

转变“官”念

ZhuanBian
GuanNian

杨宝藏·著

转变“官”念

ZhuanBian
GuanNian

杨宝藏·著

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

转变“官”念/杨宝藏著. —北京: 中国财富出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-5047-4652-8

I. ①转… II. ①杨… III. ①管理心理学 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 075566 号

策划编辑 钱 瑛

责任印制 何崇杭 王 洁

责任编辑 杨银旗 张 娟

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-4652-8/C·0167

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 23

版 次 2013 年 7 月第 1 版

字 数 451 千字

印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷

印 数 0001—7000 册

定 价 48.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换



前言

我们这里说的“官念”，实际上也可叫“管念”，特指当官的理念、领导的理念、管理的理念、当个好官应该树立的观念、在领导工作中应该坚持的观念，而不是一般意义上指的当官的念头、瘾头、嗜好。每一个从政为官者、管理者都有自己的“官念”“管念”，“官念”“管念”有正误之分，有美丑之别，有善恶之差，有真假之异，有高低之势。“官念”“管念”的提升就是对领导、管理的进一步认识，简而言之，就是对领导、管理的重新定义。

当前，我国正处于社会转型和深刻变革的阶段，各种思想、观念相互激荡，新与旧的管理观念不断碰撞和融合，而新的管理理念尚未正式确立和形成。在此情况下，许多人的管理理念还处于一种从众、想当然或者迷茫、模糊、混乱的状态，由此在领导和管理中难免左右摇摆或固执于某一偏见；许多人一味相信或盲从一些书本或文章中倡导的观点，而很少去探究其正确性，质疑其可行性，或者不是结合自己单位和组织的实际去灵活掌握和运用，以致在领导和管理工作中，或者僵化保守、死板教条，或者盲目地照抄照搬、自以为是、自以为顺应潮流，其实往往走入另一个极端。所以，面对管理从“以物为本”走向“以人为本”、走向“以知识为本”的深刻转变，我们必须对领导和管理的各个方面重新进行思考，对一些习以为常、司空见惯的理念进行一次认真的梳理和反思，那就是这些理念是否还是正确的？是否适合我们自己的组织和企业？如果要改变，我们从哪里做起？

我们很多的管理理念和方法，都是多年的实践经验积累所得来的，由此往往使我们形成一些思维定式。思维定式又称“习惯性思维”，是指人们按习惯的、比较固定的思路去考虑问题、分析问题，久而久之就会形成一些固定性、模式性、习惯性思维方式，使人们习惯于从固定的角度来观察、思考事物，以固定的方式来接受事物。思维定式的形成，一方面源于一些领导和管理学书籍、文章的反复说教和引导；另一方面源于一些人表面上的直观感觉，长此以往，造成我们



大多数人在想问题、办事情时，想当然地就认为事情就是这样的或者就应该是那样的。思维定式一旦形成，人们往往会形成一套特定的观念，从而局限我们的眼光、思考方法以及我们对外部环境的判断和决策能力。

思维定式有利于常规思考，但对创新会起到阻碍作用。所以，要实现创新，就要努力打破思维定式。这诚如美国著名企业家福特所说：“人总要受沿袭已久的陈规旧习的支配，这在生活中是允许的，但在管理中是必须排除的恶习。”思维定式是一种格式化的东西，具有隐蔽性、持续性、顽固性等特征。思维定式一经形成，就会如影随形，紧紧地把你黏住，人在思考问题时，便会陷入知其然而不知其所以然的怪圈，难以看到事物的本来面目，不仅日渐丧失了分析问题的能力，甚至已不再愿意去对问题进行分析……

观念是思想的外化。如果说实践是一台机器，思想则是发动机，观念就是发动机的总开关。思维定式是自然产生的，本身没有问题。问题在于，我们需要时时刻刻意识到它的存在以及它是如何影响着我们的思考方式和行动。特别是作为领导者，领导和管理工作涉及方方面面，需要树立正确、全面、科学的适合于己的管理理念。基于此，本书从人们常常倡导的领导和管理方面等常识性基础性的问题入手，对许多人都深信不疑、流传甚广的观点提出质疑，从多角度、多方位、多层次、多手段去考虑和提出问题，并注重讲道理；从理论和实践两方面进行论证和解释，突破书本定式，突破经验定式，突破视角定式，突破方向定式，突破维度定式，力求从另一个方向、独特的角度去分析这些观点的局限性甚至是错误性，打破固有的领导和管理方面的思维定式，并提出自己的观点，提出解决问题的方法，为各级领导者提供一本开卷有益、掩卷深思的平台。

