

# GUANRENBIBEIDE QUANMOUSHU

一灯能破千年暗，一智能破万古愚。在矛盾无时无处不在、关系错综复杂的管人过程中，没有心计，就难以应付各种问题；不懂权谋，就无法管人和控局。管理者唯有长识添智，才能增谋扩略，从而使自己在管人时得心应手、游刃有余。

高业/编著

# 管人必备 的 权谋术

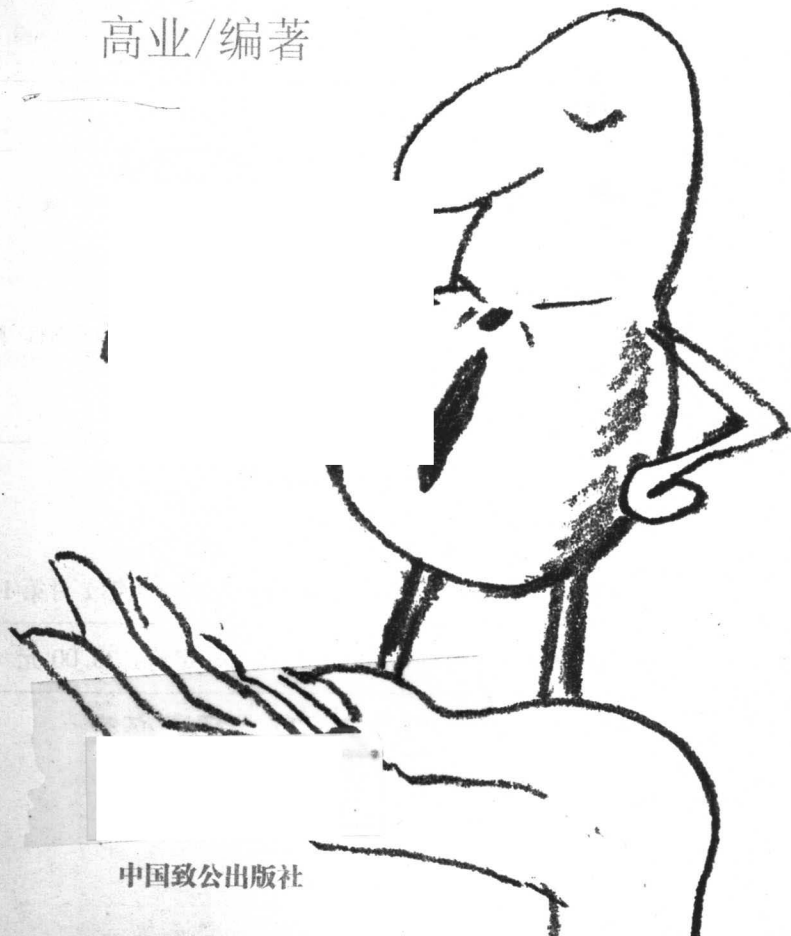


中国致公出版社

77035.2-49

# 管人必备 的 权谋术

高业/编著



中国致公出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管人必备的权谋术/高业编著. —北京: 中国致公出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 80179 - 632 - 5

I. 管… II. 高… III. 人事管理—通俗读物 IV. D035.2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 187894 号

---

**管人必备的权谋术**

---

编 著 者: 高 业

责任编辑: 刘 秦

---

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街4号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

---

开 本: 710 × 1000 1/16 开

印 张: 20.5

字 数: 300 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

---

ISBN 978 - 7 - 80179 - 632 - 5 定价: 38.00 元

---

**版权所有 翻印必究**



## 前 言

说到权谋术，人们脑海中往往会闪现出尔虞我诈、纵横捭阖、阴险狡诈、卑鄙无耻等这些带有强烈批判色彩的词语。

的确，权谋是一把双刃剑。一方面，它是克敌制胜的谋略和战术，但另一方面，若不与道义相连，它也会成为野心家和阴谋家满足个人欲望的工具。再加上东汉以来“罢黜百家，独尊儒术”的统治思想，权谋术也就被视为阴谋智术而长久地受到贬抑了。

