

新下级学

吴刚 著

版权已注册，
欢迎传播，
请勿用于商业目的。

目录

第一章 最悠久、最广大、最没存在感的.....	3
第二章 下级学的历史和现状.....	5
2.1 现有的 27 本书籍.....	5
2.2 《下级学》和张二江.....	7
2.3 伪学泛滥的危害.....	8
第三章 新下级学的立场.....	11
第四章 什么是“下级”.....	13
第五章 研究的方法和框架.....	14
第六章 下级的思维特点及处境.....	16
6.1 下级对上级的观感.....	16
6.2 下级对自己的需求、能力和责任的看法.....	18
6.3 下级对平级的看法.....	21
6.4 下级对组织规则的理解.....	22
6.5 下级的底线.....	23
6.6 上级思维的特点和根源.....	24
6.7 下级软弱的根源.....	25
6.8 下级的优势.....	26
第七章 微观互动.....	27
7.1 合作和应付.....	28
7.2 冲突.....	33
7.3 牺牲.....	35
7.4 互动的三个频道.....	38
7.5 互动的陷阱.....	40
第八章 宏观互动.....	43
8.1 沟通总论.....	43
8.2 沟通工具.....	44
8.3 信任沟通.....	47
8.4 不信任沟通.....	48
8.5 信息不透明导致奖金失效.....	51
8.6 小道消息.....	51
8.7 和上级的沟通障碍.....	52
8.8 责任总论.....	54
8.9 资源的制约和竞争.....	54
8.10 树状结构.....	57
8.11 网状结构.....	59
第九章 给下级和上级的建议.....	61
9.1 下级十诫.....	61
9.2 上级十劝.....	66
第十章 结语.....	70
附 半透明奖金制的有效性证明.....	71

第一章 最悠久、最广大、最没存在感的

“人猿相揖别。……人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月。……”

这是毛主席《贺新郎·读史》中的片断。是的，人类从诞生那一刻起，就是社会动物。当千百万人通过各种关系形成组织时，下级就自动产生了。人类正是依靠巨大的组织能力，才能移山填海、改造大自然，也才能杀伐征战、流血漂橹。但这些壮举的直接执行者——下级，却湮没在历史长河中，无名无姓。一将功成万骨枯，史书中充斥着帝王将相。下级的憧憬、苦闷、焦虑、失望……，一切的苦与乐、得与失，统统沦为小人物的低俗琐事。我们知道他们存在过，我们在史书上找不到他们；我们自己就是今天的他们，我们也知道未来的人找不到我们。

谁的心中没有梦想？“成功”可以说是最普遍的追求。虽然各人对“成功”的定义不同，但多少都包括更高的地位、更大的权势、更多的收入。特别是初入社会的年轻人，干劲十足，敢想敢冲。不信的话，请看看颇受年轻人欢迎的穿越小说，主人公穿越回去都成了皇帝、王妃、战神，大干了一番事业，没有谁穿越成了土里刨食、受尽欺辱，最后默默死去的凡人。再看看成功学、职场密籍、心灵鸡汤，如果没人看，它们流行得起来吗？虽然越来越多的人已经看穿了成功学、职场密籍、心灵鸡汤的真面目，但如果只停留在“它们不灵验，所以是假的”这样的认识层次上，则迟早还会再上当的。

想成功不是坏事，但也更不是容易的事，某种程度上甚至是可遇不可求的事。北宋传奇状元宰相吕蒙正有一则流传了一千多年的《寒窑赋》：“时也，命也，运也！……人有凌云之志，非运不能腾达。……”。现代诗人穆旦的一句“我的全部努力，不过完成了普通的生活”，道尽人间多少无奈。

根据美国人口学者卡尔赫伯的推算，从 5 万年前一直到 2011 年，地球上曾经生活过 1168 亿人。这些人中，从生到死都是上级的人，似乎一个也找不到。每个人都多少要扮演下级角色。哪怕国家主席，也要根据全国人民代表大会及其常务委员会的决定来工作。从这个意义上说，国家主席是全国人大的下级。当然，绝大多数人终其一生就只是纯粹的下级。

奇怪的是，几乎从来没有人来论述怎样才能“当好”下级。所谓“当好”下级，并不是说怎样为了组织鞠躬尽瘁，也不是怎样爬上去，而是单纯站在下级的立场上，面向当前的岗位，研究怎样不受欺压，还能确实有所贡献、问心无愧地拿到报酬。由于这一研究以下级为主体、为下级服务，所以称为“下级学”。

这也正是我写这本书的原因所在。多年的下级生涯、耳濡目染使我有感而发。我要和大家分享我的想法，抛砖引玉。

回顾过去，我不是这一领域的开创者；展望未来，我坚信有源源不断的后来者。“下级”的永久性和广大性，决定了永远有人需要下级学。

广大性就不说了，来看看永久性。中国现存最早的关于下级行为的指导性意见，大概是《论语·颜渊》中的“君君臣臣父父子子”，孔子是公元前 551 年到公元前 479 年的人。而最早的自称为下级的记录大概是《小雅·祈父》，它写道：“予王之爪牙”（我是君王的卫兵）。一般认为《祈父》作于公元前 789 年。然而，这位 3000 年前明确报出自己下级身份的武士，在诗中悲愤地痛斥上级军官，说他害自己征战四方，都没能给母亲送终，昭示了上下级之间永恒的矛盾。不难想象，当原始人接受部落首领的指派和赏罚时，下级就已经产生，矛盾必然也同时产生了，只不过没能记录下来而已。

展望未来，看不到“下级”身份消失的任何可能，连理论上的可能性也没有。就让我们大胆假设：未来社会没有私有制，人人都不在乎物质奖励了。就算这样，也还有精神奖励作为上级的奖惩手段。只要人类要组织起来，下级就一定存在。

这样一个最庞大、最永久的团体，不可能不去思考自己的价值、追求和策略，所以说下级学必然存在。

从全社会的角度说，下级学也有其正面意义。上梁不正下梁歪，“上梁不正”和“下梁歪”是互为因果的。下级群体可以通过两个途径影响上级群体。一个途径是长期共事过程中，上级会根据下级的反馈调整自己，这对上级是不自觉的、难以抗拒的。再一个途径是下级直接晋升为新的上级。不论哪个途径，只要下级群体中盛行的是忍气吞声、曲意奉承之类风气，则上级群体迟早会变得自以为是、唯我独尊。而这样的上级又反过来让下级更加忍气吞声、曲意奉承，整个体系随之僵化，直至末路。

以明朝为例，朱元璋礼贤下士，手下只想着怎么把事办好。到了中期，大臣们想的就是怎么取宠于皇帝，这是高层斗争的命门。请看嘉靖皇帝的三个首辅：夏言、严嵩和徐阶。严嵩通过服饰、诗词取悦嘉靖，夏言懒得在这方面陪嘉靖玩，结果严嵩斗倒了夏言。后来嘉靖的寝宫烧毁，严嵩为了省钱建议嘉靖住到别的宫里，徐阶则建议重造一个，于是徐阶又斗倒了严嵩。到了明末，大臣们连话都不说了，光给崇祯磕头。

要打破这个怪圈，有很多理论上的办法，但我认为最根本的是让下级掌握健康、务实的思维方式。这似乎很难，因为下级人数多，又受上级牵制。但可能也不难，因为现在的人们都见多识广，更聪明。有许多事情，大家都明白了，只差个人来点破而已。而且，既然是“务实”的思维方式，就会指导下级怎样适应、生存，不会让下级暴虎冯河白白送死，所以也是容易推广的。

对下级学研究来说，现在是最好的时代。首先是信息传播、知识采集空前便利。其次是国家法律对下级的保护空前完善，例如劳动合同到期后，如果公司不续签，还要给员工补偿。这条规定极大削弱了上级牵制下级的能力。以前，下级怕合同到期后不续签，被迫忍气吞声，甚至得了斯德哥尔摩综合症。现在这个紧箍咒终于摘掉了。我相信未来的保护会更完善。

我相信会有越来越多的人研究和实践下级学，水平也会越来越高。如果未来的某天，本书的理论被更好的后来者代替，我将非常高兴。这表明下级学生机勃勃，我付出的一切都值了。

第二章 下级学的历史和现状

牛顿说他站在巨人的肩膀上，我们是否也能从前人身上汲取养料、学习怎样扮演好下级的角色呢？

我不是没尝试过，但真的没找到太多有用的东西。究其原因，是因为下级的弱势地位和工具属性，导致了两个后果：一是很多人企图指导下级，二是没人真心为下级说话。从利益流动的角度看，宣扬下级应该安心做牛做马甚至还能赚钱呢！我将在第六章解释赚钱问题。

2.1 现有的 27 本书籍

在孔夫子旧书网（www.kongfz.com）以“下级”为关键字搜索，找到 30 个结果。其中，张二江的《下级学》是个异类，也是名气最大的一本，后面单独谈它。《图解上下级禁忌》（四川人民出版社 2003）、《通情达理--上司和下级的人际关系》（光明日报出版社 1990）等两本因介绍太少，略过不表。其余 27 本，根据其侧重点，可以分成三类。

第一类：着眼于提高组织效率、改善组织氛围，包括：

《如何处理上下级关系》（中共中央党校出版社 1994）
《处理上下级关系的方法与艺术》（中共中央党校出版社 1998）
《组织中的上下级关系：前因与结果的实证研究》（上海交通大学出版社 2011）
《和谐心理学发微：中庸视角下的上下级共生之道》（中国社会科学出版社 2009）
《上下级关系对工作绩效的影响研究》（中国人民大学 2012 年硕士论文）
《上级关照与员工信任：三种归因理论分析》（社会科学文献出版社 2017）
《新编办公室主任必备全书》（光明日报出版社 2003）

共 7 本。

此类书籍有较强的原则性和学术性。不会明显偏袒于上级或下级，但事实上肯定为上级考虑得更多，因为有效率的组织必有执行力，下级必须服从领导。虽然有时也会给下级提供建议，但常闹“何不食肉糜”的笑话，因为其作者是从场外的上帝视角看问题，对下级不能感同身受，更谈不上“阶级感情”。他们给下级的“建议”，有可能自己都没亲身实践过。而他们的亲身经历和心得，又不一定敢写下来。

第二类：着眼于上级怎么指挥如意，包括：

《企业家上下级关系学》（中国经济出版社 1986）
《领导：上下级相处的艺术》（农村读物出版社 1992）
《机关的逻辑：上下级关系的相处之道》（现代出版社 2013）
《出色领导的 50 条法则》（电子工业出版社 2005）
《中层正能量：优秀经理人正向管理法则》（中国电力出版社 2014）
《带人要同频，管人要共情》（北京联合出版有限公司 2019）

共 6 本。

这就是低配版的帝王学。人人都想当帝王，最是无情帝王家。哪怕用词再真挚，诸如“要和下级交心”，说穿了也是在演戏，因为交心的目的在那放着。

好的帝王（领导者）放哪都是财富，可帝王学对下级有什么用呢？特别当下级不受上级待见时，帝王学似乎只能鼓动他造反。

第三类：着眼于下级怎么爬上去，包括：

《下级功课》（中国民航出版社 2004）
《职场攻略下级法则》（中国财富出版社 2016）
《做下级的学问》（京华出版社 2010）
《下级的 13 条法则》（中国对外翻译出版公司 2000）
《上下级禁忌 99》（广西民族出版社 1992）
《上下级关系协调艺术》（学范出版社 2004）
《学会和领导说话》（新世界出版社 2009）
《超级白领必须掌握的 16 个浅规则》（百花洲文艺出版社 2010）
《向上管理》（清华大学出版社 2010）
《向上管理的艺术》（人民邮电出版社 2018）
《中层领导四个管理关键》（中国商业出版社 2006）
《学会和领导面对面说话》（江苏人民出版社 2015）
《自觉：优秀员工必备的 49 个特质》（中国商业出版社 2004）
《高绩效人士的十个共识》（新华出版社 2010）

共 14 本。

这其实就是给下级定制的成功学。如果把下级的“成功”定义为奖金、晋升，那么直接结论就是要迎合提供奖金、晋升的人——上级。如果进一步把人生的全部意义限定于“成功”，那简直要把“迎合上级”刻到 DNA 里了。这种成功学之于职场，和兴奋剂之于运动场一样。如果大家都不用它、只有你用，你会得一时之利。如果你长时间用它，哪天想做回正常人的时候，上级会觉得你目无领导，偷懒、变坏了。如果大家都用它，就变成众人竞相卖命，只有最卖命、卖命到得不偿失的人才能“成功”。除了少数幸运儿，绝大多数人要么力竭倒毙，要么中途退场。退场意味着做边缘型下级，低奖金、无晋升、背黑锅、可抛弃，以前的超额付出全部清零。而爬上去的幸运儿，自然也希望下面继续竞相卖命。于是整个社会都会陷入超额压榨、搏命相杀的互害状态。

传奇大老板马 X 宣扬“能够 996（996：从早 9 点工作到晚 9 点，每周 6 天）是修来的福报，很多人想做没机会”，引起激烈反弹。这件事一方面说明大部分人都意识到这条路不可持续，一方面也说明社会已经在这条路上走得太远，以至于有人觉得下级就应该竞相卖命，才会随口说出这样的话来。再看看上面那些书的作者，有的开办培训机构，有的自己就是大老板。他们给下级写书，是什么动机？

下面摘取部分字句，请大家自行感受。

●给出目的：

“以下制上平步青云”；“在职场的跳板上起跳”；“拓宽自己发展的空间”。

●自我欺骗：

“成就老板才能成就自己”；“和老板做同一个战壕中的兄弟”；“服从老板，最终受益的人是你”；

●自我压制：

“职场铁律：老板永远是对的”；“没有不对的上司，只有不对的下属”；

●自我矮化：

“黑锅，该背的时候别犹豫”；“能力超过老板时，装装糊涂”；

●自我剥削：

“主动为自己揽些‘苦差事’”；“成功只在多做一点点，超过老板的期望”；

●做上级肚子里的蛔虫：

“听出老板的弦外之音”；“‘领会意图’乃下属至高境界”

- 提供情感慰安：
“学会做‘轿夫’，把老板抬高”；“满足老板‘好为人师’的心理”；
- 刺探上级隐私，赵高本色：
“掌握老板的好恶”；
- 业余时间也不是自己的：
“在娱乐时善于和老板相处”；“拜访老板家，你有功课要做”。
- 面面俱到永远正确的指导意见：
“不要越权，不要墨守成规，不要反对冒险精神”；“心有多大，舞台就有多大……掂量斤两，别过高地估量自己”。
- 阿Q精神胜利法：
“发现被老板利用了，就当走了段逆风路”。
- 斯德哥尔摩综合症自我催眠大法：
“发现老板的魅力”；“与老板的真正关系始于挨骂”；“对老板抱着一颗感恩心”。
- 表功，下了蛋就要咕咕叫：
“让你的成绩，跃然纸上”；
- 最后还是免不了利益诉求：
“向老板要求个人应得利益”。

2.2 《下级学》和张二江

现在专门谈谈《下级学》，这是迄今所有书里唯一值得，也必须，单独拿出来介绍的一本。

作者：张二江 刘云峰，湖北科学技术出版社，1993年。

该书第一作者张二江，官至天门市委书记，因贪腐落马判刑，出狱后在武汉开茶馆直至病故。

张二江在文史方面确有相当造诣，性格张扬又不失率真，才会在《下级学》中直抒胸臆，言人之不言。后来他又落马，戏剧性反差轰动全国，以至于光明日报出版社专门出了本《审判张二江》，比张二江大几倍的贪腐分子们都没这待遇。不过这本书有戏说感，真实度存疑。

丢开张二江个人，仅谈这本书，有两个贡献。

一是创立了“下级学”这个名字。有人可能说“不就是三个字嘛”，但这三个字不大不小界定了整门学问的范围。请对比一下：“下级成功学”、“机关下级学”，“下级行为导论”，都失之偏狭。这三个字中，“下级”表明立足点，“学”字强调系统性。整体组合含义明确，简洁有力，从传播学的角度看是上乘之作。

二是真心从下级角度考虑问题，并给出具体建议，当然建议本身不一定正确。

这本书也有两个局限性。

一是基本面对党政机关，因为张二江本人就一直从政，90年代初的官本位思想还很严重，而且张二江的教育背景是武大历史系，中国的历史就是官史。但是，党政机关工作人员相对于全社会毕竟是少数，而且党政机关有其特殊性，环境和外界不同。

二是仍未跳出成功导向的窠臼，所以才会给出溜须拍马这样的“建议”，更在他倒台之后，被几个重量级媒体揪住，成了过街老鼠。实际上，书里绝大部分内容都是正面的，即使有这种“建议”也是带特定前提的。试问：如果上级就是那种人，有几个人敢说自己绝不溜须拍马？断章取义批评人，只是斗争手腕罢了。如果《下级学》真那么不堪，也请不到于光远给作序了。

但是，以成功为导向的《下级学》，和面向下级的成功学完全不同。张二江入狱后仍出

版了几本书，都是他自己用五笔字型一个字一个字敲出来的，说明此人就喜欢写作。他作此书时还不到 40 岁，仕途得意，正是全面上升期，对“亢龙有悔”还缺乏感性认识。他的罪名虽多，却没提到他借这本书搞培训敛财，或者用此书给下级洗脑。此书纯粹是他意气风发、思有所得的产物。

《下级学》之前，这门学问是零散分布的“潜学”，是欺骗下级的“伪学”。《下级学》之后，才成为“显学”。本书命名为《新下级学》，以彰显和《下级学》的承袭关系。

2.3 伪学泛滥的危害

综上，可以说现有的、服务于下级的知识体系几乎为零。如果把《下级学》出版的 1993 年视为下级学元年，那么至今将近 30 年，一代人过去了，除了许多居心叵测的伪学，什么新东西都没有。社会对下级学的误解和忽视、下级学自身研究的空白、伪学泛滥，已经并且还将继续导致怎样的后果？下面由点及面地分析。

首先看下级个人，他落入了拼、死、废的三角困境中。他以为只有给上级卖命才有前途，以至到了这样的地步：如果长期得不到任务，有人会主动辞职，而这也成了资本家无成本、无风险开除人的办法之一，真是魔幻。弦崩断了就死：过劳死，抑郁死，产生幻觉出车祸死。没崩断就废：灰心绝望，胆怯自卑，接受一切不公正待遇和职场霸凌。个人利益方面，前期靠超额付出维持收入，后期收入走低且自暴自弃，总体上得不偿失。也有人感觉到这不是个事，想改变找不到方向，想守成又把握不好平衡点，只能被裹挟着前行。因为超额付出的人太多了，想等价交换的人只有失业。

社会中人人皆下级，伪学也因此渗入千家万户。婚恋功利化已是常态，家庭生活也不能幸免。根据伪学，工作就是路，人是车，家成了路边的加油站。为了工作可以牺牲家庭，理由是一句缥缈的“将来可以过上好日子”。自己频繁地丢弃家人加班不说，个人微信朋友圈沦为公司的免费工具，连家人隐私也随时奉上。只要公司提出“背景调查”之类的简单理由，就可轻易索取员工亲属的姓名、身份证号、电话、工作单位等信息。现在还有个新说法：“打破工作和生活的界限”，其实是单向打破，即工作可以侵入生活，反之不行。

走出家庭，来到公司。公司理直气壮地搞双重标准。比如考勤制度：员工迟到 1 分钟要扣一个小时的工资，但加班不到一小时就不算加班。这和旧社会地主用大斗收租、小斗粟米有什么区别？员工请假，事假不足一小时按一小时算，年假不足半天按半天算，理由是“便于计算”——我们明明生活在精确到秒、电脑自动计算的时代啊！还有公司紧紧抓住“丧假”的字眼，要求员工出示死亡证明，做到“丧假必丧”。有人问：为什么人事总监可以年入百万？他创造什么了？其实他不用创造什么，就冲他能让千百个员工夹紧尾巴拼命工作，这种“价值”就是一般人创造不了的。

2020 年初，全国性大公司 36X 的年会特等奖为“免裁券”。该公司董事长兼 CEO 周鸿 X 显然很重视此事，事先专门在朋友圈发布，观者无不恶心到吐。稍后的全国新冠肺炎疫情（COVID-19）疫情期间，有个全国性的大公司房天 X，宣布全体员工降薪缓发，同时又给困难员工提供贷款。根据公开新闻，房天 X 给员工提供的贷款年利率是 2.4%，同期的银行存款是三个月 1.1%，六个月 1.3%。用我小学生的智商可以明白：如果把员工的工资扣下来，改成贷款的名义给员工，反而还能赚钱呢，比存银行还赚。单看每一个环节，都没做错什么；组合在一起，却如此令人“惊喜”：这是何等的智慧和自信？

下面是 36X 公司的免裁券和房天 X 公司的贷款说明：



内部员工疫情贴息贷产品说明

一、适用范围：转正员工

二、产品说明

借款金额：上限1个月工资
借款利率：月利率0.2%，年利率2.4%
借款期限：3个月、6个月
还款方式：每月还息、到期还本

三、申请流程

- 1、借款申请：登陆房天下OA工台-我的钱包-借款-填写个人信息提交申请；（钱包借）
- 2、在线签署征信授权书，提供用途凭证；
- 3、风控审批；
- 4、签署合同：金融人员发送电子版合同给借款员工，员工自行打印，视频面签，邮寄合同；
- 5、财务放款。

注：

- 1) 请借款员工自行查看OA中的身份证是否过期，如过期请在申请借款前更新身份证；
- 2) 按照监管要求，借款需纳入人民银行征信。

1、金融集团对接人：[redacted]@fang.com, 010-[redacted] 或 400-[redacted]

2、人事部对接人：[redacted]@fang.com, 010-[redacted]

分散在千千万万公司的下级们组成了一个庞大的、疯狂转动的轮子。驱动轮子的生力军是积极乐观、还拼得动的人，其它人被迫跟着跑，直到掉下轮子。也有人会耍点小聪明，比如请 1 小时事假，明明提前办完了，还要磨蹭到 59 分钟才回来。还有人在工作中积了一肚子火，要找弱者释放，所以社会上不知哪里就会突然冒出一股戾气。

不止下级，上级也可能是伪学的受害者。有的上级，不知道为什么下面总是那么“笨”，着急上火，白费力气。有的上级，直到被人暴力攻击或者起诉时，才知道自己多招人恨。有的上级，在下级的阿谀奉承中忘了天高地厚，肆意妄为，自取灭亡。

从阶层角度看，低素质的下级阶层也难以向上级阶层输送优质人才。高管们有股暴发户做派，不能简单地归因于个人，还要考虑其阶层。

长远看，充斥伪学的社会，最终会变成什么样子呢？对此我尚难回答。但我知道古希腊有个叫“斯巴达”的城邦，其风格是一切为了战斗。结果除了一些血腥的战斗故事，它什么都没留下。

第三章 新下级学的立场

回顾了下级学的历史、看过了社会现状，自然就有了改变、突破的动力，但我们先要找到立场，就是我们应该站在谁的位置上观察和思考。

下级的立场是肯定不能忘记的，但不能只站在下级立场上。不能狭隘地把“新下级学”理解成“唯下级利益是图”，而要兼顾组织的存在和发展。

下级是组织里的下级。正常情况下，组织创造的价值远大于里面那些人各自所能创造的价值总和， $1+1>2$ 。而且，组织一旦解体，就几乎不可能恢复原状了，像摔碎瓷器一样。原因如下：

1、健康的组织拥有远高于个人的效率，能为下级提供良好的生存条件。组织效率高，因为内部有分工。在《国富论》的开头，亚当·斯密用大头针为例，生动而令人信服地解释了分工的魔力。如果说 300 年前的大头针工厂有点遥远，不妨看看汽车驾驶员。专业的汽车驾驶员，操作比一般人更协调，距离感比一般人更准确。而跑固定路线的公交车驾驶员，在自己的线路上，连红绿灯亮多久、哪里容易有“鬼探头”都心中有数，比其它专业驾驶员开得还要顺。体力劳动如是，脑力劳动也如是。例如科学家和律师，专攻某一领域的科学家和律师精通本领域的术语、关键点、前沿动态，胜过其它领域的科学家和律师。总之，小而言之，分工使人集中注意力、持续优化技能，提高了个人效率；大而言之，分工也便于管理者发现薄弱环节并加强它，还能以环节为单位把控质量，提高了整体效率。两相叠加，使组织爆发出巨大优势。这种优势中的一部分以工资、奖金形式回报给下级。离开健康的组织，下级怎么和其它健康组织竞争？

2、没有组织领导者勇做出头鸟，承担经济、信用方面的风险，组织就不能创立、存续和对外交往。谁都不愿意承担风险，所以很多人才会说“（某某事情）如果有人第一个做，我就第二个”。哪怕事情有望成功，一般人也不肯在没报酬的情况下白白去做。如果人人都这样，那全社会就是一潭死水了。幸好有人愿意冒风险，拿出自己的财产和信用，给别人发工资、承担亏本风险：只有这样组织才能创立。随着组织壮大，以组织的名义可以获得更多的贷款，也就是银行所谓的对公业务，但这些贷款往往又通过反担保等方式压到组织领导者个人头上。组织日常所需要资金，无论贷款还是组织自己的积累，最初的根源都是领导者个人的财产和信用。没有资金，就没钱发工资、买材料，所以领导者又是组织存续的必要条件。在对外交往中，组织领导者也很重要。虽然是以组织的名义和外界签的合同、盖公章，但具体办事的是有血有肉的人，而这些人受组织领导者的指挥。所以，外界不认可领导者个人的话，就不愿意和他的组织往来。这里的认可主要指能力和信用。请想象一下：假如华为的老总突然从任正非变成币圈新锐孙宇晨，华为的供应商和客户会怎么想？前面所讲的是民办组织，但是对官办组织包括国有企事业单位来说，领导人在创立、存续和对外三个方面也很重要。虽然官办组织是上级部门设立的，但如果上级部门找不到合适的人担任领导者，也没法设立组织。所以表面上看是领导者“服从上级分配，来这个新组织里工作”，其实他就是组织创立的必要条件。通常，官办组织领导者在体制内的前途和自己的组织绑在一起，至于领导者发挥个人优势给组织找“资源”的例子就太多了。

3、组织解体之后，不易重建，有如下三个原因：

- （1）分工带来的好处消失了，人员技能生疏，配合不再默契。要重新磨合。
- （2）信用污点，尤其是领导者的个人信用污点，令组织在对外交往中低人一头，存续难度大。

（3）人员缺位。组织解体后，人员四散，各自找到新位置安顿下来。组织重建时，相当一部分人不愿意再折腾了，宁可不回来。越是能力强的人，越容易找到新位置，待遇可能比原来还好，越不可能回来。所以，虽然组织重建了，人员状况却比原来差多了。

以上讲明了组织对下级的意义。组织不是下级的唐僧肉，而是一条船。只要不漏水，就能载着下级到达彼岸。船上有各种不同的待遇：有豪华的船长室，也有艰苦的轮机舱；人和人之间的关系也可能是互助或者敌对的。下级当然要想办法改善自己在船上的处境，但通常不要以破坏船体为代价。假如下级只考虑自己，把组织分光吃光，到了大部分人都意识到组织要完蛋时，就会踩踏式出逃：每个人都拼命拆块木头下来给自己当救生圈，这加速了船的下沉，大家就更起劲地拆木头……，最后统统落水。

所以，新下级学的立场是“下级为主，兼顾组织”，追求下级和组织的和谐共生。

第四章 什么是“下级”

人人皆下级，如果我们要研究所有的下级，简直要研究全人类，显然不可能。

同时也要想到：研究下级学是为了帮助下级发挥主观能动性，具体说有两方面：认识提高，生气少了；手段增强，处境好了。那么，就只好忽略不能发挥主观能动性的“下级”了。

这里的“不能”既包括主观意愿，也包括客观约束。比如一位公司职员，总是逆来顺受，无论怎样都不敢逃避或反抗，那他就不是“下级”，而是“奴隶”。而一位奴隶，身系锁链，却暗下决心“再打骂我，我就逃跑了”，那他就不是“奴隶”，而是“下级”。再比如一位战士，需要他冲锋上阵时，他搬出“新下级学”来推脱。他虽然自认为是“下级”，其实是可耻的逃兵。

