其工作不是那么微不足道、他们与主管级别的工人相处融洽、工作出色,也希望他们的主管派给他们一些富有挑战性、但也能让他们顺利完成的工作。

为什么要训练?

为什么要训练?三个主要的原因就是:

- (1) 新员工不知道如何工作;
- (2) 他们会干,但达不到你要求的标准;

(3) 新员工们做得不正确。这三项事实是你可以观察到的。而别的原因,却较难断定:工人们是否想依照你的标准去学着做那件工作?问问他们对自己工作的看法,如果他们向你承认不知道该怎么做,那么,问问他们是否愿意学。如果得到的回答是肯定的,你就可以非常细致地训练他们了。如果他们现在认为做得没错,而你却不那么认为,那么你有个障碍需要克服。

在你教授人们一种新的做事方式之前，他们必须知道，那个老方法存在不足。因为那些不情愿学的工人是很难、甚至是不可能教的，所以花一点时间，向他们解释清楚做改变的必要性还是很值得的。一些快要退休的老工人也许会对尝试新事物心存担心，而另一些人则喜欢接受挑战。去发现他们为什么不愿学以及将这些困难处理妥贴就全看你的了，另一类难训练的人就是那些不怎么聪明的，不能明白工作到底该怎么做的人。既然这类人素质不高，那么就该让他们做些要求较低、不那么繁杂的工作。

不过，如果你和你的新员工之间有些语言上的障碍的话，你就不能草率地认为他们不够聪明。他们不明白你的意思也许是因为他们听不懂你说的话。你可以派一个既与他们语言相通又知道如何干那件工作的人来训练他们。

### 学习

作为一个主管，你不仅是教师还是督导员。你的工人们觉得如何，以及他们的学习效率就全有赖于你教导有方了。你怎样才能教得最好？对你来说，找出你自己喜欢的学习风格是很重要的，因为它也决定了你的教学风格。别人汲取知识的方式也许与你不同，那么找出你学习方法的特点来，也是很重要的。举例子来说吧，你喜欢看着一张地图找出目的地呢，还是宁愿让向导来告诉你？你是在看图表时更容易理解呢，还是在你听人讲课或听磁带时更容易吸收知识？除了看和听之外，还有一条学习途径，那就是做。你喜欢温习一下刚刚所说的那些东西吗？死记硬背是不是你最好的学习方式？你是否需要做别人教给你的每一件事以便记忆？你是个不爱动手的人吗？如果你最善于通过观察来学习，那么，你教别人时，会采用的方式则会动手示范给人看；如果你最善于通过听来学，那么你就会倾向于告诉别人要怎么做，让别人注意听；如果你的学习风格是做的话，你的教学风格也许就是动手和他们一起做。我们所知道的一件事就是，如果这三种方法结合起来用的话，学习效率就会更高。文化背景不同的人，也许学习的方法也不同。

—第一步—	—第二步—	—第三步—
我告诉你	你告诉我	你来做
我示范	我们一起做	
我来做		我来看
你来看	我们一起讨论	

### 如何训练

你是亲自训练你的员工呢，还是将这项工作托付给别人去做？训练是一种艺术，是一种教授形式，并不是每个人都善长的。如果你打算要去做它，那么你就得学学该怎样把它做好了，要不你也可以让别人来承担这项工作。而要把这项工作做好，首先你就必须喜欢训练这项工作，如果你耐心不够、无法容忍别人出错，那么，要成为一个训练者、对你而言并不容易。你有很长的一段路要走呢。

你是个完美主义者吗？你对自己的期望值有多高？如果你对自己寄予的希望很大，而且无法容忍你自己的错误，那么，你可能也无法容忍别人的错误。训练别人然后放手让他们自己去做无疑是项冒险。你是否愿意冒出错的险就全看这项错误会给你的部门造成多大的损失了。于是，现在问题就成了：你要如何控制全局？控制的幅度有多大？有些人确实会很高兴，他们的主管通过检查、核对、想点子、出主意等方式和他们保持联系，了解他们工作的进展；但别人也许会对此反感甚至觉得被污辱了。你想要知道人们到底对此是如何想的，最简单的方法就是问问他们。大部分人都有他们自己最喜欢的一套方式并将之用于任何情况之下。问问你的员工看，他们是否喜欢某一种特定的方式？如果你总是对工作念念不忘、牵挂不已，那么要你放手让别人去干可能会有些困难，你要有很长一段时间去适应。如果你对工作漠不关心，想着“随它去吧，反正他们会对付的”，那么，要你着手控制全局会有些困难。回忆一下你过去在类似的情况下是怎么做的，把你的偏好找出来，然后看看这是否为新员工所喜欢。

为了成为一个成功的老板，你必须知道如何训练你的员工。

### 1. 作好准备

先要了解一下有关你员工以前所受的训教的情况以及他们的经验。为了帮助他们把过去所学的应用到他们现在要学的新事物上来，你必须对他们过去的职责、任务有充分的了解。把已经知道的和未知的这两者结合起来，对学习很有帮助。在你的员工到达之前，先准备好他们的办公室或者在他们即将开始工作的车间里安装好设备。在开始的时候，给他们一些较为简单的工作去做，尽快使他们感到已经成为了这个部门中的一分子。

### 2. 关心他人

问问你的工人来上班时一路顺利吗？骑车还是坐车？方便吗？看看在这方面有什么问题你可以帮得上忙。告诉他们有关假期及病假方面的规定，并且告诉他们如果在工作或生活上有什么困难可以去找你或别的什么人商量，你们乐意帮忙。

### 3. 就事论事

你有什么政策或程序是你的员工应该知道的。有安全方面的规定吗？他们应该知道午餐时间、休息日、假期以及病休方面的各种规定。你的员工应该知道削笔刀在什么地方，他们在哪儿可以吃到快餐，而且，如果有必要的话，他们也应学会如何操作复印机。

让你的工人把上述的这些事实向你复述一下，确信他们对自己的职责已经有了十分清楚的概念。你也要确信，在他们遇到困难、需要帮助的时候，他们知道该向谁求助；在他们遇到紧急情况的时候，他们知道有哪些程序可循。因而不致于乱成一团。

### 4. 提供有效帮助

对工人们正在进行的工作进行评估。你要确信你的新员工知道你打算多长时间和他们照一次面以核对一下工作，以及你要查对的是什么，这样，他们就会清楚他们应达到的标准和你检查工作的时间，到时间就不会感到惊讶。如果你的工人们知道，你检查他们的工作只是为了知道事情的进展，以及为他们提供帮助，那么他们对你的检查不会心生反感，有些人也许不怎么喜欢说他们需要帮助。你应该问问你的新员工，开口要求帮助对他们而言，是不是很难。如果情况真是如此，那么你就得多问问他们，以随时掌握动

向并提供帮助。在有些人眼里，请求帮助是能力不足的标志或是显得很笨；在另一些人眼里，它却是采取主动和显示兴趣的标志。你要确定，你自己或别的什么会给你的新员工提供有效的帮助。有调查表明，当工人发现他们有人可以依靠，他们的满意程度会提高，从而提高他们的工作效率。

为了了解一下人们的价值观如何影响他们的工作态度和理想，我们曾经做过一次问卷调查，把问卷分给了来自不同地区的人，包括北京、上海、陕西、内蒙、浙江、广东以及四川等地来的人，也有一部分人是少数民族。这些接受调查的人中，女性占一半。正如预期的那样，那些来自内陆较落后地区的人们对事业上的成就的希冀以及薪水方面的要求要比那些来自沿海发达地区的人低一些。尽管大多数人都希望按劳分配，但有一些来自大城市的人却也希望把薪水与资格的深浅联系起来。对一名主管而言，这个发现很重要，如果他决定以资历而不是以工作成果来分配奖金，那么很显然，那些来自大城市的人们会从中得益，而另一些人则会觉得有失公平，甚至可能认为他们受到了歧视。

如果你问他们按时上班、按时完成工作是重要呢，还是有点重要，或是不重要呢，还是不那么重要。那么，来自较发达的地区的人会选择重要或不重要，而来自较落后地区的人会选择有点重要或不那么重要作为答案。在这一点上，前者显示了比后者更强的自信心。

在问及当他们不明白上级的吩咐有什么感觉时，来自发达的沿海地区或在大城市的人 would 回答说他们感到紧张，而另一些人则回答说他们感到很紧张，这又从另一个侧面反映出，来自发达地区的人们比来自较落后地区的人们自信心更强一些。

在世界上别的地方，比如说美国，情况也许还要繁杂。因为在美国，人们的文化背景各异，种族各异，受到的待遇也各不相同，所以情况比之中国，有过之而无不及。作为一名主管，了解人们的心态是很有必要的，这样的话，你就会知道他们最需要的是什么，也就可以给他们所需的，从而来提高他们的工作效率和工作热情。

那么，人们最希望他们的主管干些什么呢？有的人喜欢主管把整个工作的进展状况通知他们一声；有的人喜欢主管多征求一下他们的意见；有的人希望得到尊重；而另一些人（主要女性）则希望主管创造良好的工作氛围以认识工作的好坏。

这些发现，对主管而言，意味着人们最希望得到的通常就是他们最缺乏的。所以，为什么要求主管认知工作好坏的大部人都是女性呢？因为，在工作中，她们遭受了某些歧视，工作成果不为人所认识，所以她们也就最迫切地想要让人们认识她们的工作成果。同样道理，那些最想得到别人尊重和承认的人，最缺的也许就是尊重和承认。因而，当一名主管很好地把握住了员工的心态，他才能因人制宜地对他们进行训练。

有些人在受雇工作之后，感到并不受欢迎，因为没有人告诉他们该如何工作，他们被晾在了一边，一切都得他们自己从头摸索。士气低落的情况也是可想而知的。主管人员应该确定，在工人开始工作之前是否知道了所应知道的工序，以便于他们迅速地投入到工作中去。如果他对此仍心存疑虑，那么，他就应该问问工人们，看看是否有帮得上忙的地方。

关于工人们如何处理矛盾的问题，男性在面对他们的合作者和顶头上司时要比女性更显自然且不显局促。因此，对一名主管来说，了解两性的不同

心态是非常重要的。在不同的情况下，处理不同的矛盾，要综合考虑各种相关的因素。

一般说来，比起男性来，女性在向主管问及有关她们的工作、薪水、升迁、奖励及公司政策等问题时，显得不那么自然，似乎有些羞于启口。在训练员工时，考虑到这些不同，多问问女性员工有什么要帮忙的，也许会有些帮助。

在中国，因为市场经济刚刚起步，许多研究也刚刚开始，所以，在市场经济条件下，可供借鉴的本国经验并不多，好在我们是个善于取人之长补己之短的民族，所以从别国的经验中也得益非浅。尤其是众多的合资企业，在人员的训练方面，给了我们许多启示。

下面我们就以一个座落于加利福尼亚州的电脑公司为例，来看看美国人是如何来处理横亘在不同民族、种族、性别、背景的人们之间存在的心理上的差异的。在那个公司里，有一部分雇员是来自印度支那的难民，因而，在各方面都会有不小的文化震动，经理人员有必要和他们讨论一下他们所遇到的问题。

自从这个公司在八年前成立，它的日益繁荣就与支那难民的劳动力密不可分。但是，与别的雇用外国劳动者的公司一样，因为文化背景的不同，也出现了许多问题。

雇主发现这些来自东南亚的雇员全都工作勤快、仔细、生产率高，而且，最重要的一点是他们忠于他们的雇主。但是，同时他们也了解到了，语言的障碍并非是阻碍他们这些美国人了解他们新雇员的全部阻碍，文化上的差异也在工厂里造成了沟通交流上的障碍和误会。

举例说吧，在印度支那，下属给他喜欢的老板送些礼物是十分平常的，但在美国，却并不被人所赞成，同样地，美国工人也会抱怨那些外国劳工中午在快餐厅里用微波炉烧制他们传统食物的味道太让人受不了了。

公司的头头们也说，他们对这些人也伤脑筋，因为他们极少在他们不懂一项指示的时候承认，在公司的会议上一言不发，与他们的主管也避免目光的接触。

公司不得不聘用了一些文化顾问，建了几个车间以使这些新来的外国雇工逐渐地适应了环境，并且承认，他们最初雇用这些工人的时候并没考虑到有这些潜在的语言和文化上的问题。

文化顾问们说，当美国人掌心朝下招唤印支人做这做那的时候，他们会深感不快，因为这个手势在他们那儿只用来招唤动物。同样地，他们也说，当印支人问美国人他们穿着的衣服要多少钱时，美国人也会不快，因为这在美国人看来是对个人隐私的侵犯，而在亚洲人眼里，却是最平常不过的事。

还有管理上的问题，因为外国劳工的英语不行，所以他们也不能被提升到较为重要的领导岗位上。但是，只有进行了雇工的举止的研究之后，人们才能发现他们之间存在的巨大的交流沟壑，也就是，许多外国劳工大字不识。所以，他们只能通过模仿以及某一个人手把手的教授来掌握工作方法。

公司成立了一个机构，专门向美国人传授有关外国劳工的知识，向外国劳工传授有关美国人的知识，包括那些有关厕所的使用之类的敏感话题。

随着这个计划的顺利进行，情况有了很大的转机。非外国劳工已不再有抱怨了，而外国劳工也尽了最大努力与别的工人友好相处。

在别的一些带有鲜明印支特色的举止中最令人侧目的恐怕要算是他们不

论在高兴时还是在愤怒时，他们都面带微笑。微笑是他们掩饰情绪的面具。对印支人来说，如果你不善掩藏情绪，而使之外露的话，你就不是个文雅而高尚的人。还有就是，他们不善接受别人的赞美。当别人夸奖他们时，他们总是局促不安。这一点，倒是跟咱们中国人很象。当别人盛赞我们的工作时，我们总是将功劳归于别人。

印度支那人不太喜欢独立的工作，而喜欢集体工作。他们乐于领导为他们指明方向，在会议上保持沉默。当他们用母语说话时，他们觉得更自在。

正如我们所见到的那样，文化差异对整个公司的兴旺有着相当大的影响。随着公司越来越变得国际化、以及外国劳工在公司里的数目越来越多，这个矛盾也日益尖锐。对此，我们不能闭上眼睛，眼不见为净就算了，如果不着手解决这些问题和矛盾的话，它们是不会自行消失的。

随着近几年“民工潮”的兴起，越来越多的民工涌入了城市，在建筑工地、工厂、甚至学校都可以见到他们的身影。他们的情况，与我们在上述例子讲述的情况有许多相似之处。与外国劳工一样，民工们初来乍到，也许言语不通、没有受到过良好的教育、没有专门的技术，但是勤劳、肯干。因此，在对他们的训练中，我们也应因势利导，多关注一些他们可能会遇到的问题，帮助他们尽快适应新环境。

努力改善工作氛围、加强人与人之间的情感交流，对一个公司而言，至关重要。因此，对作为主管的你来说，善于处理工作中出现的种种因地域差异文化背景差异而造成的矛盾和误会，对提高整个部门的劳动生产率、提高整个部门的业绩，帮助都是相当大的。

#### 训练员工过程中可能犯的错

在主管训练新员工的过程中，他可能会犯些什么错误呢？第一个错误就是，相信这件工作简单无比，你仅仅示范一下别人就很快能掌握了。如果你这样想，你就大错而特错了。你得知道，那些对你而言轻而易举的事情，对第一次尝试做它的人来说；也许是相当困难的。甚至在你教授一个曾经做过这项工作的人的时候，他们掌握它也不如你想象的那么快，因为不同的人要求达到的标准不同，示范的形式或方法也不同，所以你不能因为他们有经验就匆忙地做出结论，他们会学得很快。你最好是要详细地解说一切，尤其是在刚开始的时候。这样做胜过粗略的讲一遍而让你的工人们自己在错误中摸索。这些新工人也许急于博得你的欢心，而不愿问你一些细节问题，这样，他们看起来好象对他们所要做的事一切都明了的样子。他们不会重复地问该怎么做，而当你问他们的时候，他们会说“是，是，我知道了。”即使他们事实上不甚了了。你要认识到，对某些人来说，如果让一个老板重复讲某一细节，就意味着这个老板第一次讲得不够清楚明白。这也许会是对老板的一种污辱。因此，你的第一条金科玉律就是要有耐心。你要注意观察，看看你的指示别人是否真的明白了。

第二个易犯错误就是一次给人灌输了太多的东西，使他们消化不了。大多数人一次只能消化三个不同的工作步骤或指示，因此，在你接下去讲述之前，你要确认你的工人们已经掌握了前三个步骤。不要显得紧张、焦急或不耐烦，这样有助于缓解工人紧张情绪。如果人们犯了错，千万别说，“我刚刚才示范给你看了该怎么做的”，而最好这样说“开始的时候是容易出错。别急，试试再做一次看看，熟练就好了。”别忘了，学习是件十分容易让人

疲倦的事，所以既使你自已还没感觉到教累了，你也应该考虑到工人们也许已经是精疲力竭了。在你训练的过程中，你要保证工人们有足够的休息时间。

第三个易犯错误就是你没有建立起适当的反馈渠道，因而，你对工人在训练的各个不同阶段的进展及成果不太了解。对你而言，这工作看起来也许是千篇一律、单调得很，但对你的工人而言，情况就不一样了。所以，你千万别表现得训练这回事没什么大不了，枯燥乏味，而应该试着激起工人的兴趣和热情来，把工作干得更好。

如果把员工训练好了，你部门的光明前景也指日可待了。即使如此，也有一些主管并不愿意担负起训练新员工的职责来，而这项职责正是他应花时间与精力进行周全考虑和周密安排的。当你训练工人的时候，对他们说清楚你的希望是什么，这一点十分重要。不要只是简单地吩咐“请你打一封信”，你应该这样说“当你写信的时候，请你确保那上面没有错别字及语法错误，而且，请你保持信面整洁，我不希望见到有涂改的痕迹、”或者你也可以这样说“这只是个草稿，我不介意有涂改痕迹，但是你要尽快打出来。”在开始的时候，你可以多给他一些时间来完成工作，但最终，他在一天里完成的工作还是得定个量，比如说，你希望他一天可以打几封信或几页纸，你事先最好对他言明。你不必对员工施加什么压力，但你得让他们明白你的希望是什么。

谁是你工人们的第一个老师？他们的父母亲。所以，就某种意义上而言，你也临时地扮演一下父母亲的角色，教他们学习一项新技能。这个角色既能引发一种十分温馨、积极有益的感情，工人也许会十分依赖你；但是，它也能激发别人的反感情绪，因为人们不愿意再次感觉到他们依赖于别人的判断，好象他们仍是三岁小孩。