作 者

2013年4月



目 录

一 职权、职位、职责

- 1 当官是一个最荣耀、最保险、最容易的职业，是吗 /3
- 2 有权就自然会有权威，是吗 /8
- 3 管理与领导是一个概念，两者没什么区别，是吗 /13
- 4 官瘾大、想当官就是有野心，是吗 /19
- 5 隔行如隔山，外行领导一定不如内行领导，是吗 /24
- 6 当了正职就可以说一不二了，是吗 /29
- 7 “当官当副”，当个副职很容易，是吗 /33
- 8 领导者干好本职就行了，角色意识不重要，是吗 /40

二 决策、决断、决定

- 1 高度一致通过的决策就是好决策，是吗 /47
- 2 集体决策一定比个体决策的效果好，是吗 /52
- 3 拍板不过是领导的一句话，很容易，是吗 /57
- 4 胆子大、敢想敢干就是有魄力，是吗 /61
- 5 越民主就越是好领导，是吗 /66

三 选人、用人、管人

- 1 任何时候都要“用人不疑、疑人不用”，是吗 /77
- 2 用人只能任人唯贤而不能亲疏有别，是吗 /82
- 3 论资排辈一无是处，应该彻底摒弃，是吗 /87
- 4 领导不能有自己的亲信和嫡系，是吗 /91



- 5 干部年轻化就是越年轻越好，是吗 /96
- 6 只要民主投票，其结果一定能真实客观地反映实际情况，是吗 /99
- 7 全票当选就说明候选人威信高，是吗 /103
- 8 对年长下属的刁难，年轻领导不妨以牙还牙，是吗 /108
- 9 对“刺儿头”下属晾着他是最好的办法，是吗 /112
- 10 庸人不能领导好能人下属，是吗 /118
- 11 对与自己顶牛的下属一定不能宽恕，是吗 /123
- 12 有个性、有棱角的下属就是“不听话”、“不成熟”，是吗 /128
- 13 全才才是人才，是吗 /132

四 管理、管教、管控

- 1 严格管理就是对下属管紧、管严，是吗 /139
- 2 制度越严苛、越细致就越好，是吗 /143
- 3 管理的最佳境界是让下属绝对服从，是吗 /149
- 4 既然管全面，正职就可以任意越级指挥，是吗 /154
- 5 树立的榜样和典型越完美就越好，是吗 /159
- 6 与下属沟通就是领导者自己要多说，是吗 /161
- 7 “以人为本”就是要事事顺着员工的意愿去管理，是吗 /166
- 8 领导者爱挑剔说明对工作负责，是吗 /171

五 激励、激发、激活

- 1 奖励就是涨工资、发奖金、颁发证书，是吗 /179
- 2 工作本身不能作为激励来源，是吗 /184
- 3 既然是表扬，就应该大张旗鼓地当众进行，是吗 /187
- 4 领导在任何情况下都不能骂下属，是吗 /191
- 5 批评就是为了追究下属的责任，是吗 /196
- 6 惩罚员工不妨经常采取杀鸡儆猴的办法，是吗 /200
- 7 末位淘汰制应该全面推行，是吗 /205
- 8 对所有的拉票行为都要严肃查处，是吗 /210

▶▶ 六 作风、作则、做派

- 1 新官上任一定要烧“三把火”，是吗 /217
- 2 事必躬亲就是敬业精神强、作风深入，是吗 /223
- 3 忙忙碌碌的领导就是敬业的好领导，是吗 /228
- 4 做领导的一定要硬气、厉害，是吗 /234
- 5 领导不能有一点官架子，是吗 /238
- 6 “爱发脾气”的不是好领导，“不发脾气”的才是好领导，
是吗 /242
- 7 务实是必需的，务虚则可有可无，是吗 /247
- 8 “细节决定成败”，是吗 /250
- 9 领导者在下属面前应一本正经、不苟言笑，是吗 /255
- 10 领导者位高权重，无须看下属的脸色行事，是吗 /258

