人际关系处理文库

怎样与领导相处

ZENYANG YU LINGDAO XIANGCHU

主编
岳贵安
张胜利

延边人民出版社

责任编辑：任　哲
封面设计：陈　非



ISBN 7-80648-382-9/C · 13
定价：40.00 元

人际关系处理文库

怎样与领导相处（上）

延边人民出版社

目　录

一、了解上司　贵在沟通 …… (1)
单向沟通是基本的沟通方式 …… (1)
办公室是“一点就通”的世界 …… (2)
上司眼中的理想下属 …… (3)
怎样与上司建立关系 …… (4)
如何受到上司的偏爱 …… (5)
迎合女性主管的诀窍 …… (6)
了解你的上司属于哪类人 …… (7)
学习欣赏你的上司 …… (8)
如何令上司接受你的构想 …… (9)
懂得功成身退 …… (10)
指出上司错误的技巧 …… (11)
掌握上司的好恶 …… (12)
不可张扬你对上司的善事 …… (13)
与上司交谈时，不可锋芒毕露 …… (13)
体会上司处境，理解上司难处 …… (14)
使上司觉得不能缺少你 …… (14)
能力超过上司时装装糊涂 …… (15)
与上司聊天时，说你应该说的话 …… (16)
不可贸然向上司进言 …… (17)

不可坐着对上司答话 …… (18)
不要和上司称兄道弟 …… (18)
听上司说话不装懂不插嘴 …… (19)
最忌上司不在时放荡 …… (20)
切忌越级报告 …… (21)
与上司的真正关系始于挨骂 …… (22)
做个挨骂高手 …… (23)
面对上司的私人请求时 …… (23)
避免因私事向上司求助 …… (24)
应邀喝酒时的应对之道 …… (24)
点菜时的原则 …… (25)
喝酒第二天应照常上班 …… (25)
婉拒上司邀请的方法 …… (26)
与上司家属的应对礼仪 …… (26)
二、察言观色 识破上司心理 …… (29)
把责任转嫁给别人 …… (29)
劳驾！让我抽你一鞭子 …… (31)
这一票可是你投的 …… (33)
以唱高调抵消私欲 …… (34)
马儿一起跑，管它饱不饱 …… (36)
他上屋抽梯，你骑虎难下 …… (38)
你以为你是自由的吗 …… (40)
博取同情，就这么简单 …… (42)
人和人有多少共通点 …… (43)
故意丢一次丑 …… (45)

只需换一层皮 …… (46)
盗用他人的构想 …… (48)
你知道自己被拒绝了吗 …… (49)
这就叫“强奸民意” …… (51)
打一巴掌揉三揉 …… (52)
倒尽苦水，没了脾气 …… (54)
有火尽管发，我听着 …… (56)
隐藏自己，让对方唱独角戏 …… (58)
让你无休止地空等待 …… (59)
爬别人的树，摘自家的果 …… (60)
欺人的“三点式”逻辑 …… (62)
伪装出来的亲切感 …… (63)
通过小事大卖人情 …… (65)
另一种激将法 …… (66)
虚情假意的关心 …… (68)
转移话题的妙法 …… (69)
百花齐放，暴露牛鬼蛇神 …… (71)
话里有话的问题设计 …… (73)
诱惑你表演崇高 …… (74)
制造“共犯心理” …… (76)
设个圈套让你钻 …… (78)
三、自我约束　不可造成“坏印象” …… (81)
聚众结党 …… (81)
借酒装疯 …… (83)
出差占便宜 …… (85)

阴一套阳一套 …… (87)
吹牛和饶舌 …… (88)
“失败”却死不认帐 …… (90)
脚踩两只船 …… (91)
公共场所的金钱纠纷 …… (93)
工作顺利得意忘形 …… (95)
开会时搞人身攻击 …… (96)
私生活被“炒” …… (97)
有关出身、学历的话题 …… (99)
以嗜好扬名 …… (101)
男女关系摆不平 …… (102)
在单位里发生绯闻 …… (105)
家人时常来单位 …… (106)
经常有朋友来电话 …… (108)
头天玩乐，次日萎靡 …… (109)
醉醺醺地来上班 …… (111)
凭想象或推测提出报告 …… (113)
拉杂地说一大堆理由 …… (115)
四、上下相安　美在距离 …… (117)
给他一点安全感 …… (117)
屁股别那么沉 …… (119)
让人家把话说完 …… (120)
“我先走一步了!” …… (121)
“小报告”告倒谁 …… (123)
牌桌上的心理学 …… (124)

这样的事别找他们……（127）
轻松时刻绷紧弦……（128）
“秘密场所”有秘密……（130）
领导家少去为妙……（131）
送礼的动机与利弊……（133）
五、给上司建议　要掌握分寸……（137）
在公开场合如何提意见……（137）
以请教的方式提建议……（141）
迂回地表达反对性意见……（147）
提建议可引用领导自己的话……（151）
在娱乐中趁领导心情高兴时提建议……（156）
准备不充分不可随便提建议……（161）
六、副正职相处　切忌“越位”……（167）
红花当然配绿叶……（167）
一根绳子上的蚂蚱……（171）
手不要伸得太长……（174）
大野心低姿态……（178）
领导永远是对的……（182）
走下层路线……（187）
“山头主义”搞不得……（191）
人活一张脸……（196）
浇灭头儿心中的妒火……（199）
官场如球场……（201）
七、与上司矛盾　及时处理……（205）
与领导产生误解……（205）

当领导发火时 …… (210)
受领导冷落怎么对待 …… (214)
发现被领导利用了怎么办 …… (219)
受领导嫉妒怎么办 …… (224)
与领导发生分歧怎么解决 …… (228)
看不惯领导的某些行为怎么办 …… (233)
八、与上司关系　如鱼得水 …… (239)
反弹琵琶不遮面 …… (239)
一门适者生存的学问 …… (245)
献给被拍者的一朵鲜花 …… (251)
绝处逢生 化险为夷 …… (255)
赌博，不是为了赢钱 …… (261)
头儿玩的时候千万别打扰 …… (564)
把领导想办而未办的事先办了 …… (267)
时时刻刻替上司着想 …… (273)
以上司的好恶为好恶 …… (280)
上级的指示从来都是正确的 …… (288)
领导快乐就是我最大的幸福 …… (291)
媚你没商量 …… (296)
借“花”献“佛”显功夫 …… (300)
最锐利的拍马武器 …… (303)
假别人之手，行巴结之事 …… (306)
结交退休的老前辈 …… (310)
“无财七施”术 …… (311)
第一杀手锏 …… (312)

别人赤身裸体时，自己不要穿衣服 …… (314)
拍女性："立等可取"50法 …… (316)
九、上司的面子　千万丢不得 …… (323)
面子：中国人靠它而活 …… (323)
面子是推测内在实力和地位的试金石 …… (327)
面子是人际关系网络的粘合剂 …… (332)
面子是协调人们之间矛盾的安全阀 …… (340)
了解上司最在乎什么 …… (348)
称赞是最通用的方式 …… (353)
对领导：越有本事越要多请示 …… (358)
对领导：受了委屈别当面顶撞 …… (363)
十、不同的上司　要用不同的方法 …… (369)
与脾气大的领导相处 …… (369)
与平庸的上司相处 …… (371)
与优柔寡断的领导相处 …… (375)
与嫉贤妒能的领导相处 …… (378)
与怀疑型的领导相处 …… (380)
与自私型的领导相处 …… (382)
与挑剔型的领导相处 …… (384)
与缺乏信任型的领导相处 …… (385)
与官僚主义的领导相处 …… (387)
对付难相处领导的三大法则 …… (390)
与有冲突的领导相处 …… (394)
与有过失和错误的领导相处 …… (396)
与互相有矛盾的领导们相处 …… (399)

与个性难容的领导相处 …… (407)
十一、相处秘语　攻关妙方 …… (413)
领导需要“架子” …… (413)
领导有权力发火 …… (419)
办公桌上的秘密 …… (423)
以下御上 …… (425)
“小人国”里的四种杂草 …… (427)
八小时外功夫 …… (429)
胳膊腿也会说话 …… (432)
把领导夫人攥在手里 …… (435)
把丢脸当成一种磨练 …… (437)
拜访的学问 …… (442)
请示三忌 …… (445)
向领导讲述坏消息的策略 …… (446)
与上司理辩的技巧 …… (453)
“人和”艺术 …… (455)
“和稀泥”的技巧 …… (462)
十二、成功典案　实战绝招 …… (465)
乱世不倒翁冯道 …… (465)
与上司关系“如鱼得水”的管仲 …… (470)
善奉昏庸上司的严嵩 …… (477)
被上司杀头的晁错 …… (482)
政坛渔翁徐世昌起家之秘 …… (487)
张群与蒋介石的“关系经” …… (504)
希特勒的法定继承人戈林 …… (514)

十三、史海镜鉴 …… (533)
赵普复相之谜 …… (533)
陈崇的“绝世才能” …… (535)
姜太公钓鱼 …… (537)
孤儿发迹 …… (538)
杨畏“三变” …… (539)
变色龙 …… (542)
马头广告 …… (544)
隗嚣的“探测器” …… (545)
厕中鼠与仓内鼠 …… (546)
身挂六国相印的苏秦 …… (547)
三顾茅庐是真事吗 …… (548)
替国君生个儿子 …… (550)
乘乱立君的马夫 …… (552)
挑个大个子当皇帝 …… (553)
小皇帝辈出的王朝 …… (555)
宦官们看错了人 …… (557)
白起自刎 …… (559)
曹操杀杨修 …… (561)
嘉靖帝长期关押言官 …… (563)
兴废在我 …… (565)
这种宰相不做也罢 …… (567)
功臣不得善终 …… (569)
顾命大臣难顾命 …… (571)
丞相的命运 …… (574)

过河拆桥 里克伏剑 …… (579)
行乐致祸 …… (581)
皇帝找替死鬼 …… (583)
成济替罪 …… (586)
“苍鹰”郅都 …… (587)
汉景帝弃车保帅 …… (590)
“朴素”的皇子 …… (592)
揣摩的高手封伦 …… (593)
和珅猜考题 …… (594)
提意见的心计 …… (595)
含糊而又巧妙的回答 …… (596)
李林甫专和同僚唱反调 …… (597)
王先生指教名太守 …… (599)
杀儿取肉做盘菜 …… (601)
他尽放马后炮 …… (601)
皇帝的同性恋者 …… (603)
娶了个老太婆倒得意 …… (604)
兄弟二人 态度不同 …… (605)
大臣给公主当辕马 …… (606)
一饮而尽喝粪汁 …… (608)
皇帝娶了个再婚之妇 …… (609)
从老婆入手 …… (610)
太子将他叫“二兄” …… (611)
子孙满堂的宦官 …… (612)
偷鸡不成反掉头 …… (614)

黄米与白米 …… (615)
不喜欢滑头人 …… (617)
移花接木害自己 …… (618)
饿死邓通 …… (621)
一奴四主的酷吏吉温 …… (623)
吕布之死 …… (626)
相门出犬子 …… (629)
凡事道破即没戏 …… (630)
理财理到皇帝头上的下场 …… (630)
臣心如水 …… (632)
皇帝的龙须触不得 …… (634)
王安石太“拗”了 …… (637)
执迷不悟的呆书生 …… (641)
朱裳清如水，千古“无愧亭” …… (643)
不愿当软骨头的熊浃 …… (645)
薛胄断狱之情 …… (647)
盛安不惧乾隆帝 …… (649)
商鞅培植“霸王花” …… (652)
诸葛丰交回“权力竹节” …… (654)
逆耳之言徒然招祸 …… (657)
自古文人祸从口出 …… (657)
马官失职反升官 …… (658)
一对纯白的野鸡 …… (659)
粪土中的金银财物 …… (660)
逼死了皇帝的老师 …… (661)

有事先经过宰相 …… (663)
专拣这种时机启奏 …… (664)
和士开的名言 …… (665)
仇士良的真传 …… (665)
万岁爷和万岁山 …… (666)
皇帝得了花柳病 …… (667)
愿意遗臭万年的人 …… (668)
“朕？朕？狗脚朕！” …… (669)
受制于家奴的皇帝 …… (671)

一、了解上司
贵在沟通

单向沟通是基本的沟通方式

公司可以说是典型的“纵型社会”，上司和部属之间的关系层层相叠。因此，理所当然地，人际关系也会依职务和地位而有上下之别。

在纵型社会里，经常以职位为优先。譬如对于职位较高之人，即使年龄和资历比你浅，也必须依其上司身份加以尊敬。也就是说，上司和部属的关系在任何场合都要贯彻到底，公司就是这样的组织。

大致上，企业以追求利润为目的，是一种充满竞争的团体，也可说是处于“备战”的组织，因此，上司的指挥及策略特别重要。

从这种角度来看，无论沟通或指示、命令的传达，自然而然地，是以由上至下的单向通行为主。追求合理性固然重要，但是严格说来，在某些场合里，执行指示比达成目的来得更为必要。

当然，你也可以表达意见，进行由下往上的沟通。每家公司对这方面的处理态度不一，不过到目前为止，大都

轻视来自下面的意见，这也是令人遗憾而又无可奈何的现实。

刚踏入公司的新人，在此之前，通常都习惯于所谓横向的人际关系，一旦面对这种情况，难免感到相当排斥，可是除了尽早适应之外，别无他法。

办公室是“一点就通”的世界

最令大多数新进职员感到很不习惯的一件事，是以往在学校里，老师总是不厌其烦地一一讲解，直到他们能够领悟为止。可是一旦踏入公司，就发现他们往往在上级没有将事情交代清楚的情况下，以自行摸索的方式进行个人的工作。还有一种情形是，他们根本无需理解或明白，只要乖乖地接受命令就行了。

事实上，商界里的一大特色便是“看眼色办事”和“事先疏通”，意见一致要比综合各方意见还为优先得多。

当然，这种情形不限于工作的进行方式，公司内的人际关系亦是如此。特别是和上司相处的时候，绝对不可缺少那份“心领神会”，形成“不必一一说明也该知道”的沟通模式。

有些事情上司嘴里没有说出来，但身为部下，应该设法察知他的心意，即所谓的“善解人意”。为了做到这一点，平时应尽量收集、注意有关上司的情况。

上司眼中的理想下属

在上司眼中，理想的下属普遍是这样的：

①身体健康，最好是十年也不病一天，因为经常请病假是不受欢迎的。

②准时上班，超时下班。上司一般喜欢在踏入公司时，即看见员工在埋头工作，下班踏出公司门口时，仍有员工在忙于工作，他心里自然产生一种安全感。

③聪明、举一反三的下属最受欢迎。

④积极而不具野心：要做到这样并不容易，但上司偏偏希望下属能做到，唯有迫使下属隐藏其野心。

⑤技巧的奉承：太着急的奉承，不单侮辱了上司的智慧，而且还会令他对此人提高警觉。上司理想中的奉承是间接和有诚意的。

⑥誓死相随的情操：能充分满足到上司的个人英雄主义。

⑦永不说“不”：上司对“不”字十分敏感。

⑧公私分明：绝不以私事为理由请假，也不带家庭烦恼上班。

⑨不夺光芒：懂得把功劳归于上司的，才是奉承的高招，保证人人受益。

⑩又爱又畏：下午茶时间，不忘上司一份儿，平时表示关心，但仍保持上下之分。

⑪不在公司内乱搞男女关系：不适当的男女关系，往

往会破坏办公室内的和谐，而且亦会令主管为难。

以上十一大要素，实难以完全做到，只要有了其中五、六项，已算不错的。

你也许奇怪，为什么上述十一项要素当中，没有一项是提及才能的？这不是说才能不被重视，而只是这一项通常已变成下属必须具备的条件。哪有上司会请没才能的人作下属？

怎样与上司建立关系

有些上司喜怒不形于色，令下属望而生畏；亦有些上司工作时一板一眼，丝毫马虎不得，同样令下属却步。

事实上，上司也是人，只是怕自己表现太过亲切，会纵容了下属，所以处处显得要与下属保持距离。其实他们的内心，也希望上下之间能和谐相处。

面对这类上司，首先要清除害怕心理，说话切勿含混，这反令他感到不快。愉快、亲切、咬字清晰的说话，才能给别人信心。

同时，切勿过于轻浮，敏感的上司会以为你不尊重他。

很多下属也怕吃“政治”饭，其实与上司吃饭不用表现得太拘谨，上司也是人，也希望与同事有和睦的关系，下属的逃避态度，会令他感到失望。把紧张的情绪抛开，乐意与上司进餐，是增加彼此工作默契的方法。

另外，女同事要更加小心处理和男性上司的关系，因

为一旦搞不好，便会连工作也保不住了。

一般的男上司，也会尽量和女下属保持距离，这并非是男上司不欣赏她们的工作表现，只是避免招惹同事间的闲言闲语。

其实上司对她们的表现如何，是否满意，她们是最清楚不过的，有过也不用太敏感。

假如男上司对女性下属特别好，那便要小心他们有非分之想，最好打听一下他们的历史，看看能否从历史中得到教训。

如何受到上司的偏爱

如果上司对你特别好，但你的工作表现又不是同事间最突出的，那你便要好好反省一下，看看上司偏爱你的原因是否有下列几点：

①上司是异性，而你自问魅力过人，故获得优待。

②你忠厚过人，从不说谎，上司可从你口中得知下属表现。

③你重视义气，为报上司知遇之恩，愿为他作工作以外的事。

④口甜舌滑，深懂奉承技巧，上司又是爱戴高帽的人。

⑤对上司完全没有威协，上司对你十分放心，故宠幸有加。

如以上原因皆不适用，只好说句“没有缘份”了。

不过，假如你是上述五大原因之一，请勿沾沾自喜，你的情况不会令人羡慕。

在第一项中，外貌、气质虽然可吸引上司于一时，但难保有更突出的新人随时出现，那时地位便难保了。

如是第二项，那上司不是看重你，只是利用你作探子。一旦下属出现不满，他会牺牲你的利益。

第三项，你不是公司的资产，只是上司的侍从，表面得宠，会被人视作狐假虎威的可怜虫。

第四项，大部分得宠的原因，但与第一项一样，随时有被取代的危险。

第五项，前途只有片刻光明；一旦换了上司，庸碌的人必被淘汰。

不论你是哪一种，切忌恃宠生骄。古语有云："伴君如伴虎"。小心！

迎合女性主管的诀窍

虽然说"男女上司一视同仁"，但毕竟对方终究是个女性，在日常的应付方面，仍可采用一般对待女性的方法。

那就是"赞美"。

当然，不管男女老幼，人人都喜欢受到赞美，而女性对于赞美，多半会喜形于色，毫不保留。即使过度奉承了点，她们也不会生气。

但是奉承也要有技巧，譬如，对于精明能干的女强

人，就不适合像对年轻小姐一样，称赞她们“长得真漂亮”，也不要一再强调她们在工作方面的才能。职位高的女性主管，往往喜欢别人称赞她们独到的服装品味，或特有的女性气质等等。总之，在奉承之前必须先看清楚对象，了解对方希望听到的是什么，才能真正收到赞美的效果。

了解你的上司属于哪类人

上司有不同的类别。即使你打算奉承上司，但弄清楚他的为人，对日后工作仍是有利的。

①贪威型：这类上司喜爱下属凡事请教。你不须有出色表现，只要有困难时找他，让他觉得你是信服和依赖他的，就足以叫他对你另眼相看。很多时，你见到一些没办事能力的人也会升级，这些人很可能就是些贪威的上司。

②心急型：这类上司是急进派，一切以效率为依据，慢条斯理的工作，绝对不会被接受。他分下的工作最好立即进行，即使有错，也在开始后再改。

③冷漠型：这类上司沉默寡言，其实内心多是热情的。不妨在他生日时，大伙儿热情地送上自制的贺卡以及写上一些感人的字句，保证令他心花怒放。

④笑面虎型：这类上司表现像很亲切，遇到什么事或对待态度不佳的员工，均微笑置之。其实是笑里藏刀，若你无意得罪了他，有一天忽然遭解雇，也不用意外，对这种上司，你要必恭必敬，谨言慎行，不可掉以轻心。

⑤情绪型：这类上司喜怒无常，令下属无所适从。他本质是善良的，只是思想不成熟，才难以控制自己的情绪。这类上司通常十分敏感，也很介意别人对他的看法。在他高兴时，不妨大胆提出要求，但在他心情欠佳时，最好逆来顺受。

你的上司是哪一种型呢？或是哪几种型的混合呢？知己知彼方能百战百胜。

学习欣赏你的上司

一个人能够成为管理阶层，自然有他过人之处（以裙带方式升级的自当别论）。因此作为下属，应该学习欣赏你的上司，不应养成看不起上司的习惯。

“你当年如没有我帮助，哪会有今天？”

“你若非夫凭妻贵，能升得这么快吗？”

“你一生就是好运！”

这些不切实际的想法，不单对你的工作没有丝毫帮助，还会阻碍自己向上的拚劲。因为不论他是靠什么人升级，或全靠运气，好歹他今天也是你的上司。

在背后常常说上司不是的人，不会受到别人的尊敬。如果偶然为之，别人也当是诉苦，如常常这样，别人便会觉得你只会看不起别人而自己又不努力，因为你可以让一个样样不如你的人作了你的上司，你的能力也好不到哪里去。

撇开人格不谈，单就公事而论，上司必有下属学习的

地方。

例如他沉着、遇事冷静、富冒险精神或公私分明等，总会有你不足之处，问题是你能否放下对抗之心去欣赏别人而已。

在上司身上找寻一些能令你欣赏的地方，不单可把许多怨气消除，容易容忍和接纳他。更重要的，是可以学到自己没有的长处。

如你能欣赏你的上司，他自会在日常的交往中察觉得到，就正如他能在言谈中知道你对他不敬一样。没有上司会拒绝别人尊敬的，有人欣赏绝对是快乐的事。

如何令上司接受你的构想

你是否曾经有这样的经验，当你有了一个很不错的新构想，并得意地把它告诉上司时，他非但没有丝毫兴奋，而且表现得一副不高兴的态度。

如果你有过这样的经验，那就表示你还不了解“当人受到别人强迫推销新构想时，一定会本能地拒绝”的意思了。

自负是每个人与生俱来的，尤其是我们的上司，更在下意识中有一种优越感，要他接受下属向他强迫推销的构想，自然是困难重重。我们总是认为自己的构想一定比别人好，而接受他人的构想，就好像是放弃了自己的独立性，和接受了对方比自己聪明一样。

既然如此，如果你还是贸然地把你的构想推销给上

司，那么无论你这构想是多么优秀，都会被抛进废纸箱。

因此，你必须懂得一些技巧。

既然大部分人也只会接受自己的构想，那不妨间接一些，在上司旁作些提示，或把构想的一些重点，无意地移植在上司的脑中，让他以为这是他自己的构想，那自然好办得多。

不过，有些人曾有这样的疑问，就是上述方法虽然可以令上司接受自己的构想，但这对自己又有何益？因为有可能上司只认为是他自己想出了那么优秀的构想，与人无关，功夫岂非白做。

其实这担心是多余的人，因为即使上司没有意用你的构想，但最低限度，他是第一个认同你这“优秀构想”的人，你的智慧虽不如他，也差不到太远。日后要提升下属，自然你为首选人物。

懂得功成身退

你出力为上司完成重要的计划，取得美满业绩，按理应获称赞及奖励；才华有机会展现，自然感到兴奋。不过，在这里提醒你不要太得意洋洋——你晓得“兔死狗烹”的意思吗？

你的上司当然未必会因你有功而迫害你，但锋芒过露、功高过主，不免容易将自己陷于危险的境地。

有人会因为自己为公司辛苦卖力，但成果被上司全都霸占而感到愤愤不平，其实是白费精神的。

退一步想想：你在公司的位置主要是协助上司，由他管辖你，在公司最高层的眼中，你部门做出的成绩，自然也是部门主管领导下的成果。下属尽力完成上司指派的工作是分内之事，假如你硬要出来急取风光，只会令人觉得你不知量力，不懂大体而已。另一方面，你会令自己变成上司的心腹大患，他自然不想地位被威胁，届时会设法除掉你。

或者你上司本身是“大老粗”，地位不会被你威胁，你能干、有功，令公司赚大钱，只会让财源滚滚进入他的口袋。但你也不要太自鸣得意。因为每个人心底深处都有弱点，特别是那些有地位、有成就的人，不想被人教导。假如老板采纳了你的意见而获成功，你便将功劳归他，让他感到主意是自己想出来的，而不是你教他，你是第一个目睹他的智慧的人，那么你获得他青睐的机会便大大提高。

这种功成身退之道，其实是真正的以退为进呢。

指出上司错误的技巧

有位朋友最近很不开心，他因为在开会的时候指出了上司的错误，事后被召去痛斥一顿。他觉得自己是对公司关心，才会指出上司错误，不料反被指责，因此不快。

这位朋友的出发点无疑是好的，但他却不懂选择场合，也太欠缺技巧了。

任何人也不想当众被指出错误，更何况是你的上司？

开会时众目睽睽，你竟然把他的错误抖出来，叫他的面子哪处放？况且你是他的下属，岂不是说他不如你？也难怪他生气要对你发泄。

即使并非是开大会只有你与上司两人，你也不宜直接指出他的错误，特别是上司的自尊心最重要，你要指出其错误时，须懂得避重就轻，要婉转但能清楚地传达意思。

举个简单的例子，假如上司写的英文信中有某个字用错了，把整个意思都歪曲，做秘书的可以婉转地问上司，表示自己不明白这个字的解释，请他指点，待他说明以后，可以问他那个字是否与另一个（正确的用字）相同，此时上司应心领神会，可能会说用你提的字也可以，那时你便可将之更改。

其实，只要下属能时常记住自己的身份，便不难避免直说其非的错误。

掌握上司的好恶

无论是谁，都会喜欢听一些话，而讨厌听另一些话，喜欢听的就容易听进去，心理上就会觉得舒服。你的上司也不可能摆脱这种情绪。部下要掌握上司的特点，倘若在汇报中插入一些上司平素不喜欢使用的词，就会让他另眼相看。

此外，对上司的工作习惯、业余爱好等都要有所了解。如果你的上司是一个体育爱好者，你就不应在他的球队比赛失败后，去请示一个需要解决的其他问题。一个精

明老练的有见识的上司是很欣赏了解他，并能预知他的愿望与心情的下属的。

不可张扬你对上司的善事

对上司让功一事绝不可到处宣传，如果你不能做到这一点，倒不如不让功的好。对于让功的事，让功者本人是不适合宣传的，自我宣传总有些邀功请赏、不尊重上司的味道，千万使不得，宣传你让功的事，只能由被让者来宣传。虽然这样做有点埋没了你的才华，但你的同事和上司总有机会设法还给你这笔人情债，给你一份奖励。因此，做善事就要做到底，不要让人觉得你让功是虚伪的。

与上司交谈时，不可锋芒毕露

你的聪明才智需要得到上司的赏识，但在他面前故意显示自己，则不免有做作之嫌。上司会因此而认为你是一个自大狂，恃才傲慢，盛气凌人，而在心理上觉得难以相处，彼此间缺乏一种默契。与上司相交，须遵循以下原则：

①寻找自然、活泼的话题，令他充分地发表意见，你适当地作些补充，提一些问题。这样，他便知道你是有知识、有见解的，自然而然地认识了你的能力和价值。

②不要用上司不懂的技术性较强的术语与之交谈。这

样，他会觉得你是故意难为他；也可能觉得你的才干对他的职务将构成威胁，并产生戒备，而有意压制你；还可能把你看成书呆子，缺乏实际经验而不信任你。

体会上司处境，理解上司难处

角色换位法，有助于体会上司的心境。有些人单独工作干得很好，当了上司却一筹莫展，尤其苦于处理各种横竖关系。因此要主动地帮助他分忧解难。在其犹豫不决、举棋不定时，主动表示理解和同情，并诚恳地做出自己的努力，减轻上司的负担，会令他极为高兴的。

使上司觉得不能缺少你

不论有没有越级的上司做靠山，顶头上司始终是要时常相对的，而且他掌握着你的生命，是不能不认真对待的人。对待顶头上司的秘决是：使上司感到不能缺少你。

要让上司感到不能缺少你，有正道和邪道。从邪道来说，方法是垄断某些消息和资料，让上司要通过你才能了解周围和下边的情况。这样一来，你便成了上司的耳目，非你不成了。不过要使邪道成功，从长远来说，一定要有实际成绩和表现。因为从公司的实际情况来看，没有一个人是真正不可缺少的。所以千万不能假戏真做，一个劲地自欺欺人。

因此，还是得回到正道。任何下属的作用，都是帮助、协助上司达到其事业上的目标。要做到这一点，首先要认同上司的事业目标和工作价值观。上司认为公司应快速增长，你不能认为要循序渐进；他认为语文文法十分重要，你写报告的文字就不能马虎。其次，要补他的死角位，他向外发展，你要守好大本营；他大刀阔斧，你要做些绣花功夫。这一套行得好，与上司相处才是如鱼得水。

能力超过上司时装装糊涂

无可否认的，上司的工作能力都相当强，然而，另一方面，他们的疑心病也很重。

因为，在他们漫长的人生旅途上，难免有一些人会背叛他，或是得了他的好处却不知报答……所以，久而久之，他们对别人都不太敢推心置腹了。像这种人如果遇到比自己能力强的属下时，就会感到很不高兴。他们觉得属下永远比自己差一截，这样他们才会有成就感，因此，他们只会提拔能力比自己低的属下。然而，一旦发现属下的能力可能高于自己时，立刻会显得坐立不安，最后，就会对属下施加压力。因此，当你的才能高于上司时，不可过于锋芒毕露，以免引发上司的猜忌之心。

与上司聊天时，说你应该说的话

与上司打交道时，必须时刻小心才是。当上司问你任何一个问题时，在你的脑际都要很快闪过一这类念头：他提问的真正“目的”何在？然后针对他的“目的”，具体地回答；而并非问什么都如实地回答。

第一招就是不要直言不讳，而是说你应该说的话。此时或许有人会老大不高兴地说，这样是否人品有问题？为什么不说真话？你难道没有看到教科书上都说，人不能说假话吗？

在这里要强调的是，所谓的不要直言不讳，也并不是让你满口胡说八道。人家问你是财经大学毕业的吗，你求好心切，答成了清华大学，这当然是不可以的。

但是接下来，当对方问你：“当初为什么先去当兵？”此时你就不要傻里傻气地回答：“因为考不上大学，只好去当兵。当兵回来有加分，所以考取了。”这未免太离谱了，哪有人自揭疮疤的？这种问题是查无实据可以美化的，自然要美化一番。正确的答法：“当时生了一场重病，因此误了考试。而当兵的役期到了，病也好了，只得去当兵。”求生存时不拘小节，太拘小节不是活不下去，就是成为一个不受欢迎的人。

不可贸然向上司进言

中国古代法家代表人物韩非认为，部属不能随便向上司进言。他的论断虽有些偏激，但反映了进言宜慎重这个真理。韩非列举了进言者的十种危险，不妨参考一下：

①君主秘密策划的事，不知情者贸然进言就会有危险。

②君主表里不一的事，谁把这个情况说破，谁就会有危险。

③在进言被采纳的情况下，如果进言的内容被他人得到了，进言的人就要受到泄密的怀疑。

④为官的经历还不深，还没得到君主信任时，如果把自己的才能全显露出来，那么，即使谋划成功，也不会受赏；如果谋划失败，反而受怀疑。

⑤揭露君主的过失，用道德理论加以指责，那是危险的。

⑥君主用他人的意见获得成功，并把这个成功归于自己，知道这个秘密的人会有危险。

⑦强制君主从事自己能力以上的事，这样的事会让君主难堪，这个进言者会有危险。

⑧如果君主谈论人的品格，又别有所指，接着再谈论平庸的人，并有煽动之意，幕僚们就要有所警惕。

⑨赞扬君主宠爱的人，如果你想接近他，就会受到怀疑；指责君主厌恶的人，如果是试探，你也会受到怀疑。

⑩在向君主进言时，只说大话，毫无针对性，当仔细讨论时，就会让人反感；如果发言过于小心，就会被认为是愚笨；如果高谈阔论自己的计划，就会被斥为信口开河。

不可坐着对上司答话

上司如果突如其来出现在面前时，必须立刻站起来以示恭敬。视若无睹的态度，是对上司不敬。对于上司的询问要精确而谨慎地应答；如有必要出示公文备查，应立于与上司同等的方向以利于上司查阅，切忌背向对方或面对而立。

交付物品给对方时要以便于对方立即使用为原则。譬如刀剪等物，交付时应将刀柄向外、刀刃向下，目的在于方便对方使用，同时避免冒犯之嫌。在交付雨伞时，应以伞柄交向对方；若适逢下雨，应俟对方进入伞内再交给对方。

诸如此类的日常生活上的细节，虽属一般性的礼节，却常为人所忽视。

不要和上司称兄道弟

我们不一定要把组织弄得像军队一般的严谨，但对于上司和下属的关系也应划分清楚；不可有搪塞马虎、得过且过的想法。凡事轻率随便的态度，往往给人无法信赖的

感觉，对于个人人格无异是重大的损害。

主从关系必须严格划分，不可乱了分寸，权责不明、未经授权而强出头，对所指派的任务也任意曲解、自作主张，将使整个组织失控。

举个较为浅显的例子；行进间如遇上级，必须等长官通过自己再行进；上、下台阶时，必须先停止、行注目礼后再随后前进。

在企业组织中，上下之间的关系最容易混淆；常有冲犯、而不自知。年轻气盛的员工，只为突显、膨胀自己的角色，往往不知礼貌，动辄直呼长官名字，或者干脆称兄道弟，这些没大没小的幼稚行径，都是办公室里的忌讳。

上级有事召见时，切忌推三阻四、要“派头”，给人气度不凡且又成不了大事的印象。尤其不可打断他人的谈话，有意见时须待他人告一段落再表达自己的意见。

交谈对象若为上级主管，不可省略对他的职称，必须冠以“某某科长”、“某某主任”等尊谓；即在平辈间，也不可疏于礼貌，应以“先生”、“小姐”或以“某科长”、“某主任”等称呼为恰当。

听上司说话不装懂不插嘴

上级在交付任务之时，多半会予以解释或说明，此时应该仔细聆听，切忌中途插嘴。

对上司所言，若有不能同意之处，也应告一段落，再表达意见，以示尊重。唐突发难，未经思虑率先发言，但

或为避免得罪上司而唯唯诺诺，甚至一声不响，也属不礼貌的行为。最好能在适当时机附和一下："是!"、"好!"、"可以。"等词，表示自己已经了解情况和内容。切忌以否定的语气应答。

对上级指派的工作，应该切实执行。若执行中有不明了的地方，必须加以请示再做，不可自作主张甚至阳奉阴违。

如果自己的意见完全不同于上级，经过沟通也没有效果时，就只有绝对服从，毕竟上司比我们更清楚公司的政策。

最忌上司不在时放荡

上司因公出差或有事离开办公室时，气氛会自然松懈。此时若是以为天高皇帝远而放荡、不知收敛的话，就太不聪明了。

高谈阔论之余，背后谩骂主管等，平时无法渲泄的情绪，此时必会一涌而出，当心得意忘形，留下把柄，祸患无穷。"阳奉阴违"是上班族最常犯的毛病。有人习惯被鞭策，才晓得认真工作，否则就怠惰下来。

虽说同事间偶而谈天说地，可缓和一下工作的紧张和压力。然而"隔墙有耳"，谈论隐私时，当心露出口风，得罪他人。

若是谈论对象为直属上司，又不幸为其得悉的话，挨骂事小，若是因此砸了饭就太不妙了。

容易泄密的危险地带，除办公室外，员工餐厅、休息室、公家专车等等，应谨言慎行。

切忌越级报告

很多越级报告的人，都是由于觉得自己顶头上司没有自己那么能干、压抑自己的才华、对自己漠不关心等等，就干脆越级报告，述说上司的不是，这是非常不明智的做法。

尝试越级报告的人，往往会伤害自己。因为越级报告代表上司与下属间的关系完全破裂，不可能有真正的妥协，而顶头上司必然洞悉这一点，认为两者不能共存于一个部门，在二者选其一时，低级员工必成淘汰对象。此外，老板必须维护管理阶层，尽管低层下属说得有理，他也不会随便惩罚有错误的主管。况且越级报告的人，事实上破坏了公司的作业程序，使老板头痛。就算能幸运地成功了，老板会认为该员工有不忠的性格。因此越级报告是吃力不讨好的。

除非越级报告的员工，能令老板相信，你之所以这样做，并非为了自己的利益，而是完全为了公司着想，那你才可能有成功的机会。

记着：越级报告只可以是万不得已时的手段，绝不可以滥用。

与上司的真正关系始于挨骂

首先，自己应该先认识到，无论多么优秀、杰出，总免不了会挨上司教训。第一次被骂的感觉必然不好受，可是无论如何你都必须通过这一关。

刚开始由于生疏，上司或许还会对你客气点，等彼此熟悉之后，就会突然给你迎头一击。咆哮、呵责、说教等等。

有些人初遭痛斥，也许会产生“这下完了，惹上司讨厌”或“那种骂法让人受不了，干脆辞职不干”的想法，其实不可不必，这才是你真正需要冷静的时刻。

对于挨骂的原因，应该好好反省，不再重犯。至于对挨骂这件事情本身，则不必在意。管理部下是上司的职责，不妨把挨骂当成工作的一部分。

说得更彻底一点，骂与被骂等于是你与上司之间的一种沟通。当他开始训练你的时候，也就代表他已经开始将你视作真正的工作伙伴。

此外，训斥的内容之中多半透露着上司的本意和大量的实务知识，应心平气和地聆听，别漏掉这些有用的情报。

不要讨厌或害怕挨骂，妥善运用上司和你之间“骂与被骂的关系”，是促进双方了解的第一步。

做个挨骂高手

长年累月地领别人的薪水做事，不可能连一次骂也没挨过。你应好好利用这些机会，把挨骂技巧当成一种重要的交际术，给上司留下良好的印象。

首先，最重要的是保持顺从态度。虽然不必做到象应声虫一样的地步，但最起码，脸上应该露出反省的表情，并以坦率诚恳的语气向上司道歉。

挨骂之后，不可垂头丧气，亦不可嘻嘻哈哈，让人产生随骂随忘的印象。当然，最重要的是应尽快改正错误，无礼的反抗态度只会使自己受损害。

面对上司的私人请求时

“下星期我要搬家，能不能请你过来帮忙?”等等，或许你会经常接到这类来自上司的私人要求。

利用职权上的方便，差遣部下办一些私人的事，这种作法可能令你感到为难，但是无论如何，只要不是什么严重的大事，就应该爽快地答应，有时候甚至不妨主动表示愿意帮忙。

但是这种情形必须有所限度，若“帮忙”的次数过于频繁，也会形成困扰。不防每隔几次，找一次高明的藉口加以拒绝。不可直接了当地当面拒绝，以免上司恼羞成怒。

避免因私事向上司求助

当上司委托你办些私事时，你应欣然接受。但是相对地，应避免为了私事求上司帮助，否则很可能会替自己带来许多不必要的后遗症。

譬如，想向上司借钱，他当然会问你原因何在。假使理由不够正当，无异是被上司抓住小辫子；就算理由充分，也会被上司认为你不善运用金钱。这样，势必会欠上司一份人情。

无论是欠上司一笔人情或是被抓住小辫子，结果都是一样，诸如，很容易任其摆布，而不得不遵从上司的无理要求，甚至必须代背黑锅，承担失误的责任。

应邀喝酒时的应对之道

与上司、同事一起喝酒聚会，可以说是工作的一部分。尤其是当上司主动邀请你喝酒时，若断然拒绝，很可能会引起上司的不快。在喝酒的场合里，态度不必过于拘谨，说话应尽量避免涉及工作，应选择轻松愉快的话题。

言辞方面，尽量幽默、轻松，但也别失了分寸。

如果上司先提起与工作有关的话题可以转移话题，仍以保持愉快的气氛为主，不做议论或批评。

点菜时的原则

与上司一起喝酒吃饭，通常是由上司请客，一般人都把这种情形视为理所当然，如果你一味的抢着付账，反而显得失礼。

接受别人请客的时候有一项大原则，那就是不可有“趁机大捞一顿，反正不是我付钱的心态”，最起码要将心比心。

点菜的事可请上司全权处理，除非有特别的喜恶或避讳，否则应顺从上司的选择。假使是西餐之类的个别菜肴，上司让你自己点菜时，应注意价格不可超过上司所点的菜肴。

喝酒第二天应照常上班

前一晚喝多了酒，翌日早晨酒醉头痛是常有的事。许多人遇到这种情形，往往提不起精神上班，可是无论如何，千万别因为醉酒而打电话请假。

如果前一晚的喝酒对象是你的顶头上司，那当然不必说，他会立刻猜到你请假的原因。即使当时是他主动请你，也不能以此作为藉口，在这个时候，上司只会认定你喝酒喝过了头，没有顾及第二天要工作的事实。

类似这样的行为，显示你无法做好自我管理，结果可想而知，势必造成不利于你的评价。况且，临时决定请

假，还会增加同事的不便。

相反地，如果第二天仍能照常上班，必然会让上司刮目相看。

婉拒上司邀请的方法

上司邀请部下饮酒聚会时，通常会以“想和同仁联络感情”、“总算完成一项工作，大伙儿慰劳一下”、“藉机提出忠告、叱责”等等各式各样的理由，而不光只是纯粹为了吃饭喝酒。

不过其中当然也不例外。有些上司自己喜欢饮酒作乐，所以兴致一来便强邀部下同行，没有什么道理可言。遇到这种情形，偶尔应付一两回还可以，次数一多，实在令人吃不消，所以不得不练就一套拒绝的技巧。

这套技巧最大的关键在于清清楚楚地说明理由。如果有真实的理由当然最好，万一没有而必须编造借口，也得编得像样些，不能未置可否或含糊不清，以免让上司留下恶劣的印象。

与上司家属的应对礼仪

有时迫于需要，而不得不与上司的家属接触，此时就必须注意一些特定的规矩。到上司府上拜访时，记得带份礼物，别两手空空地贸然前往。寄贺年卡或邮件时，应附上“夫妇”等字样，以示敬意。

如果听说上司的儿女结婚或金榜题名，向其道贺恭喜，更是人之常情。

为了做好这些礼节，事先应该设法打听有关上司及其家属的必要情报，最好连家庭成员的年龄、嗜好也一并包括在内。

不过，所谓马屁必须拍得恰得好处，做这些事情时要有一定的限度，例如对上司夫人或千金不宜赠送太名贵的礼物，平日来往要保持一定的分寸，以免招来莫须有的嫌疑。

二、察言观色 识破上司心理

把责任转嫁给别人

许多事例证明，下属职员一被当作领导协商的对象，就会对领导萌发感激之情，于是，事后就不得不对当时自己所说的话负责任。“有点儿事想和你商量……”领导这样一说，对此感觉厌恶的人大概是没有的。除非是相当顽劣不冥的人，否则，一旦被领导挑起自身的某种尊严感，就一定不会觉得讨厌才是。

此时时刻，你大概会惊异地发现，自己平日的立场在不知不觉中竟然完全扭转过来了，领导也会对你相当得意。

人们面对与自己同等或是比自己差的人，别人越是表现拙劣，自己就愈建立起心理上的自尊，产生了几乎感到不好意思的优越感。

但是，此处却有一个大陷阱在等着你。

比如：假定领导来找你商量事情，你毫不在意地回答了，他便说你的意见正合我意，而向你道谢。但是，如果他接受了你的意见，所进行的事情却发生了无可挽回的错

误时，你要怎么办？

“事先不知道闹出这样大的事。”以这样一句话作结的人，那么你应该相当的乐观了，如果别人咬定完全是依你的意见行事的话，恐怕你得负半数以上的责任吧！

所以说，领导一找你商量事情，你就得意洋洋的话，搞不好什么时候会被扯进陷井里，这也说不定呢！

作为下属，如果试图运用这种心理技巧，在向上司呈报意见时，在心理上可得到相当大的益处。在提出重要提案时，首先向上司请教，采取商谈的形式。比如：“关于下半年的营业方针，稍微想到了一些意见，以什么样的形式在会议上提出最好呢？请您指教。”

以给上司面子的方法申述意见，那么，上司也会引为为傲，经率直的民情倾听，如果因此上司提出了意见或指示的话，就等于在当时盖下了连带保证人的章一般，也可以判断出，以后上司绝不会对这个提案提出反对意见。

这个原理，也经常被运用于在事先部署上。

为了在重要的会议上争取多数派同意，有些领导在事前便以笼络出席者的手段说：“敬请多多批评指数。”同时直率地向对方提出自己想要通过的议案，装作接受指导的样子：“请多指教。”

一听到这句话，下属心里就会产生一种优越感，那是当然的事。

由此一来，下属肯定要申述自己的意见，一旦申述了意见又会参与工作，这样他便成了与领导步调一致的人，而且担负了一部分的责任。

劳驾！让我抽你一鞭子

人类有一种逆反心理，越是强硬的命令，越是不愿意服从。然而，同样是上司的命令，如果用“拜托”这句话来扭转彼此的身份，人的反抗心理便会微乎其微，常常不会感觉出这是命令。

言语也有各种性质，但使得工作岗位的人际关系恶化的一种言语，应该可以说是那些“职务言语”罢！

这是什么样的言语呢？

比如上司把部属叫到桌旁：“喂！你，听说你不听经理的命令”。怎么听也是上司的口吻，又如：“这是经理的命令”或“你有什么了不起的，你不过是个普通职员”等等。这种“职务言语”，不用说就知道，很容易招致职员们的强烈反抗心理。

但是，反用这种“职务言语”的话，实际上使得公司内人际关系趋于顺利的也有。

比如经理交给部属某件工作时，故意走到部属的桌旁，说：“有一件事想拜托你……”

经理本来应该用命令的语气，却对部属称“拜托”，由于措词使得立场（身分）逆转过来，如此一来，部属便产生了干劲，忙于被委托的工作，这种情形也不少。

言语，原本就带有社会的功能。普通职员一旦变成经理，“俺”就变成“我”，给比自己年纪大的人加上“先生”，比自己年幼的人冠上“君”来称呼。但是，如对方

也但任管理职务，则对年轻职员也加上“先生”二字。

公司中居下属地位的人，经常对上级抱有坏印象。但上级如果冠上“先生”来称呼下级者，那么彼此之间的情势便会扭转过来，使他抱有优越感，对上级便变成尊敬、信赖。

这样一来，即使直接发布会招来抵抗的命令，也可以使部属不感到是命令而确实去实行。

有一本介绍“心理技巧”的书，其中介绍过，有一次在美国田纳西州的州长选举中，兄、弟二人双双出马竞选。哥哥以吻婴儿的微笑战术来扩大支持者的层面；相对的，弟弟却对于这些漂亮的姿势一概不采用。当他站在讲台上时，边摸着口袋边对听众叫着：

“你们谁可以给我一支香烟。”

结果是弟弟大胜。

选民们因为能对伟大的政治家的平易近人，朝普通百姓要香烟，而支持弟弟。这也可说是使用“给”这句话，图谋心理立场逆转的手段之一。

能够跟大人物这么近乎地打交道，在普通人看来是一件很荣耀的事。领导者有时故意作出某个举动，把自己降到普通人的地位，甚至通过语言的印象，使对方格外受尊重，这是借着立场的逆转，挑起对方的虚荣心。

让我们举一个极端的例子：如果一个奴隶主对一个被他打骂和使唤惯了的奴隶说：“啊，对不起，劳驾，让我抽你一鞭子吧！”这个奴隶会怎么想呢？

在工作场所，为了巧妙役使部属，不让他们把命令当

命令，好好地挑起他们的自尊心，是非常必要的。

这一票可是你投的

一些领导者有过这样的经验：对于会议上的决定事项，即使有持反对意见者，但借着参加会议可将他的反对意见无意识地封杀，使之成为自发的服从。

有一个相当独裁的董事长，虽然公司全都依着他的意思在运作，但一经询问职员，他是否是个独裁者，大家都说他是非常民主的董事长。他之所以会令职员产生这种想法，其秘密在哪里呢？其实是在于频繁召开的会议上。

比如在讨论某项方针之前，先召开会议。对他而言，开会是再容易不过的了。方针虽已被他决定了，但仍要召开会议，是为了要封杀可以预见的反对意见。

但并不是说，把反对者从会议中赶出去，把他们关在外面。使反对者参加会议，正是他的目的，要使他们尽可能地说出反对意见。

他在会议上部署了许多的同党，因而无论出现何种反对意见，结果都是他的意见被采纳，作成了会议的结论。反对者是公司的实力派、或是讨论事项愈重要时，他就愈会采取这种手段。

当然，这可以说是一个完善的作法。

持反对意见的人，即使会议决议与自己的意见相反，因为借着申述反对意见，便会错觉反对意见的一部分已反映到决定事项中了。从这个错觉中产生满足感，便形成容

易接受决定事项的心境。同时，参加会议的人，在责任上必须服从表决后的决议事项。这种无意识的心理也在运作，因此，自动自发地服从了在会议上的决定。

从观察种种作业效率调查也可以看出，明显地左右作业效率的重要原因，与其说是在作业内容上，不如说是作业过程中被决定上。

即使仅仅是一名职员，也会对于那些在跟自己毫无关系的情况下，作出的决定显示不出其热心。越是实力派的人愈容易发生这类情况，强制的上意下达只会招来反抗，说不定也容易演变成公司内部斗争。因此，这位独裁董事长利用会议，实际上却强制执行自己的意见，而不使对方察觉，其实是漂亮的成功欺骗法。

当然，对于这位董事长来说，说是他骗了职员，倒不如说他是一位有能力的经营者，随着时间的推移，相信持这种观点的人会越来越多。

这种会议技巧，在意想不到的地方，说不定我们也会被骗了。例如：民主选举企业的领导之类的会议，是全体职工参加的一种会议，但乍看之下的民主制度，也会由于运用方法的不同，而不一定带有实质上的效果，这是很显而易见的。

以喝高调抵消私欲

社会心理学证明，人们在“为了社会”、“为了他人”等大义凛然的口号面前，对于本来不可能赞同的意见会表

示赞同，而且无法反驳。

例如，职业球员要求球队能大额加薪，但是回答包围他的记者时却总是有趣地说："我一点也不是只为了个人要求加薪的，只是为了提高职业足球界的年薪水准才这样坚持的……"

这里一点也没有责怪这位球员的意思。即使只是一元钱，职业足球选手也想要努力提高年薪，这是理所当然的事。这里想说的是，他并没有公开表示这种愿望，但他把年薪交涉及这种个人问题，漂亮地用全体的问题来顶替了。

人的内心深处，把"公而忘私"当作圣洁的象征。现在"为了公司"，许多的工薪阶级在企业的第一线上奋斗。古有明训："公而忘私"，这句话至今仍然管用。

因为有了这句话，所以老板们经常对职员这么说："对我个人来说，随便怎样都行，但……"

超越了个人的利害关系，强调社会意义的口号，一般人最容易上当。

"四海之内皆兄弟"，或是"小心门户、小心防火"之类的商业也是，其实背后隐藏着利益诱导——"请来参加游艇竞赛"。但是，当我们看到"四海之内皆兄弟"或"爱惜您的父亲，爱惜您的母亲"这种强调社会意义的商业广告时，却不会认为是商业，而会错觉为一种社会运动。

这种伎俩也被巧妙地用来操纵企业中的职员心理。

最近，有一家以访问为手段、目的在于推销产品的化

妆品公司，创业者兼经理教给推销员的技巧是："我们完全没有靠卖东西赚钱的意思，而是想要帮助诸位女性达到健康幸福的心愿。"

这种富有正义的内容，体现在公司的宣传品上，则刊登一些由于卖化妆品而变得健康，或是使朋友获得幸福之类的快乐体验的温情故事。不过，这家公司绝对没有忘记做生意这回事，它的产品比别的化妆品的价钱高出两倍以上，这就是个证明。

这种不合理现象，也会由于打着"锦旗"而掩人耳目吧！

马儿一起跑，管他饱不饱

中国古代有句话：不患贫，而患不均。

平均就代表着公正。

也就是说，即便是不合理的低报酬，一旦强调这是以公正的方法分配的结果，人们便不会感到不满。

人们需要拥有什么，才会感到满足，才会感到幸福呢？

在这一点上，条件因人而异。例如：无论是多么富有的人，只要他的资产还没达到自己所追求的目标，便会整天唠叨没钱，相反，有些人即使没有什么资产，只要家人身体健康，快乐的生活在一起，便感到十分满足，这种情形在白领阶级中也曾出现。

一般说来，理论工作者大多用所谓人们需求水准的高

低，来确定人们是否满足现状。但是他们常常忘记了，人们的需求水准如果没有合理的依据的话，便无法设定了。

不能满足现状的大富翁们，当然尚未发现应该满足的合理根据，而没资产的普通白领阶级，只要家人身体健康就好了，因而可发现其合理根据。

总之，人类的要求水准，只要有说得过去的依据，那么不论身处什么境况，都可以说是公平的。

说道职员的报酬问题，假设某个薪水阶级领到两万的年终奖金，他对这笔金额能否满足，实际上并不在于金额的多寡，当然，如果比社会上一般的行情低很多的话，他一定会有所不满。但他更在意的，却是跟他同期进入公司的其他职员领到多少奖金。

换句话说，假如他自认比对手们对公司有更多贡献，那么，说得严重一点，纵使只比对手少拿了100元，对他而言也是大问题。总之，报酬能否接受的合理根据，在于它分配得公正与否。

“只要把握住公正的原则，则不论金额多寡，人们都能接受。”由这种在心理学工资论上被称作“公正理论”的论调便可很明显的看出来。

年终奖金的核定和视能力发薪的工资体系，也是从这种理论衍生出来的。但实际上，这种理论真的公正与否却值得怀疑，不但核定重点以何处为客观基准值得商榷，搞不好经营者还会把公正当作挡箭牌，不正当地扣押工资也说不定。

特别在当今世界，公正被视为金科玉律，因此人们更

容易上当受骗，即使是不合理的报酬，只要一旦被罩在公正的外表之下，人们便会错觉这是合理的。相反，如果太拘泥于公平、公正，却往往很容易使人产生不平等的感觉。

或许，企业中的职员们会这样抱怨："又让马儿跑，又不让马儿吃饱，"可是，当老板们把这些马一股脑儿地全放出去，都不让他们吃饱，他们的怨言就会少得多了，就因为所有的马的待遇都是一样的。

他上屋抽梯，你骑虎难下

经验证明，在人际交往中，如果一方首先承认自己的错误，另一方就很容易坦白承认自己的错处。

试举一个情场上的例子，有些情场老手说，要把一个女性勾引上手是很容易的，但要对她们提出分手的话，麻烦就大了。有一位号称"花花公子"的著名摄影师，在一本杂志上公开了他与女性们"分手的绝招"。

他的手段是：根本不必由自己提出分手的话，而是一直作出让对方讨厌自己或是让对方对自己死心的举动，为此，偶而扮演不检点的男人或是没指望的男人。这样一来，那些本来不想分手的女性，便不得不提出分手的要求，而此时也绝不会责备对方。

事实是责备了，但却不让对方感到一丝责备，这点才是他的绝妙心理技巧。

总之，"我是坏蛋"是个杀手锏，一个人强调自己是

个坏人，事实上，他的好坏是明明白白摆在那里的，但男性承认了自己的错误，女性便软化了，除非是特别顽固的人，否则都会认为自己也有一点小错，而接受了分手的要求。

即使男方承认错误，也不能改变分手的事实，但是分手的原因自己也有些责任，如此给女方错觉，便成为被接受的根据。

上司叱责部属时，有时也会采取这种手段，这种手段将不会在双方的感情中留下任何疙瘩。

比如：在接待客户的宴席上，部属喝得烂醉如泥，假设更严重些，竟与对方吵起架来，第二天早上，这位部属来上班，当然觉悟到会因前晚的事被咆哮如雷。

当然，上司会把下属叫到办公桌旁。假使上司就这样敲着桌子，大骂着："你要对自己的行为负责！你要写悔过书！"结果会怎样呢？

部属即使承认了全部的错误，也一定会产生反感。

人们即使自己有百分这百的错误，若被他人激烈地责难的话，就会产生一点都不想认错的心理。

因此，一味地咆哮，在上司的立场而言，绝非善策。最有效的方法是："关于昨夜的事，身为上司的我也深感到自己也有责任。"似乎自己也有错误，即使只有一句，也就足够了。

一旦上司这么说，下属也一定会率直地认错而道歉，"不，经理一点责任都没有，全部都是我的错，我现在立刻去向对方谢罪。"

这类以“感情”来说服的方法，较之严厉指责更具有效果。表面看来，上司主动承担责任，很给下属台阶，然而事实上，这是上司在下属面前架起了一面梯子，你一旦上了梯子，可就骑虎难下了。

你以为你是自由的吗

人们如果认为自己是被信赖的，就会生出自我控制的心理，开始自己管理自己。

某人到某个都市去旅行，那里的旅馆大厅的冰箱里放着调过水的威士忌，冰箱不是现在通行的电脑式管理，而是在旁边放置了纸笔，让客人自己申报他喝过多少。

晚饭时，客人对房间部的服务员询问：

“由客人自己申报饮料的用量，旅馆会不会经常亏损?”

