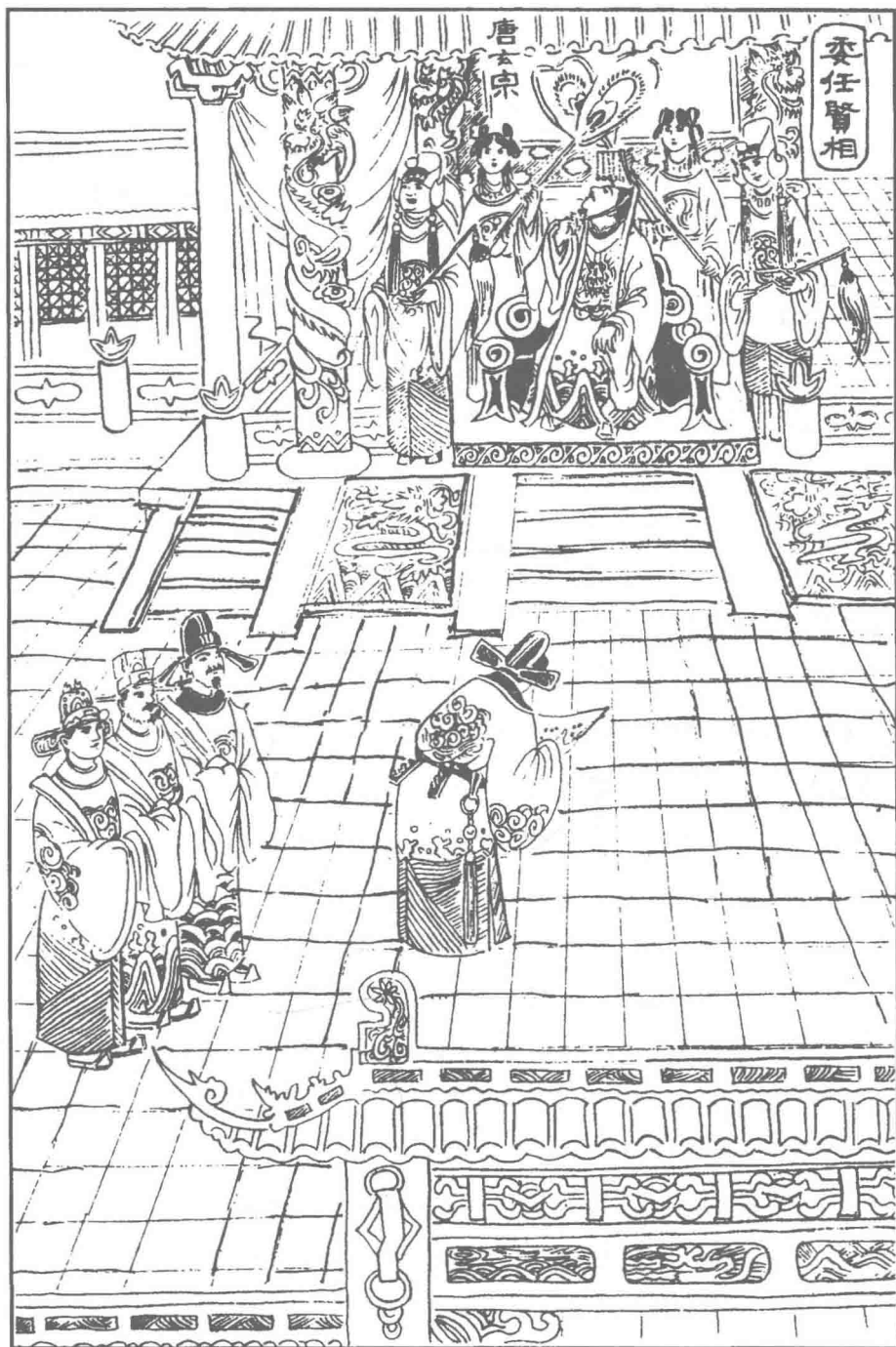






委任贤相^①

【历史背景】

唐玄宗开元时期，励精图治，能“任人唯贤”。任用姚崇为相就是一例。开元元年，玄宗不听谗言，召当时任同州刺史的姚元之为相，拜为兵部尚书、同中书门下三品。此后，姚元之总结了太宗以来几朝的经验教训，向玄宗献上十事：一、治天下要先仁义，后刑法；二、不求边功；三、宦官不干预政事；四、皇亲国戚不任台省官职；五、远佞幸之徒；六、杜塞献贡求媚之举；七、停止建造寺观；八、以礼对待大臣；九、善于纳谏；十、以前代宫廷争斗之事为鉴。这十件事都被玄宗应允。

今天看来，玄宗在开元时期的确能抓大事，任贤相。这期间，他先后选姚崇、宋璟、张嘉贞、张九龄等几位贤人为相，他们各有所长，能直言急谏，从而使这一时期吏治比较清明，对发展社会生产力，起了很大的作用。可以说，这是能够出现开元之治的主要因素之一。

姚崇，是陕州硤石（大概在现在的今河南省三门峡市东南）人，永徽元年出生。可以说是唐朝的老臣。他侍奉了武则天、唐中宗、睿宗、玄宗几朝皇帝，多次出任地方长官，为唐朝前期著名的大臣。姚崇办事十分果断，为人实在，不虚夸，而且秉公执法，丝毫不顾忌那些所谓的皇亲国戚的面子，只要他们触犯法律，就要依照当时的法规进行惩罚，绝不姑息纵容。

