

## 发刊词 | 带上军师去战斗

你好，我是熊太行，欢迎加入我的《职场关系课》。

我是一个人际关系研究者，专长是洞察和理解各种人际事件之下的人性和利害关系。

你可能听过我在得到开设过的课程《关系攻略》。我用了一整年的时间，陪着 15 万位得到用户，详细地梳理了他们身处社会这个大丛林中，可能遭遇到、旁观到的二百多种人际关系，包括家庭关系、情感关系、职场关系，给他们提供各类复杂场景下的应对策略。

这一年，围绕家庭关系、情感关系、职场关系，用户们也向我提出了非常多他们关心、焦虑的问题。这些问题都很重要，也各有各的特殊性，但在当中，我意识到重要而又最紧急的，大多是职场关系问题。

所以，在普遍适用的《关系攻略》课程结束后，我和得到团队都认为，应该抓紧时间把这门《职场关系课》做出来，让它尽早帮到你。

为什么职场关系重要又紧急？因为跟其它几个领域相比，职场，是一个充分竞争的领域。职场上，聪明、强大的候选者太多了，雇主和团队换掉一个难以合作的雇员，可比把这个傻雇员教好要容易得多。

你可能觉得自己不会搞关系，你也可能不屑于搞关系，或者你觉得搞关系压根不重要，但这些都不是成熟职场人的处世之道。这门课我就要帮你破除对关系理解的误区，手把手教你怎么建设好你的职场关系。

### 第一大误区：认为关系不重要，靠实力就行

“职场上关系有那么重要吗？我在职场上一直都是拼实力的。”这是典型的“关系无用论”。与这种观点相反的另一个极端是“关系决定论”，认为关系是职场上的第一生产力，总抱怨别人“说到底还是要靠关系才能赢的”。

事实上，这两种观点都不对。

职场上的硬实力，就像一个大侠的身体素质，它是你下场竞争的基础，我们都是依靠硬实力来在职场上立足的。但是职场上的的人际关系，是你跟人比武时的招数和战术。没有招数乱打，再强壮的人，不仅没有击败对手的可能，还难逃挨揍的命运。

职场上关系不是没用，也不能决定一切，正确的认识是，关系是一个成熟职场人的必备技能。你最佳的策略一定是两手抓：一手打造出色的个人能力，一手修炼处理职场关系的段位，缺一不可。

当然，如果你把关系理解成突破法律和伦理底线的做法，那也会死得很难看。我们要做的是，在有限的资源下，寻找破局、造势的最优解法。

## 第二大误区：因为职场不是人生的全部，就不把关系当回事

有些人认为职场不过是生活的一小部分，到点下班后不愿意多花一秒在工作上。他们爱把这类话挂在口头上：人要身体健康、人要有家人、人还要谈恋爱……职场没那么重要。

其实，职场是你人生的主旋律，是我们大多数人成就感、人际关系和财富的主要来源。大多数人一生都要工作 30~40 年，每个工作日都要把超过一半的清醒时间，用在和工作相关的事情上。25 岁到 40 多岁这个人生阶段，职场尤其重要。重视职场，学会经营职场关系，才是认真对待自己的人生。

## 第三大误区，认为职场竞争就是你死我活

有的人把职场看作你死我活的修罗场，他们为了“活下来”，表现得心狠手辣。遗憾的是他们活得一点也不好。侵略性的策略也许能够让他们获得一次两次胜利，但想长期跟人合作，上升到更高的级别会非常艰难。

真相是，职场不是修罗场，而是秀场。

领导在主席台上，同事在观众席上，观看你在场地里和对手展开竞争。你需要取得胜利，但获胜的姿态也相当关键。你要做的不是消灭对手，而是和盟友、对手一起在舞台上起舞，展示自己的实力。你拿到的剧本不是“权力的游戏”，而是“演员的诞生”。

理解了这三个误区之后，我相信你能认识到关系对职场发展的价值。而这门课就是要给你这样有实力的人才以助力，帮你在职场上少跌坑，走得更稳、更远。

## 这门课我会怎么讲？

这门课有三个特点，是你很难在其他同题材产品里看到的：

### 第一，大量真实案例的拆解

在得到运营一整年课程《关系攻略》的经历，让我收获了一个最有价值的宝库，那就是用户真实的留言。

我阅读了 2 万条以上的用户真实留言，这些留言中有 40%是关于工作和职场的。我给超过 1 万人做过具体的建议指导，积极地影响了他们的生活。这些真实的问题和案例，也成了这门《职场关系课》的基石。

### 第二，从微观场景打入，给你具体的行动指南

有的人苦恼，“明白了许多道理，却终究没能过好这一生。”想靠“明白道理”来解决一切现实中遇到的问题，这几乎不可能。看起来无比正确的真理，反过来说也很有道理，正所谓，真理的反面还是真理。

比如说，代表中国古典智慧的《菜根谭》里说，“宇宙内事要善摆脱。”而电影《蜘蛛侠》里也有我们熟悉的道理：“能力越大，责任越大。”这两句话都有道理，但我们行动起来却很难找到分寸。而在职场中行事的你，需要的正是具体的分寸和可靠的行动指南。

所以，这门课我会少讲大道理和宏观规律，尽量从我们日常遇到的场景打入，给出每个场景的最佳应对方案。市面上同题材作品，还在跟你谈人类保护双腿的意义，我会直接塞给你一把结实的手杖，让你去披荆斩棘。

### 第三，带你认识一个完整的职场周期

我会做你的关系军师，带你从零开始重新认识职场。这门课由浅入深，从你进入职场的第一天开始，到你成为领导掌握别人的生杀大权，开掉第一个人结束，经历一个完整的职场周期。

第一章，我会带你认识职场上基本原则和四种最重要角色，关系是和人相处，你就需要首先学会认人。

第二章，我会给你五个关系锦囊，教给你五项基本技能，带你在职场中打开局面。

第三章，我要给你全面剖析，你在职场上最重要的一类关系，你和领导的关系。

第四章，你的实力已经日渐成熟，我会教你如何经营自己的职场势力，巩固实力。

第五章，我会带你迎接职场上重要的竞争，带你打胜仗。

第六章，成为领导的你，应该如何处理新的局面，我会详细地告诉你。

## 我希望你怎么来学习这门课？

如果你是即将踏入职场的学生，可以跟着这个成长路径一步步来学，如果你已经是职场老鸟，但也面临着关系问题，你可以从复盘自己的职场关系开始学习，找到自己问题的症结所在。

我想在这门课开始之前再申明一点，这门课默认讨论的是“职场环境”。并非每个人所做的工作都是职场，有的工作属于非职场，比如家政服务员、独立作家、明星私人助理，如果你从事这样的工作，那这门课讨论的场景和你的工作不会丝丝入扣地贴合，但可能会在原则和方法上帮到你。我在预习课里会详细拆解“职场环境”和“非职场环境”的区别，你也可以先去学习。

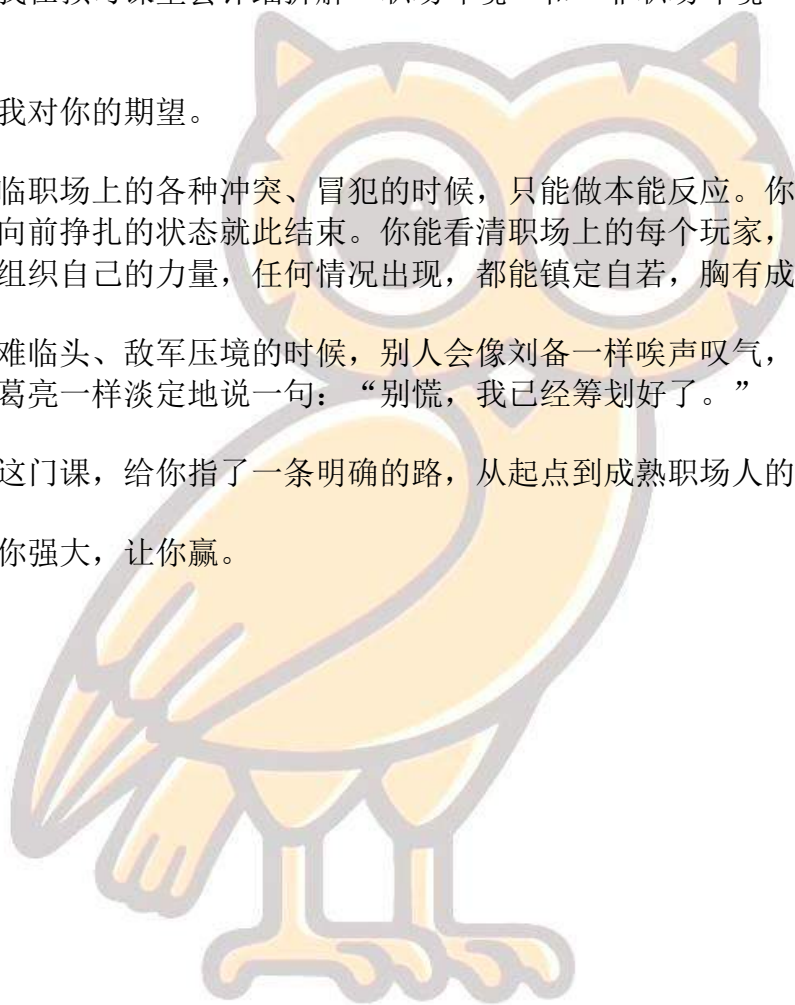
最后，我想聊聊我对你的期望。

开始的你，在面临职场上的各种冲突、冒犯的时候，只能做本能反应。你把这门课跟下来，过去那种低着头向前挣扎的状态就此结束。你能看清职场上的每个玩家，分清哪个角色是敌是友，有计划地组织自己的力量，任何情况出现，都能镇定自若，胸有成竹。

遇到职场上有困难临头、敌军压境的时候，别人会像刘备一样唉声叹气，像张飞一样暴跳如雷，而你能像诸葛亮一样淡定地说一句：“别慌，我已经筹划好了。”

《职场关系课》这门课，给你指了一条明确的路，从起点到成熟职场人的升级之路。

学习这门课，让你强大，让你赢。





## 预习课一 | 人际关系里的鹰派守则

你好，我是熊太行，欢迎来到我的《职场关系课》。

在正式课程之前，我给你准备了三讲预习课，第一讲是鹰派的人际关系守则，第二讲是鸽派的人际关系守则，第三讲我会给你分析一下什么才算是真正的职场。

这一讲预习课，我挑选了《关系攻略》的鹰派这一篇文章。之所以让你在正式课程之前，先学习人际关系里的鹰派和鸽派，是因为我希望你在全力投身职场竞争之前，能够好好地了解一下自己。

职场上有这样一类人，他们沉迷于研究对手甚至猜测对手的行动上，聊起来头头是道，做起事来却一败涂地。因为盯着对手找对策是很低效的做法。

正确的做法是先读懂自己，搞清楚我是什么样的人，我有什么长处，如何发扬我的长处，我有什么弱点，我如何回避我的弱点。

同时，认识到鹰派和鸽派各有长短，本身也能让我们不再去费劲成为自己不能变成的那种人。各种性格的人，都可能在职场上变得很强，变得很成功。

这一讲我先来跟你剖析一下鹰派的特点和进阶指南，下面我们开始学习。

你是那种光芒四射、咄咄逼人的人吗？

你喜欢那种光芒四射、咄咄逼人的人吗？

稍微有一点错处，可能就会被他揪住批判一番，他对自己严格，对别人更严格。你想做他的朋友，就要优秀而且强大才行，与他为友，你要有一些高过他的地方。

这样的人，我们称之为人际关系上的“鹰派”。

相反，认为交朋友关键在于开心，形形色色的朋友都要交，注重合作和说服的那一派，我们称之为人际关系上的“鸽派”。

鹰派相信实力，相信官大一级压死人，相信职场上老人对新人的倾轧，鹰派也对自己充满期待，认为自己应该在食物链的顶端，至死方休。

鸽派相信合作和说服，相信人心都是肉长的，相信人间自有真情在，鸽派对社会充满期待，认为人人应该都献出一点爱，从我做起。

你是鹰派还是鸽派？别着急下判断，最典型的鹰和鸽都是很罕见的，很多人都是复杂的混合体，有鹰偏鸽、鸽偏鹰、外鹰内鸽和外鸽内鹰。

现代心理学各流派普遍认可的人格理论，是“大五人格”，这五个维度是：开放性、责任感、外倾性、友善性和神经质。

用五个维度来衡量人际关系上的鹰派和鸽派可以发现：

	鹰派	鸽派
开放性	偏好奇	偏封闭
责任感	倾向于冲动	比较坚定和可靠
外倾性	自信、大胆善于社交	偏被动
友善性	不少人有冷漠和残忍的一面	习惯顺从
神经质	逆境中有失控的可能	比较稳定

这两派人并没有什么优劣和高下，事实上看看那些伟大的事业都是两派人携手完成的。

我们要的不是纠正对方，不是“你变成我这样才好”，我们要的是理解自己、理解对方，克服自己的短板、学习对方的所长。

对鹰派来说，有几点可能要着力克服一下：

1. 迷之自信

一个鹰派一把手最好是有一个强有力的鸽派副手，把他从迷之自信当中时不时地拉回来。董明珠女士就属于非常典型的人际鹰派。这也是为什么她的照片出现在开机后问候画面时，许多人觉得这是一种冒犯。

2. 冲动是魔鬼

尽管在电视剧里，白素贞被塑造成一个追求真爱的好女孩儿，但白素贞是典型的鹰派，即使是电视剧也保留了“水漫金山”这个重要的鹰派内核。在原著小说《白娘子永镇雷峰塔》里，白娘子用一个极度鹰派的口吻对她家相公说：

“若听我言语喜喜欢欢，万事皆休；若生外心，教你满城皆为血水，人人手攀洪浪，脚踏浑波，皆死于非命！”

### 3. 学习悲悯

鹰派人往往在智力和业务能力上都不差，但强人一定要有悲悯之心。否则的话，很容易成为那种超级英雄电影里“科学怪人”的形象，觉得水平不如自己的人都应该去死。

《狮子王》里的辛巴，是一个学习悲悯的正面鹰派，他骨子里是鹰，但从小和两个鸽派朋友一起长大，这让他懂得了平和和悲悯，性格更加复杂，属于鸽包鹰的典范，鸽包鹰容易麻痹对手，鹰式反击到来的时候，对方才会明白晚了。

“一鹰两鸽”是非常好的组合，很多作品都是这么搭配的。

复杂的性格能让你在人际关系当中更加主动，尽量避免做让别人一眼看穿的人。要多和性格互补的人做朋友。

### 4. 避免逆境崩盘

鹰派在遇到挫折和打击的时候很容易崩盘，运气好的鹰派可能会扛下来挫折，把自己向鸽派靠拢，一个更好的办法是尽早从别人那里去体验挫折和崩溃。

《笑傲江湖》里，任我行是非常典型的鹰派，任盈盈则是以鹰为主，任我行遭遇了多年黑牢，用仇恨支撑着自己，但任盈盈早早遇到了令狐冲这个鸽派，令狐冲给她讲述了一个自己受挫和崩盘的故事，任盈盈倾听的同时萌发的不仅是爱意，还有性格上的进步，她从此变成了一个鸽四鹰六的人，这种比例最容易出狠角色。

### 5. 一定不要做十分鹰

一个国家里，有鹰派和鸽派非常正常，今天你上台，明天我上台，对手强了就让鸽派去温存一下，对手弱了就让鹰派动手欺凌一下。一个唱红脸，一个唱白脸，就有了运用策略的可能。

同样，人际关系当中，做十分鹰就会有十分的敌人，而你也会变成一个可以预期的人，这样的风格很容易中别人的圈套。

《天龙八部》里的“岳老三”看上去是凶神恶煞，总是自己说了算，但在实际操作中，他和“四大恶人”不断地给各种不怎么样的势力当打工仔，甚至被段誉这个大鸽派牵着鼻子走。

无论是鹰还是鸽子，都不是什么基因决定的，和星座血型也并没有什么关系，有些人可能会受到一点家庭影响。

大多数人的行事方式是青春期定下的，有的人是遭遇了变故，有的人尝到了甜头，从此就这么继续走下去了。

当你认同自己的类型之后，会不断对自己心理暗示来强化自己的类型。

- “我是一个恩怨分明的人。”“致贱人，我凭什么要帮你！”“要哭回家哭，职场不养猪！”（鹰派）
- “出来混是要大家给面子的”“我们大家就是要互相照应”（鸽派）

心理暗示如果造就人也是非常有趣的，常见的心理暗示是星座，比如：

- “我这人是个金牛座，我对钱看得比较重。”

不过鹰派常见的自我暗示方式是：

- “我这人说话直啊……你……”

这就像一个免责声明，此后他会说出一大堆不中听的话，这类口头禅会不断强化自己的鹰派色彩，这对说话的人不是一件好事。

鹰派的人如果分不清坚决和咄咄逼人，很容易变成一个虚张声势的人，声高气粗，充满攻击性，一句话就要怼回去，这是完全不对的。

鹰为什么强大？嘴不会比狗厉害，爪子没法比得过山猫。

鹰在空中，层次高、看得远，能最先发觉远处的机会和敌害，一个鹰派人也应该像这样强大。如果只是简单地表现一个攻击的姿态，遇见生人就要啄几下，那最多就是一只不友好的鹅。

所以鹰派人行事，才更应该注意以下几点：

1. 喜欢去搜集信息、学习知识，有独特的信息来源，比别人看得要远一步。
2. 克制自己不必要的攻击性，变成一个深沉而有内涵的人。
3. 保护弱小，鹰派更应该是一个骑士，而不是一个魔头。
4. 注重团队，你如果是团队中最敏锐最勇敢的角色，那就应该去 PK 敌阵当中的鹰派，遇到谈判、争执，出场去碾压对手。

理性的鹰派人会被对方身上有自己没有的东西所吸引。

鹰派和鸽派，可能在人成长的早期区别会特别明显，但是在人们进步之后，这个界限会进一步含糊，两派随着成长，最终会趋向合流。

《亮剑》里的楚云飞是一个鸽派，和鹰派的李云龙心心相印，李云龙的另外一个鸽派朋友是政委赵刚。仍然是一个一鹰搭二鸽的组合。到最后李云龙要和楚云飞对决的时候，两人已经都是六鹰四鸽或者四鹰六鸽的强者了，他们都变得越来越好。



优秀的鹰派会生出悲悯，优秀的鸽派会长出骨头。

就好像最好的男人和女人，往往会拥有类似的美德，男人会变得温柔，女人会变得坚强。最好的人格是雌雄同体的，这句话并不夸张。

同样，人际关系上的鸽派也会有自己的存活之道，但那会是另一个话题，下一篇当中，我们会给大家带来详细的解读。有一点是可以肯定的：

我们只有彼此了解、喜欢和合作得来，才可能都变得更好。（这句话说明了我是一个纯正的鸽。）

### 思考题

以下的台词当中哪个说话人是鹰派：

- A. 出来混是要讲信用的，说好杀他全家就一定要杀他全家的。
- B. 靠！当我是吓大的啊！
- C. 最近发生了那么多事，我想一个人静一静。
- D. 你这样做，出了问题，我也保不了你！
- E. 以上都不对，重要的是怎么做，而不是怎么说。

### 参考答案

答案 E，这个选项非常有用，最好是牢牢地记得。

# 预习课二 | 人际关系里的鸽派守则

你好，我是熊太行，欢迎来到我的《职场关系课》。

上一讲我们学习了鹰派的人际关系守则，今天就剖析一下鸽派。

我本人是个鸽派，也喜欢鸽派。

鸽派的同学千万别觉得自己应该变成鹰派，觉得自己是弱小力量。现实中的鸽派如果能够长出骨头，会变得特别强大，在和鹰派的斗争中，可能还会因为温和和坚韧而略占上风。

下面我们开始学习。

上一次我们说了人际关系上，鹰派人的生存守则：

不能过分自信、要学会悲悯、在逆境中要增加韧性，免得崩盘。

有人一定急着问了，那鸽子怎么办呢？我们是不是注定沦为鹰的口中食物呢？

这次我们来谈谈鸽派人的生存攻略。

还是回到鹰派和鸽派的大五（Big Five）人格特质上：

	鹰派	鸽派
开放性	偏好奇	偏封闭
责任感	倾向于冲动	比较坚定和可靠
外倾性	自信、大胆善于社交	偏被动
友善性	不少人有冷漠和残忍的一面	习惯顺从
神经质	逆境中有失控的可能	比较稳定

鸽派的性格让他成为非常好的朋友，他们人缘往往很好，尽管他们不是最善于交际的自来熟。鸽派是任劳任怨可以倚重的一种力量，尊重权威让他们成为优秀的员工。

但是鸽派同样也有自己的短板：

### 1. 低效的表达

你看《权力的游戏》里的马夫“阿多”，温和的小伙子，只会说这个词。

鸽派在鹰派面前往往难以说出自己的意见，或者太过委婉而导致自己的意见被忽视。一些鸽派可能会误认为，附和强势的人会让对方容易接受自己接下来的意见，但一个问题是，鹰派的人很容易忽视别人的看法，如果不够直接或者表达得太委婉和曲折，可能你的意见就会就此被错过。

### 2. 假装的坚强

上次的攻略里，我们在课后习题提到了一句“一个人怎么说不重要，怎么做才重要”，梁朝伟在《一代宗师》里扮演的叶问就是如此，他谈论武功的时候显得像个鹰派，其实内心很软，和宫二都是鸽派，这种鹰包鸽的性格一旦被对的人击破了防线，就会突然一溃千里。

《鹿鼎记》里的神龙教教主“龙儿”，在委身于韦小宝之后突然变得千依百顺，这就是一个鹰包鸽的崩溃，原型是苏荃和小龙女的二合一，小龙女认为自己和杨过有了性关系（其实不是）之后也突然变得温柔无比。

我管这种情形叫做鸽的温柔，如果有一天内心深处突然爆裂出对世界或者某个人的温柔，那千万不要觉得羞愧或者厌恶，发现自己是鸽派一点也不丢人（尤其是男人），相反，非常美。

### 3. 我不是什么好人

大多数的鸽派害怕和别人撕破脸，并且希望自己能做好人，这是一个非常折磨人的念头。

千万不要在感情上当好人，不然你会把所有的事都办砸了。

《冲上云霄》当中，吴镇宇扮演的机长在前后两任女友之间摇摆不定，总是希望两个女人都说自己好，结果把所有人都伤害了。

类似的形象还有张无忌，也是在几个女孩之间摇摆不定。

友善是一种很好的品质，但是过分纠结于追求“我是个好人”，会让自己陷入重度的疲惫当中，这种折磨我称之为“人内损耗”。

鸽子要做决断，需要有人用力推他一把，所以如果觉得自己的气质像鸽子，就尽量多和一些鹰派的人相处，从他们身上学会决断。

鸽派天生适合给比较强势的老大做二把手，也适合从事服务业的工作，在大企业里他们往往不适合做销售开疆拓土，更容易负责一些支持性的工作。尽管一些鹰派的医生可能医术高明，但作为病人和家属，总是希望管床的大夫和全部的护士都是鸽派。

此外鸽派的人冷静和保守的风格让他成为可以依赖的人，宇航员和大型喷气式飞机的驾驶员，一般都是从鸽派人里做出选择。

《萨利机长》里的机长当然是一个鸽派，但是长年的修行精进，他的胆略过人，变成了一个强悍的鸽派，关键时刻，他能像鹰一样下决断，这是鸽派人修行的目标。

绝大多数的心理咨询师都是鸽派，鹰派基本没法当心理咨询师，如果说鹰派从事心理咨询工作能做出什么贡献，那应该就是那种骂听众的夜间情感节目，一个观众打过来，鹰派的主持人毫不客气地说：“为什么困扰，因为你傻啊！”

鸽子的成长可以注意一下以下几点：

### 1. 可以再霸道一点

你是鸽子不是包子，不要忍气吞声、让人欺负到你头上来。鸽子是一种勇敢的动物，离家千里都可以坚定回巢。一个人可以大多数时候都是一个被动的人，但关键时刻可以站得出来，敢于和黑暗拼刺刀。

你的霸道会有一个力量槽，在关键时刻会爆发出惊人的力道。

### 2. 不要怕别人笑你软弱

对比你更弱小的人客气有礼貌，不是害怕对手，而是害怕自己变成自己都不喜欢的人。许多鸽子在突然获得权力或者财富的时候，突然就转了鹰派，那他看人的不是鸽眼也不是鹰眼，而是标准的势利眼，在一堆朋友面前呵斥一个犯了小错误的饭店服务员一点也不露脸。

你不是软弱，你的爪和甲，在你强大的心胸之下。

### 3. 交一些生命值更高的朋友

我喜欢用生命值这个游戏词汇，你们一定遇到过这种朋友，人生节奏一定比你快，说话快，走路快，效率很高，每天有忙不完的事。他们的生命值很长，这样的人鹰派的比较多。

跟这样的人共事，学习他们身上的一些气质。

### 4. 练习公开讲话和表演

鸽子不是鹌鹑，鸽子不应该是羞涩的。

鸽子是行事柔和，相信恒的力量。

鸽子不是害羞或者娘娘腔。



鸽派的人可以多锻炼自己在公开场合演讲甚至歌唱的能力，和鹰派的演讲者容易慷慨激昂相比，鸽派的演讲者谦逊、柔和，如果再有一点自嘲，会是非常出色的演讲者。

《国王的演讲》中，艾伯特王子是典型的鸽派人物，国王最终在战争压力之前走上了鼓舞臣民的讲台，鸽派如果掌握了演讲的技巧，往往会成为控制人心的大师。

行事方式的改变真的也会影响到思维方式，如果开始努力追求生活和做事的效率，就很容易逐渐从纯鸽转向鹰和鸽子的气质混搭。

还是要重新提一下那句话：优秀的鹰派会生出悲悯，优秀的鸽派会长出骨头。

我们只有更勇敢地认识自己，才可能让自己变得更好。（这次的话，我似乎更像是一个鹰派了。）

### 思考题

唐太宗有两个大臣，房玄龄和杜如晦，当时的人们称为“房谋杜断”，这个词说明：

- A. 鸽子和鹰要彼此合作
- B. 鸽子和鹰的搭配会比较好
- C. 组班子可以用两个性格特长互补的
- D. 给人起外号的习俗从唐朝就有了

### 参考答案

答案：C

AB 两个选项都是对的，但是房玄龄和杜如晦官居高位，以他们的经验和阅历都不会是简单的鸽子和鹰，混合型甚至鹰包鸽都有可能。

如果一个人在财富、身份上都非常成功，那么他的性格一定非常复杂。

这就是：

层级高了，鹰不是鹰，鸽不是鸽。

## 预习课三 | 什么才是真正的职场

你好，我是熊太行，欢迎你收听我的《职场关系课》。

这是我们这门课程的预习部分的第三讲。前面两讲我带着你重温了鹰派和鸽派，这一讲我给你讲一下“什么是职场”。

你试试先问自己一个问题：所有上班的人，都算“职场中人”吗？当然不是，并非所有的工作都属于“职场”的范畴。现代职场有以下几个特征：能进、能出、有等级、强领导、有同事以及坐班。

### 第一个标准是能进人，才有职场

宋朝的哲学家朱熹有一句诗，“问渠哪得清如许？为有源头活水来”。

现代职场最重要的特点就是人员的高流动性。如果你的公司面向社会，或者行业公开招聘，就可能是一个职场环境。如果没有开放性招聘，这种单位可能就不是职场，至少是个不完全职场。

《教父》里的黑手党只招募意大利人，甚至西西里人，这就不是职场环境。一些明星的经纪人或私人助理，也不是职场人。明星不会公开招聘，很多助理岗位都是他们身边的亲戚、朋友。还有一些比较独特的公司，比如夫妻店、小型家族企业，他们不招募外人，只能通过联姻、收养的方式加入进去。

入口狭窄的企业，淘汰人一般也会相当难。

### 第二个标准是能出，才有完全职场

公司里的人能出来、能走，才能算完全职场。“能出”有两个意思：

1. 领导要有权限开除、解聘下属。

相声大师马三立有个经典相声叫《买猴》，“百货公司”有个文书叫“马大哈”，做事粗心大意，导致客户损失惨重，但是公司不能开除他，只能给他安排别的工作。

“百货公司”这样无法裁员的单位，就属于“不完全职场”，在很多规模足够大的单位都会出现这种情况。

没有改制的老国有企业、事业单位都有类似的情况。许多上世纪五六十年代出生的人都在这种不完全职场中成长起来，他们的子女请教他们职场上的事时，他们有些策略能说对，但是大多数的判断都不够准确。

如果你在一个无法解聘差劲下属的公司当领导，你就要耗费大量的时间和精力哄好下属，来保障你的职场安全。

2. “能出”，就是员工应该也能要求离开单位。今天也还有一些难以离开的单位，比如军队、涉密单位。这种工作如果做久了，就很难适应现代职场的规则。

### 第三个标准是有等级

正常的职场应该有明确的等级，有些平行结构没有等级，基层的人没有奔头。

以销售为主的行业等级少，比如健身房，一般是一个主管和若干个教练。主管只管给他们的工作量计数，这使健身教练的忠诚度很低，就像是外包员工、平台接单网约车司机一样，他们都不是典型的职场人。

类似处境的还有小的地产中介公司，大家其实都是业务员，这种公司行业好的时候挣钱可以，但是到了萧条期往往会难以持久作鸟兽散。规模做大的中介公司，会给业务员分等级，精英级别的业务员的提成点会上升，会享有各种各样的荣誉和奖励，同时他们还会增加更多的支持部门，比如专门做贷款、专门驻扎交易大厅的专员，这就是逐渐把扁平的公司变得立体。

### 第四个标准是强领导

有比较明确的组织结构，每个人都知道谁是自己的领导。

当领导的人能获得足够的授权，至少能奖惩下属，这才是完全职场。如果是三个好朋友开个酒吧，股权各占 33%，谁说话伙计都要听，今天你记账，明天我记账，很快店面就要关门大吉了。

职场上要有说了算的人，正常职场上不应该有松散的联盟。漫威电影里的“复仇者联盟”就不是职场，美国队长负责或者钢铁侠负责的时候，对下面的人都没有足够的控制力。

### 第五个标准是有同事

职场应该有足够大的规模，存在和你可能展开竞争的同事。

在个体小饭馆里当唯一的学徒或者伙计；劳务公司的保姆，大多数时候都独自面对客户；出租车司机每个星期就开一次会，其他时候都是独自面对乘客，这就都不是职场环境。这些工作没有同事，就没有事实上的职场竞争。

### 第六个标准是坐班

在同一个环境里工作不是职场的必要条件，但是不坐班的工作一般都不是典型职场。

坐班意味着你和对方的长时间面对面，这会给人带来压力，也会让你和对方执行更长期的策略。坐班带来的一个重要副产品是茶水间和午餐桌，这是交换情报、诉说心事的好地方。

典型的职场环境的六大特征：能进、能出、有等级、强领导、有同事和坐班。

这里特别说一下有些公司：想进去工作很难，可能还要托人；领导想开人更难，几乎无法裁员；公司的内部流动规则不透明，提升谁，任用谁，完全看着上面人的心情，也许还有被任用者的背景。

薛兆丰老师的课程中，把这类企业称作“全员所有制企业”，说是每个职工都是主人翁，其实没有一个人说了算。这样的公司属于不完全职场，不过别担心，这门课对这种公司里打拼的人，仍然有指导意义。

虽然有“不好进”“不好出”“等级流动不透明”的问题，但是职场三原则仍然在发挥作用。后面课程里对领导、对盟友、对同事的策略和技术，也都是完全有效的。所以，这种不完全职场也可以按照《职场关系课》的策略行事。

对完全没有同事的那种非职场环境，这门课是你了解职场人的最好选择。大多数人都在职场中活动，你作为一个非职场人，不了解他们的想法，很难明白和他们相处的逻辑。如果了解了对方的事情的方式、做事情逻辑，你就能在和他们相处的过程中，做到得心应手。

用这六个标准，分清了三种不同的工作场景，你就能更好地明白你的处境，用好这门课。

## 本讲小结

总结一下，职场逻辑在大多数职场和不完全职场上都适用，而非职场不是这门课讨论的典型场景。

我还要提醒你，不完全职场的突出特点就是，关系比完全职场上要重要得多。如果你处在这样的环境中，这门课更值得你好好学习。

下一讲，我们就进入到正式课程的学习，第一讲，我先给你讲职场上的基本三原则。我们下一讲见。



# 01 基本三原则：安全、进步、收益

你好，我是熊太行，欢迎来到我的得到课程《职场关系课》。

这是本门课的第一讲，我要首先给你讲职场上的基本原则。原则是超越了公司属性、行业差别的底层法则，每个职场人都可以用这三个原则来行事。

每个职场上的王者，身体里都应该有三个灵魂：

一个文臣，谨小慎微，考虑风险；

一个武将，积极努力，谋求胜利；

一个商人，精打细算，心中有数。

文臣、武将和商人这三个人格，对应的就是职场上的基本三原则：安全原则、进步原则和收益原则。

- 安全原则，就是你的一切行动，都要保证自己的安全；
- 进步原则，就是一切行动，都要对自我提升有帮助；
- 收益原则，就是你的收获应该和付出相符合，你要维护自己的利益，要懂得在职场上算账。

听完后，你是不是觉得“这三条好简单”？那你恐怕就想错了。好多聪明人犯下了愚蠢的大错，都是因为他违背了这三条原则。

## 安全原则

安全原则包括三个层面的安全：工作安全、信用安全和人身安全。

第一，工作安全就是保住自己的工作和位置。任何威胁到你的工作安全的人或者事物，都应该优先处理，优先防备。

第二，信用安全就是保住你个人的信用。

有些事会伤害你的信用安全，它不会让你丢工作，但会让你在领导和同事的眼中留下污点。当你的信用完好时，做各种事情的时候都是高效而顺利的；但是领导看到了你的信用受损，你和领导的关系可能会持续恶化，就会像是游戏中中毒掉血特别快。

第三，人身安全。大多数情况下同事之间没有什么不可解的恩怨，不过有的时候你会遇到偏执的人。女性可能会遇到偏执的追求者甚至跟踪者，如果出现这种极端分子，要及时和领导沟通，做好防范。平时不要和同事赌博、酗酒，也尽量避免借贷，这都可能给你带来危险。

安全原则在基本三原则当中有最高优先级。

你以为只要严格遵守一切公司的规章制度，确保零风险就行了。这是只知其一，不知其二。在职场上，你很可能遇到必须承受风险，执行变通行为的情况。

我曾经收到过来自 J 同学的提问，她不知道该不该帮同事代打考勤卡。

我刚到单位，有个同事昨天帮我熬夜加班，今天想晚来，让我给她代打考勤卡。但是入职教育上，人力特别强调了不要代打卡，最后我还是帮同事打了卡，但心里很担心，我做得对吗？

J 同学如果紧抱着“零风险”的原则，就应该拒绝同事的打卡请求，不过她马上迎来的就是信用损失，别人帮你你却不帮她的忙，这说不过去。打卡确实是违规，但违规行为也有很多种情况。

我根据“被抓风险的高低”和“被抓后果的严重性”这两个维度，把违规行为分为四类，按照严重程度由重到轻，分别是：作死行为、埋雷行为、冒险行为和变通行为。

	被发现风险	被抓住后果
作死行为	高	严重
埋雷行为	低	严重
冒险行为	高	轻
变通行为	低	轻

第一种，作死行为指容易被抓，抓住后果也非常严重的事。你绝对不要做，比如挪用公款、收受贿赂。

第二种，埋雷行为指的是不容易被抓，但是被抓后果很严重的事，比如在报销里偷偷加两张自己私事的交通费。这类行为你最好不要做，因为它是有很大隐患的。

第三种，冒险行为指的容易被抓，但抓住后果不算特别严重的事。你尽量不要做，比如上班迟到、早退，这些事会积少成多。

第四种，变通行为是被发现风险很低，被抓住后果也比较轻的行为，可以偶尔尝试。

J 同学给一个平时工作努力、又给自己帮忙的同事代打一次出勤卡，就属于变通行为。变通行为不会让你丢工作，如果你拒绝同事的请求，造成的损失是信用破产，关系破裂。

当然，变通行为也是越界，职场上做太多、太泛滥的变通行为，会让自己承受过高的风险。许多刚入职的人恐惧变通行为，因此损害了重要的关系。工作时间长了之后，大多数人都能接纳、容忍变通行为的存在，这也是成熟职场人的思路。

为他人而做出变通行为的时候，可以做两件事：一是声明损失；二是提议交易。

你帮人打卡的时候就可以说：“好啊，我帮你打卡，不过你也别来太晚，领导来了发现人不在，咱俩就都惨了。”这就是声明损失。

你也可以提议交易：“好的，对了，明天开会讨论我的方案，记得帮我多说几句好话。”

变通行为都有交易价值，让对方感受到你为对方冒了风险，目的就达到了。“绝对的安全”之外都有“偶尔的变通”，变通会盘活关系，也可能带来进步。

## 进步原则

人在职场，必须要谋求晋升，不进则退。

你可能会想，“我做个佛系员工，勤勤恳恳过小日子就可以了”。这是不行的。我们预习课里提到过非职场和不完全职场，那类工作也许还可能“过小日子”，典型职场上根本不存在过小日子的可能。职位级别原地踏步，等到变成年高位低的老员工时，你就是裁员会瞄准以及被职场欺凌的对象了。

进步原则是一个长线原则，必须每天努力，日拱一卒。进步原则不是要你每天都斗赢对手，而是每一天结束时都比前一天的自己有所进益。

有挑战和培训的机会，你要敢于去争取，有提升、得奖机会要积极响应。千万别摆出淡泊名利的姿态，如果领导觉得你不在乎提升机会和收入，你可能会成为最先牺牲的对象。

## 收益原则

有把控风险的文臣和每天备战的武将还不够，职场王者的灵魂里还需要有一个拿着算盘的商人。职场上要有算账意识，不能单方面付出，要学会维护自己的利益。

我曾经听到过一个真事，一位著名作家喜欢批判世俗。他有位助手，之前就是一位有经验的媒体人。工作几年后，助手希望把薪水从 6000 元加薪到 8000 元。作家的回应是：“你这人怎么这么腐朽！”助手感到非常惊讶，因为他的其他工作机会收入远比现在高。结果，作家失去了这位得力的助手，助手很快就找到了收入更高、前途也更好的工作。

领导给你的钱太少，只有两种情况：一种是主观上不认可；一种是客观上没条件。

主观上不认可，领导觉得你工作量不饱和、对你的工作评价不高，甚至对你本人有误会。直接去跟领导沟通，会让局势更明朗。

如果领导真的觉得你就值这么点钱，你就应该尽快找别的工作机会。说下属“腐朽”的作家是非常自恋的人，他把“和我一起工作”当做是收益的一部分，认为“这是你的荣幸”。这不是一种职业态度，应该尽快离开这样的人。

客观上没条件，公司陷入困境，领导无法给你期待的收益，如果你要是觉得不公平，可以对领导声明你的感受，他可能在别的方面给予补偿，比如给你培训机会，下次优先考虑给你评优。这种情况领导不是你的敌人，不要迁怒他。

而且大多数人都没有报复领导的实力，最多是做砸了事情妄想跟领导同归于尽。千万不要通过背叛去获得利益，背后给领导一刀看上去过瘾，其实特别不划算，你的信用会破产成为负分，得不偿失。

如何提加薪，我在《关系攻略》当中有两篇文章：《谈加薪前要做些什么》《跟老板谈加薪时的几个不要》。

## 零号原则

最后，在职场三原则之外，我还要给你一条零号原则，叫做“逃生舱原则”。

我不止一次收到这样的留言：

熊老师，我受够了这个单位了，但是想想进来这里当年花了好多力气，又觉得离开太可惜，怎么办？

这个时候我经常是这样问：

“你是一个宇航员，在空间站上工作，空间站突然起火了，灭不掉，你应该怎么办？”

“赶紧爬上飞船逃回地球。”

我又问：

“会觉得空间站很可惜吗？”

“先保命啊！”

这就是零号原则，我们再强调保住工作、获得提升和增加收益，都要给自己留一个逃生舱。在局面最险恶的时候，要保持离开这份工作的能力。



我给你一个标准，要根据你的必要花销备好一笔离职准备金，比如对于刚毕业的你来说，最低是三个月的房租。这笔准备金会给你提离职的底气。

三个基本原则+零号原则，就像是物理学的牛顿三定律，构成了职场世界的基本规则。职场三原则是我们这门课的入门功夫，也是我们提升自己的修炼法门。即使你现在地位再高，每天多琢磨一下自己有没有遵循这三个原则办事，有没有尊重别人的安全、进步和收益，都会有成长，有进益。

