

掌握中国人性的管理方法

作者：曾仕强（著名的管理学专家，中国式管理大师，华人三大管理学家之一）

第一讲 中国人的基本理念

中国人的基本理念，说起来相当简单，做起来并不容易。因为正反之间的差距十分细微，稍为不留意，就会「差之毫厘，失之千里」，走上偏差的途径。

一、和谐绝非讨好。

一般人的错觉，总以为「中国人喜欢被讨好」，只要肯用心去讨好中国人，自然左右逢源，什么事都办得通。其实，中国人最不容易讨好，因为我们的警觉性很高，遇到有人讨好，立即提高警觉：「他为什么对我这么好？」因而怀疑「他究竟安的是什么心。」以致「心里好笑」，处处加以防备。

历史上有根多事实，证明喜欢被讨好的人，最后被小人所包围，因而拖累了自己。更加让后代的中国人，对存心讨好的人，敬鬼神而远之。

中国人喜欢和谐，用「和谐的途径」来「解决问题」，才能够「圆满」。和谐而非讨好，是中国人的重要特性。

二、看开而非看破。

看开不是看破，一切都看破，就会消极而退缩。一切都是空的、假的，我们心理明白；但在未破之前，仍旧把它当做真的。等不等得到、获不获得成，根本无所谓，却能够「当一天和尚撞一天钟」，兢兢业业地撞下去，叫做看开。中国人主张「尽人事以听天命」，便是看开的表现。我只管尽自己的力，至于成功不成功，并不计较。这不是「般人所批评的「尽力主义」，好象对成功不抱强烈的企图心，而是进一步了解「成功」本身也是假的。此时的成功，也不过是以后的失败。历史上每一朝代的开创，终究免不了末代的危亡。任何人看不阅，就会只许成功不许失败，苦恼多于欢欣。人生不如意事十常八九，那里受得了？

三、圆通绝非圆滑。

一般人分不清「圆通」和「圆滑」的异同，以致把圆通当做圆滑，滋生众多的不满和厌

恨，殊为遗憾。「圆通」和「圆滑」在过程中看起来，完全一模一样，都是不断地「推、拖、拉」。但从结果来看，却完全不一样。推、拖、拉到最后没有解决问题，叫圆滑。推、拖、拉的结果，把事情圆满解决，便是圆通。过程相同，结果完全不同。

中国人非推、拖、拉不可，如果一味认为推、拖、拉是坏事，那就会到处看不惯，甚至整天不愉快。合理地推、拖、拉，把推、拖、拉的功夫发挥到出神入化的地步，才是真正的圆通。

四、尊重而不盲从。

有些人一直以为中国人喜欢玩乖乖牌，似乎只要顺从，就有前途。实际上中国人并不欣赏完全听话的人，甚至把他们称为「奴才」。中国人最重视的，是「有所听有所不听」的人，亦即「尊重他人的意见」却「不会盲目顺从」。

尊重不一定是「口服心服」，它代表「你对我好，我没有理由不对你好」，以及「你尊重我，我当然也尊重你」的「交互」心态。中国人相信「敬人者人恒敬之」，便是此理。

做为一位堂堂正正的中国人，和谐绝不讨好、看开而非看破、圆通绝不圆滑、尊重而不盲从，才是光明正大的合理心态。

第二讲 和谐绝非讨好

王先生来了，主人李某招呼他坐下，顺日问他：「喝点什么东西？」王先生循惯例回答：「随便，随便！」

李某当然心里有数，中国人的「随便」，至少具有三种含义：

第一，我不知道你家里究竟有什么好东西，猜来猜去，反而弄得大家都没有面子。

第二，让主人自己衡量，好好斟酌，把合理的东西拿出来，这样才显得自动自发的诚意。

第三，我从主人拿出来的东西，可以估量出我在他心目当中占有的地位，才能够充份了解彼此具有什么样的关系，来决定采取那一种谈话的方式。

既然明白对方的心意，李某暗自思量：家里还存有半瓶XO。但是，讲好张总经理下一次来的时候要好好喝几杯，当然不能拿出来。而且，像王先生这样的朋友，论交情很不错，可是在利害关系方面，似乎不能够和自己的顶头上司张总经理相比。于是断然决定，泡一壶乌龙茶请他。