开元初年，在黄河的南北地区都曾经发生严重的蝗灾，灾情异常严重，据说当蝗虫飞起来的时候，即使在白天也难以看见太阳，这些地区的庄稼被破坏得很严重。皇帝就派遣姚崇前去治理。姚崇深深知道如果不能及时消灭这场蝗虫灾害，不仅会导致经济上的重大损失，而且百姓的生活也会因此受到严重影响，那么国家的稳定也会受到威胁，于是，他亲自指挥，下令各郡县尽最大的力量来消灭这场灾害，在行动中，对于治理成绩好的就给予奖励。在他的努力之下，蝗灾没有再继续蔓延，很快就被制止住了。



【原文】

唐史纪：玄宗初^②即位，励精为治^③。以姚元之^④为相，每事访^⑤之。元之应答如响，同僚皆唯诺而已^⑥，故上专委任之。元之尝奏请序进^⑦郎吏，上仰视殿屋，再三言之，终不应。元之惧，趋出^⑧。罢朝，高力士^⑨谏曰：“陛下新总万机^⑩，宰臣奏事，当面加^⑪可否，奈何一不省察？”上曰：“朕任元之以庶政^⑫，大事当奏闻共议，郎吏卑秩^⑬，乃以烦朕耶？”会力士宣事至省中，为元之道上语，元之乃喜。闻者皆服上识人君之体。

【张居正解】

唐史上记：玄宗即位之初，励精图治。知道姚元之是个贤臣，以他为宰相，每事必访问他。元之素有才能，练达政事，随问随答，如响之应声，同僚官皆不能及，但从后唯诺而已，于是玄宗专意委任之。一日，元之面奏，请以次序升转郎官。玄宗不答应他，只仰面看着殿屋。元之又再三奏请，玄宗终不答应。元之只说玄宗怪他，恐有得罪，不敢再奏，趋走而出。及朝罢，内侍高力士谏说：“陛下新总万几，宰相奏事宜面定可否，何故只仰看殿屋，通不礼他？”玄宗说：“我将国家的事都付托与元之，委任至重。惟大事当奏闻，我与他商议。今郎吏小官，也来一一奏请，岂不烦黷耶？”这是玄宗专任宰相的意思，元之却不知，心怀疑惧。适遇高力士以传奉旨意事到中书省中，将玄宗的言语备悉说与元之，元之心上才喜。群臣闻之，都说玄宗不亲细事，而委任贤相，得为君之体也。然人主须是真知宰相之贤。乃可以委任责成，不劳而治。若不择其人，而轻授以用舍之柄，将至于威权下移，奸邪得志，其有害又岂浅浅哉？故帝王之德，莫大于知人。而治乱之机惟视其所任，人主不可不慎也。

【注释】

①本则出自《资治通鉴》。主要讲述的是在唐玄宗的时候，玄宗任用姚元之为宰相，对其坚信不疑的故事。

②初：用于追溯一件事情的开始。



⑤励精为治：下定决心要将国家治理好。

④姚元之：也就是姚崇，陕州硤石人，因为避讳开元年间的年号而改名为崇，武则天的时候出任凤阁侍郎的官职。

⑤访：询问的意思。

⑥同僚皆唯诺而已：同在朝中的其他官员只是顺从地点头表示赞同。

⑦序进：按程序晋升。

⑧趋出：小步地退出。

⑨高力士：(公元684年—公元762年)，唐潘州人(今广东省高州市城区)，是冯盎的曾孙、冯智玳的孙子、冯君衡的儿子，先天元年(公元712年)，力士协助玄宗又发动了一次宫廷政变平乱，迁银青光禄大夫，行内侍正员。开元初(公元714年)加封右监门卫将军，知内侍省事。玄宗宠信宦官，特别是以力士为心腹。从此以后，高力士在朝廷中掌握了大权，各地奏文一定要先呈给高力士看过之后才让皇帝审看，小事一般都自行决断。

⑩万机：各种繁杂事务。机，同“几”，微小。

⑪加：表示。

⑫朕任元之以庶政：我委派他来管理政务。

⑬郎吏卑秩：这里指的就是无关紧要的琐屑的事情。

【译文】

玄宗即位的时候就下定决心要全力以赴振兴国家，将国家治理好。他任用姚元之作为宰相，每次遇到事情的时候都要向姚元之请教询问，姚元之都能够当时就做出圆满的回答，其他官员只是顺从地点头表示赞同。于是玄宗专心地任用他，极其相信他。有一次，姚元之曾向玄宗奏请按次序升转郎官的事情，当时，玄宗只是仰面看着殿堂，姚元之连续奏请了好几次，玄宗还是不动，没有任何的表示，始终没有做出回答。姚元之心中十分害怕，以为是自己说得不对，引起了皇帝的不高兴，于是就不敢再奏，小步快走了出去。散朝后，内侍高力士向玄宗进谏说：“陛下最近日理万机，宰相奏请事情，应该当面表示是否可行，为什么一点不审辨考察呢？”玄宗说：“朕对他万分的信任，连国家大事都交给了他，并且让他处在重要的官职，只有大事再奏与朕，朕与他商量。刚才他向朕汇报的郎官升迁这样的琐细小事，他自己就可以做主了，为什么还要再向朕奏请，来烦劳朕呢！”正好



