

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



“马蝇效应”的平衡法则

陈骥

1860年, 林肯当选为美国总统。有一天, 有位名叫巴恩的银行家到林肯的总统官邸拜访, 正巧看见参议员萨蒙·蔡思从林肯的办公室走出来。于是, 巴恩对林肯说: “如果您要组阁的话, 千万不要将此人选入您的内阁。”林肯奇怪地问: “为什么?” 巴恩说: “因为他是个自大成性的家伙, 他甚至认为他比您伟大得多。”林肯笑了: “哦, 除了他以外, 您还知道有谁认为他自己比我伟大得多?” “不知道,” 巴恩答道: “不过, 您为什么要这样问呢?” 林肯说: “因为我想把他们全部选入我的内阁。”

事实证明, 巴恩的话是有道理的。蔡思果然是个狂态十足、极其自大、而且妒忌心极重的家伙。他狂热地追求最高领导权, 本想入主白宫, 不料落败于林肯, 只好退而求其次, 想当国务卿。林肯却任命了西华德, 无奈, 只好坐第三把交椅——当了林肯政府的财政部长。为此, 蔡思一直怀恨在心, 激愤不已。不过, 这个家伙确实是个大能人, 在财政预算与宏观调控方面很有一套。林肯一直十分器重他, 并通过各种手段尽量减少与他的冲突。

后来, 目睹过蔡思种种形状、并搜集了很多资料的《纽约时报》主编亨利·雷蒙顿拜访林肯的时候, 特地告诉他蔡思正在狂热地上蹿下跳, 谋求总统职位。林肯以他一贯以来特有的幽默对雷蒙顿说: “亨利, 你不是在农村长大的吗? 那你一定知道什么是马蝇了。有一次, 我和我兄弟在肯塔基老家的农场里耕地。我吆马、他扶犁。偏偏那匹马很懒, 老是磨洋工。但是, 有一段时间它却在地里跑得飞快, 我们差点都跟不上他。到了地头, 我才发现, 有一只很大的马蝇叮在他的身上, 于是我把马蝇打落在了。我的兄弟问我为什么要打掉它, 我告诉他, 不忍心让马被咬。我的兄弟说: 哎呀, 就是因为有那家伙, 这匹马才跑得那么快。”然后, 林肯意味深长地对雷蒙顿说: “现在正好有一只名叫‘总统欲’的马蝇叮着蔡思先生, 那么, 只要它能使蔡思那个部门不停地跑, 我还不打落它。”

林肯的胸襟和用人能力, 使他成为美国历史上最伟大的总统之一。

其实, 当我们将眼光收回来, 放在我们企业里的时候, 我们是不是会发现, 差不多每家企业里, 都有象蔡思那样的狂妄自负、根本不把任何人放在眼里的人呢?

答案是肯定的, 几乎每家企业, 都有象蔡思这样的人。这些人或拥有某一方面的不可替代资源(比如背景), 或聪明、好动, 是某一方面或某几方面的专家, 充满创新精神或者野心勃勃, 对成功以及与成功相关的东西(金钱、职位、权力等)具有极其浓厚的兴趣。他们不会循规蹈矩, 也不会轻易被权威所折服, 更让管理者头痛的是, 这些人不但在专业上有一套, 往往在组织

内的“兴风作浪”上也很有有一套。

这些人在很多管理者眼里，是个不折不扣的“刺头”。如何处理与这些人之间的关系，如何应对由这样的人引发的组织冲突，对于管理者来说，实在是一个相当有难度的挑战。如果做一下细分的话，我们可以将这些较为典型的“棘手”人物分为三类：

——有背景的

——有优势的

——想跳槽的

首先来看看那些有背景的员工。

这些员工的背景对管理者来说，是一个现实的威胁。“背景”就是他的资源，可能是政府要员，可能是老板，可能是你的上司，可能是公司里面一个有权势的人，也可能是你工作中的某个具有重要意义的“合作伙伴”。这些背景资源不但赋予了这类员工特殊的身份，而且也为你平添了许多麻烦。对于这些员工本人来说，这些背景资源可以使他们做得更成功，所以他们会在日常工作中有意无意地向你和其他同事展现他们的背景，为的是获得一些工作中的便利。比如，他们可能因此而得到更多的资源和机会，他们在做出了相同的业绩时也会得到更多的褒奖，即便是犯了错，某些的“背景”也可能使他们得到从轻处理甚至免于处罚。但是，“背景”这种资源往往在某些关键的时候起着不可替代的作用，一些用常规的方法无法处理的困扰，到了这类员工手里，有可能只是一句话的问题。他们就象你身上的“肿瘤”一样，一旦处理不好，你时常担心它会恶化，但真的割掉，可能又会有生命危险，实在是不好处理。

