

ZENYANG

CHENWEI

HAOSHANGSI

怎样成为好上司

法则一

洁身自好

公私分明 关怀弱者

“公”与“私”分别指集体与个人两种价值利益，它们形成矛盾关系。一般来讲，每个人身上都有“公”与“私”两种欲望，关键是要看你如何处理两者的关系。但是，由于人本身的需要有多个层次，“公”与“私”常发生尖锐矛盾，会出现因私而害公的现象。如果一名企业领导混淆公私界线，必定会因私而害公，从而违背了“公私分明”的用权戒律。

公私不分、假公济私或欠缺公正的企业领导，在下属的心目中不会具有威信。因此，切忌假公济私。而公私分明是一名企业领导用权的标准，惟其如此，才能正己立身，才能管好下属，否则就会完全掉进私欲的陷阱之中，终不能自拔，造成毁灭性打击。

公私分明，为古已有之的用权戒律。

因私害公的领导或主管，在下属眼中就跟掉了价的大白菜一样，毫无威信可言。人一旦做了主管，自尊心就会随之提高，常常会莫名其妙地感到自己被忽视，别人一说悄悄话，或在暗中商讨事情，就会觉得很不是滋味，像某信息公司的李经理就是这样的：

“经理，请你在合同修改书上签字。”

“为什么不事先和我商量？我根本就不知道这件事。”

“可是我现在不是来告诉你了吗？”

“你早就自己决定了！可见你根本就不把我放在眼里，我不能签字。”

像这种例子，屡见不鲜。的确，未经事先商讨，对经理而言，可能是不太礼貌。但经理也大可不必因此心怀恨意，如此阻碍工作进行，于己

何利？

作为主管，“不知道”和“不了解”是自己的过错，不应责怪下属。在平时，主管就应该多做调查，听取下属报告；或巡视各部门的工作现状，以了解他们实际的工作情形。不能掌握下属行事的主管，是一个差劲的主管。同样，作为企业领导，像这种因私害公的情形最好不要在自己身上出现。

作为一家现代企业的领导，只有无私才能无畏！相信每个人在工作岗位上，都会对下属采取公平的处理。但是，什么是“公平”呢？如何判断自己对待下属是否公平呢？下判断的要诀是无私，即不可考虑自己的利益所在。

比如说分配任务。当遇到困难的工作，不要想任用之人完成任务后自己将得到的奖励或赞誉，也不要因为工作轻松又可获得利益，便想掠夺过来，企图自己做。这样的念头，都会使下属对你的信心大减。因为你的企图很容易被下属看穿。不论何时，由上往下看，往往不太能知道实情。然而，由下往上看，却大致能正确地了解一切。

就公司的利益而言，你必须从工作的重要性、紧急性综合判断，在判断的过程中，绝不可掺杂丝毫的自我利益。你从工作大局，从公司的未来发展情况而做出考虑，你可以光明磊落地着手去做。但是，你必须妥善处理组员之间的争执。从这层意义来看，你是选择了艰难的道路。

一个指导下属的主管，是应该经常关怀弱者。然而，付出过多的关怀有时亦于事无补。最好的要诀是做个无私的领导人。

注意细节 点滴树成

真正的公私分明不仅要求切忌在大事上因公害私，也要求注重细节。因为大局和细节一样 都能体现出一个人的立场原则。管理者在细节上也应严格要求自己。

年轻人对领导的日常事物都非常敏感。在这被不满与怀疑充斥的社会里，做一个企业领导者，只要有一点点不能公开向大家交代的地方，就无法获得大多数员工的心。

有一个例子可以说明以上的观点。利用交际费使交易顺利进行的做法在过去向来很通行，但这也产生很多问题，比如新职员对上司们所拥有的交际费，常常会产生怀疑。不管是为了工作还是为了公司的客户，主管只要一到饭店或酒吧等地出入，员工们怀疑的眼光便会集中在他们身上。一旦发觉领导有不廉洁的事 嘴里虽然不说话 却会牢记在心中。他们固然也会认为这种上司很能干，但还是觉得不能太信任他们。以后即使领导跟他说一堆大道理，他也只会心里反驳或冷笑。而且对这种做法怀有反感的年轻人也越来越多。所以这种人虽然很擅长与外面的人交涉，但是却不能做个好主管。因此，滥用交际费，或者在交易的对象身上花许多钱以达到目的的时代已经过去。今后 诚意和努力将成为交易的通行证。如果想要获得员工们的信任 就必须避免太过大方地使用交际费来进行公事上的应酬。