但就谋略本身来讲，遭到如此贬抑是有失公允的。正如科学技术没有国界一样，权谋也不应该被全盘否定。这就像枪炮，它们可以是侵略他国和杀戮无辜的工具，同样也可以成为保家卫国和惩治恶魔的利器。客观地说，评价一件事的是非曲直不应该看当事人有没有使用权谋或枪炮，而应该看他抱着什么目的去做这件事，或者看这件事导致了什么结果。

所以，我们不能仅仅从思想道德这个层面来认识权谋，似乎只有品质不好的人才善于耍弄权术。实际上凡是智力正常的人都有这种可能性，都可以在社会生活中通过习得、模仿和强化达到高权谋水平。

作为中国古代政治斗争的一种手段和行为，权谋术曾长期在管人领域里起着相当重要的作用。从相传为姜太公所撰写的《六韬》，一直绵延到今天的各个领域，权谋术一直在里面发挥着重要作用，只不过人们对此避



讳而不谈罢了。即使在现代企业里，权谋的运用也是一个只可意会不可言传的真实存在，它像空气一样弥漫着，潜在地左右着企业管理的运作。

作为一个管理者，应该认识到，权谋并不全都是糟粕，“职场政治”也离我们并不遥远。企业从成立到发展壮大的过程，也正是管理者自我修炼和成长的过程。在这个过程中，必然会遇到形形色色的人和事。在必要的时候，在目的正确、结果良好的情况下，使用一些必要的权谋和“枪炮”，实在是无可厚非。实际上，适当地运用有时能达到比较好的管人效果。如果运用得好，权谋术就是智慧，甚至可以成为一门艺术，令人赏心悦目，击节赞赏。

管人的过程中矛盾无时无刻不在，关系错综复杂。没有心计，就难以应付各种问题；不懂权谋，就无法管好人。为了让更多的管理者学习和使用那些行之有效的管人权谋，使管人变成一件易事、一件乐事，本书深入挖掘了大量蕴涵非凡智慧的管人权谋术，并分门别类地与现代管理实践相结合，从十二个大方面阐述了它们不同情况下的不同用法。力求使读者能够全面、直观地了解这些权谋术的具体操作过程以及在操作中必须注意的细节，启发管理者如何让最头疼之事变得轻松、简单。

当然，我们在这里介绍权谋术，绝非鼓励人们无休止地去玩弄权术，而是首先使人们认识到权谋的双重性，立本修身，汲取其积极因素，并把这种艺术巧妙地运用到正当的管人实践中去。毕竟是，“一灯能破千年暗，一智能破万古愚。”识多才能智广，足智方可多谋。唯有长识添智，才能增谋扩略。我们希望广大管理者能鉴古知今，从中不断提高管理智慧和水平，为中国的现代化进程贡献自己的力量。倘能如此，编者将备感欣慰之至。

编著者



# 目 录

<b>一、饰贤术：把自己塑造成贤者的模样</b> .....	(1)
1. 有感召力才能有人自愿追随 .....	(2)
2. 让自己成为组织中的行为标杆 .....	(4)
3. 做领导最重要的就是公正无私 .....	(6)
4. 仪表仪态需符合自己的身份 .....	(7)
5. 在言行举止中显得精明强干 .....	(10)
6. 既要能力非凡又要谦恭待人 .....	(12)
7. 不要让人觉得你光说不练 .....	(14)
8. 主动出手摆平一些棘手问题 .....	(15)
9. 给别人以“礼贤下士”的感觉 .....	(17)
10. 做到诚实守信、恪守承诺 .....	(19)
11. 决不能给人怕担责任的印象 .....	(21)
12. 巧用“罪己术”可有效收揽人心 .....	(23)
13. 使自己成为四方称颂的明主 .....	(25)
14. 在前任领导的失误上做点文章 .....	(28)
<b>二、藏心术：胸无城府者很难得到尊重</b> .....	(31)
1. 不控制自己就会被别人控制 .....	(32)
2. 不懂得藏心是一件相当危险的事 .....	(34)
3. 舍而不露才会让下属毕恭毕敬 .....	(35)



