

SHULIAN JIAYU ZHICHANG DE
FANGYUANSHU

熟练驾驭职场的 方圆术

臧修生 著

企业管理者的
100个工作技巧

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

熟练驾驭职场的方圆术

企业管理者的100个工作技巧

臧修生 著

中国铁道出版社

2009年·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

熟练驾驭职场的方圆术：企业管理者的 100 个工作技巧/
臧修生著. —北京：中国铁道出版社，2008.1(2009.1 重印)
ISBN 978-7-113-09059-3

I. 熟… II. 臧… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 116143 号

书 名： 熟练驾驭职场的方圆术
 企业管理者的 100 个工作技巧

作 者： 臧修生

责任编辑：江新锡 电话：010-51873018
编辑助理：曹艳芳
责任校对：张玉华
责任印制：李 佳

出版发行：中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

网 址：<http://www.tdpress.com>

印 刷：北京市兴顺印刷厂

版 次：2008 年 11 月第 1 版 2009 年 1 月第 2 次印刷

开 本：787mm × 1 092mm 1/16 印张：14.25 字数：352 千

印 数：2 001 ~ 3 500 册

书 号：ISBN 978-7-113-09059-3/C · 104

定 价：29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社读者服务部调换。

电 话：市电 (010) 51873170，路电 (021) 73170 (发行部)

打击盗版举报电话：市电 (010) 63549504，路电 (021) 73187

Preface

前言

有人讲：学得好不如干得好；干得好还应管得好；管得好仍需理得好；理得好必须悟得好；悟得好定会谋得好。一位名人说过：文化，文化，“文”了还得“化”。当然，“知识就是力量”这句话并没有过时，但我们正处在一个瞬息万变、让人眼花缭乱的时代，面对的是一个新知识、新技能层出不穷的现实，作为管理者，只有掌握了职场运作方法和技巧，才能强化管理素质，提升综合实力，成就事业，打造人生，成为一个在严峻复杂的社会竞争环境里摸爬滚打的卓越企业领导者。

本书将要告诉你，作为一个企业领导者、管理者应该熟通必会的管理之道。企业的生存发展环境是纷繁多变的，探求市场经济运作规律，把握本行业本系统的发展趋向，寻找生存的最佳路径，是你的重要使命；扣住时代节拍，体现员工根本需求，实施人本管理，平衡各方利益，是你的特别关注点；未雨绸缪，抓早抓小，防患于未然，“路到坦处亦防倾”，应成为你的首要职责；面对繁杂的事务，管理者的“第一要务是决策”，如何凝智聚人、沙里淘金、慧眼识才、合理决策是成功领导的最大谋略；“执行力关乎有效性”，营造氛围，纵贯横通，细化举措，引领操作，打造新团队，增加“落地率”，是企业的终极目标，也应成为上下左右的共同追求。

这本书是实践的结晶，本人在二十余年的铁路企业管理生涯的探求中，积累、归纳了一些不太成熟的做法和技巧，在老领导、老同事的启发点拨下，形成了粗浅的感知和体会。尽管这些东西力求贴近现场，贴近实际，探讨回答人们日常关心的管理话题，但仍不可避免地存有不足之处，愿读者能从本书内容中引发更多的丰富思考，以提升自己的管理素养和能力。

本书在撰写筹划过程中，参考借鉴了一些资料和实例，由于通讯渠道所限，未能逐一沟通联系，在此，对各位作者的宝贵支持表示衷心的感谢！同时，也感谢铁路企业的许多老领导、老朋友，他们通过不同方式给自己提供了不少帮助和指点。

著书期间，张雪岷、王静、何中立、彭云、徐冰、潘晓艳、关富胜等培训基地的领导和同事从各方面给予了大力支持和帮助，在此一并表示谢意。

臧修生
2008年7月

Contents

目 录

1 管理平衡——成就管人无成见、管事无偏见的境界

1.1 心理平衡	1
1. 平衡心理的 5 个法则	1
2. 心理失衡的 5 个诱因	3
3. 当个高级“泥瓦匠”	5
4. 善待不亲昵	6
5. 小事小非宜“糊涂”	8
6. 以怨报怨不可为	9
7. 对“挑剔者”勿挑剔	11
8. 快牛也需要“鞭打”	12
1.2 考核平衡	15
9. 走出考核测评的误区	15
10. 客观看待民主测评票数的差异	15
11. 考察评估不可“千人一面”	17
12. 黑脸“包公”不可少	18
13. “你为民我为主”不是民主	20
14. 防止小人作祟	22
1.3 利益平衡	24
15. 分配公平不是平均	24
16. 找准“四两拨千斤”的支撑点	25
17. 斤斤计较不可取	26
18. 不让“顶梁柱”吃亏	28
19. 二次分配“凭据而行”	30

