

# 办公室成功地图

——从上班第一天开始的职场教程

韩万金 著

## 序：与你分享我的幸运

这是我二叔（但我更习惯称呼他为老同志）与我的一组通信。

当时我大学毕业后刚刚参加工作，由于对工作中的一切既不熟悉也不适应，便“逼”着老同志与我进行了一场关于工作的通信，前后大约历时一年，内容涉及礼仪、做事、为人处世等各个方面。正是有了这些悉心的指导，才使我在工作初期能够较快地进入角色，少走了许多弯路，也使我在工作不足一年的时候就有幸走上了一家大型国企的基层领导岗位，改写了我在集团公司里人事任免的一个记录。

虽然我与老同志的这组通信早已经结束了，但我现在只要一有闲暇或工作中遇到了什么难题，总是喜欢坐下来读一读这组通信，而且随着自己阅历的增加，每次阅读时都会有新的收获。现在，老同志终于同意把这组通信结集出版。我作为这组通信的第一读者，站出来说几句感受是责无旁贷的事情。

这组通信共计 23 封，内容涉及礼仪、做事、为人处世等各个方面。其中关于商务礼仪的虽然只有两封，却透过坐车、吃饭这两件事向我们介绍了社交礼仪知识中的一些基本原则和规律，使我们可以触类旁通，举一反三，更难得的是行文风趣流畅，便于记忆；关于做事方面的通信较多，非常细致具体，操作性强；关于处世的内容不是很多，却是我最为欣赏的，一

# 目 录

## CONTENTS

- 第1封来信  
上班的感觉有点烦..... (1)
- 第2封来信  
老同志,请速救我..... (4)
- 第1封回信  
坐车的学问——找准自己的位置..... (5)
- 第3封来信  
我要的是零起点傻瓜教程..... (15)
- 第2封回信  
宴请的学问——功夫在吃外..... (16)
- 第4封来信  
小事还是做不好..... (26)
- 第3封回信  
办会的细节——百密不可一疏..... (28)
- 第5封来信  
我参加了五人协调小组..... (36)
- 第4封回信  
确认与反馈..... (39)
- 第6封来信



	做事越多出错越多吗 .....	(46)
■	第5封回信	
	不要将球停在自己脚下 .....	(47)
■	第7封来信	
	代人受表扬 心里有点虚 .....	(53)
■	第6封回信	
	不忘事、不误事与做好事 .....	(55)
■	第8封来信	
	谢谢老同志 .....	(64)
■	第7封回信	
	水门事件与水杯事件 .....	(64)
■	第9封来信	
	苦闷 不知自己该干啥 .....	(74)
■	第8封回信	
	重新认识你的工作 .....	(75)
■	第10封来信	
	我们调资了 .....	(82)
■	第9封回信	
	享受工作带来的学习和乐趣 .....	(84)
■	第11封来信	
	乐由心生 .....	(94)
■	第10封回信	
	好人推定与坏事推定 .....	(95)

■ 第 12 封来信	
处世与社交原来不是一回事 .....	(106)
■ 第 11 封回信	
定位与换位 .....	(107)
■ 第 13 封来信	
别像狐狸一样傻 .....	(121)
■ 第 12 封回信	
利益与合作 .....	(123)
■ 第 14 封来信	
厚道是福 .....	(131)
■ 第 13 封回信	
改变你在领导心目中的形象 .....	(132)
■ 第 15 封来信	
幸运哪会落在我头上 .....	(141)
■ 第 14 封回信	
抢先一步 顺畅一路 .....	(142)
■ 第 15 封回信	
寻找跳跃的捷径 .....	(146)
■ 第 16 封来信	
明知无望 还要去试吗 .....	(154)
■ 第 16 封回信	
为什么不试一试呢 .....	(155)
■ 第 17 封来信	



	我今天去报名了 .....	(163)
■	第 17 封回信	
	是你的 就不要轻易放弃 .....	(163)
■	第 18 封来信	
	不知自己还能走多远 .....	(171)
■	第 18 封回信	
	真是树挪死人挪活吗 .....	(172)
■	第 19 封来信	
	我成了三名入围者之一 .....	(178)
■	第 19 封回信	
	委屈 ,是一道测试题 .....	(179)
■	第 20 封来信	
	谢谢您的当头棒喝 .....	(187)
■	第 20 封回信	
	相逢岂可不相识 .....	(188)
■	第 21 封来信	
	我成功了 .....	(194)
■	第 21 封回信	
	永远使自己处于主动地位 .....	(195)
■	第 22 封来信	
	对新角色还不适应 .....	(202)
■	第 22 封回信	
	永远守住你自己的领地 .....	(203)

■ 第 23 封来信

眼光不能太活络 ..... (210)

■ 第 23 封回信

放慢脚步走对路 ..... (211)

后记 :寻找成功地图 ..... (217)



旦接受了这样的思维模式和价值观，对我们的一生都将产生积极的影响；关于做人方面的通信，我认为是最具智慧的部分，特别是在确立人生方向、寻找成功捷径等方面，其内容颇值得一读。

在这组通信中，没有大道理，也没有空洞的说教，只讲具体的做法和技巧，突出实用性、操作性，以解剖麻雀的方式把那些工作中常常会遇到的芝麻绿豆般的小事掰开来再揉碎了展示给你看，使读者能够从这些细节之中领悟一些做人和做事的技巧。

在此之前，我曾把这些信在我几个要好的同学间传看，没想到一发而不可收，越传越广，反响很是强烈，甚至被我的同学们喻为“一部可以使职场新人陡增 10 年功力的成功秘籍”。此后，这些信被放到 sohu 社区“职场风云”论坛上连载，其场面同样十分火爆。至此，老同志才同意把这组通信拿出来出版。

这些年来，我常常感叹自己的幸运，有老同志这样一位爱我且会爱的长辈，总是能够在我需要帮助，甚至还弄不清真正需要的究竟是什么的时候送来他的关爱，使我少走了许多弯路。如今，我终于可以将自己的这份幸运拿出来与大家分享了，相信你会从中得到和我一样的收获。

小爽

2005 年 12 月



上班第一天的感觉与原来想象的一点都不一样。上班前的那股兴奋劲现在一点都没有了，有的只是无助与茫然……

## 第1封来信 上班的感觉有点烦

老同志：

这样称呼您，不会生气吧？不止一次地从网上看到署名“老生常谈”的帖子，常常惊诧那些帖子与您的行文风格竟是如此相似，后来听二婶说那就是您写的。所以从那时起就决定以后就这样称呼您了。

今天，于我是个非常有意义的日子——我正式上班了。您说过上班就是大人了，怎么也得举办个成人庆典什么的，可独自一人在这个陌生的城市里，连个道贺的人都没有，更别说什么仪式了。公司里的那些人，除了把你当作一个屁事不懂的小不点以外，谁会关心上不上班对你有什么意义呀。想来想去，家里这些人中，只有您最容易沟通，所以还是给您发个邮件向您说说心里话吧。

在上班之前，我曾不止一次地设想上班第一天的情景，但现实生活永远会超乎你的想象。上午9点我准时到公司人力资源部报到，同时报到的还有十几个年轻人，其中有几张面孔曾在面试时见过，更多的却是初次相见。但从每个人的脸上都可以很真切地读出内心的兴奋和对未来的憧憬。本来嘛，刚刚走出大学校门，便顺利地进入这样一家全国知名的大公司，应

上班的感觉有点烦



该算是很幸运的了。

9点15分，我们这些人被引入一个会议室，人力资源部的一位副部长简单地向我们介绍了公司的情况，提出了几点要求和希望，就算完成了入厂前培训。此时，各部门的人员已在等着领人了，总裁事务部来领人的是个看上去比我大不了一两岁的男孩子。电梯里，他只问了我的姓名和毕业院校，便不再说话，我想反问他时，电梯已经停了，他将我带到部长面前便转身走了。

总裁事务部部长姓李，长得又高又瘦，给人的第一印象是人很平和，不太善于言辞，看不出他凭什么得以坐上面前这个位子。他向我简单介绍了总裁事务部的主要职能和基本情况后，就打电话叫来了秘书科的科长——也就是我的直接领导，交了几句“人交给你了，要照顾好”之类的场面话，就算是完成接见仪式。

秘书科科长带着我科内科外楼上楼下地兜了一大圈，与全部在办公室里的人都见了面，打了招呼，最后我被带到一张空的办公桌前。科长告诉我，这就是我的座位了。他简单地介绍了科内的基本情况后，给我搬来了足足一尺多高的文件，告诉我最近这段时间我的主要任务就是看文件熟悉情况。

望着面前堆得像小山一样的文件，头就有点大，翻了几页更是不得要领，内容既抽象又陌生。再看看周围的同事们，或往来穿梭或对着电脑出神，真不知道他们到底在忙啥。偶有电话铃声响起，电话两端或亲昵或礼貌的谈话后面似乎也是暗藏玄机。有时看别人忙得不可开交，真想过去帮人家做点什么，可又实在插不上手，只能在旁边干看着……这样熬到下班，虽

然什么都没干却已经身心疲惫了。

这就是我上班第一天的经历和感觉，和想象中的一点都不一样。上班前的那股兴奋劲现在一点都没有了，有的只是无助与茫然。在这时候不知怎的，心里就冒出了与您交流的念头。我从小就爱听您讲道理，我是在您讲的各种各样的道理的指引下走完学生之路的。记得上次您说，以后我上班了，就是大人了，再也不用着跟我说这说那了。谁知工作以后才发现自己反倒什么也不懂了，看来以后该向您请教的地方反倒更多了，所以我决定，从现在起每周与您通一次邮件，请您及时解答我在工作中遇到的问题，您不会令我失望吧？

今天就到这里吧，请速回复！

小爽



上班的感觉有点烦

第1封来信



看着周围同事们对各种事都能应对自如的样子，甚至会暗自怀疑自己的智商是不是有问题，这么多年培养起来的高傲和自信在这些天里已丧失殆尽了。

## 第2封来信 老同志，请速救我

老同志：

一个星期，每天三次，我至少看了二十次邮箱，里面的垃圾邮件倒是每天增加，却偏偏不见您的片言只字，真是可恼。现通牒如下：三天内如再不回信，我将关闭与您的一切通信渠道，让您永远失去一个最忠实的唠叨对象！

随着时间的推移，我开始与周围的同事们变得熟识了，对这里的环境也在一点一点地适应着，而且也能帮科长和其他同事干点事了，当然都是最简单的甚至不用任何脑子就能干的那类事情。第一天上班时的那种孤寂感已经变淡了，但内心的恐惧与不安却丝毫没有减轻。为了把别人交代的事情办好，我在领任务时会前前后后问上半天，可有时还是达不到对方的要求。越是这样，做事的时候心里就越是发虚，总是担心自己说话办事有什么不妥，与人出行、用餐时又常常担心自己会露怯。看着周围同事们对各种事都能应对自如的样子，甚至会暗自怀疑自己的智商是不是有问题，这么多年培养起来的高傲和自信在这些天里已丧失殆尽了。

老同志，请速救我！

小爽

车内的位置到底有没有高下之分呢？当然是有的。看似复杂多变的商务礼仪所遵循的基本规则不外乎三条：方便为上，安全为上，尊重为上。

## 第1封回信 坐车的学问——找准自己的位置

小爽：

两封邮件均收到，这么大的姑娘了，刁钻刻薄的毛病一点没变，仅仅是因为忙而对你的邮件晚回复了几天，就兴师问罪来了，连你二婶看后都笑了半天，问我你这厉害劲到底得了谁的遗传。

首先祝贺你找到了一份自己还算满意的工作，但我觉得更值得祝贺的倒是你工作了这件事的本身，因为这标志着你已长大成人开始自立，标志着你的人生开始进入了一个崭新的阶段。

你说从小就爱听我讲道理，又说以后工作了，需要听的道理应该更多了，并单方面决定每周一次与我通过邮件探讨工作中遇到的问题。我本想拒绝，可你二婶却逼我答应下来，她说小爽又不是外人，自己的亲侄女提这么点要求还不能满足吗

坐车的学问——找准自己的位置

第1封回信



(丫头，何时将你二婶买通了)，又吹捧说我这些年积累下来的经验见解对一个刚刚参加工作的年轻人来说肯定会大有帮助的，又利诱说与你交流的过程也是一个积累素材和梳理思想的过程，何乐而不为呢！

面对如此的内外夹击和威逼利诱，看来想不答应也不行了。仔细想想又实在害怕你这丫头的那张利嘴，还是提前声明如下：本人同意今后以电子邮件方式与小爽同志就工作中遇到的问题进行粗浅的探讨，对每周一次的要求不作承诺，但会在收到你的邮件后尽快回复。此外，为了免除不必要的麻烦，援引一句中国股评界的提示语作为对自身权益的保护：今后讨论中涉及的所有内容均属个人观点，仅供参考，凭此入市（世），风险自负。

说笑完了，下面言归正传。你在邮件中说从小学、中学再到大学，这些年来的生活重心就是学习，现在走上社会了，才发现发现自己原来对人情世故所知甚少：与领导、同事以及客户交往起来常常心里发虚，总是担心自己说话办事有什么不妥；与人出行、用餐时又常常担心自己会露怯。但你又不知道到底该向我问些什么。

你现在的这种心态我很理解，我当初刚参加工作时的心情跟你差不多。学生时代的主要任务是学习，若说交往，也主要是同学之间、同学与老师之间，人际关系要单纯得多。而参加工作后就大不一样了，领导、同事、客户，角色众多，而每个人的年龄、性格、阅历、文化水平、行事风格等又差别极大，人与人之间关系微妙，环境复杂多变，因此你心怀惴惴也就不足为奇了。说到底，是你对新的环境还不太适应，加之缺乏必

要的社交知识和做事经验所致。适应环境需要时间，不必多说。增加必要的社交知识和做事经验，倒是当务之急。

好在介绍这方面知识的书籍和文章很多，随便到书店里或上网找上一些读一读就行了，但出于对小爽同志负责的精神，我决定还是拟制一份推荐清单给你。谁知细察之下才发现，在这多如牛毛的介绍商务礼仪、行事规则方面的文字中，要想找到一些真正适合你的还真是困难。要么洋洋洒洒包罗万象，缺乏角色的针对性；要么该详的不详，该略的不略，没用的废话说了一堆，到了关键的细微之处却又语焉不详。万般无奈之下我只好亲自操刀上阵，这也是我给你回信晚了几天的重要原因。在今后一段时间，我将会尽我所知向你介绍一些日常工作中非常实用的经验和技巧。你不是说爱听我讲道理吗？但你毕竟已经是大人了，用不着再天天听我讲这些大道理了，所以我想今后在与你的通信中还是尽可能地少讲甚至不讲各种所谓的道理，只讲具体的做法和技巧，突出实用性、操作性，以解剖麻雀的方式把那些工作中常常会遇到的芝麻绿豆般的小事掰开来再揉碎了展示给你看，力争让你能够从这些细节之中领悟一些做人和做事的技巧。

大话是说出来了，但能否做到不敢肯定，还是尽力而为吧。最近这段时间我想先分几个专题向你介绍一些商务礼仪方面的知识。这些知识都是我近二十年工作中积累下来的，不大系统，也不保证全对，更没能上升到理论的高度，但保证实用。为了节省笔墨，这里只介绍被一般书中遗漏的商务礼仪中的细节之处，至于更多的东西，还是需要你自己找些这方面的书读一读的。



今天，咱们先说说有关坐车礼仪方面的一些细节问题。

汽车如今已成为现代社会最主要的交通工具，不在桌前（办公桌、餐桌），就在车上早已成了许多白领们的工作缩影，与领导、同事、客户一同乘车更是难免，因此坐车礼仪就显得十分重要了。在讲礼仪之前，先听我讲一段关于坐车的故事。

记得我刚刚参加工作的时候，在我们那个有着 3000 多职工的处级单位，只有一辆破吉普，除应付紧急情况或接待重要的客人外，这辆车自然成了领导的专车。一般人若想坐上一次可绝非易事。有一次科长叫我去局里送个材料，非常急，偏在这个时候，公车（为工作方便，单位为每个科室配了一辆自行车）不知被谁骑走了。正在不知所措之际，公司经理下楼来了，一问情况，朝我把大手一挥：“搭我的车去。”原来他正巧也去局里办事，这真是“有福之人不用忙”。见经理拉开前门，在副驾驶的位置上坐稳了，我也赶忙拉开后门上了车。这是我参加工作两年多的时间里第一次坐上那辆神往已久的吉普车，心情自是有点兴奋。再看看坐在前排的经理，稳稳地坐在那里好不神气。

后来这辆破吉普散架了，单位又买了一辆五座的微型面包车，情况一如从前。再后来，单位的车慢慢多起来了，也好起来了，甚至有了一辆桑塔纳。那时，我已调到公司办公室给经理当秘书，和经理一起坐车出去的机会也多了，但每次还是经理坐前排，我坐后排。有时我就和经理开玩笑说：“人家国外都是领导坐后排，秘书坐前排，以后您也坐后排吧。”谁知经理把手一挥，“管外国人干吗？我在前排坐惯了，这样看外面痛快，坐后排太憋闷。”再再后来，公司办了几家中外合资的



公司，以合资公司的名义买了几辆进口免税车，其中档次最高的那辆奔驰自然配给了合资公司的董事长，也就是我们公司的经理使用。按照惯例，每辆新车到公司后，经理都要叫上几个人坐上去兜兜风，这次也不例外，经理拉上办公室主任和我一起去兜风。上车前，我说：“这次坐进口车了，咱也得遵守国际惯例，我坐前排，您和主任坐后排。”令我想不到的是，经理答应得非常痛快——行。从此以后，再没见经理坐过前排。

## 一、车内的位置到底有没有高下之分呢

当然是有的。

### （1）轿车内的位次。

一般来说，轿车内的座位是后排为上，前排为下，后排的三个座位（通常只坐两人）又以右为上，左为下，也就是说，与司机成对角线的位置是车内最尊贵的位置。其次是后排左座、前排右座（副驾驶）。之所以这样安排，我想是与我国的交通规则有关。我国的交通规则是靠右侧行驶，这样坐在右侧的人上下车就相对方便一些。只要你仔细体味一下，就不难发现，看似复杂多变的商务礼仪所遵循的基本规则不外乎三条：方便为上，安全为上，尊重为上。单从方便的角度讲，作为坐车者上下车比较方便的位置有两个，即前排右座和后排右座。而前排右座通常被视为最不安全的位置，所以后排右座就通常被尊为上座了。

你可能会说，如果以安全论，车上最安全的位置当数后排左座，即司机后面的位置，却因何未被视为上座，是否意味着



方便优先，安全次之呢？也不尽然。在一些政务或外交礼仪中，确实是把后排左座视为尊位的。因为这时车上坐的都是政府要员或重要外宾，在这种情况下安全性就被提升到更重要的位置了。从这两种不同的排位方式，你就大致可以理解“方便为上”和“安全为上”的礼仪规则了。但什么是“尊重为上”呢？所谓“尊重为上”就是在遵守礼仪规则的同时，还要尊重客人的生活习惯和认知水平。比如说有时候客人在并非出于谦让的情况下坐错了位次，即坐在了下位，而这种错误又不影响别的客人，我们就应当将错就错尊重他的选择，而不必告诉对方“您坐错位置了”。这就是商务礼仪中通常说的客人坐的位置即为上的道理。在前面的故事中，如果我坚持和经理争辩他应该坐后排的话，也是违反了“尊重为上”的原则。

好了，现在回来继续说轿车上的位次问题。前面已经讲了后排右座为上和后排左座为上的两种情况，那么，有没有前排右座（副驾驶）为上的情况呢？答案依然是肯定的。那就是主人（或领导、长者等）亲自驾车的时候，副驾驶位就成了尊位，后面依次是后排右位、后排左位。这次不讲你也能分析得出来，它体现的是尊重为上的礼仪原则，即客人对开车者的尊重，而安全和方便又都变得相对次要了。

本来几句话就能讲明白的车内位次问题却用了这么多的笔墨，其实就是想以坐车为例使你明白商务礼仪的基本规则，只要真正掌握了这些规则，在任何商务场合你就都不至于手足无措了。

## （2）面包车内的位次。

面包车内的位次是中间为上，前后两端为下。即第二排

（紧挨司机后面的一排）的位置为上，第三排次之，最后一排和第一排（副驾驶）居末。在同一排的两（三）个座位中，又以里面（左面）的座位为尊。也就是说，正对司机后面的座位（二排左席）是全车中的首席。

## 二、上下车有先后次序之分吗

你一定会有些好笑：这谁不知道，领导或长者先上后下呗。其实也不尽然。

### （1）正常的上下车次序。

通常情况下，应等领导上车后我们再上车，在领导上车时，我们应主动为领导打开车门。若是特别尊贵的客人，我们还应在打开车门的同时，礼节性地用另一只手护住车门的上沿，以防止客人上车时碰到头部。下车时，我们先下车，以便在领导下车时为之提供必要的服务或帮助。

### （2）特殊情况的上车次序。

如果我们是外出办事，同去的人较多，对方热情相送，这时候我们应在主动向对方道谢之后，先行上车等候。因为送别仪式的中心环节应该是在双方的主要领导之间进行的，如果我们都墨守领导先上车的规矩，所有的人都非要等领导上车后再与主人道别上车，就会冲淡双方领导之间道别的气氛，而上车时也会显得混乱无序。所以，如果大家是同乘一辆面包车，我们先上车后，应主动坐到后排去。如果我们是分乘几辆轿车的话，则应上到各自的车内等候，只需留下一个与领导同车的人



陪同领导道别即可。

### （3）特殊情况的下车次序。

如果我们去出席某个重要的活动，我们到达时对方已经准备了十分隆重的欢迎仪式，这个时候一定要等领导下车后我们再下车，否则就会有“掠光”之嫌。也许你会问，难道我们先下车为领导开车门也不好吗？如果我们是与领导一起坐面包车的话，领导边上的人可以为领导打开车门后，再避到车的后排去，为领导下车让出通道即可。若是坐轿车去，我们则不必为领导开车门了。这种情况下，欢迎的人群中自然会有人为领导开车门。

当然，上面只是两种特例，领导后上或先下车的情况还有一些，这里就不再一一列举了，但无论是先上后上，还是先下后下，只要我们能够遵循“方便领导、突出（突出就是尊重）领导”这样的原则，再结合当时的实际情况，我们对上下车的顺序就不难作出正确的判断了。

## 三、坐车时我们应该注意什么

### （1）选择适当的位置。

如果与领导同车，你最好坐在副驾驶的位置上，这样除了可以为领导留出更多的空间以便休息外，坐在副驾驶的位置上通常还有保护领导的含义。如果领导喜欢和你坐在一排，或你需要在车上向领导汇报重要的工作，则另当别论。如果你与朋友同坐一车，则最好同坐一排，这样便于交谈。如果只是你一

个人坐车，最好是坐在副驾驶的位置上，以便与司机作些交谈，这样容易给人留下良好的印象，也是对司机劳动的一种尊重。

### （2）在车上不要睡觉。

我们长时间坐车时，特别是在午后或酒后乘车时，特别容易犯困，但这种时候我们尽可能不要打瞌睡。原因有三：一是对同车领导的不尊重。如果同车的领导都没有睡觉，而我们却睡着了，显然是过于放肆了。即使领导睡着了，我们也还有为领导保驾护航的责任。二是不利于安全行车。如果乘车的人都睡觉，受其影响司机也容易犯困，而司机一旦打瞌睡则是十分危险的。所以，无论从保护领导还是从保护自己的角度出发，我们在乘车时都不要睡觉。三是有损自身形象。在车上睡觉时，一般睡姿都不太雅观，而有些人在睡觉时还会有一些不良习惯，如呓语、打鼾等，这些本来都是很私密的事情，我们为何要展示与他人呢？更何况这样很有可能会破坏你在领导或同事心目中的完美形象呢！

### （3）谈话要适当。

与领导同车，自然要作适当的交谈，但一定要适度。如果此时领导的心情或精神状态都比较好，我们可以主动地选择一些比较轻松的话题与领导交谈，这样不仅可以使乘车的时间变短，还可以拉近你与领导之间的距离。如果领导已经很疲惫，则不应过多地打扰领导，简单地聊上两句，就应及时提醒领导休息。如果此时领导心情很糟糕的话，我们可以选择一些领导容易感兴趣的话题，转移领导的注意力。但这需要一定的技巧，如果你自忖无把握将领导的注意力转移开，则干脆保持沉



默。如果领导此时正在思考问题，则千万不要打扰他。

如果还有其他领导同车，且他们在一起聊天时，你插话时要掌握好时机，话应少而精。领导之间若是在谈工作，除非问到你，或希望你介入，否则你尽量不要插话。若领导之间谈论的话题涉及对某人的评价等保密的内容时，你不但不要插话，甚至不要听，此时最好的办法是找个话题与司机聊聊天，或播放一段轻音乐（音量不要过大）什么的。

说到底，在坐车时需要注意的也就这么多，做得好，自然会赢得领导的好感和客户的尊重。

今天先聊到这儿吧。

祝工作顺利。

老生常谈



我终于明白了这些天来苦闷无助的原因以及自己迷蒙中真正需要的是什么了。我很喜欢您的这种讲授方式，细些，再细些，既然您的讲述对象是什么都不懂的傻丫头，您就只能从零起点设计您的“傻瓜教程”了。

### 第3封来信 我要的是零起点傻瓜教程

老同志：

终于盼到了您的来信，就在打开附件的一瞬间，我的眼睛竟然湿润了，在近半个月的苦闷无助中终于等来这份慰藉。

您的这封长信我连续读了两遍，心却一直没能平静下来。虽然这些年来早已习惯了来自您的关切，但在信的字里行间汨汨流淌着的这份苦心依然令我感动不已。有时我真庆幸自己的幸运，有您这样一位爱我且会爱的长辈，总是能够在我需要帮助，甚至还弄不清真正需要的究竟是什么的时候送来您的关爱。你说我长大了，不需要再听大道理了，所以今后在通信中将尽量不讲大道理，只讲具体做法和技巧，突出实用性、操作性，以解剖麻雀的方式把那些工作中芝麻绿豆般的小事掰开来再揉碎了展示给我看，希望我能够从这些细节之中领悟一些做人的做事的技巧……至此，我终于明白了这些天来苦闷无助的原因以及自己迷蒙中真正需要的是什么了。我的眼前仿佛被您打开了一扇天窗，使我得以窥见一个新奇的世界。

我知道，我的蛮横无理又一次令自己占尽了便宜，若不是



我的步步进逼，您的这些宝贵经验大概会永远秘不示人吧。

坐车的细节写得真好。本来是一套繁琐枯燥的礼仪，经您娓娓道来，大有豁然开朗之感，使我不仅明白了坐车的规矩，而且使自己这些天来消磨殆尽的自信心也一下子恢复了大半，因此也就更加急切地盼望着您的下一封来信。

再说一句，我很喜欢您的这种讲授方式，细些，再细些，既然您的讲述对象是什么都不懂的傻丫头，您就只能从零起点设计您的“傻瓜教程”了。

夜很深了，明天还要上班，就到这里吧。

不知在下一封信里，您又会给我怎样的惊喜？

我盼望着。

小爽

公务宴请就像演一场戏，鲍鱼也好、燕窝也罢，都变成了一种商务工具或者说是道具。如何发挥这些道具的作用，这里面可是大有学问的。

## 第2封回信 宴请的学问——功夫在吃外

小爽：

信收到。我实在服了你这张嘴了，几句话，不仅极大的满



足了老同志的内心的成就感，而且还将我心甘情愿地定在电脑前继续为你写下去。看起来，今晚我的枕头又要被冷落了。

上次说了坐车，今天就说吃饭。吃饭，人人皆会，不过是将食物送进口中而已。但作为一个社会人，吃饭常常是一种群体行为，这就使简单的吃饭变得不那么简单了。特别是当吃饭不再是以满足生理需要为第一目的时，吃饭简直就是颇为复杂的一件事情了。今天，咱就说说这复杂的吃饭——公（商）务宴请。

前些年，社会上流传过一些被篡改的“名人名言”，其中的一句给我留下了极深刻的印象——“革命就是请客吃饭”。我们在这里且不深究篡改者所要表达的某些情绪化的东西，但这句话却在很大程度上反映了宴请在现代社交中的重要性。后来与一位经商的朋友谈起这方面的话题，这位朋友更是体会多多。他说：“对于生意人来说，吃饭简直太重要了。由于有了商业目的，怎么吃饭就不再是一件简单的事情。鲍鱼也好、燕窝也罢，都变成了一种商务工具或者说是道具，如何发挥这些道具的作用，这里面可是大有学问的。”

的确，在商务场合中，就像穿什么样的西装、坐什么样的车、租什么样的写字楼一样，在哪儿吃饭、吃什么也是传达身份、地位、诚意等信息的重要标志。另外，包括约请、迎送、落座、如何点菜、怎么敬酒、宴请中谈商务的时机等，都可能是影响商务目的成功与否的关键因素。所以说，商务宴请就像演一场戏，什么时候开幕，什么时候高潮，什么时候谢幕，以及在这过程中怎样演好自己的角色，都是大有学问的。

你刚刚参加工作，这方面的体会可能还不深，但今后陪同



领导赴宴或宴请客人的机会将是很多的，作为一个女孩子，如何在此类活动中既得体大方，又角色准确，不仅是工作的需要，也是展示个人能力的绝好机会，可不要小视哟。

## 一、宴请前的准备

宴请的准备工作一般可分为确定参加人员、宴请地点以及发出邀请、恭候迎接等。其中确定客人名单是整个准备活动的关键。因为宴请的客人的身份、宴请的目的、客人的级别及人数、客人与主人的熟识或融洽程度等都直接关系到后面的各个环节。

如果领导将宴请的人员、时间、地点等都确定好了，那么我们只需逐项落实就可以了，如果领导只是有一个大概的想法或几点原则的话，我们就要认真对待了。因为一次宴请前的准备过程实质上就是一次公关策划的过程，任何一点一滴的疏漏都可能会酿成严重的后果。

### （1）确定参加人员名单。

确定客人名单时一定要考虑周全，切忌遗漏，最好的办法是先拟出一个大名单送领导圈定。如果我们也无法确定拟请的客人名单时，请教或委托他人是个好办法。例如，为达到某个目的，领导想约某个部门的有关人员一起坐一坐。邀请的工作落到了你的头上，而你对该请谁也心中无底的话，最好的办法是向熟悉该部门情况的人员（最好是该部门内部的人）请教，这样得出的结果应该不会有太大的偏差。考虑周全的另一层含义是在确定客人名单时切忌搞大杂烩，有些人请客喜欢热闹或

图省事，请一次客就想把所有问题都解决了，也不考虑客人之间是否有关联，是否愿意坐在一起。其结果就会冲淡主题，达不到应有的目的，甚至还会落个不欢而散的结局。

在确定客人名单后，还应确定陪同人员名单。这里有几个原则：一是要考虑双方级别和人数的对等。所谓级别对等是指在可能的情况下，己方第一主陪人的身份要等于或略高于第一客人的身份，因为第一主人的身份直接决定了宴请规格的高低；所谓人数对等是指主客双方出席的人数不应过分悬殊。己方人数过少是对客人的不够尊重，过多则显得不雅。二是与宴请主题无关或对宴请目的没有帮衬作用的人最好不要出现在宴会上。

## （2）确定宴请的地点。

要根据宴会的不同性质选择相应的设宴地点，尽量做到有独特的风格，并考虑在何种规格下招待客人。如果是比较熟识的朋友，又无明确的宴请主题，只是为了联络一下感情，为今后办事做铺垫的话，那么地点和人员的选择都可以随意一些，席间的气氛也应力求轻松自然。

如果有比较重要的人物到场，在宴请地点的选择上则不能过于随意，因为饭店的档次是身份与诚意的象征。如果客人不愿意被更多的人发现自己的行踪，则应选择一个比较清静的地点。

确定宴请地点时，应提前与饭店取得联系，最好能做一下实地考察，对房间内外的环境以及宴请菜单都要做一番认真检查，并就开宴时间等相关事项向饭店提出明确要求，以免发生意外。



### (3) 发出邀请。

邀请的方式可以灵活多样，当面邀请、电话邀请、发请柬邀请都可以，但一定要郑重诚恳，使被邀请的人感到你的诚意。宴请的时间、地点、主要出席人及赴宴方式等细节要表述清楚准确，不要使人产生歧义。另外，如果时间允许，应提前三至五天发出邀请，以便对方有充分的准备时间。而宴请当天还要再提醒一次，以免客人忘记。

### (4) 抵达饭店。

对于较重要的客人应主动派专车去接，这里面除了表示对客人的尊重外，还可以利用接送（有接必有送）之机摸清客人家的住址，便于今后的拜访。另一方面，这样还可以省去照顾对方司机的麻烦。

请客一方应比客人提前到达，到达后应对周围的环境、桌椅的摆设、菜品的准备等事项作出安排或调整。这里特别强调一下每桌座椅及餐具的数量，除非有临时增减人员的情况，否则要做到每桌座椅及餐具的数量与入席的人数相一致，因为在客人来到后再临时调整（特别是临时增加）座椅和餐具不仅会使宴会显得混乱无序，同时也是对客人的极大的不礼貌，人家可能会想：我是不是多余的？

一切准备就绪之后，我们就该到饭店大门外去迎候客人的到来了，如果客人的级别较高，还应提醒第一主人到外面迎候。

## 二、宴席上的细节

如果把宴请比作演戏的话，那么此前所做的一切至多只算

个引子。至此，大幕正式开启——

第一场：落座。

落座是有规矩的，一般可分为正确确定桌次和座次两个问题。

(1) 桌次。

如果双方来的人较多需分桌用餐的话，应确定其中一桌作为主桌。确定主桌一般有三个原则：一是居中为上。即当三桌以上（且为单数时）并列时，以中间一桌为主桌；二是以右为上。即两桌并列时，以右面一桌为主桌，但两桌以上（且为双数，如四桌）并列时，则需同时使用上面二个原则来确定主桌，即中间的右面一桌为主桌。三是以远为上。即离房间正门最远（即最靠里面）的一桌为主桌。除了上面的三个原则，还有一个如何确定左右方向的原则——面门原则，即以面对房间正门时的右面为上。我想，只要真正掌握了上面的三加一原则，并加以灵活运用（或单独或综合），即使遇上再复杂的情况，我们也能够正确地确定桌次了。排完桌次，接下来是分配各桌的人员。一般情况下，我们应尽量将主客双方的主要成员安排到主桌用餐。无论分多少桌用餐，每桌都应安排己方的人员。如果贵宾带了司机，那么对司机千万不可大意，假如不便安排司机进席的话，要单独安排进餐或发放足额小费。有时大事会坏在细节上。

(2) 座次。

落座一般由于场合不同而分两种方式：

正式排位法。即面门居中的位置为主陪席（也称埋单席、主位），对面为副主陪席，主陪席的右侧为第一贵宾席，副主



陪的右侧为第二贵宾席，主陪席的左侧为第三贵宾席，副主陪席的左侧为第四贵宾席，依此类推。这种排位方法适用于比较正式的场合，同时要求主客双方（特别是主陪与副主陪之间）的地位都比较接近。

非正式排位法。如果参加宴会的人不是很多，甚至主人一方出面的只是公司老总和他的秘书，而无论被宴请的客人是谁，按上述排位方法显然都是不合适的，因为无论如何，将第二贵宾安排在秘书旁边都是不够尊重的。这时就适用非正式排位法了。主陪席的位置不变，而副主陪的位置通常也不变（这样催个菜跑个腿什么的比较方便），贵宾依次坐在主陪席的右侧和左侧，依此类推。

当然，也要考虑特殊因素灵活处理。如遇主宾身份高于主人，为表示对他的尊重，可以把主宾摆在主人的位置上，主人则坐在主宾的位置上，第二主人坐在主宾的左侧。至于男女宾的安排，按外国习惯是穿插安排。我国习惯按各人职务、身份排列，以便于谈话。如果有夫人出席，通常与宴会女主人安排在一起。比如：男主宾坐在男主人右上方，其夫人坐在女主人右上方。如果宴会主人的夫人不出席，可请其他身份相当的妇女作第二主人，也可以把主宾夫妇安排在主人的左右两侧。

席位安排要适当照顾各种实际情况，比如身份大体相当、专业相同、语言相同的人，可以排在一起；意见分歧、关系紧张者，则应避免排在一起等等。席位排好后，应该用座位卡（桌签）在席上标明。桌次可在请柬上注明，或入席前通知。大型宴会最好有人引导，以免混乱。如果双方来的人数差不多，最好互相间隔着坐，有利于私下交流。不要自己人坐一

边，对方坐一边，跟谈判似的。

在这里还有一个分工和定位的问题。在你陪同领导宴请客人时，你一定要明白自己的职责。有时候，由于主陪的领导将主要精力过分集中在主要客人身上，因而忽视了对其他客人的照顾或对宴会的整体节奏的把握。你作为随行人员则应密切关注宴会的整体进展情况，确保在场的每个客人都不会受到冷落，每个环节都不会出现疏漏。

第二场：点菜。

(1) 基本原则：人少，菜最好少而精；人多，菜最好精而全。

吃饭人多难免众口难调，常规做法是凉热荤素、鸡鸭鱼肉搭配起来。最好是客人到之前先有一个安排，再重点征求一下意见。

(2) 四大要点：

一是照顾全面。一定要询问一下客人中有什么忌口的，千万不能因为一点疏忽而惹得客人不高兴。二是重点突出。最好点一两道贵宾平时最爱吃的或本饭店最拿手的特色菜，菜上来时不要忘了重点地介绍一下：“我们老总听说您对××比较偏爱，而这里的这道菜做得还不错，所以我们老总特意为您点的。”在很多时候，一道菜也能起到画龙点睛的作用。三是男女有别，宴请中如有漂亮的小姐，那么就要少点一些飞禽或鸡鸭，因为这些东西骨头多，让她们在这种场合下啃骨头难免不大好看。四是一视同仁。如果是分桌进餐，每个桌的菜应是相同的，这样不仅点起来方便，一式几份就可以了，而且可避免主桌以外的客人心存不满。当然如果某桌上的人有特殊要求



(如有忌口)则另当别论。

#### 第三场：敬酒。

一般来说，过多地向客人敬酒是对客人的一种不尊重，但有的客人酒量较大，对主人的敬酒也不反感的话，多敬几杯是可以的。敬酒的时机很重要，一是别人敬酒时不要乱掺和；二是在敬酒时也应遵循身份高低尊卑的次序，不要过于冒失。作为助手敬酒时语言表达也有技巧，一般要体现出地位的差别来，如敬酒时我们可以说“代老板敬您一杯”。同时还应借敬酒的机会将领导想表达而又不方便表达的意思替领导表达出来，这样才真正体现了助手的作用。另外，敬酒时不应有遗漏，如果是分桌进餐的话，其他桌上的客人也应照顾到。

