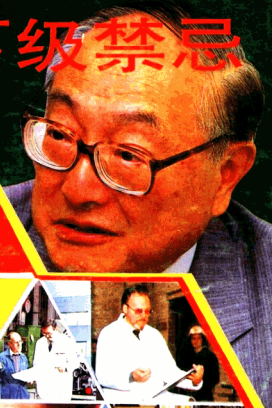


上下级禁忌

99



广西民族出版社

上下级禁忌99

今夫 傅玫妮 编著

广西民族出版社

(桂)新登字02号

上下级禁忌99

陈今夫 傅玖娣 编著

☆

广西民族出版社出版

广西新华书店发行 广西民族语文印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 6.625印张 135千字

1992年1月第1版 1992年1月第1次印刷

印数: 1—20,000册

ISBN 7-5363-1462-0/Z·85 定价: 2.50元

目 录

领 导 篇

1. 不可尽信经营学..... (3)
2. 不可炫耀自己..... (5)
3. 不要轻视工作环境..... (7)
4. 不要看轻礼貌..... (9)
5. 不要怕孤立..... (11)
6. 不要滥用权力..... (13)
7. 不要因私害公..... (15)
8. 不要乱开空头支票..... (17)
9. 不要越权..... (19)
10. 不要墨守成规..... (21)
11. 不要反对冒险精神..... (23)
12. 不要逃避责任..... (25)
13. 不要独占功劳..... (27)
14. 不要舍近求远..... (29)
15. 不要对逆境灰心..... (31)
16. 不要求百分之百完美..... (33)

17. 不培养温室中的花朵·····	(35)
18. 不要相信美丽的谎言·····	(37)
19. 不要相信谣言·····	(39)
20. 不要接受谄媚·····	(41)
21. 不要相信巧言令色的人·····	(43)
22. 不可无防人之心·····	(45)
23. 不要有偏见·····	(47)
24. 不要另眼相待·····	(49)
25. 不要有性别歧视·····	(51)
26. 不要妄作毁誉·····	(53)
27. 不要褒奖过度·····	(55)
28. 不以地位论功绩·····	(57)
29. 不要怕反对之声·····	(59)
30. 不要拒纳他人的意见·····	(61)
31. 不要任意发脾气·····	(63)
32. 不作无谓的非难·····	(65)
33. 不作遭人反感的讽刺·····	(67)
34. 切勿伤人自尊心·····	(69)
35. 不要在众人面前指责部属·····	(71)
36. 不可揭人疮疤·····	(73)
37. 不要因失败而指责·····	(75)
38. 指责时不可存有轻视之心·····	(77)
39. 不要责人不责己·····	(79)
40. 勿借他人之口怒骂·····	(81)
41. 不可为顾全己誉而指责别人·····	(83)
42. 不可指责自己也无法达成的事·····	(85)

- 43. 不要指责已经认错的人 (87)
- 44. 不可采用家庭式的指责法 (89)
- 45. 不要仰仗权力 (91)
- 46. 不要拒绝参加下属的活动 (93)

部 属 篇

- 47. 不必唯上级之命是听 (97)
- 48. 不要逢迎上司 (99)
- 49. 不要做上级的工具 (101)
- 50. 不替上级“背黑锅” (103)
- 51. 不送礼给上司 (105)
- 52. 不跟上司打牌 (107)
- 53. 不娶上司的女儿 (109)
- 54. 不要请上级做结婚介绍人 (111)
- 55. 不为私事向上级讨教 (113)
- 56. 不访问上司的住所 (115)
- 57. 不谈上司的私生活 (117)
- 58. 不要拍马屁 (119)
- 59. 不打小报告 (121)
- 60. 不靠关系工作 (123)
- 61. 不做企业的奴隶 (125)
- 62. 不要违反企业规程 (127)
- 63. 不要过分“挑食” (129)
- 64. 不要只精于一技 (131)

65. 不要轻视小工作	(133)
66. 不要硬装内行	(135)
67. 勿作虚假的表演	(137)
68. 不以私费倒贴公事	(139)
69. 不要在下班后继续工作	(141)
70. 不随便加班	(143)
71. 别小看社会新闻	(146)
72. 不要太老成	(148)
73. 不吹牛但也不谦虚	(150)
74. 不随便道歉	(152)
75. 不饶舌	(154)
76. 不要在“酒”上做文章	(157)
77. 不说其他部门的坏话	(159)
78. 不接受招待	(161)
79. 不做敌人的说客	(163)
80. 不卖弄外语	(165)
81. 不要以学历来看同事	(167)
82. 不欠人情债	(169)
83. 不为贷款作保	(171)
84. 不要害怕对手	(173)
85. 不畏蛮横	(175)
86. 不聚众结党	(177)
87. 不要碍于情面	(179)
88. 不做“好好先生”	(181)
89. 不让朋友打电话到单位	(183)
90. 不让病人到单位里来	(185)

- 91. 不要本末倒置 (187)
- 92. 不以嗜好扬名 (189)
- 93. 玩乐的第二天决不迟到 (191)
- 94. 不要刻意以服饰来显示个性 (193)
- 95. 不忘早餐 (195)
- 96. 不宜和同事结婚 (197)
- 97. 三十岁以前不宜生孩子 (199)
- 98. 不要举行豪华的婚礼 (201)
- 99. 不要过早退休 (203)

领 导 篇

1. 不可尽信经营学

现在，大概谁都不会否认，经营管理是一门科学。有关经营管理的书也出了不少。许多大学都成立了管理系，开设了专门学科。没有哪个领导会说：“我才不相信什么经营管理学！”问题倒是，不可尽信经营学。

我国的经营管理学，大多是从国外传进来的。外国与我们的种族、历史，特别是思想观念，有很大的差距，基础的不同更不用说了。外国有今日的面貌，也是基于其国情，多次试验，不知错了多少次以后，才系统化地完成了一部分今日的经营学。把这种经营学一成不变地用于国内的企业，是很冒险的。即使是外国一些经营学著名专家写的书，其理论也可能与我国的经济状况不符。须将经营管理的有关理论消化吸收后，再参考现状决定适用与否。

有一位青年人，在大学里是经营管理专业的高材生。毕业后，他觉得应该学以致用，充分发挥自己的特长，便主动提出承包学校的第三产业——一家公司。他满心以为可以马到功成，成为一个出色的企业家。然而，事与愿违。承包之后，他虽然也按照书上学来的有关经营管理的理论，对公司进行了大刀阔斧的改革，启用了新人，规定了承包责任制，但数年以后，公司非但没有转亏为盈，反而越发债台高筑。就是把当初办公的资金原封不动地存入银行，坐拿利息，也比现在辛辛苦苦地干一年的收入要多。这一下，这

一位年轻经理彻底傻了眼，百思不得其解之后，只得感叹一声：“百无一用是书生。”

其实，书生未必无用，关键在于他光知道照搬书本上的经营学。战国时赵国大将赵奢的儿子赵括，也有这个毛病。他谈论起战争来头头是道，然而一上战场，便大败而归，以至留下了“纸上谈兵”的话柄。

作为一个新型企业家，懂得经营管理学是必要的，尽信经营学却是错误的。所谓经营学，说穿了，就是“如何把企业经营成功的办法”，这可真是“条条大路通罗马”，它有无数的理论，也有无数的实践方式。理论是从实践中总结出来的，而新的实践又会提供新的理论。在千种万种的实际情况下，生搬硬套某一种理论，就必然会碰壁。

古人说：“尽信书不如无书。”其中所含的道理是非常深刻的。“尽信书”，也即完全相信书上说的话，那么，还“不如无书”。反言之，假若不“尽信书”的话，那书还是值得存在的。企业家对经营学的态度也正是如此。

领导者应该懂一点经营管理理论。翻翻经营学著作，作为参考，也是有益的。但可不要“尽信”，否则便不如“无”了。

我们这本小书，也可算作有关经营管理的通俗读物，所以，这个道理，也是我们为领导者和部属出主意时首先要讲明白的。

2. 不可炫耀自己

每个人都不可以炫耀自己。领导者尤其不可以炫耀自己。其理由有三：

第一，领导者所处的地位，相对而言总比周围的人要高。别人对你本来就存有戒心。这种戒心是羡慕、嫉妒（和羡慕只有一步之差）、愤恨（和嫉妒只有一步之差）和畏惧的混合物。你若炫耀自己，就是在强调你身上被人羡慕、嫉妒、愤恨和畏惧的那些方面，把羡慕推向嫉妒，把嫉妒推向愤恨，而往往与此同时，畏惧却变成了轻视：“这个自以为是的家伙，有什么了不起！”

第二，领导者总是要代表企业和社会接触的，社会上比较能够接受的领导者的形象，是稳重的、有涵养的、虚怀若谷的。好象唯有如此，才有可能把整个企业的情况筹划于心中，而不至于乱套。一旦你炫耀自己，这种印象马上就给破坏掉了。你显得虚荣、浅薄，像个初出茅庐的娃娃。这样的人怎么能管理好企业呢？这种怀疑一经产生，再想建立起企业和社会之间的良好关系就不可能了。

第三，领导者也希望不断获得晋升，炫耀自己则会毁了你的前途。要知道，上司的地位在你之上，至少，在他的心目中，他肯定要比你强。在上司面前自夸，等于在竭力证明你比他强，甚至是在暗示现有状况的不公平，显示出取而代之的野心，这是上司最感恼火的。即使上司的确是一个任人

唯贤、气度宽宏的人，他虽不会生你的气，但也会因为感觉到你的喜欢炫耀自己的毛病而不加以重用。

有相当一部分的领导者炫耀自己倒不是因为虚荣和浅薄，而是因为他们感到有强调自我价值的必要。

在下属面前，他们希望通过这样做能使人人敬畏，个个佩服，以后指挥起来更能得心应手。在社会上，他们希望通过这样做而获得别人的信任，为企业带来更多的好处。在上司面前，他们希望通过这样做而得到赏识，如同“毛遂自荐”，在同伴之中脱颖而出，为自己打开前程的大门。

殊不知，中国有句古语，叫“桃李不言，下自成蹊”。就是说，桃树和李树虽然不会说话，但它花朵的美艳和果实的甘甜却吸引了许多人以至树下的泥土都被踩成了小路。同样，你有本事，用不着炫耀，别人也会看到。一味炫耀自己，效果适得其反。

假如在特殊情况下，有必要自我介绍自己的工作能力和业已做出的成绩，那自然当仁不让，但也必须实事求是，同时，态度要沉着，语调要平稳，用词要恰当，不要给人留下炫耀的感觉。

3. 不要轻视工作环境

现在的人都比较注重居住环境。尤其是对自己的居室，小小一个单元，往往是整洁了还要整洁，在实用和美观之外，最好还能有点豪华富丽的味道。居室之外的环境，态度便因人而异了。相当一部分人对公寓的走道和楼梯毫不关心，不要说有意识地保持其整洁，不把留之无用、弃之可惜的破烂东西堆放在那儿就算是很不错的了。对工作环境，用心注意的人则更少。这对一般人来说，只是不妥，而对领导来说，却是错误。

在一些合资企业里，工作环境就特别受重视。一家与日资合作的工厂，要求每个车间都必须做到窗明几净，原料、工具和私人物品都不能随便堆放。各种机床每天都要做清洁工作，要求之高，甚至达到以白纱手套拂拭而不见污痕的地步。致使有的工人感叹地说：“家里也没这么干净！”

保持整洁，是重视工作环境的一个方面，注意美化，则是重视工作环境的又一个方面。有一段时间，有些企业曾经提出过建立“花园式工厂”的口号，意思也就是要注意工作环境的绿化、美化。可惜后来流于形式，所谓“花园式工厂”成了耗资数万建几座亭子和几个月洞门的代名词，实际上工作环境并未有大的改观。

以上讲的，都是环境方面的“硬件”，环境方面的“软件”，则是一种紧张而又愉悦的气氛。人们在这里工作，文

付出体力和脑力，但心情好舒畅。

良好的工作环境有助于保证工作效率。比如，机床的洁净与否就可能和产品质量直接发生关系。即使在办公室里，杂乱无章、堆积如山的文件，也肯定会影响工作效率。

良好的工作环境也有助于振奋工作人员的精神。不要说一个喜好清洁的人，在肮脏的环境中工作，会显得心神不宁，就是一般的人，走进一个清洁整齐的环境，也会精神为之一振。

良好的工作环境还有助于加深职工对企业的感情。我们常说：“以厂为家”，“爱厂如家”。可谁愿意让自己的家肮脏不堪呢？换句话说，也就是说，谁会把一个肮脏的地方认作是自己的家呢？只有当我们走过宽敞平坦的厂道，穿过绿草如茵的草地，跨进窗明几净的车间，看着锃亮发光的机床时，才会骄傲地说：“瞧，这就是我们的工厂！”

所以，不重视工作环境的厂长会让工人在脏兮兮的木箱、板凳上乱坐、乱躺，一个精明的领导却决不会如此。他会在治理环境时把乱七八糟的凳子、杂物全部搬走，免得工人随意坐躺而造成工作效率的降低。同时，还宁可花钱修建一个漂亮、舒适的休息室。休息时象休息的样子，工作时才能象工作的样子嘛。

4. 不要看轻礼貌

“怎么，搞经营的领导者也要讲礼貌？”许多人对这个问题不甚了解。他们总以为礼貌是用来教育小孩子的，却不懂得礼貌是维系上、下、内、外关系的重要纽带之一。

先说对上，这比较好理解。很少有人会对自己的上司说没礼貌的话，或做没礼貌的动作。偶然忘形，拍着上司的肩膀叫一声“老兄”，事后也准会后悔不已。

对下，就有些人不注意。他们往往只要求下属对自己有礼貌，而不要求自己对部属有礼貌。甚至认为对部下谦恭有礼未免有失身份。他们习惯于昂首挺胸走进办公室，而对四面八方传来的恭恭敬敬的招呼声和一张张殷勤的笑脸置若罔闻。心情最好的时候，也不过微笑着向大众点一个头而已。他们以“喂”来称呼属下，从不客气地征询他们的意见。这种目无下层的领导，背后必然被人骂作“搭臭架子”。“架子”未倒之际，部属们不得不与你敷衍，“架子”一倒，情形可就惨了。非但不会有人来扶你一把，相反，走过来踩你一脚的人却或许会不少哩。

再说对内。企业内部是否要提倡礼貌？答案是肯定的。礼貌体现了对人的尊重和高水准的文明程度，它对于一个井井有条的大企业来说是不可缺少的。有人觉得，企业内部上下级都应当成普通朋友，这是发展个性的表示。其实这对于企业内部秩序的维持是有妨碍的。而在企业内部言词举止粗

鲁、对外却很有礼貌的人，是绝对没有的。把讲究礼貌看作是企业管理的一部分，有时竟会有意想不到的作用哩。

对外而言，礼貌更加重要。在一次规模盛大的订货会上，某公司经理非常谦恭有礼地到每一个房间作短暂拜访，随手便奉上自己公司的产品目录和介绍。就连乡镇企业的代表也一样对待。致使这位代表很受感动，他说：“凭您大经理给的这个面子，这份情我领了。”事后，这家乡镇企业果然是这家公司的主要定货单位。

不是人人都是很有礼貌的。礼貌须在幼年时就进行培养。如果学校和家庭疏忽了这方面的教养，就会产生只知道礼貌重要，而行动却不能配合的结果。一个没有充分教养的人参加到企业中来，领导者就必须花极大的功夫去改变他。这样，才能保证全体成员的彬彬有礼。否则，“一个老鼠坏了一锅汤”，新任职工又会学老职工的样，整个企业的风气就乱糟糟了。

5. 不要怕孤立

现代社会讲民主，因此，少数服从多数成了理所当然的事。如果这个多数是由知识水准很高的人组成的，当然没有问题。但是，如果这个“多数”的组成分子都是些没知识的（我们这里所说的“知识”，不仅仅指文化知识），那多数人的意见就不一定是正确的。重要的是对真理的判断，哪边有真理，哪边就是对的。有些心怀叵测的人还会蒙骗群众，以“多数”作后盾而提出无理要求，这样的“多数”就无须服从。在这种情况下，领导者可能会显得孤立，但这并不可怕，这种孤立必定是暂时的。

某厂有个工人盗窃了厂里的木材，数量虽然不很大，但性质肯定是偷盗。因为这人是木工，平时上上下下找他敲敲打打的人很多，都与他有点交情，于是，便都出来求情，只有厂长坚持要依法处理。有人就说：“少数服从多数嘛。”厂长理直气壮地说：“厂规是厂里最大多数的人通过的，要服从，就服从这个多数。”一时间，厂长似乎有点孤立，但时间一长，理解和赞同他的人便越来越多，而偷盗厂内财物的情况也从此大为减少了。

有的领导认为，只有照多数人的意见办事才不会把事情闹大，才能和平地收拾局面。其实不然，不讲原则，迁就多数，势必后患无穷。象我们刚才所说的那件事，如果听了大多数人的意见，不加处理，或轻加处理，不仅厂里的偷盗之

风会愈演愈烈，厂规厂纪也将成为一纸空文。届时，厂长威信扫地，这才是真正地孤立呢。

处理问题是如此，实施新规定也是如此。新的意见和想法一经提出，必定会有反对者。其中有对新意见不甚了解的人，也有为反对而反对的人。一片反对声中，领导者犹如鹤立鸡群。这种时候，也要学学不怕孤立。

对于不了解的人，要怀着热忱，耐心地向他说明道理，使反对者变成赞成者。对于为反对而反对的人，任你怎么说，恐怕他也是不会接受的，那么就干脆不要寄希望于他的赞同。真理在握，反对者越多，自信心就要越强，就要越发坚决地为贯彻目标而努力。

有家商店，店面虽然不大，市口却相当好，由于经营不善，连年亏本。新经理一上任，便决意整顿。他制定一系列规章制度，这一来就结束了营业员们逍遥自在的日子，因此遭到一片反对之声，新经理被孤立了。但他坚持原则，说到做到。不到二年，小店转亏为盈。当年终颁发奖金的时候，一个平时最爱在店堂里打毛线，因而反对新规定也最坚决的女士说：“嗯，还是这样好。过去结绒线，一个月顶多结件把，现在这点奖金足可以买几件羊毛衫了。”

新经理不怕孤立，最后并没有孤立。假若他当时不搞改革，弄到工资也发不出的地步，他还能不孤立吗？

6. 不要滥用权力

我们前面说了，领导者要不怕孤立；现在我们又要说，不要滥用权力。这是一个问题的两个方面。

权力是领导者的手杖。没有权力，领导者简直寸步难行。但手杖也可以挥舞起来打人，这就是正确使用权力和滥用权力的分别。

挥舞手杖打人，打得好，被打的人固然很痛，头上肿起一个“青皮蛋”也未可知。打得不好，手杖舞过了头，或许正击中亲朋好友甚至自己的额头，或者手杖一去，脚下不稳，一个趔趄，背向黄土脸朝天，那情形之狼狈，是远胜于时髦女郎落入阴沟，把一身漂亮衣衫弄了个透湿的。

有不少领导喜欢滥用权力。他们时常说，有权不用，过期作废。但滥用权力的结果却又往往使他们的头衔提前作了废。

大兴安岭发生特大森林火灾的时候，有一处地方，烧成了一片焦土，唯有一幢小楼奇迹般地兀立着。是这幢房子的建筑材料特别吗？不是。是这幢房子中藏有极其重要的东西，因而受到了重点保护吗？也不是。只因为这房子的主人颇有点权力，届时滥用起来，把当地为数不多的几辆消防车全都调过来，四面包围着房子，朝房子喷水。这一次用权，可谓用得及时。但主人锒铛入狱的时候，回首那一幢矗立在一片灰烬之中的小楼，一定是悔不当初的。

“哦，我可不会用权力谋私。”比较正派的领导说，“我为公用权，总不算滥用吧？”

不对。为了工作，也可能出现滥用权力的情况。

有一家建筑设计院，里面有不少设计人才。某一天，院长对某科长说，要增建一间办公室，须马上设计出蓝图。于是，科长带领他的下属连连加班，终于赶出来一张详细的设计图。星期一交到院长手里，院长说：“这图纸我不要看了。星期六我自己画了一张图。效果还不错。就照我的做吧。”“这……”科长还想请院长看一看他们哪张图，哪怕只指出一个小小的缺点。他回去也好向同僚和下属作个交待。但院长说：“就这么办吧，我没有时间了。”

