内　篇

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章

吹毛求疵定律 〔庸妒主管的面具〕

现在到处充满着这种机构：高层主管迟钝而辛苦；中层干部勾心斗角而彼此推诿；低层员工泄气而不务正业。这种组织病症，我们称之为庸妒症！

吹毛求疵定律

庸妒主管惯用吹毛求疵的技巧，让员工产生无力感，达成他瘫痪组织的最终目的！


由于贵公司的状况和××领导阶层
一样.所以本单位决定舍远求近
研究你们就行了。
精诚团结
必成
××
研究小组

中国有一句话：天下无不可用之兵。它的哲学就是说：战争胜败之关键因素，不在兵，在将。所谓强将手下无弱兵。以下围棋来做个比喻，黑白二子，各有一人来下。棋子大小一样，比赛规则相同。因为下的人不同，于是千变万化莫测高深。经营组织机构也是如此，不管你身在何处，人有良莠，事有易繁，只要经营者智珠在握，盱衡举措之间，即可化腐朽为神奇，系机构于不坠。

但是现在，我们到处看到一些机构（甚至国家），组织重叠、法令淆乱、权责不清、冗员充斥、士气低落。使组织之功能和作用根本无能发挥，工作同仁又都充满着想做事也不能够的“无力感”。于是，高层主管迟钝而辛苦；中层干部勾心斗角而彼此推诿；低层员工士气低落而不务正业。这种情形，笔者称之为得了组织“庸妒症”。要赶快求诊，晚了难保不会一命呜呼（机构瘫痪）！

组织庸妒症，乍看之下似乎组织内全体员工有气无力（这是症状），真正病因乃在组织内，出现了一种既无能又好妒的主管（病毒）。而这种主管多到一定程度，职位也

需要全本请访问 www.ertongbook.com

高到某一阶级，于是这一群庸妒主管能顺利地接掌组织中央的控制钮，也是机构病发的时候了。

我们对组织庸妒症的研究，虽然是从调查疾病初发时的现象开始，一直到昏厥为止的全般过程。但为了能尽快地让病人（机构）接受治疗起见，我们先略去有可能会花太多时间去了解的那些病毒（主管）产生的原因。仅就病毒的特征和活动方式，做成追踪和深入研究的报告。作为医疗人员提出诊疗计划时的必要参考资料。

笔者吹毛求疵定律的假设即是：庸妒主管的特征不外乎从野心勃勃能力有限(庸),到永远不承认别人能力比他强(妒)。惯用吹毛求疵的技巧，让员工产生无力感，达成他瘫痪组织的最终目的为止！为了让读者诸君能深入了解各类庸妒主管的特征,我们用个案的方式,说明如下：

其一 野心勃勃

这是庸妒症的最明显和最初的症状。有些主管，在还搞不清楚自己份内的工作和职责时,就有一股很浓的兴趣,去插手别

人和别部门的事情，主动的提出一大堆意见（绝对不比别人高明，比别人热心是有的),然后他就会想，有一天让我来管那该多好！(这种想法,一般正常人是不会有的)也因为如此，如果有朝一日让他“心想事成”，组织就惨了！

王布通(总务经理)副总,有的公司都是总务兼人事的。本公司是否也如此，比较合理？(他想把人事并过来，对他来说比较合理)

牟旺财(副总)老王,这样有什么好处？

王布通：这样我们可以用总务部分闲置的人力，来协助人力的招募和组织规章的拟定。通常做总务的都是比较细心的，做得会比目前好。（会比目前好是他自认为的）

牟旺财：那蔡克志（人事经理）会同意吗？这样好吗？（已经有些心动）

王布通：副总，我们总不能为了一个人影响整个公司的发展和绩效吧？那太不值得了。总得要为公司想……

牟旺财：嗯，我会处理的。那以后就要多辛苦你了。

王布通：应该，应该。（一脸感激和惶恐的神情）

野心勃勃的主管，在说服其上司时的

技巧，倒是非常高明的。他先从别的公司都如此做(我们只是模仿别人,是极自然合理的事），接着强调利用总务部分闲置的人力（不用白不用）来完成目前人事做得最差的两环：人力招募和组织规章的工作。再强调做总务人员“比较细心”的优点，最后会做得比目前好作为结论。关于原人事经理呢？他用一切为组织好的“大义”，巧妙地化解了他上司最后唯一的疑惧。

其二：芝麻绿豆

我们谑称这种主管为芝麻绿豆先生。这种主管的特征是：无论发生了任何状况，他都会不慌不忙地从一个小而且容易解决的地方开始，而把大的和关键的地方先搁在一边。此时，如果你在一旁急得肝火上升五内如焚,他(主管)还是一副若无其事的样子(皇帝不急,急死太监)。

