

不倒翁丛书

姜晓峰 主编

×××出版社

第十七卷

管理不倒翁

目 录

不会偷懒的老板不是好老板	(1)
把白痴雕琢成天才	(5)
不要尽信任何文凭	(9)
经营管理 决策至上	(10)
知人善任 尽其所长	(15)
建立温暖大家庭众人心归一	(19)
不在乎眼前,重要的是长远	(22)
从群众中来 到群众中去	(24)
消除隔阂 上情下达	(29)
自我否定 自我完善	(30)
“鱿鱼”要“炒”好	(32)
领导者要使自己具有人性	(34)
当断不断 反受其害	(36)
机不可失 失不再来	(39)
相互交流 明确各自的期望	(43)
聪明装糊涂	(45)
因为困难 所以便不再有困难	(47)
灵活机动 不受约束	(48)
粉碎金字塔	(50)

舍不得孩子套不着狼	(52)
信息准确 捷报频传	(56)
向自己挑战	(58)
大浪淘沙始见金	(60)
严师出高徒	(63)
杀“鸡”儆“猴”	(65)
只有厂长无为 工人才能有为	(66)
量体裁衣	(67)
时代潮流 “多面手”	(70)
切忌“痛打落水狗”	(71)
事必躬亲 自寻烦恼	(72)
公开诚实 正视问题	(75)
优胜劣汰 适者生存	(76)
提高员工素质 促进公司发展	(77)
自我管理 自我约束	(78)
冤家宜解不宜结	(79)
以人为本	(85)
天高任鸟飞 海阔凭鱼跃	(96)
找点空闲 大家一块聊聊天	(98)
清静无为 修身养性	(99)
制定可望且可及的目标	(102)
不揭人痛处	(104)
有权要有威	(106)
激励 让你的团队成为常胜军	(109)
沉默是金	(111)

做好“无情杀手”	(113)
把上司当作情人	(117)
汇中西之智 成自己一体	(118)
走下“神坛”	(120)
把“老虎”训成“绵羊”	(122)
清水“豆腐”不保平安	(125)
不做“救济者”	(127)
别让“机器”窒息了精神	(129)
打一巴掌揉三揉	(131)
人生成功的秘诀 在于你能驾驭你四周的群众	(132)
超前决策 创造名牌	(134)
“累赘”也可成为精英	(140)
责备要适度	(141)
不可骄纵部属	(142)
恰当而有效地使用文件	(143)
给人满足 激发动力	(145)
燕雀安知鸿鹄之志	(147)
谁乱就拿谁开刀	(149)
众人拾柴火焰高	(151)
授人以职 发挥潜能	(152)
成为下属的知心人	(156)
大智若愚 难得糊涂	(157)
信任不是放任	(160)
义不容辞 勇担责任	(161)

善用智囊团	(165)
身教重于言教	(170)
失误同一直毫无结果相比也是一种进步	(171)
放权 收心	(172)
让人人都成为工厂的主人	(173)
阿谀是魔鬼射向心脏的利箭	(175)
加班不是王牌	(178)
改变环境 转换心境	(179)
勇于冒险 决不畏缩	(180)
一切都应当从清扫厕所开始	(181)
对“症”下“药”	(185)
管理不要忽略人性的生理原则	(188)
身先士卒 率先垂范	(189)
最好的员工创造最好的结果	(190)
给人荣誉 激发员工的冲天干劲	(192)
命令不是玩笑	(194)
利欲熏人 害莫大焉	(196)
上下要保持一致目标	(197)
不要随便道歉	(198)
界线分明 权责明确	(200)
智勇双全 纵横天下	(201)
言必行 行必果	(204)
轻诺则寡信	(205)
不打击下属士气	(207)
要求别人 先看自己	(208)

公正是情感与思想的有效平衡	(211)
切莫受累不讨好 轻轻松松当领导	(213)
要让别人知道 先得自己明白	(220)
超常信任揽人才	(221)
以身作则 方能带人带心	(223)
一锤定音 当断必断	(226)
只有创造才能进步	(228)
绞尽脑汁出奇招	(230)
因人而异下命令	(231)
下达指示时切忌“语焉不详”	(234)
将员工培养成专家	(236)
当官不为民做主 不如回家卖红薯	(237)
变形金钢 越变越强	(240)
让你“骂”个够	(241)
给得越多 获得越多	(242)
用尽心力 使“粗坯”变成“美玉”	(244)
人尽其能 时尽其效	(245)
避开繁忙 与众不同	(246)
察言观色 适时出击	(247)
铁打的营盘流水的兵	(249)
借鸡生蛋	(250)
勇敢的领导者要敢于为了企业而冒险	(254)
齐心协力 共创辉煌	(256)
明枪易躲 暗箭难防	(260)
“我们是最好的”	(263)

