

企業干部工作藝術

郭成金 陶中原 編著



中國石化出版社

顾问

张明功 李智信 丁敬军 孙现勤 王心峰
杜继平

编著

郭成金 陶中原

栏目主编

李随山 陈路原 孙士祥 卢文涛 董明顺
侯坤祥

编委(以姓氏笔划排序)

于国斌 王 青 王好文 王志坚 马兆国
王学礼 卢文涛 印正芳 孙士祥 李 策
李 小奇 李忠庆 李随山 张海澜 佟培珍
余大华 陈路原 高 丽 高李义 郭成金
魏生瑞 魏永军

责任编辑

任翠霞

封面设计·题字:魏生瑞

前 言

生产技术是科学,干部工作艺术也是科学。在数千年的历史进程中,我们的祖国做为世界上伟大的文明古国之一,治理这么大的国家,囊括这么众多的人口,其中总会有一些适应生产力的发展,符合历史规律的政策和策略。如果没有广大干部勤奋而又科学的工作,就不会有一个安定团结的政治局面。没有一个安定团结的政治局面,自然科学的发展和繁荣是根本不可能的。因此,在总结科学技术先进成就的同时,对领导科学,尤其是企业基层干部管理方面的经验给以肯定、总结、探讨也是非常必要的。

改革开放以来,国外研究领导艺术的书籍大量涌入国内,作为具有五千年文明史的中国,自古至今十分注重立身处世,在社会主义市场经济体制下更需要有一批富有民族特色和时代特色介绍领导艺术和处世艺术的书籍,以便指导、协调上下级之间、同事之间、下级与上级之间的关系,十分必要建立诚恳宽厚、平等互助、团结友爱、和谐融洽的新型的上下级关系和同事关系,这不仅是广大职工的迫切愿望,而且也是在现代企业制度下稳定职工队伍,增强企业凝聚力,挖掘企业活动源泉的需要,是推动企业社会主义精神文明建设和物质文明建设的重要保证。受这种使命感的激励,数十名长期在企业各部门、各层次工作的干部博览撷采,汇集自己的工作经验,分门

言 前

别类,提炼升华,融优良传统与时代意识为一体,始成拙著,奉献给读者。

本书的构思和写作纲要,由郭成金、陶中原同志设计,分第一部、第二部、第三部三个编写小组。第一部主编李随山、陈路原;第二部主编孙士祥、卢文涛;第三部主编董明顺、侯坤祥。书稿的统改和审定由郭成金、陶中原完成。书中这些内容的每一部分,拆开是一篇篇独立的论文,合起来是一个总体。为了增加可读性,文中语言采用了活泼易懂的形式表现出来。

编写本书参阅了大量的文献资料(见“参考书目”),援引了国内外一些专家学者的研究成果,因受篇幅所限,不能一一列出,在此谨向这些学者们致以深深地谢意!

由于水平有限,书中一定会有不少疏漏和不足,恳请各位专家、学者和读者赐教。

编 者

2000年11月于河南濮阳

目 录

让爱擎起一片绿洲·····	郭成金(1)
公正是为政的前提·····	孙士祥(12)
智慧源于真正的民主·····	卢文涛(26)
吸引你周围的“行星”·····	董明顺(38)
把表扬做为工作的常备武器·····	侯坤祥(45)
树一尊完美的形象·····	魏永军(53)
无度难为“官”·····	李随山(60)
机敏善变增魅力·····	于国斌(69)
切忌一头撞“南墙”·····	李忠庆(78)
以柔克刚巧为先·····	李小奇(90)
慎用手中惩罚权·····	王好文(100)
自强,方能成为一棵独立的大树·····	
·····	郭成金 王志坚(109)
只有相互尊重,才能达到双赢·····	李 策(118)
生平之书第一章是真诚·····	魏生瑞(134)
信用是同事间共存的心理定势·····	蔡伯洋(139)

目 录

让友谊植根于理解的土壤·····	王学礼(148)
架起心灵的桥梁,让我们相互沟通·····	余大华(160)
让和谐铺满人生的坦途·····	吴 军(172)
含蓄养深,浑厚养大·····	陈卫闽(186)
相得益彰话互利·····	冉云松(203)
酬报的得与失·····	高李义(214)
在友谊中寻求生命的太阳·····	李建军(225)

