

洗脑心理学丛书

XINAO XINLIXUE CONGSHU

双赢



智

SHUANGYING XIN ZHI

双赢  智

马雪 编著

- 挖掘“无能部下”的潜能
- 满足下属潜欲
- 批评的效果
- 管理的要义
- 观念正确等于成功一半

大众文艺出版社

洗脑心理学丛书

双赢心智

马 雪 编著

大众文艺出版社

·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

双赢心智/马雪编著.

—北京:大众文艺出版社,2001.12

(洗脑心理学丛书)

ISBN 7-80171-048-7

I. 双…

II. 马…

III. 成功心理学

IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 076235 号

双赢心智

大众文艺出版社出版发行

(北京朝阳区潘家园东里 21 号 邮编:100021)

廊坊人民印刷厂印刷 新华书店经销

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 11.5 字数 276 千字 插页 2

2002 年 1 月北京第 1 版 2002 年 1 月河北第 1 次印刷

ISBN 7-80171-048-7/B·4

定价:20.00 元

版权所有,翻版必究。

大众文艺出版社发行部 电话:84040746

北京东城区张自忠路 3 号 邮编:100007 1136 信箱

目 录

上下互动

授 权	(1)
挖掘“无能部下”的潜能	(5)
满足下属潜欲	(13)
批评的效果	(26)
善于发现他人长处	(32)
效率的感染力	(36)
管理的要义	(38)
影响力	(46)
观念正确等于成功一半	(49)
善破冷门	(54)
花花轿子人抬人	(59)
话烂于肚	(66)
人在屋檐要低头	(71)
老板心天上云	(74)
给上司念紧箍咒	(79)
晋升途径	(84)
绵中藏针	(92)
甘当出气筒	(103)





引路人·····	(108)
攀升陷阱·····	(112)
机遇第一·····	(118)

使人不战而屈

你也许知道·····	(125)
沉默是金·····	(127)
爱臭屁·····	(128)
故作不知·····	(129)
巧 语·····	(130)
老 实·····	(131)
说服力·····	(133)
难得糊涂·····	(134)
类同感·····	(137)
一对一·····	(141)
创造“可爱”·····	(144)
分享与共识·····	(146)
尊重差异·····	(151)
直陈弱点·····	(155)
聆听是一门失传艺术·····	(160)
学会倾听·····	(169)

人情练达即文章

春风化雨·····	(172)
妻眼中的夫·····	(176)



相亲相爱·····	(180)
好男人·····	(187)
道出感激之情·····	(191)
逗 乐·····	(194)
公开褒奖·····	(197)
贵在从俗·····	(199)
双面人·····	(201)
积极思维·····	(205)
情商重于智商·····	(211)
体谅赢友·····	(213)

心智掌控

让步并非示弱·····	(217)
崭露头角的人生哲学·····	(222)
理解他人·····	(230)
善始善终·····	(234)
据理力争·····	(238)
高明在于说“不”·····	(242)
互利境界·····	(246)
心理空气·····	(254)
合作秘诀·····	(261)
勿较真认死理·····	(264)
己所不欲勿施于人·····	(269)
欲速则不达·····	(274)
双向思考·····	(278)



重构生命境界

善达人意.....	(281)
渴望敬慕.....	(287)
释放紧张.....	(294)
道 歉.....	(303)
集思广益.....	(305)
多多求教.....	(310)
付 出.....	(315)
动员他人效力.....	(324)
套近乎没商量.....	(329)
需要信徒.....	(333)
人际网络.....	(337)
少树敌就等于多交友.....	(342)
耐寂寞.....	(346)
沉 思.....	(348)
生命的回声.....	(353)
卓越的代价.....	(354)
行动胜过“感觉”.....	(355)



上下互动

授 权

授权是提高效率或效能的秘诀之一,可惜一般人多吝于授权,总觉得不如靠自己更省时省事。

其实,把责任分配给其他成熟老练的员工,才有余力从事更高层次的活动。因此,授权代表成长,不但是个人,也是团体的成长。已故名企业家潘尼曾表示,他这一生中最明智的决定就是“放手”。在发现独力难撑大局之后,他毅然决然放手让别人去做,结果造就了无数商店、个人的成长与发展。