所以“下级”的定义是：

受人指挥、受人赏罚，但有权、也敢于随时摆脱这种情况的人。

具体而言，其实就是自由雇佣劳动力，通俗说叫“打工仔”。这种人占了中国的绝大部分成年人口，所以虽然“下级”的覆盖面略有缩小，仍无损于新下级学的普遍意义。

相应地，所谓“组织”就是雇佣下级的公司、单位。

第五章 研究的方法和框架

虽然我称这份作为下级“学”，但它和物理学、天文学、心理学等其它的“学”很不相同。

那些“学”是可重复、可验证的。“重复”表示能够通过控制条件，而再次观察到发生过的现象。物理学有实验，天文学有观测，心理学有实验也有统计。相比之下，下级学就不太容易重复或验证。时过境迁，发生过的事几乎没法再发生一遍。就算是“重复”发生的事，背后也可能有某些被忽视的关键因素在悄悄变化。至于要求别人配合自己检验某一思想，在真实的下级生涯中，更加是不可能的。如果把那些“学”的研究方法套用到下级学上，就会刻舟求剑。

因此，我只能退而求次：

首先要找到最普适的立场，作为研究工作的起点。这一工作在第三章已经完成了。

其次根据思维和行为这两个主要方面、工作交往的基本类型、组织活动的常见场景大致划分出框架，同时收集足够的资料（事例），把它们分门别类地放进这个框架；

再对框架里的各个情况，从前面确定的立场出发，分析下级的得失、对组织产生什么后果；

最后基于这些分析，给出下级所应该遵循的行动准则，还要对上级给出建议（毕竟我们都想遇到讲理的上级不是？）。

至于整个新下级学研究得对不对，就只有靠各位读者在工作中摸索验证了。相信各位随着岁月的积淀，也会去芜存菁，为丰富和推进下级学做出贡献。

对个体来说，思维和行动可以是不同的：一个人自己的想法和做法经常不一致，这个人的想法和那个人的做法更可能毫无关系。但在新下级学中，只关注影响行动的思维，以及影响思维的行动。换言之，我们应该忽略光有想法却没行动，以及行动了却对他人没影响的情况。

用吃苹果来解释思维和行动的区别和联系。你看到苹果，还没吃，心里已经对它的味道有了大致的预期。这是因为你以前吃苹果有过经验，或者听别人讲过苹果什么味：这就是“思维”。由于以前吃苹果的感觉不错，你咬了一口，你会根据实际的味道，也许高兴地再吃一口，也许失望地不吃了：这就是“行动”。可见：

- 1、思维源于直接经验或间接经验，其中直接经验源于以前的行动，而间接经验源于学习行动（从书本学到，或听别人说的）。
- 2、思维又控制当前的行动：如果你对苹果的印象不好，连第一口都不会咬。
- 3、行动又反过来影响思维，调整下一步行动。

之所以要把思维单独取出来，是因为它对下级来说有特别重要的意义。首先，思维是行动的内核。长期性的各种行动背后，可能是同一个思维在主导。只有思想的解放才是真正的解放。其次，人的思维往往严重受外界影响，某种意义上自己做不了主。

比如，刚出生的小孩如同白纸，他有什么思想 99% 地取决于后天的际遇；刚毕业的学生对职场的最初想象，主要基于家长和学校的教导；而公司里的上级，更是可以控制下级收到或收不到某些信息，让下级自动按上级的期望行动。

在以上三例中，小孩、学生、下级，都是被动的。他们有什么思维，是一种随机事件。但是，很少有人会意识到自己的思维只是思维，通常都会认为就应该是那样，那是客观事实，是真理。相信地心说的人，会觉得太阳就是绕着地球转；祥林嫂会觉得自己就应该低三下四

——明明都是错误思维，地心说信徒、祥林嫂却都没意识到。同样地，你、我、他，我们虽然坐在一起讨论同一件事，其实很可能有着完全不同的思维。如果不先亮出思维差异，后面的讨论岂不是鸡同鸭讲了吗？

行为的重要性毋庸置疑。为了强调人和人之间的影响，本书中称之为“互动”。互动又可以分成微观、宏观两类。

微观互动是指一对一的，就是一个下级和一个上级，或者两个下级之间的互动，当然这种互动又可以细分成多种场景。这种互动的起由是工作交往，但往往会超出工作、进入业余生活，而业余生活中的互动也还是为工作服务，在后面会详细分析。

宏观互动是多个上下级之间的互动，属于组织行为。研究组织行为的工作早已汗牛充栋，下级学和它们的区别在于：它们研究的目的是怎样让上级更好地管理；而下级学则有自己的立场。

需要说明的是：由于思维和互动互为对方的根源，所以在分析一者时，免不了涉及另一者，才能谈得更透彻。

第六章 下级的思维特点及处境

本章从分析下级常见的思维开始，分析其成因，辅以上级的思维特点并加以对比，最终目的是明确下级的处境。这里“处境”指下级什么都不做的情况下，和他有关的各个方面的状态的总和，包括他的思维、别人打算怎么对待他等等，也就是互动前的初始状态。

下级的思维，可以概略分成如下几方面：

对上级的观感，对自己的需求、能力和责任的看法，对平级的看法，对组织规则的理解，底线。

需要指出：即使是同一个人对同一件事，不同环境下的思维倾向也不同。范仲淹在《岳阳楼记》中就生动地描述了环境对思维的影响：“若夫霪雨霏霏，连月不开，……登斯楼也，……感极而悲者矣。至若春和景明，波澜不惊，……登斯楼也，……其喜洋洋者矣”。同样地，在蒸蒸日上的组织里受到器重的下级，和在朝不保夕的组织里受到欺凌的下级，哪怕是同一个人，其思维侧重点也很难一样。如果每种组织、每种下级都要研究，我将面对人类可能拥有的一切思维——别说我研究不起，就算研究出来了，对读者也没意义，因为其中有很多思维是一般人根本碰不到的。

考虑到世界上这么多组织，绝大多数都处于平庸存续状态，而绝大多数下级，也都是平淡地活着，我将把“下级”限定为平庸组织中平庸的人。形象地说，他的组织是个略有盈利的公司，或者半死不活的事业单位；他没受重用，但也没遭打压；他不对上级感恩戴德，但也没咬牙切齿；对工作谈不上废寝忘食，但也不偷奸耍滑。

虽然如此，我们每个人都还是要牢记思维是受环境影响的。后人学习《岳阳楼记》，往往只看到“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的家国情怀，却忽视了它的哲理内核，就是主张精神不能被外界操纵。不论是职场中还是生活里，我们都要不时反省“我的思维、情绪受环境影响了吗”，剧烈变化或重大决定时更要如此。

6.1 下级对上级的观感

下级思维中最重要的方面，就是对上级的观感。下级往往会觉得上级眼界比自己开阔、能力比自己强，也更敬业。应该说，一般情况下，上级确实比下级更优秀一些，否则这么多组织都没法正常运行了。但也要看到，这种思维可能也是下级的错觉，或者说：下级混淆了内在素质和外在条件。上级之“优秀”，应该是内在素质、外在条件共同作用的结果，甚至某些上级是以后者为主。但下级却把一切都归因于前者，于是上级被神化了。

以眼界为例，上级往往在组织中待的时间更长。就算是从其它组织跳槽过来的，至少也是在相关领域待了很长时间。所以，他知道很多事情的来龙去脉，不很正常吗？而且，上级在信息方面有巨大优势，大到足以在下级面前表演“预言”的地步，而这一点也不奇怪。就好比天气预报，上级知道风从北边来，也知道北边在下雨，那么他就可以命令下级提前准备防雨。又比如苏联在研制原子弹时，领导人叫库尔恰托夫。据说他口袋里有个神秘的小本子，每次遇到技术难题时，他就掏出这个小本子看看，指示下级怎么做，而且最后往往都是对的，下级很佩服。其实，本子上是间谍从美国偷来的数据。

大部分组织中都有某些信息受到控制，不得自由流动。比如，财务数据就只有少数人知道；老板的很多想法也只告诉亲信；甚至竞争对手的重要动向也只有高层干部知道。这种事实本身就暗示着：不允许下级的眼界超过上级。

至于上级“能力强”，除了能力真的强，还可能有下列几个原因：

- 1、上级在信息方面的优势；
- 2、上级可以采用更多、更强有力的手段；
- 3、上级甚至可以修改工作的目标，因为任务就是他自己发布的；
- 4、上级的资历优势；
- 5、上级站在下级的肩膀上。

信息优势刚刚分析过。关于第二、第三点，我用一个小故事来说明。这个故事是 20 年前看到的，不知真假。有个银行要开发网络业务，先要让技术人员解决安全问题。技术人员发现无论怎么改进，都有办法破解，网络业务迟迟无法开展。董事长知道后，说：“不要解决了，就这样开展网络业务。另外拨出两个亿备用金，如果客户受了损失，用这个钱赔”，于是网络业务顺利开展，而且后来也没有人索赔。讲这个故事的人，本意是想赞扬董事长思路开阔，但是请问：技术人员有权动用两个亿吗？如果他向董事长这么建议，肯定要挨批了：“你是技术人员，解决不了问题，让我拿两个亿出来，要你何用？”

相比于技术人员，董事长有信息和手段两方面的优势：他知道银行的财务状况、拿不拿得出这么多钱，也有权动用这个钱。他甚至可以决定网络业务的适用范围：本来下达给技术人员的最初要求可能是用于全体客户，董事长看安全问题没彻底解决，改成只用于部分客户，就是说任务目标也可以调整。这样看来，董事长“能力强”，又有什么奇怪呢？

如前所述，上级往往在组织中待过更长时间。只要他多少做了些事情并且注意维护名声，那么所积累的资历也很容易给下级造成“能力强”的感觉。例如某制造业大公司的中国区经理 Z-H 先生，其下级一直以为某某技术就是他当年在北美开发的。其实他只是参与开发，并非核心人员，但中国区的这些下级加入公司只不过数年，和北美区来往也不多，所以不知真相。

所谓“上级站在下级的肩膀上”，就是下级先打了基础，比如先写好初稿，上级看后再提修改意见。万事开头难，显然上级处于有利位置。

最后谈谈上级“敬业”的问题。如果不考虑内心深处的真实动机（其实也没法考虑，谁知道谁心里怎么想的），只看外在表现，下述行为均可给人“敬业”感：

- 1、工作时间不分心，不开小差；
- 2、严格要求工作质量，力求完美；
- 3、工作时间超长，业余时间也在工作。

对第一点，上下级之间存在单向透明问题，即上级可以通过摄像头、听取汇报等手段了解下级在干什么，下级则不能。因此，上级可能也分心了，下级不知道而已。单向透明是司空见惯的事情。观察一下办公位置，会发现上级往往坐在下级后面。又比如有些领导有单人办公室，他平时也开着门，你从门口就能看到他，但肯定看不见他的屏幕。而你进去之前，肯定要敲敲门吧？

第二点，其实还是基于上级的信息优势。他知道哪部分工作最重要，也知道怎样才算合格，也知道做不好会有什么后果，当然会努力达到要求。还要注意另一个倾向：有些上级会让下级在无关紧要的地方耗费大量精力，只是为了满足他自己的工匠情结，或者值回发给下级的工资。如果有这种情况，有经验的下级观察一段时间后，“敬业”神话就破灭了。

对第三点，不妨以国内曾经的某互联网金融大佬为例。有不透露姓名的他的友人说：“（他）…弄得我们都不敢下班”“通宵达旦地喝酒陪客户”。虽然用词礼貌，但似有怨气隐隐。是啊，下级上班时这位大佬不知道在哪里（虽然也可能在外面跑客户、联系工作），晚

上 10 点大家要下班了，他反而来公司，搞得组里谁都不敢走。似乎工作时间很长，但能让人信服吗？这位大佬 41 就岁因癌去世了，愿天堂里不用昼夜颠倒。

现代通信手段也便于上级营造敬业形象。例如，上级在公司外面用电话、微信发布指示，或者在半夜里发来电子邮件，仿佛他无时无刻不在工作。但实际上，他究竟在干什么？也许在晒太阳，或者游玩。他半夜写了一堆东西给你，也许是恰好失眠。有些下级也学会了这套把戏，事先写好邮件，后半夜自动发送，和上级相映成趣。其实，下级只要观察上级发布的信息质量，就很容易知道是真敬业还是装的。如果内容空洞、辞不达意、答非所问，那基本可以肯定上级不在工作状态。

6.2 下级对自己的需求、能力和责任的看法

对自己的需求、能力和责任的看法，是下级思维中的又一重要方面。如果你认为这一方面比“对上级的观感”更重要，你应该更倾向于给自己挑选一个上级；否则，应该倾向于让上级安排自己。

自己的需求，就是“我”为什么要在这个组织里工作，“我”要得到什么。也许很多人会不假思索地说：当然是钱了。再想一想，可能会加上履历、健康、成就感等。这些固然都没错，而且我也没法规定大家一定要有什么需求、不能有什么需求。我只想指出：定性容易，定量难，持之以恒的定量难上加难。

比如，你希望在挣钱的同时保持健康，但有个客户喜欢抽烟，你会不会陪他抽？陪第一个客户抽了，会不会陪第二个抽？……都陪一百个客户抽了，再多抽一次，又有什么关系？很多人就这样逐步迷失了方向，“适应”了职场（被改造了）。

又比如，上级表扬下级。表扬本身不是钱，但意味着可能提拔、涨工资，相当于无形的钱。有些人就会非常兴奋，忘记了自己要的是实实在在的报酬。当他在一系列表扬的驱动下跑到终点时，希望却破灭了，痛苦也只有自己承担了。还有些下级倒是没有这么“唯物主义”，上级的夸奖就算和钱无关也能让他满足。表扬能激励人努力工作，这本来说明他是个有血有肉的人，但一些讲“领导力”的书，却得意讲述怎样零成本零风险地让下级积极工作：这让我有点心酸。

现在重点讨论一个问题：下级是不是必须把“往上爬”作为需求？

凡伪下级学的书，都把“往上爬”作为下级的最高需求，是不证自明的需求，就跟人要喘气一样。它们会使用“进取”、“追求”、“超越”之类动词，配上“不想当元帅的士兵不是好士兵”之类格言，以及“财富自由”、“为了我的奥迪，老婆的迪奥，孩子的奥利奥”这样的煽情口号。但它们从来没有，也不敢深入讨论一下：下级非得想往上爬吗？

首先，想不想往上爬是下级的自由，他有权不想爬。其次，也有很多情况使得“保持现状”才对下级更有利。比如：下级不喜欢这个行业、打算转型；下级不喜欢这个公司、打算跳槽；下级家里有情况、打算以家庭为主；上级没信用，总开空头支票；下级自知实力不济、爬上去也呆不长；等等。

不想往上爬的上级，仍然可以是好下级。那为什么伪书还是鼓吹往上爬呢？其实是为上级的赏格寻找支撑。如果下级不想往上爬，晋升这个大赏格就作废了。没人想中奖了，彩票还怎么卖呢？

能力方面，下级要思考自己的能力和所处环境的关系：环境是造就了你的能力，还是压制了它，还是没多大影响？

有人是成为下级之后才学会了有关技能，或者工作中时刻离不开上级的支持，他会觉得是环境造就了自己的能力；有人觉得自己本可以做得更多、更好，只是迫于下级身份不能如

愿，他会觉得能力被压制了；当然也有人觉得环境没教会自己什么，如果自己想掌握更多技能的话也不在乎环境的限制。

由于环境是上级主导的，所以上述三种看法，也就对应了三种对上级的态度：感恩，推翻，自立。其中，感恩对应的后果是留在上级手下继续工作；推翻对应的后果是超越上级，或者离开此组织、但仍在此行业中；自立对应的后果是离开此组织，甚至离开此行业。

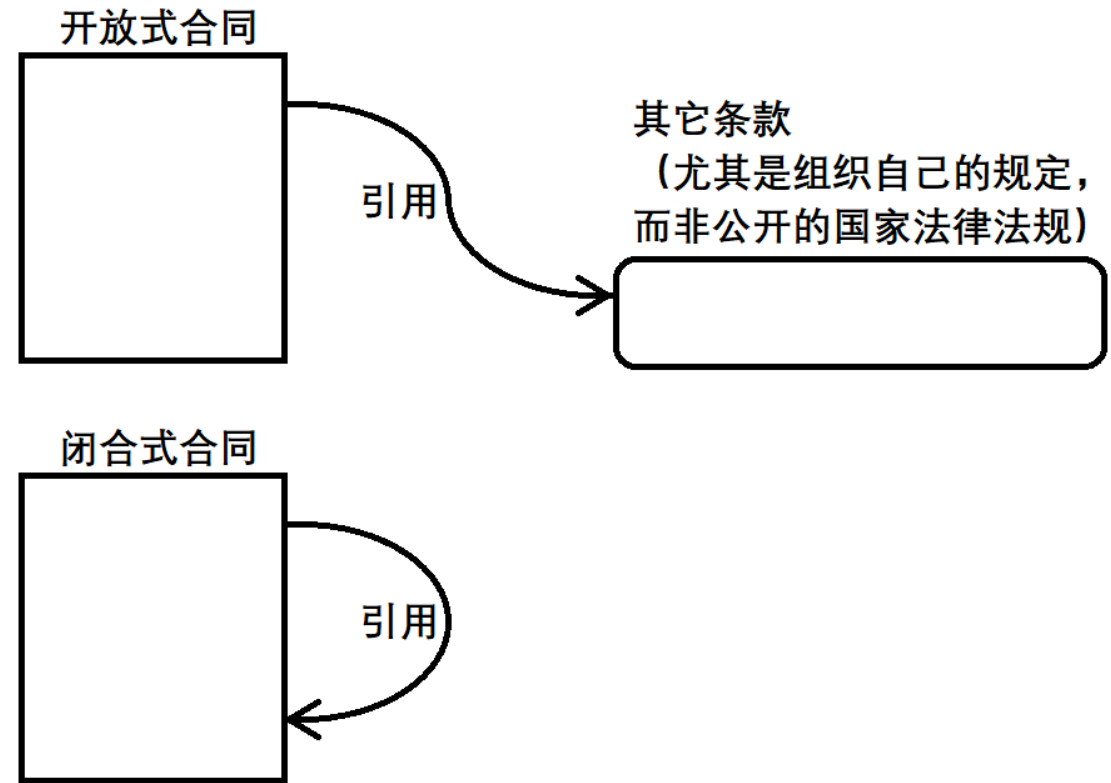
需要指出：下级对自己能力的认识不一定准确，也不一定和上级相同。有的下级，就像老黄牛一样，明明可以在山林里逍遥自在，却乖乖给人类耕地；有的下级，把环境资源当成自己的能力，野心膨胀，最后两手空空。而上级认为下级应该感恩、下级却想“推翻”时，嫌隙冲突往往就不可避免了。怎样检验自己对能力的看法是否准确、怎样巧妙影响和了解上级的看法，是重要的能力，我将在后文适当讨论之。

下级的责任是他对组织的价值所在。但是和需求类似，责任也存在定性容易，定量难，持之以恒的定量难上加难的现象。以公司雇佣为例，虽然劳动合同上会提到岗位、工作内容，但基本都是定性的、开放式的。比如劳动合同中这样写道：

“完成客户服务工作”——这是定性的；

“具体工作职责以公司管理规定为准”——这是开放式的。

所谓“开放式”就是合同中引用了合同外面的条款，甚至这个条款还会引用第三个地方的条款，……。于是，光看合同，还是什么都不知道，何况这些条款在合同签订后还可能修改。有的合同里干脆写着：公司有权调整工作岗位，并根据新的岗位决定薪酬。这种合同可以直接拿去擦屁股了。



话虽如此，也要看到客观难处。因为形势在变化，一切都在发展中，想要事先给责任定量也真的很难，只有极低级的工作才做得到，这种工作往往没有上升空间。所以，下级也不能对劳动合同太过苛责。但退一步，在一段时间内、当前岗位上、针对某个项目做到责任定

量化，总是可以的，也是必须的。下级最好能把控责任的变化，至少能意识到责任的变化。“把控”和“意识”的区别是：“把控”可以在责任超出自己承受能力时说服上级，至少提醒上级“我可能完不成”，而“意识”就只能是自己做好心理准备了。

对下级来说，责任定量意识特别重要。因为在责任划分的博弈中，下级处于弱势，严重时会导致下级情绪崩溃、心理疾病、自残自杀或其它悲剧。上级经常要调整下级的责任，使其越来越重。这倒也不一定出于恶意，也可能是上级面临别的更大的压力，或者高估了下级的能力。如果下级没有责任定量的意识，完全被动地接受，总有一天不能胜任。他会陷入无限自责的怪圈，觉得自己是废物，这种下级做出什么都不奇怪了。有责任定量意识的下级就不会这样，他知道这是上级过度压担子，能保持理智。

上级把责任丢给下级的方法多种多样。如果上级硬梆梆地说“这事你来干”，那要么是他没心机，要么是他不在乎你的感受。其实上级可以有很多巧妙的、“有人情味的”办法把责任塞给你。我举几个亲身经历或见过的例子给大家看，挺有意思的。

1、高帽激将法：

上级说“我们这最厉害的就是你了！这个任务本来是老吴在做，你看看他做的什么玩意！我昨天劝他把位置让给你，你猜他怎么说？他说他根本不需要你这样的助手！……”

2、潜移默化法：

上级说有个设备要让工人操作，先让你写个设备操作说明。等说明写好，他说找不到工人，就由你来操作设备吧。又比如他在第一封邮件里给你张简单的 XLS 表格，让你把数据填进去。等你填好发给他了，他回信（可能还会抄送给更上级）说：谢谢你接过了数据分析的工作。

3、坐山观虎法：

另外一个人建议你做某某工作，上级在旁边看着，不吭声。他俩事先可能商量过了（上级站在他一边，给你加责任），或者没商量过（上级中立，让你俩斗）。

4、先声夺人法：

上级一见到你，劈头盖脸一顿批“你们这个项目怎么没进展？老吴退休了就做不下去吗？！还有你上周的报告，怎么还没交？”你吓得尿流屁滚，连连表态：绝不受老吴退休的影响，保质保量完成任务。

5、刻舟求剑法：

三年前你维护十台设备，设备越来越多，现在你维护一百台设备。上级只考虑怎么安装更多的设备，对你的处境选择性失明。

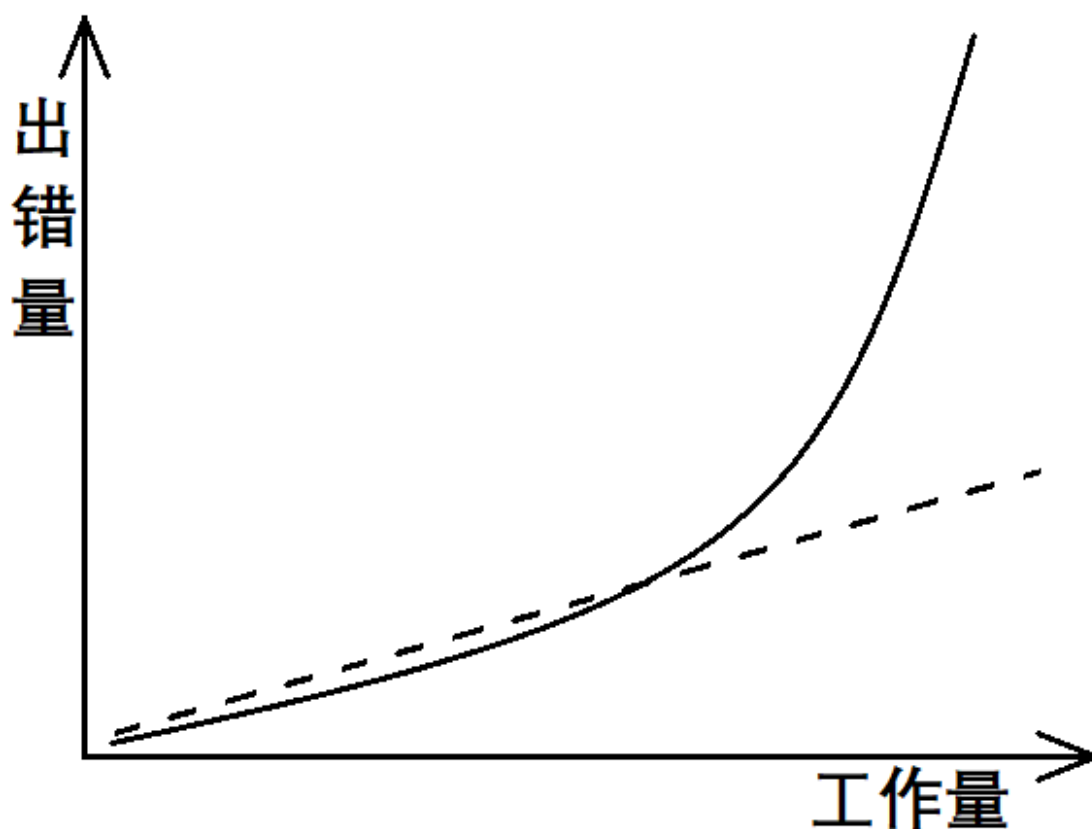
做得越多、错得越多。有这样的规律：正常情况下，出错量和工作量之间是线性关系（下图虚线）：工作量加一倍，犯错也多一倍；但如果工作量超过某一阈值，就会变成高次方或指数关系（下图实线）：工作量加一倍，犯错就不止一倍。能力强的人，阈值较高，但只要工作量持续加上去，总会变成实线的。

如果人同时做几个工作，而这些工作之间还没有内在联系，这个效应就更明显了。如果工作不需要和别人协调、自己干就行，那么要忍受切换工作带来的转换损耗，也就是对新工作进行认知重构，回忆相关背景和信息。如果工作要和人协调，那么不但要认知重构，还要咨询别人、掌握最新动态，转换损耗更大。

不相信上述事实的人，请了解一下耶基斯——多德森定律、压力适度理论、工程心理学、心理和生理负荷、认知心理学中的任务转换等知识。

比如，下级又要编程序，又要哄客户。编程序是拼智商，要分毫不差；哄客户是拼情商，要圆滑忍让。把这两个工作放在一起，人在其中之一上的经验、习惯不但对另一者没有帮助，

甚至还有害。例如，编程序时觉得不必太较真，或者接待客户时咬文嚼字，和人家抬杠。如果下级在这样两种工作之间频繁切换，工作量也过大，其出错的可能性就会极高。



但是上级很难感受到下级的窘境。再说，他把责任交给下级，不就是为了自己可以解脱吗？只有非常贤明的人，才会在把苦难放到别人身上之后，还一直记得。而且，人的感受是遵守线性规律的，这是天性。你看尺子、钟表、金融图表上的刻度，不都是均匀的吗？那么，当下级的责任增加一倍后，上级潜意识里就认为下级只能多犯一倍的错误。当他看到下级犯的错更多之后，就会生气、不满，其实下级只是超过了线性关系而已。

上、下级责任观的反差，是双方矛盾的最主要源头。下级认为自己的责任已经够多了，上级认为还太少。反过来的情况也有：上级认为自己给下级的支持够多了，下级认为没到位。市面上有很多书、培训等，打着“教你如何沟通”“怎样让下级爱戴你”之类旗号，说穿了就是怎么给下级洗脑，让他乖乖接受责任。有人还真信这个，很虔诚地学习、运用。工作过的人都有经验：如果上级想和你好好“沟通”一下，十有八九是要给你洗脑了。其实，谁比谁傻啊？有些下级不善言辞所以不说话，更多人是不敢多说，心里可都清楚着呢。在这种根本对立的问题上，想说服对方和与虎谋皮差不多。所以，最好的做法是双方都有默契，理智达成妥协。但是说易行难，后面也将做些具体分析。

6.3 下级对平级的看法

下级的周围还有平级，他对平级一般怎么看呢？尽管人人都想置身于温暖友爱的团体中，但现实就是现实。

下级加入组织不是为了交朋友、学雷锋，而是回报；必须比别人“出色”才有机会得到奖金、晋升（注意“出色”仅指上级的主观看法）；加在全体下级身上的责任是个此消彼长的跷跷板——此下级的负担减少了，彼下级的负担必增加，也就是“零和”。考虑到以上三