这位院长倒不是生性出尔反尔，他是想借这一机会表现一下自己的权力：我叫你做，你就得做。哪怕做了无用。因为这个科在他看来是最不听话的。

这其实就是滥用权力。

对于滥用权力的领导，下属总是憎恨的。表面上看来，由于你动不动以权力压人，下属好象都很容易操纵。内心里，他们对此肯定是讨厌的。因为滥用权力即意味着对部属的不尊重和不信任。无论多不可靠、多无能的下属，一旦你命令他工作，即不可轻视。“用人不疑，疑人不用”，也就是这个意思。即使自己有好的构想，也要放在心里，在部属未提出比自己更好的提案之前，耐心帮助他们，给他们意见和忠告。只有尊重和信任部属，下属才能尊重和信任你。那时，你手中权力的魔杖才会是百试百灵的。

7. 不要因私害公

人一旦当了领导，自尊心就会随之增强，敏感度也会提高，常常会莫名其妙地感到自己被忽视了。别人一说悄悄话，或在暗中商讨事情、组织活动，就会觉得不是滋味。感到自己被“架空”了，或者是在和自己作对，因此而对部属产生偏见，以致影响了工作。

某研究所中有一个研究室，领导由一正二副组成。两个副手，一个分管业务，一个专管行政事务，主任全面负责。三驾马车，可以说是搭配得当，四平八稳。但主任却总觉得自己有职无权，甚至疑心两个副手串通好了，故意“架空”自己。为了显示自己的权力，他就故意采用了这样的方法：凡是副手赞成的事，他就反对；凡是副手反对的事，他就赞成。这一来，大大影响了工作，三驾马车颠覆了。这是滥用权力、以私害公的典型例子。

以私害公的另一种典型情况是任用私人。任用私人和任人唯亲的情况不完全一样。谁都知道，任人唯亲是有害工作的。有的领导便想：“我是任人唯贤的，但同样是贤能，我为什么不能任用亲近我的人呢？”

这一念便错了。任人唯贤，就是说，“贤”是唯一的标准，不能再有其他标准。你在贤能之外还看他与你亲近与否，这就不是“唯贤”，而是二元标准了。尽管这和任人唯亲的一元标准比起来，象是好多了，但却仍是不对的。

人是感情动物，对自己所亲近的人，难免因为感情关系而易于看到优点，不易看到缺点。所以，你认为“贤”，其实未必“贤”。就算确实“贤”，别人也照样不服气：“为什么同样贤能，他能上；我不能上？还不是因为他是头的私人？”若是未必贤的人，影响就更坏了。人人都会这样想：“看来还是私人关系管用，我们再卖力也没用！”这不是因为私情而害了工作吗？

许多领导干部认为，只要不贪污、不受贿，不走后门安插私人，就不算以私害公了。其实不然。“私”是一种很微妙的东西。当人作为个体而出现的时候，“私”就溶化在你的血液之中。一般的人，私情私欲只要不膨胀到侵害别人、触犯法律，问题就不大。领导就不行。我们反复讲过，领导者要对企业负责，领导者的利益应该就是企业的利益。也就是说，你的私情私欲必须为企业利益所替代。这决不是轻而易举能够做到的事。严格地说，几乎七情六欲都是你的敌人。为了不以私害公，你必须抱高度警惕，作许多努力，当然也牺牲很多东西。每做一件事情，当领导的不妨扪心自问：“这件事中，有没有我的私情在内？”或者说：“这么干，别人是否会觉得我有私情在内？”在得到满意的答案之后，你再大胆地工作吧。

8. 不要乱开空头支票

乱开空头支票，用一句文雅一点的话来说，就叫“轻诺寡信”。即很轻易地便答应别人这样那样，实际上却无法做到。从理论上来说，“轻诺”是必然“寡信”的。

身为领导，手中当然握有一定的权力。但谁的权力也不是至高无上的。领导本身也受着种种制约，很多事情都不是一个人能说了算的。轻易对别人许诺，说明你根本就没考虑到办一件事情所可能遇到的种种困难。这样，困难一来，你就只会于瞪眼。从而给人留下了“不守信用”的印象。许诺越多，问题越多。所以，“轻诺”是必然“寡信”的。

我们首先要避免的是，不乱开空头支票，也即不“轻诺”。

有人说：“那好，我不‘轻诺’。我在对别人许诺之前，先认真想一下可能会遇上的麻烦，然后再考虑如何克服这些麻烦。等我考虑周全了，再答应人家，好不好？”

我们说，好，这样做比起“轻诺”来是进步多了。但是，还可以再进一步。想得再周全，实际做起来也可能有问题。

“那么，干脆就别许诺了！”

为什么要急着对别人许诺呢？你完全可以给自己留下充分的余地。你说你可能办成某件事，注意，仅仅是“可能”，而不是许诺。若办成了，效果一点也不比许诺差。若

办不成，也是有言在先，不存在不守信用的问题。

当你没有十分把握的时候，不要向人许诺。有几分把握，就实事求是地说几分。有经验的人一看你“轻诺”，就知道“寡信。”而一听你说：“对不起，这件事我不能打包票，我可以努力一下试试。”就知道你是靠得住的人。

万一我们已经对别人许了诺，半途却出了问题怎么办呢？有的领导生怕给下属留下不守信用的印象，千方百计把问题藏起来，自己兜着，结果，往往受足“夹板气”。

某高校一个系主任，向本系的青年教师许诺说，要让他们中三分之二的人评上中级职称。但当他向学校申报时，出了问题。学校不能给他那么多名额。他据理力争，跑得腿酸，说得口干，还是不解决问题。他又不愿把情况告诉系里的教师，只对他们说：“放心，放心，我既然答应了，一定要做到。”

最后，职称评定情况公布了，众人大失所望，把他骂得一钱不值。甚至有人当面指着他说：“主任，我的中级职称呢？你答应的呀。”而校领导也批评他是“本位主义”。从此，既在系里信誉扫地，也在校领导跟前失去了好感。

其实，他完全应该把名额的问题告诉大家，诚恳地道歉说：“对不起，我原先没想到。”并把每次努力争取的情况也向大家转述。这样，即使人们初时有些怪他信口开河，胡乱许诺，时间久了，自会原谅他，无论如何不至于酿成最后这种局面。

9. 不要越权

足球比赛规定，带球人不能跑进球的前面去，否则便叫“越位”，是犯规。工作中的“越位”就是超越权限。

超越权限不仅仅是对上司而言，下属也有下属的权限，你侵犯了别人的权限，同样是一种超越。

越权至少有三大害处：

一、对你晋升无益。

每个人都有自己的职责范围，你去办别人的事，等于向人宣布说你和他一样行，甚至比他更行。很少有人会因此而感到开心。曾经有一篇讽刺小说，写一个秘书，在书记出外时，替他处理了全部的事务，等书记归来，办公桌已收拾得干干净净。当秘书把处理好的文件呈上时，书记神色非常尴尬地说：“你很能干啊，到底是年轻人。换了我，这么多文件一天可看不完哟。”秘书听出了弦外之音，猛然想起，往日下班铃响时，书记桌上总还是文件成堆，他一边看，一边苦笑着与众人道别：“你们先走，你们先走，我这儿还没完呢。”众人也随口赞颂：“书记辛苦，书记辛苦。”秘书大惊失色，知道自己做错了事。第二次，又遇到书记外出，秘书便翘起二郎腿，喝茶看报。等书记回来，他把一大堆文件往他跟前推，皱眉道：“书记啊，这么多的文件，我可没办法对付，亏您天天怎么处理的。”书记和蔼地笑着，抓着他的肩膀说：“年轻人嘛，慢慢学。”

这则故事虽然意在讽刺某些人的官僚作风，但从超越权限不受人欢迎这一点，也可以于此而见一斑。所以，假如你还想晋升的话，最好不要插手上司权限范围内的事。

二、对发挥部属积极性无益。

一些从最下层职位，慢慢升到领导岗位的人，他们的通病是喜欢夺取部属的工作。客人来时，他们会亲自带领客人参观，工作上有了困难，也会自己计划，自己谋求解决之道；他们不仅主持会议，连记录也一手包办。虽然命令部属拟定计划，自己在肚中却已牢牢地打好了主意。遇到这种“全权作业”的领导，部属内心会想：“我们根本没有存在的必要，就让他一个人干好了。”因而失去了自动自发的积极性。而且，在这种情况下，部属也无法迅速成长。

三、对工作无益。

并非每个人都精明干练到足以在别人的权限范围内独挡一面的地步，很多人只是自我感觉良好而已。事实上他并不能象原本做这个工作的人那样干得出色。这样，势必减低了工作效率（还不算由于你侵犯了别人的权限而引起别人的怠工），也影响了工作质量。

所以，聪明的领导，能力再强，也不去夺取别人份内的工作。他总是尽量把权限让给部属，以充分发挥他们的积极性，自己也可以在统筹兼顾上多花心思。

10. 不要墨守成规

在生活中，一个墨守成规的人，最大的损失，大概是无法博得漂亮姑娘的青睐。在领导岗位上墨守成规的人却可能因此而影响整个企业的前途和生命。

世界上万事万物都是在不断发展变化的，企业要求生存，也必须适应新的情况。

有一家公司，拥有职工四百余名。原先接受的业务比较多，因此规定，凡进入公司服务的人员都不得随意向外流动。后来，因为管理上的问题，公司接受的业务相当少了，奖金额逐年下降。有的职工又萌发了外调的念头。这家公司的领导竟然照拦不误。说是既然有规定，就得执行。否则，别人问起来说：“我当初为什么不能外调，他现在为什么能调？”岂不是又多费一番口舌？这种墨守成规的做法引起了职工的普遍反感。而且由于僧多粥少，公司的经济效益越来越差，最后竟至无法收场。

许多领导墨守成规，本意是觉得多一事不如少一事。其实，该发生的事情，该解决的问题，躲过初一躲不过十五。要想“少一事”，先得“多一事”，现时“多一事”，将来才能“少一事”。墨守成规，不求变动，企业内部必将产生更大的矛盾冲突。

规章本身也是人订的。目的在使一些暧昧不明的事项，经过明确的判断，定出一个共同的标准。它是为适应时代、

环境而订出来的。是具有时间性的，绝非千古不变的定律。当时代递嬗，环境变迁时，必然也会跟着失去合理性。象上面所说的那家公司，当初规定不准外调，有一定的合理性。但后来情况变了，还在依法实施，则显然过于迂腐。

墨守成规、不加改善，表面上看起来尽管妥善完备，但实行起来，往往会引起料想不到的纠纷，甚至闹出笑话。美国就曾出过这样一件事：一个大家都视为无能的连长，却获得了一项最高荣誉。原因是美国军队里有这么一条规定：

“凡连队中有任何官兵在军事演习时获得最高成绩，则连长可获最高荣誉。”

规则是人订的，但往往规则一经完成，却会回过头来把人套住。恰如许多科幻小说、电影中表现的那样：人制造了机器，而机器反过来要统治人。当初制订制度时，人们确是化费了不少精力。经过一段时间后，与实际需要开始脱节而产生种种缺陷。若要加以修正，则又须化费相当的时间和精力。于是，人们很容易墨守成规，成为规则下的牺牲品。

作为领导，要时时注意自己所订的规则，是否有不合理之处，一旦发现有这种情况，就应当拿出魄力，不畏艰难，切实地加以改革。

11. 不要反对冒险精神

“我是最讨厌冒险的。”赵厂长这样说。

我说：“你讨厌冒险，尽管可以不去参加冒险的运动，比如登山、跳伞等等，但是，作为一厂之长，你可不要反对冒险精神。冒险精神对企业是大有用处的。”

“冒险和投机差不多，有什么好？”赵厂长很不理解。

冒险和投机其实是有区别的。

投机是利用时机谋取利益，一般说来，投机时总是冒风险的。但冒险时却不一定在投机。投机有两种可能，要么成功，要么失败。成功所得到的和失败所失去的一样多。

冒险则本身就分为两大部分，一部分是主体，是为了它才去冒险的。它的价值是远远超过副体的。副体就是所谓的风险。它的重要性远在副体之下。所以即使失败，失去的只是副体，而一旦成功，得到的却是全部。比如，一伙歹徒冲进银行抢劫，一职员脚下不远处就有警铃。踩一下警铃，公安人员就会闻讯而来。他所谓的风险就是，万一这个小动作给歹徒发现，则自身性命难保。他权衡下来，觉得主体比副体重要，于是便冒险而行。

有些人认为，在下决心做与不做一件事情之前，先要仔细调查，然而，往往愈仔细就愈当心，以致最后的结论总是——还是不要冒险。

象这种事先探路，仔细考虑的态度，自然有它的好处与价值，但过了头，反而会大大地影响决心。什么事情都要到毫无风险才去做，那就永远别想有大的收获了。不妨这样想想，即使事前经过详细调查，实际上也无法做到完全能防范危险于万一。因此，在做一件事情时，倒不如具有冒险挑战的精神与决心，反而更能克服困难。

冒险当然不仅要有勇气，也要有资本。即上级领导的批准和下属的拥护和协助。不能单凭感觉和运气。在主体价值确乎超出于副体之上，作好牺牲副体的心理状态下，在不确定的情报中，凭着灵感、勇气和资本去冒险，才不是盲目的冒险。

许多当领导的不愿意冒险，这是很可以理解的。因为一旦选择了冒险，他本人就同时成了上司或下属严厉批评的目标。而且，以成败论英雄的人也大有人在。成功了还好说，失败的话，承担风险的人可真成了千夫所指的人了。但眼看大好的机会白白送给其他企业，不冒风险去挽回，就显得很不值得了。

勇敢的领导者要敢于为了企业而冒险。

12. 不要逃避责任

在上海某家化工厂，发生过这样一件事：一条农民运输船，在运装一种剧毒农药时违章超载，致使翻船，十六桶农药全部掉进黄浦江中。

黄浦江是上海1000万人的饮用水源，出了问题，后果不堪设想。市长们立即赶到现场，九天九夜坐镇指挥，终于在铁桶破裂之前把一桶桶农药全都打捞了起来。

这么严重的事故，责任谁来负？也可以怪那些船民，不准超载的制度早就订了，谁让他们违章超载？但化工厂的领导没有这样做，而是由厂级领导出来承担了责任。然后，再一级级检查下去。

这种做法是十分明智的。制度订了，要有人执行，执行的情况如何，要有人监督。没有这一套完整的管理方法，谁能保证制度不成为一纸空文？领导带头承担责任，群众心服，领导自己也可以切切实实地敲敲警钟，以戒将来。

是不是所有的领导都这么敢于承担责任呢？恐怕不是。有的领导一看见出事，马上动两个脑筋，一是如何对上司隐瞒或向上司交代，二是如何归罪于部属的错误与疏忽。总而言之，逃避自己的责任。

我们先不说责任是否逃避得了，就算你想出了逃避责任的借口，结果又怎样呢？

上司想：“这个厂出了这么大的事，作为一厂之长，他

竟然一点都不承担责任。你看他说得头头是道，谁谁谁在这方面有错，谁谁谁在那方面疏忽了，那么，他自己呢？要么，就是他平时对厂里的事一点都不负责任；要么，就是他有嫁祸于人的坏习气。不管哪一点，都说明他不能胜任一厂之长……”

下属想：“好一个厂长，把责任都推给我们。我们是做具体工作的，哪一件不可以归罪到我们头上？看来这个厂长实在不是善良之辈，在他手下做事真是没意思。等着吧，有机会，能走则走；走不了，也尽量少管事。就是出了事故，也好少负点责任哪。”

很难想象，给上司和下属留下这种印象的人会有什么好的前程。

再也没有一事情，比当领导的为了保护自己，拼命想作自我辩解，而置部属利益于不顾更不应该。一旦当了领导，就要有“公仆”的观念，不能再以个人私利为重，而要以全体为念。所有的行为和态度，都应当以企业的利益为前提。一个一旦遇到非难和攻击，就想到如何保身，老是动脑筋为自己辩解，一味推卸责任的人，则难以赢得部属的信赖。相反，勇于对部属说：“那件事我已向对方表示过歉意了。一切责任由我来负。有什么困难尽管对我说。希望你今后不要犯同样的错误”的人，必能得人心，从而也能赢得企业的胜利。

13. 不要独占功劳

我们刚才说了，有过失的时候，领导不应该逃避责任。现在我们又要说，有成绩的时候，领导不要独占功劳。

“那我们当领导的，不是太吃亏了吗？”有人这样说。

的确如此。如果你是怀着“捞好处”的想法争取当领导的，那请你最好放弃这种打算。因为，一个“捞好处”的领导，决不会是好领导。这样的人，在领导岗位上呆不久的。你一心要“捞好处”的话，不如去搞个体经营，那样你每天可以捞进“好处”，而不会有人指责你。当领导则不行。

领导是对整个企业负有责任的。企业的利益也就是你的利益。如果你怀有私心，企业必然受损。这是你的上司和下属都不能容忍的。再说，领导干部的利益也已经合法地作了保证了。你的薪金比别人高，你的住房条件比别人好，你的交通比别人方便（有公车或专车），等等。人们承认这些优越条件，就是要你负担起对企业负责的重担，这是公平合理的。

喜欢独占功劳的领导干部有两种情况。一种情况是，实际上他并没有比别人做出更大的贡献。

有家出版社，经营得不太景气。有个老资格的编辑想出了一个选题，经过众人的努力，成书出版。此书一问世，非常畅销，一版再版，既为出版社创了名誉，也赢得了巨额利

润。但在出版之际，早由社长独挂主编之衔。他名出得最大，收入也最丰。上上下下的人都说社长领导有方，社长也当仁不让。熟知内情的人，都为那老资格的编辑抱不平。心中虽有一些好主意，也不想对社长说了。想想何必呢？畅销了，是你社长的功劳；滞销了，说不定倒要我来负责哩。

另一种情况是，领导干部的确做出了比别人大的贡献。有些领导精明干练，他们共同的毛病就是喜欢打头阵。他们不相信部属的能力，尽管把任务派给了部属，自己却始终参与，毫不放手。他们干工作倒的确相当卖力，而且负起全责，一丝不苟，每个最细微的部分，他都要插上一手。这样，当成功的时候，他也毫不客气地独占功劳。

如果说，前一种人可以称作厚颜无耻的话，后面这种人简直就是吃力不讨好。

首先，他不必这么“吃力”。工作应该放手让大家去做，功劳当然也是大家的，用不着你一个人大包大揽。

其次，既然已经“吃力”，那就要“讨好”才是。你再能干，再负全责，总不能一个人完成所有的工作。别人既然也参与了，就要看到他们的辛劳。如果你肯将功劳归于大家的话，大家一定会十分感激。联想到你平时比别人做了更多的工作，人们一定会对你产生敬佩之情。觉得你吃苦在前，论功在后，在你手下工作是十分幸运的。他们一定会加倍努力地工作，以博得你的好感。

所以，明智的领导是不会独占功劳的。

14. 不要舍近求远

一般的领导，大多会为人事问题而烦恼。老的要离休、退休，新的要安排位置，人事变动时，真叫人茫然不知所措。新进来的人员往往并不很理想，老的又走了，到哪儿去找合适的人选呢？

这就和姑娘们寻找理想中的“白马王子”差不多，眼睛总是看着远处。她们醉心于有朝一日会由于偶然的会而结识一个英俊潇洒的陌生男子，而不是家住隔壁的那个很厚道的小伙子。

其实，谁不需要好人才？但优秀的人才并不多见。世上的人都很平凡。醉心于幻想中的“白马王子”，使多少妙龄少女都成了待字闺中的老姑娘。

企业中的人选也是如此。不要舍近求远，老想着等“天上掉下个林妹妹”，而应该客观地多在企业内部起用人才。在这方面，企业要比姑娘们幸运得多。

因为爱情是只能奉献不能要求的。“如果爱一个人，那就爱整个的他，实事求是地照他的本来面目去爱他，而不是脱离实际希望他这样那样的……”（托尔斯泰语）也就是说，对爱人是不能培养和训练的。但人才却可以培养和训练。而且可以说，对企业内部的工作人员进行训练，是解决人才问题的最好办法。

大家都知道伯乐和千里马的故事，据说，当时有人向伯

乐讨教识马的办法，如果是伯乐所喜欢的人，他就教他如何识别驽马；如果是伯乐所讨厌的人，他才教他如何鉴定名马。因为名马稀少，而驽马很多，只要能识别驽马，也就能保证选到较好的马来为自己所用。而只会鉴定名马的人，吾来看去都是不合格的，到最后，恐怕连自己的坐骑都没了着落，或随手牵一匹，谁知恰恰是驽马哩。这也就是普通人才，天才和庸才的关系。

