



不要胡拼蛮干



効率的な仕事をしています

〔日〕佐佐木常夫 —— 著

高效工作变革术

佐佐木常夫的取舍之道

李娅玲 译



要学会取舍!



文化发展出版社
Cultural Development Press

图书在版编目 (CIP) 数据

高效工作变革术：佐佐木常夫的取舍之道 / (日)佐佐木常夫编；李娅玲译. —北京：文化发展出版社, 2018.9

ISBN 978-7-5142-2391-0

I. ①高... II. ①佐... ②李... III. ①工作方法 - 通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第160662号

版权合同登记号 图字：01-2018-5289

Original Japanese title: 40 SAI WO SUGITARA, HATARAKIKATA WO KAENASAI

Copyright © 2017 by Tsuneo Sasaki

Original Japanese edition published by Bunkyoisha Co., Ltd.

Simplified Chinese translation rights arranged with Bunkyoisha Co., Ltd.
through The English Agency (Japan) Ltd. and Eric Yang Agency

高效工作变革术： 佐佐木常夫的取舍之道

编 著 | 【日】佐佐木常夫
译 者 | 李娅玲

出 版 人 武 赫	
策划编辑 肖贵平	
责任编辑 肖贵平	责任校对 魏晓峰
责任印制 杨 骏	责任设计 侯 铮
翻译支持 梦辰文化	排版设计 辰征·文化

出版发行 | 文化发展出版社（北京市翠微路2号 邮编：100036）

网 址 | www.wenhua fazhan.com

经 销 | 各地新华书店

印 刷 | 廊坊文峰档案印务有限公司

开 本 | 880mm×1230mm 1/16

字 数 | 130千字

印 张 | 14.5

印 次 | 2018年10月第1版 2018年10月第1次印刷

定 价 | 45.00元

I S B N | 978-7-5142-2391-0

如发现任何质量问题请与我社发行部联系。发行部电话：010-88275710

前言

不惑之年，以“舍”为攻

人生盛衰如花，青年时发芽，潜力无限；壮年时生长，汲取力量；中年时成熟，绚烂芳华。

不惑之年若能精彩绽放，便有知命之年的饱满成熟，便能在花甲之年收获累累硕果。

毫不夸张地说，人到中年，如何绽放精彩，关系着你的人生能否获得一场大丰收。这本该是一个活力四射的年龄段，沿着青壮年时期的经验步伐，向着丰收的喜悦，尽情绽放。

然而，现实又是怎样的模样？

多年摸爬滚打，空有一番功夫，升职也好，进阶管理层也罢，全都希望渺茫。

如今的管理人员，苦于有限的预算和人手，不堪重负，过

度劳累。这样的升职，不要也罢。

可是，如此薪资微薄，虚度光阴，未来缥缈的生活只让人日夜惴惴不安。

随即而来的体力不支，无法化解的工作和事业的“瓶颈”，让人不禁想问，生活的希望和出路究竟在何方？

长此以往，谈何尽情绽放，只落下日暮途穷、花开半途便枯萎的结局。

想必中年人生如此挣扎的人不在少数吧。

那么，苦闷焦灼的各位，且听在下一言。

就在踌躇不前的今天，我们该认真地想想，在力所能及的地方，如何使自己成长？回望人生，我们该再次冷静地想想，如何奋起努力追逐幸福的青鸟？

有人自暴自弃，在现在经济不景气的大环境中，无论如何努力都是无用之功；无论如何奋斗都将无果而终。

有人埋怨时代，今时不同往日，努力就有回报的日子已成过去；想要努力已找不到努力的方向。

但是，请各位不要误解了我的一番真言。

已临不惑，与其奋力拼搏，不如停下来歇一歇。

放过疲惫不堪的自己。

面对现实，放过那个像没头苍蝇一样奋力拼杀的自己。

想要以最轻松的方式到达幸福人生的终点，就要敢于舍弃人生的无用之物。

这才是我想对大家说的肺腑之言。

“舍”是战国时代的谋略将军毛利元就的作战方式。毛利元就作为一个弱小国家的领主，在战乱时代生存下来的智慧法则就是“不打无用之战”“不参可避之战”。

打胜仗的方法就是，缩小战斗，不流多余之血。

顾名思义，“舍”就是“舍弃战斗”，元就正是通过这一战略打败了周围的大国，从而取得了日本本州西端区域的霸权。

如果各位同元就一样，以“舍”为法，重新审视目前的工作和周围的人际关系，那么就有可能以最轻松的方式取得理想的成就。

事实上，我也是在40岁的时候才从“舍”中悟道，用于工作。

我在39岁的时候升职为科长，然而之后妻子染疾，为了照顾患病的妻子和得了自闭症的大儿子，每天必须在下午6点准时下班。

于是，为了让自己和部下都能按时回家，我绞尽脑汁，思考“工作中应该做什么”和“不应该做什么”，想出了各种方案进行尝试。

最后，我发现了几个高效的工作方式，那就是舍弃无用之

物，以最省时省力的方式完成任务。没想到，这些方式和元就的“舍”字战略有异曲同工之妙。

本书的精髓在于“取舍”二字。我在商务职场打拼多年，经实践总结出的高效的工作方式皆载于本书之中。

本书按内容一一阐述，也会涉及一系列的职场入门话题，如团队协作应注意什么问题，如何构筑和谐的人际关系，如何合理地安排时间等。诸君若能结合本书的建议，参照自身以往的经验，抓住要点，当舍则舍，在工作中建立属于自己合理的“取舍”策略，此乃本书之荣幸。

此外，本书的行文采用建议的形式，建议的对象则是已到不惑之年但仍未进入管理层，并为此而苦恼的职场生力军们。本书并非只面向男性，若能受到职场女性的青睐，在下更是倍感荣幸。

诸君平时工作繁忙，与上司开怀畅聊的机会已属难得，与高层人士聊天的机会更是不易。因此，我希望各位能把我看成自己身边一位管理经验丰富的上司，我们在小酒馆开怀畅饮，吐露肺腑之言，听我这位老前辈从管理层视角讲述难得一闻的职场逸事，岂不快哉。

书中也会出现鼓励大家力争上游、向管理层晋升等内容，请各位将其作为工作中的参考指南，而不要一味地抱着“我又

不是管理层”“反正进不了管理层”的想法而跳读略过。

眼下即便升职无望，抑或志不在此，但是如果有心培养自己的领导视角，磨炼身心，汲取智慧，那么有朝一日定能委以重任，避免被裁员的危险。

时刻保持一心向上、努力上进的心态，当能力得到认可，另谋高就也就不再是奢望。

不因已至不惑而垂头丧气，在接下来的10年认真准备，以期在天命之年收获硕果。如此考量，就会发现人生还有许多大事尚待完成，接下来的人生才更令人期待，自己才有信心与力量继续奋斗。

减少无用的超时工作和会议，果断地放弃不重要的业务，这就是我——一个领导眼中的“滑头”员工佐佐木——“敢于舍弃”的智慧。若能略尽微薄之力，帮助诸君卸下重荷，施肥浇水以待铿锵绽放，真乃人生幸事也。

佐佐木常夫

1 集团立身，以“舍”为攻

自我满足才是人生极致的追求 /002

与其苦心孤诣，不如游戏思维 /005

凡事不必亲力亲为 /008

勿因小利毁大善 /010

志存高远 /013

公司是需要用心维护的家 /015

不惧未来 /018

保持良好的习惯 /021

为人诚恳，举止得体 /024

切忌好高骛远 /026

避免唯命是从，树立主人翁意识 /028

兼听则明 /030

一视同仁，平等待人 /032

重视人才的多样性 /034

眼见为实，耳听为虚 /036

跻身管理岗位是你更高的追求 /038

公司兴衰，人人有责 /040

升职的方法与艺术 /042

誓守企业诚信 /045

2

不露锋芒，不树仇敌

韬光养晦，收敛锋芒 /050

互惠互利，合作双赢 /052

关注他人，守望相助 /054

君子之交淡如水 /056

三人行必有我师 /058

金无足赤，人无完人 /060

定期汇报，促进沟通 /062

自信源自匠心 /064

口头奉承不如踏实肯干 /066

学会聪明地拒绝 /068

消除厌烦情绪，争取领导赏识 /070

不要吝啬对领导的赞美 /072

主动尝试与高层领导接触 /074

不随意贬低他人 /076

身先士卒，树立榜样 /078

践行平等礼貌的称呼方式 /081
合理把握表扬和批评的分寸 /083
关心询问强于批评说教 /085
选择一名敢讲真话的左膀右臂 /087
善用领导权威 /089



节约时间，提高效率

三思而后行 /094
制订年度计划，总结经验教训 /096
三年宏图，始于足下 /098
紧抓主要工作，清除无用业务 /100
惜时如金，避免加班 /102
兵贵神速 /104
拙劣的创新不如高超的模仿 /106
充分利用“黄金 3 小时” /108
不要成为窃取别人时间的小偷 /110
务必在三分钟内陈述意见 /112
好记性不如烂笔头 /114
牢记三个重要的业务数据 /116
手写记录，提高效率 /118
不耻下问 /120

术业有专攻 /122
远离低效冗长的会议 /124
5 秒生气缓冲法 /126
选择参加有建设性的饮酒聚会 /128
报纸不宜精读，而宜浏览 /130
善于取舍信息 /132
避免盲目的英语崇拜 /134

4

工作家庭，兼顾并行

工作家庭，不可偏废 /138
家人同心，其利断金 /141
让家庭成为自己心灵的港湾 /145
呵护家庭，维系亲情 /148
成为受晚辈尊敬和爱戴的爷爷奶奶 /151
分担家务，爱护家人 /153
尊重是夫妻相处之本 /155
不回避婆媳问题 /157
将心比心，善待父母 /159
鸿雁传亲情 /162
长相伴不如巧沟通 /165

5

敢舍敢弃，精彩自来

- 做好自己的人生盘点 /170
- 认真管理“信用账户” /173
- 自知者明 /175
- 仕途三要素：能力、努力、态度 /177
- 尽人事，听天命 /181
- 失败乃成功之母 /184
- 不甘平凡，创造价值 /186
- 以柔克刚 /188
- 深度开发自身的优势 /190
- 跳槽创业必须敢想敢闯 /192
- 修身养性，陶冶情操 /195
- 读书在精不在多 /197
- 积极主动参与学习进修活动 /200
- 面子浅难成事 /202
- 杜绝浪费，节约归己 /204
- 欲求加薪，请先升职 /206
- 身体是革命的本钱 /208
- 高山流水觅知音 /210
- 虚怀若谷，格物致知 /213
- 结束语：勿忘初衷，坚守本心 /217**

1 集团立身，以“舍”为攻

自我满足才是人生极致的追求

工作永远没有完结的时候，接受、完成、交付，如此循环往复。即便这样，自己也并非觉得眼下的工作完全没有价值。

然而，一想到在可预见的未来，甚至一辈子都将以此为生，不安与焦虑的情绪便如潮水般袭来。

情绪归情绪，自己却没有另谋出路的自信。

缓过神来，才发现已至四旬。怪不得最近精疲力竭，状态大不如前。

不甘心也好，有违初心也罢，现在只有紧紧抓住公司这个唯一的栖身之所继续工作。

各位读者，莫非你也在为此深陷苦恼。

但是，我可以肯定地告诉各位，你的人生绝不能依赖公

司、凡事听命于公司。工作是为了自己谋求幸福。关于这一点，请大家务必多加思量。

当然，在公司工作，很多情况都不能事遂人意。比如，不得不面对严苛的上司，总被安排到糟心的岗位，本想坚持的事情却被迫妥协。这样的情况数不胜数。

可以说，忍耐是公司职员的宿命。我们应该时时提醒自己，公司本就是那样的地方，不可能凡事称心如意，适时的忍耐必不可少。

但是，千万不能忘记，忍耐是一种方式，自始至终都只有一个目的，那就是为自身谋求幸福。如果苦心忍耐、一心为公的目的仅仅是为了获得金钱的报酬，排解内心的焦虑，那么请尽早摒弃这种想法。它会使你忘记幸福的要义，迷失在纷繁的欲望中。

工作本就是获得幸福的手段，通过它磨炼身心，促进成长，从而获得内心的富足。若非心甘情愿的付出，这份工作就不能让人感到幸福愉悦。

但是，有人认为已临不惑才谈奋斗成长似乎为时已晚，这种心情也在情理之中。我曾经也悲观地认为，在35岁人生就基调已定，胜负已分。但是，如今再度思量，四旬之后的提高成长实在不可小觑。我在39岁当上科长，然而并非晋升

要职就是进步提高。职位的变化促使我改变自己看待事物、思考问题的方式，从而达到磨炼心性的目的，这样才给我带来真正的成长。

因此，读者诸君，必须要有一个这样的认识。工作中需要的不是像奴隶一样地去忍耐，而是追求自我身心的满足，营造愉悦的幸福感，以发自内心的意愿全身心地投入到工作中去。

与其苦心孤诣，不如游戏思维

谈及工作，使用最多的词就是“努力”“忍耐”。我非常能理解一个打拼者的心情。努力忍耐已是家常便饭，拼搏上进早成厌烦之词，提及眼下的工作，唯恐避之不及。

对于此，在下不才，有一点点小诀窍，可以帮助各位卸下重负，放松心情，愉快工作。

诸位何不把工作看成一场游戏。“必须说服挑剔的上司”“必须千方百计拿出有效的成果”，人生没有那么多必须。这种强迫性的思考方式会让人深陷焦虑。试着想象游戏通关的步骤和心态，“如何才能让上司同意”“需要攻克哪些困难才能使方案通过”，就像游戏通关一样，用“游戏思维”来解决这些问题，改变思考方式就会带来轻松的心态。

人际交往也是如此。双方交换名片之后，往往都会给对方贴上第一印象的标签。比如，此人“举止稳重但捉摸不透”“谈吐有趣但流于表面”等。但在这之后，随着对此人了解的加深，或多次见面各种印象的重叠，就会慢慢修正自己最初的看法。

于是，根据对各方信息的分析整理，此人的大致性格轮廓就逐渐显现出来。此时，自己就该认真思考如何才能与对方建立良性的合作关系，并制订出明确的行动方案。

接下来，在实际交往和商务活动中践行此方案，就能够毫无障碍、轻松愉快地达成有效的合作。这就是所谓的“游戏思维”。

各位意下如何？打消自我否定的念头，甩掉“讨厌”“麻烦”等负面情绪，轻松高效的工作岂不是轻而易举的事情？

当然，在最初阶段，方案制订中诸事不顺或以失败告终是常有的事。此时应分析失败的原因，反省自我，如此便能逐渐提高方案成功的概率。

一旦方案如预期成功执行，你就会信心倍增，干劲十足。

我也遇到过极难应付的上司。在不得不与之周旋的时候，不要正面冲撞、硬碰硬。搁置个人好恶，基于客观性分析，展

开“游戏思维”，与之交往合作。

当自己分析正确，意见被采纳的时候，真想大喊一声“我终于做到了”，内心的激动雀跃，难以言表。这般滋味，诸君不妨也尝试一下（笑）。

所以，工作中最重要的是享受过程，适时地撕掉忍耐的伪装。特别是年至不惑，更应该用游戏般轻松的姿态提升自我。

商业是一场考验未来视角的游戏。如果只是一味地忍耐，那就太吃力不讨好了。

凡事不必亲力亲为

不惑之年的重要任务是人生定位的改变。从凡事躬亲、积累经验的初级阶段毕业，迈向人事安排、统筹调动的高级阶段。

我敢说，就凭诸位的工作经验阅历，大概人人都是技术操作老练从容、行动规划独树一帜的职场骨干。

正所谓“拙劣的创新不如高超的模仿”，我常常劝诫年轻人向优秀的商界前辈学习，以此拓展视野，提升能力。但是这对于已临不惑的诸君并不适用。各位不要在人云亦云的藩篱中打转，必须开辟一条独自创新的道路。因此，转变凡事躬亲的思维，向下放权，安排合适的人负责相应的工作变得尤为重要。

老实说，这种工作方式是大多数人的理想，然而，摆在

眼前的残酷现实却是没有可靠的部下值得委任。工作中，若没有亲身参与督促，部下们大多不得要领，浪费时间，甚至徒劳无功。

事实确实如此。职场严苛，时间紧迫，人手匮乏，若部下不得力，就不得不事必躬亲。哪有闲情手把手地指导。委任与人不是嘴皮子上说说那么简单的事情。

但是，正因如此，才请各位务必深思。如何才能高效地指导部下？如何才能快速地提高部下的实践能力？大概有同志认为“与其让那家伙慢腾腾地捣鼓半天，不如我自己做更加节省时间”，从而将上述问题抛诸脑后，忽略了对部下的培养。

这种想法应该果断抛弃。培养人才比只关心当前的工作进展更为长期而重要。人才培养关注的是半年、甚至一年后的回馈，而眼下的成果只是短期的利益。所以应当转换思维，从长远的眼光、全新的视角来看待问题。

诸君请谨记，管理岗位的工作与之前的工作有着本质的区别，不单单是工作内容的拓展和延长，更需要有决心和勇气面对一个全新的世界。而这样一个承上启下的年龄阶段正好是从模仿向创新飞跃的最佳时期，各位切勿错失良机。

勿因小利毁大善

成就幸福，进步腾达，有一样东西不可或缺。

你猜是什么？它就是欲望。

人有百样，欲有百种。有人想要家财万贯，有人想要盖世荣耀，有人想成人中龙凤。欲望是奋发勤勉、求学进取的原动力，它是一台发动机，源源不断地提供催人上进的力量。

或许大家并不怎么喜欢这个词汇，也不想沾染上它，甚至偏见地认为欲望是令人一败涂地的深渊。

不可否认，贪得无厌是致命的毒药。唯我独尊，只管自己舒服，不顾他人死活的行为方式必将遭到报应和反噬。但是不能小瞧了公司这个各色人物的聚集所，它绝不是一个只凭私欲就能横行的地方。从这个意义上来说，目光短浅，为了眼前的蝇头小利而无视他人的个人本位主义是最不明智的。

然而，如果心中的欲望超越了个人私欲，有利于公司，服务于社会，自然该另当别论。欲望的本心是“培养部下”“成就事业”“贡献社会”，那这就不仅仅是私欲，而是众人齐心的宏图大志。

心中所欲，耐心打磨，必成大志。其志是燎原星火，可催人奋发，促人成长。激发自己内心正面的欲望，便可发现那深藏于胸的燎原星火，便可感受到鼓舞自己成长的理想的力量。

我在东丽公司有一位女性同事，曾经负责“东丽比诺”净水器的销售工作。当时跟现在不同，人们普遍认为日本的饮用水不仅安全干净而且免费，因此极少有家庭愿意安装净水器。可以想象在这样不利的市场环境下开展净水器的销售是多么困难的一件事。她甚至亲自走上街头卖力地推销产品。

然而，好不容易收到了大批订单，却又因为人手不足而面临无法按时交货的风险。她只好放低姿态，鞠躬作揖恳求工厂一方帮她渡过难关，完成交货。自己也参与到生产前线帮助加快工期。

厂长看到这一切，深受感动，想方设法召集临时工人，竭尽全力帮忙按时完成工期。这一刻，她只有一个想法，就是无论如何都要按时将产品顺利地交到客户手中。她的执着与干劲鼓舞了大家的斗志，终于创造了奇迹。不久这款净水器迅速成

为公司的畅销产品。

诸位不妨效仿她的做法，勇敢地去实现自己的志向。

志不在大。获得一次认可，受到一次褒奖，都会成为自己奋发前进的动力。

“理想对我而言无足轻重”“志向早已是不合时宜的陈词滥调”，把这些自我安慰的借口统统扔掉，抓住身边每一次实现理想的机会。

如此一来，我们每个人都将拥有创造奇迹的可能。

志存高远

只有能力出众又异常幸运的人才能身居要职，当上科长、部长，甚至最高负责人。无论自己如何努力挣扎，一个普通平庸的人都始终无法走上管理岗位。因此，为了出人头地而卖力拼搏，都是徒劳无功。既然注定会失败，何不从一开始就轻装上阵，选择放松安逸的工作方式。即便成为他人眼中的三流员工，也好过整日的闷闷不乐。

这种想法，或许各位都深有体会。

但是，可以断言的是，这种想法只不过是把你郁郁寡欢的日子推后了而已。现在过得安逸轻松，那么将来必定会为此付出代价。

这个道理大家稍加思考就能明白。工作能力、薪资收入、人际关系，这些硬实力会随着年岁的增长，产生巨大的差异。

试想，一个人从进公司开始就脚踏实地勤勉工作，而另一个人则拖延懈怠好吃懒做，不言而喻，这两名员工的工作态度有着本质的差异，那么他们其他各方面的差异将在10年，甚至20年后变得更加明显。

正所谓“少壮不努力，老大徒伤悲”。壮年时分，消极懒惰，越往后走，人与人之间就会产生无法逾越的鸿沟。与其等到年老体衰空嗟叹，不如趁着现在风华正茂，砥砺前行，那么最终将在轻松与安宁中收获累累硕果。

出人头地本就不是幸运女神的眷顾，也不是天才独享的权利。在每件工作中详细周密地计划安排，孜孜不倦地学习积累，脚踏实地地实践操作。如此一来，有朝一日，方成大器。

这些尝试和努力，只要开始，永远不晚。至于那些短视的志向，不要也罢。它会让你的人生丧失期待，使你在庸碌犹豫间错失良机。

努力成为最好的自己，照着目标，奋勇前进。在不知不觉间，你将会展现出自己非凡的工作能力，并构筑起属于自己的完美人际关系。

公司是需要用心维护的家

公司是个是非地，人际关系复杂，常令人焦头烂额。每当冒出这种念头的时候，不如换个角度，把公司视作自己的家，家里有像哥哥一样脾气不合的上司，有像弟弟一样尽添麻烦的任性部下。

如果把对方视作自己的家人，即便对方令人讨厌，麻烦棘手，心中也会怀有一份亲近感，从而不会觉得与他们交往是件难以忍耐的痛苦事情。

然而，大多数的人并不会如此考虑。人们惯有的思维认为，工作是工作，家庭是家庭，绝不能混为一谈。工作与家庭应该区别看待。在工作中加入私情是极不明智的做法。公私不分，相互杂糅，岂不乱为一团？

话虽如此，但请各位结合自己的情况想一想。工作中，我

们身边都是朝夕相处的同事，大家共享一个空间，共度一段时光。这份感情岂是说断就能断、说分就能分的？只将对方看成工作上的伙伴，不带有任何感情地相处，那是自欺欺人。

我把团队里的同事都看成自己的亲人。对方有任何烦恼，不论公私，我都视同骨肉，洗耳恭听。对方有任何困难，我都在力所能及的范围内施以援手。如果相互之间产生误会，我都不惜功夫，化解齟齬。

通过这些努力，既增加了相互间的信赖，加强了队伍的团结，也激发了成员的斗志，提高了个人的能力。因此，毫不夸张地说，冷漠的人际关系将是团队进步的绊脚石。亲如家人，互相关心，才能让组织的凝聚力坚如磐石。

心理学家阿德勒认为，“共同体感觉”的形成对于人类的生存至关重要。在与他人协作共筑的关系网中才会发现自己存在的一席之地。

如果片面地认为人与人的交往只存在竞争，那么将把自己置于群敌的包围之中，世界上不再有朋友和同伴。反之，如果以诚待人，与人为友，那么“四海之内皆兄弟”，世界将呈现出不一样的色彩。

诚如阿德勒所言，用竞争的眼光来看待公司的人际关系，只会萌生敌意，徒增烦恼，从而难逃厄运。如不想在人堆里苦

恼挣扎，最好的办法就是浇灭内心敌视的火焰，铲除争强好胜的心魔。这正是元就将军采用的策略——“舍弃战斗，规避交锋”。

在公司里，待人以诚，与人为友，共同作为集体的一分子，积极愉快地交流合作，公司将会成为一个无可取代的幸福之所在。

不惧未来

对了，各位是否有过调到新岗位的经历？

那一定是一次不错的体验。毕竟全新的岗位能重新促使自己进步和成长。不过，到底是高升还是降职？这可真是一件令人牵肠挂肚的事。什么？迫于无奈调离岗位。这倒是公司里常有的事，但不必为此烦恼。