▶▶ 七 团结、团队、团体

- 1 只要班子成员表面上和和气气、不闹纠纷就是团结，
是吗 /265
- 2 在官场上不能展示自己的个性，是吗 /269
- 3 领导者一定不能和稀泥，是吗 /273
- 4 领导就一定不能作秀，是吗 /276
- 5 下属发牢骚和抱怨就是无组织、无纪律，是吗 /282
- 6 班子的内耗是完全可以消除的，是吗 /285
- 7 “政敌”、“对手”的存在一定对自己不利，是吗 /290
- 8 好领导就应该谁也不得罪，是吗 /293
- 9 竞争就一定会一方成功另一方失败，不可能做到双赢，
是吗 /296
- 10 单位内的冲突都是不良和消极的，是吗 /300

▶▶ 八 自强、自立、自修

- 1 为官的真谛就是要“难得糊涂”，是吗 /307
- 2 领导幽默与否不重要，树立威严才是最重要的，是吗 /311
- 3 才艺对领导者来说没多大用，是吗 /315
- 4 外在形象是领导者自己的事，与组织无关，是吗 /318



- 5 人在官场就会“身不由己”，是吗 /323
- 6 领导者“会说不如会做”，是吗 /327
- 7 领导讲话越长就代表水平越高，是吗 /331
- 8 讲真话真的是一件难事，是吗 /337
- 9 干好工作就行，吃喝应酬不重要，是吗 /341
- 10 依靠清官、做个清官就能树立正气、反贪反腐，是吗 /346
- 11 领导者越追求完美就越让人敬佩，是吗 /351

主要参考书目 /356



一

职权、职位、职责

1

当官是一个最荣耀、最保险、最容易的职业，是吗

职场上许多人都有这样的观点，就是当官、做领导是件很容易的事情，似乎只要经过努力和锻炼，就谁都能干、都能干好。还有人认为，当官当老板很风光，可以不必像一般员工那样辛辛苦苦地上班，可以不再为自己的饭碗辛苦奔波，似乎当了官就只有风光没了忧愁。在现代领导科学研究中也存在一种倾向，好像领导力完全出于一种个人的能力，认为靠人为的培养和学习就一定能大大提高人的领导能力，也就是说每个人都似乎可以成为优秀的领导者。应该说，两种观点是极富于鼓动性的。

不过，我们每个人都应该认真地想一想，你真的觉得自己适合当老板和领导吗？当自己成为老板和领导的时候，真的会像自己之前想象的那样只有风光的一面吗？特别是在机关事业单位，职位就那么几个，我们真的有必要挤得头破血流地去争那个不一定适合自己的岗位吗？当官、做领导其实不容易，难度极高，压力极大，风光的背后往往更多的是焦躁、无奈、无助和孤独。有些人真是“只看见贼吃肉，没看见贼挨打”、“只见人坐车，没见人推磨”。

许多人想当官，确实有其多方考虑，我们不能一概反对。自古以来，国人的“官念”深入骨髓，浸透血脉，崇官情结之严重，拜官愿望之强烈，求官手段之复杂，令世界上任何一个国家都望尘莫及。

其实，有官瘾无可厚非，能否做上官也无关紧要，未做官的想做官，做上官的想做更大的官，都是人的太正常不过的心理。不管身处封建社会还是当今时代，为官者尽其职，为农者乐其耕，为商者守其业，足矣。只要吏治昌明，中国人的官瘾就会慢慢地小了下去，不再为当官而煞费苦心了。

其实当官有当官的烦恼。工作要管，生活要管，上级的事要办，下级的事要想，同级的关系要处，一年四季没有休息，没完没了的人情，没完没了的应酬；承上启下，考核奖惩，解决矛盾，承担责任，所有的事都是针对当官的，特别是针对一把手。可许多人却都削尖了脑袋找门道，小官想晋升，大官想保稳，副职

