

# 办公室政治

—— 写字楼里的潜规则



在因特网上输入“办公室政治”一词，  
能搜索到 **176万** 个相关结果……

张超 编著

# Office

“办公室政治”是非“玩”不可的“游戏”

中华工商联合出版社

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 前 言

“办公室政治”不是政治学意义上的政治，也不是政治的泛化，而是一种带比喻、形容、戏称色彩的对职场人际关系的概括，很精准，以至深刻。

“办公室政治”这个词汇，在词典里找不到，究竟是什么人最先提出来的，难以考证，却至少在因特网上流传开来，输入“办公室政治”一词，能搜索到176万个相关结果。

最先提出这个词汇的人，对办公室的人际关系真是一语道破玄机：这是一种“政治”。其含义可作正负两种解释。负面解释：整人、谣言、勾心斗角、拉帮结派、拍马屁等等；正面解释：能为生意和事业带来意想不到的好处。

这两种解释都对，都反映真实情状。如果你对自己的职场处境感到无奈，叹气，不乐观，还有点看破红尘，你也许会赞同负面解释。如果你悟出职场中人际关系的特点是一种“政治”这个真谛，取积极态度，正视而应对，你自然会赞同正面解释。

不管怎样看待办公室政治，你都要在职场上继续

工作。顶多是从这一个职场跳槽到另一个职场。既为白领，你终究离不开职场。离不开职场，就离不开办公室政治。

人在职场都求如愿发展，可办公室政治左右你的愿望左右你的发展。你是被动挨打呢还是主动出击？这是在办公室政治中如何生存的尖锐问题。

“办公室政治”这一提法的最大贡献就是它击中了在职场人际关系中生存的要义：没有在职场上为人处世的“政治”意识“政治”艺术，你连饭碗恐怕都保不住，不管你是老板还是下属、同事；人际关系的“政治生存”能缩小也能放大你的饭碗。

近年，有几本《办公室兵法》、《办公室战术》一类书籍，主要是讲为人处世的谋略策略如何活用在处理办公室的人际关系上，但它们与《办公室政治》不很搭界，没有“办公室政治”这一意识。

综上所述，就有必要出版这本《办公室政治》，但愿对读者有所助益。



## 目 录

### 前 言

#### 人是“政治动物”

——办公室政治的客观存在

《南方周末》的四个版面 .....	(1)
西山老虎也吃人 .....	(8)
你能担水他不浇园 .....	(39)
把握深奥微妙的“政治生存” .....	(48)

#### 趋利避害

——办公室政治的生存技巧

办公室政治是一种艺术 .....	(54)
画出足够真实的公司结构图 .....	(59)
怎识“庐山真面目” .....	(62)
记住自己就是自己的广告 .....	(72)
成也是嘴败也是嘴 .....	(92)
不如让狗先走 .....	(103)
不在乎有无一百万遗产 .....	(111)
穿衣打扮不要惹来麻烦 .....	(117)



## 。做自己灵魂的船长

### ——办公室政治的运气问题

- 门背后是什么 ..... (125)
- “开门”要有实力 ..... (129)
- 蜗牛心中有苹果 ..... (136)
- “投资”不是买“彩票” ..... (147)
- 心态决定命运 ..... (155)

## 。政治家的形象

### ——办公室政治中的领导理念

- 不是将军胜似将军 ..... (165)
- 政治艺术大师 ..... (178)
- 身后自有“百万兵” ..... (202)
- 谁是谁的上帝 ..... (214)

## 。在参与中提升自己

### ——办公室政治中的下属理念

- 要到手的不仅仅是薪水职位 ..... (230)
- 关系学中的真本事 ..... (241)
- 老板不行我行 ..... (255)
- 待令不如请命 ..... (265)





## 。与你讨厌的人和睦共事

——办公室政治中的同事理念

阿哥阿妹都一样 ..... (274)

别当不讲话的鸚鵡 ..... (282)

不被咬到就不毒 ..... (289)

猴子、长舌妇和打井人家 ..... (297)

你能够战胜三个奥运冠军 ..... (303)

## 。后 记

——最后几句“耳语”..... (311)

# 人是“政治动物”

——办公室政治的客观存在

## 《南方周末》的四个版面

### 办公室政治是常态

《南方周末》素以胆识著称，历来不乏远见卓识的大块文章。令人更为称奇的是，2002年6月20日，该报用整整四个版面刊出《办公室政治》，当属鲜见。

惊奇之际，不用细细思量，略略想来，便知《南方周末》的这一举措很是得当，可谓及时，非常在理。

我们早该树立“办公室政治”这一观念这一意识了。

当然，已有不少先行者。除《南方周末》，在因特网上，言及“办公室政治”者大有人在。这恰恰说明这一话题的必要性重要性。只是，对另外一些人，也许是很多人来说，“办公室政治”似乎是一个新鲜话题。

其实，办公室政治绝非新鲜事物，早就古已有之，现仍在

发展，还将继往开来。只是，古代虽“办公”虽“政治”却没有“办公室”一词。

《南方周末》的记者经采访写的是一组系列文章，讲了不少有关办公室政治的案例，首先是采写一个叫张明的人。这里不妨将这篇短文转引：

张明是广州一家美资公司市场部副经理，刚刚在市场部经理一职的竞争中败下阵来，原来的拍档、市场部的另一名副经理现在成了他的上司。

对于这个结果，张明既惊讶又愤怒，他自己一直认为那个位置非他莫属。无论学历、资历，张明都占优。他在公司干了4年，MBA毕业，任市场部副经理3年；而拍档只干了两年，本科毕业，当副经理不到一年。

“我成为办公室政治的一个牺牲品。”张明以前一直觉得外资企业是块净土，不需要搞关系，只要干出成绩就可以得到上司的赏识。

拍档与主管市场部的副总裁是网球球友，张明很不以为然，“我从小职员升为副经理，没跟上司吃过一顿饭。”提起这个，张明还带着骄傲的神色。他认为下属应该与上司保持一定的距离。

提拔市场部经理的消息是由人事部以电子邮件的形式发到每一位员工的邮箱里的，每一个人都有权参加竞争。在这之

前，副总裁曾不经意地向张明提起过这件事，在张明看来，这无异于一纸任命书。

通过小道消息，张明了解到一共有5个人主动向人事部表达了竞争市场部经理的意愿。暗中评估过几位对手的综合实力后，张明更加相信即使他不向人事部讲，那个位置也非他莫属。

在为期两个月的竞选过程中，张明工作更加努力，经常与下属一起不计报酬地加班加点。与其他候选人的竞选手法形成对比，别人做得更多的是向高层发送邮件讨论公司未来发展方向及市场部的改革、管理思路，在办公室散布一些不利于对手的流言，或者向下属作一些职务、利益上的许诺，又或者找借口在办公室里大派礼物、请客吃饭等等。

张明的一位下属私底下对记者说，当副总裁在电话咨询中问他更愿意哪一个当他的上司时，尽管他与张明的关系挺好，张明对下属也不错，但他没有选张明，因为他不想有位老让人加班的上司。其实，最主要的原因是，他认为张明“两耳不闻窗外事”的性格不可能在公司里走得太远，他不愿意跟着没有前途的上司。

对于外资企业里的办公室政治，陈为邦与张明有着截然不同的看法，“那简直是杀人不见血。”

“假如你是一个新人，不要指望在你同一个级别的同事中会有人真心地给你提供帮助，因为你的出色就意味着别人的失色。他们甚至连传真机放在什么地方都不会主动地告诉你。”

“即使是开会迟到半小时你也不会受到忠告，尽管在办公室里打私人电话也没有人会提醒你，就算你在办公室里大声喧哗，甚至粗话连篇，大家依然对你面带微笑，使你更加得意忘形。”

“当你在朋友面前对外资企业的宽容与同事的友好大加赞美之时，你的种种恶行其实已经通过上司与同事的年终评定汇集到老板那里，你会被老板打入‘不受欢迎’的黑名单中，不但得不到加薪、晋升，而且会在冠冕堂皇的理由下被调往最不喜欢的岗位。”

“直至你失望地主动提出辞职为止，你仍然不会知道究竟问题出在什么地方，同事依然微笑着赞美你的衣服好看，老板依然竖着拇指赞扬你的工作出色。”

“如果你把这一次的工作经历作为下一次求职的杀手锏，那就意味着你肯定完了，因为你的老板肯定会对电话咨询者说实话。”

心理学者告诉所有的职业人士，只要办公室存在，你就无法逃避办公室政治。

在办公室中，有政治行为是常态，没有政治活动才奇怪。如果你闭上眼睛漠视办公室政治的存在，就如同关上电视拒看台风来袭般的不智，因为你迟早会被卷入其中，有所准备，才有存活机会。

因为在办公室往往会有一批贪婪、神经质、以自我为中

心、除此而外一切都很正常的人们凑合在一起，试图要完成什么的时候，勾心斗角便是不可避免的。

有一只鸭子在谷仓边，不小心踩到一只公鸡的脚，公鸡恼怒地说：“我要报仇！”便扑向这只鸭子；可是就在扑向鸭子时，它的翅膀打到了旁边的一只母鹅。

母鹅也很生气，认为公鸡是故意打它的，于是对公鸡说：“我要报仇！”说完就扑向公鸡，扑过去的时候，它的脚不小心拨乱了猫儿的毛。

“我要报仇！”猫儿喵喵地叫着，然后奔向母鹅。可是就在它跳过去的时候，它的脚碰到了一只山羊。

“我要报仇！”山羊咩咩地叫着，便向猫撞过去。但就在这这时有一只牧羊犬从那儿走过，被山羊撞倒了。

“我要报仇！”牧羊犬大吠一声，便横冲直撞地追向山羊。它跑得飞快，因闪避不及噼哩啪啦地撞到了在门边的一头母牛。

“我要报仇！”母牛也怒吼起来……

鸭喊牛吼，就仿佛办公室政治的某种场面。

## 办公室政治不是政治泛化

在现代企业中，企业从业者之间的人际关系问题让广大职场人士和企业经理人“饱受折磨”。不管是分工合作，还是职位升迁，抑或利益分配；无论其出发点是何其纯洁、公正都会

因为某些人的“主观因素”而变得扑朔迷离，纠缠不清。随着这些“主观因素”的渐渐蔓延，原本简单的同事关系、上下级关系变得复杂起来：一个十几个人的办公室，可以有几个不同的派系，更可以有由这些派系滋生出来的上百个纠缠不清的话题。习惯于这种不动声色、波澜不惊的职场老手，将办公室比喻成战场，在这里，每天都进行着一场场没有硝烟战火的较量，不管你累不累，愿不愿意，只要你置身“江湖”，就“身不由己”。

“办公室政治”虽然是个被不少人蔑视的名词，但在西方社会，办公室政治已经成为一种文化，是一道庞大的社会课题。

在英特网上输入“办公室政治”一词，能搜索出 176 万个相关结果。“办公室政治”正面的定义是：能为生意和事业带来巨大的意想不到的好处。

社会历史的发展把人类和政治日益紧密地结合在一起。政治离不开人类，人也注定与政治有缘。

早在公元前 320 多年，古希腊古典政治学的创始人亚里士多德就曾提出过这样一个著名的命题：人在本性上应该是一个政治动物。只有神祇和野兽可以不过政治生活。为什么说人类是“政治动物”呢？亚里士多德的解释是：在各种各样的动物中，只有人类具有语言功能和理智，能表白思想，能够区分善恶和正义与非正义。更重要的是，亚里士多德相信每一个离群索居的人都不足以自给生活，必须共同来满足各自的需要，维

持生存。因而，“人类自然是趋向于城邦生活的动物”。也就是说，人人都必须从属于城邦生活，人们必然要生存于国家政治生活之中。可见亚里士多德讲的人类是“政治动物”，实际上与人的生命的维持有逻辑关系。当然，人类维持生命不一定非要过政治生活，政治生活不过是人类群体生活的一种形式。但是，亚里士多德提出的人类是“政治动物”的命题是很有价值的，它表明了政治与人类之间的不可分离的关系。

现时代是高技术时代，是经济时代，也是政治时代，甚至现时代的人类越来越具有政治化倾向。现时代的人类比历史上任何时代都更加需要政治，每个民族乃至每一个人都比以往带有更多的政治色彩。美国著名政治学家罗伯特·A·达尔曾指出：“不论他们的价值观和所关注的是什么，人们都不可避免地会陷入政治体系的网中，不管他们是否喜欢，甚至是否注意这一事实。”政治构成了现时代人类生存的一个基本条件。

办公室政治与人类和时代的政治特点当然不无关系。但这并不意味着办公室政治一律等同于通常意义上的政治。就是说，不论人们对政治的含义怎样界定，有多少种说法，我们都不能把一切社会现象都当作政治现象。

把政治局限于阶级斗争作偏狭的理解是不对的，而把政治泛化，认为一切社会现象都是政治现象，都应提到政治的高度去认识、去解决，也是不对的。

从政治学的角度看，确定是否是政治现象的标准可以主要



归结为三条：(1)有没有阶级性(直接的或间接的)；(2)是否以争取国家政权为目的，或必须经国家政权才能解决的问题；(3)是否关乎国家或民族生存、发展的根本性、全局性问题。凡是在以上三条中的任何一条上表现出肯定性特点的社会现象，我们都可以把它看做是政治现象，否则，便不能作为政治现象来看待、来处理。

社会现象是纷繁复杂、千差万别、千变万化的，应该说，更大量的是属于非政治现象。

因此，办公室政治并非都是政治学意义上的政治。对国家机关而言，办公室政治包括政治学意义上的政治。但对于国家机关以外的办公室人际关系来说，办公室政治更带形容性，有人还认为这是一种戏称。但这一用语为什么被越来越多的人认同并宣传？可以这样认为：因为它将办公室中人与人的复杂动态关系，将职场上带有政治心态、政治色彩、政治手法的一切现象的或本质的行为，形容得很生动，戏称得很准确，概括得很深刻。

按这样理解，办公室政治真可谓无处不在。

## 西山老虎也吃人

### “工作的滋味”

几位参加工作不久的大学生在网上聊天，话题是“工作的

滋味”。

小周

北大 2001 届毕业生

专业：中文

朝九晚六上班的日子已经持续了两个月，曾经以为要等待很久才会面对的未来开始呈现在我眼前，变得那么真实。这个时候发现幸福就像晒在手心的阳光，你默默地感受着它的温度，可是当你想握紧它的时候，它就会跑到你手外边去。

早些时候，我曾在新华社实习。每天分到手上需要处理的稿子也就那么几篇，大多数时候都不知所措地闲着，我想，这样呆下去会把自己给毁了。于是，到联想来了，想要体验在大企业里工作会有什么不同。

学到了不少东西，每天都能接触新事物。但是，第一个感觉是“自我”没有了，周围有各种完备的规章条款制度在约束着你。工作很忙，周围的人都在拼命干，容不得自己有偷懒的想法，只有也投入进去。正在适应这里的工作方式，有时候我习惯了将要做的文案之类的事情晚上拿回家去做，或者我很快就把手头的工作完成了的时候，别人却还在加班，我就会踌躇一下，是按时下班，还是留下来。头顶上渐渐有了压力，与做学生完全不同的感觉，但是也并没有大到承受不了的地步。

才两个月时间，一切便开始进入一种巨大的惯性作用当

中，在学校里引以为傲的都不重要了。

我开始明白一个各方面条件都很出色的女同学为什么会选择考研，因为以她的条件去一个好些的外企是很容易的，可是她说：“不希望工作，太 boring 了，可是出国也不是很容易，先呆着吧，晚两年工作也好。”有人说，我们这一代人拒绝长大，或许如此吧。

小杨

上海交大 2002 年毕业

专业：工业设计

回想起来，去年此时的我可以用“志得意满”这个词来形容。我进了一家规模不小的台湾公司，如愿以偿留在我心爱的城市里，工作和所学的专业也很对口。部门主管从意大利留学归来，开朗随和，是典型的西式管理风格。如此朝八晚五的，虽然辛苦一点，倒也挺开心。

没想到好景不长，上班才三个月，就遇上“组织架构调整”，一下子把我“降”了两级——换了一个比原来的主管低两个级别的经理来做我的直接上司。他是那种跟着日本上司混过的台湾人，身上集中了日本管理制度的一切弊端，而且喜欢凭个人感觉来判断下属的工作。当他对一个人青眼有加的时候，即使事情做得很一般，他也会赞同；如果看一个人不顺眼，那么一切都完了，他会千方百计地挑刺儿。他还喜欢出尔

反尔，前几天刚刚由他自己敲定的东西，又会突然不承认，而且还猛地批评一番，简直让人啼笑皆非。

我运气不佳，没能成为他喜欢的人。可想而知，我的日子简直一下子从“天堂到了地狱”，什么奋斗、进取、升职，在他手下，一切都成了泡影。一个部门的同事已经有三个受不了这里的气氛。

前几天，听说一个大学同班同学又跳槽了，他已经换了三家公司。不过据说有个同学更厉害，一年之间已经跳了七八家了，真够夸张的。想想当初对这个公司其实很缺乏了解，原本指望能够进来以后再去慢慢适应它，没想到事与愿违，运气全折在一个倒霉的上司手里了。好在我的签约期也不过一年，再挺一阵差不多就可以逃离这个苦海了吧。反正还年轻，有的是机会，这里度过的一年怎么说也是一种经历吧。这样一想，又觉得不是特郁闷了。

利雅

武汉工业大学 1999 年毕业

专业：机电

1999 年夏天，我怀着初出校园的兴奋，满怀憧憬从武汉来到北京，就任第一份职业。

然而现实的一切实在让我欲哭无泪。想象中优良的工作环境实际上是四间小小的破落的办公室，而老板居然会在办公室

里脱下臭鞋臭袜旁若无人地抠脚趾头，说话时唾沫横飞，出口成“脏”。承诺中的住处没有，户口档案问题也因为公司的原因一直没有解决好，我在北京孤身一人，没亲没故的，想求助都找不到人。领第一个月工资的时候，更是让我如坠冰窖，我没想到我一个本科生一个月的辛勤工作，居然仅仅值600多块钱。

我不知道那八个月里是怎么挺过来的。一个女孩子，从来没有单独去过火车站的，就被派出去四处出差，很多时候是一个人单独去一个从没去过的地方。本来说得好好的，是来做研发工作，可是后来连安装也要亲自上阵，为此，我曾在没有梯子的情况下爬过一个塔台，从三楼到尖尖的屋顶……

去年春天，我在国展的招聘会上找到了现在的工作。一年的时间过去，我觉得自己终于缓过劲来了，工作和生活都进入了一种比较稳定的状态。每当想起那时的辛苦和无助，我就想，再也不用害怕了，那么难的时候都挺过来了，又还有什么困难不可以克服的呢？

小格

北京广播学院 1998 年毕业

专业：新闻

我们毕业那一年的就业形势一点也不好，那年的春天和初夏显得极为漫长。大家带着准备好的简历和可以证明自己才华

与能力的各类本本证证，在一个个招聘场所来回穿梭，疲惫不堪。总算到最后每个人都有个结局，在经历了无数次希望、失望之后，大家都找到了暂时的落脚点。

我进的是国家机关。当初选择它的时候就有思想准备，知道机关里的工作也许比较平淡，收入不会很高，所以来了以后并没有感觉到多大的想象的与现实之间的差异。倒是逐渐习惯了机关的工作节奏，有时候还能发现许多的乐趣。闲时读读书，写点东西，想学什么也能分得出精力。少了几分浮躁，竟渐渐养成了一种平和的心态。

只是依然觉得这里不过是个暂时的落脚地点，还是在期待有一些改变，说不定什么时候就云开见日出了。大学同学每次的聚会，工作和跳槽是必谈的话题。不少人已经换了工作，一个和我一样选择了机关的哥们儿春天的时候也从市委跳出去了。还有不少人正在准备换工作。总的感觉是，有了几年工作经验的积累，现在找一份工作不再难，跳槽很容易。

对刚刚参加工作的人来讲，工作的“滋味”是什么滋味？是“自我”没有了，是“降”级的失落，是不良环境中的郁闷和无助，是在国家机关中的闲适感……因人而异，因环境不同而有别。但一切“工作滋味”恐怕都与办公室政治有关，实际上往往是对办公室政治的初步感受。如果那几位大学生是这样认识的话，那么就不该说“我们这一代人拒绝长大”，就真的

应该“觉得不是特郁闷”，就不要过早地满足于国家机关的“工作节奏”。因为办公室政治会对“拒绝长大”的人说“不”，会让感觉郁闷的人想得开或更加想不开，会使在机关工作的人迟早体验到一切绝没有那么闲适与“平和”。所以，悲观者不必悲观，乐观者不要笑得太早，想跳槽的也需有再次品尝不定什么样“工作滋味”的心理准备。

你走到哪里，都有办公室政治。

一位大学毕业生对此深有感触。他说：“是啊，走到哪里能逃得开避得了呢？几年前我的第一份工作，住在集中营般的单位宿舍里，晚上经常在单位门口的杂货店打电话，和朋友聊的无非是单位里的是非曲直，宏图之志难展，总觉得生活在别处。老板娘有一天同情地看着我，‘孩子，东山的老虎吃人，西山的老虎也吃人啊。’那时颇不以为然。东山西山，难怪你只能整天卖五毛一根的棒棒糖收三毛一个的电话费。现在想来，这话用来形容办公室政治再合适不过，从东山虎口脱险，还能不跟西山的老虎斗啊？”

任何年轻人都应该正视这一现状，在办公室政治中长大、成熟，把“工作滋味”升华为为人处世的社会经验和良好的心理素质。

## 办公室政治随时发生在你身边

某局机关办公室秘书小高具有大学本科学历，但每当他看

到那些学历不高的人发了大财，心里就很不服气。一天，他在办公室又谈起他的一位同学发家的事情，说：“他那时的学习成绩还不如我呢。现在的社会，学历低、胆子大的人挣大钱，学历高、胆子小的人挣不了几个钱。”言下之意是埋怨经济待遇太低。恰巧局长蒋红听到，他平时对小高的能力比较看重，心中一直想重用他，但就怕他心地发虚，于是将计就计道：

“现在的社会讲究真才实学，学历高的人不一定能力强；能力强的人不一定学历高。人家有出息，不要不服气，有本事你给我露两手瞧瞧。咱们局下属有几家企业，正差有能力的厂长、经理，你敢不敢立军令状，下去将企业搞活，如果达到目标局里一定重奖你。”这番话对小高触动很大，他想自己好歹是正规大学毕业的，难道真的那么窝囊，真不如那些小学文化水平的人？与其整天窝在机关里无所事事，倒不如下去干它一番。于是，当时心情一激动就说：“立就立，谁怕谁。”局长微微一笑，“中计了”，于是说道：“你可别后悔。”小高说：“当官还有后悔的”。第二天，通过一晚上的思想斗争，决定打退堂鼓，当他向局长说起这个想法时，局长说：“我已经在局办公会上说了，你总不能让我失言吧。”小高只好从命。

林一凡在某钢厂宣传处工作，有一天处长突然叫他整理一个劳动模范的先进事迹。其实，这是处长对林一凡的一次考试，它将关系到林一凡是否还能继续在机关呆下去。本来对这



样的材料，他并不感到为难。但有了无形的压力，便不得不格外精心。花了一个通宵，写好后反复推敲，又抄写得工工整整。第二天一上班，就把它送到了处长的桌子上。

处长当然高兴，快嘛，字又写得遒劲、悦目，而且在内容、结构上也没有什么可挑剔的。可是，处长越看到最后，笑容越收紧。最后，他把文稿退回，让他再认真修改修改，满脸的严肃，真叫人搞不清什么地方出了差错。林一凡转身刚要迈步，处长像突然想起了什么似的说：“对对，那个‘副厂长’的‘副’字不能写成‘付’，这不合文字规范，你把它改过来，改过来就行了。”

处长又恢复了先前高兴的样子，还一个劲地道：“来得快，不错。”这一下考试自然过关！

小陈被告知上月奖金被全部扣发后，很想不通，气冲冲地冲进财务科找科长。科长问：“小陈，对我们工作有什么意见？”小陈说：“你们为什么扣发我上月的奖金？”科长本来想告诉他，由于上月他赌博被派出所抓而耽误了两天工，所以才被扣发奖金，这事只有厂里的几个头头知道，眼下满屋子人不好说。科长婉转地说：“你的奖金厂长说你上月请了两天工……”小陈一下明白过来，想回去又找不出理由。科长随即说：“那咱们到厂长办公室问一问吧，也许弄错了。”说着，将小陈拉出了财务室。避免了小陈的尴尬。

有一家电脑公司的业务经理陈先生，奉命到国外出差10天。陈先生平时做事就很仔细，什么事情都亲自下命令，并一一验收成果。虽然他手下有几个人，但他从来没有把有责任的工作交给他们做，因为陈先生认为：“他们做事没有效率。”

就因为这样，很难想象他不在的这10天，公司会发生什么样的事情。

陈经理将出差前能处理的事情全部处理完，并将在这10天里可能发生的事情写在笔记本上，然后才动身出国。但是因为工作上遇到一些问题，所以原本打算停留10天的行程只好延长了一个月。

陈经理一直担心那些“不值得信赖的下属们”，在这期间都做了什么呢？所以就利用工作之余打国际电话联系，但是总是说不清楚，心想：公司可能大乱了。

可是，当他回到公司后却发现秩序井然，倒是陈先生自己不知如何适应了。思考了几天时间，终于开始放心大胆地将任务交给了下属。从此，陈先生也有精力去享受一下了。

在某厂会议室，正在召开厂务会议。

王厂长面对他的下属，慢条斯理地念着一份有关中层领导人上变动的意见。这个意见是他考虑了很久而且同几个自己的

心腹商讨才决定下来的。他念得很慢，声音也不小，但神色语气之间却充满了自信。毫无疑问，他认为自己所提出的方案是非常完美的。

王厂长终于讲完了，他合上笔记本，摘下老花镜，静待下属发言，在他看来，这个方案获得通过是没有任何问题的。

第一个发言的是人事处处长老邱。老邱是个复员军人，无论对上对下都不讲情面。他毫不客气地把王厂长设想的方案批评了一通，认为这个方案除了搞得人心浮动外，没有任何用处。

这番话大出王厂长所料。有了老邱这只出头鸟，其他几位副厂长也将该方案所存在的问题罗列一遍。

王厂长愣住了，又气又急，不知如何是好。各种念头在脑子里轮番出现：下属串通给自己出洋相？方案确实有问题？利用职权通过了，无论如何也不能妥协？放弃原来的计划？……最后，王厂长还是通过了此方案，他要维护自己的威信！然而，由于涉及到厂子的人事的基础人才问题，并且得不到其他几位领导的支持，该方案难以执行被迫放弃。

于清风在某研究所担任副所长职务，老所长退休之后，以为所长之位一定是他的了，没有想到又调来一位比自己年轻的新所长，内心不满。新所长到来后就开始了改革，触及到了一部分人的切身利益，于是，于清风纠集一小部分人上告说新所

长贪污受贿，将研究所搞得一团糟。针对这种情况，新所长先将其派出去，随后召开办公会，会上新所长明确地对某些个别人员提出批评并警告：“如果有人想走，所里大力支持。”待到于清风回来再纠集其他人时，大家再也不理他了。

于清风人单势孤，只好安下心来继续本职工作了。

某公司的马科长，不管部属提出任何意见，他一概加以反对，例如：

“我没听说过这件事。”（其实只要稍作调查，马上就可以明白。）

“这件事现在不能跟常务董事提起，因为他正在发脾气。”（天哪！去说服他正是你的职责。）

这笔预算不会批准的，我没有信心去说服他们。（那么，你就应该写辞呈）。

括弧中的话，才是部属内心真正想说的，只是没有勇气表示罢了！他们心里明白自己地位太低，无权发表意见，稍作表示，极可能会被贬，或考绩不合格。换句话说，不管他们说什么，都不会被接纳的。

因此，括弧内的话，就换成了另一种形式，在公司里传开来。

“马科长什么事情都说——我要这样，我要那样，一点都不接纳部属的意见。”

“做马科长的部属真是可怜，不时要察看他的脸色，以免……”

“马科长的上司，想必是个不明事理的人，才会任用他，像这种主管，真令人受不了。”

蒋先生计划使自己成为公司所不可缺少的人，他亦几乎办到了。不仅是他做出来的方案都可获得巨额的利益，而且逐渐发展成一种有效控制整个公司的方法。重要的档案都锁在他的抽屉里，董事会会议室的一张古老红木桌子在一个早晨变成了他的办公桌。他换掉了办公室旁边洗手间的门锁，想去洗手间的人就必须向他要钥匙。他经常感到疲倦，烦恼并抱怨，他把自己卷进了每个问题中，从公司郊游到年度报告的排版印刷。不仅如此，他把不可缺少的重要战略已经搞得精通，使他在外面成为一个传奇性的人物。他的大部分时间消耗在接见来宾，参加宴会，以及在电视上亮相。同时由于任何管理部门都宁可相信他们从外面所听到及看到的事情，则不相信他们自己所能观察到的东西，以致他的不可缺少的要求就不会受到挑战了。

他的一位同事说：“我们跟这位人物一起生活了三年。所有权力都被揽到这个家伙身上。假若你要反对或跟他争辩的话，他就解释他是如何地疲倦，他用取下眼镜，按摩鼻梁来表示他的疲惫，然后他会告诉你别人堆积在他身上的这些工作不知道要多久才能办完。他可能会问‘血肉之躯究竟能再承受多

少?’但是,假如你不问过他就去做最小的事情的话,他会让你按照他的方法去做。没有东西能够阻止他,假如你推他推得太厉害的话,他会躺在地上,说是心跳过快症发作,直等到你走开为止。你不可能获胜的。要是你早晨八点钟进来,他会告诉你星期日他已经在办公室待了好几个钟头;你星期日进来,他会说他清晨四点钟前就起床了。总之,他是在告诉别人,不管什么事情,没有他来‘救’,就不会办好的。然而有一天,他离开公司去担任另一件工作,就像世界末日的来临。没有一个人能知道档案里是什么东西,或是什么意思,我们甚至找不到它们。每件事情都是他集中管理,当他带走他的有地址的小笔记本时,我们就无法找到我们的客户的电话号码,我们甚至很难知道他们究竟是谁。后来我认识到为什么他会有权,是我们太懒了。我们曾经很高兴让他来接管一切。那意味着减轻了我们的工作,更重要的是,解除了我们的责任,因为他毕竟愿意承担每件事情的责任。我们让他变成一个巨人。可在一两个礼拜内,他从来没有来过,日子继续地过,事实上比以前好得多,我们并没有破产,也没有粉身碎骨。

西洛斯·梅考克是美国国际农机商用公司的大老板。有一次跟随了他 20 多年的老工人在岗位上酗酒被工头抓住了,请求处理,梅考克毫不气地决定:“辞退!”

老工人很不服气,大骂梅考克:“他妈的梅考克,在你贫

穷的时候，三个月没有给我一分钱工资，老子我都跟着你，为你拼命。现在就为了这一点小事，就一点情面也不顾！”

梅考克等他骂完了后说：“我要是不顾情面，就不会被你痛骂了！”于是问了酗酒的原因。原来，老工人的妻子新亡，又留下两个幼子。一个不慎摔折了腿，另一个在饥饿中啼号。老工人极度痛苦，借酒浇愁，不想被工头发现。

“你呀，真糊涂，现在什么都不要说了，赶紧回家去，料理你的老婆的后事，照顾孩子们要紧。”说着，从包里取出一叠钞票塞在他手里，老工人转悲为喜：“这么说，你是收回辞退我的命令了？”

“不，不是这样，你已经被辞退，不可更改了。我想，你也不愿让我留下话柄吧。但我不会让你走上绝路的。”梅考克既不让步又安慰道。

事后，梅考克把那位老工人安排在自己的牧场当了总管家，老工人很感激，更加为他尽心卖命了。

美国巨富、大企业家雷·克罗克在30年前只不过是芝加哥一家名不见经传的小厂经理，后来发展成为跨国公司“麦克唐纳帝国”的董事长。

麦氏公司曾经有一段时间面临严重的危机，克罗克发现其中一个重要的原因是公司各职能部门的经理官僚主义严重。他们已经习惯于舒服地躺在靠背椅上指手划脚，把宝贵的时间浪

费在抽烟和闲聊上。

为了克服经理们的惰性心理，克罗克认为，仅靠发几个老生常谈的官样文件或者板着脸教训经理们是不能奏效的。为此，他想出一个“绝招”：向各地的麦克唐纳快餐店发出一项紧急指示，把所有经理的椅子靠背锯掉！并要求他们立即执行。经理对此疑惑不解，但“国王”的指示是强硬的，毫无商量的余地，只得照办。没有椅子靠背了，经理们经过深刻反思之后，终于悟出了“国王”的苦心，于是纷纷走出办公室，深入基层，仿效克罗克开展走动管理，从而有效地促进了公司的生存与发展。

美国商业机器公司曾有一位高级负责人，由于工作严重失误，造成 1000 万美元的巨额损失，这位负责人为此心里非常紧张。第二天，董事长把这位高级负责人叫到办公室，通知他调任同等重要的新职。这位负责人当时非常惊讶地问：“为什么没把我开除、降职？”得到的回答是：“若是那样做，岂不是在你身上白花了 1000 万美元的学费？”出人意料的是，还不到一分钟的激励性对话，即成为那位高级负责人的巨大内在动力和新的工作起点。后来，这位高级负责人以惊人的毅力和智慧，为该公司做出了卓越的贡献。

上面这些人和事，有领导者所为，有下属员工所行，有同



事间的表现，或正面，或负面，形形色色，五花八门，看上去又大都平平常常，差不多都是每天每时都可能在办公室在职场发生的日常现象。但无一不或隐或显地反映着办公室政治。迫使小高赴任的那位局长的心计，几乎没给领导留下“指正”余地的林一凡与处长间的微妙表情，财务科长化解小陈质问的机敏，出差 10 天的陈经理的领导心态和工作方式，王厂长强行通过自己的方案后的尴尬，研究所新所长处置于清风问题的果断与方法，公司下属与马科长的矛盾，蒋先生的装模作样，西洛斯·梅考克的原则性与灵活性，克罗克的“绝招”，美国商业机器公司董事长的激将法，他们的这一切，不是显示着政治手段，就是折射着政治素质，亦或透露着什么政治心态。

无论你是否有所感悟有所意识，办公室政治就在你身边发生、存在、变化，有的则干脆由你制造。

## 人生关键环节与办公室政治

### 择业与办公室政治

有不少人谈到自己在职业发展中的“迷茫”问题。

24 岁的王小姐说：“刚毕业时在一家国营单位工作，很痛苦，觉得没有什么发展前途，可现在到一家房地产公司做销售，因为一方面觉得自己专业不太好，需要充电；另一方面又想投入工作尽快地创造良好业绩，真不知道应该选择什么。”

35 岁的陈先生说：“我的职业经历比较复杂，干过许多工

作，体验也很多。现在突然发现真的并不了解自己该怎样发展。‘我身边的许多朋友也这样。’

40岁的杨经理说：“工作了这么长时间，回顾过去忙忙碌碌地生活，还真的有些糊涂了。自己到底要什么？做人做事有什么优势和不足？适合从事什么工作？下一步如何发展呢？”

有行家评说：

一个人的职业生涯中，至少有四个时期会陷入“认不清发展道路”的迷雾之中。这个阶段，个人会突然感觉到过去对社会、对工作、对自己的事似乎发生了错误。而自己长期养成的行为习惯好象变成了事业的“绊脚石”。想改变自己，又不忍心否定过去；想改变生活方式，又担心选择的并不是最适合自己的。

遇到这种情况的时候，注意从三方面考虑问题。

\* 了解自我，观察自己，也可以借助专家咨询帮助。

\* 把握职业生涯发展的主要任务。

\* 了解组织特性，学会与组织配合。

职业生涯的基本点是个人，但职业生涯又是个人与组织相互作用的结果。个人发展的一个重要原则是：所设计的职业生涯对于个人和组织利益都能够满足。很多职业人在发展中的失败和迷茫不是个人的特点与职业不匹配，而是个人不能够与管理尚不完善的组织相配合，结果总是找不到适合自己的位置。

这些评语与指点颇有道理，若换个角度，或者换些用语，

其实讲的就是职业“迷茫”与办公室政治的关系。自己养成的习惯成了事业的“绊脚石”难道不包括对“组织”的办公室政治“特性”不够了解，尚未学会与之配合吗？所设计的职业生涯对于个人和组织利益都能够满足，这一个人发展的重要原则恰恰也是办公室政治的基本原则。

至于个人不能够与管理尚不完善的组织相配合，实际上就是个人不想或不会适应办公室政治的环境。

择业，不能不考虑办公室政治问题。要么是职业环境适合你的素质，要么是你的素质适应职业环境。

有位注册会计师讲自己的一段经历：

我是学财会专业的，26岁那年考上了注册会计师，当时是我们事务所最年轻的会计师。日子过得很顺利，我也很喜欢这份工作。后来，有一个朋友推荐我去一家商贸公司做人事经理，禁不起高薪的诱惑，而且我也很想尝试一下全新的工作，就去了。

但是做经理人的那段时间，我十分苦闷。困扰我的倒不是繁重的业务，而是内务管理工作。我承认，这是我个性的弱点，不善于管理人，支配人，尤其是对待熟悉的人。与同事在一起我始终无法把自己放到管理者的位置上，与“管理”他们相比我更愿与他们合作。但是有些人、有些事是缺少管理不行的。每当遇到这方面的问题，我总是倍感为难，不知该如何下

手，如何掌握，我真的不会发号施令。有些时候，为了避免麻烦，总是不想让人难堪和为难，我只好自己去干工作，这样一来，一方面影响到了正常的工作程序，另外对我个人也是沉重的负担。

为此我找了很多管理方面的书籍，企图从中找到出路，我也去参加一些管理培训，寻求管理精髓。但是经过几番努力，我仍然没有什么改变，我仍旧缺少领导手段。为此我很苦恼，我不明白，为什么工作一向优秀的我在人事管理方面锐气顿挫。

后来我明白了，我并不适合这份工作，最后我还是干了我的老本行，做我的注册会计师。

显然，关键在于这位注册会计师不适应办公室政治，尽管他翻书，参加培训，试图寻求管理精髓，但他最后也没完全明白：管理的精髓乃是适应办公室政治的心理与能力。

人人都想找一份好工作。什么是好工作？

有人总结出“好工作的八大标准”：

(1) 公司形象好，最好是业界模范

(2) 出众的同事

如果公司人才济济，自然你就有更多的学习机会。把五个聪明绝顶的人放在同一小组，进行同一专案，成效必定相当惊人。然而要是发生勾心斗角的情况，就是一种恶性竞争了。无论如何，和高手共事绝对是难得的经验，不但可好好学习，也

可为自己的资历增加一点分量。

### (3) 培训机会

培训比有形资产更可贵。对企业而言，给员工培训的机会并不是施恩于人，而是公司未来的生存之道。真正有远见的企业家往往对员工教育这个理念深信不疑。有家美国著名汽车零部件制造厂就规定，如果员工对任何领域的学问有兴趣，都可以利用下班的时间学习，学费由公司负责。制造玻璃也好，数学课程也行，这家公司的负责人强调，只有通过教育才能创造出理想的工作环境，而且不应限制员工的学习范围，因为每一种学习都可开拓员工的视野，结果大家的沟通技巧就能更为成熟，决策也能更果断。这样，不需要多长时间，就能培养出有干劲、自信的员工。当然，你得在公司服务一段时间以后，才能享有这样的待遇。

### (4) 优厚的薪水和福利

### (5) 开明的管理

### (6) 导师制

每个企业都有资深老手，以他们为主在公司建立导师制可作为管理的辅助。这种导师制随处可见，企业鼓励老员工多多提携新人。

专家指出，导师制有利有弊。对新人来说，可借此找到良师，并获知公司内幕情报，不但可以早点进入状态，独立作业，也可以了解公司的运作。但他们一旦熟悉了公司的运作、

企业文化，也有可能偷懒，这就是弊端。

导师制还有一个特点是，师徒往往成为职业生涯的伙伴。导师得到提升，学生也可能因此得到提拔。或是导师跳槽，可能连学生一起带走。但值得注意的是，这种关系不见得对后辈有益。因此，不管你是否加入了这种制度，皆要小心谨慎。最好尽量扩展自己的人际关系，以自己的眼睛来看待整个企业，不要太过分依赖你的导师。

(7)定期工作评估晋升机会多

(8)公司文化与自己个性相融

不用说，“好工作的八大标准”的总体要义在于良好的办公室政治环境。起码说，良好的办公室政治环境是好工作的重要因素。

### 员工考评与办公室政治

凡职场人上大概没谁不在意不重视上司对自己能力、特点、业绩的考评。

上司对员工的考评，各有不同的制度和办法。无论什么制度和办法，都多少包含对员工是否适应办公室政治、是否善于处理办公室政治问题及其能力大小这一考评内容。

美国的不少企业专家一直特别强调对员工的“情商”的考评。他们认为：老板应该理解关于情商的基本知识。情商涉及5个很广的领域：个人的，人际的，适应性的，压力的管理和一般情绪。没有几个人能在以上5个方面都很出色。人们的情商

状况自然是参差不齐。理解关于情商的基本知识能帮你了解员工身上的优点和缺点。你会带着同情心来看待这些员工(一个员工可能很会排解压力,另一个人则可能会在同样的压力下崩溃),识别出对你的员工来说最重要的技能。正如没有哪一个人在情商的5个方面都一样出色,很少有一项工作要求人在情商的任一方面技能都很强。比如,和人打交道的能力,对于担任销售的员工很重要,而对会计就不那么重要;解决问题的技能对工程师很关键,对衣帽间的服务生就不那么要紧。仔细考察情商的5方面的技能,确定哪些对你的员工负责管理的工作至关重要。

什么是情商?这对于今天的我们来说,早已不再是陌生的概念。有关情商的书藉好几年前就已闹得沸沸扬扬。

早在20世纪30年代,心理学家和社会学家就开始讨论被他们称为“社会智力”的现象。此后的几十年里,这一现象主要被称为“情感因素”和“个人智力”。1980年,心理学家卢文巴沃尼在研究这个概念时,创造出了“情感商数”的说法。最后,在1990年,新罕布什尔大学的约翰迈耶和耶鲁大学的彼得萨洛维创造出:“情感智力”一词并作了解释。

而将这一概念广为宣传的则是丹尼尔·戈尔曼的畅销书《情感智力》。两年以后,设在多伦多的综合保健系统发表了经由巴沃尼博士进一步发展的情感商数问卷。这是惟一有科学依据的衡量情感智力的方法。迈耶和萨洛维将情感智力定义为

“监测自己和他人的感情和情绪，加以区分并利用这一情况引导自己的思想和行为和能力”。巴沃尼的定义是“在应对环境要求和压力时影响个人能够获取成功的一组非认知性潜能、能力和技能。”在制订情商问卷的时候，巴沃尼将情感智力分为五个部分：

### 自我

情感自我意识：认识、了解自己的情感和情绪，加以区分并知道其从何而来、缘何而来的能力。

自信：指表达自己情感、信仰和思想以及用非破坏性手段捍卫自己权利的能力。

自我认识：发现自己，理解自己，尊重自己并承认自己，接受自己可被体察的优点缺点以及局限性和潜力的能力。

自我实现：实现个人潜能，力争完成个人目标并以此为乐的能力。

自立：个人具有独立自主的思想和行为且不受情绪左右的能力；这些人可能会征求或考虑他人的意见，但是他们很少依赖他人做出重要的决定或靠别人替自己行事。

### 人际

人际关系：建立、维持亲密的互相满足的关系，给予并得到情谊的能力。

同情：关注、理解并赞赏他人情感的能力；能够从“情感上读懂”他人。



社会责任：显示自己是所在社会团体中具有合作精神、奉献精神和建设性的成员的能力。

### 适应性

解决问题：找出问题，认识问题，制订并实施有效的潜在解决方案的能力。

现实检验：评价自身经历(主观)和现实情况(客观)之间对应性的能力。

灵活性：根据情况和条件的变化调整个人情绪、想法和行为的的能力。

### 处理压力

忍耐压力：积极自信地对待压力，忍受逆境和压力而不丧失意志的能力。

冲动控制：抗拒或推延行为冲动、驱动或诱惑的能力。

### 一般心境

愉悦：对生活感到满意，欣赏自己和他人，享受快乐的能力。

乐观主义：凡事都看光明一面，尤其在逆境中保持积极乐观的能力。

今天回过头来看情商问题，不难发现，它的许多内容和特点，甚至在本质上就是有没有以及有多高的适应、处理办公室政治问题的素质、能力。难怪美国专家一直看重对员工情商情

况的考评。

在办公室政治的字典里，虽有“合理”、“不合理”，更有“巧妙”、“不巧妙”。办公室不是人才市场，这里没有“能者上，不能者下”的标准衡量体系，于是，懂得开发自己的在标准测试所没有考虑进去的那部分智力——情感智力，就是赢得办公室“政治斗争”的前提。

### 晋职与办公室政治

一位姓任的经理告诉我们：当他舍弃威信较高的苟某而提拔了威信不高的李某时，不少职员认为他不顺应民情，而他则笑着说：“这个问题你们提得好，苟某有时确实比李某做得好，比李某的人际关系也好多了，但不如李某的办事能力强和原则性强。如李某的女朋友想让他作证多报销 100 元的出差费，他不仅不作证，而且还不准女朋友找别人作证，宁愿得罪女朋友也不说假话。有一次由于客观原因无法如期收回款项，他便背着领导和同事，几百里乘车回到家中，凑齐款项如期交上来。而苟某热衷于交情，完不成任务总有一些看似圆满的借口，找客观理由，往别人身上推。这说明李某就像一只烂沿桶，表面难看，其它部分则完好无缺，能盛将近一桶水，而苟某则如一只烂底桶，表面好看，实际上无法盛水。”员工们心悦诚服地说：“你重视的是桶底，这是关键部分，是问题的实质，而我们只看到了非关键性的桶沿。”搞好关系是重要的，但为了工作也不能怕得罪人，如果本末倒置的话，即使在群众

中有个好印象，也不能得到领导的真正重用。除了少数私心很重的领导外，绝大多数领导在用人时是一切从工作出发的，因为企业毕竟不是交友俱乐部。

有人总结出影响晋职的五大自我缺陷：

#### (1) 乐于在办公室里剖析自己

你轻信了自己的直觉，自我感觉相当良好。对于自身存在的不足经常挂在嘴边，以此来表白你有足够的自知之明，敢于剖析自己。但是，这种“看我有多糟”的姿态会使上司认定你是个“永远有待完善的人”，而一再地推迟了晋升你的计划。更可怕的是，总有一个上司对你这些顽冥不化的缺点深恶痛绝，于是把你全盘否定，扫地出门。

#### (2) 自吹自擂

与此恰好相反，一些办公室女性由于对自己信心不足，便以自吹自擂来确定自己在同事心中的位置，或以此引起上司的注意。懂得证明自己价值的女性固然勇气可嘉，但是如果你推销自己的欲望时刻一触即发，那么肯定会给同事和上司带来极糟的印象。在与你相处一段时间以后，人们很可能认为你喜爱自吹自擂，反而忽视了你的其他长处。实际上，你的做法往往给人底气不足，用吹嘘来壮声势的感觉。考查你时，上司多半把你的能力打个对折。

#### (3) 天生的“反对派”

在活跃的工作氛围中，上司总希望有人对他提出的方案发

表意见，即使不时出现反对意见也有气量照单全收。但是，再民主的上司也会把你归为另类而打入冷宫，比如指派你到无声无息的次要岗位工作。所以，如果你是天生的“反对派”，一定要设法加以改变，学会强迫自己保持沉默，不要贸然讲出你的反对言论，否则只会败坏大家的情绪，使上司更加坚定了对你的排斥。

#### (4) 只工作不合作

你有一技之长，又肯埋头苦干，工作的质量和效率均出类拔萃。但是你的这些工作成效都是在单打独斗前提下，一旦与他人合作，你就显得闭塞、冷漠。你宁肯一头埋没于专业之中，而不愿与同事有密切交流。显然你的业绩遥遥领先，但是有一技之长却不能把你带到事业的顶峰，至多赢得一个技术权威的头衔，至于行政职务上的攀升，恐怕与你无缘。

#### (5) 常玩“哭泣游戏”

专家说：“你在办公室的信誉，至少有 50% 来自你在人前的表现。”

这表明你“听”起来和“看”起来能干与否，跟你真实的工作能力同样举足轻重。任何不专业的表现如脸红、哭泣、小女孩声音，甚至不适合的衣着，都会把你的专业形象推向死亡。

很多专家都告诫我们：在工作场所上演“哭泣的游戏”，表示你注定要失败，如果在老板面前因为工作而泪眼汪汪，证明你缺乏处理工作压力的应变能力，更令人怀疑你无法代表公

司的形象。

任经理的诀窍以及影响晋职的自我缺陷，都与办公室政治相关。前者是居高临下地从正面考虑办公室政治的效益，后者是仅从自我出发而使言行成了办公室政治中的负面形象。

所以，不论你人缘如何，群众威信多高，不论你自我感觉如何良好，能不能实现晋职，最终取决于上司，取决于办公室政治的制约。一个缺乏办公室政治意识，没有处理办公室政治问题能力的人，是难以晋职的。就算你有天大的专业技能，也未必如愿以偿。正像很多人已经认识到的：光有专业技术当不了经理。

假设现在你是公司某项技术的权威，你已经决定管理阶层是你事业版图中的下一站，不过先别急，这件事的难度可能超乎你的想象。爬上管理阶层的职位，事实上需要另一套全新的技巧和知识。即使你熟悉公司内部网络，就像透视你的手背经络一样清楚，但这也顶多让你保持目前的职位。现在你需要的是管理人事、主持会议、发表演示文稿，以及了解公司的远景和市场策略。如果这些事你无法掌控自如，那么，在还没开战之前，你已失掉大半江山。

### 工作去留与办公室政治

国外的企业专家对企业老板讲过留住优秀员工的10个要诀：

#### ①磨炼你的倾听技巧。

- ②尊重不同文化和价值观。
- ③努力达到最佳的效果。
- ④重视情商的价值。
- ⑤不要低估“非正式认可”的价值。
- ⑥让员工对公司有归属感。
- ⑦学会适应变化中的情况，相应地调整领导的方式方法。
- ⑧采取能够和企业文化整体上相协调的管理风格。
- ⑨让员工因得到领导信任和期望而保持积极的行为方式。
- ⑩以身作则，言行一致，说到做到。

这10个要诀无疑包含有企业老板应该具备积极地正面地从办公室政治角度调解与优秀员之间关系的素质。

老板想留住优秀员工，应当如此。而员工能被老板看好，则要看员工自己的表现。

有人指出什么样的员工是不受欢迎的：

①缺少职业意识的人。职业意识是人们对所从事职业的认同，它可以最大限度地激发人的活力和创造性，是敬业乐业的前提。有些人却对所从事的工作缺少职业意识，只满足于机械地完成自己份内的工作。对自己要求不高，缺少进取心，工作中缺少积极主动性。

