

新经济时代领导力书系

The series of headship at new economic time

领导驾驭力全书

The encyclopedia of relationship of leader

主 编 李世英

延边人民出版社

新经济时代领导力书系——

领导驾驭力全书

主编 李世英

(第三卷)

延边人民出版社

第四节 领导者处理与下级关系的方法与艺术

一、树立威信的方法与艺术

(一) 领导者不能没有威信

威信，是一个合格的领导者，成功的领导者不可缺少的东西。它是领导者在下级和群众心目中的威望和由威望而生的信任，是威望和信任两者的结合。领导者有威信才会有权威。一个领导者，由于身在其位，自然有权，有权就可以使下级服从自己意志和指挥，但却不一定有威信；有权利又有威信方能具有真正的权威，权力也才能得到更有效的运用。一句话，权力是权威的前提，威信则是权威的内在灵魂。

领导者有威信，才会有号召力，讲话才有人真正听，号召才有人从内心响应，指示和决定才能得到迅速认真的贯彻执行。同样是一项任务，由有威信的领导者来部署指挥或由威信不高甚至没有威信的领导者来部署指挥，其结果会大不一样，特别是面对艰巨困难任务，就更是这样。前者，下级会顺利接受，认真执行，较好地完成任务；后者则会出现争争讲讲、勉强应付等情况，任务完成得也不会好。

领导者有威信，才会有凝聚力；领导者有威信，下属就感到有可以信赖的带头人在驾驭单位这艘航船，就会充满信心，同心协力地工作。而领导者没有威信，就容易出现各行其是、号令不行、指挥不灵、松松垮垮的局面。

领导者的威信是靠自身的表现形成的，它不是上级赐予的，不是职务带来的，也不是靠人吹捧出来的。它虽然存在于下级和群众的心目中，却产生于领导者自身的行动上。正如周恩来同志所说：“领导威信‘不是自吹自擂中，而是从埋头苦干中培养出来的。’简言之，是靠领导者自身的思想品德、工作能力、工作作风、为人处事诸方面的良好表现为下级和群众所认识、所接受以后逐步形成的，这是领导威信得以形成的唯一捷径，别无它途。

(二) 靠才智和能力树立威信

领导者有胆识、有魄力，工作能力强，是下级所希望的，也最容易使下级佩服。如果下级在工作中认识到你具有这些长处，具有高过他们的才智和能力，相信跟着你工作就会做出优异的成绩，自然就会在心目中树立起你的威信。

领导者的才智和能力主要体现在以下几点；

1. 业务精通

领导者对于本职范围内的主要业务，必须由熟悉进而做到精通。这是在下级面前树立威信的基本条件。一般，组织上不会委任不懂业务的人担任领导职务。但在有些情况下，担任某种领导职务的人，开始时可能不大熟悉本行业务，这就必须抓紧学习，尽快熟悉业务，并逐渐成为本行的专家。在这个问题上，是没有什么窍门可找的。过去一度流行的“外行领导内行”的说法，是不正确的。业务上的外行是领导不了内行的，硬要领导就难免说外行话，瞎指挥，闹出违反常识的笑话。这样的领导人，自然不会受到下级的尊敬和钦佩。

当然“术业有专政”，领导者由于职责分工同专门从事业务工作的专家不同，因而不可能要求他对业务精通的程度像专家一样，不可能要求领导者在具体业务能力上高过所有的下级，那是不现实的，也是不必要的，特别是对领导全面工作的较高层次的领导者来说，更是不必要的。但熟悉和精通与其职责相应的业务，却是任何一位领导者树立威信所绝对必需的。

2. 决策有术

一个遇事没有主意、优柔寡断，致使问题久拖不决的领导者，或是一个凡事硬作主张、专横武断，致使决策经常失误的领导者，在下级面前自然都是不会有威信的。下级最关注上级的，就是决策能力；下级最赏识上级的，就是在需要作出决策的时候，在胆量及时作出正确或基本正确的决策。领导者多谋善断，敢于拍板，是最能赢得下级的钦佩和信任的。就如一位军事指挥官，若能经常作出正确的作战部署，指挥部队常打胜仗，自然会在指战员心目中树立起高度的威信。作一个地方领导人，若能及时作出几项正确的重大决策，促使本地经济社会事业迅速发展，人民得到实惠，自然就会在干部群众心目中树立起丰碑。决策能力强，是最能为领导者树立威信的，甚至有时某一件事处置得当，也会誉声鹊起。要求领导者决策有术，不是说，不论大事小情，都必须由领导者亲自决策，下级只有执行的份儿。决策应按职责分工，该由哪级决策就由哪级决策，该由哪个人决策就由哪个人决策，不能越俎代庖。也不是说，凡是下级提出的问题都必须马上决策，一刻也不能延缓。决策应慎，不应仓促草率从事，应经过充分的准备，在必要的调查研究和咨询论证的基础上进行，以竭力避免可能发生的失误。更不是说，决策不允许有失误，要百分之百的正确，因为，这是任何高明的领导者也做不到的。但是，决策不能多数失误、经常失误，特别是重大的关键性的问题，决策决不应失误。因为这样的失误常常是决定命运的、无可挽救的，一旦出现这样的失误，即使具有崇高威信的领导人，也会威信扫地，一蹶不振。

