

商旅丛书

2

〔台湾〕

严霁虹

等著

羽毛压死骆驼



4059

中国对外翻译出版公司·哈佛企业管理顾问公司

羽毛压死骆驼

商旅丛书②

严霁虹等著

中国对外翻译出版公司

[京]新登字 020 号

北京版

责任编辑:马新林

责任校对:燕桂珍

图书在版编目(CIP)数据

羽毛压死骆驼/严霁虹编著。—北京:中国对外翻译出版公司,1994

(商旅丛书;2)

原出版者为:台湾哈佛企业管理顾问公司出版部

ISBN 7-5001-0263-1

I. 羽… I. 严… III. 企业管理—普及读物 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 00829 号

羽毛压死骆驼

Yumao Yasi Luotuo

严霁虹等著

中国对外翻译出版公司 哈佛企业管理顾问公司 合作出版
(北京市太平桥大街4号) (台北市南京东路5段118号9楼)

新华书店北京发行所发行

北京振华印刷厂印刷

787×960毫米 1/32 3.75印张 字数70(千)

1994年8月第1版 1994年8月第1次印刷

中国对外翻译出版公司:邮编:100810 电话:6022134 电报挂号:6230

翻译书店地址:北京市太平桥大街4号 电话:6034491

ISBN 7-5001-0263-1/G·43

定价:3.25元

出版说明

现代人常常为繁杂事务羁绊，生活被分割得支离破碎，很少有完整的时间来做自己想做的事，尤其是看书。而现今的社会竞争激烈，分工精细，对新知识的需求并不因时间的不足而减少。特别是，我们的企业管理人员长期以来比较适应高度集中的计划经济，在当前建立社会主义市场经济的过程中，更需要不断汲取新的现代化知识。

这套《商旅丛书》就是为读者能忙中偷闲，利用出差或其他零星的时间学习新知识而出版的。我们向读者推出《好好过一生》、《羽毛压死骆驼》、《小不忍则乱大谋》、《摘行销的星》、《点行销的灯》、《开行销的窗》、《快乐的傻瓜》、《秘密武器》、《强将手下无弱兵》、《突破人物》等10本小书，这10本书收录了近几年台湾企业界人士探讨企业经营的短文，这些文章篇幅虽小却内容丰富，观点新颖，在台湾读者中引起强烈的反响。

《商旅丛书》以现代流行的“轻、薄、短、小”的形式为读者提供内涵“重、厚、长、大”的企业经营管理新知识；以其知识性、趣味性、实用性和

易读性为紧张忙碌的读者传授经营管理的观念和方法，希望这些小书能成为您的良师益友。

编者

1993年10月

目 录

你受宠吗?	1
一根羽毛可以压死一只骆驼	9
气度大, 生涯广	16
提高资源运用绩效	23
利人利己	29
公司里的“家务事”	39
认清会议中的角色	44
“用人”学问大	51
只做好人事管理是不够的	58
什么样的工作吸引人?	63
表达彼此期望	70
你有没有扮演好你的角色?	81
管理人才不是天生的	88
训练的角色陷阱	95
回头草、回头马, 好不好?	101
上班族的自我管理与发展	110

你 受 宠 吗？

也谈人力运用

小何气鼓鼓的把公文夹重重地往桌上一摔，弄得桌上杯中的茶水晃动外溢，“哼，什么意思嘛，老是嫌东嫌西的，这份计划我自认可说是呕心沥血之作，还鸡蛋里挑骨头，根本就是他个人偏见，太不公平了！”

对桌的小杨一听就知道又吃败仗了，“怎么，老总八成是采用了‘印地安’的企划案吧！”说着拿起只剩半杯茶的杯子递向小何面前，“来，消消气，不是我爱说，你也省省吧！哪回不是印地安‘得标’，你还老爱自命不凡，安份守己点，做做交办的事就得了！嘿嘿，像我一样！”

“你就别再提印地安了，说到他我还真是一肚子的气呢！”印地安是大伙给小陈取的外号，代表“红人”的意思。

“谁叫他红嘛！不过，你我也不得不承认，他是有两把刷子。”

“什么刷子，不过是玩弄点小把戏，我还不屑呢！”

“瞧你，一股醋劲儿，他要没本事，老总会那么器重他?!”