服务员莞尔一笑，答道：“到目前为止谎报数量的客人，一个也没有呢!”

确实，人类的心理有这样一面，如果全面被信赖的话，他在自己心中便开始自我控制，一点也不会生出想要欺骗的心情。

近年来在企业内的职员管理，也频频利用这种心理，也就是对职员委之以权限，使其自我规制。如广告代理业的电报通信社就是典型的例子：薪水较一般企业高出二三倍，只是交际费自理，上班时间要作什么事都很自由。因此，当球季及球赛开始时，公司里不但没有闹空城计，反

而到深夜都是灯火通明，业绩也显著上升。

日本企业管理协会林茂先生，在最初就任一家木器工厂的厂长时，曾设置了无人管理食堂，职员消费的食物多少，应交款额由自己申报，此举节省了许多人事费。

但是，有一段时期，这个食堂资金回收变差了。有个干部向厂长提议："在公司的内部报告中，登出慨叹最近公共道德低落的新闻"。林先生表示反对，相反，他提出："人们必须互相信赖。与其评论道德，不如只发表资金回收率多少这种客观的事实。"

果然，这段新闻发表之后不久，在伙食申报方面有欺骗行为的职员就逐渐消失了。

像这样的自我控制，如果建立在劳资的信赖关系上，虽也可成为优越的管理方式，但由于作法不同，有时也会形成恶劣的管理方式。

某个公司的营业员，每个月花2000元的计程车费，故被上司叫去，他以为自己肯定会因为费用太多而受责难，于是铁青着脸站到上司的面前，他万万没有想到的是，上司非但没有斥责他，反而鼓励他"想用多少就用多少，只要能赚得比这个数量多就行"。

结果，从第二个月开始，该营业员的计程车费减少了一半，业绩却反而上升了。但是为此，他也付出了更大的代价，从自己的体力到自己的家庭，都必须作出相当大的牺牲。

如此看来，有时职员被赋予了更大的权限，工作上更加自由，但无形之中更大的压力也随之而来了。

博取同情，就这么简单

即使人对对方怀有嫉妒心理，一旦发现对方与自己同等或是比自己差的地方，便会产生亲切感。这是心理学上的一条基本原理。

有时，一位无论过着与老百姓多么悬殊的生活的歌星，也一定会在舞台上边流着泪边说着过去的辛酸史，这是因为他们知道如何抓住歌迷的心。

日本前首相田中角荣之所以受老百姓欢迎，也是受着“从雪国的艰难生活中出来，经过重重阻碍终于成为一国首相”之类出身故事所支持的原因。

总之，即使有人此时处在比自己高许多的位置上，人们只要发现其过去与自己平等或是更差的地方，便会将嫉妒和抗拒变为亲切感。

人类原本就对气质出众、出身好的人感觉亲切，没有嫉妒，但如果比自己条件稍高或同等条件的人，由于小小的幸运而成功的话，他们便会产生排斥感。

“有什么了不起嘛！你只不过是运气好罢了！”

但是比自己差的人，如果尝遍千辛万苦，终于出人头地的话，人们又会产生赞同的心态。原本虽是自私的人，但却对对方的一点点优越感转变成亲切感。

歌星和演员中间，也很盛行利用这种大众心理。

成为巨星的要素虽有许多，但为了取得人缘，“父亲去世，从小就吃尽苦头”或是“边走穴边奉养生病的父

亲”之类的不幸经历却是必要的，这也是演艺界的常识。

也就是说，在心情上不能与大众情绪交流的话，就不能引起他们的共鸣。因此，像“流浪出身的不幸少女”啦！“青春时代就不停地转换职业的青年”啦……等等，这类的例子据说也不少。

做领导的人有时也会使用这样的手段，目的何在，不言自明。

人和人有多少共通点

只要细心观察和品味就可发现：人们即使在琐碎的事情上，只要被强调了和对方的共通点，就很容易错误地感觉自己站在与对方同样的立场上。

当员工要求加薪时，“你们难道希望公司倒闭吗?”以这种论调搪塞的老板很多。

当然，绝不会有希望公司倒闭的员工。这便是老板的可乘之机。之后，“我也不希望公司倒闭”、“公司的发展，对大家而言，是最大的利益”、“你们也拼命努力工作，而我也尽全力配合”……如此滔滔不绝地说着，最后再来这么一句：“因此为了公司的发展，目前请各位暂时对加薪的事多加忍耐一段时间。”如此一来，就驳回了下属们的要求。

以这种手法欺骗员工，中饱私囊的老板，无论过去还是现在，都有不少。

这种伎俩，不用说也知道，是在强调双方利害关系一

致上。不管原本是利害相对的也罢，一旦形成了这种“共通性”，并且令人感觉利害一致时，欺骗的手段也就奏效了。

人们在和初次见面的人谈话时，如果在闲谈中忽然发现彼此的出生地或学校相同的话，原来的不自在感便会立刻消失，而一下子变得相谈甚欢，有过这种经验的人一定不少。

人们即使是抱着戒心来看对方，一旦发现了与对方的共通点，便很容易地解除了戒心，这是一种共同的心理倾向。

应用这种心理倾向的手法，也常用于上下级交谈时。第一次到上级那儿去的人，有许多不但对上级抱有戒心，而且非常紧张，其中甚至有看起来怀着敌对心的人，为了和这些人能够早点交心，并形成无话不谈的关系，就必须用到扩大彼此的共通点这种技巧。例如：

“您老家在哪里?”

“广州。”

“啊！我有一个好朋友也住广州，所以我从前几乎每年都去，那儿大概也有多少改变了吧！……你知道车站前卖香烟的小摊吗？那是一个老婆婆开的，不知那个老婆婆现在好不好……”

其实，拉近人际关系的话题很多，总之，不论如何琐碎的事，只要继续扩大和对方的共通点，不久便能消除对方的紧张和警戒心。

即使是可疑的人物，只要一知道彼此有共识的友人，

那么就会好像多年的知已一般，完全地信任对方，这也是这种心理倾向的一种效用。

故意丢一次丑

人们大多都有这样的心理：一看到有威严的人的失败、弱点，就解除了对对方的紧张感，想要接纳对方。

有位记者采访某个大政治家属下丑闻真相。这位大政治家听明记者的来意后，把兴致勃勃开始质问的记者拦住："时间多的是，慢慢来好了！"然后一屁股重重地坐下。

由于这种态度，首先记者的开场白便被抑制住了。

过了不久，咖啡送来了。

随后，发生了一些偶发事件。那个政治家看来像是不敢热饮的人，刚喝了一口咖啡便大叫起来："烫死了！"把杯子都打翻了。

收拾告一段落后，谈了不一会儿的话，政治家又把香烟放颠倒了，就在滤嘴上点起火来。

"先生，香烟放反了！"由于记者的注意，政治家便慌慌张张，连烟灰缸也弄倒了。

据说只要大喝一声便能令普通的国会议员打哆嗦的这位了不起的大政治家，却让记者意外地看见了这些丑态，因此，不知不觉中，记者的挑战的情绪消失，甚至对这位大人物感到亲切不已。

但是，这种作法，只能说是这个大政治家耍的一个手

腕。

人们在看到眼前的威严人物的丑态弱点时，对这人所抱的紧张感便会消失，相反地还具有接受这人的心理倾向。反用这种倾向的话，也可借着故意显露自己的丑态，使对方疏忽，甚至也可能将对方拉拢成为自己人。

有一位在一流企业担任要职的领导。他在荣升经理时，在就职的寒暄中宣布道：

“我一向对数字感到头痛，所以希望大家多多帮忙！”

光靠这一句话，为了迎接能干的经理而战战兢兢的属下们的紧张感也就一扫而空。

但是，当属下提出书面报告时，他却一眼看出了差错：“这地方数字有错哟！”若无其事地督促注意。这个指正其实是很细微，而且是相当重要的关键，这样继续一段时间的话，便会建立一种评语：“这经理明明说他什么都不懂，其实却是相当不含糊呢！”短期间内属下对他的信赖感也增强了。

如此这般，为了解除人们的警戒心和紧张感，并拉扰他人到己方来，暴露自己的缺点、弱点，是能发挥相当效果的。这点大概可以说是用在头衔愈显赫的人身上就更能产生绝大的威力。

只需换一层皮

周休两日制还未普及前，某公司一到星期六，就有许多年轻的薪水阶层们不打领带来上班。好像是因为星期六

只上半天班，这样下班后就可以马上出去玩了。

中年的管理阶级们，对于这种粗鄙的作风，当然是时有恶评。然而，这家公司的某个部长却在某个周末，突然脱下西装，穿得比年轻职员还邋遢地上班。从这天以后，一直被当作老顽固而令人敬而远之的部长身边，便经常有年轻职员来商谈各种事物。

据他说，他平日跟年轻职员便不太合得来，意见也很难沟通，因此他想，至少在服装上能跟年轻人相投合吧！便下定决心要改变形象。

这真是一举成功，年轻职员们对董事长感到一种同伴意识，慢慢地也就打开心扉了。

鹰派形象强烈的美国总统里根，一到假日就换上了便服，在牧场打猎，努力在大众传播上，造成亲和性的印象，以引起国家的共鸣。希特勒和三岛由纪夫，为了展现其威仪，便喜欢以严肃的军服姿态出现在大众面前。

如同这些例子所显示的，人们从服装上，就可读出关于那人的各种印象，因为服装本身，便带有自我核心向外表现的“延长自我”的功能。

本来，人的“打扮”就是为了展现能让他人最为欣赏的姿态，因此也可以说正确地传达了本人的个性。

故而与对方穿着同样的服装，结果便传达了与对方感觉或想法相似的讯息。并且，也表明了自己对对方具有好感。

利用这种服装带给心理的影响，便可借着和对方穿着相同服装，而装成彼此是一样的。

盗用他人的构想

领导者就是这样的优越，他即便是叙述别人的构思，但只要加上一点自己看法和评语，他人就会把它当成是领导者本身的构思而加以接受。

公司中职员的地位常会因为其在会议中的表现而大为改观。一般而言，发言次数愈多，而且发言内容如果能让上司欣赏的话，则这个人便会被评价为有才能的职员。

但是，人们在会议中并非总能作出博得满堂喝彩的发言，想不出独创的见解时，只好默默地顺着会议的流程，除此之外则别无他法。

但是此时，使用一点点“欺骗心理学”，却有可能强烈地显示出自己的存在。

比如，某企业的经理便是使用这种方法，让周围的人对他产生“有能力”的印象。

会议上各种意见纷纷出笼，但在别人发言期间，他并不提出发言，只是一边听着一边作笔记。

在其他人的意见都发表完之后，他才发言：“最后一件事……”，他一边整理眼前的议案一边作归纳。他只不过是把当场的意见深得要领地归纳起来罢了，却让所有出席者都以为整个会议的大方向是由他来掌握的。

仔细想来，这是相当高明的心理技巧。首先，静听人的发言，便能了解对方的心态；接着更进一步地从偶尔插嘴的上司的言论中，了解到公司召开本次会议所要达到的

目标。

就这样，如果能抓住会议的流程，顺着这个趋势发言即可，并且比一点线索都没有的发言要来得更加轻松多了。

通常在会议中，后来发言的人都比最初发言的人处于有利的地位。因为最初发言的人，当然要说些新的意见，而后来的人只要对此加以评论或是申述自己的意见就行了。

因此，最后发言的人，就处在非常有利的位置。

这种情况下，即使大部分的发言只是浓缩一些意见，“所以，这地方稍微改变一下……”稍微加入一点诠释，便能让人产生“此人所持有的意见比刚才的那些要高明多了”的印象，如果更进一步：“我并不是故意要跟他唱反调……”漂亮地用前者的发言作垫脚石，便能顺利说出自己的意见。

这就是即使自己没有独创性，只要能套用别人的构想，便能造成自己的想法比别人更加高妙的印象。

你知道自己被拒绝了吗

巧妙的拒绝，也是优秀的白领阶级所必备的条件之一。

对于来订契约，来卖东西的推销员，有一种拒绝的秘决。被拒的对方如果平日就没有利害关系，直接拒绝就可以了；但如果碰上了重要的客户、主顾，既要不伤对方的

感情，又要看起来尽量符合对方的要求，那么，就必须用到一点点的拒绝的“欺骗的心理学”了。

例如明知不可能接受的事，也要先说：“知道了，我尽最大能力努力看看。”以此来讨对方放心。

接着，不辞辛劳的打电话对他说：

“回公司时，经理刚好不在，等经理回来，我再和他提提这件事”。

“我正要对经理提出时，不料立刻又要开下一个协议检讨会了”。

如此这般逐一回答，表示并没有忽视对方的要求，纵使在公司里根本没把它当成问题处理，也要在回答时装作很认真的样子。

对人们而言，最不安的便是情报不足。对于自己所要求的事，后来经过如何处理，会非常渴望知道，如果好几天都没下文，很容易对对方产生不安及不信任。

以洛克西德事件而言，国民之所以对事件的关系者产生不信任，便是对于国会质询的态度：“不知道”、“记忆中没有”这种类似口头禅的说词反感，反而产生“一定隐藏了某种特别的情报”的不信任感。

相反地，逐次提供情报则产生信赖感的某市，在市办公厅设有“询问处”，形成和市民交换情报管道，改变了上意下达式的情报传达，在回答市民的不满和疑问的同时，更积极地逐次公开有关市政的情报。推动这件事的市长，亲自对市民开放市长室，努力和民众交流。

总而言之，人们只要接到报告，纵使是早就知道的

事，也会感到安心。即使结果是“在今天的会议商量不出结果，下次再提出”之类被拒绝的话，也会认为对方已作了努力——“既已到这种地步了，也是没办法的”——而自己打退堂鼓的例子也不少。

这就叫“强奸民意”

纵使是上司的议案，只要当中保留10%的修正部分，就不会觉得是上司的强制。

所谓的优秀经营者，即使是独裁式的，也不该让职员有独裁的感觉。

一位经营汽车贩卖公司的朋友，在决定对公司最重要的“人事”时，使用了巧妙的诡计。比如：为了谋求营业部的活性化而计划断然改革组织时，首先把部长、经理叫来。接着大概说明主旨后，说：

“为了扩充营业部的实力，想要充人力。从其他部门引进优秀的职员也可以，你们去挑选认为可以胜任的职员吧！”

一边扩充公司的组织、一边呼吁。几天后，营业部长和经理们圈选了好几位候选人，他流览一眼后他也绝不提出要求。

其他部门的人事也大同小异。到此，抱着“把人事委托给员工决定好吗！”疑问的人一定不少，可是这正是总经理的圈套。

首先：在职员阶级比实力均是相当的。说得清楚些，

是每个人都一样，主要在于上司如何负起责任训练；而自己挑选部属的话，一定会负全责任训练部属的。

接着，人事上各部门间“取与被取”的麻烦，以部长、经理的能力就能解决。而完成的“人事”几乎没有半点总经理的强制印象则是最大的优点。部长、经理们因为带有自己决定的人事之感，便会为扩大业绩而拼命努力。

开会时，这位总经理也使用同样的手法：先提出一个已具有大概轮廓的提案，接着说：“我是这样认为的，接下来的由各位自己发挥。”然后便开始打瞌睡。

这时，出席者便七嘴八舌议论起来，一旦产生决议案，总经理就在最后发言：“那么这么决定，各位努力吧！”便散会了。

职员们决议的，大抵都是按照总经理的构想，这是当然，因为轮廓一开始就被决定了，总经理和理事先决定了90%的大纲，只留下10%给他们有修正的余地。

虽说如此，职员们的心中却会产生“全部都是自己决定”的满足感，这样总经理所强制的提案，完全不会使职员产生强制感，而被当成参加会议全体人员共同决定的事项，因此便能被彻底实行。

打一巴掌揉三揉

心理学研究证明，人们对于一连串事件的记忆，会由于最后部分的印象，大大左右了全体的印象。

这是某杂志的记者在采访某董事长时的故事：

经过多次的采访，终于董事长有了时间，于是记者前去采访。可是，时间太匆促。故采访无法如期地进展，这个记者只好不满足地告辞了。

在记者道谢并告别董事长之后，董事长不但亲自送他到电梯口，看到电梯门正要关上，还大声对电梯中的人喊道：

“喂！客人要回去了，客人要回去了，开开门好吗?”

光凭这一句话，记者便完完全全成为董事长的崇拜者了。

另外一个例子也很能说明问题，日本松下电器公司规定，在送来工厂参观的客人回去时，负责人一定站在门口，低着头直到客人的车子消失。

一旦作到这种地步，纵使在途中曾有些不愉快的事，客人也绝不可能带着坏印象回去吧！

相反的，在最后碰到不愉快的场面，而把到那时为止的快乐气氛破坏无遗的事也经常发生。某人曾在一家法国餐厅请朋友吃饭，饭菜非常好吃、侍者的服务也很周到，朋友们都觉得很满意，然而最后买单时，收款员却把邻桌的账单弄错了，要这一桌付帐，即使客人指出错误，收款员仍顽固地不肯改变，经理出来检查核对的结果，终于知道了客人的主张是正确的，但客人早已决定再也不上那家餐馆了。

在人类的记忆中，有一种所谓的“系列内位置效应”，例如：在一连串的事件中，最初、中段和最后，被接受的印象有很大差异。

一般而言，记忆或印象，能够在日后强烈留存的，是

最初和最后，特别是最后的一瞬间的记忆不但鲜明、且左右了全体印象。前面那位董事长和松下电器的例子都可以说是确实注意到了这种记忆的“系列内位置效果”的成功事例。

美国的某个小商业连锁店，在卖者的口边挂着一句口头禅。客人来买东西时，不单只是低头说声：“谢谢”，另外再加上赞美客人买东西技巧的言语：“你真会选东西”、“收到礼物的人一定会很高兴”。只要这一句话，就能深深讨好客人，而使客人乐于再次光顾。

想要驳倒对方却又不想弄坏人际关系时，也可在开头时，彻底地说出真心话，指出对方的缺点，但在最后加上一句赞美的话：“虽然如此，仍对你十分地感谢。”

这样一来，前面所说的话的印象便被排除，留给对方只剩下好感了。

倒尽苦水，没了脾气

人们对于能理解自己欲求不满和烦恼的人的忠告，无疑会洗耳恭听。

对身居企业要职的人而言，人事变动是最头痛、最讨厌的时候。即使考虑得非常周到，而且各得其所，然而新被调动的职员当中仍有不少人对人事部门不满，觉得自己被贬职了。

为了让职员心甘情愿地接受公司的安排，他们必须试用各种手段来说服手下，而这情形往往搞得主管人员力不

从心。

某家大公司的人事主管，在说服被贬职的职员方面很有一套攻心的办法，可以让他们心服口服。

首先，他把职员一个个叫来，慢慢地和他们交谈，先让他们尽量说出心中想说的话，等到算准对方说得差不多时，才适时说出“你的心情我很了解”，单靠这一句话，许多人便会作出松了一口气的表情。之后，他再接上这样的话：

“我要是你的话，会喜欢待在小公司呢！不但没有烦人的人际关系，且可尽情发挥所能，而且被肯定的机会也很多。事实上有许多人正因为在分公司的成绩而造成升迁的机会！”

这并非强迫对方接受自己的说辞，而要让人感觉我是站在他的立场提出建议。这才是秘诀，他便是用这种方式——让大部分职员能够接受的分配法——而成功的。

这个人事主管的说服法，实际上也可说是相当于妥协的“不直接手法”。这种方法是：协调者不说半句意见或感想，光只是听对方的言论。

人们坦白道出心中的不满和烦恼，如果知道能被接纳的话，心中的迷惑便能一扫而空。因为对方倾听我们的话，感觉对方站在与自己同样的立场，因而产生了解脱的心理。

观赏电视上的“烦恼协谈节目”可以发现，几乎百分之百的协谈者都把“如果是我的话”挂在嘴上。比如一口气听完因离婚问题而苦恼的求助者的现状后，协谈者会说

“如果我是你的话，会再忍耐一段时间”，求助者之所以毫无理由地服从了这句话，无非是因为听到“如果我是你”之后，产生了“这个人完全站在我的立场为我设想”的错觉罢了。

一旦陷入这种心理陷阱，对于后面的建议，即使对自己不利，也会认为是为了自己好而洗耳恭听。

有火尽管发，我听着

人们不论如何地生气，只要大声咆哮发泄过后，愤怒的因素也会几乎完全消除掉。

百货公司或银行等以客为主的企业中，必定设有“协调中心”。在那儿负责的几乎都是温和忠厚的中年男女，慢慢地听取客人的话，来抱怨的客人中，常有激昂的场面发生。身处于漫骂抱怨中，却要一直忍耐，一直听客人的牢骚，这便是“协调中心”的工作。

人类心理实在不可思议，只要尽情说想说的话，倾吐出愤怒的原因，便会消了一口气。只要这样做，就可以去除90%的不满。即使问题没有解决，但因已吐尽心中想说的话，便会陷入如同已解决的错觉中。

有位作家曾被电信局请去解决关于电话费所引起的麻烦。因为有一些自认没有超出费用却被通知要缴纳较多费用的人，到电信局发牢骚，但却不能接受职员的说明，甚至引起争吵，为了消除这种现状，作家被请去商谈解决之道。

根据作家调查的结果，争论的原因大多在于职员的应对态度上。比如：使用者打电话来说："电话费太多了，请调查一下。"而使问题恶化的职员的回答却是："这是电脑操作，应该不会有错。"或是："说不定在你不知道的时候，你儿子打了长途电话。"因为这样，便会使得对方更为愤怒。

作家对电信局负责人说，首先慢慢倾听对方的话，之后说："我们会尽力调查。"然后先挂断电话，一段时间后再开始进行交涉。

说出了想说的话，又经过了短暂的时间，人们的怒气便会被抑制并趋于冷静，接着再开始交涉或说明的话，应该也不晚才是。

所以听旁人的话，也就是躲避对方怒气的一种高明的心理学。

反过来说，激昂而怒叫的话，结果便会陷入不利的立场，比如：在离婚诉讼或调停的场合，大声叫骂立刻会招致损失，反而是被骂而一直冷静者才是有利的。

先让周围的人看见自己忍耐的样子，万一发生问题的时候，如果能给对方一种在客观状况下客观判断的事实，不但会给审判官好印象，自己所带给对方的不快感，也会因已让对方发泄，而平息了愤怒的。因此，便能有利地开展诉讼。

隐藏自己，让对方唱独角戏

人们一旦被对方断绝一切情报来源，便会产生强烈的不安情绪，最后终于陷入作茧自缚的境地。

因劳工纠纷而闹得一发不可收拾的企业，却在董事长交接时，突然朝着好的方向发生了转变。如果要问到底这位董事长使用了什么秘诀，或是怎样动用了强权，答案是，其实他什么也没作，只是保持沉默。

这家公司的工会太过激烈，因此进行团体交涉时也无法平息下来，前任董事长在交涉中途倒了下来，取而代之的新董事长只是静待工会前来交涉。

但是，这位董事长一言不发，二三小时过去也不开口，纵使工会人员卡住他的脖子，也仍保持彻底沉默。

在10小时的沉默之后，工会的员工终于放弃而解散了。在后来的团体交涉中，这位董事长也仍旧持续地沉默。期间有位工会员工便开始说话了："谁知道这位董事长在想什么，一定是在准备什么意想不到的事情。"于是，终于由劳工方面提出妥协方案，结束了劳资急议。

对这位董事长而言，沉默确实是金。沉默使对方的不安增加，陷入作茧自缚之中。由于沉默，便断绝了对方的情报来源，情报不定和情报中断都能使人的情绪产生焦躁。

比如：在遇难事件中，如果家属完全没有得到现场传来的情报，就会陷入狂乱；同样的，对方保持沉默，不送

情报过来的话，自己便只有胡乱推测的份。但是这种推测也有限度，不久便会汇集成不安感，终于变成“服了!”的局面。

让你无休止地空等待

人们在某个行为上，若只有偶尔被施予报酬的话，即使报酬已经终止，也会继续渴望那个奖赏。

在某个女性杂志中，出现了这样的言论：对大多数男性的约会请求，大约三次中只答应一次就行了。

现代年轻女性的想法真是相当恐怖，所谓的三次约会只答应一次，是对男性施展魅力的一种方法，说不定也可说是相当有效果呢!

因为，如果每回都答应约会的话，对方的男性说不定很快就会厌倦，故有其危险性，但若因此便每次都拒绝的话，对方大概也会放弃，而把关心转向其他女性呢!

在这点上，三次中得到一次“好啊!”的回答，使人形成期待感“说不定还会再答应吧!”因而男的便对那个女性持续关心。

这种把男人弄得团团转的手法，在现实中究竟欺骗男人到何种程度，不在保证之限度内，但事实上却非常合于学习心理学习上的“间歇强化”的原则。这是所谓的“处于正确反应间歇获得报酬的状态下，所附加在身上的反应。在报酬完全停止之后，也还会有强烈继续此反应的倾向”，这在实验中也被证实过。

这个实验是：准备一个按杠杆，和一只会有饵跑出来的箱子和一个有偶尔才会跑出饵的箱子。在当中分别放进空腹的老鼠。两边箱中的老鼠，都发现了饵出现的结构，继续按杠杆。

但是当饵几乎不出现的时候，老鼠不久也停止压杠杆了。

这种情形下，饵渐渐不出现之后，哪个箱子的老鼠继续压杠杆的时间较长呢？

结果发现是偶而才出现饵的那组。一定会有饵出来的那箱老鼠，一旦饵不出来，也就立刻停止按压杠杆了。

像这样，偶而被给予报酬的“间竭强化”，可使行为继续的例子，只要想想打弹珠的情况就一定会了解的。打弹珠也是偶而才会弹珠出来，被施予报酬；因此很难在中途停止的。

如同方才的女性杂志一般，不知各位对欺骗男性做何感想！但领导们在对待员工时，却常常运用这条原则。

爬别人的树，摘自家的果

人们听到“从您的发言中想到……”的话，纵使跟自己的话题毫无关系，也会率直地听取对方的意见。

若问到薪水阶级的有能力与否，有许多种方法，其中之一就是在公司内会议上的表现。

一般而言，在会议中发言较多或提出有意义发言的职员，都被认为有能力，但如果能够抓住对方中的要旨，深

知将其转换成自己的意见的要领，不慌不忙地发言的话，可将对方变为和自己同步调的人。

首先，考虑看看对手滔滔不绝展开有意义发言，整个会议都快成为他的天下时的场面。这种时候，采取何种对策较好呢？“我有一点意见想说……”的话，太过唐突且太过无谋；“我有异议”则太富挑战性；“移到下个议案吧！”这样突然改变话题，又很容易被看穿。

这种情况下，既要不使人有不舒服的感觉，又要圆滑地夺取发言权的话，“从您的话引发出的感想……”这种承续对手发言的方法是最好的了。较之前章的“正如您所言”的转话法，这是一种更为自然的转话法。

“您的话令我想到……”这种话语，由于接近对方的发言，让人错觉尊重对方，因此并不会使场面变成火爆尖锐。实际上却仅只是“装作”“想到”的样子，只在最初提出这句话之后，便提出完全不同的话题。即使话题向着另一方向行进，因为这是由前一个发言者的话所引发出来的内容，故也是没办法的。因为这种感情的支配，所以也不会受到批判，就这样缓缓将会议引向利于自己的步调。

“由您的话引发出的感想”这个惯用语，不仅是用在对手上，对上司使用也非常有效。

企业上为图品质管理和提高生产力，设有职员提案缺席的有许多，但这种提案也是与其作出无视上司的说法，更能技巧地抓住上司心理的弱点较易产生效果。

比如：“正如部长经常提到的‘在外建立党羽’，以此为基准，想到了对于交际费的考察……”假装自己的提案

是由部长的话所引发出来的报告。

这样一来，即使是和部长的话毫无关系的提案，也会让部长抱着“有某种关联性”的错觉，进而使他倾听这个提案。

欺人的“三点式”逻辑

“这个问题有三个重点。”

“这件事情，可以从三个方面来考虑。”

……

以“有三个问题”作为话题开端的言论，如果夸大其辞的话，希望大家小心上当，因为这种说法经常产生逻辑上的欺骗。

“问题点有三个，第一……第二……第三……”这种话漫不经心的听后，很容易当成逻辑，于是毫无疑问地就这样接受了。

因为从古到今，“天、地、人”、“佛、法、僧”、“过去、现在、未来”、“知、情、意”之类，总括性地看一件事情，“三”这个数字一直扮演着相当重要的角色。

换句话说，人类具备一种心理特性，就是容易产生错觉，以为从三个角度来考虑，就等于接触到事情的整体了。

故而听到“问题有三点”很容易认为已经触及事情的全体，而且是经过非常用心整理的。

但是，问题果真只有这三个方面吗？

如果仔细分析的话，有数不尽的问题和异论的地方也不少。但人们却往往被这三个问题点所局限。对于其他问题和争议点都完全舍弃。甚至，最重要的问题，正是隐藏在“第四……”的情形也不定。

无论如何，实际上领导者断言“有三点”时，人们不但会毫不怀疑地听进去，并且很容易认定“只有三点”。这大概可以说是人类共同的心理弱点吧！

不光是这类“问题点有三个”的情形，越是看来有道理、明智的话，越是隐藏了许多的陷阱。例如：“英雄好色，我喜好女色，所以我是英雄”式的，所谓三段式论法，便可说是最好的例子。

当然，这种程度的三段论法，马上就可看出“我是英雄”的结论是不对的。但是像“日本是海岸线长的岛国，如受外敌攻击便很难防守，因此，日本应发展核子武器。”这种情形，要提出反对意见不是很难吗？

如果说：“越是不合逻辑的话，愈会为了隐藏逻辑的矛盾和欺骗，而戴上一层乍看之下颇合逻辑的假面具”，恐怕也不为过吧？

伪装出来的亲切感

即使是有反感的对方，只有稍被揭露一点点私人秘密，人们很容易便对对方产生亲切感。

如果说选举就是关于候选人如何巧妙地欺骗选举人的话，或许有一些偏激，但无论哪个阵营都用尽各种方法，

以期引起选民的共鸣。为打出候选人的形象，考虑各演出，这在现在已经成为常识了。

那么，哪一种候选人才能引起选民的共鸣呢？

关于这一点，有位美国的心理学家作的实验是这样的。

这个心理学家在纽约市的节目中，介绍了本位候选人之后，要求听众投票给其中一人。候选人中的一名被详细说明，作为政治家的专门能力和学历及天赋的禀性，第二个被介绍的是以前到现在的政治经历及实绩，第三个人则专门绕着他的私生活打转，说他溺爱小孩啦，抽烟斗啦，每天早晨遛狗等等。

投票的结果是，第三号的候选人得到压倒性的胜利，也不管他作为政治家的能力等方面完全是个未知数。

不用说也知道，这是由于这个候选人对选举人而言，是最能让人感到亲切感的。

人们投票的最大的判断基准，与其说是政策，无宁说是对候选人是否感到亲切这一点较为优先。在这个实验中也证明了这点，而这个心理实验又教给我们，要使人感到亲近，最好的方法就是稍微揭露一点自己的隐私。

某议员第一次出马竞选参议员时，选举人，特别是女性当中，觉得他是冷酷的知识分子，故产生非常强列的反感，因此助选智囊团便想到用“他是四个孩子的父亲”来加强诉求作战。

这项战术非常漂亮地奏效了，把选举人的反抗心理转变成对这位议员好意的亲切感。

像这样，揭露一点隐私便得到对方的亲切感，还有英国王室的例子。

在英国，王室和人民非常亲密，据说受欢迎的程度连任何一位明星也比不上，这也是因为公开了相当多的私生活之故吧？

反过来说，如是想让自己神秘化，则一切私生活都不要揭露。战前的女演员，借着将私生活全部蒙上一层面纱，而挑起影迷们憧憬的也大有人在。只是，在今天即使想象这么作，恐怕也许是影剧记者们所不能允许的吧？

通过小事大卖人情

某企业的董事长的家里，每到年底时，便都会收到堆积如山的赠品。由于太多，而且礼物和赠礼的人不一致的情形也不少。所以听说这位董事长只留下合意的礼物，其余的都退回百货公司。

然而，有一年岁末，这位董事长却想不到的收到了令他满意的礼物！

那是在美国流行的“高丽菜田娃娃”，不知是怎样寄来的，总之是送给董事长的小女儿的。赠品也很别致，而把这别致的礼物不送给董事长而送给他的女儿，的确令人深感其诚意。

有人出席某电气厂商主办的演讲会。演讲后，对送到车站来的主办单位的人员无意中提起“我母亲目前住院……”第二天，也不知演讲会的主办经理从哪里、怎样打

听到的，竟然到此人的母亲入住的医院来探病。此人在震惊于主办者意想不到的好意的同时，感激之情不可言表。

从这两段故事中可以发现，有人对有直接利害关系的一方送礼，对方往往会视为理所当然而接受，甚至有时会觉得：是否有何居心，而产生警戒心。

但是，不对其本人而对他的家人表示深切关注，那么对方就会想到："看，人家甚至用心到了这样的地步！"较之自己的被厚待更加深深感动。就好像"射将先射马"一样，比本人更加厚待其周围人的作法，使没想到那么远的对方，同时深深感到自己的费心，也是一种具有效果的手段。

某企业公司接待客户时，总是连太太一起招待。单单只招待客户的话，只不过是利益交换，类似商场上的关系，但由于太太的加入，便变成了不正式的关系。

更进一步说，是从理论的境地进入了友情的境地。而且很少相会参加宴会的太太们，对于公司的周到也会十分感激，太太的这种情绪，应该也会传达给先生。于是会不自觉地想到："人家甚至留意到了太太！"便对接待公司"感恩"，即使有些无理的难题也会顺服了。

另一种激将法

人们与其叫他依命令行事，不如叫他作相反的事要来得更有用。

如果说到"用功读书，"便会不想念书，一被规定

“未成年者不可以抽烟。”便会变得想偷偷抽抽看。这种情况，并不只限于孩童才会发生。人类一旦被人指示或命令，就会本能地产生反抗心理。

反用这种人类心理的是青岛幸男先生。他的选举运动照字面来说就是“不战而胜”。游说啦、到场演说等竞选运动一概免除，不知何时投票选举，甚至公开声明：“我并不希望你们投票给我，一点都不希望你们投票给我，我甚至可以拜托各位，我一点也不想当选”。而后迅速出发到外国去了，结果却是高票当选。这真是扭转选民心理的漂亮的选举。

如果有人到东京迪斯尼乐园去，发现园中没有烟灰缸，因此问管理员：“此是禁烟吗?”对方答复却是：“不，不禁烟，吸烟也可以的，烟灰请直接往下丢就行了。”

但是，当你眼看周围却完全没有烟蒂，大概是因为清扫员不辞辛劳地立刻把垃圾和烟蒂迅速清除了吧！因此，游客一旦想抽烟时，却觉得不想在一尘不染的地面上丢下烟蒂了。

事实上，在东京迪斯尼乐园，不知是否由于这种心理作用，吸烟的人较想象中少许多。虽然平日毫不在乎地乱丢烟蒂，但一旦被人公开地说：“请丢”，却反而不好意思。

对儿童的教育也是，光说：“给我好好念书”，会产生反效果，偶而可试着说：“你尽量玩没关系”。玩和丢烟蒂不同，绝不能说是坏事，小孩一被这样说了后，也就不好意思毫不顾忌地大玩特玩了。

你如果处于拥有部属的地位的话，大概知道总是严厉申斥、大吼大叫的话，职员的工作效率绝不可能提高吧？偶尔也说说："不必那么认真也可以啊！"试试看！

对工薪阶层来说，因为知道业绩等于报酬的法则，所以上司的相反言语反而激发了干劲。

想叫对方作某事时，特别是不想得罪对方时，毫不避讳地试试反面的说话，也是有效的欺骗法。

虚情假意的关心

人们对于那些记得自己的一些细微小事的人，很容易解除警戒心，保持强烈的信赖感。

政治家的人心收揽术当中，有一项巧妙的手段，就是把人引为"同伴"，这当中令人咋舌的情况有不少。例如：对于仅有一面之缘的人亲切地叫他的名字："某某先生，好久不见，近来好吗？"实际上搞不好岂止姓名，连脸都记不得的人也有，但他会悄悄地问秘书，作出一副非常放在心上的样子来交谈。

因为像叫对方的名字、寻问家人平安这类的事情，通常是在非常亲密的关系之间才有的，如果被示以这种言行，任谁都会感激地认为："这人竟是如此留心我！"

无数的事例证明，人们普遍地存在这样一种心理，一旦被人亲切地叫出自己的名字，或被人拍拍肩膀，就会很快地变成对方的坚强的支持者。

如果想要讨取女性的欢心，这样的心理战术同样非常

吸引女人时，同样的心理作战也可说极具效果。

即使只见过一二次面的女性，也可从她不经意说出口的话中找出她的嗜好及生活习性，在下次约会时，对话中试着加上一句："你养的那只叫精灵的猫，最近好不好啊？"

只要这么一句，对方的女性便会兴奋地心跳——"他对我好关心啊！"

关于这点，骗子其实就是经常记住女性的生日等，然后把在对话中的私事放在心上的男人想成坏了吧？这就是信赖转变爱情，结果却轻易上当受骗的原因了。

最大的关心事莫过于自己本身，这种自我中心的心理，是所有人类共通的。当我们一张数人合照的纪念照片时，谁都会最先找到自己，之后再流览整张照片。如果自己照得不好，便会说"这张照片拍得好差"，这种经验你应该也有一二次吧！

从这些事中也可看出，如果你想要在工作上、私事上消除对方的警戒心，使对方产生亲切感，那么就事先记一些关于那人的一些琐事，再伺机说出即可。

光凭这点，大概就可把对方引入自己的世界吧！

转移话题的妙法

人们在紧张的心理状态下时，突然被揭示另一方向的话题，便很容易把注意力转移到另一方去。

看某些国家电视上的国会质询问答时，经常可以看到

这种场面：被某党议员们严厉追问的另一政党的议员们，不慌不忙地、轻易便将话题移开。

“关于这件事，正如先生所言，的确是非常有道理，但是，暂且先谈刚才那个提案……”

“正如您所言，这是非常重要的问题，所以稍后调查再作报告，在这之前先……”

“这些宝贵的意见且先搁置，我们换个角度来看……”

就这样巧妙地转移的主题，诱导到利于自己的结论的答辩确实很多。

这也可称为一种“转移话题法”，在话题要走向不利于自己时，转换话题的一种技巧。政治家大概可以称作是这类“欺骗话法”的专业人员吧？

人类思考形态，在处于非常紧迫的心理状态时，无意中被揭示一句另一方向的话时，不知不觉中便会把注意力倾向另一方去。这在越是紧张的场面愈能发挥效果。

据说骗取了大量金钱的骗子们，在被迫还钱时，便会圆滑的把话题转移到下一个赚钱的话题上，更加大量地诈取。或许令人难以置信，但如果“转移话题法”的是高手的话，大概可以不动声色地避开吧！

这种心理伎俩乍看好像只适合欺骗小孩子，但是当对方语气尖锐的逼问时，或是当对方热衷追问某一件事时，却意外地有效，可以在转瞬间就转移了对方的心情。

比如：小孩子吵着要玩具，大人不知怎么办时，突然指着天空说：“快看！飞碟。”那么就可以转移孩子的注意力。有人把这个称为“对话中的飞碟战法”，这也是十分

符合心理学的一种高明手法。

作为这种战法的变化，“待会儿再说!”“或许稍微离题了，但……”等，从主题平和地转移到别的话题的方法也有，比如：在谈判或会议中，想要使自己的主张或意见通过时，以转移话题法插进一句相关语，便可以使对方附和自己的话，而且使用这种手法的话，对方便会毫无抵抗的接受。

百花齐放，暴露牛鬼蛇神

人一旦从正式场合被放到非正式场合，便会因为松懈而纷纷道出真心话。

某著名的摄影师提到捕捉孩子自然表情的秘决，便是在说完：“好了，这张拍完就结束，谢谢”这句话之后。一听到“好，结束了”到此为止，一直在意照相机、表情僵硬的小孩，此时也适时缓和下来，计算好这一瞬间，立刻按下快门的话，就可以拍摄到洋溢着解放感的孩童自由世界。真不愧是能拍明星照的人，因为可以确实捕捉到被摄者的心理变化!

人类在正式场合，心理会产生紧张与压迫感，以致作出不同于平日的举动。处于这种紧张中的人物，一旦被放到非正式的场合，便会把原先隐藏的真面目和真心话显现出来。

同样的，在相机前面，所谓的正式场合，小孩的真面目便很难捕捉，但是一到“好，结束了”的非正式场合，

小孩的真面目便显现出来了。

如果有意利用这种从正式空间到非正式空间的安适感，甚至可以简单地套出对方所隐藏的真心话。

一般出席杂志的座谈会，话题终了时，召集人以“座谈会到此为止，接着随心所欲地闲谈……”为结语，于是接着的闲谈便非常有趣，真心话也纷纷出笼，有些人甚至觉得“比正式发言还要有内容，实在是不应该”。

可是，杂志出版后一看记事内容，绝大部分却是闲谈的内容。故意作出非正式场合，使出席者放心地吐露真言，这位编辑真高明。

还有，某税务员在调查性情顽固，难以说通的对象时，通常在调查结束后，边喝茶边闲聊，接受税务调查的企业家当然在调查中会持续性地紧张，一旦终于结束，便松了一口气。

此时，企业家和税务员喝着茶，税务员装作无意的样子，突然问道：

“墙上这幅画临摹得真像！”

企业家不自觉地脱口而出：

“哪里，请不要宣场出去，其实这是真货！”

由此，税务员在企业家的回答中，便找出了漏税的证据。

像这样的例子屡见不鲜。

话里有话的问题设计

人们一被“第三者的想法”的假相所蒙蔽，很容易在不经意间道出自己的本意。

以中年主妇为对象作问卷调查，请她们自己申报年龄，再将结果依年龄另作统计，结果通常会发现“40岁”的竟意外的少。这是由于40岁的人对于承认自己“40岁”这件事特别产生强烈的抵抗心理，因而报上了较实际小的年龄。其他年龄也有类似的情形，只不过是程度上的差别罢了！

女性对年龄的隐瞒，虽不能说是存心欺骗，但如果使对方说出真心话，的确不容易，特别是与自己有切身关系时，所谓“问出真心话”，则更是难事，对于“想要听取你的本意”能够痛快回答的人，简直可说是少之又少！

为了问出本意，“欺骗的心理学”便有必要了。

比如关于“性”的调查，询问年轻女性“你和多少男人发生过关系?”一定得不到答案，即使有答案，也多半是胡说八道。虽说最近年轻女性已能大方地谈论性的问题，但要把坦率说出自己的经验的话，仍会有相当大的反抗心理。

但是即使在这种场合下，如果改变问法：“你周围的女性是怎样的呢?”能爽快回答的情形却有很多。“都说是逢场作戏，但那不过是为了应付大众传播的谎言罢了，其实大家都非常认真的啊!”当然，这里的“大家”，一定也

包括了本人的想法在内吧！

像这样子，以询问第三者的意见和想法的形式来提出问题，对方也就轻易开口了，因为不是以自己本身的意见为前提，责任感和压迫感便减轻了，因而警戒心也松懈下来，终于说出真心话。

老奸巨滑的上司想探知部属的本意时，也常用这种诡计，如果被问及："年轻人对公司和工作是怎样一种想法"，上了圈套会侃侃答道："似乎觉得自己的价值和家庭较工作重要！"或是"和中年以上的上司，不太合得来的样子！"搞不好上司对你的评价会变成反效果也说不定。

因此可以说，识破对方欺骗的诡计，并多加思考，才是上上之策。

诱惑你表演崇高

儿童教育心理学家曾经进行过一项试验。给一些调皮捣蛋的学生们戴上"学习委员"或"某某委员"的头衔，鼓励他们负起责任，履行这一职务，以此来纠正他们的行为。

在某个学校里，被任命为学习委员的一位所谓"顽劣"的学生，仅仅由于这个举动，便因此变得尽力说服其他顽劣学生规规矩矩的作功课、上学。

这是因为人们有一种心理倾向，就是，一旦被给予某种任务，自己的想法、感情，甚至行动，便会受这个角色所影响。

美国的心理学家菲斯汀格尔教授曾进行一项饶富趣味的实验。

首先，他让某个学生写一篇作业，并且把学生分为两部分，一部分被吩咐回家去，自由地阅读这篇作业；另一部分被叫到他的办公室里，对他们说："我希望你们去说服大家，希望你们对他们说明这篇作业是多么有趣及多么有价值。"

被赋予说服职责的学生，于是把这篇本来很无聊的作业，说得非常有乐趣。

第二天，教授把学生们聚集一堂，让他们叙述关于这篇作业的意见。结果，回家自由阅读的学生全部回答道："无聊透了。"

相反，担任说服工作的学生大部分都回答："非常有趣。"

说不定你会认为，哪有这样的傻瓜？但这正是所谓的"认知的不和谐"——思考和行动有所矛盾时，把思考拉近行动的人类心理反应的表现。

那些担任说服工作的学生，由于自己表演了一个第三者而感到某种快乐，因而产生了好像真的担任起了某种重大职责似的满足感。这其实是错觉带来的快乐，也就是说，在表演这一举动上，他自己的感觉判断已经变成了无意识。

这种意识的变化，也可以用心理学中的"职务演技"一词来说明。"职务演技"是心理学中的一个假说，意思是：借着演出一个职务，被伴随此职务的思想所影响，甚

至连自己本来所持的思想、主义、主张都产生了变化。

这种方法，往往由于一念之差，便会变成类似非人道洗脑式的思想改造，所以必须注意不可乱用。

比如在某公司，让被认为对公司欠缺忠诚的职员担当起新来的职员的指导工作。任务是对新职员灌输热爱公司的精神，教育他不要做出令同公司职员引以为耻的事。

如此一来，在一年的指导期结束的时候，看看谁变得最热爱公司、最具有团体精神，那一定是担任指导的职员。

制造“共犯心理”

一个人和另一个人拥有的共同体验的秘密性愈强，就愈易对对方持有强烈的亲密感。

男性和女性之间，或是同性之间，共同拥有同样的体验或秘密，能够加强彼此的连带关系，更会加强彼此的亲密程度。

一对新人举行婚典礼，从新娘的同事的谈话中，人们得知新娘子在工作场所是非常受欢迎的人物。听了这位拥有许多求婚者的女孩子到结婚为止的经历，很多人深觉理所当然。

某次，两人在驾驶中，发生了一点点小车祸，幸好两人都只是轻伤而已，之后便由于互相关怀对方身体健康的心情，重复着每天的约会，终于到了今天可喜可贺局面。

“车祸”这种不甚公开的共同体验，可以说是促使两

人急速接近的催化剂。

类似这种“共犯者”的意识，经常使得人们从其他许多的男性及女性中，转变成对特定男性及女性的彼此认识。

这两人的故事，是偶然地持有秘密共同体验的例子，但比如：故意引诱对方犯点小错，作些违规的事，也可以把对方玩弄于股掌之间。

在办公室，把女性的小错不知不觉中便掩盖起来，考试时，悄悄地传递纸条作弊。由于把对方诱入这种行为中，此事便成了两人之间不可告人的共同体验。

当然，这种共有体验完全没有必要是犯罪形态的。只要是共同体验的秘密性愈高或是愈特殊，则亲密度也就愈高。

正如“吃过同一锅饭”的说法一般，共有的体验越是特别，愈能让当事人拥有同伴意识，比如“战友”这句话的影响，这对于某个时代的人而言，是会有他人所不能体会的特别意义的。

以前，曾有一些对初见面的人大呼“战友”，而用甜言密语骗些小钱而不还的骗子。只要说一句“同是某某部队的”，就可让初见面的对方完全信任，这便是这话所拥有的魔力。

如此这般，只要拥有互相共有的体验，人便会产生“甚至可以以心相许”的情绪。只要利用这种心理倾向，也有可能将毫无关系的陌生人拉拢成同志。

设个圈套让你钻

人们若看到自己的对手被褒奖，便会产生自己被贬低的错觉。

从前有一本小说，书中有一段关于一位董事长让原本就想把他解雇的职员自动辞职的故事。这个董事长的作法的特点是：对于想把他解雇的职员，不采取直接说服的方法，相反地是不说半句话。然后在他的面前，对着他的敌对职员，说些夸奖的话。

夸奖的内容什么都可以，“你的办公桌整理很得干净”之类，什么都可以拿来当作赞美的题材。

这个战术持续一段时间后，这个职员便会看着看着慢慢消沉下去，工作效率也会降低，错误百出，不久，这职员渐渐便待不下去，终于自己提出辞呈。

这虽是小说中的故事，但这个董事长的手法，却可以说是巧妙运用了心理学上所谓的“暗示的强化”。

小时候，学生要是做错事被老师骂时，在感觉“真爽”的同时，他会觉得“我没做出被骂的坏事”，好像被夸奖一般；相反的，要是谁被老师褒奖，没被褒奖的自己便觉得被贬低了。

这种经验，恐怕大部分的人都有过吧。

像这样，看到对手被褒奖或被斥责，同时自己便产生被斥责或被夸奖的心情，这就叫作“暗示的强化”。

也就是说，以刚才董事长的例子来说，在想解聘的职

员面前，夸赞其对手，便产生了贬低这位职员的相同效果。这时，如果直接贬低对方，很可能对方会生出反抗心理，恐怕还会招致怨恨呢！

在这一点上，如果采用“暗示的强化”这一手段的话，便可使对方不感觉到这种“贬低的技巧”，确实可达到心理的效果。为此，对方便会感到“我很差劲”，渐渐消沉不振了。

当然，希望各位不要误解，“暗示的强化”并非总是被专门用来诽谤和贬低别人。在对职员的日常管理方面，它也是一种很重要的手段。

由此看来，有时领导者笑容满面，或是怒气冲冲，似乎是在表示自己的满意或不满，但问题并非这么简单，他究竟是什么目的，真是一件令人费心猜疑的事。

三、自我约束
不可造成“坏印象”

聚众结党

聚众结党，从表面上看来，与“团结”差不多，只是一贬一褒而已，然而褒贬之间却大有道理。

团结，就是不分派系，不讲亲疏，大家和睦相处，同心同德。聚众结党却是和一部分人关系特别亲密，和另一部分人则相当疏远，甚至敌视。聚众结党是以团结的形式而出现的不团结。

聚众结党又分“在朝”与“在野”两种情况。

“在朝”就是有上司参加的聚众结党，也就是派系。比如，赵局长这条线上的人必然蔑视李局长；李局长的那一帮则多半不理睬赵局长的人。

参加派系活动的人，有些是出于投机。因为跟紧了赵局长，凡是赵局长手里的好处总跑不了你的。这可比努力工作要快捷便当得多。有些则是感情用事，李局长的事怎么看怎么顺眼，赵局长的事则怎么看怎么别扭。

不论从哪一种动机出发，参加派系都是不对的。

就说投机吧，有时可能取巧，“一荣俱荣”，但同时还

有“一损俱损”，这是大家都知道的。

人们常说，爬得高，跌得重，多半是由于这种情况。

有私人关系还要设法避嫌，纯粹的工作关系中为什么还要人为地掺入不正常的因素呢？好些王子王孙临死前哀叹：“愿下世不生帝王家”，说的就是牵连啊。

感情用事也应该避免。

古代有个寓言故事，说有人丢了一把斧子，疑心是他的邻居所偷。再看那人，说话、走路就象偷斧头的样子。后来，斧头找到了。再看那邻居，说话也好、走路也好，都不像是贼了。

这就是说，心理作用会使你的感觉产生偏差。

你加入了派系，与某人亲密了，他的言谈举止自然看得上眼。反之，便看不上眼。这是不正常的。

作为下属，要紧的是培养自己的工作能力，而不要去投入哪一帮哪一派。

日本一位著名的实业家回忆他年轻时的情况说：

“公司派给我们的工作都还没彻底学好，还扯什么派系？又怎能判断哪个上司的主张是对的，或是不对？冒然归属某一派系，不等于赌博吗？我只要好好干本份的工作，好好培养实力，派系与我何干？”

“在野”是没有领导参加的聚众结党。往往是企业中某个有才干但郁郁不得志的人，因为他聪明能干，又待人热情，肯于打抱不平，自然而然有了威信，周围便聚了一群小兄弟。

这种聚众结党，领导是最头痛的，对加入其中之人决

不会有什么好印象。因为你们即使没有与领导对立的意思，当领导的看着你们抱作一团，心中也总不是个味儿。

所以，不论能力强还是弱，在同事之间最好来个“等距离”交往，不要显出亲密疏远来，以免给人聚众结党的感觉。

借酒装疯

有不少人平常沉默寡言，三杯黄汤下肚就喋喋不休。有时候是唠唠叨叨地抱怨个没完，有时候是打架闹事……酒醒了之后又对自己这种举动深感后悔不已，就像只斗败了的公鸡。

像这些一喝了酒就胡闹的家伙，他们的自制力已经完全被酒给麻痹了，等到酒精的作用退去了之后，根本就不记得自己说过或是做过什么。

然而，被你的酒疯所骚扰的对方，可未必跟你一样醉得一塌糊涂，而且醒来什么事也不记得了。

俗话说：“酒后吐真言”，你在发酒疯时所说的每一句话，对你而言也许是“醉话”，但对方看来，却是“肺腑之言”。

酒醒了之后，你可以不必对自己酒后的行为负责任，但对方可不会忘记你所说过的话。

有些酒品不好的人甚至于会在喝醉酒的时候，大肆批评自己的上司，这些“醉话”一旦传到上司的耳朵里，最容易引起领导的痛恨，结果不是被上司叫来斥责一顿，就

是被上司戴上“酒后乱性”的帽子，这下可是因小失大了。

有些人在和上司一起喝酒的时候，总是喜欢频频向上司劝酒，非把上司灌醉不可。

然而，上司喝得酩酊大醉之后，就需要有人照顾。如果你请计程车司机送上司回去，上司已经醉得不醒人事了，也不知道司机是不是会安全地把他送回家。如果你要自己送上司回去，背起他沉重的身体，还要费一番力气。

所以把上司灌醉了实在是百害而无一利。

尤其是当你亲自照料了醉得不醒人事的上司回家之后，有的上司事后会感谢你，但有的上司隔天根本就不记得这些了，不记得还好，有的人反而会觉得这种事太丢脸，从此之后就刻意地回避你。

如果你认为让上司在你面前自暴其短，那么他日后就会对你另眼相待，那你可就大错特错了。对上司而言，你对他可是具有威力性的危险人物，他不对你恨之入骨才怪呢！

酒对从商的人而言或许是种情感的润滑剂。当双方还很生疏的时候，往往三杯黄汤下肚就可以侃侃而谈。但是，你若想要利用酒来做你的交际工具，那么你就得先具备千杯不醉的本事，以及好的酒品才行。

另外，和酒量不佳的人喝酒更要小心。有些人酒量不好却很会劝酒，到最后你醉了他却酒醒得很，正好可以利用你喝醉的时候来找寻可乘之机。

出差占便宜

对男性职员来说，一旦有到外地出差的机会，总是很高兴的。出差就像一次解放，虽然远赴外地出差是代表着公司，且负有重大的责任，但是能够暂时地离开公司一下，多多少少都会有放出笼的感觉。

然而，实话告诉你：如果有这种想法可就很容易出差错了。

出差的情况有很多种，其中尤应注意拜访外地的分公司、办事处或是关系企业，因为在这个时候你如果能够和当地的人员搞人际关系，这对你日后的工作将会非常有利。

当地的关系人在获悉你将要前往出差时，必定会先作一番事前的准备，等你到达当地之后，该具备的文件资料已一应俱全。当你提出要前往某工作地点实际勘察时，对方马上为你备妥车子。工作完毕，招待你到当地的高级餐馆用餐。你要离去时，赠送一大堆礼物及土产让你带回来。

在这种盛情款待之下，你回公司之后所做的出差报告必定会为对方说好话，这也是人之常情。但是，如果歪曲事实或是过份地夸大其词，这样日后必定会产生问题。

如果你轻率地认为："这又不会左右公司的决策，写得夸大些也没有关系。"那么你的想法可就大错特错了。

根据出差者所做的报告来评估外地的状况，而决定公

司在当地的工作方向其实很普遍，虽然你所提出的报告并不会直接影响到本身的升迁，却会对公司造成影响。

如果因为你的报告而让公司蒙受损害，对你自己也必定会产生决定性的不良影响。

当然，你也不必把地主的好意全都视为别有用心。你远从外地来出差，对方尽地主之谊热情地款待也是人之常情。连这种单纯的亲切心意都要怀疑，未免太过份了。

但是，这当中还是难免会有一些别有用心的人，所以还是不可不注意。况且，你出差到外地去，对于当地的人情世故根本不了解，其中甚至可能有些不为外人知的内幕，你必须小心提防，别被有心人利用而卷入是非的漩涡中。

如果你对出差前往拜访的对象有这种感觉的时候，你可要注意别对对方保持着过份的好感，至少不要制造任何可让对方大献殷勤的机会。

例如：当你工作结束之后，千万不要这样询问对方：

“我明天还有一天空闲，这附近有没有什么好玩的地方?”