1.4 奖惩平衡	31
20. 讲究奖罚方式	31
21. 处置人也要给“台阶”下	33
22. 批评人善后应讲“悄悄话”	36
23. 奖惩可揉在一起做	38
24. 善于做到荣辱不惊	39
25. 奖励用好了是兴奋剂	41
26. 奖惩是风向标	42
27. 人事调动要“网开一面”	44
28. “看人下菜碟”的妙用	46
29. 让“猴爬树，虎踞山”	49
1.5 关爱平衡	51
30. 关心在危难处	51
31. 关心下属勿“作秀”	54
32. 不成文的关爱有必要	56
33. 人过紧要处需要“拉一把”	57
34. 关心要恰到好处	59

2 常思忧患——破解让人牵肠挂肚、常抓不懈的课题

35. 让“半瓶醋”不再晃动	62
36. 给“二把刀”蘸火	64
37. “马大哈”可变精气神	66
38. 把“愣头青”调教成“小诸葛”	70
39. 给心不在焉者“把脉”	72
40. 图快抢活会欲速不达	74
41. 没心没肺保安全“受累”	77
42. 简化作业、敷衍塞责会害人害己	80
43. 谨慎趟过“小河沟”	84
44. 望、闻、问、切察“病态”	87
45. 胆小不得将军做	89
46. 小题宜大做	93
47. 可能、大概要不得	95

48. 安全系数大小也有辩证法	98
49. 别让长处“牵累”自己	100
50. 寻找漏洞, 战而胜之	103
51. 盯住过程, 拒绝烦躁	106
52. 找“客观”使工作不到位	110
53. 事故“扎堆儿”有必然性	112
54. 知挫而后勇, 明错而添智	115
55. 安全管理离不开权威	118
56. 管理者应学会打“预防针”	120
57. 管安全要拉下脸子说事	123
58. 管安全应长着一个“婆婆”嘴	126
59. 用“刀子嘴、豆腐心”处置违章者	129
60. 引导事故责任者照 3 个“镜子”	131
61. 保安全不能靠拍“胸脯”	134
62. 既怀远虑, 又顾近忧	136
63. 管教之法有讲究	140
64. 打事故“官司”需要有刚有柔	143
65. 细决事故主要领导缓行为妙	148
66. “背回”事故后领导者注意“借风”	150

3 决策合理——催生纵贯横通、上下皆合的方圆之道

67. 决策前“投石问路”	152
68. 正确决策 3 要素	154
69. 拍板定案的 5 个原则	156
70. “借重”是一种本领	158
71. 拍板要留有余地	160
72. 让难题不再难人	164
73. 以心换心会“用心”	167
74. 决策者有告知责任	171
75. 集众智才能具多谋	172
76. 沙里淘金出“智招”	175
77. 决策者的轻重缓急	177
78. 正确决策是信息量的“质变”	179
79. 拍板前欢迎对立面“叫板”	182

80. 决策出台是“小鸡炖蘑菇”	185
81. 管理适当为最佳	187
82. 决策者的 9 个误区	191

4 凝智聚人——熟通激励奋进、慧眼识才的容纳之术

83. 领导者必备“工具袋”	193
84. 杨家将比不上岳家军	194
85. 句号的“缺口”让下属画圆	196
86. 努力变成职场“大苹果”	198
87. 让下属登前台	199
88. 一山可容数虎	200
89. 要创新必须开掘潜能	203
90. 成功留给有准备的头脑	204

5 引领落实——确立政令畅通、便于操作的成事之法

91. 让下属倾尽所能做事	206
92. 将一事做到底	208
93. “播种”希望，会有“收成”	209
94. 选拔推广标杆要服众	210
95. 试点不是一试即成、完美无缺	211
96. 抓落实一步分成两步走	213
97. 领导部门督导工作的 5 个技巧	214
98. 通过盯问题抓落实	215
99. “一竿子插到底”的利弊得失	216
100. 甩手掌柜不可大撒手	218

管理平衡——成就管人无成见、管事无偏见的境界

1.1 心理平衡

1. 平衡心理的 5 个法则

管理是一切单位日常的、永不停滞的活动。有企业就有管理，没有了管理，企业的生存也就停止了。所谓管理实际上就是管人理事。也有人讲，管理管理，管的合理叫管理；管的不合理叫失理。应该说，科学的管理是合理可行、公开公正、符合形势的发展趋向和人们的意愿。

但是，科学的管理也存在主体的做法和客体的看法两方面。有一句话讲：一样米养百样人。同样的管理，有人欢迎赞美，有人消极看待；有人漠不关心，有人极力反对。这就是现实，这就是常态，这就是心理不平衡。对此，不平衡者应坦然面对，不可斤斤计较，“由己不由人”，切莫“气大伤肝”，身体是自己的，自己的情绪自己调节，对管理上的事善意平和进言，提升“采纳率”。另外，就是把“不平衡”转移到个人身上，“怨己不争”，做强做大自己，在人格上、在业务能力上、在参与技巧上强化自己。素质上求高，方法上求多，智慧上求丰厚。此所谓生气不如争气。