3. 管理得法

任何一个领导者都有几个甚至好多个下级，都管理一帮人或若干项事业。领导者的职责就是要把这些人和事合理地组织起来，像是组装起一架机器，使之顺畅稳

定地运转，既不窝工，又不空档，人人有事做，事事有人管，这是管理得法的表现之一。工作情况和任务一旦有变化，能够及时地调整人力、物力和财力，这是管理得法的表现之二。通过建立健全各项管理制度，使各方面工作规范化、制度化，保证单位整体工作协调有序地正常运转，这是管理得法的表现之三。充分发挥助手、下级的作用而不是事必躬亲、眉毛胡子一把抓，这是管理得法的表现之四。总之，管理得法的领导者，自然会受到下级的尊重和信任；反之，在下级心目中是不会有威信的。

4. 知识广博

作为一个领导者，特别是较高层次的领导者，如果缺乏学识，知识面很窄，是很难得到下级尊敬的。一些年轻的下级，往往愿意和上级谈谈工作以外的话题，如国际形势、科学技术的最新成果、文学艺术作品等等。如果领导者平时注意阅读书报，熟悉这些问题，能以自己的见解同他们交谈切磋，自然会赢得他们的尊重，从而助于树立自己的威信。

（三）、靠品德和人格树立威信

领导者具有优良的品德、人格的作风，最容易使下级产生敬爱感，吸引他们，使之心服。中国有句老话：“服人者，以德服为上，才服为中，力服为下。”把才服放在德服之下，虽然不一定完全合适，但它的精神却是正确的。以才智和能力树立起的威信，常常是不巩固的，一旦下级的才能超过自己，或者自己在工作中出现重大失误，这种威信就会动摇，甚至消失。而以自己的高尚品德和人格树立起的威信，则会经久不衰，永存于下级心中。

高尚的品德和人格包括很多内容，如大公无私、秉公处事、谦虚容人、严于律己、正直、大度、清廉、诚恳、无畏、坚毅、慷慨等等，以上任何一种优良品质，都可得到人们的尊重，增添吸引力。刘备三顾茅庐，就是以他的谦虚和诚恳打动了诸葛亮；宋江仗义疏财，就是以他的正直和慷慨赢得了梁山好汉们的尊敬。他们所以能使那些才能远在其上的人心甘情愿地受其领导，正是靠他人格的力量。

怎样靠品德和人格树立威信呢？我们认为以下四点尤为重要：

1. 率先垂范

“桃李无言，下自成蹊”。要求别人做的，自己首先做到：要求别人不做的，自己首先不做。因为下级注视的，不是领导的言辞，而是他的行为。如果领导者凡事以身作则，即使他不多说话，下级也会从内心尊敬他，并跟着他去做。如果言行不一，说的是一套，做的是另一套，马列主义只是对着别人，而管不着自己，工作敷衍塞责，松松垮垮，争名夺利，以权谋私，那只能让人背后指脊梁骨，不可能受到群众的尊敬和信任。

2. 公正待人

对下级不分亲疏远近，一视同仁，是领导者为人正派、正直的优良品质的重要

表现。下级们都关心自己的发展和前程，都希望领导者待人是公正的。如果领导者任人唯贤，不是任人唯亲，升降、奖罚完全根据干部本人的实际表现，那么，下级就会觉得自己能够掌握自己的命运，努力不会白搭，就会对领导者的公正产生应有的尊敬和信任。如果领导者不能公正待人，自己亲近的、喜欢的、无才无德无绩也提拔重用；自己疏远的、不喜欢的、有才有德有绩也老坐冷板凳，甚至拉帮结伙，搞小圈子，那必然伤害广大干部的积极性，丧失在下级心目中的威信。

3. 秉公办事

该办的事，即使是普通群众，与己毫不相识的人，甚至与己不和的人，也都痛痛快快地给办，不设障碍，不要好处；不该办的事，哪怕是达官贵人，亲朋好友，也坚决不办，决不徇私情。当然，做到这一点并不容易，可能要经常得罪人，甚至会影响到头顶上的乌纱帽。这就需要有“粉身碎骨浑不怕，要留清白在人间”的浩然生气。

4. 清政廉洁

古今中外，为官清廉是最能得人心的，因而也最能为领导者树立威信。特别是在社会风气不好、腐败滋长蔓延的社会环境中，领导者如能保持清廉，就尤其能提高在下级和群众心目中的威信。清廉必然要俭朴，不能讲排场、摆阔气，不能铺张浪费、大手大脚，不能随意挥霍国爱资财，房子住的宽绰又宽绰、车子坐的豪华更豪华的领导者，奢侈淫逸的领导者，根本就不可能有威信。

（四）善始慎终保持威信

威信是可变的，是动态的，不是静态的。通过才能和品德赢得的威信，绝不是一劳永逸可以终身享用的。如果不注意维护，不去进一步提高，而吃老本儿，它给会逐渐下降，甚至消失殆尽。本来是很有威信的领导者，后来却变得毫无威信，这种事例在历史上和现实生活中，并不罕见。

怎样才能保持自己已经树立起来的威信呢？主要是力戒四大病症：

1. 孤芳自赏

人们常有的一个弱点是，在事业上取得显著成就和获得较高威信之后，往往会骄傲起来，以为自己了不起，比别人强，于是便放松对自己的严格要求，工作不如从前那样勤勤恳恳，决策也多出现失误，思想品德方面的优点有的也逐渐丢掉，从而也就逐渐地降低和丧失了既有的威信。所以，为了保持威信，最重要的就是力戒骄傲，不要翘尾巴。