王先生满心欢喜，主人的确有诚意，并没有真的随便倒一杯白开水给他，也没有相当随便地拉开冰箱倒一杯冰红茶充数。承蒙他看得起，给我冻顶乌龙茶喝，可见在主人的心中，我王某还是相当有份量的。

中国人心里高兴，所有的乌龙茶都是冻顶的；如果不高兴，一切洋酒也会变成本地酿造的假冒品，要不然就是别人送的，用不着感谢。王先生很高兴，觉得主人十分热诚，自己也就开怀畅谈了起来。谈着谈着，门铃又响了。李某打开门一看，糟糕，来的人竟然是刚才想起的张总经理。

「欢迎！欢迎！请进，请进！」嘴巴嚷着，心里也忙着：张总提前光临，大概是想起那瓶X0，这下子该怎么办才好？

「总经理，这是我的老同学王先生。」

「请坐，请坐！」

一阵寒暄，李某已经想好了一套解决问题的方法。他大声地喊叫太太：「惠君，我刚才找了半天，你到底把那半瓶X0藏到哪里去了？」

太太毕竟是同居人，十分有默契。马上听懂先生的话意，也大声地回答：「我昨天清洗厨房，怕把它弄脏，特别藏起来的。」声到人到，太太手中端着X0。李某准备好酒杯，顺手接过酒瓶，笑嘻嘻地人各一杯。然后又大声告诉太太：「既然酒找到了，那鱿鱼丝跟牛肉干呢？」于是大盘小盘一起出现，总经理很有面子，王先生也很高兴，因为自己也沾了光。

李某大声喊叫太太，这是中国人的绝招，在人际关系的运作中，具有化危为安的决定性力量。中国人很有意思，都知道「两个人如果大声说话，就是讲给其它人听的」道理，而且能够把握时机，运用自如。想想看，张总经理提前到来，显然是担心那半瓶x0被喝掉了。如果只顾虑王先生的面子，请张总经理一道坐下来喝乌龙茶，他心里一定很不高兴：「你以为我真的那么空闲，到你家喝这种粗茶？」

但是王先生来的时候，很聪明地说了一句「随便」，闽南话叫做「请裁」，虽然是文言文，不是白话文。毕竟李某还是听得懂「请裁」的意思，正是「请你自己裁量，看看拿什么东西给我最合理」。当时凭良心也想起这半瓶X0，结果没有拿出来，现在张总一到，立即改喝X0，将来传扬出去，岂不变成十足的马屁精，不拿不行，会气煞张总；拿也不行，王先生面子受损，一定到处抱怨，把自己形容得既势利又现实。左也不是，右也不是，总算让一句大声话解决了。王先生听说李某「刚才找了半天」，一颗心顿时安放下来。李某把我当成好朋友看待，刚才我来的时候，已经有意思把X0拿出来，只是「找了半天」也没有找到，原来是李大大「怕把它弄脏，特别藏起来的。」有人说这是中国人的阿Q精神，管他怎么说，至少不会大小事情都看不开，动不动就要闹自杀。

张总经理更是开心，王先生是主人的「老同学」，再怎么老也喝不到x0，还是我这个老总行，那怕是「特别藏起来的」，到了紧要关头，也该及时显露出来。

当然，最开心的，莫过于李某夫妇，真的是夫唱妇随，十分有默契。夫妇之间的一问答，搭配得天衣无缝，把原本非常尴尬的场面，一下子化解开来；所有的人，都觉得圆满，岂非人生一大乐事？

中国人请求「和为贵」我们解决问题的方式，和西方不同。主要的差异，在于西方人解决问题，以科技知识为工具，拿宗教信仰做背后支持的力量。他们相信「知识即力量」，也相信「信主得永生」。前者来自希腊传统，后者得自希伯来精神，形成现代西方人的「二希」途径。