如果你年岁较大，而训练的却是一帮年青人，也许你会遇上点麻烦，有些年青人不想听一个象父母般的人物唠叨吩咐，如果这帮人刚刚挣脱了父母羽翼的庇护，这种情况就更易出现了。如果你年纪很青，却去指导一个年纪大的人的话，那个年龄大的人对于要听从年青老板的吩咐这件事，心里也会感觉不是滋味，因为这与传统的观念有出入。如果老板是个女的，男性同胞们可能更无法接受听从女老板指示的这个事实，因为他们见惯了妇女处于从属的地位，而对这种颠倒过来了的现象无法适应。如果你发现了这些方面的潜在问题的话，坐下来和你的工人们好好地谈一谈，问问他们是否曾受训于年老之人/年青人/妇女，以及他们对此有何感想。如果在这方面一时有点适应不了，那么你可以劝他们尽力地顺应形势，因为这本身对他们而言也是崭新的经历，尝试一下有何不可呢。

大多数人都希望负责训练他们的人喜欢他们，正如大多数人喜欢训练那些和他们自己有相似之处的人一样，因为，在这种情况下，大家有共同的兴趣和价值观，许多行为举止也可以预见，所以，可以创造良好的工作氛围。当你面对一个你完全陌生的来自不同地方或文化背景的人时，你会发觉不论是教授还是受教都比较困难。不同的背景意味着地域差异、不同的受教育程度、不同的价值观念或者代沟。克服这些差异的方法之一是和他们谈一谈、看一看通过什么方法他们学得最好，什么东西对他们来说最为重要，这样做可以帮助你增加对他们的了解，从而使你的训练更有效率。

## 训练你的第一个秘书

如果你有了自己的秘书，你这个老板当得也就真正名副其实了。

自己有一个专属秘书，那是再好不过了，你要做的就是将她训练成你的助手。你的秘书可以助你筛选过滤电话，这样你就可以只听那些重要的电话以节省大量的时间；她可以为你挡架一些来访者，安排你的工作日程，提醒你约会的时间以及安排会议。你秘书还可以代你拆阅信件，如果只需作出例行公事式的回复的话，她也可以代你回信。

在你训练你秘书的过程中，给她一些你写作的样本，告诉她你所喜欢的信的结构风格，以及与她分享你对有关工作的设想和处理事情的方式。

你秘书应该确切地知道你希望些什么，包括知道什么时候可以向你报告工作、在什么情况下一件事可作拖延、你需要些什么资料以及如何搞到它们。你的秘书也应该知道把工作按轻重缓急的先后顺序来安排，而不用事事都请示于你。而且，她也应对她的工作（做你的秘书）感兴趣，并关注公司的目标。你要让这个当你秘书的人知道所发生的一切，别让她蒙在鼓里，对整个情况一无所知。因为你秘书知道的越多，对你工作风格的了解越深，她的工作就越有效率。你的秘书可以是你的同盟军（尽管并非密友）、联络员、传声筒、编辑以及你研究上的助手。别要求你的秘书做你的私事、为你的个人事情跑腿。你的秘书不是你的佣人，除非你们事先有约定，而她也乐意为你效劳。（当然，对你自己的工作以及你秘书的职责，都应有个明确的规定，以免公私不分）。

当然，紧急状况随时都会有，你让你秘书帮一次忙可以，但别习惯成自然，弄得她为你的私事跑腿好象是她的职责似的。

尽量把那些可以让秘书完成的事情派给你的秘书去做。如果你不相信你的秘书会对别人谦和有礼，不相信她的工作效率，不相信她会及时地完成工作，那么奉劝你，赶紧换个秘书。

微笑的秘书

打字

存档

微笑

拆信

记录

复印

愉悦无比

回电话

接待客人

安排行程

步履轻快

倒烟灰缸

浇水

其乐融融



我是一个快乐的小秘书

快乐的小秘书

头痛

腰酸

只在家里

打字、打字、再打字

存档、存档、再存档

微笑、微笑、再微笑

我是一个快乐的小秘书

## 练习

1. 记得在你工作的第一天，列两张表：（1）所有你希望你上司为你做好但却没有做的；（2）所有你认为会有帮助的事。这两张表会给你提供一些信息，告诉你该如何为你的新员工们做准备。

2. 训练的经历告诉我们，对某一个人来说很简单的事对另一个人来说也许是最难的，试试下面的这种方法：教一个人如何系鞋带，就好象他从没见到过鞋带或以前从没系过一个结。不用示范，但要告诉他如何去做。你会看见对某些人来说，要迅速而正确地完成这项工作是如何地困难。你要知道你自已有多大的耐心，而且，事后要问问那个人对你的训练方法作何感想。你赞扬他付出的努力了吗？你对他们迟迟跟不上你的动作表现出不耐烦或愤怒了吗？如果是这样，你用何种方法表现出来？你与你教的人是面对面地站着还是肩并肩地站着？这一点很重要，因为你作讲述的时候会说左手做什么、右手做什么，所以当你训练别人的时候，最好和他们并排站着，而不要面对面地站着，除非在你的讲述中，没有牵涉到左右手的用途。

3. 列一张表，把那些规矩写下来，即那些不成文的规定。哪一个帮助所有的人？哪个人不是这样？有什么规矩使某一特定的人或群体得益吗？你在让他们放弃那些行为举止的权限是什么？你有什么人可以视作是你的同盟者或者是支持者？在事先你和这些人谈过吗？

召集你的员工们，大家一起开个会，用下面的例子向他们阐释一下规矩为何物：

可以一起去吃午饭；

桌子上堆许多东西是工作努力的标志；

工作到很晚是履行工作职责的一条途径；

在非吸烟区不准吸烟，这是惯例。

让你的工人们也列一张表，写下他们的那些规矩。（如果他们是从4至6人一组的形势一起工作的话，这项工作就会更容易做些，因为他们的规矩是雷同的。）阅读一下这些规矩，然后决定哪些可以保留，哪些需要修改。如果你对它们所列的那些规矩有任何异议，你就必须直接地告诉他们，什么是你能容忍的、什么是你不能容忍的。

例如，你的员工也许会制定一条规矩，即他们需要更长的午餐时间。这条规矩是不是对他们正常的工作职能有妨碍，有赖于工作是否做完以及工人们是否高兴。另一个规矩可能使那些安全条款的执行更不严谨。显而易见的，

这种状况需要得到改善。但是，作为一个主管，你最好先征得大家的同意之后再推行你的制度，不然的话，如果你将规定强加在他人头上，会招致别人的反感，而给你的工作带来不便。但是，如果安全问题很严重，而且安全形势也不容乐观的话，即便你的行动会招人反感，你也得推行你的规定。

## 9. 如何激发下属的积极性

近几年有两句很时髦的词，一句叫“企业要有凝聚力”，另一句叫“企业要有向心力”。一个企业没有这两个“力”便一事无成。那么，凝聚力和向心力从哪里来呢？它来自于广大职工对生产的热情，以及对企业命运的关心上。所以，任何一位老板都必须把激发广大职工的积极性当做自己的首要任务，牢牢地抓住广大职工的心，并使他们承担起自己的职责来。这种激励和鼓动其实就是让别人做你想让他们做的事。

有三个方面的因素需要这种激励和鼓动，即：工作、工人以及主管。如下所列：

1. 工作看起来必须具有一些意义，必须能给人以某种满足感，比如说它是值得别人做的，比如说它在整个生产过程中起着重要作用。如果他们的工作在整个生产中是微不足道的，那么，工人们很难以他们的工作为荣。打个比方来说，拧紧飞机上某一部分的一个螺丝看起来要比一张张的小纸片放到一个小盒子里重要得多。但是，如果你工人的工作就是将小纸片分门别类放到盒子里去，那么他们就必须知道这样做的目的是什么，以及有什么作用。

2. 工人们必须相信，不论他们做的是什，对此他们都该负有些责任。——不论他们是制造一种产品，还是提供某一项服务。这样，他们就必须有些自主权，而且，工作间里的气氛应该是友好的，而且不该有额外的压力。

3. 主管必须为工人提供回馈信息的渠道，而且，在工人表现出色的时候，应该及时地给予表扬。另外，在提高产品质量以及工作效率方面，主管也必需要结出一些切实可行的建议。有一些工人认为他们工作的本身就是对他们最好的回报——例如，他们的产品极少不合格或全部都合格了。另一些人则希望对他们的工作成就作出书面的表扬，比如说一封充满赞誉之辞的信；另外也有一些人希望你请他们吃餐饭、给他们几天额外的假，给他们多些自由权或分配给他们更多的任务，作为对他们工作的回报。你要发现你工人喜欢什么样的奖赏，以便投他们之所好。

很自然地，大多数公司的目标都定得很长远，而大多数雇员则更关注眼前利益，比如说，加工资、改善工作条件等等。有些人也许有过一段时间不愉快的经历，而且认为公司是在剥削他们。在 100 个工人当中，总有 5 到 10 个工人因为某些不能为公司所控制沟与工作有关的因素而感到失望。这种失望会影响人心背向并给主管们在营造信任以及鼓舞士气方面带来困难。

激发工人的积极性是件十分困难的任务，而且，对一名主管来说，能否鼓起工人們的士气来，对他工作的成败至关重要。什么东西最能激励人？为了更好地弄清楚这一点，让我们把激励分成三类：（1）它如何与工人本身相联系；（2）它如何与老板相联系，（3）它如何与合作者相联系。

第一，让我们先以个人为开端。下面有四个原因可以激励你有效地工作：

（1）工作是对某种结果的具体回报，例如，升职、加薪。你的工作，最低限度也能保证你不致于被开除；（2）你视工作为完成一项职责，认为尽最大努力作好你的工作是你应尽的本分；（3）干好你的工作给你一种成就感；（4）工作是掌握一项新技能，获得新知识，直面挑战以到达一个新高度的途径。你的激励可以是以上四个中的一个——对某一结果的具体回报、完成一项任务、一种成就或掌握一项新技能。以上所列的四项全与个人有关。

第二，激励是如何与你的老板相联系的，你被你老板所鼓舞，不是因为

你想讨得他的欢心，就是因为你怕受到他的惩罚。对惩罚的恐惧或许是真的，或许不是真的；但在许多情况下，这种担心也许不无道理，你因此工作卖力且尽力表现出色。如果你不这样做的话，你知道你可能会被训斥、会被降职、甚至会被炒鱿鱼。当你企图取悦你老板的时候，你也会深受鼓舞，因为你喜欢你的老板，而且也希望这种喜欢得到回报。这种回报并不一定要是物质上的，它可以是对工作的一种认知、一份赞美或者一个赞赏的眼光。那些能够引发出上述回应的老板应该是那些关心他的员工且将这种关心适时加以显示的老板。

有些老板，对人并不是特别好，但仍有工人努力去博得他们的欢心。这是为什么？这种现象被称之为转嫁，即人们把本属于你过去生涯里的某个人的优点或缺点转嫁到了你上司的身上。比如说，当一个你不认识的人进入一个房间，而你立时就有了一种喜欢或不喜欢的感觉，这就是一种转嫁。你对他的这种感觉与他本人无关，而是因为他使你想起了点什么——正是这一点，引发了你对他的喜欢或讨厌的感觉。走路的姿势、手势、音调、一个很微小的举动也许会触动你心里的某一根弦，因而使你对这个人生出喜欢或不喜欢的感觉来。这个转嫁的现象经常出现在下属对上司的感觉中，因为上司作为一个有权威的人，要比一般的同事更易引人注目。如果你毫无理由地讨厌你的老板、或很怕他、或过分地敬慕他，那么，你已经被卷入了转嫁的漩涡中了。

你对付这种转嫁的唯一途径就是要意识到这种情况的存在。转嫁是一种无意识的行为，所以你应该问问自己，转嫁对你意味着什么，为什么你会反映过度？我曾调查了一些女员工，发现她们见了老板老爱脸红，在问了她们“老板意味着什么”时，得到的回答常常是“哦，他很象我爸爸”。所以，在这里必须要提醒你自己，那个人不是你父亲，而是你老板，所以举止要得体、有分寸。

第三，当鼓舞与你的合作者相联系时，它意味着什么。有研究表明，对自己工作的群体有高度的自豪感往往生产率较高、出勤率较高、对工作更为满意以及工作调换率较低。人们也更乐意互相帮助。值得指出的是，生产效率很高的工厂经理，说他们的工人工作得很好，即使经理不在的时候，表现也毫不逊色。这就是说，当主管不在，而工作又派到了整个工作组中，工人们会自动地在他们中间作好分配，各司其职，井然有序。

在这儿，起激励作用的因素就是成为一个好组员，以及因此而赢得别的合作者们的尊敬。在这种类型的激励中，来自同事间的压力起了相当大的作用，因为工人们认为，如果他们不按着同事们的标准好好工作的话，他们也许会被孤立、会被人瞧不起、会被人取笑，或者被人排斥。

另一个与合作者相关的激励因素是竞争，是那种要超过别人或别组的欲望。一个好的主管会提供给他工人足够的竞争去激发他们的积极性。但不是所有的人都喜欢竞争——特别是在中国式的输赢观念中，人们主张谦和，而不赞赏残酷的竞争。有些文化背景的人们喜欢强调集体和他人的功用，譬如说我们中国人，会牺牲了自己的个人利益来服从集体利益的需要。所以，在这种环境里成长起来的主管，一旦面对竞争，尤其在三资企业中，也许会觉得手足无措、无所适从。在激发男性和女性的积极性方面并不存在太大差异。尤其对于工资、地位与自我完善的机会，女人和男人一样地感兴趣，如果一个工人对工作提不起兴趣，也并非总是主管的错。有些人是你无法触碰、

无法影响、无法鼓动的，不论你做多少努力，不论你用多少种方法，都无济于事。但是，对大多数雇员来说，如何把他们鼓动起来，就得看主管如何将上述三类与激励相关的因素统筹运用了。

### 友好的共事者

对任何一个人来说，工作的时间在一天中总是占着主要的比例，所以对工作的满意程度也从此中来。经研究发现，对工作感觉满意的重要源泉就是拥有友好的共事者。这较之工资、机会、保障、挑战等等更为重要。人们都希望他们的社会需求得到满足，而工作从逻辑上说正为他们满足这种需求提供了必要的场所。了解了这一点之后，一个好的主管会知道，工人应有与人相处的机会、有社交活动，以及会从别人的陪伴中得到快乐。最低限度，主管也应该在休息时间里为员工创造一些上述的那些交往机会，而不应该把工人孤立起来，将他们置于分隔开来的格子间里，彼此之间一点交往也没有。

如果主管希望工人组成工作效率高的工作小组，就必须敏感地意识到工人们不同之处。大多数上了岁数的人不喜欢周围都是年老之人；大部分女性在某些时候只想和别的女性呆在一个工作小组里。

### 参与管理

参与管理意味着主管并不是擅自作出决定，而是与相关的个人或工作小组讨论该如何做、并听取了工人们的意见之后再作出决定。这样，主管或是考虑了工人们的意见，或是部分地采纳了工人们的意见，总之让工人有了分担管理、参与管理的感受。不这样做的话，主管也许会面对危险，因为如果不征求工人们的意见，工人们会感到十分沮丧——他们其实想对别人有所帮助，感受一下他们自己是有用的。如果主管听取了工人的意见，但又不准备采纳的话，他应该花点时间向工人解释清楚他不这样做的原因。许多研究都发现，是否对工人言明一切，很大程度上影响了他们的工作。如果你对工人说明了情况，那么，他们对工作结果产生的责任感要比那些始终蒙在鼓里的人强得多。

当然，并非对所有的人来说都是如此。主管还应敏感地注意到，有些工人会觉得主管自己拿不定主意，而事事都要征求他们的意见，那他凭什么拿比他们高的工资？有的人从个就被教育得要顺从、不要反驳或反对权威人士的意见，因而，对他们来说，要他们提出一个与他们主管意见相左的观叔来，真是比杀他们的头还难。这样，他们也就永远无法真正地加入到参与管理中来。对主管来说，在征求大家的意见时，要注意不要偏信那些在工作小组中较有权威的人，大多数时候，这些人多为年岁较大之人。他们应该给别人以同等的关注，而不因他们的年龄、性别、经验等原因而忽略他们。

疏忽之过

这不是因为我做了什么

我极少受到歧视

因为我不说话

——因而

我被遗忘

不受重视

毫无地位

就象那花瓶

只作摆设

这不是因为没有人给我支持

是因为他们不知道

我何时需要帮助

不，不，这非歧视之过

这是

疏忽之过

请注意一点，能鼓舞人心的那些东西就是人们对某些回报的渴望。如果他们没有得到这些渴望的回报，士气就会低落。如果这种起激励作用的因素与你自己有关，你希望得到一些控制权，但却苦于毫无机会，你的士气就会低落。如果这种起激励作用的因素与你老板有关，是你想取悦于你的老板，而你的老板却没意识到这一点，对你优秀的工作成果视而不见，你的士气也会一落千丈。最后，如果这种起激励作用的因素与你的共事者有关，在一个充满竞争的情况下，作为组员卖力地工作却得不到尊重，你的士气也会低落。

作为一名主管，为了了解该如何激发工人的积极性，你要做的第一件事就是，要对他们感兴趣，并找出什么对他们来说是重要的。如果你手头什么线索也没有，那么你可以坐下来和他们聊聊。除非他们自己也不知道答案，否则的话，他们是会告诉你的。一个好的主管能够给人激励，不论这种起作用的因素以前存不存在。举个例子来说。你有一个工人，看起来她唯一感兴趣的就是拿到她的工资，以及尽快地离开。她就象一个闹钟一样准时，决不多呆一分钟。但是，如果你让她掌管一项工作，给她以必要的训练，那么你会看见，她的工作态度会来个 180 度大转弯，全然变了样。另一方面，你也许并不知道，她在回家之前得先去菜市场、随后去接她的孩子，回家之后还得烧菜做饭，填饱全家人的肚子，因此她得在 5 点钟一打下班铃的那会儿第一个冲出去。由此可见，对一个主管来说，在弄清情况之前，别对工人们动机匆忙地作出结论，这一点十分重要。再有一点就是，并不是每个人都可以被鼓动起来的，所以如果你的方法不是对每个人都起作用，你也不用责备你自己。

在激发雇员的积极性这方面，另一件更为困难的工作是不仅要让他们提高生产率，也要帮助他们降低生产的成本。

## 成本控制

大多数的主管在如何制定预算、如何控制成本以及如何降低花销等方面并没有受过正规系统的训练。对高层经营人士来说，降低成本的压力时时存在，但是却没有可以确切他说出该如何去做，以及最先应该做些什么。对经理来说，给他的那些主管们作出降低多少成本的指示也是很稀松平常的。对主管来说，如果他们先前的工作不是那么有效率的话。那么要降低成本，完成这项任务也并非难事。但是，对那些已经在成本上作了精打细算的主管来说，无异令他们十分为难，因为他们已经无法再降低成本了。