#### 第四场：谈事的时机。

一般宴请最好挑有沙发的包间，如果和客人不很熟，吃饭前人没来齐时，就先把事情谈了。这样做的好处是让人家吃得心里踏实。如果和客人较熟，而且也不是什么复杂的事，只是表个态，就不要在吃的时候说，而是到最后送客时顺口说一声“帮我办一下”就行了。当然，一切都要以尊重客人的要求为前提。

### 三、道别

(1) 埋单。在酒席进行到接近尾声时，我们应提前结清账单。在结账前要礼貌地向客人询问一下是否还要点什么，如果客人及主陪都明确表示不要什么了，我们就可去埋单了，而不应该等到客人离席了再匆匆结账。



(2) 相送。如果给客人备有礼物，应提前放在贵宾自带的车上，并给对方司机交代清楚，在贵宾上车前跟他说一声“给您准备了一份礼物放在车上了”即可。如果客人是宴请方派车接来的，则应负责将客人送回去，如果有重一些的礼物，则一定要负责将礼物送到家。

宴席间的学问比坐车的学问大得多，情况也更复杂，前面说了这么多不知道能对你有多大的帮助。其实经历才是最好的老师，宴席的这些技巧还是留给你在今后的工作中慢慢地去体味吧。

眼睛已经开始打架，得去睡了。

老生常谈



宴请的学问——功夫在吃外

第2封回信



随着我对工作和环境的逐渐熟悉和适应，再加上您的谆谆教诲，上班时的感觉比前些天好多了，只可惜——

## 第4封来信 小事还是做不好

老同志：

邮件收到，感谢您为我导演了一部名曰《宴请》的文字版的轻喜剧。

现在，我已经越来越理解您的苦心了：在我工作刚刚开始，一切都混沌未开，处处都急需您的指点的时候，您却不急不慌慢条斯理为我讲述于我似乎还不是最急于掌握的礼仪常识的原因了，您大概是怕我在一些常识性的礼仪方面露怯。不会做事可以学，不懂事似乎就离“倒霉”不远了，您是怕我在工作刚刚开始的时候就在一些小事上栽跟头。您说我理解得对吗？

先是坐车，后是吃饭，下面的礼仪知识该讲什么了？您看您这个学生多笨，始终搞不清自己需要的到底是什么。我猜想，前面两节讲的都是出门在外的事，这回是不是该讲讲办公楼里面的事了？比如接打电话，比如开会、办事，比如如何与领导及同事们相处等等——这都是我瞎猜的，千万不要因此扰乱了您的教学计划。

还是跟您汇报一下工作上的事吧。现在上班时的感觉比前些天好多了，一方面可能是对工作和环境越来越熟悉和适应的

缘故吧。另一方面，可能是更主要的，您的来信在很大程度上帮我恢复了信心，特别是每当我想起有您这样的坚强后盾时，我就什么都不怕了。

今天，我们公司召开集团行政工作会，这对于我们公司来说可不是件小事，公司几位正副总裁，公司总部的各部部长，全国各地五十多家子公司、分公司的总经理全都赶来参会。会议自然是由我们总裁事务部主办，为此我们提前一周就开始紧张地筹备了，为了印制会议资料我还跟着加了两次班呐。

上午开会时科长派我负责签到，望着这些风采各异的人物相互打着招呼步入会场，再注视着这些人在我面前一一止步，漫不经心地在签到簿上签上那响当当的名字（至少于是响当当的名字），不知怎么搞的，我的内心竟会升起莫名的紧张与兴奋来。就在我正暗自发神经的时候，科长突然跑过来问我：“时间差不多了，人到得怎么样了？”

见我在那儿愣愣地发呆，知道我根本就未曾统计，他便低声地嘟哝了句什么并一把抓过签到簿，一页页地统计起来。等他转身向主席台跑去时，主席台上的领导已经宣布开会了。

这么点小事都干不好，您说我是不是够笨的。

祝您身体健康！

小爽



办会，办公室三大基本功之一，也是许多职场新人永远绕不过去的一道坎。看起来很深奥，谜底却简单得只有一句话——

### 第3封回信 办会的细节——百密不可一疏

小爽：

来信收到，再次领教了你的嘴上功夫，恭维吹捧之时也少不了夹枪带棒的：表面上口口声声说是越来越理解了老同志的苦心，其实还是在怪我不知轻重、不分缓急地给你说了这么多的礼仪知识。在扬言千万不要因此扰乱了我的教学计划的同时，还是为我列出了下一步你最想知道的东西——接打电话、开会、办事、与领导及同事们相处的技巧等。

你的心思我自然理解，也正如你所说，此前，之所以占用这么多的时间与你探讨你可能还一时用不上的礼仪知识，是怕你在一些小事情上出丑。另一方面，我也是有意把你最想了解的东西，如做事技巧等往后放一放再说，倒不是有意逗你着急，而是想叫你在这方面有一些切身感受后，更易于沟通。

细想想，礼仪方面的知识，通过前面二讲，你也应该有了一个大的概念。至于其他方面的礼仪知识你可以再看看相关的书籍，有可能的话，我也可以在以后的通信中穿插着向你择要介绍。那么从现在起，我就满足你的要求，不再专题讨论礼仪知识，而把讨论的重心从出门在外向办公楼内转移。今天你

在信中提到了自己在公司行政会上闹出的笑话，那么，我索性就顺着这件事说下去。

中国的会多，这一点众所周知。要想使会开得成功，达到预期的目的，其中有很多的学问。介绍如何开好会的书籍有不少，但我今天要说的不是开会，而是办会。两者的区别何在？好比看戏，开会台上人讲，台下人听，一切都在前台；办会是指会议的筹划、准备、组织、操作、落实等，工作则在后台。作为单位综合部门的一名工作人员，掌握必要的办会知识是做好工作的前提。

今天你们公司召开的行政工作会属于大型会议，会议的组织较为复杂，常常需要一个或几个部门的一批人共同完成。以你目前的身份一时还不大可能独立担当如此重任，届时只需按照领导的要求做一些具体工作就行了。所以这里也不讲，今天只讲中小型会议的组织。

假定你们事务部要主持召开一个由部分部室负责人参加的专业会，同时有集团领导出席讲话。一般来说，这类会议的组织工作比较简单，部门也不会投入更多的人来操办，通常只随便指定一个人操办一下就可以了。假定这个操办的任务就落在你的头上，那么你应该做哪些工作呢？

## 一、会前的准备

就是要根据会议的主题确定会议的议程、准备会议材料、确定参加人员以及会议的时间地点等。

### （1）准备会议材料。

除会上使用或发放的材料外，如有领导出席讲话，还应提



前弄清是否需要为领导准备讲话稿或讲话提纲。因为在很多情况下领导出席只是为了提高会议的规格或表明领导对会议内容的重视程度，以便会后推行和落实，所以领导对会议本身的了解通常也远不如主办部门深刻。这种情况下，有些领导就喜欢叫主办部门准备讲话稿或讲话提纲。因此，在筹备有领导出席的会议时一定要问清楚是否需要准备讲话材料，由谁准备等。如果等临开会时，领导要讲话材料你却拿不出，就很被动了。

在为领导准备讲话材料时，除了要讲清楚会议的目的、意义、要求之外，还应善于把主办部门通过会议所要达到的目的通过领导的嘴说出来（这也正是主办部门组织会议并邀请领导出席的根本原因）。

### （2）确定会议的时间、地点和参加人员。

在确定会议参加人员时，除与会议主题相关的部门和人员外，如有需要对会议进行宣传报道的话，还应考虑请新闻媒体的人员参加。在确定会议时间时，在保证会议不与公司其他活动相冲突的前提下，尽量根据出席领导的方便进行安排。

确定会议地点时，除了要与参会人数及身份相适应外，还应满足会议形式的需要。根据会议内容或所要达到的效果不同，所采取的会议形式往往也不尽相同，一般可分为主席台式、座谈式、分组式等等，而会议的形式不同对会议室的要求也各不相同。此外，还应考虑悬挂会标、音响系统等相关因素。因此，除非你对拟定会议地点的情况非常熟悉，否则在最后确定会议地点之前一定要实地考察一下，以确保不出纰漏。

### （3）发放通知。

会议通知通常包括以下内容：会议的名称、会议时间、地

点、主办部门、出席领导、参加人员、主要议题等。此外，如需参会部门或人员在会议上发言或讨论的，也应在通知中一并说明，以便对方有所准备。发放会议通知的方式很多，如传真、邮件、信函、电话以及当面送达等。选择哪一种方式均可，但关键是确保该会议通知能够及时准确地送达参会人。

为了确保不出纰漏，在发放会议通知的同时或之后应进行适当确认。如以信函邮寄或当面送达（包括自取）时应进行签收确认；以邮件或传真方式通知的，发送后应另行以电话方式确认对方是否收到，内容是否清楚完整等，同时记录收件人的姓名；如以电话方式通知，在口述通知内容之后应请接收人重复通知的内容，确认无误后记录接收人姓名。近年来，随着办公自动化（OA）技术的不断普及，企业内部的通信联络越来越多地基于内部网络来实现，我们发出通知后随时可以查看对方是否已经接收，给工作带来了极大的便利。但越是如此越应及时检查各接收方是否已经及时接收，如发现有问題应及时以电话等方式督促其及时接收。

#### （4）会场布置。

对于规模较大的会议，一般要提前进行会场布置。会场布置一般包括桌椅的摆放、桌牌的制作和摆放、会标的制作及悬挂、音响系统的调试等。其中最不容忽视的工作是桌牌的摆放，之所以不容忽视，是因为桌牌摆放的实质是参会人员的座次问题。在上一封信中我们已经谈了宴会中的座次问题，而会议的座次与宴会是不尽相同的。

小型会议座次的排列一般只考虑主席一人的座位即可，其他人可自由择座。确定主席的座次一般有三个原则，即面门而



坐、居中而坐和居右而坐（注意，这里讲的是进门方向的右侧）。而大型会议则应考虑主席台、主持人、发言人位次。主席台的位次排列的三个原则是前排高于后排，中央高于两侧，右侧高于左侧（政务会议则为左侧高于右侧）。主持人之位可居于前排正中，亦可居于前排最右，发言席一般可设于主席台正前方，或其右前方。

安排座次除了要懂得座次的高低外，还应明确参会人员身份的高低。通常在任何一个机构内都有一个不成文的排序原则和习惯，在确定桌牌排列的次序时，要在尊重习惯的前提下，根据参会人员的实际进行仔细推敲。在无绝对把握时，可向领导或同事请教。

#### （5）熟悉相关情况。

这是所有的会前准备工作中最容易被忽略的环节。就是要在会前抽出一些时间对与会议主题相关的背景资料进行必要的研究，要弄清楚有关问题的来龙去脉以及影响工作进展的症结所在，要对有关的数据了然于胸。因为你无法保证会议讨论的范围不会超出你准备的内容，而作为会议的主办部门的人员也应随时应对与会人员特别是领导的询问，如不能及时准确地回答这些问题，不仅会影响会议的进度和质量，也会给人留下工作能力不强或对所分管的工作心中无数的印象。

## 二、会议期间的组织工作

会议期间的组织工作至少应从会议召开前的半小时算起。

### （1）再给参会人员提个醒。

如果参会人员不是很多，而会议内容又较为重要，且有主



要领导出席的话，应提前给所有参会人员再打一次电话提醒。读到这里，你大概会有些不以为然了，反正通知已经发了，即使对方忘了开会的事情，责任也不在你，何必多此一举呢？其实不然，作为会议的组织者，你有责任保证会议准时顺利地进行，因此再次提醒也是必要的。如果对方真是因忙于其他工作而忘记了开会，经你的提醒后，对方自会心存感激。

另一方面，如果在会议开始后，真的发生多人未能准时到场的情况，出席的领导难免会怀疑这些人迟到的原因到底是对方忘记了，还是会议主办部门的通知有误。最可怕的是在这种情况下领导大多只是心存不满而并不当面责问，因而你根本无法找到辩白的机会，如此岂不是很冤枉吗？

### （2）带齐相关的物品。

在你去会场之前应仔细检查一下所带物品是否齐全。一是与会议有关的各种资料和会议签到表；二是已经下发的会议通知，因为上面写有会议的时间、地点、参加人等相关信息，会上很可能会用得着；三是所有参会人员的联系电话，以备有人未到时催叫；四是记录用的笔和本。其中笔最好带两支，一方面防止因意外而影响记录，另一方面如果参会的人员中有人未带笔时可以借其使用。如果你用的是钢笔，则应提前灌足墨水。作为会议当然的记录人，无论何种原因，会议中钢笔没墨水了总是很尴尬甚至是很要命的事情。当然，如果能带个数码录音笔进入会场就更稳妥了。以上物品都收拾停当，就应该赶去会议室了。

### （3）第一个进入会场。

作为会议的操办人，你应比其他参会人更早进入会场，具



体的说你至少要提前 15 分钟到达会场。其主要原因是：一方面，作为会议的组织人，你应赶在其他参会人到来之前对会议的有关细节再进行一次检查，包括会议室的门是否已经打开，照明、音响、会标、空调以及会议用水等是否已经准备就绪。另一方面，如果参会人员先于你到达会场，却未发现任何要开会的迹象，则很可能对会议通知或自己的记忆产生怀疑而引起不必要的混乱。特别是当会议召开的时间与通知发出的时间间隔较长，或会议通知曾出现过变动（如曾变更过会议的时间或地点等）的情况下更是如此。

#### （4）做好会场的组织工作。

当参会人员陆续到达时，你的主要任务是签到和发放会议材料，必要时还要安排或引导参会人员就座。签到的主要作用一般有两个：一是对于某些重要会议，其签到表将作为会议资料的组成部分归档备查；二是作为人员到会情况的统计，对于大多数会议来说，后者的作用大于前者。因此，在签到过程中应及时统计人员到达情况，对未按时到达的应及时催找，在会议开始前的几分钟应向主持人报告人员到会情况，以便主持人作出是否准时开会的决定。

#### （5）应对意外情况。

对于办会人员来说，最令人头痛的大概就是开会时间到了而参会人员却不能到齐。打电话催人也就成了办会人员的重要任务，但电话催找的最大问题是你无法确定对方是将开会的事情忘记了，还是正在赶来的路上，或是临时有了什么特殊情况。如果催促的电话打得早了，被找的人可能正在路上，明明可以在开会前赶到的，如今被你电话一催就如同真的迟到一

般，难免会令对方心生不满。如果真的等开会时间到了再打电话，则会直接影响到会议的正常召开，又会引起领导对你的不满。因此说，最好的办法还是如前面所说的，在会议开始前半小时到一小时的时候，对所有参会人员再提醒一遍。这种情况下，即使真有人未能按时到达会场，你也可以明确地告诉主持会议的领导对方很快能到，让主持人心中有数。

会议开始后，办会人员的主要任务是做好会议记录以及在必要时向会议提供相应的服务。会后的工作也不少，根据每个会议的内容和领导的具体要求不同，会议的收尾也不尽相同，但一般不外乎会议纪要的撰写、会议资料的整理归档以及会议议定事项的督办落实等几个方面。严格说来，这些工作已超出办会范畴，在此不再详述。

下次再聊，祝工作顺利。

老生常谈



办会的细节——百密不可一疏

第3封回信



这段时间实在太忙了，每天至少要工作十三四个小时以上。每次见到枕头的那种亲切感比当年高考冲刺期间还有过之。因为——

## 第5封来信 我参加了五人协调小组

老同志：

这些天里没有了我的催逼，你的心情想必轻松了不少。可对我连续多日不回信的行为，您一定会颇为不满吧？甚至会怀疑我对您的教程不似开始时那样上心了？我向您保证：绝对不是。一方面，我这段时间实在太忙了，每天回到宿舍时都已是半夜时分，人早已疲倦得不行，实在顾不上看您的来信；另一方面，我一直觉得读您的来信需要有充裕的时间、安静的环境和良好的心情，独坐在电脑前细细地倾听您的教诲，享受您的关切，品味您的睿智……这些天里，我虽不止一次打开您的邮件，但总是看看那充满诱惑力的题目《办会的细节——百密不可一疏》便强忍着退出来，生怕匆忙间无法领会其精要，辜负了您的一片苦心。

说了半天，我还没告诉您这些日子我到底在忙什么。最近由于国家对几种外贸商品的出口退税政策进行了重大调整，我们这家大型国企首当其冲地受到影响，而这种影响不仅仅是表面上的利润指标问题，而且要深远和复杂得多。对此，国家经贸部门专门成立了一个调查小组进行专题调研，我们公司就被

确定为调研的对象之一。根据调查组的要求，我们公司从有关部门中抽调了五名人员组成临时协调小组配合调查小组开展工作，五人中有四人是四个部门的副部长，而第五个人就是我这个屁事不懂的小丫头。您可不要以为我能够进入这个五人临时协调小组意味着什么，其实原因很简单，前面四个人是负责协调的，而我则是负责跑腿的。当时，这个跑腿的名额给了我们总裁事务部，而部里的每个人手头都堆着一大摊子事，只有我是个闲人，领导就把我派了出去。

去之前也没觉得有什么，反正在哪也是打杂跑腿呗，可报完到，才发觉事情远非想象的那样简单：一来其他四人除了协调调查工作外，自己本身还都有一大摊子事，所以只是有事的时候才露露面，大多数时间根本不见人影。我不仅成了唯一的常驻代表，而且还担负起调查组与协调小组之间的联络员职责。二来调查组人手少，调查内容复杂，加之上级限定的期限又非常的紧，所以大家每天的工作时间都在十个小时以上。我负责的工作包括：根据调查组开列的题目到公司有关部门收集各种调研资料、各种会议的记录、各种文字材料的整理打印装订、各种文件资料的管理，以及为调查组端茶倒水整理房间等相关的服务。

您是内行，一定可以想象得出这是多大的工作量了，最要命的是我在此前对这些工作几乎一无所知，工作起来的难度就更大了。所以说，其他人每天的工作时间一般不少于十个小时，而我每天的工作时间则至少要在十三四个小时以上。每天工作结束后回到自己房间，见到枕头的那种亲切感甚至比当年高考冲刺期间还有过之。



工作忙我倒不怕，最叫人头疼的莫过于根据调查组的要求向公司各部室收集有关资料的工作了。由于此次调查涉及范围较广、层次较深，再加上调查组与公司看待问题的角度差别较大，调查组开列的题目公司回答起来都颇感吃力，所以遇到的阻力都比较大。要么一拖再拖，要么敷衍了事，我这个小姑娘就成了钻进风箱的老鼠——两头受气。催得紧了，人家根本不买你的账，时间拖得长或答复得不像那么回事，调查组这边又交不了差。真是难死人了！有时我真想问问您该怎么办，可想想您发来的邮件都没时间看，问了又能怎样呢？幸好财务部的那位副部长（是五人协调小组成员之一，本来他在组内的工作最多，可由于忙把大部分工作也都推到了我身上）见我可怜，在每次遇到难题时都会帮我出出主意，甚至亲自出面帮我搞定，才使我不至于太狼狈。

虽然这期间冒傻气的次数不少，但总算完成了这次任务。在调查组撤离之前和公司领导座谈时，还大大地表扬了我一番。后来回到部里，部长也说我任务完成得不错，甚至还放了我半天假以示奖励。

现在终于可以静下心来读您的信了。真没想到上封信里刚对您讲了我在会议签到时“犯傻”的事，您今天就调整了讲述计划，为我讲解了办会的细节，而且是绝对地量身订做。如此的苦心，实在令小爽感动不已。感动之余也终于体会到了什么叫“百密不可一疏”，原来即使这样一个小小的会议，组织起来也有这么多的讲究，以这样的标准来衡量，自己要学的东西实在太多了。其中最令人感到震惊的是您关于会议通知发出后再确认，以及会前再提醒的细节描写，真不知道原来工作是

应该这样做的。同时也发现了自己的百密一疏——如果不是恪守自己订立的这些破框框，强行将这封信推迟到此刻才读的话，也许我这一周多的工作会更加圆满一些的。

书到用时方恨少，这一周多的经历使我学到了许多东西，也使我对您的讲述有了更加深刻的理解，当然也就更加渴望及时得到您的教诲。您的“傻瓜教程”进度还是再快些吧。

祝全家好！

小爽

杜绝“大脑进水”最有效的办法是你在接受任务时要先确认。

赢得领导信任的最好途径是完成任务后及时反馈。

## 第4封回信 确认与反馈

小爽：

信收到。在这封信里我重又感觉到了你那份固有的自信，用你自己的话说，工作中虽然仍不时地犯点傻，但看得出你做起事来已经越来越得心应手了。是不是可以说，至此，我们的小爽已经基本走完了从在校学生向职场白领过渡的第一个阶段——恐慌无措期。既然如此，我们关于工作的讨论又可以继

确认与反馈

第4封回信



续向纵深挺进了。

根据你的要求，从今天起我们就聊聊有关做事的一些细节——这也正是你很长时间以来一直期待的话题。一般说来，做事是一个较大的概念，大概人类所有有目的的活动都可以称之为做事。但这里探讨的做事只局限于工作中的一些具体方法和原则。

### 确认——帮你杜绝“大脑进水”的法宝

看电影引出来的确认法则。

我们这个年龄的人，小时候最高级的娱乐活动莫过于看露天电影了。在电影有限的题材中，数量最多也最令我们感兴趣的当属战争题材了，抗日战争、解放战争以及抗美援朝战争等。我甚至形成了“战争片”情结，成人之后，在电视中仍不止一次地重温这些早已稔熟的片子。但就在不知第几次重温这些片子时，一个早已熟视无睹的情节却引起了我的注意。在多部“战争片”中都有一个非常类似的情节，就是在指挥员布置完任务后，接受者都要当面重复一遍，即使在战斗最激烈的时候也是如此。

最初我只以为这不过是个习惯而已，并没有什么。后来想想不对，打仗可不同别的，流血乃至胜败往往只是顷刻之间的事，在这分秒必争甚至是千钧一发的时刻，如此重复（啰唆）岂不是浪费时间？导演如此安排是否有些做作？但后来随着阅历的增长，才明白这个情节非但不是做作，而且是极其必要的。因为只有这样，才可以确保执行者全面准确地理解指挥员的战略意图，避免双方理解上的偏差（重复有助于你加深对



命令的理解，而对方也能从你的复述中及时发现自己的漏洞或你理解上的偏差，加以修正)。在分秒必争的时候，尚且不能省略复述确认这一环节，可见其何等的重要了。

什么时候需要确认？

在日常工作中，需要你复述确认的地方是很多的。当领导向你布置任务后，你需要以最精练的语言将其复述确认后再去执行；当你接到一个电话（如会议通知），你应当在挂断电话前向授话人复述一下电话内容；当你以传真、邮件等非面对面方式向某人传递信息后，应主动向对方确认是否收到、是否完整清楚、有无疑问等。

确认需要技巧。

话好说，但实际操作起来困难却不小。一是容易忘，特别是当任务紧急或手头工作非常多的时候，就常常顾不上了。对此没有更好的办法，只能靠习惯的培养。二是当对方并不习惯复述确认这种工作方式的情况下，容易被认为是多此一举甚至可能会给对方留下行事拖泥带水的印象。这说明我们在复述确认时还是需要讲究一些技巧的。

——当领导向你布置工作时，如果内容非常简单，你可以不留痕迹地进行确认：“我知道了，叫×××下午3点半之前把会议通知发出去。”“您要近三年的公司生产完成情况统计资料，我现在就去找。”当领导布置的工作内容较多或要求较为复杂时，你在进行复述确认时既要力求精练且富于条理，同时还应加入自己对交办事项的理解，准备采取的主要措施、方法等内容，“这件事我初步想这样办，您看行吗？”这样不但不会使领导感到啰唆，还会使他对此后的办理效果更加心中有



数。

——当你接到电话通知时，由于授话人关注的焦点正是接收方能否全面准确地理解自己讲述的内容，所以当你主动要求复述一下通知内容时，对方会很乐意听的。关于接电话的礼仪和技巧等问题在这里还想再多啰唆几句。当你办公桌上的电话铃声响起后，要尽快接听。要注意养成左手拿话筒的习惯，因为这样当接收的电话内容需要记录时，你的右手可以很方便地拿笔记录。当然，平时注意在电话旁边备一支笔和便笺纸也是十分必要的。拿起听筒后应主动打招呼并自报家门：“您好，这里是××公司（部门）。”或“您好，我是×××。”说话时语气要亲切友好，要力争使对方从声音中感觉到你的微笑。

在你所接的电话中有相当数量是打给你所在部门的，典型的如会议通知等，接听后你还要将内容向领导汇报或转述。这时，你除了仔细听取、认真记录外，还要想到当你向领导汇报时，除了对方通知的内容以外，领导可能还会问到哪些问题，你在向对方复述确认通知内容的同时，还要将领导可能会问到的各种问题一并搞清楚（这样在向领导汇报时才不会出现一问三不知的尴尬局面）。最后，在通话结束前，不要忘记留下对方的姓名和电话号码，以便发生疑问时可以进一步核实。

——关于以传真、邮件等非面对面方式向他人传递信息后的确认问题，在前一封信讲述发放会议通知时也曾提及，这里我想着重说一下需多次重复确认时的一些技巧。比如你向对方发送了一份传真，你当然应该打电话确认对方是否收到以及内容是否齐全清楚等，但对方可能并不在传真机旁，或确认传真有问题还需要再重新传一次，这时你可能会还要再次甚至多次

进行确认，执行起来很繁琐。其实你只需略施小技，就可以省去多次确认的麻烦，又可以确保不出差错，至少差错的责任可不必由你来承担。具体方法就是当你遇到类似情况时，只需在电话中说一句：“您看这样好不好，如果没有问题就算了，如果有问题请您给我来电话，我的电话是××××××。”

总之，及时地复述确认不仅可以帮你避免大脑进水的情况发生，更重要的是它还可以帮你在领导和同事的心目中树立你工作干练、作风严谨的良好形象——这对于一个年轻人可是极为重要的。

### 反馈——帮你赢得领导信任的绝招

反馈与确认不同，确认大多在事先，其目的是为了确保执行过程中不出现偏差；而反馈则在事中和事后，是为了让领导及时掌握情况，以便及时决策或避免不必要的担心。

为什么要反馈？

作为下属，我们有义务对上级交办的任务负责。作为一名优秀的下属，不仅要善于完成领导交办的各项工作，而且还应向布置工作的领导及时反馈工作进度和结果，即所谓“事事有着落，件件有回音”。一般来说，对于比较重要的工作，当工作全部完成，或进行到一定阶段，或完成过程中遇到了困难甚至发生了始料未及的新情况时，我们都会及时地汇报，这一点并不太难做到。但对于那些不太重要，或领导甚至没有明确要求的小事情，就常常忽视了及时反馈，甚至会觉得整天拿着些鸡毛蒜皮的事在领导面前絮叨会有损自身形象。其实并不尽然。



每件事情都要反馈吗？

“事事有着落，件件有回音”并不意味着对接受的每一项工作都要进行反馈。至少以下几种情况我们就可以省去反馈的麻烦：一是当领导能够及时清楚地感觉到你的工作成果的时候。举一个极端的例子：领导正在开会，突然停电了，领导叫你去探明原因，你去后很快恢复了供电，会议继续进行。如果这时候你再向领导说明情况就显得多余了。类似的情况还有很多。再如领导交办的一些私事，一般情况下办后也无需反馈，因为办理的结果通常会通过领导的私人系统反馈到领导耳朵里，如果你再汇报就有表功之嫌了。二是经过长期的磨合，在千百次的准确执行过程中，你的办事能力已经获得了领导的充分信任，凡是交你办的事从未出过差错。这种情况下，你可以不必事事汇报。

反馈有缓急之分吗？

有些事无论领导多忙都要立即反馈，有些情况的反馈则要掌握好时机。衡量一项工作是否必须立即反馈的标准不是看事件本身的重要程度，而是看领导对这件事情的关注程度和这件事情的紧急程度。随便举几个例子：领导正在组织一个重要会议，而会后还要赶着去拜会一个重要客户，请你帮忙要车。这该算是小事了吧？我们只需打个电话即可，事后还需要反馈吗？再如，领导的上级急需一份资料，领导请你帮忙送过去，事后你需要向领导反馈吗？

不知你是怎样认为的，依我说，这两件事都需要反馈，而且还要尽快。先说要车。很显然，领导是在赶场，时间性非常强，各环节间决不允许出现任何纰漏。处理这件事的要诀有

二，一是在通知司机出车时间时，要有一定的提前量（不少于 10 分钟），二是要及时反馈，这样领导才不会担心后面的拜会而安心开会。如果你没有及时反馈，而恰巧领导散会后在指定地点又找不到车（司机晚到几分钟是常有的事），领导会作何感想？至少会给领导留下该同志办事不牢靠的印象。至于送材料的事，因为事关领导的上级，领导会十分在意你送到的效率和上级的反应，只有得到你的圆满答复才会令他放心。

反馈同样需要技巧。

对于那些不是很急迫的工作，反馈时就要掌握时机了。最好选择在领导不忙或没事的时候，如与领导一同坐车或大家在一起闲聊的时候，汇报语言应力求简练，突出结果淡化过程，切忌将汇报变成表功会或诉苦会，否则容易使领导怀疑你汇报的动机而达不到应有的目的。汇报方式也应尽量随意一些，像聊天一样，不露痕迹地将需要让领导知道的信息传递出去。这样不仅领导听起来轻松，也不会给周围的同事留下你这个人喜欢围着领导转的不良印象。

时间不早了，由于涉及这方面的内容较多，一时间很难说得清楚，还是留待下封信里再说吧。

祝工作顺利。



老生常谈

确认与反馈



对于我们这些职场新人来说，在工作中究竟是多做一些好呢，还是少管闲事好呢？真的像大家说的那样——

## 第6封来信 做事越多出错越多吗

老同志：

今天我是在上班时读您的这封信的，这可是第一次。这两天我们的科长陪部长出差了，我手头的工作也都干完了，终于有了这难得的喘息之机。坐在办公室里读您的信其感觉与以往颇有不同：一边咀嚼着您关于做事的智慧，偶尔再回头看看身边那些低头忙碌着的同事们，心中便会生出一些对照与联想：这些工作经验与阅历要远胜于我的同事，他们是怎样看待和把握这些工作上的细节的呢？在以往的实际工作中，他们遇到相似情况又是怎样行事的呢？这种对照与联想大大加深了我对您所讲述内容的理解。

不知怎么搞的，随着您讲述内容的逐渐深入，在我的内心深处反倒越来越多地感到了一种压力和恐慌，一种与工作之初全然不同的压力和恐慌。如果说当初的这种感觉完全是出于无知，那么如今则恰恰相反。应当说在最初的两封回信里，您帮我澄清了许多模糊的概念，而后两封信里您所讲的内容则使我惊讶地发现，在那些毫不起眼的小事之中，却隐藏着那么多的沟沟坎坎，稍有疏忽都可能捅出大娄子。以我这风风火火的性格，要想达到您的要求恐怕不是一天两天的事情。

透过最近这两封信里有关做事的诸多细节的描写，使我对您行事风格和做事原则极是折服——力求最好，不出纰漏，为此甚至要做一些超出自己职责范围的工作。但我常听同事们说的一句话却是“做事越多出错越多”。我想了半天也搞不清这两种说法是不是互相矛盾，对于工作上的事，到底多做一些好呢，还是少管闲事好呢？望老同志不吝赐教。

小爽

不论是工作还是责任，千万不要把它滞留在自己手里。如果不能保证及时准确地把它传递出去，不如从一开始就不接。

## 第5封回信 不要将球停在自己脚下

小爽：

来信收到，工作时间看信写信可不好，领导在与不在应该一个样才对嘛——开玩笑的。

在信中你提出了一个十分尖锐的问题：工作中应不应该多管闲事？

近些年来，有一种说法十分盛行，即“无功便是过”。其实我倒觉得对于我们这些以事务性工作为主的小人物来说，更

不要将球停在自己脚下

第5封回信



应该树立一种“无过即是功”的思想。正如你在信中总结的那样——力求最好，不出纰漏。就像踢球，破门得分当然是一个球队的终极目标，但不能因此就要求场上的所有队员都围在对方球门前，去争抢临门一脚的机会。在绝大多数的时间里，我们绝大多数队员的职责是拦截、抢断、盘带和传递。那么，能否及时准确地将传到自己脚下的球传出去，就成为衡量一名球员是否优秀的重要标准。

这个标准里至少包含了两个基本要素：及时与准确。先说准确。上一封信里讲到的确认与反馈都是保证你将工作中的球准确地传递出去的重要方法，为了便于你的理解，还想再啰唆几句。如果从概率论的角度而言，当然是做事越多出错越多，但我们总不能因此就消极地一事不做吧，正确的态度应该是在积极做事的基础上避免出错。如果分析出错原因，就会发现最容易出错的环节常常是职能交叉的地方，即两个人（或部门）的结合部。那么怎样才能有效地杜绝在职能结合部位出错的现象呢？用我自己的话说就是——将自己的职责范围向外扩大一环。

需要注意的是，将自己的职责范围向外扩大一环只是为了确保将接力棒递交到下一名队员的手中，不让棒落到地上，而不是代替队友跑下一棒。从这个意义上说，分清职责又是十分重要的事情。在我们的身边，好心办坏事的情况是很多的，例子也是不胜枚举。

我自己也曾做过类似的傻事。有一次，其他处室的一个做文书的老大姐，来我们部门退还文件。她似乎并不知道我们处接收文件的工作应归文书老王负责，进门后第一眼看到了我，



就过来要求我签收。我虽觉得这样似有不妥，但由于当时很年轻，面对这样一位年长我许多的老大姐的要求，实在很难拒绝。何况老王在另一幢楼办公，离此甚远，叫老大姐拖着胖胖的身子再跑这样远的路也有些于心不忍，所以略一迟疑便接了下来。心想，还是我替她给老王送去吧。但令我万万想不到的是，老王看看文件后却说：“谁让你接的，这个文件是需要几个部门会签的，她们部门阅后应依次传给下一个部门。你给她退回去，叫她依次向下传。”

至此，我才知道自己又办了一件傻事。真的退回去吗？想想老大姐那晴转多云的脸色，我立刻打消了这样的念头。再看看老王那倔倔的神情，知道指望老王收下文件也是不可能了。最后只好跑到下一个部门才把文件传了出去，同时也暗下决心再也不管这闲事了。

可没过几天，那位老大姐又来传文了，一进门就径直向我走来。这次我可吸取了上次的教训，明确地告诉她，文件应该直接送给老王。老大姐听后似乎很不高兴，“上次不就是你接的吗？你们处到底有没有个准谱？”虽然在我的再三解释下，老大姐走了，但脸色远不像上次离去时那样好看。

问题出在哪里呢？很显然，如果我一开始就把问题讲清楚，告诉对方应该将文件退给老王，就不会有后面一系列的尴尬了。当然，拒绝是要讲究一些技巧的。仍以此事为例，在老大姐第一次来退还文件时，不仅要向对方讲清情况，还要使对方能够愉快地接受。如：对不起，我们处有规定，这份文件应该由老王签收，您是不是再辛苦一趟直接给老王送去？如果您实在忙不过来，我就替您跑一趟。话说到这份上，对方一般都



会高兴地转身离去。即使对方真的因为某种原因请我们代劳也会心存感激的。真若如此，我们也就只能辛苦一趟了，同时别忘了告诉对方：如果老王那边有什么问题我再找您。此后如果真的遇上老王拒收等意外情况，我们再回头找她，她也不会怪罪到我们的头上了。最后，即使真的不得不由我们替她把文件传给下一个处室，那么在对方心中则又会对我们多出一份感激。

你说，有了以上的经历，老大姐还会第二次请我签收文件吗？当然不会。

这就是拒绝的艺术——在拒绝的同时，还应让对方心生好感。

做好你该做的事情，同时也要善于对不该你做的事情说不。

什么是你该做的事情呢？一是岗位职责范围内的事情，二是领导交办的事情，除此之外都不属于你该做的事情。当然，“不属于你该做的事情”并不等于“你可以不做的事情”，为了保证一个组织的正常运行，每个人在做好本职工作的同时，还应该善于合作、补充和互助，即做一些属于你职责范围以外的事情。

最聪明的做法是，每当你接受一项任务的时候，首先要分清是否属于你该做的事情。是，则无条件地做好；不是，则应分清责任——叫我干可以，但我这是在替你干，是帮忙。分清责任后也应有选择地做，下列三种情况最好还是不介入为妙：一是要你做的事情已经超出了你的能力所及（答应下来的事就应力争做好，做不好不如不做，不要帮倒忙），二是分内的

事情已令你无暇他顾（不要种了别人的地，荒了自己的田），三是你的介入于事并无补益。前两点较好理解，第三点可能略显抽象，举个例子就好理解了。

大概我们每个人都有过类似的经历：你正欲外出办事，有人来给你邻桌的同事送材料，恰巧你的同事也外出未归，这时来人就请你代为收转，你该怎么办？收还是不收？

以我的经验，首先要看这材料是否该由你的邻桌接收，来人事先是否已经与其联系过，确认无误后可代为接收，否则最好请来人与你的邻桌通话后再接收，或者干脆请他下次再来。再看材料的紧急程度，如果不是很着急，你可先行代收，外出回来后再转给你的邻桌（应确保事后及时将材料转给你的邻桌，千万不要接过来却忘记转交）。如果材料很急，你外出的时间又较长，应通过请其他人代为接收等方式解决，绝不能自己贸然接下来。如果材料不是很重要，也无需签收，送件人决定将其放在收件人的桌子上是可以的。但此时你千万不要好心地接过来代其放到邻桌的桌子上，材料虽然只是在你手上过了一下，此后一旦发生意外（如文件丢失等），责任就很可能随之转移到你的头上了。

下面再说说及时的问题。准确是不失误，及时就是不耽误，就是在第一时间内完成你应该做的工作。

很多人都有办事拖拉的习惯，觉得反正还有时间，忙什么。其实不然，既然你已经接受了这项工作，迟早都要干，我们为何不早一些干完它呢？在规定的期限内完成你的工作是对一个人的起码要求。与不失误的要求比起来，做到不耽误似乎更难，这是由于人的惰性所决定的。不要过多地强调领导给你