②优越感过强的人。优越感过强，自恃才高，我行我素，脱离集体，与组织的关系难以融洽。

③只会说“是”的人。上司不喜欢只会说“是”的人。因

为这种人缺少独立性、主动性和创造性，只能因循守旧，难以开拓性地工作，不能给公司谋求发展。

④偷懒的人。这种人被称作“工资小偷”。他们付出的劳动与工资不相符，空闲时间过多，只会发牢骚、闲聊，每天溜溜达达，消磨时间，影响工作。

⑤片面与傲慢的人。有的人只盯着别人的缺点，看不到别人的优点；或明知是别人的缺点，却偏拿出来讥消。有的人喜欢贬低别人，总认为自己是最强者，搞自我中心。这两种人即使有能力，也会给公司造成很大的负面影响。

⑥僵化死板的人。做事缺少灵活性，对任何事都只凭经验教条处理，不能灵活应付。习惯于将惯例当成金科玉律，不能适应迅速变化的形势和环境。

⑦感情用事的人。往往以感情代替原则，想怎么干就怎么干，不能用理智自控。

⑧“多嘴多舌”与“固执己见”的人。多嘴多舌的人，不管什么事，都爱插话说几句；固执己见者从不倾听别人的意见。不过，要把这两种人与那些有自己独立见解的、坚持正确意见的人区别开来。

⑨虚伪的人。表里不一，表面上恭维人，待人非常礼貌客气，内心里却看不起别人，背地里另搞一套。

不受欢迎的员工，其毛病可能各有不同，但只要有一种在办公室政治中显现负面形象的毛病，如优越感过强、只会说

“是”、片面与傲慢、感情用事、多嘴与虚伪，就不受正派同事欢迎，不被明智领导看好，早晚可能面临被辞的危机。

工作的去留，不单单是业绩好坏的问题，更不仅仅是自我的主观意愿问题，情况可能复杂不一，但多少都与你在办公室政治中的形象有直接或间接关系。

## 你能担水他不浇园

工作单位的好坏，职业环境的优劣，也就是办公室政治的状况及态势的正负。好坏、优劣、正负，可能主要与领导有关，可能与某些下属有关，也可能只与同事间的表现有关，更可能与大家都有关。无论什么情形，实在都是跟人和人的差异有关。一个单位的办公室政治的情状，完全取决于这个单位的人员结构，取决于这个单位都有什么样类型的人。这是办公室政治的社会根源，也是办公室政治的鲜明特点。

由于出身、经历、教养、性格等诸多因素的不同，人与人之间的差别简直难以言尽。不过，按通常看法，至少可以粗略地分为四人类型：德才兼备的人才、优缺点都比较突出的人、平平常常的“中间人物”、品性不端的小人。

### 德才兼备的人才

德才兼备的人才当然也各有不同。



例如精英型人才。这种人一方面努力工作，一方面又有更高的追求；他们有目标、有毅力、致中庸、尚礼义、追求进步、实践创新，勇于向失败挑战并能从失败中总结经验；能为人所不能为，为人所不敢为；身心平衡，头脑机敏；克制自己，关心他人；勇于认错，勤于进取，能屈能伸，不贪不侈。此类型人物前途远大。

精英型人才，志向远大，眼界开阔，从不计较一些小的得失。他在工作时，不忘掉充实自己及广结善缘。

精英型人才，每到一个地方，不论时间长短，不论地位高低，他都能不知不觉地影响别人，控制群体的行为。俗语所说的“虎行天下吃肉”，指的大概就是这种人。

精英型人才，他的见识往往异于常人，思考逻辑方式也有其个人特色。他在时机不成熟时，可以忍耐，不论是卧薪尝胆或是从你的胯下爬过，他都能忍常人之所不能忍。但是，时机成熟，他奋臂而起，如大鹰冲天，没有人能与之争锋。

不是每一个精英，都是成大功立大业的。但是，做人处事自有风格，不卑不亢、不急不躁是他的本色。

如果你的老板是精英，你决不可满足于唯命是从，形影不离，他晋升你也跟着晋升。碰到这种老板，你一定要虚心学习他的长处，提高自己的才能。因为天下没有不散的筵席，当曲终人散时，别人都受益匪浅，而你却两手空空。

如果你的同事是精英，而你们又志同道合，则大可联手创

造一番轰轰烈烈的事业。如果一山不能容二虎的话，则尽可各施所长，在各自的领域一争高下。如果以上都行不通的话，你就不妨助他成功，自己多少也落得个识才的美名。

有了精英型部下，你应有自知之明。知道他终非池中之物，有朝一日定会超过你。这时你就要虚心地接纳他，给他有益的资助与肯定。这种做法在经济学上称之为“投资”，到时候一定是有利润的。

再如黄牛型人才。这种人不沽名钓誉，像黄牛一样耕耘劳作，一步不停地朝前，朝前，再朝前。这样的人，在群体中是正义的支持者和庇护者，是正确的坚持者和引导者，只把自己投身到群体中去，任劳任怨地为群体奉献、牺牲，不计得失，只求协作，不计恩怨，只求公正。和这样的人共事，你会感到人格的力量是那么伟大；隔膜被默默地掀开，困难被默默地克服，矛盾被默默地化解。

通常情况下，“黄牛”的功劳常被那些制造事端、夸夸其谈者所代替。这样，领导者变成了调解员，专门注意那些叫得最响的人，并帮助他们解决问题。这样使得他们越发放肆。领导者自己也没时间去注意那些优秀的工作者，从而忽视了他们。

还如硬汉型人才。他们很有个人原则，不轻易接受失败。他们的个性强烈，有本身的独立主见。他们说话直率坦诚，有时近乎尖酸刻薄，因此经常引起上司的不满和厌恶。公司上层

人士亦不时因为这类人才毫无忌讳的批评而深感头痛和尴尬。

在一些主管眼中，硬汉型人才是最难对付、最难管理的下属。

不过这类下属优点比缺点多。譬如说，他们头脑清晰、行动敏捷、主意多多。他们全心全意投入工作，而且他们的性格亦能帮助他们把事情做好。

硬汉型人才从不把障碍放在眼内，对他们而言，今天不可能的事就是明天的常规。

他们充满冒险精神，但又相当实际，不会因暂时挫折而令他们的情绪不好或一蹶不振，反而会使他们咬紧牙关，再闯难关。

不过硬汉型人才这种态度，肯定会惹起公司内不少懒散职员的不满，因为这样形成了强烈的对比，令他们很不好过、面目无光。

身为硬汉型下属的上司，明知他们是可造之材，不妨给予他们一些私人辅导，改善他们的硬汉作风，使他们在处理、克服因机构变化造成的困难时更有技巧。

## 优缺点都比较突出的人

在企业中，总会存在这样的人：他们十分聪明，但好动，有着鲜明的个性，不愿拘泥于形式，在新奇妙想方面有上佳表现，而且在企业中“兴风作浪”更有一套。

这种人，有人称他们是企业中的最不安定分子，是企业中违反纪律，煽动狂热情绪的捣蛋鬼，他们被经理统称为“刺头”。由于“刺头”的一些想法太离谱，工作的不安分守己，甚至公然煽风点火使员工与领导作对，领导往往对他们是恨得牙根痒，但又可惜他这块材料。

其实，企业中的“刺头”与那些“人事秘书”相比，他们应该算作企业中的积极力量，能为人际的真正和谐创造良好的氛围。本着人无完人的思想，有效利用“刺头”个性的特点，为企业人际和谐的达成，自由创新氛围的形成发挥作用。

由于“刺头”开朗、好动个性，所以他们都有着尚佳的人缘，而且那天赋的“煽风点火”的本领使他很善于集结群众。企业人际的和谐需要人们在一次次的集体合作、活动的氛围中逐渐培养而成，刺头似乎成了这些活动的最好组织者。

“刺头”的新奇妙想有时看起来是太离谱，但这种创新的精神应当值得领导大力提倡。

企业的活力，需要每个成员的创造性的活动，“刺头”在这里可算是“无冕先锋”。他们为企业注入了活跃的思维新风与自由论谈的绝妙气氛，为企业创新提供了良好的氛围。

还有一种人，他们工作非常勤奋，仿佛一天 24 时也不够他们使用。别人上班前他已抵达办公室，人家下班时他还在埋头工作。甚至在假日时，他还放心不下，回到办公室转一转。

不过，勤奋工作的人不一定是有效率的人。

你可能遇见过一些不停工作的人，但当你检查一下他的工作成绩，可能令你大吃一惊，发现其效率原来低得出奇。

每一个主管都愿意见到下属勤奋工作，但他们必须记着，不停工作的下属未必是最好的下属。有些人做事不得其法，白白虚耗了精力和时间。

这种人还有一个弊端，他们不懂得分辨一件工作的重要性。就是说，他们只晓得工作，而不知道先后次序的问题。

于是乎，明明是一件急待办妥的工作却被拖延到后头，不那么紧迫的却优先处理。本末倒置，全无准则。

在他们心目中，只要把手头的事情做好便是至高无上的目标，其他问题他们都不管。

一旦你选定了这种下属重用，便会带来严重的无政府状态。他们会把你辛苦建立起来的传统在数月内挥霍殆尽。他们虽然长于工作，对领导却不得其法。不久，便会遭受怨气冲天的下属鄙弃。

## 品性不端的小人

平平常常的“中间人物”这里且不专说了，因为这种人虽不少，但过于平淡，在办公室政治中的表现，差不多也只是对人和事想想议议而已，既不会大有作为，也不可能兴风作浪，顶多是一般的受益者或受损者，也许从来就是看客，袖手旁观的人。而小人则大不一样。

### 例如喜欢告密的人

这类人深信要在公司里生存，必须有一套求生策略。由于办公室里人事复杂，大家明争暗斗，一不小心就会遭人暗算。因此，必须采取先发制人的手法，以快打慢，免得被人有机可乘。

除了自保之外，最好能够得到“后台”撑腰。而“后台”之最佳人选，当然就是自己的直接上司了。

“告密者”看准了上司需要人在公司内充当他的耳目，把办公室里的小道消息或情报传达给他，让他更了解公司内部人事的实际情况。于是他便选择了这条途径，来取得上司的信任。

这类人一般的特性是喜欢四处刺探同事之间的秘密，连一句闲言碎语也不放过。因为，这便是他向上司汇报的材料。

他们这样做的最大目的，是要在上司心目中建立起忠心耿耿的形象，说他们甘当上司的鹰犬也不为过。

这类人接近古时迷惑君王的佞臣。他们为了获得上司的信任便不择手段，宁失信于同事亦在所不惜。

为了向上司表示自己无时无刻不耳听八方，尽忠职守，告密型的人有时不惜无风作浪，故意制造新闻，无事生非，向上司交差。

### 又如谄媚之人

谄媚者在各行各业中都可能找到，这类下属有一项特征：

永不反对或驳斥上司的指示。无论在什么场合下(私人聚会或公开会议上),谄媚型下属只晓得做一种动作,点头同意上司说的每一句话。

在他们心里,只相信一种真理:同意上司的人令上司对他有好感;而反驳上司的人只会造成不必要的麻烦。

谄媚型下属的想法是:许多上司虽然口口声声表示自己很民主开放,乐于听取各方面的批评或意见,其实最讨厌下属指出他们的不是,因为这无形中已损伤了他们的权威。实际上,绝大多数上司都喜欢下属赞成自己的提议或想法。既然事实如此,那又何必下那么多无谓功夫,索性从一开始就点头到底好了。

谄媚型下属不断找寻一位强有力的上司去保护他们。至于什么个人尊严,早已丢在九霄云外。他们最大的目标,就是使本身的“靠山”高兴,其他一切都不管。

中国人,把那些主人鞍前马后的奴才称为“狗奴才”或“狗东西”。此类“狗”,并非真正的履行服务职能,而特长咬人。只要主人一招手或一使眼色,狗先生和狗小姐会立即扑向前去,大咬特咬,在对方的呻吟和求饶声中,领取主人的奖赏。有时候,主人并未发号施令,而狗也会自行“发挥才干”,显示威风,不能不令人惊诧。

还有一种人,即使不都是险恶的小人,也是令大家讨厌的人。人们将这种人称作“办公室里的苍蝇”。

牢骚满腹、怒气冲天的“苍蝇”，绵绵不休的抱怨会让办公室里的其他人苦不堪言——他（她）把自己的烦躁与苦闷克隆了一份，强加给了无辜者。

“千万别跟她谈工作，不然你死定了。”老员工叮嘱新来的同事。“只要她一开口，我们就得陪她一起承受不满和牢骚，明明与我们无关，可在她‘坚定信念’般的执着下，我们不免受到感染，最后还得花时间摆脱她制造的消极情绪。”

“搬弄是非、传播谣言的苍蝇”。紧张工作之余，同事间开开心玩笑、放松一把本来无伤大雅，但在“苍蝇”的穿梭中，说不定就会发展成令人望而生畏的闲话乃至中伤他人的谣言。

“那家伙有事没事总爱跑来大谈特谈谁谁的‘秘密’，也不管别人是否对他（她）那一箩筐的内幕秘闻有无兴趣，说那么敏感的话题，真叫人赋歪”遭受苍蝇骚扰的人愤懑地说。

热衷于传播一些“小道消息”的苍蝇总指望别人同样热衷于倾听，而事实上，对一个口无遮拦的饶舌者，永远没有人会待以真心。那些道不同不相与谋的同事会对他（她）避之惟恐不及，谁都明白：苍蝇会传播什么。

正是种种不同类型的人走到一起，才碰撞出办公室政治的形形色色剧目，或正剧，或喜剧，或悲剧，或闹剧。

这一切是自然的，正常的。

人们可能已经注意到，现在的劳动力比历史上任何时候都



更加多样化。有的人60岁了才刚开始第二次创业；有些老年人热衷于采取“弹性工作制”挣点钱，这样还可以忙中偷闲，有些人的家人积极在他所在的公司参股，希望获得一点红利；在有些公司里，人们会碰到操着多达十几种地方口音的人……

人们把千差万别的个人经历和背景带到了工作空间。因此，人们相互间既可能有不少同调、一致，也可能有很多误解、矛盾。所以办公室政治问题便毫不奇怪。

## 把握深奥微妙的“政治生存”

《南方周末》的记者认为：

一提起办公室政治，可能很多人就会陡生厌恶，并把它与整人、谣言、争斗、拉帮结派、拍马屁等等名词联系起来，尤其是技术型人才，总是以远离办公室政治为傲。他们努力地埋头工作，任劳任怨，等待着上司或老板的赏识与提拔，对那些技术能力比不上自己、职务却在自己之上的人，他们持轻视的态度，认为他们不过是玩办公室政治的高手。

换一个角度看办公室“政治”，它其实是一个公司文化和管理的具体体现。它的最终表现是哪些人得到重用，哪些人得到升迁，而哪些人受到冷落……

《南方周末》记者在采写办公室政治这一题目的过程中，接触较多的一个人叫徐子仪。

徐子仪是记者的采访对象中经历最丰富的一个。她当过国家干部、银行职员、香港公司驻沪办事处主任，现在是上海一家美资公司的部门经理。每一份工作她都有四五年的工作经历，用她的话来讲，是什么大场面都见过了。

徐子仪认为，要减低办公室政治对企业的负面影响，应从制度上考虑满足人进取的欲望。对于身处其中的个体，徐子仪说，办公室政治这种东西，其实到处都有，问题是，你觉得它大它就大，你觉得它小它就小。当然，它也跟办公室人员素质的高低直接相关，如果低素质的人多，勾心斗角的事也多。

有人对办公室政治有“最清醒的认识”：

有人认为办公室政治肮脏野蛮，有违他们高尚的原则。他们高风亮节，值得敬佩。然而却可断言：他们的事业进展有限。

千万不要把自己当回事，在办公室里，时刻提醒自己，做一个清醒的俗物。

事实上你就是俗物，吃饭睡觉工作，买车买房，旅游的时候想有艳遇，工作的时候希望晋升获得成就感，哪一项不是你想要的，又有哪一项不俗呀；再说了，也只有俗物才会有着摆脱庸俗的小梦想。

不要假清高了，一位办公室政治专栏作家一针见血地说：

“办公室政治这场游戏，要是你不愿下场，那就不要抱怨升职

无期，薪金原地踏步，人家对你视若无睹，甚至职位被裁掉。”

不要假清高了，办公室政治是你不下场就自动判输的游戏。你不玩，连期待输赢的权力都没有了，生活不也同样没有乐趣？

有人称道“上帝总是公平的”：

总统或者乞丐，他能享受的每一天都是24小时。总统和乞丐或者还有一些共通之处，比如说他们都用吃饭睡觉以外的很长时间来进行自己的本职工作。所谓的敬业精神，不过如此。

现代职业人士越来越向总统和乞丐看齐了。为了升职加薪，越来越多的时间被越来越多的人耗费在越来越多的办公室里，也在来回于办公室的路上。

办公室人士的24小时可以这样诠释：睡觉，8小时；吃饭，2小时；交通，2小时；工作，12小时……

微软的员工说，忍受微软，就是忍受每天工作12小时、每周工作6天的生活。如果要腾出一些时间来谈场恋爱或者与朋友聚个会什么的，睡觉的时间就只能被残忍地压缩到小于8小时了。

当职业人士每天用12小时在工作上拼杀的时候，办公室虽然称不上是生活的全部，也成了生活的重中之重。

为了更愉快地生活，就必须更加愉快地面对办公室政治。

有人更为积极而乐观：

萨特告诉我们：存在就是合理！既然，这场“政治”是由“经济”的肥沃土壤一手栽培起来，我们的从业者和经理还何必为喜欢搞办公室政治的人而恼火，为存在办公室政治的企业而绝望呢？

动物界有其生态链，企业界不也有其“生态链”？一个恬静安宁的生态环境我们固然喜欢，一个物竞天择杀气腾腾的生态环境我们同样接受。对于身处激烈竞争外部环境的现代企业来说，企业内部的绝对平静、稳定已是一种奢求。当企业内部出现一群有不同声音、不同利益追求的人才时，并不一定就意味着这个企业将“玩完”。相反，内部人才有一点竞争，有一点相互制约，来一场小小的“办公室政治”，对于原来“死水一潭”的企业来说，何尝不是一帖催化剂？

不管人们的有些看法说法是否不无偏颇，可有一点是共通可取的，这就是对办公室政治的正视，乃至参与。

在美国，有专门以“办公室政治”为主题的图书馆，有专门研究“办公室政治”的博士，有处理“办公室政治”的慈善

组织，它是大学里的一门专业课，是大众媒体历久常新的话题，也是心理医生们最赚钱的一门生意……

正如就此专门撰写文章的美国专栏作家吉尔·弗兰克女士所说：“‘办公室政治’是数百万包括我自己在内的雇主和雇员每天要处理的事情，它围绕着一些动态的事件展开，它是可以被你征服的，但你必须学会把一个糟糕的状态看作是一个机会，而不是当成一个障碍。”

美国心理学博士罗伯特·沙米安托认为，“办公室政治”就像人吃饭、睡觉一样，是一种生理现实，是人的本性，比如人们总是不自觉地偏向于那些他们了解的、喜欢的和信任的人，尽管他们也在努力地维持不偏不倚。

罗伯特博士指出，那些选择远离“办公室政治”的人，并不是因为他们不懂搞“政治”，不想参与“战争”。他们只是嫌麻烦，不想干而已。

但有时候，“战争”是会找上你的，它看见你坐在它要经过的过道上。

所以，问题不在于你承不承认办公室政治，甚至也不在于你能否正视，而在于你如何应付，你有无应对的素质和技巧。

办公室政治是一个有些沉重的话题。因为说到底，这是一个在职场的复杂人际关系中如何生存的大问题。在办公室政治中生存，可远远不是我们通常理解的衣食温饱问题。其含义实在不易说透，也许是太深奥太微妙的缘故，只能意会，难以言

传。你工作，老板给你薪水。这是通过劳动付出而获得生活资料的最简单的生存，只要打工就能活命，办公室政治中的生存不是这回事，也绝非这么简单透明。由于是一种“政治”中的生存，你要呕心沥血的地方就太多太多。要么成为牺牲品，要么飞黄腾达。发展发达才是办公室政治中的有保障的生存。大多数人平常平庸，拿薪水吃饭。这不叫在办公室政治中生存，只是一般打工者的处境和水平。因为他缺乏办公室政治的意识，没有应对办公室政治的心力，终其一生不过如同建筑工地上的那些打工者。

# 趋利避害

——办公室政治的生存技巧

## 办公室政治是一种艺术

吉尔·费兰克是美国的一位专栏作家，专门写跟“办公室政治”相关的内容。

她不仅在报纸上开专栏，写书，还到电台做节目，为现场听众解答“办公室政治”中遇到的难题。

她还有一个私人网站：“在办公室政治的密林中生存”。只要你把工作中遇到的困惑告诉她，她就会像个知心朋友那样跟你分析事情发生的原因和发展的方向，帮你找出有利的解决方法。

吉尔在美国的名气很大。在从事现在这份工作之前，她是达拉斯一家上市公司地区销售主管，刚开始时，那份工作使她饱受“办公室政治”之苦，同事的嫉妒、员工的不满、管理的无效，还有歧视女性的晋升机制，令她“焦头烂额”。

吉尔决定改变自己。她换了一个角度观察“办公室政

治”，发现那些糟糕的事情原来是一个个引领她往上走的机会，她改变了处理政治事件的方法，发现一个个难题便迎刃而解。在随后的6个月里，她连升5级。

在工作实践中积累了大量应付“办公室政治”经验的吉尔，成为亲朋好友的咨询专家，后来干脆在报纸上开起了专栏，从此一发不可收拾。

吉尔·弗兰克总结出一套办公室生存规则：

时刻保持自己在办公室政治上的专业水准

只玩那些正在开展着的游戏，而不是那些自己想玩的

别树敌，别过河拆桥

别发牢骚和抱怨

别胁迫你的上级，别想着有一天能爬到上级的头上管住他

别让其他人觉得你是个惹麻烦的人

不要批评同事和老板

发表意见时对事不对人

帮助别人实现他们的目标

与重要人物建立利益互惠的关系

找出与其他人一致的利益基础

不要谈论私人问题

有选择性地公开一些私人的秘密

要相信纸包不住火的定律



## 办公室政治

创立双赢的解决问题的方法

时刻牢记老板的观点

努力培养理性、积极、干脆、公正的形象

强迫自己去做困难的、不舒服的或讨厌的事

对人态度和蔼，保持笑容

必要时表现出你的自信、果断与坚强，但不是野心

自然，别夸夸其谈，形成个人独特的风格

吉尔·弗兰克的经验告诉我们，办公室政治跟一般社会政治一样，是一门艺术。

人类政治生活的开展是错综复杂、变幻多端的，但并不是杂乱无章、偶然随意的东西。政治生活和其他一切社会活动一样，本质上都是—种特殊的矛盾运动，其产生、发展、变化乃至消失，都是遵循特定的规律而进行的，都有着其客观的内容。正是从这个意义上，列宁说：“政治是一门科学，是一种艺术。”

说政治是一门科学，就是要求人们应以科学的态度来对待它，要深刻认识政治的本质，把握其客观规律，才能在实际政治生活中运筹自如，从而推动社会的发展和进步。决不能脱离实际把政治视为可以由人们随心所欲地进行裁制的东西，不能把政治当作任由人们主观演练的游戏。如果这样的话，必将会把政治搞糟搞乱，并受到政治规律的严厉的惩罚。

说政治是一种艺术，是说政治虽然是一种有着客观规律的社会现象，但它又不能脱离人的主观努力而自发地进行。需要人们集中自己的智慧和胆略，去分析政治形势，把握政治动向，制定正确的政治战略和策略，以实现自己的政治目的。人们只有充分发挥积极性、主动性和创造性，才能以巧妙灵活的政治方式，展现深刻丰富的政治内容；才能在人类社会大背景上，绘制出波澜壮阔、生动活泼的政治画卷。

社会政治如此，办公室政治亦然。两者都需要运作技巧。区别在于：社会政治这种艺术，由政治家在更为宏观的背景和舞台上展现；而办公室政治这一艺术由职场人士在相对微观的场合中表演。前者的价值取向是处理国家、社会、人民的相互关系，满足各自应有的利益；后者的价值取向是处理自我与他人、自我与组织间的关系，从而也是满足各自的应有利益。

据《南方周末》记者介绍，能够在复杂的办公室政治中游刃有余的人毕竟只是少数，大部分的人还是采取逃避的态度，因为其中行之有效的技巧往往违背人们追求光明与善良的自然本性。“我总是尽量地远离是非之地。”人们常这么说。

一位被访者说起自己公司那位受老板重用的人时，迷惑地说：“他总能得到老板的赏识，每一次的升职加薪都有他的份，你看他公开支持老板时的那付虚伪的嘴脸，恶心得令人呕吐，我相信那肯定是有效的，但我做不出来。”

掀起“政治斗争”的人总是喜欢伪善、保密、暗中交易、

散布谣言、夺权、谋私、拉帮结派等技巧，而不鼓励高效健康的团队合作精神。

一位管理者说：“有时候要跟一个恶棍做交易还是很有诱惑力的，老实说，我是宁愿收买对手也不愿意给那个家伙提供一个好的晋升机会。”

“我知道他不是最好的，但我能够依靠他来支持我，而且叫他干什么就什么。”另一位管理者说。

这几位被采访者无疑都把办公室政治看作一门艺术一种技巧，并且透露出乐在其中的味道。

有位人士甚至将办公室政治视为一种“享受”。他说：

放下所有的不屑和无奈，享受办公室政治是最高明的想法。说明白点，办公室政治不过是多结交应付的朋友，少在同事间结怨。那就开始干吧。看别人勾心斗角就算是每天上演免费的电影；电影看多了，自己也有当些小配角娱乐他人的必要；也许有一天你被推上了主角的地位，只有电影看得多了，了然于胸，才能享受地扮演自己的角色，人生本来就是演戏，演得好或者不好都无所谓，享受自己的办公室生活吧。

这位人士的个别用语及其潜在心态也许未必让所有人认同，但他不甘心退出办公室政治的艺术舞台的这种选择是没错的。

实际上也没有退路可言。身在职场，就是办公室政治中的一个“演员”，只不过角色各有不同。所以，积累办公室政治

经验，学习、掌握相关技巧，方为上策。

## 画出足够真实的公司结构图

美国加利福尼亚州的圣何塞有座神秘的温切史特庄园。在38年当中，天天都不停工地建设，才好不容易建成了。

庄园里有160个房间，有很多不知通往何处的阶梯，有很多互不连通的密室，有隐蔽的通道四通八达。

这座维多利亚时代的古庄园之所以如此，后面隐藏着一位古怪的寡妇，神灵的诅咒，一个与灵魂有关的骇人传说。

宾夕法尼亚州的贝尔·让的爱德加·考夫曼庄园里有一个人工的响水瀑。它是20世纪早期建筑大师弗兰克·洛伊德·怀特的杰作，用了4年建成。它把设计和工程两者完美地结合起来，而瀑布也和周围的自然环境浑然一体，是登峰造极之作。

以上两个建筑有三个共同点：都是20世纪美国最有名的私人地产；都是北美重要的旅游景点；也都是关于公司结构的恰当隐喻。

有的公司像前者，充满了谜一般的层次，错综复杂的权力链条和各种秘密的同盟。而另外一些公司呢，就像后一个建筑，堪称简洁高效的典范，有清晰的权力结构。你是在哪一种类型的公司里做事？这一点很重要，因为公司的结构决定你怎样去完成工作，以及你的工作会被怎样评价。所以，你需要了解

你所在的公司，并为自己画出一份“地形详图”。

你去找一份本公司的构架示意图来。这种文件一般会告诉你这家公司“应该”怎样运转的。这份图纸大概显示，总裁或首席执行官在顶上，下面的分支上是各个层次的高级管理人员和他们所在的部门。仔细研究一番，你就会从图里获得很多有价值的发现：

是否所有的部门都处在同一水平上？还是有一些部门比其他的离顶层更近些？一般来说，离权力顶层越近，这个部门的影响力就越大。看看你所在的部门在哪个位置上？

顶层和底层之间有多少权力的层次？2个？6个？23个？层数越多，这个公司就越臃肿，充满官僚气息；同时也说明，顶层对下面各级的实际控制逐渐在减弱。

人力资源部的头儿是直接向最高层汇报工作呢，还是向财务总监汇报工作？如果是前一种情形，公司员工可能更受重视，公司愿意为你和你的手下投入资金；如果是后者，所有的决策都会首先考虑是否能省钱；如果人力资源经理是向行政或运营部门汇报工作，这家公司肯定散发着浓烈的官僚气息。

找出谁没有出现在结构图上。很多人可能权力很大，却会不在图上“现身”。分析一家公众持股公司的结构图时，要把股东和董事会考虑进去。看看公司年报，你就能感觉到董事会是如何发挥作用的。他们的议事日程是怎样的？董事会是得到多数股东支持呢，还是两者间分歧很大？在一个上层比较团结

的公司里，你要推行自己的一些想法更容易获得上层支持；而假如你的想法和董事会的要求不一致，你趁早忘了这档子事吧。假如你的公司只是另一家大公司的分支，它很可能不被重视，或者被总公司的头儿“从宏观上管理着”。读一读公司年报，问一问投资关系部，读一读和公司业务有关的新闻报道，你就会明白这些奥妙。

考虑到办公室政治的因素。不管公司结构图怎么说，办公室政治都会是个问题。这个问题的大小因公司而异。即使所有部门在理论上都平起平坐，公司老总是否对某一个部门有特殊的感情？首席执行官和财务总监是否在大学时代是同一学校的同一个社团的成员？有没有这种情况：两个相关部门的经理结成联盟共同做事？这种关系现在是很友好的呢，还是相互敌对呢？是否有这种情况：一个擅长弄权的下属比他的上司在公司里更有影响力？和公司里的元老级员工吃吃饭，聊聊天，顺便搞明白上面这些情况；在各种公司聚会上要留心观察人们之间的关系，比如老板和公司里不同员工间关系的亲疏冷热。

设法弄清楚公司里的决策过程。有了上面的功夫，就不难发现大家是怎么做决策的。要搞清楚，你自己能做哪些决策？做出哪些决策你需要请示上司？哪些决策只要你的上司点头就算数？哪些决策得经过上面至少两三个级别的经理同意才能最终敲定？做出一个决策，最多需征得多少个管理层的经理们同意？在这个权力链条上，谁能行使否决权？

用好你的关于公司结构的知识。也许，你在这方面的发现足以编成引人入胜的电视剧。

## 怎识“庐山真面目”

某公司罗科长有一个特别喜爱的部属李先生，这人头脑好，富于行动力，工作能力强，在游乐方面也很有一手。罗科长对他信任至极，将他视为好朋友，什么事都告诉他。

可是有一天，罗科长从一个俱乐部的老板娘那儿，听到了这些话：

“罗先生，你经常照顾我的生意，我很感激，所以想悄悄告诉你，对于你们公司的职员李先生，你可要多加小心。”

原来，李先生常和一些人到俱乐部，一边喝酒一面批评罗科长，将罗科长平日告诉他的，毫无保留地揭露。而这位科长与俱乐部的老板娘恰为好友，因而得知。

罗科长听到后，非常惊讶，因而自我反省，发觉自己对李先生着实过于大意，俗话说：“害人之心不可有，防人之心不可无。”

既然防人之心不可无，既然办公室政治的一切现象都与不同类型的人有关，那么你就不能像罗科长那样大意，一定要识人察人。尽管知人知面难知心，但你的本事就是要达到“知心”，能够看准各种人的本质。

识人察人的目的是为了更好地处理办公室政治问题，但识人察人的时间、地点却不限于办公时间办公地点。近年来出版过不少有关识人察人的书籍，笔者也曾写过类似小册子。这些出版物差不多都主张从方方面面去识人察人，如身体姿势、日常习惯、言语举止、生活细节等等大小表现，都是识人察人的时机与着眼点。若从经典性方法考量，我国古代的一些智者的招数当更有权威性，更值得借鉴。古往今来，古今中外，人性都是相通的。古代的观人术在今天依然有效。

## 文王观人法

《文王官人篇》记述了周文王告诉太师尚父(姜太公)观察付度感情真伪考试才艺的方法。这种方法表现在五征上，一是观诚，二是考志，三是观色，四是测隐，五是揆德。

受重用、宠信的人，要看他会不会骄奢淫逸；被当权者疏远、贬斥的人，要看他会不会背逆或有什么越轨行为；荣贵显达的人，要看他是不是见人就炫耀自己，显得了不起；默默无闻的人，要看他是不是有所畏惧。青少年要看他能不能恭敬好学又能与兄弟和平相处；壮年人要看他是否清廉实干，勤恳敬业，大公无私；老年人要看他是否思虑慎重，各方面都衰退了，身体精力都不济了，是否还要拼命挣扎；大臣是否忠诚。这些用以识别人的方法叫“观诚”。

“考志”的办法是通过与对方谈话来考察他的心志。如果



一个人的语气宽和温柔，神色恭敬而不奉承，先礼后言，常常自己主动流露自己的缺点，这样的人是可以给别人带来好处的人。如果说话盛气凌人，话语上总想占上风，想方设法掩饰自己的不足，故意掩饰他的无能，这种人只会伤害别人。如果一个人的神情坦率而不傲慢，言谈正直而不偏私，不掩饰自己的美德，不隐藏自己的坏处，不防备自己的过错会使自己被动，这是质朴的人。如果一个人的神情总是奉承别人，他的言谈竭尽阿谀谄媚，好做表面文章，尽量表现他微不足道的善行，因此而洋洋得意，这种人是虚伪的人。假如一个人感情的喜怒不会因外界环境的变化而流露出来；乱七八糟的琐事虽然使人心烦意乱，但心志不被蒙蔽；不为厚利的诱惑所动；不向权势的威胁屈服，这种人是内心平静、坚贞不屈的人。如果由外在事物的变化而或喜或怒；因事情繁琐而心生烦乱，不能安静；见了蝇头小利就动心；一受威胁就屈服，这种人是心性鄙陋而没有骨气的人。如果把一个人放在不同的环境中都能果断地处理事情，以无穷的应变能力面对突然的惊扰，不用文采就能表现出灵秀，这是有智慧、有头脑的人。假如一个人不能适应各种变化的情况，又不听人劝告，执守一种观念而不懂得变通，固执己见而不懂得改正，这是愚鲁刚愎的人。如果别人说什么也不听从，自私自利，毫不掩饰，强词夺理，颠倒是非，这种人是好诬陷他人、嫉妒他人的人。

观色所以能知人，是因为人的心气虽然潜藏在内心深处，

但可以通过人的脸色去把握它。真正宽厚的人一定具有值得尊敬的神色；真正勇敢的人一定具有不可震慑的神色；真正忠诚的人一定具有一种耐人寻味的神色；真正纯洁的人一定具有难以玷污的神色；真正有气节的人一定具有值得信任的神色。质朴的神色正气凛然，坚强而沉稳；虚伪的神色游移不定，让人烦躁不安。

所谓测隐，是看一个人，如果发现他要吃小亏而占大便宜，让小利而争大得，言语恭顺装作老实，假装慈爱以充忠诚，小心谨慎地做事以博取好名声，这就是用仁爱贤惠来包藏祸心的人。

考核一个人时，如果向他提问他不回答，仔细追问他又含糊其辞；外表让人感到很有学识，打着传播真理的招牌放纵自己；为环境所困时，一旦没招就故作深沉。这是借学识理论来隐匿其良苦用心的人。

观察人时，如果他大唱高调以示廉洁，装作雷厉风行给人造成他勇于作为的假相，内心怯懦却在虚张声势，屡屡自我矜傲，狐假虎威，盛气凌人，这是用廉洁和英勇来包藏私心的人。

所谓“揆德”，就是用估摸一个人的品德的办法来评断人。

如果一个人言语忠诚，行为庄重，由于意志坚定而大公无私，做了好事不求回报，内心忠厚而明察，其貌不扬但性情安

静稳妥，这是居心仁厚的人。如果一个人遇有突发性变故而能卓有成效地处理，身处穷困之境而能奋发向上，进身立功能够如意，这是有智慧的人。如果一个人富贵显赫之后仍然恭敬勤俭而不失威严，对人彬彬有礼而不骄傲，这是有福德的人。有的人处在简陋贫寒的状况下而无所畏惧，处在安乐富贵的情况下而不奢侈，功劳卓著而不背叛，高兴或愤怒时都很有节制，这是有操守的人。

## 庄子识人九法

### (1) 远使之而观其忠

识人有“远使之而观其忠”的必要。因为在一些人看来，在天高皇帝远的地方工作，可以随心所欲，想干什么就干什么，想要什么就要什么。为什么在远离领导的地方工作，有的人就干得很出色，有的人就干得很糟呢？关键问题就在于是否忠诚。

### (2) 近使之而观其敬

“近使之而观其敬”，就是将所要识别的对象派到在自己身边工作，因为天天在一起，没有拘束，从而便于考察他的恭敬行为如何。也就是观察在与人相交往的过程中是如何对待自己与他人的关系的。

### (3) 烦使之而观其能

“烦使之而观其能”，就是在情况复杂时派他去工作，看

他的能力如何。

#### (4) 卒能问焉而观其知

“卒能问焉而观其知”，就是突然之间询问他，看他的智慧如何。在当遇到一件突如其来的事情，平常的人往往总是束手无策，处于无可奈何花落去的状态。而对于智商高，应变能力、反应能力灵敏的人来说，即便遇到料想不到的问题像连珠炮地向他扑来，他也会从容不迫，遇险不惊地、有条不紊地给以恰如其分的回答。

#### (5) 急与之期而观其信

“急与之期而观其信”，表示在仓促的情况下和他约会，看他是否守信。

#### (6) 委之以财而观其仁

即指在考察人时，通过托付给被考察对象以钱财而观察他的廉洁情况。

#### (7) 告之以危而观其节

在识人时，告诉给所识的对象出现了危难的情况让其处境，可以从其处理危难的情况来观察他的节操。

#### (8) 醉之以酒而观其态

指用酒灌醉后来了解其变化的形态，知其修养的程度。

#### (9) 杂之以处而观其色

就是将对方放在混杂的环境里，看他是否好女色。

## 曾国藩识人三法

曾国藩在给皇上的《应诏陈言疏》中提出了识人的三种方法。

### (1) 转移法

曾国藩说：我朝各位圣主处理政务，大都是根据时俗的过失进行矫正，使它们趋于适中。据我看来，京城官员办事的通病有二点：一是退缩，二是烦细。京外官员办事的通病也是二点：一是敷衍了事，二是漫不经心。退缩的人，官员之间互相推诿，谁也不想落埋怨，动不动就请示旨意，谁也不愿受指责。烦细的人，只见小利，不顾大体，只能看到秋毫之末，却看不见一车柴草。敷衍了事的人，装点脸面，只考虑眼前剜肉补疮，却不管明天怎样。漫不经心的人，外面完好无缺，中间却已溃烂，上书粉饰自己，而所说的话全无根据。这四种人，习俗竞相沿袭，只求苟且安然、没有过错，不求振作起来，有所作为，将来万一有重大、艰难的事情，国家必定有缺乏人才的忧患。圣德皇帝您深知其中的情形，所以急想得到一位有用的人才，来力挽这种颓废的风气。去年接受考察的京城官员，几月之内，就有三人被提拔为臬司，一人被提拔为藩司，大概是通过破格越级提拔，来整顿积久而成的萎靡风气。无奈这种风气是大势所趋，很难立刻改变。现在如果急于求取振作的人才，又害怕那些急躁冒进的人侥幸进身，反而不能得到实效。

我认为，要想使人才不越出规范，不如让他们从事学术。如今皇上年富力强，正和圣祖研讨学术的年龄相似。我的意见，是想请您在登基二十七月后，实行每天召文臣讲学的惯例。天下传播，人人效仿。召见群臣百官，和他们从容辩论。发现没有才识的人，就用学习勉励他们，以痛惩那种遇事不置可否的疲备风习；发现有才识的，就更要用学习勉励他们，以改掉他们刚愎自用、为人刻薄的错处。十年以后，人才一定会大有起色。

## (2) 培养法

那些已入仕途的，如内阁、六部、翰林院这些人才最为集中的地方，将来朝中的卿相，京外的督抚，基本上都是从这八个衙门中选拔。那里的人才数千，皇上您不可能一一了解。培养人才的职权，不得交给各衙门的长官。培养法大致有几个方面：教诲、鉴别、举荐、破格提拔。各衙门的长官对于他的从属官员来说，一句嘉奖的话，就会使他们感激而努力建功；一句责罚的话，就会使他们畏惧而改正错误。这就是教诲不能不加强的原因。灌木荆棘不铲除，兰花蕙草的色泽就会减损；害群之马不离去，千里马就不能充分施展。这就是鉴别不能不加强的原因。从前曾经讨论过，人才就好比种庄稼一样，衙门长官的教诲，就如同耕种培土；鉴别就如同剔除杂草；举荐就如同引水灌溉；皇上的破格提拔，就如同及时甘雨露，庄稼即会迅速成长；长官经常到官署中去，就如同农夫天天在田间，才能熟悉农作物生长。我的意思是想请皇上您稍加考虑，以便与

属员相接触。翰林院的掌院，也须有不在宫内供职的，让他们和编写、审核人员相接触。务必使长官对属员的性情、心术一一了解。皇上要不时询问，谁有才，谁正直，谁仅有小智，谁堪当大任。这样以来，不仅是属员的优劣完全明白地表现出来，就连长官的能力大小也可以通过比较发现。经过考查核实，八衙门的人才则全活动在皇上您的胸中了。那些当属员的，只要能让他们的姓名传遍天下，不一定让他们做官升级，他们就已经感激不尽了。然后再依照旧例，依次实行举荐法和鉴别法。皇上偶有破格提拔，那就好比耕树、榷树升高，草木振作那样鼓舞人心。

### (3) 考察法

古时候询问事情、考核言论，二者并重。近来各衙门办事，小的依照旧例，大的请示圣旨。本来是无法看出办事人员的才识谋略，这就需要在言论方面对他们进行考核了。而召见他们应对陈言时，由于皇上近在咫尺，又不宜花言巧语，喋喋不休，这就不如通过奏本考核他们了。国家制定条例，京内的九卿及各个科道，京外的督抚及各个藩臬，都有进言事情的责任。各省的道员，不许专门写奏折谢恩，只准专门写奏折议事。然而，十余年来，九卿竟无一人陈述时政的得失，司道竟无一份奏折论议地方利弊，大家都保持沉默，一时间形成这样的风气，真让人搞不清是什么原因；科道偶尔也有上疏，但从没有一句涉及国君德行盛衰的话，没有一份弹劾大臣过失的奏

折，难道当朝的国君都是尧、舜那样的国君，当朝的大臣都是稷、契那样的大臣吗？一时间形成这样的风气，也让人觉得不可思议。如今皇上您刚刚即位，就又特地下诏求言，饱含仁义的言辞，使我读后拍手起舞，感激流涕，这实在是升平的景象啊。然而我有些过分的忧虑，看见皇上您求言非常急切，恐怕众位大臣纷纷入奏，或者上疏陈述各种政务，其中有许多相同的地方，时间长了，您不免会产生厌烦心理；弹劾大臣，害怕助长相互攻击的风气，时间长了，您又不免会产生厌烦心理。我的意思，是希望皇上您坚定心意，借奏折作为考核人才的工具，永不产生厌烦心理。涉及相同的，不必交大臣讨论就行了；攻击过度的，不必抄发就行了。除此以外，就只会看到它有利，开始不会看到它有害。人都习惯于旧有的常规，大部分有很多顾忌，如国君德行的盛衰，大臣的过错，若非皇上再三诱导他们，使他们讨论，谁愿轻易去冒天下之大不韪呢？如藩臬上朝奏事，道员呈递奏折，虽有固定的条例，却长久不遵照实行，若非皇上再三督促他们发表言论，谁又敢标新立异，以至触怒督抚呢？我也明白，京内京外、大大小小的人物共同进言，即使轻浮虚伪的人，也可能夹杂其中。然而没有根据的言辞，只能贩卖一次，而不可能故伎重演，明镜高悬，它难道能逃脱吗？如今考核九卿的贤与不贤，只凭召见时的应对；考核科道的贤与不贤，只凭督抚的评语。如果让每人都发表见解，相互比较参证，难道不更为核实吗？



今天，我们不论用什么方法识人察人，重在细心用心，观察、分析、综合，由表及里，从现象看本质。这也许有必要再强调一点：不要以貌取人。虽然表情神色可以反映一定的内心世界，虽然有人的长相也跟性格、善恶不无关系，但一般来说，不宜以貌取人。因为奸佞的人，对人虽暗藏杀机，表面可以笑脸相迎；良善的人，虽有菩萨心肠，对人也可能怒目相看。一个长得面目可憎的人，也许他心地最善良；一个生得很漂亮的绝世美人，也许她为人比毒蛇还狠。因此，看人要重在其行，而不在其貌，不然，以相貌取人必多失。

## 记住自己就是自己的广告

### 善于表现自己

你要识人察人，别人对你也一样。人同此心，心同此理。夸张点讲，每个人都在被人时刻盯着防着。所以，自我形象问题就尤为要紧。

上司一般都喜欢勤奋工作的员工，可是勤奋并不是每个人都能做到的，于是，就有人想出了这样几个在办公室里扮勤奋的高招：

第一招：手持文件四处走

千万不要两手空空。要知道拿着文件的人看上去像去开高层会议的人，手拿着报纸的人则好像要上厕所，而两手空空的人则会被以为要外出吃饭。

所以，紧记一是离开座位，若离开座位，便要有文件在手。有需要的话，还可拿些文件回家，人家一定以为你是一个以公司为重，不惜用上私人时间处理公事的好员工。

#### 第二招：时时刻刻用电脑

对很多人来说，在办公室埋首电脑的人就是积极工作的人。但谁知道，你在做什么呢？你可以大写情书、计算一下股价……尽管做些跟工作无关的事。假如老板把你捉个正着，你大可托辞你在学习某一个软件，为公司节省培训资金。

#### 第三招：办公桌要堆积如山

只有公司高层才有秘书收拾办公室。打工仔的桌上太过整齐，反而会令人误会你工作不够勤力，甚至另有高就呢。何况，对旁人来说，去年的文件跟今日的文件根本没有分别，为什么不把它们堆放在一起？有人来找你要文件，你不妨在文件堆中找出来，显示你的工作有多繁重。文件不够？书总有吧。

#### 第四招：电话留言箱要常满

如果你有电话留言箱的话，记得不要接电话，善者不来，来者不善。在公司收到的电话通常都是跟工作有关。留言箱便成了一个极好的甄别工具。如果有人打电话，留言叫你做什么工作，你便留待午饭时间，趁他们不在，你才复电话留言，这

样人家不会觉得你没礼貌，而且又可以把事件延后处理。拖呀拖，大概致电给你的人会再次留言说：“刚才我留下的 message，你不用理会啦，我自己已经搞定了。”

当然，保持你的留言板常满则更好，人家不能留口讯之余，还会以为你备受各方重用，忙得不可开交。假如你等了很久，信箱内尚有空间……还有一个办法，就是自己打电话留口讯给自己，谁会知道呢。

#### 第五招：常常扮烦躁不安

旁边的人烦躁不安，你会觉得他一定有些重要的事情要办吧。对了，所以就带着着有急事要办的样子，老板一定以为你尽忠职守。或是在众人面前，叹叹气，大家一定明白你面对的压力有多大。

#### 第六招：早来迟走样样好

不要比你的老板早下班，最好在别人离开后，在你老板面前出现一下，有重要的电邮要发，则在早上七时，和晚上八时以后发吧，收信人一定对你的“拼劲”留下深刻印象。

#### 第七招：深奥词汇满口挂

有空别忘记多看电脑杂志，吸收一下流行信息、科技界术语和新产品名称。当众人议论时，这些词汇便大派用场了。你不停地说，同事还以为你是个电脑通，又怎知你是虚有其表呢？

应该说，这7招有的不够正派。但支招的人至少想到两点，一是一个人在他人眼中的感受如何，对这个人是十分重要

的；二是一个人给他人的感觉形象也是可以装扮的，不妨表演一番。

这第一点的意义自不必说。至于第二点，若把装扮中的刻意表演变成努力表现，就大为可取了。

在一些公司里，某些默默无闻、埋头苦干的人，往往得不到重用。一个精明的员工，不仅会做事，而且还要会“表现”自己，才有机会脱颖而出。

### 在工作上表现自己

①让上司和其他同事注意你。一定要事先计划好你想说的和你要达到的目的，列出可能遇到的疑问和对策。开会时不要坐在会议室的角落里，要大声清晰地说出你的意见，并善用眼神进行交流。

②主动亮出你的成绩。男人做一点工作就大张旗鼓让每个人知道，女人也不该默默无闻。男人可以为你开门，但在工作评估时，他们一般不想让你走在前面。

③不要指望在工作中结交朋友。工作仅仅是完善自我的一部分。把交友这一项从工作目标中划掉。当然，如果能遇到知己是你额外的运气。

④坦然面对变化。好的机会和坏的事情也许就发生在五分钟以后。如果你平时就有所准备，你的镇静对策会让老板和同事刮目相看。

⑤敢于冒险。成功者多数是敢于把想法变成行动的人。

⑥尽量避免承担那些你不能直接控制的工作。如果项目中的主要或是关键人员不是向你汇报，而且你并未得到足够的授权，就不必自告奋勇地站出来。

### 利用开会场合表现自己

要坐在前排。曾注意否？一切会议中——在教学、教室以及其他各种集会中——后排总是塞得满满的。多数人悄悄坐在后排，以免引人注目。他们害怕引人注目的原因是，他们缺乏自信心。

坐前排可帮助建立起你的自信心，因此，从现在起，使之成为一条规则：尽量往前坐。当然，坐前面是有点引人注目，但成功本身就是引人注目的。

开会时起立发言。有些讲演会由于主讲人发言的时间较长，主办单位会特意准备椅子让主讲人坐着发言。碰到这种情形，你一定要婉拒对方的好意。

为什么？因为同样的讲演内容，站着和坐着说给听众听的效果完全不同。我们若以歌星在舞台上的表演为例，站着唱与坐着唱不但歌声的效果不同，它给人的感受也完全不同，前者会比后者更让人觉得有活力。同样的道理，讲演时站着说，听众的感受往往会更为强烈。

因此开会时若起立发言，给人的感受一定比坐着发言更强烈、更有迫力（压迫力）；此外，站着发言的另一个优点，可以居高临下，把握全场听众的气氛。

特别是那些对自己的讲演没有信心的人，更应该站着发言。虽然发言内容是一样的，但站着发言这一小小的改变，就可以给听众留下“积极”的好印象。

参加事先没有安排座位的会议时，主动坐到上司的旁边。在大学里，上课时通常没有排固定的座位，但奇怪的是每一次上课时，同学们所坐的座位却几乎都是固定的。成绩好、喜欢发表意见的同学，通常会坐在距离老师较近的座位，而成绩差、常常心不在焉的同学，则通常会坐在后面几排的座位。

这个道理非常简单。坐前几排的学生不但较容易为老师所重视，就是被老师叫起来解答问题的机会也比坐在后排的学生多出许多。因此对自己有信心的学生，就会选择前排的座位，反之，对自己没信心的人，就会很自然地往后坐。