想转正，清水衙门想调动，边区要进城，人人都想当官、想做大官，升官发财似乎是通向成功人生的唯一途径。

确实在中国特色的社会体制下，做官确实太好了，除了传统的光宗耀祖不说，当官那种得意得志、高人一等的满足感，那种被众星捧月般敬着、让着、护着的成就感，那种说一不二、颐指气使、号令三军的威严感，让每个当官的人都有那么一种心理上的充实和惬意。其直接利益是显而易见的，铁工资高福利至少能保障一生衣食无忧。如果到了一定的级别，不但有房有车，所到之处人们争相用笑脸相迎，大笔一签就是钱，那是何地风光何地滋润。这也难怪那些天之骄子的大学生们纷纷把考公务员作为人生职业的第一选择了。哪怕考录比例高达百分之一、千分之一，也要削尖了脑袋往里面挤。因为考上公务员，就取得了官场的通行证，就可以一步一个台阶地不断往上爬了。

有一个事例，也能说明一定的问题。前几年媒体报道的“深圳一个大学的处长职位，竟有40个教授来争！”为什么会出现这种不正常的现象，恐怕与社会环境、当官的利益及个人的观念有很大关系。现在高校有一种怪现象，人们往往认为学问做得好就一定要当官，不当官人家就认为你有问题。时至今日，社会对学者已经给予一定承认，学者的生活状况已经得到了大大的改善。然而，他们今天享受、拥有的一切，与他们的学问还没有完全成比例。尤其是与官员相比，无论在社会地位、财富地位，或是社会认可、物质认可上，他们都居于下风。这种严重的倒挂，正是导致“40个教授争一个处长”的原因所在。

笔者通过以上事例只是想说明，人人都想当官，都想追求利益最大化，这本身也符合人性的特点，不应该对此大加责备。但并不是说，我们每个人真的就能当好这个官。会当官的和不会当官的，最终效果肯定也是不同的。

尽管人人想当官没有错，但我们不要过于迷恋当大官。做任何事情，达到你力所能及的最高度，就是一种完美，领导者做事应该有这种态度。好东西人人想得到，但不一定适合于你，正如俗语所说，“量福求财、量身求衣、量德求官、量能求妻”。做官要知足，做事要知不足，做学问要不知足。想当官、当大官，如果真的出于干事创业的目的，也确实无可厚非。从某种意义上讲，官位高低也是一个人进步快慢、能力大小的重要标志。但当官者需要一定的能力、素养，当大官更需要有大德大才。一个人若没有深厚的理论水平，没有军事家的果断，没有外交家的风度，没有战略家的眼光，没有演说家的口才，没有政治、理论、经济、科学的头脑，没有为国为民建设的事业心，没有对人民极端负责的责任心，没有应对顺境与逆境的承受心，没有对上级文件和上级领导意图的理解能力，没有总揽全局的统筹能力，没有知人善任的用人能力，没有当机立断的决策能力，没有处理上下左右关

系的协调能力，没有团结一般人的凝聚力，没有宽广的胸怀和容人之量，没有一个强健的体魄和健康的心理，最好还是不要勉为其难，迷恋当大领导，否则很有可能弄得你身心俱累。所以说，要真正做到“做官要知足、做人知不足、做事不知足”。

我们许多人都有当老板当领导的想法，但想没想过，自己有没有做老板做领导的条件呢？管理学上有一个著名的“彼得原理”，它告诉我们，“在一个等级制度中，每个员工都趋向于上升到他所不能胜任的地位，每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的员工所占据，层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的员工完成的”。一名出色的技术骨干不一定适合做技术主管，一名优秀的销售主管不一定适合做销售经理。其实更高级的职位需要的是更大的胆识、更强的能力、更高的素质，而不是雇员在目前的岗位上做得有多么好。

所以，一个人有一点“官瘾”不是错，但如果“官瘾”太大，求官心太切，就值得注意了。“官瘾”是一心为职位而“奋斗”，凭职位论成就，处处以“官”自居，热衷于被追捧，热衷于做官，满足于做官，陶醉于做官。有的精心设计自己的升官路线图，步步为营，小步慢跑；有的板凳还未坐热，就急于“走人”，人们为其画像“两年不提拔，心里有想法，三年不挪动，就想去活动”；有的信奉：“后台越硬越好，关系越多越好，脑袋越尖越好，嘴巴越油越好，爪子越长越好，脸皮越厚越好”……“官瘾”太大者，往往不是为了干成什么大事，而是出以私心，为自己的荣光和私利而求官、跑官、办官。大凡“官瘾”大者，易生官僚之气，一旦掌权，往往会威风八面、高高在上，热衷于摆架子，讲排场，一心想的是如何走捷径、快升迁。这种官本位思想已成为影响当今中国官场职场正常运行的一大障碍。