我们不能把对人才的标准定得太高，否则，你将永远生活在失望之中。有的部属，各方面都不错，只是有某种程度的小缺点，这是应该可以原谅的。当领导的只要稍微指正一下，还是有可能改进的。即使改不了，白璧微瑕，也不影响大局。

总之，不要执迷于寻求天才，要尽量使用眼前的凡才。经过培养和训练，相信有一天，他会能够胜任，独挡一面。而其中有的人，说不定还会超群绝伦呢。当领导的可不能身在蓝田而不知有玉。

15. 不要对逆境灰心

世界上的事物都是相对的，有顺境，也必然有逆境。顺境中不要骄傲，逆境中不要灰心，这几乎已成了老生常谈。但说说容易做倒难，尤其是当身处逆境时，原料涨价，产品滞销，百多口人张着嘴巴要饭吃，银行又因为你们债台高筑而停止贷款……处于四面楚歌中的领导要不灰心的确是很难很难的。

灰心还是不灰心，决不仅仅是一种心理状态，更不是一种口头或书面的表达，而是一种行动表示。我们且来看一下这个例子。

某纺织公司因经济不景气，将总公司的处长V调到分厂就任。这个分厂，既缺乏优秀人才，预算也有限，设备又差，想解决问题，恐怕不是那么容易的。象这样的一个环境，一般的领导必定会失去信心和干劲。事实上，在V到任之前，已有过五任“短期厂长”了。但V处长并不因此而懊丧，反而拿出魄力与决心，要来一番大改革。

首先，他将部属分成几组：组织成工作研究小组，每一组在一定的期限内须共同研讨一个提案，以谋求公司发展的途径。另外，特从有限的预算中，拨出可观的一笔数目，来供部属参加讲习。此外，积极省略行事的手续，会议次数也削减大半，并裁减不必要的人员，让他们暂时拿生活费回家，将省下来的经费拨为训练下属的基金。V处长本身也力

求上进，在任期一年内，通过了各项商业考试，并出席各研究小组的会议，不时向上级递呈改善公司的建议书。经过两年的努力，终于开花结果。分厂的产量达到了公司的最高标准。V处长本人也成为最有希望接任下届经理的人选。

这就是不灰心的行动表示。如果每天嘴里高叫“我不灰心”的话，行动上都有气无力，那有什么用呢？

逆境是出人才的地方。有的青年领导者时常抱怨晋升得不快，抱怨自己的才能没有得到充分的发挥，殊不知，英雄要有用武之地。你老是躲在机关里干些四平八稳的事，那你除了四平八稳地上升之外还有什么可能呢？

“毛遂自荐”的故事是大家都熟悉的。平原君曾经问毛遂：“你有这么好的才华，怎么在我这儿呆了三年也没有表现出来呢？”毛遂回答说：“那是因为你没有把我放进袋子里去啊。要是你早就把我放进去的话，我的锋锐早就整个儿显示出来了，岂止只露一点尖尖？”

逆境就是毛遂所说的“袋子”，也就是英雄的用武之地。有人身在“袋子”之中却灰心丧气，甚或急于想跳出来，这不是太笨太傻了吗？象V处长，若不到分厂去，在逆境中创出了成绩，要成为总公司经理的候选人，恐怕还非要等上许多年不可。

16. 不要求百分之百完美

世界上很少有百分之百完美的东西。即使当我们自以为是百分之百完美的时候，实际上也未必就完美。我们日常使用的“完美”一词，往往不过是“很好”、“非常好”的代名词罢了。追求百分之百的完美，在很多情况下都是苛求。

“好吧，我承认世界上很少有百分之百完美的东西，”孙厂长这样说，“但我追求完美总没有错吧？”

我说不然。

现实生活中是会有一些人喜欢追求完美，他们往往有强烈的向往，也肯为之努力。但是实际上并不存在的完美使他们的追求成了永无止境的苦役。有些人到后来便变得灰心失望，一蹶不振。而领导者苛求百分之百完美的危害还远不止于此。

领导者做事要根据对象和事物给予适当的评价。有些事必须要求完美。比如，写收据的金额，就必须要求百分之百正确，不能潦草，也不能修改涂抹。一张20000元的支票，如果不在“贰万”之后写上“整”，看似不错，却不能允许这种马虎。凡是诸如此类不是只达合格标准就可以的事，自然必须命令其修正改进，否则就会出差错，降低了业务处理的效率。但并非每件事都要如此。凡事都有个合格标准，而这个标准通常和一百分有点距离。入学考试的时候，就算是第一流的学校，也不会只录取各科都是满分的学生。

如果部属所做的每一件工作都要以满分为目标，反而会影响工作效率。试想，一个工作人员本来一天可以完成两份报告，如果领导从百分之百完美的要求出发，要求每个字都必须铁划银钩，象练习书法一样；每个标点符号都必须象印刷出来的；行文不仅要清楚明白，而且要显示出文学造诣，但又必须简洁，不能写得象小说、散文。如此一来，这个办事员恐怕连一天一份报告也无法完成的。少写几份报告，或许事情还不算太大，若是大事上也出现这种情况的话，岂不糟糕？

对每件事都要求满分，是大多数下属所办不到的。这么一来，要指责的事就多了。有的领导素向喜欢整洁，看到部属办公桌上的东西乱七八糟就皱眉头。有的领导喜欢朴素，部属在衣着上稍不入眼，就会被他指责。这就会造成部属的极端不满。而且，“虱多不痒，债多不愁”，指责得太多了，指责也就失去了作用。当你指手划脚，把所有的人差不多都批评一遍之后，部属们不过是相视一笑而已。而很多人还会在肚中说一句：“我们的头真是个怪人！”

17. 不培养温室中的花朵

不培养温室中的花朵，这本来是针对教育孩子而言的。孩子长大成人后，要自己承担生活的责任，把他们养成了温室中的花朵，经不起风吹雨打，到头来只能是害了他们。领导者与下属当然不是家长与孩子的关系，但如何培养自己的下属仍然是一个问题。

所谓把下属培养成温室中的花朵，多指三种情况：

第一种情况就是“僭越”下属的权限，什么事都由领导者亲自出马，独挡一面。下属成了陪衬。久而久之，他们既失去了工作的兴趣，也失去了工作的能力，象温室中的花朵一样，娇嫩无比。若没有领导给他们布置的“温室”环境，他们就无法生存。有的企业，平时看上去好好的，一有人事变动，就觉得后继无人，原因即在于此。

第二种情况是反对部属与外界接触。有的领导者确实爱才心切，他们希望自己手下的得意部属永远留在自己的手下。所以，他们不希望下属与外界接触。生怕接触外界会使他们想入非非，或者会有别家企业看中他们而以优厚的待遇诱引他们“跳槽”。长期以来，这批下属对自己手中的业务是熟悉了，对上司的脾性也摸熟了，但却仍是“温室中的花朵”。因为，一旦要他们参加社会活动，他们就象是怯生生的乡下人，毫无应付裕如的风度和反应敏捷的头脑。

第三种情况是对女性职工的特殊照顾。有不少领导者，

对自己属下为数不多的女职员非常宽松。时常不安排什么切实的工作，做什么事都让她们占便宜，造成她们一种娇生惯养的习惯。办事敷衍塞责，事情做错了装作没看见。把少数女性作为“万绿丛中一点红”的装饰，或是玩具，花瓶。这不仅对女性下属的成长大有妨碍，而且从人格尊重的角度来看也是错误的。这会引来男性下属、甚至女性下属本身的反感，认为你是不怀好意。

把下属培养成温室中的花朵，说到底，对企业是大不利的。领导者要胸怀广阔，目光远大，看到今日的下属明日就可能成为上司。不论是男性还是女性，凡是有事业心的人都不会安于做温室中的花朵。台湾有家企业，一个小姐主动提出要换工作，主管以为她是嫌现任工作太重，不堪负担。她却说：“不，我现在的工作太轻了。我既然和男职工拿同样的工资，我就要和他们干一样的工作。否则，太不平等了。”从这位有志女性的言行中，我们可以看到，培养温室中的花朵肯定是扼杀人才的。没有人才的企业，怎么会有强大的竞争力？

18. 不要相信美丽的谎言

世界上有各种各样的谎言，最容易让人受骗的，是美丽的谎言，尤其是关于工作的美丽的谎言。

有人曾做过一个有趣的实验：让人对领导说恭维他个人的话。结果，有百分之三、四的人会觉得味道不对：“你说我脾气好，不对吧？我前天还和赵科长拍桌子吵过。”但等到人们向领导讲粉饰工作的谎话时，能觉悟的人就绝无仅有了。

“局长，昨天的活动已圆满结束，真是盛况空前啊。所有参加的人都希望能再有一次这样的机会……”

其实，昨天的活动参加者寥寥无几，反应是很不强烈的。但领导往往满足于这个美丽的谎言而不再作进一步追问，或向其他参加的人打听，询问他们这次活动的感想。

为什么会产生这种情况呢？主要因为听好话是人的本性。在听有关个人好话的时候，理智往往会发出较强烈的信号，提醒他小心别人的恭维。而在听有关工作的好话时，理智的信号常常被希望事情办得成功的愿望所冲淡，就会毫无警惕地照单全收了。

对部属有关工作的报告，即使部分属实或完全属实，领导也应该作一些了解与核实。这样，才不会犯官僚主义的毛病，也同时在实事求是方面为部属作出了榜样。

下属对领导编造美丽的谎言，一般出于两种原因，一种

是好大喜功，急于在领导面前表现自己能干，另一种是看出领导有好大喜功的毛病，恰如俗语说的“爱戴高帽子”，因而顺势溜须拍马。有人说谎时是两种原因集于一身的。再有一种特殊情况，就是说谎人本身也不知道这是谎言，只是道听途说地转述而已。

无论出于哪一种原因，这些谎言对工作都是有害的。

中国这块土地上最大的美丽的谎言，恐怕就是“人有多大胆，地有多高产”了。其时高产的谎言说到了荒乎其唐的地步。报出来的亩产数，不要说地里肯定长不出，就是堆也堆不下那么多啊。但这些数字竟然白纸黑字地在报上登着。其后果之严重，全国人民都是身受其害的。

从根本上来说，要不被美丽的谎言所欺骗，一是要克服好大喜功的毛病，不要一听顺耳的话就飘飘然，自我陶醉。二是要坚持冷静的客观调查。如果要用以作为决策依据，那至少得采用三人以上的谈话结论。这样做，不仅不会被美丽的谎言所欺骗，还能纠正部属身上的毛病，也使别有用心的人无空子可钻。

19. 不要相信谣言

“别看舌头软软的，连骨头都没有，却能杀人哪！”

当荧屏上出现那个被谣言逼得悬梁自尽的青年女子时，随着这悲愤的话语，电视机前的许多人都唏嘘了。

经过艺术处理的故事情节就是那么吸引人、感动人。而在现实生活中，谣言尽管也杀人，但却往往难以使人们警戒。

谣言的传播是由三部分组成的：造谣、传谣和信谣。从表面上看，造谣是最可耻的事。事实上，如果是蓄意造谣的话，也确实可恶和可耻。问题是，许多人的造谣都是无意的。或者说，谣言往往是在无意中形成的。我们不妨看看下面这个过程：

甲对乙说：“A和B怎么老在一起，该不是好上了吧？”

乙对丙说：“甲说，A和B大概是好上了。”

丙对丁说：“A和B大概好上了。”

丁对戊说：“A和B好上了。”

一个“第三者插足”的谣言就这么传开了。你几乎无法分辨，是谁在造谣，又是谁在传谣。一切就象一场咬耳朵传话的游戏，从头一个到末一个，内容已被传得面目全非。所以，倒过来说，倒应该是不要信谣的环节最为重要。身为领导者尤其如此。

有一位经理，在自己的下属中看中了一个能干的部门主

任，相信这是个人才，准备加以培养和提拔。

这个势头一露出来，本来人缘甚好的部门主任立即遭难，各种各样的流言蜚语接踵而来。最严重的，或者说，最使中国人犯忌的一件事情，便是说这个部门主任和其女助手有暧昧关系，某次下班不归，其妻曾吵到单位等等。

经理动摇了。他相信无风不起浪。既然有这么多人说你的坏话，你多少总有点问题吧？于是，便把提拔他的打算取消了。经理不知道无风不起浪的风头，并不在那部门主任身上，而是在他自己身上。他透露出要培养和提拔那位部门主任的消息，这才是掀起三尺浪的根源。

时间过去了好多年，经理已退休，闲居在家。某天与部门主任蓦然相遇，聊起彼此近况，得知部门主任的老伴已然因病过世，而那位助手小姐仍孑然一身。经理反正已经退休，说话不怕随便，便说：“你们为什么不结婚？”部门主任苦笑道：“我们哪有半点私情？那天我血压高，因为任务紧急，硬撑着来上班。当天做不完，只好加班。我妻子脾气躁，便吵上门来，说我不要命了。谁知后来竟传得风风雨雨。”经理闻言大为尴尬，良久，才感慨地说：“你老弟是真君子，我却轻信了小人的谣言了。”

信谣而失去了一个理想的人才，这自然是一大损失。而信谣的危害还远不止此。因轻信谣言而作出错误决策，坑害了整个企业的事也大有所在。所以领导者必须慎而又慎。

“不见真佛不烧香”，不看到确凿的事实，可别信谣言。

20. 不要接受谄媚

有一则笑话，在民间流传很广。说有人在某官跟前说，他出道之时，师长教给他谄媚之法，有所谓“高帽子”九十九顶，用以送人，可以无往而不胜。某官听了，大不以为然，说：“我就不喜欢谄媚拍马之人。”其人连忙附和，道：“对对，您的情况不同，您是个例外，象大人这样不吃马屁的人，天下能有几个呢？”某官脸色顿时大为缓和。走出官邸时，其人道：“九十九顶‘高帽子’已送走一顶了。”

这就是说，人人都知道谄媚不好，但真正谄媚上门时，你却未必能感觉得到——只那些实在低级的除外。

为什么不能接受谄媚呢？因为谄媚并不是一件愉快的事情。谄媚者说的都是违心的话，这是谄媚和诚意赞美的根本区别。他之所以愿意说违心话，是因为在其他方面有所要求。并且这个要求又是绝对不应该满足的。如果应该满足，他也用不着谄媚。所以，接受谄媚，就是接受一通无用的假话，并以牺牲某方面的利益为代价，这显然是不合算的。

怎样才能做到不受谄媚呢？首先应该要能分辨得出什么是谄媚。象那则笑话中那位官老爷，自以为不受谄媚，结果还是受了谄媚，问题就在于他分辨不出什么叫谄媚。

那人用的是“应付型”的谄媚方法，就是顺着你的思路发挥，不太过份，因而也不太露骨，最容易为人所接受。

另外有一种“阿谀型”的谄媚方法，属于比较低级的谄媚，就是我们平时所谓的“说好话”。但不说到露骨与肉麻，一般人也还是能够接受的。

还有一种“反证型”谄媚方法，即以指责你周围的人来间接地抬高你，拍你马屁。他们能够鉴赏辨色，贬低的人正是你所不喜欢的人。你不好意思说那人的坏话，他们代你一吐为快，所以这一招也是十分灵验的。

不受谄媚，就要多听反面意见（这是用以对付“应付型”的）。顺着自己的思路说话，等于没说。说的是你已经想到的事，因此毫无价值。不要给说话的人以好处。

不受谄媚，还要摒除喜欢听好话的习惯（这是用以对付“阿谀型”的）。听到赞扬的话就要提高警惕，以防对方籍以换取什么东西。对听到的好话，可以采取置若罔闻的办法。假如好话一个劲地往耳朵里钻，就设想别人在说一个理想的领导者应该如此，而我还不是理想的领导者，我要朝这方面努力。

不受谄媚，要特别警惕在你面前说别人坏话的人（这是用以对“反证型”的）。今日在你面前说人坏话的人，明日也可能在他人面前说你坏话。尤其是表面和人要好，背后又说人坏话的人，或者背后说人坏话，当面却大加吹捧的人，更属典型的谄媚者。有时还可能是挑拨离间者和两面三刀的小人。这种人成事不足，败事有余，是万万不可相信的。最好连说人坏话的机会也不要给他。

21. 不要相信巧言令色的人

我有个大学同学，生得一表人才，口头、笔头也都来得。经他请求，我把他介绍给了一位大学教授。但那位教授与他面谈一次后，便拒绝了他，事后，我向吴教授请教，这是为什么，吴教授回答说：“他适合作演员，而不适合当教师。”

吴教授的眼力着实厉害。我的这位同学确实是在大学里就是业余话剧演员。他想当教师不过是权宜之计（当然，嘴上并未这么说）。吴教授竟然因为他太漂亮、太能说会道而拒绝了他，见识还真有点不一般。

象吴教授那样的人，在生活中为数并不多。相反，大多数握有权力的人都愿意相信巧言令色的人。尽管先人早就说过：“巧言令色，鲜仁矣。”就是说，说话和表情讨人喜欢的人，很少是心怀仁义的。但人们似乎总还是缺乏警惕。

喜欢口若悬河说一些讨巧话的人，往往比较空虚。真到了关键时刻，这种人往往表现得无能，甚至会做出背叛的行为。在招聘或任用人员时，能说会道的人，往往容易获得别人的好感，赢得较高的评价，被认为是积极能干的、头脑灵活的、交游广阔的。而沉默寡言或表达比较讷的人，就不太容易被人接受。望着他们少言寡语的样子，当领导的总会担心：“象这样的人，能做好事吗？”

对于沉默寡言的人，则要作如是看：有一种人，生性不

爱说话，如果你要找一个会干事而不是会说话的人，那么这种人是最合适不过了。他不仅可以努力工作使你满意，还可以因为说话少而免去许多口舌是非。另一种人，并不缺乏口才，他沉默是有原因的。比如新来乍到，不愿意下车伊始哇啦哇啦，宁可多用耳朵而少用嘴吧。这种人正应着一句话，叫“沉默是金”。他们往往不开口则已，一开口，肯定比那些夸夸其谈的人要价值得多。所谓“不鸣则已，一鸣惊人”，就是这种有深度、有涵养的人。

象我们上面所提到的那位同学，他还不能算是巧言令色之人，但他那种外表英俊、口才出众的艺术家气质，确实是很不适宜做教师的。当领导的假如看了他的外表，就在心中打了满分，听了他的谈吐，又觉得恰可以在课堂上发挥，那就大错特错了。教师的工作相当清苦，仪表不凡的人容易顾影自怜，决不会安心与粉笔灰打一輩子交道。教师的工作又比较单调，除开讲课，大量时间要坐下来埋头做学问，这又是富有艺术家气质的人所难以做到的。所以吴教授拒绝他真可以说是十分明智。后来，另一所学校聘用了这位同学，情况果然大所不妙。先是一些女学生为之颠倒，后来他又割断情思，飘然去了国外。

所以领导者在选拔任用人员时，决不可只看外表，也不能光信口头表达，尤其要警惕巧言令色的人。一旦用了这种人，后患可是无穷。

22. 不可无防人之心

中国人喜欢说：“害人之心不可有，防人之心不可无。”这句话固然有其狭隘的地方，会把人变成一个谨小慎微、毫无磊落气度的可怜虫。但这句话也并非毫无道理。做人、尤其是做领导，不可无防人之心。

W主任在这方面有过很沉痛的教训。数年之前，有个大学生分配进厂，W主任是个爱才的人，便对他另眼相看。那大学生也与他很热络。时间一长，两人几乎成了推心置腹的朋友。W主任什么都不瞒他，甚至连自己和副主任之间的龃龉也和盘托出。后来，他渐渐感到，副主任与自己的矛盾日益加深，关系越来越僵，甚至时常当面出语顶撞，最后，一直发展到双双恶语相对，大闹了一场。事后，两人都受了处分，并被调离领导岗位。

W主任和副主任的矛盾本是因工作而起，既不当头，矛盾就少了许多。日子一长，两人渐渐消了旧怨，重新搭话，意外地发现，副主任当初对他敌意陡增、态度突变全是因为大学生在里面传话。他把W主任批评副主任的话一五一十都告诉了副主任，自己还附带说了许多批评W主任的话。W主任如梦初醒，大喊上当。愤愤然去找那位大学生。大学生道：“我既没有造谣，也没有诽谤。我是人，总有表达我自己的观点的权力吧？你还可以想想，我在你面前是否说过副主任的坏话，如果没有，那也不能是挑拨离间。”W主任哑

然。

痛定思痛，W主任发现自己犯了无防人之心的错误。当你在领导岗位上时，别人对你总有几分敬忌。你说话时，别人常会啾啾连声，但千万不能就此认为别人和你的想法是一致的。尤其是不该让下属知道的事（比如，领导与领导之间的矛盾），即使关系相当好，也决不透露。如果有怨气，宁可找一个不相干的朋友去诉说。在这方面存一点防人之心，是怎么也不算过份的。

