

管理者要做“木匠”

我经常告诫部门经理：管理者要做木匠，而不是医生。

木匠眼里没有废料，即便是一根小木条，也可以用来做楔子。而在医生眼里，没有完全健康的人，每个人都会大大小小有点儿病。如果只盯着人的短处不放，那么就不会找出可用

的人。

上级把工作交给下属去做，不是为了证明下属不行，而是为了让他在在这个过程中体会到自己的能力在提升。上级的着眼点，不是要放在工作能达到什么样的效果上，而是要放在提升员工的能力上。如果把着眼点仅

放在最后的结果上，就很可能放弃对过程的打造，放弃对员工能力以及心理健康的关注，过分看重一点一滴的眼前利益得失，易走入一个恶性循环之中。其实，做任何事情都一样：过程做好了，结果自然会好。☁

摘自《信誉楼：三十年耕耘》张洪瑞/文■



你解雇的第一人 是你最重要的决定

有记者采访思科CEO约翰·钱伯斯，问他是否曾解雇过他的员工。

“当然了。”他说。

尽管记者没有追问他首次解雇员工的经历，但是他说有两件事情是每个经理人都必须认真对待的。“对于向我咨询意见的新任CEO或我公司中的新任管理者，我给他们的建议通常是：你的团队要做的两个最重要的决定是你雇用的第一个人（以及你提拔的第一个人）和你解雇的第一个人，因为这说明了你想要什么样的员工。”他说。

而对于解雇员工的决定，大家可能不是百分百地有把握，他又是如何决定应该解雇谁呢？他说：“你要做的最艰难的决定就是让某个员工走人，尤其是当这个员工人品不错，而且工作努力的时候。如果领导者不做这样艰难的决定，那么他面临的问题可能就不仅仅是这个员工的去留了，而是整个组织的兴衰。”☁

摘自《经理日报》乐学/文■

做一名「利他」管理者

小王在某电器公司担任技术员，他的主管每次带员工们摸索新设备时，都会围着设备询问员工：“这个工具是什么？那个零件是做什么用的？”

一次，轮到小王介绍新设备，他前一天很详细地查看了资料，殊不知，主管抽问时，刚好问到了他没准备好的问题，他当场蒙了。于是，主管撂下话：“还没搞清楚吗？那么明天你告诉我答案！”

第二天，小王应付了前一天答不出的问题之后，本以为可以松了一口气，没想到又出现了新的挑战——他看到新设备上有一个很陌生的零件。担心主管抽考，小王干脆先下手为强问主管：“主管，这是做什么用的？”

不料主管说道：“你还问我？回去做功课，明天解释给我听！”

这个故事，不是要强调这位员工弄巧成拙，而是要让你了解这位管理者的苦心和智慧：为了激发员工的求知欲，他不厌其烦地连番提问，还故意不给答案，为下属营造了不断汲取新知的环境，等于是在执行一种很棒的在职训练。

一般，公司的管理者分为三类：利己、互利、利他。“利他”的管理者是表现最卓越的管理者，他们喜欢把较多的时间花在下属身上，带着下属一起快速成长，激发其潜能与实力。☁

摘自《经理人月刊》黑立言/文■

扮演好“团队副手”的角色

身为管理者要有一个正确的心态：团队一定要比管理者更受欢迎，因为管理者是在团队绩效被肯定后才会获得注意的。

统驭团队的虽是管理者，获得喝彩的却应该是整个团队。管理者将赞美的目光，无私地加冕在团队头上，团队才会有努力的动能和向心力，只有团队的表现持续赢得好成绩，管理者才能跟着受惠。

当一个管理者只懂得和团队抢光环，这表示管理者没有尽到推销团队的责任，只顾着自己发光发热，掩盖了团队的光芒而不自知。用不了多久，团队会因为缺乏认同感而失去动

力，管理者也会因为团队的退步而光彩渐失。一切问题的起点，就出在管理者是否有足够的智慧，将自己定位成团队的副手与仆人。

当管理者拥有自己是副手的自觉，才不会只懂得对外经营自己的形象，将团队的辛劳弃之一旁。他们会想尽办法替团队制造机会，甚至能主动观察公司欠缺的部分，督促团队以不同的长处去补强，达成卓越的表现。

只要将“聚光灯非得在我这儿”的偏执拿掉，管理者就更能看清自己在舞台上的角色，虽然不是主角，却拥有导演全局的重要性。☁

摘自《老板手把手教你》蔡瑞琪/文■