事实上，领导力是一种基于实际权力（比如某个组织明确或非明确地赋予的权力）和个人影响力基础的综合能力，它不能完全脱离实际，空谈个人的影响力，比如人格魅力等。的确，有的人是天生的领导者，我们也可以培养领导者，但这并不能说明每个人都可以成为领导者。能否成为领导者，往往是由其性格、能力和协作精神决定的。有的天生就是搞科研的，有的天生就干具体事情的，有的天生就具备将才，有的天生就具备帅才，这虽然具有后天努力的成分，但也不乏天赋注定。每一个人都应该清醒地认识自己，找准自己的角色定位和努力方向，千万不要违背人的自然属性而干一些南辕北辙的事情。

更何况，当领导也不是那么容易的。当老板的往往要承受太多太多普通员工想都想不到的压力。我们可以从以下几个方面来看官员风光的背后所要承受的压力：



(1) 工作压力

在今天的中国，当官面临的压力超过许多职业。据研究发现，国家机关干部所面临的压力在社会中属于中等偏上水平。应酬多、喝酒多、吸烟多，缺乏运动，作息无常，往往导致血脂异常、脂肪肝、转氨酶升高。工作多、会议多、迎检多，神经紧绷，疲于应付，往往导致焦虑、抑郁、失眠。

(2) 升迁压力

官位有限，满足不了很多人的职业追求。人际关系微妙，竞争和斗争相当复杂，说实话、做实事有时不一定得到相应的待遇，有关系、善钻营有时却顺风顺水步步高升。对仕途的担忧、未被提升、目睹腐败现象等，都会使一些人因为感受“不公”而情绪低落，出现很多心理反应。

(3) 贪腐压力

毋庸讳言，当今中国官场氛围很不健康，监督机制也很不健全。有贪官曾说：“我不贪，别人会骂我是异类。别人接受好处，我不接受好处，得罪兄弟感情，同时会让更多的人疑心。”权在手，诱惑多，把持不住，容易陷入贪腐泥潭。

(4) 不自由的压力

社会的道德对官员的要求和对老百姓的要求不一样。对老百姓来说，生气了就要骂人，累了就要休息，有压力就要释放，夫妻不合了就可以离婚。从心理需求来讲，领导也往往如此，但是在行为上，就不能随心所欲了。随着网络的普及，领导的自由更是受到限制。任何不合适的表现都可能让自己多年的努力付之东流。所以，领导在某些方面并不如普通人那样自由。

(5) 和热闹伴随的寂寞压力

只要为官，就不会少了欢歌笑语，就不会少了众星捧月，这在一定程度上满足了当领导的成就感。但在鲜花和掌声的背后，往往伴随着越来越强烈的寂寞。很多的官员掌握着巨大的资源，人际交往中，亲密关系的建立往往会掺杂利益的影子，真正的友谊、亲情难以获得。特别是在权力丧失后，随着人群的散去，这种寂寞感会更加强烈。

(6) 无助的压力

领导往往是权力和能力的象征，但人们往往忽视了领导也是普通人的一部分，他们也有力所不能及的时候，也有委屈无助的时候，也有悲观失望的时候。普通百姓如果这样，还可以找朋友倾诉，而领导们则往往只能憋在心里，这就承担了双重的压力。

(7) 无奈的压力

普通百姓生活方式和职业会有很多种选择，可以进退自如。但一旦为官，则

犹如上了独木桥，此路不通，就别无选择。对一些官员来讲，疲于应对各种吃喝应酬却无力改变，复杂的人际关系稍有不慎便会带来麻烦。对大部分官员来讲，仕途就是一条不归路，不管愿意不愿意，都得为之。只能前进，不能后退，连喘息的机会都没有，很多的人是乐在其中但又痛在其中。