事业第一是领导重视的基础·····	郭成金(234)
取得领导信任的诀窍是坦诚·····	王 青(245)
牢记自己的助手角色·····	黄新文 吴改萍(256)
与领导关系要疏密适中·····	佟培珍(270)
把握诤谏艺术,力求最佳效果·····	杨志敏(277)
塑造自主人格·····	马兆国(291)
冷静沉着,宠辱不惊·····	凌艳芬(299)
豁达大度天地宽·····	高 丽(308)
浅谈企业领导者的表率作用·····	宋海群(318)
主要参阅书目·····	(325)

让爱擎起一片绿洲

感情需要用感情去调动；越是难以调动的感情，一旦调动起来就是扑不灭的火焰。

郭 成 金

从一个厂长被害引出的思索

1988年10月31日，武汉冷冻厂厂长潘茂华遇害身亡。害他的人不是流氓无赖亡命之徒，而是他手下的一名业务骨干、生产班长，得过一张又一张奖状的优秀生产者张某。

事情其实很简单：张某与人发生口角，相互殴斗，眼睛受伤，在家休养两个月。这期间，他想着领导会去看看他，然而领导没去。上班后他主动找厂长，想做些解释，厂长却拒绝了他。接着厂里做出决定：张被开除，罚款600元，留用一年。张某怎么也想不通，斗殴中受伤最重的是他，反而受到最严重的处理，而参加斗殴的另一方，却未动毫毛。他等着领导找他谈话，希望有一次申辩的机会。但六天过去了，领导没有找他。10月31日，张某两次路遇厂长，希望谈谈，厂长仍没看他一眼。于是张某绝望了，动了杀机……

潘茂华是一位很有才干的厂长，遇害时年仅48岁。

他的死,曾使新闻舆论陷入连篇累牍的“思索”:他大权在握,却疏于收揽人心;他注重生产经营,却忽视了有血有肉有感情的人。

这真是一个要命的忽视!

设想一下:如果潘厂长能够在张某养伤期间,亲自或派人去病床前看望和慰问;如果潘厂长能够满足张某谈话的要求给一个解释的机会;如果潘厂长在做出处分张某的决定前能够先行教育以理服人。那么,悲剧难道不可避免吗?

厂长,你手中握的仅仅是冷冰冰的权力?心里装的仅仅是渗着血汗味的产值和利润?你使用的手段也仅仅是剔尽了人情的规章制度和再简单不过的奖惩?不!作为领导者,你决不同于资本主义企业的大老板,你一只手握握着冷峻的权力,另一只手还要握着火烫的责任;你工作的对象主要是人,是和自己具有共同利益和同等地位的职工,次要是物;规章制度必不可少,但更不可少的则是人心!古人说,得人心者得天下。秦律毕备,不及刘邦约法三章,这是历史的镜子。

诚然,改革给领导者的权力注入了兴奋剂和强化剂,但是,权力是无法统购统销人心的。力可以得天下,不可以得匹夫之心。诸葛亮七擒七纵孟获,要得的不是城池土地,而是孟获那颗宾服归顺的心。得人心,需要的主要是情的感化、爱的融化、德的教化。中华民族自古以来便重感情,施爱心,讲信义。最早的中国哲学,就是以仁爱为核心的哲学。而作为社会主义道德典范的“雷锋精

神”，其实质也仍然是关心人、理解人、帮助人，以“春天般温暖的爱”为主要表现特征。十年动乱，搞残酷斗争、无情打击，人的感情麻木了，爱心萎缩了，道德沦落了。尤其令人嗟叹的是：正当我们把“爱”践踏在地的时候，许多发达国家越来越多的企业领导人却在挖空心思研究着“合乎人情的管理”；当我们的道德支柱“雷锋精神”流落到美国的西点军校，我们宝贝似地捧来泰罗的“科学管理”，让万能的金钱驱赶社会主义劳动者的时候，西方企业已经槟弃了把工人看作以追求经济利益的满足为工作动机的“经济人”概念，以人为本以爱为主的“爱抚管理学”正蓬勃兴起。联想到披露报端的一些社会主义企业的领导人竟然被社会主义企业的工人所杀害的事实，难道不能痛彻领悟爱是处理上下级关系最不可缺少的手段吗？

作为社会主义制度下企事业单位的一名领导者，如果想避免潘茂华厂长可悲下场，应该忘掉那个“狐假虎威”的闹剧，跳出个人权力的迷魂阵，确立一种与职工、部下平等依存的新的心理态势，真正的全心全意依靠职工群众，将权力的冷酷化为热情，鄙弃化为尊重，对立化为信任，仇视化为仁爱。果然如此，潘厂长的血也就不算白流了。