让期望变成目标	(264)
权力=能力+魅力	(266)
纪律严明 唯命是从	(272)
追随者至上	(273)
端平“一碗水” 公正对待人	(277)
无事而治天下	(278)
团队=死党+哥们	(281)
展现绩效 赢得信赖	(285)
信任是合作的前提	(287)
一步一个脚印 朝目标迈进	(288)
众人划桨开大船	(289)
灵活使用“闭门羹”	(292)
堡垒最容易从内部攻破	(295)
废除一切不必要的东西	(296)
妒贤忌才 害人害己	(300)
人人都可成为领导高手	(303)
精诚所至 金石为开	(310)
君子必须具有狮子的威严与狐狸的狡智	(314)
生存与成功来自更高的预期	(316)
坚决果断 勇于当先	(317)
狂傲不是威信	(324)
不要鸡蛋里挑骨头	(325)
对下属要“吹毛求疵”	(328)

不会偷懒的老板不是好老板

俗话说：“将在外，君命有所不受。”一个成功的领导应该有自己的主见，记住，你也是一个领导，你完全可以根据自己的意见处理事情，你并不是你的上层领导的傀儡和传声筒。

高层领导在巡查工作时总喜欢对下层的工作指手划脚一番。尽管他们的指挥才能可能比你高明得多，因为他们也是从你的职位升上去的，这就能证明他们的确比你经历过更多的风浪，遭受过更多的磨难，因此他们的经验肯定比你更丰富。但是，“不在其位不谋其政”，他们的命令对他们所管辖的“王国”来说可能是非常有效的，但是他们对下层的具体工作情况就有可能是不熟悉的，因为他们脱离下层的工作太久了。当然，这种机率是很低的，大多数的来自上层的指令还是很有帮助，富有指导性的。

然而，我们所要讨论的是，如果上层的指令和你的下层领导工作发生脱节，那么你该如何去做？

这的确是给我们出了一个大难题，如果一意孤行，公然违抗，那么能否不让你们的大老板龙颜大怒呢？如果你照搬上层领导的指令，一字不误、明明白白地去犯错误，“明知山有虎偏向虎山行”，那么一旦发生错误，造成严重的后果，这责任应该谁负呢？恼羞成怒的大老板是绝对不会公然地打自己的嘴巴的，也许他会迁怒于你，为什么你只会像一只呆头鹅一样照搬我的指令呢？你简直有苦难言、有口难辩，只好“打落门牙往肚里咽”。或许，大老板一发怒，你头上的乌纱可能就会不翼而飞了。

权衡二者的利弊，我们认为一个明智的大老板会欣赏下属的前一种做法，只要事实证明你是正确的。如果你选择了第一种做

法，也许暂时会触犯龙颜，落个“目无尊长，狂妄自大”的名声，也可能会暂时受挫，但是真理终究是真理，事实终究会证明你是对的。俗话说：“是阳光终会灿烂，是金子总要发光。”你的雄才大略终究有一天会让大老板倍加珍惜，认为你实在是一位难得的人才。对于一位明智的老板来说：“打肿脸充胖子”，虽然能暂时掩饰自己的脸面，但是严重的后果他不可能坐视不管，面子和效益相比，还是他的事业为重。所以如果你遇到的是这样一位明智、开明的大老板，那么你可以毫不犹豫地施展你的雄才大略，演出一幕现代的“将在外，君命有所不受”的场面。但如果你的大老板是一位只顾自己脸面的昏庸的领导，你有可能会受到牵连。但是既然你认清了你的老板的昏庸面目，自然也不必太留恋此处，“此处不留爷自有留爷处。”另谋高就也不失一个好出路。

上官先生是一家房地产公司驻深圳的全权代表，他有一次对朋友谈起自己的一次经历：

1997 年是中国房地产业走向腾飞的一年。那一年他们公司的经济效益很好，为此他受到了香港总公司的董事长的赏识和提拔，他的事业春风得意，扶摇直上，然而没有想到之后不久发生了一件事。这件事差点使他失去了饭碗，断送了前程。