有一句顺口溜颇能反映现实：“都说当官享福，俺说当官好苦，不值大家嫉恨，千万莫要羡慕；开会坐疼屁股，念稿呼吸急促，专车多吸废气，何如自由散步；每天都有饭局，喝酒伤胃呕吐，麻将一打一宿，跳舞累坏腰骨；操劳子女出国，安排亲信亲属，还要基层视察，还要文件批复；百般费尽心机，揣摩上司意图，对下可耍威风，对上可要做奴；担心群众上访，害怕发生事故，整天提心吊胆，做梦都在发憊；难免有人嫉妒，找你把柄错误，日夜担惊受怕，不敢半点疏忽；怕有群众举报，怕有对头监督，怕有言行不慎，怕有破绽失足；官场钩心斗角，身心领受残酷，如果倒了后台，转眼粉身碎骨；发点不义之财，那是亏中有补，一旦事情败露，就是过街老鼠！”但是官场上的这些不正之风就足以让人胆战心惊，所以当官是一项风险很高的职业，这句话在我们目前的社会下是很有道理的。

领导素养中重要的一项就是遇事沉稳有主见，单是这一点，许多人就做不到。有些年轻人自以为是奇才，自认为有多高学历，读了多少书，写了多少文章，总感到比领导高明，看不起这个，看不起那个，其实是非常幼稚天真的。特别是遇到危急、为难、复杂的问题时，靠的是经验、经历和综合能力，所以，不是任何人都能当领导的。为官要做到，再烦，别忘了微笑；再急，也要注意语气；再忙，也要记得祝福；再累，也要爱自己；再苦，也别忘了坚持；再伤，也别放弃信念；再痛，也别放任自己；再失意，也别忘自我鼓励；再落魄，也没有必要妒忌；再绝望，也别忘了太阳每天都要升起；再高兴，也别忘乎所以；再快乐，也要照顾他人情绪；再顺利，也别忘了会有不如意；再得意，也别忘了有人曾助自己一臂之力；再成功，也没有理由不尊重他人；再痛苦，也没有必要以他人痛苦为前提。

有人总结得好：“有眼界才有境界，有实力才有魄力，有作为才有地位，有思路才有出路。政从正来，智从知来，财从才来，位从为来。”说到底，当官是一门技术活，是一门需要一定水平和能力的活。有的人适合当官，有的人不适合当官，有的人会当官，有的人不会当官，会当官的往往当得风风光光，不会当官的往往当得窝窝囊囊。当官求官，一定要弄清自己的能力、特长、天赋，能当什么官、当多大的官、如何当这个官，自己心里一定要有个尺度。否则，如果把握不住自己当官的欲望，往往造成角色错位、身心错位、职能错位。一味追求当大官，对自己未必是好事。

尽管人人想当官没有错，但我们不要过于迷恋当大官。做任何事情，达到你力所能及的最高度，就是一种完美，领导者做事应该有这种态度。从某种意义上讲，官位高低也是一个人进步快慢、能力大小的重要标志。当官求官，一定要弄清自己的能力、特长、天赋，当什么官、当多大的官、如何当个官，自己心里一定要有个尺度。一味追求当大官，对自己未必就一定是好事。

2

有权就自然会有权威，是吗

权力，是一种支配他人的力量。正因为能支配他人，获得力量感和成就感，所以权力自古就是许多人追求的重要目标之一。但权力仅是一种外在的强制性力量，它虽然有效，但也十分有限。有许多人认为，有权才会有权威，有权自然就会有权威，把权力与权威等同起来，这实际上是非常错误的。

现代社会，领导者确立威信、影响下级，不仅要靠“硬”权力，还会越来越多地靠“软”权力，也就是非权力影响力。为什么有的领导者手握重权，却有权无威、下属“不买账”、群众不支持？原因很简单，权力可以使人敬畏，却未必能让人拥戴。领导者如果只懂得用权力去命令指挥下属，其结果只会使下属表面服从你，却不会真心喜欢你，其工作永远是被动的，最终他们甚至会采取某种手段与措施对工作敷衍了事。许多领导者也懂这个道理，但有时候，道理是道理，实际是实际，有情的道理往往被无情的实际打败。为什么呢？因为人一旦有了一定地位、一定权力，就喜欢别人顺从，喜欢一呼百应，喜欢别人的阿谀奉承。面对不轻易顺从、有独立见解的人，往往会心存芥蒂，对那些敢于指出自己错误的人，更会心存反感，甚至必欲除之而后快。人有了一定位置、一定权力，就有一定的威严，有威严还不够，还要时时处处维护这威严。有冒犯威严者，往往就要倒霉，在这样的心境下，忠诚能干的人往往被束缚，顺从而狡猾的人往往被倚为心腹，最后弄得小人欢喜，好人伤心，领导自己也没