

领导科学精华文丛

领导艺术

(上)

主 编 姜明生

中国文史出版社

领导科学精华文丛

领导艺术

(上)

执行主编 王秀芳

中国文史出版社

领导科学精华文丛编委会

编委会主任 王 耀 杨 杰

编 委 姜明生 聂世军 王 岩

王玉涵 孙 申 赵 森

王琦岩

主 编 姜明生

副 主 编 聂世军 王 岩

艺 术 设 计 巴云飞

前 言

《领导科学》杂志自从1985年3月创刊以来,紧紧围绕党和国家的中心工作,紧密贴近各级各类领导干部的现实需求,针对现实领导实践中的重大问题、热点问题、难点问题深入地进行理论探索、理念传播、经验交流、教训解析,注意融会古今、贯通中外,注意理论向实践的转化、实践向理论的升华,集中刊发了从中央机关到乡镇、从事业到企业、从高校和社科研究机构到军事单位的领导关于领导理论、领导实践、领导体验等各种风格与类型的文章。同时,以领导科学、管理科学、党的建设、公共管理为研究重点,刊发了大量社会科学专家学者创新性、前沿性的学术成果,对提高干部队伍素质、对改革开放的领导实践、对领导科学学术的繁荣起到了有力的、不可替代的推动作用,受到广大领导干部和专家学者的广泛欢迎,被誉为“参谋助手”和“学科旗帜”。从1992年以来,《领导科学》杂志连续被评为全国中文核心期刊,2010年和2011年被国家邮政集团公司报刊发行局确定为时政类畅销报刊。李瑞环、姜春云等中央领导同志对《领导科学》杂志的发展非常关心,曾对《领导科学》杂志的作用给予高度评价。

《领导科学》杂志的办刊追求是“融会领导智慧,成就卓越领导”,创刊20多年来始终坚持的一个重要特色是最大限度地去除官气和迂腐气,注重研究问题、促进解决问题,交流领导经验、提供领导鉴戒,增进领导素养、陶冶领导情操,思想性强、指导性强、操作性强、可读性强,深邃的见识与生动活泼的形式融为一体,好读好用。多年过去了,许多读者对于《领导科学》杂志曾经探讨的话题仍津津乐道,对于曾经阅读过的《领导科学》的内容还记忆犹新,对于从《领导科学》杂志中得到的启发和提高仍充满感念之情。为了使那些精辟的领导思想、高超的领导艺术、切身的领导体会、饶有趣味的名篇佳句更便于集中阅读、及时参考、长久珍藏,不断有读者建议和强烈要求

把过去《领导科学》杂志刊发过的优秀文章整理成专辑出版。为了满足读者的要求,1996年10月由河南人民出版社出版了《领导科学精览》,2002年2月由中国档案出版社出版了《领导科学精华》。2004年12月由中国言实出版社出版的《领导科学丛书》,更是对《领导科学》杂志创刊以来所刊发的所有优秀文章进行的一次集大成式的结集出版,共收录了从1985年到2003年所刊发的优秀文章5097篇,共分30卷、40分册。所有这些集粹式的文集,一俟出版,便广受欢迎。

从《领导科学丛书》出版到现在已经过去了7年。这7年间,《领导科学》杂志除保持既往的风格外,还与时俱进,在内容结构上不断进行优化调整,在理论性、思想性、艺术性、可读性等方面不断强化和提升,杂志内涵更深厚,文风更清新,启发性、必读性和鉴赏性更强。对此,新老读者都给予了充分的肯定。这期间,不断有读者吁求,希望能尽快地将近几年来杂志所刊发的优秀文章结集出版,以便于学习、阅读和珍藏。尤其是年轻干部和后备干部,认为《领导科学》杂志对于公开选拔和竞争上岗的参阅价值非常大,但过去的杂志因传阅的人多,现保留的不全,而一些年度的合订本已经售罄,更是迫切希望我刊出版精选本。根据读者的要求和建议,我们从2011年4月起正式开始选编《领导科学精华文丛》。该丛书内容选自《领导科学》杂志从2004年到2010年所刊发的优秀文章,共分7卷10册,即《领导要览》、《领导方法》(上、下)、《领导艺术》(上、下)、《领导素养》、《用人之道》、《河之洲》、《小说缩写》(上、下),共计560多万字。与以往历次所出版的专辑相比,此次《领导科学精华文丛》的特色更鲜明,艺术设计、纸张和印刷更精美,充分体现了工具书、珍藏书、礼品书的价值。