对管理者来讲，面对心理不平衡的心态，除了要寻找管理活动中的症结和根子，适时“釜底抽薪”以外，还应从管理引导本身采取以下 5 种方法：

(1) 平衡法则

这种方法就是“胜对胜”。就是有关双方各有所得，处于基本均势的状态，用一句时兴的话叫“双赢”。比如，我们常常看到，一个单位将一个能力强魄力大的年轻副科长提拔为科长，随之，将另一位资历较长的副科长的职务也作了相应调整；办公室副主任“扶正”了，另一副主任平调到其他科室的同时，技术职称得到了解决；刚毕业没几年的大学生调到条件艰苦的沿线某车间当副主任，有意识让他挑担子，“摔打几年”，而他的师兄、老校友则分到了距单位较近的“经济适用房”，老婆、孩子也便于照顾了，这种方法使组织主导意图得到了体现，有关双方皆大欢喜，可谓两全其美。

(2) 变通法则

“一条路不能走到黑”，一种政策也应随着形势和人的思想动态变化，在不影响整体决策实施的情况下，采取曲径迂回的方式适当调节。某机务段为了减少成本支出，停开了职工上下班的班车后，及时采纳办公室的建议，新设了职工午餐费，财务部门一核算，这样比开班车节省开支30%。

前些年，某铁路中专学校的教师与一线维修工人为奖金系数高低闹得不可开交，教师们讲：“我们是单位骨干，学校是吃培训饭的，为什么我们奖金系数低一块，太不平衡！”维修工人说：“教师不坐班，同其他干部、后勤工人没法比！”如何做到面面权衡，对脑力体力工作者的付出有个较客观的衡量，领导一时犯了难。恰巧，这时铁路局培训任务大幅度增加，教师们担子重了。领导多方征求意见，讲教师工作性质、教学任务的不同，讲后勤工人吃苦耐劳出力流汗的不易，取得了相互理解和认同。领导迅速做出决策，大幅度增加教师奖金系数，又为大家增加了一次性奖金的数额。一场将要燃烧起来的“火气”顿时烟消云散了。

(3) 退一进二法则

这也是解决矛盾的常用方式。主要是为了解决当事双方的冲突做些局部的调整和缓冲，最后使主导的带有方向性的意图向前推进。主要表现有3个方面：在枝节或次要的方面做些牺牲，取得对方的理解，然后换取对方在全局及重大问题上的支持；处事方式低调、迂回，以弱者的姿态出现，以柔克刚，削其锋芒，然后，为适时“亮相”、“出手”预作准备；积极妥协、主动忍让，从态度上、言辞上尊重对方，从人格魅力上感染影响对方，以心交心交友，取得广泛共识后，提出整体工作的意见、措施，去赢得对方的信服和认同。

大家知道蔺相如和廉颇的故事。蔺相如对廉颇的态度，采取的就是低调回避的方法。蔺相如在听到廉颇将军不服气的话后，心里想：“强横的秦国为什么不敢侵犯赵国呢？还不是文的有我，武的有廉颇吗？如果我同廉颇闹起来，两虎相争，必有一伤，秦国就会趁机打进来了。国家要紧啊，个人受委屈有什么呢？”为了避免正面的冲突，于是便装病不上朝了。

然而，“冤家路窄”。一天，蔺相如带着随从出去，老远瞧见廉颇的车马过来，他赶紧叫赶车的退到小巷里躲避，让廉颇的车马过去。手下人不服气地说：“您的官比廉将军大，为什么怕他呢？”

蔺相如笑着回答：“你们说，廉将军的威风与秦王的威风相比，哪个大呢？”

“秦王！”手下回答。

“对啊！”蔺相如说，“秦王那么大的威风，诸侯各国都怕他，我却敢在秦国的朝廷上责备他。我怎么会怕比秦王威风小的廉将军呢？”随后他把自己为了保卫赵国，应当忍让的话说了，手下人高兴地说：“相国的气量真大呀！”

这事传到廉颇的耳朵里，他的脸顿时红了，说：“哎呀！我真是个粗鲁人呀！这样说来，人家躲我是为国家啊！”于是，他裸着上身，背着荆条，跑到蔺相如家里去请罪，说：“我见识少，气量窄，太不像话了，请您管教我一顿吧！”

从此，两人和好如初，成为知心朋友，他们同心协力地治国，使得秦国不敢前来冒犯。

从这个故事，我们可知，积极地妥协，采取暂时克制的态度，也不失是处理冲突和纠纷的一种良策。

(4) 情感冷却法则

对经营管理活动中出现的矛盾和纠葛，不采取立即干预的态度，而是以静观动，通过时空的自然跨度，让是非纠纷自我化解或消除，顺理成章地使其同领导意识一致起来。这不是

管理者的无能失控，也不是完整意义上的无为而治。因为任何事情的产生、发展、暴露甚至激化都有一个过程，要想解决好也需要各种主客观条件具备。领导者、管理者对事物的应对之策，取决于事物本身各种因素的发展趋向和势头大小，需通过适当“搁置”，来静观其变，寻觅最佳时机和环境。

