

领导用人的公平与平衡艺术

●董 明

公平是领导用人之道的关键,平衡是领导艺术的重要体现。在单位内部,要让下属听领导的话,跟着领导走,把他们的工作积极性和主动性调动起来,对领导干部来说并非易事。领导在用人过程中,必须掌控好单位内部的公平与平衡艺术,这既不是空洞的说教,也不是抽象的理论,而是由一系列操作手段构成的。

一、公平心是用人之术的根本

作为领导要有用人之术,而用人之术的根本是公平心。公平心就是领导要把可得可不得的好处和利益分给下级。为什么?因为做领导有其应得的好处和利益,是领导分内的,领导可以毫无顾忌地取走,心安理得。然而,除了领导应得的好处和利益,每个单位都存在着大量的领导可得可不得的好处和利益。这类好处和利益对于领导来说,如果将其收入囊中,有近水楼台先得月的便利条件,既不属于灰色收入,也不属于贪污受贿。不过,如果领导把这些可得可不得的好处和利益统统占为己有,你的副手会怎样对待你?你的下级又会怎样对待你?你还能指望他们全身心投入工作吗?

作为领导,要赢得人心,使下级服从你的命令,听从你的指挥,任劳任怨、全心全意工作,就要做到这些:第一是要感情留人,第二是要事业留人。但仅凭这两条是远远不够的,更重要的是第三条,要给好处和利益,把那些可得可不得的好处和利益拿出来分给下级。有的领导能力强、水平高,但是眼睛尖,单位内部再小的好处和利益他也看得到。对于这样的领导,群众看在眼里,记在心里,会这样评价他:这个领导私心太重。这样的领导根本没有威信可言,更不要指望下属好好工作,即使使用领导的权力压逼着下级工作,下级也会出工不出力,阳奉阴违,糊弄领导。对于这种状况,领导是一点办法也没有的。

二、利益基本均衡是对待下属的原则

作为领导,你的下级完成了任务,做出了贡献,领导就应该论功行赏,给予一定的好处和利益,不能不给或者少给。论功行赏当然要有标准,根据贡献的大小给予相当的报酬,做到“利益基本均衡,贡献与报酬相当”,这是领导对待下属的原则。

这跟我们前面说的公平心怎么区别?公平心是指

领导本人不要把什么好处都捞到自己手里,利益基本均衡指的是对于干活、做了贡献的下级要给好处,这两者是有重大区别的。在现实中,有这样一种领导,他自己本人高风亮节,即使做出很大贡献也不要求任何回报。他本着“只讲奉献,不讲索取”的态度工作,而且也以此来要求下属。实事求是地说,这种做法可能不太妥当,领导尤其不能长期要求自己的下属这样做。长此以往,后果将极其严重。你的下属在刚开始的时候被你的人格魅力所感动,还会跟着你做,但人不是生活在理想当中,人都是活在现实中,时间一长,下属的思想就会发生改变,想法就会与领导产生分歧,认为总是做出贡献也没回报,就会渐渐怠慢下来。最终,下属可能一个一个地离去,不再跟随这样的领导。

既然“利益基本均衡,贡献与报酬相当”原则如此重要,那它有没有统一的客观标准呢?中国的各个行业和各个地区差距甚大,一个标准在A地可能高了,但到B地反而又低了,所以没有统一的客观标准。但没有统一的客观标准并不意味着没有标准。我制定了一个标准,称为均衡的心理标准。均衡的心理标准是指领导属下的大多数人在背后认为领导还可以,待他们不薄。得到这样评价的领导,就是做到了“利益基本均衡,贡献与报酬相当”。均衡的心理标准包含以下三个前提条件。第一个前提条件是“属下的大多数人”,而不是全部下级。一个领导尤其是一把手,在工作当中必然要得罪一些人,这是不可避免的。所以,只要大多数人认为领导好就可以,少数人哪怕在背后无理谩骂,也是正常现象。第二个前提条件是“在背后认为”,而不是当面认为,不是当着领导的面说。道理很简单,下级当着领导的面,肯定说好话,但转过身去,有人就可能骂领导“狗屁不如”。只有那些在背后说的话,才是真话。第三个前提条件是认为“领导还可以,待他们不薄”。让下级都对领导跷大拇指,说领导很好,是一个过于理想化的标准,在现实中基本做不到。人心隔肚皮。下级在背后不骂领导就不错了。

这个标准,在实际工作中都是可操作、可测量的。领导可以根据这个标准调整自己的做法。如果能达到这个标准,那就是一个相当不错的领导了。

三、发挥各种性格特点的下属的长处

在现实工作中,领导面对的是既定的下级。一般来说,在一个特定单位里,领导既不能选择你的上级,也很难随意挑选你的下级。这些既定的下级是由各种各样不同性格和人品的人组成的。有的人性格开朗,善交朋友;有的人性格保守,不喜欢与人往来。有的人工作认真,一丝不苟;有的人吊儿郎当,什么都不在乎。面对各种类型的人,如何弘扬正气?怎样打击歪风邪气?要在短期内改变人的性格,改造人的人品,谈何容易?作为一个单位的领导,做不到的事情就别去做,不要学堂吉诃德,与风车搏斗,徒劳无益。