还有一个例子：经济不景气的日子里，某一行业的一些小企业破产了，但它们的一些同行却安然度过了经济低落的日子。这其中的奥秘是什么呢？是因为这些企业一向都严守公私分明的规则，而且上至

董事长，下至普通职员，每一个人都力行这种规则。

也就是说，如果普通员工都认为：“在我们公司里，每一位都公私分明”或者“我们经理没有不可告人的账目”那么这家公司在不景气时，劳资双方便能结成一体。即使职员被削减薪水或奖金，也会因为相信公司的处境，而不会怀疑有什么“隐私”，反而会更加努力去帮助公司渡过难关。

但另外一种情况却是，有的上司会让人家怀疑：他是不是收取回扣，他是否谎报交际费。虽然没有证据，但是行动可疑，一旦被人蒙上这一层阴影，大家便会对他的好感大打折扣。此外，用公费去交际、喝酒，也是造成表里不一的原因。还有，用公家的电话闲聊私事，或者写私人信件时贴上公家的邮票等等，这些小事都能慢慢使人对你的好印象变坏。

在公司中，占便宜的想法是绝对无法行得通的。必须以合理的方式来利己，绝不能占公家的便宜。公司里的同事和领导的眼睛都注视着你，聪明的人是绝不会揩公司的油、占公司便宜的。因此，你一定要让领导和同事都知道你是绝不贪私的人。

也许有人会说：“水至清则无鱼。”人太清廉自守 周围的人便不会来亲近你。而且在现代 由于“占便宜”的人很多；“不占便宜便是吃亏”的想法蔓延也很广，因此，能坚持清廉是很难的。

在现代的社会，用来获得别人信赖的，究竟是什么呢？是手腕吗？经历吗？请人家喝一杯吗？这对价值观多元化现代人而言，是很难弄清楚。但是，如果你能保持清廉，便可以赢得别人的信任。

我国自古便强调廉洁的重要。做一个领导者，一定要戒贪，即使只是一个小小的主管，也仍是领导者。保持清廉自守会带给你意想不到的力量 成为员工对你心服的原动力。所以“水清无鱼”又何妨 在这个时代，能与众不同地散发出廉洁的芬芳，才是最重要的，也只有这样

才能赢得员工的信任。

公私分明，应当从小事做起。

“宠物”不可养

公私不分的领导，往往有安置心腹的习惯。这种心腹，类似于小姐太太们的小宠物。宠物象征着领导对他们的特殊关照。这样的做法，肯定就会激起其他下属的不满情绪。

一位主管曾说过这样的话：“不忧虑匮乏，而忧虑不平等。”他认为即使薪水少、工作繁重，但若你对下属都很公平，是不会引起众人不满的。言外之意，不公平就是使员工产生不满情绪的重要原因。这种因不公平而产生的不满的情绪，可能爆发成冲突。因此，绝对不可使下属认为“自己的上司不公平”。

领导要想避免这样的不满情绪，使自己被别人所信任，对待下属就绝对要“公正无私”。而且无论何时何地，都应当扪心自问：我现在公平吗？

首先应当注意的是情感的因素。例如，你很喜欢小张，不论小张做什么，你都想要奖励他；相反地，小王实在不讨人喜欢，甚至于连看他一眼都觉得厌烦……若你以私人情感来开展工作，就大错特错。有些人则喜欢在自己周围安置一些像“宠物”般的下属，若你也如此，在不久的将来，你的“宠物”有可能会反咬你一口。