有些人面对数字坦然无畏，而另一些人则会对数字头痛无比，在要他们处理预算或成本问题时，想方设法地避开去。但是，作预算和控制成本这两件事却是主管最基本的职责。是多雇个工人来操作那台旧机器还是买一台新机器而不额外雇人好呢？预算也许不容许你多雇个工人再买一台新机器，你只能两选一。那么，你如何做这种选择呢？

成本的控制不仅仅是你所遇到的成本危机，对主管来说，它是一件长久的事情，时时刻刻都要考虑到它。一个好的主管必须能预知他的存货用得有多快、在多少时间内会用完，这样，他就可以事先订货，而且也不会一次订很多，因为储存货物不仅费地、还占用资金——这毫无疑问会增加生产成本。一个很易犯的的错误就是千方百计地想要延长设备的使用寿命，而事实上，当机器老化，你花的维修费用以及因其故障而造成的各种损失可能超过了买一台新机器的价格。看似节省，而事实却并非如此。

对一个有起伏的公司来说，人力资源的使用也是件复杂的事情。在生意陷入低谷的时候，你是保留你的员工，分配给他们不足的工作量呢，还是先解雇他们，等生意兴旺的时候再雇用他们呢？前者，你得付工人工资，而你的工人对“吃不饱、饿不死”的工作和工资也会意兴阑珊；而后者，如果你解雇又续雇工人的话，你也得再为此花一笔再次培训的费用。有些时候，你可以先和你的工人们商量一下，看看怎么做最好，再作出决定来。也许你的工人会建议你在工作量小的时候多给他们一些假期以及付给他们相同的工资，而在工作忙碌的时候，他们会加倍努力地干以及延长工作时间，而不增加工资。除非公司有规定说不准这么做，不然的话，你确实不妨试试这么做——这是不作人事变换、保留原班工作人马的方法之一。

作为一名主管，你应该看看浪费是怎样造成的、在哪些地方预算还可以再压缩。有研究结果显示，大约百分之二十的工人为公司制造了百分之八十的问题。这意味着，你公司大部分人还是安分守己地做好本职工作的，而只有一小部分人不断地制造事端。从另一个角度来看，你百分之八十的工人都是物有所值，而另外的那百分之二十就是浪费了。研究表明，每当错误出现的时候，它总是出在一个部门的某一特定环节上，而并非整个部门都出了差错。因此，没有必要去斥责那些已经做得很好的工人，而应该将你的工作重心放在帮助那些出错的环节上，帮助他们提高生产效率、降低生产成本。

一个主管不应该只看见出现的差错造成了多大的损失，也应该看到最多可以从中得益多少，因为“吃一堑，长一智”，有时候从犯的错误的中人们也是得益非浅的。而且，最易出错的环节往往是他最易下手做一番调整以降低成本的地方，比如说，给一个技术水平高超的工人不利索、不得用的工具也许会降低一部分费用，但同时，你的利润也降低了。很多时候，主管应该综合考虑多方因素，找出一条最合适的控制成本的方法。

训练你工人的成本意识十分重要。他们应该充分地认识到，他们的设备值多少钱，要卖、要换、要维修得花多少钱，哪些设备特别昂贵需要特别小心地保护。只有当工人完全了解了上述信息之后，他们才能在降低成本上和你商量。

主管也必须认识到，他们是工人的榜样，如果他们不希望工人浪费、并希望工人具有成本意识的话，主管本身就不该浪费。主管应该和工人们谈降低成本的具體方法，而不该一味地抱怨事情一点效率也没有或太浪费了，并责备工人对工作不够尽心尽力。当一项可以用来降低成本的技术被开发出

来之后，应该留一段时间来试用它，对其成果的评价也应系统化，这样，人们才能评判其优劣。

如果某些工人出了个差错，花了些冤枉钱，也许这是因为没有人告诉他们该以何种更好的方法来做这项工作。好好地和他们谈一谈，给他们安排一个工作进度表，看看他们接下来是不是可以用不同的方法来做这项工作。

一个主管最好能制定一个计划来进行成本控制。这就意味着，在每一个工作领域里，都应有一张表，详细地列出所需原料、员工、以及所要达到的目标。主管应该把目光放在那些他们认为尚有改进余地的地方。有时候，工人愤怒起来就会故意地浪费原料、糟塌设备，他们也许是因为自己手头拮据，而老板却把钱花在他们周围的那些东西上，所以他们对老板心生反感，而且对周围的一切也心怀不满。这样一来，他们的发泄方式中可能就包括了要浪费公司的钱财。在这种情况下，要试图劝服工人降低成本以增加工资和利润可能更为不易。如果你没法让他们明白，降低成本不仅对公司有利，对他们也有实惠的话，那么你的鼓动就毫无意义。

要记住，降低生产成本不能强加在每个人头上。因为有些人的工作效率已臻顶峰，很难再进一步了。但是，成本意识却是每个雇员都应该具有的，而且，他们也都应该认识到，降低成本是件具有挑战性的工作，而不是什么苦差事。正如人们乐于学习新技能一样，他们也应知道成本意识也是应该掌握的一项技能。

## 事业计划

事业计划是整个激励机制中的一部分。这意味着你要坐下来和你的工人们讨论一下，他们愿意到什么岗位上去、需要掌握什么样的技能、愿意承担什么样的职责、以及他们的抱负是什么。看看他们的这些看法是否切合实际，他们的希望在公司是否可以做得到，如果是在公司能力所及的范围内，那么你就可以和工人制定一个计划，这样工人就会知道，他们需要采取哪些步骤，参加哪些课程的学习，以及为了达成他们的理想应具备哪些技能。事业计划其实就是你和工人们的一次对话、一次交流、一次沟通。除非你公司有专司事业计划之职的部门或有专人负责这方面的工作，不然的话，你就应该和工人们保持联系，了解他们的工作进度，这样，他们就会知道，有人会站在他们身边为他们鼓劲加油。

## 高原效应

企业的领导机构就象一个金字塔，能爬上高位的人并不多。一些功底好、充满干劲、工作效率高、能力全面的工人时常不能被提拔。因为挑选机制并不是很公平的。通常，那些因为待选人太多、而工作职位又太少从而得不到升职的人，会感到愤怒、沮丧或者失望，然后，他们就会士气低落。那么，这时候，你该怎么做呢？作为一个主管，你把他们没有得到提升的原因一五一十地向他们解释清楚是很重要的。——比如说，他们之间的差异很微小，所以也许这个原因和他们本人的关系并不大，只是一个决定，作出了就是作出了。也许被提升的那个人能力也并不比周围的那些人强，这只是一个必须要做的选择，而这种选择也许是靠着抛硬币来决定的。你这样做的目的就是



使那些失望的工人明白他们的价值还是有人认识到的，这样，他们心里也许就会好受些，对自己的感觉也不至于太差了。接下来你还要和他们谈谈所遇到的问题，使他们仍对自己的工作感兴趣，并乐意去做好它。是不是还有什么补偿的机会，比如说，与另一个部门之间的平行调动，给一个新的职衔，或者换一个办公室？这些公开的对别人的工作认知的举措，对大多数人来说意义非凡，因此值得你一试。高原效应，也就是停留在原地，对大多数有强烈上进心的人来说，是他们必须要面对一个现实。而一个主管则必须处理由此造成的各种问题。主管适时适地地表现他们的情感、关心和热心是非常重要的。另一个好办法就是让工人说出自己的失望或愤怒来，这样，这些情绪就不至于憋闷在心里。

高原效应这个词通常都用在中级经理人士的身上，而对那些处于低位的工人来说，用得更多的词则是原地踏步、停滞不前。有些人也许会大器晚成，很晚才在事业上有所成就；另一些人也许一辈子碌碌无为。一些人对提升一事并无什么强烈的渴望或巨大的雄心，而对每日按时上下班、完成本职工作、再按月拿回工资这种现状十分满足。另一些人也许会觉得他们受到了歧视或不公平的对待，对这些人，作为一个主管，你要格外地小心，不要刺伤他们的自尊心和积极性。还有一些人上进心很强，但提升他们的机会却极其有限，这时，你就要向他们说明白，得不到提升不是因为他们能力不足或者工作不够努力，而实在是因为机会有限。

对这些工人来说，怎样才能让他们感觉好过一些呢？一种对现实的认识会对他们有所帮助的，即对他们作为工人的认知并是他们生命中的全部，他们在工作上的成功或失败并不意味着他们作为一个人是成功的或失败的。对一个主管来说，帮助他们认识到这一点是十分重要的。除了工作之外，他们还可以获得别的快乐、从别的地方得到满足来实现自我的价值。一个没有得到提升的人仍然可以通过认识他们工作的价值来增强自信心。有些时候，主管可以通过授权这些人分担一些他的职责来显示他对他们、以及公司对他们的工作仍然是十分看重的。而且，让他们分担一部分职责、有些自主权、以及为公司出谋划策也会提高他们的工作积极性，增加他们的工作效率。

## 工作的四个阶段

在任何一个人的工作生涯中，都可以划出四个主要的阶段来。第一个阶段是学习阶段，这是指一个工人获得新技能或新知识的阶段。当工人们主要就是为了获得能力而努力时；他们就会渴望知道如何去做那些事以便获得必要的技能。他们尝试新的工作、依靠师傅的指导和帮助，同时也都需要一些来自上司的指导和支持。在人的一生中，如果人们在 20 岁出头的时候就开始工作，那么这个时期会从 20 岁出头持续到 30 岁左右，大约十年，这一阶段，作为一个主管，你要了解并接受他们的依赖，而且，要作为师傅给他们一些必要的指导。

第二阶段是生产阶段，指的是当工人们掌握了必要的技能、有了一定的能力之后。这时候，他们最关心的恐怕不是获得能力，而是希望拥有一些工作上的自主权。这个时期通常出现在 30 岁到 40 岁这个年龄段，工人在这个时期需要目标，他们希望被人所认知、有挑战以及在事业上有所成就。他们希望从同事那儿获得友谊。作为主管，这个时候，你要给他们一些自主权、

授权他们分担一些任务以及认知他们工作上所取得的成果。

第三个阶段就是教授他人的阶段。当工人们四五十岁的时候，他们就进入了这一阶段。这时，他们已经成了别人的榜样，他们准备好了要培养新的员工。作为主管，你应该放手让他们去训练别的工人。这个时期通常也是工人们重新评估自己目标的阶段。

第四个阶段是即将离开的阶段。对大多数从 20 多岁就开始从事这一职业的人来说，这时候他们的家庭生活重新变得重要起来。作为一个主管，对他们打算放弃工作所作的要求的种种迹象，你要容忍和谅解。尽管会不受欢迎，你也要试图给他们一些具有挑战性的工作去做，以刺激他们的积极性。

当然了，这些时期不是很固定的。对一些迟参加工作的人而言，也许三四十岁还在那儿经历学习的阶段，而且，也许这个阶段持续不过一二年就结束了。比如说我有个熟人，35 岁的时候才拿了硕士，40 岁才拿了博士学位，快 60 岁了才评上教授。而且，对经历了文革的知青来说，这种学习晚、工作晚的情况也并非鲜见。他们在短短的时间里就经历了不同的工作时期，迅速地成长为社会的中坚力量。

当然，对于某些简单的工作，也许持续的时期并不需要很长，但对有些工作来说，也许你一生都只处于一个时期，比如说搞科研，可能你的一辈子时间都花在了学习上。

作为一个主管，重要的是要了解工人们正处于哪个阶段，这样，你就会知道在他们的学习阶段，你是不是该给予足够的指导和支持；在他们的生产阶段，你是不是要给予他们自主权、放手让他们自己去干；在他们教授他人的阶段，是不是把训练新员工的任务托付给了他们；或者在他们即将离开的阶段，你是不是该把他们当作智囊来使用。你也应该试着分析一下你自己正处在哪个阶段，这样，你就会知道如何对你自己的需要作出反映，并尽量地满足你上司对你的希冀。

## 练习

看一看下面所附的列有起激励作用因素的表格，然后按照它们对你的重要程度进行排列。

在你考虑周全、挑选出了哪一项对你来说最重要和哪一项最不重要之后，再看看你的工人们会做何种选择。他们的选择会与你相同吗？

现在，来看看两张表的结果。你与你工人们选择的差距有多大？填完了这两张表格的主管常常会发现，他们对工作的要求与想法与他们的工人们大相径庭。事实上，研究表明，这两者间的差距并不大。所以，你一定要让你的工人们自己来填表 2。然后，你可以把你填的表格与他们填的表格对照一下，你也许会发现，对你来说很重要的事，对别人来说，也许一样也很重要。你还会发现年龄较大的人的回答与别人的不太一样，这会给你一些线索，让你知道你该和你的工人们谈谈了。

我	我的下属	在我的工作中什么最重要
		我的工作很有意思，我有机会可以运用我的智慧
		我有良好的工作保障
		我的工作不是劳累的体力活
		我的工资高
		我有许多升职机会
		我的工作富有变化
		我的老板关心我
		我参与和我工作相关的决策
		我的工作范围明确
		我的上司盯我不紧，较有自主权
		我有时候可以做一些自己感兴趣的事
		我的共事者态度友好
		我不用作那些不计报酬的差事
		我可以自己决定如何干我的工作

表2 照前表复制，把它发给你的工人们填写。你自己也从工人的角度填写一下，然后两相对照，看看有什么不同和相同之处。

## 第五部分 管理控制术

10. 如何评价下属的工作

11. 如何管理各种员工

## 10. 如何评价下属的工作

我们现在来谈谈评价下属。对于大多数上司来说，这可能是工作中最困难，或者是最不愉快的事情。在评价任何一个下属之前，你应当试图找到你的感觉：

1. 你的老板最近一次评价你时，你感到……（例如，你是紧张、兴奋还是害怕？你盼望着这次评价吗？你对这种评价本身的态度如何？）

2. 当你评价你的一个下属时，你感到……（你对待这一过程而非下属本人的态度如何？你怎么看待和那个人打发一小时这件事？）

3. 你最近一次评价你的下属的表现时，他（她）肯定感到……

4. 老板最近一次评价你时，他对这一过程的态度大概是……（这里也不是关注老板是否认为你很有效率，而是关注你怎样看待你的老板在评价你的时候的感想。）

这个过程使你处于你的下属的位置上，使你能够明白别人对你的评价技巧感觉如何。

在这一章的末尾有一组形容词，它们是上司们在回答这些问题时用过的。你可能希望找到你的一些感觉是否和他们的有相似之处。

为什么行为评估这么困难？而且不易作好？这里有四个原因：首先，我们大都不喜欢审评他人。当上司和下属关系非常密切时（如果下属是以前的同事），审评就更困难了。其次，批评别人并不愉快，因为我们相信批评别人肯定不受欢迎（给出一个消极的评价会招致下属的反感）。第三，上司在评价下属时并非总是清楚该依据什么。他们常常不知道他们的评价是对是错。最后，上司在评价过程中可能得不到下属工作情况的持续的反馈信息，他们担心评价最终会出人意料（如果反馈信息有持续的依据，评价将只能证实期望。）。

我们从第一个原因开始：拒绝审评他人。这是可以理解的，因为我们大多都有不为人知的缺点怕被人知道。我们不希望被人评判，也不喜欢评判他人。然而，帮下属改进工作是上司工作的一部分。没有工作评价就不可能帮下属更好地完成工作。改进只能以评价中得出的材料为基础。如果你确信你不是去伤害而是去帮助别人，那你就可以把行为评估作为增进交流，强化训练的一个工具，作为下属工作计划的一个部分，和作为你更全面地发现工作场所的氛围和下属满意程度的一种方法。这样双方就实现了信息交流。如果你能例外地和下属们平静地坐在一起；用各种方式交谈一次，以达成共识。几次之后，你的下属可能会喜欢上这种交谈方式。那么，行为评估将不再是顾虑很多困难重重的事情，而是相互增进理解，共同参与企业规划，形成互相促进、共同进步的一种沟通方法。

第二个原因——批评雇员，担心不受欢迎。这来自这样一个事实：带来坏消息的人总是不受欢迎的。而你正是负责将“评估不佳，老板不满”的坏消息告诉下属的人。坏消息还可能包括给予试用期、警告、降职，甚至解雇。在你给别人带来痛苦时，而还让别人感到快乐是不可能的。如果你能先想想下属的感情，你就会拿感情作为坏消息的开场白：“你听到这个消息会影响情绪的，你会难过，甚至受到伤害。但这不是我的目的。我的目的是帮助你改进工作。”这样，你至少在说你知道这一过程是不愉快，甚至是痛苦的。成功的批评和失败的批评的区别在于它的具体性。如果你对一个下属说他

(她)态度不好,他(她)只能感到受了伤害或表示愤怒。但如果你说:“你早上来上班时,猛地关上门,对人大喊大叫,到处乱扔东西,这很让我难受。”那么你就会发现一种截然不同的现象:下属就会迅速地、有目的地改正。并且在你说出自己的感受后,对方也就无法反驳了。他绝不会对你说:难受不难受是你自己的事,与我可无关。

毫无疑问,当你批评下属时,你会不受欢迎。大多数领导都喜欢受到下层的尊重和欢迎。鱼同熊掌并非总能兼得。如果你品行正直,工作出色,你就会受尊敬。在工作中这比受欢迎更重要。如果受欢迎对你更重要,你就可能去讨好别人,从而影响你作为领导的工作效率。大多数女人比男人对不良关系的容忍度要小。因此,女上司必须更加警惕,不要牺牲受尊敬去换得受欢迎。

如果老板们不支持员工们的信仰,不让别人知道他们的意见,不具备良好的品质,不能正确处理复杂的事情,为人反复无常,没有节操,忽视安全管理,并且在实施重大问题时,屡遭失败,员工们就会对他们失去信心。

第三个原因在于难于判定评价的因素和怎样评价这些因素。领导可以获得两种材料:客观的和主观的。主观材料指个人感情或意见。一般来讲它们是非量化并且常常来自二手材料,例如被评估者的同事的意见。领导应该对这类材料保持警惕,因为它们难以证实。如果被评估者予以否认,领导就不知道该相信谁。首先,以这种材料作为依据可能会被对方要求公开其来源,导致更大的内部冲突。如果不公开来源,下属就无从自我辩护。因此宜将这种意见视为道听途说而不用于评估。有人告诉过你,说他们听到有人说你的坏话但又不告诉你是谁,他是从哪里听到的,这可能使你变得偏执,不信任同事,并时刻留心谁在传播你的谣言。这样,领导和员工的关系会变得越来越紧张。