怕什么！这么多年积累的经验就是你的独家武器。运用得当，又能再创战果。没关系，一定要以昂首挺胸的姿态等待委任状的下达。

不过，如果稍微感到一丝忧虑，也在情理之中。

毕竟来到一个陌生的岗位，等待自己的是从未接触过的实际业务和一窍不通的专业知识。能否顺利主持工作？能否发挥领导的决断力？能否灵活运用以往的经验？一连串的不安笼罩

心头。

但是，你要相信，作为领导所需的控制力、决断力、想象力，无论身处哪个岗位，都是大同小异。曾经积累的经验必有用武之地。

唯有一点必须注意。一旦到了新的岗位，首要的任务就是把控全局。就算花费再多的时间和精力也要彻底把握。

举个自己的例子。在我45岁的时候，第一次被分配到营业部门。只有策划管理经验的我只会跟部门员工打交道，现在却当上了营业部长，负责渔网和鱼线的贩卖工作。

新官上任三把火，我立刻着手调查该部门的整体销售情况，发现鱼线的市场占有率持续低迷，不容乐观。究其原因，是销售渠道层级太多所致。从东丽公司到销售商，再到批发商，最后导致零售商价格过高。

于是，我建议整合销售路径，成立新公司，负责从东丽公司直接发货给零售商。当然，也遭到了公司内部及批发商的强烈反对。但是供应链上存在太多消耗是铁的事实，我以此为依据说服了反对者，顺利实行了改革。事实证明，经过整改，鱼线市场占有率走出低迷，得到了大幅改善。

初生牛犊不怕虎。正是因为我初来乍到，不囿于积习和常规，才能自由创新，大胆建言，从而成功改革。所以，缺乏经

验的新手们，换个角度思考，弱点即优势，善于利用就能逆势而不败。

不可否认，新手想要破旧立新，势必遭到周围人的反对。但如果有理有据，就应该据理力争。如果有利于公司，就应该戮力为之。排除万难，拿出成果，便可堵住众人的悠悠之口。

诸君请谨记，来到全新的岗位，当务之急就是把控全局。以新来者的昂扬斗志，消除对于未知的恐惧，披荆斩棘，奋勇向前。

保持良好的习惯

人到不惑，将要面对更多的挑战。既要应对大量统筹管理的工作，又要懂得知人善任，把握分寸。如此千头万绪，常常手忙脚乱，顾此失彼。如何利用有限的时间学习先进理念、提高创新能力成为一道亟待解决的难题。

为此焦虑不安的诸位不妨尝试一下在下推荐的方法。

那就是养成并保持良好的习惯。不断重复良好的行为方式，使之成为自己的行动模式，不久这种模式将变得像惯性一样能够毫无抵触地保持下去。这种行为惯性的持续性会让我们的工作变得更加高效。

比如，养成“提前准备”的良好工作习惯。

在举行会议或洽谈的时候，改掉掐着时间慌忙进场的坏习惯，有准备地提前10分钟入座。在这10分钟内可以从容地浏览

资料，整理要点，从而在会议中提高商谈的效率。这一习惯如果继续保持下去，就能更加有效地利用时间。

千万别小瞧了这个习惯，反省自身，在日常工作中是否能真正做到？

大多数的人一直在重复着一种不良的工作模式，事前毫无准备，事到临头手忙脚乱；瞻前顾后，缺乏条理；不断返工，浪费时间。这样混乱的工作方式，即使时间再多也不够用。

不敢说人一定要想方设法挤出1~2个小时的准备时间，这不现实。毕竟强人所难本就不是可取之道。但是只要每次能够匀出10分钟来准备就已足够。不积跬步，无以至千里。聚少成多，充分利用这若干个10分钟，便会给你的工作带来翻天覆地的变化。

良好的习惯千千万，就看我们是否愿意去保持。比如，常寒暄，勤整理，都是一些简单可行的小习惯。工作繁忙不是偷懒的理由，每天只需10分钟来收拾整理，效果则立竿见影。不用与失踪的资料笔记捉迷藏，节省出来的时间可以用于更重要的工作上。

良好的工作习惯与管理能力的提升息息相关。自身进步发展，即使面对更加优秀的对手，也能毫无畏惧，攻无不克。

正是在这些良好习惯的帮助下，我在群英荟萃的公司董事

竞争中脱颖而出，顺利当选。竞争者中不乏东大法学毕业的优秀顶尖人才，他们天赋异禀，资质超群。然而疏于对自我工作习惯的培养和管理，均败下阵来。

良好的习惯是一把高于才能的利器。因此，各位在日常工作中务必重视良好习惯的培养。

为人诚恳，举止得体

周围的同事中应该不乏善于表现之人。尤其爱在上司面前夸夸其谈，自吹自擂，哗众取宠。

急于表现的性格使他备受瞩目，得到赏识。这时吃苦耐劳的忠厚老实人便开始思绪不稳，内心焦躁。难道抓尖要强才是在公司平步青云的为人之道？

然而，事实上，流于形式的肤浅表现并不会获得上级的青睐。脚踏实地工作还是华而不实的表演，领导早就一眼洞明。所以，跳出“抓尖要强不吃亏”的臆想，完全没有必要机关算尽地争风逞强。

那么，人们究竟是通过什么来鉴别工作能力的高下？

无他，唯举止得体也。

千万不可小瞧了“举止得体”这四字规则。看似简单，却

内涵丰富。

着装得体，寒暄有礼。谈话真挚，目光有神。抱诚守信，过而能改。三思后行，少私寡欲。若能行之不造作，方称得上举止得体。所以，能够真正践行这四字规则绝非易事。

现实中有不少人误以为，“举止得体”就等于“故作谦态”，邮件刻板冗长，服务虚情假意，这完全是背道而驰。或许他们并非恶意为之，但长此以往将很难得到认可和赏识。请大家千万不要误解了“举止得体”的真正含义。

吾日三省吾身，为人诚恳，举止得体。认真践行，必有帮助。“举止得体将成为你最有攻击力的武器”，这一点应牢记心中。

切忌好高骛远

大多数人都没有明确的理想。既不懂憬成龙成凤，也不奢望一步登天。然而，终有一天会开始羡慕别人胸怀抱负，美梦成真，对自己平庸的过往心存不甘，悔恨懊恼。

理想固然千金难买，但是好高骛远绝不值得推崇。梦想不是画饼充饥，脱离现实的理想最多只是聊以自慰的空中楼阁。

不可否认，理想拥有振奋人心的力量，它是一道值得追逐的光芒，帮助自己看到未来10年甚至15年后的样子，鼓励自己制订计划、采取措施，向着目标笃定前行。

不过，高远的志向如同一幅只可远观、不可亵玩的字画，只需勤拂拭，常观瞻，却不能时时怀揣着好高骛远、一步登天的念头。工作中亦是如此。与其守着遥遥无期的盼头，不如踏实地制定短期目标（1年内待办事项）和中期计划（3年内待办

事项），一步一个脚印地向着最终目标迈进。

我在工作中也是循序渐进地从中短期视角逐渐转向中长期视角。而立之年，以晋升科长或部长为目标，不惑之年，才计划在经营中独挑大梁。

至于一进公司就立志当上一把手的野心，是半点也没有。只有到了经验丰富、蓄积深厚的年龄，才有可能以中长期的视角去考虑曾经可望而不可即的梦想。

诸位正值盛年，现在开始树立志向，描画未来，大有可图。不放过每一个小目标，脚踏实地地逐个攻破，有一天必能一飞冲天，大展宏图。

避免唯命是从，树立主人翁意识

公司要推行新项目，通宵达旦锤炼出企划书，兴冲冲地提交给领导，却得到一顿怒骂，“你能不能做点其他有用的事”“这么糟糕的应对方案，一看就成不了气候”，终于被无情地否决。

本来新方案的认同和执行就困难重重，必以非常手段方成非常之事。只有出类拔萃的提案才能让公司心甘情愿地提供各方支持。一次性成功的提案世之少有。对新事物的挑战勇气可嘉，但实非易事。能够切身体会到这一点也是不小的收获。

而且，即使不被认同，也一定不要失望难过。日本大多数企业的现状是坐吃老本，怯于创新。敢于挑战、勇于尝试的人是颓势中的一股清流，更是难得的人才。

实际上，领导的内心也正在因获得一员良将而欢欣鼓舞。

他的震怒、否决、一通乱骂是对良将的一种变相鞭答和鼓励。这时，我们应该理解领导的一番苦心，重新锤炼方案，争取再次迎接挑战。

很多人错误地认为，积极创新只会吃力不讨好，工作上只能唯命是从。

领导虽然不喜欢违抗自己命令的人，但也绝不会赏识唯命是从之辈。唯唯诺诺、人云亦云的人在工作上不会取得任何建树和作为。

想要获得领导的青睐，应早早摒弃唯命是从、妄自菲薄的消极心态，树立主人翁意识，积极主动地参与工作，才能促进自身的进步和成长。

兼听则明

不惑之年，经验丰富，蓄积深厚，正是锐意革新的好时机。然而，说起来容易，做起来却很难。

特别是度过处处碰壁的青年时期，已经形成了一套固有的价值观和行事方式，在工作中更容易囿于旧观念和自我坚持。

人们常常将自己成功实践的行事方法认为是可取之道，相信那是永恒的准则，并要求部下彻底贯彻。若这个方法遭到部下的质疑，便会条件反射性地产生焦躁，“不听老人言，吃亏在眼前”，不由分说地批评对方。

异己者的出现将动摇自己引以为豪的真理堡垒，因为扎根于心的观念和顽固思想不容置疑，排斥异己就成为顺理成章的事情。故步自封将阻碍自我创新的道路，兼听则明，虚心接受

不同的声音才是真正明智的选择。

然而，不安与担忧就是阻碍自己走向民主开化的心魔。指导方法前后矛盾将导致队伍无法统一，反对意见的胜出将威胁自己作为领导的权威，“一言堂”作为一种重要的领导模式将失去威力。

如果你害怕这种改变，说明你未曾真正理解领导的职责。所谓领导，应该在权威这件光鲜的外衣下藏着一颗纳谏如流的赤子之心。

集思广益，破除观念，引领队伍蒸蒸日上。虚怀若谷，从善如流，锐意创新。如此，便可不怒自威，独具领导风范。

作为领导，很难放下身段，承认自己观念老旧，提案不如部下。然而，从大局来看，团体的成果也有你的一份功劳，部下们士气大振，队伍充满活力。在这种良性循环下，既得到了部下的尊重与喜爱，也创造了轻松愉快的工作氛围。

当然，部下的方案也存在有待改进的时候。作为领导，这时应耐心地说明情况并指导修正，在切磋磨合中，促进双方的共同进步和发展。

认真聆听每个人内心的声音，这是一名称职的领导不可或缺的技能。

一视同仁，平等待人

新人初来乍到，聪明能干，谦逊有礼，触类旁通，是一名不可多得的后生。获得如此良才本该是一件值得高兴的事，为何自己的内心却愁云密布、郁郁寡欢？

原来是后生可畏，才能出众。身为前辈，却只能自叹弗如，心生嫉妒，略感焦虑。

在下一向乐天达观、心直口快，或恐触及了大家敏感的神经，但请恕在下直言，嫉贤妒能，人皆有之，不必太放在心上。

过来人大可放宽胸怀，你们久经岁月历练，蓄积深厚，阅历丰富，这是新人所不具备的强处。

但是，请别误解，一个人的优秀并不是通过倚老卖老来体现。新人行家，各有千秋。两者之间不是优劣抗衡，而是互补

对等的关系。

尊卑有序、能力高低的排位评价体系形成了竞相攀比的认识，没有永远的人上之人，攀比者就会陷入技不如人的思想困境。若想摆脱困境，就要抛开年龄、性别、经验的局限，建立平等互补的切磋氛围。

曾有一个橄榄球教练为了建立一支强大的橄榄球队，绞尽脑汁，独创了一套打破常规的训练方式。取消高低年级的界限，一视同仁，要求四年级的学生也必须承担杂务劳动。而这些杂务平时都由一二年级的新手来完成。

结果，学生们都想方设法提高训练积极性，超越自我极限。最终在全国大学生橄榄球锦标赛上创下了历史上第一个七连胜（今年获胜则为八连胜）的不败战绩。

高年级的学生安排去做低年级的杂务，或许会觉得颜面难堪。但是，在教练的细心指导下，学生们懂得了平等互补的道理，并且不断磨炼自己，为团队的荣誉而共同奋斗。由此可见，平等互助的重要性不可小觑。

公司也是一个荣辱与共的团队。解开上下高低的束缚，平等待人，促进交流，才能增强团队凝聚力，创造出优秀的成果。

重视人才的多样性

20世纪90年代以后，商界开始重视“选择—集中化”战略。为了获得更高的收益，有指向性地将优势资源集中到强项领域，把弱势项目清理出门户。直到现在，在我们身边依然存在持有这种理念的公司。

这个战略不仅应用于项目事业的执行上，也应用于人才招聘过程中。谁能最快地给公司带来利益，成为人才选拔的唯一标准。排斥女性，设定苛刻的年龄限制，只看重年富力强的男性，残酷地淘汰掉战斗力下滑的老员工。

但是，如此单一且集中化的战略方式早已落后于时代。歧视女性，淘汰大龄员工，只录用行业熟手，这种过于指向性和功利性的人才观将严重影响公司的进步和发展。

世易时移，各种未曾遇到的新情况层出不穷。择优跳槽，

对外合作，共事对象形形色色，这些事情几乎每天都在发生。有些企业开始一步步地尝试接受女性和大龄职员，也取得了不小的成功。

自不待言，今后，发挥各类人才的优势、建立多样化的人才观显得尤为重要。不要一味地走笼络人才的老路子，如何因地制宜地挖掘各类人才的潜力将成为商界竞争至关重要的一环。

现在很多人对新上岗的年轻人抱有怨言，这些人三句不合，动辄辞职。作为领导，要多聆听年轻人的诉求，给予他们空间和包容；像父辈一样地耐心指导和关心，尝试以年轻人的方式来交往接触，努力使自己成为一名善识良驹的伯乐。

眼见为实，耳听为虚

身在公司，人来人往，总能听到关于婚外恋的谣言。有人嗤之以鼻，有人厌烦困惑。面对部下间的窃窃私语，究竟应该如何处理，还真是让人为难。

究其原则，还是“不干涉”为上策。毕竟婚外恋是个人隐私，并不是应该在公司层面公开讨论的问题。只要没有破坏家庭，影响公司业务，就无须尴尬地向当事人提及。

人言可畏。本是捕风捉影的无稽之谈，真假难定。有人想哗众取宠，添油加醋地改编，就变成以讹传讹的谎言。

因此，谣言止于智者。听过却不应当真，更不该到处传播。

谣言的当事者或许一身清白，并无此事，然而谣言的传播者则需谨慎对待，不可姑息。明明知道谣言的内容毁人名誉、

污人清白，却听信谣言、乱传谣言的人，对清白者造成的伤害不可估量。

造谣者的存在对于团队生活是一个致命的伤害。这些捕风捉影的言论会破坏人与人之间的信任，削弱队伍团结，影响工作进程。对于造谣者，应给予严重警告，避免谣言的进一步扩散。

谣言不可信，但可以顺藤摸瓜，借此了解事情的真相，并根据现实情况采取相应的措施，做出有益于团队的真正决断。

今后还有可能遇到谣言满天飞的情况，切勿妄自推测、草率下结论，努力掌握真相才是唯一明智的应对之道。

跻身管理岗位是你更高的追求

最近有调查称，有60%的年轻人不愿意晋升管理层。理由是薪资收入与工作的努力程度不成正比，占用大量的私人时间，安逸自由的生活令自己毫无信心担当重任。新人们丧失工作的激情，行家老手们得过且过的恐怕不在少数。

我认为，这些理由都没有看透问题的本质。

出人头地、升职立言，便拥有了掌控一切的权力。自由决定工作方式，合理安排工作进程，减少加班以确保充沛的私人时间，提高工作效率，增加薪资收入，何乐而不为呢？

事实上，我对这种高度自由的统筹安排深有体会。晋升科长后，可以根据实际情况灵活地减少会议，集中力量专攻重要业务，并且成功形成了每天下午6点准时下班的惯例，缓解了长时间劳动的疲惫，既提高了工作效率，又创造了不错的业绩。

忙碌辛劳是对管理工作的偏见。只有拥有管理的权限，才能按照自己的想法自由合理地安排一切。这不正是人皆向往的工作方式吗？

同样地，人们总是给公司一把手的工作贴上“责任重大”“日理万机”的标签，却很少能真正理解权力的作用。责任重大不假，职位上的优待更是人人称羡。顶级的薪资收入，独立齐全的办公室，细致周到的秘书，掌控万般的权力。一旦成为最高层，便可独享这些特殊的待遇和服务，那些各部门的头头脑脑也只能望其项背。

出人头地，晋升高层，会给你的职业生涯带来莫大的好处。管理岗位本来是一份位高权重、薪资丰厚的理想工作，却因为不善此道的人给予了一个错误的示范，导致现在的年轻人对管理职务退避三舍。

管理岗位不等于忙碌辛苦，这片更加广阔的天地欢迎你的到来。

公司兴衰，人人有责

管理层所拥有的权限和自由的工作方式固然人人渴望，但是一想到随之而来的重大责任，就开始担心自己是否有能力担此重任。

这个不安源于对“责任”一词的误解。

只要身处公司这个大环境，责任无处不在。如果领导安排了汇总资料的工作，不管是争取在时限内有计划地完成，还是努力把资料整理得简单易懂，这都需要拥有一颗主动承担的责任之心，认真思考，鞭策自己促进工作往更好的方向发展。

只要是公司的一分子，人人都身兼重任。不管是管理干部，还是普通职员，肩上的担子没有轻重区别。之所以会觉得管理岗位责任重大只不过是职责范围较以前有所扩大而已。

不过，所谓“肩负责任”必须得自己自愿参与、主动承担才具有现实意义。

责任，不是上级的命令，而是自己的决断和争取。只有以主人翁的姿态来承担责任，才能认真负责地完成任务，才会卸下恐惧的心理包袱。

担心来自准备不足。怀疑自己无法担当重任是因为缺乏迎难而上、面对风险的主动性。积极培养主人翁意识，认真判断，采取措施，才能披荆斩棘，顺利地完成任务。

吾日三省吾身。决定今后人生的方向和使命是一件迫在眉睫的事情。认清自己，追逐梦想，才能活出积极向上的人生姿态。

升职的方法与艺术

成为新人后生眼中的楷模和崇拜的偶像是一份物超所值的表扬。匀出有限的时间，进行耐心的指导，大家心中都念着你的好，必然会收到令人惊喜的回报。被人喜欢、受人尊敬是在公司生存下去的法宝。

然而，很多人虽然明白彬彬有礼、善待下属是一个积攒人气的加分项，但依然认为，要想胜任领导岗位，强烈的进取心、高超的业务能力远胜于谦和的态度。而生活的现实是，即使工作上发愤图强，力争上游，但与优秀的同事相比，捉襟见肘的业绩实在难以拿上台面。

不过，这种想法大大低估了人格的力量。组织内的人事考核不仅仅关注策划能力、业务处理能力、管理能力等技术性的硬实力，也会考虑克己奉公、才智出众、言芳行洁等颇具艺术

感的人格魅力。

要在众多佼佼者中崭露头角，必须软硬兼施。不仅要练就过硬的本领，也要培养高尚的情操。光有本领，但自私自利、卑鄙无耻之徒，恐怕难以服众。高洁的人品具有沁人心脾的艺术力量，将成为自己一呼百应的有力推进剂。

回想我职业生涯中所遇到的品格非凡的人物，他们大都举止得体、谦恭谨慎、气宇轩昂、和蔼可亲，无一不平步青云、飞黄腾达。

当然，职场如战场。人格品质固然有其特别的优势，但一味地充当老好人，不靠实力说话，没有魄力和斗志，将很快被这残酷的世界淘汰出局。

因此，在风云变幻的职场，既要加强高尚人格的培养，也要抓紧技术能力的磨炼。力争上游的勇气来自对自己技术能力的自信。说到能力的强化，稍后会为大家阐述“战略性工作方法”的具体细节，希望能够为解决诸君的烦恼略尽绵薄之力。

技术性的硬实力和艺术性的软实力就像一栋二层小楼的两个部分，一楼是扎实的根基，二楼有极目远眺的观景台。

至于孰轻孰重，就得结合各自的魅力作用以及住户对家的美好愿想来合理均衡地安排布置。同理，只有两者的完美结合，才能勾勒出一幅高品质的工作画面。

所以，聪明的你，想必已经明白，过分追求傲人的业绩，甚至只把业绩作为自我追求的唯一目标是事倍功半的做法。亮出你的人格利剑，时刻准备着双刃出鞘，才能在风云变幻的职场占有自己的一席之地。

誓守企业诚信

身处高位，什么事情最为重要？

面对这个问题，不乏跃跃欲试之辈。不管是否身处高位，都要努力培养统筹全局的管理视角。以此视角来工作学习，便能拓展工作范围，促进自身进步。

且慢。那么换个说法，对于领导来说，什么东西最为可贵？

毋庸置疑，诚信是头等重要的东西。何为诚信？不弄虚作假，不违背公序良俗，坚持做正确的事情。这是身为领导管理有方的重要体现。

最近企业决算造假、产品质量弄虚作假的丑闻甚嚣尘上。这些问题的根本原因在于领导缺乏对诚信应有的重视。过分看重眼前的蝇头小利，丧失诚信，忘记初心。诚信是企业赖以生存的基础，丢失诚信就是失去了广大群众长年建立的对企业的

信赖感。

非常遗憾，这样的领导无论多么精明能干，都将丧失民心。即使当事人是出于集体利益的考虑，但是欺骗客户的行为不仅不利于公司的长远发展，甚至将带来难以估量的损失。

君子爱财，取之有道，诚信为本。商业经营，损失在所难免。然而万万不可以牺牲诚信来换取商业利益。诚如经济学家彼得·德鲁克所言，“经营之道在于诚信”，唯有信守诚信原则，以诚为本，才能获得良好的口碑，深受用户的信赖和喜爱，从而在激烈的商业竞争中取得长足稳定的发展。

企业是一个逐利而战的队伍。要想带领这支藏龙卧虎的队伍决战商场，必须拥有征服人心、左右逢源、攻无不克的高超本领。

同时，也需要具备主动站在风口浪尖、面对口诛笔伐的勇气和默默承受指责埋怨的顽强精神。

但是，与诚信相比，这些都只是旁枝末节。

言行一致，虚怀若谷，竭诚相待。

如此抱诚守信的行为品格才是一个领导不可或缺的重要品质。

想必各位现在肯定面露难色，这分明看起来是一个不可能完成的任务。

大家不必着急，毕竟利益角逐中本来就充满尔虞我诈，不要手段、不玩弄心机就手到擒来未免有些强人所难。做到善用对立双方、调和矛盾、解决问题在现阶段来看还尚需时间。

欲速则不达。唯有调整好知难而上的心态，一步步地朝着目标努力奋进。



不露锋芒，不树仇敌

韬光养晦，收敛锋芒

同事之间，共处一室，风波乍起的事情是常有的。

为了找借口掩盖自己的错误，不惜往同事身上泼脏水，向领导打小报告。背锅的同事不明就里得罪了领导，被迫留下加班弥补错误。虽然想着息事宁人，默默地忍受下来，但内心却怒不可遏，着实想发火大闹一通。同事间的纷纷扰扰，真是件让人头痛的事。

即便如此，在这种一触即发的情况下，隐忍不言、回避争吵是最为正确的处理方式。在我漫长的公司生存经验中，避免争吵是最大的教训之一。就算满腔怒火，无处发泄，也要控制自己，避免冲突。

对人不满，引起纷争，发泄一通，只能维持一时的痛快，却会带来难以承担的后果。争吵必然会导致两人今后形同陌

路，恶语相向更会抹黑个人形象，影响工作上的团结协作。所以，同事失和，对自己没有半点好处。

不过，那些时刻看起来剑拔弩张的人确实给人不好惹的印象，令人避而远之。有不少人抱着“不遭人嫉是庸才”的想法，飞扬跋扈，尽出风头，处处树敌。

这种人简直就是愚蠢透顶。再次提醒各位，胜者之道是避免不必要的纷争。树敌不可取。要尽量争取志同道合的同事，组合成有凝聚力的队伍，创造亲密祥和的工作环境，才能轻松地推动工作向前发展。