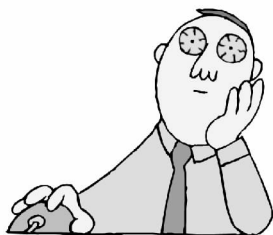


的（或这件工作本身要求的）最后期限，因为你随时都有可能接受新的工作，这时双重的的工作可能会给你造成过大的压力，最终使工作无法达到应有的质量。另一方面，领导随时可能会将工作的最后期限提前，使你措手不及。这种情况下领导考虑的不是离最后期限你应该还有多少时间，而是在此前我已经给了你多少时间。要想给领导留下好印象，就应该学会用领导的思维方式去思考问题。

如果需要对今天的话题进行一下总结的话，就是：不论是工作还是责任，千万不要把它滞留在自己手里。如果不能保证及时准确地把它传递出去，不如从开始时就不接。

为了便于你的理解，啰唆得连自己都厌烦了，就此打住。

老生常谈



从上班到现在，没有人明确地告诉过我哪些工作是你分内的，哪些工作是你分外的，似乎所有的事都是你应该做的。不论是任何人指派的任何工作，哪怕你稍显迟疑都是不够积极主动，嗨……

## 第7封来信 代人受表扬，心里有点虚

老同志：

来信收到，可能是多日来从您的信里读到的诸如应该做什么，应该怎么做的要求太多了，今天突然看到了这么多不要做什么的忠告，极是亲切。特别是当我读到“一是岗位职责范围内的事情，二是领导交办的事情，除此之外都不属于你该做的事情”时，我的鼻子都有点发酸了。从上班到现在，没有人明确地告诉过我哪些工作是你分内的，哪些工作是你分外的，似乎所有的事都是你应该做的。不论是任何人指派的任何工作，哪怕你稍显迟疑都是不够积极主动，真的叫人越干越茫然。当然，“不属于你该做的事情”并不等于“你可以不做的事情”。弄清了分内与分外，再加上您教导的那些方法，应付起各种情况来就轻松多了。都说“姜是老的辣”，果然不差。

星期二下午，是我们公司本部各部室雷打不动的政治学习时间。今天我们学完规定的内容后，部长又拿出了一份《秘书工作》杂志，就其中一篇题为《从一件小事看办公室人员应当强化的三种意识》进行讨论。所谓一件小事说的是某市

代人受表扬，心里有点虚



市委书记在外考察时，电话通知市委办公室信息科刘科长复印一份资料放到他办公室。刘科长将资料复印好，交给通信员放到了书记办公室。第二天，书记考察归来，又电话通知刘科长将上述资料再复印一份送办公室，接着去参加一个会议。刘科长有急事外出，将此任务交给了信息科的吴秘书。吴秘书复印好资料后让通信员放到书记办公室。通信员说：“资料昨天已经放过一份了，没必要再放。”吴秘书信以为真，随手将资料搁置一旁。书记开会回来，不见复印的资料，责备道：“办公室是干什么的，连一件小事都办不好！”

文章通过对这件小事的分析，指出通信员、吴秘书和刘科长三人分别缺乏的三种意识：服从意识、确认反馈意识和督查意识。

接着，部长要求大家针对这篇文章谈谈感想，大家都谈了一些各自的体会，轮到我了，我就把您前几封信中讲到的内容按照自己的理解谈了出来，没想到大家的反响很是强烈，特别是我们部长更是大加赞赏，说我虽然参加工作时间不长，却肯于钻研，不仅工作上进步挺快，还能悟出这么多的道理来，真是不容易。当时我的脸红红的很不自在，本想讲出实情，可鼓了半天勇气，最终还是没有说出口。您说我是不是挺虚伪的？事后我还宽慰自己，别管虚伪不虚伪了，反正您这些天的心血没有白费，您的徒弟开始给您争光了一——虽然这光小得有点不值一提。

不知这次您该给我讲什么了，大概还是关于做事方面的细节吧？做事的内涵这样广，怕不是短短两封信所能讲清楚的。

您每天既要上班，又有那么多的应酬，还要还债似的给我

写信，也够辛苦的，还是请您悠着点，要是累坏了身体二婶该找我算账了！

问二婶和鑫鑫好！

小爽

不忘事就是要从清理桌面开始改变你的不良习惯，培养良好习惯。

保证不误事的秘诀是要分清事情的轻重缓急，学会“弹钢琴”。

做好事则要善于抓大放小，做好重要的事情。

## 第6封回信 不忘事、不误事与做好事

爽丫头：

得知你受到了表扬，心下甚慰。虽寥寥数语却意义非凡，这既是对你近来工作表现的肯定，同时也是对我们这种交流方式的肯定。老同志虽老，却仍改不了给个棒槌就认真的毛病，说不得以后回信的任务更得加紧点才是。

如果我们对做每件事情的全过程进行一下细分的话，就不难发现我们所做的每一件事情都包含着三个部分：接受——实施——交付（包括反馈）。我在前两封信里所讲的做事的细节

不忘事、不误事与做好事

第6封回信



主要侧重于前后两个环节，即接受和交付。包括怎样从领导或他人那里接受任务，这些任务中哪些该接受哪些不该接受，对该接受的任务如何保证理解准确不出差错，对不该接受的任务又该如何巧妙地拒绝；任务完成后又如何及时准确地交付给下一个环节，以及必要时向交代任务的一方进行反馈等等。

在后面的两封信里，我将重点说说做事的中心环节——实施，即怎样做事的细节。

一个人每天要做的事情实在太多了，对于大人物来说叫做日理万机，而对于我们这些小人物来说也称得上是千头万绪。有岗位职责规定的，有领导临时交办的，有同事请求帮忙的，更有莫名其妙落到你头上的。那么怎样才能保证对这些事情做到及时准确无一遗漏、轻重有度缓急有序、条理分明恰到好处呢？这里面还真有几个小诀窍呢。

## 一、保证不忘事的秘诀

对于任何一个人来说，丢三落四马大哈都是很大的缺陷，这样的人在领导心目中是不可信赖的，越是关键时刻越是如此。你可能会说，我这人就是天生的粗心，怎么也改变不了。不是的，粗心不是天生的，是可以改变的，改变的方法就是培养良好的做事习惯。

你知道，从去年夏天开始，鑫鑫也上小学了，由于我和你二婶工作都很忙，没办法每天接送他上下学，所以从开学第一天起我们就要求他独立上下学。从我家里到学校大约有一公里的路，这可是这座城市里最繁华热闹的一段路呀。此后我们暗



中跟踪了他几次，见他在穿马路、过天桥时倒也机警，应对各种情况还算得体时也就基本放心了。但令我最不放心的却是他一旦发生意外情况怎么办？比如出门忘记带钥匙、回家后打不开门、上学时忘记带书本等等。所以我从开学第一天起就为他准备了一套家里的钥匙、一张 IC 电话卡，并详细地规定了 IC 卡、钥匙在书包里的放置位置，回家后书包、饭盒等物品的放置位置，以及做完作业后收拾书包的程序等。每天下班回家后，我的第一项任务就是严格检查他对上述要求的执行情况，一旦发生问题立即纠正。几个月下来，还真就帮他养成了在规定位置放置上述物品的习惯，而令我最为担心的忘记带钥匙一类的问题自然也就没有发生过。其实，鑫鑫就是所谓天生的粗心之人。从上学之日起，大小考试经常丢冤枉分，丢的分基本上都是  $60 + 9 = 96$  一类的低级错误。

每每提及鑫鑫的粗心，你二婶总说是承受了我的遗传。的确，想当年我也算得上个出名的马大哈，仅举一例为证：当时我刚刚调到局办公室不久，分管公文核稿。有一天办公室主任有点私事亟待处理，自己又走不开，就叫我代他去办。正要出门，组织部门送来一份处级干部任免名单，要求尽快发文。我告诉对方明天一上班就发，随手将其放在自己办公桌上的一堆文件上面，便匆匆走了。第二天上班后早就将此事忘到脑后了，而那份被放在文件堆最上面的任免名单很快又被新来的文件覆盖了。一个星期之后，被调整的干部由于拿不到任免文件而无法赴任。事情被反映到组织部门，组织部门一查发现文件根本没发，便找到了我们部门的领导，我们的主任听后自是勃然大怒……至今回想起当时的情景仍是心悸不已。幸好几位领



导对我平日印象不错，认为这只是一次偶然事件，加之我当时急于外出事出有因，只是在全室的大会上狠狠地批评了我一顿便没再深究。但这件事对我却触动极深，并成为我人生中的一次重大转折。从此，我开始重新审视自己的工作方法和行事习惯，也才有了今天的自己。

说了这么多，只是想证明一点，粗心不是天生的，粗心完全来自于你的不良习惯，改掉那些不良的习惯，也就克服了粗心的问题。

从清理桌面开始改变你的不良习惯。

我们每个人每天都会接收大量的文件资料，接收后我们应立即着手处理，处理完毕后应立即送出去，不要停留在你的手中。这是一个人提高办事效率，避免工作被动的最有效手段。当然，我们每天还会有大量的文件资料、单证票据等，接收后暂时无法处理或一时难以办完，或办完了却一时无法送交下一个环节，那么就暂时把它收起来，而不能在案头一堆了之。

办公桌上文件资料堆积如山，并不意味着它的主人是在日理万机，而只能说明这个人工作起来缺少条理，文件资料乱堆乱放，这不仅无助于工作效率的提高，而且可能会使你找不到要找的东西。培养良好的习惯可以从使用两件物品开始。

秘密武器之一：文件夹。

首先将你的工作进行分类，将每类工作可能形成的有关资料或单证建立一个文件夹。将平时工作中所形成的所有文件都及时地归入相应的文件夹中，这样不仅可以使你的办公桌变得干净整洁，而且可以使你在任何时候都能在最短的时间内找到你所需要的各种资料。另外，再建立一个待办或临时文件夹，

将所有待办、在办或办完未及送交出去的文件或资料放进这个文件夹，并养成一个习惯：每天早晨或下午上班后，首先浏览一下这个待办文件夹。这样即可保证重要文件不会在你的手里丢失，而且也不会遗漏重要工作了。

对重要文件要注意加锁。很多人对此可能很不以为然，可一旦出了事，则悔之晚矣。现实生活中，同事之间因关系不睦或打击竞争对手而将对方随手丢在办公桌上的文件毁掉，令对方最后无法交差的事情是屡见不鲜的。

### 秘密武器之二：记事本。

记事本又叫效率手册，实乃职场人员安排工作、提高效率的一件利器。效率手册每年一册，按日期排列，根据记事本的规格和页数不同，每日占有半页或一页空间。

使用方法：每天利用下班前的一点时间将第二天需要做的事情记录下来，每天上班后根据记事本上的安排，按照事情的轻重缓急逐项完成。每完成一项，就在该条记录前画上“√”，当天未能完成的在该记录前画上“×”，同时将其抄录为第二天的待办事项。

对于某些需要延迟办理的工作，在选择记录日期时应做好提前量。如你向领导汇报某项工作时，领导提出在本月15日左右召开一次专题会议。这种情况下，你就应根据具体情况在10日左右的待办事项内记上一笔：向领导请示有关召开专题会议事宜。有了这样的提醒，届时你就可以很从容地做筹备有关会务的工作了。

最容易被遗忘的是那种间隔较长的周期性事务工作，如财务人员每月某日报税、某日交保险等，每月只有一次（有些



工作间隔更长，一年只有一两次），而每次的时间性又非常强，一旦错过后果又比较严重。对于类似情况，只要我们在每项工作规定日期的前一两天将其记录为待办事项，我们就不用担心遗忘了。

要想让记事本真正发挥效用，还要养成两个良好习惯：一是记事本要随身携带随时记录，当你在自己的座位上时，记事本应放在你随手可及的地方，当你开会和外出时（包括下班回家），记事本也应随身携带，一旦接受了新的工作或想起了需要做的工作，除当即完成的以外，均应及时记录下来以免遗忘。二是记事本要勤翻多思，要养成工作间隙勤翻记事本的习惯，看看今天记录的待办事项还有哪些没有办，下面该办哪一项了（记录了不看也就失去了记录的意义）。如果时间允许，再看看前一阶段已经完成的记录和今后一段时间的待办事项，系统地想一想后面还有哪些工作要做。这样的头脑风暴法不仅可以帮你挖出许多被遗忘的工作，而且还可以丰富你的工作思路，产生许多新点子新设想。

当然，记事本除了可以帮你有效安排工作确保不忘事以外，还是一份十分有用的工作记录。遇有撰写年终总结或回忆某项工作时，打开记事本，你所做的各类工作便一目了然了。

虽然说了这么多，但严格说来，做到不忘事只是对一个人的基本要求，在此基础上还应做到不误事和做好事。

## 二、保证不误事的秘诀

所谓不误事是说做事要讲究次序，要善于分清事情的轻重

缓急。我们每天需要处理的事情大大小小千头万绪，这么多的事情堆在眼前，该先做什么，后做什么，怎样才能保证时间效用的最大化，这些也都是颇有讲究的。

在时间管理学中，将要做的事情分为四类：重要且急迫的，不重要但急迫的，重要却不急迫的，不重要也不急迫的。在这四类事情中，时间管理学要求首先要做好第一类事情，其次是重要但不急迫的，再次是不重要但急迫的，最后是不重要也不急迫的。但我个人对上述做事的优先顺序稍有异议：我们首先要完成重要且急迫的工作是毫无疑问的，但接下来是该做重要但不急迫的事情还是不重要但急迫的事情呢？我认为应该是后者。

工作是否重要一般是就其影响程度而言的，而工作是否紧急则是就其时效性而言的。诚然，对于重要工作我们一般会给予更多的关注，也会投入更多的精力，要确保其完成的质量和达到的效果。但如果因此而忽视了一般性工作也是不允许的。特别是那些紧急工作，也许我们只需分出一点点精力就能完成它，但如果过度重视了重要工作而对之视而不见的话，小事也可能酿出大事故来的。

其实，只要我们善于将各类重要的与不重要的、急迫的与不很急迫的、费时多的与费时少的、说的与做的、耗脑力的与费体力的事情统筹考虑，做到见缝插针灵活调配，即使工作再多再重也是能够圆满完成的。

### 三、保证做好事的秘诀

不忘事与不误事都是为做好事服务的，把我们经手的每件



事情做好才是最终目的。说起来简单，但真正要把我们经手的每件事情做好又谈何容易，特别是当我们要做的事情超出我们的精力的时候，要想做到这一点就更是难上加难了。

前面已经讲过，事情有重要与不太重要之分。在做事情上有一个非常著名的二八法则，即用你 80% 的精力做 20% 重要的事情，用 20% 的精力做 80% 不太重要的事情。对于那些事务性的、程序化的甚至一些例行公事类的工作，我们不应投入过多的精力。当然，少投入精力并不意味着可以不将其做好，只是说我们在做此类事情时要善于取巧。一是要善于借助外力，比如授权手下人完成（当然，以你现在的状况是无权可授的）。二是要善于合理利用时间，比如对性质相同或相近的工作采用集中处理的方式（集中一段时间打电话或处理文件等），而对一些小事情采取见缝插针的方式处理等。三是要善于利用历史资料。多年以来，我十分重视将自己工作中撰写的各类文字在电脑中分类存贮，因为这些总结、安排、措施等常常是周期性的，每当再次需要时，只需在原有基础上适当做些修补删改即可，这要比每次都另起炉灶节省很多精力。

要集中你的主要精力做好重要的工作。对于不同的部门、不同的时期甚至不同的人来说，重要工作的概念是各不相同的，这里所说的重要工作主要指以下两类：一类是该项工作完成质量的好坏可能会对公司、部门或你的领导产生重大的影响；另一类是该项工作完成质量的好坏可能会对你本人未来的成长产生重大的影响。以这两个标准来衡量你的工作，就能很容易地区分出哪些是重要工作，哪些是一般性工作了。

对待重要工作这里只想提示你两点：一是要树立精品意

识，要力求尽善尽美，尽量减少或杜绝各类疏漏和低级错误。  
二是要处理好质量与效率的关系，要保证在规定的时间内完成你的工作，又要克服片面追求效率而牺牲质量的做法。举例说明：鑫鑫最近一次数学周测只得了 80 多分，丢分的根本原因依然是粗心。面对这样的成绩，他却振振有词地说：别看我成绩不太好，却是全班第一个交卷的。为了这 80 分的成绩和交卷的速度，那一晚，我和他进行了长达一小时的谈话。

说得够多了，下次再谈吧。

老生常谈



不忘事、不误事与做好事

第 6 封回信



但愿我们的每一次错误都能变成人生的一份财富……

## 第8封来信 谢谢老同志

老同志：

来信收到，您的坦诚又一次使我深受感动。常言道：为尊者讳。而您为了给我讲清道理，将自己所犯的“低级”错误也拿出来为我剖析。而这样一个偶然的意外事件却能成为您“人生中的一重大转折”，也真的令人钦佩，如果我也能够像您这样把每一次错误都变成一份财富的话，也许就不需要您每天这样苦口婆心地教导了。

盼着您的来信。

小爽

有时候，看似非常偶然的一个小小的错误，却需要你一生的代价去弥补，而要想杜绝这种意外的发生，最好的办法就是养成一种良好的生活态度和生活习惯。

## 第7封回信 水门事件与水杯事件

小爽：

来信收到，大概是出于礼貌，你把我忘记发文的事归结



为一次偶然的意外事件。其实，任何偶然之后都隐藏着必然。

不要忽视偶然事件的作用，偶然事件改写历史的例子不胜枚举，其中最典型的莫过于美国历史上著名的水门事件了。说它著名是因为水门事件是迄今为止美国历史上挑战宪法的最大政治丑闻，其主角则是实现中美关系正常化的美国总统尼克松，以至于这以后美国的许多政治丑闻均被冠以××门之称，如伊朗门、情报门、虐俘门等。说它典型则是因为水门事件是由多个偶然事件叠加在一起的意外事件，要知道，一个偶然的概率便已经很低，如果一大串偶然叠加在一起，其发生的概率实在是微乎其微了。

1971年，在任的美国总统尼克松决定竞选总统连任。为了在竞选活动中赢得主动，在尼克松本人并不完全知情的情况下，竞选小组内的一些人企图窃听竞争对手——美国民主党的总部。

所谓“水门”，其实只是一幢普通办公大楼的名字，普通到晚上除了设一名门卫外，既没有值班人员，也没有任何防盗警报系统。美国民主党总部就在它的六楼租用了几间办公室。可是，谁会想到，这幢普通的水门大楼经民主党这一租，就变得永远“青史留名”了。

这样的办公楼在美国首都华盛顿可谓无数。一到下班时间，楼外面的大门锁就调成只出不进的状态，也就是从里面可以打开，不论加班到多晚，都出得去；可是，想从外面进来的人就打不开门了。就这样一个大门锁，解决一幢大楼成百上千个不同隶属的办公室的晚间安全问题。

其实这样的安全系统只不过是防君子不防小人的摆设罢



了。竞选小组雇来的几个人只用了一小块简单的胶带轻轻一贴，就使得那个“聪明的门锁”失效了。他们溜进大楼，在民主党总部的两部电话机上安装了窃听器，然后顺利撤退。他们指望此举可以带来大量有关民主党竞选时期的内部情况，以助于共和党尼克松的竞选，如果就此成功，也就没有“水门事件”了。

问题就在于这是一帮非专业的散兵游勇，他们的活儿干得非常“糙”。在此后的两个多月里，两个窃听器一个失灵，另一个质量也有问题，噪声太大无法录音，勉强窃听了一大堆毫无价值的电话之后，他们只好承认失败。如果他们能够彻底认输，也同样不会再有“水门事件”了。

不幸的是，这些人对此偏偏非常执著。“水门事件”终于在一大堆“偶然”之中，必然地发生了。

也许，促使他们再一次行动的原因之一，正是那个太好对付的门锁，因为一小块胶带就足以解决问题。可是，成也萧何，败也萧何，这一次，恰恰是一小块胶带把他们给毁了。

这一次，他们可以说是轻车熟路了。还是原来的老一套，他们白天到这座大楼里溜了一圈，趁机用胶带在门的侧面贴住门锁，这使得他们天黑以后可以从外面把门打开。在楼里办公的人们确实谁也没有注意这一变化，当他们走出大楼时，都以为身后的大门会像往常一样，“聪明”地拒绝进入者。他们都一个个放心地带上门回家去了。

唯一的一个例外，是那天值夜班的警卫弗兰克。这是一个年轻的黑人，也许是职业的关系，他比别人更仔细一些。总之，他发现门锁被人用胶带给贴住了。他顺手撕去胶带，按职

责给他的上司打了一个电话。他得到的指示是再检查一下其他的门。

当时，弗兰克并没有感到太多的意外。因为在楼里上班的人那么多，常常有人加夜班，他们都没有大门钥匙，他们也都知道，下班时间一过，出去之后就进不来了。所以，弗兰克想，也许有人临时要出去一下，怕进不来才采取了这么个临时措施。所以，他并没有马上去检查。他出去买了点吃的，打算吃完以后再检查（注意，这又是一个意外）。

就在这个时候，那几个被竞选小组雇佣的家伙又出动了。这时已经是半夜了，他们胸有成竹地向已经贴好透明胶带的门走去。那是一个从地下车库进入楼梯间的门，直到他们伸手去开门，才意外地发现，门是锁上的。这一下，他们感到紧张了。

门锁是他们亲手贴上的，现在又锁上了，说明那张贴上去的胶带已经被人发现。大楼人多手杂，他们吃不准是下班的人发现后撕去的，还是专职的警卫人员发现了情况异常。如果是后者，他会不会已经报警？

他们在略一迟疑后，还是孤注一掷地进入大楼。门已经锁上了，他们花费了很长时间用一套特技才将门锁打开。值得庆幸的是，开锁的过程中居然没人发现。也许，他们开锁费了太大的事儿，好不容易打开了，就本能地想把它贴上，以免碍事。实际上，他们应该知道这锁是“可出不可进”的，既然已经进去了，这一贴完全就成了画蛇添足之举。这真是命中劫数。

意外的事情还远没有结束。待到警卫弗兰克吃饱喝足后，



终于再次想起他上司的关照，决定重新检查一遍门锁，当他站在又被贴住的门锁的前面时，他不由得愣住了。他几乎不能相信自己的眼睛，刚刚被他撕去的胶带居然又回来了！他不得不立即在出鬼和出贼之间作出一个理智的判断。此时已经超过凌晨一点半，他再也不敢找任何理由安慰自己。他在报告上司的同时，向警察局报了案。

再说这些闯进去的家伙，就像任何千篇一律的电影情节一样，他们自然也不会忘记在大门外面派一个望风的。这个望风的家伙觉得自己得了个最轻巧的活儿，悠悠地待在那里欣赏夜景，一点也没把渐渐驶近的一辆普通汽车放在眼里。车里下来两个嬉皮士打扮的年轻人，那个望风的居然就没想到他有必要向里面的人通报一声。

说句讲故事的俗套话，这叫“无巧不成书”。偏偏这两个“嬉皮士”就是便衣警察。原来警察局接到报案之后，立即通知在“水门大楼”附近当班的巡逻警车，可是巡逻警车正好汽油不足需要去加油（又是意外）。警察局值班的没办法，只好通知就近的便衣警察过去看个究竟。就这样阴差阳错，反而使得两名“嬉皮警察”逃过了望风者的眼睛，不至于打草惊蛇。

两名警察在和警卫通报情况之后，就先上到八楼的联邦储备委员会的办公室，然后兵分两路搜索过来。这时候，闯进来的那几个家伙，正因为打不开楼上民主党办公室的门锁，而在那里卸门呢。当他们终于得以进入办公室的时候，便衣警察也循声摸过来了。他们隐约看到一个黑影，举枪大叫一声“不许动”，只见办公桌后立刻举起好几双手。没有格斗，没有任

何精彩情节，几个笨蛋乖乖地就给逮住了。

这就是水门事件的整个过程。但水门事件真相大白则是一年多之后的事了，其后果便是刚刚成功连任美国总统的尼克松不得不引咎辞职。

“水门事件”这样典型的偶然事件并不是经常发生的，但有时只是一个偶然的失误就足以影响我们的一生了。上封信里，我说在忘记发文事故发生后，开始重新审视自己的工作方法和行事习惯。其实，在那次事故发生后，同事秦大姐给我讲的那个故事比这次失误本身给我的触动更为深刻。

在我所供职的那个办公室里有一份“定置管理制度”，上面明确规定：每人的办公桌上原则上只能摆放台历、笔筒、电话、电脑和台式文件柜等物品，但不能放文件和水杯。同时还规定：全室人员都要严格执行定置管理制度，养成良好的工作习惯，物品使用后要“物归其位，恢复原状”。

我刚刚调来的时候，对这样的规定就很不适应，特别是对办公桌上不准放文件和水杯一事更是不解，觉得很不方便。遇上领导检查了，就收拾一番整齐几天，检查风声一过便又一切照旧。对此，同屋的秦大姐没少给我提醒，我虽然表面上点头称是，却依然我行我素。忘记发文事故发生后，我的情绪非常低落，就在这时，秦大姐把我叫到一边，对我讲了那个让人一辈子都不会忘记的故事。

秦大姐是文革前的最后一届大学毕业生，毕业后在机关实习不到半年，就和许多知识分子一道下放到基层劳动，直到70年代末才被落实政策调回机关，重又干起了办公室工作。秦大姐可不是等闲之辈，由于家学渊源，她不仅文字功底十分



深厚，又写得一手好字，而且心思缜密，办事利落，只几年的工夫就被任命为秘书科科长。别看只是个科长，却不是一般人能够胜任的，她不仅要安排几位秘书负责各位局长的日常工作，而且一些全局性的重要材料的起草修订、重大活动的安排布置等等都离不开她。有人说，许多甚至连某些副局长都说不清看不准的事，她却知道得一清二楚。全机关的人都知道，秘书科科长的位置对于秦大姐来说，不过是个短暂的过渡，办公室副主任，乃至办公室主任的位子似乎也只等着空出来便任她去坐了。然而，一个很偶然的小小意外却彻底改变了这一切。

这一天，突然接到市政府办公厅的电话通知，要求我们局第二天上午去市政府汇报港口下放地方管理工作进展情况。这可是天大的事，因为当时港口刚刚下划归市里领导，而市里对港口的管理模式尚未最后确定，局长汇报效果的好坏可能直接关系到港口今后几十年的发展。所以局里几位主要领导紧急召开会议研究汇报提纲，并要求秦大姐连夜把会议内容整理出来，第二天一早拿给局长去市里汇报。

那是 80 年代中期，不像现在，各种现代化办公设备一应俱全。那时写材料除了手抄之外，最先进的办公设备就是铅字打字机，打起字来不仅速度慢，而且修改起来很困难。那晚秦大姐和打字员小李被留下来加班赶材料。秦大姐写，写完了改，改过了叫小李打，打过再校对，再改再印，总算把汇报材料搞完了。看看还有时间，又整理了一些港口下放的相关性资料，为的是有备无患，让局长汇报得更充分些。等这些资料也理完了，天色已经发亮了，精神一放松，困意也跟着袭来。秦大姐把小李打发回家休息，自己也抓紧上班前的这点时间在办

公桌上趴一会儿。

就在她睡得正香之际，桌上的电话铃声响了，吓得秦大姐眼睛还未睁开就伸手去抓电话听筒。就在这一抓之下，灾难降临了。由于用力过猛，电话线将办公桌上的一满杯浓茶掀翻了，茶水正好洒在那一叠材料上。汇报提纲、相关资料以及国务院关于将港口下放地方管理的那份红头文件全都未能幸免。秦大姐立刻疯了一般抓过抹布在这些材料上拼命地擦拭着，电话听筒里不住地传来“喂！喂！”的呼叫声，而秦大姐却已经顾不上了，只是拼命地擦拭着，一页一页地擦，一遍一遍地擦。纸上的水被擦干了，黄黄的茶渍却怎么也擦不掉，有些字迹也被水洇得模糊不清了，一叠纸皱皱巴巴地比原来厚了一倍。秦大姐看着自己辛苦了一夜的劳动成果变成这个样子，不禁失声哭了。这时，办公室的门被推开了，局长站在秦大姐的面前，大声问：“出什么事了，你怎么不接电话？”

秦大姐知道瞒不过，便把那一叠已不成样子的文件材料递到了局长面前，局长的脸色一下子变得很难看，一句话也没说，把那叠文件重重地摔在桌上，转身走了。

“文件虽是被摔在办公桌上，却比摔在我的脸上更叫人受不了。我当时甚至想到过死。真的，我到办公室六七年了，局长是有名的‘笑弥勒’，你很少能够看到他对谁说话有不笑的时候，更别说发脾气了。但我心里头一点都不怪局长，我这个错误犯得实在是太严重了。”事情虽然已经过去十多年了，但提及这段往事，秦大姐还是感慨不已，泪眼模糊。

我心里也充满了对秦大姐的同情，便替她鸣起不平来：“其实这完全是一次意外，怎么能全怪您呢？要不是您写了一



夜的材料，实在是困极了，也不会出这样的事呀！”

秦大姐知道我是在宽慰她，凄然一笑，说：“加班写材料是我分内的工作，与这次事故根本是两回事。再说，能否求得领导对你所犯错误的宽恕，往往不在于你犯错误的原因和动机，而是你能否设法弥补所犯的**错误**。而这也正是我所犯错误的致命之处。”

“不就是几页材料吗？重新抄一份不就行了？”

“哪有你说的这样简单，从事发到局长出发的时间已不足一个小时了，幸好那天办公室的杨主任担心有什么意外，也早早地上班来了。他立刻组织几个人分头整理，直到局长上车前的三分钟，才总算将一份七拼八凑字迹不一（既有手抄的又有打印的）的汇报提纲送到了局长面前。而那一叠厚厚的相关资料，实在来不及重整了，只好放弃。至于那份在首页上签满了有关市、局领导批示意见的国务院文件我们却再也无法把它复原了，而那是一份多么珍贵的历史资料呀。”

“事实上，这次意外真的影响了局长对市长汇报的效果吗？”我问。

“不知道。有没有影响，全在局长的感觉。局长走后，我主动找到杨主任，表示愿意接受上级的任何处分，并要求离开办公室到基层去工作。杨主任只是说你一夜没睡了，先回家休息，不要想得太多，其他的事以后再说。我知道这样的事他也做不了主，要请示局长以后才能定。”

“后来呢？”

“后来大概你也听说了，处分倒是没有，科长的职务也保住了，只是被调到了机关工会做女工工作。我心里非常明白，



这已是考虑了我平时工作表现和许多人暗中向领导讲情的结果了。”

早就听说秦大姐是老办公室了，后来不知的怎么干起了工会工作，直到这两年才又回到了办公室，原来其中竟还有这么一段故事呢！

见我久久不语，秦大姐平静了一下心绪，对我说：“有时候，看似非常偶然的一个小小的错误，却需要你一生的代价去弥补，而要想杜绝这种意外的发生，最好的办法就是养成一种良好的生活态度和生活习惯。”

水门与水杯，两个风马牛不相及的事件，只是因为事出偶然，才被我放到了一起讲给你听。如果说前一个故事留给人的是滑稽，而后一个故事留给人的则是沉重。记住这两个故事，对你的一生都会有好处。

老生常谈



每次忙完手头的工作后，却常有一种无所事事的感觉。有时真的希望领导多布置些任务，省得自己闲在那里难受。

## 第9封来信 苦闷，不知自己该干啥

老同志：

这还是我第一次在读了你的来信后没有立刻给你回信。读了这两个故事，我感到的只是沉重，却一时不知道该说点什么，所以干脆就什么都不说，但关于水门和水杯的故事我会记一辈子的。

在您的谆谆教诲下，我已不像刚来时那样遇上什么事都不知如何下手了，一般情况下，自己分管的这摊子工作都能够应付裕如了，即使是领导交办的各种临时工作，也基本知道该从

哪里下手了。但令我感到不安的是，在我忙完手头的工作后，却常有一种无所事事的感觉。为了不让这种感觉过于强烈，最初我还拿出英语书来看看，可越看越觉得书中的内容与实际工作相距过于遥远，实在提不起兴致，后来索性把书一撇，与其他同事一样，打打游戏聊聊天，来消磨这难得的闲暇的时间。但休闲的过程中，自己的内心却常常觉得一阵阵的发空，也知道自己在浪费生命。有时真的希望领导多交代些任务，省得自己闲在那里难受。

问问身边的同事，特别是那些年龄相当的同事，也全都或多或少的有同样的苦闷。

请老同志指点迷津。

小爽

工作中，有的人举重若轻，每件事都能做在点子上。也有的人，虽然兢兢业业勤勤恳恳，做起事来却总是合不上领导的节奏。究其原因，是后者对自己的工作缺乏深刻的认识。

## 第8封回信 重新认识你的工作

小爽：

来信收到，你在信中诉说的苦闷我很理解。对于大多数刚



参加工作不久的年轻人来说，都有干好工作的愿望，特别是领导交办了一件工作后，更是会努力地将其做好。但在没有明确任务的情况下，就常常不知道该干什么了。造成这种情况的原因无非有二，一是说明你到目前为止还没有一个明确的人生目标，人只有拥有了明确的奋斗目标，才能找出自己的差距和不足，进而明确自己的努力方向。你信中说开始时也曾试图用学英语来填充自己空闲的时间，但又觉得英语与现实的工作相距太远了而提不起兴趣就是这个道理。二是对你现在的工作缺乏深刻的认识，所以觉得该做的工作都做了，接下来就不知道还有什么可改进的地方了。

关于明确的人生目标问题，我想以后有机会再与你作深入的探讨，今天我们仅就如何改进你的工作谈谈个人的体会。

观察一下我们周围的人，你不难发现，有的人在工作中举重若轻，做起事来不慌不忙，有条不紊，每样工作都能够做在点子上。而也有些人，工作中兢兢业业勤勤恳恳，做起事来却总是合不上领导的节奏，受累不少，就是得不到领导和同事们的认可。造成这种差别的原因可能有很多，如人的做事能力不同等。但我认为最主要的原因是后者对自己所负责的工作缺乏深刻的认识。对这样的说法你可能会颇不以为然：不就是自己每天都要做的那点事吗？有什么认识深刻不深刻的？其实不然，如果我们肯花一点时间思考一下我们每天所做的每项工作的必要性与合理性，分析一下每件工作的来龙去脉或历史成因，在工作中多问几个为什么，这对做好你的工作将会大有裨益的。

你的岗位职责是什么？

在很多单位里，对每一个岗位都制定了明确的岗位职责，

你只需按着岗位职责的要求去做就可以了。但有些单位却没有成文的岗位职责，或岗位职责与现实要求存在着明显的出入，这种情况下就要花些心思研究一下你真正的岗位职责是什么了。每一个岗位分管的工作一般都不止一项，在这些工作中，有岗位要求的，有领导指派的，有从你的前任那里继承来的，有临时摊派的，也有友情客串的，不一而足，所有这些都该做到心中有数。

在清理自己的职责范围时最应引起我们注意的是那些有争议的工作，在你看来应该归别人负责，而对方却认为应由你来负责的，对这类工作一定要及时地分清隶属，必要时可请示领导，以免出现无人管理或重复管理的现象。

严格来说，岗位职责是一个立体概念，除了前面讲的范围外，还有一个幅度的问题，即对你所分管的工作负责到什么程度为宜，一旦超出这个幅度就不是你来负责的了。举一个简单的例子，某公司招待费管理办法中规定：每餐标准在 200 元以下的招待费由秘书负责审批，每餐标准在 200 ~ 500 元的招待费由办公室主任负责审批，每餐标准在 500 元以上的招待费由公司经理负责审批。如果你是该公司的办公室主任，你的工作职责是负责对每餐额度在 200 ~ 500 元的招待费进行审批，低于或高于这个额度的招待费的审批都不属于你所负责的工作。

在管理学中讲究纵向到底，横向到边，只有准确地了解自己职责的底和边，你的工作才不会出现纰漏。搞清楚自己工作职责范围的最好办法是研读岗位职责，并在平时的工作中仔细观察揣摩，必要时可以直接请示你的领导，他一定能够明确告诉你该岗位职责都包括哪些。



你最重要的岗位职责是什么？

对你所分管的各项工作按重要程度进行排序，看看哪些是最重要的，哪些是较重要的，哪些是不太重要的？你的领导对你所分管的工作是如何看待的？站在他们的角度再对你所分管的各项工作作一次排序。你周围的同事呢？他们对你所分管工作的看法未必与你完全一致呀。把这几种排序结果统统列出来，进行一番研究，你可能会对你所分管的各项工作产生新的认识。明确你的岗位职责中的轻重缓急，才能科学地分配精力，达到事半功倍的效果。

衡量你工作好坏的标准是什么？

由于工作的性质不同，衡量每项工作好坏的标准也不尽相同，有的重在创新，有的要求不出纰漏，有的讲究效率，有的关注数量，有的一俊遮百丑，有的一错掩百好。不仅如此，站在不同的角度上，看待同一件工作，关注的重点也不尽相同，在很多情况下，你努力的重点有时并非领导关注的重点，我们日常工作中对领导的诸多抱怨绝大多数都是由于双方关注焦点的不同而引起的：我们做了 99% 的努力，甚至取得了 99% 的成绩，领导却视而不见，偏偏抓住我们 1% 的疏漏不放，分明是故意和我过不去。其实，很有可能你这 1% 的疏漏却恰恰是领导最为关注的重点。

某公司宣传干事小李爱好新闻写作，某日根据公司一次生产动员会的情况写了一篇新闻稿寄给当地的日报，由于稿子质量较高，也正符合当前的宣传重点，便在一个显著位置以较大版面刊登了出来。稿子见报后小李很得意，便找到宣传部长大张邀功请赏。没想到大张看后却暴跳如雷。原来，由于小李一

时疏忽，在罗列会议出席人员名单时错将公司常务副总经理的名字列到另一位副总经理之后了。

小李对此颇不以为然：“不就是排序出了点差错吗？我又不是故意的，大不了我当面向两位领导解释一下不就行了，也用不着发这么大的火呀，成绩还是主要的嘛！”大张却不这样看，他有些气急败坏地说：“小错误，你知道这排序一乱可能会在公司内外造成多大的混乱吗？人们可能会因此认为公司的领导层内发生了某些变化，甚至可能会被某些别有用心的人加以利用，在公司内产生不必要的混乱，难道你能够向所有看了这篇报道的人都当面进行解释吗？”直到此时，小李才知道自己所犯错误的严重性。

从某种意义上说，我们是为领导工作的，衡量我们工作质量的好坏是以领导的好恶为标准的（需要明确的一个前提是，领导的好恶与组织的目标是相一致时），所以说，能否站在领导的角度去研究我们所负责的每项工作，是我们做好工作的前提。