比如你打算出门拜访一位客户，与其洽谈生意。“宠物”陈某一知情，便立刻打电话给对方，与其约定时间。同时，也为你整理好和客户商谈生意时所需的一切资料。如果你须出差至稍微远一点的地方，他

会小至交通工具，大至预订旅社，一件不漏地为你准备妥当。或许他会帮你提公文包，送你到月台，最后，在火车出站时行个举手礼，说声：“经理，慢走。”目送你远去。如果工作进行顺利，陈某会奉承地说：“不愧是经理，佩服，佩服！”并为你举办庆功宴。反之，若不幸未完成任务，则他又会安慰你：“一切都是对方不好，不要太在意，机会还很多。”

如果能拥有这样事事为自己效劳的下属，那公司也算是一个愉快的地方！但是，日照之处必有阴影。在阿谀奉承之中，你无法从失败中获得东山再起的勇气与决心。甚至还有更可怕的事情，你喜欢陈某，袒护他，对他推心置腹，完全听信于他。不久，他会泄露你的重要机密，提供你不实的情报，而你却毫无疑心……最后，你会是何种结局，不必说，你也很明白！

总之，“宠物”带给你的快乐，有一天，必定会转变成痛苦。

不要亲此疏彼

亲此疏彼在生活中本是很正常的事，但作为领导在工作中却绝不允许，否则就会公私不分，或因私而害公。

我们常常可以看到有一种人，嘴边老是嘀咕着：“不管怎么说，我都无法对那人产生好感！”或者认定自己与某一类型的人命理相克。假如运气不好，碰到这样的上司，只有自认倒霉了。因为你无法永远躲避这种人，也不能任意表达你的好恶，惟一的办法，只有使他能够尽量与你站在同一立场。

一个谨慎的人，交朋友的时候会相当地小心，可是树敌的时候，却不一定如此。只要脱口而出：“我实在讨厌那个人。”很快地，这句话传

到别人的耳里，就会增添许多不必要的麻烦。

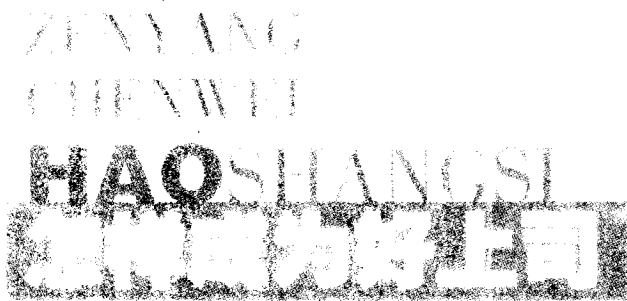
这些人都是心理不成熟的人，他们喜欢凭自己的直觉印象来判断别人的好坏，反而弄得自己精神不愉快！我们都喜欢跟自己所喜欢的人一起工作，不过在现在的社会，你可能必须跟你所讨厌的人在同一机构做事。能够不随便划分哪些是你喜欢的人，哪些是你讨厌的人，才能与每个同事愉快地共事。

一个主管者，不仅需要有多种才华，而且要关怀下属，做到公平对待下属。关怀下属可增加其归属感，但是过分关怀则是感情用事。例如，因为同情一位家属生病的下属，而将其工作量转移到其他下属之上，前者得到了关怀，而对于后者极不公平，影响后者的工作情绪。

此外，有些管理者以为听下属细述不快事可以使他们宣泄情绪，但是又不懂得控制场面，反而使对方越说越不安。有时候，下属因家庭有问题而显得脾气暴躁，作为上司者在聆听他的倾诉后做出适当的安慰就已足够，千万不要因此在行动上做出迁就，使对方得寸进尺。否则他会漠视你上司的身份，忽视你指令的工作，以为自己有了一道“免死金牌”可以“奉旨”拖延。