从事件当事人来讲，认识的提高也有一个过程。有些事情来势猛，出乎预料，“事到头迷”，往往情绪激动，固执己见。如果随着时间的推移，让事情适当发展，用事情发展的过程和结局，自我触动，自我调节，头脑会冷静下来，到底怎么做，做什么，就会进行聪明的选择。某车务段准备对一个中间站长进行平调，“挪挪窝”，结果，一谈话，“崩了”。该站长死活不接人事令，认为领导报复他。事后，他找遍了段班子成员，幻想有人帮他讲话，把“令”撤回去。最后，这个人一看此招数不灵，便要挟段主要领导，扬言到铁路局上访告状。段领导对其严肃耐心地批评开导，并明明白白地告诉他：上访是个人权利，不过应慎重考虑，劝他三天后再作决定。这个干部经过两天两夜地思考，终于开了“窍”，主动找到领导认错道歉，随后无条件地到新岗位上了班。

(5) 平和舒缓法则

矛盾的普遍性告诉我们，平衡是相对的，不平衡是绝对的。市场经济条件下人的价值观愈来愈呈现出功利性的特点，这方面平衡了，那方面就会不平衡；这件事顺心了，另一件事又会憋气。而这就是现实，就是管理，就是社会，没有差异是不可能的。试想一个走钢丝的杂技演员，虽然功力娴熟，但仍然一会儿左摇，一会儿右晃，他那个竹竿并没有一成不变的位置，唯一“正确”的是通过竹竿的“调节”让他能站在钢丝上。由此可见，走钢丝没有掉下来是平衡，走钢丝时左右摇晃又是不平衡。进一步讲，我们的经营管理活动求的是基本的大致的平衡，避免大的失衡失度。对偶发的、细枝末节的不平衡，应该允许它，以平和的态度看待它、淡化它，最大限度抑制它、调节它。这方面，管理者的一个重要责任是善意的引导，客观的正视。“酸甜苦辣是营养，春夏秋冬皆风景”。一日偶遇一老者，他对人生的境遇有着精到的感悟。他讲：“人生有三苦：一苦是你得不到，所以你痛苦；二苦是得到了，不过如此，所以，你觉得痛苦；三苦是你轻易地放弃了，后来却发现，原来它是那么重要。”

得不到时痛苦，得到了也痛苦，放弃了还是痛苦。何不以一种平常的心态，看待得失，人生完全可以不苦。

某报刊登载了一首《生活》的小诗，倡导的也是平和舒缓的法则，不妨一录：

酸甜苦辣咸涩，都可以，唯独那无味的，才最叫人感到失落。赤橙黄绿青蓝紫，都行，唯独那无色的，才最叫人感到暗淡。喜怒哀乐哭笑，都是歌，唯独那无表情的，才最叫人悲哀。生活不能淡而无味，生命不能黯然无光，人生应当有所作为，红红火火。

2. 心理失衡的5个诱因

有一句话讲：哪有锅边不碰炒勺的。这是讲不平衡是普遍存在的，大到国家，小到企业、班组、家庭，不平衡是无处不在，无时不有。人生在世免不了磕磕碰碰，大事小情，缠手绊腿伤脑筋也是“家常便饭”。常言说：“伤树别伤根，伤人别伤心。”实际上人们心理的不平衡都是有缘由的，都由源头而引发，所以，追寻矛盾和纠葛的根源，应成为管理者解决问题的一个前提。

(1) 需求争执

社会生活的市场化从某种意义上也催生助长了人们的功利性，大家物质生活的富足也带

来了需求多样化。应该说，这是好事情，需求消费推动了生产，领导者、管理者也增大关心民生、满足需求的压力和动力。话又说回来，“人心不足蛇吞象”，时下，知足常乐和过分追求、以劳取酬和贪图安逸、守法吃饭和装饥喊饿相互交织，不易辨别。有的按政策规定获得了报酬，有的就得“红眼病”；“会哭的孩子有奶吃”，安分守己的人就感觉吃亏；有的从歪门邪路获取不义之财，吃苦耐劳的实在人就有愤愤不平之感。

(2) 决策不当

综观衍生职工思想情绪的三个诱因——社会因素、管理因素和偶发因素，管理因素占有较大的比例。说明白些，管理因素就是决策不当的同义语。有的单位经济适用房张榜公布后、奖金分配结果宣布时，群情哗然，“翻江倒海”，究其原因，拍板失当使然！如何收拾“乱”局，靠“修修补补”、装装样子，无异于“扬汤止沸”，很可能心理失衡者不买“账”；彻底“釜底抽薪”，调整方案，善待民意，还大家一个公正、明白，这就需要领导者、管理者的气魄和胆略！

(3) 认识差异

由于人们的知识、经历、经验、观点、态度的不同，同一个事物，会出现或好或差、或是或非的结论，赞同者心情畅快，沾沾自喜；非议者心存疑虑，把情绪写在脸上，这是人的两面事之两情，是常见病的病因，无需大惊小怪。