点，平级之间的基调令人悲观。

也可以从概率角度分析：势均力敌的双方，只有双方都是善意的，才能建立友好关系。如果双方均有一半概率善意、一半概率敌意，那建立友好关系的概率只有 $1/4$ 了。还有：友谊象瓷器，打碎了是修不回去的。即使双方已经真心实意地建立了友好关系，只要一方暂时有了恶意或误解，友好关系就会破坏，将来修复也没这么牢固了。因此，概率均等的前提下，平级关系也会以负面为主。

现实当然没有这么黑暗。但大家应该都同意：要珍惜职场友谊，不要主动作恶。鉴于本书的目的，就不展开了。

6.4 下级对组织规则的理解

下级对组织规则的理解，是个值得玩味的问题。这里的“规则”指组织中一切规律的总和，尤其是关系到奖金、晋升等个人利益的规律。它可以是白纸黑字，也可以是上级的口头指示，还可以是上级假装不知道的，更可以是上级表面反对的，甚至是上级真心反对的。套用历史人文研究者吴思的说法，前两者是明规则，后三者是潜规则。不论明还是潜，都必须有效或基本有效，否则就不成其为“规则”。相应地，哪怕是白纸黑字盖了大红公章、每次会议都三令五申，但违反了没有任何惩罚，那么就不是下级眼中的“组织规则”，而要沦为废规则、伪规则。

明规则、潜规则在不同方面往往占不同的比重。比如某公司中，考勤是 100% 按纸面上的规章制度来的；生产有 70% 按纸面制度、30% 按上级口头指示；奖金和晋升则 10% 按纸面制度，90% 由上级决定，但上级从不承认自己干涉了奖金和晋升，他假装局外中立。又比如一些“大老虎”、“两面人”，他们口头反对贪污腐化，实际却索贿受贿，所以他们的下级就只好把上级表面反对的东西作为组织规则。

至于“上级真心反对”的事，怎么也会成为组织规则呢？请看这种情况：上级能力低下，做一个项目失败一个，跟他混的下级纷纷成为炮灰、替罪羊，那么下级就会明白“珍爱生命，远离此人”。从而，虽然他也是真心想把项目做好，下级却不会按他的意思做。

下级刚加入组织时，可能会参加培训或领到一本规章制度，上级还会讲话、指示，这些都是明规则。随着工作展开、交往深入，潜规则逐步浮现。但潜规则的特点就是不能摆到台面上，只可意会。这是个漫长、痛苦、充满风险的学习过程：明规则的权威性解体，下级对上级通过正式渠道发布的指令（例如规章制度、会议讲话）不再无条件信任。在此过程中，多数下级磨平了斗志，不想拼了；或者因为不谙潜规则而结下仇怨，限制了未来的发展。新人被潜规则控制的过程，就是组织丧失信用、损失人才、损失战斗力的过程。当然也有人逆流而上，成为真正的强者，但永远是少数。

有的鸡血媒体会鼓动下级改变组织规则，也就当梦话听听吧。如果你的上级居然也这么说，可能是在试探你。须知：组织是在上级领导下的，流行什么规则难道不是他造成的吗？有的潜规则，本来就是上级蓄意制造的。还有的潜规则，虽然上级也不想，但连他都改不了，下级又有什么办法？再说，怎么知道潜规则是上级蓄意制造的，还是无奈忍受的？所以，下级只能记住：不在其位，不做其梦。

在此，我不能说死板地说什么规则好、什么规则坏。潜规则听起来不太好，但也可能是出于好心，而明规则也可能是恶法。作为下级，只能了解规则，运用规则。做好了，就会如鱼得水，前途光明——这是组织规则理解问题的第一个意义。

组织规则理解问题的第二个意义是：如果你和别人的理解相同，彼此就会心有灵犀，不会太孤独。奖金、晋升都是稀缺的，如果你工作就是为了它们，痛苦必是常态。相比之下，日常工作中和上级、平级间的理解、默契，虽然没有物质利益，却可以减轻压力。就算闹不

愉快，你也清楚前因后果。对组织规则理解不同的双方，平时也许看不出来，关键时候就会感到很陌生，完全不知道对方怎么会这样，进而产生挫折感、梦幻感、孤独感，而这些感觉又可能导致更多失误，甚至最终离开组织。

提到规则，就绕不过“公平”二字。请注意：上级口中的“公平”和下级想的“公平”可能不一样。虽然上级总是表示自己一向公平，但下级能感觉到多少呢？这可能是因为双方的观念本就不同，也可能是上级自吹自擂，或者下级私心太重，无意中把“对自己有利”当成“公平”了。其实，上级首先要完成自己的任务，而不是给下级充当“路遇不平一声吼”的热心人。大富豪王健林曾经在公司年会上，给手下的几百个高管唱过一首《假行僧》：“……我要这所有的所有，……但不想知道你在受罪……你别想知道我到底是谁，也别想看到我的虚伪”。

上级标榜自己“公平”，无非想证明自己已经建立了好的组织规则，下级要安心工作。对再三强调自己“公平”的上级，不妨“听其言，观其行”，切不可以为他真的要推行“无处不保暖，无处不均匀”的“天朝田亩制度”了。

由于上级掌握着奖金、晋升，所以很多人养成了唯上级马首是瞻的习惯，还安慰自己说“天塌下来有上级顶着”。有的上级也喜欢这样，甚至会故意做点什么，比如违反规则，来测试下级是否绝对听话，或者“培养”他们这样。其实是想拿走下级的独立判断能力，把自己和组织规则等同起来。面对这样的上级，下级也不妨哄哄他，但要把握分寸，因为这在根本上是有害的，而且哄过头、把上级惯坏了，必将两败俱伤。

6.5 下级的底线

所谓底线，就是一切极端的总和：下级能承担的极端责任、能付出的极端代价、能采用的极端手段，以及上级相应的各个极端方面、组织相应的各个极端方面。其中，明确极端责任的重要性前面已述，而明确极端代价、极端手段的意义在于未雨绸缪，避免自己被逼到最后摊牌的地步，或者保证最后一击的威力。比如，你正在谈恋爱，周末很重要，那么平时就不要把工作拖到周末，或者干脆调到周末肯定不上班的岗位，而不是木然地等着上级安排你周末加班之后，再怨天尤人。又比如，你的极端手段是劳动仲裁，那么平时就要搜集证据。

一般情况下，自己的底线是高度秘密，不可外泄给任何人。

如果下级知道了上级、组织的底线，无疑会获得很大主动，不论下级是想配合他们工作，还是保护自己。公司对付不听话员工的极端手段，目前来说，一般也就是辞退（触及刑责的例外）。而且得益于现有法律，对员工的保护空前（但愿不是绝后）完善。奇怪的是还有人怀念以前的老国企，其实老国企对员工的控制极其严重。

在老国企时代，上大学考研究生要企业开介绍信，住房要企业分配，结婚要企业开证明，几乎一切福利待遇都通过企业发到下级手里。只要企业把档案一扣，下级哪都去不了。总之，老国企的极端手段能让下级生不如死。刚搞改革开放的时候，曾经有个青年工人给中央写信反对厂长负责制，他说：本来全国只有一个秦始皇，现在（搞了厂长负责制后）有成千上万个秦始皇。此人想必是吃过大亏的。谢天谢地，现在好多了。这是无数人抗争的结果，是有良知的媒体人、公务员、学者共同努力的结果。我奉劝怀旧分子们不要身在福中不知福了。

下级往往是偏于软弱的，其底线堪称若有若无的虚线。这些就是常见的说辞：

- 1、面对压迫，下级逆来顺受，说“让他凶啊，将来恶人自有恶人磨”。其实就是自己怕得罪上级，寄望于别人当出头鸟。
- 2、企业用各种阴招逼下级辞职，甚至直接违法开除。下级忍气吞声地接受，说“还是好合好散吧”。我真不知道“好”在哪里？

- 3、 面对替上级压迫自己的狗腿子，还要想办法维护双方的私交，说“他也只是打工的”。照这样逻辑，蒋介石的八百万大军也是领饷的，共产党应该和他们搞好关系吗？那个狗腿子，若是主动想当爪牙，必有挨棍子的觉悟；若是被迫当爪牙，又为何要牺牲别人保护自己？

上述软弱心态，说穿了就是患得患失，卑微跪舔。在单位里低三下四委曲自己，是怕一时的冲突变成长期的过节。有人被逼到“主动辞职”的地步，但怕将来找工作搞背景调查时公司说自己坏话，所以要陪着笑脸滚出去。其实谁不知道：如果他和上家公司相处甚欢，怎么会离职呢？如果下家公司就轻信了上家公司的背景调查意见，说明它和上家公司是一路货，去上班又有多大的意思呢？为了将来可能发生的麻烦（被领导打压，成为狗腿子的私敌，背调不利等），而在当下付出实实在在的代价。看似深谋远虑，实则自作多情。

软弱不都怪下级个人。个人肯定有关系，但只是小部分因素。后文将从宏观角度分析软弱为什么是主流。

6.6 上级思维的特点和根源

和下级相比，上级思维的最大特点就是自信，压倒下级的那种自信。经常有些上级，哪怕是兵头将尾的小头目，说这样的口头禅：“你懂了吧？”“你明白了吧？”“你懂我意思吧？”。这种口头禅很愚蠢：如果下级以为自己懂了，其实却是误解呢？讲话的人不想办法改进表达方式，不想办法考核下级是否真正明白（比如，可以出两个问题让下级回答，或让其换个说法重说一遍），只知道说这些空话，一方面说明其智己穷，一方面可能是想逼迫下级满口答应“我懂了”，这样将来有什么麻烦都只能怪下级自己了。这种口头禅居高临下，让人反感。如果你也有这个口头禅，我建议每次说完之后，立刻大声喊出潜台词：“你个傻屌！”，很快就治好了。

除了口头禅，上级还有很多地方流露自信。演员黄晓明在一档节目《中餐厅》中扮演店长，其说话风格充满霸气，成功外化上级的内心。如果你想体验一下，只要在发表意见前加上这个短语：“我不要你觉得，我要我觉得。”就行了。如果讲完了再配上后缀“你懂了吧”，效果更佳。

长年自信养成的习惯甚至会让上级出洋相。前日产总裁卡洛斯·戈恩被日本拘押后获得保释。为了躲避媒体，他化装成工人，混在一堆日本人中，大家身高相似，都戴着口罩，穿着差不多的制服，一起走出监狱。但守在门口的记者一下就认出了他的步伐，举起相机一顿猛拍。

实际上，真要面对具体问题，比如技术问题、搬砖干活，上级往往做不了。他的自信体现在叫下级去做，而不是自己做。

由于身处强势，就算上级是真心实意地想“说服”下级，或者只想给个建议，也可能不知不觉变成了“压服”，因为下级会小心翼翼地隐藏不同意见，或极其婉转地表达出来，以致没引起上级注意。下级也可能在谈话中留个伏笔，只有上级追问，下级才会趁机说出不同意见：这样又不触怒上级，又不能说自己隐瞒。在我们这个和皇帝下棋都不敢赢的国度，下级特别看重这方面，甚至可以为此冒生命危险。

2009年，美国人 Malcolm Gladwell 在《异类：不一样的成功启示录》当中提出了韩国文化里的同样特点。在航空领域，这可是个大问题。大韩航空的1997年关岛空难、1999年埃塞克斯空难，两次调查报告的结论都是：副驾驶明知机长做错了，还是要么沉默，要么说法极委婉，未能阻止事故。

有经验的上級，在讨论前期会刻意不发表意见，或者只谈原则，以便大家畅所欲言。但

到最后总结拍板时，大家还是能看出上级的水平和风格。有些老油条下级干脆就不发言、说套话，等上级出洞了，才积极跟进，这叫“不见兔子不撒鹰”。

同样是因为自信，上级安排工作时忽视下级的隐性成本，以为事情很好办，从而对下级大加斥责，伤了下级的心。比如写材料，上级写材料时没人打扰他，下级就得不时被叫去开会、整理桌子迎接 6S 检查等。又比如要自己动手组装一台设备，如果是上级装设备，需要什么零件只要一开口，就有人送来，别人会放下手头工作先满足他；如果是下级装设备，对不起，请你自己穿过长长的厂房去找吧，找对地方了还可能得排队呢。再比如上级拜访客户，带了一堆客户意见回来，告诉下级改进。他完全没意识到自己在转述时已经发生了失真，下级听到的不是真正的客户意见。最后客户不满意，上级还责怪下级。

甚至在交流时，上级的自信也会起刚愎自用的效果。下级还没说完，上级就自以为看穿了一切，开始大放厥词，把话题带歪了，毁掉了一次交流机会。如果连续毁掉几次，下级也不想开口了，交流渠道就断了。

上级的盲目自信源于组织的“训练”，和惯小孩一样。请设想一下：如果你在组织中随便下个指示就有人为之奔忙，整个组织都翻江倒海地行动起来直到你满意；而你犯了错误的话大家都为尊者讳，不提此事或者怪罪别人，你很快也会觉得自己无所不能，还会谦虚地说“在我看来，能力之外的资本等于零”。

就算下级只靠自己一个人，也可以“训练”上级，原理和巴甫洛夫的条件反射实验一样。巴甫洛夫每次喂狗之前，都要先摇一下铃。重复多次后，狗脑中建立了条件反射，只要听到铃声就会流口水，说明它知道有吃的了。下级的办法是尽量扮演“喜鹊”而非“乌鸦”：有好消息就自己通知上级，有坏消息叫别人通知上级。于是上级看到自己就开心，看到别人就生气，还会自信地认为自己看人很准。

6.7 下级软弱的根源

下级的软弱普遍存在，说明它有深刻的客观原因，某种程度上是必然的。但“必然”并不就是“合理”，更不是“永恒”。人都要死的，不也在逐步延长寿命吗？

我们生活在统一传统最强大的国家里。从都江堰到万里长城，从北击匈奴到南平百越，动员十万、百万人的大事件不胜枚举。惊人的社会动员能力背后，是千百万人的服从。可以说：今天这些人，都是懂得服从的人的后代，因为不服从的人早掉了脑袋。服从和忍让，早就烙进了我们的文化基因。我们有太多这方面的说辞了：民不与官斗；官字两个口；官大一级压死人；进一步山穷水尽，退一步海阔天空；要么忍，要么滚；……。

如果说文化传统可以通过运动、“破四旧”等非常手段摧毁，那么利益动机则是永远消灭不掉的。例如，很多学校都会对学生开展“敬业”教育，尤其是技校、职高这种学生去向较为固定的学校，特别喜欢在临毕业前给学生灌输“敬业”思想，包括服从安排、即使被开除了也要站好最后一班岗等。很多人最初就是因为这种教育，而变得软弱可欺。

那么学校为什么会这样教育学生呢？因为它和企业之间有利益关系，例如企业给学校“培养费”；或者学校组织学生去企业里“实习”充当廉价劳动力，能没好处吗？学校为了自身利益，虽然知道企业里有很多欺压现象，还是要学生忍让。假如学生忍让而死（受尽委屈后悄悄死去，没麻烦企业），企业很满意，下次再多招几个学生，学校最高兴了。但是，如果学校的利益来自于学费，它就不会搞这种教育了。因为学生发现自己被骗之后，定会批评学校，来读书的人少了，学费就少了。

总之，学校怎么教育，取决于利益来自于谁。难点在于利益关系可能在暗里，外人看不到。外人以为那是忠义，其实是生意。

又比如企业内部的各级干部，为了能执行大老板的指示，同时也为了自己工作方便，从

人事到各级领导，都会宣传“下级就是要服从”的思想。这种宣传通常以“企业文化”、“敬业精神”、“职业道德”等名义出现，必要时辅以警告、奖惩、树立正面或反面典型。通过精心遴选案例、巧妙嫁接概念，持之以恒反复宣讲，建立一套严密、牢固的思想体系，植入下级大脑，对少数刺头还可能来个“斩首”打击，杀鸡儆猴。他们不希望下级能判断大老板的指示到底符合谁的利益、能否促进企业发展，他们自己可能也根本无力判断。他们只要求下级坚决执行，因为这符合他们自己的利益。

有些人已经身居高位，但还是喜欢宣讲自己做下级时是多么的服从忍让。这是为了给下级做榜样：你们好好服从忍让，将来也会像我这样有好报的。至于他的成就究竟有多少源于服从忍让，他心里清楚。

还有些人，包括“社会活动人士”、“思想教育人士”、“自由写作者”、“培训师”等等我也叫不出名目的人，他们不是校长，也不是上级，怎么也会在社会上宣扬下级的服从意识呢？他是在寻找主顾。只有宣扬这个，才可能有组织请他去给员工搞活动、做培训，或者给组织起草愿景、设计口号、制定规章什么的。而我这种坐在下级屁股上的人，哪个上级会请我呢？收拾我还来不及呢。任何组织的工会都不会出钱请我去开讲座，真下级要维权也应该找专业人士而不是我。

总之，下级虽然人数上占优势，但在利益驱动型社会中是弱势方。宣传下级服从意识是财源滚滚的大生意，盈利模式成熟。从学校毕业到退休，无论上班还是业余时间，一路走来，有这么多人给你洗脑，你能不觉得下级就应该服从吗？而“就应该服从”和“软弱”之间，又差了多少呢？

6.8 下级的优势

综合分析，可以看出下级的处境并不太好：软弱可欺，信息闭塞，总有人来洗脑，平级之间还可能争斗。其实也没这么悲观。下级也有如下优势：

- 1、 上级和你的差距越大，越不可能把全部力量拿出来对付你一个。如果你的上级只有两个手下，可能会使出全部力量对付你；如果你的上级有 10 个手下，这可能性就小多了；如果有 100 个手下，就很小了，因为他还有别的事。这就好像苏联入侵阿富汗，苏联很大很强，但还要防备美国、欧洲、远东，还要驻军金兰湾、支持古巴、争霸太空，没法全力对付阿富汗，结果直到自己解体了也没打胜。
- 2、 上级不能彻底监视下级，那样的话干脆上级自己干活吧。下级真想不配合上级的话，办法多得很。步履匆匆地穿过车间，可能还拿着工具：其实他在散步。两个人面色凝重地对着电脑小声讨论：其实在聊天。拿着笔记本进了厕所，过了一会“轰”地冲水：其实坐在马桶上瞌睡五分钟。其他如装傻、扯皮、抬杠、谈话时故意不及时澄清疑点，……，不一而足。
- 3、 对上级不满的下级可以联合起来，给上级找麻烦。当两个装傻的下级碰到一起，哪怕他们没有开口商量过，也能傻上加傻，让上级疯掉。如果上级犯了众怒，大家一起对付他，那他肯定不好过。

其实，只要甩掉思想包袱，下级就换了个人。

话说回来，我讲这些并不是鼓动你和上级作对，只是想说明你有权力、有底气从公允的角度考虑上下级关系，他敢不仁你就敢不义。如果现实中的关系非你所愿，你可以摆脱。

人们为了回报而加入组织，不是为了和上级斗。可是，上下级之间的行动经常有这样那样的问题，产生种种不快和遗憾。后面，我就将讨论和下级有关的各种互动问题。

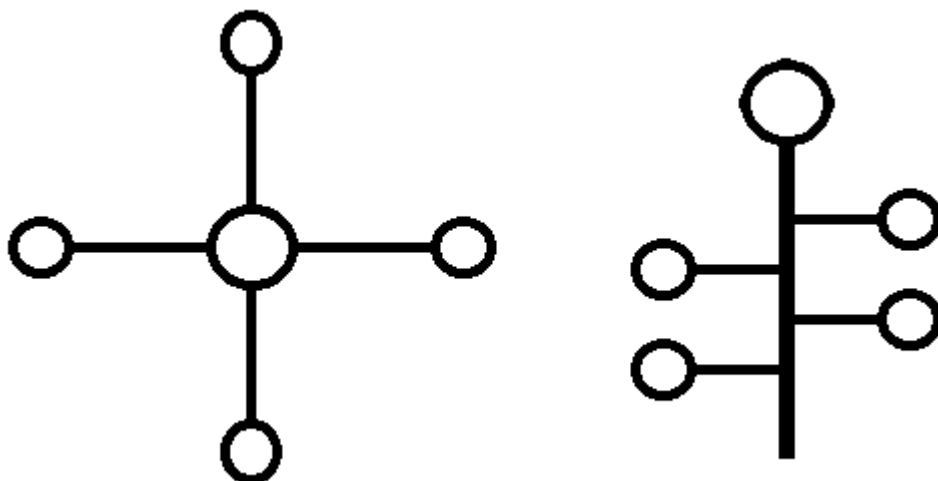
第七章 微观互动

本章讨论微观互动，主要是一个上级和一个下级之间的互动，兼顾两个下级之间的互动。

请注意：虽然仅是两个人之间的互动，但仍然要在组织的大背景下考虑，不可忽视组织规则。否则，我们会把家庭作坊里的师徒关系也纳入视野了。

上级要领导组织，就必须建立和维持规则，不论它具体是什么形式。美国电影《发条桔子》（*A Clockwork Orange*）的前半段，讲述男主角为首的三人暴力小团伙。这种组织里当然没有成文的规章制度，它的规则就是“男主角说了算”。当胖手下试图破坏规则时，男主角立刻揍了他一顿。

规则的第一个作用是节省交流成本。没了规则，就算所有下级依然敬重上级，组织也不再是组织，而是很多个和上级有交情的个人。上级想让他们做事或规范其行为，只能一个个通知，很麻烦。下面两图借用计算机网络拓扑描述了规则的作用。左边的星形结构是没规则，位于中心的上级必须和各个下级单线联系。右边的总线结构是有规则，上级有什么想法只要往总线上一放（调整规则），大家都收到了。



规则的第二个作用是使上级的行为可预测，否则下级都没法知道怎么让上级满意，想配合上级都不行。

第三个作用是约束不积极的下级，迫使他们贡献力量。

如果规则足够详细，还可以有更多作用：划分各人工作领域，指导分工，提高效率，等等。但前面的三点，是最简陋的规则也具有的功能。

让组织成员信奉规则也是要成本的。商鞅立木就是个形象的例子：商鞅为了建立“官府说一不二”这样的规则，故意悬赏让人搬一根普通的木头。这可能只是个寓言，或者那时的古人太过淳朴。实际上，规则哪有这么容易建立？因此上级必定珍惜规则，哪怕是一对一的微观互动，也是尽量不破坏规则的。

也许有人问：独裁者讲什么规则啊？还不是想怎样就怎样？这就回到了《发条桔子》：独裁者的规则就是他想怎样就怎样，这个规则同样具有那三个基本功能，而且这样的规则也不容易建立的。

一般说来，如果上级不在乎规则，要么是太没水平，要么是不再忠于组织了。

但也不是没有例外。真正的大领导是控制规则的，规则就是他们操纵组织的舵轮，所以

从下级看来，会感到上级不在乎规则。当然，转动这个舵轮需要非凡的勇气、能力和耐心。

比如：毛主席推动中美建交。在当时，打倒美帝就是大家脑海中的规则。而毛主席自己，作为规则的缔造者，始终清楚为什么要建立这条规则。从而，当情况变化时，他就着手改变规则了。相比于毛主席对外抓住机会乒乓外交、对内逐步说服转变思想，日本新干线之父十河信二的手段就是另一个风格了。他认定新干线对日本很有用，但当时的主流意见认为铁路没前途。十河信二做了个假预算，骗国会说“其实这点钱就够了”，这样新干线项目才启动。为了弄到后续资金，他又亲自上阵哄骗财长、首相，骗完了日本人再骗世界银行，直到自己被赶下了台，但此时钱都砸进去了，项目没退路了。他下台后一年半，新干线通车。

但对一般的下级来说，没机会见识这种情景，在此就不考虑了。

对互动的场合、主题排列组合，得到下表，它囊括了六种可能。我们从“合作和应付”开始。

	友好	平常	敌对
上下级之间	合作	应付	冲突，牺牲
平级之间	合作	应付	冲突，牺牲

7.1 合作和应付

合作，就是在自己的职责范围内主动配合对方完成工作，并且“认为”得到了对方的积极响应。可能是双方均主动，也可能是一方发起，另一方积极响应而进入合作状态。无论上下级之间还是平级之间，合作都是愉快的经历。

请注意我强调“认为”。从上帝视角看，合作当然应该是双方均主动配合对方，但当事人可没有上帝视角。

请注意合作和应付的区别：合作是确实想完成任务，应付是想让对方没理由指责自己。合作时可能有争论，应付时可能很谦逊。上级有种露骨的应付，叫“打官腔”。再举个下级应付上级的例子：有三十台设备，上级要求每天修好两台。下级知道做不到，因为配件不足。但下级也知道直接告诉上级真相的话，上级可能会认为自己在找借口逃避工作，或把自己当成乌鸦（还记得巴甫洛夫吗？）。于是下级就从修好的设备上拆配件。表面上他很忙，每天也能修好两台，其实拆东墙补西墙，没有意义。

实际上，如果下级真想合作，又怕上级猜忌，我会这样建议：向上级报告真相的同时，给自己找个另外的活，于是报告的内容变成：“如果零件不到位，我先去做某某工作吧”。如果上级“认为”某某工作更艰苦而且正等人去做，效果就更好。但是，下级一边工作一边还要证明自己没偷懒，是多么可悲啊！真到了这一步，恐怕也不值得合作了吧。

虽然有点贬义，但“应付”在这里是中性词。哪怕下级汗流浹背、义务加班，但只要是想让对方不能指责自己，就还是“应付”，比起“合作”总归差了点。

之所以把合作、应付放在一起，因为它们很难区分。应付的人，一般都表现出合作的样子，顶多问“我还有哪没做好？”，这话又有什么不对呢？两者的差异在一念之间，只有自己知道。

在稳定的组织中，绝大多数互动是合作或应付。虽然没法统计，但应该是应付为主。否则，岗位责任制、KPI（绩效考评）就不会这么流行。在大家都积极主动的组织里，不需要这些“现代管理制度”。而一旦推行了这些制度，人们就必须设法不让上级指责自己，也就是应付。总之，这些制度是为了对付应付而出现，但它们自己又强化了应付，所以说推广这种制度的咨询或培训服务，是很好的、闭环的盈利模式，就像卖烟一样：有烟瘾所以买烟，

买了烟就更有瘾。也许，好的管理就是通过每个人的应付，实现组织目标。

下面从时机、动机、危机三个方面分析。

时机，就是什么时候发生合作或应付。对上下级来说，最可能合作的是下级刚加入组织时的“蜜月期”，或者下级刚得到奖金、晋升的时候。对平级来说，有共同目标时是最可能合作的。但也有时，合作的动机就是单纯地与人为善，特别是双方没有利益矛盾的时候。如果这工作本来是你负责，却新来了个人做同样工作，有取代你之意，恐怕就很难合作了。

应付是常态。要研究的恐怕不是何时应付，而是何时不应付。而“不应付”可以是“想帮你”即合作，也可以是“想坑你”即冲突和牺牲，这两者在表格里都有并且有专门分析，所以就不专门研究应付的时机了。

下级在合作关系中是被动方：上级不招聘下级，下级没机会合作；上级不提供奖金、晋升等激励机制，下级没动力合作；上级心胸狭隘盛气凌人，下级没胃口合作。为了引发下级合作，上级有时会画大饼：“现在的经理马上要退休了，你们谁能接替他？”。讲“领导力”的书里，也提供了多种诱发下级合作的建议。不论什么办法，如果只是利用对方，或者没按时兑现承诺，迟早都会破坏上级的信用。下级不会总上当的。上级最终只好转向“现代管理制度”——迫使大家应付。

工作越简单、管理越严密，下级选择合作还是应付的自主权就越小。拿拧螺丝的岗位来说，合作是拧，应付也是拧。如果再配上扭矩螺丝刀，连拧多紧都不能自主了。这时的人，和机器的区别也就是会喘气了。对这种下级，上级更容易简单粗暴：他不在乎下级的工作积极性。

动机，就是人们想得到什么。合作的动机是进取，可能是想彰显能力以证明自己，或建立长期的良好关系，或纯粹就是心情好、助人为乐。涉世未深、刚走上社会的新人，是最容易参与合作的。他们甚至不分青红皂白想和任何人合作，一旦遇人不淑就悔之晚矣。究其原因，是学校的“敬业教育”，以及刻苦学习的本能还没消退，以为人和书本一样，用功就能得到好成绩。

