

领导高手名言 你不能等别人为你铺好路，而是自己去走，去犯错，而后，创造出一条自己的路来。

——〔美〕古祖特

第一章

如何做 个称职的 领导



第一章 如何做个称职的领导

俗话说：“看人要看脑，诸事看领导”。在下属中，领导是核心，在团队中，领导是灵魂。做领导让人心动，领导“人”却令人烦恼。本章专为初入领导之门者而设，教你在其位而谋其政，入角色而尽责任，努力表现自我魄力，耐心提高个人魅力的方法。要知道领导也是一份风险活儿，嘴勤脑勤才能胜任。

◎ 上级培养下级的方法

上下级之间，如果情感状态和谐一致，或者基本适应，他们就能共同发挥更大或应有的效率。相反，如果很不适应以至对抗，将会大大降低他们的工作效率，甚至把自己的才华和精力都淹没到无穷无尽的不适应或对抗的情感中去。这种人为的浪费，实际上是一种怠工，是十分令人痛心的。

上下级间情感的不适应，要进行调节和控制，也是能够被控制和调节的。作为领导人的上级，有一些自我控制是必须积极做好的。例如与人为善、不伤害下级的自尊心、不搞两面派、欢迎新事物、听有错人的申诉、放手让人干、乐于致谢、多担责任少受表扬等等。我们不妨总结出几条具体要求来。

第一条，不要迷于权力。社会主义制度下的权力，是进行正常管理的重要因素。然而，如果领导者只对权力津津乐道，不去调查研究，不去学习先进科学文化知识，不去提高效率，就会使下级在表面服从中滋长不满情绪，影响积极性和创造性的发挥。

第二条，对下级要用其所长。哪一个上级试图寻找一个尽善尽美的下级，他必然会毫无所得，自己筑起一堵墙，在情感上和下级隔绝起来，整天挑剔指责下级。一个聪明的上级，在于使下级避免短处发展长处，无怨言而有积极性。

第三条 高度信任下级。“用人不疑”这很重要。要使下级感到你相信他，使下级具有一种不做好工作就忐忑不安的心情。如果说种瓜得瓜种豆得豆不光是指植物，那么上级对下级的高度信任必然会获得下级对上级的高度信任。

第四条，挖掘下级自己还未发现的潜力和强势。办法是给重担子，给经过努力之后刚刚能完成的重担子。当下级向上级说“想不到我真完成了这件任务”的时候，就是上级应该继续发掘下级的新潜力和强势的时候。

第五条，培养专门家，鼓励创新。上级要引导和鼓励下级成为本系统本行业的出类拔萃之辈，成为攀上高峰的专门家，为他们创造条件，排忧解难。当他们因为创新而大放光彩时，应该为下级高兴。

第六条，让下级超过自己。老是以为自己高明的上级，不会去协助下级发出光芒，不会去帮助他们晋升，这对整个事业来说，是一种损失。要欢迎下级越过自己，要准备交班。

上级和下级是一对矛盾的两个方面，上级处于矛盾的主要方面。但这并不意味着下级可以放任自流。解决上下级之间情感不适应的问题，不是单靠上级的努力就能奏效的。作为下级，也要进行积极的自我控制。这些控制也是多方面的。例如努力增长才

干、经验和知识 努力使自己专业化 对自己注意量力而行 不要等待上级为自己创造条件，主动争取各方面的帮助，善于与他人合作等等。

经过各自积极的自我控制，上下级之间的不适应情感可以消除或不产生，从而形成一个作用于客观对象和环境的天衣无缝的统一主体。有了这种上下一致、密切配合、强有力的认识和改造客观世界的主体，就能大大提高工作效率。