王本中：部长，国内治安败坏；环保意识高涨；员工不务正业、企业都混不下去，要集体出走了！

冷台生（部长）：不会吧，哪有那么严重啊？（不太以为然）你太夸张了吧？

李良玉：部长，的确是如王主秘说的这般、

冷台生：你们这些消息是从哪里得来的？告诉我，是不是媒体 报纸、电视……。嗳，老兄，他们是搞媒体的，讲话难免夸大一些。我们是搞政治的，要冷静，要少讲话（默默地做就行）……

王本中和李良玉，你看看我，我看看你。老板已经说得够明白的了，要少讲话。再讲，就会不识抬举了。冷台生看看他的两位助手不再说话，场面一下子变得冷清，只得接下去说。

冷台生：我前几天去台东，我看那台东也有够落后的。企业干嘛要出走，到台东不就得了。（反正他们要到落后的地区去嘛！台东也有够……）

王本中：那怎样进行呢？

冷台生：开个工商联合大会好了，先沟通沟通再说。老李，你来负责这件事。

芝麻绿豆主管，当部属在向他反映问题的严重性时，他先把严重二字设法去掉。他的哲学很简单，虽然事情由你报告，但事情重不重要、严不严重，则由主管我自己决定，而非由你。接下来他担心部属有可能会不服，于是给部属订下了一个“少讲话，多做事”的行事泛道德观的法则。如果不遵守，则是此人的品德有问题。如果品德有问题的话，那再有才干也没用（也没得混

了），接下来的事情就简单了既然事体不大，大家先谈谈再说。于是就安排开会或简报，大家扯一扯淡又何妨？芝麻绿豆主管，这套处理事情的哲理，往往能化大事于无形，忙小事于团团转。让局外人一下子也搞不清楚，到底发生了什么事？大家在瞎忙些什么？

其三 居功诿过

这是每位庸妒主管在其成长的过程中，必定要修习的学分。如果修不过或不及格，就不能成为一位庸妒主管。居功诿过型主管的特征，一般是从居功开始，至诿过结束。居功又可分两方面来说，首先不承认别人的功劳；再即是将别人的功绩变成是自己的。诿过也可从两方面来说，其一是事情之所以做错，是因为没照我的意思。其二是既然是你自己做错事，就自己承担起来。

李庆明：经理，这次我们和买方谈判，杀了他廿万。（讲话的嗓门很大）

姜雨成(经理)：你看，我说要杀价吧。不是我说要杀价，对方肯让你杀吗？

李庆明：对方是有些不太愿意（讲话的声音低了许多……）

姜雨成 对方下 order（订单）了没？

李庆明：还没呢，他说要向他老板报备一下，就……

（姜雨成没等李庆明说完，就气急败坏地吼道。）

姜雨成 老李，没 order 杀什么价？为什么不 Fax（传真）回来问我一下？如果对方将 order 下给别家呢？到时候你就要负责。

李庆明：不至于吧……（此时有些气结）

居功诿过的主管，他会非常技巧，将所有功劳一手揽过来，有可能的过失轻轻推出去。轻描淡写，有如蜻蜓点水，不着一丝痕迹。古人说得好"一将功成万骨枯，"就是对这种居功诿过的行为，作最贴切的描述。有时候，部属的有些成就硬是揽不过来，则这类主管的表现，不是漠不关心，就是冷嘲热讽一番(这样他心理才能平衡)。有些过失硬是推不掉时，这类主管的表现，大抵是怨天尤人，认为自己是被人陷害，真象终须大白。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

其四 赏罚不明

对庸妒的主管来说，赏罚一分明，组织即进入正常的轮回。那所有的心理游戏和勾心斗角的伎俩都玩不下去，庸妒主管的千秋大梦，自然也做不成了。因此对赏罚分明的排斥，对庸妒主管来说，是攸关生死存亡，而非争争面子而已。

李庆明：经理，我今年考绩为什么乙等？

姜雨成：对呀！有问题吗？你去年甲等，今年就轮到别人，总不能每年都让你甲等？这样对别人不公平。

李庆明：我今年提五件提案，都被公司采纳，替公司省不少钱，对公司有贡献……

姜雨成：你点子是颇多的，但到底实不实用，还不清楚。提案嘛，有给提案奖金，不能混为一谈吧？

李庆明：经理，我还是觉得不公平。（他还想挣扎一下）

姜雨成：那你看要怎么办呢？其实呀，过几年不就又轮到你了吗？

赏罚不明的技巧，首先在于对别人的成就给予过分的低估。如：“点子不错，但

实用性如何？”接下去建立一套似是而非的平分原理(只要一分下去,有才能的人就冒不出来了)。最后叫大家‘认命”,凡事忍耐以顾全大局。这是庸妒主管贯彻它的赏罚不明的三部曲。只要他照着去进行，没有不成功的。