在私人时间，上司和下属之间可以存在友情，但在工作上，必须公私分明，一视同仁。

切记“亲此疏彼”不可取，“一碗水端平”才能给与下属平衡和关怀。



法则二

守信法则

切忌朝令夕改

大多数领导者工作中常犯的错误之一就是朝令夕改，言行不一，失信于下属。这样的上司，无论多么有能力，也无法管好他的下属。我们都知道“朝三暮四”的寓言，那是主人耍弄猴子的游戏。但是，企业领导千万不能用这种办法得过且过，否则会失信于众，难以开展工作。

人无信则不立，作为领导更是如此。信用是企业领导有效管理的人格保证。领导的信誉甚至比他的能力更重要——有能力但没有信誉的领导，下属不会服从；没有能力但是有信誉的领导，下属则会俯首听令。

如果上司喜欢朝令夕改，或者不承认曾下达过的命令，会给下属带来很大的不确定性。他们将不敢做出任何个人判断，事事征求上司的同意，甚至要其签名证实，效率自然会降低。

从心理学上分析，守信的重要性在于它关系到下属对领导者的期望。领导者一言即出，承诺了一件事，下属即对领导产生了期望。如果承诺不能兑现，下属便会厌恶，随之领导者也就失去了影响力。美国著名管理学家亚当·斯密曾说过，关系到一个人未来前途的许诺是一件极为严肃的事情，它将在多年中被一字一句地牢牢记住。领导者绝不要应允任何自己不能兑现的事，并确实使所有的人都认识到你是这样一个人：不放空炮，从不许诺任何不能兑现的事。

所以，作为一个领导者，无论如何也不能失信于自己的下属。

不可许诺自己办不到的事

生活中，常有些人喜欢顺口答应别人事情，而事实上却无法做到，这就叫做开“空头支票”。

身为一个主管，尤其要避免这点。有些刚上任的主管，由于过分相信自己的实力，很轻易地就会答应下属：“……过些时候我可以提拔你。”然而往往却做不到。这样很容易就在下属心中留下一个“不守信用”的印象。因此，对于一个主管而言，空头支票绝不能开，一是因为它失去章法，二是因为失信于人。

举个例子：有一家外贸公司的地区市场负责人王先生，很想解决分公司的销售问题，于是就向销售部门提出种种计划。当他每一次出差到总公司去时，就向销售部负责人如此地说：“我那边的产品 A 销售不佳，要求减少该产品的供应量”；“目前我那边产品 B 销售量增加，应该适当地增加货源”，“顾客普遍要求送货上门，我们是否考虑开办这项业务，方便顾客也能保持客源。”

每一次他提出这些问题时，销售科长都会回答他说：“是这样啊！晓得了，我可以考虑一下”。或“我可以和上司商量一下，以后再说好了。”就这样，总是无法给他一个明确地答复。

一月、两月很快地过去了，而销售变动的只有申请中提到的那些事而已。王先生遂想尽各种办法，通过厂长向总公司的常务董事提出报告。常务董事听后说：“原来是这样，我晓得了。我会好好安排，去让销售科长办妥此事。”王先生从常务董事处听到此消息后，非常高兴，以为销售问题即将解决，遂告诉员工和顾客问题很快会解决，只是时

间的问题。

又过了三个月，却毫无动静，到了第六个月，才有了小的销售变动，不过，只是些表面的工作而已。到此，下属和顾客对王先生的不信任感愈加强烈了。其实，王先生确实做了很大的努力，而其下属和顾客仍不免在背后批评他。可怜！错并非在王先生本身，由于他急于解决问题，却又处理不当，徒然惹来这些非议。

这个例子很具代表性。很多时候，当主管听到下属请求时，往往认为事情颇易实现，便一口应允，而不详加考虑各种情况。事后，由于情况变化，或本身判断错误，以致发生执行上的困难，而失信于下属。此时，惟一的解决之道即是——道歉，真诚地请求下属原谅。如此，下属必能释怀。可惜，大多数主管都不愿意认错，而佯装不知道，因此下属不信任这样的主管是有理由的。