应付的动机是保守，为了得到安全感。当正常人处在悬崖边缘，他想的不是怎么拥抱世界，而是别让人给推下去。同样，面对解雇风险、考评压力，人们更愿意进入应付状态。因此，公司在推行“现代管理制度”后，内部的人际关系可能变冷漠了。但“现代管理制度”使员工的行为可控、更容易替代。理论上，这种制度让组织有了看得见摸得着的改进手段，而不是祈祷自己碰到好员工。由于“现代管理制度”有其价值所在，下级应该有充分思想准备，不要幻想世外桃源。

合作还能衍化出组织内部的人情黑市。设想一种零件，按规章制度应该去仓库领，很麻烦，但员工甲手中有几个。员工乙曾经在其它地方帮助过甲，如果乙需要，甲乐于给乙一个。如果此时员工丙也需要零件，乙就会根据和丙的关系，决定是帮丙，还是装不知道。如果仓库里恰好没这个零件，外面也买不到，那乙简直可以决定丙的成败了。组织成员之间，今天你在这事上帮我一下，明天我在那事上帮你一下，甚至我可以看在你的面子上帮别人，或请你帮我的朋友——这和市场差不多，“人情”在其中充当金钱。它不像市场那样公平，而且如果有人耍赖，别人也没法索赔，所以叫“黑市”。

现在还有个流行的说法“人脉”。和它相比，人情黑市仅限于组织内部，而且强调了市场属性，不像“人脉”说法含蓄。

对组织来说，人情黑市的弊端首先在于员工活动失去控制，因为只有员工自行帮助对方，才会得到人情。如果是上级派来的，对方就感激上级了。

其次在于员工的差异性增强，不利于替代。同一个岗位换成新人之后，可能因为缺乏人

情黑市的支持，只能照章办事，同事们也不给通融，影响工作，而上级根本洞察不了其中的奥妙。

但人情黑市又是难以消除的，因为它确实有效。管理越粗放的组织，越需要它。即使是管理相对严密的高端组织，上级对下级的支持也经常不够，下级只有自行搜集资源完成任务，这时人情黑市就特别重要了。有经验的人会主动与人合作，就是想打入人情黑市。

偏偏有些上级光布置任务，不分配资源。不但要下级为无米之炊，还把下级管得死死的，不让他出去找米。这种上级就不值得合作。

物极必反，合作必然藏有某种负面因素能终结合作。否则，合作就成永动机了：一次合作，终身合作。这种负面因素就是“危机”，它才是本节最有价值的话题。

潮水退去，才知道谁在裸泳。我要研究的不是如何在精诚合作时锦上添花，而是合作不下去的原因，以及风险和伤害。避免这些原因、风险和伤害，才能使合作持久而安全。

有些合作，虽然善始善终，但不会再发生了。有些合作，还没出成果就渐渐偃旗息鼓。更有甚者，中途反目，不欢而散。凡此种种，结合合作的动机，可以整理出这些原因：

1、承诺未兑现或未得到合理回报。

这可能是最常见的下级取消合作的原因。关闭上帝视角，从当事人角度看，说“认为承诺未兑现”更贴切，其实也许是当初理解有偏差，也许是上级确无能力，当然也许真的被骗了。

比如上级对下级说：“只要这个产品研发成功，我给你 10% 作为奖金。”其实，上级说的“成功”指市场爆款，下级理解成“产品能动了”；上级说的“10%”指已实现净利润的 10%，下级理解成合同金额的 10%；上级说的“给”是年底发，下级理解成产品出厂就发。这样一来，双方几乎肯定有矛盾了。

而且，有的上级也确实喜欢玩文字游戏，利用下级不好意思细问的心理，误导下级。即使下级细问，也会利用自己的强势地位，说“你还不放心我吗？”之类，连哄带吓糊弄过去。

下级有两个弱势。第一是信息不对称：难以确定上级是不是故意造成理解偏差，难以确定上级是确实无法兑现，还是存心赖帐。仍用上面的产品研发为例，研发人员看不到产品销售合同，不知道合同金额，不知道利润，也不知道已收到多少货款。就算没有理解偏差，也还是两眼一抹黑。

第二个弱势是后发制于人：完成的任务就像泼出去的水，发现上当也收不回来了。对应地，上级怎样取信于下级也是个大问题，但现在关心这个的上级不多。这是好事！如果上级都关心怎么取信于下级，市面上就会充斥这种培训，各种套路都会开发出来，下级就更玩不起了。

很多平级间也是因此不再合作的。比如上次你东翻西找帮他弄到一份资料，这次你问他有没有资料时，他只说了句“不知道”，就眼皮一耷拉，做自己的事了。

2、能力未达预期。

这经常是上级取消合作的原因，但下级或平级也可能因此取消合作。毕竟没人愿意陪傻子玩。但上级取消的方式可能粗暴些，下级、平级会小心翼翼，找借口躲开。

3、目标或手段方面的分歧。

随着合作深入，可能暴露出分歧。若不能合理解决，肯定合作不下去。但是如果双方都较有涵养，则不影响私交。

4、其他偶发原因。

比如好心情消失、不想助人为乐了，或者一方说话没轻重，触怒对方，或者工作调动人走茶凉等。还有个可能是局外干涉，比如两个下级合作很愉快，引起上级不满：

你们把事都办了，要我何用？又如一个中层和自己的下级合作愉快，高层担心他想自立门户。甚至某人的仇敌看到他和别人合作愉快，心里不高兴。这些藏在暗中的因素，不知何时就可能终结合作。

虽然合作让人愉快，但绝不能在不具备条件时上杆子合作，因为合作是不受保障的。这里“条件”包括：不违反组织规则特别是成文的规章制度，受到对等尊重，收到对等回报，对方也要合理参与不能坐享其成。

为什么说合作不受保障？下级想和别人合作，上级有权合理破坏，比如安排下级做别的事或干脆调走，让下级的合作半途而废。下级想和上级合作，上级当然欢迎，但回报则操于上级之手，还是没保障。

如果担心局外干涉，可以在合作时保持低调。职场新人往往容易忽视这点，以为交好一个人就是交好所有人，恨不得让大家都看到自己和某某的友谊。

低调还有个好处是可以在人情黑市里保有“不花钱”的自由。在前述甲乙丙的例子中，如果乙不想帮丙，当然不希望丙知道自己和甲的交情。

合作是人最脆弱的时候。这时的人有如张开拥抱的双臂，要害全暴露。希望越大，失望越大。合作的风险和伤害包括：

1、受人利用，白忙一场，白冒风险。

相信这是很多人痛彻心扉的体验。在一个专利事务所里，上级请下级帮忙，给一个客户写专利，但该客户并没和事务所签合作协议，这事名不正言不顺。如果这位下级抱着应付的态度，他是可以拒绝的。就算不拒绝，至少他也不必认真地写。但上级说专利申请好了会在其它方面给他好处的，这位下级抱着合作的态度，还是认真写了。写好之后，客户突然说不想申请专利了，好处当然就没有了。其实这是上级和客户串通好的：客户免费得到了写好的专利材料，自己去申请专利了。客户又把另外几个专利合作协议给了这个上级，她有了业绩，她的亲信通过写这几个专利也得到报酬。只有最初的下级什么都没。

2、临时帮忙变成长期负担。

不懂拒绝的人比较容易犯这种错误。你本来只想帮他一次，可他总来找你，这事成你的义务了，哪次没帮他他还生气了。又或者他把事情广播出去，大家都来找你做这事。做就做吧，还没人感激，顶多只有客套性的“谢谢”，似乎这两个字就足够打发你了。你的上级视而不见，不把这事计入工作量，甚至还批评你为什么耽误了其它事情。

所以，有人表现得自私、懒惰和冷漠，连举手之劳都不肯帮，其实可能是怕变成长期负担。

我的建议是看人下菜，对“海老人”那样的家伙不能帮，对懂事的人还是要帮的。海老人是《一千零一夜》里的怪物，伪装成可怜的残疾老人，让别人驮它走一小段路。它一爬上人的肩膀，就用双腿勒住人的脖子，强迫人永远驮着它，给它当奴隶。如果你挨了上级批评，正好借势甩掉这个负担。当然，最好是自己及时把海老人扯下来摔地上。

3、光想着解决问题，没注意自己的利益。

有个笑话：一个神父、一个律师、一个工程师上了断头台。先砍神父，断头机坏了，神父说“这是神的旨意，不让我死”，他自由了。然后砍律师，断头机还是不动，他说“根据法律，不能杀我两次”，他也自由了。工程师一直在旁边观察思索着。轮到他了，他看了一眼头上的大刀，喊道“等一下！我知道故障在哪了！”这虽然

是个笑话，却满含着职场的辛酸。比如一位素以优质保洁闻名的物业经理，为了提高全公司的保洁水平，整理了一套保洁制度献给上级。上级就不再和这位经理续签劳动合同了，让新人按这个制度担任物业经理。

“教会徒弟饿死师傅”这话，在某些地方要改成“以为学会，就可翻脸”，即只要以为自己学会了，就可以翻脸了。合作中，为了推进工作，难免要亮出自己的绝活，而对方略知皮毛，就猴急猴急地和你翻脸了。有的下级，坦荡地把自己的代码、文档等交给上级，却只落个靠边站的结局。也许他还有更大的抱负，但上级却认为已经榨干他了，而这又反过来使他真的成了废人。很多组织中，都有大量有价值的文档、资料，是谁写的呢？写的人又何在呢？

或许有人针对前面物业经理的例子，反驳说：我们单位的某某，也奉献了自己的绝活，单位还继续提拔重用他呢！对此我要说：也许你们的上级的确是有情有义的好人，也许某某展现了其它更有价值的能力，只是你没看到。不信的话，可以设想某某突然丧失劳动能力，看单位还怎么对他？

总之，正是这些浅尝辄止、鼠目寸光的人（颇有一些还是上级），迫使人们在合作时如临深渊。

4、予取予夺或过分奉献，坏了规矩。

这是上、下级都可能犯的错误。上级一高兴，可能给下级特别的待遇或奖赏，超出了组织规则，尤其是明规则的范围，其实就是破坏规则。从而一方面，可能会刺激下级的贪欲，或者误判自己的身价；另一方面，如果又在其它地方侵犯了下级的合法权益，下级会感到“予取予夺”，这是极大的不尊重。

下级一高兴，可能特别卖命。当他回归正常工作强度时，上级觉得他变懒了。

5、误解的悲剧。

我忍不住又要讲个笑话了。这是个关于方言的笑话。也许过些年，由于普通话的流行，这种笑话就绝迹了吧。有个人想去山东，打电话问当地人旅馆多不，当地人说“贼多”（很多），他吓得不去了。互相不熟悉的人之间，比较容易发生这种事。例如有人在推完公式后，喜欢把笔一扔，结果被人当成趾高气扬。《红楼梦》中，假鲍鱼和淋带鱼因为交流习惯不同，兜兜转转错过彼此。

6、得罪外人或领导猜忌。

前面“局外干涉”中已经谈到了。

相比于合作，应付几乎没有风险和伤害，因为它的着眼点就是自我保护。

几乎所有的应付者，都是从合作者退化而来。差的上级、差的组织规则，会把合作者转化为应付者。例如某组织中的风气是：谁报告，谁解决；这次谁解决好了，就永远谁解决，解决不好还要挨批。假设你负责送文件，发现地面脏了，你告诉了上级，他会不假思索地让你去通知保洁人员，甚至说“那你去扫一下”，而且以后看到地脏了就叫你来处理。过了段时间，上级感到地面保洁真的是个问题，就从外面招聘了一个保洁经理，你还是送文件！请问你会不会变成应付者呢？吃了这个教训之后，地面再脏，只要不影响你送文件，你就宁可不吭声了。如果领导问“你没看见地面脏吗”，你就说“我光想着文件了”。如果脏得没法走路也不要紧，就在进入领导办公室之前摔一跤，灰头土脸地进去送文件，什么也不说，显得顾全大局的样子。

应付的风险，似乎就是机会成本：丧失了往上爬的机会。有很多心灵鸡汤都讲过这种例子：某某一贯认真热心帮助别人、工作超级努力，有次无意中被某个大佬看到，从此咸鱼翻身。这种例子其实就是鼓动别人买彩票。为了大佬可能的看你一眼，就要默默超额付出一年、两年、十年？这大佬可太合算了。而且，准确评定下级工作、及时奖罚，难道不是上级的本

职吗？为什么非要等到无意中の一瞥，才能还下级以公道呢？

而且，较小的奖金、晋升，可以靠平时的努力争取，大的奖金和晋升就可能有其它因素，或者碰上了一个特别好的时机。如果某人能连续晋升，那要么是天赋异禀，要么是另有内幕，就像蜜蜂一样。同样的蜜蜂幼虫，如果只在幼虫期的前三天吃到蜂王浆，之后便完全以花粉或花蜜等普通食物为食，长大就是工蜂；如果终生以蜂王浆为食，长大就是蜂王。连续晋升的强者，可能就是吃蜂王浆长大的。比如：名牌大学毕业，让领导认为他的项目能支撑公司好几年，恰好像领导死去的儿子，等等。占人口基数 99% 的工蜂，再怎么努力也追不上人家的。

有人可能会说：工作压力很大，不拼不行啊。网上有传：马 X 把员工比成牛、瘦狗、野狗、小白兔，有针对地利用或灭杀。我不知这个传言的真假，但没看到马 X 否认。我也不知道员工听到老板把自己比成家畜是什么感受，但我倒是看到过一个上海交大毕业的硕士在部门洗脑会上把领导比成父亲、下级比成儿子，看来我呆过的公司还是比较尊重人的，好歹没把员工当家畜。听说此人已升任总经理，儿子肯定更多了。不知过去了这许多年，他有没有什么新想法。所谓“小白兔”就是人缘好、不出业绩的员工，对应于新下级学中的应付型员工。“马 X”主张淘汰小白兔。2018 年 6 月 13 日，36X 的老板周鸿 X 发微博表示要定期清理小白兔。2020 年 1 月 7 日的马云公益基金会三届二次理事会上，马 X 表示要长期“向社会输出”十年以上工龄的阿里员工。这些言论是否表明应付者的末日到了呢？非也。

首先，各安其职、做好本分是组织运行的基本前提，越大的组织越如此。只有传销组织里才充满了亢奋、疯狂。互联网大佬希望消灭应付型员工，以为这样就能大赚特赚，和当年企图改造全社会的思想、一步迈进天堂一样荒诞。

其次，就算大佬真下令了，层层落实下来，执行效果又如何？各级干部中就没有应付者吗？或者公报私仇、打击异己？落实链条中有一个歪嘴和尚，经就念歪了。

大佬们之所以鼓吹这个，无非两个原因。一是在企业内部制造裁员恐怖，敲山吓鸟，二是说给投资人听，叫他们放心。

7.2 冲突

冲突，指双方有争执，且彼此知道对方是不友好的，自己也不打算友好。它和“批评”的区别是：受批评的一方不会反击，顶多辩解几句，对方一瞪眼就住嘴了。它和“竞争”的区别是：冲突仅仅想证明对方是错的，或者想让对方得不到什么（争夺资源），而竞争是想让对方做出更大的贡献。

我不考虑平级间的冲突，这种冲突有太多的偶然因素了。除了利益冲突，还可能就是看不顺眼、恃强凌弱等等。只有组织规则或者上级所引起的平级间冲突才值得研究，但它属于宏观互动的范围。

现在专注于上下级间冲突。这种冲突的时机无非有两种：一时没忍住，或者有预谋。前者是偶然原因，后者是腹黑技能，皆非我学（新下级学）之道，后面就不再考虑上下级冲突的时机问题了。

我要考虑的是胆气、策略和预防。

胆气，就是平日驯服的下级为什么胆敢卷入冲突。下级主动发起冲突的事例有，但不多，主要是防守反击。但就算是防守反击，对许多上级也是难以容忍的冒犯——在他看来，下级只有跪着才和他平等，站着已经是没大没小了，居然还敢站着吼叫？！

下级的胆气何来？一种可能是忍无可忍，例如工作责任太大，或者报酬太低，或者受到欺骗，或者人格攻击，甚至就是为了别人仗义执言。不论哪种，必是碰到了底线。面对自己

的愤怒，心灵鸡汤书会劝你忍，你身边的某些人也这么劝你，但我认为得具体情况具体分析，只能由你自己去反思该不该忍。郭德纲在一次接受采访时说：“不明白任何情况就劝你一定要大度的人，你要离他远一点。劝别人的时候，那嘴角都扑哧扑哧的”。

还有种可能是有恃无恐，例如：

- 1、反正下级辞职要走了；
- 2、得到了其他人的支持，特别是其他上级的支持；
- 3、对方违反了组织规则

第二种情况其实很险恶：也许别人的支持只是假象，也许连支持你的人都自身难保。第三种情况就好多了：就算你只有孤身一人，规则也一直在那里。

但也有两个可以不在乎规则的例外：一个是规则本身就是恶法，或者规则违反国家法律之类“更大的规则”，因而是无效的；再一个是涉及到基本人权，包括人身攻击、使你不能尽应有的家庭义务等。所谓“加入游戏，就要服从游戏规则”这话也不是永远有效的，可以用这样的逻辑来反驳：我是人，才有资格加入游戏；但游戏规则又不把我当人了，说明规则有漏洞，从而不必遵守规则，至少我有权退出。

关于冲突的策略：冲突中使用什么样的言语、什么样的战术？打击到什么地步？我的回答是：尽量围绕组织规则展开，特别是规章制度这样的明规则，这就叫“光明正大”“有理有据”，脱离了宫斗这种低级趣味。但对于前述两个例外，就不必拘泥于规则了：对人身攻击者，就对等地骂回去；对阻挠你尽家庭义务者，就质问他自己是不是从石头里出来的；对违反国家法律的规则，就问他敢不敢盖个公章发给你。

所以下级平时就要琢磨组织规则：长期的还是眼前的；部门的还是全局的；明的还是潜的；深得人心还是声名狼藉。就算不是为了冲突，琢磨规则也是很有好处的。

但是，不要以为你拿起了规则，对方就会像机器人一样跟着规则转了。坦荡耿直的人会就事论事，根据规则和你争；阴险狡猾的人会曲解规则、瞎编乱造，企图让你晕头转向、气得发疯；粗野蛮横的人会说“随你怎么说，就是不行，我也不听！”。请注意：上述各种冲突方式和性别、外貌、谈吐、学历等都没什么关系。比如，外表柔弱的北大女博士，可能在弱势时楚楚可怜、强势时粗野蛮横。

围绕规则展开冲突的好处，并不是增加胜率（下级学不是厚黑学），而是：

- 1、胜了也不显得你太张扬，败了也不显得你太丢脸。顶多是你没吃透规则。
1991年苏联亚纳耶夫等人发动“8.19事变”。美国是反对这次变事的，但美国并没有直接谴责，而是说它违反苏联宪法，并因此停止对苏援助。明明是干涉苏联内政，却显得比苏联人还苏联人。而且，就算事变成功了，美国也一样能毫不尴尬地和亚纳耶夫继续来往。但其实美国借此表达了反对态度，再配合一系列明暗操作，事变彻底失败。
- 2、降低局外风险，争取局外支持。
大老板看到手下两个人冲突，肯定不高兴，觉得自己组织里有内斗分子。别人看到你卷入冲突，也可能对你有负面印象。如果你依托规则，这些风险就小多了。
- 3、助你看清对方的真面目，这比一时一事的成败更重要。
老话说“你不仁，我不义”，就是一方的不道义引起另一方的不道义。若你不围绕规则，那你怎么知道对方本来就坏，还是被你带坏的？
- 4、助你保持理智，尽量避免私人恩怨。就算避免不了，面子上也过得去。

你可能会失望，因为你想知道怎样赢得冲突。我也曾经想知道，但现在不了，因为：

- 1、没有绝对的取胜招数。你学到的招数，别人也能学到。
- 2、能否取胜和太多因素有关：人品、朋友、权势、口才，等等。条件不充分，什么招都没用。
- 3、取胜的评价也是个问题。不同风气的组织中有不同的评价标准，每个人也有各自的看法。很可能有人觉得你胜了，有人觉得你败了。脱离了评价标准，怎么研究招数？
- 4、就算胜了又怎样？找下一个更强大的对手吗？你不是为了和上级作对才加入这个组织的。
- 5、假如我真的有办法让你赢得所有的冲突、还让上级一如既往地喜欢你，那你必然会变成新的上级。你的下级再同样对付你呢？

所以我能做的就是祝福你打赢冲突，同时尽量减小副作用。

预防冲突比冲突策略更重要。起因不同的冲突，预防的方法也不同。

有的冲突，起因是总体压力太大，逼大家自相残杀。避免此种冲突的办法是双方都看出了真相，不互相埋怨，不与对方为敌。但这要求双方都足够理智、尊重对方。

还有的冲突，起因确实是一方压迫另一方。如果双方长期共事的话，单纯忍让是没用的。我们有时把好欺负的人比成空气，但是空气也不能无限压缩啊。实际上，预防这种冲突的关键是建立边界感，在对方欺人太甚之前制止。大多数冲突都是过度谦让后的突然反弹。比如上级一直让你干很多分外事，你已经很不高兴了，但还是强忍着不流露，直到某天爆发了：这里，所谓“喜怒不形于色”反而帮了倒忙，客观上是在欺骗上级。

但是怎样建立边界感也是个有难度的课题。有人天生就会，有人只能后天学习。而这种技巧就像下棋一样：不论什么妙着，只要会的人一多，就不灵了，原因是：上级总是要给下级压力的，如果他给你压力时你表达不愉快、试图建立边界，而他发现你的表达方法是从别处学来的，就会认为你在发送虚假信号想偷懒，你这边界还能建立起来吗？这和下级发现上级说套话的道理是一样的。

我只能指出一点：别怕得罪上级。专心讨好他，就没法建立边界感，最终只能“奴隶起义”。在这里又看出平时研究组织规则、认清底线的好处：依托规则，建立边界会容易些；认清底线，能合理安排预警力度，不要等对方碰到底线了才给以暴风骤雨式的反击。

7.3 牺牲

牺牲，是上下级互动的另一种极端形式。实际上，下级牺牲上级、平级之间互相牺牲的例子也有，但它们更多地可以划归厚黑学，在此就不考虑了。

上级牺牲下级，就是上级在经济、名誉、职级、健康方面伤害下级，或明知下级将受此伤害而听之任之；这种伤害是严重的、不可逆的，且上级根本不打算补偿。

不要把轻微的损失当成牺牲。比如，上级偶尔叫你免费加班，虽然不太好，但算不上牺牲。或者经常加班，但依法给加班费，也不算牺牲。只有经常加班还啥都没有，才叫牺牲。

职场上的牺牲其实很常见，但通常悄无声息。很多牺牲只有转化为冲突之后，才受到注意。

我把牺牲品分为四大类。为了突出特色，选些戏剧性的例子。

第一类：愚忠型下级：此类下级主动走向断头台，甚至还毫无怨言、继续感恩戴德。

1936年2月26日，一批日军少壮派军官发动“226”兵变，要建立裕仁天皇为首的军人独裁统治。虽然他们一心想把天皇抬到更高的位子上，但天皇怎么可能丢下大财阀、大官僚、大军头，带他们玩呢？所以天皇立刻下令镇压，从重从快。事后有17个（一说15个）

军官判了枪决。如此大规模枪决军官，日军历史上只此一次。怕社会上的人同情他们，没有公审，而他们本来还想借公审之机向社会宣传自己的想法。这些可怜的人，走上刑场时纷纷表示：“就是死了也要从血泊里爬起来，继续为天皇陛下奋斗！”裕仁晚年回顾往事，对自己的雷霆手段还有点自豪呢。

第二类：断腕型下级：上级本来想留这个下级，没办法只好抛弃掉。既然抛弃了将来就不会再用了，所以也不考虑补偿了。

韩国电影《1987：黎明到来的那一天》里有个警察赵班长，审讯嫌疑人时失手弄死了人。上级朴次长本想保他，无奈正义力量太强大，只好把他交给检察系统，安慰他说“你先进去呆两年，我再想法给你减刑”。一向规规矩矩的赵班长爆发了：“这么多年，叫我跪我就跪，叫我干什么我就干什么，现在出了事，就什么责任都往我身上推！”他揭发了真相，间接促成朴次长倒台。站在赵班长的立场想想：坐过牢就不可能回到公务员队伍了，审犯人的那套本领到社会上有什么用？自己当了这么多年警察，得罪了不少人，没了警服，怎么保护自己？还有一点电影没表，但凭常理可以推断：他在朴次长手下应该干了不短时间，肯定知道朴次长的为人，所以朴次长会不会真心帮他出来都是问题。

第三类：蝼蚁型下级：被根本无视的下级，上级甚至没意识到牺牲了他，就算知道了也不在乎。

明朝皇帝朱见深宠爱万贵妃到了病态的地步。万贵妃自己生不出，又把别人生的皇子都害死，朱见深木头木脑地没反应。有次朱见“宠幸”了一个管图书的小宫女，然后就走了，再不记得这宫女。小宫女竟就生了个男孩。好心的太监、宫女们秘密抚养这个小孩，不敢让万贵妃和朱见深知道。六年后，有天朱见深叹气说：“我老了，还没有儿子。”太监张敏豁出去了，告诉他真相，朱见深才捡回了儿子。但是万贵妃的阴影犹在：没过几个月，小宫女就暴死，张敏得知后非常恐惧，也吞金而死。

请注意朱见深对张敏的态度。张敏立了大功，是他们父子团聚的大恩人，而且张敏在说出真相时就说了：“我说了之后就会死。”但朱见深什么都没做，听任他死掉。张敏生活在万贵妃制造的恐怖中，不知她何时何地怎么下手，被压垮了。而大明皇帝朱见深，连个放心丸都没给他吃！而且小宫女、张敏死后，万贵妃的地位照样稳固。

第四类：借刀型下级：借刀者，借刀杀人也。但这里的“人”是复数，就是先借下级之刀杀别人，再杀下级自己。

太平天国北王韦昌辉对此一定深有体会。天王洪秀全给他和翼王石达开密旨（说是密旨，但究竟是正式文件，还是没落款的便条，还是口头传话就不知道了），要他俩回天京杀掉东王杨秀清。石达开虽然说好了，却不行动。韦昌辉可能是和杨秀清本来就有仇，独自带兵回天京杀了杨秀清。杨秀清是太平天国中仅次于洪秀全的人物，杀他必须有个交代。这时韦昌辉最需要洪秀全出面来支持自己，洪秀全却不吭声，韦昌辉又拿不出当初的密旨。这一下他就摆脱不了乱臣贼子的嫌疑了，杨秀清的部下立刻反扑，双方火并一场。围困天京的清军不知道城中发生了什么，就看到许多太平军尸体顺江漂下。虽然韦昌辉险胜，但杀人太多，人心尽失。最后洪秀全说韦昌辉作乱，把他也杀了，没人给韦昌辉叫屈。直到1980年代的正式出版物里，还说韦昌辉是混进太平天国的反动分子。

上述四个类型中，愚忠型可以和其它三型组合。比如岳飞就是断腕——愚忠型。

赵构很清楚岳飞的价值，如果能不杀岳飞就达到目的，他也不会杀的。这是断腕的一面。而就愚忠的一面来说，岳飞并不是突然就下狱的，他至少提前几个月就知道自己已经失宠，可能要被干掉。但他不像韩世忠那样找赵构哭诉申辩，不像伍子胥那样逃跑，更不像仆固怀恩那样造反。他仅有的抗议就是在朝廷解除他兵权的宴会上“披襟作雍容状”，做出悠闲自在的样子，仿佛说“我根本不希罕兵权”。再就是连赵构给他的虚职也辞掉，回家“自我隔

离”。

岳飞要想活命，光辞职哪够，起码得积极表态支持秦桧，因为秦桧说的是赵构不好意思说的话。还应该自毁声名，别再让赵构秦桧难堪。他都没做。

岳飞死后，其家小流放到蛮荒之地。赵构对岳飞毫无补偿之意，这就是我判定赵构“牺牲”岳飞的根据所在。历史上，是他儿子宋孝宗给岳飞平反的，赵构只是没反对而已。

但就是这“没反对”，竟也足以使赵构在中国几百个皇帝中鹤立鸡群，成为平反冤案方面最开明的皇帝了。赵构之前、赵构之后，皇帝制造的冤案，他不死就平反不了。如此极端的皇权思想流传到今天，就是为尊者讳，下级总要顾及上级的面子。可见我们这个国度里，推行新下级学是多么重要。