(4) 用人遭疑

领导者的识人用人是大事，也特别容易引起关注，甚至成为非议点。现在很多单位实行用人公示制，谁谁要晋升，谁谁要平调，提前告之于众，让大家七嘴八舌、品头论足。公示前单位的人事、组织部门也按有关程序考核、考试、评议，随后领导成员间通气，最后上会认定。程序没有少，难道就风平浪静吗？非也！有一句话讲：知道看人背后的是君子，知道背后看人的是小人。所谓看人背后是指全面性，是全方位地观察人、考察人；所谓从背后看人是片面性，一叶障目，以偏概全，看重了小节，忽略了大节。特别是一个单位如果要任用一個富有争议性的干部，不仅领导者要劳心耗神费口舌，而且事情本身也会触动面大，影响范围广，甚至成为“焦点新闻”。一个颇具争议的人物往往优点突出，缺点也明显，人们的认可率往往较低。“企鹅虽然笨拙，但能爬冰卧雪，抵御严寒，如果把其放在温热带动物园圈养，岂不是憋屈了它。”应该说，人是复杂的人，不可能具有同样的优点和缺点，整齐划一、千人一面。一句话说得好：尺有所短，寸有所长。“五个指头不一般齐”。如果硬要拿张三的大拇指和李四的中指比长短，拿李四的大腿同王五的胳膊比粗细，就没标准可言。但道理归道理，“视力归视力”，于是心理失衡的出现就很自然了。

作为领导者，需要的是判断力。

(5) 整合阵痛

这几年铁路改革的暴风雨十分迅猛，把不少既有的管理层次给打破了，一些过时的管理秩序、方式和套路也被冲得七零八落。这场风雨不仅洗涤着已有的事物，也免不了溅到人们身上几个水滴，将大家的衣襟打“湿”。结果，头脑里固有的观念被撼动了，思维定式、工作方式、观察视野也有了始料不及的变化，特别使人“伤感”的是多年熟悉了的工作舞台、职场岗位一夜间出现逆转，“伤了骨头扯了筋”。

具体表现形式是：

①“拆庙撤神”。出现了“乌纱帽”危机，“椅子”搬走了，职场更换了，环境改变了，竞争的“发令枪”已经打响，上岗需要重新“洗牌”，伤感、失落随之产生。

②“僧多粥少”。铁路企业整合后，利益重新调整，“一个企业一个家底”，站段规模、收益也相应变化，有升有降十分自然；“一个站段一个章法”，分配机制调整势在必行，收入波动在所难免。结果，奖金提升者，心中窃喜；囊中平瘪者，顿感沮丧。

③“不便增多”。站段撤并后，原有的工作场所、作业地点发生变更，不曾跑过通勤的也要面对旅途劳顿之苦，有些过去能够利用上下班便利接送子女、料理家务的事宜也只好忍痛搁置。不难想象，如果对此疏导关心跟不上，“后院起火”，夫妻口角、孩子不悦的家庭琐事也会时有发生。

3. 当个高级“泥瓦匠”

作为管理者，如何调整下属的矛盾，如何消除人们对管理状态的不平衡感，是一个相当棘手的问题。弄好了，左右逢源，大家都有面子，自己也显得高明；弄不好，也可能成为风箱的耗子——受夹板气。事实上这是个实践性比较强的课题，也有不少学问。

一是控制和平衡缺一不可。大家都知道，不稳定的绝对性和特定的相对性这个理。作为领导者，把握着改革发展大势，任何矛盾、纠葛、冲突均在消除之列。一个单位一个车间出现“鼓苞”、“摩擦”不可避免。领导者应具备控制力，影响有关因素的起落和消长，这时的控制力，不是法官断案，也不同于裁判裁决，而是通过非权力因素，也就是疏导和调节的力量去摆平和中和，这就是控制和平衡的综合作用，也是“泥瓦匠”的职责所在。

二是抹平先找凹凸处。一句老话说得实在：疙瘩要往松里解。化解矛盾实际上就是解开思想“疙瘩”，解“疙瘩”需要先找到“结”，寻到来龙去脉，认清是非曲直，弄准解“方”套路。实际上，解“疙瘩”是功夫，搞清“一团乱麻”的千头万绪也绝非易事。

牵出一个“线头”，带出了一串“故事”，你就得抹平事端，分门别类，拿出自己的“金抹子”，施展一下“高级泥瓦匠”的功夫。论功夫，起码要有疏导功，具备调节力，精通运作方式，备有高超的修补手段。操作人是管理者，旁观者是相关人，能否做到天衣无缝，就看你是否高明！

一日，某司机的汽车被“刮碰”了一下，油漆掉了一大块，需要喷漆。车到修理厂后，汽车司机对喷漆手艺有疑问，问道：“喷漆后，车表面会完好如初吗？”维修工回答：“感觉会让你满意。”从某种意义上讲，感觉就是全部。汽车喷漆前后毫无二致，靠的是调漆的技巧；新抹的泥同墙皮平面没有差别，靠的是泥瓦匠抹泥前观察凹凸处的眼力。

三是找到共同点寻求共处。任何事物都有中心点，中心点的方位清楚，就要以中心点为圆心，以其他相关因素为半径，人为中心点而作，事围绕中心点而管。如果出现七股八叉的事由，则应以中心点为基准，削去枝蔓，砍掉棱角，向一个方位延伸，一个高明的领导者、管理者往往是精于此道、调解纷争的行家里手。