不过，恐怕有人会担心，忍气吞声，处处退让，难道不会被人看不起吗？

究竟别人会如何看待自己？关于这一点，请大家冷静分析一下。

至少，在下认为，宽宏大量，原谅一个有错在身的人是一次争取同事、巩固队伍的绝好机会。

互惠互利，合作双赢

追名逐利是人的本性。为此不惜借词卸责，嫁祸于人。其动机皆来自“自私利我”的心理。

抱着不想被领导责骂的心理，毫不犹豫地出卖朋友，转嫁责任给同事。然后毫无歉意地和被害同事一起继续加班，这种人不应该称为狡猾，而是没有担当。虽不见得是坏人，但在职场上却能经常遇到。

这种人凡事首先考虑自己，不顾他人，绝少能在人堆中脱颖而出。事业成功的先决条件是要优先考虑他人的利益。无论面对领导、部下还是同事，推己及人，站在他人的立场思考对方的诉求，这一点尤为重要。

世界畅销书作家史蒂芬·柯维在著作《成功人士的7个习惯》中说到通向成功的第5个习惯是，“获得他人理解之前的

首要任务是学会努力理解他人”。

也许有人会想，凡事牺牲自己，优先考虑他人，岂不尽让别人捡便宜了吗？事实可能并非如此。换个角度思考，优先考虑他人的诉求和利益会让对方觉得获得了重视，反而最终令自己一方收到更大的回报。

这次你被牵连帮别人背锅受罪，但抱着理解之心并没有责怪对方，别人就欠你一个人情。其实领导并非不了解真相和每个员工的工作情况，肯定也清楚你是代人受罪，而你息事宁人的豁达格局则令他对你刮目相看。

当然，事关全体利益的情况，就不能息事宁人，必须直言不讳。如果是鸡毛蒜皮的小事，就应尽量避免无端的纷争。维持自身利益和他人利益的平衡统一，建立双赢的格局，才能长期稳定地获得更高的利益回报。

关注他人，守望相助

当一个人只期待别人向他抛来橄榄枝的时候，就会觉得人际关系是一个麻烦而棘手的存在。

如果只关心别人为自己做了什么，就会纠结别人没有为自己做什么，同时也会烦恼我该回报别人什么。长此以往，会觉得处理人际关系是一件麻烦而棘手的事情。若想打消这种心理，就需要反客为主，找准目标，分析人物，积极主动地与对方建立交际关系。

我在蓄势待发的时候，开始着手了解公司内每个大人物的就业年份、毕业大学、个人经历等，做成表格，进行分析，并默默记在脑子里。然后想方设法创造交流的机会，对其擅长的领域加以适当的赞美，慢慢地拉近关系，构筑起良好的人际交往。

肯定有人会说，那不就是溜须拍马吗？不，这完全是一个误解。了解人物性格，掌握个人爱好，深入关注交流，才能理解上层人物的工作方式，才能采取适当的共事策略，从而顺利开展。所以，时刻关注对方动向是十分要紧的事。

有人一听到要时刻关注领导、多接触领导就咋咋呼呼地理解为阿谀奉承，这样的想法太过消极。身正不怕影子歪，不讲虚伪之词，不做违心之事，有何不妥？

另外，关注交往的对象不仅限于高层人物。对于他们身边的管理干部、秘书以及各部门的女性负责人，都一视同仁、心无间隙地接触交往，建立真挚的情谊，形成良好的人际关系，就能获得大有裨益的信息。可想而知，关注重视他人的言行必将带来莫大的人际交往红利，这已是不争的事实。

对自己的利益和奉献锱铢必较，是因为过分关注自身的得失。如果将这种关注转移到他人身上，会让人际交往变得更加轻松顺畅，自己最终也会在这种如鱼得水的工作氛围中受益匪浅。

君子之交淡如水

与人相交，除察言观色、关注身边人外，学会发现他人的优点也是极为重要的一方面。

很多时候，即使是话不投机的人，仔细想想，也会发现其意外的优点。对方但凡有一个优点值得欣赏，相处就自然变得顺畅，交流沟通也会随之轻松愉快起来。

因此，即使对方给人的第一印象不尽如人意，显得难以相处，只要善于观察，愿意主动发现对方的优点，就可以促进双方关系向着良性方向发展。

但是，世上不可避免地存在难以对付的领导，以自我为中心，居高临下，颐指气使，没有共同语言，无法开心共事。

同这样的人，不需要故作姿态地频繁交往，也不需要勉为其难地理解认同。无须走心，淡淡相交，不人为制造矛盾，就

不会给工作带来困扰。

不过，千万不能带着厌恶感与人打交道。人是一种十分敏感的动物，尤其在乎别人对自己的看法。那种极不情愿的厌恶情绪会瞬间暴露在对方眼前。势必导致两人交恶，进而严重影响工作的顺利开展。

不满合作者的一言一行，继而厌恶工作本身，试问，怎能做出如此得不偿失的蠢事？不如隐藏真心，整理情绪，演一出“君子之交淡如水”的戏码，是为上策。

不善演戏也无妨，权且当成一场表演游戏，凡事都积极、愉悦地参与享受，在不知不觉间，你就会从一窍不通的素人变成轻车熟路的老手。

三人行必有我师

人们往往渴望良师益友在侧，可以借着榜样的力量，一朝冲天。

然而，良师的指导、益友的鼓励，非世之常有。得之我幸。尤其能遇到高山仰止的完美领导是一种不可多得的幸运。

世无完人。关键是要不要只盯着缺点看，要有一双善于发现美的眼睛。学习对象没有高低贵贱之分。无论是领导，还是同事、下属，以人为镜，择善而从，必有所得。

三人行必有我师。世之楷模，如恒河沙数。优良品质非位高者独有。取长补短，见贤思齐，是为良策。

每当有人问我在公司里是否有佩服的人，我总是这样回答，每一位同人都是值得我学习的楷模。

尺有所短，寸有所长。不拘一格，博采众长，方能受益匪浅。

然而，不耻下问并非人人都能欣然接受。

这种观念让我们失去许多学习进步的机会。无论高低贵贱，每个人身上都有值得学习的优点。平等待人，择善从之，才能促进自身的进一步提高。

自己的升迁调配全部掌握在领导手里，因此，人们往往倾向于关注领导的言行，争取得到领导赏识，而忽视部下的感受和工作上的可取之处。部下为团体的业绩发展立下了汗马功劳，劳苦功高，而真正懂得尊重部下、体恤部下的领导却少之又少。作为上级，聪明如你，如果懂得一视同仁地关注每个部下的工作优势，尊重他们的付出，学习其长处，就能得到部下的信赖，从而让整个团体的优势散发出全新的光彩。

金无足赤，人无完人

领导安排了一项新的任务，自己认真着手执行，然而却毫无来由地得到一顿怒骂，完全不能理解自己到底错在哪里。

行事作风，反复无常，如此领导，大有人在。

我也曾遇到这样的领导。工作安排随心所欲，想一出是一出；朝令夕改，捉摸不定。面对这样的上级，压力烦恼都成倍增长。

不过，认真想想，与其烦恼煎熬，何不宽容待之？

人非圣贤，孰能无过。身处高位的领导也不例外。凡事宽容待人，既给别人审视改正的空间，也给自己消除压力的机会。原谅领导似乎是一个略显奇怪的视角，不过这个思考方式可以有效地帮助自己心平气和、坦然处之。

人们常常认为领导是高高在上的命令者，部下只是忠实的

执行方。一旦转换这种不对等的视角，站在合作平等的立场共事，对于领导的某种考量，即使不能完全认同，也可以在一定程度予以理解。

或许，在领导的心中，一瞬间会掠过这样的念头。

（同意是同意了，不过有些地方不妥，还是先搁置一下。任务已经安排下去了，骤然中止显得自己变化无常，可是解释起来也怪麻烦的……）

这样的心理活动虽是人之情，但部下往往最不能容忍。所以，理解无妨，但可千万不要模仿哟。

无奈，这个世界上总有人贪得无厌，将部下的功劳据为己有，把自己的错误转嫁他人，不仅不具备榜样的力量，而且令人难以接受与之共事。他们最终必然走上歧途，陷入灾祸。

定期汇报，促进沟通

对于自己的领导，永远是苦闷埋怨多于欢欣鼓舞。

就算不满，也不敢针锋相对、大闹一通。忍气吞声，又积压难耐，有苦难言。在夹缝中生存的下属们多么渴望有一位贤明的领导，一种愉悦高效的工作氛围，然而现实往往事与愿违。

如何与领导和谐共处，在下倒是有一方法相授。

其实领导有自己中意的相处之道。他们往往喜欢部下主动汇报工作，时不时找自己谈心，那么作为部下，何不顺其意而为之？

定期主动地与领导交流沟通，表达自己的事业意向，倾诉工作中的烦恼，诚恳听取领导的建议。在这种其乐融融的交流中，领导也会非常乐意倾其所能，传授经验，并对部下的工作

态度青眼相加。

我曾经担任科长的时候，就经常和上级部长做这种日常性的沟通交流。先确认领导的日程，然后选择较为空闲的时间段，提前做好预约。

刚开始大致1周2次，一次30分钟，重复多次，双方形成一定的默契后，可以逐渐将时间缩短至20分钟，甚至15分钟。随着沟通的加深，双方的谈话将变得融洽自如，并不需要耽误领导太多时间就可以在工作默契上达到高度一致。

另外，建议在交流沟通前提前做好准备工作。将汇报或待议事项逐条归纳总结，以一目了然的形式记录在一张A4大小的纸上，并提交给领导过目，让双方的交流能有条不紊地进行。

领导每天日理万机。交流内容最好简单易懂。虽说领导喜欢部下积极主动地和自己商量事务，但是言辞冗长、耽误时间的低效交流仍然无法讨人喜欢，甚至还会败坏领导雅兴，赔了夫人又折兵。

因此，交流固好，但要注意分寸。这个策略的要点是，看准时机，定期求教，言简意赅，一针见血。无须领导督促过问，主动汇报工作进程。那么，就算再难对付的领导也会变得无可挑剔。上下齐心，和谐相处，共创盛举则指日可待。

自信源自匠心

处理与领导的关系，关键在于思维方式的转换。

领导的命令，也等同于一份订单。既然是订单，就无所谓颐指气使，发号施令。

接受者也不会产生高压强制感。面对订单，不论喜欢厌恶，唯有以顾客至上的态度，奉上匠心，把顾客的满意作为自己的无上光荣。

长期以来，我一直将领导安排的任务视作一份来自顾客的订单。收到订单后，首先对此项工作的重要程度、截止日期、品质要求等做具体客观的审视和确认，然后不苦恼，不埋怨，坚持以专业的工作态度来完成每一份订单。

天下大事必作于细，天下难事必作于易。对任务的审视和确认是一项十分重要的步骤。明确自己擅长的优势及在过程中

发挥的作用，从大局出发掂量自身解决困难的能力，然后再敲定具体的工作细节，一步步攻克任务难点，最后以高效优质的完成度得到领导的认同和满意。这份订单不再是单方面被迫接受、强制执行的苦差事，而是匠心独具的诚意之作。

人们都好评价他人。有利于自己则好评，有损于自己则差评。以己之长攻人之短，无非是想贬低别人，抬高自己，站在自己的立场评价他人是对自身缺乏自信的表现。

诚如阿德勒所言，“自信的人才能看到别人的长处。唯胸有成竹之时，才有百折不挠之势”。

即便心怀怨言，也不要把心思放在对领导的好恶评价上，应当努力创造自身价值，专注于眼下的工作，力争提供客户满意的服务，这才是自信不疑、自我肯定的真正来源。

口头奉承不如踏实肯干

领导安排的任务是一份需要倾其诚意完成的订单。除此之外，还有两点应当注意。

第一点，善于把握领导性格。

领导的做事风格因人而异。有些领导喜欢拟定成文的汇报，有些领导喜欢口头陈述的汇报；有些领导想把握每天的形势变化，有些领导想得到固定时间段的形势分析。

提前把握领导性格，根据其行事风格有针对性地合作共事，便可节约时间，减少误会。如果领导坦白直率，不拘小节，那么我们的提案必须开门见山，一针见血；如果领导细致严谨，行事审慎，那么我们的工作方式必须勤勉守时，条理清晰，高瞻远瞩。调整节奏，保持与领导步伐一致，才能获得领导的青睐。

第二点，提高危机管理能力。

工作中，一旦发现不利于业务开展的危险信号，必须马上引起重视，提前向领导报备，以便防患于未然。如果放任不管，事到临头便会自乱阵脚。到时候为了防止事态恶化，领导就不得不接收部下遗留的烂摊子，中止工作进程，从而可能给公司带来巨大的损失。

信誓旦旦开始的事业，却因暗藏的风险，不得不从长计议。事情的真相还必须由自己来向领导坦诚，这相当于在领导面前承认自己的失误，好不甘心。可是，与其承担计划破产、损失严重的后果，防患未然、即刻中止、将损失降到最低的反应决策才是最好的应对方式，充分体现了当事人从容冷静的危机管理能力。

如果不想看到领导暴跳如雷地指责你办事不力，无论如何都要避免事态失控到难以挽回的地步。

阿谀奉承只是肤浅的表面功夫，难以长久。高效地综合实践以上两点，才能体现作为部下的实干能力，加深领导信赖，争取得到大人物赏识，从而令自己的仕途一帆风顺。

学会聪明地拒绝

有这样一些工作任务，既没有经过慎重考量，也没有考虑员工的能力范围，而领导就这么若无其事地安排下来。

打肿脸充胖子，不行硬要上，似乎有欠诚信，还可能耽误工作；坦言自己能力有限、无法承担或许是最好的选择。思来想去，着实令人苦恼。

不过，在下认为直接拒绝并不是明智之举。只要是领导关于工作上的安排，即使清楚地知道自己无法完成，也要向领导表现出愿意一试的态度接下任务。

在经过考察确认无法完成之后，向领导说明具体难处和理由，顺理成章地得出超出自己能力范围的结论，领导也更容易接受被拒绝的现实。另外，接下任务一日或两日后做拒绝说明最佳。

空出调查考证的时间，让领导知道自己是在认真考察、深思熟虑之后才对此方案的执行做出了拒绝否定的答复。获知情况的领导也会给予另外的指示安排。此时，如果自己能够提供提前准备好的替代方案，就能成功地为领导分忧解难，并且让双方的工作交流变得更加顺畅。

因此，务必养成一种习惯，面对领导的要求安排，不要轻易拒绝否定。人们都很清楚自己的短板，一旦遇到自己无能为力的事情就容易打退堂鼓，拒绝参与。但是，站在领导的立场，如果动不动就被部下拒绝的话，在情感上无法接受，甚至会认为对方是在故意和他对着干。

同样地，自己被部下或新人后生当场拒绝的话，也会责怪对方并没有深思熟虑，纯属偷奸耍滑。无论是谁，被拒绝都是一件尴尬而不愉快的事。

不过，为了避免误会，特别提醒一句，聪明地拒绝并不是不让拒绝，更不是打肿脸充胖子硬出风头。越是无法掌控的情况越要提前向领导报备。关键的一点是要把握拒绝的最佳时机，既不得罪领导，又能避免风险。

消除厌烦情绪，争取领导赏识

定期向领导汇报工作、尽快交出一份领导满意的工作答卷、不轻易拒绝领导的任务要求，这些都是我在工作实践中总结出的经验教训。但不是说运用上述方法就一定不会有差错，我不敢打这个包票。

毕竟我们共事的对象是人。是人，就都有情绪，而且无法控制和揣摩。在人构成的集团里工作，既有事事顺心的时候，也有波折坎坷的时候。

即使你勤快地汇报工作，诚心地寻求交流，尽善尽美地完成工作，也会有人鸡蛋里挑骨头，也会面对无理的要求一筹莫展，也会被固执己见的强势领导气得暴跳如雷。

曾经有一位才能出众的领导，但此人嫉妒心强且爱胡搅蛮缠。就连我这个老好人都觉得他难以容忍。即便如此，此人

在位一日，就不可得罪他。触怒了对方到头来还是自己倒霉。可是，怎么能甘心栽在这样的人手里，于是半赌气似地奋发作为，在工作上把这位领导“伺候”得舒舒服服。

结果，虽然我仍然不喜欢他，但是他慢慢变得认同和信赖我在工作上的表现。一年半后，这位领导调至其他岗位，我心里的石头才总算落地。然而，三个月后，我也被他调至同一个部门继续在其手底下过着备受煎熬的日子。

其后一年，我又随他调至另一个部门，真是欲哭无泪。总之，我越是掩藏内心扮演一个听候差遣、勤勉工作的好部下，越是能得到他的赏识和青睐。

当时，我想着一生都将在他手下蹉跎，感到十分绝望。没想到他之后竟然晋升到副总的位置，并对我的仕途产生了十分重要的影响。非常遗憾，我终究无法接受他的处事方式，但他对我青睐有加，曾表示如果没有我的勤恳协助，他的人生将走向另外的方向（听起来像天方夜谭，但确有其事）。

因此，不要觉得领导难以应付就一味地想着糊弄了事。

正因为难以应付和取悦才要想方设法获取他的赏识和欢心。

给自己和他人一次机会，消除厌烦的情绪，争取对方的赏识，让工作变成互助共赢的愉悦之事。

不要吝啬对领导的赞美

试想一下，领导究竟希望获得一个什么样的部下？

完美的听众或者言听计从的执行者，做出成绩为自己长脸的员工，或者言辞谨慎、充满敬意的下属。可能这些都符合领导的要求吧。

然而，领导的内心真正想获得的其实是部下的仰慕。

大家不如站在领导的角度试想一下。如果自己身处高位，手下有两名员工。一名服从安排，业绩优秀，但对自己毫无仰慕之意；而另一名业绩马马虎虎，但对自己充满仰慕之情，作为领导的你会更加看重哪位员工呢？

毫无疑问，当然是培养提拔业绩马虎崇拜自己的那位部下。这样一来，就不难理解自己领导的想法和心情了。

因此，不管是否擅长与领导打交道，言行举止中透露出仰

慕之情是同领导最好的共事之道。夸奖对方的优点，如“不愧是有多年经验的老领导了，您的提案太棒了”；表现自己的不足，如“与您相比，我还差得远呢”。如此，投以仰慕崇拜的信号，真切地打动对方的内心。

可是，领导又不傻。之前从未表露仰慕之意的部下突然谈吐间对自己充满溢美之词，岂不显得太刻意了吗？万一领导转念一想，无事献殷勤，非奸即盗，自己可就吃不了兜着走了。

这些担心，大可不必。人通常都会高看自己三分。即使哪天有人突然对自己献殷勤，都会归结为自身的人格魅力。不仅不会以恶意来揣测对方，还会心情大好地认为自己必有征服他人的长处。

所以，领导都喜欢听部下对自己的赞美之词。这种情绪化的表现看起来就像小孩子一样，但是有意识地利用这一点，赞美领导，讨得欢心，使他成为自己强有力的后盾，这一点十分重要。这种仰慕和赞美不仅针对已经有恩于自己的领导，更应该针对尚未青睐自己的领导，他们将在我们的“糖衣炮弹”下为我们的前进提供支持和帮助。

主动尝试与高层领导接触

天外有天，人外有人。善于同领导的领导打交道，也是一门重要的学问。

主管领导比直属领导拥有更多的权限、商务经验及人脉力量。当与直属领导产生不和及冲突的时候，可以通过私人关系请主管领导从中斡旋，缓和矛盾。

既然有如此多的好处，何不主动地接触一下，搞好关系？

诚然，与主管领导搭上话绝非易事。贸然接近的话，又会给对方造成意外的困扰。

不过，事无绝对。正如前面所讲，领导喜欢下属主动示好接近。如果下属借着请教问题、寻求意见的方式接近的话，就能博取领导的欢心。

但是，在试图接触的时候，有几点需要特别注意。1.谈话

前认真做好寒暄工作；2.行为举止怀着潜心求教的敬意；3.长话短说。如果能谨守这三条，就能给对方留下好印象。

那么，应该如何具体把握搭讪时机呢？

以我自己为例，就曾利用等电梯的时间尝试与主管领导拉近关系。领导来到身旁后，首先要体贴地寒暄“您辛苦了”，并主动报上所属部门和名字，然后提及领导最近参与的活动，给予赞美或关心，让对方有所感触。比如，“您上次的演讲真是醍醐灌顶”“昨天的会议您受累了”，等等。

这样的场景反复多次后，双方就自然变得熟络起来。于是，在时机成熟时，试着在不耽误对方时间的前提下就工作上的事情征询他的意见。那么，一些与直属领导有分歧的业务项目就可以在主管领导的帮助下顺利通过。

显而易见，同主管领导搞好关系是帮助自己进步的宝贵机会，但同时也千万不要忘记把你们的交流情况向直属领导汇报。如果将本有利于自己的人际交往弄巧成拙到头来还得罪了直属领导，那就真是得不偿失了。

不随意贬低他人

公司里不乏精明能干的同事。为了讨得领导欢心，又是陪同唱歌打高尔夫球，又是放弃休息帮忙搬家，极尽机敏之能事。每每看到这样的同事，就只能自暴自弃地叹息自己笨嘴拙舌，不会讨巧之事。

自己天生就讷口少言，即使想溜须拍马也言辞匮乏。巴结奉承，做不来，恐怕也学不会。这样看来，出人头地怕是这辈子都无望了。

这样的人确实不属于擅长人际的高手。巧言令色、刻意奉承的事不会做。显而易见的曲意逢迎又干不来。惆怅前程缥缈，也是情理之中。

但是，并非凡事都只能靠溜须拍马才能成功。取悦领导、博取赏识的方式还有很多。

给大家讲一个共事过的男同事的故事。

当时身为部长的他好不容易结束了公司会议后精疲力竭地回到自己的办公室。时间已经很晚了，只有一位科长还在办公。这位科长体贴地寒暄之后便邀请他一同小酌一杯。然而这位科长在小酒馆却一语不发，只是默默地充当听众，倾听部长的酒后真言。虽然这种相处有点无聊，但内心不由得就被触动了。这个乍看平淡无奇的故事其实意味良多。只要你善于观察，花点心思，就能抓住领导的心。

因此，如果真的有心关怀体贴领导的话，即使是笨嘴拙舌的人也能够办到。笨人就用笨办法，只要善于思考，多花心思，就能在实践中总结出一套适合自己的取悦领导的好办法。

另外，如果同领导去小酌，那么炫耀自己的功劳、说其他领导和同事的坏话则是禁忌。以贬低他人为趣，只会被认为是一个毫无追求、品味低下的无趣之人，更加不会得到领导的赏识。

所以，利用贬低别人来拔高自己在职场上的形象无疑是自掘坟墓的做法。

身先士卒，树立榜样

部门进了一批新人，但他们似乎从来不与人进行礼貌性地寒暄。实在看不下去，便提点他们说，最起码“早上好”“您辛苦了”这样的日常寒暄要学会讲。不过好像也没有任何改观。就因为手下新人不会寒暄这件事自己还被上级批评作为领导的指导工作没有做到位。

到底怎样才能让他们学会寒暄呢？颇令人费神。

我倒是很能理解你的烦恼。不仅限于年轻人，职场上不会寒暄的人出乎意料地多。

我在东丽经营研究所担任董事长期间，也遇到了很多同样的问题。领导已经主动寒暄说了“早上好”，对方依然稳如泰山，没有半点回应。

针对这个问题，我也训斥过他们。别人已经主动且礼貌地

打了招呼，为什么自己不给予一点回应呢？这说明你们在工作上完全没有养成应有的礼节和态度。然而仍然有人我行我素，把领导的话当成耳边风。真是百思不得其解。在我苦苦思考之后，倒是明白一点其中的缘由。

东丽研究所是对产业、经济、人才培养进行相关调查研究的机构，每个人的工作基本上处于独立自主、毫不相关的状态。我是经济学家，你是人才培养专家，即使我们相邻而坐，但研究领域没有任何交集，岂止寒暄，连话都不怎么讲。