4. 使自己看起来“深不可测” ..... (36)
5. 切勿随便交出自己的全部真心 ..... (38)
6. “架子”可使心机不被窥破 ..... (39)
7. 与下属没有距离就不能树立权威 ..... (41)
8. 学会保留,别把话都说到嘴上 ..... (43)
9. 无论什么事都要故作镇定状 ..... (44)
10. 采取行动前先隐藏真实意图 ..... (46)
11. 学会“扮神秘”和“吊胃口” ..... (48)
12. 不要轻易让人看见你“卸妆” ..... (51)
13. 在酒桌上需检点自己的言行 ..... (53)

### 三、施恩术:巧妙激发下属的报恩心理 ..... (55)

1. 至软之物往往也是至刚之物 ..... (56)
2. 用感情的绳索才能绑住真英雄 ..... (57)
3. 感情投资是一种零成本激励 ..... (59)
4. 情动之后心动,心动之后理顺 ..... (61)
5. 用自己的真心换取部属的忠心 ..... (64)
6. “知遇之恩”是可以人为策划的 ..... (65)
7. 雪中送炭可使“施恩”的效果倍增 ..... (67)
8. 关键时刻要敢于为下属撑腰 ..... (69)
9. 把握给下属施“小恩小惠”的时机 ..... (72)
10. 给落后的下属一些关心和帮助 ..... (75)
11. 关心下属的家庭则可事半功倍 ..... (77)
12. 努力在公司营造出家的氛围 ..... (80)
13. 有条件时适当提携看准了的人 ..... (82)
14. 对“新人”施恩可得巨大回报 ..... (84)

### 四、容忍术:彰显胸怀以赢得更多拥护 ..... (87)

1. 越是地位高,越是要懂得容忍 ..... (88)
2. 有大度量方可拥有大格局 ..... (89)
3. 宽容大度是赢得拥护的法宝 ..... (91)
4. 置人于死地会激起更大的反弹力 ..... (93)
5. 给别人留活路自己就会有出路 ..... (94)



6. 适当的宽容可有效地激励下属 .....	(97)
7. 给予下属再来一次的机会 .....	(99)
8. 允许失败相当于鼓励创新 .....	(101)
9. 放人一马,则有望控人一生 .....	(103)
10. 善待罪人可赢得更多的支持 .....	(105)
11. 能容人之短方可吸纳更多人才 .....	(106)
12. 能容人之长会提高你的地位 .....	(109)
<b>五、震慑术:用铁腕让手下人服服帖帖 .....</b>	<b>(111)</b>
1. 仁厚并非任何时候都可取 .....	(112)
2. 过度的怀柔会影响到权威 .....	(113)
3. 对心术不正者不可宽仁不断 .....	(115)
4. 扭转局面时更需要雷厉风行 .....	(117)
5. 大胆地牺牲一个典型的越轨者 .....	(118)
6. 对狂傲的下属必须适时威慑 .....	(120)
7. 不妨在“借口”上做点文章 .....	(121)
8. 对腐败分子不能手下留情 .....	(123)
9. 诛恶前要找到问题的症结所在 .....	(125)
10. 在外表上强化自身的威慑力 .....	(128)
11. 施展铁腕也不能过于蛮横无情 .....	(129)
12. 施威时留点感情补偿的余地 .....	(131)
13. 恩与威相结合方能长治久安 .....	(132)
<b>六、固权术:确保权力金字塔固若金汤 .....</b>	<b>(135)</b>
1. 权力是管人必不可少的前提 .....	(136)
2. 团结具有非凡影响力的部属 .....	(138)
3. 善于将众多能人团结到身边 .....	(141)
4. 牢牢控制要害部门和重要人物 .....	(143)
5. “耳目”可起到良好的控制作用 .....	(145)
6. 果断摧毁威胁控制权的“小圈子” .....	(148)
7. 制服大权在握的部属需等待时机 .....	(150)
8. 及时剪除心怀异心的骄纵功臣 .....	(153)
9. 处理功臣问题也可以和风细雨 .....	(155)