处理内政要求同存异，在把握平衡中友好相处。据说，美国首任总统华盛顿就是精于此道的高手。华盛顿在组阁时，一方面让起草过《独立宣言》、精通国际关系、深受国民敬慕的杰斐逊任国务卿，另一方面让具有卓越的法律、行政才能的汉密尔顿任财政部长。

但是，杰斐逊和汉密尔顿却像是：“一根木桩上的两头驴子”，相互使蹄子踹对方。俗话说：“一根木桩上拴不住两头叫驴”。华盛顿却反其道而行之。

杰斐逊和汉密尔顿分别代表北方的工商业资产阶级和南方的种植园主，由于双方利益不同，在制定政策时分歧迭出。政府的权力分配又加剧了两个人之间的矛盾。汉密尔顿为财政部长，实权相当于“首相”，并插手外交事物。在外交上汉密尔顿亲近英国，而杰斐逊亲近

法国，英、法两强之间又是矛盾重重。他们之间的巨大分歧，使两人像两只好斗的公鸡，天天在内阁里打架，后来竟发展到在报刊上相互攻击。

华盛顿这个“头儿”，既要调停双方的关系，还要有效地驱使他们按照内阁的路线行事，没有一点用人的法子谈何容易！

华盛顿的法子是：在对立与不和中寻求“中间通道”，用他们两人目标的相同点来消除他们手段上的差异，始终把二人维持在一个统一体中而不至于破裂。

4. 善待不亲昵

在人际交往中，保持和谐、融洽、适中的关系是十分必要的，也是难能可贵的，要做到这一点，必须在心理上保持一定距离，经济来往上有个大体的界限，行动上不需“亦步亦趋”，社会交往上保持品正行端。有一句话说得很在理：亲人是骨和肉的关系，外人是车和车的关系。骨肉分离无法生存，车和车太近，准出事故。要把握好这一点，有4个方面应有所遵循：

(1) 没远没近

有一句老话讲，远了不亲，近了不敬。实际是讲人际交往存在着以感情、利益、习惯为制约条件的大体“界限”，如果完全无视这种“界限”，就可能适得其反，出现事与愿违的结果。

特别是上下级之间应保持一个疏密适中的距离，这就需要分寸感，对某个人过分亲密不可取，对某些人太疏远也对工作不利。因为上下级之间都有一个缩短距离、密切关系的愿望，如果距离过小，作为下级就会“得陇望蜀”，进而达到亲密无间的程度。作为领导在这种情况下就应头脑清醒，反思一下二人之间有没有到“哥们义气”、不分彼此的程度，并使发展势头适当加以自控。特别值得注意的是，对那些常献殷勤、迎合讨好的人不应亲近，对那种曲意逢迎、顺竿爬拍马屁的小人更应提防。

应该说，“距离适中”艺术不仅仅是私人交往的远近距离之事，它同上级对下级的影响力、凝聚力、吸引力密切相关。约定俗成的距离才会产生正常的事业愉悦和交往美感，相对独立的人格实体才会存在。距离过小、“你我不辨”，领导者会失去神秘感，尊严、权威也会逐渐荡然无存，所谓“亲近滋长轻视”就是这个道理。

据说，国外对“距离说”也有深入的研究，他们把人际交往分为4个区域。如果一个社会人是一个“点”的话，其交往半径所涉及范围就是一个“圆”，他的圆心地带为亲密区，主要包括其家庭成员；其亲戚好友紧密围绕这一地带，称为熟人区；比较熟知，交往稍多的商务圈、职场圈，则为社交区；其他则为交往不多，联系颇少，信息关注度较差的边缘区。这种区域划分不一定十分科学贴切，但与人打交道应定位在哪个区域内应适当把握思忖。

一般说来，下属多处于领导者的社交区范围内。当然，上下级距离远近、接近程度也不是固定的、一成不变的，一般都有一个从比较陌生、较为熟悉到十分熟悉的过程。我们倡导的熟知、和谐、合作、融合、契合的境界，大体上有个“度”的概念，是君子之交，摒弃酒肉“朋友”，不应越界、越位、超范围“表现”和“作为”。假如出现那种情况，作为领导者应及时自控自制，属于下属的问题，也应知趣知行，适可而止，不再贸然行事，防止物极必反，发生疏远背弃的现象。

(2) 没偏没向

待人和气，被人爱戴，办事利索让人佩服，处事公道受人尊重。因此，做什么事都不可

偏心眼，偏心眼会“偏”了个别人，“窄”了自己，最后失去人心。

受不良社会风气的影响，不少人待人处事欠缺公正公道，热衷于搞“小圈子”，比如同学圈、老乡圈、战友圈、裙带圈等等，甚至有人把圈子神秘化、地域化，“同县近、同乡亲、同村的吃喝拿用都不分”，在用人、利益问题上拿原则作交易，丢掉原则顾人情，总认为“多个朋友多条路”，却不知，“圈子”结交的是个别人、少数人，走的是“孤家寡人”路线，大多数人的利益受到伤害，最后会落个得不偿失、事与愿违的结局。