有史可鉴，唐太宗李世民当了多年皇帝，由于实行轻徭薄赋等正确政策，取得巨大政绩以后，开始骄傲自满起来，逐渐丢掉了过去的节俭作风，修建豪华宫殿和对外用兵等。大臣魏征写了《十渐不克终疏》，对他进行了严厉的批评。李世民接受了魏征的意见，纠正了一些不利于社会发展的政策和做法，使历史上著名的贞观之治得以贯彻始终，李世民也得以被史家称作“明君”。

2. 故君自封

人们常有的另一个弱点，就是工作取得显著的成就和荣获较高威信之后，往往开始安于现状，不求进步，不注意继续提高自己的素质，在才能积累方面不再注意吸收新知识、新经验，在品德方面也不再注意进一步发扬自己的优点，努力克服自己的不足，而是陶醉于既有成就，习惯讲老话，走老路、守摊子、保荣誉，这就不可能使威信善始慎终。

3. 文过饰非

人总是要犯错误的，威信再高的领导者也有失策、失算、失误之时。有的领导者遇到这种情况，为了维护自己的威信，往往采取讳疾忌医、文过饰非的态度和做法，不承认有错，强调客观原因，推卸责任，甚至把错误的原因嫁祸别人身上。这种做法，维护不了领导者的个人威信，反而会导致部下的不满，使因错误已下降的威信更加降低。

正确的做法应是勇敢地承认错误，实事求是地分析错误产生的主客观原因，不诿过于人，不推脱自己的责任，并提出纠正错误的办法。这样不仅不会丢面子，反而会使因犯错误而降低了的威信得到恢复。诸葛亮误用了马谡，失了街亭，打了败仗，上书谢罪，削职自责，不仅没有降低他在西蜀军民中的威信，反而传为历史佳话，就是一个最有说服力的证明。

4. 嫉贤妒能

俗话说：“虎父天犬子，强将手下无弱兵”。威信高的领导，怎样对待手下大将，对保持自己既有威信十分重要。有的领导者为了维护自己的威信，总担心强龙压主，其实维护自己信的最好方法就是学刘备、宋江，不学武大郎。漫画中的武大郎，自己能力不如别人，却又嫉贤妒能，压抑人才，不许别人高过自己。压抑人才的结果，表面上自己的权位保住了，威信得以维护了，实际上却是人才外流，众叛亲离，工作受到严重损失，自己的威信最后也全部丢掉。

学刘备、宋江的办法，对强过自己的部下，谦虚一点，尊重他们，在工作上充分信任，放手使用，为他们提供施展才干的机会，成功了功劳归于他们，失败了自己也承担责任。这样做，那些才能超过自己的下级不但不会“压主”，反而会心甘情愿地接受你的领导，你的威望也会随之提高。

二、公平对下的方法与艺术

(一) 公平是百姓心中的一杆秤

公平，顾名思义，含有公正、合理的意思。我们强调上级在处理与下级关系的过程中的应该公平，是说上级要获得下级的拥护和爱戴，要与下级建立和发展良好的关系，就必须凡事对下级一视同仁，力求做到公正合理，切忌“旱涝不均”、厚

此薄彼。

美国管理心理学家斯塔西·亚当斯认为,分配结果能否使职工激动,不仅决定于职工个人所得结果的质和量,而且决定于个人和他人所得结果之比是否相等。如果感到二者相等,就会产生一种平感,从而激励自己努力工作,以更多的投入来换取更多的所得,即使不增加投入,也仍然能够一如既往。相反,如果感到二者不相等,就会产生一种不公平感,并想方设法来消除它,通常采取的主要方法有四种:一是减少投入,如消极怠工,制造人际磨擦,甚至放弃工作等等,以此来实际和维持心理平衡;二是改变比较对象,表现为通过自我安慰来获得公平感;三是改变对自己的看法,即在心理上用认识机制来降低不公平感;四是如果上述三种方法仍然不能消除心理上的不公平感,那么下级就可能设法离开受到不公平对待的单位,导致与上级之间感情崩溃,关系出现危机。

亚当斯的公平理论,是个人主观感觉的公平,是以个人的价值观为比较标准的,这是糟粕,必须予以抛弃。但它揭示了一道理:人们都喜欢公平,总是把公平作为一杆称,来掂量上级的人格、水平以及对自己的感情。作为上级,只有凡事做到公平,才能取得下能对自己的爱戴和拥护,尤其是在提级、加薪、分房、评职、选优等方面,更要特别注意秉公办事。因为这些都是下级个人重大利益的事,失掉公平,极易导致下级对自己的信任危机,甚至发展为尖锐冲突。

从不同角度去审视,公平既是一个客观意义上的概念,又是一个主观意义上的概念,既是一个理性意义上的概念,又是一个感表意义的概念;还必须是一个具有革新意义的概念,因为客观意义上的公平毕竟受社会经济发展的制约。我们强调,上级处理与下级关系要公平,就是要坚持这种客观公平和主观公平的统一,合理公平和合情公平的统一,还要坚持公平的革新性质。