10. 陷反叛者于“失道寡助”之地 .....	(157)
11. 设一个明升暗降的温柔陷阱 .....	(160)
12. 抓其把柄,让下属服服帖帖 .....	(162)
13. 没把柄时不妨用委过术造一个 .....	(164)
<b>七、协调术:协调能力是领导的硬指标 .....</b>	<b>(167)</b>
1. 发生了矛盾和冲突并不可怕 .....	(168)
2. 找出矛盾和冲突产生的原因 .....	(169)
3. 掌握解决矛盾和冲突的原则 .....	(172)
4. 有效处理矛盾的十种方法 .....	(174)
5. 善于协调各部门之间的矛盾 .....	(177)
6. 有效减少矛盾冲突的七个技巧 .....	(180)
7. 不要让组织内“小报告”盛行 .....	(181)
8. 事后事中控制不如事前控制 .....	(182)
9. 把“内耗”引导为良性竞争 .....	(184)
10. 在竞争中不损和谐是理想境界 .....	(186)
11. 注意协调组织与外部环境的关系 .....	(188)
<b>八、平衡术:利用矛盾常胜于解决矛盾 .....</b>	<b>(191)</b>
1. 管理的本质就是一种动态平衡 .....	(192)
2. 平衡各方势力可实现对全局的控制 .....	(194)
3. 隔离牵制是解决问题的很好选择 .....	(196)
4. 实行官职分离与制衡的制度 .....	(197)
5. 扶植新的权力中心以实现平衡 .....	(199)
6. 用特殊人物来平衡各种关系 .....	(202)
7. 以平衡术让违规的下属自相治理 .....	(204)
8. 别让某一个下属有绝对的优势 .....	(206)
9. 广开言路是牵制部属的有效途径 .....	(209)
10. 平衡力量不要搬起石头砸自己的脚 .....	(211)
<b>九、授权术:放权才能释放权力的效力 .....</b>	<b>(213)</b>
1. 权力握在手中只是一件死物 .....	(214)
2. 更高效而不是更辛苦地工作 .....	(216)



3. 不要将所有的问题都自己扛·····	(219)
4. 把精力放到事关全局的大事上·····	(222)
5. 学会隐身幕后的无为式管人·····	(224)
6. 正确授权需经过充分准备·····	(226)
7. 找准可以授予权力的下属·····	(228)
8. 把握授权时机,留心授权细节·····	(231)
9. 把权力与责任“捆绑”下放·····	(234)
10. 充分授权与有力监控同等重要·····	(236)
11. 给予的“地位”不妨虚实结合·····	(239)
12. 让普通工作显得“异常重要”·····	(241)
<b>十、赏罚术:劝之以赏赐,纠之以刑罚·····</b>	<b>(243)</b>
1. 奖罚不明会给组织种下祸根·····	(244)
2. 信赏必罚是一种重要的统御权谋·····	(245)
3. 量身订做一套合适的奖惩制度·····	(247)
4. 制度的落实是奖惩的最关键环节·····	(249)
5. 实施奖惩需把握时机与方式·····	(251)
6. 一手赏一手罚,两手都要硬·····	(253)
7. 切实做到执法严明、不徇私情·····	(255)
8. “递进式”处罚是一个不错的选择·····	(258)
9. 设法让下属“愉快地”接受处罚·····	(260)
10. 多一点奖赏,少一些惩罚·····	(262)
11. 舍得金钱,让人笑做“俘虏”·····	(264)
12. 宝剑赠英雄,重金赏勇夫·····	(265)
13. 善于把发奖金的手段用活·····	(267)
14. 给员工一些意想不到的奖励·····	(269)
<b>十一、赞美术:用善言诱导出下属的善行·····</b>	<b>(271)</b>
1. 得到肯定是人类的普遍需求·····	(272)
2. “赠人金银莫如送人良言”·····	(273)
3. 赞美是一种有力的心理暗示·····	(274)
4. 赞美可有效唤醒对方的潜意识·····	(276)
5. 善于发现员工的“闪光点”·····	(277)

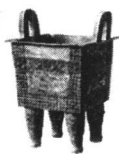


6. 在小事上发现美需怀感恩之心..... (279)
7. 赞美员工要“一碗水端平” ..... (280)
8. 赞美一定要讲究方式和技巧..... (282)
9. 选一个公开场合表扬员工..... (284)
10. 把握当众表扬时的五个原则 ..... (286)
11. 对新老员工的表扬要有针对性 ..... (288)

