

## 目录

破实权同盟之法在于使之相互猜忌继 而可达目的 .....	1
政治斗争的先天禀赋 .....	14
老大三境界 .....	21
争权夺势 势必驱之 .....	30
权谋家手中的圈子 .....	30
绝不能对老板说的傻话 .....	36
领导驭人四种工具 .....	43
谈判过程中遇到僵局怎么办? .....	46
权谋型领导如何处理刺头 .....	50
抓住这 4 种可趁之机, 轻松否定领导 .....	60
聪明的下属都是善用引以为鉴法说服领导 .....	63
权力的排他性导致权力的斗争和残酷 .....	69
帝王术与领导决策 .....	73
分槽喂马和同槽养猪 .....	84
权谋领导:佛主心, 帝王术 .....	87
收人、收心、收割所有 .....	122
权力制衡机制 .....	133
权力一影响力途径 .....	160
怎么破解领导宝座的烦恼 .....	167
培养竞争对手 .....	173
领导者要避免一些致命错误 .....	178

让牢骚鬼闭嘴 .....	186
学会如何正确领导别人 .....	194
如何让下属愿意跟随你 .....	198
忙碌无效的根源是什么 .....	204
制度与人情该当如何拿捏 .....	211
商业领袖们的自我毁灭 .....	216
能提升领导力的四件事 .....	222
有才华但不讨人喜欢的员工，怎么管？ .....	228
领导犯下这两个错，下场会很惨！ .....	234
职场上，你千万不能犯这两个错！ .....	240
职场地雷行为 .....	244
职场上能留下来的，是深懂这 3 件事的人 .....	249
有实力但资历浅的你，如何出头天？ .....	262
当给建议的专家，别当小事的控制者 .....	268
带人、做事不懂「这个哲学」，迟早会阵亡 .....	275
业绩好、能力强，为何在上级心中「被黑掉」？ .....	291
这种上级特别有心机、擅权谋 .....	299
5 件成为上级前应该知道的事 .....	306
「这种人」，千万别得罪 .....	311
谈判时对方无端让利，欣然接受反而会遭殃！ .....	318
那种人凭什么被拔擢？你没察觉， 5 个升迁关键 .....	335
同事真心对你好，还是别有用意？ .....	340

「贫穷金钱观 vs 富裕金钱观」 .....	347
上级什么事都告诉我，为何升迁却没我的份？ .....	363
工作愈换愈好，或愈换愈差？取决 4 个关键思考 .....	370
最有影响力的人， 2 个技巧，让部属 打从心底认同 .....	374
如何训练部属思考、成为大将？上级要 养成的 2 个带人习惯 ..	384
高段的人「经营时间」，平凡人「管理 时间」 .....	392
从动口又动手，到只要动口 .....	400
在上级面前「被黑了」？ .....	405
别把人才变庸才 .....	416
试著成为组织中的「懒蚂蚁」，而非勤 奋的「工蚁」 .....	428
职场上 3 种提携你的老鸟，别有居心 .....	463
不比人家笨，为何不受重用？职场上的 「聪明人」，反而要小心的 事 .....	489
管理在管什么？ .....	494
如何说服比自己「强势」的人？掌握4种性格的人，谈判再也不会输 .....	506
与领导谈判不能忽略的 3 个细节 .....	514
再辛苦、再拼命，事成后也千万别做一 件事 .....	524
做人 vs. 做事，哪个比较重要？菜鸟、 中阶、高阶要在乎的不一样 .....	528
别让「思想毒药」害了自己！人生别往 小概率钻 .....	534
老板把你的光环都抢走了？上级不给舞台时要私下做的几件事 ..	542

**破实权同盟之法在于使之相互猜忌继而可达目的。**

任何一个团队，作为一个完整的组织体系，组织成员之间必然存着上下级关系，其本质是一种相互依存，相互合作、共生共长的关系，上级需要下级的拼搏以达成管理目标，下级也需要上级的提携以完成发展目标，上下级关系和谐，成员各显所能，各尽其职，运行效率高效；反之成员关系紧张，相互推诿，各自为战，运行效率低下；如果上下级相互猜忌，缺乏信任，团队就会失去战斗力。本文试图通过剖析历史上君臣因相互猜忌而引发的历史悲剧，提出重

构上下级关系的历史之鉴。

### 1 相互猜忌之历史溯源

猜忌即猜疑、忌妒。在《后汉书·申屠刚传》首次出现：“平帝时，王莽专政，朝多猜忌。”南朝梁刘勰《文心雕龙·指瑕》：“近代辞人，率多猜忌。”而在冯梦龙《东周列国志》第五回：“群臣奏曰：‘依臣等公议，王不委质，无以释郑伯之疑；若独委质，又使郑伯乖臣于之义。莫若君臣交质，两释猜忌，方可全上下之恩。’”周郑交质在左丘明《左传·隐公三年》中也有描述。

东周自平王东迁立国，天下大乱，礼崩乐坏，连姬姓的天子宗室忠心辅佐程度也在下降。郑

庄公是平王的卿士。平王想分权给虢公，郑庄公怨恨平王。平王说：没有做想分权于虢公的事情。并用交换人质以证互信，即平王的太子狐到郑国做人质，庄公的儿子忽到周王室做人质。庄公作为周平王的下级，周平王作为上级想分权给虢公，是其权限内的事情，庄公敢于埋怨周平王。周平王竟还要解释，解释不行，还要交换人质来保证信用。充分体现当时群雄纷争，尔虞我诈，天子地位一落千丈。

君子说，信用不是发自内心的，盟约抵押作用不会太大。只有开诚布公、互相谅解地做事情，用“礼”加以约束，即使什么都不抵押，天下也不能离间他们。“礼”和“信”是做人的根



本，是克服猜忌的良药。人与人之间，国和国之间，以礼相待，相互信任，才能更好的合作和发展。否则，就算“周郑交质”，结果仍然是“周郑交恶”。纵观现代社会由于功利性太强，“礼”“信”缺少，各种各样信任缺乏的事件时有发生，为了蝇头小利，尔虞我诈，勾心斗角，真是令人痛心。

培根在《论猜忌》中对猜忌做了精辟地论述：

“猜疑之心犹如蝙蝠，它总是在黄昏中起飞。这种心情是迷陷人的，又是乱人心智的。它能使你陷入迷惘，混淆敌友，从而破坏人的事业。猜疑易使君王变得暴戾，使做丈夫的产生嫉妒之心，使智者陷入重重困惑。”

## 2 相互猜忌之功臣被杀

在这五千年的历史长河中，中华民族生生不息，拼搏不止，涌现了许多伟大的历史人物，无论是变幻莫测的政治权变，还是错综复杂人际关系，无不体现着精湛的智慧。在这历史演变的进程中，人际关系处理方式特别引人关注，而君臣关系作为非典型上下级关系更为突出，君臣之间相得益彰，各取所需，共享其成，其乐融融者有之，如东汉光武帝刘秀之“云台二十八将”、唐太宗李世民之“凌烟阁二十四功臣”，供人顶礼膜拜，传为千古美谈；但也有君臣患难与共成功后，兔死狗烹、鸟尽弓藏，血雨腥风者更有之，汉高祖刘邦称帝后诛



灭功臣，杀韩信、杀彭越、杀英布、杀一个又一个，明太祖朱元璋平定天下后，编织郭恒案、胡惟庸案、蓝玉案，以谋反和株连为名，杀一批又一批，被杀有 10 万之余，仅汤和等数人幸免。一句蔽之君臣共患难易，同富贵难。

刘朱二人雄才大略、人中之龙，为保皇权，大肆杀戮功臣，原因很多，有主观原因，有客观原因；有出身问题，有政治需要，但其中相互猜忌不失为其中一个重要原因。正所谓“君臣不可疑，疑则为乱，故君疑臣则诛，臣疑君则反。若臣疑于君而不反，复为君疑而诛之；若君疑于臣而不诛，则复疑于君而必反。”

### 3 相互猜忌之前车之鉴

**3.1 有效沟通，是化解相互猜忌的必要手段**

**要进行有效沟通，必须善于创造一种让成员无话不谈的环境，必须知道说什么，即明确沟通目的；必须知道什么时候说，即掌握好沟通时间；必须知道对谁说，即明确沟通对象；必须知道怎么说，即掌握沟通方法。在这里以宋太祖赵匡胤“杯酒释兵权”来分析有效的沟通所发挥的积极意义。**

**先创设无话不谈的环境（晚宴、酒到微醺处、仅剩铁杆几人）建隆二年七月初九晚朝时，宋太祖把石守信、王审琦、高怀德等高级将领（明确沟通对象）留下来晚宴，当酒喝到最高潮的时候（把握沟通时间），宋太祖突然让侍从全**

部退下，很忧伤地对大臣们说：如果没有你们支持和帮助，我就做不了皇帝，心中很是感激。但是做皇帝也太难了，还没有以前做节度使时快乐，我整天都不敢无忧无虑睡觉呀！石等人惊慌失措，忙叩头问原因，宋太祖又说：谁不想当皇帝呀？你们纵然不想做，但你们部将想要富贵天下，如果把黄袍披到你身上，到时就由不得你做主了（明确沟通的目的）。这一番话，软中有硬，将领知道太祖已猜忌他们，便交出了兵权。

正是宋太祖与诸位大臣的有效沟通，以高官厚禄为条件，解除将领们的兵权，保全了功臣，成就了名声，是明智之法、睿智之举，有效防

止分裂割据局面出现，加强中央集权统治，结果是富有成效的，为宋朝经济、文化的高度发展，创造了良好条件。

### 3.2 放低身段，是化解相互猜忌的有效策略

放低身段做人是大智慧。低姿态往往可以保全自己不受伤害。森林里，大象们为了生存，不得不东躲西藏躲避猎杀，仍难逃厄运。但奇怪的是，有一头没有象牙的公象，却能从容而悠闲生活，其原因竟是因为没有象牙。收敛锋芒，掩饰自己，别人才会更愿意和善地与你相处，就像那头公象一样，没有长牙，反而能在猎人的枪口下平安地生活。

汉三年，楚汉战争期间，刘项在荥阳相持。受

命管理关中的萧何干得风声水起。刘邦多次派使者慰问萧何，萧何门客鲍生提醒他大王对他起了疑心并让萧何把子孙、族人中能够打仗的全送前线去让汉王消除猜忌。萧何计诛韩信后，刘邦对他恩宠有加，封邑进爵。萧何门客召平却认为皇上是在怀疑他，劝他辞封邑，拿出家财，划拨进入国库。同年秋，英布谋反，刘邦亲自率兵征讨。刘邦身在前方，每次见后方使者都要问：“萧相国在做什么？”召平立即劝说萧何贱价强买民间田宅，故意制造出坏名声，让皇上放心。

刘邦和萧何私交极深，为什么还猜忌萧何？萧何与张良、陈平不同，张良、陈平在刘邦身边

出谋划策，只是参谋，没有实权。萧何管理一个完整的王国，精明能干，为了能让刘邦彻底放心，萧何放低身段，有效的化解了猜忌。

3.3 架构互信，是化解相互猜忌的不二法门

互信意即两个人，两个独立体相互信任。信守诺言，互信不疑，被古人奉之为处世恒常不变的美德。孔子说：“与朋友交，言而有信”。信，是信用，说到做到，一诺千金；更是信任，以诚相待，赤诚相投。古人云：“君子之交淡如水，小人之交甘如醴”。现代开明的社会在形成社会秩序时，社会成员间的互信是必需品，人们无法期望人与人之间都是君子之交，但是因互信缺失而破裂的人际关系就会上升为社

会的信任危机，其诱因是“利益本位”的社会秩序。它动摇了许多社会成员的道德底线，扭曲了本应正常的价值体系，破坏了社会成员间信任的基础。因此必须架构社会成员互信以化解猜忌，实现社会的良性发展。

官渡之战后，曹操在袁绍大本营内清点文件档案时，发现其私人信件中有许多中央政府官员向袁绍表态站队的信件，甚至还有自己统率军队中的将军。而曹操烧掉了全部信件。其实，东汉光武帝刘秀也曾烧过。时任大司马的刘秀，攻陷假冒皇帝刘婴儿子王郎首都邯郸后，在清点王郎政府文件资料档案时，发现有几千封自己部下写给王郎的信件，他们在信中除了



表达效忠王郎外，还对刘秀进行人身攻击。而刘秀集合所有将领，当着大家的面，一把火将信件全部烧毁。由此可知，拥有智谋的大有人在；拥有宽广胸襟的也大有人在；而同时拥有两者的就不多了，这就是刘秀、曹操成为英雄人物的主要原因。烧信事件给我们启示是，作为一个团体的领头雁，仅有智慧是远远不够的，需要有宽广的胸怀；要有带卓绝的领导艺术，烧掉所有信件，可以消除猜忌，可以使背叛之人安心，死心塌地跟着干。

任何社会组织系统，都面临着如何处理好上下级关系问题，这就需要组织成员去进行有效地沟通、放低身段，增强互信，化解猜忌，构筑

团结合作、信任和谐的良好工作环境，实现事业的发展，实现共同的理想。

政治斗争的先天禀赋

“道常无为而无不为”，看似无为，其实是无所不为，举重若轻，气定神闲，大有周瑜“雄姿英发，羽扇纶巾，谈笑间，强虏灰飞烟灭”潇洒倜傥的风度。

隋朝末年，隋炀帝杨广十分残暴，各地农民起义军风起云涌，许多官员也纷纷倒戈，同时杨广对驻守晋阳的李渊疑心很重，李渊得知后，他一方面悉心结纳当地的英雄豪杰，积蓄实力，准备起事。另一方面，他故意广纳贿赂，败坏自己的名声，沉迷于声色犬马之中，而且大肆张扬。隋炀帝听到这些，果然放松了对他

的警惕。

明朝名臣张居正也是在不动声色中，暗中结纳人缘，积蓄力量登上相位的。

在中国历史上，还有一个著名的“无为而无不为”而称霸的历史人物，他就是楚庄王。春秋时期的楚庄王“三年不鸣，一鸣惊人”，“三年不飞，一飞冲天”，他先隐忍不发，甚至采取自污以掩人耳目的做法，通过数年的暗中观察探索，他弄清了朝中大臣的真实想法和性格才具，同时也锻炼了自己，为以后成就霸业奠定了基础。

曹丕建魏，曾经得到大将司马懿的支持。曹丕死后，司马懿和年轻的皇族成员曹爽共同掌权。曹爽见司马懿的权势一天天壮大，企图剥夺司马懿的权柄，司马懿装病不上朝。曹爽派亲信去刺探情况。司马懿故意装得言语荒唐，说不上几句话就气喘吁吁，好象命在旦夕。亲信回报，曹爽信以为真。司马懿骗过曹爽，就同儿子加紧策划，于 249 年曹爽外出狩猎之机，发动政变，夺了曹爽兵权，将他处死，控制了魏国的军政大权，为三国归晋扫清了道路。

中国的政治斗争，黑暗而残酷。官场，“不为尧存，不为桀亡”，大概是世界上最不讲理，最无道德，最无规则的地方。古人云“皇天无亲，唯德是举”，恐怕也不尽然。“德”未必能处处保护人，“术”有时却是致胜的关键。绵羊有什么罪过，为什么要让狼吃呢？狼是前世里行善积德了吗？盗跖杀人盈野而长寿，颜渊进德修业而短命。奸臣无恶不作无疾而终，岳飞精忠报国而冤死“风波亭”。韩非一生研究权术，为封建专制理论的集大成者，然而却未曾施展才华，被师弟李斯害死，这是什么逻辑？由此看来，只要内心深处有一丝正义良知，一丝书生意气，就足以在政治斗争中败下

阵来。以项羽和刘邦楚汉相争为例，英雄豪杰败亡而流氓无赖起家，透过被尘封的历史画卷，我们只能掩卷长思，长叹以表示惶恐与愤慨而已。

“无为而无不为”其用不穷。古人用之，有以“无为”而避祸者，有求田问舍者，有隐居山林者，有沉迷酒色者，有以“无为”而掩饰其雄心大志，以图积蓄实力，逐鹿中原者。中国权谋思想，博大精深，假痴不癫，韬光养晦，正是“无为而无不为”谋略思想的具体应用。

“百无一用是书生，十有九人堪白眼”，“秀才



造反，十年不成”，

自古以来书生搞政治而成就大业者，未之有也。历代创业者，大多源于两种人，一是流氓，如刘邦、朱元璋者，二是贵族豪强，如刘秀、李世民者。盖因流氓无顾忌，豪强有势力也。

搞政治斗争，要有先天的性格禀赋，一要残忍，二要忍耐，三要明快，四要决断。书生习圣贤之道，缺乏社会锻炼，岂有创业者必备的野心、势利、诡诈、机变等性格素质。所以书生之所为，大都要不空谈著述，隐啸山林，要不学做一幕僚，献计献策，混口饭吃。因为理想和实际，理论和实践往往是两张皮。

老大三境界

管理是一门学问，也是一门艺术，学问可以通过学习摄取，艺术则需要感悟修炼。在这十年头的管理工作中，不断的面对充满挑战的领域里，有幸见识到一些辛勤探索的同行。通过个人的职业经历和对各个同行的观察中，我发现一个管理者他做的管理是什么样特点和模式，以及他做得好还是可再提升，从他自身外显的气质、言语、行为与决策上便能有所察觉。第一种境界的一般管理者，和他相处时，你会感觉他十分自信，性情比较张扬，很有锐气。他会非常乐意谈及他所获得的成就、职称、发表的言论或曾经发生过的经典个案，在谈论中面有得色，同时尖锐地发表对不同观点的批

评，和出现失误的同行的轻视，他的社会角色意识非常强，你能感觉到他确实以成为一个高管为荣，同时这个角色，也捆绑了他，使他对

自己的着装、在公众场合的表现，别人对他的看法或批评，都表现出特别在意。这个阶段的管理者还有一个明显的外在行为特点，就是老是要忍不住要去指出别人的行为和个性问题所在，涉及的范围包括亲人、朋友、同行或上司。他的意见大多时候是有见地的，你能感觉到他确实点到了问题所在，但不知为何，就是让人心理不舒服，而且总是感到尊重与信任不付存在。也许，你直觉地了解到，他说这些并不是为了帮你，只是为了证明他自己的能力和

优越感而已。常常地，此类行为影响了他的  
际关系。这种类型的管理者，在管理过程中采  
用的常常是高压型和控制型的方式，乐于使用  
各种”立竿见影”的简快方法，出现”野蛮管  
理”的时后候比较多。

管理者在这行业里也必须要通过自身不段地  
学习，个人境界也就常常在不知不觉中不断提  
高。这正是感悟修炼的魅力所在，即每一个全  
情投入于一个专属领域的人，最终自身也会获  
益良多。

第二种境界的高阶管理者，拥有了更多的心  
理能量，自身的情结也解决了不少，他成为了  
比一般人更健康的人，或者叫自我实现型人。

他肚子里面装了更多的知识与智慧，变的沉静下来。当你靠近他时，你可以感觉到他内在很自信，但这种自信已经不再给他人压力，他不会谈及自己的成就，表现出低调和稳健。他神情内敛，对人和气，接近他就像靠近春天的太阳般的温暖和舒适。他明白自己的职业角色和本人真实自我的界限，也了解自身的局限。他从来没有想要把自己描述成一个没有缺点的完人。他可以坦然地谈及自己的不足之处。明白自身的弱点，也不会让他人感觉到是一种威胁，此时的尊重感与信任感是感受最深刻的。他断不会徒然指出别人的所谓的种种问题，尽管他能清楚地感觉到周围每个人的个性特点。

在某个适当的时候，也许，他会通过某些委婉的方式让你明白你可能还存在着需要解决的心理情结。然而他的方式是如此隐晦和温和，以至于你不可能受到任何伤害，更不会让你在很多人面前难堪。你会感激地发现，他所说所做，基本上不是为了证明他自己，而是出于对他人真诚的关怀和爱。这样的高级管理者，常常会得到很多人的爱戴和崇拜，即使是同行，也要禁不住要对他表示尊敬与欣赏。他的人际关系就要比处于第一种境界的人好多了。在管理中，他采用的无论是那种流派的方法，人本主义的精神都会贯穿始终。他的管理过程表现出踏实和沉稳，追求管理的质量胜过追求管理



的速度。

到了这一步,应该说已经达到了常人所无法企及的高度。然而,我惊诧地发现,居然还有第三种境界。老子说”道可道,非常道。名可名,非常名”,叫我怎么来形容这样的超级管理者?只能用我有限的文字来尝试描绘这无限的体会吧!就像小小的山丘,也羡慕着高山的风采啊!

第三种境界的超级管理者,他已经没有了角色的概念,整个人都和谐统一了,因为他并不会特意的装扮自己。当他出现在你面前时,你也许会觉得这是个特别朴实平凡的人。这时候的他,经过修炼和顿悟,已无所谓自信不自信,

自卑不自卑，当你靠近他时，不会感觉到任何外显之气，只能感觉到他的内心，就像大海般的深邃和平静。无论是直接的或委婉地，你都不会听到他对别人所下的结论或评判，他也断不会指出任何人的任何问题。哪怕他只是心神合一，静默少言的呆在那里，你也能感觉到从他身上发散的那种对全人类的悲悯之情。这博大的，完全没有偏见的，淡淡的无形之爱，无声地影响着周遭的人，令罪人在他面前也不觉羞惭。就像孩子绝不会因为在慈爱的父母面前露出生殖器而羞愧一样，你也绝不会因为在他面前自然地表现出弱点而羞愧。尽管他从来没有对你说过关于你的弱点和问题，但他是如此

这般的深湛和平静，当你靠近他时，自然就会照出自己的影子，清清楚楚地知道，自己还有那些丑陋。

到了这样的境界，他的存在就是一种艺术！一切的流派，一切的技术都隐退了，只有这化育万物的精神存在……身不能至，心羨之！！

## 争权夺势 势必驱之

“招来女婿得罪儿”，这是在用人问题上一个十分形象的比喻。

从生物学的观点来看，动物的领地意识是很强的，不论大小强弱，严守着自己的领地，一旦有闯入者，就会遭到攻击。

## 权谋家手中的圈子

何谓关系？简而言之，亦即人与人之间的牵扯，或者物与物之间的作用。

关系，可能是与生俱来的，诸如血缘关系；关系，可能是逐步积累的，有如朋友关系。锦上添花，是一种关系；雪中送炭，是一种关系；狼狈为奸，是一种关系；结党营私，是一种关系。

古人有云：君子淡以亲，小人甘以绝。君子之交淡若水，小人之交甘若醴。

关系，有疏有间；关系，可紧可密。同过窗的，不如下过乡的；下过乡的，不如扛过枪的；扛过枪的，不如嫖过娼的；嫖过娼的，不如分过

脏的……

有的关系，是跑出来的；有的关系，是买出来的。有的关系，是线条状的；有的关系，是网络状的。在中国，至多只要说出七个人，就能找到曾经的相识，或者彼此共同的朋友……

朋友，是需要维护的；感情，是需要投资的。有的朋友，靠金钱维护；有的朋友，靠酒肉维护；有的朋友，靠真诚维护；有的朋友，靠时间维护；有的朋友，靠物质维护；有的朋友，靠精神维护……

朋友戏曰：烟戒了，朋友戒了一半；酒戒了，朋友全戒光了。

笔者观点。朋友，斯有广义狭义之分，广义的

朋友多多益善，只要“一个点上能够共鸣”就好。狭义的朋友，可遇而不可求，属于精神上的朋友，或者灵魂中的朋友。但是，无论如何，自己都要做自己永远的朋友。

依稀记得，贾平凹在其《废都》书中，有一社会活动家极其善于交友，就算上趟公厕，也要交个“厕友”……

大约二十年前，有一朋友坦言“处世哲学”，谓之“结交三种朋友”，亦即包括：官人、商人、社会活动家。因为，官人“有权有势，还有资源”，商人“既有票子，又有路子”，而社会活动家呢，上有“上九流”朋友，下有“下九流”朋友，或如“电线杆医生”，可以专治



疑难杂症。

曾经的“套中人”，似已无影无踪；现在的“圈中人”，却如雨后春笋。各种“圈子”“圈层文化”。

“圈子”，具有中国式关系网的特点，亦有西方社交方式的特征。就其功能而言，在于“发现资源、整合资源、利用资源”，或者“发现关系，整合关系，利用关系”。

至于 EMBA 商业模式，不过就是“个体的资源，整合打包后，再卖给个体”，其宗旨在于构建人脉资源。有人戏言，所谓的 EMBA，就是“学二个新词，交二个新人，顺带养点精气神”。

关系就是资源，人脉亦即财富。

人情左右秩序，关系影响规则。

现在的社会，是“被关系”的社会；现在的关系，是“被商品”的关系。没有关系，不是“没有关系”，而是绝对“大有关系”；没有关系，可以创造关系，反正必须“发生关系”。

关系，可以从无到有；关系，由点到面；关系，由浅到深。相对而言，规则可以从有到无，规定可以由死变活，规矩可以由治到乱……

“关系网”孕育“潜规则”，“潜规则”推动“关系网”。“关系网”是“潜规则”的载体，“潜规则”是“关系网”的依靠，二者相辅相成，二者相得益彰，有如“劣币驱逐良币”，形成恶性循环，变成一种“生态系统”。

规则，变得“形同虚设”；司法，变成“因人而异”。腐败，变成一种文化。在此“氛围”之中，只能同流合污，否则，视作怪物异类，遭遇生存危机，终被逆向淘汰。

**绝不能对老板说的傻话**

### 1、 有好几家公司都想挖我过去

你想表达的：我的能力在业内很被认可，公司一定要重用我。

老板怎么理解：此人还想在公司继续干下去，还没找到更合适的机会跳槽；此人想用这些话刺激我，以争取更好的待遇；此人已动了跳槽的念头，我要做一些二手准备了。

你应该这么说：“我希望公司能为我提供更广阔的舞台。”

### 2. 为什么升他（她）不升我

你想表达的：我比他能干得多，老板怎么会没看到？

老板怎么理解：你指责我的人事调整是错误

的，说明你没有自知之明、爱冲动，如果还追问到底，就是性格的缺陷了。

你应该这么说：“您方便的时候，我想跟您探讨一下关于我个人职业发展的问题，请您给我一些建议。”

### 3. 为什么某某的薪水比我多

你想表达的：我很生气，我心理不平衡，这么制定薪水是不是搞错了？

老板怎么理解：薪水数目是保密的，公司规定员工之间不许互相打探，是谁违反了规定，这种风气一定要遏制。

你应该这么说：“如果和同级别公司里同级别的员工相比较，我们的薪酬福利并没有太多竞

争力。老板是不是考虑一下，做些随行就市的调整，也让我们主力员工更有干劲儿？”

#### 4. 我没法与他（她）合作

你想表达的：这位同事的团队合作精神很差，谁也不愿意跟他一起干活儿。

老板怎么理解：你在推托这个项目，你对他人抱有成见。头脑简单没有能力做管理工作。

你应该这么说：“我过去和这位同事的合作经历中有不太愉快的地方，但我会尽量与他磨合，也请老板出面跟他沟通一下。另外，就这个项目来说，其他几位同事也是理想的合作人选，老板也可以考虑一下。”

#### 5. 这件事的责任不在我

你想表达的：我做了所有该做的事情，我是没有过错的。

老板怎么理解：事情做砸了，可这个员工只想撇清自己的责任，他关注的并不是工作的成败，境界不够高，不能重用。

你应该这么说：“这件事我一定吸取教训，下次做事考虑周全，在可控制的范围内避免所有的纰漏。”

#### 6. 我行吗？我真怕做不好

你想表达的：我的确对这个工作很有兴趣，让我试一试吧。

老板怎么理解：没有信心，没有魄力，态度上就缺乏做事情的气势。

你应该这么说：“谢谢老板对我的信任，我很高兴受到重用，还请老板多多指教和帮助，做得不好的地方，请您多批评、多担待。”

7. 我们有必要做这个项目吗？是不是多此一举？

你想表达的：这个项目费时费力，投入产出比率太低。

老板怎么理解：战略方面是我的事情，不是你的事情，面对任务散布消极负面言论，只能说明这个员工缺乏职业素质。

你应该这么说：“老板，我们商量一下怎么把这个项目顺利拿下，具体物资和人员配置，您是怎么考虑的？”



#### 8. 这个指标太高，我不可能完成

你想表达的：这样制定指标太不切合实际了，  
让下属看不到光明。

老板怎么理解：遇到压力就抱怨，能力再强也会因为缺乏冲劲儿，性格悲观不适合带领团队，难以再上一个台阶。

你应该这么说：“我会努力完成任务，也希望老板了解我的困难，给予理解和支持。”

#### 9. 我追求的是生活和工作的平衡

你想表达的：我会努力工作，但我认为不应该为工作牺牲掉个人的时间和空间。

老板怎么理解：你在事业上没有进取心，没有抱负，目光短浅，将来也不会有大出息。你应

该这么说：“我希望能有一定的个人时间，但我保证一定是在完成领导交代的任务这一前提下。”

10. 如果这样不行，我就真的没办法了

你想表达的：老板你要真觉得我重要，就答应我的要求吧。

老板怎么理解：给我下最后通牒吗？

你应该这么说：“老板，如果没有您在这方面的支持，这个项目很难推进。”

**领导驭人四种工具**

### 斧子

斧子是处理急事, 难事不可缺少的工具. 用斧子来处理矛盾, 不仅表现出领导者的果断, 也表现出领导者的力量和权威. 一个领导者没有魄力, 就拿不起斧子, 就果断不起来. 工作中, 常常会有多种意见, 多种方案同时出现, 人们各执一词, 相持不下. 以果断迅捷的手段, 解决错综复杂的棘手问题, 这时就需要斧子.

### 鞭子

领导者好比一个驭手, 关键时候'啪啪'甩上几鞭, 吆喝起来, 让马儿快跑, 这就是鞭策. 对后

进者要重鞭抽打,使被惩罚者知痛而进,使用鞭子就是要起到督促和警示作用.鞭子要经常用,甩得响亮,激发部下热情.大多数人听到鞭声会奋力向前,自觉性高的'不待扬鞭自奋蹄',也有少数人,不重重抽几下就跑不起来.

## 刀子

刀子是领导者权利的象征,犹如将军的佩剑,能显示出领导者权威和锋芒.没有锋芒的领导者就没有威严,注意适当运用刀子的领导者,才能压得住阵脚.有些领导者把刀子放弃一边,连刀子该不该亮都不知道,没有脾气,没有胆量,尤其是遇到棘手问题时没有手段,对该用

刀子处理的人和事处理, 这是领导者的失职.

### 抹子

抹子是四把工具中唯一的软工具. 作用是理顺关系, 调整情绪, 化解矛盾, 处理面上的工作, 工作中许多矛盾需要调和, 不必过分认真的事情就需要模糊处理. 通过谈心, 互相通气, 增进了解等办法, 问题就会大事化小, 小事化了, 事情就抹平了, 矛盾就缓和了.

**谈判过程中遇到僵局怎么办?**

对于有谈判经验的人来说,谈判中经常会遇到这样一种情况:谈判双方就某一个事情或问题产生了巨大的分歧,进而影响了谈判的进程,这个就是所说的谈判僵局。

在谈判中,面临着形形色色的谈判僵局与困境,这些僵局可能由于双方的针锋相对的要求不同而无法进行谈判,也可能因为外在的压力让双方都无法动弹,还可能一些误会导致双方认为对方对着干,所以不肯放手。那么在面对谈判僵局的时候,该如何解决呢?