同样的心理也会出现在一般公司职员的身上，对自己越有信心的人，越喜欢和上司在一起。因此参加事先没安排座位的会议时，主动坐在上司的旁边，可以表现自己的自信心。

#### 在细节方面表现自己

电子公司经理在报纸上刊登人事广告，要征聘一名行政助理。由于该公司福利颇佳，薪资甚高，在这种不景气的时候，面谈的人有数百人之多，但这位主管却只挑中了一个刚退伍的小伙子。

他的部属很好奇地问道：“你为何只挑中那个年轻人，他既没带一封介绍信，也没有任何有力人士的推荐。”

“刚好相反，”这位经理说：“我观察了很久，他带来很多封介绍信。你看他在门口就蹭掉了鞋下的泥，免得来弄脏地板，进门后随后关上了门，说明他做事小心仔细。看到有位残障的老人时，他立即起身让座，这表示他心地善良、能体贴别人。进了我的办公室，他先脱去帽子，态度谦恭，回答我提出的问题清楚果断，证明他既懂礼貌又有能力。”

“其他人都从我故意放在地板上的那支笔跨过去，而这个男孩却弯腰捡起笔，并放回桌子上。当我和他交谈时，我发现他衣着整洁，头发梳得整整齐齐，指甲也修得干干净净，处处显得有教养。难道你不认为这些小节就是极好的介绍信吗？我认为这比别人的推荐更重要。”

在职场，以下一些细节问题都值得注意：

如果不是真的从心里往外压抑不住的高兴就不要笑。这并不意味着你必须愁眉苦脸地工作，就好像全世界的重量都压在你的肩膀上似的。一副不乐不愁的面部表情，最有利于隐藏你不宜不便显露的某些内在的思想和感情。

不允许别人打断你的话。如果有人在你说话的时候插嘴，即使他或者她是你的上司，你也有必要说：“对不起，我的话还没有说完。”然后马上在你被打断的地方接着说下去。一般说来，这足以马上制止住那个人，除非他是一个异常迟钝又厚脸皮的人。

坐姿要不失身份。

你坐着时候，要尽量把背挺直，将双脚靠近。修道院院长的准则是，当你舒服地坐着时，不能降低自己的身份；当你听你对面或旁边的人谈话时，你可以摆出一种轻松的而不是紧张的坐姿；你在听别人讲述时，可以通过微笑、点头或轻轻移动位置，来表明你的兴趣与欣赏品位。请注意电视上一些访问节目的主持人，他们的坐姿和倾听的态度简直是一种艺术。

运用手势表现你的进取精神。

当轮到你说话时，可以先通过手势来吸引听者注意力，强调你谈话内容的重要性。你可以：

- ①身体前倾，把手肘撑在桌子上，将手指头轻轻并拢；
- ②摘下眼镜，然后强调你的论点；
- ③用手轻快地掠掠头皮。

但你绝不要：

- ①身体后仰，以典型的答辩的姿态把双臂抱在胸前；
- ②擦碰鼻子；
- ③清理嗓门；
- ④用手遮掩嘴巴；
- ⑤让口袋里的钥匙或硬物叮当作响。

花点时间检查一下积极的和消极的手势，你将发现，积极的手势将不只使你的自我感觉良好，而且也使你 and 听众更接近；而消极的手势将把你与听众的距离拉大。

不管你打算采用哪种手势，它们的运用都必须有助于听众



对你所说的内容的理解。

看人要直视对方的眼睛。这是可以用来打掉对方锐气的最有效的一种技巧。如果他想同你争论，你什么也别说，只是注视着他，用不了多长时间他就会有紧张和不自在的感觉。你连一句话都不用说就证明了自己的论点。

完全放松。并不是说你可以不修边幅、随随便便的，或者不注重自己的外观，放松的关键在于自信。假如你对自己的工作很熟练，工作起来你就没有必要紧张，更不会有什么恐惧心理。你完全可以轻松愉快地完成你的工作。

签名的字体大一些，可以让人留下深刻的印象。政治家与一般人的名片最大的差别，就是政治家的名片上除了姓名之外，其它如住址、电话等一概不印并且姓名也用比一般人的名片上使用的字体还大的字体来印刷，这些都显示出想让对方记住自己姓名的意图。

这一点非常值得我们学习！事实上姓名就是我们人的另一个身分，只要对方记住我们的姓名，也就等于认识了我们，因此签名时尽可能将字体写大一些，这可以加深对方的印象。根据一位教师的经验，通常将自己的姓名签得很大的学生，他的学业成绩虽然不一定就很好，但往后的成就却往往会较大，这就显示写大字的人较具有积极性！

### 出场现身时表现自己

每个人在每天的工作中，经常会有现身在他人的办公室、会

客室或会议厅的机会。每当你现身时，总会有人在一旁打量、观察、评析你的外表、自信甚至于智慧，而这些都只发生在短短数秒之内。很显然，第一步就能正确地踏出是最重要的。

如果你的现身带着羞愧、歉疚、不安或状如斗败的公鸡，那么你极有可能在未开口前就已失掉顾客、生意和业绩。

成功现身的关键在于，你必须相信并且付诸于行，你确实有理由现身，而且有重要的东西必须给人看。深谙此道的人甚至是经常四处参加一些不相干的典礼、聚会，并不以做交易为首要考虑，他们看起来总是目中无人似的。事实上他们用肢体语言告诉他人，他们是重要人物，他们能迅速使自己在新环境中怡然自得，他们的目的是展示自己，使自己在业务场合受人欢迎。

对自身充满活力的人，现身时必然步履坚定、笑容亲切、姿态端正且流露出一股真正的生命活力。当你希冀获得支持时，别人也自然会支持你。

进入一间办公室的正确方式及态度之一是光明磊落，抬头挺胸，别让身体前倾或弯腰驼背，用左手提着公文箱，右手留着握手用，绝不可让公文箱遮住你的前面，这会让你显得怯弱可欺，还有，别忘了微笑。

现身时发生适度的紧张是正常的，不过，别让这种紧张表现在你的肢体语言中。如果你边进门边东拉西扯自己的衣服，不只你自己，连室内的人都会随着分神，你会显得不够端庄稳

重。

而怒气冲冲地进入的这种态度只能坏事，没有人喜欢火爆浪子的，不管你的职位有多高。玩具兵似的步姿这种走法也应当纠正，机械呆板的步伐加上面无表情，似乎很像上了发条的玩具兵。你将给人冷峻无情的感觉，甚至更糟的是看起来滑稽可笑。

## 严格约束自我

一位刚从神学院毕业的年轻传道人，第一次上台讲道时，自信满怀，意气风发。可是一个小时下来，教堂内鼾声四起，连讲道结束时都没有多少人察觉。

年轻传道人看到这种惨不忍睹的窘境后，垂头丧气地下了讲台。

“孩子，相信你已学到宝贵的功课了！”这时候老牧师走过来拍拍他的肩膀，“如果你像走下讲台这样走上讲台，就会像刚才走上讲台那样走下讲台。”

表现自己与约束自我是一回事，表现与约束都是形象问题，约束也是一种表现。只知表现而不懂约束的人，其形象至少要大打折扣。

中国文化属群体型文化，强调共性，轻视个性，崇尚同一，排斥特殊，重视“千人一面”的一致，反对自我表现，反对弘扬个性的“自私自利”。

传统文化仍有影响，这也是怎样约束自己时要考虑的因素。

约束自我比表现自己更是个大题目，不仅涉及的范围、层面更广更多，而且更能看出一个人的素质与深度。古今中外凡成大事者，无一不是善于约束自我的。所谓“天才就是长期的忍耐”，也包含这个道理。表现自己容易，约束自我则难。

日本最年轻的内阁阁员，37岁的邮政大臣野田圣子，不但年纪最轻，也是惟一的女性阁员。

出身世家的野田圣子，第一份工作是在帝国酒店担任服务人员，在新人受训期间，她负责厕所的清洁工作，每天都要把马桶抹得光亮如新才算合格。

自出娘胎，她从未做过这种粗活，故每天一接触马桶就想呕吐，但有一天她看到一位和她一起工作的前辈，在抹完马桶后居然伸手在马桶内盛了一杯水，并且当场喝了下去，向她证明清洁过的马桶，干净得连水都可以喝。

这件事给她很大的启示，警觉自己的工作态度出了问题，于是她告诉自己，就算一辈子要洗厕所，也要成为最会洗厕所的人。

结果在结训的当天，她抹完马桶后，也盛了一杯水，毫不犹豫地喝了下去。而这次工作的体验，也成为她日后待人处事的重要经历。

约束自我，从大处来说，比如不违法乱纪，不恶意伤人，

不贪占别人的功劳和便宜，不张狂傲气等等，这都是为人处世的基本准则和常识，不必赘言。

对职场人士而言，有三个要求值得特别注意。

一是要在竞争中有集体感。竞争是十分正常又非常重要的。不过，人类总是有弱点的。我们经常会在不需要竞争的情况下一味地“追求”竞争。例如很多人在开车时都不愿让其他的车辆超过自己；又如当看到一个理想的停车位时，我们都会抢着要争到它；还例如当看到有很多人在排队，我们就会下意识地加快脚步，以求得一个相对前面的位子。更大的毛病是，在竞争中不是追求正当的自利，而是囿于狭隘的自私。只想自己，忘了别人。只顾个人，不顾团体。斯坦福大学的管理学专家哈罗德·莱维特教授说：“要想成就大事，人们必须与他人共同工作，而这这就要求你有集体感。”18世纪的经济学家亚当·斯密因其“看不见的手”理论而闻名于世，该理论是一套筛选系统，认为最合适的人才能生存下去，而那些相对不适合的人则会在其他地方找到自己的位置。而他同时又提出了“同情”理论，其定义是“对他人给予适当的关心和尊重，这也是文明社会的基石。”综合斯密提出的两种概念，实际上也就是竞争与合作的融合。

二是要运用理智支配情绪。人在社会、家庭，几乎随时都可能碰上令人不快之事。职场尤其突出。能否晋职、加没加薪、奖金有无多寡、工作难易、人事纠纷、人言可危等等，太

多太多的大事小情都冲击人的感情，影响人的情绪。但明智的选择只有一个：一定要用理智控制情绪。感情应时时受到理智的支配，一个情绪性太强的人大多被认为神经质，这种人易给人造成一种不成熟不合群的感觉，不仅人缘随之而去，连实际利益也最终受损。只有言谈举止始终保持常态，在公开场合上随圆就方，才会取得别人的认同。随圆就方就是一种高明的自我控制，能赢得好人缘好结果。

三是要留心一些容易忽略的小事。比如加班别留后遗症。别人都欢天喜地地过节时自己偏得加班，那是什么心情？“要是不加班一定舒舒服服地睡上一大觉，然后下馆子吃顿可口的，再去看场电影……”如果你让这种假设继续下去，那么你加班的心情肯定要坏到底，工作效率也好不到哪去。不如换个角度想问题：既然必须得加班，那何不趁这个时候做一些平时“没时间”做的事？因为加班时更多的是靠自觉，所以很多女性喜欢把自己的男朋友或丈夫带到办公室“陪”加班，或者到别人办公桌上东摸西碰，还有就是抱着电话一打就是几十分钟。类似的加班消遣减压法是不适宜的，尽管它们可以帮你一时轻松，但会留下不少后遗症。再如不要张扬自己的家产或业余休闲。就算你刚刚新买了别墅或利用假期去欧洲玩了一趟，也没必要拿到办公室来炫耀，有些快乐，分享的圈子越小越好。被人妒忌的滋味并不好，因为容易招人算计。无论露富还是哭穷，在办公室里都显得做作，与其讨人嫌，不如知趣一点。

此外，要养成良好的日常习惯。这方面至少有 6 个禁忌。

①不要当众打呵欠。当你和别人在一起谈话的时候，尤其是当对方在滔滔不绝地发表意见时，你也许感到疲倦了，你能按捺住性子让自己不打呵欠吗？

在办公室，你能忍住不打呵欠吗？

假使是你和你的老朋友谈话，你知道在老友面前打呵欠会引起老友不快吗？

打呵欠在工作场合中给人的印象是：你不耐烦了，而不是你疲倦。

②不要当众掏耳和挖鼻。有些手痒的人，只要他看见什么可用，就会随手取一支来掏耳朵。尤其是在午餐时，大家正在饮茶、吃东西的当儿，掏耳朵的小动作，往往令旁观者感到恶心，这个小动作不仅实在不雅，而且失礼。即使你想洗耳恭听，此时此刻也不是时候。同样，用手指挖鼻孔也是非常失礼的动作。

③不要当众搔头皮。有些头皮屑多的人，在办公室场合会忍耐不住皮屑刺激的搔痒，而搔起头皮来。搔头皮必然使头皮屑随风纷飞，这不仅难看，而且令旁人大感不快。

④不要当众双腿抖动。这种小动作多发生在坐着的时候，站立时较为少见。这种小动作，虽然无伤大雅，但由于双腿颤动不停，令对方视线觉得不舒服，而且也给人有情绪不安的感觉，这也是失礼的。同样，让跷起的腿钟摆似的打秋千也是相

当难看的姿态。

⑤不要以“喂”来喊人。打电话时，人们为了接通线路，经常“喂”一声，待互通声气以后，照例是“早安”或者是“你好”，然后再说下去。

但是有些人，上班时见到同事也像接电话一样先来“喂”一声，这就有失礼貌了，应该以姓名称呼来招呼对方才对。

我们也常见有些人问路，也是“喂”一声。虽然对方是路人，为了礼貌起见，也得来一声“你好”、“请问阁下”……

⑥不要频频看手表。假如你不是忙人，而且又无其他重要约会，那么当你和人谈话时，最好少看自己的手表。这样的小动作会使对方认为你还有什么重要的事情，不愿把谈话继续下去；同时，你的小动作也可能引起对方的误会，以为你没有耐心再谈下去。

如果你确实有要事在身的话，你不妨委婉地告诉对方改日再谈，并同时表示歉意。

## 创建个人品牌

美国有家大医院，一位颇具声望的外科医生正在给病人做心脏手术，一个新来的护士负责供应手术器具。

开刀完成要开始缝合伤口时，这个小护士竟然要求医生马上停止缝合，所有的护士都大吃一惊，他是大牌医生，小小护士居然当场给他难堪？



原来她依步骤检查所有的材料是否完整无误，她告诉开刀医生：“我准备了 12 块纱布，现在只有十一块，还有一块没拿出来，必须再找到那一块！”

然而医生断然宣称：“不，我全部都拿出来了。”

小护士还是抗议：““不对，我们总共用了 12 块纱布！”

医生坚持地说：“我会负起全责，缝合伤口吧！”

“不行就是不行！”小护士毫不让步。这时，医生张开手来，露出他偷偷藏起来的纱布，笑着说：“你到哪里都会成功的。”

美国管理学者华德士提出，21 世纪的工作生存法则就是建立个人品牌。他认为，不只是企业、产品需要建立品牌，个人也需要在职场中建立个人品牌。

著名管理专家、罗兰·贝格(中国)公司总经理宋新宇博士在一次接受记者专访时谈了他对建立个人品牌的看法。

宋新宇认为，华德士的提法，虽然有点耸人听闻，但很有道理。现在是一个前所未有的个人容易成功的时代，建立个人品牌对于自己的生存来讲十分重要。有种说法，现在个人工作年限要比企业寿命还长。确实是这样，有这样一个数字：大企业的平均寿命是 35 年，而创业企业 80% 的寿命超不过 5 年。在这种情况下，大部分职场中人要面临重新选择企业和职业问题，而有了个人品牌就会有工作保障。因为这样的人才一定是市场的稀缺人才，只能是工作找你，而不是你去找工作。

他觉得个人品牌就像企业品牌、产品品牌一样，要有知名度更要有忠诚度。个人在工作中要显示独特的价值。

具体而言，个人品牌有几个特征：

第一，个人品牌最基本特征是质量保障。这点跟产品品牌一样。从产品品牌的起源看，这一特征就存在。几个世纪前，在欧洲一些国家像一些农产品、矿产品，是没有名字的，后来这些产品慢慢有了名字，这时的名字还不是品牌，再后来，人们发现有的产品名字比其他产品更有价值，更受欢迎。最后，这些产品的名字就逐渐变成了品牌。因此看，品牌最核心的东西是质量保障。

引申到个人品牌，最重要的就是品质保障。这体现在两方面，一方面是个人的业务技能上的高质量。另一方面是人的品质，也就是既要有才更要有德。一个人，仅仅工作能力强，而道德水平不高是不会建立个人品牌的。

第二，个人品牌讲究持久性和可靠性。建立了个人品牌，就说明你的做事态度和工作能力是有保证的，也一定会为企业创造较大的价值。企业使用这样的人是信任和放心的。

第三，品牌形成是一个慢慢培养和积累的过程。任何产品或企业的品牌都不是自封的，要经过各方检验、认可才能形成。对个人品牌而言，它也不是自封的，而是被大家所公认的。

第四，个人一旦形成品牌后，他跟职场的关系就会发生根

本性变化。像一个企业一样，如果有了品牌，它做任何事就会相对容易一些。同样对个人来讲，一旦建立了品牌，工作就会事半功倍。

宋新宁说，建立个人品牌的重点是个人技能，强调要有市场价值的技术和令人印象深刻的特色以及良好的口碑。

建立个人品牌，首先是品牌定位。要弄清几个问题：你想要成为什么？你的工作有价值吗？你有价值吗？

品牌有了明确的定位，就要建立符合自己特性的品牌，因为不同的人会有不同的品牌。许多管理学者认为大企业创造品牌的标准方法就是“特色—利益”模式，企业思考它所提供的产品或服务的特色，能为客户带来什么特殊的利益。这套方法同样可以运用到个人品牌上。你的“特色——利益”模式是什么？你每一次都是准时完成工作吗？你总是先一步解决问题吗？你总是在规定的时间内完成工作任务吗？从这些问题中，找出自己能提供的价值。以此，建立符合自己特性的个人品牌。

现在知识老化得很厉害，每10年甚至更短的时间内信息量就要翻一番。每个人都不能光靠过去所学的知识，而要不断地学习。建立个人品牌是一个长期的过程，要不断学习新知识、补充新内容。

在学习上，一般人常犯的错误就是漫无目的地学习、跟风学习。社会上会计热就学会计，电子商务热就学电子商务，也不管所学的知识对自己职业有没有用。要建立个人品牌就要学

习那些对自己职业有用的知识，这样的效率会很高。这种看法不是排斥学习基本技能，但不要学一些今后可能用得上也可能用不上的知识。

另外，在快速变化的时代，过去在学校学到的知识大部分用不上。90% 在学校学到的东西在实际工作中没有用处，而90% 以外的一些知识，比如如何使自己工作得更有效率？如何使自己更容易成功？这都是在课堂中学不到的知识，对建立个人品牌很重要。

个人品牌当然要有知名度，但光有知名度不够，要有忠诚度。一个有个人品牌的人，别人一看就会产生天然的信任感，相信你的能力，相信你的人品，相信你做事成功的可能性大。

比忠诚更深一层的就是品牌对客户的垄断度，因为这个品牌接近完美，让别人没有选择的余地，根本也不会去想到别的选择。这种程度，对建立个人品牌而言就很成功了，任何人想组建新的团队，首先想到的会是具有这样品牌的人。从这点看，品牌最重要的就是信任。品牌不是个商标，而是信赖标记。要成功建立个人品牌，你必须绝对的可靠。个人言行的一字一句、一点一滴，都跟品牌有关。

宋新宇指出，个人品牌不是十项全能，要了解自己的局限与弱点。很多人以为要装得什么都懂，才容易建立个人品牌。其实一个品牌不可能是所有领域的品牌，个人品牌一定要专注于某一领域。如果一个人经常变换工作是不会形成个人品牌

的。

品牌往往跟忠诚连在一起，个人要忠诚于自己所从事的职业。一个人可以换工作但不能经常换职业，那样成不了专家，也建立不了个人品牌。

建立个人品牌一定要注意自己的言行，言行一致，才会形成良好的品牌。俗话说，好事不出门，坏事传千里。当然工作中会有失误，但在个人品质上一定要注意，一旦有了任何闪失就会造成终身污点，对建立个人品牌非常不利。

## 成也是嘴败也是嘴

### 办公室里不该说的话

在办公室里，什么话该说、什么话不该说，这个问题当然很重要。同事和同事，每天见面的时间最长，谈话可能涉及到工作以外的各事情，“讲错话”常常会给你带来很多麻烦。因此，不少有心之人总结出自己的经验和心得：

#### 不要谈论你的私生活

不要在公司范围内谈论私生活，无论是办公室、洗手间还是走廊；不要在同事面前表现出和上司超越一般上下级的关系，尤其不要炫耀和上司及其家人的私交；即使是私下里，也不要随便对同事谈论自己的过去和隐私。除非你已经离开了这

家公司，你才可以和从前的同事做交心的朋友；对付特别喜欢打听别人隐私的同事要“有礼有节”，不想说的坚决不说。

有许多爱说，性子直的人，喜欢向同事倾吐苦水。虽然这样的交谈富有人情味，能使你们之间变得友善，但是研究调查指出，只有不到1%的人能够严守秘密。所以，当你的个人危机如失恋、婚外情等发生时，你最好不要到处诉苦，不要把同事的“友善”和“友谊”混为一谈，以免成为办公室的注目焦点，也容易给老板造成问题员工的印象。

社会复杂，为了保护自己的安全，我们有许多事情是不希望别人知道的。所以，除了对很亲近人或很熟悉的朋友之外，一般人对别人的私生活都不会询问。有时为了表示自己的关切，也要请求别人同意，让别人自愿告诉你。倘若他不大愿意告诉你，你就应该不再去追问。倘若他愿意把他的事情告诉你，你也不要把此事当作新闻一样，到处去讲。

### 少说负面话

有人不自觉地犯有爱讲负面话的毛病。这种人说起话来，总带有不满意、抱怨的口气。上班一开口，先是说早上的油条不好吃、公共汽车老是等不来，然后又嫌早晨的开水烧得不够开，茶叶没有味儿。打起电话来先怪对方为什么响了好几声都不接，聊起天来必说老公脏又懒，儿子不争气，谁谁讲义气，谁谁不讲义气，谁谁太抠门，谁谁妆画得难看，谁谁菜烧得难吃等等。

爱讲负面话的人，有时是因过于理想化，用自己理想化的模式，去套生活中的现实，结果常常是事与愿违。还有的人是看问题过于狭隘偏颇，只考虑自己，不顾及其他，凡是不对自己脾气的，都一概予以否定。另一种便是用放大镜甚至是显微镜看人，将别人的微不足道的缺点放大。

爱讲负面话的人，很难与人友好交往，即使并没有直接说对方不好，但他那万事皆不如意的心态，让人很难同他找到舒心的共同语言。久而久之，人们会觉得此人太“刁”，难以相处，常常避而远之，偶有接触，也只好打个哈哈敷衍了事。总讲负面话，最终会成为难以与人相融的孤家寡人。

### 办公室里最好不要辩论

有些人，在说话的态度上有“不自觉”的坏习惯，比如喜欢争论，一定要胜过别人才肯罢休。假如你实在爱好并擅长辩论，那么建议你最好把此项才华留在办公室外去发挥，否则你虽在口头上胜过对方，但其实是损害了他的尊严，对方可能从此记恨在心，说不定有一天他就会用某种方式还以颜色。

### 不要成为“耳语”的散播者

耳语，就是在别人背后说的话，是沟通不良的后果，只要人多的地方，就会有闲言碎语。有时，你可能不小心成为“放话”的人；有时，你也可能是别人“攻击”的对象。这些耳语，比如领导喜欢谁，谁最吃得开，谁有什么毛病等等。要懂得该说的就勇敢说，不该说就绝对不要乱说。

在办公室里该说什么不该说什么的问题，当然不是说出三条经验五种心得就能完全弄明白的。这个问题虽然复杂，往往因人因时因地而异，但把握两个基本点也许是“放之四海而皆准”的。一点是不要忘记自己的身份及应有修养。凡开口前，想想自己是什么人，是领导，是下属，是同事，那么面对你要说话的对象，从自己的身份及应该有什么样的修养考虑，自然会把握讲话的内容。另一点是话到嘴边慢半拍。先不忙着开口，而是思量一下再决定说不说。迟疑一下不是什么坏事，说不定就会改变你的初衷，避免不良后果。

## 讲究说话艺术

一个年轻打工者在一家外资企业打工，在较短的时间内，连续两次提出合理化建议，使生产成本分别下降 30% 和 20%。大鼻子老板非常高兴，对他说：“小伙子，好好干，我不会亏待你的。”

这青年当然知道这句话可能意义重大，也可能不值一文。他想要点实在的，便轻松一笑，说：“我想你会把这句话放到我的薪水袋里。”洋老板会心一笑，爽快应道“会的，一定会的。”

不久他就获得了一个大红包和加薪奖励！

面对老板的鼓励，青年人如果不是这样俏皮，而是坐下来认真严肃地提出加薪要求，并摆出理由若干条，岂不是太煞风



景，甚至适得其反。

话有三说，巧说为妙。谁也不能否认，说话是一门高深的艺术。尽管每个人都长着一张嘴，说出来的效果往往有天壤之别。古代的苏秦张仪，游说诸侯，合纵连横，舌定乾坤，为后世会说话者所仿效。唇枪舌剑，谈判论战，并不比战火纷飞的战场轻松……同样意思的话，出自不同人的口，味道效果往往大不一样。同样意思的话，你这样去说还是那样去说，结果也往往迥异。这是生活中人人都有的经历和感受。为了使你的话具有说服力，就要讲求语调和用词。例如，要以权威的腔调讲话，为了达到这个目的，你必须熟悉你讲话的内容，你对你的题目了解得越多越深刻，你讲得就会越生动越透彻。使用简单的词汇和简短的句子。最简洁的文章总是最好的文章，其原因就是它最容易理解，关于讲话和对话也可以说是同样的道理。使用具体和专门的词汇和词语。绝对掌握了这种艺术的人是耶稣，他说话使用的词汇和发布命令所使用的词语都是简单、简洁、一语中的并且容易理解的。例如，他说的“跟我来”不会有人不明白。避免使用不必要的词汇和说一些没有用的事。为了搞好人际关系，说话就要使人感到好听受用。比如要学会顺情说好话，要学会见什么人说什么话。

### 让对方说“是”

美国著名的人际关系学大师戴尔·卡耐基也是研究说话艺术的权威。他的许多有关见解非常精辟，值得一学。在他看

来，懂得怎样说话的关键，不仅仅在于会用腔调善择词语——类，更在于了解人的心理，了解人性的特点。

例如，他强调：懂得说话的人，都在一开始就力求得到一些“是的”反应，这样就把对方心理导入肯定的方向。就好像一粒撞击的小球运动，从一个方向打击，它就偏向一方；要使它从反方向回来的话，则要花更大的力。

这种心理模式很明显，当一个人说“不”，而本意也确实否定的话，他所表现的决不是简单的一个四划的字——不。他的整个组织——内分泌、神经、肌肉——全部凝聚成一种抗拒的状态，通常可以看出身体产生了一种收缩，或准备收缩的状态。反过来说，当一个人说“是”时，就没有这种收缩的现象产生，身体组织就呈现出前进、接受和开放的状态。因此，开始时我们越多地造成“是，是”的环境，就越容易使对方接受我们的想法。

这是一种非常简单的技巧——一种“是的”反应。但是它却被许多人忽略了！在某些人看来，似乎人们只有在一开始就采取反对的态度，才能显示出他们的自尊感，因此，激进派的人一跟保守派的人碰到一块，就必然要愤怒起来！事实上，这又有什么好处呢？如果他只是希望得到一种快感也许还可以原谅。但假如他要达成什么协议的话，他在心理方面就太愚蠢了。

这种使用“是，是”的方法，使得纽约市格林威治储蓄银行的职员詹姆斯·艾伯森，挽回了一名青年主顾。

艾伯森先生说：“那个人进来要开一个户头，我照例给他一些表格让他填。有些问题他心甘情愿地回答了，但有些他根本拒绝回答。

“在我研究为人处世技巧之前，我一定会对那个人说：如果拒绝对银行透露那些材料的话，我们就不让他开户。我很惭愧过去我就采取那种方式。当然，像那种断然的方法会让我觉得很痛快。我表现出谁才是老板，也表现出银行的规矩不容破坏。但那种态度，当然不能让一个进来开户头的人有一种受欢迎、受重视的感觉。

“我决定那天早上采用一实用的普通常识。我决定不谈论银行所要的，而谈论对方所要的。最重要的，我决意在一开始就使他说‘是，是’。因此，我不反对他。我对他说，他拒绝透露的那些资料，并不是绝对必要的。

“‘但是’，我接着说，‘假如你把钱存在银行一直等到你去世，难道你不希望银行把这笔钱转移到你那依法有权继承的亲友那里吗？’

“‘是的，当然。’”他回答道。

“我继续说：‘你难道不认为，把你最亲近的亲属名字告诉我们是一种很好的方法吗？万一你去世了，我们就能准确而不耽搁地实现你的愿望。’

“他又说：‘是的’。

“当他发现我们需要的那些资料不是为了我们，而是为了

他的时候，那位年轻人的态度软化下来——改变了！

“在离开银行之前，那位年轻人不但告诉我所有关于他自己的资料，而且在我的建议下，开了一个信托户头，指定他的母亲为受益人，同时还很乐意地回答所有关于他母亲的资料。

“我发现，一开始就让他说‘是，是’，他就忘掉了我们所争执的，而乐意去做我所建议的事。”

可见，懂得怎样说话的前提和基础是懂得人心人性。教人讲话的大小书册眼下已实在不少，但你若不懂人心人性，即使背下多少书本中的多少“教条”，也是没用的。

### 先“捧”后“骂”

人类的一大通病，人性的一个弱点，是人们都喜欢被赞美，不愿意受批评。所以，懂得说话的人特别注意说赞美话，少说或不说批评话。问题是，批评常常难免。上司批评部属，同事批评同事，乃至下级批评上级，有时都是正常而必要的。既然批评易伤人，那么懂得说话艺术的人，在使用批评的时候，当然就注意如何不伤人这一原则。至于运用什么具体技巧，要看对象要看场合，要凭批评者的智慧和机敏。

美国的柯立芝总统当政时，有一个周末，一个朋友应邀赴白宫做客。

当他走进总统办公室时，看到柯立芝正亲切地对秘书小姐说：“你今天打扮得很好看，真是一个年轻漂亮的女孩。”

沉默寡言的柯立芝总统平时是难得称赞别人的，这次却会

说出那样的话来——怪不得秘书小姐脸上立即出现一层红晕。

柯立芝接着又说：“别不好意思，我刚才说的无非是想让你觉得愉快。我希望从现在起，你对于公文上的标点能够多注意一下。”

他这么做也许过于明显了些，然而所使用的心理战术却是很巧妙的——当人们听到别人的赞美后再听到其他批评的话，就比较容易接受了。

在说话艺术中，批评艺术是最难的，所以必须格外用心。要义仍然在于了悟人性、读懂人心。

#### 让别人去说也是一种办法

有一年，美国最大的一家汽车制造公司正在洽购一年所需要的布匹。三家主要的厂商已做好了样本，它们都经那家汽车公司的高级职员检验过，而且发出通知说，在一个特定的日子，三家厂商的代表都有机会对合同提出最终的申请。

其中一家厂商的代表 R 先生抵达的时候正患着严重的喉炎。“轮到我去会见那些高级职员的时候” R 先生叙述事情的经过，“我嗓子已经哑了。”我几乎一点声音也发不出来。我被带到一个房间，发现自己正面对着纺织工程师、采购经理、销售主任以及公司的董事长，我站起来，努力要说话，但只能发出吱吱声。

“他们都围坐在一张桌边，因此，我在一张纸上写着：  
‘诸位，我的嗓子哑了，说不出话来。’

“‘我来替你说吧!’董事长说。于是,他展示我的样本,代替我称赞它们的优点。一场热烈的讨论展开了。讨论的是我那些样本的优点。而那位董事长,因为是代表我说话,在讨论的时候就站在我的一边。我听着他们的讨论,只微笑、点头、做几个手势而已。

“这次特殊会议的结果,使我得到了合同,50万码的坐垫布匹,总值160万美元——我所得到的的一笔最大的订单。

“事后我想,如果自己不是哑了嗓子,就不一定能得到这笔订单。这事使我很偶然地发现,有时候让对方来讲话,可能得到预料的收获。”

一次,纽约《先锋论坛报》经济版上出现了一幅巨大的广告,征聘一个具有异常能力和经验的人。查尔斯·古比里寄去了应征信。几天后回音来了:请他去面谈。在去面谈以前,他花了许多时间在华尔街尽可能地打听有关那个公司老板的一切情况。在面谈时,他说:“如果能替一家你们这样的公司做事,我将感到十分骄傲。我知道你们在28年前刚成立时,除了一个小办公室、一位速记员以外,什么也没有,对不对?”

几乎每一个功成名就的人,都喜欢回忆自己多年奋斗的情形,这位老板也不例外。他花了好长时间,谈论自己如何以450元钱和一个新颖的念头开始来创业。他讲述自己如何在别人泼冷水和冷嘲热讽之下奋斗着,连假日都不休息,一天工作16个小时。他克服了无数的不利条件,而目前华尔街生意做得

最好的那几个人都向他索取资料和请教。他为自己的过去而自豪。他有权自豪，因此，在讲述过去时十分得意。最后，他只简短地询问了一下古比里的经历，就对一位副董事长说：“我想这就是我们所要找的人。”

当西奥多·罗斯福还是纽约州州长的时候，他完成了一项很不寻常的工作。他和其他政治领袖们一方面保持良好的关系，别一方面又坚持进行了一些他们十分不高兴的改革。下面是他的做法：

当有一个重要职位空缺时，他邀请所有的政治领袖们推荐接任人选。罗斯福说：“起初，他们也许会提议一个很差劲的党棍，就是那种需要‘照顾’的人。我就告诉他们，任命这样一个人不是好决策，公众也不会赞成。

“然后他们又把另一个党棍的名字提供给我，这一次是个老公务员，他只求一切平安，少有建树。我告诉他们，这个人无法达到公众的期望。然后，我又请求他们，看看是否能找到一个显然很适合的人选。

“他们第三次建议的人选，差不多够格了，但还不太行。

“接着，我谢谢他们，请求他们再试一次，而他们第四次所推荐的人就可以接受了。于是他们提出了一个我自己也会那样挑选的最佳人选。我对他们的协助表示感谢，接着就任命那个人——我还把这项任命的功劳归之于他们……我告诉他们说，我这样做是为了使他们高兴，现在，该轮到他们来使我高

兴了。

“而他们真的使我高兴。他们以支持全面性的改革方案，来使我高兴。”

R 先生查尔斯·古比和西奥多·罗斯福的做法告诉我们：让别人去说自己想说想做的事情，实在也是“怎样说话”的一门独特招数。

## 不如让狗先走

### 好汉不吃眼前亏

有位职业女士在网上讲了自己的一次工作情景：

“早上好，R 先生。”我对老板说：“我交上的文件您签字了吗？”R 先生先是瞪着他那双灰蓝色的眼睛茫然了一秒钟，然后便把他的办公桌惊天动地地翻了一遍，最后他犹豫了一下，向我摊开两手说：“张小姐，我从未见过你的文件。”如果这件事发生在几年前，我就会毫不犹豫地说：“我昨天看着您的秘书把我的文件放在您的办公桌上，您可能把它当成废纸丢掉了！”但是现在我不会这样说了，既然眼前这位绅士模样的异乡人永远不明白诚实可以增加威信，我又何必与他计较呢？我只不过是需要他的签字而已。于是我平静地说：“那好吧，我



到您的秘书那里去看看有没有我的文件。”随即我便下楼回到我的办公室，把电脑中的文件重新调出再次打印，当我再把文件放到R先生面前时，他连看都没看就签了字，其实他比我还清楚文件原稿的去向。

是的，这就是我在与上司发生冲突时的解决方式。我不赞成在冲突发生以后一走了之，因为在新环境里还会出现老问题，到那时你又怎样呢？我也不赞成为了争口气大闹一场，因为吵闹不能解决问题，反倒有可能断送了薪水花红，还是实际些吧！说到实际，谁是谁非也并不重要，可能即使我对上司错了，我也会开动脑筋为上司寻找一个下台的台阶，无论如何解决冲突的前提是合作！

我赞成主动言和，主动言和的表层含义是好汉不吃眼前亏，但它还包括更深的层面：主动言和是运用智慧寻找冲突的最佳解决方案，使问题最终得以处理；主动言和更需要团队精神，发挥团队精神可以使合作得以延续。我相信自己在处理冲突的问题上越来越成熟冷静了，我决不会像个孩子一样在冲突中放任自己，我要运用自己的智慧和团队精神与上司及同事尽量合作，让他们发现我是个理想的合作伙伴，更给自己创造一个良好的工作空间！

形形色色的冲突、误会，随时都可能发生在工作场合。解决的办法有多种多样，如谈心、交流、沟通、自我批评、请人

调解等。在网上谈心的这位职业女士采取的实际是避免冲突的做法。她与老板之间只是存在潜在冲突，矛盾尚未显化激化。她的做法化解了潜在冲突。

应当说，这位女士的做法算得上明智、高明。与其引发冲突后再费力解决，当然不如用心避免冲突更让人愉快。这如同抗洪不如治水、治病不如防病一样。

职场高手应当是一个不主动引发冲突的人。

想成为这样的高手并不难。按戴尔·卡耐基的人际哲学、处世精要，只要做到两点即可：一是懂得容忍，二是不去争执。

## 懂得容忍

卡耐基告诉我们：

世界上多少悲剧，多少恐怖，皆因人与人之间的不能容忍而发生！不能容忍，实和愚昧同一意义，而且这种愚昧，还是野蛮人和暴徒的愚昧；因为他们对于世间的事物认识不清，由隔膜而误会，由误会而发怒。法国人有句话：“能够了解一切事物，便能宽恕一切事物。”所以我们如果要做一个文明的人，非首先了解世间的事物不可。我们现在以心理学的眼光，来分析不能容忍的特性。

心理学告诉我们：每一种特性，都有它的原因和目的。譬如，在家庭中，我们的小玛利在母亲宴客的席面上忽然在她的

新衣上泼了一点菜汤。玛利对于这件扫兴的事自觉很羞愧，然而她的母亲认为这是在教养上对于社会的一种过失，不能容忍，便要当客人的面大声责骂小玛利。可怜的小玛利被母亲责骂之后，又被喝斥离开席面，使她在客人面前失去体面，觉得非常痛苦。然而，母亲却自以为已经安慰了自己的良心了。

再举一个例子：约翰旅行到了法国，在法国一个乡村的小客栈里开了房间。栈主领他来到最清洁的一间房里，然后很抱歉地告诉约翰说，这房里没有自来水和浴室的设备。因此，约翰便骂法国人是退化的、不讲卫生的野蛮民族。接着他便得意地向那主人夸口道：在他本国，无论大小旅馆，每一间房都有冷热自来水和浴室的设备，又说这并非是奢侈，乃是必需品。然而，约翰的话，并不是全对的。这且不必说，那个老实的客栈主人，本想讨好客人，现在却适得其反，觉得很痛心。可是，约翰所得的优胜，实在也不过是虚伪地说谎罢了。

再来举一个例子：有一位夫人去赴一个宴会，主人邀了一位青年女音乐家来奏琴，以娱来宾。演奏之后，主人问某夫人琴奏得好不好？某夫人答道：“琴奏得是很好，可是，亲爱的，你没看见她所穿的衣服是多么不体面呀！”在某夫人的心中，那位青年女音乐家的地位和身分早已因为衣服的不得体而降低了。

以上三例可以证明不能容忍的原因是根据下面四点：(1)愚昧；(2)低劣的感情；(3)缺乏同情心；(4)牺牲他人而取得一种

虚仿的主观的优胜。

所以越是愚昧的人，越不能忍耐，野蛮民族，不了解现代的机器，便不能容忍它，当它是魔术，降低它的价值。有知识的人旅行到异国，目的是在开阔眼界，增加同情，他不但应该仔细观察当地的风俗以及该地人的生活方式，而且应该同情和了解人类的各种品性。至于愚昧的人，无论他旅行到什么地方，他的思想和见解，永远还是在他自己的蚝壳里，在新的环境里，他学不到什么，见不到什么；他只会拿他自己的旧蚝壳去比那新环境，若有不同，他便认为不对。

善于破坏自己所不了解的东西，这同野蛮人和小孩一样。野蛮人洗劫罗马的时候破坏了著名的图书馆，这是因为他们自己不会读书之故。神经有障碍的人，就是那种不肯好好补救低劣心理的人，对于为他所不了解的事物，他认为不对，并且从事破坏活动。

我们对于新的环境，新的事物，要努力研究，以求达到能够了解的目的；倘是好的、对的，我们便应该吸取、学习。这是最正当最科学的方法，也正是容忍的方法。不能容忍的人，因为他是愚昧的，只晓得向来如此，现在也应该如此，所以他拼命反抗和破坏一切新的环境、新的事物、新的思想和新的人物。

人们想得到生活的真正愉快和优胜，只有努力提高他的见识，努力求知；因为他所知道的愈多，他在生活上的帮助也愈

多愈加快乐；同时，他于事物的了解越多，即对于人类社会越有用，也就越优胜。

可是野蛮人、小孩，以及神经有障碍者是得不到生活愉快的，他们眼光如豆，思想简陋，一见有新的思想，新的人物来和他们接近时，他们便感到非常的不安，不能容忍，一定要设法破坏、抵抗，因此，他们实在是世界上最残酷的人。在小孩的眼睛里，黑和白是相反两种颜色，然而在了解色彩的成年人看来，黑和白不过是光的两个等级。在小孩和神经有障碍者的眼睛里，是和非也是绝对相反的两面，而在正常的成年人看来，是和非实在是相对的两件事。正常的成年人知道：在今天如果是错的，到了明天也许就对了。这好比在从前如果是罪恶，而现在已经成为正义一样。

## 不去争执

卡耐基讲过一段他自己的故事：

第二次世界大战刚结束的一天晚上，卡耐基在伦教学到了一个极有价值的教训。当时他是罗斯·史密斯爵士的私人经纪人。大战期间，史密斯爵士曾任澳大利亚空军战斗机飞行员，被派在巴勒斯坦工作。欧战胜利缔结和约后不久，他以 30 天飞行半个地球的壮举震惊了全世界。没有人完成过这种壮举，这引起了很大的轰动。澳大利亚政府颁发给他 5000 美元奖金，英国国王授予了他爵位。有一阵子，他是联合王国风靡一时的

人。有一天晚上，卡耐基参加一次为推崇他而举行的宴会。宴席中，坐在卡耐基右边的一位先生讲了一段幽默，并引用了一句话，意思是“谋事在人，成事在天。”

那位健谈的先生提到，所征引的那句话出自圣经。他错了。卡耐基知道，他很肯定地知道出处，一点疑问也没有。为了表现出优越感，卡耐基很讨厌地纠正他。那位先生立刻反唇相讥：“什么？出自莎士比亚？不可能，绝对不可能！那句话出自圣经。”他自信确实如此！

那位先生坐在右首，卡耐基的老朋友弗兰克·格蒙在卡耐基左首，他研究莎士比亚的著作已有多年。于是，卡耐基和老先生俩都同意向他请教。格蒙听了，在桌下踢了卡耐基一下，然后说：“戴尔，这位先生没说错，圣经里有这句话。”

那晚回家路上，卡耐基对格蒙说：“弗兰克，你明明知道那句话出自莎士比亚。”

“是的，当然，”他回答，“哈姆雷特第五幕第二场。可是亲爱的戴尔，我们是宴会上的客人，为什么要证明他错了？那样会使他喜欢你吗？为什么不给他留点面子？他并没问你的意见啊！他不需要你的意见，为什么要跟他抬杠？应该永远避免跟人家正面冲突。”

永远避免跟人家正面冲突。说这句话的人已经谢世了，但卡耐基受到的这个教训仍长存不灭。那是卡耐基最重要的教训，因为他是个积重难返的杠子头。小时候他和他哥哥，为天

底下任何事物都抬杠。进入大学他又选修逻辑学和辩论术，也经常参加辩论赛。从那次之后，他听过、看过、参加过、也批评过数以千次的争论。这一切的结果，使他得到一个结论：

天底下只有一种能在争论中获胜的方式，那就是避免争论。

避免争论，要像你避免响尾蛇和地震那样。

十之八九，争论的结果会使双方比以前更相信自己绝对正确。你赢不了争论。要是输了，当然你就输了；即使赢了，但实际上你还是输了。为什么？如果你的胜利，使对方的论点被攻击得千疮百孔，证明他一无是处，那又怎么样？你会觉得洋洋自得；但他呢？他会自惭形秽，你伤了他的自尊，他会怨恨你的胜利。而且——

“一个人即使口服，但心里并不服。”

明智的本杰明·富兰克林曾说：

如果你老是抬杠、反驳，也许偶而能获胜，但那只是空洞的胜利，因为你永远得不到对方的好感。”

因此，你自己要衡量一下，你是宁愿要一种字面上的、表面上的胜利，还是要别人对你的好感？

你可能有理，但要想在争论中改变别人的主意，你一切都是徒劳的。

美国的威尔逊总统任内的财政部长威廉·麦肯罗以多年政治生涯获得的经验，说了一句话：“靠辩论不可能使无知的人

服气。”

其实，不论对方才智如何，都不可能靠辩论改变他的想法。

林肯有一次斥责一位和同事发生激烈争吵的青年军官：“任何决心有所成就的人，决不会在私人争执上耗时间，争执的后果，不是他所能承担得起的。而后果包括发脾气、失去自制。要在跟别人拥有相等权利的事物上，多让步一点；而那些显然是你对的事情，就让得少一点。与其跟狗争道，被它咬一口，不如让它先走。因为，就算宰了它，也治不好你的咬伤。”

## 不在乎有无一百万遗产

### 见人三分笑

“见人三分笑”，是中国久已有之的俗语，更应看作是一条古训。见人三分笑当然不是大笑，也不是假笑、装笑、傻笑，而是微笑。不少年来，国内外的越来越多的人都日益认识到微笑的不朽价值，不论在社交场合、商战时机还是办公室内外。

有人做了一个有趣的实验，以证明微笑的魅力。

他给两个人分别戴上一模一样的面具，上面没有任何表情，然后，他问观众最喜欢哪一个人，答案几乎一样：一个也



不喜欢，因为那两个面具都没有表情，他们无从选择。

然后，他要求两个模特儿把面具拿开，现在舞台上有两个不同的个性，两张不同的脸，他要其中一个人把手盘在胸前，愁眉不展并且一句话也不说，另一个人则面带微笑。

他再问每一位观众：“现在，你们对哪一个人最有兴趣？”答案也是一样：他们选择了那个面带微笑的人。

一辆公共汽车上的售票员，整天面带微笑，对待乘客非常亲切有礼，颇受众人的好评。

有一天，乘客不多，一位常客就跟她聊起天来，不断称赞她的服务态度。

“是有原因的，”她微笑着说：“大约五年前，我在报上看到有一个餐厅服务员因为待人和气，有个老先生竟然给了他一笔庞大的遗产。我心里想，说不定我也会碰到这样的好事。所以我就把每个乘客都当成贵人看待。这样一来，我开心客人也开心。现在我反而不在乎有没有一百万遗产了！”

行动比语言更有力。微笑表示的是“你好”、“我喜欢你”、“你使我感到愉快”、“我非常高兴见到你”。

这就是狗为什么那么受人欢迎的原因。它们见到我们多么高兴，几乎要从躯壳里跳出来。因此，我们也会很高兴见到它们。

有种不真诚的笑，那种笑骗不了任何人。我们知道那种笑是机械式的，令人讨厌的。这里所说的是那种真正的笑，出自

内心，给人以温暖的微笑。这种微笑才有价值。

一个纽约大百货公司的人事经理说，他宁愿雇佣一名有可爱笑容而没有念完中学的女孩，也不愿雇佣一个板着冷冰冰面孔的哲学博士。

你见到别人时，一定要显得很愉快，如果你期望他们很愉快地见到你的话。

卡耐基在讲习班上曾经鼓励成千上万的商人，花一星期的时间，训练每时每刻都对别人微笑，然后再回到讲习班上来，谈谈所得的结果。情况如何呢？学员威廉·斯坦哈写来一封信，他是纽约证券股票边外市场的一员。他的信给人们提供了一个很有代表性的例子。

斯坦哈在信上说：“我已经结婚 18 年多了，在这段期间里，从早上起来到我上班的时候，我很少对我妻子微笑，或对她上说几句话，我是百老汇最闷闷不乐的人。”

“既然你要我以微笑取得的经验发表一段谈话，我就决定试一个星期看看。因此，第二天早上梳头的时候，我看着镜中的满面愁容，对自己说：‘今天要把脸上的愁容一扫而光。你要微笑起来，现在就开始微笑。’当我坐下来吃早餐的时候，我用‘早安，亲爱的’跟妻子打招呼，同时对她微笑。”

“你会说她可能大吃一惊。你低估了她的反应。她简直被搞糊涂了，惊诧万分。我对她说，你以后会习惯我这种态度的。现在已经两个月了，这两个月来，我们家得到的幸福比以

往任何时候都多。”

“现在我去上班的时候，就会对大楼的电梯管理员微笑地说‘早安’；我也微笑着和大楼门口的警卫打招呼；当我跟地铁的出纳小姐换零钱的时候，我微笑着；当我站在交易所中时，我会对那些从未见我的微笑的人微笑。

“我很快发现，每一个人对我也报以微笑。我以一种愉悦的态度对待那些满肚子牢骚的人。我一面听着他们的牢骚，一面微笑着，于是问题就很容易解决了。我发现微笑给我带来更多的收入，每天都带来更多的钱。

“我跟另一位经纪人合用一间办公室。他有一位很讨人喜欢的年轻职员，我告诉他最近我所学到的为人处世的哲学，我很为得到的结果而高兴。他承认说，当初他认为我是个很郁闷的人，直到最近，他才改变了看法。他说当我微笑的时候，充满了慈祥。

“我也改掉了批评他人的习惯。我现在只赏识和赞美他人，而不蔑视他人。我已经停止谈论我想要的，而试着用别人的观点来看事物。这一切真的改变了我的生活。我变成一个完全不同的人，一个非常愉快的人。一个更富有的人，在友谊和幸福方面都很满足——而这才是真正重要的。”

## 和气生财

美国钢铁大王安德鲁·卡内基的高级助理查尔斯·史考伯

说过，他的微笑值 100 万美金。他可能是随便说说而已，因为史考伯的性格，他的魅力，他那种富有吸引力的才能，都是他成功的原因。当然在他的性格中，一个令人得到好感的因素是他那动人的微笑。

法国作家阿诺·葛拉索说：“笑是没有副作用的镇静剂。”你遇到的人有爱发脾气者，有刻薄挑剔者，有出言不逊、咄咄逼人者，也有与你存有隔阂芥蒂之人，对付这些“难对付之人”，“含蓄的微笑往往比口若悬河更可贵”。面对别人的胡搅蛮缠、粗暴无礼，只要你微笑冷静，你就能稳控局面，用微笑缓减对方的刺激，以微笑化解对方的攻势，从而以静制动，以柔克刚，摆脱窘境。