有一天，公司突然接到总公司的命令，让他把公司 $1/3$ 的流动资金全部提出来投向中高档别墅产业。当时上官正计划着一桩大买卖，还没有向总公司报告，那就是他计划把公司的一半资金用来投资于中国的普通商品房市场。当时，这项计划是非常大胆的，因为当时中国的别墅产业炒得正热，中国似乎一夜之间就冒出了众多的大款，买房热风行一时。但是，上官凭着他在房地产市场上多年积累的经验感到，中国的别墅产业市场很快就会饱和，如果公司再拿出大笔资金投资花园洋房，那么后果是可想而知的。上司非常清楚房地产市场的变幻莫测，它的投机冒险性不亚于股票市场，所以，冒险一搏是要付出惨重代价的。与总公司的看法正好相反，他

非常看好中国的普通商品房市场，现在市面上的房子都太高档了，中国老百姓除了大款是无人敢问津的。但是，毕竟中国的大款与众多的普通百姓相比，还是太少见了。如果此时投资普通商品房，把价格定得低一些，一定会供不应求的。上官作为一名中国人，他实在太了解中国的普通老百姓对房子的渴望了。如果一旦这片市场打开了的话，财源是源源不断的。

上官决定把他的想法向总公司报告，力劝总公司改变策略。然而，报告虽然交上去了，却遭到总裁的一顿臭骂。上官不甘心就此失败，接连向总公司上书。总裁对上官的这一做法大为恼火，对他一再拖延实施总公司的计划更为不满，所以总裁在一气之下，将上官降为副经理，而另派一名高级职员前去深圳指挥工作。

然而事实证明上官的正确判断。1998年，朱镕基总理上台，新政府对外宣布了本届政府的工作重点：一个确保、三个到位、五项改革。五项改革之中就包括住房制度改革。经济从来就是受政治的影响的，此项改革的出台无疑使中国的房地产业发生了重大转变。果然，正如上官所料，中国的花园别墅市场很快就趋向饱和，而普通民房市场则朝气蓬勃地发展起来。

不言而喻，上官当然重新得到了总公司的重用，重新当上了经理。事后，上官对他的朋友说：

“我当时也是为我自己捏着一把汗，如果事实证明是我错了，我在公司就永远不可能抬起头来，而事实证明是总裁错了。从这件事上总公司应该吸取一个教训，那就是在具体事务上最好少干涉下属的工作。”

作为领导，有的时候需要你保持自己的沉默，你所要做的是把握全局，运筹帷幄，你应该给你的下属留下一定的活动空间，不必事事干涉。也许正是你的干涉，使下属不知所措。

中国有句古话：疑人不用，用人不疑。既然下属是你亲手提拔起来的，这就证明他的确完全有能力处理好自己所管辖的事情，你

的干涉恰恰证明了不相信自己的下属的工作能力。有位著名企业家曾经说过这样一句话：

“不会偷懒的老板不是好老板。”

如果你总是婆婆妈妈地在下属身边唠叨，就会使你的下属感到厌烦，他会认为你一定是不相信他的能力，一想到这些，他会浑身感到别扭，这自然会影响他的工作热情。而工作一旦失去了热情，那么工作效率和质量是可想而知的。所以，身为上司，有的时候需要一种大度胸怀，你应该鼓励你的下属充满信心，自己发挥自己的聪明才智去完成他的工作。

有的时候，力挽狂澜反而不如顺其自然好，俗话说：强扭的瓜不甜。也许你太想得到一个完美的结果，但是偏偏事与愿违。所以中国古代的老子主张“清静无为”、“无为即是大为”，身为上司，应该从中得到一点点的感悟。

《三国演义》中的刘备与曹操可谓绝代双雄。三国时期，群雄逐鹿中原，然而正如曹操在青梅煮酒论英雄时所说：“论天下英雄，唯我与玄德耳。”曹操与刘备可谓棋逢对手，二人都有治国安邦的雄才大略。然而在用人策略上，二人却是大相径庭，曹操生性多疑，老奸巨猾，名义上是爱才招贤，实际上却是嫉贤妒能，特别是对下属防范甚严，对于带兵作战的将帅，常常派监军监视，互相牵制；而刘备则以“疑人不用、用人不疑”作为自己的人生信条，所以他深得下属爱戴，依靠贤相诸葛亮、关羽、张飞、赵云等得力下属鼎力相助建立了自己的根据地，在西蜀与曹魏、东吴三足鼎立。刘备之所以能从一个落魄皇族到最后建立蜀国，这些伟业全靠他的用人策略。刘备总是很尊重下属的意见，遇到重大军情总是广泛征求下属的意见，而不是一意孤行。曹操虽然胸怀大略，但是毕竟只靠他一个人的聪明才智，而刘备则是靠众多下属的头脑。