当然，现代组织中没有刀光剑影，下级有人身自由，因此牺牲的程度远不及上述例子那么惨烈，而上级往往通过挪用、欺骗和逃避之类温和手段达到目的。

比如，让下级完成最难的核心部分，他自己只做些次要工作，就堂而皇之地占了全部功劳。又比如让下级拼命干，说年底给下级个大红包，结果没到年底呢，下级被解雇了，而这时下级才发现劳动合同中有陷阱，原来下级本来就是消耗品。有的汽车服务企业中，要把手续不全的车辆开到另一个地方。为了省事就不补手续了，直接叫下级开，甚至故意选下班时间。途中如果出车祸，驾驶人依法应负全部责任，这时上级就把自己摘得一干二净，似乎是下级偷着开车出去玩的。还有时，上级授意下级刁难某人、梗阻某事，若被发觉了，他再出来装好人，让下级处于韦昌辉困境。

最常见的就是事情进展不利时，上级把责任推到下级头上。假如确是下级的责任倒也罢了，如果是上级的责任，下级不就是牺牲品了吗？由于上级向大老板报告时是不公开的，上级自己又是下级和大老板之间的交流瓶颈，所以下级基本没法知道自己被牺牲了。下级只知道事情没做好、自己也跟着倒霉，似乎没什么不对。这种情况下，除非大老板非常敏锐，或者上级实在太笨，或者其它什么偶然因素，否则下级只有挨宰的命，连辩解的机会都没。老话说“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，换个角度，可以理解成是“熊将”会对大老板推卸责任说：“我不熊，可我手下都是熊兵，我也是受害者啊！”

这种牺牲，虽然不能和掉脑袋比，但对人的打击也很大，组织风气也败坏了。

没人愿意被牺牲。如前所述，上级往往会诱以名利，诸如奖金、晋升、休假，甚至一顿饭、向大老板的推荐等，但它们都是“可能”发生的，上级不保证一定能发生，就是保证了下级也难以核实上级真做到了没有。甚至，上级的好言好语也可以是威胁：你若不为这“可能”获得的好事听我调度，坏事就“必然”落到你头上，可别敬酒不吃吃罚酒啊！

确实，历史上不肯为上级火中取栗而被干掉的下级也不少。但在制度健全、人员流动方便的现代组织中，这种操作的空间已经很小，几乎没什么意义了。除非下级把小小的得失都看得很重，否则他能把下级怎么样？最大的可能是知道下级不好骗，疏远下级，仅此而已。给下级穿小鞋的可能也有，但不大，除非他存心是要下级自行离去。可下级走了，下一个人就好骗吗？顶级手段是开除下级，可他能找到合适的理由吗？还是他宁可赔钱开除下级？

遗憾的是，很多人还就是看重小小的得失。为了得到可能的好处、避开可能的灾祸，一步步按上级的意图走下去。

面对上级牺牲下级的图谋，应付型下级显然要有利得多，合作型下级就没多少希望了。韦昌辉就吃亏在太合作上了。如果他是应付型下级，有很多办法保护自己。石达开就做得很好，虽然对韦昌辉来说不太厚道。话说回来，如果上级厚颜无耻、不择手段，下级再怎么都没法与之共处的。要么冲突，要么被牺牲。正如老虎要吃人，想和它互不伤害是白日做梦。在这种上级手下，付出什么损失都不必心疼，因为它们本就是无法避免的。假如你不幸遇到这种上级，打算采取什么对策呢？请自行考虑吧。

7.4 互动的三个频道

除了互动的场合、主题，我们还要考虑互动的频道。正如电视有新闻频道、娱乐频道一样，互动也可以分成三个频道：指挥，奖惩，业余。

指挥频道，是日常工作中最常见的互动频道，就是平时来自上级的指导、指示、批评、警告、表扬、检查、示范、通知，以及来自下级的申请、汇报、演示、解释、辩解、检讨，等等。这是双方协同工作的最主要交流频道。

观察此频道的主要内容，有助于判断上级的能力和用心。如果此频道中大多是可操作性强的指令，说明上级就是想让下级做事情；如果是开放式问题、启发式建议，说明他也不知道怎么做，或者想培养下级的独立工作能力；如果大多是空洞的思想问题，比如“你要改变行事逻辑”、“你这样做不对”，但又拿不出具体的事例、说不出怎么做才对，说明他纯粹就是嫌弃下级，或者在打击下级之前想先在气势上压倒之。所谓“欲加之罪，何患无辞”，他这就是在造辞呢。

很多下级在指挥频道中扮演的角色太被动了，其实无论对什么样的下级，这都是不利的。上级可能因不了解情况，或压力过大，或时间仓促，或别有用心，而发布错误指令。这时下级有两个选择：

- 1、如果打算合作，应及时指出，或者在自己不承担责任的前提下拖延，有可能过段时间上级自己就改变主意了。请注意这里只要自己不担责任就行了，想不影响工作是基本不可能的。
- 2、如果打算应付，最好提醒上级一下，必要时也可以不提醒直接去做。

但不论怎样，一定要记住这些指令，清楚整件事情的来龙去脉，重要事件最好能保留电子邮件、工单等证据。因为错误指令的后果首先是由执行人承担的，所以下级必须证明指令来源。且不说错误指令导致事故，也不说上级用错误指令牺牲下级，就举这个常见的例子“稻草压骆驼”：

上级布置了一项长期任务（骆驼），可能是用三个月开发一个东西，也可能要修好一台大机器。但随后，上级就不停地施加短期任务（稻草），比如帮谁调试个设备、去哪采购个东西、搬运一批什么材料。如果下级担心长期任务，上级就说“那个时间还很多，这个太紧急了，再说两下就做完了”。稻草多了，骆驼也受不了啊。当大限已到，上级才责问道：“都给你三个月了，还没做好？！”

在这个例子中，我没法判断上级是什么用心，但下级若不能当场列出这些短期任务，肯定是要挨批的。

有时，这招还和“不留一滴水”结合起来：布置长期任务时一点余量都不留，当下级指出时他就用夸大下级能力、忽视困难和风险的方法搪塞过去（其实心里可能是怕下级偷懒），一滴多余的水都不给下级留。等下级的骆驼走进沙漠了，他开始加稻草了。不论上级有意还是无意，对下级都肯定不公平。

为了在指挥频道中保护自己，最好养成记工作日记的习惯，而且自己手中要始终保存一份。尽量用私人本子，因为有的公司会收回办公用品。

如果自己确有道理，尽量辩解，除非下级打算诱敌深入，和他玩个大的，或别有特殊考虑。这样做的好处如下：

- 1、如果上级不是坏人，他明白了也就不会怪下级，至少不会影响奖惩。
- 2、假如下级其实是错的，那么通过辩解，也能发现错在哪里。
- 3、如果上级用心不良，这能让他发现吓不住下级，也会有所收敛。

有的人不敢对上级辩解，我请他想想：上级只是发两个钱而已，连罪犯都有辩护权，下级还不如罪犯了？如果是蛮横霸道、知错不改的那种上级，下级不辩解就没法看清他的真面目，可能还会觉得“他人不错，就是不了解情况”。当然，如果已经看清了真面目，就不必再徒劳地辩解了，另找出路吧。

奖惩频道，是上级以实际行动评价下级的工作，比如调整收入和职级，有时岗位调动也是奖惩。而指挥频道虽然也会评价下级，却这方面没有实际行动。本频道的运用频率较低，但肯定是下级最关心的。可以说，如果没有信息不透明问题的话，下级就能通过本频道看到上级的真实内心了。下一章会讨论信息不透明问题。

对奖惩频道，最重要的是保持平常心，至少表面上要如此，因为奖惩的目的就是操纵下级。如果奖几个小钱你就感激涕零，上级就会觉得他的钱含金量特足，将来会奖你大钱吗？如果记个小处分你就体若筛糠，上级就会觉得自己很威风，你就等着吹胡子瞪眼吧。

业余频道，就是双方交流工作之外的、有一定隐私性质的事，比如履历、恋情、婚姻、子女、健康、汽车、兴趣、买房、理财等等。可以是当面交谈，也可以是微信聊天、朋友圈的展示和留言、QQ空间等。可以是工作中，也可以是下班后，比如聚餐。刚认识的上下级，往往会多花些时间在业余频道上，以迅速熟悉起来，冀图为良好合作打下基础。人非草木，谁也不想整天冷冰冰的，熟了免不了拉个家常。

那么官方组织的团建算不算业余频道呢？的确，很多领导甚至用这话作为团建活动的开场白：“今天不谈工作……”。团建大致有两类，一类是拓展活动，一类是吃喝玩乐。无论哪类，都没有自曝隐私的议程，顶多是极简单的自我介绍：“我叫XX，来自XX”。互有好感的双方，只能私下找机会深入交流。所以，团建只是为业余频道提供铺垫，本身不算业余频道。

表面上，本频道的交流内容和工作无关，似乎不算“互动”。但实际上，这种交流是双方工作关系的副产品，而且服务于工作、影响工作。它是吹向工作的微风，是易被忽视的工作手段，所以是和指挥、奖惩相并列的又一频道。

业余频道的正面意义，在于让人放松精神，产生亲密感和同盟感。设想一下：紧张的工作中，上级突然拿出几分钟给你讲了他读书时的糗事，双方捧腹大笑。你得到了放松，不担心任何人批评你，你还感到自己是上级信任的人。又如上级得知你母亲手术需要献血指标，你计划下周去献血，他就临时把你调到一个较轻松的岗位。这些例子无不透露着职场的温暖。

但同时，也要看到它的负面意义。

抛开所有人情味，只从组织角度看。业余频道，不论是使双方变得亲密还是生疏，都毕竟影响双方关系。若是亲密了还好，若是疏远了呢？而且亲密也不一定是好事，有些违规行为就是双方关系太好才发生的。业余频道对小团体的形成经常有重要作用。所以，理论上大家最好都是机器人，任何交往都是公事公办，避免不可控。

上级掌控着业余频道的打开和关闭。若他不肯，下级就算想建立业余频道，碰了几个钉子之后也会放弃。而上级之所以建立业余频道，除了他自己也是人之外，往往也有功利性目的。请看下面两个真实例子：

- 1、有个老板和下级关系开始恶化，都快要翻脸了，但他很有信心地分析说：“这人肯定不会辞职，这几年他还得好好干，因为他刚买了房子，还贷压力很大。”不久之后，这个下级的父亲因贩卖黄金案入狱，老板又通过关系弄到了庭审录相，偷偷看，以评估下级面临多大的压力，会不会为了救父而做什么出格的事。
- 2、还有个老板更绝：经常带下级出去唱歌玩乐，尤其是发工资之后，费用平摊。结果下级经常没剩几个钱，只能拼命跟他干下去。

上述第一例的下级年龄较大、教育层次高，收入也高，上级通过业余频道，直接或间接（也就是他人转告）获知其经济、家庭方面的隐私，确保自己处于主动。第二例的下级年龄小、贪玩，教育层次和收入也低，老板略施小计就使他们攒不下钱，不敢跳槽，更不可能自立门户。至于通过吃饭观察对方的性格、通过聊天寻找对方有无可利用的社会关系、根据对方志向判断其能否安心工作：这些都是经常发生的，甚至上级自己都没意识到。其实这种观察和判断都不一定准，但上级认为自己看得准，他就会这么干。

还有上级通过怎么玩 XXXX（一种网络游戏，我就不点其名字了）来招聘人：如果应聘者说自己从来没玩过，就直接不要，因为上级认为应聘者要么在骗人，要么野心太大，要么不合群，反正都不合适。如果回答玩的，上级还要问人家在游戏中选择什么角色，上级认为不同角色代表了玩家的责任心等个人品性。

有的上级甚至把团建、聚餐活动和下级的团结、合作意识划等号。如果下级不肯牺牲业余时间参加这些活动，上级就有看法。上级哪来的这种荒谬观念呢？一方面是想通过团建、聚餐打开业余频道，一方面是享受众星捧月的感觉。还有的上级，特别是小头头，希望有机会花组织的钱玩乐，如果下级不参加他怎么报销？或者想在大老板面前显得自己有领导力。种种理由都有可能，但唐僧肉只有一个：下级的业余时间。相信这次的 COVID-19 疫情有助于终结这个陋习。

从下级角度来说，业余频道可能并不轻松。能在业余频道中不卑不亢、收放自如的下级毕竟不多。更常见的是这种：干杯，下级的杯子放低点；钓鱼，下级把好位置让出来；上级分享几张照片，下级要称赞两句；下棋、打球，下级也要让着点，或者主动给上级传球。

本来工作就是为了改进业余生活，现在好了，凭空多了个副业，下级累不累啊？并且，这种交往方式对下级是自我矮化，对上级是自我膨胀，也潜移默化地影响指挥、奖惩频道。

只有双方都洒脱豁达，才能平等相待。如果没把握，下级恐怕还是把业余频道的音量收小点好。

有时，业余频道是另外两个频道的弦外之音。比如两个人经常一起钓鱼，工作中有冲突，钓鱼时见面一打招呼就化解了。但某次冲突之后，甲恰好没来钓鱼，甚至以后再也不来钓鱼了，乙难免怀疑甲是否记恨了。如果甲又忘记解释，或解释不到位，乙岂不是坚信自己判断对了？

如果上级嫌指挥、奖惩频道不够用，要拿业余频道作为辅助，那业余频道里面的失误当然也会干扰两个主频道。还不如一开始就各自钓鱼。

7.5 互动的陷阱

有时，上级在指挥、奖惩频道中似乎消失了，这叫“缺位”。例如：指挥频道里，下级怎么问他，都没有回音，或者只有空话套话废话；奖惩频道里，干好干坏一个样。

业余频道不存在缺位问题，因为它不是工作的必需品。

排除通讯中断这样的技术性问题，缺位只能意味着上级在逃避责任：要么是他也不知道怎么做，要么是准备撇清关系。有的上级，自己也不知道怎么做时，就缺位。等下级摸索点东西出来了，他又“王者归来”，说穿了就是掠夺下级成果，真让人不舒服。还有的上级，等下级闯下大祸后才痛心疾首地说“可惜我不在场，没能阻止他”。

下级应该对指挥频道中“请示——指示”的周期、奖惩频道中的奖惩力度大概有数，才能及时发现缺位现象。有的上级，“请示——指示”的周期变化无常，有时刚请示一小时就下达指示，有时等来等去没回音，甚至连“你的问题我收到，容我想一想”这种反馈都没有。这说明他要么缺乏自律，要么不堪重负。对这种上级，最好的办法就是严守规则，按他的节奏办事。如果他拖着不指示，双方又没有其他约定，下级就只是催，或不断通报最新情况，绝不自作主张先去做，这样就把他制造的压力反弹回去了。除非下级想积极表现，愿意承担

压力和风险，否则就这么干。

指挥频道里还有一种类似缺位的现象，就是上级话不明说，云遮雾罩，但可以感觉到倾向性。比如这样：

- 1、上级质问下级：“你说你这几年都做了些什么工作？！”
- 2、不阴不阳地问：“你觉得你工作上都做得好吗？没有什么缺点吗？”
- 3、这么问：“你觉得你和老吴比，有什么差距？”

这种问题让下级很不舒服，感到危机四伏，顺着它想只会越来越苦恼。但是反过来想，下级做什么工作，难道不是上级指派的吗？上级如果认为下级没完成任务，应该首先列出自己下达的指令，再来问下级为什么没完成，怎么本末倒置地让下级罗列工作成果？而第二个问题就更奇怪了。下级是来挣钱的，不是学习或者提高修养的。上级看到了缺点，就明说，为什么要让下级先盲目反省？第三个问题稍微好点，起码给了个参照物“老吴”，可下级是来完成任务的，不是和老吴比赛的。老吴干好干坏，关下级什么事？

具体分析，有以下可能：

- 1、上级其实并不掌握足够情况，想套取更多情况来支持自己的观点。别看上级经常发号施令，很多时候也是说过就忘了，一下子想不起自己下过什么指令。而且很多上级其实也没那么严谨，懒得亲手寻找证据。那么就用这种办法，自己省事了，还抖了威风。
- 2、有些话上级自己都不好意思说，用这个办法诱导下级进入“自我批评”模式，让下级自己挖坑跳进去，而上级会接着说：“这坑可是你自己挖的”。

无论哪种可能，下级在这种压力下很容易说出不利于自己的话，潜意识里是想用好的态度换取原谅。而上级美其名曰“我不指出，是给你留个面子”。可是，这种猫戏老鼠、让下级自证其罪的做法，不更是侮辱吗？

上级玩这种套路的思想根源，有点上纲上线地说，就是把帝王心术、驭人术当成管理科学，甚至把自己当成微型帝王。实际上，管理科学，是以人人都是理智者、自由者为前提，研究怎样避免误解、无效劳动和风险，提高信息传递和生产的效率。而帝王心术、驭人术是以人分尊卑为前提，研究怎样唯我独尊。在他们眼中，整个组织可以没有效率，整个国家可以民不聊生，只要别人都是傻瓜、都听我的就行。它靠的是恩威并用，终极底气是封建政权的暴力手段。你只要明白了这点，再看看玩这种套路的上级，就会感觉像没穿衣服的小丑一样可笑。

有的上级，在拍板做结论的时候，喜欢说些模棱两可的话，比如“这件事你看情况吧，不要畏手畏脚，也不要操之过急”。光凭这话本身看不出上级是怎样的人，但上级确实可能在逃避责任。这种做法发展到极致，就是“裕仁说话法”。

日本在袭击珍珠港前，大臣们向裕仁天皇请示。裕仁只说了一句：“四海皆兄弟，何缘起风波。”然后就一言不发了。大臣们退下后反复揣摩，认定裕仁同意开战。后来日本战败，麦克阿瑟问裕仁：为什么这么多日军都剖腹了，你却还活着呢？裕仁说“（我）无能为力”，似乎战争根本就不是他发动的。

还有种情况，上级作为中间层，向你传达大老板的指示，但上级说得含糊糊糊，你要是问他细节，他还不高兴。这说明他要么是想逃避具体责任，要么是偷懒不动脑子，只负责传个话。作为对比，让我们看一个周总理的例子。

尼克松访华前，关于怎么接待他，毛主席只跟周总理说了个原则“不卑不亢”。周总理

到外交部布置任务时，不是简单地传个话，而是一起研究具体措施，比如仪仗规格、要不要群众夹道欢迎等等。虽然不可能考虑到所有细节，至少确定了最重要的几点，而且也能让外交部的同志有样学样，妥当安排其它方面。

我们不能要求人人都像周总理那样，但上级的收入起码比下级高。甘心当传声筒的上级，不害臊吗？

有的上级，喜欢窥测人性，包括在指挥、奖惩频道试探人，或通过打球之类的业余频道瞎猜乱想，纯属自作聪明。不要说看得准不准，就说这个上级自己，在一定条件下，还不是活成自己讨厌的样子？再说他有什么资格给下级的人性打分，下级问没问他的钱是哪来的？

第八章 宏观互动

本章研究宏观互动。相比于微观互动，重在考虑多方之间的多次相互作用，而非一对一、单次作用。如果说上一章是理论准备，本章就是实战分析。

伪学也经常有实战分析。比如有篇写给副手看的文章建议：副手应该不抢正职风头，处处为正职考虑，要确实对正职有价值——恐怕正职自己都不好意思提这些要求吧。鼓励读者增强自身能力也是常见论调，可这世界上有谁不想增强自身能力呢？说废话有意思吗？

没有理论指导，就只能凭本能行动。而人类最大的本能就是获得别人的认同和夸奖。但是，请注意“认同”是他人内心的想法，我只能通过他人的言行来判断，就是说如果他经常夸奖我，我很可能就认为他认同我。因此，归根结底，人的本能是争取别人夸奖。

中国文化中也确实有不少谚语，似乎给这个本能提供了理论支撑，比如“听人劝，吃饱饭”。问题是中国文化太博大了（“精深”可不一定），几乎能从中找到任何东西的理论支撑。不是也有“黄鼠狼给鸡拜年”这样的谚语吗？如果哪篇说理性文章里充斥着中国谚语，我可以拿去卖废纸了。

我看过一篇文章，提到有个侵华的老“皇军”，回忆起中国的第一句话就是“满洲是个好地方啊”。我刚看到这句时，以为他羡慕东北的壮丽山河物产丰饶，还有点自豪，看上去才明白：原来是他们可以作威作福。想想也是：如果他们来到中国，被撕被虐，又怎么会怀念呢？

职场上也一样。别人夸你，如果不是客气，则往往是因为你做了什么对他有利的事，至少对他无害。如果你置身于零和系统中，夸奖可能真不是好事。

以上并不是建议读者专门和人唱反调，做个小刺猬，只想说明职场是多么令人困惑。课堂上学不到这种技能。读研究生的人，可能会在校园里获得些职场体验。但研究生和导师之间是人身半依附关系，比职场上级还要弱势得多。

例如浙江大学教授冯钢公然在其个人认证微博账号“@冯钢-六合之外”宣扬他的“师门的规矩是男人半斤 50 度以上的酒量”，并夸奖一个报考他的学生是“中华民族稀缺人才”，因为该生“拼着命喝了”，以至被“抬回宾馆”。学生想求学，却要用自虐自残的形式表达诚意，还没录取就先失了人格。

另有蒋华文（2016 年歿，南京邮电大学，导师张代远）、杨宝德（2017 年歿，西安交大，导师周筠）、陶崇园（2018 年歿，武汉理工，导师王攀）、陈泽民（2019 年歿，华中科技大学，导师徐海银）、谭大伟（2019 年歿，南京邮电大学，导师张宏梅）【注：以上学生姓名来自新闻报道】等人均在读研期间非正常离世，读者可自行搜索具体情节。读书不是万能的，如果碰上“那种”导师，哪怕万能学生也是没用的。

所以正常情况下，人只有工作后才能真正获得职场体验。甚至还要再等三五年，稍有积蓄和自信，才敢于思考自己和组织之间的关系，这时会特别渴求实战分析。而充斥社会的“成功学”、“职业精神”、各种伪下级学，还有似是而非的谚语，又能帮到什么呢？

新下级学，在立场上并不偏向上级，内容上也力避“你要增强能力”这种废话，只围绕沟通、责任两个方面展开讨论。

8.1 沟通总论

“沟通”，在不同语境中，可以有通报、恳求、咨询、洗脑等含义。本章中，它就是“传递和交换信息”的意思。

最正式的沟通，当然是一本正经地会谈或电子邮件。可真到这一步时，往往大局已经差不多定了，会谈、邮件只是摊牌和执行而已。应该从更广阔的角度考虑沟通问题。

但要不要走到另一个极端：对别人的一言一笑都要反复斟酌呢？有谁真想练就读心术的话，也不能说是坏事，但可能活得很累。就好比企图通过泉水、云、动物来预测地震一样，事后怎么看怎么有理，事前却满头雾水，因为信息太琐碎纷杂了，不知道哪个是关键。“读心术”没练好的人，成天疑神疑鬼过度解读。别人眼球对着他，他觉得那人有话要说；眼球躲着他，他觉得那人心怀鬼胎。

新下级学不考虑读心术，因为三点：有关书籍很多；难学，学不好还有害；缺乏时间稳定性。最后一点的意思是：当“读心术”的技巧广为人知后，它就失灵了。读心、反读心，是共存共生、相互竞争的孪生兄弟，是斗争技巧，新下级学对此没兴趣。

我也不关心具体的言辞，包括所谓“职场礼节”。不是说它们没用处，而是不同组织有自己的话语体系和沟通风格，所以它们缺乏普适性，算不上新下级学的内核。

普适、客观，是我的两大原则。所以，我将从沟通工具开始，逐步分析到信任、透明度等问题。

8.2 沟通工具

在具体讨论沟通工具之前，我先针对下级的需求，列出几条评价标准：

- 1、 准确性。即是否容易无意误解或成心曲解。这是沟通工具的基本要求。
- 2、 复现性，即是否容易存档并在事后查阅。
- 3、 实时性，即对方能否及时收到。注意这里强调对方收到，不是自己发出。
- 4、 保密性，能否避免无关的人收到。

组织的沟通工具，包括信件，电报，电话，电子邮件，网络会议室，QQ，微信等。还有 Line、WhatsApp 等网络通信工具，因和 QQ、微信差不多，不单列了。

读者可以根据自己的实际情况，用上面四条标准给这些工具打分。哪怕同样的工具，由于设置和使用习惯不同，在四条标准的得分也可能不同，所以只能请读者自己来衡量。

这些工具中，我要重点说一下微信。

微信几乎已经占领了全中国人民的手机桌面，工作中的运用也非常广泛，以至于专门针对微信产生了所谓“职场礼仪”。它的优点有：

- 1、 随身携带，随时收发，给人一种“很实时”的感觉；
- 2、 可就某个部门、某个任务开个群。如果把整个团队比作一台电脑，那每个群就是该电脑上运行的一台虚拟机。这很合上级的胃口，似乎他有好几个团队，每个团队都专心于自己的任务；
- 3、 支持多媒体，照片声音视频皆可。

因此某些组织中，大多数领导交代、公司通报、业务联系、施工安排、下级汇报都用微信。有的上级甚至有了这样的口头禅：“你去拉个群”。有网友说，他部门 7 个人，建有十几个群，有的群他从未看过，都不知道为什么把自己加进去。

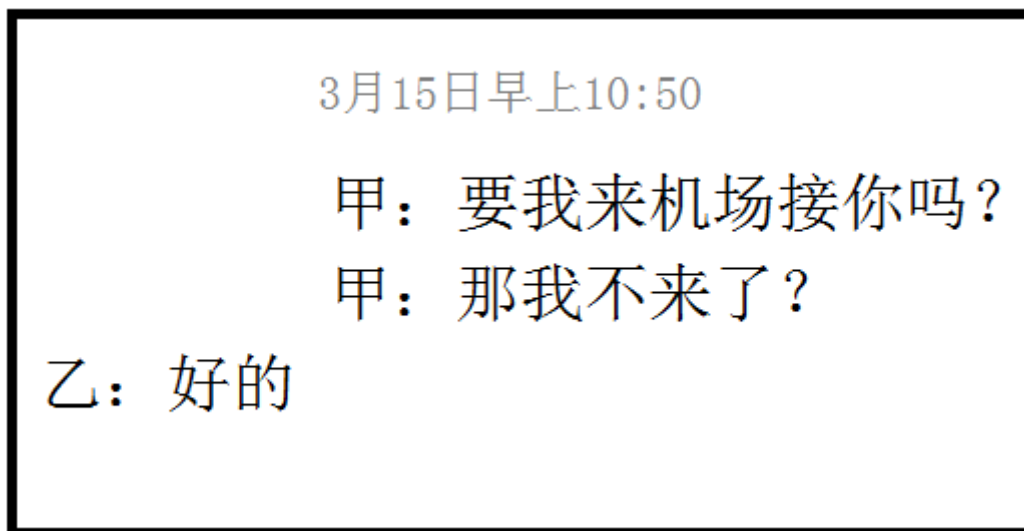
用前述四条标准评价一下微信。

准确性。微信作为一种聊天工具，加上手机打字不便，通常只发送较短的句子。基本是写一句发一句，很零碎，不像电子邮件那样全写完了再发。尽管如此，只要双方愿意，多反馈几个来回，还是可以弄明白的。