(二) 坚持客观公平与主观公平的统一

坚持客观公平的主观公平的统一,就是要做到两点:一方面必须在客观上切实做到公平合理,不偏不袒,不厚不薄;另一方面又得让下级在主观上真正感受并承认这种公平合理。必须把这二者结合起来,统一起来。

1. 客观公平与主观公平的关系

首先,客观公平是主观公平的基础。客观公平存在于领导活动的实践中,主观公平存在于下级的头脑里。前者是后者的存在基础,后者是前者的实现条件,二者共同构成了我们所说的严格意义上的公平。客观公平是主观公平的基础,没有客观公平这个基础,主观公平就只能是种虚假的公平。比如某些上级往往好在下级成员中搞亲亲疏疏、拉拉扯扯。在调整工资、评定职称、分配住房、评比先进、选举代表以及在其它一些细小的具体事务中,自觉不自觉地好在背地里搞点小名堂,偏向一些人,排挤一些人。而在公开场合,又千方百计举出一些不能成立的理由和条件,给人们以“公平”的假相。这种虚假公平,是缺乏客观性的,实际是一种欺

骗，我们必须反对。

其次，主观公平是客观公平实现的条件。主观公平，就是指得到人们承认和接受的公平。没有主观公平为实现条件的客观公平，只能是一种苍白无力的公平。改革开放以来，恐怕都注意到了一种似怪非怪的现象，这就是，人们“碗”里的“肉”多了，却还有“骂娘”的，比如调资，有人未提级加薪，感到不公平，对上级有意见。而有的人提了级加了薪，也感到不公平，也对上级有意见；分房，有人未分到好房，感到不公平，对上级有意见；而有的人分到了好房，也感到不公平，对上级的意见。此外，在提拔使用、外出进修、评选先进、选举代表、分配工作等各方面，有时也都存在这种情况。这种情况的存在，有些固然责任在上级，是由于上级没能够在客观上做到公平，下级对上级有意见是有道理的。但有些却不属于这种情况，而是上级已经做到了客观公平，下级却未能感觉到这种公平，不承认这种公平。可见，作为上级，固然一方面必须坚持做到客观公平；另一方面又必须千方百计使自己的客观公平被下级所认识和接受，从而转化为他们的主观公平，即实现客观公平与主观公平的统一，是十分重要的。

2. 客观公平与主观公平相统一的满足条件

(1) 自身正，让人比

自身正，是指上级处理有关报酬、福利、奖励、评价、提拔、进修等各种问题时，都应该秉公办事，尽量做到公平合理，经得起下级的检验的品评，哪怕是横挑鼻子竖挑眼，都能经得起考验，让人比，就是允许下级之间相互攀比。要想让下级不攀比，也是根本不可能的。所以，与其反对人家攀比，还不如让人家攀比，引导人家攀比，通过攀比来确认自己的公平所在。

著名行为科学者徐昶教授说：“攀比是进行比较的一种心理过程；是正常的心理过程，其结果是产生一种相对满足感。”攀比本身并不是坏事。只要攀比标准正确，攀比往往能起到制约不公平因素，促使上下级关系向正确方向发展的作用。

(2) 树标准，施帮教

上级除应允许下级正确进行攀比，还要帮助下级确立正确的攀比标准，对下级进行思想教育。

有时上级已经做到了客观公平，而有些下级却仍然在主观上认为不公平，对上级有意见，甚至强烈不满。原因之一，就是下级的评价体系有问题，判断标准不正确。例如，发书报费，这本来是根据知识分子的特殊工作需要而制定的一项措施。但有些工人就攀比，认为这是不公平的，说什么“难道我们就不需要看书看报了？”这类事在调资、分房、晋级、奖励当中也时常可见。这就要求上级在自身力求做到客观公平的同时，还要千方百计地帮助下级协调评价体系，改善评价标准，使他们的主观评价标准和客观公平标准统一起来，一致起来。否则，一些人评价体系和评价标准的问题不解决，某些下级硬把不具有可比关系的事物进行比较，其结果是很难达到主观公平的。

加强思想教育在下述场合也很必要。上级已经做到了客观公平，下级也已经在主观上认识到了这种公平，但在行动上却有意歪曲这种公平，硬把自己已经认识到的公平说成不公平，跟上级胡搅蛮缠。这些人价值观和思想意识有毛病，目的是想通过人为地否定客观公平，使客观公平导向客观不公平，并且使这种不公平向着有利于自己的一端倾斜，从而使自己获利。对于这种错误思想和行为，上级无论是采用允许攀比的方法，还是采取帮助其确立攀比标准的方法，都难以奏效。只有对其进行批评教育和有力抵制，才能解决问题。

(三) 坚持合理公平与合情公平的统一

坚持合理公平与合情公平的统一，应该既有原则性，又有灵活性。一方面，对那些大量、常规常理性问题，一定要从合理的角度进行处理，力求做到合理公平；另一方面，对那些特殊的、非常规常理性问题，又要从合情的角度进行处理，力求做到合情公平。

1. 合理公平与合情公平的关系

合理公平是就其法学意义而言，合情公平是就其伦理学意义而言。英国学者拉斐尔曾说过：“公正是一个复杂的概念，它是法学概念，也是伦理学概念”。合理公平和合情公平的区别在于：前者主要是从“理”出发，强调要合理；后者主要是从“情”出发，强调要合情。当然，这个合情也不能悖理，它是从情的方面去说明理。由于这种公平的分野又仅仅是相对的，所以日常中人们又往往把“合理”和“合情”联用，叫“合情合理”。这两种公平的关系是：