但是，无论工作内容是否相关，作为一个组织，协作共事，团体合作，交流就是必不可少的润滑剂。寒暄与否关系到整体组织活力的充沛性。

我是这么想的，也坚持这么做，不管对方是否向我寒暄。本来寒暄于我就不是刻意为之的事，而是一种日常的普通习惯，当然更加不是为了让员工们学会寒暄而装的样子。但是结果还是很令人欣喜，大家都逐渐明白寒暄的意义而付诸行动（只不过这个过程花费了不少时间）。

因此，不要期待对方某天幡然醒悟主动寒暄，只要继续保持自己日常寒暄的习惯即可。俗话说，“欲人效之，已先行之。令其见之、闻之、学之。后赞之，人弗不效之”。领导的职责就是在讲大道理之前身先士卒，树立榜样。

事无巨细，只要他被榜样的力量所征服，就会一改厌烦的旧容，追逐榜样的脚步前进。

践行平等礼貌的称呼方式

话说各位在同部下或新人讲话时，会使用平等的礼貌称呼吗？

大概会因为对方职位较低，或直呼其名，或以类似长辈的口吻来称呼对方。若真是那样，最好从明天起修改一下称呼方式，用平等且礼貌的方式来称呼所有员工。

肯定有人会深感疑惑，用类似长辈的口吻也不行吗？直呼其名或用长辈的口吻并不是为了彰显自己高高在上，有多么了不起，而是为了让对方不那么拘谨，感受到仿佛与家里长辈相处的轻松氛围。

话虽如此，但平等且礼貌地称呼员工会给对方的认知和成长产生重大影响。

试想一下，如果自己从领导那里获得了平等且礼貌的待

遇，将做何感想？自己及其价值得到了领导的尊重和认可，双方不仅仅是上下级关系，而且是平等协作的工作伙伴。难道你不会受宠若惊，备受鼓舞？

如果被问到“小王，你是怎么想的”，总有种低人一等、被发号施令的感觉。如果改成“王工程师，你是怎么想的”，就会一下觉得腰杆打直了，专业得到尊重，便能积极主动地进行思考，并给出有效的意见。

也许有人会认为称呼上是否平等礼貌，都是一些细枝末节的小事。然而这并非小题大做，这个细节将极大影响部下的士气和干劲。因此，作为领导，如果想培养部下并挖掘其潜力，就要摒弃“部下就该直呼其名”这种自以为是的想法，养成平等礼貌称呼部下的良好习惯。

另外，对于上级，我也不卑不亢，基本上坚持以平等且礼貌的方式称呼他们。正是因为践行了上下级平等的观念，才能在领导面前凸显出自己作为一个独立工作个体的存在感。

当然，公司这个集团有许多像军队一样重视上下级关系的地方，有可能存在居高临下、直呼其名的领导。但从提高工作效率的角度出发，彻底践行平等礼貌的称呼方式不失为一种行之有效的手段。

合理把握表扬和批评的分寸

诸位最近是否感到不大好去骂人了？

骂人之后，部下萎靡不振，工作效率低下。而且现在骂人声音稍微大一点就会被投诉成“施压过大”。谁想骂人呢？但不批评规束一下，有些同志又太容易得意忘形，沾沾自喜。

常言道，“赞美使人进步”，但是如何把握赞扬和批评的分寸，老实说，还真是一头雾水。这么看来，只要是领导，谁都有着一大堆烦心事呢。

实不相瞒，这件事还真就没有正确答案。只能靠在与每位部下的接触交往中自己摸索总结。我的策略是“八分赞扬，两分批评”，仅供大家参考。

事实证明，当人们受到赞美和鼓励的时候，就会士气大涨，干劲十足。

但我认为这种赞美和鼓励不应是突发奇想或一时兴起的举动，而应制订周密的计划，经过长期的观察，发现部下的优点和长处，并以适当的赞美和鼓励来促进对方的提高和进步，帮助他们顺利获得晋升。

这样一来，就会有越来越多的人愿意踏实地跟随自己，不仅是因为可以得到鼓励和认可，还会更快更好地实现个人的远大前程（笑）。

不过，为了避免各位误解，我还是要坦白承认，本人实际上是个急性子。生气的时候几乎是怒发冲冠。如果对方真的犯了严重错误，我一定会火冒三丈，严厉斥责。

当然，我的本意绝不是为了宣泄内心的怒火，而是为了他们自身的进步，提醒部下要将这次失败的教训转化成下次成功的经验。部下们也深知我的脾气和用意，并没有人因为受到一顿怒骂就吵着要辞职或者对我心生怨气。

另外，赞美或批评的方式都不能一概而论，而要根据对方的性格来做出适当调整。在不破坏本人工作风格的前提下促进对方获得显著的进步和提高。

关心询问强于批评说教

领导为了增进感情，常常会邀请部下小酌一杯。然而，最近越来越多的人毫不在意地就拒绝了领导的盛情邀请。如果仅仅是平常的饮酒小聚还好，甚至有人连庆功宴和年终聚会都不屑参加。

另一种情况是，聚会什么的参加倒是会参加，然而没有眼力见儿，丝毫不会搭理领导和老员工，只知道低头玩手机。若当场训斥又会令气氛尴尬，索性就不管了。话说管教好这样的员工也是作为领导的必要职责吗？

诸位若是这么想的话，那还真是颇有领导的架子呢。想想自己当初还是新人的时候，不也常常抱怨陪领导喝酒是件毫无趣味的体力活吗？

领导当初是怎么劝大家参加来着？“能够听到平时听不

到的话，能够收获有益于工作的建议，先来参加着试试吧”，
可谓是苦口婆心。而当年愣头青的各位是如何回答领导的呢？

“领导们的风光往事和光辉业绩真是已经听够了。动不动就好
为人师地批评最近的年轻人又怎样怎样，耳朵都要听起茧子
了。”初生牛犊，年轻气盛（笑）。

或许，你的部下也和当初的你有着同样的心情。这场聚会
对自己没有任何积极的促进。只是被迫充当听众，既没有工作
经验可学，也没有感兴趣的话题，那就只好玩手机咯。

下次你试着在聚会上主动但不经意地问问部下们最近工作
的进展情况。一般不会有员工会对领导和老员工的关心询问感
到厌恶腻烦。

实际上，我用这种方式邀请部下参加聚会，几乎没被拒绝
过。领导能够听自己倾诉，还不用掏腰包。这样的聚会，无论
是谁都会乐意参加吧。

另外，我同一群部下去聚会的时候，通常会支付一半的费
用。不能全让部下破费，合理的AA制可以让部下无须感到负
担而尽情地享受聚会，那么下一次他们便会主动邀请你参加他
们的小聚。

理想的上下级关系就是下属主动邀请领导小酌，每当这
个时候，可千万不要让劈头盖脸的说教和批评败坏了兴头。

选择一名敢讲真话的左膀右臂

与部下打交道的时候，需要秉着礼贤下士、平等待人的基本原则。而在发挥领导统率力的时候，则务必需物色一位值得信赖的左膀右臂。

那么，如何选择一位得力的好帮手呢？

基本原则就是能讲真话，敢讲实话。

之前讲过，抱诚守信是领导最重要的品格之一。这一点也同样适用于领导的左膀右臂。抱诚守信是这些辅佐者们不可或缺的优良品质。

选择一名好帮手，通常会看重其是否头脑精明、能否拿出成果等体现能力高低的依据。而与之相比更为重要的是，是否能如实传达现场所发生的一切。

不管他能力有多高，表里不如一、歪曲事实、性格扭曲的

人肯定无法成为领导的得力助手。

因此，身为领导，一定要把这条原则在适当的机会告诉部下。

无关乎能力高低、聪明与否，工作中最重要的事情是严守诚信，不弄虚作假。

凡事以能力高低作为评价标准，过分夸大能力在工作中的作用，本来就不可取。况且生产一线的绝大部分业务只要稍微动动脑子就能胜任。

与之相比更为重要的是，如何振奋个人的士气，鼓舞干劲。导致工作效果千差万别的因素不是工作能力，而是工作热情。

从这个意义上来说，绝不能把所有重要工作都交给你认为是得力助手的部下来做。这样做的后果将导致其他员工丧失对工作的热情，从长远来看，也不利于一个集体的团结。

与其选择两三个优秀员工来单独培养，不如合理分配工作，在得力助手们的帮助下促进全员提高，才更有可能发展出蒸蒸日上的业绩。

善用领导权威

身边是否经常有朋友抱怨部下无视自己的要求和指导而大伤脑筋？

无论多么苦口婆心地讲，依然固执己见，不愿服从上级的安排。看到朋友竟然为部下的事情伤神至此，自己内心那一丝想要晋升的火种瞬间熄灭了。

请恕我直言，这位朋友对待下属的方式明显存在错误。

对于这样的部下，就应该毅然决然地让他转岗或者从项目队伍中剔除出去。作为集团组织的一员，接受任务后却不服从安排是违反规定的不胜任行为。

违反规定的人理所当然要付出一定的代价。既不必以可怜的眼光对他报以同情，也不必因为自己教导无方而过分自责。

公司既不是慈善事业，也不是过家家。它是一个战斗单

位，其中的每个人都要一边完成被赋予的任务和使命，一边向着最终目的地冲刺。为了拨开迷雾、认准方向，允许存在批判的声音和反对的意见，但是忠实履行上级的指示和命令是一个组织赖以生存的铁的纪律。

不过，如果令人大为伤神、颇感棘手的话，这个部下可谓是相当顽固不化了。他可能会同领导死磕到底，固执己见，不达目的誓不罢休。

但在实际工作中，不管领导作何安排，都应该先接受下来再说。虽然按部就班、唯命是从的工作态度不可取，但是俨然一副“我自有办法”的强硬姿态也是一种工作的误区。

提高工作的主观能动性并非单方面的一意孤行，而是要有谦虚谨慎、客观求真的踏实风貌。

我待部下如同家人，一直致力于弥补他们的不足，做好坚实的后盾。如此，便能减少双方的压力，强化团队协作，提高成员对于组织的信任和忠诚。

但是，领导自己应该做好心理准备。对于不受教化、不依规矩、心怀鬼胎的员工，应早早地剔除出队伍。

被尊为“平成鬼平”的中坊公平律师曾经说过，“人事运筹，要正面晓以理，侧面晓以情，背面晓以威慑”。诚如此言，领导的工作首先要以理服人，偶尔以情动人，若都行不

通，必须启用领导的权威和震慑来做最后的判决。

“不想被大家讨厌” “希望一直做个好领导” “不愿意使用领导的权威”，在下属面前，这种胆怯软弱最好收敛一下。

“慈母多败儿”。只有时刻做好被下属讨厌的准备，下定决心展露出自己的厉害手腕，这种威慑力才会真正成为对部下的关心和保护。



节约时间，提高效率

三思而后行

最近有一本指导人们工作要争分夺秒的书很是畅销。

但是，是否凡事都要争分夺秒却有待商榷。虽然我经常建议部下们兵贵神速，要争取以最短的时间做最多的事情，然而这都是站在避免事倍功半的立场，并非一味地强调争分夺秒。

确实，工作看重“高效”二字。调整会谈日期，制作会议资料，待办事务堆积如山。如果做事拖拖拉拉，慢条斯理，就会来不及调整安排，甚至赶不上截止日期。

从这个意义上来说，做事需争分夺秒也算得上言之有理。

但是，当领导在斟酌思考重要业务项目的时候，争分夺秒抢时间的做法似乎就显得不太合适。面对决定团队成长进步的重大项目时，速度的重要性退居其次，仔细讨论、深思熟虑才能避免因误入歧途而造成的巨大损失。

我在东丽集团塑料事业部担任部长期间，被委以投资海外设备的重任。两年间新建了12处制造点。具体在哪个国家建设什么样的设备，我进行了从未有过的认真考量。

不过，即便是深思熟虑也时间紧迫。要求必须在两年内完成任务，难度实在不小。因此，在冥思苦想之后果断做了决定，刻不容缓地展开行动。

结果，不负众望，在设备投资项目上取得了满意的成果。可以说，这次成功取决于两个因素的平衡调和。一是不慌不乱，深思熟虑；二是杀伐果断，雷厉风行。

另外，虽然同样是设备投资，但在家电制造和钢铁制造方面的考量决策也会有所差异。家电制造主要依靠组装加工，因此工厂易于拆迁。当中国劳务费上涨、我司不再具备竞争优势时，可以方便容易地转移到越南。然而，钢铁制造中使用的大型机器一旦安装投入使用，则几十年内很难转移。所以，这些行业的工厂布局选址当尤为谨慎。

具体情况具体分析。有些工作适宜争分夺秒，有些工作适宜于深思熟虑。虽然现在的社会风气推崇“效率至上”“当机立断”，但千万不可尽信偏信，而要经过实际分析再给出自己的判断。

制订年度计划，总结经验教训

读者诸君，是否有写年度计划的习惯？

如果还没有的话，建议大家在迈入不惑之年后尝试着在每年新年初始做这件事。写下新一年的计划和展望，明确工作上根本的业务方针。

如果在这场职场游戏中自己只是一个普通玩家，那么只需考虑个人的行动和得失。然而，如果身居要职，就不能只顾个人的业绩成果，而须时刻考虑提升整个团队的有效之策。

因此，不仅要在脑海中笼统地思考接下来的方案和步骤，还必须明确制定预定目标，有计划地指导工作展开。

事无巨细，切实地记录下新一年的工作内容，按计划执行每一个项目。比如，自己应该做的工作、安排部下做的业务、培养下属晋升的步骤，等等。否则，再好的展望和期许都有可

能半途而废，无疾而终。

写下年度计划可以避免落入盲目散漫、随心所欲的误区，有利于高效地开展各项工作。

那么，具体该如何制订年度计划呢？

关键是要尽量分条写下要点内容。大约一张A4纸的容量最佳。仅限于本年度力所能及的事情，切勿好高骛远，最好限制在7~8个条款内。

我的做法是，首先在最上方用大号加粗的字写下年度目标，如“在位期间力争做到……”。接着，在其下方直接明了地分条写下待办项目，如“达成目标的步骤”“其他待办事宜”等。

然后，在年末回顾整年总结工作心得的时候，便可逐条参照，检验成效。比如，“1.去年此处完成不善，今年要继续改进；2.接下来的重点是这件事，所以要优先处理；3.今年要晋升小A，解决小B的问题”，等等。如此，上一年的工作总结便可以成为下一年年度计划的制订依据。

年度计划是一个促使自己在每一年反思成长、总结经验的良好契机。因此，希望大家能尝试这个方法，总结成长的经验教训，为未来的工作开出良方。

三年宏图，始于足下

上一节建议大家按年度总结经验、制订计划，然而从长远的角度来看，对同一份工作的计划展望基本设定为三年最佳。因为如果在同一个岗位工作了三年之久的话，在可以预见的未来也已没有太多成长进步的空间。

我的看法是，应站在管理发展公司的角度去见识更多的岗位，为未来的成长积累丰富的经验。所以，一个部门顶多以三年为展望期限，思考自己在这三年要突破的事项和力争的成果。

要想在这个岗位好好利用三年时间做出成果的话，就必须锁定第一年、第二年、第三年的年度目标，有条不紊地按计划执行。

我在进公司的第20个年头接手管理营业事务。新官上任

三把火，一到任就立刻考虑改变供应链陈旧低效的现状。当时我所管事项的供应链环节较多，既得利益捆绑严重，人人都想从中分一杯羹，改变现状绝非一朝一夕可以完成的事情。

因此，为了实现供应链的高效化，我制订了三年内分三步走的计划方针。第一年针对全新的流通渠道设计好大体框架，走访客户并寻求理解和支持。第二年确定公司业务和格局，网罗人才，吃透每一步发展流程和步骤。第三年以前两年制订的计划为蓝图，在预定期限内着手成立公司。

就这样，把三年时间切割为更小的三等份，制订相应的中期计划，自然就能把每一年度的目标落到实处，争取有限时间的价值最大化。

当然，未必所有项目都能在三年内实现，然而相较于一时兴起的方案和凭感觉的操作，以三年为期，分成小目标逐个攻破更能高效地利用有限的时间。

如何更好地完成职业生涯，方法不是只有一个。也可以固守一个岗位，钻研成为该领域的专家，然后再图高位。如何选择取决于个人自身的考量。无论选择哪一条道路，三天打鱼两天晒网都不可取，分阶段按时完成目标的工作态度才能更加有利于自身的发展和进步。

因此，建议各位用三年的小目标去实现三年的大宏图。

紧抓主要工作，清除无用业务

职场如战场，分秒必争。那么，在高效利用时间方面，最应该注意的地方是什么？

那就是彻底清除掉无用的业务。只要做好了这一点，工作量就会显著下降。

也许有人会疑惑，无用的业务当真有那么多吗？

那么，我们来做个试验。大家试着用列表的方式整理出自己团队内部的工作，按重要程度的高低分为五个等级来进行判定。如此便会发现，大部分工作的重要程度只有两三个等级，能达到五级重要程度的工作少之又少。

我在39岁的时候升任科长，刚刚迈过不惑之年的门槛又逢妻子生病入院，在医院、公司、家的三点奔波中迫使我必须在下午6点准时下班才赶得及回家照顾三个未成年的孩子。为了

能够按时结束一天的工作，我试着将公司的业务按重要程度分为五个等级。

我调查了过去一年内的业务周报，详细了解谁做了什么工作，并且做到了何种程度，以此作为工作重要程度可视化的依据。

最终得出结论，重要程度五级，即应优先考虑的重要工作只占全部工作的两成而已。

也就是说，只要高质量地完成这两成事务，就可以获得较为满意的成果。同样地，剩下的八成事务也可以顺理成章地一并解决。

那么，为什么工作中存在如此多的资源浪费呢？

最主要的原因有两个。

一是在没有明确该事务所花费时间的情况下盲目开展工作。凡事听其自然，那么耗费的时间将会远远超过本来需要的时间。

二是在业务目的不清晰的情况下贸然展开行动。领导指示不明确，部下干活自以为是，每个人没有妥善把握自己的职责和使命。

各位仔细想想，这样的场景是否习以为常？

所以，要想高效利用时间，请大家从分清工作主次开始吧。

惜时如金，避免加班

工作加班是不可避免的事。诸位是否计算过自己每个月要做多少加班工作？

不会有人认为超过50个小时甚至100个小时的加班时间是理所当然吧。

工作中最重要的是如何在有限的时间内取得满意的成果。听其自然，莽撞行事，浪费时间。这些都与工作所要求的专业精神背道而驰。

商务人士应具备盈亏意识。对投入和产出做出原始预判，裁撤无用业务，用最少浪费最短路径完成工作，以期获得最大的利益。蓄势待发的各位更应该彻底践行盈亏意识，摒弃用加班和长时间劳动来提高业绩的做法，用一种全新的视角来安排工作。

然而，在年轻气盛的拼搏时代，很多人并没有节省时间、提高效率的概念，也不反感工作时间外的加班，只知道精力充沛地一股脑儿往前冲。

即便如此，有一个事实也无法否认。一旦习惯了长时间的加班工作，就有可能做事拖拖拉拉，在短时间内无法完成任务，最终成为一个效率低下、办事不力的人。

假若有两个部下。一个从早到晚，消极怠工，只盼着用加班来完成工作；另一个惜时如金，认真勤勉，争取在下班前完成工作。这两者中哪一位更有发展前途，领导心中洞若观火。

在日本，人们把“长时间劳动”等同于“努力”和“忠心”，也确实有一种风气认为加班到很晚是一件值得自豪的事情。所以，有不少下属想用加班来展现自己的干劲和对公司的贡献。

然而，残酷的现实是，无论你加多少班，只要没有取得业绩上实质的增长，就是徒劳无功而不会获得上级的认同和褒奖。公司真正需要的不是彻夜加班的人，而是能在工作上拿出业绩的人。

因此，一定要让部下明白，工作成果评价的基准不是时间的长短，而是业绩的好坏。

兵贵神速

在如何节省时间方面，有一点必须让部下提前知晓。避免长时间加班赶工最好的办法就是认清目标，快马加鞭。

一旦认定工作目标，为了尽快到达终点，就要学会巧妙地腾出时间，千方百计减少无用功。

本来一份公司内部资料复印后简明扼要地归纳总结即可，偏要变着法子加入自己的心思，花费功夫做成华而不实的模样，最终证明这只不过是浪费时间的花招。

这样的工作只要领导没有特别指示，最好的处理方式就是尽早交差。诚然，无视领导要求，自作主张，偷工减料肯定不行，但对于不太重要的业务项目应始终贯彻“兵贵神速”的原则。

工作有重要和不重要之分。也就是说，“事有轻重缓

急”，这是职场顺利开展工作不可或缺的重要指导方针。

实际上，我对不太重要的业务项目的处理方式就是大致分析一下就果断迅速地上报领导。因此被领导们戏称为“会耍滑头的佐佐木”，但我理解为这是对我的表扬和褒奖，同时也认可了我分清事情主次的快速判断力（笑）。

另外，如果出现疑问或担心，积极向熟手寻求帮助也是高效办事的要诀之一。

这个要诀也务必让部下了然在心。如果遇到自己百思不得其解或超出自己能力范围的问题，千万不要独自钻牛角尖，应积极向周围寻求帮助。有些时候果断请教他人、对外寻求出路更有可能用最少的时间最简便的方式完成高质量的工作。

当然，不赞成从一开始就不思进取、妄图完全依赖他人的做法，但在某些情况下，巧借他力可以有效地节省不少时间。

所谓“兵贵神速”，必须事先确定如何用兵，即用怎样的步骤来处理怎样的事情。俗话说“三思而后行”，有了明确的方案，才能把时间用到点子上，从而达到减少加班、提高效率的目的。

拙劣的创新不如高超的模仿

职场中节约时间、避免浪费的有效手段不是凡事亲力亲为，而是学习并模仿他人高效的工作方式。

环视周围，难道没有发现有些部下过于死心眼，凡事不假他力，从零开始自我摸索的吗？对于这样的同事，作为领导，应该教导他们，做好工作的入门基础是学习模仿优秀同事的高效工作方式，这样既可以节省自己瞎琢磨、乱碰壁的时间，也可以促进工作的顺利开展。

公司事务无非就是一大堆杂务的汇集。比如，打电话、发邮件、写文件、做商谈。但是，毫不夸张地说，能否妥善处理好这一大堆杂务将决定一名商务人士的优劣。

处理好一堆杂务好像并不需要执着于自己的独创性吧。找到擅长此道的人，观察模仿就已足够。如果发现此方法不适合

自己或无法有效执行，那么就根据自己的风格对应调整即可。

适合模仿的事务未必只有杂务。在整理汇编好的旧有资料中也隐藏着许多值得模仿的范本。找出那些可以现下活用的模板和报告，有效运用到领导安排的工作中也未尝不是一个提高效率的好方法。

当然不是教大家直接捡现成的来用，还需要花工夫更新其中过时的数据，添加自己的主张和对策。然而比起自己闷头苦干，这个方法岂不是要快得多？

公司工作的一大半都是在重复相同的事务。明白个人智慧和精力的有限，借鉴职场达人们的方法和经验，比起像无头苍蝇一样的蛮干，会更加事半功倍。

拙劣的创新不如高超的模仿。模仿经验值的累积增加不仅可以节省时间，最终还能为我们带来真正惊艳的创意构思。

充分利用“黄金3小时”

时间要好生计划着用才能将其利用价值发挥到最大化。

众所周知，“一寸光阴一寸金”，时间如同金钱一样珍贵，理应妥善管理。从这个意义上说，预先计划安排好可支配的时间不失为一种管理时间的好方法。

如果决定按计划分配使用时间，那么一旦预感到时间不够，就会失去节奏，手忙脚乱。为了避免这种情况，工作中就会充满紧迫感，时刻考虑如何有效地分配利用，分秒必争，不敢浪费。

如何才能按照计划有条不紊地利用时间呢？其秘诀就是，尽量安排在所给期限时间的三成时间内完成任务。

假设有一份重要的企划书必须在一周内完成。扣除在会议、出差上花费的时间，那么可以估计留给自己的可支配时间

大约只有10个小时。

然而，到此还不能乐观地认为这10个小时能够完全为我所有，因为一些突发情况，如接待没有预约的客户、接听其他公司的来电、应对领导的召唤等，将会耗费掉七成的可支配时间。