面对既定的下级,既赶不走,又没办法改造,所以,领导只有想方设法,利用人品和性格各异的人。糟糕差劲的人也有长处和优点,领导要把他们的长处和优点发挥出来,这是用人的一个方面。另一方面,领导不但要把人的长处和优点用起来,还要善于利用人的缺点和问题。人的缺点和问题也能为我所用?答案是肯定的,关键看你如何使用。世界上没有绝对坏的性格,也没有绝对好的性格,只看领导怎么运用。有本领的、聪明的领导,可以把公认的性格很差、人品很次的人,在某些情形下利用起来,使坏事变好事;没有本领的、差劲的领导,可能把一个具有优秀品格的人,在某种场合下利用不当,使好事变坏事。所以,领导艺术就是体现在“运用之妙,存乎一心”。

四、搭配班子要能位相称

在搭配领导班子的时候,要特别注意一点,就是不能把两个领导能力都很强的人,放在同一个部门里。这里不能搞“强强联合”。因为领导能力强的人一般都喜欢表现自己、突出自己、独树一帜,按照自己的工作思路和工作方法开展工作。如果两个领导能力都很强的人在一个部门同时担任领导,那情况会发生意想不到的变化。他们都各自习惯按照自己的一套思路和方法开展工作,你看不起我,我也看不起你,非常容易造成尖锐的矛盾和冲突。领导班子不团结,一开始往往不是为了争权夺利,而是工作上的看法不同。一回看法不同,二回观点相左,三回达不成共识,如此发展下去,就会渐渐演变成个人的意气用事。双方的矛盾和冲突像滚雪球似的越来越大,各自到下面去拉小帮派,各自到上面去打小报告,说对方的坏话,这样的班子能搞得好吗?整个部门也就乱成一锅粥了。

因此,在配备领导班子的时候,要牢记一点:不能把两个领导能力都很强的人放在一个部门里,同时担任领导,这就是“天无二日,国无二君”“一山不容二虎”的道理。在领导班子建设上,要强弱搭配。一般来说,一把手相对强势一点,二把手相对弱势一点,比较好配;特殊情况下,二把手强势,一把手弱势也可以,前提是一把手甘愿弱势;最糟糕的是一把手强势,二把手也不弱。

五、提拔干部要资历相顺

我们这里讲的资历相顺,实际上就是论资排辈。也许有人马上会提出异议:都21世纪了你还鼓吹论资排辈?这观念太老了!事实上,笔者也赞成能力至上,并不认为资历相顺或者论资排辈完全正确。但是,能力至上面临一个困境:能力尤其是领导能力,不容易测量。业务能力可以通过业绩、绩效、学历、职称等硬性指标进行考核,而领导能力的测量没有公认的标准。在现实中,常常出现“我认为张三领导能力强”这样的主观判断,很难有一个客观的量化标准。如果大家一致公认张三领导能力强,那李四也没有太大的意见。但实际上,往往出现“张三和李四领导能力差不多,不相上下”之类的评价。提拔干部的时候经常遇到这种情况。那该怎么办?即使采取所谓“竞争上岗”的方式,很多情况下还是需要领导拍板,一锤定音,做最后决定,还是要面对一个没有客观的量化标准的两难抉择。

领导提拔一个人,要有理由、有依据。最好设立一个硬性指标,使大多数人心服口服。其实,资历、工龄、学历、职称等都是硬性指标。比如张三和李四都是备选干部,李四资格老,年龄大一点,但两个人能力不分伯仲,这个时候应该提拔谁?一般情况下,领导会优先考虑李四。因为李四资格老,而能力高低没有绝对的标准来衡量。这样选择,大家认为合情合理,才会心服口服。因此,论资排辈最大的合理之处,是能把所有人的积极性都调动起来。因为按照这个标准,大家都有希望。领导考虑提拔干部的问题,首先要有利于单位内部的团结,使大家都有干劲。不要因为“能力至上”弄得单位内部乌烟瘴气,谁也不服谁,最后单位的工作都搞不好。有的单位领导搞改革,主张能力至上,结果一塌糊涂,内部矛盾重重。不要以为改革那么容易,如果触犯了大多数人的利益,就会造成“剪不断,理还乱”的麻烦局面。作为领导,出于利弊得失的衡量,在条件基本相同的条件下用论资排辈的方式选拔干部,是有合理性的。论资排辈可以维持一种秩序,定下一项标准。尽管这个标准不是人人满意,但能得到大多数人认可。

总而言之,持公平心、利益基本均衡、利用各种性格下属的长处、能位相称、资历相顺这五条,基本上囊括了领导日常工作的方方面面。这些都是既现实又实用的具体操作手段。作为领导,在日常工作中,如果这些方面都能做到,那就证明你对单位内部的公平与平衡的尺度把握得很好,称得上是一个比较称职的领导。

(作者系国家行政学院公共管理教研部教授)

责任编辑 凉风

E-mail: ldxklf@163.com

电话: 0371-63926290