## 本讲小结

总结一下，我今天给你讲了职场上最基本的三个原则，安全、进步和收益原则，正常环境下的职场人都会遵循这三条原则。但如果你处于一个非职场环境，千万别忘了还有零号原则：离开。

职场上这些基本原则会贯穿这门课，我们后面还会多次提到，让你明白具体环境下，这些原则应该如何使用。

## 思考题

我给你留一个思考题：

你的领导对你说：“虽然你这半年表现不错，但上次你已经是优秀员工了，这次让托尼代表我们部门去参与技能大赛的竞争，希望你支持他。”

- A. 根据安全原则，一切听领导的，当场同意。
- B. 根据进步原则，坚持作为独立候选人参赛。
- C. 根据收益原则，支持托尼，但是希望领导在下个月做明年预算审批时全力支持自己。
- D. 根据零号原则，愤然辞职。

选 B 是安全原则的坚定信徒，你没有错。不过我还是建议你应该尝试一下 C。

领导希望你让出的是一个很好的机会，考虑到你的感受，才来跟你讨论这件事，简单地答应，领导心里可能會有疑虑，会观察你的反应“这家伙说的我愿意，是真的吗？”

这个交换里没有他没有的、紧缺的东西，这个提议会让他觉得舒服、放心。也让自己少一些辛苦，是比较划算的一个交换。

## 02 领导：获得支持的关键是信任

你好，我是熊太行，欢迎来到我的得到课程《职场关系课》。

上一讲，我给你讲述了职场上最基本的三原则，这一讲我们讲如何获得领导的支持。

为什么它是讲完三原则后的第一讲呢？因为这个问题实在太重要了。除非你是老板，否则每个人都会有领导。打败愚蠢领导挽救公司的故事都是神话，在领导的支持下做成大事才是智慧。

### 信任是获取领导支持的关键

领导会支持什么样的人呢？根据我多年观察总结的经验，你需要具备两个特征：

一个是基本实力，也就是你的知识积累、智力、体力、敬业精神和顽强的斗志。

另外一个“互信状态”，信任才是获取领导支持的关键。大多数人都知道要提升基本实力，公司的成长体系也会就基本实力培训，提高业务能力。但很少会有人给你强调“互信状态”的重要性，更难的是明明白白教你怎么做。

这也是这门课程的价值所在，这一讲重点就是如何维护“互信状态”。

基本实力和互信状态不是简单的加法，更像是一种乘法。如果互信程度是 80%，你去做事的效果就能发挥出 80%；如果互信程度是 120%，有了领导的信任，你的实力能有更大的作用。

如果你和领导产生了误会，互信状态为零，那领导对你的支持就是零，不离开这里，就没有任何机会。

学历低的人可以用敬业来补，斗志薄弱的人可能因为一招鲜而被领导用，但是“互信状态”如果不维护，你对领导来说就是不可用的人。

### 破坏互信状态的两大错误

信任是逐步建立的过程，但是可能会因为一个错误就毁于一旦，下面我就给你讲会破坏信任的两大错误。

我曾经收到过一条来自李同学的留言：

熊老师，我凭自己的本事考进了我们这家公司，我们部门的分管副总和我爸爸是同学，入职后爸爸带我去拜访了领导，让我多去走动。我一直觉得有点不好意思，过节去串门也不知道该说什么好。总觉得做好了工作不要麻烦他最好，这样的关系还要维护吗？

虽然不是直接领导，但是李同学和分管副总维持了“高互信状态”，这是别人梦寐以求的。这时就应该尽可能维持这种状态，利用领导的支持来做事。

有两种错误会破坏互信状态，一种叫**信号黑洞**，另一种叫**信息冗余**。

领导和下属的关系很像是航天指挥中心和空间站，我们看着宇航员进入空间站，该吃饭吃饭，该睡觉睡觉。其实每一刻空间站都在发回有用的数据，告诉指挥中心：我在工作、一切正常、我听你的。

职场也是如此，信任这两个字，首先得有信，要和你的领导互通信号。告诉他你在工作，状态良好，听从指挥。

“信号黑洞”的错误就在于认为自己可以是职场孤岛独立运行。像李同学所说，“我凭自己的能力考上了本公司。”自己明明在进步，却不想去跟领导同步消息：“不知道该说什么好。”

把自己变成信号黑洞的有两种人。

一种人对正常人际交流有回避和恐惧，像李同学渴望副总为自己骄傲，却把正常的信号沟通当成“表忠心”或者“拍马屁”。其实宇航员和指挥员哪有什么拍马屁呢？大家目标一致，就是两点：一个是“一飞冲天”，也就是进步；一个是“平安落地”，也就是安全原则。

还有一种信号黑洞是“猫系员工”，家猫是我们最晚驯化的动物，不黏人很冷淡。“猫系员工”也有类似的态度，他们喜欢说：“我不是来跟人的，我是来做事的，抓好老鼠就 OK。”有的领导觉得下属“喂不熟”，就是遇上“猫系员工”了。家猫如果失去了主人会活得非常艰难，有实力的员工只要愿意和领导保持沟通，就已经可以有足够好的关系，也能获得足够的支持了。

第二类错误是信息冗余。

这类人可能做错事、瞎折腾。有一种特别典型的员工，平时很迎合领导，总是琢磨领导的心思，每天都在逢迎领导。这就是“犬系员工”，其实狗能看家、打猎，是人类的好帮手，但是如果每天都看见狗在摇尾巴，就很容易被大家误会只会拍马屁。

“犬系员工”在讨好领导个人上，投入了太多的精力，容易让领导忽略他本身的实力。《鹿鼎记》里韦小宝说：“我不学无术，谁对我不友好谁就一定有真本事。”这就是一种反向思维的领导观。而且，“犬系员工”还很容易被同事瞧不起。

具体到职场中，如果想要维持高互信状态，关键就是消除信息不对称，让你的领导收到你的信号，在行动中不断加强信号。这就是“确认过眼神，是可以信赖的人”。

小结一下，职场上最容易犯的两类错误：

1. 要避免成为信号黑洞，你一定要让领导知道你的想法；
2. 要避免制造信息冗余，你要珍惜你领导的注意力，给领导传达恰当的信号。

## 提升互信状态的行动指南

我给你提几点行动指南：

### 第一， 非工作场合的接触

刚才我们举了李同学的例子，他的爸爸能把他送进分管副总的客厅和酒桌，这是保送出来的高互信状态。我们可能和领导没有这种开挂关系，没关系，慢慢处。

非工作场合的沟通、交流，你可以多展示自己和领导的共识和相似点或者共同的兴趣爱好，和领导谈论工作之外的事是很好的开始。

注意，对异性领导要保持应有的距离。女下属要注意自己的安全，防备骚扰，接触也尽量选择公开场合。无论男女，都不要用性在职场上交换利益，以色列人很难长久，结局几乎全是两败俱伤。

### 第二， 关键时刻挺身而出

养兵千日，用兵一时，领导的安全、进步和利益受威胁，或者做重要汇报的大场面，你要全力以赴帮领导准备好，千万不能掉链子。

我收到过一条来自 J 同学的留言：

熊老师，我跟领导去开集团会，领导正在做着重要的汇报，突然其他部门的负责人对他发难，说我们部门的数据有问题。领导当时呆住了，被大领导一顿猛批。我知道那个数据其实没有问题，但是我真的不知道该不该解释。

这个时候当然要接过来说：

“昨天领导正好布置了这个工作，现在我给几位领导汇报一下情况。”

你挺身而出的时候，领导就有了缓和的余地，他可以调整思路，归纳一下你的意见，就有可能自救成功。如果你明知道没有问题，还放任领导被围攻，那你从此就失去了信任。



### 第三，你要永远比领导主动

你要明白一点，职场上没有什么“三顾茅庐”，最多的永远是“毛遂自荐”，下属一定要主动向领导展示自己合作的意愿，这也是上进心的表现。

但如果你跟领导的“互信程度”本来就不高，可能以上三点都很难快速提升领导对你的信任，怎么办？

科幻小说《三体》很形象地描述过这个问题的症结，叫做“猜疑链”，两个陌生人我担心你黑我，你担心我黑你，最后两个人都选择先对对方开一枪。职场上的上下级一旦跌入了“猜疑链”，关系就很难挽救了。

针对这种情况，我给你的第四个办法就是：

### 第四，“投名状”破“猜疑链”

有些领导生性多疑，或者有的上下级之间有过矛盾，这时想打破“猜疑链”，就要下一点猛药，就是“投名状”。这个词来自《水浒传》，林冲是一个有勇有谋的人，想要入伙梁山，当时的领导王伦就要求他下山去劫道杀人，做到这个才不再怀疑他。

今天的职场上需要交“投名状”的场合比比皆是。

比如领导对你有了误会，觉得你和自己不是一条心。你就可以把自己投入到最艰苦的项目当中，或者直接和领导的敌人发生一点冲突，让领导明白自己的心思。当年出身不好的学生写血书要去边疆工作，也是这种情况。

“投名状”的作用就是八个字：“明我的志，安你的心。”

最后还有零号原则，忍不了的时候“走为上”。随时保持和领导结束合作的可能，你能变得更强大。

## 本讲小结

总结一下，这一讲你需要记住以下四点：

1. 互信状态，人的实力才能发挥出来。
2. “信任”，你给领导很多信息，他才会给你重任。
3. 只有“投名状”才能打败“猜疑链”。
4. 永远别忘了“走为上”。

## 思考题

我给你留一个思考题：

脱不花刚进入职场的时候，遇到一个能力出色、人品也很好的领导，出于对领导的敬爱，她主动帮助领导邮寄了信件。

领导后来对她说：“你是我的下属，但不是我的私人助理，这是我自己的事情，还是我自己来吧。”

如果你是当年的脱不花，你会如何理解领导的这几句话呢？领导是不信任你么？

## 参考答案

脱不花信赖领导的人品和能力，她也应该相信领导不让她寄信件的理由。

我看有同学说，脱不花应该明白，领导可能有别的心思，比如有需要保密的信件，领导根本不信赖她，才会让她不要给自己邮寄信件。

但是我要提醒一句，如果领导觉得有些事要对你有借口，那你最好就相信借口。

领导是你最重要的关系，也是初入职场的你需要率先信任的一个关系。你除了信他，没有什么更好的选择。

而且领导最大的可能性，就是觉得一个出色的员工不应该给自己打杂，高看年轻人一眼的领导，日后都会能收获年轻人的友谊。

## 03 对手：不怕事，能了事

你好，我是熊太行，欢迎来到我的得到课程《职场关系课》。

上一讲我们讲了如何获得领导的支持，这一讲来讲如何对待自己的对手。

为什么讲完领导就立刻讲对手？因为对手的一举一动，对你而言非常重要，不观察对手的动向只是埋头傻干一定会吃亏，盯住对手的动向就能应对他大多数的进攻。这就是“知己知彼，百战不殆”。

### 对手关系的三个特点

对手关系就是职场上的直接竞争关系。

竞争关系有三个特点：目标一致、实力相似和阶段性关系。

首先，竞争关系是目标一致的关系。

你要做总监，我也要做总监，这才是竞争关系。你要任职总办，我要去外地“出任”大区经理，那就不是竞争关系，大家结盟的可能反而更大。

其次，竞争关系是一种实力相似的关系，两个人的机会都差不多才有竞争。如果对方早就是领导看中、下属也拥护的人，你只是和他级别相同，这就不是竞争关系，这叫“陪太子读书”，这个局面怎么应对，我们后面会讲。

第三，竞争关系是一段阶段性关系，处于竞争状态中，你和对手近乎零和博弈的状态，没有合作的可能，这时候别怕冲突，要迎难而上。

有些人只是你某一阶段的对手，也有些人会多次做你的对手。

### 常见错误：分不清对手和敌人

竞争往往是职场上的关键时刻，一旦犯错代价非常大。

我接到过这样一条，来自 K 同学的留言：

熊老师，我和 A 差不多时间进公司，一直玩得很好，大家工作上也会互相帮忙。最近领导跟我们两个人都谈了话，说可能要提一个组长，后来 A 对我就逐渐有些疏远，最近 A 工作上犯了一点小错误，下周领导可能会在会上说这件事，我觉得应该趁机批判他一番，让他无法翻身，这样对吗？

K 的错误在于，他们把“对手”和“敌人”混为一谈了。

“让他无法顺利提升”，这就是对对手的态度。现在对手因为失误，这个目标已经达到了。  
“让他无法翻身”，这个想法就是把对手当做了敌人，以后大家会一直针锋相对。

对手和敌人完全不是一回事，区别在于：

首先，敌人和你瞄准的目标可能根本不一致。对手跟你争夺位置和机会，敌人针对的就是你本人。

其次，敌人和你的实力不一定相似，他可能比你身份高得多或者低得多。

第三，敌人不是阶段性关系，如果不和解，敌人可能会持续跟你敌对下去。

我们经常说职场上不要主动树敌，就是因为对付敌人费力，工作上他可能挑你的毛病，还可能损害你的名誉甚至危害你的人身安全。分不清对手和敌人，对手就可能变成敌人。

在预习课里，我给你讲过职场上的鹰派和鸽派，这两派的职场人在对待对手时会犯的错误有所不同：

鹰派通常犯的错误，叫“先下手为强”。鹰派对别人的要求比较高，遇到竞争关系，他们喜欢从谁对谁错、恩恩怨怨的角度来解释对手的举动。

刚才的例子里，K 就是一个鹰派，他希望解决掉小 A，迷信“先下手为强”。其实 A 犯的是小错误，K 这个时候落井下石，并不能彻底打败 A。K 想动手不是因为动手有利，而仅仅是觉得“我总得做点什么啊”，这种先动手完全没有必要。

而鸽派会犯的错误，往往是“害怕直接冲突”。

小 A 是个典型的鸽派，小 A 为什么一开始要疏远 K？因为他不敢大方提及冲突和竞争。

这种人只能先对你冷淡，让关系破裂，才可能跟你开展竞争。其实鸽派的敌意都是摆在脸上的，他们表现冷淡或者强硬的时候，最容易被对手发现，对手就可以开始为冲突做准备。

## 针对对手的行动策略

在职场上，对手的冲突爆发之前，你要记得这四句话：

对手闹情绪，我要讲逻辑。

对手提提议，我要做分析。

对手犯小错，我要去补锅。

对手犯大错，抓住别放过。



## 对手闹情绪，我要讲逻辑

闹情绪不是成熟职场人的做事方式，你的对手开始闹情绪的那一刻，他就在透支领导对自己的信任了，就像是在跟领导借了一大笔钱。

这个时候最好的应对办法是讲逻辑、讲道理，你要在领导面前展示自己的稳定性，对手越不稳定，越撒娇，越是败家子，相对而言你是部门的主心骨，主力军和稳压剂，领导都会看在眼里。

## 对手提提议，我要做分析

有的对手会跟你提议合作，要记得你和对方是零和博弈的关系，几乎不可能双赢。如果当时没看懂他的意思，就好好琢磨一下，千万别急着答应。

## 对手犯小错，我要去补锅

你的对手犯了小错误，你落井下石看笑话伤的是领导的面子。这个时候跟领导说，对手把事情做砸，我看我这里做点什么弥补一下吧，会更加得体。

但是千万记得，“雨下完了再出门”。你要做的只是帮领导处理残局，绝对不要为对手背负责任。

## 对手犯大错，抓住别放过

如果你发现对手背叛领导、伤害部门，违反法律的话，就不要客气了。我们说不要树敌，但活下来的才能变成敌人，死的那个叫尸体。如果你手上的证据直接能让对手丢工作，那就不要客气。而且这种大错，知情不报也会连累你自己。该告状一定要告状，一个好的组织，告告更健康。

如果你的对手主动进攻或者犯错误，就这么应对；如果你的对手也是个聪明人，并不主动攻击，应该如何应对呢？

两个关系方面的聪明人最终都会走到比拼硬实力的那一刻，你们的竞争关系将会成为最敞亮、最健康的竞争关系，你们就算分出胜负，也还有合作的可能。

## 关于冲突的九字攻略

最后，如果你是害怕直接冲突的鸽派，我还给你准备了应对冲突的9个字，一定要好好记住：不挑事，不怕事，能了事。

### 首先，不挑事

对手和你实力相当，谁也干不掉谁，恶意挑起大规模战火没有必要。你让对手明白你一直盯着他的动向，他的情报你这里都有了解，他就不会随便动你。

我们可以想象这样一个画面，你把弓拉满瞄准对方的状态，对方也会忌惮不敢进犯。鹰派同学要特别注意别贸然进攻，鹰最强的时候是在天上，而不是扑下来落在陆地上。

## 第二，不怕事

不怕事的关键是被对方进攻、暗算的时候，一定要及时反击。鸽派同学千万别怂，对手的攻击是捕风捉影，你就要请领导查，是谁在污蔑你，别想用一句“清者自清”就算了。只要你摆出反击的姿态，领导就会明白，原来我的这个手下性子很烈，要让他继续跟我干，不能随便欺负他。

反击未必是也告对方一个黑状，大多数时候，只要声明“这么冤枉我，太不公平”就够了。

对手就知道你有防备，而领导也知道了你的决心。

## 最后一句，能了事

我们中国人有一句老话，叫做“冤冤相报何时了”。当对手开始表现合作态度的时候，报复就可以停止。

你可别小看这九个字的口诀，这是中国的古老智慧，也被现代的科学实验所证实：博弈论学者罗伯特·阿克塞尔罗德有一本书叫做《合作的进化》，记录了他组织的一个计算机策略竞赛。

他用电脑来模拟两个人，如果甲选择合作，而乙选择背叛，乙会获得全部利益。如果双方都选择合作，那么双方受益。如果两个人都选择背叛，两个人会两败俱伤。

在这个游戏里，从来不报复的“老好人”很快就失败了。同样，只懂得背叛的“老毒物”陷入互相报复的死局，也失败了。这跟职场上一样，只懂得横冲直撞四处黑别人的家伙活不长久。这个分析过程很复杂，如果你还想了解，可以去看书。在这里，你记住三条原则就够用了。

这个实验最后活下来的，也是执行这样策略的电脑：

1. 不主动背叛。
2. 在被攻击之后执行反击。
3. 只要对方再次选择合作，就停止报复。

这个策略，就跟我们不挑事，不怕事，能了事的策略，完全一样，对不对？

把交情和竞争分开的人，是真正的高手。如果你和对手过去有私交，竞争过程中也仍然可以维护交情，问候他的家人，假期过了送一些小礼物给他的孩子，一来可以麻痹对手，二来也是为未来铺垫。

竞争关系早晚有结束的时候，提前做了有交情的表示，未来也就有修复关系的可能。对任何对手，留有余地都是好的。因为你不知道什么时候，你们就会结盟、就会合作。做人留一线，日后好相见。

## 本讲小结

总结一下，这一讲我们讲了三个重点：

首先，不要随便把对手变成敌人，分清这两种角色。

其次，鹰派别先动手、下狠手。鸽派别怕冲突，也不要先给对方冷淡信号。

最后，面对冲突的九字真言：不挑事，不怕事，能了事。

## 思考题

我还是给你留一个思考题：

你的对手因为工作失误被免职，可能会被分配到你的部门来成为你的手下，但这人的能力还是不错的，这个时候你的态度应该是：

- A. 冷嘲热讽，先过瘾再说。
- B. 立刻把他纳入战斗力，希望他重创辉煌。
- C. 跟他谈一下，希望对方能够和自己好好合作。
- D. 跟手下说，谁要是敢和他做朋友就死定了。

## 参考答案

这一讲的题目答案很简单，就是C，要跟对方好好谈谈，再做判断。

这个场景是对手走背运被发过来，这个时候抱着“您这是临时的，以后有机会翻身，但是现在到我这里了，希望能尊重我的权威，我们一起把事情做好”的态度，是温和得体的。

《亮剑》里有类似的情节，李云龙犯了错误，被首长降为副团长，他的老战友孔捷过来当团长，孔捷明白队伍是李云龙才能调动的，所以对他非常尊重和客气，最后两个人也终于合作打了胜仗。

第6章我会给你讲另外一个局面，如果你提升了，到了对手的头上了，做他的领导，这个时候要不要留下对手。和这个形势有区别。和官场不同，完全职场上，降下来的人，还有升回去的机会。

## 04 盟友：维护关系的关键是对等

你好，我是熊太行，欢迎来到我的得到课程《职场关系课》。

上一讲我们拆解了职场上的对手，这一讲来拆解盟友关系。

我先讲对手，然后讲盟友，不是因为盟友不如对手重要，而是因为处理盟友关系比对待对手更难。盟友关系的本质是合作关系，你处理得好就可能从盟友那里得到语言和行动上的支持，甚至财力、人力的直接援助；但你处理得不好，盟友可能就会在关键的时刻离开你，甚至背叛你。

### 理解盟友关系

- 职场上的关系，首先是一种同事关系。

你和盟友必须存在于同一个职场环境中，不能是上下级关系，也不能是竞争关系。

比如说，你的领导和大领导也许赏识你，但他不是你的盟友；合作伙伴、客户能帮你的忙，他们也不是你的盟友；你的下属可能帮你分担，但他同样不是你的盟友。

- 其次，盟友关系要有一个共同的目标。

这个目标可能是一件事，比如你们要一起完成一个大项目，这就可以结盟；这个目标也可以是一个人，比如一个对手横冲直撞、到处邀功，侵犯了你和其他同事的合理利益，也可能让你们成立盟友关系。

符合这两个条件，盟友关系就有了成立的基础。这时你只要向对方示好，希望在某事上获得对方的支持，表示自己也会在某事上支持对方，这个联盟就会很快达成。

### 常见错误：收益不对等的预期

盟友关系遵循我们的“职场基本三原则”，尤其需要注意的是“收益原则”——“我的所得要和我付出的相符。”这个原则可不仅仅是跟领导谈待遇用的，我们在职场上跟人互动，每分钟都在考虑这个原则，我们的对手和盟友也会考虑。

有位H同学曾经给我留言，很有代表性，犯齐了我们今天要讲的三种错误，他是这么说的：

熊老师，我在一家银行工作，我们部门有一位老员工，业务能力很强，但脾气非常暴躁，教了我一些东西，我也挨了不少的骂。现在她教的东西，我学得已经差不多了。我心里拿她当我的朋友，她的家里有些背景，我也挺希望以后能够得到她的帮助，但是她还是经常会对我冷嘲热讽，怎么才能和这位老员工结盟呢？



H 同学希望和老员工成为盟友，分析一下：

首先，老员工和 H 同学是同一职场的同事关系，符合盟友关系的第一个条件。

其次，老员工和 H 同学有一个共同目标，就是 H 同学成为业务的熟练工。

这就是一段盟友关系，这段关系当中遵循了收益原则：老员工付出了训练新人的时间和工作量，但可以让 H 帮她分担繁重的工作。H 获得了老员工的指导和训练，但是要干累活儿，同时还要受点气。

这个交换基本平衡。但是之后，H 希望能够获得老员工的家里关系、背景的支持。

这就是盟友关系中的第一种常见错误，对盟友期待过高。

你要的是什么呢？是对方的家庭资源、重要关系，她会给你用么？不会，这是给家庭成员的待遇。带着礼物托别人办事，如果关系太远，就不符合情理，很少会有人为同事动用关系。所以，H 渴望的是家庭成员待遇，老员工肯定不会答应。

而老员工对 H 的判断是“没有太多用处”，她对这段盟友关系实行了逐步降温，因为随着 H 业务上逐步成熟，老员工再投入精力去教他，对自己没有什么好处了。所以，如果你要和这样的人继续结盟，可能就要拿出点让她觉得有用的资源来交换了。你越认真考虑对方的收益，结盟的提议就越可能成功。

H 同学还犯了第二个错误，否认盟友关系的阶段性。

恋爱就想着要结婚，说明这个人认真在对待恋爱；但结盟就想着成为朋友，这就是对盟友关系的认识有问题了。和对手一样，盟友关系也是阶段性关系。结盟的条件消失了，盟友关系也就结束了。从这点看老员工的冷嘲热讽未必是坏事，反而是一种怀有好意的警告。

H 同学还有第三个错误，认为诚恳的态度就能换来盟友。

H 的这种错误很危险，他觉得只要我诚恳，你就应该答应跟我结盟。有的人可能会被诚恳打动，不过不要对这种路数抱有期望。稳定的盟友关系一定是实力相近的双边关系。如果你只和态度诚恳的人结交，身边很可能会充满除了诚恳外一无所长的同事，这些人很有可能就会变成你的拖累。

## 和盟友相处的行动指南

避免常见的这三种错误，归根到底就是要牢记收益原则。如果你能够保证自己和盟友都在合作中获得收益，就基本不会犯什么大错误了。

但如果你要让盟友关系运行得更顺畅，我再给你一些行动指南。这一系列行动的核心在于“降低沟通成本”。我有四点建议：

### 第一点，积极同步消息；

我们曾经用“空间站”和“地面指挥中心”来解释你和领导之间的关系。双方必须要保持密切而必要的通信，才能够彼此不产生猜疑。同样，和盟友之间的关系很像是两艘飞船之间的互动，你要保持沟通，确认你们有事可以互相支援，但又不会太近，不能发生碰撞。

### 第二点，直率沟通；

沟通风格上千万不要拐弯抹角，你觉得好，要称赞；觉得不舒服，你就要说。别让对方猜你的真实想法，这不是谈恋爱。

### 第三点，积极谅解；

对方在小事上弄得你不舒服的时候，别把对方的行为往最坏的方面去解读。如果你觉得这件事你需要真相，最佳的选择是直接问他。

### 第四点，不怕拒绝；

你的盟友可能会试着提出一些越界的要求，这是一种试探，他没觉得你真答应。而你要做的不是满足盟友所有的要求，只需要保证这段关系不破裂就行。

不要傻傻地对盟友好，不然你的办公桌前会站满了吃大户、欺负傻子的人。

在心态建议上，我最后还要给你一条职场上的规律，你可以用来经常提醒自己，我称之为“二傻子定律”：二人一起行动，一定比一个人要傻。

两个人都觉得对方会防备风险、会把关，所以道德水平和风险意识都会下滑。所以要提醒自己：做事一定都要在法律和公司规章制度的框架之内。要有大局观，不要联手故意做砸什么事情，然后等着看共同对手的笑话。

还有一点，需要分得清主次，结盟要低调，一旦你们的结盟造成领导的不安，要及时暂停一切活动。你和领导的关系，永远都比和盟友的关系重要。

## 怎么和盟友分手

最后，我们来聊聊盟友的分手。

同盟的目标实现之后，除非出现新目标，你们的盟友关系就会面临结束。这样的状况是必然发生的，你没有必要为此感伤，也千万不要认为这是对方的背叛，甚至想要报复对方。不过，如果目标还没实现，盟友就因为自身原因出局了，你也要学会自保。

有一种分手的情况你一定要避免，叫做“分手不分红”。新领导容易犯这种错误，明明在盟友支持之下大获全胜，却突然摆起了领导架子，或者觉得盟友出力不够多，不准备兑现给盟友的好处。

汉高祖刘邦评论他能够打败项羽的原因，就提到了这一点，刘邦对人态度可能冷淡或者粗暴，但是会大大方方地封自己的盟友做诸侯王。

项羽看见别人生病会流泪，但到了要给盟友封王、给他们好处的时候，却经常犹豫甚至赖账，许多盟友就这样成了他的敌人。所以，这件事情上，不要用集体利益、大局观做借口，谁帮了你，就要对他好！

## 本讲小结

盟友关系是要用心维护的重关系，你要有这样三个意识：

1. 对盟友不要期待过高，也不要任他提要求，被他绑架。
2. 结盟关系会在达到目标之后自然结束，所以不要怨恨。
3. 许诺给盟友的利益，一定要全力实现，不要食言。

其实，一个人在职场上，时间和精力可能只够维护两三位重要的盟友。但大多数支持你的人，是对你抱有善意的中立同事。

## 思考题

我给你留一个思考题：

你的盟友有私事相求，你恰好拥有这方面的资源，难度和风险都不大，你的做法是：

- A. 欣然答应，不做任何附加条件。
- B. 让他让渡一些自己的利益来跟你换。
- C. 表现出特别为难的样子，看看他愿意不愿意贿赂一下你。
- D. 同事之间不要那么多公司外的事，坚决拒绝。

## 参考答案

选 B 没有错，不过我还是建议你选 A。

选 A 不能就这么算了，要跟对方解释清楚，“你的运气真好，这事儿不好办，偏偏咱们运气太好，什么都赶上了，这事儿就成了。”

现场要对方拿点什么来看，就容易伤害到自己的“吃相”。

“跟他要点啥”适合什么场景呢？适合那种一再麻烦你的人。



## 05 中立同事：做一个「总统先生」

你好，我是熊太行，欢迎来到我的得到课程《职场关系课》。

前两讲我们拆解了职场上的两类角色，一类是对手，一类是盟友。但职场上除了这两类人，还有一类处于中立地带的普通同事，我们称之为“中立同事”。

中立同事和你之间没有直接的竞争关系和利益冲突，也没有共同的敌人，他们不会取代你的位置，也不用担心自己的位子被你夺走。但他们却是你每天都要遇到、需要日常相处的人，更重要的是，他们人数众多。

我专门用一讲来跟你说中立同事，跟他们相处得当，你可能会收获意外的惊喜，遇到潜在的盟友；但如果相处不愉快，他们就可能成为你潜在的敌人。

和中立同事成为敌人，破坏性是很大的，虽然依托中立同事成就事业非常难，但要想把一件事情搅黄，有时候中立者的一句坏话就够了。领导会觉得：“没有利害关系的人都要给你差评，你这个人也许真的有问题。”

### 和中立同事的相处原则：多快好省

中立同事的本质是一种界线分明、避免冲突的礼貌关系。你和他们开展社交的目的，不是追求和他们成为朋友，而是为了让他们对你抱有善意。

有善意就够了，和中立同事相处，你需要时刻谨记职场基本原则里的进步原则。你的时间和精力就这么多，一定要把注意力重点放在对手和盟友身上，他们才是你获得提升的关键。

而跟中立同事相处就要讲究交际效率，我给你归结出了四个字，就是：“多、快、好、省”。

#### 第一个是多，尽可能多地去和中立同事开展接触

如果你在的公司规模比较大，或者你的工作需要跨部门，那你可能要接触几十名甚至上百名中立同事。不要忙着找人交朋友，先让所有人记住你，印象深刻地记得你。

一个人想要在职场上出人头地，必须要有尽可能多的人提及你，知道你这个人。不信你观察一下你的领导，他可能没有朋友，但一定有很多的熟人。

这其实很好理解，公司在举行各种比赛、投票的时候，大家都更倾向于投票给认识的、彼此微笑过的人。所以，对你抱有善意的陌生人越多，你在职场上就越安全、越稳固。



**第二个是快，尽快释放你的善意，最简单明了的方式就是称赞**

比如“今天这件衣服真合体”“新发型，太好看了”“你上次那个 PPT 做得太好了”。高效释放出你的善意，不要不好意思，因为你和对方没有直接的利害关系，他更容易相信你的称赞是因为他的魅力。

**第三个是好，指的是帮同事一些小忙，也请这些同事帮你一些小忙。这些小忙是你们彼此抱有善意和亲近的开始**

**最后是省，不要把大量的时间和精力投入在某一个中立同事身上，这对你在职场上的强大没有直接帮助**

之前有同学曾经问我，说要出一趟国，要不要给其他部门不太熟的同事每人带个礼物，我建议不要带。大规模地给中立同事送礼，会让别人对你有更高的期待，还会给你带来沉重的经济负担。

## 总统策略

曾经还有一位同学 F 给我留言，她有一种喜欢讨好人的性格，和没有利害关系的同事相处，很快就变成了乙方，成了给对方付出劳动力的可怜人：

我们几个同事经常一起吃饭，刚开始我最年轻，有的时候就主动帮大家拿外卖、给大家清理餐桌，后来这些事逐渐就理所当然变成了我的事了。再后来有新人进来了，这些事还是我在做，新人一点眼力劲儿都没有，他们根本就不在乎老员工的感受。想要不管这些事了，但又怕那几个刻薄的人说我矫情。

F 同学的情况其实很容易解决，只要暂时不吃外卖就可以了。我建议她可以试试做饭，带饭盒去公司，把自己自然而然地从拿外卖清理餐桌这些事上解脱出来，等到小群体形成了自己的事情自己做的风气，再重新加入。

但是她认识上的错误，可能不是一天两天能够改变的。她认为自己资历浅，就要为中立同事做事来讨好他们、表示对他们的尊重，只会把自己带进一个无底洞。

你不能做“生活委员”或者“知心姐姐”，你需要采用的是“总统策略”。你应该看过美国大选候选人拉票的样子，他们微笑、问候每个人、对引发争议的事情不表态，说话从来不会太满，而且会选择偏保守的建议。

总统策略就是对一个礼貌而友善的陌生人应该采用的策略，你在对待中立者同事的时候，也可以采用这个策略。这个策略有六个要点，分别是三个小习惯和三个处事建议：

三个生活中的小习惯，你可以天天使用：

1. 对你的同事保持微笑。
2. 要记得人家的名字，如果和对方的家庭成员见过，可以问候对方的家人。
3. 称赞对方的气色或着装都可以。

另外，和中立同事相处有这三个建议：

1. 对方如果提及自己的麻烦，就帮一点小忙。
2. 不在交际中卷入和对方的辩论和争执。
3. 如果对一件事你不知道怎么办，偏保守稳健的选择项一定没错。

你可以观察一下身边人缘最好的人，他说话做事，一定都符合这些策略。

另外，我建议你有件事不要做，那就是“言语冒犯”。

有的人整天说起话来以怼人、给人建议、跟人抬杠为乐，人缘当然不会好。不过他们往往根本不觉得这是在冒犯人，也有的人意识到了自己嘴不好，他会说一句“我这人说话太直”，然后开始得罪人。

别羡慕这种人，他们在职场上很难走远，如果他们当上一个小领导，可能要用数倍的才华、努力，或者家里足够硬的关系来换。

## 午餐桌上的行动建议

其实，做一个“总统先生”也不是那么容易的，但有一个绝佳的交际场景让你练习，就是午餐桌上。

午餐桌这个场景，我给你四点行动建议，你要修炼自己挑选话题的能力：

### 第一，不打断，要称赞

别人说到一件有趣的新闻，听完了再评论，千万不要立刻打断，如果你说“上周我就看过了。”会让对方有“就你聪明！就你厉害！”的感受，你就已经得罪对方了。但如果你说“对对对，我也看了，特别好”，就要体贴得多。

### 第二，不开地图炮，只批评坏人

善意的陌生人环境，绝对不要开区域黑，说某个地方的人不好，完全没有意义，而且你不知道哪个地方就会冒犯到别人。所以聊到一些社会新闻时，直接谴责当事坏人、总结他的行为已经足够。

### 第三，不说隐私，说趣事

自己的隐私不要在中立同事当中说，别人的隐私也不要转述。爱传闲话的人说闲话，细细听着，关键部分也不要评点。如果你一定要说话，说一点自己遇到的趣事就可以了。

### 第四，不给建议，给安慰

有的人可能会在你面前诉说家中的苦难，吐槽自己的公婆、父母甚至配偶，这种情况下不要帮人给建议，说些安慰、祝福的话就够了，那才是他们所需要的。

吃午饭的时候，你很可能经常听到邻座的同事们聊天，内容基本大同小异：

“这头发花了好几百。”

“我老公他们公司最近出去团建了。”

“那个商场特别好！”

你去中国最大、效益最好、聪明人最多的公司，也可能听到这样的闲聊。

大家选择这类看上去挺蠢的话题，不是因为大家都是蠢货，而是因为这些话题是安全的、不冒犯的。成年人要接受这种话题。千万别觉得同事之间戴着面具相处是一种虚伪，其实那是一种戴着口罩的礼貌。

**“一个公司的同事在午餐桌上话题越无聊，意味着这家公司的职场文明程度越高。”**

相反，如果你进公司吃的第一顿饭就听见同事说：“找对象就不要找外地的，麻烦死了。”

这种刺激话题，意味着这个公司还没有形成规矩，保护好自己吧。客客气气的礼貌，远比真实而粗野的本真要好得多。

你还要记得零号原则，如果同事让你觉得恐惧、不适合、古怪，要立刻告诉自己，这个人的行动是不得体的，你可以及时岔开话题以及在未来的交流当中适当地远离他。

最后，你要知道，工作餐的午餐桌上是有禁忌话题的。比如有同事婚变，就避免主动讨论诸如出轨、财产分割之类的话题，有人家里有老人得了重症，如果对方不愿意主动谈论此事，就不要引起话题，可以问候对方家人的身体情况，已经够了。

我列了一个午餐桌上禁忌话题的不完全清单，你可以看看自己有没有犯过这些错误。如果你能够直接回避那些引发争议的话题，你就能够远离大多数冲突。

禁忌话题清单：

城市人更好或者农村人更好 | 本地人更好还是外地人更好 | 公立重点学校更好还是国际学校更好

看中医还是看西医 | 要一个孩子还是要两个孩子 | 可以吃转基因还是必须吃非转基因

多储蓄还是应该多贷款消费 | 家里的钱该男人管还是女人管

## 本讲小结

我们总结一下，怎么和中立同事相处：

1. 你可以遵循“多、快、好、省”的原则，制造对你友善的陌生人。
2. 相处时，别当生活委员或者知心姐姐，而要学会当总统先生，你可以对照着总统原则的六个要点练习。
3. 午餐是最好的跟中立同事社交的场景，这个场景最重要的是友善和礼貌。

## 思考题

我还要给你留一个思考题：

一个中立同事偷偷找到你，希望你做一个假证，坑害另外一个中立同事，他们两人是死敌，你会怎么做呢？

- A. 助人为乐是快乐之本，就算坑人也坚决答应。
- B. 提到自己的难处，委婉拒绝。
- C. 坚决拒绝，怒斥这个提议者的无耻，回头就告诉那个被暗算的人要小心。
- D. 看他俩谁的前途比较好，在领导那里比较红，再做决定。

## 参考答案

选 B。不要轻易卷入冲突，留神小人，诚恳地说自己的错误就好了。

不要选 C，对方搞阴谋你不愿意加入，但是别急着去做道德仲裁者，因为你不知道他们双方以前发生过什么样的冲突。

不要怕找借口，找借口是给对方留面子，是为了客气。关于找借口这件事，你可以温习一下《关系攻略》里的《职场危机前的妙招：称病》。



## 06 情绪管理

之前的第一章，我给你介绍了职场上的基本三原则和应对四类职场关系的策略。这一讲，我们进入到第二章，我会送给你五个锦囊，里面装着提升你职场能力的五个技能点。这是每一个成熟的职场人，必备的五项技能：

1. 职场人自我修炼的第一课，管理自己的情绪。
2. 自我管理之后，我会教你如何打开局面，你需要学会“赞赏他人”这第二项技能。
3. 赞赏只能让你获得一个友好的交流环境，职场上我们还需要和他人合作，这时候你就需要第三项技能，“如何向他人求助”。
4. 获得帮助之后，你还得学会第四项技能，要能“有恩必报”，这样才能长久。
5. 而最后一个技能，就是管理你的底线，受欺负了应该怎么应对。

为什么第一个技能是管理情绪？因为职场需要你的行为是可控的，只有你的情绪是稳定的，其他人才能顺利地跟你展开协作。

### 情绪产生的三个步骤

我们做情绪管理的目标是，对外表现出一个情绪稳定、做事职业的形象。这是每个职场人，专业性的第一门必修课。

心理学上关于情绪有几十个定义，在《职场关系课》这门课里，你只需要理解：情绪是主观感受未经筛选、鉴别就进行的表达与输出。通俗说，就是没过脑子的反应。

情绪有一个特点，就是“来得很快”。我们经常用“爆发”来形容情绪的表达，但是任何一个情绪表达，在短时间里，其实至少经历了三个步骤：

首先是“走心了”，这是情绪的认知判断阶段，遇见事情你做了分析和判断，决定了自己准备输出的态度。

然后是“上脸了”，这是情绪的被动输出，你的想法会迅速出现在你的表情、动作和语气上，这种输出会在语言之前到达对方眼中。

最后是“张嘴了”，这就是情绪的主动输出阶段，你可能会选择语言和行动的各种反应。

我们经常说“控制自己的情绪”，其实是在“张嘴了”阶段加以控制。但在张嘴之前，你就已经有了大量的情绪流出。所以只控制情绪的主动输出，是一种非常低效的情绪管理方式。

## 情绪管理的典型错误

情绪在受到严重刺激的时候最难管理，我重点说被领导批评的局面。

我有一位朋友 N 先生是位 30 多岁的科研工作者，他有一位 50 岁、脾气不太好、想当副校长的女领导，这位女领导经常批评他。

N 是这么描述的：

我的领导是院长，她希望在退休前成为副校长，所以希望我的研究尽快出成绩。但她脾气很大，一个地方做错，可能就会在微信群里发几百字来批评我和我的下属。有几次她当着所有人批评我，一点情面都不留。