或许有人会觉得七成会不会估计得太多了，但是鉴于以往时间不够的经验，必须做好“可支配时间只有三成”的思想准备，才能确保万无一失。这一点，大家应该感同身受了吧。

为了有效利用这三成的可支配时间，如果我手里有亟待解决的工作，就在自己的日程里为自己腾出时间，充分利用时间碎片，钻进会议室或咖啡馆处理紧急事务。妥善利用短暂的可支配时间，可以确保集中一致地完成工作，从而达到节省时间、提高效率的目的。

这个方法的重要之处不是消极地担心“只有三成时间可供支配”，而是积极地思考如何有效地利用这三成时间。

所以，不要对那理想情况下的10个小时抱有幻想，到手的也不过3个小时而已。但是充分利用这3个小时就将真正为我们打开高效工作的大门。

不要成为窃取别人时间的小偷

高效工作原则中极为重要的一点是，不仅要懂得珍惜自己的时间，也尽量不要浪费工作伙伴的时间。珍惜伙伴的时间就是珍惜自己的时间，从而能够达到对时间的有效利用。

我当年分配到营业部门主持工作的时候，经销渔网和鱼线的水产器材科有一条不成文的规定，每月需出差到地方上待上三天两晚销售器材。

但是查看一下出差报告，那些工作内容并不需要劳师动众出访三天两晚来处理。只会让人不得不感叹，“就为这么点事也值得大费周章地跑一趟？”

因此，我对此进行了简单整改。取消了每月出差一次的规定，取而代之的是，要求部下在每周的固定时间打电话接洽。将时间约定为双方共同合适的时间，定期在约定时间取得联

系，相互传达各自的要求和期望，做到互通有无。

于是，通过频繁的联系交接，不仅使双方的交流变得更加顺畅，而且大幅度削减了出差经费和所耗费的时间，甚至可以将多余的销售人员补充到其他需要的岗位上，避免了人员的冗余和浪费。

这样的整改方式不仅符合我方的利益，也避免了唐突出访给对方的时间安排造成的不便。当然，有些情况直接面谈商量的方式更好，但是若非必要，最好将时间的浪费控制在最小值。并非所有事情都只能靠面谈解决，可以根据实际情况来选择更加省时省力的合作方式。

所以，各位最好再次反思一下，在日常工作中，自己是否也是一个窃取他人时间的小偷呢？

在平时的谈话中也要注意千万别犯“时间小偷”的行为。在与领导谈话时，有没有因为自己啰里吧唆的汇报而受到批评和训斥呢？

尽量言简意赅、简明扼要地结束谈话是顾及到对方工作繁忙、应接不暇，这种体贴的考量将会给对方留下一个很好的印象。所以，请大家切忌长篇大论，努力培养在谈话中要言不烦、适时而止的良好习惯。

务必在三分钟内陈述意见

在做工作报告或陈述会议意见的时候，若遇到篇幅过长的情况，建议将说话内容写到纸上。

即使已经悄悄提醒过自己谈话要简明扼要、适时而止，然而现实往往是，话一出口就不受控制，兴致一起就容易高谈阔论，偏离主题。因此，为了避免这种情况，很有必要事先将谈话内容按照口头表达的形式归纳记录下来。

那么，究竟该如何归纳总结呢？

需要注意的有三点，1.逻辑清晰；2.简明扼要；3.通俗易懂，善用案例。

向他人陈述事情的基本原则是有理有据，条理清晰。在讲到关键处时，最好采用一些提示性的言辞来引起对方注意，如“因此，我的想法如下”等。一旦确定了陈述意见及依据，接

下来就根据情况针对可能出现的反对声音修改自己的意见。如此经过两三次的重复操作，就可以形成一篇逻辑清楚、有说服力的意见文稿。

不过，无论你的论点多么通俗易懂，过于冗长就很难深入人心。所以，尽可能削减多余的废话，用简短易懂的语言总结成文。

另外，不要通篇都是大道理，建议适当加入短小精悍的具体案例，以便加深听众对其主旨的理解。

将上述内容归纳总结写到纸上，并出声朗读进行讲话练习。重复若干次后，就能吐词流利、从容不迫进行意见发表了。

我在东丽经营研究所的时候，也要求部下进行这种练习。在每周周一的朝会上让两名员工分别进行三分钟的讲话。刚开始都会超时，要花费大约五六分钟的时间。但在上述三个要点的指导下进行了三个多月的练习后，大家都能将讲话时间有效地控制在三分钟之内。

熟能生巧。任何事情要想做好都必须经过反复练习，形成习惯。

诸位也可以在各自的部门实施三分钟的演讲策略。敢于发言、善于谈话能够使一个人变得自信而充满活力，从而进一步促进员工个体的进步成长。

好记性不如烂笔头

是否有人认为自己笨嘴拙舌、不善言辞？你会这么想可能是因为词汇匮乏的缘故。

由于会话中使用的惯用词汇准备不足，就无法很好地表达自己的所思所想。甚至不知道自己想说些什么，或者即使讲了别人也不明白自己讲的内容。

那么，如何才能扩展自己的词汇量呢？

有人建议应该常看书，多读报，我个人认为，仅仅是看书读报还不足以有效地增加词汇量。必须养成看书、读报、做笔记的良好习惯，对于书报中出现的有用词汇应做到常抄写、多翻看。

比如，有天在读书读报中遇到了“晴天霹雳”这个词。因为是个耳熟能详的成语，自己也想学会使用。但是，且慢！这

个词的原意是什么来着？当意识到自己的不懂之处后，就应该马上查字典，把意思和成语一并记录下来。

“晴天霹雳：是指在晴空万里的天气里突然响起了激烈的雷鸣。通常用来表示发生了意料之外的突发事件。”

这样一字不落地写下之后，是不是觉得比起单纯记在脑子里更加刻骨铭心、信手拈来？

我从小职员时代开始就养成了读书、看报、做笔记的习惯。每当读书看报、观影听演讲归来都会一丝不苟地记录下有用的词汇。多亏了这个习惯，不仅使得我的所见所闻都内化成知识牢记于心，而且让我学会了有说服力的讲话方式，更为我今后执笔写书提供了帮助。

这些长年勤勤恳恳记录下来的词语一旦投入实践就能为我所用，并使文章锦上添花。毫不夸张地说，如果没有平时的日积月累，我也就无法写书建言，创作出如此丰硕的成果。

诸君也不必整日苦恼于自己的笨嘴拙舌、不善言辞，且先试着养成记日记的习惯。随着时日的增加，词汇量将越来越大，终有一天必能做到昂首挺胸、谈笑自如。

牢记三个重要的业务数据

在职场中，有一个极为重要的高效工作方法，那就是擅长数字记忆。

比如，在同客户的商谈中间到对方今年销售目标的时候，如果对方回答“大概会比去年增加两成”，这时你可能会觉得不够具体，不好做判断。但如果对方回答“去年是1500个亿，今年预计增加两成达到1800个亿”，此时你就能快速利用数据做出判断，缩短运营决策的时间。

也许有人会想“与其记数字那么麻烦，看着销售资料回答不就好啦”，此言差矣。事先记在脑子里将免去翻看资料的麻烦，会使谈话进行得更加顺利。同时，对客户的数据如数家珍将令客户对我方好感加倍，信赖倍增。

擅长数字记忆、背诵必需的数值数据是一名商务人士亟须

养成的重要习惯。不仅可以避免时间的浪费，还能帮助其获得他人的认可和信赖。

如果觉得自己不擅长记忆或者没有自信能够一次性记住太多数字，那也没有关系。先试着记住现场应对中必需的三个数字即可。仅仅三个数字的话，岂不是轻而易举的事情吗？人们能牢牢记住的数字往往只有三个，况且就算记得再多，也可能根本用不上。

平时就应该把与自己业务相关的重要数字写在笔记本上，如所属部门销售额及利润的推移、主要产品种类的价格和原价、市场规模、竞争对手的市场占有率等。利用乘坐电车及各种短暂的等候时间勤恳地反复翻看记忆。

有人肯定会想，这点小事还需要写下来吗？用手机查不就得了。

正所谓“写之记之，记之用之，用后方能举一反三”，所以，请尽可能地亲手记录，反复翻看，使之铭刻于心。

如果能够真正理解记忆数字对于自身工作的意义，那么你的工作成果将会有质的飞跃。

手写记录，提高效率

你拥有工作用的笔记本或记事本吗？或者说压根儿不用笔记本或记事本做记录，完全依赖电脑和手机？

如果用起来得心应手，当然不必拘泥于工具的问题。但是，我仍然建议各位尽可能用手写的方式做记录。因为亲笔写下的内容更容易牢记于心。

我在管理部门任职期间，接手了一项工作，内容是制订生产计划并向工厂下达指令。但是，当时我手里正处理着二三十件营业部门的事务，因此就屡屡忘记下达指令的事情。

于是，为了减少工作中的失误，我时刻提醒自己要养成当场记录的习惯，从此就基本上没有犯过类似的错误。我发现亲手记录的内容和数字更加容易装进脑子里，因此，不仅在事务处理中，甚至在日常工作中，我都坚持践行“手写记录”的方

法原则。

作为参考，在此介绍一下自己的记录诀窍。

第一点，事无巨细，勤于记录。比如，工作安排、工作内容、注意事项、留心事宜、失败及其原因、人物和公司信息、从书报上摘录的信息、喜欢的电影台词等，凡是值得一记的事物统统写下。

第二点，依次记录，先来后到。人们往往按照时间顺序记忆事物，重温往事的时候就会顺着记忆往前追溯。因此，与分主题类别记录相比，按照时间顺序记录会更容易想起往事，方便回忆。

第三点，但凡写下，必反复翻看。经过多次反复研读，不仅可以将所写内容烂熟于心，还能发现问题和矛盾之处。因此，反复翻看笔记有利于纠正偏见和谬误。

诚然，信息技术的处理手段更加方便于数据管理，对于自己需要记忆使用的内容而言，手写的方式会节省更多的记忆时间。我们的目的不是用于数据的保管，而是将其作为方便自己记忆使用的工具。因此，希望各位能在今后的工作中有效地利用手写笔记这一简单方便的记录方式。

不耻下问

之前建议过大家，工作中不可以高人一等的姿态自居，平等待人不仅能够促进人际关系的顺利开展，而且能够有效地避免时间的浪费。

我曾经从织造业调配到塑料制造业担当负责人的时候，由于专业用语突然发生了变化，对于管理的相关事务内容完全一头雾水。

一旦缺乏相关的专业知识，一时之间就会不知所措。不过，即使在每次职务变换时都临时抱佛脚地花费大把时间啃食专业知识，也都收效甚微。因此，我果断放弃了自学专业知识的无用功，决心全副心思地扑在经营管理上。

我认为，“至于专业知识，没有必要强迫一个一窍不通的人去掌握。无须拘泥于职务高低和年龄大小，要学会善用部下

的智慧和经验。领导则需把制定方向、统筹全局、完善管理的职责作为自己的首要任务。”

在此之后，每每出现职务调动，我都采取同样的工作方针，基本上避免了问题的发生。正是得益于放下尊卑、不耻下问，才以最高效的方式取得了令人满意的成果。

当年日产汽车陷入经营危机，卡洛斯·戈恩临危受命，重建企业。他曾经说过，“我们前往日产要做的事情就是不要妨碍员工们的工作，以及如何恢复他们工作的积极性。”以年轻人及中流砥柱的干部们为中心成立公司组织，并鼓励他们自己制订实施重建方案。

他清楚地知道自己对于日产的工厂和技术知识几乎一无所知。但是没有关系，只要员工们轻车熟路就行了。自己的任务是鼓励员工们认真思考、提出方案，然后从中选出最佳路径。于是，经过戈恩的收拾整顿，日产只花了短短一年时间就扭转了贸易赤字的颓势，获得盈利。由此看来，减少原非自己本职的专业知识学习将在多大程度上提高工作效率，这难道不是一目了然的事情吗？

因此，与其自己浪费时间冥思苦想，不如向部下求取智慧，反而能获得不少出奇制胜的妙招。

术业有专攻

领导中有很多人无法做到完全把工作放手交给部下来干。即便暂时交付给下属，最终也会鸡蛋里挑骨头，把之前的要求安排全部推翻重来。

或许是因为工作结果与自己的想象相去甚远，不能称心如意。不过，一般情况下，这应当被认为是领导的过错。正是因为领导不恰当的指示方针才导致了事与愿违的情况发生。

有些人就爱为芝麻大的小事斤斤计较，这样的指导方式对部下的进步成长毫无益处，不过是浪费时间而已。所以，诸位切勿效仿成为这样的领导上司。

这种浪费时间的方式既不要用于部下的工作指导中，也不要用于由外部人员处理的业务外包中。

接下来给大家讲一个我在东丽公司担任董事期间的故事。

有一次，董事会的会长在上层干部会议上播放了一段公司产品的电视广告，并要求各位干部提出自己的意见。

大家都纷纷建言，有的说字太小，有的说没有风物景观。这时，我不假思索地讲道，“请恕我直言，我不太能理解您这种方式。消费者看到广告会产生什么感觉，这种预测工作应该交给专业人士来评估解决。”

当然，我的陈述内容和方式激怒了会长，被斥责为“不具备高级干部资格”，然而至今我都不认为自己的想法有任何问题。

在场的所有干部都是从生产一线做过各类事务过来的人，对于电视广告可以说是完全一窍不通的门外汉。平时连电视都没认真看过的人怎么可能理解广告领域的事情。

术业有专攻。千万不要让门外汉发表专业意见，也不要吹毛求疵地用非专业的眼光去检阅，交给专业人士来处理会更加便捷。

领导应该把时间和心思花费到团队的统率和运作上。每件事情都要插手的工作方式不是节省时间的明智之道。

远离低效冗长的会议

一旦身居要职，参会次数便与日俱增。既要参加所在部门的会议，又要奔赴相关的多边交流会，还要赶往上级处开展工作报告会。每天被各种各样的会议搞得身心俱疲，心力交瘁。

我在东丽公司经营企划室任职期间也不得不在各种经营会、常务会之间赶场往来，不仅场次频繁，而且时间冗长。甚至有时候下午一点半开始的会议要持续到末班车发车之际或者深夜时分。

当时的一把手坚信，“真理是越辩越明，问题是越讨论越清晰”。因此，不管会议持续了多长时间，他都能若无其事地继续召开下去。

但是，显而易见，召开如此长的会议是有悖常理的。

可能两个小时的讨论确实会比一个小时的讨论更加容易发

现问题并找到应对之策，然而这并不表示所花费的时间和会议效果成正比。既然“事倍”无法达到“功倍”，光是拉长时间战线，最终只能无谓地消耗体力、徒增浪费而已，绝无半点高效可言。

虽不至于叫嚣着要取消会议，但是最好尽可能地摒弃那种毫无意义、又臭又长的开会方式。

我对于自己主持的会议，一般做如下处理。安排会议负责人在会前将提前归纳总结好的会议资料分发给与会者，并要求每一位与会者必须在通读资料后参加会议。这样一来，会议一开始就直接进入讨论，既可以免去做议题相关说明的麻烦，也可以保证在最短时间内获得有价值的结论。

另外，我对于不太重要的会议都尽量找理由不出席，对于实在躲不过的会议，就提前进入会议室找一个不起眼的位置，以便在会议过程中可以偷偷干一点私活。

当然，并非要求每一位同志都必须效仿我的做法，但是“如何才能不受制于繁杂的会议”是我们职场人士绕不过去且必须开动脑筋解决的问题。

5秒生气缓冲法

你会为了手上跟进的项目与顶头上司起冲突吗？

对于大多数冷静沉稳的部下们来说，这种情况应该绝少发生。

我们说过一定要避免与领导发生冲突，但是事无绝对，有时候一不小心管不住自己的臭脾气就冲撞起来。毕竟人不是机器，很难做到喜怒不形于色、好恶不言于表。

我自己也是个没有耐性的急性子，一生气就怒形于色、憎形于行。因此，年轻的时候，在领导面前没少闯祸。

但是，与他人起冲突，于人于己都无半点好处。不仅会破坏心情，影响工作；还要花费大把时间来修补关系。因为这个性格而深受其害的我为了控制自己急性子的脾气而想出了一个办法。

那就是被他人的言辞激怒之后，给自己5秒钟来平心静气。

虽然只有短短的5秒钟，有了这段间歇，便给了自己平复心情的缓冲和冷静思考的余地。“为什么对方会那么说？”“究竟自己哪里没有做对？”随着思考的深入，便可以慢慢客观地看待当前的情况。

现在，我对于自己控制冲动、约束莽撞的能力相当自信，那并不是与生俱来的特质，而是通过“5秒缓冲法”养成的习惯。

不过，控制住了自己的臭脾气不代表就变成了缩头乌龟，该说的话还是得说，该反驳的内容依然要反驳。但是，在冷静之后重新提及的时候，气势不再咄咄逼人，言辞也少了许多火药味。这样不仅避免了激烈的争吵，也不必担忧会破坏双方的关系了。

诚恳地建议各位学习我这个“5秒缓冲法”，尽量不要与领导发生无谓的冲突。只需5秒，就可以一扫冲突与烦扰，聪明的你是不是已经摩拳擦掌、跃跃欲试了？

选择参加有建设性的饮酒聚会

人至不惑，什么样的同僚小酌该去，什么样的不该去，究竟如何把握才好呢？

我个人倒不会一概而论，而是尽量进行筛选，择优参加。

当然，控制饮酒是其中一个原因。另外，我还注意到酒桌上多是借酒埋怨、借酒诋毁的事情，所有的讨论大都是低效而无建设性的吐槽。

基本上而言，我也是属于喜欢与人小酌的那一类人。刚进公司年轻气盛的时候，每次与同事饮酒小聚都要发发领导的牢骚，絮絮叨叨说酒话（笑）。当年就是通过喝酒吐槽、发泄情绪的方法减轻了不少压力。

但是，因为家妻体弱多病，幼子患疾无人照看，我长时间肩负着照顾家庭的重任，尽可能做到按时下班，即使同事们邀

我小酌，更多时候也是断然拒绝。正因如此，我更加珍惜偶尔的小酌机会，尽量使每次小酌谈话成为有意义的讨论。

有效地利用每次小酌机会，可以加深和巩固同事间的亲密关系，听取部下的意见和不满，帮助部下解决烦恼。和领导共饮时，可以积极地向领导展现自己的优秀特质，以期待获得领导的认同和赏识。

不过，饮酒聚会的次数控制在一个什么频度上才算比较合适呢？这一点因人而异。有人觉得受邀必赴宴，有人认为偶尔一聚为佳。至于已临不惑的诸君们，絮叨缠人的酒后姿态显然十分不体面，起哄牢骚又太没有建设性，那就不要过于频繁，在三次聚会中选择一次来参加吧。

但是，有些聚会万万不能拒绝，一定得参加。比如，客户接待、高层间的私密谈话、同业界大佬的聚餐、与银行的交往，等等。这些酒会是商务交往的战略之一，是推动工作顺利开展的有力武器，是把握对方人品、加深相互间友谊的重要机会。因此，一定要排除万难、积极赴会。

报纸不宜精读，而宜浏览

听说有些同志每天都会很认真地研读报纸。

虽然其志可嘉，但每个杳见的新闻都研读到位，岂不是太浪费时间了吗？

一张报纸的信息量远远超过了一本书。何况报上信息日日更新，每天花费大把时间来研读，老实说，太过浪费。所以，报纸不宜精读，而适合浏览。

我猜，有人会非常惊奇，“什么！仅仅浏览一下就可以了吗？”

是的，仅仅浏览一下就足够了。就算你看了那么多也记不住啊。与其像猴子掰玉米一样，看一处丢一处，不如选择自己关心的重要消息，认真阅读，铭记在心，这个方法似乎更加有意义。因此，高效利用纸媒的关键之处在于挑选要点新闻、控

制阅读数量。

虽然不必过精过细，但新闻标题最好要通览一遍。不细究文章内容，看一眼标题就可以一目了然地知道世界正在发生的重大事情。根据标题的字体大小，也很容易分清新闻的重要程度（各条新闻所报道的事态轻重不尽相同）。通过浏览标题，可以大体上把握世界局势。这正是报纸所拥有的重要功能。

而且，在浏览标题的过程中，可能会碰到一些与自身工作相关的消息和有趣的报道。对于这些消息报道，请尽可能地仔细阅读，使之在工作实践中发挥作用。

最近越来越多的人不使用纸媒而是选择电脑、手机等技术手段来获取信息。但是，就我个人而言，仍然推荐大家使用纸媒。纸媒的空间布局更有利于读报人以俯瞰展开的视角来浏览新闻，并且可以根据标题字体的大小来把握消息的重要程度。

因此，总的来说，短时间、快速性掌握海量信息的最佳方式依然非纸媒莫属。

善于取舍信息

为了更加高效地利用有限的时间，我认为不妨果断地切断自己对网络信息的依赖。也就是说，屏蔽或者不去看手机上令人眼花缭乱的信息。

可能有人会对这种做法感到困惑。因为手机是商业活动中不可或缺的重要信息工具，没有手机的辅助就无法正常地进行工作，屏蔽网络信息简直就是搬起石头砸自己的脚。作为一名商界精英，你或许也是这么想的吧。

但是，仔细想想，手机其实具有两面性。它在给我们提供方便的同时，也不停地强行塞给我们大量鱼目混珠的无用信息。

大家难道没有过这样的体验吗？整日拿着手机，被迫获取了许多无用信息，不经意就浪费了大把时间。对于工作繁忙的

商务人士而言，手机不仅不能帮助你获取有效信息，反而可能成为你事业路上的绊脚石。

在我的商务伙伴中，有人不仅不使用手机甚至对老人机都敬而远之。为什么一位事业成功的商界人士连手机都不携带呢？带着疑问我请教了他，得到了如下的回复。

“不带手机就可以避免那些无用而庞杂的信息闯进我的生活。世界上有很多人整日光盯着手机看，殊不知光阴就在指间被浪费掉，工作也因此而被耽误。”

经他这么一提醒，我顿时感慨道：“此言不差矣。”

在信息管理方面，我的诀窍只有一个，那就是“不为无谓之事”。

比如，“不参加无用的会议”“不会见无关的人”“不读无谓的书”。这样就可以屏蔽无用的信息，防止把宝贵的时间浪费在毫无意义的事情上。

商务信息并不是收集得越多越好。特别是在网络上流传的庞杂信息只会让人贪多不消化、浪费时间而已。

所以，信息利用的关键之处不在于多收集，而在于会取舍。

避免盲目的英语崇拜

各位最近是否有在考虑学习使用英语进行交谈？诚然，如果会用英语进行交谈，那么目前的工作面将有可能得到进一步拓展。而且最近陆续有企业把英语定为公司内部的通用语言。因此，多掌握一门语言技能也不是什么坏事。

虽然我理解你眼下的考虑，但请恕我直言，把英语作为公司的通用语言将很大程度影响工作效率的提高。

本来用母语阐述就已经无法达成理解和共识的事情换作用英语来交流，难道不会弄巧成拙，进一步阻碍沟通？

我能够理解为了同国外员工交流而学习英语的初衷，但是本国人之间就完全没有必要故意使用英语谈话。虽说学习英语是一个企业在全球化浪潮中幸存下来的重要战略之一，但是培养英语语言能力和在公司内部清一色使用英语交流有着本质的

区别。

通过专业的口译人员进行重要的对外商谈本来就是业界共通的常识。

不管英语多么好的人，一旦谈及商务相关的专业敏感词汇时，都选择用母语表述再通过口译人员传达。如果固执地使用平时不太流利的英语，有可能会引起对方不必要的误解，从而导致商谈失败。

当然，如果能够使用英语进行日常会话，便可以使自己的工作和生活变得更加方便和愉悦。所以，多留心接触国外信息也是一个非常重要的工作习惯。积极浏览或收听国外的各类新闻、主动观看外国电影能够有效地帮助大家提高自身的英语水平。

这么说来，有过海外留学或国外居住经验的人在职场就会更有优势咯？

此言差矣。我认为，是否有过国外居住经验和是否具备工作能力，两者并无太大直接关系。去过国外而且长时间切身感受过不同的世界，这种体验固然非常重要，然而我们更需要的是能将这种体验以及外语能力充分与眼前工作相结合的优秀人才。