高力士有事到中书省宣旨,就把玄宗的话顺便告诉了姚元之。姚元之这才不再担心忧虑而是高兴起来。听说这件事的人都佩服玄宗通晓君主的身分。

【评议】

官员的任用关系到天下百姓的安危祸福,而任用一个好的宰相恐怕无论是对百姓还是对国家都有着重大的意义。所以历朝历代的皇帝都会在任用宰相的时候,十分小心谨慎,当然要排除那些昏庸的君主。宰相在文武百官中的作用是最突出的,因为宰相就相当于朝中大臣的首领,任用合格的宰相才能带领好朝廷上下的官员,为他们起到一个好的榜样作用。所以任用宰相,并且对其充满信任,才能发挥好宰相的才干,治理好国家。在这个故事里,唐玄宗对姚崇的信任,是唐代政治繁荣的一大因素,在姚崇之后任命的宰相也都是贤能的人,并且深受信任,所以在君臣的共同努力之下才开创了“开元盛世”的大好景象。而玄宗后期任用奸臣李林甫等人,最后却导致了国家的衰败。所以历史以最真实的证据告诉我们任用人才要十分的谨慎,千万不要以个人的好恶来作为标准。

【镜鉴】

远离招致失败的人事陷阱

聪明人往往分为两种,即大智与小智。大智者不计小的得失,不计较太多,所以,他不会机关算尽,乃朋友遍天下,事业辉煌;他们能屈能伸,故能成其大业。他认清了社会人生的种种复杂规律,掌握了事物发展变化的必然法则,所以才能不断地取得成功而远离失败。

(一) 失败的领导败在哪里

一位出色的领导,可以凭借他的常识,不依赖上帝的恩赐,便能成功地处理各类事务。



作为一个不寻常的人,主要由以下因素驾驭其才能。

(1) 坚定的意志:没有一个追随者希望被一个缺乏自信和勇气的领导者所指挥,也没有一个明智的追随者,会被这种领导者指挥很长的时间。

(2) 自我控制:一个不能控制自己的人决不能控制别人。自我控制,是追随者的行为目标,使更加明智的人可以效仿。

(3) 正确的敏锐感:缺少公正和正确的感觉,没有一个领导者能够博得并维持他的追随者对他的尊敬。

(4) 坚定的决心:一个决心动摇的人,显示出他对自己没有信心,也不能成功地领导别人。

(5) 固定的计划:成功的领导者必须善于计划他的工作,并推行他的计划。一个只靠推测来行动,而没有固定计划的领导者,就好比一艘没有舵的船一样,它迟早会搁浅的。

(6) 要有比得到付出更多的习惯:领导才能不高时,必须实心实意去做他要求追随者做的事情,这也是领导者的职责。

(7) 愉快的人格:没有一个懒散、不谨慎的人能够成为成功的领导者。领导才能需要尊敬,追随者不会尊敬一个不把愉快人格的因素放在最高等级的领导者。

(8) 同情心和了解:成功的领导者必须对他的追随者富有同情心,而且他必须了解他们每个人以及他们共同的难题。

(9) 熟悉生活细节:成功的领导才能,需要熟悉领导者必需的各种生活细节。

(10) 自愿承担全部的责任:成功的领导者必须心甘情愿地分担他下属的过失责任。如果他想推卸责任,他将不会稳坐领导者的宝座;如果他的下属有一个犯了过错,而他自己显示出无能为力,那么这位领导者必须承认是他的失败。

(11) 合作:成功的领导者必须了解并遵循合作才能出成果的原则,而且还要能够引导他的下属做同样的事情。领导才能需要力量,力量来源于分工合作。

领导才能有两种:第一种,也是最有效的领导才能,是对下属要宽容和富有同情心;第二种是强迫的领导才能,对下属不能宽容和没有同情心。

历史充满着暴力不能久存的例证,独裁必败、暴政必亡的道理是明显的,民众将会无限期地反对暴力的领导。

人可以暂时地跟随暴力领导,但是绝非心甘情愿。



当然,领导也不是完人,他们常常会犯这样或那样的过错。我们现在应该来谈谈赏败领导者的主要过错,因为知道什么是不应当做的,和知道什么是应该做的同样重要。

(1) 没有组织细节的能力:出色的领导需要组织的才能和熟悉掌握各种细节。没有一个天才的领导者,因为太忙碌而无法做那些必须做的事情。一个人,不论他是领导者或追随者,如果他承认他太忙而无法改变他的计划,或者是没有时间顾及任何紧急事件,那么他得承认他是不能胜任的;成功的领导者必须是与他职位有关的一切细节问题的专家,那也就是说他必须养成把琐碎的事情交由能干的部属去办理的习惯。

(2) 不愿意贡献诚恳的服务:负责任的领导者每当在情况需要时,都会去做他们要求别人做的任何事情。“你们之中最伟大的,将成为世人的公仆”——这应是全部能干的领导者所了解和尊崇的真理。

(3) 知而不行:这世界决不付酬给只“知道”的人,而付给实际去做或者引导别人去做的人。

(4) 害怕和下属竞争:一个害怕下属取代自己的领导者,他所害怕的事情迟早会变成事实;能干的领导者随时随地都在训练可能获选的接替者,去熟悉他职务工作的细节问题。只有以这种方法,一个领导者才可能使他自己发挥双倍的潜力,且替自己准备更多晋升的机会,同时还能顾及许多事情。凡是有能力使别人表演的人,比那些单靠自己的努力尽力赚钱的人,会获得更多的报酬,这是一项永恒不变的真理。一个出色的领导者,会用自身工作的知识以及人格的吸引力,大大地增加别人的效力,并诱导他们在没有他的协助时,也能贡献出更多更好的服务。