我的这位朋友是位留洋博士，人非常聪明，但是情绪管理这件事，他有三点误会：

首先，把压抑自己当情绪管理。

他每次被批评，都是在煎熬中度过的。这种压抑确实能够练出他的耐心，但同时也在消磨他对工作的热情和热爱。这样的上下级关系是苦苦维持的关系，当工作变成痛苦，人很快就会生病。

其次，把管理情绪等同于“不顶撞”。

N 先生在“不张嘴”这里的表现已经很好，他肯定不会顶撞领导，但是在控制表情和肢体语言的方面，他表现不佳。人在被批评的压抑状态下，不自然的小动作会特别多，你的表情、动作，都可能被领导看作“不服气”或者“挑衅”。

第三，独立承受情绪伤害。

领导也有情绪，而且还不小。而 N 先生在被领导批评的时候，只是感受到情绪上的痛苦，这是硬扛了全部的情绪伤害。这种情况之下，N 只能觉得“我已经没法忍受她的折磨了”，压力越来越大。

## 情绪管理的行动指南

只是封住自己的嘴，不会让你的情绪管理得到真正的改善。和忍住气相比，不生气是一个更好的方案。

情绪要前置到“认知环节”去管理，在“走心”那个部分去拆解问题，正确认识你遇到的挑战事件，可能让你少承担很多的负面情绪。在“走心”环节做工作，你就能控制后面“上脸”和“张嘴”两个环节不失控。

具体怎么前置情绪管理呢？还是用 N 先生的经历来解释一下。领导开始批评 N 先生，N 先生应该做的不是头皮一炸，去想“我搞砸了”，而是应该做以下三点：

### 第一，听话音

不要单纯接收领导话里发泄的情绪，领导的批评也分三部分：

比如：

“你的进度太慢了”，这是在复述事实；

领导说“这样我们会被兄弟院校超过”，这是在讲述道理；

领导责怪你“你根本没有认真做事”，这实际上就是在发泄情绪。

把领导的批评拆解一遍，就能引导你把关注点放到应该关注的地方去，而不是陷入情绪不能自拔。

### 第二，传圣旨

N 本身是一个副职、带头人的角色，他有自己的手下和研究生，他可以把领导的诉求理性地传达出去。比如，“领导给大家提的要求，大家都听到了吧。”就是积极的和理性的表达。

这不是教你推锅给别人，而是一个解释和传达领导意图的过程。当你传达给别人时，你就能卸下话里的情绪，把有价值的信息提炼出来。“领导不是在骂人，而是希望我们更好。”这不仅仅是自我安慰的文字游戏，更是有建设性的信息传达。

### 第三，做笔记

挨批评的时候，往往很尴尬。我问 N 先生，这种时候你目光看哪呢？他说会在领导和桌面之间徘徊。这还不错，但不是最好的选择。这个时候盯着领导看，很可能被看作“不服气”，情绪会上脸，没有受过好的表演训练，想控制非常难。

这个时候盯着桌面、地板，会像一个犯错的小学生，会被别的同事或者你的下属看成软弱。

正确的做法是用纸笔做记录，既能缓解尴尬，也能把正在气头上的领导，拉回到理性的讨论中。比如，在领导提及有些重要的概念、举例的时候，你甚至可以请教他某几个词的具体写法。

但别用电脑，不然领导会觉得你心不在焉。

这三点做到了，你就做到了情绪管理的前置，你的所有语言输出，就都是深思熟虑的对策，而不是简单不可控的情绪。你的情绪管理，就比别人高明。

## 避免情绪失控的技巧

管理情绪这么重要，但控制起来还是很难，下面我教你一些避免情绪失控的技巧。

职场上，除了领导批评可能会让你情绪失控，有的时候，你的敌人或者对手，可能还会尝试着激怒你。他就是为了让你不走脑子，出昏招。当你被激怒，你要慢下来，让冲动的情绪先过去，这个减速过程会让你避免冲动和失控。

如果脑子里一片混乱，这几秒钟可以给自己找点事，问自己几个问题：

他的目的是什么？他激怒我有什么好处？我冷静下来，他是不是就无计可施了？

想到这里的时候，一般就能够平心静气地面对问题了。

你可能会问，会不会有时候失控反而是一件好事？有的人本能反应就会喊：“哎呀！领导啊，我活不了了，你得给我做主啊！”确实有，比如当你证明是被人诬陷的时候，哭天抹泪对一些领导确实能施加压力，产生效果。

不过这种低级技能不用练，完全没有必要。因为在这个时候，最为难的人其实是领导，你的失控是一种冒犯和要挟，即使他能够答应你想要的东西，这段经历也会给你们的关系造成阴影。

而成熟职场人的做法应该是：明白地描述自己的感受。你可以这么说：

这次我们为公司在前面拼，有人在背后拆我们的台。这真是让做事的人寒心啊，我希望领导理解，我们这些人有多委屈，也知道这帮兄弟有多优秀，也希望那些人能够以大局为重，做好自己的业务。

这种表达，既说明了自己的付出和委屈，也让领导觉得你明事理、有分寸。



## 本讲小结

总结一下，管理好自己的情绪，是职场人的必修课。这一讲我们知道了，情绪有三个阶段：走心、上脸和张嘴。

最好的情绪管理是从走心阶段就开始干预，情绪上来了，你需要做的就是等一会儿，让情绪过去，再开始做出回应，千万别在气头上，上脸、张嘴。

## 思考题

如果确定领导不是在批评，而是在故意为难你，那么你应该如何管理自己的情绪？

能管理好自己的情绪，你就开始成为一个合格的职场人了，但这还不够。

## 参考答案

首先，要克制自己的情绪输出，控制住表情。即使再难过，委屈也不要当场发作，如果领导不再继续为难，你可以先离开冲突场所。

脱离冲突之后复盘冲突，约领导的时间谈一次，大多数领导的为难都和怀疑你不忠诚有关，与其去纠结于他找茬的细节，不如好好表达自己的忠诚；然后可以请教自己的改进建议，让领导来告诉你应该如何改变。

如果领导不是故意排挤你要你走。这些做法都是非常有效的。

## 07 称赞他人

上一讲我介绍了职场的第一个基本技能，情绪管理。这一讲我就来教你第二个基本技能，如何称赞别人。

### 称赞的两大功能

称赞是很多职场新人的短板，也是很多新人最排斥的行为。你可能会想：“我凭本事吃饭，为什么要拍别人的马屁？”如果你把称赞别人等同于“拍马屁”，那么你就失去了职场上的一个好工具。

称赞可不仅仅是为了讨好别人，它还有“试探”和“确认”两种功能。

对疏远的关系，称赞可以用来“试探”，比如中立同事关系，称赞的意思是：“我想结交你”“我对你有善意”。

而对紧密的关系，称赞的妙处是“确认”，增加友情黏度，比如称赞领导、称赞盟友，这是为了告诉对方：我还是你的朋友，我们的关系一切正常。

千万别觉得维护关系一定要请客、送礼、给人办事。用好看赞，你就能很快收获领导的善意、维护和盟友的关系，还能结交越来越多的人。

称赞，就是对别人的行动或者人品进行正面评价。听起来简单，其实这是两个步骤：

- 首先是肯定和认可，你要了解你所称赞的对象，对他的人或者他做的事，你要真正从心里认同。
- 其次是表达，组织好称赞语言，表达出来，传达给外界，让听见的人信服你对这个人的评价。

如果你只简单地把称赞行为看作是一个“说话”的过程，那就忽略了肯定与认可的步骤。

缺乏肯定和认可的称赞，就会心口不一。

## 称赞时的常见错误

称赞本来是一种友好的表示，但不恰当的称赞会让人不舒服。有位 L 同学曾经给我留言，说了一个她夸错领导的事，很有代表性：

有一次我们部门去农家乐团建，菜上得特别慢。领导就进了后厨，扎起围裙炒了两个菜。很好吃！大家都在夸，我想夸点不一样的，就说了一句：“领导，您一定是个好爸爸。”说完了领导有点尴尬。后来有老员工告诉我，领导离婚好几年了，孩子不愿意认他。

L 同学的尴尬并不罕见，中国有句老话叫做“拍马屁拍到马蹄子上了”。下面我们回到称赞的两个环节，来看看到底哪里出了问题。

首先是肯定和认可，领导炒了菜，你称赞“真好吃”是说内心认可的事情，根本不会觉得别扭。L 在对领导的家庭不了解的情况下去拔高领导，根据厨艺来评价他是“好爸爸”“好丈夫”。看上去好像升华了主题，其实是一场冒险，因为领导的技能并不能推出你的这种评价。

评论自己不了解的领域，就容易出问题。所以职场上要特别注意，**不要用从别的同事那里听来的二三手消息来称赞人，这种信息错误率很高。**

第二是对外表达，L 觉得其他的同事称赞领导的菜“好吃”很俗套，这个称赞确实不优秀，但合格。称赞表达要注意三个词：快、真、轻。

- 快，是反应要快，好吃就立刻说；
- 真，张嘴就是情真意切；
- 轻，就是别在组织语言上憋大招。别人看见你在那里字斟句酌想赞美诗，就会觉得你太有心机。

称赞的内容有错、言不由衷，甚至干脆赞错了人，比如把领导甲的事迹记成了乙的，都会导致称赞失败。L 同学的错处就在于“好爸爸”的评价不实，旁观者当下就会觉得她在拍马屁，领导也会非常尴尬，不知道怎么来回应她。

L 同学犯错的关键就在于，她对称赞这件事赋予了太多的期待。称赞领导是日常“关系确认”的一部分，但是 L 显然希望领导能够收到“与众不同的称赞”，而对她的印象更深刻。

有没有因为一句话说对而飞黄腾达的人？肯定有。和珅就是因为听懂了乾隆皇帝引用《论语》而被升了官。但是现代职场不是古代皇宫，大多数领导也都不能一个人说了算。放下肤浅的名利心，真正去认识领导和同事的闪光点，你的称赞才会更美、更真。

## 得体的称赞遵循四个“不要怕”

有些人内心的确是真诚地想要称赞，但话一出口就是不对。如果你是这种情况，也不要懊恼，没有人是“天生的人精”，我们见到的情商很高、举止得体的人都是练习得来的，称赞也要勤加练习。

得体的称赞到底是什么样的？我给你总结了关于称赞的四个“不要怕”：

### 第一，不要怕跟着别人称赞

称赞起头很难，说不好很容易尴尬。但是如果有人称赞了你想要赞的人，这个时候跟进加入就很自然，不要错过。如果能够补充之前称赞者没提到的角度，或者加一个例子来支持，都能让这个举动变成一个得体的称赞。

职场新人试着从跟赞开始，逐渐让自己习惯称赞的语境。你也可以观察一下老员工的称赞方式，改掉自己语言中的书面语和学生腔，少用成语，比如：

我们公司的展台前摩肩接踵，都是领导调度有方。

正常的表达是：

领导带着大家布置展台，场子一下子就挤爆了。

### 第二，不要怕讲述细节

称赞别人可不是班主任给小学生写评语，“关心同事、有责任感”。这样的话，除非你位置很高，不然说出来很像装腔作势。更好的表达有细节：

去年出差我得了急性阑尾炎，是刘科长赶紧陪我去医院，医生说要手术，我当时人都半昏迷了，科长一点没犹豫，就把字签了。

这就是具体化策略，有具体的事，就能反映真情实感。

### 第三，不要怕称赞冷门优点

每个人都有很多优点，如何称赞别人最得意的一点呢？我给你一句口诀，叫做“大人物夸小情趣，小人物赞大格局”。

一个身居高位，有钱、有声望的人，你夸他说“董事长的格局很大”，对方毫无感觉。但你如果称赞他的书法、长跑习惯、爱去艺术展、热心参加公益慈善、孝顺等特质，就是合适的。

一个年轻同事，事业刚起步，你夸他游戏打得好意义就不大，但称赞他敬业、努力、有见识，会让他觉得更有帮助。



想想如果你是对方，你会最在意哪个优点，哪个领域？那你就在那个地方来给他做评价。

#### 第四，不要怕称赞不喜欢的人

对领导、对盟友，都要无条件地称赞，夸了就夸了，因为你们有交情。但职场中肯定会有一些人，你不喜欢，对这种人是不是就没法使用称赞了？

当然不是。在称赞后面加“但是”，就能用称赞的方式来委婉地提意见。

比如你要评价职场上对手的成绩，这时不要犹豫，称赞的时候一定要称赞，不称赞就没有大局观。称赞之后，可以用“但是”，委婉地表达自己的担忧，让领导和其他同事了解到对方行为可能带来的危险。

还有一个词叫“还要”，可以用来称赞下属。领导跟下属沟通，在称赞了功绩之后再提出不足，能够减少下属受到的伤害。

**“称赞+但是”或者“还要”，不但可以提意见，还可以提要求，这就是称赞的高级用法。**

#### 接受称赞的注意事项

如果你接受别人的称赞，你应该注意什么？

中国人对接受称赞特别不自然，经常会说的一句话就叫：“无事献殷勤，非奸即盗！”其实“非奸即盗”这句话，目的在于提醒自己“防人之心不可无”，而不是排斥称赞。

现实中接受称赞不难，记住这几点就行了：

1. 说谢谢，感谢别人费心的称赞，大方说谢谢，不要说“我根本不行”。
2. 略谦虚，如果是领导称赞，可以谦虚一下，“您过奖了，我会继续努力”。
3. 被拍马屁，如果你是领导，下属“拍马屁”拍错了不能当场纠偏，尴尬的人会心生怨恨。他哪些话说得不妥，事后轻轻点一下就可以了。你也可以把这一讲的课程分享给你的下属。

另外，接受称赞不要觉得不安，如果被称赞的人觉得有一分不安，那称赞的人多半在承受十分的尴尬。你应该赶紧表示出“我收到好意了，谢谢”的态度，称赞者和被称赞者就会一下子处在最舒服的状态了。

## 本讲小结

总结一下，这一讲我们讲到称赞有开拓新关系和维护老关系两种功能，你应该像一日三餐一样去习惯它。而且，称赞有一套成熟的流程和礼貌礼节，你需要的是学习并且接纳它。

## 思考题

大领导来你们部门检查工作，你的领导汇报工作的时候提到并表扬了你。大领导问了你的姓名、学历和职业经历，并称赞了你的贡献，这个时候你应该做的是做什么？

- A. 竖起耳朵，重点听大领导有没有给你提一些职业上的期待或者要求。
- B. 感谢你领导的栽培和教导。
- C. 谢谢大领导的称赞，表达忠心。
- D. 简单描述团队在项目中的艰辛。
- E. 大肆自吹自擂自己在项目中的贡献。

## 参考答案

多选：ABD。

注意场景，领导对大领导汇报工作，你只是一个他提及的员工而已。归功于领导，称赞集体的努力，都是得体的。

感谢大领导可以，但这样的当场表忠心是大忌，直接领导容易有怀疑。

这场戏，你不是主角。

## 08 求助他人

上一讲我给你讲了如何称赞别人，称赞是“给”别人好意，不会特别难。这一讲我们就来探讨一下五个锦囊中的难点，职场上如何求助别人。

为什么要单独拿出一讲讲求人？因为在职场上，求人帮助不仅不是示弱，还是一种非常重要的交际方式，你在求助过程中会展示自己的品行、智力和魅力。

会求助的人，能拉近和同事的距离，能找到人替自己分担繁重的任务，收获经验，成为未来的领导者。不会求助的人，会在不该开口的时候求助，损伤关系，而在需要帮助的时候放弃求助，把自己陷入到危险的境地。

那怎么才能正确地求助呢？其实，生活当中托人帮忙、办事，对方能否答应有两个因素：

- 第一是交情的亲疏远近；
- 第二是有没有利益的交换。

在生活中求人，基本上是七分实力，三分关系。手上资源越多，看上去实力越强、越有本事，就越容易有人愿意帮你。

职场上求人，实力和亲密两点仍然适用，但职场的特殊性在于：求助者和被求助者彼此之间更加熟悉和了解，很难指望从吹牛、夸大、隐瞒等小伎俩中获益。不仅如此，求助者和被求助者的关系也更加脆弱，双方随时可能成为对手，卷入竞争关系。具体说来，就是日常帮小忙很多，帮有竞争、有风险的忙很少。

### 职场求助的典型错误

职场求助的时候，会有一些典型错误。我曾经收到过一位 K 同学的留言，讲她求助被拒绝的过程，非常具有代表性：

我和女同事 M 都是同一批进的公司，培训的时候就在一起，一块吃食堂、借她抄培训笔记，后来在一个部门，互相帮助合作得也不错。最近我们部门要提一个副主任，我俩都有希望，但另一个男同事也有机会。我想让她支持我，另外再有两人也支持我，我们就能赢，她答应了。

但是看投票结果，她应该还是自己想赢，票就分散了。最后男同事得到了这个机会。这两天她又来拉我一起吃饭，我心里很矛盾，不想跟她闹太僵，但是又痛恨她的背叛。我应该怎么办？

K 同学和 M 的关系破裂，关键在于没有认识到几种求助的不同。

有一种求助是拉近关系用的，这就是“破冰式求助”。培训的时候她借给对方笔记，就是破冰式求助。原理就是人工制造出一个人情债，求助之后向对方致谢，就有了更深入的交流。

还有一种是日常分担工作，这叫“分工式求助”。你擅长书法，那给客户手写节日卡片的事我就拜托给你。我用表格软件用得好，我就帮你做表格。交换劳动，工作能完成得更好。

这两种求助，都属于“非竞争性求助”，只要总体来往保持差不多，求助和助人就会让你们彼此保持良好的关系。

但是K同学求助M的时候，情况发生了变化，出现了竞争。前面我们说过，现在两个人的关系是对手关系。向有竞争关系的人求助，我们称之为“选票式求助”，这是最容易让同事反目的一种求助。提升职务、评职称、评先进，或者过去一些老单位分房、给子女安排工作，涉及争取机会的求助都属于“选票式求助”。

“选票式求助”发生冲突，大多数情况是双方对这个机会的认识不同：比如K的想法是“我平时帮你不少，为什么这个时候你不肯帮我？”但是作为M，她的想法很可能是“平时大家互相是有帮助，但还不足以让我牺牲自己的机会去成全你。”

要解决这种困境，记住八个字：“放下历史，勇于开价。”

什么叫放下历史？你之前对别人多好，先别想，在竞争关系开始之后，一切恩义清零。

什么叫勇于开价？你要考虑对手如果支持你，你能够给他多大的回报和好处。

正确的姿态是：

- 第一步，先挑明两个人之间的竞争关系：“这次竞聘，我知道咱们俩都有机会。”这是先肯定对手的实力。
- 第二步，温习和确认彼此的交情：“我们两个人一直关系不错。”
- 第三步，提出结盟提议，“一个人先上一步，比两个人斗，让其他人坐收渔翁之利要好。”
- 第四步，一定要明确求助需求和交换条件。“这次的评选标准是……我觉得我可能更合适，所以我想请求你帮我，别管成或者不成，下半年的评职称，我都会全力支持你……”

话说得越明白，越容易获得对方的认可和支持。

坏的求助是什么样的呢？“咳，你看你反正也没啥机会，不如干脆把票投给我。”就算真是这样，也绝对不能说这个话。一句话说出来，侮辱了对方的能力，还侮辱了对方的善意。

还有的人喜欢翻旧账，“咱俩平时这么好，你这次可得支持我啊。”这是在说：我平时养着你，所以这次我不准备付出代价，就要白吃你。这么说话的人，往日对别人也不怎么样。只要你进行选票式求助，那“下次我会还你”，就一定比“这次我就要吃你”要好得多。

还有两种求助比较少见，一种是包庇式求助，一种是拯救式求助。

包庇式求助是自己做错了事，别人知道了，希望对方不要声张。拯救式求助是自己遇到了大麻烦，求有实力的人来出手挽救局面。这两种求助都是高风险求助，被拒绝的可能性很高。



## 向人求助的行动建议

要想让别人心甘情愿地帮你，你要注意以下几点：选对人、选场合、选时机、避免中间人和多念好。

### 第一，选对人，就是你要选择向谁求助

在职场上，面对困境我们可以选择求助的人往往不止一个。

以前我就遇到过有同学的留言：

我要休假，手上的工作可能要拜托给同事，我是应该托给新来不久业务不熟悉，但是好说话的同事呢？还是应该请托刻薄严厉的资深同事呢？

这就是一个选择求助对象的场景，在这种场景之下，你要重温一下我们的职场基本三原则。

安全原则高于一切，一个不熟悉业务的新同事如果工作失误，烂摊子要你来收拾，新同事也会被你连累。

### 第二，选场合

除非破冰类的求助，不然，尽量采用一对一的沟通。一对一沟通，方便对方拒绝，他人在场的场合会给被求助者压力。

最糟糕的一种求助，就是当着共同领导的面开口用大道理去压对方。这种绑架来的帮助行为，可能带来深深的怨恨，如果你需要用这种办法，一定要赶紧给对方一些善意的表示，越客气越好。

### 第三，选时机

如果确定一件事是自己无法摆平的，越早求助越好。一方面早开口别人帮你更容易，另一方面早点求助，大家一起商量怎么办，这是一种信任的表示。但最后关头再去抱别人大腿求助，就是在为难别人。既然最后都要求助，赶早别赶晚。

### 第四，避免中间人

生活中托不认识的人办事、帮忙，一般都会麻烦中间人，但在职场上不要找中间人。如果跟对方不熟，又求到了对方，就说明对方非常重要。与其托别人去开口，不如趁着这次就多和对方接触，不要错过大好机会。

## 第五，多念好

只要同事光明正大帮了你，就要多提这件事，称赞对方的侠义行为，哪怕日后成了对手。在这里也要强调一点，帮忙的人，没有真正不求回报的。如果你不能当面称赞对方，那就逢年过节把感激的话多说一说。帮你的人以后一定还会再帮你，因为你的成就里有他的贡献。

## 别人向你求助如何应对

职场上遇到同事求助，还是要分情况：

- 首先，破冰式求助一律帮。
- 其次，选票式求助，考虑三件事：你的机会大不大，他的开价好不好，这人是不是一个懂得尊重别人的人。

一些日常求助比较难把握，不过我给你总结了“四个不帮”。

有个朋友跟我提到他们公司的一位同事，求人特别得罪人，你听听她是怎么说的：

你们部门某某有视频网站的会员，你给她说借给我一下，我想看最新的电视剧。

对方刚面露难色，这个同事立马说，她上回都借给别人了，一定能借给我的。

看你跟她熟，让你跟她说一声，你看你一百个不乐意，算了不求你了。

这就属于最差劲的求助者，犯齐了“四个不帮”：

### 第一，不划算的，不帮

这个人贪图蝇头小利，一个月的视频会员也不过十几块钱，而你如果要帮她这个忙，需要解释半小时，她觉得你的时间不值钱。

### 第二，二手的忙，不帮

你要再去求别人、搭人情去办事，这个忙就没必要帮。

### 第三，比价的，不帮

“她都借给那谁了，也会借我”，说这话的人不要帮。这种人是把人际关系看作菜市场买白菜。就好像在说，你都四毛钱卖给她了，也得四毛钱卖给我！这样去比价，只会让对方感到厌恶。

#### 第四，被拒后说刻薄话的，不帮

对方不帮忙可能有自己的苦衷，但求助不被答应就说刻薄话，这种人教养极差，而且以自我为中心，可以对她客气，但不要再帮她的忙了。

帮忙的真相就是：你最应该关注求助的人，他的人品或者脑子有没有问题。你求助的时候也一样，表达清楚一点就已经足够：我是个正常人，我知道感恩。

## 本讲小结

这一讲，我希望你一定要记住，作为一个求助者，职场上的求助要诚恳，别耍花招，并且很重要的一点，要给对方提供拒绝的选项。

## 思考题

别的部门同事工作失误，有了一个纰漏，这可能会影响他评优，他希望你能进入公司系统帮他修改一个数据。这件事对你风险不高，但如果他坦白了自己的错误，也不会付出太多的代价。

试着拟一个回复，拒绝掉这个请托。

### 参考答案

目标很明确，就是拒绝。

私自进入公司系统修改数据，不仅违背劳动纪律，而且是违法行为，如果造成严重的后果，还可能会触犯刑律。但是不能说“我不敢”而是要说“您不能”。

“这个事情风险很高，我是可以改，但是还有一个超级权限在我的主管那里，我给你改一个数据，四五个人都知道。如果他们查这事，我们都会有大麻烦，不查，我们的把柄都会在他们那里，早晚是一个雷。

我建议赶紧跟你的领导沟通，说清楚失误这件事，我来在技术支持上帮你圆场，确实这事挽回损失不难。相信你领导也不会想着把事情闹大。你看这样如何？”

要声明共同的风险，要给出“我会给你做什么”的态度，对方就更容易接受你的拒绝。

## 09 打造人设

上一讲我给你分享了如何求助他人，这一讲，我来讲如何打造自己的职场人设。

人设，就是人物设定，包括年龄、职业、出身。这个词来自文学、戏剧领域，但职场人设和文学戏剧上的人设还不一样。

职场人设是你准备呈现给职场上其他人的面貌和待人接物的方式。这个人设是可以设置的，还可以随着职业生涯的进步加以调整，比如换工作、转行等，甚至可以有很大的改动。

职场人设和你本身的性格特点有关系，但不完全相同。职场人设是由你的性格特点决定的，一个内向细致的人很难扮演豪爽大方的人，所以如果你本身是一个心思细密的人，就可以给自己筹划一个做事体贴周到的人设。

你可能会说，这不是演戏给别人看吗？这不是虚伪吗？

当然不是。

有句老话，叫做“路遥知马力，日久见人心”，意思是认识一个人，要通过时间来确认。但在现代职场上，我们经不起三年五载的等待、磨合，你应该尽快让领导、盟友、中立同事甚至对手，了解你是一个什么样的人，至少是你努力成为什么样的人。

打造你自己的职场人设，会给自己一个明确的进步方向和行事指南，也会让你周围的人尽快找到和你的相处之道。不要让别人猜你会如何行事，你要用职场人设明着表达出来。

### 关于职场人设的四个常见问题

一个健康的职场人，人设相当明确，在新的同事加入的时候稍微强调一下，新同事就知道怎么跟你相处了。

比如《水浒传》里李逵的人设就是“俺没有脑子，只听宋江哥哥的”，新的副总卢俊义加入时，李逵只要强调这一句就已经足够了。

但也有的人一上来就把自己的职场人设打造错了，这就会特别麻烦。我有一位年轻的朋友C，刚工作第二年，跟我说：

我的同事都说我很凶，说我有一股狠劲，这是怎么回事？

这位朋友是个非常和气的人，对朋友甚至有些迁就，为什么会在职场上给人留下这样的印象？



我给了她一个方法，让她每天说话的时候留意，如果说出“我是一个如何如何的人”，就把这句话记下来，下星期我们看看她的记事本，复盘一下她是如何评价自己的。一个星期下来，她记了这么几句话：

- “我这人不轻易发火……”
- “我脾气这么好的一个人都……”
- “我不是那种由着我男朋友的人……”
- “我这个人就这样，要不就不做，要做就把事做好。”
- “我是特别注重生活的一个人，我觉得工作不应该是生活的全部。”

她看着这些记录也惊呆了，她评价自己的时候，用了大量的负面词汇。

还有一条朋友圈，我是偶尔看见的，半夜她发了一条：“有些人不要太过分，别觉得我好说话就一而再再而三……让你一次……”说到这，我要特别提醒你，千万不要用朋友圈去怼同事。

C到底错在哪里，主要有四个问题：

### 第一个问题，自我评价过于随意

“我是一个 xxxx 的人”这个句式不可以随便说，这就是在对别人发布你的人设。用这个句式时，用词一定要精挑细选。

你可以说自己拥有什么样的特质，比如“我喜欢好吃的”，但不应该说“我这人是个吃货”。

现实中如果别人听到你做这样的自我评价，会竖起耳朵，并在心里给你打上这个标签。如果你随便评价自己，那么你就要承受标签所带来的一切影响。

### 第二个问题，把自己和负面词汇连接

“我这人不轻易发火”，是在强调“我很能忍耐，但你已经激怒我了。”只要你在评价自己，就不要和负面的词汇、表达挂钩。正确的表达是：“我的性格很温和了。”

而且，“我这人脾气已经很好了”也不行，好脾气的暗示是，再好也是有脾气的。不要把自己和负面词汇连接，中间有表示否定的词也不行。

### 第三个问题，最好只用简单句描绘自己

你仔细听C还说了这句话，平时在生活中你也一定经常听见别人说：“我这人，要不就不做，要做就做最好。”其实她要表达的意思是“我想把事情做好。”

“要不就不做”，北京人管这叫“话佐料”，可能是为了表达形式上的工整，其实这是容易引发误会的废话。尤其是领导下命令，你来一句“要不就不做”，领导得琢磨半天。所以能用一句话直接说清楚的，就不要说别的信息。正确的表达就是“我很想把这件事情做好。”

#### 第四个问题，不说工作之外的事

C 还说了一句“工作不应该是生活的全部”。这是一个绝对的真理，但在工作场合说这句话，除非你是老板才行。

在职场上不要发布跟工作无关的人设，如果你上班三天，全公司就都了解了你的婚恋观、感情观，那么领导还敢重用你吗？

#### 三步打造你的职场人设

传递错误的人设是一件很危险的事，但怎么找到正确的人设，就要因人而异了。

我一个朋友 M 就曾经问过我，“你觉得我应该挑选一个什么样的人设？”

我告诉他：

人设这件事必须自己选，别人帮你树立一个和你性格不符合的人设，你又真的朝那个方向努力，就会特别痛苦。

现实中这种事很多见，明明是一个话不多心思重的下属，领导非要“你得变开朗一些”，最后这个下属总觉得自己辜负了领导期待。

那怎么才能找到符合自己的人设呢？

##### 第一步，写下你认可和喜欢的特质

我让 M 写下来“你期待变成什么样的人”。

M 第二天给了我一大堆词汇：“忠诚勇敢、有责任感、细心周到、尊重秩序、帮助他人、开朗幽默……”

##### 第二步，挑选别人最容易跟你合作的那个特质

我对 M 说：“作为朋友，我觉得这些词你都符合，但是太复杂的人设，别人是记不住的。”你在一段时间当中（至少 12 个月内），就只能强调自己的一个特质。M 想了想，觉得大家认可、自己也得意的，就是“细心周到”。

##### 第三步，努力活成你选中的样子

人设的发布可不仅仅是，告诉同事“我是个细心周到的人”这么简单。这句话更多的作用，是给自己积极的心理暗示，能够让自己变得更像期待中的样子。

从离开单位的时候检查门窗设备，到观察同事的身体、发型变化，你一旦开始用“细心周到”来要求自己，就会发现世界变得富有细节。同样，如果你发布自己的人设是“乐观开朗”，你就能把一切不利的局面解读出正面的意义。

## 基本人设：服从与感恩

当然，在你努力强调的人设之前，还有两个基本人设，也是你在领导面前需要经常强调的：一个是服从，一个是感恩。

### 第一，服从

手底下的人，首先得听话，好用。领导可能还关注你的其他人设，比如喜欢学习，但服从是第一位的。即使你带了团队了，对自己的领导还是要反复强调服从。

当然别硬头硬脑地去跟领导说“我这人就是特别听话”，太呆了。但是换成下面这些话，就会好很多。

- “把事情做成才是最重要的。”
- “我这就去。”
- “已经办好了。”

你有没有发现，这些话说给下属听，也能表现出你作为领导的效率和决断。

### 第二，感恩

只会服从，你永远只是个“手下”，要想变成“人才”，人设里一定要强调“有恩必报”。

从工作角度来说，一个领导应该为公司提拔能力最强的人。但是从领导个人利益看，提拔一个“有恩必报”的人，可能是更好的选择。领导个人的利益和公司的利益并不完全一样，尤其如果公司规模足够大，两者利益可能完全不同。

不只是领导，盟友和中立同事都愿意帮有恩必报的人。但表达“我是个有恩必报的人”可以艺术一点。

我有个朋友，他张嘴就会说：“我这人就这样，有恩报恩，有仇报仇。”这话太愣了，有仇报仇是负面表达，完全不该提。你只要说“我特别记得别人的好”就可以了。

还有一种表达方式，是直接感激的口吻去提及某人对自己好，我们在第7讲“如何称赞他人”中提到过。如果大家经常听见你表达对别人的感恩，你得到新的帮助就要容易得多。因为你每次表达都向听者强调：“我希望你也来帮我，做我的朋友”，“我这个人有恩必报”。

服从和感恩都要藏在你想要发布的人设之后，如果你是职场新人，可以暂时不发布自己的独特人设，可以只强调服从和感恩。从你开始表达服从和感恩的那一刻起，你会发现你和别人的关系会逐渐改善、缓和。

## 本讲小结

总结一下，这一讲我给你讲了如何打造自己的人设。

人设要求精，不要求多，越精准，越能让更多的人记住你。有了这么一个基础，未来可以针对个别人再深度展开。

## 思考题

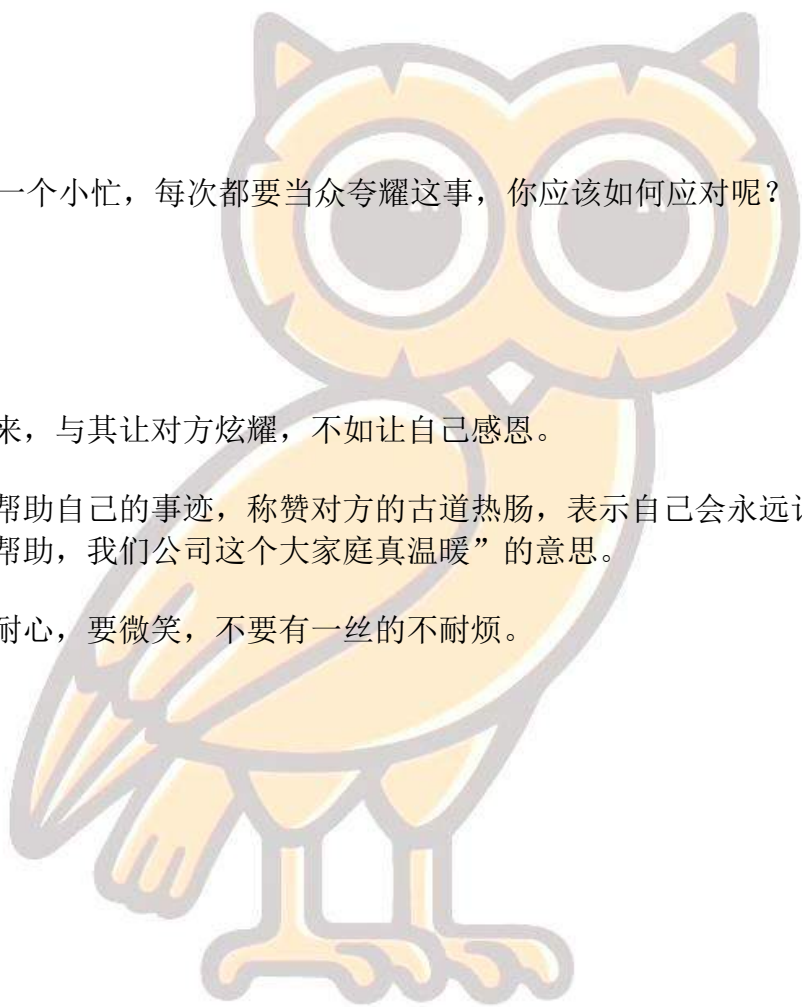
如果有人帮了你一个小忙，每次都要当众夸耀这事，你应该如何应对呢？

### 参考答案

赶紧把话接过来，与其让对方炫耀，不如让自己感恩。

简单叙述对方帮助自己的事迹，称赞对方的古道热肠，表示自己会永远记得，表达“同事之间这样互相帮助，我们公司这个大家庭真温暖”的意思。

这期间，要有耐心，要微笑，不要有一丝的不耐烦。





## 10 击退欺凌

上一讲，我给你讲了如何打造自己的职场人设。这一讲，我会给你最后一个职场锦囊，如果你非常不幸遭遇到了职场欺凌，你应该如何击退它？

在教你应对办法之前，你需要先学会分辨，到底什么是职场欺凌？

你可能会说，同事对我不公正，不友善，让我不舒服，就是职场欺凌。如果这样定义欺凌，你就会收获最多的敌人。有些职场行为，它只是不友好，并没有上升到欺凌的程度。

只有你能正确地判断职场欺凌，才能作出正确的反应。

### 正确判断职场欺凌

那什么是职场欺凌？一定要符合三个特征：

- 第一， 在工作时发生；
- 第二， 是抱有敌意的行为；
- 第三， 有明确的不友好行动。

三样缺一不可。

职场上的不友好行动主要有四种，程度上从轻到重排列，分别是：冷落、忽视、孤立和排挤。冷落和忽视只是不友好，算不上欺凌，但孤立和排挤就到了职场欺凌的范畴。

程度最轻的冷落，表现就是“我现在不想主动跟你交往”。它一般发生在新人或实力特别弱的同事身上。但它本身没有针对人的敌意，也没有特别负面的行为，所以不是欺凌。

忽视是当你不存在、无视你的需求和意愿。忽视八成发生在竞争关系上，带有强烈的否定意味，但没有明显的攻击行为，所以也算不上欺凌。

冷落和忽视都没有敌意，不是职场欺凌。尤其是对新人的冷落和忽视，有些是因为工作太忙，更多是对方不愿意为前途未定的人浪费时间。但孤立和排挤就属于职场欺凌了，因为它抱有敌意和明确的不友好行为。

孤立是有组织的“不接触”行为，会针对特定的人。该通知的会议不通知你，该参加的聚餐没人告诉你。如果你要去当面或者私下问，“为什么不带我一起行动？”这群人肯定都会否认孤立，装没事人。

最不友好的就是排挤，孤立只是表达情绪，排挤就要追求结果了：我就是想干掉你，让你走人。

排挤一般有直接公开的攻击，伴随的是被排挤者的权利和利益受损，比如被迫交出客户、资料甚至市场范围。而且，许多排挤行为甚至都伴随着人格侮辱和能力的贬低。

分清不友好行为是不是欺凌非常重要，程度较轻的两种不友好行为，其实还称不上有敌意，你不必反击。而后两种严重的不友好行为就是职场欺凌，是有明确敌意的。这时候需要你反击，千万别认怂。