毋庸赘言，与英语能力相比，工作中需要的是正确使用母语的能力。最近在各个领域都掀起了一股崇尚英语的风潮，希望各位一定不要随波逐流，避免自己陷入对英语盲目崇拜的怪圈。

4

工作家庭，兼顾并行

工作家庭，不可偏废

正值职业上升期的各位，是否注意到家庭成员在这一时期发生的变化？

孩子慢慢进入青春期，成长为一名中学生；为了贴补孩子升学或进补习班的费用，妻子同你商量准备开始全职工作。这看起来似乎是一个不错的决定，全职工作不仅可以增加家庭收入，还可以提升妻子的人生价值。但令人头痛的是以前不干活的自己也要学着承担繁重的家务。

可不是吗？突然剧增的家务实在让人透不过气。虽然很感谢妻子全职工作，为我分忧，但是妻子分身乏术，无法兼顾工作与家务，家里失去了之前洁净清爽的氛围，忙碌的双方神经紧绷，争吵一触即发。想来想去，还是希望妻子回归家庭，以家庭为重。

出人意料，原来依然有这么多同事思想古板，观念老旧。可以理解大家因为妻子忙碌、忽略家庭而感到焦急郁闷的心情，但妻子不也是因为全职工作太辛苦才无法兼顾家庭的吗？这时，作为丈夫，反倒应该默默支持守护妻子，夫妻携手共同度过这段人生的调整期。

而且，妻子刚刚重拾工作的信心，却被丈夫勒令必须在工作 and 家庭中做出选择，这难道不是太不近人情了吗？如何巧妙地兼顾工作与家庭，这不是妻子一个人的问题，而应该由夫妻双方共同商量解决。

作为丈夫，可能已经先入为主地认为“男性当以工作为重”，然而实际上，无论对于男性还是女性，工作和家庭都是同等重要。这并不是一道二选一的选择题。

我在26岁结婚，28岁长子出生。当时每天都加班到很晚，家里的一切全部由妻子打点。虽然偶尔觉得没有尽到做丈夫的责任，但是一时半会儿也顾不上那么多，况且又非常喜欢这份工作，只能安慰自己说“努力工作就是为了让家人过上更好的生活”。

但是，在妻子罹患肝脏疾病后，我就把工作重心转移到了家庭上。总不能让病弱的妻子来照顾孩子、操劳家务吧。此时，我面临的最大问题是，如何保证在优先照顾家庭的情

况下做好手里的工作。我苦思冥想，绞尽脑汁，最后终于成功地平衡了两者的关系，在这个过程中也极大促进了自身的成长和进步。

当然，说起来容易，做起来难。不过，正是因为两者都不放弃的坚定信念才让我有了咬牙奋斗、努力坚持下去的勇气。

家人同心，其利断金

有些读者可能对我的情况抱有疑问，既要照顾患病的妻子，抚养未成年的孩子，又要努力工作，难道不会觉得筋疲力尽、手忙脚乱吗？在应付这些事情的过程中，有没有这么一个瞬间，觉得家人是一个麻烦的束缚，没有家人捆绑的人生会更加自由轻松？

老实说，这样的想法一次都没有过。

但是，作为一个普通人，我也有过好几次几乎要自暴自弃的时候。

妻子不仅患有肝脏疾病，还患有抑郁症。症状严重的时候，需要我陪她聊天，就会不停地给我办公室打电话。不忙的时候还好，忙的时候完全无暇顾及她。但是，妻子依然会一边哭泣一边打电话向我倾诉。我的内心几乎是崩溃的，“难道你

就不能在我忙的时候消停消停吗？”在下班回家的路上，偶尔也会借酒浇愁，甚至觉得自己快要被这样的生活逼得走投无路了（笑）。

但是，这些不愉快并不是妻子造成的，而是折磨她的疾病所导致的。妻子本来是一个做得一手好菜，做家务、带孩子样样在行的模范家庭主妇。是因为疾病拖垮了身体才不能亲力亲为。虽然因为妻子患病我经历了生活中的种种艰难困苦，但是妻子所受的苦和来自病痛的折磨何尝不是加倍于我？

在这种境况下，纠结于谁对谁错，消极自责，抱怨不堪家人的重负，全都无济于事。

无论遇到什么情况，都要力尽人事，缺点互补，同心合作，勇往直前。从这个意义上讲，家人也如同工作上的团队一般，讲究团结协作，共同奋斗。

众所周知，公司的运行模式就是若干个人组成团队来完成工作。无论是谁，都不能否认，工作上需要的是同志间的互信互助、协作奋进。

然而，极少有人会认为这个道理同样适用于家庭。人们大都把家庭关系片面地理解为“男人负责工作养家，女人负责相夫教子”，如果一方没有完成自己的职责，另一方不但不会伸出援手，还会从普罗大众对家庭的刻板理解角度来指责对方没

有扮演好好丈夫或好妻子的角色。

如果这种互相推诿指责出现在工作上，那么成员间的信赖关系将面临崩塌，团队战斗力将一落千丈，最后只落个鸡飞蛋打的结局。这个道理也同样适用于家庭。互相攻击指责除了伤害对方没有半点好处，建立合作信赖的家人关系才能共谋长远的家庭幸福。

话虽如此，刚开始我也不能站在妻子的角度思考问题，我个人也是花了不少时间才理解这个道理，在这一点上，我丝毫不想为自己说半点漂亮话，更不愿谎称自己从来没有过想放弃的念头。

但是，无论那段日子多么难熬，多亏了家人在身边，才不断鞭策我奋发图强、拼搏向上，从而把自己锻炼得更加强大自信。家人的存在虽然是生活中快乐的麻烦，但他们也是促进自身成长、带领个人迈向幸福之路的宝贵动力。

也有人消极地认为，婚姻会令人生失去自由，孩子的诞生会把人拖回家庭的捆绑之中，但是于我而言，婚姻家庭是我人生成功幸福的重要源泉。

志同道合的爱人为你分担洗衣、做饭的人生日常，有可爱的孩子成为你人生奋进的动力。生病的时候，有人在身边默默守候。人生的坎坷时分，大概只有家人的信赖与支持才能让

人获得不惧困难、重整旗鼓的勇气。

所以，能否把家人的支持变为人生前进的动力，接下来就看你的发挥了。

让家庭成为自己心灵的港湾

我在工作中常常听到这样的讨论。

“职场中，有许多老同志并不想过早地回家。因为太早回家，妻子会表露出不太满意的情绪。所以，他们通常会选择加班或下馆子小酌一杯。在他们看来，现实的家庭生活也不过如此。”

确实，以我的经验来看，这样的人不在少数。

我曾经在一家公司就如何平衡工作与家庭的关系进行过演讲。在交流环节，有位同志提出了自己的看法。

“在我看来，按时结束工作回家却得不到好脸色，加班到八九点回家才是最恰到好处的安排。太早回去也无事可做，还会被妻子质问为什么这么早回来。”

老实说，我被这番言论惊得目瞪口呆。如果有人这么想，

那么不管是平衡家庭工作关系的策略，还是按时回家陪伴家人的建议，无论讲多少遍，全都无济于事。就算领导在工作中创造出了不用加班、按时下班的条件，这帮人也肯定不会按时回家而是拐进酒馆买醉。

这样一来，还谈什么陪伴家人、拼搏奋斗，就连工作的激情都消耗殆尽，只能眼睁睁地看着工作效率和状态变得越来越差。

我想劝诫这样的同志好好想一想，为什么妻子会抱怨你回家太早？其中肯定有她不欢迎你太早回家的理由。如果能够找到问题的关键并施以良药，必定能改善家庭关系，重新收获家庭生活的欢乐。

于是，工作与生活形成了一个良性循环。为了更多地陪伴家人，需要早点回家，就必须开动脑筋高效地完成工作。这样一来，工作能力和有效产出自然就会得到提高。

也就是说，家人期盼自己早点回家相聚，作为丈夫和父亲的自己必然会为了不让家人的期待落空而选择更加高效的工作方式。但重视家庭并不意味着要忽略工作，而是在家人的激励下通过不断提高工作能力来进一步促进自身的成长和发展。

我是因为妻子抱病才不得不半被迫地学着平衡处理生活与工作的关系，但多亏了这段经历，才让我有了陪伴孩子成长的

时光，享受了为人之父的喜悦。

妻子住院的三年中，三个孩子每天傍晚都到最近的车站来接我回家。我总是轮流牵着孩子们的手询问他们一天中发生的有趣事情，如“今天遇到了什么趣事吗”“有交到什么新朋友吗”，等等。这些质朴简单的对话给我疲惫的身体重新注入了无穷的力量。

所以，从根本上来说，同家人的亲密接触就是一剂消除疲惫、焕发生机的良药。

一心为了家人在外打拼，却被指责回家太早，没有努力工作，说起来确实令人心寒。这样一脸冷漠指责丈夫的妻子也并非完全没有错误。

但是，归根结底，自己还是要承担一半的责任。找到原因，着力改正，家庭将再次成为你渴望回归的温馨港湾。

况且，加班本就不是你的主动意愿，而是为了逃避妻子的责难，这样的工作态度并不能帮你取得满意的工作成果。即使和同事饮酒聚餐，也不能谈笑风生，只是白白浪费精力和钱财而已。

因此，踏入不惑之年，如何才能更好地工作，必须重新审视家庭和工作的关系，兼顾两者，取得平衡。

呵护家庭，维系亲情

现在的日本社会依然囿于“工作重于家庭”的旧有观念，压力重重。但是，我认为，人至中年，不仅应该重新审视自己的工作方式，还应该认真反思家人之间的相处之道。

虽然多次呼吁要努力团结家人、共建信赖，但仍然有许多同志对此感到迷惑不解，每天努力工作已经疲惫不堪了，面对家人还得不到放松，是不是太强人所难了？

大家暂且冷静冷静，稍微在脑中描绘一下今后人生的样子。

当今世道，无论哪家公司，都没有一劳永逸的岗位给予你安稳的保障。虽说年迈垂暮的日子尚远，但是越接近知天命的年龄，精力就会日渐衰落。与全部身心扑在工作上的而立之年相比，简直不可同日而语。无论你是否情愿，对盛年不再的感叹和痛彻领悟将与日俱增。

这个时候，世界上值得依赖的唯有自己的家人。

尽管如此，仍然有很多人虽然已经走到了人生的转折时期，却从未严肃对待过这件事情。他们过分相信自己宝刀未老，认为只要能胜任工作就不惧岁月的侵蚀，完全把与家人的沟通抛诸脑后。但是，这样做会有什么后果呢？等到知天命的年岁，退居二线，工作再也不能为你带来价值体验的时候，就会沦落到被家人忽略、得不到家人的理解的悲惨境地。

我劝诫大家重新审视与家人的相处之道正是为了提醒大家应该从现在开始着手为10年，甚至20年后的人生做准备。

或许有人会感叹，努力挣钱养家，到头来却连一句感激的话都得不到，实在是太可悲了。

虽然我能够理解你的心情，但是金钱和感谢岂能相提并论？千金易得，真情无价。

世上有不少丈夫暗自慨叹，自己不过是家人的提款机，殊不知这种只认钱不认人的家庭关系正是自己一手造成的。一旦有一天不能工作挣钱，这种关系将失去金钱的维系，自己就会被家人无情地忽略掉。

韶华已逝但有金钱为伴的人生固然值得向往，但是大多数人与此无缘，年纪越大，收入越少。这个时候，依靠金钱来维系的家庭关系必然会出现罅隙。即使一再声称自己是这个家庭

的有功之臣，也难逃覆水难收的命运。更有甚者，失去提款机功能的你在家人眼中变得一文不值，与其同你苦苦煎熬，不如分道扬镳，相忘江湖。

因此，为了维系好与家人的关系，必须摒弃那种用金钱来维系的薄弱亲情，努力提前搭建好家庭成员间心灵沟通的桥梁。

之所以会存在那种薄弱的亲情恐怕是因为日本人对家人这个概念的理解不够深入的缘故。

家人的陪伴和感谢并不是理所当然、天长地久的东西。没有家庭成员努力的呵护，一个家也很容易分崩离析。家人需要我们每一个人花更多的心力去守护和照顾。

成为受晚辈尊敬和爱戴的爷爷奶奶

我在前文中讲过，“如果你是一个不愿用心维系家庭的有钱人，那么待到暮年时分也许可以用金钱保住那最后的一点亲情。”但是，我们应该扪心自问，那样的人生是否真的能够通往幸福的终点？

曾经有一位日本商界顶级的权威人士向我夸耀自己牺牲家庭获取事业成功的光辉业绩。他的话语中无不透露着自豪与骄傲。

“我一直以公司为家，以事业为中心。不管家人如何抱怨，在工作面前，家庭和生活通通靠边站。”

对于商务人士来说，这样的工作方式和生存方式真的合理吗？

管理专家史蒂芬·柯维博士在其著作《成功人士的7个习惯》中告诉了我们明确的答案。这部著作以2000万本的销售量

畅销20个国家。

柯维博士曾经与日本某位有名的管理者进行过一次交谈。这位管理者无不自豪于自己的事业人生，正在他滔滔不绝讲述之际，柯维博士补充了自己的观点。

“我不仅在事业上取得了成功，也在家庭生活中获得了满足。我有9个孩子和36个孙子，他们中的每一个人，我都亲自陪伴其成长，手把手地指导，因此，全都成了造福社会的有用之才。这才是我这辈子最值得夸耀的事情，事业的成功都只能屈居第二。”

他继续说道，“不仅对自己的孩子，与孙子们也同样地心心相印。所以，孩子与孙子都对我充满了喜爱和仰慕之情。这才是今生最大的幸福”。

不管多么功成名就、多么身价不菲，得不到家人的喜爱和信赖，就不能真正称之为幸福的人生。我认为，柯维博士的行事方法才是值得追求和效仿的理想生存之道。

如果以柯维博士为楷模，我们就要力争成为受晚辈尊敬和爱戴的爷爷奶奶。同时我们也要牢记他的教诲，虽然事业成功带来的富裕金钱有可能帮助我们实现幸福人生，但是疏离家人、缺乏沟通的家庭关系会让幸福的青鸟飞到我们永远无法寻觅的地方。

分担家务，爱护家人

最近有同志反馈了不少积极地与家人相处的方式。

“一直在思考，具体应该怎么做才能建立和谐的家庭关系呢？先边做边看吧。无论是家务活，还是看孩子，全都积极参与，不加班的时候尽量早点回家。坚持一段时间后发现，原来自己也并非想象得那么讨厌做家务啊。”

这真是一个不错的改变。妻子察觉到你心不甘情不愿地做家务也不会为此高兴，但如果你积极主动地参与，她肯定会感受到你的体谅之心，内心充满万分感激。

遗憾的是，我自己并不太擅长家务活，即便我非常用心地做饭，也会被孩子们严厉地批评为“爸爸大概是在喂小动物吧”（笑）。

但是，即使不够美味，至少把我的爱与关心传递给了孩子

们。大家也都吃得非常开心，大女儿从小学开始就常常帮我打下手，我非常庆幸自己能有这么懂事的女儿。

这样看来，家务活或许是团结家人的一个重要方式。其实也不是非要亲自动手做饭才能体现对家人的关爱，可以先从自己力所能及的家务活做起，如洗自己的餐具、主动折叠洗好的衣物，等等。

不要小瞧了这些微不足道的习惯，如果你是一个把家务全部扔给妻子的丈夫，那么从现在开始细水长流地把这些习惯坚持下去，必定会让你的家庭生活焕然一新。一旦有一天妻子发现自己的丈夫不顾工作的辛苦，还为自己分担家务，心中就会自然而然升起一股体贴关心丈夫的情愫。

最近也有很多双职工夫妻开始认同互相分担家务的观点，但是仍然要提醒大家一句，若想建立真正牢固的信赖关系，请不要忘记时刻向挚爱的对方表达自己发自内心的感谢。

亲情就是在这些微小的生活习惯的磨合中达成共识和默契，并经过时间考验的密不可分的情谊。

尊重是夫妻相处之本

对于构建和谐的家庭关系，还有一点至关重要。

那就是尊重自己的伴侣和家人，给予他们发自内心的赞扬和鼓励。

特别是在夫妻之间，尊重理解尤为重要。对于自己的孩子，会因为“自家小孩最可爱”的天性和为人父母的责任感，不需要别人提醒，自己就会努力主动地亲近孩子、赞扬孩子。但非常遗憾的是，夫妻之间往往做不到这种程度。

结婚之初的浓情蜜意会随着时间的流逝而逐渐淡化下来。当初爱得天崩地裂、仅仅数年就分道扬镳的夫妻不在少数，这一切都归咎于双方的结合只是建立在昙花一现的感情冲动的基础上。

反之，不管过了多少年依然相爱如初的夫妻大部分都以某

种方式给予了对对方足够的尊重和理解。即使恋爱时的浓情已经随着时间的流逝而淡化，然而那份当初的尊重与欣赏依然历久弥新。

这份感情建立在相互尊重的基础上，有着牢不可破的根基。从不怠慢对方，并努力成为最好的自己，才能使这份感情绵长而深厚。

顺便提一下我的妻子，她非常擅长烹饪，刚结婚的时候，每晚都带给我不一样的美食体验，让我产生由衷的敬佩。她精湛的烹饪技术着实令我这个菜鸟望尘莫及。

曾经有一位女士在我的演讲会上这样问我：“佐佐木先生，您难道没有考虑过和您的夫人离婚吗？”

我毫不犹豫地回答了她。

“一次也没有。这段婚姻是出自自己的意愿，如果自己都不去努力经营，何谈抓住幸福，何谈经营人生？”

因此，我认为，夫妻间的爱情不是其他，就是相互尊重，相互扶持，共同建设自己的小家。

不回避婆媳问题

夫妻间面临的又一个问题是如何处理好伴侣和自己亲人的关系。

其中最具代表性的就是婆媳关系。面对这类问题，各位是否已经开始面露难色了？

一般来说，婆媳之间一旦发生矛盾，丈夫往往被夹在中间左右为难，不是逃之夭夭，就是漠不关心。实际上，如何让自己的母亲和妻子融洽相处也是作为丈夫的重要责任。

毕竟母亲和妻子是没有血缘关系、生活环境迥异的两个人，要让她们从陌生人过渡到家人，难免会出现磕磕碰碰。因此，为了让两人能够体谅迁就对方，作为丈夫，应该多花时间分别听取她们的牢骚和意见。当双方发泄完自己的不满后，矛盾也就得到了一定程度的缓解。

为了应对突发的婆媳问题，圆满地解决两人的矛盾，丈夫一定要具备高超的协调手段。

不过，我一般不赞成与父母共同生活。无论你多么努力地调和两人的关系，只要住在一起，双方就已经产生了巨大的压力。

我能够理解和父母同住的初衷，主要是不放心年事已高的父母独自生活，但是共同生活并不是动动嘴皮子那么简单的事情。

对于年事已高惴惴不安的父母，最好让他们轻松自由地独自生活。即便这样的生活会让他们多少感觉到落寞，但这也不失为一种孝道。人谁无死？人世一遭，都是独来独去。从某种意义上来说，让他们适应孤独，也未尝不是一件重要的事情。

或许有人会感到异常吃惊，“什么？这样做太过分了吧。对自己的父母太残忍了”。

但我不这么认为。共同生活造成父母对子女的过度依赖反而会妨碍父母的独立生活，让他们在一种不健康的晚年中度过。对于子女来说更需要做的是留给父母独立空间的同时，常回家看望父母，用自己的实际行动告诉他们，即便我们没有生活在一起，但我关心挂念的心时刻与你们在一起。

将心比心，善待父母

若要保持良好的家庭关系，父母对待子女的方式也至关重要。父母应将子女作为一个独立的个体来平等对待。唯命是从的亲子关系将不利于家庭的和谐发展。

当你真正抛开年龄、经验等因素，把你眼中永远长不大的小孩作为一个独立的人来平等对待的时候，心中自然会响起一个声音告诫自己，“不要过多干涉子女的事务”“不要强迫子女做不愿意做的事情”。

当然，如果子女犯了错误，也不能心慈手软，一定要给予批评和责备。但是，如果你放下父母高高在上的架子，在这种场景下，便不会暴跳如雷，感情用事，而是会采取更加冷静妥善的处理方式。

这样一来，子女对父母可以推心置腹，父母对子女也可以

无话不谈，顺利地 在亲子之间形成了一条相互信任的坚韧纽带。

实际上，我不仅对于自己的孩子，甚至对自己的父母也尽量提醒自己做到将心比心、平等相待。在我心里，母亲不仅是我的母亲，在结婚前她也是一个平凡 的青春少女。

我的母亲在28岁失去了丈夫，一个人含辛茹苦养育大了4个孩子。每每看到母亲的身影，我就不忍心让她的人生只在辛酸苦涩中度过。所以，当听到母亲再婚的好消息时，我举双手赞同。

不过，其他的兄弟姐妹好像就不太赞同母亲的再婚。但是，母亲作为一个女人也有争取幸福的权利，我晓之以理，动之以情，最终说服了他们。各位读者，也许在你们心里，一个积极劝导母亲再婚的儿子好像略显奇怪，但我不是作为儿子，而是作为朋友，发自内心地祝福母亲能够获得属于一个女人的幸福。

事实上，我和母亲的关系与其说是母子，不如说更像朋友或姐弟。再婚之时，母亲48岁，我24岁。母亲把我当成无话不谈的朋友，远到初恋的甜蜜，近到再婚的不安，她把人生的点滴全都讲给了我听。

这么多年来，母亲从未端过家长的架子，我也十分尊重

她的选择，我们从未吵过架，一直视对方为自己值得信赖的家人。

因此，无论是夫妻之间还是亲子之间，都应该将心比心，平等相待。这是值得各位同人在生活中尝试践行的家人共处之道。

鸿雁传亲情

为了增进家人间的亲密联系，我们一定要在日常生活中以实际行动和真情实感来表达对家人的爱和关心。比如，积极主动地做家务，尊重彼此，相互信赖，等等。但是有些时候我们也需要用语言来表达藏于心中的深情。

我知道，在许多人看来，“我爱你”这三个字实在是非常难以说出口。

所以，大家先不要忙着否定，我建议可以用写信的方式来表达自己对家人的爱。当然，如果能够当面表达再好不过。但如果觉得这些话羞于说出口，就可以通过写信的方式传达。写信不仅可以字斟句酌，选择适当的词汇，还可以用文字来传递那些羞于表达的爱意。

更为重要的是，信件可以保存下来反复阅览。当时无法理

解的内容假以时日反复阅读就会有更深的体会。甚至在某些情况下，信件会成为一个人人生关键时刻的重要精神支柱。

我们家的人平时都很忙，家庭成员间基本上没有促膝长谈的机会。尽管如此，我的家庭依然和睦如初，并没有出现什么大的变故。我认为家人间时不时地信件交流在其中发挥了很大作用。

选择一个恰当的契机，给自己的妻子和孩子写一封吐露真情的信是一个非常不错的尝试。这个世界上大概不会有人讨厌来自家人的真情告白。

曾有一次，我发现女儿有轻生的想法，非常焦急而痛心的我拼尽全力地给女儿写了一封信。

首先，我为自己对女儿的忽略和关心不到位表示愧疚和自责，并鼓励她站起来，重新获得活下去的勇气。然后毫不吝啬地表达了一个父亲对女儿最深沉的爱。“你是爸爸在这个世界上最爱的人。你温柔细腻，富有同情心，爸爸为你感到骄傲。”

实际上，当时知道她有轻生想法的时候，我深受打击，就连准备信笺纸的时间都没有，心急火燎地抓了一张公司资料打印纸的背面，非常仓促地写下了上面的话。不过，这封临时提笔的信件女儿却当作宝贝一样长年夹在她的笔记本里。当我知道这件事的时候，顿时老泪纵横，喜极而泣。

如今也有许多家庭通过邮件和LINE^[1]进行日常的情感交流，但是，唯有信件能承载家人的字迹，能够以看得见摸得着的形式保存下去。所以，在人生的关键时刻还是信件这种古老的方式才能力挽狂澜。

[1] 类似微信的社交工具。——译者注

长相伴不如巧沟通

最近总是听到一些家长抱怨自己的孩子。

“这些日子，孩子忙于社团活动，都没有什么时间和父母一起度过。记得他（她）还是小学生的时候，我们全家经常在周末开车郊游、出去旅行，孩子和我们有说不完的有趣话题。但是，进入青春期后，变得连话都不怎么讲了，如此重要的时期，我还是非常担心。老实说，孩子的疏远也让我感到一丝落寞。”