授权是事必躬亲与管理之间的最大分野。事必躬亲者凡事不假外求,不放心子女宁可自己洗碗的父母、自绘蓝图的建筑师或自己打字的秘书,都属于这一类。

反之,管理者注重建立制度,然后汇集群力共同完成工作。比如分派子女洗碗的父母,领导一群设计人员的建筑师,或监督其他秘书与行政人员的执行秘书。

假定事必躬亲者花一小时可产生一单位的成果,那么管理者经由有效的授权,每投入一小时便可产生十倍、五十倍,甚至一百倍的成果,其中诀窍不过是将杠杆支点向右移而已。

授权依型态可分为两种,一是“下达指令”型,一是“充分信任”型。





放不开手的管理者坚持一人独挑大梁,属下唯命是从,并不作任何决策、负任何责任。

有一次,我们全家去滑水。擅长此道的儿子由我驾船拖着滑行,内人负责拍下他的精彩动作。起先我叮嘱她慎选镜头,因底片所剩不多。后来发现她对相机性能不熟,就频频面授机宜:要等太阳落在船的前方,且儿子表现美妙动作时再按快门。

可是愈担心底片不够或内人技术欠佳,我愈无法放手让她拍。到最后,演变成我下口令,内人才按快门。

这就是下达指令型的授权,必须亦步亦趋的监督。这种方式常被采用,但成效如何呢?有多少人能够如此巨细的管理属下呢?

充分信任型的授权,才是有效的管理之道。这种方式注重的是结果,不是过程。获授权者可自行决定如何完成任务,并对结果负责。起初,也许会比较费时,但绝对值得。

充分信任型授权必须双方对以下事项,有足够的默契与共识:

预期的成果:管理与被管理的一方须对预期的结果与时限进行沟通,宁可多花时间讨论,确定彼此认知无误。讨论重点在成果,不在手段。

应守的规范:授权有一定的限度,所以必须加以规范,但切忌太多,以免掣肘。然而也不可过度放任,以致违背了原则。对可能出现的难题与障碍,应事先告知对方,避免无谓的摸索。

可用的资源:双方确定可用之人力、物力、财务、技术或其他资源。

责任的归属:约定考评的标准及次数。

明确的奖惩:依据考证结果确定赏罚,包括金钱报酬、精神奖励与职务调整等等。

仍以舍下为例来说明。有一年,我们开家庭会议,讨论共同的



生活目标以及工作分配。会议结果不问可知,因为孩子还小,我与内人分担了大部分工作。当时年仅7岁的儿子已相当懂事,自愿负责照顾庭院,于是我认真指导他如何做个好园丁。

我指着邻居的院子对他说:“这就是我们希望的院子——绿油油而又整洁。除了上油漆以外,你可以自己想办法使院中充满绿意,用水桶、水管或喷壶浇水都行。”

又为了把我所期望的整洁程度具体化,我俩当场清理了半边的院子,好留下深刻的印象。

再经过两星期的训练,儿子终于完全接下这个任务。我们协议一切由他作主,我只有在有空时从旁协助。此外,每周两次,他必须带我巡视整个院子,说明工作成果,并自行判断表现成绩。

当时并未谈到零用钱的问题,不过我很乐意付这笔钱。我想,7岁大的孩子应该已有责任感,足以负担这个任务。

那一天是星期六,一连过了三天,儿子毫无动静。星期六才作的决定,我不奢望他立即行动,星期日也非工作天,可是星期一他依然故我。到星期二,我已有些按捺不住。不幸的是,下班之后,院内脏乱依旧,儿子却在对街的公园里嬉戏。

我感到极度失望,忍不住想要唤他过来整理院子。这么做可收立竿见影之效,却会给孩子推卸责任的借口。于是我勉为其难忍耐到晚餐用毕,才对他说:“照前几天的约定,你现在带我到院子里,看看工作成绩,好不好?”