你所负责的每项工作以及它的步骤、程序等都是必不可少的吗？

我们每到一个部门或变换一个岗位，都会相应地承担起一系列的工作，领导或你的前任只会告诉你应该做哪些工作，应该怎样做，却绝少告诉你为什么要做这些工作。而你在此后的日子里就会按部就班地做这些工作，直到有一天你离开这个岗位，便再将这些工作的内容及要求交付给你的继任者，由他再机械地重复你所做的那些工作，像一个周而复始的轮回。

其实，只要你对自己所分管的每项工作多问几个为什么，



就会对它产生全新的认识。这项工作最初产生的背景是什么？这项工作所要达到的目的或效果是什么？这项工作做与不做或完成的质量好坏，对组织的目标或当初设立这项工作的目的会产生哪些影响？为了保证工作的质量和效率，每项工作都有其规定的步骤、程序、规范、要求等，而这些步骤、程序、规范、要求等所列的每一项都是必须或最佳的吗？如果我们减少或改变其中的某些要求或步骤会对完成该工作的质量或效率产生哪些影响？

回答这些问题的过程也正是你重新认识自己工作的过程，在这个过程中我们可能会对自己每天都在做的工作有一个全新的认识，你不仅可以知其然还会知其所以然，你可能会发现某些工作的过程或步骤完全可以进行简化甚至取消，却并不影响你得到正确的结果。你还可能发觉在工作中进行创新原来并不像你想象的那样难。在这种情况下，你的工作才可能早日从必然王国进入到自由王国。

你能够把自己所负责的每项工作讲出来吗？

这里所说的并不是简单地描述，而是系统地讲述，从理论到实践，从点到面，要有经验、有效果、有诀窍、有典型案例。由于工作性质的关系，近年来，常有一些基层单位请我去给他们公司的人员讲课，无非是如何做好××工作之类的题目，要讲的内容都是自己每天都在做的工作，而且我自认为在这些方面还颇有些心得，甚至本就有几分不吐不快的心理，所以只要时间允许就会毫不犹豫地答应下来。

本着对听者负责的精神，课还是要提前准备一下的。可一旦备起课来就发现自己原来对每天都在做的工作还是存在着许



多模糊之处，特别是要想将日常这些琐碎的工作上升到理论高度，并使之系统化、条理化，讲清每个步骤或每项要求的来龙去脉，还是一件很困难的事情。为了准备一次讲课，不仅要翻看几本相关的理论书籍，甚至还要到过去认为毫不相干的其他工作中去寻找灵感。直到这时候才懂得要想授人一口，自己必须要拥有一壶的道理。若不是已经答应人家了，在这个时候真想打退堂鼓了。可是当讲义终于写完之后，内心所产生的成就感也是无可名状的。自己对这件工作本身又有了更进一步的认识。此后，我就有意识地将与自己相关的工作都编写成讲义，这种编写讲义的过程也正是自己对工作认识升华的过程。

一时间，可能还不会有人请你去讲课，但这并不影响你从现在起为你所负责的各项工作编写讲义，在你编写的过程中一定要想象台下正有无数双眼睛在望着你，而且这些人可能会随时向你提出各种各样刁钻古怪的问题来，不要因为事先准备不充分而到时候下不了台。

我想，你若是对自己的工作有了更为深刻的认识，那么目前在工作中的差距也就不言自明了，借用一句广告词：没有最好，只有更好。不断地改进自己的工作，你就一定能够走到别人的前面。

老生常谈



告诉您一个可怜的好消息——

## 第 10 封来信 我们调资了

老同志：

告诉您一个好消息，我们单位调资了。但说出增长的数量来您可不要笑，本人本次工资净增额 87.60 元！

其实，我们这不叫调资，公司标准的提法叫做理顺工资结构，拉开岗位间的工资差距，为下一步实行岗位工资改革奠定基础。但老百姓私下里就是叫调资，我也只好跟着这么叫了。

开始，大家对这次工资改革抱的期望值还是很高的，传言人均增幅在千元以上，但方案出台后，大家却有点傻眼：人均增幅在千元以上确实不假，但级差很大，集团公司领导增幅在

8000 元以上，中层领导也在 4000 元左右，而到了我们这些刚毕业不久的年轻人身上，就变成名副其实的微调了。其实我倒没觉得什么，但身边的年轻同事们却颇多不满，不知您对此怎么看。

小爽

我们调资了

第 10 封来信



工作的目的是为了获得报酬，工作报酬应包括三种形式：一是现实的物质报酬，二是能力上的储蓄，三是精神上的满足感。

## 第9封回信 享受工作带来的学习和乐趣

小爽：

来信收到。喜闻你迎来了参加工作以来的第一次调资，虽说因为刚刚参加工作，这次工资上涨幅度有限，但还是值得祝贺的。你说公司这次调资旨在拉开岗位间的差距，所以周围的年轻同事对这次调资政策颇有微词，你虽然没有表明自己的态度，但感觉得出你也有同感。我这里不想对你们公司的薪酬政策多加评论，却还是觉得有必要说点什么。在上一封信里，我们谈了如何重新认识自己的工作的问题，信发出后总觉得有些话还没说透，今天就想从报酬入手，再谈谈如何认识自己的工作这个话题。

我们为什么工作？或者说我们工作的目的是什么？这是值得我们每个人都认真思考的问题：有人说工作是为了挣钱，或者说说是为了更好地享受生活。以这样的着眼点来看待我们的工作，我们就很容易产生得不偿失（付出与回报不成比例）甚至是按酬付劳的畸形心态，从而影响我们工作的态度和质量。

不错，我们工作的目的是为了获得报酬，但这里所说的报酬至少应包括三种形式：第一种是现实的物质报酬，即工资；

第二种是能力上的储蓄；第三种是精神上的满足感。我们只有充分认识到了后两种报酬的重要价值，才算是真正地认识了我们的工作。

下面，我们分别讨论一下后两种报酬的价值和获取方式。

## 一、能力上的储蓄——我们在未来的工作中获得更多的物质报酬的基础

随着企业激励机制的不断完善，许多企业的薪酬构成也由过去单一的工资制逐步向多样化转变，股票期权便是其中一种方式。所谓股票期权就是根据雇员对企业的贡献大小而获得的公司股权奖励，这种股权在一定时间内不得兑现和流通，只享有分红、转增股本等权利。

这里所说的能力上的储蓄就很类似这种股票期权，工作能力不是报酬，但工作能力的提高将使我们拥有更高的生产力，进而有助于我们在未来的工作中获得更多的物质报酬。作为一个年轻人，我们工作的目的不仅仅是为了获得现实的工资，还应包括工作能力的提高。对这一点想必你也认同，但问题的关键是我们怎样才能在工作中不断地提高自己的能力，即怎样在完成工作任务的同时达成学习的目标。

### （1）你有自己学习的目标吗？

多数人在工作时，习惯设立目标，然后努力去达成目标。但这种目标多是工作目标或曰绩效目标：本月内我要将自己的销售量在原有基础上再提高 20%；在本周之内我要完成公司年度工作总结，并确保在领导那里顺利通过等等。



其实，只设立这样的目标是远远不够的，我们还要善于在设立工作目标的同时，设立一个学习目标。提到学习目标，你可能会觉得有些茫然，什么是学习目标？它与工作目标有何不同呢？工作目标是你所要做的事情，其结果是可以为他人所观察到的。如我们的销售业绩比过去有所提高，我完成了公司的年度总结等。而学习则是在学习者内在发生的一种改变，如你对某个事物的理解、认识有了新的改变，或者是你的某种技能有了新的提高等等。比如在推销产品的过程中进一步增强了自己对市场动态的了解，提高了自己与顾客的沟通能力，克服了对被顾客拒绝的恐惧心理等；又比如在撰写公司年度总结的过程中，使自己对公司的经营战略、发展方向有了更加清晰准确的把握，或者是使自己的文字能力、电脑打字速度得到进一步的提高等等。

要达到工作目标，当事人可能需要改变某些能力（特别是当你面对的是一项全新的工作时，你若想圆满地完成工作目标，多半会涉及能力的提高），但也可能不需要（如从事那些每天都在做的、闭着眼睛也能做好的事务性工作时）。而学习目标，则一定涉及能力的改变。虽然学习目标所达到的成就本身可能没什么价值，除非你可以将新学到的能力应用到绩效表现上。但是，每项学习目标的实现却会对未来无数的工作目标有所贡献。把桥建起来，是个很棒的成就，但是，建桥的能力才是让许多其他桥被建起来的真正关键。

要善于在设立工作目标的同时也为自己设立一个学习目标，在每次完成工作目标的同时也使自己的能力有所增强。如此一来，虽然表面看来你与别人保持了同样的步幅与步频，但

你具有超越他人的潜力，在有合适的机会时发挥出来，你就能在同样的时间内完成别人双倍的里程。

### （2）要善于在工作中学习。

在工作中学习，在实践中提高，这是使我们可以比别人走得更远的重要秘诀。做到在工作中学习的一个重要前提，是我们要有一个开放的心态，确信在我们所经历的日常工作中，处处都有值得自己认真学习知识。其次是时刻牢记自己不仅是一个执行者，同时也是一个学习者，我们在完成工作任务、达成绩效目标的同时，还要从中学习对自己有益的知识，提高自己的某项能力。此外，我们还要善于对学习成果进行总结，通过总结来反省自己在工作中所观察到的事物，让你沉淀出认识，发掘出新问题，以及下一步可能进行的动作。这些都会自然地变成下次执行工作任务时的学习目标。

### （3）要随时随地学习。

对于任何一个身处职场的人来说，开会都是必不可少的工作内容之一。你的职务越高，它在你工作中所占的比重就越大。由于会议的内容和参会者的身份不同，在会议中所担负的任务也会有所不同：有的人（如会议主持）不仅负有控制会议的节奏与方向的责任，还要对会议的质量和结果负责。也有的人只需完成自己的发言即可，还有的人只需带着耳朵，领会一下会议的精神即可。更有甚者，他的任务只是到场充个人数即可，他甚至可以在开会时放心地睡上一觉，只要不让鼾声惊扰了别人就不为过分。

第一种角色（主持人）不是每一个人都扮演过，但最后一个角色（充数者）大概每个人都扮演过。如果你是以充数



者的心态去参加这次会议，你可能不会有任何收获，甚至事后都无法说清会议的主要内容是什么。而你若是以一个学习者的心态去参加这次会议，其结果则会完全两样，在座的每个人的神态、讲话的内容、会场气氛的细微变化都会引起你的浓厚兴趣。为什么要召开这样一个会？召开这个会的背景与中心议题是什么？参会者的身份与会议的议题有什么关系？会议的内容或结果与每个参会者的利益关系是怎样的？会议的议程设置与会议的主题及参会的人员之间有何关系？每个发言者所表达的观点与会议的主题及自己的身份是否相符？在他所表达的意思后面是否还隐藏着其他一些什么？假如你变成这个发言者，你所讲的内容与他可能会有哪些不同？这些不同是更好还是更差？如果你真的能够带着这些问题去参加会议，不仅可以将原本无聊的会议变得生动有趣，而且还可以将其变成提高个人能力的最佳实验场。

#### （4）向工作学习什么？

在工作中学习的内容是多方面的，管理专家提摩西·加尔伟就曾为在工作中学习设立了五种目标——

品质：如果我问你，一个人要想在工作中有所建树，要想实现与他人的良好合作，应具备哪些品质或特质？你可能会很容易地列出诸如责任感、正直、主动、有创意、有毅力、宽容、善于合作等一大堆名词，那么，再问问你自己，上述品质中哪些是你已经具备的，哪些是你有待培养的，哪些是你的同事所愿意看到的，哪些是他们不希望在你身上出现的，学习并发挥那些重要的品质或特质，是一种学习目标。

了解：需要了解的不仅仅是信息，还需要对某个主题或制



度的每个要素及这些要素之间的关系有所领悟。对某项工作，你可能得到多如牛毛的信息，但是却没有真正了解这份工作。我们每个人都应该养成一个思考的习惯，要想达成我们的成就目标，我应当进一步扩展对××的了解。在这里，××可能是你的同事、上司、顾客、竞争对手、市场动态、财务知识等。

专业：包括知识和技能。专业可以是技术性的，也可以是非技术性的。问问自己，磨练或发挥什么样的技能会使我有更杰出的成就？我正在学习的哪项技能能够应用在目前或未来的工作中？这些技能中，哪些可以从现在的工作中学习？哪些需要从书本或教室中才能学到？哪些技能已经得到发挥，不需要在上面花更多的时间与心力？哪些技能还需要进一步提高？经过强化的专业知识，一旦好好发挥，就能应用在未来的各种工作中。

策略思考：它是一种截然不同的思考方式，它是一种从树丛中往后退，进而见到森林的能力，这是一种能把人的思考由短期目标提升为长期目标的能力。它是工作能力的关键要素。问问自己：我的思考具有策略性吗？我有策略性的眼界吗？或者只具有技术技巧的眼界？我有清楚的工作重点吗？我现在做的事情符合长期目标吗？我能独立思考吗？我的工作和生活平衡吗？我能看到手边工作与其他工作的相关性吗？我能够知道什么与团队或公司的目标有关系吗？我对自己的人生是否有策略性的思考？

时间：任何工作都得在一定时间内完成，任何事情都与时间有关。学习掌握工作与时间的关系是制胜的关键。你的工作能准时完成吗？你是否知道完成该事项需要多少时间？你一直



觉得有时间压力吗？你常常落后于进度吗？你习惯拖拖拉拉吗？如果是，或许你需要设立一个与时间有关的学习目标，学着处理时间、工作与轻重缓急的关系。

学习与未知有关，要设立学习目标，只能根据你對自己想学习什么的设想来设立，但是，许多你要学习的事物却是那些你根本不知道或自己还不清楚的事物。在这种情况下，要如何对这些自己根本还不知道的事物设定目标呢？你只能知道自己想要学习什么，为什么要学习这些知识，然后准备好顺应自己的兴趣，敞开心胸，迎接不期而遇的收获。

## 二、享受工作为我们带来的精神上的满足感

有一句话正在为越来越多的人所接受：如果不能从事你所喜欢的工作，那么就要找到一种方法来喜欢你现在的工作。在这里，对工作的兴趣程度被视为一个人做好工作的重要前提。

还有一句话：如果有一件真正令你喜欢做的事情，那一定不是你的工作。在这里，工作被无情地放到了兴趣的对立面。

确实，我们从小受到的教育就是刻苦学习，辛勤工作（当然学习也应被视为一种工作），工作与兴趣是无缘的。即便在最初的时候，我们对工作还怀有一些兴趣的话，随着工作被赋予了功利的内涵，被强加上质量、时限、长官意志等外在因素，以及长年累月的消磨，那么，本就有限的兴趣也就变得无影无踪了。

但兴趣对工作的确十分重要，很难想象，我们仅仅依靠责任感或毅力而将一项自己毫无兴趣的工作做出惊人的成就来。

追求工作的乐趣，享受现有工作是我们每个人都应该终生努力的目标。我第一次体会到工作的乐趣是在刚刚参加工作不久回老家探亲时的那次剥棒子的经历。

那年正值秋粮丰收，宽大的晒场上，棒子（玉米）被堆成无数座小山，全村的男女老少都坐在自家的棒堆前一边剥棒子，一边漫不经心地唠家常。在那些剥棒子的人群中就有你爷爷、奶奶和我。剥棒子大概算得上最轻闲的农活之一了。在山一样的棒堆前一坐，随便拾起一只棒子，将皮剥下来往旁边一扔，就算完成了它的全部过程。但它并非你想象的那样舒服。首先，秋日午后的阳光还是颇为炙热，晒得你浑身汗津津的，而这些汗水与剥棒子时弄出的一些碎屑粉尘混在一起，搞得你周身上下奇痒难耐。说实话，对这样的工作真的很难有什么乐趣可言。但再看看你的爷爷奶奶一边剥棒子一边与我聊着在单位里的事，倒是满脸的幸福惬意。我想他们的幸福感大概并非来自所做事物的本身，而是对丰收的喜悦和难得与儿子相聚的时光吧。想通了这些道理，自己的感觉似乎也有了一些变化，时间也不再像开始时那般难熬了。

过了一会儿，我发现自己剥的棒子明显的比你爷爷奶奶剥的少了许多。这是怎么回事呢？略一观察，我发现就在剥棒子的拾——剥——抛这样简单的操作程序中，我与你爷爷奶奶还是存在着差异的，我不仅在连贯性上存在问题，还有几个动作是多余的。这些



多余的动作虽然很小，耗时也不过几秒钟，但重复的次数多了就慢了不少。

我开始有意识地修整自己剥棒子的动作，果然速度比原来快多了。再后来，我开始研究这些动作，揣摩每个细小动作之间的合理性，它们是否都有保留的必要，或者是否具有更为简便的动作可以替代。很快我就发现从地上拾起棒子到剥皮之间有一个倒手的动作，是完全可以省略的，把它省掉虽然开始时颇感别扭，一旦适应了速度也就又有了提高。我一边与你爷爷奶奶聊着天，一边暗中观察我们每一轮拾——剥——抛的效率差异，每轮都能快出几秒，几轮下来就可以多剥一个棒子。数着、算着，一份快乐萦绕着，挥之不去。天黑收工时，我剥的棒子果然比你爷爷奶奶多出了许多。你奶奶惊讶地说：“想不到从小做事就慢的老二工作以后，手头也比原来利落多了。”

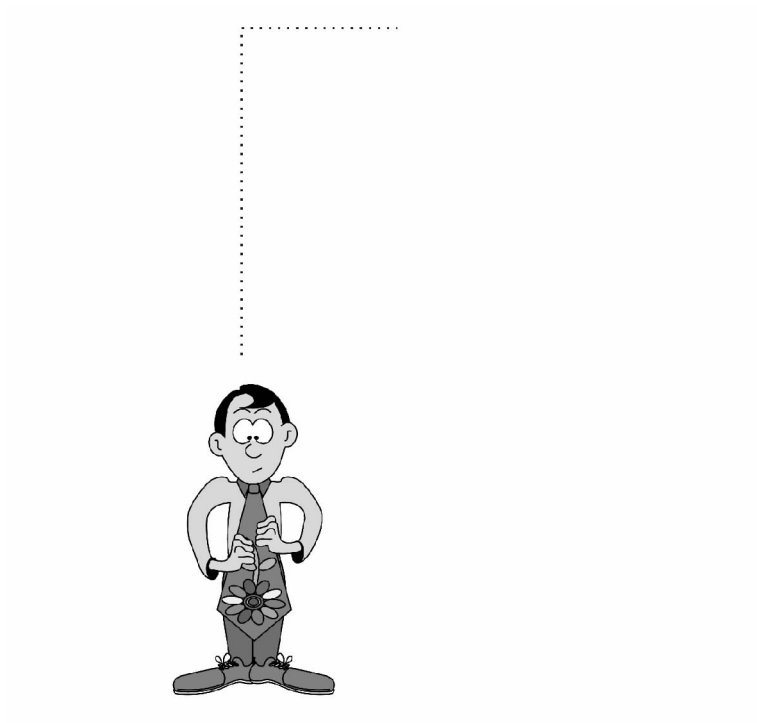
这么多年过去了，想起那次剥棒子的情景，仍能清晰地体会出当时那份难得的快乐来。

无论如何，属于你的工作总是要做的，无论是乐在其中还是麻木不仁甚至是厌恶透顶。既然如此，我们为什么不去努力寻找工作所能够带来的乐趣呢？试着记录下你在不同时段对工作的感觉，看看自己在做哪些工作时是快乐的，在做哪些工作时是厌倦的，记录的本身就是增加工作乐趣的一剂良方，然后再想想是什么妨碍了你享受工作的乐趣，有什么方法可以增加

你在工作中的快乐感。

享受工作乐趣的方法有很多，但有一条值得你记住：学习探究的过程本身就是享受工作乐趣的过程。

老生常谈



享受工作带来的学习和乐趣



听人说，工作能力的提高不仅靠干，更要靠自己用心去悟，当时只觉得“悟”这个词很深奥，现在终于明白了。

## 第 11 封来信 乐由心生

老同志：

一份剥棒子的苦差事（我也曾不止一次地和爷爷奶奶一起经历这样的苦差事）却能被您演绎得如此趣味盎然，真的令人钦佩。也由此终于明白什么叫乐由心生了，至于在完成工作的同时达成学习的目标更是令我耳目一新。

早在参加工作最初的日子里，我们李主任在与我谈话时就曾说过，做每件事情时要多用心，工作能力的提高不仅靠干，更要靠自己用心去悟，当时只觉得“悟”这个词很深奥，也很抽象，经您一讲，终于明白此中的奥妙了。

回头再看看您的这几封来信，先讲做事的原则与技巧，后来是重新认识自己的工作，这次又谈了如何在完成工作的同时，享受其中的学习与乐趣，由浅至深、从微观到宏观，不知下封信里又该讲些什么了。

小爽

对人多往好处想，可以使你保持平和的心态。对事多往坏处想，可以使你少犯错误。

## 第10封回信 好人推定与坏事推定

小爽：

从今天开始，我们进入下一个话题——处世的细节。

所谓为人处世就是指如何与人打交道。作为一个社会人，我们每天都要和形形色色的人打交道，上级、同事、客户、朋友、陌生人等等，如何处理好与这些人的关系，是每个人都不能回避的问题。介绍为人处世的书籍很多，有时间多读一读是非常有好处的。

在大多数研究为人处世的书籍中，都会给你总结出许许多多改善人际关系、提高人格魅力的捷径和技巧，由此很容易给人一种错觉，似乎只要掌握了这些技巧就可以包打天下攻无不克了。可事实上，这些技巧远没有我们所想象的那样灵验。更重要的一点是，我们研究为人处世学问的最终目的是为了获得内心的快乐与满足。在这方面，这些所谓的技巧就更难以给你提供有效的帮助了。

那么，怎样才能培养良好的人际关系的同时获得内心的快乐与满足呢？我觉得至少要具备三种素质：一是良好的品德，如诚实、热情、勤奋、谦虚、自信、恒心等；二是必要的处世技巧；三是要有正确的思维方式和价值观，三者缺一不可。

好人推定与坏事推定



可。介绍前两种素质的书籍较多，在这里我不想多费笔墨，只想重点和你探讨一下培养正确的思维方式和价值观的问题。

分析一下我们周围的人，你就会发现一个十分奇怪的现象：聪明能干的人不一定成功，成功的人不一定快乐，快乐的人不一定需要比别人付出或得到更多。很多“阿甘”式的人物一生虽跌跌撞撞却总能逢凶化吉遇难呈祥，为我们上演着一幕幕“有福之人不用忙”的喜剧。许多人将上述情况归结为造化弄人，甚至会抱怨命运的不公。也有人将这种“有福之人”称之为大智若愚。但你若真的细心观察一下这些大智若愚者，便不难发现，与聪明人比起来，这些人终究是愚多智少。那么是什么因素导致了这些人在与所谓的聪明人的较量中不败反胜呢？我认为关键是思维方式与价值观念的不同。

所谓聪明之人自然是思维敏捷，心思缜密，每遇一事都能在全面系统的思考之后作出自认为最佳的对策。但如果这些人的思路一旦发生了方向性的错误或赖以作出判断的价值标准本身就是错误的，那么，他思考得越是深入，考虑的因素越是全面，得出的结论就会离正确的结果越远。而所谓的大智若愚之人对事物的分析判断往往很简单，更谈不到逻辑的严谨与考虑问题的全面，但如果他们思考的方向是正确的，那么，他们思考的结果自然要比搞错方向的聪明人得出的结论正确得多了。这类情况在武侠小说中你一定会不止一次地见过。

由此可见，正确的思维方式和科学的价值观念是何等的重要啊。

今天，我们先谈第一个思维习惯——好人推定和坏事推定。



## 一、好人推定

在世界通行的刑法准则中，有一个非常重要的准则——无罪推定。所谓无罪推定，是指任何人在未经证实和判决有罪之前，应视其无罪。无罪推定所强调的是对被告人所指控的罪行，必须有充分、确凿、有效的证据。如果审判中不能找出充分、确凿、有效的证据证明其有罪，就应推定其无罪。

如果把这个法律名词引用到我们的日常生活中来的话，我把它称之为好人推定。就是说在你与他人交往的过程中，除非你有确凿的证据证明对方是故意对你不利，否则，对方的任何表现均应被理解为是善意的，至少也是无意的。

总务处通知今天发放防暑降温物品，每人四袋白糖两包茶叶，要求各部门立刻派人前去领取。看看大家都很忙，你便主动请缨。当你费了九牛二虎之力，满头大汗地将全室十几份防暑降温物品——几十袋白糖和茶叶运出电梯的时候，恰巧本部门的小李从另一部电梯里出来，而他偏偏对你怀中抱着的山一般的東西视而不见，紧走几步抢在你的前面推门而入，反弹回来的门险些拍在你的身上。

当你总算将这些东西运回办公室的时候，室内的人立刻蜂拥而上：有抱怨防暑降温品几十年不变的，有怀疑产品质量是否可靠的，有透露本次采购内幕的，就是没有人向你道声辛苦表达一下谢意，仿佛这一切都是你应该做的，大家关心的只是属于自己的那一份东西。当你从卫生间洗手回来的时候，东西早已被哄抢一空，地上除了已被撕烂的纸箱、洒落了一地的糖



渣和茶叶末，就只剩下属于你的那份防暑降温物品了。更可气的是，有一袋白糖的包装已经破损，里面的白糖也只有半袋了。再看看你的那些同事们，大家又在忙自己的事了，最后找笤帚簸箕收拾残局的事当然还得等你来完成了。

你上班时间还不长，不知是否有过类似的经历，但我敢说，对于大多数工作时间稍长的人来说，都会有过这方面的体会，差别只是情节和程度不同而已。如果你就是当事人，会作何感想呢？

很生气，也很委屈。最令人不能原谅的就是小李。他又不是瞎子，难道看不见我怀里抱着这么多东西，而且已经累得快要吐血了，他就不知道接过来或帮着抬一抬？至少也应该帮着把门打开让我先进去吧，要知道这里面也有他的一份呀！再说其他的人，你们见我东西领来了，至少应该道声辛苦，再帮着把东西每人一份分好，最后把垃圾收走。再说那袋破包的白糖怎么说也不应该留给受累最多的人吧？谁也不在乎这点东西，但这口气实在叫人难以下咽。这真叫好人难做，以后再有类似的事，谁愿意去谁去，反正我是不冒这傻气了。

我并不敢肯定你一定会这样想，但我相信有相当数量的人遇上这样的事都会生出这样的不平来，久而久之，使每个人都因此变得冷漠和自私。

其实让我们换一个角度再来审视这件事情，也许会得出截然不同的结论来。

先说小李，虽然他和你身边走过，但他当时的脑子里可能在想着什么重要的事情，根本没有看出是你或是身边还有人抱着这么多的东西。或者他正有一件非常急迫的事情要办，而无

暇对你施以援手。当然也有可能是小李这个人比较呆，脑子里少根弦，根本看不出来别人需要帮助，或是根本不知道怎样帮助别人。总之，他没有理由，也不可能故意“见死不救”。此外，为人处世还真应该多根弦，不论事情多忙或有多重的心事，也不能像小李这样“不长眼眉”。

再说其他的人，由于大家没有切身感受，所以并没有真切体会你为了领取这些东西付出了多少辛苦。再说，都是大家自己的东西，也没有必要过分客气，如果今天去领东西的不是你，换作别人也是一样的。大家一拥而上把属于自己的一份拿走了，总比东西领回来了却没有理睬，最后还需要你一份份地送到每个人的面前好吧。还有那袋破损的白糖，发现破损自然要找总务处去调换，而调换工作最为合适的人选只能是领取者本人。总而言之，今天这件好事做后心里多少也是有些酸溜溜的不是滋味，原来自己为大家付出之后也是挺在意别人的评价的，以后遇到别人帮助了自己，可一定要及时地向人家道谢哟。

你也许会说，您这岂不成了阿 Q 了吗！但随你怎么说，这样思考的结果会使你心平气和许多。如果你就是要坚持用前一种思维方式去看待这件事情，你就会感到很不平衡，而这种不平衡的心态势必会以某种方式流露甚至是宣泄出来，而这种不健康的情绪势必会引起同事们的不满。那么，最终的结果就是你受了累、生了气，而且还遭人恨。

对人要往好处想至少包含以下几种情况：

一是对方说的话，做的事本来是对的，我们感觉不舒服只是因为是我们所处的角度不同罢了，如果站在对方的角度看待这



个问题，可能一切都顺理成章了。真若如此，我们需要的是反思自己的言行。

二是对方的言行本无特别的含意，只是处于某种特定的环境下或由于某种巧合，造成了我们的错觉甚至是误解，遇到这种情况，我们应该多问问自己是不过于敏感了，同时也要多了解一下与事件有关的背景，从而消除误解。

三是对方的所作所为确有不妥当的地方，但其出发点是好的，属于好心办坏事。真若如此，我们仍是要心存感激，同时可以选择适当的方式给予对方善意的提醒或帮助，帮助他搞清楚问题的所在，进而提高办事的能力或说话的艺术。当然，很多时候，我们很难有机会向对方坦诚地说明一切，那么，至少也要把对方的言行作善意的理解。

四是对方的不良言行只是无心而为，当事人属典型的“没心大白菜”。这时，我们所能做的除了宽容也只有敬而远之了。

五是我们实在没有办法把对方的言行作出善意或无意的解释，又无确凿证据证明对方是出于恶意，我们则应权且作善意理解，并在今后的交往中听其言观其行。当确信对方的恶意后，再一并清算。

对与你交往的人所说的每一句话，做的每一件事，甚至向你流露的每一个眼神、表情、神态都作善意的理解，就一定会使你减少很多烦恼，增添很多快乐。

世上本无事，庸人自扰之。绝大多数情况下，我们所感受到的外界的各种恶意言行都是我们自己疑心生暗鬼的结果，所以只有养成人往好处想的思维习惯才可以减少误解，建立良好

的人际关系。退一步讲，即使对方的出发点是恶意的，你的宽容、友善也足以消融对方的恶意，并最终帮你化敌为友。再退一步讲，即使你的宽容与友善最终无法消除对方的恶意，至少也可以赢得旁观者的同情、理解与道义上的支持。当你选择适当的时机和方式向恶意的施为者进行反击时，你便会很容易地赢得舆论的支持，从而使自己处于有利的地位。即使你的反击可能会有些过当，舆论依然会对你表示理解或同情。

## 二、坏事推定

所谓坏事推定，正好与好人推定相反，是指凡事都要往坏处想。

领导手头有一份文件，要求你去送到另一个部门。你的第一反应是什么？小事一桩，不过是跑跑腿而已。如果你真的这样想就错了，接受任务的同时，你的脑海里至少应该想到以下问题：接收的人不在怎么办？对方如果问出什么问题我能否回答得上来？如果对方拒收怎么办？文件交给对方后人家将来不认账怎么办？

甲为某公司文书，掌管公司印章。乙为该公司法律顾问，甲的好友。一日，乙拿着一份授权委托书要求甲为其加盖公章。这是一份公司全权委托乙代表公司处理一起产权纠纷的委托书。这种委托书甲过去曾盖过多次，所不同的是这次的委托书上少了公司经理的签字，按规定这一环是必不可少的。但乙说得很明白，经理在外地开会，三天以后才能回来，而法院今天开庭，没有这份委托书乙就无法出庭辩护。为此他已经与经



理通过电话，经理在电话中同意乙先盖章出庭，手续后补。

你说这个印章能盖吗？对，不能盖。甲没有擅自为乙盖章的权利，无论情况如何特殊，甲都没有这种权利。

但作为当事人的甲却不一定这样想。甲可能会觉得不会有什么差错的，甲早就知道这些天来乙一直在为这件产权纠纷的案子奔忙着，今天法院开庭的事他也早就听乙说过。过去每个案子开庭前，都是由乙起草一份授权委托书送经理签字后再由甲盖章，那几句程式化的语言甲早就背下来了，这次还是一样的，不会有什么差错。再说乙又是自己很要好的朋友，两人相知多年，乙绝不会欺骗自己的。乙说已经请示过经理了就不会有假，经理可能是因为开会太忙，没有时间打电话正式告诉自己给乙盖章，如果自己再次给经理打电话求证，显然是对乙的不信任。如果一味地坚持不盖这个章，不仅会影响工作，而且还势必会得罪朋友。因此，甲虽明知不妥，但还是极有可能会盖这个章的。

那么，甲若真盖了这个印章会有什么后果呢？最坏的后果是乙从一开始就设计了一个骗局，如果一旦得到了这份全权授权委托书，可能会做出有损公司利益的事情。真若如此，甲将承担重大过失责任，甚至还有可能构成犯罪。

第二种可能是乙虽然试图与在外地开会的经理联系，却联系不上，由于事情紧急，乙必须立刻得到这份授权委托书，如果实情相告，又恐甲为之担心，因此善意地编了个谎话，先求过关，请示后补。但谁敢保证这种事后的请示一定会得到经理肯定的答复呢？如果当经理在作出不同意授权或缩小授权范围的决定之前，甲就已经在授权委托书上盖章的话，其后果恐怕

也同样是不堪设想的。

还有一种可能是乙确已向经理请示并征得经理的同意，但谁敢保证经理在事后不会改变想法呢？如果甲是在接到经理正式授权后加盖的印章，事后经理无论再怎样改变主意均与甲无关。但如果经理并没有明确告诉甲盖章，而甲只是听了乙的一面之词，就为乙在委托书上加盖了印章的话，此时经理一旦改变想法，势必会迁怒于甲的。

第四种可能是所有不幸情况都没有发生（这种情况的可能性最大），一切都跟事前预想的一样。但这同样会产生两种后果：一是在乙及周围同事的心目中，甲在该不该盖章这种原则性问题的把握上是有讨价还价的余地的，这样的印象一旦形成，则领导就会认为甲在工作中缺少原则，可能不适合从事现在的工作。而周围的同事在明知自己的要求不符合规定时，还是会心存侥幸地向甲争取，最终使甲处处陷于被动。二是由于此次违规盖章平安无事，会在甲的心目中产生一种侥幸心理，以后一旦遇到类似情况，在作出分析判断时就容易向好的一面想，如此下去，出事就是早晚的事了。

说到这，你一定明白遇事要多往坏处想的必要性了。但这与前面所说的对人应往好处想的区别在哪里呢？有三点。一是两者的适用对象不同。往好处想是对人，而往坏处想是对事。二是两者的适用时段不同，往坏处想是在事前，而往好处想是在事后。三是两者的目标不同，对人往好处想为的是平和自己的心态，有助于培养良好的人际关系；而对事往坏处想是为了使制定的对策更加严谨得当，避免工作上的纰漏和好心办坏事等情况的发生。



坚持坏事推定，就是要做到不能因人废事，不管当事人与你的关系亲疏，都要一视同仁，从客观事实出发，制定必要的对策。

坚持坏事推定，不是因为想到了可能出现的不利后果就裹足不前，而是做任何一件事情时都应该立足于最坏的结果来制定行动方案。只有这样才能确保我们所做的每一项工作都无懈可击。

仍以前面的两个故事为例。在我们送文件之前，如果能够弄明白领导叫你去送文件的原委，当对方拒收或提出异议时，你就可以很容易地找出对策了。如果你想到了文件交给对方后，人家事后有可能不承认，你很容易地就可以想出在对方接收文件时，请收件人签字的对策来。正所谓“不怕做不到，就怕想不到”。只要想到了，做起来其实很容易。

再说在委托书上盖章一事，这里面的关键是我们首先必须明确一个原则，就是无论如何，违反原则的事也不能做。只有确定了这个原则，我们才可以真正地静下心来去寻找一个尽可能不得罪朋友的好办法。如果我们对能不能盖章这个原则性问题都拿不准，我们就会陷入一个盖章吧违反原则，不盖章吧得罪朋友的两难境地，而在这个两难境地的抉择中，势必会得出一个这样的结论：不盖章得罪朋友是肯定的，盖章虽然看似违反原则，但产生不良后果的可能性是微乎其微的。两害相权取其轻，权衡的结果当然是盖章了。

既然我们确定这个章不能盖，在这个前提下，我们会想出怎样的好办法来呢？第一种办法：当着乙的面重新打电话向经理求证。这种做法的前提是凭你对乙的了解，乙不会对你的这



种所谓“不信任”产生反感。第二种办法：你为自己找出一面挡箭牌，把球踢给自己的上级。比如：我们主任曾明确交代，在这种特殊情况下，盖章必须要经主任同意，然后你便可以堂而皇之地向你的主任请示了。主任的答复只会有两种可能：一是同意你为其盖章，二是要求你必须亲自向经理请示。无论你得到的是上面哪一种答复，都足以帮你解除窘境：同意你为乙盖章，将来出了事其责任自然由主任来承担；要求你给经理打电话，乙自然无话可说，因为你这是奉旨行事。

说得太多太细，自己也有些烦了，就此打住。

祝好！

老生常谈



好人推定与坏事推定

第10封回信



社交研究的是与人交往的礼仪，而处世研究的则是与人交往的原则与态度——

## 第 12 封来信 处世与社交原来不是一回事

老同志：

来信收到，好一个“好人推定与坏事推定”，读罢，颇有醍醐灌顶之感。如果在此前让我遇上领防暑降温用品和好友要求盖章这两件事情，我一定会人往坏处想，事往好处想的。因为前者出于气愤，而后者又不想得罪朋友。看来今后遇到事情还真要三思而后行呀，特别是要善于换位思考，您说对吗？

还有，过去在自己的潜意识中，处世与社交似乎就是一回事——都是与人打交道的学问。读了您的来信才知道这敢情是两回事，原来社交研究的是与人交往的礼仪，而处世研究的则是与人交往的原则与态度。不知我的理解是否正确？

再有一个多月就要过春节了，现在就盼着春节放假了，因为那样就可以与你面对面地交流了，也很想鑫鑫，他一定又长高了吧！

小爽

处世的最高境界，就是要善于发现对方的利益，进而找出相关各方的利益结合点，最终实现双赢或多赢……

## 第 11 封回信 定位与换位

小爽：

在你的来信中提到了换位思考，很好，这也正是我准备和你讨论的一个人应具备的第二个正确的思维习惯——定位思维与换位思维。

### 一、定位

所谓定位，就是找准位置。定位又分自我定位和他人定位两种，今天说的主要是自我定位。在很多情况下，我们很容易把自我定位与自我评价混为一谈，其实，两者并非一回事。自我评价通常是对自身条件，特别是对自身优劣势的认识，而自我定位则是对自己所处位置或所扮演角色的认识。