“你倒底是站在哪边啊?你不也常抱怨吗?什么风吹得让你转舵啦?!”小何愈说愈气，连小杨一块儿骂。

“我只不过要你认清事实，想开点罢了!”

“是喔!该想清楚了，在这儿一辈子也出不了头，我明天就提辞呈!”小何压抑不住积久的怨气，十分愤愤然。

* * *

淑慧已经找好了工作，对方十分赏识她的特质及工作能力，这对淑慧而言是相当重要的肯定。毕业后从未换过工作，在原工作机构就这么做下来了，一晃眼，也三年多了。

本着吃苦耐劳的个性，无论上面交办什么工作，都尽力完成，甚至一些不起眼的琐碎事务。淑慧一直很想换个工作环境，但面对其他不熟悉的工作世界有份担忧，于是换工作的行动就一直拖延着。

这回是打定主意要离开了，还在家中“预演”一下请辞说法，以加强坚定立场。

当单位主管及同事知道此事后，都十分讶异，并关切地挽留。淑慧确实感动不已，难舍之情也流露无遗，但想想新工作的吸引，好不容易使自己要有所转变了，因此婉谢大家的好意。

不过，当辞呈递到经理处时，经理居然特别召见淑慧，说了许多她的优点，并当场撕掉了淑慧的

辞呈，表示提辞不准，工作单位是绝对少不了她的。这样的举动，淑慧虽很为难，但却有一股“受宠若惊”之感，原来也有这么多人如此“看重”她，如果执意要走，似乎也太不尽人情了，但已答应新工作定会前去，夹处之下，十分矛盾。

受宠等于肯定？

不受宠爱，令人不平；而有时，得到宠爱，亦未必是福。

不过，除了少数特例，绝大多数的人都希望能受到他人的爱顾，认为那是一种被肯定。

这样的期待，小至家庭、而至社团组织、大至国家环境中，都是普遍存在的。前一阵子内阁人事易动时，流行一些话语，像是“长官给我关爱的眼神”、“路遥知马力，日久见人心。”、“我们肝胆相照”、“我无欲则刚”……等等，各类媒体也都针对这些大作文章。

综合看来，无论采取明示或暗示，大多透露着一丝讯息。我应值得被赏识。然而，能不能被赏识，多半不能一厢情愿，最好是要“相看两不厌”，彼此才易沟通、配合，否则很可能成为某一方的压力。像前例中，无论是不受宠的小何，或是受宠（这里形态是否真为受宠，还是有待商榷。）的淑慧，可能都是一厢情愿下的受害者。

偏见影响用人

人与人之间的相对待，本来就十分复杂，因为人的心理变化无穷。上下之间对不对胃口，也不一定有规则可循，主观因素常常占了大半。

从社会心理学的角度来看，这些现象，即所谓“偏见”。偏见不一定全然是负面，也有正面态度的时候。不过，可不能成为歧视，那则是完全负面的态度了。

偏见和特性，常来自于有限或不正确的讯息，而其认知成分就是刻板印象。不过，有偏见态度的人，常有“月晕作用”的知觉出现，像是他喜欢某人，便易夸大他的优点，甚至扩及和他亲近的人，或同一团体的人；反之亦然。偏见也多半含有先入为主的想法，而且不大会根据新的资料改变原有看法，此乃因为人有情感（或某种“情结”）渗入某些成见之中，即使面对相反的事实，也难以改变之故。

