



学会温柔一刀

□ 赵玉平

之后收到了两个效果。一方面,全军肃然,大家明白了不能办错事,制度无情啊!另一方面,大家都说:“丞相真是好人啊,真关心下属!”杀一个人,还能让别人念他的好,这就叫“掉眼泪杀人”。

是真的舍不得杀吗?其实不是。赤壁之战,华容道关羽拦曹操,关羽也立下了军令状,但是他放走了曹操,结果呢,关羽不是照样没事?别说杀,连打都没打,也就是训斥了几句而已。可见军令状不是理由,还是诸葛亮真想杀。既然真想杀,还哭什么?这就是奥妙,一定要哭!杀是真心,哭也是真心。

越下狠手的时候就越要掉眼泪,这叫作“用温柔的手段做冷酷的事情”。这样做强化了制度的权威,教育了众人,这才是真正的高水平!

先严后宽 人性有一个基本的特征:由坏人好易,由好人坏难。比如穷人富了比较容易承受,富人穷了却很难承受。管理也是一样,一开始严厉些,以后慢慢变得宽和了,这就好比由穷人富,人人会称赞领导的仁德;相反,如果一开始宽厚,以后越来越严厉,就好比由富人穷,必然会导致人人怨恨。

其实,人人都习惯于先严后宽。做领导要吃准这火候,如果一开始绷着脸,脸色还可以逐渐缓和;如果一开始勾肩搭背、称兄道弟,那么以后制度就没法执行了,行为空间也会特别小。所以,刚开始的时候要求要严

格,措施要严厉,随着时间的推移,可以适当有所缓和,个别条款可以有所放宽。这个策略就叫作“先严后宽”。

近严远宽 “近严远宽”指的是在日常管理中对身边的人要严格,对隔层乃至更远的基层下属则保持宽厚。身边的人是直接受指挥的,和他们的交往主要是工作关系,往往要亲自进行直接的考核与奖励;隔层的人是没有直接工作关系的,不需要亲自进行考核和奖励。在这种情况下,对身边的人当然要全面细致地提出要求,而且要求要具体,赏罚要分明。而对隔层的人,只要提出原则上的要求就可以了,给他们的直接上级留出行动空间。

另外,身边的人日常和私人接触都很多,容易确立的是感情,不容易确立的是权威;而隔层的人日常和私人接触都很少,容易确立的是权威,不容易确立的是感情。为了保持平衡,防止偏于一端,也需要采取近严远宽的策略。

上严下宽 对有上等才智、责任重、位置高、有发展前途的下属要求严,对其他的下属要求宽。为什么呢?上等才智的人最有前途,最容易被塑造成栋梁,对他们的一分教导会产生十分的收获,而且他们本身往往已经身担要职,属于中流砥柱,容不得半点差池。另外他们能力强、水平高,对其要求严格了也能理解,而且还会感激领导的栽培,所以对他们的要求一定要严格、具体、明确。

而对一般的下属,特别是那些没有什么发展前途、无足轻重的下属,则没有必要投入过多的关注。要求多了,他们不但做不到反而不理解,容易闹出很多乱子。这就和打理花园的时候,专门给小树剪枝而不必管旁边的小草是同一个道理。■

编辑 周俊

朋友聊天时问我:“三国里的谋略,你最喜欢哪个?”我特别喜欢的是“诸葛亮挥泪斩马谡”。京剧有出戏叫《失空斩》——失街亭、空城计、斩马谡,说的就是这段故事。这里面有一个很棒的领导策略。

制严语宽 其实诸葛亮跟马谡的关系很不一般:马谡的亲哥哥马良是诸葛亮的老乡兼同学,后来马良在火烧连营七百里的时候,战死在乱军中,死得很惨。作为马良的至交,诸葛亮从工作到生活对马谡都格外照顾,两个人感情很亲密,而且马谡也很有才华,据《三国志》记载,诸葛亮擒孟获、定南中的策略就是马谡给出的。就是这样一个既有感情又有才华的学生,真的要杀,当然是很心疼的。

在马谡的哀求下,诸葛亮眼泪下来了,他对马谡说:“幼常,我们感情这么好,我真的不忍心杀你啊!可是军令状在此,不是我要杀你,是制度要杀你,我没办法啊!你的身后事,就不用担心了。你家人我来照顾,你的父母就是我的父母,你的孩子就是我的孩子,你就放心吧!”说完泪流满面把马谡给杀了。

“挥泪斩马谡”很绝,绝就绝在“挥泪”两个字上。诸葛亮杀完马谡