## 十二、识人术：得君子者昌，得小人者亡 ..... (291)

1. 必须把好“进入”这道关口 ..... (292)
2. 从相马之道探究识人的着眼点..... (293)
3. 第一印象往往具有一些欺骗性..... (295)
4. 心理素质太差的人难成大事..... (297)
5. 在闲聊中考察其知识宽度..... (299)
6. 认真测量应聘者的知识深度..... (300)
7. 通过试用来说认识其实际能力..... (302)
8. 在提问的过程中认识其工作态度..... (303)
9. 用多种方法认识其道德品质..... (306)
10. 必须警惕的五种“无德”之人 ..... (308)
11. 招聘时多注意应聘者的忠诚度 ..... (311)
12. 甄别出不可重用的二十种人 ..... (313)

## 主要参考文献 ..... (317)



# 一、饰贤术

把自己塑造成贤者的模样

---

品行与声望本身就是一种感召力，它是领导力的一种内在体现与集中反应。即使在推崇法治的时代，魅力非凡的领导者对下属及整个组织的影响仍无处不在。因此，要想在管理上有所作为，就务必躬行贤人之道，并精通自我包装的各种手段。

---



## 1. 有感召力才能有人自愿追随

作为领导，你的领导力从何而来？如何使下属按着你的指令去执行？如何让他们信服于你？虽然你有权力，但强权并不能够解决所有的问题。领导者首先必须拥有“贤者”的形象，一个浑身散发着魅力与感召力的领导，其影响力是无形而无穷的。

感召力，是领导者改变和影响下属心理与行为的能力，它的最终目的是使被领导群体达到思想意识与行为准则的相对一致，形成统一的群体的目标与行动。

感召力比职务权力影响力的作用显得更为重要。

有不少管理者认为，只要自己坐在那个高高在上的位置上，别人就得唯命是从。其实不然，千百年来，为什么有那么多高高在上，拥有至高无上权力的统治者会敌不过农民手中愤怒的锄头？因为他们没有感召力，没有感召力的权力充其量也只不过是一种淫威。滥施淫威的结果不可能让属下甘心折服，只会让自己的屁股坐不稳当。

所以，我们必须明白一个道理：有魅力才有感召力，有感召力才能让别人自愿追随。

领导，其实就是魅力的极致发挥，影响他人合作和达成目标的一种历程。印度伟人圣雄甘地就曾说：“领导就是以身作则，来影响他人。”一个人之所以心悦诚服地为他的领导或组织卖力工作、奋斗，绝大多数的原因，是他们拥有一位“魅力”逼人的领导。这样的领导就像磁铁般掠获了大家的心，激励着大家勇往直前。

一位下属推崇他的领导说：“你和他在一起1分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热，我之所以卖命努力，乃是因为他身上一股强大的魅力深深地吸引了我。”

从领导效能的观点来看，我们不得不承认：感召力、影响力远胜过权力。

多少年来，有关领导的书籍和研究报告层出不穷，讨论的主题涉及组织领导、领导行为、权力领导。这些重要的主题，都包含了许多不错的构想。事实上，这些都可以精简成一句话：与其做一位实权在手的领导，不



如做一位浑身散发着无穷“魅力”的领导。

带人要带心。做一位成功的领导者，除非具备了相当程度的魅力和感召力，否则，是很难实现领导所面对的一个重要课题：如何赢得下属的信赖和忠心。有位颇为成功的领导在一次研讨会上，曾单刀直入地说道：“在现实世界里，每一位成功的领导，无一例外地都具有特殊的人格特质，他们不仅能激发下属们的工作意愿，同时又具有高超的沟通能力，动之以情，晓之以理，浑身散发着吸引人的魅力。运用奖赏或者强制力来管人，也许有效，但是如果你要提高自己的领导魅力，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力以影响和争取下属的心。假如你们之中谁能做到这一点，谁就能成为一位成功的领导，能够完成许多看似不可能完成的任务。”