面对这样的家长，我不得不说，还真是操心的命啊（笑）。少了孩子的追随和依恋，确实有很多家长会感到落寞、不适应，但是青春期的孩子都是这样成长起来的。忽略父母，重视友情，不与父母沟通交流，变得疏远而冷淡，从某种意义上来说，这都是再正常不过的事情。

如果孩子没有出现茶不思饭不想、闷闷不乐等令人担忧的倾向，就不必管他（她），也不用没话找话地同他（她）进行交流。

因为亲子间相互信任的纽带不是靠时间的累积，而是靠牵挂对方的真心来建立的。

之前有提及过，我在6岁的时候失去了父亲，母亲为了抚养4个孩子整天没日没夜地干活，我们与母亲基本上只有片刻的相处时间。

尽管如此，我们家庭成员之间依然融洽和睦，比其他人家更加团结友爱。这都是因为母亲努力利用短暂的相处时间为我们播下了爱的种子，教会了我们许多重要的人生道理。

从这个意义上来说，在餐桌吃饭、在客厅进出的些许时间内进行的简短交流也是增进家人感情的重要方式。比如，“最近的社团活动开展得怎么样？”“学习吃力吗？”等细小的关心也能传递到孩子们的心里。

虽然父母极有可能听到的回答是“没什么特别的”或者“不太清楚”（笑），而事实上如果孩子明白你无时无刻在关心他（她），那么孩子的内心也应该是喜悦而温暖的。因为青春期的孩子虽然讨厌别人过多的干涉，但在他们的内心实际上仍然住着一个喜爱撒娇、渴望关心的小孩。

所以，父母与子女的信任关系并不是相处得越久越牢固，而是取决于两者的相处方式。整天黏黏糊糊围着孩子转可绝对不是正确的爱的表达哦。

5

敢舍敢弃，精彩自来

做好自己的人生盘点

人们常常用“人生拐点”这个词来形容一生后半程的开始，在这个重要时期，回望过去，细数工作、家庭和人际关系上的得失；重审将来，勾绘人生全新的蓝图。各位亲爱的读者，你希望自己的“人生拐点”出现在人生的何种阶段？

我一直认为50岁就是迎接“人生拐点”最合适的阶段。

大多数人都是在20岁左右步入社会，工作30年之后就是50岁。假设一个人能够活到80岁，那么从50岁算起，就还有30年的人间岁月。这么说来，50岁知天命，刚好位于人生的中段。

实际上，我就是在这个阶段从董事的职位上退下来，降职调去了子公司。也正是因为这个契机，才有了闲暇时间来回望总结自己的过去。虽然自己很不甘心离开原来的工作岗位，但也得益于此，才有了更多的时间陪伴妻子，令她的病情得到了

极大改善。并且，获得了一次彻底盘点人生的机会，让我能够仔细地反省过往的生活方式和工作方式。

如果没有这次盘点，或许我就没有机会写这本书同各位读者进行推心置腹的交谈。如此一想，我甚至觉得这次降职简直就是老天对我的恩赐。

正当我准备放弃，哀叹自己的工作仕途已经终结的时候，人生又以其他形式给予了我重新绽放的希望。真可谓“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”啊。

不过，依我自己的经验来看，50岁才想到盘点人生恐怕有点晚了。如果可以的话，尽可能把这件重要的事情提前到40岁的阶段来进行。这样就能更加从容地吸取过往的经验，思考安排今后的人生之路。

当然，人生百态，不尽相同，有些事也并非越早做就越好。但是，在仍然年富力强的不惑之年试着总结盘点一下人生，就尚有机会去完成人生的未竟事业，了却遗憾，让人生的后半程过得更加充实而精彩。

或许有人会对我的提议嗤之以鼻，“忙着呢。我可没什么工夫去做人生总结和盘点”。可是，如果不趁现在好好想想，到时候可能连后悔都来不及了。

人生盘点是一个与真实的自己面对面交流的机会。从小到

大，自己经历过什么？又因何而刻骨铭心？强项是什么？弱点又是什么？这些细小的过往成就了自己，千万不要因为敷衍的态度而失去了一次直面自己的绝好机会。

认真管理“信用账户”

踏入不惑之年的人生，在回顾往事的时候，考量一下自己是否是一个值得他人信赖的人，也显得颇为重要。这就像时不时需要查看一下自己的存款账户一样，也应该抽出时间检查一下自己存有多少值得他人信任的资本。

我把它称之为一个人的“信用账户”。

比如说，如果一个人平时注重诚信守约，乐于助人，那么他的信用账户上就会有丰富的积蓄。有了丰富的诚信资本，即便遇到大的失败，也会很快得到他人的理解和帮助。

但是，与之相反，如果信用账户上余额不足，那么一个微小的失败也足以致命。

二三十岁的时候，年轻不懂事，所以很容易得到他人的谅解和宽恕，但是到了40岁，情况就完全不同了。如果没有足够

的诚信资本，即使能力再高，也将失去那些绝好的机会，无论你如何想方设法弥补都无济于事。

所以，各位读者，赶紧查看一下自己的信用账户，上面是否有充裕的储备？如果你对自己的余额感到不安的话，最好认真整理一下周边的人际关系，这比取得漂亮的业绩更加简单而有效。无论如何，请不要忘记随时检查信用账户上的余额。

我从当科长开始直到坐上董事的位置，一直对苦心培养自己的公司老总尽心尽责，为了不辜负他的厚望，鼓足干劲，拼命工作。所以，我们之间建立了深厚的信任关系。可以说我的信用账户上余额充沛，丝毫不用担心。

然而，我高估了自己，实际上我的余额已经出现了亏损。

成为公司董事之后，我依然秉持着只要不利于公司就要果断谏言的观念，向公司老总提了不少意见。随之也引起了老总对我的不满，而我丝毫没有察觉到自己的信用余额在一点点地减少，最终被罢免了董事的职务调到了其他岗位上。

所以，每个人的信用余额会随时根据时间和场合的不同而发生变化。希望我的失败能够引起大家的重视，一定要用心保管自己的信用储备，无论对谁，都不能掉以轻心。

自知者明

各位读者，你是否真正了解自己的性格？

如果不小心撞到了陌生人，你会马上主动道歉吗？

如果别人捡到你丢失的物品并返送回来，你会笑脸相迎地道一声谢谢吗？

别人犯错的时候，你能压制怒火、细听原委，用一颗宽容的心去原谅别人吗？

大家千万不要误解，我并不是在质疑你作为一名社会成员待人接物的态度。

而是我们太容易忽略一些出人意料的事实。人们站在自己的角度往往不太清楚自己的本性和性格。或者说模模糊糊地知道一点却不愿深究。因此，我建议各位最好从周围的人事交往着手，客观分析把握一下自己的性格。

我在48岁的时候参加了公司组织的一次休养进修会。其间接受了100个性格测试的相关提问，如“你有很多朋友吗？”“你认为自己的性格属于社交型还是内向型？”等。之后，通过计算机处理的性格诊断结果按照无记名的方式分发给大家，并把参会人员分为5人一个小组，在小组内讨论猜测这是哪位同志的性格诊断结果。

最后，令人吃惊的是，竟然有一半的人弄错了自己的诊断结果。从这件事情就不难看出，人们在多大程度上错误地评价了自己。

无论是谁，都讨厌承认自己的缺点和劣势。尽管如此，也绝不要忽略了把自己放在一个客观的距离来进行冷静的观察和分析。

这与好坏无关。客观把握自己的性格，能够让自己更加清楚明白，如何发挥优势，如何改正缺点，如何以弱胜强。

如果你能够意识到自己的弱点或者不满意自己的地方，毋宁说那是一种幸运。因为这将是一个变弱为强、重塑自我的宝贵机会。

仕途三要素：能力、努力、态度

最近经常听到一种言论，说公司里一半的人员都无法晋升管理层。

而且有不少年至四旬的行业熟手们抱有这种想法。他们不仅担心无法晋升，还整日为减薪裁员而惶惶不安。不仅无法从工作中获得价值满足，甚至连工作干劲都快被消磨殆尽。

各位读者，你快看看，自己的身边是否也有这种担惊受怕的人。

世道艰难，长年的不景气导致很多企业在萧条的经营中苟延残喘。人们担心未来，焦虑难眠，我也是感同身受。每个人都做好了心理准备，那个只要你努力工作就一定能当上一官半职的时代早已离我们远去。

但是，我依然恳请大家不要自暴自弃、妄自菲薄。在你

快要熬不下去、决定放弃的时候，失败者的借口不是你的保护伞，你应该彻底挖掘出自己的潜能，寻找到通向幸福的最佳路径。

有些同志武断地认为，没有学历、拿不出令人瞩目的成果就一定无法获得较高的人事肯定，但是制度不过是一项冰冷的指标，真正的评价大部分是基于日常的工作态度。比如，每天如何处理工作、如何待人接物，这些日积月累的努力和勤勉务实的态度也与公司的人事评价息息相关。

也就是说，“能力”“努力”“态度”这三项指标决定了一个人能否在一众人才中脱颖而出，平步青云。

当然，出人头地可不是那么轻松容易的事情。努力和态度并不能立马产生效果，让你的人事评价陡然一改颓势、遥遥领先。

但是，如果从现在开始，认真做好每一件力所能及的小事，等到10年之后的天命之年，便应该可以爬到比现在更高的位置。成长之路并不平坦，它就像一场朝着顶峰冲刺的马拉松，不论步伐大小，唯一的方向就是朝着目标前行。日积跬步，必至千里。持之以恒，就没有到不了的终点、征服不了的山峰。

如果对自己的“能力”没有自信，就应该在“努力”程度

和“态度”上多下功夫。凭借坚韧不拔的意志，以适合自己的方式冲向最高的山顶。

人生来到不惑之年，会在仕途晋升中遭遇更多的竞争，会有铺天盖地的事务需要统筹安排。与之前的阶段相比，可以说这是一个俗事缠身、压力倍增的时期。

在仕途竞争中，当官有当官的烦恼，落败有落败的忧愁。这个时期的职场人士常常困于走投无路的境地，找不到出口。

但是，不安和压力也能成为催人上进的动力源泉。为了克服内心的不安和压力，人们往往会拼命鞭策自己去突破自我能力的极限，最终将发挥出意想不到的力量。

在竞技体育的世界，这样的事情屡见不鲜。

一定程度的压力会导致紧张感的产生，从而促使运动员发挥出更好的水平。轻松过度反而难以取得较好的成绩。

当然，过度紧张也不是件好事。但是，如果你能合理调整状态，把每场对决看成一次激发自己潜能、突破自我极限的最好机会，那么压力的存在也不见得是一件坏事。

哲学家阿兰曾在著作《论幸福》中说过这样一句话：“悲观主义者被心情所左右，乐观主义者靠意志来救赎。”

凡事随心情而动，只会徒增烦恼，陷于悲观。但是遇到

困难，如果能正视问题，积极设法解决，坚信“有志者事竟成”，那么即使内心恐惧不安，也能从容勇敢地面对。正所谓，意志坚强，达观开朗，必能万事顺遂。

回望来路，我的人生也遇到了许多凶猛的拦路虎。

父亲早逝，家境贫寒，长子自闭，妻子抑郁，且多次自杀未遂。之后，自己又在仕途竞争中落败，降职被贬……

尽管人生艰险，困难重重，我始终乐观地坚信“阳光总在风雨后”，不屈不挠，逆风前行。人生没有过不去的坎儿。只有乐观坚强地活着，才能在漫漫长路中欣赏到人生光明开阔的美好风景。

尽人事，听天命

获知大学好友晋升科长的消息，立刻表示了祝贺。然而看着自己的出头之日遥遥无期，内心深处却弥漫着一种烦闷的情绪。“我必须迎头赶上，千万不能输给那家伙。”虽然暗暗握紧了拳头，但不知为何这些自我鼓励的话语总显得那么别扭和无力。

那么，各位读者，你是否对好友先你一步的晋升而感到一丝焦虑？

不过，在我看来，他有他的康庄大道，你有你的通幽小径，各人风景不同，大可不必自轻自贱。最好的应对方式就是，轻松自若，泰然处之。

之前提到过阿德勒的名言，大家还记得吗？“不要和他人比较。人生不是一场与他者的较量。如果把竞争放到人际关系

的核心位置，那么一生都将难以摆脱不幸。”

努力的目标不是以他人为参照点来设定，而是按照自己的人生节奏来制定。不必时时怀着必须要赶上某人、超越某人的念头。一旦开始计较自己与他人的优劣，就势必会永远陷入竞争的旋涡，被迫去完成一些不太情愿的事情，这些投入将永无止境。然而这种努力的方式却并不能够真正促进自身的成长和发展。

因此，我们只需把优秀的他者作为一个鼓励自己前进的参考。取长补短，择善从之。

不过，作为一个过来人，我并非不能理解大家的苦恼。

我在39岁的时候当上科长，刚踏入不惑之年的门槛，妻子就一病不起，不断为住院出院的事情折腾。家务全由我一人承担，还要照顾自闭的长子以及另外两个孩子的起居饮食。因此，每天下午半点都不能耽搁，必须在6点准时下班。

7点到家，先要为孩子们做晚饭，然后准备第二天的便当食材。第二天一早5点就得起床，为孩子们做早饭和便当，帮助他们做好上学的准备。这一切结束后7点离开家门，还能赶在规定时间之前的8点钟到达公司，开始工作。我每天都重复着这样的生活，偶尔也会烦闷和抱怨，“假如不需要做家务和照顾孩子，我将拥有更多的时间来工作，也一定会取得更好的

业绩。”

但是，即便我怨天尤人，哀叹命运不济，也无法改变眼前的现实。我只有接受命运的安排，在力所能及的范围内全力以赴。咬紧牙关，努力尝试，就算不能事事圆满，也求问心无愧。

不可否认，在仕途晋升的拼杀中，我势如猛虎。但在内心深处，我为自己保留了一块舒展情绪、缓解压力的角落，它能让我时刻保持乐观向上的人生态度。

我的思考方式和行事作风全都得益于母亲的言传身教。母亲为了养育4个孩子长时间没日没夜地辛勤劳动。但她从不抱怨，总是笑脸盈盈，用她太阳般的光辉和温暖哺育着我们。每当遇到困难，母亲总喜欢把这句话挂在嘴边。

“尽人事，听天命。努力不一定有结果，但是不努力一定不会有结果。”

各位读者，如果有一天你为自己的付出没有得到回报而沮丧的时候，请想一想我母亲说的这句话。

不放弃，不逃避。如果你能勇敢地欣然接受命运的安排，那么命运也一定会回赠你一个广阔而灿烂的前程。

失败乃成功之母

听说你无数次锤炼的新项目方案终于获得了领导的认可？

真是可喜可贺。你看，你不是也挺有一手吗？

什么？你担心进展不顺负不起责任。还担心失败了会卷铺盖走人。

你看看自己脑子里都在想些什么。还没开始就畏首畏尾，这怎么了得。没关系，按照自己的想法大胆去做。多么难得的一次机会，千万不要害怕未知的风险，畅快地放手去干吧。即使失败了，也将是一次不错的经验。

世人常言，“失败乃成功之母”。失败并不可怕，只要你能认真总结经验、掌握原因，这样的失败恨不得多来几次呢。因为疏忽大意而犯下的错误固然不可原谅，但是如果全力以赴仍然以失败而告终，那么恭喜你了，这里面的经验教训将成为

你宝贵的人生财富，成功也离你不远了。

我在年轻的时候也经常遭遇失败。每次都会惹怒领导，当着众人被骂得狗血淋头，非常羞耻而不甘。不过，正因为那无数次的失败所带来的经验教训，才让我在之后的工作中大有作为。

当然，我无意鼓吹失败，但是对于已临不惑的诸君而言，不惧失败，我自尽力、成败由天的气魄，很是重要。不要总是担心被炒鱿鱼，胸襟开阔，志向高远，方能处变不惊，游刃有余。

想想你的初衷，难道不是志在必得？想想你的方案，难道不是彻夜不眠、千锤百炼的心血？想想你的梦想，难道不是想方设法拿出成果？开除不开除，都不是当下应该想的事，等到你全力拼搏之后再做打算不迟。

勇敢挑战，接受失败，总结教训，深刻反省，再次实践，必能成功。不要把这个过程仅仅只当成一次体验，而应通过内化吸收将其转变为实打实的经验，丰富自己的人生阅历和见识。

丰富的见识将帮助你养成正确的决断能力，提高你的工作才干。因此，如此收益颇丰的失败，千万不要因为自己的胆怯畏惧而错过。

不甘平凡，创造价值

这个世界上，乍一看，称得上有价值的工作寥寥无几。

大多数的工作只是在日复一日地例行公事。

重复着行政管理、业务处理的枯燥步骤。

一旦处在这样的岗位，就连稍稍具有挑战性的体验都接触不到，更别说发现工作价值这样高层次的追求。人人都在焦心忧虑，促使自己进步发展的动力究竟在哪里。

但是，世上的任何工作都有一个永恒不变的共同点，那就是，只要是一份工作，接受工作的人就有责任和义务去认真完成它。

无论是谁都可以胜任的普通事务处理工作，还是应对客户投诉意见的接线员工作，只要方法得当，就极有可能从实践中获得某种发现和成果。

其实，我刚进公司的时候，被分配到管理部门，干的无非就是数字计算、事务处理类的枯燥工作。我也一度狂妄自大地认为，“这种工作，谁做都一样”“继续做这样的工作，对我毫无意义”。

但是，当我勤勤恳恳地做下去之后，发现工作不能仅仅满足于单纯的完成，而要开动脑筋不断寻求高效卓越的工作方式。于是，不久后，我的这种工作态度得到了领导的赏识和认可，从而逐渐被委以重任。

有些人常常消极地认为，都到了这把年纪，也只能做些无聊的工作打发日子了。如果你真的这么想，那么问题不在于工作是否无趣，而是消极怠工的你思想抛了锚。这种想法只是为工作懒惰、不求上进的自己找了一个正当理由而已。可以毫不夸张地说，这个世界上并不存在真正无趣的工作，不管它本身看起来有多么平凡和不起眼。

如果你认为一份工作很无趣，那么请发挥你的聪明才智让一份无聊的工作变为不平凡的工作。即使它微不足道，也要想方设法将它完成得更好。在平凡的工作中创造价值是我们应该永远践行的道路。

以柔克刚

我之前有好几次同大家聊到“工作中最重要的是真诚待人”。

何为真诚？实事求是，抱诚守信，谦虚谨慎，此为真诚。

那么，如何才能做到真诚待人？一言以蔽之，关怀有加，体贴入微。唯有时刻谨记言行一致、关怀体贴，才能真正做到真诚待人。

中国著名的思想家孔子极其推崇以诚待人，他在其著作《论语》中提倡，“己所不欲，勿施于人”是人生在世的重要法则。

另外，群雄割据、战乱纷呈的战国时代也非常看重人与人之间的真挚情谊。由此可以看出以诚待人在指导我们为人处世上发挥多么重要的作用。

美国作家雷蒙德·钱德勒的笔下人物私家侦探菲利普·马洛曾说过一句颇为经典的台词。

“如果我不强硬，我就没法活。如果我不高雅，我就不配活。”

马洛这番话无不昭示着以诚待人的重要性。生存的残酷需要坚强来支撑，然而更加需要优雅的温柔来抚平伤痕。过刚易折，柔能胜强。这与孔子的“宽恕之道”有着异曲同工之妙。

不过，世道艰难，并非只靠一腔柔情就能披荆斩棘，突出重围；生存亦非易事，它需要坚韧不拔、排除万难的勇气，不辞辛劳、持之以恒的信念以及灵活多变、运筹帷幄的策略。

更何况商场如战场，如果你宣扬“商人的要务是以诚待人”，那么大多数从商之人都会一笑置之。

但是，我们千万不能忘记，一个人无论多么强大而聪明，如果缺乏真情实意，也不可能在今后的仕途或人生上走得太远。当你在纷扰的人生中误入歧途时，请停下脚步，叩问内心，自己是否在待人处事上真正恪守了“真诚”二字。

关怀体贴、温柔待人是我們成长中最重要的一把钥匙，千万不要在漫漫人生中弄丢了它。

深度开发自身的优势

各位身边，是否有同事在考虑跳槽一事？

当今之世，铁饭碗已不能成为人们一劳永逸的保证，跳槽也并非什么稀罕事儿，甚至可以说这是一个顺应时势的明智选择。网络上关于猎头公司和跳槽的信息铺天盖地，层出不穷。

但是，我坚决反对草率的跳槽行为。

不管身处何种组织，在此期间培养的人脉关系和业绩成果都将是宝贵的人生财富。一旦跳槽，就意味着前功尽弃，将细心维系的人脉关系和所有的业绩成果付诸东流。

如果新东家认可并看重你曾经的业绩，这样的跳槽则另当别论。但是，如果是仅凭一时兴起或随波逐流的跳槽，到头来极有可能人财两空。

不过，每个人跳槽的原因不尽相同，或许有人是因为不得

不转变目标和方向，有人是纯粹为了家人。

如果跳槽的原因不在工作本身，那么求职的时候就最好不要尝试挑战全新而陌生的领域，应该依托之前苦心练就的本领，寻找一份能够深度挖掘自己潜能的工作。

比如，擅长销售就应继续瞄准销售岗位，熟悉系统工程行业就应在相关领域加深造诣。

或许有些人正是因为当前的工作不合心意才考虑转战其他领域，那么我必须提醒各位，要在不惑之年挑战新事物，必须做好充分的思想准备。除非这份新事业对你有不可抗拒的吸引力并能激发你无穷的斗志，如果不是，那还是在自己熟悉的领域一展拳脚更为稳妥。

即便并不喜欢之前做过的工作，但摸爬滚打这么多年也已练就了一身本领。比起空手打拼，凭借已有的经验，更有可能在成长的道路上走得更远。

我不清楚你身边的同事在现实角度对于跳槽一事理解透了几层，但是如果真想成功跳槽，那么必须重新审视自身的长处，并叩问自己是否真的愿意为这份新的事业钻研付出。唯有慎重做到这两点，才能让这次跳槽开启你新的事业征程。

跳槽创业必须敢想敢闯

只要领导还是同一个人，自己继续按部就班地在现在的公司干下去，就很难得到认可和赏识……莫非这就是你的那位同事想要跳槽的原因？如果跳槽的理由仅限于此的话，未免太过草率。这个时候，不妨再一次反躬自省，找一找到底是什么原因导致自己长期得不到重用。

社会上屡见不鲜的跳槽理由通常是“在这个公司得不到器重”。然而，以我所见，当今社会广泛存在着一种只计较个人得失的病态心理，只要公司不够器重赏识自己便立马辞职走人。如果基于这样的心理跳槽绝非明智之举。

能力得不到认可，意见主张得不到采纳，晋升成长看不到希望……如果跳槽者带有这种个人中心主义倾向严重的病态心理，那么即使去了新的公司，也会再次心怀不满，最终陷入自

我诉求得不到满足的泥淖中无法自拔。

这种危险的心理征兆可能在那位想跳槽的同事身上已经初现端倪，最好劝他多花点时间平心静气地重新审视。虽说对现在的公司早已满腹牢骚，但这里毕竟是自己多方权衡、慎重选择，并且兢兢业业付出了心血和汗水的地方啊。

不过，如果经过反复慎重的考虑后发现即便前途未卜，仍然愿意奋力一搏，那么无论结果怎样，这次跳槽都值得一试。

我在东丽公司任职期间，有一位女性下属为了一些工作上的事情向领导提出了辞呈。细究其原因，她的直系上级有着不可推脱的责任。但我认为本次事件尚不至于严重到辞职的地步，于是极力地劝导和阻止，终于暂时打消了她要辞职的念头。

但是，这位下属去意已决，最后仍然提出了辞呈。因为她充分认识到自己的梦想是从事法语书籍的翻译工作。在下定决心离开公司后，她接手翻译了一部卷帙浩繁的法语巨著，并克服困难成功付梓。