复现性。这个问题比较严重。虽然现在的微信也能备份聊天记录，但丢失了动态特性。

请看例子：

甲发微信给乙：“要我来机场接你吗？”他等了 10 秒也没见回音，便又打了一句：“那我不来了？”他刚按下发送键，出现了乙的话：“好的”。于是甲的通话记录是这样的：



显然，甲不会误解，他知道乙要他去接。但事后看通话记录，就弄不清楚乙的意思。再考虑到下列因素也发挥作用，复现问题就更严重了：

- 1、 多人在群里讨论。某人发了句话，你正在回复时，有人又插了几句进来，你不为所动，继续说自己的。请问过段时间之后，你还记得自己当时在冲谁发言吗？
- 2、 同时在两个渠道交流。比如一边在这个群里讨论出行计划，一边在那个群里了解车辆状况。事后如果只看一个群的记录，就会难以理解当时的决策过程。
- 3、 使用谐音字或缩写，尤以谐音为甚。汉字是象形文字，所以是最稳定的文字。两个人，哪怕互相听不懂，靠汉字也能轻松交流。但拼音输入法成了绝对主流之后，越来越多的人提笔忘字，正在慢慢把汉字推向拼音化。没了汉字这个胶水，只要有点什么因素让一群人的发音和别人不同，他们就很难回来了。扯远了，就说眼前吧：“戴口罩”和“带口罩”，“自上海”和“至上海”，“不能”和“不难”都是很好的例子。还有种情况是误击键盘上的相邻键，可以叫“键盘谐音”，例如“迟”和“初”，一个是 *chi*，一个是 *chu*，*i* 键和 *u* 键还是相邻的，所以容易打错，而“最迟”和“最初”、“迟到”和“初到”的含义相差很大。
- 4、 语言素质低下。比如前些年流行的无论什么都先来一句“不是”，哪怕自己接下来要发表和对方相同的观点。还有正在流行的用“然后”取代所有的关联词——“我在吃饭，然后他也在吃饭”；动词前加个“有”字——“我有吃过饭”；以及乱用或干脆不用标点符号。低级表达技巧的病毒式流行，说明部分社会成员的语言中枢在退化，但也不能因此就剥夺他们的劳动权啊。只好请别人容忍一下吧。

由于上述这些问题，导致了：如果谈的内容较简单，比如上级要求大家不要外出，下级纷纷说“确认”“收到”，那是没什么问题；但如果是复杂的讨论，又过去一段时间记不清了，再想根据聊天记录精确复原当时情景就有点难。甚至，如果双方就聊天意思进行对质，其中一方故意曲解，外人将不清楚究竟谁在玩文字游戏。

实时性。和快速发送信息相比，确认对方收到信息是更重要的能力。微信在这方面没什么保障。由于手机随身带，一般都能及时看到，但说不定哪次就没看到——而这反而更糟糕。2019年底，北京铁路局两位职工，就是因为没收到上级的微信，工伤身亡。

保密性。微信在这方面也不怎么样。有很多以发错人为主题的笑话。

以上问题，QQ也有，是聊天工具的通病。这不是微信的错，它本来就是面向社交的。用它作为组织内部的主要沟通工具，只说明这组织穷、小气。将来应该会有更好的工作用聊天工具，收费的。现阶段，我只能建议大家改进聊天风格，锤炼语言，尽量减少负面作用。

微信的危害，一是碎片化，一是无界化。

碎片化来自于聊天的本质：有想法就说一句。由于双方知道当时的主题，可以说得很简略。无数个简略的小碎片组成了整个沟通。对上级，这意味着视角碎片化。对下级，意味着责任碎片化。

设想一位上级，可能在开会，或正要登机，或宴会应酬中。突然手机响了，是“新品开发”群里有人在请示。上级一心二用，一边应付眼前的事，一边偷空回了几个字。这种情况下，他能全面分析问题吗？还能有全局观吗？显然很难。这对上级就是遭遇战：仓促间突然看到情况，看到的还只是管中窥豹那样的一小片，就要立刻反应。就算上级能力强，出昏招的概率也很大。这就是视角碎片化。

而责任碎片化，指下级收到许多工作指令，它们来源不同——或上级亲自发布，或别人转达；沟通工具不同——或口头，或邮件，或微信；存储位置不同——或记在本子上，或存在邮箱里，或只言片语地存在微信各个好友或者群里，而存在群里的记录，一旦群撤消了就找不到了。指令间还可能相互矛盾或制约。面对此种情况，哪怕是专业人士，也很容易沦为打杂的，而且疲惫。如果上级又要求“列出工作成果”，下级就要把各个存储位置都翻检一遍，整理来龙去脉。可能很多职场人有这种经历：明明很累，老板还嫌自己什么都没干，而自己竟也无力反驳！鸡汤书会让你“摆正心态”，密藉书会教你怎么给自己“表功”。如果责任碎片化了，它们讲的又有啥用呢？

视角碎片化把上级变成笨蛋，责任碎片化把下级变成傻子，两者都妨碍组织运行，但为什么很少有人指出呢？当然因为它们也有价值：视角碎片化让上级以为一切尽在掌控，而下级要么不敢擅权，要么乐得推卸责任；责任碎片化便于上级发号施令，而下级只能忍受。

当然，也有些“素质不高”的下级学会了碎片化生存：借力打力推掉一些，接收不及忽视一些，理解错误混淆一些，最后完成的那些就拿到上级面前反复强化，所以他们过得也不错。

总之，上级下级为了各自局部利益，半推半就地碎片化了。

微信的无界化，包括时间、权限两方面。时间无界化，指它无时无刻不跟在身边，随时可能把人拖入工作。除了少数特殊岗位，这是不合适的：一方面是隐形加班，一方面，不在状态的人可能会出昏招。权限无界化，指很多公司都有这种保密规定：公司资料不许带回家，不许存在私人存储介质上。那么，用微信谈工作、看文档，是不是违反规定呢？如果公司为此处罚员工，好像也有理。

除了微信，还有别的能抓住人不放的手机应用，比如“钉钉”，抱怨也很多。

要我说，手机是私人财产，账号也是私人财产，公司本来就无权强迫雇员用它们工作。如果员工不好意思拒绝，就拿个只能打电话的老式手机上班。如果公司给员工发手机，下班时就把它放公司里，因为它是公司的。连这些办法都不敢的人，请对照第四章，反省自己到

底是不是“下级”。

8.3 信任沟通

虽然有碎片化、无界化，这样那样的问题，只要上下级一心做事，看淡得失，就总归能推进工作，还能产生信任感。经得起考验的信任感，就是信任关系了。什么考验？无非是有福同享，有难同当。

前面分析微观互动时，提到上级掠夺下级成果、拿下级当替罪羊。这些当然是可能发生的，但上级也可能确有贡献。比如某人应聘进入一家公司，负责开发皮卡车，并克服重重技术困难完成任务。但他不知道：在过去的几年里，上级一直在说服大老板开发皮卡，还要让轿车部门、面包车部门相信皮卡不会威胁他们，让市场部门相信皮卡的钱很好赚，最后才弄到了项目经费，得到兄弟部门配合。就连皮卡开发工程师这个编制，都是上级弄到的。此种情况下，上级的贡献难道不如下级吗？

又比如上级被大老板猛批的时候，大老板可能会解散部门、取消项目。上级把责任推到某个下级头上，舍小保大，也可以理解。

总之，下级没法查清自己是否被公正对待，再说真斗起来，一般也斗不过上级。那么，倒不如采纳一条古老法则：一人得道鸡犬升天。下级把功劳给上级，上级把好处分下级。有的上级，发奖金后会请大家吃饭，还有的晋升后会连带提拔老部下，就是这一原则的体现。相应地，下级犯了错，上级尽量内部解决，不抛到大老板那。上下级之间能到这个地步，就足以说是“信任关系”了。

话虽如此，实际执行还是有难度的。上级对下级的评价是一回事，下级的自我感觉又是一回事。再说也确实有上级压制下级，或者过河拆桥。当上级晋升而下级却被甩掉时，下级没法知道上级是真的想带自己却没成功，还是本来就没打算。所以，双方的信任关系往往是脆弱的。下级在决定跳槽时，不大可能会因为和上级的信任关系就放弃机会。毕竟，工资比信任关系可靠多了。

上级也一样。如果有机会，上级可能会向大老板推荐某个下级，但不会坚持，犯不着得罪大老板。而大老板，为了避免上级形成山头或其它原因，也很可能拒绝提拔上级所推荐的下级。所以，鸡犬想升天，也不容易。

基于鸡犬精神的小团体内信任关系，对大老板来说是双刃剑。好处是：大老板省事了，摆脱了鸡毛蒜皮的基层事务。坏处是：大老板盲目了，不知道各个人的真正贡献和能力。

对大老板来说，掌握小团体内的详情至少有 3 个好处：

- 1、避免“将熊熊一窝”，不要因为用错了一个小头目就毁掉一个团队，或流失人才。
- 2、掌握后备梯队，随时接替现有小头目。
- 3、在全局范围内合理调动人才，比如抽一个合适的人去组建新部门。

但是显然地，想得到上述好处，就不能摆脱鸡毛蒜皮，真是左右为难。

有的大老板天赋异秉。据说拿破仑只要和自己的士兵打过招呼，就能一辈子记住他的名字。而林彪统帅百万大军时，能从营级战斗中筛选出有用信息。由这种天才当大老板，小团体内的详情肯定一清二楚。但他们的能力不可复制。

对普通大老板来说，主要还是通过平时的谈话、工作汇报、考核以及亲身观察来掌握小团体内的详情，注意这里的大部分发生在大老板和上级之间。这就势必影响了准确性和时效性，上级的成见、私心都会干扰大老板。大老板有可能错看了某个下级的贡献，或者等知道时已经晚了。这种情况古今中外都是常有的。古代如杨家将的故事，奸贼潘仁美利用自己是

杨家将上级的优势，一再迫害他们，而皇帝又聋又瞎，是十足的昏君。虽然演义不是历史，但这种情节也不是凭空捏造的。

再举个当代例子：2017 年，华为老总任正非公开喊话前员工孔令贤，为公司在人员管理方面的缺失道歉，请他回来。孔令贤是华为的基层员工，能力受到肯定连升三级，但还是感觉没前途而辞职了。其实这种情况很普遍。不止华为，到处都有。无论是因为上下级矛盾、赏罚不公，还是因为制度原因的流失，如果大老板能清楚基层情况的话，都是可以避免的。任正非此举也是千金市骨，真正目的是扭转企业风气，不在孔令贤个人。

这就和热带雨林一样，存在遮蔽效应。热带雨林中，植物为了争夺阳光都拼命向上长、四下伸展枝叶。太阳就是大老板。从太阳的角度，只能看到最高大的树木。

遮蔽效应的极端例子，就是小团队成了针扎不进、水泼不进的小山头。大老板不敢动小团队的头头，因为后果不可控。

明末将领毛文龙，就拥有这样一个小山头。他自领一军和后金交战，明庭对毛军内部毫不了解。后来袁崇焕直入毛军，当场杀之，周围的毛家兵将惊骇不敢动。袁氏收编毛军后，为了稳住人心，还是做了很多配套工作，包括提高粮饷。然并卵，毛军还是逐渐流失了。而毛生前的三个手下孔有德、耿仲明、尚可喜都投奔后金，并发挥重要作用。

现代组织中，为了避免这种风险，大老板有时对遮蔽效应故息迁就，有时要微服私访打破这效应。这是大老板和上级之间的微妙博弈。

平心而论，下级中就没人想让大老板直接看到自己吗？但看不看的决定权在大老板，下级又怎么知道大老板想干啥？就算大老板对全体基层员工喊话“我很亲民的，任何人有事都请直接来找我”，下级又怎么知道他不是在做样子？所以下级的态度必然是消极的，除非他已经不在乎得罪上级了。就像树下面的人一样：宁可被树砸到，也要砍倒它。

为什么很多下级哪怕有机会，也不愿意直接和大老板接触？因为多数情况下这确实更安全，绝不是伪学里讲的什么“害羞”。

8.4 不信任沟通

如果上下级经过一段时间沟通，反而建立了不信任关系，那也只能面对现实了。

所谓不信任关系，就是：不信任对方，并且知道自己的心态也暴露给对方了。

请注意该定义对双方的期望没有任何限制：也许双方仍然想建立信任关系，也许都不想，也许只有一方想，总之只要实际效果是不信任就是不信任关系。只有鸡汤书才会根据“人性本善”这一古老假说而设定：不信任的双方一定仍然希望能互相信任。

根据心态，不信任关系可分为蛮横式、猜疑式两种。前者由索尔仁尼琴在《古拉格群岛》中提出，后者就是刘慈欣在《三体》中提出的“猜疑链”。下面引用双方的原文以对比。

索尔仁尼琴（蛮横式）：“我们知道他们在说谎，他们也知道他们在说谎，他们知道我们知道他们在说谎，我们也不知道他们知道我们知道他们在说谎，但是他们依然在说谎。”

刘慈欣（猜疑式）：“我猜你是怎么想的，你猜我是怎么想的；即使我知道你是怎么想的，我还是会猜你是怎么想我的；即使你知道我是怎么想的，你还是会猜我是怎么想你的；即使我知道你是怎么想我的，我还是会猜你怎么想我是怎么想你的；即使你知道我是怎么想你的，你还是会猜我怎么想你是怎么想我的；即使我知道你怎么想我是怎么想你的，我还是会猜你怎么想我是怎么想你是怎么想我的；即使你知道我怎么想你是怎么想我的，你还是会猜我怎么想你是怎么想我是怎么想你的；就这样一直互相猜疑下去……”

可以看出：索强调的是苏联当局的蛮横，刘强调的是交流双方的无奈。

两种情况在组织中都可能存在。前者多见于人事部门。因为它代表公司和雇员打交道，

所以广义上是所有雇员的上级。比如在劳动合同中暗藏陷阱，或写上吓唬人的条款；又比如这种常见的操作：加班不到一小时不算加班，请假不到一小时算一小时——这和奸商差秤有什么区别？说是“操作”，因为有的公司是明确规定，有的不规定但由 HR 人员的话术实现。还有以“尽责调查”之类名义，要员工交出父母、配偶、子女的身份证、单位、电话等隐私。有时，甚至以突然袭击、各个欺骗的方式，诱迫员工重新签订合同。请看这个真实事例：

某公司原来和员工签的都是死工资合同，老板总感觉员工们偷懒，想改成工资 + 绩效。为此先专门招了个人事 Ljh 女士，以下简称 L。

经充分的秘密准备后，先用工会委员关门讨论的方式，让工会在最短时间内通过同意工资调整的决议。因为是关门讨论，工会委员也都是长期占据委员岗位的听话分子，所以普通员工只是听到点风声，不知道细节，更不可能互相交流形成共识。调整工资这种事，就像调整房价一样，纸面上写的都是“健康发展”这种差不多的话，细节才有意义。此时普通员工仍半梦半醒，资方已经在法理上完成了准备。

就在工会通过决议的第二天，首批工人在工休时间突然被叫到大会议室，要求他们在“工资调整通知”上签字。这批工人来自收入最低的部门，“通知”内容大致是这样：原工资 7000 圆，改为 5000 圆基本工资，外加 2500 圆绩效工资。L 女士强调这是“通知”，不是“协议”。这些工人本来就有“人在屋檐下不得不低头”的思维，再看看工资总额还多了 500，加上现场很多人七嘴八舌闹哄哄的，马上要回去干活，根本不能静下心来。每个人都是被点名叫到桌子前才看到“通知”，并要求签字。想找人讨论，又怕触怒公司。再看看前面的人，不也签字了吗？很多人就在震惊、迷茫、恐惧、从众心理、羊群效应的共同作用下，纷纷签了字。而这“通知”也只有一份，签好马上就被 L 女士收回了。拒绝签字的，L 也同样把通知收起来，不许带走。一方面让签字者手无实据，一方面避免其它员工预先看到。（顺便说一下，中国法律好像没规定合同、协议的结尾必须有一句“一式两份，各执一份”，这个漏洞太不应该。）

与此同时，各部门经理八仙过海，对自己部门的人或动之以情，或晓之以理，或赌咒发誓地说服。人事则按先易后难、农村包围城市的策略，一个一个部门地签过来。越到后面阻力越大，因为文化层次较高的员工维权意识也强。L 一方面强调这只是“通知”，一方面在和每个人谈的时候都说“别人都签了，就差你们两个了”。谈话时，她面前放着很少的几张空白“通知”，以及一张名单，名单里大部分人名上都打了勾。坐在对面一眼看去，真会感觉大势已定，自己再不识抬举要成出头鸟了。

老板全力支持 L。有人直接找老板，表达对绩效考评的担心。老板说：放心吧，我这人最公正了。对 L 拿不下的刺头，老板主动叫他来，先说工资改革是为了公司上市，到时大家都有股份，又说谁阻碍上市就开除谁。

前后只半个月，全公司数百人都签了“通知”，只有一个入职不久、年轻气盛的中层干部辞职而去。“工资改革”合规、和谐地胜利完成了！Ljh 女士荣升为代理人事经理。稍后，公司宣布加班工资按基本工资计算，并推行绩效考评制度。

当人事做这些事情时，难道不知道会失去员工的信任吗？但她安之若素，其心态和苏联政府有什么区别？而老板，难道以为员工不知道谁是总后台吗？但他大言不惭，其心态和勃列日涅夫有何区别？

突然袭击是强者常用的沟通技巧。再见举个常见的例子：上级给下级写考评意见。事先上级精心准备，但到谈的时候，却只谈半小时，其中大部分时间还花在嘘寒问暖、回顾历史、围绕考评意见中的废话加以展开上。下级可能会不耐烦，但也要保持礼貌。更有些下级还受宠若惊呢。真正关键的话，在半小时中只占一点点，还可能分散在各处。在下级回过味之前，

上级宣布谈话结束，请下级在考评意见上签字，他要接待下一个人了。更有甚者，考评意见中没写奖金的具体数额，上级事后补填。

突然袭击几乎必然意味着蛮横式不信任，因为心里没鬼的话就不会突然袭击，心态是：我知道你会回过味来，可你又能怎么样呢？

通常，猜疑式不信任关系没蛮横式规模这么大，往往只是单个上下级之间的事。比如上级怀疑下级想取代自己，或下级怀疑上级要过河拆桥，而且他们也意识到对方察觉了。

也许读者问：还有不信任对方、但对方没察觉的情况呢？我不考虑这种情况，因为这时尚有转圜余地。对方没察觉，就可以继续观察，最终转变为信任或不信任关系。这种“秘密不信任”只是一种中间状态，还谈不上“关系”。而这种状态一般也不能持续太久。毕竟，又怀疑对方又能成功掩饰自己，一边不动声色地观察试探，一边自然而然地化解对方的冒犯（可能是恶意冒犯，也可能是无意的）——现实中很少人有这份能力和运气。大家都是凡人，主要精力也在工作上。

不信任关系明显带有权谋色彩，为什么过去就没人提出呢？因为封建社会里，上级（皇帝）怀疑下级是应该的，下级（臣子）有争取上级信任的义务，得不到信任也不能怨恨。为了让上级信任、下级可以自剪羽翼、自污清名、自我囚禁，乃至自我了断（自杀），而这些统统被当作美德。所以，古人想都不敢想这种问题。

蛮横式不信任关系不需要解药。对这种关系我没什么可说的了。

猜疑式不信任关系没有解药，因为对方可能骗取信任。有些鸡汤书建议开诚布公地谈一下——好一碗毒鸡汤！假如你这样做，那么：

首先会让对方感到你黔驴技穷了，或者想做什么大动作；

在互相知道对方不信任的情况下，对方怎么相信你的诚意，你怎么相信对方的诚意？

如果你说得掏心掏肺，行动上却有所提防，对方不是更反感了？

如果行动上毫不设防，就是倒持太阿。一旦风险成真，你白白受损。骗取信任的行为可能是长期的。有的小人，平时热心大度，给大家一个好印象，你也以为不信任关系消失了。怎料关键时刻给你一闷棍，让你再也翻不了身！

最后，万一不信任关系只是你的错觉，你这样一说，反而制造矛盾了。

历史上不是没有开诚布公的例子，但我有一个简单的反证：既然能流传千古，就说明不是寻常事，和人咬狗才能上新闻一样。如果此反证法尚嫌粗暴，不妨看两个实例。

将相和是最著名的例子，但请注意：蔺相如和廉颇一文一武，根本不是一个系统。除了在礼节待遇方面争个高下，能下套出阴招的机会不多。风头正健的蔺相如先放低姿态，恰好廉颇也是光明磊落的人，才促成千古佳话。

再举个双方同在一个系统的例子。赤壁之战后，曹操派张辽、李典、乐进守合肥，自己出征张鲁去了。孙权来攻。曹操知道张、李不合，便写信令他二人共同出战，乐进守城，实际就是让二人同舟共济。二人果然捐弃前嫌，并战胜孙权。此例中，是大老板（曹操）有意把二人放在同生共死的位置上，不给他们互相伤害的机会。整个过程是曹操主导。

总之，开诚布公是可遇不可求的，不要无厘头地这么做。

如果感觉陷入了猜疑式不信任关系，我建议还是不动声色地转入应付模式。自己不要超

额付出，也别要对方超额付出，除非你想激化矛盾。后面就走一步看一步吧。也许警报解除了，也许调到其它部门去了。

8.5 信息不透明导致奖金失效

如上一章所述，奖惩也是重要的沟通频道。发奖金是为了让员工有干劲，但这里要揭示一个常见的现象：由于企业推行薪酬保密制度，反而使奖金的效力不那么大了。

薪酬保密已经很流行了，自有其道理，在此不细述。但由于这个制度，奖金也是保密的，员工失去了横向比较的基准，只能纵向比较，也就是和自己以前的奖金比较。

横向比纵向更有说服力，因为奖金并不完全取决于员工个人的表现，还和企业的经营情况有关。纵向比较的话，去年、今年的经营情况不一样，缺乏可比性。而横向比较排除了经营情况的干扰，能体现员工之间的业绩差异。薪酬保密制度不让员工看到自己和别人的业绩差异，只能根据对公司经营情况的猜测来估计上级的态度，而这猜测显然是不准的。

另一方面，因为人的攀比本性，横向比较也更能激发员工的积极性，如果奖金公平的话。

对上级来说，薪酬保密省去了很多麻烦。哪怕给的奖金不公平，也不担心下级抗议。如果不想在员工身上投钱（可能因为确实不满意此员工，或者听说该员工可能跳槽，或者合同快到期了，在员工去留未定之际肯定打算少给钱）又不想闹翻，还可以用“公司很困难，虽然今年的奖金不多，其实已经是最大限度肯定你的工作了”这样的话搪塞。总之，上级有很大的暗箱操作空间。下级之间就算互相打听奖金，所得到的信息也是残缺失真的，而且也不敢拿到台面上。

然而奖金的本质不就是为了先进带动落后吗？当先进者不知道自己是不是真的得到奖励、落后者不知道自己是不是真的受到惩罚，还剩多少意义呢？

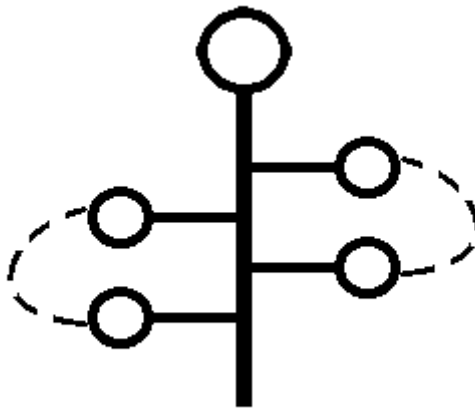
怎么让先进者知道自己“真的”得到奖励、落后者知道自己“真的”受到惩罚呢？靠上级的公开讲话肯定没用，哪个领导不说自己是公正的呢？

私下谈心肯定也没用，别说上级不会把经营情况泄出来，就算说了，下级能信吗？

还是要从制度上想办法。下一章，我将讨论这个问题。

8.6 小道消息

理论上，组织内部的信息通路应该是总线形，但其实往往还有许多飞线，或曰小道消息，也就是下图中的虚线。



小道消息甚至会传到上级的耳朵里，而上级不但不敢求证，连消息来源都不敢泄露，就在半信半疑中让小道消息干扰决策。请看下例。

公司有个晋升机会，员工小美很有希望，但最后晋升的是她的好朋友红姐。原来小美有次和红姐聊起自己的男友，说他很帅，将来肯定能生个漂亮宝宝。红姐“无意中”告诉上级：小美可能要结婚生小孩。上级肯定希望提拔稳定的人，小美就此出局。

此例中，值得研究的不是红姐，而是上级：他为什么相信红姐，为什么不向小美求证。

上级相信红姐，因为小美和红姐是人所共知的好友；不向小美求证，因为这事没法求证。上级甚至都不会告诉小美真正的原因，怕她对红姐有意见影响工作。

面对小道消息，上级不一定就更睿智。上级不是慈善家，肯定要规避风险，本质上就有获取员工隐私的动力。但员工不是上班机器，隐私受法律保护。所以上级一般不好意思主动问隐私问题，只能指望在业余频道中获取。求证小道消息有两个风险：一是泄露消息来源，以后听不到消息了，二是引发下级之间的矛盾，还显得自己不清高。所以，上级反而可能更加不敢求证。

对小美来说，教训就是没有控制业余频道的交流强度。大家都看到她和红姐亲热聊天的样子，红姐还曾透露过一些关于小美的消息，后来也得到了验证，比如小美曾经让红姐帮她请假。这样，上级就会觉得红姐的消息比较可信。

8.7 和上级的沟通障碍

几乎所有的“职场密藉”都会建议要主动和上级沟通，理论上这完全正确。但实践中，很多人和上级沟通的效果并不理想，主要有这些原因：

- (1) 上级兴趣点的不可知。上级面对多项任务，其兴趣分配不是平均的，而且因时而变。但他希望每个下级都能认真尽力，所以几乎对谁都总是说“你的任务很重要，我很关心”。于是，下级兴冲冲去汇报时，上级想着另一件事；或者上级急迫询问时，下级还没准备好。
- (2) 上级自身的惰性。上级也是人，也有不想动的时候。或者上级觉得已经掌握情况了，懒得再看更多汇报了。反映到下级眼里，就是受到冷遇。
- (3) 上级过载。通俗说就是忙不过来了。排除突发性偶然因素，上级过载的原因主要有两个：过度集权，所以上级的事很多；交流低效，所以每件事都要谈很久。两者相乘，可想而知还有多少时间、精力留给下级。
- (4) 沟通竞争。虽然上级都说自己是根据工作成果来评价下级的，但通常又要通

过沟通来了解下级的工作成果。从而，专门把心思放在沟通上的人就会占便宜。比如有些人，着力提高和上级的沟通能力。实际上，他们主要就钻研这个了，具体包括：观察揣摩上级的兴趣所在；结交上级亲信打探内幕；了解平级的工作寻找有用信息；反复检查自己的工作看怎样表达让上级最高兴；如果不顺利则怎样撇清责任并保持正面形象；等等。一分付出一分回报，他们在和上级的沟通中会得到较多的正面反馈，上级也乐于和他们沟通。而那些主要精力放在工作上的人，就不容易有这么好的沟通效果、这么多的沟通机会。比如，同样是工作总结，一心提高自身形象的人以成就为主，一心考虑工作的人则以经验教训为主。上级觉得前者“能力强，贡献大”，而后者“工作吃力，没能力”。两种人就好像鹦鹉和老黄牛。进一步，鹦鹉成了上级亲信，占用更多沟通资源，上级甚至都没时间和黄牛沟通了，要由鹦鹉转达。鹦鹉隐隐还成了半个上级。如果你是黄牛，心里什么滋味呢？传统话里的“说漂亮话”、“做面子活”、“包装”，都是指鹦鹉这种人。当然不是所有上级都这么昏庸，但也没人能对鹦鹉绝对免疫。

由于以上原因，导致很多人和上级沟通时，有这些感觉：

- (1) 对牛弹琴。发过去的汇报没有回音，后来才知道根本没看，令人沮丧，甚至有种“说话如放屁”的愤怒。有的上级自己看汇报毫无规律，下级不知道他到底了解什么、不了解什么，却在当面谈话时要求下级“简明扼要、重点突出”。如果下级讲解的地方恰好是他知道的，他就批评下级“啰嗦”。如果下级以为他知道而跳过了某些地方，他就批评下级“不说重点”。弄得下级说多了也不是，说少了也不是，不知如何适应上级的认知水平。
- (2) 徒增负担。上级要求时时汇报，又不能给出更高明的指挥意见或其它支持。有的上级越是情况紧急，越要下级频繁汇报、全面汇报，真是扬汤止沸趁火打劫。有的上级，自己有了一个异想天开的小主意，懒得深入想，就让下级写个可行性报告，且对格式吹毛求疵。还有的上级可能是管得太多脑子不够用，每次汇报前竟然还要下级介绍一遍项目基本情况，就好像计算机每次启动时要初始化一样。关键这些上级还没能力，只会哇哇哭叫要奶喝，就像个巨婴一样要下级背着。而且，几乎所有上级都不会把汇报算作工作量。这样，下级就会感到“还不如花时间干正事”。特别是喜欢强调“我只看结果”的上级，这么做就更令人反感。
- (3) 打乱计划。由于上级过载，原定的汇报时间一拖再拖。上级要么没时间见面，要么未能到达约定地点，干扰下级原来的工作安排。这种情况严重时，会发展为“汤姆——杰瑞游戏”。《汤姆和杰瑞》是美国动画，汤姆是猫，杰瑞是老鼠。和中国传统的猫、老鼠不同，杰瑞总是主动招惹汤姆，汤姆又抓不到他。和动画一样，上级发个指令要下级来汇报，下级来了又找不到自己。条件允许的话，下级可能会一边工作一边等，就算这样，也是很不舒服的。上级不尊重下级，失去了信誉，也让下级感到自己的工作不重要。
- (4) 你争我抢。多个下级为了争夺汇报机会，而在上级办公室外排队、插队。无疑是极不愉快的体验。