一般来说，我们每个人都对自己有一个大致的定位，在家庭中、工作中以及朋友中处于一个怎样的位置或所扮演的是一个什么样的角色等等。找到了自己的角色之后，再根据角色的要求为自己设计出符合角色身份的语言、动作等，于是就完成了对自己的定位。每当我们迈进单位或自家大门的同时，也就不知不觉地进入了自己的角色。对于绝大多数人来说，自我定



位通常是比较模糊的，很少有人会静下心来认真思考过自己的定位问题。

### (1) 怎样定位。

在工作中，你的岗位是什么，公司对这个岗位的要求有哪些？它与其他岗位的关系怎么样？这个岗位在部门乃至整个公司的正常运转中发挥着怎样的作用？上班这么长时间了，不知你是否认真地思考过这些最基本的问题。可以肯定的是，如果你真的认真思考一下上述问题，就一定会对自己的工作岗位产生许多过去从未有过的崭新认识。

假如今天晚上你奉命陪同领导宴请一个客户，在出发之前有几个问题是一定要想明白的：领导之所以点名由你陪同的真正用意是什么？整个晚上你应该扮演怎样的角色？发挥怎样的作用？哪些是主陪领导的职权，而哪些又是你的职责，哪些话是要留给领导说的，哪些话则需要由你的嘴里说出来，说话时的语气、神态，话说到什么程度才符合你的角色……对这些你都应该有一个清醒的定位。感觉找得准，角色才能演得活。

### (2) 角色要进得去还要出得来。

本来你是陪同领导出席某个会议的，在这个时候，你的角色是随行人员。但在会议中间你的领导突然因事退席了，只留下你应付局面，这时你的角色就不再是随行人员而成了你们公司或部门的代表。如果我们不能及时调整自己的角色，就会出现角色错位，也就违背了领导把你留下来的初衷。

### (3) 怎样才能定准位。

自我定位中最大的难题是定位不准，也就是我们常说的找不准自己的位置。解决这个问题的最好办法就是换位，即站在

别人的位置上来帮助自己定位。

在工作中，要想给自己的工作岗位作一个准确的定位，最好的方法就是想想领导是怎样看待这个岗位的。想一想，领导最希望这个岗位做哪些工作，做到什么程度，最不希望出现什么后果，犯什么错误。只要能够弄清楚这样几个简单的问题，那么你的工作至少是合格的。

自我定位只能是水平定位，如果再加上他人对你的定位，这样就成了三维立体定位，其准确率自然也就大大提高了。在所有可能会帮你进行准确定位的人中，参考系数最大的应该是对你的行为结果最具有影响力的人，如你的领导、重要客户等。

除了对自己要有一个准确的定位外，还要对那些与你有密切接触的人（如上级、同事、重要客户等）进行一番精确的定位，这样你才能左右逢源进退有度。甲爱说爱笑，心无城府，在与这样的人交往中，要有意无意地多说他人的好话，由甲代为传播，这比起当面赞美别人来更能收到事半功倍的效果。乙爱搬弄是非，飞短流长，面对这样的同事不仅要处处提防，更要退避三舍。丙一心想升迁，急于出政绩，醉心于表面文章，在这样的同事面前要懂得避让，不与争锋。丁年届退休，虽与世无争，却很在意面子，在这样的同事面前要懂得推功揽过，这样不仅于己无损，还能赢得对方的好感。

## 二、换位

即换位思考，就是要设身处地地考虑对方的内心感受。



记得很小的时候，经常与你老爹一起听你爷爷讲故事，其中狐狸请客的故事给我们留下了非常深刻的印象。

话说狐狸与仙鹤是一对好朋友。有一天狐狸请仙鹤吃饭，食物是加了很多糖的玉米粥（在那个年代，这大概是人们所能够想象得出来的最上等的美食了，馋得我和你老爹一边听一边往肚里吞口水），粥分成两份，各用一只盘子盛着。食物上桌后，狐狸首先向仙鹤客气了一番，便伸出自己的长舌头大吃起来，很快就将自己的盘子舔得干干净净。而仙鹤却没有狐狸那样的长舌头，只能用自己的长嘴在盘子里乱啄，却什么也啄不上来，最后索性放弃了努力，退到一边生气去了。狐狸见此便说既然你不爱吃，就看我的吧，于是伸出长舌头三下五除二就将仙鹤的那一份也吃了个精光。仙鹤见此十分生气，决定对狐狸进行报复。它临走前邀请狐狸第二天到自己家吃饭，狐狸愉快地接受了邀请。

第二天狐狸早早地来到了仙鹤家。仙鹤请客的食物与狐狸的完全一样，所不同的是盛粥的器皿换成了两只细口的长颈瓶。仙鹤的热情比昨日的狐狸还要高出几分。在热情友好的气氛中宴会开始，只见仙鹤将自己的长嘴伸进瓶子内嗒嗒嗒地吞食起来。吃完自己的一份，仙鹤抬头再看狐狸时，只见狐狸仍在围着瓶子打转，就是想不出能够把粥吃进嘴里的办法。仙鹤便得意地说：你一定是昨天吃得太多了，到现在还不

饿吧，既然如此，还是我替你吃吧。说完就把狐狸的那份也吃掉了。以后，再没有人相信狐狸与仙鹤是好朋友了。

不知道在你小的时候你老爹是否又将这个寓言传给了你（其实，很多做人的道理都是以寓言或故事的形式代代相传的），也不知道你听后作何感想。但当时我和你老爹的认识却是高度的一致：痛恨狐狸的狡猾、虚伪和自私，同时也觉得仙鹤的报复行为十分解气，从而知道了做人要真诚以及善有善报、恶有恶报的道理。

狐狸为什么要请客

就在几年前，当我将这个�事讲给鑫鑫听的时候，却被他问了一个张口结舌：“狐狸为什么要请客？”

是呀，狐狸为什么要请客呢？这可是这些年来从来没想过的问题。

从已知的条件里很难判断出狐狸请客的动机，看似合理一些的解释就是狐狸的虚伪。但细一推敲又觉得不对，除非万不得已，否则狡猾的狐狸怎么可能会主动地向别人展示自己的虚伪呢？但故事中并没有交代狐狸不得不请客的原因。因此，更合理一些的解释是狐狸存心要戏耍一下仙鹤。但戏耍的动机是什么？故事在作背景交代时讲得很清楚，狐狸与仙鹤是一对好朋友。既然是好朋友，即使是那种貌合神离的好朋友，也犯不上非得要如此明目张胆地戏耍对方呀！否则，又怎么称得上是狡猾的狐狸？再退一步讲，如果狡猾的狐狸真的存心戏耍仙鹤，又怎么可能会在事后仍去到仙鹤家里自取其辱呢？真若如



此，故事的主人公恐怕只能被称作傻瓜狐狸了。因此，唯一合理的解释是当年在听这个故事的时候遗漏了什么重要的前提，使狐狸请客的动机成了一桩悬案。

后来借回老家的时机，我专门就此对你爷爷进行过询问。你爷爷对我的追问颇不以为然：“不为什么，狐狸就是请客了，所以就有了这个故事，还从来没有人怀疑过狐狸请客动机的合理性呢，以狐狸的为人做出这样的事是完全可信的就足够了。”

至此，关于狐狸请客动机的考证似乎不会再有下文了。但有一天我在晨练的时候，一边跑步一边任由思绪飞扬。鑫鑫那句“狐狸为什么要请客”的问话又一次进入了脑海，与此同时，仿佛是灵光乍现，我对狐狸请客的动机终于有了全新且合理的解释。

让我们换个角度重新讲述一次狐狸请客的故事吧：

狐狸与仙鹤是一对好朋友，为了增进这种友谊，狐狸决定在家里请客。为此狐狸准备了自己最拿手的美食——甜粥来招待自己的好朋友仙鹤，而且还特意选择了自家最珍贵的器皿——两只漂亮的盘子来盛粥。宴会开始前，狐狸发表了热情洋溢的致辞。美食、美器加美女，在狐狸心目中这绝对算得上自己有生以来最难忘的一顿美餐了，相信仙鹤也一定会很满意。可令他万万想不到的是，当他把属于自己的那一份吃得一滴不剩的时候，却发现仙鹤却几乎一点未动，是仙鹤不爱吃还是今天身体不太舒服？它关切地



问了几句，仙鹤却又使起了小性子，没好气地说了句“我不饿”就再也不理狐狸了。

但狐狸也没有多想什么，女孩子嘛，犯点小脾气是常有的事，转天就好了。于是狐狸就将仙鹤的那一份甜粥也吃掉了。宴会结束了，狐狸的心里多少有些沮丧，它仍在为仙鹤没有吃到今天的美食而感到有些不安。但令他没想到的是，仙鹤在出门前心情突然变得开朗起来，而且还热情地邀请狐狸第二天到她家做客。狐狸当然愉快地接受了邀请，也更加坚信他们之间的这份友谊是何等的牢不可破，心中仅存的一丝阴霾也被仙鹤的笑容一扫而光了。

第二天狐狸早早地来到了仙鹤家。仙鹤请客的食物与狐狸的完全相同，所不同的是盛粥的器皿换成了两个细口的长颈瓶。仙鹤毕竟是女孩子，做起主人来可比狐狸昨日热情和周到多了，那场面真让狐狸感动。宴会在热情友好的气氛中开始，只见仙鹤将自己的长嘴伸进瓶子内嗒嗒嗒地吞食起来，很快就吃完自己的一份。然而狐狸却越来越感到有些不妙，它已经围着瓶子转了无数个圈子，却一直想不出能够把粥吃进嘴里的好办法。唯一的办法是把瓶子打翻，但如此未免有些失礼，作为一个男子汉宁可饿一顿也不能有如此唐突之举。就在这个时候，仙鹤那股刁钻的劲头又上来了，她笑着说：“你一定是昨天吃得太多了到现在还不饿吧，既然如此，还是由我替你吃吧。”说完真的把狐狸的那份吃掉了。狐狸没说什么，心里却



有点酸溜溜的不对劲，但到底是哪里不对劲它一时还说不清楚，需要回家后认真想一想。

新版的狐狸请客的故事讲完了。不知你对此有何想法？在这里狐狸变成了一个热情、真诚、厚道的傻小子，一心想保持和发展与仙鹤的友谊，只是由于不善于站在对方立场上设身处地地为对方着想，错用了一件器皿（在它看来是最好的器皿）而事与愿违，甚至连自己最为珍视的友谊也失去了。而仙鹤呢，由于不习惯于以好人推定的思维方式来看待狐狸的行为，采取了针锋相对的报复行为，从而彻底断送了两人之间的友谊。

看来，换位思考真的很有必要呀。但需要换位思考的难道仅仅是狐狸吗？

如果从狐狸的视角来看问题

同样的故事，同样的情节，可读后为什么会产生截然不同的感觉？因为两个故事的叙述角度发生了变化。原版故事看似站在了一个公正的角度来叙述故事，但只要你仔细品味一下，就会发现作者是站在仙鹤的立场上以仙鹤的感受来叙述整个故事的，结果读者的感受自然是与仙鹤的感受完全一致：狐狸狡猾虚伪自私，当然要对其实施报复。而新版的故事则是站在狐狸的视角上来叙述整个故事的，在故事中细致地描写了狐狸的内心世界，使你看清了狐狸所犯错误的性质和真实动机，因而对狐狸所犯错误给予的是宽容和理解，甚至因为这点小错误反倒觉得狐狸更加憨直可爱。面对如此憨厚可爱的狐狸哥哥所犯的一点小小错误却丝毫不予原谅，反而予以报复，你是否觉得

仙鹤的为人过于刻薄了呢？

仅仅是换了一个视角，我们就得出了完全相反的结论，你说换位思考重要吗？当你与朋友、客户、同事相处而发生不快的时候，想想新旧两个版本的狐狸请客的故事，那些不解与不快很可能就会烟消云散了。

为狐狸请客寻找合理的动机，按说不应该走这许多的弯路，仔细想来，全是故事的原作者在选取主人公时给我们造成了一个先入为主的印象。因为在人们的心目中，狐狸一直是以狡猾、虚伪和自私等反面形象出现在各类文艺作品之中的，以此为前提来解释狐狸的行为难免会得出那样的结论。如果故事的原作者在创作这个故事时选取的主人公是憨厚的小猪或可爱的小熊等，我们也许就不会产生那样的错觉了。如此也恰恰说明了我们能否给别人留下良好的印象是何等的重要啊！

在现实生活中像狐狸一样因为不善于换位思考而好心办坏事的例子实在太多了。本来是出于关心的一句话，却偏偏引起对方的不快；我们自认为处理得十分圆满公正的事情，却会引起多数人的不满；很多人在工作岗位上兢兢业业勤勤恳恳地干了几十年，却就是得不到领导的赏识和群众的认可。是人家的素质太低吗？不一定，很多时候问题就出在我们没有换位思考上。

我们一旦学会了换位思考的思维方式，就会发现我们与领导、同事、客户以及家人朋友之间所产生的分歧，绝大多数都是因为双方的关注焦点不同所致。

善于发现对方的利益

换位思考不仅要站在对方的角度考虑对方的内心感受，还



要善于发现对方的利益，进而找出相关各方的利益结合点，最终实现双赢或多赢。

假设你是一名保险业务员，在向一个潜在客户推销一份人寿保险。你会向对方说什么呢？说保险公司为了设计这个险种而花费了心血？或是向对方强调他是否购买这份人寿保险对你是何等的重要（我再卖不出去这份保险就要失业了）吗？你当然不会。你一定会说这份保险对你的客户是多么的重要。对方一旦买下这份保险会有多少好处，与他的投入相比，他所获得的回报将是多么的丰厚，甚至是如何的机不可失时不再来。为什么？因为只有站在顾客的角度上帮助顾客找出购买这份保险的利益所在，你才可能做成这笔生意。

然而当我们的推销对象变成了上级、同事、家人、朋友的时候，我们却常常忘记了这一点。有一本书的名字好像叫《一生只做一件事——推销自己》，我虽没有读过，但对这标题还是颇为认同的。对于每一个人来说，我们每天所做的绝大多数努力，说到底都是一种推销行为。推销自己的能力，以便得到领导的赏识和社会的认可；推销自己的思想或方案，以便使自己的工作得以顺利进行等。既然是推销行为，我们又怎么能够忽略“购买者”的利益呢？

大约在十年前，我们局开展了一次声势浩大的“后勤改革与管理”征文活动。我的同学雄专门撰写了一篇《面向社会 发挥优势 塑造品牌——局后勤体制改革走向初探》的论文应征。在论文正式上报前，特地叫瑾（雄的妻子，我的同学）带到单位来向我征求意见。雄是我们同学中公认的秀才，才思敏捷、能言善辩，又写得一手好文章。他多年来一直

在局企管部门工作，也是建树颇丰。在我的记忆中，这个级别的征文活动他一般是不大感兴趣的。这次不仅参加而且如此重视，必有所图。

几十年计划经济体制形成的后勤包袱已使企业日感沉重，后勤体制改革已势在必行。但几年来改来改去始终是在单位内部打转转，改革已陷入僵局，急需寻找新的突破口。正是在这种背景下，局才下大决心开展这次征文活动。明眼人都知道，名曰征文，实则是征集改革方案，谁的方案一旦入选，作者可能也会因此而一炮走红。雄的这篇文章围绕后勤系统如何面向社会发挥自身优势开创新局面进行了精辟的论述，同时提出了一套非常可行且富有创意的思路。读罢，我不由得低声叫了句“真棒！”这时才发现瑾还坐在一旁等我的意见呢，便说：“写得太棒了，今天晚上你炒菜备酒，我要与雄秉烛长谈。”见我如此说，瑾也有些兴奋，说：“雄这些天为了这篇文章都快神经了，有你这句话也不枉他下的这些工夫。”那天晚上一起去雄家长谈的还有明（我们四个人是同班同学，也是最要好的朋友，以后还有关于他们的故事要讲给你听的）。

那一晚，我们几个都很激动，当然最激动的还是雄。他一遍又一遍地为我们描绘着关于后勤系统到社会上开辟新天地的美好设想。

“看来你写这篇论文不会仅仅是为了获奖吧？”我问。

“如果上边认可这套设想而又找不到合适人选的话，我倒愿意试试。”说完他那因酒而变红的脸涨得更红了。

明也说：“你这篇论文一旦递上去，领导随时都可能会接见你呢！你可要作好思想准备呀！”



的确，在我们每个人的心目中，都隐约地觉得，一颗改革新星就要冉冉升起了。

一个月过去了，两个月过去了，奇迹没有出现。征文活动结束了，雄的论文只获得了优秀奖。想必你也知道所谓优秀奖的真实含义，就是一、二、三等奖之外的纪念奖。

公布结果的那天晚上，我们四个又聚在了一起，酒酣耳热之际开始大骂评审组。特别是当雄掏出那篇获得一等奖的文章给我们传阅后，我们几个的骂声更高了，这篇获得一等奖的文章不仅思想观念陈旧，设计方案更是毫无新意，几乎就是那些早已被实践证明失败了的做法的翻版。这样的文章也配得一等奖？不是评委瞎了眼就是此人有什么背景！

两年之后，雄决定辞职下海了。虽然他自己坚决否认，但我总觉得雄的辞职与那次参加征文活动失败有着某种微妙的关系。

又过了几年，我们局后勤体制改革开始走向深入，一些做法颇似雄当年在征文中所设计的方案。那时我已调入局机关，有一次我还与一名在局企管部门工作的老同志聊起过此事，这位老兄既是那次征文活动的评委之一，也是雄当年的领导，所以对那次征文活动的来龙去脉以及雄的文章均记忆犹新。由于他不知道我与雄的关系，所以评述起来很是客观率直：单从理论上说，那篇文章确有些新意，但一看便知是书生之作，那个方案在当时的条件下根本不具有操作价值。

“为什么？”我问。

“常言道：改革就是利益的再分配。如果以雄设计的改革方案进行这场利益再分配的话，你说谁会是受益者呢？后勤系

统的职工肯定不是，他们在这样一个带有垄断性质的企业里过了几十年的舒服日子，突然叫他们到市场上自己去找饭吃，他们会愿意吗？其次，后勤系统的领导也不是受益者。由于企业整体效益还不错，后勤系统职工的工资收入与社会上同类型的人比起来要高出一大截，以这样的人工成本到社会上去参与竞争，岂有胜算？再者，即使他们侥幸在社会上开创出了一片新天地，实现了自己养活自己，局里肯定会减少对后勤系统的资金拨付。到头来多干却不多收，甚至还会少收，你说，后勤系统的领导会干这样的傻事吗？最后，企业也很难从中受益。当时企业整体效益还不错，后勤改革远没到不改不行的地步，所以积极稳妥是前提，宁可慢不能乱。所以在这种情况下，企业怎么可能会去冒险推行一套将会遭到上下一致反对的改革方案呢？如果一套改革方案将使当事各方都受到冲击，你能说它是一套好的方案吗？”

那次谈话对我的震动的确很大。

经这位老兄的提醒，当我再回过头来审视雄当年的这篇文章时，我终于明白了许多道理。我们每做一件事，都希望它进展顺利并达到预期的结果。但事实上，尽管我们很努力，却常常还是会事与愿违，特别是对于那些我们自己无法完全左右的事情。对此，我们一般会将失败的原因归罪于别人的不合作。可人家为什么不肯与我们合作呢？因为对方不能在这件事情中得到自己应有的利益，甚至你的做法恰恰在损害对方的利益，这种情况下你怎么能奢望人家的配合与支持呢？

在很多时候，并不是我们真的无法满足对方的利益要求，而是我们没有搞清楚对方真正的利益是什么。对方真正的利益



是什么呢？只要我们真正设身处地站在对方的立场上想一想，是不难找到答案的。

每当你希望别人为你做什么的时候，你一定要想一想，在这件事情上，对方的利益在哪里？这就是换位思考的精髓所在。

只有学会了换位思考，才会使我们的言行减少盲目。只有习惯了换位思考，我们才会逐步走向成熟。

止笔。

老生常谈





在与人共事的过程中，我常常会忽视对方的利益，或是错把自己的利益当作了对方的利益，看来这正是自己常常碰钉子的原因吧！

## 第 13 封来信 别像狐狸一样傻

别像狐狸一样傻

老同志：

我也是从小就听我爷爷讲过狐狸请客的故事，大概是由于

第 13 封来信



版本与你一样的原因吧，感想也是一样的，更没有提出像鑫鑫那样尖锐的问题来。您关于这个故事从旧版到新版的精彩演绎，也使我终于领悟了换位思考的精髓：每当你希望别人为你做什么的时候，你一定要想一想，在这件事情上，对方的利益在哪里？

在与人共事的过程中，我常常会忽视对方的利益，或是错把自己的利益当作了对方的利益，看来这正是自己常常碰钉子的原因吧！

我会永远记住狐狸请客的故事的，但愿自己别冒狐狸那样的傻气！

小爽

没有永远的朋友，只有永远的利益。降低自己对利益的期望值，增加自己可被利用的资本，在你的人生之路上必然会充满机遇。

## 第 12 封回信 利益与合作

小爽：

在上一封信的结尾处涉及了关于利益与合作的话题，受篇幅所限，未能展开，今天就以此为题多聊一聊。

先问你一个问题：在这个世界上，能够把人与人、组织与组织、国家与国家紧紧联系在一起的是什么？对，是利益。所以你也一定听说过这样一句话：没有永远的朋友，只有永远的利益。

在这个世界上，在人与人、组织与组织、国家与国家之间，没有什么可以高于利益而存在。

### 一、利益是什么

利益是需要。在不同的人、组织与国家之间，在不同的时期，由于需要的重心不同，所以利益的表现方式也各异。商人之间的利益是金钱，亲人之间的利益是爱。

如果说利益是一块磁铁，那么因为利益而走到一起来的各方则是互不相干甚至是互为排斥的铁锭，磁铁与铁锭共同构成



一个联合体。这个联合体的牢固程度取决于磁铁的吸引力与铁锭之间的排斥力的对比关系。在一个利益的联合体内，利益是一定的，但利益各方对利益的期望值却各不相同，当利益各方的期望值之和小于或等于利益本身时，这个利益联合体处于平衡稳定状态，而处于这个利益联合体内的各方也将在相互合作中获得各自的利益。当联合体内各方的期望值之和大于利益本身时，利益联合体的平衡就会被打破，使利益各方失去获取各自利益的机会，甚至会引起纠纷乃至战争。

由此可知，保持利益体的平衡是利益各方获取利益的前提，而保持利益体平衡的前提是利益各方对利益的期望值之和不能大于利益本身。因此，限制利益各方对利益的期望值便成了维持利益体平衡的关键。我们日常所见到的诸如讨价还价、威逼利诱、合纵连横等各种手段，都是限制利益各方对利益的期望值的具体表现。但不论人或组织，都有自私的一面，都希望自己一方能在利益体内谋得尽可能多的利益。可是在利益总量不变的前提下，己方若想多得，其他各方必然就少得（因此，人们更习惯于将利益各方称之为利害各方——于你有利必然于我有害）。如何让他人少得就成了人与人或组织与组织之间在合作中考虑得最多的问题，实现的途径当然也有很多，但最好的方法莫过于在合作之初就选择一个对利益期望值较低对手进行合作。

## 二、精明与厚道

由于人们对利益的敏感程度不同，所以对利益的期望值的

大小也会不同。对利益敏感的人，谓之精明；对利益迟钝的人，谓之厚道。在这个世界上，格外精明的人不多，特别厚道的人也很少，绝大多数都是介于两者之间的普通人。但随着时代的进步，精明人似有逐步增多的趋势。

在当今社会，若说某人精明，一般理解是褒多于贬，精明能干越来越多地被人们视为一种好品质；若说某人厚道，则往往贬多于褒。“忠厚传家久”的赞誉已经越来越不被人们所使用了。

假如有一天你突然获得了一种魔法，可以对你自己的基因做一些改变，那么你会希望自己在现有的基础上变得更精明一些还是更厚道一些呢？我相信，绝大多数人都会希望自己越来越精明。因为只有精明人才不会轻易受人欺负和上当受骗。但是假如在一个精明人与厚道人之间选择一个合作伙伴的话，你又会选择哪一个呢？不用说，当然是厚道人！

我们为什么会希望自己越精明越好，却希望自己周围的人越厚道越好呢？因为只有这样我们才能比较轻松地实现自己利益的最大化。

我们期望与厚道人一起合作的例子太多太多了。我们去菜市场买菜，在我们面前有两个菜贩可供选择：甲菜贩精明能干，能说会道，反应机敏。他总是在你刚刚接近他的领地时便笑脸相迎，礼貌地问你今天想吃点什么，他这里都有，不仅质量好而且价格便宜。当你的眼睛刚刚停留在某种蔬菜上还没来得及报出菜名时，甲菜贩早已看透了你的心思，将你想要的菜放入秤盘内了，而且他总是能够以巧妙的语言增加你的购买数量或购买品种。此外，由于他动作利落，语言机智，常常使你摘



掉几个菜帮（将蔬菜中不能食用的部分如老叶烂叶等去掉，以减轻蔬菜重量）或饶（称重之后额外添加的部分）几棵青菜之类的伎俩难以得逞。

乙菜贩面相憨厚且不善言辞，当顾客出现在他的菜摊前面时，除了偶尔憨厚地一笑外，很少说什么，任你在菜摊驻足或是走开，他从不开口相询。直到你报出了菜名和数量后，他才会慢腾腾地为你秤菜。他从不懂得什么叫推销，买什么买多少全都由你，绝不干涉。如果你趁机摘掉几个菜叶或向秤好的袋子里多抓上几棵青菜，他也只是笑笑，即使他作势阻拦，你也看得出那不过是做做样子罢了。如果遇上你的零钱不够或他找不出零钱，他会大方地说一句算了或下次再给之类的话，便将菜价的零头忽略不计了。

面对这两个菜贩，你会选择谁呢？反正我会选择乙菜贩。为什么？仅仅是因为省出的那区区一两毛钱吗？当然不是，因为乙菜贩还使你获得了一种满足感（超出你期望的利益，不管这利益有多小）和安全感（乙菜贩不会以次充好和短斤缺两，不会言过其实诱你上当）。也正是这蝇头小利和那份满足感与安全感，乙菜贩就将我牢牢地吸引到了他的菜摊前，成了他的忠实顾客。留心观察一下我才发现，原来与我同样想法的人还真不少，每天在乙菜贩摊前停留的人要明显多于甲菜贩摊前的人，而且这种反差仍有加剧的趋势。

其实，不仅是买菜，在我们生活的各个角落都会有这种现象。我们公司为了开辟新的市场，需要寻找一个商业伙伴进行合作，如果备选的两个合作伙伴在实力、市场经验等方面均不相上下，而两家公司的领导人却是一个精明一个厚道，那么你

会选择与哪一家进行合作呢？在生活中我们每个人都离不开朋友，那么你更希望与什么样的人成为朋友呢，是精明的还是厚道的？

我相信绝大多数人都会像选择菜贩一样选择后者。

与精明人合作的最大好处就是精明人常常能为自己所在的组织争取来更多的利益。但与精明人合作最大的风险则是精明人在组织内部也同样会为自己谋求更多的利益。与厚道人打交道则刚好相反，我们虽然不能指望厚道人给我们带来什么额外的利益，却也用不着担心厚道人会我们从身上抢走我们分内的利益。在得与失的比较中，通常我们对失去更为敏感，这就是我们在内心深处拒绝与精明人合作的根本原因。

当所有的人都愿意与厚道人打交道并希望从厚道人那里获得更多的利益时，厚道人会不会被这么多精明人剥削得体无完肤了呢？恰恰相反，厚道人不仅没有损失，反而在不知不觉中获得比精明人（以及不太厚道的普通人）多得多的机会和利益。仍以菜贩为例，因为乙菜贩的厚道使他每卖一份菜都会比甲菜贩损失一两毛钱的利益（事实上，顾客并非每次都能从乙菜贩那里得到这一两毛钱的利益），却因此而赢得了大批的忠实顾客。虽然乙菜贩卖菜的利润率要略低于甲菜贩，但由于乙菜贩每天的销量要远远高于甲菜贩，所以乙菜贩每天的利润所得就比甲菜贩高得多了。

如此看来，甲菜贩并非真的精明，而乙菜贩也并非如人们所想象的那样傻，不但不傻，简直称得上大智若愚了。



### 三、利益与合作

作为一个现代人，我们无法独立于世，我们的一切需求都是在与他人的成功合作中实现的，这种合作小到穿衣吃饭、聊天购物，大到自我完善、立国安邦。但是，要想合作成功，仅仅依靠厚道是不够的。

合作的目的是为了获得利益，而合作的前提是相互的需要，这就决定了合作各方必然是互补的。也就是说，对手之所以愿意与你合作，是因为对手可以在你这里得到他所不具备的东西。

有合作必然有摩擦，产生摩擦的根本原因有二：一是合作者过分追求己方利益的最大化，二是合作者不能满足合作对手的真正需要。第一个原因在前文已作过阐述，现在重点谈谈第二个原因。

在我们办公室里有两个老大姐，常在一起聊天。周末无事，两人又聊上了。慢慢地，话题转向了甲的家庭，甲开始向乙抱怨自己家庭生活中的诸多苦闷与烦恼，并将全部原因归咎于丈夫的懒惰上。而乙却并没有随声附和，还善意地指出了甲自身存在的各种不足，希望甲能够正确地看待夫妻之间的矛盾，从自身做起去改善现有的家庭关系。然而甲并没有因乙的劝告而幡然悔悟，而是与乙进行了针锋相对的辩论，最后不欢而散。

如果把甲乙两人的聊天视作一次合作的话（聊天是需要两个或更多的人共同完成的，既然是共同完成，当然就是一种



合作行为)，导致合作不愉快的根本原因是乙没有搞明白合作对手对自己的真正需求是什么。此时，甲需要的只是一个倾诉对象、一个忠实的听众而已。这种情况下，乙需要做的只是洗耳恭听，以及同情、理解和简单的宽慰而已。不幸的是，乙错误地估计了形势，扮演了一个不受欢迎的教导员的角色。当然，如果甲此时面临的情况是婚姻即将破裂，且甲急于挽救却又无计可施的时候，一切则又另当别论了。由于乙没有搞清楚合作对手真正的需求是什么，不仅使这次合作不欢而散，而且在甲的心目中留下了乙并不善解人意的印象，今后再有什么心事也都不会向乙诉说了。没有人愿意向你倾诉心事，虽然可以落个耳根清静，却也失去了真心的朋友。

赵与钱合伙经营一家饭店。赵善交际，为饭店引来了大批的食客；钱善管理，把饭店料理得井井有条。赵每日在前厅与食客们推杯换盏，钱每日在后堂跑前跑后。天长日久，钱内心渐生不平，觉得自己终日操劳却被赵抢尽了风头，于是也学着赵的样子向前厅跑，寻找出头露面的机会。但前厅并没有因钱的出现而更加红火，而后堂则因少了钱的督导而乱了阵脚。两个合伙人也因此心生嫌隙，最终分道扬镳。其实，赵之所以选择与钱合作，所求的正是钱的管理能力，当钱舍其所长就其所短之时，合作也就失去了存续的基础。

对方之所以愿意与我们合作，是因为我们拥有着对方需要的某种资源，这些资源可能是能力、技术、经验、品德、知名度、社会关系等。我们所拥有的各类资源越多，我们所赢得的合作机会就会越多。合作机会越多，我们通过合作获得利益的可能性就越大。



降低自己对利益的期望值，增加自己可被利用的资本，在你的人生之路上必然会充满机遇。

以上观点不知你是否认同。

老生常谈



随着年龄的增长，越来越觉得“厚道是福”不过是无能之人的自我解嘲罢了。现在，我才真正信服了——

## 第 14 封来信 厚道是福

老同志：

大札拜读，读后的感觉只有两个字：深刻！合作与利益的关系被你剖析得淋漓尽致！从小到大，从爷爷和老爸那里都听了无数次“厚道是福”的说教，开始还深信不疑，但后来随着年龄的增长，越来越觉得“厚道是福”不过是无能之人的自我解嘲罢了。读了你的来信才真正信服了厚道是福的真谛。

明白归明白，但真正做到厚道似乎并不容易，因为正如您所说的，厚道是一种感觉，叫一个对利益十分敏感的人变得迟钝一些，也真够痛苦的了，就像郑板桥所说的“难得糊涂”。但您在信的最后说的“降低自己对利益的期望值，增加自己可被利用的资本”确实是我今后应永远牢记的。

小爽

厚  
道  
是  
福

第 14 封来信



在很多时候，别人可以说的话而你却不能说，别人可以做的事而你却不能做。别人说错了话做错了事，对手可以原谅，可以忍让，可以顾忌。而对你则不然，因为你尚不具备任何令对方顾忌的实力。

## 第13封回信 改变你在领导心目中的形象

小爽：

自从奉命与你通信以来，还从没有像今天这样，这么晚了才坐到电脑前迫不及待地给你回信，而且还是在喝了一点酒之后。你一定在笑话老同志是酒后兴奋了。说实话，兴奋倒是有一些，但绝不是因为酒的缘故。今天我要给你讲一个关于小鹏的故事——对于小鹏你一定不会陌生，他是你二婶的侄子，前两年你暑假来我家时还见过的。

去年小鹏大学毕业后就来投奔他的姑姑，后来我经不住你二婶的枕边风，便帮他在我们局下属的一家合资公司中谋了一份工作。说是帮，其实只是牵了牵线，公司老总大陈是我的校友，交情尚可。但大陈属于那种翻脸不认人的主儿，一接我电话便说：“我得先看人，不行我可不要。”我说：“没关系，你看吧。”结果小鹏的那份机灵劲和扎实的专业知识真就把大陈征服了。小鹏正式报到的前一天晚上，我与小鹏进行了一次长谈，明确告诉他以后的路就要靠自己走了，如果因自己的原因被公司炒了鱿鱼，不要指望我会为你出面说情的。小鹏很懂事

地点点头。

小鹏去的那个合资公司，其实规模很小，从老总到职工加起来不过十几个人。主要业务就是在装卸公司货场内从事进出口货物的短途倒运。小鹏是学机械出身的，所以先从技术员做起。说是技术员，其实就是修理工，负责公司十几辆汽车的维修保养工作。开始，你二婶还以为这是份很清闲的工作，其实不然。这十几辆车都是码头前沿倒短（短途倒运）用的，倒短都是为了赶船期，一条船干下来至少要几昼夜，这期间倒短的车辆都是歇人不歇马地从头干到尾。修理工自然也不能例外，车坏了修车，车好时跟司机们轮班上车，哪一条船干下来也得脱层皮。果然，小鹏第一次上班离家后，整整一个星期才回来，人也比以前更黑更瘦了。后来索性就搬到公司里去住了，说是工作太忙，两头跑不方便。

看着小鹏这样忙，你二婶有些心疼，我却很高兴，因为我是历来主张年轻人应该多吃点苦多锻炼一下的。小鹏很少回家，而我外面的应酬又多，所以我与小鹏有时一两个月也难见上一面，但从你二婶那里却经常能够听到一些关于小鹏的好消息。

车队原来的车管由于与业务部的经理老马不和被调走了，而小鹏由于工作出色被任命为车管。

被多数人认为很难与之相处的那位业务部经理老马对小鹏却是喜欢得紧，除了车管的工作外，还经常带着小鹏到外面跑跑业务。而这也正是小鹏求之不得的事情，因为小鹏的理想目标就是既懂技术，又懂业务。



据说，随着公司业务增加，公司拟成立技术作业部，如果传言属实的话，小鹏则是理所当然的技术部经理。

看着你二婶那兴奋与自豪的样子，我也不免为小鹏感到高兴，但内心深处却又生出一份担忧，小鹏的道路似乎过于顺利了，一切来得也都太快太容易了。

我的担忧果然被言中了。

那天小鹏又回家来了，进门时我和你二婶正在做晚饭，若在平时，小鹏换下衣服就会跑过来抢活干，还会边干边给我们讲公司里的新闻。可这次，小鹏只是打了个招呼，就躲进了自己的房间。后来你二婶觉着不对劲就追进屋去看个究竟，几分钟之后，从屋里传来小鹏的哭声。再过几分钟，你二婶冲出来对我说：“小鹏下午被公司老总找去谈话了，列举了小鹏一大堆毛病，还说是全看着你姑父的面子，否则就得卷铺盖走人！孩子整天拼死拼活地干，到头来却落了一身的不是，都是业务部的老马从中捣的鬼，你赶紧给大陈打个电话，问问情况，告诉他小鹏是冤枉的。”

我只说了句“不急”，就继续忙晚饭的事。饭上桌了，你二婶叫小鹏吃饭，小鹏说不饿，我又去请，小鹏才出来，可吃了几口就说吃饱了，转身又回了自己的房间。看着小鹏离去的背影，你二婶饭也不吃了，逼着我立刻给大陈打电话，我也恼了，朝着你二婶吼道：“电话我是不会打的，要打你自己打！”

你二婶万万想不到我会是这样一个态度，泪水便扑簌簌地流了下来。见你二婶哭了，我的心立时软了，便安慰她说：“我有比打电话更好的办法，后面的事你就不要管了。”

安慰过你二婶，我便来到了小鹏的房间，小鹏见进来的是我，便从床上坐起来，礼节性地让了座，便低头无语。

在我的不断追问下，小鹏才断断续续地讲出了事情的大致经过——

原来，当天下午大陈打电话叫小鹏去他的办公室，小鹏以为一定是什么好事呢，高高兴兴地去了。可一见面，大陈就不问青红皂白地朝他发了脾气，列举了小鹏的三大罪状：一是车队内部管理混乱，车质大幅度下降，越是生产紧张的时候，车辆坏得越多；二是不务正业，放下车队的事不管，出去和老马跑什么业务；三是背后说领导坏话。大陈最后说：“你姑父把你托付给我了，我就要对你负责，若不是看在你姑父的面子上，我今天也就用不着和你说这么多了，直接就可以把你辞掉了。我给你三个月的时间，车队的状况如果不见起色你也就别干了。”

小鹏从小学、中学再到大学直至参加工作，一切都顺顺利利的，今天一下子受了这么大的打击，难免有些招架不住。特别是在他的心目中自己的工作是非常出色的，自己在领导心目中的印象也应该是非常不错，万万想不到自己在领导心目中的印象竟然是一无是处，这样的心理落差实在是太大了。我知道，此时此刻，任何安慰的语言都是苍白的，唯一的办法是帮他认清问题所在，找出对策，重新振作起来。

关于背后说领导坏话问题。

小鹏说：“那次正是生产空当，大家在一起闲聊，说起公司分配政策时，大家多有不满情绪，说出许多对公司老总不满



的话来，本来说得最凶的是会计黄大姐和业务员小李，我只是随声附和了几句，后来车队有事我就离开了。没想到到头来却成了我在搬弄是非，诽谤领导。”