怎么确认对方是不是真的有敌意呢？

我给你总结了“三一确认法”：

### 第一个，赞一次

也就是称赞对方一次，看看对方的反应，欺凌者是不会因为你的称赞而给你好脸色的。

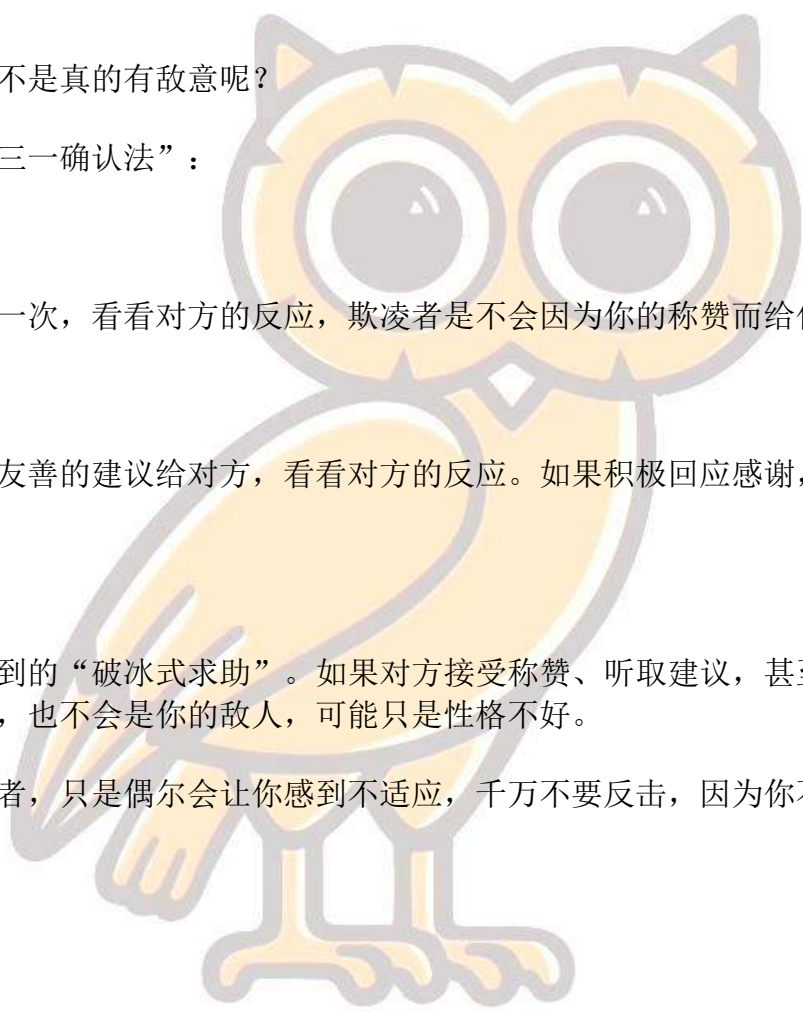
### 第二个，提一案

在工作中提一个友善的建议给对方，看看对方的反应。如果积极回应感谢，对方也不是欺凌者。

### 第三个，求一事

也就是之前我提到的“破冰式求助”。如果对方接受称赞、听取建议，甚至伸手相助，他就不是什么欺凌者，也不会是你的敌人，可能只是性格不好。

有些人不是欺凌者，只是偶尔会让你感到不适应，千万不要反击，因为你不能和整个世界宣战。



## 如何反击欺凌局面

不过你也可能真的遇到了后两种情况，如果你发现自己已经被孤立或者排挤，一定要大声对自己说三个字：“恭喜你！”

这不是自我安慰，而是因为你变强了。冷落和忽视都是针对弱者的。孤立和排挤是一群人一起对付你，你如果能够顶住压力前进，他们就比你还要害怕。

如何反击，我给你一个八字箴言：“信任领导、各个击破”。

### 首先你要信任领导

如果欺凌者和你归同一个领导管，那要跟领导及时同步消息，防止对方进谗言。如果欺凌者不是你领导的手下，及时求领导支持，会让领导和你们更紧密地团结在一起。

不过，跟领导谈论有人排挤你这件事的时候，要注意考虑领导的立场。

“某某欺负我。”对领导而言没有意义，这不是幼儿园，大家不是小朋友。

“某某拉帮结派，给同事拆台，好好的一个大客户，被他们联手给搅跑了。”然后提交相应的证据。这才会让领导有兴趣听得进去，帮你站台。

### 第二个是，各个击破

你要找到敌营里的薄弱点，他才是你应该针对的角色。欺凌队伍里有三种角色：

第一种是跟班。对这种小角色不要记仇，他们大多弱小而且糊涂，有的人是因为害怕而加入欺凌队伍，免得让自己也成为被欺凌的对象，对付他们毫无意义。

第二种是主谋。这种人一般是挑拨是非、组织欺凌的人，是欺凌行为的最大受益者。但对主谋尽可能不要立刻开战，因为他能调动人群，实力一定在你之上。

第三种是打手。这类人对主谋的事特别卖力，冲在最前面。这样的人一般来说会和你身份资历差不多，或者比你稍弱一点，是你可以打一打的那种人。同时，打手的功利心重，往往也是人缘最差的人，他被攻击的时候，即使是他的同盟也没有太多人愿意帮他。

所以，反击欺凌的战役，只追求抓住对手的漏洞，击溃打手就已经足够。因为你弱敌强，守住局面，集合自己的盟友找到更好的时机再战，胜算更大。

我们看足球联赛的最后几轮，一支球队可能再胜一场就能获得冠军。这个时候主教练一定是保存实力，把主力用在自己的下一个主场上，用天时地利人和来夺冠，而不是在每一场，或者不重要的场次上和对手死拼。

我给你讲一个正确应对职场欺凌的案例。

我有个朋友 K，在一家内斗严重的大公司里工作。K 的领导是分管几个板块的副总裁，他对总监的工作不满意，招来了 K，让她对自己直接汇报，但又表示 K 是总监的下属。K 自己没有队伍，总监带着老部下一起孤立她。

K 对我说：

下星期一要开会，他们可能要用上一个项目的失误攻击我，有什么好办法吗？

这就是生死存亡的时刻了。除了告诉她“击破打手”的原则之外，我还给了她三个建议：

1. 对着领导说话。

对手的攻击，可能有歪曲、夸大和取舍。被激怒，回骂你的对手，没有任何意义。直接对领导说话，把辩解或者对方构陷自己的证据也都提交给领导。记得控制情绪，你可以重温一下第 6 讲《如何管理自己的情绪》。

2. 手上有证据。

相对于聊天记录等电子证据，最好手上有纸质证据，方便给领导一个人看。对手发现你居然精心准备了一文件夹证据，也会大吃一惊。这在心理上有极大的震慑作用。

3. 千万别喊“我不干了”。

即使你有别的工作机会也别这么说，有的人就等着你说这句话。

K 按照这三条回去准备了。会上一个总监的心腹冲在前面，开口向 K 问责。K 拿出了一整个文件夹的证据，还有一张简短的 PPT 说明情况，领导一看就知道是什么局面。总监根本没敢跟进，整个攻势就被瓦解了。

中立同事都觉得她应对得很好，有的散会后还对她表示了亲近。她的领导还跟她说：“真是看不出来，你这么能撕。”

会议结束后她问我：

总监跟我私下示好，要立刻接受么？

我就告诉她最后一环：**别急着跟欺凌者和解。**

欺凌者不是普通的对手，他质疑你的人品和能力，还希望你在职场上消失。除非上级要求你们当场和解，否则不要在短期内和解。

一个星期之后，等一切情绪平复，再从纯利益的角度看看要不要和解。太急于和解的姿态，可能会让对方觉得你是一个容易被哄好的人，下一次再伤害你的时候，他不会犹豫。



另外，有几种欺凌情况比较特殊，我也给你相应的应对策略：

1. 被直接领导排挤。

这一类是无法反击的死局，建议尽快寻找新的工作机会，重新开始。

2. 被高层级副职排挤。

这种向下的排挤一般都是派系问题，这时要尽量靠近自己的直接领导，让你的领导明白一个道理：“对方正在算计咱们。”尽可能地把领导拉进来支持你。

3. 来自下属的排挤。

刚被提拔成领导，或者是空降领导容易遇到这种局面。这个时候应该避免被激怒，动手换掉带头反抗的人，找到授意下属们对抗的人在哪里。我在《关系攻略》里写过新领导如何清场（《如何与你的领导发生冲突？》），你可以参考。

最后，我要重新强调一下我们的职场零号原则：不是所有的欺凌行为都值得我们去反击，有些地方根本不值得你待下去。找到一个更好的工作，跳去一个更大的平台，永远都是成功的反击欺凌方式。

## 本讲小结

总结一下，职场上老兵和新人都可能遇到欺凌，面对职场上不友好的情况，你首先要判断这是不是欺凌，然后再根据情况作出相应的策略。

## 思考题

如果你的盟友要拉你加入到一个排挤新人的活动，你会接受还是拒绝？试着写下几点理由。提示一句，这可能用到我们上一讲的知识点。

## 参考答案

“有点没必要，他如果能力有问题，呆不住很快就得走，这个时候我们再来一下，倒让别人觉得我们好像在欺负人了。我建议等等看，看他有没有实力真能证明自己。”（推开）

“哎，新发现一个不错的馆子，周日一起去吃啊？”（岔开话题，修复关系）



## 11 预备功课：搞清楚领导的发展规划

上一章我给你讲了职场上的五个基本技能，学习了这些基本原则之后，我就要带你进入实战阶段。

我将带你进入一个新的章节，你需要学习怎么处理职场最重要的关系，就是和你直属领导之间的关系。这一章我会给你的攻略是，如何成为被领导信任的人。

想要获取领导的信任，你需要做好五件事：

1. 如何搞清楚领导的发展规划；
2. 如何打造职场上的“师徒关系”；
3. 如何平衡好越权和授权；
4. 如何更好地和领导沟通反馈信息；
5. 如何离开不适合自己的领导。

这一讲，我们说第一件重要的事，如何搞清楚领导的发展规划。

如果你希望成功，在职场上你一定会做自己的发展规划。规划不是年度计划，它并不以年度为单位，它是你对想要做成什么事、想要变成什么人而做的中长期设想。

比如说：

- 几年后做到什么样的职位；
- 管理多大规模的团队或者多大规模的资金；
- 收入水平如何；
- 能力上有多大提高；
- .....

给自己做好发展规划，你会明确自己努力的方向。但在职场上，光明确自己的规划还不够，领导的发展规划，你也最好早点弄清楚。

明确了他想要努力的方向之后，把自己的努力方向向他靠拢，做出一点成绩，就能快速获得提升。有句老话叫“干活不由东，累死也无功”。但是如果你的努力方向和他不一致，就可能很快失去信任。

## 五个指标，评估领导的实力和处境

对一个下属来说，你需要琢磨领导 2~3 年的中期发展规划。这样的一个周期正好是领导提拔、更换的周期，如果你的领导优秀，可能被提升，或者换地方高就；如果你的领导无能，这样一个时长应该是他的领导对他容忍的底线。

在这 24~36 个月当中，每个领导想要的东西都不一样：

有的向上用力，他要级别，比如“三年后做到分管副总裁”。

有的向权用力，想要当家做主，比如“任期满后去系统内下属院校当一把手”。

还有的可能想要实惠，比如“拿到公司股票后退休”。

每个行业每个公司每个人的发展规划都不相同，怎样才能了解领导的规划呢？

你需要先了解领导的实力和近期的处境。想要正确评估领导的现实处境，下面这几个指标可以供你参考：

### 第一个指标，领导和大领导的关系

如果你的领导，经常和大领导私下沟通，甚至能从大领导那里提前得到消息，就拥有更多权力。

### 第二个指标，领导出席会议的级别

讨论重大决策的会议一定比日常例会更高级，能做内部赛事的评委或参与决策投票，也是权力的表现之一。

### 第三个指标，领导的同级是否买他的账

和你领导平级的人是否看重他的想法意见？当他做汇报发言时，他们是认真倾听，还是一脸不屑？

### 第四个指标，后台部门的态度

财务、人事这类后台部门成员比业务部门要敏感，很多人是大领导的耳目和心腹，又能接触到内部信息，天然就能看到权力的此消彼长。如果他们对你的领导格外客气尊重，甚至办事的时候给一点小小的优先权，那你的领导一定权力不小而且形势喜人。

### 第五个指标，工作是不是枯燥乏味

这一点对下属很重要，一个成长期的部门或者公司，会遇到许多新情况、新事物。如果一个团队的工作特别枯燥乏味，那可能就是领导的业务增长缓慢，他可能需要突破自己和证明自己了。



除了各种观察之外，对领导的发展规划还可以开口询问。千万别一张嘴就是，“领导，您觉得三年后您会做多大的官儿啊？”职场上，下级对上级开口谈权力，是一种冒犯。

但是你可以这么问：“领导，您刚工作的时候，是怎么要求自己的，我感觉现在要学的东西好多啊。”或者说，“您觉得我应该在哪些方向上多花一些力气？”这样用学习和成长来取代权力的话题，是令人舒服的一种表达。

如果他愿意让你成长为专家型、管理型，在这个时候都会有比较明确的表达，当他向你指明了路，你只要顺着走下去就好了。

## 五种不同类型的领导

有了观察领导的几个指标后，你就可以判断你的领导是什么类型的人。我根据领导的实力和处境的不同，把领导分成以下五类：征服型、割据型、才干型、维持型和隐士型。

这个分类跟性格没有太大的关系，而是跟他的职位在公司中所处的位置，以及大环境都有关系。

### 首先说征服型领导

这些领导大多实力很强，对自己有很高的期待，他们的计划就是升职，渴望带着下属攻城略地、建功立业。他们追求效率、对低级失误和平庸不能容忍，希望每个人都表现出战斗力。

征服型的领导手下机会最多，他谋求的是更高的职位，尽可能多地表达“我要跟着你前进”的态度。

### 第二种是割据型领导

这些领导在职场竞争中和对手势均力敌，对现在的位置和收益都比较满意。他们的上升空间已经不大，自己对上升的追求不强烈。这类领导对下属的要求就是靠谱稳健，不动如山。

割据型的领导对位子会特别敏感，要跟这样的领导相处，就要表现出“我帮您出谋划策，希望您能给我更多支持”的态度。不要谈自己的野心，多谈自己对团队的贡献

### 第三种是才干型领导

这类领导希望待在权力中心，或者干脆就是来基层锻炼、过渡的。他们最看重的是大老板的欢心和赏识，他们希望团队出成绩，但更渴望尽快回到上层权力中心。如果一个领导处在这种阶段，你要特别小心，他可能是会牺牲下属的人。

才干型领导要做视觉中心，千万不要跟他抢戏，做事要多归功于他，表示对他的忠诚就已经足够。才干型领导喜欢直接指挥业务，有的时候还会哀叹自己的手下不好用，跟他相处要忍耐。

#### 第四种是维持型领导

就是那种苦苦支撑的领导，这种人才干一般，在公司里也不得宠，他的计划是保住自己的位置、在斗争中活下来。他可能会信任年轻的下属，让他们放手尝试一些新的做法。

维持型领导可能会给你一些自主权，但是因为领导的权力在衰退期或者下行期，这个时候你最好的选择是踏实做事，做出亮点就可能引起注目。千万不要对维持型领导有欺凌或者轻视的念头，这种领导关键时刻是你的挡风墙。

#### 最后一种是隐士型领导

什么事都看着不着急，这种领导可能是真的想过舒服日子，但也可能是韬光养晦。如果你觉得领导好操纵好欺负，那祸事恐怕就不远了。

而且，你还需要注意的是，隐士型领导的部门可能会有效率和管理的问题，除非你身心俱疲想要找一个压力小的工作休息一段时间，或者你是新人没有别的选择只能来这，不然最好不要选择这样的部门。

不同风格的领导，需要的不一样，对下属的要求也会不一样。所以理解领导的规划，不是要你什么都了解、打听，而是要你把他所属的类型判断出来，把他想要的东西搞清楚，就足够了。

不过，领导的风格也不是固定的。一个维持型的领导可能到了合适时机和岗位上就会变成一个征服型的领导，而一个才干型的领导在受挫之后也许不得不变成“隐士”。

但你需要记住，无论在哪个领导的手下，忠诚和努力都是最重要的品质。

一定别去做那个冷言冷语说怪话的人，这种人看似对部门和领导的缺点一针见血，提出很多治本的意见，其实除了唱反调泼冷水一无所长。

#### 离开不合适的领导

在职场上，不仅领导对下属有要求，下属对领导其实也有要求。我曾经收到过一位 D 同学的留言，他认为自己的领导非常糟糕。他是这么评价领导的：

管理有问题，队伍没有效率。我跟他提过几次建议，他也说了要作一些改变，但是后来还是那样。我觉得他不思进取，真正影响的是我们这几个年轻的、想要做出成绩的人。

D 同学的这种看法，许多年轻人都有，那就是“望领导成龙”。

领导能做出多大的功绩，可以看四个层面：

- 第一个层面，看这个行业的大环境，萧条没落的行业当中确实难以出成绩；
- 第二个层面，是公司的小环境，这两类环境，你的领导也难以对抗；
- 第三个层面，才是你的领导的性格、秉性；
- 最后，才是领导某些具体策略的失误。

从 D 的说法看，他的领导是一个维持型的领导，在这种领导手底下，有进取心的人除非被授权放手做事，否则是很难取得成绩的。领导本身有问题，这在短期之内难以改变。

与其反复苦苦进谏，不如早点另谋出路，寻求单位内的调动或者直接对外跳槽，都是非常好的解决方式。同样，如果你是一个老成稳重的台柱子型选手，遇到一个征服型领导觉得你保守，各种挑剔的时候，不能改变，也应该想办法寻找适合你的领导。

但切记千万不要钻牛角尖，去“挑战艰难任务”、妄想“带团队走出沼泽”。你得不到支持，又获得不了授权，挑战之路会异常艰辛，充满了荆棘。你的人生，经不起这样的耽搁。

这是我们已经第三次强调“职场零号原则”了：在有些时候，走为上策。

## 本讲小结

总结一下，这一讲我们讲了不同发展规划的领导，对下属的要求也不一样，你需要先判断出他未来的规划是什么，然后根据他的发展规划作出最适合自己的选择。

## 思考题

领导对你的期望和你自己的规划不同，你应该如何跟他沟通呢？

### 参考答案

谈谈自己希望达到的目标，诚恳地请领导指点自己，也说说自己的担心和顾虑。希望领导说一说对自己的未来安排的思路。

如果领导愿意略作调整，表示自己的感激之情。如果领导认为他的想法最优，表达自己会认真领会的意思。如果愿意合作，可以在大概半个月之后表示自己想明白了会全力配合。

如果觉得领导给指出的路自己无法容忍，执行零号原则，换工作。



## 12 理想关系：打造职场“师徒关系”

上一讲我讲了如何弄清楚领导的职场规划，这一讲，我要讲如何打造一种最理想的上下级关系：师徒关系。

我借用了“师徒”这样的一个传统概念，但你一定要明白，职场上的师徒，和武侠小说或者旧式手工艺人的师徒关系并不相同。职场师徒关系的本质，是一种现代职场上的、学习型的上下级关系。

从下属的角度看，这是一种对自己最有利的上下级关系；从领导的角度看，这是一种最富有远见的上下级关系。

虽然这种关系健康、高效，但建立起来并不容易。这一讲我就给你讲讲，这种关系是如何打造的。

### 判断学习型关系

如何判断你跟领导的关系是不是学习型关系？

上下级之间不是有“学习”和“传授”行为出现，就可以归为“学习型的上下级关系”。大多数领导都愿意教下属做事，因为教会你，好干活儿。别自作多情觉得领导教你一招，从此你们就成了师徒。

上下级能成为职场师徒，有三个判断标准：

#### 第一，交谈中，关于个人成长的话题大量出现

领导不光教你业务，还教你如何做人、如何变强。

#### 第二，对下属的心理安抚频率较高

领导对下属的安抚、鼓励在一般的上下级关系当中也比较常见，但是当下属提及自己在职场甚至生活上的迷茫和困惑，都能得到领导的安慰、指点，那就有大概率是师徒关系。

#### 第三，对下属出现安排前途的行为，这是和普通下属之间最大的区别

普通的下属对领导而言，就是工具，领导提升就走人，不会惦记着下属的未来。

如果是师徒关系的上下级，领导会把你纳入他的布局和筹划：“你再历练几年，等我回总部，让你接我现在的位子。”这话的意思就是你好好干，帮我升上去，然后我再来拉你。

领导对你的成长主动提出指导，甚至安排你的进步，就是职场师徒关系无疑。



师徒关系比一般的上下级关系更亲密、更牢固，上下级之间能够从这段关系中收获类似于友谊和亲情的情感，这种关系也充满了彼此的“自我暴露”。师徒的职场发展规划是互相透明的，可能还会共享一些人脉资源，甚至和对方的家庭成员发生往来。

不过，我要特别提醒你一句：自我暴露是个双刃剑，能够推动关系变紧密。但关系一旦破裂，对双方也都会造成极大的伤害。被师父或者徒弟背叛，比被普通的上级或者下级伤害要痛得多。

## 经营学习型关系

师徒关系有这么多的好处，按说职场上应该到处都是师徒了。但现实中并不是，不是每个人都能把握这种关系的相处之道。我们应该如何经营这种学习型关系呢？

只有分寸感最好的上下级，才能维持长久的师徒关系。师徒一旦反目，比普通上下级的反目还要惨烈得多。

有位 C 同学曾经给我留言，谈到了领导和自己的“师徒关系”就存在问题。

我的领导对我不错，我刚进这行什么都不懂，都是他手把手教的、带的，到现在五年了，我确实想要跳槽去别的公司，待在这真的太折磨了。

领导知道我要走，就一直在留我，我两次提辞职，他都是说，“看在我的面子上，再忍耐一下，这几年我对你怎么样，你心里该有点数。”

但是我们公司的管理确实有问题，而我要去的那家公司开出的条件又不错。我到底应该怎么办呢？

C 同学的苦恼，很多人可能都遇到过，那就是“师徒关系”带来的人身控制问题。

古代的手艺人当师父可以很霸气，出师前徒弟不听话，师父可以打。出师后师父控诉徒弟不孝顺，徒弟会被同行指责，没法做人。

但今天职场上的师徒关系完全不同，现代公司的结构复杂，人也更多，师父未必是这个企业的所有者。你的徒弟不是依附于你，而是受雇于这个公司。所以现代职场的师徒，说到底是一个经验传承和分享的利益联盟，是一个“闻道有先后”的平等结构。

我们看看 C 和领导的这段师徒关系，其实师父有三个问题：

### 1. 不平等结构

C 因为是师父“手把手教的”，把这段关系中注入了恩情，恩情是一种不平等条约。现代的大多数工作都是可以离职的，这种沉重的感情债会让双边关系很快走向崩溃。

## 2. 挽留不如相送

C的领导不是公司的所有者，只是一个管理层。这种情况下，C实力增长有了更好的机会，领导要么就给C升职提级别，加薪水和配资源，让C能留下来大干一场；要么就把C开开心心放走。虽然C离开了公司，但多几个C这样的弟子，领导也能在这个行业中保持影响力。

这种姿态叫“职场放生”，下属可能会记一辈子。领导在用自己的面子和交情去为公司挽留C，这是在用自己的资源去和另一个公司来对抗，这是很不明智的。

## 3. 不要口出恶语

“我对你怎么样，你心里该有点数”这样的表达，是一种道德和感情的绑架。亲爹妈说出这样的话，都会伤害亲子关系，何况只是师徒。

在师徒关系中，徒弟不能怕累，要努力学东西为师父效力。师父在发现徒弟翅膀硬了时，就应该赶紧送他飞上高枝。两个人不要彼此控制或者依赖，只有这样清淡如水的关系，才可能保持长久的交情。

我给你总结出一个简要的口诀：

别怕累，让他飞。

淡如水，永相随。

## 职场上的择师和择徒

只有最靠谱的上下级才能成为好师徒，所以在缔结这个关系时要谨慎挑选。怎么挑？我分别从徒弟和师父这两个身份来给你讲。

作为下属，你其实没有什么太多的选择。除非这个公司里有什么其他特别亲密的关系，比如血缘亲属、父亲的老朋友可以暗暗教你，做你的师父之外，你的师父只应该是你的领导，你的直接上级。

所以你的选择是打造师徒关系还是普通的上下级关系呢？

你要做的是首先积极地跟他成为友好的上下级关系，然后表达自己进步和学东西的意愿。

具体怎么做呢？

- 第一步，要有一定的实力。我刚才说了，职场师徒是利益联盟，非亲非故，领导不会收一个难以自保的徒弟；

- 第二步，开始适当地向对方主动请教。主动提及自己工作当中的迷茫，请对方指点一二。

比如：

- “您像我这个年纪的时候，是怎么处理这种事情的呢？”
- “您是怎么处理家庭压力和工作的矛盾呢？”

在大多数时候，领导会主动跟一群下属提到自己的人生经验，有的时候可能会说好多遍，这个时候要坚持听着。

但你也不要想着一次对话领导就会开始训练你，对方忽视或者回绝都很正常。坚持不要脸一把，下次还是提及类似的话题，引导领导自我暴露。这不是给路人发传单，领导看你诚心请教就一定会教。

选师父的话，领导的实力没有那么重要（领导再弱也比你强），关键是人品。勒索下属、受贿贪污的领导，一定要远离；脾气捉摸不定，随时可能发作的领导，也不要做他的徒弟。

这几条徒弟的美德，师父一般都会喜欢：

### 第一，积极

尽力表现自己的实力，如果自己还弱小，那就表现潜力和忠诚。

### 第二，有特长

大多数下属比领导年轻，信息获取方面有自己的优势，多关注一些行业前沿信息、流行的东西和好用的工具，分享给你的领导，促进他的提高，成为他的双眼和双耳。英语好，互联网检索能力强，都可能被领导带出去参加各种会议。

当然要舍得把自己的时间拿出来给领导做事，不要觉得下班了，就放飞自我了，领导的需求上班再说。

### 第三，有人脉

这个是加分项目，如果你的家庭有关系，能够帮助领导的事业、生活，确实也能让领导对你更好一点。

如果你是一个团队的领导，作为“师父”这个角色，选择下属来做那个特别的“徒弟”时，你需要注意三点：

### 第一，不滥收

你是领导，不是小学老师。你教人的成本很高，不要去给放牛班一个春天。你不要什么人都收，收到差劲的人，会连累你和过往的弟子们。

## 第二，择优育肥

选几个最优秀的候选人表达出善意，等他们表现，从中挑选忠诚、好学和能力强的下属做徒弟。

对才能平庸、刚刚超过及格线的让他们扮演一些板凳队员。对品行不好、爱冒险和情绪不稳定的下属，要尽快和对方切割，不仅不要做徒弟，连下属都不要做，清扫掉。

## 第三，保持成长

我刚才说，如果你 hold 不住徒弟了，就放他走。这可以倒逼你自己的进步，千万别觉得“我年纪大了，无所谓了”。自己心态上老化、停止了成长，就会成为下属的负担和阻碍，自然也留不住优秀的下属。

**无论你是师父还是徒弟，都要明白师徒关系是一个名利联盟。**

它可能富有温情，也比普通的上下级关系有更多的容错率和宽容度。但确认了师徒关系，不是说你就进了领导保护的保险箱，要珍惜、维护、防备它的破裂。

## 本讲小结

总结一下，师徒关系是最好的上下级关系。但职场师徒只应该有交流和学习，不应该有控制和奴役。因为双方的最终目的，都是为了职场上的安全、进步和收益的最大化。

## 思考题

职场上的师徒关系，会带来师兄弟关系吗？这种关系应该如何相处呢？

### 参考答案

职场上不存在师兄弟关系。

领导有多个弟子，目的是为了更好地保持自己的势力和影响力，弟子之间可以作为盟友或者短期联手对象，私人之间也可以帮忙，但最好不要觉得这种关系是校园当中的那种“师兄弟”。

此外，如果“师傅”已经不再是你们共同的领导，这种“师兄弟”关系会非常被领导、大领导忌惮，这种关系尤其不要去用来向别的人吹嘘和夸耀。



## 13 关键问题：平衡好授权和越权

上一讲我给你讲了如何打造职场上的师徒关系。这一讲，我要讲职场上下级关系中的敏感点，如何平衡职场上的授权和越权。

什么叫授权？你的领导把作决定的权力暂时交给你，让你来负责某一范围内的事、一个项目或者一类业务。

- 首先是“作决定”，授权首先得是权，能花钱、能拍板、能考核别人，才是作决定。如果让你给领导写一个发言稿，做一个 PPT，对不起，这叫“派活儿”。
- 其次是“暂时”，授权一般不是永久代理这部分权力，一定要明白。
- 第三是“范围”，你的权力仅限于某个范围，如果超出范围作决定，就是越权行为。

越权不一定是坏事，但它是一种特别敏感的行为，一旦出现了越权的情况，上级都会特别紧张，有的时候双方会重新审视你们的关系。

### 如何获得、行使领导的授权

领导授权给你，一般有两种情况：第一是分身乏术，第二是锻炼考察。

首先说分身乏术，像领导要出门、要休假就属于这一类。此外，当领导管理的部门越来越庞大的时候，需要分担管理工作，这也是分身乏术的一种。这个时候需要可信赖的人来帮他分担，选中了你，对你固然是挑战，但也说明你是他信赖的人。

然后说锻炼考察，领导在决定提拔一个管理者的时候，无论是副手还是接替者，都会看看这个人的管理才能。授权给你就有观察你管理能力的成分。

不过千万要明白一件事，就是无论领导有没有“锻炼考察”的成分，你都不是授权这个行为的主角。

### 获得授权后容易犯的错误

要处理好授权，你就一定要学会尊重权力。很多人都会在这件事上犯错误，我来给你说几类常见的问题。

#### 第一类问题：没用足授权

我有一个朋友，因为太拿授权不当回事，吃了大亏。他的领导要去参加两个星期的封闭学习，让他负责日常管理。部门里有比他资深的同事，就开始跟他请假翘班。

这个时候该怎么做？该怎么做怎么做，请假走程序。但是他没有，总觉得日后自己如果竞争领导岗位，这些人不能得罪，于是对各种消极怠工睁一只眼闭一只眼。这事当然被领导知道了，领导表达了对他的失望，下一次提升也没有考虑他。

拿着授权当尚方宝剑出去大杀四方固然是作死，拿着授权当作鸡毛，也会让自己失去领导的信任。

## 第二类问题：拿了授权滥用

如果你拿到授权之后作威作福，真把自己当了主人，麻烦会更大。授权本身就是临时行为，不能放飞自我，随便作自己授权之外的决定就是越权行为。

你可能会说，“为了工作偶尔作一些更多的调整有什么呢？”这种念头是极大的错误，滥用授权即使效果还可以，领导也未必喜欢。

更糟糕的情况是：你手拿一项有限、暂时的权力，去作一些影响长期的、永久的，甚至不可逆的改变，授权给你的领导一定会对你感到愤怒，你也会失去他的信任。比如，你宣布，“从今天开始，大家就有了夜班补助了！”“明天开始弹性打卡！大家不要为迟到担心了！”

你拿到的是临时授权，而承担你这些改变、付出代价的是你的领导，这就是滥用授权的行为。这类事情等你转正再做不迟。

## 第三类问题：得了授权不想还

有的授权拿久了，人容易产生错觉，觉得这个权力本来就是自己的。我曾经遇到一个朋友K的求助，看起来非常可惜。

我代理了4个月的部门负责人，一切都很顺利，部门运转得非常好。但是现在领导要收回我的权力，虽然知道应该服从命令，还是心有不甘，难道我要为他人作嫁衣裳吗？

这个留言充满了情绪，但是细节非常少，我就追问这件事的细节。

她回答：“大家对我的管理都非常满意啊，我自己也是问心无愧。”

她在回避问题，我就继续追问：“你的领导，是不是休产假离开的？”

她很惊讶：“你怎么知道的？”

这个部门不大，没有固定的副职。K的领导休产假，跟公司推荐，让K来代管这几个月的管理工作。领导一直工作到生产前几天，非常尽职尽责。K在这个代理过程中也表现得非常卖力，同事们也确实认可她的能力。

但是K在几个月里几乎忘记了一件事，她的职务是暂时的，她的权力来源，是领导的授权。期间几次重要的决定，大领导也仍然拉了产后的领导开电话会，其实K拿到手的，一直都是有限、暂时的权力。等到这个权力被收回的时候，K感觉非常痛苦，她才会尽量强调自己的能力和用心。

小结一下，拿着授权工作的时候，你要认识到两点：

1. 大权还在领导手中。不要真的觉得权力属于自己，开始贪恋不属于自己的权力，这就是犯错误的开始。
2. 上一天台，唱一天戏。只要你在这个岗位上，就要认真工作，不能因为自己是代理权力的人，就让别人来侵害公司权益或者部门利益。

## 可以行使越权的特殊场景

你可能会说，既然越权风险这么高，是不是一点边界都不要越过，干脆请示一切？

当然不是，领导授权给你是因为分身乏术，你事事都要请示，那真的还不如领导自己来。

刚拿到授权的时候可以多请示，赶紧分清“我能做主”和“领导拍板”的边界，这个时候领导也会不厌其烦地来做这件事。之后就要用心处理好圈内的普通事务，不去麻烦领导，遇到没有先例、没有经历过的为难事再去请示。

什么情况下可以越权呢？

举个例子，一个住院医生遇见了危重病人，一分钟都不能耽误，他就赶紧决定了抢救措施，再赶紧通知他的领导。领导来了一看病人稳定了，告诉他，你做得很好。

你可能会说，这是特殊行业的例子呀。那你就想错了，所有工作都可能出现需要你越权的特殊场景，怎么判断你是不是处于特殊场景呢？

我给你一个口诀：“要命了、有先例、不会再糟了。”

### 第一点，要命了

公司突然出现了巨大的负面新闻，如果你发现了，而领导正在飞机上没法回消息，等几个小时之后可能一切都耽误了。这种情况下别犹豫，就跟抢救病人是一样的，暂时越权没关系。

### 第二点，有先例

当你开始越权拯救局面的时候，所做的行为不要别出心裁。公司的官方规章、行业内大师达人做过的案例、部门历史上的经验，都是你可以先用的招数，然后再抓紧汇报。



### 第三，不会再糟了

这是要求你的处理方式本身不会造成更重的损失，最多是无法阻止坏局面的发生。因为你本身就在越权，不能再让公司陷入更糟糕的局面。

所以，遇到了“要命了、有先例、不会再糟了”的事情，就拿出担当来，大胆越权吧。

比起授权来，错误的越权简单多了，就是四个字：“锦上添花”。

曾经有位 Y 同学给我留言，说自己越权挨骂的事。

她跟一个大客户打交道，要签约的时候领导出马，跟客户喝了一顿酒，她也跟着去了。两边的老大在酒桌上一副推心置腹关系很好的样子，事情就这么敲定了。

第二天甲方把合同发过来，希望金额上再优惠一点。她想着领导和对方关系这么好，给一点折扣领导会更开心，就点头答应了。结果合同走流程的时候，领导大怒。

这件事领导和客户喝酒已经敲定了，Y 同学做的事情，就是想锦上添花。

这个客户领导已经出面，如果要给折扣，给面子，应该是领导来给。而且领导喝酒请客，很可能的态度是“这个报价已经不能再低”。这个时候她对客户的示好就成了添乱，她私下给对方的对接人作保证，领导只能再去解释价格，平白无故增加了领导的工作量。

### 最危险的情况——假授权

授权和越权已经讲完了，我还要提醒你，有一种假授权，其实是让你背黑锅的。这部分希望你永远不会用上，但你必须搞清楚有这种局面。真的授权有四个特点：

1. 你要负责关键任务。
2. 你能提前知道内幕消息。
3. 有低级管理权，比如审核的权力。
4. 领导表达出栽培的意思。

这四点齐备，领导就是真的想提拔你。如果只是出现一两个特征，或者一个特征都没有，又突然把一个重任委派给你，那很有可能是要你背黑锅。

去了你就明白了，可能是账目混乱，可能是充斥着各种违纪行为，可能是团队里塞满了各种走后门进来的人，也可能是领导的思路混乱又花了好多钱无法收拾。你每作一个决定都会有好多坑、好多雷。

真的遇到这种背黑锅的局面，你要赶紧“走为上”。但是绝对不要叫破局面、破门而出，不要吵翻天。



可以参考一下我在《关系攻略》里写过的《职场危机前的妙招：称病》。

## 本讲小结

总结一下，这一讲我给你分别讲了如何平衡好授权和越权，分寸最为重要。

你要能意识到授权之下，大权还是在领导手中的，你要尽快明确自己新的职责范围，出圈的地方多询问，别视而不见。而如果你真遇上了危急情况，你要大胆越权。

## 思考题

同事获得了领导授权，代管本部门，开始对你吆五喝六的时候，你应该如何应对呢？

### 参考答案

避其锋芒、强调大局、等待冲突。

首先是避其锋芒。

这个对你吆五喝六的同事，一定不是你的盟友。

他对自己的实力非常担心，对自己获得授权这事充满了紧张。

不要直接跟他冲突，或者强调他的权力不是全权。

其次是强调大局。

做好分配给你的工作，对那种充满牢骚的同事，要用大局来劝说。“这是领导的安排，我们还是要服从。”

第三是等待冲突。

冲突一定会发生，但不应该由你挑起，这个部门里那种性如烈火、一点就着，或者背后站着强人的同事，是引起冲突的合适角色。

当冲突开始之后，领导可能会询问你对被授权者的态度。那个时候你就可以给出你的评价。

“我觉得他可能对权力看得重了，大家是一起做事的，关注点出了错，就容易起冲突。”

话说三分就够了。

当然你也可以选择支持对方，成为对方阵营里的一员。（从他的表现看，不推荐）

别做冲突的发起者，要做冲突的终结者。

## 14 必备技能：有效地沟通和反馈信息

上一讲我给你讲了如何平衡职场上的越权与授权，这一讲我要讲的是在职场上如何有效地沟通和反馈信息。

沟通，是职场上因为工作和他人发生的交流、讨论行为。

反馈，是工作中对某事进行进度汇报、评价、建议和批评等行为。

沟通和反馈每天都在发生，它们会影响别人对你的评价和你的职场关系。一个人能高效地沟通事情和反馈意见，就更容易在职场上实现自己的意图。如果沟通一塌糊涂，反馈不得要领，就会树立敌人，伤害盟友，甚至被自己的领导所厌弃。

反馈是沟通当中的一部分，是带有表态的沟通，也是沟通中最有风险的一部分。妥当的反馈能够让你和同事的关系改善甚至加深，不当的反馈则很可能让你收获敌人。

要想做好沟通，我们首先要理解什么是有效沟通，**职场上的沟通要注意两点：一是清晰精准，二是考虑大局。**

先说清晰精准。职场沟通和日常聊天不一样，朋友之间的日常聊天是沟通方式，也是交际目的，能让朋友变得亲密，也会给你带来快乐。而职场是紧张、有压力的环境，职场沟通本身并不快乐，只有高效地完成工作，出了成绩，才有快乐可言。清晰精准，就是沟通没有歧义，不造成误会，没有一句废话，没有一个干扰项的沟通。

再说考虑大局。现代职场一对一沟通越来越少，开会大多有三方以上的人，邮件一般也要抄送给相关的同事和领导。在这种局面之下，不带有情绪，谨慎地批评指责，考虑旁观者、参会者、被抄送者的感受，这样的沟通就变得特别重要了。

### 沟通中最常见的两类错误

现实中你可能遇到过很多糟糕的职场沟通，最严重的是两类错误：第一类是不尊重，第二类是想夺权。

#### 第一类，不尊重

我有一位朋友 S，曾经问我：

我刚入职一个月，领导跟我说，你说话太直，这是好话吗？

S 跟朋友说话确实非常直率，她在好几个企业都担任总监级别的岗位，这种老职场居然还不明白“说话直”是多严重的问题，不应该。

我告诉她：“这不是好话，这是在敲打你的沟通方式。你领导的意思是，你说话不委婉，没有考虑她的面子。你必须积极回应她的批评，作出改变。”

说话直就是对方感受到了冒犯，这是认为你对她不尊重，不愿意为她的心理舒适而修饰你的言语，克制你的情绪。如果你不想改，继续在直话直说的道路上一路狂奔，两人的关系迟早会破裂。

## 第二，想夺权

你可能不一定真有这个想法，但是有一种行为会向别人释放这种信号，那就是越级沟通。

我曾经遇到一位 W 同学，就因为自己的沟通方式带来了麻烦。

我是一个国企的基层管理者，工作中发现问题喜欢单刀直入地直接解决。但是我的领导经常犹犹豫豫，我看着就着急。后来有两次，我就绕过他找大领导反映，果然进度加快了。

W 虽然成绩出众，但在年底评优中一无所获。他实在想不通，后来猜测可能是这两次越级沟通带来了麻烦。

越级沟通是非常冒险的行为，在有些情况下，它非常接近“夺权”行为。

我们重温一下职场基本三原则：安全原则、进步原则和收益原则，所有的领导和同事都遵循这三原则行事。越级沟通会有什么后果呢？

- 第一，越级沟通会影响你的直接领导的安全和进步。

大领导听见你的越级沟通后，会考虑，“这个部门的领导是不是不可靠？”

- 第二，越级沟通会影响你们全部门的评价。

大领导会想，“这么大的事，这部门的其他人怎么全都没有发现？”

- 第三，越级沟通会给你带来风险。

更常见的情况是，大领导和你的领导之间的关系更为紧密。他会把你领导叫来敲打一番，同时和你领导达成一个共识：“这个家伙很难管，容易失控。”

- 第四，越级沟通会给大领导带来时间和精力上的额外支出。

现实中，被越级反映的问题大多都是一些细枝末节。我有位亲戚是个国企员工，定期给公司大领导写信，说，“我们是国有企业，要节约不要浪费，比如……”

这些建议特别正确，领导每次还得夸他几句，他受到鼓励，又开始不断重复这种行为，完全不考虑这件事会给领导浪费多少时间。他直到退休都在基层，抱着一堆领导的回信和称赞变老，任何提升机会都没有考虑他。