在彼此的对待关系中，偏见很可能发生于各种情况下，像是思考及表达方式、做事态度与方法、省籍，甚至小到衣着、外观长相……都可能成为影响因素。

每个人都有其喜好差异，本是天经地义，然而若过度的加诸他人身上，则有失公平。

偏见态度的影响层面相当大，为人主管者尤需特别留意，别让偏见影响到公正的用人之道，否则

损失难以评估。

三千宠爱真光彩

受到宠爱的人，多半心情比较飞扬，办起事来也神采奕奕，而强烈一点的话，则容易变得趾高气昂了。但不论如何，他们大多会认为升迁较有希望，远景看好。

可是也有一些受宠的人，反而会担心焦虑或戒慎恐惧。除了本身缺乏自信的人外，会有这种感觉出现，很可能是不清楚上面赏识的真正原因何在，像例中的淑慧一样。

当提辞得到关爱挽留，原本是值得欣慰的，但突来的关怀举动，不得不令人起疑是否别有用心，是真的赏识，还是想省去再找人的麻烦呢？

另外，受到特别关照的，常是为了拉拢关系，形成另一种非制度内的谋利团体；或是组合个人的势力范围，期待受宠者都能顺从，依照其个人方式行事。

类似这些具有“控制”意味在内的“特别关怀”，不得不采取小心戒慎的态度。

还有些得到特别待遇的受宠者，内心虽然高兴，但也有另一种担忧，担心是否会引起其他同僚的“醋意”，因而与他人不易相处。常可听到类似“他是老总面前的红人嘛，我们哪儿高攀得起！”的刻意排拒话语。

其实，有些受宠者并非刻意展露锋芒，可能的确有真才实学，如果因此而受到排挤，也着实委屈。不过，受宠者还是应该处处显现谦虚态度，尽量减少这类情形的产生。

不受宠爱气难埋！

反之，不受宠爱的员工常自比孤臣孽子，心态难以平衡。

如果真有才能而不受重视，多少会牢骚满腹，怨气十足，嫉妒情绪也易高涨，竞争示威心理都难免。而如果确实因主管的个人偏见而起，是不够公平；但若是个人的表达方式、态度有缺失的话，则应先反省自己。

另外一种不受宠的反应，就恰巧相反，或许因担心自己的能力或个性的因素，反而是自卑、怀疑自己，挫折感更形严重。

不受重视、压抑过久，很容易造成反弹，常见的就是闹情绪，或在行动上示威、罢工、工作意愿差、生产力减低，甚至辞职。如果组织因此造成好人才的流失，实为不智。

不偏不倚，尊重体恤

因此，为人主管者，不得不重视此一现象，人难免有偏好、私心，无法“绝对”公平，但也需时

时策励自己要尽量“趋近”公平。

首先得消除刻板印象带来的错误判断，学习以多角度去欣赏、了解特质各不相同的员工，以平等的地位来接纳员工之间的差异，并鼓励员工彼此相互平等对待。

另外，给予员工尝试处理新任务的机会。员工前一次的成功，并不保证永远都成功；当然前一次做得不尽理想，也不能表示以后都是差劲的。不只给予机会，更重要的是要给予回馈，好的给予立即性的增强，不好的也应适时给予建议指导代替批评责骂。

主管本身的态度，绝对会影响员工之间的相对待，因此以平等公正来看个别差异，以尊重体恤而非“利用”的心态善待员工，相信不平衡心理会减低到最小。

自我肯定，内在满足

话说回来，人是否一定依受宠程度多寡来评量自己的价值地位高下呢？

笔者曾在授课时询问过很多人，究竟何谓“成功”？每每都有相当高的比例认为，自己所做的事能够受他人肯定，便是成功。可是，这是需要视情况而定的，而非定律或定义。

但确有太多的人其喜怒哀乐、得失，均依附在他人的评价之下，显得被动，有时甚至可悲，缺乏

了自主性及自我肯定能力，而落入恐慌之中。

工作生涯中有太多的事值得学习，太多的状况需要应变，但若先学习以自我肯定代替他人肯定，以内在动力的满足代替外来的满足，了解自己、激励自己，并提高对工作的认同感，那么便是在做自己认为对的事，而非做为得他人宠爱的事。