我稳定了一下情绪，对小鹏说：“你说当时在场的每个人都说了，而且都比你说得厉害，可为什么别人没事，而由你来领罚。你说你没有证据，却几乎可以肯定是业务员小李告的密，因为小李平时跟你就不太合适。你说你当时并不是真想说那几句话，只是经不住小李的一再追问，而且又觉得大家都说了，如果只有你不说就显得有点与大家太格格不入了，所以才轻描淡写地说了那几句，而你说完了就有些后悔，于是就找个借口离开了。

“小鹏，你错了，在很多时候，明明别人可以说的话而你却不能说，别人可以做的事而你却不能做。因为你年轻，别人说错了话做错了事，对手可以原谅，可以忍让，可以顾忌，甚至可以选择适当的时机和方式再进行反击。而对你则不然，因为你尚不具备任何令对方顾忌的实力。除了实力以外，由于大家对你的了解还不深，你也最容易成为某些人舌根下的牺牲品。同样是搬弄是非，但如果对象是一个大家都了解的人，大陈可能会说，凭我对他的了解，他不可能说出这样的话来。而你则不同了，因为大家对你还不了解。所以即使你只是与别人说了同样的话，做了同样的事，到头来第一个挨刀的就是你。如果你当时就知道自己处在一个是非圈内，而不知回避，甚至还仅仅因为怕与大家格格不入而冒着被人利用的危险讲出违心话来，那你就大错而特错了！即使你当时没有意识到后果



的严重性，你也应明白‘非礼勿听，非礼勿言’的道理。遇到这类场合，聪明人避之犹恐不及，而你却混入其中，与别人一起搬弄是非，今天这样的结果你难道还觉得冤枉吗？”

关于不务正业问题。

“我承认：姑父是有责任的，因为我当时就觉得有些不妥，只是由于平时太忙，一直没有机会提醒你。你现在终于明白了老马经常拉着你出去谈业务，一是因为老马出去有时没有车，拉上你是为了让你给他当司机。二是老马的酒量不行，遇上某些场合需要你来护驾。我不反对你多接触些业务，多出入一些场合，这对年轻人开阔眼界增长见识是有帮助的。但关键是要掌握好一个度。特别是当你还没有把自己分内的事情做到尽善尽美的前提下，就想向其他领域发展，就有点舍本逐末了。另一方面，老马的为人本来就不是很好，只是由于公司成立不久，大陈在业务上还要暂时借助老马，所以对他更多的只是利用，而你一味地跟着老马跑，时间久了，不仅大陈对你有看法，其他同事也会疏远你的。”

关于车质下降，关键时刻“掉链子”的问题。

这也是令小鹏最感冤枉的。小鹏说：“这些车的车龄虽然还不到三年，可他也不想想，这种倒短（短途倒运）的活，简直就不是用车，而是吃车，为了保证车质我下的辛苦劲就不用说了。司机们都说，要不是我这么玩命，这些车早都完蛋了。陈总是搞机械出身的，这个道理他不会不知道。到头来不但一点好处没得到，反倒落了一堆不是。”讲到动情处，小鹏又一次落了泪。



我再细追问，原来有几次老马从外面揽来了业务，而船期又都特别紧，告诉小鹏出车，小鹏却因为车辆正在做保养而根本无法保证出车数量。车少，进度没法保证，货主急，老马更急，就跑到大陈那里去告小鹏的状，并要求到外面租车应急。几次下来，小鹏管理不到位，导致车质下降，关键时刻“掉链子”的印象已深深印在了大陈的脑海里。

很明显，问题出在沟通上。我说：“用车的与管车的本身就是一对矛盾，作业进度完不成，老马自然会着急，而这时如果你的困难得不到老马的充分理解的话，老马对你不满也就不难理解了。再加上老马的为人，把责任推到你身上就更是顺理成章的事了。而你在工作中一直奉行只对直接上级负责的原则，各种情况只对老马汇报，这样一来，大陈对你的了解几乎全部是从老马那里获得的，最终造成了大陈对你的偏见。”

问题都分析清楚了，小鹏也不再像刚才那样激动了。“那后面我该怎么做呢？”小鹏问。

下面是我帮小鹏出的几招棋。

#### 一、不辩解、不怨天尤人，更不要背包袱

你可能会认为在很多方面你是冤枉的，甚至有一种受人愚弄的感觉，因此总想着去辩解，甚至伺机报复，这样就错了。因为这样你的心态就无法平和，而一个情绪化的人是会犯更大错误的。最好的办法就是记住这次的教训，忘掉所有的不愉快，承认既有的现实，一切从头做起，让事实说话。只有这样人们才会认为你知错能改，才会对你刮目相看。当领导对你的

印象有了彻底的转变，你再对过去的误解进行申辩的话，效果比现在抓住不放要好得多（如果确有必要申辩的话）。

## 二、尽量改善与直接上级的关系

改善与老马关系的关键是支持老马的工作，在老马需要你的时候，不论你有多大的困难，也要尽可能为老马提供支持。如果确实无法满足要求，也应讲清原因，求得体谅。同时要注意多与老马沟通，掌握生产动态，对车辆保养维修等工作提前作出安排，避开生产高峰，做到生产维修两不误。安排要报请老马同意，一旦他同意了，即使再有临时任务与你的维修计划发生冲突，老马也会体谅你的。此外，对老马要尊重，工作上多汇报，感情上多交流，良好的人际关系可以在很大程度上弥补工作上的不足。

## 三、不要让某人成为上级认识你的唯一渠道，要力求自己掌握自己的命运

你应对自己的工作有一个统筹安排，你每个阶段的重点工作及存在的主要困难要说出来，力求叫大陈知道，必要时可形成文字，并以某种方式送给领导。在这里一定要注意方式方法，中国有句老话，叫做“水大不漫桥”，说的是不能越级请示。所以，如果方法不当很容易引起老马甚至大陈的反感。那么怎样做才不至于引起别人的不满呢？其实方法是很多的。比如，乘大陈与老马在一起的时候向老马汇报工作，并力求引起大陈对你汇报内容的注意。再比如，乘老马不在的时候制造紧急情况，“不得已”而越级向大陈请示。此外，还要善于借助各种力量向领导输送关于你的正面信息，如同事、客户以及其



他经常与你的上级接触的人。

这件事是在几个月以前发生的。令我没有想到的是，今天晚上，我在酒桌上与大陈不期而遇，大陈拉着我的手说：“小鹏这孩子不错，能干，也懂事，前一段因为一点小事我还狠狠地骂过他一顿，现在看来当时还真有点冤枉他了。”

“全亏得你这顿骂，否则他哪会有今天呢！”我说。

我俩相视大笑，笑声中连干三杯。

故事讲完了，不知对你有何启发？

老生常谈



团委正在招聘团委书记，许多人都报名了，大家也鼓励我去试试，可我却不敢有如此非分之想——

## 第 15 封来信 幸运哪会落在我头上

老同志：

读着小鹏的故事，我的眼睛湿润了好几次，除了故事本身，更被您的那份深藏不露的爱而感动。从这一点上说，小鹏和我一样都是幸运的。

近两天，机关团委在全机关团员中公开招聘团委书记，许多人都报名了，科长鼓励我也去试试，可我却不敢有过多的非分之想：这可是个正科级的岗位，怎么可能落到我这个刚参加工作几个月的小丫头身上呢。也有人说这种事情早已内定了，公开招聘不过是做做样子罢了。再说我是学管理的，干团的工作就等于放弃专业，我还真有点舍不得。所以我当时毫不犹豫地表示，不参加竞选，以便给领导留下一个安心本职工作的好印象。

说来也怪，明明已经决定不趟这趟浑水了，却还是想向您汇报汇报，您听听也就算了。

真的很喜欢听您讲故事，有点像听评书，这才叫寓教于乐。期待着您更精彩的故事。

小爽

幸运哪会落在我头上

第 15 封来信



日常生活中不经意间迈出的小小一步，却可能成为你人生的一大步——

## 第14封回信 抢先一步，顺畅一路

小爽：

从今天起，我们进入下一个话题——关于做人的细节。

在来信中你说爱听我讲故事，说听老同志讲故事就像听评书。那么，在以后的通信中我会尽可能地多讲一些故事给你听。

老同志今天讲的这个故事是从我的中学班主任那里听来的。

我的班主任姓古，后来弃教从政，调到一所区重点中学任办公室主任。有一年教师节，学校组织教职工“盘山一日游”，由于学校经费紧张，极少组织这样的活动，所以老师们的积极性特别高，两辆大“黄海”竟座无虚席。正要发车之际，学校看门的校工老何头气喘吁吁地跑上车来。原来，老何头下个月就该退休了，却从未去过盘山，行政科科长老张最近正犯腿病，根本无法爬山，所以主动提出来为老何头顶班，老何头这才如愿以偿。本来一车人有说有笑的，却随着老何头的出现而安静了下来。一个老工友，在学校辛辛苦苦干了一辈子，去旅游，大家自然无话可说。可是，没有空座位了，该如何是好？要知道从学校到盘山至少要三四个小时的路程呐。老

何头似乎看出了大家的心思，笑呵呵地说：“没座位没关系，我就坐在车门这儿，平时上班我守校门，今天出去旅游我接着守车门。”

这时，从后排站起来一个年轻人，高高的，瘦瘦的，戴副眼镜，声音有些怯怯地说：“何大爷，您坐我这。”可能是事情来得太突然，老何头怔了怔，眼睛竟有些湿润了。最后推辞不过，便一边道谢一边坐到了座位上，而那个年轻人则坐到了车门处。

古老师当时也坐在这辆车上，与古老师并排而坐的是这所中学的校长。从老何头出现在车门口的那一刻起，老校长就在静观事态的发展，直到这时才问古老师：“这小伙子我怎么不认识？”古老师赶忙说：“是新分配来的老师，我只知道姓李，上班还不到一个星期呢。”老校长没有再说什么，闭目养起神来。

车子启动了，车内又逐渐回复了原有的热闹。这一路上小李并没有在车门处坐得太久，很快就有别的年轻老师主动与小李换座位，几个年轻老师轮换着每人在车门处坐一会儿，不觉间就到盘山了。

没想到两年多以后，在一次研究学校培养年轻后备干部时，老校长突然问：“那年去盘山旅游时，给老何头让座的小李，这两年表现如何？”古老师说：“工作挺努力，教学成绩也不错。”

“我看这小伙子人品不错，既然业务也拿得起来，应该考虑提拔。”老校长一锤定音，一个多月之后，小李成了那所学校教务科的副科长。

当然，这是七八年前的事了，如今，老校长早已退居二



线，而小李，也因工作能力强，业绩突出而官运亨通，现在已经成了古老师的顶头上司——那所中学的校长了。

这个故事我不止一次地听古老师说起过，因为古老师特别喜欢拿这个故事教育他的两个孩子，教他们做人要有爱心，要懂得尊敬老人。而孩子们则常常不以为然，说姓李的命好，遇上了一位喜欢先入为主的“贵人”才有此机缘。在公共汽车上给老人或抱小孩的妇女让座位的人多了，却没见谁因此就当重点中学的校长。

古老师的话是对的，可孩子们的话也不无道理。但我在这里想说的却是，日常生活中你不经意间迈出的一小步，却可能成为你人生的一大步。因此，要认真对待你的每一步，关键是如何起好步。

正如古老师的两个孩子所说——小李是幸运的。如果当时车上并没坐着能够决定他命运的老校长，或者老校长并非属于古老师的两个孩子所说的那种先入为主的领导的话，他的行为可能不会对他的人生产生任何影响。如果小李再迟一两分钟起身让座的话，很有可能也会有其他的老师起来让座（后来其他老师纷纷与他轮换座位便足以证明）。那么，如今该中学的校长也就很有可能不姓李而姓赵、钱、孙或别的什么了。

但我仍然相信古老师说的有理，上帝是公正的。小李后来的升迁看似偶然，但其中也蕴含着必然。正如老校长所说，小李的人品不错，这才是根本。小李在让座前不可能想到此举会引起老校长的关注，更不可能想到会因此而改变自己的一生。他可能只是觉得让一位老人坐在车门前的地板上而自己坐在座位上会良心不安，他可能只是受不了老何头的那几句话。也



许，他至今仍不知道那次让座对他的人生竟会产生如此重大的影响，甚至早已记不起那件小事了。

也许你会说，您把小李让座所带来的正面效应人为地夸大了。小李能够一路顺利地走到校长的岗位上，其根本原因决不会是让座这么一件小事，工作能力强可能才是决定他升迁的关键因素。的确，如果说小李第一次提职的直接原因是那次让座事件给领导们留下的良好印象的话，那么此后的连续升迁似乎就很难再与让座事件扯上什么关系了。然而，让我们换个角度再来审视这个问题又会如何呢？

正当小李的同龄人在工作上还立足未稳的时候，小李却意外地走上了领导岗位。从此，他可支配的社会资源，所处的工作环境，考虑问题的方法、角度，所肩负的责任和压力都比他的同龄人进入了一个更高的层面。在这样的环境下，小李得到了比他的同龄人更多的锻炼机会，个人的能力自然也会得以迅速地提高。正如有人所说，每个人先天的能力是差不多的，差距主要来自后天的环境影响，特别是你的见识和经历决定了你的能力与水平。举一个极端点的例子：一个优秀的小学生连续上5次一年级，决不如一个差生小学毕业后的见识高。

小李的最大优势在于——与他同一层面的人（那所中学的中层干部）相比，他虽然可能还显得有些不够成熟，却具有巨大的年龄优势。特别是在如今这个特别强调领导干部年轻化的时代，这种年龄优势就更显得尤为重要了。因为在一些领导班子中，主要领导甚至是多数领导早已不再年轻了，却又不愿意退下来，在这种情况下，为了保持领导班子的年轻化，最好的办法就是引进一位年轻人，以满足上级组织部门对领导班



子平均年龄的要求。

而与他的同龄人相比，小李则具有明显的能力优势和位置优势。而这两方面的优势决定了小李在仕途上必然会春风得意——正所谓胜者通吃。

分析一下现实生活中那些成功人士的经历，我们不难发现，这些人的成功模式大致可分为两类，即速度型和捷径型。

所谓速度型成功的人往往由于起步较早而形成了明显的年龄优势，而且一直保持了较快的升迁速度，这种年龄优势使他能够比他的同龄人在仕途的道路上走得更远。小李显然属于速度型选手，如今，小李已成为这座城市里最年轻的中学校长，让我们祝愿小李能在事业的旅途上走得更远。

所谓捷径型成功者一般在起步阶段并无明显的优势，但由于他占据了某种独特的资源（如身份、位置等），而在某个阶段得以跳跃式的提升进而形成后来者居上的有利局面。关于这方面的话题，我们将在后面的通信中再做深入的探讨。

老生常谈

一个人若想成功，除了优秀以外，还要有眼光——

## 第 15 封回信 寻找跳跃的捷径

小爽：

本来想在上封信的结尾向你卖个关子，但想想你那心里装



不下事的脾气，还是别逗你了，现在就继续我们的话题。

在我的同事之中，有两个人的成功轨迹给我留下了极深的印象。

这两个人有许多相似之处，他们同年大学毕业，并同时分配到我所在的那家装卸公司，且在大学里学的都是港口管理专业，但从报到的第一天起，两个人的人生轨迹便不再相似。

### C 君的故事

L 君比 C 君早几天到公司报到，和许多同来报到的学生一道分配到了仓库实习，做理货员——这是装卸公司中一个最基础的带有一点管理性质的工人岗位，也是这家公司中绝大多数管理专业的大学毕业生工作生涯的第一站。

C 君由于家中有事，到公司报到的时间稍晚，所以此时公司人事科主管干部调配的大蒋的办公室里已不像前两日那样人满为患了。也正因为如此，C 君才有机会与大蒋多聊了几句。在谈话中，C 君的诚恳给大蒋留下了较好的印象，所以，当 C



君问起自己到哪个部门实习对个人成长最有好处时，装卸工出身的大蒋说出了自己的心里话：对于一个港口装卸公司来说，只有装卸才算得上是最核心的业务，不了解装卸业务，就无法把握装卸公司的脉搏。可是装卸工作不仅又脏又累，而且也很危险，除了刚刚进城的民工早已经没人再肯去干了。

“蒋师傅，既然装卸工作有利于我们年轻人成长，那么，我要求到装卸队去实习。”C君一脸真诚地说。大蒋万万想不到他无意的几句感慨竟给自己出了一道难题，自从他调到人事科管干部调配以来，从未遇到过主动要求下装卸队的人，何况是大学生呢。上面也没有这方面的政策，如果真出了点事谁负责？再说，这也许只是年轻人的一时冲动而已。但不管怎么说，大蒋突然有些喜欢起这个年轻人了。

大蒋拍了拍C君的肩膀，说：“这个要求我可做不了主，需要向上级请示，你也不要一时冲动，再冷静地想一想，也得征求一下家长的意见，三天以后再说。”

三天以后，C君的态度依然，甚至写了书面申请，而且在申请书的最后还有父母亲支持儿子选择的签名。大蒋被C君的坚决打动了，就拿了申请书找公司经理。那时我正在公司办公室担任秘书工作，所以大蒋先是找到了我，由我将这份申请书递到了经理的面前。经理是“文革”前的大学毕业生，毕业后直接进了装卸队，且一干就是八年。他早就主张大学生应到最艰苦的地方去锻炼，所以当即表示支持。但为慎重起见，要求人事部门再向上级主管部门请示一下。

局人事部门同样明确表示同意。一时间，C君成了公司乃至全局的一个热门人物，成了新毕业大学生中的一个典型。C

君被分配到公司的一个老牌先进队——装卸五队。在 C 君正式下队前，公司经理还特意给五队队长打了个电话：既要放手锻炼，又要细心呵护，出了问题，我拿你是问。

在此后半年多的时间里，我仍能经常听到人们有意无意地谈论起 C 君。说他肯吃苦，冲劲足，头脑灵活，适应能力非常强，深受队里师傅们的喜爱。由于装卸工多是大老粗，如今有了这么个知识分子，在完善队内的规章制度、参加公司的各项评比、竞赛活动方面都更加得心应手了。本来对接收 C 君还有些不太情愿——怕给自己添麻烦的队长，后来也公开宣称：小 C 就是我们五队的宝贝疙瘩。

有一天，大蒋突然来找经理，说局人事部门最近退休的人比较多，需要补充新鲜血液，选中了 C 君，据说是处长亲自点的名。按说这样的小事用不着惊动公司经理，但 C 君毕竟不同于一般的大学生，所以大蒋不敢擅自做主，特来请示。看得出，经理有些不太情愿，但也没明确反对（毕竟是人事处处长点名要的人），说，我们还是尊重本人意见吧。

后来据大蒋说，C 君对这件事没有丝毫的心理准备，一时也拿不定主意，而身边的人立刻分成了两派，其中支持派认为这是个千载难逢的好机会，那可是上级机关，又是要害部门，何况还是处长点名呢！反对派则认为还是踏踏实实在基层多干几年，把基础打牢些，以后机会多的是。听起来两派的观点各有千秋，难分伯仲，C 君也不知到底该听谁的。但从人数上看，支持派却明显地占了优势。三天以后，C 君接受了多数人的意见，到局人事处报到去了。

据说，C 君到局人事处工作后表现依然十分出色，三年以



后，就走上了人事处干部科科长的位置，主管全局的科级及以下干部（处级以上干部归组织部门管理），验证了当初支持派的判断。

### L 君的故事

L 君比 C 君早几天到公司报到，与其他几个学管理专业的学生一起分配到仓库实习，做理货员。同样，L 君在工作中也十分努力，别人不愿干的活，他干；没活的时候从不像其他理货员那样躲到理货室里睡大觉，特别是上夜班时，他常会在码头上站上一夜。因此深受仓库领导和同事们的好评。

一年后，L 君实习期满，与另外两名同来的大学生一起被调到公司调度室从事单船业务员工作。这是公司生产作业中的一个最前沿最基本的管理岗位，它不仅要求你熟悉港口生产业务，具有一定的组织协调能力，还要有较好的外语基础（作业船舶多为外籍船舶），同时又非常的辛苦，加之地位不高，因此，是一个好汉子不愿干，赖汉子干不了的岗位。

在这个岗位上，L 君一干就是三年。这三年的业务员生涯，使 L 君成为全调度室最出色的业务员，同时也是调度室里唯一的一名大学毕业生，因为同来的那两名大学生早已找机会调到其他科室去了。还有一点需要说明的是，此时的 C 君已经是局人事处干部科的科长了。在这种情况下，L 君被推上了调度室计划员的岗位，负责制定全公司每天的生产作业计划。对于 L 君来说，这是他人生之中非常关键的一步。在这个岗位上，L 君的知识优势得到了充分的体现，他不仅很快进入了角色，而且还利用业余时间设计了一套生产作业计划计算机管理

系统，使公司生产作业计划的科学性和准确性大为提高。此时，L君已成为全局业务系统里冉冉升起的一颗新星。

此后，L君的简历变得十分简单，套用一句股市术语，L君从此突破箱型整理局面，走出了一条单边上升的漂亮行情：一年后，L君担任公司调度室副主任（副科级）；再一年后，去掉了主任前面的那个副字；又过了八个月，在主任的头衔前面又多了一个经理助理；一年半之后，L君被调任另外一家装卸公司的生产副总经理。

就在L君提职两年多之后，C君也成为了局人事部的副部长。

两个人的故事讲完了。

应该承认，L君和C君都算得上是非常优秀的，而且事业上也都经营得非常成功。但你仔细分析一下，就不难发现两个人的成功轨迹又各有特点：C君是起步早、起点高，一路顺风顺水；L君则起步虽晚了许多，但脚步更扎实稳健，结果却是后发先至。当然，这两个人还都很年轻，前面的道路还很长，此时比优劣还为时尚早。但仅就两人的这一小段经历，能否给我们某些启示呢？

寻找一个具有更多升迁机会的位置。

L君在担任调度室主任之前，他的上升通道几乎是唯一的，业务员——计划员——调度室副主任——调度室主任。但他此后的上升通道却突然开阔起来。因为，副处级以上干部是由上级统一任命的，我所在的这家港务局下属的装卸公司有十几家（加上其他非装卸公司约40多家），而每一家装卸公司里都有一个十分重要的角色——生产副总经理，而能够走到



这个位置上的人的出身几乎只有一个，那就是装卸公司调度室主任。加之生产副总经理位置的重要性，调整升迁十分频繁，所以空位的机会也就很多了，只要你成为十几个调度室主任中最优秀的，生产副总经理的位子也就指日可待了。而C君在担任人事处干部科科长之前，选择性是十分宽泛的，而升迁也要容易得多，因为他毕竟是在上一级机关。然而，在他成为科长之后，他的出路反而变窄了。这是因为，干部科科长看上去是一个既关键又实惠的位置，但它毕竟只是人力资源管理的一个分支，而人力资源管理也不过是企业经营管理中的一部分。专业过窄成了制约C君前行的瓶颈。

避开竞争密集区。

港口业务系统的领导干部多数是装卸工出身，因此L君这样既有年龄优势，又有学历优势的调度室主任在全局也没有一两个，脱颖而出也就顺理成章了。而局人事部门长期以来凭借着职能便利，聚集了一大批优秀的人才，C君不过是众多优秀人才之一，竞争自然也就更为激烈。

选对方向走对路。

如果把一个组织比作一个金字塔，那么，这个塔内的人通向塔顶的路大致可分为两条，一条是向上，每上升一层，离塔顶的距离就近了一步。另一条是向内，不断接近塔的轴心，虽然只是水平运动，也同样意味着我们在向塔顶靠近。

在通向塔顶的两条路线中，向上自然是一条捷径，但在很多情况下，由于受客观条件的限制，直接向上的路是走不通的（或大门紧闭，或人满为患），这时，转而向内，未尝不是一个好办法。问题的关键是，如何识别自己所在组织的轴心。



我认为对一个组织运行方向或运行质量产生影响的大小，决定了这个岗位或部门在这个组织内的重要性，即影响力越大，在组织内就越重要。按照这种观点，一个组织的核心领导机构及核心业务部门可以被视为这个组织的轴心。也就是说，在通常情况下，若能在接近领导的核心部门（如办公室）或主要业务部门内谋得一个位置，就等于找到了一条通向塔顶的捷径。

找到了通向塔顶的捷径，并不意味着你就一定可以率先登顶，因为捷足先登还有其他多种因素的影响。首先，越是捷径，其同行者越多，竞争越激烈，最终脱颖而出的只能是那些实力型选手。二是这些所谓的关键岗位（如秘书、营销、研发等）对人的能力要求通常也较高，并非人人适合。这样的岗位既是展现才华的大舞台，也是自暴弱点的放大镜，被人们（特别是领导）看到的一旦是你的缺点而不是优点，这条捷径反而会成为影响你前进的障碍。

那么，除了向上和向内，是否还有第三条路可走呢？有，那就是向外，即远离组织的核心，到组织的边缘地带去寻找机会。走这条路的最大优点是可以避开竞争，更容易发挥个人的优势，缺点是由于与塔顶相距较远，上升的高度会受到一定的限制。

所谓条条大路通罗马，每条路上都会有荆棘和陷阱，也会有鸟鸣和鲜花，选择哪条路，要根据个人的实际情况作具体分析，只有适合你的路才是真正的捷径。

下次再聊。

老生常谈

第15封回信



如果在事先就明明知道努力也毫无希望，却仍要去尝试，那么除了徒增挫折感以外，还会有什么结果呢？

## 第 16 封来信 明知无望，还要去试吗

老同志：

接连收到您的两封信，真的令人大快朵颐。

小李的故事使我对人生际遇有了更多的感悟。俗话说“无巧不成书”，但总觉得那些命运的巧合多半是作者为了强化作品的戏剧性而杜撰出来的，今天听了您讲的这个故事，便不由得信了。上封信中刚说了“厚道是福”，现在又要加上一句“善良是福”了。当然，您给我讲这个故事的目的绝不是叫我明白“善有善报”这样一个简单的道理，而是说明起步早晚对人生意义的不同，这就像投资或向银行里存款，假设投入的本金和收益率是一样的，那么，投资期限的长短就成了影响收益的关键因素了。

C 君与 L 君的故事则让我懂得了选择的重要性，由此看来，时下流行的职业生涯设计并非毫无用处了。可是，小爽的职业生涯又该怎样设计呢？

在上封信里，我向您诉说了单位竞聘团委书记的事，您在回信时虽然只字未提，却连续讲了这样两个故事，应该不是什么简单的巧合吧？但如果在事先就明明知道努力也毫无希望，却仍要去尝试，那么除了徒增挫折感以外，还会有什么结果

呢？

小爽

就在我们苦苦追求成功的同时，成功可能也在寻找着我们，那么，我们为什么不多留给成功一些机会呢！

## 第 16 封回信 为什么不试一试呢

小爽：

来信收到，信中再次提及单位竞聘团委书记一事，自然是希望老同志发表一下高见，虽然老同志历来主张自己的事情自己做主，但只字不提也未免太过辜负小爽的一番信任了。为此，只得再讲一个故事，希望能对你有所帮助。

### 林肯的故事

在开始之前，先讲一个名人的故事给你听。

美国前总统林肯小时候生活在西雅图，在那里有他父亲的一个农场，农场里布满了大大小小的石头。有一次，林肯的母亲提出要把上面的石头搬走。父亲却反对说：“这石头在这里已存在了上千年了，它们是一座座小山头，表面看来是一块块孤零零的石头，其实在地下都与大山连着，否则原来的主人也

为什么不试一试呢



不会以那么低的价格卖给我们了。”

有一年，林肯的父亲去城里买马，林肯的母亲带着几个孩子在农场劳动。林肯的母亲说：“让我们把这些碍事的东西搬走好吗？”孩子们立即响应，于是大家开始挖那一块块石头，不长时间，就把它弄走了，因为它们并不像林肯父亲想象的那样是一座座的小山头，而只是一块块孤零零的石块，只要往下挖一英尺，就可以把它们晃动。

这件事情，给林肯留下了极深的印象，也对他以后做事产生了极大的影响。

1864年，美国南北战争结束后，一位记者采访林肯时间他：“据我所知，上两届总统都曾想过废除黑奴制，解放黑奴宣言也早在他们那个时期就已草就，可是他们都没有拿起笔来签署它。请问总统先生，他们是不是想把这一伟业留下来，给您去成就英名？”

林肯说：“可能有这意思吧，不过，如果他们知道拿起笔需要的仅仅是一点勇气的话，我想他们一定会非常懊丧的！”

林肯说得太精彩了。的确，有些事情一些人之所以不去做，只是因为他们认为不可能。有许多不可能，只存在于人的想象之中。

### 眼镜的故事

在我的一位好朋友身上也发生过一个非常精彩的故事。

这是我的一位高中同学，大学毕业后进了一家大型国企。鉴于众所周知的原因，我还是隐去他的姓名，而使用他在高中时的一个绰号吧，那时我们都叫他眼镜。眼镜瘦瘦的，不太爱

说话，却非常内秀，写得一手好字，文笔也相当了得。后来在那家国企总裁办公室做文字修编，负责公司文件印发前的文字把关工作。说起来这是一项非常重要的工作，哪怕是一丝的疏忽，都可能使发出去的文件闹出笑话，何况他们公司还是一家上市公司，从这里出去的每一个文字都要经得起股东、公众、政府监管部门和新闻媒体的审视。坐在这个位置的人不仅要心细如发，还要有极强的文字功底，更要心如止水，耐得住寂寞。这些，眼镜全都当之无愧。

我们几个同学在私下里常说，修编这份工作简直就是专为眼镜设的。我们有时甚至和眼镜开玩笑说，谁在事业上都可能有关危机感，唯独眼镜不必担心，因为，只要这家国企不破产，修编的这个位置就非眼镜莫属。眼镜对我们的起哄每次也只是笑笑，从来不说什么。

其实，在我们这些议论的背后也隐含着另外一层含义，就是眼镜此生在没有失去饭碗之忧的同时，也失去了升迁的希望。大概每一个认识眼镜的人都不会想到他今后会有太大的作为。

文字修编工作虽然枯燥，但也相对清闲，因为这项工作需要安静，所以领导专门为他配备了一间办公室，一台可以通过宽带上网的电脑。在没有文稿需要审核的时候，这一切就都属于他自己的。眼镜本来就爱看书，爱思考，这样的环境使他变得思想越发的深刻了，大家在一起时，如果争论起什么来，他的话虽不多，却极有见地。

就是这样一个有思想的人，却非常敬佩他们公司的李总裁。说起来，这位李总裁可不简单。眼镜所在的这家国企曾是



一个患“恐龙病”已到了病入膏肓程度的老牌国企，几乎谁都不再对它抱有希望。这时，这位李总裁捧着市政府的一纸任命书走马上任，几年下来，公司不仅扭亏为盈，而且还成功上市。如今公司除了传统产业外，又先后涉足金融、通信、电子、房地产等多个行业，而且每走一步都上了一个台阶。这位李总裁本人的人格魅力、改革魄力以及领导能力都令眼镜钦佩不已。用眼镜的话说，我们李总至少是中央电视台“对话”栏目嘉宾级的人物。

眼镜虽隶属总裁办公室，但受工作性质所限，却和这位李总很少接触，即使在电梯里碰到了，也只是他向李总笑笑，李总朝他点点头而已。

然而，一个偶然的机会有了改变。

据眼镜后来回忆说，那天是一个星期日，该他值白班，同时值班的恰巧是他们的李总。其实这也没有什么特别的，每年一百多个节假日都要有一位公司领导和一名总裁办的人员值班，所以和谁碰班的机会都不少。每次轮到公司领导值班时，他们大多在自己的办公室里忙自己的工作，很少与总裁办的值班人员接触。可这天，李总恰巧有一个十分重要的接待，为了表示对客人的尊重，他早早地下到一楼大厅去迎候。可后来，客人来电话说路上堵车，要晚到半小时。继续在大厅内等候吧，时间太长；回自己的办公室吧，二十多层楼电梯上上下下的又有些不值得。在这种情况下，李总才决定到一楼的值班室坐坐。

李总进来的时候，眼镜正在看电视，恰巧是重播的“对话”节目。

眼镜起身给李总让过座后，想想没有什么好说的，就继续看自己的电视。还是李总先开的口：“你也喜欢看‘对话’节目？”

眼镜点了点头说：“看‘对话’节目，就像是在与智者对话，可以提高人的思想水平。您也喜欢看吗？”

“整天总是忙，看电视也成了一种奢望了，但只要时间允许，还真想多看看‘对话’这类的栏目呀。”

不知怎么搞的，眼镜突然对这位总裁在敬仰之外，又多了几分亲近之感。一个在内心蛰伏已久的念头一下子变得强烈起来，他鼓了鼓勇气，有些怯懦地说：“这个节目我几乎每期必看，我觉得您要是成为这个栏目的嘉宾，一定非常精彩。”

李总先是一愣，随即就笑了，“真的么？那就麻烦你给推荐一下喽。”

眼镜当然看得出，李总这句话的后面玩笑多于认真。这就是李总的谈话艺术，在任何时候，不会叫任何人感到尴尬和难堪的。

不知道是由于自己的唐突，还是时间真的到了，李总和他打了个招呼就离开了值班室，去大厅里迎候客人了。

送走了李总，眼镜重又回到座位上。他突然觉得自己今天的言行有些冒失了，自己怎么说出这样的话来？幸好只有一句，而李总似乎也没有特别在意，现在一切都过去了，眼镜暗暗地告诉自己。

他的目光重又回到电视屏幕上，然而主持人与嘉宾的对话却仿佛成了来自另一个世界的声音，无论如何也无法进入到他的耳朵里。一种试一试的念头在他的心里变得越来越强烈，至



少，李总也是喜欢这档节目的，如果真的上了“对话”节目，无论是对公司还是对李总本人都是一件好事，即便不成也没有什么呀。

接下来的几天里，眼镜开始撰写推荐信。在推荐信里，他全面介绍了公司这几年来的发展历程以及李总在其中所起的作用，又详细地描述了李总的性格特点、人格魅力等等，甚至还就对话的重点作了周密的设计。推荐信长达2万余字，是眼镜少有的得意之作。

信是用特快专递的方式寄出去的。此后的一段时间里，眼镜的内心便多了一份期待，甚至每次办公桌上的电话一响，他都会因激动而心跳加快。然而，一个月过去了，期待的事情并没有发生，一个半月过去了，眼镜的生活依然平静。渐渐地，眼镜对这件事已不再抱任何幻想了，甚至开始对自己的幼稚行为感到可笑：天下哪有那么便宜的事！

就在眼镜把这件事差不多彻底忘记了的时候，一天，办公室主任突然闯进他的办公室，狐疑地看了他老半天，才说李总叫他立即去一躺，说有一拨中央电视台的客人，叫他帮着接待一下，并问他到底是怎么回事。

眼镜的心几乎要从嗓子眼跳出来，甚至不知道自己怎样搪塞了主任几句就跑了出来。

原来，“对话”栏目组在认真研究了眼镜的推荐信后，将李总列入了备选嘉宾名单，今天在不给对方任何准备的情况下，采取突然袭击的方式突击采访。经过近一个小时的接触后，节目组的人深为李总的魅力所折服，这才亮出底牌。李总看着记者递过来的推荐信，过了好半天才想起与眼镜的那次对



话。

“对话”栏目正式决定邀请李总裁录制一期节目，并邀请眼镜帮助节目组做这期节目的前期策划工作。节目录制得非常顺利，李总裁与主持人的精彩对话不时博得现场观众的笑声与掌声，而坐在观众席上的眼镜的一段发言也相当出彩，给人留下了深刻的印象。节目播出后，不但李总裁声名鹊起，公司在社会公众中的形象更是大为提升，甚至使公司的股票在二级市场上走出了一波漂亮的上升行情。

眼镜一下子成了李总裁眼中的红人，自然也不用再干文字修编的工作了，他很快被调到宣传部负责对外宣传工作，一年以后又被提升为公司董事会秘书兼新闻发言人。

眼镜的成功，有他的偶然性。

我为什么不去试一试呢？也许，这就是当我们面对小概率事件时，眼镜给我们的最好启示。

我本人不太喜欢玩股票，因为其中不可预见的因素太多。但我却有些喜欢玩彩票，当然不是每期必买，可一旦路过投注站，时间也允许，手头又恰巧有零钞，便会随便买上一两注。一来试试自己的手气，万一中了500万的大奖自是求之不得的好事，中不了也没什么大不了，不过区区几元钱而已；二来心中又多了一份期盼，从投注到开奖的这段日子，你至少又有了一份做美梦的资本。

玩彩票至少有两种价值取向不足取：一曰过贪。总是希望以最小的投入而获得最大的成功，因而容易抱有侥幸心理，喜欢孤注一掷，具有浓重的赌徒心态，到头来不仅兔子没有等来，反而连自己的田也荒了。二曰不碰。认为这种事情成功的



概率几乎等于零，不相信奇迹会在自己身上发生，因而彻底失去了中大奖的可能。其实，就在我们苦苦追求成功的同时，成功可能也在寻找着我们，那么，我们为什么不多留给成功一些机会呢！

我为什么不去试一试呢？记住这句话，它可能会成为我们通向成功的一把金钥匙。

老生常谈



读着您的回信，我流泪了，是因为您的那份苦心。

## 第 17 封来信 我今天去报名了

老同志：

读着您的回信，我流泪了，是因为您的那份苦心。

今天上午，我去报名了，成为参加机关团委书记公开竞聘的第十七个竞聘者，大概也是最后一个，因为今天中午 12：00 是报名的最后期限。

既然报名了，就要力求好成绩，后面几天我要集中精力准备一下。不再多写。

小爽

许多东西，只有当你失去了，才会明白它的价值。聪明人的做法是——不给生命留下遗憾。

## 第 17 封回信 是你的，就不要轻易放弃

小爽：

看到你终于报名了，很为你高兴，这才是我心目中那个天

是你的，  
就不要轻易放弃

第 17 封回信



不怕地不怕的爽丫头呢！

为了不影响你全力竞聘，这半个月内没敢写信打扰，现在不知竞聘进展得如何了？是否顺利？不管怎样，我们之间的通信还是不能中断的，所以今天就再给你讲两个故事，除了帮你放松一下身心外，也希望在这个时候对你有所帮助。