微笑不是奴颜婢膝，而是一个人涵养的外化，是对他人一种和蔼友善的表示。它能反映出你控制和表现自己情绪的能力，也能显示你主动热情、坦率大方的个性。当你不慎得罪了你的同事，当你无意冒犯了你的上司，你很想向他们解释道歉，却又碍于颜面难于启齿。这时，只要你主动真诚地向他们报以微笑，一切便会和好如初。一笑泯千仇。

当你被愤怒控制，处于激动之中，会做出许多傻事。遇到这种情况，要神态清醒即使是装——也要微笑。原来，微笑会创造奇迹。你刚咧开嘴，脑海里立刻浮现一些愉快的事，所有器官从准备“战斗”的状态中获得解决，血液趋于均匀，心脏跳动有节奏，大脑供氧得到改善。想一想，感情是很有感染力

的。如果说，愤怒引来愤怒，那么，微笑回报微笑。

每当你出门的时候，应该缩起下巴，把头抬得高高的，让肺部充满空气；沐浴在阳光中，用微笑来招呼同事们，每次握手都使出力量。不要担心被误解；不要浪费一分钟去想你的敌人。试着在心里肯定你所喜欢做的是什，然后在明确的方向之下，你会径直去实现目标。心里想着你所喜欢做的那些有意义的事情，当岁月消逝的时候，你会发现自己无意识地掌握了实现你的希望所需要的机会，正像珊瑚虫从潮水汲取所需的物质一样。在心中想象着那个你希望成为的诚实的、智慧的、能干的人，而这种想法，会使你每时每刻都在向那个理想的人转化……思想是至高无上的。保持一种正确的人生观——勇敢、坦白和愉快。思想正确就等于创造。一切事物来自希望；而每一个诚挚的祈祷，都会实现，我们心里想什么，就会变成什么。把下巴缩起来，把头部高高昂起，我们是明天的上帝。

我国古代有一句格言，我们应该记住并把它写在心上，那就是“和气生财”

“见人三分笑”与“和气生财”这两句相互有关联的名言，实在也是我们的国粹之一。

## 穿衣打扮不要惹来麻烦

### 服饰上面有政治

穿衣打扮在今天时代是小事，也是不太小的事。说小，是因为这毕竟是个人的私事；说不太小，是因为它关系到你的形象，进而影响你与上下左右的人际关系。在古代的等级社会，穿衣打扮可是实足的一件大事。谁都知道什么等级的人必穿戴什么服饰，而绝不敢越雷池一步。

穿着不只是为了遮体、保暖，更重要的是标志着身份和地位。老祖先们深谙此道，把衣服分为官吏穿的官服和平民老百姓穿的便服。官服者，官吏专用也。无论颜色、款式、饰物都是严格规定好了的，不可乱用。如明代官服，皇帝穿龙袍，大臣依等级穿绣有蟒、斗牛、飞鱼等纹饰的宽大袍服；清代官服蟒袍，因品级不同而有所不同。一、二、三品九蟒、四、五、六品八蟒，七、八、九品五蟒。明清的官服袍服胸背都缀有象征品级不同的纹饰称为补子。清五品以上及内廷官员胸前挂有朝珠，大礼时有披领。为何如此森严和繁琐？因为官服代表着官阶。只要一看官服，便知此人的官有多大了。至于官帽，那更是官品的象征了。有由幞头演变而来的乌纱帽。清代官员的官帽，分夏天戴的凉帽和冬天戴的暖帽。帽上的顶珠随品级不

同，颜色和质料不同，称为顶戴。一、二品为红色，三、四品为蓝色，五品为白色，六、七品为金色，八、九品为银色。有军功者，帽顶上还戴着孔雀做的花翎，垂向脑后。看官的大小，只看官帽就可以了。古代当官时，戴上官帽就算“正式任命”了；罢官时，同样是摘下官帽就成平民百姓了。

从穿衣打扮之事的“大”来说，它当然是一种政治。

不久前，英国有个官司炒得沸沸扬扬，39岁的茱丽叶把为之效力多年的高尔夫职业选手协会告上了法庭。她因为上班时穿了休闲装，被告知乖乖走人。最终，协会因性别歧视败诉，判处赔偿50000英镑。有一次“欧洲之星”的安全承包商也不得不修改公司的制服规定，因为两位女性雇员挑头抵制上班时穿长裤。在美国引起轰动的电影《永不妥协》上映第一周就创票房新纪录。除了动人的故事情节和大明星茱娅·罗卜茨的精彩表演外，片中女主角性感撩人的装束也引发了一场争论：女性上班是想穿什么就穿什么，还是要遵守一定之规？

影片中的弗吉尼亚州圣马丁斯维镇作风保守，带着三个孩子的单身母亲来到这里开办诊所，并很快在此名声大振。镇上很多女性禁止丈夫到她的诊所求医，因为她总是把“迷你超短裙”作为职业装。在夏天，她甚至毫不犹豫地穿着只到大腿根的短裤和无领无袖的T恤衫配沙滩凉鞋就来上班，看上去更像在棕榈滩度周末的游客。影片中，女主角充分利用她的性感上衣和高跟鞋赢得了诉讼的最后胜利。

走投无路，被迫辞职的秘鲁总统藤森就很热爱迷你裙。迷你裙在秘鲁很流行，但这是个以天主教为主的国家，负责国家律政工作的公共事务部曾于发布《反挑逗法案》，禁止女职员穿迷你裙和紧身裤，理由是这些都不是恰当的工作装。当年60岁的总统藤森在百忙之中向媒体表示自己是个迷你裙迷，女士们穿上迷你裙看上去很美。他说“有伤风化”这个理由有些牵强，看到迷你裙就想到其他地方只能说明你心灵肮脏。

## 女性穿着大有文章

但现实生活中，女性经常因穿着不当而大吃苦头。尤其年轻女性有时候还不够成熟，没有足够的判断力和经验分辨她们的着装会给别人留下什么印象。“打扮得过分华丽，就意味着太过轻浮。”甚至有人认为如果哪位女性打扮得性感无比，那她就没有理由抱怨受到性骚扰。还有些女性成为这种观念的牺牲品，“她的着装让我们分心，降低了工作效率。”如果她的男同事经常向老板如此抱怨，她最终会丢掉称心的工作。但并非只有女性才被冠以“轻浮”之名，饱受委屈。那些身材健美、肌肉发达的男人，要是喜欢穿着凸现体形的T恤衫和紧身裤，会有更多人看不惯。他们也是不容易找到体面职业的人群。

因此，有人在网上给女性支招：

要知道，男上司对女下属的看法往往会走极端，要么特别



欣赏，要么看不惯甚至深恶痛绝，这里面，服装也有很大影响。

支招人讲了一个女孩的故事。

岑晴是个活泼开朗的女孩子，学业也很出色。毕业时她战胜了众多的竞争对手，被一向“重男轻女”的一家出版社录用。半年前，喜爱尝试新事物的她又跳槽到了一家中等规模的网络公司，当然，令人羡慕的高薪也是她来这里的一个原因，没想到，一切全不像预料的那么美好，因为不久她就发现，自己有个脾气暴躁、行为古板的男上司。

平时经常爱翻翻时尚杂志的岑晴，穿着自然不乏新潮和前卫感：薄纱的连衣裙、小碎纹的百褶裙、改良后的中式旗袍，还有雪纺印花装、军裤和袋袋装、毛皮无后跟鞋……她的风格一向是浪漫多变的。在这方面以前出版社的女上司是她的知音，而现在这位严肃的男上司从一开始就表现出反感，多次提醒她要注意自己的形象。岑晴压根儿没放在心上，她想这又不是银行、机关、法院，穿那么中规中矩干什么？既然互不欣赏，她在许多方面表现出对上司的冷淡和疏远：凡可以电话请示的，就不和他正面接触。上司向她交待工作，讲完了她扭头就走，没有表情，也没有多余的话。

这以后上司对岑晴的印象似乎特别差，她稍有过失便惹得他大发雷霆。明明是他告诉的传真号不对，他倒怪岑晴发错了地方；周末到了，岑晴早已跟朋友约好要去好好玩一玩，可下

班时间刚到，上司就急匆匆地走过来，毫无商量余地地说：

“有项急活儿，你必须加个班。”岑晴刚把忙了几天才写好的报告交给他，兴冲冲地把办公室桌上的文件整理妥当，正准备去吃饭，却看见上司气冲冲地从办公室走出来，把刚才的报告扔回桌上，当众指出其中错误的地方，要她马上修改妥当，对上司的责骂，她感到又惊又怒，甚至很想跟他大吵一顿，以泄怨愤……

工作以外的时间，尽可以把自己打扮得纯情、华丽或者性感，但在办公室就不同了，要尽量在显出自己个性的同时，迎合上司的口味。难是难了点，但你会获得意想不到的赞誉和好感，也能使自己一进办公室就马上定下心来，冷静地展开工作，而省略不必要的麻烦。

应当说，这个支招人讲的是有道理的。

因为衣着对一个人的外表影响非常大，大多数人对另一个人的认识，可以说是从其衣着开始的。衣着本身就是一种无声语言，不但能给对方留下一定的审美观感，而且它还能反映出你个人的气质、性格、内心世界。

## 着装艺术与职业身份

在不同的社会阶层和群体中，其实存在着一套不成文的穿着规则。尤其是行政人员，选择根本不多，所以没有人胆敢标新立异，令自己鹤立鸡群。一旦这样做，意味着这个人离群独

处，肯定备受来自上司甚至同事的无以名状的压力。

着装艺术会直接反映出一个人的修养，气质与情操，它往往能赶在别人认识你或你的才华之前，向别人透露出你是何种人物，因此在这方面稍下一点功夫，定会事半功倍。

首先应该讲究配色艺术。色调是构成服装美的重要因素之一。对于色调的选择，每个人都有自己的好恶，它能反映出一个人的性格、爱好、职业习惯、年龄等等。对于服装的色调来说，整体的协调就是美。心理学研究表明，色彩能引起人的情绪变化，对人的心理影响很大。一般来讲，红色热烈，橙色兴奋，黄色光明，绿色清新，黑色沉静，蓝色庄重，紫色神秘，白色纯洁。以红色为代表的能引起人们兴奋、热烈情绪的色彩称为“积极的色彩”，以蓝色为代表的给人以沉着、平静感觉的色彩称为“消极的色彩”。就色彩本身而言，协调的搭配法是同类色相配或近似色相配，这样使人看着顺眼、舒适、平和、而大胆、创新的搭配法则是强烈色相配或是对比色相配，这样使人看上去醒目，与众不同。不同的色彩搭配法，所产生的效果也会截然不同。所以，你自然应该根据不同的场合需要，来选择适当的色彩与搭配方法。

其次是款式的选择。一个善于用服装装饰自己的人，在选择服装时，对款式的要求是很严格的，它既要适合自己的体型，又要与自己所追求的风格统一起来。要想使衣着具有沉稳、高雅的风度，那么衣服的款式一定要以简洁大方为原则，

流畅的线条、简洁的样式配以高级的质料，定能达到满意的效果。如果一件衣服上混杂了太多的色彩，或使用太复杂的图案，只会使人感到累赘而不洒脱；花边、蕾丝繁多的服装会让人感到“小家子气”。

穿像样的衣服是让别人认真对待你的一种方法。穿着与众不同，一定要和你所从事的工作和所在的单位相协调。不同的公司与公司之间，正确的职业服装标准是不一样的，要根据该公司经营的种类、产品或服务的性质、公司位置、公司历史与传统等等来确定。以往，我们对正确的职业服装的概念来自于以男性占主导的中上层职业——银行家、律师、医生和军官，有时也包括商人。而现在，一种源于工业革命后的男性服装，经过女性化修改，已作为职业服装被广为接受，随处可见。这种传统的职业服装代表着一种正式而保守的形象，男女皆宜，但有些单位却不鼓励这种被人接受了的传统城市化着装，认为对其产品或服务太过正式，而希望其职员穿着更随意一点。什么样的服装被人接受，惟一的方法便是直接问这样一个问题：“这儿有什么着装规定吗？”再或者自己观察一下，当回侦探。还有一个屡试不爽的方法，站在电梯或什么出口处，比较一下进进出出的人们的衣着形象，这比任何参考书都管用。如果，一个单位的形象与其职员的穿着并无许多联系，那可能不存在明显的着装规定。这样的话，问题就简单了，你只需判断一下是否达到了这样一个要求：

如果，你是高级职员，那就穿得体的面些。职位越高，穿着始终与众不同就越显重要；如果，你是一般职员，那么不要穿那些不适于工作的业余服装。你的上司不会认为没有付给你足够的工资，他们只会认为你没有购置合适的服装，由此得出你没有足够认真地对待自己的工作的结论。

穿衣打扮这个事细说是一本书，也确有不小的学问。不过，只要捅破一层窗户纸，就变得十分简单：在职场上按身份穿衣打扮，既随大流，也不妨有个性，只要不穿戴出麻烦就什么都好。

俗话说，“穿衣戴帽，各有所好”。这话在职场可万万不灵。若随心所欲，便可能因小失大。所以一定要心中有谱。

# 做自己灵魂的船长

——办公室政治的运气问题

## 门背后是什么

### 面对不可知的未来

任何人在任何地方都随时会有运气好坏的问题。官场如此，职场亦然。差不多人人都想过谈过运气这个东西，但谁也无法将它完全想明说清。运气是一样不可捉摸的人生现象。不过，有人很自信，并写下一句名言：“我是自己命运的主宰，我是自己灵魂的船长。”写这句话的人是美国的恒利。他明白无误地告诫人们：人不见得非要听凭命运的摆布，人的主观努力是可以带来好运的。

有一个故事《美女与老虎》，这是无结局的著名故事。故事中的男主角触怒了国王，国王把他关入竞技场，所有出口的门紧闭着，仅有一扇门后是一位美女，其余均为饥肠辘辘的老虎，而他仅能打开其中一扇。男主角无法做理性的选择，因为

这徒然令他陷入困扰的深渊中。当他的公主爱人暗指某扇门时，对他也了无帮助，因为他不知其动机究竟为同情或嫉妒。他必须速做抉择，因为被关在竞技场中无疑会被活活饿死。

作者并未告诉我们，故事中的男主角做何选择，然而任谁都可在男主角的份上，希望他拥有一种迷信，什么迷信都可以，因为他的处境正是光忧虑也于事无补——这时他所能做的最佳抉择，是凭借他的迷信大胆且快速地拿定主意，勇往直前。也许他的口袋中有一枚幸运币，如果他以掷硬币来做决定，他的麻烦很快便解决了。

在人生的旅途中，我们经常会碰到类似的问题，每扇门都紧紧闭着，门后是什么？我们完全无从知晓，却必须打开其中一扇。

美国《独立宣言》的诞生，就是勇敢者打开的一扇门，他们也冒着生命危险，不管门背后是什么。

故事从1770年3月5日波士顿的一个事件开始。英军正在巡逻街道，一出现便公然带给居民威胁。在美洲大陆的英国人痛恨武装殖民者在他们之间行进，并开始公然表露他们的愤恨，一边丢石头一边辱骂行进中的士兵，一直到指挥的军官下令：“上膛……开枪！”

战端开启，死伤无数。该事件激起公愤，乃至议会召开大会共商大计，目的在于采取确切的行动。会中韩考克和亚当斯勇敢发言，宣称一定要采取行动，把波士顿所有的英军驱逐出

境。

记住，就在这两个人心里，美国人如今享有的自由，可谓已然萌生。也切莫忘记，这两个人所下的决心需要信心和勇气，因为会危及性命。

不管门背后是什么，是天使？是魔鬼？是幸运？是败亡？人有时都要冒险做出抉择，敢于去打开你认定的那扇门。

有个暴君每次处决死刑犯时，都会让犯人选择是要一枪毙命，或是选择从刑场边的一个黑洞进去，命运未知。

所有犯人都宁可选择一枪毙命也不愿进入那个不知有什么东西的黑洞。

有一次在国宴上，暴君显得很开心，酒酣耳热之际，有一个外国大使遂大胆地问他：“陛下，您可不可以告诉我，从那个黑洞走进来究竟会有什么结果？”

“没什么呀！其实走进黑洞的人，只要经过一、两个小时的摸索，便可以顺利地逃生了，人们只是不敢面对不可知的未来罢了。”暴君回答。

## 一切皆可能

亨利·福特在要制造有名的V—8汽缸轿车时，曾指示他手下的工程师着手设计一种发动机，要把八个汽缸全放在一起。设计的纸上作业完成了，但是工程师们都不约而同地跟福特说，要把八个汽缸全放在一起，压根是不可能的。



福特说：“无论如何都要做出来。”

他们又回答：“但是，那不可能啊！”

“动手做。”福特一声令下，“不论花多少时间，做到交差为止！”

工程师们只得着手去做。如果他们还想待在福特的公司里讨生活，就别无他途可行，只得去做。过了半年，没有动静。又过了半年，一样没有半点进展。工程师们试过了所有想得出来的计划去执行命令，结果仍然是：“不可能！”

过了一年，福特的工程师们都没有进展，他们再次告诉他，他们想不出有什么办法可以做到他的指示。

“不行，”福特说，“我要八汽缸发动机，一定要做到！”

他们继续努力，然后仿佛如有神助，做法出笼了。

福特的决心打赢了一仗。

冒险未必都会搭上性命，“不可能”未必是没希望。而不冒险的人可能永无出头之日，永远认为“不可能”的人则永远无望。

敢不敢不把一种赌注压在一个上司、一位同事、一个下属身上？敢不敢于把一个决心下在一个胜负一种好坏不定的公司构想、一个胜败难料的工作计划、一次吉凶未卜的行动举措上？敢不敢于编织某种关系网、铺设某条升职路、构筑某面防人墙？

拿定主意始终需要勇气，有时需要的勇气极大。当初签署独立宣言的人在签下自己姓名的时候，也在这个勇气上，以自

己的身家性命下了注。

如果总是惧怕门背后是什么，以至干脆认定门背后恐怕就是“老虎”，不敢打开任何一扇门，那么命运“美女”与你无缘。

打开一扇门，可能倒霉；不打开任何一扇门，永无运气。

有一个牧牛人对朋友说每次冬天突然而至的暴风雪都会造成牛的死亡。当冰冷的暴风雨横扫牧场，咆哮不已的风将雪堆成巨块，温度迅速降到零下，牛群通常都会背对风暴，缓缓移到下风处。最后被围篱阻挡时，他们会挤在一起，导致牛的大量死亡。

但是有一种赫里福牛，则是肩并肩地一起迎着风暴，头低下来，面对暴风雪的肆虐，结果反而死亡率最低，损失最小。那位朋友在牧场学到的一个宝贵教训就是：“勇敢正视生命的大风暴。”

## “开门”要有实力

### 从两个定律谈起

运气这东西不论怎么说也还是很古怪的。你不敢打开一扇门不行，可过于自信地去开某一扇门也不行。

有这样两个定律。一个是墨菲定律，一个是米丘尔定律。

墨菲定律的原创人是谁并不清楚。冠于本定律之前的这个特殊名字，可能被淹没在岁月的迷雾中。不过，该定律却是名闻遐迩，经常在工商界中传颂。黑菲定律就是：“若可能错，便会错。”

米丘尔定律是说，生活像一块肥皂，滑不唧溜的，如果你自以为把握得很好，那你就错了。

墨菲定律劝我们不要过分倚赖运气，因为事情会对也会错。米丘尔定律则劝我们，不要过分自信我们能主宰一切，因为我们的控制力往往不如想象中强。

把这两条定律加起来变为：在未做好最坏打算之前，千万不可轻举妄动。

打开一扇门之前，首先要有自知之明，要客观地审视一下自己。

孙子兵法说，“知己知彼，百战百胜”，这就是告诉我们，想打赢敌人，光只是知道敌人的作战方法是不够的，还得充分地了解自己，才能够攻无不克，战无不胜。你要彻底地想清楚，自己到底有什么能力、才干、特点，然后针对优、缺点，拟出一套最适合的作战策略，这才可以说胜利在望。

你的情形如何呢？你了解自己吗？你是怎么样一个姿态？什么是你的拿手绝活？什么又是你的头痛科目？你到底是什么样的人？有什么样的性格？这些问题的答案，你都知道吗？

麻将是个人的游戏。

在游戏开始以前，玩牌的人完全不知道自己会搓到什么牌，我们应该把搓牌改成搓“运”才是。如果运气好，就会手气顺畅，大小通赢；相反的，运气不好的时候，手气背得非输不可，当然只好等着投降。

很令人惊讶的是，乍看之下，幸运女神似乎很不公平，其实，这种想法是错的，幸运女神给四个人的好运都是一样的。因此，第一回合和第二回合，或者第一天和第二天都输得一塌糊涂的人，若再继续打下去的话，就可以享受到“风水轮流转”的胜利滋味了。到最后总清算时，会发现四个人的输赢都差不多。

不过，打过麻将的人都知道，事实并非如此，越继续下去，胜负之间的差距就越大，这到底是怎么回事呢？

理由其实很简单——

理由只有一个，那就是实力的问题。感性强、有实力的人，能够立刻判断出自己搓到的牌，是不是机会，然后决定该留或该舍，不会勉强行事，最后当然会赢得漂亮(变成幸运)。

## 什么是实力

传说中某个国家曾制定了一条很不合理的法律：对犯人宣判前，法官写好两张字条，一张写“生”字，一张写“死”字，然后把这两张字条塞入一只瓶中。被判者任意取出一张字条，如抽出写有“生”字的就会被当众释放；抽出写有“死”

字的就立刻被处死。他们认为由神谕来决定是最好的方法。

有人认为用这种办法来决定人的生死，根本是不公正的，带头反对这条法律的人名叫阿里亚。政府当局马上逮捕了他。审判时，法官照例把两张预先写好的字条塞进瓶里，叫阿里亚去拿一张。

法官向阿里亚投以幸灾乐祸的目光，心想：“今天你是死定了！”原来法官在两张字条上都写上“死”字，无论取出哪一张都没有活路。

阿里亚心知肚明，毫不畏惧地走近瓶子，从里面随便取出一张字条，还没打开就立刻吃进了肚里。

群众不知道阿里亚取出的字条写的是“生”，还是“死”，惟一的办法就是把瓶中剩下的那张字条打开验看。在群众的催促下，法官只得把瓶中那张字条打开——毫无疑问写的是“死”字。那么按照推理，另一张写的必是“生”字，那就应该还阿里亚自由。

没有实力，就算幸运女神想要眷顾你，也会不敌瘟疫恶神，到头来，你也只好天天怨叹不幸了。所以，为了击退不幸，确实招来幸运，除了具备“开门”的勇气外，你还需要有“开门”的实力。

阿里亚的精明就是他的实力。

为了增强自己的实力，成功者都懂得投资自己。现在的白领阶层，在工作之余学习各种才艺，他们都是为了提升自己的

职位资格。因为他们知道，若放松了求知的脚步，马上会被人超过去。

例如：你具有某方面的执照，上司或同事会视你为专家。需要这方面的知识时，第一个就会想到你，如果你在这方面的表现优异，对你的升迁十分有帮助。所以大家才会积极地为提高自己的能力而努力。

实力包括智慧才艺，包括对知识的组织运用能力，包括人际形象的魅力等等。

知识有两种。其一为一般性的知识，其二为专业知识。不论一般性的知识为数有多庞大，种类如何繁多，在工作中，只有一点点用处。大学里的教授集各式的一般知识于一身，但大多数教授却没有太多钱，他们专精于传授知识，但是并不擅长使用知识，或者组织知识。

知识不会自动地带来地位与财富，除非加以组织运用，并以实际的行动计划精心引导，才能达成确切目标。上百万人不了解这个事实，以致误信了“知识就是力量”，他们的误解正是混淆的根源所在。根本不是这么回事！知识只不过是“潜在的”力量而已。只有在经过组织运用之后，变成了确切的行动计划，才能导向确切的目标。

很多人都犯了一个错误，就是以为美国汽车大王亨利·福特“上学”不多，所以不是受过“教育”的人。犯这种错误的人不了解“教育”一词的真正含意。这个字的拉丁字源，意思

是由自心去开拓延展、推理演绎。

受过教育的人不见得要具备丰富的专业知识或一般性的知识。受过教育的人是已经发展自己的心智能力至相当程度，可以得其所愿。

大家知道，成功者有其共同的人际形象特征，这就是：

- ①人际关系好，富同情心。
- ②待人亲切。
- ③富幽默感。
- ④态度和蔼(说话坦白，不摆架子)。
- ⑤通情达理。

虽然看起来很简单，但是想想看，到底有多少人符合这五项条件？可能不是特别多吧！如果有，表示那个人在办公室政治方面也一定非常成功。

如果与这五项条件相反，则表现出来的是个性顽固、固执、乖僻、吝啬、不亲切，没有人愿意跟他共事，更难谈晋职、加薪。

自知之明本身也是一种把握运气的实力。

## 影响命运的两大障碍

棘齿是用来维护成果的，它可使轮子继续向前转，而不至于滑开变成倒转。

幸运者的生活方式似乎皆与此接近，他们似乎均知每一种

冒险得失参半。起初，我们对生命之轮的未来转向一无所知，但转向如一开始有误，幸运者由于早已做好万全准备，因此能尽早制止错误继续发生。他们具备迅速制止情况恶化的本事，他们懂得如何赶在每况愈下之前解除厄运。

棘齿效力简单明了，但为什么不是人人能学会？答案是这样的，许多人，或许是多数人，全败在两大障碍上。

一大障碍是人不愿认错的弱点。

“我错了！”有多少人能真心诚意地对自己对他人这样认账，即使事实摆在眼前：你错了，却仍死不认错，接下来你便会为倒霉找借口。

此种恶性循环的结果，人们是常见的。你若具有锐利的眼光，细察人生百态，你会发现，凡是倒霉的人，原因都大同小异。你亦可明白，若能大胆、且眼明手快地运用棘齿效力，几乎任何场合、情况，均可使人及时改变不佳的决定。只要能以胆大心细、眼明手快的态度运用棘齿理论，一错再错的事绝不会发生。

第二个障碍是不愿放弃投资。

所谓投资，包括金钱、时间、努力、承诺等等。不管投资的是什么，总是人们百般呵护，万般珍惜的东西。假使你所从事的冒险转为不利，惟一的办法便是毅然决然罢手，抽身而退。

成功的职业赌徒，均有一套杰出的本事。就是知道何时以



及如何放弃一手牌，减少损失。当然他也熟记各种输赢的或然率，使得他比大部分人略胜一筹。但是真正使他棋高一招的，是情感。当或然率说他不可能赢时他并不犹豫，只是乖乖地放下手中的牌，割舍下输的钱。那些老是输的人在情感上便办不到，由于患得患失的心理很重，愈不甘输钱，愈会甘冒危险保住老本。

在等候大赢的良机到来之前，必须舍得小输；这是无往不利的赌徒与投机家所具备的重要观念，也是普通的幸运儿所具备的特性。懂得在适当的时机拿出勇气，该抽身而退就抽身而退——这是成功必备的本事。运气好的人必须学会一套“拿得起，放得下”的本事，才能够免于落入不知足的陷阱中。假使工作机会不理想，他们绝不会得过且过，拖得太久；即使辞职，放弃许多个人投资，亦不犹豫。

## 蜗牛心中有苹果

### 对目标有强烈渴望

如果分析一下世界上的成功者，可以发现他们有共同的做事特点：

- ①一开始，他们便拥有大信念，立下大志愿。
- ②为了贯彻信念并完成愿望，他们都采取行动，力行实

践。

③一开始行动，便立刻陷入危机中。

④为了解决危机，他们反复思索，拼命思考。

⑤于是，他们获得了救命的灵感。

⑥他们果敢、积极地将灵感付诸行动，终于赢得最后胜利。

可以这样说：任何人只要实行上述六个共同点，无论是谁，都可以成功。

为了呼唤好运到来，从现在开始，你必需拥有信念、愿望，以及远大的目标。

在开始迈向成功之前，应先问你自己一个问题：你的目标是什么？

设定明确的目标，是所有成就的出发点。98%的人之所以失败，就在于他们从来都没有明确的目标，并且也从来没有踏出他们的第一步。

当你研究那些已获得永续成功的人物时，你会发现，他们每一个人都各有一套明确的目标，都已订出达到目标的计划，并且花费最大的心思和付出最大的努力来实现他们的目标。

有个从城市搬来的富豪，在乡下新买的别墅附近散步时，第一次看到农夫插秧。农夫以纯熟快速的手法，使所有的秧苗都能一行行整齐排列，井然有序，如同丈量过一般，他十分惊讶，问农夫是如何办到的。

农夫没有回答他的问题，只是拿了一把秧苗要他先插插看。这位富豪觉得十分有趣，就下到田里插秧，当他插完数排之后，秧苗参差不齐，杂乱无章。

这时农夫告诉他，插秧时要抬头用目光紧盯住一件东西，然后朝着那个目标笔直前进，就能插出漂亮的秧苗。但是当这人依言而行时，秧苗却变成一道弯曲的弧形。

他再次请教农夫，农夫问他是否紧紧盯住一个目标。

“有啊！我紧盯着那一只正在吃草的水牛。”

“水牛边吃草边移动，难怪你插秧变成了弧形。”农夫好笑地回答。

从明确目标中会发展出自力更生、个人进取心、想象力、热忱、自律和全力以赴，这些全都是成功的必备条件。

明确目标可使你的言行和性格散发出一种信赖感，这种信赖感会吸引他人的注意，并促进他人与你合作。

那些无法决定自己重要目标的人，会受到那些自行做出决定的人的鼓舞，而那些少数已踏上成功之路的人，会辨认出谁才是成功之路的伴侣，并且愿意帮助他们。

每个人都是一样的。薪水的多寡，必须由个人所提供的劳动数量、品质，以及个人的工作态度来决定。

以“保住饭碗”为最高目标的人，只能靠着固定薪水勉强度日，这种人一直在原地踏步，并且持续做一成不变的工作，这都是因为他们已在自己的内心里划地为牢。

假设你现在是某大企业的职员，你未来的梦想(目标)是成为该公司的高层人物(总经理或其他重要角色)。这是个非常远大的目标。目标的格局定得这么大，其实是可以理解的，毕竟不少人都希望拥有像这样的大目标，只是，现实状况又如何呢？这个目标是不是定得太大、太远了呢？的确，想成为一流企业的高层管理人，不仅需要实力和才能，而且还要在各方面都超人一等才行。

成功的机率虽然很低，但仍然有实现的可能。不过，一开始就把目标定在“当总经理”上，时间实在太长，风险也太高，往往路还没有走到一半，就气馁放弃了。所以，在此提供一个补救的方法，那就是连接目标。

你可以把“当总经理”定为大目标、长期目标，然后再制订几个小目标、短期目标。例如，你现在只是个小职员，那么，你就先得努力当上部门经理，等达到这个近期的小目标后，而后是总经理助理→副总经理→总经理。

当你达到一个又一个小目标以后，大目标就不远了，届时，成功便指日可待。

在寒冷多风的冬日里，植物园里一只行动迟缓的蜗牛，正一步步慢慢地爬上苹果树。附近树上的麻雀和松鼠很好奇地围了过来，着实嘲笑了它一番。

其中一只麻雀飞过去对它说：“嘿，傻家伙，你不知道这

树上已经没有苹果了吗?干嘛还拼命往上爬?”

蜗牛并没有停下它的步伐,边爬边说:“等我到了之后就会有。”

为了很久后的“苹果”,你可以先找出你所面临的最迫切的问题,并对此做出决定,无论做出什么样的决定都可以,因为有决定总比没有决定要好,即使开始时做了一些错误的决定,也没有关系,日后你做出正确决定的机率会愈来愈大。

美国心理学家马斯顿问过三千人:“你为什么而活?”

令他吃惊的是,高达 94% 的人,都只是在忍受现在、等待将来。等待一件事情的发生,等待下一次去作梦想已久的旅行,等到有一天孩子念大学了,等待贷款付清的一天,等待领到了退休金……

平庸的人,总觉得和强烈的信念、愿望,还有远大的目标等,似乎没什么缘分。大多数人想要长久坚持信念、愿望、或者目标,确实是一件非常困难的事。

某人一直不太得志,特别跑去请教一个有名的算命师,算命师左算右算,最后告诉他:“你 40 岁以前一定是既落魄又贫穷,生活很不如意。对不对?”

这个人听了大为惊讶,觉得算命师简直是神算:“大师,你可真厉害,我一直都不顺利,命运很坎坷,再过几天我就 40 岁了,那 40 岁以后呢?”他充满了期待,等着算命师的回答。

“40岁以后，你就习惯了。”算命师说道。

认识愿望和强烈欲望之间的差异是极为重要的。我们每个人都希望得到更好的东西——如金钱、名誉、尊重——但是大多数人仅把这些希望当作一种愿望而已，而且习惯了。如果你知道你希望得到的是什么，如果你对达到自己的目标的坚定性已到了执着的程度，而且能以不断的努力和稳健的计划来支持这份执着，那你就已经是在发展你的明确目标。

美国短跑名将迈克·约翰逊，可算是当时世界上跑得最快的人，二百米比赛，他竟然只用了19秒32。

他为了挑战人类体能极限，遭受了各种挫折，也曾历经两次奥运的失败。和一般人相同，当他遇到重大挫折时，也会有离群索居、精疲力尽、懊恼不已、自怜、痛苦、甚至失去斗志的现象；但是疗伤止痛后，他会再次站立起来。

他在夺得亚特兰大奥运四百米赛跑冠军时，记者形容当时的情形：“当枪声响起，他如飞而去，不一会儿就把所有的选手甩在后面。他专心一意地注意跑道，观众的喧哗声似乎从他的耳中渐渐退去，其他的选手好像也不存在了，眼前只剩下他和脚下的跑道，心中有一个自然的节拍在运作着，他全神贯注在目标上。”

## 将“愿望”变为“确信”

你有绝对权力随时可以控制的惟一对象，就是你的心理，

这里所谓的“控制权力”是表示你“可以”控制，但并不表示你真的已控制，你必须学习运用此一权力并把它变成一种习惯。

内心里的意识是进行推理和思考的场所，它会分析各种信息和数据并且导引通往潜意识之路，意识是经验发展的结果。

但潜意识不会思考和推理，它只会本能地对基本情绪做出反应。

人与人之间之所以有差别的原因，就在于每个人训练意识的方法有所不同，但我们的潜意识却是非常类似的。

如果把潜意识比喻成一辆汽车的话，那么意识就是驾驶，汽车的动力在车内而不是在驾驶身上，要驾驶就必须学习导引这股力量。

被囚禁的一位军官，每天无所事事，由于他非常喜欢打高尔夫球，所以常在脑中想象击球的动作或小白球进洞的过程。

经过好几年的牢狱煎熬，他总算获得释放。回家后他有机会上球场打球，没想到他的球技大增，和以前相比，真是进步神速，仔细回想，原来在监狱这几年中，脑里的想象动作都被记录下来，成为他日后打球的帮助。

楚国朝廷中突然跑来一只白色的猿猴，身手十分矫健，把宫里搞得鸡飞狗跳，楚国善于射箭的人没有一个能射中它。

楚王请射箭好手养由基来帮忙。养由基矫正好弓、拿着

箭，就进入宫内，他还没有把箭射出去前，就感觉箭头已经射中了白猿，等到箭一射出，白猿就应声倒下。

原来养由基在射中目标之前，就已经在意念里射中了。

大发明家爱迪生有一个合作伙伴叫巴纳斯。爱迪生成名之后，当时还不是爱迪生合作伙伴的巴纳斯有一天突然萌生了要与他共事的念头。

巴纳斯的渴望有许多特点，其一是他的渴望很“坚定”——他要和爱迪生“共事”，而不是“帮”爱迪生做事。

这种渴望或思考的冲劲刚开始在他心中闪现时，他根本无力付诸实行。阻碍他的有两大难题：一是不认识爱迪生，二是他甚至连到新泽西州橘郡的车费都付不起。

当时巴纳斯的衣着褴褛不堪，他的处境十分不利。可见让他得以在爱迪生的事业里起步的，不是他的外表，而是他的“信心”。

巴纳斯并没有在第一次会见爱迪生时，就成为他的合伙人，倒是在爱迪生的公司里谋得了一份差事，薪资寥寥可数。

过了好几个月，巴纳斯起初设定为目标的理想，一点也没有实现的苗头。但是巴纳斯坚信，自己不屈不挠的决心，和锁定单一目标的坚韧不拔的信念，注定会铲除所有的阻碍，为他带来契机。

机会现形时的身姿和角度，都不符合巴纳斯当初的期望。这正是机会的诡谲多诈之处。它有从后门溜进来的狡猾习惯，



而且常常伪扮乔装成一时的失意和不幸，可能正因为如此，很多人没能把握住自己面临的机会。

那时候，爱迪生刚把一种新型的机器改良完成，并且命名为爱迪生听写机。但他的业务员们对这项新产品并不热衷，他们不相信可以不费吹灰之力就把新机器销售出去。巴纳斯看出了他的机会。机会正蹑手蹑脚登门造访，藏身在一架奇形怪状的机器里，除了爱迪生和巴纳斯，没有人对这架机器感兴趣。

巴纳斯知道他可以挺身而出，而且立即把握住机会。他真的把机器卖出去了。而且他销售的手法非常高明，以至爱迪生跟他签了约，由他一手主掌全国的行销配合事宜。

## 加入百分之二俱乐部

与巴纳斯不同，绝大多数的人都不了解愿望和确信之间的差别，他们从来也没有采取过可以帮助他们运用思想实现欲望的实际步骤。

①大多数的人一生之中对目标只抱着“愿望”而已。这些愿望就像一阵风一样，没有办法成就任何事情，抱着这种态度的人占了 70%。

②有很少数的人将他们的愿望转变成欲望，他们一再地想得到相信的东西，但欲望也仅此而已，这样的人占了 10%。

③把愿望和欲望变成希望的人就更少了，他们害怕想象有一天他们的美梦可能成真的情形，估计这种人占了 8%。

④极少数的人把希望转变成确信，他们期待他们真的能得到所想要的东西，这些人占了6%。

⑤为数更少的人将他们的愿望、欲望和希望转变成确信之后，又再进一步将确信转变成强烈的欲望，最后转变成一种信心，这种人占了4%。

⑥最后，只有非常少的人除了采取最后二个步骤之外，还制定达成目标的计划。他们以积极心态展现他们的信心，这种人只占2%。

最杰出的人必然是实践第六步骤的人，这种人了解他们自己的思想的力量；他们掌握此一力量，并导引这股力量，为自己所制定的明确目标服务。当你采取第六个步骤时，“不可能”这个字对你将不再具有任何意义，每件事对你来说都是可能的，而你也将成功地实现它们。

想要加入百分之二俱乐部是必须具备一些条件的：

①调整你自己以期能配合他人的思想和特性，观察狗儿如何快速地调适自己，以配合主人的情绪，并学习它们的自我控制能力。

②不要计较你和他人间微不足道的一些小事；不要让这种小事变成争议，大人物从不计较不重要的事情。

③每天应做的第一件事，就是运用建立积极心态的技巧控制你的思绪，并且整天都要保持积极心态。

④学习间接推销自己的方法，要运用说服和楷模的方法，

而不要强迫推销。

⑤以诚挚的笑声缓解愤怒的情绪。

⑥分析你所失败的事例，并找出失败的原因，在不如意时应寻求等值的正面回报。

## 不行动就是“老鼠”或“乞丐”

如果，你还是认为幸运本身才是成功的关键，就表示你仍然未能理解运气的实质。虽然，有些人确实有不错的机遇，但他们通常又会失去。至于有些人的确能一直把握住机遇，那是因为他们曾经辛勤地付出代价，而这些正是你应该做的事。但是想要做到这一点，明确的目标和顽强的努力，是不可缺少的要素。

美国的科学家曾做过一项令人印象深刻的实验。

他们把一只老鼠用铁夹子紧紧夹住，使老鼠无论如何挣扎，都脱不了身。

经过好一段时间，老鼠认为自己处在一个绝对无法成功的困境中，于是放弃了挣扎。

科学家松开了铁夹，再把老鼠放到一个盛满水的水槽中。令人讶异的是，它竟然不再尝试游泳求生，而任凭自己逐渐下沉，因为它已经学会了放弃。

耶路撒冷圣地有一个又老又脏的乞丐，天天站在路旁乞讨，有一顿没一顿的，日子过得穷苦不堪，但是他每天早上仍

勤快地祷告，希望有神迹能降临到自己身上。

有天祈祷完毕，抬头一看，竟然有位全身发光的天使站在眼前。天使奉上帝之命，特别从天上带来了三个愿望要送给老乞丐。

老乞丐心中大喜，毫不迟疑地立刻许下他的第一个愿望：要变成一个有钱人。刹那间，他置身于豪华的大宅院，身边有无数的金银财宝，终其一生也花用不尽。

乞丐马上又向天使许下第二个愿望：希望能年轻 40 岁。果然，一阵轻烟过后，老乞丐变成了 20 岁的年轻小伙子。

这时，他的情绪兴奋到了极点，不加思索地说了第三个愿望：“我希望这一辈子永远都不要工作了。”

天使点了点头，他立刻又变回路旁的乞丐。

## “投资”不是“买彩票”

办公室内外的运气好坏不是一回事。在办公室之外，家人的健康与否，走在路上有无车祸，买彩票中不中奖，这都跟人与人的关系不沾边。进入办公室，一切都不一样了。上司对你是什么看法，同事对你有什么议论，下属对你采取什么态度，你的业绩是否被人恶意贬低，你的失误是否被人理解体谅，你的升降是否被人幕后操纵……一切福祸得失都离不开人与人的关系。

在办公室政治中，运气好坏与人际关系的好坏如影随形。所以，你不能不编织好人际关系网，因为这是你在为自己编织运气网。在办公室之外，除了“投资”亲朋好友，是难以编织别的什么运气网的，在办公室之内则办得到。

只要你有了一种想法和追求，办法自然会有，因人而异不一而足。人类这种动物，由于会动脑有智慧，大凡产生什么目的，就几乎没有想不出办法的，只是善恶高低的差别。

因而笔者不想也无力给读者开足写好一系列编织人际关系的药方。这件事主要是靠你自己的德、才、智。这里，仍然仅仅针对人性人心的普遍情况，提出几个小小建议或看法。

## 尽可能给别人一些好处

当你有了机会，不要忘了主动给身边的人好处。这里所说的“好处”，可以是领带或其他小物品，在某些情形下也可以是“一句话”。通常在交谈的时候都是谈些与什么事有关的话，但偶尔我们也可以说些纯粹讨对方欢心的话，有时反而比什么礼物都要珍贵。

收到“好处”的人那种永志不忘的热度会超乎你的想象。所以，不论是物品、言词或者别的什么，我们要尽可能地付出，不要吝惜。不要只是想“give and take”，要用“give give give and take”的精神回馈身边的人们。当你这么做之后，将有意想不到的效果——不知不觉中，人力、情报与财富都会向你

的身边靠拢过来。

相反地，持“give and take take take”的心态，只想从别人那儿捞到好处的人，是无法凝聚人力、情报和财富的。假如你想“得到”，必先从“给予”开始，这是你要获得运气的一个方法。

每天净是脑袋空想得到，就怎么也到不了手，这不仅限于金钱方面，一切的欲望皆如此。倒不如想想怎么做可以帮对方的忙、可以赢得欢心，还比较实际一点。

想要获取自身的利益，就得先给对方好处，因为一般说来，人是非常利己的动物，没有任何利益做前提的话，人是不肯动的。其实，这无关好与坏、是与非，因为人类的本性就是如此。

因此，希望别人为自己创造利益，却不给对方任何利益，恐怕是一件很难达成的事。凡事都只为自己考虑、只顾自己的人，过不了多久，就会失去所有的朋友，也没有人会愿意跟他合作，最后，终将遭幸运遗弃，跌入失败的深谷。

## 要真心对别人感兴趣

卡耐基告诉我们，一个人只要真心对别人感兴趣，两个月内就能比一个要别人对他感兴趣的人在两年之内所交的朋友还要多。

当你拿起一张有你在内的集体合照，你最先看到的是谁呢？

铁路局为了乘客在冬天不肯随手关上车门而大伤脑筋，于是在每节车厢里贴了一张告示：

“为了大家的舒适，请随手关门。”

告示贴出后，情形仍然未见改善。

后来，列车长想出一个方法，将告示改写：“为了自己的舒适，请随手关门。”

从此以后，车门都关上了。

人人都首先关心自己，你关心别人，别人才关心你。

如果你认为别人对你感兴趣，那就先回答这个问题：如果你今天晚上遇到不测，有多少人会来参加你的葬礼？

为什么别人会对你感兴趣？除非你先对他们感兴趣。

这也是西奥多·罗斯福异常受欢迎的秘诀之一。他的仆人都喜爱他。他的那位黑人男仆詹姆斯·阿默斯曾写过一本关于他的书，取名《西奥多·罗斯福——他仆人的英雄》，阿默斯在书中写了这样一段富有启发性的话：

“我妻子有一次问总统关于鹌鸟的事，因为她从未见过鹌鸟。于是总统详细地描述了一番。不久以后，我们小屋里的电话铃响了。我妻子拿起电话，才知道是总统本人打来的。他特意来告诉她，我们屋子窗口外面正好有一只鹌鸟，如果她出去看，就能看到。罗斯福时常做这类小事。每次他经过我们的小屋，如果看不到我们，他就会轻轻地叫着‘呜、呜、呜，安妮！’或‘呜、呜、呜，詹姆斯！’。这是他表示友好的一种招

呼习惯。”

仆人怎能不喜欢一个像他这样的人呢？任何人都不会不喜欢他。

有一天，卸任后的罗斯福到白宫去。不巧的是，塔夫脱总统和夫人都不在。这时，他那种真诚对待身份卑微的人的态度完全体现出来了：他同所有的白宫旧仆人打招呼，而且能叫出每个人的名字，连厨房里的姑娘也不例外。

当他见到厨房的阿丽丝时，问她是否还烘制玉米面包。阿丽丝回答，她有时为其他仆人烘制一些，但是楼上的人都不吃。

“他们的口味太差了，”罗斯福颇为不平，“等我见到总统的时候，我会这样告诉他。”

阿丽丝端出一块玉米面包放在盘子上给他，他一面吃着一面向办公室走去，经过园丁和工人的身旁时，还不断跟他们打招呼……

“他对待每一个人，还和以前一样。”仆人们互相低声讨论着。而一名叫艾克·胡佛的仆人眼中含泪地说：“这是近两年来我们惟一的愉快日子，我们任何人都不愿意拿这个美好的日子去换一张百元钞票。”

## 要在方方面面赢得好人缘

如果你在公司内的人缘不好，恐怕会影响你的升迁。好比



你与上司的关系不协调，不管你怎么努力也不受器重，甚至净做些无关痛痒的工作。

一个人的缘好坏，直接反映出他在处理人际关系时的能力和水平。那么，怎样才能赢得好人缘呢？

①诚实待人。为人处世应保持诚实的态度，与他人交往尤其要以诚相待。虚伪、表里不一的行为只会被人疏远。诚实是你赢得好人缘的第一原则。

②始终守信用。守信用是一种令人敬佩的美德，人们常以守信用来表达对别人的尊敬。言而无信的人历来受到人们的指责。当某人赴约迟到时，所有等着他的人都会认为这是一种无礼的行为，除非发生了什么重大的意外，否则一般绝对不应找借口来为自己的迟到或其他失约行为开脱。如果确实发生了意想不到的事情，比如突然生病了，或临时加班等等，都要想方设法通知对方，取消约会或推迟一下。跟人约好或答应的事，务必要守信。

③不要在别人背后说三道四。不要传播是非，挑拨离间。

④为人正派，做事出于公心，多为别人考虑，不要凡事先替自己打算，更不能为了实现个人目的而不择手段。

⑤谨慎交友。别人对你的印象，在很大程度上是通过对你所交往的朋友的了解而产生的。俗话说，“鱼找鱼，虾找虾”，什么人喜欢交什么人。如果别人看到你交往的圈子中全是些没法恭维的人，恐怕别人对你的印象也就不会太好了。

⑥待人热情：富有人情味。乐于助人，当别人有困难时，你要尽力而为。

⑦切忌炫耀自己。在社交场合，要注意谦虚待人，不要把自己的长处常常挂在嘴边，老在人前炫耀自己的成绩。如果一有机会就说自己的长处，无形之中就贬低了别人，抬高了自己，结果反被人看不起。

⑧切忌夸夸其谈。有些人在与别人交往中，为了显示自己“能说会道”，便喋喋不休，没完没了地长篇大论，这种人会给人以不够稳重的印象。

⑨力避整言直语。用词要委婉，要融合各方意见，不要只凭自己的主观愿望，说出不近人情的话，否则是得不到别人的好感和赞同的。只有言词婉转贴切，才有利于融洽感情，给人留下难忘的印象。

⑩不要处处显露出有恩于别人。同事、上下级之间总会有互相帮助的地方，你可能对别人的帮助比较多、比较大。但是，切不可摆出一副有恩于他人的姿态，那样会使对方难堪。

## 不宜凭印象看人交友

现在不少人常说，人给人的第一印象有多少重要，这当然有道理。于是，大家纷纷留意并实践起这种理论；于是，乔装打扮的，装相的，假相的，不乏其人。虽不足为怪，但值得警惕。不要说第一印象不都可靠，多年印象也不一定真实。互相

来往多年的人，不见得互识“庐山真面目”。城府过深之人，深藏不露之人，古往今来，绝不鲜见。

有一个寓言类的小故事：

弟子好奇地问灵修大师：“为什么您每天早上在散步时，都会停下来很仔细地看花园中的花？”

灵修大师说：“如果我仔细地瞧，就会看到一朵朵玫瑰绽放着。”

“但是为什么您非要仔细瞧，才能看得见呢？”弟子不解地问道。

“以免我所看到的，不是玫瑰花，而只是脑子里存在的印象而已。”灵修大师回答。

不幸之人往往易于根据第一印象下断语；幸运之人往往懂得再看一眼才做论断。

如果你在半小时前刚认识新来的某人，心中一定会对此人的诚实、友善、才智或品性、为人等等，衍生出一种直觉。请你不要相信这种直觉。一见钟情固然有趣，但相当、相当冒险，再看两眼或三眼比较好。不以第一印象取人，否则日后将尝恶果。

清朝名臣曾国藩任官之时，以礼贤下士著称。有一天，一个陌生人前来拜访他，此人穿着得体，谈吐不俗，言论又十分精辟，曾国藩非常欣赏。

两人论及当代人物，客人分析说：“胡林翼公办事精明，

别人无法欺骗他；而左宗棠公执法如山，别人不敢欺骗他；而曾公愆则是以诚待人、以德感人、虚怀若谷、爱才如命，别人不忍欺骗您，这不是胡左两人可以和您相比的。”

曾国藩闻言大悦，强邀他留下，当作上宾款待。不久曾国藩又交付他一笔巨款，托其代购军火，这人拿了钱却一去不返。曾国藩跺脚叹息道：“好一个令人不忍欺！好一个令人不忍欺！”