◎ 领导是一份极有风险的活儿

过去有句俗语说：“人人都说当官好 我说当官错不了。”但那是过去的黄历。在现代社会，做领导已逐渐成为了一份有风险的活儿。如果不称职，就要承担丢官，甚至彻底失败的风险。而当他面临各种压力时，又常成为了上司及部属严厉批评的目标。然而，作为一个领导，要敢于承担下属的错误责任。有的单位当部属发生错误时，多数主管就在其考绩上扣分，每错一次即扣一分，而且往往只扣不加，然后再以此错误多寡，来评定部属之能力。像这种扣分主义 很显然的 必会阻碍部属向上的欲望 养成不做不错、一味保守防卫等要不得的态度。

身为一个主管，一定要有这种胸襟：当部属犯了平常的小错时 尽管睁一只眼闭一只眼 而当他完成辉煌的成果时 务必多加赞赏与鼓励。切莫过于苛责部属，而应自己承担责任。

要领导部属，对于管理原则一定要有坚定的信念和一套明确的方法，并本着确定的经营方针；否则，即无法推行其业务。

所谓信念，比较抽象，其意就是指要有工作信条。有的公司在信条里列有“尊重他人”“多花点心力”等项目 这些条文务必要具

体可行，使部属容易了解才是。譬如：

做一个称职的领导，既要做出原则性的工作，又要有服务社会的精神；要为自己创造既明朗又富吸引力的工作环境；要保持心胸开阔；要培养自动自发的精神；要坚守贯彻始终的工作态度。

一个公司信条的制订，一定要出自主管之手。若能随随便便将古今中外贤人君子、英雄豪杰的座右铭搬过来，然后说“这是我所订下的信条”如此，则毫无价值可言。

拟订信条时，要考虑自己所处的时代环境、本身个性和工作性质，然后再订出信条，方能收到具体的效果。

所订出的信条要能透过工作来实行方针，因为再好的信条就像空谈，毫无用处，反会遭致部属的窃笑。所以记住！透过实践，信条才能发挥它最大的功效。

有人总结了现代企业不称职领导者的多种特征，如果这些领导不积极改正，那么最大的风险将降临在他们的头上。这些领导人是：

因为不懂预测，所以总是碰到意想不到的情况，一旦新情况发生，对之毫无准备；只相信自己了解的情况，总以为自己处理问题比别人要好，因而力求一切都自己动手；忙于小事，参与所有的事情，整天忙忙碌碌——在接待来访时一手拿着电话筒，另一手在签发电报稿，同时又与站在写字台边的工作人员磋商——这就是他的工作方式；写字桌上总是堆满文件，而且根本不知道其中哪些是重要的，哪些是紧急的，以及哪些是完全不需要的；每天工作 10 至 14 小时，在机关里呆得很晚，甚至熬夜工作；总是夹着皮包，带着未看完的文件下班回家，再带着文件上班；许多问题本该当即解决，或可由某人去办，但他总是把决定推到明天去作，任何时候对任何问题都解决不彻底，各种遗留问题非常棘手，造成很大精神压力；喜欢从小到大大包干，把偶然的、次要的细节看成不得了的问题，

处事不问主次、不分轻重，看问题绝对化，好走极端，要么是黑，要么是白——对于他来说不存在色调、中间色彩和细微差别；总是力求采取最佳措施，但往往不切实际行不通；对下属举止冒昧轻浮，拍肩搂腰，力求得到一个平易近人的名声；没有原则性，没有肩膀，出了事把自己的过错往别人身上推，寻找“替罪羊”；敞门“办公”，随便什么时间，什么事情，谁想进都可以到他办公室去；当集体被授予奖金和奖励时，他第一个列在名单上，在主席团中坐头排位置。

◎ 创业容易守业更难

创业改革，在基本上都属于重大变革，所以阻力非常大。为了克服阻力，承担改革重任的当事人，必须完全杜绝私欲，以生存为第一考虑，以积极的态度掌握权力，才能够克服现有利益者的故意阻挠，使改革获得成功。

值得注意的是，这种创业者或改革者的独有的特权，不能当做遗产传给继任者。对企业的实际情形不甚了解的后继者，也是最喜欢滥用权力的领导者；他们如果借口稳定局势，而厉行创业者的独裁手段，这种情况无疑会导致失败。