也有另一种情况，有人以脾气、性格、气质、工作方式划线，同合脾气的，知无不言，无话不谈，有求必应；性格相异的，则视而不见，听而不闻，故意回避，不予置理；也有的把工作方法的差异扩大化，刻意排斥，互不配合，结果，往往给工作造成影响和损失。

为人处世采取宽容的态度，则应对那些情趣差异大的人，千方百计接近，工作中主动合作互助；相反，自认为气质相近的人，则应若即若离，有所自制。这样做，前者会感到办事以诚相待，与人为善，可以打交道，取得较强的认可度；后者也会赞同你的人品和性格魅力，愿意长期同你交往，继续友好相处。

实际上，完全意义上的不偏不倚也很难做到。据说，有一种“关注颤抖心理”的研究，凡事精力过分集中专一去做一件事，客观印象会有少许偏移。如用一根丝线全神贯注地穿一根绣花针，手会不停颤抖，反复多次不能如愿。我们讲公道处事，也是一个大致的概念，不是用“一丝不苟”、“分毫不差”的尺子来度量，只要领导者、管理者没有主观故意上的偏向亲疏，没有反映在条文规定上的失衡、失当，心理能够体现大家的根本意愿和需求，讲原则，顾大局，办实事，就会得人心，受人敬重。

(3) 不媚不俗

人们对领导尊重、敬重是应该的，但应恰到好处，一味刻意逢迎，将厚此薄彼推到极致，“当头的”过意不去，其他人也显得尴尬，有伤面子。

有句古话说得在理：“上交不谄，下交不渎”。就是说，与人打交道，既不要谄媚“当头的”，也不应冷落怠慢老百姓，端庄而不过于矜持，谦虚而不过分娇饰造作，这方面体现出真诚实在很重要。

某车站一科长为儿子满月请客；宴席上坐着站长及科长的几位同事。点菜时，该科长熟知站长的饮食习惯，点了不少站长爱吃的菜，还反复征询站长的意见，对其他同事则不屑一顾，甚至连本科一位同事有着特殊信仰的饮食“忌讳”也忽略了。

席间，科长向站长敬酒，非常热情客套，面对几位同事则显得几分冷落。

面对明显的“尊卑落差”，几位同事感到有些难堪，其中两位未等宴席结束，推说“有事”提前告辞走人了。

还有一个实例：某工程局机关春节前拉来一车活鱼，后勤处长有言在先，让各处室按顺序不分大小逐份领取。不料，某处长不顾“禁令”，放出“硬话”，要给主管领导挑选。他径自跳上汽车，“挑大弃小”，装满一口袋后，无视众人投来的轻蔑目光，扬长而去。其他在场的人，面面相觑，敢怒不敢言。

客观地讲，职务的大小，确实给人以主次高低之感。面对“位尊”者，不能不看场合，曲意逢迎，让人看不过眼；面对“位卑”者，也不可肆意冷落，妄加轻视，使其自尊和面子受到伤害，进而加剧干群之间的隔阂，增加生分感、疏离感。

主次之分，有轻重之说，一方面，轻重不可倒置，另一方面保“重”也不可弃轻，“重”者不应有舍我其谁之感，“轻”者也不是可有可无，可以忽略不虑的。聪明的人，会“统筹

兼顾”，以礼待人，以理服人，不伤面子，在尊重他人的同时，也得到他人的尊重。

(4) 不食不邪

品德端正者，肯定是个富有人格魅力的人，容易得到人们的信服。有句名言含义深刻：其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。这句话的启示就是，一个人通过塑造自身形象，可以正风彰人，使下属在不知不觉中按照你意愿行事。

社会生活的多样化，丰富了人们精神生活，也容易使有些人沾染不良的风气和习惯。作为一个正直清廉的领导者、管理者在这种环境里，要想做到品正行端，起码应做到“三个管住”：管得住嘴巴——不人云亦云；管得住业余——不随波逐流；管得住手脚——不越雷池一步。

5. 小事小非宜“糊涂”

大思想家韩愈曾说过这样的话：凡是有修养有作为的人，要求自己又严格又严谨，而对待别人既宽松又宽容。有人讲：同行最难缠。这也难怪，一天 24 小时，同事之间打交道的的时间就占了三分之一还多，天下没有相同的两片树叶，同事之间性格、志趣相异，处得好会安然无事，如果利益相向，话不投机，就会针尖对麦芒、“以牙还牙”，闹出不愉快的事端来。“同室操戈”，矛盾升级，都琢磨如何算计对方，也就没有多少心思、精力务本职了。

如何冷静处理小事小非，古有一例颇有启示：

宋太宗时，有一天，殿前都虞侯孔守正和另一位大臣王荣在北陪园侍奉太宗酒宴，孔守正喝得酩酊大醉，就和王荣在皇帝面前争论起守边的功劳来。二人越争越气愤，把太宗晾在一边，理也不理，完全失去了为臣应有的礼节。

侍臣实在看不下去，就奏请太宗，将两人抓起来，送吏部去治罪。太宗没有同意，而是让人把他们分别送回家。

第二天，二人酒醒了，想起昨天的行为，不禁害怕，一起赶到金銮殿向皇上请罪。太宗却不以为然，对昨天两人的行为不作追究，而是说：“朕也喝醉了，记不得这些事了。”