客观性材料指:报告,产出,案卷,顾客的报怨或赞誉,工作进展以及你自己的观察。

第四个原因是缺少连续的反馈信息。领导们应当清楚他们的员工干得如何。行为评估只是为了好好思考和计划,也就是对过去总的行为表现进行回顾和总结。

### 随时记录:公正评价的保障

建议你随时作记录,记下那些干得好或不好的员工,即掌握来至基层的第一手材料。要不然你就只能记住最近发生的事而以前发生的事则统统会被忘光。俗话说“好记性不如烂笔头”就是这个道理。光凭头脑记忆还有一个不好的倾向,就是人们常常记住的都是消极的,不好的事情。你记住的最清楚的一些事可能都是你的下属干得不好的事。然而,如果因为某些事干得好而被别人注意到并受到表扬,这个人就会更有干劲,下次会作得更好;而因为某些事干得不好而受到批评,这个人就会情绪低落,难以上进。这是人之常情。所以记住属下的成绩比记住属下的缺点更有益。当你注意到两个属下争论得不可开交,互相指责,影响正常工作,另外一个属下出面解决了这次争论时,你不仅应当说你很欣赏他解决问题的手段和说服他人的口才之类的话,你还应当在这个属下的名字下记上一笔,简单描述事情的经过。记录这种事要不了几分钟,但坚持几个月之后,你再看总的记录,你就能清楚知道

这一段时间中发生了多少积极的事，多少消极的事，整段时间的工作一目了然。据此作出的评价，就比你仅仅依据头脑记忆作出的评价要公正得多。既然我们大都不能记清几个月以前的事，这种记录无疑是上失记忆的一项补充。这种记录应当对有关属下开放，不要让他们认为这是什么秘密的人事材料档案。这样还能使属下受到鼓舞，努力工作以便能再被记上一笔。

另外，你还应记录下你自己的表现。当你的上司评价你时，你将它送给上司过目作为参考，这样做对你自己绝对有利。你的记录不仅能美化你在上司心中的印象，而且记录本身也会让上司认为你是一个有心人。

### 评价不能感情用事

我们都会无缘无故地、莫名其妙地喜欢这个人、讨厌那个人。因为你喜欢这个人，所以当你和他个人在一起的时候就是觉得很高兴，感觉良好，心情舒畅谈笑风生，意气洋洋，什么原因你自己也说不上来。谁也说不清。这只能归结于人性。你在评论你所喜欢的人时总会赞誉有加，而对你不大喜欢的人则往往吹毛求疵。因此，上司坐下来写行为评估时，动笔前应先注意自己对下属的感情问题。你在心中应不停地问自己：“我对这个人看法如何？我喜欢他吗？我不喜欢她？为什么？”如果你不能找到足够的原因加以证明，那你极可能受到了潜意识的影响，而这些潜意识形成于一些和工作无关的事。

我们上面讨论的是“心理移情”问题：根据他人引起我们的联想来作出对他的感情判断。你和你的下属在处理相互关系时都不知不觉地有这种现象。例如，你可能有个下属，他非常依赖于你，总是问你许多问题，不断征求你的意见，力图让你开心，未经你的允许从不敢擅下决定。如果你有弟弟妹妹，你很喜欢他们，他们也总是依赖于你，你习惯于接受他们的求助并给予帮助，你就可能对那个工人产生积极的心理移情现象，你可能在潜意识当中把他也当作了你的弟弟妹妹之一。然而，同样是这个属下，也可能使别的老板非常难以忍受或者发怒，对他缺少独立工作能力不能容忍。因为这个老板总是憎恶他弟弟妹妹的一贯依赖，自然而然也就憎恶属下的依赖。这次心理移情是消极的。

我们再看另一个例子。你可能有一个属下独立工作能力很强，善于创造性地开展工作的，他不常征求你的意见，甚至也不在意你的赞美。你可能喜欢他，理由充足：他使你免于分心，专注于其他事情。这种反应是基于理性，基于你的工作习惯，而非基于心理移情。而另一个老板，由于过去他的小弟弟擅自行动，无视兄长和父母的权威，曾使家庭陷入非常尴尬的境地，那么，他就会对属下的过份独立表示不满，认为他应该更多的征求上司的意见，象这样的例子会让你清楚地认识到，好好反思你为什么喜欢某种行为或人员是很重要的。只有当你对这种情况保持警惕时，你才能作到评价的是属下的工作而非其个人。

在你对某些事情或个人进行评估之前你必须具备详实可靠的资料，全面回顾过去一段时间的工作情况，并且明确自己的态度，保持警惕不让个人感情而影响评估的公正性。现在，列出你所需要的要点，草拟出这次回顾性会谈要作出的结论，安排好恰当的时间。如果会谈很少进行，比如说一年一次，时间应该至少在一小时以上，如果你和你的属下经常地进行这种交谈，时间

就可以短些。另外，时间的长短还取决于你有多少话要说。如果一切顺利，交谈可能只持续半个小时。当然，事先要作好安排，防止别人打扰，既节约时间，又让人感觉到你重视这次交谈，还能帮你创造出一种良好的气氛，如果你是值班干部，或出了某些紧急情况必须由你出面，你可以事先约好人替班，在办公室外进行交谈。

## 行为回顾的具体执行

一次回顾性会谈可以分为五个主要阶段：开始阶段，客观性检查阶段，信息交流阶段，计划阶段，结束阶段。

在开始阶段，尽量让属下感到舒适。告诉他行为评估的最终目的，把它比作一次例行的体检以确定自己的身体状况如何。主管应该预计到可能要回答属下的一些问题，比如：“我这段时间干得怎样？我有什么值得肯定的地方吗？我该怎样做才能干得更好？”如果没有什么大问题，你可以说：“我想你干得很不错。我们来看一些档案。”属下就会立刻感到自在起来，不再拘束，估计他今天不会有什么倒楣的事要发生。开场白阶段要短，它只为进入会谈作一个准备。

在客观性检查阶段，如果你是第一次和下属作这种交谈，你们应该一起看看你对该人的工作记录。确定其正确性。如果有错误，就应该作出双方都能接受的新记录。如果不是初次交谈，那么你应该和对方一起回顾一下上次交谈时所确定的各种目标，判定它们的实施程度，使会谈集中于正完成的工作上，这一阶段解决的是过去的目标。

在信息交流阶段，你们共同查看所掌握的材料。他是否达到了你们上次共同定下的目标？是什么使他达到了目标？要注意，他的努力和他的成就是同样值得重视的。你要根据你的记录有针对性地表扬属下。如果他没有达到目标或未能履行工作职责，应当让他作出解释，并问清楚他将如何利用自己的一些优势，在不远的将来实现上述目标。

警告：如果上司不敢直接具体地指出对属下没有达到上次双方约定的要求，那么这次行为评估就失败了。只是过于挑剔某人的缺点是没有必要的，但强调指出该人的缺点则是必要的。双方都必须承认这一缺点的存在并设法避免再度失败。不要担心别人无法提高工作效率，只要提高其技巧、知识、能力等就可以增加工作效率。当你要求对方提高生产效率的同时也就赋予了对方一项新的任务和责任。

如果属下无视你的提示而坚持认为自己干得不错，那就有必要重新审视你们所做的记录和定下的目标，要尽可能把问题具体化，这是关键所在。换句话说，你不能只对属下说他个性不好。因为他对自己的个性也无能为力，但是他可以做些别的事改变你的记录，比如说迟到，不爱护公物，乱扔东西，大声喧哗等等。这些例子可能和个性无关，在信息交流阶段，你要做的就是给出反馈信息，并牢记以下规则：

1. 在给出反馈信息时，要作事实判断性陈述，而不要作价值判断性陈述。这意味着，当你提到某个行为时，不要说：“你很懒。”这是价值判断性陈述；而要说：“你比别人工作慢。”这是事实判断性的陈述。

2. 举例要具体，不要空泛。“你获得了不正当的利益，”就是空泛的；“你在临时休息时歇了二十分钟而别人都只歇了五分钟，”这是具体的。



3.当下属可能干得更好时，你的意见要直接了当。千万不要说：如果有另外一些积极的方面有利于其工作的改进，你就要坦率地提出来。

4.确使属下清楚地听到你的话。让他重复你说过的话，特别是那些不愉快的话。不过有时候他也可能听不到你的赞美、表扬。姐果你表扬了他，也不妨让他用自己的话解释一下你说的是什么意思

5.要注意你不是在满足自己的要求，而是在满足属下的要求。他要获得你所掌握的关于他的全部信息，以便改进工作。

6.不要随便问“为什么”。如果你问他为什么用这种方法完成任务而不用另一种更有效的方法，当然没错。但当涉及到心理学或者其童年往事的时候，还是小心为妙。

7.注意属下的需求，情绪等。有些属下可能总是很顺从，你说什么就听什么，你很难知道他们对所受到的评价有何反应。这让那些上任伊始的上司大感头疼。他们想知道自己干得如何，和属下的关系如何，却无处下手。有些属下由于有特殊的文化背景。当他们对你表示反对时，你未必能知道。一些亚洲人对于权威人士非常恭敬谦让，认为与权威人士对立是很粗鲁的。他们避免正面冲突。比如，印度尼西亚人会说“音晋”（音译），它表示“是”，但并不总是表示他同意做某事。它另外还有“我听懂了”，或“我听到了你的话”一类的意思。在这种情况下，你只能同你的属下他打算怎么做。这样，你至少能让他开口说出他自己的意见。

有些文化背景的人则可能喜欢辩论，不论你说什么，他们都可能想法证明你是错的。这同样令人讨厌，有时候，你并不想和他们取得一致意见，但他们就是喜欢争论。他们会打断你的谈话，无休无止地争论，大声抗议对方的意见，这时候你要拿定主意，清楚地告诉他们你的要求，他们会明白必须达到你的要求。在你提出批评之前，要清楚下列六个问题：

1.对方会立刻接受这个批评吗？他可能正处于困难时期，极真脆弱。姐果你想和他谈一些麻烦事，你得先想想现在是不是时候。

2.你能耐心地等待他从打击中恢复过来吗？你在提出严重批评的时候，必须了解对方的心情。他可能感到彻底绝望，难以继续工作。也可能要从你这里得到证实，证实他不是被当作不合格的人来看待，而只是某件事上出了差错。你要告诉他，在另外一些事上你觉得他干得很好。批评必须要有表扬作为缓冲。

3.该人以前听到过这种批评有多少次了？如果你感到你只是在自个儿不断地重复这个批评，再说一遍显然是没有用的。你现在要注意了解的不是他犯的错误，而是为什么在受到了这么多批评以后他仍无改进。是不是还有别的什么该做而没有做的事情呢？让他来帮你解决这个问题吧。

4.你提出批评之后，他对此能有什么反映吗？他应该知道，为了有所改进，他该做什么。

5.是不是你自己的一些问题使你提出这个批评？上司有可能感到来自雇员的威胁，感到不受欢迎，莫名其妙地想惩罚他们。不要根据自己的情绪，而要根据实实在在的原因作出反应。我们最不喜双那些和我们有着同样缺点的人，同病并不相怜。

6.你是否知道对方需要的是不是另一个方面的批评？如果你把你自己放在他的位置上，想想你在受到了这批评之后会有何感想，你就会有了答案。

实事求是，面对现实，你对属下就容易变得诚实和友好。如果属下不知

道怎样改进工作，你应该提出建议，建议必须是可行的，合理的，要弄清这一点，你得要他重复一下他们认为应该怎样用新方法工作，要他告诉你他认为多久工作会有起色这一类的想法。你订一个时间达到该目标。这一行为，其实就是计划阶段。

在计划阶段，就是要回答今后该做什么，怎么做以及何时能达到目标。

在结论阶段，要对属下的所做所为做总的评论，共同制定新的目标和行为水准，确定一个最后期限，不管它是下周也好，下个月也好，可以给人以迫切感。在确定下一次会谈时间之前，要检查一下前的工作状况。

“你工作中有没有什么问题”，这句话对个人来说并不一样。有些人会以为他可以向你寻求帮助了，有些人以为这只是一句客套话，如果真的去求助于你会显得自己工作不力。你要把话说清楚，明确告诉对方你欢迎他们来寻求帮助。要多次询问他们，是否真正掌握了工作中所需要的技巧，知识，相关能力等等。

如果你仅仅说：“你干得不错”，别人是不会就此“感觉不错”的。你还要具体地对他说哪件事哪件事干得不错，并分析说为什么干得不错。你和你的属下都要对这些事情，以及那些干得不好的事情，心里有数，这样双方都会对批评或者表扬的缘故知道得清清楚楚，易于接受，从而获得相应的效果。

有些上司以为自己对下属宽松就能获得好感，其实人们更愿意接受挑战，渴望学到新知识，熟练其技巧。要确定一些具体可行的目标，使你的属下保持紧张的工作状态，这些目标要明确，具体，易于检验，在一段时间中经过努力能够达到，关于工作标准，要界定清楚怎样才算成功地完成了任务，要让下属知道该怎样做，做些什么才能获得好评。

结束会谈的时候，要问一下你的下属对会谈有何想法。他知不知道以后要做什么？他是否有什么问题还没弄清？他感觉是否愉快？还可以把自己的感想告诉对方，比如你为前一阶段他的工作感到失望或者欣慰。不要马马虎虎地收场，离开之前要最后看一遍记录，看看还有什么需要说的。

在必要的时候，应当问问属下是否快要完成任务了；是否知道该做什么、怎么作，对上司有什么要求，而上司——也就是你自己——是否满足了或能不能满足他的要求，是否和他所期望的那样在工作上有帮助。这样就可以从下属口中了解到你干得怎么样。要仔细倾听他的话。属下的话反映出你在属下心中的形象和地位。不管他说什么，你都不能和他争论，不要急于为自己辩解。

最后，要把你和属下的交谈情况告诉你的上司，让他或她及时了解情况，在困难时期能够帮你一把。

### 应当警惕的危险做法

- (1) 不要因为属下最近犯了一次错误而抹杀他这几个月来的工作成绩；
- (2) 不要图省事随便给属下过高的评价。给他们一份发展计划，告诉他们下次会谈你将谈哪些方面。调查发现属下门倾向于过高评价自己的表现。如果上司的评价低于他们的估计，他们就会失望，不满。属下无视上司的信息反馈，坚持高估自己的原因有二，一是反馈信息不够详细具体；二是不愿接受消极的反馈信息，因此，当上司的评价不高时，要及时解释清楚，缓和会谈

气氛，这种解释有时也是难以接受的。属下们习惯于把表现不好归咎于客观原因，如工作条件、工具，各种不合理的限制等等；而上司们则习惯于归之于主观原因，如不负责任，不够努力，等等。如果双方不能就原因达成一致意见，属下就会拒不接受上司的评价。

研究表明，属下们对评价的反应是和他们总的工作经历相适应的。上司应当借鉴其全年的工作表现，或者可以把这段时间再放长，不要仅仅局限于上次会谈以来的这一段时间。

上司可能碰到这样一种情况，属下们总以为这次评估和提升、加薪有关系，因而比较拘谨，保守。即使这之间没有什么正式联系，他们也总会这么猜测，对一些消极评价极力辩护，不愿承认错误和缺点，担心它们会影响到自己的发展。上司应当非常明确地申明，这次评价和加薪晋级没有什么关系，以便顺利开展会谈。

另外，文化差异也会影响到会谈的开放性、坦率性，俗话说：见人且说三分话，未可全抛一片心。阿拉伯也有一句俗语，“说话前把你的舌头在嘴里翻转七次”。可见保守性文化传统是非常广泛地存在着的。在中国，要学习西方的管理经验，模仿他们的坦率与开诚布公，需要克服文化上的差距。

### 充分肯定优秀的工作

通过制定目标，上司让下属知道对他们的期望是什么，他们怎样获得奖赏，促进下属的工作愿望，激发他们的工作热情。由于工作出色受到奖励，下属们还能认识到整个组织的行为方针，认识到上司注意着他们的任何工作成就，心里会有被承认的满足感和被重视的激励感，并进而保持高昂的工作热情和责任心。这种奖励体系对于维持整个组织系统的高水平动作是非常重要的。

如果工资只和工作时间及生活费用的增长有关，和个人行为表现关系甚小，属下的经济动力就会减小，不求有功，但求无过。许多奖励，如额外休假，发奖金，加薪，提升等等，都会增加公司的开支负担。经费紧张的时候，可以采取另外一些奖励方法，如表扬，加重其责任，当着别人的面给予肯定，增进私人关系等等，这些也是很有有效的刺激。运用这些方法能使职工期待上司的表扬或肯定，因而更加自觉努力地工作。至于加重其责任，不仅仅意味着给他更多的工作，还要给他更多的自决权，对后果负更多的责任，减少监督以示信任。这也是一种奖励，它给予下属以发展的机会，和个人价值被人承认的满足，属下越值得信任，你的监督就越少。

在许多企业中，评价过松，几乎每个人都获得过不同程度的表扬，而优秀的工作人员都不能脱颖而出，被埋在普通人之中。“优秀”的评价也失去了原有的含义。还有，评价优秀的人如果没有获得一定的实际利益，如提升，调动到其他更喜欢的岗位上，这种评价也同样毫无意义，下属的工作热情就会消退。

上司必须区别每个工人工作的好坏，以给不同的人以不同的评价和物质待遇。你可以要求属下们互相注意各自的表现，判断各自获得的评价是否公正。不公正的评价，不论是过高还是过低，都会打击属下的士气，降低上司的信誉，而作为上司，则必须保持自己的信誉，否则你的各种评价就会为下属们所不屑，你也就失去了影响他们的力量。你要使你作出的行为评估能够

永远留在下属们的个人档案里。

如果你确实很想给某个人的出色工作以一定的回报，你可以给你的上司写一封信专门介绍这个人，同时将副本给该人。这封信将成为这个下属的家庭快乐。如果你给所有的属下以很高的评价，那么你自己的行为评估将受到影响。当然，给出的评价是很容易的，特别是新上任的领导，很难写下不好的评语。但是一定不要使好评语泛滥，要敢于实事求是，褒奖得当，如果你作好了随时记录的话，这其实不成问题。

## 主管们的感受

这是本章开头所提到的一组形容词和词组，把它们和你的感受比较一下：

1.最近一次老板评价我的工作表现时，我感到……

紧张  
手掌出汗  
沮丧  
希望它早点结束  
焦急  
我是个碍手碍脚的人  
没出什么问题，结束后如释重负  
他太挑剔了  
高兴  
未得到应有的承认  
愤怒，他只看到我的缺点而无视我的优点

2.最近一次我评价我的属下时，我感到：

不愿说些消极的事  
表格难填，弄得我很沮丧  
对他们的反应感到紧张  
事实出入很大，把我弄迷糊了  
尴尬  
很好  
我给他们带来了好消息  
一边倒——他们很顺从，我也不愿扮演法官的角色