无论是上司和下属，都应该具有灵活处理事务的能力，身为上司就需要大度的胸怀和雄才伟略，放手发动下属的工作积极性，凭

借他们的聪明才智完成任务,而不必事事躬亲,对于不了解具体情况的事务,千万不能横加干涉,指手划脚。比起你来,你的下属也许更熟悉他的工作,因此,他的意见你不能不加以理睬,应该给予高度的重视。

当然,充分调动你的下属的工作积极性不等于坐视不管,听之任之,领导应该做到“抓大放小”、全局规划。

把白痴雕琢成天才

有人说:“过度的压力可以让天才变白痴。过度的激励,却可以让白痴变天才。”这句话可真是一针见血,直接道出激励力量的伟大。

的确不错,激励是一种神奇无比的力量。它能使你率领的团队达成你要它达成的任何目标和计划。任何人只要学会下列三种方法,就能好好运用这种神奇的力量。

一、恐惧激励法

有些领导者特别喜欢扮演“黑脸”的角色,运用惩戒的方式来督促、带领部属;不过有时为了遮掩其恐吓的本质,另一些领导人偶而也会使用黑脸、白脸同时交叉运用的伎俩来遂其心愿。

威廉·希特在《Z型高效率管理》这本书中,对恐惧激励手法有很清晰的描述:

“这个方法除了能获致某些成果外,也是组织内许多高效率经理人所共同爱用的方式……。如果某个员工对这种方法都没反应,我就会开除他。我不认为照顾员工是有用的。如果有人需要这样

的照顾，那么他们便不应该待在我这样的行业里。”

相当多数的领导者倡导恐惧法的理由，是他们相信利用惩戒方式来造成部属心理的恐慌，最主要的目的并不在于恐吓或报复，而在提醒、促使受到惩罚的人能遵守法纪、规章，而激励士气。因此，他们一致认为只要在执行过程中能确切遵循以下五个原则，恐惧法仍不失为一种可以备用的激励手法：

(1)事先告知原则：事前很清楚地公布并警告哪些行为是不被容许的，也让大家知道违反者可能会受到什么程度的惩罚。

(2)即时惩戒原则：一旦发现有违规违纪的行为，立即调查清楚，并明确作出裁决。

(3)公正公平原则：相同违纪的行为，避免发生有轻重宽严不一的惩罚的现象。

(4)顾及颜面原则：惩戒避免在大庭广众之下为之，以顾及部属的颜面。

(5)适可而止原则：点到为止，不要让受惩罚者长期处在恐惧不安之中。

不过，有一些奉行威权作风理论的领导人，最近也开始动摇使用恐惧激励法的决心，甚至，有些领导者已开始静下来，寻找“是不是有别种较好的激励方式”这个问题的答案。

许多事实证明，恐惧激励法通常只有昙花一现的短暂效果。趋势专家费洛·韩特说道：

“利用恐惧来激励员工，所得到的结果将不会是正面或健康的结果，因为畏首畏尾的员工不仅无法发挥其潜能，甚至会使效果大打折扣。”

二、诱因激励法

如果将惩罚比喻成迫使驴子向前行的鞭子，那么，诱因就是引

诱驴子拉车向前迈进的胡萝卜了。每位领导者都被他的上级赋予一种特权，他可以运用他权责范围内许可支配的金钱或其他代替物（奖金、红利、升迁、加薪）来作为激励其部属的重要工具。

多数的领导人，都相当支持“金钱”是绩效温度计的说法。有位管理专家对金钱激励法所产出的奇异效果有其独到见解，他说：

“金钱对公司里决策阶层人员（如总裁、总经理、副总、协理、经理），的确是十分有力的诱因。对他们来说，金钱不只意味着可以购买自己钟爱的东西，它同时还是一种‘象征’，象征——成就、威望、权利及安全……，这整个合起来，可说是很大的诱因。”