其实搁置策略是解决谈判僵局的妙方。当面对一个问题，双方争持不下的时候，不妨把这个问题先搁置，不再继续讨论，换一个话题。

通过搁置策略，先解决谈判中的许多细小问题，这些问题的解决，为后面解决重要问题积累能量。随着双方的谈判深入，了解越来越多，双方让步的机会就越大。因此，谈判中，当就一个问题相持不下的时候，不要集中到某一个问题上，否则只会越来越僵。

应对谈判僵局第二个方法：调整谈判结构。

比如在谈判陷入僵局的时候,你可以通过以下办法应对:双方可以暂停谈判,到第二天在进行谈判;更换谈判中的某一位或几位成员,缓解紧张的气氛;改变谈判的地点场所,双方都放松一下;谈判另外一个小议题,在小议题上达成共识;将第三方拉入谈判中一起讨论等。

应对谈判僵局第三个方法:引入第三方。

谈判僵局如果继续谈判下去的话,就会面临死胡同的局面,双方都不愿因在继续谈下去,因为他们觉得这样再谈下去毫无意义。引入的第



三方一定看起来是中立的，双方都可以接受的。比如工会要求提升工资待遇进行大罢工，而资方就工资待遇方面，毫不让步。双方僵持不下，这个时候，政府会出面，充当中立的调解人。

需要特别主要的是，不要因为解决谈判僵局而付出很大的代价，许多经验丰富的谈判者，都会利用谈判僵局困境逼迫对方让步，在这个时候，需要冷静头脑，广开言路，收集多方信息，对对方的行为进行辨别，进而考虑采取相应的策略。

**权谋型领导如何处理刺头**

有句话，“世界上最难管的是人。”俗话说，领子大了什么鸟都有，职场中人多了，自然就有那么几个不服管的刺头在。每个领导对于刺头的管理都十分头痛。打又打不得、骂有骂不得。用手段压制吧，反而刺头反弹起来危害更大。

因此，想要管好、处理好刺头，领导的管理手段、手腕要求极高。西方管理学中，对于刺头型员工，更多是强调沟通理解。但是在中国，这套理论未必管用了。如果能开除就开除，这是最直接的。如果不能开除呢？

大多数领导选择的就，是，不管、不用、不搭理，

但后遗症极大。但是要我说，高明的领导对付刺头，从来不用这“三不”。他们用的方法，不但有效，而且其他员工看了，一点话都说不出来。可以说，既权谋又厚黑。

#### 1. 送走

明朝有个海瑞，号称大明第一神剑。为官清廉，个人道德水平极高。但是做人做官不谙世事，得罪了不少人。严格来说海瑞是个业务尖子。但是在他的上司眼中，海瑞不服管、不听话、爱闹事。可偏偏他的上司又没有办法找他的问题收拾他。海瑞可以说，就是一个职场刺头。

海瑞的上司想到一个办法。既然收拾不了，那么就送他走。推荐海瑞到升职到其他地方做官，只要不在他的地方就行了。果然这招奏效了，朝廷提拔了海瑞，并将其调走。

职场中，有些领导对于刺头的处理，就只会打压、硬处理。殊不知，刺头如同臭狗屎一样，踩一脚，自己鞋子也臭了。而且身为一个领导，去打压自己的下属，搞手段来收拾他，说不出真不好听。而且，有的时候这样收拾刺头，未必有效，甚至适得其反。

不妨换一个思维方式。高明的领导，就不会光

想着对抗和打压，既然收拾不了，那就托起来送走，让他升职到其他地方去，那不就行了！这样刺头还要感谢领导举荐、提拔。可谓是一石二鸟。

## 2. 重用

还是来说说这个海瑞。海瑞的性格和作风在当时的明朝官场为人所不喜欢。没有哪个上官，喜欢自己手下有这样的一个下属。不过不喜欢，归不喜欢，海瑞对于有些人而言还是有利用价值的。

海瑞最主要的作用就是用来攻击敌对派系的

官员。比如陷入到徐阶严嵩之间的党争，充当刀子。又如比如，被首辅高拱利用对付前任首辅徐阶。在那些朝廷大员的眼中，海瑞不是个可以拉拢的人，但却是个值得利用的人。

职场中，有能力但又是刺头的员工，对于领导而言，可以说是又喜欢又狠。喜欢他真能干事，狠他会干事又会坏事。通常情况下，领导对于这种刺头，会用三招。第一，弃置不用；第二，安排杂事；第三，不做重用。不妨换一个思维方式。高明的领导，对于能力强的刺头员工，不但用，而且还重用。这个重用有两个方向。第一，安排刺头去别的领导手下办事，这叫祸

水东引。第二，安排刺头负责某些工作，但安排人做好出问题后预防。只要把刺头工作中产生的问题，做到可控，那就能用起来了。

职场中，没有不能用的员工，只有不会用人的领导。员工好不好用，怎么用，关键还看领导。

### 3. 置危

海瑞这种人，中国历史上出不了几个。包括现在这个社会上，尤其是职场中，海瑞式油盐不进的人可以说极少极少。

但凡是人，都有七情六欲。贪婪、懒惰、恐惧，

都是人性中最为常见的。面对刺头，不要主动去找他的麻烦。而要等刺头自己把问题、把柄送上来，领导再按照制度收拾他，这样才名正言顺。有些领导，做事就太急、太难看，故意挑错找问题。一点小事就上纲上线，不但不能一步收拾到位，反留下隐患，而且还显得自己水平低。

那么问题来了，如何让刺头把自己的问题、把柄送上来？有句话叫，常在河边走哪有不湿鞋，这是一种概率论。即处于危险的地方，哪怕防护措施做得再好，只不过是降低出问题的概率，而无法做到不出问题，除非不去到危险



的地方。

因此，

对于刺头型员工的使用，不妨把他们放到容易出问题的地方（其实你换别人也会出问题，但是你用刺头去，可以起到一石二鸟的作用）。等他们出问题，再回头收拾他们，一切都名正言顺。好比说，你想收拾一只猫，想找罪名，那就安排猫去看守鱼，等他偷鱼了，你的借口就有了。《西游记》中，玉皇大帝安排孙悟空去看守蟠桃园，何尝没有这种考量。（当然还有一说，蟠桃园中的蟠桃严重亏空，安排孙悟

空是让他来顶罪的，毕竟猴子爱吃桃子是天性，去了就说不清了，没吃都认为吃了。)

作为领导，想收拾刺头，最好不要用一些阴谋手段。要就要用阳谋，让别人无话可说！

一个刺头，你提拔起来放到别的地方，别人说你不计前嫌爱才，实际上你送走了个瘟神。

一个刺头，你把他重用了，又控制住了出问题的可能，别人只会说你，用人有一套办法。

一个刺头，你名正言顺用他工作上的存在问题和过失，来处置他，刺头和其他员工都心悦诚服。

**抓住这 4 种可趁之机，轻松否定领导。**

下属对领导错误意见的否定,除了方法要巧妙得当外,还应选择有利的时机。许多时候下属的“进言”没能受到领导的重视或采纳,除了其他多种因素外,进言时机不妥也是一个主要原因。把握时机,说白了也就是要“趁机”。

#### 第一,趁领导心情比较愉快之机

否定领导的意见,只要情况允许,最好选在领导心情比较舒畅之时。此时进言,常常会收到平时难以收到甚至无法收到的良好效果。

#### 第二,趁领导主动问询之机

这种机会，作为下属是经常遇到的，要抓住机会，力陈见解。此时领导正专注考虑这个问题，又是主动征询，成功的可能性较大。

### 第三，趁参加会议允许发言之机

下属经常随领导参加会议。大体有两种情况：一种是作为名工作人员参加领导会议，只能听、记，不可发言，但有时也会向你问询或征求看法；一种是参加领导召开的座谈会、工作会议等，与会人员皆可发表看法。逢此良机，不可丧失。

### 第四，趁领导需要情况反馈之机

领导的决策已经开始实施,他急需了解进展情况,这时下属可在及时反映情况的同时对领导决策的不足之处巧妙地给予否定。由于此种否定是在实践的基础上,更能引起领导的重视。除此之外,下属还可灵活地选择其他有利时机,诸如趁随领导外出之机;趁领导较为空闲之机;趁领导深入筹划之机;趁领导进退两难之机等等。

**聪明的下属都是善用引以为鉴法说服领导**

引以为鉴法，是指在已经发生了问题，造成了不良后果，或者发生了重大事故之后，帮助领导找出原因、教训，作为以后工作的鉴戒而提出的。在现实生活中，正确进行决策是困难的，执行决策过程中的失误也是时常发生的。而对失误，特别是面对重大失误，领导是相当痛心的。上级的反复追查，甚至给予某些人惩处；同级的互相埋怨，甚至冷嘲热讽；下级的怨声载道，甚至谩骂某个领导无能，这些很可能使那些具有创造精神的领导在今后的工作中变得首畏尾，失去责任心和进取心，甚至从此一蹶不振，再也提不起劲来，宁肯使工作“软”

损失，也再不去“硬”争创。他们会觉得这个社会真是“干的不如站的，站的不如看的”。对领导的失误，下属不能站在一旁观望，而要积极为领导出谋划策，除想方设法尽快减少和挽回损失外，就要帮助领导用“引以为鉴”法总结经验教训，再创工作的新局面。

一是明确危害。下属在事故或挫折面前，要帮助领导明确其危害性，并对已造成的损失进行准确的统计和评价，还要对可能给未来造成的影响，进行必要的评估，使领导从思想上认识：上级的处理是合情合理的，大家的意见也是可



以理解的。

二是找准原因。下属要协助领导从事故或挫折发生、发展、结果的全过程中进行周密调查，提出避免类似事故再次发生的办法，并在预防方案中寻求向积极方向转化的突破口。

三是吹风鼓劲。经常给领导讲 讲宽心话，让领导逐步从“危难”中解脱出来，觉得失误或挫折是正常的。谁在这个岗位上，谁在这个背景下，谁在这个事件中，都有可能发生失误，这次让自己碰上了，也算给别人铺出条路。从而使领导以良好的心理状态，面对现实，着眼未来，把本职工作做得更好。四是帮助领导提

高声誉. 一般说来, 当领导某些“宏伟”的决心下定以后, 总会提高自己的声誉的。一旦“宏伟”的决定落空, 大家不满的呼声就会相应而起。有时领导的某些不切实际的许愿, 也使一部人高兴起来。一旦这些许愿落空, 大家的抱怨情绪也会紧随而来。这些, 都需要领导者引以为鉴。问题是, 有些决策按正常运转明明是可以实现的, 但由于形势所迫, 出现了不可逆转的局面, 这与决策人的个人品质、能力是相关无几的。这时候, 下属就应该利用多种机会, 向大家加以解释, 使大家了解内情, 从而体谅领导的困难, 提高大家对领导的信任度, 齐心协力再创新局面。

从以上论述中，我们可以悟出这样一个道理：  
聪明的领导，不在于他自己能想出多少好点子，而在于他能采纳多少部下提出的好点子。  
聪明的下属，不在于他能被领导采纳多少好点子，而在于他能给领导提出多少好点子。

## **权力的排他性导致权力的斗争和残酷**

权利具有一个根本的特性，那就是他的排他性，权利是不容许别人分享的，所谓“卧榻之旁岂容他人鼾睡”。权力的核心价值就在于“垄断”，就在于独享，一旦大权旁落，权力的地位就会出现松动，就会被别人乘虚而入，就有可能被其对立面或竞争对手，甚至会被隐蔽在自己身边的野心家夺去，这是权力最为敏感的反应。

对权力的珍惜和呵护，其实取决于权利自身能够给权利的拥有者能带来多大的利益和现实的资源好处，以及未来的利益预期，如果权利

能够给其带来丰厚的利益资源,而又不会带来风险和责任,权利拥有者就会把权力看的比自己的生命还要重要,比自己的爹娘还要亲,它可以不爱护自己的生命,它可以为了保住拥有的权力,他可以喝坏自己的胃,为了讨好权力的授予者,他可以不睡觉,忍着困顿的睡眠,劳累的身躯,去陪上级或赌、或跳、或嫖,去做人生最无尊严的无聊游戏,为了酒席宴上表现自己的实在和忠诚,可以明知“酒是人家的,命是自己的”心知肚明情况下,用酒去戕害自己,灌醉自己,麻木自己,这一切的一切都是为了保卫和保护权利。

对于任何的来自于他方的对于权力的危害和

挑战，权利都是不容许和排斥的。都会作出你死我活的斗争和作出必与置之于死地而后快的反扑和报复。权力为了清除“眼中钉，肉中刺”，权力都可以作出种种卑鄙和无耻的手段、毒计，来操作陷害对手。利用权力处于上风和制高点，利用制定制度、规则、要求、评价标准，设置圈套，予埋陷阱，找出对手在执行中的瑕疵和不足，或不自知的差错酿成一定程度的经济损失后果，扳倒对手，清除危险，拔掉障碍。

当然也有更为卑鄙下流的伎俩，那就是利用工作在特定男女之间应有的业务配合和上下级联系接近，可能有的一方或双方感情出轨，制

造桃色传闻，以其在男女道德上击倒敌手，让一个把自己的名誉看的比生命还重要的对手身败名裂，无地自容，从而在道德伦理上让对手自我感觉低人一截，或是造成：我黑，你也不干净的彼此同类效应。从而达到控制对方，认同自己，不敢对自己质疑和挑战的目的和一手遮天的强权局面。权力为了清除对立面，往往利用业绩由权力拥有者做实质上的决定性评价这样一个事实上的制度上的腐朽，在利益资源的分配上，向权力的利用方，倾斜利益资源分配比重和份量，最大限度的分化和无形隔离权力的挑战者，使其成为“孤家寡人”，使其利益末端化，挑战者在单位被边缘化。从

而实现权利拥有者的利益最大化。

**帝王术与领导决策**



帝王术找到的法门是：要设法让皇帝集结众臣的智慧，因为「众智之所为，则无不成也」。  
如何集结众智呢？

汉朝治国理念的建构者贾谊提出底下言简意赅的原则：「明主者南面而正，清虚而静，令名自宣，命物自定。」「令名自宣，命物自定」相当于告诉皇帝：在决策的预备阶段，皇帝不应该表示意见，要让底下的人充分表示意见；等部属畅所欲言之后，再做裁决。换言之，在上者「必使民唱，然后和之」。「南面而正」表示明主要显示出他的权威而且态度要庄重，

部属才会乐意而且慎重的提出意见。「清虚」表示明主胸中应该没有成见,方能装进部属的意见;「静」则强调明主心情要宁静方能仔细聆听与研判部属的意见。

以现代的术语来说,贾谊相当于寓民主于独裁之中:虽然决策的最后阶段由皇帝独裁,但是决策的预备阶段则采用民主原则。

有的皇帝会用肢体语言把这两个阶段划分开来:在他坐着的时候,大家可以肆无忌惮的攻防;可是,等他站起来,表示他已经有结论了,再多嘴,那就是大不敬了。

帝王术告诉我们几个涵义：

其一，领导者不应该太早出招！领导者在没有表示意见或有所决定之前，一个部属再怎么尖锐，最多只是会与其他同僚冲突而已，并不会犯上的问题。如此便可以保留相当大的空间供自由讨论，以集结众智。

其二，领导者应该避免把部属之间的攻讦，视为是针对自己；换言之，要保持「公亲」的立场，避免「公亲变事主」。

其三，一个好的部属的必要条件是：必须勇于提出自己的意见，这样才可以让领导者见识到各种意见、反应之后，决定出自己认为最好的方案。部属如果选择明哲保身，相当于把领导者推到前线，置领导者与整个团体于险境：因为领导者如果一时不察说错话，由于缺乏转圜空间，可能会被迫蛮干到底。

分槽喂马和同槽养猪，是古代帝王驭人术的精髓所在

战国时期，中国北方有两种马非常有名：其一是蒙古马，力大无穷，能负重千斤；其二是大宛马，驰骋如飞，日行千里。

邯郸有一商人家里同时豢养了一匹蒙古马和一匹大宛马。他用蒙古马来运输货物，而用大宛马来传递信息。这两匹马被圈在一个马厩里，同在一个槽里吃草料，经常因为争夺草料而相互踢咬，每每两败俱伤，不得不请兽医来调治，花费不少，使得主人不胜其烦。

恰巧，相马高手伯乐来到邯郸，商人听闻后主动拜访伯乐，请他来帮助解决这个难题。伯乐来到马厩看了看，微微一笑，只说了两个字：“分槽”。

主人依计而行，果然，二马分槽后再没有相互踢咬。

古人的智慧：分槽喂马和同槽养猪，是古代帝王驭人术的精髓所在

故事是死的，道理是活的。“分槽而饲”的精髓就是“不能安排两个能人一起去做同一件事情”。两个实力相当的人才就好比两匹千里马，

在一起的时候即使不互相争抢，也难免互相妒忌、互相攀比，难以专心做自己该做的事情，因此还不如分开。

无论是古代的帝王驭人术，还是现代的领导管理学，都遵于此道。当然，能者要想才尽其用，不但要分而用之，还必须善用之。因为不同的人才各有其能，有的适合此工作，有的适合彼工作，把各种能力放在适合它们的土壤里才能生存成长。养可分，用必合，方能各自协调，发挥合力。

比如小说《水浒传》中，及时雨宋江和玉麒麟

卢俊义每次出兵的时候都是一个人领一支队伍各挡一面，这就是典型的分槽策略。

古人的智慧：分槽喂马和同槽养猪，是古代帝王驭人术的精髓所在

说回刚才的故事，此商人后来又养了两头猪，仍旧沿袭伯乐之言，分槽而饲。结果，令他困惑的是小猪越来越挑食，而且不上膘。于是他主动去拜访伯乐，说出自己的困惑。伯乐一听就乐了，他对商人讲：“养猪非养马，要同槽而饲。”

商人回家后一试，果然灵验。两头猪在一个槽



里吃食，互相争抢，吃得更香，很快就上膘了。

其实到底是“分槽”还是“合槽”，要看清楚对象。能独当一面的千里马需要分槽喂养，各有所专，各负其责；而正在成长中、尚未成熟的小猪要合槽，给它们一个竞争的平台，让它们快速成长。这也是古代帝王用人策略最重要的“分槽合槽”术。

古人的智慧：分槽喂马和同槽养猪，是古代帝王驭人术的精髓所在

去过庙里的人都知道，一进庙门，首先是弥勒佛，笑脸相迎，而在他的背面，则是黑口黑脸

的韦陀。相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没有好好管理账务，所以入不敷出。韦陀管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。

佛祖后来查看香火时就发现了这个问题，于是就将他俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。韦陀铁面无私，则让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作下，庙里呈现出一派欣欣向荣的景象。

### **分槽喂马和同槽养猪**

“分槽喂马”和“佛祖派工”其实讲的是同一个问题，即要把最合适的人放到最合适的岗位上。

如果在用人中组合失当，将失去整体优势，即便一手好牌，也会打得稀烂。在中国历史上，有很多人明明原本握有一手好牌，偏偏最后却打得稀烂，让人觉得不可思议！

比如瓦岗军的领导人李密。李密出身辽东李氏，来自四世三公，文武双全，志向远大。隋末群雄起义时，是瓦岗军的首领之一，自称魏

公，率领瓦岗军屡败隋军，威震天下，一度是隋末最大的势力，兵精粮足，而且可以说得上是谋臣如云，勇将如雨。

可偏偏自己作死，不听良言，非要在与王世充打的时候还去对付宇文化及，双方打得两败俱伤，被李唐捡了便宜，典型的一手好牌打得稀烂的代表人物。

古人的智慧：分槽喂马和同槽养猪，是古代帝王驭人术的精髓所在

在实行“分槽喂马”的过程中，还有一个如何进行搭配，使每个人才相得益彰而不是相互妨

碍的问题。这就需要管理者对“千里马”有深刻的洞察力,最好使他们彼此所负责的事务具有互补性。

历史上,很多看起来很平庸的人能够当领导、做大事业,其奥妙就在于擅用驭人术,能合理任用人才、调动下属的积极性,因为他们知道:管理的本质在于通过别人去完成任务。

也可以这样说,一个人的领导水平不体现在他自己做了什么事,而是体现在他用什么样的下属去做事。

做一个智慧的人，首先要建立自己的思维方式，从而在面对各种决择时可以公正地权衡利弊，做出最理性的决策和判断。

**权谋领导：佛主心，帝王术。**

成大业者必须要有佛祖心、帝王术，佛祖能征服人心，却征服不了天下！帝王能征服天下，却征服不了人心！

何谓佛祖心？就是度人之人、成就人之心。以成就之心成就他人，以利他之心帮助他人甘愿为众生请命。

何谓帝王术？就是心中有爱，但关键时刻下手无情，对待下属要严格，因为严格才是真爱，爱谁就对谁狠。面对团队首恶绝不心软，杀一人能够震三军，冤也要杀。赏一人能让三军雄

起，不该赏也得赏！

佛主心

第一；所有追求个人成功老板都会自我毁灭，  
所有用公司平台来承载员工生命的老板都会  
成就大业。

焦点利己，众人踩；焦点利众，众人抬。当年  
佛祖起心动念就一颗心：度人之心。结果是众  
生获救，感恩之余反过来把佛祖托起，使得佛  
祖拥有 18 亿弟子。



稻盛和夫是日本著名的经营泰斗，他在中国儒家文化基因的基础上提出了“敬天爱人”的经营思想，即合乎道理即为“敬天”，以仁慈之心关爱众人就是“爱人”。

如何用公司平台来承载员工生命？就是用公司这个平台去帮助员工：第一帮助员工赚到钱。具体说就是先让大量有意愿有能力的员工先赚到钱，然后带动更多普通员工产生意愿训练能力再赚到钱。第二帮助员工成长，通过专业能力训练让员工增强能力和竞争力，显现自己在企业的价值感。第三帮助员工成为有道德

有修养的人，一个好公司就是一所好学校，员工在公司不能因为利益而变成投机分子、造假分子，而要成为有品位、有爱心、有修养对社会有价值的人。

所以老板要向佛祖向菩萨学习，面对手下兄弟要有慈悲之心，佛祖几千年来，为什么能够生生不息受到亿万人的顶礼膜拜，其中很重要的法门，就是能不计前嫌，放下屠刀立地成佛，绝对的包容。而我们今天无数老板，员工只要犯一次错误，就永远不放过他，不宽容他，你想影响他，想成为他的领袖怎么可能呢？

如何拥有佛祖心，具体说就是：你能够理解别人的痛苦。举例：你自己生活很舒服的时候，更要想到让员工生活也和舒服，你自己买奔驰的时候你要想到员工也想买车，你自己买别墅你至少也要想到员工也想买别墅买楼，你自己买名牌你要想到员工也想买名牌。你活着就是为了实现员工的理想，最终员工帮助你实现你的理想。

商人以商业方式度人，学者以学者的方式度人，佛祖自然以佛法禅理度人。老板要有佛性，要有普度员工之心，甘地就是以为人类解放而斗争，毛泽东是为人民服务而奋斗。老板只有

普度于员工，才能让自己得以解脱，成就员工的心一百年不变，成就客户的心一百年不变，成就大业的心一百年不变。心里生了这样的使命。为员工搭建更大平台，为客户创造更大的价值，为股东带来更多的效益，为社会做出更大的贡献。

所以干大事必须从心里长出干大事的信仰，万念归一把焦点利众就是成就大业，才能不妄此生。

成就员工的心一百年不变，让员工对企业产生归属感，才会忠诚企业。成就客户的心一百年

不变，客户是衣食父母，客户才会源源不断地给我们带来利益。成就大业的心一百年不变，这是成就大事的信仰和精神。老板只有对接人性，没有在人性上的对接，就没有达到经营团队的高度。

如果你只想着成就自己，越想成就，结果越远；作为老板如果你认为公司是你的，那你永远都无法成为大公司。所以你必须用这个平台承载你员工的生命，如果你懂得用公司这个平台承载你员工生命，你就可以做大，否则你永远做不大。

“所有追求个人成功老板都会自我毁灭，所有用公司平台来承载员工生命的老板都会成就大业。”这是刘逸舟老师发自肺腑在企业家论坛会上说的。今天无数老板为什么自我毁灭，就是因为你想着赚钱就是为自己买车，买奔驰宝马，为什么很多人成功了，他们懂得用钱承载员工生命，企业就做大了。

今天很多老板都有一个心结，做企业讲究细节制胜，觉得做老板的道德就是节俭。凡是认为老板就要节俭就成不了大业，一个老板对自己不够狠，对员工恨不起来，你舍不得对自己花

钱，怎么舍得对员工花钱。所以老板为人的第一道德不是节俭，企业不是自己私有的，企业是全体员工共同奋斗的果实，是承载员工生命的。老板做人不是盲目节俭，利用公司承载员工生命，你再奢华我都尊重你。如果你无法承载员工的生命你再节俭我都鄙视你，因为你没有佛祖心没有大爱之心。

老板节俭成了习惯，舍不得给员工发奖金、舍不得给员工成长机会、舍不得资助受难员工家属、舍不得去成就员工未来。老板节俭就造成对员工也苛刻，到最后身边人才全部走光，没有核心团队支撑做事，这样的老板别说做大事

做小事也成就不了。

受无数这样企业家的影响和对生命的感动，除了参与常规慈善活动外，今年春节我决定另外再筹备一个“人人为老”慈善助老基金，基金专门支持孤寡老人，最大特征就是落实到老人自己手里，解决老人口粮和终老问题，他们是社会上最需要帮助的人。同时感谢未来更多企业家的参与，感召今天所有现场同学一起为这个善基金注入一点点爱，让这个世界变的更加美好。



所以，老板毕生的道德是承载社会的弱者，用公司这个平台成就无数普通员工的命运，这才是一个真正老板。儒家文化为什么说节俭很重要，儒家文化是针对普通人，因为你是老板，你下面有数百上千员工，你就不是普通人，对普通人而言节俭很重要，对于老板领袖而言，就必须承载和改变员工及家庭的命运为己任。办企业起心动念一颗心，成就员工之心。员工感恩获得命运的逆转，转过身全力以赴把工作做好，以此推动企业发展，为企业创造价值的同时老板也顺便的、自然的成就了自己的生命。

所以当你把企业看成是自己一个人的，你一个人要围着所有员工转，而当你生了佛心待人，把企业当成大家的，当成员工的，所有员工就围着你转。你成就他们想要的东西，顺便也就成就了自己。两种不一样的起心动念，会产生不一样的感觉，因变了，缘就变了，果自然不一样。

第二；所有成就大业者决不为情所困，绝不心软，杀一人能震三军，冤也要杀。赏一人能让三军雄起，不该赏也赏！

一个真正的领袖之才，他能够做到在原则面前

六亲不认。在原则面前六亲不认等于大爱之人！

姜太公《六韬》：杀一人而三军震者，杀之；  
赏一人而万人乐者，赏之。

据说一次姜太公几十万大军讨伐纣王，大军攻敌数日不克，粮草将尽。一副将进帐面对所有战将向姜太公禀报说：我军粮草用完了，大军要挨饿了。众将一听大惊失色，姜太公临危不乱大声说：谁说我军粮草没了，如此扰乱军心者推出去斩了，以后谁再谎报军情乱我军心者于他同样结果。

稳住几十万军心后，姜太公一即可召集核心将领开会，下里死命令要求两日内必须拿下敌军城池，结果不出两日果然拿下城池，粮草危机自然解除。但坦白说副将报告的是事实，说的也是实话，可是却被斩首实属冤屈，但面对几十万大军在生死存亡的关键时刻，冤也得杀，杀一人能震三军，杀一人能救三军，为几十万人马杀一人，这便是帝王将相统兵之道。

企业中好多大智大爱之心的老板，也曾为企业上千员工命运，为企业的生死存亡开除触犯原则的曾经的功臣曾经的兄弟，也是绝不手软，

绝不为情所困。

能人中的首善要大肆表彰，能人中的首恶要坚决拿下；首善不宏扬，正气无法上升，首恶不拿下，公司将滋生众恶。不受制于能人最好的办法就是培养更多的能人。拿下一个能人的杀伤力比拿下十个普通人扫清执行障碍的力度还要大。

面对能力低下的员工，我宽容你，给你面子，你会得到暂时的快乐，但是你最终会走向弱小；我批评你给，不给你面子给你压力，你会有暂时的痛苦，但你最终会走向强大。

管理者常为情所困,尤其在面对老员工和亲人团队的时候,难免产生保护欲,这是人之常情,但是,在此处投入过多感情,会令其他员工产生负面情绪,真正的王者,不会因个人感情而影响大局,任何时候,都要把团队利益放在第一位。

帝王术

第一种胡萝卜：天女散花

天女散花是在中国地区广为流传的很讨人喜欢的神话故事。对于企业管理者而言,这种招

法是一种不需要花钱,但效果却非常绝妙的胡萝卜。其原因很简单:作为管理者,您可以四处转转,这里一句夸奖,那里一句表扬,就能使员工的内啡肽增加。而内啡肽能够让员工兴奋不已,从而可以提高员工们对痛苦的承受能力。很自然,他们会因此而加倍努力工作。

## 第二种胡萝卜:表示关怀

当领导开始关怀部属的私人生活时,马上就会和他们形成某种特殊关系。这种特殊关系,不仅可以让部属们不要钱而多干活,甚至在关键时刻能使他们去勇敢地从事异常艰巨的工作。

在中国许多历史题材的影视作品中,就经常出现这样的镜头:

在一间密室里,一位领导模样的人神色凝重地问道:“张三,我待你如何?”

张三立即表示:“大人待我恩重如山!”

领导继续问道:“有一件事,不知你能否完成?”

张三也不问是什么事,首先表白自己的忠心赤胆:“大人但有差遣,张三万死不辞!”真是恩



之所至，士卒赴死。

### 第三种胡萝卜：假装关怀

如果你对员工的私人生活（家庭、婚姻、健康、以及个人动态）一点兴趣也没有，这一招对你就非常实用。你可以用一些巧妙的方法，一方面让员工为你假装的关怀感激涕零，另一方面你也可以避免去听一些你不愿意听的冗长乏味的故事。

有一个好办法是这样的，你兴致勃勃地开车经过员工身边大约 100 米距离，冲着他大吼一

声：“你家里还好吗？”这样，你就可以用最大的音量来表达你的关怀，人人都知道你很关心他，又不用去听他唠叨。

尤其是逢年过节，许多领导都擅长玩这种把戏。

假如你觉得日久天长换回别人对你的假情假义那也没什么，假如你认为相互的真诚没什么可贵和重要的，你也大可以玩玩这种把戏，有时或者说短时期内还是非常有效的。

**第四种胡萝卜：具有特殊意义的礼物**

尽管生日贺卡只是一张硬纸，然而，如果上面有你的签名就会让员工倍感荣幸。同样的道理，到商场买一条领带只需要几十元（找领带批发商订货就更便宜了），一旦它成为荣誉的象征，就意味着一种不寻常的价值。

假如某个员工开发了可为公司赚取数千万元的新项目，你可以用这种方法一箭三雕：开一个表彰大会，把那条领带大张旗鼓地奖给他。

这么郑重其事有三个好处：一是使得那条领带看起来像是无价之宝；二是让得到领带的员工

感动得流下眼泪,使他为得到第二条领带而死心塌地地继续埋头苦干;三是使他的同事疯狂地嫉妒那条领带,从而建立“往前走是领带(胡萝卜),往后走是皮带(和大棒的作用一样)”的职场理念。

#### 第五种胡萝卜: 让工作充满挑战性的刺激

工作太简单了,员工们就会觉得乏味;太难了,他们又会感到恐惧。其实,关键的问题不在于工作的难易程度,而在于工作是否充满刺激。

例如,你可以把一件事说得很难很难(尽管大

家都知道它很容易)，当员工们轻而易举地完成任务时，你就可以把他们夸得像英雄。

又比如，当你分派一项艰巨任务时，你可以把它作为“挑战”交给张三。你表示相信，只有他才能做得好。于是，即使张三遇到天大的困难，他的胸中也会充满奥林匹克运动员似的坚定信念。

#### 第六种胡萝卜：颁发奖状

奖状几乎不需要成本，然而它的胡萝卜效应却出奇地好。

一纸奖状不仅能够满足员工的荣誉感, 同时也在表明: 这位员工心甘情愿用自己辛勤的劳动来换取这张不需要花钱的硬纸, 他还将继续用自己辛勤的劳动来换取这种不花钱的硬纸, 其他人员也应该像他那样用自己辛勤的劳动来换取这种不花钱的硬纸。于是, 他就成了榜样。

#### 第七种胡萝卜: 和员工一起共进午餐

如果员工有机会和你一起共进午餐或谈天, 无疑会感到荣幸。他会产生一种幸福的错觉, 以为自己有能力、受到赏识和倚重、正在平步青

云……等等。

你可能会为这种错觉感到内疚,而实际上员工们的确需要这种错觉。

**第八种胡萝卜: 给员工自己制定工作目标的机会**

如果员工有机会自己制定工作目标,他会用十二倍的努力来证明自己的计划是对的。因此,让员工参与制定工作目标的过程简直就像是“上套子”。

玩这种圈套最能体现领导者的管理艺术，否则，一不小心就可能把事情搞砸。那些员工会像幼儿园的小朋友似的，提出一些有趣却无法衡量的目标。而你的真正目的是，让员工制定出你想要的工作目标。

#### 第九种胡萝卜：鼓励他们的献身精神

不要提倡员工按时下班（至少晚 10 分钟才能离开工作岗位），更不能允许员工装病请假，恰恰相反，要鼓励员工超时工作和带病工作。如果你善于培养他们的献身精神，你不用花钱就能得到更多的剩余价值。



其中的诀窍在于，你不要把它叫做“免费加班时间”，而应当把它叫做“敬业精神的突出表现”。

#### 第十种胡萝卜：策划员工之间的竞争

如果你能策划员工之间的竞争，使他们一个更比一个敬业，他们就会一个更比一个可爱，你的胡萝卜效应就会如同多米诺骨牌一样精彩不断。

每一位员工都是一张多米诺骨牌，你得把他们

摆放好位置。然后，你需要一位员工做榜样，而榜样的作用是无穷的。

古代帝王之术到底都教什么呢？

什么是帝王之术？所谓的帝王心术，乃是封建帝王为了江山和权位永固，在各种政治势力之间实施某种策略、以使各方势力平衡、不致威胁其统治的谋略和权术。

什么是“帝王之学”？说简单一点就是物色、选择、拥戴、辅佐“非常之人”成“帝”成“王”之学。在辅佐“非常之人”时，设计非常之谋略，建立非常之功勋。崇尚这种学问的把它称

作“帝王学”，可是自古以来多称其为“帝王术”，认为它是有“术”无“学”的。

帝王之学是集中国古代帝王的领导学、谋略学、管理学以及识人术、用人术、纵横术等为一体的特殊学科。

君道，是作为一个单位、一个部门乃至一个国家的最高领导人所必须通晓、掌握的根本原则。把我们审视的目光投回古代，从某种意义上来说，帝王也是一个管理者，只不过他所管理的不是一般的团体，而是一个庞大的国家。

综观五帝的治国之道，都能善用无为而治的法则，并在运用中使之体现为最高的和谐，天下百姓在日常生活中得到了实惠却不知道是怎么回事，行为合乎道义却好像生来就有这种修养。这就是黄帝、颡顓、帝嚳、尧、舜之仁德的具体表现。

#### 帝王之学十大要点

一，王者不能事必躬亲，要懂得用人。以调动天下人才之积极性为己用，乃王者之大道。

二，识人、选人、量才而用是古今成就王者的关键。

三，最大的私是私天下，而要取天下、成就最大的私，就要先做到无私，不争小利，这是成就王者的规律。

四，什么样的王者是称道的，如何做才是一个万民称颂、流芳百世的王者？历史表明，王者之道，贵在征服人心为先。

五，做任何事情要有原则，有度，超越了度则走向反面。因此，王者必善于把握时机审时度势。

六，至高无上的王者地位与权力欲望，人皆想要之。但夺取权力是危险的，古往今来的兴衰成败和权力的更替变换提醒人们，面对权力的诱惑，必须既慎且惧，必须小心慎重地使用和守护手中的权力。

七，要说服、打动人心，让人接受自己的主张或意见，是一门高超的艺术，而其中最重要的，是如何揣摩对方的真实意图。

八，失败中潜伏着成功的机会。关键在于如何看待失败、如何把失败转化为成功，把灾难转化为成就。

九，要想成功立业，不能寄望于他人，没有任何东西是可以永远依赖的，因为事情总在变化。因此，只能依靠自己的信念，不断修炼和提升自己处世与应变的能力。

十，人的成败、国家的兴亡，是否有天命的注定，由古至今便议论纷纷。但从历史规律来看，人或国家的命运还是掌握在自己的手里，在于人事，而不是天命。

“帝王术”一词大约最早出现在《史记·商鞅列传》的赞语之中。司马迁在评价商鞅的为人

时说他是“天资刻薄人也。迹其欲干孝公以帝王术，挟持浮说，非其质矣。且其所因由嬖臣，及得用，刑公子虔，欺魏将，不师赵良之言，亦足发明商君之少恩矣”。从这些话中可知，司马迁心目中的“帝王术”的内涵至少要包含以下诸方面：一，进取不由正道。二，所推行的学说未必是他所相信的（挟持浮说）。三，重术不重德。四，刻薄寡恩。这些描述说明“帝王术”完全是一种工具理性，没有终极关怀，因而把它定位为“术”是很恰当的。因为它只是个“术”因此就缺少规范，目的就是一切。传统文化的非规范性的一面在“帝王学”上表现得特别强烈。



收人、收心、收割所有

唐太宗的管理真言可用“屈己纳谏、任贤使能、恭俭节用、宽厚爱民” 16 字来总结。在今天的中国，有很多企业家、管理者非常推崇唐太宗的管理之道和个人魅力，他们推崇唐太宗李世民为中国历史上排名第一的 CEO，并将他的管理之道借鉴运用到现代管理中来。

## 一、选才

对人才的重视、尊重和培养是唐太宗成功兴国的首要策略。他善于选贤任能，培养直谏的气氛，天下之才皆为他所用，集中大众的智慧。

他相信“兼听则明，偏听则暗”，他秉承“水能载舟，也能覆舟”的重要思想。在怀念一代名臣魏征时他还说过一段千古名言：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴衰；以人为镜，可以明得失。”……这些，都是唐太宗留给后人的闪烁着光芒的智慧和宝贵财富。他的领导艺术与管理智慧曾为历代统治者和有识之士所推崇。

企业用人，关键在于看得准、用得对。这样，人才就会立刻出现在你面前，否则即使人才就站在你面前，你也未必能看见。唐人韩愈说：“世有伯乐，然后才有千里马。千里马常有，

而伯乐不常有。”问题不在于是否有人才，而在于是否有发现人才的“伯乐”。

## 二、用才

谏议大夫魏征就是一个典型的“逆才”，他经常对唐太宗的缺点和不足犯颜直谏，多次让唐太宗威仪扫地。他于贞观十三年所上《十渐不克终疏》，尖锐地指出唐太宗十个方面的过错和缺点，令唐太宗非常尴尬。可唐太宗一贯将魏征作为难得的贤士善待之，重用之，甚至于尴尬之后，将《十渐不克终疏》列诸屏风，朝夕瞻视，并作为其当朝执政的座右铭。正因有魏征之类的“逆才”和唐太宗善待“逆才”的

雅量,才会有大唐基业的稳固和贞观盛世的出现。

在企业中只有相信下属,用人不疑,才能与下属建立起密切关系,上下一心,做好事情。每一个下属,都渴望获得领导者的信任。如果领导者高度信任下属,让他们放开手脚大胆工作,那么,下属就会受到激励最大限度地发挥聪明才智,积极肯干,变革创新,表现出极大的工作热情。

### 三、爱才

唐太宗选贤任能不论亲疏,不避怨仇,不囿派

系，更不问出身。在唐初上层管理集团中，长孙无忌是长孙皇后的兄长，房玄龄是隋朝旧臣，张行成原是一介布衣，马周本为中郎将常何的门客，魏征则是政敌李建成的谋臣。这些人后来都成为中流砥柱的人物，为唐朝的繁荣作出了巨大的贡献。

同时，唐太宗既重用士族地主杜如晦、高士廉等人，也重用庶族地主张亮、侯君集诸人，打破了魏晋以来任用士族地主为官的定制。更为可贵的是，他敢于冲破民族偏见的藩篱，选拔

少数民族人才。如贞观六年，任铁勒族酋长契何力为领军将军；贞观十四年，封突厥族阿史那忠为大将军；后又封突厥执失思力为安国公。

李嘉诚由一个出身微贱的打工仔成为香港首富，“长江”企业由一间破旧不堪的小厂成为庞大的跨国集团公司，他的巨大成功离不开其用人之道。李嘉诚的企业取名“长江”，就是基于其不择细流，有容乃大。精于用人之道的李嘉诚，不仅在企业发展的不同阶段大胆起用

不同才能的人,而且在企业发展的同一阶段注重任用经验丰富、极具专长的“客卿”。他的“智囊团”里既有朝气蓬勃、精明强干的年轻人,又有一批老谋深算的“客卿”。

#### 四、用真情

“先存百姓”这一思想的形成不是偶然的。唐太宗亲身经历了隋末的社会大动荡,亲眼看到庞大的隋朝迅速崩溃,为避免重蹈隋亡覆辙,安邦定国,唐太宗首先确定了治国的大政方针。这种“存百姓”的思想就是他吸取隋亡教训、探讨历代兴亡更替得出的最重要的治国思



想。他深知“民为邦本，本固邦宁”的道理，从而认识到存百姓就是要让百姓生活安定，只有安定百姓，国家才会长治久安，才能富强，这是最重要的“为君之道”。

而遗憾的是，今天很多企业管理者对自己的下属表现得不够尊重。他们发布强硬的命令，进行粗鲁的指挥、控制和监督，甚至对下属随意地斥责、诋毁，毫不顾及下属的感受，更不会理会他们的想法和意见。他们认为这样可以使自己更加高高在上，更加智慧、理性、有权威。事实上，这种做法并没有使他们显得更加睿智，相反却很愚蠢。