(5) 缺乏想像力:没有想像力,领导者就没有面对紧急事情的能力,不能产生有效地指导部属的计划。

(6) 自私自利:一个独占部属全部工作荣誉的领导者,一定会激起公愤,真正伟大的领导者完全不要求荣誉。他看到他的部属获得任何荣誉都会满足,因为他知道赞美与赏识会激起沉迷者的耐性和活力。

(7) 不忠:或许这项应该列在最前面。领导者不忠于他的职守、他的伙伴、上司以及下属时,就无法长久维持他的领导权。不忠使一个人的存在比地球上的尘埃还要渺小,使他的企图遭受失败,不忠在生活的每一阶层都是失败的主要原因。

(8) 强调领导权的权威性:胜任的领导者用鼓励和引导,而不凭借恐惧和权威来压制



他的下属，否则就会被列在暴力领导者的名单上。一个真正的领导者不需要吹嘘自己的所作所为以外的事实——他的同情、了解、公正等等。

(9)重视头衔：有能力的领导者不需要他的下属赠送给他尊敬的头衔。一个人要是被“赠送”太多的头衔，通常他就很少再去重视它。真正领导者办公室的大门，是随时替那些想进去的人开着的，他工作的地方朴实而不拘形式。

这些是领导者失败的最普遍的因素，这些错误的任何一项都足够导致失败。如果你渴望成为领导，而且你自信能免除这些错误的话，请你小心谨慎地研究这些项目。

(二)最清醒之道：“满招损，谦受益”

生活中常有两类人：骄人和谦人。骄人总觉得自己是世界上最明、头脑最发达的人，看不起眼前的任何人，大有一种“一览众山小”的架势，这种人常自以为是，有一点本领就觉得自己有七十二般武艺，殊不知，这种人是世上最脆弱的人，常在关键时刻不堪一击；谦人则始终以虚心的态度向能人学习，即使有七十二般武艺，也总是争取最大限度地发挥自己的潜能。这种人眼界开阔，目标高远，是成大器者。因此，一个人是否清醒明白，完全在于他自己，这就是“满招损，谦受益”的做人之道。

庄子说：“故目之于明也殆，耳之于聪也殆，心之于徇也殆。凡能其于府也殆，殆之成也不给改，祸之长也兹萃。”

意思是说，人的视力对于“明”来说，听觉对于“聪”来说都是差得甚远的；人能够知道、想到的比起他不能知道、想到的，是很少的。人类对于全明、全聪、全知的追求、企望，是不可能实现的。如果不明白这些道理，那么祸患凶灾就会产生并增多。庄子告诉我们一条做人的哲理：满招损，谦受益。

在现实生活中存在着这样一种自视颇高的人，他们锐气旺盛，锋芒毕露，处事不留余地，待人咄咄逼人，有十分的才能与智慧，就十二分地表露出来，他们往往有着充沛的精力，很高的热情，也有一定的才能，但这种人却往往在人生旅途中屡遭波折，甚至酿成悲剧。什么原因呢？重要的原因是看不到或不明白人的“知”与“不知”的相对性。有一点聪明，有一点成就就趾高气扬，觉得老子天下第一，无所不知，无所不能。世界之大，天外有天，你又怎能穷尽呢？过于卖弄聪明，锋芒毕露，觉得自己全知全能，肯定要碰钉子。

应该怎样对待呢？借鉴庄子的思想，既然世界万事万物的存在不仅是纷繁复杂，而



且连绵不断,人们对其认识只是相对的,则不必执著于一端,即成功了不必骄傲,失败了不必气馁,而且特别要注意始终保持一种谦虚、进取的心境以待万物。而那种一遇到挫折就气馁,一有点成就就沾沾自喜的人,则不可能成就大事。“满招损,谦受益”的道理,在历史中被人们反复地证明着。

在三国时代,有个绝顶聪明的人,他叫杨修,字德祖,在曹操手下为官。他曾和曹操一同骑马路过曹娥碑前,见碑上刻有八个字:“黄娟、幼妇、外孙、齏臼”。杨修一看就明白了,而曹操却不解其意。因此,他让杨修不要说出答案来要自己想一想。又走了三十里,曹操才想通,和杨修一对答案,乃“绝妙好辞”四字。操叹道:“我的智慧比杨修差了三十里啊。”嘴里虽是这样说,心里毕竟不太舒服。

有一次,曹操建造了一座花园,造成后,他去观看,未置可否,只是在门上写了一个“活”字而去。众人都不解其意,杨修说:“‘门’内添‘活’字,乃‘阔’字也。丞相是嫌门太宽了”。监工立即命令工匠们重建,曹操再去看时,大喜,问:“谁知吾意?”左右告之:“杨修也。”曹操虽喜,心甚忌之。

一天,曹操在酥盒上写了“一合酥”三字,放在案头。曹操一走,杨修便取出盒中之酥分给大家吃。曹操问其故,杨修曰:“盒上明写‘一人一口酥’,岂敢违丞相之命乎?”曹操脸上虽喜笑,心里嫉恨之。