有防人之心不等于对人一概存有猜忌、怀疑之心。这样的领导会失去部属的信任。因为信任总是相互的。你不相信别人，别人也不会相信你。所谓的“防”，就是不说不该说的话，不说不利于领导与领导之间、领导与部属之间、部属与部属之间的团结的话。

W主任在出了那件事以后，曾经有一段时间，一走进办公室就感到不自在，总觉得别人都可能在背后说自己坏话，以致都无法专心工作。为此，他又认真地作了一次反省。认识到自己心胸过于狭窄，从一个极端走到了另一个极端。他想：怪不得副主任听了大学生的话要和我反目，我听了副主任的话，不是也变得疑神疑鬼了吗？

W主任真是明智。作为领导，无论遇到什么事，要紧的是吸取教训、以戒未来，可不能“一次被蛇咬，十年怕井绳”，成为弓杯蛇影的懦夫。

23. 不要有偏见

人都不应该有偏见，但人又都有偏见。问题是，身处领导岗位的人而有偏见，事情就比较麻烦。

一般的人，如果对人 有偏见，往往只是人际关系不好而已。比如，张三觉得李四小气，虽然是偏见，但其危害，最多是不与李四发生金钱上的关系罢了。领导对人 有偏见，则会影响工作。比如，有一项工作，本来 派张三做是最合适的。但领导对张三有偏见，认为他办事不牢靠，于是便委派了李四。李四不能象张三那样好 地完成任务，这且不去说它。对张三来说，这可大大挫伤了他的积极性。他感觉到领导对自己有偏见，因而就丧失了进取的信心。或者稀里糊涂地混，或者干脆请求调离。旁的人看到这种情况，也会“兔死狐悲，物伤其类”，对领导者的为人及其用人的能力产生怀疑。即使是受了重用的李四，也未必就心满意足。本来，这工作对他来说就不是最合适的，加之他也知道，自己的被启用纯属偶然，说不定本来应该属于自己的工作也这样出于偏见而给了别人了。他也和大家一样，对领导失去了信任，担心今天发生在张三身上的事，明天也可能发生自己身上。所以，领导者对人 有偏见，不仅是处理不好人际关系的问题，还会影响整个单位的士气。

一般的人也可能对事情 有偏见，问题仍不算太大。比如，有人认为，活着就是为了多多储钱，这固然是偏见。但

他再苦苦地储钱，一毛不拔，至多不过被人嘲笑为守财奴而已。而领导者对事情有偏见，就必然带来决策上的失误。

某学院的领导，一直对解决职工的住房问题存有偏见，认为学院的主要任务是搞好教学与科研，住房问题能不能解决是无关紧要的。结果，数年下来，由于住房问题迟迟得不到解决，大批中青年骨干教师要求外调，人才大量流失。就是在校的教师也因为住房问题得不到解决而心猿意马，精神大受牵制，学院领导本希望用全副精力把教学与科研搞好，想不到却使得全院职工怨声载道。住房问题既得不到解决，教学与科研也没有搞好。

偏见之所以为偏见，当然本人是觉察不到的。如果自己能够意识到这是一种偏见的话，偏见也就不存在了。所以领导者要没有偏见，不是每天多念几遍：“我不要再有偏见”，就能解决问题的。

古语说：“兼听则明，偏信则暗”。要自己没有偏见，就要多听群众与合作伙伴的意见，不要自以为是，固执己见。象上面提到的那所学院的领导，假如能到群众中去，听听他们对解决住房问题的看法，就不会有那种偏见了。

24. 不要另眼相待

我们前面说过，不要有偏见。现在我们又要说，不要另眼相待。这两个问题，其实是连在一起的。凡是对一些人有偏见的领导，对另一些人则会另眼相待。

“有偏见当然是不好的，我们对工作努力的同志另眼相待难道也不对？”有的领导不明白了。

我们的回答是：另眼相待同样有害无益。

某公司有一个推销员，十分能干。由于他做成的生意总比别人要多，经理为此对他大为赞赏，另眼相待。什么好事都不忘有他一份，偶尔他有点错，也只当没看见。经理的本意是鼓励大家学他的样，努力工作，想不到事与愿违，其他推销员都越来越消极。而那个能干的推销员也被宠坏了，迟到早退不当回事，还时常在外炫耀经理与他的特殊关系，弄得情形相当尴尬。

我们说，错就错在那位经理另眼相待的举动上了。

对于干得出色的部属当然是应该表扬的，但是，该表扬的时候表扬，该评功的评功，平时却还是应该与其他职工一视同仁。这就是说，他靠工作出色赢得了他应该得到的东西，其他方面还是同别人一样。别人若象他一样工作，那也能赢得他所得到的东西。这里强调的是工作，突出的是公平。

如果你把一切特权都授予了他，甚至对他做错的事也睁

一只眼、闭一只眼，那么，你让别人怎么向他学习？另眼相待所造成的特殊化，使他和其他工作人员有了差距和隔膜，别人反而无法也不想向他学习了。人们会因为妒嫉、仇恨他而消极怠工：“他既然这么得宠，为什么不把所有的工作都给他去做呢？我们忙乎个什么劲儿！”

一定要给部属一种公平合理的印象，让他们觉得人人都是平等的，机会也是均等的。他们才会奋发，才会努力。这样做，对作出成绩的人也有好处，有助于他戒骄戒躁，不断上进。

对女性职员和体弱的职员也不能另眼相待。确实是不适合女性工作的岗位，干脆就不要安排女性。既然安排了女性，就要同工同酬。体弱的职工也是一样，要么明确规定半休或每天干两小时，要不就照常工作。即使规定了半休，在规定的时间内也要和其他职员一样工作。同为企业是一个集体场合，要有一种工作气氛，弄几个闲散的人在一旁是影响士气的。

我们不要以为好心一定能干好事，象另眼看待这种“好事”，不论对本人、对旁人都是有害无益的。

25. 不要有性别歧视

报纸上，经常可以看到这类报道：入学、招工或毕业分配等，女性往往不能享受与男性同等的待遇，这就是性别歧视。在有些国家里，性别歧视是有罪的。象上述事情，可以向法院起诉。更有甚者，一部名叫《男保姆》的美国影片，说一个女作家登报招聘保姆，结果，有一个男人来应聘。女作家因为他是男性，不想雇用，于是，那男人便以性别歧视罪向法院起诉。法院受理了此案，判决女作家不得因性别原因而拒聘那个男人，必须雇用他，直至发现他有其他不胜任之处为止。然而，试用下来，男保姆非但工作得相当出色，还引起了女主人的爱慕之心，最后竟喜结良缘。这部影片以夸张的喜剧手法揭示了性别歧视的不合理性。

在我们国家的现阶段，性别歧视主要表现在女性歧视。原因无非是女性有“三期”。经期、产期和哺乳期。认为女性不仅在“三期”里生理状况不适宜担任繁重工作，即在“三期”前后，精神也大受影响。尤其是后“二期”，其延续性简直是无限制的，哪个女人不想当个好母亲？母亲怎么会做到哺乳期结束为止呢？甚至有人认为，女人天生“头发长见识短”，女人的天赋是操持家务，做贤妻良母，而不是搞社会工作。就是男女共有的婚恋期，有人也以为投入的程度不同。男人是半身心的，女人则是全身心的。

我们不否认男性和女性在性格和生理上是有差别的。男

女平等，首先是人格平等，而不是盲目强调男人能够做到的事，女人也能做到，在明明不适合女性工作的岗位上硬性安排女性，以追求所谓的“男女都一样”。但是，社会上的绝大部分工作，是不受性别影响的。在这种工作中拒绝任用女性，便是性别歧视。

性别歧视是没有道理的。且不说古今中外，多少杰出的女性使须眉男子望尘莫及，就是在日常工作中，女性的工作能力与工作态度也是不比男性差的。“三期”固然可能耽误一点工作，但是，假若领导者能在此期间给予真诚的关心和周到的照顾的话，女性工作者一定会感谢在心，以后必定会加倍努力地工作。

“三期”实在是领导与部属加强感情联系的好时机。有些企业的领导为什么对职工的生日和婚丧喜庆非常重视，原因也就在这里。因为有“三期”而拒绝女性，真是太不明智了。

个别女性不如男性，那实际上不是因为性别关系。试想一下，就是一群男性工作者在一起，也是会有高下的。懒惰的人，即使没有“三期”，也会制造出别的借口来请求组织照顾。勤奋的人，即使在“三期”中也不会虚度。

再说，妇女的“三期”，实际上是在为家庭、社会和整个人类承担责任，就如我们的母亲、姐妹和女儿们所在做的。因为她们承担了这种责任而歧视她们，不是太可笑，也太没良心了吗？

26. 不要妄作毁誉

人与人之间的性格差异非常之大。有的人城府较深，轻易不褒贬人；有的人则心直口快。一般说来，这都不是什么缺点。但一旦你站在领导岗位上，问题就不同了。尤其是在毁誉人的问题上，心直口快的领导一定要改变一下自己的性格才好。

大刘是个有多年工作经验的老工人，大家都说他为人厚道，心直口快。因而推举他当了车间主任。不久，大刘又调到另一个车间。他还是象以往一样，坦率地说出了自己对人的看法。如，A这家伙办事靠不住；B是个勤奋的人，等等。结果，下属对他的意见很大。

大刘有点摸不着头脑，过去自己也是这样心直口快，为什么过去同伴觉得没什么，现在的下属却不满意了呢？这里面有两个原因。

第一是因为大刘的身份不同了。作为同伴，说话轻一句或重一句都没有关系，别人觉得这至多是你个人的看法，与自己的前途无关。而作为领导，你握有降升罚赏的权力，你如何评价别人，也就意味着你将如何使用和对待别人。别人当然要与你一争。比如，刚才说，大刘认为A办事靠不住，那么，很显然，凡是重要的事情，大刘都不会交给A去办。A也就永远失去了晋升和获得大笔奖金的机会。A怎么会不着急呢？

第二是因为大刘对人下的结论太轻率也太简单了。大刘是新上任的车间主任，对部属观察得并不长久。他脑子中的印象完全可能是偶然得到的，准确率并不高。比如，他认为A办事不牢靠，是因为A恰巧办糟了一件事。其实，A平时做事倒不是马马虎虎的。他认为B很勤恳，也是因为恰巧看到B下班时间过了还在工作。其实，他不知道，B就是那种“平时不烧香，临时抱佛脚”的人。开始几天，他总爱东游西荡，不好好做事，捱到非完成不可了，才埋头苦干，赶着完成。结论出自领导之口，人们都觉得关系重大；加上这结论又不准确，怎么叫人没意见呢？

根据上述原因，当领导的在对部属有所毁誉时，要注意两点：

第二，应尽可能作多方面的观察，不要妄作毁誉。

第二，不要先用形容词，一定要举出具体事例加以说明。

某大学的教授曾经做过研究，发现即使是最易了解的性格，至少也要用七个句子来形容，才能表示明白。而一般人往往拥有不多的词汇，偏偏又喜欢以这些贫乏的词汇来形容别人。中国的文字又特别精奥，同样一个词，说话者的语气、表情不同，含意是不一样的。比如，“他这人很聪明。”可能是褒义，说人家脑子灵活管用；但也可能是贬义，暗示这人精明自私。当领导的要了解语言在这方面的微妙之处，轻易不要评价部属。若有必要毁誉，也一定要详加斟酌，力求正确、准确才是。

27. 不要褒奖过度

人们都知道过多地批评部属会招致反感，打击部属的积极性，而表扬和奖励则可以调动人的积极性。其实，任何事情都是过犹不及，褒奖也同样如此。

有的领导喜欢动不动表扬人，这个人不错，那个也很好。他以为这样说，可以皆大欢喜。也许，被表扬者初听你这么说，是会高兴一阵子，觉得你了解他、赏识他。但是，到后来，渐渐发现你对谁都是如此，他心中的失望就别提了。他会觉得自己被愚弄了，当了一次傻瓜，因此而厌恶领导，看不起他，这时候的情绪远比从未受到过表扬更为恶劣。

表扬的作用在于区分先进与一般，如果人人都受表扬，那这种区分作用也就不存在了。从本质上来说，表扬全体和批评全体并没有什么两样，都会使下属觉得大家彼此彼此，因而失去进取心。

有的领导喜欢作夸大其词的表扬，下属做了点什么事，就大惊小怪地横称赞竖夸奖。这也是褒奖过度。只有虚荣心强到极点的人才会对此感到满意。而一般的人都会感到你虚伪可笑。

这样的褒奖过度还有一种害处，那就是会改变一些人原有的正确的为人处世态度。

有家小商店，职工们经常提早下班。照理说，领导应该

做的是批评那些早下班的人。但是，他却去表扬了从不提早下班的小K。小K原先以为不提早下班是理所当然的，并且以为别人（不和自己在一个班组的）也都是准时下班的。被反复表扬以后，才知道只有自己才傻呼呼地捱到钟点，别人一个人当班时都是早早关门大吉的。以后，小K也开始提早下班了。表扬的结果竟是如此，这是总店经理始料未及的。

同做其他事情一样，褒奖也要实事求是。该表扬谁、表扬他什么事、怎么表扬，都应该以事实为尺度。超过了这个尺度，就不合适，就会起反作用。

应该表扬比基本要求做得更好的人，而不是表扬比一般人做得好一点的人。因为，如上所述，一般人也可能都处在基本要求的水准之下。

做好一件事，就表扬一件事，而不要笼而统之。这样既便于别人学习他的长处，作为领导也保留了当被表扬之人在其他方面犯错误时批评他的权力，而不会叫人觉得出尔反尔。

表扬切记使用花言巧语，这种奉承话是有损领导者的身分地位的。在确实需要褒奖的时候给予适当的表扬，或者给予奖状、奖品，都比天花乱坠地吹捧一通要好得多。领导者在表扬部属时，最好还能深入了解对方的性格。对有的人，若无其事地顺口说一句“你干得不错”，就能收效。有的人却须在正儿八经的场合一本正经地提出表扬。总之，要对症下药，千万不要让人怀疑你的诚意才是。

28. 不以地位论功绩

论功行赏，几乎是领导者的日常工作，论功行赏做得好，能极大地调动部属的积极性，形成人人力争上游的局面，给企业带来活力。反之，论功行赏做得不好，其后果真比不做还坏。其中很重要的一条，就是不以地位论功绩。

地位和功绩是两回事。

地位一般是依据人的能力与特长来安排的，功绩则应依据各人在不同地位上的努力程度和实际效果来评定。地位高的人，不一定取得的功绩大，地位低的人也不一定就功绩小。安排地位高低，固然有竞争作用，但主要还是考虑胜任。论功才是为了鼓励每一个人在不同的地位上努力工作，做出成绩。如果以地位高低来决定功绩大小的话，两者就合二为一，实际上论功的意义也就失去了。

曾经有一种宣传，在表彰不甘落后的青年时，总说他（或她）起初干的是什么不起眼的工作，如修鞋、理发什么的，然后他（或她）便发愤道：“我就不信我一辈子就干这个！”于是，通过刻苦自学，考上了什么什么，成了一种高级人才。

笔者以为这种宣传是偏颇的。

首先，他们把社会上的工作分了高低贵贱；然后，又依据这种高低贵贱来评价一个人是成功还是失败。按照这样的说法，做普通工作的人便全都是没志气、没出息、没前途的

了。殊不知“三百六十行，行行出状元”。只要在同行中工作出众，能发挥自身的特长，那么，无论在什么岗位上，都是佼佼者，都是成功者，都值得称道。反过来，一个人虽居高位，但因工作发挥不了其特长，从而使其成绩平平，那么，我们就不能说他是成功者，因为无论对个人来讲还是对社会来说，这个人没有实现其应有的最大价值。

虽然，地位高的人所完成的工作，从绝对值来说，一般比地位低的人要大，但那是他职务上的本份，若不是出众，是没有必要褒奖的，也就是说这是他工作中应做的事。“酬劳就在薪金之中”，某些企业所奉行的这句口号，正说明了这样一种关系。以地位来论功绩的话，如何鼓励每个人在最大程度上发挥积极性呢？

社会是一架庞大的机器，每个人都在一定的位置上工作，我们不能要求大家都来做电脑。至少，一台机器，总需要动力和传动装置吧？其他还有许许多多东西，直至一枚小螺丝。地位的安排，属于合理组合，即把每个人放到最合适的位置上。论功行赏，就是鼓励每个部件都发挥最好的作用，最终求得整个机器的高效率运转。失去了论功行赏的意义，而只留下地位竞争，其结果是不难想象的。

29. 不要怕反对之声

我们大家都知道，三国时，诸葛亮以天时、地利和人和来分析汉末魏、蜀、吴三个政治集团的情况。刘备占的是“人和”。但他却未能完成一统天下的大业。就连足智多谋的诸葛亮也“出师未捷身先死”。刘备政治集团为什么失败？原因是多种多样的。但这个史实至少证明了一个问题，即光靠“人和”是不能解决问题的。

我们现在有些企业的领导干部更把“人和”理解得简单化了。认为不吵不闹，没有反对意见，开什么会都掌声雷动，一致通过，这便是“人和”。他们通常不愿部属间发生任何争端。当部属间稍有异议时，就皱眉说：“你们在一起工作，象这种小问题都无法获得一致的见解，你反对我，我反对你，怎么行呢？”同样，这种领导也不喜欢部属反对他的意见。如果恰巧有四、五种不同的看法同时提出来，他往往会觉得焦头烂额，不知所措。最镇静的办法也不过是说：

“今天有许多很好的意见被提出来了，因为时间关系，会议暂时就到此为止吧。以后再找机会，大家好好讨论。”想尽办法要追求他心目中的“人和”。

这种害怕反对意见的领导，忘记了一件最重要的事，那就是，一致的意见，不见得就是最好的。

假如部属对你的方案没有异议，并不能证明此项提案就是完美无缺的，也许别人只是不好意思当面批评你而已。这

时，做领导的，切不可沾沾自喜，而应该尽量鼓励别人发表不同意见。

鼓励的办法有两种：一是放弃自信的语气和神态，多用疑问句，少用肯定式。不要让人觉得你已然成竹在胸，说出来不过是形式而已，真主意假商量。二是自己挑选一些薄弱环节暴露给人看，把自己设想过程中所遇到的难点告诉别人，引导别人提出不同意见。只有集合多方面的意见，不断改进自己，才能使自己更上一层楼。

良好的相处，往往不是相互忍耐而得到的，有很多时候，反而是争吵的结果。

要注意的是：当你在部属的不同意见中选择一种来用时，切记不要伤害未被选用意见的人的自尊心。首先应该肯定他的辛苦是有价值的；其次要以最委婉的方式说明不采用意见的原因。不要让持不同意见的部属有胜利者和失败者的感觉，不要让他们之间产生隔阂和敌意。若能妥善处理好这些问题，反对之声不仅不是领导者的祸水，相反，还是领导者的福音。

30. 不要拒纳他人的意见

某厂会议室里，正在召开厂务会议。

王厂长面对他的部属，慢条斯理地念着一份有关中层干部人事变动的意见。这意见是他考虑了好久才决定下来的。他念得很慢，声音也不响，但神色语气之间却充满了自信。毫无疑问，他认为自己所提出的方案是非常完美的。

王厂长终于讲完了，他合上笔记本，摘下老花镜，静待下属发言。

第一个发言的是人事处处长老邱。老邱是复员军人，素有“铁面人”之称，无论对上对下都不大讲情面。此刻，也同样如此。他毫不客气地把王厂长设想的方案批评了一通，认为这个方案除了会搞得人心浮动外，没什么别的用处。

这番话已是大出王厂长所料，更料想不到的是，紧接着几位副厂长也相继发言，意思竟和老邱所说的差不多。

王厂长楞住了，又气又急，一时不知如何是好。各种念头在脑子里轮番出现，一会儿觉得部属们串通好了给自己“好看”；一会儿觉得自己设想的方案或许真有问题；一会儿想利用厂长的职权来个强行通过；一会儿又想放弃自己原来的计划……最后，非常可惜的，王厂长断然拒绝了 他人的意见。因为他考虑到必须维护自己的威信。