如果是在盛情难却之下接受了对方的款待或赠礼，即使只是一点儿小意思，在回到公司之后也一定要向上司报告，这一点是很重要的。

如果你没有向主管报告，而让主管从对方那儿获知了这个消息，这样对你反而不利。

中伤的话往往是事实的数十倍或数百倍，明明你只接受了对方 1000 元的招待，传出去的却变成你收了对方数

万元的馈赠。

所以，不要让他人有中伤你的机会，最好的方法就是凡事都别忘了让上司知道。你如果有了隐瞒上司的举动，一旦有不利于你的谣言传到上司耳中，上司很容易会对你产生猜疑。

阴一套阳一套

领导因为会议或出差而不在的时候，办公室气氛自然会显得比较轻松。

这时候，有的人大声谈笑、有的人批评上司的不是、有的人甚至大摇大摆地坐在上司的位子上大放厥词……

所谓“阎王不在，小鬼当家”指的就是这个情况。

平常表现得唯唯诺诺，只有在这个时候才摆出作威作福的样子，这种人和可怜虫有什么两样？

表里如一并不是很难做到的。事实上，不论什么时候都保持相同处事态度，才能得到真正的快乐。阳奉阴违地看人脸色做事，必须要随时保持警觉心以防被拆穿。

不但如此，还必须要有精湛的演技。

如果有这样旺盛的精力与精湛的演技，倒不如用在对客户或工作的推展上更好。把这些精力与脑力全用在对付自己的上司，对工作反而就无暇顾及了。

更何况这种阳奉阴违的行径终有百密一疏的时候。

例如，开会时憋了一肚子的气，好不容易才解放出来的一伙人，一起跑进洗手间松一口气，这些人碰在一起就

毫不留情地批评起上司：

“这总务科长可真会逢迎拍马，教人受不了。跟这种人怎么会有好呢?”

结果，总务科长就在另一间厕所里。

这种情况在现实的生活里时有所闻。

危险的地方不只是洗手间，其他如员工餐厅、电梯或班车都是容易让人松懈的场所。

吹牛和饶舌

把自己业绩超群的事，经常挂在嘴边大吹大擂，或不断地拿它去傲人，这就嚣张过份，应该有所克制。

可是，话说回来，表现出众而过分谦虚，也不应该。

当你确定自己着着实实在业绩上大有突破，对单位的贡献也是众所公认的，这时候，向企业要求适当的报酬也无不可。借这个机会把自己好好宣传一下，也是应该的。年轻人就要有这么豪放的一面。

要不吹牛也不谦虚，表面上看来简单，其实却不是那么容易掌握好的。因为人的性格，他所接受的教养一般总是偏向一边的。

有一位女性，26 岁，外向型性格。话很多，有时令人讨厌。她的自我感觉总是那么良好，就连自己那张并不怎么漂亮的脸，由她自己从镜子里看出来也是美似天仙。

她当然知道，作为一个年轻下属，不该吹牛，但不知不觉中，只要一开口，就必会自我吹嘘。什么我的朋友是

大学教授（其实是讲师）啊，什么某某领导非常器重我啊。久而久之，别人无论她说什么都打个问号，甚至连她结婚的消息人们都会将信将疑，再三证实后才相信。这就是吹牛的恶果。

俗话说："牛皮不是吹的，火车不是推的。"人在社会上的地位如何，贡献多大，归根结底要靠真实情况，吹牛的人不但令人讨厌，而且，"假作真时真亦假"，连你的真话都无人相信了。

还有关于饶舌的问题，也要引起充分的注意。因为搞不好，所带来的负面作用跟吹牛是一样的。

饶舌的人多半自己都意识不到，这里，我们介绍几种方法，可以用来检验自己是否饶舌。

一是自我反省的方法。

看自己说话时有没有大量重复，若有，即为饶舌。

看自己说话时有没有"节外生枝"。比方说，谈甲事的时候提到乙事，就拿乙事大加发挥，发挥中提到了丙事，又细细说起丙事来，若有，即为饶舌。

看自己说话时有没有过份详细。比如别人个性地说一句："你好吗?"你却仔仔细细地诉说起病历来。若有，即为饶舌。

看自己说话时有没有只顾自己不顾他人。就是滔滔不绝地自我发挥，全然不管听者对此话题是否感兴趣。若有，即为饶舌。

二是观察别人的方法。

看对方有没有看表、打呵欠、眼光移向别处等动作。

若有，很可能就是因为你饶舌。

当然，这种反省和观察都必须有量的积累。不能说偶尔有一次重复就是饶舌，说不定那内容的确十分重要，需要重复一下。也不能看见有一个人看表、打呵欠就认为自己饶舌，那人或许晚上没睡好，今天又恰巧有事呢。

也有一些人知道自己有饶舌的毛病，但一下子无法控制。这里，我们可以介绍一些方法。

比如，控制说话时间。强行规定自己每次开口不得超过两分钟。若有必要讲，也等别人插过话了再说。

再如，说话“打草稿”。先把要说的话想一遍，抓住要点，不加发挥。

还有，决不把你认识而对方不认识的人的事情说给对方听。认真照这些方法去做，都能有效地防止饶舌。

“失败”却死不认帐

当你认为事情被自己搞得很糟糕的时候，应该立刻表示自己的歉意。一旦事情被自己弄糟了，千万不要因为害怕承认错误而把事情隐瞒起来，这样只会让事情变得更糟糕。

一旦发现错误，就要立刻向上司表示自己的歉意。如果你没有在刚开始发现失误的时候就承认错误，等到了无可挽救的地步再后悔已于事无补。

不论你的内心多么地愧疚，不说出来就等于零。这个时候，你不但必须诚心诚意地表示自己的歉意，你不但必

须说道歉的话，表情也必须充满歉意。千万不可以嬉皮笑脸的，或是别别扭扭地弄得大家不高兴。

当然，当你道歉时对方或许会勃然大怒，或是唠叨个没完没了。但是，再怎么说都是你自己不对，即使对方生气地责骂你，你也不可以回嘴，一定要安静地接受对方的指责，一直到对方接受自己的歉意为止。

失败一定是有原因的，而失败者想要提出解释或说明，这也是人之常情。但是，在这种情况之下解释通常是没有用的。

当对方问及："为什么会弄成这个样子?"的时候，你可以略作解释，但别忘了要保持冷静，清楚而扼要地说明。如果你为了说明情况而唠唠叨叨地讲了一大串，对方连情况都不能充分了解，如何能够体谅你呢?

既然错误已经发生，就要有勇气面对难题，把难题搬上台面，这样或许还有一线生机。只会逃避问题、害怕问题的人永远不能成为一个有成就的人。

脚踩两只船

电视台正在举办"卡西欧杯家庭演唱大奖赛"，小高欣然携妻带子上场，一曲欢歌，博得满场掌声。

评比结果，小高一家得了一等奖。

自此，小高的身影时常活跃在电台、电视表演场合。厂里的同事无不知晓，看他就说："喏，这就是大奖赛的冠军。"厂领导看见他也点头道："小高，歌唱得不错啊!"

但不知为什么，小高总觉得领导对他的夸奖不是发自内心的，相反，言下大有揶揄之意。

他对此大惑不解，心想："我在电视台得奖，也是为企业扬名嘛，为什么领导要对我有看法呢?"

他的感觉并没有错，厂领导就是对他有看法。

许多领导都有这样的信条：一个职工最要紧的是做好本职工作，至于其他活动，偶一为之，当然也无不可，但太抛头露面了，就显得本末倒置。你到底是个职工还是个歌星呢?

时常会有这样的情况，有些职工因为文笔尚可，或者喜欢议论，经常向公司内部的刊物投稿，或进一步向社会上的报刊杂志投稿，发表了几篇文章，就自以为是"作家"、"评论家"了；或者，像小高那样，参加过几次类似的活动，便有些飘飘然地做起"明星梦"来。

这种东西之所以会对青年人有特别大的吸引力，是因为这种东西惹人注目，容易出名。殊不知，这实在是昙花一现的荣耀。

一般说来，你并不可能因此而改行。作为业余爱好，你或许比别人玩得漂亮，但真要作为专业，你却可能连格都够不上。这种业余的、短期的荣耀，会给你带来不小的副作用。

年轻人争强好胜，喜欢出风头，是可以理解的。但身为企业的一分子，积累的工作成果才是决定个人胜负的关键所在。在本行之外扬名，相对你那并不出色的工作才能，立刻显得本末倒置。大家都会觉得，你如果时间和精

力放在工作上的话，岂不是更好？更不用说领导了。

业余时间的活动有两种：一种是属于输出的，如写稿、参加表演；一种是属于输入的，如读书、参观、见习等。

一个好的部属在安排业余活动时间时，应该输入大于输出，这样才能的所长进，成为同行中的佼佼者。

有些本末倒置的人自己也不明白究竟哪种工作对他更合适，抱“脚踏两只船”的想法，混一天是一天，这种人的结果，多半是两头落空。

希望每个下属都很清楚自己应该为之努力奋斗的是什么职业，看准了，就奋身而上，再不要首鼠两端，弄得个本末倒置。

公共场所的金钱纠纷

“我有点儿事，借我 50 块钱好吗？”

以这种借口借钱是同事之间常有的事。

然而，像这样金额不大的借贷，借的人可能一转眼就忘了，而贷的人即使想起来也不好意思催讨。在这种情况下，两人还天天见面，很容易就会陷入感情交恶的地步。

如果你向他人借钱，不论金额多寡一定要记得还。如果你在别人心目留下了欠钱不还的印象，这对你的信用无疑是很大的损伤。

如果借的金额不大，第二天一定要还。如果不是马上可以归还的数目，也要告诉对方：“某某天一定还。”并且取得对方的谅解，保持沉默总是不对的。

相反，如果你是贷方，对方向你借的金额不大时，最好是忘了就算了。你不妨看做是对朋友的帮助，或是请朋友客好了。

千万不可耿耿于怀的抱怨，“那家伙怎么还不还钱，太不够意思了，像这样令自己不愉快的情绪，最好尽量避免，免得影响到你的人际关系。

如果你已经忘了对方向你借钱这一回事，而对方却还你了，这时你会觉得很开心。但也不必向对方强调：“啊！我已经忘了！”只要轻描淡写的回答：“喔！对了！”然后收下就可以了。

千万不要用令人不愉快的语气回答：“我早就忘了这回事，还以为不会还了呢！”这样就太不礼貌了。

此外，同事之间借钱不必找第三者做保证人。如果对方借的金额太大，你不妨斟酌自己的情况借他。这样，即使对方不还钱，你也还负担得起这个损失。

如果找来第三者做保，即使对方不还钱，你也不好意思向保证人要。这种做法非但不能保障你的权益，反而会因为这样的要求，而让对方认为你根本不信任他。

需要说明的是，在公共场所发生这样的金钱纠纷，是领导最鄙视的，与同事之间的金钱纠纷尚且如此，就更不用说与领导之间了。

如果有需要，你也不可以当着许多人的面向领导借钱。

一般说来，领导是不会朝你借钱的，一旦借了，你就不能主动地索要。

如果是老板欠你的工钱，又另当别论。但要私下里偷偷地跟老板商谈，不能当着其他员工的面跟老板提及，由于这样的理由被老板“炒鱿鱼”的事情屡见不鲜。

工作顺利得意忘形

如果你运气好的话，工作都进行得很顺利，结果就如预料的一般。这时候，你一定觉得非常地兴奋，在向上司报告结果的时候，会不自觉得提高嗓门，这样很容易引起领导的不快。

这个时候应该控制自己的情绪，用冷静而平淡的态度来报告结果，最重要的是控制声调。

这样做虽然有些装模作样，但在这种情况之下就是必须如此。

如果你不刻意压抑自己的情绪，而表现出得意洋洋的姿态，很容易就会引起旁人的嫉妒。

嫉妒是一种可怕的行为，一旦遭到他人的嫉妒，你可得小心防范遭到暗算。

对公司来说，工作进行顺利而结果良好是一件很好的事，任何人都应该给予祝福才是。然而，人都是自私的，并非对公司有利的事都不会遭到嫉妒。

比方说，你现在负责的工作，正好是你的上司在还未当上目前这个职位时所负责的，你的成功也说不定正意味着上司的失败。在这种情况下，你的得意忘形岂不就等于是伤害了上司。

因此，以冷静的态度向上司报告成绩，才是个人明哲保身之道。

开会时搞人身攻击

会议或讨论时最重要的一点就是只谈正题，不要讨论不相关的自言自语，否则就得不到真正的结论。

有些人总是喜欢在会议进行到一半的时候，因为某个论点而牵扯出别的话题，为了这个不相干的话题而滔滔不绝地讲个没完，甚至牵涉到人身攻击或是为了矛盾的说词辨解，往往占用了大家宝贵的时间。

如果你只就主题提出客观的看法，不但可以节省大家的时间，使会议能够顺利进行，也不会因为口不择言而事后追悔不已。

同事间争吵的原因，十之八九都是“说话不当”惹的祸。等到引起了对方的不悦而起争执时，你再向对方解释：“我不是这个意思!”“你误会了!”“你想错误啦!”对方也不会谅解。

在重大会议之前，你是否会先自我反省：自己所发表的意见里，有没有涉及人身攻击、有没有把一些例外的事件夸张成一般事件、有没有夸大其词、有没有故意抓别人的语病大肆攻击等等。

诸如此类的事情都该避免，开会或是讨论应该对事不对人，如果你不能保持公正而客观的态度，反而利用会议的时间来抒发个人恩怨，别人也会这么对待你，把你当成

攻击的目标，那么，即使你有很宝贵的意见也不会被大家接受。

私生活被“炒”

在生活中，喜欢谈论别人私生活的“长舌妇”是令人讨厌的。

但必须承认，喜欢探听别人的私生活几乎是人的一种本性。

一般说来，地位越高的人，私生活越引人注目。这就养成了人们谈论上司私生活的习惯。但是，如果你想当个好部属，如果你想在企业中有一个好的发展前途的话，那么，请你还是不谈上司的私生活为好。

所谓私生活，就是个人生活的隐秘部分。每个人都有自己的隐秘，领导者也不例外。既然是隐秘，当然就不希望外人知道，而你偏偏在那儿说长道短，怎么不叫上司恼火呢？

既然是隐秘，旁人自然不能知道得很详细、很清楚，即使有所知晓的人也不能通过正常的渠道传播。于是，道听途说，添油加醋，离开事实往往很远。因此，谈论上司的私生活，也即等于在传播流言蜚语，怎么不叫上司不愤怒呢？

“我们又不是当面说，上司怎么会知道？”有人或许会这样想。

这可真像孩子一样天真了。世上没有不透风的墙，若

想人不知，除非己莫为。

就是在背后议论同事，也保不住会传到其本人耳朵里。何况上司处于一种极有利的地位，有很多人希望和他接近，讨他的好。他如果想要了解什么事，可说是丝毫也不困难的。说不定还有人为了某种目的自己送上门去报告呢！

所以，与其寄希望于上司不知道，还不如自己不参与谈论上司私生活为好。

聪明的部属应该知道，万一获悉上司的某种秘密，最好也装不知道。不但不对上司泄露半句，对同事也保持缄默。

有的人为了博得上司的好感，故意在上司面前显露一、二句，表示自己虽然知道却没有跟人讲；或者在同事面前显现出“我有秘密但不告诉你们”的样子，这真是愚蠢无比。

这样做，上司不仅不会感激你，反而会觉得你在以此要挟他，对你不深恶痛绝才怪。同事们也会认为你故弄玄虚，令人作呕。

不声不响，不是明哲保身。假如问题有关国法，自然又当别论。而把别人的私生活传闻作为闲扯的资料，本身就是一种缺德行为。

尊重别人的隐私权，是尊重人格的一个重要方面。每一个有教养的人都应该自觉地要求自己做到这一点。探密是人的本性。但是，探听别人的私生活的隐秘，则是人性的一种弱点。

因此，养成不谈论别人私生活的习惯，也是同自己身上的本性弱点作斗争，它将帮助我们使人格更加净化。

有关出身、学历的话题

有一位业绩优异的一流公司的高级主管，最引以为耻的就是他的学历。然而，他的学历并非不足挂齿，反而是值得一般人炫耀的高等学历。他不但是毕业于全国首屈一指的高中，大学念的也是热门科系。

那么，究竟什么原因使他对自己的学历引以为耻呢？那就是他没有考上全国的最高学府，这件事使他的一生深受打击，甚至在几十年之后仍然耿耿于怀。

在外人看来，这并不是什么大不了的事。

但是只要有人不小心问及他的学历，他就会非常不悦。

其实，以他今天的成就，学历根本不足以影响他的身份地位，更没有什么好引以为耻的，但他似乎并不这么想。

当然，还是有很多人并不会为自己的学历而自卑，可以不必刻意地回避这个问题。但是终究还是会有人对此耿耿于怀，所以奉劝大家尽量避免这一类的话题。至少自己不要主动地询问别人的学历，或是制造这一方面的话题。

即使是对方先提到相关的话题，我们也不可以随便地搭腔。因为我们并不知道对方真正的心意，即使搭腔也要圆滑才行。

你已经知道某经理是一流大学的毕业生，所以刻意地讨好他："某某大学可真不愧是所名校，培养出不少社会的政要及精英，像某某博士都是。"

岂料对方却毫不领情地回答："是啊！我就是那唯一没有成就的人。"

这下子岂不是马屁拍在马腿上了。

假如你讨好地说："只有某某大学才能培养出一流的人才。"

对方却回答："是啊！可惜我儿子读的是三流大学，看来是不能有所指望了！"

这不是又碰了一鼻子灰？

除了学历之外，关于兴趣方面的话题，要注意有些人对某种偏好已到了痴迷的地步。例如大家在一起讨论足球，你是某队的球迷，而对方是另一个队的球迷，讲到最后却为了彼此支持的球队不同而大动干戈。

这种事不是不可能发生。所以，当你在和对方谈及有关兴趣方面的话题时，最好先弄清楚对方的兴趣是什么，可能的话花点功夫研究一下其中的知识，这样大家谈论起来才不会因为一知半解而闹笑话。

但是你可不要因为自己是这方面的专家而表现得很自豪，这样反而会造成反效果。即使你在这一方面的知识比对方渊博，也只要表现出对方的七、八成即可。

以嗜好扬名

如今，在各种企业内部往往也会组织一些文娱体育活动，对于这些活动，我们应该怎么样呢？

有人说，是本公司组织的活动，当然要踊跃参加啦！

这话不错。但是不是这类活动中最出色的人同时也是公司领导最器重的人呢？恐怕未必。有不少时候甚至恰恰相反。

每家大企业中，都有“善于钓鱼而拙于钓客”、“打球是正选队员、干活是见习队员”的人，派他做什么工作都虎头蛇尾，无法成功，可是，公司要举行钓鱼比赛、篮球、桌球比赛，他就判若两人，变得虎虎有生气。

也难怪他如此，凡诸如此类的活动，他不参加便罢，一参加，他总是成绩非凡，名声大震。

但因为他本职工作做得差劲透顶，业余嗜好却博得盛名，所以那种名气就显得特别空虚，特别滑稽。

一个在职职工，尤其是年轻人，像个退休加家闲着无事的老头一样，去专心培养自己的某一嗜好，他的前途必然一片昏暗。常言说“玩物丧志”，任何活动，哪怕是再无害处的，沉溺得太深了，也会成为一害。

人各有嗜好，而且擅长此道，并不是坏事。企业组织这些活动，本身也有提倡的意思。

问题是，嗜好要成为一个人生活上的润滑剂，借此来锻炼身体陶冶情操，提高精神境界，充实生命，那才有价

值。为嗜好而嗜好，甚至置本职工作不顾而一味显示自己的嗜好，那就错了。

某公司曾发生过这样一件事：

工会的办事员小赵，交谊舞跳得非常出色，每次公司里组织晚会，她总是出尽风头，几乎无人不知她的芳名。后来，机构要精简，小赵离开了工会。然而，各个部门的人都不肯要她，几乎异口同声地说："我们要的是干活的，不是跳舞的人，请她到别处去吧。"

小赵原以为自己芳名大盛，无人不知，找个位置总还容易，想不到偏偏坏在这名气上了。如果小赵不以嗜好扬名的话，或许安排下去倒容易得多。

在业余活动中有一手的人有两种办法：

一种是深藏不露。比如小赵喜欢跳舞，宁可下了班或休息日去舞厅跳，也不要在公司里显山露水。

一种是双管齐下，在表现嗜好的同时，也显现出你有过硬的专业本领。这时，人们就会议论说："这个台球打得这么漂亮的人是谁?""你不知道？他就是我们公司财务处的大刘啊。""我只知道他是财务处的一把铁算盘，想不到他台球也打得这么好。"

说到这儿，聪明的部属应该明白了：假如你手中没有真本领，还是暂且把嗜好藏起来吧。

男女关系摆不平

当男同事向女同事表示亲切时，很容易就会表现得很

多话。这种表现是很常见的，也是很正常的，或许有些女性并不会因此而产生反感。

如果你刻意地说了一个笑话取悦对方，而对方也因此而开怀大笑，那你所制造的效果就可说是成功了。

但是，在这种欢乐的气氛中，你很容易就会忘了自己本来要谈的正事。

为了讨女同事的欢心而刻意地表现得很亲切，这不但让周围的人觉得你很卑鄙，就是对方也未必领情。

所以，当你有事要拜托女同事时，最好直截了当的说出来，不必兜圈子。

然而，每个人都希望自己的能力受到他人的肯定、得到他人的赞赏，尤其是女性更是如此。所以，当上司用语言或行动表示对部属的认同时，部属的内心一定感到很高兴。但是，如果自己的努力得不到认同，这时，就会觉得很沮丧。

了解了这个心理，当你在得到同事的帮助之后，一定要把结果告诉对方，而且还要赞美对方：

“还好有你的忠告，否则事情不会进行得那么顺利。”

“谢谢你帮我打的那一份文件，老板很称赞呢！”

对方听到自己所出的心力有了正面的价值，心里一定很高兴。

但是，你也不能凡事都依靠女同事的帮忙或是交代一大堆事给她做，这样她可能会认为你没有能力而轻视你。总之，对于女性那细致而敏感的心思，你必须随时留意。

你或许也在办公室里看到这样的情况，有些男同事对

于某些特定的女同事是直呼其昵称："阿美""小方"等等，对于另一些女同事则中规中矩地称呼为："张小姐"、"王小姐"，或者直呼其名。

对这种差别待遇，即使不由口中说出，女同事也会灵敏地感受到。这会在你不经意的表现中引起麻烦。

因此，你必须尊重自己周围微妙的感觉，尤其对女性更是必须谨言慎行。一些只可对男性用的粗俗话语千万不能对女性用，否则很容易会伤害了对方。

这种言词上的伤害带来的麻烦，甚至超过了工作上的失败。

然而，有的时候为了工作，男性主管不得不责备女性部属。即使是碰到这种情况的时候，男性主管也不可以冲口而出地使用否定的言词，只要淡然地把结果告诉对方就可以了，最后再提醒对方："下次多注意！"

这时，她可能会哭，你就假装没看见好了，不必特别地安慰她，像是收拾残局似的。

这样说来，和女同事处可真是一件麻烦的事。但是，你如果能够注意到这些礼仪，将来对你一定很有帮助。在公司不懂得为女性着想的男性，回到了家里也一定不会为家人着想，对于家庭内的纠纷也不会妥善地处理。在公司里很擅于处理人际关系的人，即使是在私人场合中也能处理得很好。

女性的情况也是一样。从女性的眼光看来或许会觉得男性很迟钝，你必须对他睁一只眼、闭一只眼，不可太过于吹毛求疵才不会发生纠纷。

为了避免自己因为不当的言行而后悔，平时就要多观察周围人的性情及感觉。

在单位里发生绯闻

如果在公司里盛传着你与某位女同事过从甚密，你要如何自处？这个时候最好的方法就是置之不理。

男女关系其实是很敏感的。如果某一位男同事被认为和某一位女同事之间走得很近，其他的女同事就会自动地疏远他。

但是，事实究竟如何只有当事人才知道。周围的人往往喜欢捕风捉影，有一点风吹草动就四处宣扬。

这一类的传言大都是往坏处想，多少都含有恶意。对周围的人而言，可是又妒又羡的。如果当事人因为这种事而觉得很难为情，拼命地向别人解释，那么反而更引起别人的兴趣，使得整件事愈描愈黑。或许有些当事人很喜欢这一类的绯闻自己也出面说得天花乱坠的，这样反而会引起别人的妒火中烧，更加的恶意中伤。

为了避免这样的事，你最好是从头到尾都别理会这些谣言。对方看你没有反应，自然会觉得很无聊，就不会一再地传下去。

有时候别人只是猜测而已，你一发表意见反而是为对方提供了话题。

为爱情牺牲本为是个人的事，但是在公司里发生这样的事，只会让人怀疑你的诚意及能力，也会导致领导对你

大失所望。如果因此而妨碍了你手边正在进行的重要工作，使你受到误解，那可就得不偿失而且悔恨莫及了。

即使爱情是二人彼此的事，这也只能在私下交往。在公司里，最好还是保持平常的同事关系。

俗话说“商场如战场”，可别让人拿你的感情生活来攻击你，使你失去领导的信任。

家人时常来单位

小陈所在的科室出了一件失窃案，锁在保险柜里的数万元现金被盗。奇怪的是，门并没有被撬动过的痕迹。

经回忆分析，小陈是最后一个离开办公室的，很可能他忘了锁门，而当晚正好有小偷进来，一看门开着，便乘虚而入。

小陈坚决否认自己会忘了关门，并让自己的母亲到单位来找领导评说道理。

此举引得全厂大哗。

大家都说：“关不关门，他母亲怎么知道？她凭什么断定自己的儿子没有忘记关门?”

还有人说：“小陈虽说还是小青年，进厂也有好几年了，怎么遇事还要母亲出场，太无能了!”

小陈让母亲出场，的确是下了一着“臭棋”。

不论是出事还是没有出事，都不应该随便让亲人到单位里来。有些热恋中的青年，动不动往对方单位里跑，工作时间把对方叫出来，在一旁嘀嘀咕咕。

还有些做了父母的人，孩子一放寒暑假，就把他们带到单位里来。午餐时，抢在食堂窗口的，清一色是这些孩子……

诸如此类，其实都是不好的。

有些单位明文规定，私人不得进入工作场所，门卫也实行了严格的控制，但有人还会通过有形或无形的“后门”让亲人进来，这种犯规的行为，一旦被领导发现，是必定要受处分的。

即使没有明文规定的单位，也不宜这样做。

在工作场合会见亲人，肯定会影响工作，这是毫无疑问的。就是不同亲人谈话，也仍然会影响工作。

非本单位的人往往对厂里的机器、设备、原材料等情况十分不熟悉，一不小心就会出事故。轻则磕磕碰碰，弄得头破血流，重则可能有生命危险。

尤其是孩子，他们年幼无知，好奇心又大，生性顽皮，一不小心就会出事故。又要工作，又要分心管孩子，到头来很可能孩子没管好，工作上又出了差错。

即使象小陈那样，遇到了比较重要的事情，也不该让亲人进来。一是如大家所议论的，家属并不了解单位里的情况，可以说，根本就没有发言权。二则出动家属，恰似小孩子出了事要找家长一样，给人一种不成熟感。

这样的人怎么能赢得领导和同事的信任，放心地把重要的工作交给他呢？还有一些人，愿意把家庭纠纷闹到单位里来。丈夫吵到妻子单位，妻子吵到丈夫单位的事时有发生，名之曰：“请单位解决。”

这真是太不明智了。家庭完全是私人的组合，作为一个成年人应该有能力自己来处理家庭问题，连这也要依赖单位，是错把工作场所当作原始公社了。

俗话说："家丑不可外扬"，不是没有道理的。把"家丑"扬到了工作单位，倒霉的不是你是谁？

经常有朋友来电话

照理说，工作时间一般是不应该接进私人电话的。

但这样做，也有相当的困难。每个打进单位的电话都会自称是非常重要的，你却无法分辨谁真谁假。要是一概不准接进来，万一人家确有急事，就显得太不人道了。

所以，对于上班时间的私人电话，领导是没有十全十美的办法的，一切都得靠大家自觉。

有些人却不那么自觉。他们不断有私人电话打到单位里来，而且一聊就是半天，把工作搁在一边。

有人甚至认为，打私人电话要花钱，三分钟一次积累，这种"马拉松电话"就该在单位里打。

这实在不是要求上进的部属所应该有的想法。

上司与部属的关系是工作关系，单位自然是工作场所，私人电话一般不应该在上班时打进来。实在有事，最好在休息时间打。这应该和亲朋好友都说清楚。万一有人在非休息时间打电话进来，也应该三言两语，了断清楚。

曾经有一个青年，上进心很强，工作也非常努力，他对自己的女友也再三关照，不要打电话到单位里来。但

是，女友不以为然，仍一再打电话进来。

那青年开始还在电话里劝说她几句，到后来，干脆听到她的声音就把听筒搁了。姑娘大光其火，决意与他了断。

之后，姑娘又结识了一个男友，每天两三次从单位里挂电话给她，姑娘非常满意。以为前面的男友太没人情味，后面的男友才是真心爱她的。

结婚数年之后，姑娘偶见了前面的男友，一问，才知他已是那家厂的副厂长了。而她的丈夫却因为懒散不努力而一直受领导的批评。相形之下，心中很不是滋味儿。

那位青年成长得比较快是可以料想得到的。因为他刚进单位就懂得工作第一，而且能自觉地不允许私情私事掺杂进来。而另一位青年老受批评也是可以想象的。谁能赞赏一个人把一天的工作时间老是中断两、三次呢？他会在上班时间经常打私人电话，也一定会在上班时间内做其他的事。

不把工作放在首要位置的人，在单位里一般是不会大有前途的。

头天玩乐，次日萎靡

送孩子上托儿所或幼儿园的家长最有体会，每个星期的第一天，总是比较困难。经过周末与父母的耳鬓厮磨，孩子大多不太乐意去托儿所或幼儿园。

小学里的老师也有这样的体会，星期一小朋友的思想

往往不太集中，心思还散在周末的玩乐上收不回来。

孩子身上所反映出来的是人的本性。因此，成年人在度假之后会留有某些痕迹也是可以理解的。

但成年人毕竟与孩子不同，如果成年人也象孩子似地不知自控，问题就大了。

我们给成年人提的要求是：玩乐的第二天决不萎靡不振。

首先不能迟到。

迟到本身是一件不好的事情，在玩乐的第二天迟到，影响更坏。

当你胡乱抹了把脸，头发蓬乱、睡眼惺松、衣冠不整地来到单位时，首先给人的感觉是：这家伙玩得太过分了。

休息的时候应该好好休息，玩乐的时候也不妨尽情玩乐。别人之所以觉得你“太过分”，就是因为你玩得超过了体力和脑力所堪负担的程度。否则，你也就不会以这副狼狈模样跑到单位里来。于是，领导便会接着想到：这家伙的自控能力实在太差。

人是需要有自控能力的。可以说，人的一举一动、一言一行要得体，离不开适当的自我控制。

但各人的自控能力差异却很大。作为一个在基层工作的下属，比起诗人，艺术家来，毫无疑问，需要更强的自控能力。玩得太过份会影响第二天的工作，这是人人都知道的，问题就在于能不能实行自我控制，在适当的时间内结束玩乐回家睡觉。并在第二天准时起床，收拾干净，振

奋起精神，再去上班。

这点小事如果不能自控，那么，假如委以重任的话，不是很危险吗？领导会对你产生这样的想法：

“这家伙靠不住。”

有了这种印象，该知道的事，你会不知道，因为领导怕你控制不住，张扬得满天下俱知。

该交给你的任务，领导会不给你，因为怕你抵御不住各种诱惑，把事情办坏。

该有你参加的活动，领导会不邀请你，怕你第二天又迟到，连累大伙。

试想，一个人在单位里落到了这一步，还有什么出息？

再细想想，一切不过是由于玩乐的第二天迟到的缘故，真是何苦来？

越是在玩乐的第二天，越是要早点起床。除了完成日常的盥洗外，再留一点时间作一个心理调整，把周末玩乐时抛开的工作重新记忆起来，想一想本周该做哪些工作，今天上班该做哪些事——倒也不是真要订什么周密的工作计划，恰如小孩子一样，收收心，以清醒的头脑去上班。

醉醺醺地来上班

尽管有些领导自己也喜欢喝酒，而且有些喝过了酒来上班，但是他们无一例外地讨厌自己下属的职员如此。

这一点可是不用说大家都明白的道理，所以，宁可请

半天假，也千万不要醉醺醺地来上班。

有一点是可以做到的，要喝酒最好选择晚上，第二天按时上班。

尤其是前一夜和上司或同事一起喝酒，第二天更是必须要精神饱满地准时上班。

如果你一副宿醉未醒的样子，旁人一定会不怀好意地问：

“你昨天和谁一起去喝酒了?”

这种嘲弄的语气仿佛是在说：

“这一副没精打采的样子，今天是无法好好地工作了。”

“这家伙真是太不检点了!”

“怎么喝酒不知稍加节制呢?”

“很显然的，你的克制功夫还不到家。”

如果是三个人一起出去喝酒，其他两个人第二天都还是一如往常地工作着，只有你一副没精打采、垂头丧气的样子，那你可就真的太不值得同情了。不但如此，别人还会看轻你是个酒量浅、工作能力不佳的人。

不要以为“不会喝酒就不能在社会上立足”。喝酒不但伤身、又容易发生意外，有时候还会惹祸上身。那些因为喝酒误事或是酒后乱性而失败的人，更是不在少数。

喝了酒之后，不但会给别人添麻烦，还会害了自己。然而，有些人还是会认为“没有了酒，人生还有什么乐趣。”如果是这样的话，你平常就必须训练自己懂得节制以免害人误己。

对于酒后的失态，一般人还是采取包容的态度。然而，一旦喝醉了就很容易失控，所以还是不要太过放纵才好。

尤其是千万不要在酒馆等公共场所里批评公司或上司。如果你因为一时的情绪激动而大声地抱怨：

“这种公司，真是不如辞职算了！”

这话很可能被有心之人利用而传入上司的耳朵里。这下子，即使你并非真的觉得公司如此差劲，你在这公司的前途也完蛋了。

有些人主张：“在这种松弛身心的场合就是要放松心情，说些低级的笑话才更具有效果。”

你可千万别相信这些看似识途老马的人所说的话。

或许有些人是很喜欢听黄色笑话，但是有更多的人讨厌这些低级的笑话。如果你没有弄清楚对方是否喜欢就说起低级笑话来，这样不但会破坏了当时的气氛，也会让旁人厌恶你。

像这样，你一心一意要取悦对方，却反而弄得对方一肚子不高兴。这可是最差劲的交际手法。

另外还有一点很重要，那就是当你前一晚接受了上司的款待之后，隔天别忘了向上司说声“谢谢”。

如果疏忽了这个小节，上司心里会很不痛快。

凭想象或推测提出报告

有些人的报告让人一听就很不舒服。这些人总喜欢在

报告中加上“似乎”“好像”等字眼。

“我所负责的公司‘好像’正在进行一项新的计划，负责这个计划的‘似乎’是技术部……”

这种报告方式不论是向上司报告，或是开会时提出都很不恰当，对于自己所提出的报告，一定要很明确地区别哪些事是听别人说的，哪些事是自己确知的：

“这件事我已经证实了。”

“这件事是从某处听来的，我尚未深入查证”。

任何人都希望自己所提出的报告，或是所发表的意见能够得到领导的认同，所以会尽可能地表现出效果。在这种情况下，很容易就会把道听途说的消息，描绘得好像是自己亲身经历的一样。

然而，这却是一件非常危险的事，万一事实并不如自己所报告的，说出去的话已经覆水难收，不但后果难料，就是自己的信用也会随之破产。

如果这件事只关系到公司内部，还可以挽救。因为公司的人也许早就知道，这家伙说话总是未经求证就说得跟真的一样，而有了心理准备。

但如果用在对外关系上可就麻烦了。一旦被对方质疑地追问：“究竟你所说的话是不是真的?”就表示对方对你所说的内容或意见产生了怀疑。如此一来，不只是你个人的信用破产，就是公司的形象也会尽扫落地。

尽管如此也能够博得对方的信任，并且完成合约，但这并不表示事情已经结束了。即使是完成合约后才发生纠纷，事前含混不清的表现方式也会让自己陷入不利的处

境。

“你事前并不是这么说的！”

“不！我提醒过！”

“但是，你并没有说得很清楚！”

“……”

在这种情况下，就算你有理也变得无理了。

拉杂地说一大堆理由

在向上司提出关于某一个案的报告时，其中的内容你认为还可以，上司却不以为然。这种情况在实际的工作中时常发生，因此在报告的时候，你可能会不顾一切地提出一大堆理由。

“对于我们想要达到的目标因为如此这般……只能做到这样的程度，虽然我已经尽了全力，却不能完全地尽如人意，这并不是我一个人的责任。”你或许想要这么说吧！

这可是最差劲的报告，难登大雅之堂。虽然报告一定要先说明结论，但唐突地提出对或错的结果，对方根本不知道你在说什么。在这种情况下，也要说明起码的理由。

例如，不要只说：“日期来不及，要说明：“因为二号机故障，日期恐将延误。”如果上司问：“这是怎么一回事？”你就必须要简要地说事情的经过。即使是在这种情况之下，也不可拉杂地说出一大堆理由，让他人以为你是在企图逃避责任。

或许上司根本不想知道经过，只是答说：“嗯！我知

道了!”然后什么都没说。

在这种情况之下，即使心理多不痛快，也不必再多作解释。否则唠唠叨叨地解释一大堆理由，非但得不到对方的谅解，反而很容易招来反感，这损失岂不是更大。

急急忙忙地为自己洗清责任对自己并没有什么好处，不如先反省自己，勇于承担责任。

四、上下相安 美在距离

给他一点安全感

领导之所以是领导，就因为他的地位比你高、权力比你大。较高的地位和较大的权力决定了他必须享有较多的尊严。当这种尊严被破坏时，他会觉得自己的身份感丧失了。

人人都有这样的体验：被剥夺身份的滋味儿很不好受，人会本能地产生厌恶、反抗的情绪。

作为一位领导者，当他带着这样的心情站在你面前时，你就惨了！

因此，在与领导者相处时，必须随时做到上下分明。

但是，人类有一种登鼻子上脸的毛病。人一旦跟自己的领导熟悉之后，就会有“这么做也没有关系”的上下不分心态，这样很容易让领导认为“这家伙是个不值得信任的人”。

一旦被烙上这个烙印，可是个人信用的最大损失。

上下分明首要之务就是认清上下关系。对于这一点，公司内部必须有着严格的区分，否则上面的命令便无法贯

彻到下面，如此一来公司如何能够上下一心地完成任务？

其次，也是最重要的，上下差别体现在日常的一些看似不起眼的细节当中：在走廊上与上司擦肩而过时，稍停一下和上司打个招呼；在上楼梯的时候遇见上司从上面下来，在下面的台阶上暂停等候，等和上司打过招呼之后再继续上楼。

上下关系中最引人注意的就是言词的使用。现在的年轻人常会像对待朋友一样地对待自己的上司。

“喂！处长，局长叫你！”

这种口气是很不合适的。

“处长！局长请你过去一下。”

这才像个样子。

记住，“喂！”这一类轻佻的招呼不可以对上司使用。

此外，回答领导的问话时一定要简单明了，换言之，不可以语意含混地回答“喔”或“嗯”，即使是挨刮也不可忿忿不平的顶嘴。

那些被公认为懂得节制的上班族，所具备的基本条件就是言词运用恰当，尤其是在结尾的地方更是重要。

年轻女子常常习惯使用一些语尾助词来表现柔美，例如“哦！”“呢！”之类的，但是这却不适合用在办公室，凡是精明干练的女性上班族，是不会这样说话的。这种说话习惯还是及早改掉较好。

对上司或长辈要以“处长”“主任”来称呼，即使是没有头衔的人也要称呼“先生”，不可以说“你……”

近来，许多中学生都习惯对老师说：“你……”，用这

种傲慢无礼的态度对待老师的学生，一旦踏进社会就会用这种态度对待上司或长辈。这样的年轻人除了在言语上不懂得礼貌，就是做事的态度也是傲慢无礼。

在欧美的社会，有些公司一律不用职称，全部直接呼对方名字："Mr Smith"、"Miss White"等等，但这并不适用于东方社会。尤其我们素有"礼仪之邦"的美名，就更应该分清楚上下关系。

屁股别那么沉

有的时候，上司会走到你的桌子前面和你说话，这时你必须马上站起来答话。。只是有时候也会碰到时间不对，例如你正埋头努力地算帐，完全没有发现上司过来，等到听到声音的时候，上司已经站在自己的面前开始问话：

"某公司的应收帐款有多少?"

刚好这时候摊开在你桌子上的正是应收帐簿，于是你就坐着指着帐簿回答：

"从上个月底到现在，一共是多少多少万元。"

这种情况看起来好像没有什么不妥，但其实这是不对的。当你发现上司出现在你面前时，你必须立刻站起来，站着翻阅帐簿答话。

假如你必须拿出其他的记录或是使用电子计算机而非坐下来不可时，你也必须先向上司说一声：

"对不起!"

如果你是坐在电脑或打字机前面，而上司是从你的后

方走来，这种情况则另当别论。这时候如果你就这样站起来，上司面对的是你的后背，无论你以什么方式站起来，都会使上司看不见你的工作状况。在这种情况下，坐着答话也没有关系。

拿东西给上司，要以上司的方便为原则。例如，拿笔或刀子时要把柄部朝向对方。在下雨天碰到上司没带伞时，把伞柄递向对方才表示要借伞给对方。

举一反三，触类旁通，这儿只是举交递物品为例，其他生活上的小动作也是一样，凡事以对方的立场为出发点，才是应有的基本礼仪。

让人家把话说完

当上司命令你做事的时候，上司会提出各项说明。这个时候，千万不可以中途插嘴打断上司的讲话。

上司的话只是在说明经过，或许结论并不是你想的那样。中途插嘴表示意见，除了让人家认为自己很轻率之外，也表示蔑视上司。如果碰到性格暴躁的上司，恐怕就会大声地怒喝：

“闭嘴！听我把话说完！”

所以，在上司交代工作的时候只要静静地听，适时地点头答“是”，表示自己了解上司所交代的内容。在这种情况之下，应答的方式宜稍迟，太快应答会显得草率。

上司在说话的时候，最忌讳的就是以否定言词来打断他，而说些泼冷水的话，比如：

“这恐怕做不到！”

“即使调查也没有用！”

“这不是已经做好几次了吗？没有必要再做了嘛！”

除了不要在上司话还没有说完就表示反对的意见之外，即使在上司交代完毕之后，也不要立刻表示否定的意见。

上司之所以把这项工作交给你，恐怕早在事先就已经猜到你有什么反应。明知道你可能会反对却还是交代你做，一定有他的用意。这时候，你最好是服从上司的命令，并且忠实地执行。

在经过仔细地思考之后，如果对上司所说的话还是有不了解的地方，或是自己有不同的意见，一定要很冷静地和上司商量，千万不可以有情绪化的表现，以免让人认为你是故意唱反调。

如果上司的意见和自己的意见不同，那该如何是好？答案很简单：除了服从命令还是服从命令。因为公司就是靠部属服从上司才能够成立，如果每一个人都自以为是，不肯服从上司的命令，公司岂不是天下大乱了。

“我先走一步了！”

结束了一天的工作之后就到了下班时间，这是上班族解除拘束、回归自我的时刻……

公司里总是有一些人在下班之前二三十分钟就开始准备回家了。尤其是女性，特别喜欢花上一段时间来补个

妆。

但是，你有没有想到，公司所付给你的薪水是到下班为止，即使是下班前一分钟也不容许你做自己的事。

所以，员工不可以在下班铃一响，就离开办公室，尤其是如果手边的工作还没有告一段落。

下班后要离开办公室时，一定要和还在办公室内的同事或上司打招呼。一声不响地自行离去，不仅让人印象不佳，还表示自己不负责任。

如果自己的工作已经结束，而上司还留在办公室时该怎么办?

在过去，上司没走，属下不可先行离去，现在已经没有这样的规矩了。如果上司自己的工作没有做完而留在办公室，部属先行离去也不必不好意思。这个时候，不妨轻声地问一声：

“有没有需要我帮忙的地方?”或者：“对不起！我先走一步了。”

千万不要一声不响地走掉，这样是很不礼貌的。

在先行离去时，除了说“对不起”之外，现在也很时兴说：

“您辛苦了!”

这句话不只是可以用在对上司，即使是对同事或部属也很适用。

离开办公室时，对还在工作的同事说“再见”，原本是最基本的礼貌。但是，这只适合用在比较亲近的同事，对上司并不适宜。对于上司，还是要再进一步地表示自己

的敬意。

“小报告”告倒谁

打“小报告”不外乎两种人：一种是所谓“争取上进”的人，他们定期或不定期地向上司汇报情况，其中往往夹杂着打“小报告”的内容。

有时，汇报者本人也未必觉察得到，反而会以为是正常的。

另一种则是居心叵测的家伙，热切地希望踏着别人的肩膀往上爬。他们的小报告中还时常掺有很大的水份。

对于后一种人，人们除了深表厌恶之外，还要奉劝一句：

“多行不义必自毙。”

随着时间的推移，被你暗中中伤的人总会知道事实真相，经常从你这儿收到小报告的上司，也会从中嗅出不良的气味。人一旦到了这种地步，下场就非常惨了。如果造谣诬蔑的话，还要负刑事责任。

到那时候，真可说是四面楚歌、众叛亲离，人人讨厌，个个唾弃。

对于前一种人，有必要先区分一下，什么是正常的汇报情况，什么是“小报告”。

对于同事在工作上的缺点和错误，最好能在适当的时间和地点，用恰当的方法当面指出，而用不着动不动就去向上司汇报。假如真有必要向上司汇报，那也应该是在向

当事人指出之后。

有的人当面不说，甚至还说好话，转身却到领导那儿去说长道短，以揭人之短为自己之长，这就是打“小报告”。

要求上进，首先要做的是努力工作，发挥自己的长处；同时，也学习别人的长处，而不是光把眼睛盯着别人的短处。

打“小报告”是不光彩的，有些人把别人的私事当作打“小报告”的材料，就更为可耻了。

有一位能干的科员，连年得不到提升，别人看着都觉得挺奇怪。后来，有个熟悉的人问他的上司，上司说：

“他的能力是很强的。凭他的能力或许是该把他提到更重要的位置上去。但是，他有个致命伤，总爱打‘小报告’，揭人隐私，我对这个人的品格没有信心。”

这番话，假如让那位科员听到的话，想必他也会悔不当初的。

假如是真心要求上进，而不是在上进的面纱之下掩盖其虚荣和野心，就千万不要干这种卖人求荣的事。

现代社会的竞争应该是光明正大的，拿出魄力和干劲来，与你的同事去比一比、赛一赛吧。

牌桌上的心理学

民国时期，段祺瑞任内阁总理时，有一次在别人家打麻将三缺一，便由一位普通职员来“凑搭子”。此人非常

机敏，玩牌时小心翼翼，总能以使段总理心情愉快为上。反正输赢无所谓，老板有言在先：

“你尽管输，输了由我负责！”

由于此人能让段总理玩得高兴，以后就成了长期的“牌搭子”。他在麻将桌上渐受知遇，最后竟在官场上飞黄腾达，位至财政总长。

这个故事知道的人虽然不多，但这一类事情，不少人是想象得到的，甚至还有人竞相效仿。想通过上司玩牌获得晋升的机会，这就与东施效颦差不多了。

固然，历史上不止一次地发生过类似这位财政总长发迹的事，但事情远非人们所传说的那样简单。

就说这位财政总长吧，他本来并未想过要玩麻将来取悦段祺瑞，纯粹是出于偶然的机遇。即使上了麻将台，他也只有力求自保之心，那敢再有渴求高升之意？此其一。

其二，人们只看到他在玩牌上的机敏，而没有看到他在其他地方具有同等的能力，如果没有这些，光会打麻将又有何用？

机遇是可遇而不可求的，蓄意要想怎么样，搞不好反而弄巧而拙。

玩牌之类的游戏之所以吸引人，关键在于一争输赢。而人又都是愿赢不愿输的。你如果要上司开心，就只能输不能赢。但如果你一心要输的意图显露出来了，那么，玩牌也就失去了意味，上司肯定不会高兴，你必须做出十分努力竞争的样子，而实际上又要放弃竞争，这就不是主观愿望所能达成的。

会游泳的人决不会跳河自杀，就是因为即使心里想死，手脚也会不由自主地比划起来。要做到这一条，首先必须有高超的技巧，而明明棋高一着，偏偏又要装成略逊一筹，这要有很强的心理调整能力。所谓“大智若愚”，所谓“臻于化境”，都可以借来一指这时的情形。

究竟有多少人具有这种能耐呢？一旦上司识破了你的“阴谋”，或虽没识破，但对你在牌桌上的表现不满，就会“偷鸡不成蚀把米”，“套不着狐狸惹一身臊”。

工作上犯错误，还可以说“罪有应得”，牌桌上栽跟头，这才真叫冤枉！

如果在其他方面没有才能，就是牌桌上取得上司的欢心也是没有用的。相反，一个有才华的人，即使不与上司游戏，也能发挥出来。

跟上司玩牌，从行为学的角度来说，叫做“亲密过度”，不仅会引起同事的不满，也会引起其他领导的不满。这种亲密过度是以疏远他人为代价的。

再说，玩牌第一需要时间，第二需要场所，搞不好就不仅影响休息，也影响家庭生活。一天 8 小时之外，仍然看见几张熟悉的老面孔，而将家人置之旁，真正乐趣何在？

应该说，凡是自尊心很强的人都是不愿充当这种角色的。假如纯粹是为了玩玩，那么，弊端已说得清楚，请你还是避开上司，另找别人吧。

这样的事别找他们

婚姻关系是一种非常微妙关系，处理婚姻关系着实要花费一番心血。不是有那么多专业的心理学家、社会学家不断地把它作为研究课题吗？如果再把上司给牵扯进来，那就是自找麻烦了。

有人问：

“请领导帮忙介绍个对象又有什么关系？”

有关系，大有关系。

这种介绍有两种可能：或成功，或失败。作为婚姻介绍人，他总是把自己认为相互合适的人撮合在一起，总是希望成功，而不希望失败。万一你觉得介绍的伴侣不合适，这就等于否定了他的意见，人家多少是会不开心的。

生活中，我们经常可以听到有人这样嘀咕：

“我给他介绍的人，蛮好的，他还不中意，他究竟想要什么样的人？再说，他自己有什么好？”

试想一下，假如这种想法出现在你上司的脑海里，该怎么样？你说对你有利还是不利呢？万一是人家看不中你，发现了你的缺点，那么，很自然，她（她）对你的看法也会传到你的上司耳朵里，这对你也未必会有什么好处。

即使介绍成功，也不是没有问题了。上司与你的配偶是有某种联系的，情况虽比娶上司的女儿要好一些，但你的一举一动还是随时可能反馈过去，这也是一种牵制。

有人以为，请上司做结婚介绍人可以套套近乎。其实大部分领导都很讨厌这种事，有些比较老练的领导会当面拒绝说：

“对不起，我很想帮你的忙，不过我实在太忙，没有功夫。再说，我没有做这种事的经验。”

有的领导，嘴上虽然应承，实际上却不会替你去办。

如果这种事给同事们知道的话，更是大大的笑柄。

婚姻是私人的事，最好不要扯进工作关系里来。如果你确实需要女朋友或男朋友，完全可以托亲戚朋友帮忙，也可以到婚姻介绍所之类的地方去试一试运气。至于上司，最好还是别去惹他的好。

假如有的领导好心地主动替你介绍对象，你也是婉言谢绝的好。你可以这样说：

“谢谢您的关心，不过我已经有朋友了。假如这次谈不成功的话，说不定还要请你帮忙的。”

这样，既肯定了上司的好心，又留了一条后路，上司不至于感到下不来台。拒绝的理由是已有朋友，又不会让人觉得反感，反倒会觉得你这人挺忠厚的；而谈得成谈不成，都是没准儿的事，所以，你在这方面还是占据主动的。

轻松时刻绷紧弦

在新年聚会或其他公司所举办的宴会中，有些领导会说：

“今天大家不必拘小节，一起开怀畅饮吧！”

也就是说，在今天的气氛之下，大家可以不必拘泥于职位的高低，开开心心地喝个痛快。

上司有这样的提议是很好的，但身为部属的你可别真的就此忘了本份。即使再怎么随便，也不能真的上下不分地一律平等。

虽然说在这种场合不像工作时那样一板一眼，但上司还是上司、部属仍然是部属，说话时的用词还是必须严守分际，不可逾越了界限。

这种时候的气氛比较轻松，不像上班时那么严肃，可是你也不要因为上司说了“不拘小节”，就开始肆无忌惮，这样反而让人认为你对上司心有不满。

在这种轻松的气氛下，大家是可以开怀畅饮，说一些平时在办公室里不敢说的话，或者提些批评或建议，但都必须保持冷静而客观，绝不可以有个人情绪的表现。

更何况，如果你对公司政策或行政方面有意见，也应按照公司的规定，在办公室谈才有效，这种场合只是用来抒缓大家平日工作的紧张气氛，拉近大家的情感而已，并不是真的要你在这个时候，畅所欲言地批评公司或上司的不是。

如果你因为上司表明了“大家可以不拘小节地开怀畅饮”，就真的放肆了起来，酒会结束之后你就要后悔莫及了。

此外，在这种场合里也不可以说：“今天所说的话到此为止，别再传出去……”

没有什么话是可以“到此为止”的，话说出去了你就得负责任。即使是随便开开玩笑，这话还是会被别人当成玩笑话说出去。一传再传地，宴会结束了，你的笑话却一直没有结束。

其实，在任何情况下最好都不要说“今天的话就到此为止。”你交代了对方别对第三者说起，对方也这么交代别人，结果所有的人都知道了这件事。

不但如此，经过大家交头接耳地一传再传，你所说的话早就走了样，大家还在偷偷地说：“我告诉你一件事，你不要告诉别人。”某甲告诉某乙，某乙又告诉某丙……结果怎样可想而知。

“秘密场所”有秘密

有时，你的上司会邀你一起去喝酒。这时，你必须要体恤对方的心意。

在这种情况下，上司往往会脱去平时工作时的严肃外衣，和你谈谈真心话，所以这可是个很好的收集情报的机会。不但如此，你更可以借这个机会深入了解上司的心情与性格，等等。

所以你必须好好地把握这样的机会，大胆地与之交往。

此时，千万要避免带上司到自己常去的酒店。因为在你和酒店服务员熟识的情况下，如果服务员和你之间的对话比较多而且热闹，上司就会觉得很无聊了。但是如果服

务员对上司表现得比较热络的话，你又会认为："搞什么嘛！我才是常客！"而显得不太高兴。

自己常去的地方应该是属于自己的"密秘场所"，你有时可以在这儿发泄自己心中的不满，或是抱怨一下上司的不是，借以消除自己工作上的疲惫。

如果你把这么重要的"秘密场所"向上司公开，就等于是把自己的情绪渲泄口给堵了起来一样，自己以后再也不能在这儿一吐心中不快了。

一旦上司也很中意这个地方，以后也成了这儿的常客，那么，你曾经在这儿说过的话，或多或少都会传到上司的耳朵里。有时候只是一件微不足道的小事，但却可能在开玩笑或无意间被说了出来，在上司眼里未必是件小事，你在上司心目中的地位自然会大打折扣。

如果上司不中意这个地方，或是觉得这个地方的格调不高，连带地也会对你的人格、情趣的评价有所影响，这么一来，你岂不是自讨没趣了。

领导家少去为妙

"王局长家真是富丽堂皇，光是灯具就不下 20 种。"老赵眉飞色舞的地在办公室里说。

"你去过王局长家了！"同事们问。

"怎么没有！去过好几次了。"老赵说不出的得意。

有几个同事却在暗暗摇头。因为他们知道，老赵与王局长并没有特殊的私人关系，老赵不过是在偶然的机会中

获悉王局长住所地址，便这样冒然造访，是不会有什么好结果的。

果然，没隔多久，从某个渠道传来了王局长对老赵的评价：

“这个人很讨厌。”

为什么下属不该造访上司的住所呢？原因有三：

第一，部属与上司是工作关系，而住所却是一块私人的领地。许多人工作之后要回家，并不仅仅是为了获得食物和睡眠。如果光是为了这点事，不用回家也能解决问题。

家是一种氛围，是一种让人从精神到肉体完全处于松驰状况的氛围。人们工作了一天，紧张了一天，回到家中，恰如鱼儿回到水中，鸟儿回到林中，好不轻松，好不自在。

偏偏在这时，门铃响了，你进来了，带来了有关工作的整个记忆。破坏了别人悠哉悠哉的心态和生活节奏，这怎么可能是受人欢迎呢？

第二，一个家庭大多有两个以上的成员，而别的成员对你这个只有工作关系的人介入进来，必然也是不满意的。

或许，上司的夫人正要与丈夫一同外出去看电影；或许，上司的丈夫正希望和夫人一起静静地呆一会儿；或许人家的孩子正等着爸爸或妈妈辅导功课……

这样，即使你的上司没有对你的造访感到厌恶，人家的家庭成员也会讨厌你，并把这种情绪传染给你的上级。

第三，私下造访上司的住所，一般而言，动机都不怎么单纯，总是企图在彼此之间造成另一种“亲密关系”，以便获得好处。这是一种丧失自信的表现。你为什么不能通过自己的努力工作博得上司的好感呢?