中国人则自古以来，便发展出另外一条「追求极大和乐」的「和谐」途径，用和谐来解决所有的问题。实际上，了解中国人性格的人，就很容易看出「中国人太喜欢争，而且一争起来往往不择手段，多半不遵守游戏规则」，所以不能鼓励中国人竞争，却应该走出「不争之争」的道路，「用不争来争」，「以让代争」，也就是在「和谐当中」化解「恶性竞争」，以免两败俱伤，甚至同归于尽。

对于那半瓶 X0 而言，张总经理、王先生和李某人，都是竞争者，如果摆明的胜利者属张总经理，那么王先生的面子必然挂不住；依据「中国人有仇必报而且报复期特别长」的定理，将来受害者一定是李某自己。若是为了顾虑王先生而委屈了张总经理，后果如何，更是不必多费口舌，中国人心里都很明白：吃不完兜着走。

有人会产生这样的误解：对中国人来说，讨好他总是没有错的。这种存心讨好的心理。不知道害死了多少人。

第一 中国人很不容易讨好，常听说「把身上的肉割下来给他吃，他还会嫌咸」，可见一斑。

第二 中国人警觉性很高，十分提防人家讨好他，老是觉得「他不可能无缘无故对我这么好，是不是在动什么脑筋」？

还有，中国人一旦发现人家存心讨好他，不是谢绝他，不须情；便是吃定他，丝毫没有情，两者对讨好的人都是不利的。

喜欢被人家讨好的人，最后被小人包围，拖累了自己。喜欢讨好别人的人，由于讨好所有的人结果等于没有讨好任何人，势必采取压宝的方式，压对了固然可以得势一时，终究会败下阵来。万一压错了，徒然费尽心机而毫无所得，亦将悔恨不堪。

喜欢被讨好和喜欢讨好人，既然都缺乏实质利益，中国人明白道理的，当然不屑为之。不以「讨好」的方式，不抱「讨好」的心情，却能够得到他人的欢迎，在他人心目中建立自己坚牢的位置，这才是我们人际关系的精髓所在，惟一的途径，便是「在圆满中解决问题」。

知识很重要，但是知识之外，人际技巧也很重要，如何既和谐又能够圆满解决问题，便是在知识之外，还需要一些艺术气氛。

王先生来了，主人李某在他心里毫无准备的情况下，便顺手倒一杯白开水给他，不久张总经理到来，李某将何以自处？

中国人问一句「喝点什么东西」？显然是随时可以适应环境的埋伏。就算只倒一杯白开水，也应该说：「开水还没有开，先来一杯白开水，好吗？」将来翻转就会顺利得多。李某聪明，王先生也实在不含糊，什么话都不回答，光说「随便、随便」。试想王先生不经意讲出「来一杯茶吧！」或者「有咖啡吗？」这一类的话，可能造成什「随便」绝对不是含糊，而是「在和谐中找到合理」的。种代名词。中国人如果真的随便便，一定没有前途。大声问太太 x0 在那里，不能存有讨好任何人的意图，才能够成功地达成任务。因为存心讨好王先生，李某就不会想起那半瓶 X0，或者当王先生来临时就拿出来，心想张总经理来时，再买一瓶也不迟。存心讨好张总，就会不兜圈子，直接拿出来。鱿鱼丝和牛肉干出场时，王先生竟然也不会起疑，更是和谐的气氛，发生了解决问题的威力。

中国人务须把握这一重大原则：和谐可以化解许多不必要的猜忌和怀疑，因为和谐绝对不是讨好。

第三讲 看开而非看破

A 单位主管出缺，王甲、李乙、张丙都有意争取这一职位。

但是，他们心里有数：争得不剧烈，显得没有什么力量；争得太剧烈，反而引起决定者论关系，谈实力，三位都差不多，可以说难分上下。主管缺只有一个，争来争去，很明显是一胜两败。