百年树人,千年树文。《领导科学精华文丛》是一座纪念碑,是对作者思想与智慧的铭刻;同时是一座里程碑,是对《领导科学》杂志发展历程的见证。我们相信并期待,许多年后,每一个与这套丛书结缘的人,都会留下美好的记忆。

领导科学杂志社
2011年10月

目 录

(上)

关系篇

当下属之间有矛盾时·····	高怀飏(1)
让下属的心情好起来 ·····	谢茂明(2)
协调解决部属矛盾的艺术 ·····	杨 征(4)
注意化解下属的离心力 ·····	周恒祥(7)
如何化解下属对自己的不满 ·····	贾志敏(10)
把自己融入到部属中去 ·····	王志远(12)
信任下属有“四忌” ·····	姚建红(14)
慎待前任领导的“亲信” ·····	崔 猛(16)
正副职和谐互动的艺术 ·····	梅常春(18)
巧与小人打交道 ·····	蔡恩泽(20)
副职之间如何和谐相处 ·····	董守彦(22)
同级领导之间如何和谐相处 ·····	贾新波(24)
如何有效调适领导冲突 ·····	杨 宇 赵金魁(27)
如何应对下级的“两面夹击” ·····	卢贤交 戴志华(31)
面对闹不团结的党政一把手·····	张新民(33)
巧妙调控班子成员之间的冲突 ·····	糜万山(34)
领导干部要善于营造竞争氛围 ·····	张佩铭(38)
领导干部要善于化解矛盾 ·····	龙社庚(40)
重视与下属关系上的信任储蓄 ·····	陆宝延(43)
怎样构建强弱平衡的领导关系 ·····	骆旭冰(45)
如何减少工作阻力 ·····	刘绍泉(49)

构建一个和谐的领导班子	郑耀峰(52)
中层干部在被动的位置上如何主动工作	陆惠民(54)
处理部属间突发性矛盾“六原则”	徐善武(59)
下属如何化解与领导的矛盾	任 龙(61)
如何消除老部下变成新上级的尴尬	杨 帆(64)
与同级同事相处应把握好分寸	周建章(67)
领导干部如何穿越“人情沼泽地”	聂世军(69)
班子成员如何与核心领导相处	周建章(76)
积极而理性地与“小人”打交道	黄军昌(78)
领导者下行关系的协调艺术	范海浪(82)
领导者如何把一碗水端平	张佩铭(84)
领导妥善处理与部属关系的辩证思考	葛其龙(88)
“少帅”与“老将”如何合作共事	黄军昌(91)
领导者对下级协调的艺术	孙 婷(96)
领导与部属应离多远	黄军昌(100)
领导者平衡对立面的艺术	卢海燕 方尧尧(105)
心理契约理论与上下级信任关系的构建	尤强林 赵泽洪(108)
把握好对干部信任的度	秦清龙(113)
人际交往分析及运用艺术	郑卫国 郑宇星(117)
新调任领导处理复杂人际关系的艺术	刘绍泉(121)
副职对正职不宜触碰的四条心理敏感线	聂世军(123)
领导者调控“小群体”之策	黄军昌(128)
领导干部与身边人相处的艺术	牛廷伟(131)
增强和保持同事情谊的困惑与思考	聂世军(135)
如何同曾是下属的上司相处	张佩铭(140)
正职与副职和谐相处之道	胡联彬(142)
中层干部处理与分管领导关系宜把握的要则	聂世军(145)

驭人篇

善于给部属施“补药”	岳映兵(150)
巧用功臣	何胜定(152)