还有一件事,平时曹操担心被人暗害,便对左右的人说:“吾梦中好杀人,凡吾睡着汝等切勿靠近。”一日,他午睡时被子落在地下,一近侍给他拾起复盖在身。曹操拔剑杀之,然后又倒头入睡。起床后,假意问道:“是谁杀了我的近侍?”众人以实相告,曹操痛哭,命人厚葬。众人都以为曹操是梦中误杀,今见曹操又是痛哭,又是厚葬,不但不怪曹操,还多有称赞之辞。临葬时,杨修指着死者说:“丞相非在梦中,君乃在梦中耳。”曹操听后,愈加嫉恨,便想找机会惩治这位“能人”。

后来曹操的军队与刘备在汉水作战,二军对峙,久战不胜,曹操是进是退心中犹豫,适逢庖厨送进鸡汤,见碗中有鸡肋,因而有感于怀。正沉吟间,夏侯惇入帐问夜间口令。曹操随口说道:“鸡肋!”行军主簿杨修一听夜间口令为“鸡肋”,便立即让士兵收拾行装,准备归程。夏侯惇忙问其故。杨修曰:“鸡肋者,食之无肉,弃之可惜。丞相的意思是。今进不能胜,退恐人笑,在此无益,不如早归;来日魏王必班师矣。”本来曹操在进退两难之际,真有班师北归之意,但见杨修又说破他的心思,非常气恼,便大声呵斥道:“汝怎敢

造言，乱我军心。”喝令刀斧手推出斩之。

以上几件事，处处透出杨修与众不同的聪明才智，相比之下，曹操自认为与杨修相差三十里。对杨修，他是既心服口誉，又妒恶交加，这就决定了杨修决不会有善果。最后，曹操终于以“乱我军心”为借口，很轻易地就将杨修杀害了。他的死应了中国的一句老话：“聪明反被聪明误”。后人曾写诗叹曰：“聪明杨德祖，世代继簪缨……身死因才误，非关欲退兵。”

在中国传统的观念上，有一分才华做一级官。下级的才华超过了上级，尽管还没有威震其主，也足以让上司心惊胆战带有危机感了。这种震主现象为官场一大忌。虽说有些当权者也很喜爱有才之士，可是一发现其才惊人远远超过了自己，就宁可用奴才，而不用人才了。杨修正是犯了这一大忌，死在了曹操手里。可是，杨修的死，与他本人就没有责任了吗？有！那就是太喜欢显露自己了。猜碑辞，猜阔字，猜一盒酥，这些都是小游戏，曹操未必就能将他置于死地；曹操梦杀侍卫，杨修一针见血指出：“丞相非在梦中”，戳穿了曹操玩的把戏，让曹操难以容他；至于他在前线说破“鸡肋”的含义，让士兵整装待归，这是违反军规之举，难道他不知道？只图一时逞智，不顾违法乱纪，无怪乎曹操要借机向他下毒手。曹操的毒手可以说是杨修的骄傲自满“招”来的。

我们再看看正确的事例。孔子被世人举为圣人，这位“圣人”之所以能博学多识，被人尊之为圣，正是与他深知“满招损，谦受益”的道理分不开的。尽管孔子当时已名闻天下，但他仍然说：“君子道者三，我无能焉：仁者不忧，知者不惑，勇者不惧。”孔子说君子所要求做到的三件事，他一件也没有做到：仁德的人不忧虑，智慧的人不迷惑，勇敢的人不惧怕。正因为孔子如此谦虚才使他才学长进成为人师。

似乎这成了一个规律，大凡才识高超的人，越感自己学而不足，越加谦而律己。

民间常言：“强中自有强中手。”说的是，在自己觉得能力和才智很强的时候，要知道世界上还有更强的人，不可恃才傲人。有一首诗这样写道：

“山外青山楼外楼，英雄好汉争上游。争得上游莫骄傲，还有英雄在前头。”

陈毅是一位文武全才的元帅，他曾请人在自己心爱的墨盒上镌刻这样 17 个字，以警勉自己：

“满招损，谦受益，莫伸手；终日乾乾，自强不息。”

做谦虚之人，不要小聪明可避免盲目自大，让自己始终处于冷静的状态，在“不满足”





的心态支配下,兢兢业业,做大人生局面;相反,一个对自己深浅不知的人,过于自满于自己的一点小技巧,必不能与“人外之人”较量高低。所以,我们希望有志于人生大局者谨记这样的做人之道:知己之不足,才可完人生之不足!

(三)相信员工的能力

凡事都有个度,超过了这个度,好事也会变成相反。大家都知道三国演义里有一位奇人,那就是蜀国丞相诸葛亮。我们无不赞叹于他治国的天才,可是却容易忽略另一点,那就是他事必躬亲,大事小事管得太多,结果导致身体过于劳累,50多岁便病故于五丈原,英年早逝,非常可惜。

有一个案例发人深思。

三十六岁的山姆被人从一家大电子公司中挖走,转而担任一家新成立的公司的总经理。这家新公司是由两位私人投资家和一家创业投资公司所组成和出资的。公司的经营顺利,山姆一年后升任总裁。在那一年中,山姆每一天都工作十四小时;他聘雇和解雇员工、推销、开账、设计、计算,并且有时亲自在装配线上干活儿。山姆是个轮轴,而当公司得到增长时,他也为自己曾在每一位员工和每一件问题上投下了心血,而感到骄傲。