宋太宗托词说自己也喝醉了，对两位臣属的冒犯不加追究，既没有丢失朝廷的面子，又让两位大臣警觉自己的言行，果然棋高一筹，起到了收服人心的作用。

启示一：用胸怀宽容他人过失

别人有了过失和差错，首先应分析他们出现过错的原因，到底是主观故意，还是偶有失误。两位大臣酒过争功，是有意失礼，怠慢皇上，还是醉酒失态、无心犯上。宋太宗头脑冷静，“明察秋毫”，认为二位大臣陪同自己饮酒，是君臣情谊深厚的体现，二人争执缘由是酒兴发作，难以自制，同忽略自己、故意冒犯扯不上边。如果追究、处置二人实为多此一举。

可以想象，一个人有了过失，上司能以宽容之心处之，不仅不予计较，不同其结怨，而且还以诚恳委婉的方式进行劝导和安慰，肯定会换来过错方的感动和感激，也往往会因为你诚心诚意的帮助，悔过自新。

记得美国一位前总统说过这样的话：“假如你握紧两只拳头来找我，我想我可以告诉你，我会把拳头握得更紧；但假如你来找我，说道：‘让我们坐下商谈一番，假如我们之间的意见有不同之处，看看原因何在，主要的症结在什么地方？’我们会觉得彼此的意见相去并不是十分远。我们的意见不同之点少，相同之点多，并且只需彼此有耐性、有诚意和意愿去接近，我们不难完全相契合”。有句话说得很形象：“要开心，先‘开’心”。这个“开心”，恐怕说得就是以宽容之心待人，以宽厚之胸处事，最后达到心胸畅达、共存共荣的境界。你

说，我们不是在倡导和追寻这个处事之道吗？

启示二：干大事不虑小节

古人云：“目不容一尘，齿不留一芥，非我固有也。如何灵台内许多荆棘却自容得？”大千世界，人和物的差异处处存在，我们不可能要求千人一面，用一把斧子、一个尺子去雕琢和丈量，也无需要求万物雷同，用一个标准去鉴别真伪去留。

有人说，人非圣贤，焉能无过？也有人讲得更透彻、更准确：“圣贤犹不能无过，况人非圣贤，安得每事尽善？”确实，人与人之间不仅有差别，而且也会出现或大或小的失误和差错。这是自然的，难免的，关键是我们如何认识它，对待它。

纵观古今，成就大事业的人，不会考虑不足挂齿的小节；干大事、识大局的人，不会计较繁琐的小事情；想得财宝的人，决不会计较黄金白玉上的微瑕。在一般人看来，宋朝两位大臣酒后厮闹滋事，冷落皇上，理应处置，以儆效尤。但在宋太宗看来，二人失态，是常人常犯之误，自己作为一个统治者，应宽容为怀，不必拘泥于区区小事。再说两位大臣已知认错，完全不必深究，倒不如顺水推舟，佯称当时“朕醉”不知，给对方一个台阶下，让其今后更加尊重拥戴自己。

由此可见，领导者、管理者“大行不顾细谨”，为人处世理应得饶人处且饶人，多看部属长处，原谅别人过错，体谅对方处境，这样的话，就会“宽则得众”，受到大家的支持和帮助，有一个好口碑。

启示三：大智若愚是胸襟

清代郑板桥有一个“糊涂论”，他将“难得糊涂”作为人生的座右铭，提倡“糊涂为人”。

有人说“糊涂论”有消极处世的因素，不应过分倡导，这是一种理解，可以允许。但从某种特定意义特定环境上讲，“糊涂论”是一种智慧，倡导的是宽广的胸襟、宏大的肚量，是一种大智若愚的境界。

可以认为，古代赵国蔺相如回车巷躲避廉颇是大智若愚；宋太宗佯称“朕醉”，对大臣不予责备，是大智若愚。有这样一句名言：所谓长大，就是知道那是怎么回事；所谓成熟，就是知道后故意装傻充愣。实际上，大智若愚是高智慧、真聪明；是退在前，进在后；是退一步进两步，是佯退真攻；是藏拙在先，作为在后，更重要的是识大体顾大局的体现。

有一句话讲，小不忍则乱大谋。上下级之间、同事之间小事小非应该忍让宽容。别人有了火气自己要避避风头；领导训斥了自己，私下再找上门沟通；下属顶撞了自己，事后再闭门思过。这些回避和退让是方法是策略，也是环境的营造。目的只有一个，就是为了和谐相处，一起成就事业。

6. 以怨报怨不可为

日常工作中，上下级之间、同事之间常会发生不愉快的事，按常理讲，一个巴掌拍不响，出现矛盾和碰撞，往往有时在理，有时输理。责任在对方，不弄个青红皂白，心里窝火别扭；错误有自己的一份，也于心不甘，总想借此出气报复嘲弄对方一番。这时候，失衡是常见的，闹个两败俱伤也不是稀罕事。

那么，与部属与同事发生争执怎么办？有一句话讲：疙瘩宜解不宜结。到底怎么个解法呢？