3.最近一次我评价我的一个下属时，他或她肯定感到……

无能为力  
焦虑  
讨厌，认为是在浪费时间  
被表格弄得很沮丧  
受到了批评  
吃惊  
担心会谈后关系会更坏

你的感受是这样吗？想一想为什么会这样，以期日后加以改善。

## 练习

下列练习对你准备会谈会有所帮助：

1. 浏览你对该下属的记录，作必要的修改以便讨论
2. 列出你所掌握的关于该下属的所有客观材料
3. 列出你所掌握的主观材料及其来源
4. 写下你对该下属的工作表现的感觉
5. 写下你对该下属的个性特征的感觉
6. 写下你想涉及到的各项要点
7. 写下你所希望的结果
8. 列出该下属的优点及其表现
9. 写下该下属的缺点以及其产生的渊源
10. 列出一些具体步骤，你认为它们能够带来进展
11. 用具体的数量和质量数据明确你所要求该下属所达到的工作标准
12. 确定你在帮助该下属取得进展中所能扮演的角色

同样在会谈前也要求属下作点准备，他应该准备的是：

1. 写下他认为工作中最重要的部分，比如创造性思维，产品质量，顾客服务等等
2. 写下他认为对他的工作有不利影响的那些因素
3. 写下他们认为可能对解决问题有帮助的一些想法。

## 11. 如何管理各种员工

工作中会发生各种各样的问题，其原因也各不相同。有的是因为工作质量本身不行，有的是工作条件不够所致，或是由于文化背景，或是由于个人性格，总之，不一而足。而问题，有些发生在工作人员身上，有些发生在工作过程之中。比如说，某个人可能不善与人合作，但自己却干得相当好；或者他工作不怎么样但却到处受欢迎。上司的任务是，确定问题是出在下属本身，还是其产品上。

产品易于鉴定，因为有一个固定的标准在那里。难于把握的，是人的因素。

### 个性差异

个性问题很难确定和予以解决。有时一个工作人员独特的个性会影响到工作的性质。尽管个性问题不会干涉工作的质量，但却可能使工作场所气氛紧张，影响他人的工作。个人原因可能影响到工作，产生一些麻烦，比如酗酒，家庭不合，三心二意等等。有些人可能总是比较冷淡，而另一些人则可能总是愚弄和取笑他人。

非个性因素引起的问题是你的下属无能为力的。比如他可能缺少必要的指导或者培训，缺乏足够的信息等。环境也可能无助于他完成任务，该给的奖励没有给，使他心情不开朗；你单方面认定的所谓合理的行为不被理解；工作中小声交谈使工作愉快却为老板所厌恶等等。

当你判别问题是否出在人身上之后，就要去分析，问题是不是下属个人所能解决的？和他的文化背景有关吗？和工作环境有关吗？要知道这些原因是否成立，你就要多提问题，留心观察，收集各种信息。你认为是否准确地解释了你的要求？你是否给了下属足够的训练，而他仍不能达到你的要求？

你要弄清你的下属是不能做得更好呢，还是不愿做得更好。你要多和他们交谈，讨论，发现障碍是什么，这里提供几条一般性方法用以解决下属的问题。

如果下属由于缺乏必要的训练或必需的信息，责任在于上司。如果是由于粗心大意或有意为之，责任完全在于下属。上司需要和下属面谈，找出解决问题的办法。

由于文化原因造成的困难最难处理。它和个人的价值体系有关。你和你的下属需要了解彼此重视的是什么。

我们首先来看看个性困难。你的下属肯定有各种各样的性格特征：有的严守纪律，任劳任怨；有的爱好思考，开拓进取；有的感情用事，虎头蛇尾；有的粗枝大叶，马马虎虎。

有些工作需要认真仔细，另外一些则需要有创造性，或者二者兼需。要给特定的任务寻找相应的人，切忌不要根据自己好恶选用下属。

### 酗酒：一个特殊的问题

酗酒是今天面临的一个主要问题。它带来的危害相当巨大。在美国，每年因酗酒造成的损失大约为 260 亿美元。在我国，缺少这方面的统计材料，但是由于酗酒而带来伤害和损失，则几乎每个人都亲身经历过或目睹过。

撇开酒给家庭带来的灾难不说，我们只谈酒在工作上的危害。由于酗酒，下属可能在工作时间头脑不清或满身酒气，影响他人；他可能技术失常，严重影响生产质量；他可能在酒席上低廉地出卖公司利益，造成不可挽回的损失。

上司必须对一些信号保持敏感。比如情绪的突然变化，产量的骤然下降。他应该就此询问相应的下属，防止消极影响的扩大。公司要明白自己的利益所在。单纯的解雇员工并不见得是明智之举。有时招聘新员工并给予训练可能花费更大。公司可以给雇员提出各种帮助，帮他们戒除这一恶习。

### 家庭问题

和爱人吵过架或者小孩生病住院了的人是干不好工作的。据统计，几乎半数的员工在家庭问题上都有不可明言之处。家家都有一本难念的经。如果某员工不幸婚姻破裂，上司要尽量帮他获得足够的时间去处理，并且不要说三道四。

很少有人能不顾一切、全心全意地忘我工作。对于那些不能专心工作的下属，上司要表示同情并给予安慰，帮助他们渡过难关。如果他的家属生病住院，你可以让他提前下班或推迟上班，你可以帮他调整工作时间。但是要注意，这种照顾只能给予特殊情况中的下属。即使受到其他下属的报怨或不平也不要滥开这方面的方便之门。还要注意，如果某些行为不合规定或执行起来有困难，应预先征求上司的意见。

### 不受欢迎的个性

如果某人既不受欢迎，工作又干得不怎么样，处理起来很容易：开除。但是若他虽不受欢迎，但却很有工作能力呢？他们咄咄逼人，生性好斗，傲慢无礼，冷嘲热讽，难以相处，使工作场所关系紧张，气氛不谐。他们还往往雄心勃勃，锐意进取，屡败不馁，遭受失败则从不归咎于自己。他们需要能够自我控制，需要善于承认错误，承担责任。

你，作为上司，能怎么办呢？首先，你要明白，这种行为起源于脆弱的心理状况，这种人渴望感情，需要和别人接触，渴望被人承认和接受。对这种人不要生气，要经常和他们讨论一些问题，告诉他们那些行为在你和其他人心中引起了不良影响，指出你意识到了他们的需要并愿意帮助他。如果他们愿意听你的，你还可以和他们达成协议，在他们每次做出令人难受的行为时提醒他们，因为有时候他们自己并没有意识到。

如果你的小心翼翼和温言细语没有奏效，那你就直接了当地对他们说：他们的举止影响恶劣，为人不满，必须予以改正，接受专业治疗。你要进一步解释说，这样做是因为他们的工作能力很受重视，公司不想失去他们，但他们必须进行心理咨询，以便和人合作。你要力求让他们成熟起来，承担更多的责任。

许多有魅力的人都习惯于以自我为中心。这也是要注意的。他们往往一开口就是“我……”。他们越是招摇，越是出风头，越是不顾及他人，就越是难以和别人合作。尽管他们的某些特性是很受欢迎的，但是他们仍旧需要改正，以便成为组织中有机的一部分。

## 难以接近的人

这种人几乎无法和他进行交流，你和他说话的时候，如果不想法让他作出点反应，就几乎不知道他是否理解了或者听到你说什么了。这种人眼光游移不定，目无神，避免视线的相对，烦躁不安，或者姿势僵硬。他可能看起来沉浸于其他的一些事中，让电话铃响个不停；不断地打哈欠，机械地回答“是”。要想和这种人沟通信息，你可用以下几个方法：

1. 直接接触法 你直接对他说：“我不知你是不是听到我说什么了。你能重复一下我的话吗？”或者说：“你根本不注意听我在说什么，我很难堪。”你直接地明确地要他集中精力和你交流思想。

2. 预防式 把要求委婉地说出来，防止他再次心不在焉。“以前你听我的话时总有些困难。现在你再听一下我的另一个意见好吗？”

3. 警告式 你说：“我发现你好象难以集中精神进行讨论，而且还经常独自躲在墙后面，这让你很难接近别人，你觉察到了这一点吗？”

4. 处罚式 你说：“如果你不能连贯地将讨论进行下去，你就再不要参加了。让我独自做出决定好了。”

5. 间接法 有两个方法，一是写封信给他（她），因为有些人善于写而不善于说，二是找个他（她）所亲近、信赖的人充当中介进行交流。

有些人确实不愿或不能够合作，这种人无论如何是无法接近的。如果出现这种情况，要善于及时退却，不要再继续浪费时间和精力。当上述方法都用过仍不能奏效时，你就不必再努力了。很显然，问题在他那里，不在你这里。

### “罪与罚”：对问题户的强硬措施

和问题户的会谈时间可以分为四阶段。

第一阶段，说明他们要达到而未达到的标准。这些人肯定确切地知道他们在干什么，他们有哪些地方还不合要求，他们的不良表现影响到了公司其他部门的工作。在这一阶段，该你给出上述具体的信息。

第二阶段，引发他们的感情，获得信息。你要试图了解他们是怎样看待问题的，他们有没有可能知道是否有什么原因使他们不能尽可能地做好工作。你要听听他们的陈述。

第三阶段，共商对策。你和你的下属找出了问题及其原因，共同讨论如何做些改进。你必须让他们相信问题是可以得到解决的，同时，你的期望和检查要点是清楚的，比如，你要求他们的错误率少于百分之五，或必须在下周二前完成任务，等等。

第四阶段，培养其良好的习惯阶段。将你们达成的协议写下来，人手一份。其中要包括你的检查计划和实施检查所必须的步骤，还要让他们明白，怎样才算达到你的要求。下面是十一条指导性意见：

1. 秘密进行，不要在别的员工面前做这种事。

2. 一次解决一个问题。一次谈论多个问题，会伤害员工的感情，让他们以为你是有计划、有目的地在打击他们，还可能不知道你最关注的到底是哪个问题，不知道从哪里着手去解决。

3. 批评要具体，要有建设性。如果你要他们更仔细点，他们会不知道你



说什么。但如果你指出他们遗漏了的细节，或浪费掉的费用，他们就知道你在说什么问题。

4. 要持之以恒，注意每次的出格行为，不要忽略它们以致于最终导致大错误的发生。

5. 不要说“总是”，他们并不是一直在犯错误。

6. 表扬，在提到对方的缺点时也可以提一下他的优点，或者先提优点再说缸点。谁先谁后尚无定论，但一定要说。

7. 别开玩笑。和批评有关的时候，你的一个小小的玩笑可能会变成一个沉重的打击，属下可能以为你在嘲笑他。

8. 要小心谨慎。有些人喜双把针对工作的批评当作针对个人的。据说女人的这种倾向更大。因此要注意，批评要针对工作本身而不要针对个人，以免引起歧义。

9. 运用对比。不要和别人比，要拿他们自己的行为进行对比。大多数人在向自己挑战时效率最高。不恰当的对比会增加他和同事的敌意。

10. 不要低估你对他们的影响力。即使你是随和、善良、乐于助人的人，在他们眼中，你仍是个拥有巨大权力的潜在的危险人物。

11. 批评别人的时候不要妄想受到欢迎。你的任务不是交朋友，而是完成既定工作，受人尊敬。

要让你的下属明白，他们的问题影响到了整个公司的产品。他们的所作所为影响到了组织中的每一个人。这是目的之所在。

## 强化纪律

强化纪律阶段必须有书面的规范，保证下属受到公平的对待，避免一时冲动给他们严厉的惩罚。下面是强化纪律的四个阶段：

1. 第一次犯错，口头警告。下属必须知道他们哪里错了。你要记下给他们警告时的时间、地点和周围环境。

2. 第二次犯错，书面通知他们，并警告说下次犯错将受罚，把工资或者换工作。这封警告信一式三份，一份结问题给本人，一份给上司，一份存档。

3. 第三次犯错，临时停止工作。根据你们这成的协议和错误的性质及程度，给予长短不同的停工时间，停发一切报酬。

4. 第四次犯错，降职、降级，或者调换工作，开除。根据各种因素，作出上述惩罚之一。其中调换工作是最常见的，因为这样既可减少解雇给他们造成的打击，又可以使自己减少一个问题后。而实际上，整个公司并没有因你的这一行为获得任何好处。除非你确信他的表现不佳确系工作不对，换一个工作会使他干得更好，否则轻易不要这么做。调换工作部门之后，你要将该人的资料全部移交过去。

在解雇某人之前，要想想以下几个问题：

1. 该人过去的记录如何？

2. 我有足够的证据吗？

3. 我是否给过他足够的机会改正？

4. 该人是否接到过警告，使他明白他的错误有多么严重？

5. 在相似的例子中，采取过什么行动？

6. 这一行动对本部门中的其他人会有何影响？

7.我在最后作决定前是否要征询一下别人的意见？

上述问题可以归纳为两句话：（1）你的要求是什么？（2）你的下属可能做到的是什么？

## 解雇

解雇是上司在工作中最难做的事。有些人会整夜不合眼，想方设法减小这件事的打击。不论你怎样想怎样做，即使解雇是你的上司做出的而不是你做出的，但只要是你把这个消息告诉他们，你就被看成是唱黑脸的。他们常常认为你没有尽力保护他们。

如果要你决定来解雇人，尽管你有充分的理由，但是解雇将给对方带来巨大的影响，你仍旧会感到难以痛下决心。然而这是你必须做，而且还必须要做好的事。作为经济组织，效率低下的员工必须被开除。你的同情心只能表现在为他们积极寻找新的工作上。

解雇之前，要先给予他们几次警告，让他们明确知道自己行为不合标准。然后在某次会见的时候，指明他的行为仍不合格，将面临被解雇的危险。一旦真正解雇，他们会有许多的牢骚、怨恨、困难要向你诉，你不要给予什么回答或承诺，你同情他们的处境之余，只能对他们说：我只能，而且必须这么做，你还要劝告他们。要吸取教训以免再经历一次这样的痛苦。这种话可能不会被当做一回事，但你必须说。听不听只好由他们。

有些在单位中造成不良影响的人也应开除。你要明示你根据的是公司的哪些政策哪些规定，以及他们做了哪些不相符的事情。由于个性等原因造成的恶劣关系，很难指出其具体的原因，很难说哪件事使人际关系坏了多少，而另外哪件事使人际关系又坏了多少，并且这都是由于其中某一个人的缘故。这样的因果关系是很难指明的。与此相似，任何造成人际关系恶劣的原因都艰难说明。要据此开除某个人更加困难。但是公司必须保持良好的人际关系。困难不能作为容忍公司内部不和谐的借口。

为了克服第一次解雇别人的胆怯，你可以找个朋友充当被解雇人进行一次演习，他模仿被解雇人做出各种姿态，以免你在解雇时心理准备不足而受到损害。事后在某些场合可以要求你的上司和你在一起，不要给他人威胁你的安全的机会。上司如果不能到场，找个和你地位差不多的同事也行。

当然，也有这种情况，某个下属早就知道自己就要被开除，当你真正作出这一决定的时候，他也可能感到如释重负。这是一个皆大欢喜的结局。

解雇对别的雇员会有影响。不管被解雇人的水平多低，他总是得到同事的同情，而你则被看作是毫无情面的人。这很正常。解雇本来也有杀鸡做猴的含义在内。他们能够感觉到这层含义。不过在另一方面，你言出必行，有始有终，会受到敬畏。

## 申诉

申诉程序保证员工在认为受到不公正的处理后能要求重新审理。首先是向他的直接上级进行报怨，提出反对意见。如果不能获得满意的答复，则再往上一级去，继续要求重审。如还不能满意，则可一级一级上诉直至最高领导。

上诉给公司带来干扰。为了预防上诉现象的发生，各级领导要重视各种小问题，一旦发现迅速解决，以免事态扩大养痍遗患。这就要求上司和下属保持密切的联系，经常交换意见，获取他们的信任。只要保证上下沟通渠道的通畅，你就可以使他们心情愉快，坦诚相待，更用不着担忧什么申诉问题。

## 各类员工的管理

另外一些人，尽管不是常惹麻烦的问题户，但由于他们在员工群体中也有自己的特点，从而决定你对他们的管理应视具体情况而定。下面来谈这几类员工。

### 残疾员工

残疾在这里不仅指身体残疾，还包括精神方面的不健全。许多人一看到这种人就不舒服，心里感到很难过。训练以及在平常的工作中，如果不涉及到他的残疾，应该把他和其他人一样对待，不要因为感情因素而采用另一套标准。残疾员工同样是组织的平等一员。

精神有问题的员工给人带来的是另外一种问题。不象身体残疾者，精神残疾者有时候自己也不能知道自己的能力和范围，比如诵读困难症患者，他们不能读，或者还不能写，但并不是智力问题，有些患者还相当精明能干。相比而言，他们是较轻的精神残疾。另外有些人，可以适应重复性的简单工作，但不能提高自己的思维能力，更不能有所创新。这种智力低下的员工在工作中常常有特殊表现，上司要留心观察，正确对待。

### 年轻员工

要注意年老的上司和年轻的下属之间的文化差异，心理差异，即所谓的“代沟”。今天的年轻人更注重家庭生活，工作专业的选择范围扩大了，对工作的各方面的因素也变得越来越挑剔，比如工资，住房，人际关系，福利待遇等等。他们容易跳槽，对单位的依赖感和亲近感远不如年老员工，他们最看重的，往往是收入问题，而不象中年以后的人那样偏向稳定。他们往往在获得了一定的工作经验和能力之后，跳到另外一些条件更优越的单位中去，谋求更好的发展机会。这种人不受欢迎。固然他们有充沛的精力，足够的的能力，但是一旦跳槽，则使原单位在人才、信息、公关以及正常工作程序方面都受到重大损失。业务骨干的跳槽甚至会使相关工作中断。对这类员工，你在欣赏他的优点的同时，不能不为他的野心感到担忧。

在接受跳槽员工之前，要事先查看一下他的记录。他的工作能力固然重要，他的目的也不容忽视。纯粹为了以你的部门为跳板的人在录取的时候要慎之又慎，不要等你依靠于他而他跳槽时再想办法补救。

跳槽在理论上大部分都是可以避免的。如果原有单位能发挥自己的作用，能受到充分的肯定和重视，谁愿离开熟悉的环境投入到另一不可预知的环境中去呢？要针对青年人的特点，有意识地培养他们对公司的感情，防止跳槽的发生。

受过良好教育的年轻人自尊心强，争强好胜，自我感觉良好，更富有个性，敢于突破各种权威和规章制度的束缚，积极参与和自己有关的各项决定。这对于正在发展中的公司来说是积极因素。相反，对力求稳定的公司来说则

是消极因素。对于领导来说也同样如此。一个积极上进有所作为的领导，要和他们多交流多沟通，帮助他们解决问题，提高效率，同时也是帮助你更好地管理本部门，更好地完成生产任务。