公司兴旺了,可是到了第三年,山姆已病得不成样子。董事会逼迫他增加三位副总裁,他照办了,但是这三位副总裁都不是“强人”,可能是潜意识地,山姆倾向于雇用有依赖性的人,以便他的轮轴位置不至受到威胁。

这家大发利市的公司公开发行股票,并且在第四年迁入自购的厂房中。同一年,山姆和他太太迁入在工厂附近山上新建的华夏。新屋与工厂同一方向,可以直接从客厅的窗外看到工厂。山姆常常邀请部属来家中吃晚饭(他偶尔也邀请顶头上司),这种聚餐是他探问厂内情报的手段之一。山姆每天还是工作十二到十四小时,人人都认为他立下了典范。

可是,公司的增长速度在第五年开始减缓。山姆相当担心;但是他责骂副总裁,要他们加倍努力。该公司面临的问题是,缺乏新产品,会计和控制制度相当原始,制造老化、行销能力薄弱。山姆亲自向所有的问题发动攻击,然而经济的衰退使公司的情况更加恶化。到了这时候,山姆着急了,在一星期之内,山姆革除了两位副总裁,跟管理顾问签订一份二十万美元的合约,请他们诊断公司的情况,并且为了检讨公司每况愈下的原因,跟

两位创立人发生激烈的争辩。

在四个月之内,创立人把手中握有的大量股票售给一家对收购其他公司有兴趣的企业集团。六个月之后,该集团又以议价方式购进了握在散户手中的股票。也就是说公司被接管了。

山姆是一位英雄说得通,是一位恶棍也可说得通。他把这个企业早期所需的给了这个企业。这个过程中,他这个人逐渐变成该企业不可分割的部分,“客观”这一重大要素也就丧失了。员工不是在替公司工作,而是在替山姆工作。山姆不是一个增长性企业的总裁,不是公司管理团队的队长,而是一位自封的国王。山姆不能退后几步,使自己与企业之间保持某些距离。

作为一个管理人员,其任务是做出总体规划、总体协调工作,对具体事务不是说不能接触,而是应保证主要精力放在大局上。

一个保姆式的管理者具有如下缺陷:

第一:管得太多,必然使自己身心过于劳累,虽然看起来很认真负责,但是却会使身体健康受到损害,不仅个人损失,而且企业也会因此受到影响。

第二:大事小事都亲自过问,必然会使部下丧失或减弱独立解决问题的能力,使他们缺乏自主性、创造性和积极性,而这对于一个实体来说是可怕的。因为一个企业之所以不是自然人而是法人便是因为它前提是一个固定的机构、拥有一定的实力。这个机构是由许多不同专业的人员组成,互相合作从而使企业进入良性运作。一个人能力再大也无法负担整个企业的运作。只有努力培养部下的工作积极性、独立解决问题的能力,这个企业才会有生命,就像一栋房子,单靠一根大梁是支不住的。

现代社会是高度分工的社会。老板的特长职责便是统筹规划,整体协调和监督控制,而部下的特长和专职就是解决具体问题。互相合作,才能充分发挥效力。

所以,我们不要为“勤奋工作”这个美好的神话而迷惑,超出职责和精力范围的勤奋工作只能是对企业和部下的不负责任。

那种保姆式的经理,总是觉得时间不够用。是啊,时间怎么够用呢,一天只有二十四小时,而企业的问题却多如牛毛,况且,还得吃饭、休息、睡觉吧?

我们必须更好地管理好自己的时间和精力,把它们用在最值得用的地方。

务必少去插手一些本不应该你来插手的事情。



也务必让你的部下把问题带走,如果他没有把问题带走,那就不是你在管理部下,而是部下在管理你。

务必保证足够的休息,以便有充沛的精力去保证工作的效率。

山姆的失败告诉我们:事必躬亲者,戒。

(四) 要做仁慈的雇主

我们经常听到一些老板抱怨说很难找到一个称心如意的得力助手。他们各处去搜寻、探问,报纸杂志上都登满了他们的招聘广告,但他们仍旧找不到一个称心如意的“好助手”、“好打字员”、“好秘书”,以及其他各种“好雇员”。这些雇主大都是很骄傲的,他们往往自视甚高,脾气又不太好,有时一天要发作好几次。所以,任何雇员到了他们手下做事,都不会有一刻快乐的时间,整天都要听老板的粗声恶语,老板的指责和辱骂。同时,这些老板还往往不许雇员辩护和申述,如果雇员敢说半个不字,就将受到严厉的报复与惩罚,甚至将雇员辞退。

在这种老板眼里,一个雇员简直就像一个奴隶一般。他每月只给雇员很低的工资以维持生活,但却要控制雇员从早到晚的全部自由与时间,甚至要那可怜的雇员怎样,雇员就得怎样,好像使唤牛马一样。这种老板也决不会允许雇员有主意、有意见,也不让雇员有进修和发展的机会。在他眼里,雇员为了他的利益似乎非把自己的精力、欲望、功名、幸福、家庭等等全部牺牲不可。

一个老板就是因为出了一点微薄的工资,再也没有其他物质上或精神上的奖励安慰,就想把一个雇员所有的体力、智慧、技能、忠诚一股脑儿全部买下来,竟然还希望雇员能够愉快地胜任目前的工作,能够做事迅速,反应敏捷,工作十全十美,竟然希望要把雇员生来所有的才能本事一点不留地全部榨干,竟然希望收买雇员那光辉灿烂的全部前途——这是多么荒唐无理的念头啊!