这也是一种走后门的行为，正直的领导必然对此产生反感。同事也会认为你是个“马屁精”。你得了好处，明明是努力工作而得到的，人家却说是“马屁”生效了；你吃了亏，人家则说你“活该”。

即使有个别领导真会因此而给了你点好处，相形之下，又算得了什么呢”

为了自尊，也为了保证上司的私人领地不受侵犯，请不冒然到上司的住所去。

送礼的动机与利弊

逢年过节，要不要到上司家中送礼?

如果不送的话，又深怕影响了自己的升迁，到时候后悔不已。送的话又……

有不少人一到端午、中秋、新年等这些送礼的季节就会对送礼与否大感头疼。

例如，某公司主管有张、王两位手下，张君很有能力，但不会送礼，王君没有能力，却很懂得送礼。如果有一个机会要提拔其中一个人的时候，一般的主管还是会提拔张君。

如果这位主管是根据有没有送礼来决定，而选了王

君，那就说明这位主管的人格、操守有问题，这样的主管既不能公平的对待部属，也没有发掘人才的眼光，根本没有做主管的资格。

一旦他提拔了王君，而王君根本表现不出工作能力，这样大家就很容易知道这位主管的不公平，进而影响他的评价。

因此，只要是头脑清醒的主管，都不会随便地冒险来提拔王君，除非王君所提供的贿赂可以保障上司一家人的生活安定。但是，有能力如此地贿赂上司的人，根本就可以不必依赖上司的提拔。

大多数身为主管的人都有这样的经验："部属所送的礼，通常都会收下，但并不会因此而影响到工作成绩的评定。"

但是话又说回来，上司平常不但要教导部属如何应付工作，还是部属协商与咨询的对象，对于部属的生活指导可说是功不可没，因此，利用逢年过节的时候对上司表达一下感谢的心意而致赠一些小礼物，乃人之常情。

然而送礼贵在心意，不必送贵重的礼，否则反而会引起误会。如果你送礼是希望借此获得提拔的机会，那你一定会大失所望，所以还是别白费心机了。

另外，送礼还必须注意一件事。

逢年过节的时候，一定有不少人到领导里家送礼。如果你送的礼和其他人送的礼都一样，那可就让领导伤脑筋了。尤其是食品都有一定的保存期限，万一不注意送了不新鲜的东西，是很失礼的。

因此，别人都挑端午、中秋或春节来送礼，我们可以

错开这个“送礼旺季”，利用平常的日子送礼，这样会更有效果。

在送礼的同时可以附带说上这样几句话：

“昨天家兄从故乡带来家里自制的干货，不成敬意，请务必笑纳。”

这样的话不必过于冗长，只要简单一两句即可。

这种表示心意的小礼物除了上司之外，对于与自己关系亲密的同事也很适用。

五、给上司建议要掌握分寸

在公开场合如何提意见

中国人是最讲究面子的，这种偏好源自五千年的文化，绵绵不绝，又扎根于伦理型的社会人际关系的网络之中，根深蒂固，几乎无人能够幸免。

好面子，其实就是要做到一团和气，要“和为贵”。人人头上有青天，各自相安无事，自然皆大欢喜。这是中国人处理人际关系、整合全社会的一个独待方式。从中国人在饭馆争着付钱到婚娶喜宴上的“见面礼”，无不透露出中国人的“面子”哲学。因此，就中国的传统而言，在公共场合，都是比较注意面子的，不但给别人面子，自己也要争面子。

这种“面子”哲学的另一面便是，除非迫不得已，决不首先撕破面子。即使是对手，心里已藏满刻骨仇恨，并且毒计连篇，表面上却依然面带微笑。而一旦有人敢于直言不伟，不给别人面子，这在中国人眼里已是具有相当的敌意了，甚至是发出挑战的信号。因为在逻辑上我们可以很方便地作出推论，即首先撕破了面子，那就肯定是出于

迫不得已，或者是受人胁迫，或者便是心有怨气而不得不发。

领导也中国人，我们都是中国人，即使这种“面子”哲学是错的，但在中国这种文化氛围和社会环境下，我们都会不可避免地套用中国人独特的思维习惯和模式，得出相似结论。

在领导的眼里，如果自己的下属在公开场合使自己下不了台，丢了面子，那么这个下属肯定是对自己抱有敌意或成见，甚至有可能是有组织、有预谋的公开发难，正如一位心理学家所说的那样：“人们都喜欢喜欢他的人，人们都不喜欢不喜欢他的人。”这样，在公开场合不给领导留面子的结果便是，领导要么给予以牙还牙的还击，通过行使权威来找回面子，要么便怀恨在心，以秋后算账的方式慢慢报复。

这种结果，自然是下属在提出批评和意见时所不愿看到的；也违背了他的初衷。他大概忘记了，无论是领导，还是他本人，都是中国人，都生活在充满人情儿、十分讲究人际和谐的同一个社会中。

领导十分注意自己在公开场合，特别是在其他领导或者众多下属在场的时候，这决不仅仅是因为有个文化的潜意识在作祟，更是在于领导从行使权力的角度出发，维护自己权威的需要。这种需要因受到公开的检验而变得更回强烈甚至是不可或缺。

如果下级的意见使领导感到难堪，即使他是出于善意的愿望，即使他的确是“对事不对人”，但其结果却必然

是一样的：使领导的威信受到损害，自尊受到伤害。

威信受到损害，便会使权力的行使效力受到损失。它影响到领导在今后决策、执行、监督等各个方面的决定权和影响力。因为人们不禁要问，他说的是否都对呢？是否会产生应有的效果？……这样，下级在执行中便多了几分疑虑，这必然会降低领导权力的有效性。因为服从越多，权力的效果就会越好。行使权力必须要以有效的服从为前提；没有服从，权力就会空有其名。

自尊受到伤害，是最伤人的感情的，因为它触动了人最为敏感的地带，挫伤了“人之所以为之”的信条。在公开场合丢面子，这说明领导正在失去对下级的有效控制，于是，人们不禁对他个人的能力乃至人格都产生了怀疑。因此，无论是谁，身处此境，最先的反应肯定是怒火中烧，而不是理智的对意见内容的合理性的分析。那么，此后的一系列举动肯定都是很情绪化的。即使他很有面子、很得体地将这件事掩饰过去，情感上的愤怒依然是存在时，这个阴影将会把你美好的印象浸没，使你在后来饱尝麻烦，悔恨不已。

因此，当一领导当众受到下属的伤害，丢了面子，即使当场不便发作，日后也会有所忌恨，甚至予以报复。因为如果他不这样做的话，可能还会有其他人会当庭责难，使他下不了台。“杀一儆百”“杀鸡给猴看”的道理正是缘由此处啊！

唐代，魏征也算是唐太宗的心腹之臣了，一向为唐太宗所重用，却也因为面子受损的事几欲杀掉魏征。

一次上朝，魏征当着朝臣之面犯颜直谏某事，顶得唐太宗面红耳赤，大丢脸面，但唐太宗还算是一个清明有为的皇帝，考虑到自己曾叫大臣“事有得失，毋惜尽言”，所以当堂不好发作。但罢朝之后，却是怒气冲冲地嚷道：“总有一天我要杀死你这个乡巴佬！”长孙皇后问他要杀谁，太宗说：“魏征常常在朝廷羞辱我。”皇后闻言心中大惊，因为唐太宗就有过因不听大臣劝谏而杀人的事，而且她知道太宗的脾气，于是急中生智，用当庭恭贺的办法使唐太宗突然醒悟，才免了其死罪。不过，在魏征死后，唐太宗仍是派人去推倒了他的坟碑，这大概是心中之怒气长期郁结不得消散之故吧！

试想，如果唐太宗并没有这么英明，并没有这么大的胸怀和气量；如果皇后没有想出一个好办法替魏征说情；如果唐太宗对魏征并不是那么信任和了解，恐怕魏征的脑袋早就搬家了。这其中的经验与教训不能不为下属三思，深以为戒。

所以，下级在公共场合给领导提意见时，一定要注意给领导留有面子。

留面子，首先表明你对领导是善意的，是出于对领导的关心和爱护，是为了帮助领导做好工作。这样，他才愿意理智地分析你的看法。

留面子，还表明你是尊重领导的，你依旧服从他的权威，你的意见并不是代表你在指责他，相反，你是在为他的工作着想。

留面子，其实就等于给自己留下了充分的余地，下属

可利用这个余地同领导在私下里进行更为深入的交流和探讨。同时这个余地还表明，下属只是行使了一定的建议权，而领导仍保有最终决断的权威。留有余地，还会使下属能够做到进退自如，一旦提出的意见并不确切或恰当，还有替自己找回面子的余地。

当然，我们讲，公开场合提意见要注意领导的面子，并不是鼓励下属“见风使舵”，做“老好人”。我们是非常赞成对领导多提建议性的宝贵意见的，同时也对直言不讳，敢犯龙颜者表示深深的敬意，我们的着眼点只是在于，提意见要注意场合、分寸；要讲究方式、方法。

历史的经验证明，如果只注重提意见的初衷和意见的合理性，而不去考虑它的实际效果，这样的劝谏只能给下属带来灾祸。我们衷心地劝戒每一位下属，一定要在公开场合给领导留面子。

以请教的方式提建议

下属提出一个建议，试图让领导接受，这不仅取决于建议内容本身的合理性，还往往取决于下属提出建议的方式。注意提建议的方式方法，就是要时刻注意领导的心理感受和变化轨迹，就是要求下属在提出建议的时候首先要获得领导的心理认同。

许多的经验表明，以请教的方式提出建议更易让领导接受。

请教，是一种低姿态。它的潜在含意是，尊重领导的

权威，承认领导的优越性。这表明，下属在提出意见之前，已仔细地研究和推敲了领导的方案和计划，是以认真、科学的态度来对待领导的思想的。因而，下属的建议应该是在尊重领导自己的观点基础之上的，很可能是对领导观点的有益补充。这种印象无疑会使领导感到情绪放松，从而降低对你建议的某种敌意。

我们每个人都是很有这样的体会的：当你还是个高中生的时候，你会遇到初中的小弟弟、小妹妹向你请教各种问题，充满敬仰地要求你谈谈自己的学习方法，等等。这时，无论你多么不高兴，多么忙，你都会带着一丝骄傲解答他们每一个稚嫩的问题，并从他们的目光中得到某种心理满足。如果我们能静下心来仔细分析这样的经历，我们会发现，成就感是多么早又是多么牢固地根植于我们每个人的心灵深处。别人向我们求教，这就表明自己在某些方面是具有优越性的，如果说我们受到了崇拜，这大概有点儿过分，但说我们至少受到了重视、具备了一定的影响力，却是一点儿也不假。在被别人请教时我们心中涌起的愉悦感和自豪感往往是并不能为我们自己所清醒意识到的，但它却主宰着我们的情感，甚至是我们的理智。每一个健康的、心智正常的人都会对这种感受乐此不疲，即使是领导也不例外。

请教的姿态，不仅仅是形式上的，更有内容上的意义。这样你可以亲自聆听领导在这方面的想法，这种想法在很多时候是他真实意志的浮现，而他却并未在公开场合予以说明，而且很有可能是下属在考虑问题时所忽略了的

重要方面，这样，在未提出自己意见之前，首先请教一下领导的想法，可以使你做到进退自如。一旦发现自己的想法还欠深入，考虑的不是很周到，你还有机会立刻止口，回去后再把自己的建议完善一下。如果你的建议仅仅是源于未能领会领导的意图，那么，你的建议不仅是毫无意义、分文不值，而且还暴露了你自己的弱点，这对你决非是什么幸事。

向领导请教，有利于找出你们的共同点，这种共同点，即包括在方案上的一致性，又包括你们在心理上的相互接受。

许多研究者都发现，“认同”是人们之间相互理解的有效方法，也是说服他人的有效手段，如果你试图改变某人的个人爱好或想法，你越是使自己等同于他，你就越具有说服力。因此，一个优秀的推销员总是使自己的声调、音量、节奏与顾客相称。正如心理学家哈斯所说的那样：“一个造酒厂的老板可以告诉你一种啤酒为什么比另一种要好，但你的朋友，无论是知识渊博的，还是学识疏浅的，却可能对你选择哪一种啤酒具有更大的影响。”而影响力是说服的前提。

有经验的说服者，他们常常事先要了解一些对方的情况，并善于利用这点已知情况，做为“根据地”、“立足点”，然后，在与对方接触中，首先求同、随着共同的东西的增多，双方也就越熟悉，越能感受到心理上的亲近，从而消除疑虑和戒心，使对方更容易相信和接受你的观点的建议。

下属在提出建议之前，先请教一下自己的领导，就是要寻找谈话的共同点，建立彼此相容的心理基础。如果你提的是补充性建议，那就要首先从明确肯定领导的大框架开始，提出你的修正意见，作一些枝节性或局部性的改动和补充，以使领导的方案或观点更为完善，更有说服力，更能有效地执行。

如果你提出的是反对性意见呢？有人会说，这到哪里去找共同点呢？其实不然，共同点是不仅仅局限于方案的内容本身的，还在于培养共同的心理感受，使对方愿意接受你。而且，可以说，越是你准备提出反对，你就越可能招致敌意，因而越需要寻找共同点来减轻这种敌意，获得对方的心理认同。此时，虽然你可能不赞成你的上司的观点，但你一定要表示尊重，表明你对它的理性的思考。你应设身处地地从领导的立场出发来考虑问题，并以充分的事实村料和精当的理论分析作依据，在请教中谈出自己的看法，在聆听中对其加以剖析，只要你有理有据，领导一定会心悦诚服地放弃自己的立场，仔细倾听你的建议和看法。在这种情况下，领导是很容易被说服，采纳你的意见和建议的。

请教会增强领导对下属的信任感。当你用诚恳的态度来进行彼此的沟通时，领导会逐渐排除你在有意挑“刺”儿，你对领导不尊重等这些猜测，逐渐了解你的动机，开始恢复对你的信任。

社会心理学家们认为，信任是人际沟通的“过滤器”。只有对方信任你，才会理解你良好的动机，否则，如果对

方不信任你，即使你提出的动机是良好的，也会经过“不信任”的“过滤”作用而变成其他的东西，这种东西往往是被扭曲了的，带有怀疑主义的色彩，这使得他不可能很理智地去分析你的意见和建议，你的每一句话都会被与你的“不良”动机联系在一起。

李达，是我党一大的代表，又是毛泽东的挚友世交和同乡。当他面对的是毛泽东、一个伟大的思想家和革命家，他采取的正是这种“先请教、后批驳”的方式，终于使毛泽东为之信服。

一次，为了湖北省鄂城县委门口的一条标语：“人有多大胆，地有多大产”，他和毛泽东展开了激烈的辨论，但他的开场白却是由请教而发的。

李达问毛泽东：“润之，‘人有多大胆，地有多大产’这句话通不能?”

毛泽东说：“这个口号同一切事物一样也有两重性。一重性不好理解，一重性是讲可以发挥人的主观能动性。”

李达紧紧追问道：“你的时间有限，我的时间有限，你说这句口号有两重性，实际上是肯定这口号是不是?”

毛泽东则反问道：“肯定怎样？否定又怎样?”

李达气冲冲地说：“肯定就是认为人的主观能动性是无限大。人的主观能动性的发挥离不开一定的条件。我虽然没有当过兵，没有长征，但是我相信，一个人要拼命，可以‘以一当十’。但一夫当关，万夫莫开，是要有地形作条件。人的主观能动性不是无限大的。现在的人胆子太大了。润之，现在不是胆子太小，你不要火上加油，否则

是一场灾难。”

接着，李达又继续说：“你脑子发热，达到39℃高烧，下面就会发烧到40℃，41℃，42℃……这样中国人民就要遭大灾难，你承认不承认?”

……

当时，正是反右刚过，又处在“大跃进”的热潮时期，大多数人都是头脑发烧，只唱赞歌，而李达却能敢于唱反弹，这是难能可贵的，而其进言艺术也是颇值研究的。

后来，毛泽东主动承认了自己的不对，他说：“这是我的过错。过去我写文章提倡洗涮唯心精神，可是这次我自己就没有洗涮唯心精神。”他还表扬李达说：“你在理论界跟鲁迅一样。”“你是理论界的鲁迅。”

从这个例子我们看出许多的奥妙。

李达首先是以请教之名开场的，其意图就是在于要知道毛泽东的真实想法并使他亲口说出来。一旦毛泽东不肯中计，他便直接点题，说出自己的看法，在论述自己的观点时，也不忘了首先肯定毛泽东观点中的合理性，但又同时指出其应用条件，予以批驳。最后是直言劝戒，指出后果，晓以利害。毛泽东虽然承认自己听了李达的话很逆耳，但还不愧为英明的领袖，认识并承认了自己的错误。

这里需要指出的是，李达之所以敢于怒气冲冲，直言不讳，还在于他和毛泽东的长期友谊，是深得毛泽东的信任的。如果你还未与领导相处到这种程度，切切不可采用这种激烈的、易产生对立情绪的进谏方式。

迂回地表达反对性意见

春秋时期，齐景公放荡无度，喜欢玩鸟打猎，并派专人烛邹来专管看鸟。一天，鸟全都飞跑了，齐景公大怒，要下令斩杀烛邹。这时，大臣晏子闻讯赶到，他看到齐景公正处在气头上，怒不可遏，便请求齐景公允许他在众人之前尽数烛邹的罪状，好让他死个明白，以服众人之心。齐景公答应了。于是，晏子便对着烛邹怒目而视，大声地斥道：

“烛邹，你为君王管鸟，却把鸟丢了，这是你第一大罪状；你使君王为了几只鸟儿而杀人，这是你第二大罪状；你使诸侯听了这件事，责备大王重鸟轻人，这是第三条罪状。以此三罪，你是死有余辜。”

说罢，晏子请求景公把烛邹杀掉。此时，景公早已听明白了其中的意思，转怒为愧，挥手说：“不杀！不杀！我已明白你的指教了！”

这个故事就是下级迂回地批评领导，表达反对性意见，并被领导心悦诚服的接受的很好的一个例证。很明显，晏子是反对景公重鸟轻人的，但他看到景公正处于气头上，直谏反而不妙，于是就采取了以退为进、以迂为直的方法来间接地表达自己的意见，使齐景公得以领语其中的利害关系和是非曲直，达到了既救烛邹之命，又得以说服景公的目的。而且，晏子也避免了直接触犯景公，给自己引来不必要的麻烦。

迂回地表达反对性意见，可避免直接的冲撞，减少摩

擦，使领导更愿意考虑你的观点，而不被情绪所左右。

我们每个人都有着自己的一系列的观点和看法，它支撑着我们的自信，是我们思考的结果。无论是谁，遭到别人的直言不讳的反对，特别是当受到激烈言辞的迎头痛击时，都会产生敌意，导致不快、反感、厌恶乃至愤怒和仇恨。这时，我们会感到，气窜两肋。肝火上升，血管贲张，心脏加快，全身处于一种高度紧张状态，时刻准备做出反击。其实，这种生理反应正是心理反应的外化，是人类最本能的自我保护机制的反映。

自然，对于许多领导来说，由于历事颇多，久经世故，是能够临危而不乱，沉得住气的，不会立即做出过激的反应。而且，许多领导还是有一定心胸的，不会偏狭地受情绪左右，意气用事。但是，其心中的不快却是不能自控的，而且由于领导处于指挥全局的岗位上，又加入了权力的因素，领导是很难避免出现愤怒情绪的。下属的直言不讳，往往会使领导觉得脸上无光，威名扫地，而领导的身份又决定了他非常需要这些东西。

过于直接的批评方式，会使领导自尊心受损，大跌脸面。因为这种方式使得问题与问题、人与人面对面地站到了一起，除了正视彼此以外，已没有任何的回旋余地，而且，这种方式是最容易形成心理上的不安全感和对立情绪的。你的反对性意见犹如兵临城下，直指上级的观点或方案，怎么会使领导不感到难堪呢？特别是在众人面前，领导面对这种已形成挑战之势的意见，已是别无选择，他只有痛击你，把你打败，才能维护自己的尊严与权威，而问

题的合理性与否，早就被抛至九霄云外了，谁还有暇去追究、探索其中的道理呢？

事实上，我们会发现，通过间接的途径表达自己的意见反而更容易被人接受，这大概就是古人以迂为直的奥妙所在吧！

原因其实是很简单的，间接的方法很容易使你摆脱其中的各种利害关系，淡化矛盾或转移焦点，从而减少领导对你的敌意。在心绪正常的情况下，理智占了上风，他自然会认真地考虑你的意见，不敢于先入为主的将你的意见一棒子打死。

卡内基在《人性的弱点》一书中就提出，每个人都会犯错误的，每人也都有自己的自尊心，有些问题可以不必采用直接批评的方法，相反，可采用间接的方法来指出问题，有时效果反而会更好。

卡内基举例说：斯瓦伯有一天中午在他的一个钢厂中经过，遇见他的几个工人在吸烟。刚好在他们的头顶上就有一块布告牌写着“禁止吸烟”。斯瓦伯是否曾指着这布告牌说：“你们不识字吗？”没有，斯瓦伯没有这样做。他走到这些人前，给每个人一只雪茄，说道：“孩子们，如果你们到外边去吸这些雪茄，我很感激。”这样，他们知道自己已经犯了这项规则，他们赞赏他，因为他没有说什么，并且给他们一点小礼物，使他们感到他的话重要。人哪能不喜欢这样的批评方式！

其实，领导也是很普通的人，通过迂回的办法去表达自己的反对意见，并力求使领导改变主张，仍然是十分奏

效的方法。你无须过多的言辞、无须撕破脸面，更无须牺牲自己，就可以说服领导，接受你的意见。

美国经济学家，总统罗斯福的私人顾问亚历山大·萨克斯，在1939年受爱因斯坦等科学家的委托下，企图说明罗斯福重视原子弹研究，以便在纳粹德国前面制造原子弹。尽管有科学家们的信件和备忘录，但罗斯福反应冷淡，他说："这些都很有趣，不过政府若在现阶段干预此事，看来为时过早。"但他为表示歉意，决定邀请萨克斯于第二天共进早餐。

早餐开始前，罗斯福就提出，今天不许再谈爱因斯坦的信。但萨克斯念笑望着总统，说："我想谈一点历史。英法战争期间，在欧洲大陆上不可一世的拿破伦在海上却屡战屡败。这时，一位年轻的美国发明家富尔顿来到了这位法国皇帝面前，建议把法国战舰上的桅杆砍掉，撤去风帆，装上蒸汽机，把木板换成钢板。但是，拿破伦却想，船若没有帆就不能航行，木板换成钢板船就会沉没。他嘲笑富尔顿：'军舰不用帆？靠你发明的蒸汽机？哈哈，这简直是想入非非，不可思议！'结果富尔顿被轰了出去。历史学家们在评论这段历史时认为，如果当初拿破伦采纳富尔顿的建议，19世纪的历史就得重写"。萨克斯说完后，目光深沉地注视着总统。

罗斯福沉思了几分钟，然后斟满一杯酒，递给萨克斯，说道："你胜利了！"萨克斯终于说服了总统，揭开了美国制造原子弹的第一页。

提建议可引用领导自己的话

我们都知道“自相矛盾”的故事。事实上，其中包含着十分朴素又非常深刻的处世道理和劝谏之法。

以子之矛攻子之盾，就是要抓住对方的逻辑矛盾和论证破绽，巧妙地加以引申和铺陈，使其观点中的某些谬误和蒙弊之识的荒唐性和片面性得到再现，从而使对方能够反观自身，得以自悟。

劝谏领导，此法实不失为明智而有效的策略。其中，它能够更好的说理自不待言，关键之处还在于，它是处处以领导之言、领导之行为依据的，能够首先取得领导心理上的认同，引发其深思，而不致于使领导对你首先产生敌意。

古往今来，有无数的例子证明了这种劝谏方法的有效性，身为下属不可不引以为鉴。下面这些技巧也许会对你有所帮助。

以言为据归其谬

以领导的话作为你评价事物的标准，会使你在劝谏领导的过程中处于一种安全、有利的地位，因为领导是绝不反对别人引用自己的观点的，而且，它会激发领导的心理认同感和成就感，心生欣悦，或至少不会有所反感。再把领导的观点加以引申，最后得出一个显而易见的不可行的结论，就会使领导得以醒悟，同时，也使你的观点得以巧

妙的表达。聪明的下属是不会忽视这种委婉却是十分有效的劝说方法的。

在《古今谭概》中，曾记述了这样一个故事：

齐宣王斩杀了谋叛之臣齐国大夫邾石父，并准备灭其九族，斩尽杀绝。邾石父的族人就跑来求救于艾子。于是，艾子来到齐宣王面前，问道：

“谋叛的只是邾石父一人，他的宗族有什么罪，要被杀呢?”

齐宣王说：“这是先王的法度，不敢废掉，法典上明明白白地写着‘与叛同宗者杀无赦’。”

艾子说：“我也知道大王是不得已而为之的。我听说以前公子巫在邯郸投降了秦国，公子巫不是大王的舅舅吗？那么大王也是叛臣的族人，按照法典也该连坐，希望大王马上自尽吧，不要因为爱惜自身而破坏了先王的法度。”

说罢，便从怀中掏出一根绳子来，郑重其事地献给齐宣王。

齐宣王哭笑不得，只好说：“先生，算了吗，我赦免他们就是了!”

这个故事里，艾子的进谏艺术实为巧妙。通观全篇，并无半句请求赦免邾石父族人之言，却最终使齐王心领神会，不得不作出妥协。究其奥妙，全在于艾子紧紧抓住了齐王的话，把“与叛同宗者杀无赦”的话作为判断的标准和原则，并引申到齐王本人身上，从而得出了“齐王当自尽”的荒唐结论。自然，齐王是不会也不能自杀的，那

么，他只能对自己的那段论据作灵活处置了。就这样，艾子达到了劝谏齐王、救人生命的目的。

而最为精彩的是，齐王是“哭笑不得”，既要接受下属的建议，却又不能发火动怒，因为齐王不能否定自己的言论，也不想自己找自己的不是，结果，他最好的选择便是，听从劝告，体面收场。

以行为据证其伪

有些时候，领导在言行上存在着某些的不一致，而这一点，领导自身可能还未能领悟到。此时，下属不妨以他的上级的某些行为作为依据，来指陈其观点中的某些不当之处，促成其顿然的觉醒。

北宋的名臣赵普，就深谙此道。

在开国之初，赵普总结前朝衰亡的经验教训，力主“强枝弱干”“削夺重臣大将的兵权”，为此，他曾多次劝谏宋太祖赵匡胤，希望皇上能把兵权集于自己手中，但均无效果。宋太祖固执地说，他们帮助我打下江山，我对他们也是恩泽有加，他们是不会背叛我的。赵普无奈，便顶撞宋太祖说，那为什么皇上你就能背叛你的主人呢？这是意指宋太祖发动的“陈桥兵变”，赵匡胤从那时起便自立为王，争雄天下。宋太祖听罢，默默无言，片刻之后，同意了赵普的建议。

后来，宋太祖在那著名的“杯酒释兵权”的一幕中，就曾向手下的大将们表露了自己的忧虑，他说，如果有朝一日，你手下的士兵也把黄袍加在你的身上，你们能推辞

吗？在这句话中，我们可以体会到，赵普的话的确是触动了他的内心。

这个故事向我们展示，赵普先前的万语千言竟比不上他最后的一句话管用，究其原因，实在是因为他做到了使宋太祖反观自身，从而使他真正领会了其中的利害，感受到了潜在的权力危机。

指陈先言明其心

领导在看待和处理问题时，出于种种原因，有时也会有不明之举，容易导致工作的失误或者因小失大危及全局。此时，正是下属表忠心、献良谋，取得领导信任的最佳时机，下属万万不可错过。寥寥数语，就可能使领导迷途知返，并将你视为忠臣、知已，在内心的功劳簿上为你记上一笔。

秘书小王就有过这样的一次经历。

有一次，局里召集各科室的负责人开会，准备安排下一阶段的工作任务。在会议开始的汇报工作中，有一位科长工作责任心不强，把几项交办的工作没做好，还捅了漏子，结果引的局长很情绪化，发了不少的脾气，使会议气氛十分紧张。秘书小王目睹此景，便建议体会，先休息十分钟。在休息的间歇，秘书小王递了一个纸条给局长，上面写着："刘局长，会前你曾说过，这个会议的主要议题是布置工作，动员干部，刚才的会议气氛有点儿紧张，不利于这次会议的顺利进行。有些问题似应专门开会或会后再解决。"

当复会后，小王发现刘局长已恢复了正常，并把会议引导到了正常的议程上。会议比较圆满的结束了。

会后，当只剩下两个人的时候，刘局长笑着拍了拍小王的肩膀说："小王啊，多谢你的'清凉剂'呀！"

以后，小王与刘局长结成了非常好的工作友谊，小王也越来越受局长的赏识了。

自然，"自相矛盾"的劝说术有其很强的说服力，但它也是"双刃剑"，用不好也会自伤其身，因此，下属一定要注意以下几点提醒：

第一，要注意语气适当，措辞委婉。因为"自相矛盾"法就是要提醒领导注意自己的言行的不一致性，或者是对其论点作出某种程度的否定，这无疑会涉及领导的尊严与权威，尺度掌握不准，搞的不好就会有嘲讽、犯上之嫌，被领导误以为心怀不满，另有所指。所以下属一定要注意使自己的口气比较和缓，显示自己的诚恳和尊敬之情。特别是要使领导明确的认识到，你的所作所为都是出于做好工作的动机，是为领导设身处地的着想，而不是针对领导者本人有何不恭的看法。

第二，尽量言词简短。俗话说："言多必失"。因此下属在劝谏时，只要指明大意就已足矣，其中的推理不妨由领导自己来做，越是语言简短，越是语意含蓄，就越能引起领导的深思，又不致于引起领导的猜忌。而且，言辞简短不致于使你引用的领导的话淹没在解释论证的海洋中，要知道，正是这些引用极大地满足了领导的成就感，当你的领导清楚地了解到，一句他本人也不曾在意的话却被下

属郑重地记在心上，或者他十分重要的观点的确受到了下属的重视，他一定会增加对你的好感，多几分欣赏和认同，少几分敌意和对立，从而能够仔细地倾听你的建议，对你的相反的看法郑重对待。因此，言简意赅，不失为引起领导重视和好感的一个好办法。

第三，要注意场合。用领导自己的话来批驳他的某些观点，最好是在私下场合中使用，而不宜在公开场合或是有他人在一旁的情况下运用。因为在私下里，即使你对领导有所触痛，但如果言之有理，领导也会采取比较宽容的态度。而在公开场合，这就会演化为领导的尊严和权威问题，他会为此而战，从而使情绪压过理智，面子高于道理，这对下属无疑是自找麻烦，“好心难得好报”。

在娱乐中趁领导心情高兴时提建议

现代心理学证明：人在情绪不佳、心有忧惧等低落状态下较之平常，更容易悲观失望，思维迟钝且惰于思考，情感波动大并易产生过激行为。这说明，人是一种有着复杂的生理和心理特征的动物，其思维特征要受到某种心理状态的影响，因此，在人与人之间的交流中，我们也要注意对方的情感变化，趋利避害，从而占据某种心理方面的优势和主动，防止使自己受到不必要消极的伤害。

领导也是人，也无法摆脱上述思维规律的影响，这就提醒我们，一定不要在领导情绪不佳时进言；同时，这也

启示我们，在领导心绪高涨、比较兴奋时提出建议则会取得更好的效果。

下面这些技巧和提醒或许对你是有所帮助的，它们可能会使你的上级更乐于听从你的劝告，采纳你的建议，使你获得领导的赏识。

潜移默化，润物无声

大凡有见识的下属，都一定知道向领导“灌输思想”的重要性。领导一旦接受了你的某种观点，就会自然而然地运用它来指导自己的决策，使他的方案能够沿着你预定的轨迹前进。这种方法含而不露，形式灵活，影响力长久而隐匿于无形，实属高招中的妙手。许多下属正是靠着那种与领导之间的随意交流甚至是休闲娱乐，逐步启发、诱导着领导，使自己的种种想法得以实现，并使自己成为领导者不可或缺的“宠幸”之人，发挥着巨大的甚至是无可替代的影响力。

在整个二次大战期间，斯大林在军事上最倚重的人有两个，一个是军事天才失可夫，一个则是苏军大本营的总参谋长华西里也夫斯基。

众所周知，斯大林在晚年逐渐变得独裁，“惟我独尊”的个性使他不能允许世界上有人比他高明，更难以接受下属的不同意见。在二战期间，斯大林的这种过分的“自我尊严”感曾使红军大吃苦头，遭到了本可避免的巨大损失和重创。一度提出正确建议的朱可夫曾被斯大林一怒之下赶出了大本营。但有一人例外，他就是华西里也夫斯基，

他往往能使斯大林在不知不觉中采纳他的正确的作战计划，从而发挥着杰出的作用。

华西里也夫斯基的进言妙招之一，便是潜移默化地在休息中施加影响。在斯大林的办公室里，华西里也夫斯基喜欢同斯大林谈天说地的“闲聊”，并且往往还会“不经意”地“顺便”说说军事问题，既非郑重其事地大谈特谈，讲的内容也不是头头是道。但奇妙的是，等华西里也夫斯基走后，斯大林往往会想到一个好计划。过不了多久，斯大林就会在军事会议上宣布这一计划。于是大家都纷纷称赞斯大林的深谋远虑，但只有斯大林和华西里也夫斯基心里最清楚，谁是真正的发起者，谁是真正的思想来源。

正是在这些闲聊中，华西里也夫斯基用自己的思想启发了斯大林的思想，以致于连斯大林本人也认为这些好主意正是他自己想出来的。但不管怎样，从效果上看，华西里也夫斯基达到了他的目的，使他的建议能够被斯大林所采纳，并成为斯大林最为倚重的人之一。

借题发挥巧妙引申

给领导提建议，有很重要的一个方面，那就是一定要注意时机和场合，以便使领导更能用心领会你的意见，并不会导致对你的反感。在娱乐活动中，一般领导的心情比较好，这时候提出建议会使领导更容易接受。特别是如果你能把所提的建议同当时的情景联系起来，通过暗示、类比等心理活动的作用，则会对领导有更大的启发。还有些

比较成功的下属善于接住领导的话茬儿，上承下转，借题发挥，巧妙地加以应用，从而很好地触动了领导，使许多悬而未决的问题得到了解决。

某地方，一个单位刚购置了一批计算机及相关设备，并准备修建一个机房。但在机房安置空调机一事上，领导却不肯批准，认为单位的同志们都在没有空调的情况下办公，不宜单独对机房破例。虽然有关同志据理力争，说明安装空调是出于机器保养而非个人享受的需要，但仍不能打破领导的老脑筋，说服领导。

有一次，单位的领导与同志们一起出去旅游、参观。在一个文物展览会上，领导发现一些文物有了毁坏和破损，就询问解说员。解说员解释说，这是由于文物保护部门缺乏足够的经费，不能够使文物保存在一种恒温状况下所致，如果有一定的制冷设备，如空调，这些文物可能会保存更加完善。领导听后，不禁有些感慨。

此时，站在一旁的机房的负责人老王乘机对领导低语："刘局长，机房里装空调也是这个道理呀！"

刘局长看了他一眼，沉思片刻，然后说："回去再打个报告上来"。

后来，这位领导果真批准了机房的要求，为他们装上了空调设备。

从例子可以看出，正是由于老王能够不失时机地将眼前的景象同自己所要提出的建议联系起来，使领导产生由此及彼的类比和联想，从而很好地启发了领导，使他能够接受老王的意见，使问题得以解决。在娱乐中的寥寥数语

竟胜过郑重其事的据理力争，这是不能不引起下属深思的，更值得我们加以借鉴。

切勿扫兴

固然，在娱乐中，领导心情比较高兴，情绪较为放松，更容易接受下属的一些建议。但是如果不能细察当时的情形，不能选择有利的进言时机，有时反而会弄巧成拙，招致领导的不快。

毕竟领导是来娱乐的，可能对于许多领导来说，这是难得的放松，他们并不想有人在这时候打搅他难能可贵的片刻兴致，更不想去谈什么工作。如果下属不懂审时度势，察颜观色，在领导玩兴正浓时去请示工作或提出建议，无疑会使领导感到不快，在这种情形下，又怎么能够说服领导呢？

比如，一位领导正在与别人下棋，想着走哪一步，如何才能置对方于死地，此时你插上几句工作上的事，领导一说话，一走神，结果忘走了一步棋或者没看清对方的动向，丢了子，他怎么会高兴呢？即使是刚才处于优势，心情正好，此时也会大为扫兴，心生不快，很可能他就会视你的建议为出气筒，大加挞伐，或者根本就对你和你的建议不愿理睬。

因此，此时你最好的选择便是加入到领导的娱乐活动中去，为领导助兴或帮助领导尽快取胜，使他的兴致得到满足。而且，在这一过程中，由于你和领导共同创造并分享了快乐，也容易使他接受你，为谈话创造一个良好的氛

围。

所以，我对你的劝告是，在娱乐中，要为领导助兴而一定不要让领导扫兴，而其关键又在于掌握好合适的时机。当领导得到了极大的满足却又余兴未消时，你就不妨从娱乐说起开始你们的对话，并逐渐引申到你所要谈到的正题，提出你的建议来。有理由相信，有前面良好的心绪作基础，领导一定会认真考虑你的意见的。

准备不充分
不可随便提建议

韩非子曾在他的书中提出了臣属向君主贸然进言的十种危险情形，其大意便是告诫人们，对上级进言一定要小心谨慎，周密准备，而不应采取某种轻率的态度，行仓促之举。否则的话，不但事可能会有所不成，还会给进谏者本人带来祸端。所以，当我们向自己的领导准备提出建议时，一定要慎重。要有备而来，力求达到言而有功，劳而有成的效果。

在中国古代，一向强调“谋”“庙算”甚至是“未雨绸缪”；在现代社会，管理科学则强调做事的计划性。这一切都说明了一个道理，无论做什么事都要有所计划，要进行充分的准备和论证，只有这样，事情才会进展的比较顺利，而不致于半途而废。而向领导进谏，则既关系到你的建议能否被领导采纳，又关系到领导对你的评价和看法，对于此等大事则更要认真对待，周密准备，以便能取

得最佳的效果。

下面这些建议会助你一臂之力，你不妨在实际工作中做些尝试，相信效果一定不会错。

使你的论证更为完善

做为下属一定要注意，你进言的目的便是要力求使领导采纳你的建议，而要做到这一点，就必须增强你自己的观点的说服力，使自己的想法不断地成熟、完善，能够经得起反诘和疑问。有时，领导是需要各种思想火花的启发的，但更多时候他们需要的是可行的方案和可信的论证，只有这样，他才会郑重权衡利弊，最后作出采纳与否的政策决定。如果你的观点论证不充分，缺乏有力的论据，漏洞百出，经不起领导三言两语的询问，那你的建议只能被驳回或者需回头再重做一番工作，这实在是得不偿失。

下属在向领导进言前，一定要进行深思熟虑的准备，使自己的建议能经得住各种问题的考验，你不妨按下面这些方法试着做一做：

第一，搜集必要的、准确而有力的数字和事实材料来论证自己的建议。由于数字和事实具有客观性，也就更能说服人，这会使你显得具备相当的科学头脑并对现实有着较为充分的了解。

第二，试着去批驳与你的建议相反的那些论点。如果你能够做到将其驳倒，那就等于说你已在反面论证了自己的观点。

第三，要充分考虑到各种反对意见。既要吸收其合理

性以弥补自己建议的不足，又要指明其不合理性作为批驳的重点。

第四，要想一想，领导可能会提出什么样的问题来，并对这些问题的回答有一事先的准备。

第五，不妨对未来作一预期，展示你的建议的光明前景，并对各种可能性作出估计，这样，不仅可增强领导对方案的信心，也会使你显的具有某种长远目光，引起领导对你的重视。

事实上，方案论证缜密还会提高领导对你本人的评价和印象。那些考虑欠成熟的下属多半会被领导认为，想法幼稚、做事粗心、目光短浅或者考虑不周等等，而且这些印象可能会具有“首因效果”（即第一印象影响以后对你的看法）和“晕轮效应”（即你的优点或缺点一旦被认识，会在以后的看法中被不断放大甚至掩盖你的其他优缺点）。而考虑成熟的方案则会使领导对你产生某种好感，显示你良好的思维能力和缜密细致的办事作风，这无疑会成为你今后靠近领导的一项资本。

由古而来，许多著名人物就是靠着多年的苦苦思索，才提出一套可信的治国大略，引起统治者的注意和赏识。战国时期的苏秦，就曾拜师鬼谷子，悟得连横的妙策，在说服秦王未成后，他便在家中苦读姜太公的《阴符经》，“头悬梁，锥刺骨”，日夜揣摩，又提出合纵的思想，终于获得燕王的赏识，得卿相尊苦读百家，广交朋友，为自己的观点做了最充分的准备。以致于能够对着刘备畅谈“隆中对”，提出图霸兴汉的战略策略，一举赢得刘备的信任

和赏识，成为一代名臣。这一切都充分地说明，欲说服领导，就必须对自己的观点进行最充分的论证，使其能经得起考验和质问。

多准备几个方案

下属对上级提建议，要既知进，又知退。不能让领导感到，除了接受你的建议外别无选择。下属应事先多准备几套方案，供领导进行选择。

准备多套方案，会增大领导接受你的建议的可能性。因为你的方案中必然包含着种种合理性，较之单一的方案更容易增大符合领导心意的概率。只要领导决定采用隐含你的建议的某一方案，或者准备将你的方案进行重新组合，那就表明，你的建议已真正地起到了作用。

准备多套方案，会使你显的比较严谨、周密，考虑问题全面细致，从而会赢得领导的好感。或许在后来的某个时候，他会在准备决策时，把拟定方案的任务交给你去完成。原因很简单，因为他开始相信你的思维能力和工作质量。

而最为重要的是，多套方案会给领导以很大的灵活性，使他能够显示自己的高明，增强其成就感。对于许多领导来说，都有着某种认为自己比下属强的优越心理，有些人还不断试图向下属证明这一点。而多套方案可以使领导不必拘泥于特定的方案，他可以以另外一种面目提出其实已包含在你的建议中的方案，他还可以在你的诸多方案中各取其一进行组合，甚至他可以单单选选某一方案以表

现自己的决断力。但无论如何，你都创造了一个使领导感到自我满足的机会，这个机会不但有助于你的建议被采纳，也会使领导对你心生好感。

研究你的领导

不同的领导具有不同的个性、习惯和思维方式，对于特定问题，他还可能有着不同的考虑，而这些都有可能决定性地影响着你的建议的命运。因此，下属欲做到“百战不殆”，就首先要做到“知已知彼”，不仅要学会“胸有良方”，还要学会“对症下药”。

据《基辛格传》一书介绍，基辛格在1971年的首次秘密访华前夕，就曾向中央情报局要了一份非常详细的周恩来的生平资料进行研究，并且这些事先的了解在中美谈判中对他起了一定的帮助作用。

从这个事例中我们可以得到某种启示，即下属在进言之前，应首先对其领导有一个基本的了解，并对他在某一特定问题上的看法有一基本的估计或掌握，只有这样，才不会碰钉子，吃大亏。

例如，韩非子就曾提出，部属不能随便向上司进言。他提出几种情况：其一，君主秘密策划的事，不知情者冒然进言就会有危险；其二，君主表里不一的事，谁把情况说破，谁就会有危险；其三，为官经历还不深，还未得到君主的信任时，如果把自己的才能全显露出来。那么，即使谋划成功也不会受赏；如果谋划失败，反而受怀疑；其四，在向君主进言时，只话大说，毫无针对性，当仔细讨

论时，就会让人反感；如果发言过于小心，就会被认为是愚笨；如果高谈阔论自己的计划，就会被斥为信口开河。……

韩非子所列举的这些情况，其实都是由于未对君主的脾性、好恶等进行充分掌握所导致的，这其实就是在告诫我们，知事固然重要，而知人则更是要中之要，如果不了解你的上级的特点，好的建议可能反而会带来坏的后果。因此，在提建议之前，下属一定不要忘了，还要仔细研究一下你的领导。

六、副正职相处切忌“越位”

红花当然配绿叶

有人把正职与副职的关系比喻成影视表演中的主角与配角的关系，这是很有道理的。大凡喜欢观看电影和电视剧的人都有这样一个感受，即凡是比较成功的作品，其主、配角在人物塑造上都是各具特色的，都有着自己鲜明的特点，而比较差的影视作品其主、配角的风格则如出一辙。对于一个单位的副职来说，也应借鉴一下影视表演中这种处理主次关系的艺术，注意扬长避短，于正职长处之外发挥自己的长处。

在现代领导学中，是非常要重视发挥领导集体的整合作用的，即我们所谓的领导班子建设。其中的关键就是要配置好领导的群体结构，实现整个领导群体的最佳组合，从而使领导班子的各位成员能够做到各有所长、各心所能、相互配合、最大限度地发掘领导班子的各种知识和能力，达到 $1+1>2$ 的效果。因而，从工作角度来评判，正职与副职具有相同的特长对于这个领导班子来说是一种智力的重复配置，很容易产生浪费。因此，职副就当从自己

辅佐正职开展工作这一角色出发，尽量避免长正职之所长，而应从正职之所长之外另开辟出一块能使自己大显身手的领域。

俗话说的好：红花需要绿叶配。红花之所以显得娇艳迷人，是因为有绿叶的陪衬。如果我们把绿叶换作红叶，那么美感就一定会大大降低，产生不和谐的感觉。一旦我们弄清花之美在于绿叶相间，就一定会明白领导班子之强劲在于正、副职各有所长。副职只有独有所长，才不会被正职的色彩所吞没，才会显示出自己特有的才干来。

副职长正职之所长，实际上是造成副职之短。因为有正职在上，副职的才华就很难显露出来，为人们所重视，副职只好生活在正职的阴影之下：因为副职的长处也正是正职的长处，所以正职很容易发现你工作中的失误与不足，从而可能影响他对你的评价：因为正职通常喜欢处理自己擅长的工作，这样副职作为业务助手的价值和重要性就会降低，这不利于你的发展；最后，两强相遇，必有一伤，正、副职同所长，很容易发生观点不一致、僭越职权等现象，引起不必要的摩擦和纠纷，影响上下级的感情。这样看来，由于较之正职，副职处于下级的地位，其长处便变成了短处。但是非常遗憾的是，在我们的现实中，有些副职看不到这一点，反而继续发展与正职相同的特长，结果引起正职的猜疑与不快，真是得不偿失呀！

副职长正职之长，才是扬长避短、明智之举。在正职所不精通的领域大显神通，会使你很快干出工作成绩，引起领导的重视，同时也会增强你在正职心中的重要性。因

为你是正职完成其职责任务的一个重要保障。

在中国历史上，毛泽东与周恩来之间的配合一直是受人称道的。在他们身上，我们会发现，不仅仅是他们的革命理想把彼此紧密地联结在一起，而且还有他们在才能和气质上的互补。

尼克松曾在他的论著《领导者》一书中对他俩作了比较。他说："毛不可能独自一人征服和统治中国。要是没有周，他能否做到这一点是一个尚未解决的疑问。应该记住的要点是，他实际上没有做到这一点，赢得中国的是周毛之间的伙伴关系。"他还说："他们两者之间的不同是很明显的。周的眼光、谈吐和作为，都象一个高度文明的、彬彬有礼的外交家。毛却是直爽的、质朴的、有棱角的、洋溢着一种天生的吸引力。毛是政治局的主席、即使在风烛残年也仍然是公认的领袖。而周是总执行官。"他接着又说："中国革命没有毛，就决不会燃起火来。而没有周，它就会烧光，只剩下灰烬。"……

尼克松的这些看法是否正确，见解是否准确是值得商榷的。但是他从一个有幸接触到毛泽东和周恩来这两位政治家的第三者的角度上所阐述的一些观点，还是很有见地的。一般来言，我们中国人都比较赞成这样的观点的，即毛泽东是决策者，周恩来是行政官；毛泽东狂放不羁充满理想主义色彩，周恩来谨慎缜密具有务实主义作风。正是这种互补性，使得他们两人的合作达四十二年之久。特别是在建国后，周恩来主抓国务院的工作，把毛泽东的各种决策逐项地落实到了地方，同时又以务实的风格把因决策

失误带来的损失降低到最大的限度。因此，我们可以从某种角度上讲，正是周恩来在行政能力方面的特长赢得了毛泽东的欣赏与长期信任，并共同走过了革命历程中的各种风风雨雨。

无独有偶。除了上面我们提到的无产阶级革命家毛泽东和周恩来外，中国历史上还有一对资产阶级革命家孙中山与黄兴，其合作也倍受赞誉，当时就有人概括说："孙氏理想、黄氏实行。"

1905年，同盟会成立。孙中山当选为总理，黄兴当选为庶务（相当于协理），孙黄领导轴心于是形成。黄兴是一个很有思想的人，但更长于实践。他一直把孙中山看作自己的老师和领袖，对他"执弟子礼甚恭"，并且用实际行动来贯彻孙中山的革命主张，从而赢得了革命派人士的尊敬和爱戴，深受孙中山器重和信赖，成为孙中山最得力的助手。黄兴不仅用行动维护孙中山的领导，巩固了革命阵营的团结，而且还身先士卒地投身革命前线，没有黄兴，孙中山的革命理想在许多方面都会落空，黄兴正是以己之长补孙中山之不足，从而为孙中山取得了辛亥革命的胜利奠定了有力的组织基础。