首先，合理公平规定和制约着合情公平。例如，按劳分配，在社会主义初级阶段，是我们必须实行的分配制度。这个制度是迄今为止最合理、最公平的制度，反映了公平的本质要求，所以它对消费资料分配的合情公平起着规定和制约作用。一个领导者，只有大处基本做到合理公平，那么他才有可能小处做到合情公平。一个在大处不能做到合理公平的人，在小处根本不可能做到合情公平。

其次，合情公平是合理公平的一种补充形式，影响着合理公平。合理公平表现为普遍的、基本的。然而，它又不是唯一的、排它的，需要以合情公平为补充。再以按劳分配为例。根据这一原则，劳动是分配的唯一尺度，然而，对于那些老、弱、病、残者的分配，是合理公平所不能包含的，需要用合情公平来加以解决。合情公平对于合理公平的补充作用在调资、分房、晋级、提拔和福利等各方面也都存在。这里不去赘述。

2. 坚持合理公平与合情公平相统一，要克服两种错误倾向

(1) 只重“情”，不重“理”，以“情”代“理”

应该承认，现在我们干部队伍中确实滋长了一种不良作风，这就是一些领导者不大讲原则，不大讲政策，而把情份的东西看得过多过重。因此，他们做的一些事情，往往很不合理，却能找出许多似是而非的“合情”理由，来证明其公平。由于

这种“合情公平”脱离了合理公平的大前提，把“合情”变成了“合个人之情”、“合落后之情”，所以它既违背了合理公平，也不符合合情公平，必然招致人民群众的强烈不满。这种错误倾向不加以克服，长期蔓延下去，势必导致人心背向。

(2) 只重“理”不重“情”，以“理”代“情”

这些年，我国的种种章法越健全完善，就越为我们坚持合理公平提供了可资遵循的依据。但是，由于客观事物的复杂性，由于现实生活的多样性，所以上级在贯彻落实各种章法，努力做到合理公平的同时，又不能不注意到新形势下出现的新问题，并加以合情解决，做到合情公平。比如，破除了平均主义的“大锅饭”，对于那些丧失了谋生能力的人怎么办？这些，国家的政策、杠杠很难规定得周全，合理公平不可能对其包含无遗。这就要求上级应该从社会主义制度的优越性出发，从人道主义立场出发，给以合情解决。然而，现在有些领导者对此却有所忽视。他们只抓按劳分配，不注意帮助处于不利地位的人摆脱困境；只重视合理公平，忽视了合情公平，从而引起一些下级的不满。这种状况不改变，也容易导致人心背向。

(四) 注意公平原则的革新要求

1. 坚持公平原则的革新性质极具现实性

长期以来，由于种种原因，我们的公平观里往往包含着一些保守、落后和平均主义的成分，而缺乏革新精神。这主要表现在如下几个方面：

(1) 分配问题

由于受几千年来“不患寡而患不均”观念的影响，上了宪法的按劳分配原则，有时在实际中却难以行通。本来，按劳分配采用的是“贡献律”，即一个人给予社会多少贡献，社会反过来就应该给以相应报酬。但在贯彻执行中变成了“平均律”——多劳不多得，少劳不少得，甚至不劳照样得。这种投入和所得严重脱节的状况，一直困扰了我们几十年，并一直被认这就是公平，这就是社会主义优越性。经过十几年的改革，这种平均主义观念受到很大冲击，但打破了“大锅饭”，又产生了“大锅奖”。在奖金、福利等方面，平均主义仍然大量存在，客观公平、合理公平在一些问题上仍然难以真正实现。

(2) 干部选拔任用

由于种种原因，我国在干部制度、社会舆论、人们心理等方面，往往是有利于论资排辈的。两个人相比，一个能力弱而资格老，另一个能力强而资格嫩。应该提拔谁？人们的公平往往倾向于前者，甚至连领导也这么认为。某某尽管能力不行，但毕竟是“老人儿”了，不提拔一下说不过去。在这里，提拔变成了馈赠，资格变成了度量公平的根本条件。这种以压抑人才为前提的论资排辈，这种并不公平的“公平”，就是这样根深蒂固地存在于人们心中。不必讳言，我国社会主义事业长期以来发展缓慢的重要原因之一，就是这种不正常的“公平”对人才和人的积极性的扼杀和压抑。

(3) 学术职务评定

学术界、知识界历来有“圣洁之地”之称。然而，“圣洁之地”并不圣洁，荒唐事情也有。按说，不同层次的学术职务应当反映人们的不同学术水平。然而，实际情况却远非如此。在很多时候，在很大程度上，却反映的是年功。年功到了，相应学术职务大便可自然加身。本人心安理得，他人无可非议，大家都觉得天经地义。年功不到，即使学术水平再高，相应学术职称也难以问鼎。自己不敢申报，他人更觉“理”所当然。在这种年功式公平孕育下，副教授中学术水平和讲课效果相当甚至不如好助教的，虽然不能说是大有人在，但恐怕也不是绝无仅有。为什么会出现这样状态？就是因为人们在学术职务年功化的氛围里呆得久了，陷得深了，在看重资历而轻视能力的问题上已经是轻车熟路了，中国特色的公平观在人们头脑中已经根深蒂固了。