## 心态决定命运

### 晋职却生病能算好命吗

大部分的人，在工作上都会感到有压力。特别是在这个多元化的社会中，越是优秀的人，越要能在蛛网状的人际关系中游刃有余，工作达到完美的地步，解决种种问题，同时要完成夜以继日的工作计划，实在不简单。

在这个过程中，人们内心会产生许多冲突，长时间累积下来就变成一种压力，最后导致自律神经失调，肠胃发生问题，不得不停止工作。更严重的是罹患癌症，必须长期住院治疗或面临死亡的困境。

“工作过度、工作压力大是原因。暂时在家静养吧！”即使医生如此建议，除非患者有钱有闲，否则一般人也不能这样悠

就地休息吧。

大部分的人，为了生活只是再度投入激烈的职场中，同时又怕病情再发，以致压力一直蓄积下去。

陷入如此困境时，即使靠医师或药物也无法完全根治，要靠自己的力量，切断这种恶性循环，重新出发。

有些人以为，当一个业务员升到主管的职位，如果没得到十二指肠溃疡之类的毛病就等于没有长进。当你爬升到一定的地位，必有相当的责任等着你扛，很自然地会引起一些胃痛之类的症状。但是任凭你在工作表现上如何风光，为此而罹患十二指肠溃疡住院，甚至危害到生命，不是很不划算吗？

若问健康和出人头地哪件事重要，毋庸置疑的，当然是健康了。有些人拼命地工作，结果把健康都赔了进去。事实上，应该先保住身体的健康才有资格谈工作，不是吗？再者，站在公司的立场也不会放心将工作交给担当不起压力的人。

虽说得到十二指肠溃疡之类的毛病是很正常的现象，但承受不了压力，只要遇到问题一操劳就会搞坏身体的人，终究难有成就。

当一个业务员有一天突然接获命令被调职的时候，心想一定有什么过失以致被“放逐”、或是被公司给踢出去了，他就会因为离职一事而造成心理上莫大的压力；相反地，“这次调职正是让公司见识我的实力的大好时机”，“如果能在这个位子上做出一点成绩，要出人头地也不是不可能的”——有这

种想法的人即使经历调职事件的变化也不会有压力。

若问哪一种人能维持健康的体魄，同时有成就，自然非后者莫属！

培育豆芽菜看似是件简单的事，在家里也以可发豆芽，但是为何市面上销售的豆芽菜总比自家种的坚挺壮硕、爽脆可口？

道理其实很简单，有经验的农夫都知道，在豆芽菜上放一块木板，让豆芽菜受到成长阻力，历经这样成长过程的豆芽菜，个个长相不凡，卖价也不错。

## 命运转机靠什么

人生的最大压力之一莫过于工作不顺、办事出错、竞争失利、陷入逆境。

很多人相信，转败为胜是命运转机所带来的结果。但是完全指望运气的人始终都要失望的，因为他们忽略了，在一个人重新成功之前，还有另一项重要因素，那就是命运的转机是可以随人传唤的。

美国经济大恐慌时，喜剧家菲尔德赔光了所有的钱，一文不名，他谋生的凭借（轻松幽默的音乐歌舞剧）也已荡然无存。他失业了，没有收入。更糟的是，他已年逾花甲，很多人都认为60多岁的人“老了”。但他太渴望重返舞台，所以他自愿无酬工作，投入了新的行业——电影。这时雪上加霜的是，他摔了一跤，伤及脖子。对很多人来说，这种遭遇已足以让人就此

收山了，但是菲尔德却坚忍不拔。他知道，只要他持之以恒，命运转机早晚都会来。最后他确实得到了成功，但是却不是靠运气得来的。

艾迪·坎特在1929年美国华尔街股市崩盘时赔光了钱，但是他的恒心毅力还在，勇气尤佳。身拥这两者，再加上他独具慧眼，他再度为自己缔造一周1万美元的收入佳绩！如果有人有恒心毅力，真的可以在百废待兴的情况下，照样有所长进。

这些命运转机来自恒心毅力的作用，起跑点则是紧守的目标。

培养恒心毅力成为习惯，有四个简易的步骤。这些步骤不需要用到大量的智慧，只要用一点点时间，或下一点点的功夫。必要步骤有：

(1) 让灼烧的热切渴望，支持自己实现确切的目标。

(2) 以连贯行动执行确切的计划。

(3) 把持住不为负面丧气影响牵动的心，包括亲友故旧的负面暗示。

(4) 和一名以上鼓励自己执行计划追随目标的人建立友好的盟谊关系。

在各行各业中，想要出人头地，这四个项目都是不可或缺的重大步骤。

这些步骤，是控制一个人经济命运的步骤。

这些步骤，是引人走向思想独立自由的步骤。

这些步骤，是引人获得或大或小财富的步骤。

这些步骤，是引人走向权势名望和举世认同的步骤。

这些步骤，是保证命运转机必然造访的步骤。

这些步骤，是化梦想为有血有肉现实的步骤。

这些步骤，也是引人走向驾驶恐惧，掌控失意挫折的步骤。

## 绝不理会拦路的“核果”

抗住压力，摆脱逆境，实现命运转机，除了培养恒心毅力，当然就是信心问题。自己对自己都没信心了，哪还有什么好运指望？

据心理学家的研究，让信心自然大增的方法，已知的只有一个，就是对你的潜意识发号施令，一再加强正面指令。

某位著名的犯罪学家曾说过：“人首度接触到罪行的时候，会厌恶罪行。但是只要他们再和罪行兼容并蓄一阵子，就习以为常，而忍受得了罪行了。如果他们和罪行相处得够久，最后他们就会拥抱罪恶，并且为之所动。”

这等于说，任何反复传送给潜意识的思考动力，终将潜意识所接受和奉行，甚至更上一层楼，化为最实际的行动。

不单是结合了信心的思考动力可以直达潜意识、左右潜意识，只要是给人任何一种正面情绪或者负面情绪的思考动力，都能直达潜意识，并且左右潜意识。



潜意识会把破坏性或负面的思考动力，转化为实质的对应事物。正如潜意识会遵循并奉行正面或建设性的思考动力。有许多人会自以为是“注定”要贫穷落魄失意的，因为他们相信有某种奇特的力量超乎他们的掌握。他们是创造自己“不幸”的人，因为这一观念的负面思想，让潜意识给接收，转化为实质的对应事物，以至于他们就真的“倒霉”“不幸”了。

有一个人走在一条狭窄的山路上，看到地上有个很像核果的东西，就想把它踩碎，结果那个东西居然膨胀了一倍！他更用力去踩，还拿起木棍狠命地敲打，但是那东西反而越来越大，终于把路都堵住了。

这人吓得丢了木棍，愣在那里不知所措。这时候，天使现身了，说：“你不要再打了，那东西是恐惧和忧虑的组合。如果你不理它，它就会越来越小，要是你和它起冲突，它就会越变越大了。”

你的信心、信念，正是主宰潜意识行动的因素。当你对潜意识进行暗示的时候，没有人能够阻挡你去“欺骗”你的潜意识。

为了要让自己的“欺骗”更形象真实，你可以在言行举止上，表现得有如切身拥有了自己所求的实质事物一样，来驱策你的潜意识。

任何下达给潜意识的指令，只要是以信念、信心的形式，灌输给潜意识，潜意识就会执行命令，并以最直接的实际做

法，化指令为相对应的实质事物。

当然，就这个起点而言，该说的都已经说得很清楚了。经由练习和实验，我们可以习得一项能力，就是将发派给潜意识的指令，与信心结合，熟能生巧。光是“阅读”说明指示，是“不会”熟能生巧的。

对你来说，更多鼓励正面的情绪，让正面的情绪成为你心中的主导力量，是很重要的。另一方面，也有必要击退甚至消除负面的情绪。

由正面情绪主导的心智状态，是信心滋长的温床。充斥正面情绪的心智，可以随心所欲地传达指示给潜意识，命令潜意识即刻接受遵行。

卡耐基曾经总结出一个“自信公式”：

第一：我知道我有能力达成自己确切的人生目标；因此，我要求自己，要努力不懈，持之以恒，朝这个目标努力。现在我就此立誓，要采取此一行动。

第二：我知道我心中的主力思想，终将化为外在的实质行动，并逐渐转变成物质上的实体；因此，我将每天集中心力 30 分钟，认真去想我要成为什么样的人，借以在我心中描绘出清晰的心理画面。

第三：我知道借由自我暗示，我心中所坚持的任何渴望，终将以实际的方式展现出来，支持我达成目标；因此，每天都要花十分钟要求自己增强自信。

第四：我已写下人生主要确切目标的叙述，我也永远不会中止努力。我会一直努力，直到发展出足够的自信以达成目标。

第五：我完全了解，财富和地位若不是建立在诚信正义上，都不会持久；因此，我不会从事无益于大众的交易。借助与人合作，并且聚集我想运用的力量，我会成功。我会邀请他人来帮助我，因为我自己也乐于助人。我会发展对全人类的爱，借此去除嫉妒、怨恨、自私和愤世嫉俗，因为我知道对人的负面态度，永远不会带给我成功。我要让别人信赖我，因为我会信赖他人，也信任自己。我要在这则公式上签名，牢牢记住这则公式，并且以十足的信心，一天大声朗诵一次，这则公式将逐渐左右我的思想行动，让我成为自信的成功人士。

对于失败所持的心态，对你的前程具有决定性的影响。你可以把它看成一种“失”，但你也可以把它看成是一次“得”的机会。

在莎士比亚的一个戏剧中，凶手布鲁斯的一段台词正好表现出以消极心态面对失败的情形：

在人类的世界里有一股海潮，  
当涨潮时便引领我们获得幸福，  
不幸的是，他们的一生都在  
阴影和痛苦中航行的。

我们现在就正漂浮在这股海潮上，  
当它对我们有利时，就应该充分把握机会，  
否则的话，必将在危险的航行中失败。

这是一位被判处死刑的人所说的话，他根本不了解引领人  
获得幸福的机会，或海潮绝不只有一个。

积极心态和上面的情形完全不同。马伦在他的一篇名为  
《机会》的诗中就写道：

当我一度敲门而发现你不在家时，  
他们都说我没希望了，但是他们错了，  
因为我每天都站在你家门口，  
叫你起床并且争取我希望得到的。  
我哭不是因为失去了宝贵的机会，  
我流泪不是因为精华岁月已成云烟；  
每天晚上我都烧毁当天的记录，  
当太阳升起时又再度充满了精神。  
像个小孩似的嘲笑已顺利完成的光彩，  
对消失的欢乐不闻不问，  
我的思考力不再让逝去的岁月重回眼前，  
但却尽情地迎向未来。

如果你发现在每一次失败中都有等值利益的种子时，你就会接受马伦对失败的观点。记住，“当太阳下山时，每个灵魂都会再度诞生。”而再度诞生就是你把失败抛诸脑后的机会。

恐惧、自我设限以及接受失败，最后只会像莎士比亚所说的使你“困在沙洲和痛苦之中”，但是你可借着应用信心、积极心态和明确目标来克服这些消极心态。

如果你把失败看成激发你以新的信心和坚毅精神重新出发的契机，那成功只不过是时间上的问题罢了。而能否做到这一点的关键，就是你的积极心态。

记住，积极心态会带给你成功。当你在和失败战斗时，就是你最需要积极心态的时候。当你处于逆境时，你必须花数倍的心力，去建立和维持自己的积极心态。同时也应动用你对自己的信心以及你的明确目标，将积极心态化为具体行动。

# 政治家的形象

——办公室政治中的领导理念

不是将军胜似将军

领袖气质和魅力比权力更重要

职业政治家往往都是杰出人物。作为职场的领导者，特别是高级领导，如厂长、经理、总经理、总裁等，虽不以社会政治为职业，但也要有政治家的一些素质、特点，成为像职业政治家那样的杰出人物。实际上，国内国外，也确有不少人是从企业领导变为职业政治家的。

作为企业领导，你的责任是利用有限的资源：人力、财力、物力、机器设备、技术和方法、时间、信息，为企业带来最大的成果：市场信誉、市场占有率、盈利性、企业状态、投资报酬率、规避风险等。成功的领导总是最有效地利用资源，尤其是人力资源，去完成企业的目标。你绝不能事必躬亲、事事想管。著名企业家路易士·龙伯格认为，总经理履行三大职

责：第一、为公司的未来设定战略目标和发展方向；第二、确定合适的人才是否被安置到合适的位置，考虑日前的同时应考虑未来之需求和变化；第三、查证公司各阶层之每一个人，对于预先设定之目标与期望是否确已达成。

企业领导不但要履行其职责，还要扮演如下3种角色：其一，决策者。管理大师西蒙认为：经理人员的任务在于决策，即决定企业该做什么；为此他要运用各种资源，排除各种障碍，与内部和外部的各类人员和集体打交道。其二，人际关系方面，作为组织的首脑履行社会义务；作为领导者，走到身先士卒、先公后私的作用；作为组织的代表，扮演联络员的角色。其三，信息方面，是信息接受、传播者；对公众而言，总经理是企业的发言人。为扮演这些角色，总经理必须具备运用并发展3种基本技能：概括分析能力，人际交往能力和业务技术能力。

显然，作为企业领导，你不光跟人打交道，但主要是跟人打交道，尤其是用人管人，而用人管人的人，无论在官场职场，从来都有政治家的味道。

杰出的职业政治家都有领袖的气质或魅力。

你也应该认识到：领袖气质和魅力比权力更重要。

二次世界大战结束时，几位盟军的将领在一起吃饭。由于都是著名的将军，所以军方特别派了一个年轻的士官随桌侍候。

上完菜以后，那个士官为众将军斟酒。由于紧张过度，他一不小心，把酒全倒在一位秃头的将军头上，而这位将军正是宴会中军衔最高的官员。这时，在场的人全都愣住了，不知如何是好；而那位闯祸的士官更是满脸铁青，全身发抖。

在这尴尬的时刻，只见那位将军用餐巾擦了擦他的头，然后笑着对士官说：“老弟啊，你以为用这种方法就可以治好我的秃头吗？”

有人用“领导=实力+魅力或威信”来概括现代企业领导的特征，突出了实力与魅力是构成领导能力的因素。我们总是强调，领导的能力比什么都重要，其实未必尽然。要成为一个优秀的领导，除了拥有超群的实力，还需拥有非凡的领导气质。这种领袖气质，也可以称之为魅力。

魅力，可以说是领导头上的光环；失去了它，再有能力的领导在下属眼中也显得一无所有！

因此，要成为一个优秀的领导，或要想获得高超的驾驭下属的能力，都必须拥有魔鬼般的魅力。

作为一个领导者，你可曾静下来仔细想过以下的问题，并从中找到真正的答案：

①为什么，有许多人在没有加班费的情况之下，仍然愿意辛勤加班？

②为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？

③为什么总有一批人为你毫不保留地奉献他所有的才智？



#### ④为什么有人心甘情愿，不顾性命，赴汤蹈火？

多年来，许多人一直不断思索这些问题，终于取得这样一个答案：

成功的领导，是因为他具有 99% 的个人魅力和 1% 的权力行使。

领导，其实就是把魅力发挥到极致，影响他人合作，从而实现目标的一种身份，正如印度圣雄甘地说：“领导就是以身作则来影响他人。”

一个人之所以为他的经理或组织卖力工作，绝大多数的原因，是经理拥有个人威信，像磁铁般征服了大家的心，激励大家勇往直前。曾经听到一位下属推崇他的经理说：

“你和他在一起呆上一分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热，我之所以卖命努力，乃是因为他本身一股强大的威信和魅力，深深吸引我所使然。”

从经理效能的观点来看，我们不得不承认：领袖气质远胜过权力。

多少年来，有关统御、经理的书籍和研究报告数以千计，讨论的主题涉及组织经理、经理者行为、权力经理，可谓数量众多，内容广泛。

这些重要主题，都包含了许多不错的构想。事实上，这些都可精简成一句话：

与其做一位实权在手的经理，不如做一位浑身散发无比

“魅力”的经理者。

带人要带心。做一位成功的经理者，除非我们具备了相当程度的威信与影响力。否则，是很难实现经理统御的第一个课题：赢得下属的信赖和忠心。

有位颇具成效的企业经理在研讨会里，曾单刀直入地告诉职员：

“在现实世界里，众所皆知的一流管理者，无一例外地每一位都具有一种罕见的人格特质，他们处处展现出领袖的风范。他们不但能激发下属们的工作意愿，又具有高超的沟通能力，动之以情，晓之以理，浑身散发出热情引人的力量，尤其重要的是，他带领团队屡创佳绩，拥有一连串骄人的辉煌成就。运用奖赏力与强制力来管理，也许有效，但是如果你要提高自己的经理威信，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力以影响和争取下属的心。假如你们之一谁能做到这点，谁就能成为一位成功的经理人，而且也可能完成许多不可能完成的任务。”

某三资企业好不容易招聘到的几名德语翻译，突然提出辞职，中方管理人员坚决不同意，因为合同未到期，放走几人会跟走一大批。问题反映给外方总经理，总经理批示很简单：

“凡是要走的员工都应该同意他们走，强制留人，心情不舒畅，是做不好工作的。”走时总经理专门开个欢送会，送给每人100元，一张名片，表示以后有困难可以直接找他，愿意回

来也可以。一席话说得大家热泪盈眶，以后果然大家又回到这家企业，并且还推荐了几个人。

总经理这种胸襟风度就是一种领袖气质、魅力。

## 政治家都是有大权威的人物

英国军事文学家约翰·基甘认为像亚历山大大帝和尤利西斯·格兰特这样的大指挥官，都具备了一个领导人所应该具备的5种基本品质：他向军队显示出他关心军队；他明确告诉军队他希望得到什么；他使军队相信，如果他们进行战斗，他们就可以受到奖励，如果他们违反命令，他们将会受到惩罚；他知道什么时候应该向敌人发起攻击；他和军队一起分担风险。

做生意的风险听起来跟打仗一样多，所以基甘的观点对于每一个带领员工做生意的企业领导来说都是有用的。你也要培养这5种领导品质以赢得权威：

### (1) 表现出你对下属的关心

你应该使你的下属都相信你是关心他们的。这就要求你必须采取具体行动，而不能仅凭几句空话了事。你应该以个人的方式对待你的公司员工，应该把他们作为平等的人来对待，而不应该只是把他们当作创造利润的机器。

从某种角度来看，这意味着你要允许公司里有价值的职员用公费去度假，或者允许他带着妻子一起去出差，或者同意把你的海滨公寓借给员工去度周末。

从另一种角度来看，这意味着毫不动摇的忠诚，即使这样做不符合一般的经济常识。几年前，一个公司的总经理正面临一场小规模危机。那些雄心勃勃的年轻经理人员坚决要求他解雇几个跟随他 20 多年的老下属。这些年轻而又蛮横的家伙争辩说，那些老家伙的大好时光已经过去了，如果把他们解雇了，给他们开薪水的那些钱就可以转而投入更赚钱的领域。

那位总经理知道这些年轻人的话可能是正确的。但是，他确实下不了决心把这些忠心耿耿地跟随了他这么多年的老下属们一脚踢掉。于是，他一直坚持留用他们，并且带领大家一起走出了公司的低谷。

通过这件事，他在那些年轻人心目中的领导威信进一步提高了，而不是萎缩了。因为他在面临压力的情况下，并没有抛弃老下属。每个人都会老的，这些年轻人不可能不想到他们的将来，所以，跟着这样一位老板，并为他献出忠诚是值得的。

## (2) 准确地为雇员们描绘宏伟蓝图

你必须能够准确地向下属传达你的意思。作为一个领头人，你应该给你的下属们描绘出一个十分广阔的蓝图：“5 年后，我们公司将会是这样的……”

一个更有效率的老板，在为雇员们描绘宏伟蓝图的同时，也会向他们提到那些比较具体的细节问题。这些细节问题，不是“想象”，它将成为雇员们今后日复一日所必须记着去做的工作。

### (3) 让部属感到公平

你必须使下属确信，如果他们努力工作，他们将会受到表彰，如果他们不努力工作，他们将会受到处罚。如果是在军营中，这就意味着荣誉和为表彰特别勇敢的行为所颁发的奖章。而在公司里，这就意味着各种头衔和酬劳，当然，这也意味着要给雇员一种始终被公平对待的感觉。

最有能力的老板很少会出人意料地对他们的雇员进行提拔或贬职。他们会不断地提醒自己：什么是他们所期望得到的，他们应该怎样做才能够得到这些东西。如果你认为你的雇员们做错了，但是你却并不向他们指出来，并且让他们感觉是在从事着一项十分重要的工作，那么你的这种做法无疑是十分错误的，其反作用无疑也是十分巨大的。

### (4) 你必须懂得何时发动进攻

在商场里，这就意味着要掌握时机，比如说在什么时候，你应该采取温和一点的路线；在什么时候，你应该采取强硬一点的路线；在什么时候，你应该表现得积极进取、勇敢自信一些；而在什么时候，你又应该表现得消极被动一些，不过分地参与某项活动；在什么时候，你应该绝对地做到全神贯注和全力以赴，而在什么时候，你又应该主动放松自己，因为这样可能会更好一些。

作为一个老板，最明确的标志就是他具备这样的能力：当你说过“现在就做这项工作”之后，这项工作马上就被完成

了。

知道什么时候发动进攻，你就拥有了一种可以用来考察雇员素质的最简便的方法，这也是一种领导素质。如果一个上尉在他提交的建议书中坚决主张我们应该向敌人侧翼发动进攻，那么我们会立即对此作出反应。如果我们同意了他的意见，而且我们赢得了这场战役，那么这个上尉不久就会被提升为上校，因为他已经具备了一个上校所应该具备的素质。同样，如果一个雇员向你提出了一个方案，而这个方案又确实是可行的，并且为你带来了很大效益，那么这就说明，那个雇员是很有能力的。一旦情况适合，你就可以启用他，而不必担心手底下没有人才。

#### (5) 和部属一起分担风险

必须能够使你的下属知道，你是在和他们一起承担风险。如果是在战场上，这就意味着，你应该亲临战场，而不是躲在大后方。而在商场上，这就意味着，你应该在雇员面前起模范带头作用。

不知道你是否注意过那些最受人尊敬的老板是怎样赢得雇员的尊敬的。他们可以在公司做任何工作，从仓库管理员到一般管理人员的随从或助手，他们都做得来，从来不怕表现这个。他们这种不怕把手弄脏的行为赢得了大家的尊敬，因为他们不仅把风险分给大家，他们自己也在承担风险，大家彼此是一视同仁的。

## 保持自己的风度和尊严

作为高级管理者，不论做任何事，都应该显得比下属更成熟老练、更有礼貌、更能始终保持自己的风度和尊严。

所谓成熟老练乃是指在不触犯任何人的前提下，适时地把话说得圆满或把事情做得得体的一种个人能力。当你与老练的人打交道，或处事棘手的时候，那就需要机智灵活、成熟。遇事要针对具体情况始终保持敏锐而清醒的公正之心。

要想处事成熟老练，你必须时刻理解人性，要对别人的感情加以设身处地的考虑。在与别人打交道的每时每刻，机智灵活、成熟老练是非常重要的。

礼貌也构成了处世成熟老练的一部分。无论你是在与上司打交道，还是与下属打交道，你都不能有不客气、不礼貌的表现，也可以说，同任何人来往都必须以礼相待。谁知道哪个人日后可能成为你的上司？

如果你需要别人对你以礼相待，你也就得不折不扣地待之以礼。否则，你就会显得傲慢，显得瞧不起人，显得缺乏教养。

下面是5种你可以用来发展成熟、老练和礼貌的技巧：

- ①仪表要永远显得愉快、乐观；
- ②凡事多为他人着想；
- ③多向善于处理人际关系的人学习，反复研究他的处世方

法；

④要在思想上和行动上都搞好合作；

⑤对人要保持宽容忍耐的态度，自己活好也让别人活得好。

许多人认为尊严只是首长等一些大人物需要保持的东西。他们似乎给人的感觉是面部表情严肃，经常穿着参加葬礼时那样的黑色西服，打着黑色领带，从来不苟言笑的尊严。

严肃不等于就是尊严。

尊严，首先表现出一种高尚的令人尊敬的状态，即意味着一个人在任何时候都完全具备控制自己感情的能力。

例如，一个管理人员说话粗暴、声音大，语言低俗下流，饮酒过量，在生气的时候完全失去感情控制，这些都是有失尊严的表现，都是愚蠢的表现。

这种人是个十足的大傻瓜。一般说来很快就会完全失去下属对他的尊敬。这表明他不配作为一个管理人员，一个执行人员，或者一个上司。如果他还在位，恐怕也不会长久。一旦你失去下属对你的尊敬，要想再恢复，恐怕几乎是不可能的。

一个成熟老练、彬彬有礼、风度翩翩的领导，才是下属心目中最完美的上司甚至偶像！

因此，一马当先，严以律己，从我做起是高级管理者不可或缺的马人术；反之，有头无尾，放任自己则是企业领导之大忌，必定无法在下属面前建立权威感。没有一定权威的领导，



岂能统率他人？

## 像政治家那样懂得表明自己的身份

管理者的位置决定了你应该与众不同。你的员工应当尊重你，信任你，得到你的支持。你的员工也期待你去做出一些困难的决策，去解决实际问题。他们期望你像个管理者，因此，经理人应当在员工中表现自己的身份。

你应当注意自己的表现方式，注意你的穿戴会给其他人带来的影响。不要以为员工不会注意你松开的领带、蓬松的头发和发皱的衣服，他们会注意的，他们会最先注意你的这些不佳的穿戴方式。经理人应时刻牢记，员工们会根据你的外表、言语和行动来决定对你的态度。因此，经理人要注重自己的衣着、外表，来显示出自己相应的职位。

当然更重要的是表里如一。外表是哄不了他人的，不要以此来虚张声势。经理人表现出的老板派头不仅指你的穿着，还包括你说话的气势，更重要的是你的处事方式。

经理人的身份可以从许多方面得到体现，如走路、说话、微笑、眼神、腔调、办公室的环境、对日常细节的注意、对待危机问题的反应，等等。你也许有一个精明的头脑，但不一定非得通过一种老板姿态表现出来，这样会疏远员工。你也许是人们想象的那种真诚待人的人，但如果你脸上堆了过多的微笑，似乎又令人难以信任。你走起路来箭步如飞，员工就无法

跟上与你交谈。你也可能说话太慢，人们难耐其烦地等着听你的要点。你可能在遭受压力时拍桌摔椅，或者疲倦时怒气大发。也许你充满信心而员工却对你失去信心，因为你似乎从未听取过他人的意见，总以为自己是对的。因此，作为经理人，你要随时意识到自己的言行对他们的影响。

经理人要避免作出一些让人对你失去信心的行为，你必须完全控制着自己。那些过分控制自己的人往往与人疏远，但作为一个人，必须具有较强的自我意识，要意识到自己看起来怎样，做起来怎样，以及对人的影响怎样。员工会根据每一个微小的事情来判断你。当你显示自己的身份时，你是将办公室的门敞开还是紧闭，谁去弄饮料，谁站在队伍的前面。当你走出办公室时，如何与员工打招呼，你如何接听电话，如何回复来信。作为经理人，你应尽力培养出一种完整的意识，表明你是怎样的人，并向员工传递这些信息。

领导人也应注意自己是个普通人。当你表现自己时，一切都应随意自如，应与你显示自己的老板身份相一致。作为经理，你表现出来的形象应既是一个老板，又是一个普通人。

如果说办公室政治是人与人的关系，是不同人的为人处世的表现，那么领导人自身就是办公室中的最大“政治”。既当头领又是“政治”，你没有政治家的特质怎么行？所以，从办公室政治这种角度，你的领导理念应该是：我不仅仅是带领大家做生意的人，也不是简简单单的一个单位首长，我首先是一个

政治家。

## 政治艺术大师

职业政治家如何运用权力是政治艺术的核心问题，也是政治家成功与失败的关键。政治家既是制定战略的专家，又是运用策略的能手。为了实现政治理想，政治家必须精通政治艺术，熟练地应用各种政治手段，具有高超的领导才能。

企业领导面对的人和事，尽管与职业政治家有很大差别，但人事相通，跟下属打起交道来，有时遇到的问题，可能引起的负面效应，不见得比官场简单轻松。官场上的许多矛盾同样会发生在职场。

政治家需要政治艺术，企业领导同样需要政治艺术。只要管人用人，谁都离不开政治艺术。

领导者管人用人是办公室政治的一大内容，时时处处需要讲究政治艺术，从聘用、奖惩、升降、解雇到其他日常工作，概莫能外。

在办公室日常工作中，领导最经常要做的，也最容易引起办公室政治问题的，是如何下达命令、如何分派工作以及如何批评下属。在以上几种管人用人的问题上，领导尤其要注意政治艺术。

## 下达命令的技巧

命令是带有强制性的法规文件或口头声明。众所周知，命令是管人最常见的表现形式，它可以文件的形式间接下达，也可以口述的形式直接下达。“有令必行”是管理工作的通则。反之，在执行过程中，命令被打上了“折扣”，必定会达不到如期的效果。这种“折扣法”，在现代企业管理中时常是有的，或者说使命令在执行过程中走了样，变了形，致使企业工作难以有效开展。

命令常常被下属打折扣的上司，除了本身缺乏应有的力量之外，另一个更重要的原因就是他们没有掌握发布命令的技巧和方法。

下达命令是一种需要技巧和专长的微妙艺术。如果你想要在你所选定的领域中获得高度的成功，就必须知道如何通过你的命令指挥控制别人的行为，因为你不能一味蛮力强迫下属去做你让他们做的工作，你必须学会如何运用特殊的领导手段让他们心甘情愿地为你效力，使他们既尊重你又服从你。

### 命令太多无法控制

在大多数情况下，商业上或者办公方面的日常工作，通常都是按照以往建立的一些规章制度加以处理的，有的规章制度有明文规定，有些规章制度是约定俗成的。仅当某个规定要发生时间上的变化或内容或程序上的变化时，才有必要发布一道

命令。事实上，只有在下面的四种情况下，才是需要命令的：

- ①开始某个行动；
- ②改正行动中的一个错误，或者解决某一个问题；
- ③提高一个行动的速度，或者放慢一个行动的速度；
- ④终止一个行动。

如果你不需要一个命令，那就不要发布它，如果发布了，你会使自己看上去像一个傻瓜。同理，如果你需要发布一个命令去开始一项工作，那你就得马上发布。不要担心因为命令他做什么而伤害了他的感情。如果那是你该做的事，那就做吧。

其次，你在发布命令时一是要有一个目的。换句话说，发布命令的第二个要求是：在你发布一个命令之前，要准确地知道你想达到的目的是什么。在你告诉别人做什么事情之前，确切地知道自己追求的是什么结果是绝对必要的。否则太多的命令就会像院子中的野草一样无法控制。不完全、不明确，甚至模棱两可的命令将会使你得到同样的结果。如果你都不能准确地知道你自己想干什么，那别人更不会准确地知道你要干什么。如果是这样的话，你最好不要发布你的命令。

### 发布命令的指导原则

为了明确你追求的结果，你可以按照下面七条简单的指导原则发布命令。

- ①我要做的事情是什么？
- ②为什么做这件事情是必须的？

- ③这件事情什么时候必须完成?
- ④要在什么地方完成这件事情?
- ⑤最适合做这件事情的人是谁?
- ⑥该怎样做这件事情?需要什么样的工具、设备和人员?
- ⑦做这件事情需要花费多少钱?

遵循这7点去做,你就会强迫自己去回答谁、什么、什么时候、什么地方、为什么、如何和多少这几个相关的问题。当你这样做了以后,你势必会改善自己发布命令的能力,也会使工作布置得更明确,并得到有效监督和顺利完成的技巧。

但领导发布口头命令,倘若只用一种方式,一种口气,十人一面,显然并不适合。因为每个下属的年龄、个性、爱好都不相同,领导号令也必须因人而异。

上司在对下属说明命令内容时,必须用对方易于理解的方法。上司要在考量过下属的个性、能力与特点之后,再使用妥切的词句来说明。

当一位个性温和、待人诚恳的经理命令你:“请你做这项工作。”之后又被一个表情严肃的科长叫去:“三点前,完成它。”你该怎么办呢?

你会先完成慈祥的经理交代的工作呢?还是先完成严肃的科长命令的任务?由此可以了解,利用人性来下达有效率命令的重要性。

- ①大声下命令。若你的声音太小,有可能被下属误以为是

在说一件不重要的事情，因此，你必须明确地表示：这是上司在对下属下命令。

②在众人面前下命令。如此下属便能拒绝其他的任务，或者先完成你交代的任务。

③表情严肃，并且威严地下命令。这并不代表逞威风，你必须让下属感受到你的斗志：“对于这件工作我很认真，拼了命也要完成它。我绝不会原谅那些企图违抗命令，或者浑水摸鱼的家伙。”

若能如此大刀阔斧地下命令，相信一切事情皆能如你所愿。

### 令出如山，不可动摇

为了使你的指令叙述得简要中肯，你要强调结果，不要强调方法。为了达到这个目的，可采用任务式的命令。一种任务式的命令是告诉一个人你要他做什么和什么时候做，而不告诉他如何去做。“如何做”那是留给他去考虑的问题。任务式的命令为那些替代工作的人敞开了可以调动他们的想象力、主观能动性和独创性的大门。不管你的路线是什么，这种命令的方式都会把人引导到做事的最佳道路上去。

“命”这个字是由“口”和“令”组合而成的，亦即用口传达给对方的是件非常重要的事。或许有人认为，写在纸上传达比较不会发生错误。但是，用文书传达的命令较缺乏魄力。

反倒上司口头命令说“你做这个”时，听话者即可分辨出

任务的轻重缓急，并适时地完成它。

高级管理者在发布号令时，总有一些下属心怀叵测，在你下命令时故意装作不明不白，对付这种人，你必须始终坚持一个原则：令出如山，不可动摇！

只有这样，你才能在下属当中建立起领导应有的绝对权威！

若下属能够依照你的意愿而完成所赋予的任务，就没有问题。但是在现实生活中，并非一切皆如此顺利，相信你一定有因遇到阻碍而无法达成工作目标的经验。

无法达到预期的营业额、经费超出预算、拿不到预约的原料、无法在约定期限内交货、无法回收成本，诸如此类的情况，相信你经常碰到。或许你也可能听到下属的埋怨：“这很难办呢！”“请再多宽限几天。”“我已经尽力了。”你应该如何处理呢？

基本的原则是，你不可轻易地与下属妥协。虽然达成目标并非易事，然而若每次皆延迟进度，重新修正，最后任务的内容就变得含糊不清。

即使对下属有些过意不去，你仍须坚定地重复你的命令。你需要大声地激励对方：“不要尽说些丧气的话，努力去做看看！”做一个可以对下属说不讲理的话的上司，这不也是一种理想吗？

下命令时，你必须大略预测一下未来的情势：遇到此种状况时要如此做，演变成那样时则需要那么做。在最后的阶段时



更需用心，详细地指示下属，如此就比较不易出问题。

我们经常听到有人主张：下命令要简洁。若因此而产生错误，不啻是白忙了一场，故应该改为下命令要详尽，不给听令者留下退路。

详细地说明命令的内容不会有任何坏处。虽然有人认为：“一旦全部委托下属，就不要横加干涉。”但若拘泥于此，可能会失败。

当他们没听明白的时候，你让他们向你提问题。

如果一个人没有听明白你究竟想要干什么，他就会问你以便弄明白，这是正常的。但是如果是当着一群人发布命令，即使没有人问你什么，你也不能认为大家全都听明白了。在多数情况下，每个人都会有问题，只是碍于面子，不想在同事们面前暴露自己的无知。如果你怀疑确实有人没有听明白，你就向他们发问，用以证实他们是否听明白了你的命令。

也有故意不听号令的态度蛮横的下属，对付这种下属，必须毫不犹豫地向他开刀，否则你的号令不明将是常有的事！

好比你下了道命令，但是对方却没有依照指示实行，这必定存在某些原因，所以，你必须去除这些障碍。

最主要的原因通常是公司成员的人际关系。或许有性情乖戾的下属，或者与你同期进公司的同事，甚至也可能有比你年长的下属，这些人在接到你的命令时，都可能企图暗中破坏。

若是基于各种因素而造成下属对你不满时，相信对方会期

待自己的阻挠行为造成你的失败；即使没有那么严重，对方也会因为你的困扰而沾沾自喜。

在这种情况下，嫉妒是最主要的因素。“嫉妒”是个难以处理的致命伤，它超越了利害、常理，并且燃烧着盲目的动力，不计得失地向你袭击过来。

说服此类型人的企图，通常都是徒劳无功的。即使你诚心地想和他交换条件，对方也不会动摇。

应付嫉妒的方法只有一个：耐心地等待对方嫉妒心的缓和。若你无法等待，且由于他的缘故而严重影响到你的工作时，你必须运用各种手段将其排除。

没有被执行的命令是毫无作用的，因此高级管理者应当注意让命令执行的有效方法。

### 不检查总会有疏忽

命令并不是向下属发布之后就没事了，信任下属当然有必要，但你的监督也必不可少。

切记，即使在你日理万机、分身无术的情况下，也不要放弃监督的权力！

为什么有许多命令或指示下达后总是受阻呢？就是因为经理没有监督自己的命令执行情况。

你发布一条命令，大家听明白了，你笑了，你感到心满意足，你认为自己做了一件很棒的事。你回到你的办公室，端起茶水看早报，一切顺利，天下太平。

这期间，事情进行得很顺利。你的命令被执行得适当而迅速，你可以高枕无忧地去钓鱼，事情能是这样吗？不会的，绝对不会的。为什么呢？因为一个没有检查监督的命令就不成其为命令，这只是一种美好的想法。

要保证工作进行顺利，你的命令就必须得到认真地贯彻，你必须自己亲自去检查工作，因为下级不敢忽视上级的检查。换句话说就是：“不检查总会有疏忽！”

你检查一个人的工作，以便督促他能够很好地执行你的命令，但也不能伤害一个人的感情，所以这也是一种艺术。监督过度会毁坏一个人的主观能动性，监督不够对执行命令也很不利。要监督还得考虑不要引起被监督者不满的最好方法是：随时到工作现场走走、看看。你的露面对于能使一个人保持紧张的工作状态起着有力的督促作用。

看着和被看着已经是一种陈旧的说法，也不见得就恰当，但它却是有效可靠的，你确实应该善于运用这种技巧去保证你的命令被认真地贯彻。

## 分派工作的技巧

哈佛商学院的 MBA 教程中就有关于分派工作技巧的讲授。其中有这样几个强调是值得领会的：

### 不该授权的事就亲自做

有一些工作领域，你需要在其中行使老板的所有职权时，

授权是一种不恰当的行为。如果你把处理棘手问题的权力下放，就等于告诉别人这项任务并不重要，用不着你亲自动手。你所传达的信息将会冒犯重要的客户，惹恼你的上级，而下属们则会认为你并没有将这个问题当回事。在办公室政治气候不是很好的情况下，这样的信息及其后果将会是致命的。

设身处地为下属考虑一下。在授权下属做一项特别不讨好的麻烦事前(大多数不宜授权的工作都不会在“有趣”之列)，先要扪心自问：如果你的老板要你做这事，你会有何反应？如果替老板做这件事会让你难堪的话，你也就不应该把它交给那个下属去做。

可参考下面几点判断什么是“不宜授权”的工作：

①这项工作需要组织中具有一定地位的人物在场吗？有时，处理一些比较常规甚至琐细的问题也需要你亲自出马——通常是因为要考虑工作中对等一方的地位。与一位重要的或颇具影响的客户打交道、与组织中有最高职位的人一起工作、和供应商的经理共同解决问题、同新闻媒体相处，这些都是需要你参与的场合，因为你是大头目。

②该项工作会给组织或经手人带来实际的风险吗？你的工作之一就是为自己的下属造就一个足够牢靠的工作环境，在这个环境中，员工们不怕承担风险。任何提高生产能力、改善工作流程的企图都会带来一定的风险，而没有一个鼓励合理冒险的工作环境，一切都只会在原地踏步。但是，要为下属创造这样

一个安全的环境，你就得为他们挡开批评的箭矢、为他们的利益而战。要是把高度风险的工作交给下属去做，你就像一个躲在危险区后的指挥官，把自己保护得好好的，没有受伤之虞，却让你的部队为守住阵地而拼命。你不应该这么做，相反，你应该身先士卒地去冲锋陷阵，决不要让部队去打一场自己不愿打的仗。

③该项工作是否需要对你的直接下属进行指导？下属们需要从你这儿得到的指导，不仅仅是做什么，还有工作的主次以及承担的义务。如果你通过一个中间途径向下属传达信息的话，实际上是在告诉他们你对他们并不重视，或者，你对所要传达的信息并不重视。工作主意必须直接出自你口，通过其他途径转达下来的主意并不会引起人们的重视。更何况，员工应该有机会向你问清原由，并得到你的指导。他应该可以向你对他进行纠正的决定提出质疑。当你把工作交给别人去做时，就不会存在这样的机会。

### 不要把任务布置得太细

因为任务布置过细会造成两大问题：

①过多的细节会湮没任务的真正目的。

②过多的细节会让人应接不暇，下属很可能理解不了你给他的这么多信息。这样，他对所负责的很小的一部分系统也只能做到片面的了解。

因此，不要急于开始布置任务，在布置任务之前，请按照

下面的步骤去做。

将任务分解为一系列的指令，循序渐进地下达，而每一条指令都应该是很容易理解的：

①阐述该项任务的基本特性。替下属回答这些问题：任务的目标是什么？你所期望的最终结果又是什么？为达到这一目标，我需要什么信息？要对这些信息进行加工和评估，我需要什么？为什么要做这项工作？

②填补理解的空白。当任务执行一段时间后，就可能会有问题或疑点出现，单单靠你给出的基本信息，他解决不了这些问题和疑点。现在再向他提供一些有助理解的有关该项任务的细节或背景，才会有所裨益。

③使员工成为专家。希望到后来你的下属能比你更精通，也是合乎情理的。如果任务确实很复杂或很重要，就可以让他或她参加正式的培训。

### 把工作分配下去的时候，一定要避免挫折

在绝大多数公司里，往往存在着来自各方面的力量，这些力量相互作用到一起后，往往会使把工作分派出去变得十分的危险或者倍受挫折。所以，在经营管理工作，如果想做得更好，我们必须对这些问题给予应有的重视。

#### (1)接受你的工作的人扮演“转包人”的角色

在分派工作方面，最糟糕的事情莫过于，当你把一件工作分派给某个人时，他反而又把这份工作分派给了别的人。也就

是说，这种人实际上扮演了一种转包人的角色。

一位总经理讲过这样一个例子：

“不久以前，我要我们公司高尔夫球业务部的一个负责人去做一个市场调查，计算一下我们能够从销售到法国、德国和斯堪的那维亚地区的高尔夫球教材中赚到多少利润。其实，我们公司专门负责出版业务的人，他在高尔夫球书籍方面是个行家，而且，他对这类书籍的国际市场了如指掌。但是，由于我知道这位专家当时正忙于另一个项目，所以，我特意委托了这位业务部门负责人来做这项工作。而且，我也很想知道，这位业务部负责人将会怎样完成我分派给他的工作。作为一位总是渴望发现管理人才的总经理，我希望验证一下，看看这个人到底是不是我所希望发现的那种管理人才。”

“然而，结果很令人失望。他最终还是把这项工作转给了我们的那位专家。几个星期以后，那位专家，就高尔夫球教材在每个地区的可行价格和可能的盈利状况，给了他3个用美元表示的数字。然后，这位业务部负责人给我写了一份报告，在报告中，他把那位专家提供的数字全部引用了进去，但是，在整个报告中，他一个字都没有提到那位专家，就好像整个工作是由他亲自完成的一样。”

“我看过他的报告后，就问他，到底哪一个德国出版商对这本书感兴趣，他一下子就答不上来了。由于他根本没有亲自对市场进行过调查研究，因此，他也就无从知晓问题的答案。

也许，他惟一能够搪塞我的办法，也是最好的办法，就是建议我自己去问我们那位专家。这种答复是很让人失望的。其实，他哪里知道，如果我想要我们那位专家做这件工作的话，我开始就会这样做了，而不会交给他去做的，更不会一直等到他向我建议，才去向那位专家咨询意见。”

“对我来说，这种分派工作的结果是最糟糕不过的了。因为，这不仅浪费了我们大家的时间，而且，我对我希望知道的东西仍然是一无所知。更加令人沮丧的是，这结果等于否定了我自己。作为老板，好像我根本不知道应该怎样分派工作似的。在让公司哪个职员做哪些工作这件事情上，我总是要经过深思熟虑之后，才做出决定。如果某个职员在接受了我分派的工作之后，又把工作转交给另外一个人去做，并且不把这件事告诉我，那么他实际上就等于告诉我说，你这个人真笨，你应该把这件事交给某某去做，就好像他比我更加了解我们公司里的员工似的。当然，他完全可以这么去想，但是、事实往往并不是这么回事。”

## (2) 接受了任务之后不断打扰你的人

把工作分派出去的另一个潜在危险就是，接受分派的人往往会设法把它交还给你。

有些人，由于懒惰或者能力不够，往往会在刚刚做了一半时，就把工作退回来了。

还有另外一些人，在你把工作分派给他们之后，他们会经



常向你汇报工作最新进展情况。当工作做了 20% 时，他们会给你提交一份工作进度表。当工作完成了 50% 或者 80% 时，他们会再次向你提交一份工作进度表。结果，你虽然把工作分派出去了。你仍然会不断地被这件工作所打扰。

如果你想判断一下你的员工是否就是这样的人，那么你只需要分派一两次任务给他们就行了。如果事实证明，他们就是这样的人，而你还继续不断地给他们分派任务，那么，无论如何，这都只能怪你自己了。

### (3) 要警惕别人曲解你的本意

在分派工作时，你的要求可能会被你的下属曲解。本来，你把工作分派出去的本意，就是为了把一切都简单化，但是，一旦你把工作分派出去了，他们很可能会搞得非常复杂，等到这件工作完成时，你会发现，你身边几乎所有的人都被卷进去了。这种结果当然是事与愿违的。

一位美国公司的总经理讲过一个非常有趣的故事：

“几年前，我妻子希望得到一双适合草地球场的网球鞋。我在伦敦有一个长期助手叫萨拉·伍尔德瑞基，我把这件事情委托给了他。”

萨拉问：“什么牌子？”

我说：“彪马。”

他又问：“什么款式？”

我说：“还记得希尔该姬·哈尼卡在伊斯特伯尔尼举行的

那次温布尔登热身赛上穿的那种款式吗？我想，贝蒂西可能比较喜欢这种款式。”

“于是，萨拉把我的要求转达给了我们公司的网球业务部：总经理的妻子想要希尔薇娅·哈尼卡在伊斯特帕尔尼穿的那双草地网球鞋。”

“现在，这件事因我而起，我的妻子也被卷了进来。再加上萨拉的不懈努力，一个原本十分简单的要求，被我们的网球业务部按一比十的比例给夸大了。最后，这个要求经过我们公司驻欧洲办事机构的层层转达，终于，我们公司在慕尼黑的—家办事处与希尔薇娅·哈尼卡的经纪人取得了联系，最后又跟她本人取得了联系。4个月以后，我和妻子在洛杉矶逗留时，我们收到了一个包裹，里面装的就是希尔薇娅·哈尼卡穿过的那双草地网球鞋。”

“我想，如果我们真的想要哈尼卡的那双网球鞋的话，我们任何一个人只需要直接给哈尼卡拨个电话，一切问题就可以解决了，根本用不着如此大费周折。”

我们有必要记住这一点，当你急于把尽可能多的工作分派出去时，其实有些工作，如果由你亲自来做，其结果可能反而会更好些。

## 批评下属的技巧

### 要尊重下属

“我养你们这些人，还不如养一些狗！狗还能叫几声，狗还能咬人，你们……”这是一位老板正在大骂他的员工。在这位老板眼里，员工不如狗，狗还能摇尾乞怜，狗还能发出叫声，狗还能咬狗，而员工不能！

很简单，员工是人不是狗。为什么在过去的资本家眼里，员工是狗是牛马，在当代的老板眼里，员工也是狗呢？老板认为，他给员工发工资就是养员工，却忘记了，他的财富是由员工创造的。离开了几千名员工，他的产品能生产吗？他的公司还是公司吗？他还是老板吗？

谁愿意挨骂，谁乐于在这样的老板手下干事？

批评下属的目的，不是为了批评而批评，而是要让下属接受批评，改正错误。那么，如何才能让下属乐意接受批评呢？

一个老板诉苦说：“现在有些人批评不得，一说就跳，真是‘良药’‘苦口’啊！”一位老板听后说：“良药不一定苦口吧，药店里有糖衣的甜药不是很多吗？”

这位老板回答得好，“苦药能变甜”。我们的批评观念，尤其是批评方法不是可以“引进”这个“原理”吗？现在不少单位的批评不能正常开展，除了对批评不能正确认识之外，很大程度上是批评不注意方法带来的后遗症。

下属在严厉的指责下，反抗的、后悔的均有，但是令被骂者痛哭流涕感谢不已的，则绝非轻易能办到的。人或许不会因为某种道理而哭泣，但是透过一些奥妙的言辞却往往令人热泪盈眶。对方为何会犯错，其原因何在？领导者须站在对方的立场一起加以探讨，这是很重要的，从其中产生同情心。

一个真正高明的领导，既不会一味地表扬下属，也不会把批评与指责当做家常便饭，随便施与下属；相反他深谙批评的艺术，使批评同样能达到表扬的效果。

关于批评的艺术，首先要明确两点，这两点既是技巧也是原则。

一是一定要先全面清楚地了解事实。

当听到某人显然犯了一个严重的错误，或是让你失望了，或是违反了什么规章制度，你的自然反应就是认为这个人确实做了你所听到的事情，从而立即采取措施。这样的反应是不妥的。

那么你该怎么做呢？

①认识到自己对发生的事情的了解是有限的——尚不足以据此作出任何决定。

②去除情绪化的想法，在对任何事情进行处理前先要使自己冷静下来。

③如果不是有特别的原因要相信听说的事情，先在心里从有利于员工的方面提出质疑。这样做，就能为了解事实打好基础。

④与那位员工见面，告诉他你听说的事情，然后让他陈述自己的理由。仔细倾听，积极思考，并向他提出问题。既不要听过算数，简单地接受他说的话——他的理由可能与事实相差甚远——也不要让他觉得你是在对他逼供。

⑤有必要的話，获取更多的事实。这时，你就能处理面对的情形了。

二是批评针对员工的行为，而不是员工本身。

①找出工作中需要改变的具体行为。

②用事实来说话。看法（“我觉得你并没有把工作做好”）的作用要比摆出行为缺陷的事实（“我注意到，这个星期你的报告晚交了3次”）的作用小得多。

③围绕问题展开讨论。不要从对错误行为的讨论上跑题，并且坚持那位员工也这么做。他可能不愿意这么做，还会有意地把话题引向别的问题（“你对我太挑剔了”或是“你就是不喜欢我”）。你可能会愿意同他讨论这些问题，但这必须要在对其行为进行处理之后。

④即将结束对员工的批评时，必须要让他清楚自己有改进的责任。

至于如何批评下属的具体技巧，这里主要提醒几点：

**不要在愤怒中批评下属**

日本著名企业学家德川家康曾说：“外来的敌人固然可怕，内部的人造反了，更可怕！”

如果一个领导动辄迁怒，他的下属势难有信心替他工作，也许他心里会想：“在这种人手下做事有什么意思呢？”喜欢发脾气的人，远比无能的人更容易遭致失败。因此，身为领导，首先要警惕自己不要轻易生气，德川家康上面所说的那句话，正好为此做一最好的注解。

发怒和批评本不是一码事。发怒往往达不到批评的目的。当然，下属做错了事情，有时不能不叫人生气，但作为一个领导者要学会控制自己，千万不能对下级发脾气。控制的办法有：

①要懂得领导者虽然有批评下级的权力，但领导者与被领导者在人格上是平等的，领导者没有对下级发脾气的权利。

②时刻记着批评的目的，是为了帮助下级改正偏离目标的言行。如果只图一时痛快，那么批评的目的就达不到了。

③当快要发怒时，可以设法转移一下自己的注意力。如做点别的事情，或暂时脱离接触，待心平气和时，再进行批评。

一个领导在愤怒中批评下属的时候，往往不是根据事实，而是根据自己的情绪，这是绝对错误的。

1863年7月3日，美国南北战争的盖茨堡战役打响了。到了7月4日晚上，李将军开始向南方撤退。当时乌云密布，随即暴雨倾盆而下。李将军带着败兵逃到波多马克河边，只见前方是高涨的河水，后方是乘胜追击的政府军，李将军进退无据，真是陷入了绝境。林肯听说了，知道这是天降的大好良

机，只要打败李将军的军队，战争很快就可以结束了。于是，他满怀希望地下了一道命令给米地将军，要米地将军立刻出击李将军。林肯不但用电报下令，并且另派专差传讯，要米地马上行动。

米地将军有没有马上行动呢？正好相反。他完全违背林肯的命令。他迟疑不决，故意拖延时间，用尽了各种藉口，拒绝攻打李将军。最后，水退了，李将军和军队越过波多马克河，顺利南逃。

林肯勃然大怒，“这是怎么回事？”林肯对着儿子劳勃特咆哮，“老天，这究竟是怎么回事？他们就在触手可及的地方，只要我们伸出手，他们必定跑不掉的。难道我说的话不能让军队移动半步？在这种情况下，什么人都可以打败李将军，就是我也可以让李将军俯首就擒。”

极端失望之余，林肯坐下来给米地写了一封信。记住，这时的林肯，言论措辞都比以前保守自制。所以，这封写于1863年的信，已表达了林肯内心的极端不满。

亲爱的将军：

我不相信你对李将军逃走一事会深感不幸。他就在我们伸手可及之处，而且，只要他一就擒，加上我们最近获得的胜利，战争即可结束。现在，战争势必延续下去，上星期一你不能顺利擒得李将军，如今他逃到波多马克河之南，你又如何能

保证成功呢?期盼你会成功是不明智的,而我也并不期盼你现在会做得更好。良机一去不复返,我实在深感遗憾。

你以为米地将军读了这封信之后,会有什么表示?