动人三情

人是感情动物。人最需要的慰藉是感情。中国人最重情，辞书上有关情的词条列出一百几十。古人所谓“动

人心者,莫先乎情”,表明我们祖先对人的心理的研究确有真知灼见。在现实生活中,人们往往用“不通人性”、“冷血动物”等词汇去贬责缺乏感情的人。雨果也说过:人需要感情,没有温柔没有爱的生命,仿佛一个枯燥无味的轮子,转动时就格格扎扎地响。一个群体好比一个轮子,倘若没有感情的润滑,大概除了格格扎扎刺耳的噪音,最终也要举步维艰分崩离析支离破碎玩不转了。领导,其实就是群体之轮的轴心,他对部下的影响,情感的力量是不可比拟的。一腔火热情,温暖众人心。上下维系的结实纽带,激发动力的良好媒质,恐怕莫过于感情了。人心都是肉长的,动人心处总是情。

当代一些优秀的领导者,都很擅长用情感与部下架起沟通的桥梁,用爱心赢得爱心。以创造“群体经营工作法”而闻名的企业家张世伦(不管现在如何,至少当时如此)走马上任海河塑料厂首次开会发表施政演说,开口第一句话是“大家辛苦了”!同时对职工深深地鞠躬。霎时间掌声响了,有些人甚至热泪盈眶。工人们说,过去的领导都是叫我们多干活,而这个厂长是先问我们好。一声问好,一个鞠躬,部下就动心了,动容了,气顺了,情绪高涨了。原先一个连年亏损,濒临破产的厂子,三个月下来,居然把三年的承包指标都完成了。厂长成功了,他的“群体优势”靠的是感情投资,靠的是爱抚管理。也有一些领导,他们不懂得个中奥妙,不懂得情感是一种能打破人心隔绝的围墙使人与人和谐相融的积极能动力量。他们一朝权在手,腰杆硬了,说话气粗了,当官就是当“管”,

有惩罚这根大棒,就可以吓怕部下,让他们老老实实服服帖帖唯唯喏喏惶惶恐恐。这种把头式的弄权耍威,其实只能制造干群之间和上下级之间心理的死结,制造情感的短路和断流。据报载,某单位的领导和下属情绪严重对立,领导者不仅不用感情沟通的方法去消除对立,反而以每人每月三百元的佣金,雇佣三名保镖保护自己。

采用这种“高筑墙”的手段,也许可以获得安全感,但失掉的无疑是人心。这样的企业领导人,与职工群众的关系闹到如此严重的地步,那他根本就不配做社会主义制度下的企业领导者,他的下场必定很可悲!

领导者的真本事,主要在于凝聚部属的能力。而凝聚力的产生,再没有比感情更好的粘合剂了。如果你愿意让自己的情感具备了粘度,那么,你务必要使自己的工作方法少点“公式化”,多点“人情味”。推荐给你“动人三情”,不妨一试。

热情:领导者对部下要表现出夏天般火热的情怀,切莫冷心,冷情,摆冷面孔,做冷面人。当部下的,恐怕难受的就是上级的“冷”,且不说受冷遇、坐冷板凳了,即使听几句冷言冷语,也会弄得毫无情绪。领导者长久冷若冰霜,没有热情辐射,群体就成了大冰窖,毫无热气腾腾的局面可言,物质有热胀冷缩的特性,人心也有。领导者如果能换一副热心肠,象冬天里的一把火,去点燃每一位部下,那么熊熊大火就能够烧掉冷漠和隔阂了,整个群体也会因热而亲,因热而合,产生热定型,加强热固性了。大家都知道那则太阳和北风的故事,北风让行人裹紧衣服

而太阳让他脱下了,正说明热情比寒冷更有力量。有个青年曾被人称为“点不着的湿柴”,他的领导坚信“只要炉火旺,湿柴也能成烈焰”,满腔热情地温暖他,帮助他,最终使他转变成了生产骨干。黑格尔说,没有热情,就不能完成世界上的伟业。有事业心的领导者,请记住这句话。