再看那些有优势的员工。

实际上，这些人往往是那些具有更高学历、更强能力、更独到技艺、更丰富经验或在本公司工作时间更长的群体。正因为他们具有一些其他员工无法比拟的优势，所以能够在工作中表现不俗，当然，他们的优越感也因此得到进一步的彰显。这种优越感发展到一定的程度时，直接体现为高傲、自负以及野心勃勃。比如，他们具有很强的权欲，至少会认为自己比其他同事强，认为自己是“权威”，认为自己是为公司立下汗马功劳的功臣，所以，他们不屑于和同事们做交流和沟通，独立意识很强，协作精神不足，不把领导放在眼里，甚至故意无条件地使唤别人以显示自己的特殊性。从工作能力上看，他们中的大部分都是“精英”，是领导们倚重的骨干，但从公司管理角度来看，这些人很多时候（可能是无意的）扮演一个“组织破坏者”的角色，他可能会因此而造成其他同事的反感，也可能因为与其他同事越走越远而成为团队冲突的源头。

至于那些想跳槽的员工，他们很显然是一些“身在曹营心在汉”的不安分分子，这些人往往是具有很强占有欲（对金钱、权力等）的、非常现实的家伙。由于在其他地方的预期收益与发展机会可能优于你的公司，他们多会选择“人往高处走”，而且，这些人中间确实也有相当一部分是身怀绝技的“抢手货”。如果仅此而已，也就罢了，毕竟，从双向选择的社会以及个人

发展的角度来考虑，这是无可厚非的一件事情。但是，偏偏有些人觉得，反正是要走的，不怕你公司拿我怎么样，所以干脆摆出一副“死猪不怕开水烫”的姿态，不把公司的制度和规范管理放在眼里，工作消极态度恶劣，甚至为了以前工作中的积怨，故意针对某些领导和同事挑起组织冲突，到最后，人虽然走了，但留下的消极影响却很长时间也消除不了。

以上三类员工，都是组织中令管理者十分头痛的“刺头”。你可以采取断然措施，比如，你可以寻求公司领导的支持，将这类员工全部炒掉，以保持组织的纯洁度——但是，这是你做管理的最终目的吗？这样做能使你不断挑战更高的管理绩效吗？是的，你可以通过你认为最合适的方式保证组织不出问题，但到最后，你得到的可能真的是一个非常听话然而平庸无比的团队——根本无从创造更高的管理绩效。作为一个优秀的管理者，你应该够胸襟、有能力融合各种各样的员工，让适合的人做适合的事，并且激励他们不断挑战更高的工作业绩。何况，这些“刺头”中，确实隐藏着身怀绝技的精英呢？

林肯对待蔡思先生的故事，或许真的可以给我们更多的启示。既然我们的经营目标象毛主席说的那样“团结一切可以团结的力量”，不断挑战更高的管理绩效，那么，我们为什么不利用“马蝇效应”，学习林肯，把那些象蔡思先生一样又“刺头”又有强大能力或特殊资源的人充分利用起来呢？

仔细分析一下我们就可以发现，这几类员工有一个共同的特点：那就是他们不会轻易被满足！他们有很强烈的占有欲，或既得利益，或权势，或金钱。不会轻易满足，所以他们才会表现得与众不同，因为他们需要给领导留下更深刻的印象，因为他们希望由此而得到更多的满足，因为他们的身上都叮着些不断刺激他们积极进取的“马蝇”。作为管理者，善用“马蝇效应”，不但可以有效减少组织冲突，而且可以让这些拥有各种资源和能力的人积极效力。