才出门他就低下头,过不多久更抽噎的哭起来。

“爸,这好难哟。”

很难?我心里想:你根本什么都没做。不过我也明白,难的是自动自发,于是我说:“需不需要我帮忙呢?”

“你肯吗?爸。”



“我答应过你什么?”

“你说有空的时候会帮我。”

“现在我就有空。”

他跑进屋去拿来两个大袋子,一人一个,然后指着一堆垃圾说:“请把这些捡起来好不好?”

我乐于从命,因为他已开始负起照顾这片园地的责任。

那年暑假我总共又帮了两三次忙,之后他就完全独立作业,悉心照顾一切。甚至哥哥姐妹乱丢纸屑,立刻就会受到指责。他做得比我还好。

信任可以激发最强烈的动机,使人全力以赴,但需要时间与耐心。惟有经过相当的训练与陶冶,才能培养足够的能力,不致有辱使命。

我相信,善于授权可以收事半功倍之效,且对双方均有益处。不过授权者必须真心诚意以管理为出发点,而不是只求效果。比方整理房间,作父母的自然是得心应手。但为了训练子女,就得耐住性子,给他们时间,放手让他们去做,父母只能从旁指导。纵使一时浪费时间,将来却能省掉不少麻烦,这种投资绝对值得。至于获授权的人,既拥有自主权,也就无从推诿,惟有竭力达成目标,不负所托。

授权的大原则不变,权限却因人而异。对不够成熟的人,目标不必订得太高,指示要详尽,并且充分提供资源;监督考核则较频繁,奖惩也更直接。对成熟的人,可分配挑战性高的任务,精简指示,减少监督考核的次数,考评标准则较为抽象。

成功的授权是有效管理的表征,重要性可想而知。



挖掘“无能部下”潜能

听一位朋友说他的公司里有位“善于用人的名人”，我便去采访了他。

他说，由于人们认定他有培养人才的手腕，所以，分配到他手下的净是些被打上“劣等生”烙印的人，不过一大半成员都已被他转化为得力的干将了。

他也并没说出什么特别新奇的意见，但只有一句值得思考的话，我至今仍记忆犹新：“对于别人给他们扣上的各种帽子，我根本不予以理睬。”

他说，比如被称作“惯于迟到者”的人，他们或许具有迟到的正当理由，因此，管理人员的责任就是去改善这种状况。如果你也对“惯于迟到者”的称呼照搬无误，因而不委以重要工作的话，那么，你就会越来越使他落后。

“我请经常迟到的人为公司的早会作议事记录。我觉得，这种会议层次较高，无论以什么身分参加这种会议，都会给人以很大触动。”

任命他们去做不允许迟到的重要工作，进而，对他们的日常生活也给予忠告。当然仅是诉诸口头，事实上迟到现象并未因此而完全杜绝，但据说已经减少了一半。至少那些人已经开始认真地听从劝告了。

同样，对于那些对公司的方针或上级的指示惯于发牢骚的“公司内部评论家”，就给他们一定的权限并配给一名助手，让其自己



制定某项计划。这样做是因为,那些只是嘴巴厉害的评论家如果频频遭受冷遇,他们就会逐渐产生逆反心理,而一旦赋予其一定的责任,他们之中十有六七会一下鼓足干劲,精神百倍。至于另外一些无所事事、不务正业的人,就需要有一个起监督作用的帮手。

听了他的一番话,我强烈地感觉到作为一名管理人员必须以“性善说”为基本立场,或者必须依此行事。当然也常有持如下论调的人,他们只知道说“他就是不行”,似乎是以能迅速看透部下为骄傲,真是估算得大错特错了。