我们常常看到这样的招聘广告，其条件要求：“大学本科学历，三年以上相关工作经验，本市正式户口，三十五岁以下。”应这种招聘而来的人很容易跳槽，既然公司招收他们的时候纯粹是现招现用，他们一旦另有高就，则会毫不犹豫地走人。而从一开始将他们培训成为优秀工人，解决了他们许多长期的或具体的困难，并在一段工作中培养起良好的相互关系的单位来说，它们在较差的条件下也往往能成功的留住人才。要靠自己培养的人才并成功地保住他们。

### 老龄员工

年轻上司和年老下属之间同样有代沟存在。如果你感到下属的行为以及思想僵化、滞后，跟不上形势，不幸你的父母也是这样，你会感到非常沮丧。对这类事，或许你不能改变你的最初反应，但却能改变你的具体措施，不要象对待家庭问题一样对待工作问题。

老员工偏爱旧有的工作环境、工作方法和工作程序，以及他们已经习惯了的一切老东西。要他们学习新技术，适应新环境，会遭到他们的抵制。他们在学习新技术时，会感到有很大的压力，觉得技不如人，觉得受到了年轻人的嘲笑，他们觉得很不舒服，有失败感。作为年轻的上司，你要对这类事情有敏锐的感觉，要对他们抱有同情与友善，不要让他们觉得你这个上司一点都不理解，不尊重他们。

有些年轻的上司学到了一点新技术或者获得了新学位，上了一门新课程，参考了别人的成功经验，就急急忙忙地另起炉灶了。这当然不行。即使你确信你的办法是最优的，你也没有必要一下子把什么东西都弄得面目全非。要学会妥协，保持住属下们的满足感。要善于运用他人的思想，即使有时只是为了表示尊重。变化要渐进，缓慢，让别人不加反对地接受。要善于尊重老年人并充分发挥他们的作用。

### 异性员工

如果你是男性并领导着女性，或者你是女性并领导着男性，你会发现你们的观念有很大的不同。你必须了解他（她）们的观念体系。你问他（她）们一些问题，仔细倾听他们（她们）的回答，了解到他们（她们）的需要和习惯性倾向，你就能有效的领导他们（她们）。如果你仅仅只根据自己的价值观，习惯性倾向以及需要等来进行指挥，肯定会惹不少麻烦。

男人和女人是在不同的教育，不同的期待中长大的。对于小女孩，人们总是称赞她美丽，漂亮，伶俐，而对于男孩，则要求他勇敢，坚强，不要玩布娃娃，不许哭鼻子。教育的性别差异从摇篮阶段就开始了。他们长大后也自然而然地对号入座，否则就要遭到非议。

这种影响是怎样起作用的还不清楚，但作用的确有。你要设法解决这种性别差异给工作带来的影响。

### 临时工

雇用临时工可以减少开支。他们分为两类：一般临时工与专业临时工。

专业临时工有着一技之长，用来解决短期技术工作的需要，他们还能训练培训时期的正式工。不过这种人一般收费高昂。一般临时工用来处理一些体力活或者意外出现的杂务以及在工作旺季正式工做不过来的例行公事。

技术转型时期的组织也可能需要临时工。一般临时工比专业临时工使用得要广泛些。前看除了工作高峰期以外，还常用于假期，设备更新时期等等。临时工的工作效率是不用怀疑的，但他们的可靠性却和雇佣单位有关。临时工都能很快投入生产，领导者要即时让他们知道公司的有关规定和作风。对临时工要尊重，不要说：“他们只不过是临时工”一类的话。

在临时工到位以前，要给正式工做好说明，回答他们的一些疑问，不要让他们误以为这是要换人的先兆。

要明确雇用临时工的目的。他们是来临时完成一些任务的。他们有本部门的人所没有的技巧和能力，但不要见异思迁，不要用他们来代替你的正式工，除非正式工不合要求。

### 民工

民工基本上从农村中来，他们文化水平较低，缺少先进的技术，但是吃苦耐劳，纪律性强，安份守己，节俭度日。他们只适宜做熟练的体力劳动者。雇用民工是比较省心的事。你的主要任务，就是定期检查和随时督促。

有些人对待民工极不合理。某些地方雇佣的民工甚至象包身工一样处境悲惨。这种做法最终只能损害自己。

对待民工，要热情友善，帮助他们熟悉新的环境，掌握必须的技巧，解决一些生活上的困难，培养他们的良好习惯，鼓励他们努力上进，获取高层次的知识。这些实际上都是一些小事，但却能换来他们极度的忠诚。

民工有着较强的地方团体情绪。对一同出来人的错误极力包庇。少数人很难融入群体之中，给你的工作增添不少麻烦。要仔细分析其原因，如果是不安心工作好高骛远之人，坚决予以开除。然而，这些不足以作为你拒绝一切民工的借口。

### 员工个人问题

每个人都有自己的行为习惯。工作习惯形成于最初几年的工作，以后就很少违反，除非生活方式发生变化，或者出了个人问题。

工作表现失常很可能是由于该员工有了个人问题。他们可能经常出神，工作数量减低，质量下降，事故增多，顶撞上司，等等。你要对各种反常现象随时记录，细心分析，尽早发现问题的原因。如果出现以下几种现象，你的下属可能就需要解决一些你无能为力的问题。

1. 迟到或旷工增多
2. 工作效率降低
3. 经常不在指定的工作场所
4. 早退增加
5. 对工友态度不好
6. 不能按时汇报工作，没有维持正常的工作制度
7. 工作时身体状况不佳

如果上述现象出现若干次，你就该怀疑他是否出了什么个人问题。求得

上司的同意后，你给他时间让他去解决问题，以便尽快恢复到正常的工作状态中来。

下面是一些注意事项：

1. 不要自行诊断属下的问题
2. 不要和属下谈论酗酒等问题，除非他们在工作时间这么做
3. 不要进行道德说教
4. 不要为下属的可怜相所迷惑，这可能是他们的特长
5. 不要为朋友饰过。这样做可能越帮越忙
6. 必须帮助员工解决个人问题，否则问题会越来越严重
7. 必须让人明白你只关心工作状况。工作表现不好，工作就有危险。
8. 必须让属下自行决定是否寻求帮助

下面是和问题户打交道时要注意的一些方面：

1. 制定你需要的工作标准。你自己决定什么可以接受，什么不可以接受
2. 记下所有的旷工，表现欠佳以及相关事宜
3. 和问题户私下会谈，时间要长
4. 预先决定你要谈论的各个方面，在会谈中要做好笔记以备查证
5. 保持会谈的非私人性质，态度要友好而坚定；不要满足于他一味地顺从，而要求他真正在行动上有所改进
6. 不要责难他。抓住你要他改变的行为进行讨论，而不必追究他的责任
7. 把你所认为的问题讲清楚，要具体，不要夸张，泛化
8. 坚持会谈主旨，不要为他们开脱，不要表扬以防使问题显得缓租，不要被他们诱入无休无止的辩论中
9. 用具体的例子说明你所需要的行为标准
10. 严肃认真地和下属一起商讨如何改进，保持合作的态度
11. 听听下属对有关问题的陈述。不要武断地作出结论
12. 尊重他的尊严，给他发言权
13. 平静，不许发脾气不威胁下属，也不要争论
14. 如果自己有错，就勇敢地承认
15. 光明磊落，不要给对方设圈套
16. 一起寻求解决办法，提出最少应该有什么样的进步
17. 对该进步设立一个最后期限
18. 结束时要作一总结
19. 表示相信他改进工作的能力，让他明白你和他进行这次讨论就意味着对他的信任
20. 确立下次会谈的时间

## 练习

如果你认为手下有个问题户，填写下表。它能帮你了解到问题的严重性如何。

检查表

职员姓名：

在该员工所有的特征前划“×”

1. 缺勤

- a. 经常擅自离开工作岗位
  - b. 病假太多
  - c. 周一或周五经常缺勤
  - d. 特别拖拉，特别是周一上午或午餐之后
  - e. 早退
  - f. 缺勤理由越来越怪，难以相信
  - g. 缺勤率比别人高
2. 消极怠工
- a. 经常不在指定工作地点
  - b. 常到休息室或水房
3. 高事故率
- a. 工作行为威胁到本人或他人的安全与健康
  - b. 工作时发生事故
  - c. 非工作时间发生事故但影响到工作表现
4. 难以集中精力
- a. 要更大的努力完成工作
  - b. 费时更长
5. 缺乏条理性
- a. 难以记起各种指示、细节
  - b. 完成任务越来越困难
  - c. 记不住自己的错误
6. 工作类型
- a. 生产效率起伏不定
  - b. 不能保证工作质量
7. 工作效率偏低
- a. 超过工作最后期限
  - b. 注意力不集中或判断失误造成错误
  - c. 浪费原料
  - d. 决策错误
  - e. 对表现不良提出不可能的借口
8. 工作关系不好
- a. 对同事态度不好
  - b. 对批评反应太强
  - c. 道德放纵
  - d. 向同事借钱
  - e. 受到同事报怨
  - f. 不明智的怨恨
  - g. 回避同事
  - h. 工作中电话过多
  - i. 其他
9. 个人健康和卫生
- a. 上班时工作状况不佳
  - b. 经常抱怨身体不好
  - c. 个人表现恶化

## 第六部分 走向老板

12. 组建最能干的团队

13. 如何大权在握



## 12. 组建最能干的团队

我们中的大多数人是在双亲俱全，而且有一两个兄弟姐妹的家庭中长大的。然而现在有些人却是在单亲家庭或是父母一方经常不在身边的环境中成长起来的，家庭是孩子们归属的第一个群体，这个群体发挥的作用影响到他们在今后的群体生活中待人接物的方式。与一名由身为职业妇女、经常外出的单身母亲抚养大的小孩相比，一名拥有极具权威感的父亲的小孩在群体中的知与行迥然不同。独生子女与拥有众多兄弟或姐妹的孩子相比，其体验各异。家庭中经常参与家事、作出决定的年长的孩子与一名在家中始终受他人主宰、其意见经常无足轻重的孩子在群体中的表现也绝不相同。

将你自己的家庭视为一个群体，想想它是如何运行的：你在其中地位如何？谁掌握大权？所有的一切是否行得通？有谁有异议？如何表现？谁妥协？谁放弃？以及你对这一切作何感想？然后再想想你平日在一个群体中是如何表现的：你积极发言还是保持沉默？你时有创见吗？你支持他人吗？如果持有异议你是否向他人质疑？你是否将想法付诸行动并对处理方式提出自己的建议？当他人表现愚蠢时，你是否闷声不响地坐着并且感到厌烦？当你觉得某个会议过于冗长或毫无意义，是否会心不在焉？当你发言时人们注意听了么？还是你必须重复二遍才能引起注意？人们与你眼神的交流吗？你与谁有这种交流？问一问自己这些问题，你就会明白自己作为群体中一员该持何种行事方式。

你在管理某一群体时遵循某种方式，你的员工们也有自己的方式。试着观察你的一组员工，看他们如何工作：谁是带头人？谁是追随者？这些追随者是被逼的还是自愿如此？这一组人在管理上产生冲突吗？你认为人们是否害怕开口反驳或提出建议？是否有些人是“隐形”的，坐在一处却形同不序在？是否另外有些人似乎说得过多？讨论是有的放矢还是随心所欲？是否有某人总持有批评意见甚至怀有敌意？人们是平和地对待异议，还是将其视为对群体和谐气氛的威胁？人们看上去是否彼此喜爱并且不时交换一些基本的观点？如果并非如此，他们是否能处理好彼此间的分歧？在寻求答案的过程中，你会积累更多管理一个群体的经验，并且能加深对你的员工们的了解。这些将帮助你懂得如何更有效地主持集体会议。

### 开会的艺术

在你召集会议之前，你最好了解这个群体中的人们对于会议有哪些惯例：如何主持会议？每次持续多久？谁召集会议？谁安排议事日程？以及人们对会议持何种态度？对有些人来说，会议是与人交往的好机会；对有些人来说，会议使他们产生了与他人共同完成一项工作的愉悦感；而对另一些人来说，它是种负担，是浪费时间。有些人认为会议可以让他们出出风头。有些人喜爱群体生活，有些人则不。如果你的组织从不召集会议，你最好考虑开始召集会议，因为这是了解你员工关系的一个窗口。

你应该给员工提供一个各抒己见的场所。通过你提出的议事日程，会议可以讨论解决成本压缩的问题，或是商议如何对于千篇一律的工作进行创新，也可磋商采用新技术的问题。因为人是社会的人，他们乐意见到彼此，并随时了解身边发生的一切。研究表明，人们在有机会与他人交流时更具创造性。

无论人们是否处在同一领域中，让其共处一处是有益处的，因为他们带来了各自不同的观点。部分管理人员开会只是为了不断重复公司的奋斗目标和重点工作，强调各人都是群体的一部分。这可算得上是一个充分的理由。许多公司就冲着这一点召集会议，因为他们也没有什么重大决定要作。在这种情况下，要尽量缩短会议时间，且不要过于频繁地召集会议。

召集你的首次会议的最佳方式就是向人们征询意见：他们所关心的和他们所期望的。他们同时也会谈及哪些运行良好以及什么是他们所希望继续保持的。对你来说，这是一个讲出自己想法的好时机。或许你认为自己还是新来乍到，时机还未成熟，你可以说自己只是搜集意见，在形成自己的观点以前先听听他们的看法。这是召集首次会议的一个合理理由。注意，不要急于提出建议或要求，或发表批评性意见，先给自己一些时间作观察，然后再下结论。

### 如何召集会议

就算你是定期召开例会，会议前也别忘了将日期记在醒目之处，以提醒自己。另外，会议召开之前对与会者要给予足够的重视。假如有什么议案，会前一定要提出来。因为如果与会者在会前有时间考虑一下，会上他们的想法会更成熟一些。记住这一点对你来说也很重要：不管是不是每位与会者都到了会场，你一定要按原定时间开始会议。如果你要树立威信，必须让每个人明白守时是你一贯的原则。当然，在你告诉大家会议结束的时间以后，就一定要准时散会，不要“只许州官放火，不许百姓点灯”。

在会议开始时就提出要讨论的主要内容，要解决的问题。同时，也别忘了同一问你的员工们有没有除此之外的问题需要讨论解决。会议的议事日程可以在会前就张贴在公司简报栏上，逐条列出讨论事项，或是将其印出来分发下去。尤其是在没有足够的时间对每项内容都在会上加以讨论时，这种作法尤为必要。如果你觉得有必要事无巨细地加以讨论，而时间又有限，那你就只好把那点可怜的时间细细分配给每项有待讨论的内容。例如，花 10 分钟讨论事项 2，20 分钟用来商议事项 3，哎，可怜的事项 4，只分得至多 5 分钟。如果你正在兴头上，发现听众却开始坐立不安、目光呆滞，还得匀出 5 分钟来给他们休息一下。在会议上预备一些饮品，对会议得以持续下去是颇有帮助的。这是长期以来的经验之谈。

如果你希望作会议记录，你最好指派一个人来做，除非你自己想积累些信息及经验。你在会议过程中，可以暂时定一些必要的规矩。例如，你可以说：“如果我发现咱们没有谈正题，我想自己有权将你们拉回正轨。”或是宣布：“假如我感觉咱们在某项内容上浪费了过多的不必要的时间，我想自己应该让那个喋喋不休的人住嘴。”你也可以说自己不喜欢别人一味点头称是，你相信异议是有好处的，它给发言者一个机会阐述自己的新见解。但是，如果你发现在某一事项的讨论中，气氛有所激化，再争执下去也无结果，只会伤了彼此和气，你应当机立断转移话题。你自己作出部分决定，采纳别人的一些建议，当然，也有一致通过的时候，这种情况是再好不过了。你的员工们应该明白：他们可以参与哪些意见，如何掌握一定的分寸，而哪些情况下，决定由你一人来作。

下面有一首诗，不知作者是何许人也。想必一定是位饱受会议之苦的人。听听他痛苦的呻吟吧：

会议长长，让人生厌  
会议长  
臭又长  
唾液横飞  
我眼皮发沉  
沉，沉，沉  
神志尚清

我转动脚趾  
我如坐针

我信手涂鸦  
保持清醒？谈何容易！  
我头发沉  
沉，沉，沉  
我诧异：  
难道我已入睡？

也许无人在意……

## 你身处何种群体中

每个群体都有自己的规范，你应该了解你所处的群体都有哪些规范，尤其当你新任主管接管这个群体之际，此举尤为重要。如果这个群体才刚刚形成，那么日后规范会逐渐形成。你应该观察这些规范都是如何形成的。下列这些要点，希望你加以注意：

人们是否和睦相处？  
每们员工都积极参与公司事务吗？  
人们了解面临的问题吗？  
人们是否敢直抒己见？  
人们是否真心实意表示赞同，每当他们说“好”的时候？  
员工们是论事不论人还是互相攻击？  
人们可以坦白自己的感受吗？  
你一人专权还是发扬民主？  
群体中的每个人都能判断其运行方式的好与坏吗？

员工们只是“工作机器”。不愿了解整个群体的职责，抑或他们只讨论如何工作而并不在意结果如何？

在所有重要的工作中，有一项尤为重要：所作的决定必须付诸行动。在散会之前必须确定决定该如何产生效应，应该明确：谁应该在何时完成哪项工作。如果说会议结束时，毫无具体措施，你仅仅是说：“好，这个主意不错。咱们就这么干吧。”这个会议毫无意义。会议的作用在于切实解决问题。你必须分派某位或几位员工去完成具体工作，而非纸上谈兵。如果群体中的一员有一项建议，而在不久的将来不可能立即被付诸实施，你最好记下它来以备不时之需，否则下次会议又要从头来过，岂不冤哉？如果一个群体总在

不断更换成员它就最容易落入一再讨论同一问题的泥坑之中。说不定这种“炒剩饭”的工作会有所收获，因为它最终建立起了“共识”。只有在所承诺的情况下，决定才有可能得以实施，而承诺来自于参与决策的过程之中，这一过程往往影响员工以及他们的工作表现。作为主管应该定期回顾和反省一下其他类似群体过去的经验及教训。

其次，必须注意到文化差异。对有些群体中的成员来说，他们对权威的敬重与顺从程度令人吃惊：无论决定是否对群体有利，只要是他人，尤其是老板定夺的，他们一概服从与接受。而另外一些人则习惯于在集体中扮演他们在家庭中充当的角色：他们工作效率极低而权力欲却极强，一旦他们的意见没被采纳或受到质疑，其愤怒程度超乎想象。

作为一名主管或一个群体的带头人，你必须对这种越轨行为防患于未然。你得告诉那些金口难开的员工参与意见的必要性，同时警告那些“敬业”者，他们为权力所作的奋斗毫无意义，也不会有成效。如果你认为这样做会打击你员工内积极性，你可以在私下同他们谈一谈你的意见：他们的所作所为影响到了群体工作的有效运行。你可以期望通过提高会议效率来使你的员工信服，使其成为你的盟友，而非阻碍尔工作顺利进行的捣乱分子。