王甲、李乙、张丙都无意跳槽，用不着孤注一掷。所以他们不约而同，采取「不争之争」的策略。既然没有获胜的绝对把握，又不愿意争不到就离职他去，干脆用「不争」来「争」，看看结果如何。

不久，李乙获得晋升，很高兴地走马上任。王甲，张丙落选，难免闷闷不乐。

老板做得很漂亮，分别安慰王甲和张丙，说是「原本要升你的，不料有一些流言，才临时改变」，希望「不要灰心」，并且承诺「只要好好工作，以后机会还很多，一定不会忘记」。

王甲和张丙的反应有一些不同。王甲微笑地回答：「升不上去没关系，我会好好工作，以后还请多多提拔。」张丙则显然很不服气，愤慨地说：「升不上去没有关系，我会好好工作。不过平白遭受流言的伤害，我实在不甘心，希望能够彻查，以明是非。」

如果您是老板，对王甲、张丙的印象如何？以后真的有机会，会优先考虑王甲，还是张丙？

主管出缺的原因很多，归纳起来，也不外乎下述三种类型：

第一种是强势的升迁型。老板非常赏识他，让他晋升，也让他安排继任人选。在这种情况下，王甲、李乙、张丙根本用不着争，因为没有争的机会，只有看平日和主管的关系，不够让他把自己安排上去。第二种是弱势的升迁型。老板让他晋升，也问他谁来继任？但是，只接受他的推荐，不一定如他的意。甚至他自己量力，根本就不推荐。还有一种是空白的出缺型。包括原任主管平调或离职，退休或死亡，以及新增单位的主管。有如一片空白，所以引起抢夺位置的竞争。

部属最好有机会追随强势的主管，只要尽力而为，好好协助他，便可以「同登龙门」，这是最有效的升迁途径，不需要经过激烈的混战。然而，强势主管毕竟是「可遇不可求」的，求不到机会，一点办法也没有。同时强势主管多半要求严格而且一丝不苟，追随这样的主管，升得快死得也快。升不上去又让他有不好

的印象，那就更加倒霉。遇到弱势主管，部属得不到强而有力的支持，也艰难在主管晋升的时候，获得顺理成章的升迁。但是，在背景不够强的环境中，才能够真正磨练自己，使自己更加机警与稳健，就算必须竞争才有升迁的机会，也是成败操之在我，总是值得自豪的。

主管平调或退休，多半是可以预见的。退休的年龄，为有关人员共同关注的焦点。干调的主管，则是专长不合的一种迁移，明眼人看得相当清楚。这两种情况，必须及早准备，届时瓜熟蒂落，自然成功。

死亡出缺，通常称为死缺。怕是怕，还是要当，搬一搬座位，改一改风水，便可以心安理得。主管离职，接的人是谁？顿觉阴谋家露出真面目。其实，表面上是死亡或离职引起混乱的战争，实际上有心人早就摩拳擦掌，准备决一死战了。至于新增单位的主管，我们如果想得长远一些，也不难看出「先有人动脑筋，千呼万唤才增设出来」的不易之理。

不论那一类型，不管什么情况，在决定的关键时刻，都免不了一番争夺。尽管不争之争老已经开始，最后关头，总是明显化而白热化，最少也要让老阅对自己加以考虑，才算真正达到「不争之争」的目的。老板可能速战速决，理由是「夜长梦多」，愈拖问题愈多，愈不容易摆平；何况主管职位空得太久，势必耽误要事。老板也可能采取拖延的策略，理由是「冷却一下」，大家才不会闹情绪；就算摆不平，至少也表示已经尽力在摆平。

这两种理由，都有道理，也都很牵强。可见理由是人编出来的，自己相信，那就是道理。重要的是决定，锅盖得再紧密，终究要掀开来。竞争的人不止一位，结果总是一家欢乐几家愁。老板决定之后，对新任主管要激励一番口让他好好表现。对落选者安慰的话，当然一则要找出理由，再则要给他希望，所以说来说去，离不脱「原本要升你的」、「以后还有机会」。落选的人，当然不可能恼羞成怒，除非他愤而辞职。「升不上去没关系」便成为大家不约而同的惯用语，并不代表真正的心意。倒是下面接着说出来的话，可能发自内心，构成自己未来发展的助力或阻力。