他人的偏好有可能更改，历任主管也会变迁，是否都得跟着改变自己的习性，以求得宠？这恐怕太辛苦了吧！如此很容易掉进患得患失的陷阱中，也可能渐渐就找不到自我了。

当然，能有他人对自己能力的肯定是很不错的一件事，得宠也很好，只是切记可别“恃宠而骄”，否则是福是祸就很难定论啦！

（李 玮 1990. 8）

一根羽毛可以压死一只骆驼

压力的累积和疏解之道

任瑾强忍着胃部的绞痛，进了她的主任室后，刹时全身虚脱般的瘫痪在沙发椅上，并感到头皮发胀、喉咙干涩、胸口一片窒闷。

脑中空白了好一会儿，才逐渐回想起方才在周一固定的工作会报中，好不容易摆平意见最多的小林和余头，把赫威廉公司那笔3000万的案子给展开了，就在风平浪静中几乎要完美地结束前，不料向来最是娴静柔顺的小芸，突然以她那一径温婉得闻不出情绪的语调，对执行细节咕咕啾啾说了近三分钟，就在那时，任瑾突然觉得胃部一阵绞痛，痛尽管痛，她仍没忘记“仔细聆听部属反应”的这项管理箴言，那段近三分钟的话，大意是：“为了配合你这么大一件案子，那我原来的工作不都要停摆了吗？”

黄河决堤，火山爆发

想到这幕，任瑾恍如被击中要害似的潸然落泪，

为什么是这样呢？这怎么是“我的”案子呢？当初接下时，不都经过大家讨论认定了吗？还有无数次个别协商，难道都前功尽弃了吗？任瑾突然觉得难受极了，像座吼声隆隆即将要爆发的火山般，她告诉自己：不要，千万不要，这不是我，不是我！……

张平战战兢兢、如临深渊、如履薄冰的对付过今年度的经营会议，应酬过与会的要员们后，才回到办公室，就见兆民悠闲地将双手斜插在口袋中问道：“副总，如何？我们这位英明的少主人没给您惹什么麻烦吧？”“在经营会议上，了解各事业部的状况、检讨得失，本就是例行公事，有什么惹不惹麻烦的呢？年轻人说话别这么轻浮！”张平青着脸，冷冷地答着。兆民尴尬的抽出手，习惯性的搔搔头应着：“是，是，是，副总教训的是，何况以副总的……”“好了，你去忙吧！”不等兆民说完，张平就耐地打断他，兆民识趣地一溜身就出去，顺手带上了门。

* * *

张平颓然地坐在他的高背椅上，大手奋力一挥，甩落一桌面的公文资料和杂物，双手抱头支肘撑在桌面上，脑袋顿时嗡嗡作响，仿若是一窝忙碌不堪的蜂巢似的。

改朝换代，山河变色

兆民提到的少主是老板的大儿子，号称在美国

拿了两个硕士，加上五年优异的工作表现，三个月前来到公司，当个不大不小的经理；对各部门虽然口口声声客气地说是请教学习，但是一问起事来，直如检查官审案般毫不留情，而且没多久后就对这位20多年的红牌副总特别有兴趣。

天生丽质，难以自弃

想当初张平也是名校毕业，不仅才华出众而且最难得的是忠诚负责地跟着老主人打天下，今天公司的局面、他的地位，也不是凭空得来的，那个后生小子凭什么一付抓老贼的德性盯着他呢？

另一方面，兆民跟着张平也有三年多，两人似乎特别投机，私下聊天时从来也不会回避什么话题，张平这还是第一次用这么有距离的口吻对他说话。

张平捧着嗡嗡作响的脑袋，不知怎么的联想起被如来佛罩上金钟罩的孙悟空，他突然恐慌起来，又想到艾科卡的反败为胜，那只是用来做教育训练、鼓舞员工士气的教材，可不是他愿意走的路！又是一阵更强烈的恐慌袭来，张平突然觉得对周围的一切都生疏了起来，似乎都脱离了他能控制的范围之外了。

人人钦羡的强者

事实上，在周围的朋友和家人眼中，任瑾和张