和上级的沟通有多重要，可以从一个小数据看出来。据前惠普全球副总裁、中国区总裁孙振耀先生退休感言中说：世界 500 强的 CEO 当中销售出身的最多。另有人进一步推算销售出身的 CEO 约占 70%。但我们都知道企业里的销售人员远远不到 70%，可见销售人员最

容易得到提拔。这一方面因为销售是实现利润的关键一步，另一方面也因为销售人员强大的心理素质、过人的沟通技巧：他们能把产品卖给客户，怎么不能把自己卖给上级呢？

下级想往上爬，就要过对上沟通这一关。但如果不往上爬，也不应因为对上沟通而受到不公平待遇。只有这样，才能保证晋升靠能力，而非“对上沟通技巧”。当然这只是理想情况，现实中几乎做不到的。

向下级了解情况，本是上级的职责，但却有很多沟通困难是上级造成的。作为下级，如果不能克服，至少也要正确认识，不要因此怀疑自己其它方面的能力。

8.8 责任总论

很多企业喜欢树立“企业精神”，隐形地加给员工以“遵章守纪”“一丝不苟”之类责任。但对下级来说，落到头上的具体任务才真正有意义。现实中，绝非“受领任务——执行——完成”这么简单，而是有几种复杂情况，值得研究。

8.9 资源的制约和竞争

“旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家。”这句诗用来形容看似高大上、其实并不难的概念再合适不过了。比如“项目管理”“进度计划”，现在谁都会说。很多人都会做出漂亮的图表，比如下面这种进度计划图。布置任务时，把图表一亮，霎时气场就来了。再拿着激光笔啪啪一点，鼠标上下翻动，真是运筹帷幄，胸有百万兵！最后下级表示“坚决完成任务”，上级说“你放心地去吧”，任务轰轰烈烈开始了。



但，正如现实中无数次发生过的那样，慢慢地下级就发现自己陷入了沼泽，做不下去了。有的任务克服重重困难最终还是完成了，还有的只好不了了之。就算是最终完成的，也有很多要延期。在延期现象普遍发生的组织里，人们还是像模像样地开会，心里已经不把计划当回事了。

为什么会这样？上级的运筹帷幄怎么不灵呢？原来是他学艺不精，没考虑资源制约问题。

设想有位下级，接受了这样的任务：修好设备，再送到客户厂里调试。第一阶段，他需要修理用的工具。第二阶段，他需要汽车。工具、汽车，就是资源。此外，人力、场地、金钱、数据、代码、图纸、零件、权限等等，甚至和上级的沟通机会，都可以是资源。没有资源，工作就做不下去。

对上级来说，进度计划表把任务简化为一个数字——完成时间。上级只在乎它是否按时完成，最好能像植物一样，播下种子就自己长成了。但如果下级也这么觉得，把进度计划图真的当成“计划”，就太傻太天真了。它其实是“需求”。下级应该经常检查进度计划，思索每步需要什么资源、怎样获得资源。这里有个难处是任务在执行中途可能有变，所以资源需求也跟着变化。再说同样的工作用不同办法的资源需求也不同。因此要经常思索资源问题，不可懈怠。若有可能，最好在任务开始时就控制所有资源。做不到的话，也应该有办法临时弄到。实在不行，至少能向上级解释清楚。最好就把资源需求标在进度计划图的对应步骤上，时时修正。要始终清楚哪些是自己的工作量，哪些是先决条件。资源就是先决条件。

或许有人会说：制订进度计划时，已经考虑了各步骤之间的依赖关系了。就拿上面的图来说，不是先完成土方工程、后完成机电安装吗？我回答：进度计划通常只考虑本任务内部的依赖关系，但还需要任务外部的资源。这些资源往往是整个组织范围内公用的，总量有限，在制订计划时却假定它们是无限供给的。还有的资源有时效性，但订计划时却假定它是招之即来的。所以进度计划其实不完整、有漏洞。

精心制订的计划能最大限度避免资源制约，但只有最重要的任务才有这待遇。次要任务别说计划了，就是执行中还可能被抢走资源呢。

资源制约几乎必然带来资源竞争，即多个任务争夺同一个资源，经常进一步导致人际关系紧张。当然反过来的情况也有：因为关系不好，所以故意来抢资源。

有时，甚至是当事人自己都意识不到资源竞争。比如，研发部要完成新品开发，还要提交若干专利。在大老板看来，能做出新品就自然能写出专利了，而且另有专利律师负责具体撰写，所以研发部提交专利是零成本的事。实际上，想开发新颖得足以申请专利的产品，本身就意味着大量的专利检索工作。给专利律师写专利交底书也需要时间，专利律师在撰写时还会多次和研发人员沟通。所以专利工作照样占用研发部的人工，甚至和新品开发形成资源竞争，根本不像大老板以为的那样。

站在组织的全局来看，如果各任务所需的资源总和超过组织的供给能力，则资源竞争势不可免。此时观察上级的做为，可看出他的能力、为人。

资源竞争不是下级能处理的。急于求成、管理粗放的上级，很容易制造资源竞争，把组织搞得一团糟，还责怪下级没格局、没能力。

但也要看到：组织的资源供应总量也不是一目了然的事。比如通用工具，由于各部门分散保管、使用中流转借调、损坏修复等原因，不专门统计的话还真说不清有几个。就算统计好了，过几天就又变了。还有些冷门工具，连在谁手里都不清楚，要一路打听、历经险阻才能找到它——快赶上《致加西亚的信》了。再比如人工资源总量，这倒是很容易获得：人数 \times 8小时，就是组织能供应的人工资源总量了。但是各任务所需人工又是估计出来的，如果加起来超过了供应总量，上级通常也不在乎，正好让下级义务加班。进一步细化，人工还分工种，有可能总人工足够，但某一工种供应不足。

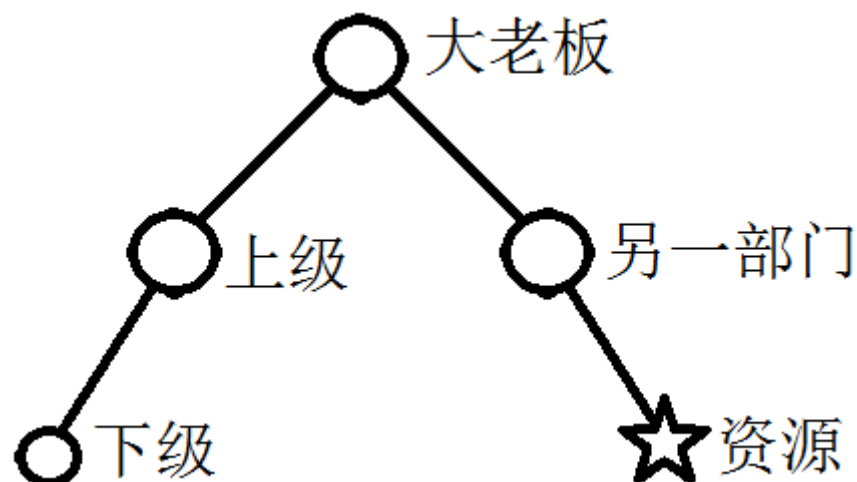
资源竞争对任务负责人（往往是中层干部）非常重要：抢到资源才能完成任务。常见的

不正当竞争手段包括：

- 唬——夸大自己任务的重要性、紧迫性；
- 藏——资源在手，装不知道；
- 骗——捏造理由让对方自行放弃；
- 矫——假传大老板的旨意（矫诏），让对方交出资源；
- 拖——嘴上答应，抓着资源不放；
- 偷——严格讲不是偷，因为没有带出公司。

不幸的是，大老板一般不关心资源竞争问题。一旦卷入资源争端就要正视自己组织内的纷争，逼着大老板做恶人，大老板能开心吗？

从下级角度来说，如果资源属于其它部门，要争夺它就需要大老板裁决，如下图所示。要么请上级出马，要么自己越级上报。下级和大老板之间的层级越多，就越难发起裁决。加上资源竞争随时可能发生，总是麻烦上级的话，还可能显得自己没能力。久病床前无孝子，说不定哪天上级就不耐烦了。出于以上考虑，下级更倾向于自己搞定。这又进一步使上级、大老板忽视了资源竞争问题，只是笼统地觉得此人“能力强”，于是有马太效应：资源竞争优势 → 任务完成出色 → 得到晋升或上级支持 → 资源优势更大。



问题是资源竞争力并非台面上的能力。一方面因为上面提到的上级、大老板的忽视，一方面就算有人意识到了，也难以在招聘或工作中谈到它，因为这个话题太难堪了。请想像这种对话：

- 面试官：“你善于抢夺资源吗？”
- 应聘者：“这是我的强项。”
- 面试官：“那么请你介绍一下技巧？”
-

对一个任务负责人来说，如果他的资源竞争力很弱，那么对他自己的任务就是风险；反之，对别人的任务就是风险。而所有人都没注意这些风险。所以对整个组织来说，过度的资源竞争意味着什么，不是很清楚吗？

现在流行一个描述企业风气的词“狼性”。相比于别的很多词：团结一心，精诚合作，同舟共济，……，“狼性”有什么特色呢？虽然“企业文化专家”们给它下了很多定义，但大家都知道狼是什么形象。如果嫌中国文化不够客观，可以看看加拿大人西顿（Seton E.T.）

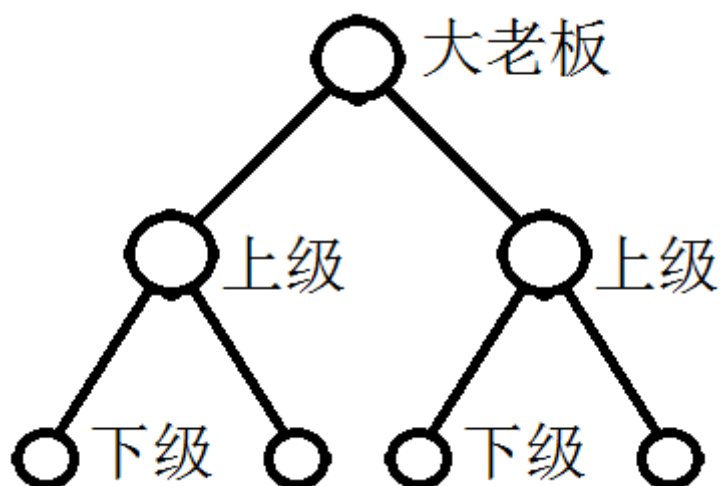
写的《狼王洛波》，他可是从小观察野生动物的。他笔下的狼就是弱肉强食。二狼相斗，其中一只被打倒时，围观的狼都站起来准备扑上去，但这狼又爬了起来，众狼便坐下继续看它俩打斗。所以“狼性”塑造的是对内、对外都凶狠的形象，和资源竞争息息相关。由此也不难想像资源竞争对组织风气的影响。

领导者要问问自己：资源分配应该由自己控制还是让下级争夺？是否应该给争夺能力强的人付更高的工资？

作为下级，对资源制约、资源竞争只能适应。作为上级，则可以做得更多。第九章将讨论具体对策。

8.10 树状结构

树的下面是根，向上分出越来越多的枝杈。传统的组织结构就是倒立的树：大老板在最顶上，下面有几个上级，每个上级下面又有几个下级。一个上级有多个下级，每个下级只有一个上级。此种结构里的生态是怎样的呢？



树状结构中，上级对下级的指挥关系明确，而同级间可能隐含有竞争关系。

本结构给上级强烈的优势感。上级会通过指挥频道协调安排工作，通过奖惩频道形成你追我赶的良性氛围，通过业余频道使自己明察秋毫——当然这只是上级的愿景，实际不一定做得到。

对不听指挥的刺头，除了奖惩，上级还可以采用公开疏远、公开指责的办法，带动其它下级孤立刺头，玩“杯葛”。说起来这也是我们的国粹了。古代的皇帝，只要稍许流露对某人的不满，就有人递上奏折，为皇帝提供炮弹，其敏锐程度令人咋舌。比如张居正死时，明神宗为他极尽哀荣。但是张居正临死前推荐潘晟做自己的接班人，而明神宗批示“晟系元辅（张居正）遗疏特荐，不听”。就这几个字泄露了天机，反对张居正的奏章立刻就递上来了。明神宗没惩罚上奏者，这个信号再明显不过了。墙倒众人推，更多的奏章汹涌而来。很快张居正的盟友倒台、遗属受迫害、儿子自杀。

玩杯葛的上级，可以看做简配版的明神宗。比如，走路时装没看见，吃饭时远离对方，聊天时不搭话，干杯时心不在焉。工作中，对下级的失误小题大做、上纲上线，甚至捕风捉影给下级扣大帽子，否定其成就，讽刺其工作建议，乃至多用贬义词。最关键的是：这些信息在会议上、邮件群或微信群里发布。不能把上级的批评都当作阴谋，但万事都有度，只要比较上级对不同下级的差异，比较他前后变化，看他是就事论事还是忙着贴标签定调子，就

能分清他是为了工作，还是在带节奏。此时，有的下级会跟风表忠，有的会划清界限——世态炎凉！

上级的恶意无限发展下去，就是“终极压榨”。请看此例：

上级先对下级玩杯葛，见没效果，就压给他一个不可能的任务。当下级提出担心时，上级说：“不要杞人忧天，资源到时会给你的”。下级接下任务后，他开始加稻草、撤资源。以“我前面提到的xx指标的意思是……”这种再定义的方式，把任务需求一加再加，或者通过暗中修改任务需求的方法，令下级已经完成的工作报废。如果下级要资源，他可以说“你不是挺有水平吗，这个都解决不了？”，或者“不要格局太小，只想着自己”。世上无难事，只要敢食言。大部分下级此时只有辞职了。若有极少数死扛的，上级可以当众羞辱他没用，再找点违反电子邮件保密规定、上班时间吃饼干之类理由，处分罚款，不怕他不走。等他走了，还要用他教育其他下级，并对自己没能带好他表示沉痛自责。

上级玩杯葛、终极压榨的把戏，虽有一时之快，实际对组织非常有害。其它下级，虽然会附合上级甚至当帮凶，心里也是明白的，焉知下次不会轮到自己？所以这种上级也是没水平的。典型如崇祯，玩掉一个又一个下级，逼他们死、给自己背锅，最后众叛亲离。

如果下级碰上这种倒霉事，怎么办呢？我的回答是：这就好比过马路被车撞了，我怎么知道该怎么办？具体做法要当事人自己决定。我只能说：如果业余频道没有交流，那杯不杯葛的也没啥感觉；如果严守“应付”原则，别人也很难给你下套；如果避免碎片化，则有助于厘清事实；如果懂法，谁怕谁？

由于平级间隐含有竞争关系，导致上级的善意也可能帮倒忙。比如，上级为了鼓励你，允诺你一个特别好的赏格，好到他自己都后悔了，而且这个赏格还侵犯了别人的利益，那么你可能没好结果。

明末，清军进逼北京，崇祯急召卢象升保卫北京，拜帅、授兵部尚书衔、赐尚方宝剑，意思是打赢这仗就让他当正式兵部尚书。崇祯也不想想：兵部尚书的位置本来是杨嗣昌的，让卢象升以“名义兵部尚书”的身份，在杨嗣昌的领导下作战，等成功了就取代杨嗣昌，让老杨怎么想？更不要说杨、卢二人的战略主张本就相互对立。于公于私，杨嗣昌都只有一个选择。老杨就暗地里拆小卢的台，让他战死。从崇祯给卢象升开赏格到他战死，前后只有两个月，崇祯就是个催命鬼。虽然崇祯后来知道是杨嗣昌捣鬼，也没把他怎么样。可悲的是：杨嗣昌也确实是大明的忠心柱石，其才干作用都在卢象升之上。他对卢象升的陷害是崇祯一手促成的。

南宋，大将刘光世被削兵权后，其它大将都想兼并他的部队。赵构经过一番考察，决定给岳飞，还特意说“抗金的事，都交给你了”。岳飞很高兴，兴冲冲赶到淮西准备接收部队。但当时宋军总司令是张浚，他也想建功立业。赵构这是把张浚踢出抗金大业啊，张浚不能忍！而赵构也后悔了，因为这样的话岳飞的实力就太强了，威胁皇权了。两人一拍即合，赵构发邮件（日常信件，非正式圣旨）给岳飞推迟任命，老张赶到淮西，逼岳飞主动放弃，未果。赵构便在正式下达的圣旨中，把部队给老张了，仿佛他前面根本没找过岳飞似的。岳飞气得借口“守孝”辞职上庐山，就此失去赵构信任。

上述两例中，都是皇帝一时冲动，想拿杨嗣昌、张浚的职权奖励卢象升、岳飞，虽然大家都是忠臣，但有几人能忍呢？皇帝金口玉言，一旦卢、岳成功，等待杨、张的只有靠边站的耻辱，所以杨、张必须搞掉卢、岳。

封建朝廷上，人人都唱高调。满口忠君报国，连“你这么做不过是图个好名声”都是一种批评。皇帝听多了，就信了，他怎么会想到大臣也要面子呢？他觉得大臣永远就是胸怀大局服从安排的。皇帝一个疏忽，挑起内斗，悔之晚矣。

现代社会不再有那种悲剧，但还是要警惕类似的事。上级给你赏格，别人会眼红，怕你

抢走晋升机会。也许没赏格，工作还顺利些呢！当然上级自己也可能反悔。

下级没法阻止上级开出赏格，但可以预有准备。实在不行还可激流勇退，也比当炮灰强。

欲戴王冠，必承其重。树状结构中的上级位高权重，一旦处置不当，反可能自取其辱。例如在上级想来，“落后分子”（不一定真落后，可能只是不合上级口味）不说人人喊打，至少也应该受到千夫所指的待遇。这样，组织才能快速进步。为此，有的上级不惜赤膊上阵打击落后分子，但效果可能并不好，因为其它下级也有自己的考虑：下级首先要确保自己不是最差的，这样压力会小很多，所以比自己差的人就是很好的挡箭牌，尤其是刺头。基于这个逻辑，无论上级采用什么招数，孤立杯葛也好，洗脑也好，末位淘汰制也好，只要他的重点是惩罚，或者搞零和（奖金总量恒定，表现差的人奖金少，表现好的人奖金多），下级就不会真心配合他改造落后分子。具体表现包括：偷偷给落后分子打气、一起发牢骚；对落后分子的某些行为睁眼闭眼；不向上级告密，等等。上级越打压落后分子，其它人越觉得唇亡齿寒。极端情况下，会演变成上级和落后分子间一对一的“决斗”，而上级并不是总能取胜的，甚至谁的饭碗不保也未可知。

8.11 网状结构

随着经营模式日益复杂、组织结构日益灵活，已经有一部分传统的一上多下树状结构被网状结构替代。网状结构中，除了一上多下，也可以有一下多上，或者没有明显的上下级关系，三者混合存在。这种结构中的生态又如何呢？

最正规的网状结构就是矩阵式管理，常见于大型公司。很多小公司虽然没有明确实行矩阵式管理，但老板会临时找个人，给他个跨部门的任务，可能还配个“项目经理”之类的头衔，实质也是简化的矩阵式管理。

网状结构对大老板的领导水平、中层干部的协作能力和全体人员的工作积极性有很高要求。一旦搞不好，就会陷入“诸侯——浪人”模式。该模式意味着资源竞争无序、遮蔽效应恶化。下面先看资源竞争。

部门经理是诸侯，他们手里有人，以及大多数资源的管理权。项目经理是浪人，他们有老板的临时任命，可能还有项目专用的少数资源。浪人需要诸侯的支持，但诸侯也有自己的任务，不是专门给浪人当后勤的。设想这种并不罕见的情况：老板在项目会议上对浪人说“你的任务很重要，谁不配合你，我骂死他”，又在部门会议上对诸侯说“你的部门要管好，保质保量完成工作”。老板真正的想法是“我全都要”，但结果只能是各人自扫门前雪。多数情况下，浪人处于弱势，因为员工考核是部门经理决定的，员工本质上听诸侯的，浪人难以越过诸侯调动员工和设备。

那么浪人会不会真的向老板告状呢？偶尔几次是可以的。频繁告状也是可以的，如果他足够傻。频繁告状的后果，一个是和诸侯彻底闹翻，一个是在老板面前显得自己只会告状。再说了，老板诚心支持的话，为什么不直接把资源拨过来？说到底还是这个任务不够优先嘛！这样一想，弱势浪人就丧气了。强势浪人会珍惜每次告状的机会，拳拳到肉一击必杀，告一状顶一万状。

如果任务比较简单，经过一两次协调后，也能解决。但若任务复杂多变，要走一步看一步的，弱势浪人就非常不利了。久病尚且无孝子，总麻烦诸侯，人家也给脸色啊。有时，浪人甚至会运用“人情黑市”，但只是杯水车薪，并使工作量更加不可控，老板还以为浪人不专心工作，真是两头受气啊！

再来看遮蔽效应。对部门员工来说，他是被派来协助浪人的临时下级。虽然他和浪人之

间是临时组合，不一定有鸡犬式信任关系，但也依然被浪人所遮蔽。干得再好，功劳是浪人的，自己恐怕分不到什么好处。另一方面，他本来是部门的人，由诸侯考核，在浪人这干得怎么样没多大意义。所以他很容易产生“凑活”心理。

总之，网状结构搞不好的话，会让诸侯、浪人共同争夺资源，又使浪人因遮蔽效应无法拥有得力团队。

那么，为什么不直接让诸侯兼任浪人呢？因为这样也有很多问题：任务需要特殊技能而找不到合适的诸侯，大老板想借机发掘新人，等等。实际上，确实也有很多人是先做好项目经理，才提拔为部门经理的。项目经理简直就是部门经理的黄浦军校。

这时，遮蔽效应的危害又显示出来了。大老板难以了解浪人手下那支“乌合之众”的详情，让他怎么评估浪人的能力呢？项目做好做不好，有没有运气成分呢？

可能有人会说：多做几个项目，不就排除运气成分了吗？我说这是理科书呆子思维。项目和项目不一样，要做多少个才能放心呢？员工难道没有自己的追求、像小白鼠一样听任大老板拿自己做实验？有可能做完两个项目就跟大老板拜拜了。作为大老板，不去想怎么尽量准确地观察，而是用下级的热血、年华给自己的平庸、愚蠢当燃料？草菅人命！

换个角度。假设浪人离职了，公司要重做这个项目，如果知道当时浪人团队的详情，岂不很有帮助？又或者公司要优化基层人员结构，浪人团队的详情也同样是有用的信息。

第九章同样会探讨此问题的解决方案。

第九章 给下级和上级的建议

学以致用，知行合一。我们已经观察了下级生活的很多角落，研究了这么多，能得出哪些行动方面的建议呢？

在给出具体的建议之前，还是要再次明确新下级的立场：下级为主，兼顾组织。

这里的建议不一定永远正确，读者还是要结合实际自己判断。

9.1 下级十诫

1. 学法。

法律是终极底线，学法的重要性毋庸置疑。平时就要有法律意识，以免无意入坑。

司法实践中，证据最重要。要取得对自己有利的证据，同时避免自己的行为被对方曲解为“证据”。如果律师对你口若悬河，却绝口不提证据方面的注意事项，你不妨确认一下自己付了咨询费，或者此人有没有真水平。

2. 多多揣摩规则。

这是下级的最主要功课，要时时想、日日想，加深理解，融汇贯通。可以从明、潜、长期、暂时、优先级、适用范围、演化过程等方面钻研，可以复盘历史事件，可以观察别人怎么做的，可以设想不同案例自我考试，可以给自己设定规则红线和信号性事件，可以寻找规则的盲点、矛盾之处，甚至可以推演未来的规则会变成怎样。当组织有重大变化，比如战略转移、更换领导、改组转制之时，更要突击掌握，跟上形势。

3. 预定底线。

这个问题在 6.5 节里已经说过了。

4. 不要揣摩上级的心思，对“无声指示”要视而不见。

伪学的一大推崇就是要做上级肚子里的蛔虫。上级有何需要，不用开口，或者不用明说，下级就能领会，并自动执行。在伪学看来，这是下级的最高境界。在我看来，上纲上线地说，这是“奴才养成计划”。从下级的切身利益来说，它是职场兴奋剂，最终会害死下级。

首先，揣摩就可能出错，这是最基本的风险。如果下级总揣摩、总错，那么又可细分成两个情况：

- A. 上级不制止，其实就是看下级耍猴。
- B. 上级制止无效，双方只好建立猜疑式不信任关系。

无论哪个，对下级都不是好事。

另一方面，假如下级揣摩对了，会得到上级欢心，甚至脱颖而出，获得奖金、晋升，看似好事，但这不过是兴奋剂的初期效果罢了。等上级养成习惯，就真把下级当蛔虫了。下级哪次揣摩错了，还要挨批评。下级这不是自己找罪受吗？

不论下级是否揣摩上级心思，只要碰到等着别人理解自己的上级，就要忍受许多额外负担，因为这种上级懒得好好表达，就像自闭症患者一样沉浸在自己的世界里，让下级当没头苍蝇。

再从责任方面看，如果上级有什么不光彩的事，也更敢于让下级去做了，牺牲下级非常

方便，因为下级没法保护自己。他可以暗示，甚至不暗示，只是批评下级，如同来月经一样“烦躁易怒”。下级就如热锅上的蚂蚁，急得团团转，直到主动做了上级心里想的那个事，才过关。最后说起来，责任还是下级的。比如上级希望下级无偿加班，下级加班了，上级满意了，下级还能说什么呢？连加班申请单都没有，想维权都没证据。再如下级“自发”违规操作，一旦出事，上级可以说“Sorry，我没管好他”。

人之所以能为人，语言是必要条件。职场上，语言不但是沟通协作的工具，也是厘清责任的证据。有的下级为了得到赏识，甘心做蛔虫，其他下级也只好跟着做蛔虫，以至于“猜不透老板心思的人活该挨骂”反而成了一些下级的共识。而上级则心安理得退化成婴儿，在指挥频道中缺位。婴儿哭闹时，各种原因都有可能，带过婴儿的人应该都知道那种焦虑。区别在于：怀中的婴儿是亲骨肉，头顶的婴儿算什么？

所以说，甘做蛔虫的下级就是工贼。他们能得到一时的好处，但说不定哪天就玩火自焚了。在老舍的《四世同堂》中，冠晓荷一心投靠日本鬼子，最后糊里糊涂上了日本人的“消毒车”，拉到荒郊野地活埋了。

所以干脆就不揣摩上级的心思。不做蛔虫，不养婴儿。

5. 办事合规。对不当指示，即使执行也要留下证据。

为了加强戏剧性，电影里会故意制造矛盾，迫使人们用不当手段达到“崇高”目的，以制造气氛，引发“深层思考”。但这只是电影。现实中，任何事都要能拿到台面上、说得过去。否则，哪怕你出于好心、问心无愧，也有嘴说不清。这就是“办事合规”的意思。

面对上级的不当指示，传统教育是“保留意见，坚决执行”，其实这个原则只适于战争年代。当今是和平法治年代，我学的建议是“保留证据，谨慎执行”。所谓“证据”，就是下级提醒上级、上级仍然坚持的证据。所谓“谨慎”，就是避免最严重的后果，因为直接操作人员永远是第一责任人。这就好比刑法一样：直接动手杀人的肯定要承担最大的罪责，而教唆他动手的人虽然也有罪，却不会更严重。（有专业人士告诉我：如果是教唆未成年人，教唆犯可能会承担更大的罪责。感谢她的指正，但职场上都是成年人。）