这些历史事件都告诉我们，凡是深得正职赏识，引以为事业伙伴的副职，都具有某种正职所不具备的特长。这些副职通过在正职的特长之外另辟新的擅长领域，取得了并不逊于正职的事业成功。这些副职的成功不仅仅表现在他们获得了人们的尊敬和赞誉，还表现这样一个方面，即如果正职失去了他，正职的整个事业都会受到巨大的损

失。

一根绳子上的蚂蚱

曾看过这么一则寓言故事。

一只狮子和一只狼同时发现一只小鹿，于是商量好共同去追捕那只小鹿。它们合作良好，当野狼把小鹿扑倒，狮子便上前一口把小鹿咬死。但这时狮子起了贪念，不想和野狼平分这只小鹿，于是想把野狼也咬死，可是野狼拼命抵抗，后来狼虽然被狮子咬死，但狮子也受了很重的伤，无法享受美味。

试想，如果狮子不起贪念，和野狼共享那只小鹿，那不就皆大欢喜了吗？

大自然的弱肉强食是讲力量，而不讲日后的长久利益的，这是为了生存上的需要；但人类社会和动物世界不同，人类社会远比动物世界复杂，个人和个人之间、团体和团体之间的依存关系相当紧密，除了竞赛之外，任何“你死我活”或“你活我死”对自己都是不利的。像战争，哪个战争不是伤人又伤己（有时甚至是自取灭亡）；像派系斗争，那一派不是元气大伤？因此“单赢”并不是人类社会的生存之道，所以最近也有很多人高唱“你活我也活”的“双赢”。

前述寓言故事中的狮子如果不咬死野狼，而和野狼平分猎物，不但自己不会受到重伤，也可享受美味，这就是“双赢”。

当正职与副职合作不那么愉快时，可曾想过事情的起因，可曾想过这样的后果？

你要扪心自问，无法和对方合作的原因、问题究竟出在对方，还是自己的身上？你是不是也应该负一点责任，努力营造愉快融洽的气氛？不可小视与人和平共处的技巧，它是你日后事业成败的关键。人一旦在工作岗位上与同事关系处得不好，大部分人首先想到的是对方不好相处，才导致彼此关系紧张，加上由于顽固认为是对方不好，使得自己不知该怎么办，只是一味地责怪对方，如此恶性循环，使得同事的关系更加紧张。

其实人与人之间的彼此的态度是共同感应的，在处理同事的关系上，要时常检查一下自己是否过分了。

如果你觉得与同事相处很困难，请细心阅读以下的意见，相信你能从中获得所需要的启示。

首先，当对方有意无意表示自己多有能干，怎样获得上司的信任时，切勿妒忌他，你应该诚心诚意欣赏对方的长处。

其次，当大家趁着上司不在时，聚在一起聊天的时候，你应该暂且放下工作，走过去跟他们讲些无伤大雅的玩笑，让同事感觉你是他们的一分子。

再有，不要随便把同事告诉你的话转告上司，否则你会很容易遭致大家联合起来反对你。

无论你跟谁拍档，要业绩辉煌，首要条件是双方能够默契，同样合作和努力。须知：大家既然都在一家公司任职，那就好比一根绳子上的两只（也可能是多只）蚂蚱，

千万不要因个人恩怨而毁了共同的事业。

要达此目的，你不妨先走一步。

拿出你的诚意来，跟对方好好分工合作，处处采取客观态度，不分彼此地合作，终能共享美满成果的！

大家要合作愉快，贵在真诚，如果心存芥蒂，恐怕做起事来诸多掣制，芥蒂不时出现，这样只会成事不足败事有余，要打破这个可怕的僵局，困难不大，因为解铃还须系铃人。

有竞争才有进步，你一直努力工作，以为升职是迟早之事，可是，上司公布了新职由你的好拍档充任，就仿佛一盆冷水浇下来。

不错，老板曾私下向你保证，一有机会就会先提升你，请你忍耐一下。但你仍感到不是味儿，尤其是面对其他同事的“关心”。

因为人们都将你视为失败者，向你投以怜悯的目光，假如，在公司大堂遇上你，总须腼腆不已，仿佛不知如何表示怜悯，亦不知如何与你攀谈。在这样的情况下，你必须尽快由被动转为主动。

首先，恭贺拍档升职，表示你的大度和支持。同时，做事要像往常一样的专注和投入，在同事跟前，保持开朗。

此外，切莫向外倾诉老板对你许过的承诺，这样令老板难做，只会坏了事。

即使有好事者直接询问你事件的情况，淡淡地答道：“我当然希望升职，我看机会还多呢，只要我努力和有实

力。”这种说法才是上策。

每个人的智慧、经验、价值观、生活背景都不相同，因此与人相处，争斗难免——不管是利益上的争斗或是是非的争斗。

大部分的人一陷身于争斗的漩涡，便不由自主地焦躁起来，一方面为了面子，一方面为了利益，因此一得了“理”，便不饶人，非逼得对方鸣金收兵或竖白旗投降不可。然而“得理不饶人”，虽然让你吹着胜利的号角，但这却也是下次争斗的前奏；“战败”的对方也是一种面子和利益之争，他当然要“讨”回来。

“得理不饶人”是你的权利，但何妨“得理且饶人”？

何谓“得理且饶人”？就是放对方一条生路，让他有个台阶下，为他留点面子和立足之地，这不太容易做到，但如果能做到，对自己则好处多多。

手不要伸得太长

现代社会，其实就是一个充满分工与合作的社会，分工就是每一个人都承担着一定的可能是互不相同的活动，合作就是要把这些活动协调统一起来。分工与合作是无处不在、无时不有的。分工不明确就会导致冲突，分工不合理就无法真正合作。这在正、副职之间表现的尤其明显。

一般而言，正职是处于统领全局、协调指挥的位置上，对整个工作都负有责任。而副职是正职的助手，在委员会制下通过投票表决的方式与正职同享决策权，在行政

首长负责制下具有某种决策建议权，在日常事务中，副职往往是担负着某一方面的直接指挥和协调任务。通过这种全局与局部的分工与合作关系，通常都是能使组织任务得以完成。但是，由于领导统抓全局，因而非常容易与具体负责的副职发生职责权限的重叠与矛盾，成为两者发生冲突的潜在根源。

因而，作为副职，首先应该弄清楚：自己是干什么的，应当干些什么及怎样去干。对于和正职可能发生矛盾的地方，一定要本着服从上级、有益工作的原则，认真对待。在职权发生明显的交叉和重叠时，副职应及时地请示正职，通过协调、讨论、信息沟通等方式使正、副职的权责进一步明确化，从而保证领导班子的安定团结和各种工作的正常开始。

在明确与正职的分工后，副职还应在实际工作去落实它。职位是僵硬的，而现实是复杂多变的。具体到某一件事，往往存在着性质模糊、归属不清的问题，这就要求副职充分发挥自己的聪明才智，既要做到勇担责任、敢于负责，又要防止越职擅权、冲撞领导。

所谓越职擅权，就是在工作中超越自身职权的范围，去管不该自己管的事情。这种现象在现实中是经常发生的，往往导致正、副职之间的关系紧张，气心不和。有的副职不懂与上级相处的规矩，不分场合、不注意身分、不讲分寸地乱表态、乱作主，甚至是颠倒主次，无视正职。还有的副职在实际工作中，取代正职发号施令，或者把自己的主张强加于正职，还有的通过上下串通等不正当手段

威逼正职就范……。这些行为的一个总的特点便是，要“架空”领导，自己当“一把手”。而有这种现象的单位，一般来说工作都是一塌糊涂。

有些副职是为自己能够做到“挟天子以令诸候”而感到沾沾自喜的，但在我看来却极不可取，甚至是得不偿失。首先，正职的权力是由组织赋予和保障的，正职之所以能够处于统领全局的位置，肯定是有其特定的才能和群众基础作保障的。副职无论怎样依旧是副职。其次，副职好大喜功，争权夺利，势必搞不好工作，影响自己的政绩。再次，副职必定会与正职发生种种矛盾，难以得到正职的各种支持，损害自己的名誉，而且往往会招致正职的怨恨不满，对其进行反击，甚至是打击。最后，处处出头，想当一把手的副职，不仅与正职搞不好关系，也会与其他副职发生冲突和矛盾，即使是这一副职真的变成了正职，也会由于自己对下级缺乏信任而引发新的不团结，影响工作。所以，大凡有胆有识、有才有能者，都是以恪尽职守而非僭权越位来实现自己的抱负的。

美国前总统布什在处理正副职关系方面就有着高超的艺术。1979 年，布什在竟选失败后，出任里根政府的副总统。在上任后，布什就认为，总统与副总统之间建立在相互信任基础上的相互尊重，是一个副总统成功的最重要的条件。为了取得和保持总统的信任，布什曾给自己制订了五项必须遵循的基本原则。

其中第一项便是准确认识和掌握作为副总统的工作权限。里根就职后不久被枪击，正在得克萨斯州察访途中的

布什立刻乘直升机赶回华盛顿。当时一位军官认为，先飞到附近的停机坪再驾车前往白宫会浪费许多宝贵的时间，不如直接在白宫南草坪降落，这样就可以赶在电视新闻联播开始之前出现在电视屏幕上，向全国、全世界宣布，副总统正在领导着美国。但是，布什还是加以反对，他说："只有总统才能在南草坪上着陆。"因为他知道自己作为副职的权限，副总统应当用行动来遵守原则，决不僭越自己的职权范围。

这样，布什在里根手下当了8年的副总统，积累了丰富的政治经验，也赢得了总统与共事者的赞誉，并最终成为美国的第42任总统。

然而，强调副职勿要越权越位，决不是要主张副职对任何全局性的事都不闻不问。相反，在正职考虑问题不周到、不全面，或者正职领导外出的情况下，副职不但要发挥替补使用，积极主动地处理问题，而且还要敢于进言、善于进言，提出补充意见，帮助正职作好决策，干好工作，对正职的全局领导工作起到某种拾遗补缺的作用。

当然，副职的这种补充作用是有条件的，与僭越职权有着明显的界限和区别。

这里的关键是，一定要分清情况，把握合适的"度"，并最终有利于正职的权威。

也许会有人说，既然僭越职权会引发正、副职之间的矛盾，那么对工作不闻不问、遇事便转由正职决定大概就会相安无事了吧！固然，不扩张职权不会引起正职的敌意和反感，但是由于其不能担负起责任，为正职分忧，自然

也难以得到正职的赏识和信任。而且，有时正职会误以为你是故意怠工、消极对抗，日久便会产生某些看法。这样，虽然你不对正职构成威胁，但对正职也构不成特殊价值，这样，你在日趋激烈的人才竞争中势必会处于劣势，为后来者所超越。

大野心低姿态

刘震云曾写过一篇绝妙的小说，名字叫《官人》。这篇小说描写的是，在某场领导班子的调整风波中，正职老袁与七位副局长之间以及七位副局长相互之间错综复杂的斗争与合作关系。

作家在小说开篇不久就借老袁的“难心事”介绍了该单位领导层正副职之间的矛盾与冲突，小说写道：

“难心事倒不是工作能力达不到，工作干不了，而是身边几个人乱捣蛋，相互看不起，相互不服气，有尿故意不往一个壶里撒，撒得遍地都是，等着让老袁去收拾；有劲不往工作上使，相互拆台，相互想看笑话，明里一盆火，暗里一把刀，上面握手，下面使拌子，不知哪来的那么多阶级仇恨！这还像党的机关吗？但老袁说服不了他们，拢不住他们，何况有几个对老袁也有意见，时常背后撒些胡椒面，似乎是老袁不如他们，最好现在老袁突然有一天死了，把位置让给他们才好。下边有七个副局长，张、王、李、赵、丰、方，其中方、刘、丰与老袁关系还好，张、王与他是死对头；张是常务副局长，自然心里盼

着老袁早退，他好接班，有时意思露得明显。”

结果，在后来情节的发展中出现了这样既富戏剧性又在意料之中的事，当“老袁从部长那里回来，部长让他考虑组建新班子时，老袁……是赞成把七个副局长全窝端的。”

……

这里，我们暂撇开不谈老袁自身可能存在的问题，也不必去管故事的最终结局，我们可以得出结论说，这几个副职在与正职相处方面都是失败者。他们没有获得正职的真正信任和支持。

原因何在呢？其实道理很简单，原因就在于这几位副职太喜欢争权夺利了，而不注意抓业务、干实绩，从而违背了副职立才不立权的原则。

我们必须清醒地认识到这样一个被人们隐讳了的事实。即任何一个领导者对权力都是十分敏感的。因为正是权力使他成为一个领导者，因为只有权力才能使他一展才华和抱负。对于许多领导者来说，保卫和扩张权力已成为其行使权力的第一要着。“天无二日，国无二主”是他们永恒的信条。他们随时都在准备反击来自他人的权力挑战，有时，捍卫权力甚至成为他们维护心灵自尊的需要。而对于正职来说，他最首先防备的恐怕就是副职对权力的觊觎了。副职立权，无论是否具有现实威胁性，都会使正职感到反感、不安全、充满警惕，并对你本能地加以排斥。

因此，副职试图通过立权来巩固自己的地位或加强自

己重要性的作法，决非是一个明智之举，相反，它充满了危险，会使你惹火上身，把自己立于正职潜在对手的不利地位。

聪明的做法是，去开拓一块业务的领地。总有一天，你默默无闻的耕耘和辛辛苦苦的劳动会换来累累硕果。那时，你将会成为正职的一辐车轮，离开你他便会感到行动困难；那时，你将会成为正职胸前的一枚勋章，他将因你而光荣自豪。总有那么一刻，当机会来临时，你会从正职那里得到回报。

事实上，辅助正职开展工作正是副职的职责所在，是其无法推卸和逃避的责任。副职正应以此为契机，发扬忠于职守、敬业爱业的美德，开创一番事业。无数事实证明，副职同样可以做出杰出的成就，同正职一样受到人们的重视与敬仰。

五星上将乔治·马歇尔一生中大部分时间都处于副手位置，但却被人称为“最伟大将领中的伟大将领”，戴于历史史册，并在美国人心中一直保持着不可磨灭的印象。这其中的缘由和奥妙就在于，马歇尔以其卓越的才干使他变成一个其他人无法替代和越超的人。马歇尔有着认真、谨慎的工作态度、优秀的观察、组织和协调能力以及诚恳、无私的高尚品质，这一切都使他在每一个副职岗位上取得了辉煌的成绩。

马歇尔以其出众的才华赢得了陆军部长史汀生的信任和赞赏，从而成为他最重要的帮手。当 1941 年 3 月，罗斯福总统要史汀生派一些高级军官去欧洲视察时，他最先

的反映便是："我不愿马歇尔这个时候离开，他在这里太重要了。"有时，马歇尔去观看演习，他都在日记中写道："我觉得他去得太久了。"1942年1月，当邱吉尔要求让马歇尔陪他去美国南方去旅行时，史汀生忍不住的报怨起来："我并不反对邱吉尔去休息，但是，我感到不安的是，他要马歇尔将军陪他一起去南方……马歇尔很忙，有做不完的工作，也不应该让他离开工作……我认为，这是总统不应该做的轻率决定之一。"而当1943年5月，邱吉尔再次要求马歇尔去陪他到非洲旅行时，史汀生将军已变得十分愤慨，他说："要想从美国挑出一个最强的人，那人肯定是马歇尔；在他身上，寄托着这场战争的命运……而这次远行并不需要他，只是为了满足邱吉尔的愿望，我认为这样做太过份了。"甚至，连罗斯福都说："是啊，要是把你（注：指马歇尔）调离华盛顿，我想我连睡觉都睡不安稳的啊。"

通过这些事实，我们发现，马歇尔正是靠着他出色的业务才干赢得了不仅仅是上级的信赖，几乎所有的美国人都认为他是一个伟人，他的上级任何时候都会感觉到离不开他，迫切地需要他。

也许有的副职对自己是否会劳而无功感到担忧，也许有的副职会认为有比开拓业务更轻松简捷的方法，也许还会有人认为只有权力才是自己前途的最好保障，这些想法都有一定的道理，但决不可取。在我看来，副职立才不立权，并不意味着副职手中无权，也没有什么影响，而是说，副职不要通过耍弄权术来达到目的，副职应当通过扎

扎实实地干工作，通过业绩来树立自己在组织中的权威，提高自己在领导眼中的形象。

许多研究领导行为的国外学者认为，权力（权威）其实就是一种影响力，一种能够对他人的思想和行为产生某种决定作用的能力。正职与副职之间也正构成了某种相互影响、互相依赖的关系。当一位副职的工作出色得令正职无法忽视甚至感到无法离开你时，这其实等于说，你已在无形中构成了对正职的影响力，形成了某种潜在的权威。由于你任劳任怨地开拓业务。毫无“篡权”的野心，势必会取得正职的信任，把你当作可以信赖的人，赋予你更多的职责和更大的权限。

这使我不禁想起老子那句：“无为故无不为”的至精妙语，这其中真正包含了深邃奥妙的人生道理，使作强求者获得了他们想要的（也可以说是应得的）东西，达到纵横捭阖之境。

我曾作过一次统计，发现：绝大多数在业务上有实绩的副职后来都被提拔起来，成为担负一方重任的领导干部，走上了统御全局的领导岗位。这说明，副职立才不立权的道理既不空洞，也不遥远，它就活生生地扎根于我们的现实的工作之中，发生在我们的周围。

那么，你该怎么办呢？

领导永远是对的

一句外国谚语曾说：“通过争夺，你永远不会获得满

足；通过让步，你的收获比期望的还要多。”推功揽过，其实就是通过后退一步或牺牲自己的局部利益，来换取正职的信赖，建立正副职之间的密切关系，从而为开展工作乃至个人发展奠定良好的基础。

副职在实际工作中有所成绩，这离不开他本人的辛勤工作，但是，也不难想象，如果没有正职的大力支持、协调帮助，副职就会束缚住手脚，有能力而无法发挥。那些被正职压制、打击或故意冷落的副职是根本不可能创造出什么业绩的。所以，副职不能因为有点儿成绩就全归功于自己，而应重视客观外部环境所造就的有利因素。从公心而论，副职把成绩归功于正职的领导与帮助是有一定道理的。

其实，副职所干出的成绩是有目共睹，难以被侵吞或抹杀的。如果一个副职时刻注重维护正职的权威，有成而不骄，居功而不傲，他越是谦虚，就越能赢得正职的信任。很明显，这里是带有一点“舍身取义”的味道的，即舍去部分的切身利益来换取正职的工作友谊。推功表明你目中有人、尊重领导，承认正职的权威和领导，也显示了你对他的支持。你应明白，正职欲搞好工作总是需要忠心耿耿的追随者和支持者。一旦他把你当作自己人看待，就等于为你以后的工作扫去了无数的障碍。所以，那些争功诿过者真是“因小失大”呀！

因此，当副职做出一定的成绩，特别是做出了大成绩的时候，就要特别注意谦虚，注意突出正职，让正职走在前排，以防止正职出现心理失衡，影响今后的工作，影响

彼此的关系。

我曾认识这样一位副职，很有才能，工作干得十分出色。在我看来，其各方面的能力要超过他们单位的正职。但是他这个人却特别谦虚，干出成绩来总是归功于正职的正确领导及同事们的支持，因此声誉颇高。由于他处处维护“一把手”的脸面，“一把手”对他十分器重。那个单位的正职感到，让这样有才干又一心为自己护台的人作自己的副职，实在是委屈了他。因此，当同一系统的另一单位需要一位正职时，这位“一把手”极力向上级保举他的这位副职，并终于如愿以偿。现在，这位领导干的又很不错，我认为他前途无量。

副职不仅要善于推功，还要敢于揽过。

金无足赤，人无完人。一个正职再英明，也总有虑事不周的时候。更何况事情的成败又总要受到偶然因素、执行能力等的限制。所以，干工作犯错误是难免的，作为副职应当尽辅佐之能，尽量挽回损失，补救后果，而不应当说风凉话、看笑话、落井下石，作“事后诸葛亮”。这些做法不见得会给副职带来什么好处。

这时，最忌讳的就是有人说：“我当时就觉得这办法不好，结果弄成今天这个样子。如果按我说的办，绝不会是今天这种局面。”显然说这种话的人在推脱责任，或只是显示自己的高明，但结果绝不会很好。不但联系人不喜欢这种“观火者”，更会招致一把手的厌恶。

从正、副职关系而言，副职挺身而出，勇担责任其实是为领导解围，有利于正职解决问题维护权威，因而他一

定会从心里感激你。危难之时见真交，越是关键时刻，越是能看出一个人的真实本质。副职能够以大局为重，全力帮助正职度过难关，一定会增进你们彼此的感情，在适当的时候，你的这种勇于献身的精神定会得到回报，你的损失也会得到补偿。

这里，应该把“揽过”与“当替罪羊”区别开来。首要一点是，我们应该弄清“过”的性质，是否应该由自己承提以及承担后果。工作中的有些问题与正职的严重错误有关，这些错误往往是副职承担不起的，即使副职将过错揽在自己身上也不会有利于工作的开展，相反只会使正职的错误被掩盖过去，并影响到副职自身的发展。因此，强调副职要勇于揽过，决不是说副职盲目地、不加分析地承担责任，而是根据具体环境出发，本着有利于开展工作，有利于改正错误的精神进行的。

其实，揽过并不一定是指结果上的过失，对于那些风险很大，可能造成不利后果的事情副职也应当勇于承担。由于正职处于各方面问题的焦点，着眼于全局考虑，有些问题不便于亲自处理，或处理不当可能会引起全局震动，这时，副职就应挺身而出，以淡泊心、忠勇心待之，把这些棘手事揽过来。日本前首相田中角荣在作副职时就在这方面做的好，因而倍受赞誉。

1969年尼克松出任美国总统以来，迫于强大的院外集团的压力，强烈要求日本自动限制纺织品出口，以保护美国南方的纺织品制造业。而且，随着形势的发展，把“纺织品问题”与“归还冲绳岛的问题”联系在一起。当

时的佐藤荣首相为了收回冲绳主权，与尼克松作了秘密交易，保证："纺织品问题将会像总统所希望的那样解决。"但会谈不久，这桩"卖线买绳"的交易便被报纸披露，通产省也断然拒绝美方的方案。这使佐藤荣处于十分尴尬的境地，并接连换掉两位通产大臣。但是日美会谈依旧陷于僵局，而美方态度正变得日趋强硬。

1971年，佐藤首相起用田中角荣入主通产省。在这种日美政府意见僵持，日本政府深感焦虑不安的时候，田中角荣出任通产大臣，可谓受命于危难之际，处于风浪之巅。

田中在会谈中感到，纺织品问题靠迄今的办法是解决不了的，日方必须首先从高处跳下来，作出让步，否则日本的各个行业都会受到影响，遭受损失。因此，他在对日本纺织业的损失作了估计并做出补救措施后，以全新的姿态开始与美方谈判，并最终达成妥协。正如田中所料，他的行动受到日本纺织业联盟及其他在野党的强烈反对和猛烈抨击。但是事实证明，田中的让步是正确的，有利于日本经济的整体发展，日本在让步的同时也有所收获。特别重要的是，田中以"耿耿忠心""拼死护主"的精神获得了自民党的广泛赞誉，由于他帮助佐藤摆脱了困境，因而也大受赏识。在这种巨大的冲击中。田中并不是靠"愚忠"，而是靠解决问题来辅佐正职，从而为他后来的竞选成功奠定了基础。

北京宣武区第二建筑工程公司的一位副总经理曾总结自己的工作经验说："在工作中，还应有推功揽过的精神，

作为副职，在出现问题时，首先要维护正职的形象和领导权威，勇于承担责任，在有成绩时，要首先肯定领导有方、同志工作努力，不能反其道而行之。”我想，所有副职都应记住这段话。

走下层路线

俗话说：得民心者得天下。

“得民心”说得通俗一点儿，就是人缘好，与群众的关系密切，威望高，有号召力，群众愿意与之共事。民心不仅是副职做好工作的群众基础，也是副职求得事业与进一步发展的保证。

好的人缘是副职抓好本职工作的润滑剂。现代领导学认为，领导光有权力是不够的，领导还应有威望，这种威望也来自“得民心”。由于下属并不是机械的服从，还包含着对上级的情感，这样就更能上下一心，克服困难，干出成绩来。某一单位中，副职往往是从事实际工作的人，这必然要求他应该具有某种激励和号召下属的能力。如果副职不在平时注意多施恩惠、收拢民心，那么肯定不会在工作中干出什么突出的业绩来。

得人心还会使副职提高自己在正职心中的地位。因为副职的群众关系好，那么他的政策建议就很可能代表着许多群众的意见，这样无形中会引起正职的重视。因为副职有良好的群众基础，无形中会引起正职的重视。因为副职有良好的群众基础，干起工作来阻力小支持多，正职也愿

意将更多的工作交给他去办，这样便会增强副职在组织中的重要性。

群众基础好还是副职在事业上更进一步的前提条件之一。现在对干部实行群众考核评议，只有那些联系群众的干部，才会被群众推举。在上级组织提拔干部时，也往往要考察他们的群众基础如何。显而易见，凡是群众基础好的干部就比不得人心者占据更大的优势。由于副职是重要人才锻炼基地，许多人就是由此走上正职岗位的。所以，副职一定要重视联系群众，笼络人心。

那么，副职怎样做才能得人心呢？施恩布惠可谓是最简单、最直接也最有效用的手段了。空口许诺再大再多，也不如用实际行动真正地关心下属，让群众看得见摸得着，从中得到真实的好处。下面这些做法历来为得人心者所惯用，副职不妨引为参考。

第一，给以实惠。给以物质的需求可谓是人类的第一需求，它其实是人们生存的基本保障。虽然这种方法比较功利，但它确实能给群众带来实际的好处，解决人们物质上不丰裕的问题，提高生活水平和质量，所以还是非常有效的。通常，一个单位的领导如果能把福利办得很好，往往会得到群众的支持。副职在从事实际工作中，如果能把这一原则贯穿其中，是一定会得到下属的拥戴的。

第二，解决问题。副职欲取得人心，必须从小事做起，关心下属的冷热饥寒，为其解决实际问题。每个群众都有着自己在家庭、工作中的实际困难，如果长期得不到解决，很可能影响工作。所以副职应主动关心下属的各种

困难，想办法为其解决难题。有时，也许只是一件小事就会赢得群众的好感和感激。

第三，经常走动。平易近人的领导是最受群众欢迎的。副职应当注意经常与群众保持联系，通过聊天、走访、游戏等方式了解下情，反映群众的心声。由于能够与群众保持经常性的沟通与交流，所以使你能更多地知道群众的想法和愿望，也利于消除误会，减少隔膜。

第四，宽以待人。人皆有错，贵在能改。如果下属犯了某些错误，领导应该给予其改错的机会。如果副职能够本着关心和爱护下属的守旨，对犯错下属不一味苛求，相反，帮助他改正错误，你就一定会得到下属的衷心感激和爱戴，得到他们的支持。

据史载，秦穆公就很注意施恩布惠，收买民心。一次，他的一匹千里良驹跑掉了，结果被不知情的穷百姓逮住后美餐了一顿。官吏得知后，大惊失色，把吃了马肉的三百人都抓起来，准备处以极刑。秦穆公听到禀报后却说："君子不能为了牲畜而害人。算了，不要惩罚他们了，放他们走吧。而且，我听说过这么回事，吃过好马的肉却不喝点酒，是暴殄天物而不加补偿，对身体大有坏处。这样吧，再赐他们些酒，让他们走。"过了些年，晋国大举入侵，秦穆公率军抵抗，这时有三百勇士主动请缨，原来正是那群被秦穆公放掉的百姓。这三百人为了报恩，奋勇杀敌，不但救了秦穆公，而且还帮助秦穆公捉住了晋惠公，结果大获全胜而归。

然而，副职之上毕竟还有一把手当政，副职在广施恩

惠，网络人心的同时还应注意影响，以免引起正职的猜忌与误会。有时，副职在这方面做得过火，就会引起正职的警惕，认为你有野心、搞台下活动、拉小帮派小集团。如果真的出现这种效果，广施恩惠就不但难以成为你事业成功的砝码，反而会给你招来祸端。因此，副职在加强同群众的关系，获取人心时，一定要注意以下几点：

第一，施惠下属要做的自然。应当把对下属的关怀贯穿于工作中，体现于小事中，不能给人以虚假、做作之感。如果你平时不注意下属的困难，突然又去问寒问暖，势必让人觉得别有用心、虚情假意。这样，效果就会适得其反，不但难得人心，反而招致厌恶。

第二，施惠下属要做的公开。公开表明你心无杂念，不怕别人看到，而秘密往往会给人以搞阴谋之感。所以，副职对群众施以恩惠一定要光明正大地进行，要使正职感到放心。

第三，施惠下属要做的公正。据公平理论研究表明，人们的不满情绪是在与他人做比较后认为不公平而产生的。副职在施惠下属时，一定要做到无论亲疏，一视同仁，这才能广泛地获得支持。如果有人感到自己的所得要少于其他人的所得，那么他不但不会感激你，还会怨恨你。这正是中国人“不患寡而患不均”的普遍心理。当然，副职还是可以通过适当的有差别的施惠来激励下属的。这两者的结合艺术，正如兵书所言：“运用之妙，存乎一心。”

前面我们提到的美国五星上将马歇尔，不仅在副职立

才不立权方面做的很好，在关心下属方面也做的非常出色，因而得到下级的尊重与热爱。

据有关传记的记述，在整个二战期间，马歇尔都在无微不至地关怀着高级军官和他们的家属，同时，“对所有在他手下服役的人都有种天生的人情味，不论他们职位多低，他总是不厌其烦地随时去向他们表示他的真诚、尊敬、体贴、关心和友爱。”在马歇尔还是个下级军官时，他就有这种与下级融洽相处的本事。他能记住手下每个士兵的名字。经常与他们亲切交谈，了解他们的问题并随时给予帮助，对其错误还会提出诚恳的批评。这一特性在他身为陆军参谋长和五星上将时还一直保持着，被许多人尊称为“普通士兵的卫道士”。

马歇尔的成功不仅在于他横溢的才华，还在于他善于笼络人心的高超本领，正是靠着下属对他的敬仰与钦佩，他每到一处都能把工作干得有声有色，获得正职的褒奖和信任。

马歇尔这种广揽人心的领导艺术是深值我们每一位副职引为借鉴的。

“山头主义”搞不得

《说苑·至公篇》中曾说：“不偏不党，王道荡荡”。这句话的意思是说，为官者如果能够做到不偏私情，不结朋党，就会使自己正道长久畅通，避免误入歧途的悲剧。其实质便是要求从政者应该从大局出发、从长远计议，来选

择自己从事政治斗争的方式与方法。从东汉以来，至明清诸朝党祸迭起，给国家带来巨大损害并给为政者招至巨大的灾祸的教训来看，不偏不党实在是一条利国利已的通权之道、养权之法。这里的不偏不党、小而化之，便是我们通常所说的不搞小集团、不拉帮派、不闹派性、不立山头。

我们党和国家的重要领导人王光英也是深味此道的，他在接受某杂志记者采访时说，总结一生的经验，他所信奉的处世原则便是：一不贪财，二不好色，三不搞小集团。正是三条原则使他能够淡泊名利、宠辱不惊，获得事业上的巨大成功。

副职爱搞帮派团体，对人对已弊大于利，于国于民遗害无穷。

凡有帮派产生，则必有对立的帮派相应而生，这是世界发展的普通法则，这样等于公开树敌，为自己的发展人为地制造障碍。从长远看，这条道路必将充满纷争羁绊，危机四伏。

有帮派就会有争斗，相互明松暗箭、勾心斗角，这样心思就无法放在工作上，干不出什么业绩。而且帮派间互相拆台，彼此牵制，也会使工作缺乏应有的配合和协调，影响到工作的效果。

副职拉帮结派就会造成领导班子的不团结，这无形中增加了正职工作的难度，加重了其工作负担。这样，副职不但不能很好地辅助正职完成工作任务，反而会成为正职开展工作的障碍，自然难以赢得正职的信赖。

帮派必然产生派性，结党营私，为了自己集团的小利益而不顾全局利益，在对待问题、处理事务上也会有失公允，违背基本的工作准则，这样便很容易丧失做人的基本原则和立场，失去理智，滑向邪路。

拉帮结派，是私心的表现，最为群众所齿，因此副职很难在群众中树立起自己的权威，自然更难以得到他们的全力支持，而且，我党的组织原则是最反对搞宗派主义拉小山头的，所以拉帮结派者可以得意一时，但不可能称雄一世，他们的头上是始终悬着一把纪律的利剑，很难说它会在什么时候落下来。通常，上级组织也不会欣赏和重用这种人的，因为其行为对工作的危害实在是太大了。

无数的历史事实都在正反两方面证明了这样一点，即为政者，不偏不党，才有善终；拉帮结派，必遭毁灭。

东汉时期，有个叫董宣的人，一生不偏不党，刚正不阿。他在山东昌乐东南的北海当地方官时，豪强公孙丹新宅修成，令卜者看凶吉，卜者说入居新宅定要死人，公孙母就命其子杀过路行人，置尸舍内。董宣察知详情后，处死公孙丹父子以偿命，结果丹之宗族亲党三十多人闯堂称冤，董宣便以公孙丹曾归附王莽和勾结海盗为名杀了这三十多个闹事者，地方制史以杀人过多判董死刑。光武帝闻讯，敬其不偏不党，不畏权贵，不仅救他生还，还任他为洛阳县令。后来，董宣还捕杀了光武帝的姐姐湖阳公主的犯法家奴，引得刘秀大怒，但最终感其刚直不阿，最终还是放了他。

虽然董宣的有些做法不一定妥当，但他不结帮拉派，

不偏不倚的为官之道还是得到了光武帝的赏识，并得以善始善终。相反，有些人专以结党拉派为能事，势必为对手所攻击，最终被上级剪除，结果弄的身败名裂，丢官丧命，没有好下场。

唐代的牛李党争就是个很明显的教训。这两党互视为仇，势不两立。以对方为眼中盯，必欲除之而后快。两党之争日烈，不但任人唯亲，残害异已，而且还勾结宦官，私通藩镇，以求壮已之势。由于他们热衷争权夺利，根本不把国事放于心中，结果搞的政局动荡、民不聊生，几乎耗尽国力，也使国家政治腐朽到了极点。最终，因皇帝支持牛党而导致李党垮台，李党中人或贬或杀、连妻祸子、下场甚惨。但牛党也不是笑到最后的人。晚唐的宰相柳璨一党为排斥异已，勾结朱温进京，唐遂亡。而那个借刀杀人的宰相柳璨也最终作了朱温的刀下之鬼。

据说，柳璨在临刑前，悔恨不已，仰天大呼："误国奸贼柳璨，该杀！"可见闹朋党的人不仅是祸国殃民，到头来也是作茧自缚，自害其身。

我们今天的上下级关系自然与封建社会不大相同，但拉帮结伙的性质和危害却是相似的，副职不专心工作，不讲团结，专爱经营小范围，不仅党纪国法难容，就是正职出于工作的需要，也必然视之为心头祸患，寻机予以排斥。为官者一定要注意以史为鉴呀！

欧阳修在他的《朋党论》中说，朋党并非坏事，问题的关键在于要严格区分自己所结交的是要使"天下治"的仁人志士即君子之明，还是那些唯利是图、祸国殃民的

“小人之明”。结交前者唯恐不及，结交后者才是应该反对的。这表明，在我们反对副职搞帮派团体的同时，我们还应将其与正常的意见一致、心气相投区别开来。否则的话，副职还可能由于怕被扣上“搞帮派活动”的帽子而束缚住手脚，不敢说话，影响正常的工作。

首先，存在着目的上的不同。通常，人们由于观点。性格、脾气、作风等的一致，而存在着彼此接近的倾向，这是正常的。这种接近往往是出于干好工作的需要，也是为正职所欢迎的。而拉帮结伙者虽然目的各异，但有一点却是相同的，即图谋私利、争权夺利。他们往往不是从辅助正职作为工作出发，而是从如何实现本集团利益最大化出发来处理和对待工作的。

其次，存在着行为方式上的差异。无论是意见一致，还是心气相投，都是有理智、有原则的，随着具体问题的不同，他们之间还是存在着观点的差别。而对于拉帮结伙者，他们的行为方式往往违背了实事求是的原则，一味地强调小团体的利益，没有原则地相互吹捧、相互遮掩，私心昭昭可见。特别是这些小团体还有着很强的排他性，一旦与己意见不合，便要寻机打击，想尽办法拆对方的台，要对方的难看。有时，他们也会团结一部分人来达到击垮对手的目的，但总体而言，他们只会制造分裂，不会有助于团结。另外，在正常的工作交往中，意见一致往往是属于不约而同，而搞帮派团体者则总是有约而同，事前协调立场，事后商量对策，其行动是有组织和计划的。

因此，有人提出，从政者应做到“同而不党”。即使

是观点一致，也不过分地接近，依旧保持着与其他人一样的距离，依旧保持自身在行动上的独立性和做事准则，对异议者的态度也是限于工作争论范围，决不扩大，也决不掺杂个人恩怨和小集团利益。

副职一定要清醒认识到自己的角色，万万不可拉帮结派，搞小宗派、去做那种害人害己的无谓争斗。见恶于正职，失信于群众，任何帮助的任何计谋都只能是“竹篮子打水——一场空。”

人活一张脸

中国人酷爱面子，视尊严为珍宝，有“人活一张脸，树活一张皮”的说法，这在世界上也是出了名的。而在中国官场上，领导者则尤其爱面子，很在乎下属的态度，往往以此作为考验下属对自己尊重不尊重、会不会来事的一个重要“指标”。

历史上就有很多人因为不识时务、不看领导的脸色行事而倒霉，也有一些忠心耿耿的人因冲撞领导而倍受冷落。现实中一些人有意或无意给领导丢面子、损害领导的尊严，常常刺伤领导的自尊心，因而经常穿小鞋、遭受整治的也比比皆是。

即使是英明、宽容、随和的领导也很希望下属维护他的面子和尊严，面对刺激他的人感到不顺眼。唐太宗李世民是以善于纳谏著称的贤君，但也常常对魏征当面指责他的过错感到生气。一次，唐太宗宴请群臣时酒后吐真言，

对长孙无忌说："魏征以前在李建成手下共事，尽心尽力，当时确实可恶。我不计前嫌地提拔任用他，直到今日，可以说无愧于古人。但是，魏征每次劝谏我，当不赞成我的意见时，我说话他就默然不应。他这样做未免太没礼貌了吧？"长孙无忌劝道："臣子认为事不可行，才进行劝谏；如果不赞成而附合，恐怕给陛下造成其事可行的印象。"太宗不以为然地说："他可以当时随声附和一下，然后再找机会陈说劝谏，这样做，君臣双方不就都有面子吗？"唐太宗的这番话流露出他对尊严、面子和虚荣的关注，反映了领导的共同心理。

好面子，其实就是要做到一团和气，要"和为贵"。人人有头上青天，各自相安无事，自然皆大欢喜。这是中国人处理人际关系、整合全社会的一个独特方式。从中国人在饭馆争着付钱到婚娶喜宴上的"见面礼"，无不透露出中国人的"面子"哲学。因此，就中国的传统而言，在公共场合，都是比较注意面子的，不但给别人面子，自己也要争面子。

这种"面子"哲学的另一面便是，除非迫不得已，决不首先撕破面子。即使是对手，心里已藏满刻骨仇恨，并且毒计连篇，表面上却依然面带微笑。而一旦有人敢于直言不讳，不给别人面子，这在中国人眼里已是具有相当的敌意了，甚至是发出挑战的信号。因为在逻辑上我们可以很方便地作出推论，即首先撕破了面子，那就肯定是出于迫不得已，或者是受人胁迫，或者便是心有怨气而不得不发。

领导也是中国人，我们都是中国人，即使这种“面子”哲学是错的，但在中国这种文化氛围和社会环境下，我们都会不可避免地套用中国人独特的思维习惯和模式，得出相似结论。所以，当副职对领导的某项决策有不同看法时，千万要以恰当的方式提出来，给领导留点面子。

一般地讲，领导者的面子在下列几种情况下最容易受到伤害，必须多加注意。

第一，领导出现失误或漏洞时，害怕马上被他人批评纠正。有些人直言快语，肚子里放不住几句话，发现领导的疏漏就沉不住气。某供销合作社召开年终总结大会，主任讲话时出了个错，他说：“今年供销合作单位进一步扩充，到现在已发展到46个……，”话音未落，坐在旁边的副主任站了起来，高声纠正道：“讲错了！讲错了！那是年初的数字，现在已达到63个……”。结果全场哗然，把主任羞得面红耳赤，情绪顿时低落下来，他的面子顿时被这一句突如其来的话丢得干干净净。

第二，领导至上的“规矩”受到侵犯。在公开或正式场合，一般的领导都喜欢下属恭维自己，讨厌下属抢镜头、抢次序。尤其是一些领导平时与下属距离过近，界线不分明，平常嘻嘻哈哈，随随便便，甚至称兄道弟，把下属惯坏了，下属心目中的“领导意识”淡薄了，一遇正规场合就可能伤害领导的尊严。在一次外调时，某单位设宴款待王主任和他的副手蒋某等人，就座时年轻的蒋某也没考虑，就抢先一步坐到第一把交椅上大吃大喝，王主任只好屈居二位，心里很恼火。从此以后，王主任有了记性，

凡是外调再也不带蒋某同去。

第三，有些人对领导不满，虽不当面发泄，却在背后乱嘀咕，有意抵毁领导的名誉，揭领导的“家底”，孰不知“纸里藏不住火”，没有不透风的墙，被领导知道后果可想面知。

第四，有些领导能力不强，最怕下属看不起自己。有些人经常哪壶不开提哪壶，有意制造机会让领导“丢人现眼”，以此捉弄领导。

得罪领导与得罪同事不一样，遇上素质不高、心胸狭窄的人可能会打击报复、暗地里给你穿小鞋。

浇灭头儿心中的妒火

嫉妒是人类的天性，嫉妒会产生邪恶。无疑，当握有权力的领导对你产生嫉妒时，你肯定会因此而大吃苦头，为此付出代价。

因此，当副职受到正职的嫉妒时，一定要想办法解决好，虽然你不一定能消除对方心中的妒火，但至少也要使它降低到最低水平，不致因此而影响你在事业上的发展。

下面这些建议或许对你有用：

第一，以惠报怨，妥善处理。

副职有才干、有成绩，才会引起正职的嫉妒。因为你得到了对方得不到的东西。一般来说，人们是不会对那些自己不屑或不齿一顾的事物产生嫉妒的。所以，一旦你有了成绩，一定不要忘了拿出一部分与对方分享，使他感

到，如果继续损害你，其实就等于是损害他自己。

有位机关里的副职，擅长书法，因而在社会上结交甚广，并被选为当地书法协会的秘书长。一时间，名声大噪，社交活动也多了起来。结果，他的搭档——单位里的第一把手因此而醋意大发，到处散布于他不利的言论，说他不务正业，附庸风雅，不安心本职工作，有时还故意出些难题来对付他。这位副职很苦恼，苦恼之余求助于一位经验丰富的长者。长者面授机宜，这位干部依计而行。

这位副职设法邀请正职参加了一次书法协会的聚会，在聚会上，向他介绍了许多文化界颇有名望的人物。接着，又把正职的儿子送到了一个书法培训班，自己也不时地加以指点。渐渐地，正职感觉到了其中的好处，便对他不再说什么了，相反，他还设法加入了这个协会，因为协会里的不少人对他而言都是一笔不可忽视的人际财富和社会资源。

第二，施加心理暗示和心理补偿。

嫉妒之所以会发生，是因为它打破了人们心理上的平衡，产生了失落感。作为对这种失落感的补偿，嫉妒之情油然而生。

针对嫉妒的这种发生机理，对领导施加某种心理暗示，进行心理补偿，也会起到减轻对方的妒意，使他达到心理的自我平衡的目的。

一次，某单位的副职王某因为成绩突出，而在全机关的表彰大会上大出风头，引起了众人瞩目。相形之下，正职却被冷落了。

散会后，王某的领导不无妒意地拍着他的肩膀，笑问："感觉不错吧！"

王某很机敏地回答说："我从没见过这么大的场面，心里紧张得要命。要能像你每次在台上那么镇定自若就好了，你有什么秘决呀？"

此时，正职心中不禁觉得好笑，精神大为放松，态度明显地恢复了正常。

可见，无论是领导者，还是被领导者，都是应该研究一下心理学的。

第三，向上级反映。

如果因为正职的心胸狭窄、妒火难平而导致领导班子内部的失和，副职不妨先礼后兵。如果对方以为自己的退让是软弱可欺，不断进行打击报复时，你就有必要进行坚决反击，及时向上级反映情况，寻求组织解决。

但是，你也不能对那些心胸狭窄的领导抱以太大的希望，一旦双方陷入了马拉松式的无休止争斗，你不妨试着换个部门，到最适合你的地方去大展身手。

官场如球场

人生就是奋斗，而人生的奋斗也和球赛一样需要观众，需要啦啦队，需要有人热情关注、大声喝彩，需要彼此喊"加油"！这就是鼓励和赞扬。倘若没有这些，奋斗也好，球赛也好，岂不成了毫无乐趣的劳役了吗？

大千世界，芸芸众生，每一个生灵都需要在别人的肯

定与赞扬中发现自我存在的价值，吸取前进的力量。只有当我们为他人的优点和成就热情地喝彩，为他人的美好与幸福真诚地祝福，为他人的不俗和难得之处献出常识的时候，才会从中获得快乐和满足，同时也会得到他人的认可和赞赏，从而可以最大限度地发挥自己的聪明才智。

迈克尔·乔丹不仅是驰誉世界的篮球明星，也是美国青少年崇拜的英雄人物之一。他在篮球场上的高超技艺举世公认，而他在待人处世方面的品格也很出众超群。其中有一个突出的特点，就是很善于发现和赞扬别人的优点和长处。

为了使芝加哥公牛职业篮球队连续夺取冠军，乔丹意识到必须推倒“乔丹偶像”，以证明“公牛队”不等于“乔丹队”，1个人绝对胜不了5个人。这个浅显的道理常被人们忽视。在训练中，乔丹执意要鼓励起队员们的自信心，变“乔丹队”为5个人的“公牛队”。

有一次，乔丹问队友皮彭：“咱俩谁投3分球更好些?”

“你!”皮彭说。

“不，是你!”乔丹十分肯定。

乔丹投3分球的成功率为28.6%，而皮彭是26.4%。但乔丹对别人解释说：“皮彭投3分球的动作规范、自然。在这方面他很有天赋，以后还会更好。而我投3分球还有许多弱点!”

乔丹还告诉皮彭，自己扣篮时多用右手，或习惯地用右手帮一下。而皮彭双手都行，用左手更好一些。而这一

细节连皮彭自己都没有注意。

皮彭是公牛队最有希望超越乔丹的新秀。乔丹则把小他3岁的皮彭视为亲兄弟。他说："每回看他打得好，我就特别高兴；反之则很难受"。

1991年6月，美国职业篮球联赛的决战中，皮彭独得33分，超过乔丹3分，成为公年队这个时期的17场比赛得分首次超过乔丹的球员。这是皮彭的胜利，也是乔丹的胜利。贯彻双方皆赢的原则，不正需要这种彼此的尊重和友爱吗？

鼓励和赞扬不应仅仅只敬献给有出色成就的人，对于我们周围的普通人，包括对于某些自己不太喜欢或不如自己的人，也要真诚而热情地鼓励和赞扬。我们给予他人的每一声赞美、祝贺、好评和掌声都是在展现我们胸襟和爱心，也是我们奉献给他人的最好的礼物。总之，我们一定要把人人渴望的东西献给对方，让沉闷平淡的生活充满活力，闪耀光芒。

七、与上司矛盾及时处理

与领导产生误解

宇宙万物，无时无刻不处于矛盾之中。在与领导共事时，产生磕磕碰碰可以说是在所难免。其实，矛盾并不可怕，最重要的是我们能够勇敢地正视它，并运用自己的智慧和技巧化解它。上下级之间一个最常见的矛盾就是彼此之间存在着误解和隔阂。如果处理不当或掉以轻心，误解便会成为成见，隔阂更扩展成鸿沟，这无疑对下属是极为不利的。

误解缘何而生？这是非常复杂的问题，因为它涉及到人的心理活动的复杂性。嫉妒、多疑、防范、自负甚至是对你过度的喜爱，都能诱发领导心中对别人的不信任感，导致种种误解。对于领导复杂个性的了解，我想只能留给读者去细心体察了。这里，我想探讨的是产生误解的一般性原因或者说客观性原因，这就是：上下级之间存在着信息不完全或沟通不足。由于下级和领导间缺乏足够的交流，彼此对对方的情况没有一个较为清晰的认识，所以在判断事情上加入了更多的主观色彩和心理因素，导致对对

方的不客观认识和推测。

一般，我们可以把下属与领导之间产生的误解分成两个方面，一方面是领导对下属的误解，另一方面是下属对领导的误解。下面，我们将针对这两种情况，有区别地加以对待，并指出相应的对策。

领导误解了下属怎么办

领导误解了下属，有其主观上的原因，更有客观上沟通不足的原因。领导处于一个中枢性的岗位，事务繁重，责任重大，他可能通过各种渠道，如人事档案、他人的汇报、平时的印象、特殊的考验而对你有所了解，但一般而言，他不会主动去找自己的下属进行沟通，这样，他便缺乏对你全面、直接和感性的认识，容易受他人意见的蒙蔽、本人直觉的左右和主观判断的影响，从而对你的言行产生认识误差。

下属对待领导误解最明智的态度就是，及时、主动地去消除它，不让它成为定形之见，不去消极回避和等待，也许正在这段黑暗的日子里，好的机缘与你擦肩而过，让你悔之莫及。

对此，本书为你提供两条建议：

第一，主动沟通，积极接触。

俗话说：理不讲不清，话不说不明。既然领导已明显地表露出他对你的某些看法，而且他不可能会主动找你谈心，那么，你就应该主动地走上前去，找准机会，向领导展示你的真实个性和真正意图，使领导能对你有一个较为

全面的了解。有些话憋在肚里就会产生敌意，而一旦谈出来就会化为轻烟而散。借此良机，你还可趁机表现自己的才干和忠诚，从而使领导对你的看法有一个巨大的转折和飞跃。

在必要的时候，下属还不妨针对领导对自己的误解坦白地来谈，这样既能直指关节要害处，把结成的扣子解开，又能为彼此的交流创造一种坦诚、公开的气氛，从而有利于解决问题。

此时，你一定要显示自己的真诚，向领导多提供一些正面的信息，培养自己在领导心中的良好形象；同时，对自己一些缺点也不妨勇敢的承认，以便使领导能充分感受到你的真诚和坦率。特别是领导业已指出或有所察觉的缺点，更是要承认，同时你也不妨为自己表白几句，加上几句辩护。自然，最后你定要表示改正的决心，这样会使领导有权威感。

第二，佯作不知，用行动表白。

无论是在政治生活中，还是在人际关系中，有些事情是很难用语言来表示的，或者不宜于说破。有时，知而佯装不知，“难得糊涂”，反而会比洞察秋毫，反应敏捷要好得多。古语中：“世人皆醉，何吾独醒?”说的就是这个道理。因此，有时下属觉察到领导对自己有了某种误解，你也不妨装作不知，以“大智若愚”“问心无愧”的态度对待之，并抓住机会用实际行动来证明自己，消除领导的误解。

汉初时的萧何就善于以行动来释去皇帝的猜疑，最终

得以功名保全。

楚汉战争中，汉高祖刘邦亲自带兵征讨项羽，萧何则以丞相身份留守关中，督办粮饷、士卒事宜。由于萧何的动向关系到战争的成败，加之萧何在关中一带治理有方，深得民心，于是，刘邦便起了疑心，数次派人来“犒劳”萧何，实际上是探听其态度。聪明的萧何自然明白其中的含意，他知道刘邦肯定对自己产生了误解，对自己的忠心有所猜疑。

但是，萧何并未采取上疏刘邦，直言其事的方式来表达自己的忠诚，因为这样的做法并不能使刘邦释疑，反而会造成“此地无银三百两”的不良后果。萧何采用的方法是，不动声色，却用行动来表白自己的忠心。他把自己的子弟送到了刘邦身边，说是要为刘邦建功立业，实际上是去做刘邦的人质。刘邦明白了他的心意，疑云尽散，又恢复了对萧何的信任。

下属误解领导怎么办

不但领导可能会误解下属，有时，下属也会对领导产生误解。这是因为，二者所处的位置、考虑问题的角度、掌握的信息以及价值标准都存在着一定的不同。因此，领导言行中发生的信息不能够为下属所准确的理解，从而造成了种种误会。

下属误会了领导，其种种想法可能是深藏于心底的，并未在言行上加以暴露，因而可能并不为外人所知或为领导所察觉。此时，你知道自己误会了领导，最好的方法就

是不动声色，言行照旧，让别人不能了解到你内心的这些变化，而在内心上你却可以从容地调整自己的“外交战略”和应对策略。

而当你对领导的误解已转化为牢骚、不满、怠工甚至是对抗时，由于你的敌意已为领导所感受，这样，不动声色转变态度的方法就不可行了。“解铃尚须系铃人”，我建议你在下面两个方面采取行动：

第一，主动沟通，当面道歉。

下属应当主动去找领导，坦率地讲出过去的误解和得知真相后的心情，并当面表达自己真诚的歉意和支持领导工作的决心，力求消除领导的误会和猜疑。要知道，当你因对领导有误解而产生敌意言行时，许多时候领导可能并不知道其中的原因，他也可能因猜测而对你产生种种误会和敌视言行。所以，下属一定要讲明原委，以真诚的力量化解领导心中的坚冰。

一旦把问题讲清楚了，领导多半不会再凭空树敌，他会很欣然地接受你，并有兴趣进一步了解你，甚至有可能使你们彼此的关系发生重大的转折，迈上一个新台阶。许多改革小说中的故事都证明了这一点。

第二，做几件实事。

固然，真诚、坦率的交流有助于双方解除误会，但是，如果没有行动作支持，便会有新的误会产生，甚至领导会对你的动机产生怀疑。

所以，下属一定要采取实际而有效的行动，使领导感受到你对他的支持和拥护。一个支持性的举动，会增强你

保证的可信度，拉近你与领导之间的情感距离；而缺乏这样一个举动，你的保证的可信度就会逐渐降低，甚至成为负值，相应地你们彼此间的误会则会进一步扩大。因此，下属一定要重视行动，把握时机，甚至不惜付出损失某些切身利益的代价来表示自己的支持。也许今天你损失了“一笔钱”，但以后你会每天都收到“利息”。

当领导发火时

面对种种不如意、不合预期的事情，谁都容易发火，对于那些有权对别人进行批评或训斥的人来说，则更是如此。领导发火，是我们每个人在工作中都会经常遇到的事情，处理不当便会影响我们工作的心境、上下级关系的和谐，因此当慎之又慎。

通常，你只要能够把握住下面几点，你就会顺利地渡过危机，使问题得到妥善的解决。

先让领导的火气发出来

固然，领导发火，其理由不一定充分，其观点也不一定正确，但是他有权发火，而且人的“火气”是易泄不易压。我们都知道，在日常生活中，灭火要用水，而不是用风，因为水主“静”、主“柔”，这就启示我们，对待领导的发脾气就是要“以静制动”、“以柔克刚”。