王甲微笑地说：「我会好好工作，以后还请多多提拔。」这种「看得开」的态度，必然对他将来的升迁，带来良好的契机。因为老板听了，会觉得他很善于领会老阅的话意，也能够体谅老板的心意，因而对他产生歉意。以后有机会，自然优先考虑王甲。

张丙愤慨地说：「平白遭受流言，实在不甘心。希望彻查是非，以明事实。」听起来很有道理，也是「不要让自己的权利睡着了」的一种表现。但是，老板会觉得他根本听不懂自己的话意，把安慰的借口当做是真的。如果听懂自己所说的，不过是一种借口，却坚持要彻查，那就是不够体谅的态度。

老板可能口头答应他一定查明，心里则好笑得很，转而庆幸自己没有升错人，暗中告诫自己，此君「看不开」，最好不要招惹他。

看开并非看破，看不开却必然看不破。我国的云门禅师说过这么一句话：「日日是好日」，便是看得开的最好说明。一个人的理想未能如愿达成，不妨在乌云密的云层上面，假想有一道明朗的阳光。忧郁的心情，自然会跟着明朗，这就是看得开。

孔子说：「富贵于我如浮云！」他不是看破，却是真正的看开。孔子并不是不在乎富与贵，他只是明白「努力和成功没有绝对的因果关系」的道理，主张「尽人事以听天命」，希望我们「尽力去追求，却不必把富与贵当作永久存在的东西」。

有些人失败之后会成功，有些人则失败之后不会成功，这是什么原因？我们不是常说「失败为成功之母」吗？为什么有不同的后果呢？

仔细观察的结果，很容易发现那些遭遇失败，却不怨天尤人，不乱发牢骚，反过来好好检讨自己，进而充实自己，等待下一次机会到来的人，他就获得成功。

至于那些失败之后，便归罪于别人，认为自己受委屈、吃大亏，因而到处发牢骚，就算下次机会到来，他也把握不住，自然无法得到成功的果实。

王甲看得开，知道「多人竞争，不可能人人成功」的机率，也明白「原本要升你」只是安慰的话，更了解「这一次不成，还有下一次」的道理，因此坦然地接受失败的事实，洒脱地微笑着，并且表达出「以后还请多多提拔」的愿望，等于开始下一梯次的部署，所以助力最强。

张丙看不开，心中始终不服气，说不定认为老板有意歪曲事实，竟然拿「有一些流言」做借口，真是令人不平则鸣，要求彻查真相，自以为「如果不反驳，等于默认」，因而据理力争。

老板可能承认自己编造籍口，请张丙原谅吗？老板会由于张丙要求查明是非，便坦承自己的过失吗？他只是觉得好笑，这种话也听不懂，幸好没有升他当主管。

一个人不可以看破，一旦看破了便无所争，失去竞争的原动力。在世俗的社会上，显得过份消极。一个人不可以看不开，否则只许成功不许失败，就算成功，后面的路也走不通。因为不可能没有挫折，依然通不过。

看开不是看破，看破一切，就觉察所有一切都是假的。明知是假的，在未破之前，仍然是真的，叫做看开。

看不开的人，十分苦恼。人生不如鸢事十常八九，那里受得了？看破的人，往往流于「不争」，群体就不会进步。看开而不看破，乃是「不争之争」的最佳原则。

第四讲 圆通绝非圆滑

朱先生自己经营一家小型生产工厂，制造一些零件，分别供应外商和本国厂商使用。他喜欢汽车，拥有一部华贵的进口车，但是却坚持一个原则，到本国厂商去接洽生意，一定不开那部进口车。