其五：无能自大

无能在庸妒的程度上，是比较轻微的，容易被治疗，甚至是较易忍受的症状。自大就比较麻烦，不但不易治疗，每次压下去后，不久又会冒出来。如果这两项病毒合而为一，发生化学变化，产生新病毒，对病人(组织)来说就比较麻烦

张起仁：经理，我的作业员调薪计划何时可签下来？不能再拖了

王布通：我总觉得不太对 你能否将别家公司的作业员所有调薪状况，先整理出来？

张起仁：别的公司资料不好搜集每家公司状况不同，我们订我们的。当然，也会参考别人的水准……

王布通：不能搜集到每一家的资料，我如何知道我们的制度是国内最好的？

张起仁：我们干嘛要做国内最好的，多抽象

无能自大的主管，在碰到任何事时，第一步就是要先了解别人怎么做、以前怎么做、国外怎么做(对自己没信心,亦即是无能)这还不打紧，在他没搞清楚全盘事务之前，他不愿意做下一步（害怕）。搞清楚以后呢，他就会自大地认为自己既搜集了别人的资料，就可以做出世界上最完美的东西了（这就是自大）。笔者我认为：无能是可以被原谅的；自大却无药可救！

其六：上欺下压

上欺下压的全文应该是“上欺下压平挤”，也是庸妒主管惯用的手腕之一。他的特征是，对上面尽量用欺瞒的方式粉饰太平，对下面就像个“山大王”般作威作福大呼小叫的。对平行的，能排挤就挤掉，挤不掉有事没事也来个意气之争。

牟旺财：老王，作业员调薪后，一般反应怎样？

王布通：反应，没有什么反应。调薪嘛，总不能让每个人都满意！（上瞒）

牟旺财：怎么，听说有一位 R&D 的作业员要离职？你知道原因吗？

王布通：可能是他们经理处理不当吧……（平挤）

牟旺财：津贴没调，没问题？

王布通：当初我叫张起仁调查别家公司的薪资，小张只调查底薪，没调查津贴。所以这次调薪，津贴就没调到……（下压）

牟旺财：要做补救动作吗？

王布通：我看不必吧，替小张留点面子。（胡扯）

上欺下压的主管，解决问题的一贯作法是：先以静制动，看看老板的反应。但不论老板反应如何，他对老板的态度却是一致的。让老板放心，没什么大不了的事。天塌下来时，他也只会对老板说：“哦，老板，今天‘天’似乎低了一些。”对下面呢，却有了一百八十度的大转变。只要被他老板念一遍，他就非找下面的来大吼大叫一番不可，否则他会认为自己“吃亏”。上欺下压的主管，在庸妒症里，是较难根除的病毒。对上欺下压的病毒，笔者的建议是：预防胜于治疗！

其七 利欲熏心

利欲熏心的主管，比一般庸妒主管来说，程度上是比较高明许多的。他之所以被编入庸妒之林,不是在庸,而是在对利欲不能把持。由于不能把持利欲，在做事和处理工作时,就经常会失去立场,成为成事不足、败事有余的组织发展中障碍人物。

牟旺财：你们在搞什么，为什么最近有那么多作业员离职？

王布通：张起仁，你向副总解释一下。（一副事不关己的模样）

张起仁：副总，因为最近有两家新厂刚成立，我们的人难免会被挖一些走。

牟旺财：为什么不挖别人，要来挖我们？

王布通：别厂也有人离职，但没我们人多。

张起仁：员工在抱怨津贴比别家少，福利又不好……

牟旺财：我怎么从来就没听说过？老王，是怎么回事？

王布通：副总，员工的抱怨在哪一家公司没有？要让他们不讲两句是很难的。津贴比别家少，福利比别家差公司经营也要计算成本，不是在比阔呀！

王布通：是不是彭经理的领导有问题？他平常就不太照顾员工，做事没计划……

牟旺财：老王，你扯这些干嘛？彭步智做不好，也做了一年多了。

王布通：小张，让你作一次调薪，就搞得鸡飞狗跳，是要好好检讨一下了。

牟旺财：现在怪他有什么用？你是他老板，你也负点责任好吗？重要的是，现在怎么办？骂来骂去，找个小职员或制造部经理来开刀，有用？

利欲熏心的主管，在面临事情的时候，为了要保护自己，首先把自己置身事外，一副事不关己的样子。凡是有错，错都在别人，不论别人是属下、别部门主管，甚至自己老板，反正错绝不在我。利欲熏心的症状，到了严重地步时，会演变成“假公济私”。也就是说，他会化个人利欲为组织之大利欲，以公家之财产，来作私人的人情。反正又不花自己的钱，又何乐不为呢？于是在组织带动一股“不用你钱，不用我钱，凡事公家出钱”的大利欲风气。此时要找人来治疗都难了。

需要全本请访问 www.ertongbook.com