越级沟通只有两种情况是对的：

- 第一，和直接领导的关系已经破裂；
- 第二，直接领导有背叛公司，把全部部门陷入危险的行为。

这种情况下，越级沟通之后要尽快申请摆脱原本的部门，申请调离或者直接对大领导汇报。除了这两种情况，一切越级沟通行为都是夺权行为，一定会引来领导的反击。

## 反馈，要勇敢积极一点

反馈是一种特殊的沟通，如果说沟通要放轻松，尽可能不咄咄逼人，那反馈就应该坚持原则，寸步不让。

一个方案、一个计划送到你手上，它怎么做，怎么执行，和你未来的工作是否顺利直接相关，这个时候一定要提出自己的意见。

有位 C 同学给我留言提到过“控制狂领导”，追着她要反馈：

我的领导是个控制狂，她布置了工作，会不断地问每个步骤我的想法。

我觉得我只是个实习生，为什么她要我说对计划的看法？我的感受真的重要吗？她要求我及时告诉她我手头上事情的进展，她说：“你不给我反馈，主管问起我的时候就会觉得是我对你的工作管理不当。”

我的领导是控制狂吗？

当然不是了，C 同学，你遇到宝了。这是一个好公司，一个好领导，领导正在训练你积极反馈的好习惯。

领导反复询问她的想法，关注她的工作进度，其实就是在要求她多反馈。看上去领导在控制她，但领导其实确认的是，她是不是真的赞同这个计划，只有真正赞同，执行的效果才会最好。这不是控制狂，这是最大的尊重。

明白了这一点，你就能更积极勇敢地去对领导作反馈，提出你工作的难处和困扰，而不是把她当做一个催收公粮的干部。

反馈的重点不是评价某个人做得好不好，而是要让大家的事办得更好。反馈不是得罪人，不是提意见，具体操作的时候，你可以说难处提困惑。



## 沟通和反馈的注意事项

沟通和反馈在同一个项目当中会同时出现，沟通出现在早期，而反馈则出现在推进环节。沟通和反馈各自有特点，给你两句口诀：

### 第一句是“沟通无禁区，反馈有格式”

领导说“沟通”某事，一般非正式的情况居多，还没有完全敲定。这时你可以尽量交换想法和意见，引导领导向你想要的方向作决定。

但是到了领导对某事要反馈的时候，基本上你就只能在执行层面提出自己的担心，不能再去推翻这个计划了。反馈是比较正式的命题作文，有相对固定的格式，在有的公司里有模板，可以模仿和学习。

### 第二句是“沟通看态度，反馈看进度”

沟通的时候做到态度友善，照顾好对方的利益最为重要。

反馈一件事情，优先说进度，我已经做了什么放在最前面，意见和建议放在最后面。做出一些成绩，优先提领导，越是有成绩，越应该请领导提几句期待和建议，这种指点也是建立师徒关系的好机会。

沟通和反馈也有相同之处：

1. 信息准确。
2. 有条理，能节省对方的精力。
3. 前后一致，避免矛盾。

如果出现了长篇大论、信息错误或者是前后矛盾，就是不靠谱、不职业的表现。

至于沟通和反馈中说话和写作的风格，就一条原则：向领导靠拢。

领导喜欢引用资料，中英文混杂，你就也这样；领导喜欢短句，就给他简洁明快的；领导喜欢严谨而枯燥的理论语言，也照着做。

仔细观察你所在的团队，你会发现越是老同事，说话和文字的风格和领导越像，很多习惯用语都一样，这是因为大家都在有意无意向领导靠拢。

无论是口头还是邮件的沟通和反馈，都要注意，不要卖弄热闹。好的职场沟通者不需要口才、文笔很好。职场上喜欢逞口舌之快，炫耀文字之美的人，基本都是在卖弄才华，在热闹上用的时间和精力多了，对准确和高效的追求就打了折扣。

如果你不是广告创意、电视台主持人，工作中妙语连珠毫无意义，而且容易失控。扎实和准确才是我们应该追求的。毕竟，工作就是工作，任何一个人都不应该把工作本身变成娱乐。

## 本讲小结

总结一下，这一讲我们讲了沟通和反馈的注意事项，你要尊重领导和同事的时间和精力，不要夺权，是沟通的关键。而沟通要友善委婉，反馈则要勇敢积极。

## 思考题

工作过程中你遇到了不顺，现在要给领导汇报，作一些总结教训的负面反馈，有个你不喜欢的家伙责任很大，你要在反馈中请求领导追究他的责任吗？为什么？

### 参考答案

无



## 15 逃生通道：离开不适合自己的领导

这一章，我都在给你讲上下级之间的相处之道。学习这些技巧是为了工作更顺畅，但是你一定要记得你没法让所有人满意。所以，最后一讲，我们要讲的情况是，如果你跟领导实在合不来，还有一个选择就是换一个领导。

离开不适合自己的领导，我有两个忠告：

- 第一， 大多数离开领导的行为都是辞职，但辞职不是唯一方式。
- 第二， 离开的时候对你的领导多一点耐心，你就能多一些机会，少一点隐患。

### 判断：领导还能跟吗

当你有辞职这个想法的时候，一定要先想清楚自己到底想要什么样的领导共事，再作决定。我收到过来自 J 同学的提问：

我工作两年了，属于核心业务部门。直属领导不懂业务，整天管桌面要干净，用心写周报之类的小事。

我因为见人不爱打招呼，老被他批评。虽然他也夸我工作能力强，还给我涨了薪水，但是因为这些莫名其妙的小事被批评，我觉得很憋屈。我该辞职吗？

这个问题就相当于问：这样的领导还值得跟吗？我们用职场三原则来看这件事，J 的领导不算优秀，但不是糟糕的领导。领导肯定 J 的能力，给他涨薪水，照顾了 J 同学的收益原则。

领导要求桌面干净、用心写周报，是典型的没话找话，其实是希望跟下属有更加密切的联系。

领导对核心业务不熟，他担心有能力的下属会取代他的位子。从安全原则出发，领导需要你经常表达自己的忠诚。

我在第一章说过了，和领导同步消息要像空间站对发射中心的联络一样，要定期做，没什么事也要做。这样他能安心，你也能得到他的支持。所以别误会，他不是挑你的毛病，而是怕你不再给他出力了。

那 J 同学应该怎么办呢？什么样的人，才是不应该继续跟的呢？有三个标准：

### 第一种，不喜欢你的

这里说的不喜欢，是厌恶的意思，不是“不偏爱”。如果真的被领导不喜欢，做得再好也只能维持现状。J 同学的领导是赏识 J 的，意味着 J 以后有升职的空间。

### 第二种，不满足你的

你觉得薪水太低，希望加工资领导没答应；你好不容易去见女朋友的家长，领导非让你临时加班；你想休年假，领导拒绝，这都是个人诉求没有被满足。从这个角度看，领导愿意主动加薪给 J，他没有不满足 J 的要求。

### 第三种，有缺陷

领导不懂业务，说话不算话，这都属于严重缺陷。

“不喜欢、不满足、有缺陷”三个条件全部凑齐的时候，你应该果断辞职。但是像 J 这种情况，只有一个条件不符合，他的领导只是不懂业务，这个时候别急着辞职。

领导赏识你，即使工资低，领导本身能力有限，你也可以熟悉行业情况，在团队中积累经验后再走。领导能力强、对下属好，但不愿意提升你的收入，你也可以熬一熬，从他身上学到东西，跟着团队上一个台阶后再走。现实中大多数能满足两个条件的领导，已经是不错的领导了。

## 准备：提辞职的三大错误

但如果你确定要辞职，就赶紧准备，一来是做工作上的准备，二来也要做心理上的准备。同时，你也要避免提离职的时候犯错误。

你可能会觉得，“辞职还有啥不会的？”那你就想得太简单了。

我认识一位年轻姑娘 A，工作压力大，收入也一般，在同事面前和领导大吵一架之后，她结束了上一份工作。她出去玩了几个月，回来找工作时问题出现了。她对去甲公司信心满满，也托朋友做了内推，但是面试完第一轮就黄了。

半个月后，A 开始自我怀疑：“我投的岗位怎么都没中呢？是不是我能力不够好？”

一个月后，A 开始焦虑：“我学历好、履历棒，怎么还没找到工作？是不是大环境不行？”



第三个月，A 要交房租了，她最终大幅降低自己对公司和工资的要求，做了一份远不如原来的工作。

几个月后她才知道，甲公司的业务领导和 HR 对她进行背景调查的时候，和她争吵的老领导对她作了负面评价。

A 在离职阶段犯了几个错误：

- 前期缺少离职计划；
- 中期不做情绪管理；
- 后期缺少终点维护。

### 首先说离职计划

决定离职就应该做计划，辞职前最好想清楚以下 5 个问题：

1. 我是想换工作，还是压根就不想工作；

这决定了你应该找好工作再跳，还是休息 3 个月再说。

2. 我是想转行，还是在行业内换一家公司；

前者你可能要接受全新的培训或者实习，后者意味着你要赶紧跟同行、同学等有资源的人通气。

3. 我是不喜欢现在的公司，还是不喜欢现在的领导；

不喜欢现在的公司可以谋求同类公司优先，如果更在意的是人，你就要从挑选领导入手。

4. 我是不喜欢现在领导给我的待遇，还是他的做事风格；

这决定了你可以为一个做事对脾气的领导，下调多少预期薪水。

5. 我离开领导是为了更好的发展机会，还是对他的厌恶。

如果是前者，你不应该接受挽留，如果是后者，在公司大领导跟你提出调岗可能的时候，你可以考虑这个提议。

这五个问题弄清楚了，你自然而然就知道如何去开口和领导告别，也知道如何应对领导的反应了。

## 其次是中期情绪管理

提出辞职之后要尽量控制情绪，无论他贬损你下家的公司，或者评价你未来的计划，你都应该尽量微笑以对，没有必要激怒对方。要知道你的目标是结束你们的上下级关系，不是争出个输赢对错。控制情绪的方法，你可以去复习一下第二章。

## 第三是终点维护

已经结束一段工作了，就不要去吐槽领导或者同事。但凡提到前东家，尽可能用中立或者友好的评价，多提一下过去的同事情谊。关系维护好了，前领导能成为你重要的人脉资源。

这三个阶段，这些点都注意到了，一般不会跟领导发生冲突。此外，如果你决定去脱产深造或者旅行一段时间，最好是开始记账，调整你的消费习惯。大账单会让你感受到压力，甚至作出对自己长远来看不利的选择。

## 提辞职的技巧

在各种策略决定之后，你就得直接面对领导了。你要明确，这次沟通我们的目的就是希望领导不为难我们，赶紧放人。记住这句大俗话：

在你离职手续办完之前，这个人随时可以开除你。

有位 P 同学跟我说过一件很委屈的事情：

上星期我接到猎头的电话，说一家我很心仪的企业来挖我。那天我特别高兴，提前下班约了几个朋友吃饭，顺手发了个朋友圈，还屏蔽了领导。

结果第二天就被领导叫去谈话，是同一办公室的人告诉他的。领导把我跟了三个月的项目直接派给别人干，我预计损失有几万元。

P 同学的应对犯了很多低级错误：猎头的电话一文不值，离你获得工作还很远；朋友圈不要乱发，分组了也不能放飞自我。

最重要的是他刺激了领导的情绪。他早早开始耀武扬威，宣扬自己的好去处，吐槽公司的不靠谱，那只会激怒领导。人一旦被激怒，行为就难免不可预期。

跟领导提离职正确的做法是什么呢？想要不刺激领导，最好的办法就是缩短他焦虑的时间。提交辞职申请的时候，领导才知道你辞职，这是最理想的。

你可能会说，“我突然要辞职，是不是对领导的一种侮辱呢？”

当然不会了，你嚷嚷得全世界都知道你要辞职，领导还被蒙在鼓里，那才是对领导的侮辱。第一个就让领导知道，而且是用正式的方式让领导知道，这恰恰是尊重。

只要你想好了，就不要接受领导的挽留。一旦你这次接受挽留，下次辞职的时候他就会双倍焦虑，就可能有情绪和愤怒。

我用十六个字总结了一个完整的辞职流程：

提出辞职；

解释原因；

谈论去向；

感激祝福。

下面我来分别解释这四个动作：

第一，提出辞职。

第一句话就提出辞职。这不是通知别人的死讯，对方不会接受不了。你拐弯抹角，对方不仅能猜到，还能有对策。拖得越久，越不容易辞掉。

第二，解释原因。

有的领导会问你，“为什么辞职呀？”大部分时候，领导只是想知道自己的管理有没有问题，这个时候你真跟领导提意见就刺激他了。你要给出一个正当理由，说说家庭、父母的原因、个人身体的原因，也许更好。原因可以俗一点，不要太离奇，免得领导感觉你在侮辱他的智商。

第三，谈论去向。

如果你确实拿到了 offer，可以说出公司的名字，不然说出大方向就可以。极少数的领导会想着留人，如果不直接说加薪或者升职，就根本不要考虑了，领导只是客气一下。

第四，感恩祝福。

感恩的对象是领导，“您对我的关心我不会忘”“您对我好，我们就有交情”。祝福的对象是公司，这是一句客气话，“祝公司发展越来越好，以后还有合作机会”。

提出辞职并提供正当理由，一般都不会跟老东家结怨。一定不要在这会儿解决往日的恩怨，他发泄情绪你也要尽可能忍耐，他挖苦刻薄完了就会放人。

最后强调一句，辞职这件事如果需要有一个给你情感上的支持，一定不要找同事，风险太高，可以找可靠的同学、老朋友、过去的老师和开明的家人。他们不仅是你情感上的支持者，还可能带来新的工作机会。

## 本讲小结

总结一下，一定要先想清楚自己到底想要什么样的领导和工作，再作决定。一旦作出决定就尽快辞职，避免引发领导的焦虑。你还要意识到，你真正离开前，领导随时可以先开除你。

## 思考题

领导决定把你的辞职申请放两天再批，这个时候你应该如何应对？为什么？

### 参考答案

无





## 16 核心圈：打理关系基本盘

从这一章开始，我要给你讲如何在职场上布局自己的阵营、积累力量。这一章有五讲，目的都是为了整合身边的人，达成合作。

我会给你拆解关系基本盘、长期盟友和短期联手对象，如何淘汰阵营当中差劲的伙伴，以及这一切行动怎样低调进行。

第一讲，先讲如何打理自己最核心的关系——基本盘。

我们在美国大选的报道中，会听到“基本盘”的表达。比如，民主党容易在移民多的州获胜，这些州就是民主党的基本盘。

基本盘就是无论如何都会支持你的群体。你可能会说，我不是政治家呀，那我也有基本盘吗？当然，普通人也有基本盘，就是家人、亲友、同学、老师等亲近的群体。关系基本盘是你最重要的人，也是你职场发展的立足点。

如果你善于维护自己的基本盘，就能在职场上获得支持和助力；如果你对自己的基本盘不屑一顾，你会浪费大量的时间和精力，做许多无效的社交。最糟糕的情况是，基本盘成员的背叛，这对职场的打击是毁灭性的。

### 四类关系基本盘

我把关系基本盘从来源上分为四类，方便你管理：

#### 1. 血缘关系：

亲人有三种，出现在户口本上的亲人，只出现在年夜饭上的亲人和已经不太来往的亲人。亲戚要想保持亲近，需要日常交流和互相帮助。

#### 2. 姻缘关系：

婚姻是扩展亲戚关系的最好机会，你可以通过婚姻进入新的家庭，打开新的人脉圈，你也可以通过自己亲友的婚姻收获更多的基本盘。

#### 3. 校园关系：

它包括同学关系、师门关系和师生关系。你和对方在一个大圈子当中，背叛成本高昂，所以很多人会优先选择合作，而且不会背叛。

#### 4. 老友关系：

指的是认识至少3年以上，曾经一起经历过危难时刻的关系。

基本盘的强大程度不仅跟家庭出身有关，也要看自己的个人奋斗。经历越丰富，基本盘数量越容易增长，你自己的能力素质越好，基本盘质量就越好。基本盘在离开校园之后增长变缓，也是很多人常说的“步入社会交朋友更难了”。

对职场新人而言，基本盘能给你提供新的熟人，在职场起步阶段至关重要。对职场老鸟也有重要意义，创业、做生意、带团队，基本盘成员都可能成为你的初始成员，也可能在精力和情感上给你支持。

你的基本盘力量强，别人也就更愿意结交你。这不是势利眼，人都希望和优秀的人做朋友。

## 和基本盘相处的常见错误

和基本盘成员相处，我们往往会犯四类错误，这些做法都会伤害基本盘。我曾经接到一位 J 同学的留言，提到了自己和一位表叔的尴尬关系。

熊老师，我有位表叔在我上大学的城市，他是个身份不低的官员，经常叫我去他家吃饭。但是我不知道该说什么好，也烦恼去串门要不要带礼物，我现在经常找借口逃避。我应该怎么办呢？

这类问题还不仅仅小辈会有，我还收到过这类长辈的提问：

外甥在我所在的城市上大学了，叫他节日过来吃饭，也不知道该说什么好，我对他完全不熟悉！

我们经常会觉得亲戚之间的沟通有些尴尬，中国人可能有接近 60% 的人存在害羞的问题，也不知道聊什么。

### 第一种错误，“忽视互动”

不知道聊什么是因为大家不熟悉。其实，无论是长辈、晚辈、亲戚、朋友，只要他很优秀，或者很有潜力，能够成为“基本盘”中的重要一环，那就花点时间和精力，去熟悉他。可以聊的话题很多，比如，共同的亲戚、朋友，对方的脾气、秉性、偏好、饮食习惯。

即使是亲近的血缘关系，也不能放弃维护，别等到关键时刻才把求人的事往对方身上一赖。你对对方了解和相处越多，对方在帮你的时候就越尽心尽力。

### 第二种错误，“急功近利”

有一种人特别令人厌恶，他在用你的时候特别热情，话说得比什么都好听。一旦发现你不能立刻给他办事，就赶紧疏远。你给他办事失败，还可能出言刻薄。

你要明白，没有任何一个人能从自己的基本盘里获取全部资源。大多数时候，你的基本盘成员是你二级人脉的入口。

### 第三种错误，“过度宣泄”

基本盘能提供情感安抚和精神支持，这些人会愿意支持你作的决定，倾听你的烦恼。但你一定要谨慎，不要把基本盘成员当自己的垃圾桶，所有情绪都一股脑倒进去。如果你陷入抑郁和焦虑，心理咨询师是比基本盘更好的选择。

### 第四种错误，“吐槽真情”

我曾经接到过一个留言，小 Y 同学说：

我烦死我的同学群了，觉得他们都在说那种虚伪的，很土的话。比如“我们这些人都是第一流的人才，大家一定要彼此信赖，做出一番大事”。

后来小 Y 忍不住吐槽了同学群的虚伪，同学就逐渐疏远了她。

我对小 Y 说，有些事情是不能吐槽的，比如真情。同学之间确实有互相利用的关系，但也有真情实感的流露。在群里强调家人的亲密或同学的友谊，你要用充满仪式感的做法，来确认盟友关系还在，我们应该重申团结和忠诚。

## 和基本盘成员的相处之道

你首先要明白，基本盘成员要享受一些特殊的待遇，我们称之为“基本盘成员待遇”。简单说就是“你对我，不能比对外人差”。不能让一个基本盘外的人，获得凌驾于他之上的待遇。

如果出于策略你一定要这么做，应该对基本盘成员有合适的解释。基本盘成员之间可以有亲疏远近，但是不要为某个基本盘成员，牺牲或践踏另外一个成员的利益。

你其实可以也应该要求你的基本盘成员，同样也是这样对待你。可以说，“我们是家人/密友，我们应该彼此忠诚”，这应该是双方的共识。

但不是每个人都天生明白这个共识，所以当你的权益受到侵犯时，应该直接阐明立场：

“老兄，这件事情，你不能向着老五来欺负我，你跟他是朋友，但我们俩，是兄弟。”

基本盘成员如果有轻度的冒犯行为，应该保留一次忍让的余地，阐明自己的立场就好了。如果第二次再犯，你就要考虑逐渐疏远他。至于威胁到你的工作、家庭安全的冒犯，无论是亲戚还是朋友，都应该断交。

具体的做法，我总结了面对基本盘的“四个要”：

比你强的要尊重；

比你弱的要扶植；

和你相当的要盘活；

不学好的要放弃。

### 首先，比你强的要尊重

比自己身份高、地位尊、年纪长的基本成员，尊重已经足够，对他们要调低期待。我们容易对有权有势的亲友期待过高，这是不对的。你要明白他们的难处和苦衷，表现出你的实力和潜力，只在关键时刻向他们求助，他们就可能帮你。

### 第二，比你弱的要扶植

比自己弱的基本盘成员，一定要至少表现出热情和善意，文化程度低、家庭条件不好的基本盘成员也有他的用处，只要人品可靠，就是有价值的人。

我在课程《关系攻略》里提到了“职场和亲”这种手段，应该尽早开始培养和自己关系友好的年轻人、子侄辈，帮助他们推荐实习、工作的机会，他们强了会变得更有用。

### 第三，和你相当的要盘活

与和你实力相当的基本盘成员相处起来，你可能是最舒服的。但你也可以做更多加分项，比如，介绍不同来源的基本盘相互认识，盘活资源。

### 第四，不学好的要放弃

毒瘾、赌瘾、家暴和长期酗酒的人，即使是基本盘成员也要放弃他，不要跟他一起走向毁灭。

和基本盘成员的相处技巧是，不要讲原则。这个技巧特别适用于求助场景，无论你是求助一方，或者是被求助的一方，都不要谈公司利益、公正、正义这种大道理。

求助不要羞愧，最好直接说“我想要做什么，您看看能怎么帮我”。很多人会不好意思开口，害怕麻烦别人，那你可能就错过了重要的机会。

基本盘成员之间的风险，是由提供帮助的一方来把握的，提需求的人可以敞开说自己的想法，但也要认真听取对方的意见。



如果你是被求助的一方，你绝对不要板起面孔说：“对不起，我们有纪律，我作为一个忠诚的公司员工，不能……”这叫官腔，对付的是疏远的人，或者是向对方索要代价时的说辞。对基本盘成员绝对不要打官腔。

不让你讲原则，不是让你没原则，对基本盘成员不要打官腔，不要满口谈原则。正确的做法是把对方和自己放在一个利益共同体当中去谈论：

“最近查得特别严，好多人都犯错误了，我不能让咱俩冒险。别把咱们的事耽误了，这样，我们先走着正规流程，然后我也去打听……”这样就会让对方知道，你跟对方是站在一边的。

## 本讲小结

总结一下，基本盘谈不上强弱，关键在于亲疏，只要是稳定的基本盘，就是好的基本盘。

你的基本盘成员大多数都不在职场内，但会有千百种触手伸入职场当中。个人能力的提升发生在职场内，但有些功夫要下在职场外。

下一讲，我会给你讲积累力量的第二讲，如何维护盟友关系，这一讲是第一章里盟友内容的进阶版。下一讲见。

## 思考题

成年后想扩展自己的基本盘，有几种办法？你可以试着举例。

### 参考答案

深造：最好的一种方式，学历教育 and 非学历教育都能带来很多的同学校友。

婚姻：本人的婚姻，儿女的婚姻，其他亲戚之间的婚姻。

之前我在《关系攻略》里有一篇《千万不要给人介绍对象》就提到了在计划经济时代，一些领导愿意当媒人，其实就是巩固自己的权力。年纪比较大的亲友，如果再婚，时常能带来很重要的关系。

加入某些兴趣俱乐部，能收获一些定向的朋友。

远亲戚的聚会、组织同学会，这两种聚会都可以找回一些关系，重新变得亲近起来。

## 17 同盟圈：维护盟友关系

上一讲，我给你拆解了“基本盘”这个概念，这些人可能不在你的职场上，但却是你职场竞争的起点。这一讲，我讲如何维护你的盟友关系。

有同学问过我一个問題：“盟友关系都建立起来了，我是不是可以高枕无忧了？”如果这么想一定会吃亏的，盟友关系从来就不是一成不变的。

在第一章里，我给你介绍过和盟友基本的相处之道，这一讲，我要重点讲盟友关系发生变化的“关键一刻”。

我单独用一讲来讲盟友维护，就是因为你在盟友身上托付很多，被抛弃甚至背叛时，你的损失会非常巨大。与其研究如何在盟友背叛之后收拾残局，更好的办法是把工作提到前面来。我们来研究盟友关系破裂前的那一刻，就是双方实力发生变化的一刻，我们应该如何应对。

### 如何理解盟友的变化

你可能会遇到这样的情况，曾经是盟友的人突然对你冷淡，有的甚至开始挑剔、找茬、为敌。第一章我讲过这种情况如何处理。

首先你要确认你有没有误会对方。

- 两条行动上的建议是：积极同步消息和直率沟通。
- 两条心态上的建议是：积极理解和不怕拒绝。

这是我们和盟友相处的日常策略，如果你做到这四点，可以很好地消解误会。

但是有些矛盾，不是误会，它真实存在，正在发生。比如你的盟友即将把你抛弃，再比如你发现你的盟友频频失误，需要换一个更合适的了。

无论你是抛弃者还是被抛弃者，这种变化的出现，归根到底是结盟双方的实力发生了变化。

怎么识别一个职场人的实力是不是发生了变化呢？

一个人在公司里的实力到底有多强，不同行业 and 不同性质的公司都有自己的判断之道，比如在一个创新型的科技公司，是否承担最重要的产品可能就是一个人实力的标志。但是一些偏传统生产的公司，比如门户网站，管理越大的队伍，手下的人手越多，话事权就越大。

尽管有区别，也有一些共同的规则，如果你的盟友获得了更多审批、签字、制定预算的权力，那一定是他的权力在上升。

一般来说，权力上升有几个重要标志，按重要性排序是这样的：

- 最重要的标志，是被授予拍板权；
- 其次，是转而负责更好的项目；
- 然后，是管理更多资金，管更多人；
- 最后，才是获得更高的职称和更好的待遇。

而对口头的表扬褒奖，最好别认真。

所以，当这些变化在你的盟友身上发生时，你要重新审视你们的盟友关系了。

## 维护盟友关系容易犯哪些错

在确认盟友的实力上升，并且出现了抛弃你的苗头时，你处理要特别小心，很多人容易在这种情况下犯错误。

有位 K 同学就曾经跟我提到过他和盟友反目的故事，非常典型。

熊老师，我和同事的关系一直不错。我们一直有共识，就是我们不闹矛盾，一个人先出人头地，就拉另外一个人一把。但我发现这个人最近的心思变了。

去年初领导把他列进了中层培养人选，我差一点，没赶上这趟，后来他对我的态度逐渐变了。请他吃饭、喝酒，能约出来的时候越来越少，工作当中对我也变得更加冷淡，秋天的时候他升了部门负责人，后来就跟我打起了官腔。

怎么应对这样的盟友呢？

K 同学犯了几个非常常见的错误：

### 首先，想共享富贵

“苟富贵，勿相忘”是很多年轻人结盟的时候常见的表态，这件事不要太认真。盟友身份对等时候做的口头约定，如果想要兑现，盟友必须要齐头并进，进步提升的进度差不多。

### 其次，不承认现实

盟友的前进之路非常明确——本部门的后备领导，这个时候 K 应该支持盟友顺利接班，而不是反复去确认，要盟友表态和自己继续保持盟友关系。因为盟友即将接任领导的职务，之前我说过，你的直接领导就是领导，他不是你的盟友，你必须认清形势，忠于他，跟他合作。

### 第三，反复添乱

盟友身处后备领导的位置，正是风口浪尖，压力也很大。你应该考虑他的难处，全力相助，但是盟友没有从 K 那里得到任何支持。

### 第四，上赶子讨好

在盟友可能心急如焚的时候，K 充分显示了自己的慌乱，他的每个行动都是这样的表态：

“糟糕，我怎么比你弱了呢，你必须得承认没有瞧不起我啊，你要让我这个老朋友跟别的下属不同！”

这个期待太不切实际了，职场三原则中安全原则排在第一位。盟友无论如何也不会在自己的下属当中设置一位首席下属，在势力范围里多摆一个独立王国。

K 明明察觉到了实力变化，而且是强变化，这个变化足以完全重写双方的关系了。而 K 这种否认变化，希望一切不变，不积极应对的心态，是他犯错的根源。K 的结果只能是等着盟友亲口告诉他，“我们不是盟友，是上下级”。这不仅仅是被动，还会毁掉双方的关系。

## 处理盟友关系变化的行动指南

如果这种变化发生在你的盟友关系上，你应该如何应对呢？

盟友之间的实力变化分为四种：他进我退，我进他退，共同进步和双双倒退。

### 第一种，他进我退

当你的盟友取得了显著的进步，比如被领导任命或者列入培养计划，你应该先称赞对方。

我们第 2 章里提到过如何称赞他人，可以趁机重温一下。称赞不是谄媚，称赞是确认一个重要信息：“我知道你变强了，我在留意和琢磨这件事。”

称赞之后要简要描述你自己准备作哪些变化。

“恭喜老兄，这次看来你提升有望，接下来的日子我一定全力帮你，把这个项目做成。”称赞对方的优秀，又强调我会发挥作用，最后回到工作大局，这就是不卑不亢。

当然，有的盟友可能非常优秀，比如成了你的直接领导。那就简单了，直接从强调盟友情，变成表忠心，之前我们说过和直接领导的关系是你最重要的关系。做第一个起身相迎的人，会让你的新领导明白你的好意。



## 第二种，我进他退

当你是盟友当中进步的一方，对方却在后退的时候，你可以结束和对方的盟友关系。

虽然事实如此，但话要会说，千万不要在言语上冒犯对方，要肯定对方的功绩。你可以说：“这次能进步，跟您对我长期以来的帮助是分不开的，希望我们能继续好好做朋友。”

我要提醒你，也不要过于自谦，特别是别在走下坡路的盟友面前贬损自己。你在进步，你还自己挖苦自己，落后的人心里会是什么感受呢？

你应该感谢对方，但注意感谢之后绝对不给对方什么新的许诺。让对方在情感上觉得自己非常重要就可以了，那他就不会觉得被你背叛。之后面临你们的关系需要调整，他也能逐渐接受，有心理准备，不会冒犯你了。而在行动上，你应该寻找更强的盟友了。

## 第三种，双双进步

这是一种喜气洋洋的局面，可以和盟友小聚一下，复盘一下过去的日子，同时约定继续合作下去。但是要记得重新衡量你们双方的关系，如果你们的领域已经开始交叉，存在了竞争，不要心存侥幸，早一点当一对敞亮的对手，比干耗的盟友有用多了。

## 第四种，双双退步

两个人结盟就是为了携手赢的，如果已经发现了“抱着死”的趋势，要赶紧寻找对策。如果你觉得对方工作屡屡出现失误，成了这段关系的短板，那就尽快结束好了。

在第4讲当中我跟你说过“两个人不要一起死”的理论。当然如果你觉得对方仍然是你阵营当中的一环，那就尽可能地让对方明白你在努力帮他，一起克服困难。

无论哪种情况，始终要记得“多同步消息”。对一些没法瞒得住盟友的局面，尽快跟对方表示自己的困难也许更好。跟盟友分享自己的困境，可能会受到对方更多的善待，让盟友继续支持你，也很容易让大家继续平等关系。

**维护盟友关系的最佳规则：能力越大，责任越大。**这可不仅是超级英雄电影里的台词，盟友里总会有强一点、弱一点的区别。如果要维护好关系，那个强一点的要更主动一些，主动解决盟友因为实力改变而造成的尴尬。

- 强大一方主动谈论交情，那就是念旧；
- 强大一方主动让一点利益，这是做人厚道；
- 强大一方劝弱的一方接受现实，甚至接受成为自己的下属，这是一个点拨行为。

往上走的人，说什么都容易对，只要姿态友善不冒犯就已经够了。而走下坡路的人，说什么都不对，都像是套路。这个时候，你可以认真求助一下对方某个不太重要的事，看看对方怎么应对、怎么解释就好了。

## 本讲小结

总结一下，其实盟友的相处之道就是：

强大一方多做一点，弱势一方宽容一点。给盟友体面，就是给自己攒功德。

建议你学习完这一讲之后，再复习一下第4讲的内容，回顾如何使用好里面的相处原则。

下一讲，我会给你分析一下，职场上如何和别人短期结盟。我们下一讲见。

## 思考题

如果曾经的领导在职场上吃了亏，成了你的平级同事，你会跟他称兄道弟、和他结盟吗？

## 参考答案

不要，应该尽可能让他像前辈和老师，避免太过亲近的自来熟。

尤其是领导如果刚刚经历了挫败，遇到一个自来熟的你，可能把一切负面情绪都放在你头上。

至于结盟，可以考虑，要盘点一下你们有没有共同目标、共同的对手。

## 18 临时阵营：短期联手

上一讲我介绍了如何维护自己在职场上的盟友。这一讲，我们讲如何与盟友之外的人“联手”。

联手是一种短期合作，关系不稳定，大多不超过一个月。

和结盟相比，联手的条件要宽松得多，联手的对象也是一个更加广阔的范围。大多数都是中立同事，但在有的时候，和你有过节或存在利益冲突的人也能成为联手对象。联手的出现，可能是双方在某事上有共同利益，也可能是共同面临一个更富有侵略性的对手。

我之所以用一讲来给你解释“联手”，是因为这是一种高风险行为，也是最容易发生背叛的行为。但是如果一味地排斥联手，又很容易错过很好的机会。所以把联手学懂学透，就能够用人所长，补你所短，调动更多的资源。

### 和什么样的人联手

第16讲谈关系基本盘的时候，我跟你说过急功近利不可取，对人“有用朝前，没用朝后”，会伤害你的基本盘，但联手天生就是最短期的行为。

不过，如果你觉得联手就是可以随时翻脸的关系，那你的职场之路很难走远。短期行为并不一定意味着背叛，联手的特点是“认事不认人”。对方答应和你联手，是奔着某个短期目标去的，目标实现之后，彼此的关系就会恢复到联手之前。

在选长期结盟对象时我们会看三观，看对方的脾气性格，还会计算对方未来的成长性。但是在短期联手这件事上，“这件事对我俩都有利”就是联手的理由。

好的联手对象一般包括了三个元素：最强的人、最快的人和最规矩的人。

#### 第一，最强的人

联手优先挑实力，如果很多人都可以跟你联手，直接选实力最强的，而不是选看上去最好控制的。因为你不是选拔人才或者挑选小跟班，弱的人会让事情拖延起来，双方都会疲惫不堪。

#### 第二，最快的人

夜长梦多，要尽快完成这个短期合作。你和联手对象在职场上都有彼此更亲近的人，如果你们的联手行为拖久了，这些人可能会节外生枝。

### 第三，最规矩的人

如果联手对象以往曾经背叛其他联手对象，甚至他的盟友，你就要提起你的戒备心，千万不要松懈。

新人和实力较弱的人也能和强者联手，但是你要付出的代价可能会更高。把自己更多的利益让给对方，这个联手就更可能成交。

## 联手容易出现的两大错误

一位 C 同学曾经在留言里分享过他的短期结盟经历，他的问题就很典型。

我是一名新人销售，前几天有一位客户来咨询，我的年资有限经验少，很担心拿不下他，领导就找了一位老同事 B 来帮忙。B 和客户接触了几次，对方很满意，我就忙别的去了。

一个星期后，听说客户已经去了别的公司，B 还跟我埋怨说，他给我打开了局面，我没有后续跟进，我觉得很委屈。

C 同学说的这种错误，是刚刚开始联手的人常犯的错误：

### 第一个错误：工作没分好

即使有的公司内部有规定，合作应该怎么分配工作，但两个不同的人分配时，真实成交的分工就可能不一样。

如果是强强联手，两个人能够快速达成一个差不多的工作量分配。如果是强弱配，通常由强大的一方负责技术含量更高的工作，较弱的新人要分担一些琐碎的零活。

具体到这个例子中，B 和 C 应该早一点明确各自的定位，要有一个人开口说：你做什么，我做什么。强者开这个口一般来说比较顺理成章，如果弱方作安排也可以彬彬有礼。

C 可以主动跟他确认：“客户的服务计划得麻烦您了，我来约时间，定场地，把准备工作做好，有啥需要帮忙的您随时跟我说。”

如果 B 觉得这个条件可以接受，大家就可以联手。联手就意味着你们不够熟，B 不要默认新人 C 懂规矩，新人也千万别觉得老人能自己把事都做了。如果两个人之间有迷惑，就多问一句确认一下。

### 第二个错误：利益没分好

这位 C 同学后来主动找 B 同事道歉，对方没有太责怪他，但是提出：“以后如果还有这样共同开发客户的情况，我们按比例来，我六你四。你看行不行？”

C 同学觉得有点别扭，问我：“熊老师，B 还是记恨我吗？”



这就是典型的想多了，在经历过一次失败的结盟之后，B知道C的职场经验并不丰富，所以吸取教训，把利益划分提前说，而且直接拿到面上说。“这是和我联手的分配方案，如果觉得条件合理能接受，就一起合作。接受不了，我听一下你的建议。再不行，我们就不合作了。”

联手对象之间没有情分，你不好意思谈利益，对方一定会侵占你的利益，那时候你就吃哑巴亏了。就算你撕一场能拿回利益，也会严重影响你的工作效率和职场风评。大方敞亮谈利益，是体面人的做事方式。

## 联手的行动指南

要想联手行为顺顺当当地完成，需要作一些妥当的准备，我在这里给你总结了四条行动指南：

1. 我有备胎；
2. 我有斗志；
3. 我有靠山；
4. 我不做贼。

### 第一，“我有备胎”

无论这次联手对你而言有多重要，都一定要明白，联手只能用来解决锦上添花的事。这就像年夜饭上的一只兔子，有它过年，没它也要过年。千万不要把生死攸关的事情，押在一个联手行为上。

如果你的联手对象发现，你可以和其他人甚至是他的敌人联手，所联手的事情也只是你功劳里的一小块，就更不容易背叛你。

相反，过分强调你离不开他，碰巧对方发现他的背叛能让你完全出局，他就可能会蠢蠢欲动。

如果你没有其他可以联手的对象，一定也要表现出一种“我一个人也能把事干了”的豪气。

### 第二，“我有斗志”

决定联手的时候，千万不要退却推脱，看起来是对方替你多干了活，其实只会暴露你的虚弱。展示你的活力和斗志会让对方尊重你，明白你对工作的态度是渴望进步和认真的。同时，有斗志也会表现出一个态度，就是“如果背叛，我会报复你”。

### 第三，“我有靠山”

这个靠山不是别人，就是你的领导，职场上最重要的人际关系就是你的领导。

你和同事联手不是结党营私，也不是阴谋诡计，就是正常的分工。领导会在你的日常汇报当中了解此事的大略，如果对方背叛你，领导会收到一份更详尽的报告。

如果是跨部门的联手，你就更需要领导的支持，只有你领导的级别，才可能和其他部门的领导去讨论对错。

#### 第四，“我不做贼”

在这种联手当中，如果做了背叛公司的事情，就会被对方拿来要挟，那时你的靠山会荡然无存，你的斗志也会一下子丢光的。

这四招有虚有实，足够让联手对象确信，和你合作的好处足够大。而背叛你，你不会伤筋动骨，他则会面临无法承担的损失。

理解了这四条指南之后，具体我们要怎么做呢？推动联手也有一定的流程，主要是三步：示好、敲打和立规矩。

##### 第一步，示好

要先展示你的善意。你可以在一些小事上表示对他的支持，比如在会议中表态，“我觉得老陈刚才说得特别好……尤其是……”也可以帮对方一个小忙，用人情债作为抓手。比如对方办急事的时候行个方便，对方有了小疏忽悄悄提醒。

不用等太久，表态到位之后，就可以私下约他谈一次。只表达一个意思：这件事上，我们联手吧。

##### 第二步，敲打

如果示好没能促成合作，那我们就要推一把了。一般来说，对方可能在提防你、在犹豫，这时候就要适当敲打，把他的处境和利益都点出来。

比如可以展示前景：“这个项目昨天中层会上我跟几位领导提了一下，他们也是非常看好。”或者提利益：“年底了，一起冲出点响动。”当然还有提示代价：“这事没风险，就是要辛苦一点了。”

敲打是温和的，恐吓或者找领导压人都不是敲打，多说说对方从中的收益会更好。扣住他的安全、进步和收益，说服效果最好。

##### 第三步，立规矩

也就是把丑话说到前头。除了刚才说的约定分工和利益分配，立规矩时还要做两件事：

第一，进一步表达诚意，强调“我看重这次结盟，我不会先背叛”。

第二，要提醒对方反水的代价。

“这是领导特别重视的一个项目，希望我们通力合作，都能在这个项目中有收获，不然的话，我们都会特别被动！”这句话就是特别得体的提醒，做不好领导会灭了我，但你也逃不过。