个人的魅力或感召力，比职位高低和提供优越的薪水、奖金来得重要得多。它才是真正促使属下发挥最大潜力，以实现任何计划、目标的关键所在。

成功的领导，的确不在于职位和权势，绝大部分取决于他有没有具备迥异于人并足以吸引追随者的魅力。在一本名为《领导艺术学》的巨著中，作者威廉·柯汉也提到了相类似的主张：

“除非激发了一个人的工作动机，你很难令人愿意追随你。”同时，柯汉也毫不留情地指出：“90%的领导人，将工作保障、高薪和盈利视为影响下属工作的最重要因素，是值得怀疑的。比上述更重要的因素还多得多，主管本身得拥有超凡的、令人‘信服’和‘归属’的领袖魅力，才有办法让下属跟着你走。因此。我们更可以确信：人们愿不愿意跟随你，要看你是否有强大的感召力，而非权力。”

请务必牢牢记住：权力并不会自动点燃你的感召力，有权力并不意味着你有某种程度的魅力可以掌握人心。

当然，不用过分担忧和怀疑自己有无足够的领导魅力。因为领导魅力和形象都是可以培养甚至是可以包装的。

一位知名的社会心理学家瑞吉欧博士就说过这么一句鼓舞人心的话：“每一个人都有一方有魅力的沃土，就等待你去开垦。”

如果你希望成为一位更具魅力的领导，要做的第一件事情，就是尽快培养发展一项吸引追随者的超凡特质。要使追随者“跟我来”，你就必须先懂得如何激发他们的追随动机。

(1) 使别人感到他自己重要。每个人都希望受到重视，你要让下属感



到他本人很重要。

(2) 宣传你的目标，说服下属相信你的目标是值得全身心投入的。

(3) 想要别人怎样待你，你就怎样待别人。你想让别人追随你，你就关心他们，公平地对待他们，将他们的福利放在你的心上。

(4) 为你自己的行为负责，也为下属的行为负责，千万不要把责任推诿给别人。

培养和增进感召力，是要讲究方法和技巧的。当你激发了下属的追随动机之后，你还必须做到以下五点，以进一步展现你的“魅力”，有效地吸引下属。

(1) 做任何一件工作，都能比一般人想得周密，做得有条理。

(2) 勇挑重担，不怕困难，喜欢在重担和困难面前锻炼自己的人格和能力。

(3) 能从全局看问题，从小处着手，一步一个脚印地解决问题。

(4) 不追求个人享受，任劳任怨，以身作则，同时能以大家的甘苦为甘苦。

(5) 能以科学的手段，指导大家的工作方法，能以人性为本，激励大家的工作热情。

独特的魅力是管理者感召下属、凝聚向心力的基础。以一个比喻来说，背景、年龄、性格、能力各有千秋的下属就像一堆沙子，而管理者的魅力就是水泥，水泥可以让沙子抱成一团，管理者的魅力也可以让下属们团结在身边。因此，只有将你自身的魅力提高上来；才能拥有聚沙为山的感召力。



## 2. 让自己成为组织中的行为标杆

作为一个管理者，重任在肩，职位越高，就越应重视给他人留下好的印象。因为管理者总是处于众目睽睽之下，既是组织领导者，又是示范引导者，其所作所为很容易引起下属的模仿。因此，管理者必须成为组织中的榜样和标杆，这是塑造“贤者”形象的需要，也是规范和激励下属的需要。

管理者的榜样作用具有强大的感染力和影响力，是一种无声的命令，

一支行为标杆，一面组织里的旗帜。管理者如果骁勇善战，下属就会不计安危冲锋陷阵；管理者如果处处吃苦在前、享受在后，下属就会不计私利、甘于奉献。相反地，假如管理者常常迟到，吃完午饭后迟迟不回到办公室，打起私人电话来没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛直盯着墙上的挂钟，那么，他的部下大概也会成为这样的人。