善借对立面之力	谷明光(154)
巧于引导居功自傲的下属	刘青华(157)
给部属一个台阶下	刘春宁(159)
架起云梯任你攀	戴道友 郭守伟(160)

——领导者如何引领部属成才

你会“分苹果式授权”吗	王亚群(162)
把握赞赏下级的尺度	孙志强(164)
如何变被动适应需要激励为主动激发需要激励	莫 寰 孔晓明(167)
加强对消极型干部的管理	左友林(170)
适应“强将”	罗幸泉(173)
让下属快乐工作	朱彤晖(175)
怎样成为“强将”手下的“强兵”	任 龙(178)
强化部属“知耻而后勇”的品格	张汉忠(181)
重视下属的非经济需求	田昌雪(183)
转化后进部属三式	陈善浩(185)
让下属沐浴在赏识的阳光下	黄卫成(187)
让下属自愿追随你	马志明(189)

——从“恩威并重”和“姜太公钓鱼”说起

如何驾驭品行不端的下属	盛传发(192)
让下属对工作保持“饥渴感”	张佩铭(195)
让下属种好“自己的田”	杨顺炳(197)
小善必录 小功必赏	刘绍泉(199)
领导者如何肯定下属	姚 远 刘绍泉(201)
增强下属自信心的用“度”艺术	刘增禄(203)
有效挖掘下属的潜能	路竞竞 刘高山(206)
保护好下属的工作积极性	孙志强(208)
如何让压力变动力	王子扬 杨学臣(212)
有效激励:让适当的人干适当的事	任 博(215)
面对“无追求”的下属怎么办	严桂东(219)
“外行”领导“内行”的四个定位	孙文喜(221)
部属情绪失控的恰当处理	尚水利(224)
在激励中赢得副职支持	李国松(226)

正职要给副职用权的空间	彭伏民(229)
中层干部凝聚下属心力的方法	陈振华(231)
领导者谨防被下属“劫持”	聂世军(233)
管好单位难管之人三策	张常明(238)
让单位的闲人“动”起来	敖海燕(241)
领导者要善于引导功臣再立新功	肖 简(242)
领导者要善于预防失意者拆台	聂世军(244)
领导者对待下属冒犯“四法”	孙文喜(248)
领导如何“拢住人”	聂世军(250)
领导者要善于为下属说话	张佩铭(255)
领导者如何处理下属提出的要求	王运启(257)
应对下级冒犯的策略	杨 帆(260)
一把手要谨防“权臣”乱政	李廷海(263)
宋江应对李逵冒犯的启示	范显斌(267)
做一个“零授意”领导	张战卫(270)
如何使拟提拔干部顺利“即位”	张佩铭(271)
领导者惩处部属的方式	王 敏(274)
做一个让部属“轻松”的领导	敖海燕(277)
对科学领导下属的几点思考	向民贵(279)
领导用活人才的策略	刘再春(283)
如何让“掉队”的部属回归状态	范海浪(287)
正职要善防副职“偷懒”	何 通(290)
用大度拆解下属的冒犯	朱新峰(294)
领导者如何把握热情爱护与严格管理下属的关系	付洪芬(296)
当下属抱怨时.....	刘绍泉(300)
对待下属要严而有格、爱而不宠	肖小华(302)
下属的消极反应与领导者的应对思路	杜丽春 李桂凤(305)
帮教转化“个别人”之策	尤 强(308)
如何管理不服管的下属	聂世军(311)
领导与自己司机相处的艺术	李 东(315)
应对基层官兵挫折心理的措施	盖双锁(319)
领导者如何给下属以信心	刘伟红(322)

领导者要善让“庸者多劳” 张佩铭(326)

如何管好“刺头”下属 张佩铭(329)

处事篇

从筷子形态论主官 李继武(333)

“败军之将”如何再带兵 孔令奇(335)

正职用权要有“分寸感” 沈小平(337)

县委书记的“掌舵”艺术 翟幸福(339)