最后提醒你一句，无论你再怎么有准备，在职场上的联手，仍然是和过去关系疏远的人，作短期合作，它是有风险的。所以，在心态上不要被背叛震惊或者折磨，你可能什么都没做错。你被背叛就是因为你们的关系不密切。

所以不要依赖这种中立同事，要广撒网，在各个盟友那里都能得到支持。不依赖中立者的慈悲，你才能在职场上更安全、走得更远。

## 本讲小结

总结一下，在职场上短期联手，你要找实力强、动作快、有分寸的人联手。

你要记住，在联手的过程中，一定要分清职责和利益，短期关系追求的是效率，不要产生太多纠葛。

下一讲，我会给你讲，如何剔除阵营中的害群之马。下一讲见。

## 思考题

如果你和一位中立同事联手的过程中，意外发现你们侵犯了盟友的利益，你的盟友让你立刻停下，你应该如何做呢？（多选）

- A. 立刻停止联手行为，安抚你的盟友；
- B. 给你的联手对象一点解释和必要的补偿；
- C. 和你的盟友一起，把过去的联手对象打败；
- D. 嘲笑你的盟友，然后和你的联手对象团结得更紧；
- E. 公事公办，请领导协调和裁决。

## 参考答案

A 和 B。

注意 E，千万不要把领导拉进来，让领导深度介入你的盟友关系麻烦会非常大，就没有低调了。

## 19 清理门户：剔除害群之马

这一章的前三讲，我介绍了基本盘、长期盟友和短期联手对象三种人。这三类人和你的亲疏远近不同，其实他们就构成了你的“阵营”。如果你是带队伍的领导，这个阵营里还可能包括你的下属。基本盘是地基，长期盟友是主结构，短期联手对象是楼顶的小阁楼，这三讲是教你如何做加法。

这一讲，我们做减法，讲怎么从阵营里剔除害群之马。

我在《关系攻略》也讲过人际交往中的减法攻略。为什么要专门拿出一讲来谈“阵营”里的减法？

因为你在职场之上，对手随时都在盯着你的动向。如果你的阵营当中有危害你的安全、进步和收益的成员，本来就会给你的阵营造成伤害，还可能引发成员的彼此猜忌，甚至对手、敌人的内外夹攻，会有“牵一发而动全身”的影响。

在你的阵营中做好减法，就能规避风险，让你更加安全，阵营更加团结。对自己的阵营如果不打理，你可能会被害群之马背后下刀，或者被他的愚蠢所连累，最终变得四面树敌、大厦崩塌。

### 三类害群之马

害群之马会如何伤害你呢？

害群之马在“群”里，他就是你阵营中的一员。依据职场三原则，害群之马也分三种：危害安全的、妨害进步的和侵吞收益的。

#### 第一种，威胁阵营安全的害群之马

这个成员会因为愚昧或私心在职场上做高风险行为，直接危害你和盟友的安全。常见的危害行为包括：

1. 违法违纪，比如贪污、索贿受贿。
2. 冒犯他人，在公司里大规模树敌，甚至跟自己阵营的人起冲突。
3. 泄密，把自己公司、部门的事情说给对手阵营的人听，把涉密的事发在社交媒体上，甚至匿名爆料。
4. 撒谎，不同步正确消息。



## 第二种，威胁阵营进步的害群之马

你和盟友想要往前走，这个人会因为能力不足或目光短浅，坏事或者拖后腿。比较典型的有两种表现：

- 第一种是嫉妒。因为嫉妒你，或者你们共同盟友的成就而拆台。
- 第二种是逞能。这种人表现欲过强，渴望获得领导的认可，为此他们很容易做出伤害盟友的事。

## 第三种，威胁阵营收益的害群之马

有一种人要特别留神，他喜欢争夺更多的利益。他对你的索取比其他盟友要多，而且总是不满意。

别觉得满足了他就行了，这种牢骚太多的人不会被喂饱的。如果对这种人给予太多让步，会带来新问题——其他盟友、下属会怎么想呢？所以，破坏阵营内部的利益分配规则，会导致阵营的瓦解，这种人一定要防范。

需要注意的是，害群之马不是你的敌人，所以绝对不要把他推向敌人和对手。害群之马在大多数时候都是有缺点的人，有些时候他只是不合适，或者跟你不对脾气。

## 对待害群之马的三大错误

很多人在对待害群之马的时候，会犯一些常见错误。有位 K 同学给我留言：

公司来了个新人，领导让我带他。这小伙子自视甚高，我教他工作的事他翻白眼。

最近我在工作上出了点小差错，领导训我的时候，这人竟然在旁边添油加醋。他做出一点成绩还邀功，现在的年轻人都是这样的吗？

我一怒之下就把这个傻徒弟痛骂了一顿，最近他消停多了，不过我一直还很担心，是真改了，还是隐藏起来了？

K 同学接到的任务，是训练新人，让他能够处理工作。这个新人是一个中立同事，最多是个短期联手对象的级别。

但是 K 是怎么定位这个年轻人的呢？“傻徒弟。”而职场上的师徒是最好的上下级关系，这是接近基本盘的亲近关系。把一个狂妄的人随便认作自己的徒弟，祸事就容易惹到自己身上了。

### 错误一：不恰当的定位

K 把一个短期联手对象当作长期盟友，甚至纳入基本盘，这是非常糟糕的一种判断。一旦给对方定级过高，你就很快会收到对方的不当需求，以及强烈的冒犯。

### 错误二：希望他变好

K 对所谓徒弟的成长付出了期待，比如他会用一个训练师和调教者的方式去做事。这个人性格有问题，非常不适合做盟友，但 K 是觉得“他不会，他不懂”，在教他做事上，投入了太多的精力。你们公司不是学校，你也不是他的家长或者老师，不应该为他牺牲这么多。

### 错误三：冒犯性改造

在《关系攻略》里，我提到过“不要给人免费的建议”，职场上这件事尤其明显。K 同学希望把所谓的徒弟骂醒，这会让对方对自己有严重的厌恶感。他即使因为实力不足表面上答应，未来也始终可能憎恨 K。

除此之外，对所谓徒弟的包容和放纵，也可能引发阵营中其他人的严重反感。

“你为这种糟糕的家伙浪费时间，说明你不尊重自己，也不尊重我们这些盟友。”

“你养这个白眼狼，以后他会反咬一口的。”

为一个没有太多用处的家伙，伤害自己非常重要的关系，实在是太傻了。

## 剔除害群之马的行动指南

如果发现自己阵营中，有这种可能危害事业的家伙，一定要立刻行动起来，不要觉得“慢慢来”，多一分钟的拖延，就多一分钟的危险。我给你五条行动指南：

### 第一，调低评级

首先要调低对这个成员的评级，比如大学里的师兄弟，在学校的时候可能是比较亲近的关系，毕业后甚至可以看作基本盘成员。

进了同一家公司之后，发现这个人在职场上各种不靠谱，那就要主动调低你们的关系评级，把他当作短期联手的对象来看待，就不会吃大亏。

## 第二，逐渐疏远

对性格不好，四处跟人起冲突的人，要逐渐疏远。比如从减少办公室外的交流开始，以前一起出去玩、吃饭的同事，在发现了他是害群之马之后，要逐渐减少这种私交，直到归零。

女性在职场上要特别注意，许多人虽然进了职场，却仍然像中学时代一样，喜欢和某个亲近的同事一对一交流，只和一个同事吃午餐。这是一个把人纳入阵营的行为，要特别谨慎，最好是能够发展构筑多人关系，像男性那样一群人一起活动。

## 第三，寻找替代资源

如果害群之马在你的阵营当中扮演某种角色，比如你的倾诉对象（其实职场上最好不要有倾诉对象）、追随者或者替你冲击对手的先锋，那就要赶紧寻找其他人来取代他。你不能在疏远一个人的同时还想利用他。

## 第四，转移重要业务

如果你在下属中发现了害群之马，不要把最重要的客户、资源、核心任务放在他那，哪怕为此影响了效率，也应该尽快用更可靠的人来接手，甚至暂时亲自接管。

## 第五，直接切割

如果对方是你的下属，而你对他有聘用和解聘的权力，可以考虑抓住对方的某个失误，直接解聘、切割，避免未来的风险。可以考虑给一点优惠的补偿，具体的开人攻略，我们第六章会专门讲。如果不能做到，也应该尽快把他归于边缘，不要让他毁掉阵营的一切。

这里特别提示一句如何应对泄密的人。泄密是典型的阴谋活动，不是不小心说漏嘴，而是故意为之的。泄密这种事情没有第一次干的，泄密者都是从小就这么玩，经验丰富的高阶选手。留着他们在身边，风险很高。

泄密的人能从泄露秘密这件事上收获快感，他会暴露大量的细节，增加真话或者假话的可信度，甚至添油加醋。做领导、带团队，你可以留一个大嘴巴作为消息来源，但有预谋的泄密者最好不要留。

无论你遇到的害群之马多烂、多奇葩，都要管理好情绪。笑嘻嘻或者无声无息地把事情做了，疏远和对方的关系，解除对方的权力，让对方离开核心区，甚至离开公司，对方会对你的能力感到畏惧、肃然起敬，进而接受现实。

如果你破口大骂，只会让对方觉得自己跟你势均力敌，对方就可能膨胀，甚至起了“把这家伙拉下马”的心思。还记得职场三原则里的进步原则吗？你的时间很宝贵，要为提升、掌控更多的资源而努力，不要把宝贵的时间浪费在这些损耗上。

## 本讲小结

总结一下，这一讲我希望你记住的是，故意说谎、破坏规则、泄露秘密，以及一切对你明枪暗箭的人，都不应该在你的阵营里。别怕冲突，该切割就切割。除掉雷，盟友们会支持你，大家都会更安心。

有一句话叫做“明修栈道、暗度陈仓”，下一讲我会给你讲，在布局力量的时候，如何保持低调。下一讲见。

## 思考题

给你留一道思考题，你盟友提醒你，一位下属在背后对你评价刻薄，这个时候你的做法是：

- A. 盟友比下属重要，当时就去找下属对质。
  - B. 盟友可能是要离间我和下属，暂时不理他。
  - C. 向盟友背书，下属不会做这样的事。
  - D. 告诉盟友你知道了，然后暗暗去调查和了解这件事是否存在。
- 欢迎在留言区写下你的回答跟我交流。

## 参考答案

D。一件事要先弄清楚，确认了是不是误会，再作反应。不要冲动，也不要让冲突变得暴力起来。



## 20 做忍者：布局时保持低调

上一讲我介绍了如何从团队中剔除掉害群之马，这一讲我要讲如何在布局力量时保持低调。

梳理过自己的基本盘，维护好了长期盟友，挑选合适的联手对象，再剔除掉不恰当的阵营成员，你在职场上的布阵已经出了效果。你的力量从涓涓细流，到湍急的溪水，最终会成为大江大河。

但在这个过程中，一定要记得两个字：低调。低调不是教你怂，我是要你逃开不必要的挑战和损耗。低调有这么重要吗，要专门拿一讲来讲？就是因为现实中大量不低调的人吃了苦、吃了亏，惹了大麻烦。

强调“低调”就是说，你在职场上要一直“低调”吗？当然不是。

职场上，根据你力量使用状况的不同，可以分为“布局”和“发力”两个阶段。布局阶段要全力积累优质的人际关系，发力阶段就全力争取胜利。我们说的低调，就是布局的时候要低调。

竞争、评优这些事属于发力阶段，这个时候千万别含糊，要把实力高调发挥出来就好。基层员工也会有发力的机会，比如技能竞赛、运动会，就都是需要表现精气神儿出来、需要高调的阶段。

而在布局力量的阶段，你就应该低调了。哪些事要低调呢？你可能要和一系列的人互动，开展工作时间之外的社交活动。也许是和隔壁部门的对接人喝酒，也许是和部门里的两三个同事星期天一起吃饭，甚至陪着领导爬山、钓鱼。

这些事都应该捂得紧紧的，不随便往外嚷嚷，更不要晒朋友圈。你可别觉得自己一切都堂堂正正，因为你的布局活动能够反映出你的战略意图。聪明的对手看看你跟谁吃饭，跟谁喝咖啡，给什么人评论或者点赞，就可以把你的战略意图推测一个大概。

无论身边的人是敌是友，有条规律都适用：让自己没那么容易被摸透，你就会更加安全；尽可能摸透身边的人，你就会更主动。

当然，你要把“低调”和“沉默”以及“小透明”区分开。

沉默是话少，但低调不是话少，只是在特定的场景下话少。也别觉得低调会让你变成人微言轻的“小透明”，小透明是实力不足，被迫悄然无息。低调是实力可观，尽可能不引人注目。

经营力量时的低调，不是低实力，而在于低攻击性。在你的对手开始警惕、防备甚至围剿你之前，低调能帮你快速取得成绩，比如获得了越来越多的授权，结交更有力的盟友，中立同事里对你有好感的也越来越多。

同时，不随便说人坏话，不去排挤和孤立同事，不怼领导，不起无谓的冲突，还有边界感和嘴严，都会让你的攻击性逐渐变弱。你要一边长本事，把力量长上去；一边尽可能保持低攻击性，把盟友留下来。

## 不低调的常见错误

我一开始就说了，不低调会犯大错，我来给你讲一个典型的案例。有位 A 同学给我留过言：

团队里我的学历最高，工作也努力。领导很欣赏我，两个重要项目都点名给了我，开会时还跟两个同事说让他们多支持配合。

但是我真正推进的时候，需要同事抽时间和我一起参与项目，他们都不积极。我觉得他们缺乏最基本的职业精神，就说了几句重话，他们转头就跟领导告状了。领导反而建议我要考虑同事们的感受……

### 这就是第一类不低调的错误：装老大

事实上，越是身居高位的领导，说话越是和和气气。好多上级对下级说话都用“您”，权威和魅力都让他不需要表现出控制狂的姿态。往往是临时的牵头人，分组干活的负责人，容易因为拿到了临时授权而指手画脚。

A 应该是第一次协调几个人的工作，这是提升的前兆。队友工作不够积极，就要想办法调动他们的积极性。鼓励、申请奖金，让他们用愉悦、积极的心情一起奋斗，这些方法都可以，但抖威风是不行的。管理的第一步，绝对不是装老大和发脾气。

A 同学，还提到过自己的困扰：

因为我是硕士毕业，业务能力比其他人都强，最近完成了一个大项目，大领导都亲口称赞过。我很愿意帮新来的同事，经常提提建议，指出他们哪些地方做得不对。结果发现我的人缘好像变差了，有人私下说我坏话。他们是嫉妒我吗？

### 这就是第二类不低调的错误：装老师

之前我给你讲过，师徒关系是最好的上下级关系。但 A 不是领导，因为其他同事年轻、资历浅，就自动代入老师身份指手画脚是非常危险的。

最坏的情况是：在领导眼中，你在培养自己的势力范围；在其他同事眼中，你是一个争抢年轻人的妄人；在被你帮助的年轻同事眼中，你是一个热心得可能让对方戒备的人。

学位或者领导的青睐都无法保证你传授内容的正确，一旦有什么错误，对方吃了亏，就可能怨恨你，如果你去贸然去指出同事的错误就更加无礼了。

如果你遏制不住自己好为人师的冲动，最好的办法是考取行业内的培训师，或者接过领导“带新人”的任务，先接任务，再做老师。

### 第三类不低调的大错：自夸和贪功

事情做成了以后，不要贸然冲去领导面前邀功。同事聚在一起吃饭聊天，难免会吹牛，注意吹牛别往自己身上吹。可能你真的是团队里最强的人，但对外表达的时候要明白，团队各司其职，都付出了努力最后才能成事。

如果你要和领导表明自己的功劳，就在和领导一对一的时候说。在公开场合吹嘘某个功劳是自己的，除了让听到的人觉得你是傻瓜之外，毫无用处。

## 低调行事指南

关于如何低调行事，我总结了一个“三不原则”。你在布局阶段和别人社交的时候，千万要遵守这三个“不”：不晒、不瞒、不问。

### 第一，不晒

如果不是部门的集体活动，而是小圈子的活动，别晒朋友圈或者在公司嚷嚷。你可能觉得“我们坦坦荡荡”，为什么不能说？但你的对手眼里，你每晒一个和盟友的花天酒地，未来都可能变成“这些人有勾结”的炮弹。

晒与同事的社交还可能引起领导的猜忌，许多领导都是对权力敏感的人，到时候你再说“我俩都是吃货，所以私下有互动”就没人会信。

### 第二，不瞒

如果私下的沟通交流被你的对手、领导或者无关的人发现而且问及，不要犹豫，立刻回答“有”。这个时候撒一个谎，会被当场抓住的，反而容易引人猜忌。

如果领导问及你们小圈子的活动，毫不犹豫赶紧说“有”，然后再稍作解释就好了。比如，

领导问：“你们三个去吃烤肉了是吗？”

你可以回答：“很好吃！领导您下次跟我们一起！也适合带全家去……”

### 第三，不问

除了保护好自己的小圈子活动，当别人的小圈子被你发现，尽可能不要去打探。知道他们有私下交流，继续对这个小圈子保持关注是更好的应对方式。

你一定见过这样的人，一张嘴就得罪人：“你们仨勾结起来干嘛呢？”“居然不叫我，真没人性。”这种套近乎的表达看似亲密，其实会给对方造成极大的难堪，尤其是有领导在场的情况，几乎等于实名举报。当这种“阴谋发掘者”，会被人当作愚笨和低自尊的人。



如果你是领导，也不要对秘密活动的小圈子刨根问底，这会让对方嫉恨你。你可以说，“休息日别玩太累”。轻轻点一句，有敲打的意思就够了。

最后，我还要提醒你，布局力量虽然重要，但观察领导的动向更为重要，如果你的布局让领导觉得不舒服，任何情况都应该立刻停下来。领导不一定愿意接受你的强大，每个人的布局力量都是有风险的用功。

你实力大到有一天，领导可能会面临一个选择：“接纳你成为盟友”或者“感受到威胁出手打击你”。他会如何作这个选择？

- 第一，你的成长能节省他的时间精力吗？

业务能力是一方面，如果你变强之后会让整个团队的收入和绩效增加，领导当然是高兴的。

除此之外，他还会有管理上的考虑。

- 第二，你的力量增长会增加无谓的损耗或者风险吗？

如果某一个手下成长很快，但是他为人高调傲慢，让整个队伍人心浮动，摩擦不断，那领导就要作全盘的考虑，没有人愿意用一棵树来换一片树林。

- 第三，你的力量强大之后，是尊重他，辅佐他更上一步，还是想取而代之？

其实这三点就是收益原则、进步原则和安全原则。在自己布局力量的时候也要多用三原则拷问自己的策略，站在对手、盟友的角度来研究他们的安全、进步和收益，就有可能低调而高效地和他们展开更多的合作。

## 本讲小结

总结一下，这一讲我给你讲了低调，低调的关键是不追求个人的虚名和荣光，因为把事情做成，成功本身就会给你最好的报答。当你把注意力集中在“做事”上，不在乎别人的佩服和追捧的时候，你自然就会变得低调起来。

下一讲，我们从积蓄力量的模块进入到竞争模块，我要给你好好讲职场上的竞争。下一讲见。



## 思考题

你的领导对你有了怀疑，因为工作而合作的几位同事开始逐渐变得亲近，而你似乎成了这个小圈子里的灵魂人物，这时你应该怎样考虑：

- A. 跟领导汇报近期情况，顺便提及“我们几个人一起合作这件事，最近开会比较多”；
- B. 直接怒斥领导，让他少犯疑心病；
- C. 心灰意冷，直接联系其它部门看有没有机会；
- D. 邀请领导参加饭局，把这家伙也拉进来应该就好办了。

## 参考答案

A. 顺口提及，兼作解释，告诉领导这是一个无害的饭局就够了。

把领导拉进饭局会带来不恰当的压力，大家会动作变形。领导也会有压力，比如有的领导可能会不得不埋单，同事聚会拉领导进来是特别冒险的。



## 21 理解竞争：不是战场，而是秀场

之前的四章我们分别讲了，职场上的四种角色，你需要掌握的五种基本技能，和领导的相处之道，如何构筑自己的势力。这四个方面的内容，都是为竞争作准备的。

第五章，我们就来讲职场上的竞争。前四章所有的知识点和技能，在这一章将会融合、打通。如果你有什么不明白的，要及时回到前面去复习。

在这一章的最开始，我有一个最重要的任务，就是带你正确理解职场竞争。我要告诉你的是，职场竞争不是要争个你死我活，职场竞争是开放式竞争。

什么叫开放式竞争呢？

- 首先，没有哪一次失败会注定你的结局，即使你在这次竞争中失败，或者占下风，没有获得最后的收益，还有下一次机会等着你。
- 第二，职场不是修罗场，而是秀场。如果用动物界作比，职场竞争更像是两只求偶的羚羊跳跃、触角，竞争者会在领导面前展示自己的实力和技巧。

如果从领导的角度去看待竞争，他不是为了给下属排序，更不希望看到谁更狠，更不择手段。领导希望看到的是你的进步，他想看到下属身上不同的优点，然后安排到更合适的地方。

可惜职场上很多人不明白这一点，一提到职场竞争，可能就以为应该拼个你死我活，反正适者生存，就像《动物世界》里狮子捕杀斑马一样，手软、怜悯就输了。

所有表现平庸或者不可理喻的人，几乎都是在理解“竞争”二字的时候，有了根本上的偏差。对职场竞争理解有误，可能对你一时的影响不明显，但明明白白地展示了你的格局，也直接会决定你未来职业发展的高度。

我看过一位很资深的职场人士，他在谈论内部竞争的时候引用《三体》的那句：“失去人性，失去很多，失去兽性，失去一切。”如果把丛林法则照搬到职场上，那你就大错特错了。这样理解职场上的竞争，以为要在任何场合都让对手不愉快，那你就会变成一个见谁怼谁的斗犬，人缘很差。

还有的人认为职场上可以一团和气，完全不存在竞争，这样的人很快会变成表现平庸或者自命清高的人。

还有的人沉浸在职场竞争中的攻击快感里，不顾及吃相，从来没考虑到领导也在从旁边观察你的行为。结果就是，虽然他能够斗倒几个对手，却一直无法获得提升。

这些人都属于没有理解职场竞争的真正含义，你也可以看看你自己身边是不是就有这样的人。

其实，职场竞争，指的是工作场景中，为了分出胜负而进行的能力、关系展示活动。有三个理解要点：

- 首先，它和工作直接相关，午饭桌上的拌嘴，再热闹也不是职场竞争；
- 其次，它要分出胜负，胜者将会获得利益；
- 第三，开放性竞争，展示你的能力和关系，比击败对手还要重要。

## 职场竞争的三个阶段

我们要明确职场竞争的不同类型，按竞争重要性来划分，可以分为三个阶段：日常阶段、打小仗的阶段和打大仗的阶段。

要区分三个阶段，是因为不同阶段当中，我们要采取的策略会有很大的区别。但我在答疑的过程中，发现这三者的区别经常被忽视，就连不少竞争中的胜者也会忽略这一点的重要性。

这会带来什么问题呢？如果你判断错了阶段，在该发力竞争的时候错过，会被看作“不思进取”的人，从而错过机会；在不该主动出击的时候冲动，会被看成“用力过猛”的人，不仅会过度消耗精力，还可能被领导认为是一个不成熟的职场人。

下面我们一个个来讲解这三个阶段：

### 第一，日常阶段

日常阶段没有高难度任务，你应该追求工作的顺利完成和能力的积累。这个阶段，完成比完美重要，你要懂得珍惜你的精力和情绪能量。这个阶段通常也不会和同事出现明确的冲突点。

从领导的视角来看日常阶段，无论你目前的工作实力如何，在部门内是偏强还是偏弱，每个人都有机会表现自己。日常阶段里你目前的状态不会产生很大改变，领先者很难拉开差距，落后者也很难翻身。只有心不在焉、马马虎虎或者狂妄自大的人，才会在日常阶段出局。

### 第二，打小仗阶段

典型打小仗的场景有发布任务的例会、工作汇报、年终总结、给客户的日常提案等等。打小仗和日常工作的区别是，小仗比起日常工作，有明确的反馈机制和时间节奏，能让你积累应对大仗的能力。

打小仗的阶段开始出现有难度的任务了，同事之间也会出现竞争关系。竞争可以是两个人同时接受相同的任务，领导也会把你和上次任务的执行者相比较，或者和其他地区、部门的执行者相比较。



但你要明白，没有人会因为一次小仗获胜而被提升，同样，这个阶段的一些小失误也不会让你丢掉工作。从领导的视角来看小仗阶段，虽然实力强的员工容易出众，但对新人和职场上的落后者而言，也是有机会的。因为小仗阶段会周期很长，领导的评价会是多次的。

所以小仗过程中，要执行“长期策略”，不要纠结于一城一地的得失。最好的策略是像预选赛一样，先保证出线再调整出最佳竞技状态。

具体到工作中，就是尽力完成项目任务，但不必过分花心思去讨好领导或者客户、强求结果。

### 第三，打大仗的阶段

大仗分两种：一种是内战，部门内部的“二选一”或者“三选一”这类竞选竞聘活动，赢了的就晋升。还有一种是外战，领导也带队参与打仗，比如几个部门甚至全公司规模的竞标或者竞赛活动。

内战打起来的时候，领先者比落后者更有优势；外战开打的时候，弱势一方也可能因为搞定一个大客户、取得一个大胜利而翻盘。

优秀的领导会灵活对待大仗：内战的重点是考察和决策，如果遇到两个人实力差不多，很难决定的时候，就可以安排他们内战。

而外战的重点是开疆拓土。大规模的外战能够很好地完成全年一大部分 KPI（我们可以想想“双十一”的情况），外战还能考察手下的抗压性，关键时刻会不会掉链子、有没有平常心。

## 竞争的行动指南

那在这三个阶段，你具体应该采取什么样的策略呢？

- 日常阶段，重点是埋头积累实力。
- 小仗阶段，要紧跟对手、把握机会，争取和其他人拉开差距。
- 大仗阶段，占优势的要把握住战机，即使不占优势，也要用这个万众瞩目的机会展示实力。

我这么说你会觉得很容易理解。不过具体行动起来，还有很多需要注意的地方，职场竞争想要获胜，要注意这三点：

- 取得过硬的成绩；
- 维护必要的人气；
- 摆出体面的吃相。

首先说成绩，竞争一定会有胜负，所以成绩仍然是至关重要的。成绩是你进入“大名单”的凭证，获得竞争资格的必要条件。

其次是人气，就是你的人缘、关系。之前我讲了几种职场上的重要关系，对手、盟友、中立同事和领导。谁看好你？谁支持你？这些都可能会影响最后的结果。怎么在竞争中维护人气，我会在后面的章节具体展开给你讲。

最后一个词很引人注目，是一个特别有中国特色的词：吃相。吃相的含义非常丰富，意味着职场竞争的风度、节操和美感。我们说一个人“吃相难看”，就说明这个人喜欢玩小聪明，做事不规矩，没有节操。如果一个人在职场上被打上了吃相难看的标签，别人在和他合作的时候就都会有所顾虑。

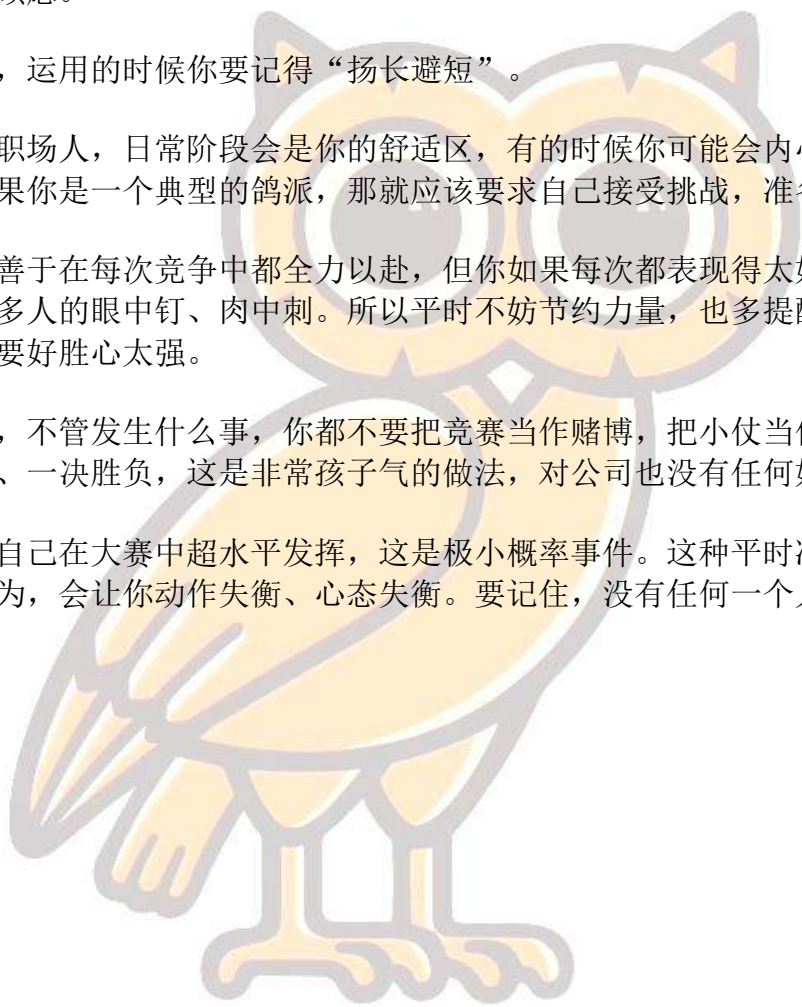
这三点把握好了，运用的时候你要记得“扬长避短”。

如果你是鸽派的职场人，日常阶段会是你的舒适区，有的时候你可能会内心抗拒打仗，但这很容易吃亏。如果你是一个典型的鸽派，那就应该要求自己接受挑战，准备竞争。

而鹰派的职场人善于在每次竞争中都全力以赴，但你如果每次都表现得太过胜，就容易得罪人，甚至成为许多人的眼中钉、肉中刺。所以平时不妨节约力量，也多提醒自己，展现合作性也很重要，不要好胜心太强。

我要提醒你一点，不管发生什么事，你都不要把竞赛当作赌博，把小仗当作大仗来打。拉领导进来站台讲理、一决胜负，这是非常孩子气的做法，对公司也没有任何好处。

更不要寄希望于自己在大赛中超水平发挥，这是极小概率事件。这种平时准备不足，依赖临场发挥的赌博行为，会让你动作失衡、心态失衡。要记住，没有任何一个人能够次次都走运。



## 本讲小结

总结一下，在竞争中，你要经常提醒自己：

职场不是个修罗场，职场只是一个秀场。对待竞争要有长期的眼光，不要只顾着自己一时情绪的宣泄不顾吃相，也不要提到竞争就想着要逃避，用积累和展示实力的态度去看待竞争，你会收获更多的可能性。

下一讲，我会给你讲解打小仗的正确操作方式，下一讲见。

## 思考题

如果你遇到一位同事，在合作中喜欢占便宜、抢功，吃相非常难看。但他即将和你有一次小规模合作，看他的意思很愿意和你一组，你准备如何答复他？

## 参考答案

第一种思路：答应合作，但是把分工说清楚，关于分工的事情也邮件同步给领导，避免对方揽功劳和推卸责任。

第二种思路：婉言拒绝和对方同组的要求，从技术上找到借口，告诉对方自己和别的同事已经达成组合了。

这两种思路都是可以的，无论选择哪条路，都不能给对方拆台挖坑，哪怕对方是一个烂人也不要。

## 22 打小仗：总比别人郑重一点

上一讲我给你讲解了如何理解竞争，我把职场竞争分为三个阶段：日常阶段、打小仗阶段和打大仗阶段。这一讲我会详细给你解释打小仗阶段。

之所以我们管它叫“小仗”，不是说它不够重要，大多数带竞争性质的职场活动都属于小仗。虽然单次小仗不直接影响你的提升、晋级，但会影响你的职场评价。上一讲我们说过，职场是秀场，你在小仗中的表现，你的领导和其他同事都看在眼里。

职场上常见的打小仗场景包括：例会工作汇报、年终总结、给客户的日常提案等等，这类活动的特点就是频次高、有反馈、小范围公开。因为频次高，所以你练习的机会多，一两次小失误影响也不大。

小仗也都是节点性的工作，一定会有领导给你明确反馈，这就是你理解领导意图，调整自己行为，迭代进步的最佳时机。因为它是小范围公开，所以是有实力展示性质的，你需要郑重对待。

### 小仗的三个特点

小仗有三个特点：润物无声，收益有限和意义不小。

第一，润物无声。

打大仗充满了仪式感，打外战多半要动员，打内战要宣布竞争规则。小仗往往没有这种仪式感，经常是稀里糊涂就开打了。它更像是学校里的随堂测验，看似随意，其实杀机四伏。小仗散落在日常阶段，未来也可能转向大仗，比如小项目可能会变成重点项目，也可能转回日常，比如变成日常流程。

第二，收益有限。

公司或者领导都不会给小仗提供丰厚的物质奖励，也不可能每个月都给你升职。既然收益有限，你就应该有合适的对策。干得好不要着急邀功，出了错也不要过于悔恨，平衡好心态。在对方打赢小仗的时候要对自己说：别急，小仗频次很高，我还有机会。

第三，意义不小。



单次来比，小仗肯定不如大仗重要，但小仗也有它的意义：

- 其一，对你自己来说，它是最好的进步方式。小仗是战，也是练，它是你越战越强的关键，小仗比起日常工作，有明确的反馈机制和时间节奏，能让你积累搞定项目、应对战争的能力。
- 其二，如果你已经带领一个团队，小仗还是你磨合队伍、锻炼下属的最好机会。
- 其三，你要明白一个真相，职场上大多数情况你都是在打小仗，很多职场人可能在一份工作中，只有一次或者两次“打大仗”的机会。**小仗才是工作给你提供成就感和经验值的主要来源。**

那些满口要打大仗、做大事的人，往往都不太靠谱。反而打小仗表现出色的人，遇到大问题表现都不会太差。

所以，如果你把小仗当做蚊子肉、螃蟹腿，觉得不重要，从而放松紧张感，那你就要吃亏了。《孙子兵法》里说，“善战者无赫赫之功”。平时能打好每一场小仗的人，才是真正有实力的职场人。

职场上真实的过程往往是，平时打好所有小仗的人，大仗还没开打，领导就会考虑把胜利的天平略略倾向于他。到晋升、竞选的时候，他往往就是领导眼中的第一人选，也可能是大家公认的第一人选。

## 打小仗的两类常见错误

脱不花给我讲过一个真事，一个年轻律师向他事务所的领导请假，希望能在春节前提前几天回老家。他在例会上对领导说：

为了躲开春运的高峰期，我得早走两天，所以跟您请两天假。

如果你是他的领导，你会怎么看待这位员工？你会觉得这个人没有责任心，情商还不高。

首先，他对待工作的态度太随意了。

正式请假走程序最好，口头向领导请假，在一些公司是可以被接受的，但是说辞就要注意了。

“为了躲开春运高峰期”，这么请假，说明你早就计划好了，摆明了要薅公司两天的羊毛。

如果你非要请假，更好的说法是：

不好意思，领导。我只买到了某月某日的票，再往后的实在买不到了，我希望您能准我两天假，我提前回去，我可以在线办公，也可以用年假来抵偿，您看可以吗？

律师事务所大多是相当人性化的，但把公司的宽容逐渐看作理所当然，这就太随意、太懈怠了，领导就容易对你有不满。

其次，他对例会的性质没有清醒的认识。

例会看上去是日常工作，却是在做任务的安排和反馈的关键动作，这是容易被忽视的小仗。

别看一个小小的假期请假，领导可能就会给你打上“不思进取”的标签。而对于其他同事来说，这也是一个负面的信号，其他同事可能会跟风提前请假，领导也会把账算到你头上。

成熟职场人的做法是，请假私下提前沟通，在例会上可以同步同事们的假期安排，协调工作。

和这个过分懈怠的员工相比，还有一类问题是用力过猛。有位 A 同学曾经给我留言：

公司要评季度优秀员工，我和 B 都很有希望。评选有公开投票，我就请大家吃饭，希望大家选我，我还带着礼物去了领导家，领导收下了礼物，但又回赠给了我东西，还跟我说：安心做事。

后来结果出来，B 赢了。

A 就属于用力过猛型。他把小仗当作了决战来打，又拉票，又请吃饭，最后还送上礼了。其实季度奖不是重要的竞争，根本不值得你去下这么大的注，收益也不大。

A 在这样一次小仗当中不断拉票、送礼会吓到同事，大家也会觉得你吃相难看。我之前说过，职场竞争不是捕猎，更像是求偶。大多数正常领导，都不愿意在打小仗的阶段发生恶性竞争。

你可能会问，要是职场上有些小仗后来变成大仗怎么办？这种情况当然有。

但小仗转大仗，会有明确的判断标准，会有更多的资源和利益投入竞争。

比如领导增加了这场竞争的奖励，或者客户决定追加投资做成大项目。但这些都不是你一个参与者能够决定的，与其乱动作，不如做好本分再应对。

## 打小仗时的行动指南

打小仗的关键精神是“长期策略”，这要求我们的竞争姿态是“积极而克制”。我总结了三句话：

长长心，保持积极；

管住手，遵守规则；

留一线，长远发展。

## 第一条指南，长长心，保持积极

保持积极是我们职场三原则的进步原则，但做不好甚至会威胁安全。你可能觉得积极很简单，这还需要特别说吗？但我们大多数职场人都在这里跌过坑。

十多年前，我就知道有一个知名的电台主持人，因为和领导不对付，每天在办公室打扑克。但一年过去了，他什么成长都没有，其他同事却调去了当时效益更好的电视台。从这以后，他才意识到，时间是自己的，成长也是自己的。因为跟人置气而浪费自己的时间和精力，不值当。

从长期原则出发，你在职场上的收获不仅仅是工资，更有你自己的成长。而成长只有在积极应对挑战的时候才会积累，消极应对你只会停滞不前。职场上，不进则退。总不积极，你可能会进入被淘汰的名单。

你可能会问了，我的付出领导不认可，没有回报怎么办？我给你讲过收益对等原则，但这里我要进一步地带你认识这条原则。**作为员工，你是需要先付出的，只有证明了自己的能力，才有资格争取相应的回报。老板也不可能因为你有潜力就对你许以高薪，职场上还是要用成绩来证明自己。**

另外，很多人也会因为小仗太小，就轻视从而放松。但职场不是家里，既然是打仗，就需要你时刻保持积极紧张的状态，随时应战。

## 第二条指南，管住手，遵守规则

超出底线地讨好领导和攻击对手的行为，都不要做。金钱贿赂和权色交易都是绝对的红线。造谣陷害和下黑手，最后也一定会查出源头。

除了违法手段之外，还有一些属于“伤害吃相的行为”，比如做跟班、当打手、认干亲、哭惨。这些虽然不是违法行为，但会伤害你“努力者”的人设，打小仗的阶段最好不做。

## 第三条指南，留一线，长远发展

长远眼光是两个方面，一方面是对别人，要做事留一线。另一个方面是对自己，要做长期主义者，不要为一时得失，在当下乱了阵脚。

对待别人，如果对手耍小手段、小聪明露出了破绽，也不用赶尽杀绝。赢竞争是你的任务，当裁判是领导的工作，不要替领导作决策。

千万别逼宫，“领导，你一定要开除他”，这不对。这时候只描述自己的感受就够了，“我在前面做工作，他这样伤害我们部门的利益，真是让大家心寒啊”。领导会感激你的尊重和克制的。

我在得到课程《关系攻略》里专门解释过，为什么“做人留一线，日后好相见”，我把链接放在下方，供你参考。

另一个方面的长期主义，是对自己而言，无论小仗收益多少，无论你是否获胜，积极紧张的职场状态，是一个成熟职场人必备的。

课程链接：为什么说“做人留一线，日后好相见”