## 五、找激情

在初唐统一战争的历次战役中，李世民冲锋在前、身先士卒的事例是不胜枚举的。在同王世充的对阵中，他令秦叔宝、程知节、尉迟敬德、翟长孙分别统率骑兵轮番向敌阵发起冲击，而他本人则轮番参加每一次冲击并率队为前锋。李世民总是身先士卒打头阵。有一次，他带五百骑兵巡视前方地形，结果被敌人骑兵包围。敌将单雄信挺槊直取李世民，尉迟敬德跃马而出，将单雄信刺落马下，掩护李世民突出了重围。

只有领导者率先示范，以身作则地努力工作，这种热情和精神才会影响其下属，让大家都形成一种积极向上的态度，形成热情的工作氛围。可以说，领导者的榜样作用具有强大的感染力和影响力，是一种无声的命令、最好的示范，对部下的行动是一种极大的激励。

从一定意义上讲，领导者在群众中，是一级组织的代表，领导的言行对群众影响非常大。在很多情况下，领导者说之无心，而群众却能听出你话里的弦外之音。领导者一定要慎言，不该说的不说，不该讲的不能乱讲；要约束自己的言行，做到言必适时，言必适情，言必适度。

只有这样才能一点一点的积累自我的权威，才能铸就卓越的管理。

**中国古代权力制衡机制**

## 1 以权力控制权力，权力制衡权力

这种权力制衡机制往往出现在统治阶级内部，包括政府权力与皇权的相互限制（相权、监察权与皇权的博弈）、政府内部权力制衡两大部分。在汉代，皇室和朝廷是分开的，皇帝代表国家，是国家的唯一领袖，表征天下一统，象征政权的合法性与合理性。而政权（朝廷）则把握在以宰相为首脑的政府手中。《汉书·百官公卿表》中言：“相国、丞相，皆秦官，金印紫绶，掌丞天子助理万机。”《史记·陈丞相世家》中也曾记载汉文帝时期丞相陈平对自己职责的表述：“……宰相者，上佐天子理阴阳、

顺四时，下育万物之宜，外镇抚四夷诸侯，内亲附百姓，使卿大夫各得任其职焉。”可见宰相在汉朝时权责之大。虽说政权在于政府，但宰相除政府首脑外另一重更为重要的身份即为皇帝的家臣。秦汉时代宰相不但要管理国家政务，更要打理皇帝家务，副丞相御史大夫之下所设立的御史中丞便是驻在宫中，主管皇帝一切内务的官职。除了朝廷与皇帝之间存在着牵制外，在政府系统内部，丞相、太尉、御史大夫可谓政、军、监察三权分立。御史大夫虽仅为副丞相，且为升任丞相的先置条件，但御史大夫协助丞相掌管监察权，通过对一切政治设施的监管，从而对皇权及政府内部权力的行

使起到制约作用。《汉书·百官公卿表》中对御史大夫的职责是这样介绍的：“御史大夫，秦官，位上卿，银印青绶，掌副丞相。有两丞，秩千石。一曰中丞，在殿中兰台，掌图籍秘书，外督部刺史，内领侍御史员十五人，受公卿奏事，举劾按章。”到了唐代，虽采取类似现代委员制而废止了汉代领袖制的宰相，相权由中书、门下、尚书三省分领，较之于汉，相权确实有所削弱，但其在当时具体的政治生活中也能对皇权进行有效的限制。在唐代“若未加盖‘中书门下之印，而由皇帝直接发出的命令，在当时被认为是违法的，不能为下面各级机关所承认。”唐朝的中央政治权力分配中，中书

省主要负责代表皇权拟诏发令，而皇帝只是任由中书拟好的文书上朱笔画“敕”字以彰显命令的至高无上性与合法性。对于已画“敕”的命令，门下省却仍有“驳封”的权力。而未经门下中书两省草拟审议通过的命令，即便由皇帝亲自发出也名不正、言不顺，故也只得“斜封墨敕”。不仅仅是汉唐，皇权于相权、监察权于皇权与政府权力相互制约，在后世的宋甚至明清时期也均有所设置，只不过随着君主专制中央集权的加强，相权于皇权、监察权于皇权的限制逐步削弱，直至监察权在宋时沦为皇帝制约相权的手段和工具。



除了政治国家层面，行政权力与皇权、行政权力自身之间的博弈制衡之外，在作为封建社会构成的最小单位——家庭、宗族，其内部的权力行使也受到一定的制约。古代中国崇尚小农经济，人是依附于土地而存在的，故掌握整个家庭赖以生存基础的土地的男性尊长便成为皇权之下所存续的个体家庭甚至家族的主宰者。“中国的家族是父权家长制的，父祖是统治的首脑，一切权力都集中在他的手中，家族中的所有人口——包括他的妻妾子孙和他们的妻妾、未婚的女儿孙女、同居的旁系亲属以及家族中的奴婢，都掌握在他的权力之下，经济权、法律权、宗教权都在他的手里。”从

某种意义上说，整个家庭均可视为家长的私人财物，尤其子女于父母更甚，可进行买卖。如《汉书》六四，《严助传》上云“民得卖爵鬻子以接衣食”。家长权的存在与皇权在某些方面是一致的，父权家长的尊贵实质是对家族祖先的顶礼及祖先崇拜的反映，皇权的至高无上则代表着上天的选择，上天的意志任何人都不能违背，皇权是相对于整个国家的大家长权，皇帝即整个国家的尊长。个体家庭、家族的家长权在相对独立的家庭、家族当中虽然享有至高的尊严和地位，但相较皇权而言，则为子女于父亲尊长的关系。因此，家庭、家族中的尊长虽然对其家庭成员具有经济、法律、宗教等

等的权利,但其权利也非绝对的,其整个家庭、家族也是皇权家长制下的一部分,其权力的行使不能以触犯、危害皇权家长权为限。因此,在法律上的表现,家长虽对其子女具有惩戒、管教的权力,但作为小农经济的关键因素\_人,其多寡涉及国本,因此对于人的处决则必须由皇权(皇权的代表)来进行抉择。

“陈十子令其子陈存根同往地内和粪,陈存根故不往,训骂后,无奈同往,至地仍不工作,怒形于色,陈十子嚷骂,陈存根哭泣不止,陈十子忿激,顿起杀机,用带将其勒毙。晋抚以系有心故杀,依父故杀子律杖六十徒一年。刑

部驳以陈存根不听教令，实属违犯，应依子违犯教令而父非理殴杀律杖一百。”

在本案中，刑部虽然考虑到陈存根因违反父长教令而招致其父勒毙，免除其父一年徒刑，改判杖一百，刑部这一做法实在尊重封建礼教，但又因其父勒毙其子行为与皇权相悖，故又必须受到相应处罚以维护整个封建等级社会的尊卑秩序。因此，即便家长权对子女的绝对权威受到封建伦理观点和社会道德的推崇和认可，但在国家利益，或者说在皇权面前，其行使也不得损害皇权违背国家意志。

## 2 利用道德和“天”来制约权力

从道德方面来讲,对于统治者权力的制约主要依靠社会所普遍认可并由历代统治阶级承认的某种共同信念和价值以及习惯性规则,诸如纲常伦理,人文风俗习惯。道德的制约一方面是从外界向掌权者施压,另外一方面更加依靠的是权力行使者的自我修养,从自身的人生抱负和品德出发自发进行的内心约束。但究其本质还是当权者对于整个社会整体道德或信念的认同,从而根据社会整体道德和信念对权力进行限制,在社会上则表现为合力对于个人的束缚。在古代中国,儒家所提倡的“德治”思

想就是此类控权思想的理论体系化表现。如孔子倡导的“为政以德”“修己以安百姓”；孟子主张的“以不忍人之心，行不忍人之政”，都是力求为政者即权力的行使者能培养优秀的道德品质，借助高尚的道德品质来约束权力行使中的任性和恣意。由此来引导掌权者形成积极正确的权力观，激励掌权者在权力的行使过程中能兼顾各方利益。如历代所追求的清明政治中所提倡的泽批天下、勤政爱民，从内自外让统治者能够自觉地端正言行从而抵制与其在社会中所处地位及扮演角色不相称的各种人性欲望，借此来维护、行使好所掌握的权力。

在以一切以天意、先祖为合法性来源的封建家长制及在此基础上构建起来的封建等级社会中，个人婚姻关系的存续，都是为家庭、宗族服务，为了家族的延续和家长制度的永存，而家长权恰恰是这一切的守护者。因此，在古代中国封建社会中，这种以宗族利益为核心的基础上缔结的婚姻关系，若其目的无法达成，婚姻则必须解除。代表无上夫权的“七出制度”：“无子、淫乱、恶疾、不事姑舅、口多言之、盗窃、嫉妒”实质是家长权的象征。“七出”中的七种情形分别反映着封建家庭内部生活秩序的七个不同方面。虽然“七出”所代表着作为夫家宗族的绝对权力，但从整个社会秩序

的稳定和纲常伦理出发，宗族至上之外，仍有“人情”或“人性”。就如“七出”中之“无子”，也非绝对行使，而是有条件的，五十以上无子才可援引此条，更何况，古代妾所生之子即妻之子，因此，在大多数情况下很少出现纯粹因无子而造成的婚姻解除。另“不事姑舅”本来也属于体现家长权的“七出”之一，但因其考虑的是封建家长制的核心因素“父母”尊长即代表的是家族中先祖的利益，因此“有更三年丧”即曾持姑舅之丧便成为“三不去”的条件之一。此外与“有所娶无所归”“前贫贱后富贵”共同构成限制绝对夫权反映女性权利的“三不去”。



相对于道德，“天意”对于统治者和掌权者而言是更为直接的约束。“天意”是一切合法性的来源，可以说是一个国家政权的根基，违背“天意”就意味着权力的不正当，政权的不合法。而“天意”主要是以“祥瑞”或“灾异”为表现，体现的是上天对于掌权者及世人的嘉奖和警示。古代认为，灾祸是神灵愤懑的反映，是对世人行为的不满，而非正常的自然现象。

“政事不休是致灾的原因，而政事中刑狱杀人最为不祥，其中不免有冤枉不平之狱，其怨毒之气可以上连云霄，激起神的愤怒。”因此，各掌权者尤畏“天意”。在商周时期观天象测

国运祸福早已成风，当时政府和百姓均认为，上天下降给人世的一切包括灾祸与祥瑞之兆均是“天”对当政者的警示和启示。当权者通过对“天”的敬畏和上天启示的解读与遵循，从而自我约束不当权力的行使，施行仁政。当然，受到上天“灾异”的警示，当权者为了消除神忿，会施行仁政，由此希望换取上天的重新信任继而巩固政权。在受到上天以“祥瑞”之兆而以示嘉奖后，当权者也会通过施行仁政来博取上天神灵的欢心，以保江山永固。“天意”不仅作为各朝代立国施政的合理与合法性的来源，在某种意义上更是限制统治者绝对权力行使的有效方法。

汉建武帝时期就曾因久旱而自省，下诏曰“久旱伤麦，秋种未下，朕甚忧之。将残吏未胜，狱多冤结，元元愁恨，感动天地乎？其令中都官三辅郡国出系囚，罪非犯殊死，一切勿案，见徒免为庶人。”由此可见“天意”对于古代中国帝王施政的影响和意义。

除了国家政策层面外，即便寻常的刑罚也得顺应天时，“刑的本身便是剥夺宇宙间生命的杀戮行为，与四时生杀的自然秩序的关系更为直接，更为密切，所以刑杀必于秋冬，断不能于万物育长的季节施行杀戮，而敢与自然秩序

相悖。”因此，“天意”对古代中国的约束是全覆盖的，不仅帝皇、政府为了统治的需要必须听命于天，老百姓为了家族的兴昌也得顺应天时。即便现代，在人危难无助之时，也有“问天”的习惯，将自己的不幸诉诸天，希望借助老天爷的力量渡过难关。这都是印刻在中国人骨子里对天的崇拜。

总的来说，中国古代的权力制衡机制虽未发展成为西方三权分立式的政治体制机制，但其对以家天下、义务本位为特征的中国古代社会一直起着秩序稳定器的作用。权力的制衡反映着社会中不同利益集团在政治关系中的博弈，是

其各自主张和具体利益的集中体现。相权制约皇权的绝对行使、皇权克制相权，监察权又制衡着政府内部的权力。在古代政治权力的博弈当中虽不乏为谋求个人利益而进行的权力斗争，但不管其目的、实质如何，权力斗争的最终指向都得依靠手中权力的存续即政权的稳固，为了不丢失权力，则必须相对地考虑到社会公众的利益，因此即便在权力斗争中相互权力此消彼长，但社会大众的利益一直是各方所必须考虑到的，不管是在形式上还是实质上。另一方面权力的相互制衡刚好可以牵制相互间的欲望追求，在牵制的中间地带社会权利得以增长，以此达到社会公共利益的保护。

权力感如何改变一个人？

有关权力的几个暗黑事实是：

无论在商界还是政界，如果一个人身居高位的时间足够长，那么他们思考和行为方式就会发生改变。

有影响力的人倾向于高估自己的能力并忽视外部视角。另一方面，他们更倾向于用抽象的方式思考问题。

很多因素都会影响一个人是否会用权力为自己谋福利，如人格和性别等。

#### 1. 权力感削弱了规范对个体行为的约束

高权力能影响个体对世界的知觉和对世界的建构。当权力感较低时，个体的行为倾向于关注他人的需要，并且对惩罚更加敏感。当权力感较高时，个体对奖赏更容易接受，也更不容易约束自己的行为。文章列举了两个实验室研究，说明权力对人行行为的影响。

第一个研究分两个阶段。第一个阶段，被试要回忆自己经历的一个场景，并把相关信息写下来。实验自变量为要求被试回忆的内容：A 组

被试回忆的是他们对别人拥有权力（高权力启动组）；B组被试回忆的是他人对被试拥有权力（低权力启动组）。第二阶段，被试到另一个房间完成分发奖券任务。分发过程中，研究者会让一个讨厌的电风扇会对着被试吹。实验的因变量是被试对该电风扇的行为。结果发现，高权力启动组被试中，有  $\frac{2}{3}$  的人会把电风扇移到一边；而在低权力启动组被试中，只有  $\frac{1}{3}$  的人感把电风扇挪走。

第二个研究中，被试三人一组参加实验。研究者随机选取其中一人为监督者，其余两人为被监督者。被监督者完成一些无聊的任务；而监



督者要根据被监督者的表现，对其打分。试验中，当被试出现不耐烦的情绪时，研究者给被试拿来五块饼干。结果发现，当盘子中只剩最后一块饼干时，打分者比被打分者更容易吃这最后一块饼干。通过监控录像发现，打分者比被打分者更不注意吃相。

## 2. 权力感影响的建构层次理论

那么是什么原因导致了上述结果呢？建构层次理论认为，个体会用精确的方法表征感觉上离个体较近的客体（如物体、人、和事件）；而用抽象的方法表征感觉上离个体较远的客体。客体的感觉距离不但受客观空间距离和时

间距离的影响,而且受个体在客体中的参与程度影响。在这种理论框架下,研究者认为,一个人的职位越高、权力越大,其与他人的心理距离就越远,思考方式就越抽象。抽象的思考方式还会使个体的无私和同情感程度变弱。

下面这项记忆研究说明了权力感对表征方式的影响。该研究中被试完成记忆和再认测验。记忆阶段,被试需要记住的是三个语义上紧密联系的单词,如窗帘、窗框、窗格。再认阶段,出现的单词是在记忆阶段没出现,但与记忆阶段的三个单词在语义上是紧密联系的,如窗户。实验的自变量为被试受到的是高权力感启

动还是第权力感启动。结果发现，受到高权力感启动的被试更倾向于把没学过的单词误认为是学过的。

关于权力对无私程度的影响可以在一项叫做‘当权者游戏’中体现出来。该游戏中，研究者把被试分为不同的小组。每个小组中有一个人负责把一定数量的钱分发给组内成员。分发者有决定钱的分发形式的一定权力。例如，分发者可以给自己多分一点，给别人少分一点。在不同的试验中，分发者权力的大小是不一样的：有些试验中，被试能决定一个小组成员分钱的多少；另一些试验中，被试有权决定三个

小组成员分钱的多少。结果发现，权力越大，被试的分配就越不公平。当然该结果是受睾酮和性别等因素影响的。

在另外一项研究中，研究者要求被试回答如下行为的可接受程度：把无主的自行车骑走，超速驾驶？结果发现，受高权力感启动的被试倾向于执行双重标准：认为自己执行该行为比他人执行时该行为时的可接受程度更高；而受低权力感启动的被试则无该差别，或者会出现反向的双重标准。

### 3. 权力追求的个体和性别差异

一个人的性格可以影响其获得权力的大小：外向型和神经质这两个人格维度上的分数越高，被试在相应领域越容易获得较大的权力。获得权力后，这些人的其他特征也就会出现。例如，有权力的人更倾向于高估自己的能力，倾向于作出冒险行为、更愿意从刻板印象的角度思考问题、更容易忽略从外部视角考虑问题。

一个人之所以能获得权力，可能的原因是他们注意到的社会规范较少，他们期望打破常规，他们始终以自我为中心、利用他人获得自己的目的等。最后一条就是黑暗三联征之一的马基雅维里主义（另外两个特征是自恋 和心理变

态)。

获得权力的途径是存在性别差异的。例如，有研究发现，在女性大学生群体中，女性获得权力的方式是通过传播小道消息来实现的。在另外一项研究中，大学生被试从两个假想的候选人中选一个参议员。自变量为候选人的性别和候选人描述中是否包含“有野心”字样。结果发现，被试较少选有野心的女性候选人，但是否有野心对男性候选人没有影响。

## 权力—影响力途径

权谋爱好者好用「权力」来研究或描述领导、领导人或领导统御。权力使领导产生有效性，但更甚于此者，权力不仅使领导人能指挥命令所属，还可以影响很多人。权力和影响力较常呈现出来的关系是，彼此的互动是正相关的。

也就是说权力愈大，影响力愈大：反之，权力愈小，则影响力也愈小。从权力和影响力去看领导统御，他们尝试回答以下的问题：

（一）权力呈现出怎样不同的型式？以及这些

权力的来源是什么？

举例来说权力可能来自于情境，某人被赋予任何一个职位，而有了权力，这种权力是来自情境，而不是个人的。但若是某人拥有相当多的信息，而且他是这方面的专家，因而拥有权力：这种权力来源，是属于个人的，就叫做个人的权力。当然也有可能是

地位×个人

也就是，彼此是相乘的效果。而不限于相加。



地位+个人

就是，也有这种情形，但相乘的领导统御的有效性比较容易解释一些领导人的行为。领导人原本就是某一个域的专家，再赋予他职位、权力及影响力就会变得较大。虽然有些专家学者依据这种途径，做了一些调查，但成就还是有限。

（二）领导人是怎么获得权力？以及如何失去权力的？

领导人和追随者之间，领导人和被领导人之间

的互动，产生了权力的获得及失去。当一个领导为追随者解决了所面对的问题，获得拥戴，他自然得到愈来愈多的权力：反之，则会失去追随者的支持，而失去权力。当然，在解决高度风险性的问题，以及非常需要专业知识的问题时，领导因此建立起统御的魅力领导的权力随着追随者，因领导的成败而拥护或不支持，形成了「社会支援理论」：如果个人人格，加上职位，以及高度困难或风险问题的解决，就会形成「战略性偶然理论」

### （三）有力的领导者如何挥舞权力？

领导者如何善用其权力，枪基于其职位的较少，大部分是基于个人的条件。有了职位固然可以靠奖赏惩罚来领导大家，但仅仅是针对日常事物、例行公事等比较有效。当组织遇到困难，需要大家付出额外努力或心力时，领导靠的就不是职位，而是领导有没有办法去获得大家的承诺，有效激励大家，提出创新的思维及有效解决的办法。追随者对于一些困难的决策，有三种可能的反应：

热情投入及承诺共同努力，被动服从默默追随以及顽固抗拒。

当领导者遇到这种情形,策略的探取便成为重点。如何理性说服、感性沟通、有效整合、恩威并济,透过奖惩并用、咨商、沟通、协调、激励、整合等手法交叉并用。这种领导统御所使用的技巧,有密切的关联性。

(四) 一个领导者应该拥有多大或多少的权力?

领导者能拥有多少权力,和其权力的有效性,彼此有关。要有多少程度的权力。权力的论理才会生效?这其实和什么组织、怎样的工作,以及怎样的属下也有关系。领导没有资源去奖

赏，也没有有效惩罚的权力，被领导者都是 C 咖或 D 咖，当然没有办法形成一个高绩效的工作团队。领导的权力，和他或她与更上层权力阶层的关系，以及平行阶层的权力人物间的关系有关：到底领导手上有多少可用的资源，当然，更是一个关键。不过，有些领导者在权力愈大时，对说服、沟通、妥协、参与以及激励人心等工作就愈没兴趣。如此一来，部属反叛或对领导渐升不满情绪的可能性很高。最后，还是会危及领导的地位。绝对权力，绝对腐化，几乎是政治实际中的金科玉律。权力愈大的领导，滥用权力的可能性也愈大，所以，适度的权力，若以大、中、小来论，大概中度左

右的权力，是比较妥适的。

**怎么破解领导宝座的烦恼**

在堪称经典的商界名言中，有句话：“一头绵羊带领的一群狮子，却敌不过一头狮子带领的一群绵羊。”它几乎是一针见血地点出了领导力对一个企业发展的重要性。很多人渴望成为一个领导，似乎这样可以唤风使雨。但当你真正登上企业领导宝座的时候，你就意味着从此不可以高枕无忧了。因为一旦成为领导之后，你必须致力于赢得团体成员的接纳，并发挥你潜在的影响力。

登上领导宝座，你必须义不容辞地要承担起领军的重任。同样，你也可能会感受到团体成员和你的相处，产生了有形成或无形的改变。一

些几个礼拜前还是朋友的人现在好像开始避着你，不愿你加入他们的午餐阵营。一些则表现出怕你、防你的态度，不愿和你讨论问题。于是，你可能发现别人只在对你做一些表面工夫，或吹毛求疵的行为。这就无怪乎你在推行新计划或提出良性建议时，会遭到别人顽强的抗拒或抵制。

更为现实的是，先前把你当成同事，或朋友的人现在突然改变对你的态度。因为你高高在上，，他们必须向你报告。尤其是立场的不同，将带来不一样的行为模式。好比一只小猪、一只绵羊和一头乳牛，被关在同一个畜栏里。有一次，牧人捉住小猪，小猪大声号叫，猛烈地



抗拒。绵羊和乳牛讨厌小猪的号叫，便说：“他常常捉我们，我们并不大呼小叫。”小猪听了回答道：“捉你们和捉我完全是两回事，他捉你们，只是要你们的毛和乳汁，但是捉住我，却是要我的命呢！”立场不同，尤其当团队成员觉得他们在你的领导之下。这种抗拒几乎不可避免。

一旦你显示“权威人物”做派时，他们很自然的会采用以前所惯用的对抗模式予以因应。也许你会感觉到你的团体成员像孩童，表现出那个时代所形成的心理状态。他们似乎已经摆好架势，准备与你对抗。这并不是领导者——你激发出他们这样的防卫系统。其实，你可能根本

就不打算使用强制的权力和权威,但是团体早就以一种先入为主的观念,认定领导者可能是一个专断的控制者或操纵者,而使这套对抗机能伺机以动。于是,你就烦恼了,你要把精力投放到如何化解或防止他们的对抗。

呵呵,所写的这些,我并不是想吓你不敢去当领导者,而是把一个领导者与成员间的动态关系很坦白得告诉你。因为你的团队成员对你的尊敬与接纳不会自动降临,你必须发挥好你的真正影响力,拥有一些技巧和方法,从而有效扮演领导者的角色。我想:一个人成长与改变有三种主要动力:一是痛苦,二是无聊,三是启示。当一个人遭遇往东走碰壁,往西走撞大

疤，往北走跌倒，往南走遇挫败，他就会开始思索：“我到底有什么不对？我到底需不需要一些改变？”。当一个人每天过着重复的生活，日复一日，觉得自己生不如死，活着不晓得干什么的时候，他也会开始想：“我到底该不该做些改变？做一些不同的选择？”。当一个不曾爱过的人，突然之间他被爱了，或者他去爱人了，这才知道有爱的世界是如此的美，是他生命里从未经验过的，由此他会开始渴望想要追求，开始想要朝那个方向前进。领导者就是要用这三种技巧和方法，引领你的伙伴们前进。

## 培养竞争对手

培养对手。这是我从德鲁克的著作中学到的一招。只可惜我无法实践它。德鲁克列举杜邦公司的例子。他说，在杜邦公司的绝大多数成功创新中，只把新产品的独占地位，保持到收回其原始投资时为止。然后，杜邦公司就销售其创新的专利权，从而有意识地培养一批竞争对手。真是有点不可思议。世界上每个公司，都把专利视为生命，杜邦公司竟然开放他的专利，他就不怕别人山寨吗？

其实这是个阳谋呀！杜邦公司通过开放专利这一招，可以废了对手研发的能力。如果杜邦不

开放专利的话，别人也会开发出类似的产品，对手在不断地追赶杜邦公司的过程中，对手的研发管理水平会越来越高，对手的研发技术会越来越强，对手的研发速度会越来越快，这些对杜邦来说不是个好事呀！杜邦开放了专利，大家一起来用这个技术，价格比你开发还便宜。为了短期利益，哪个傻子还会费劲地开发自己的专利产品？大家都想利用杜邦的技术，创造出更多的利润，哪里会管 30 年后，公司的研发能力萎缩呢！

就像我国当初，想要研发自主知识产权的大飞机。但后来不知什么原因放弃了。也许是从美国和欧盟购买飞机的价格，比自主开发还要低

得多。中国是世界上最大的飞机市场，购买飞机的金额巨大到能把波音公司买下来。但有什么用呢？你已经自废武功了，还想怎么蹦达？顶多做做人家的分包吧。这里有个类似的例子，英国以前是自己设计和生产潜艇的，尤其是高端的核潜艇。但后来 10 年内，都买美国的潜艇，英国人不搞研发了。等 10 年后，再找人来研发英国自主知识产权的潜艇，发现当时的人才，都改行了，而现在没有合适的人才，只好和美国合作，被美国绑架。

对杜邦来说，开放专利还可以收取一笔不少的使用费，在经济上也不吃亏。这些钱可以拿来，做进一步的研发，完成研发和回收资金的正循

环。靠自己的产品赚钱，速度太慢了，还有经营的风险。现在杜邦把钱，通过专利费的方式，一次就拿过来，多爽呀！相当于用对手的研发经费，来补贴了杜邦的研发队伍。用对手的钱，研发出产品以后，再卖给对手，不亦乐乎？

另外从市场的角度，靠杜邦一家去推广一个产品，打开一个市场，是获利最多的方式，当然也是风险最大的，最痛苦的方式。你看看世界上，什么产品是只有一家公司生产的？基本上没有。像杜邦这样把产品授权给对手，对手和杜邦一起拓展市场，是不是可以对创新的产品推广，减少一个敌人，增加一个助力呢？起码风险共担。这个专利开放了，下一个专利也

开放了，那些想躺在研发专利上，吃老本的研发人员，是不是要清醒了？你不可能一个产品就吃 10 年，可能 3 年就被开放了。那你是不是要主动地，拼命地研发产品，证明自己存在的价值呢？整个企业的研发系统，将非常有活力。

某做山寨手机的人有句名言：“别让我看见！”在这个开放的世界，在这个互联网是知识海洋的世界，在这个员工流动迅速的世界，在这个山寨横行的世界，主动开放而不是被动开放，也是一种不错的策略。可见，如果你想废了竞争对手的武功，就把你的专利开放给他，让他养成低成本使用的习惯，他就被你掌控。因为



你的专利被模仿和被抄袭，这是逃不掉的，所以你要主动伸头向杜邦学习，开放你的专利，培养竞争对手。

**领导者要避免一些致命错误**

在当今时代，大多数领导者都明白，命令与控制型领导方式，已是明日黄花，恐惧并不能激励员工。正因如此，很多领导者往往会避免做出让人害怕的事。只有那些最差劲的恶霸老板，才会冲着员工大呼小叫、出口伤人，或威胁说如果下次还把咖啡冲得这么浓，就赶紧卷铺盖滚蛋。但是，即便是优秀的领导者，有时也会无意间让员工心生畏惧。更确切地说，我们令员工在脑海中产生畏惧，其后果是很可怕的。他们为了自己的生存问题，就会产生反抗、逃跑或麻木。结果，他们的创新能力、合作能力、逻辑思考能力，都被抛到了九霄云外。

如果我们总是告诉员工该做什么，而不是鼓励他们开动脑筋自己想办法，那么我们的公司里就会充斥着只知循规蹈矩、不会主动创新的员工。如果养成了他们凡事必先请示的习惯，我们的员工队伍就会永远被“冻结”在动物状态中。而如果我们鼓励他们自己解决问题，他们就会产生安全感、归属感和自信心。当然，我们也会帮助他们树立主人翁精神，这对他们自己和公司都大有好处。领导者向他们提问，看看会发生什么。问一问，你会如何做这件事？你的行动会有哪些影响？如此反复数次后，员工便会期待你向他们提出问题，而不是下达命令。他们会带着创意来找你，寻求反馈和肯定。

而经历过几次这样的会面后，他们会找到你说：“我有一个计划，呐，就是这个，如果你不同意，请现在就告诉我。”最后，他们彻底不需要再找你请示了。每给出一个建议，都要提五个问题。你会惊讶地发现，你的员工和公司已经今非昔比了。

一次会议，领导者的发言，可能造成员工的困惑和不确定性，这样就会引发恐惧。也就是说，不着边际、缺乏焦点的会议会将员工逼入反抗、逃跑和麻木的状态。相反，简短愉快、气氛活跃和议程明确的会议，能让每个人始终处于智慧状态。关键是要了解五种沟通形式：信息共享和自我分享，辩论和决策，观点证明，

要求，以及承诺。大部分会议着重于前三点，忽视后两点。在理想的情况下，信息共享活动应该适可而止，然后要让有需要的与会者提出要求，请能满足这些要求的与会者做出承诺。调整你的沟通方式，你便会收获这样的结果：会议效率提高，团队成员心情愉快，工作各司其职，执行成果辉煌。

狮子领着一群羚羊。暂且将你的员工想象成羚羊，由于你是他们的顶头上司，他们会自然而然地将你看作狮子。这意味着，除非你能让员工将你视为“另一只羚羊”，否则，你就无法影响他们。因为他们只会忙于保障自己的生存，没心思接受你的反馈。不过，这里有三句

简单的话语，可以让员工克服恐惧。如果你在提出意见或建议之前先这样问一问“如果……会怎样”，不表明立场，而是让员工开动脑筋、用心思考。还有“我需要你的帮助。”当你希望对方改变自己的行为，或承担更多的责任时，这句话尤其有效。当有人陷入恐惧状态原地打转，无法前进时，向他们提供一个解决方案，可以帮他们发现可能的行动方向或积极结果。你可以这样说，“如果……，会不会好一些”。

其实人们倾向于扮演三种默认角色：受害者、拯救者和迫害者。这些角色是相互依赖的，而且每天都在职场生活中上演着一幕幕活剧。当

我们身处其中时，问题便成了我们关注的焦点。我们将所有的一切都看成问题，为此而心生焦虑，接着便奋起反击，进而又引发另一个问题，形成一个自我存续的无限循环。解决办法是将关注焦点从问题转向结果。我们要问的不是“出什么事了？”和“为什么会这样？”，而是“我们需要什么？”和“我们如何办到？”可见，领导者不能“只关注问题，不关注结果”。专注于结果给人以别样的感觉。你会觉得干劲十足、精力充沛、信心百倍，稳稳地处于智慧状态，拥有更丰富的可能性、选择、创新、爱和更高层的意识。受害者成为结果创造者。拯救者成为洞见创造者。迫害者成为行动创造

者。如果你的员工处于受害者模式，而你倾向于担任拯救者，那么你就应该问“你想得到怎样的结果？”和“这会对你有什么影响？”如果你在每次交谈中都这样问，并指导别人也做出这种转变，你就可以改变公司文化，迅速获得你想要的结果。

几乎所有的领导者都希望并需要自己的公司开展变革，因为这是实现增长的唯一途径。但是，人们天生抗拒改变。实际上，只有在“个别有变，其余照旧”这个特定背景下表述变革时，才会有 2/3 的人能容忍变革，也就是说，领导者必须将变革描述为对我们已经在做的事加以改进：去除糟粕，添加精华。这是包装



变革信息的最佳方式。不要用“变革”这个词，可以用“发展”来代替。抗拒不见得是坏事。这只不过是漫漫长路的第一步。另外四步是嘲讽、有用、习惯和新标准。一旦你跨过了抗拒这道屏障，就可以大踏步前进了。总之，当你做出上述这些改变后，你很可能会发现，结果取得了显著改进。所有的领导者都希望在业绩、产品销量和创新上打败竞争对手，而我们大多数人都拥有具备这些能力的团队。我们要做到的，只是别再吓得他们忘记了自己的能力。

**让牢骚鬼闭嘴**

任何领导者，都无法承受员工不尽职的代价。尤其是整天发牢骚的人。整天发牢骚的人会拉低生产率，其消极态度会影响企业文化，令高绩效员工不堪其扰，最终只好一走了之。因为终日抱怨的牢骚鬼会吸干工作和生活中的资源、时间、精力和乐趣。这些让你耗费精力的人常常很狡猾，而且背后还有保护伞。为了顺利实现从抱怨文化向贡献文化的转型，你首先要做的就是制定策略。

揪出牢骚鬼，制止牢骚语。那些终日抱怨的牢骚鬼就像校园里的恶霸、被宠坏的小不点、哭哭啼啼的孩子、性格阴郁不讨喜的少年。

有些人爱演苦情戏，会通过非难、发泄和拒不配合来抱怨。他们把自己打扮成殉道者，喜欢撒娇耍赖，使使小性子。他们希望你能手把手地带领他们渡过难关，替他们把问题搞定。你千万不要答应他们。你要提醒这些人，只有当他们能成功解决问题而不是把问题推给别人时，大家才会更愿意同他们打交道。与他们协商时，你可以先倾听几分钟，表达一下感同身受的心情，然后要求他们拿出解决方案。比如说，“哎呀，这对你来说一定很难吧。你会怎么处理呢？”他们也许会用这种无助的表现为自己寻找更强大的保护伞。所以，要争得领导者的支持，你就要证明他们这种扮演受害者的

行为会损害别人的绩效、浪费时间。要记录下他们的无能行为，让领导者看看清楚，这种人不但自己不肯出力，将分内工作推给别人，还会跑来找他们哭诉，在辅导课上捣乱。

有些人没事找事，使用的抱怨策略是让别人沮丧、令事情变复杂、制造困惑。他们是吹毛求疵的批评家，自以为无所不通，大事小情都要管上一管。他们总是想阻碍变革，希望一切最好照旧。这些擅长纠缠细枝末节的家伙到处挑刺，专门盯着别人的弱点。同这种人协商，首先要肯定他们的系统、思维过程或设计中的智慧。然后，将变革描述为一种符合逻辑的附加活动，请求他们贡献自己的力量。“你能否

对下一次升级提些建议，确保它能同你的流程兼容？”如果不能参与系统的升级或微调，他们就会远离知识循环。通常，没事找事的人对系统的设计或历史了然于胸。管理层或许会担心他们无可取代，或一旦遭到训斥，便会阻止别人访问系统或干脆破坏系统。因此，要描述一下他们造成的延误和挫折。

部分牢骚鬼也会情绪化，他们喜欢用吸引关注、说长道短、小题大做、惹是生非的方式抱怨。他们性情急躁、行为夸张，遇事容易反应过激，大惊小怪，最喜欢成为万众瞩目的焦点。情绪化的人希望你能关注他们。他们发牢骚是为了满足自己被人倾听、钦佩和欣赏的需

要。因此你要提醒他们，因工作出色而得到积极肯定，要比获得关注却给人留下了坏印象好得多。同他们协商时，首先要予以肯定，但不要陷入他们营造的戏剧化氛围中。情绪化的人都是演技高超的明星。领导者可能认为，同他们的贡献和沟通能力相比，发点小小的牢骚不算什么。因此，要让领导者看看他们如何制造混乱，又如何用绘声绘色的讲述编造谎言。

要警惕控制狂也会诉诸于激烈的抱怨，以求达到一个结果，并掌控形势、控制他人。他们表现得像个暴君、恶霸、驱策奴隶的监工，动辄对人威逼恫吓。控制狂希望你能屈服于他们的权威，而一旦你称了他们的心，他们就会