一个好的工作群体是思维活跃，善于创造，充满活力又心情开朗的。如果你发现工人们年复一年地做着同一项工作，尔最好调查一下这种状况是否让人满意。如果群体中获得奖动的是那些总唱老调的工人，而非那些富于冒险精神，充满创新观念的员工，你该审视一下自己的公司是否在某一个点上原地踏步，停滞不前了。

要使你的组织充满创造力，重要的一点是招募各种类型的员工到你的群体中来。尽可能多地容纳不同性别、年龄、教育程度、种族及文化背景的员工。这样，背景各不相同的人们不仅可以共存，还可以敞开心扉、互通有无。尽量鼓励他们同外界的交流，这样他们才不至于成为井底之蛙。尽量不要因循守旧，总是说什么“我们一向如此”之类的话，而是要善于集思广益，如果作为一名主管都不善于“纳谏”，你的员工们也会排斥新思想。你可以帮助员工们检视新的观念、看法、信仰及价值观，如果你愿意事必躬亲的话。

奖励你的员工们也很重要。那些在必要时与他人合作、给他人提供帮助，或在他人需要时代劳的员工值得加以鼓励及奖赏。互助的精神将营造出一种令人倍感愉快与亲切的工作气氛，这胜于在充满敌意的环境中工作，在那种情况下，人们往往只顾自己，从不关心他人。人们对他人的帮助往往作出积极的反应。你作为一名主管，可以身先士卒地创造出一种合作的氛围，给他人树立一个榜样。

能否使你的员工们感受到他们是一个整体，是集体中密不可分的一份子，而不仅仅是同他人隔绝，各自为营的单独个体，你这个主管的作用至关重要。如果你的员工们没什么工作非合作不可的，你应该想办法给他们创造机会合作或是提供在忙碌工作之外的机会让他们互相了解，加深认识。我有一位朋友曾说过这样一段话：“如果我们自己过得够好，就应帮助他人变得更好，就象升起的浪头推动巨轮的前行一样。我们为何不携起手来，却要争个不休？难道我们有必要去把他人踩在脚下以抬高自己吗？我今天帮助了你，他明天一定会给予我帮助，因为这世界并非坏蛋的天下，而是充满了知恩图报的人们。”这段话对你有何启示？

## 群体内部的运作

假设你有不止一个单位需要劳神，或者你的一位朋友主管了某个单位。让一个单位正常运转已属不易，同时保证几个单位高效运营更是难上加难。在这种情况下，向你的员工们灌输些竞争意识很有必要。因为有些人在把自己同自己所处的集体同其他的单位加以比较时，其潜力更能得以发挥。集体主义精神在这个时代毕竟还没有过时嘛。有时群体内也有竞争，尤其当集体目标不明确时，工作是一盘散沙，一切工作都与目标相去甚远，毫无效率可言。

例如，两组工人分别接受了生产某一些部件的任务，他们对生产该产品的意图有不同的理解，一个组就会妨碍另一组的生产。很明显，其中有一组必定将任务完成的不好，整个公司就会浪费时间和财力。对一个主管来说，最好不要将对某位员工或某一组人的好感表露得过于明显。对于那些与公司原则与标准相悖的人或群体来说，即便是最公正无私的主管也是会偏心眼儿的。他们往往不肯检视自己工作中的失误，将一切归咎于他的不公。除非你能克服自己的这种偏见，这不仅是针对个人而言，也针对集体而言，你的工作才不会遇到大的障碍。

如果你的员工们竞争意识太强，或是群体中有出现冲突的预兆，你可以做的，一是从各个组中选出人来组成工作互助组，以建立一种近乎强制性的交流体系。研究表明，人们在一起工作的机会越多，他们对他人的了解就会越深入，他们就更易于接受彼此。只有在他们了解其它集体成员的渠道被封闭了以后，人们才会对他人产生可怕的误解。

在某个群体建立了一致性以后，群体的每个成员都与群体有了更紧密的联系。这种“我的集体”的意识使群体成员倾向于首先考虑到自己群体中的成员而不是其他群体中的成员。同时，他也更忠于自己的群体，更关心群体的目标与成果，轻视别的群体的目标与成果。毫无疑问，这会拉大各群体间的距离，增加其中冲突。主管应该帮助各群体找到共同点（其实各群体间存在的共通处比人们所认为的要多）。如果你想发现差异，看一看各个群体的长处，尽量使各个群体间的特点加以协调，以利用其长处。如果矛盾过于激烈，你可以将各个群体的成员纳入一个新的议事组之中，以帮助他们培养合作精神。这样，这些成员不仅会对旧的群体尽忠，也会对他们现属的群体尽心尽职。

以下列举了一些妨碍群体内部高效运作的不利因素：

1. 当群体建立之初，需要某种一致性将群体成员联系在一起，甚至在这些人还没充分了解自己所在的群体之前，就给打上了既定的烙印。这种一致性随着群体的发展越来越强烈，对一个成功的群体来说尤其如此。

2. 因此，“我的群体”的意识使得群体成员高估自己所属的群体，而忽略了水平几乎相当的其他群体的存在。

3. 这导致了一种感觉，即“我的”集体的看法要胜过其他群体的，必须对其加以维护。忠于自己的集体及其成员的感情、更是重申这一感受在人们心中所占的份量。

4. 认为自己集体的方法更好，当听取其它群体的意见时，他们只注意到其短处，以便加以指摘。当听取自己群体的意见时，他们只注意到那些表明自己群体长处的地方。

5. 所以，这种倾向性往往导致矛盾的产主、加大各群体间的距离，加深彼此间的反感情绪，加剧竞争（他们往往以牺牲其他群体为代价换取自己群体的成功）。

6. 当两个群体的代表处理两个有必要在工作中合作的群体关系时，往往会出现以下这种情况：

a) 如果群体已经存在了足够长的时间，成员们了解彼此的工作能力，那么，最埋头苦干的人最可能被选出来做为群体的代表。理由是这些人往往善于捕捉群体意见中的精髓。人们却往往忽略了调查与处理人际关系的技巧等方面的问题。实际上埋头苦干的人——他们过多地注意到工作中的实质问题——通常不善于处理人际关系，或是极少注意到人与人之间交流的重要性。因此，这些基于此类原因被选出来的代表往往要不善沟通、缺乏远见，加剧竞争，而目使两极分化加剧。

b) 代表们通常对他们原先的群体考虑颇多，因为他们原本就是代表该群体发言的嘛。因此他们往往尽量避免“背叛”或是被视作“背叛”。

就象大多数人心底存着些不愿示人的秘密一样，大多数群体也有一些不愿公诸于众的东西。对于一个主管来说，发现各个工人和集体中隐藏的目标也是很重要的。他们自己究竟想得到什么？是更高的位置、得到他人认可、在竞争中独占鳌头、更多的物质利益、特殊的待遇、更多的自由支配时间去实现别的抱负或是更多的研究时间？一些群体尽可能多地找理由聚到一起，愉快地共处，这种作法不总是生产性的，它也对企业生产之外的某些方面带来好处。

### 如何使群体日趋完善

所有的群体都要经历一些预先可知的阶段。在第一阶段，人们需要相互认识和观察彼此，建立起第一印象。这个阶段是群体生活的“非独立”阶段。人们需要有个领导告诉他们该做些什么。这存在一个群体成员资格的问题：谁属于这个群体以及谁会被排斥在外。

在第一阶段，作为一名主管，你得面对这样一个事实：人们会需要你的指点来行事。这就意味着你要安排议事日程，决定各项工作孰先孰后，规定完成各项任务的时间，以及如何执行各项决定，作为一名群体领导人，你是别人的楷模，要充当表率。除非你一人独揽了过多的权力，这个阶段是不会持续很长一段时间的。

第二个阶段是群体成员“争取独立”的阶段。在这一阶段，群体成员通过公开与领导人冲突或是妨碍领导人的工作来争取他们在群体中的独立性。这里存在的问题是：谁掌握大权，谁紧随其后。在第二阶段，作为一名主管，你应该更加关注以下一些情况：对你的反抗情绪，强烈的或是轻微的；对你布置的工作置之不理；拖延时间或顾左右而言他；会议正在进行而他却姗姗来迟；一副不关己事的样子，这是一种消极的反抗，这些行为都是向你的领导权进行挑战的表示。不要把它们当作个人情绪来处理，几乎各个群体都要经历这种过程，只是形式各不相同罢了。如果你坚持不懈，给你的员工们充分的自主权，但仍旧掌握好你的决定权，你的群体很快就会进入到下一个阶段。

在第三阶段，群体真正获得了他们期盼已久的“独立”。这意味着这个

群体已有了自己的一套策略与行事原则，可以有效地运作了。你的领导作用也稍稍减弱了一些。人们互相依靠、互相帮助，在工作中他们产生了共同的感情。这个阶段面临的问题是一谁与谁友好相处而谁与谁有隔阂？作为一名主管，你在第三阶段的任务是：少行使一些你的决定权，多给员工们一些自主权，并确定每个员工都在积极参与工作。

当然，“独立”还不是最高境界，“相互依存”才是最后的一个阶段。在这个阶段，员工们的表现处于最佳状态，他们既注重工作，又兼顾到人际关系；领导成为了群体中的一份子；不存在什么谁属于群体，谁被拒之门外；谁高高在上，又有谁不名一文的情况。人们互相之间有着强烈的亲密感，就好象他们都是一个大家庭的成员一样。他们渴望有机会聚在一起，共同合作。对于群体来说，这种状态是极其有利的。作为这种群体中的一员，人人心情愉悦，倍感自豪。

### 如何检视你的群体

深入到群众之中，倾听他们的心声，观察他们的行为，发现其中的一些非口头上说说的表现。下面这些将提示你把重点放在哪些方面：

#### 1. 参与

每位员工都参与工作吗？是否有些人被拒之门外？采取过什么行动鼓励员工们积极参与没有？决定权过于集中在少数人手中吗？有没有人对一切漠不关心？

#### 2. 领导权

是领导人说了算还是大家民主决策？群体是否缺少带头人？如果如此，发生了什么情况没有？是否存在权力之争？

#### 3. 角色

谁提出观点？有人支持吗？谁支持这些观点？人们对建议持排斥态度吗？谁努力促成决议的形成？想法与建议何时在群体成员面前提出来？谁设法促成好的工作关系的形成与保持？

#### 4. 决策

群体在作出决策之前会提出大量的可行性建议吗？还是说群体在某一种看法被提出来后即作出决定？哪些人赞同作出的决定？哪些人设法影响他人的决定？有没有试图对各种建议加以归纳总结？群体解决了哪些问题，哪些未能加以解决？

#### 5. 交流

人们能随心所欲地交谈吗？有没有什么妨碍或打断成员场所欲言的因素存在？人们乐于听取他人意见或看法吗？有没有什么误会需要加以澄清和消除？当人们谈话时，他人是否注视着他们？存在这样的某一个或几个人，或是没有哪一个人会受到特殊的关注？

#### 6. 敏感程度

群体成员对于他人的需要极其敏感吗？他们是否敏锐地注意到他人的喜怒哀乐？你有没有发现有的员工想说什么却又没说出来的感受？

#### 7. 坦诚

群体成员彼此之间敞开心扉、坦诚相待吗？他们会不会毫无顾忌地向他人谈论自己的真实感受、喜怒哀乐？人们以诚恳的态度面对彼此间的差异并

想方设法求同存异吗？如果“坦诚”并不是群体一贯的处事原则，会对员工们产生什么样的影响？

### 练习

分析你所处的群体中每个人的群体行为，即他们在该群体中如何表现。对于你所观察到的加以记录：他们的优势及缺点是如何在工作中表现出来的，你需要回答下列问题：谁擅长什么？有谁在哪些方面还有待提高？例如，小张头脑灵活，思维活跃，有很多好点子，但他不善于听取他人意见或建议。一旦你深入了解了所有这些群体是如何运作之后，相信你能更有效地主持会议，解决问题，作出决策。



### 13. 如何大权在握

到目前为止，你应该懂得如何审查工作、调整举措、培训员工、指派任务、安排时间、减轻压力、召集会议以及作出决策。你同时也应该明白不同时代的人之间的“代沟”，两性问题及各种人际关系该如何处理。还有哪些你需要了解的？你应该了解权力、威信及影响意味着什么。你也该明白经营中的权术。为什么？理由很简单，无论你愿意与否，你在工作的过程中，每一天都是一场权力游戏的一部分，这一点你无从摆脱，只有积极迎战。

每一个人都有一个埋在内心深处的目标，他期待什么、需要什么，自己都很清楚。你的上司有抱负，你的下属有所期望，而你也有自己的目标，这些有可能冲突，也可能不会。无论如何，你要尽可能明白自己需要什么，同时也了解其他人都在期望什么。你必须分析一下“隐秘的奋斗目标”。因为人们对自己的奋斗目标保密，所以，你必须从蛛丝马迹中发现线索，探究出人们不愿公诸于众的想法。如果你不懂得商业权术，你就会被他人妄加指责，也许你被责备的原因根本不在你的权力范围之内；也有可能劳而无功，只“为他人作嫁衣裳”。如果你参与这权力游戏，你可以改变规则，但到那时，你可能就会象大多数人一样了，满足于现状，而不想作进一步的努力。

去作一个“隐秘的奋斗目标”的分析，假设人们喜爱什么或不喜爱什么，设想他们的优势及弱点，他们的秘密和深藏不露的恐惧感。

你可以将自己了解的一切以下面这种图表的形式表现出来：

#### —我的老板—

<u>—喜好—</u>	<u>—厌恶—</u>
1.他的同事方明	1.他的上司
2.刘毅的秘书	2.工作散漫
3.周末打保龄球	3.旅行
4.慢慢享用午饭	4.处理矛盾
<u>—优点—</u>	<u>—弱点—</u>
1.善于分派任务	1.嗜酒
2.信任他人	2.懒散
<u>—心愿—</u>	<u>—恐惧—</u>
1.得到提升	1.被认为不称职
2.拥有更多自由支配时间	

#### 对于其工作部门的需要

1. 与其他部门更好地合作
2. 加强质量检控

假如你仔细分析上面的这张表，你就会发现自己很容易取代你的上司，如果这是你在工作中的下一个目标的话。如果你的老板也不喜欢自己的上

司，你可以假设这种情感是共有的，任何人都或多或少不怎么喜欢自己的上司。你的上司善于指派工作，而同时他又很懒散，你可以逐渐接替他的工作。你的目标就是要在他所不擅长的领域内胜过他，因此你必须明确你想让你的上司对你投以多大程度的关注。注意不要轻易下判断，因为我们面临的是很敏感的问题。

所有部门都有各自的需求，而这些需求往往有冲突。每位老板都想得到尽可能多的预算资金、设备与技术力量。你必须通过自己的观察了解：谁召集会议？谁参加？谁提出议事日程？谁与谁有眼神的交流？谁打断谁？谁的建议首先得到重视？谁的意见受到了注意并得到了应有的尊重？人们是否在背后对某人评头品足？他们都说些什么？

通过观察，你马上就会了解究竟谁真正具有感召力或影响力。也许这个人并不是有头衔的官，只是一个微不足道的普通职员。你必须明确谁在你的组织中真正具有影响力，因为这个人的作用至关重要：他可能会帮助你得到你想要的，给你提供所需信息，帮助你获得提升。

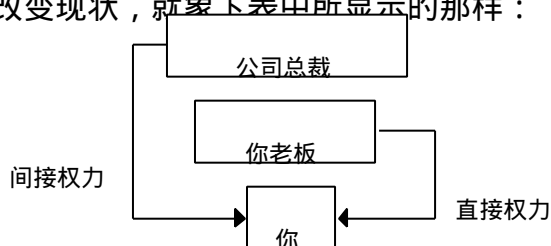
能否让你的上司注意你并了解你，全取决于你自己，尤其是当你与他是不同民族、年龄段与文化背景的人时。“异类”总是容易被忽视的，他们的工作也得不到应有的评价。既然熟识的人更易得到提升，照这样去做吧：和有影响力的人一起完成某个项目，找到使他们注意你并了解你的方法。记住：你怎样看待你的上司，你的下属也会以同样的方式评价你的作为。他们和你一块儿工作，尽量地讨你欢心，以得到一些更有竞争性的工作或更高的薪水，这一点你必须明白。

对于“权力”有多种定义，绝大多数都很抽象。我想这种解释比较简明易懂：你建立起一种模式，这其中作为主管的你是一切的中心。你因而成为了权力凌驾于你之上的人行使大权的牺牲品，同时，你又使用手中的权力去指挥其他的人。因此，我们要从两种不同的角度来讨论权力，谁有控制你的权力？而你又有控制哪些人？

### 谁的权力在你之上

象你的上司之类的人物对你有直接的指挥权与控制权。他们可以给你你想要得到的，也可以轻易将那些从你身边带走，就象一名教师对学生有生杀予夺的权力，因为学生的分数就决定在他大笔一挥间。

那些对你有间接控制权的是你上司的上司，公司的总头儿、或是政府中的决策人。他们的决策将影响到你的生活，但在制定政策时，他们不会把你当作一个独立的个体加以考虑。如果有人对你有直接指挥权与控制权，你反过来可以影响他。然而，如果你公司的总经理作出了什么对你产生影响的决定，诸如改变劳保福利制度，而他只是借他人之手对你实施权力，你个人便无法改变现状，就象下表中所显示的那样：



和你平级的同事或其他主管对你却没有任何直接或间接的控制及指挥权，但他们持合作态度或站在你的对立面却决定了你工作进行的情况：是得心应手还是举步维艰；其他部门同样也可影响你工作的进展情况。你们之间的关系是相辅相成的，如下所示：

其他部门 你 同一部门的同事或其他主管

你同时对自己的下属有控制权，因为你作出影响他们生活的决定。

1. 在运作中你想让员工们做出成效。
2. 你能从同事或其他主管那里获得的是积极的合作。
3. 你能从上司那里得到的是大量信息及部分自主权。
4. 你能给予你下属的是高水平的培训，明确的工作标准以及良好的待遇。
5. 你能给予你同事的是合作。
6. 你能给你上司的是工作成绩。

在这些错综复杂的关系中，始终存在一个权力范围。如果人们不按规定去行事，就有被降级或解雇的危险；如果他们表现良好，就有可能获得奖金或升职。

对于同级的主管们来说，他们之间不是互助合作的关系，就会成为彼此的绊脚石。在互助合作中，各人都帮助他人完善了自己，这是一种相辅相成的关系。

只有一种情况下下级员工可以对他有直接控制权的上级

施加压力，向更上一级领导抱怨以期改变某项决策，或是采取不合作态度以破坏公司或群体目标的实现。单个的秘书不能向高层领导抱怨工作环境并期望有什么效果，但是整个秘书群体的集体行动可能会造成某种改变与调整。