真情:领导者对部下要真心实意,切忌虚情假意。矫饰、做作、哄瞒等等小权术,是无法悦众的;诚恳、信实、坦白、大方、心口如一,才会受人尊敬。领导者要为部下办事,尤其多办不需人求、不需人情、不为人知的好事。你为部下排了忧,解了难,也无需以恩人自居。天不言自高,地不言自厚,真情越是自然的发酵,也就越甘、越醇、越醉人,越有穿透力。真情,是发自肺腑对人的关切和凝视,而不是富有者的怜悯和预支。某厂中层干部长年被拴在第一线,管不了家务,夫人们多有报怨。年末,厂长特意把她们请来,开了一个别开生面的“诉苦会”。厂长说:“是我天天把你们的丈夫拴在车间里,他们无暇顾家,也难得同你们吃一顿团圆饭,甚至难以享受正常的天伦之乐。你们都很支持丈夫工作,我向你们表示衷心的感谢!今天,请你们来诉诉苦,有什么怨气、牢骚,都尽管对我来吧!”夫人们一下子乐开了:“厂长能想到咱们,咱就领情了。”真挚的感情比金子更可贵,也更能开启任何斑斑锈迹的感情之锁和紧紧封闭的心灵之闸。作为领导者,只要你能对部下舍身处地的着想,有推心置腹的诚恳,达到忘我的牺牲和奉献,用每一根神经,触觉部下的喜怒哀乐,那么,你的感情就会象巴尔扎克说的那样“对

什么东西都能留下痕迹,并且能够穿越空间”!

深情:感情越深沉,越有动人的力量。所谓情深意厚,就是这个道理。感情深厚,不能象征性地干一两件事意思意思,关键在于心里要有群众,要有为群众服务并做公仆的思想!有了这种思想,才能不断释放情意,不断积淀和堆垒,坚持不懈地吐丝、纺织和营造。部下最困难最危险最愁苦的时候,也是最能体现领导深情体恤的时候,雪中送炭远胜于锦上添花。在一个群体间,领导者对部属一往情深,部属一定会心向往之,亲之近之,建立起亲密无间的和睦融洽的良好关系,向心力和凝聚力自然大大增强。深情,是爱的孜孜不倦的播种,是义不容辞的义务,是细腻入微的体贴。鲁迅说他是人民大众的牛,吃的是草,挤出的是奶。张世伦说他不是为当厂长,而是为向职工服务。一位女工母亲病故,张世伦当晚即去吊唁,并帮助料理后事;一位工人的父亲身患癌症,他立即把厂里唯一的一辆轿车派去供老人看病使用,自己出门办事却带着小板凳,坐敞蓬三轮摩托车。……领导者如果能像“春蚕”那样,吐丝不止,至死方尽;像“蜡烛”那样,燃烧自己,明亮部属,那么,他就一定能和同志们、同下级建起固若金汤的感情共同体,迸发出无可估量的积极向上的能量。

爱人三心

有人说:爱是生命的本源。

有歌唱:让生活充满爱。

说到底,在社会主义的群体里,爱是精神的空气和水分,人人都需要爱,渴望爱,离不开爱。

如果说人生如戏,那么每个人都同时扮演着多重角色。你是上级,也是下属;你是父(母)亲,也是儿子(女儿)。你无法摆脱生活纺织的纵横交错的网而只能俯首成为网的一结,并身不由己的牵扯着许多的联系:领导者、部属、父母、妻子、儿女、朋友。你会期望这网上缠绕你的每一根都是情的丝、爱的线。否则你非堕入深深的痛苦和巨大的孤独中不可。你绝不能缺少上级的赏识、父母的爱抚、配偶的温存、朋友的关怀、同事的理解,没有这些爱的维系,你肯定会象断了线的风筝,没有升起希望,只有毁灭的悲哀。

然而,你是否想过:你的下级也同样期待你爱他们呢?

杀害企业家王淑琴的凶手李丹,伏法前曾表白说:“我和王经理没有多大冤仇,把她杀了挺后悔……但我要说一句话,领导要多找职工谈谈,多做职工的思想工作,不要把矛盾激化。”近几年来,全国已发生多起厂长经理被杀事件,这固然跟严格管理有关,但缺乏爱人之心,丢弃了真正的同志友爱,忽视对部下施爱,应该说是一种根本原因!