对这个问题古人早已有清醒认识。《礼记·哀公问》中有这么一段对话：“公曰：‘敢问何谓为政？’孔子对曰：‘政者，正也。君为正，则百姓从政矣。君所为，百姓之所从也，君所不为，百姓何从？’”孔子在回答鲁哀公什么是为政问题时强调：“为政就是正。君主端正自己，那么百姓就服从于政令了。君主怎么做，百姓就跟着怎么做，君主不做的，叫百姓怎么跟着做？”唐太宗也认识到：“若安天下，必须先正其身。未有身正而影曲，上治而下乱者。”（《贞观政要·卷一》）《周书·苏绰传》也对统御者本身做了形象比喻：“凡人君之身者，乃百姓之表，一国之的也。表不正，不可求直影；的不明，不可责射中，今君身不能自治，而望治百姓，是犹曲表而直影也；君行不能自修，而欲百姓修行者，是犹无的而责射中也。”大意是说：君主本身，就是黎民百姓的“表”，就是一个国家的“的”。“表”树立得不正，不能要求有笔直的影子；“的”不明显，不能要求射中目标。如果君主不能自我治理，而希望治理百姓，这如同“表”歪却要求影子直。如果君主不能自我修养，而要百姓修养，这如同没有“的”却要求射中目标。孟子也曾一针见血地指出：君主喜欢什么，手下人对此就更加喜欢。

可见，管理者在工作中的示范效应自古就受到重视。管理者的德行好比风，下属的德行好比草，风向哪边吹，草就向哪边倒。所以，希望下属做到的，自己得首先做出个样子来，持之以恒的实际行动更胜于多余的说教。如果管理者能够率先垂范，以身作则，那么这种形象和精神就会影响下属，让大家形成一种积极向上的态度。

我们看一下某动物园所进行的一项测验。在测验中，该园饲养部人员利用狮子皮装成狮子进攻黑猩猩群。开始黑猩猩群觉得很害怕而哀号，不久猩猩的首领就拾起身边的树枝，做出勇敢地向狮子挑战的样子，结果其他猩猩也逐渐停止哀号而对狮子怒目以对。虽然这个测验是以动物为对象的，但却说明了管理者成为榜样后在一个群体组织中的作用。

管理者就是下属的表率，下属则是管理者自己的一面镜子。下属的一些行为，其实大多数是管理者自己做过的。甚至从一定意义上来说，组织





的文化就是管理者的文化。有什么样的管理者，就有什么样的组织文化。比如，微软公司由于其创始人比尔·盖茨本人进取心很强，富有竞争与冒险精神，因而勇于进取创新，敢于冒险成为微软公司企业文化的鲜明特点；而 IBM 公司的情况恰恰相反，其创始人托马斯·沃森几乎为每一件事都制定了严格的规则，因而 IBM 公司的企业文化特征表现为稳健与保守。

可见，管理者的所作所为，几乎全部都在部属的效法之中，并且还会对组织的文化有深刻的影响。所以，请你仔细检点自己的全部言行，不要表现出你不希望在下属身上看到的那些言行。管人先管己，如果自己都做不到，又用什么规矩去约束和管理别人呢？



### 3. 做领导最重要的就是公正无私

尽管管理者的工作方法各不相同，但必须树立公正无私的形象，才能大大有利于自己凝聚能力的加强。

明智的管理者最在意的是名声，有好名声才有凝聚力，才能做到众望所归。因此，作为管理者，不能不领会公正无私的内涵。只有顾及下属对自己品质的评价，只有在下属面前树立一个公正无私的贤者形象，才能更好地立权树威，做到取信于“民”。

公正评价下属是优秀管理者公正无私的一个重要方面。为了客观评价下属，他们善于及时观察和做笔记。俗话说：“好记性不如烂笔头。”下属的表现只有通过长期的工作才能体现出来。只有长期注意记录他们的行为，才能对他们真正有所了解。在掌握这些资料之后，当你通过手头的记录去表扬某些工作干得好但又不被人注意的下属时，他会备感欣慰，从而促使他会努力地把工作做得更好；如果是批评某些下属干得不好，虽然他会在短时期内情绪低落，但很快就会了解你公正待人的做法，同时也会重新认识自己工作中的不足，变后进为先进。这样，下属才会逐渐消除对你的不满，对你的管理工作会更加满意。

深受下属欢迎的管理者还总是以大局为重，不计个人恩怨，充分地调动多数人的积极性，通过尽可能公正地使用人才来激发下属为单位效劳的积极心理。

用人上的不公正，会引起大家的不满，这是一个单位能否实现平稳发