骑到你头上。他们通过抱怨搞定各种事项，催促别人采取行动，或摆脱束缚。与这些人协商时，你要坚持自己的立场。告诉他们你已经意识到问题的存在，如有可能，请他们来确定接下来的方向。控制狂往往是能说会道的主管。领导者可能会看重控制狂的自信心、领导才干和干净利落的办事能力。要赢得他们的支持，你需要确定恃强凌弱行为中所蕴含的风险，包括员工心怀怨恨，不愿畅所欲言，消极怠工。要解释说，控制狂或许会取得短期成功，但这些成果难以为继。

还有一群危险分子是公司的毒药，他们大发牢骚、散布谣言，通过操纵和毒害环境来满

足一己私欲。公司毒药自我陶醉、心理变态，以操控他人为乐。他们善于弄虚作假、翻脸无情，一边装模作样地讨好上司，一边在同事和下属面前大发淫威。他们动辄施展魅惑之术骗你解除武装，以达到自己的个人目的。他们自私自利、自尊自大，是你的健康杀手。作为领导者，你绝不能容忍他们逍遥法外。要不动声色地记录他们的行动。如果被毒药们察觉你打算对他们下手，也许会招致他们的报复，并危及你的职业声誉。你可以提醒他们，发展与生俱来的谋略之才，同时提高敏感度，留住他人的信赖，将帮助他们实现目标。毒药们个人魅力十足，而且工作上似乎也成果颇丰。要想让



高层领导者相信他们有问题,就必须拿出他们兴风作浪的铁证。远离牢骚 也许你无法让终日抱怨不停的牢骚鬼闭嘴;不过,如果你能将他们准确地分门别类,至少你自己可以落得个耳根清净。

**学会如何正确领导别人**

在商业世界中，最大的问题就是领导者们不领导别人。你可能并不相信这一点，但它确实存在着。有些人有头衔、有角色、有责任，但是他们并不那样做。这不是开玩笑。为什么会是这样？肯定有各种各样的原因，从经验不足，缺少能力，到缺少责任和缺乏培训，都存在着这些问题。其中的一些要归咎于个人，而另一些则是公司文化或者文化缺失导致的。当然也有这两个原因共同导致的。

领导别人，是你的职业和你的生活，也是你的责任。对此，你没有任何借口。你的利益相关

者指望你尽最大努力去做他们花钱请你做的事情和你承诺的事情。如果你领导不了别人，就证明你已经筋疲力尽。你拒绝承认，还是欣然接受，问题就这样存在着。这里有很多的迹象可以帮助你判断，问问你自己：你是否觉得众口难调，仿佛所有的人都在往不同的方向走，而你在不断地灭火？你是否让大家达成共识，都同意朝一个方向走？当涉及到执行目标、策略和计划的时候，你是否对每个人的要求太松了？是否花更多的时间在思想波动和辩论上，而不是花在做事情完成目标上？你是否总是因为未能履行承诺而对你的利益相关者——你的客户、你的员工、你的总经理和你

的董事会编造借口？你是否总是对别人指指点点？根据你记得的数据，你的业务增长是否持平或者在下滑？业务是否永远无利可图？

上述这些问题，当你持消极回答的时候，就表明你已经筋疲力尽。如果你能辨别出这些迹象中的任何一个，那么你在变成称职的领导方面刚刚迈出了第一大步。这时候，你需要获得一些帮助。找一个曾经做过你正在努力做的事情的人，让他们庇护你，并且让你保持清醒。这是你首要任务，你需要解决的优先级任务。你不要说你没有时间，因为没有人有时间。请制造出时间，努力去做这些吧。即使你不认为你

有成功的本事，你也要去做。有人认为你有足够的能力来承担责任说明了很大问题。而且如果你是企业家，如果这是你自己的表演，这也可以说明很多问题。这说明你拥有领导的欲望和动力。

**如何让下属愿意跟随你**

当今世界，企业治理方式和社会发展是密切相关的。在中国，不管是国企还是民企，管理者的权势影响力，或者是以物质为主的激励方式所产生的效果都在缩小。那么如何在这种形势下，提升对下属的影响能力，就显得尤为重要。况且一个领导对下属的影响力，决定了团队的战斗力和凝聚力。那么如何提升领导对下属的影响力，让下属心甘情愿地跟随领导，就要从领导同理心角度出发去寻求方法。

首先要设定目标。很多管理者会说，目标我们都有啊。是的，任何观念和方法都得再深入一步，目标也一样，它非浮于表面。但你

要明确企业的目标和个人有什么关系？很多企业领导者发现，企业目标宏伟高尚。但是下属却提不起精神。为何？你即使最好与我没关系。我会跟随你吗？不一定。如果你领导定的目标，只是自顾自说，那下属就不一定响应你，跟随你。所以要把企业目标和下属目标结合起来，一旦形成共赢价值链，那下属的主动性自不必说！

其次是要换位思考。如果你是一个下属，老板告诉你开会不能开手机，但老板自己的手机却铃声大作，你会作何感受？其实是一样的。这里说个故事。甘地被称为印度“圣雄”。一次，一个妇女带着小孩子来找甘地，说，孩

子很喜欢吃糖，家长说他不听，他只听甘地的，所以就走了很远的路过来，希望甘地教化他的儿子。甘地听完后说，一周之后来找我。一周之后，当妇女带着孩子来的时候，甘地摸了摸孩子的额头说，不要吃糖，吃糖对牙齿不好。然后示意妇女可以了。妇女很生气，说既然这么简单的一句话，为何还要等一周再来。一周前为何不讲。甘地轻声说道，因为一周之前，我也在吃糖。作为一个领导者，哪怕你的权力再大。如果不能以身作则，要期望得到下属长期的跟随和认同，也是不可能的。其实下属不听你说什么，而是看你怎么做。如果希望下属能上行下效。那就好好努力吧，严以律己，才



能其身正，不令而行。

第三，要加强情绪管控。一言不合，怒气相向。不要认为领导脾气大，就得骂。骂了下面人，他们才长记性。那么如果骂了就长记性，我们就不要花那么多钱做培训，或者花那么多精力教导员工做好事。实际上一个领导者的情绪会直接影响下属情绪。而几乎所有的下属，都不喜欢跟一个喜怒无常的领导共事。因为捉摸不透的情绪，总是让自己战战兢兢。而我们发现，一个被下属认可和跟随的领导，绝大部分时候，都是个懂得控制情绪的人。所以，要适当地控制自己情绪，知道什么时候该用什么情绪，从而更好的去影响下属，影响他

们的行为。

第四，做领导的，尽量别“手贱”。就是有事没事帮下属做事，插手下属正在做的事。许多领导对于工作的态度是，我厉害，我来做。殊不知，一个处处抢着做事的领导，一定会造就一批无能的下属。而对于一个有上进心的下属，没有自己独立完成工作的机会，实际上是一种失败的表现。作为领导者，懂得适时适量的授权下属做事。也是一种很好的影响方式。因为一个优秀的下属，总是会珍惜一个不断提供挑战自己成长自己机会的领导。总而言之，要记住一点，团队效率永远大于领导个人。同时，一个发自内心跟随你的下属，会主

动积极的为团队创造更多更大效益。

**忙碌无效的根源是什么**

好多企业，所有的职员整天都在忙忙碌碌。本来忙碌是好事，业务繁忙，收益多多。但细细观察，是忙而无效。不少的管理者更多充当的是救火队员的角色，哪里出现了火苗就扑向哪里灭火，等气喘吁吁的将这团火灭了，另外一团新的火又蔓延开来，如此循环反复。结果便是大家每天都很忙，却对企业整体的绩效影响不大。不少的公司每天要花大量的时间进行内部协调、沟通，大家都把时间和精力花在了错误的事项上。其实。人们并不乐意这样做，而是都希望更高效地工作。

然而在企业里，有的地方就免不了沟通、协调，

但人越多，人们花在沟通、协调上的时间也会更多。不少的企业就是这样被大量低效、无意义的内部沟通拖得迈不开成长的步伐。很多时候，是管理者们身不由己，只能灭火。于是，我们认为，内部沟通、协调这么困难，一定是沟通技巧不够好。但我认为，这仅仅是表象问题，需要我们从组织结构入手，从根源上分析、解决这个困扰的问题。

当然，也有人试图用心理学观点去寻找沟通技巧。我认为这至少能起点作用，也有这个必要。但另一些问题也显现出来，即作为个人，准确的对人做不同的个性划分，并熟练的根据不同个性的人的特质运用不同的沟通技巧当然很

好,这些专业的工具能帮助我们更好的看清自己,看清他人,这样在与他人沟通时自然更精准。可是在一个组织的团队中,掌握了这些技巧大家不一定能无障碍的沟通。很显然,事情没有我们想象的那么简单!为什么没有那么简单呢?因为组织的问题绝非用点线的方案就能解决的,我们须以结构化的方式来分析,来解决。

这里,我想列举企业里的几种常见状况,来说明沟通技巧解决不了的问题。一是狭隘的部门化思想,人们往往强调不要对其他职能部门或专业技能的工作表现出不恰当的好奇心。二是人们往往以“谁是正确的”而不是以“什么是

正确的”这种观点来看待各种决策。三是员工日益成为专业人员,并越来越倾向于关心自己所精通的、狭窄的专业领域。四是每一位管理人员都渴望扩大每个职能的地位;每一个职能部门的经理都认为他自己所在的那个职能部门是最重要的。五是员工们认为自己的首要职责就是捍卫其所在的职能部门。六是只要组织一达到中等规模或复杂程度,就会产生“摩擦”,并很快变成充满误会、派系、独立王国和建立起柏林墙的一种组织。上面这些状况,我们仅仅要求员工提高“个人素质”,苦口婆心的劝导员工要有“大局观”,再指导员工学习学习人的个性划分,要求他们根据人的不同

个性应对不同的沟通技巧,这恐怕很难解决问题。

如果我们仔细分析上述这些状况的根源,它来自于组织的结构,不是用点线的技术方案能解决的,最多不过是表面上看起来一片和谐,暂时的和谐也是因为双方利益冲突不大,当利益冲突足够大的时候,人们便会撕下表面和善的面具,问题便也随之凸显出来。于是,一个状况一个状况的出现,此问题刚刚消弭,彼问题又生起新的事端。因此,这并不是沟通技巧的问题,而是“职能制组织”的代价。德鲁克说,“任何一种组织都必须应用一种或两种工作和任务的组织



设计原则，即职能制结构和团队结构。职能制组织设计的最大优点是具有清晰性。每个人都有一个‘据点’，每个人都了解他自己的工作。它是具有高度稳定性的一种组织。”

不过，在小型的职能制组织中，沟通是相当良好的。但是，只要职能制组织一旦达到中等规模，沟通就不行了。同时，在人员的培养、准备和考验方面，职能制组织也很差。职能制组织必然会促使员工主要关注知识和相关能力的获取，但是，职能制中的专业人员在视野、技能及忠诚方面可能却比较狭窄。而且，职能制组织往往使人不适于从事管理工作，这是由于它主要强调的是职能技巧而不是成果和绩

效。事实上，一个组织单位在职能方面的技术程度越高，则它越不重视管理，越是难于把人培养成为一名合格的经理人员。所以，公司里出现问题，出现错误，已不在员工或管理者个人，而在于“对职能制组织的应用已经超出了它所能适应的规模和复杂程度。”

**制度与人情该当如何拿捏**

制度和人情那个更重要？始终是中国企业永远绕不开的一个话题。当下，有很多管理专家都将中小企业的短命归咎于企业内部的人情化管理，更有甚者说它是中小企业的死亡基因，似乎企业内部的这种人情化有如洪水猛兽，非常可怕。其实也不然。悠久的历史文化和人文特点，决定了我们这个国度是人情社会。同事、上司下属之间的相互理解和体谅，这朴素的人情观，并非一无是处，我们应该辩证看待。

根据多年的管理实践，我想一个企业如果过度人情，则无规矩；如果制度严酷，人性受到压

抑，则无创造。所以只有人情与制度配合恰到好处，才能最大程度的激发员工潜能。事实上，制度管理是一个成功企业的根本。任何企业，无论其规模大小，人员多少，都应该有相应的管理制度，对其日常经营活动加以约束。没有制度，只会使企业陷入混乱的无序的困境，造成内部资源无谓的浪费。

由此不禁记起西方经济学的一个理论基础，即所有人都有谋求个人利益最大化的倾向。可见，如果没有制度，就会助长这种倾向，而最终受损的将是企业本身。当然，实施制度管理，首先要有制度的建立。任何一个公司，制度制定就是为了执行的，否则，这个制度等

同于无效。制度其实就是一个公司成员间的“信用”，如果每个人都可以随意破坏制度，那么公司的领导层在员工的心目中就没有了“信用”。所以，制定制度之前，要多花些时间考虑制度的合理性，同时也要考虑到可执行性。没有工作规范、没有制度、没有流程规定，所有人由着自己的想法和方式运作，就打乱并分散了企业的运行能力，也无法形成一个核心团队，不能打造很强的竞争力。

至于人情，它可以成为制度以外的辅助措施。适度的人情是公司运作的“润滑剂”。比如，员工在流程上违反了规定，按照规定你追究了他的责任，罚了

他的款，下班之后由于你们的情感关系，好好地沟通一下，说明一下，甚至喝上两杯，员工心里的阴影和不快顿时云消雾散。总之，合理的人情可以被看做是公司制度的衍生文化，是一种人性化的制度，即在制度基础上，预备了人性化管理的受理窗口，可以解决制度没有规定的、突发的、紧急的、必须的人情管理，并且对其中某些诉求制度化。

不过，在这里需要特别注意的是，人情只能是暂时的、偶尔的、一次性的手段。如果某种人情被日常化、习惯化，那就成了不成文的制度了。并且，不成文的制度是危险的。企业要做到防微杜渐，领导层要在人情体谅当中发

现并制止恶化趋势,否则只会造成管理的混乱和员工对管理人员的不信任。因此,首先要考虑制度的完善和妥当,在公司内部实现公平、正义,以制度为框架保证公司运作的系统性、完整性与和谐性。同时,管理者也要从人性的角度出发,善察人心,练就换位思考的习惯,去体察、满足他人需要,并谅解他人的过失。人情和制度加起来,一并融入管理。这才是企业管理的“核武器”。

**商业领袖们的自我毁灭**

如果你向商业领袖们提出这个问题,即是什么让你有自我毁灭的风险?那么十有八九他们会回答:缺乏技能、能力和经验。其实在现实中,该答案只关乎行为。在竞争性的市场中,失败是不可避免的,我们每个人都会经历这样的失败。当然,我们从成功之中赢得信心,但是我们从失败中获得智慧。这是好事。不过,这里说的失败是可以预防的,它不是一定会发生的,它是由于个人的原因造成的,而不是外部力量的结果。诸如,像卑躬屈膝、哀怨、欺骗、独裁者和自高自大等行为,不仅仅会削弱你的领导能力、你的表现、你的信誉和你的声



誉，还会阴魂不散地纠缠你，并且最终会变成你的祸根。

关于对现状卑躬屈膝。当然，有很多很好的例子。如果你做的是糖果生意，你有一个成功的品牌，你可能会在几十年里都非常成功。如果不是这样，那么惯性就是你的敌人。如果你发现你自己说，“这就是我们这的做法”，那么你就有麻烦了。值得一做的是改变现状，创新你的做法。不过，如果遇到问题，千万不能哀怨。很少有行为会比哀怨、找借口、推卸责任或者诿过他人更不像是领导者的所为。它反映出行为严重不成熟、缺乏自信、尊重和承担职责的担当。这是非常坏的迹象。

商业界崇尚的是诚信。你对于坦诚、说出你的想法和直率对人感到越舒服就越好。努力成为最好的你，而不是别的什么人或者什么不是你的东西。欺骗是个光滑的斜坡，一旦你开始踏上这条路，它迟早会反过来害你。你在企业的等级阶梯上已经爬到了高的位置。但你都是为别人服务的。一旦你开始表现得像是一位超级领袖，即独裁者，那你就可以和你的成功吻别了。独裁者很可怕。

自信、有才干和成熟的领导者们从来不会做出空洞的威胁。如果你做出空洞的威胁，那么这就如同孩子发脾气扔东西，它会破坏你的信誉。这是决定性的。说到就要做到，不然一开

始的时候就不要说。其实寻求成就和财富是健康的。这就是我们衡量成功的方法，它还是我们让公司成长，照顾我们家人的方法。对于政客们和官僚们来说，权力就是能量。在商业世界里，如果你痴迷于权力，后果将很严重。

在商业领袖们的周围，总是会有一些懦弱的应声虫。他们会粉饰真相，告诉你一些你想听的话。但是如果你雇佣这样的人并且听信他们的话，那么你就如同在看着镜子看你想看的东西。你生活在拒绝之中。这也是领导者失败最常见的原因之一。当然，你不能做出你无意实现的承诺。那些言出必行、言行一致的高管和商业领袖通常会有光明的未来。虽然有一些人

也可以通过吹嘘获得一定程度的成功，但是按照我的经验，这种成功是不会长久的。

我曾经见到过，并且认识很多总经理，他们的公司都有着宏伟的愿景，可是没有任何事情，或者逻辑能够支持他们的理想成功。他们是如此地自我膨胀，以至于他们认为凭借一己之力就可以成功。有趣的是，这种事情从来都没发生过。美好的命运不会光顾自高自大的人。不要做你已经知道的错事。无论是牺牲原则的贪婪、走捷径或者因为害怕后果没有做正确的事，和欺骗一样，这是个光滑的斜坡。你可能会得逞一次或者两次，但是它总会追上你。我见过这样的事。这是真的，相信我。

能提升领导力的四件事

这里，我向你建议做好四件事。只要做好这四件事，你的领导力就会得到提升。信不信由你。首先不要试图证明你有多聪明。因为这样的冲动往往是致命的，它会使人做出愚不可及的举动。譬如卷入无谓的争吵，以证明自己是对的，别人是错的；或者告诉那些和你分享有价值信息的人，你早就知道这些，以此来贬低他人；为某个观点或决定辩护；为改进下属的意见而说“那主意很好，但是这样就更好了”；忙着展示自己的好主意而对他人的想法置之不理。这些如果你具备，那你肯定提升不了领导力。

因为高效的领导者会放弃炫耀自己聪明的冲动，而去寻找有效率的感觉，即能够按时完成任务，让他人更出色，或找到最简单的解决方案。相比之下，这种举动更有价值和意义。

第二，必须衡量你的个人魅力，即由内而外所散发出来的积极强大的精神。快乐和意义只能是当下。因此，在工作时一定要“投入”，要“不遗余力”。要在当下热爱你所做的工作。

如果你热爱你所从事的工作，却从不表露出来，那你注定要被误解。当然，有时候不管你觉得自己有多积极，你还是会表现不出来。你会假定人们能读懂你的内心和想法。你可能会觉得自己是个公平，尊重他人，性情平和的领

导者，可是在别人眼中你可能是个有压力，易发怒，不满意的领导者。所以，我鼓励你要用心去接受反馈意见，积极改变并争取在那些方面极大地提高自身的表现。作为领导者，你不能假定你感受到的就是你展示给他人的。你需要确认自己积极正面的情感传播给了他人，而要做到这一点，可能需要比活动本身付出更多的努力。

第三，及时修复受损的名声。一次事件不会给你带来好名声，而一次纠正姿态也不会改善你的名声。你必须要通过一贯的、类似的行动开始重建过程。虽然这是可行的，但需要个人具有洞察力和自律意识。如果你已被认定是位爱



讥讽人的老板，那你需要保持缄默数月，人们才会注意到你的变化，并开始接受全新的你。你或许可以接连几周不偏离目标，但只要你又出现了一次以前的行为，人们就会开始怀疑你到底有没有改变。因此，在如何展示自己方面必须要做到始终如一。抛弃了一贯性会使人迷惑。而你试图树立的名声也会因相互矛盾的佐证，而变得复杂并最终失去目标。长期保持一贯稳定，那个形象就会成为你的标签。人们会以为你是可信赖、可依赖、能保守秘密、并具有领导潜质的人。因此，请你做到始终如一，你的好名声就会树立起来。当然最好方式：第一次就做对，可能以后就再也无需改变。

第四，请克服惯性。因为惯性能麻痹你生活的各个层面，不仅仅是那些无谓的例行公事，还包括重要的事情，如生活中的快乐等级和生活的意义。打破惯例循环并不需要英雄般极大的意志力。你只需简单的自律即可。打破惯性需要持续的跟踪，否则很少有人能实现积极、永久的改变。除非他们知道某个人在监控他们是否在做自己承诺要做的事情，并在每天，每周或每月底汇报，否则大多数人都会陷于惯性之中。继续做着他们过去一直做的事而不会变得更有效。但是如果她们知道某个人一直在观察或评估他们，跟进问询，那么他们更可能改变。

**有才华但不讨人喜欢的员工，怎么管？**

在你的团队中，有位下属平时表现普通，还时不时嫌工作无聊；奇怪的是，遇到重要任务时，他不仅可以如期完成，品质也好，让领导为了如何用他而头疼。

三国也有这么一位人物，同时被推荐给曹操、刘备、孙权，那就是与诸葛亮齐名「伏龙凤雏」的凤雏先生庞统。

孙权的爱将周瑜死后，谋士鲁肃向孙权举荐庞统。孙权问庞统，「你的才智和周瑜相比，如何？」庞统笑着回，「我毕生所学，和他大不相同。」庞统言中有轻视周瑜的意思，让孙权听了很不是滋味，没有将他纳入麾下。

孙权拒绝庞统后，鲁肃为他写了封推荐信，庞统带着信投奔刘备。他见到刘备不仅未行大礼，在刘备问他为何投靠蜀汉时，庞统只说，「你在招揽贤士，我就是那样的人，」只字未提推荐信。因为庞统相信，以自己的才华就可以获得赏识。刘备虽然没有拒绝他，却只派给他一个偏远县令的职位。

庞统典型是那种有才华但不讨人喜欢的部属。孙权没给他工作，刘备只给他一点小事做。但是世界上没有完美的员工，单凭第一印象就冷落人才，其实是领导者自己的损失。放错位置，大才也可能小用

刘备对庞统的印象本就不好，又辗转得知他

当了县令，却整天饮酒作乐、不务正业，派张飞前去调查。

张飞到了县城，不见庞统迎接，且听闻他不理政事，便怒气冲冲质问，庞统不在意地说，「你说说我荒废了什么事？」张飞一股脑儿数落庞统的不是，只见庞统唤官吏抱来案卷，三两下便处理完毕，未有差错。

回到荆州，张飞向刘备报告庞统确实为有才之人，刘备怀疑之际，诸葛亮恰好回朝，知道庞统被打发到偏远地区，极力说服，「士元非百里之才，胸中所学胜亮十倍。」（士元为庞统的字。古时一县辖地约百里，百里之才比喻只能当县令的人才）诸葛亮认为庞统的才能，胜过

自己 10 倍，这样的人才只当一个小官，难怪庞统宁可花天酒地，也不愿专注政务，对他来说，那些无聊小事不足挂齿。诸葛亮建议刘备召回庞统，并命其为军师，让庞统一展长才。

也就是说，多亏了诸葛亮和张飞的考察，才帮助刘备留下庞统。领导者也可自问，是否因为部属的态度或个性有些看不顺眼的地方，让自己没有真正了解他的才能，导致未能妥善运用人才？

**释出权力，让他当家作主**

除了让好的人才有发挥空间，领导也必须谨

记，两强不得处于一室的管理金律。

庞统当了军师之后，大力规劝刘备夺取西川，才有本钱与东吴、曹魏抗衡。刘备决定听取庞统的建议，并询问诸葛亮对此事的看法。诸葛亮答道，「荆州重地，必须分兵守之。」诸葛亮主动要求镇守朝廷，让刘备带着庞统出外作战，这无疑是将取西川之事全权交由庞统。

如果两个英雄被安排做同一件事，两人本事大，而且都不愿意礼让对方，就可能斗争不断，更糟的是，就连他们的支持者也会跟着争吵，团队就会分崩离析，即使延揽再多再好的人才，也是徒劳无功。

诸葛亮的做法一方面符合战略，有人起兵讨



伐，就要有人负责看守；另一方面，诸葛亮刻意和庞统分开，一人管一事，就不会有意见分歧之事产生，刘备也不会夹在两人中间，为谁说话都不对。

**领导犯下这两个错，下场会很惨！**

员工因为做得好而被拔擢，最后反而成为组织的障碍。

东汉时期，因政局不稳定，就像是有无数的上位机会，吸引了野心勃勃的人竞争，董卓就是其中之一。虽然他因为逼少帝退位、铲除异己，历史上的评价极为负面，不过，很少人知道，早年的董卓颇为人赞赏。然而他大权在握之后，却未意识到职权改变需要不同的管理方式，只想求速效，反而引起旧部反弹，最后招来杀身之祸。

太急于求成，没有一件事做得好

根据《后汉书·董卓传》，「性粗猛有余，少尝游羌中，尽兴豪帅相结……由是以健侠知名。」董卓性格豪爽侠义，因此有「健侠」的名号。历史作家陈启鹏在著作《不宫斗也能强大》提到，因为董卓爽朗的性格，懂得与下属共享赏赐，因而势力稳固。即便朝廷忌惮、多方挑衅，董卓都一一逃过，这让位居太师（太子老师）高位的董卓，不甘于一人之下。

此时，东汉外戚何进以诛杀把持朝政的宦官为名，召集董卓进京支援；不料走漏风声，宦官早一步杀了何进。闻此讯的董卓，顺势收编群龙无首的武装部队。

接下来，董卓率领军队攻入朝廷，并仰仗军队势力，逼少帝退位、立刘协为帝，至此，董卓等于掌控整个朝廷。

**掌握朝政的董卓，好比刚升官的主管，新官上任三把火，颁布多项政策，想要赶快做出成绩。**  
董卓「上任」后，为了整治慌乱的社会，下令部属拟定一份黑名单，只要是贪官污吏、不孝顺父母，以及不忠于长官的人，一律处死，且财产充公。

下属为了迎合长官，缺乏审查、冤枉好人，最后制度沦为打击异己的工具，百姓怨声载道。  
受不了董卓政令的人们，像是军阀袁绍，便集

结十三路联军，起兵「讨董」。

**董卓并未随着「升迁」改变工作心态，也不了解人民真正的需求，欲速则不达，当然一败涂地。**

**把权力看得比团队重要，迟早会失去民心**

董卓的第一错是上任后未站稳脚步，就大刀阔斧改革，反而弄巧成拙，第二错则是位高后，疑心病也重了起来。

从为人臣子走到把持大权，董卓曾遭遇朝廷暗算、敌人算计，不免需使出阴险的应对策略，像是拢络军队、拥兵自重、抗旨不遵等。**董卓**

因打天下，运用一些狡诈手段无可厚非，但若是怀疑到一起打拼的伙伴上，属下离心离德也是迟早的事，吕布就是一个例子。

吕布是董卓麾下大将，擅骑射，武艺超群，两人可谓如影随形，并誓言情同父子。

当董卓渐渐握有权势，愈来愈不能容忍反抗他的人，稍有微词或谏言，都会被董卓视为异己铲除。两人的嫌隙日渐加深，董卓甚至差点伤害吕布，种种事件累积，逼得吕布加入刺杀行动，董卓最终自食恶果，百姓知道董卓被杀还在大街上庆贺。

### **职场上，你千万不能犯这两个错！**

《世说新语·捷悟》记载，曹操曾下令修建府内大门，完工后亲自勘查，只在门上写了一个「活」。担任主簿（相当于幕僚）的杨修看了便说，「门里有个活，就是阔，把门拆掉重做。」依杨修建议修改后的门，曹操再度巡视果然很满意。

你应该会认为，杨修这样机灵、能听懂老板言外之意的部属，应该能仕途平顺吧？然而，杨修处处展露聪明，反而引起老板忌惮，最后难逃杀身之祸。

**下属即使得到器重，还是有绝对不能越过的界线。**

### 界线一：避免越权干政

以华人文化立嫡立长的传统，曹操应立嫡长子曹丕为接班人，然他真正属意的是四子曹植，因而陷入两难；杨修理解曹操心意，决定在背后扶植曹植。

遴选接班人的过程中，曹操多次出题测试曹丕和曹植，每一次曹植都对答从容，让曹操起了疑心，暗中观察才发现，原来都是杨修给的建议。曹操认为接班人之争乃私事，杨修的做法，难保日后不会把持朝政。



## 界线二：不得妄下决断

汉中之战，曹魏与蜀汉两军僵持不下，曹操明白退兵才能止血，却碍于面子，担忧退兵会遭人耻笑。就在思索如何两全其美之际，下属献上一碗鸡汤，他便将当晚的军令订为「鸡肋」；杨修看破老板意思，明白曹操指汉中如同鸡骨头，不好吃、丢掉又可惜，想要退兵，于是提早下令士兵收拾行李、准备回朝。

曹操并未授权杨修颁布君命，这让曹操意识到杨修之后可能假借上意颁布指令。最后，曹操安了泄密、结党营私等罪名，除掉杨修。

老板确实喜欢能干的下属,可是当部下聪明到想要操纵主管的决策,甚至以主管的名义下指令时,主管权威被挑战,会宁愿换个听话的人。

## 职场地雷行为

工作时虽然要采用具体的沟通方式，但如果只会一直要求别人给详细的指示反而会被讨厌，这就是人家说的伸手牌。接到别人的委托时，有些人会一直问：「要怎么做？」「为什么？」「期限是什么时候？」举例来说，这类型的人会在别人叫他整理会议纪录时，询问要怎么整理。一次受托两件以上的工作时，他们会问要先做哪一件，这会让委托人觉得：「这点小事，你不会自己判断吗？」

## **地雷 1：自作主张！未经任何讨论就直奔终点线**

虽说要自己判断，但不是你想怎么做就怎么做。有时候，当你做了自认为适当的判断，却又被责怪：「你怎么没有跟我报告就这样做了！」「这和我当初交代的不一樣！」

那么，要怎么做才是最好的呢？答案是不擅自决定，而是先思考并提议。

「关于那件事，我想要这样做，您觉得如何？」

**不擅自决定、不要等着别人下指示，而是自己思考，并提出方案。** 如果有多个方案可供选择的话更好。这样一来，上司或相关人士就可

以直接选用你提出的方案，或是要求你修正其中一部分，非常轻松。最重要的是，这样做能让他们觉得你很有干劲，给你更好的评价。

## **地雷 2：什么都问！没有详细指示，就不会做事**

另外，不要求对方给详细的指示，但是很详细地向上头报告进度，这才是聪明的工作方式。

「关于那件事，目前正如此进行中。」

「正在等对方回覆预算金额，我会在明天之前向您报告。」

你可以像这样，用信件或口头报告的方式，把

现况逐一告知其他人。这样做的其中一个原因是为了分摊责任。勤于报告进度的话，要是之后发生什么问题，其他人才不会说他不知情，导致责任全都落在自己身上。

另一个原因则是，如果自己因故请假时，工作也能顺利进行。平时就和同事互通消息，即使有个什么万一也不必担心，这是团队合作的必要条件。

没有详细的指示就不会做事，就表示你被动又消极，周遭的人才不会给这样的人正面评价。思考后提出方案，并逐一报告工作进度，这才是职场该有的沟通方式。

透过提议、报告和互通消息来提高工作评价。

### **职场上能留下来的，是深懂这 3 件事的人**

公司的转变往往十分迅速，管理阶层不时更新公司的策略，以因应市场环境的波动、法规的演变、产品在生命周期中的变化，以及许多其他因素。短短十二个月内，一家公司可能从成长模式进入转型模式，又或者从致力开发尖端产品，转为致力成为低成本供应商。公司可以迅速调整流程和运作方式，以配合这些变化，但员工要以相同的速度改变自己的行为和能力，则是困难得多。

人的转变比较缓慢，我们固定的 50% 因素不会显著改变，而弹性的 50% 因素也可能有一



部分会阻碍我们改变。如果你已经花了十年的时间，努力适应公司力求稳定、压低成本的策略，你很可能建立了配合相关要求的强大能力，毕竟你已经花了十年的时间，调整自己的心态和行为模式以达成目标。现在，公司却要求你创新，而且要快。这对所有员工都是个关键时刻：

及时适应的人将能保持高绩效，其他人的绩效则会显著退步。

尽可能提高契合程度的第一步，就是认清自己和公司对双方契合程度有何影响。

**你对契合程度的影响：** 你有自己喜欢的工作方式和公司类型，你可能喜欢高成长的小公司那种快节奏、激昂、勇于冒险的环境，又或者你喜欢成熟大公司的稳定性、专业精神和可预期的环境。你对工作环境很可能有所偏好，但必要时，你可以适应与自身偏好有所不同的环境。然而，因为你固定的 50% 因素，对你的基本偏好影响很大，如果工作环境与你天生偏好的环境显著不同，你将必须努力维持你与环境的契合程度在合理的水准。

**公司对契合程度的影响：** 你们公司有自己的文化和策略，也有偏好的工作方式，这些因素构成你必须适应的工作环境。但是，这些因素

可能迅速改变，竞争压力、创新，以至公司的自然演变，意味着你数年前才加入的公司，如今的人才需求已变得截然不同。

由于转变的速度相当快，一旦公司认定的发展策略需要新的行为和能力，你就必须及时调整。应该怎么做？

如果你能够定期评估公司不时改变的需求，就可以设法改变自己的能力和行为，更妥善地配合公司的需求。这种评估要求你：

- 了解公司不时改变的需求；
- 了解自己天生适合什么环境；

- 管理自己的契合程度，以求尽可能提升绩效。

### 1. 了解公司不时改变的需求

你们公司的策略和变革需求在显著改变之后，成就高绩效的能力将会随之改变。你对这些变化的认识愈准确，就能够愈快调整行为，以配合高绩效的新定义。

你们公司奉行什么策略？一个组织的策略，往往偏向追求达成下列两项目标的其中一个：尽可能提高创新能力，借此打败对手；尽可能提高运作效率，借此打败对手。这两种策略要成功，需要不同的能力或心态配合。靠创新致胜，

往往需要承受较大风险的意愿、较强的创造力，以及较能够忍受模糊不清的情况。靠效率致胜，通常需要较为冷静的思考、重视流程，以及六标准差能力。你可能认为，一家公司必须兼顾创新和效率才能成功。虽然创新和效率都很重要，科学研究显示，奉行纯粹的策略（致力成为效率最高或创新能力最强的公司），效果总是好过奉行混合型策略（追求兼顾创新和效率）。

你们公司的变革需求为何？一个组织可能正经历合并、经济冲击、快速成长、转型之类的事件，要求领导人能够驾驭重大变化。它也可

能只是经历多数组织在日常运作中出现的典型起伏。这两种环境要求的能力截然不同。

你可能认识一些往往能在乱局中大展身手的领袖，他们具有独特的能力，能够明智地冒险、拟定简明的愿景，并且孜孜矻矻地促进工作——他们具有较强的转型领导力。有些领导人则是特别擅长驾驭日常业务挑战，能够有效执行核心流程，管理好自己的团队，在一般情况下，是优秀的企业公民。但是，这种领导人若必须领导重大变革，必将力有不逮；而如果将转型领导人放在平静的环境下，他们会觉得工作无聊到无法忍受。

## **2. 了解自己天生适合什么环境**

因为契合很重要，你应该往正确的方向发展，尽可能提高自己的契合程度和绩效。第一步就是了解自己天生适合什么环境。你适合什么环境，取决于你的性格（属于固定的 50% 因素）、你在职涯中锻炼出来的能力，以及你偏好的工作环境。这些因素结合起来，使你偏好特定的工作方式，使你在某些情况下比较能干。就此而言，你就像一块拼图，具有独特的形状，这本身可能很有意思，但你必须与其他拼图契合，才有价值。

## **3. 管理自己与公司的契合程度**

你们公司很可能不会评估你的契合程度，因此你可以应用这套简单的方法，改善你自己和你团队的状态。如果你已经评估了自己的契合程度，你会知道的状态，下次你和上司谈论自己的发展时，可以试着这么做：



## 分享你对公司的看法

告诉上司你对公司发展方向的评估，以及这对你有何涵义。

— 「我觉得我们〔公司 / 集团 / 部门〕目前和未来数年，是处于〔创业型 / 营运型 / 效能型 / 复兴型〕的阶段。我据此评估公司未来两年需要主管做些什么，认为公司将重视可以做\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_的主管。公司当然也需要主管展现许多其他技能和行为，但这些都看来是比较重要的，你认为我的评估正确吗？」