所以，当下属遇到领导发火时，最好的办法就是硬起头皮来洗耳恭听。正确则心理接受，不对则事后再找机会

说明，这比马上辩解，风助火势，火上浇油要高明的不知有多少倍。

领导正在火头上，理智最容易受情绪的支配，很难冷静地分析问题和听取意见，许多人正是在“一怒之下”而做出许多遗恨千古的事情。所以，你必须明白，向情绪处于激动状态的领导所作的任何辩白，在效果上都是徒劳的，而且会适得其反。

而且，“火”压在心中，无论对谁都是很难受的。现代医学就证明了宣泄而不是压抑对保证身心健康的重要作用。也许你用某种手段侥幸使领导压住了火气，但它迟早还是会在另一处或另一时爆发的，而且火力可能更旺，更不利于解决问题。所以，甘当领导的“出口筒”，对领导有益，最终对下属也有利。

王根宝先生曾在他的《与领导相处的艺术》一书中提出了10条建议，现录于下，谨供大家参考。

（1）不马上反驳，或愤愤离开。

（2）不中途打断领导者的话，为自己辩解。

（3）不要表现出漫不经心或不屑一顾。

（4）不文过饰非，嫁祸于人。

（5）不故意嘲笑对方。

（6）不用刻薄的含沙射影的语言给领导者某种暗示。

（7）不对领导者进行反批评。

（8）不转移话题，假装没听懂对方的话。

（9）不故作姿态，虚情假意。

（10）不灰心丧气，影响工作。

相信这 10 条建议定会对你有所启迪。

事后做解释

下属受到领导的责备和训斥，总是希望能为自己辩护几句。在其火气正盛之时，一句解释的话也是多余的，但是，这并不等于说下属就不能找机会在其他时候说。最好的方法是在领导发完脾气、安静下来后，再找个时间来做解释。而且，最好能经过一个黑夜的间隔，使领导有机会平息心境，反省自己的态度，措辞和方式方法问题。一般，人们发完脾气后，都是会有些后悔和自责的，许多领导还会为自己不能“制怒”而感到懊悔，这种心理却正好可被下属利用，从而使谈话能够趋于平和，并能创造出一种有利于己的心理氛围。

如果下属的确做错了事，一定不要羞于再见领导，或害怕再被训斥。高明的领导是绝不会为同一个问题动两次肝火的。但下属在事后深刻地检讨和表明决心却是十分必要的。它表明，你并没有忽视领导的话，你有了自我反省并希望有机会进行改正。此时，领导必然也会说，“其实昨天我的态度也不好……”，这样，他就不会苛刻地要求你了，相反，作为对你“态度不好”的补充，他可能较平常更为宽容和大度。

如果领导对下属的责难是错误的，下属就更应该在事后澄清，洗去不白之冤。但是，虽然真理在手，下属仍是要讲究策略的。这里，为你提供一个小的技巧，即先承认自己的一点错误，然后再话锋一转，向领导解释事情的真

相和原委。

为何要先承认自己的一点错误呢？

道理很简单，那就是给领导一个台阶下。否则的话，这就等于说领导原先的训斥是毫无道理的，是完全错误的，这自然会使领导心理上无法认同。没有心理上的契合，那你后面的解释自然就不会被悉心听取。使领导有尊严感，就会防止他为获取尊严而采取不利于你的行动。况且，每一个下属都不一定是无可挑剔、没有错误的，领导的斥责中也不一定没有一句话是比较客观公正的。

拿出事实和行动来

有时候，领导发脾气，下属一言不发也决非万全之策。当需要解决问题时，面对领导怒气冲冲的质问，最好的办法是拿出事实和行动来。

事实胜于雄辩，行动胜于表白。

如果你的工作的确出现了失误，在领导发火之余，你一定要积极地展开行动，使错误得到补救和改正。这说明，领导的话已起了作用，这可以说是领导最好的“败火剂”和“清凉剂”。

如果你是受了委屈，并且可有确凿事实或材料加以证明，那你不妨坚持一下自己的看法。用事实而不是解释来证明自己。但要注意，下属一定不要暴跳如雷，针锋相对，而是要沉静自信，并且言简意赅。

在抗美援朝时期，志愿军的第五次战役就要开始打响了，第60军却从前线发来电报说，该军已进入战役发起

前的待机地域，可是有的部队已断粮了，开始用衣服换粮食，请速补给。彭德怀司令员看罢电文，怒不可遏，他派人把管后勤的副司令员洪学智叫来，把电报扔给他，说："你这个洪学智怎么搞的？仗还没打就让部队饿肚子，怎么得了！"洪学智却很冷静，他很有把握地表示："这个电报情况反映不准确。"鼓德怀更加愤怒了，他反驳道："60军那边明明缺粮食，部队都开始拿衣报换粮食吃了，怎么不缺粮？总攻马上要开始了，你说这个仗还打不打？你误了我的军机呀！"洪学智仍坚持说60军有粮，并要派人调查。彭总派自己的秘书一同前往。到了前线，第60军军长一脸歉意地解释："我们还有3天的存粮，电报反映的情况不准。"在总部的彭德怀司令员听到这个消息这才放心，后来，他包了一个梨送给洪学智，笑着说："我错怪你了，送给你一个梨，吃梨，吃梨，我给你赔个梨(礼)！"一场误会烟消云散。

可以说，这件事的妥善处理是与洪学智将军冷静自信，用事实来说话的应对办法分不开的。

受领导冷落怎么对待

人生不可能永远处于巅峰，有得意就有失意，有得宠就可能会有失宠。可以说，"一张一弛"是人生之常理。所以，关键就在于我们的态度和对策。

的确，被领导冷落不能算作是人生之幸事，其滋味肯定是不好受的。但是，无论是抱怨，还是消沉都是没有用

的，处于事业低潮人更要调整好心态，积极地、有策略地生活，为迎接光明创造条件。

本书将为诸位读者提供五条思想，希望能对那些感到受领导冷落的同志有所帮助，对那些春风得意、事业正盛者有所启迪。

调整心态

现在，无论是新闻出版界，还是学术界，都在谈论一个“情商（EQ)”与“智商（IQ）的问题。一个重要的观点就是，一个人的成功，智力因素也许并非是重要的，而情感因素，如情绪、意志、性格、热情等却往往对人的成功产生至关重要的决定作用。其实，人的心态问题就应属于“情商”的范围，大凡事业有成者都是善于调整自我的高手，即使是在逆境中也能把握自我，保持心态的某种平衡。

既然受到冷遇已成为一个事实，最高明的办法莫过于坦然地接受它，并努力使自己的心态做到平和，不但不为逆境所困扰所挫伤，而且还能化不利为有利，使自己的精神永远不能被打败。

曾国藩在第二次回家奔丧时，可谓正是人生的低谷。在《曾国藩·野焚卷》一书中，作者生动地描绘了曾国藩当时的处境：

“江南大营在源源不断的银子的鼓励下，打了几场胜仗，形势对清廷有利。咸丰帝便顺水推舟，开了他（注：是指曾国藩）的兵部侍郎缺，命他在籍守制。曾国藩见到

这道上谕后，冷得心里直打颤，隐隐觉得自己好比一个弃妇似的，孤零零，冷冰冰。”

曾国藩曾因此而时常生病，心绪差到了极点。但后来，他经过一位丑道人的指点，受其“岐黄医世人之身病，黄老医世人之心病”的话的开导，开始重新研读《道德经》、《南华经》，终于大彻大悟，领悟到其中的种种玄机奥妙。由此，曾国藩从百思不解的委屈苦恼中解脱了出来，身心日渐好转。

等后来，曾国藩又获得出山的机会时，他的身心状态已是大不一样，事业蒸蒸日上，终留功名于史册，令后人惊叹不已。连少年时代的毛泽东也曾说过，天下人物我“独服曾文正公”

这告诉我们，调整心态是多么的重要，它决非是一时的权宜之策，更是今后建功立业所不可或缺的修行。失意会给你一个使你变的更加坚强的机会，而这种坚强又是一个人事业有成的重要因素之一。

韬光养晦，增长才干

受领导的冷落，并不意味着你的一生都失去了发展的机会，若想到这一点，你就应为迎接这种机遇而做好最充分的准备。而最好的准备莫过于武装自己，充实自己，增长自己的才干。

而有的时候，你不能得宠，可能确实是因为你的工作能力不佳，不能够胜任领导分派的工作，或不能与领导形成心有灵犀的合作关系。此时，你就更应该为自己补补课

了。

在受人冷遇的日子里，你可以从繁忙沉重的工作负担中解脱出来，拥有一片闲适的自由空间。在此期间，你可以去上夜大、考取一项职称、读读史书或者去完成一项你思虑已久却没空去做的任务。只要你不颓废，不绝望，用心去做，你会收获非常多的东西。

美国前总统尼克松曾两次竞选失败，但他并未因此而气馁。在经受失败煎熬，得不到权力中心的重视的日子里，他认真总结了自己的经验，并积极展开各种政治交往活动，终于最终登上了总统的宝座。乃至，另一位美国的前任总统曾评价说："在美国历史上没有一个人为履行总统职责，曾经做过这样周到的准备。"

增加接触

有许多时候，领导冷落某一个下属，是因为他不大了解这个人，不能深入地知道下属的才干，或者对下属的忠诚没有把握。因此，在你尚未得到重视之前，是很难得到领导的重用的。很多时候，这就是下属被上级冷落的一个原因。

属于这种情况的，下属就应该采取主动措施加强与领导的沟通和接触，或者注意提高自己的知名度。有意识地去寻找与领导交流的机会：请教一个问题、提出一个建议、与领导聊天……。同时，你不妨在某一领域一显身手，如跳舞、书法、写作，从而引起领导的注意。甚至你可以通过增加在领导面前出现的频率来增加他对你的印象

和兴趣，从而为交流奠定某种心理基础。

使自己变得重要

当下属确实有能力，却又得不到青睐，怎么办？在目前这种竞争激烈的环境下，对有些同志来说，等待的代价似乎太大了。此时，下属就不妨开动一下脑筋，运用智慧和技巧，借以提高自己的重要性，使领导不敢或不能忽视你。

当然，如何用谋、采取何种技巧必须要因时因势而定，这取决于你的人际关系力量、你的能力与特长以及你所遇的机遇，这里并不存在一成不变的模式。但是，学会与领导斗智，有时的确会让你受益匪浅。

战国时，齐王听信离间，以为孟尝君名高而擅权，所以就罢免了他的相国之职。这时，孟尝君的谋士就提出要为他活动。这位谋士先是游说秦王，使他同意用 10 辆车、百镒黄金的礼物去迎接孟尝君。接着，他又游说齐王，指陈利害，指出孟尝君对于秦、齐争霸的重要性，终于打动齐王，对孟尝君重新加以重用。

在现代社会，“酒香不怕巷子深”的时候早已过去，下属必须学会使用技巧，使自己的重要价值被领导重视，从而使自己走出事业的低谷，获得领导的青睐与赏识，在人生盛年做出一番成就来。

高飞远走

有些人被领导冷落，其实是因为他选错了职业或位

置，因而使自己的才干不能发挥出来，“英雄无用武之地”，自身的价值得不到领导的赏识。还有些时候，是因为单位里人才济济，存在着太强的竞争对手，使你的才干无法显现。当然，在某些不正常的情况下，可能是因为他所在的单位在人事任用方面存在着“任人惟亲”、不重视才能等问题，这样，许多人才便不被领导重视或不能见容于领导，因而是倍受冷遇。

遇到这些比较艰难的客观情况，与其在这里空耗时间和精力，倒不如抽身而去，到那些更能发挥自己的才能、更需要你的才干的部门或职业去。毕竟，在现代社会里，年轻也是一种资本，时光流逝，强手如林，我们正应该在年富力强之时努力做出点成绩来，否则，时不我待，悔之晚矣。

固然由于种种现实因素的制约，调整是有代价的，不免带来阵痛。但是，它也会给你带来新生。我想，这里借用一句马克思的名言，“你失去的只是枷锁，而得到的却是整个世界。”

发现被领导利用了怎么办

其实，被领导利用是每一位不属都会遇到的事情。根据之一就是，领导具有使你做某事的权威（有时只是权力）。当领导为了达到某种目的，对于进行说服、利诱、威逼或暗示时，其实他就是在利用你。你的态度、立场及种种言行都成了他达到自己目的的工具。讨论这种并无什

么异常的上下级关系是毫无意义的。这里，我们想与你探讨的是，当领导利用你达到某种目的后，损害了你的某种利益却又未给予足够的补偿时，下属应如何处理这种利害攸关的矛盾？

针对这种情况，本文为你提供四条对策，或许会对你有所启示，帮助你趋利避害。

决不声张

当你发现自己被领导利用了以后，最明智的举措就是不声张、不宣扬，采取无声的承受、静悄悄的处理的办法来解决问题。

原因很简单。声张会使你得不偿失，不但失去的得不到进一步的补偿，而且可能会把你得到的东西失去，甚至失去以后再得到的机会。

向外宣扬自己被领导利用了，这在某些时候不失为向领导施加压力的方式。但在大多数情况下只能是适得其反。因为这样做，其实是在败坏领导的名誉，而名誉又关系到领导的权威，因此这是最不能为领导所容忍的。他对你最可能的态度是怀恨在心和想办法予以惩罚，这样，不但你的所失无法得到补偿，而且，还会失去领导的信任，划入另类。从这个角度上说，这就是因小失大了。

你也不应奢望领导会屈从你的压力，除非是事关重大，他是不会向你公开的压力屈服的，因为这样正给了别人以口实。聪明的领导会私下安抚住你，然后再找机会把麻烦处理掉。这同样是对你的一个威胁。

而公开地叫嚷被领导利用了的人，也是不会得到别人的同情的，更可能的情况时，同事们会聚在一起，幸灾乐祸地引以为笑柄。如果说它确实产生了什么效果的话，那就是证明了你的愚蠢。别人会认为你是罪有应得，是过分贪婪、过分谄媚所得到的惩罚。这样，你不但不会得到同情，还会使自己暴露于种种猜测和非法之中。

况且，如果你真是一个无辜的受害者，大家都是会有目共睹的，即使不去宣扬也会博得同情。除非你是想利用这种压力来向领导施加影响。

权衡利弊，你还是尽量使之秘密的解决为好。正如《政治厩房》一书中所指出的那样，政治的一个基本原则就是要学会保密。秘密地解决问题，可以避免使你露丑，也不会导致事态的恶化，更为重要的是，它为你灵活地运用各种技巧提供了很大的余地。从长远看，它也不会危及那些你本来可以得到的利益。

记住："沉默是金"。

要让他欠个人情

决不声扬，并不是主张绝对地消极忍耐，逆来顺受，"哑巴吃黄连"。而是说不要扩大事态，恶化与领导的关系，危及你的其他利益，同时也是为了解决问题创造一个适当的环境。接着，你要做的事，便是积极行动起来，通过种种手段向领导传达这样一个信息：为了你的事我付出了很大的代价，你应该对我有所回报，否则的话……。总之，就是要让领导知道，"我已经发现自己被你利用了，

即使你现在对我不作什么补偿，那么，你也应该在以后有所表示，否则也会对你产生不利”。

在现实生活中，领导利用下属的事可以说是屡见不鲜。但一般而言，高明的领导是不会把事做绝，肆意地利用下属却不给予某种安抚。因为长期这样下去，就不会有人愿意再替领导效力了。从这个角度来看，向领导施以暗示是会起到一定效果的。

向领导施加压力，还是一种姿态问题。其实你是在告诉你的上级，“我是不会任人宰割的，你让我损失，我也能对你产生破坏力”。这样，领导更不会以为你软弱可欺，变本加厉地利用你了，相反，每当他想从你那里获得点儿什么时，就一定要先考虑一下会让你得到点儿什么。这种交往模式的确立，无疑是有助于你维护自身的正当利益的，也有助于你的发展。

让领导觉得对你有所歉疚，会使你在上下级关系中赢得一定的主动权，也为通过妥协解决问题奠定了基础。对上级来说，为了得到更大的利益，他会感到有必要偿还债务；对下级来说，则等于发放出去了一笔贷款或做了一项投资，你会逐渐有所收获。

不断增加自己的筹码

如果下属让领导觉得只有一次利用价值，那么下属便会像一次性消费的碗筷，在使用之后便被抛在一旁，毫无顾忌地加以冷落。这样，你的利益自然也就不会被重视。

所以，从长远来看，下属若想从一次被利用中有所收

获，并且能借此进一步加强与领导的联系，下属就应该不断完善自己，使自己的筹码更多，可资利用的价值更大。你的价值越大，领导就越不能忽视你，他就会想办法调动你的积极性，对下属的利益和要求有所考虑，设法把你拉到领导自己这一边。

在处理上下级关系时，若想不被忽视或不受轻视，下属最可依靠的便是实力。因为实力会给领导带来利益，实力会影响领导权力的发挥。靠投机谄媚固然可以红极一时，但久则生厌，久则显其无能，因而是最终无法长久的。下属一定要注意不断加强自己的实力。

利用与反利用

利用与反利用是相互依存的。不仅领导可以利用下属，下属也可利用领导。当领导试图利用下属时，下属可能是另有所图，在利用领导达成自己的目的。明白了这个道理，下属就不会在心理上产生被动。

人区别于动物，十分重要的一点是，人有“智”，能够“吃一堑，长一智”。当下属被领导利用而有所醒悟时，下属一定要及时总结经验教训，弄明白为什么会被利用了？问题出在哪个环节？……只有知道为什么会跌倒、你才有可能不会在同一地方跌倒两次、三次甚至是更多次。教训会使你在领导试图再次利用你时有所警觉和防范。

然而，只是防范还是不够的，下属正可利用领导这种试图利用你的机会，趁机谋求自己的利益，扩大自己的地盘和势力。在中国历史上，这种利用与反利用或者说是相

互利用的事例是屡见不鲜。

蒋介石是以“派系政治”而闻名天下的，被他利用过的人物可以说是不胜枚举。但事实上，蒋介石也在不同程度地被别人利用着，借以达到保全和扩张实力的目的。阎锡山就是其中之一。

本世纪20年代。中原大地上曾演出过一场蒋、冯、阎、李军阀大混战的丑剧。其实，在此之前，蒋介石就不断地拉拢阎锡山，想利用他来对付其他派系军阀，以达到各个击破的目的。但阎锡山也是十分精明，他则趁机增强自己的实力，试图利用蒋介石把西北军赶出豫、陕两省，以便他能在北中国称王。所以，在派系争斗的早期，阎锡山是实力秋毫未损。直至蒋介石谋害阎锡山以后，阎锡山才扛起“反蒋”大旗，与之公开对立，直到兵败下野。然而，1931年阎锡山借日本帝国主义上台后，又与蒋介石勾结在了一起，互相利用，彼此谋算。

由此，互相利用乃是一门重要的斗争艺术，不仅领导可以利用下属，下属同样可以反过来利用上级来达到自己的目的。

受领导嫉妒怎么办

嫉妒是人类的天性，嫉妒会产生邪恶。无疑，当握有权力的领导对你产生嫉妒时，你肯定会因此而大吃苦头，为此付出代价。

因此，下属受到领导的嫉妒，一定要想办法解决好，

虽然你不一定能消除领导心中的妒火，但是，你可以使它降低到某一水平，从而使你能够安心工作，干出一番事业来。

下面这些建议或许对你有用：

第一，以德报怨，帮助领导。

一般下属有才干、有成绩，才会引起领导的嫉妒。如果下属真要做一番大事，就应该培养自己的胸襟，容忍和体谅领导的妒意。

明智之举是，下属佯装不知，安心工作，不但不对领导的嫉妒进行报复，反而真心诚意地帮助领导，使他不断地提高水平，干出成绩来。

有时，真诚会在时间之河中，像清凉的泉水熄灭领导心头的妒火。眼界开阔，有学识、有教养的领导多半会对此有所善意的回应。

第二，以惠报怨，妥善处理。

领导之所以嫉妒下属，是因为下属得到了自己得不到的东西。一般，人们是不会对那些自己不屑或不齿一顾的事物产生嫉妒的。所以，下属若有所成绩，一定不要忘了拿出一部分与领导分享，使他感到，如果继续损害你，其实就等于是损害他自己。

自然，我们所说的施惠于领导，决非是指行贿。其实，“惠”的内容是很广泛的，既包括实物性的东西，也包括名誉、成绩等等非实物性的东西。让领导也得到好处，就会大大减少他对你人为的阻碍。

有位机关里的干部，擅长书法，因而在社会上结交了

一批人，并被选为当地书法协会的秘书长。一时间，名声很大，社交活动也多了起来。结果，他的领导就到处讲他不务正业，不安心工作，有时还故意出些难题来对付他。这位干部很苦恼，苦恼之余求助于一位经验丰富的长者。长者面授机宜，这位干部依计而行。

这位干部设法邀请他的领导参加了一次书法协会的聚会，在聚会上，这位领导结识了许多有名望的人物。接着，这位干部又把领导的儿子送到了一个书法培训班，自己也不时地加以指点。渐渐地，领导感觉到了其中的好处，便对他不再说什么了，相反，他还设法加入了这个协会，因为协会里的不少人对他而言都是一笔不可忽视的人际财富和社会资源。

第三，公开表示对领导的尊重，安抚领导。

有许多时候，领导妒嫉下属，是因为他感到自己受到了下属的威胁。下属超过自己的才干、下属出众的成绩、下属良好的名声等等，都可被视为是对领导权威的一种潜在威胁和挑战。作为一种心理安全的需要，他就会设法打击和削弱自己的潜在对手，不断地给下属打麻烦、出难题。

因此，下属要努力做到使领导“放心”、“安心”。一个比较好的办法就是，在公开场合支持领导、尊重领导、有意地突出领导的成绩和能力，而对自己的成绩则以低调处理，甚至不惜分出一半功劳给你的上司。在这方面，人们最惯常的用语便是，“离不开领导的支持和鼓励”“在××领导的正确领导和部署下”“没有××领导的关心与支

持，就没有我今天的成绩”……等等。虽然这些话有点儿落于俗套，但它确实能起到突出领导权威、表达自己尊重的作用，因而也是长盛不衰，被人们广泛地运用、不断地重复。

一旦领导感到了自己的权威性，其敌意便会相对减弱，这对下属来说，日子就要好过的多。

第四，施加心理暗示和心理补偿，取悦领导。

嫉妒之所以会发生，是因为它打破了人们心理上的平衡，产生了失落感。作为对这种失落感的补偿，嫉妒之情油然而生。

针对嫉妒的这种发生机理，对领导施加某种心理暗示，进行心理补偿，也会起到减轻领导的妒意，使他达到心理的自我平衡的目的。

领导决非一无是处，必然有其引以为骄傲的地方。下属就应该抓住这些东西，表达自己的羡慕，进行赞扬，从而使领导产生一种满足感，觉得没有必要、没有理由去嫉妒自己的某一个下属。

一次，某单位的小王因为成绩突出，而在全机关的表彰大会上大出风头，引起了众人瞩目。相形之下，其领导却被冷落了。

散会后，小王的领导不无妒意地拍着小王的肩膀，笑问：“感觉不错吧！”

小王很机敏地回答说：“从没见过这么大的场面，心理紧张的要命。要能像您每次在台上那么镇定自若就好了，您有什么秘诀呀？”

此时，领导心中不禁觉得好笑，精神大为放松，态度明显地恢复了正常。

可见，无论是领导者，还是被领导者，都是应该研究一下心理学的。

第五，向上级反映，警告领导。

下属对待上级嫉妒的首要策略是努力减少其嫉妒，使他能够善待自己。但这决不意味着下属软弱可欺，如果领导出于心胸狭窄、妒火难平，不断地对下属进行压制、打击和报复，下属就有必要以切实的行动，向领导发生警告，进行反击。

一个重要的方法便是，向上级领导及组织部门反映情况，寻求组织解决。相信通过上级的说服和教育，下属的不公正待遇一定能得到某种程度的解决。领导由于顾及自己的名誉和权威，也不能不有所收敛。

但是，我们也不能对那些心胸狭窄的领导抱以太大的希望，一旦斗争没有结果，你不妨试着换个部门或职业，到最欢迎你的地方去大展身手。现在，随着社会的进步，跳槽已不再是件不可能的事了。

与领导发生分歧怎么解决

世界上没有相同的两片叶子。其实，对于人们彼此的观点也可作此论断。同一件事，由于人们的世界观、立场、经历、利益等等的不同，就会出现各不相同的看法。确切地说，如果有时人们能够达成一致，这种“一致”也

只能是一种大致的相同，而非完全相同。可以说，下属与领导发生意见分歧是最平常不过的事情了。但是，上下级之间意见分歧的处理，却是一门艺术，需要下属具备一定的心机和技巧。

我认为，在处理下属与领导的分歧方面，下面两点是很值得注意的。

当面提出不同意见

当下属与领导有分歧时，最忌讳的就是把意见当面掩藏起来，却在背后发牢骚、表不满。这是毛泽东同志所说的“党八股”症状之一：“当面不说，背后乱说；会上不说，会后乱说”，历来为领导者所深恶痛绝，列入邪道一类。

背后谈论你与领导的分歧，无助于问题的解决。因为你是通过非正式途径来表达和传播你的意见，它不能完整、准确地将你的意思输送到领导那里，你也不能与领导进行互动式的交流，因此，你也很难通过各种说服手段来打动领导，促成问题的解决。

另一方面，背后非议领导的方案，容易让领导反感，他会认为你在耍阴谋。而最可怕的是，他可能视你为“两面三刀”之人，领导前一套，领导后一套；心下便生了不满和防范，这对下属是极为不利的。

所以，无论你作为领导助手，在领导班子的决策过程中，对某些方案有不同意见；还是你作为普通的工作人员，对领导作出的某些决定、结论持有异议，你都应该当

面提出来。一方面，帮助领导掌握真实情况，权衡利弊，从而维护自己的切身利益和工作大局；另一方面，也有利于领导交流信息和思想，从而找到一种更为周全的方案，弥合分歧。

然而，当面向领导提出意见，也是需要技巧的，最重要的是要防止领导的猜疑，使他感到你的忠心以及对领导、对工作负责的态度。下面这三条建议供你参考：

第一，私下进言。

在公开场合与领导表示分歧，这无疑会被领导认为这是对他本人的不尊重，甚至是对他的权威和领导地位的挑战，因而效果不好。而且，有些话是不宜在公共场合敞开来谈的，私下的交流更容易有实质性的沟通和深入的进展。

第二，选准时机。

下属选择的进言时机，应该是对论证自己的意见最为有利的时候，只有这样，你才更能说服领导，影响到他的决策考虑。

当一项决策已正式公布并准备付诸实施时，你该如何选择时机去表达异议呢?

正确的方法是，先等待、观察一阵子，然后再根据实践中的问题，选择典型事例，以促使领导修正原有决策或作出新的决策。

我们之所以要等待、观望，这是因为，当决策已公布并已着手实施时，各种人、财、物都作了一定的动员和准备，对领导来说，此时接受外对意见，你等于泄众人之

气，扫自己之威，因而他是决不会更改自己的立场的。相反，他对你的进言会持一种否定态度，把你视作执行决策的阻力。而当事态发展到一定阶段，矛盾已有相当暴露时，选择一两个具有代表性的负面材料，就会引起领导的注意和深思。

第三，注意分寸和方法。

进言的基本原则就是，只针对工作，不针对人。要达到的客观效果是，让领导觉得你是诚恳而善意的，而绝非是反对他、拆他的台、居心叵测。采用的基本方法是，以事实为依据，辩解从其次。

至于具体性的一些方法，由于前文已集中论述，并将在本书以下各章各有具体的运用，故此处不再赘述。

服从领导，态度积极

一旦领导决心已下，并作出了明确的指示和相应的部署，下属在提意见的同时，则必须以积极的态度去贯彻执行。

道理很简单。因为领导掌握着决策权，并且由他来承担相应的责任。而服从领导是每一个下属都应尽的职责和义务。

试想，当你提出异议时，领导就已对你的立场、动机和态度有所怀疑。而你在行动上又持一种消极态度，这不是明显地表示你对领导的不支持、不尊重和不忠诚吗？所以，有头脑的下属都懂得，即使是自己持有保留意见，对于已做出的决定还是要坚持服从的，不仅要积极准备，还

要积极执行。要知道，领导此时正把目光盯向你的一言一行呢！

我们许多老一辈的革命家就非常注意这方面的问题，在提出意见和坚决执行之间把握一种平衡，显示出了高超的处理领导与被领导关系的艺术。

1948年1月，粟裕接到中央军委的指示，要他率华东野战军第1、4、6纵队渡江南进，在江南执行机动作战任务，以吸引江北的敌军回转，从而减轻中原我军的压力，迫敌于更加被动的局面。粟裕马上意识到，这是一个关系全局的重大决策。他一面积极准备渡江事宜，另一方面认真考虑着如何实现中央的战略意图。通过全局性的分析以及对前线情况的实际掌握，他认为，渡江南进虽会对敌造成威胁和牵制，但并不一定能达到吸引敌军主力回防、减轻中原我军压力的目的。相反，此时10万大军渡江，会削弱我军在中原的力量和优势，增加作战困难，使我军难以在短期内打掉敌人的优势，从而不利于全国的解放。

于是，粟裕建议暂不渡江南进，在江北集中力量打几个胜仗，尽可能多地将敌军主力歼于江北，并详细陈述了理由。

中央军委对他的意见十分重视，并电令他与陈毅一起前往中央当面汇报。最后，中央军委接受了他们的意见。实践证明，粟裕的意见是完全正确的，对淮海战役及渡江战役的胜利都起到了相当积极的作用。

粟裕将军在处理与上级分歧方面，既注意积极的执行，又注意正面提出意见，收到了很好的成效。其作法是

十分值得我们借鉴的。

看不惯领导的某些行为怎么办

看不惯领导的某些行为，多半是由于世界观、价值观、思维方式、个性、气质、脾气等的迥然差异而造成的。看不惯便容易对领导产生反感和敌意，对其言行进行抵触，从而引发各种的摩擦和冲突，造成上下级关系的紧张和工作上的损失。因此，下属一定要郑重对待和善于处理这方面的矛盾，避免形成对自己不利的局面。

我与从事各种工作的人都有着很多的交往，在闲聊中我发现，几乎所有的下属都对自己的上司有程度不一的看法，这个结论令我震惊。但另一方面，我也发现多数人都能够较好地处理这方面的问题，只有极个别的情况才出现了局势的恶化。归纳这些朋友们的处理方法和经验，现总结如下：

检查自己的思维方式

很多情况下，下属看不惯领导的某些言行，并不属于领导本身的问题，而是下属的思维方式和习惯出了偏差或者存在着不足。

有的人自觉或不自觉地把领导者“理想化”了，或者对领导的要求过于苛刻，要求领导的作风、气质、办事方法等等都应符合自己的心意。一旦存在着不同，有悖于自

己的愿望，便心生不满，对其言行看不顺眼。对于领导的不足和错误也不能容忍，似乎不能做到完全对便不可以做领导。

有的人思维方式不开放、不严密，在认识水平上与领导有很大的距离。因此，有时他们不能理解领导的某些行为或者只被表面现象所迷惑，因而产生出种种的疑惑和不满。

有的人思维是呈单线型的，不能容忍别人的与自己不同的甚至是截然相反的爱好、性格、作风和办事方式，不能使两种不同的思维方式友好地共处和交融，所以好以己之喜恶来分优劣。这也常导致对上级某些言行的反感和难以适应。

还有的人，本来对领导并无什么恶感，但受了其他人的影响或心理暗示，带着有色眼镜看人，也便逐渐生出不好的看法，并发展成为一定的成见。这样，领导的一言一行便都被过滤，产生了变形。

还有的下属，是因为自己的某些要求或利益没有得到领导的满足，因而心生不满，觉得不公平或者怀恨在心。这也会引发下属对上级的不满，影响到自己思维的客观性和公正性。

……

总之，这方面的原因还很多，下属一定要注意检查自己这方面的问题，从一个客观的角度来看待自我，看待领导，防止和克服思维上的偏执。

不因之而影响工作

对领导有看法是很正常的，但领导就是领导，他有权力在法律的授权和惯例的默许范围内采取某些行动，并承担相应的责任。所以，即使是看不惯领导的某些言行，在工作上还是应该服从和尽力的。从另一方面说，下属拿着工资，就应该对工作负起责任，这应该是起码的做人原则和职业道德。

从不好的方面讲，下属消极地对待工作会引起领导的不满和反感。对于襟怀宽阔的领导，他可能会容忍彼此在观点上的不同，甚至包括你的敌意言论和种种不满，但是，一旦你在工作上消极应付或从中作梗，这就是明显地与领导作对了。他一定会动用自己的权力资源想办法对付你，而斗争的性质就已决定你必败无疑或者说必然吃亏。

不因小节而影响大局，不因小眚而掩大德，这是非常富有哲理的处世名言。

千万不要在背后批评领导

下属如果确实看不惯领导的某些行为，不妨与家人或亲密好友谈谈，但一定不要在你的同事面前非议领导，表示自己的不满。因为没有人能保证这些话不会传到领导耳中，甚至为别有用心者所篡改和利用。

凡高高在上，握有权柄者，最担心、最疑虑而且最厌恶的就是别人在私下里搞阴谋、背地下搞小动作，败坏领导的声誉，阻挡领导意图的实现。背后批评领导，其实是

自找麻烦，你不但不能动摇领导的地位，反而会招致领导的反感，使自己首先处于不利地位。

所以，最好的办法是三缄其口，藏而不露。尽量使不满得到化解或自己使自己达到心理平衡，有时对身处局外的朋友发发牢骚也是必要而有益的。

学着去理解和适应

除了检查自己思维方面的问题外，学着去理解和适应才是解决问题的积极的办法。

许多时候，下属的不满是因为下属不愿或不能去设身处地地从领导的角度来理解问题。很显然，领导处在各种矛盾的焦点上，也有自己的难处；领导是人不是神，也会有自己的缺点和不足。如果下属能多问问自己，“如果是我我该怎么办?”“我能否比他做的更好?”“我的某些言行是不是也很惹人讨厌?”……如果你把这些疑问都很好地回答了，我想你的怒气和怨气定会消了一半，心境也清凉了许多。

不但应该多多了解和理解领导，下属还应学会从行动上适应领导的风格和行为方式。你会发现，其实并没有什么不可改变的最好的处世方法。你所看不惯的领导的某些东西其实也有其可爱之处和独特的妙用。人活着就应该学会适应，学会接受难以接受的东西，学会欣赏曾难以欣赏的东西，这才是积极有力的处世之道。

在开国元勋中，彭德怀元帅的脾气最不好，性格直爽，爱发脾气，拍桌子、瞪睛眼。许多下级都挨过他的

骂，有些时候还让人下不了台，内心受到很大的挫伤。但是，黄克诚却能与之相处的非常融洽，一直建立了比较好的工作友谊。

用黄克诚的话说，我是被彭总骂出来的，被他骂的心服口服。开始，黄克诚也不能适应彭总的风格和作风，虽然对其艰苦朴素、多谋善断心怀崇敬，但是对其动辄大发脾气的作法多少还是有些不满的。但是，他很快就发现彭德怀在不拘小节的粗犷的外表下面那诚挚、朴素的本质内核，从而理解和谅解了彭德怀的种种不足，使自己适应了彭德怀的工作作风。后来，彭德怀当上了国防部长，黄克诚则成了他的参谋长。在庐山会议上，黄克诚由于支持彭德怀的一些看法而被归入“反党集团”的行列，从这个不幸的事件我们也可以看出，他们之间的关系的确是非常好的。

三十六计走为上

如果领导本人确实存在着下属难以忍受的问题，如心胸狭窄、态度粗暴、嫉贤妒能、领导无方、腐化堕落等，下属也没有必要委屈自己一生，强求理解和适应。一方面，下属要使形势不致于恶化；另一方面，下属应行动起来，特别是要把握住某些时机加以利用。一旦条件成熟，就果断地脱离原来单位，到新的工作岗位上施展才干。

虽然用抽身而去的办法解决与上级的矛盾看起来有些消极和被动，但有些时候，的确是一了而百了，能够较为彻底地解决问题。其实也不乏积极的含意。

八、与上司关系如鱼得水

反弹琵琶不遮面

见到书名，你一定很稀罕："一个老头九十九，没见麻雀走一走。"哪里来的拍马学啊！这就对了，你要是见过拍马学，我就不再写了。感谢诸位学问家成全了我，使我得以在拍马场上纵横出击。如果要说拍马学和诸种学问有什么差别的话，我看就是一个"反弹"的调子。"洞箫横吹"，琵琶也可以反弹，个中滋味还是有的，就看你会不会品尝了。

我在这里要公然申明，我的拍马学与各种学问是并行的，而且也是受版权保护的，作者在此严正声明，自本著作发行之日起，未经本人书面允许，不得再有人冒充独创，再来造假害人。不然，我就要请求法律部门出面解决纠纷。可能，在此之前，已经有人写过申明只言片语的"拍马技术"之类的雕虫小技，但是由于你没有再去登记注册，所以，你现在也成了"野史"。对不住您啦！这门学问非我莫属了。您可能骂我不要脸，没关系，这年头有几个要脸的。都是他妈的不要脸。说得直接些，您千万不

要把我当人看。人值几个钱，在商品经济发达的今天，人的良心都让狗给吃了，那还有什么脸可遮掩。

我的声明最关键的是要大家理解我之所以存在的价值。西方著名存在主义哲学家萨特不是这样谆谆教导过我们吗："存在即是合理！"他老先生真会为我这号人开脱，我从此找到了一条真理。确切地说是护身符。既然拍马长生不衰，那它自然就有存在的道理。你还别说，我算是悟出几分理来了。著名学问家王国维先生在其代表作《人间词话》里将爱情上的三个境界用在了学问和事业上，而且广为后人传颂：

古今成大事业、大学问者，必经过三种境界："昨夜西风凋碧树。独上高楼，望尽天涯路"，此第一境也；"衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴"，此第二境也；"众里寻她千百度，回头蓦然，那人却在灯火阑珊处"，此第三境也。

后人评论说："此等语非大词人不能道。"我引用了这么多是个什么意思呢？如果我没有夸张的话，在下看来，古今成就大事业、大学问的人还得有第四境界：悄然无声的拍马学问。当然，在今天它已经以变种的形式出现，比如什么《公共关系学》之类。但是，我觉得他们说的都不够味。还是不遮面的好。我平生最讨厌的人是那种"既要做婊子，又要立牌坊"的鸟人。干起事来像个娘们似的，极不干脆。我之所以用"反弹琵琶不遮面"作本节的小标题，就是要和这些人不一样。

值得一提的是，我的拍马学体系最为核心的内容还在

于“反弹”。关于“反弹”，我们本来可以长篇大论一番，但是在这里我就不再展开了，只以一例为之。譬如我们嘴边上常说着这样一种俗语：“以小人之心度君子之腹”。这句看似无关紧要，其实是很伤人心的一句话。平时同事之间矛盾的升级很可能就从这开始。

细加分析不难发现：自己是君子，别人是小人。这当然会造成摩擦。然而若是“反弹”一下琵琶就大不一样了：“以君子之心度小人之腹。”不知诸位听懂这句话的含义没有？当你在做事的时候，如果发现他人有“己所不欲”之事，你一定会把他往坏处想。这样走下去，你们两位的矛盾马上就会升级，而且还可能造成极为不利的后果。但是你若是从另一个角度思考问题就不一样了。你尽力往好处想，把自己我的心里设想的变态些，把别人的心思想的干净些。这样，你的关系一定会有所改善。在很多情况下，这种行为就演变成了“拍马”程序。不信试试看，您会成功的！

干一行，精一行。拍马学同样需要精力的投入。弹“琵琶”好学，但是真要反弹琵琶可就不那么好玩了。尽管难学，但中国的那句古话还是不能忘却：“到什么山唱什么歌。”在现实生活中，人人都讨厌拍马，人人都诅咒拍马者，人人离不开拍马可是人人又都做过拍马者。至于做的好不好是另一回事，能成功不能成功又是另一回事。这就如同“手淫”一样，人人都不敢承认自己是一位手淫者，其实不然，包括那些整天给青少年讲解手淫的不利的医生，自己也都有过手淫的历史。

我就曾经傻乎乎地问过一位对我说“百分之九十九的男人都有过手淫历史”的医生：“您有没有过?”他也很艺术地说：“不要具体到某一个人么!”我终于明白了一件事，世界上的好多东西只能做、不能讲出来。难怪中国有这么到位的名言：“只可意会，不可言传。”拍马就是这种“不可言传”的典型个案。我的个性使我对此类事情很是不满。干吗一副圣人的样子，整天里活的累不累啊！拍就拍吧，管那么多干吗？如果说别人都是学老鼠的样子在暗地里拍，我则在大庭广众之中明拍。如果说大家都以为这是一件见不得人的事，而我则认为它是一个谋生的艺术，是一个人能力与才干的体现。恰恰在这里，我找到了自己事业的突破口，我的拍马艺术愈来愈成熟，以至于我现在已经成为国际公认的拍马大师。

提起拍马学的创建，大家一致认为这是一位缺德学者的“造化”。这你就错了。拍马学不是光说“拍”，它后面还有一个最为关键的词叫做“学”。有了“学”这个字当道，我们谁还能说什么！“学习，学习，再学习”。我的拍马学的建立就是学习的结果。我与其他各门学科的专家一样，自己今天取得的成就完全是自我拼搏的结果。当然，我首先要感谢诸位领导对我的关心和支持，没有他们的关心与支持，我的拍马学成就就不会有这样大的成就。通过多年的努力与奋斗，我们的拍马学在社会上十分走俏。我的徒弟憨氏的《拍马技巧》就十分畅销。他第一版就印行数万册，而后又一版再版。

在这里，我想告诉朋友们的是，一部拍马学专著决不

是无病呻吟之作，它的深远意义还在于开历史之先河。胡适之先生曾经这样说过："既然做了过河卒，就只有拼命向前了。"当然，他说的不是拍马学这本书，而是指别的事业。我想，创立拍马学的精神也应如此。拍马学作为一门学科来说，没有什么好遮掩的，它是随着社会的需要而产生的，也是随着社会的发展而发展的。它在立意原则上也是物质第一性、意识第二性，绝不违反辩证法。

我的拍马学不像有的学科那样，既要做婊子，又要立牌坊。一部拍马学公然申明它的宗旨是为普天下人类服务的，不是某一阶级的专利。我曾经在一部书的结尾处写道："一部拍马历史就是剥削阶级与人民大众斗争的历史。但是今天，由于人民也当了家、做了主，所以也就有了拍和被拍的权利。"

当历史的脚步即将迈向二十一世纪的时候，将拍马学建立起来，并作为一副文化遗产留给后人，堪称是一件功德无量的事。"多少事，从来急，一万年太久，只争朝夕。"时不我待，我们应该为我们拍马学的建立而感到自豪和骄傲！我这样说，一定会有人唱反调：照这样不是什么都可以成为学问了吗？这话反问得好！按照胡适之先生的教诲："大胆假设，小心求证。"没错，只要是你感到能够建立学问的话，你就努力吧，别让别人抢了先。

凡是一门学问，它总是要能自圆其说。我的拍马学历经考验，在理论上与实践上都能站得住脚。实践是检验真理的唯一标准。你说的天花乱坠，而对现实没有一定作用，又怎能说服别人？所以说在市场经济的时代，没有实

用性的学科还是慎出台的好。如果我们承认科学技术是第一生产力，那么我们的拍马学也就是无形的精神生产力。多年在计划经济的体制下，我们一直羞于谈“钱”。今天，市场经济的大潮已经将我们吹得东倒西歪，我们不能够去偷、去抢、去做贼，但是我们可以利用自己的才智获得财富。

日本著名佛学家、学者、社会活动家、日本最大的佛教团体创建学会名誉会长池田大作说过：“溜须拍马，这是一种看到别人优点的学问。”JR 人才调查中心的一份调查报告显示：“中国每 100 位头脑出众、业务过硬的人士中，就有 67 位因人际关系不畅而在事业中严重受挫，难以活动成功。他们共同的心理障碍是：难以启齿赞美别人。”

美国《幸福》杂志是举世皆知的名刊，它的下属的名人研究会对美国 500 位年薪 50 万美元以上的企业高级管理人员和 300 名政界人士进行调查表明：“其中百分之 93.7 的人认为人际关系顺畅是事业成功的最关键因素，其中最核心的课程是学会赞美人。”日本东京的国民素质研究会在总结自己国家战后迅速发展的原因时说：“我们日本国民的一大优点是，对外人不停地鞠躬，不停地说好话。可以说，善于发现别人的长处是日本走向世界的一个重要原因。”

以上这些总结与评论都说明了什么呢？不言而喻，这其中包涵着很大成分的拍马因素。如果你能够发现这些因素，说明你是一个现代的人；倘若你需要通过启迪发现这

一点，那么你就是一个迟钝的人；而若是你启而不发，那在事业上的成功是没有一点希望的。“观念的落后是最大的落后。”这一直是我对学生们传授的名言。

“天上不会自动掉下来陷饼”，“没有免费的午餐”。这些话说的非常之透彻。拍马讲究的是艺术，不是一味地瞎拍。但愿我们的拍马学将给你带来收获。

一门适者生存的学问

不管你愿意不愿意拍马，你总是要生活的。你在这个世界要生活的很好，你就不能不学会生存的技巧。而我们今天在这里传授的拍马学常识就是一门生活离不开的学问。可能，说起拍马这个词好多人都不愿意听，但是您可知道你在生活中的因为不会拍马吃过多少次亏？在人欲横流的时代，你不拍马，自然有人会拍，而且还会从拍马中得到不少实惠。拍马者歌曰：“拍马不要紧，只要主义真。”不会拍马者曰：“拍马真可恶，专拍肮脏户。”什么意思呢？拍马与被拍者都不是好东西。就在被骂者耳朵发热之际，人家已经有了别人得不到的东西。人家可以升官，可以发财，可以有“小蜜”，可以将生活的道路铺的平平的，甚至在某一天“鸡犬升天”。

人人拍马，而人人又反对拍马。这真是一个历史的悖论。就像人人反对腐败，而人人又在干着腐败的事情一样。比如说，知识分子是对腐败最深恶痛绝的，但是，他们在这个问题上也常犯错误。一位当老师的说：“学生给

老师送礼的特别多，每当期末考试过后，改卷老师的门口可以说是门庭若市。”问题出来了，这不是腐败是什么？这是腐败，但是更是拍马。学生拍老师的马屁天经地义。一级卡一级，一级拍一级的马屁。

这是历史的结论。权力容易造成拍马，一般说来，谁有权，谁受拍的机会也就越多。当然，这并不是绝对的。有时候当官的也会拍下面的人。何以故？原来他想把权抓得牢些，让别人拍自己拍得更厉害些。每个人都长着一个屁股，这个屁股并不是好东西。它本来就有痒痒肉在，不被人拍就有一直不快的感觉。尤其是那些当权者，恨不得每天都有人在他的屁股上揉搓一把。不要以为拍马是男人的专利。我这里要告诉你的是，女人的马屁瘾最大。一旦女人有了权力，她的屁股可就痒痒得厉害了。君不见，武则天上台后为了满足自己的性欲而采用的一切不要脸的手段是多么可耻吗？这时候，谁会拍女皇的马屁谁就会平步青云。

在我看来，拍马已经不是单纯的人际关系学，它早已经超出这个范围。这是关系到吃饭吃的怎么样的问题。也许有的朋友会说我在夸大其词，但是要知道中国有句古话：“事实胜于雄辨。”我不敢说我的拍马理论一定能帮助你成功，但是有一点：看过本书之后，对你有百益而无一害。“开卷有益”，请打开本卷！

你若有所疑云，那么就请跟着我们看一看现身说法。上海方便运输公司（该公司创建于 1992 年，注册资金为 500 万，1995 年营业额为 4800 万元）的总裁这样说：“上

海是中国第一大城市，运输业竞争极为激烈，光有实力是根本不行的。中国有句古话叫做‘人敬我一尺，我敬人一丈’。虽然现在情况变了，但是我们在竞争中成长起来的人还是能体会到，赞美别人就是帮助自己成功。”

北方电器公司的总经理如是说：“我一直是一位技术至上信奉者，并且为自己的技术力量深感自信，直到有一天我发现我的朋友越来越少时，我终于悟出了一个道理：一个人的自尊如果受到伤害，那么他只有万不得已才买你的商品，并且在心里盼着你倒霉。我就是这样学会尊重别人和赞美别人的。”理论上的言论我们不必引用很多，但是它是一门学问，而且是一门生存的学问这一点你一定记住了。

翻开中国的历史，如果说鲁迅先生将之概括为“吃人”的历史是一个很精确的概括。那么我则认为将中国的历史概括为一部拍马史也是十分精彩的。自从盘古开天地，除了皇帝老儿之外，哪一个臣子不是马屁精？可以说，只要他们没有耐着性子拍马的心理素质，那他们吃饭的权利很快就会被剥夺。通读中国历史，笔者有一个有趣的发现，那就是，愈是官衔大，拍马的技术就愈高。

人都是希望自己被肯定、被赞美的，而要实现这些理想，不通过他人是不行的。他人的赞美在某种意义上就是拍马。如果你是一位推销员，你的拍马对象就是顾客；如果你是学生，你的拍马对象就是老师；如果你是老师，你的拍马对象就是校长；如果你是校长，你的拍马对象就是教委主任；如果你是教委主任，你的拍马对象是教育部

长；中国几千年的文化传统造就了拍马的环境。你拍不拍是你自己的事，你不拍也有人拍。在很多情况下，拍不拍由不得你。

鲁迅先生在《灯下漫笔》这样论述道："但我们自己是早已布置妥贴了，有贵贱，有大小，有上下。自己被人凌虐，但也可凌虐别人；自己被人吃，但也可以吃别人。一级一级的制约着，不能动弹，也不想动弹了。因为倘一动弹，虽或有利，然而也有弊。"这就是中国的拍马环境。它正如柏杨先生所总结的那样："中国是一个大染缸。"

《左传·昭公七年》中不就说过这种话吗："天有十日，人有十等。下所以事上，上所以共神也。故王臣公，公臣大夫，大夫臣士，士臣早，早臣舆，舆臣隶，隶臣僚，僚臣仆、仆臣台。"等级制度的森严必然带来适宜拍马的气候。我可以这样断言：拍马的根源就在于阶级制度。鲁迅先生曾经将中国的隶属划分为两个时代："暂时做稳了奴隶的时代，想做奴隶而不得的时代。"此言甚是，若是用在拍马的历史上也同样合适："暂时拍上了马的时代与想拍马而不得的时代。"一位当官当了很长时间的老爷就这样鼓励过拍马的："乌纱帽给谁？当然是给那些离我近的人，因为他离我近，顺便就扣上了，而那些离我远的人，想扣也扣不上。"这话说的多富有哲理啊！事后有人评价说："比哲理还哲理！"看，多么会拍！

中国历史上靠拍马发迹的名家并不少。这里我们只举两个例子来说明问题。第一个例子说的是唐朝时期的事情。唐玄宗时期，有一个被派往南方担任地方官的陈少

游，不但足不出京畿，未尝赴任，反而连续加官进爵，十余年间他三统大藩。为何他能这样官运亨通、洪福齐天呢？看看他的拍马历史你就会明白一二。

陈少游善于权变，见风使舵。尤其是在聚敛财富、交结权贵上颇有自己的一套思路。是时董秀在朝中执掌大权。陈少游对董秀的为人了解得一清二楚。他特地寄宿在董府附近，等到董秀退朝回家单独求见。见了董秀：陈少游单刀直入，不动声色地发问："请问大人家中人口几何？每月需要多少花费？"董秀回答说："长期愧对高位，负担又重。目前物价昂贵，一月总需要千余贯钱才能应付。"陈少游说："按照大人的花费，你的俸禄不够用啊！要经常求助于人才行。我想，假如有人向大人提供资助，大人愿意留意予以提携，那就是很简单的事了。"董秀动心了。

陈少游见时机成熟；就直言不讳地说："在下虽是不才之人。请允许我单独承担你的费用，每年愿送你五万钱。现在我身边就带着这个数目，请您收下，剩下的等我上任后补上。"董秀见钱眼开，十分高兴，热情招待。

不料，就在这时，陈少游潸然泪下地说："南方瘴气浓厚，地又偏僻，只怕到了那里不能活着回来，再睹您的风采了。"这是话中有话，不能活着回来，不就是说再不能将那剩下的钱补上吗？言下之意，最好找个肥缺干干。一个愿打，一个愿挨。董秀马上说道："你的才能很高，不应派到偏远的地方。请耐心等待几天，我一定想办法帮助你。"什么你的才能很高！不就是一手拍马的才能吗？你还别说，人家就是靠了这个一步登天了。陈少游除了巴

结董秀外，还用重金贿赂了另一位权臣元载的儿子仲武。不久他就改任浙东观察使，最后又提拔为淮南节度使。由于这些地区非常富庶。所以这位贪官在这里搜刮财物竟达亿万之数。

这，即是拍马吃饭的大家。

历史发展到近代，并不因为近代化而有所变化。被称为中国近代化第一人的李鸿章也改变不了中国历史的设计。话说到了李鸿章夫人五十岁生日的那天，满朝文武大臣都前去祝贺，消息传到合肥的知县那里，他为了求荣也前往祝寿。理由是李鸿章是合肥人，又是朝中宠臣。可是又细一想，知县又发愁了：我这七品官该送多少礼呢？少了，拿不出手，等于白送；多了，又送不起。左思右想，总是拿不定主意。于是请来师爷商议。还是这位师爷聪明，他对知县说："这事容易，一两银子你也不花费，保证你的礼品最佳，列人他人之上。"知县听了这话自然高兴。可是怎么也搞不明白，天下哪有这等好事？于是便机不可耐地问道："送何种礼物?"师爷从容地答道："一副普通的寿联即可解决问题。"知县听罢之后直摇头。师爷忙解释说："包你飞黄腾达。不过，这幅对联必须由我来写，你亲自送上，请中堂大人过目，不能疏忽。"知县满口答应。

第二天，知县带着写好的寿联上了路。他昼夜兼程到了京城。等到祝寿之日到来，知县通报姓名来到李鸿章面前，扑通跪倒说："卑职合肥知县，受人之托，前来给夫人祝寿!"李鸿章随口应了一声让他起来。知县连忙将上

联打垂，李鸿章一看："三月庚辰之前五十大寿"。李鸿章心想：夫人二月过生日，他却写了"三月庚辰之前"，还算聪明。正想着，下联也应声而来："两宫太后以下一品夫人"。李鸿章一看便跪在了地上。原来，"两宫"指的是慈安、慈禧，李鸿章见了"两宫"字眼自然不由自主地跪了下来。于是他命下人将此联挂在《麻姑献寿图》两边。这副对联深得李鸿章常识。这位知县也因此官运亨通、飞黄腾达了。

这，又不能不说是吃高级拍马饭的大家。

从以上我们的述说来看，将拍马学列为适者生存的学问，则是正中下怀的。

献给被拍者的一朵鲜花

拍马者辛苦，被拍者倒霉。这是一个恒久不变的规律。不要看被拍者曾有过一时的快意，但在很多情况下，处于不利地位的往往就是他。"盲人骑瞎马。夜半临深池。"讲的就是这种人。何以故？马是马，但是匹"瞎马"。

我们要告诉你的是，当你被拍的时候，千万要当心！

一则寓言故事已经在幼儿园里都学过了："一只狐狸看到一只乌鸦嘴里叼着一块肉。他馋得直流口水。怎么才能得到这块肉呢？百思万想之后，就开始了自己的设计。他对着乌鸦恭维道，'哎呀！乌鸦大哥，你的歌唱得太好