他的理由十分简单，本国厂商多半是家族企业，采购人员不是老板的亲戚，便是相当可靠的亲情，看见他开豪华的进口车，马上就会联想到他赚了他们公司很多钱，而提出杀价、延期付款或其它的要求，势必弄得自己焦头烂额。朱先生自认为是聪明人，当然不做这种对自己不利的事情。

至于外商公司，老板是外国人，采购人员心中只有公司，一切公事公办。看到朱先生有能力开进口车，则认为短时间内大概不会倒闭，和他打交道，不但可以放心，而且对公司也有交代，至少可以证明自己的选择能力还不差。

李老板经常朝令夕改，弄得左右的干部摸不着头脑。不过李老板自己却坚守一个原则：碰到银行界的朋友便吹嘘公司的获利力很强；遇见税务界的朋友则抱怨自己运气差，赚不到钱。笔者自己也何尝不是如此？

西方朋友听了我的演讲，赞美我讲得很好，我会回答：「谢谢你的欣赏。」日本朋友夸奖我，我会说：「请多多指教。」如果是中国朋友，我必然说：「那里，那里！」

这种态度是「圆滑」吗？可以说「是」，也可以说「不是」。若是一口咬定：「这样的回答，根本就是圆滑。」那就没有什么好说的。

中国人最讨厌「圆滑」，任何人只要给人家一种「滑头」的感觉，便成为别人心目中「狡猾的人」，注定没有前途可言。常言说得好：「看他一副滑头滑脑的样子，做事一定不牢靠。」

千万不可以圆滑，这是所有中国人都应该互相勉励的。很多人很痛心，大骂「推、拖、拉」的坏习惯，因为他们只看到「圆滑」，却看不清「圆通」。「圆通」和「圆滑」仅仅一字之差，但是「差之毫厘，失之千里」，彼此的境界和产生的观感，相去何止十万八千里。

朱先生若是脑筋转不过来，只会在 Yes 或 NO 之间选择；便只能够在「开」与「不开」之间，选择其中的一项。

朱先生若决定开进口车，而且也不避讳让本国厂商知道，万一真的惹本国厂商眼红，诸

般打击纷至沓来，吃亏的难道不是朱先生自己？

为了避免本国厂商的不愉快，朱先生只好决定不开豪华进口车，然而他辛辛苦苦地经营事业，难道连个人的乐趣都要被剥夺吗？何况开华贵汽车，并不是什么不良嗜好。

朱先生并不是在「是」或「否」之间作个抉择，却两者兼顾满足自己的喜好，买下一部豪华进口车，并为自己订下一个原则：「开豪华车到外商，开普通车到本国厂商。」他这样做，算是「圆滑」？还是「圆通」？

李老板遇见税务人员，倘若不抱怨自己赚不到钱，却吹嘘自己获利力很强，请问大家对他的看法如何？

恐怕会觉得这个人脑筋有点问题。相对地，如果他对银行界朋友抱怨经营不顺，有朝一日想要贷款，是否开得了口？

有人会认为，何必见人说人话，见鬼说鬼话？。实情实说岂不更好？相信没有人反对这种论调，也没有人否定这种说法。但是，当事人为了强调某一种立场，建立某一种关系，有时会稍微调整一下，这也是理所当然的。李老板说话朝三暮四，算是「圆滑」吗？还是为了「圆通」？

其实，人生是阶段性的发展，圆满境界绝非一蹴可几。只有能力开普通车的人，属「看山是山，看水是水」阶段，几乎没有选择的余地。真正有钱的大老板，也是「看山是山，看水是水」的第三阶段，买豪华汽车闲来开去，根本不必有所顾虑。朱先生则是第二阶段「看山不是山，看水不是水。」说没有能力开豪华车吗？。「不请司机，自己驾驶，自己保养应该还可以。」说有能力开豪华车吗？「开出去的时候，常常需要有意无意地指明自己是车主，否则常常被误认为司机」，这种不上不下的尴尬位置，多亏他头脑灵光，否则便要苦恼万分。