继任领导扬弃的艺术 韩 秦 曾 毅(343)

牵头领导如何免受“夹板气” 李 珊 孙 超(346)

新领导如何面对老规矩 万 希(348)

领导者“弯腰”的艺术 王 魁 沈洁琼(350)

当工作被“打岔”时..... 左友林(352)

如何争取副职的配合 朱建设(354)

“按下葫芦莫起瓢” 蒋勋功(357)

——谈领导的协调艺术

细节管理与领导力 陈宏彩(360)

裴矩的可学之处 王用兵(364)

“小领导”应做有“大”之人 强恩芳(367)

履新在“新” 王西冀(371)

也谈“新官上任三把火” 陈兴国(373)

行政首长如何妥善分配注意力 张 锐(375)

领导干部应善于“补位” 高兰军(379)

实现上下级之间的良性互动 韩景云 刘思宏(382)

基层领导干部要善于解读政策 罗艾平(384)

中层领导干部自我防腐实用策略 沈国新(387)

领导者要善于“挣面子”和“给面子” 舒 瑜(390)

理性盘活单位“闲人” 方 黎(394)

副职为正职助威要恰到好处 朱 灵(397)

一把手如何“挂帅” 赵岳平(401)

领导者的“应酬管理”艺术 宫春科(405)

领导干部要善于变“瞎忙”为“安闲”	郝继明(408)
不妨当一名“懒惰”的领导	王国强(411)
乡镇党委书记“出点子”与“点将”之道	李荣生(413)
交易型领导理论视角下领导与下属间信任关系的	
培育	吴义慈 赵泽洪(416)
“在职退休”现象及治理对策	任 博(420)
领导分工的“各负其责”与“无缝对接”	蒋勋功(425)
善听“无心之言”	徐维平 李炳来(429)
中层干部如何免受“夹板气”	杨 帆(431)
领导要谨防授权不足与授权过度	张 俊(434)
领导的“加压”与“降压”艺术	杨子朝(438)
“空降型”一把手开局“五字诀”	黄军昌(440)
一把手要善于运用冲突管理	徐相锋(443)
新任领导的履新策略	聂世军(446)
从西汉削藩之术谈领导治散之策	聂世军(452)
如何在“条件不成熟”情况下有效开展工作	聂世军(457)
怎样成为下属心目中的好领导	李小三(462)
管理定律与基层年轻干部成长	姜 华(466)
“转正”干部如何应对威信滑坡现象	李鹏飞(470)
做好“缓”字文章	沈华维(472)

语言篇

怎样与下属进行有效沟通	赵善庆(474)
鼓动性演讲中的“煽情”艺术	孙玉茹(476)
领导谈话的三字策略	田 耕 赵颖仕(480)
领导如何面对记者的尖锐提问	罗忠贤(484)
主持会议的拉、调、烘	周卫海(487)
增强批评针对性的“六异”法	李祚松(489)
让口才在化解冲突中显威	杨大伟(493)
领导口才的“奇道”	聂世军(496)
领导口才的“正道”	聂世军(501)

善沟通方能好共事	蒋勋功(505)
向领导进言“四字诀”	方兴海 严桂东(508)
谈心技巧“五点”论	徐海军(511)
领导者语言沟通的技巧	赵 莉(513)
善用批评巧励人	周昌荣(516)
与下属谈话的艺术	崔 岩(518)
批评的“逆耳忠言”与“顺耳忠言”	李小三(520)
从晏子劝谏谈间接批评的技巧	杨清友(523)
领导应准确把握话语权的三重属性	赵泽洪 钱 翔(526)
领导者主持好座谈会的艺术	王 敏(531)
领导有效沟通的意、位、距	田瑞华(536)
中层干部的建言艺术	孔维新(539)
领导干部提高演讲效果的要点和细节	冯 平(544)
下属成功建言的“硬功夫”	聂世军(547)
下属成功建言的“软功夫”	聂世军(551)
向孔子学“言说”之道	李宏伟(556)
行政领导者的语境转换艺术	赵泽洪 陈侨予(560)
领导者如何使自己的话语充满“磁力”	沈跃军 黄军昌(564)
让你的演讲更加“精美”	孙玉茹(568)