管理人员之所以要禁忌“无能的人就是不行”这句话,是因为人们都有想给别人下结论为“无能之人”的本性。

所谓“无能的人”,在许多场合人们用“不讨人喜欢的人”或“讨厌的人”等同义词来代替它。我们每个人是否都有过这种情况,对于那些无法令人产生好感的人,一般都是态度冷淡,希望他们最好从自己眼前消失。因此,无意之中对他人做出的评价实际上就等于说“别让我看见你”。我们有必要清醒地认识到自己也怀有同样的心理,因此,在对他人作出负面评价时就要三思而行。

无论哪个公司里都有人被扣上“无能之辈”的帽子,被排挤到终日不见阳光的角落。其中,有些人是应该受到此种待遇的。但由于上司的喜好或轻率的判断而遭受冷眼的人也有不少。

为了避免自己率先做出这种事,管理人员应该抛弃“无能的人就是不行”的观念,而要把“正是无能的人中才埋藏着出色的人才”当做箴言。

如果尝试着以不存偏见的眼光去看部下,即使部下的缺点再多,也一定能从他们身上发现可以充分发展的能力与个性。如果没找到,首先应考虑是自己的眼睛有问题。这样至少要反复努力三次。



所谓“看清他人”，正如前面所述，大体上包含两种意思。一种就像我们从众多的备选答案中根据自己的意愿选择人生伴侣或生意上的合作伙伴时那样，在重点发现有利因素的同时，也不能遗漏隐藏着的不利因素。另外一层意思是像对待家人那样对待部下，即使想发这样那样的牢骚，但是既然已做出选择，就应努力从这些人身上发掘他们存在的优点。我们应努力提高自己的这种鉴别能力。

至于后一种情况，不论怎样指责别人的缺点，都是毫无意义的。特别是像上下级的关系，由于仅仅是在短时期内培养出来的，所以比起矫正缺点，更应该将大部分精力放在发挥其优点上，这是不容置疑的原则。如果不能认清部下的潜在优点，那就应该辞去管理职务。

或许在精英荟萃的公司或部门中看不到需要帮助的未达到标准水平职员。如果这个部门不存在需要指导和培养的部下，管理者就能够把精力转向战略性的业务中去，因此作为管理人员也许就会心想事成。

但是，环顾现实，无论如何也不能认为比较理想的公司是大量存在的。即使在公认的超一流的公司里，抱怨遭遇不平的人才也俯拾皆是。他们个人的问题暂且不提，而善于栽培人才的管理者在减少却是严肃的事实。

“现在的年轻职员，什么话都听不进去……”

许多管理者发出这种怨言。因为他们基本上把注意力都对准矫正缺点方面，所以对方所听到的只有怨言。如果管理者提出的建议是出于发展该人的个性，这种诚意就一定会被理解。不论是年轻人还是行家里手，都有着同样的心理。

如果心中这种信念丝毫无存，那么就不能培养人才了。



对于那些只把目光对准部下的缺点,不自觉地给别人下“无能”评论的人,请尝试着努力去接受以下两个新观点。

第一,像前文中的“用人名家”那样,承认部下的不足并关怀包容他们。第二,把缺点当成优点重新认识。

改不掉迟到毛病的人可能有其说得通的理由吧;与人接触时总是摆出一副要吵架样子的人,是不是周围环境使人心绪烦躁呢?领导者应带着这种体谅部下的心情去追查事情的原因,并且应该认真考虑,试着去解除这些原因。

设想如果自己是当事人会怎么办。假如你有过迟到的经历,这个理由可能自私,但是,你本人也应该能够考虑出一个充分的理由并使之正当化。

不假思索地就说“没有”是不行的。反复地慎重思考,直至真正可以断然说“没有”时,才算迈出了不对他人妄加评论的第一步。

同样,要尝试着从正面欣赏受到不良评价的人。比如可以将他的“强词夺理”看成“理论家的风度”,将“反抗”看成是“问题意识强”,将“办事迟缓”看做是“慎重的表现”。这种好意很快会被对方所理解,成为他们以诚相报、改正错误的原因,这种例子也不少见。