6. 无欲则刚，不要想取代上级。

大老板就是想减轻自己的管理负担才让你给这个人当下级的。就算他暗示你可以取代上级，也可能只是画个饼而已。

对这个问题我推荐演员吴秀波的“三不原则”——不主动不拒绝不负责：

不主动，就是在取代上级这种事上是绝对不会主动的；

不拒绝，如果大老板想要这么做，也不会拒绝；

不负责，不会看得特别重，为了这个“饼”而火中取栗的事想都不要想。

7. 保持距离和隐私。

不要在业余频道沟通过多，特别是经济秘密、健康等。不羡慕和上级称兄道弟的人。

8. 谢绝不当得利，实在谢绝不了的要尽快清算。

接受不当得利就是给上级“予取予夺”开了口子。也许这次下级占了点便宜，但上级也不是永远白白付出的太阳。下次要牺牲下级时，下级也不好说什么。最终得失相抵，还白白损失了尊严。

9. 运用 D 日技巧制订工作计划。

西方军队中用 D 表示行动发起日，所以他们的行动计划是：D 日做什么，D+1 日做什么。

么，D+2 日做什么，……。D 日究竟是哪一天，也许早就决定了，也许是临时决定，总之只在最后一刻才公布。

所谓 D 日技巧，就是工作计划同样按 D、D+1、D+2 这样制订。具体日期可以另行注明，也可以注明“当满足 XXXX 条件时，进入 D 日”。这样的好处是：确保计划启动时已经具备了条件。

很多上级布置任务时只想着何时完成，并倒排工期确定何时启动，据此要求下级制订计划，却不去想要准备哪些条件。即使下级提出条件方面的要求，也只能得到“到时会给你的”“这事叫老吴给你搞定”这种空话。计划一旦制订好，上级就全忘了自己曾经的诺言，只是一个劲地看着日期催进度。所以最好在计划中写明启动条件，让所有人保持清醒。

类似地，如果计划要分几步，可以分别用 E、F 等作为后续几步的启动日期，并分别注明每个日期的启动条件。

为了严密起见，计划中最好还要习惯性地注明“本计划所列日期，指自然日/工作日”。

实际执行中，在进入 D 日前要通报相关各方：已确定某日为 D 日。不然上级会着急的。

D 日技巧的最大好处是明确了资源问题。假设做到 D+3 日时做不下去了，可以在工作日记里写下“因缺乏 XXXX，中止”。过了几天资源就位了，再从 D+4 开始。

该技巧还可以拿来对付“稻草压骆驼”。假设进行到 D+3 日时，上级扔了根需要 2 天工作量的稻草下来，那么就在 D+3 日的工作日记里记下“明日转为 XXXX 工作”。接下来的两天里做完稻草工作，到第三天的工作日记，再从 D+4 开始。

10. 适当反弹。

正如前文反复分析过的，工作不利的最常见原因是资源不足和朝令夕改。资源竞争的本质还是资源不足。如果把指令看成资源，那么资源不足也包括了指挥缺位这种情况。对这些困难，可以考虑反弹：

如果资源不足，向上级汇报之后，一边力所能及地找资源，一边定时询问上级，同时把等待时间剔出项目进度，就是说不把延误当作自己的错。每次询问都是对上级的一次压力、证明自己正在努力的一个证据。如果长时间不问，上级可能以为找到资源了，反而心安理得了；

同样地，如果指挥缺位，就要不断问上级新的指令，同时根据组织规则观察形势变化。如果根据组织规则，需要做某些事情以适应形势，就去做，否则就只是和上面一样定期询问上级；

如果上级朝令夕改，比如本来跟你要张示意图，等你画好了他又改口要详细图，不要当场满足他的新要求，要说“这个我没准备，我回去准备一下再来”。如果当场满足，上级会觉得这很容易，根本没成本。次数多了就把他惯坏了；

如果朝令夕改过于频繁，可以干脆停下来，请他整理出稳定的新指令，再继续。

朝令夕改容易不知不觉地制造混乱。上级会觉得：什么都资源都不缺，我还好心给你们出主意，你们怎么反而无法前进？其实上级是把最重要的资源：指南针给拿走了。反弹就是增加上级的变更成本，迫使他体验到代价。本来，他只要随口一句指示就能看到结果，现在只好等到第二天；如果他指示太多，下级索性死机了。这样他就会慎重指示，达到保持工作节奏的目的。

反弹的本质是让上级制造的压力、成本和风险回到他自己头上。用正式说法叫：“团队精神，休戚与共”。就是说不能让“休”都归上级，而“戚”都归下级。

反弹的关键是有底气。如果对上级怕得要死，怎么敢反弹呢？有的上级也真会生气地责问下级“有没有工作能力”、“积极性哪去了”。这种纸糊的大帽子一捅就破：如果上级有能

力，就自己干好了；我的积极性和别人的踢皮球、瞎指挥，难道不是相辅相成的吗？

遗憾的是，对不敢扣动扳机的人，就是给他挺机枪也没用的。所以反弹不是万能的，我也没办法。

十诫是相互勾连的，比如只有做到第 1 诫“学法”，才可能在第 2 诫中发现规则中违法、无效的部分，也才能更好地做到第 6 诫“办事合规”。第 4 诫“不揣摩上级心思”、第 5 诫“留下证据”和最后两诫“D 日技巧”“反弹”是同一内核的不同体现，不敢保护自己的奴隶绝不敢执行这四诫。本节的最后，结合 3 个例子讲解十诫。

第一个例子。

现在常见这种论调：下级应该自动地、超额地完成上级布置的任务，姑且叫它“饱和执行”吧。比如上级要下级问对方什么时候过来，下级就要汇报对方到来的日期、来几个人及职务、联系方式、交通工具、预定酒店，还要一并安排接待人员和会议室。再比如上级要求“扫地”，下级就得不但扫地，还要拖地，还要把桌椅窗台都擦一遍、洗窗帘换地毯，简直就是大扫除。小 J 因为只扫了地，被上级批评，老 A 教导小 J 说：

“你猜不透老板的心思，活该你挨骂。

“当员工就是要尽可能的想到老板的心思，这样的人才会在职场混很顺畅。

“或者说是领导对你的期望太高了，他所认为的扫地就是大扫除，而你认为的扫地就是扫地，所以就有个表达的分歧。

“对于这个事情，第一次就当学习了，后面再有任务就长点心，和领导保持一致。”

老 A 错在哪里呢？

饱和执行的坏处，首先是交流混乱。如果上级说“扫地”其实是“大扫除”，那下次他说“大扫除”，下级还不得把房子翻修一遍？上级要怎么才能让下级相信“我的意思就是我的意思”？当然，如果这个环境中这句话确实就是这个含义，则不算饱和执行。比如对某些行业人员来说，“问一下对方什么时候来”确实表示启动一系列接待流程，这是他们的行话。

其次是工作失控，包括：下级错过了其它事，毕竟下级的精力有限；下级自作主张做了不该做的事；下级无意中知道了不该知道的事。甚至，有的下级会故意在某些工作上精益求精，实则逃避其它工作或另有目的。

再次是交易不公。上级用工资买下级的劳动，他嘴里说只要买个“扫地”，实际却要得到“大扫除”，要脸吗？如果这很公平，那么上级也应该在发工资之外，还要替下级交税，还要替下级投资理财，派车接送下级去银行拿钱，帮下级弄到各种消费优惠……。

有的下级本来就很忙，宁可义务加班也要饱和执行，就是廉价倾销劳动，就是工贼。或许有人觉得自己有权做工贼，也确实有少数幸运工贼爬上去了。但多数工贼除了加速折旧自己，没多赚到什么。

老 A 的错误，首先是违反了第 4 诫，其次是第 2 诫。应该和规则而非上级保持一致。只有长期稳定的上级态度，才可能成为规则。如果他今天认为“扫地”是“扫地”，明天又认为“扫地”是“大扫除”，怎么能成为规则？

第二个例子。

某机械公司的上级要求工程师给他一张机器的气路示意图，工程师也确认过了，上级说我要一张示意图。但当工程师真给他示意图时，他又说太简单，批评下级，搞得好像下级是偷工减料、不想干活似的。来回折腾几次，最终给了他一大堆东西，相当于标准气路图，

含动作流程和工作原理，以及工程师额外附加的一些讲解。如果上级一开始就说明要这些东西，能节省很多时间。

“气路示意图”的画法是有通用的行业标准的，但这位上级就是要特立独行，真正做到了“说自己（才懂）的话，让别人走（弯路）去吧”。下面是可能的原因：

也许是权术——这位上级就是要整整下级，或者显示自己在项目中的存在；

也许是口误——他是无意说错了又忘了改正；

也许是无知——他根本不知道行业标准；

也许是固执——他知道行业标准但就是习惯这么说；

也许是虚荣——他看不懂示意图又不好意思明说，才这样“请教”下级。

无论如何，他何德何能把工作量和批评加诸下级头上？

面对这种上级，下级的对策，在群体方面是第 4 诫，当然总有些下级做不到。个人方面首先是稳定心态，不害怕也不生气，动用第 10 诫。每次上级提意见，就说“你上次说是要 XXXX，现在又变了。我要回去重新做一个。”随后回去不紧不慢地重做。绝不为此无偿加班。如果因此影响了其它工作，要在工作日记中注明或运用 D 日技巧。

第三个例子：浦东机场救护车接机事件。

2019 年 12 月 7 日，浦东机场的一辆救护车闪着警灯来到航站楼出口。大家都以为它是接病人，却是接了几个大包小包、神采飞扬的旅客。此事曝光后引起网络舆情。浦东机场随即查清事实并公布处分决定。原来是浦东机场的科长 Y 打电话给驾驶员 M，让他“安排”一辆车接自己的私人亲友。M 说“只有救护车”，Y“未提出异议”，M 便“擅自”让另一驾驶员 Q 开着救护车去接人，于是有了前面的一幕。处分结果：Y 和 Q 开除，M 记大过。

双引号里的字是浦东机场官方通报的原文。“安排”，表明 M 应该是班长之类，整个指挥链条是 Y → M → Q。Y 被开除自不必说，M 和 Q 为什么待遇不同？处分公布后，社会上有人认为是 M“甩锅”给 Q，为最底层的 Q 感到不平。但从新下级学的角度看，这个处分很公平。同样面对不当指示，M 做出了提醒，告诉 Y“只有救护车”，而 Q 什么都没做。实际上 M 事先肯定会告诉 Q 接什么样的人，Q 不可能不知道这是不当指示。

从证据角度看。官方采信了 M 提醒而 Y 未提异议这个情节，此情节也许有电话录音为证，也许没证据但双方都认可了。这成了 M 的免死金牌。当然 M 的责任还是很大的，他执行了 Y 的“无声指示”。

而 Q 连提醒的情节都没有。也许 Q 向官方申辩过，但未被采信。根据常识，M 应该是当面和 Q 说话的，Q 也可能提醒过，但他没有证据。客观上，也不能要求 Q 未卜先知地偷偷录音。但出车总要有出车单的，这不是证据吗？虽然不了解浦东机场的具体用车制度，但我推测应该有出车单并且由 M 填写，M 应该没有如实填写甚至根本没填，所以官方通报才说“擅自”。Q 面对这样的出车单还开车，就是主动放弃免死金牌。退一步，就算制度不健全没有用车单，Q 也应该想法搜集证据，包括短信确认。

再看执行。Q 如果不闪警灯，可能还好些。闪着警灯，引人注目不说，法律上表示“本车在执行任务”，性质完全不同了。所以说 Q 也没做到“谨慎执行”。

综合以上两点，Q 的处罚是应该比 M 重。

如果给 Q 一个后悔的机会，他应该这样做：

- A. 填写出车单，其中注明接什么人。不必太详细，足以表明非病人即可。并坚持要 M 签字。
- B. 不开警灯，低调接人。

假如 Q 真这样做，他的处分肯定比 M 轻得多，甚至不处分也说得过去。

当然，Q 会担心以后 M 给自己穿小鞋，M 也会担心 Y 给自己穿小鞋。但是和最终的严厉处分相比，穿小鞋算什么呢？牛就是怕鼻子那点疼，才一直让人牵着，拉犁耕地，进屠宰场。其实牛真发疯时，人根本牵不住的。

总结：M 和 Q 违反第 2、4、5 诫。他俩谁对上级说“真的要这样吗，请确认一下”，谁就肯定不会牺牲了。

9.2 上级十劝

1. 避免甩锅式口头禅。

“你懂了吧？”“你明白吗？”“你懂我意思吧？”这样的口头禅，不但粗鲁无礼，而且是把锅甩给下级。如果下级点头，那就是下级全责了。如果改成“我说清楚了吗？”，显得客气了，但还是甩锅。

2. 采用半透明奖金制。

前面 8.5 节讨论了信息不透明所引起的奖金失效。对此有个简单的解决办法。实际上类似办法几十年前就有企业采用了，并非秘密，更非创新。但它对上级也是个约束，使上级基本没法暗箱操作，这可能它应用不广的原因。

“暗箱操作”，就是上级明知道 A 员工不如 B 员工，却还是给 A 更高的奖金。注意这是上级有意为之，不考虑上级被蒙蔽的情况。其原因大致可能是：

- (1) 上级拉帮结派，想拉拢 A 或打压 B；
- (2) 上级因为其它的什么原因，想补偿 A，或报复 B；
- (3) 上级认为 B 没有利用价值了，牺牲 B；
- (4) 上级想考验 B；
- (5) 上级确实没钱，希望 B 顾全大局。
- (6) 上级想让 A 和 B 都满意，但 B 的议价能力弱，所以对 B 压价。

不论哪种可能，都不是好事。比如原因(4)，表面上 B 如果通过考验将得到更大的奖赏如晋升，但这不是奴性的考验吗？让 B 带着奴性去承担更大的责任？

再如原因(5)，为什么不让 A 也顾全大局呢？因为 B 好说话吗？

实际上，原因(6)才是最常见的。上级发奖金不是上级对全体下级的整体谈判，而是上级对每个下级的单独谈判。公平不重要。甚至，如果下级之间彻底隔绝，那么公平有什么用呢？上级只要搞定眼前的这个下级就行，从而下级自身条件的差异导致了上级的不公平。常见的例子如：下级因为没学历、还房贷、年纪大等原因忍受奖金不公平，因为他们的议价能力弱。所以，下级可以在台面上要求“公平”，上级也肯定会表示赞同，但不会真心认同。但是根本上，原因(6)的弊大于利：议价能力弱的下级，固然会心怀不满；而其它下级看穿了真相，也不会因为多拿钱就感激上级。

对存心要暗箱操作的上级，我无话可说。对不想暗箱操作的上级，我推荐半透明奖金制。它包括基数和系数两部分。基数是公开的，系数只告知个人，奖金 = 基数 * 系数。比如公司宣布基数 1000，某人的系数 5.4，则他的奖金为 5400。

根据 8.5 节的分析，基数反映了公司经营情况，系数反映了员工的个人表现。员工把自己今年的系数和去年的系数比较，就可以知道自己的个人表现是进步还是退步了。

附录中，将用简单的数学方法证明：半透明奖金制能基本消除短期暗箱操作的空间，但对长期暗箱操作还是没办法的。所谓长期暗箱操作，就是上级总是把某个下级的系数定得偏高或偏低。短期暗箱操作则仅是某一次的不公平。

3. 建立“内部成本单”制度。

在讨论诸侯——浪人模式时，提到由于遮蔽效应给浪人和上级带来的麻烦。我建议的对策是“内部成本单”制度，它包括执行、评定、存档三个阶段。

在执行阶段，大老板指派项目经理的同时，要给他一个内部成本额度，比如 100 个工时。项目经理要记录哪位员工贡献了多少工时，如果还能记录工作内容就更好了。

在评定阶段，可以根据工时使用情况评定项目经理，是节省了成本还是超支了，还可以用来评定员工。比如某员工本月共工作了 200 个工时，其中 150 个工时在自己部门，50 个工时参加这个项目。那么，他本月的绩效考核中有 $150 / 200 = 75\%$ 由部门经理决定，有 $50 / 200 = 25\%$ 由项目经理决定。

存档是最后一个阶段。将来如果需要，只要查阅以前的内部成本单，就能知道哪些人参与过、怎么花的时间。就算项目经理已经离职，也能获得很多线索，可以帮助大老板重新执行项目、从基层员工中发掘人才、优化基层人员组成，打破遮蔽效应。

进一步细化，“内部成本”可以分成不同工种的人工、重大设备的使用时间等。

项目启动时，该制度能让所有人都明确资源限制。假设公司明明只有 10 个人，大老板却给这个项目 100 个人日、那个项目 300 个人日，就算下级不说，大老板也知道自己在做白日梦。

项目进行中，基层员工知道项目经理也有评定权，会认真得多。如果诸侯不给浪人资源，浪人只要出示空白的内部成本单，就足以向大老板诉苦了。

项目结束后，大老板翻看内部成本单，也能学到很多东西，比如：

- (1) 知道项目经理和哪些基层员工合得来、部门经理喜欢派哪些人，用人更准确；
- (2) 知道基层员工的时间怎么花的，奖励埋头苦干者；
- (3) 清楚知道项目成本，下次能更精确地估计；
- (4) 利于排除随机因素的干扰、评价项目经理的才能；
- (5) 如果诸侯、浪人都抱怨缺少某种资源，通过核查内部成本单，能确定是否真的要扩充此类资源；

下面是内部成本单、基层员工考核表的例子：

项目内部成本单					
项目名称：					
项目经理：			成本额度：		
项目时间：					
部门	工种	姓名	工时	日期	工作内容

员工考核表						
受考核员工：	李汤姆			部门：	机电	
受考核时段：	2020年3月1日到3月31日			总工时：	200	
奖金基数：	1200			奖金（各分项奖金之和）	1296	
工作内容	工时	工时权重	考核系数	分项奖金 基数*工时权重*考核系数	考核人	考核日期
本部门（必填）	150	0.75	1.1	990	王大山	4.2
项目1（选填）	30	0.15	0.9	162	张海丽	4.2
项目2（选填）	20	0.1	1.2	144	刘天书	4.3
				被考核人签字确认：	李汤姆	

4. 建立“任务优先级”制度。

大老板应该建立一张表格，清楚列出所有任务及其优先级。每个优先级最好只有一个任务，不要并列优先级。所有任务负责人、资源管理者甚至基层员工都能读到这表格，大家按照这张表格分配资源。大老板要不断维护它，也就是随时调整优先级，这样来指挥工作进度，而不是在这个会议室说“这件任务很重要”，转头又换个会议室说同样的话。

技术上也很简单，只要在网上建个表格，大老板经常修改，其它人经常看就行了。

如果大老板列不出这样的表格，说明他自己没想明白。

5. 沟通直白，指挥不缺位。

为了避免猜疑链。

6. 避免碎片化沟通。

控制聊天工具的使用。

7. 不要逼迫下级自相残杀。

上级不要被下级间团结一心的表象迷惑，应防患于未然。根据 6.3 节，下级间天然就可能有矛盾，在 8.10 节中举了张浚和岳飞、杨嗣昌和卢象升两个例子。假如皇帝真要把张、杨的位子奖赏给岳、卢，应该先把张、杨调开，腾出位子，再让岳、卢竞争上岗，还要防止张、杨继续干扰。也可以设法把他们的利益捆绑。其实只要意识到这个问题，办法很多。

另外，资源竞争也是下级自相残杀的常见原因。如果上级胃口太大，强行启动过多任务，就肯定引发下级间的内部竞争。错综复杂的资源制约关系就像绳结一样，如果精心调配、保重舍轻，是可以解开绳结的。但有的上级又没能力搞清里面的关系，又没耐心研究，只会喊口号、督促、命令、威胁，并奖赏进度较快的下级。而这种下级其实是争夺资源的高手。奖赏他们，只会牺牲其它任务并激化下级间矛盾。这种上级就像小孩子只会生拉硬拽，反而把绳结拉成死扣了。而他还觉得自己在“负重前行”，并且“发现了几个人才”。

8. 不奢求上下同心。

面对困难时，上级都希望下级能和自己同心。比如全国性大公司 36X 的企业精神里就说“协作第一”，这种协作当然是在上级领导下的协作，所以其实还是要求上下同心，是平级间情谊掩盖着的以上制下。但也正是这家 36X 公司，给员工准备的年会特等奖为“免裁券”、

要定期清理“小白兔”。

恳请上级别再空喊口号了，骗不了自己也骗不了下级。

9. 不可予取予夺。

有的上级是性情中人，会给下级额外的好处。比如下级骑电瓶车出了车祸，上级就自掏腰包给每个下级都配个头盔。这当然是善举，但不是下级来工作的目的。假如上级又做出了强人所难的事情，比如 8.4 节的“工资改革”，下级会怎么想？还不如不给下级额外好处，也不侵犯下级利益。

10. 不做花刺子模国王。

“花刺子模国王”的典故出自已故作家王小波的《花刺子模信使问题》。上级要保持清醒，别让人用巴甫洛夫方法训练了。

第十章 结语

肯定有人骂我诲淫诲盗、煽动宵小、败坏风气。骂我的人越多，越是大老板、“职场精英”，我越高兴。说明我把他们的伎俩大白于天下了。魔术师最怕观众扯下罩布，蟑螂最怕人翻开它藏身的碎砖烂瓦。魔术师需要罩布，因为他靠销售神秘感谋生，蟑螂躲在碎砖烂瓦下面，却是想趁机出来害人。

很多“成功人士”向社会展示光鲜的人物设定，似乎他天赋异禀还超人勤奋，上有贵人提携，下有朋友帮衬。又漂亮，又聪明，又坚强，又善良，还总能逢凶化吉。可是，没人能复制他们的锦鲤人生。

还有许多“职场导师”到处传播真善美，谆谆教导我们要敬业、要听话、任劳任怨，从上级角度看问题，替上级管理我们自己。导师说：只要我们坚持下去，指不定哪天就会得到大奖，将比付出的还要多得多。

那些想模仿“成功人士”的人，那些相信“职场导师”甚至付费学习的人，不过是用自己给人家当燃料罢了。实际上，“成功人士”也好，“职场导师”也好，他说的也许包括真相，但肯定不是全部真相。华美的袍，翻过来一看，里面爬满了虱子。虱子可能是职场强加给他们的，可能是他们养来害人的，或者两者都是。不论哪种可能，隐藏虱子、炫耀袍子的行为，就是欺骗，就是把碎砖烂瓦盖好，而真实目的是要建立一方超额榨取、一方付出至死的不平等关系。

不平等的关系本应无法持久，但中国情况特殊。中国每年有至少一千万职场新人，不包括重返职场者。据公开报道 2020 年光大学毕业生就有 875 万。就算工作了几年的员工渐渐看穿真相不再受骗了，那些人也不愁，大不了换批韭菜接着割。所以对他们来说，不平等关系是可持续的，袍子可以千秋万代挂下去的。

为什么很多公司招聘都有年龄限制？虽然公开的招聘广告上不提，实际上过了 35、40 岁的人很难录用。甚至有些公司会主动清理年龄偏大的员工，哪怕他已经兢兢业业服务多年，没有大的过失，也会用合同不续签甚至更激烈的方式清除。源源不断的新韭菜，就是他们的底气啊。

扫帚不到，灰尘会自己跑掉吗？

我钻研这门学问，就是想帮助下级有一个相对公平、上下级和谐共生的职场环境。运气好的人能找到这种环境，但大多数人只能逐步改造周围的环境。就算是直接找到了好环境，也要知道珍惜和维护。

要把握好两个矛盾：用和藏、推广和出头。

第一个矛盾就是这门学问要用，也要藏。本书所述浅显直白，但平时要多琢磨，才能逐渐内化为能力，这需要一些时间。任何时候，都不能和同事、上级谈到这本书，更不能转载到单位论坛上。不是“我读了这本书，所以我改变了”，而是“我想通了，所以我慢慢改变了”。

第二个矛盾是只有新下级学得到推广，才能消灭畸形风气。如果只有个别人掌握，那还是没底气向上级讨还公道：上级可以开除敢于反抗者，反正新韭菜有的是，还有工贼。但是推广过程中，又最好不要出头，以免被斩首。所以最好在社会论坛、非同事的亲朋好友间探讨传播。

最后，祝读者职场顺利！

作者 2020.3.28 于 航华

70 / 72

附 半透明奖金制的有效性证明

本证明的目的是：证明半透明奖金制能基本消除短期暗箱操作。

根据半透明奖金制，下级 A 的奖金是 $A = m * C$ ，其中 A 是最终的奖金数，m 是系数，C 是基数。基数 C 是公开的，系数 m 只有下级 A 自己知道。同样，下级 B 的奖金是 $B = n * C$ ，其中 B 是最终的奖金数，n 是系数。而整个组织付出的总奖金是 $A + B = (m + n) * C$ 。如果有更多员工的话，依此类推。为便于讨论，就限定为只有两个员工 A 和 B。

现在根据上级暗箱操作的几种情况，逐个分析。

情况 1. 上级不想给 A 多发奖金，却想欺骗他，让他以为自己得到重视。那么上级就应该把 m 放大一些，但这样就必须减小 C，否则 $m + n$ 也跟着变大，总奖金 $A + B = (m + n) * C$ 就超标了。而 A 虽然看到自己的系数 m 比较大，可他又看到基数 C 比往常要小，就会起疑心。同时，B 会很不高兴，因为他的 n 没变，他的奖金少了。

后面的几种情况都来自于下面的表格，表格中的数字是情况编号：

	偏袒 A	公正对待 A	打压 A
偏袒 B	5	2	4
公正对待 B	2	5	3
打压 B	4	3	5

情况 2. 上级想偏袒一个下级，同时公正对待其它下级。就假设是偏袒 A 吧，上级想多给他奖金，就要加大 m。于是和情况 1 一样，为了总奖金不超标，必须减少 C。结果 B 不高兴，因为 n 不变，他的奖金少了。

情况 3. 上级想打压一个下级，同时公正对待其它下级。就假设是打压 A 吧，则上级要减小 m，而 n 不变。于是 $m + n$ 变小，为了发掉全部奖金，就要加大 C。那么 B 高兴了，但是 A 肯定不高兴，问上级自己哪没做好，系数这么低？上级也没法推脱说是组织运营不好。如果拿不出证据，上级可要掉价了，还会和 A 建立蛮横式不信任关系

情况 4. 上级想打压一个下级，同时偏袒另一个下级。就假设是打压 A 同时偏袒 B，上级就要减小 m 同时加大 n。这时 $m + n$ 不变，倒不必调整 C 了。但 A 会不高兴，后果和情况 3 一样。

情况 5. 上级想偏袒所有下级，或者打压所有下级。这时也就是公正对待所有下级了。

总之，上级陷入了这样的困境：

如果上级想打压部分员工，被打压的员工能察觉到。上级要么拿出过硬的理由（但这就不是打压了），要么甘愿建立蛮横式不信任关系；

如果上级想偏袒部分员工，其它员工也能察觉到。而且由于奖金基数缩小，还会导致对组织实力的不利猜想，打击士气。

证明完毕。

但是也要看到：半透明奖金制有效的前提是下级有考核经验，而且能观察到其它下级的表现。当然现实中这两个条件通常是基本满足的。

假如 A 是第一次考核，他也不知道自己的表现相当于多少系数，当然是上级给多少就多少，一般没有异议。

或者，假如 A 今年干得比去年好，但他看到 B 的表现更好，那么面对偏低的考核系数，他虽然失望但还是容易接受的。

所以，如果上级以前就一直对 A 采取歧视性对策，总是给他偏低的系数，那么这次再用同样的歧视程度打压 A，A 就仍然感觉不到，除非 A 知道了别人的系数。这就是为什么本方法不能解决长期暗箱操作。

但长期暗箱操作也加大了人员流失的风险。所以，采用半透明资金制后，上级搞暗箱操作的动力会小很多。

还有个绕开半透明奖金制的办法是在正常奖金之外再发秘密奖金，类似苏联的“钱袋制度”。一个市场化组织模仿超级大国当然很怪异，不过理论上总可以探讨这种可能性。我认为秘密奖金对组织来说不可持续：假如这次给一个下级发了秘密奖金，下次没发，他会不会生气地告诉别人并造成组织内部的信任危机呢？上级可没有斯大林同志的铁腕，惩罚不了这条“喂不熟的白眼狼”。为了避免这种风险，上级就只能固定地给几个核心人物发秘密奖金，那就直接分红好了，又何必搞秘密奖金呢？