创业时，局势瞬息万变，众人意见纷纭，为求掌握混乱的局势，创业者常常有断然处置的必要。但是，创业阶段的混乱局势过去以后，再由一个人的意见贯穿全局就太不合理了。乱世需独裁，治世则应当尽量以较多数人的意见来作管理的依据，这样才能激起每个人积极参与的意愿。

作为领导应该清楚乱世与治世的管理方法有很大的不同。创业时的伙伴，常常很难共同来享受治世的承平：汉高祖杀功臣，宋

太祖杯酒释兵权，明太祖谋害共同打天下的大臣，实在也有他们不得已的苦衷。在这方面做得最成功，同时顾及功臣的尊荣及治理上的必要性，才能够发挥大政治家的智慧。

很多公司的经营者，在对下属所造成的困扰深感痛苦时，便设法使公司内责任心较重、工作能力优秀的员工，成为良好的代言人；由于这一群人较能以全公司利益作考虑，所以在意见上不再那么偏激，下属所提出的问题也比较容易得到解决。

有时面对情绪激愤的群众，镇压他们最好的方法是，由颇受他们尊敬的某一人物，仪容端庄地站到群众面前，以威严无比的姿态去面对他们。所谓一物降一物，领导如果能够以下属代言人的身份对企业进行管理，那么这个企业将会重现无限生机。

◎ 领导是团队的召集人

无论你是一家公司、一个团体、一个俱乐部还是一支探险队的带头人，带领所有成员奔向目标所需的东西是一致的，那就是你的领导才能——它是一种焕发他人最大潜能、并能使之汇聚在一起成为一股巨大的力量的独特艺术，在你对他施加影响、带领手下向着既定目标努力时，表现出它的最大魅力。它是如此的灼目，让你心醉神迷。具有卓越领导才能的人，他能从成员的一举一动，一个眼神，一个极细微的动作而体察出他是否已唤起了成员的最大潜能。凭此，具有卓越领导才能的人在率领成员实现目标任务时，都能化险为夷，有惊无险。

当尼德兰·亨利，曾经是一家公司的行政主管，但几年后当他知道自己服务过的公司垮台时，他很伤心，因为当年在他离去的时候，公司正是发展势头强劲的时候。对公司的旧情促使他接受了

这项聘任。他开始了对公司倒闭原因的分析。结果他发现，公司地处近海岸，交通不便。在按时计酬方面，费用是竞争对手的 2 倍。这无疑让公司背上了沉重的包袱。更为重要的是，他发现，公司的人员编制松懈，人心涣散，公司观念没有得到宣传、强化。职员只视公司是一个能给他们提供就业机会的地方，根本没有与公司一体的休戚与共的意识。针对如此情况，亨利在第一天到公司的时候，召集所有剩下的职员训话并强调：公司倒闭了让我们每个人都感到震惊，它使我们清醒过来，不能再浑浑噩噩过日子了，我来惟一的目的就是要让公司重新运作起来，得到政府的信任，收到政府的订货清单。你们能留下来，让我很高兴，这表明你们对公司还有感情，希望我们一起来工作，努力，压过我们的对手。简短的训话鼓舞了士气，公司上下开始流动着活力，还订下了一套员工纪律原则。要求每个人严格遵守，自己也不例外，他将与大家一起走进组装生产线的车间，和大家一起工作。

亨利的身体力行，树立了自己在员工中间的威信，每个人都坚信在亨利的带领下，自己的劳动不会白费，自己的公司一定能够压过对手。果不其然，经过一年多的整顿与生产运行，许多老主顾开始对公司施以青睐。政府也恢复了对公司的信任。