## 分享你对自己的评估

告诉上司你适合什么样的环境，以及原因何在。

- 「我认为自己最适合〔创业型 / 营运型 / 效能型 / 复兴型〕这种环境，这意味着我的能力大致上〔符合 / 不符合〕我们的策略。你同意我的评估吗？」

### **分享你的计划**

告诉上司你打算如何发展自己，以配合公司的需求。

-如果你与公司的需求契合，你可以这样表示：

「我希望维持个人发展重心在\_\_\_\_\_，并且试着藉由做\_\_\_\_\_展现这些技能。」

-如果你与公司的需求不大契合，你可以这样表示：「因为公司的重心一直在变，我希望确保我的技能和行为及时改变，以配合公司的需求。我认为，我应该专注于改善我在\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_的能力，办法是\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。」

## 寻求建议

问上司是否可以就公司的转变或你的发展计划，给你一些意见。

—「除此之外，我还应该做什么？又或者有哪些事情，是我不应该做的？」

如果你能够定期评估自己的契合程度，调整你的行为和能力，以配合公司的需求，你就能够持续保持非常杰出的绩效。

## **有实力但资历浅的你，如何出头天？**

一般多认为，年资和功绩是决定升迁的最主要因素。不过，这并不代表如果你资历浅，就只能慢慢熬出头。

想被老板看见，我们可从东吴名将吕蒙的传奇仕途中学习，如何抛掉资历的局限，积极进取，展现自己的能力。

吕蒙自 16 岁起便跟着姊夫邓当生活，当时，邓当是孙策的部将，因此吕蒙也生活在战场上，经常趁姊夫不注意就跟着上阵打仗。不管别人怎么劝阻，一心只想争取杀敌机会的他依

然坚持参战。束手无策之下，邓当决定请吕母出面帮忙。

得知自己年纪尚幼的儿子竟然上战场，吕母又气又担心，把吕蒙骂得狗血淋头。但吕蒙只回答：「娘，当前贫贱生活实在无以为继，不如让我及早从军，还有机会取得富贵。更何况不入虎穴，焉得虎子？」

听完这番话，吕母对儿子的志气和坚定大为震惊，也就决定放手让他去了。

**别因为「菜」而畏缩，敢上阵才有机会表现**

做事不分年龄、资历，所有人都该把握表现机会，避免自我设限。很多菜鸟认为自己刚进公司什么都不懂，凡事只要听前辈指令照着做就好，但正因为资历浅，初生之犊不畏虎，更该找机会磨练技能，主动寻求表现和学习的机会。

吕蒙虽然没有受过教育，但他武艺出众，又进退有度，让他在众多武将中脱颖而出，变成孙策、孙权兄弟钟爱的部属。年仅 26 岁就被派任驻守异族「山越」常进犯的险要战区，后来靠智谋生擒关羽、夺回荆州，一路被孙权由中阶军衔「中郎将」拔擢到「虎威将军」，更继周瑜、鲁肃之后成为主掌东吴前线军务的「都

督」。在他生病时，孙权甚至担心到难以入睡、遍求名医，可见对他的重视，已到了其他部下无法比拟的程度。

**想让你的才华被看见，更要懂得体察上意，并且适时透露「我都替您想好了」的讯息。**

**为主管的决策铺路，更容易留下好印象**

在孙策过世后，弟弟孙权接掌大位，打算整并军队，吕蒙知道整并之后，自己会更难被重用，所以事先为旗下士兵换新战服，让孙权在阅兵时一眼就注意到他们，对吕蒙的带兵能力留下深刻印象，还替他增加兵马。



别以为他只是想个噱头吸引注意，事实上，他考量到当时孙权刚掌权，必定想让军队有精良的新气象，才制作新军服。吕蒙没有因为个人利益反对整并，而是从上级的策略方向出发，找到最适合自己的切入点及时机。

吕蒙成孙权爱将后，孙权曾劝吕蒙多读历史，吕蒙一开始以军务繁重为由推辞，但孙权说：「我哪是要你变博士？只是要你多读点历史。」吕蒙听出孙权对此事的重视，开始苦读。不只让孙权大悦，曾经轻视吕蒙的武将鲁肃再见他时，夸其从莽夫变得文武双全，「士别三日，刮目相看。」

在小有成就之后，许多人可能就忘记当初如何为目标奋进，吕蒙最初不也没听进孙权的建议吗？

仕途停滞不前，或能更上一层楼关键，就在于能否保持学习的心态，听取前辈、主管的建议，不断精进，让老板觉得你可以承担更大的责任。

### **当给建议的专家，别当小事的控制者**

创业早期，是个从 0 到 1 的过程，这时候的团队成员，每天反覆讨论商业模式，自然产生相似的思维与价值观，员工也熟悉创办人的决策模式。

当组织不停扩张，产生主管需求时，我们倾向先从内部团队找主管，他们最了解目前进行的业务，也和我们 4 位创办人的磨合期最短。

而这个最佳人选，不一定是最早加入团队的员工，他必须具备良好的能力、强烈的热情，最重要的是，成为主管的企图心。我们曾拜托毫

无意愿的员工接主管职，却造成彼此的心理负担，一位好主管必须有自觉，并非他人强迫。

另一方面，准备规模化的公司，因为团队人数不多，正是养成新主管的绝佳机会。新手主管起初只需带一、两个人，大部分的心力仍放在原有的工作上；新主管不是立即转变为管理职，而是随着部属增加，逐渐提高「管理」工作的比例，这也会使得转换过程相对平顺。

在我们的经验中，培育主管没有捷径，关键是一开始就「选对人」，接着沟通彼此可以接受的工作模式，以及经营者对职务的期望。

**有效掌握育才关键，带部属完成任务，挑战未来！建设性育才术 | 年度最终场**

养成一个新主管必须具备两个要素：时间与空间。

- 时间，指的是设定合理的时程，让新主管摸索带人的方式
- 空间，则是经营者逐步放手的过程，也就是增加给予主管的权力。

刚开始，新手主管需要密集回报，经营者也会期待新主管在决策前，先与自己讨论；当彼此的互信程度提高，放手的空间（包含犯错的可能性）也就愈来愈大。对经营者来说，授权是一件很难拿捏的课题，放手得太快或太慢，彼此都可能吃尽苦头，授权应随着主管的成熟度逐步发生，它代表的是经营者对主管的信任程度。

经营者下放愈多权力，对公司的运作细节不再那么清楚，出现些微的不安全感是正常的。此时，经营者必须不断提醒自己，当个给予建言的旁观者，而不是干预每件小事的控制者，适

时放手除了让主管有较多的成长机会，经营者也能有更多时间思考更长远的规画。

**主管是团队的天花板，成长速度必须优于团队**

几次创业经验下来，不断验证「主管是团队的天花板」的道理。我们时常鼓励主管召募比自己优秀的成员，不要害怕部属比自己优秀，实际上，真的很难做到完全不在意。

即便主管真的毫不在乎，并找到一流的人才，却因为自己没有能力理解，无法善用他们的才能，不经意间埋没好的想法；就算这个想法得到公司的支持，也可能受限于主管的能力，没办法做出好成果。

此外，主管平常要做的事又多又杂，更常被赋予新的使命和责任，原本自己动手做的事，也都下放给部属，时间久了，对工作细节自然生疏。

正因如此，我们认为的好主管，**不需要一直是第一线的专家，而是要抱持不断学习的心态，从部属、各部门、公司经营者等管道汲取经验与新知，提升自己的能力。**主管必须站在比部属更高的位置，理解团队成员如何帮助公司达到目标。

经营者和主管间的关系，就像一条充满弹性的橡皮筋，多数时候，我们像个旁观者，只有在



察觉轨道偏离，我们才会试着拉回正轨。当授权愈来愈多，经营者也会有更多时间与心力，寻找更多商业模式的未来可能性。

## **带人、做事不懂「这个哲学」，迟早会阵亡**

有时候，我也会忍不住介入细节，觉得「这种小事，还不如自己做完算了」。但实际上，这样的时间投资根本不符效益，而且是很笨的做法。所有主管都有个共同难题，就是时间不够用，每天会都开不完了，哪来时间做事？尤其是新手主管，刚接管理职，业务内涵立即大幅超过本来担任专业职时的范畴，一开始难免会手忙脚乱、心浮气躁，不知道该从何开始。

### **掌握一个管理哲学：抓大放小**

毕竟，不管什么部门，经理人都不可能每项工作事必躬亲。即使最龟毛的主管，也无法把每

个细节都做到极致。所以如何妥善管理时间、拟定优先顺序、精准切中问题核心，就是管理上很重要的技术了。

### **找到节奏，拟定工作的优先顺序**

每天进办公室，我做的第一件事，就是先在纸上写下「今天一定要完成」的事，连必须打电话给谁，我都会列出来。目的就是为了享受把「待办事项」划掉的快乐。

另外，我还有本专门拿来写 to do list 的黄色小本子，通常一至二个月就会换一本。这是用来记各种临时想到的待办事项，不见得是当

天的事。对于我把目标变成实际可行的项目很有帮助。

所以，多工确实可能透过后天培养，并熟能生巧，愈做愈好。一开始，先试着让自己习惯「在同一时间处理不同问题」的节奏，慢慢地，脑中自然会建构出一个多层次的甘特图，渐渐发展出属于自己的因应之道，这是第一阶段。

第二阶段，则是训练自己拥有「层次分明的时间感」。这指的是清楚知道每项不同工作，在哪个关键时间点上，需要投注大量注意力。试着让自己不要顾此失彼，有意识地在重要事项上，投资心力跟时间。

最后一个阶段，也是最重要的一环，就是「决定优先顺序」。没有人能把所有事情都做到百分之百。你一定要有所取舍，摊开现阶段所有任务，要很清楚把「最重要的」、「次重要的」，跟「相对不重要的」事项定义出来。

多工的前提，是你有办法掌握工作的优先顺序。

### **顾全大局，减少在细节上钻牛角尖**

「抓大放小」的管理哲学，可以和「专注又分心」的多工本领相互呼应。你只要「顾全大局」，不要在细节上钻牛角尖。尽可能用最省

时、省力的方式来处理，好让自己有更多时间去思考大方向的执行策略。

举例来说，怎么要求饭店的清洁品质？每个主管都知道要「加强管控」。但我的方式是「小题大做」，每隔一段时间，我就带着所有主管「突袭」，把饭店的每层楼都走过一遍，一起把没有彻底清洁的地方找出来。

这么做，除了让负责同仁知道还有改进的空间，也不会因为时间久了就过于松懈。这件事不需要天天执行，也不必把它变成 SOP，只要偶尔一次，效果就达到了。看到总经理带着所有主管做楼层巡查，还把问题逐一记录下来，

已充分带给大家自律的压力，让他们知道，高阶主管非常看重大家的工作成果。

虽然我称之为「抓大放小」，但并不是说小事不用管，只要做大事。而是指在处理细节时，要在瞄准大目标的前提下，有技巧地去做。

对高阶经理人而言，则需抓住经营核心就够了。员工是否适得其所？公司表现是否稳定成长？未来环境将如何变化？这些看清楚了，根本不需要斤斤计较员工几点下班，需要想的反而是「授权」的适宜性。

## 管太多，反而有损效率

来模拟一个情境当例子。对业务部门的专案，公司通常都有明确规章，要求达到一定程度的获利率，借此控制成本。假如有个业务主管在外包部分项目后，专案获利率符合标准，更上层的主管，却觉得获利率还可以再提升，要求这位业务主管重新检讨外包人力成本，这么做适不适当？

帮公司省钱，当然是老板的著眼点。但若这位是资深业务主管，也许他宁可多花一点钱，因为对方是长期合作对象。执行时可以维持品质，降低沟通障碍，减少很多额外困扰。当你



不见得知其然，就贸然出手干涉，反而会破坏与部属间的授权和互信。

但如果是新手主管，在这个案例上，老板也不见得是错的，借此可引导主管更周全地思虑，例如，更全面地掌握这类外包业务的市场价格水准。所以，我一开始才说，授权有许多考量，无法一概而论，但「抓大放小」的原则不变，就是要着重大方向，尽可能让小细节的处理省时省力。

平时面对各馆总经理时，我会自我提醒尽可能展现「信任」，避免让他们觉得没有最终决定权。另外，组织中的决策，多是由中阶主管带

着同仁先整理出几项方案，再跟上层讨论，借此营造比较开放的沟通空间。

大多数人的管理盲点，是忘记从公司角度来检视事务的优先顺序，以及抓不准节奏，让专案太早或太晚才开始动工。我建议，一开始可以试着把每件事的进度表和甘特图列出来，全部摊开，对照长远目标，重新排列优先顺序。

乍看之下，这有点麻烦，却是个逼迫自己认清现实的方法。凡事靠感觉，很容易有偏误，透过图表，把模糊的工作进度量化后，执行时就会务实许多。

如果可以，最好适时和直属主管讨论，尽量避免「见树不见林」。无论做什么事，背后都有理由，但执行者很容易钻牛角尖，做到最后反而和目的背道而驰。在执行时，不要只看到细节，反而忘记工作的目的，甚至让枝微末节的考量，主导了对整件事的思维。

**被高薪挖角是幸运，还是噩梦的开始？跳槽掌握一个原则，避免愈换愈后悔**

**别因为不满意现况而跳槽**

许多资深工作者，因为中年转职而落得晚景凄凉，不外乎两种情况：一是被迫离开，另一

种则是自己一时冲动，而这两种都是在当事者缺乏充分准备下发生，因此最终结果多数是离职后每况愈下。

一时冲动离职是最不值得学的一个状况，无论是企业或任何型态的组织，在运作过程中总会有不同节奏与策略变化，一时的高低起伏对个人而言都是正常的现象，作为组织中的一分子必须理解并以平常心面对，千万不要因为顺心如意就心高气傲，更不需要因为短暂的不顺遂或是压力就萌生去意，毕竟一个巨大的成就都必须有深入且长期的投入才能够获致。

## 清楚自己的能力与最大价值

在决定自己是否应该转换到下一个跑道之前，最重要的一件事就是清楚自己的能力与最大价值，特别是在盘点自己能力与价值时，应包括「显性」与「隐性」两大领域。显性的部分例如：本职工能、工作经历、专业证照等等。隐性部分则有：第二专长、学习履历、人脉关系、产业影响力等。

特别是在隐性的能力与价值，因为，这些隐性的能力与价值并无法对于你的工作产生立即性的贡献，所以，多数人鲜少认真的思考及努力去积累，也因此，当你在转变工作时也只能

在原有的领域中打转，而自己的价值也会因为专业的限制而受限。

因此，不要因为自己的专业而自我设限，要勇于接受工作中给予自己的各种挑战及新尝试，并且不断学习新的专业与知识，广为经营自己与工作相关的人际关系，并且拓展在产业中的人脉以建立影响力。

### **接受更大挑战，而不是另找舒适圈**

跳槽的最大诱因除了薪酬成长之外，最应该深入思考，能否借此得到更大的舞台，让职涯获得更大成长与成功。

**成长潜力：**相较于既有的产业或企业，应该选择转进一个成长潜力更大的产业或企业，不要因为薪酬较高而忽略产业及企业的发展趋势。

**永续发展：**选择转进的产业与企业的永续性应高于既有的工作，除非你是加入新创公司，其商业模式过去未曾出现过，否则，转职当然必须考虑工作的稳定发展。

**发挥空间：**当你要放弃原先累积的一切，转进一个新的机会去重新开始，除了大环境及相对条件以外，更重要的当然就是自己可以发挥的空间是否变大了？扮演的角色重要性是否提高了？自主的权限是否提升了？这些最终

当然也就决定了你的成就感，与学习机会是否也同步增加。

如果前述的 USB 原则评估过后，值得你转职去接受挑战，一个健全且积极的心态会决定这个决定最终能否成功，特别是：不要在转换工作后还想着前一份工作有多么驾轻就熟！过去的工作量及压力都比较轻……。每一份工作就是一个目标与承诺，一旦接受挑战就要有全力以赴、使命必达的决心，唯有如此才能展现专业经理人的态度。



**有人挖角也是一种口碑,但转职频繁会失根基**

其实,在一个产业中会有同业或是跨业来挖角,某种程度代表自己在产业中有值得肯定的风评,因此,不必因为被挖角就觉得心烦意乱,或每次都要心猿意马的陷入天人交战,只要有清楚的职涯发展计画,清楚知道自己的能力和价值,一旦好机会降临,也就能够即时掌握。

反之,若自己缺乏清楚的生涯规划,也没有积极发展自己的能力和价值,只是停滞在原有的能力水平不愿提升,即使不断转换跑道,也只是徒劳无功,反而让人觉得缺乏职场伦理与忠诚,就算有人挖角也未必是福。

### **业绩好、能力强，为何在主管心中「被黑掉」？**

在公司，你力求表现，成功抢下诸多案子、拓展客户；会议中常提出创新的想法，同事非常仰赖你，成为老板眼中的高潜力人才。

待在公司 10 多年，你一心一意为公司想，正以为自己的事业前程一片光明，有一天，竟无预警被调离现职。

后来发现，你的直属上司一直在背后说你坏话，说你仗着自己功劳多、业绩好，常不听主管命令，并拉拢其他同事一起公然反对公司规章。这样的情况在职场上屡见不鲜，自己尽心

尽力，做的一切都是为了公司好，最后却被迫走人？因为你可能在不知不觉中，犯了与宋朝名将岳飞相同的错误。

**即使建议正确，得优先考虑主管感受**

岳飞是宋朝有名的抗金大将，他对国家忠心耿耿，也不畏惧向宋高宗谏言，才德兼备的岳飞，最后却落得壮志未酬，死于「莫须有」的罪名。

两个原因：

**第一，只为国家著想，忽视君主利益，遭君王忌惮。**

面对敌军，岳飞主战，他认为主和治标不治本，不如奋力一搏，还可能有一线生机。岳飞为宋朝着想的想法无可厚非，然而从宋高宗的立场来看，如果岳飞战胜了，原本被金人俘虏的宋徽宗、宋钦宗就会归国；那么，宋高宗的大位可能不保。

**君主和国家的利益看似一致，但执行面却时常对立，岳飞只顾国家（公司）利益，却罔顾君主（老板）的想法；虽然宋高宗表面支持岳飞，**

实则忌惮不已，担心岳飞擒下金人，会转而拥护其他君王，背弃自己。

**第二，忠心耿耿固然好，但公然违抗命令，让君主没面子。**

岳飞北伐金人屡战屡胜，这让宋高宗的恐惧到了临界点，遂颁布 12 道金牌，要求岳飞尽快班师回朝。岳飞先是以「将在外，君命有所不受」为由，坚持北伐，眼看坚持不是办法，才决定回朝，返回前还公开表示，「十年之力，废于一旦」。

岳飞不仅公然违抗命令，还批评宋高宗的做法，这无疑打了高宗一巴掌。岳飞本就受人爱

戴，此次又连番数落宋高宗的不是，看在高宗眼里，岳飞恐怕不久后就会凌驾自己，怎么容得下他。

**刻意展现弱点和私欲，让老板觉得可以掌控你**

明朝将士袁崇焕，不时向上级进言、献策，御史（负责文书的官职）侯恂欣赏袁崇焕的才华，向朝廷举荐他。当时，后金兵屡犯明朝，任兵部职方司主事（掌管各省地图，武官赏罚、抚恤等事）的袁崇焕毛遂自荐，成功镇守住山海关。

屡传捷报的袁崇焕，受到崇祯皇帝的重视，官职愈升愈高，还得到崇祯帝亲授的尚方宝剑。

拿到尚方宝剑的袁崇焕，坚信自己就是挽救明朝的唯一人选，愈加肆无忌惮，多次忽视其他将领与崇祯帝的建议，甚至擅自诛杀和他意见不合的名将毛文龙。

袁崇焕认为，自己的所做所为都是为了国家利益，何错之有；但他没想到的是，即便他能力出众，不听话的行径却是崇祯帝所不能忍受的。最后，崇祯帝安了个通敌背主的罪名，把袁崇焕杀了。

《守弱学》建议，

为了施展抱负，第一步还是得设法让上级高兴；主管提的意见不好，也不要马上否决。如

果想解除上级戒心，你要对主管表示需要他的帮助、提携，也可以故意呈现自己的缺点，例如适度表现个人欲望。

如果一个人拼命工作，却不要求任何回报，这反而令人怀疑你是否别有居心。

宋高宗曾问岳飞，「天下怎么能太平？」岳飞答，「文官不爱钱，武官不怕死，」但这个回答反遭高宗猜忌。一般人难免有私心，且威胁与利诱向来是君王掌握臣子的两大利器，如果一个臣子既不爱钱、也不怕死，君主就没有筹码可以掌控你。有了诱因，就像主人可以在驴子面前摆根萝卜，让驴子听命自己。



因此，想要让自己的生涯更顺利，除了出色的工作能力，还需要适度展现人性。

### **这种主管特别有心机、擅权谋**

历史上动荡不安、政局不稳定的年代，也是英雄或小人最多的年代。比如楚汉相争时期的诸多人物与事迹，至今仍为人津津乐道。中央大学人力资源管理研究所副教授林文政偏爱刘邦与萧何这对君臣。萧何是刘邦手下的第一大谋士，后来当上了宰相。

关于萧何，最著名的故事是「月下追韩信」，也就是萧何替刘邦留下了韩信，让韩信当上大将军，也成为西汉的开国功臣。林文政说，管理理论里有领导和追随的概念，相较于领导，追随比较少人谈。就以刘邦和萧何的例子来

说，我们常讲刘邦的领导力，其实追随者也很重要，如果没有萧何，可能就没有刘邦。

不过，尽管萧何提拔了韩信，后来当韩信被举发有谋反之意时，他也杀了韩信。许多人同情韩信，但林文政认为，萧何认清自己的身分，也是为了自保，自始至终都忠于他臣子的角色。

该怎么解读历史故事？就以萧何的故事来说，放在现在的企业情境下，萧何是宰相也就是公司的总经理，韩信就像是副总经理，如果他要联合股东要对抗董事长，萧何要站在副总还是董事长那边？可能要看副总有没有立场推翻

董事长，假定没有正当立场，副总是联合市场派篡位，那总经理一定要站在公司治理的角度，维持董事长的经营权。

### 上下级能力差距大，办公室政治愈黑暗

除了人物值得玩味之外，另一个历久不衰的话题是，当权者运用权术统御臣子，或描绘臣子该如何迎合皇上的故事。比如君王要运用法、术、势控制臣子的《韩非子》，或是要人学着脸皮厚、心肠黑的《厚黑学》。

林文政认为，组织内部，在君臣强弱不一致的情况下，较容易出现运用权术或心机的情况。

林文政以主管的强弱为横轴，部属的强弱为纵轴，构成象限图（参见图表）。

### 上下权力不一致，要靠心机、统御术稳固

以横轴表示主管强弱，纵轴表示部属强弱，强弱不一致的状况时，弱的一方为求自保，才容易出现「耍心机」的状况。



左上角君弱臣强的情况，因为君主较弱，更有可能采用像《君王论》《韩非子》的建议，使

**手段稳固权力。**如果是右下角**君强臣弱**的情况，因为臣子较弱，害怕被淘汰，比较容易出现像《守弱学》（谈论劣势者如何自处）《小人经》（描述小人的样貌与计谋）一样**打好关系、取悦君主**的想法。

相对而言，右上角为**主管强、部属也强**，左下角为**主管弱、部属也弱**，因为强弱一致，所以**工作状态稳定**。所以管理理论中，也有主张**个人与环境要契合的理论**，强调个人若能与公司、主管、同事，在价值观、目标、人格、风格等方面契合的话，工作满意度较高、离职倾向较低。

## 环境动荡不安，权谋与心计愈受欢迎

另一方面，林文政点出，这些书的著书年代，大环境极端不稳定，甚至可以说是无政府时代。像《韩非子》是战国时代，《君王论》则是义大利被割据、防失联V: 357607890尚未统一之时，《小人经》

是五代十国时期，《厚黑学》则是民初。因为环境动荡不安，为求自保，自然会出现人要自利，踩着别人往上爬，运用权力遂私心的言论。就像是后人对曹操的评价，清平之奸贼，乱世之英雄。在乱世中，运用权谋心机而成功立业。回到当代，这个时代的特征是（代表多变、不确定、复杂与混沌不明），政经情势变化快，

上至企业主，下至组织内的个人，都身处于高度的不确定性和风险中。



## **5 件成为主管前应该知道的事**

你是否期待有一天自己也可以当上主管？事实上管理并非易事，过度管理、批评更可能让团队痛苦不堪。想要从一个好员工成为一个好主管，你需要试着练习以下 5 件事：

### **一、不要再先赞美后批评**

常有人教我们在批评前要先赞美对方，也因此我们在沟通时常习惯于先赞美、再批评、最后再包裹一段赞美之词。事实上大家都已对这样的公式感到厌烦，与其如此，你应该要即时发表建设性的建议和赞美，真诚的表达你对一件

事的想法，公开、坦承地与同事沟通，才能建立团队互信、减少因相互猜忌而产生的压力。

## 二、清楚指明团队目标

领导团队时，记得要给出明确的指令、清楚的目标。目标是让每个人成长、并随时调整方向的重要指引，试着与团队里每个同事聊聊，了解他们的个人工作状况和团队目标有哪些重叠、哪些冲突。

当确保同仁已经明确了解团队工作目标后，你可以试着授权由他们自己订定明确、可执行的工作计画。至于你的工作，就是随时帮助他们

找到界定工作成功或失败的指标。如此一来，员工就能对他们所做的工作**更有参与感**。

### **三、明确指认责任与成就归属**

有些人不太愿意赞美员工，因为他们怕如此可能会让员工太骄傲。但事实上，主管吝于赞美只会让团队士气低落。研究显示，**人与人之间若能经常表示感谢，能增加相处的愉悦程度，增进双方关系**。而团队唯有维持良好气氛，才能有好的生产力，因此在事情进展顺利的时候，你其实大可直接拉出负责的同事，在开会中公开赞扬他。

而相对的，当事情进展不顺利时，找出需要负责任的人，了解事情进展不顺利的原因，找出其中你应该介入或改进的部分，才能与团队一起从错误中学习。

#### **四、维持固定检讨规律**

当公司内外环境经常变动时，做为一个主管，你可以做到的事，就是**固定提供团队成员一些回馈，让同事们有安全感**。固定每隔两周和同事们一对一讨论，专注在那些不会变动的目标上，讨论接下来的工作方向。若能进一步安排年度或两年一次的检核，不会因此让同事

们感到压力,反而能随时协助他们确认自己的工作状况。

## **五、允许团队犯错**

犯下错误、造成失败并不可耻,让团队成员有犯错空间,勇于承担风险,并带领他们从失败中学习,才是好主管应有的态度。犯错无法避免,但做为主管,你能做的事情,就是协助同事将错误

### **「这种人」，千万别得罪**

俗话说「路遥知马力，日久见人心」，在职场待久了，不难找到气味相投的工作伙伴。不过，和主管相处，就不能用「挑选」的方式处理，即便你不喜欢大老板，他手握生杀大权，与上司保持良好互动，必定不会吃亏。

在业务部担任经理的小张，带领团队有成，平时为人又谦和，开会、提案应对都很得体，懂得顾及跨部门意见，颇受老板器重。有次，小张与一位新客户谈合作，对方的条件不吸引人，却开出高规格要求，他便直接回绝。

没想到，几天后的会议上，老板态度丕变，对小张冷眼相待。一问之下，他才得知，原来该名客户是老板的亲戚，「真没想到，得罪了客户，就是得罪老板」小张感叹。

**老板的朋友千万别得罪，他的敌人就是你的敌人**

从小张的故事，我们可以发现，职场上的关系错综复杂，明明不符资格的客户，因为老板的人情压力，竟也能成为伙伴。

唐朝时期，中宗的宰相叫做萧至忠，他表面清廉正直，实则只为了奉承、迎合皇帝。当时，皇后韦氏专权，许多正直的大臣都找萧至忠，

要他警示唐中宗；他不畏众怒，多次替韦后辩解，赢得韦氏好感，加深自己地位。

《罗织经》解释，「众之敌，未可谓吾敌；上之敌，虽吾友亦敌也。」意思是说，大家的敌人，不一定是我的仇人；但上位者的敌人，就算是我的朋友，也要与他为敌。萧至忠的行为，明确体现了这点，「众臣」是他平时的伙伴，但「主管」（韦后）视这些人为敌，他也要随机应变。即使此举使他风评不佳，这样的举动，对他来说仍然是有利的选择。



人与人并不是只有单纯的互动，必须游走在「竞争」或「合作」之间，顺应两边拉扯的张力。

想要搞懂竞合局势，第一步就是判断你所面对的人，到底是敌是友。楚汉争霸时，刘邦就用了一计，助长自身势力。当时，项羽最重要的谋士为范增，对刘邦来说是一大威胁，如果范增消失，便对自己有利。

两军在一次谈判中，面对项羽的使者，刘营故意问，「你是不是范增派的使者？」对方答称，他只听项羽的指挥。这时，刘邦的手下只给使

者粗茶淡饭，冷漠以待，因而冒出「刘邦只肯见范增」「范增私通刘邦」的传言。最后，项羽不察，不再信任范增，失去谋士后，逐渐走向失败之路。

刘邦藉由铲除「敌人的朋友」在竞争中胜出，换到职场也是如此，只是概念稍有不同。通常，**老板的敌人，就是你的敌人；老板的朋友，也是你的朋友**，唯有认清这点，才不会莫名其妙得罪别人，却还一头雾水。

**与主管亲信建立交情，至少让他不找你麻烦**

如果你认为，一味「跟随」老板的择友喜好，沦为讨好、谄媚之举，或许可以退一步想，有

时候这样的做法，是为了保全自己。西晋名臣杜预曾攻灭东吴，还著有《春秋左氏经传集解》，可说是文武双全的人才，深得晋武帝重视。不过每到逢年过节，他都会亲自准备礼品，送给武帝身边的其他宠臣。

有次，杜预出差办事，又顺手买了贵重礼物，送给晋武帝随行的亲信，他的家人不解，「你已经位高权重，也不有求于人，为什么要这般送礼？」杜预回答，在一般人眼里，只看到皇帝是主角、必须尊敬；但进一步来看，皇帝身边的宠臣，也掌握一定话语权，必须同等重视。

杜预虽然不屑这些宠臣，但只要保持良好关系，他们不会说他坏话、无端陷害，自己也能平安度日。《罗织经》说明，「君有幸臣，无由亦须结纳。」君王宠信的臣子，不需要原因也要和他们交结、往来。

换句话说，就算你深受老板爱戴，说话也很有份量，仍要注意他并非「只宠你一人」，适时观察上司的左右手、其他重要主管的喜好，与他们建立一些交情，是防患未然的长久之计，可以令你在职场的地位更稳固。

### **谈判时对方无端让利，欣然接受反而会遭殃！**

战国时期，燕王三年（西元前 314 年），燕王哙听信损友的建议，要效法禅让的美谈，退位让给燕相，从此再也无心听政，于是国家大事都交给燕国丞相子之，一切国事由子之说的才算数，燕王哙反而屈居为臣下。从此燕国内乱不止，百官怨言四起，人人恐惧不安。

此时齐国将领纷纷进言齐湣王，孟子也建议趁机攻打燕国必胜。而燕国太子平受到齐王的鼓动，竟与将军市被聚兵攻打燕相子之，一时无法取胜，结果将军突发奇想，反向攻击太子，

行动不利而被杀；燕国持续动乱了数月不息。  
齐王于是下令伐燕，未料燕国人心涣散，士卒  
不战，城门不闭，齐国极其轻易地大败燕国。

消息传到秦国，秦惠文王闻之大怒，急欲伐齐  
讨回公道，但顾虑到齐国与楚国合纵结盟，便  
找了丞相张仪商量对策。

张仪自动请命，出使楚国。楚怀王听到强秦派  
张仪来访，非常热心地亲自接待，并谦虚请教  
张仪。张仪深知怀王刚愎自用，又喜欢听好话，  
就投其所好，说：「天下各国诸侯，敝国君王  
最钦佩您了，我最佩服的明君也是您楚王。敝  
国君王最恨的人莫过于齐王，而我最痛恨的人

也是齐王；我们想为您效劳，却因齐国与楚国合作，所以我们君臣无法为您效劳了。现在我国君臣上下都无不希望能与楚国结交为盟友。」怀王听了张仪迎合的美言，正中下怀，大喜过望。

不过张仪话锋立刻一转，指出：「由于齐国仗势与楚国有结盟，因而处处与秦国为难。如果您愿意与齐国断交，关闭楚与齐两国的边关，我愿请求献上商、于两地大城，有六百里的土地献给楚国，同时请秦国公主成为您的妻子，秦国美女给您当佣人，从此两国结为亲家，成为兄弟之邦。如此就可以削弱齐国，也有利于秦国，楚国并且可以得到秦王的支持，那您在

国际间将必更有声望，国力也会更强，真是一举三得的好策略啊！」怀王乐得满口答应，马上赐给张仪相玺，天天大开酒宴，又忙着对外公开宣布：「我复得商、于的失地了。」

楚国群臣各级官员知道将得六百里土地的好消息，纷纷向怀王道贺，只有客卿陈轸不以为然，为此忧心忡忡。陈轸独来吊丧，怀王不悦，问他原由。

陈轸心情沉重地说：「秦国会重视楚国，是因为与强大的齐国同盟。如今您与齐国断交了，楚国就孤立无援；那秦国怎会重视一个孤国呢？他们必然轻视楚国的。如果秦先献出土



地，而后楚再与齐绝交，秦的诡计就失败了；如果先断交后求地，一定会被张仪欺骗。您被骗了，一定会怨恨张仪，张仪是秦王的重臣，一旦怨恨起张仪，从此就会惹火了齐、秦两国，两国联军攻来，就是楚国的祸患啊！我因此感到楚国未来可悲的遭遇啊。」怀王听不进客卿陈轸的逆耳之言，不过，怀王指派一名将军随张仪入秦，要接受六百里的土地。

张仪回秦路上，与将军又吃又喝，将军以为遇到知己，其实是中了张仪的缓兵计，车行慢慢走，天天常饮宴，张仪就是想要久拖等听到楚国与齐国断交的消息。

张仪回到秦国境内，故意在将军面前，假装下车时不慎失足跌伤，对外称病养伤三个月，足不出户，也不见任何宾客，用意就是要让将军痴痴等待。将军等得不耐烦，于是上书秦王，秦王直推给张仪，要等他病养好了再说。楚王一时得不到秦地六百里，以为与齐国绝交得还不够彻底，竟派一名勇士北上去辱骂齐王。

齐王大怒，折断毁弃楚国的信符，转而与秦合作。等齐、秦两国联合成功，张仪也「不药而愈」了，正式上朝上班。他遇到楚国的特使将军，故作不解，竟问楚将军：「为什么还不接受土地？我的封地从这到那长宽各有六里啊！」

将军知道被骗了，回道：「我接受楚王的使命是六百里，不是六里啊。」说完立刻回国汇报怀王。

怀王再度大怒，决定出兵讨伐秦国讨个公道。此际陈轸又出面劝阻怀王的军事行动，他认为此时伐秦不是好方法。如今不如顺势割地送给秦国一座大城，再与秦联合共同攻齐，成功了，送给秦的土地就可以从齐国补偿回来，楚国并没有损失。可惜怀王气急攻心，听不进去陈轸的话，更不采纳他的忠言，于是断然与秦绝交，再发兵攻秦。秦、楚大战，楚军大败。

张仪一生都在为秦国服务，出为将入为相，秦国能统一中原，他功不可没，而楚国一再失策而成为弱国，其中有值得我们思考的地方：

**一、遇到无端的让利兼游说，头脑要理性冷静思考，不可一时利令智昏，即时做出决策**

群臣不知来龙去脉，只闻楚王单方面释出好消息，好像国家已经获利了，得到了六百里土地。其实这些地都是过去被秦国侵略的失土，就算失而复得，又有何喜？楚国群臣一面倒向不劳而获的心理，竟不假思索而纷纷贺喜，只知讨

好君主，不去细察有无黑天鹅将至，难怪会亡于狼虎秦国！

**二、张仪熟知怀王的为人刚愎、贪婪，目光短浅，怀王自以为是，才会上了张仪的当**

怀王身边不是没有头脑清楚的高人，也不是没有真知灼见的危机预防专家，更不是没有理性分析的智者。历史不是没有给怀王悬崖勒马的机会，令人惋惜的是怀王自我感觉太良好，一厢情愿，还自以为是，不肯记取教训，终于一错再错，三错到底，执迷不悟，错到被骗入秦国被拘，困死异乡，国政更不可收拾了。

最后楚怀王派出担任特使的将军，史上没名没姓，显然是无名小卒的军人。接收他国的土地，是何等大事，楚王竟指派一名平庸的将军，一路被张仪玩弄而不自知，又无法完成任务，君臣未免低估张仪的实力。