当下属之间有矛盾时……

高怀飏

从领导工作的实践看,通常是工作好做,团结难搞。相比较而言,同级间的团结,只要领导者坚持原则性与灵活性的统一,掌握宽容、退让的艺术,应该是容易做到的,而平息下属间的纷争、维护整个单位的团结则需要付出更大的努力。《三国演义》中记载有吴主孙权平息部将甘宁与凌统纷争的事:甘宁早年投靠黄祖,与东吴为敌,曾射杀凌统的父亲。甘宁归顺东吴后,凌统一直想报杀父之仇,二人结怨甚深。在这种情况下,孙权巧妙周旋,居中调停,终于使二人“结为生死之交,再不为恶”。此事在全书中虽只有寥寥数语,且散见于第三十八回、六十七回、六十八回中,但前后浑然一体,人物形象跃然纸上,颇有借鉴意义。综观全过程,在平息下属纷争方面孙权可以给我们以下几点启示。

宜散不宜聚。甘宁归顺后,凌统意欲报仇,孙权“即日命甘宁领兵五千,战船一百只,往夏口镇守,以避凌统”。孙权这样做,看似胆小怕事,实是聪明之举。对下属之间一时难以平息的纷争,领导者要学会“冷处理”,尽量使双方互相回避,减少正面冲突,让时间冲淡一切,待双方都心平气和后再作处理。如果单纯从工作角度出发,认为“我只考虑工作,不管个人恩怨”,或只从主观愿望出发,认为“有我在,谁也不敢闹”,从而放手让有矛盾纷争的双方合作共事,不但会增加产生摩擦的机会,使纷争加剧,更会因双方相互掣肘、相互拆台而影响正常工作。因此,领导者安排工作时,一定要充分考虑人际关系,合理搭配人员,避免产生一加一小于二的负效应。

宜正不宜偏。甘宁归顺后,孙权大喜,“吾得兴霸,破黄祖必矣”,“兴霸来此,大获我心”。在与张辽的合肥之战中,孙权又说:“孟德有张辽,孤有甘兴霸,足以相抵也。”其爱才之情溢于言表。但即便如此,在甘、凌纷争中,孙权没有丝毫偏袒甘宁的意思。在调甘宁外出“以避凌统”的同时,孙权加封了凌统,后来凌统几次挑起事端,孙权并无一语相责。这固然说明孙权能理解凌统的丧亲之痛,更说明孙权摆正了自身的位置。平息下属纷争,领导

者的态度至关重要,如果领导者有个人感情上的好恶和倾向,甚至拉一方、打一方,等于把自己卷入了纷争,这必然会使领导者失去居中调停的超脱地位,被偏袒一方必然有恃无恐,而受指责一方必然心存芥蒂,纷争将无宁日。因此,领导者面对下属的纷争,一定不要轻易做出支持谁、反对谁的决定,对原则性问题当然要立场坚定、态度鲜明,但道理一定要讲清,感情上要做到不偏不倚,对下属平等相待,让纷争双方感受到领导者同样的关心和爱护,从而理解领导、服从领导,更有助于尽快化解矛盾。

宜引不宜压。从《三国演义》中可以看出,甘、宁二人的纷争历经了近10年的时间,书中描写了两次二人的直接冲突,孙权总是好言相劝:“万事皆看吾面。”第六十八回中孙权一再说“吾常言二人休念旧仇”,说明孙权一直在做平息纷争的工作。作为一代雄主,孙权完全能以命令、诏书的形式给甘、宁纷争画上个句号,但他没有这样做,他一直在用引导的方法使二人真正和解。后来,凌统阵前遇险,被救后向孙权道谢,孙权不失时机地说:“放箭救你者,甘宁也。”至此,二人的纷争水到渠成地得以化解。现实中,少数领导一见到下属有纷争,马上大会批、小会议,并做出规定“限期整改”,这样,短时期内纷争可能不那么明显了,但纷争双方会在暗地里较劲,内耗会更严重,这样对工作会更不利。因此,领导者面对下属的纷争,应以攻心为上,引导为主,多做增进了解、促进理解的工作,努力达到使双方主动化解的最佳效果。