◎ 做公司的灵魂人物

作为领导者，应该是公司的灵魂人物。松下幸之助认为：“人多不见得好。可以做好例行工作的人很多，但在企业面临难关时，能有所贡献的人却非常少。而这种人，多半要在大事临头时，才能显示他们的价值。”这时领袖单凭知识和经验并不够应付，更重要的是能够超越自己的利害得失，有‘舍命’以赴的气魄及洞察力。

这才是真正有影响力、有价值的人。”这种人，也就是企业的灵魂人物。

人人都可凭平日积累的努力，成为这种灵魂人物。哪些人在公司里容易成为灵魂人物呢？IBM 的最高行政顾问约翰·自理认为，在任何机构里工作有成就的人都不会超出下面三类：开发人、执行人和协调人。在一个公司里，开发人的任务是开发新的产品，找到新的客户，从而扩展公司的业务并给公司带来源源不断的利润。执行人起着某种监督作用。比如说是公司的财务人员。这种人对过程进行监督，以确保公司获得利润而不是损失。协调人员来协调两类人员的关系。让他们保持高效的和好的情绪。这一类人通常是管理人员。

他还举例说，比如像 IBM 公司，只要公司投入运转，开发人就是那些新软件的发明人。执行人就是为了让全世界都了解这种新软件而做广告宣传的一类人员。协调人则是主管营销的副总裁。也许这种划分并不是那么科学，可是我们深信，了解你自己是属于哪一类的人会有莫大的好处。开发人在公司里如能尽量发挥，就可以尽快发展；执行人也可获得提升，但较前者慢。协调人看起来不那么幸运。但如果你干得出色，你也可获得晋升，因为前二者离不开你有效的协调工作。

切记一点：什么都不是的人，要小心谨慎地过日子。在上司心中，公司有灵魂人物占据着大部分空间，这种人物最本质的一点，是他们对公司的存在与发展至关重要，而公司的存在与发展，更是公司日思夜想的事情。

◎ 怎样把握领导工作的关键

我们知道，任何一个单位在一定时期内所要进行的工作，往往是多种多样的，甚至千头万绪。作为一个领导者，不能茫无头绪，如坠烟海，四面出击，以致事倍功半或劳而无功；而必须对整个工作作具体分析，区别主次先后，分清轻重缓急，以找出其中对整个工作有影响和有支配作用的关键环节，并着力地予以解决。解决了这个中心问题，也就会推动整个工作的顺利发展。

领导艺术的第一种表现形式是正确地运用领导的权力。即正确地运用他的强制权、奖励权、法定权、专长权和个人影响权等。第二种是正确贯彻上级意图。即正确理解上级指示，明确任务性质，从全局出发，能够考虑并行单位的利益，处理好横向关系等等。第三种是调动下属积极性。第四种是提高工作效率。即领导干部干领导的事，不干预下一层次的事，不颠倒工作主次，从“文山会海”中解放出来。第五种是领导行为的素质。第六种则是能才方面。

要成为一个合格的领导，错误和挫折会使我们比较地聪明起来。无论从哪个方面学习，都不如从自己所犯错误的后果中学习来得快。错误和失败，是在风浪中出现，这就使我们对风浪有了接触和感受，从而也就能够对它进行分析。特别是历史经验的吸取十分重要，触类旁通，是能够了解和掌握它的规律的。历史有惊人的相似之处。不少地方，往往重犯过去的错误，问题就是不善于总结经验教训，从中吸取有益的知识，提高预防风险的应变能力。正如恩格斯在谈到预见人们行动的较远的社会影响的困难之后所说的：“经过长期的常常是痛苦的经验，经过对历史材料的比较和分

析，我们就在这一领域中渐渐学会认识我们的生产活动的间接的较远的社会影响，于是我们就有可能去统治和调节它们了。”