金钱的魔力，似乎显得无所不能，它满足了绝大部分马斯洛需求层次说的种种需求。不过，你所带领的部属是低薪阶层的话，金钱可就不一定是最好的激励工具了。你必须要给他想要的东西（诸如有意义的工作、关怀尊重、愉快的工作环境等），还有一点，你也要注意到的，每个人都有自己生活的重心，单靠金钱这一项诱因并不足以能完全引发他的工作动机，金钱仍然需要和其他引起动机的事物整合一并使用，才能达到最好的激励效果。

有钱能使鬼推磨，但金钱的效力仍有一定的限制。费洛·韩特有一段演讲内容相当能掌握金钱激励法的困境所在，他说：

“如果我们完全依赖这种方法来激励员工，那么当员工的某一项需求被满足后，就得不断伤脑筋去推出新的诱因，以便进一步激励员工。假如到最后，一个人的需求已经完全被满足，那任何的诱因都将回天乏术，而这个方法也就要宣布失败了。”

不错！许多实证让我们很清楚了解一个不得不承认的事实：

“金钱的影响力可没有我们所想象的那么神奇伟大。”

在名为《优质的领导》一书中，作者为金钱激励法的限制性做了最佳的补充说明：

“单靠金钱因素并不能激励员工的工作情绪。原因之一，是员工很重视他和他的工作伙伴之间的关系，这可不是金钱能完全取

代的；再者，金钱不能激励员工的另一个理由，则与心理因素有关。一般人在达到一定的经济水准之后，便会转而追求其他方面的满足，对他们来说，那些东西比金钱更具价值。”

金钱激励法并非是唯一能完全引爆员工的干劲、雄心壮志的万灵丹，那么请问：是否还有更好的激励法值得我们来加以运用呢？答案是肯定的，这种崭新的方法，我们称它为人性激励法。

三、人性激励法

愈来愈多的激励专家举双手支持“单靠金钱一项，并不足以引发工作动机”的观点，并且一致深信金钱若能和引发“人性”的事物合并一起使用，必可达到最高的激励效果。

史都·雷文十分主张不要用强迫的手段或金钱来领导部属。他说：

“每个人都想要优厚的薪俸、年终红利、股票分红……，真正的激励绝非只靠金钱这种东西。而让他觉得有目标，他所从事的是一项有价值，对双方都同样重要的目标，这才是真正能产生激励的原点。”

是的！人们除了要获得金钱之外，他们真正要得到的是觉得自己很重要的感觉。因此，谁能够满足人们内心深处这股最渴望的需求，谁就是这个时代里最好的激励者。

谁掌握住了人性，谁就注定是个成功的领袖人物。“人性”激励的4法宝，分别是：

- (1) 信任他们
- (2) 尊重他们
- (3) 关怀他们
- (4) 赞赏他们

善为上者，不忘其下。你要时时刻刻让你的伙伴、部属了解你

对他们多么的信任、尊重与关怀，并且具体表现出来，如果能确实做到这五件事情，你将拥有一群世界上最精良、最勇猛的无敌团队。保证你们进足以胜敌，退足以坚守，屡建奇功，成为大家钦羡的领导人才。

总之，现在的人们最需要领导者给予他们最丰富的“人性激励”，足够的“金钱激励”和最少的“恐惧激励”。

设法满足部属们人性深处那些最渴望的需求，并为他们提供一个重视人性，又兼顾效率的适当环境，然后对此信条奉行不渝，那么，我们的组织里就有一群愿和你为共同目标合作及努力的好伙伴了。

没有任何再美好的事物，会比一群人组织成一个同时兼顾个人目标与组织目标，而有优良绩效表现的团队，更具有挑战性了。如果你支持、认同这个说法，你一定也是个受部属爱戴不已的激励者。

请务必牢记在心：“激励”不是口号，不是标语，我们除了要接受新的激励观念之外，还要不断去学习了解人性，更重要的是身体力行，毕竟唯有亲身实践，才是成功之道。

不要尽信任何文凭

刚踏出学校门槛的下属，往往容易犯同样一个毛病，就是急于表现自己的才能。他们都充满自信、重视效率，却忽视检讨处理工作的步骤和质量。

身为上司的你，着实被他们的冲劲吸引过一阵子，也深信那一纸文凭是良好质量的保证。管理阶层应牢记的是：不要尽信任何文凭。文凭可以作录取与否的参考，胜任与否却是日后的事。