出乎意外的是,米地将军从没有读过这封信,因为林肯并没有把这封信寄出去。这是后来,别人在一堆文件中发现的。

“我的猜测是……这仅是我的猜测……”林肯在写完这封信之后,望着窗外,心里想,“慢着,也许我不该这么性急。坐在安静的白宫里发号施令很容易,如果我身在盖茨堡,像米地一样每天看见许多人流血,听许多伤兵哀嚎,也许就不会急着要攻打敌人了,如果我的个性像米地一样畏缩,大概也会做同样的决定吧!无论如何,现在木已成舟,把这封信寄出,除了让我一时觉得痛快以外,没有别的用处。米地会为自己辩论,会反过来攻击我,这只有使大家都不痛快,甚至损及他的前途,或逼他离开军队而已。”

于是,林肯把信搁到一边,惨痛的经验告诉他:尖锐的批评和攻击,所得的效果都等于零。

西奥多·罗斯福说,在他当总统的时候,凡是遇到难解的问题,就会望着挂在墙上的林肯像自问:“如果林肯处于我的情况,他会如何解决这个问题?”

### 不要不分场合地批评

#### (1)不要让第三者在场



对下级的一般性过失，不要当众批评，特别是不要当着其他下级面来批评。有别人在场，会增加他的心理负担，会影响他接受批评的态度，正确的办法是和他个别交谈，这时他会体验到领导者对他的关怀和体贴，有利于他认识自己的问题。有些问题必须当众批评或通报时，应在事先或事后做好对方的思想工作，帮助他们打消顾虑或抵制情绪。

### (2) 不要背后批评

对下级的批评，一定要当面指出。这样，你的意见和态度，下级都非常清楚，也便于彼此交换意见。如果背后批评，再经过别人传递，往往容易走样，可能使对方产生不必要的误解，从而影响批评的效果。

### (3) 不要使用戏谑言词

对接受批评的员工来说，批评或多或少会引起自尊心受损伤。管理人员以庄重严肃的态度所做的批评较容易为员工所接受，因为这种态度被员工视为对他尊重的表示。若管理人员以戏谑的口吻进行批评，则不论其动机如何友善，终将引起员工的不满，因为戏谑口吻被员工视为对他讽刺的表示。世上真正具有幽默感的人并不多，因此在批评时切忌使用戏谑的言词。

### (4) 不要重复批评

管理人员每次只应批评一件事而不宜将几件事聚在一起批评。因为多重性批评将使员工分不清事情之轻重缓急，以致无所适从。

### (5) 不要过分批评

对被批评者的错误言行，要恰如其分地指出来，是什么就是什么，有多少就是多少，不能夸大其辞，更不能否定一切。不能说“不可救药”、“死木头疙瘩”一类的话

### (6) 不要做比较批评

在批评甲员工时，若以远较甲员工优秀的乙员工相比，以衬托出甲员工之低劣，则势必引起甲员工的敌视。但是反过来，倘若在批评甲员工时，以远较甲员工低劣的丙员工为对比，以衬托出甲员工之优越，此种比较会对甲员工产生激励之效能。由此可知，在批评甲员工时虽可借其它员工做有利的对比，但千万不能借其它员工做不利的对比。其实，拿一位员工与另一位员工做有利之对比所产生的激励效果，往往远不如就同一位员工之过去与现在做对比所能产生的激励效果大。

### 批评要看对象

批评从某种意义上看是一件高难度的事，其技巧起码比表扬要高；其中一个关键技巧就是批评一定要因人而异，不要不顾对象地批评。因为，一种批评方式对这个下属有效，但未必对另一个下属有效。

一般说，人听到批评时，总不像听赞扬那样舒服。受到称赞总令人愉快，会给人一种惬意的感受。而批评会使人有不同的反应，有人会努力改进，有人会心灰意懒，也有人恼羞成怒，甚至有人会在批评后寻求报复。因此对不同的人采用不同

的批评方式，才能达到理想的效果。

不同的人由于经历、文化程度、性格特征、年龄等的不同，接受批评的能力和方式有很大的区别。这就要求领导者根据不同批评对象的不同特点，采取不同的批评方式。

## 身后自有“百万兵”

### 你是拥有追随者的领袖

现代领导科学和现代管理科学都指出：领导者要有心甘情愿的追随者，这是领导能力的第一法则。

领导者和领导能力不是一回事。当人们说起“我们需要好一点的领导”时，他们的实际含义是说：“我们需要一个与常人不同的领导者。”然而，“领导能力”一词，其涵义远远超过“领导者”这样一种人的意义，它包含了领导者与追随者两个方面。

追随者是合作者，二者一起产生了驱动组织机构向前发展的能力。人们对一些英雄般的高瞻远瞩的领导者的敬佩常常会产生一种错误的看法，即领导能力来自某一个人本身。想一想，李·艾科卡是如何在克莱斯勒公司的巨大转轨关头赢得信任的；史蒂夫·乔布斯作为苹果电脑公司的创办人是如何被人们所称颂的；格洛里亚·斯坦纳姆是如何在妇女运动的紧急关

头被人拥戴的。上述3位只是在与他们的追随者们的相互关系中产生影响的。

如果一个领导者经历了诸多的领导实践，其领导能力就能连续不断地产生。一些追随者，在相当长的一段时间内，始终保持着对某一特定的领导者的忠诚，并在各种不同的情形下始终支持着他。玛格丽特·撒切尔在其任英国首相的12年执政期间，拥有着一批心甘情愿的追随者。

然而现实中，不是每一个人都愿意追随一个领导者的。没有一个领导者，甚至于那些所谓的像甘地或林肯那些伟大的领导者们，得到过每个人的支持。

取得追随者是不可预测的事，追随者们是不易拥有的。有的人对领导者的指令不以为然，有的人当领导者提出行动路线时则采取回避的态度。

为了确保领导效果，规定“正确的”领导风格和指导原则，这种努力收效甚微。没有一个人有一个水晶球能预见将来，不确定性总是存在的。一些人不相信某个领导者能卓有成效地指导他们，另一些人不愿和任何人步入充满风险的场合。要成功，就需要把注意力集中于那些要追随的人们身上，取得他们的支持，然后向前行进。

大凡政治家都有争取众多追随者的本事。在美国政治中，从总统竞选的票数到入主白宫后的选民支持率，都可见出政治家的这一本事。获得追随者的办法，政治家们各有各的招数。

但说一千道一万，无非都是在征服人心、鼓舞人心上下功夫。征服人心是让别人自愿为你出力。鼓舞人心是让人感到会得到好处而追随你。

在这个本事上，办公室政治中的领导人与职业政治家们应该没什么两样，否则你就不是好的领导人，因为你根本上就没有领导能力，是办公室政治的失败者，同时也必然是企业管理的失败者。

## 征服人心可以因人而异地采用诸多方法

例如把你的主意悄悄放进别人的口袋里，然后设法帮助他们注意到它。有一位名叫马克的经理深谙此道。在大多数情况下，如果他有个创意需要一名下属去执行，马克会在一次谈话中漫不经心地提到它。他一般不会直接亮出底牌说：“这里有一个很棒的创意！”相反，他会若有所思地把它用比较大一点的声音说出来，以便听众中有一个机灵的人能够发现它。然后，他就可以坐待佳音了。

过了一两个星期后，如果那名下属仍然没有把事情做好，马克会在下次谈话的时候再次漫不经心似地把它提出来。几天以后，马克会给这名下属一份附有他一些其它相关想法或者新闻剪报的备忘录。几个星期以后，他又这样轻轻地但又略显无情地这样刺激他一下，即使是反映最迟钝的下属，都应该知道他是什么意思了。但是，马克并没有强迫下属接受自己的观

点，而是用了几个星期的时间让这个主意慢慢地渗透到他的脑海中去，使他慢慢地自觉接受这样的想法。当这名下属把这个创意付诸实施的时候，他肯定会认为这是他自己的创意。

再如由第三方介入的劝导方式。一位老板介绍说：

“我总是尽可能聘用那些在特定领域比我更有专长的人为我工作。在我们公司，有相当一部分人在他们的业务领域比我更有专长。这是一种十分简单的用人方式，但是，这种方式也存在一些管理方面的问题——尤其是当你试图在其专业领域内说服这些专家接受你的意见的时候。在这种情况下，采用第三人参与的方式是比较可取的，也是比较精明的。

“如果我有一个关于电视节目的世界上最棒的创意，我可能会把这个想法作为建议直接向我们公司电视部门的负责人提出来。当然，我不是一个制作电视节目的大才——我对电视节目制作所了解的情况，跟一般老百姓了解的相差无几——我的意见也并不一定会被我们公司的专家们采纳。但是，如果该意见来自于第三方，来自于我们公司电视节目部门负责人所尊敬的专家那里，那么这个意见很可能就被采纳了。所以，在这种情况下，我常常先把我的意见向相应领域的专家提出来，然后，再由他们向公司有关部门的负责人提出来。”

### 驾御难缠的员工

现实是复杂的。征服人心的策略当然不能简单化。

一家大型广播出版集团的部门主管讲过一个关于如何对付

### 那些比较难缠的员工的故事

他所主管的那个部门，是该公司比较有影响力的一个部门，他手底下有 100 多个作家、编辑和画家。这些人都非常聪明、有创造性并且富有经验，但是，他们也经常稍有不满意就大发脾气。要想管理好这些人，管理人员首先必须要有耐性，还要有一定的技巧和战术——而后者则不是这位主管所擅长的方面。由于他刚刚被调入该公司领导层不久，所以，一开始，他还便于对公司事务说些什么。

几个月以后，他发现有一个编辑，经常在一个重要的编辑方案上磨磨蹭蹭。于是，这位主管提出要求在近期内看到一些这个人所编辑的文字。但是，出人意料的是，这位编辑耸了耸肩，说了一个不能称之为借口的借口。

由于首次出击就遭受了挫折，这位主管决定要压一压这个编辑的锐气，便以势压人地说：“你必须按照我所说的去做，因为你是为我工作！”

没有想到，这位编辑回答说：“你想的倒美。我根本就不是在为你工作，我是在为公司工作。你只不过是凑巧被公司安排过来，成了我的上司而已。”

也许，这位编辑只是在咬文嚼字而已。但是事后，这位主管对编辑的话再三品味，终于明白了问题。

如果说，一个管理者的权威，是以员工忠诚地为他工作为基础的，那么，反过来，如果员工不是在忠诚为他工作的话，

这就说明，他在那个员工的心目中没有权威，因此，也就谈不上对这个员工使用权威。作为一个管理者，你不可能让所有的人都拥护你，总会有人恨你，有人怀疑你，不管他们到底出于什么原因。有时，即使有些人一开始对你忠心耿耿，他们也可能随时收回他们对你的忠心和支持。就这些人来说，他们对你不是表示支持，就是表示反对。这位主管是一个十分聪明的管理者，他最终设法使自己从这种对抗中走了出来。

这位主管是怎么处理这个问题的呢？后来，他解释说：“如果有人明确地告诉你说，他不是在为你工作，那么他就是在明确地告诉你，你在他心目中根本就没有任何位置，他这是在你和他之间画了一条界线。因为他认为，和你在一起工作是很令人不愉快的。这根本就不是什么主观臆测的小摩擦，搞不好会演变成一场战争。”

很明显，那位编辑对这位主管的提升心怀嫉妒，并且已经是溢于言表了。

“这也不能说是什么坏事，”这位主管说，“从另一个角度来看，这也是一件好事。也就是说，那位编辑在教我怎么用我的智慧或者别的什么东西来对付他。情况是很微妙的。由于工作关系，我不可能不和他打交道，因为他是编辑，我总得要他做点什么。如果我对他直接提出要求的话，他总会找到借口来对抗我。如果我以权力压他，那么他可以阳奉阴违，因为我在他那里并没有什么权威可言。我应该怎么办呢？后来，我终于



找到了一个办法。从那时起，如果我有什么事情需要那位编辑来做的话，那么我就不会直接向他提出来，也不会让别人告诉我我希望他做些什么。我会找一个关系跟他比较要好或者是他比较敬重的人，由这个人来向他提出建议或者暗示他应该怎么做，让他认为，这都是这个中间人的主意。通过这种办法，我就可以毫不费力地达到我的目的。无论如何，我来这个部门，不是为了来跟别人闹矛盾的，而是来工作的。只要能够把工作做好，能不能施展手中的权力倒是次要的。在别人心目中是否有权威，也是次要的，毕竟，你不可能让所有的员工都喜欢你，拥护你，并且忠心耿耿地为你工作。”

### 从字典中剔除“支持”和“反对”

如果你现在正在从事管理工作，那么知道这一点是非常重要的。每一位经理都必须辨别谁在支持你，谁在反对你。你只有对此心中有数了，才说明你在经营管理方面，是谨慎而明智的。当然，情况也并不总是像那位主管所说的那样，并不是每个人都会当面直言他是你的朋友或是敌人。但是，无论是敌还是友，他们都会通过种种方式向你表明，他们对你忠心或者是敌对的，需要通过他们言行中所流露出来的一点点蛛丝马迹来揣测他们对你的态度。这些方式通常包括：

①他们描述自己职责的方式；

②他们所喜欢的头衔(比如，如果他们把你视为对手，那么，当你称他们为某某助理或者某某副手时，他们就会很不高兴)；

③他们在介绍他们的活动时，到底详细到何种程度(或者，他们根本就不想让你知道他们的一点情况)；

④当你对他们事业范围内的事情进行干预时，他们是否会认为，这是他们所专有的领域，你无权在这方面进行干预，或者你根本就没有发言权。如果不是这样，那么他们就是在向你表明，他们是你的朋友，而不是你的敌人；

⑤在会议上或者在一些公开场合，他们如何向别人介绍你(比如，如果他们是你的拥护者，他们就会很容易地承认他们是他们的老板，他们是在为你工作，而且，对于这一点，他们也会在别人面前大肆宣扬。而如果他们是你的对头，那么在如何介绍你这个问题上，他们往往会以比较婉转的言词来搪塞过去)。

实际上，说某个人是在为你工作，这等于是贬低他们。这会伤害他们的自尊和独立性。他们希望你把他们作为平等的人来对待，而不是把他们当作你的附属物来对待。

也许，要想成为一个成功的管理者，在处理与员工的关系时，最明智的做法就是，把所谓“支持”和“反对”之类的词语从你的词典中剔除掉。

## 鼓舞人心主要是激励员工

要激励员工，就得了解是什么驱使和激发他们要做好工作，你既要了解他们的个人需要，也要为他们提供机会，并真正关心和尊重他们。

不管承认不承认，所有人的行为在内心里都是被这样一个问题驱使：“这事到底对我有什么好处？”

如今，我们面对的员工各有各的不同需要，如单身母亲、双职工夫妇、残疾人，等等。如果了解员工的需要并设法满足他们，就会大大调动员工的积极性，如在公司内安排小孩日托、采用弹性作息制度以及为残疾人安装特殊设备，等等。

激励员工当然要满足他们的物质需求，如奖金，特别是薪水的合理差距及其竞争性等等。当今，愈来愈多的激励专家举双手支持“单靠金钱一项，并不足以引发工作动机”的观点，并且一致深信金钱若能和引发“人性”的事物合并一起使用，必可达到最高的激励效果。

是的！人们除了要获得金钱之外，他们真正得到的是觉得自己很重要的感觉。因此，谁能够满足人们内心深处这股最渴望的需求，谁就是这个时代里最好的激励者。

“谁掌握住了人性，谁就注定是个成功的领袖人物。”

“人性”激励有四个法宝，分别是：

①信任他们；②尊重他们；③关怀他们；④赞赏他们。

善为上者，不忘其下。你要时时刻刻让你的伙伴、部属了解你对他们多么的信任、尊重与关怀，并且具体表现出来，如果能确实做到这4件事情，你将拥有一群世界上最精良、最勇猛的无敌团队。保证你们进足以胜敌，退足以坚守，屡建奇功，成为大家钦羡的领导人才。

总之，现在的人们最需要领导者给予他们丰富的“人性激励”，足够的“金钱激励”。

设法满足部属们人性深处那些渴望的需求，并为他们提供一个重视人性，又兼顾效率的适当环境；然后对此信条奉行不渝，那么，你的组织里就有一群愿为你和共同目标合作及努力的好伙伴了。

在人性激励中，赞赏表扬是一种十分高超的控制人的技巧。

我们可以通过学习一些简单的技巧来提高我们表扬别人的水平。

#### 把批评人和表扬人的比例保持在一比一

许多经理人员以解雇职员为乐趣。他们很少对其同事或者下属说：“你正在从事着一项非常了不起的工作。加油干吧！”不明白他们为什么是这样对待他们的同事或者下属的。

也许，对他们来说，表扬别人是一道心理障碍。他们认为，表扬别人是一笔损己利人的买卖。世界上就那么多好话，如果把这些话用来表扬别人，就会使别人成为公众注意的焦点，这在某种程度上会削弱他们自己的地位。实际上，如果他们善于表扬别人的话，其真正结果往往与他们所料想的相反。在你表扬了一个人的同时，你在他心目中的地位往往也得到了提高。想想看，如果有个人特意告诉你说：“你正在从事着一项非常棒的工作。”你会怎样评价这个人呢？你给他的评价一定

也会很高的。

要克服这种心理障碍需要一定的心理训练。其中一项训练就是找出你批评和表扬别人的比例。你可以统计一下，看看你一天(一个星期)里一共批评了别人多少次，表扬了别人多少次。如果你批评人的次数多于你表扬人的次数，这说明你有什么事情做错了，或者是你真的需要把某个人解雇掉，然后再雇个新的人来。

如果可能的话，你应该尽量把批评人和表扬人的比例保持在一比一。如果你发现你训斥人的次数超过了你表扬人的次数，就要尽最大努力把它平衡过来。

#### 对下属的表扬要取得最佳效果

有些工作是需要经常表扬工作人员的，而有些工作则不需要这样。

瑞·卡夫，前《时代》周刊总编辑曾经告诉过他的朋友，他总是记得他是怎么表扬、表扬过几次、表扬的是谁这些细节的。因为这是他的工作，他别无选择。对他来说，每星期编辑一期杂志就是一场马拉松比赛，在这场比赛里，他需要作出无数次的价值判断，没有耐心和热情是坚持不下来的。他总是需要不断地对他的同事们交上来的意见书、文章、图片、图解以及版面设计作出判断，以决定这些东西是否符合杂志的要求。结果是，他需要不断地作出是否要赞扬或者批评他的撰稿人、摄影师以及艺术家的决定。在这种意义上，出版业是一个需要

经常表扬人的行业。对瑞·卡夫来说，记住表扬人是不成问题的，这是他主要职责的一部分。

### 让表扬起到奖金的作用

表扬是一种很让人陶醉的东西。人们总是期望别人对他们能够有一个高度的评价，你对他们评价越高，他们对你的评价也就越高。而且，当你要收回对他们的高度评价时，为了争取让你重新给予他们高度的评价，他们会作出更大的努力。对经理人员来说，赞扬是一种非常高超的控制人的手段。如果你经常发自内心地赞扬别人，你就为你能够对他们施加影响打下了基础，在这种基础形成后，你对他们的批评意见会对他们产生十分强烈而有效的影响。如果别人接受了你对他们的夸奖，即使你的意见听起来不是那么让人愉快，他们也会比较乐于接受你的意见。

一个非常精明的经理人员曾经说，他非常喜欢思考怎样才能使赞扬人的话起到跟发钱给下属一样的作用。他说：“我不可能按照我希望的那样付给他们很多的钱，所以，我要把赞扬当钱使。无论任何时候，无论遇到谁，我都告诉他说：‘你干得很不错。加油啊！’立刻，这话就像100元奖金似的令他感到兴奋。是的，他们会把它藏在脑子里的。而且，他们对我和我们公司的感觉会更好。”

这种对赞扬的评价是十分有说服力的；当你的钱已经不足以笼络住手下那些人才时，赞扬可以帮助你把他们笼络住。

## 谁是谁的上帝

### 员工是你的上帝

“水能载舟，亦能覆舟”。英明的政治家都努力同老百姓保持鱼水关系。历史是由人民群众创造的，这并非假大空之言。政治家这样说，是一种谦虚和高明，但确是抓住了真理。任何杰出人物的历史作为，都离不开人民的追随与参与。领导能力中不就包含下属追随的因素吗？想想看，孤家寡人能干成什么？

顾客是企业商家的上帝。员工是企业领导的上帝。

不是要征服人心、鼓舞人心，赢得众多的追随者吗？那么，有无“员工是我的上帝”这一观念，是让下属自愿为你出力的最大法宝。技巧再多，也不如这一法宝。

日本思丹雷电气公司是半个多世纪以来一直同日本经济命运的老企业，是一家生产汽车灯具、仪表和电子产品的综合性工业企业。有职工 3000 多人，拥有 6 家制作所的工厂、4 家国外工厂以及 3 个研究所、4 个销售分公司和遍布全国的 17 个营业所，它是日本最大的汽车灯具企业。

思丹雷电气公司从 1920 年由北野隆春创办以来，经过孜孜不倦的倡导和培养，已形成了企业自己的管理哲学和文化，并

充分体现出日本式管理的本质特征。

在企业创业人刚迈第一步的时候，就怀着“成为日本第一”的雄心壮志。思丹雷公司没有像日本企业通常那样，以企业创业人的姓为公司命名。“思丹雷”是发现非洲大陆并给非洲带来文明的探险家亨利·思丹雷的名字。其意图就是：思丹雷公司要发扬探险家亨利·思丹雷勇于探索的精神，以自己的灯具为人类带来文明之光。

为此，公司提出“用户第一，供户第一，职工第一，股东第一”的总方针，积极而正确地处理好企业内外部的各种经济关系和社会关系。公司还十分重视公共关系，利用每年举行规模盛大的招待会、新年会、迎春会等来增进感情和协调关系。

“人和”哲学是从该公司创立伊始所逐渐形成的优良传统。公司创始人北野隆春曾这样解释其“人和”的思想：“人世问不论干什么，一个人的力量都是弱小的，人这个字是用二撇，像两根棍儿一样互相支撑着，这是教育人们要相互扶持、和睦相处。日本家人的团聚或同朋友熟人合作共事，皆是如此。”

北野隆春在担任企业领导人的几十年间，就是身体力行地贯彻这一精神。广泛罗致、团结各类人才，并在公司全力倡导和灌输他的思想，使他的接班人，现任董事长忠实地继承这一传统，保持宽容大度的风格和品德。

由于公司领导竭力灌输“人和”的管理哲学，反映到劳资



关系上，则是宣扬劳资一致、命运共同的思想。公司还以提高工资、增加福利、改善伙食和开展文体活动等措施培养职工热爱公司的集体意识以缓和劳资矛盾。但劳资之间的矛盾是客观的，为了进一步调和两者之间的矛盾，公司就借助于工会的力量。

公司董事长北野隆春十分强调“人”的重要性，重视发挥每个职工的聪明才智。他有一句被称为“思丹雷(公司)马赛克”的名言：“一个人的才能和个性千差万别，一旦把各人的特征活用起来，就能建成绚丽多彩的马赛克镶嵌图，全体职工为了思丹雷的马赛克共同努力奋斗吧。”

## 12 条 准 则

哈佛商学院毕业的约瑟夫·吉尔伯特总结一生的经验，提出了当好企业领导的 12 条准则：

准则一：“让我感到我的重要”

“几年前，我向劳伦斯学到一个信条，它成为我在人际关系上的启蒙。他说在每个人的脖子上都有个无形的胸卡，上面写着“让我感到我的重要”。这句话揭示了与人相处的关键所在。其意思是说我们每个人都要求得到承认。我们有情感，希望被喜欢、被爱、被尊敬。要求别人不把我们看作是个自动机。作为一个人，有我们特有的抱负、渴望、理想和敏感。”

你的下级会说：“我没有你那么高的权威，没挣你那么多

钱，没有你那么大的房子和受过那么高的教育；但和你一样，我们也是人。我有家庭。当和孩子搞翻后，我心里难过，意马心猿，无法专心工作。当孩子获得奖学金时，我自豪，想站在屋顶上大喊。”

#### 准则二：“认识我”

给人亲近感的最好方法就是以名相称，特别对那些和你没有工作上来往的人。在邮局里，伴随着微笑道一声：“早安，莎莉！”会缩短你们之间的距离。在办公室里，当坐好后会有人说：“莎莉回家后告诉他丈夫，‘信不信由你，我们工程部副主席居然认识我。他叫我的名字。我只是 250 人的技术中心里的小人物呵！’”

#### 准则三：亲临现场

亲临现场是高效管理的一个好办法。首先，你知道谁在干活。你向他们请教，他们很骄傲地描述他们的工作，显示他们的技艺。你学到了许多整天呆在办公室里学不到的东西。另外，它给你提供一个学习人们自身，甚至是工作以外的有益东西的机会。你了解他们的业余爱好、家庭、他们的问题和长远打算。反过来，你也把你的这些事儿告诉他们。重要的是，你结识了除办公室以外的人。你喜欢上了他们。你们相互尊敬和理解。人们喜欢为他们喜欢的人做事。

#### 准则四：实现真正的宽容

宽容是容忍我们不同意的事。举一个例子，你的助手拟定

一份时间表，重新设计悬挂零件以克服其疲劳破坏；他正在和材料试验室、工艺部门和台架试验部门打交道，以求得结果。但是，你知道找工艺部门根本没用。过去，他们只会提出而不能解决问题。即使这样，你是不是在责备他之前，保持冷静，让他提出一个经过试验的最终设计呢？

#### 准则五：“一分钟经理”

实现真正的宽容要按某种方式和同事工作。“一分钟经理”就是这种方式的简单化解释。它要求所有的人都制定自己的工作目标，即每个人都积极参加自己目标的制定过程。一旦开始实施，人们就要知道做什么，怎样做。如果执行得不好，如拖沓、怠慢，你就应及时向有关责任者指出，切不可拖着不处理。

“一分钟表扬”是很重要的一环。假如你工作干得很好，你的上司没表扬你，将会怎样？你会想“我干吗这么卖力？没人关心我工作干得好坏。我是多么富于创造和卓有成绩，而臭手托尼竟和我挣得一样多。”

#### 准则六：表现人性的一面

有两条最有助于沟通你和老板、同僚和下级的交流及理解：

##### ①有错认错。②公开批评自己。

一旦犯了错误，就马上承认。一位老板说过：“如果你犯了错误，必要时，自己走上断头台，让人家砍头好了，通常大

家会谅解的。”

另外，幽默感和自嘲是很有益的。它表明你是个人，一个普通的人，而不是老顽固。幽默感常能使你摆脱尴尬局面，化干戈为玉帛。

#### 准则七：和老板的关系

经常听人这样谈论老板和公司：“我要应付那些我不愿做的事。为什么一定要给那个讨厌的工头干活。老板一点也不了解我，信任我。”

约瑟夫的信条是，你的工作永远要使老板满意。在你的事业生涯里，你要尽你可能地不断付出，而不寻求马上报答，这会使你得到比酬劳更重要的东西，这就是信任。你要把集体的目标作为自己的目标，并更深地理解之。约瑟夫说：“也许我是那些自我鞭策进而获得自我满足的宠儿之一。我相信，老板在这方面为我做的，我也反过来在我职权范围内为他人做了。”

#### 准则八：助人发展自我

这是完善人性的另一个热门理论。我们在某方面培训人们时，实际上，就是在更大的范围内为他们打开了机遇大门，以开发他们还未利用的能力、技巧、资质和智慧。你使人们超越自我成为可能。

你给人一项任务，他在完成时，运用了新发现的能力，这样你就帮助他发展自我。你和他共享其乐趣。反过来，也使

其增强了自信心，在前人没走过的路上迎接更大的挑战。如果他跌倒了，你就去指导他，使他能重新爬起来，鼓励他，去克服他对第二次失败的恐惧。约瑟夫说：“我坚持一点，就是不采用托儿式去培养他们。让他们在大风浪里学游泳，增强他们实现不断成功的自信心。”

#### 准则九：把参加管理发展为共同占有

作为一个上司，不论多么聪明和富于创造力，不可能像6个、12个或20个助手那样面面俱到；而集体的智慧才是取之不尽、用之不竭的。

在制定计划时，向每一个参加者灌输占有意识。而且，一个胜任的领导者必须适应一个生机勃勃的集体，不是压制它，不能要求集体买你个人的账。

#### 准则十：你所爱的人也是普通人

约瑟夫说：“在工作方面，我认为我一般是宽容的、理解的。我可以谅解因不慎而出现的差错（至少我想象如此）。在家里，和妻子、孩子则不尽如此。为什么对别人可以客观些，而对深深爱着的人就不能宽容呢？

“几年前，我找到了原因。我把所爱的人偶像化了。我要求他们尽善尽美，非绝对而不接受。花了很长时间，我才认识到，我的家庭成员和其他人一样，都是普通人。他们不可能做得总是完美或亚完美。我为他们定了一个连我自己也不能事事达到的水准。”

### 准则十一：听——只说不听无法学到东西

不知你注意了没有，当和别人交流时，如果我们总是说，就学不到什么东西。只有在创造性地倾听时才能学到。因而，让别人说，给人以表达的机会，去倾听他们的意见、悲伤和情感。

### 准则十二：切忌猜疑

有句俗语说“猜疑把你、我都变成了蠢驴。”然而，我们还是经常推断别人的反映和行为。我们常以为事物是不变的，人是不变的。有时，我们根本观察不到与过去情况已发生了微妙的变化，而这些变化可能促使人们采用与过去不同的行为方式。

为了说明这点，约瑟夫常举这样的例子。

菲尔的剪草机坏了，上周日他恰好要用。他想找他的邻居吉米去借。路上，菲尔想起了这样一件事。

“去年春天，我向吉米借修树剪子，他说剪子要磨，不能用了。可是，第二天我看见他就用那把剪子修树。1月份，我向他借清路机时，他也是这样打发我。这种邻居，干吗要找他？”菲尔走到吉米的家，敲了敲门。吉米一开门，菲尔就嚷了起来：“吉米，留着你那破玩艺吧。你就是求我把剪草机拿走，我也不要了。”

约瑟夫说：“我在家里和办公室，做过类似的蠢事。大概你们中的哪位也做过吧。”

应该记住这 12 条准则，并不断学着应用。与人相处得好，这一人生中最重要品质，不是生来就有的；同时，从现在做起也不晚。缺少同别人的和谐关系，就算有了知识、智慧和财富也毫无意义。

思丹雷电气公司的“人和”哲学与约瑟夫·吉尔伯特的 12 条准则，有同有异，但在精神实质上都包含有“员工是上帝”这一观念。

## 真心散发人情味

李嘉诚创办长江塑胶厂之初，生意兴隆，手里的订单一大把，工厂开足马力昼夜不停地出货。正当春风得意的时候，突然遇到了意想不到的风浪。客户宣布他的塑胶制品质量粗劣，要求退货，仓库里堆满了积压的玩具成品，客户纷纷上门要求索赔，还有一些新客户上门考察生产规模和产品质量，见到这种情形扭头就走。接着原材料供应商催讨原料款，银行也来催还贷款，产品销不出去哪来的钱。李嘉诚被逼急了，“我实在拿不出钱来，你们把我人带走。”厂里员工工资发不出去，不得不裁员，员工家属又是上门哭闹。年轻的李嘉诚焦头烂额，脾气不免暴躁，动辄训斥员工，全厂员工士气低落，人心浮动。李嘉诚心灰意冷地回到家中，母亲给她讲了一个故事：垂暮之年的和尚想找一个接班人，他叫来两个弟子，给他们两袋谷子去播种，待到谷子熟了的时候，一个和尚背着沉甸甸的谷

子，另一个和尚却空手而回。师父却将袈裟交给了两手空空的和尚，并对另一个和尚说：“我给你们两个人的谷子种都是煮过的”。李嘉诚从母亲的故事中悟出了玄机——真诚待人。翌日，李嘉诚召集全体员工，坦诚地承认自己经营的错误，向这些天被他无端训斥的员工赔礼道歉，并恳请他们留下来，帮助自己渡过难关。

尹老板自己开了一家私人公司，在下级的眼里，他就是残暴无情的人。

一天，公司到外地举办一个活动。由于时间太紧，原定出差的43人中只拿到了39张火车票，剩下的人改乘汽车。

傍晚，乘火车的尹老板及38名下属抵达目的地。酒足饭饱之后，已经是晚上10时半。当大家议论着乘汽车的四名同事“为何迟迟不到”时（这四人都是二十五六的小伙子），尹老板拨通了公司值班室的电话。老李说：“他们四个人很晚才动身的，有个别人还不想去……估计没有11点到不了。”

在场旁听的众人满以为尹老板会大骂一顿，发发老板的威风，不料却见他神情凝重地说：“埃，都快十一点了，我真怕他们在路上再出点什么事，他们平常很少出门的。老李啊，如果他们的家属不放心打电话问你，你可要适当的安慰人家一下。”通话完毕，众人无不对尹老板另眼相看，深深为他关心下属的做法所感动，尤其这份关心出自如此一位年轻的老板之口。



利用对下属及其亲人的关心，可以使下属感到领导的平易近人和关心爱护，从而将企业当作了自己的家。

日本的“西浓运输”公司，在企业内部设立了一个特殊的假日：日本公司员工的妻子过生日，该员工可以享受薪假一天，来陪伴他的太太共度“爱妻诞辰”。当然，员工本人生日，也有获假一天的权利，让夫妻共度良日。

后来，公司又规定：员工每年的结婚纪念日可以享受有薪假一天。

自从有了这几个规定之后，职工们为感谢公司的关怀，都非常卖力地干活，而重要的是让员工的妻子认识到了这是一个能够理解人的，有人情味的公司。妻子们常常鼓励，甚至下令她们的先生：“效忠公司，不得有误！”这比老板的命令更为有效。

说员工是你的上帝，当然是一种比喻。在人生人世，谁也不是谁的上帝。上帝只存在于《圣经》之中。但只有那些懂得管理真谛，深明世态人情，把员工当作上帝看待的人，才能获得广泛而持久的忠诚与拥戴。

## 走出误区

在一家跨国公司的员工办公室，气氛犹如停尸房，既静且冷。一位在该处工作的员工称，公司有规定：员工在办公时间不得交谈非公事的话，去洗手间必须往接待处取钥匙，茶水间

外驻有一位员工，登记往该处喝水的人。

换句话说，一到办公时间，本来言笑欢欢的同事，得立刻换上冰冷的面孔，整个人犹如被公司买下来似的，没有丝毫的私人尊严。可笑的是，这间跨国公司的业绩并不见得突出，员工流动量亦很大，大部分辞工不干的雇员，都认为那家公司没有人情味，甚至干上10年以上的人，当离开公司时，亦没一点留恋。

几乎所有企业或公司的车间、办公室里，都贴有这样一张字条：上班(工作)期间不允许聊天。

的确，下属在上班或工作时间聊天会影响效率，但是，假若所有下属上班时间都一声不吭地埋头工作，那也未免太压抑、太死气沉沉了，这对工作效率同样也有负面影响！事实证明，上班时间允许下属片刻的聊天不但不会降低工作效率，反而会增长工作效率，并且使整个办公室的气氛要活泼的多。

许多企业主管禁止工人在工作时间互相交谈，以为这样可以使他们集中精神工作，增加生产效率。这是旧一套的管理法，在今天来说，已是非常落伍的了。

作为领导，有时让下属加班工作是迫不得已的，且不能经常为之；然而有的领导则不然，有事没事都喜欢在下班前叮嘱一句：“今天加班！”一句话把下属的兴头全打没了。这种加班的效果，其实一点也不好。

偶然一次加班，可以刺激下属的工作效率，但长期的加

班，就会打击他们的情绪，并不值得鼓励。事实上，长期需要下属加班，只有显示出人手的不足；加班只属短期权宜之计，不能长期如此。如果你以为下属会稀罕那份加班的额外收入的话，就未免太看轻别人了。

稍为留意和了解中下层人士生活的话，常会发觉大部分人均希望黄昏以后，就属于私人时间，绝不想将之用在工作上。

下属经常加班，为他们增添了不少问题；除了家庭生活会受到一定的影响外，对工作本身并无好处。由于太晚下班，回家后处理私人问题，往往弄到凌晨时分；延迟睡觉，造成睡眠不足。睡眠不足，使精神较难集中，以致影响翌日的工作情绪，效率和质量自然下降。

把员工看作上帝，要走出两个误区。

一是走出“关心”下属的误区。

①把关心下属等同于小恩小惠。这一现象在中层管理者中相当普遍。一些中层管理者觉得，既然自己对下属加薪、晋升等没有“生杀大权”，因此只能靠小恩小惠来表明自己在关心下属。小恩小惠只能博得下属一时的欢心，而更多的下属关注的是自身的职业发展的综合能力的提高。一旦你满足不了下属稍高一点的需求，下属就觉得你不是真正关心他们。况且小恩小惠往往是以牺牲组织整体利益为代价的，一旦曝光，对自己也很不利。

②好许诺空头支票。每个下属都有获得加薪、晋升的期

望，作为主管，你自然想抓住他们的这个需求进行激励。你是直接告诉他们你在为他们的加薪、晋升而努力，还是不说为妙呢？不说，你担心下属觉得你根本不关心他们。但是，轻率许诺的结果更糟。成熟的公司都有自己的一套关于薪金、晋升的规定和程序，并不是你个人能随意更改的事。一旦许诺落空，你在下属面前就威信扫地了。

③把关心下属的业务混同于关心下属。关心下属的业务，管理者都很重视，毕竟这关系到自己业绩的好坏。但过于关心业务，反而会使下属反感，觉得你对他不放心，怀疑他的工作能力。而且下属是一个活生生的人，有着多种需求，如果你只关心业务情况，没准儿会落个“冷血动物”的谥称。

④关心的内容与下属的真正需求背道而驰。例如一名年轻的下属向你抱怨自己的工作太累，您可能觉得下属希望涨薪水，于是想方设法促使人力资源部为其加薪。其实该下属感觉到累的真正原因是对自己不明朗的职业生涯忧心忡忡，是“心累”，实际需要上司关心的是其职业生涯发展。这就需要管理者深入了解自己的下属，从而使自己对下属的实际关心与下属的真正需要相吻合。

⑤关心下属就是不批评下属。批评也是关心下属的一种方式，帮助下属改进提高。如果下属有了问题，不及时进行批评，将会使下属走得越来越远，犯的错误越来越严重，上司也会追究你管理不力的责任。当然，批评如果使用不当也会有副

作用，如造成下属的逆反情绪、使上下级关系紧张，等等。因此，一定要注意批评的方式方法。

⑥不关心下属的“牢骚”。每个人都会有不满。有了不满就会发“牢骚”，从而使自己得到心理上的放松。“牢骚”并不可怕，但作为主管如果不分析“牢骚”背后的原因，及时疏导，下属的怨气将会积小成大。而且这种不满很容易像瘟疫一样在组织中蔓延。一旦其他下属受到感染，一场大的动荡就在所难免。这时候，你想解决都没有机会。

二是走出与下属不保持距离的误区。

不管怎么说，企业领导和下属还是有区别的。让一个领导完全放下架子，放下权力，走到下属中间，亲近是够亲近了，平等也是够平等了，但是总让人感到这个领导身上好像缺了一些什么。我们不提倡领导高高在上，但是也不提倡领导完全忘掉自己的身份。还是那句话：毕竟领导和下属是有区别的。当然，坚持交往的原则，并不是说领导和下属交往时处处提心吊胆，躲躲闪闪，相反，有原则的交往能赢得下属的尊重，使人人感受到平等。

可是，有的领导却放弃了这段距离，使得他和下属之间毫无分别，称兄唤弟，一派热乎景象。结果呢？命令没人听，工作没人干，他这个领导形同虚设，这真是做领导的大失败！

要想避免失败，作为领导就必须始终和下属之间保持一段距离。这段距离不能太长，太长产生隔膜；但也不能太短，太

短则如同纵容下属胡作非为。

“要和群众打成一片。”不错，领导是不能脱离群众，但是，这种“打成一片”，一定要有个限度、要保持一定的距离，否则领导和群众完全一样了，混同于一个“普通老百姓了”，人家还要你领导干什么？

保持距离有时你需要忍受孤独。

上班族都是与同事并排，一起工作，职工则是贴着机器，并肩工作，两者在休息时间都习惯聚在一起谈些什么话题，所以管理人员反而落单。如果是高级主管、或是董事长，都各有一间办公室，这种情形就更加严重，到最后总不免要感叹：

“我是如此地孤独……”

但如果你强行把自己的办公桌与一般的职员并排，勉强加入他们的聊天当中，不但没什么意义，反而造很大的弊害。

职员为了解除上司在工作上付与的压力，偶尔会放肆地说一些上司的坏话，以满足心理上的欲求。因此，介入他们的闲谈，反而会妨害他们的自由。

与下属之间的距离，实属必要。不过，如果距离过大，就会招致失败。

保持距离，必须做到心中有数。

## 在参与中提升自己

——办公室政治中的下属理念

要到手的不仅仅是薪水职位

光靠谈判技巧吗

因特网上曾有一篇文章《秘密消息——想要加薪吗？》：

步骤一：打探你的市场行情

想要求加薪，首先要证明自己薪水确实比别人低的事实。

要想不动声色地探知同行间的薪水状况，可以试试以下方式：

到职业介绍所或人力资源网站等相关的机构拜访和咨询，可以获悉各行业基本的薪资范围以及自己是否有当面议价的机会。

浏览了各行各业的招聘启事后，你可以进一步寻求相关领域前辈的意见。这时记得先自我介绍、表明自己在这个行业的资历及负责范围，最好能真实明确地说出目前所遭遇的状况，

让对方深入了解，这样有助于获得如何加薪的最佳建议。

浏览了在网络、招聘广告以及获得前辈的指导后，你不妨投寄履历，应聘薪金感兴趣的工作，试试看是否有进一步面试的机会。毕竟，用人单位根据具体情况所做的评估，才是最实际且最有用的回报。

#### 步骤二：替你的工作表现打分

薪资所得其实并不能代表什么，顶多只是说明你目前的职位在单位的重要性如何。所以，你的工作表现绝对关系着薪水的高低。倘若你的成绩优异，工作也极富挑战性、专业性和独特性，顶头上司也视你为手下爱将，种种的事实证明你是位难得的优秀员工，自然而然，薪水势必也会有明显且令人满意的提升。

#### 步骤三：工作的附加价值如何

除了薪资优厚，相对的各种福利，也就是工作的附加价值也要有保障。或许你认为目前公司所支付的薪资根本不足以匹配你的身价，自己也另有打算，蠢蠢欲动地想跳到高薪的工作环境，但切记要三思而行，若仅有高薪而缺少应有的福利，比如公司不愿支付额外的生产补贴或是假期补助，劝你还是打消此念头。

#### 步骤四：随机应变、善待自己

若你已警觉目前的薪水不值得再等待下去，不妨蓄势待发另寻发展。“想以工作能力来达到加薪目的，表现自己专业能



力是惟一心想事成的途径。

24岁，任职公关专员的欣惠陈述着亲身体验。“从整个大环境来评估，去年我每个月的平均所得其实差强人意。但我觉得自己绝对物超所值，应该有更高的薪金，于是我列出去年所经手的计划及执行成果，向公司证明自己的工作表现。”欣惠向上司列举为公司所赚取的各项利润，以及旗下客户愿意继续合作的稳定度分析。她以铁般的事实向公司争取加薪百分之十，欣惠开心地说：“出乎意料地，公司居然足足加了我百分之十五的薪水！”

《这一代》杂志上也有一篇文章：《向老板提出加薪要注意的几点》：

在此建议你：“向老板争取加薪，惟一的方法就是事前不停地自我练习，任何人、甚至是你的爱犬，都可以是练习的对象。谈判前做好准备，至少走进上司办公室时，不致于惊慌失措，也可以不急不慌地将意图表达出来。”

首先，你可以开门见山地表达想要加薪的理由，尽量列举工作表现的事实，有礼貌地一一陈述，切勿冲动。你可以参考以下方式：在人才市场里，和我相同职位的待遇平均3500元，而过去半年来，我也尽全力完成公司所交代的任务，借这个机会，希望公司可以重新评估我目前所得的3000元薪水。“在谈判过程中，你必须让自己掌握随机应变的筹码，接受上司当场

对你弹性调整的心理准备。”

当然，天下没有白吃的午餐，若老板不答应你的加薪请求，先别垂头丧气、急着想调头就走，不妨当场讨教上司“到底怎样才能达到加薪的要求？”若老板真凭实据地列举你有待改进的部分，应谨记在心，及时改进以作为下次谈判的筹码。不然，若老板只是打哈哈随便应付，或许你可以使出“离职”这个杀手锏来加以试探。“当然，提出离职只是一种试探，除非你早已留有后路。否则，一旦有所闪失，或许老板也会将错就错地批准你的要求。那时，可谓是赔了夫人又折兵。”

有不少人的看法类似这后一篇文章的主张：能否加薪与谈判技巧有关。他们认为：人们的收入并非总是取决于他们的价值，还取决于他们如何进行谈判——这是生活中又一个少许不公平之处。然而，有所作为而非坐以待毙，会给你的心灵和钱包都带来奇迹。提高你的谈判技巧。为了增强你的自信，可以读一下丹尼尔·波罗特(Daniel Porot)写的《101种加薪秘诀：如何像专业人员一样谈判》要将目标定得高一些，因为在大多数情况下，你需要一些讨价还价的余地。心中要有一个“B计划”，以防公司达不到你的要求。你是要求公司在三个月后再次评审呢，还是要求多一周的带薪休假，或是开始找工作呢？对此没有确定的答案，但重要的是，在你采取行动之前，自己先要有个决定。如果你从未要求过加薪，应该练习如何表述这

些语言，直到你感到不再难以启齿。保持平静和有信心。语调要显得积极且留有余地。你始终可以多问些问题，同时要表明，你愿意多些时间考虑一下。随后，回来进行第二个回合。这并不是因为你的内心感到无助，而是要消除部分压力，因为你认识到，这并非非此即彼的讨论，而是在探究如何选择，才会使你和你老板共同受益。

不能说加薪问题与谈判技巧无关。然而，你仔细想想：欣惠为什么“出乎意料”地多得了百分之五的薪水？任何老板会光凭你的谈判技巧就给你加薪吗？而谈判技巧的有无高低又表明着你的什么？

这里暂不讨论这些问题，再看看如何晋职的事情。

## 高薪高职凭什么

### 第一位的是业绩

《中国总经理网》曾登有读者与专家的一篇问答《我该如何申请升职？》：

问：作为要求升职的例行手续之一，我必须向我的主管提交一份书面申请。这封申请信中应包括哪些内容呢？

答：可以将此视为向公司书面陈述你的成就与职责的契机。用一页长的申请信重申你对公司的价值，并阐明为什么你应该得到提升。

你可以选择这样的表达方式：“鉴于本人对公司的下列贡献以及所承担的责任，兹申请提升我为（新职务）。担任（新职务）后，我将一如既往地保证（在职责领域）取得突出成绩。”

在列举个人贡献的段落中着重渲染你的成就。写上3到4个类似简历中“实施了哪些行动，取得了哪些成果”的事例，只是要简短一些。提及节约开支、创造收入、提高士气和生产率等例子，将给人留下尤为深刻的印象。此外，应当在申请信结尾对主管的支持与理解表示感谢。

问：我有许多目标，而现实的短期目标是进入科技领域就职。我喜欢改进业务流程的工作，并乐于扮演“难题解决专家”的角色。我的创造力帮助我在现任职务中赢得了一些奖励。我应当如何缩小选择范围，并将所有这一切凝聚为一个目标呢？

答：目标并非难点所在。在简历中试试这样的表达方式：“寻觅发挥本人创造才能和技术本领，以帮助客户改进业务流程并解决问题的机会。”在随后简短的资历简介部分，罗列你有案可查的记录，并以结果作为侧重点，在工作履历部分列出各项业绩。