现代管理科学认为,皮鞭下和冷酷中不能出凝聚力和效率;生产效率的提高,很大程度上取决于劳动者的工作积极性。劳动积极性的产生,首先来自于主人翁责任感,再就是来自上级的尊重和理解,也就是来自爱;政

治上成熟度越是低的人,后者所占的比重越大。人都有渴望得到尊重的需求,尤其是领导的赏识和认可,更会使部下心花怒放、信心倍增。那么如何表示对部下的尊重呢?第一,要尊重部下人格,维护他们的自尊心。人,最脆弱的是自尊,最不容易伤害的也是自尊。尊重,就是多存同,少寻异;多鼓励,少指责;多维护,少拆台。轻慢、蔑视、讽刺、挖苦,以及粗暴无礼,最伤感情,也最伤和气。尤其在大庭广众面前,这些行为无疑是对人格的极大侮辱,再软弱的人也会愤怒,务请为政者注意。第二,要不失时机的满足部下的上进心,真诚的而不是做作的,欣赏的而不是讨好的,经常地恰如其分地表示你的赞赏和器重。其实,不妨多种花,少栽刺,使部下多一份愉快,多一份自信,多一份热情,多一份干劲。第三,平时与部下交往要亲切,随和,说话办事尽量少一点清规戒律,多一点通情达理;少一步疾言厉色,多一点可亲可近。工作关系是上下级,人际关系是朋友,是“同志加兄弟”。对于那些不求上进或者退步的部下,尊重尤其必要。马卡连柯说:“得不到尊敬的人,往往有最强烈的自尊心,你信任他,任用他,赋予他更多的责任,往往是调动他积极性的最好手段。”

爱是理解的同义语。爱部下就要理解部下,理解才能沟通,才能趋同。上级要善解人意,做下级的知心人。了解他们的兴趣和爱好,工作和生活,困难和苦衷,为他们个性的发展和价值的实现尽可能提供广阔的空间及充分条件,推动他们的进步和成长。不管下级的性格类型、

思维方式、工作作风、知识结构等跟你有何差异,都要充分谅解,公正对待,不加贬抑,更不能横加干涉,强制改变。只要不“犯规”,就没必要非按你认为好的一套去做,“与君黑白和分明,纵不相关莫见怪”,做一个开明领导和忠厚长者。在工作和生活,要多给下级帮助和关照,为他们排忧解难。尤其当下级遭受挫折、出现失误或犯了错误、遇到天灾人祸陷入进退维谷的“逆境”的时候,更要给予体谅和体恤,多一点同情,多一点温暖,多一点支持,多一点分担,使下级体会到社会主义社会温暖如春的人际关系,摆脱消沉和绝望,增强生活的信心。古人说“士为知己者死”。如果你能成为部下的知己,何愁他们不能与你同舟共济?

库普林说:爱是一种伟大丰富的感情,他像世界一样壮阔。是的,爱是感情的升华,这含孕一切人类天赋的仁慈;它有如阳光照耀大地,给万物一股生长的力量;他集关切、尊重、责任、认识于一身,主动去促进所爱者的成长,增益他的幸福。那么,领导者究竟怎样深化对部下的爱呢?《林海雪原》中的白茹说的好:“爱,是要用心去爱。爱,出乎于心;心是爱河不竭的源泉。”当领导的要想真正爱部下,至少应具备三心:关心、放心、知心。

关心,爱是我们对所爱者的生命与成长的主动关切。没有主动关切就没有爱。人都是有血有肉有情有欲的,只要你能事事为部下着想,处处爱护帮助,具有深切的同情心和高度的责任感,甘心情愿“为伊消得人憔悴”,那么,你就能把爱的温馨刻在部属飘荡的心旌,引起精神的

共振。

放心,就是给部下充分的信任,让每一个人都有承担责任发挥才干的机会,而不是做你手中的木偶。人都有独立自主的愿望,束缚越紧,创造的欲望就越少。领导者放开手脚,反而能调动下级的积极性,激发责任感。人只要心情舒畅,再苦再累,也会乐而忘疲。那些总不撒手的领导,其实是缺乏爱心的,对同志缺乏信任感,最终会令部下灰心丧气,窝憋委屈,感到没劲儿。

知心,领导者要想真正获得部下的信任和拥戴,就应该毫无掩饰地向部下敞开心扉,以诚恳坦率的态度与部下交往。让部下觉得你不仅是上级,而且是良师;是生活历程中难得难求的伙伴;是可以信赖、可以依靠、可以倾诉欢乐、也可以渲泄苦恼的知交。他们自觉自愿与你苦在一起,乐在一起,把做你的部下视为愉快的选择,跟你共事视为舒心的聚会。如果有了这样的“人和”,就会“两岸猿声啼不住,轻舟已过万重山”了。