笨手笨脚、爱讲道理的人摇身变成步法轻盈、灵活的业务员并非一件易事,甚至几乎是不可能的。成人之后,再企图纠正已经根深蒂固的气质和性格,这未免有些勉强。

但是在公司里指导培养职员时,做诸如此类无用功的事例多有发生。美其名曰“性格改造”的进修,就可以说是其中之一。因为气质、性格的形成有赖于遗传基因及儿童时代开始的生长环境,所以长大后为了改变它,就必须采用强制性手段。正如震撼日本社会的狂热教团那样,如果不是将人绑架监禁后再进行洗脑或使用药物的话,人的本质性的东西是不会改变的。



据前文提到的“用人名家”说,在他培养出的人才中似乎也有“资料室铁人”或“数据考证狂”等风格古怪的专家。不论哪种人都是典型的笨手笨脚的理论家。不管在哪个部门,他们都被认定是无用之人而被送到他的手下,经过面试一看,他们确实是纸上谈兵、脾气又倔强的人,他们非但不能加强战斗力,而且还是最令人讨厌的一类人。如果非得说出他们的特点的话,那就是二者都是书呆子,同时自尊心又比别人强得多。

曾培养过这两种人的“用人名家”的做法是立即给他们分派任务,让一个人取得图书管理员资格,另一个人则要求他成为某电视台主办的知识问答节目中的智力大王。

尽管分派给他们的任务有些出人意料,但二人都表现出极大的兴趣并积极迎接挑战。不久,前者成为公司的资料室主任,后者成为连锁公司数据资料中心的知名检索员。

虽说是资料室的主任,但在信息收集制约着商业目标的公司里绝非闲职,而且,还有一个苛刻的附加条件:原来一直是由四名工作人员担当的资料室的整理工作开始减半由两个人来做。原本是多余人员的新主任,把整理工作做得干净漂亮,并确立了新的信息供应体系,令公司职员赞叹不已。

至于被受命成为竞猜智力大王的那个人,虽然仅差一步之遥而没能进入最后决赛,但他充分利用日益旺盛的求知欲,在有关市场信息检索方面的一切领域都达到了几乎无人能及的程度。他每天要对几十个提问提供信息,诸如有多少个地下水道入口、多少根电线杆、废弃材料如何利用等,这绝非简单轻松的工作。

“资料室铁人”和“数据考证狂”的共同之处在于:对各种性格的人都要发挥其正面作用并适当地加以调配。

埋头于资料室的书籍、杂志、报纸之中,致力于庞大的数据检



索等工作,对于不适合这项工作的人来说,就如同受刑一般。而对于“资料室铁人”和“数据考证狂”来说,那只不过是和游戏一样快乐的工作。如若解释成这是由于这些人协调性差,这种一个人默默从事的工作符合他们的个性,那么,的确可以说这些工种是适合他们的。

并不是每一个公司都有让那些怪人来做资料室和数据资料中心的工作,但只要我们能正面、积极地去结识他们,就能打开与他们相处的僵局。

听到他们说起这些往事时,我就想起了下面的一句名言:

“所谓领导就是使下属大放异彩的人。”

反对这种幼稚观点的人不会是少数吧。正因为这个时代形成了以经营环境残酷为由而对人冷酷无情的风潮,我才相反地提倡应重视他人。“与人宽容”、“对地球宽容”并不是仅仅对自己公司的顾额态度恭谦(对他们只要使商品价格再便宜些就可以了),而是对部下要有足够的耐心,亲自去注意和关心他们。

使人闪光并不是强迫那样无能的人去争得光彩的伪善行为,而是尽力地去帮助、培养他们使之能够散发出自己应有的光彩。这样,在轻易地断言“这人不行”之前,作为领导无论如何应好好考虑一下才对。

“全拜托你一个人了。”这是一句统帅经济用来明确表达其个人意见的话。

首先,这是对每一位部下都经过认真仔细地思考之后得出的结论,即“只有依靠这个人”。这样一来,这种想法才能够心领神会地传达给对方。而这样考虑之后,还能够让对方的长处逐一显现出来。

具体来说,应是注意别人的各种突出表现和各种见解,并表示