将心比心是圆通的先决条件，多以欣赏的眼光，来体会他人的圆通，便比较容易吸取他人的经验，而能迅速成长。常以厌恶的心情，来批评他人的圆滑，结果便只有生气的份儿，而失去学习他人的经验的机会。

圆通绝非圆滑。圆滑的人，大家都厌恨，也等于断了自己的前程。圆通的境界虽然很难达到，但却是不可轻易放弃的。

第五讲 尊重而不盲从

经常向总经理们提出这样的问题：「如果您讲什么，干部们总是百依百顺，您觉得怎么样？」他们几乎没有例外地都会表示：「不好，这样不好。」追问原因，则会得到同样的答案：「我迟早会被这些人害死！」这真是中国人的智能。

换一个角度，请教这些总经理：「如果您讲什么，干部老是有意见，您觉得怎么样？」他们通常都不需要考虑这个问题，马上回答说：「那怎么行，存心要捣蛋，那还得了。」

其实，总经理心中明白，自己并不是万能的神仙，那能担保所有的决策都十分正确？依中国人看法，神仙打鼓也有失误的时候；所以部属百依百顺，对主管说来，真是危险万分。无论什么事情，只要总经理开口，干部便不动脑筋，顺口叫好。如果总经理的决策是对的，当然很好，表示上下一条心，步调一致。若是总经理的决策是错误的，不免会被这些有口无心的 Yes Mam 害得死死的？

当然，总经理心里也有数，自己再笨再蠢，也不可能所有决策都错。干部样样有意见，很明显的是存心不合作，自然难以忍受。

干部完全听话，不好；完全不听话，也不好；必须把「听话」和「不听话」做一番合理的安排，才能合乎「中」的道理。

总经理不欣赏「凡事都有意见的干部」，正如唐明皇有一回忍耐不住，大声指责高力士：「每一件事情都依你的，朕还当什么皇帝？」部属样样有意见，就算真的比主管高明，也会弄得主管没有面子，因而老大不高兴。

然而，总经理也不放心「凡事都说好的干部」，特别是那些「话还没有讲完，他那边就已经答好」的人，更是叫人担心害怕，所谓轻诺寡信，大概就是这一型干部的写照。

总经理最欣赏也最放心的干部，是那些「应该听话的时候听话」而「不应该听话的时候不听话」，也就是「听话听得合理」的干部。部属「有所听有所不听」，才能得到上司的信任与赏识。「有所听」是「作用」；「有所不听」则是「根本」。我们深深懂得「本立而道生」，因此更应该切实把握「根本」的「有所不听」，而不是处处留神「作用」的「有所听」。着重「有所听」，就很容易落人「唯唯诺诺」的「歧途」。因为存心听话，就很难把握做到「如果不合理，便不要听」的地步。

时时以「有所不听」为念，才能够不马上答腔应好，而冷静地听完、思考、判断，应该说好时才说出口，不应该答好时则不说话。换句话说：部属必须站在有所不听的立场来有所听，才能够确保「听得恰到好处」的良好品质。反过来，以「有所听」的立场来达成「有所不听」，则相当困难。具体的行为表现，应该是下述三种方式：

一、注意聆听上司的指示，边听边思考，最好能够在听话完毕以后，便马上判断是否合法、合理？有否困难？

二、如果上司的指示合理合法，当然要听话，这时要明显地应好，有问题则可以提出来请示。

三、万一上司的指示不合理、不合法，当然不要听话。不过，最好不要马上表示自己的观点，亦即当场提出异议，让上司没有面子。应表现出一直在思考的样子，不答腔、保持沉默。

第一种方式的要点，在于听的速度必须快过说者，通常保持在四倍左右。避免听完再思考，因为如此一来，便会和第三种方式混淆不清，很容易引起上司的误解，以为部属有不同

的意见。部属惟有边听边想，才能很快地有所反应，亦即听毕之后，马上可以选择第二或第三种方式，来表示自己的「听话」或「不听话」。

第二种方式是：「听话」的讯息既容易表现，上司也很容易接受。这种管道比较畅通，收受与发放之间，不易遭受扭曲，不致产生误解。

第三种方式是「有所不听」的信号，上司和部属平时应该彼此了解，才不致引起误会。部属听完指示之后，居然保持沉默当然不可能是「听话」的表示，也没有什么「默认」的必要。部属保持沉默，便是「有话要讲」。既然有话，为什么不讲出来？为什么要保持沉默？这正是中国人的沟通艺术之一。