总之，无论在分配问题上还是在干部选拔、学术职务评定问题上，以及在其它各种问题上，只要有人去评断，就会产生一个公平不公平的问题，就会产生一个公平是否具有革新性质的问题。坦率地说，在我们中国人的公平观里，无论过去还是现在，往往太缺乏革新性了。这种状况如不及早加以改变，任其成为一种社会心理和社会定势，那么，我们赶超世界先进水平就只能是一句空话。

2. 根治公平内容陈旧症的三剂良方

(1) 要有魄力

现在，有些上级不敢打破旧式公平，即平均主义，生怕人们心理承受不了，这是错误的。改革，作为对人们权利的一种再调整，作为对个人利益的一种再分配，在客观公平地给一些人带来权利的同时，又必须客观公平地从一些人手中拿走一些权利。因此，出现一些磕磕碰碰，引起一些人的不快、不满甚至怨恨，也就在所难免了。要想使改革在无矛盾、无斗争、无冲突中进行，实际是一种天真幼稚的想法。固然，改革不能操之过急，否则就会欲速则不达。但也不能过慢，不能看着问题不敢改，把改革的过程人为地拉长。马拉松式的改革，必然增大成本，付出高昂的代价。在不公平的东西面前表现得过分怯懦，老喊改革，老不解决问题，必然使人们产生心理疲劳，对改革丧失信心，产生更大的不满情绪。事实证明，改革凡是搞得快、搞得好的地方和单位，下级对上级基本都是满意的。相反，在那些改革搞得慢、搞得差的单位，下级对上级则是不满的。

(2) 要明确标准

标准是公平的生命。所谓公平，就是指符合一定标准。以往，我们口喊公平，而实际上没能做到公平，原因之一就是缺乏明确的公平标准。既没有确定性的内涵，也没有可供计算的外延，完全变成了一个伸缩性极大，放在哪里都是合适的模糊概念。人们怎么理解都行，这就必然导致公平内涵变浅，外延变宽，走向不公平。

要使公平具有革新性质，就必须确定一个具有革新意义的标准。以评职称为例

例，可以把年功、教学时数、科研成果等反映教师综合水平的各个方面，都换算成易于把握的分数，多少分可以晋升讲师，多少分可晋升副教授……都明确下来。年轻有为者，因积分较快，可以早上；能力欠佳者，因积分较慢，适当晚上。这样一来，职称不仅反映年功，更能反映能力。人才也不再受压抑和埋没，公平内容也得到了更新。

(3) 要坚持标准。

坚持公平的革新性质，说到底就是坚持公平的革新标准。标准再新，再好，不去付诸实践，只限于说在嘴上、写在纸上或红头文件上，这和没有一样，甚至还不如没有的好。没有，人们自然心中就有这个指望，而一旦有了指望却总也见不到希望，怨气就会更大。如同许了人家愿还不上，还不如当初不许的好，反例更把人家得罪了。所以，领导者对国家颁发的有关公平的新标准，或自己从本单位实际出发制定的新公平方面“土政策”，一旦公布于众，就不能犹豫，而应大胆地坚决地贯彻执行。习惯成自然，坚持一段时间以后，人们也就认可了，新的公平观念也就树立起来了。这样不仅使公平的价值得以真正实现，而且对处理好与下级关系也有好处。“文化大革命”之中，我国上大学实行的是推荐与选拔相结合制度。由于这一制度人为因素太大，标准模糊而又不能坚持，所以上不去大学的有意见，上去大学的也因学校高低闹意见。1977年，我国恢复了高考制度，由于标准明确且又坚持得好，所以上大学的和没考上大学的基本都服气。现在，有一些事情下级有意见，就是因为标准没能得到全面贯彻。

三、满足下级合理要求的方法与艺术

(一) 满足下级合理要求是大事

如何对待下级的要求，是领导工作中会经常遇到的一个问题。这个问题似乎没有太多的学问，实际上却并非如此。它是对下级的重要激励工作，对于凝聚人心、延揽人才、调动下级的积极性、建立良好的上下级关系，都起着不可忽视的重要作用。

如果处理得好，就会带来明显的积极效果：下级工作安心，精力集中，干劲倍增；对上级更加信任，心存感激之情，甚至认为有知遇之恩，思以投桃报李，在工作中贯彻上级指示要求更为认真和更加积极；还可以收揽人心，众望来归。

如果处理得不好，带来的后果也是值得忧虑、甚至是可怕的：下级工作不安心，精力分散，积极性不高，甚至产生不满和怨气；上级威信下降，工作指示要求常被下级消极应付，虚与委蛇，甚至不予理睬，束之高阁；单位内部人心涣散，增加离心倾向，缺乏凝聚力，甚至导致人才外流。

(二) 把握下级需要的层次是前提

1. 下级的要求来自于需要

世上没有无源之水，也没有无怨之仇。从唯物辩证法的角度说，有因必有果，有果必有因。下级对上级，群众对领导，提出的任何要求都不是凭空产生的，而是来自于他们各自的需要。有需要，才有要求；即使是不合理的、非分的要求，也是如此。尽管它们超越了社会的、时空的、领导权力的界限，但毕竟事出有因。有因不意味着必须予以满足，但承认这一点，对一个领导者却很重要。它能消除你的厌烦心理和草率态度，审慎对待下级要求。