如果意欲跳槽的各位都像她一样，目标明确，胸怀大志，那么这样的跳槽也是值得鼓励的选择。

另外，自主创业也同样需要类似健康的心态。

创业所需要的心理建设比跳槽难上百倍，资金渠道单一，

投资风险越大，越是举步维艰。但是，如果你充满干劲且自信其经商才能的话，也同样值得勇敢尝试。

我的熟人当中有一位成功的年轻创业者。从他成功的创业事迹中可以看出至少有三个能力在艰难的创业工作中不可或缺。1.预测及市场调研能力；2.全局性灵活使用信息技术的能力；3.沟通能力。

然而，他并非是一个八面玲珑的人物，也不是那种成熟稳重、懂得利用自己优势吸引对方的老练之人。但是，他好几次带着计划书来找我商谈项目，通过我对他的观察，他言谈间透露出的不畏困难、志在必得的坚韧耐性给我留下了极为深刻的印象。

所以，这些成功的跳槽者和创业者的事例告诉我们，跳槽、创业绝非易事，但是志在必得的野心和迎难而上的顽强意志可以助我们一臂之力，到达向往的终点。

修身养性，陶冶情操

各位最近有在读什么书吗？

什么？在翻看哲学的入门书籍。这么说起来，最近在商务人士之间哲学还是颇受欢迎呢。似乎有不少同道中人从哲学的智慧中重新找回了信心和勇气。

我自己则十分推崇学以致用式的读书方式。如果发现了一本有趣的书，不论其类别是哲学、文学，还是历史、艺术、科学，都值得我们不拘形式畅快一读。

商业需要具备看透事物本质的判断力以及识人用人的高超手腕。若想培养这两方面的能力，必须海纳百川，博采众长，形成自己独到的见解、视角和思考方式。因此，重视培养一个人的素质内涵、提高其精神修养的人文哲学类书籍将在这个领域大显身手。

阅读实用性书籍，在汇报发言、收纳整理方面掌握具体的技能技巧也不是件坏事。只不过这类书籍见效快、时效短，用不了多久就会失去用处。身处这个承前启后的阶段，并不需要太过注重其时效性，反而应该寻找一本能够真正引导自己修身养性、与时俱进、不会轻易被时代淘汰的书籍。

但是，读书是悟其灵魂，修其精神，并不等于死记硬背、浮光掠影，失其精髓。

即便是所谓的精英阶层中，也不乏有人错误地将知识和教养等同理解，甚至以卖弄书本知识为荣。依我之见，无法有效指导实践的知识都是没有生命力的书中教条。而经商之人所追求的是能够让人有所建树、造福于人的鲜活智慧。

然而，十分遗憾的是，日本的领导高层只对金钱和工作趋之若鹜，极难发现意诚心正的智慧高人。尽管现状如此，我们在人生的道路上依然要坚持提高自我修养，净化心灵，锤炼智慧。只有做到了这一点，才能真正收获属于自己的幸福。

读书在精不在多

上节提到，提高修养、陶冶情操的重要一步在于博览群书，然而这并不意味着读书之道在于不加甄别地求多求广。我们的目的是增长智慧，而非填鸭式的灌入知识。虽然这已是老生常谈，但仍然请大家勿忘初衷。

“知识越丰富，越能和顾客打成一片”，这样的考虑固然不假。但是若不能运用书中知识有效地指导实践，这样的“百事通”充其量也只能发挥一本“百科全书”的作用，完全不能在商战上叱咤风云，建功立业。

实际上，我的身边就不乏这种学富五车却在工作上毫无建树之人。

我认为这就是读死书、缺实践、少变通的典型表现。正所谓，不会用书枉读书。我们也可以说，读书在精不在多。

因此，请从领导和前辈的推荐中、报纸杂志的书评中找出一本能让自己手不释卷读下去的书，放在案头，时刻鞭策自己进步成长。

如果要我推荐一本案头之书的话，第一个想到的就是沃德所著的《商人家书：写给儿子的信》。沃德刚开始是一名注册会计师，后来自主创业，成为一名成功的商人。该书以信件的形式按照“经营”“下属”“婚姻”“家庭”等主题向儿子讲述了一位父亲丰富的人生智慧。

我很早就失去了父亲，通过这本书才明白为人父者到底是一个怎样的形象，深受感动。书中有许多富含人生哲理、工作智慧的语言，读来受益良多，真诚地推荐大家不妨一读。

另外还有一本对我影响深远的书籍就是在本书中多次提及的《论语》。这是记录儒学至圣先师孔子与弟子及时人谈论之语的问答集。

我曾无数次地认真研读《论语》，并将触动心弦的重要文句记录下来，加深印象。

读书需过脑子，否则读再多也无意义。精读细研，认真记录，然后反复诵读。如此往复，才能使书中精华浸入身心，融入灵魂，成为一体。

但是，有一点还望各位谨记，“尽信书不如无书”。对于

书中所讲切不可囫囵吞枣，全盘接受。当事实不清、真假难辨的时候，更要独立思考，带着批判性的思维去解读存疑内容。

囫囵吞枣、全盘接受的读书方式无法培养自己独立的思考能力和独到的思维见解。读书有道，且停且读，给予自己一个暂停的时间去充分思考内化，让书中所写能够铭记于心。

读书之功不可废。最好找一个闲暇的时间，与自己的爱书做一次深入的交谈，再投以实践，便能真正拥有鲜活的智慧。

积极主动参与学习进修活动

积极参加公司外部的进修会和学习会也是一个迅速提高自身修养的好办法。

这些公司外部的活动能够帮助我们获得在日常工作中无法体会到的学习经验。虽然无法保证这些经验一定能助你飞黄腾达，但参与活动所带来的新鲜感及对未知的期待将成为鞭策自己成长的有效鼓励。

如果机会合适，还望诸君多多参与。

另外，如果诚心参加这类学习活动的話，请一定选择最前面的座位，在离演讲者最近的地方用心听取指导。

公司为了培养新生代的接班人曾举办过经营管理培训班，我有幸担任过班级负责人。据我观察，往往提前入场、选择靠前位置、认真听课的都是能力超群的有才之士。

他们为了进一步加深对学习内容的理解，尽量争取与演讲者交流的机会，请求对方解答自己的疑问。演讲者也十分欢迎这样好学上进的参加者，将不遗余力地与大家分享自己从实践中总结出的各种智慧、经验和技能。

然而，现实中有很多人好不容易参加了一次学习活动，却选择坐在边角旮旯或最后面，连演讲者的谈话内容都无法听清楚。在我看来，这真是浪费了一次大好的学习机会。

积极主动地参加这类学习活动，既不要有过多顾虑，也不要端着架子。这将是一个增长见识、提高修养的宝贵机会。

我曾经也同现在的各位一样参加过各种各样的学习会。我非常珍惜那些宝贵的机会，总是选择坐在演讲者的正前方，尽可能多地从成功者身上获取真经。

但是，一定要避免出现过分重视公司外部活动、忽略自己本职工作的情况。曾经有同事为了参加学习会而耽误了自己的本职工作，这种做法将对个人的仕途前程造成严重的不良影响。

因此，这类活动是促进我们进步的加分项，但它绝不能喧宾夺主，凌驾于本职工作之上。

面子浅难成事

一般在各类学习进修活动后都会举办联谊会，客户也经常邀请商家参加交流性质的冷餐会。这些活动都是帮助我们增长见闻、收集信息的宝贵机会。所以，如果时机恰当，各位不妨一试。

但有人或许会产生顾虑。

“聚餐之类的活动我也觉得应该积极参加，但是自己不太会和陌生人打交道，也不是那种无事献殷勤的性格。在这些场合想顺利和人搭上话，应该注意哪些事情呢？还是说归根结底需要有能够自我宣传、吸引他人的高超本领？”

不不不，如果你这么想，就真是太多虑了。与其说是要用自己的魅力去吸引他人，不如说是要对他人的魅力表现出兴趣和好感。所以，在具体的交流中，可以带着关心去了解他人愿

意分享的事情，如“您现在正从事什么工作？”“您和哪些同人打过交道？”“接下来还有什么应酬吗？”等。

当然，交流之前的重要一步是自我介绍。这是待人接物、表达礼貌最起码的礼节。在这种场合，不需要为自己的不善言辞抱以担心，实事求是的真诚表达才能取得对方的信任。即使不擅长攀谈也不要紧，只要在谈话中表现出想要了解对方的愿望，想必也不会有人对自己的追逐者冷眼相待吧。

但是，如果希望对方在交流中能够倾囊相授，那么最好事先对交流对象要有一定程度的了解。建议大家事先摸清参会人员的背景，根据对方的公司名称、所属部门及工作内容提前准备一份“提问归纳单”。

将它命名为“联谊交流会提问归纳单”，记录在笔记本或是手机上备用。一切准备就绪，便可以根据聚会情况灵活使用这份归纳单。

参加这类社交聚会的体验感受因人而异。有人觉得如鱼得水，有人觉得浑身不自在（我也不太擅长同陌生人打交道）。但是，随着参与次数的增加就会慢慢习惯，并且不会觉得那么苦不堪言。这种场合能够治疗许多人“面子浅”的毛病，并且有助于培养“厚脸皮”的性格，而这种性格将成为促进自身在商界成长的有利因素。

杜绝浪费，节约归己

听说最近为了钱的事情和妻子闹了点别扭？

不仅限制外出喝酒的次数，还对车的使用严加控制。整天埋怨丈夫浪费用电，就连家庭旅行和节假日的家庭聚餐都尽量选择附近便宜的场所解决。面对如此精打细算的妻子，做丈夫的真是有苦难言啊。

可不是吗？每天拼死拼活地工作，到头来在金钱的使用上还处处受管束，一想起这事就气不打一处来。不过，从我的经验来看，妻子的节俭用心是非常正确的考量。

今后孩子的教育将花费大量的金钱。生活上的浪费尽量能少则少。如此考虑周全的人才算得上人生中能够同甘共苦的好伴侣。

老实说，我也同你的妻子一样，是一个在金钱方面相当抠

门的人。或许是因为从小在贫穷的家庭长大，节约归己的观念早已深入骨髓。对于用完电灯不关、浪费掉本可以节省的费用等行为，就会产生一种与生俱来的气愤和恼怒（笑）。

或许你会觉得都坐到公司董事这个位置了，没必要那么节约了吧，然而，我们家的支出一直大得惊人。包括妻子的住院费用、为患有自闭症的大儿子准备的生活费等，这些都不是小数目。直到我已逾花甲开始写书才变得不再为金钱的事情伤脑筋。

与其在垂暮之年还为金钱担惊受怕，不如在平时的生活中就一点一滴厉行节约。卓别林曾有一句经典的台词，“人生所需要的，无非就是勇气和想象力，还有这么一点儿钱啊”。所以，为了在人生后半段的历程中能够闲庭信步，游刃有余，必须确保自己的钱袋不缩水，而且最好尚有盈余。

我并不认为“只要有钱，就一定能幸福”。但是，钱能摆平人生一半的辛苦，这也是不容置疑的事实。因此，在钱的使用方面，夫妻双方应该认真商量，合理安排，物尽其用，为家庭争取最大的幸福。

欲求加薪，请先升职

钱这个东西当然是多多益善。我也说过“钱能摆平人生一半的辛苦”。听到这些话，或许有人会大惑不解，难道以赚钱为目的的工作方式才是自我进步的最佳捷径？

或者说，难道佐佐木先生也是一个金钱至上的商人？

非也非也。我更看重的是仕途上的“晋升”。

原因很简单。所谓“升职加薪”，只有从科长升级为部长，再从部长升级为管理高层，薪水和退休金才会论资排辈、逐级上涨。当然，从这个意义来看，钱也可以说是促进我努力上进的根本动机。因为，“升职”“加薪”这两者本来就密不可分。

最近，似乎有不少人认为，“晋升既意味着工资的上涨，也伴随着工作量的剧增。到底是一笔不大合算的买卖”。这种

想法是对升职加薪极大的误解。

如果你认为多干的活儿只体现在加班费上的话，一时半会儿可能有那种感觉。但是，职位坐得越高，工资也会越高，相应地退休金和养老金也会随之上涨。完全只依据眼前暂时的蝇头小利来否定升职所带来的长远利益，那真是愚不可及。如果你清楚金钱的重要性，就应该基于长远利益来看待升职的作用。

听说有不少职场女性不愿意把小孩交给托儿所看管，其理由是雇人照看小孩将花掉一大半的工资。与其这样，不如辞职回归家庭，亲自照看。但是，我不认为这种情况下的辞职是一个明智的行为。

当今社会，一旦辞职离开公司，就很难二次被聘。即便有一份零工可以贴补家用，收入水平也无法和之前同日而语。所以，从长远的眼光来看，即使托儿所费用高昂，也不能轻易辞职离开岗位。毕竟孩子总会长大，雇人照看所支付的费用只是暂时的消耗。

同样的道理，想要出人头地、加官晋爵其实也符合经济学上的考虑。不要只计较眼前的付出和回报，要更多地考虑未来的收益。这才是人生和事业上可持续发展的金钱观。

身体是革命的本钱

年至不惑，各位是否明显感到体力不支，身体大不如前了？

不是我自夸，（根据体重计测算）虽然我年事已高，但身体依然和年轻人一样棒（笑）。当然，可信度有多高就不得而知了，但至少表明我的身体处在一个非常健康的状态。

这一切都归功于我从30岁开始就比常人更加注重健康。我的妻子常年抱恙，大儿子患有自闭症，在这样的家庭环境下，我时常抱有一种危机感。万一我再一病不起，那么这个家也将分崩离析，支离破碎。所以，保持身体健康于我而言，重如使命，它是我守护家人、努力工作的坚韧基石。

说起保持身体健康的秘诀，归根结底就是饮食和睡眠。不管多忙，三餐必须按时摄取，睡眠时间至少保证7个小时。均衡膳食，多吃蔬菜，合理搭配各种肉类。虽然以前每天饮酒，

但在40岁的一次体检中，出现了某些数值升高的迹象，从此之后在饮酒方面就加强了控制。

在健康管理方面，时常关注数值变化是一个令人惊喜的便捷方法。我每天都站在体重计上称重，即使重了一公斤，也会注意控制饮食，争取回到原来的体重。我发现有不少人为减肥而苦恼，之所以减不下来完全是因为他们对自己日渐增长的体重放任不管而导致的。如果对体重的增减勤加关注，即使涨了，也能很快减下去。与其胖到无法控制的时候再痛苦地减肥，这样岂不更加轻松简单？

另外，各位平时运动吗？

实际上，我非常热爱运动。现在也坚持每天散步。40岁的时候，每周进行两次4千米的慢跑是我的固定习惯。在任职管理岗位期间，也会定期参加高尔夫球运动。

什么？你问我那么忙，哪有时间运动？

这又是一个误解。越是工作繁忙，越要多加运动。运动可以让疲惫的大脑放空，不仅能够释放压力，还能让身心得到休息。总之，运动好处多多，为了工作和家人，请一定要勤加锻炼，保持健康哦。

高山流水觅知音

人到中年，在工作、家人、金钱等各个方面都有好些事情需要重新审视。除此之外，人生中还有一段重要的关系需要大家审慎处理，珍惜对待。

那就是勿忘挚友，加倍呵护与珍视那份志同道合、亲密无间的友谊。

朋友的陪伴支撑着我们走过人生的重重困境，倾听我们无法为外人所道的烦恼。在挫折坎坷的低谷，我们成为彼此可以依靠的肩膀。甚至在某些关键时刻，朋友的存在是我们人生中无可取代的慰藉。能否有幸拥有一位相伴终生的挚友，将极大程度决定着 we 人生的丰富和精彩。

尽管如此，却仍然有很多人对待友情抱着敷衍了事的态度。他们认为朋友之交，不必太用心，凑合着过得去就行了。反正

不花心思、放着不管，两人的情谊也不会说断就断。更有甚者，从头到尾根本不重视朋友间的情谊，还装作无可奈何的样子说什么“自己的性格本就交不到什么好朋友”。

但是，这种人在我眼里就是守株待兔的懒人，从来不会主动结交好友，也不会为建立友情付出半点努力。光想着别人主动过来示好，自己则干等着友谊从天而降，这完全不是一个有担当的成年人应该做的事情。

我到现在身边仍然有许多在高中和大学期间结交的朋友。有些是高中的同班同学，有些是大学青年徒步社团的伙伴。我认为友谊需要维护，缺少关心和呵护，再好的朋友也会疏远，再铁的关系也会冷却。

时刻挂念旧友，关心好友的动态，经常主动联系，嘘寒问暖。只有这样才能结交到一众好友，获得弥足珍贵的友谊。

翻开通信录，联系上一个朋友，为了一次见面调整本来就紧张的日程，这个过程确实有点费时费力。但是，如果因为工作忙、走不开等理由疏于呵护维系一段友情，那么失去的将是千金难买的宝贵情谊。

有些人自暴自弃地认为，“到了这把岁数还谈什么结交友谊，一切都晚了。”然而，我觉得并不需要如此消极。在这40多年的人生历程中，不可能没有遇到过惺惺相惜之人。不妨多

花点时间与这些老友叙叙旧，为你们的友谊之树浇浇水，松松土。有了双方的细心培育，10年之后这棵友谊之树必将枝繁叶茂，硕果累累。

知心朋友不必贪多，一人足矣。希望各位都能的人生道路上主动寻觅到高山流水般的知音伙伴。

虚怀若谷，格物致知

有一件事情在整本书中反复给大家强调，工作的真正目的是促进自身成长，谋求人生幸福。为此，我们必须有意识地培养一些优秀的人格品质，如真诚待人，关心他人，服务大众。

但是，人生不如意十有八九。我们囿于工作的繁忙与劳顿，一件件烦心事接踵而来，懊悔不甘，愤怒不满，事与愿违。在这些负面情绪之下，做人需要的真诚与体贴早就被抛到九霄云外了。

“反正努力也得不到回报。”

我们的身边有多少人都是这么想的啊。

在你无计可施、深感绝望的时候，最好的方式就是静下心来，为所有的人事默默祈祷。

这个祈祷既不是让你去神社寺院求神拜佛，也不是去所谓

的灵性之地汲取日月精华。

而是在力尽人事之后听从命运的安排，束手无策之际，顺其自然，祈祷上天的垂怜。调节自己的心理状态，在人力无法把控的领域心存一份敬畏之心。

实际上，在我的人生中遇到过好几次危险的境况，差点就失去我挚爱的家人。但是，幸运的是，最后都转危为安，我们一家子仍然健康幸福地生活在一起。

如果把这份难得的平安完全归结于“全家人的努力”或者“运气好”也说得过去，但是我更愿意相信冥冥中一定有一位全知全能的神灵被我们努力生活的姿态所感动，一直在为我及家人的人生保驾护航。

当初我在公司一把手手下做事，这位领导曾有一席话如醍醐灌顶，使我对人生有了不一样的感悟。他说道：

“我曾经周游世界，发现有三样东西让我觉得震撼心灵。它们分别是：埃及的金字塔、尼泊尔的喜马拉雅山以及山形县汤殿山中的肉身佛。凡人见之，都会不由自主地叩首跪拜。人们应该去瞻仰一下这些世之奇迹。”

所谓肉身佛，是指一些得道高僧以帮助世人脱离苦海为己任，在深山密林进行严苛的修行。最后进入土中石室，倾毕生之功为世人祷告至死，成为受人顶礼膜拜的肉身佛像。我寻踪

至汤殿山，在见到肉身佛真容的一瞬间，被其庄严肃穆的神性感化，内心只剩敬畏和颤抖，久久不能平复。

在这一刻，我突然意识到，虽然我本就做好了为家人、为公司无私奉献的准备，但与这些舍身成仁、肉身成佛的苦行僧人相比，自己的那点努力简直微不足道、不值一提。

而且，他们身上散发出来的光辉与力量荡魂摄魄，直扣人心。似乎身边萦绕着一股无以言表的气场，源源不断地浸染人的灵魂，在场之人无不被这种神灵般高高在上的奇迹之光深深折服。

你我凡人，一旦身临其境，唯有双手合一，诚心叩拜。一时间就明白了宇宙之浩渺，人力之极限。从而反躬自身，洗礼心灵。在世为人，既不能居功自傲，也不能自甘堕落，心胸开阔、戒骄戒躁才是为人处世的根本。

目睹世上罕见之物，切身感受超越人力的震撼，这将是一次十分宝贵的人生经验，教会我们天外有天，人外有人，并指引我们成长为虚怀若谷、海纳百川的务实之人。

直击万物最纯粹的一面，感受灵魂升华的美好瞬间，这种体验并非只能从求神问佛的经历中获得。

世间万象，皆有风情。可以在美术馆鉴赏艺术，也可以在博物馆与历史对话，还可以在风光胜景中体验自然的壮阔。

抛开语言烦琐的逻辑，不用依靠文字的描绘去想象，只需要全身心地去感受万物最纯粹的本真。

此刻的你已与万物融为一体，你将发掘出自己深藏的能量，并且能够将一个独立个体的人格力量发挥到极致。

所以，各位同人，请尽情地体验万物，格物致知，释放真我吧。

结束语

勿忘初衷，坚守本心

到了明天，终于要把自己策划的项目呈现给客户了吧？

别担心，在你兢兢业业的准备下一定会水到渠成。

无论结果如何，肯定会有所收获。

所以，请昂首挺胸，尽情去展现自己的风采。

长谈至此，还有一腔未尽之怀，权当为你缓解一丝明日的紧张。

幸福是我们人生追求的终极目标。而个人幸福的重要前提是多为他人谋福利。

只有利人利己，付出才会有回报；只有大家幸福，才能四字和平，世间祥和。

我已经多次讲过这个道理，并且介绍了许多行之有效的方法。

但是，还有一点，希望诸君谨记于心。

方法是死的，人是活的。当我们在使用这些方法时，千万不能利欲熏心，工于心计。

如果没有造福于民、服务大众的志向和热情，只为一腔私欲，不择手段，那么再好的方法、再高的能力也无法打动人心。

甚至可以说，缺乏远大志向的指导，缺少热情洋溢的斗志，只在蝇营狗苟间钻营，那么必定无法留下深入人心、为世人所敬仰的丰功伟绩。

在我看来，成为一个忠于自己、不忘本心的人才是人生最理想的成长方式，才能通过自身的努力工作给他人留下不可磨灭的印象。

我在东丽公司担任营业科长期间，有一家大型渔网制造厂的老总对我青睐有加。

有一天，这位几十年没有联系过的老总突然给我打来了一个电话。他在电话中说道：

“我已身患重病，所在时日不多。但是，有三个人在我临死之前务必想见一面。佐佐木先生，你就是其中一位。”

随后，他携夫人前来我家拜访，我们一同共进晚餐。临别之际，他表示“今日一见，此生再无遗憾了”。

他在病危之际的主动来访让我倍加感动。

因为我俩之前的交往次数并不算多。尽管如此，他还能在临终之际想起与我见面，这份情谊实在难得。他还说道：“与你的每一次见面都是我人生的宝贵时刻。”这份感激我一直珍藏于心。

对于一个交情不深的人，他为何能够寄以如此深厚的情谊呢？

我一直百思不得其解。突然有一天，我脑海中想起了一些事情，似乎找到了原因的所在。

我曾与这位老总有过交谈。每次谈话，我必定会全神贯注地倾听他的每一句话，全副身心地去试图理解对方的内心。

我不是只会随声附和，而是努力探寻他想表达的内容，挖掘他语言背后的深意，绞尽脑汁地为他分忧解难。

当时的我也与现在的各位年岁相仿。面对比自己经验丰富的业界前辈，完全没有想过为自己打打小算盘，更没有想过用拙劣的方式去奉承对方。

一心只想与人方便、为人分忧，成为一个认真且忠实的听众。没想到正是这份赤子之心打动了对方，并在经历岁月纷扰之后仍然被他人铭记在心。

所以，明日之战，希望你也能不负重望、坦荡应对。

不惧不怕，不怀偏见，依照本心，赤诚相待。

每天被繁忙的工作追赶，我们很容易忘记最初的方向，成为一个“丢失本心”的人。而一个失去自我、忘记初衷的人永远也不可能走进他人的内心，也不可能获得真诚的理解和认可。

如何忙里偷闲、找回自我？请各位在本书中寻找答案。至此我已经将毕生总结的取舍之道告诉了大家。真切地希望各位勿忘初衷、坚守本心。

最后，并祝各位砥砺前行、节节高升。