## 本讲小结

总结一下，打小仗的核心策略就是长期策略，保持紧张感和积极心态，不规矩的手段尽量不用。记住这句话，永远比别人郑重一点，就是职场上最体面的姿态。

下一讲，我们会解释“打大仗”的策略，我们下一讲见。

## 思考题

如果你在日常竞争中，发现对手使用了过分的非法手段，你找到主管领导，他却不愿意追究，希望你息事宁人。你应该如何应对呢？

### 参考答案

听听领导这么做的考虑，是单纯地怕麻烦，还是担心爆发冲突，会影响部门的成绩和自己的安全，或者干脆就是在偏袒对手。

如果领导是怕麻烦或者担心冲突的话，可以作出“这次就算了”的表示，但是同样也提出领导能在别的地方给自己补偿。

如果领导和对手是一伙，最好是“零号原则”，尽快离开这个部门甚至这家公司。

无论哪一条路，都应该尽快固定和保留好证据，是聊天记录或者邮件要备份。你不知道什么时候可能用到。



## 23 打大仗：内战与外战

上一讲我给你讲述了打小仗的攻略，这一讲我来给你拆解打大仗。

打小仗最重要的是不要随意懈怠，也不要用力过猛。而打大仗最重要的是不要纠结于厮杀，应该有更广阔的视野。

打大仗不是大逃杀生存模式，最后剩一个人才吃到鸡。大仗更像是一个角斗场，你要迎击敌人和野兽，还要展示合作协同的能力。最终的目的是让看台上决定你命运的人，看到你的斗志和实力，给你财富或者自由。

你要先判断一场战争是不是大仗。大仗不在于你的感受或者竞争者的多少，而在于它的影响有多么深远。

在这里，我们引入“领导周期”的概念，就是你的领导升迁、调动的时间上限。这个数字因为行业不同、公司不同会有所区别，不过大多数的公司是以三年为限。

如果一场职场竞争失败，会让你在这个领导周期内都无法翻身，甚至影响你在下一个领导周期的处境，那它一定是一场大仗。而领导周期的结尾，人心浮动，各派系力量也在瞬息万变，小仗局面可能会突然转化成一场大仗。

打大仗这件事，从关系的角度，我们重点谈的是备战。因为开战之前的准备工作属于关系领域，各行业都差不多，而开战后的细节跟具体业务有关，千差万别。这就是“开战前跑关系，开战后拼实力”。

### 战前的准备工作

那打大仗之前的准备工作应该怎么做呢？

我把它分成三部分：平日训练、战前盘点和制订目标。

#### 第一，平日训练

平时就要给打大仗，做好心理准备和身体准备。打好小仗能让你做好大仗准备，如果你能时刻保持竞争状态，不让自己在日常阶段的舒适区里沉浸，就可能在打仗到来时获得先机。当然，日常适度地放松，不要过度消耗，你在打大仗的时候才有身体的本钱。

## 第二，战前盘点

有的大仗是阵地战，是在计划内发生的，可以提前准备。还有的大仗是遭遇战，困难说到就到，准备期特别短。

无论有没有准备期，都应该快速去联络自己的全部资源，建议你问自己四句话，我称之为“四个在哪儿”。

第一个，首长在哪儿。

参战之前或者战事开始，赶紧跟领导沟通，听招呼，也说自己的想法。

第二个，盟友在哪儿。

这个时候必须确认盟友跟你一条心，互相打气。

第三个，情报在哪儿。

怎么算赢，谁在跟我斗，对手最近有什么动向，这些事情都要调查。

你可以从“中立同事”那打探情报，尤其是行政、人力和财务这种支持部门同事，平时打点小恩小惠，这个时候就该听听他们的消息了。

第四个，基本盘在哪儿。

跟你关系最紧密的基本盘成员可以拜访一下。见见长辈、老师，可能会帮你介绍能帮你的人。如果你需要长期加班、出差、下乡、出国，你需要获取配偶、父母甚至保姆的支持和谅解。

## 第三，制订实际的目标

你的领导可能有他的目标，而你自己也应该有自己的目标：

如果你在之前的小仗中表现出色，是提拔的后备力量，那就不要犹豫，全力而为。

如果你之前表现中规中矩，对提升可能没有什么胜算，那就尽情展示自己的稳定和坚韧。

如果你是崭露头角的新秀，注定没有提升的机会，那就认真考虑领导、部门和公司的利益，找到和你一起赢的力量，就已经赚到了。

强调一点，备战备战，只要准备，一定能够善战。大多数人都是在懵懵懂懂的状态下投入大仗的，等到陷入困境再去调动各方资源，能不能调得动就很难说了。但如果你在战前进行了准备，就足以碾压 90% 的对手。

大战有两种，内战和外战，我们分开来讲。

## 外战：争取收益

外战就是公司、部门要开展大规模对外竞争，比如重要的竞标、争夺大客户等。外战的目标是完成业绩、争取收益，无论和团队其他人关系如何，这一刻都要劲往一处使。

认识到外战要尽力是很好的职业精神，很多人就猛冲猛打，把斩将夺旗看作第一目标。但我要提醒你，**还有更有价值的胜利，就是借此机会赢得领导的绝对信任。**

有两个原因：

第一，领导是你职场上最重要的关系，外战也是为你的领导而战。只惦记着自己出尽风头，甚至越级获得大领导的赞美，领导可能对你心存顾忌；

第二，为领导夺下一点成绩，只是有一份功劳，但是替领导挡住一颗子弹，才是投名状。功劳能换到奖励，但忠诚才能赢得机会。

千万别觉得“领导失败了，也许我就有机会”，这是极大的误会，在大仗中失败的部门全都是败军，大领导也许会在败军中挑一个人暂时维持局面，但从来没有一个人因为打了败仗还可以获得重用。

我曾经看过一位 W 同学的留言，提到了自己在公司大型活动当中遇到的困扰。

去年公司准备一个展会，团队加了很多天的班都很努力，但有一个特别讨厌的同事，什么活儿都不干，每天摸鱼，还要抢功。

我就给她安排了一个她根本完不成的任务，大家都忙没空帮她，我们都准备让她出丑。展出前一天领导来检查，发现了她工作一团糟，我原以为领导会大发雷霆让她好看，没想到领导啥也没说，一夜没睡把她的活儿赶紧先干了，然后又找我谈话。他跟我说，这样不好。

我觉得他对我很失望，我应该怎么办？

W 同学犯的就是外战的最大禁忌——内部拆台。

外战是一种快速完成公司或者部门业绩的狂飙，所有人的注意力应该且只应该在业绩上。这时给对手下个小绊子，让他丢人出洋相，似乎能让他被领导嫌弃，但实际上你的行为就和在战场上对战友打黑枪性质差不多。

要知道大仗不仅仅关乎利益，而且关系到你的领导，甚至整个部门的安全，大领导完全可能因为你们办事不利，就把你们的领导废掉。

为了想干掉不得体的、偷懒、狂妄的同事，就用手段让自己尊重、喜欢的领导陷入危险当中，这就说明领导在你心中，还不如那个妄人。这也是为什么领导特别不喜欢“内战内行，外战外行”的人。所以，外战一定要尽力。

## 内战：选拔优胜者

内战与外战不同，内战的主要目的，是选拔优胜者。内战中，你的对手是同事，你的目标明确，就是获胜后升职、加薪，或者其它的进步机会。内战中的裁判员、评判者可能是你的领导，也可能是几位领导或者整个公司管理层。

因此，内战的策略就要区别于外战。外战要尽情展示自己的能力和能力，同时要保护领导，展示忠诚。内战同样要展示自己的能力，但还要展示和睦的人际关系。

千万不要急着去“干掉对手”，能在大仗里和你成为对手的一定也是个人才。评审团对你的观感，才是更需要注意的。

打内战有四种常见的错误：

### 首先是欺诈和欺骗

采用任何作假的手段去对付评委团，都会让你蒙受惨痛的失败。

### 其次是造谣中伤

如果你把注意力集中在毁灭对手身上，写匿名信，传谣，你会成为第一嫌疑人。

### 第三是违背人设

这不是做坏事，但同样会让人觉得不舒服。

比如，你的人设是忠诚可靠，就不要冒险去跟对手打赌。不要让人觉得你“变得面目全非”或者“暴露出本来面目”，这两个评价一旦出现，以后再想被信任就变得很难了。

### 第四是不要“让”

只要没有内定的情况发生，就要奋力拼搏，一定不要表现出“这次我让你”的姿态，对手会觉得你在侮辱他，而评委团也会觉得你胆怯、害怕失败。

这四点错误你在打内战的时候，千万不要犯。



## 本讲小结

总结一下，今天我给你讲的是如何准备打大仗。

大仗拼的不是凶狠，而是积累和视野，开战之前联络自己的全部关系。而大仗分两种，你要记住，外战不要拆台，内战要看胸怀。

下一讲我会给你讲打仗过后，胜者应该如何清理战场，下一讲见。

## 思考题

如果你是领导，需要从两个手下当中选择一个担任副职，你希望他们用什么样的风格和方式展开竞争呢？

### 参考答案

这是一道观察偏好的题目，没有标准答案。

有的领导希望两个人展示自己的实力，也希望两个人展示自己在部门中的人际关系。

还有一些领导希望手下提及自己拥有的上层关系。

无论如何，都不希望两个手下刺刀见红。

## 24 清理战场：排除隐患

上一讲我给你讲了打大仗，尤其是关键一仗。这一讲我跟你讲，竞争结束后，应该如何重建职场关系。

从小仗到大仗，你最终击败对手，获得了想要的提升。这个时候可以好好休息一下吗？当然不行。失败者可以去休息了，胜利者的战争还没有结束，要安抚失败者和受影响的人，还要给予支持者以回报。

我把这个过程叫做“清理战场”。清理，是去掉一些旧的战争痕迹，同时也要有一个新的开始。我们不能不做清理就立刻重新投入工作，更不能立刻就给团队放假休息，全面放羊。

大仗结束后，执掌权力的人变了，许多人的职场角色都会发生变化。忽视清理工作就可能埋下隐患，影响未来的职业发展。和攻下一座城相比，把它好好守住也许更难。重视清理工作，就能少许多麻烦、许多后患。

大仗之所以称为大仗，很大程度上是因为这场竞争会改变你在这家公司的命运走向，影响你的职业生涯，还会改变你的公司、部门的权力格局。

所以，当你在**大仗中获胜之后，清理战场的工作有两个目的：建立自己的权威，减少团队的震动。这两件事分先后，如果两者出现矛盾，树立权威优先。**

大仗获胜有两种情况，一种是完全胜利，一种是不完全胜利。

完全胜利指你接管一支队伍，昔日竞争者成为你团队当中的一员，这个时候你可以放心地去树立权威。完全胜利会带来一个组织内人际关系的变化：

- 昔日的直接领导可能会从领导变成盟友，甚至变成对手；
- 昔日的同事可能变成你的对手，甚至变成敌人；
- 过去疏远的大领导可能会变成你的直接领导；
- 原本中立同事也可能因为你的变化，而成为支持者或者反对者；
- 忠诚的盟友可能希望你兑现过去曾经的承诺，也可能变成你的对手。

不完全胜利指保住了自己的团队，或者虽然获得了提升，但没有获得一个团队的总负责权力。如果你获得的是不完全胜利，那就仍然处于考验期，最好继续小心谨慎，等待自己获得完全胜利的那一天。

不完全胜利也会带来组织内人际关系的变化，因为获胜而带来的压力会落在你身上，但你能给出的资源可能特别有限。如果获得了不完全胜利，最好的选择是尽快争取领导的授权，拿到更多可以调动的资源。

值得一提的是，这些改变不会在胜负决出之后立刻生效，除了公司的任命邮件和办公软件上的汇报关系之外，要让每个人意识到变化还需要时间。这个特殊时期职场关系非常微妙，但不会持续太久，这期间管团队要谨言慎行。

## 清理战场要照顾五种力量

开战之前，要和各种势力打招呼。仗打完了，同样也要和各种势力再进行沟通和接触。

### 首先，对自己的心态而言，要尽快走出结果

竞争的结果出来后，有欢喜或遗憾都很正常，你要尽快从中走出来。

赢了的人不要总去回味胜利的经过，输了的人更不要用失败来反复折磨自己。沉浸在细节中不会带来任何实际好处，只会分散心神，降低反应速度，让你更容易出错。

不仅仅是你个人，你的核心下属也可能有这种情况。刚打赢大仗，年轻热情的下属可能比你更骄傲于团队的胜利。他们可能会沉浸在其中，甚至耀武扬威，就很容易引起其他团队的嫉恨和不满。你要提醒他们下一步的任务，让大家都节省更多的时间精力，集中精神回到日常工作中。这个时候低调原则仍然适用。

### 其次，盟友，要兑现承诺

如果先前为了争取支持许下过承诺，现在就该兑现了。这时可别打小算盘，给许诺了盟友的利益打折。利益能在下一次竞争中挣回来；但如果表现得鸡贼小气、不情不愿，长期损失是难以弥补的。

刘邦就会大大方方给支持者封王，项羽却总是犹犹豫豫觉得自己给出去太多。到最后，项羽的亲叔叔都被刘邦挖走了。

一种极端的情况是你刚刚惨胜甚至输了，这时你的盟友可能会跟你客气一下：“你现在这么难，之前说的就算了吧。”但如果你真的就这样算了，信用会破产的。当然，我们在事前许诺时就应该考虑输的情况，千万别夸下海口。

### 第三，对手，你要祝福

之前和你展开竞争的对手，可能不在你的团队当中，比如在兄弟部门，这个时候记得维护好，献上祝福。这既能向对方示好，又能展示你的胸怀和情绪管理能力。

祝福时，加上一些具体的、对其专业能力的赞美，会显得更真诚，也能让大家知道你眼光不错、经验丰富，专业水平同样不弱。表达上注意以下几个要点就好了：“你很优秀，我很佩服，祝你顺利，希望合作。”

不过也要注意一点，你不可能无差别地温暖所有人。实力和你差很多，平时跟你不太熟的对手，最好不要主动去安慰，称赞一下他的表现就够了。

清理战场阶段最大的一个难题：我们真的能宽恕、原谅、留下对手吗？

这是最微妙的关系，到底要不要留对手在自己的团队当中，长期以来都存在争议。赞成留的人可能会说，领导要有胸怀，能用人，格局才会大。不赞成的人，更多是出于安全考虑。

我的答案是：可以原谅，但是有条件。

首先，邀约前对手停战。

记仇完全没有必要，竞争结束就可以直接喊停了。都是同事，仗打完了，现在我对你抱有善意，希望你也一样。如果你想要对方加入自己的队伍，一定要给这样的机会。先示好的人通常也能被大家看作爱才、有胸怀。

其次，对手表示愿意服从。

这一点很关键，别上来就表示有胸怀，有些人并不值得你这样当好人。连口头上都不敷衍你，那不是有什么骨气，那叫不懂事，这种人赶紧送走，不要留了。

还有一点，不要留下过去一整个派系的人，要把他们打散。仍然希望保留自己小团队、独立王国的人，一定是诈降，要趁早处理掉。

#### 第四，老领导，不仅是感激

职场上最重要的关系是你和领导的关系，但是当你走上领导岗位，前任领导和你的关系就变得非常微妙。

第一种情况是老领导也同步提升。

这种关系最好，如果你们是师徒式上下级关系，那简直就是你们这个门派的一个大胜。

第二种情况是和老领导成为平级。

这种关系要尽快表达自己的尊重。中国人最重年纪资历，你跟领导平级可能会让他心里有想法。这个时候如果你尽快表达对其经验的尊重，和昔日栽培的感激，不仅能够减少这种厌恶感，还能防备有坏人挑拨你们的关系。

第三种情况是超越老领导。

某个人可能以前做过你的领导，在你被提拔之后你成了他的上级，这个时候就要认真跟对方谈一下，叙叙旧，希望对方支持、辅佐。如果对方在你之下觉得屈辱，赶紧送走，不要再留。



## 第五，新手下，要用人不疑

“用人不疑”这个词，很多人都做不到。但是你一定要记得前半句：“疑人不用”。

接手新团队的时候，可能会收到很多来源不一，各有想法的手下。如果你觉得谁有问题，他就一定有问题，趁早不留。

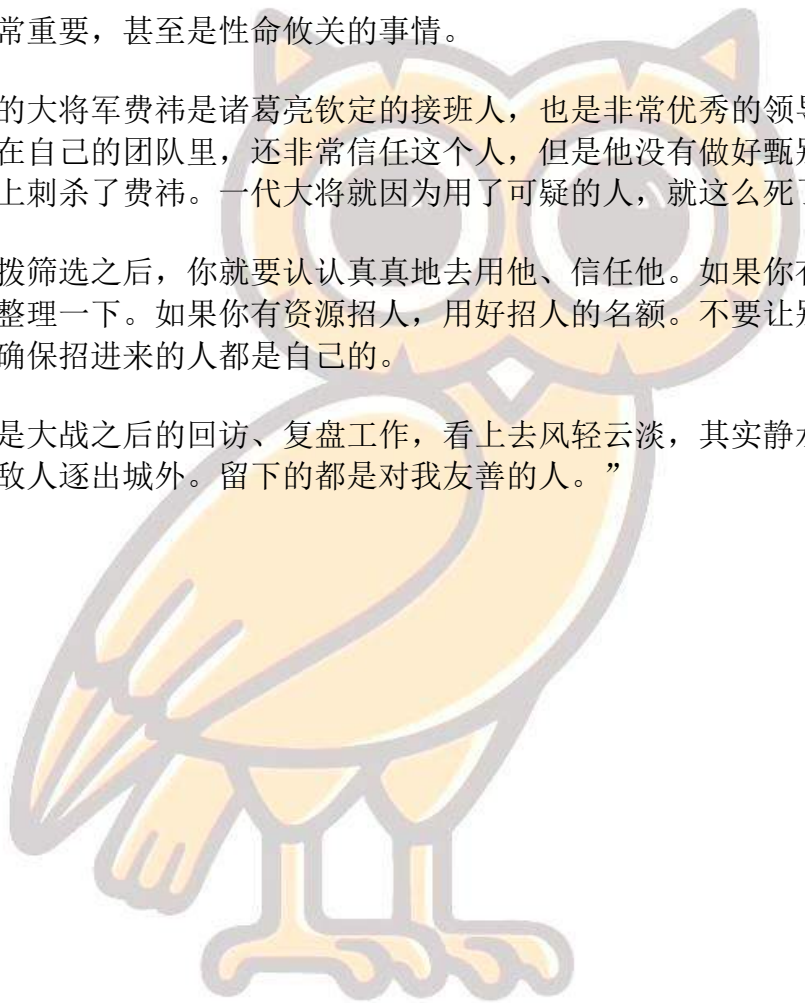
倒不是你未卜先知，而是如果你对一个手下有强烈的厌恶感，沟通中你可能会带着情绪，年深日久，他对你的不满会更加浓烈。所以，如果你怀疑一个人，最好就不要用，刚接手的时候淘汰人是最好的时机。

筛选新来的人非常重要，甚至是性命攸关的事情。

三国年间，蜀汉的大将军费祎是诸葛亮钦定的接班人，也是非常优秀的领导。但是，他招了一个魏国的降将在自己的团队里，还非常信任这个人，但是他没有做好甄别和筛选，结果，这个降将在酒席上刺杀了费祎。一代大将就因为用了可疑的人，就这么死了，非常可惜。

当然，过了这一拨筛选之后，你就要认认真真的去用他、信任他。如果你有权限开人，就把自己的团队好好整理一下。如果你有资源招人，用好招人的名额。不要让别人，尤其是对手来过手新人，要确保招进来的人都是自己的。

清理战场阶段，是大战之后的回访、复盘工作，看上去风轻云淡，其实静水流深。你要把握住两句话：“把敌人逐出城外。留下的都是对我友善的人。”



## 本讲小结

总结一下，清理战场是修修补补的泥水匠工作，但对你的安全和下一次进步都至关重要。得体的清理工作能表现出你的心态、对关系的认识和你的交际技巧。竞争是秀场，清理战场的时候就是聚光灯下的大舞台，全公司都看着，一定要处理好。

下一讲，我们会讲竞争中一种特别特殊的局面——胜者已经内定，我们应该如何“陪太子读书”。下一讲见。

## 思考题

你的新团队里有个表态坚决对抗、挑衅你的前对手。现在你决定和他谈一次，希望他能够配合你工作，你准备谈哪些内容呢？

## 参考答案

如果是裁员难度很高的不完全职场，你可能必须要哄哄你的这位前对手了。比如，可以这么谈话：

1. 提到大领导对大家的期待。
2. 提到我对团队的期待。
3. 公司要发展，这是一个大潮流，顺之者昌，逆之者亡。
4. 希望大家心往一处想，劲往一处使。
5. 你很优秀，出去肯定也有机会。
6. 但是如果要在这一处，希望我们一起把事情做好。
7. 或者你已经做好了准备，想要公司主动裁掉你么？
8. 既然不是，我希望大家能够好好合作。
9. 这个部门我是带头的，我会公正对大家，不要有什么担心。
10. 这个单位有些爱挑动是非的人，推心置腹说一句，他们希望你来闹事，我觉得你可以离他们远一点，有事我们两个人来谈。

## 25 内定：“陪太子赛跑”也有价值

上一讲我给你讲了大仗之后的清理战场，这一讲我要给你解读出现“内定”局面你应该怎么办。

内定不是经常发生，但只要内定一出现，你会感受到强烈的被伤害感，我们中国人对这种局面有一个专门的表达，叫做“陪太子读书”。

这意味着你再怎么努力都没有用，大多数人会因此否定自己、怀疑人生。有的人会愤然而起，到处投诉；有的人会心灰意冷，愤世嫉俗；还有的人会奔向我们的“零号原则”，一走了之。

不过我还是有一个建议，把内定看成一次机会，坚持陪跑下去。

如果你把内定解读为“黑幕”甚至“迫害”，你恐怕就错了。大多数公司再怎么不靠谱，也不会所有管理层每天琢磨怎么迫害一个人。

所谓的内定，其实是在竞争之前，内部已经确定了优胜者，这叫做决定前置。决定前置对组织而言有它的用处：

- 首先，节约成本。把公司或者部门从轰轰烈烈的一场内战当中解放出来，全力向前。
- 其次，让结果可控。竞选、竞聘可能会出现各种不可预期的后果，领导在追求对部门的控制时，就倾向于选择“内定”。

当然，内定的副作用也很大，它破坏了规则，对认真遵守规则、参与竞争的人来说是一种伤害。

大多数领导也都明白这种伤害，他们会做一些事情弥补此事：比如提前预警，或者用其它机会补偿最积极的参与者。

对你而言，这种受委屈的局面是有交易价值的，你可以用这个委屈来交换利益和机会。

### 遭遇内定局面的常见错误

遭遇内定的时候，大多数人都会犯错。有一位 C 同学的经历就很有代表性：

我们这批员工里我的业绩最好，前几年评优提拔都优先给了我。但是最近竞聘小中层，领导说我资历还浅，别把这次输赢看太重。

后来我听到传言才知道提前内定了老板亲戚，其他人就是去走个过场。我气坏了，下决心要好好表现，当场碾压他，打所有人的脸。但是领导建议我把发言稿和 PPT 最出彩的部分都删了。

后来，我干脆宣布退出了竞聘。但我心里特别憋屈，跟几个同事说我的苦闷，真想找领导吵一架，我该怎么办？

我来说说 C 同学犯四个错误：

- 第一个错误：坚持决斗，成了搅局者；

内定意味着竞争的结束。口不择言，发誓要继续赢，你就成了搅局者。原本对你有三分愧疚的领导，一下子就会变成维护秩序的强大势力，这会让你陷入危险之中。

当然，这个公司的提拔方式可能确实有问题，如果不愿意继续忍受，可以考虑换一份工作。

- 第二个错误：不分敌友，迁怒于传信者；

领导来告诉 C 同学，资历浅，别看太重，这些话非常委婉，他不能直接告诉你说，这个位置已经内定了。

这种竞聘是一群人作决定，不是领导一个人说了算的。

领导早点告诉你内定这件事，有三个意义：

1. 他对你实力的认可；
2. 他希望照顾你的感受；
3. 他希望你把注意力放在日常出成绩上，放在你们共同的事业上。

所以告诉你真相的领导不是你的敌人，把责任推给他是对他的不公平。

- 第三个错误：阴阳怪气，做愤世嫉俗者；

抱怨领导处事不公不能解决任何问题。这类抱怨第一个误伤的就是直系领导，如果你再捎上抱怨大领导，就很容易给自己和全部门惹麻烦。

你要特别当心那些明里暗里引着你说领导坏话的人，他很有可能不是为你打抱不平，而是就等着传你的话。

- 第四个错误：高调退出，成了抢戏者。

高调宣布退出，是不给领导们台阶下。就算你没有怨恨的心思，弃权退出也很容易被领导当作是抗议和不满。



## 转变心态，把逆境当舞台

那面对内定这种不公平的竞争情况，我们应该如何应对呢？

你要先确认所谓内定局面的真伪。有人会传播自己已经获胜的消息，让对方知难而退，这是一种比较低层次的斗争技巧，不过有时候确实有效。搞清楚最好的办法就是去问你的领导：“这次的竞争，您觉得局面如何，我有机会吗？”

大多数内定，你的领导都会有所耳闻。“只要尽力了，问心无愧就好。”“在我心里你是最优秀的。”“本职工作最重要，以后这样的机会还有很多。”如果你听到这些表达，那人选多半已经定了。

如果确定了真的是内定局面，你也不要完全灰心，别忘了竞聘过程是聚集了全公司关注的大仗，公司所有人都会关注这个过程。赢家只有一个，但舞台是所有人的。内定局面出现，说明现在不是你的收获期，但却是很好的播种期。

你应该尊重公司的安排，展示你的冷静和靠谱，让领导看到你的识大体。为了避免被贴上搅局者的标签，可以适度收敛锋芒，但这不妨碍好好梳理你的经验和想法，扎扎实实做汇报，借这个机会向全公司人展示你的实力。这是最高效地吸引中立同事对你好感的时候，而且也会在领导心里加分。

我还有一个朋友过去在公司实力出众，但和公司领导不对付，领导想把他调到效益差的部门，决定利用公开直播竞聘的方式，内定结果排挤他。

他当时已经决定离开，接到这个羞辱活动之后，思虑再三仍然参加了，而且漂漂亮亮地做了演讲。好多平时不熟悉的同事，都因为这次演讲记住了他。后来他离职创业的第一个机会，是平时不熟悉的同事给他的，就是因为他公开演讲的出色表现。

千万不要小看内定的局面，转化思路，它就是你的舞台。

## 竞争失败的四条行动建议

内定是竞争失败局面里，最让你难受的一种，而其他竞争失败的局面同样难熬。如何面对竞争失败的情况？

我给你四条行动建议，让你在竞争失败的情况中尽快调整好自己：

1. 接受现实。
2. 摆正心思。
3. 重新振作。
4. 等待机会。

## 首先你需要接受现实

遇见内定不是你的错，不要沉溺在懊悔或者怨恨里走不出来。

接受现实最好的一种做法，就是跟领导讨价还价。我前面说过，这是有交易价值的。如果领导告诉了你内定的事，还问你，“最近工作有没有什么困难？项目进展还顺利吗？”这就是他在等你开口提需求。

这时候不用不好意思，顺着领导的话，大大方方地谈谈你的难处，比如缺人手，缺授权，或者请他帮你打通一些关节。这样不光能弥补你的损失，也会让领导更放心，你要了补偿，就不会闹事儿了。但是领导不说这个话，别主动说“您得补偿我”，这是非常冒犯人的做法。

有的时候认真付出但是竞争失败的人，也会获得领导的照顾，这时候最好是领情。这会让领导觉得你上进，能很快走出来，是一个心态成熟的职场人。

但如果领导承诺说，“过两年给你”，“以后有机会照顾你”，那多半是空头支票。这就是公司和领导在欺负人，早点接受现实，换公司或者换领导吧。

## 其次，你要摆正心思

竞争一定要摆正心思，无论竞争是不是被内定，都不要做小动作去陷害对方。竞争中的其他人如果遇到什么麻烦，第一个就会怀疑到你。

有实力的竞争者，背后一定有强大的势力，你不知道他的基本盘是谁，盟友是谁，贸然挑战他们得不到任何好处。

其实只要你也实力过硬，在风评上你就会获得很大的优势：“小王能力那么强，这次晋升被老板亲戚挤掉了，真是可惜。”把姿态做得漂亮些，中立同事的好感都有可能变成你的资源。

## 第三，重新振作

尽快振作起来，你还有很多事情可以做，可以趁机观察和鉴别一下自己身边的人。

比如发现墙头草，以前可能对你十分讨好，公开结果后却迅速变冷淡。看清这种人的本质，你就可以顺理成章地结束盟友关系。

再比如其他失败者，多少都会有点失意，如果有机会聊一些更深的话题，你就可以仔细观察他。在这种情形下还能保持冷静得体的，多半是很优秀的人。你可以向对方示好，尝试合作、结盟，都是非常不错的选择。

## 第四，等待机会

我有一位朋友曾经遇到过一次大喜大悲。在一次重要的提升之前，领导把他叫去，给了他一个晋级的机会，而不是提升。这个机会说好不好，说坏不坏，算是个安慰奖。而部门负责人职位内定给了大领导的老部下。他当时也觉得很委屈，但还是安心接受了一切，继续卖力气工作。

就在那个内定者接任后的第三天，新负责人因为去基层调研的时候醉酒，意外丢了自己的工作。我的这位朋友是所有人选里职级最高的人，就顺利接手了部门负责人的职务。做好自己，等待机会，人生真的有各种可能。

## 本讲小结

总结一下，你要明白内定是提前作决定，不是什么暗箱作决定。

如果你是有实力的竞争者，无论竞争失败还是成功，不妨把它当作展示自己的机会。领导可能会给你一些补偿，用好它。但注意不要说怪话，多展示自己的实力，静待机会。

下一章，我将会给你讲打大仗获胜之后的事，当你被提升之后，应该如何配置和维护团队，做好别人的领导。下一讲见。

## 思考题

如果领导内定了你做新的部门负责人，一位比你资深的老同事口出怨言，你会如何跟他沟通呢？

### 参考答案

五个字：接任后再聊。

接任前就去跟对方聊，对方会更容易被激怒，接任之后，过去跟老同事聊一下：

“我能感受到您的委屈。我没有什么特殊的关系，领导想早早定了这事儿，无非是怕夜长梦多。之前的那种大张旗鼓公开招聘，如果上面塞个人进来，或者外面空降下来一个，今天吃苦头的，恐怕就是我们这帮兄弟了。从我们当中尽快选一个，是一个不坏的策略，所以希望您能理解这件事。”

之后的说服，和上一讲的“希望您和我合作”相差不多了。

“这个岗，谁干其实差不了太多，不过领导让我来做，我就会全力而为。管理岗之外，专家线也有很好的待遇，我们可以合作的，您一直都是我特别敬重的、有实力的老同事。我希望我们两个人一起帮领导把事情做好。这期间我遇事会多向您请教，但是在外边，也请您尊重我的一些安排。”





## 26 配置团队：你需要这四类下属

第六章开始，我会给你讲带团队之后的人际关系。我们经常说，走路的时候抱怨司机，开车的时候就想抱怨行人了。你的位置变了，对事物的看法就会不一样。

这一章的五讲我会告诉你，一个新上任的领导如何一步步带好团队。今天我们先来讲如何配置团队。

如果你还没有当上领导，也别着急，看看自己属于下属中的哪个类别，听听领导怎么想事情，对你的提升会非常有帮助。

### 下属功能四分法

在挑选下属的时候，有的人在乎下属的学历、性格、星座，这都是绕远的方法，最简单的就是看这个人在团队里承担的功能。我给你一个“下属功能四分法”，无论你是组建新团队，还是接收老队伍都得上。

一个人能在这四类里找到位置就值得留下，如果四类功能他都不能胜任，趁早让他走人。这四类就是：耳目喉舌、业务骨干、润滑剂和稳压剂。

#### 第一类，耳目喉舌

这是消息灵通、看人很准的一类下属。耳目会收集信息向你反馈，喉舌能引导团队其他人的想法。无论你以前是不是一个情报达人，当了领导之后，你都会和下属之间有一堵信息墙，这个时候你就需要耳目喉舌。

同事们都不喜欢打小报告的人，但作为领导，你不能推开耳目喉舌，不然就无法掌握完整的信息。而且有些小报告很重要，可能关系到了职场安全，比如员工赌博、吸毒和欠债的情况。

我们通常认为耳目喉舌需要是“自来熟”或者“老油条”，其实恰好相反，忠诚而正直的人更能胜任这个岗位。

当然，耳目喉舌一定也有自己的小算盘，为了避免被误导，最好的办法就是有两个甚至两个以上独立的信息来源。一手提拔的下属或者亲手带出来的“徒弟”，最适合做耳目喉舌。

#### 第二类，业务骨干

业务骨干是团队里的业绩输出，也很可能是领导最头疼的家伙，因为他们看上去冷淡、没有忠诚度。这种员工对效忠兴趣不高，他们更期待自己可以发光发热。给业务骨干开薪水发奖金还不够，为了团队进步，你还要向他们表达足够的尊重和信任。

业务骨干大多数没有深厚的根基，即使被一两个领导赏识重用，也始终是因为自己的业务能力。所以不用苛求他们和自己亲近，他们忠于工作就是效力于你。

有些业务骨干有恃才傲物或者难合作等问题，这个不要苛求，业务骨干“情商低”对领导来说未必是坏事，这种缺陷会让他们无法取代你。

通常业务骨干最不满的情况会是什么呢？是他一个人承担了部门的全部业务，但功劳却是团队一起分。这种情况，最佳办法就是给他找一个有实力的搭档或者竞争者。如果团队里有两三个骨干竞争，也会让你很快升迁。

### 第三类，润滑剂

润滑剂遇事不走极端，业绩不一定出色，但能够避免冲突，减轻压力。润滑剂往往是团队的意见领袖、时尚达人。你可以仔细观察一下，谁经常给同事们介绍餐馆，带同事组团办健身卡，那一准是润滑剂。

比如，互联网公司中，一个绝大多数是男生的程序员队伍里，一两个女生就经常会承担这样的角色。

你当领导，能有润滑剂的认可和效忠会非常可贵，他会把你是一个好领导这件事，安排进同事们的脑海里。但润滑剂和马屁精还不同，他们只会真心地去称赞别人。有的团队没有润滑剂的角色，就需要领导自己去多亲近下属，增强团队的凝聚力，处理各类摩擦。

推荐你看看黑泽明的名片《七武士》，这部电影展示了一个领导搭团队配角色的最好方案。电影中，润滑剂是一个诙谐的“砍柴派”武士，他加入之前，主角作为领导要自己给同事们打气，但一旦润滑剂加入团队，只要他认可领导，就会立刻接手一切团队建设的工作。

但润滑剂也要有业务能力，如果是能力全无的吉祥物，只会让有实力的同事感到被侮辱。

### 第四类，稳压剂

如果队伍里有稳压剂，那就是遇到宝了。稳压剂的特点是，不弱的业务能力、高情商、好人缘、沉着靠谱。

稳压剂是最特殊的一种角色，他们没有太多的名利心，但对互助有兴趣，乐意给同事帮把手。和润滑剂相比，稳压剂可能根本不善言辞，和业务骨干相比，又显得有点平平无奇。但有他们，团队其他成员不再孤立无援，还会变得更自信。

“阵后坐着名将，都不如身边有个老兵。”稳压剂就是可靠的老兵，是盯摊儿的最好人选。

但是稳压剂在心眼小的领导手下很容易被嫉妒，因为他们的周全和靠谱被看作是领导力的一部分。能不能容忍稳压剂的存在，很考验领导的胸襟和能力。

## 配置团队的三种错误

这四种下属再加上一个领导，一个团队里会有五种力量在互动。领导管理团队，其实是团队里排列组合，搞平衡的艺术。以下几种错误，要尽力避免：

### 第一种错误：耳目弄权

经常有同学给我留言说：

领导批评我，我就认了，但那些整天搬弄是非的小人也来对我指手画脚，他算老几！

作为领导不应该允许耳目喉舌凌驾在业务骨干之上，如果业务骨干被耳目喉舌排挤，有实力的他们可能很快就会跳槽。

但实际影响却不止于此，业务骨干是其他员工的风向标，也会影响其他人对团队和公司的判断，要知道你不能只靠耳目喉舌支持一个团队。

### 第二种错误：卖傻力气

你自己作为领导，绝对不能像业务骨干一样只埋头干活。动物世界里，狮子是唯一群居的猫科动物，它们的团队有分工：母狮子负责打猎，公狮子负责保护领地。

作为领导，就应该是保护领地的人，只沉浸在业务上，功劳没有保住，早晚团队和成绩都会落在别人手上。你是领导了，你的对手不再是个人，而是另外的团队。你不显示出爪牙和斗志，别人就会算计你。

### 第三种错误是内斗频繁

你可能会遇到这样的领导，喜欢挑起下属去争斗，美其名曰“搞平衡”。这么干不仅格局很小，还有不好的影响。下属发现你这么做，要么是离你而去，要么是有样学样，变成更可怕的野心家。

我有个朋友自己开公司，总说，“90后的年轻人不好管”，我就详细问原因。后来他终于告诉我，他用了“拉一派打一派”的策略，但在年轻人那里好像失灵了。

我告诉他，这套做法是封闭的老式单位的经验，在过去的这种单位里，离职的损失很大，所以不容易有人员流失。但是现在他自己创业，做一个小公司，内斗会让年轻人耗尽心力。这种公司风气传出去，所有人都会远离这家公司。

## 配置下属的行动指南

大多数人第一次接手的，都会是一个有缺陷的团队。你在接手前，这个团队必然经过一场大战，有的人会走，有的人则无法使用，得淘汰。

### 首先，根据资源确定补什么人

关于要补什么人，你要赶紧列一个清单，比如：

这里需要一个业务骨干，我的前同事某某可以合作，我要去挖他。

这里还要一个耳目喉舌，部门里的谁谁以前是我的徒弟，想办法把他调过来。

尽可能留下过去团队的稳压剂和业务骨干，他们都在，其他人就会心安。

### 其次，三步补人法

调整团队分三步走：

先把润滑剂和稳压剂型的自己人调入新团队。

如果团队里有类似的角色，要和他们先谈。没有攻击性、充满服务意识的新同事能降低大家的戒备心，他们不会引发团队成员的不安。

接下来放入耳目喉舌，让自己能够知道更多，不是要他去探查谁在说坏话，而是听听怎么评价前任和你的策略的区别。

这些私下里的意见未必是冒犯，下属可能比你更了解部门的运行情况和业务细节。你可以迅速根据这些反馈调整管理方法和跟团队的相处模式，这就是“从谏如流”。

然后再驯服和增补业务骨干。

有的业务骨干会怼领导，这都是虚张声势。这部分情绪压力需要你自己消化掉，在你离了他也能把部门玩转之前，要忍耐一些。等到培养或者招募来第二位业务高手，你的管理就轻松得多了。改掉部门的积弊，给下属更好的激励，做业务的人才会真正尊重你、认可你。

### 第三，人是财富，不要嫌多

成绩好了要尽可能多要一些用人的名额。不要想着人少年终奖分配能多一点，那是下属的想法，作为领导，你管的人多，能做的事就多，能辐射出去的关系也会更多。



#### 第四，减员要润物无声

有句老话叫“新官上任三把火”，你可以裁人，但团队刚刚组建，人心最不齐，不要上来就大砍大杀。斩敌人才能立威，不要斩自己人立威，斩自己人只能有一个理由，这人不再忠诚。

有的情况下，你有换掉大部分人的权力。不过在大多数公司，管理层也不会愿意你一上来就更换 1/5 以上的人手，公司也会面临补偿金压力。正确的做法是，在平时定期盘点一下部门有没有冗员。清理不合适的下属这件事，每个月都可以做。

### 本讲小结

总结一下，四类下属的分类法很有用，你可以用来分析自己的团队，也可以用来分析别人的团队，你会看得更明白。最后我要提醒你，配置团队不应该大刀阔斧，应该润物无声，一点一点慢慢来。

下一讲，我们会讲如何调解新团队中下属之间的矛盾，下一讲见。

### 思考题

作为领导，这四类角色中，哪些角色的任务是你兼任的，哪些角色是你不能做的呢？

#### 参考答案

领导不可能兼任耳目喉舌，但是可以承担业务骨干和稳压剂的作用。

在规模极小，或者非常困难的时候，领导甚至也会扮演润滑剂的角色。

所以，如果你的领导平时不苟言笑，突然开始主动说笑话，逗大家开心，他十之八九是遇到了真正的困难。

因为领导自己不能兼任耳目喉舌，所以他的眼睛和耳朵都是不可缺少的。

## 27 调解矛盾：下属斗狠了，你要吃苦头

上一讲，我讲了配置团队的方法，这一讲，我会告诉你如何调和团队成员之间的矛盾。

调解任何人之间的矛盾都非常难，费心费力。职场上许多带团队的人，其实都在回避矛盾问题，不去真正解决。有的领导是放任流：“我不管你们的私事，你俩出去解决。”还有一种领导是严控流：“谁内斗让我发现，我就灭了谁。”