鑫鑫五岁半的时候开始去区少年宫学象棋，当时是班里年龄最小的（按规定，象棋班的招生对象为六岁以上儿童），所以学起来难免吃力。为了不让鑫鑫掉队，我便担当起鑫鑫陪练的任务。人近四十，象棋于我来说只知道马走日、象走田、车走一条线之类的几句歌谣，做陪练实在有些勉强。由于陪练的水平太低，指导自然也就谈不上，但也有好处，就是可以帮助鑫鑫树立信心，进而培养他的兴趣。一个月之后，鑫鑫就有了赢棋的记录，三个月后，鑫鑫对我已是胜多负少了。此后，鑫鑫的棋力仍在迅速地上升着，我已明显不是其对手，但交起手来，鑫鑫却常常在必胜之时功亏一篑。为此，鑫鑫不止一次地哭过鼻子。在鑫鑫又一次哭过鼻子之后，我便与鑫鑫有了下面的对话：

你知道刚才这盘棋你为什么会输吗？

我本来就要将死你了，却被你将死了。

刚才我用车吃你的马，你的马为何不躲？

我想我的车只要一沉底就可以将死你了，马还有什么用？

事实上你将死我了吗？

没有。当时我想我的当头炮已经用铁门闩拴住了你的老将，只要车一沉底就可以将死你了，没想到你会垫车，我就没办法将死你了。

而我却一招马后炮把你将死了，对吗？

嗯。

如果你的马不被我吃掉，你会怎么办？

我可以跳卧槽马，你垫车也没有用了。

那么你刚才为了将死我连马都不要了，这做法对吗？

不对，我只是想我的车只要一沉底就可以将死你了，没想到马在后面还会有用。

如果你确信你不用马就可以将死我的话，马是可以放弃的，问题的关键是以你现在的水平，还无法精确地计算出你这一招能否把对手将死，这时候，你一定要注意保护你的每一个棋子，即使你的马已经真的没有用了，你最多只是晚一步把我将死而已。一旦你的进攻失败，你还可以借助其他棋子组织新的进攻。你明白吗？

鑫鑫似懂非懂地点点头。

以后下棋，鑫鑫还会时常地犯同样的错误，再问他，他就再一次地告诉你记住了，如此反复。

你二婶便说：“别着急，他毕竟才六岁，慢慢会明白的。”

我说：“什么时候他真正明白这个道理了，什么时候他的棋力才会大长。”

其实，许多成年人也经常会犯鑫鑫这样的低级错误，当然，其后果也绝非输掉一盘棋这样简单了。

听我讲一个关于风的故事吧——

一天，领导突然找我，说：“咱们办公室新分来一个大学毕业生，各方面条件都不错，听说还是个党员。人们都说你带出来的年轻人好用，所以决定把他安排在你们科实习，有什



么困难吗？”

这几年我这个科的人员流动的确是够频繁的，调来个新人从适应环境到熟悉业务怎么也得个一年半载的吧，可你刚把他领上路，还没喘上一口气，便会不知被谁看中，并从你手中把他挖走，然后再为你配个“生瓜蛋子”，你又得从头教起。两三年之中，这种事已不下五次，所以人们开玩笑地称我这里是新生实习基地。

“是不是又有人看中我们科的人了？”我问。

“没有，没有，这次是只进不出，人才储备。”

看来只是临时寄存在我这里的，但无论怎么说，科内多个人手总是好事，我爽快地答应了。

但从领导交之后半个多月了，人也没露面，一定是哪位领导临时改变了主意，人又不来了。可那天我正因手头的几个材料忙得不可开交的时候，领导突然给我领来一个年轻人，高高的个子，人长得也很帅气，他就是风。

风很有朝气，理解能力和适应能力都很强，在工作中很快就能够独当一面了。但关于他的传闻也不少，说他和某个副局长有关系，还有的说他思想活跃，绝非池中之物，甚至有人还提醒我在他面前说话办事要多留个心眼。对此，我都一笑了之，从不放在心上。说实话，我还是比较喜欢风的，喜欢他的真诚和强烈的进取心以及掩藏在快乐后的一丝忧郁。看得出，风对我也是很尊敬，这种尊敬除了职务的因素外，更多的是出自对我的学识的敬服。用他的话说，每次和我交谈都能学到有用的东西。甚至为了更从容地交流，他还不止一次地邀我下班后到外面坐坐。每次我都会找出各种理由谢绝。直到有一次他

对我说他有很重要的事向我请教而在单位说起来不方便。望着他那乞求的目光，我不便再拒绝了。于是，我俩在下班后走进了路边的一个小餐馆。

直到那一次，藏在我心底的一个个谜团才在风的述说下逐一打开。

风从上大学的时候就有一个梦，就是毕业后进外企工作。为此他在大学时拼命地学外语，学计算机，大二的时候就拿下了英语六级，毕业前还入了党，成了全系仅有的两名学生党员。因为他曾从报纸上看到过一篇文章，说如今外企招工时更喜欢党员。为了入党他甚至主动要求献血。直到毕业前夕他才知道他属于委培生，对此，许多同学还颇为羡慕呢，但他却从来没想过自己会和这个委培单位发生什么联系。但他犯了一个错误，就是把这一切原原本本地对父母说了。父母以为他在开玩笑，放着这么好的金饭碗不端，自己去找泥饭碗岂不是疯了。

但当父母看到儿子真的去一家外企报到后，才意识到问题的严重。母亲在劝说、哭诉无效后，开始绝食。在母亲水米不沾一天一夜后，他跪在母亲面前妥协了。可这时候，报到的最后期限已经过去好几天了，最后他的母亲不知托了什么关系找到了我们局的一位副局长才没有造成终身的遗憾。

“你后悔吗？”我问他。

他点了点头，我突然发现在他的眼睛里升起一层水雾。

“其实，我当时之所以向母亲妥协，一方面是心痛母亲，另一方面我对我自己的选择心里也不是很有把握，我要去的那家外企其实只是一个刚刚到中国开展业务的小公司，总部设在



上海，为了开展北方业务，决定招聘一名公司驻华北地区的业务代表，底薪也只有 500 元。面对着躺在床上一语不发的母亲，我对自己的选择开始动摇了。所以我上班后内心很平静，有时甚至会庆幸听了母亲的话。直到那天我遇到了静。

“静是我在招聘会上认识的，我们两人都是朝着华北地区业务代表的职位来的。结果是我竞聘成功，但最后是我成全了她。那次我下班后骑自行车回家，突然一辆红色本田停在了我的面前，从车上走下来的就是静，原来这半年多来静的业务开展得很顺利，现在公司已设立了华北分公司，静自然当上了分公司经理，手下的业务员也有十几个了。面对着神采飞扬的静，我突然想哭，这一切本来都应该是我的。”

那一晚风喝了很多酒，我没有阻止，也没有劝慰。一向自认为很善于做思想工作的我却不知该说什么好了。

两个月以后，风辞职了，这次他到了一个由“海归”人员与开发区管委会合资组建的现代生物园做行政主管。决定辞职的消息是他晚上打电话告诉我的，他说公司刚刚筹建，需要做的事太多了，当时公司经理通知他被录用之后就开车带他回到公司，在车上就向他布置了一大堆工作，回到家已是晚上十点多了。

“我从明天起就不去机关上班了，麻烦您和领导说一下，过几天我就去办辞职手续。”

“祝贺你。”我对着电话说，但心里总觉得有些不大对劲。虽然我知道对于风来说，辞职只是迟早的事，可还是觉得有点太轻率了，至少也该到机关来一趟，说明情况并办一下有关的手续吧。但转念一想，又觉得自己的想法太老旧了，工作都不



要了，以后与机关也不再有任何关系了，还那么周全干什么？

第二天与单位领导一汇报，领导大怒：“当初他本来已错过了报到的最后期限，为了进机关又是找局长又是写保证，还不到一年呢，怎么说不干就不干了！限他一周之内把关系转走，否则除名。”

当我把领导的这些话通过电话委婉地转达给风后，电话那头风也有些急了，“我最近这几天实在抽不出时间来办手续，我们公司现在正在筹备一次大型的招商活动，我已经两天没回家了。麻烦您再和领导说说，宽限我几天。如果实在不行，除名就除名吧。”

“你知道除名意味着什么，他可能会成为你一生的污点！”我也有些急了。

“我知道，可我实在是抽不出时间来。”

“你来一趟，只需半天时间，所有手续就都可以办完了呀！”

同样的电话，我至少打了三次，他终于挤出了一点时间来办手续了。距离领导发话过去半个多月了，幸好领导此后没说过除名的事。

但风那次只是把个人的档案迁走了，由于管组织关系的人出差了，他的组织关系没能同时迁走，只能下次再办了。

可能是风太忙了，他一直没有来迁转组织关系，更不要说交纳党费和参加组织活动了。直到一年以后，风突然来转组织关系了。原来风如今已经是生物园下属的一家公司的总经理了，由于工作出色，被生物园推荐为市级的十大杰出青年候选人，可组织上在审查材料时，发现风原来是党员，但找不到有



关的档案。风这才说组织关系没有转过来。风暗叫不好，赶紧放下手头的工作跑来办理组织关系了。

主管组织调动的是一位老大姐，似乎早料到会有今天，将风的组织档案摊在了风的面前，“你从离职到现在已经九个多月了，没交纳党费，没参加组织生活，没调转组织关系，你知道这意味着什么吗？你觉得你还有资格迁转组织关系吗？”

风这才意识到问题的严重性。他立刻承认错误，并写出了深刻的书面检讨。但老大姐看了检讨后说你的问题太严重了，她无权决定，需要向领导汇报，叫风明天再来。第二天风去了，老大姐说领导这两天太忙，还没机会向领导请示，叫他再过两天。这样直到风去第四趟的时候，人家才答应给办理迁出手续，但要实事求是地写明情况。风鸡吃碎米般地点头同意。可回到开发区工委，人家看了情况说明后却拒绝接收。后来生物园的主要领导亲自出面作了大量的解释工作，说风完全是由于工作太忙的原因才没有及时地迁转组织关系的。最后直到开发区工委的主要领导点了头，人家才同意接收，但在组织内部对风的错误行为给予了警告处分，杰出青年候选人提名的事也不了了之。



老生常谈

风的故事给我的感觉就是两个字——震撼。风的行事风格恐怕在我们年轻人中具有相当的典型性。也正因为如此，才令我感到如此的震撼！

## 第 18 封来信 不知自己还能走多远

老同志：

读完了风的故事，我的感觉就是两个字：震撼！

虽然与风素未谋面，但他的所作所为我都能够理解，如果换作是我，其结果大概也是一样的。又岂止是我，风的行事风格恐怕在我们年轻人中具有相当的典型性。也正因为如此，才令我感到如此的震撼！

虽然刚刚参加工作才半年多，但在我的同学中间已有好几位都称得上是跳槽老手了。或是因工作不顺心，或是因为发现了更理想的职位，甚至仅仅是希望换个环境。有时我真佩服他们的勇气，只要决定了，就义无反顾地走了，头也不回。当然，事后也不乏后悔者。

还是向您汇报一下我参选团委书记的情况吧：到日前为止，我已经过了笔试和公开展示两关。竞争对手已从原来的 16 位变成了 9 位，总的来说对自己前两场的表现还算满意，特别是笔试有一道题是“你当前的工作岗位是什么？在这个岗位上你学到了什么？”有您此前这些通信垫底，我答起来自是滔滔不绝了。所以在这儿又得谢谢您了！

不知自己还能走多远



根据竞聘安排，下周进入第三轮，即公开答辩。到目前结果还没出来，不知自己在这次竞聘中还能走多远，也不知自己到底还要准备些什么？不知道也好，索性什么都不想，身心也随之完全放松了。

小爽

当你因工作或生活不如意而想“跳出去”的时候，一定要搞清楚造成自己不如意的真正原因。否则，即使能跳出苦海，很可能仍会落入“盐水缸”里。

## 第 18 封回信 真是树挪死人挪活吗

小爽：

来信收到，听说你在竞聘中连闯两关，心里也为你高兴，不论最后结果如何，你现在已经是一个胜利者了。

在信中你说工作虽然只有半年多，你的同学中已有好几位都已是跳槽的老手了，真是有些看不懂你们这些年轻人了。对于跳槽我虽是外行，但还是想说上两句。

记不得从哪本杂志里读过一篇名为《酱园里的蛙》的寓言——

酱园里的一口空缸里，生活着一只蛙。

这只蛙非常的苦闷，水只有浅浅的水，天只有巴掌大的天，自己看到的仅限于缸的四壁和天上的流云，听到的仅是缸外临近的声音，其他再也感觉不到什么。如此的孤陋寡闻，如此单调的生活，使它常常哀叹自己的境地：还不如一只井底之蛙！

叹息之余便去尽力想象缸外的天地，有足够大的水池可供游泳，有足够大的陆地可供跳跃，有足够大的空间可供远望。渐渐地它心中积起一个欲望——跳出去。

跳出去！跳出去！可是缸太深，水太浅，跳了数次却是连连碰壁。后来一夜大雨成全了它，水一下涨了半缸，它趁机一跃跳出了缸口。它不胜喜悦：“这下好了，终于可以跳出去了！”它欢呼着向缸外的空地跳出去，却不料“扑通”一声落进了毗邻的盐水缸里。于是，后果可想而知。

“跳出去，跳出去”，这是人生常有的欲望。当人久处一地时，当人工作不如意时，总有“跳出去”的欲望，认为只有“跳出去”才能显身手，只有“跳出去”才能生活得更美好，却不知“跳出去”有时也很糟。

中国有一句劝人的老话：树挪死，人挪活。是专门用来劝解那些工作或生活不如意的人的，劝他们不必在一棵树上吊死。



此处不留爷，自有留爷处，也确实成了一些人改变人生境遇的有效手段。就说某某某吧，原来就在我手下，狗屁不是，去了个新单位，这才几年的功夫，也抖起来了。还有谁谁谁，在原单位被他的上司圆了扁、扁了圆的玩得那叫惨，可只是换了个部门，也人模狗样起来……几乎在每个失意者的嘴里都可以找出一大串关于“树挪死，人挪活”的成功例证。至于那些原来不行，换了地方依然窝囊的例子，他们似乎都不愿意提及，即使你说出这样的例子来给他听，他也只是不耐烦地说一句：那是他废物，咱决不会像他那样。

树挪死，人挪就一定活吗？

当人久处一地时，当人工作不如意时，“跳出去”未尝不是一个改变境遇的好办法。但在我们做出这关键一跳之前，是否应该透过那一个个“跳出去”后或成功或失败的例子，而悟出来一些道理呢？

想“跳出去”的人大致可分为两类，一类人是本来在原来的位置上干得不错，“跳出去”只是想寻求更大的发展。我们称之为主动式。另一类人是在原单位“混”得很不如意，为了改变这种境遇不得已而“跳出去”。我们称之为被动式。上述两种方式，因动机不同，其结果也往往各异。

主动式跳出去的人大多经过了认真的思考，仔细的权衡，因而成功的比例相对较高。当然，其中也不乏失败者，究其原因，多数属于判断失误或好高骛远者，当然也有一些属于造化弄人的失败者。

被动式跳出去的人却多是迫于环境的压力，“跳出去”似乎成了他们可以作的唯一选择，甚至会饥不择食。因而失败者

多，成功者少。

W君，为人快言快语，行为干练，具有很强的办事能力，是单位里的得力干将，凡是遇上难事、急事，领导总是能够想起他来，他也每次都能出色地完成。然而，就是这样一个人物，却在副科长的位置上干了好几年，眼看着原来和自己一样的，甚至还不如自己的人一个个都走到了自己的前面，他认定问题出在自己的领导那里，这个人气量狭小，肯定是认为自己对他已构成了威胁，所以故意压制他。既然如此，还是早走为上。凭自己的这份实力，哪个单位不愿意要？

很快，W君就到一个新单位上班了，这次的上司是自己的同学。有这层关系，W君工作的热情就更高了，用他自己的话说，领导是自己的哥们，所以做事更要给领导“做劲”。然而他很快发现，领导却不太给他“做劲”，而且他发现两人之间的关系也日益疏远了。难道自己这个好朋友也是个嫉贤妒能的小人，怎么这种人都让自己遇上了。我就不信天下乌鸦一般黑。

他又一次跳了出去。

W君每一次“跳出去”的结果都惊人地相似：每一个领导对他都是从重用利用再到不用。他常常问自己：问题到底出在哪里呢？难道是我做错了什么？

有一次他出差去上海，旅馆里巧遇大学时住在自己上铺的铁哥们老K。两人已是十六七年未见，如今意外相逢自是欣喜若狂。就像上学时一样，也不去饭店，就在旅店的房间里，一瓶白酒，一包花生米，两人边喝边聊。后来两人都已有了七分醉意，话也再无禁忌，老K终于提及了当年W君对他的伤害。



那年毕业实习，两人同被分配到航道局，这时 W 君主动提出与老 K 合作共同完成毕业论文。那还是 80 年代初，学校是允许两人合写论文的，只是对合写毕业论文在篇幅和质量上都作了更为严格的规定。当时老 K 考虑到 W 君这种坐不住的性格，叫他独立完成一篇万字长文确实有点难为他，就同意了。那是一篇以那家航道局为例探讨国有企业改革的论文，从策划到撰写，都是以老 K 为主，但在收集素材方面，W 君的干事才能得到了充分的发挥，许多老 K 认为很难搞到的材料，却被 W 君一一搞到手里。论文写得非常成功，获得了全系毕业论文的最高分。

“你凭良心说，我们两人谁对那篇毕业论文作的贡献更大些？”老 K 高声问。

“当然是你的贡献大啦，你是主笔嘛！”

“实事求是地说，应该是五五开。但你当时，当着全班的同学是怎么说的？”此时，老 K 的眼睛里已经布满了血丝。

W 终于想起了当年他开的那个玩笑。当时有同学问他那篇论文中以谁为主时，他想都没想就把功劳都揽到了自己的名下，还说出了许多贬低老 K 的话来。W 这才意识到当时自己的话似乎有些欠妥了，便解释道：“你又不是不知道我这张嘴，只不过是随便说说而已，班里谁不知道你的文笔呀！”

“随便说说，你知道它的后果吗？”原来当时正面临毕业分配，原则上是哪里来的回哪去，而老 K 和唐老鸭都来自青岛，可那一年回青岛的名额却只有一个，为了争这一个名额两个人正暗中较劲，W 的一番话正好被唐老鸭利用，最后闹得系里都知道了。



W 这才想起班主任确实在毕业前向他了解过毕业论文的事。“但我这次可是实事求是地说的。”W 委屈地说。

“可已经晚了，最后我还是没能回到青岛，去了济南。当时一个人漂落在异乡，每每想家的时候，就特别地恨你。为了能调回青岛去，我坚持了八年没谈恋爱。直到遇上如今的爱人，我们两人一见钟情，而且至今感情一直都很好，那时我曾想，是你这张乌鸦嘴给了我这份姻缘。自那以后，我才慢慢地不恨你了。”

听着老 K 的叙说，W 君的双眼模糊了，他终于明白了老 K 当年分手时为何招呼也不打就走了，而且一走便音信全无。他也终于明白了，自己这些年来一直磕磕绊绊的原因了。原来都是因为自己的这张嘴……

当你因工作或生活不如意而想“跳出去”的时候，一定要搞清楚造成自己不如意的真正原因。否则，即使能跳出苦海，很可能仍会落入“盐水缸”里。

## 老生常谈



真是  
树挪死  
人挪活  
吗



竞聘者的戏都已经表演结束了，后面只要看当权者的裁决了。虽然明知自己在各方面都无法与另外两人相比，但我的心还是静不下来……

## 第 19 封来信 我成了三名入围者之一

老同志：

报告您一个好消息，就在今天下午结束的第三轮公开答辩中，我有幸成为三个入围者之一。也许是由于自己明知无望而比较放松的缘故吧，特别是当我回答完第一道题后，看到评委们肯定的目光，我原本还有一点紧张的心也彻底放松了，到后来简直就答疯了，用同事们的话讲是超水平发挥了。再一个原因是自己不太懂回答的技巧，面对评委的发问也没有多想，是凭着直觉回答的，幸运的是这倒使我懵懵懂懂地躲过了问题中暗藏的许多陷阱。当然，最重要的一个原因就是这半年多以来与您的这些通信，使我对工作对人生作了许多深刻的思考，所以回答问题时脑袋里不空。

为了准备今天上午的公开答辩，昨晚睡得就有些晚了，当时就想，今天这轮答辩结束后，不管结果如何，都可以彻底地放松一下了，晚上读读您的来信，然后再好好地睡上一觉。可自从答辩结束公布结果的那一刻起，我的心里反倒变得紧张起来。您一定以为我是被一连串的幸福冲昏了头脑，开始做起团委书记的美梦来了。不是的，因为那是不可能的。我忘记向您

介绍了，根据竞聘程序规定，经过公开答辩产生三个入围者后，提交机关党委会研究，最后从中产生一名当选者。所以说，从现在开始，每个竞聘者的戏都已经表演结束了，后面只要看当权者的裁决了。在这三个入围者中，除了我之外，一个是现任团委干事，另一个是财务处最年轻的副科长，无论是从工作经验、成熟程度、知名度等任何一个方面，我都没法和人家相比，这一点自知之明还是有的。

可不知是怎么搞的，我的心就是静不下来，你说可笑不可笑？夜已经很深了，就写到这里吧。

小爽

当你受了委屈的时候，周围的人们其实都在暗中看着你，看你是就此沉沦而一蹶不振，还是愈挫愈勇。是前者结局已无须再言；是后者，则人们会对你心生敬意，也许新的机遇就藏在了这敬意的后面。

## 第 19 封回信 委屈，是一道测试题

小爽：

看到你的好消息，我和你二婶都为你高兴，也从心底里为你祝福。不但你睡不着，连我这老同志被你这一搅也睡意全无

委屈，  
是一道  
测试题

第 19 封回信



了，既然睡不着，咱索性就接着讲故事。讲什么呢？想来想去还是给你讲讲关于瑾的故事吧——记得在以前的通信中曾对你提起过瑾，还说后面有机会跟你讲讲关于她的故事。

半个多月前，瑾下岗了。

这个消息是瑾的丈夫雄在电话里告诉我的。他说：“瑾不吃不喝也不说话，躺在床上一个劲地落泪。明真不是个东西，全室就一个下岗名额，明就给了瑾，他这是在捞向上爬的资本，想让人说他是不徇私情。”听得出，雄在电话那头很激动。

面对着这突如其来的变故，我竟一时不知说什么好，愣了半天，才说：“你别着急，我问问情况，晚上我去看看瑾。”

“对，你来吧，帮我劝劝瑾，在这些同学中，瑾就听你的话。”

放下雄的电话，我立刻拨通了明的电话，明一听是我便说：“是为瑾的事来兴师问罪的吧？”

“到底是怎么回事？”

“还能怎么回事，新一轮竞聘上岗开始了，这次公司人事部门给我们室核定了一个减员名额。我有什么办法？”

“可这一个减员名额你非得安在她头上吗？你又不是不知道，这几年为了做好工作，她付出了多大的代价！”

“我当然知道，可又有什么用呢？论能力，论学历，论业绩，哪一样她在全室都是最后一名，遇上减员，你说我不减她减谁？”

“真的没有别的办法可想了？”

“真的没有了，为了保住这个名额，我不仅找了人事部经理，连老总那里我都去了不下三四次，可名额就是争取不下

来，你说我还有什么办法？”

“我晚上想去看看瑾，一起去吗？”

“还是你先去吧，这两口子现在把我吃了的心都有，我去了反倒不好，过几天等他们情绪稳定下来，我再负荆请罪。”

我和瑾、雄还有明都是同班同学，毕业后又一起分配到同一个单位工作（后来雄辞职下海了）。在我们这四个人中，瑾最小，又是唯一的女性，所以我们四个人经常是以瑾为中心的，我们三个男人处处都护着她，让着她，当然在暗地里也都或多或少地动过瑾的心思，后来瑾和雄好上了。为此，我和明还狠狠地宰了雄一次——罚他在全市最好的一家饭馆请我们撮了一顿。

瑾人很聪明，长得也漂亮，说话办事极有条理，但工作却一直不太顺。我和明都已走上“领导”岗位了（当时我是办公室副主任，明是电脑室副主任，都是副科级），她却还这干一段那干一段地跳来跳去。机会终于来了，办公室文书由于与前任老总关系过于亲密，所以新老总上任后的第一件事就是更换办公室文书。我推荐了瑾。因为凭我对瑾的了解，她一定可以把办公室文书这份工作做出“花”来。

说起办公室文书可不是一份谁都干得了的差事，从字面上看，文书就是管理公司收发文件的，事实上，除了全公司文件的登记、收发和保管外，还要负责公司对外面来人来电的接待工作，是全公司的一个门面；他掌管着公司的印章和公司老总的法人代表章，所有以公司名义的用章行为都要过他这一关；公司的所有办公用车都由他来调度。除了这些明文规定的职责外，文书还掌握着公司所有领导的行踪，担负着大量的公司领



导的生活琐事的安排和处理（这也是许多文书与公司老总关系非同一般的根源所在）。

当然，推荐瑾我也是顾虑重重的，一是怕别人说我这是在办公室安插亲信，二是由同学关系一下子变成了上下级关系，怕不好相处。但事实证明我的担心是多余的，瑾的到来不但没有人说什么，而且很快获得了公司上上下下的一致认同，与我的配合也十分默契。

在办公室文书这个位置上，瑾的办事能力和说话能力得到了充分的发挥。就拿派车这件事来说吧，这是令历任文书头疼的事，从公司老总到一般干部，每个人都想用车，而且想用好车，最好还得什么时候要什么车就有，给他备着。要到车的说你好，要不到车的就要骂娘。车库里有车不派不行，车都派出去了再有了急事没车更不行。领导之间要是再有点矛盾就更难伺候了，相互盯着比着，谁也不服谁，可较劲的结果，矛头全都集中在了派车人的身上。就是这么一份谁听了都犯怵的活，到了瑾的手里却是游刃有余。一是她处事公道，从不以车谋私；二是她头脑灵活，能够分清事情的轻重缓急，十几部办公小车在她的调度下井然有序，你几乎什么时候要车，她都能给你变出车来；三是嘴甜，几句话过来，有车没车都能叫你笑着走出这间屋子。

本来，文书在办公室只算个小角色，地位比秘书们要低，可自从瑾当上文书以后，公司上下甚至有些“只知有汉，不论魏晋”了。后来我因工作需要调到局里工作了，办公室副主任的位置出现了空缺，瑾一度成了这个位置最有力的竞争者。只是后来领导考虑到办公室副主任一定要有较强的文字功

底，才把做综合秘书的小王提拔了起来，为此，领导还特意找瑾谈过话。

对这次失意，瑾似乎没太放在心上，但一年之后，令人想不到的事情发生了。全局推行岗位工资，将全局所有的工作分成若干个岗位，每个岗位都有相应的级别，每个员工都按岗位级别领工资。其中基层办公室文书岗被确定为管理系列中的最低一级——办事员级。

结果一公布，大家都为瑾鸣不平，更令人感到不平的是，一般的小公司办公室岗多人少，所以文书们只要随便兼个其他岗位，就可以逃脱做办事员的命运了，而瑾所在的这家公司是全局最大的公司，办公室各岗位设置齐全，瑾根本无法走兼职变通的路子。为此，我私下找过局人事部门的一个科长了解情况，对方一听为瑾的事，就说他们公司的老总都亲自找过他们处长了。我问：“有希望吗？”对方摇摇头说：“第一，每个岗位的级别都是经过科学测算得出来的，可能他们公司有其特殊性，但就全局整体而言，办公室文书定为办事员级是基本合适的；第二，现在每个单位都在试图改变对自己单位不利的岗位级别，所以不论现在这样定级合适不合适，一律不予调整，对个别确不合理的岗位级别，也要在今后的执行过程中逐步加以修正。”

那天晚上，我和明一起去看瑾，瑾显得很激动，她说命运对她太不公平了，我们便劝她：“想开些，这也不是某个人的事，再说你们老总不是已经亲口表态说将来有机会一定会给你解决吗？”

“表态有什么用？上次提拔小王当副主任之后找我谈话的



时候，也说过今后还有机会，可一年过去了，机会在哪里？不但没提职，反倒降到了办事员，现在还叫我等，再等恐怕就得下岗了！”

“这次和上次不一样，这次领导们都知道你是委屈的，所以一旦有了机会肯定会帮你解决的。”

“你们不要劝了，反正办事员我是不会干的，大不了我就换个地方！”

“姑姑奶，你说得倒轻松，这时候全局上下都在搞竞聘上岗，稍好一点的岗位，自己部门内部的人还安排不了呢，怎么会拿出来给外人，这种事你想也不要想了。”

这时坐在一旁一直闷不做声的雄突然开口了：“明，听瑾说你那里有一个二级科员的空岗正在对外招聘，是真的吗？”

明和我这才明白这夫妻二人的真实想法。可这个计算机系统维护管理员的岗位对瑾根本不合适呀！

“只要不干办事员，叫我干什么都行，不会我可以学，我会干好的。”

“三十几岁的人了，半路出家学电脑，你开什么玩笑？”

“明，我求你了！”说着，瑾的眼泪就落了下来。

从学生时代到现在，十几年了，瑾在我们三个男人面前历来都是说一不二，而今天面对着瑾那恳求的目光，明还能说什么呢？

“行。”明说完后眼睛也湿润了。

不知道明使了怎样的手段，反正瑾战胜了另外十几个竞聘者如愿以偿了。瑾真是太好强了，为了能在电脑部站住脚，她开始向一个全新的领域发起了进攻。用明的话说，他想不到瑾



会玩这么大的命，更想不到瑾的进步会是如此之快，但由于是半路出家，瑾始终无法达到她的那些同事们拥有的高度。明有时甚至忍不住劝她说：“差不多就行了，别太苦了自己，有我在你这你还担心什么？”瑾总是笑着说：“没事，多学点总是好的。”

.....

瑾还在床上躺着，见到我，瑾坚持着坐了起来，看上去她的情绪也不像想象中的那样差。

“谁叫你跑来的，我已经想通了，这都是命。”瑾说。

本来半路上想好了一大堆宽慰的话，被瑾这样一说，又不知从哪里说起了。愣了半天，才说：“你别怪明，他这样做其实心里比你还难受呢！”

“我知道，我从来没怪过明。这两天我躺在床上反反复复地想这几年的经历，我终于明白了，一切都怨我当初太要强了。可能是当时工作太顺利了，心里竟容不下一点委屈，所以不顾一切地逼着明把我调到了电脑部。其实从在电脑部上班的第一天起我就后悔了。我知道我不喜欢跟电脑打交道，我更知道在这个位置上我不可能干得很出色，但要强的我还是咬着牙钻研起电脑知识来。当我每天面对着电脑屏幕或是抱着这语言那语言的书时，没有人知道我的内心有多苦。可这都是我自己的选择，又怪得了谁呢？我越来越深切地体会到我对文书工作竟是那么的喜欢，每次去办公室，看到别人坐在本来属于我的位子上时，我的心里都在流泪。这几年来其实有很多次不错的机会，如果我还在文书岗位上，领导肯定会考虑我的，即使我在电脑部，只要我找一找老总，调动一下工作也还是有可能的。可我就是太好强了，我不愿让别人知道我去电脑部的选择



是错的，所以我就硬挺着谁也不找。后来老总换人了，与新老总根本不认识，想找也不行了。到如今落了个下岗的结果，又能怪谁呢。”

委屈是一道坎。能不能过得了这道坎，不仅是对人品质和意志的考验，甚至会影响你的一生。谁没有受委屈的时候呢？无论是他人无意所至，还是造化弄人，你都应当坦然处之，咬咬牙，迈过这道坎，展现在你面前的可能会是一片更为高远的天空。当你受了委屈的时候，周围的人可能会对你产生一份同情，但你决不能把这种同情当作一种资本，更不能把自己变成令人们由怜而厌的祥林嫂。当你受了委屈的时候，周围的人们其实都在暗中看着你，看你是就此沉沦而一蹶不振，还是愈挫愈勇。是前者结局已无须再言；是后者，则人们会对你心生敬意，也许新的机遇就藏在了这敬意的后面。

老生常谈



您用瑾的故事，为我开始膨胀的心里打预防针了……

## 第20封来信 谢谢您的当头棒喝

老同志：

我是直到今天才看到您的来信的，那天给您写完回信后虽然明知睡不着，但还是强迫自己躺到了床上。没想到您也没睡，而且还连夜给我写了这封长信。我真不知道自己上辈子做了什么善事，今生修来了您这样一位既懂得关爱且会关爱的长辈。

开始读这封信时，只是把它当作一个普通的故事来读的，还真的为您与瑾、明和雄几个人的友谊以及瑾那要强的性格感动着。但读到最后，我突然明白您对我的告诫和期望。“委屈是一道坎。能不能过得了这道坎，不仅是对人品质和意志的考验，甚至会影响你的一生。谁没有受委屈的时候呢？无论是他人无意所至，还是造化弄人，你都应当坦然处之……”

在竞聘开始前，您鼓励我去试试；当我连闯两关进入公开答辩后，您说无论结果怎样我都已经是一个胜利者了；当我有幸成为三名入围者之一时，您又给我讲起了这个故事，为我开始膨胀的心里打预防针了。

这些天来，从周围的同事那里，我已经得到了太多的赞许和肯定了，也真的有些洋洋自得起来，有几次甚至幻想起自己真的成为团委书记的情景来。

谢谢您的当头棒喝



谢谢您的当头棒喝。俗话说，希望越大失望越大，有了您的这支预防针，无论最后的结果如何，相信我都会处理好的。

小爽

每天从双脚踏进单位大门的那一刻起，我的神经就一直处于高度的兴奋状态。与人结识几乎成了那段时间里的第一要务。

## 第 20 封回信 相逢岂可不相识

小爽：

来信收到，知道你已读懂我的心意，甚是欣慰。但焦灼地等待总不是件美妙的事情，还是多与你聊聊天，或许对平稳你的心情会有益处。

春节前校友聚会，三十多位新老校友济济一堂好不热闹。其中既有年长的师兄师姐，也有年龄相若的同窗好友，更有许多年龄相去甚远的“后学晚辈”。但无论长幼亲疏，大家此时的身份都是一样的——校友。宴会的气氛热烈而融洽。

酒过半酣，突然老同学大马从旁边桌上拉过一个年轻人向我介绍，是他到那桌敬酒时才认识的，姓秦，且与我同在一个机关大楼上班。

我端详了一下这个小伙子，确有些眼熟，好像是在机关的电梯内或食堂里见过，甚至还相互点过头，但从未说过话，没想到今天在这里见到了，而且还是校友。

我主动伸手过去，“我姓韩，在办公室工作。”

小伙子也伸出手和我握在了一起：“我早就知道您，因为许多年长些的校友都跟我提起过您，也早就想结识您，可惜一直找不到合适的机会。真应该感谢这次活动的组织者，给我提供了一个与您结识的机会。来，我敬您一杯。”

碰杯，一饮而尽。但这杯酒在我的口内却有些不是滋味。

原来他早就知道我们是校友，如果真如他所说，早就有心与我结识，怎么会没有机会呢？在我的记忆中，他进机关至少有半年的时间了，打头碰脸的次数自不会少。在这么长的时间里竟找不到一个说句话的机会，这怎么可能呢？嗨，现在的年轻人真是越来越会说话了。可再看看小秦那副诚恳的表情，相信他所言非虚。这反倒更令我觉得不可思议了。

“既然你早就知道咱们是校友，干吗不告诉我？别人会说我有架子不理人呢！”我说。

“我是想说，可总是找不到一个恰当的机会，如果贸然说出来，又觉得过于唐突了。”

这时，又有人来敬酒了，小秦便打了个招呼退回到自己的座位上去了。但小秦的那几句话却一直在我的耳边萦绕着。

小秦，你错了。只要注意点场合，再稍稍讲究些技巧，你主动与任何人打招呼，对方只有高兴的份，怎么会觉得唐突呢？何况我们之间又有着这样一层关系呢！

记得前几年，我刚刚调进这个机关工作时，抬眼望去，身



边进进出出的全都是陌生人。看着别人之间热火朝天地聊天，自己却成了局外人，那份别扭劲就甭提了。后来我暗自给自己下了一个指标：两个月内要结识所有在这座大楼内工作的人。要知道，在这个楼里工作着的上至局长下至卫生保洁员，至少有两三百人，除了本处室的十几个人以外，都是自己这两个月内要主动去结识的对象。

这是一段怎样的日子呀！每天从双脚踏进单位大门的那一刻起，我的神经就一直处于高度的兴奋状态。与人结识几乎成了那段时间里的第一要务。

在那段日子里，只要办公室有什么需要去其他处室跑腿的活，我总是抢着去。找谁，干什么，怎么办，一一问清楚了。进了门，找对了人，先作自我介绍：我是办公室新来的，姓韩。之后再说要办的事。

在那段日子里，我每次乘电梯都要抢占临近电梯操作按钮的位置，并主动问大家：各位都去多少层，我来帮大家按钮。电梯每到一层，我都会目送别人离去。若能与对方四目相对，多半还会说一句：您小心，慢走。

在那段日子里，我每天坐班车总是抢占临门的位置，早早地坐在那里看人们上车，还要不时地朝上车人颌首示意。

在那段日子里，我每天在食堂用餐时，端着饭总是先环顾一下四周。当然不是找熟人共进午餐，而是找机会与陌生人为邻。也不管身边的人年龄几何，性情怎样，在共同就餐的十几分钟里，只要你肯动动脑筋，总能找出与对方搭讪的由头来，比如饭菜的品种、口味等等。

在那段日子里，为了与人结识，明明口袋里装着打火机，

却故意叼着烟凑到抽烟人的面前借个火。抽一支烟的工夫，又多出了几个朋友……

一个月以后，在这个机关大楼里，虽然仍有些人我还叫不出名字，甚至不知道他所在的处室，但我敢说，我与这些人都已经熟识了。

这一个月的经历，使我对自己的能力有了新的认识，它甚至对我的一生都会产生重要的影响。

在这期间还有一件事是很值得一提的。有一次，由我经办的一笔会务招待费超标了，按规定需要事先向财务处打招呼。可由于我刚调来机关不久，对机关财务报销的规定不太清楚，其他人一忙起来也忘记提醒我了。事后拿票到办公室主任那里签字时，问题出来了，主任迟疑半晌，说：“要不你先去报回试试。”他诚恳地解释：“报不了咱再想办法。”我当时并不知道个中原委，便很不在意地点头说：“那我就先去试试吧。”主任立刻说：“先去试试也好，有问题再说。”