善于学习和运用历史知识，有助于提高领导艺术。古语云：“前车覆 后车戒”；“前事不忘 后事之师”。领导干部是社会的组织者和管理者，只有历史知识丰富了，掌握的规律性的东西多了，才不会被一些虚假的表面的现象所迷惑，才不会被暂时的困难所吓倒。温故而知新，只有站在历史的高度，才能获得未来社会发展的科学预见。中外历史上许多政治家和学者对于理政政治国有宝贵的经验和精辟的论述，其中许多东西今天仍可借鉴。现代领导艺术不应当忘记从这里汲取有益的营养。

例如，邓小平创造性运用了主要矛盾的学说，强调了工作重点随时间、地点和条件的变化而变化的思想。十一届三中全会，就果断地结束了“以阶段斗争为纲”的错误口号，把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上。

邓小平不同时间、不同地点和不同的问题上从来不是千篇一律、一成不变的，而是随着条件的变化而变化。到了 1986 年底小平同志又在全国党的代表大会上给所有领导干部提出了增强实际工作中的原则性、系统性、预见性和创造性的要求，集中地阐述了他那精彩的领导艺术见解。

◎ 怎样做一个众望所归的领导

“家有百口 主事一人”在一个单位中真正主持工作 众望所归的领导只有一人。这个领导是下属的主心骨，更是企业的带头人。

要做一个众望所归的领导，首先你要注意自己的领导形象，无

论你的情绪是好是坏，当你走进办公室的时候，你都要把自己的笑容均衡地分给每一个下属，让他们知道你今天的心情很好；你的衣着不一定非要与众不同，但必须整洁得体，让人看上去更舒适。

当下属向你鞠躬行礼时，你也应当鞠躬回礼，而不是傲慢地微微点头示意；当你和下属偶然相逢，而对方又恰巧因为某种原因没有看到你，你可以故作惊讶地先打招呼，而后寒暄几句便走开，以免增加对方的恐慌；只要有必要，上班的任何时间，任何一位下属都可以敲开你办公室的门向你诉说自己的见解，而你必须尽快作出答复；仔细检讨自己的错误，有公布的必要就清清楚楚地向下属公布，这样他们才可以不断地指出你的失误。

每天早晨给自己一个静心思考的时间，思考这一天应该进行的工作，不要与昨天的雷同，而且更不要把昨天剩下的工作拿到今天来做。当下属犯错误时，不要粗暴的对待，因为他可能已很内疚，过于激烈的指责，会严重挫伤其进取心。部门整体工作发生问题时，作为领导要多承担责任，而不应将责任推到下属身上。

接纳新员工要慎重，辞退旧员工更要仔细。因为人员的加入和离去对工作对士气都大有影响。

作为一个领导，不仅需要较高的经营管理水平，还必须具备较强的演讲能力。演讲是领导必备的素质。就企业内部来讲，现代企业管理已从“物”的管理转向以“人为中心”的管理，由“命令——服从”的单向管理转向“目标——参与”的双向管理。如何激发和调动员工的积极性和创造性，已成为老板的首要工作。一个企业的老板需要把企业的奋斗目标，告诉全体员工，以感染和鼓舞员工为达到这个目标而奋斗；需要将自己的决策及面临的各种困难告诉大家，以便引导员工发挥聪明才智，团结一致，克服困难。

除此之外，作为一个众望所归的领导，还要能过美人关。处于领导地位再加上风度翩翩的仪表，成为女下属聚焦的中心再平常

不过。但是，作为领导者却要想清楚，不要在烟花雾柳中迷失方向，把自己丢了。

女下属献殷勤给你并不一定有特别的意思，出于对领导的尊重和爱戴，出于人与人之间的礼貌，她们也会对你微笑鞠躬，甚至向你多看几眼，此时，你可不能自作多情，这是男人常犯的毛病。不要以为多看一眼就是暗送秋波，不要以为一撅嘴就是故意撒娇，其实，有很多时候极可能只是女下属偶然的某个即兴动作，连她自己也未曾觉察。