其后的事情如何，我们认为没必要在这儿再占篇幅了。我们想说的是，王厂长不该拒纳他人的意见。

他人的意见中时常包含着合理的因素。即使是与你敌对的人，他所提的意见中，往往也可以找到这种因素。这对一个领导干部来说，是极其宝贵的。常言道：“旁观者清，当局者迷”。一个政策或方针的制定是不可能面面俱到、百无一失的。我们的领导干部往往是当局者，对于来自旁观者的意见正应该持欢迎态度才对。根据这些意见来修改自己的计划方案，会使计划方案比先前更完满。有一个历史故事，叫“邹忌讽齐王纳谏”，说有个叫邹忌的人从自己的切身体会中感觉到反面意见来自不易，因而把这个体会告诉了帝王。帝王开门纳谏，开始，提意见的人把门槛都要踏平了。后来，由于国家根据人们的意见逐渐改进，提意见的人就少了。再后来，简直就无人上门提意见了。另一则著名历史故事“召公谏弭谤”则正好提供了相反的例子。帝王以严厉的手段制止别人说朝廷的坏话，一开始，好象真没有人敢说什么了。但三年之后，国人忍无可忍地起来造反，把这个无道暴君逐出了国家。这一正一反两个故事，正好说明了不要拒纳他人的意见的道理，足可供领导干部借鉴。

31. 不要任意发脾气

领导者也是凡人，也有心情好坏的变化。比如，昨天晚上和妻子吵了嘴；或者刚从电话里得知儿子数学考试又开了“红灯”；或者，原有的订货单位突然取消了订货；或者，刚受过上司的一顿批评；再或者，什么事也没有，就是情绪低落，莫名其妙地心情不好。

当领导处于这种情况和心理状态下时，部属做错了事，或在批评部属时，对方态度恶劣，便容易冲动骂人。往往在怒不可遏的情况下，一下子说了许多不该说的事，事后却又悔恨莫及。

要请别人原谅，不是这么容易的事。人总希望他人能以宽容的美德对待自己，但人们又常常不肯真正原谅别人的过错。即使嘴上说了原谅的话，心里仍在想：“这家伙，骂我骂得这么难听，你气出完了，就来叫我原谅，有这么容易吗？”甚至嘴里心里都想原谅对方，潜意识中却仍耿耿于怀。一遇到合适的时机，对对方的反感又会涌上心头。所以，领导者在遇到麻烦的时候，或心情不好的时候，尤其应该警惕，不要让自己随意发脾气。发脾气所导致的结果往往是不可收拾的。这真是一“发”不可收呢。

我们前面已经说过，领导者也是人，难免有心情不好的时候。在这种时候怎么能有效地控制住自己，不发脾气呢？除了加强意志的力量外，还有几种办法也行之有效：

一种是暂时把四周的人统统当作物看（这不含有不尊重人的意思）。因为生气全是因人而起。有人使你不满意了，他的脸、甚至他的一撮胡子也会使你大生反感。所以不妨把对方视为物品。对桌子、椅子或机器电脑，有什么气可生？这样就可以使你在发脾气前有一段缓冲，可以用比较客观、公平的标准来看问题。

第二种是用深呼吸的方法使上冲的血液得以缓和。命令自己放松，深吸一口气，再慢慢地吐出来。然后说：“我不生气。我心情很平和。”（必须说出声音来！）如此重复数次，必能使胸中的忿闷有些舒解，甚至彻底舒解。

第三种是运动转移法。就是你不妨请几小时的假，去跑步或打球，或游泳，什么运动都行。但必须做到大汗淋漓为止。然后用热水冲一个浴，换上洁净宽松的衣服。最好再到美发厅做一下头发。随后你一定会觉得心情不那么压抑了。

心情不好的时候，切记不要大量抽烟喝酒或蒙头大睡。古人早就说过：“借酒浇愁愁更愁”。烟和酒对神经中枢都有麻醉作用。麻醉之后，自控力更差。所谓“酒后吐真言”、酒疯、酒糊涂，都是这个意思。自控力差，自然更容易发脾气。睡觉也是如此。睡不着时，千头万绪涌上心头，越想越烦。睡着的话，又是潜意识活动占了主要地位，一旦醒来，睡意朦胧，自控力也处于较低的水平，极易发脾气。俗话说“被头疯”，就是指这种状态。

32. 不作无谓的非难

作为领导，看到部属做错了事，总是很生气的。尤其是当这些事是至关重要的时候，领导的气就更甚了。

“你这个人怎么总是这样，没一件事办得好！”

“连这点事情也做不好，我真不明白要你这种人干什么！”

诸如此类非难的话，往往是不加思索地从领导的嘴里脱口而出。使下属万分尴尬、沮丧。这种非难是绝对没有好处的。

只要是人，谁不会有失败的时候？人生，就是由无数的失败堆砌而成的，谁又能去责备他人呢？不是有这么一个故事吗？有个少女犯了罪，人们手持石块要砸死她。这时，耶稣出现了。耶稣说：“无罪的人才能砸死她。”人们悄然无声地散开了——没有人是无罪的。失败也一样，没有一个人能保证自己永不失败，那也就没有一个人能非难失败者。

再说，在一般情况下，失败者本身总是极度痛苦的。若在这个时候你再去责骂他，除了徒增他的懊丧之外，于事何补？

我们说，“不作无谓的非难”，就是说，有些非难是没有必要的。反过来也就是说，有些非难是必要的。下属做错了事，不能不批评。假若对部属的失败视若无睹，不加斥责，甚至只有抚慰，先说些“失败是成功之母”之类的话，

就不能造成部属的警戒。可能还会重蹈覆辙。所以斥责是必要的。问题是这种批评必须是针对工作的，而绝不能损伤他的人格，要追究失败的原因，促使他本人反省，从失败中吸取教训，作为下次行为的借鉴，然后迈向成功。

各人的个性不同，对待失败的态度也不同。有的人急着说理由，极力辩白，不肯低头认错；有的喜欢闭眼沉思，愿意承担责任；有的人惊惶失措，烦恼不安，心神不宁；有的人则显出一副不在乎的样子，只当运气不好罢了。

不论对那种人，胡乱斥责一通都只能起坏作用。不肯认错的人，说不定会和你顶撞起来，结果闹得面红耳赤，彼此都下不来台。别人已经愿意承担责任了，你再大加斥责，相形之下，倒显得你的修养不如人。烦躁的人，会因斥责而更烦躁，而对于满不在乎的人，你的斥责充其量也不过是耳边风而已，说不定他心中还在笑你大惊小怪哩。

所以，只要是属于“出气”一类的、于事无补的话，当领导的都不该说。这也算是当领导的又一点小小的吃亏之处吧。

33. 不作遭人反感的讽刺

讽刺时常与幽默连在一起，领导者对做错了事的部属或某方面有缺点的部属恰当地运用一些讽刺手法，不仅是可以的，而且可能有意想不到的奇效。这里有一个例子：

小D和赵处长非常熟悉。小D有开会迟到的毛病，赵处长批评了多次，总也不见他改正，有一天开会，小D又迟到了半小时。赵处长正在掌握会议，见小D进来，慢悠悠地说：“小D今天值得表扬，这是他今年以来第一次准时到会。”小D心中大惑不解，嘴里便脱口而出，道：“不是一点半开会吗？现在二点钟了。”话刚出口，便自觉十分不妥，想要缩回去已经来不及了。赵处长笑着说：“会嘛，是二点钟开。只是对你我们作了一点小小的照顾——你的通知上写的是一点半。”大家哄地一声笑起来。小D满脸通红。会后，赵处长又和小D谈了一次，之后，小D再也没有迟到过。

以上所说的虽则是成功的一例，但实际上运用讽刺在上级和下属之间是很容易出毛病的，所以，若没有十分把握，最好不要弄险。尤其是不要作遭人反感的讽刺。

比如，有的领导看到部属因工作不顺利而志气消沉时，会半带揶揄地说：“这么优秀的人才，也会有失败的时候啊。”或者说：“为什么这么沮丧，失恋了吗？”听到这种话，有的人可能会付诸一笑。但较敏感的人就会说：“别讽

刺人好不好？”即使当面不说什么，心里也很反感。

对于那些以自我为中心的部属，即自信过甚型，无意的讪笑，也会引起他强烈的反感。对付这种下属，最好的方法就是明确指出他的过失。

对于那种依赖他人的部属，即自信丧失型，你越讽刺，他越感到抬不起头来，简直没法正常工作。遇到这种部属，唯一可行的，就是尽量宽恕他，尤其要避免正面的责难。

有一位男性体育明星，喜欢留长发。且不说他的身材、脸型是否适宜留长发，反正我国的老百姓大多是看不顺眼长发的，所以教练就很想让他把头发剪了。他用讽刺的口吻说：“好漂亮的头发，简直象个女人！”偏巧那个明星是自信过甚型的，立即板脸说：“象女人就象女人！”教练倒没了办法。数日后，教练改换了认认真真的口气，说，“你的头发留得太长了，影响不好，我给你修一修，好不好？”他明确指出了长发不好，又巧妙地避开了“剪”字，顺顺当当地把小明星的长发剪短了。

所以，讽刺是不能随便用的。口齿伶俐的领导尤其要注意，不要光顾卖弄口才，反把下属给得罪了。

34. 切勿伤人自尊心

俗话说：“树要皮，人要脸。”所谓“脸”，就是人的自尊。人如果没有了自尊，那便无药可救了。没有自尊的人有两种情况：一种是自己失去的，一种是叫人给毁伤的。对前一种人，领导者可做的努力或许很少，但后一种情况，当领导者的却要千万注意。不少人的自尊心恰恰是被领导者给毁伤的。

有些人由于工作上能力较差，时常做不好事情，反而给领导添麻烦，于是每个单位都想将他调走，似乎又没有地方肯接纳他。有的领导便会对人说：“他要是能调走，我碰头都来不及！”这种话便是伤人自尊心的。事实上，即使是在工作场所中被视为无用的人，也有他自己的想法与自尊心。他或许看似低能，却在某一方面潜藏着特长；也许，他一无所长，但他却也因此而比别人更勤奋卖力。偌大个单位，总该有适合他的工作可做，而不应对他抱嫌弃的态度。

有的人本身并不低能，但因为做错了事，也会引得某些领导说出伤人自尊心的话来。比如：“你是什么东西？你以为我不知道你的老底吗？”或者说：“你这种家伙，成事不足，败事有余！”这种话一出口，不是叫人心灰意懒，就是引起大吵大闹。

当领导的必须明白，自尊心是应该受到保护的。不伤害人的自尊心，不仅是尊重人格，而且对搞好企业大有好处。

人有了自尊心，才会求上进，有上进心才会努力工作。调查研究表明：举凡自尊心很强的人，不论在什么岗位上，都会尽自己的努力而不甘落后于人。明智的领导要保护部属的自尊心，还要想方设法加强部属的自尊心。比如，注重礼貌，让他们充分体会到自己作为一个人与上级在人格上是平等的；或使用适当的褒奖，让他们有荣誉感，等等。

自尊心受到毁伤的程度是不同的，有的属于局部的，就是说，被害者的自尊心并未完全失去，他还能感觉到自己受了伤害，这样他就必然记住伤害他的人，对之产生反感、厌憎乃至仇恨，如果这个人是他的领导的话，他要么积极地谋划调离本单位，要么，便采取“不合作主义”。只要是你说的话，你下的指示，他都不会尽心尽力、甘心情愿地去办。这样，怎么可能把工作搞好呢？另一类是全部的，就是说，被害者已经全然失去了自尊。他甚至感觉不到什么叫自尊心受伤害。他自暴自弃，自甘下流，什么污七八糟的事都干。到头来，他本人是毁了，但企业的工作必然也大受其影响。

伤人自尊心是领导的大忌，在领导者心情不好的时候，尤其要大加注意。

35. 不要在众人面前指责部属

有一次，笔者带小女前去某照相馆拍照。照片洗出来后一看，效果很不理想，底片上还有斑点。我找有关人员指出，不论是开票的小姐还是那个摄影师态度都非常恶劣。于是，我去找了该馆的经理。

经理听了我的诉说，把有关人员召来，严厉地斥责他们，使得气氛十分不好。我的问题虽说得到了解决，但心里并不舒服。因为我知道经理这种做法是不好的。这家照相馆之所以服务那么差，甚至可以说同这位经理的管理方法直接有关。

有的领导喜欢在众人面前斥责部属，是想以此来把责任转移到部属身上，好让上级、客户、或其他下属知道，这不是他的错，而是某个下属办事不力。这种想法是非常幼稚的。

其一，你既为该单位的领导，无论如何，你总对该单位的人与事负有责任，这是谁也推诿不掉的。一味强调自己的不知情，反而暴露出你的管理不力，或由你所制定的管理体制不健全。更不好的是，还会给人留下自私与狭隘的印象。

其二，单位所表现的一切，是全体工作人员努力的结果。如果上司或外界有何不满，最高负责人应负起这个责任。领导者以底下的人员为挡剑牌，逃避责任，作为代罪羔羊的部属很可能因此自暴自弃，以后任何活动、任何工作再

也不会热衷了。领导一直对外宣称全体员工就是整个单位的代表，却不用实际行动来表现，这就象画饼充饥一样地不真实。

在发生问题的时候，如果领导确实不十分知情，该把有关人员找来，把问题问清楚，然后让部属回去继续工作。领导应该负起责任处理问题。等上司或客户走了，有必要纠正、责备时再严格执行。

古时候，有一位侠客，他的属下有近千入。一次，朋友问他：“有那么多的子弟仰慕你、跟随你，你是否有什么秘诀呢？”他回答说：“我的秘诀是，当我要责备某一位犯错误的弟子时，一定叫他到我的房间里，在没有旁人的场合才提醒他，就是如此。”日本的社会学家岛田一男在援引这个例子后说：“无论是辈份较长的人或是上司，都应该有这位侠客的认识才好。在大庭广众之下被责骂，会觉得很没面子，很可能会萎靡不振、意志消沉，有的可能对你产生反抗或憎恶的态度。”

设想一下，假若部属因为被你当众责骂而觉得下不了台，抱着横竖都挨责骂的心理，一反常态地和你争吵起来，甚至把本单位一些不该为外人知道的东西也抖露了出来，当领导的本为保全自己的“面子”，如此一来，岂不是连“夹里”都保不住了吗？“家丑不可外扬”，从经营管理的角度来说，不是完全没有道理的。但要别人做到家丑不外扬，当领导的，首先须不要把部属的“丑”“外扬”才好。

36. 不可揭人疮疤

一般说来，人们并不喜欢揭人疮疤。性格上生来就喜欢揭人疮疤的人是少数。但在情绪不好的时候，甚至在暴怒的时候，可就很难说了。尤其是领导者，因为人事材料在握，对别人的过去知道得一清二楚，怒从心头起时，就难免出口不逊，说些诸如“你不要以为过去的事情就没人知道了”之类的话。

对于今天该指责的事项，引用过去的事例是不适当的。只有当过去的例子可以作为追究事理方面原因的资料时，才可以把它拿出来。如果牵扯到人的问题，感情的问题，那么，别人就会产生这样的心理：“都已经过去的事情了，现在还抓住不放，真太过份了。在这种领导手下工作，只怕是一辈子也不会有出头之日了。”揭人疮疤，除了让人勾起一段不愉快的回忆外，于事无补。这不仅会叫被揭疮疤的人寒心，旁的人一定也大不舒服。因为疮疤人人会有，只是大小不同。见到同事浓血淋漓的疮疤，只要不是幸灾乐祸的人，都会有“兔死狐悲，物伤其类”的感觉的。

“并不是我喜欢揭人疮疤，而是他的态度实在太恶劣，一点悔过的意思都没有。我这才忍不住翻起旧帐来的。”有的领导辩解道。

这并不是不能理解的。但是，如果有必要指责其态度时，只要针对他的恶劣态度加以警戒即可。每次针对一件事

比较能收到好效果。集合许多事时，目标分散了，被批评的人反而印象不深。

有一件事非常有意思，调查表明：凡是喜欢翻旧帐的领导，也喜欢把属于今天的事情向后拖延。反过来说，象这种拖延主义的人，指责下属也不干脆。他不能迅速解决问题，就会将各种问题、包括某人过去犯的错误累积起来，不知什么时候就又提出来，完全失去了时间性，这是很笨拙的做法。

企业中的各种业务，每一次都要有个完结，这很重要。过去的事已经过去，我们应该努力把现在的事情做好。如果没有“今日事今日毕”的好习惯，把现在的事拖到将来，那么，在将来的日子里，你就得不停地翻旧帐。这是一种恶性循环。办事越拖，旧帐越多；旧帐越多，办事越拖。

所以，领导要杜绝揭人疮疤的行为，除了要知晓利害，学会自我控制外，还须养成及时处理问题的习惯。不要把事情搁置起来，每个问题都适时地解决了，有了结论，以后也就不要再旧事重提，再翻老帐。

37. 不要因失败而指责

不要因失败而指责，这个问题也许会使一些领导干部感到困惑：失败了不指责，难道成功了反倒要指责吗？

从某种角度来说，正是如此。失败是一种令人沮丧的事情，而最沮丧的，便是失败者本人。光从这一点而言，别人（包括领导者）也就没有权力再去指责他。成功则不然。成功是一件令人骄傲的事情，而最骄傲的人，也是成功者本人。就这一点而言，任何人（尤其是领导）都有权指出他成功中的不足之处，以免他过份沾沾自喜。

我们说不因失败而指责，还不仅是出于这一点。失败的原因是多种多样的，或是办事的人主观不够努力，或是办事者经验不足，再或者是由于某些客观条件不够成熟，甚至可能是由于巧合，偶然地失败了。在所有这些原因中，除了主观不够努力尚可指责外，其他都不能简单地归罪于失败者。如果不分青红皂白，一听到、或看到部属失败，就肆意指责的话，部属是肯定不会心服的。

常言道：“失败是成功之母。”很多成功都是在经历了失败之后才取得的。换句话说，要有人去失败，才会有人成功。如果一失败就会遭到劈头盖脸的指责的话，人们就会过份害怕失败，遇到该冒险的事也不敢或不愿去冒险。什么事都要到有百分之百的把握才去干，那还会有什么大的进展？看上去是保险可靠了，但企业的竞争活力也大大减弱了。在

很多事情上会坐失良机。

当然，我们也不是说失败时一概不可责备。如果所有的失败都不能指责，那领导者恐怕就没有什么机会可以指责部属了。我们在此可以列举一些不可指责的类型，以供领导者在看到部属失败时作区别：

(1) 动机是好的。同样是失败，如果动机是好的，没有恶意的话，则不可指责。指责的目的是纠正和指导，如果动机良好而无心犯了错误，就没有必要指责。只须纠正他的方法就可以了。反之，基于恶意、懒惰所造成的失败，就须给予处罚。

(2) 指导方法错误。由于上司或前辈的指导方法错误而造成的失败，当然也不能指责。要先弄清楚责任所在，指责该负责的人。

(3) 尚未知结果之事。刚试着做或正在实验中的事，结果尚不明确，不能加以指责。否则，部属就没有勇气再尝试下去，造成半途而废。

(4) 由于不能防止或不能抵抗的外在因素的影响。这种情况当然不是部属的错，部属没有义务要承担这个责任。没有责任就不能指责。

以上种种，不过是举一个例子而已。情况是复杂的，多变的，究竟什么事该指责，什么事不该指责，还须靠领导的判断力。但有一点，领导须记住，就是“部属有失败的权利”，千万不要简单地因失败而指责。

38. 指责时不可存有轻视之心

经营计划科的小姚被派去和一家公司洽谈业务。由于他言谈上的不审慎，谈判失败了。小姚自知有错，非常沮丧地回到科里。高科长先和小姚谈话，指出他在谈判业务上不精通，事先的准备又不充分，等等。小姚默不作声，点头称是。跟着顾副科长也说：“我早知道你去是谈不成功的。别看你读过几年书，纸上谈兵有什么用？这次就算了，以后可要有自知之明。”小姚听后，脸胀得通红，道：“你这算什么话？这次是我没做好，但不等于以后也做不好。你这样说，不是瞧不起人吗？”顾副科长也火了，大着嗓门道：“高科长说你，你怎么不吭气？我才说了几句，你就跳起来，做人不要这么势利好不好？”

顾副科长这可是错怪了小姚。他之所以能够接受高科长的批评而不能接受顾副科长的批评，倒不是因为职位高低的关系，而是因为高科长的批评中不含有轻视之意，而顾副科长的话中却存有轻视之意。

一般的人都是如此。你就事论事地说他这不行那不行都可以接受，但却不能忍受别人看不起他，说他整个无能。这一点，当领导的是必须牢记在心的。不管部属做错了什么，指责的时候都不可存轻视之心。