对手无端让利，绝非善意。天上掉下来的礼物，是福还是祸，只有天知道。如果见利智昏，待黑天鹅降临了，谁也躲不掉。

**员工和老板想的不一样！3句主管常说的激励语句，在部属心里全是地雷**

不论是大企业或小生意，创业老板都是值得敬佩的角色，因为他接受自己的人生拥有高度不确定性：95% 的老板一定面临过资金压力，得短期或长期处于跑银行 3 点半的日子。

另外，他还需要够有个人魅力，上得了厅堂、下得了厨房，如果不是能言善道、感染力强，就是聪明绝顶、握有独特技术，再不然就是拥有凡人没有的精准眼光，总能看见机会，并有勇气朝向他们眼中那个发光的愿许之地前进。

这些老板的工作包山包海：

当媒体想了解公司的发展里程碑，老板能够马上粉墨登场谈笑风声；

公司现金水位不够或获利不如预期，老板早早开始跟银行调度，或去跪拜友人借周转金

两个部门主管事情乔不拢，老板有办法大事化小、小事化无，讲到两个主管能尽释前嫌、把酒言欢。

但是这样万能的老板，心中多多少少会冒出这些想法：

我找钱都来不及了，哪还有空对员工嘘寒问暖，关心他的小宇宙？

明明已经付了薪水，团队完成所有专案不就是份内的事吗，哪还有什么理由？



公司好，大家就会一起好。现在的辛苦是为了五年后的上市，未来会一次给包大包的奖励，员工何必计较三节或年终这种小利？

老板这样想确实有理由，但这么多年来我身为众多老板和员工的教练，发现老板跟员工就是想的不一樣。比如有三句话老板总爱挂嘴上，但员工听了一点都不舒服，简直就是地雷：

#### **1. 我们一起把公司搞上市，一起攒够退休金**

真的有私募基金来并购，或到了上市的那一天，员工哪会不知道，老板才是最大的利益拥

有者？当员工下个月房租都快付不出来，或三年的工作都无法存够钱带父母出国一趟，谁还会对五到十年后的好处有感？

如果员工因此而懈怠，我只能说老板不能接受就另请高明，不然就摸摸鼻子接受现况，因为员工就是以报酬来决定努力的程度，这是许多老板无法理解的事实。

## **2. 对于公司的未来，我想听听你们的看法**

老板之所以愿意承担大部份人不敢扛的财务风险与压力，不就是有一个伟大的理想，需要

一帮团队来执行？所以老板嘴巴说开放，行为常常背道而驰、一意孤行，这种对话只要来回几次，就足以被团队贴上言行不一致的标签。

好多中阶主管的困扰是老板假装开明，其实事情根本没有商量的余地，让承上启下的夹心饼干超难做事。老板们就别再把指令包装成讨论了，大家都省点时间，毕竟时间是不可逆的宝贵资源。

### 3. 公司里最重要的事就是把你们照顾好

组织没有绩效获利，所有人只能跟老板一起沉船，之前的幸福美满、健康人生、称霸世界都是空谈。但如果老板希望员工也能跟自己同样在乎公司获利状况，对于公司营收和利润别遮遮掩掩、避而不谈，所有人才不会对公司营运状况有错误期待和认知。更别怕被挂上黑心企业的标签，就大刺刺地喊着提供员工旅游或培训补助，但从来没发生过。

而非常注重个人发展的员工，我也建议你别听老板说要帮助员工发展的话，自己找身心灵的

课程去探索吧，你很难要一家公司负责每个人的幸福快乐。公司行号毕竟隶属于经济部，不是社会局。

总之，我认为老板与员工就像是两个不同的物种，先接受这个事实，彼此才不会进行许多无谓的伪装，浪费原本就已经很有限的资源。

**那种人凭什么被拔擢？你没察觉， 5 个升迁**

**关键**

如何才能升迁？努力工作还是无懈可击的出勤率？不，这些都不够。

想要在职场上脱颖而出，表现亮眼，你必须**多走一步、做些令人意想不到的事**。「尽力做好工作之余，尽可能每三个月表现一些亮点，做出令长官刮目相看的事，才比别人更有机会获得拔擢。」

如果你觉得你该做的都做了，怎么还是待在原地，迟迟爬不上去，那你恐怕犯了某些很细微

的错而不自知，以下这 5 种情况，很可能就是造成你无法升迁的主因！

### 1. 你没开口争取过升迁

你的主管旗下可能要管理非常多人，希望主管看见你的企图心，你就得**主动向主管争取**，别因为不好意思开口错失了好机会。一旦开口了，好好与主管聊聊，看看要如何精进自己以符合主管的期待。

### 2. 你还未展现领导技能

做好工作顶多证明你的执行能力很强，不代表你具备**领导力**。通常升迁上去的职位，多多

少少都要带领团队部分成员，你必须向主管、公司证明，当你前进更高职位后对公司将有所助益。

你可以主动要求统筹一个专案，或担任讲师安排团队教学，向你的主管和其他人证明你的价值。

### 3. 你太谦虚了

没人喜欢爱炫耀的人，但过于谦虚，很难让别人理解你的工作成果和能力，在一个团队中若能见度不高，自然容易偏离升迁之路。

你不可以假设大家都知道你很努力，所以你要学会表达你的工作成就，叙述工作绩效、让老



板知道案子进展得很顺利，这些行为并不会让人对你反感，反倒可以让老板掌握进度，对外或跨部门沟通才不会出包。

#### 4. 你没处理好人际关系

除了工作表现，能否升迁，还得看你会不会做人。首先最重要的是，你的主管一定要喜欢你，而要得到老板赏识，基本上你在同事间的人缘也要好。

如果你不确定自己待人处事有没有问题，可以约主管或同事轻松聊聊，从别人的反馈中检讨一下自己处理人际关系的方式。

## 5. 你忘记为自己设下目标

专精于现阶段的工作，不代表你已经准备好往上爬了。如果你连下一个目标都还没设定好，便很难提升自己的地位。有空记得停下来，好好审视你的工作内容，看看是不是有哪一块可以更突破，或是哪一个领域你还没尝试、想去闯看看的，为自己设下一个目标，朝目标前进，才会有升迁机会喔！

### **同事真心对你好，还是别有用意？**

刚到一间新公司任职时，同事、主管向你介绍环境、着手教育训练，助新人快速上手。有些前辈给你严格印象，也有些人展现亲和力，帮你融入新环境。不过，如果身边的人明明还不熟，就过于积极表示善意，不见得是件好事。

职场新鲜人小蔡，就感受到人情冷暖变化。到职后，同部门的老刘，每天提点他工作进度、注意事项，甚至告诉他哪一家便当店比较便宜，「对我真的很不错。」岂料，小蔡认识其他人后，才发现老刘个性偏执、受多数人排挤，

对自己好只是为了拉拢势力，当小蔡逐渐融入团队，老刘就再也不搭理他了。

在职场上，有些同事会跟你特别投缘、聊得来，但有些人对你好，可能有别的企图，尤其是突然对你好的人。

天下没有白吃的午餐，「真心」背后隐藏心计

楚汉相争时，名将韩信弃楚归汉，投入刘邦阵营，但并未获重视，只当上管理仓库的小官。不久后，他被指派为治粟都尉，协助谋士萧何管理军粮。

在韩信眼里，他懂谋略、懂兵法，应该要成为军中主将，却沦落到这个职位，根本大材小用，一怒之下便逃离汉营。不过，萧何识人能力极强，深知韩信是不可多得的人才，漏夜追回韩信，重新推荐给刘邦。

结果，韩信如愿当上大将军，助刘邦灭楚，成为西汉开国的功臣；萧何稳坐宰相，还被封为开国第一侯，声势更旺。对韩信来说，他从流浪之士成为开国将军，全因萧何这位「大好人」的提拔，自然不会与他争权。可惜的是，萧何并不是这样想。

刘邦认为，韩信实力强、又有个性，逐渐产生猜忌，担心他反叛，便以韩信擅自发兵攻打齐国等理由，开始找麻烦。刘邦的原配吕后素有政治野心，也想除掉韩信，就找萧何商议。

最后，吕后以反叛军陈豨已遭铲除为由，邀请韩信进宫庆祝，派萧何亲自游说，增加可信度。没想到，等韩信进宫后，马上被冠上与陈豨共谋的罪名，惨遭杀害，这就是「成也萧何，败也萧何」的由来。

从这个故事中，可以学到什么？萧何当初夜追韩信，有两个用意。首先，如果能发挥韩信的**实力**，作为举荐人的他，势必也有**重赏**；其次，

韩信是在他底下跑掉的，如果投入敌军，自己还会有过失。

萧何所做的一切，都是基于「让老板好」「自己也会过得好」的目的为出发点，并非真心对待韩信。因此，当刘邦、吕后对韩信猜疑，他当然也跟着算计。换句话说，我们要看清的是，职场上有人待你不错，很可能是为了他自己、为了公司着想，当你不再有用处，可能就会被冷落。

刻意友善、讨好的同事，其实想踩着 you 上位

别人对你好的另一种情况，可能是你能提供他某些帮助，成为他仕途路上的棋子。北宋灭

亡后，秦桧在南宋当内奸，开始谄媚宰相范宗尹，不但恭维、送礼，态度更十分诚恳，博得好感后，顺利当上副宰相。

等到秦桧占有一席之地，便处心积虑要拉下范宗尹。有次，范宗尹私下找秦桧商量要事，希望谏阻皇帝颁发大赦令，让百官晋升一阶，秦桧表面答应，在朝廷上却临阵倒戈，让范宗尹孤立无援。最后，范宗尹惹皇帝不开心，不再受宠，秦桧也爬上宰相大位。

《罗织经》强调，「人心多诈，不可视其表。」意思是，有些人诡计多端，光看外表没办法评



断，不可不提防。但从管理学的角度，秦桧的行为也是人之常情。

美国金融学家道格拉斯·埃默瑞（Douglas Emery）在《财务管理学》提出**自利行为原则**，依照经济学的「理性人」假设，每个人对每项交易、行为都会衡量利益与代价，做出对自己最有利的选择。也就是说，在职场上面对类似萧何、秦桧等人的行径，你也不需气馁，只要提前观察对方的举动，是否有特定目的，就能在这些人态度丕变前，找到因应策略。

## 「贫穷金钱观 vs 富裕金钱观」

「一无所有」和「贫穷」是有差别的。许多人都曾经体验「一无所有」，但短暂的缺钱不会让你变「贫穷」、一文不值或毫无用处。如果你采纳「贫穷心智」，很有可能永远贫困；倘若你只是暂时一无所有，那么你还是能够翻转金钱逆势。许多百万富翁都曾一无所有，最后依然重建巨大的财富。你可以取得他们的金钱，但永远无法夺走他们的知识和人格特质。

以下是来自十余年的研究和面对面的讨论，足以代表数十万人的两极价值观。你甘愿将就

「不贫困」的状态，还是渴望「变有钱」？请睿智地选择。

**贫穷的观念：金钱是万恶渊藪**

**富裕的观念：金钱是万善起源**

「金钱是万恶渊藪」是最常见的错误观念。  
金钱不是万恶渊藪，邪恶才是万恶渊藪。

金钱只是服务人性的单纯载体。你决定选择何种金钱观，金钱就会发挥相对应的作用，无论是善是恶，并且影响金钱的使用方法，以及金钱吸引或驱散的其他元素。

**贫穷的观念：必须用钱创造更多金钱**

**富裕的观念：只需要观念、能量及提供服务，  
就能创造更多金钱**

虽然我们可以用利息、复利和杠杆效果，让金钱发挥吸引力，创造更多金钱，但倘若观念不对，钱就会迅速蒸发，变成消费产品和负债。因此，「你必须用钱创造更多金钱」不是准确的说法，正确的观念应该是「如果管理妥当，金钱可以让你赚到更多金钱」。

62% 的亿万富翁都是「白手起家」。这代表第一代的亿万富翁并没有得到价值上亿的遗产或馈赠。

如果这些说法为真，创造金钱的基础并不是金钱和巨额遗产。我个人相信，所有的金钱来自一个想法，想法转为观念，观念形成决策，决策造就行动，行动孕育成果，经过反覆测试、修正、改善，最后提升规模。

**贫穷的观念：金钱系统非常邪恶、不公且腐败**

**富裕的观念：金钱系统很棒，能有效地量化评估价值并加速金钱流动**

资本主义是一种系统，让每个人都可以创造公平的生活，用完美的平衡，结合自利和服务。

赚钱创造了经济市场、服务、就业、税赋，以及对他人的益处。公平和完美的竞争变得繁荣兴盛，价值也可以在全世界顺畅流动。管制法案和反垄断法案让人类的贪婪与给予达成平衡。企业的「有限负债」约束了公司行号的负债额度，但不会限制企业家本人的理念，如果你愿意承担额外的风险，大胆投资，也不会因此受到惩罚。除了自我设限，资本主义社会几乎没有任何事物会妨碍你发挥理念，创造服务和金钱！

**贫穷的观念：负债很不好**

**富裕的观念：对人生有帮助的负债很好**

从我个人的经验而言，一般人对负债的观念如下：

第 1 种：举债购买负资产，且花费他们并未拥有的金钱。

第 2 种：完全不愿负债，只购买或投资可负担的物品。

第 3 种：发挥良好负债的杠杆效果，购买创造收入的资产。

按照睿智的程度依序评论上述观念，1. 代表「愚笨」，2. 是「安全和保险」，3. 则是「聪明且发挥杠杆效果」。举债购买消费产品、消耗品和负资产，会先让你变得一无所有，最后沦为贫困。

**贫穷的观念：必须努力工作才能赚钱**

**富裕的观念：必须让金钱替你工作**

没错，必须先努力，才能享受成果。然而，努力工作的成果也会有上限。此时，你愈是努力，收获反而变得愈少，因为你每小时的产量已经到了极限。



许多支领高薪的人，他们的工作时数少，每小时的报酬很高。创业家情况更是如此。用正确的方式打造事业和营利能力之后，我们投入的时间，就会以等比级数的方式创造价值。

努力且聪明的工作才是正确的说法。善用愿景和知识，不必辛苦舞动双手，挥洒汗水。投资能够让你节省时间的资产，而不是浪费时间交换金钱。用别人的时间发挥杠杆效果，不要付出自己全部的人生。

**贫穷的观念：如果我赚钱，代表别人损失金钱」**

**富裕的观念：如果我赚钱，就能服务别人**

只有经由偷窃和欺骗行为赚到的金钱，才代表你害别人损失金钱。如果你赚钱的方式并非上述那些偏门，其他人是因为接受你提供的价值，选择将金钱交给你。他们希望得到你提供的事物，认为这些事物的价值高过他们交出的金钱。这样的话，你是在服务他们，而不是欺骗他们。

如果你希望增加金钱收入，就应该改善服务，提升价值，就会有更多人心存感激，心甘情愿地掏钱给你。

**贫穷的观念：我没有时间赚钱**

**富裕的观念：我没时间处理低价值工作**

比尔·盖兹和任何一位无名小卒一样，一天只有二十四小时。所谓「我没有时间」其实是一种幻觉，因为每个人一天都有二十四小时。

你必须把时间用于高价值工作，否则别人就会让你进行他们的高价值工作。

你必须自己制订计画，否则就会成为其他人计画的一环。

富裕人士非常严谨且充满战略地运用时间。他

们知道自己的时间价值、每小时应得的薪资，以及能够穿针引线、创造进展的重大领域。除此之外，他们只会着重发挥上述功能。他们使用杠杆效果、外包工作、委任、拒绝或删除其他不重要的工作。他们不见得聪明过人或者天赋异禀，只是更清楚时间和优先性的价值。

**贫穷的观念：我做不到，因为我不够好**

**富裕的观念：我拥有世界需要的珍贵价值，我非常擅长某件事情，可以创造金钱**

你当然可以。你也绝对够好。如果任何人做得得到，你当然也可以。我听过数百位名人故事之后，发现一个反覆出现的事实：他们都面对挑战。在某个时间点，这些名人都非常贫困。

所有名人都是白手起家。这些人在某些领域中也会表现很蹩脚，但却可能是你擅长的。尽管已经成为顶尖人士，他们都还是在面对挑战。毕竟，他们都是普通人，他们都和你我一样。

向这些导师学习，效法他们的特质，但仍旧欣赏自己的独特才能。你现在面对的难题，他们过去也必须处理。一开始，他们同样费尽心力，现在才能轻松面对。

**贫穷的观念：我不值得富裕**

**富裕的观念：我的使命和召唤就是变得富裕，  
并向他人分享财富**

你绝对值得更富足。富足除了代表有钱，还要自动自发地与他人分享。你同意让自己变得富裕，就可以提升自我价值。

请你务必接纳财富，并且分享财富。你必须相信致富是自己的使命和召唤，就像其他的财富巨人一样欣然接受。

贫穷的观念可能来自父母，或者你内心深处认为自己没有能力，痛苦的经验粉碎了你的自我

价值。但是，你真正的召唤和使命不会因此消失。心怀感激地接纳，允许自己变得富裕。

**贫穷的观念：我支付帐单和生活费用后，就没有钱了**

**富裕的观念：我会先投资自己，再用剩下的钱，支付帐单和生活费用**

第一世界的穷人总是先支付帐单和生活费后，才会花钱投资自己。然而，他们发现自己付完帐单后，什么也不剩。

生活一定会衍生出花费，永远没什么储蓄的机会，我们必须逆转这个恶性循环，开始学习「先投资自己」。

如果你愿意「先投资自己」，会强迫自己适应剩余的金钱，日常生活支出也会相对减少。这个过程比一般人想得更简单。

**贫穷的观念：别人会批评我，认为我因金钱而变质**

**富裕的观念：无论如何，别人都会批评我**

不管你做什么，别人都会批评你。你驾驶生锈的老车，他们批评你，你驾驶一辆闪亮的红



色跑车，他们也会批评你。在人生的任何时刻，无论你做什么，都会有人爱你，也会有另一个人同样恨你。

你应该欣然接纳批判和支持。只要有支持，就会有批判。让他们用任何方法批评你，不要让他人的毁誉影响自己的判断。诚实面对自己，并且努力不懈。

## 主管什么事都告诉我，为何升迁却没我的份？

当你受到主管信任，他也愿意把事情都跟你  
说，甚至跟你私交不错，应该是一件好事。与  
上级有正向关系，能提升彼此的生产力，甚至  
有利升迁。但在工作场合，主管毕竟是主管，  
如果你没有拿捏好说话尺度，反而容易让自己  
变成老板心中的黑名单。

资深人资主管老张，和老板相识 10 多年，几  
乎每件事都会互相分享，小从日常嗜好，大到  
企业最新决策，无话不谈。没想到，有次老板  
没有先告知老张就宣布人事异动，增设营运长  
一职，令他的职位形同虚设。私下向同事打听，

老张才发现，原来他上次不经意向同事暴露老板私事，踩到对方底线，因而在工作上被冷落。

上司秘密不用知道太多，低调行事才能自保

老张的经历，反映了一件事，那就是与老板相处时，知道太多、嘴巴又不牢靠，会替自己带来祸害。清朝的雍正皇帝在夺取大位前，曾两位得力助手，分别是年羹尧、隆科多，他们统帅精兵、牵制强敌，帮雍正铲除夺权路上的绊脚石。

雍正当上皇帝后，非常赏识这两人，不顾君臣尊卑，称他们为「恩人」，大小事都询问他们的建议，其他大臣更是对这两人敬畏三分。年

羹尧的妹妹是皇帝的嫔妃，曾提醒他即使有恩于雍正，行事也要收敛，尤其是**不要过问皇帝的私事**，但年羹尧没有放在心上，持续在朝中扩张势力。最后雍正变脸、六亲不认，甚至定了他 92 条大罪，处以死刑。直到死前，年羹尧才感叹，「**我根本没这么多罪，唯一的罪就是我知道的太多，不能不死！**」

《罗织经》以雍正的角度诠释，「**私勿与人，谋必辟。**」意思是，**秘密的事情不要让人参与，一同谋画的人，最后都要清除**。设想，如果皇帝在夺权中，有不光彩的事迹、把柄落在下属手上，对皇帝形成威胁，皇帝自然对你心生忌惮，只要一找到机会就会想除掉你。

历史上，类似的状况还很多，《小人经》里以东汉著名才子杨修为例，说明知道太多又口无遮拦的坏处。当时杨修在曹操手下当官，他心思细腻，有次曹操修建相国门，在门上写了一个「活」字，臣子们还在议论，杨修便说，门中加上活，意思就是「阔」，代表门太大需要重建。另一次，曹操发了一盒饼，题上「合」字，杨修又直接点明，「合」就是「人」「一」「口」，代表每个人都有得吃。曹操**当众称赞他的聪明，暗地里十分不悦。**

直到曹操征伐刘备时，他因为「鸡肋」这个口令，说明「鸡肋」代表食之无味、弃之可惜，

对旁人说曹操应该想退兵了，被曹操以扰乱军心的罪名杀害。

《小人经》解释，「知不示人，示人者祸也。」  
每个人都有秘密，就算猜中他人心思，也不需要告诉别人，彰显自己多厉害，否则恐惹来祸患。与老板相处也是如此，即便他没告诉你某个计画，你知道了，也不用大肆张扬，装作不知情，反而是比较恰当的做法。

揣摩上意是必要本领，下一步要帮忙排忧解难

相反地，如果你能看穿老板心意，除了「不明说」，谨慎运用能帮你更快升迁。清朝慈禧太后有次不满妆发，大发雷霆，而太监李莲英

见状，便到妓女院偷学最好看的发型，并央求梳头的太监把任务转交给他，既可以讨好太后、原本的太监也不必挨骂，一举两得。

李莲英受慈禧重用后，行为乖戾、嚣张，有一次，两人路过李莲英的府第，太后看到「总管李寓」的大匾额，眉头深锁。李莲英知道慈禧心中不快，连忙向太后赔罪，称家中奴才不察、行为狂妄，必定撤下匾额，让原本生气的慈禧，反而更喜欢他的聪明谨慎。

觉察他人的秘密、心中想法，别急着显露自己的聪明，应该进一步把「观察力」转化为有意

义的行动，例如帮助主管解决烦恼、提供有建设性的意见，才能获得更多赏识。



## 工作愈换愈好,或愈换愈差? 取决 4 个关键思考

你的工作内容中,或多或少都有些讨厌的环节吧? 有的人觉得处理行政庶务太琐碎,有些人想到与客户打交道就头痛,对工作的热情,仿佛被这些烦心事日渐冷却,最后萌生离职的念头。

当然,很少人能找到 100% 喜欢的工作内容,究竟要怎么跟讨厌的任务相处? 如何判断该不该为此离职? 透过以下问题,整理出对工作的想法,避免工作愈换愈差,更后悔:

### **1. 你不喜欢的是核心任务还是外围工作？**

统计一下分内的任务有哪些，并区分出核心和外围的工作。例如，财会类的核心是以数字工作，较外围的是研究报表、整理年度预算。

假设你讨厌的是核心工作，问题就比较严重，无法克服的话建议考虑转行。但要是不喜欢一部分的外围任务，那就学习与它共处，像是找其他工具、方法缩短处理它的时间。

### **2. 喜欢的任务 vs. 讨厌的任务，各花多少时间处理？**

有个简单的 50% 法则，如果你花超过五成的时间在做喜欢的事情，恭喜你，这是一个好现象；倘若不喜欢的任务占用超过五成的上班时  
间，又无法调整到低过此门槛，不妨想想是否选择别的工作比较适合你。

### 3. 这份工作会带你去哪里？

天将降大任于斯人也，必先苦其心智、劳其筋骨。现在厌倦的工作内容，若能带领你到达大好前程，那现下的苦值得忍受；反之，烦人的工作既无法让你升官晋职发大财，也达不成梦想，就别再忍下去了，最终只是损了健康又

得心病。因此，重要的是了解这份职业，能不能给你一个美好的未来。

#### 4. 能如何调整不喜欢的任务分配？

首先要再次强调，势必没有完全符合我们喜好的工作任务，因此，你需要在不喜欢的项目中，挑出影响你最大的几项，再与上司商量怎么处理。

所谓的影响大，是该项目、客户的价值观，违背你的信念或个人原则。

## 最有影响力的人， 2 个技巧，让部属打从心底认同

有一次和几位 HR 伙伴与企管顾问聊到如何在组织内推动企业文化，大家的做法五花八门，有的从提升工作环境着手，有的从公司培训做起，也有的从福委会活动进行宣导。从实务上来说，这些方式的确都有助于执行与缔造企业文化。

而负责推动组织文化多年，我也常在想，要如何才能有效地将组织的核心文化与价值观传达给同仁？仅靠传统宣导式的愿景与声明并不容易让人记住，时间久了，人们的注意力

也会对教条式的观念、道理感到疲乏，不容易让人记得住、做得到。

那么，管理者还有什么方式可以让同仁对组织文化更容易听得懂，也产生认同感呢？

### **好故事比硬道理更能激励人心**

或许「说故事」是一个可靠的行销策略，能更有技巧地帮助人们理解组织创办人的信念，也更有机会说服同仁实践组织文化与价值观。因为人们从几万年前就靠彼此围绕火圈，靠著述说与聆听故事延续生命，可以说，我们的基因里天生就喜欢听故事。而且好故事往往比道

理更能激励人心，也容易塑造人们对某项事物的认知价值，产生难忘的启发与体验。

那么，如何才能述说一个好故事？虽然这方面已有许多书籍论述相关原则，但我想聊聊两个组织案例，说明运用故事行销企业文化，也是有一些公式可以参考的。

### **1. 坚持行动+迈向巅峰，皇天不负苦心人的故事**

这类故事的公式通常是：愿景与目标-->困难限制-->坚持行动-->迈向巅峰。

某一年我与集团事业处的一位主管合作，协助当地厂区的人力资源事务。这位主管以工厂管理见长，在他与全厂伙伴积极地改善制造流程与营运效率下，我们终于突破了出货量限制，产能屡创新高。主管那时想给全厂发个小红包，并且送给每个人一块蛋糕，一同分享这个喜悦。

这真是个宣扬企业文化、激励人心的好时机，同时也是个好故事的素材。那一年我们不仅给予同仁上述的物质奖励，也在内部宣传了这次的重要事件，内容大致如下：



我们一直在 XX 产品上想取得客户信赖（愿景与目标），但是我们在研发与制造上的瓶颈一直无法突破（困难限制）。然而，我们从不放弃，在过去的三个月，由于同仁的共同努力与坚持，我们终于找到了方法（坚持行动）。如今，我们总算能让客户相信公司是有实力达标的，而且在这领域上取得了领先地位，这个荣耀同属大家，很高兴我们一起走过，这也是我们不轻言放弃的企业文化！（迈向巅峰）

我们把这样的宣传文字，透过包装与行销，在各种内部沟通场合不断放送，即使文字精简，却是能让同仁更加了解组织文化，也是可以琅琅上口的好故事！

## 2. 历经低谷+重返荣耀，遇意外后逆转胜的故事

相较于皇天不负苦心人的故事，更能让大家不断传颂、津津乐道的故事，可能就属这类遇到逆风也能再起的故事，比如说葛斯纳让 IBM 浴火重生、贾伯斯让苹果起死回生……，这类故事的公式则像是这样：

愿景与目标-->意外转折-->转场变革-->重返荣耀！

产业趋势都有历经高峰与低谷的时候，许多企业可能在变动的环境中，因为没有做好自我调整的准备，在面临低潮时从此一蹶不振，最终

退出了市场。不过也有公司因为积极做好布局与转型，撑过市场寒冬，再次回到最佳水准。我所服务的组织，长久以来都一直是这行业领域的领头羊，并且致力保持优势（愿景与目标），有一次却因为突然遇上竞争者的削价竞争，经历市场红海严峻考验，公司获利不若往常亮眼（意外转折）。我们当下不仅启动了组织变革，同时也透过推动重塑企业核心价值观的各项活动，引领大家思考可以做些什么，共同撑过这段经营黑暗期（转场变革），在管理层带头推动价值转型、同仁们也开始凝聚行动共识后，后来几年总算苦尽甘来，再创获利新高。（重返荣耀）

后来，我们将组织这样同甘共苦并再获市场佳绩的经历写成了故事，并搭配重新形塑的企业文化与价值观进行宣传，不仅成功提升内部同仁的向心力。多年以后，即使我已不在这组织服务，但有机会参加讨论企业文化的研讨会时，这间组织重返荣耀的故事仍常被行业顾问所提起，尤此可见故事传播的深刻影响力。

### **唤情感共鸣，多说「我们」拉近距离**

值得注意的是，故事的内容应该让读者有情感上的共鸣，也就是能从故事中看到自己，最好说说大家共同经历的事情、体验，多说「我们」，才能拉近距离，打动他人。换句话说，如果你

的故事内容只是在说个人的丰功伟业，只说「自己」，没有将经验投射到大家心中，就不容易说服他人，共同实践价值观。

一个好故事不会谈生硬的道理或呆板的数字，而是谈论给人们的感受、影响与启发。如果你是一个领导者，希望透过说故事的方式来传达某些概念，或许以上两个故事公式，可以帮助你更有效地思考，如何组织案例来形塑团队的价值观与文化。

「人们会忘记你说过和做过的事，但不会忘记你给他们的感受。」

掌握说故事的一个重要原则：诉诸与听众的情感连结，才能让人们体会到说一个好故事的力量。

## 如何训练部属思考、成为大将？主管要养成的

### 2 个带人习惯

经常看到能干且讲求效率的主管，对于员工的请示大都不假思索立即解答，而且多半未解释「为什么」。

这样的习惯性动作，更助长不擅思考的员工拿着「答案」，不明究理的一味埋头去干… 员工也往往因为不知道缘由、精神而抓不到执行关键…

**主管要养成「导引思考、宏观阐述」的习惯**

进入职场初始阶段，绝大多数的人都会战战兢兢、用心学习，让能力尽快从「不会」到「会」进步而到「熟」的阶段，以能胜任工作。然而进入熟练阶段后，也容易因熟练而松懈，不再思考钻研寻求突破，以为一套功夫在身就万事OK，不管事物如何变化，凡事「水来土掩、兵来将挡」，都用同样一套方法处理。一段时日后，能力不仅无法进阶到精通，且当时空变化导致原有那一套无法适用时，就易产生处理不当、频频出错的情况。

上述现象，点出了部属是否具有思考习惯的重要性。



培养训练员工养成思考习惯,是员工不会因熟练而固化、而能与时俱进的关键,甚而是培养一流人才最重要的处方。

带人没有那么难!掌握教练4大流程,团队领导心法,和员工一起变强,不再自己单打独斗!

所以主管在日常与员工的互动指导中,如何利用「导引思考」的方法,来刺激、启发员工的思考,就非常的重要。

什么是「导引思考」?

「导引思考」就是当员工碰到问题来请示时,主管不要立即给答案。

我们经常看到一位能干且讲求效率的主管，对于员工的请示大都不假思索立即解答，而且多半未解释「为什么」。这样的习惯性动作，更助长不擅思考的员工拿着「答案」，不明究理的一味埋头去干，员工也往往因为不知道缘由、精神而抓不到执行关键。以至于执行结果不是走偏了，就是成效与预期有相当大的落差。

**好的主管应该习惯放慢脚步，避免立即给「标准答案」，而是反过来用提问的方式，刺激部属思考。**

换言之，主管可用一连串相关的问题，一步一步的引导他应该如何思考的角度、面向甚至学

理；这个过程，就是在导引部属一步步的进入主管的推演脉络。这样不但可刺激员工自己动脑，也在帮助他认知到事物的缘由与推论的过程，答案自然也很快的豁然开朗。

而当主管习惯运用「导引思考」时，倘使员工请示前未预先思考，往往会答不完整甚至答非所问；但下次开始，员工就会预先思考，避免被主管问倒。所以，这个方法一方面能促使员工渐渐养成主动思考的习惯，一方面员工也逐渐由主管提问方式与技巧，学会思考的方法，进而整体性的提高员工的思考力。

## 怎么「宏观阐述」？

除了「导引思考」之外，若要进一步提升人才的层次，主管还要养成「宏观阐述」的习惯。

「宏观阐述」就是：

在讨论过程中，当牵引出一个观念或者是方法时，主管应凭借其丰富的经验及较高较广的视野，将与此观念、方法的相关的案例与应用，逐一提示；并借此将此观念、方法的应用原则与执行关键，做延伸性的补充说明。

「宏观阐述」这个做法，就是在拉大员工思考的广度与高度，使员工不会一直陷于自己相对狭小的职掌范畴内思考，而会养成范畴外思

考的习惯，撑大、撑高格局，使能成为将才的潜力人选。同时，这样的动作也是一个机会，去启动主管本身对相关事务的连结习惯，增加自己连结的强度，对自我应用能力，以及联想广度的能力，都有很大的帮助。由上述的说明可以发现，不论是「导引思考」或是「宏观阐述」，都是在日常的工作指导与问题解决的过程中进行，这也是最适切也最有效的人才培养时机。因此，一个好的主管必须改变自己的习惯，平常就投注心力于员工的「导引思考、宏观阐述」，而非只注重把事情执行出来就好了；假以时日，强兵强将的部门战力自然就能展

现。总而言之，这就是「不要给鱼，给他一支钓竿」的意思。

## **高段的人「经营时间」，平凡人「管理时间」**

身为管理者的你，每天总有开不完的会，还有各种广泛的管理工作与待办事项等着处理与应对。虽然有部属可以分忧解劳，但是仍有许多活动需要你负责和参与。时间对你来说似乎永远不够。你不断学习各种管理时间的小秘诀，渴望让自己在公事上更好地分配时间，完成待办事项、提升工作效率，却觉得还是被永无止境的工作推着跑，没有办法做自己时间的主人？

以上其实是我的个人经验，如果你刚好与我有相同的感受，那么关于时间管理这门学问，最近我有些新的体悟，或许可以有些帮助。

## 1. 时间管理象限的迷思

**普通人埋首自认重要的事，卓越者会和利益关系人核对**

学习时间管理的第一课，通常都是从辨识任务所属的「四个象限」开始。时间管理的四个象限由紧急与重要的指标构成，分成「重要且紧急」、「重要不紧急」、「紧急不重要」、「不紧急不重要」四部分。而柯维主张要事第一，也就是每个人应学着将精力放在「重要但



不紧急」的事情，才不会总是在救火处理「紧急不重要」的事。

时间管理的四象限给了我们许多启发，不过在职场上更重要的，其实是要注意由谁决定某件任务的重要性或紧急性？是由你自己、你的上阶主管还是相关同事呢？许多工作者把象限画出来后，就急着将事件分类，埋首于自己认为重要或是紧急的事，但事情的重要（紧急）性却与主管期望的完全不一样。你的努力勤奋用错了方向，也导致工作效率不彰，其实是很可惜的事情。四象限是很好用的工具，但投入工作前别忘了与身旁的利益关系人核对。

## 2. 理解时间颗粒度

### 普通人一成不变，卓越者会找出最适单位

时间颗粒度指的是安排时间的基本单位。朋友传给我一张中国首富、地产大亨王健林的行程表。62 岁的他，早上 4 点起床健身吃早餐，5 点 45 分前往机场，一整天飞行 6000 公里，到了三个城市，然后晚上 7 点回到办公室，继续加班。行程表显现的不只是他把握时间，而是可以看出他安排一件事情的时间单位，基本上是 15 分钟为一个时间颗粒度。据说微软创办人比尔·盖兹的时间颗粒度是 5 分钟，

将时间切分至如此细微，几乎是类似美国总统的时程安排了。

学习时间颗粒度的概念，并不是要让我们学着将时间也切割得如此细致。而是可以停下来思考一下，个人在商业世界中的时间颗粒度以什么为单位呢？你是以半个小时、1 个小时还是半个工作日安排手上的公事？或许你可以省思一下个人的时间颗粒度，当你的工作与责任愈来愈大时，单位时间的价值相对提高了，那么时间颗粒度有没有可以提升与细化的空间，帮助自己妥善管理好每一个时间片刻。

### 3. 让时间价值极大化

## 普通人「管理时间」，卓越者「经营时间」

传统的时间管理原则着重在如何妥善地分配时间、避免浪费时间，也就是把时间用好用满。因此除了要学习如何将事情分为轻重缓急外，也清楚地列出待办事项清单，对所做事情所花的时间进行记录与省思，这些方式的确能帮助我们珍惜时间、找出时间的碎片。然而，若你想让时间的投入与成果显得更有价值，则必须进一步学习经营自己的时间。

比方说，思考如何将一段时间所产生的成果尽量多元化？当你带领部属完成了一项专案，别只是花时间开会检讨缺失，也可以想想这段时

间对未来还能有什么帮助？你可以试着把专案期间的 lesson learnt 收集起来，虽然多费了些时间，但投入的时间将产生可重复利用的收益性。因为下次遇到类似的需求与情境，这些 lesson learnt 可以更有效地让团队成员做出应对，避开可能重复的困难与错误，帮助团队成功。因此，从经营时间的角度出发，能让你预先设想未来期望达到的成果收益是什么，连带地影响你决定如何进行高效的思考、学习与工作。

当我们感觉到时间不够用，就会直觉地去寻找关于时间管理的方法。不过，认真说起来，我们并无法「管理」时间，时间每分每秒都在流

逝,它不像一般的资源可以生产、储存与组织。我们真正能管理好的,其实是自己看待时间的意义,在组织中什么是重要的事情?如何善用自己的单位时间?如何经营时间获得更多收益?唯有如此,才能做自己时间的主人,也管理好你的人生。

## **从动口又动手，到只要动口**

主管要动手做事呢？还是动口下命令，指挥、教育训练呢？

这个答案很简单，

**一定要做个动口的主管，而不要做个动手的主管。**

如果主管要自己动手做事，一定是十万火急，万不得已的状况；所有的团队都已经弹尽援绝，派不出任何人手了！

我们可以设想主管的功能，是要带领团队完成组织交付的任务，完成任务是终极目的，而手

段是带领团队去完成，所以主管的功能是带领团队而不是自己动手做。

带领团队的方法，就是动口、下指令、指挥、教育训练。

动口是分工设职，划分团队成员的角色，要他们去做不同的工作。

下命令是指挥、协调，要团队按既定的流程，一步步完成工作。

建团队、冲绩效，店长就能做得到！7/22、8/6  
超级店长学 2019 最终场



动口还有一个重要的功能是**教导**，如果团队不会做事，主管就要负责把团队教会，然后完成工作。

有些不成熟的主管会说，为什么要教呢？教了半天团队依然不熟练，也做不好，不如自己做比较快，教是得不偿失的事。

这完全是错误的观念，一个主管只有两只手，能做多少事呢？只要把团队教会了，以后每个人都可以做事，这是一劳永逸的事。而且就算学习缓慢，但只要不断教，团队总会学会，绝不可以因自己较熟练，就自己动手做。

组织健全,团队干练,是作为主管的终极情境,主管只要动口,指挥若定,完全不用自己动手,可是大多数的主管做不到。

一般而言,主管所带领的团队多是新手、老手兼具,团队能做事,但也不完全充分,通常都需要主管一起动手工作,才能勉强应付。这种状况,主管就要一面动手,和团队一起做事,另一方面也要同时动口,指挥调度,才能有效完成工作。

而什么样的工作,应由主管自己动手做?什么样的工作,应分派给团队去做呢?