让下属的心情好起来

谢茂明

良好的心情能极大地调动人的能动性,反之,不仅难以形成“生动活泼的政治局面”,而且还会影响正常的工作。因此,领导讲究工作方法,让下属有一个良好的心情,于己于人于工作都是大有裨益的。

理顺关系,是下属有好心情的基础。一个单位就是一个小社会。如果这个小社会内的各种关系错综复杂,矛盾重重,那么其成员就不可能有一个

好的心情。理顺关系要从三个方面入手：一是理顺领导班子成员之间的关系。领导班子是一个单位的核心，如果班子不团结，搞窝里斗，矛盾不断出现，纠纷时有发生，下属就会感到无所适从。二是要理顺工作之间的关系。工作职责不清，遇事就会推诿扯皮。但凡单位里发生的一些不愉快的事，基本上都是因为工作职责不清引起的。三是理顺内部管理的关系。其关键是要建立一套科学合理的内部管理制度。这套管理制度，既不能束缚了人的手脚，也不能使内部管理处于混乱状态，更不能影响工作。单位里能否形成良好的人际关系，内部管理的影响很大。

善待下属，是下属有好心情的重要条件。影响上下级关系的原因很多，但绝大多数上下级关系不睦的原因还是在领导者一方。一般情况下，没有哪个下级愿意主动去得罪上级。因此，处理好上下级关系，领导者应承担起更多的责任和义务。这就要求领导者，首先要尊重下属的人格。有的领导者不注意工作方法，对下属采取“家长式”领导，经常伤下属的自尊心；有的领导者置下级的人格尊严于不顾，随意延伸和放大领导者的权力。其次要尊重下属的工作。一方面，要对下属的工作给予相应的重视和支持，适时为其排忧解难。另一方面，要充分尊重下属的劳动成果。领导的赞许会使下属更有成就感。再次要尊重下属的个性特点，每个人的个性心理倾向和个性心理特征都存在着明显的差异。领导者应尊重下属的不同性格特点，不能因为下属的不同性格特点不被自己认可就对其作出错误的评价。最后要真诚地关心下属。领导者要从思想上、政治上和生活上给予下属真诚的关心。在思想上，当下属出现不良倾向、闹情绪时，领导者要及时与下属谈心交心，帮助下属解开思想疙瘩。在政治上，要关心下属的进步，促使其健康成长。在生活上，下属难免会遇到一些困难，这些困难看起来与工作没有关系，实际上却直接影响着下属的工作情绪。因此，领导者应尽量帮助下属解决生活中遇到的困难，这样更能调动起下属的工作热情。

公平公正，形成良好的机制。让下属的心情好起来，并不是说减少工作量、减轻工作压力、增加物质激励就可以了。正确的做法是，建立起客观、公正、公开、公平的竞争机制。公平理论创始人、美国心理学家亚当斯认为，人们的积极性总是通过寻求人与人之间的社会公平而被激发的。公平感是一种影响人的积极性的普遍心理现象。公平感主要是从与他人的比较中产生的。当下属有公平感时，才会感到心情舒畅；当感到不公平时，就会抱怨、气愤和不满。要让下属的心情好起来，在单位里形成一种公平的氛围十分重

要。作为领导者，一要客观公正地对待下属。无论是表扬、奖励，或者是批评、处分，都不徇私情，不偏不倚，不故意拔高，不假公济私；对疏远者、反对者、印象不好者，不排斥，不压制，不故意贬损，不伺机报复。假如持双重或多重标准看待下属，那么公平的机制就不可能形成。二要建立良好的竞争激励机制。用人是一种导向，用好一个人，带活一班人；用错一个人，影响一大片。用人上的不公平，对下属情绪的影响极大。三要以身作则。公平公正并不是完全针对下属的，领导者在自身行为上同样也应遵循公平公正这个原则。有的领导者总喜欢对下属实行“马列主义”，对自己搞“自由主义”，这样，下属的心情怎么可能好起来呢？