事实上，凡是那些喜欢开空头支票的主管、上司，结果无一例外是众叛亲离！

不要忘记你曾说过的话

作为一家公司领导，记性一定要好，既要记得下属的名字，更要记得曾对下属说过的每一句话。切记不要忘记你说过的话，否则你将失去领导者的信誉！

领导者的信誉是一种巨大无比的影响力，也是一种无形的财富。领导者如果能赢得下属们的信任，众人自然就会无怨无悔地服从他、跟随他。反之，如果经常言而无信、出尔反尔、表里不一，别人就会怀疑他所说的每一句话和所做的每一件事。日本经营之神松下幸之助说

过：“想要使下属相信自己，并非一朝一夕所能做到的。你必须经过一段漫长的时间，兑现所承诺的每一件事，诚心诚意地做事，让人无可挑剔，才能慢慢地培养出信用。”假如你要增进更多的领导魅力，必须努力做好一件事：让你的伙伴称赞你是一位言行如一的人。

如果一位主管在他下属的心目中是一位完全值得信赖的人，那他一定是一位成功的领导者。在领导与改革方面研究最有成效的管理学大师华伦·班尼斯所作的一项研究结果发现，人们宁可跟随他们可以信赖的人，即使这个人的意见与他们不合，也不愿意去跟随意见与他们相合，却经常改变立场的人。前后一致与专心致志是人成功的两大因素。班尼斯所称的前后一致，就是指领导人要言行一致，让人觉得足以信赖。

如何让人觉得你言行如一，值得信赖呢？

有五个具体可行的途径 作为领导的你必须遵守。它们是 领导人的一言一行，从各方面所传出的讯息，跟整个组织的目标以及沟通管理上的功夫，都必须有着极为密切的关系，即目标一致；领导人的行为应该要和自己公开说过的话一致，即言行一致；领导人的沟通方式力求直接、坦诚，尽量鼓励他的下属们发表意见，即风格一致；领导人认为重要的人和事，就应该重视他们，比方说员工和其他组织的主要成员就应该比外界人士先得到第一手资料，即前提一致；领导人应该是一个组织的最高沟通主管，也是主要事务的发言人，即角色一致。不管是对内或对外沟通，都不该假手他人。

你真正希望百分之百赢得信赖和效忠吗？我们建议你必须时时刻刻为团队示范出你是个值得信赖的好主管，真诚、言行一致。做到：公私分明（绝不可以将私事和公司的业务混杂不分 要分得一清二楚）严以律己（公司新规定的任何事情一定要以身作则，绝对不要破坏自己所颁布的规定和办法）不轻易许诺（绝对不要承诺你不能实现的事）用

人不疑 用他 就要完全信任他 不信任他 就不要用他)公平公正 以公平公正的准则来管理人事和公司)，将有助于提高下属对你的信任感。

主管们都应当谨记在心：信赖为成功领导者的宝贵资产。好事不出门，坏事传千里。因此，领导人必须投注更多的时间，长期培养自己的信用，并小心维护自己的声誉。你必须更加谨言慎行，一次失信就可能造成永远无法弥补的致命伤，因此，想建立你个人的信用，提高信誉，你必须注意不要犯错，甚至要达到永不犯错的地步。并且你要经常问自己：“下属到底有多信赖我？”

纵然领导形态有所不同，每位领导人都有或多或少的缺点。但是，成功的领导人一定具备言行如一的特质。他们言行一致，坚守道德原则 必要时挺身而出 为坚信的价值观奋斗、辩护 并不是口里讲、笔下写，而实际上做的却是另外一套。在目前激变的时代里，只有这样才能比较容易赢得下属们的爱戴和建立信誉。

怎样建立信誉呢？应从你曾说过的每一句话开始，从你的每一个行动开始，做到言行一致，诚信待人。这样你会发现你的责任感增强了，影响力也逐渐增大。

信守诺言

管理者的生命是什么？是信守诺言！

要想成为一个优秀的主管，始终保持一诺千金的信条、对自己的每一句话负责到底“一言既出 驷马难追！”是必须做到的事。

假如你想赢得卓越的驾驭下属的能力，就必须做到言必行、行必果。这些忠告应时时出现在你的心里：不要承诺尚在讨论中的公司决