主管自己动手做的事,通常有 3 种:

一种是主管做得非常熟练的事,主管自己做效率较佳,比他人更快、更好。这种工作如果由主管带头做,会产生极大的效益。

第二种是所有工作最重要、最困难的部分,由主管自己动手做。

第三种是整合协调的工作,这种事关整体综合的职务,由主管自己负责,有其道理。

又动口又动手的状况,通常要维持许久,一直到整个团队上轨道,主管才能放手。

## **在主管面前「被黑了」？**

### **组织犹如社会缩影，别轻忽人性**

许多人在职场中总是抱持着「认真做事、踏实做人」的态度，这虽然是绝佳的职场哲学，但也千万别轻忽了只要有人的地方，总免不了**竞争和淘汰**！除了认真踏实以外，也要略懂在职涯丛林中的求生之道。

其实，职场的竞争不外乎就是一个「资源分配」的竞逐，因为组织的分工和运作永远都是环绕着这个核心的问题，关键的位置必然掌握着最重要的资源。

但就组织决策者的思维而言，除了将资源做最有效的分配以获取最大的效益，其他的附加价值就是借着资源分配，彰显决策者的权力！

因此，在职场中的首要生存之道：就是将自己的利用价值极大化（创造最大效益），其次是：最大程度满足决策者的权力欲（安全感）。

创造自己的价值，就不怕被淘汰

多数的员工在自己职涯的过程中，最常思考自己得到了什么？例如，老板给我什么样的待

遇？给我什么福利？给我多少人力？给我多大的决策权力……

除了安于现状这个通病以外，多数人鲜少去思考：我究竟为这个组织或公司带来多大的效益？防失联V：357607890包括自己的本职工作能以外，是否继续学习

以跟上公司的成长？自己的下一个挑战目标是哪一个部门？该做些什么准备？有什么新

的商机值得公司去计划投入？

其实，每个老板都不喜欢「倚老卖老＋安于现状」的员工，更担心「找到机会就想跳槽或创业的家伙」。如果想要将自己的价值极大化，就必须适应公司变革及老板想法，随时准备好

投入公司新的商机、担任开路先锋,避免和「不想变革」或是「缺乏忠诚度」画上等号。因为公司、老板和你、我都一样,唯有不断进步才是成长之道。

### 要让老板信任,用 3 方法建立安全感

权力欲望自古以来就是领导者带领团队不可或缺的「必备良药」,一个缺乏权力欲的领导者,往往也会缺乏对于关键决策的敏感度。因此,我们难免会遇到掌控欲望强烈的主管,特别是一个组织的迅速成长,虽然需要领导者懂得授权,但别轻忽了这个权力是由他所授予,

**这个过程和这个权力的根源如果被忽略了,就会失去领导者对你的信任。**

要建立领导者对你的信任,让他具有安全感,一般有几个重要的方向:

1. **能力互补:** 针对领导者熟稔的领域,以他的意见为主;对于他不熟或是不想着墨的区块,应主动补位协助分担工作。
2. **资讯透通:** 以领导者的标准为依据,切勿自行判断事情的轻重缓急,或选择性地只让老板知道部分资讯,以免造成「知情不报」的错觉。



3. **情感交流：** 身为主管要确实了解属下；  
下属则要做好向上管理，最重要的方式  
就是适当的沟通，无论是 1 on 1 的会议  
或是适时聚会，甚或是家庭聚会及休闲  
活动都是很好的交流机会。

再长的篇幅也说不完该怎么处理「人心的问题」，但可以确定不变的原则是：**所有的一切源自于人性，在基于顺应人性的原理下将事情圆融，将人的情感与情绪抚平，将自己的能力与价值发挥到极大，你在职场上也必然能够更加顺心顺利。**

## 员工爱抢话、太沉默都很棘手！5 种常见的难搞部属，怎么应对？

一场会议里，可能有员工意见很多，提了超多点子；可能有员工很有想法，却不轻易脱口；甚至有员工觉得十分疲惫，已经放弃为团队贡献。每名员工的个性都不太一样，身为主管，最好准备好各种管理方式，才能有效激励不同员工。

### 1. 面对爱发表意见的员工，请他收敛点

如果有员工很爱发表意见、常打断同事发言，害大家都没机会说话，主管也不该在会议当下

给他难堪。建议主管在开会前私下找这名同事聊聊，跟他说你也很想听听其他人意见，让他记得预留时间让别人发言。

主管也可以提醒他，一次发表太多意见，听者会很难消化，难以决定哪个方向是正确的。不如先自行筛选出 3 个最好的点子，再请同事一起深化这些想法，才最有效率。

## **2. 害怕发言的员工，邀请他私下跟你聊聊**

有些员工比较缺乏自信，在公开场合发言容易紧张。为了确保员工的声音都可以出现，主管

可以开放更多项沟通管道，例如写信、Line等，让会议上沉默的员工也有机会在其他管道表达意见。甚至可以请员工开会前先找你聊聊，透过你分享他的意见给整个团队。

### **3. 有员工被排挤？办一些活动帮助融入**

团队里有边缘人？身为主管须重视此问题，以身作则树立良好风气，试图让大家都能融入团队。

主管可以每月主揪一个披萨趴，或了解一下被排挤的员工下班后喜欢做什么，办一些他会喜欢的活动，提升他的团队参与度。

#### **4. 遇见加班狂，协助改正他加班的原因**

有的员工责任心特别强，常将所有工作往自己身上揽，搞得自己疯狂加班、筋疲力竭。主管这时应该和他好好聊聊，了解他期望的工作量、希望得到那些同事的帮助等。

有些人也可能不懂拒绝，莫名其妙承揽不相干业务。这时候主管该挺身而出，帮员工挡掉外

来事务，或协助员工厘清工作优先顺序，调整员工的工作量。

## **5. 替进度落后的员工，拟定明确工作时程**

明确告知员工部门规画、工作死线，有助于员工掌握工作进度，不至于拖累团队。如果员工进度落后，主管不妨偶尔盯紧一点、激励员工往前，适时认可和赞美员工努力，会让大家更有工作的动力。

## 别把人才变庸才！

因其材以取之，审其能以任之，用其所长，掩其所短。——《贞观政要·择官》

开创「贞观之治」的唐太宗，是历史上的明君；然而，他能打造盛世不只是靠自己的能力，更多时候是靠着大臣的直言进谏，修正不好的行为，开创和平安稳的朝局。

《天可汗的领导学》提到，《贞观政要》记载唐太宗和下属王珪在宴会上对谈，当时一位美人随侍在侧，这美人是庐江王李瑗的妾室，李

瑗杀了她的丈夫后将她占为己有，李瑗作乱失败后，她被入籍皇宫。王珪用了一则《管子》的故事规劝唐太宗，把这位美人纳入宫中不妥当。

「臣闻于《管子》曰：『齐桓公之郭国，问其父老曰：「郭何故亡？」父老曰：「以其善善而惡惡也。」桓公曰：「若子之言，乃贤君也，何至于亡？」父老曰：「不然，郭君善善而不能用，惡惡而不能去，所以亡也。」』今此妇人尚在左右，臣窃以为圣心是之，陛下若以为非，所谓知恶而不去也。」太宗大悦，称为至善，遽令以美人还其亲族。



王珪提到春秋时代郭国会灭亡，是因为郭君喜欢善良的人、好的事物，却不任用好人，讨厌坏的事物，却不驱赶恶人，所以才会亡国。他提醒唐太宗，虽然讨厌庐江王的暴行，却还是把美人入籍宫中，这和郭国的君王不是一样吗？

### **透过 6 种情境观察，看见部属最真实的一面**

王珪的劝戒点出了领导者的行为、身边任用的每一个人，都必须「择善」。唐太宗身边最知名谏臣魏征则进一步提出，如何判断一个人是否能成为可信任的下属，可以用 6 种方式观察：

## 1. 贵则观其所举

当一个人爬升到中阶主管时，要观察他录用、提拔哪些人物，因为他会选择提拔和自己个性、理念相似的人。

## 2. 富贵观其所养

对于富裕的人，应观察他如何花钱，以及花在哪些用途。假设这个人变有钱之后，就开始恣意挥霍，不见得适合交付重任。

### 3. 居则观其所好

观察一个人闲暇之余，喜欢从事什么休闲活动。像是下属把时间花在进修，就能判断他在工作上，应该也有持续向上的意愿。

### 4. 习则观其所言

下属平常会发表什么样的意见，可以体现出他的逻辑概念与思考方式，判断员工是否有自己的见解，还是只是盲目地跟从时势。

## 5. 穷则观其所不受

当一个人穷困时，观察他有无绝不会做的事情，像会不会想贪小便宜。

## 6. 贱则观其所不为

套用到现代，可解释为下属遭遇困境时，能否坚持自己的原则并度过危机。

了解一个人之后，任用时还要「因其材以取之，审其能以任之，用其所长，掩（音掩）其所短。」  
衡量他们不同的能力，使他们发挥自己的长处，克服短处。

**任用 6 种优秀人才，让组织蓬勃发展**

领导者观察下属的目的，在于找出可为组织带来效益的人。魏征藉由汉代古书《说苑》向唐太宗阐述了 6 种优秀下属的特质：

**1. 圣臣：形兆未见，昭然独见存亡之机。**

领导者不可能亲临每个工作现场，或检查每项工作，而当一位下属能够对细节特别留意，提早发现成败征兆，并回报给领导者，便符合圣臣的特质。

**2. 良臣：勉主以礼义，谕主以长策。**

形容良臣会用正道说服领导者行事，且在适合的时机给予意见。由于领导者不可能永远做

出对的决定，当一名下属能提供正确见解，便属于良臣的类型，可以重用。

### **3. 忠臣：夙兴夜寐，进贤不懈。**

勤勉工作之余，还能不断向领导者推荐适合的人才，可称为忠臣。

### **4. 智臣：转祸以为福，使君终以无忧。**

面对计画疏漏或组织做了错误的决定，若这名下属仍能想出解决方法，转危为安，那么他就是优秀的智臣。

**5. 贞臣：不受赠遗，辞禄让赐。**

谨守本分、不受贿赂诱惑，并愿意把收到的奖励或赞美谦让给他人。

**6. 直臣：面言主之过失。**

当领导者犯错而不自知时，多数下属会因害怕而不敢指正，这也是现代常见的团队困境，因此领导者应要在组织中，找到愿意说出真话的直臣。

**犯下这 6 种领导错误，小心人才变庸才！**

《孙子兵法》中提到，即使找到了可用之才，如果领导者犯了以下 6 种错误，再优秀的下属，也无法发挥能力。

### 1. 走者

领导者设定过高目标，容易浇熄下属的工作热情。

### 2. 北者

领导者过于冲动，没有完善就贸然下指令，做什么事情都很难成功。



### 3. 乱者

领导者不能沟通经营方针、理念，难以凝聚组织向心力。

### 4. 弛者

气势强的下属，却交给温和的上司管理，容易让下属轻蔑上司。

### 5. 陷者

气势弱的下属，上司管理时过于强势，容易让下属退怯。

## 6. 崩者

领导者过于蛮横，无法听取下属给予的意见，  
组织难以进步。

## 试著成为组织中的「懒蚂蚁」,而非勤奋的「工 蚁」

你是不是经常觉得,付出同样的辛苦,别人赚的却比你多?甚至有人真能「躺着赚」,让人很不服气。

关于这点,著名幽默作家周腓力讲过一个故事。

有一次,他经过街边一家服装店,看到有位老先生靠在店门口躺椅上悠哉地晒太阳。一问才知道,原来这个无所事事的「闲人」,就是服装店老板,而店里忙进忙出的,则是他的老婆跟两个女儿。

作家很羡慕，说：「老先生，您可真有福气，老婆、小孩都这么能干，您啥都不用做，就可以在这儿晒着太阳享清福。」谁知，老先生听完，不以为然摇摇头，神秘地说：「你觉得我什么都没做？不对。其实我正在做一件最重要的工作。」作家惊讶地问：「什么工作？」老先生神色一变，严肃地回答：「我在承担风险。」

这个回答乍看只是玩笑，但是仔细想想，其实也有几分道理。别看是一家小小的服装店，开在哪里、怎样装修、进什么货品、如何摆放、雇什么样的人、如何管理……稍微一想，就有无数让人头疼的细节。

**所有这些选择，而只要做选择，就一定要承担相应的风险。**

所以，在路人看来，老板只是在晒太阳，但在老板心里，店里生意经营得怎么样，完全是他这一连串选择的结果。

这就像是程式师写好了代码，总不能说之后的系统运行就不是他的功劳，而相关的升级和维护也都跟他无关吧？你请一个咨询公司帮你出主意，肯定不会把收益的大部分分给对方，因为不管对方给你出了多棒的主意，毕竟做决策的是你，承担风险的也是你。

所以，在常见的「体力劳动」和「脑力劳动」之外，还存在着一种「风险劳动」。

很多组织领导人为了表示自己知人善用，常常会说「用人不疑」。可是你有没有想过，人总是会变的，人总是有弱点的，哪有什么人真的没有疑点，值得完全信任？既然如此，为什么领导人还是经常把这句话挂在嘴边呢？

道理很简单，

因为领导人的职责之一，就是要承担「察人」和「用人」的责任，一旦任用，就要将权力充分下放，使其得以发挥最大效能。

如果半信半疑，想用又不敢担责，徒增组织人事成本。说穿了，世上没有完美的选择。所以，如果没有愿赌服输的魄力，就不适合杀伐决断的岗位。所谓「成大事者不纠结」，不能「好谋而无断」，就是这个意思。

因此，领导者选人用人，也是一种「风险劳动」。在不确定的世界里做确定的决策，在压力和焦

虑面前保持冷静,这就是风险劳动者的基本特质。

不过,如果你以为风险劳动只是决策者或管理者的事,那就又错了。有一些看似纯体力劳动的职业,其实也有一大部分收入来自风险劳动。

比如说,同样在煤矿区工作,下井和不下井的工人,待遇相差极大;同样是清洁工作,在室内擦玻璃和在室外进行高空作业的,收入也大不同。这显然不是由体力劳动的程度、而是由风险劳动的程度决定的。甚至是像中国的超市收银员这样看起来跟风险沾不上边的工作,员



工收入里也经常包括一笔额外的「风险金」，就是为了应对难免会出现的款项短收现象。也就是说，如果因为你的大意造成了公司的损失，你得负责赔偿。但别担心，这里的风险已经事先算进「风险劳动」这部分的收入里了。

在企业管理上，关于「风险劳动」的概念还有一种延伸应用。如果你整天忙忙碌碌、日程排满，那反而说明有问题。

**要让自己有时间闲下来，要让一部分人经常能闲下来，去做些看似没意义却更具挑战性的事，才能产生更大的效益。这就叫作「懒蚂蚁效应」。**

蚂蚁一直被视为勤劳的代表，但是北海道大学生物学教授长谷川英佑有不同看法。他在 2002 年做了一个实验，将九十只蚂蚁分成三组，然后在各自的人工巢穴里安装迷你摄影机，观察蚂蚁的日常行为。结果发现，每个小组都有 20% 的蚂蚁其实是不做事的，要嘛躺着不动，要嘛就是在巢穴周围四处闲逛，教授叫它们「懒蚂蚁」。

这就奇怪了，这么勤劳的物种，怎能容忍一群白吃白喝不干活的废物？但是稍等，它们只有在非常时期才能发挥作用。当研究者断绝了这

群蚂蚁的食物来源时，那些平常工作起来很勤快的蚂蚁立刻陷入混乱，急得团团转，反倒是那 20% 的懒蚂蚁站了出来，带领蚁群找到新的食物来源。

原来，那群蚂蚁平时闲闲没事、四处游荡玩耍，其实是为了侦察和研究。也就是说，蚂蚁在亿万年的进化中形成了这样一个群体智慧：种群要保持一部分「闲逛」的自由，遇到危机时，才更有可能找到新出路。

这项研究结果被管理学者形容为「**懒蚂蚁效应**」。

意思是说，在一个组织中，一定要有一批这样的「懒蚂蚁」，不被日常事务性工作绑定，而将大部分时间用于「侦察」和「研究」，发现组织的薄弱之处，同时保持对外界环境的敏锐感知。

说穿了就是不遵常规、敢想敢做。反过来说，如果一个组织里全都是勤快老实的工蚁，只知低头干活、不知抬头看路，那它可能看起来效率高，但是关键时候的应变能力一定很低。这个风险，比一部分人游手好闲不干活的风险更大。

按照管理学大师彼得·杜拉克的说法，大部分管理者都是「组织的囚徒」。因为公司的每个人都可以随时来找你，而你也必须回应所有人的需求。上级可能随时找你开会，下属可能随时找你汇报，一有突发状况也随时需要你冲到第一线。这样一来，你很容易陷入事务性的繁忙中，忙着打电话、忙着发邮件、忙着完成各种 KPI 指标。最直接的后果，就是你变成了「近视眼」，只看到眼前的具体事务，没时间思考团队的前进方向。

可是，做为管理者必须思考，蚂蚁的世界那么简单，尚且需要 20% 的「懒蚂蚁」时刻留神

外界变化，人类社会这么复杂，又怎能只考虑眼前的工作？

所以杜拉克直言：

**「一个管理者整天加班还嫌时间不够用，并非什么值得夸耀的事，反而是极大的浪费。」**

因为管理者最欠缺的资源不是人力，也不是预算，而是时间。

不管日常工作多忙，也要给自己留出反省总结和提升的时间，让自己「闲」下来。这个「闲」不是脑子放空，沉迷于追剧、玩游戏，而是不

带任何具体目标地研究自己手头上的事。比如说，怎样理解你的用户，怎样理解市场、业态、竞品、产业趋势。这些都是「重要但不紧急」的事，看起来东拉西扯，但是战略方向要想逐渐成型，还真少不了这些工作。

再举一个古代的例子，战国时期孟尝君门下有食客三千，不可靠的人居多。但是关键时刻，却总是这些「闲人」发挥大作用。比如说，孟尝君派一个叫冯谖的门客去封地收帐，这位仁兄一看当地人日子过得挺苦的，就把所有债券凭证烧了，回来跟孟尝君说，钱是没有，但我给你买来了「义」。用现在的话说，公司现金

流是不错的，关键是公关形象方面有点问题，所以我自作主张，帮你做一波形象宣传。

果然，不久后孟尝君遭齐王猜忌，被迫回到封地，结果老百姓十分感恩，出城十里远迎，这个良好的群众基础，成了孟尝君东山再起的本钱。

冯谖当初的举动看起来没事找事，却是未雨绸缪，为孟尝君留了一条后路。用一般的人才考核标准来看，怎能衡量出这一招的价值？所以，这时就需要有闲人、下闲子、出闲招，这种「闲招」从策略意义上来说，又是极其重要的。



现代企业管理中也非常重视「懒蚂蚁」的贡献。有些企业会建立完备的策略规画和市场分析部门，它们不负责产出经济效益，只负责分析市场动向，为企业提供灵敏的嗅觉。

总之，赚钱这件事，真的不一定是「一分耕耘一分收获」。忙不一定高效，闲也不一定浪费。你觉得别人是在躺着赚钱，其实很有可能只是因为别人选择了正确的劳动方式。

## **部属表现差却自我感觉良好,该怎么沟通? 好 主管会做的 3 件事**

身为管理阶层，必须要懂得鞭策自己的下属，但对于表现不好的员工，如何指导还真是一门学问。

遇到绩效差或工作态度不佳的职员，面对面、指出你希望他改进的地方是最好的方法，但在面谈前，主管最好先做好万全准备，才得以保证这样的指正真的有效。

## 厘清对员工的期待，再进行沟通

他在《Inc.》写到，好的管理者应该在面谈前，想清楚 4 个问题，把对员工的期待具体化，方便沟通：

- 员工是否知道他们的问题出在哪？
- 员工真的知道他们应该达到的水平吗？
- 员工是否明白若表现不达标会有什么影响？
- 你身为管理者，是否掌握所有客观影响因素，譬如导致问题的人、事、地点、时间、原因和过程？

那选在何时面谈比较好呢？Marcel Schwantes 说，下班前、结案前、周末前都是员工和管理者双方心情比较稳定的时候，建议找个员工可以放松心情畅谈的环境，进行面谈。

### **留意 13 个要点，帮助员工燃起改善动力**

在沟通的当下，优秀的管理者必须把握 13 个「训话」的基本原则，帮助员工认清问题后，能够找到改善方式，并且燃起愿意改善的动力：

1. 针对员工的表现，而非针对个人
2. 面谈要针对事实论述，不要有太多个人臆测
3. 要保持客观，以数据背书
4. 完整并清楚表达你的期待和该如何达成这个目标
5. 聆听且允许员工吐苦水
6. 如果可能也有自己的因素导致问题发生，不要卸责
7. 聚焦在未来进展，不要数落过往
8. 试着用开放性问题让员工表达
9. 了解员工的想法后，不要直接否定，但可以提出建议的改善方式

10. 留给员工一点面子
11. 最后，把这次的谈话重点纪录下来
12. 要给员工足够的信心，让他们知道自己是可以完成的，也让他们知道若遇到困难可以找你
13. 设定再次审核的时间，以利追踪员工绩效

不过，当然不是每次面谈都能如此顺利，有些员工就是特别考验管理者的耐心，他们总是不正视自己的问题所在，这时，管理者就需要拥

有高 EQ，保持冷静、客观，尽量用平和的口气重复需要员工改善的地方。

**最后的 5 个杀手锏，都没用就开除他吧**

如果员工真的还是不听劝，什么都听不进去，大概会很想直接炒掉他吧？请稳住，如果这位员工没有糟糕到影响公司团队或会对公司其他人造成危害，还是有机会挽救的，试试以下方式：

1. 之前已经强调过的，针对员工表现而议而非针对个人

2. 多问问题挖出员工犯错的核心所在，让他们可以从中发现自己的缺失
3. 帮员工设定 1-3 个月的改善期限
4. 了解人资规范，让员工知道自己的表现可能会有的后果，并确保公司处理的方式都在合法范围
5. 如果以上方式都没用，好，那就辞了他吧。



**老板的心都像海底针，难以捉摸？**

许多人常抱怨老板的心思难以预料，特别是对于老板的人事布局，总是无法理解。其实，这某种程度代表着：我们并未和老板处在相同的视野，具备相同的资讯认知，所以，我们无法理解他为什么要做出这样的决定。

但千万不要因为想不通「为什么」，就错误的将结果简化为「老板一定和某人有特殊关系！」  
「被晋升的人，一定比自己懂得拍老板马屁！」  
这些纯臆测的职场次级文化，不该是专业经理人的思维。

当救火队其实是一个过程

站在老板的角度，如果你是可以长期培养的人才，给予各种不同的职务历练是必要的过程，借此反覆验证、避免出错。

毕竟每个老板都要为自己的生意负全责，没有哪项困难的任务他可以置身事外，也因此，他的一身好功夫，就是透过不断地「救火」而练就出来的！我们如果有幸被当成救火队，不断被指派去参与不同的专案，带领不同团队解决不同的组织困难，就是强化自己最好的机会。你未必会在当完救火队之后，直接就被晋升，但不必怀疑的是：如果能正面看待，必然有所收获。

**多元学习、积极争取，让自己的优点被看见**

老板在选人晋升，何尝不希望找到一个和自己一样的「全才」？但从现实的层面来看，鲜少有人既懂技术、又擅长业务、财务分析、也深入了解广告行销。而随着市场竞争愈来愈激烈，我建议工作者除了深耕自己的专业领域，务必要跨领域学习，使自己更具竞争力。

职场发展是一场耐力赛，除了能力与经验的竞逐之外，很难完全避免掉运气成分。如何在最少的运气成分之外，运用方法让自己职涯发展更顺利？我相信不断的学习成长，还是最可靠的！

另外，许多中小企业的 HR 考绩系统并不完备，多数的老板或是主管都习惯透过自己的观察来作为升迁加薪的依据。当你身处其中，就必须学习如何让自己的优点被长官看见。

### **1. 勇于表达意见，不要害怕出错**

许多人的专业能力很棒，但因为不善表达、个性木讷而不易被看见。训练自己的表达逻辑，勇于在职场上提出看法，不仅是一种学习，更是增加自己能见度的必备能力。

## **2. 不要只提出问题，也要提出解决方法**

在提出意见和看法时，记得站在老板的角度，以组织利益为优先，协助老板解决问题。千万不要错将主要目的视为「纯挑错」，只是揭发别人或是组织的问题，因为组织最需要的不只是看出问题，更是能够解决问题的人。

## **3. 不坚持己见！尊重他人看法，取得最大共识**

如果你是老板会晋用什么样的人？我相信应该是能带动组织和谐运作的主管吧？专业能力很重要，但主管最的功能是驱动组织分工合作，所以在展现自己的优点时，千万不要让自己变成一个偏执或是「难沟通」的家伙！

## **99%的人输在不会表达！谈判高手都懂的沟通策略：以静制动**

人与人间的交流与互动，自始至终都包含着心理上的抗衡。要想说服一个人，就要了解对方的心路历程和交流时的心理变化。如果我们能够做到这些，基本上就达到了说服的目的。在沟通的过程中，如果我们能够用沉默使对方不敢轻举妄动，那应该也算是一种极高明的谋略。



在说服时，要学会以静制动：

**世上只有一种方法能让一个人从争辩中获得最大的利益——那就是停止争辩。**

谁能够沉得住气，谁就抢占了先机，也就可以掌控整件事情的发展方向。沉不住气的人，在冷静的人面前，往往会以失败告终，因为急躁的心情控制了他们的头脑，使他们不能冷静的思考，没有时间来考虑自己的处境和地位，更不会坐下来认真的思索真正的对策。

**「沉默」也是一种谈判技巧**

在一次商业谈判中，美国商人向日本商人展示一个产品。刚开始时，美国公司的谈判人员介绍自己公司的产品。他们利用了一切可能利用到的资源和形式，包括各种图表以及报表，并且用三个投影机将最主要的资讯打在萤幕上，图文并茂、言之凿凿。

美国公司的介绍持续了将近三个小时。在此期间，日本公司的代表却一言不发，十分安静的看着美国公司进行展示。

等全部介绍结束以后，美国公司的主管充满期待的问日本代表：「你们认为如何？」日本公

司的主管礼貌的笑了笑，微笑着回答道：「我们不明白。」当时美国公司的主管就接近崩溃了：「不明白是什么意思？为什么不明白？」日本公司的主管继续淡定的说：「这一切我们都不明白。能麻烦你们重新展示一遍，好吗？」

美国公司的主管一下子就慌了，于是在谈判中落了下风，价格也被日本公司压到了最低。

### **最佳的攻心计：以静制动**

成为一名说服高手，不一定要伶牙俐齿，但要懂得攻心的策略，懂得什么时候该说、什么时

候不该说，尤其要知道，什么时候该闭嘴。因此，

当我们急于去说服某个人时，反而要沉住气，摆出从容不迫的姿态，学会以静制动。

在交流过程中，使用短暂的沉默，还可以引起人们的注意力。一般来说，人们一旦习惯了某一种连续而稳定的刺激，就会逐渐分散注意力。这种心理在人们谈话时也是存在的，所以说，如果为了吸引对方的注意力，不妨试着短暂的「沉默」，稍微停顿一下。这样一来，对

方就会对你突然的沉默产生疑问,从而开始关注你们之间的谈话。

演讲高手也经常使用这个方法。在讲台上一言不发,只是看着台下的听众,听众会认为他接下来要说什么重要的事,就会把注意力放在他身上。当听众开始因不安而四处张望时,演讲者觉得时机成熟,便滔滔不绝的说起来。短暂的沉默会让对方感到不安,一旦不安解除,说服就会变得顺其自然。而很多资深业务员也表示,适时的沉默经常让他们做成大笔的交易。

### 职场上 3 种提携你的老鸟，别有居心

初入职场时，最仰仗的肯定是带你进入状况的人。这个人，有可能是你的直属主管，也有可能是主管指派的资深同仁。透过这些老鸟的指点，你可以摆脱生涩，快速上手；而这些老鸟们看你可堪造就，也会觉得自己教导有方、与有荣焉。

然而，这种单纯的提携指点一旦牵涉到利益关系，很可能成为前辈反击、牵制的利器，甚至是让他自己飞黄腾达的工具。如何解析前辈的提携之恩，就成为职场上的重要课题，本文解

析了三种不同典型的老鸟,看看身为新人的你该怎么应对。

### 1. 提拔你如果不是为公司,就是为自己

在得到主管认同前,最了解你能力的人就是比你早进公司的前辈,尽管这些人可能慧眼识英雄,优先知道你是可造之材,但局势一转,也有可能成为陷害你的人,历史上有名的「国士无双」韩信,就是一个经典案例。

西汉开国名将韩信,当初叛楚归汉之时,并不得刘邦看重,所以他担任管理仓库的小官之

时，一度自暴自弃，怠忽职守。在即将被斩首之际，得到夏侯婴的赏识，向刘邦力荐韩信，韩信因而被任命为治粟都尉，协助萧何办理军粮之事。但这个职位根本不放在韩信眼里，和前辈萧何谈过数次未果之后，韩信决定从汉军阵营逃亡，这一逃，可让萧何跳脚了，因为萧何明白韩信是争夺天下不可多得的人才，这一走会是刘邦莫大的损失，日后若是韩信与刘邦为敌，必成大患。更何况韩信还是在自己手下叛逃的，这不是摆明自己管理不力吗？

为此，萧何不惜违反军令，夜追韩信，再次郑重向刘邦力荐，刘邦原本还半信半疑，在与韩信畅谈之后大喜，自以为得韩信太晚，于是拜



韩信为大将军，而韩信也幸不辱命，成功助汉灭楚，成为西汉的开国功臣。

然而，韩信并未从此飞黄腾达，他后来遭到刘邦以擅自攻齐、坐擅发兵为由，降为淮阴侯，之后又被吕后与萧何密谋擒获，以谋反之名处死，株连三族。当韩信知道，陷害自己的人，正是当初力荐自己的萧何时，不禁感叹的说：「当初不曾听蒯通之言，今日才会被人算计。」而韩信之死，被世人寄予无比的同情，因而有「成也萧何，败也萧何」的成语。

**推荐学习>> 滑手机时，来听本书吧！经理人  
为你两周精读一本书，点此立即体验**

从历史解析，被韩信引为知己的萧何，最初并非和韩信惺惺相惜，而是在帮助刘邦寻觅人才的前提上，才与韩信交好。对萧何来说，找到好人才推荐给刘邦，是自己在老板面前的功绩一件，只是韩信聪明一世、糊涂一时，并未看出萧何对自己的引荐与知遇之恩有个「为老板利益」的前提。后来当韩信成为刘邦的隐忧之时，当然也就成为萧何算计的对象。职场上的老鸟何尝不然？新人们初来乍到，老鸟又对你非亲非故，为何要对你这么好？要不就是为公司着想，要不就是为自己利益着想，总得分辨其中利害，才不会大意惨遭陷害。

## 2. 不愿树敌，以提携的情分进行牵制

有时候，前辈的殷勤教导，不是为了眼前的利益，而是着眼于不想树立敌人的未雨绸缪，所以他们会先行以教导或提携的情分施恩于你，好在未来牵制你的发展。这一点，民初护国大将军蔡锷有着切身的经历。

蔡锷出身贫寒，十六岁时经督学徐仁铸推荐，进入长沙时务学堂就读，后来得到袁世凯慷慨解囊，赠一千大洋助他出国留学。尽管回国后与袁世凯并无太多交集，但蔡锷对袁世凯始终感怀在心，因此，当袁世凯担任临时大总统后，

要蔡锷调来北京，蔡锷欣然应召，一来，他认为袁世凯对他有知遇之恩，奉召前来可以好好回报当初袁世凯的恩德；二来，民国才刚成立，第一要务便是建立强大国防，自己留学日本的军事经历，正好有所裨益。

哪知道，当他来到北京之后，发现袁世凯只给他一大堆虚衔，空有建军之职而无统军之权，这就让他像没牙的老虎一般，只能出谋画策，不能真正训练一支有利于国家的劲旅。这样也就罢了，时日一久，蔡锷进一步发现，袁世凯派人暗中监视他，至此他才明白，袁世凯固然看出他有才华，但也担心蔡锷成为自己的敌人，所以欲给虚衔，先行防范。认清袁世凯真

面目的蔡锷，因而决定反击，反过来利用袁世凯对他的信任，以青楼女子小凤仙掩人耳目，伺机离开北京，掀起讨袁旗帜。

职场上总有这样的人，表面上对你不求回报，事实上早已为久远的未来作准备。识破这些机心之后，就得当机立断，即使承担忘恩负义的指控，也要作必要的反制，否则，顾及情分的结果，往往是自己枉作小人。

### 3. 看好菜鸟潜力，先施小惠以攀龙附凤

还有一种老鸟，看好菜鸟潜力无穷，先行略施小惠，等日后有机会，再凭借着过去教导的情分，攀龙附凤，登上高峰，把这一点做得最彻底的，莫过于明代大太监魏忠贤。魏忠贤年少时是个混混，吃喝嫖赌无所不精，后来因为积欠大笔赌债，进京当太监，进了宫的他曲意奉承，后来被派到皇长孙朱由校那边当差，哪知道，这一派，却成为魏忠贤翻身的关键。

原来，当时的万历皇帝朱翊钧不喜欢儿子朱常洛，也连带不喜欢皇长孙朱由校，所以朱由校一直没有得到很好的待遇和教育，也因此很依赖跟在身边的魏忠贤，而魏忠贤看到朱由校这么依赖自己，也带着他变着花样玩乐，加深朱

由校对自己的信任。于是，魏忠贤不仅成为朱由校的老师，也成为他的玩伴。万历皇朱翊钧死前，深感自己的任性导致儿子没有受到完整的太子教育，特别叮咛儿子即位之后，要将长孙朱由校立为太子，及早受东宫教育，朱常洛答应了，不料却在即位后一个月暴毙身亡。也就是说，朱由校在没有受过一天东宫太子的教育下，就仓促的被推上皇位。

最初，明熹宗朱由校还受到抚养自己的李选侍的操控，没多久就因为大臣的反对，将李选侍轰了出去，此时朱由校能用的人还有谁？不就是年幼的时候陪在自己身边玩乐，又教导自己应对进退的魏忠贤吗？魏忠贤因此得到朱由