对于那些有背景的员工来说，他们身上的“马蝇”就是稳定的既得利益以及某种心理上隐秘的满足感。从工作能力上来讲，这些人不一定比其他同事强，但是，他们的心理状况一般好于他人，做人做事方面更自信，加上背景方面的优势，更能发挥出水平。对于这种人，最好的办法是若即若离，保持一定的距离。如果在工作中有上佳表现，可以适当地进行褒奖，但一定要注意尺度，否则，由于其特殊的背景，你的肯定很可能被其他同事当成一种“言过其实”的褒奖，而其本人，也很容易恃宠而骄，变得越来越骄横。如果这些特殊的任务在工作中表现平庸，而且常有意无意地以自己不凡的后台自居，那么，你在与他们保持距离的同时，决不可姑息纵容，否则不但不足以服众，而且会给你自己带来无穷的麻烦。

对于那些有优势的员工来说，他们并不畏惧更高的目标、更大的工作范畴、更有难度的任务，他们往往希望通过挑战这些来显示自己超人一等的能力以及在公司里无可替代的地位，以便为自己赢得更多的尊重，这就是叮在他们身上的马蝇。正象前面分析的一样，这些人不乏身怀绝技的“精英”，因此，谨慎地做好他们的工作，是提升管理绩效的关键。以下几个方面的问题是值得仔细关注的：

——如果你是善于辞令、善于捕捉人心理的管理者，你可以试着找他们谈谈心、做做思想工作；

——行动永远比语言更有说服力，在巧妙运用你的权利资本时，为这些高傲的家伙树立一个典范，让他们看看一个有权威的人是怎样处理问题、实现团队目标的；

——这些家伙往往好胜自负、进取心强，在委派任务的时候，最好用一句简洁有力、但颇能刺激他神经的话来结束：“这个任务对你来说有困难吗？”在得到了他不服气或略带轻蔑的回答后，便可结束了。如果太多叮嘱和干预，只会引起这种人的反感和烦躁，甚至使他对于任务本身和你这个领导更加不屑一顾；

——运用你的智慧和鼓动力，在工作时有意对这样的员工进行“冷处理”，让他体会到个人的力量与团队的力量相比，是微不足道的，然后，在适当的时候鼓励其发挥专长，保全他的面子和自尊；

——制度面前人人平等，从一开始起就不要给任何错觉给到这样的员工，不要让他们误以为自己有某些优势，就可以凌驾于制度之上。这点是长期驾御这些人的关键，一定要坚持的下去。

对于那些想跳槽的员工，机会、权力与金钱就是驱使他们做出抉择的马蝇。把握一些原则是必要的：

首先，不要为了留住某些人轻易做出很难实现的承诺；如果有过承诺，一定要兑现；如果无法兑现，一定要给他们正面的说法。千万不要在员工面前扮演一个言而无信的管理者角色，那样只会为将来的动荡埋下隐患；

其次，及时发现员工的情绪波动，特别是那些业务骨干，一定要把安抚民心的工作做在前头。虽说是“亡羊补牢，为时未晚”，但把预警工作做在前头，是不是可以避免一些不必要的损失呢？

第三，攻心为上，以理服人，以情动人；

第四，如果员工去意已定，那么你不要太过勉强，应该善始善终、好说好散，在有必要的时候，可以请他们提前离开公司。重要的在于不要让某些人的跳槽变成有针对性、有目的性的挑衅，造成全公司员工的大面积情绪波动；

第五，随时检讨公司的晋升、薪酬、绩效考核等人力资源管理制度是否合理，避免因制度性原因造成的员工非正常流动。

我们经常说：人的工作是最难做的。是的，很多时候公司无法取得更大的发展，甚至分崩离析树倒猢猻散，其根源就在于没有做好人的工作。作为一个管理者，你最大的成就就在于构建并统帅一直由各种不同的专业知识及特殊技能的成员组成的、具有强大战斗力与高度协作精神的团队，不断挑战更高的工作目标，不断创造更大的绩效。为此，你可能需要超越旁人的勤奋，你需要更多的知识，你需要更强的资源支持，更重要的是，你还需要象林肯一样，善于运用自己的智慧，利用马蝇效应，把一些很难管理、然而又是十分重要和关键的员工团结在一起，充分发挥他们的作用，不断为公司创造更大绩效。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)