到了财务处，问清了处长的房间，推门进去，处长正在，原来认识，中午在活动室见他在角落里独自打太极拳，一招一式很是舒展漂亮，真如行云流水一般。而我平日也练过几天太极拳，当然水平与此人不可同日而语了。我便主动过去与之搭讪，并约好了以后每天中午跟他练拳，只知道他姓言，是财务处的，却不知道他就是我们局的财神爷。

言处长见是我，便问道：“找我有事？”

我立刻将招待费超标的事说了，并诚恳地说自己刚来，不懂机关的规定，下次注意等等。

言处长看了我半天，拿过发票来在上面签上了自己的名



字，“下次可别忘记提前打招呼呀！”

我道过谢，转身从言处长的房间退出来，只听言处长在后面说：“明天中午别忘了去打拳。”

“您放心吧。”

当我回到办公室时，主任和几个同事都立刻围上来问：“怎么样？”

“报了。”

“谁签的字？”

“言处长！”

“他说你什么了？”

“只是说了句下次注意，就在发票上签字了。”

“就没再说别的？”

“没有呀！”

见我懵懂地不明就里，主任笑着说：“你刚来，还不知道，老言这个人很古板，任何违反规定的事在他那里都很难通得过，而且说起人来一点都不留情面，连我平时也怵他三分，别人就更不要说了。今天你主动要求去找他签字报销，我还担心你会挨他顿数落呢，没想到这么顺利就把事办了，你说怪不怪？”

大家也说：“今天算你走运，第一次犯到他的手里，偏偏遇上他的心情好。”

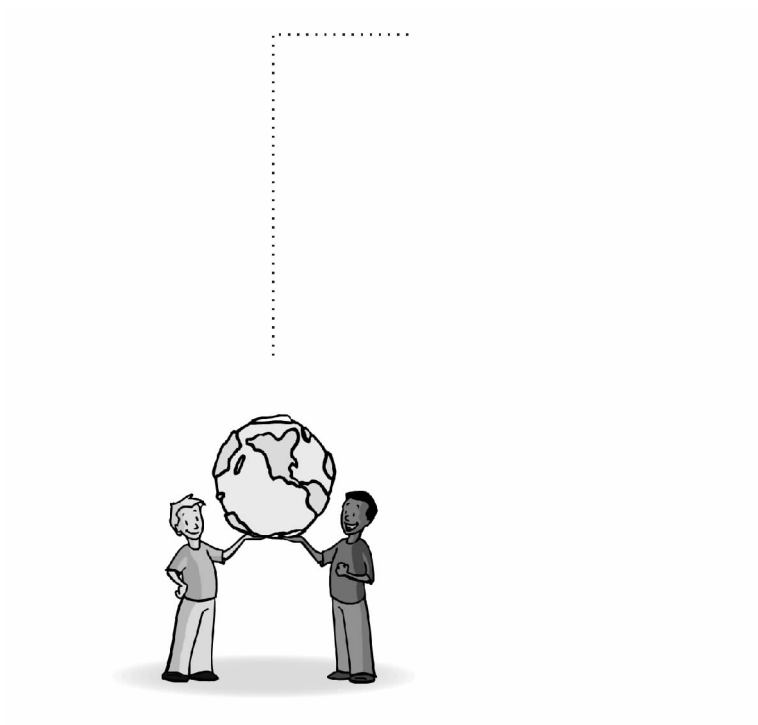
见大家你一嘴我一嘴地说着，我只是笑，并没多说什么，其实我心里明白，今天之所以能够躲过此劫，全沾了中午那一套太极拳的光了。但说走运也不无道理，如果提前一天去找言处长签字报销，那会是什么结果呢？看来，这段时间想尽办法



与人交往的思路是对的。

没打开电脑以前，本想和你聊个更有意思的话题，可等到坐下来以后，却想起了上面的故事。虽说算不上有意思，却还算轻松。愿你今晚睡个好觉。

老生常谈



相逢  
岂可  
不相  
识

第 20 封回信



经机关党委研究，我被正式任命为机关团委书记。

## 第 21 封来信 我成功了

老同志：

告诉您一个好消息：经机关党委研究，我被正式任命为机关团委书记。

今天下午 3 点多，部长突然把我叫过去，告诉我上面的消息，并叫我去机关党委书记办公室，说李书记找我谈话，再后来我们集团公司的团委书记也找我谈了话。一圈转下来，我已经彻底晕头转向了，甚至记不清自己是怎样回到宿舍的，躺在床上还在怀疑自己是不是在做梦，咬了咬嘴唇才确信一切都是真的。于是从接部长电话开始回放这一下午的经历，咀嚼着每一句话每一个表情后面的真实含意，也渐渐地对事情的来龙去脉有了一个大致的了解：在此前的三场考试中，我是以笔试第一、公开展示第二、公开答辩第一的成绩入围的，但在评委会上报的意见中我却被排在了最后面，原因是缺乏相应的工作经验。在党委会上大家的意见也不一致，最后还是某个领导以该同志有潜质，而且在大学期间有过团干部经历的理由将人选锁定在了我身上。

老同志，当时我是在您的鼓励下参加这次竞聘的，期间虽然也有对成功的渴望与憧憬，却绝没想过这一切会梦想成真。如今一切都已经变成现实了，我的心里却空空如也，面对着一

个陌生的岗位和领导们诸多的希望、要求和告诫，我真不知道该怎么办。

老同志，速速救我！

小爽

软弱换不来同情与尊敬，放纵更换不来自觉与自律。唯一的办法就是充分行使你手中的权力。高明的管理就是——

## 第 21 封回信 永远使自己处于主动地位

小爽：

当我打开邮箱，在主题栏内看到“我成功了”这几个字时，我就已经明白一切了。在前两封信中，我对你能否当选一直都低调处理，甚至还浇上一瓢凉水，是在降低你的期望值，使你尽量少受打击。如今一切都好，谨代表本人、你二婶及鑫鑫向你表示祝贺！

你在信的结尾处说：老同志，速速救我！读起来似曾相识。细想之下是在我们通信之初你向老同志发出的呼喊，内容相同，含义却是迥异。我们的小爽再也不是对工作一无所知的小姑娘，而是威风八面的团委大干部了！

关于团委的工作，我是外行，不敢也不愿多嘴多舌。但如

永远使自己处于主动地位

第 21 封回信



今通信对象的身份变了，谈话的内容也应有所改变，今后你的工作性质将从事务性为主转为管理型为主了，所以，今天咱就聊点与管理有关的话题。

前几年，汽车还没有进入家庭，所以我所在的单位职工上下班还主要靠单位班车接送，但也有少数人出于方便或健身的考虑，每天骑自行车或摩托车上下班（不像现在，越来越多的人拥有了私家汽车，上下班时间机关大院里成了车展会）。虽说只是少数人，但由于基数较大，这少数人也有一两百人之众，这么多的自行车和摩托车散放在机关大院里，也颇有些浩浩荡荡蔚为壮观了。后来机关开展环境整顿工作，解决自行车和摩托车的乱摆乱放问题自然是首当其冲。为此，机关事务处专门将一座二层小楼改造成存车处，规定一楼为摩托车存放区，二楼为自行车存放区。但考虑到摩托车数量相对较少，一楼尚有部分空间，特辟出一块区域设为自行车临时存放区，专供骑自行车来机关办事的人使用。

开始几天，所有骑车人都能够照章行事，秩序井然。但很快就有聪明人发现了其中的奥妙，一楼的自行车临时存放区的空间有余量，反正空着也是空着，第二天早晨上班时，便不再推着自行车爬二楼了，而是直接放进了一楼的自行车临时存放区。俗话说，群众的眼睛是雪亮的，你能发现的奥妙，我自然也看得出来。很快，一楼自行车临时存放区内自行车数量大增，再没有来机关办事人员自行车的容身之处了。有人开始向存车楼的主管部门——机关事务处表示不满。但事态的发展并没有停止，一楼的自行车开始向临时存放区的外面蔓延，并挤

占了摩托车存放区的大块地盘。但摩托车是无法上二楼的，只好存在楼外，事情到了非解决不可的地步了。

门卫老张头被叫到了机关事务处。因为按规定，存车楼是归他管理的，现在乱到这种地步自然是他的责任。处长一向很严厉，出了这样的事，自然不会有好脸色。他告诉老张头，从明天起，如果再有一辆该上楼的自行车放在了楼下，他的门卫也就别想干了。

老张头人老实，胆子小，说话办事从来小心谨慎，是机关大院里出了名的老好人，如今被处长这一吓唬，眼泪当时差点落下来，头点得如鸡吃碎米一般。他想了半夜，终于想出一个好办法来。第二天他早早来到存车楼下，守住一楼的大门，来摩托车，侧身放行，若是自行车，对不起，请您上二楼。八点钟上班后，他的守门任务也就完成了，因为那时再来存自行车的人都是来机关办事的了。

第一天，他的办法非常奏效，该上二楼的自行车没有一辆混进一楼。这使他很得意，但接下来的日子，他开始对该办法的有效性产生怀疑了。因为他的主要工作在门卫室，上班前的这半个多小时，也正是门卫室最关键的一段时间。这些年来，许多处室的报纸、文件和信件都是利用人们来上班的机会发下去，而人们也习惯了每天早晨路过门卫室时对老张头交代些要办的事情，比如今天可能有谁来访，帮我挡驾等等。如今早晨突然不见老张头的那张笑脸，自然免不了要高声地喊上两声。老张头听见了，便拖着胖胖的身子跑过来，可等他听完吩咐再回到存车楼时，已不知有几辆自行车溜进了一楼的临时存放区



了。他只好再一辆一辆地推上二楼，而此时的自行车都已上了锁，上二楼的难度就可想而知了。

从此，老张头在门卫室与存车楼之间来回奔跑以及半推半扛地拖着自行车上楼便成了机关大院里的一道风景。但人们并没有因此对老张头产生丝毫的同情与怜悯，反倒生出了更多的不满与报怨。因为不仅存车楼的混乱状况未能改善，而门卫室的工作也大不如前了。

我是属于每天坐班车上下班的，但还是听到了老张头与存车楼的故事，是听办公室里几个小青年们讲的，我一边听他们眉飞色舞地讲述自己如何机智地与老张头捉迷藏的冒险经历，一边从心底为老张头感到悲哀。

那天当我从机关食堂吃完早餐从存车楼前经过时，正看到老张头搬着一辆自行车在爬楼。那天刚刚下过雨，楼梯上很滑，老张头上楼的步子很慢，稍不小心就可能会从上面跌下来。我实在看不过去了，就跑了过去，“张大爷，我帮你推吧。”“不用，不用，我能行。”当我把车推上楼放好后，老张头一把拉住了我的手，紧紧地握着，“谢谢！谢谢！”说着两行泪水夺眶而出。我知道，这泪水中委屈多于感激。

我说：“张大爷，您这种每天把门的办法哪行呀，得想办法改变这种被动的地位才行呀。”

“哪有什么好办法呀？”老张头为难地说。

“办法还是有的，就看您用不用了。”

“算了，我再有个一年半载的就退休了，一辈子没跟人红过脸，难道临末了还要被人骂不成，每天推几辆车也没什么，

权当锻炼身体了。”说完转身要走。

我知道老张头误会了，以为我会说出什么阴损的手段来，便说：“我这个办法，保证不会被人骂，反而人们还会说您宽宏大量，念您的好呢！”

“世上真有这样的好办法？”

“当然。”

第二天早晨，存车楼一楼的大门前没有再出现老张头的身影，而是贴出一张告示：上班以前一楼内严禁存放自行车，即日起，将对每天8：00前存入的自行车进行集中管理。

人们看了告示的内容后，只是笑笑，没有一个人认为告示里面说的话会是真的。大家倒要看看他老张头怎么集中管理法。那一天，一楼内的自行车创下了历史记录，大约有一半的摩托车未能进入存车楼内。

八点钟一过，老张头拉来一根二十几米长的铁链，将所有的自行车的轱辘都串在了一起，并加了锁。同时又换上一张新的告示：现已对违章存放的自行车进行集中管理，有需要取车者，请到门卫室与张柱联系。

本来，老张头以为那些车子的主人要到下班时才会来找他，想不到九点钟一过，就有人发现自己的车被锁了，便立刻来门卫室找老张头，一边堆出满脸的笑容一边解释今天上班来得如何晚了，眼看要迟到了，一时着急，就把车子存进了一楼，下次再也不存了。

老张头的脸上仍像往常一样挂着笑容，也不说什么，起身拿了钥匙就跑到存车楼为来人把锁打开，再帮人家把车子推出



来，看着那人把车子推上二楼。面对着如此宽宏大量的老人，存车人的心底突然生出一丝愧疚来。

那一天，老张头往返门卫室与存车楼之间不下三十次，但心里的得意劲就甭提了，有生以来他第一次享受到被那么多人团团围着向他谄媚的乐趣。

第二天，被他用铁链锁住的自行车只剩下三五辆了。第三天以后，他再也锁不着违章停放的自行车了。一想起被人追着讨车的快意，他甚至有些遗憾自己“集中管理”的方法收效太快了。

“老弟，我实在弄不明白，你这么个小手段怎么就这么灵验呢？”当我再次从门卫室经过时，老张头将我拉进屋，在一番感谢之后问道。

“说起来，道理再简单不过。最初，当人们违章放车的时候，还只是试探性的，可当他们发现自己这样做什么事都没有，甚至您还为他们搬车上楼的时候，他们也就肆无忌惮起来。软弱换不来同情与尊敬，更换不来自觉与自律。唯一的办法就是充分行使您手中的权力。当人们见到自己的车子被锁起来后，第一反应就是会不会被处罚，怎样才能把车要出来。所以当讨车人去向您讨车之前，已经想好了一大堆应对方案：要有罚款怎么办，要是不给怎么办，要是您不依不饶地批评人怎么办，要是到处找不到拿钥匙的人怎么办。但大家怎么也想不到你会一句话也不说，就痛痛快快地开锁放行。大家能不感激您吗？”

“那么，为什么大家此后再也不敢违章存车了呢？”



“因为第一次讨车虽然如此顺利，但谁敢保证第二次、第三次讨车还会如此顺利呢？第一次他可以编出一大堆理由说今天违章存车只是个意外，并保证下不为例，那么第二次第三次他又该如何解释自己的行为呢？这就是‘集中管理’的方法收效如此之快的奥妙所在了。”

老生常谈



永远使自己处于主动地位

第21封回信



过去是典型的被动型工作，领导叫干什么就干什么，不知道怎么干还可以问领导。现在自己是领导了，别人的工作要等我来布置，遇到困难要问我怎么办。我又去问谁呢？

## 第 22 封来信 对新角色还不适应

老同志：

这些天里，交接工作、上任、熟悉情况、处理那些老书记走后至我到任期间拖下来的工作，清理下一步的工作思路……忙得我昏天黑地，也一直静不下心来给您回信。

除了忙之外，另一个感觉就是对新角色的不适应。过去是典型的被动型工作，领导叫干什么就干什么，不知道怎么干还可以问领导。现在不行了，别人的工作要等我来布置，遇到困难要问我怎么办。笑话，我还不知去问谁呢！再一个问题，我们这里都是年轻人，在与大家的关系上，我希望既有朋友般的亲密又有上下级之间的分寸，可实际操作起来常常是前怕虎后怕狼，软了不行硬了也不行。幸好在这个时候，您的来信给了我一些启示，我会记住您的忠告：软弱换不来同情与尊敬，更换不来自觉与自律。只有善于行使你手中的权力，才能使自己永远处于主动地位。

小爽

一个非常优秀的人，在自己的事业上也创造了一个又一个优秀，可无数个优秀加起来，却等于零。

## 第 22 封回信 永远守住你自己的领地

小爽：

从上次通信到现在足足有一个多月了，这段时间我真的很忙，再加之又没太重要的话可说，所以就一直没有与你通信。幸好没有被你来信追问，由此想来你一定也很忙吧。要不是刚才与我的校友庄易飞的那场偶遇，这信不知会拖到什么时候呢。

在我周围的同龄人之中，真正令我佩服的人不多，但庄易飞却是一个。

庄易飞是我的校友，高我两届，人极聪明，也十分活跃，课上课下都是个出类拔萃的角色，在学校时是学生会的副主席，在老乡中间（身在异地上学，老乡是一层非常重要的关系）更是当然的领袖。

后来，庄易飞毕业分回港务局下属的一家装卸公司，在生产调度室工作。当时港务局刚好从部里争取来开发计算机管理生产业务系统试点的资格（据说开发试点单位五年内可以每年从部里拿到几百万元的开发费，所以全国好几个沿海大港口都在争呢）。仔细数数，全局上下真正懂计算机的人才也没几个，可如果全部依赖部里请来的计算机研究所的专家做开发的

永远守住你自己的领地



话，将来势必会陷入被动。所以局里决定，一方面要在今后每年的毕业生分配时尽可能多争取一些计算机方面的人才，另一方面，要选拔一些基础好、懂业务、有潜力的年轻干部去进修，力争培养出一批既懂港口业务又懂计算机知识的复合型人才。最后经过层层考试选拔，庄易飞成了全局 30 名幸运儿之一，被派到天津大学计算机进修班去脱产进修。

两年后，我毕业回津，也被分到庄易飞所在的那家装卸公司。几乎与我同时，庄易飞亦学成归来。我被分配到仓库实习理货，而庄易飞则作为精英被派到生产业务计算机管理系统开发部工作。据说，庄易飞的工作十分出色，无论是部门领导还是研究所的专家对庄易飞的评价都很高。不到半年的时间，庄易飞就不再做专家的助手而独挑大梁了。有时望着庄易飞与部里派来的专家一起从办公楼里并肩进出有说有笑的样子，便会从心底生出几分羡慕。

又过了两年，生产业务计算机管理系统开发工作基本完成，但由于受当时的技术条件与管理水平等多方面客观因素的限制，这套管理系统在实际工作中根本推行不下去。由于部里班子调整，当年力主开发这套系统的那位副部长也调到其他部工作了。上面没人过问，下边推行起来又问题多多，所以后来有关部门对此只作了一个简单的总结，便草草地收场了。计算机研究所的专家撤走了，局里自行培养的业务尖子们大多回到本公司电算室负责生产业务系统的维护。其实生产业务系统已经停止运行了，哪里还用得着维护呀。庄易飞他们除了偶尔为有关部门开发个小程序外，实际上等于被养了起来。

这个时候我已调到了公司办公室工作，与庄易飞同楼办

公。看得出，庄易飞很清闲，常常在各办公室间来回游走与人聊天。偶尔哪个部门有了计算机方面的难题找到他，他也有些漫不经心，因为，这些所谓的难题对他来说不过是个小儿科罢了，实在提不起太多的兴趣。

又过了一段时间，庄易飞在楼内闲逛的身影少了，偶尔一见，也多是行色匆匆，一问才知道，他开始炒股了，而且炒得很投入，与人聊天也是除了股票莫提其他。开始，人们对庄易飞所谈论的那套股经还不太在意，可人们慢慢地发现，庄易飞在这方面确有过人之处，无论是大盘走势还是个股行情，他常常是每言必中。渐渐地，人们对庄易飞开始信服了，庄易飞的身边也因此常常围满了人。其中真心取经者有之，抬杠长学问者亦有之，甚至还有人请他代为操盘。

当时是90年代初期，炒股的条件远不像现在这样便利，在办公室内一坐，随便打个电话或上上网，无论是了解即时行情，还是委托买卖，全都一挥而就。可当时，除了每天中午和晚上能从收音机里听一下当日行情之外，要想随时掌握行情变化，或委托买卖，就只有亲临营业厅一条路可走了。因此，对于每日上班的人来说，炒股票实在不是件容易的事情。可庄易飞却不然，他在班上根本无事，上班时间内溜出去到证券营业厅转上一转是再容易不过的事了。渐渐地，庄易飞利用工作时间炒股票，甚至搅扰得其他人也不安心工作的说法传到了公司经理的耳朵里，公司经理把电算室主任训了一顿，而电算室主任自然也就向庄易飞发出了严重警告。

庄易飞这才意识到问题的严重性，也下决心抛开一切杂念，静下心来钻研技术。可是想叫活跃了好几年的心思突然之间



静下来又谈何容易？那段日子庄易飞内心很痛苦也很矛盾。就在这时，经上级部门批准，全国第一个港口保税贸易区就在我们单位的眼皮底下成立了。由于行政关系上属港务局代管理，所需人员原则上也从局内各单位招聘。庄易飞立刻嗅出了此中所蕴含的巨大机会，不顾一切地报名应聘。

幸运再一次降临到庄易飞头上，庄易飞被调到保税区管委会招商部。此时正值保税区初创阶段，到处充满了机会。庄易飞毕竟是庄易飞，他不会让任何机会白白从自己身边溜走的。仅过了半年，庄易飞瞅准了一个机会，到一家新成立的专做进口免税汽车业务的贸易公司做了业务经理。

所谓免税车业务，其实就是利用国家对保税区的优惠政策，从国外进口大量的免税轿车，再销售给区内的外资或合资企业的一种业务。由于中国当时对进口汽车一直课以高额关税，所以保税区内销售的免税车与区外销售的普通进口车相比，有着惊人的差价，这不仅对区内的外资企业具有相当的吸引力，对区外的企业乃至各级机关更是有着巨大的诱惑力。到后来，不论什么人，只要你能搞到一个免税车的指标，就可以买到一辆价格极低的进口豪华车。

做免税车业务大致上可分为三部分工作：从国外进口畅销的车型，搞免税指标，把车卖出去。而这三项工作中，最难的就是搞免税指标了。有人曾说过这样的话：“一个优秀的人无论被放到哪里都应该是优秀的。”这句话至少放在庄易飞的身上适用的。庄易飞搞技术是优秀的，炒股票是优秀的，做了业务经理依然是优秀的，特别是在搞免税车指标方面，庄易飞的公关能力得到了充分的发挥。由于庄易飞的销售业绩好、能

力强，做同样业务的其他公司的老总们也都想尽办法要把庄易飞挖过去，但全被庄易飞婉拒了。原来庄易飞有自己的想法，他不愿这样下去一辈子为别人打工，他要成立属于自己的公司。几经筹划，庄易飞辞去了这份业务经理的工作，利用当年炒股所得，再向亲戚朋友借了一些，终于成立了完全属于自己的公司——顺发国际贸易公司。

其实，这都是大约十年前的事了，由于大家都忙，加之差距的日益加大，庄易飞慢慢地在我们的生活圈子中消失了。偶尔与同学聊天提及庄易飞的时候，都猜想庄易飞现在一定会如何如何了。感叹的同时，也会从心底生出几分羡慕。

就是刚才，我晚饭后一个人出来遛弯。有一辆“普桑”在我后面跟了许久，突然一提速，将我圈在路边再也挪动不得。我正要发火，车窗玻璃摇下来一截，车里人朝我招手，仔细一看，竟是庄易飞。原来他也是饭后无事，出来兜风。

“这就是穷人与富人的区别，一个徒步，一个驾车；一个叫遛弯，一个叫兜风。”我有些自嘲地说。

“你别骂人了，愚兄这些年算是惨到家了，说不定哪天就要到你们这些老同学府上讨饭吃了。”

我看看车，再看看庄易飞的衣着与神情，不像在作伪。细问之下，才知道了一些大概。

原来，自从庄易飞成立了自己的顺发国际贸易公司后，业务开展得有声有色。开始时由于自己的实力不足，只能依附于一些大公司下面，为人家做一些中介业务——办免税指标、联系客户等。后来，实力稍大，开始自己从国外进汽车，由于需要资金太大，就想办法筹措资金。好在当时银行贷款还算容



易，所以不到一年顺发公司的生意就做得很大了。然而就在这时，国家突然开始宏观调控，国家有关部门停止签批免税车指标，银行也停止了放贷。所有做进口免税车业务的公司一下子全都陷入了绝境。庄易飞看着停了满满一院子的车，在风吹雨淋中慢慢地变得锈迹斑驳，他再也挺不住了，最后以极低的价格将这些车倒给了另一家公司，收回的那点本钱在还清贷款之后就所剩无几了。

从此，庄易飞的事业陷入了低潮。由于缺少资金，做起事来难免缩手缩脚，他先后干过快餐配送，经营过办公室用品，但最后全都干不下去了。从去年开始，顺发公司开始转行做计算机业务。

庄易飞说到这里不由得叹了口气，说：“用了将近 20 年的时间，转了一大圈，最后又重新回到了计算机领域。这就叫造化弄人呀！”

“谁都知道你在这方面的天分，现在好了，你可以真正发挥自己的优势了。”我说。

“已经离开十几年了，自己掌握的这点东西早就落伍多时，哪里还有什么优势可言哪。”

“自从中国加入世贸组织后，这两年保税区那边的免税车业务比当年更红火了，你怎么没重操旧业呢？”我问。

庄易飞摇了摇头，说：“当年如果再咬咬牙，一旦挺过了，也就不至于像现在这般狼狈了。如今离开多年，以我现有的实力，再想回去又谈何容易呀！”

我竟不知道该说什么好了。

过了很久，庄易飞幽幽地说：“从小时候开始，我对自己



的能力就特别自信。这些年来，我做过的事情真是太多了，几乎在做每件事情的时候，我都可以算得上其中最优秀的，可这么多优秀的经历加起来，却等于零。你说这公平吗？”

望着有些伤感的庄易飞，我不知该如何回答。

如果把一个人在事业上奋斗的过程比作登山的话，大致上有两种模式可供选择：其一是选择一些小山包，登到顶峰，享受一下征服者的胜利喜悦之后，回到平地，再重新开始对另一个小山头的冲击。这样做最大的好处是经常可以品尝到胜利的滋味。可当你有一天发现自己老了，再也爬不动了的时候，就只好躺在平地上等死了。其二是当你选定一座高峰之后，便开始低头攀登，其间由于山势陡峭，你可能会步履蹒跚，甚至迭遭凶险，更有甚者你一生也无法到达顶峰。但你每攀登一步，都会使自己又上了一层，最后自然可以拥有属于你的人生高度。

别忘记回信。

老生常谈



永远守住你自己的领地

第22封回信



对于一个眼光过于活络的人来说，虽然每次都能及时地跳出困境，却也会在不不住的跳跃中迷失了人生的目标。

## 第 23 封来信 眼光不能太活络

老同志：

这一个多月我的确很忙，但也基本上适应了现在的工作，一切都在朝好的方向发展。勿念。

还是谈谈庄易飞吧。说实话，读完这封信许久，我都不知道该说点什么，更准确地说是不知道该如何评价庄易飞这个人。他人聪明，也能干，而且在任何领域或每一个阶段都能干得很出色，用他的话说，他在做每件事情的时候，几乎都可以算得上其中最优秀的，可这么多优秀的经历加起来，却等于零……是造化弄人，还是他自身的什么原因？在信中您没有明说，我想来想去，大概问题就是出在他这个人太聪明，眼光太活络上，所以每次都能及时地跳出困境，而眼光活络的另一面却是没有长远的眼光，或者叫没有明确的人生目标。

乱说一通，不知对也不对。

小爽

不时地停下来，检视一下自己所走的方向，是否偏离了人生的目标。不时地问一问自己，所做的每件事情是否都有助于实现自己的人生目标，千万不要在琐碎的生活中迷失了自己。

## 第 23 封回信 放慢脚步走对路

小爽：

读着来信，突然发现我们的小爽真的成熟了，越来越有自己的思想了，对庄易飞的评价，寥寥数语却能击中要害，令我也是茅塞顿开——眼光活络的另一面却是没有长远的眼光，或者叫没有明确的人生目标。

几乎在所有关于成功学研究的书籍中，都将“明确的目标”列为成功的首要因素。今天我们就这个话题聊上一聊。

### 一、目标是什么

目标是方向，是从现在所处的位置发射出的一条具有方向的射线。位于这条射线上的点就是目标值。方向是根本，没有方向，目标值也就成了空中楼阁。

人生的目标是什么？是一个人要为之毕生努力的方向。如果人生没有了方向，我们便成了没头的苍蝇，四处乱撞，四处碰壁。



既然目标对人生如此重要，多花费些心思去研究它也就十分必要了。确定人生目标可不是一个简单的事情，它要根据每个人的性格能力等内在因素和所处环境的特点及时代特征，在统筹考虑的基础上，找出一个最能发挥个人特长，最可能产生成果的领域，并以此作为终生努力的方向。

你所选定的人生目标应该是你最具发展潜力的领域。

在这个领域里你可以实现最大的投入产出比。多数情况下，它将与时髦、热门、令人羡慕等词汇无缘，而且你也不应指望自己的努力会得到立竿见影的回报，它将是你用一生的努力去追求的梦想。所以你选择的这个领域不能过于狭窄，狭窄了就会缺乏足够的回旋余地，就容易钻进牛角尖。

你所选中的人生目标一定要与你的志趣爱好相一致。

爱好不是工作，但爱好可以将枯燥的工作变成趣味盎然的游戏。只有做自己最喜欢的事才不会成为负担，才能经得起时间的考验与失败的打击。

你的人生目标一定要明确、具体而且生动。

明确才容易识别，才不会误入歧途。“我要成为一名优秀的老师……”似乎可以算是个很棒也很明确的人生目标了，但仅仅明确还不够，因为有时看似明确的目标却很抽象。你还要为自己的人生目标设立一些具体的指标，这些指标要可以测量。如“我要在40岁以前晋升特级教师”，“10年之内我要创编出一套新的教学方法”，“从我所带的班里走出去的学生要……”等等。即使你的人生目标够明确具体了还不行，因为有时明确具体的目标却难免呆板，不够生动，无法激发起你足够的热情去为之奋斗下去，特别是在你面对失败的时候。所

谓生动就是要为你的人生目标注入生命的活力。要设计出一些你实现人生目标时的生动场景和细节，这动人的场景或迷人的细节足以拨动你心底的那根温柔的琴弦，令你的身心为之颤动。

## 二、要不断地调整焦距

有了明确的人生目标，还要找出自己现在所处的位置，即你的出发点。在起点与目标之间划上一条线，就是你今后要走的路。这段路一定会十分的漫长，在这样的漫漫长路上跋涉，很容易使人感到疲惫和迷茫。阻止你前进的不是道路上的荆棘和陷阱，而是来自你心底的疲惫和迷茫。所以还是将这段长路分成若干小段，并在每个小段上设立一个公里桩。公里桩要尽可能地醒目，使你远远地就能够望见。公里桩的密度也要适宜，既要有激励价值，又要现实可行，即所谓咬咬牙够得到。每次走到了一个公里桩前，都应该停下来喘口气，同时别忘了往自己的嘴里放进一块口香糖以示奖赏。停下来喘口气除了休整外，还要对自己所走过的这段路程进行一番回顾和小结，吃块口香糖既可以补充体能还可以鼓舞斗志，接下来就应该瞄准下一个公里桩奋力前行了。

在漫漫长路上跋涉真的是一件很枯燥的事，枯燥得可以让你昏昏睡去（在长途夜行的队伍中总会有那么一些人可以做到边走边睡），所以就要经常想办法为自己提提神——比如在心中为自己讲个故事之类。此时，最好的故事莫过于《羊皮卷》中“点金石”的故事了。



有一个穷人从一本羊皮卷中发现了“点金石”的秘密。“点金石”不过是一块小石头，却能把普通的金属变成黄金。这块石头就混在黑海岸边成千上万块与它一模一样的石头中间。它与普通石头的唯一区别在于：唯有这块石头摸在手里可以感到温暖，而其他普通的石头都是冷冰冰的。于是这个人不顾一切地赶到了黑海岸边，并迫不及待地开始了他的寻宝行动。这个人非常聪明，他想，要是拾起来的是块普通的石头再扔到地下，下一次有可能还拾到同一块石头，甚至可能拾上几百遍呢！所以他每拾一块石头，感觉一下，不热，然后就扔到了海里。接下来，一个星期，一个月，一年，三年过去了，他还是没有找到“点金石”。可是，他还是机械地重复着自己的程序：拾一块石头——摸一摸（冰冷的）——扔到海里，再接着拾，如此继续。一天早上，他又一次拾起了一块石头——摸一摸（温暖的）——可是他还是一把给扔进了海里。因为他已经忘记了自己是在找一块“温暖”的石头，他只是依稀记得自己要不断地重复“拾——摸——扔”这样的程序，他已经把工作本身当作了工作的目的。

这个穷人之所以会犯这样的错误，一般人都解释为一种惯性，或者叫习惯的力量。但我却更愿意相信他在程序上出了错。他在摸与扔两个环节中间缺少了“停下来想一想”这个环节。试想，如果这个穷人从一开始就将他的寻宝程序设计

为：拾一块石头——摸一摸——停下来想一想——扔到海里。我相信他就不会犯这样的错误了。那么，这个聪明的穷人为什么在设计他的寻宝程序时会缺省了这么关键的一个环节呢？当然不会是智力因素在作怪，而是这样一来，他的寻宝计划就会变得更加漫长！看起来，我们越是在一些关键问题上，或在关键的时候，我们就越容易犯“欲速则不达”的错误！

停下来想一想的过程，实际上就是不断调整焦距的过程，只有始终聚焦在你的人生目标上，你才不会在前行中迷失方向。

### 三、要学会策略性地思考

说到这儿，不由使我又想起了另一个故事，关于两军对垒的故事——其实，在一些历史题材的电影或传统评书中，我们都遇到过类似的情节。

在一个两峰夹峙的山谷中，两军相遇，于是展开了一场惨烈的贴身肉搏。闭上眼睛试想一下，此刻，你便是这混战队伍中的一员，你会怎样？如果你只知道全神贯注地对付眼前的这个对手，虽然由于你的全力应付而不致一时失手，却随时都可能被飞来的流箭所伤。如果你的视野开阔一些，那么，你在对敌的同时就可以用眼的余光留意随时可能会出现在身后的新的危险，而不致成为他人的刀下之鬼。

如果你的视野开阔些的话，你就可以在杀敌护己



的同时，还能够随时留意身边战友的安危，必要时施以援手。既能奋力杀敌，又可回护战友，你大概要为自己的出色表现而喝彩了。先别忙喝彩，也别急于重新捉对厮杀，请你停一停，向后退，退到半山腰观看一下双方对阵的局势。你很可能会发现，我军的一处重要阵地已经被敌人冲开一个豁口，把守阵地的战友们虽仍在苦苦支撑，却已是岌岌可危。这个阵地一旦失守将使整个战斗陷于被动。如果此时你冲过去帮战友们重新杀退敌人夺回阵地，其作用就绝非多杀几个敌人所能比的了。如果你再向后退，退到山顶，敌我双方对阵的局势便可一览无余，你就可以很容易地找出哪里是敌军的死穴，并一击而胜。

在这里，眼界成了胜负的关键，而眼界的宽窄又取决于你看问题所站的高度，而你看问题所站的高度又取决于你是否能够在关键时刻停一停，以及是否善于策略性地思考。即所谓从树丛中往后退，进而见到整个森林。

不时地停下来，检视一下自己所走的方向，是否偏离了人生的目标。不时地问一问自己，所做的每件事情是否都有助于实现自己的人生目标，千万不要在琐碎的生活中迷失了自己。

小爽，你今后的人生之路还很长，希望你把握好人生的方向，也衷心地祝福你一路走好。

老生常谈



## 后记：寻找成功地图

成功是我们每个人追求的目标，但每个人对成功的理解却各有偏好。有人视当官为成功，有人以发财为成功，也有人把出名作为成功……如果剔除每个人价值取向的差异，我们可以把成功定义为实现你的人生目标，并获得人们的认可。

实现你的人生目标，首先意味着我们每个人都拥有自己的人生目标。是否拥有人生目标的区别在于，有目标者的行为是以目标为取向的，无论怎样绕行，都是为了接近目标；没有目标的人则以方便易行为取向，随波逐流随遇而安。

拥有明确目标的人生，就像是一次拥有梦想的旅程。有梦想，有期望，自然就有快乐。没有明确目标的人生是茫然的，而茫然的結果必然是空虚和恐惧。

是否拥有人生目标的区别还在于，有目标的人在实现自己的目标（包括阶段性的分目标）后就会产生成就感，因而他的人生总是快乐的；而没有目标的人却永远不知道自己真正想要的是什么，所以就会永不满足。

仅仅拥有人生目标是不够的，还要规划出一条通向目标的最佳路径。虽说条条大路通罗马，但并不意味着我们每个人随便在任何一条路上都可以走向成功。适合自己的路径不一定是距离最短的，也不见得是最宽阔平坦的，但一定是最适合自己的行动特点的，而且又不太拥挤的路径。有了这样的路线图，



常常能够收到事半功倍的效果。

有了目的地，也有了行动路线图，接下来就要行动了。

决定你的人生能够走多远的是你的行动能力。行动能力的大小通常取决于你的自身能力和借助外力的能力。

自身能力的获得靠的是学习，向书本学习，向同行者学习，向行动本身学习。学习的方法包括观察、思考和总结。

借力的方法则更多地来自沟通与合作。重视每一个同行者，尊重他们，帮助他们，赢得他们的友谊，获得他们的好感，把自己的利益拴挂在他人利益的后面。

人们习惯于把自身能量称之为“能力”，把借力称之为“关系”。那么，能力是你的立身之本，没有了它，你将寸步难行。而关系则是你的力量之源，失去了它，你将是一个孤独的行者，等待你的只能是凄风苦雨。

年轻的行者往往更重视自身能力的提高，却常常求而不得法；总是梦想着在轰轰烈烈的事业中锻炼成长，却忽视了在日常平凡而琐碎的小事中积蓄能量。

年轻的行者有时不太习惯“搞关系”，认为一旦如此便迷失了本真，使自己变得庸俗和市侩。其实，良好的人际关系才是你获取前进动力和幸福快乐的重要源泉。

在工作和生活中，我们一旦遇上他人的不理解、不支持、不配合，首先想到的是他们为什么会这样？却总是忘了问自己，人家为什么会这样？人家为什么要理解你、支持你、配合你？人家在理解你、支持你、配合你的过程中，他们自己的利益在哪里？

忽视了对方的利益，这大概是我们容易受到伤害的最根本

的原因吧。

在前行的道路上，我们难免有困顿的时候，更少不了沟沟坎坎磕磕绊绊，当你跌倒的时候，能不能重新站起来，是决定我们能否抵达目的地的一个关键。而这一切又全都取决于你是否具有坚韧的毅力，态度是否积极。

在漆黑的夜晚，我们要善于发现天边的星星。当我们实在爬不起来的时候，我们要懂得稍做休整，但停顿只是为了更快地前进，而决不意味着放弃。

有了明确的目标，有了最佳的路径，有了强大的行动能力和坚忍不拔的毅力，再加上一群相互关爱的同行者，你说，我们离成功还会远吗？

如果你想和作者联系，请发邮件到：[hanwj5223@163.com](mailto:hanwj5223@163.com)。