要在言辞中不露出轻视之意，先要在思想上消除轻视之心。

部属在单位里所表现的，只是某一方面，领导不能了解他的全貌，这是极平常的情形。一些日日重复着单位工作的人员更无从发现其特长。凭什么就断定别人缺乏才能呢？

“我从他的失败中看出他无能。”有的领导这么说。

这话也不确切。我们在前面就已说过，失败的原因是多种多样的。俗话说：“看人挑担不吃力。”作为局外人、旁观者，或者在事情过去以后再来评头论足，是比较容易的。真要自己去做，恐怕就不那么简单了。别人做不好的事，换了你去做，也未必就做得好。因此，作为领导尽可以批评，却无权轻视别人。

若以轻视的态度对人，不论言辞多美妙，这种轻视之心仍会表现在言辞之中。一旦下属感觉到了这一点，即使用尽其他方法也无法打动对方的心。

轻视别人是一种不健康的心理。各人有各人的爱好与特长，因而在自己身边形成一个小世界。轻视别人即是以自我为中心，把自己身边的小世界误当成宇宙的大世界了。殊不知，以为某方面不如自己的人即为无能，那么，换一个生活圈子，你就可能是最无能的。

39. 不要责人不责己

说起家长对孩子的影响，我们常说：“身教重于言教。”其实，在这一点上，领导与部属的关系也是如此。就象有些家长生怕作自我批评会使自己丧失威信一样，有些领导也不愿在部属面前认错，因此形成了责人不责己的情况。

责备自己是否会降低威信呢？那要视具体情况而定。

如果你是个老唱“是我错”的领导，不管什么事都往自己头上拉，而实际上又不承担什么责任（如果真要承担责任，这种老唱“是我错”的领导早该下台了），久而久之，自然令人生厌，并因此而威信扫地，成为叫部属说笑的话柄。

假如不象上面那种人那样，过份急于要表现自己的宽容大度和勇于承担责任，而是实事求是，从具体情况出发，该承担的责任就承担起来，凡是要求别人做而自己却没做好的事，先责己再责人。这样做，不仅不会降低威信，反而让部属觉得你是一个头脑清楚、责任心强、又严于律己的好领导。因而对你产生钦敬之心。凡是能做到这一点的领导，再去批评下属，下属就比较心悦诚服，而不会在心里嘀咕：“就会骂人，怎么不想想你自己的错？”

责人先责己，并不是为了故作姿态给别人看。作为领导，首先应该考虑到自己对企业负有的责任。在《三国演义》中，有一个著名故事叫“失街亭”。司马谡失守街亭，罪

当该死，作为军师的诸葛亮，一方面“挥泪斩马谡”，一方面也向刘备上书引咎辞职。因为他觉得自己应该负有用人不当的责任。我们知道，派谁去做工作，总是由领导指定的，即就此一点而言，领导就负有责任，何况其他呢？

在日常工作中，用责人先责己的办法，有时还会收到意想不到的好效果。

某位经理，觉得本公司的一位女职员每次给人倒茶总是笨手笨脚的，表情呆板，给人的印象不好。他本想去批评她的，但有一次开会的时候，突然意识到，自己在这方面也做得不怎么好。那位女职员上来倒茶时，从未正眼看她一看，更不用说道谢了。之后，他便有意识地改变自己的态度。她来送茶时，经理即双手接过，并微笑点头致谢。那女职员受到感染，心情愉快，动作便轻盈起来，脸上的表情也不那么呆板了。

人总是习惯以自我为中心，而对别人口出怨言，但冷静反省下来，许多问题恰恰在自己身上。或者说，问题虽不全在自己身上，但从自己身上检讨起，比只指责别人效果要好。如果领导干部克服责人不责己的毛病，并能推而广之，在部属中养成责人先责己的好习惯，许多问题都好解决得多。

40. 勿借他人之口怒骂

谁都有想骂人的时候，二次大战时，日本偷袭珍珠港，惹得美国总统也骂了娘。这是完全可以理解的。但当领导的人又大多自觉地意识到，骂人是不好的，尤其不能骂下属。怒火中烧之时，有人便灵机一动，想到借他人之口来骂人。

比如说：“你老是调三窝四，群众对你意见很大。”或者说：“你的懒惰，简直全公司出了名了，连别的科室的人都说，供销科有条大懒虫，”一旦有人反问：“谁说的？”则说：“我有责任保密。”以为这样既可以泄心头之气，二来也不必承担责任。

这种自以为聪明的办法，其实蠢得很。

首先，借他人之口怒骂，把原来属于两个人的矛盾扩大化了。卷入矛盾的人越多，问题越复杂，这是毫无疑问的。被骂之人虽然不知道你借的是谁之口，但必会因为猜疑和另一些人心存芥蒂。至于被借口的人，或许确实说过那样的话，但并不希望转述给本人，知晓你的作为后，也会对你不满，甚至有可能为了在被骂之人面前撇清而故意说你的坏话。假如被借口的人根本没说过这类话，情况自然更糟。

其次，借他人之口怒骂，仍不能避免领导与被骂之人的矛盾。你虽然借了他人之口，你自己的意见也分明在其中，被骂之人是不可能将你与被借口的人区分开来对待的，即使你暗示甚至明示也没有用。这时领导与部属的矛盾不但不能

缓和，反而更加激化。部属会觉得你怯懦、阴险、借刀杀人。这时候，他对你的憎恨将远远超过你当面痛骂他一顿。

我们也认为领导不该骂人，尤其是不该骂下属。但是，与其借他人之口来怒骂，倒不如直接斥骂来得好些。毕竟，这是两个人面对面的事情，比起做那种小家子气的动作来要光明正大得多。

不敢直接、正式地批评部属，是领导本身缺少魄力的表现。如果下属确实该受指责，你便指责就是，而不要遮遮掩掩。即使有别人说过批评的话，但如果你有同感，就应该作为你自己的意见提出，而不要把别人牵扯进来。假如编造一些没人说过的话，那就更加不好了。会在同僚之间引起相互猜忌，影响团结。自然，也要影响工作。

如果真的需要传达上级或同仁的意见，那也要在合适的时间，通过正常的渠道，用适当的方法，传达下去，并说明自己对这一问题的看法，以免别人产生不好的联想。

41. 不可为顾全己誉而指责别人

指责部属，有时可以提高领导者的声望，有时，却反而会丧失领导者的威严。为了督促部属达成企业目标，指责是难免的，但必须要考虑到这正反两方面的效果。

职员小黄，桀傲不驯，不论什么事情都抢着发表意见，对同僚说话也毫不客气，尖锐得很，所以很不受同仁的欢迎。大家都希望找个机会整整他，出出他的洋相。

一向看不惯小黄的年轻科长了解到大家的情绪，故意派给他一个棘手的任务，再找出他的不足之处，当众斥责了一顿。小黄根本不知道自己为什么会挨骂，只好委屈地接受了。

年轻科长有意在众人面前显示他作为领导的权威，虽然指责的对象是小黄，眼睛却停在众人身上，显露出一种示威的意思：“你们看到了吧，连小黄都被我指责得不敢抬头的了，何况你们？”

起初，众人很兴奋地看着这一幕，心中颇为得意，但渐渐他们明白了上司的用意，就产生了反感，并不再继续观看。

年轻科长若能见好就收，到此为止，尚可保持这一顿斥责的价值。但若为了尽情地发挥威严，再接再厉，骂个不停，则小黄很可能因无法忍受而萌生反抗的念头和动作。这时候，火爆的场面就不可避免了。最坏的是，众人目睹此

景，会有一种微妙的转变，使原先对小黄的讨厌化作了同情。

以上所说的，只是一个例子。其他还有许多种原因可以促使领导者并非为了该指责的事而去指责别人，目的就是藉此来维护自己的名誉和威信。

这当然是领导者的一厢情愿。不要说莫名其妙地被指责的人记恨你，旁人也会因为你不讲道理地指责人而轻视你。说不定还会有人背后骂你神经病哩。靠这种方法来顾全己誉，效果往往适得其反。

指责必须要有正当的理由，也即是说，该指责的才指责。如果要想顾全己誉的话，就要多做光明正大的事。

42. 不可指责自己也无法达成的事

古语道：“己所不欲，勿施于人。”按照这个道理，自己无法达成的事，也不要再去指责别人。从表面上看，对当领导的提出这个要求有点过份。领导者不可能是万能的，如果自己无法达成的事就不能指责，那不是什么都管不了吗？

如果是技术性、专业性的问题，当然不能作此要求。我们所说的恰恰是将技术性、专业性排除在外的问題。

某年，国内不少地区遭受特大水灾，全国各地都纷纷募捐救灾。某厂厂长在会上慷慨激昂地作了一番动员，又义愤填膺地批评了某些人见灾不救的行为，宣布干部带头捐款，款额大至为厂级干部100元，部级50元，科级30元，工人5至10元。但是，这位厂长自己捐了多少呢？10元！当他搁下钱想走时，台下嘘声四起。工人们都为有这样的厂长而感到丢人。

这位厂长自然是吝啬成性，以致做出来的事情荒唐得无以复加。其实，既知自己有这个毛病，就不要再去指责别人，这样做，无异于搬起石头砸自己的脚，既伤着了自己，又得不到别人的同情，反而叫人耻笑。

当然，在更多的时候，问题不是这样明显的。比如，有的领导要求职工准时上下班，自己却爱什么时候来就什么时候来，爱什么时候走就什么时候走。有的领导要求职工不化公为私，自己的孩子却常常坐厂里的小车。凡此种种，也许

你自己并不觉得，别人却都看得清清楚楚，并由此而对你的批评意见产生了抵触情绪。

有些属于任务一类的事，也要注意这一点。有的领导喜欢说：“限你三天完成。”或“这件事办不好别下班。”说这种话时，领导应该考虑到完成工作的可能性，设身处地地想一想，假若自己是那位职工，有没有可能在你所说的规定时间内完成。假若做不到，就不能这样要求别人。

鉴于这一点，领导精通业务的问题也应该提到重要的位置上来。在对部属提出要求、或者批评部属时，部属态度强硬地说：“你来做做看。”你胸有成竹地说：“好，我来做，你好好看着。”然后，你不慌不忙地做了，做得非常完美，那么部属是不会不心悦诚服的。即使心中还有不服，也是决不敢再强辩了。这样来处理问题，当然是最理想的。所以领导者即使不能做到样样精通，也要尽可能地熟悉业务。

当然，现代社会科学发达，社会分工越来越细，涌现了许多新的、复杂的、专门化的东西，领导者是无论如何也不会样样精通的。我们只要在道理上做到了不指责自己也无法达成的事，专业技巧上的不如人，可以坦率地承认。可以这样来回答部属挑衅性的话语：“这个工作我不会做。在这方面我不如你，因为你是负责这个工作的，就如我负责管理这个厂子一样。管理的工作你也同样不熟悉。我们各司其职。”谦虚的态度加上严格的要求，想来是能够说服部属的。

43. 不要指责已经认错的人

“厂长，这件事是我不对，我认错。”

“认错？认错就完了？哪有这么容易的事？”

诸如此类的谈话经常发生在某些领导与部属之间。

我们有些领导似乎喜欢“痛打落水狗”，你越是认错，他咆哮得越是厉害。他的心里是这样想的：“我说的话，你不放在心上，出了事你倒来认错，不行，我不能放过你。”或者：“我说你不对，你还不认错，现在认错也晚了！”

这样的谈话进行到后来是什么结果呢？一种可能，是被骂之人垂头丧气，假若是女性的话，还可能嚎淘大哭而去。另一种可能，则是被骂之人忍无可忍，勃然大怒，重新“翻案”，大闹一场而去。这时候，挨骂下属的心情基本上都是一样的，就是认为：“我已经认了错，你还抓住我不放，实在太过份了。在这种领导手下，叫人怎么过得下去？”性格比较怯懦的人，因此而丧失了信心，刚强的便发起怒来。

显然，领导这么做是不明智的。

有的领导说：“不是我得理不让人，这家伙一贯如此。做事的时候漫不经心，出了问题却嘻皮笑脸地认个错就想了事，我怎么能不管他？”

的确有这样的人。但即使对于这样的人，在他认错之后再大加指责仍是不高明的。不论真认错假认错，认错这件事本身总不是坏事，所以你先得把它肯定下来。然后，便可以

顺着认错思路继续下去：错在什么地方？为什么会犯这样的错误？错误造成了什么后果？怎样弥补由于这个错误而造成的损失？如何防止再犯类似错误？等等。只要这些问题、尤其是最后一个问题解决了，批评指责的目的也就达到了，管它是真认错还是假认错呢？

要知道，一千个犯错误的部属，就有一千条理由可以为自己所犯的错误作解释、辩护。部属有能力自我反省，在挨批评之前就认错，实在是已经很不错了。当部属说：“我错了”，而当领导的还不能原谅他，那实在不能说是个高明的领导。

此外，在上司批评之后即能认错道歉的部属也不用太责备，特别是有些极轻微的错，第一次犯错误和不小心犯错误等，只要稍微提醒他一下即可。

总之，犯错误是第一阶段，认错是第二阶段，改错是第三阶段。不管是经过批评后认错，还是未经批评而主动认错，都说明他已到达第二阶段，当领导的只能努力帮助他迈向第三阶段。

44. 不可采用家庭式的指责法

领导与部属的关系，与家长和孩子的关系不无相似之处，但又不尽相同。当领导批评和指责部属的时候，我们认为，不可采用“家庭式”的指责方法。

什么叫“家庭式指责法”呢？我们可以略举几例：

例一，小王把一份誊写完的报告交给科长，科长一看，便皱眉道：“你的字怎么写得这个样子？蹩脚不用说，还这么潦草。去，给我重抄一遍。一笔一划，端端正正地写。”小王满脸通红，讪讪地拿着文件走了。从此以后，小王远远看见科长就赶紧低着头走开，唯恐躲之不及，不要说积极配合工作了。

例二，高经理一走进办公室，便唠叨开了：“你看你，怎么把废纸篓放在这里？难看不难看？”“小王，我昨天不是让你把头发剪短的吗？怎么还是这副披头散发的样子？”

“哎哟哟，瞧你这办公桌，简直象垃圾堆！”当高经理一边说着，一边走进尽头的经理办公室。众人刚刚不约而同地舒了口气时，高经理又伸出头来嚷道：“喂，你们都听好，今天可不准再提早吃饭！”

例三，“小陈啊，我这可是为你好。”办公室主任老张一面说，一面把沾在小陈衣领上的一小片枯叶拂掉，“这件事我已经和你谈过好多次了，你怎么就是不听呢？这样下去怎么行呢？”小陈眼睛看着窗外，对张主任的话置若罔闻。

不难看出，上述例子中的领导都用了“家庭式”的指责法。那位科长如同严父，一点也不给下属留面子，搞得别人非常狼狈，失去了以后搞好工作的信心。高经理是“婆婆嘴”，事无巨细，唠叨个没完。老张则象个教子无方的慈母，对不听话的孩子束手无策。

部属不是孩子，既不可以溺爱，也不可以过份严厉。象那个科长，应该对小王说：“你的字写得太潦草了，打印起来有困难，希望你重新誊抄一下。另外，你经常要搞这类工作，有空的时候可以练练字。”这样，该表达的意思也都表达清楚了，但却不至于让部属下不来台。高经理对那些小事，则应该是视若无睹的。假若觉得有必要整顿，不如干脆把全体人员召集起来，说一下加强劳动纪律和注意个人和环境卫生的问题。这样既能解决问题，却不显得婆婆妈妈。张主任对小陈则应该严肃点。国有国法，厂有厂规。屡教不改要受相应的处分。哀求苦恼只会丧失威信，而收不到好效果。

在家庭中有很多事情和工作场所不同。家庭是由有血缘关系的人组合而成的，有一种没有任何东西可以替代的亲情紧紧地维系着。家庭中自然也有快乐与痛苦，但每一分子都责无旁贷地分享着苦和乐，这和以劳动契约为基础而结合的工作关系根本不一样。即使工作场所的气氛非常平稳，也不可能象一家人。在家庭中，再没有道理的指责，都可能因为特殊的亲情联系而能得予谅解、理解，连好管闲事也不会引起反感。但工作中，不适当的指责给双方关系所带来的损害，日后不管你多么苦心挽回，要恢复都是非常困难的。领导者应清楚地意识到这一点。

45. 不要仰仗权力

“仰仗”这个词在中文中带有贬意，意为依靠或凭借什么东西来干不好的事。其中，仰仗权力，好象比仰仗别的东西更为叫人讨厌。

领导者负有达到企业目标的任务，为了完成任务，他被赋予一种强制别人的力量，这个力量就是权力。它可以用作指示、指导，也可用以纠正过失。

虽然如此，但如果太仰仗这个，不管什么事都采取强硬手段来压制部属，口口声声说：“我说这么做就这么做”，不厌其烦地一再向人们显示自己的权力，则不能使部属信服。

我们应该认清的是，指责应该根据事实，就事论事，具有充分的指责理由，而不是因为被赋予了权力、赋予了使人服从权势而滥用。把强制及使人服从的力量深藏不露，才是最聪明的办法。

部下能老实地接受指责当然最好，有些部属非但不能接受，反而针锋相对，此时有的领导就会火冒三丈，而用“这是命令，一定要给我做到”的强制语气来压制对方。聪明的领导可不会这么做，这是表现度量的重要时机，改变指责方式才是必要的。从权力的宝座上走下来，以一种交换的态度，和气地解决问题，才是上策。本来身为部属的人，就算不受强制，也会有服从的心理，如果领导者用一种以上压下的态度对付部属，即使性格温顺的人也会引起反感。所以领

导者不能藉助权力压人，靠本身的威信使人服从是重要的办法。不用考虑撤回权力是否有损威严，只要能达到指责的目的就够了。

话虽如此，但对一些顽固、刚愎自用的部属而言，见领导以一种友善的态度与他们交谈，反而摆出一副盛气凌人的架势。这种部属，当然不妨使用强制的手段。但根据一般情况，大部分情形是不需要用压制方法就可解决问题的。

权力是指责力量的源泉。但是当它使用在责备时，只有招来对方的反感，助长其反抗心理，使领导者失去信赖。这一点握权在手的人都须注意。

我们可以打一个形象的比方。一个人自己没有独立的能力，只靠身后的树干才不至于倒下，而他却还要抬起一只脚来踢人，这不是很可恶和很可笑吗？假如身后那根树干折断的话，那么，他必然应声而倒。这时，即使旁边有人，也因为刚挨过你的踢而不会来搀扶你。这根树干就是权力。领导者要自立，要以自己一贯的言行让部属信服。否则，一旦失去权力，你必会是一个人人鄙视的废人。

46. 不要拒绝参加下属的活动

“高科长，今天我们科里的同事约好一起去市工人文化宫舞厅，庆贺小余工大毕业，请您一起参加。”科员小王笑容可掬地对高科长说。

“哎呀，我可不会跳舞，免了吧。”高科长也笑容可掬地说。

从此之后，高科长再没接到过诸如此类的邀请。本来，他也没放在心上。他还以为属下的科员们没再搞过类似的活动呢。但有一天，当他来到一家酒楼喝外甥的喜酒时，意外地发现，属下的科员正团团圆圆坐成一桌，又吃又喝，又说又笑。当发现了邻桌的高科长时，彼此的神情都非常地尴尬。

高科长这才想起，科员们这些日子来同自己一直是疏远的。有时，他明明听到办公室里人声鼎沸，正在热烈地讨论什么事情，但只要他一跨进去，立刻变得鸦雀无声。即使上班时间未到，每个人也都正襟危坐在自己的办公室前，不苟言笑。他有时也想说些亲切的话，把气氛搞得轻松点，但回答他的总是一张讪讪的笑脸。高科长不明白，问题就出在他拒绝参加下属活动的那一次。

首先，他没有表示应该去和很想去。其次，也没有提出充分的理由，说明他为何不能去。他只说不会跳舞，这显然是个借口。要知道，下属让你参加一次“活动”，并不一定要你跳舞，更没有要求你会跳舞。“不会跳”，可以不跳，

或者学着跳，却不成其为“不去”的理由。所以，下属们便以为你在摆架子，认为你在强调自己的地位和他们不一样，不屑与他们同乐。自然，他们也就不会再有和你亲近的感觉和愿望了。你虽是他们的上级，但他们都对你敬而远之。事实上，高科长那个部门的科员曾不止一次地搞过活动，但都是瞒着高科长的——也免得他又要找借口。说不定他拒绝参加还意味着压根儿反对这种活动哩。让他知道了，倒又不能不邀请他。这就是高科长与他的下属疏远的由来。