适时调节，营造良好的氛围。心情是一种复杂的东西，但心情是可以通过人的活动进行调节的。让下属心情舒畅，领导者要与下属多接触、多交流。有的领导者对下属不闻不问，时时给下属摆出一副冷漠的面孔，让人望而生畏。其实，这样的领导者是不受下属欢迎的。多与下属接触交流，既能了解更多的信息，又能加强上下级之间的沟通，还能调节下属的心情。那些以工作多、事务杂、没时间为由不与下属接触交流的做法是不可取的。另外，领导者要适时组织开展一些有益的活动，有效地调动下属的情绪。

协调解决部属矛盾的艺术

杨 征

作为一个领导者，在工作中难免会遇到部属之间闹矛盾，如果处理不好，往往会给工作带来很多消极后果。那么，面对下属之间的矛盾，领导者应如何来协调解决呢？

主动预防——解决矛盾的上策

部属之间发生了矛盾，无论解决得如何好，都会在部属双方的心里烙下印记，这就像“破镜重圆”，裂痕总是无法消除的。因此，作为领导者，与其时

常忙碌着解决部属之间的矛盾,不如千方百计地防患于未然,从根本上防止矛盾的发生。现实中,许多领导者因忙于各种事务,在对待部属之间的矛盾时往往只是事后解决,此时,如果处理矛盾的艺术性不强,矛盾就会越处理越多、越乱,结果往往因矛盾激化而影响工作的正常运转。所以说,不让矛盾发生是“防火”工作,发生矛盾后协调解决是“救火”工作,即使火扑灭了,也还是会留下灰烬的。

作为领导者,防患于未然的前提在于对每一名部属的秉性、气度、特点、优缺点都了如指掌,在经常性管理工作中巧妙安排,尽量做到相互之间的互补和融合。如:如果两个人性格不合,应尽量减少两人工作的交叉重复;如果两个人工作习惯悖逆,很容易产生矛盾,应尽量少安排两人共同做事;如果两个人心眼儿都很小,就应避免两人利益的捆绑或让两人来自行分割利益。如果实在人手不够,不得不把容易产生矛盾的部属交叉安排或进行利益捆绑和分割时,就要既做好事先预防,又做好事中控制。

事先预防就是事先做好思想工作,打预防针。在做好事先预防的同时,还要做到事中控制。有些矛盾隐蔽性强,很难预防。对这类矛盾,应做好事中控制,将其解决在初始阶段。事中控制的方法有很多,一般的方法是私下做思想工作,如果涉及的人员较多,或带有普遍性,则应利用适当的时机在公开场合有针对性地做思想工作。这样做,尽管没有点名,但听者心中是有数的,会及时刹车,避免矛盾的深化。

科学分析——找准矛盾的症结

作为领导者,要想协调好部属间的矛盾,需要把握三点:一是要不偏不倚,二是要了解矛盾,三是要避免经验主义。作为领导者,只有公正,才能减少矛盾。除此之外,领导者还要调查了解矛盾。要调查了解清楚部属之间矛盾产生的原因,矛盾发生的过程,矛盾发展的程度,矛盾波及的范围,矛盾的性质等。只有在了解了矛盾的方方面面后,解决矛盾才能把握全局、抓住关键、有的放矢。不然,要么解决得不彻底不到位,要么解决方法根本不对,这有可能导致更多的矛盾产生。解决矛盾要一事一断。解决矛盾要因时因地因人因事而异,要一事一断,如果认为解决矛盾只要遵循某种现成的公式、定理就能取得成功,那是很容易出错的。因为每个人都有其鲜明的个性,而每个人又都是时刻变化的,部属之间的矛盾当然也是随时随地变化的。