## 你对他人的权力

作为一个主管，你对别人的权力也可分为两种：直接的和间接的。如果你主管的车间下边又分若干小组，你直接控制的就是那些班组长，你对他们拥有直接权力；而对那些实际干活儿的工人，你所行使的就是间接权力。这里我们要讨论的，是如何使别人乐于赋予你权力，使他们愿意“服从”你的指挥。

威严：权力的象征

为什么有些人无论是从外表上看还是从他们的行事方式上看都比另外一些人更具权威感呢？一个原因是其生理上的特征，另一个原因是人们社会化的进程使然。如果我让你形容一名外表上看起来极具威严感的男人，你多半会说他身材高大、双肩宽阔、肌肉发达。而我要请你设想一名极具威严感的女人看起来如何，你定会说她身高 1.60 米以上，体重 75 公斤。事实就是，无论这些一眼望去就具威严感的人实际身材如何，他们在人心目中的形象是体格健壮，高高大大。然而，女性的身材普遍要比男性小巧，无论从身高方面体重方面都是如此。这种思维定式使人们产生了一种偏见，觉得女性不可能有威严感。但请注意，近代历史上的大多数统治者都比常人身材矮小。人

们不禁要问他们是否要因为自己矮小的身材得到比旁人更多的补偿。

另一个生理的特征是嗓音。低沉、响亮、浑厚的嗓音比那种尖细、软弱无力的嗓音更易迅速唤起他人的注意。许多女性不了解如何使自己声音响亮，以便在一间大屋子里人们也可听见她在说什么。由于她们不具备这种能力，人们往往不知她在干什么，听不清她在说什么。

在动物的王国中，权力与统治权是通过身体的语言来表现的。占支配地位的雄性动物凌驾于其他雄性与雌性动物之上，这些被统治者通过平伏在地上或腹部朝上翻滚来表示自己顺从。我们女性被告知如何使自己更招人怜爱、更不引人注目，同时留给男性统治者更多的空间、以免威胁到其对这个世界的支配权。但我们这些女性却不懂得如何采取一些相反的行动，比如挺直腰板站着，直视他人的眼睛，昂首挺胸，大声表达自己的见解，因为我们害怕被人认为是争强好胜、卖弄风情、傲慢无礼、或是气势汹汹。西方世界里大多数人看惯了有色人种处于从属地位，他们也同样不愿受这些人的“支配”。

身体的语言比言语本身往往更能表现一个人的内在威严感。一个人走进房间的姿势就能表现出他对自身的认识。例如，一位身材魁梧，给人威逼感的胖子给人的印象是再明确不过了；而一个穿着高跟鞋、窄裙，迈着细碎的步伐走路的女人却给人一种截然不同的感受。一名穿着紧身服装的女子总要担心衣服起褶，不能舒舒服服地就座，也没有能够自由伸展的空间。这似乎成了一条规律，即较高个头的男性或女性总比个头较矮的那些能挣更多的薪水。如果薪水与身材体型有关联的话，个头娇小的女性最好尽可能地伸展四肢，坐在椅背上或四处走动，而不要呆在某个角落或一动不动地站着。

另一种生理上的特征是身体的接触。医生会接触他们的病人，警察会接触他们所逮捕的人，教授会接触学生。设想这样一种场面：一位男性老板走了进来，经过正在打字的女秘书身边，像父亲般地拍拍她的头，夸奖她前两天的那份报告拟得不错。

现在再想象这样一种场面：同样是那位老板，坐在宽大的办公桌后面，秘书小姐从后面走过来，拍拍他的头告诉他，她很欣赏他前两天所作的报告。你可能会觉得第二种情形很好笑，可第一种却不。为什么呢？因为第二种情形实在令人难以相信。它之所以不能令人相信是因为我们知道什么人应该做什么，而第二种情形下，权力不同的二人之间角色却互换了。老板可以接触秘书，而秘书却不可以主动接触老板的身体。有一件事女性必须了解：如何接触异性的身体而不让人觉得她是在挑逗。这其实并不容易，因为男性的接触让人感觉到一种支配权，而女性的接触却难免给人温馨的感受。

身体的接触是权力的表现。一位老板将手臂环着他的秘书，是为了表现其优越感，明确地表示他主宰一切。她却不能将手臂环着他，这样很有可能被视为一种挑逗。但是学会如何与他人身体接触对女性来说十分重要，同时她还必须挺直腰板，声音洪亮，使自己更具威严感。

下面这首诗描述了一般人对职业女性的一些看法，有一定普遍性。

感 觉

我首次获聘，

他们说是为性别平衡；

我宣读报告，

他们赞美我嗓音甜美；

我发表见解，  
他们笑称我可爱之极；  
我研究预算，  
他们夸我有一双美腿；  
我主管委员会，  
他们称赞我衣着美妙；  
我重组部门，  
他们道我美目惹人醉；  
我新获提升，  
他们认定我和老板“有一腿”。

### 让人感受你的威严

我们社会化的进程中似乎削弱了人的威严感。从孩提时代起人们就被告知：男性是权威，女性只是服从及生儿育女。无论是在文学读物中、孩子的教科书中、电视中、广播里还是真实的生活中，人们无时无刻不感受到这一点，这些印象成为了我们成长过程中的一个重要组成部分，以至于我们对于性别差异及时常影响我们的思维定式都听而不闻、视而不见了。当我们某一天意识到这一点的时候，我们才开始发现身边的不平等现象，但这需要付出时间与努力，甚至唤醒大家有意识地去注意这一切。我们一天不注意到束缚自己的思维定式，就会对其不加质疑，而且会一直重复同样的行为，无法摆脱思维定式进行思考。

作为女性要向不公平现象挑战是很困难的，这不仅是因为这种挑战与女性所受到的告诫相冲突，更是违背了男性的期望，他们不愿女性做那些他们以为女性不该做的事。让男性改变他们所习惯的思维方式也是不易的（习惯了即是正常的）。然而，也存在一些害羞、懦弱的男性。

例如，接受一份工作的时候，女性往往不知如何开口询问：和她做相同工作的男性所拿的薪水是否和她一样？如果她发现与她位置相同的男性的工资比她高，她也不敢去据理力争，因为她害怕如此会失去工作，她也许是对的，但她可以问一问是否有什么理由使得她的男同事比她拿的薪水多。通常的答复是：他是一家之主，要养家糊口。那么她可以反问道：“哦，你的意思是说一个人有家小拖累就可以多拿薪水？”如果回答是肯定的，她可以列出自己要担负的开支。例如：年老的母亲、她有责任抚养残废的弟弟、幼小的子女或是要上大学了的儿女。这样，雇主有可能考虑一下自己的工资差别的标准到底有多少偏差。

许多妇女似乎比男性更缺乏自信，对工资与职位的期望也较男性更小。生理上的特征以及社会化进程造成了这样一种思想：男性生来拥有权力，而女性是没有权力欲的。女性因而必须被告知，她们有权期望掌握权力，在实际生活中这一点对男性来说是自然而然的，而对女性则不然，我们知道孩子们倾向于照父母的期望行动。如果小男孩表现的粗野好斗，而小女孩看起来温顺脆弱才符合父母的设想。这也是为什么有些女性很难既好胜又温柔的原因所在。她们觉得自己应该这样或那样表现，却不能同时表现出两面。同样，男性也很难做到既温柔又富侵略性。他们也认为必须在二者间作一个抉择。我们期望，假以对日，男性与女性可以同时表现出不同的情感，使自己的性格、行为更丰富一些。

## 表现你的威严

如果说使女性无法给人威严感的部分原因是女性的社会化，那么使女性不能在行事中处处充满威严感的部分原因则是男性的社会化。“行为”是以某种关系的存在为前提的；一个人自己就能感受到自己是否具有威严感，而行事中的威严感必须在他人的合作中表现出来。“关系”是行为赖以存在的基础，一个人依赖他人与自己所建立起来的共同的环境来行动。一位女性可以感受到自己具有威严感，但如果和她处在同一环境中的人们与她有冲突，不支持她，她就无法表现出威严感。男性在成长的过程中形成了这样一种经验：他们的能力和付出的努力在完成大多数任务的时候总能得到回报，实现预期的目的，他们就能感受到自己有控制权。控制是内在的，是人内心对自己有能力对事件产生影响的一种感觉。换句话说，如果男性努力工作和能力出众，他们就能确信自己一定能达到目的。

对于少数人和女性来说，他们经历了能力、艰苦的劳动与所获得的结果之间的不平衡，他们会由此类推，认为“控制”是外在的，或是只能掌握在他人手中。众所周知，的确有一些事实证明了自己实现的预见。如果人们相信自己的能力能使自己卓然出众，他们就更有可能真正使自己与众不同。然而，我们切切不可错误地将这一切归因于少数人及女性的命运所至，因为他们一旦认为自己总是得不到表现的机会，或是取得成就是由于自我完善不够，他们便会沉溺于自怨自怜之中，而不是努力工作，进行自我教育，群体教育或建立一个多人联合体去影响群体以改善他们所工作的环境。最能表现出威严感的方式就是乐意冒险与作决定。

你作出的任何决定都是冒险。你采取的任何措施也同样是冒险。承担风险就是表明你可能判断失误，也可能你作了明智的考虑，但结果不一定是你所期望的。即便是你作了正确的判断，达到了预期的目的，你的员工们仍可能不满意。

不作出任何决定、不采取任何措施即是一种决定、一项措施。这种决定使一切都保持原状。

有许多关于决策、权衡各项建设的轻重缓急、寻找解决问题的途径、预见决策执行情况的文章。然而，有很多决策是受潜意识、预感或直觉的驱使而作的。许多人并不是有意识地按部就班作出决策的，但在收集到所需信息之后，他们往往会说：“哦，我感觉这正是我想要的。”

决策往往不是在理智与逻辑的基础上作的，往往是凭直觉作的。例如，索尼公司的总裁曾说过：“我们研制第一批随身听的时候，许多销售人员都说，象这种小玩艺儿根本就销不出去。但我有种预感它可能畅销……供销和生产计划部门的员工们都一笑置之，但到目前我们已销售了四百五十万组索尼牌随身听了。”

我相信我们在无意之中保留了许多信息以备不时之需。我们并不总是明白自己都知道些什么，但是，必要的时候，我们往往作出自己感觉正确的决定，可我们自己也不很明白这个决定是如何作出来的。听从你的直觉，你的潜意识里有对你的决策有利的信息。你的直觉是很好的向导。

这并不表明你不必利用所有可获取的信息来作出决定。但是一位经理从来就不能获取足够的信息以免作出不明智的决定，因此，在某些情况下，他会搜集到一些不充分的信息、承担风险、作出决定并采取措施。

最成功的人往往是最敢于承担风险的人。如果你想无惊无险，可以，但你就会停滞不前，那样也不错。没有任何一本书上说每个人都必须时时刻刻力争上游。如果你觉得允许自己原地不动是正确的，但做无妨，因为这是你自己的决定。

## 影响力和权力的游戏

我能将自己的影响力给你吗？你能从我这儿拿走它吗？我给你更多，自己就能获得更大的影响力吗？如果我不愿接受，你可以将你的影响力给我吗？如果你不愿给我，我可以从你那里夺来吗？所有这些问题的答案都是“可以”。我可以在根本没想获得权力的情况下被赋予权力。如果我是位经理，我将任务很好地分配给了我的雇员，他们从而比以前更有影响力，这也就相当于我把自己的影响力给了他们，而我自己也比以往更具影响力。

授 权

首先：

必须存在可感知的

权力

再者：

必须存在可行使的

权力

如此：

我们才可拥有及分享

权力

如果我感到疲倦，我可将权力转交他人，如果你让我感到此举可行，你也可以得到我的允许接手我的权柄。而事实上，如果你被正式授权，你可以让我放弃一切头衔、资料，机会及责任。

因而，可见权力是无量度的；它可无限延展也可无限收缩，权力是捉摸不定的，你无法触摸到它，但当他人行使权力的时候你可以见到它，当你自己行使权力的时候你会感受到它。

有一个问题可以问一问自己：权力是一种特征还是一种联系。正如我们在前面所见到的，当你“感受到威严感”的时候，它是种特征；当你“表现出威严感”的时候，它则是你和他人之间的一种联系。

### 男性、女性及权力

男性与女性在感知他人的权力与行使自己的权力的方式上存在着很大的差异。

女性通常习惯于赋予更多的权力给更多的人。而男性则不然。而且，女性往往把专门技能作为权力的前提。因为对那些想进入男性中统治地位的工作领域或一心想获提升的女性来说，可靠性是不可缺的一个条件。她们不得不获取比男性同事更多的专门知识以证明自己的工作能力。因而，很多女性直到自己达到了一个新的高度，多参加了一次研讨会或是多读了一本书之后才会对自己的工作感到满意。

现在女性被赋予了更多的权力，必定会发生权力的转移。许多男性会被取代或被迫调职。男性有能力应付自己潜在的男性竞争者，可在女性竞争者面前想占上风还得伤一番脑筋。如果我见到三四个男人围坐在职工餐厅的桌旁，我一定不会去打听他们在谈些什么。而每当我和二、三个女性围坐在一起，总有人走上前来问我们在聊些什么。无论如何，在工作环境中，成群的女性总对某些男性产生威胁。

某项关于公司内提升职员情况的调查表明：主管们总乐意提升较年长的，不那么争强好胜的女性，而极少择拔那些年轻的、锋芒毕露的女子，她们往往呆在职位较低的梯队里。然而，年长的女性也并不符合高级管理人员的标准，因此女性群体很难获得高级职位。如果我们了解男性世界社会化的模式就不会对此感到惊讶。女性们在社会化进程中被告知要收敛一些，不要太横冲直撞，这样才可以与男性世界的模式相契合。女性所受的双重束缚在于：假如她们野心勃勃，就被男性视为洪水猛兽而难获升迁；假如她们毫无野心，又会被视作毫无管理才能，仍旧不得重用。

女性并无必要去迎合每个人的期望，去成为她们“应该”成为的那一个：如何装扮、如何举手投足以及如何拿腔拿调。要使女性具有威严感的确不易，因为她们一旦表现出威严感就会为他人所不接受，甚至会遭到政治上的排斥或是奚落作为回应。

女性唯一能做的是向他人的期望挑战。哪些行为男性作来可以接受，而女性如此却不可接受，这已成为了一种固定模式，而女性所要做的就是打破这些条条框框。只有通过创造，女性才可改变旁人的观念。坚持不懈便会成功。下面的 16 种途径帮助你如何提高自己的影响力，如使组织中的人注意你，以及如何获得良机：

1. 发现机会去完成重要任务或难度较大的项目。
2. 了解组织中高级管理层的奋斗目标，致力于那些有助于尽快实现这一目标的工作。
3. 参与解决困难的工作。
4. 帮助你的老板尽职尽责。
5. 尽可能表现得好一些，善待你的同级和下属。
6. 使个人目标与组织奋斗目标步调一致。
7. 使自己与那些有影响力的人士或成功者的步调一致。
8. 尽量处在一个少条规约束、任另召目繁多而非千篇一律的位置上，一个反常规表现及创新的见地、可获富识的位置。
9. 参与会议与运作。
10. 力争向上、向外友屡，超越小天地开拓自己。
11. 使自己尽可能接近高级管理层的人员。
12. 推销你自己及你的表现。使他人对你留下印象。
13. 尽量寻找机会，尽可能多地与高级管理层接触。
14. 提升你的下属。
15. 认识到纵向的措施及不断向上提高水平的价值。
16. 具有建设性，给他人你的信任以及更多的机会。在这里有一点必须注意。如果作为一名女性或“少数”，“中”的一名而获得了提升，你必须寻求合作伙伴。因为你走到这一步不容易，你肯定不敢冒险去帮助那些下一级的人，因为那样你就会被视作他们中的一员，而失去你千辛万苦得到的多数人的认



同。而这种认识是愚不可及的。

你必须及早意识到这一点，可以避免成为一只“蜂后”，或是让人认为你不愿帮助自己并肩作战的兄弟，从而失去他、们的支持。

我们倒是很少听到“蜂王”这一称呼，因为人们很少期待从男性上司那里获得某种帮助。

假如你是处在下级地位的“少数人”，而你的同性别或同年龄段的上级并不乐意帮助下属，或许还有意妨碍下属获得升迁机会，尽可能的理解他。因为如果他善待你，会使他感到一种被取代的危险。如果这样，你除了了解这其中并没有牵涉到个人恩怨之外，别无他法。

## 练习

了解“权力之争”意味着什么，回答以下问题：

1. 问一问自己，你赋予了哪些人权力？
2. 那个得到权力的人确实对你有影响力吗？是直接权力还是间接权力？
3. 你对谁行使权力？
4. 除了你的下属外，有别人赋予你权力吗？如果有，为什么？如果没有，又为什么？
5. 把对你的工作及生活最具影响力的三个人作一个“隐秘的奋斗目标分析”。
6. 你貌似威严吗？如何表现？如果并非如此，你想如何改变？
7. 你感受到威严感吗？如何感受？如果没有，你如何改变？
8. 你行事处处具有威严感吗？如何体现？如果并非如此，你想怎样改变？

## 结束语

当你开始接手新工作之际，这本书也告一段落了。如果你遇到了“拦路虎”，可以重读书中的有关章节。如果你将书中所谈的与你工作中的经历结合起来，你会更加明确自己要做什么。

请记住你并不孤独。向那些乐意与你分担的家人、朋友、同事甚至上级寻求帮助。和一、二或三个同事坐在一块儿，告诉他们：“我需要你们的指导。你们能为我匀出30分钟（或1小时）的时间吗？我的问题是……”。

然后，听着，不要用“是的，可是……”之类的话打断他们。注意倾听。你并不是要把自己的意志强加给他人。人们总乐意自己是作为一名专业人士提出建议的。你介意他人对你专业化的观点吗？当然不，他们也不介意，而且还会因为你信任他们、重视他们的建议而心存感激。

如果你早就在主管的位置上做了一段时间了，你愿意呆在现在的位置上还是升职？任何决定都合情合理。“升迁”并不是使自己快乐的唯一途径。也许事情按原样你也同样很快乐。如果你觉得自己怎么做怎么快乐，但做无妨。如果你想改变。赶紧制定策略，去结识你的老板或老板的老板。让他们了解你想担当重任。

你越向上走，作为一名主管或是一名经理的差异就会显现出来：作为一名主管，你仍旧需要做你的员工们所做的工作，你需要每天与他们接触；作为一名经理，你将和主管一起工作、制定政策措施，然后交由主管去完成。这里还有最后一点忠告：你想要旁人怎么待你，就按那种方式去待他们，同时考虑到文化的差异。作一名体恤关心下属的主管，提高自己的素质，保持一颗正直诚实之心。祝你好运！愿你早日成为真正的老板。

何处方是尽头？

我们知道该向

何处去

可

我们不知道

何时歇脚