明智的老板和不明智的老板实在是相差太远了。一个明智的老板对自己所雇男女员工的天赋才能无不熟知,他还有巧妙的方法,能使这些员工们的才能尽量发挥出来,为他所用。这种方法就是以自己为榜样,因为人们大概都有一种共同的特点,那就是任何人都容易对外来的刺激作出相应的反应。比如,别人对我们笑容可掬时,我们也一定报之以笑容可掬的态度;同样,当我们对别人表示愤怒、批评、指责、轻视时,我们从别人那



里所获得的反应当然也是一样的。因此,你的雇员对你的反应怎样,要看你对他的态度如何。

的确,有许多在职的雇员不愿意在职务上负责任,但实际上他们也许是很愿意好好干、想尽职的人,我们常常看到这样的例子,在甲商行被视为毫无才能、一无是处的职员,到了乙商行却完全不同了,竟然任何事情都完成得出色。我见过很多这样的情况,有许多被原来企业辞退的雇员,他们确在各方面都有种种的缺点,比如常常发脾气,比如与上司吵嘴,比如不肯服从命令等等。但是,当这些雇员到了另一家企业却往往会担任很高的职位,负起很大的责任,能做得很合格、很胜任。这里的原因倒不是因为他们被辞退后受了良心苛责、精神痛苦的压迫而幡然悔悟,而是因为新的企业、新的老板对待他的方式完全不同的缘故。以前的老板从来不信任他们,不尊重他们,又只肯给他们很低的待遇,还常常要恶声恶气地训斥他们。但现在的新老板却恰恰相反,处处信任他们,很重视他们,待遇也不薄,老板还时时对他们表示关心,表现出色时还喜欢夸他们两句。

世界上有许多雇主之所以无法充分地利用雇员们的才能,就是因为这些人对雇员的待遇、条件过于苛刻了,对雇员太冷酷了。而苛刻的条件、冷酷的态度必然会消灭雇员的忠诚之心。

同样一件工作,如果机械地、勉强地做,和开动脑筋、拿出创造力、倾注全部精力来做,其业绩的差距真有十万八千里。其实,一切事业优劣成败的症结都在这个问题上。

如果一个雇主对下属要求过于严厉苛刻、无情无义,那么他的雇员一定是以机械的态度工作;而只有一个对下属和蔼亲切、宽宏大度的雇主才会用到肯动脑筋的员工。

一个思想开明的老板时时都让雇员们知道,他对他们手头的工作很感兴趣;他要使雇员们知道,他对他们寄予了很大的希望。他还要使雇员们知道:老板只是雇员们的一个伙伴、一个同事,一个与他们精诚团结、真诚合作的人,而不是随便把他们当机器使唤的人。

在一个明智的雇主手下工作的雇员,也一定会好好使出他们所有的能力和潜力来帮助雇主,与雇主一起同舟共济地向着目标挺进。这种劳资关系,不仅有利于劳资双方,而且还对社会大大地有利。

与之相反,那些要求苛刻、态度顽固的雇主恐怕只能雇到几个做事马虎、敷衍了事的员工。他决不可能从雇员那里得到一个对他有益的建议,也决没有雇员会对如何改进他



的营业提一点意见,更没有人来关心他事业的成败。甚至相反,当雇员们看见他失败或破产时,还要满心欢喜,手舞足蹈一番。因为对雇员来说此处倒闭自可到他处工作,但雇主必定会从此一蹶不振。

在那种工作环境中,一个雇员究竟会堕落到怎样的程度,将使你大为吃惊。他简直会成为一个毫无思想、没有脑子的机器人,除了会动动手、迈迈腿外,他几乎什么都不会。

世界上无数的雇主都从未注意到,他们事业的成败盛衰竟然完全系于雇员之手。这些雇主只知道自己已经付出了一笔可观的薪水了,只认为雇员的忠诚与效力可以像普通的交易那样花钱去买,至于雇员本身有什么要求、欲望和福利,一概都不必考虑,他们竟荒唐地认为,只要一张毫无感情的用人合同就可以解决一切问题了。

有一个还不到二十岁的年轻人在一家磨坊里做监工,每年只拿一万美元的薪水。但他常常对人夸耀说,他有本事能使工人拿一份工资却做两份工作,这也就是他年纪轻轻就做监工的原因。他为了要工人们夜以继日地劳动,就使出了所有的卑劣手法去对待那批感到苦恼的工人。如果工人们稍事休息,他就要严辞斥责,辱骂他们是专门偷懒的饭桶。在美国东部的一个城市里,也有一位大老板为自己善于用最少的工钱去最大程度地榨干工人人们的血汗而感到骄傲。

这种做法无论从人道的角度,还是从雇主自身利益的角度来说都是不恰当的。事实上,苛责虐待管理方法的结果必定使得雇员闷闷不乐,心情沮丧,这样,他们做起事来态度必然都很勉强,工作业绩就一定不会理想。采用这种方法的雇主一定是自作自受、得不偿失。

无论雇员是男女老少,他们都可以从你对待他们的态度中,看出你是否真的关心他们、体谅他们;是不是把他们当做一部机器——有用的时候放着,不需要的时候就一脚踢开。

雇主要想实现自己的最大利益,还要以雇员的利益为基础;同样,雇员的利益也要建立在雇主利益的基础上,两者结合得很紧密,绝对不可分离,一个雇主如果能有一个得力的雇员,相当于平添了一笔巨大的资本。一个雇员如果能帮助雇主主动脑筋、发展生意,那么无疑也会使自己赚得更多的薪水。