听了。可以说是天底下最美妙的声音。我真想再听听您的歌声啊！’乌鸦听了之后心里想，‘这狐狸一贯狡猾多端，不知今天又要打什么坏主意。以前好多同伴都上过他的当，我可要注意点！’想到这里，乌鸦警惕地对狐狸摇了摇头，表示不予理睬。但是狐狸并不甘心，于是他又摇唇鼓舌道，‘乌鸦大哥，您是十里八里无人不晓的歌唱家，今天在这里能听到您那美妙的歌喉是我一生的荣幸，请您可一定要赏光啊！’乌鸦被狐狸的甜嘴给吹得飘飘然起来，接着就张开他的乌鸦嘴‘喳喳’起来。还未等他发第二个音符，他嘴里的那块肉就已经掉下来了。这时狐狸叼起肉就跑，那还有功夫听他唱什么鸟歌呢？”从这则寓言故事里或许我们能体味到一些故事之外的东西。

其实生活中的拍马情形无不浸透着这种味道。您的一生快意，很可能就是终身的遗憾。古今中外被拍倒的上司并不乏其人。鲁迅先生在他的杂文《二丑艺术》中曾经讽刺过“二丑”说：当着他主子的面，他满脸堆笑，说不完的好话，都是主子的优点；可一转身，他就会对着观众说，“看吧，他要不倒霉才怪呢？”生活中的拍马者不一定想要他的主子倒霉，但是他为了达到自己的目的，至于上司犯不犯法、倒霉不倒霉，他是不关心的。以古代国君南唐李后主为例，对其重新认识是很有必要的。

过去，人们对李煜是这样评价的：一个治国无能的国君；一位才华横溢的雅士。而且，多把南唐亡国的原因归咎于“迷酒色”。在我看来，这并不是问题的全部。如果说李煜治国无能的话，那么其根本原因还是在于他过于听

信了他周围的人对他诗词能力的肯定，而忘乎所以。

本来，治国与作文并不矛盾。而我们看到，李煜在这个问题上“马失前蹄”。只是由于他的诗词功夫甚好，才有了一批文人雅士相随，而且拍马附和之声不断，他在一片赞扬声中走向了一个悲剧的偏至。他甚至相信以诗词就可以治国。这就好象一些人认为的“什么什么一抓就灵”一样，过度相信了自己某一方面的才能。要知道，“半部《论语》可以治天下”只是一个比喻，“文章乃兴国之大业，不朽之盛世”也不过是文人雅士将治国之理的诗意化、浪漫化。试想，在一群书生的重重包围下，整天吟文弄墨，光听浮夸的喝彩声，自然成不了大气。“小楼昨夜又东风，故国不堪回首月明中。”这些诗句未尝不是他对当年自己好大喜功历史的一次深刻忏悔。然而，为时已晚，他终被宋太宗下毒害死，年仅 42 岁。陶醉于拍马的卧蹋自然好景难长。这正如赵匡胤总结的那样：“卧榻之侧，岂容他人酣睡。”

历史惊人的相似。这句话可是有些年头了。我们不必去考究是谁的发明，也不必担心是谁的版权。这里我们关心的是在现实生活中这类的精神事件也是举不枚举的。最常见的一个例子是：一位漂亮的女孩子，到了年近三十尚未出嫁。有好些人不是实事求是地好心劝她不要太挑三拣四，而是一味地奉承说：“没关系，像你这样的条件还不是随便挑，街上追你的保证一大群。”哪一句是真，哪一句是假，可谓扑朔迷离。飘飘然的结果成了一个老处女。这时候，被拍者最好能保持一种清醒的状态，别以为人家

对你奉送的都是实话。

你在大街上买东西，千万小心！这时的商家是你的天敌。他或她会用最甜蜜的语言来迷惑你；麻醉你，直到你买下他或她的商品。一转身，你已经成了他们嘴里的“傻蛋”或“笨蛋”。“这件衣服你穿上可真得体。因为你的身材好，所以穿上特靓。”这时他根本不管你是胖还是瘦，反正一个劲地说好。这种拍马效果并不差，你回到家后对着镜子一照，会体会的更深。

说假话的拍马令拍马者哭笑不得。我在下乡回城的那一年，县长是一个“大老粗”。他在传达粉碎“四人帮”的文件时有这么一句话：“想当年，我们的中央领导同志就已经看出江青的破绽了。”但是由于他不知道“绽”字怎么念，一下念成了“破腚”。顿时，全场一片笑声。他回头问他的秘书大家笑什么，而他的秘书为了拍他的马屁，就矢口否认有念错的地方。按理说，秘书给他指出来后在下一次报告中就不会再犯这样的错位，可结果与之背道而驰。换了一个地方作报告，又是一阵笑声，他担心错了又问秘书，但由于第一次未能指出来，这一次更不敢纠正，以至于让这位县长丢了一圈人。县长在一个人面前保住了面子，而在大家面前失足了面子。

有一次我参见县里的运动会，县体委主任是一个外行“冒号”，所以他的讲话除了引起大家发笑以外，没有丝毫的“幽默感”——我说的是真正意义上的幽默。他一见到跑一百米第一名的运动员就问：“小伙子，跑了多少秒?”运动员答道：“12 秒。”我们的体委主任很是带劲地称赞

说："不错，下次争取跑到二十秒！"在场的人一片掌声，我则发出忍俊不禁的笑声。这掌声我不明白从何谈起？难道他周围的人都是这个水平？众人的"随嘻"难逃"逢迎拍马"之嫌。而被拍者又得到什么好处了呢？历史与现实的绝妙讽刺尽在其中！

另外，我们最后要强调的是，当局者要谨防"假殷勤的拍马"者。这类人的言行最可怕。吴烈祖扬渥时，权臣徐温飞扬跋扈，不可一世。这都是他假殷勤拍马换来的"歪果"。早在烈祖未即位时，地位低微的徐温就不失时机地巴结烈祖。他曾在一次关键时刻对烈祖说："太祖（扬渥的父亲）生病卧床，而把你这个亲生儿子派出去，这里面必定有奸臣作祟，以后招会你，如果见不到我的下属和太祖亲笔令，千万小心，不要从命。"这番话深深感动了烈祖。烈祖当朝时遂重用徐温。令徐温未料及的是后来居然为自己最信任的人所杀。拍马亦有真假，野心家的马屁无异于裹着糖衣的毒药。

面对形形色色的拍马族，我们不可不保持清醒的头脑啊！

绝处逢生　化险为夷

在生活中，我们每个人都避免不了尴尬的局面。而对于一个有经验的拍马老手来说，他常常能转危为安，把僵死的局势给激活。

在文化大革命期间，一个拍马者在匆忙中"站错了

队”，差点要了命。好在他会今天盛行的“脑筋急转弯”，否则子弹费都要他自己掏了。那时他整天喊着“打倒某某某，保卫某某某”的口号，俨然一副“革命”的形象。谁知有一天在慌乱中竟然喊颠倒了。真是“智者千虑，必有一失”，拍马拍得昏了头。然而，“智者”毕竟是“智者”，人家急中生智，当喊到“打倒××”时，忽然加了个“××的敌人”，于是，他很快就从革命小将的敌人变成了“同志”。

南唐皇帝李煜的父亲因一文人写了“风乍起，吹皱一池春水”甚是不悦，于是发难道：“风乍起，吹皱一池春水，干卿何事?”那位文人倒是一个不折不扣的“智者”。他的回答一下“拍”掉了满身说不清的污垢：“不如君之小楼吹彻玉笙寒也。”因为李氏也是著名的词人，所以听罢甚为高兴，免了即将发生的杀身之祸。

历史上的拍马智者可以说是比比皆是。贪官田秀栗生平曾以三招化险为夷的故事至今广为流传。田秀栗祖籍陕西人，捐资买了个知县的位置。他在成都任职期间，丁文诚出任四川巡抚。当他得知田秀栗的贪婪劣迹后，准备予以处置。田秀栗知道后十分恐慌。于是挖空心思讨好上司。

当他得知巡抚大人祖籍山东、讲究官衙气派后，就急忙派人赶修督署，耗资数万，面貌一新。丁文诚一见，果然满心欢喜。这是第一招。虽说这一招未能完全抹去自己的污点，但是却给自己留下了一条“缓刑”的后路。接着，田秀栗特为巡抚大人雇了两位妇仆，供其驱使。他私

下同女仆讲好条件，每年给她们百两银子，随时禀告巡抚的一举一动。有了两头“电报驴”，田秀栗如鱼得水。巡抚大人也是乐悠悠的，哪里还会急着查办自己挠痒痒的“肉刷子”。不久田秀栗从自己的雇佣的“电报驴”那里得知巡抚大人在山东时欠了别人三千两银子一时拿不出来，田秀栗则以“马上就办”的速度将丁文诚的账给还上了。三招过后，田秀栗的“乌纱帽”又和以前一样的稳了。

对于一般的拍马者来说，拍马是为了骑马。这类人即使拍马成功、平步青云，也不一定说明他特有能力、智商超人。说的明白些，好多靠拍马走上阶梯的马屁精都是些非常平庸的无能之辈。然而，对这类在关键时刻保住屁股不挨打、死里逃生的智者，我们就有必要另眼相看了。谁的一生都不可能一帆风顺，说不定什么时候就会陷入困境，所以说在这方面有意识地培养起自己随机应变的能力倒不失为一种具有“实际效益”的人生选择。

“女附马”无疑是死罪一条，然而她却能绝处逢生。这充分说明“马”字的社会功能有着非凡的运筹能力。智者的拍马是一个自御的护身符，也许其中不乏低劣的勾当，但是智慧的火花是不能忽略的。这种人最大的特点是见风使舵、八面玲珑、左右逢源、炉火纯青，真乃“百炼钢化为绕指柔”。他们除了能够在紧要关头化险为夷、绝处逢生外，在平时的生活中也有他人不可取代的优势。这主要表现在为人处世的“明哲保身”上。其实，在你身边就有这类拍马者。在此，你不妨回想一下，你的周围是否有？对领导，他从来不发表评论，对领导的意见历来表示

赞同、拥护；要是下属和领导发生了冲突，那他一定会站在领导一边据理力争。他若是表扬你，总是带有点夸张的色彩。

俗语说的内容往往并不俗。比如说："伴君如伴虎。"这句话用在我们讲授拍马的讲义中也颇为得体。上面我们谈了智者的拍马经历，这是正面的论述。换一个角度，从反面来看一看因为缺乏拍马之智者的不幸遭遇，或许更能引起我们对这样一问题的重视。翻开中国历史，文人遭难的事件几乎不绝于耳。文人并非无才，关键是他的"愚忠"误了终身大事。我们能说这些文人无智吗？当然不能，然而他们办出的事却给我们留下了沉重的思索空间。西汉的司马迁遭受腐刑以及宋朝苏轼屡屡被贬就是绝好的个案。

大家知道，拍马与"直"无缘。在很多情况下，拍马者应该采取"曲线救国"的方式来防身。司马迁的人生遭遇给我们的命题找到了一个答案。公元前 99 年，汉武帝派将军李广率骑兵三万，出击匈奴右贤王，又令李广的孙子李陵率五千步兵抗拒单于的八万骑兵。两军交战后，李广失利大败，因他是李夫人的哥哥而没有问罪。李陵在双方力量悬殊较大的情况下奋力拼搏，兵死过半，且战且退，终因寡不敌众而被招降。汉武帝得知后十分愤慨，朝中文武百官对李陵的招降也是义愤填膺。

这时，汉武帝问太史公司马迁对此事的看法。司马迁和李陵素来无往，只是凭借一位知识分子的正直正面回答了皇上的询问："陵事亲孝，对士信，常奋不顾身赴国难，

这是他一贯的表现，有国士之风。如今不幸失败，那些拥妻抱子的官员只责备其短，实使人痛心。李陵率领步兵不满五千，深入匈奴腹地，抗击数万强敌，却能重创匈奴，实在难得。李陵转战千里，箭尽路绝，战士张空弓冒白刃，用拳头与强敌进行肉搏。李陵得到部下如此出力，虽古代名将亦不能超过。他虽然失败了，但是其重创敌人的业绩也足以激励天下。我以为李陵不死，可能是想立功以赎罪。”不就是因为司马迁没有顺着皇上的意思往下说吗？结果太史公面临着这样两种选择：一是交纳五十万罚金可以免死罪；二是接受腐刑。对一位文人来说，既然不可能选择前者，为了完成家父的嘱托，只有接受后一个奇耻大辱了。

不错，司马迁在《报任安书》中是说过这样的话：“人固有一死，但死有重于泰山，或轻于鸿毛。”但是像司马迁的这类“死”未免太可惜了。假如他再委婉一点，或许就不会留下这样的后遗症。司马迁后来对此后悔不已。他曾这样写道：“我能写成此书，将藏之名山，通过适当人使传给后世。这样，就可以补偿我以前所受的耻辱。”洗刷耻辱，毕竟是要费点迂回周折的，早知如此，当初的出语要能在“马”字上下点功夫该多好啊！历史就是这样造成了无穷的遗憾。司马迁如此，苏轼也不例外。

是的，正如歌中唱的那样：“悠悠岁月，欲说当年好困惑。”

“乌台诗案”是众人都了解的历史事件。苏轼的人生际遇在较为开明的宋朝也好不到那里去。事在人为，其中

的奥妙就在这里。“人为”，这里的学问大着呐！人们尽说（尤其是知识分子）“宋代是知识分子的乐园”。但是要知道，乐园也不是谁都能进的。失乐园事小，惨遭不幸可就事大了。《宋史·苏轼传》十分清楚地告诉我们：苏轼从老家到京应试，就以才华震惊朝野。欧阳修读了他的文章之后，拍案叫绝。宋仁宗每读其文，也都赞赏说：“奇才！奇才！然而，就是这个奇才，因深得几代皇上的常识，说话不慎，出笔不谨，才有了“乌台诗案”的发生，从高高在上的文人雅士到一介平民，苏轼的生活一落千丈，他曾上书“自言饥寒”，不是夸张，尽是实情。

当了一段“东坡居士”之后，司马光掌权，于是又逢“好雨”。苏轼上来后，尽管对司马光有感谢之意，但是他认为不对的事还是要提，于是自己“忘躯犯颜”、“直言敢谏”的性格不减当年。“独立不倚”的个性使他再度受贬。屡屡被贬的苏轼不为别的，就是因为他生在红尘而不食人间烟火。本来，他完全可以利用自己的优势与名门达官结识友好，但他却每每失利，节节败退。在中国历史上，无论怎样改朝换代，而自己始终稳坐钓鱼船的“不倒翁”比比皆是，而为什么到了文人那里就出故障呢？想来想去，还不是缺少了一个至关重要的生存之道的“修养”：拍马学。写到这里，笔者不由得常叹一声：千古风流人物啊，可惜了！

赌博，不是为了赢钱

升官之道，五花八门，尤其是在乱世，歪门邪道的升官方法很多。讨好上司以求显达，这是拍马者的最终目的，然而，拍马也需要技术，除了一般的技巧以外，还需要一些特殊的技术。如：某君善打麻将，而上司也乐于此道，于是二人成了睹友，同台赌博，此君故意拆牌，让上司赢，讨得上司高兴，由此得以升官。又一君善打桥牌，而某领导也乐此不疲，于是双方交往增多，成了好友，一有机会自然会提拔提拔。

精于此道者，必须以掌权的上司为对象，瞄准上司的嗜好，以迎合上司的心理，讨取上司的欢心。

民国初年，有人因善赌而爬上了内阁总理的宝座。

潘复，山东济宁人。民国年间曾任财政部长、盐务署长等要职，是政坛上少有的“不倒翁”。潘复升官有一绝技——赌博。他爱赌，善赌，他在小小牌桌上发挥出神奇的魔力。他的宅第，客人来往不断，梁士诒、王克敏、张宗昌、李景林等权贵政要都是他家的常客。

潘复常利用赌桌广交朋友，再利用赌友关系在政坛上维持和攫取权力。潘复本来做的是皖系的官，皖系被直系打败后，他本应下台，但他在赌桌上与直系的刘彭寿、吴毓麟交往甚密，他得到两位赌友相助，平安无事，官照做不误。

奉系打败直系，人们以为潘复必下台无疑，谁知他不

但没下台，反而升了官。

原来，潘复在赌桌上又结交了奉系的张宗昌，他与张宗昌是同乡，又是赌友，潘复爱赌，张宗昌更爱赌，每次张宗昌到北京必到潘复家豪赌。

有一次，张宗昌坐庄推牌九，潘复是押家，几注过去，张宗昌手头的钱就输光了。他一时输红了眼，从口袋里掏出刚从陆军部领来的5万元军饷的支票，当场签上名，“叭”地一声拍在赌桌上，瞪着牛眼冲潘复道：“再来一注！”

潘复斜眼瞄了一下支票，心中一惊，这可是军饷啊，不是闹着玩的。但自己也不能丢脸，就故作镇静，说：“愿意奉陪。”

张宗昌手气太背，揭开牌就傻了眼。潘复把那支票捡起来，慢慢地揣进西服的暗口袋里，含着笑对张宗昌说：“效兄，熏一口，缓缓劲再来。”

张宗昌大手大脚惯了，但此刻也有点急了，整师部队开不出饷，是要闹事的！但他也不能丢份子，仍旧满不在乎地说：“走吧！”

两个人到了赌场专设的“福寿间”，躺上烟榻吞云吐雾吸鸦片烟。看着潘复笑吟吟地调理烟枪，张宗昌心中又气又恼，恨不得上前将他掐死，夺回支票。

潘复并不恼，他收拾好了烟具，揭开烟灯罩，开始点火。只见他缓缓地从西服暗口袋里掏出一张纸，叠成引火纸捻，就着烟灯把纸捻引着，去点烟灯，灯点着了，他仍擎着这纸捻，一直等它烧成灰才松手。张宗昌在一旁看得

清清楚楚，那个纸捻，正是那5万元支票！他不禁高叫道“馨航（潘复字馨航），这是——”

潘复轻轻一笑，摆摆手说：“咱哥们义气，就值5万块钱么?”

张宗昌感动不已，以后对潘复多有帮助。在张宗昌的支持下，潘复当上了财政总长。1927年6月，他终于爬上了内阁总理的宝座。

无独有偶，北洋政府的“财神”梁士诒对方城之战也颇有研究，他靠拆牌弄了个北洋政府的财政总长。

据说有一次，梁士诒陪奉系军阀头子张作霖打麻将。他故意坐在张作霖的上家，偷看张作霖手中的牌，张作霖要吃什么牌，他就打什么牌，喜得张作霖连叫“好牌运!”好手气!”有一把牌，张作霖和坎“二万”“清一色”，梁士诒和“二、五万”“平和”。对家打出一张“二万”按顺序在张上家，是该他“和”的，他却不动声色，直到张作霖一把把这张牌抓走，连叫“满贯！满贯!”他才悄声对张说：“老帅，你瞧瞧我这把牌。”张作霖一看，心里明白，拍了拍梁士诒的肩膀，作了个会心的微笑。此后，张作霖逢人便夸梁士诒有韬略，有涵养，是位难得的“理财专家”。

在张作霖的游说和帮助下，梁士诒稳稳地做了好几任财政总长。

一般来说，只要权力在手；众人就奉迎，但一朝失去权力，那情况就截然不同了。

宋子文任财政部长时，下属都为他拆牌，让他赢钱。

当他到美国当寓公时，再无人为他拆牌。一次，曾任财政部次长的徐堪在宋宅打牌时大赢宋子文，宋欲留徐继续打，想捞回本，徐却拂袖而去。事后有人对徐说："TV（宋的英文简称）过去毕竟是提拔你的人，这点交情不能不讲。"徐却傲然答道："我已入了葡萄牙籍，哪管他 TV 不 TV。"

头儿玩的时候千万别打扰

历史上有一些帝王行为古怪、一味寻求刺激，这正好给了权奸以谀君、媚君的机会，他们便利用帝王荒政无耻的弱点，千方百计满足其荒诞欲望，而且"出奇制胜"，诱君远离政权，以便从中渔利。

南北朝时期的刘宋后废帝刘昱是一个狂悖暴虐、"很有特色"的一个皇帝。他视皇权如儿戏，只思淫乐，烦恼政务，就将政事全交给侯臣杨远长、阮佃夫、王道隆等人。这几人则处处设法满足刘昱的狂暴欲望，极力诱使他陷入玩乐之中，将朝中大权攫入自己手中，成为仅次于君主的人臣。

刘昱 9 岁即位，11 岁撇开前朝顾命大臣亲政，以玩童与流氓身分横行朝廷与宫中。刘昱久呆宫中，很觉无味寂寞，对各种清规戒律十分反感，非常向往宫外民间自由自在的生活，就几乎天天出宫游玩。

刘昱出宫时，坐着特制的露车，类似现在的敞篷汽车，只是车顶上加上一层篷布，以遮阳蔽雨；出宫之时，

将随从侍卫统统赶走，留下几十名贴身随从，或出郊野，或入市廛，横冲直撞，耀武扬威。

刘昱每日穿行于京城的大街小巷，嫌皇袍衣冠不方便，就以小挎衫聊以蔽体，与社会最下层流氓地痞无赖打成一片，即使遭到怠慢侮辱，也不生气，还高兴异常，常常是早出夜归，或没日没夜玩乐，十天半月不回宫中，累了困了或夜宿客舍，或醉卧道旁。遇到臣民家中有婚丧红白喜事，往往与挽车小儿群聚饮酒，寻欢作乐。或者与侍从互相追逐、斗殴，以决胜负。刘昱还同右卫营中一个妓女通奸，每次和她游玩，就携带数千钱，作为买酒肉的费用。

刘昱根本不愿料理朝政，就将这些烦人事儿都托付给侯臣。本来帝王荒政到这样地步，大臣该劝阻为是，但杨运长、阮佃夫等人却故意纵君为乐，让他脱离朝宫，肆行玩乐。

本来刘昱天资聪颖，常有惊人之举，一般百姓家常琐事，他过目不忘，动手即会。锻炼金限、裁衣作帽等技巧，他十分精通，羌胡乐器，他也是无师自通，吹奏很有水准；并且在殿堂、御寝之内，亲手哺育养数十头驴、马，匹匹膘肥体壮，雄伟无比。

但是，刘昱又是非常凶暴。外出游玩，遇到不开心之时，随意滥杀，遇到任何东西挡道，是人是畜，都让侍从格杀无论，这使得都城建康，白天户户都大门紧闭，道路绝迹。并且，命令身边侍卫准备几十根白色木棒，各有名号，手执针、锤、凿、锯等刑具，别人稍有判逆，就施以

击脑袋、锤阴囊、剖腹心等酷刑，每天受刑者常有几十人，且他以此为乐，一天不见有人流血，就闷闷不乐。

一次，他把一个人的阴囊用铁锤打破，旁边有个人皱了一下眉头，给刘昱瞧见了，勃然大怒，他让那人立正，袒露肩脚，用短予刺穿。还有一次，他闻到大臣孙超身上有一股蒜味，就命人剖开孙胸，看看有没有大蒜。

刘昱如此横暴，给奸臣打击忠良正直大臣以机会，刘昱王朝覆亡已是指日可待之事；不久权臣萧道成乘机起兵，平息王族内乱，建立了萧齐王朝。

明熹宗也是中国历史上一个很有“性格”的皇帝。自幼不爱读书，好色贪玩。即位之后，仍有几大爱好。一是喜欢木工油漆，常常自己设计、亲手制作各种亭台殿阁模型及玩具，劈削刨锯，弹墨画线，描图刷漆，样样都亲自动手。做成又拆，拆了又重做，从不厌倦；二是喜欢机巧水戏，利用水的压力，独成各种形态的水喷，或泻如瀑布，或散如云雾，再将核桃般大小的金色木球置于喷处，让木球随水柱上下盘旋转动，这是一种非常精巧的机器活；三是喜欢骑马射箭，斗鸡弄狗，与伶优歌伎舞女鬼混。

魏忠贤了解到这些，不仅细心观察，投其所好，为熹宗的好色玩乐提供各种方便条件，以取得熹宗的好感，而且更重要的是用诱使熹宗好色玩乐为手段，来转移皇帝的注意力，使熹宗把注意力集中在玩乐之上。每当熹宗正玩得起劲的时候，他便与王体乾等拿出一大堆奏章请皇上批示，或口头禀报一些重大问题请求皇上答复。熹宗无心过

问，往往不耐烦地说："朕知道了，你们去办就是了。"这样，熹宗就把朝廷抉择、批示的大权交给了魏忠贤。同时也为魏忠贤"矫旨"即假传圣旨提供了可乘之机。

把领导想办而未办的事先办了

从来的统治者，都标榜自己是好忠正、恶谄媚、近忠贤、远小人的，是虚心纳谏的，可是有几个人是真正作得到的。任何伟大的统治者，其实也同常人一样，喜欢奉承，喜欢吹捧，听人当面指着鼻子数落自己的不是，与听着用恭敬、柔媚的声音说着"皇上圣明"，那感觉绝对是不一样的。奸佞之徒掌握了帝王们的这一精神上的弱点，便以谄媚之道来对付他，窥伺他的好恶，顺应他的意志，夸张甚至编造他的丰功伟绩，将他吹捧成天才、圣人，最大限度地去满足他好大喜功的虚荣心。这样一来，这条龙便能驯服得可以驾驭它。很少有统治者能逃脱这张用谄言媚笑织成的网。因此，在历代的官场上，谄媚之臣，总是很得势。像自以为聪明绝顶的乾隆皇帝，最终也没能逃脱精心编织的"谄媚"网。

和珅虽然家世不佳，但有股聪明劲，好读书，史书上说他少贫无籍，为文生员，在官学中读书四书五经。他对汉族文化和历史有所了解，对中原的地理沿革、风土人情、文坛掌故都很留心，而且生性乘巧，能说会道，还爱耍些小聪明。

和珅精通中原文化，这点知识帮了他的大忙。还在给乾隆帝当蛮仪卫听差时，就因读过五经四书而受到乾隆帝的喜爱。

有一次，和珅在乾隆帝的轿前听差。乾隆的大驾急于起程。仓猝间找不到黄龙伴盖。乾隆帝发了脾气，问道："是谁之过欤？"銮仪卫的轿夫、侍卫你看我、我看你，不知怎么回答，也不知该怎么办好。这时和珅却应声答道："典守者不得辞其责！"

乾隆看了这个说话的人，见他长得眉目清秀，仪态俊雅，回答得口齿清楚，语言文雅，对他就颇有几分好感。心想，听差的行列中，竟有这样才气的人。问起来，才知道他是满洲官学的生员，名叫和珅。

清代，从圣祖康熙就很重视程朱理学，很重视文化教育和思想统治的作用。学堂里一律把《论语》、《大学》、《中庸》这四部书（即《四书》）作为必读教材，科举考试的经典。

此时，乾隆坐在銮舆内，一边走着，一边询问了一些"四书"中的问题。和珅一一作了回答。乾隆听了，十分满意。从此，乾隆就让和珅总管仪仗队，又升为侍卫。这官虽然不算大，但很重要，宫中的事务差不多都由他管理。

和珅升为侍卫之后，常常在乾隆身边，他对乾隆的性情喜好、生活习惯，甚至一言一语、一举一动，都处处注意，留心观察。时间一久，把乾隆的脾气、心理、爱憎等等，了解得十分清楚。乾隆什么时候想要什么东西，什么

时候该办什么事情，他一看乾隆的脸色，就能猜得出个八九。有时不等乾隆开口，他早已把该要的东西准备好了。因此，和珅费尽心机，在各方面都使乾隆非常满意。

乾隆还有一个特点：爱听奉承话，但又不喜欢看到人们是在当面捧他，就是该吹捧奉承需要技巧。他非常喜欢谈文讲史，对文史的整理工作很重视。相传文庙时刊印二十四史，乾隆怕有舛谬，常亲自校核，每次核出一件差错来，觉得是作了一件了不起的大事，心中很是痛快。大臣们为了迎合他的心理，就在抄写给他看的书稿中，故意于明显的地方，抄错几个字，以便“宸翰勘正”，这是变着法儿让乾隆高兴的。这样做，比当面奉承他学识高深，能收到更好的效果。当然，书稿中也有乾隆改正不到的，但经他改定的书稿，就没有人敢再动了。所以，今天见到的殿版书常有讹舛，有不少是这样形成的。

和珅最了解乾隆的这个特点，他在任何事情上，都曲意承迎，选取最恰当的方法，博取乾隆的欢心，因此也最得乾隆的宠信。

和珅除了对乾隆曲意承迎外，对乾隆身边的人，特别是对乾隆喜欢的人，更是百般讨好。

十公主是乾隆最小的女儿，后来被封为和孝公主。乾隆非常疼爱他这个小女儿。他常说：“我这小女儿长得像我，一定有福气。”“你可惜不是个男孩，要是男孩的话，我一定立你为太子。”十公主性格刚毅，不像一般的女孩子。她有些力气，据说十多岁就能拉弯十石硬弓。乾隆对这个小女儿提出的任何要求，总是百依百顺。他说的话，

乾隆听来句句顺耳。

和珅为了讨好乾隆，就特别想法讨好这位十公主。和珅知道，博得十公主的欢心，也就是博得乾隆的欢心。

有一次，乾隆去圆明园游玩，和珅随驾，十公主也女扮男装一起前往。圆明园建造十分华丽，有“万园之园”的美称。圆明园福海之东有同乐园，皇帝每年赐大臣在这里观剧。乾隆年间，每到新年，园中还设有一条买卖街。这条街上，凡古玩估衣，茶馆酒肆，一切应用之物，应有尽有。这些走买坐卖的，都是那些专门为宫中办事的皇商经营。

和珅跟随乾隆和十公主来到买卖衙，走到一家店铺门前，见有一件大红呢夹衣挂在那里。十公主看了，微露喜欢之色。十公主脸上这细微的变化，一般人不会去注意，即便注意，也不一定看得出来。可和珅却极善于察颜观色，而且一看就能猜出人的心理活动。这时他看在眼里，想在心理，转眼之间，就去以二十八金的高价把那件衣服买了下来，进献给公主。

和珅还用许多小恩小惠，贿买在乾隆身边工作的一些太监。太监虽然没有什么地位，但他们天天在宫中进进出出。他们无意间的几句话，有时在皇帝和皇后面前会起很大作用。心眼极多的和珅深谙此道。

据清朝野史记载，20 年前，世宗雍正有一个妃子，长得很漂亮。乾隆那时年方弱冠，有事情进宫，恰好从这妃子身边经过。妃子正在那里梳妆，乾隆觉得好玩，就去和她逗趣。他走到妃子背后突然伸出两手蒙住妃子的眼

睛。妃子以为是宫女来和她逗闹，顺手抡起手中的梳子向后击去。不巧，偏偏打在乾隆的前额上，脸上打破了一块皮，留下了梳子的齿痕。当时乾隆也没拿它当一回事。

第二天是初一，乾隆照例得去谒见皇后。皇后看到他脸上的伤痕，问他是怎么打破的。乾隆吱吱唔唔不肯实说。架不住皇后严加追问，他只好说出实情。皇后听了，十分生气，怀疑这妃子调戏皇子，降下懿旨，赐妃自尽，乾隆再辩白，说明她的冤枉。谁知越辩白，皇后的火气越大。乾隆没法，只好偷偷地跪在神灵前祷告："是我害了你啊！倘若你的灵魂有知，20 年后再来和我相聚。我诚心诚意等你，我若负心，天地共鉴。"

20 年后，和珅以满洲官学生员出身，在銮仪卫听差。乾隆第一次看到他时，就觉得和珅相貌和 20 年前那个冤死的妃子十分相似。说来也巧，和珅的脖颈上有一道暗暗的红印，这红印俗称"上吊绳印"。乾隆认定，和珅脖子上的这道红印，就是那个妃子上吊的绳印。问起他的年庚来，恰又和妃子死的年月相合，乾隆就更加认为和珅就是那个妃子的后身。从此，对和珅特别宠幸。

乾隆四十年，和珅 25 岁，乾隆让他"直乾清门"，又提拔他为御前侍卫，兼副都统。兼内务府大臣，乾隆对他专意任用毫不怀疑。又让他兼步军统领，充崇文门税务监督，总理行营事务。

户部侍郎、军机大臣、内务府大臣、步军统领等，这些官都较有实权，而崇文门税务监督，则是个来财的职务。许多官员都明着暗着向他送礼纳贿。和珅借着这个机

会，狠狠地捞了一把。

和珅揣摩了乾隆的心理，他见乾隆处处以康熙为自己的楷模，就投其所好，常常借着歌颂康熙的威德来赞颂乾隆的恩泽四海和武功盖世。

一次，他见乾隆说起“上有天堂，下有苏杭”的话，就趁机向乾隆描述了江南的山光水色，还讲了康熙皇祖下江南的盛况。他在讲述这些的同时，忘不了以适当的方式称颂乾隆的盛德，说：“万岁的文治武功在百姓心中，和皇祖的一样。现在是太平盛世，如果万岁也能像皇祖那样南巡，乃是万民的幸福。”

乾隆被和珅说得有些飘飘然了。就决定也要效法圣祖巡游江南。

和珅借机行文到沿途各省、抚台、衙门，让沿途地方官赶修行宫，疏浚水道，整修旱道，作好各种准备，迎接圣驾。

各地方官接到和珅的行文，个个吓得战战兢兢，深怕迎接圣驾不周，惹下滔天大祸。他们都争着向和珅行贿，让和珅从中周旋。他们知道和珅是乾隆的宠臣，只要买通了和珅，这一关就能过得去，因此，不惜用最珍贵的宝物来打通关节。和珅借此又公开向他们索取贿赂。乾隆这次南巡，其排场之大，大大超过了当年康熙南巡的规模。和珅借着南巡，把自己的私囊填得更加饱满了。

乾隆四十五年，和珅因查办云南总督李侍尧贪私案，再次受到乾隆的恩宠，还在往北京回走的路上，就被耀升为户部尚书、议政大臣。和珅回到北京，当面向乾隆汇报

了云南盐务、钱财、边事等。他尽拣乾隆爱听的说。乾隆听了他的汇报，很合心意，夸奖他能干，说他提出的办法可行。“授御前大臣兼都统。赐婚其子丰绅殷德为和孝公主额附，待年行婚礼。”

从此，和珅和乾隆又加了一层新的关系，即儿女亲家的关系。和珅除了上述官职外，又授领侍卫内大臣，充四库全书馆正总裁，兼藩院尚书事。至此，和珅在清廷的权势达到了极盛。

时时刻刻替上司着想

历史上不少君主都是大色鬼，对于国家大事，百姓生计，视如儿戏，能拖则拖，能躲则躲，有的干脆把政事全都交给亲信大臣，而自己则躲进温柔乡里纵情淫乐。作臣下的本该给领导提个醒，劝主好好治国，可他们不这样做，而是充分利用君主贪色的毛病，不断从四面八方物色各式各样的女人，送入君主的怀抱里，成了可耻的拉皮条的角色。结果君不象君，臣不象臣，朝廷一派乌烟瘴气。西汉汉成帝时期的大臣淳于长就是这等下流家伙。

淳于长的父族倒没有多么显赫的家世，可他的母族却非同寻常了。淳于长的姨娘是王政君。王政君是汉元帝的皇后，汉成帝的皇太后。淳于长的舅舅王凤更是当朝权倾中外的大司马，大将军，领尚书事的辅政大臣，其他五个舅舅也都同日封侯，号称“五侯”，他们共同操纵朝政，不可一世。

公元前22年，大司马、大将军王凤病倒了。淳于长认识到，这正是加深甥舅之情的好机会。他主动要求去侍奉。他送汤递药，毕恭毕敬；白天黑夜，不敢有丝毫懈怠，从而大得王凤的欢心。

王凤的病情越来越重，淳于长也越来越精心照料。王凤觉得这个外甥真是比自己的儿子还孝顺。望着淳于长渐渐消瘦的身影，王凤突然感到一丝歉意浮上心头：自己在职时未能提拔这位贤外甥，不能不说是一桩憾事。当太后和成帝分别来看望王凤时，王凤就向他们“吹风”了：他把淳于长如何尽心尽力地服侍自己大为夸赞了一番，希望皇帝能够加以重用。皇帝听说后，也十分赞赏淳于长的孝心。

在王凤死后，淳于长立刻得到了“孝顺”的报偿，被拜为列校尉诸曹，不久又迁升为卫尉。卫尉是汉朝中央九卿之一，掌管皇宫的禁卫军，并握有皇宫的禁卫部队——南军。汉成帝将如此重要的职位交给淳于长，可见皇帝对淳于长的信任。

淳于长没有为国家建立任何功劳就爬上这样高的位置，自然首先得力于王凤这股“好风”，更重要的还是皇帝的恩赐。因此，千方百计地赢得皇帝的信任是至关重要的。由于长期出入宫廷，淳于长耳闻目睹了有关成帝的不少情况，逐渐对成帝的一些特点有所了解。他总是在瞅准时机，投其所好，以进一步取得皇帝的宠信。

在中国历代帝王中，汉成帝是一个以荒淫好色而著称的君王。他把政事全部交给王氏集团，自己却尽情游玩享

乐。

成帝广开苑囿，大肆田猎。并且大张旗鼓，讲究排场。扬雄曾作《校猎赋》描写成帝田猎的场面：千万匹铁骑摆开阵势，千万名将士挥戈跃马，只见尘埃翻腾，旌旗飘舞，战马嘶鸣，万人呐喊，号角嘹亮，野兽吼叫，声震千里之外。烟火、铁骑、喊声、铃声布满了千里山野，成帝在声势浩大的天子仪仗簇拥下，在这铁骑滚滚、喊声阵阵之中享受到人间帝王的欢乐。

成帝还有一个嗜好，就是观看人兽搏斗，他派人驱使百姓入南山，西自褒斜，东至弘农，南驱汉中，捕来熊罴豪猪虎豹麋鹿，用槛车送至长扬富射熊馆，放开禽兽，让胡人与兽搏斗，成帝在一旁观看取乐。

此外，成帝挥霍无度，不惜巨金营建了霄遥宫、云雷宫、飞行殿，还在甘泉紫殿中设云帐、云幄、云幕，极尽豪华，世人称之曰“三云殿”。

为了满足自己的私欲，他还“置私田于民间，蓄私奴车马于北宫”，本来封建君主可以随心所欲地占有天下财物，成帝这样私蓄财物，无非是想避开谏官耳目，免受束缚，好自己挥霍享乐得更随便些罢了。

生时享尽荣华，死后也要极尽富贵。成帝即位的第二年就大兴土木，营建陵墓，十年之内三移陵址，耗费金银无以数计。起初，先修初陵，后来成帝嫌规模小不满意，又看中了昌陵一带，于是罢初陵起昌陵。调集了成千上万的役夫，点燃脂火日夜赶修。昌陵地势坎坷，须“因下为高，积土为山”，以致运送一担土就要花费一担粟的价钱。

为修昌陵，发人冢墓，使骸骨尸柩暴扬野外，百姓怨愤沸腾。由于种种原因，昌陵没有修成，不得不再修初陵。几经折腾，弄得国库空虚，吏民疲惫。

上行下效，成帝时的诸王、列侯、外戚、公卿们，凭借权势，动用各种手段，拼命聚敛财富，竞相奢侈享受。王氏家族自不待言，其他官僚也纷纷效尤。如巫相张禹妻妾成群，晚年靠人乳生活，整日笙歌漫舞。左将军、武阳侯史丹也是酒色俱全，玩得云天雾地。对此，成帝自己也曾表示不满，指责公卿列候道："奢侈逸豫，广务人宅，治园池，多蓄奴婢，被服绩毁，设钟鼓，备女乐，车服嫁娶葬埋过制。方今世俗奢悟图极，靡有厌足。"成帝自己奢侈，却要求臣下节俭，岂不可笑！朝内百官对此置若罔闻，奢侈豪华有增无减。

成帝为恣意纵乐，摆脱朝臣谏官的束缚，有时竟穿市人衣服，由富平侯张放引导，溜出皇宫，在市井民巷中逍遥寻乐。张放是个无耻奸佞之徒，仗着是皇亲国戚，皇帝亲信，无恶不做。在他的怂恿引导下，成帝走集市串街巷，斗鸡走狗，随意寻欢。成帝自称是富平侯家人，吃喝玩乐，醉了就拥入百姓家里，杂乱而卧。经常是几日不回皇宫，不问朝政，而朝廷大员也不知皇帝之所在。

一次，成帝一行又微行出游，偶至阳阿公主家，宴席上有一歌女歌音婉转，舞姿轻盈，成帝不禁着了迷，就向阳阿公主讨来带回宫里，这个歌女就是古今闻名的赵飞燕。

在成帝偷娶赵飞燕这件"艳事"上，淳于长起了非常

重要的“拉皮条”和牵线搭桥的作用。

“后宫佳丽三千人，三千宠爱在一身。”赵飞燕的妖艳妖媚搞得成帝如醉如痴。成帝进而想立赵飞燕为皇后，但太后王政君不同意。成帝虽说是一国之君，但在立后这个问题上不能不听从太后的意见。如今太后反对，成帝也不敢一意孤行，整日郁郁不乐。

皇帝不乐，淳于长却高兴了。一直在察言观色、窥测时机的淳于长认为可遇不可求的机会来了。皇帝遇到了难题，如果能够为他解决这个难题，不就能得到皇上的宠信吗？

淳于长当时负责宫廷警卫，而且专门来往于皇帝与太后之间传递信息，加上太后又是自己的姨娘，有这双重身份，使他在太后面前无话不谈。当他得知太后之所以不同意改立皇后，主要因为赵飞燕出身微贱，就及时将这消息通报给成帝。同时，他也在太后面前尽力为立后一事斡旋，终于说得太后有点松动。成帝得知这一消息后，立刻先封赵飞燕的父亲赵临为成阳侯，以提高赵飞燕的出身，一个多月后，终于下诏正式改立赵飞燕为皇后。

几经周折，改立皇后终于获得成功，成帝非常高兴。通过这一事件，淳于长不仅赢得赵飞燕的感激，更重要的是取得了成帝的极大信任。在成帝看来，没有什么大事比帮助自己将宠爱的赵飞燕立为皇后更令他高兴了。反正皇帝宫中有的是官爵，他决定给淳于长晋爵。

成帝本有后妃数人，赵飞燕入宫后，甚得成帝欢心，以前受宠的许皇后、班婕妤等皆失宠。赵飞燕还有一妹，

也被召进宫来。自从赵家二姐妹入宫，成帝把皇后、嫔妃全都抛到一边，一门心思扑在她二人身上。

成帝自得赵家姐妹后，从此君王不早朝，把政事抛置脑后，只在帷帐中厮混，还得意地说："汉武帝好神仙，求白云乡；我终者这'温柔乡'足矣。"为了讨赵家姐妹的欢心，成帝赏赐赵飞燕无数珍宝，又为赵昭仪修昭阳舍。昭阳舍金碧辉煌，豪华无比。中庭纯用彤朱涂，殿上遍漆緆漆，黄金为门槛，白玉为台阶。壁间横木镶以金环，嵌之以蓝田璧玉，饰以明珠翠羽。舍内玉几、玉床、象牙罩。

成帝迷恋声色，荒疏朝政，大臣们对此也多有规谏，只是成帝根本不听，讲谏者反而因此得祸，以后人们就怨而不言了。一次，成帝与赵家姐妹以及佞臣张放同在宫中饮酒作乐，喝得高兴，几个人谈笑大噱，恣意忘形，招呼站在一边伺侯的侍中大夫班伯同来入席。谁知班伯竟充耳不闻，只是站着不动。成帝再三召唤，班伯还是两眼目不转睛地盯在对面的屏风上。成帝再瞧那屏风，原来那上面画着商纣王和宠姬妲已长夜饮酒作乐的场面。成帝心中明白了班伯的意思，长叹一声，酒兴顿消，一场宴席不欢而散。

成帝朝政听任王氏，宫内放纵赵氏姐妹，弄出了许多紊乱朝纲的事情来。成帝虽然嫔妃成群，只是没有子嗣。赵飞燕为保住尊宠的地位，急切希望自己早日得子。于是在后宫侍郎、宫奴中找多子的人通奸。为了行事方便，赵飞燕告诉成帝，要单独祈求子，请求独置一室，成帝连忙

应允。

赵飞燕独室，除了心腹侍婢，连成帝也不得入内，过了一段时间，此法没有奏效，又使人召一些轻薄少年穿上女人衣服，用便车送至宫中，但她最终也没有身孕。

时间久了，赵飞燕淫事被人察觉，有人向成帝告发。赵昭仪闻讯，找到成帝哭得悲悲凄凄地说："妾姐性情刚强，得罪人太多。有人陷害诬告她，请帝明察。否则我们赵家将灭种无人了。"成帝信以为真，对赵飞燕毫不怀疑，后来再有告发赵飞燕奸事的，一概杀掉，以后就再也没有敢告发的人了，赵飞燕也就越恣意纵淫。

成帝眼看自己年岁渐老，赵氏姐妹又不能生育，很是焦急。而赵氏姐妹又忌妒成性，不容许成帝接近其他女人。成帝十分惧内，于是只能暗召美人，偷纳宫女，希冀早得贵子。

不久，宫女曹宫产下一子，成帝连忙暗中派了6个婢女去伺候。此事很快被赵昭仪闻知，便派一个中黄门前去下诏，把曹宫和新生儿及6名婢女全部关进狱室。此后，赵昭仪当着成帝的面下诏处死曹宫和新生婴儿。成帝一边听着，两眼直呆呆地，只是不作声，可怜的新生婴儿只在世上活了11天便结束了生命。6个无辜的婢女也被送出宫外逼迫自尽。

还有一个许美人，本住在上林涿沐馆中。成帝背着赵氏，暗地召幸许美人入宫，后来许美人生了一子。成帝暗中高兴，忙派人送去医生、乳母、补药。寻思赵昭仪这一关不好过，不如如实告知，也许会手下留表，保全皇子。

谁知赵昭仪闻言大怒："你常对我说从中宫来，那许美人的孩子从哪儿来的！"一边说，一边嚎啕大哭，捣捶撞墙，寻死觅活，闹得不可开交。成帝被闹得六神无主，只好听从赵氏姐妹的摆布。结果，这个婴儿也被断送了性命。

以上司的好恶为好恶

从来的统治者，都标榜自己是好忠正、恶谄媚、近忠贤、远小人的，是虚心纳谏的，可是有几个人是真正作得到的。任何伟大的统治者，其实也同常人一样，喜欢奉承，喜欢吹捧，听人当面指着鼻子数落自己的不是，与听着用恭敬、柔媚的声音说着"皇上圣明"，那感觉是很不一样的。奸邪之徒掌握了帝王们的这一精神上的弱点，便以谄媚之道来对付他，窥伺他的好恶，顺应他的意志，夸张甚至编造他的丰功伟绩，将他吹捧成天子、圣人，最大限度地去满足他好大喜功的虚荣之心。这样一来，这条龙便"柔可狎而骑"之了。很少有统治者能逃脱这张用谄言媚笑织成的网。因此，在历代的官场上，谄媚之臣总是很得势。

然而不同的主子有不同的是非爱憎，同一个主子也性格多变，喜怒无常，因此，大臣便要不断地调整自己，改变自己，以适应不断变化的主子和主子不断变化的心态，这就是专制时代官场上的人多是一些没有是非标准、没有独立人格的原因。

商鞅是以力主变法而闻名于史的，可变法却并不是他

原来的主张。当他来到秦国时，秦孝公正雄心勃勃地想要重振祖先的霸业，收复失去的国土，商鞅通过孝公的宠臣景监的引见，拜谒了孝公。一见面，他就向孝公大谈其传说中的尧、舜这些帝王如何与百姓同甘共苦，身体力行，以自己的模范行动感化了百姓，从而达到天下大治这一套所谓的“帝道”。结果说得秦孝公直打瞌睡，一句也没听他的。事后并责备景监说：“你的那个客人，只会说一些大话来欺人，不值得一用。”

景监埋怨商鞅，商鞅说：“我向国君进献了帝道，可他却不能领会。”

五天以后，商鞅又一次去见秦孝公，将原来所谈的那一套加以修正，可还是不符合孝公的心意。景监又一次受到了孝公的指责，他对商鞅的怨气更大了。商鞅说：“我向国君推荐了夏、商、周三朝的治国之道，他还是接受不了，我希望国君再一次接见我！”

商鞅又一次去见孝公，这一次谈得比较投机，但也没表示要任用他，只是对景监说：“你的这个客人还可以，我能同他谈得来！”商鞅说：“我向国君谈了春秋五霸以武力强国的道理，国君有要用我的意思了，如果能再见我一次，我知道怎么去说服国君了！”

当商鞅再一次向国君进言时，秦孝公听入了迷，不由得一次又一次将坐席向前移，一连说了好几天也没有听够。景监很奇怪，问道：“你说了些什么打动了国君，国君高兴得什么似的！”

商鞅说：“我向国君进献帝道、王道，国君说那些事

太久了，他等不及，我向国君进献强国之术，国君就特别高兴。”

商鞅终于被秦孝公所重用，他便大行变法，使秦国很快富强起来。

有趣的是，商鞅用来打动秦孝公的那一套强国之术，并不是他本人一贯信奉、矢志不移的政治理想，他其实是一个没有什么政治理想、信念的人，他仿佛像一个走街串巷的货郎，货担里什么货色都有，买主需要什么，他就卖什么，卖不出去的货物就收起来。由于他能迅速投买主（上司）之所好，所以很快便飞黄腾达。

这种人在旧时代官场中实在太多了。他们能适应各种差异甚大的主子、上司，和完全不同的政治环境和气候，他们如同变色龙一样，根据上司的口味不断改变着自己的政治主张、倾向，因而总能春风得意，人们称这种人为“代代红”，“代代香”。

我们不妨再来看看赵高的精彩表演。

“指鹿为马”的赵高，出身卑微，他的父亲因触犯了秦国的刑律，被处以“宫刑”，成为宫中的奴隶。他的母亲也因此受到株连，被没入官府当了奴婢。这期间，赵母在秦宫中与人私通，接连生下了赵高等几个子女，并且都承了赵姓。按照当时的法律，奴隶的后代只能世代为奴，而且，他们兄弟几个也都要一律处以宫刑，在宫中服役。

但赵高是一个很有心计的人，他不甘心永远处于奴隶的地位，他要千方百计地爬上去，以改变不良的命运。但是，怎么才能如意得逞呢？他清醒地认识到，可以利用自

己在宫中这个有利条件，接近并取得秦始皇的信任，这样，就会有出头的日子了。

赵高虽然身受宫刑，但智能并不低下。他生性狡黠刁猾，善伺人主之意。他看到，秦自从商鞅变法以来，是一个“以法为教”的国家。尤其是秦始皇，非常推崇法家，并主奉阴阳五行的“五德终始说”那一套。他统一天下后，也认为周是得火德，秦取周而代之，所以应该为水德；水德属阴，阴主刑杀，故严定刑法，“事无大小皆决于法”，造成秦法特别严苛。赵高看准了秦始皇的这个本质特点，于是，他就“以法为教”，“以吏为师”，很快地就精通了当时的显学——“狱律令法”。他能够强记秦朝繁琐的律令，凡五刑细目若干条，都能背诵如流。有时始皇披阅案牍，遇有刑律处分，稍涉疑义，一经赵高在旁参决，无不合律。再加上他又写得一手好字，而且仪表也不错，生得身躯伟岸，强壮有力。

因此，他得到始皇的青睐，感到如果有赵高这么一个既“通于狱法”，而又善于书法、身强力壮的宦官在身边使唤，是再理想不过了。于是，始皇擢拔任命他为中车府令。这是一个负责皇帝乘舆和印信、墨书的宦官头儿。官虽不大，但必须是皇帝的亲信才行，而且它使得赵高有了一个既可接触国家机密，又可以接近皇帝以表现自己获取宠幸的机会。当时，秦始皇为了在全国推行文字统一，把原来繁琐的大篆改作笔画简便划一的小篆，就让丞相李斯写了《苍颉篇》，赵高写了《爰历篇》，太史令胡毋敬写了《博学篇》，作为范文颁行全国。可见秦始皇对赵高的器重

和信任。

赵高的第一步打算虽然实现了，但他并不以此为满足。他想，狡兔尚有三窟，自己现在虽然得到了皇帝的信用，但始皇百年之后，自己又将何所依归呢？于是，他开始考虑始皇身后谁能继承皇位的问题。他对秦始皇20几个儿子的德行、才能、性情、爱好等各方面的情况，都有细致深刻的了解。

照常理，长子扶苏宽仁忠厚、德才兼备，在朝臣中最有威信，当然是最有可能成为继承人的。可是，因为他屡次谏始皇要宽仁待民、反对以严刑酷法来治理国家，所以常常激怒始皇。尤其是在焚书坑儒的时候，他曾向始皇进谏道："如今天下初定，黔首（百姓）未安，这些儒生们诵法孔子、习知礼义，您就用这样的重法来惩治他们，恐怕人心不服，天下不安。"这更加激恼了刚愎自用的秦始皇，一气之下，他把扶苏打发到北部边境上郡去当大将军蒙恬的监军。

在其他的儿子当中，赵高发现秦始皇最宠爱的是年仅十几岁的小儿子胡亥。于是他就想方设法笼络并讨好这位娇纵无知、缺乏主见的纨绔公子。他事事处处应合胡亥的心理，满足他的需要，凭着他那见风使舵、八面玲珑、能说会道的本领，很快地就深得胡亥的欢心。始皇见了，也很高兴。后来，干脆让赵高做胡亥的老师，教他书法、文字及狱律令法的知识。

胡亥本来是一个花花公子，又深受始皇娇宠，少不经事，怎肯沉下心来去研究什么法律？所以，一切判决讼狱

之事，一概委托赵高办理。赵高深知始皇性情，“乐以刑杀为威”，所以，通有刑案，总是严词罗织，铸成重罪，以应合始皇之意。一面奉承胡亥，导其逸乐。因而博得始皇父子的欢心，都认为他是个忠臣。

这就使得赵高更加大胆，有时竟招权纳贿，舞法弄文。有一次，事被发觉，秦始皇把他交付蒙括的弟弟蒙毅审理，蒙毅猜不透秦始皇的主意，不敢徇私，于是按律定罪，当判死刑，并废除了赵高的宦籍。不料秦始皇突然改变了主意，他念赵高明断有识，强练有才，办事勤敏，格外加怜，特下赦书，不仅免其一死，而且还官复原职。

这件事造成了一个极为严重的后果，即它使赵高和蒙恬兄弟从此结下了仇怨。使赵高更加清醒地意识到，一旦始皇驾崩，扶苏继承了皇位，蒙氏兄弟势必受到重用，那时，自己的结局将是非常可怕的。这就更加迫使赵高明确地倒向胡亥。只有立胡亥为帝，才能够保持并巩固自己的地位。一心梦想着使秦王朝的江山万世相传的秦始皇，却没有想到，自己这一念之差，竟为他的万世伟业留下一个致命的隐患。