这两种流派都是错误的。放任流会让内部的争斗越来越大胆，如果到了需要外来力量去干涉的地步，领导自己就有麻烦了。更糟糕的是严控流，看上去好像把一切不团结的苗头都掐死了，其实所有人都在不能谈论冲突的环境中压抑着，一旦爆发就是大事。

### 下属之间的四类矛盾

我们首先要认识矛盾，它看起来千差万别，但从领导的角度看，下属之间的矛盾就四种：利益矛盾、机会矛盾、责任归属和私人恩怨。

#### 第一种，利益矛盾

大多数利益矛盾都是因为“某一方或者双方都认为分配不公”导致的，看上去是甲乙相互之间不服气，实际上是他们都不服领导的安排。

我经常接到同学的留言，说自己不服某个同事：

我干的活最多，拿的钱却最少，有同事没干啥却评为优秀。我很不服气，他凭什么啊！

对这位同学来说，看起来在抱怨和同事的关系，但真正要解决的其实是他和领导之间的关系。

遗憾的是，有些做领导挺久的人都看不懂这样的抱怨，他们把利益矛盾看作是下属之间的嫉妒，甚至还准备利用这种嫉妒。下属不直接指责你的不公是给你留余地，如果你还听不懂客气话，恐怕就要有麻烦了。

处理利益矛盾只有两个思路：

- 一个是做增量，给不服的人新的机会，让他去争夺外面的资源；
  - 一个是给好处，把领导手中还掌握着的一些资源拿出来，投入到分配当中去。
- 你要尽量把蛋糕做大，不要在已经分配过的利益之间重新洗牌。

《论语》说，“不患寡而患不均”。有的领导学了这一句，就觉得应该在下属之间均贫富，这样做团队里没有一个人会满意。比过去多拿到利益的人会觉得这是我应得的，就得闹起来才有结果；被减少收益的人会觉得我被欺负了，领导对我不公平。

所以利益矛盾的解决之道，是领导投入更多的资源，在制度上作调整和倾斜，在未来的增长中实现平衡，不要把已经夹到碗里的菜再拨回到锅里。

如果你是“夹心层领导”，有上级还有下级，利益矛盾会更加复杂。你可能不得不把一些利益优先给大领导的亲友团，这个时候要事先和你团队中的左右手打好招呼，要让团队中的人明白，这是整个部门运转下去的成本和安全保障。

## 第二种，机会矛盾

团队内会因为争夺机会而产生矛盾，比如争取同一个客户，或者重要培训、竞赛、评优的机会。

下属之间健康的竞争能提高团队的凝聚力，不健康的竞争一定会给你带来风险。要想减少下属竞争机会而产生的矛盾，做好几点是关键：规则统一、长期考察和机会均等。

规则统一是对所有人一视同仁。

比如你可以反复强调“不论谁做出过什么成绩，都不能拿灰色收入。这是我们公司不能侵犯的底线，谁犯规谁就离开”。这就是一个明确的表态，你解释规则说得越明白，这类恩怨就会越少。

长期考察是你要告诉下属，你提拔一个人，不是看一次两次的表现。

当领导更不要拿一次项目决胜负。“你俩谁完成这事谁当副总监”，这种态度就非常儿戏，可以给这次项目的胜利者物质奖励，但要始终把提拔人的权力紧握在自己手中。

机会均等是不搞简单的平均主义。

“这次你让他，下次他让你”，这个态度就有问题，确保下属之间有公平的机会就够了。

## 第三种，责任矛盾

当了领导之后，你可能会对下属之间互相推卸责任的行为特别厌恶。但如果只是简单地觉得推卸责任的人全都不能用，就太粗暴了。

有一种人容易犯推卸责任的问题，是因为他特别在意领导的评价，希望自己在领导心中是完美的，遇见批评他立刻就会惊慌失措，所以推卸责任。我称之为“优等生心态”，这就是“关系领域里的未成年人”。

但这些人假以时日，也可以成为很好用的下属，其实他们有很高的自尊水平。但是这种人得调教，正确的应对方式是：“别着急说怪谁，跟我说说这件事的前因后果。”

这句话是降温策略，涉及到追责调查的时候，要先用这句话稳定住下属。你若是充满情绪，那你听到的一定全是推诿，没有真话。

领导主动去弱化犯错的后果，给员工降温，员工会迅速从压力中解脱，把注意力重新集中在工作上。反过来，如果领导用的是很急躁的领导方式，那下属也会养成先推卸责任的态度。

#### 第四种，私人恩怨

私人恩怨和之前的矛盾已经有了本质的不同，双方互相针对的是个人。如果你还想用这两个人做你的下属，最好有足够大的办公室，有两个互相不来往的部门。只有对他们进行时空方面的隔离，才能避免出更大的事。

你也别指望利用两个人的恩怨来制衡团队，团队里有两个人反目成仇，其他人都会感受到站队的压力。

矛盾可以解决，恩怨无法结束，所以不要调解。如果双方都没有过错，可以放弃你没有那么急需的一方。如果是严重的纠葛，最好是同时放弃双方。

## 处理下属矛盾的四类错误

很多领导在处理团队成员时会有一些典型错误，总结起来主要是四类：粉饰太平、迷信内斗、大包大揽和偏心偏爱。

- 第一，粉饰太平。

有些领导爱说，“这些都不是事儿，别计较了”。把员工的损失说成“不是事儿”，无视了员工的不满，还强调了自己的不在乎，会让员工憎恨你。

- 第二，迷信内斗。

别指望你能操控内斗。

汉武帝是个领导力极强的皇帝，他也曾经相信自己能把卫青和李广两个气质完全不合的人管在一起，结果非常惨烈。

李广对大将军卫青安排的任务不满，被追责的时候自杀，李广的儿子砍伤卫青，卫青的外甥霍去病又射死了李广的儿子，酿成了惊人的官场惨案。汉武帝这么厉害的领导都无法驾驭内斗，普通人最好就不要玩火了。



- 第三，大包大揽。

两个下属内斗闹情绪，领导千万不要张嘴就说：“别争了，这事我来！”自己把活儿干了是不对的，要告诉下属这个逻辑，“有意见可以提，闹情绪不干活，就是跟我做领导的过不去了”。

- 第四，偏心偏爱。

人难免会偏心，有的领导偏心老乡、校友，还有人偏心笨蛋，唐僧看猪八戒那个笨样，就不让孙悟空对他太苛刻。

带队伍，应该压抑你的个人偏好。你的偏心凌驾于公司的章程之上，那团队就会开始争宠，变成后宫了，带一堆马屁精是没法前进的。

## 调和矛盾的行动指南

按照处理矛盾的时间顺序，我给你准备了十六个字的指南：

制定规则、发现情况、直言不讳、顺势而为。

- 第一，制定规则。

矛盾发生之前就应该制定规则。

如果你是一个企业的管理者，要给大家分发印制好的员工手册，把员工的行为规范重点写下来。如果你是一个部门的负责人，就要多通过口头上的强调来订立规矩。

如果下属起冲突，就要尽快固定下来应对这种局面的规则，用案例来断新的案子。

- 第二，发现情况。

矛盾出现的时候，掌握更多的情报才能让你知道怎么处理。你要用好耳目喉舌类的下属。耳目喉舌不是奸臣，让忠诚寡言的人多向你汇报下面的动向，你能掌握更全面的信息。

- 第三，直言不讳。

处理矛盾的时候，跟下属说话可以客气但是不要太弯弯绕，特别是两个下属间的利益之争，私下沟通的时候可以说得更直接、更赤裸。你回避谈利益，下属就更不敢谈，说来说去也说不到要点上。

- 第四，顺势而为。

宣布最后处置时，你尽量不要剥夺一方已有的东西。

剥夺一个人到手的東西会触发敌对情绪，也会增加员工的挫败感。这个人要么恨你，要么可能变得颓废，这都不是我们想见的。最好是承认现状，杜绝冲突发生的可能。

你可以从发展的角度来解决问题，帮助对方从构筑职场安全的角度来认识问题。不要苛求下属摆“高姿态”，而是告诉他：“你的人和工作都很宝贵，不要让自己冒险，我会帮你排除掉职场上的隐患。”

## 本讲小结

总结一下，面对下属的矛盾，很多人是回避的态度，但如果你肯承认矛盾，愿意和下属谈论矛盾，你已经胜过了大多数的领导。

记住，做一个决策之前，要考虑下属的安全、进步和收益，让他们安心。

下一讲我会给你讲带队伍之后，如何处理和过去盟友的关系，我们下一讲见。

## 思考题

你的两个下属发生了争吵，你要求两个人都冷静一下。其中一位私下找到你，告诉你另一位曾经在背后讽刺挖苦你能力不足，听完之后，你会如何行动呢？

### 参考答案

不能把这个报告看做是一个可行的证据。尤其是这个场景可能发生在几年前的话，更应该谨慎。

此外，要谨慎去找在场的第三人核实。第三人的人品可靠的时候还好，如果第三人明白了有一个人的命运捏在自己手里，他可能会按照对自己最有利的方式去处理此事。

对这位举报者表示“知道了”就已经足够，不要多说一个字。

## 28 安置盟友：收编不是唯一的选项

上一讲我给你解读了如何调和团队成员之间的矛盾，这一讲我跟你谈带团队之后，如何和过去的盟友相处。

这是我第三次谈盟友关系，第一次我讲解了职场上盟友这个角色，第二次是谈如何处理盟友关系构筑自己的力量。之所以还要第三次讲盟友关系，是因为处理好盟友关系很难。

你开始带团队后，我得带你理解新境况的处理方法，也带你重新温习，加深对盟友关系的理解。

在你成为部门的负责人，开始带团队之后，应该如何处理全新的盟友关系呢？一个团队的负责人，在你接手团队后的一到三个月内，你需要重置盟友关系，有的会变得更紧密，有的要主动放弃。成为领导后你会面临一个新挑战：你不仅要考虑自己的盟友，还要考虑团队的盟友。

你的部门可能有一些天然的“部门盟友”，你要接管他们。同时，你昔日的“个人盟友”，因为你的晋升，跟你的利益关系也会发生变化。当领导后，你的领导和下属都在看着你如何处理各种关系，这两种关系你都得处理好。

有了团队后，你一定希望不仅把部门的盟友变成自己的盟友，还把过去的盟友也都留下来。愿望很美好，但现实中我们不得不去作一些取舍，那我们应该去满足谁，维护谁，放弃谁呢？

在你带团队之后，过去的盟友被分成了三类，你需要盘点一下：

1. 友军或者中立阵营中的盟友；
2. 敌营之中的盟友；
3. 你团队之内的盟友。

### 一、友军或中立阵营当中的盟友

你可能已经和大多数老同事分道扬镳，现在这些人可能在你手下，更多的情况可能在合作部门、中立部门，甚至竞争对手的部门中。处理和他们的关系就要谨慎，一概斥之为外人，过去的关系和投入的精力就可惜了。

你过去的盟友，如果在友军部门或是中立阵营，你要做的就是保持关系，逢年过节的心意、出门的小礼物都很好。

不过你需要主动减少信息同步，如今你们工作交集少了，这时候同步的内容可以转向“公司动态”、“坊间八卦”，减少对自己具体业务的暴露。

或者采用休眠策略，就像电脑暂停使用的“休眠”状态一样，减少沟通，也能降低维护关系的负担。

## 二、对手阵营当中的盟友

过去是盟友，现在成了对手，这是一种纠结而复杂的关系。这个转型不是一夜完成的，往往是在一段时间内发生。大多数时候这种关系就以“从此不再来往”结束了。如果你要强留，最后往往是“反目成仇”。

但是，很多人会在这里犯错误。有一种错误是因为不会判断局面，把一些非常优质的关系早早结束了。

比如同一批进公司的应届生或者新人，曾经是非常密切的盟友，但是因为一方的提拔，双方出于忌惮或者防备，就不再往来了。

还有一种把对方的冷淡看成道德败坏，比如被提拔的人会觉得“盟友在嫉妒我”，而另一方则会觉得“这个人忘了老朋友了”。其实这种变冷无关道德，而是因为他们走到自己不了解的关系领域中了。

我给你提供三个策略，帮你应对这种盟友关系，减少你的职场人际损耗，这三个策略是“休眠策略”、“消化策略”和“布子策略”（“布子策略就是在棋盘上步下你的一颗棋子”）。

### 1. 休眠策略

休眠策略在这使用指的是两个人暂停盟友状态，不再继续同步职场上的消息。

确认两个人仍然对彼此抱有善意，互相之间可以有一个“部门要竞争，你我不互害”的约定。

休眠策略其实很接近“分手也是朋友”的表态，休眠之后能够保证你和盟友双方的职场安全。如果你的盟友在他的团队里前程远大，休眠策略可能是你最好的选择。

休眠策略最重要的一点是把话挑明了说，让对方明白自己没有恶意。这种表态是对未来作准备，未来你们可能还会成为友军，不要彼此猜疑，影响了未来的合作。

### 2. 消化策略

消化策略是把在对立部门里的前盟友拉进自己的队伍。

如果你的盟友在情况不好的部门，或者不被重用、不被领导喜欢，他就有变动岗位的渴望。这时你可以开口拉拢，明确邀请对方来做自己的下属。

如果公司有内部人才流动的机制，消化前盟友就容易一些。如果你管理的部门，本来就是领导重视的新建部门，那接收其它部门的人才也是顺理成章的。

最极端的一种情况是直接跟对方的领导要人，这可能会激怒对方的领导，你要考虑到对方不放人的风险，想想自己手上有什么，跟他换也许是更好的主意。



执行消化策略也要考虑自己团队融合的问题。一定要确认你的团队真的需要再张口，千万不要希望报答或者补偿一个人，就把他拉进来给一份薪水，这对你的团队其他成员不公平。

也不要短时间、大规模地把盟友都消化进自己的团队，那可能会带来现有团队的大规模恐慌。我在第 26 讲提过，你要优先选择润滑油、稳压剂这样不冒犯的角色进入你的团队。

消化策略不要用在友军或者中立阵营的盟友身上，你会得罪对方的现任领导。如果想要这种阵营的前盟友，要去和对方的领导商议，这叫“求人才”，很有难度，结果会跟对方领导的脾气秉性相关。如果你是新手领导，我不建议你这么做。

### 3. 布子策略

对于那些无法消化但他们又对自己的处境特别不满意的盟友，可以考虑一下“布子策略”。

让对方“身在曹营心在汉”，成为你埋在其它部门的一颗有利棋子。让他继续和你同步消息，等到时机成熟，再找机会加入你的团队。

但是千万记得一点：**你在职场上最重要的是工作和出成绩。千万不要搞阴谋，不要让对方传播谣言或者对他自己的领导不利。**

这种事情一旦被对方的领导发现，你可能就会被看成热衷内斗的人，被大领导和其他同事所厌恶。

无论是哪个策略，你都要记得先提醒你的盟友低调，这是职场上存活的关键。

## 三、你团队里的盟友

已经在你团队当中的盟友，最为敏感。昔日的盟友做下属，好处非常明显，比如彼此熟悉，沟通成本比较低。但是坏处也非常明显，有些老盟友没有搞清楚自己和领导之间的关系变化，对领导的权威不够尊重。

我在之前的课程中教过你，如果你和盟友之间的实力变化很大，他变大变强，你就要转变心态，成为他的辅佐者。但不是每个职场人都看过我们的《职场关系课》，所以你可以主动提示一下自己的旧盟友，告诉他怎么样能够帮到你，对你和他都有好处。

历史上最擅长处理这类关系的人是宋太祖赵匡胤。

赵匡胤有个老同事叫石守信，两个人是结义兄弟，铁到什么程度呢？赵匡胤搞兵变当皇帝，石守信给他开的城门。但是赵匡胤登基之后，他们的身份产生了变化，从战友变成了君臣。

赵匡胤怎么对待这个局面呢？他做了这么几件事：

1. 请石守信和另外几个老将军喝酒，表示亲近；
2. 酒桌上谈到了他不放心几位老将军带兵，说明意图；
3. 建议他们去各地当地方官，让他们都变成有钱人，给出好处。

这就是“杯酒释兵权”。酒桌上，石守信积极表态，第一个表示要退休，给其他人都作了表率。

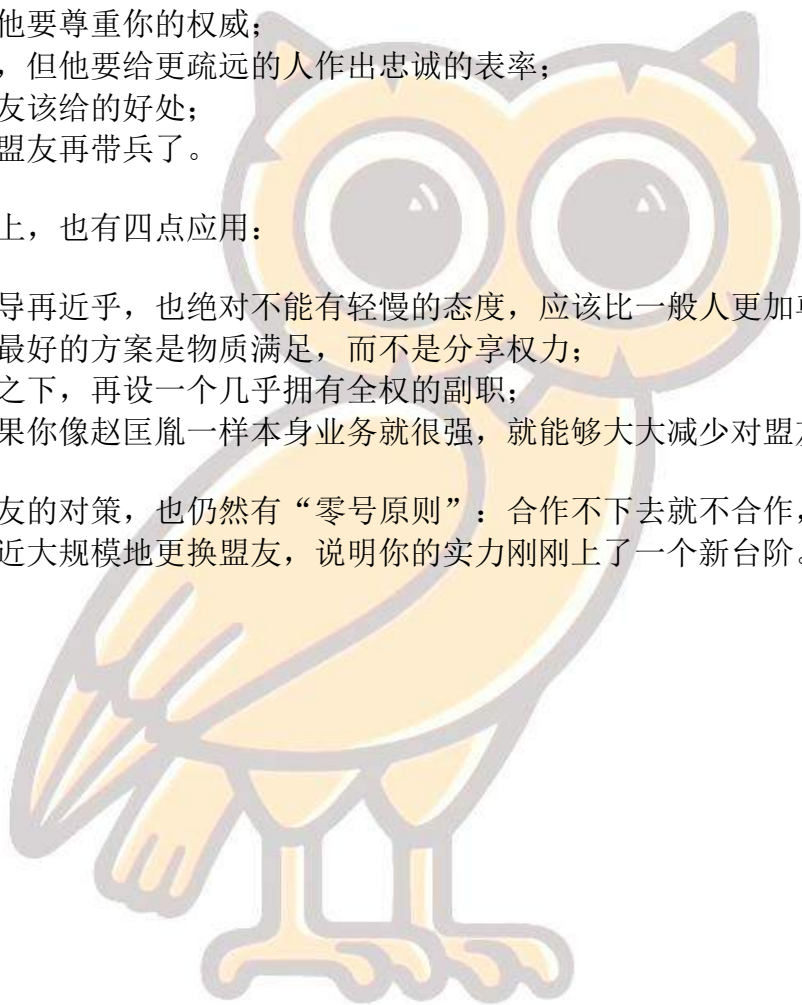
赵匡胤的经验告诉我们，过去的盟友可以做下属，注意好这么几点就可以了：

1. 你用他，他要尊重你的权威；
2. 你和他亲，但他要给更疏远的人作出忠诚的表率；
3. 你要给盟友该给的好处；
4. 不要让老盟友再带兵了。

具体到现代职场上，也有四点应用：

1. 下属和领导再近乎，也绝对不能有轻慢的态度，应该比一般人更加尊重领导；
2. 报答盟友最好的方案是物质满足，而不是分享权力；
3. 不要在你之下，再设一个几乎拥有全权的副职；
4. 职场上如果你像赵匡胤一样本身业务就很强，就能够大大减少对盟友的依赖。

我们处理和旧盟友的对策，也仍然有“零号原则”：合作不下去就不合作，没了谁地球也一样转。如果你最近大规模地更换盟友，说明你的实力刚刚上了一个新台阶。



## 本讲小结

总结一下，你成为领导之后，对三种盟友有不同的应对之道。但无论哪种情况，真诚的态度是沟通的基础。只要盟友的增长大于流失，你就仍然可以强大，不必过分担心，你的实力会给你带来新的盟友。

下一讲，我会给你讲带团队之后，如何处理和昔日对手的关系，这也是我们第三次谈对手关系。下一讲见。

## 思考题

曹操手下有一员将领叫做臧霸，过去是徐州一代的独立势力，后来和吕布联手打过曹操，吕布被曹操打败后，臧霸加入了曹操的阵营。因为曹操忙于对抗袁绍，臧霸仍然独立率领自己的军队，他和曹操名义上是上下级，其实更像是盟友关系。

曹操打败袁绍之后，成了北方最强的势力，也是朝廷的代表。如果你是臧霸，应该如何对待这种局面呢？

## 参考答案

表示自己愿意征讨孙权，打头阵的决心（历史上臧霸在曹操死后就是这么向曹丕表示忠诚的）。

把家里的孩子送到曹操身边接受训练和教育（他就是这么做的）。

保证前线安全的情况下请求面见曹操，表示忠诚。

对同事宣扬曹操的英明（历史上他在张辽作战动摇的时候劝张辽坚守，认为曹操不会放弃自己的将士）。

## 29 招安对手：吸收法与清理法

上一讲，我们讲了带团队后如何对待昔日的盟友，这一讲，我来讲当上领导后如何招安失意的对手。

你可能会说：“这有什么可学的，你强了，对方不就会匍匐在你的脚下吗？”这是觉得靠实力就行，关系问题不重要。还有人觉得接纳降将是高风险的活动，最好简单处理：“统统开掉！”

其实，这两种做法都有问题。

第一种人觉得招安对手很简单，其实忽视了前对手带来的风险，你可能把心怀叵测的人或者小团体纳入自己的团队。

第二种想要“统统开掉”的人，他们可能错过了一些很难得的人才。大规模换血不仅成本高，你还可能背上“心胸狭窄”的指责。而且有些组织性质特殊，裁人很难，也根本没法做到“通通开掉”。

所以，吸纳对手的人加入团队这件事，你需要学会如何谨慎处理。在职场上“招安对手”，我们分为三种情况讨论，应对策略也完全不同：

- 第一种，吸收其他团队的成员；
- 第二种，带队进新团队做领导；
- 第三种，要不要收纳对手本人。

### 一、化整为零的吸收法

第一种情况是，你对手的部门要解散或被你的部门所吞并，你可以采用“吸收法”。

不要吸收所有人，你要是觉得“这个人有能力！那个人也有才华”，那非挑花眼不可。特别是不要抱着“给他们都安排一个位置”的念头，那你的部门一定会笨重不堪。

正确的做法是不要急着挑选对手团队的人，而把注意力集中到自己现有的队伍上。

之前我说过，团队里要有四类人：业务骨干、耳目喉舌、润滑剂和稳压剂，你要优先观察自己团队缺少哪一类人才。如果团队没有明显的短处，那就优先补充稳压剂和业务骨干，让自己拥有足够的备份。

满足了自己的团队之后，还有一些水平出色但自己暂时用不到的人，可以征求对方意见，推荐给和你友好的“部门盟友”。无论是被推荐的人，还是盟友部门，发现你真的在为他们考虑时，都会觉得你做事公正。

吸收法的关键在于把对方的团队化整为零，节约成本。这样做还有一个特别大的好处，新加入的人势单力薄，他会战战兢兢地迎合你现有的团队。



根据劳动法，内部调整岗位的人不能约定试用期，但是你在心里要为新收编者设置一到三个月的考察期。这期间，你要将收编的对手，跟你的核心资源隔离开。这么做不是藏私，有两个理由：

- 一来你往他身上投资资源，他出成绩也不知道算谁的，没法考察出真实能力；
- 二来防止他另有打算，防备他短期窃取资源，然后跳到有竞争关系的其它公司。

考察期间你要重点关注三个考察点：

- 一是业绩完成程度，看看能力有没有问题；
- 二是有没有喧宾夺主或者召集旧部的举动，防止他搞阴谋；
- 三是看他有没有转移资源的举动或者打算，如果他忙于这么做，正经业绩上也会下滑。

考察过程中有三种人不要留：

### 1. 不留笨人

太笨或者太懒的人尽快淘汰。这个时候淘汰，他们会归咎于部门撤并带来的余波，如果再拖久一点，他们就会迁怒于你。

### 2. 不留耍过阴招的人

如果这个家伙用过阴损的招数，做事没有底线，最好不要留，他会给你带来隐患。你招安这样的人，下属也会不满，会造成团队管理成本升高。

### 3. 不留不会用的人

这个人薪资便宜，但是没有任何亮点，或者你想不出使用他的方式，那就是没用的人，不要留。

## 二、带队进场的清理法

清理法应对的是第二种情况，你进入对手的团队担任领导。这比吸收法有难度，但别担心，只要认真处理就没什么问题。

对手虽然失利了，但下属们之间的结构和人际关系还在，你没有办法把整个队伍全都换掉，所以你要带人一起进来。

带什么样的人呢？最好带你最信任、最靠得住的人，比如是你之前团队的同事。最好是润滑剂和稳压剂，这两种人对接手团队的刺激相对较小。

当然，带人过来，你要先和他现在的领导打好招呼。不要急着带耳目喉舌进团队。

这个时候你还要跟接手团队里的业务骨干谈谈，这是团队里最有价值的人。你要告诉他们，你的目的是把事情做好，希望对方帮忙。

如果遇到长期被老领导低估的人，你可以给予一些物质激励，该加薪可以加薪。这样很快就会有人出来支持你，无论他是什么角色，都应该稳住他，接纳下第一个起身相迎的人。

稳定之后，你可以再逐步引入自己其他的人手，同时继续辨别团队里的人，淘汰掉能力、人品上有缺陷的人。你的人越来越多，就从客场变成了主场。

### 三、坚决不要吸纳对手本人

无论是吸收法还是清理法，面对的其实都是你之前对手的团队。第三种情况是，你的对手本人要不要加入你的团队？

有位 Q 同学曾经给我留言，谈到了他之前好心收留一位下属：

这个家伙跟我竞争部门经理失败，我想他也挺有能力，就让留下当副职，心想我比他实力强，对他也不错，应该能降得住他。

结果前几天有个跟领导汇报工作的机会，他就上蹿下跳，各种讨好……

Q 同学这样的好心人不在少数，但是你在职场上，尤其是带领一个团队的时候，应该首先尽力维护自己和团队的利益，不要被“胸怀大”之类的虚名束缚住手脚。

在吸纳对手本人这件事上，我的建议是一刀切：不要留。

把对手放进你的团队无非是两种情况：

第一种情况是“留了有祸”。

如果对手的团队已经并入了你的团队，把他们的前领导留下，会让这些刚被吸收的人感到困惑，其中有些人可能还会接受他们前领导的指示。如果安排前对手做副职，会更加剧这种混乱。

另一种情况是“没有必要”。

如果对手已经没了团队，自己一个人想加入你的团队，那你更没有必要留他。要知道他在公司里还有其他关系，他极可能变成拆台者和监视者。

所以只要有选择余地，就不要让前对手进入团队，可以跟你的领导协调一下，让公司“另有任用”，对你们俩都是更好的选择。

怎么跟对手开口呢？

你完全可以跟对手说明白：“这是一个小部门，留您在这里也是屈才。我也跟领导说过了，推荐协调给其他的部门……”客气话多说，说客气话是不要钱的。

## 招安对手行动指南

具体到“招安”这个动作，你还有很多事情需要注意，我归纳了五条原则：

### 第一条：承认先来后到

越早出来投奔或支持你的人，越看好你。你要对他好一点，哪怕他是不喜欢的人。这样别人看见了你的态度，就会更愿意投靠你。

### 第二条：要一个投名状

我在第二讲里提到过投名状，如果领导猜疑你，你可以主动做艰难任务，或者打击领导的敌人，用投名状表现忠诚。现在你是领导，也可以要求下属做这件事。

《水浒传》里林冲想要入伙梁山，王伦就要求他交一个投名状，要他下山去劫道杀人。投名状是个常见而可靠的招数，战场上经常让降兵降将打先锋。

你可以给刚招安的人一些艰难，但是能努力做到的任务，看看他的斗志。等到他完成任务，给予他应得的报偿就好了。

### 第三条：不要自己下场打人

如果迫于压力收下了自己不喜欢的人，千万不要按捺不住，直接去给对方小鞋穿，这会让刚入伙的其他人觉得恐惧。

其实，当领导的人只要表现出对下属的不满，这个下属很可能就会遭到其他同事的欺凌。如果对方主动沟通、表示忠诚的话，你可以在这时保护他，改善他的处境。

如果对方觉得留下来不合适，你也要制止欺凌，但可以趁机好好送他离开。无论如何，都不要参与到对下属的欺凌当中。

### 第四条：边缘化策略

对那种实在除不掉、赶不走的人，给他最边缘、损害最小的业务，最好让他吃一碗省心茶饭，不要让他重要的位置上危害到全团队。

### 第五条：裁人任何时候都不晚

裁人最好的时机首先是刚接手团队的时候，其次是现在。

任何时候你都可以为了团队更健康而裁人。对手团队来的人经过几个月的考察、辨别，有的人已经成了自己的战斗力，这时候你就可以把没有融入自己团队的累赘去掉。

在跟被裁的人谈过之后，你应该尽快跟与他同批来的人通气：“我准备裁掉谁谁了，不是因为他是从那个部门过来的，而是他这几个月没有发挥出实力。我希望你能够理解我，支持我，像你这样努力的同事，我是非常看重的。”分化他们之间可能的联系，同时防止被裁掉的人向过去一起来的人散布谣言。

## 本讲小结

总结一下，这一讲我们讲了如何招安对手，吸收前对手的人，只挑对自己有用的。

接管新团队，要准备好自己的心腹人一起带过去。至于前对手本人，最好不留。遵循这些原则把工作做到位，你就可以万无一失。

在这一讲快结束的时候，我们还提到了裁人，裁人是你职场上一个重要的里程碑，具体怎么裁，我下一讲重点给你讲。下一讲见。

## 思考题

你的对手成功上位，刚刚成了你的领导，他言语客气有礼貌，但明确表示自己不愿意留你，你的正确态度是：

- A. 跟他大吵一架，坚决留下来做钉子户；
- B. 跟他大吵一架，然后愤然辞职；
- C. 串联那些同样感受到危机的同事，联名信大字报都用起来，让他根本带不成队伍；
- D. 表示理解对方的态度，愿意离开，但同时希望对方在公司内部推荐自己，支持自己去另外一个分公司任职。

## 参考答案

D 是一个很好的做法。

对手在送神、清理的时候，可以用干净爽快的离开来进行交易。



## 30 祛除病灶：坚决不能留的四类人

这是这门课的最后一讲，这门课我多次提到了“零号原则”。做下属的时候，“零号原则”很好执行，招聘网站上更新一下简历，问问熟人同行业公司，基本上都会有面试机会。

但当你成为领导后，执行“零号原则”就变成了“让下属走人”，这件事就没那么简单了。

最后一讲，我就给你讲当领导的必修课——如何“开人”。

对新手领导来说，第一次辞退员工都是一个大坎儿。之前的课程内容都是“应对冲突”的策略，而辞退员工是一个“发起冲突”的过程。

这种冲突会让许多新手领导感到不安或者焦虑，如果员工本身家庭有困难，还可能带来严重的道德负担。

但是这件事非做不可，辞退不合适的员工是你的工作职责。任由错误的人在错误的岗位上挣薪水，不仅是对公司不负责，还可能带来进步和安全方面的极大隐患。

如果你暂时还没有成为团队的领导，也可以趁机看看领导“开人”的时候是怎么想的，你会对这种局势看得更明白。

“开人”是俗称，精准的表达是“和员工解除劳动合同”。我要先提醒你，在公开场合永远都不要提“开人”这两个字，更不要用“开人”作威胁。在和要解约的人谈论解约的时候，你也不要再用“开”这个字眼。

因为这个词长期以来和“开除”联系在一起，不是意味着简单地解除合同，它代表一种惩处，说明被解约者犯了错误。

### 你要和这四种人解约

你需要解约的下属有四种：背叛者、搅局者、吸血鬼、吃白食者。

#### 1. 背叛者

背叛者是忠诚度极低、个人习惯极其不好的人。他的行为带有高风险，常见行为包括泄密、挑拨离间、散布谣言，这些行为会直接危害到你和团队的安全。

#### 2. 搅局者

有的搅局者是比较收敛的野心家，但更多的是特别自恋、渴望成为视觉中心的大小孩。他们就像希望引起大人关注，而把棋盘弄得一团糟的孩子，经常做一些损人不利己的事。

### 3. 吸血鬼

吸血鬼是整个团队的寄生虫，损害了团队利益。有的人会多报销、收供应商的礼物、擅自吃回扣，是爱财的；还有的人会利用小权力搞男女关系，是好色的。吸血鬼会把平台或者公司的威望看作自己的能力，发泄私欲、牟取私利。

### 4. 吃白食者

他们对团队没有贡献，干活少，照样拿钱，偷懒、揩油。

前三种员工，领导会特别反感，但是大多数人都对吃白食的有一点宽容。其实吃白食的非常糟糕，他的存在会打击其他下属的工作积极性。但这种伤害很容易被忽略，而且它会悄无声息地把工作氛围变得懒散。

作为领导，不论好坏一视同仁是假公平，勤奋忠诚的员工们会很委屈，剔除害群之马，才是对好员工最大的尊重。

如果发现员工有背叛或者搅局的恶习，不要耽搁，你要赶紧解约。发现谁有吸血或者吃白食的兆头，你提示一次，最多两次已经足够。如果不改，那他就是禀性难移，也要趁早遣散。

过多的批评、言辞的刻薄都没有必要，被解约的员工肯定也有优点，也许他能在新岗位发挥出实力来，所以要记得“做人留一线”。

## “开人”的三种错误

和下属解约，你要追求的是三个目标：

1. 被解约者本人不出事；
2. 被解约者和你不产生私人怨恨；
3. 团队支付的成本最低。

要达到这三个目标，你要尽量避免错误：

### 第一个错误：野蛮推进

解约前要深思熟虑，沟通时最好和风细雨，但是要坚定地让对方接受条件。

有些领导以“开人不花钱”而得意，做法粗暴，对要解约的人进行业务上的贬低和人格上的侮辱。这是树敌，我曾经听说过一件真事，某位领导想要下属辞职，采用了“降薪”的方式来逼对方离开，后来这位领导的腿上挨了下属一刀。

被解约的员工本身压力极大，很容易因为情绪不稳定而出事。同时团队内部也会被解约员工所惊扰，其他员工会积极打听一切相关的细节，担心自己有类似的麻烦。

如果你见到某个下属就压抑不住自己的怒火，记得回到第六讲重温一下情绪控制。

## 第二个错误：因私人恩怨解约

在作出解约的决定之前，记得再问问自己，有没有因为个人恩怨辞退这个下属？比如你可以问自己：

“这个决定里，我有情绪吗？”

“这位员工是工作没做好？还是因为跟我说话态度不好？”

“有没有可能是误会呢？还是因为我嫉妒呢？”

领导确实会嫉妒下属，我在《关系攻略》中提到过，嫉妒有成就嫉妒和性嫉妒。职场上这两种嫉妒都会出现，如果员工能力出众，让领导觉得冒犯，确实可能会遭到成就嫉妒；而对长得好看，或者说话有风情的员工，也会产生性嫉妒。

决定解约之前拷问一下自己，对下属和自己都好。你可能会说，都已经要决定了，还要核实这件事吗？

要。就像护士给病人输液，即使天天见这个病人，打针前她也要跟病人核实名字，这就是一道保险阀，许多失误往往是在最后一关挽救的。

## 第三个错误是举棋不定

有位 D 同学曾经给我留言，提到了他辞退下属的一段经历：

这个人工作总是敷衍了事，年纪轻轻跟退休了一样，而且爱说扫兴的话，特别影响其他同事的工作心情。

我想把他开掉，但是担心他没有工资会生活不下去，也担心他会恨我。其他员工看到我辞退人，是不是也不好？

这就是典型的举棋不定，其实前面的几个缺点，已经足够让这个下属被淘汰了。但 D 同学又想了太多的细枝末节，冲淡了“这个人不能胜任工作”这个主要问题。

其他情况也会让一些领导举棋不定，比如准备从两三个人里挑出一个解约。

作辞退决定最好的办法是找个集中的时间，把一个决定的优缺点都列出来，觉得利大于弊，就作出决定。而且不要再去重新思考，不要去反复纠结。

## 辞退的行动指南

明确了这三个错误，我给你一份辞退下属的行动指南。这个过程要稳，决定了之后就立刻启动程序。

一般有这样 7 个步骤：

- 步骤一：摸清被解约者的底细。

即使你是老板，或者在私企，这一步也很有必要。一个有过硬关系的人无法被简单裁掉，你可能需要和你的领导沟通这件事，让他帮你一起想办法。

- 步骤二：联系相关部门。

确认这个人的用人成本和补偿金，这跟他的服务年限有关。如果你是新手领导，可以请教一下人力的同事以往的规则。

- 步骤三：找到对接人。

提前找到对接人，别等到谈完解约再临时去找别的下属接工作。你要吩咐对接同事对此事保密，一句“别人都不知道，我只告诉了你”就很有效，他就不会往外说了。

- 步骤四：解约谈话。

不要到公司之外谈这事，这不是私事。“很抱歉地告诉你，公司决定辞退你了。”不要拐弯抹角，也不是“我”要辞退你，是公司。辞退只说公司的变化，你可以这么说：“业务发展变了，公司要削减人员成本，是我能力不行没保住你，这份工作禁锢了你的能力。”等等。

- 步骤五：承受对方的情绪。

有人会愤怒、乞求、大哭，这时候你静静等待对方发泄。待到对方稍微冷静一点，你可以语气轻柔地重申一下立场，并提出你可以尽力帮助他。

比如：“我知道这件事一时间很难接受，但是公司决定的事情，我们很难去改变。有什么事情我能帮上忙的吗？”

这个过程可能会有几个来回，只要你立场坚定，对方就会明白这个事情已成定局。这时候对方就会开始谈条件。

- 步骤六：确定补偿方案。

每个公司的策略不同，不过大多数的公司都会提供这样的补偿：价格合适的遣散费。

你要允许对方离职前把积攒的年假休完。不要在这个方面杀价，这是辞退一个人所必需的人力成本，替公司省钱给自己惹祸，没有必要。



你的推荐信可以构成补偿方案的一部分，但千万不要给品质恶劣的人做背书。

- 步骤七：只做份内的事。

辞退员工这件事也要向团队内部交代，你必须是这件事的第一信源。早点和离职的同事商量好一个共同的理由，比如更好的职业发展规划，回老家结婚，出国进修等等。

你不要主动去散播被辞退者的坏话，或者泄露对方离职的真实原因。你只是部门负责人，不是道德家或者执法部门，没必要给一个人的品行下判决书。

最后提醒一点，“开人”一定不要做送别宴。

第一次开掉的员工，一定是工作最不让你满意，而且风险系数最高的那个人，你不用去刻意维护情谊，所以你不要给对方举行欢送晚宴。

如果有员工私底下送别，作为领导，你的态度应该是不参加、不表态，也不评价。这不是孩子上大学，值得庆祝，这是切下身体上不好的息肉和肿瘤，没什么可送别的。

## 本讲小结

总结一下，“开人”是给团队治病的过程，把病灶祛除，团队才会健康起来。刁难、羞辱、扣钱、不办手续都是蠢办法。为了和不合适的人分手而付出一些经济上的代价，值得。

## 思考题

已经确定离职的下属，在最后半个月里的考勤打卡记录非常不好，你的正确做法是：

- A. 睁一只眼闭一只眼，他都要走了；
- B. 公开批评他一次，告诉他我还可以为难你；
- C. 提醒他稍微注意一点，不要让同事们对他有误解，这对他自己也不好；
- D. 直接发飙，把这个人的离职办成开除；
- E. 离职结算工资的时候，把这块该扣的钱全都扣掉。

## 参考答案

AC。

这个时候不是坚持死抠小原则的时候，需要考虑的是这个人走后的大局面。

## 熊太行

这是本门课正式内容的最后一讲。相信你和开始学习的时候相比，已经强大了很多。

不过你要明白两句话：学无止境；越练越强。

要把这些规则用到职场生活当中，才能越战越强。没有一个人能刀枪不入，所以遇到难处的时候，随时回到我们前面的课程当中，拆解问题，解决问题。

还是我们开课时说的那句话：这门课就是，让你强大，让你赢。

当然了，这门课本身也会越来越强大，我们会不断拆解一些问题或者实际应用的案例来做加餐，让这门课在你手里发挥出最大的效力。