当雇主给雇员以优厚的待遇时,雇员必然觉得应该尽到自己的应尽职责,他做起事也必定会处处考虑到雇主的利益,他会处处想办法节省原料,抓紧时间,在工作上竭尽精



力,努力使雇主的业务大大地发展起来。

很多雇主们没有注意到:有时几句诚恳的赞美之辞,竟然对于增进雇员的兴趣与忠诚有意想不到的作用;反过来也一样,埋怨与不满,看不起员工,会使任何雇员感到心灰意冷,从此再也没有力量来工作了。不良的态度,给雇主造成的损失之大真是难以想象。

有不少雇主非常吝惜他们的赞美和奖励,他们的理由竟然是:一个工作充满干劲的人一旦被人夸奖了,往往就会骄傲起来,甚至开始怠惰。这种人大错特错,他们真是对人的心理太不了解了。实际上,夸奖赞美是每个人都需要的。我们只要看一下那些得到雇主的优待、赞美的雇员纷纷努力工作的情形,就可以证明那种见解是多么的错误。

要使雇员们竭尽全力,你一定要懂得如何去激励员工。一个雇主如果对雇员流露出一丝怀疑的情绪和不信任的态度,那么这种情绪和态度传播出去,往往容易使那些对你极有帮助的人也开始变得心灰意冷,再也无心为你效力、表示忠诚了。

在一个企业里,最能打消雇员的热忱和志气的莫过于雇主的不信任。如果你作为雇主不信任员工,那么他们将开始与你产生隔阂,也不会再关心你的经营、你的盈亏了。他们对工作的兴趣也可能完全丧失,只要下班的时间一到,他们就赶紧收工,欢喜异常地如出笼的小鸟一样,迅速离开公司。

而那些能够处处体贴雇员、给雇员以亲切的期望和诚恳的赞美鼓励、每日都注意增进与雇员间感情的雇主,雇员们当然会深受感动,会把他们全部的智慧、精力都集中在工作上。

不少雇主不太注意工作环境的优劣对于雇员的工作所可能产生的巨大影响。对于青年雇员来说,影响尤为明显。年轻人最易受工作环境的影响,也最容易为老板的言行举止、思想行动、态度价值所同化。所以,如果你自己是一个做事有条理、肯守纪律、反应敏捷、做事迅速的人,那么他们一定会逐渐模仿你的样子,把工作做得更好;如果你自己是一个忠于职守、关心业务、品格优秀、学识渊博的人,那么他们也一定会追随着你,一步步地前进。

反之,如果你遇到事情总是迟疑不决,常常坐失良机,做起事既无条理又无耐心,那么你的雇员也一定会受到很大影响,会把你当做他们的榜样,结果,他们也会变得完全和你一样。如果你经营企业的办法都不大正当,你采用的手段都不大光明,你显露出的品格也不是光明磊落,加上你的脾气很暴躁,你说的话多半又是靠不住的,你的行为也常常



荒唐透顶,总而言之,你在道德上有种种的缺陷,那么年轻人的父母把他们送到你的企业来工作、来学习,可算是糟糕透顶。由于你的缺陷,那些年轻人的一生都可能被你玷污,前程都可能因你而断送了,从此再也找不回希望。

在我们的社会中,有无数年轻人的人格德行都因受了他们道德卑劣的雇主的影响而丧失殆尽。从这样的雇主身上,年轻人绝对得不到一点点宝贵的希望。

另外,社会上还有许多劳资纠纷的起因,或是因为劳资双方缺乏亲密的关系,缺乏深刻的了解和坚定的信任,或是因为双方在权利和义务上没有达到恰当的平衡。如果劳资双方能够及早纠正这些错误,所有这些问题都不难得以解决。

(五) 老板要具有强大的责任心

责任心是一个人对自己认真做事的表现。当你走进一家医院去看病,一个你从来都不认识的陌生人——医生给你开一个药方,你就会按医生的吩咐去买药,按时服药,而不必担心会不会吃错了药。因为你相信医院,你相信他们的医生会对你负责。

你走进一家你从来都没走进的银行,然后把 5000 元钱交给一个你从来都不认识的营业员,然后你就松一口气,再也不用担心钱被偷走了。你为什么敢走进一个陌生的房间把一笔钱交给一个陌生人? 因为你相信银行会对你负责。

你坐进一辆出租汽车,告诉司机去火车站,然后你就可以悠闲地欣赏窗外的风景,在一般情况下,你很放心地知道车一停,你就会到你该到的地方,这种信心来自于何处? 来自于你对司机的信任,因为你相信司机会对你负责。

责任能够产生信任,责任能够产生信誉。一个有责任感的人,一个为自己的承诺、为自己的行为负责的人,才有可能是一个有信誉的人。

社会是由各种各样大大小小的责任支撑起来的,每一个责任点都是一个位置,这个位置就是老板、经理、部门主管……它需要一个人来占据,这个人就是能够负起这个位置责任的人。

有的人对生活的解释就是混,这样的人,是不能做老板的。他没有责任感,他不懂得“负责”。

一个幼儿园招聘幼儿教师,一下子来了一百多人,走廊里挤满了等待面试的人,可是一个小男孩在楼道里大哭不止,竟然没有一个人上前抚慰。因此,这个幼儿园这次没招