一代雄主的秦始皇，正是由于在他的性格中存在“好谀”的弱点，因而对赵高之流失察；而赵高也正是看透了秦始皇的这个本质。所以，处处投其所好，从而骗取了始皇的信任。

皇帝艺术家虽然不能治理国家，但却很好侍奉，只要摸准了他的脾气，比起皇帝政治家来，那可就好糊弄得多了。在中国历史上，这一类的事例极多，宋徽宗时期的童

贯与蔡京，可算得上典型人物。

童贯在太监中是个很特殊的人物，他虽是太监，但却没有一点儿太监的模样。据说他身躯高大，声如宏钟，而且力大如牛，不知怎么弄的，他的嘴唇上居然还长出了几根胡子，有这个得天独厚的条件，就极容易讨到妃子，宫女的欢心，再加上童贯生性豪爽，不借财物去结纳众人，而且度量很大，一般不去计较小是小非，所以，宫廷内部上上下下都很喜欢他，他赢得了“良好的人际关系。”

童贯善于察颜观色、拍马奉迎的本领直到宋徽宗即位后才发挥得得心应手，他瞅准机会，一拍即准，终于在徽宗时期发了迹，他主持枢密院，掌握兵权达二十年，他与宰相蔡京互为表里，狼狈为奸，权势之大，其实还在宰相之上，由于蔡京是男人，称为公相；而童贯是阉人，所以人们称他为“媪”（即“母）相。

宋徽宗赵佶即位之后，觉得天下再也无人能够“压抑”他的“艺术才华”了，就派遣童贯去搜罗天下名画，以供他观赏摹画。当时，书画艺术最为发达的地区是东南沿海尤其是江浙苏杭一带。于是，童贯就来到了杭州。童贯办这趟差使，真是千载难逢的好机会，他知道宋徽宗酷爱书画艺术，只要能投其所好，肯定会受到宠信。童贯不愧是富有经验而又深谙人情事态的官场老手，他的分析是极有道理的，艺术家往往不领其他理性因素，只要能在情感上相通，便即置一切于脑后了。童贯在苏杭一带把先期名画和时人杰作源源不断地送到宋徽宗的面前，徽宗在大饱眼福之后，对这位使者的尽心尽力十分感激。

不久，童贯在杭州遇到了逐臣蔡京，蔡京是奸诈狡猾的投机分子。宋神宗时，他投机于变法派，后来，司马光当权，罢除新法，当时执开封府的蔡京又积极响应司马光，迅速废除了新法，由此获得了司马光的赏识。诏圣年间，哲宗又恢复新法，新党上台得势，蔡京就又积极支持新法。这条行为没有定轨的政治“变色龙”终于在徽宗刚刚即位时，被向太后赶出了朝廷，到杭州任知州去了。童贯此次来到杭州，便与蔡京交接起来，没想到竟是一见如故，十分投机，童贯就想借此机会荐举蔡京。

恰巧，蔡京也精于书法，还通绘画，在中国的书法史上，北宋有苏、董、米、蔡四大书法家，苏指苏轼，董指董庭坚，米指米芾，蔡就是蔡京，只是后人因为蔡京是奸臣，不愿把书法家这一桂冠套在他的头上，往往把他换成了姓蔡的另一个人。童贯就利用蔡京的这一特长，每次送给徽宋的书画中都带有蔡京的作品，并附上吹嘘蔡京的奏章。徽宗见了蔡京的书画，本就喜欢，再加上童贯的吹捧，就决定拜蔡京为相。正巧，朝内新、旧两派斗争不休，徽宗即借调和两派关系之因由，免了宰相韩彦忠，于公元1102年7月，任蔡京为宰相。

蔡京重新进入权力高层后，更是对徽宗奢侈的欲望推波助澜。蔡京发现皇帝除了喜爱书画艺术，对奇花异石也有特珠的爱好，便勾结苏州的富商朱面，在苏州及江南大肆征收，如果他们发现哪一家有名贵石木，便以黄表纸加封，称为御用之物，令主人小心照料，若有损坏，便以大不敬治罪；取运之日，拆人的墙，扒人的房，闹得许多百

姓倾家荡产，民怨沸腾。就这样，他们每年把掠夺来的东西，船载舟装，沿着淮河、汴水，直运开封，所经州县，拆桥梁、毁城墙。首都开封“万岁山”上那座巨大的太湖石，就是从太湖水底捞出，用几十条船连在一起运送的。

童贯、蔡京之流，逢君之恶，导帝为非，果然捞到了极大的便宜，他们一门尽为显贵，终身恩宠不衰，而那些被他们掠夺的财物，十分之九全都中饱了他们的私囊。

上级的指示从来都是正确的

西汉元帝时的太监石显，十分善于博取元帝欢心，元帝以为他在朝中无亲无故，非常党派，不会结帮拉伙，危害朝廷，所以对他十分放心，许多事情都交给他办。其实石显是个报复心极强的人，凡是得罪过他的人，他都不放过，而且能寻出所谓的法律依据，让人有苦说不出，结果弄得朝廷上下都视石显若虎豹，不敢与之争锋。

当然，反对宦官专权的正直大臣萧望之是石显想方设法对付的重要目标。

萧望之是汉元帝当太子时的老师，其正直与学问才干在当时都是名冠一时的，况且他还是汉宣帝指定的辅佐汉元帝的辅政大臣，他在朝廷的地位和元帝对他的依重是可想而知的。

汉元帝即位后，萧望之满以为自己的这位学生要大展宏图了，可没想到宦官专起权来。于是他愤然上书说：“管理朝廷的机要是个十分重要的职务，本该由贤明的人

来担任，可如今元帝在宫廷里享乐，把这一职务交给了太监，这不是我们汉朝的制度。况且古人讲：‘受过刑的人是不宜在君主的身边的’。现在应当改变这一情况了。”石显看到了这一奏章，当然把萧望之视为仇人，从此挖空心思地陷害萧望之。

萧望之的正直还引起了外戚的反感。有个叫郑朋的儒生，为了从萧望之这里弄个官做，就投其所好，上表攻击许、史两家外戚专权，萧望之接见了郑朋，给了他一个待诏的小官，后来却发现郑朋不是个正人君子，很讨厌他，也就不再理他。评升降官员的时候，与郑朋同是待诏的李官被提升为黄门侍郎，郑朋却原地未动，一怒之下，郑朋反去投靠了与萧望之不和的史、许两家外戚。他编造谎言说：“我是关东人，怎知你们两家外戚的事呢？以前我上书劾奏你们，全是萧望之一伙人策划的。”郑朋心怀机诈，到处扬言说：“车骑将军史高、侍中许章接见了我，我当众向他们揭发了萧望之的过失，其中有五处小过，一处大罪。如果不信，就去问中书令石显，当时他也在场。”

其实这是郑朋的圈套，他想借此交结石显，果然，萧望之去向石显打听，石显正想鸡蛋里挑骨头，此次萧望之上门，那是正中下怀。

石显首先找来郑朋，又找了一个与萧望之素有嫌隙的待诏，叫他们俩向皇上劾奏萧望之“搞阴谋，离间皇帝与外戚的关系。要撤车骑将军史高的职。”然后，又趁萧望之休假之机，叫郑朋等上奏章。奏章交到元帝手上，元帝就叫太监弘恭去处理。弘恭是石显的同伙，本来就参与了

陷害萧望之的阴谋，这么一来，正好逞计。

弘恭立刻把萧望之找来询问，萧望之十分老实的据实回答，他说："外戚当权多有横行不法之处，扰乱朝延，影响了国家的威望，我弹劾外戚，无非是想整顿朝廷，决非搞阴谋，更不是离间皇上和外戚。"承认了想整治外戚的事实。对这事实怎么理解，却是宦官们的事了。弘恭、石显在向元帝报告时说："萧望之、周堪、刘更生三人结党营私，相互标榜吹捧，串通起来多次进讦朝廷上掌权的大臣，其目的是想打倒别人，树立自己，独揽大权，这样做，做为臣子是不忠的，污辱轻视皇上更是大逆不道，请皇上允许我们派人把他送到廷尉那里去（谒者召致廷尉）"。当时，元帝即位不久，看到奏章上"谒者召致廷尉"几个字，也不甚明白，就批准了这道奏章。

其实，"谒者召致廷尉"就是逮捕入狱。等过了很久，元帝见不到萧望之、刘更生、周堪等人，就问大臣们他们到哪里去了，听说这些人已被逮捕，大吃一惊，急召弘恭、石显追问，二人虽叩头请罪，毕竟是由自己批准，也不好责备处置，只是让他们快放了这三人，恢复他们的职务。石显一听计划要吹，急忙去找车骑将军史高，史高也很着慌，他知道，如果整不倒萧望之这个人，自己的日子会越来越难过，就急忙晋见元帝，告诉他说："您刚即位，老师和几个大臣就入了狱，大家以为肯定有充分的理由，现在您若把他们无故释放且恢复官职，那就等于承认了自己的错误，这会极大地影响您的威信。"汉元帝年轻识浅，被史高一说，也觉得有道理，于是只下诏释放萧等三人，

但革职为民，不予任何官职。

有错误不能改，一改就影响威信了。石显这马屁拍得真高明，而且还达到了自己的目的。

领导快乐就是我最大的幸福

奸臣、奸人一切阴谋的得逞，其前提条件是君主、上司对其阴谋的信任与支持，只有如此，才能真正使忠良、对手甚至包括皇帝、上司成为自己的手下败将，因此，他们日常一切行为的主旨便是探测上级的风声、窥探上司的意向，察颜观色，揣摩意图，深刻领会其用心，唯唯喏喏，投其所好，一切以其是非为是非，以其好恶为好恶，使其高兴得忘乎所以，愤怒得怒发冲冠，满足自己一切要求，从而受宠而被重用，达到所有的需求。

明武宗当政时期，周围聚集了一大批佞幸小人，其中对皇帝影响最大的当推宣府人江彬。

江彬出身行伍，在一次战斗中，他身中三箭，其中一箭正好射在脸上，箭头穿过皮肉后从耳朵里冒出来，江彬毫不在乎，拔出来后继续作战。此事传到京师，喜勇好战的明武宗十分叹服。不久，战斗结束，江彬在班师途中经过北京，在幸臣钱宁的引荐下，受到武宗召见。这位皇帝看到江彬脸上箭痕仍在，不禁失声赞道："江彬真是强健！"君臣二人，一个无心过问国家大事，只想驰骋沙场，游戏作乐；一个狡黠凶狠，孔武有力，能骑善射，并善于迎合人意，自然相见恨晚，江彬被留在皇帝身边，与武宗

同卧共起，两人关系迅速密切起来。

江彬得见皇帝，靠的是钱宁的引荐，现在竟骤然得到武宗赏识，信任，对此钱宁很是不服。江彬自知根基远不如这个早就受到武宗宠幸的对手那么厚实，自己势单力薄，而左右都是钱宁的党羽，便对武宗盛称边军比京军骁悍，极力建议将二者对调训练，企图通过边军来自己的地位，扩张自己的权势。武宗不顾大臣们的激烈反对，欣然采纳，于是四个边地的守军被调入京，号称“外四家”，由江彬统领。武宗本人也常常一身戎装，与江彬骑马并行，参预操练。此时，江彬为博得武宗的更大欢心，同时疏远钱宁与皇帝的关系，还想方设法让武宗纵欲行乐，其中之一是怂恿他微服出行。1514 年，明武宗初次成行，趁夜去教坊看了乐舞，觉得十分过瘾。其后，又有数次类似举动。江彬又尽力为武宗搜寻美女，曾把一个将领已经出嫁且正怀孕的妹妹从夫家夺走，献给武宗。武宗见此女娇艳动人，又擅长歌舞骑射，还懂外国语，大为高兴，由此不仅大量赏赐那个将领，对江彬也更为信任了。

明武宗微服出游几次，都是偷偷摸摸进行的，所到的地方也不过是北京城内或近郊，因而越来越觉得不过瘾。江彬为悦帝专宠，减少武宗与钱宁的接触机会，便诱导武宗离开北京，作更远的巡游。他经常向皇帝描绘宣府乐妓如何如何多，如何如何美，还可以饱览边地的景致，又能任意纵横驰骋，瞬息千里，多么潇洒飘逸，何必郁郁居于宫禁中，受臣僚的控制呢。武宗听了，深以为然。君臣一拍即合，于是，大规模的巡幸游历就开始了。

1517年夏，明武宗在江彬的怂恿下，微服出游居庸关。由于巡关御史的阻拦，没能出关，只得怏怏而还。几天后，仍在夜间出动，这次出关成功，终于顺利到达宣府。他自称“威武大将军朱寿”，又自封“镇国公”。江彬为之建镇园府第，将北京豹房里的珍玩，美女运来使用；又在夜间带着武宗乱闯，看到有美貌妇女的人家，便巧取豪夺，或者看到高门大宅之户，便闯进去讨酒喝。武宗十分满意，乐而忘归，称之为“家里”。不久，他们又到了阳和（今山西阳和县），并与蒙古鞑靼发生了一场战斗，武宗本人差点被捉去，双方各有死伤。其后，回到宣府，一直过到春节之后，才返回北京。这次巡游历时半年。皇帝在外期间，朝政大小事端都必须通过江彬才能呈奏上去，否则就无限期地往后拖。

武宗回到北京刚住上半个月，便觉得索然无味，十分怀念留恋宣府的生活。于是，江彬就引导他再次前往，并到达大同。由于太皇太后（明宪宗的皇后）突然去世，才回京处理丧事。这是第二次巡游，历时21天。

1518年春，明武宗借太皇太后下葬之机，又开始了第三次巡游。他到昌平祭完祖陵后，直抵密云。江彬深知武宗好色喜纵，便从民间搜掠良家之女，装了十几车，每天跟在武宗之后，途中有人被活活折磨而死。这次共历时40天。返京之后，武宗在诏书中称“总督军务威武大将军总兵官朱寿统率六军”，江彬为威武副将军，其中所谓“朱寿”乃是武宗的自称。这次又对前次阳和之战论行赏，江彬荣封平虏伯，三个儿子当上了锦衣卫指挥。

第四次巡游开始于同年夏。江彬引导武宗由大同渡过黄河，直到绥德才往回赶。归途取道西安，到太原时，大索女乐，求得一个姿仪万千的歌妓刘氏。武宗迅速拜倒，车载而归，宠冠诸女，称为美人。刘氏虽然是江彬帮主子搞到手的，江彬为了取悦于她和武宗，管她叫“刘娘娘”。次年3月，一行回到北京，此次旅程之远超过了以往任何一次，时间也过半年。

回到北京后，江彬又极力蛊惑明武宗去南方巡游，遭到举朝文武大臣的强烈反对，其中百余人伏阙劝谏。江彬故意激怒武宗，结果，这些大臣被处以在午门外长跪五天的惩罚，又全部下狱杖打，不少人由此丧命。皇帝及其幸臣的游玩计划竟引发那么多忠心耿耿的大臣惨遭惩治乃至杀身！孰重孰轻，是显而易见的。不过，大臣们的反对毕竟稍有效果，江彬也因此而失去了兴致，没能立即成行。

1519年7月11日，早就畜谋夺取帝位的宁王朱宸濠（封国在南昌）发动叛乱。消息传到北京，江彬等人终于找到了实现南巡计划的借口，极力鼓动武宗南下亲征。明武也十分乐意，不顾满朝文武的激烈反对，下令让江彬赞画机密军务，并让他掌管锦衣卫和东厂两个特务机构，护驾南征。于是，第五次，也是规模最大的一次巡游开始了。一路了，江彬率领边地之兵随侍左右，乘机胡作非为。他不时传旨要这要那，稍不如意便捆绑地方官员。分管粮运筹事的通判胡琮在恐惧愤怒之下上吊自杀，镇守南京的成国公朱辅见到江彬长跪不已；镇远侯顾仕隆不服气，也几次遭到江彬的羞辱。至于普通百姓，更是敢怒不

敢言！

南征队伍到达扬州后，江彬夺民居作为府第，又大肆征掠寡妇处女，供皇帝纵欲，引起社会的极大混乱恐慌。扬州知府蒋瑶反对，江彬就把囚禁起来。到南京，他还诱引武宗去苏州、浙江乃至湖南，只是在周围人士的一致反对下才没得逞。由于朱宸濠早被擒获，武宗决定返京。走到通州，江彬还极力怂恿武宗去宣府，因武宗前些时候溺水得病，十分疲惫，没能成行。

回到北京后不久，明武宗就于 1521 年 4 月 20 日病死。

唐朝宦官鱼朝恩为了讨得代宗的欢心，以固恩宠，在 767 年 7 月表奏，愿将先前赏赐给自己的一处庄墅奉献出来，改作佛寺，并取名章敬寺，用以表示对代宗已故生母吴氏即章敬皇太后的纪念，以求冥福。这时代宗正笃信佛事，对鱼朝恩的忠诚举动自是满心欢喜，立即欣然赞许。鱼朝恩得到代宗允准，便在通化门外这处庄墅大兴土木。由于佛寺建造宏伟，穷极壮丽，所需建筑材料甚多，买尽长安市面上的材料仍不够用，于是鱼朝恩便公然奏毁曲江池的亭馆、华清宫的观楼，及至百司的行廨和将相众官的故宅，将拆来的材料充作兴造佛寺之用。对于这项劳民伤财的建筑，一卫州进士高郢曾两次上书表示反对，但却未能阻止章敬寺的兴建。

鱼朝恩小人得志，唯恐别人的声望权势胜过自己，故对于文武大臣十分忌刻。郭子仪数有大功，尤为鱼朝恩所嫉恨，总想加害，先前曾多次进行诋毁，但不见大效，于

是便暗中派人将郭子仪父亲的坟墓挖了。对于这一卑鄙无耻的行径，朝野议论纷纷；代宗害怕郭子仪因此反叛，深以为忧；郭子仪尽管切齿痛恨，但因为抓不到鱼朝恩的把柄，不便和他公开破裂，只得当着代宗的面诡辞自解，以安众疑。

媚你没商量

张作霖本是绿林匪首，为了转为清政府的“正式干部”，他别出心裁，劫驾官太太，终于攀附上了盛京将军曾祺，实现了“先当土匪后当官”的梦想。

1900年，张作霖已成为东北各帮土匪中一股不小的势力，这一年清政府恢复了盛京将军曾祺的职务，让他回奉天收拾残局。

土匪头子张作霖看中俄战争已结束，土匪日子日益难过，就想洗手不干，归顺清廷，谋求功名。

张作霖若直接投去靠曾祺，是很危险的，弄不清曾祺的心思，搞不好会被一网打尽，落个身首异处。

张作霖终于想出劫驾曾祺夫人的计划。

宁武先生在《清末东三省绿林各帮之产生、分化及其结局》一文中，描写了张作霖向众匪徒宣布计划的情形。

张作霖对众匪徒说：

“你们也许听说了吧！奉天将军曾祺带家眷逃到锦州、义州一带好久，后来他自己回到奉天，眼看就进关去了，听说前些日子已派人去接他的家眷回到奉天，现在火车只

通过帮子，这就是我们的大好机会，将来曾的家属从此经过，我们要连人带物给劫下来，但不准乱动，到时听我的命令行事，关于这一点必须同弟兄们讲清楚，违者就要以手枪相见。”

整个计划是由张作霖作好人，汤玉麟作歹人。

1903年秋的一天中午，曾祺派去接家眷的四辆马车到了辽西一带，四辆马车由全副武装的士兵保护，一路大摇大摆地走过来。

张作霖一声令下，众匪徒从隐蔽处一涌而上，官兵只得乖乖地交枪就擒。

胡子们看着马车上的一箱箱物品，喜笑颜开，一个土匪头子走到华贵的马车前掀开帘子，色迷迷的看着曾太太，曾太太十分害怕。

突然外面有人大声喝道：“哪个敢坏了我张雨亭的规矩?”来人正是张作霖，他带着一队人马走过来，大步走到曾太太马车前，故作惊讶地说：“汤玉磷，你有眼不识泰山，竟敢背着我，私动督军宝眷的车，我毙了你!”接着又跪倒在马车前说：“手下冒犯了督军夫人，罪该万死!请您息怒。”

曾太太本觉得一切都完了，现在绝处逢生，不由又惊又喜，再看张作霖，不由一时愕然。过去听说张作霖是奉天著名的匪首，生得身魁力大，面貌凶恶，现在一看原来却是一个儒雅温和，文质彬彬，跪见懂礼，口称夫人的二十六七岁的青年，不觉有点惊奇。

张作霖继续说道：“我张雨亭虽是胡子，可也有我的

规矩。我专杀为富不仁者，从不作贱妇女。夫人，既是您的宝车，决不敢动一丝一毫，车马箱笼，一概奉还。现在请夫人到屯中安歇，我摆酒宴为夫人压惊。”曾太太看张作霖颇讲义气，不由放下心来。

曾太太到了张作霖的驻地就得了病，并且病情很重，张作霖派人细心照料，又请来当地的名医徐子义为曾太太治病。

曾太太在徐子义的诊治下病情好转，对徐子义非常感激。徐子义早受张作霖之托，便借机向曾太太讲张作霖的好话，说张作霖如何力排众议，不怕得罪弟兄们，全是为了救她，又讲了一些张作霖行侠仗义的事，再加上张作霖问寒问暖，一日三看，大献殷勤。曾太太不由得对张作霖有了好感，徐子义趁机向曾太太进言：“张雨亭久困山林，却是个难得的人才。他早有弃暗投明，归顺朝廷之心，怎奈虽有报社稷之志，却苦无人举荐。”

曾太太考虑，若真能招张作霖无疑为地方除了一大害，就答应与张作霖谈谈。

张作霖见曾太太仍然是大礼参拜，然后低首站立，这极大地满足了曾太太的自尊心。

曾太太说：“我原在省城，就听说绿林各帮与曾将军为难，特别是你的名声最大。这次路上巧逢，多亏你识大义。听徐先生讲了你的心愿，我很同情你，我看你是一个有作为的青年，弃暗投明，前途一定不可限量的，我想你一定会这样吧！只要你能保证我们一行平安到达奉天，我也一定保证向曾将军建议收编你们这部分力量为奉天地方

效劳，既有利于地方治安，你们也有了出路，你看这样好吗?”

张作霖立即称谢，并说：“假使我张作霖能带众弟兄到曾将军麾下，为国效命，有生之日，决不会忘掉曾太太的大恩。”

曾太太病愈回归，张作霖将曾太太箱笼物品一一点清，又把枪支全部退还，还派人护送到新民府，曾太太及随行人员大受感动，临别拿出五碇银赏给张作霖部众，张婉言谢绝说：“只要我们有出头露面的一天，那就没齿难忘了。”

曾太太回到奉天，向曾祺讲了路经途过和张作霖弃暗投明的心意，并说张作霖温和儒雅，懂礼和善，不像一般草莽土匪。曾祺对张作霖救自己家眷十分感动，于是向清廷讲明张作霖想接受招安的情况，征得清廷同意。不久，他命令新民府曾韫把张作霖编为省防营。

曾韫接到将军曾祺的命令后，通过他手下人员了解了张作霖想接受招安的情况和表现，认为确有投诚的愿望，遂由张紫云同十八屯的绅商作保，才将张作霖一伙收编。

第二年正月，新民巡防游击队成立，下设一营，张作霖被委为管带官，从此结束了土匪生涯。

张作霖实现了多年梦寐以求的愿望，也达到了“要当官，先当胡子，后招安”的目的。

借“花”献“佛”显功夫

李建成是唐高祖李渊的长子，并已被立为太子。可他的功劳不如其弟李世民，武艺谋略不如世民，才识气度也不如世民；李渊遂有改立世民为太子之意。李建成为了保住自己的地位，便曲意巴结李渊的妃嫔，语言讨好，送礼贿赂，无所不用其极，甚至还有人说，他与李渊的宠妃张婕妤、尹德妃私通。媚事左右达到这个地步，也可谓登峰造极了。

而李世民却持身严正，从不与这些妃嫔相往来，他在反隋战斗中，克服了名城洛阳以后，一些妃嫔向他索取各种珍宝，并为自己的亲属谋求官职，这正是一个向这些宠妇讨好的好时机，对确立自己为太子是很为重要的一步，他却拒绝了，说：“珍宝已经登记造册上报，官职应当授与贤才有功之人。”

这样一来，李建成便赢得了张、尹二妃的好感，她们对李渊吹枕头风，说：“皇太子仁爱孝顺，陛下百年之后，将我们托附给他，必能得到保全。”而对李世民则功击诽谤说：“现在陛下健在，世民便对我们憎恨厌恶；陛下百年之后，我们必不能被他所容，只怕要死无葬身之地了！”

于是，李渊对李建成更是亲近，对李世民则越发疏远，如果不是李世民为了自救、奋然而起，发动了玄武门之变，中国的历史怕又要是别一种写法了。

李建成与李世民，对皇帝身边的人，态度不同，结果

也不同。可见一个有才华的人要办成件大事，也是需要用用拍马手段的。而有时候不与权者身边的人拉好关系还真不行呢。

清光绪某年，镇江知府大人欲为其母做 80 大寿。消息传到周炳记木号，周老板锁眉顿开，高兴万分。周老板为何高兴？原来那时镇江木号的木材，大都堆在江里。为此，清政府每年要索纳几千两银子的税贴。木号的老板们为了放宽税贴，只好向知府大人送礼献媚。可这位知府自称清正廉明，所赠礼品均拒之门外。周老板同其他老板一样，无可奈何，但仍时时在寻找拍马的机会。他曾听说知府大人是位孝子，对太夫人的话百依百顺，现在孝子为母做寿，正是天赐良机。于是周老板派人打听太夫人喜欢什么，得知她最喜欢花，可眼下初入寒冬，哪来的鲜花呢？周老板灵机一动，有了办法。

太夫人做寿这天，周老板带着太太一行早早来到知府大人的后衙。周太太一下轿，丫环们就用绿色的绫缎从大门口一直铺到后厅，周太大在绫缎上款款而行，每一步就留一朵梅花印。朵朵梅花一直“开”到太夫人的面前，祝太夫人“寿比南山，福如东海！”太夫人听了笑眯眯的，忙请他们入席。

用席期间，上了 24 道菜，周太太也换了 24 套衣服，每套衣服都绣着一种花，什么牡丹、桂花、荷花、杏花……，看得太夫人眼花缭乱，眉开眼笑。直到席终，周太太才说请知府大人高抬贵手，放宽木行税贴。太夫人正在兴头上，忙叫儿子过来，吩咐放宽周炳记木号的税贴。老

母开了金口，孝子只得点头答应。

从此，周太太成了知府家中的常客，每次来都借“花”献“佛”。那孝顺的知府大人也因母命难违，难作清官了。

在武则天那个风波险恶的朝堂之上，大臣们很少有安全感，多少宗室贵戚、王公大臣、刺史将官都被无端诛杀。以致朝廷每任命一名新的官员，宫婢们私下议论：“送死鬼又来了!”果然，不出十天半个月，这名新官便遭捕杀。

而杨再思，却能一路顺风，由一个小小的县尉，几年时间，爬至风阁侍郎、同平章事（相当于宰相）这样的高位，并被封为郑国公。关于他作官的决窍，史书上说是“为人巧佞邪媚，能得人主微旨，主意所不欲，必因而毁之；主意所欲，必因而誉之。”

有人曾经当面问他：“足下名高位重，为什么如此低三下四?”

他回答倒也坦率：“世路艰难，正直的人要遭受祸殃，如果我不这样，怎么能保全我自己呢?”

他除了善窥君主的心思以外，媚事上司身边的人也是他极拿手的功夫。当时在武则天面前最为受宠的是她的两个男宠：张易之、张昌宗。杨再思便竭力巴结这两个人及他们的亲近。有一次，他参与他们的宴会，张易之的哥哥张同休打趣他道：“杨大人长得象个高丽人。”他听了这话，仿佛是得到某种夸赞一样，十分高兴，当即剪了好多纸条贴在头巾上，披着件紫袍，摇头晃脑，手舞足蹈，跳

高丽人的舞蹈，引得满座之人无不嗤笑。

张昌宗长得唇红齿白，一副女性摸样，杨再思巴结道："人家都说六郎（指张昌宗）面似莲花，再思以为，莲花似六郎，非六郎似莲花也。"

那意思是说：莲花还没有张昌宗的脸蛋漂亮哩！巴结人居然挖空心思到了这个地步，那媚态也可谓十足了。

最锐利的拍马武器

饱暖思淫欲，官儿们在名利双收后，便想着怎样玩的开心，怎样潇洒走一生。纵观封建官场，当权者大多以"淫色"作为玩的第一等选择，为了一个女子，他们可以争风吃醋，甚至不惜大动干戈。于此一来，那些拍马攀缘之徒，或色鬼们的政治对手，就有隙可钻，他们投其所好，献上美人肉弹，让其尽情享受，讨得他的欢心，消磨他的意志，最后达到攫取权力或整倒对手的目的。

齐景公就是用"美人计"取悦鲁定公而赶走孔夫子的。

齐景公自从在夹谷受过孔子一番奠落之后，很是耿耿于怀，一直想寻找机会报复。

适巧，贤相晏婴又死了，后继无人；而鲁国又重用孔子，国政大治，齐景公真有点坐立不安，便对大夫黎弥说："鲁国重用孔老头，国政大治，这将会造成对我国的威胁，将来他的霸业发展，我国必首蒙其害，这却如何是好？"

黎弥也是一位足智多谋的大臣，他沉思了一会儿，说："釜底抽薪，逼走孔子便是！"

"怎么逼法？他正在得宠走红的时候！"景公问。

黎弥把计策说出来："岂不闻'饱暖思淫欲，贫穷起盗心'这句话？今日鲁国天下太平了，鲁定公是个好色之徒，如果选一群美女送给他，他必会笑脸相迎，照单接纳。接受这些礼物之后，自然日夜在脂粉丛中打滚，什么孔子老子，怎及银子女子，他们还会像过去那样亲密吗？这样一来，保管把孔子气走，那陛下不是可以高枕无忧了吗？"

景公认为妙计，即令黎弥去挑选80名美女，教以歌舞，授以媚技，准备好向鲁国投掷几十个肉弹。

训练成熟之后，又把120匹马，特加修饰，金勒雕鞍，装成锦绣一样漂亮，连同80个美女一起送到鲁国，说是给鲁定公享受的。

鲁国另一位丞相季斯，首先听到这个消息，心里便痒不可支，即刻换了便服，坐车到南门去看，见齐国的美女正在表演舞蹈，娇声遏云，舞态生风，一进一退，光华夺目，不禁目瞪口呆，手软脚麻，意乱神迷，魂消魄夺。

因为迷于女色，季斯已忘记入朝议事这回事了。定公几番宣召，才懒洋洋地入宫进见。

定公把齐国国书给他看，他即刻回答："这是齐王的好意，不可推辞，照单接收就是！"

定公也好此道，便问美女何在。季斯乘机做向导，带他换了便服到南门去。

这秘密行动早已给齐使知道了，便叫那堆肉弹，下足媚劲，尽力表演，于是摆臂摇胸，似临风之芍药；巧笑媚视，象殒星之作辉，歌声乍起，疑是群莺出谷；裙带乱飘，不辨肉香花香。两位君臣，已乐得神荡魂飘，齿酸涎落，甚且手舞足蹈起来。

“陛下请再过去看看那些良马吧！”季斯说。

“不用看了，这班美人已够瞧了，不必再问良马！”

当晚回宫，鲁定公便叫季斯回信多谢齐王，重赏齐使，把那两批厚礼收入宫去，还额外开恩，分30颗“肉弹”给季斯。

“从此君王不早朝”，“芙蓉帐暖度春宵”。

孔子得闻此事，凄然长叹。

子路在一旁说：“鲁君已陷入迷魂阵了，把国事置诸脑后。老师！可以走了吧？”

孔子说：“别忙！郊祭的时候已到，这是国家大事，如君王还没有忘记的话，国事犹有可为。否则的话，再卷包袱也未迟！”

到了郊祭期间，鲁定公虽照例去参祭一番，却一点诚心都没有，草草祭完，便又回宫享乐去了，连胙肉都不分给臣下。

孔子便对子路说：“快去通知各位同学，卷好包袱，明早就离开这儿！”

于是，孔子便弃官而去，气嘟嘟地率领一班学生去周游列国，过起流浪生活了。

假别人之手，行巴结之事

周灵王二十六年，吴国攻打楚国。楚国令尹屈建利用诱敌之计，大败吴国。

周灵王二卜七年，楚国国王楚康公为报吴国伐楚之仇，到秦国借兵，准备讨伐吴国。秦景公使派他的弟弟公子围率兵相助。

吴国得知消息后，以守为攻。屯重兵了江口坚守。楚国见吴国有所准备，不易取胜。就转而攻打归附于晋国的郑国。

双方交战，郑国自然不是对手，楚国大夫穿封戍活捉了郑国大将皇颉，大胜而归。

楚康王的弟弟公子围，也想在主公面前领功请赏，便想从穿封戍手中夺走皇颉，将此功据为已有，穿封戍当然不从。

公子围仗着是楚康王的弟弟，便来了个恶人先告状，他对楚康王说："我捉住了郑国大将皇颉，不料却被穿封戍夺去。"

过了一会儿。穿封戍押着皇颉前来领赏，并向楚康王陈述公子围要好从他手中抢夺皇颉、冒功领赏之事。

两人各说各有理。楚康王一时不知谁真谁假，便命太宰伯州犁来决断。

伯州犁早就有心奉迎公子围，只是平时没有机会。现在楚康王要他决断公子围与穿封戍的争论，真是天赐的一

个向公子围献媚时好机会，于是他就对楚康王说："俘虏是郑国的大夫，并非普通将士，只要问问他便真相大白。"

楚康王认为这是一个好主意。于是就命皇颉站在庭下，伯州犁站在他的右边，公子围、穿封戌站在他的左边。

伯州犁先把双手向公子围高高拱起，向皇颉介绍说："这位是公子围，是我们国君的的弟弟。"然后，又对着穿封戌，双手在下边拱了拱，向皇颉说："这位是穿封戌，是方城外边的县尹。到底是他俩谁将你抓到的？你要从实说来。"

皇颉虽然当了俘虏，但毕竟是郑国大将，对伯州犁的眼神、动作所表现出的一切，早已领悟，为了活命，也为了讨好公子围，便佯装看了看四周，回答说："我遇公子围，战他不过而被俘。"

穿封戌听了大为愤怒，顺手从兵器架上抓起一戈，发疯般地朝公子围刺去。吓得公子围急忙跑开。

伯州犁见状，忙走上前去，一面竭力劝解，一面请求楚康王对两人都记功奖赏，又亲自设酒宴，劝二人和好。

结果是皆大欢喜。

伯州犁献媚可谓不露声色，手段高明之极，真堪称典范。他的高明之处就在于，稍有心计的人便可看出他在行巴结之事，但无论多有口才的人也难责备其决断不公平。既使强有责备，也只能说皇颉怨怨相报，干伯州犁何事。假人之手，行我之事，真是绝了！

郑袖是楚怀王的夫人，长得漂亮，又聪明机智，很得

楚王宠爱。

有一次，魏王赠送楚王一位美人，姿色艳丽，热情大方，一下子把楚怀王给迷住了。

郑袖非常伤心，眼见被人横刀夺爱，大有被打入冷宫之险。但郑袖表面上却装出若无其事的样子，既不向楚怀王噜嗦，也不发半句牢骚，并且对那位新夫人表示特别好感。新夫人爱好什么衣服，喜欢什么玩物，郑袖一定给她办到；她要想把房子怎样布置，郑袖也很快给弄好。对新夫人的关怀，比楚怀王还周到。像婢女服侍主人一样，无微不至，还在楚王面前，大赞新夫人的好处。

新夫人对这位老姐也非常感激，时相过从甚密，凡事都要找她商量，亲妮地以姐妹相称呼。

“姐姐！”新夫人说：“我非常感激你对我这么好！”

郑袖说：“这算什么！咱们姐妹共事一个丈夫，正所谓骨肉相连，不分彼此。再说丈夫为一国之王，日理万机，我们做妻子的，应该多方体贴他，使他的疲劳有一个轻松的时候。如果我们不把家事处理得和谐，不是在折磨丈夫吗？妹妹，你能够这样给丈夫快乐，我也快乐哩，我得感谢你才对！”

新夫人听了这番话，感到得眼泪都掉下来了，说：“姐姐的话过重了，妹妹实在担当不起，还请姐姐经常教训我，指导我怎样去增加丈夫的快乐！”

“何必客气，看在丈夫份上，我们凡事要有商有量，那丈夫就没有什么不快乐的了。”

楚怀王见这一对如花似玉的夫人相处得这么好，心里

也十分高兴，说："女人大多凭美貌去博取丈夫欢心，且酸劲十足。但我的第一位夫人不会这样，她真能体贴我，晓得我喜欢新夫人，她竟比我更喜欢，简直比孝子待亲、忠臣待君更好。"

郑袖知道楚王绝不怀疑自己吃醋了，暗自高兴。有一次，和新夫人闲谈的时候，似无意地告诉新夫人：

"大王在我面前说你可爱极了，又漂亮又聪明，又温柔又体贴。只有一点，大王嫌你的鼻子略尖了点儿！"

"那怎么办呢，姐姐！"新夫人摸一摸鼻子问。

"这也没有什么了不起的。"郑袖依然若无其事地回答："你以后见到大王时，轻轻地把鼻尖掩一掩不就行了吗！"

新夫人认为这个办法很好，以后每次见楚王时就把鼻子掩起来，楚王觉得奇怪，又不便当面相问，便问郑袖："为什么新夫人每次见到我时，就把鼻子掩起来？"

郑袖诚恳地说："我也听她说过，可是——"她向楚王飞一媚眼，欲言又止。

"你说罢！"楚王追问："夫妻间还有什么不可以直说的吗？就算说错了，我也不会怪你。"

郑袖装出害怕的样子，低声说："她说你身上有一种恶心的臭味。"

"啊！我身为国王，身上竟有臭味？她会讨厌我？岂有此理？"这位喜怒无常的楚王发怒了，猛力把桌子一拍，狠狠地咆哮起来："来人哪！快去把那个贱人的鼻子割下来。"

新夫的容貌被毁了，郑袖的情敌打倒了。

对于人来说，最天真的本能就是笑和哭。由于人有奸诈，此本能也就变了质、走了样，哭和笑，就有真和假。真哭或假哭，不外发泄一下内心的郁闷或博人同情；但笑却不同，有天真的大笑、微笑和媚笑等，其目的不是谋人之财，就是害人之命。因为哭的形象是丑恶的，笑是美丽的，人多厌丑而爱美，所以哭计上当少，笑计上当多。

美人的哭能淹没英雄，丽人的笑也可以埋葬豪杰。对于女人来说，笑的方式可以多种多样。总之，表面上装出谦恭敦厚，和蔼可亲，使对手不知不觉坠人吾术之中，这乃“笑里藏刀”的妙用。郑袖用“真诚”的笑，极力巴结对手，然后不动声色，除掉了对手，以至对手至死还十分感谢她呢。

结交退休的老前辈

对于公司退休的老前辈、老上司要懂得把握。许多情况下，公司对于退休的老人往往都是相当器重，对他们的意见也都十分地重视。不过那些因贪污或受惩戒而遭退职的人，最好少接近为妙。

所谓把握退休的前辈，就是设法与他们多接近并博得他们的欣赏，肯为你讲好话。要达到这个目的最好的方法，就是对他们多做亲善访问。

退休者最难过的是，退休后那种门可罗雀的寂寥景象，这时若有人肯像从前那么尊捧他特来拜访，他必会为之感动不已。想博得他更深切的好感就必须在拜访时多下

点工夫。

不妨携带他喜欢的东西做礼物，以虚心的态度向他请教，对于他的经验谈，要表现出乐意倾听并奉为圭臬的态度，使他有重浴过去美好时光的感觉。

退休者并不就等于是没有发言权的人，有时还甚至有超越体制的影响力。除非是因惩戒而退休，否则，把握住退休的老前辈、老上司，是有百利而无一害的。

对于已经去世的的公司元老的未亡人等，也要不吝走访。因为，她跟现职的主管夫人间或许就有密切的交流。

懂得拍马屁的人，就是凡事都肯比别人多做一点，而这多做的点，往往就是成功的关键。

“无财七施”术

所谓无财，是不用花费金钱的意思；“施”则是指提供或送礼。“无财七施”是出自“杂宝藏经”这个经文。

无财七施的对象不论是自己公司或是客户、朋友，都应该毫无吝惜地随时随地给予布施。

接着介绍无财七施的内容。

①舍身施＝从心眼里对人表示亲切，帮助别人。

②心虑施＝将别人的哀痛、喜悦视作自己的亲身感受，体贴别人。

③和颜施＝用微笑与人相处。

④慈眼施＝用柔和的眼光注视别人。

⑤爱语施＝用真心诚恳的言词与人交谈。

⑥房舍施＝给人地利的便。

⑦床座施＝比方让坐一样，有礼让的气度。

这七种布施开始实行时，也许不很实在，但是，慢慢地就溶入自己的言行举止中，习惯比学习重要。

运用这七施，还要配合 TPO（时间、地点、场合）持之以恒地去实行。我敢断言，如果你能巧妙地应用这七施，你的人缘一定倍增，口碑一定更高。

“无财七施”不但是一种礼仪规范，也适用于拍马屁。先亲切的打招呼，“无财七施”就开始展开了。

其实，打招呼分析起来，应该包含开朗性、经常性、先决性、柔和性以及甜美性等特质。真正具备这些特质的招呼，会使彼此的感情更好，距离更接近。

但是，若受上司或客户斥责，或者向你追究责任的时候，你一副嬉皮笑脸的样子，恐怕会火上加油，招来麻烦。不过，板着一副脸孔也不恰当。总之，要静观 TPO 因时制宜才是。

第一杀手锏

三国时代的刘备为招揽贤才，不辞辛劳，三度造访诸葛孔明，他的“三顾茅庐”终于打动诸葛亮的心，愿意下山为他效命。

也许刘备不仅只拜访三次而已，据说当时刘备已经四十七岁，而孔明才二十七岁。

不因年龄的差距，而能克尽礼仪，不耻下问，是最真

诚的拍马屁，不管对方是主要客户的主管，年轻气盛；或是董事长的独子，骄纵跋扈；不要在意年龄的差距，学一学刘备的低姿势吧。

如果自命德高望重，学识丰富，或经验老到，而不把别人放在眼里，将来的景况是可想而知的。

年长的人若能像刘备一样，对年幼者虚怀若谷，克尽礼仪，必能轻易地打开对方的心靡。

你大概有这样的经验吧？

某些年长的人会仔细地倾听你的谈话，并且用温和礼貌的语调和你交谈。

从“犹太法典”中再引用下面这段话。

当伟人会听从年幼者的建议，老人会倾听晚辈的话时，这个世界就值得祝福。

言词偏激，举止傲慢、自以为是——面对这样的长辈，难道会有好感吗？答案一定是否定的，大家都希望年长者也具有年轻人一般的新鲜感，作风开明积极，才能博得信赖与诚服。

我有一位学长，经常把“谢谢”挂在嘴边，即使是一点小事，譬如替他点香烟、拿报纸给他，吃饭时替他放胡椒在汤里，他都会一一地答话。

“谢谢”这个词语大概是拍马屁语中的第一杀手锏。

不论是年长者、上司、客户，或是晚辈、部属，对任何人都不要吝惜“谢谢！”这二个字，甚至满天乱盖也无妨。

如果全然不知对方的底细与实力而妄下批评是相当危

险的，同样地，对自己过分的期许也不当。

无知是最高的傲慢。

经常提示自己“我不知道”这句话。

无耻与自负乃兄弟之交。

能向任何遇到的人学习好处的人，是世界上最聪明的人。

各位朋友，再仔细体会刘备的“三顾茅庐”自我反省一番吧。

别人赤身裸体时，自己不要穿衣服

休假、节假日和上司的交游往来，也是不可忽视的一环。有人认为工作以外的时间，不必费那种心思。乍听似乎有理，其实一定是要吃亏的。

也许上司本有意拉你一把，却觉得有些不对头儿，终而不和你打交道了。

对任何事不求专精、但求能达，和每个人都交游无阻，是最理想的境界。

请把我昔日上班族时代的反省当作参考。希望前车之鉴对你们能有所助益。

我不打麻将，也不玩高尔夫、打网球。而且是全无经验，一窍不通。

不过，和客户之间的棒球联谊赛，我却是非常积极的参加。其实，在麻将桌上或高尔夫球场里，上司和部属间

的交情会加深，也是公司内部情报往来的最佳管道。

在这类场合中，我一定遭到极大的批评与中伤。因为，不参与其中的人，最容易视为局外人。交际手腕差也变成了缺点，所以，休暇时间的交游非常重要。

其实，在我不参加打麻将、打高尔夫的时间里，我都陶醉在书堆里，摇笔爬格子（听起来像是自我辩解）。这全然不是孤芳自赏，自鸣得意。我之所以想到退休后要拿笔杆，是在人事变动通知下达，我的后生要当我的直属上司时。

被排斥是身为员工、部属者的耻辱。

再引用几段犹太法典中的金玉良言。

不要赤裸着身体，当别人都穿上衣服的时候—。

不要穿衣服，当别人都赤裸着身体的时候—。

不要站着，当别人都坐着的时候—。

不要坐着，当别人都站着的时候—。

不要笑，当别人都在哭的时候—。

不要哭，当别人都在笑的时候—。

内容显得有点祲嗦，不过却令我有穿心之痛。

因为，在工作上拼命努力，并不表示工作完后说是自由之身啊。

总而言之，自己必须是道道地地的“上班族”。在上班之外，也千万不能忘了拍马屁。

拍女性："立等可取"50法

好多男性朋友见了我就问，能不能告诉我们一个秘决，让女性很快与我们投怀入抱？按理说，谁都没有这样的本事，包括像我这样研究了一辈子的拍马专家。但是，有一点可以肯定，虽然我们要靠"泡"来达到自己的目的，但是在很多情况下，学会运用"一句话"会使你事半功倍。我们不敢说一试就灵，但最起码可以让你打开下一步进攻的渠道。

你在旅途中，或在大街上，随时可能看到一些让你倾心的女孩，但是苦于不认识，无法与她靠近，这时你干着急而毫无办法。在这种情况下，一般的男人也是没有勇气去巴结的。不过，当你学会了我们的"一句话"后，你就可以行动了。根据我们的经验，我们将不同环境下的发话内容作了一定的总结，供诸位参考：

①与一位刚刚接触的女性看过电影之后，你可以这样说："你真像电影里的某某啊！"这样她会受宠若惊。

②在公共汽车里，你看到一位漂亮的小姐，如果她手里拿着一本杂志，你不妨这样说："你也喜欢这个杂志？它的确品味很高，每期我都不错过。"

③在游览风景区的野外，如果有位女性和你坐的距离不远，你要想和她主动搭讪，就这样开头："你是学生吧，我好象在食堂吃饭时见过你。"（其实你没有见过她）。

④当你在去图书馆的路上下起了大雨的时候，恰好旁

边一位女生没带雨伞。这时你不妨这样说："一块走吧，淋着雨会着凉的。"

⑤正在教室里看书的时候，忽然发现对面坐着一位漂亮的女生。你又不和她一个班。这时你要耐心的看书，不可东张西望。等一会儿，你再发问："你有字典吗？我这里有个字不认识。"

⑥走在大街上，一个身材娇好的女孩迎面而来。时机已到，你大大方方地迎上去："你这件风衣真漂亮，在哪买的？"其实，你是"醉翁之意不在酒"，谁都明白你不会穿女士的衣服。

⑦在周末的舞会上，你对你的舞伴说："你的舞跳得真好，下次我再请你跳好吗？"事实上，这样说过之后，紧接着下一曲，你就可以再次邀请她。

⑧你在照相馆里看到了一位小姐非常合乎自己的审美标准，这时候你可以走过去对她说："你穿这身衣服照相，照出来的效果一定很好。"天知道好不好。

⑨对一位拥有别致发式的女孩说："你这头发不是在本市做的吧。我一猜就知道。"

⑩对一个从不爱说话的女孩说："你是我们这里最文静的女孩。"

⑪对一个总爱说话的女孩说："你是我们这里最活泼可爱的女孩。"（假如你喜欢她这种类型的女孩的话）

⑫对一个爱哭的女孩说："像林黛玉一样多愁善感。你肯定是一个善良温柔的女孩。"

⑬对一个不爱哭的女孩说："你一定非常坚强。我看

你办事非常有主见，从不像别的女性那样婆婆妈妈。”

⑭对一个从不爱出门的女孩说：“我简直不敢相信像你这么漂亮的女孩没有人与你约会。”

⑮对一个爱干净的女孩说：“真是女人味十足。看，多讲究！将来一定是一个好的家庭主妇。”

⑯对一个会烧饭的女性说：“谁和你交朋友，算谁有福气。什么都会，而且工作也是好样的。”

⑰对一位不化妆的女孩说：“我从来不喜欢那些化妆化得很浓的女孩，你瞧那样多俗气！”

⑱对一位爱化妆的女孩就有必要改变方式：“会化妆就是不一样，看来你的审美情趣挺不一般。你一定学过美容吧？”

⑲对一位留长发的女性说：“《诗经》里说，‘出其东门，有女如云’。还是传统的长发美丽动人。因为它最符合中国人的审美情趣。”

⑳对一位留短发的女孩说：“你看起来真精神，一个职业女性的风采尽在其中。”

㉑对一个唱歌唱的很好的女孩说：“听你的歌简直就是一种享受。”

㉒对你倾心的漂亮姑娘旁边的另一位女孩说：“我真羡慕你，有那么好的人整天陪着你。”

㉓在火车站里遇到一个让你怦然心动的女性，她手里提着不少行李。你这时就可以说：“让我帮你拿吧，这是男人的义务。”

㉔在游泳池里见到一个漂亮的姑娘，你的发话要很自

然："常游泳的人总是晒得很黑，而你却不然。"

㉕对一个孝顺的女孩说："我的母亲总是夸奖你。我的姐姐也和你一样。"

㉖对一个忧郁不堪的女孩说："你好象很忧伤。是不是丢了东西?"

㉗在刚刚结束的会议上与女孩说再见时："你的发言很精彩。有机会我想找你聊聊，你的谈话内容对我很有帮助。"

㉘对一位给你提供过帮助的女孩，哪怕是一点点举手之劳的帮助，你一点要夸大其词地认真感谢她："多亏你的帮助，没有你的帮助，我就不能取得这样的成绩。"

㉙对一位你帮助过，她回头感谢你的女孩，在吃饭的时候说："主要是你自己的努力，我的那一点帮助是举手之劳，真的不算什么。"

㉚对一位喜欢别人找她的女孩说："本来，我早都想来找你，可就是担心你太忙。"

㉛见到一位漂亮的女营业员说："你们什么时候下班呢?"

㉜看到了一位你久久不见的倾心女性，你要说："我怎么老是见不到你呢？今天看到你，咱们可要多聊一会儿。"

㉝与你经常相见，而你又十分喜欢的女孩。见她时，不妨这样发话："真有缘。我们总是能见面。"

㉞对一位刚刚和上司提过意见的女性说："你的意见是我们大家的意见。我很欣赏你的勇气。"

㉟对一位从不愿意作出头鸟的女性说："我真佩服你的处世方式，沉稳得很，别看你长相这么年轻，但是心计却是大大的有。"

㊱面对一位身穿白衣的护士说："现在你是穿着白衣的天使。其实，你下班后仍是天使。"

㊲对一位经过介绍认识的女性说："别人都说你很容易接近，我看是都想和你接近。"

㊳对一位崇拜知识的女性说："我最近发表的那篇文章，还是受了你的启发才写成的。为了感谢你给我的灵感，我今天特意来请你吃饭。"

㊴对一位拥有诗意名字的女性，你可以这样拍她："你人和名字一样富有诗情画意。"

㊵对一位对自己照片不满意的女性说："看了你的照片也不会认出你，简直是两个人。"

㊶对一位正在欣赏自己照片的女孩说："艺术来源于生活，艺术美是生活美的真实反映。"

㊷对一位学历不高的女孩说："我虽然不完全赞成'女子无才便是德'，但是我总觉得女孩有个中专学历就足够了。别看中专学历，你们的智商并不比有些靠死读书读出来的差。"这样，你很能满足她的虚荣心。

㊸对一位学历较高的女性说："一般来说，在大学里很难找到漂亮的女孩。这可能是由于她们在中学里比较容易被男同学打扰的缘故。请你谈谈你的诀窍。"

㊹对一位刚刚离婚的女性："最近我在报纸上看了一篇文章，题目叫做'嫁鸡不必随鸡'，真过瘾。

㊺对一位夫妻感情即将破裂的女人："像你这样的女性哪里找去？你那位可真是有点'只缘身在此山中'的品味。"

㊻实在没有好办法了，不妨拿着一样东西问她："这件东西你丢的嘛？"（当然不是她丢的，但是她会对你的好心产生好感）。

㊼"我好像在哪个照相馆里看到过你的照片！"这种推断对陌生女性的启发是有效的。

㊽"我简直不敢相信在我身边还有你这样的才女！"不管是真是假，她听了以后会很舒服。

㊾当她做了一件不得体的事，比如将韭菜和麦苗搞混淆了。你就顺手牵羊："不愧为大家闺秀，对这两种植物都认不清。"

以上拍马"立等可取"五十法是我的发明创造，不是胡编乱造，所以谁要引用，必须先来我这报道。否则笔者就以侵权将他告。当然，你若是注明出处引用，我则举双手赞成。比如《新华文摘》、《读书》、《中国人民大学报刊复印资料》这样的杂志转载，我是放弃版权的。

另外，我还必须说明的是，对待中国女性这"立等可取"五十法有效，但是对洋妞我可没把握。我在完成这本拙著后再专门研究对付洋妞五十法，请大家不要忘记购买姊妹篇。我为什么要作这样的声明呢？因为前几年曾有"报警钱包"不报警而遭受起诉的事，所以我想还是丑话说在前面的好。

Document generated by Anna’s Archive around 2023-2024 as part of the DuXiu collection
(https://annas-blog.org/duxiu-exclusive.html).

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):
{
  "before_pdg2pic_conversion": {
    "filename": "MTIxNTg4NTMuemlw",
    "filename_decoded": "12158853.zip",
    "filesize": 12651967,
    "md5": "31bb2a16670c241810282aa92a4e7330",
    "header_md5": "b84392fe17482b08514fb83f931fcd15",
    "sha1": "499681bf5ca015c33b458dbf258df9633d00fd51",
    "sha256": "0713fa39509c230357939644633696fe0a6733fa33a3e12938a01ade87f19fbe",
    "crc32": 244563171,
    "zip_password": "",
    "uncompressed_size": 12774583,
    "pdg_dir_name": "\u2558\u2321\u2564\u2219\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2567\u03b1\u2524\u00aa
\u2554\u2567_12158853",
    "pdg_main_pages_found": 321,
    "pdg_main_pages_max": 321,
    "total_pages": 336,
    "total_pixels": 11674432
  },
  "after_pdg2pic_conversion": {
    "filename": "MTIxNTg4NTMuemlw",
    "filename_decoded": "12158853.zip",
    "filesize": 21854180,
    "md5": "27d112695cf07c8fbb44718d5d7b6379",
    "header_md5": "0874121716d47714c5a16379cb12258b",
    "sha1": "1d95a42f84e2bb11d7e60d2071d100c8ccbdbfb6",
    "sha256": "710629241bcd8cdd346eb5d8727a84e7c2cd2b99fe501620ff1a2dc23ebb1b92",
    "crc32": 2922708261,
    "zip_password": "",
    "uncompressed_size": 22439930,
    "pdg_dir_name": "",
    "pdg_main_pages_found": 321,
    "pdg_main_pages_max": 321,
    "total_pages": 336,
    "total_pixels": 1295808800
  },
  "pdf_generation_missing_pages": false
}