2. 有价值的两种需要理论

一是马斯洛的层次需要理论。马斯洛把人的复杂多样的需要归内为生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要等五种需要。他认为人天生就有这五种潜在的需要，这五种需要是由低级到高级依次发展的，在不同条件下是有主次的。

二是阿德佛的“生存——交往——发展”需要理论。阿德佛把人的需要依次归纳为生存的需要、交往的需要和发展的需要等三种需要。他认为高级需要不是天生就有的，而是后天产生的，与后天因素和社会环境密切相关。还认为人的需要在发展过程中不是简单地逐级上升，当发展需要不能得到满足而受挫折时，就会倒退到交往需要，以至生存需要。

依据历史唯物主义的基本观点和方法，批判吸收这些理论中有价值的东西，总结社会主义社会生活实践经验，创立我国社会主义的需要理论，不仅是社会科学工作者的一项重大课题，也是各级领导者指导自己领导实践的迫切需要。

3. 需要的四个基本层次

马克思主义认为，人类的需要是不断发展的，随着社会生产力的提高和社会的进步，个人的需要也是不断发展的。人们的需要千差万别，丰富多采：有物质上的，也有精神上的；有生理上的，也有心理上的。从我国当前的实际情况看，由低到高可以归纳为四个基本层次：

(1) 生存的需要。如吃饭、穿衣、住房、休息和运动、结婚、生育等等。在社会主义社会里，只有劳动就业，才能取得维持生存需要的基本生活资料，因此，劳动就业的需要就成为生存需要的最基本表现。

(2) 安全的需要。如生病医疗、养老保险、意外事故保险、生产安全、工作场所改善以及社会安定等等。

(3) 社会交往的需要。希望人与人之间、亲友之间、同志之间、上下级之间、邻里之间相互往来，融洽和谐，团结友爱等等。

(4) 发展的需要。希望自己的才能得到提高和发挥，希望自己在事业上有所成就，希望受到他人和社会的重视和尊敬，希望地位提高，希望取得荣誉，以及期望

革命理想和高尚情操的实现等等。

上述四种需要，也就是由初级向高级发展的四个层次，是需要的层次性的基本表现。生存需要是最基本的物质需要，是生理上的需要，不满足这方面需要，人就难以生存和延续。安全需要是需要的第二个层次，是生存需要的延伸，主要是生理上的物质需要，同时也有心理上的精神需要。需要的第三、第四层次——社会交往需要和发展需要，完全是心理上的、精神上的需要。人的生存需要和安全需要基本满足之后，就会陆续追求社会交往和发展等高级需要。

需要的层次性还表现为上述四种需要各自本身又都是有层次的。如果把上边的四种需要称为大层次，那么每一种需要自身所固有的层次，就可以称为小层次。以生存需要为例，人们并不满足于停留在一个固定水平上，从建国初期的有吃有穿，到吃饱穿暖，又到现在“吃的讲营养，穿的讲漂亮，用的讲高档，住的讲宽敞”。可见，随着生产的发展和生活的得高，人们的物质要求也在不断发展，从中可以明显地看出它的层次性。再以发展需要为例，随着事业的发展和个人知识能力水平的提高，人们的自尊心和荣誉感等要求也在不断增长。如有了初级职务（职称）的希望取得中级职务（职称），有了中级职务（职务）后还希望取得高级职务（职务），这里也表现出它的层次性。

（三）科学对待下级要求是关键

来自下级的要求比较复杂，有合理正当的，有不合理非分的。正当合理要求，有能全部满足的，有部分可以满足的，还有暂时不能满足的。这就需要领导者正确判定，区别对待，妥善处理。

1. 慎重判断

对待下级要求，必须首先判别是否合理。合理的给以满足，不合理的就不能满足。但判定某项要求是否合理的标准，是个很复杂的问题。可以说，有多少种具体要求，就有多少种具体标准。——罗列这些具体标准是不可能的，也是不必要的，但可从物质方面要求和精神方面要求两大类来分别探讨各自所依据的一般标准。

物质方面的要求，是靠提供物质条件来满足的。而能否提供和提供多少物质条件，又是受生产力发展状况决定的。生产力水平低，提供满足物质要求的能力也低，提出高于这个水平的要求，就是不合理的，因为客观条件不允许。生产力水平高，提供满足物质要求的能力也高，提出与此相应的高水平要求则是合理的。比如，在我国当前生产发展状况下，提出人均 20 平方米的住房面积是不现实的，因而也是不合理的。但是，如果再过几十年，生产力发展了，那时就会成为合理的。所以，判定物质方面要求合理性的主要标准应是生产力发展的水平。

精神方面的要求，有些靠物质条件来支持，有些则同物质条件没有直接的联系，但共同的却应以本人的德才绩（成绩、贡献）表现和社会主义道德规范为判定的标准。本人的德才绩是内在根据，社会主义道德规范是我们的价值标准。将二者

结合起来,就可以衡量一项精神要求是否具有合理性。例如,几个下级都要求得到更大的荣誉和提高地位,那就只能根据每个人的德才绩表现来衡量。又如,某些有专长的下级要求到能发挥其专长的地方去工作,这个要求是合理的,不能看作是闹个人主义。但如果你那里没有适合他专长的岗位,那就是不合理的。