想想看，部属与主管看法不一致，马上把自己的意见表达出来，主管受得了吗？面子上过不过得去？就算表面上宽容大度，笑着采纳不同的意见，内心的感觉又如何？无论怎样。部属毫无顾虑地表示自己的异议，是一种对上司的不敬，等于是一种对自己的伤害，何苦来哉！部属有相反的意见，并不马上表现出来，正是对上司的一种尊重。部属听毕指示，沉默不语，即在发出这样的讯息：「我有不同的意见，不知道您要不要我讲出来？. 如果不要我讲，我便不讲。」既客气又合乎自己的身份。

上司接收到这种信息，如果不想让部属表「不意见，便会接着说：「我看，就这么办好了？」部属这时当然以不说为宜，至于是不是真的照办，那又是另外一回事。可见主管必须在察觉部属有异议时，再予详细的解说，或者干脆请他们把不同的意见说出来，以便进一步有所沟通。

如果上司有意听取部属的意见，便可以问：「你有什么意见？」部属此时便不用客气，尽管把不同的意见表达出来，但须注意口气婉转。部属也可以不当场讲出来，因为会伤害到在场的其它同仁，或者会让上司没有面子。有了这种顾虑，可以表现出相当为难的样子，让主管知悉「有意见，但此时此地不便直说」的苦衷，真正具有诚意的主管，就会另作安排，让部属得以畅所欲言。并不是所有的部属，都可能得到上司如此这般的重视。部属尽管发放他的信号，如何处置仍然是由上司做主的，例如：

一、对一向表现良好、值得信赖的部属，上司当然会倍加尊重，耐心地听取他的意见，甚至乐意另外安排合适的时间和地点，详细地个别和他商量。

二、对偶有卓见的部属，主管可能提供一些机会，让他得以顺利表达。

三、对若干爱胡乱表示意见的部属，主管多半会以忙碌为理由，委婉拒绝听取他的意见，以免浪费时间。

部属仅仅用沉默不语来传达「有话要说」的讯息，至于如何处置，依然由上司做主，这种尊重上司的态度，是部属必须具备的修养。而上司了解部属的行为表现，知道他有话要讲，也能够合理地「有所听取」或「有所不听取」，这种尊重部属的态度，正是上司与部属之间合理的互动。部属不必埋怨上司不公平：常常接受别人的异议，却不愿意听取自己的不同意见，简直是看不起我，至少也是对我怀有成见。

部属最好自己反省：为什么上司不喜欢听取我的意见？是不是我平日所表达的鸢见，并无实质的助益 中国人的？或者表达的态度或方式有所偏差，以致上司不愿鸢听取？只要自己充实、谨慎发言，必然蓄逐渐改变上司对自己的观感，因而愈来愈受到上司的尊重。

上司不要责怪部属有鸢见并不表示出来，却应该自我反省：是不是我平日的态度过分严厉，让他们觉得害怕？是不是我听不到几句，便打断他们的鸢见，不让他们讲下去？是不是我对他们不够尊重，使他们舍不得把意见说出来？

双方面都各自反省而无不当，上司就可以放心地让部属表示意见，因为他既不会平白浪费时间，也不致使上司难堪。

我们不必再相信那些「中国主管爱用乖乖牌，部属能听话就好」的传言，事实上主管所重视的，是那些「有所听有所不听」也合理接受指示的部属。

换句话说，部属不应该存心听话或不听话，却应该时时刻刻提醒自己，最好站在有所不听的立场来有所听；惟有如此，才能够听得恰到好处，成为最受主管敬重的「时中」（时时刻刻合理反应）的部属。