吃女下属‘豆腐’多是贪欲所致，得兴尽欲后，惹出祸端就会悔恨不已，却因无计可施，只好用力掩饰，而这样则越陷越深，直至被淹没。

当然，你如果是未婚领导，真的与某个女下属两情相悦，这也不是绝对不可以，只是当你们要决定发展个人感情的同时，必须下决心终止你们的工作关系，要么你离开原单位，要么女下属回家安心做你的妻子。否则让女下属成为情侣，就会给双方带来意想不到的麻烦，好事也变成坏事。

◎ 新任领导三注意

人生三大不幸中，少年得志被看做是第一大不幸。对于那些年纪轻轻就当上领导的人来说，如果不加强修养和学习，就会将自我的大好前程毁于一旦。下面的三个问题是新任领导所必须小心保持的，不可掉以轻心。

其一 永远保持进取心

进取心是一个干部的宝贵品格，是责任心、事业心强的表现。这就好比一列火车，车头马力的大小，决定了列车运行的速度和运

载的吨位。如果机头好，马力大，火车运行的速度必然快，载运货物的能力也必然大；反之，则又慢又少。进取心就是列车上的动力。火车机头有了强大的动力，就不愁火车在轨道上奔驰；一个领导有了强烈的进取心，困难和挫折就不在话下，一定能轰轰烈烈地干出一番事业。进取心是一种勇往直前、不畏艰辛的献身精神，它并不为年龄所限。一般说，青年是朝气蓬勃的，但并不因此可以得出结论：凡年轻人都有强烈的进取心。人老不算老，心老才算老，年老的人仍然可以有旺盛的进取心。著名作家姚雪垠同志七十多岁了，仍孜孜不倦地研究明史，在浩瀚的史料海洋中汲取养料，清晨三四点钟就起床写作历史巨著《李自成》，这种锐意进取的精神难道不令人肃然起敬？可见年龄对进取心并不是一个决定因素，关键还在有没有一个远大的志向。与姚老相反，有的人年纪轻轻，只因已当上了某一个领导，就认为目的达到了，从此不思进取，这样下去人生只能走上下坡路。

其二，与原来的同事和谐相处

小王刚升为一个小组的负责人，原来的同事就成他的下属，小王感到他们开始与他保持距离，除了不太愿意汇报工作情况外，有问题亦不会主动向他提出，反而在部门开会时在大老板面前说出来。小王通过思考决定，首先要做的不是建立上司的威严，而是继续保持与同事间友好的关系。纵使升了职，成为他人的上司，也应该让大家参与某些重要决定，主动组织小组讨论，以明白各人的想法与面对的问题。这样，大家信息的沟通也非常方便，他放下上司的架子，一起吃饭、消遣，彼此轻松地交谈，促进了工作上的合作。

其三，一切尽力而为

不要因为是新提拔的人就认为以前的失误与自己无关，如当公司经济情况出现混乱，各人的工作量和压力相继增加。此时应了解下属的感受，尽能力安抚众人，做一些可以为他们做的事，例

如赞赏其工作表现等。另一方面，则应将下属的情况反映到上层，因为很多时候管理层会忽略下层员工的感受，甚至不了解他们的困难。即使反映过后没有大的改善，也总算是尽力而为了。

◎ 易怒者怎样做到制怒

在生活和工作中，我们难免会发怒，有时是正常现象，而有时则是过于脆弱了。因此，如何有效地“制怒”是许多人希望做到的。假若你是一个领导，当然更不愿意自己被上司或下属看成脾气暴躁、不可理喻的易怒之人。

易怒是一种卑贱的素质，受它摆布的往往是生活中的弱者，如儿童、女人、老人、病人，所以人们定要注意，当你被激怒时，应努力在愤怒的同时给予蔑视，而不可在愤怒的同时掺杂以恐惧。这可以使你在精神上保持自制力和对对手的优势。这并不难办到，只要有自信心就可以。

有三种情况的人容易发怒：第一是过于敏感的人，他们的神经太脆弱，一点小事就足以刺激他们；其次是认为自己受到轻蔑的人，被人轻蔑会激起怒气，其效果胜于其他伤害；最后是那种认为自己名誉受到损害的人，也最易被激怒。