你所提到的技能与兴趣并非相互排斥的，因此不必再进一步缩小目标了。综合考虑你的技术水平、创造能力和解决难题的能力，来制定目标、选择老板并选择工作环境。

如果发现范围过大，你可以参阅多种职业的介绍，从中选

出 5 个最感兴趣的行当。抽时间安排同招聘公司进行咨询性质的面谈，收集你考虑加盟的公司与职业的第一手资料。这种面谈几乎总会淘汰掉你最初考虑的几种职业，然后随着你真正的兴趣逐渐浮现，又将其它一些职业选择引入你的视野。

询问者能否如愿以偿？取决于申请手续的完备程度及其技巧，更取决于他的业绩以及主管的态度。

### 让上司赏识你的能力

倘若你加薪成功、升职如愿，那么根本原因在于你的本事。陈述的业绩是本事，谈判、申请前的调查研究是本事，谈判、申请的技巧是本事，敢于谈判、申请的勇气也是本事。因此，你要到手的不仅仅是薪水职位，还有上司对你的本事的进一步了解和赏识。

上世纪 20 年代，朱懋参加县长考试。笔试考完之后是面试。在考场上，考官提出的政治、时事、历史、法律等等问题，朱懋都一一对答如流。最后，主考官见他回答问题如此熟练，突发奇想，问道：“《总理遗嘱》朝会、纪念周都要诵读，你知道一共有多少字吗？”这下把朱懋难住了。他心想，这人出这样的题目，未免违反常规，既然是有意刁难我，看来录取是没有希望了，索性不管一切，大胆反问：“大人的大名，天天目睹手写，请问您知道一共有多少划吗？”主考官万万没有料到他会如此反问，一时愣住了。众人也无话可说。沉

默片刻之后，主考官宣布：“口试完毕，考生退场。”

主考官十分赏识朱懋的才能和胆识，于是亲自录用，派往奉化县当县长。

在主考官面前，朱懋有政绩吗？

当然没有，但他有被主考官赏识的才能和胆识。

### 维护自己的权利

卡耐基不止一次讲过这样一个故事：

某个犯人被单独监禁。有关当局已经拿走了他的鞋带和腰带，他们不想让他伤害自己（他们要留着它，以后有用）。这个不幸的人用左手提着裤子，在单人牢房里无精打采地走来走去。他提着裤子，不仅是因为他失去了腰带，而且因为他失去了15磅的体重。从铁门下面塞进来的食物是些残羹剩饭，他拒绝吃。但是现在，当他用手摸着自己的肋骨的时候，他嗅到了一种万宝路香烟的香味。他喜欢万宝路这种牌子。

通过门上一个很小的窗口，他看到门廊里那个孤独的卫兵深深地吸一口烟，然后美滋滋地吐出来。这个囚犯很想要一支香烟，所以，他用他的右手指关节客气地敲了敲门。

卫兵慢慢地走过来，傲慢地哼道：“想要什么？”

囚犯回答说：“对不起，请给我一支烟……就是你抽的那种：万宝路。”

卫兵错误地认为囚犯是没有权力的，所以，他嘲弄地哼了一声，就转身走开了。

这个囚犯却不这么看待自己的处境。他认为自己有吸烟权，他愿意冒险检验一下他的判断，所以他又用右手指关节敲了敲门。这一次，他的态度是威严的。

那个卫兵吐出一口烟雾，恼怒地扭过头，问道：“你又想要什么？”

囚犯回答道：“对不起，请你在 30 秒之内把你的烟给我一支。否则，我就用头撞这混凝土墙，直到弄得自己血肉模糊，失去知觉为止。如果监狱当局把我从地板上弄起来，让我醒过来，我就发誓说这是你干的。当然，他们决不会相信我。但是，想一想你必须出席每一次听证会，你必须向每一个听证委员证明你自己是无辜的；想一想你必须填写一式三份的报告；想一想你将卷入的事件吧——所有这些只是因为你拒绝给我一支劣质的万宝路！就一支烟，我保证不再给你添麻烦了。”

卫兵会从小窗里塞给他一支烟吗？当然给了。他替囚犯点了烟了吗？当然点上了。为什么呢？因为这个卫兵马上明白了事情的得失利弊。

在卫兵眼里，犯人算什么？但卫兵屈从了，满足了犯人的要求，因为他不能不顾忌犯人在坚持自己权利上所显示的坚决及其本事。

宋朝的赵普曾做过太祖、太宗两朝皇帝的宰相，他是个性格坚韧的人。

在辅佐朝政时自己认定的事情，就是与皇帝意见相悖，也

敢于反复地坚持。

有一次赵普向太祖推荐一位官吏，太祖没有允诺。赵普没有灰心，第二天临朝又向太祖提出这项人事任命事项请太祖裁定，太祖还是没有答应。

赵普仍不死心，第三天又提出来。

连续三天接连三次反复地提，同僚也都吃惊，赵普何以脸皮这样厚。太祖这次动了气，将奏折当场撕碎扔在了地上。

但赵普自有他的做法，他默默无言地将那些撕碎的纸片一一拾起，回家后再仔细粘好。第四天上朝，话也不说，将粘好的奏折举过头顶立在太祖面前不动。

太祖为其所感动，长叹一声，只好准奏。

赵普还有类似的故事。

某位官吏按政绩已该晋职，身为宰相的赵普上奏提出，但因太祖平常就不喜欢这个人，所以对赵普的奏折又不予理睬。

但赵普出于公心，不计皇上的好恶，前番那种韧性的表现又重复起来。太祖拗他不过，勉强同意了。

太祖又问：“若我不同意，这次你会怎样？”

赵普面不改色：“有过必罚，有功必赏，这是一条古训，不能改变的原则，皇帝不该以自己的好恶而无视这个原则。”

也就是说，你虽贵为天子，也不能用个人感情处理刑罚褒赏的问题。这话显然冲撞了宋太祖，太祖一怒之下拂袖而去。

赵普死跟在后面，到后宫皇帝入寝的门外站着，垂首低



头，良久不动，下决心皇帝不出来他就不走了。据说太祖很为此感动。

本事各有不同。赵普的所作所为也堪称一大本事。

人不怕没政绩业绩，有了本事就有政绩业绩。人不怕没高薪高职，有了本事就有高薪高职。

从办公室政治来说，下属必须跟领导搞好关系。关系好坏，原因多种多样，办法多种多样。但有无本事是最重要的。有几个当领导的专喜欢一些干啥啥不行的人？不错，有的领导偏爱某一个看似没什么本事的小人，但谁都知道，该小人有别的专长对领导有用，亦非无能之辈。

前面提到的申请加薪提职者，不知此前他们与上司的关系是何种水平。也许不错，也许一般。不管怎样，在加薪升职的一刻，他们与上司的关系至少在上司心目中不会有退无进，因为他们让上司进一步了解了他们的本事。

下属的本事是上司的财富。

你申请加薪提职成功，实际上也是在帮助领导，是促成他做对了给你加薪提职这件事。你有意无意地参与了领导的工作。

## 关系学中的真本事

## 与上司搞好关系的种种说法

请看这样的一问一答：

问：我是一名信息技术咨询人员，年底即将拿到工商管理硕士(MBA)学位。我希望谋得一个管理职位，最好是能在现在供职的公司。本人非常自信，语言及文字沟通能力强。但与公司董事或副总裁等高级主管谈话时，我还有些不自在。我觉得这可能会影响我的晋升机会。我怎样才能克服这个障碍呢？

答：增加自信要从低层的交往开始。可以让了解高层的人士给你作个引见。工作之余和社交场所是非常好的机会，因为通过闲谈就可打破沉默。把想说的话事先演练一下，作自我介绍时就不会紧张了。通过报章上有趣的文章、体育新闻或社区项目这些话题来拉近距离。请记住：你的上司也是人，他和大多数人一样有共同的兴趣和弱点。可去图书馆看看有关办公室处事哲学、人际关系和主动交流方面的书。你可能会发现，伯纳多·J·卡杜奇所著的《闲谈指南：如何同任何人在任何时间任何地点谈论任何事情》一书非常有用。最后，找一位良师来指导你自下而上及全方位地在公司内编织你的人际网络。

这一问一答假若不是虚构，那么这位研究生实在是欠本事。还用得着去问别人吗？在你的工商管理课程中莫非就没什么答案？再说，你在公司从来看不见别人的做法吗？

也许现实中确有不少跟这位研究生差不多的年轻人，想与领导搞好关系，更想靠近高层人士，但真就是缺乏经验。

因此，不少人写出大大小小的书本，讲出深深浅浅的道理，教导年轻人如何跟上司搞好关系。

不妨先随便介绍一些建议，看看再说。

### 其一是说要学会攀附关系

任何一位上级都有自己的人情关系网。这个“网”的形成与他的身世和人生经历有直接的关系。要想与他攀附关系，必须先暗地里多留心 and 注意他的身世和社会关系网，包括他的同乡关系、亲属关系、朋友关系、同学关系、上下级关系等等，掌握了这些关系之后，鉴于直接与某上级建立关系多有不便，则可曲线救国、另辟蹊径，设法同一两位与这位上级关系甚笃的人建立关系，这样，在必要时，便可以借助这些关系的力量拿住上级的面子，使上级碍于某些关系的面子不好拒绝，不能拒绝，不便拒绝。

攀附关系不是生拉硬套，本来没有亲戚关系，偏偏七拐八绕，硬说有亲戚关系；本来与上级的某位朋友无甚关联，偏偏鼓吹自己与人家情深义重，如此这般，很容易引起上级的厌恶和鄙视。所以，与上级拉关系，要循循善诱，顺理成章，委婉自然，让上级感受到虽是不经意地提起，却一语中的，牵动着上级的旧情，甚至让上级陷于对旧情旧事的沉缅中。如果能把与上级的关系攀附到这份儿上，那么还何愁上级对你不好呢？

在众目睽睽之下是不便与上级攀附关系的。因为绝大多数上级不情愿公开自己的身世和社会关系。非但如此，上级本人还会顾忌你多事儿和多情，而旁观者更认为你是在有意巴结上级。所以，在公开场合攀附关系不但对上级有碍，也对自己有失。与上级拉关系最好是在背后与上级扯家常、唠闲嗑的时候，或者在酒桌上小酌、在茶余饭后散步的时候，或者在上级情绪好而且还具有拉关系由头的时候，在类似这样的时间和场合里与上级套关系最容易切中上级的心意，最容易令上级买账。

作为上级居高临下，下边常有溜须拍马、曲意逢迎的人，时刻寻找巴结上司的机会，因而与上级攀附关系也存在着一种畸型的竞争关系。那么，怎样在这种不可告人的竞争中取胜呢？有经验的人告诉我们，必要时可以使用一些手段，因为任何一位上级都自觉或不自觉地处在此错综复杂的社会矛盾中，这些矛盾有的是对他有利的，有的是对他有害的；有的是他自己一目了然的，有的是他无从觉察的，那么，你为了攀附于他，就应该认真关注这些矛盾，一旦有什么特殊情况或特殊机遇，便可通过告密、协调或委婉干预等手段随即成为上级的心腹之人。

### 其二是说要学会搔到老板的痒处

想和顶头上司搞好关系吗？那就从老鼠身上寻找启示吧。

杰克·潘克塞普(Jack Panksepp)是 Bowling Green University 的教

授，对老鼠有着多年的研究，他得出了一个出乎意料的结论：老鼠非常喜欢你挠它痒痒。根据美联社查克·谢泼得的专栏“怪诞新闻”：潘克塞普教授在老鼠小小的后颈上搔痒，然后用高度精密的仪器测量老鼠们发出的声音。他的发现是：老鼠发出了超过人类音域的高调门声音，表达出明确无误的快感。

结论是显而易见的：如果你希望同你的上司能够好好相处，你就必须找到办法，搔到他的痒处。而且特别是要找到办法让你的上司脸上有光。如何做到这一点，可以找来鲍伯·魏斯登的书《我恨老板》（麦格劳-希尔出版社，1998年版）。这是一本令人愉快的著作，全面谈论了如何对付一个难伺候的上司。现节选下列招术：

你能否学会弥补上司的不足？有些老板在碰到技术问题的时候会捉襟见肘，有些上司处理不好工作细节，或者无法写好一份报告。如果你能认识到上司的弱点，得体地提供帮助，你就有机会受宠。关键是要“得体”。不是公开上司的弱点，而是在你的上司需要帮助的时候及时伸出援手。

你能否为老板说些好话？除非你的老板是大富豪唐纳德·特伦普（Donald Trump），否则他肯定也会有自己的老板。学会为你自己的上司说些好话。当然，要用真诚坦率的方式，因为如果你说出来的话就像电影《Leave It To Beaver》中的爱迪·哈斯科尔（Eddie Haskell），那么这个办法就不管用了。

你能否将上司手上的杂活重活揽到自己手上。这不是在讨

论你上司避重就轻的毛病。是在说你上司讨厌做的一些琐碎工作，比如打推销电话，填写表格或查询供应商的情况。主动承揽任何有可能使你的上司抱怨和不快的工作，当然不是说要你做一名无名英雄，只是希望你能够有选择地提供帮助。偶尔分担你上司的工作重负，只会巩固你和老板之间的纽带。

你能否让上司消息灵通？上司不会在后脑勺上长眼睛，他们需要有一些忠诚的雇员，由这些人替他们眼观四路，耳听八方。你从小道消息中听到的，在报纸上读到的，或从一个熟人那里听说的，只要是对上司有所帮助，都可以告诉他。源源不断地供应给老板各种有价值的信息，他也会对你投桃报李的。

### 其三是说要善于向领导请教

孔子教导我们要“不耻下问”，按这种道理说，“上问”就更应该理所当然。领导也许学历不如你，某些方面的能力也许不见得很强，但是他之所以成为领导，自然有他的长处，多向他请教不但能增长自己的能力，有助于完成好工作，也能给领导留下良好的印象。一举两得，何乐而不为呢？

陆和李是同一名牌大学的毕业生，他们的成绩都很优秀。两人分配到同一家单位。一年以后，陆提升为部门主管，李则调到公司下属的一家机构，地位明升实降，因为没有任何实权。为什么？

他们分配到该单位后，领导各交给他们一件工作。陆在分析调查之后，提出了若干方案给领导看，又向领导逐条分析利

弊，最后向领导请教，用哪个方案？这时，领导对他的分析已经很信服，当然采取了他所推荐的那一个方案。然后，他又问领导如何具体实施。领导说，你自己放手干吧，年轻人，比我们有干劲。陆连忙说，自己刚来，一切都不熟悉，还得多听领导的意见。因为陆的态度谦恭，意见又到位，领导很满意，当即向几个部门的头头打电话，让他们大力协助小陆的工作。因为有了领导的交代，小陆在实施自己的方案时又时时注意与各部门人员协调，他的工作完成得又快又好。

小李呢？他也做了精心的准备，方案也设计得十分到位。但他一心沉浸在工作的热情中，全然不记得要向领导请示一下。领导是开明的，既然说过让他全权处理，自然也不干涉，但也没有和下面人交代什么。等到小李把自己的计划付诸于实践，各部门人员见他是新来的，免不了有些怠慢，小李心直口快，与某人顶了起来，这可惹了麻烦，因为这人正是公司总经理的亲信。后果可想而知，他的工作处处受阻，最后计划中途流产。

#### 其四是说向领导展示自己的成绩要说法得当

向领导展示自己的成绩是无可非议的，但是要讲究方法，讲策略，如果盲目地去邀功求赏，不但达不到自己的目的，还会使领导产生反感，“偷鸡不成蚀把米”。

小青在一家电脑公司工作，由于他工作努力，小事大事都抢着做，而且经常主动加班，奋力拼打，他所在部门因为他的

表现而在业绩上有很大长进，公司经理先是为他加薪，又是对他以及他所在的部门加以表彰。那段日子里，小青的确是非常的风光，可是没有半年的时间，他就被炒了鱿鱼。事后，有知情人透露说，这都是因为他太邀功了。有一次在本部门的总结会上，小青发言说：“我的成绩大家是有目共睹的，我的成绩的取得就在于我这人喜欢走一步想三步，这是我的最大优点，我凡事都不会只看表面现象，遇事总喜欢多问几个为什么，这就是我的性格。”

#### 其五是说要善于接受领导的批评

受到上级批评时，最需要表现出诚恳的态度，从批评中确实接受了什么，学到了什么。最让上级恼火的，就是他的话被你当成了“耳旁风”。而如果你对批评置若罔闻，我行我素，这种效果也许比当面顶撞更糟。因为，你的眼里没有领导。

对批评不要不服气和牢骚满腹。批评有批评的道理，错误的批评也有其可接受的出发点。更何况，有些聪明的下级善于“利用”批评。也就是说，受批评才能了解上级，接受批评才能体现对上级的尊重。所以，批评的对与错本身有什么关系呢？比如说错误的批评吧，对你晋升来说，其影响本身是有限的。你处理得好，反而会成为有利因素。但是，如果你不服气，发牢骚，那么，你这种做法产生的负效应，足以使你和领导的感情拉大距离，关系恶化。当领导认为你“批评不起”、“批评不得”时，也就产生了相伴随的印象——认为你“用不起”、



“提拔不得”。

受到批评时，最忌当面顶撞。当面顶撞是最不明智的做法。既然是公开场合，你下不了台，反过来也会使领导下不了台。其实，如果在领导一怒之下而发其威风时，你给了他面子，这本身就埋下了伏笔，设下了转机。你能坦然大度地接受其批评，他会在潜意识中产生歉疚之情，或感激之情。

受到上级批评时，反复纠缠、争辩，希望弄个一清二楚，这是很没有必要的。确有冤情，确有误解怎么办？可找一两次机会表白一下，点到为止。即使领导没有为你“平反昭雪”，也完全用不着纠缠不休。这种斤斤计较型的部下，是很让领导头疼的。如果你的目的仅仅是为了不受批评，当然可以“寸土必争”，“寸理不让”。可是，一个把领导搞得精疲力尽的人，又谈何晋升呢？

#### 其六是说在领导发火时下属要控制住自己

在与领导相处时，尽量不要意气用事。因为领导做惯了领导，习惯了成功。有些事情一旦没有达到预期效果，就会感到不顺心。此时，有很多人冷静不下来，“城门失火，殃及池鱼”，下属就成为他看着烦，听着厌的目标。

在不了解情况时，作为下属千万不要冲动，因为领导的发火有时是没有什么依据的。此时应该弄清原因对症下药，不仅能够化解领导的怒气，还会对你的冷静留下深刻的印象。

小A在一家商贸公司工作。一天，公司经理由于与外商谈

判进行得非常不顺利，本来谈妥的事情又中途变卦。当他怒气冲冲地回到办公室，见到办公室中乱七八糟，心情更加烦躁，不分青红皂白就大骂起来。此时，小A正在不紧不慢地看报纸，以为领导是冲着他来的，加上平时就觉着领导好像对他有意见，心想：自己的工作做完了，看会儿报纸还挨臭骂。于是与经理争吵起来。另一位同事连忙过来，向经理问明了情况，领导此时也有些醒悟过来，直言：心情不好，不好意思。对小A却悻悻然，感到小A不懂事儿。

在领导发火时，要么采取不理不睬的政策，要末就主动上前，给他分忧解愁，切不可与领导争执不休，那样是最不理智的。

在领导发火时，首先不要妄加猜测领导是否有什么样的目的，要保持冷静；其次用交叉换位的方法，寻找领导发火的客观原因，并予以谅解；第三，要引导对方把他的原因说出来；这样，就掌握了控制领导情绪的主动权。

小A的表现只会使领导在一怒之下开了他，即使冷静之后，也对他没有什么好印象了。

#### 其七是说尊敬领导要把握好“度”

有时佩服的眼神比说出来的语言要更有价值。在老板发表言论时，有意无意地露出佩服的样子，微微点头，再加上适当的反应，老板就会知道你很诚意。其实，你根本用不着用令人肉麻的话语来表示自己的态度。

假如碰到自信不足的上司，你盲目地向他表示钦佩，只能让他感到你是在奉承他。有时候，一些表示怀疑的态度，或者一些建议，反而能使上司更加了解你所具有的潜质。

老板也是凡人，他们知道自己的优缺点所在，如果有人胡乱奉承，他们也不会胡乱接受。即使表面上像是接受了，但实际上他能够分辨出谁在胡言乱语，谁是忠诚踏实。

如果你的老板曾经是一个拍马屁的人，他必然深谙这种伎俩，所以在他面前不要耍此种招数。不过，基于一种自卑感，他却需要更多的尊重，因而你应当在多尊重他这方面注意。至于如何填补他那失落的自尊，则不是轻易就能做到的，非要有技巧不可。

#### 其八是说给上司送礼也是搞好关系的办法

要讲究送礼的种种学问和技巧。

上面介绍的这些建议、看法，虽然只是一部分，但有一定的代表性，对一些年轻人也不无指点作用。

这些建议说法，有一点是差不多相通共同的，这就是要想跟领导搞好关系，你必须让领导高兴。攀附关系而使你成为领导的“自己人”；搔到老板的痒处；向领导请教而使领导满意；向领导展示成绩而不使领导反感；真诚接受批评则使领导感到受尊重；领导发脾气时不火上浇油；又拍马屁又送礼。凡此种种，都是让上司高兴，而非惹他不高兴。

## 上司最喜欢什么

设法让上司高兴，这无疑是跟领导搞好关系的基本要点，是最简明的真理。谁能够取得这种效果，谁就有一定本事。

不过，有一个问题：下属最应该在什么地方让上司高兴？或者说，上司最喜欢下属的什么？这个问题，在一些大小书本中似乎都未讲透，至少强调得不够鲜明。

是攀附关系吗？是拍马屁吗？是送礼吗？是接受批评吗？在这些方面，你会说会做，上司自然高兴，甚至很高兴。他为什么高兴？因为你顺从了他的人性他的心理，或者满足了他的私心，适应了他的弱点。

然而，你与上司的关系，不是一般社交圈子的人和人的关系，不是老百姓心目中那种将心比心、以心换心、礼尚往来的人性人情关系。你与上司之间，根本关系是工作关系，是上下级关系。你再搞关系套交情，也改变了这种本质关系。即使与上司在工作之余成为朋友，你与他真的沾亲带故，可在职场之内，你就是下属，他就是上司，你只能在他领导下干工作。

如果自己在工作上经常出错，经常给别人添麻烦的话，即使原来人缘再好，时间长了，上司也会对你失去信任，别人也会渐渐地远离你、疏远你。而你也会生起诸如“最近经理对我很冷淡”、“要是我们经理再有一点人情味就好了”等偏狭不满了。工作的目的就是高效率地实现公司的既定目标。不管是

在哪家公司，如果和谐融洽的人际关系不与有效地完成工作、实现公司的奋斗目标相协调的话，那就毫无意义可言了。

实际上，公司里充满生机与活力，人际关系和谐，职员自然干劲十足高效率地工作。相反，绝不可能存在经济上总是出现赤字而大家关系和谐融洽、有家庭氛围的公司。

请站在上司的角度想一想，他心里都装些什么事？家庭内外，七情六欲，身心健康，他心里都有，这跟你我没什么两样。此外，他是领导，有一摊子事业，有自己的上司，有自己的职责，有些人更有远大的抱负……可想而知，在他心中，分量最重的是什麼，是业绩，是效益，是对企业乃至国家人民的贡献，甚至是走向世界成为500强企业，也许是让自己成为业内名家中外名人。相比之下，在他心中，别的一切都是次要的。所以才有不顾自己和家庭而一心扑在事业上的企业家，才有那么多世界级富豪巨贾。

有位年轻女士是公关部职员，工作一段时间后，她发现她的顶头上司是一位英俊潇洒的“钻石王老五”，她的不少女同事都想嫁给这位富有精干的上司，因为嫁给他以后，就可以安心做一个家庭主妇了，而没有必要像自己现在这样整天为了工作而奔波了。这位女士受同事们的影响，自己也觉得如果能够嫁给自己的顶头上司，自己的这下半辈子就不用发愁了，所以也动了念头。从此，每天上班，她都打扮得很漂亮，而且有些性感，经常借口到上司的办公室，每当与上司目光接触，都暗

送秋波。然而，他的上司对此却视而不见，依然以对一位下属的态度对待她，她情急之下决定冒险。一天，她故意找借口在快下班的时候找上司谈工作。等同事们都走了之后，她马上满脸媚态地向上司靠去。结果，第二天，上司就把她辞退了。

有事业心有作为的领导者最需要的当然不是，至少首先不是，或主要不是什么被拍拍马屁、搔搔痒痒、收收礼品、近近女色一类，而是需要忠诚的追随者、能干的助手、有本事的下属。

一句话：你有本事帮助上司达成他的职责、实现他的追求、壮大他的事业，他最高兴！如若不然，他只是一个没大出息的人，你跳槽就是了。

只要你有这种本事，不愁与领导搞不好关系，不愁见不到上层人士。到时不是你攀附他，而可能他会“三顾茅庐”。因为他需要你。毛泽东接见陈永贵，刘少奇与石传祥握手，固然是治理国家之人的政治需要，但与被接见者的表现直接有关。是他们的表现适合了领袖的政治需要，才被请进中南海，成为座上宾，看上去如同朋友。

什么叫与领导搞好关系？答案不是十分简单明确了吗？

艾梅莉是美国经济学家葛尔布莱的女管家。一次葛尔布莱感到特别劳累，吩咐艾梅莉在自己午睡时任何电话也不要接。一会儿，白宫打来电话。

“请找葛尔布莱，我是约翰逊。”原来是总统的电话。

“他在午睡，嘱咐过不要叫他。总统先生。”艾梅莉回答道。

“把他叫醒，我有要紧事。”总统焦急地说。

“不，总统先生，我是替他工作，而不是替您工作。”艾梅莉坚持道。

事后，葛尔布莱向总统表示歉意，总统显得喜不自胜：“告诉你的管家，我要她到白宫来工作”。

艾梅莉跟总统攀附关系了吗？没有，但总统偏就看中她。因为她对主人的忠诚，特别是坚持这种忠诚的勇敢精神和态度，还有反驳总统的简明有力的表述，被总统一眼看出是 useful 之人。

这样看来，什么攀附关系，什么拍马屁，什么送礼都至少是最没大本事的表现。

成为领导心目中不可缺少的工作人员，成为领导迟早要重用的人才，才是真正的大本事，才是不刻意追求却能与领导搞好实质关系的大本事。

在这一根本点上，有些人的提醒恰恰命中要害：

如果老板总是让你去办理一些与工作无关，只是对他个人方便的事情，说明你在公司中并不是很忙，业务不多，能力不强，这将是一个你被忽视的信号，要多加注意。在他眼里，你只是一个拍马屁的可怜虫，没有多大的使用价值。

## 老板不行我行

### “证明”上司的才能

有几位职场人上讨论一个话题：“上司是外行，白领怎应对？”

报社编辑潘小姐说：“我认为遇到这种情况最主要还是看上司的人品，如果遇到一个上司，虽然他对你的业务是外行，但是他对你的工作是信任的，他只是在原则上提一些意见，而在具体操作上能让你放手干，不横加指责，瞎指挥；这样对我们来说未尝不是一件好事。此类上司的‘极品’就是：他知道他外行不懂，所以对下属做出的业绩，他一点都不居功，还能在适当的时候替你请命，遇到这种‘极品’上司，我们只应高唱‘外行’是福。

“怕就怕遇到一个‘下下品’，他明明不懂，但又自以为是内行，甚至硬是要横加指挥以维持他的权威；或他虽然不出声，却总是暗里像老鼠样贼眉鼠眼地在你身边晃来晃去，监视你；或者暗地里将你的报表、策划交给一个他自以为是内行的人去印证，然后得出一个错误的结论又来‘指责’你，做出一副‘你不要仗着你有才，实际上你的鬼把戏我全知道’的神情。遇到这种人，我们再怎么表忠心也没用，溜之大吉吧！”



另一位某报编辑刘先生说：

“八面玲珑是对人才的一种理想追求，古圣贤也说过‘术业有专攻’。我们的上司在行政上有话语权，但在具体业务操作上不一定有话语权。一个人要在某方面有话语权，其前提就是他（她）在这方面应该内行。当我们的上司在我们的工作领域上是一个外行时，我们常常会为‘讨好上司’和‘避免上司的瞎指挥’而进退两难。这时，明智的做法是让上司清楚‘相信我，没错！’。当然，你没必要在上司面前炫耀自己，也没必要一副舍我其谁的得意样。恰到好处的建议、坦白的沟通和真诚的工作态度，是上司赏识你的关键，当你得到赏识，外行的上司还会对你的工作指指点点、喋喋不休吗？”

“不知道有位西方名哲的话用在这儿对不对，“存在的就是合理的”，上司之所以成为你的上司，他（她）肯定有他成为上司的长处，而他的这些长处，无疑是你我要学习的地方。”

一位广告公司经理说：

“上司是外行的话，那么他有的计划和决策执行起来就会非常困难，作为下属，应该事先将各种可能性告诉他，提醒他避免失败。但如果他一意孤行，就只能听从命令，直到他撞板为止了。不过有时候外行的话也不是全无道理的，也许他会给你一些新的启示或者令你尝试出一条新途径。即使是外行的上司也不愿意老是失败，失败多了他也就像你一样变成内行了。

“怕只怕是一个固执己见却又不肯担负责任的上司，不幸

遇上，要么干脆辞职，不然为了保住饭碗，也只好哑巴吃黄连了。”

某文化公司的一位秘书说：

“我的上司是一个外行，他在以前的公司只是一个部门的主管，到我们公司后担任副总经理，要管理几十人好像有点力不从心，对各部门的业务也是似懂非懂，但是他又特别不相信下属，总是担心别人看出他是外行瞧不起他，于是就摆出一副内行的样子，业务素质不高，管理水平也很低，对一些业务较强的同事看不顺眼，就老是用公司纪律来压制他们，光会抓住迟到早退的小事不放，好象只有在他眼皮底下的人才在做正经事。所以很多同事都不喜欢他。

“不过我挺佩服我的同事 ERIC，他是业务能力很强的一个人，按理说他也瞧不起我的上司，但他从来都是一副不卑不亢的样子，对上司的意见也不反驳，所谓‘批评接受，性格依旧’，我行我素，他说没必要和这样的上司过不去，只要他不‘害’你就行了，把关系弄僵对自己的工作没有好处。我觉得他讲得也有道理，看在薪水的份上啦！”

这几位人士的各自看法，主要都表明两点：一是不怕上司是外行，就怕上司人品不好，或既固执又不尽责任，碰到这样的上司，只能自认倒霉或干脆辞职；二是没必要跟上司过不去，想办法向他建议，跟他沟通，照样好好工作。

显然，第二点主张更好。辞职是一种选择，但不是最好的

选择。上司不懂装懂，人品不好，固执，不负责任。对这样的上司，不妨分析一下。他不懂装懂，是否说明他知道自己不懂而又想懂，只是虚荣心和领导面子在作祟？他人品不好，以领导自居，“指责”你，这是否说明跟你比他内心实际上有虚弱自卑的一面，他不甘心你比他强？他固执又不负责任，这是否说明他只是想显示出他是对的，不比你差，可是心里明白自己不见得对，才不肯承担责任？如果这些分析有些道理的话，那么事情并不难办，你从头到尾给他面子就是了。讲究一些技巧，工作按你的“内行”要求来做，脸面留给上司。除非你的上司有意败坏自己，想把公司搞垮。可世界上有这样的人吗？外行上司的一切毛病，包括人品问题反倒恰恰反映他想“证明”自己“会当好领导”。只要他乐意表明自己有领导才干有业务水平，就是你的施展机会和舞台：你用自己的智慧和业绩，“证明”上司的才能。

## “面子”文章要作足

有一浪迹政界多年的先生，总结出了他一直未提升的内在原因是该丢面子时未丢，结果让上司丢了面子，上司自然不会给他面子了。据这位先生研究，面子市场犹如股票行情，丢面子等于抛出，若时机把握得当，自会有丰厚的回报。没有丢面子，何来收获呢？因此，在上司面前要适时出错，特别是在上司需要表现自己才能的时候，就要主动丢面子，以证明上司的

“杰出”和“优秀”。此时，上司给下级送乌纱帽率最高。

历史上队伍庞大的奸佞和太监，不是一个个口口声声“微臣愚昧”“奴才该死”吗？他们正是懂得在皇帝面前出错的好处，才如此自贱的。把百分之百的正确留给皇帝，把百分之百的错误留给自己，皇帝被哄得纷纷装神成仙了，自己还不把一切大权独揽了？看起来丢了一些面子，实际捞回来的面子不知要大多少倍呢。

忠臣也一样，要想保住乌纱，他不得不主动丢面子给皇帝。

传说，徐达这位文武兼备的儒将，他为推翻元朝统治，建立明朝，立下了汗马功劳，深得朱元璋宠信。朱元璋想通过下棋，让徐达赢，然后重重赏赐。但徐达在与朱元璋下棋时，每盘故意输，把面子给朱元璋。而朱元璋总想让徐达赢，因此一盘接一盘下，最后，徐达被迫无奈，就用棋子摆出了“万岁”两个字，使朱元璋深受感动。

官场和古人的一些做法未必都很光彩，但为人处世的玄机是看透了。

美国第28任总统伍德罗·威尔逊是一个非常固执的人，任何别人的新鲜的意见都被他拒之门外。在他的手下中流传着一种他是“一扇老橡木做的门”的说法。但有一个名叫豪斯的人却能够让伍德罗·威尔逊欣然采纳他的意见。有一次，他向伍德罗·威尔逊提出一个比较新鲜的建议，虽然他苦口婆心地劝

了好久，可伍德罗·威尔逊就是不采纳他的意见。但是过了一段时间，在一次宴会上，豪斯惊奇地发现，这位伍德罗·威尔逊总统正把自己前些日子向他苦苦相劝的建议当作自己的见解向大家发表。这时，豪斯突然醒悟，想出了一个向总统奉献意见和建议的最好的方法，以后每次他向总统提意见，总是在没有人在场的情况下，而且是悄悄地不知不觉地把自己的意见说成是总统自己的主意。就这样，使得总统不知不觉对他的意见感兴趣，事后把他的意见当作自己的构想公诸于众，当然，最后总统自己心里自然明白，这个意见是出于豪斯。

上司没有好主意，你有好主意；上司不懂，你懂；上司不对，你对。这就什么都完了。应该是，我的好主意变成上司的好主意，我懂是因为上司更懂，我没错是由于上司更对。

一天，领导要求小李打印一个发给甲方的函件，随说随打。其中有一句话：“我们不得不对此向贵方提出我们的担心”，领导看到打出来的“担心”二字说：“担心的‘担’不是这个字，是耽误的‘耽’。”小李反驳道：“不错，就是扁担的担。”领导说，那我们查一查字典不就知道了，结果小李说对了。领导当时脸色有些难看，顺势说道：“把担心改成关心或不放心吧”……一连几天，领导见到小李都脸色不悦。

小李为什么不可以让领导“正确”，至少“阳奉阴违”而别碰字典呢？

汤姆是一个高级技术专家，一次重要会议上，公司的执行

总裁说错了话，正好与汤姆负责的技术有关。他马上很有礼貌地插话，重新解释了总裁的话，使它显得在技术上是正确的。这个很有策略的方法保住了总裁的面子，而且又给客户在技术上做了说明。

不过，当上司出错的时候，你要判明错误的性质。是个需要马上补救的严重错误还是仅仅让你感觉不快？如果老板打了一个你不赞同的电话，是否需要阻止？是否值得为此牺牲你的时间、名誉和职业前途。

你还要估量自己在公司中的地位。你是否像汤姆那样是个高级技术专家，说几句话会十分有效？你是个参与决策的人吗？你是否有资格对你的老板随便说话？

你还要考虑这个错误是否需要让在座的其他人都知道。要知道，没有几个人喜欢道歉。让所有的人都注意到老板犯了错误，会置老板于尴尬境地，是否不可避免？

一个有效的办法是私下里告诉老板，然后让他自己决定如何处理。不要说老板是正确还是错误，仅告诉他你对这件事情怎么看就足够了。这样，你把自己放在一个可以帮忙、但又不够成威胁的位置上。

## 机智表忠与实力保障

怕下属比自己强的上司，除了面子问题、人品问题，往往就是怕下属对自己构成威胁。这种威胁不一定是他怕你取而代之

之，虽有此可能，但人事升降也不是他和你两个人就决定的。他害怕的威胁是：你，还有别的下属时时处处证明“这个上司不行”。那样的话，也许早晚有什么人取代他。所以，你既要“证明”上司“行”，还不妨表明你的追随之诚。办法你自己去想。《鹿鼎记》中的奇人韦小宝自幼在妓院长大，妈妈是妓女。这在一般人看来无异于奇耻大辱，打死也不能说的。韦小宝在一般时候也不说，但事情也有例外。一次，康熙要他去扬州办事，顺便问他家在哪儿。韦小宝不好意思地说自己是妓院里出生的。康熙得知后哈哈一笑，说：“看你这样儿也知道不是书香子弟。”康熙心里却十分高兴，心道：“他连这样的丑事都不瞒我，可见对我忠心耿耿。”哪里知道自己已经上了韦小宝的道儿。韦小宝“说丑”就是办法之一。

“证明”领导行，表明追随之诚，机智是不可缺少的。

一次，朱可夫元帅从斯大林的办公室里出来，嘴里骂了一句：“小胡子的魔鬼！”这话让贝利亚听见了，他立刻去报告斯大林：“朱可夫骂您是‘小胡子的魔鬼’。”斯大林生气地叫人找来朱可夫：“您刚才说‘小胡子的魔鬼’，是在骂谁呢？”

“希特勒，还能是谁呢”朱可夫奇怪地回答。“那么，”斯大林转向贝利亚，“您又是指谁呢？”

一天上午，某国家机关的大门前，上班的人陆续来到。身高只有 1.62 米的某办公室主任刚好走到大门前，就被正从里面出来的几个要害部门的主要负责人碰上，其中一位亲热地抱着

这位主任说：“你是怎么长得呀？到现在还这么高。来，我帮你长高一点。”说着，手中就做了个向上提的动作，这位主任未生气，而是很随和地说：“好，全靠组织提拔，全靠组织关照。”这话引来众人大笑。

这就是机智！

当然，让上司“总是对的”，主要是指人际关系、办公室政治意义的技巧、机智，而非丢掉是非原则；是你对让上司也对，而非你错让上司也错。首先你自己必须是对的，你确有好主意、真本事。

在抗战时期，冯玉祥居住在重庆市郊的歌乐山，由于当地居住的都是高级军官，所以当地的老百姓都不愿意担任保长一职，于是冯玉祥便毛遂自荐当上了保长。

有一天，某部队的一个连长进驻该地，连长来找保长办公室，要求借用民房以及桌椅板凳之类的东西，由于不满意而对这位保长横加指责。

冯玉祥这时是身穿粗布衣衫，头上缠着白布，俨然一幅标准的四川农民的打扮。他见连长发火了，便弯腰深深鞠躬，恭敬地说：“大人，您辛苦了，这个地方住了很多高级军官，差事是实在不好办，只好请您老人家将就一点就是了。”

这连长一听，火气更大，喝道：“你不就是一个小小的保长吗？要教训我，还轮不到你！”冯玉祥微笑着说：“不敢，不敢，只是我也当过兵，可从来不愿意打扰老百姓。”



连长问：“你都干过什么？”

“排长、连长也干过，营长、团长也干过。”

那连长听着有些不对头，略微客气地问道：“你还干过什么？”

冯玉祥不慌不忙，仍然微笑地说：“师长、军长也干过，还干过几天的总司令呢。”

连长听了仔细一打量这位保长，突然醒悟，双脚一并：“你是冯玉祥副委员长？部下该死，请副委员长处分！”

冯玉祥再次鞠躬说：“大人请坐！在军委会我是副委员长，在这里我就是一个小小的保长，侍候大人是应该的。”这位连长诚惶诚恐，匆匆退出。

假如冯玉祥不是冯玉祥，真就是那个农民保长，事情会怎么样？

假如你在知识、才能、业绩、智慧的档案中，没当过“排长”“连长”“营长”……，那么你怎能“教训”你的“连长”大人？

不怕上司不行，就怕你自己不行。只要你有业务才能又有处理上下级关系的智巧，你上司的盘算中难道永远是“士兵”而不会当“团长”什么吗？

## 诗令不如请命

### 上帝不创造面包只创造小麦

传统观点是根据一系列的品性、品质、嗜好或行为来解释领导者。然而，越来越多的管理者指出：只有当他们取得追随者的支持，他们才是领导者。

一般看法是，伟大与荣誉归于领导者，而追随者通常被认为是第二等级或低位的角色。领导能力的法则改变了我们对追随者的观点，因为正是他们起着众志成城和绿叶的作用。追随者与领导者是一个整体相辅相成、不可缺少的两个方面。

美国早期的企业管理，是以明显的劳资对立为特征的。20世纪初泰勒的“管理革命”促使管理者阶层迅速发展，介入了两大对立阶级之间。泰勒的“让工人做简单明确的工作，管理者从事计划、组织、指挥”的管理思想对美国企业建立标准化大生产方式做出了杰出的贡献。然而今天这种思想的作用已经枯竭，它甚至成了阻碍企业进一步发展的障碍。这种分离思想的弊病在于：三种力量互相对立，互相制约，引起了劳工不满、管理不彰，它以“劳工不需要思考”、“不需要创造”为假想前提，因此压抑了本来应该努力发掘的劳动者的才华；它使劳动者与企业关系疏远，不愿意为企业牺牲自己的利益，不

能为长远利益牺牲眼前利益。因此以互相分离制约为方针的管理思想已不利于企业生产要素的“整合”，必须代之以三者合作，共同追求“一体利益”的管理思想。

所有者、管理者、员工的“三位一体”，追随者是领导能力的一个方面，这都再清楚不过地说明了下属的地位和作用。下属参与管理，成为领导能力的一部分，不仅是现代领导者的应有观念，也是下属应有的一大自知之明。

大约两千年前有位先哲说过，上帝本可以创造能长出面包的树，但他创造出来的却是小麦，要人们磨成粉才能烘培出面包。为什么？为的是让人可以成为他人的伙伴，共同创造，一起参与。

有一个概念变得似乎不大容易说清楚了。这个概念即所谓“本职工作”。每人分工负责的那一些业务，就是通常人们理解中的本职工作。领导的本职工作是全盘考虑管理企业的人、财、物。下属的本职工作是完成领导分派的任务。参与管理与本职工作的关系还好说。一般说来，除了清洁工一类工作，其他任何本职工作，不论行政性的，还是技术性的，都是企业整体的一部分，都直接或间接的带有管理的成份，乃至是管理的一个环节或一个层面。即使不是这样，一个普通的车间工人，一个清洁工人，也可以向领导提出什么改革建议。做好本职工作与参与管理没什么矛盾。不大好说的是既做好本职工作又能成为“领导能力的一个方面”这件事。难道是你一会儿埋头自

己的办公桌，一会儿又跑出去像领导那样去指挥一下什么吗？这是笑话。是通过你的良好业绩来提高领导的声望吗？是“你行让老板也行”吗？好像是，或者沾边，但又好像不完全是。既然现代观念中的领导能力包括“领导者与追随者”这两个方面，就表明你本身已经成为“领导能力”的一部分了。为什么已经是这样？第一，如果你是忠实的追随者，那是因为领导的本事和感召力使你自愿为他出力的。第二，上司把你放在这个位置上，知人善任，这也是他的眼力。第三，你工作十分出色，这就是在表现你自己的同时也延展着你上司的能力。假如你业绩糟糕，那除了证明你不行，不也证明你上司不行吗？至少证明他用你用错了。这些理解不见得十分准确、全面，但可以表示“本职工作”并非简简单单的当事人的自己之事，也是与上司能力相关的。

在这里，重要的不是从领导学、管理学角度去对“本职工作”“领导能力”咬文嚼字，而是从办公室政治角度来把握你的理念：为了跟领导搞好关系，从而提升自我，应该积极主动地帮助和满足上司的事业需求，延展上司的能力，扩张上司的声望。

## 冒险一搏是值得的

三国时候，华雄在帐外耀武扬威，满营将士，鸦雀无声。惟有关云长，以普通一兵的身份，大喝一声：“某愿往！”真可

谓豪情万丈!由此有了“温酒斩华雄”的著名典故,而曹操自此也深深赏识和信任关云长,不惜一切代价要把他收为己用。

某大商场预备开设自己的千兆网站,建立千兆网,需要克服许多技术上的困难,而具体到网站的设置,又牵涉到许多商业问题。领导发了愁,到哪里找既懂计算机又懂销售的人来负责呢?问了好几个人,但他们深知责任重大,自己又有许多不懂的业务,都推辞了。商场的这项计划也一直拖延下来。小徐是计算机专业的学生,在商场从事计算机联网的工作,对商业销售也不懂。他看到领导一筹莫展的样子,便自告奋勇,说:

“我试试吧。”领导也抱着试试看的心里同意了。小徐接手之后,一边积极学习商业知识,向商场专门人员请教;一边着手解决技术问题。项目推进得虽然不快,但却在稳步前进。领导对他的信任也在增加,不断放手给他更大的权力更多的帮助。最后,他胜利完成了任务,自己也成了该网站的主管。

清朝的著名太监李莲英开始是一个在宫中当“侍奉巾节”的小太监,他一直在寻找升迁的机会。但他深深知道,只靠这样一天天熬资历,是无论如何也无法熬出头的。真是皇天不负有心人,机会终于来了。有一次,慈禧太后想要一种新的发型,可梳头的太监弄了好几个发型,慈禧太后都不满意,一连几天,梳头的太监挨骂也不知挨了几次,可又没有什么办法,只好回到自己的房间,垂头丧气。李莲英听了这件事后,马上想出一计。有一天他偷偷跑出皇宫,进入一个有名的妓院。妓

院在李莲英入宫之前本来是他经常光顾的地方，可这次他来妓院绝不是为了贪图快活，而是因为他知道，妓女们是最擅长梳妆打扮的，当然她们的发型也是最时髦的，就这样李莲英在妓院里苦苦学了三天，掌握了几种最漂亮的发型。

回来之后，他恳求专门为慈禧梳头的太监向慈禧推荐自己。开始，梳头太监说什么也不肯，因为万一李莲英梳得不好，自己要挨罚的。经过李莲英的再三恳求，并做了示范表演，梳头的太监这才向慈禧推荐，此外，李莲英又让他的老乡沈玉兰向慈禧吹风说李莲英如何如何心灵手巧，慈禧也就同意让李莲英试试。

李莲英使出了浑身解数，把自己从妓院学来的最漂亮的一种发型给慈禧梳了。梳完之后，慈禧对着镜子一照，不禁大喜过望，心情顿时好了许多。就这样，李莲英博得了慈禧太后的欢心，当了慈禧太后的梳头太监，以致于后来能够飞黄腾达。当然，李莲英是一个宵小无耻之徒，他的为人为后人所不齿。

这些故事不可都与今天的企业情况同日而语，但给人的启示是：在上司需要的时候，要敢于乐于挺身而出，不必待令，而应请命。即使有些冒险也无所畏惧，不会的东西可以学。

## 假如你是老板

你这样做以及做成之后，不仅让上司当时喜出望外，而且对你具有长远意义。

### 站在老板的立场想想看

在人力资源管理中，任何老板首先要做的事就是尽量仔细地雇用员工。相信所有的经理和部门首脑都会有这样的经验，那就是无论对员工个人来说还是对企业的长远发展来说，人员的提拔和晋升或许有着更为重要的意义。或许这听起来有点奇怪，但事实的确如此，有时候不恰当地把某位员工提拔到他不能胜任的职位，那对他来说其实是一种严重的不公平。如果他提拔得过于迅速，或者是被摆到了某个他能力范围之外的高位，后果很可能是工作业绩上的无所成就和个人情绪上的一蹶不振，而这种失败的经历很可能会在他的事业生涯中烙下无法磨灭的消极印痕，尤其是那些意志不坚定者，很可能就此偃旗息鼓，再也难以重现昔日威风。

提拔下属的重任是身为老板者不得不担负起的最重要的职责之一。如果他在这一方面犯了错误，那么危及的不仅仅是企业的长远发展，也会对被提拔者造成损害。因此，即便仅仅是出于对下属负责的精神，老板也都在选拔晋升对象时小心谨慎、仔细权衡。

如果某位员工在获得升迁之后并没有取得预期的业绩，只能归诸于以下两原因之一：他在一个相对次要的位置可能会有出色的表现，但却不恰当地被拔高到了某个超出他能力范围之上的重要位置。当他只需要就某个特定的领域独挡一面时，他可以胸有成竹地应对自如，但是，当他不得不高瞻远瞩地做全

局规划时，个人能力的局限性极大地限制了他的行动范围。他不得不战战兢兢地四处摸索，如履薄冰，他所做的任何一个决定都只是因为他不得不做出决定，否则他就只能是不可救药地陷于泥沼之中，或者延误全局的工作。

你不想让老板在用人上犯难吧？你不想让老板在用人上犯错吧？那么你在关键时刻，请命而出，敢担重任，不辱使命，老板是不会忘记的。说不定什么时候，他就会提拔你到你绝能胜任的高位。

### 不越权与善补救

你工作积极主动，但不是自作主张，不能越权。

美国一家公司的市场调查人员罗在电脑前选择了打印的选择键。经过几个月的调查研究，终于完成了市场调查报告。正好快到周末了，他小心地检查了文件之后，分发到名单中列出的人员手中。

当他回到办公室桌前，他发现上司的脸色不对。“我意识到自己无意中冒犯了他”，罗解释说，“他给了我分发的人员名单，我自认为按他的要求做了。然而他却因为没有看到最后定稿的文件而很恼火。”

他的上司要罗立即收回文件。然而一切都太晚了。“当我走进生产经理办公室时，他正在阅读我的那份报告。”罗说。

罗感到自从他擅自分发文件之后，上司就对他很不客气，一直在责难他的工作。很快，他意识到他曾经犯过的那个严重



的错误。“那一次我让上司很难堪。”他说，“我犯下的错误让他感到自己没有管理这个部门。”

“从上司的眼光来看，罗的行为超越了权限，”波特兰的一位心理学家及一本关于职业障碍一书合著者阿伯塔·伯恩斯坦说。最后罗辞去了工作。

假如由于什么原因，你实际上已经自作主张，并且错了，那就一定勇于设法弥补。

芝加哥市的经纪人麦·克里斯就有过这样的经历。他曾经做过一家公司的采购商。公司明文规定，采购商绝对不能用尽其“可支配账户”上的资金，否则就只能等到资金回笼后才能购买新的商品，也就是说通常要等到下一个购买季节。由于预算出现失误，克里斯账上没有钱了。这时，碰巧一位日本商人给他看了一种新款手提包的样品，款式非常新颖。克里斯意识到，如果他有一笔资金，他就不会错过这样的好机会，他认为自己有两种选择：一是放弃这笔生意，虽然他断定，如果这笔生意能够做成，公司必定大赚一笔。二是向老板坦白自己的过失，并争取资金。当他在办公室犹豫不决时，老板碰巧经过。克里斯向他解释了事情的经过，老板虽对他的“用钱之道”不满意，但对他的诚实与坦率表示肯定，并愿意拨款。那种新款手提包一投放市场，立即被抢购一空。克里斯从这次教训中领悟：仅仅认识到工作中的失误是远远不够的，更重要的是如何