有的领导也许会觉得，和下属疏远一些好，这样才有威信。这种想法是不正确的。

参加下属的活动是接近和了解他们的绝好机会，千万不要错过。在酒席上、舞厅里，你可以听到许多平时绝对听不到的话，下一盘棋，跑一次4×100米接力，与部属联络感情的作用也可能远胜于一次谈话或家访。一个与下属在感情上有隔膜的、对下属情况又不甚了解的领导，无论如何是不会真正有威信的。至多，也是有威无信罢了。

当然，也不是说，凡下属的活动一定要参加。可以去，也可以不去。不去，又有两种情况，一种是不能去。如上所述，你必须把理由向下属说明，并明确表示自己应该去也很想去，只是迫不得已罢了。另一种是不该去。那就是活动本身内容不够健康。比如说赌博，那时不仅自己不去，还要劝阻下属不搞这种活动。

还有一点也须注意，就是参加下属的活动，必须自掏腰包，以表示自己是普通一员。活动中也要放弃指挥的习惯，让下属充分发挥。有时候，装装“小三子”，会有好处哩。

部 属 篇

47. 不必唯上级之命是听

作为下属，当然要服从上级的命令。但唯上级之命是听，可就不必要了。

一个下属，是为企业工作，还是为自己工作，这倒可以争议一番。但有一点是肯定的，那就是，下属决不是为上级而工作。

本来，是为了工作进行上的方便，才有了上下级的制度。所谓上级，我们大可以想象那只是一种“机关”而已。这个“机关”所发出的指令，自然应该服从，拿出全副精神去执行。但是，严格说来，那些指令原则上必须是单位的工作，绝不是上司的私人工作。

有的上司喜欢让下属为自己办事，譬如，装修房间啦，接送孩子啦，代买东西啦。而许多下属则受宠若惊，以为一办私事便和上司贴近了，总会有好处，这实在是没志气、没出息的想法。

身为下属，只要尽忠职守，把该做的工作认真完成就行了。上级的私人事务不在下属的职责范围之内，完全不必唯命是听。可以帮忙的事，作为同事交情，帮一下忙也未尝不可。帮不上忙，也没什么不可以。尤其是上班时间内，决不能撇开公务去为上司干私事。管它什么科长、处长，都不必畏畏缩缩。

即使是上司为了工作所下的指令，假如有明显错误，也

不必唯命是从。下属有责任提出异议，因为企业是大家的，企业出了问题，倒楣的决不仅仅是上司，还有下属自己。

有些企业非常重视秩序，把以下犯上视为大忌。不唯上司之命是听，可能会给下属带来点麻烦。但你若忘却私心，有意见就直言，不撒谎，不巴结，明智的上司还是会接受的。只有无能的上司才会喜欢唯唯喏喏的下属。这种上司，要么是胆怯的。他们害怕下属的智谋和能力会超过自己，所以宁可自己保持“一言堂”，让下属唯他的命令是听；要么，这种上司是专横的，自以为是，半点不同意见也听不进，只会强迫下属唯自己之命是听。这两种人都不会有大的发展前途。想通过唯命是听获得他人的青睐，以便步步高升，简直是不可能的。因为他们是“泥菩萨过江”，自身况且难保，何况别人呢？当下属的不妨看穿他们，即生起取而代之之心，我们认为也没有什么不对，只要不使用阴谋手段就行。

不必唯上司之命是听，还意味着对来自他处的合理化意见要能够接受，即使是地位比自己低的人也不例外。谁的意见有道理，对企业有好处，就应该听谁的。而不必管他是不是上司。当然，必要的手续、制度还是应该保证的，否则，企业必将乱作一团。但原则只有一条：唯对企业有利的指令是听。

48. 不要逢迎上级

上级和下级是一对相互依赖的矛盾。没有下级，就无所谓上级；没有上级，也无所谓下级。因此，下级所面对的第一个问题，便是如何对待上级。

话要说回来，就如我们的“领导篇”当下属的看了也不无益处一样，“下级篇”对领导也是有启发作用的。

“对上级嘛，自然是越顺从越好喽。”不少下级都这么认为。其实这是错的。不讲原则，上级说什么都喏喏连声，甚至顺着他们意思再发挥几句，这实际上已经不是顺从，而是逢迎了。逢迎上级是有害的。

首先，逢迎上级对企业有害。

上级领导也是人，他的意见并不见得百分之百正确，假如眼看他有错误而仍加以逢迎的话，等于助长了他的错误。也许，他原来还不是那么肯定、坚决，现在经你一逢迎，便觉得自己大有道理。一高兴，便去付诸实践。结果是不言而喻的。或大或小，企业都会蒙受损失。

其次，逢迎上级对上级有害。

上级也有他的上级，假如他的错误意见因为你的逢迎而坚定起来，得意洋洋地呈报上去的话，明眼的上司必然会批评和指责他。假若发生这种事情的次数多或问题严重的话，肯定还会影响到他的晋升。

说到这里，一些忠厚老实的下级已经在点头了。为了企

业，也为了上级本人，他们不准备再作逢迎了。但有一些私心很重的人却在暗笑：“企业受损关我什么事？上级挨骂更是活该，只要我当时得了好处就可以了。”有些胆小的人也说：“我也不是愿意逢迎上级，可要是不逢迎，人家不开心怎么办？”这就是我们要谈的第三点。

第三，逢迎上司对本人有害。

且不说企业受损，归根到底，每个职工都要受损害。也不说企业受损、上级挨骂都会迁怒到你这个当初逢迎赞同的人。就说领导者本身吧，也不是个个都昏庸到只想听逢迎话的。有时，上级真心诚意来征求你的意见，希望听到一些有价值的批评，而你却说了一大堆逢迎的话，让上级一无所获，几次下来，上级领导就会觉得你没有见识，以后就不会提拔重用你了。更糟糕的是，有的领导看穿了你故意逢迎的伎俩，还会以为你品性有问题呢。

领导也是人，喜欢听顺耳的话，是可以理解的。但只要我们意见提得正确，表达方式也恰当，相信大多数领导还是能够接受的。即使当时心里有些不痛快，等时间证实了你的话是忠言后，他也会感激你的。相反，一味逢迎，当时可能获得某些领导好感，但这种气量狭窄的人，吃了亏以后，也就永远记恨你了。

所以，不论从哪个角度考虑，逢迎上级都是有害的。因此，为了企业、为了上级，也为了你本人，请记住不要逢迎。

49. 不要做上级的工具

有些老实的人，喜欢做上司的工具。上司叫他干什么就干什么，从来不说个“不”字。上司用得顺手了，随口也会夸上一句：“你不错，干得挺好。”其实，他心目中是否真觉得你“不错”呢？恐怕未必。他只是觉得你作为工具来说，确实是得心应手，要想提级晋升，那可就没你的份啦。

古语说：“一将成功万骨枯。”是因为古时候打起仗来，扬名遐迩的，是那些大将军，但他成功的背后，却是千千万万士兵的死亡。

今日的企业组织，虽然性质上已与古代的行伍大不相同，但那样的情形也不能说一点没有。有些上司只想到自己的步步高升，而把下属当作工具，甚至牺牲品。有的上司主观上虽说没有作如此想，但也不大考虑把下属作为人才来培养。或者说，繁忙的工作使他们遗漏了这一项。这份心只有当下属的人自己来操了。

“我是一个人，而不是上司的工具。我有我自己的想法和见解，而不唯上司之命是听。”做下属的人应该时常这样想。于是，在执行上司命令的时候，你就会发挥主观能动性，把任务完成得更好，令上司刮目相看。当你发现上司的意见不合理时，你也会大胆提出自己的看法，让上司注意到你的思想才华和组织能力。

当然，这一切都应该是自然而然的，合情合理的，实事

求是的，而不是故意卖弄。有的下属为了强调自己是个人才，来个“犟头倔脑主义”，专与上司唱反调，弄得上司对你惹厌透顶，这可就弄巧成拙了。

不做上司的工具，也不等于拒绝做平凡的工作。属于你职责范围的事，自然应该做好。不做工具，正意味着该比一般人做得更好。比如，运用一把扳手，只能把螺丝拧松或拧紧，但作为一个人，你却会发现这个螺帽的表面很不光滑，人在机床旁边操作，或许会挂破衣裳和擦伤皮肤，于是你就会从工具箱里另挑一颗光洁的螺帽拧上去。这就是人与工具的区别。

个别领导也许会宁肯下属都做他的工具，而对不甘愿做工具的人表示不满，这是他从他的立场、为他的利益所作的考虑。当下属的也要以下属的立场，为下属的利益而考虑考虑。一味顺从上司，有了他的好，可就没了你的好了。从现有成功的企业家来看，有不少人都是从下属一步步成长起来的，但在当下属时甘心做上司工具的人，却全然没有。假如你要上进的话，切记，莫让自己成为上司的工具。

50. 不替上级“背黑锅”

社会上，大家都称赞勇于承担责任的人；古时候，还讲究“士为知己者而死”；江湖上，则声称，“为朋友两肋插刀”。且不说真正能如此做的人有多少，作为一种民族文化的积淀，对人们思想和行为的影响是极大的。在一部分部属中，便有替上级“背黑锅”的现象。

某厂食堂出了一桩严重的食物中毒事故，上级部门要来追查责任。食堂负责人对属下说：“你们就说那天我有事正好不在，是你们自作主张把变质的肉排用咖喱烧了出售的。只要我免于处分，我自会有办法保护你们。”有几个下属竟然同意了。

他们中间，各有各的想法。有的认为，头儿对我不错，关键时刻不能出卖他。有的则想，这是大伙的事，也不能叫头儿一人承担。他倒了，我们也没个好，不如先保下他再说。还有人认为，头儿要我们保他，不保也不行，保就保吧。

这种替上级“背黑锅”的行为是十分危险的。

一般而言，有关工作的指示和命令，是由上司发出的，下属只是执行而已。就如上述那件食物中毒的事，其实是食堂负责人点了头，下面才干的。依据上级的命令而执行工作，万一以失败而告终，照理说，责任是在上司。提出让下属来“背黑锅”的上级，是很不负责的，甚至可以说是品德

很坏的。当下属的有权断然拒绝，并向有关方面说明事实真相。

这不是不忠义或不道德。出了事故要处理，宗旨是为了警戒以后，从这个角度说，惩罚他也就是挽救他。这是最道德的。不是应该帮着他逃避惩罚，而是让他接受惩罚，以便吸取教训。

希望通过帮助上级逃避责任来解救自己，是十分幼稚的想法。责任是大家共同承担的，好比众多的人抬一块大石头，去掉一个，另一个肩膀上只会重点而不可能轻点。这是显而易见的。只有大家共同来承担责任，每个人所得到的才是应该属于自己的那一份。

事情有大小，责任也有轻重。有的下属习惯于替上司“背黑锅”，万一受到了严厉的惩罚，再后悔就来不及了。为了防患于未然，作为下属，平时就该对工作的责任界限分辨清楚，各行其事，各行其责，决不替上司“背黑锅”。把事情闹开了，上司即使想报复你，也未必那么容易。

不要以为替上司“背黑锅”将来总会有些好处。“好处”应该是光明正大地争取来的，用“背黑锅”的办法去换，既不光彩，也未必合算。或许，上司能给予你的好处，比起你“背黑锅”所受的损害来，只有百分之一哩。我们上面说过，让人替自己“背黑锅”的上级，多半是黑心的，很可能他不仅不给你好处，反而因为你拥有他的秘密而仇视你。或者，一旦你“背黑锅”的事被发现了，你和你的上级，除了原有的事故外，还得为这件事而接受新的处罚，真是何苦来着。

51. 不送礼给上司

中国有句民谚，叫做“油多不坏菜，礼多人不怪。”一般说来，多放油，做出来的菜总好吃些；多讲究礼节，别人也总不会怪罪你的。但不知何时，这个礼节之“礼”却演化成了礼品之“礼”了。大事小事都要请客送礼，甚至下属对上级也时兴起送礼来。过年过节，拎着大包小包去领导家的人不在少数。假如领导生个病什么的，那收到的礼品就足以开个食品杂货铺了。

物极必反。什么事都得有个“度”。就说“油多不坏菜”吧，一般情况下确实如此，某种情形下就不对。比如《红楼梦》中，贾府那些上上下下，男男女女的人吧，不是都讨厌“油腻腻的”吗？不是都关照厨房“少搁香油”吗？这种情况，现在一般的家庭也可以体会一、二，并不是油越多菜越好吃的。“礼多人不怪”也是如此。把“礼”仅仅理解为礼品已经是错了，再把送礼运用到上司与下属之间，就更糟糕了。谁说一定“礼多人不怪”呢？正直的领导必然讨厌这一类的事。他不仅不会收你的礼，领你的情，反而会认为你是个势利小人。

我们在前面已经说过，上级与下属不是家庭关系与亲戚关系，甚至也不是朋友关系，而是严肃的工作关系，这种关系是不适合送礼的。下属给上司送礼，目的无非是想博得个好感，以后能得些好处。但既然是工作关系，能不能博得领

导的好感，关键便在于工作。如果你工作出色，不送礼也会受到赏识。反之，即使送了礼，也未必一直有用。个别领导贪心爱物也是有的，但以此来博得晋升，那么你既为别人所蔑视，而最终无法胜任，倒霉的还是你自己。

和上司在私人上有什么特别的关系，譬如上司是你的远房亲戚，或曾经做过你们夫妻的媒人，年节间送礼致意当然是说得过去的。但也可能因此而引起别人的猜忌与指责。因此，我们在原则上是不主张有私人关系的人在一起工作的。假如已然如此，又由于种种原因一时调不开，那么，在处理关系时就须格外注意。

除此之外，绝无理由要给上级送礼。要知道你是为你自己而工作，绝不是为上司而工作，对于自己为企业所作出的贡献要有十足的信心。你甚至可以有这样的气概：

“送礼给上司？我这么卖力工作，使我们这个部门扬名公司，该送礼的应该他呀！”

这话可能会使某些人哑然失笑，但仔细想想，是不是有道理呢？有许多领导不正是这样做的吗？

52. 不跟上司打牌

段祺瑞任内阁总理时，有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，老板有官在先，“输去若干，由我负责就是。”由于他能让段总理玩得高兴，以后就成了长期“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。这一段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，甚至还有人效之。想通过陪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财政总长李思浩发迹的事，但事情远非人们所传说的那样简单。就说李思浩吧，他本来并未想到过要以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方面具有同等的能力，若没有这些，光会打麻将又有何用？

机遇是可遇而不可求的，蓄意要想怎么怎么，搞不好反而弄巧成拙。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。你若要上司开心，就只能输不能赢。但如若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“偷鸡不着蚀把米”。工作上犯错误，还可以说“罪有应得”，牌桌上栽跟斗，这才是冤枉官司！如果在其他方面没有才能，就是牌桌上取得了上司的欢心也是无用。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”，不仅会引起同仁的不满，也会引起其他上司的不满。这种亲密过度是以疏远他人为代价的。再说，玩牌一需要时间，二需要场所，搞不好就不仅影响休息，也影响家庭生活。一天八小时之外，仍然看见几张熟悉的老面孔，而将家人置之一旁，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，弊端已说得很清楚，你还是避开上司，另找别人吧。

53. 不娶上司的女儿

男大当婚，女大当嫁。选择什么样的人作伴侣，各人的标准大不相同。有人希望通过结婚能给自己带来一点好处，于是，便把脑筋动到了上司的女儿身上。当然，也有人娶上司的女儿是因为上司或他的女儿率先看中了他，或者两人真正萌生了爱情。不管怎么样，迎娶上级的女儿都是有害于你的。

首先，当你迎娶上司的女儿时，你与上司便成了姻亲。他既是你的上司，又是你的泰山；你既是他的部属，又是他的女婿，这种复杂的关系是极难处理的。不要说你们两人在处理问题时会感到为难，就是你们桩桩件件都处理得十分完美，外人的评价也完全不会给你满分。

其次，你的夫人也将是一个难以对付的角色。夫妻关系本来就是相当微妙的，处理夫妻问题本来就须花费相当大的心力，而现在你的妻子同时又是上司的女儿，问题还不复杂化？比如，夫妻间有一点小口角，这本来不算什么，但现在情况不同了，你夫人口出怨言道：“你算什么东西，就会拍我爹的马屁！现在想‘从奴隶到将军’？没这么容易！”而且，为数不少的妇女喜欢在吵架时回娘家告状，但一般不会向你的上级告状，而现在她的娘家就是你上级，你岂不是一举两“失”？

假如你是从利害关系出发而娶上司的女儿，我劝你还是

放弃为好。亲近不会造成崇拜，而只会把瑕疵放大了给人看。作上司的女婿，就是把自己送到上司的眼皮底下去，是非吃亏不可的。而且上司本人也存在晋升的愿望，为了避嫌，他很可能在该提拔你的时候也不提拔你。否则，古人为什么在称赞“外举不避仇”的同时也赞扬“内举不避亲”呢？可见“内举”一般是要“避亲”的。

假如你凑巧爱上了上司的女儿，那就必须慎重地权衡。如果爱情对你并不重要，或你俩的感情尚未深到那种程度，那就该赶快理智地结束这一场不该发生的恋情。如果你把爱情看得很重要，并确实相爱情深，非此不娶，那当然应该结了婚再说。即使给自己带来诸多麻烦，为了爱情也可以在所不惜。还有一个可以事后补救的办法，就是赶快从岳父手下调走，换一个纯粹只有工作关系的环境。而你和旧上司则纯粹是翁婿关系了。

就你本人来说，攀上了上司的女儿，很可能在工作上会丧失以往的竞争心和战斗意志。潜意识中总觉得不怎么努力也可以靠岳父大人的照顾步步高升。这时，正人君子都会因为你有裙带关系而疏远你，小人们却会因为你有裙带关系而接近你。一个人陷入这种“近小人而远君子”的状态，你还会会有什么好事？

54. 不要请上级做结婚介绍人

我们刚刚说过，婚姻关系是一种非常微妙的关系，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、社会学家不断地以之为研究课题吗？如果再把上司给牵扯进来，可真是自找麻烦了。

“做结婚介绍人有什么关系？”有人问。

我们说，有关系。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，我们不是经常可以听到这样的嘀咕吗：“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，他自己又有什么好？”试想一下，假如这种想法出现在你上司的脑海里该怎么样？你说对你有利还是无利呢？万一人家看不中你，发现了你的某些缺点，那么，很自然，她（或他）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，我也没有做这种事的经验。”有的领导，嘴上虽然应承了，实际上却不会替你去办。如果这种事给同僚们知道的话，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和男朋友大可以托亲戚、朋友帮忙，也可以到婚姻介绍所之类的地方去一试。至于上司，最好还是别去惹他的好。

假如有的领导好心地自动替你介绍对象，按照我们的看法，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，说不定还要请您帮忙的。”这样，既肯定了上司的好心，又留了一条后路（当然，这条后路实际上是坚决不走的），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，都是没有一定的事，所以，你在这方面还是大有主动性的。

55. 不为私事向上级讨教

一般说来，处于领导岗位上的人，应付各种事件的能力是比较强的，所以有些部属为私事也会去向上级讨教。譬如说：“我看上了一个姑娘，是刚毕业的大学生，但她好象没有注意到我，科长，你看怎么办？”或者说：“处长，我老婆闹着要同我离婚，你说我同意呢，还是不同意？”

做下属的是一派信任之心。于是，当上司的，也就不得不出些主意。或者说：“你是男子汉嘛，主动点。”或者说：“我来和她谈一次吧。”

当时的上司，不外乎三种心理：

第一种心理，认为下属来讨教，总是信任自己，必须尽自己的能力为下属排忧解难。

第二种心理，认为这个下属真好笑，这种事也来问我。这完全不关我的事。但他既然来了，我就应付应付。

第三种心理，认为这个下属太讨厌，我要是为他的私事出谋划策，以后他更不把我当领导看了。得给他个教训。

毫无疑问，第二、第三种心理对部属来说都是不利的。能遇上怀有第一种心理的领导，是上上大吉。但即使是这种领导，也未必拿得出什么高明的主意。因为你们只是工作关系，在私人生活方面彼此不可能非常了解。不能对症下药，即使是最高明的药方也无济于事。

向领导讨教，把私生活暴露在领导面前，以后，这个印

象就留在领导的记忆中，说不准什么时候，连领导自己也不觉得，它就干扰了你的前程。还有，既然是你的上司，凡是你向他讨教的问题，都必须照他的意思行事，可不能当“参考消息”。而且，这个意见还必须是长效性的。譬如，他不赞成你离婚，你就不能离；非但现下不能离，以后（只要他在任，并未改变看法）也不能离。他如果赞成你与哪个姑娘结婚，你就得结婚。而且一直不能抱怨婚姻的不美满，否则便有责怪领导的意思。假若是一般的亲戚朋友，你对他们的意见可以姑妄听之，不存在非执行不可的问题。有时，上司的意见恰好是不合适的，或者是你不想采纳的，矛盾就出现了。当领导的花费了时间和精力为你的私生活着想，在他来说，已经是放下架子了，你却把它当耳边风，这是很可能引起不愉快的。而如果硬着头皮执行，吞食苦果的也是你自己。