上述各种判定标准,多数都具体化为党和政府的政策规定。所以,判定某项要求是否合理,通常都以党和政府的政策规定为具体标准。但也应看到,即使完全正确的政策规定,也不能包括所有的实际情况。对于未包括的情况,应从实际出发,按照一般原则来确定。

2. 量力而行

从道理上说,凡是合理的要求就应该给以满足。但是,由于各地各单位的经济实力有强有弱,强的能做到,弱的一时还做不到。这就要从本单位实际出发去考虑,不能因满足部分人的合理要求而伤害全体职工的利益,或影响单位的长远发展大计。若出现这种情况,一方面要作必要的说明,以便求得谅解;另一方面积极创造条件,争取不久的将来去解决,否则就会弱化凝聚力和吸引力。

3. 主导需求优先

一般情况下,下级在同一时期中常常有几种要求,但其中必定有一种要求是主导的。领导者应根据需要层次性原理,善于认定并抓住主导性的要求,有针对性地给以满足。当下级的生存需要还没有基本满足时,你却着重去满足他的自尊的需要,他的兴趣当然是不会大的;反之,如果应当着重满足他自尊方面的需要,你却给他满足生存需要的东西,他仍然会觉得不满足,也难以充分调动他的积极性。因此,要想提高满足下级要求的激励效果,就必须研究下级的生活状况的思想状况,了解他的主导需要是什么,然后根据合理性原则的要求,尽可能地给以满足。

满足主导性的需要,就是急人所需,好比雪中送炭、雨中送伞,它的激励效果,远远胜过满足非主导性需要的锦上添花。

有时,由于主客观条件的限制,下级的主导性需要暂时无力给以满足,如迫切需要住房的,领导手中一时没有房子;迫切要求入党的,本人条件还不具备,那就需要向本人说明情况,做好思想工作。同时应根据情况,尽可能满足他的某项非主导性的需要,以示组织上对他的关心。

4. 一碗水端平

对待下级要求是否给以满足,不能仅从要求者个人角度考虑,还要从本单位、本部门的全局来衡量,防止出现不公现象。要使条件基本相同的人,不分亲疏远近,都能得到大致相同的物质的或精神的满足。如果不是这样,甲满足了,条件强过甲的乙反而没给满足;或者条件相仿,和领导关系近的、领导喜欢的满足了,和领导关系远的、领导不喜欢的不给满足;或者反映强烈的就给满足,反映不强烈的不给满足。这样,势必满足一个人,挫伤一大片,并且会大大降低领导者的威信。

5. 轻易别许愿

有的领导者对下级的要求，不管合理与否，不管能否办到，一律满口答应。这虽然会搏得下级一时高兴，但因很多要求是不应满足或无力满足的，当过一段时间诺言不能兑现时，下级就会对领导不满。俗话说，轻诺者必寡信。常失信于下级，将会使领导者的威信扫地。所以，领导者对下级的要求，决不要轻易许诺。古之君子一诺千金，今之领导者亦应如是。

6. 未雨绸缪

很多领导者对待下级的需要，一般是在下级提出来之后才考虑解决。这种做法，如果处理得当，效果也会是好的。但是，如果领导者能根据平时对下属情况的了解，参照需要的理论，不待下级提出要求，就主动地有计划地予以满足，效果就会更为显著。这样做，下级会感到领导是真正了解和关心自己的，是值得依赖的，从而更积极地贡献自己的力量。对于那些本应由下级自己负责解决的需要，如大龄男女的婚嫁等一类问题，如果领导者能主动关心，积极设法帮助解决，无疑会使下级更为感动，从而起到更大的激励作用。

7. 抢前抓早

如果下级的要求是合理的，而且又有能力满足，就应该以积极的态度，尽快地去研究和解决，不能久拖不决。久拖不决常常会使领导者陷入“敬酒不吃吃罚酒”的被动局面，若拖到下级和群众意见纷纷、众意难违、不得不给予满足的时候才去办，满足的效果就会大打折扣，领导者不但得不到被满足者的感激，可能还会遭到他们的蔑视甚至会引起他们的愤懑。

8. 晓情谕理

这是对待那些不合理、不正当要求的正确态度和做法，要让下级知道情况，告诉人家不能满的道理所在。既不能严加训斥，也不能不予理睬。否则，很可能会使矛盾激化，往往产生很不好的效果。下级提出了不合理要求，在他自己看来可能认为是合理的，如果领导者置之不理，他就会有意意见，闹情绪，影响工作，甚至造成上下级关系中的隔阂和紧张。所以，对待下级的不合理要求务必向他讲清楚为什么不能满的道理，争取让他理解、体谅领导的苦衷。即使人家不理解，也应该耐心等待，不宜发火动气。

四、让下级充分发表意见的方法与艺术

(一) 集思广益，好处甚多

一个领导者的本事再大，他的知识、经验、能力、精力也是有限的，真正“什么都懂”、“什么都能”的人是不存在的。因此，凡是高明的领导者，无不把下级的参谋作用放在重要位置上，注意让他们充分发表意见。这样既有利于工作，也有利于二者关系。特别是在科学技术飞速发展、各项社会经济工作更趋复杂的情况下，