采取措施弥补这些失误。

### 留神近因效应

你主动请命，最好不是仅仅一次两次，多一些总比少一些好；但次数越多，风险也越多。注意的是，不论你前几次办得多好，眼下这又一次万万要有一定把握再出面，不能砸锅。

曾经有个比喻，讲近因效应。

让一个人吃一百粒花生，其中有九十九粒是好的，只有一粒变质了，吃完之后让他评价这些花生的质量。你是愿意让他先吃变质的呢，还是让他最后吃呢？你若想让他作出肯定性的评价，你可以让他先吃，如果你想让他作出否定性的评价，你就让他最后吃。最后吃最可能得出这样的结论：花生质量不好，吃完之后满嘴苦味；最先吃则可能得出这样的结论：花生质量不错，吃完之后满嘴生香。为什么会出现这样不同的结论呢？这就是“最近”的影响占据了优势，从而影响了对整个事件的评价，即所谓近因效应。

英明的上司不会因一时一事的得失而对下属做片面评价，但人和人不都一样，万一你的上司受“近因效应”的影响呢？

# 与你讨厌的人和睦共事

——办公室政治中的同事理念

阿哥阿妹都一样

## 平等意识

274

职场上的人际关系，主要是通过工作建立起来的，主要是指工作上的人际关系。你、我、他都是一种平等的工作关系。在职场之外，人和人之间的平等，是指人权而言。尽管实际上人和人之间并不都平等，但有人权观念的人，至少认为在法律面前、在人格上，人和人都是平等的。在职场上，同事之间更应该有人权的平等意识。彼此间的基本关系既然不过是平等的工作关系、共事关系，大家就更要从人权上理解和把握这种关系。人人生来就应该是平等的，现在又是在平等共事，因而从根本上就没有谁高谁低的道理。这种平等意识与能力大小、业绩好坏没关系。你的同事在工作上无论比你干得好多少或差多少，作为人，他与你依然是平等的，在人权问题上，连上下级

都是平等的，何况同事呢。处理同事关系的最基本的出发点就是平等意识。

由于自身的能力和机遇，有的同事获得领导的青睐，而有的同事则是默默无闻。在与同事相处的时候，不要因为某些同事暂时的得势而阿谀奉承，也不要因为同事受到排挤而随之冷落。平等相待不仅仅是做人的一种标准，也是为了以后自己更好的生活，不一定哪一天，昔日落魄的同事会成为你的上司。

李文雄毕业于名牌大学计算机系，被分配到一家电子石英表制造厂的芯片设计组。由于家境贫寒，衣装不整，与其他同事的西装革履形成鲜明对比。为此领导不止一次的对李文雄说，“注意我们的形象”。同事们也都鄙视他、孤立他。由于领导看不起，薪水也发得比别人少得多，每月除了饭钱就所剩无几了，还需要买书。只有宋光明经常同他聊天，有时候还将自己的衣服送给他。李文雄也把他当作自己的知心朋友。一年以后，当李文雄终于买了一套西装的时候，他辞职不干了，两年后，这家工厂被德国西门子公司在中国的分公司兼并，李文雄担任该厂技术总工程师。为了感谢宋光明在自己最艰难的时候给予的帮助，特地送他去德国培并予以提升。

当然，我们在一视同仁的对待同事的同时，不要想到一定要求回报，其实在交往的中，你一定能够从任何一位同事的身上学到东西。

对待弱者应该以一颗公平对待之心，而不要以怜悯之心，

这样不但不会建立感情，反而会伤害同事。

对待强者，也不要冷眼而视，产生对抗情绪，他们之所以比你强，肯定有高出你的地方。要虚心地向他们学习。

新老同事，男女同事，你都应平等看待，互学互助，建立起合谐的工作关系。

那些比你先来的同事，相对来说会比你积累了更多的经验，有机会时不妨聆听他们的见解，从他们的成败得失里寻找可以借鉴的地方，这样不仅可以帮助自己少走弯路，更会让她们感到你对他们的尊重。尤其是对那些资历比你长，但其它方面比你弱一些的同事，更要以诚相待。有些人能力强，可在单位里，白视甚高，不买那些老同事的账，并得老同事很反感，而这些老同事毕竟根基深厚，方方面面都会考虑他们的意见，结果关键时候你会因此受挫，这不能不引起我们的重视。

新到的同事对手头的工作还不熟悉，当然很想得到大家的指点，但是心有怯意，不好意思向人请教，这时，我们最好主动去关心帮助他们，在他们需要得到帮助之时，伸出援助之手，往往会让他们铭记终生，打心眼里深深地感激你，并且会在今后的工作中更主动地配合和帮助你，切不可自以为是，把新同事不放在眼里，在工作中不尊重他们的意见，甚至叱责，这些态度都会伤害对方，从而对你产生恶感。

人们对任何形式的性骚扰都普遍感到反感，但是如果能用自己性别上的优势去帮助异性同事，则会得到他们的好感。

不能否认，两性各有各的长处，比如男性较有主意，更能承受艰苦劳累的工作，也能更理性地分析并解决问题等等；而女性呢，则显得比较有耐心，做事细心有条理，善于安慰人等等。尽管只是同事，并不是在家里，但每个人也渴望得到同事们的关心和理解，若能善于发挥自己的长处，对异性同事多些关心和帮助，如男性多为女同事分担一些她们觉得较为吃力的差事，女性多做些需要细心的工作，多为办公室环境的优美做些事，这些对我们来说并不难，效果却很好，对方对你所给予的关心与支持打心眼里感激，将你视为可以信赖的好同事。

小王具有中国知识分子的传统美德，喜欢谦让和助人为乐，知恩图报，不愿欠别人的人情。小李业务能力比较强，但性格有些刚愎自用，喜欢指使别人工作，小李和小王配合较为默契。小李时常教给小王一些业务上的经验，小王对小李非常感激，愿意帮助小李作些琐碎小事。后来，公司鉴于小李的表现，决定提升其为公司某部门经理。消息传来，办公室的人都说，小王这下也有指望了，他们两个配合如此默契，肯定要调小王担任某职务。小王也心中窃喜，认为可能自己也要升迁了。但结果是办公室的另外一个曾经与小李是竞争对手的人成为小李的配合人选。消息传来，小王非常失落。

其实，小王在与同事交往过程中犯了一个重大的错误：将自己由平等人转化成了奴隶。在同事之间，既然无论能力强弱

均是平等的，相互之间的帮助就不需要什么感恩戴德，仅仅是权利和义务的交换而已。总是给人当下手，使人觉得你没有主见，没有自己的思维，其才能再高也让人感觉不出来。习惯于当下手的人是很难管理好人的，更谈不上开展工作了。

一味地顺从，一旦表现出自己不顺从、有主见的一面，同事就会认为你不听话了，翅膀硬了，感到别扭，也不利于你的前途的发展。

因此，开始的时候就要有一种平等的意识，一定表现出自己的独立性和主见，在平等中获得工作上的合作和认同。这样，大家才能认识你的能力，你才能够脱颖而出，为人们所认识。

## 学会宽容

有了平等意识，你还要学会宽容同事。

一个人要想在工作中面面俱到，谁也不得罪，谁都说好，恐怕是不可能的。因此，在工作中与其他同事产生种种冲突和意见是很常见的事，碰到一两个难于相处的同事是正常的。

应该说，同事之间尽管有矛盾，仍然是可以来往的。任何同事之间的意见往往都是起源于一些具体的事件，而并不涉及个人的其他方面。事情过去之后，这种冲突和矛盾可能会由于人们思维的惯性而延续一段时间，但时间一长，也会逐渐淡忘。

有两个农夫为了一桩小事吵了起来，谁也不肯让谁。其中一人气呼呼地来找小学的校长，要求他断个是非。

“校长，你是本地最有才智的人，今天要请你评评理。”

校长打断对方的话，说道：“正巧我现在有事，你先回去，这事等明天再说。”

第二天，那人又愤愤不平地来了；不过，火气显然比昨天要小多了。

“今天你一定要帮我评个是非对错，那个人……”

校长又打断了他的话：“看你气成这个样子，先回去，等你心平气和后再说吧！”

又过了几天，那人又来了，这次的心情显然已平静了许多。

校长：“你现在已经心平气和了吗？”

“没错！我已经心平气和了！”

校长微笑说道：“既然如此，那就没事了！”

所以，不要因为过去的小意见而耿耿于怀。只要你大大方方，不把过去的当一回事，对方也会以同样豁达的态度对待你。

一个老是觉得自己不太快乐的国王，召集了全国的智者，要求他们给他一个人生的答案，而这个答案必须能适用在任何情况之下，包括得意、失意、忧愁、快乐、得胜、失败……



当中最年长的智者思考了一会儿，对国王说：“三天内我可以给您一个完美的答案。”

三天后，这位智者交给国王一张纸条，上面只有一句话：“这一切都会过去的。”

即使对方仍对你有一定的成见，也不妨碍你与他的交往。因为在同事之间的来往中，我们所追求的不是朋友之间的那种友谊和感情，而仅仅是工作是任务。彼此之间有矛盾没关系，只求双方在工作中能合作就行了。由于工作本身涉及到双方的共同利益，彼此间合作如何，事情成功与否，都与双方有关。如果对方是一个聪明人，他自然会想到这一点，这样，他也会努力与你合作。

张李两户人家紧邻而居，但是家庭气氛却大大不同。张家的人相处其乐融融，生活幸福美满；而李家的人则经常争吵，每天都闹得鸡犬不宁。

有一天李家的人忍不住来问张家的人说：“你们一家人为什么从不争吵？和睦相处的秘诀是什么？”

张家的人回答：“其实答案很简单，因为我们这一家人都认为自己是做错事的人；而你们一家人都认为自己是做对事的人。”

李家的人不解地问：“这是什么道理？”

张家的人举例说：“如果放在茶几上的茶杯被打破了，你

们都认为自己是做对事的人，打破杯子的人也不肯认错，还理直气壮地大骂，‘是谁把茶杯乱摆在这里？’而摆杯子的人也不甘示弱地反驳，‘是我摆的，但你为什么不小心把它打破了？’两个人彼此不认错、不肯退让，当然会吵架了。”

张家的人接着说：“可是在我们家，如果谁不小心打破了茶杯，就会抱歉地说：“对不起，是我一时疏忽，打破了杯子。”而放杯子的人也会回答：“是我不对，我不应该把杯子放在这里。”

在宽容同事上，你还可以比“张家”做得更好。

有个修士在返回修道院的途中，一场滂沱大雨，将他全身淋湿。此时天色已暗，他饥寒交迫，看到不远处有一幢豪宅，修士急忙前去敲门。

主人是个富有的财主，他看到门外那个全身肮脏、穿着破烂的人，立刻要仆人把修士打发走。修士客气地问了财主的大名后，很有礼貌地离开了。

修士回到修道院，马上走到会堂，把这人的名字写在墙壁上，从此每天为他祷告祈福。

有一天，财主和家人来修道院参观游览，看到他的名字写在会堂的墙壁上，大为惊讶。后来知道是那位曾被他赶出去的修士所为，目的是经常祷告、为他祝福，财主十分感动，从此大力赞助这家修道院，成了最坚定的护法者。

## 别当不讲话的鹦鹉

### 该说“不”时就说“不”

有个人想送太太一样别出心裁的生口礼物，便选了一只漂亮的鹦鹉，请鸟店送到家里。

当他回家吃晚饭时，他问太太礼物是否已送到家。“噢，是的，”他太太回答：“它还在锅里，很快就可以上桌了。”

这人听了又惊讶又懊恼，他喊道：“天啊！我可是花了三千块钱！它是一只聪明而且会说话的鹦鹉！”

他太太反问：“如果它聪明的话，为什么不讲话？”

平等共事，宽容他人，不意味着要接受屈辱，要被人伤害。为了自己的正当利益，不能像这只并不聪明的鹦鹉，而要敢于说“不”。说“不”也是人权。

你是不是五次三番地被人利用和欺侮？你是否觉得别人总是占你的便宜或者不尊重你的人格？人们在制定计划时是否不征求你的意见，而会觉得你千依百顺？你是否发现自己常常在扮演违心的角色，而仅仅因为在你的生活中人人都希望你如此？那末，你的生活和工作就需要进行改进了，就需要拒绝和说不字。当然真正鼓起勇气说这件事情的时候，当你认识到自己的需要并表达出来时，你会发现你原来所顾虑的事情一件都没有

发生，而你的生活却发生变化，同事们开始尊重你，开始意识到你的存在。

薛文明在一家打字店工作，由于从农村出来，勤劳且比较老实。每天上班提前半小时到打字店，开始扫地擦地板抹桌子，同事们忙不过来的时候主动帮助打印。有一天，由于有事来晚了，发现其他员工们正在嘀咕，“乡下人还摆架子，也不知道早来给我们打扫房间”。薛文明突然意识到自己付出的很多而得到的太少了。正好这天晚上又有一位同事请他帮忙，

“小薛，你今天晚上帮我把这份稿子打出来吧，明天要交货。我今天晚上要去跳舞，我先走了，人家还等着我呢。”薛文明当时说道：“我今天晚上有事，不能帮你打字。”那人从来没有遭到过反驳，待在那儿愣了一下。薛文明回答完后赶紧溜了出来，内心怦怦直跳，生怕以后关系难处。第二天，当她去上班时恰巧遇到那位同事，那位同事并没有表现出任何异样，反而主动打招呼。从此，找她“帮忙”的人少了，当她给别人擦桌子的时候别人也会礼貌地回应了。就这样，通过一次拒绝，换来了自己的平等和尊重。

古语云：“不打不相识”。打可以打出平等，也可以打出知心朋友。

在办公室同事中，有时仅仅靠温驯善良和勤苦有才是混不出什么明堂来的，有时也需要通过争论甚至更加过激的手段来解决问题，对那些能力较强，但心高气傲的人还是很适用的。

不打不相交，并不是为了获得一种资本，也不是为了让某人在众人面前丢面子，而是一种展示自己的才能，赢得在众人心中地位的一种方式。

赵元和蒋长江是同事，赵元的业务能力很强，但为人比较高傲，总以资格老自称。蒋长江比较聪明能干但资历较浅，平时赵元基本不把蒋长江看在眼里，一次，领导要求他们对本厂生产的臭氧发生器作一个促销方案，赵元为主，蒋长江协助。赵元按照传统的促销方法编制了一套方案，采用通过商场进货，在商场内进行促销活动的方法，而方案参与人蒋长江不同意该种方案，认为像这种新产品老百姓不愿认同，且价格并不便宜，谁也不愿花钱自己去尝试。应该采用极少量自动奉送，但做好记录，保持联系，通过使用了解这种产品的实用和方便，再通过用户进行推销，可以提成，这样局面就比较容易打开了。在这个方案的审批过程中，蒋长江一反常态，坚持自己的意见，两个人发生了激烈的争吵。但方案最终以赵元获胜结束。蒋长江并没有因此而放弃，并在暗处与领导进行了交涉，领导通过反复深思，决定采用两种方案同时实行。赵元了解到情况后，在办公室说：“我是这行的祖师爷，我说行，它准行，干这行，凭的是经验。如果我输了，我请大家吃饭。”蒋长江则不甘示弱：“赵元，我敬重你的水平，不过人们消费观念在变，我们也应该顺应形势。这次如果我这个方案错了，我拜你为师，请大家吃饭。如果我侥幸赢了，我还是应该向您学

习。”从此办公室中出现了蒋和赵的不和谐音。

到了年终，领导宣布营业情况时，专门对促销的两个方案进行了比较，最后宣布，蒋长江的促销方案得到了较大的市场份额。

赵元当即红着脸对大家说，今天晚上我请客。在宴会上，赵元对蒋长江说：“初生牛犊不怕虎，咱们哥俩以后多商量，哥哥多向你请教。”而蒋长江连连说：“侥幸侥幸，您还是我的师傅。”

从此两个人打得火热，而他们部门的业绩也芝麻开花节节高。

当然，打也要分人，也要分场合，不能盲目地无论何时、何地、何人，不但收不到好的效果，而且还会误入歧途，耽误自己的前程。

某办公室有6位办事员，水房离办公室较远。开始时大家谁也不愿意去打水，因为打完后也许自己只能喝到一杯水，其他的水都被分光了。为了保证大家都喝到水，制定了规章制度，每三个人为一小组，每天早晨、中午打水。甲组中的三个，王尘比较老实勤劳，每次其他两个人躲得远远的，只有王尘打水。这一天，大家中午没见到开水，其中乙组的一位同事对王尘说：“王尘，开水呢？打开水去呀”。王尘当即反驳道：“我们三个人呢，你指使我干吗？”那位同事当时有些脸红，此时甲组的另外两位连忙说：“唉哟，不好意思，忘了，我马上去！”

从此，大家打水自觉多了。王尘并没有觉得自己以前帮得太多了而不去做了，他仍然和同事一起去打水。

王尘利用其他同事的愤怒维护了自己的权益和平等地位，大家在一个办公室，具有同样的义务，不好去指使另外的人，只好采用拒绝的方式而仍然去打水，说明他不计前嫌，利用宽容获得了别人的好感。

## 反击有方

在职场上，谁也不敢保证自己永远一帆风顺，永远不受欺辱。没准儿哪一天因为某种利益之争而被人嫉恨、被人怨忿，以至遭人暗算，甚至明火执仗，直接欺辱到你的头上来，让你无法不承受胯下之辱。处在这样的境地中，仗义执言是行不通的，因为对方只讲强盗逻辑，不讲社会公理；舍生取义是不值得的，因为在对方那里已无义可取。那么，一旦落到这样的境地就甘受欺凌、侮辱和蹂躏吗？显然不是，这里也有一些行之有效的办法可解被辱之围。

### (1) 给对方敲敲警钟

让对方意识到可能会出现后果。包括法律的严重后果、社会舆论的后果和彼此人身的后果。也许对方是因不懂法律而胡来，一旦意识到自己的行为可能会给自己带来相应的灾难，那么，只要他还略有些理智，就可能有所收敛而就此罢手。

### (2) 唤醒对方良知

任何人都有起码的良知，只要他的人性还没彻底泯灭的话，对方做出了愚蠢的行为，可能是一时糊涂，鬼迷心窍，一旦从人性的角度引起对方的同情和觉悟，那么也能达到让对方改邪归正的目的。

### (3) 暂且退让

适当答应对方一些不合理的要求，以保住人格、控制把柄和日后能脱身为限。退的目的是不使自己受到更大的损害，以便保存实力，待机反击。

### (4) 找领导摆平

如果两者在同一单位，应找本单位领导出面摆平，若本单位领导姑息迁就，就逐级上告，直到问题摆平为止。

### (5) 找朋友摆平

危难时方能看出朋友的情份。当自己受人欺辱后，找朋友诉说苦楚，让朋友帮助想办法，出主意，甚至直接出面与对方交涉，让对方赔礼道歉和赔偿损失。

### (6) 以牙还牙

如果对方欺辱你时很讲究技巧，使你既吃了亏，上了当，受了害，又拿不出证据，如哑巴吃黄连，有苦说不出，对此种情况怎么办呢？最好的办法是伺机而动，巧设圈套，请君入瓮，以牙还牙，让对方得到相应的报复。

由于一些男士仍有对女性抱有某种偏见的传统观念，职场的女士更要学会向这种男人说“不”。



《女性月刊》上有一篇短文：《打死奚落你的玩笑》：

虽然女性已经在工作中取得了很多成功，男人的大男子主义远没有灭亡，特别是当女人的能力强过男人，甚至成为主管时，他们总想以某种方式取得心理优势，而常用的方法就是以“开玩笑”的方式说些打击女性自尊心的话。曾经有美国女性向法院起诉自己任职的公司，因为她无法忍受这种工作环境。

在这种时候，女人必须回击。可以对他说：“如果你下次再说打击女性的‘玩笑’，你将被口头警告。”让他知道他得为自己的话付出代价。

下一步，是找机会和他单独谈话，让他给你说几个他最喜欢的“玩笑”，然后，问他以下几个问题：

①奚落人是不是他的看家本事？许多男人就是在以贬损别人为乐的环境中成长起来的。告诉他，办公室不是中学生耍嘴皮的地方。作为他的主管，你评价一个人不是看他奚落同事的本事，而是他尊重同事的品德。

②问问他，他是不是在什么人面前都说这种话？在自己的妻子、母亲、姐妹面前如果这么说，她们会有什么感受？找个时间和她们好好谈谈这个话题。

③他是否愿意用这种口气开开他自己的玩笑？

④最后告诉他，如果他不能改善自己的行为，不能学会尊重他人，他将永远没有多大出息。

## 不被咬到就不毒

### 完成任务是惟一目标

刘信是某航空公司的人事部主管，几年来她一直缺乏足够的资金完成一些她认为很重要的项目。她的主要绊脚石是预算部主管赵利，因为他控制她的预算用途，要指使她如何使用资金。而如果某个部门主管是他的好友，他就没有这么严格了。

为此，刘信常在家向她的丈夫抱怨此事，她的丈夫建议她与赵利建立友谊，但刘信总以赵利的人品不好为由不接近赵利。于是她的丈夫说：“赵利也许是个恶霸，但你要想得到你的完成计划所需的经费，你就需要他。记住人品和工作是两事。”

刘信勉强答应一试。她利用三个月的时间与赵利友善来往，先是帮他解决了一项棘手的人事问题，甚至几次与他共进午餐。如此一来，果真收效显著。

其实，在工作关中，你只需与别人合作愉快，对其表现友善就行，而并不需要他们进入你的情感世界。这种距离感是必要的，因为工作不是交友，不以“好”、“坏”界定交往关系，故无需真情投入，完成任务才是工作关系的惟一目标。

有个老师进了教室，先在白板上用笔点了一个黑点。

他问班上的学生说：“你们看到什么？”

大家都异口同声地说：“一个黑点。”

老师故作惊讶地说：“只有一个黑点吗？这么大的白板大家都没有看见？”

刘信只看到“一个黑点”——赵利的人品，可她丈夫看到了黑点下面的大白板——赵利的财权，完成任务才是工作关系的惟一目标。

职场上不仅有“黑点”之人，不是还有各种各样的小人吗？为了工作，你有时难免跟小人打交道。

有一个美国观光客经过华西街蛇店，看到数十条不同种类的蛇在笼子里蠕动，他便好奇地问老板：“这些蛇毒不毒？”

老板的回答非常有意思：“不被咬到就不毒。”

小人有毒，那是他的人品，甚至是他的“人权”，人人有权从事一切无害他人的行为的自由。小人无非是认为自己有权从事一切有利自己的行为的自由，或者干脆觉得自己并非害人，就是认为别人不对不好。

干好工作，这是你的职责。不管小人有多毒，你不被咬到就对你无毒。为了得到完成工作任务这块“大白板”，你尽可大胆地与小人打交道，只是防范别让他咬到就妥。

## 既相处又防范

对待小人同事不要太计较小利，一旦计较小利，表面上也

许相安无事，心里也许会记仇，一旦有机会别人就会反扑。

锱铢必较的人令人心烦，对待小人，在小利上更应该不去计较，吃一点小亏，对自己的后路只有好处没有害处。

与小人同事交往，是迫不得已也是必需的，毕竟同在一处，冷落了别人但不能冷落小人，也许他正心怀叵测呢。

避其锋芒，在小问题上不要与小人叫劲；据理力争，在原则问题上不能退让。当他眉飞色舞夸夸其谈时不要打断他的谈话；当他故作神秘状探听你对领导的看法时，要假装糊涂；当谈论同事隐私时，要装作没有听见；当他灼灼逼人时，不必害怕，勇敢地反驳；当他造谣中伤时，要当面揭穿。

大凡小人，见利忘义者居多，而有很多小人因为舍得“投资”，他们的关系网还是比较广的。利用这样一个特点，可以在自己困难的时候，以利诱之，解决自己的困难，以小利换大利。

被人抓住辫子，特别是不利于你的前途甚至是生命的辫子，你的一生也许就不会再有太平的日子。

与小人交往时，对于自己的隐私万不可泄露出去。

首先保证不要犯什么错误，在原则问题上保持清醒的头脑。与小人交往，首先考虑做事的后果，多向其他人请教，不要一意孤行。

犯了错误之后，首先要认清是什么错误，能够引起什么样的后果。对于触犯刑律的，不要心存侥幸心理。你的这种心理

会成为小人得以利用你的机会。“世上没有不透风的墙”，一旦事情败露，你不仅会为你原来的事情承担责任，而且会为由于小人的利用而所作的行为承担责任。

与小人接触时间长了，有时就会不经意之间得到小人的辫子或者把柄，切不可声张，更不要将辫子还给对方。也许小人会倒打一耙，来个卸磨杀驴，斩草除根。

在长篇小说《国画》中有这样一个情节：

朱怀镜由于情人事件和他的后台的倾倒，也被挂了起来，有名无实。此时想起了他原来提携过但现在走红的“朋友”张区长，打算请他出面，换一个环境。此时的张区长为避嫌疑，根本不理朱怀镜。朱怀镜突然想到原来给他办事时，其下属留下的一个本子，那个本子上记载了许多的秘密。于是他找出了那个本子。在有一次见面恳请完后，见张区长没有反应，于是不经意地提出说：“原来小雷到过我这儿一趟，给我留下了一个本子。”张区长此时变得特别关照朱怀镜说道：“你调动的东西不能太着急了，我会想办法的。”将朱怀镜送至门口时说道：“关于那个本子，你找一找看看还有没有，给我带过来吧。”当办理完朱怀镜的调动后，又提起本子时，朱怀镜答道：“我已经清理掉了。”至于是否清理掉了，张区长不敢问，即使问了也没有办法得到确切的答案。

朱怀镜巧妙地利用了对方的辫子，为自己办理了调动工作，同时，对“辫子”做了模糊处理，防止张区长算后账。

有些同事总是喜欢在领导面前打小报告，面对打小报告者，也要根据具体情况具体采取对策。对于那些理智的领导来讲，他们根本不在乎小报告的真实与否，因为眼见为实，所以对于这种小报告可以不理不睬，采用豁达的态度对待，流言就会自然消亡，而打小报告者也会幡然醒悟，发现你的真诚和宽宏大量，这样兵不血刃就取得了较好的效果，可能还会争取到朋友。

林工作非常出色，华自觉很不服气，便多次向领导打林的小报告，贬低林的工作。林对此虽然有所耳闻，但从不作声。某日，华正与领导讲林的坏话，正好被林碰见了，这下可让华无地自容，只好红着脸听任林的发落。出乎意料的是林一点也没有在意，就好像眼前的事情和她毫不相干，表现出极大的克制和宽容。华终于醒悟，感觉以前不止一次地对林那样实在是不应该……

要得到小人的醒悟，首先要使其明白自己是知道打小报告这件事情的，才能够知道你的大度，而打小报告者之所以屡犯就范，不仅仅是其心理需要，他们赖以生存的土壤就是自己的隐蔽，一旦隐蔽的身份被揭穿或察觉到对方对自己的警觉，就会有所收敛。

向领导打小报告对于被报告者来讲当然没有任何好处，在气愤之余也要检查一下自己，从中吸取教训。对待小报告采取“有则改之，无则加勉”的态度。

几年前，某校教务处推举马老师到学校科研工作不久，张某就到校长处放风说马老师阅历浅、底子薄、素质低，不能胜任这个工作，挑不起这个大梁，还不如让某某去等等。谁知道张某的话不知怎么传到马老师的耳朵里。但值得庆幸的是，这意外的小报告对马老师并没有形成任何打击。她丝毫没有被害所困扰。相反，她倒是从小报告里看到了不足，看到了自己努力的方向。几年过去之后，这所学校的科研工作每年都有新的成果出现，他们承担的几个“九五”研究课题也都有了新的进展。

俗话说：“苍蝇不叮无缝的鸡蛋”，作为被流言选中的对象，首先一定是妨碍了对方的利益；其次有可能在人际关系处理方面存在缺陷；也有可能自己的性格造成的影响等。从几个方面找到原因之后，可以坦率地找对方谈一谈，一方面促其觉醒，另一方面表示了自己在这个问题上的高姿态，这样流言就会消失。

小人同事是最讨厌的，他总是不停地在你的周围撒下矛盾的种子，或向领导，或向同事散布你的谣言。在办公室中应对小人既要考虑到以后还要继续相处，不能太过分，又要达到警示的效果。

王先生虽是须眉男人却心胸狭窄，容己不容人。阿华并不想得罪他，可既然同在一个办公室，工作中难免磕磕碰碰。虽然阿华是一个非常善于忍耐的人，可王先生依然得寸进尺，让

阿华十分反感。

阿华在研究了心胸狭窄的人的弱点之后，决定采取以退为进的棉里藏针的策略，不再一味忍让，而是退让中含有反击，也就是将退让透明化，让自己的同事都知道自己是为了顾全大局在忍耐，而并不是惧怕王先生，以求得公众的理解与支持，用自己的宽容反衬出王先生行事的不端。这种以退为进的策略果然有效，同事和上司都对他做出的高姿态表示支持，有道是众怒难犯。王先生为了自己在众人面前的形象也不得有所收敛，并做出友好的表示。阿华的第二步是小事继续容忍，让王先生有一种平衡的感觉，而在大事上则坚决反击，让王先生产生一种敬畏感。经过这一番较量，心胸狭窄的王先生领教了阿华棉里藏针的厉害，凡事不敢做得太出格。两个人虽然不可能很亲近，可倒也能够彼此相安无事，和平共处。

小人在办公室中的人际关系一般情况下都不会太好，同样是同事，物以类聚，既然与你的关系不好，与其他人的关系也不会很好。小人一般与上级的关系比较好，但上级一般不会插手同事之间的事。在实施这种策略时，首先要分析办公室中的人际关系，防止受到暗算，虽然同事偏向于你，但真正在关键时刻出手的并不多。

反击小人要注意时间和地点以及影响范围，使用这种方法最好不要影响工作，影响工作后肯定会有领导出面，无论怎样都不是什么好事。在迫不得已情况下的反抗，应该向领导解释



清楚，由领导进行调解，避免小人背后告状，怪罪到自己头上。

## 在你面前无小人无敌人

美国三十一任总统胡佛颇为长寿，过了八十岁生日不久，他悠哉地含着烟斗并且亲自拆阅从各地寄来的贺电。一旁的年轻助手问他：“面对这么多的友谊和关怀，有没有一点感慨？”

胡佛总统笑着摇摇头，说起一个故事：“有个八十岁的老先生在教堂做礼拜，牧师问大家：‘在座的有没有哪一位老实地告诉我们，自己一个敌人也没有？’老先生举手说：‘我没有！’牧师请他把没有敌人的秘密说出来，让大家可以学习一番。老先生淡淡地说道：‘也没有什么，我只是比那些家伙活得久些！’”

老先生的话，以及胡佛讲的这个故事，都至少是一语双关。表面意思是敌人在人生寿命上没有活过他们，实质意思应该是：从来没有人能够斗过他们，在他们面前只有失败者，没有真正构成威胁的敌人；或者他们另有高明手段，化敌为友，降敌为从；或者敌人乃小人劣者，终归政治生命活不过他们这种真正的人物，亦或这些含义都有。

在职场上，你也可以做到：在我面前无小人无敌人，只有平等的同事以及与各种人巧妙共事的技巧，只有工作本身与人和人之间的工作关系。

## 猴子、长舌妇和打井人家

### 你有多大自由

任何同事都有向你随便问问什么的自由。你也有可回答可不回答的自由。你回答也好，不回答也好，原则是不要使对方不悦，甚至觉得受到了你的伤害。

比如怎样回答同事提出的令你尴尬的问题：“你每月的薪水多少？”“你芳龄如何？”

你可以腼腆、狡猾或是轻松地回应。对询问薪水的答复可以有：“跟你差不多”、“够我生活的”、“少得不好意思拿出来谈”、“多得我怕你会觉得难过”或是“有些事我连我父母都不透露。”否则会很容易得罪人，因为总有人觉得工作比你认真，该得到的比你更多。

如果不想说出你的年龄怎么办？

微笑、改变话题或是将矛盾转向，回问：“你为什么想知道？”但切记沉默比谎报年龄好。如果你想让逼问年龄的人住口的话你就不妨过去低声地问他：“你能保密吗？”通常对方会回答“当然”，于是你回答：“我也能。”

## 别管闲事

你有做你想做的不少事的自由，但切勿爱管闲事。对同事爱管闲事，有时也难免伤人。俗话说：“管闲事落不是。”

有一只猴子十分热心地把一条鲤鱼从水里捞上来，放在草地上。

麻雀惊奇地问它：“你到底在干什么？”

猴子得意地答道：“你没看到它快淹死了吗？我正在救这个家伙。”

所谓“管闲事”就是管了别人不需要你管的事。

管闲事与管所当管的事的最大差别，在于对方愿意接受的程度有所不同。

中国有句古话说：“各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”，剔除千百年来人们加给它的种种自私自利的理解，实际上倒是比较容易反映人际关系应对的微妙之处的。

管所当管与“管闲事”之间，有时只有一步之遥。

有许多人是被盲目的“热情”所驱使，根本不知道他们该管什么，不该管什么，他们的“热情”便常常为人们所避之唯恐不及了。

有个人交际非常广，性格好动外向，为人热情开朗，可是口碑却不大好，因为她热衷于为他人的感情之事费尽心力地做调解。

就是这个人，一听说同事中有哪两个感情陷入僵局或亮起红灯，往往不请自到，自愿充当说客，弄得人家理她不是，不理她也不是，结局总是不欢而散。

这就叫“好心帮了倒忙”，更主要的是，在其间容易被人利用。

## 不传播个人隐私

或许在偶然间，或许有人把你当作真心的朋友对你倾诉衷肠，你获得了同事的隐私，此时千万不可得意，因为在无形之中你已经增加了一份担子，担了一份责任，在暗中受到了监视，暗藏了一丝祸端。

同事的隐私一旦从你之口暴露，不仅会使同事难堪，而且会使你的信誉大打折扣，无论是有意还是无心的。对同事的隐私的传播会造成以下影响：

①使该同事在办公室中轻者羞愧，重者颜面扫地。该同事对你恨之入骨，你与他的友情会嘎然而止，也许在工作中还会成为对头。

②办公室的同事会对你另眼相看，与你的距离将会变得很遥远。

③知人知面不知心，特别是对于能力强的同事来讲，某个人的隐私也许就是他要搞掉这人的一张牌。你在无意之中帮了他的大忙，但没有人会感谢你，相反会对你提防小心。

④无意中成了制造矛盾者：大家在一起谈论其他同事，将议论传播出去，就是制造同事之间的矛盾，使办公室人人自危，对你这个导火索只有避之唯恐不及。

⑤知道能力强的同事的隐私，也许会成为他的心腹，也许会成为他的心腹之患。

某单位王某、李某和赵某及其他同事均在同一办公室，王某和李某业务能力较强，公司正准备从同事中提拔一位作为办公室主任接替即将退休的老主任，其中王某和李某比较有希望，而王某与上层领导关系不错，李某是老主任的红人，上层领导已经漏出口风，计划由王某接。此时却发生了一件意想不到的事情，传出王某好像存在男女关系问题，是由赵某口中得知。事情的结果是李某接养老主任，上层领导对赵某不满意，借故将其调离该办公室到一个效益较差的部门去工作了。

赵某就是因为传播了同事的隐私，而被能力强的人抓住该同事把柄，搞掉了自己前途上的拦路虎。而赵某并没有因此得到好处，反而受到同事们的戒备和领导的批评。

人人都有好奇心，对于一旦获悉的秘密，是很难忘记的。如何处理这样的事情，才能使自己免于祸患呢？

首先，如果是在偶然的的机会获得秘密，装作不知道这件事情，不要使事主怀疑到你的头上。

第二，尽量避免加入谈论他人隐私的行列。

第三，避免酒后失言。

第四，即使无意中泄露出去，也要当作无辜的样子，给人本身是一件公开的事情的感觉。如果事情重大，可以直接找人谈话，借以警告，以示如果真正出现了泄密，就能够追查到“责任人”。

不过，再怎么补救也不如不传播别人的隐私。

有个长舌的老妇人向牧师承认说过许多人的闲话，她不知道还有没有办法可以弥补。

牧师并没有对她说教，只是给她一个枕头，要她到教堂的钟楼上，把枕头里的羽毛散到空中去。

她照着做了。牧师说：“好吧，现在把每一根羽毛再收集起来，放回枕头里去。”

这位老妇人为难地说：“牧师，那是办不到的！”

牧师很严正地说：“同样的，要追回所说的每一个闲话，那就更难办到了。”

## 不在同事间议论上司

在午休时和同事一起去用餐，或是在咖啡厅里与同事聊天，不注意说了关于上司和公司的坏话，说不定被谁听了去。结果传到了上司的耳中，上司对你的态度……这种事在现实生活中确实不少。这就是人们常说的“祸从口出”。所以，和同事不能议论上司，一定不要忘了这一点。

另外，即使是关系非常要好，相互发一些有关上司的牢

骚，也不是进步的行为。同事之间应该是相互勉励、相互促进的关系。但关系非常好的几个同事聚在一起喝酒，谈论的话题总是有关公司和上司的，总爱发表一下对公司或上司的意见或不满。

在工作过程中，因每个人考虑问题的角度和处理的方式难免有差异，对上司所作出的一些决定有看法，在心里有意见，甚至变为满腔的牢骚，虽然有时难免，也是自然的，但就是不能到处宣泄，否则经过几个人的传话，即使你说的是事实也会变调变味，待上司听到了，便成了让他生气难堪的话了，难免会对你产生不好的看法。

宋国有户丁姓人家，家里没有水井，很不方便，常要跑到老远去打水，家里甚至需要有一个专门负责挑水的工作。因此，他请人在家中打了一口井，这样便省了一个人力。

他非常高兴有了一口井，逢人便说：“这下可好了，我家打了一口井，等于添了一个人。”有人听了就加油添醋：“丁家打井，挖出了一个人来。”

这话越传越远，全国都知道了，后来传到宋王的耳中，宋王觉得不可思议，就派人来丁家询问，丁家的人也诧异地说：“这是哪儿的话，我们是说挖了一口井，省了一个人的劳动，就像是添了一个人，并没有说打井挖出一个人来。”

如果你在同事间议论上司的话传到上司耳中变成“打井挖出一个来”，那么你就是再努力工作，做出了不错的成绩，也

很难得到上司的赏识。况且，你完全暴露了自己的弱点，很容易被那些居心不良的人所利用。这些因素都会对你的发展产生极为不利的影响。所以最好的方法就是在恰当的时候直接找上司，向其表示你自己的意见，当然最好要根据上司的性格和脾气用其能接受的语言表述，这样效果会更好些。作为上司，他感受到你的尊重和信任，对你也就多些信任。这比你处处发牢骚，风言风语好多了。

## 你能够战胜三个奥运冠军

### 竞争才能生存

生存发展是人权。职场竞争合情合理合法。你不仅有权竞争，而是必须竞争，优胜劣汰。不竞争，连生存都可能是问题，何谈发展。

在现代社会，同事之间的竞争有时是很激烈的，怎样在竞争中站稳脚跟，并且和同事尤其是那些与你一样具有同样竞争力的同事相处呢？

首先要提高和发挥自己的才华，展示自己的竞争实力，才有机会脱颖而出。

有个网球选手一直打不赢对手，渐渐有些心灰意冷，还有些嫉妒。他的教练没有向他说教，只拿了一根棍子，要求他在



不能碰触这根棍子的情况下，设法把它变短。

这人苦思多日，一直找不到解决之道，只好请教练告诉他答案。教练拿了一根更长的棍子，把这根长棍子放在原先的棍子旁，两相比较，立刻就觉得原先的棍子短了许多。

教练语重心长地告诉他，要赢得球赛不在攻击对方的弱点，而是先使你自己变得更坚强，当你开始改变时，对方就如原先的那根棍子一样，无形中就变得弱了。

在强手面前，灰心嫉妒是没用的。避免嫉妒，首先要知己知彼，客观地对自己和他人进行分析，即使对手是因为人缘好，会拍马屁，那也是水平。

其次，懂得别人的优点，就要努力迎头赶上，化嫉妒为力量。同时，也要分析具体情况，对于自己并不具备且很难达到的，不要盲目追从，这方面不行那方面补，通过简捷的方式获得最大的收益。

有一个人对朋友说，他刚才一下子战胜了三个奥运冠军。

朋友惊讶地看着他，心想按照他的实力，这根本是不可能的事情。

他说：“我和跳高冠军比赛游泳，他被我甩开了一大截。我和游泳冠军比赛骑马，一圈没跑完，他就从马背上摔了下来。我和赛马冠军比赛跳高，他输得很惨。你说我是不是一下子就战胜了三个世界冠军。”

朋友听到他这么说，哑口无言。

嫉妒之心人皆有之，对于比自己强的人，都喜欢争强好胜。在同事之间，如果嫉妒心表现得非常明显，就会在明处树敌，给所有同事都留下不好的印象，也会使你的前途充满诸多变数。

嫉妒是人之常情，但要把握好度，更不要采用当众讽刺挖苦的方式进行打击，这样只能使同事认为你没有修养。

同事之间，最容易产生的竞争就是名誉、金钱、职称、职位的竞争。当竞争真正到来时，你会有什么样的作为呢？是避让退缩，还是勇敢向前？是拱手相让，还是竞争获取？

段祺祥和蒋正在公司安全生产部负责安全工作。段祺祥的年龄比蒋正大3岁，蒋正虽然来的时间略晚，但是学历较高，凡是遇到安全方面的计算都能迅速解决，扭转了原来决策缓慢的局面（原来的计算需要委托公司的其他部门，比较拖沓）。两个人离该评定职称的时间只差一年，按照规定，职称可以破格一年。但是，公司只给了一个名额。经过部门领导的协商，蒋正工作成绩突出，但年轻一些，可以略微缓一缓。蒋正谦让惯了，也没有在意，反正明年还有呢。没有想到的是，第二年公司改革，没有进行职称评定，更让人可气的，随后的分房政策按照职称加分。看到原本属于自己的工资涨级、提职、房子都被比自己能力差的段祺祥获得，心中懊悔极了，应该向领导争取才是。

“错过了这村就没有那个店了”，这是一句俗语，却反映

了实实在在的问题。有可能一环赶不上，环环赶不上。在自己的利益方面，不要谦让，是自己的就是自己的。

主动放弃就意味着自我贬低，与实力相差无几的同事争夺相应的权利，不要自动放弃，这样别人绝对不会认为你是宽怀大度，只是因为你怕了。这样做也会损害支持你的其他人，会丧失众多的支持者。

涉及到自己利益的事情，不争，会使人认为你软弱可欺；当然，与同事相差较远，却争利不舍，会使人认为你没有自知之明。

韩旭与黄磊同在技术科，两人都是大学本科毕业，工作能力相差无几。原来的副总工程师兼任技术科科长，后又被任命为副经理。于是想在技术科选拔一个人担任技术科科长一职。于是，韩旭和黄磊成为竞争对手。随着事情的慢慢变化，韩旭的亲戚关系逐步浮出水面，技术科长的职务也基本上予以稳定。此时，突然传出韩旭原来在车间担任技术员期间曾犯过的技术性的错误。其实，此事副总之心里清楚事情的经过，并且由于韩旭的亲戚关系，并没有进行深究，韩旭顺理成章地成为了技术科科长。传播此事的黄磊由于这一“错误”，被调往其他地方去了。

黄磊错误估计了形势，认为此事肯定能够将韩旭置之死地，没有想到关系网在中国的重要性。不但没有达到目的，反而遭到打击。

## 争退有度

如何掌握争与退的尺度呢？

首先要了解彼此的情况，做到知己知彼，对于自己来讲有多大的把握，确定是否需要竞争。分析形势，掌握彼此详细的信息。

其次，注意形势的变化。随着各种关系不断变化，相互之间的优劣也在不停地消长。一旦觉得自己已经落后很多，没有什么希望了，应该及时放弃。

在同事之中往往有这样一种人，他们见成绩就上，见困难就让，有的甚至窃取他人的劳动果实据为己有，当你发觉时，已经成了他人的专利，你却有冤无处伸，吃了哑巴亏。

楚翰文与莫重峰同在一个考古研究所。一次，莫重峰主持在湖北一汉王墓的挖掘研究工作，楚翰文恰巧无事，正好一块去看一下，共同参与研究工作。莫重峰的研究并没有脱出原来的老一套，丝毫没有什么新意。于是，特地请教楚翰文，楚翰文当时并没有意识到什么。见来者讨教，尤其是考古工作没有新发现，不禁非常着急。于是将自己的对这个基地的考察情况与其他基地的情况作了比较并指出重点之处。莫重峰欣然接受，并回去仔细地进行了研究。不久，一篇《湖北汉王墓发现一览》发表在本研究所的学刊上。后来，莫重峰另一篇根据湖北汉王墓提出新观点的文章发表在一著名考古刊物上，引起学

术界的振动。于是，莫重峰一夜成名，相应的名誉也纷至沓来，然而真正的研究者楚翰文却由于没有发表自己的观点而悔恨不已，然而晚矣。

所以，在与同事共处时，不要忘了维护自己的权益。

首先要了解什么是大众化的东西，什么是自己的成果。普通的学问应该相互探讨，相互帮助，但是属于自己的成果在其公开之前，与他人分享无异于“煮熟的鸭子飞了”。

当你挖空思想出一个好主意，或者你勤奋工作为公司发展做出了极大贡献时，却有人试图把这份功劳归为己有。面对这种情况，你该怎么办？下面几种方法或许对你有所帮助。

#### (1) 用短信澄清事实

写的信不能有任何坏的影响，短信内容一定不能让对方产生不快。写信的主要目的是要委婉地提醒一下对方，自己当初随便提出的想法，是怎样演变到今天这个令人欣喜的样子。在信中适当的地方，你可以写上有关的日期、标题，可以引用任何现存书面证据。在短信的最后要建议进行一次面对面的讨论，这是很重要的，这能让你有机会再次含蓄地强调一下你的真正意思：这主意是你想出来的。

#### (2) 夸赞对方，重申自己的作用

对同事独一无二的才能和见解大加赞赏，这种方法对职业女性来说特别需要。很多研究者发现，女性员工喜欢从“我们”的角度而不是“我”的角度来做事，所以她们的想法和首

创就常常会被男性同事挪用。如果着眼于事情的积极一面，你的同事也是想方设法要干出最好的成绩，而且他（她）对要做的事情有独到的看法也许会有助于你解决这个可能很棘手的问题。

### （3）退出争夺战

初看起来，这似乎不是一种方法，或者不能算是一种很好的方法。但对某些人来讲，这或许是最好。你应该问一问你自己：哪个更重要，是把这个想法付诸实施，还是独自拥有想出这个点子的名誉？在某些情况下，比如你正要接受一次重要的提升，为此在眼下工作上要付出大量的时间和精力；或者除了“原则问题”之外其他并无妨碍。在这种情况下退出争夺战显然是明智之举，是上上策。

## 成功之后防后患

当你成为比较耀眼的新星时，对你的嫉妒、诽谤和排斥也会接踵而来，你如何应对呢？

要保持冷静，不要意气用事，这样就能掌握处理事情的主权，具体要在以下4个方面注意不要出差错：

①上司的赏识不是对你的恩赐，而是利用你的能力：这是你自己通过努力争取来的，当然与领导的善识人才分不开，但如果没有人才，他的工作也会一团糟。把赏识当作恩赐之后，你的气节就会没有了，就会显得奴颜卑膝，而同事最看不惯的

就是这种人。

②不要骄傲，须知能人背后有能人。

③不要故意取悦同事：你的地位是通过自己的才能而获得的，而不是同事们的努力，刻意地去取悦他们反而会使他们越来越觉得你在故作姿态，越远离你而去。或许他们觉得采取的排斥战略是对的，因而更加坚决地执行。

④不要贬损上司：也许你想与同事们获得共同点，也许是为了证明自己与上司其实一点私人交情都没有，你可能会贬损上司，这样做不但融入不到同事们中去，而且还会伤害提拔你的上司的心，落的两面不是人。

以上是当你受到上司重用时可能产生的几种情况，希望你在真正成为明星时，牢记这几点，否则也许你的明星地位不久就会被其他人替代。

# 后 记

## ——最后几句“耳语”

在职场上懂得把握“政治生存”的人，由于对办公室政治有清醒认识和乐观态度，他们的选择显然就是一句话：办公室政治是非“玩”不可的“游戏”。

可许多人为什么对“办公室政治”陡生厌恶？因为在传统观念中，或者说在大众观念中，非官场职业的“工作”与“政治”之间仿佛有一道不可跨越的鸿沟；“工作”是一件神圣的事情，“政治”则会妨碍我们心中定义的“工作”。

那么，什么叫“工作”呢？试想，没有人“共”同“做”事，何谈工作？“共做”才是工作。工作总是离不开他“人”的因素。无论你的本职工作是什么，你都无法不理睬他“人”这个实实在在的问题。除非你能在不食人间烟火的真空中工作。

办公室政治的沧海桑田不是已经告诫了无数天真之人吗？你的成功首先在于工作出色，可单凭才干、辛劳是不全管用的；



大多数人不是被工作的困难所打败，也不是被顽强拼搏、工作有成的自己所打败，而是被他人对你的反应或你对他人的反应——办公室政治——所打败。

这里再简单一点说，说穿了，办公室政治无非是人们在工作中的互动关系，这些关系可以使你的工作变得更轻松更获利，或更麻烦更受损。无论你对办公室政治做正面理解或负面理解，你是正面行动或负面行动，都是这么一回事！

所以，何不尽可能精通“办公室政治”呢？如果还觉得“政治”这个字眼有损你的人格，那你实在是患了精神洁癖症或自视清高。再说一遍：钻研“办公室政治”有什么不对有什么不好？你不但可以，而且应该正大光明地“玩”这个“游戏”。

何况，办公室政治绝不等同于小人心思。

既然对办公室政治有正负解释，“玩”法就有正、负、正负结合的。只有少数人会为了“成功”而不择手段。本书不是给这种人看的。这种人也不必接触此类书文，他们天性不善，搞起害人的一套简直是无师自通。假如这种人看书看报，“学习、学习、再学习”，用阴暗心理拥抱负面解释，那就随他去吧，反正人各有命，天理昭昭。

对办公室政治，最好不要阴沉地理解，更不可恶意地耍弄。

但有的人就是只顾个人利害成败，自作聪明，自以为是，一意孤行，利令智昏，玩弄权谋权术。假如不幸地这个人就是

你，那么你要不就“放下屠刀”，要不就准备随时走人。因为你周围的一双双正常的眼睛，最终会看穿你这只披着羊皮的狼，将自觉不自觉地结成统一战线“政治”你。

也许由于造物主的圣明，世界上毕竟是以好人、普通的人为主流。奉劝小人、坏人之辈别抱幻想与侥幸。占往今来，多少人生悲欢中有一出经典剧目，它叫“多行不义必自毙”。至少基本如此。

政治权术里可能有政治艺术，但政治艺术绝非政治权术。政客用权术，伟人用艺术，非同寻常者也许既用艺术也用权术。你用什么呢？

世界很大，人生还长。当你以正面的积极的心态去精通办公室政治时，你将会不无感叹地发现并高呼：工作、人乃至所有的一切，原来真的都很棒，生活处处有阳光！

张 超

2002 年 12 月圣诞之夜于北京