校无比的宠信，窃取权柄，陷害忠良，而他作威作福，让天下百姓只知有魏公公，不知道有皇帝，到后来还被歌功颂德称为「九千岁」。

或许新人会觉得，当下的自己无权无势，有什么好利用的？不过总有老鸟独具慧眼，能看出菜鸟是顽石还是璞玉，也因此会选择利用或笼络。所以看待老鸟的指点时，可以多一份心眼，评估对方是出于好心，还是有心？是想要结缘，还是利用？在确认对方的心念无虞后，才能由衷互动，成为职场上良性提携的基础。

军中有句话说：「不打勤，不打懒，专打不长眼。」这里的不长眼，说的就是搞不清楚状况



的菜鸟新兵。没错，对职场新人来说，最重要的就是怎么进入状况，而进入状况最快的途径，当然就是靠资深同事的帮忙。只是老鸟也不见得每个人都能真正无私的协助新人，毕竟你早点进入状况，甚至表现出色，等于他也多了一个职场上的竞争者。因此，对于前辈们的「好心帮忙」，该怎么解析与应对？那就成为菜鸟转大人重要的课题了。

部属做不来,不一定是缺乏能力!交办任务时,  
主管要注意的事

主管指令不够具体,只会让部属摸不着头绪

能担任主管职的人,基本上都是因为以往的工作表现优异,才会晋升到这个地位,而你也是一样。

对主管职的你来说,「懂得怎么做事」,已经变成一种习惯,不需要特别理由就能做到。所以,很可能连你自己都不完全了解「怎样才能

做好这件事」。这种状况下，你要部下「模仿看看」，不会觉得太苛刻吗？

擅长业务工作的人，就算有意教导部下具体做法，也可能会说出一些让部下摸不着头绪的东西。

「和客户接触时，只要站在他们的角度去想，自然就会有成果了。」但具体而言，「和客户接触时，站在他们的角度去想」，是什么意思呢？

菜鸟部下根本无法理解。这种抽象的指导内容，就跟主管说出「你就自己想，想到懂为止」没什么两样。

**部属培育不起来，是因为主管没做到这两件事**

你可能心想：「开什么玩笑，难道我指导部下，还得讲到那样清楚才行吗？」

不过，反过来想，只要主管改变教导方法，部下必定可以成为能干的员工。也就是说，部下能不能培育起来，决定权不在部下，毫无疑问的，是掌握在主管手里。

部下不会做，只有两个原因。

1. 他们原本就欠缺能力吗？
2. 他们缺乏干劲？

不，你的部下迟迟做不出成果的原因，只有以下两个：

1. 不懂工作方法
2. 懂得方法，但不知道怎么持续

也就是说，不会做事的部下，是因为你没有把工作的「做法」，或是「持续的方法」，正确地教会他们而已。或许你认为自己已经教了，部下却不这么觉得。请先有这样的认知。

首先，关于第一点（不懂工作方法），确实有部分员工都已经进公司好几年了，仍然不懂得工作的方法。

举个例子，跑业务的时候，假如只是告诉部下「要注意自己的仪容」、「要好好问候客户」、「要精准掌握客户需求」，请当成部下完全无法理解。

譬如「好好问候客户」这项，务必要「具体」告诉部下怎么做、如何做，才算是做得到位。

- 报上公司名称与自己的名字时，声音是不是清晰明白？
- 问候时有没有凝视对方的眼睛？
- 鞠躬时大概要躬身几度角？
- 名片要怎么递才对？
- 接过对方的名片时该怎么接应？

唯有把这样的检核项目清楚告诉部下，他们才能学会跑业务时的问候方式。

接下来，第二点的部分（懂得方法，但不知道怎么持续），是大家容易疏忽的。即使懂得教导部下怎么做好工作，但懂得教他们如何持续下去的主管并不多。

好的成果，需要累积良好的行动才能产生。就算部下已经知道该如何工作、明白采取什么样的行动才叫良好，假如无法持续下去，就不会有成果。

并不是试着拜访过客户就了事，在和客户签约之前，还是必须持续去拜访。除了工作之外，其他事情也如出一辙。例如，你应该有过这样的经验吧？当你打算减肥时，不外乎就是限制



饮食，搭配做运动。但就算你充分了解「怎么做」，也未必能持续下去。

这时，或许你会责备自己：「为何我意志力这么薄弱！」但这种想法是错误的，它不是意志力的问题，你只是不知道该如何持续下去而已。同样的，这种现象也会出现在部下的工作中。假如主管再怎么教，都无法让部属学会做事方法，那就是教法有问题，不是他们的态度有问题。

下次，先厘清部属到底懂不懂「做事的具体方法」再进行教导，或许可以帮你省去不少培育部属的时间。

**有了管理头衔，却带不动人？你的资历，不代表你的领导能力！**

某天的一场主管领导力工作坊结束之后，一位年轻主管向我提了一个好问题，让我深思许久。他的问题大概是这样的：「我知道培育组织人才对公司基业长青来说很重要，我也很珍惜这样的学习机会，但这都是以企业竞争力的角度来看领导力的必要性！」

**「但，领导力到底是什么？对我这样的年轻管理者来说，学习领导力跟『自己』有什么关系？又到底有什么好处？」**

关于领导力是什么，一直以来都是管理的主流显学，成千上万的学术研究与书籍都不断定义、探讨这项主题。多年来，我负责组织内的领导力发展，看待领导力的观点是：

**「能影响他人，获得他人支持，让人们愿意追随你解决问题的能力。」**

而关于「学习领导力对个人有什么好处？」这个问题，我想与其探究好处是什么，倒不如与大家聊聊「为什么主管需要培养领导力？」若从个人学习发展的视角来看，以下是我的三点观察：

## 1. 专业能力让你晋升管理职，但不代表你具备领导力

65% 的离职员工其实是想离开的不是公司，而是自己的直属主管。因此，当员工在离职申请书上写着各式各样的理由，但没有说出口的是，上司才是真正促使他们离开的人。部属跟随一个缺乏领导力的上司，在工作中得不到认可与尊重，最终只能选择离去。做为一个没有领导力的管理者，将不定期地面临流失优秀人才的风险，即便是面对留下来的人，也很可能得不到他们发自内心的认同与信任。

## 2. 领导力就是与人相处的能力，到哪都适用

发展一个人的领导才能，通常磨炼的是倾听沟通、同理他人、提问回馈、觉察专注等软性技能，以得到人们的尊重和信任。这是到哪都用得到的能力，并不局限于企业管理，在生活中的各种场景，比如说家庭教养、人际互动、沟通说服等情境都适用。

传授领导技巧，永远不嫌早，也就是说，学习领导力其实跟你是不是管理者没有关系，甚至愈早开始愈好。

### **3. 权力不足以带动人！想让员工自动自发完成绩效，领导力是关键**

许多人常以为只要主管做久了，领导能力也会随之提升，因而误解只要累积头衔和地位，伴随而来的权威就足以有效地进行管理工作，驱使团队伙伴愿意为了同一个目标奋斗。

不过，这可能是一个严重的迷思。因为连最重视命令与服从的军队，都认为权力不足以带领他人顺利完成任务，总是再三强调领导力的重要性。

领导力其实跟位阶权力无关，不管你在哪一个位置，都可以把握机会发展自己的领导才能。无论是公司或军队、学校或家庭、主管或部属、年轻或年长、内向或外向。只要有合作的地方，就需要领导力，你都可以在各个领域与层次发挥领导力，影响他人，共同解决问题、完成目标，让人人都觉得有所贡献，并充分发挥潜能。

「如果你想要打造一艘船，不是先请大家去收集木材，或是分配工作与发号施令。相反的，你应该先激起所有人对浩瀚海洋的一片渴望。」

## 不比人家笨，为何不受重用？职场上的「聪明人」，反而要小心的事

聪明人拥有很多优势。首先，聪明人的逻辑强、思路灵活，理解事物很快，因而经常很有创意。聪明人本身，也因为经常感觉到自己「快速理解、时有创意」的特质，认为没有什么事情难得倒他。渐渐的，在看待任何事物时，「容易的认知」即油然而生。

聪明人因为觉得事情很容易，觉得自己学得很「快」，因而跟同僚、部属合作、共事时，无形中就会显得别人学得很慢，感觉别人「很笨」。甚至在跟上司、外界互动时，有时也会



流露出轻蔑、不耐烦的态度。久而久之，甚至会「打从心里瞧不起别人」，显得「趾高气昂，不可一世」。

聪明人的优势，主要来自于逻辑推理能力高人一等；然而，逻辑推理与实务运作间，却有很大的鸿沟。

首先，逻辑推理是「静态的」，是假设外在环境不变；但真正的实务会牵涉到「环境」与「人」的因素，两者皆不可捉摸，因而是「动态的」。而且，人性的因素又远较环境复杂。因为，不同背景的人，其心理、情绪、行为都千差百远；而同一个人在不同时点对同一事物的反应，也

经常前后有别；更何况，人还会有非理性的时候，这就更难预测、掌握了。因而，逻辑上可行的事物，若再加上「人」与「环境」的变动因素，就会变成非常复杂，难度大为增加。

然而，动态的实务，究竟要如何掌握呢？事实上，它是透过点点滴滴的观察与经验，所累积而成；体验的时间不够久、经历的案例不够多，深度与火候就不够。也就是说，实务必须要靠「务实的」去「亲身」体验、观察，而这些都是需要时间，无法速成。

有些聪明人，确实认知到自己存有「容易的习

性」，也亟欲加强实务世界的磨练。然而，却因为「容易的习性」根深蒂固，加上凡事求「快」的习惯，以至于「实务世界」的累积还不足，一旦觉得学会了，不自觉又缩回擅长、习惯的「逻辑推理的世界」，以至于能力的火候总是难以坚实。

要避免上述状况，想要务实的聪明人，不妨尝试建立一个提醒机制。学习事物时，一旦出现：「我懂了」的念头，就将其视为一个警讯，提醒自己，「应该没有那么容易」、实际上可能还不够。进而，刻意延长实务历练时间两、三倍，去体会真正长期涉猎实务后的扎实感，改

善不自觉偏重逻辑推理的习惯。

不务实的聪明人，顶多只有中等成就，甚而有非常落魄的；若能既聪明又务实，则肯定为人上人。个人不妨留意自己学习时，是否经常停留在纯粹的逻辑层次？并刻意要求自己投注更多的心力于「人」与「环境」。如此一来，逻辑推理与实务历练可逐步趋于平衡，这也将是聪明人不断推升能力高度的凭借。

## 管理在管什么？

管理是企业界人人朗朗上口的名词，但是每个人都**知道**管理在管什么吗？

管理简单来说，就是在管企业内部的事，目的是要得到企业运作的最高效率——**赚到最多的钱，用最低的成本支出**。换句话说，

**管理就是从企业内部的运作中，做到获利极大化！**

而管理要怎么做呢？说穿了**管理只在管 3 件事：管人、管物、管事**，透过这 3 件事的最佳化，得到最高的效率，赚到最多的钱！

### **一、「管人」是管理的首要课题**

所有的组织都是由人组成，把人管好，让人能把事情做好，就是管人的真谛。

管人又可分为 3 个层面：选对人、用对人与管对人。

组织中的人一定要是对的人与好的人，对的人才能做出好事。如果组织中有不对的人，工作效率一定会大打折扣，所以**管理一定要「先选人」**，检查组织中是否有不称职的人，换掉这些人，再选择对的人替补，一定要让组织中都是好的人，能做事的人，**管理才会发生效益。**

管人的第二步是「**用对人**」，把**对的人放在对的位置上**。细心的人，做耐烦的事；积极进取的人，做开创的事；保守的人，做守成的事；有创意的人，做创新的事；可以带人的人，要做小主管，赋予带团队之责。把每一个人都放在对的位置上，给对的工作。

管人的第三步是「管对人」，用正确的方法管理人。管人的方法有千百种：单纯听话的人，要直接下命令，指挥做事；爱面子的人，要委婉沟通，循循善诱；能力弱的人，要训练补强，用心培养；能力强的人，要给予空间，让他放手发挥；能独当一面的人，要充分授权，让他带领团队；注重物质的人，要以金钱诱导；喜欢自我实现的人，要强调理想愿景……。管人的方法要因人而异，适用其人。

## 二、管理的第二件事是「管物」



物指的是资源、企业经营，组织运作一定要动用到资源。

管理的真谛就是善用「人」及「物」的搭配、运作去完成某一件事，而管理的目的，就是要用最少的资源投入，这就代表最高的效率。

三、管理的第三件事就是「做对事」，也就是执行

执行要讲究流程与方法，要怎么做事，用什么方法？要经过什么流程，才能达到最高的效率？

每一个人做事的方法都不一样，在不一样的方法中，总会有一种最高效率的方法，这种方法在管理学中称为**最佳实务**，而透过最佳实务，结合完成的工作流程就是所谓的（**标准作业流程**）。在管理事的过程中，就是要找到最有效率的**标准作业流程**，把工作做到极致，做到投入最少，产出的效率极大化。

## 哪种人最容易升迁？老板眼中的人才，都有 4 种工作习惯

许多职场生存学都提到，想在短时间内迅速晋升，最好的办法之一是被主管看见你的价值。说来抽象，实际上到底该怎么做？

当其他同事还只埋头于完成眼前事务时，建议你抬起头观察上司和团队的需求，执行以下 4 个面向，让公司不能没有你。

### 1. 确实执行任务，并增加价值

接到主管给的工作指示，合格的员工是透彻了解方向和内容，并如实执行。而优秀的员工不仅完成任务，还会协助上司将计画往下一步推动。

通常主管忙于管理计画的方方面面，很难抽出时间详细说明每一个执行的细节，工作者应具备独立思考的能力，自己先计画如何执行，还要尽量思索被交代的任务之外，有哪些环节可以更加完善。例如，若是活动场地发生意外该怎么处理、你研究 VIP 资料发现他有特殊需求，如何贴心准备等等。**向管理者展示额外的努力，他更可能交付其他的项目让你独立运作，使你更加不可或缺。**

## 2. 向上司持续更新你的工作进度

无论主管有没有要求，你都应该主动让他掌握你的工作状况。

听来很平常，不过大多数的工作者都是等到老板问了，才交代进度。对于繁忙的管理者，若你能在他开口之前就积极报告，让他省心又省力，必定对你更放心。你能在任务有小进展时写 email 知会，甚至在公司碰到时抓住机会报告。倘若遇到问题，务必早期提出以便在早期解决。

### 3. 补足主管的不足之处

上司遇到困难，你会伸出援手吗？大部分的员工都不会，而且通常主管不会主动说自己哪里较弱来灭威风。但要是有人能负责自身不拿手或不想做的事，你一定会感谢他。

因此，仔细观察上司的弱项，像是他总有天马行空的好点子，完成度却不高？或者脾气比较冲，人际沟通总不太顺利？无论是什么，当你发现有你擅长的项目需求，就主动担下工作，对方绝对会希望你能长期与他一起工作。重点

在于，不是他不想做的你都要承接，而是以你的所长与能有所学习的任务为优先。

#### 4. 具备「进取」的态度

「这个办不到。」这一句话大概是所有主管最不想听到的拒绝，背后的意思是没有办法完成计画，甚至有没得谈的意味。其实，碰到状况时，主管大多希望能尽力完成，而你一句办不到，代表计画要大费周章大改或重新规画。

卓越的工作者面对困境会想方设法完成，就算无法完成 100%，也会思考还有什么路可走，

至少完成 90%，而非一下全盘放弃。展现尽力达成目标的进取态度，主管会知道你是个积极完成任务的可靠员工，也更愿意把困难的案子交由你负责。



## 如何说服比自己「强势」的人？掌握 4 种性格的人，谈判再也不会输

气质，从心理学上来看，是指人在生理和心理方面展现出相当稳定的个性特征。在生活中，我们会发现，不同的人往往会展现出不同的气质特点。

有的人比较安静，温文尔雅，做起事来谨慎细心；有的人不拘小节，慷慨大气，但是做事往往粗枝大叶、马虎粗心；有的人敏感孤僻，胆小自卑，在关键时刻总是犹豫不决；有的人冷

漠拘谨，喜怒不形于色，不轻易表露自己的心情……

面对不同气质的人，我们往往会采取不同的交往方式。在谈判中也是如此。谈判是一个心理较量的过程，因此若想要在谈判中取胜，了解谈判对手的心理是非常重要的。

在东方，星象学家曾以风、水、土、火这 4 大元素为依据，对人类进行分类，这是目前已知历史最悠久的分类法。后来，西元前五世纪古希腊的著名医生希波克拉底（Hippocrates）则以医学领域的生理学术语为根据，而提出了

「气质学说」。这项学说是基于人体内 4 种体液的混合比例，将人分为 4 种：

### **多血质人**

这类型的人骄傲自信，喜欢听奉承话，因此可以适当准备一些得体的称赞，给对方戴高帽，使其情绪高涨。多血质的人也非常注重人际关系，这使得他们无论是生活还是工作少不了同伴，因此，孤身一人会给他们带来心理压力，使他们没有安全感。你不妨促成一对一的谈判局面，让他们无法发挥优势。

要特别注意的是，多血质的人不太注重承诺，所以你必须备好契约，并列出谈好的相关条款，以保证协议能够正常履行，避免带来不必要的损失。

### **胆汁质人**

胆汁质人有着极强的控制欲，在谈判中你可以投其所好，将一些小事让他们主导，以表现对他们的尊崇，但在要事上千万别轻易示弱，否则霸道的他们会逼得你没退路。胆汁质人个性急躁、易冲动也没什么耐心，他们绝不容许失

败，你可以适时以激将法来激起他们的好胜心。

这类型的人虽然脾气有点坏、大嗓门，讲起话来很像要跟你吵架，但通常是个有话直说、豪爽又讲义气的人，非常值得信赖。

### **黏液质人**

黏液质人的优势在于很有耐心，有着坚持到底的韧性和决心，但优柔寡断，常常拿不定主意，因此，如果能缩短谈判时间，利用速战速决的策略，将会使他们的心理处于劣势。他们通常

谨慎细腻又固执倔强，对上级的命令绝对是百分之百服从，但做事较缺乏创造力，往往倾向于按部就班；他们适应能力较差，保守而不喜欢变化，容易自乱阵脚。

在与黏液质人谈判时，尽量不要突然提出新的方案或主张，事前也该准备好细节，避免被细腻的他们问倒；如果有非提出不可的新做法，可以多加一些准确的数字、周密的论证，以及丰富的讯息资料，才经得起他们缜密的推敲。

此外，这类型的人讨厌谈判对手过分夸张的表现，因此，要注意自己的措辞和态度，也不要表现得过分热情，否则将招致反感。一般来说，

冷静、客观、专业的态度会给他们留下好的印象，让他们产生信任感。

### **抑郁质人**

抑郁质人的心思极度细腻、爱面子，是高敏感族群。他们观察力敏锐、想像力丰富，通常对事情会有独特的见解；智商较一般人高，但容易多疑，有极强的防备心；他们较缺乏自信，个性孤僻，胆子小。

在谈判中，他们很注重细节，因此提案时须避免用笼统、含糊的方式随意带过，数据、论证

也都要准备充分，才不致被发现漏洞。他们需要经过百般思虑才能下决定，但千万别没耐性而催促他们、逼他们表态，否则可能会让他们起疑心，反而更难做出决策。

抑郁质的人很容易「玻璃心」，谈判中最好避免冲突，以免他们产生极度的防备心，而让你举步维艰。



### 与领导谈判不能忽略的 3 个细节

每个人都有自尊心，希望自己能够得到别人的认可和尊重。一个人受尊重的需要如果得到满足的话，他会对自己持肯定态度，认为自己是个人有用的人。而这种需要如果得不到满足，就会让人产生自卑心理，对自己持否定态度。在生活中，当一个人感觉到对方不尊重自己时，他会因为自我防卫的心理而对对方产生抵触情绪，甚至萌生敌意。

谈判中，谈判对手也同样希望能够得到他人的尊重，如果在谈判场上不加关注，表现出对谈

判对手不尊重的语言或行为，会让对手在内心对你产生抵触心理，心存敌意。这样的心理会让你的谈判过程异常艰难，与对方陷入激烈的讨价还价之中。

反之，当对手感觉自己被尊重时，他会认为自己得到了认同，进而对对方产生好感，从心里接受对方。在谈判桌上，你表现出的尊重会拉近你与谈判对手之间的距离，让谈判双方的磋商能够更顺利，最终助你取得谈判的成功。

**让对方感觉被尊重有多重要？**

据说，朱元璋建立明朝后，他从前乡下的穷朋友来求见他，希望能谋得一官半职。见到朱元璋后，这位穷朋友发现朱元璋虽然做了皇帝，但是面貌上似乎与从前没什么两样，便一时间忘乎所以，同朱元璋叙起旧来。

他说：「皇上万岁！你还记得我们从前的事情吗？那时候我们给地主家放牛，你在芦花荡里偷来了一些豆子。我们就把这些豆子放到瓦罐里煮着吃。豆子还没煮熟，我们大家就抢着吃，结果豆子都掉到了地上。你又从地上抓起豆子吃，结果把红菜叶子也一同吃进了嘴里。红菜叶子卡在你的喉咙里，上不得下不得，让你苦

不堪言。后来，还是我出了个主意，让你吃下青菜叶子，才把红菜叶子一同带了下去。」

这位穷朋友原想朱元璋听到这些儿时往事会念及旧情，没想到，朱元璋在听他讲完后却勃然大怒，命人将他斩首。

**顾及对方感受的发言，才能达到对话的目的**

后来，朱元璋的另一位穷朋友也来到京城，进到皇宫里求见皇帝。他同样也讲到了这段往事，他说：「皇上万岁！当年臣下随御驾扫荡

芦州府，打破罐州城，汤元帅在逃，拿住了豆将军，红孩儿当关，多亏了菜将军。」

朱元璋听了他的话，笑了起来，念及当年的情谊，封这位穷朋友做了御林军总管。

同样的一段往事，两个人以不同的方式讲述出来，得到的是截然不同的对待。第一位穷朋友就错在没有顾忌到朱元璋的感受。朱元璋毕竟今时不同往日，是高高在上的皇帝，别人如此直言说出他当年落魄时那些上不得台面的往事，难免会让他觉得没有面子，而且会认为对方不尊重自己，从而恼羞成怒起了杀心。而另一位穷朋友，他所说的话巧妙地暗示了当年发

生过的事，但是又不会让朱元璋觉得难堪，因而让朱元璋忆起了当年的情谊，最终为自己争取到了荣华富贵。

### 谈判中不可忽视的 3 个小细节

#### 1. 就算只有一面之交，也要记住对方的名字

在谈判中，想要让对手感觉到你对他的尊重，首先就要**准确地记住对方的名字**。在任何交际场合，草率地对待别人的名字都是一种不礼貌的行为，倘若你与对方不止见过一面，再见面时却忘记了对方的名字，难免会让人心生不

快。在谈判场上，遇到有过一面之交的谈判对手，如果我们能准确地叫出对方的名字，就会很好地体现出你对他的尊重，让他心里有一种满足感，觉得自己很受重视。

## **2. 任何时候都别忘了给对方留面子**

在谈判过程中，还应该注意**在任何时候都给对方留下一些面子**。谈判场上的局势往往变化多端，会发生各式各样的情况，无论是谈判者本身，还是谈判对手，都难免会有犯错的时候。如果谈判者抓住谈判对手犯下的某些错误不放，没完没了地批评、讽刺对方，不给对方留

面子，对方一旦忍无可忍情绪爆发，很可能就会发生冲突。

所以在谈判中，一定要注意得饶人处且饶人，为谈判对手留一些情面。如果你在这种情况下能够表现出对对方的尊重，那么在接下来的谈判过程中，如果你遇到了同样的情况，对方也会念及你曾放他一马，而给你留下面子。

### **3. 别随便打断对方的发言**

此外，谈判中的交流也能够体现出你对对方的尊重。一方面，当对方在发表观点时，切忌随



便打断发言。即使是在生活中,当我们说话时,别人不管三七二十一地插进来,我们也会心生不快。而在谈判场上,如果你打断谈判对手的发言,肯定会让其心生不快,有被藐视之感。

一旦有了这样的心理,谈判对手就会对你产生敌意,与你针锋相对。另一方面,轮到你发言时,一定要注意别只顾着自己,要在说话的过程中注意对方的反应,为对方留一些表达意见的空间。

有些谈判者,口若悬河滔滔不绝,只顾将自己的观点展示出来,而不给别人一丁点儿说话的机会,这样的谈判者会让人产生目空一切、骄

傲自大的感觉。如果你在谈判中不顾忌对手的感受自说自话，也会让对手觉得你不尊重他，从而对你产生抵触心理。

**在谈判中表达自己的想法时，一定要注意与谈判对手的互动，让对方感觉到你对他的尊重。**

### **再辛苦、再拼命，事成后也千万别做一件事**

在《老子今注今译及评介》中，注译者陈鼓应引用李斯当秦朝宰相时的故事，指当时李斯富贵名声集于一身，态度不可一世，最后却沦于阶下囚。

临刑前，李斯对儿子说，「我还想和你牵着小黄狗、出城去猎逐兔子，但这样的愿望，看来是不可能做到了？」这种简单的愿望，却因为他曾经的不可一世，不可能再实现了。

将历史故事与今时职场现况相比，可以知道，一个人骄盈自满，容易招忌，如果再不懂得收敛锋芒，很容易得到不好的下场。因此，老子在《道德经》中对于争名逐利有这样的看法：

**金玉满堂，莫之能守；富贵而骄，自遗其咎。功遂身退，天之道也。——《道德经》第9章**

简单来说，老子认为**过于锋芒显露，不如适时停止**，家中的荣华富贵，也很难长久守藏；如果因为富贵而过度骄傲，反而很容易招致祸

患。人在完成丰功伟业后,就不应该继续眷恋,隐藏收敛,才是自然长久的道理。

「身退」不是放下一切,而是「收敛」,在完成功业之后,不把持、不据有。

换句话说,就是好好做事,事成之后也不要到处邀功、贪慕成果,把功劳归于团队,继续充实自己。

庄子也曾被楚国邀请赴任宰相,他却对使者说「千金、卿相是丰厚的礼品、尊贵的爵位,但您有见过祭祀天地用的牛吗?人喂养它几年,

最后披上绣花的绸缎，牵进太庙作为祭品。等到这个时候，牛想要当只孤独的小猪，怎么还办得到呢？别了吧，您赶快离去，让我在人间愉快地生活，也不想被国家、国君束缚。」

庄子与李斯恰恰相反，面对名利诱使却不心动，看穿了人得到名声后就会迷失自我，最后获得凄凉下场。

与其如此，不如活得简单，避开朝政之争，反而更优游自在。

## 做人 vs. 做事，哪个比较重要？菜鸟、中阶、 高阶要在乎的不一样

工作上到底做人重要还是做事重要？

很多人都认为做人比较困难却比较重要，因此初入职场就想要学做人，却经常事倍功半。我认为在不同的年纪、职位，所要专注的先后顺序就要不一样，才能循序渐进、学到心法。

刚出社会，应该 80% 做事 20% 做人。等升迁到中阶主管，就应该 50% 做事 50% 做人，到了高阶主管大部分的时间都要拿来做人，只要花一点力气做事，即 80% 做人 20% 做事即可。

最主要的原因是，新人在初入职场还没建立自己的专业前，若太专注在做人上，难免会让人觉得有点耍小聪明、太有心机。不如把力气放在做事上，把份内的事做好，建立专业，得到别人的肯定，再学习沟通协调的能力，别人也比较会把你当一回事。



但到了高阶主管后，就要反过来把大多数的时间放在人身上。不要小看做人的部分，以为只是下达指令，善于沟通即可。它可是沟通协调、跨团队合作、谈判技巧的总和，再加上给方向、激励下属、建立企业文化、解决问题、仲裁部门及人事纷争。这些属于高难度、高复杂性的工作，就需要有工作经验、人生历练、熟稔公司事务的资深人员来完成。

为什么大家都说做事容易、做人难？做事可以有 SOP（标准作业程序）、可以系统化，只要愿意努力大概就能达成目标。但是做人可没有 SOP，同样的一套方法放在不同的人身上，会呈现不同的效果，这就是做人的难度。高阶

主管的价值在于整合，整合必须跨部门协调，必须说服不同人的意见，找出共识，然后激励团队往前走，并承担责任。

作为主管，应该把激励团队当作最主要的任务之一。其实大家都知道，没有团队成不了事。自己的能力再强，还是跟不上集体的速度，这是个打团体战的年代，不适合单打独斗。团队凝聚力和向心力的背后，就是要有个能服众的领导者，谁能激励团队迈向目标，谁就有具有领导力。领导者不见得一定要是团队能力最强的，但是必须是团队最信服，最有胸襟的人。

作为一位领导者，有时要恩威并重，软硬兼施，但是当这两者无法兼顾的时候，我认为还是应该先理性思考然后感性诉求。先具有理性的组织架构、目标和方向后，才能谈感性的文化。毕竟组织有其特定的任务，不是一个纯交朋友的地方。一位好的领导者，必须理性的完成使命，但也必须感性的号召团队迈向目标前进。必要的时候还得狠下心把不适任的团员换掉，以保持团队的前进。

想当个好的管理者，就先具有高 EQ，并且理性、感性兼具的让团队心向往之的往目标前进。



## 别让「思想毒药」害了自己！人生别往小概率 钻

人生不是电影，你通常不会在最危急的时刻获得雷神之锤击败大魔王，逆转局势。故事之所以精彩，令人印象深刻，是因为小概率事件产生极大的悬殊感，让人以为「以少胜多」是一种可以实现的「常态」。

然而实际上，从来没有这回事。

## 秦国灭楚的启示：小心「以少换多」的思想毒药

秦王召开军事会议准备灭楚，秦国大将王翦非得要六十万兵，差不多全国军队都得交给他了。秦王觉得这要价也太高了，就问另外一个将军李信，说李将军要多少兵啊？李信说二十万足矣！

秦王一听，跟自己想得一样，二十万灭楚没问题，怎么要六十万呢？这就把消灭楚国的重任交给了李信。李信和蒙恬两员大将就带了二十万兵马伐楚，然后大败而回。

秦王这回服了，去找王翦道歉。王翦的条件还是不变，六十万兵。最终王翦率六十万秦军，完成了灭楚的大业。

听完这个故事后，我有深刻的启发。一般人做事业时，都一直强调要找到「杠杆」，时刻思考是否有奇特的机会，能以小搏大，换取十倍、百倍的回报。实际上，我们在做市场营销时，如果有这种念头，那就是一种「思想毒药」。因为你所期待的事，跟去买大乐透要中 100 亿的机率是一样的。如果一直抱着这种心态做事，是不踏实的，迟早要出问题。

大家可以反向思考一下，为什么整个社会，就只有你这么聪明、不可一世，能以少换多？市场上的其他人难道都是傻子？

**学习「成长思维」：持续、务实的做，长期的累积**

大家总喜欢听精彩的成长骇客（Growth Hack）案例，因为这些精彩案例总是一再强调，其所花成本之少，但效益如何以百倍千倍的回报。

但我总觉得，这样去解读成长骇客就一整个歪了。重点应该是，如果你做久了「增长」



(Growth) 的事，只要你够勤奋，总有个小概率，可以让你击出全垒打；但如果你做成长骇客，是天天想要击出全垒打，那这个心态就不可取。

在成长骇客里，重点是你如何透过各种数据方式来做「增长」，你的日常通常很稀松平常。但是每天一点一滴地努力投入到 Growth，你的资源跟经验就累积了，就厚实了。

这就是复利的概念，每日微不足道的增长，只要持续、务实地做，长期累积的增长就是可观的。

**手上资源有限时，思考如何「以多胜少」更重要**

每个人手上的资源都是有限的，你总可以以多胜少，但你没办法以少胜多。

即便是秦要灭六国，也是远交近攻，一次打一个；如果你叶问看太多，觉得自己无所不能，想要一次打十个，那就是把自己推入了「以少胜多」的「思想毒药」，跟着你的小伙伴是要受苦的。

当手上资源有限时，我们要思考的事是：我们要选择哪个战场（市场），在哪个重点部位（市场切分）重兵切入，然后以多胜少，从这个市场点获取资源，向上累积（growth），获取生态系支持（远交近攻），然后再次重兵切入市场，获取资源，周而复始。

军事理论大师卡尔·冯·克劳塞维兹有句名言：

「制定原则并不困难，难的是始终按照原则去做事。」

每个人心中多少都会有抑制不住的妄想跟贪念，这是人类演化过来赖以为生的基因，我们并不需要为此感到特别避讳或羞耻。但是我们要能理解，这种欲望跟贪念，既是往前的动力，也可能是让人生或是事业脱轨的毒药，一旦没有驾驭好，我们会忘记的现实基础的道理，陷入赌徒心态。

## **老板把你的光环都抢走了？主管不给舞台时， 要私下做的几件事**

你一定遇过这样的主管，从专案发想、沟通、执行都是你一个人完成，主管最后却告诉众人「果然我的想法是对的」「幸好大家都照我的话做」，这些把成果都算在自己头上的说法，是抢功劳型主管最典型的说话方式。

他们并不一定很有执行力，却喜欢下决策，而且觉得自己的决定精准无比，希望你崇拜他的工作能力与无所不知。

抢功劳型主管或工作者的心态，认为他们的表现与「自恋」有关，「他们过度自我中心、有

强烈的优越感、渴求他人注意」，并且将任务中所有的失误归于伙伴，而成就归自己。

为什么他们会亟欲抢走所有光环？佛斯特认为，在他们过度自我吹嘘的表象底下，藏着深深的自我批判，认为自己永远无法达到他人的期望，害怕丢脸与无价值感，所以极度需要外在肯定。他可能不是有心要抢你的功绩，他只是担忧自己的付出看起来很微小无用而已。

**用刚刚好的赞赏，满足他的心理需求**

一旦搞清楚这些行为背后的心理因素，佛斯特建议你，「他想要得到的，你就都满足他吧。」你不需与这样的主管正面对抗，因为任何对抗皆对你无益。另一方面是，试想当他说「还好我在场，才能让任务执行顺畅」时，你却直说「这都是团队功劳」的话，更容易加深他内心的自卑阴影，进而为自己招惹不必要的麻烦。

要迎合他们令人感到厌烦，但你要知道，这种「逢迎」的应对方式最容易成功，漠视、冷淡回应或是直接反驳，换来的都是苛责或刁难。

揣摩上司心理并适时满足他并不是拍马屁，而是顺畅你的工作，毕竟「知己知彼，百战不殆」，

面对客户、竞业、厂商与你的主管，你都应该要摸索他们的喜好与性情。

### **主管不给舞台时，要建立自己的人脉**

面对这样的主管，你不只得处理他的情绪，同时还得为自己的职涯着想与铺路。

由于所有功绩都归功于主管的无所不能，这很容易让不明事理的外人，认为员工能力有待加强，因此适时对外展现自己的专业变得重要，例如在会议中尽量发言、或是把每份任务中你执行的工作项目、建议一一备份、寄给第三方，



例如同事、主管的上司等，让更多人知道你的努力与付出。

这类型的主管因为喜欢镁光灯都打在自己身上，很容易在公司里树敌，大家也不喜欢这种汲汲营营的人，如果只是因为从属关系，你也被画入主管阵营的话，很容易对你往后的职业发展有害，因此培养自己的人脉与导师，变得很重要。

与其他部门同事往来时、偶尔展露出「主管这样的表现，我也有点困扰」的心情，让同事知道你也是受委屈的一方，借此画下界线；向外

寻找导师，则可以帮助你弥补主管在你职涯、人生或专业上缺乏教导的不足。

例如你可以「有智慧的越级接触」，与主管的上司建立关系，别让自己的存在被淡化，例如向他请教职涯规画、或是争取与他一同出差的机会，让上司对你有印象，也适时地让他知道，你的能力不亚于主管，至于为什么每次任务成功都是主管一人的功劳，就留待上司自行判断了。

**用糖衣「包装」批评，搞定主管的怪脾气**

既然光环集中在他身上，与他来回沟通要花上一番工夫。需要拒绝他的建议，或提醒他团队贡献时，你可以用这 3 种说话方式表达你的意见，又能减少触怒他的机会：

#### **方法 1：把主词从「你」改成「我们」**

**提醒主管，大家都知道这不是他一个人的功劳。**

内心想法：「我认为这是我的付出换来的结果。」

改良后说法：「我们一起努力才有今天的成果。」

## 方法2：三明治话术

给予主管建议时，巧妙参杂在称赞之间。

内心想法：「希望你不要一直说我们很没用、很笨。」

改良后说法：「我相信您的建议很有用，但若可以别说我们很笨，我想大家可以学到更多。」

## 方法3：拖延战术

与其直接拒绝他的建议，不如用「下次再说」，给彼此一个台阶下。

内心想法：「你的建议这次派不上用场。」

改良后说法：「很可惜这次您的建议派不上用  
场，我很期待下次专案执行的时候可以试看  
看。」