人在受伤害后最好的制怒之术是等待时机，克制忍耐，把复仇的希望保留到将来。

人在发怒时千万要谨慎两点：第一不可恶语伤人，这不同于一般的对事情发牢骚，而会植下怨毒之根；第二不可因怒而轻泄隐秘，这会使人不再能受到信任。总之，无论在情绪上怎样激愤，但在行动上却千万不能作出无可挽回的事来。

至于激人发怒之术，与息怒之术相同，关键在于把握时机。人

在最急躁或心情不好时最易激怒。这时可以把所有能令他不快的事都加之于他。而若要平息一个人的怒火，第一在谈一件可能使他激动的事时要选择一个好的机会和场合，第二要设法排解他因受轻蔑而感到被侮辱的感情，可以把这种伤害解释为并非蓄意，而是由于误会、激动或其他什么偶然的原因。

◎ 微小的目标也要去努力

没有人愿意为了微小的目标去出力或牺牲。在他们看来，微小的目标即使达到了，它的价值不见得比所付出的艰苦劳动更大，那他们为什么要做无谓的努力牺牲呢？再者，他们任何时候都可能达到微小的目标，并且可以随时随地地达到，根本用不着谁来领导他们去做，反过来说，这类价值不大的目标即使完成了，它的意义又何在呢？因为琐屑的目标不够惊险、刺激，完成起来易如反掌，不费吹灰之力，即使完成了也没多大的成就感。假若你为属下制定艰难的几乎难以达到目标，并且限定他们完成的要求，反而会饶有兴趣地着手研究制定完成这个伟大任务和真正有价值使命的可行方案，并且会全身心投入到工作中去，你的领导地位也会因之确立。

作为领导，你的目标必须是长期的。没有长期的目标，你可能会被短期的种种挫折击倒，理由很简单，没人能像你一样关心你的成功。你可能偶尔觉得有人阻碍你的道路，而且故意阻止你进步，但是实际上阻碍你进步最大的人就是你自己。其他人可以使你暂时停止，而你是惟一能永远使自己停止下去的人。

如果你没有长期的目标的话，暂时的阻碍可能构成无法避免的挫折。家庭问题、疾病、车祸及其他你无法控制的种种情况，都

可能是重大的阻碍。

当你设定了长期目标后，开始时不要尝试克服所有的阻碍。如果所有的困难一开始就清除得一干二净，便不愿意尝试有意义的事情了。你今天早上离家之前，打电话到交通岗询问所有的路口交通灯是否都变绿了，交通警可能会认为你不通人性。你应该知道，你是一个一个地通过红绿灯，你仅能走到你能看到的那么远的地方，而且当你到达那里时，你经常能看得更远。

◎ 如何科学地考察下属

在一个团体中，老板与下属彼此之间要有所认识，相互心灵上沟通与默契，尤为重要。大体而言，只要老板能够理智地加以认识沟通，大多数的部属都能得到很好的使用，从而发挥出积极的作用。但现实中，也总有少数人，由于其言行具有欺骗性，因而更难以认识，往往会给我们的工作带来负面的影响。这就需要老板提高警觉，加以防范。

对一位责任心强的领导来说，只有与接受反馈的人进行面对面的交谈，你才能更好地理解他的所作所为。要询问下属自己的想法以便能明确地判断该人的举止行为到底意味着什么。要问他们本人对这个季度的工作表现有何看法。工作表现下降的人可能会说：“的确 这个季度我在这个部门的工作表现有所下降 但我对公司的整体贡献却比上个季度大了许多。你可能还记得我同时被安排到另外两个项目兼职，所以花在这个部门的精力就自然少了。”

而工作表现上升的人可能会说：“是的 我的业绩上升了 那要部分地归功于我们这个部门本季度整体工作出色。和赢家在一起