有的下属把私事告诉上司，并不是真的想讨教什么，而是想籍以表现自己对上级的信赖，以博得上司的好感。这种人人格的卑下，我们且不去说他，就以做法而论，也太不聪明。人人都有隐私权，你不说，上司也不见得就觉得你不信任他。相反，说了以后，也只有喜欢探听别人私事的上司才感到高兴，但这种人多半有些不够善良。若是光明正大的君子，对人的私生活并无浓厚兴趣，你说了也是白说。倒是他一本正经地给你出起主意来，你倒要吃上面所说的苦头哩。

56. 不访问上司的住所

“邵处长的家啊，真是富丽堂皇。光是灯具就不下二十种。”老赵眉飞色舞地在办公室里说。

“你去过邵处长家了？”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，老赵与邵处长并没有特殊的私人关系，老赵不过是在偶然的会中获悉了邵处长住所的地址，便这样贸然造访，是不会有什好结果的。

果然，没隔多久，从某个渠道便传来了邵处长对老赵的评价：“这个人很讨厌。”

为什么下属不该造访上司的住所呢？原因有三条：

第一，我们已经多次说过，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。若光是为了这点事，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弛状况的氛围。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，而倘在这时，门铃响了，你进来了，带来了有关工作的整个记忆（因为你与他是工作关系）。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的呢？

第二，家庭肯定有两个以上的成员。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讨厌，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，从人格来说，是一种堕落。正直的领导必然对此产生反感。同事们也会认为你是个“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，人家便说“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，请不要贸然到上司的住所去。

57. 不谈上司的私生活

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，就是笔者也并非对别人的私生活丝毫不感兴趣。而且一般说来，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，就是个人生活的隐密部分。每个人都有自己的隐密，领导者也不例外。既然是隐密，当然就不希望外人知道，而你偏偏在那儿说长道短，怎么不叫上司讨厌呢？

既然是隐密，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，上司怎会知道？”有人或许会这样想。

这可真象孩子一样天真了。世上没有不透风的墙，若要人不知，除非己莫为。就是在背后议论同仁，也保不住会传到本人耳朵里。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，可说是丝毫不困难的。说不定还有人为了某种目的自己送上门去

报告哩。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。不但不向上司泄露半句，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着讲；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。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。我们前面说过，探密是人的本性。但是，探听别人的私生活的隐密，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。

58. 不要拍马屁

有人信奉这样一句话：“千错万错，马屁不错。”于是，在单位里有的人就千方百计地拍上司的马屁。凡是上司说的话，他都称“是”；凡是上司做的事，他都说“好”。一见面，就是一大串奉承话；一转身，就又送烟又送酒。这样做是不是有效果呢？不可否认，对某些领导，是可能有作用的。

某机关职员小B，资质平平，也没有什么特殊贡献，但就是会拍上司马屁。坚持数年，居然颇有成效，从科员晋升为科长，工资也加了一级。小B自鸣得意，情绪非常高涨。

但也有明眼人为他感到惋惜。他们的账是这样算的：第一，你这个人数年来的表演已把自己的人格降到了最低的程度，科里的同仁没一个看得起你，就连外科室的人也知道××科有个“马屁精”。别看你今日登上了科长的宝座，你的行为既为众人所不齿，怎么可能威信，能做好领导工作呢？做不好领导工作，迟早还得下台。上下折腾，真是何苦来着。第二，这些年来小B为了拍上司的马屁，花去不少时间和金钱。这些时间若花在业务上的话，就会大有长进。而假如凭业务上的长进而当上科长的话，情况就与现时大不相同了。再有送烟敬酒、请客送礼所花去的钱，加起来数量也不算小，细算一下，加一级工资也未必就抵得上。第三，有志气的人都说，人活着，就应该堂堂正正，光明磊落，拍上

司马屁之类的事完全是大丈夫所不屑为的。古人也知“不为五斗米折腰”，现代人倒要去为了一个区区的科长之职而干那种营营苟苟的事吗？说穿了，这个科长不当又怎么样？陶渊明躬耕陇亩，尚能以诗酒自娱，充分享受“采菊东篱下，悠然见南山”的自然情趣，这么纷繁复杂、五光十色的现代社会，不当个科长什么的官难道就活不好？世界是无限广阔的，要奋斗就凭实力，真刀真枪地比拼一番。

再说，既不是凡当领导的人都吃马屁；也不是每个想拍上司马屁的人功夫都很精到。鉴于上述两种原因的存在，有时，就难免“马屁拍在马脚上”。拍错了地方，是要吃苦头的。而且，万一被马腿蹬下来，还惹人拍手称快。所以拍马屁也不是一件简易可行、立竿见影的事，与其花心思去研究如何拍马屁，还不如花力气去认真钻研业务。

拍马屁与尊敬领导、服从领导的指挥是有区别的。不要为了显示自己有骨气，就故意与领导作对。树立自我尊严，不盲目附从上司，就是有志气了。而尊敬与服从领导的指挥，则是一个下属应该做的。

59. 不打小报告

“十年浩劫”中，一份“小报告”足可以置一人、甚至一个家庭于死地。遗憾的是，这种恶劣的风气到现在尚未可以说绝迹。

目下打“小报告”的不外乎两种人：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，笔者除了深表厌恶之外，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。一旦到了这种地步，下场就非常惨。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，我们认为有必要先区分一下，什么是正常的汇报情况，什么是“小报告”。

我们认为，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作为打“小报告”的材料就更为可耻。有一位能干的科员，连年得不到提升，旁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，他有个至命伤，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，假如给那位科员知道的话，想必他也会悔不当初的。

假如是真心要求进步，而不是在上进的纱幕下掩盖其虚荣和野心，就千万不要干这种卖人求荣的事。现代人的竞争是光明正大的，拿出魄力和干劲来，与你的同事去比一比，赛一赛吧。

60. 不靠关系工作

有一种机构，工作既轻松，经济效益又不错，于是，便往往挤满了靠各种关系进来的人。这些人“虾有虾路，蟹有蟹路”，八仙过海，各显神通，看上去倒着实不错，上级和下属都为此而洋洋得意。

靠关系工作究竟好不好呢？这里有两个材料可资对照：

日本四大证券公司之一的“日兴证券”，有一段时间，专门招考庆应大学的毕业生做职员。因为庆应大学的毕业生大多是名门子弟，即使学习成绩差一点，让他们进来工作，对公司来说也绝无坏处。他们可以靠父母的人际关系，不必太辛苦就能创出好业绩。可是到后来，弊端便显现出来了。那些年轻人在应该尝些辛酸、磨炼自己的紧要时期失去了锻炼机会，而在“靠关系”中安逸地度过，到后来，实际工作的能力就明显比别人差。后来上任的“日兴证券”经理认识到这一点，便废除了从名牌大学招收名门子弟的做法。

日本四大证券公司中，最可称佼佼者的是“野村证券”。而“野村证券”中偏偏没有靠关系工作的人。新人一进来，就让他们各显本领，一较长短，在工作中吸取各种宝贵的经验，其能力和发展前途远远超出了那种靠关系的人。所以就整个公司来说，实力也随之加强，在同行中始终保持着领先的位置。

这一正一反两个例子，已经把靠关系工作的利弊说得很

清楚了。我们这儿还要说的是：关系是靠不住的。

有的人闻说掩嘴而笑，暗道：“怎么会靠不住呢？我靠的是父母，又不是什么八杆子打不着的关系。”

其实，父母也同样靠不住。按照一般情况，父母年事已高，总要先我们而去。依靠惯了的人，失去父母，也就失去了支柱，会跌倒爬不起来。再说，依靠父母，并不是依靠他们的血肉之躯，而是靠附属于他们的权势和地位，而这些身外之物，不仅会随着身死而去，即使身不死，也随时可能失去。一旦失去，你也会跌倒。平日器重你的人，器重的也是那些身外之物，这些东西没有了，旁人也就会掉头不顾而去。

至于父母之外的其他关系，其靠不住的可能性就更大了。

所以有很多有志青年，即使家庭条件非常好，也不愿靠关系工作。笔者认识的一位青年，甚至有意避开父亲所在的那个领域。因为其父在此领域内名气很大，自己在那里工作，即使很努力，也难免被人认为靠关系。当然，这么做的前提，是他并不怎么热爱他父亲的专业。假如因为从小受到熏陶而特别钟爱的专业，倒不必为有家学渊源而避嫌。我们只是说，假如你并不喜欢某种职业（或专业）而纯粹因为父母的关系而进入其间的话，那是很划不来的。

61. 不做企业的奴隶

进入企业以后，最初派定的部门，譬如总务处、营业处，往往成为一个职工终生不变的工作。这种现象有时候是不得已的，但如果你安于这种状况，到头来就会进退失据，使自己变成局促一隅的、个性偏狭的、脑筋不灵活的人。

要知道，“企业组织”这种玩意儿，本来就是为了企业的方便制造出来的。为了创造利润，企业就把员工往所谓组织、制度的坑里猛塞。换言之，组织或制度并不是为员工而有的，而是员工为组织或制度而有。这就产生了把员工硬塞进制度的模子里，因而丧失自创力和潜能的悲剧。这种例子，可真是不计其数。

小丁在大学里学的是机械专业，分配到一家工厂后，正好资料部缺人，便把他派了去。小丁很天真地认为，既然进了企业，就一辈子在这里了，可不能和领导争这争那的，所以便乖乖地去了资料部。他工作倒是勤勤恳恳，然而却把自己的专业渐渐荒废了。数年之后，这家工厂经济大滑坡，不得不并给了另一家企业。小丁惊慌不安地发现，自己在新的企业中简直无处可以安身。搞机械吧，荒废多年，已经非常吃力；再搞资料吧，人家有大学档案专业毕业的人才。他无所适从，精神非常紧张。深悔自己当初不该那么乖乖听话，做了企业的奴隶，现在却连自立的能力也快没了。

不少下属都有一种错觉，他们傻呼呼地认为：只要自己

对企业忠诚不二，企业便会象大慈大悲的菩萨永远呵护着你。

这可是“大锅饭”时期的幻想。现下，经济改革，企业都显示出了活力，同时也显现出了其残酷的一面。再大的企业，如果遇到了困境，为了渡过难关，都势必要缩小编制，推行各种改革方案，甚至关、停、并、转。这时候，它首先忠于的是企业的经济法则，而不会对某一个职工工作太多的考虑。

所以牺牲自导力、创造力和自己的专长而为企业组织尽心，是大可不必的。要有冲破不合理制度的魄力，争取把自己放到最能发挥的位子上去。要让自己具有一种能够应变的实力，可以凭此闯荡天下的实力，这样才不会随着企业的失败而一蹶不振。

不做企业的奴隶，并不是说要不安心工作“身在曹营心在汉”，我们只是说，当下属的永远不要把自己作为附属企业之上的一个部件，要时刻想到“我是一个有能力和有本领的人”，并努力锻炼和提高这种本领和能力。不要满足于一个舒舒服服混得过去的位置，要自强不息，这样才能立于不败之地。

62. 不要违反企业规程

我们刚刚说过，不要做企业的奴隶，现在又说不要违反企业规程，这好象是自相矛盾的。然而，它所反映的，恰恰是一个问题的两个方面。

人人都不做企业的奴隶，企业会不会有危机？我们回答说：“不会。”因为企业有自己的规程。这些规程是每个在职的人都应该、也必须遵守的。

有人为了表示自己不是企业的奴隶，故意迟到、早退，做一些无视企业规程的事，这是在任何企业中都不能允许的。以这样的方法来显示自己的存在，最终必然会受到企业的严厉处分。国家有宪法等一系列法，企业也有自己的规程，恰如每个公民都必须遵守国家大法一样，每个职工也都必须遵守企业规程。否则，便为犯法或犯规。

我们要遵守企业规程，并不是因为它十分完美的。企业的种种规程中，很可能有一些已不符合时代的要求了，有些则是纸上谈兵、托之空言的。要知道，这是为了达成某种工作目标而采取的权宜之计，肯定不会尽善尽美。我们可以对企业中的种种规程提出批评意见，但一般来说，直到它修改之前，我们还是必须遵守的。

不遵守企业规程的人，尤以刚从学校毕业，踏入社会不久的人为多。由于在学校这个乐园中养成了安逸的习惯，他们时常一碰到规程就大唱反调，无视它，或者攻击它。犯这

种毛病的人，通常是高中毕业的比初中毕业的多；大学毕业的比高中毕业的多。也就是说，学历越高，犯这种毛病的比率也愈高。他们总以为自己与众不同，以为自己的地位、手腕超过一般人。这完全是一种错觉。既在企业之中，就应该遵守企业规程，这是人人都平等的。即使是总经理，他有权修改企业的规程，但也无权不遵守企业的规程。何况一般的职工呢？

笔者有一位朋友，大学毕业后在某合资单位工作。这个公司有一条规程，办公室成员一律不准穿短裤。我的那位朋友就不服气，他不仅穿着短裤去上班，还振振有词地说：

“为什么不能穿短裤？我这是西装短裤，又不是内裤。再说，女士们如何倒能穿短裙上班？”他的话不能说完全没有道理，但规程就是规程，合同期满后，他被“炒”了“鱿鱼”。事后，他非常懊丧，因为这家公司的经济效益相当不错。要想再找一家这样的单位可就不太容易了。在寻找工作过程中，他对我说：“我真傻，与其这么吃力地找新工作，还不如天天穿长裤呢。再说，假使现在我能找到一家合适的单位，谁去管它要不要穿长裤呢？”

他的教训是不遵守企业规程的人都应该吸取的。

63. 不要过分“挑食”

挑食，通常是幼儿才有的现象。过分挑食的结果，总是因为营养不全面而发育不良。

现在的年轻下属中，也有过分“挑食”的现象。

他们或者对工作过分“挑食”。譬如，说什么我是内向型性格，干营业工作不合适，于是，坚持要干调查、总务之类的工作。

或者，对人际关系过分“挑食”。觉得某人难缠，对他印象不佳，便敬而远之，拒绝合作。

种类之多，不一一列举。

从上司或企业的立场上来说，把内向型性格的人安排在内勤，算是人才适用，并无大碍。但是，站在部属个人的立场上来说，则未必一直好。

年轻部属应该趁精力充沛，斗志炽烈的时候，积极地向不同类型的工作挑战，以扩展自己的视野，锻炼自己的能力。随便吃什么触手可及的食物都不会患病——把自己锻炼得这么强韧，不但可以发育得健壮，还可以为将来一跃千里打下坚固无比的基础。

人际关系何尝不是如此？你认为不可接近的人，往往并不是真的不可接近，而是性格相反或差距甚大罢了。与这种人多接触，正可以起到在性格上的互补作用。许多外表看上去合不来的人，初次交往是会有点困难，但时间久了，只要不

是坏人，一样能相处得很好，而且还别有趣味。各种各样性格都接触过的人，肯定会锻炼得特别平易近人。有人曾生动地比喻说，十个指头相对，就顶住伸不下去，而稍微错开一点，就可以相互插入，抱成一拳。人际关系也是如此。性格完全一样，恰如十指相对，不一定能相处得很好。性格不完全一样，却如十指错开，说不定相处得更好呢。

国外的心理学家曾做过多次试验，证明人的性格是可以不同程度地加以改变和自控的。有人因此而提出“性格革命”的口号，也就是说，要用主观努力去除或减弱自己性格中的不良或不利因素。试想，假如我们能相当自如地驾驭自己的性格，以适应不同的工作，这是多么奇妙而美好的事啊。当然，这不是轻而易举能做到的，但有这个道理存在，过分“挑食”者总该有所觉悟吧。

营养全面的孩子，发育才能健康。不过分“挑食”对下属本身来说是有好处的，只怕明眼的领导未必肯让你在他的企业中锻炼呢。为了企业，他倒是宁可让你做适合于你性格的事的，万一有这种美妙的机会，领导错把、或者由于某种原因把一盆不大合你胃口的菜放在了你面前，你可要乘此机会摄取平时摄取不到的养料。

64. 不要只精于一技

过去有一种说法，叫“一招鲜，吃遍天”。就是说，有了某种专业技术或技巧，就可以走遍天下都不怕。

的确，有些技术和技艺，如理发、烹调等都是“永恒的职业”，什么时候都不可或缺。

但是，社会在发展，环境在变化，或许真有“永恒的职业”，但决不会有“永恒的技艺”。年青人如果学得一手本领就沾沾自喜，不想进一步学习新东西的话，必然会吃大亏。

就说理发吧，从过去的“剃头担”，到后来的“理发室”，再到现在的“美发厅”、“发型屋”，决不仅仅是名称的变化，其中包含着服务对象、服务项目、服务要求等一系列的变化，当然，更包含着技术和技艺的进步。一个六十年代的理发高手，假如不进行学习的话，决不可能是八十年代的美发巧匠。

再说，“一招鲜，吃遍天”，指的仅仅是赖以为生。现在的年青人志向往往更远大，谁不想成为行业中的佼佼者？谁不想成为企业中大受器重的人才？这就要竞争。只精于一技，其竞争能力实在太差了。

小Z在电工技术方面很有专长，在厂里可以说是独挡一面，厂长也因此对他格外器重。有一次，局里举办电脑培训班，厂领导觉得小Z人很聪明，有培养前途，加之又不在用

电高峰时期，电工活不太忙，正好让小Z去参加。小Z却以此“电”非他“电”为理由拒绝了这个机会。他觉得自己这一技之长已足够了，何必再花心思去学什么电脑？结果，电工班的另一个年青人小G去了。小G学习归来，大有长进，有关电脑的活都非他去不可，很快打破了小Z在电工班的“一统天下”，而与他“平分秋色”了。这时，小Z方知后悔。

现代社会是科学技术高度发展的社会，年青人有机会学习新东西是不该拒绝的。精于一技，自然不是坏事，比起什么都不精来要好得多，但有一技之长，也不等于你的地位就稳若泰山。刚才我们说的小Z的情况便是一例。还有比他更糟的，因为社会的变迁、或因企业需要的变化，过去的“一技”变得百无一用，而你又没有回转之力，只好成为企业的包袱，闷闷不乐地度过余生。

我们并不是要求年青人当“万金油”，成为“三脚猫”，而是说，现代的下属视野要广，要多方面发展自己的技能，以此来适应企业全面性的活动和变革。唯有如此，你的前途才更有保障，更有希望。

65. 不轻视小工作

人都有自己的理想、抱负，尤其是年轻人，尤其是大学刚刚毕业的年轻人。他们总以为自己的前途不可限量，觉得周围的人都是芸芸众生。殊不知这些被他所轻视的人中，大有当初在大学里叱咤风云的人物在内哩。大学是一块理想的乐园，在那儿，你尽可以展开理想的翅膀，想怎么飞就怎么飞。社会却是现实的土壤，假如你经得起磨炼，理想或许会变成现实。否则，理想的翅膀就会折断，你就会跌入泥潭，一蹶不起。

小H从财经大学毕业后，所经受的第一次磨炼，便是领导把一项琐碎的小工作交给了他。小H起先觉得，自己已从高等学府毕业，做的却是中学毕业生就可以做的工作，未免大材小用。但转念一想，人的个子有高有矮，工作也有大有小；高个子看来是要比矮个子多占点好处，但却从未听说高个子一定比矮个子能干。同样，大工作可能比小工作显眼，但也不一定做小工作的人就没出息。特别是当他听说经理嫌他阿拉伯数字写得不漂亮后，更加安下心来，勤练阿拉伯数字，很快赶上了同事的水准。后来，小H在事业上获得了很大的成功，谁能说与他当初的这种精神没有关系呢？

很多人轻视小工作，并不是说他真有能耐做大事情，相反，恰恰是“大事做不来，小事又不做”的居多。一般说起来，做大事和做小事不一定有必然联系，但若从某种角度

看，也可以找到一点联系。大凡真能干大事的人，都具有一定的素质，这种素质将决定他们不会轻视小工作。假如我们到出色的企业家中作一番调查的话，你会发现其中有许多人出身低微、做过很不起眼的工作。正是这种工作磨练了他们的意志，锻炼了他们的基本能力，才使他们在机会来临之时，不失时机地展露才华，成了同行中的佼佼者。

所以，不管你是不是有很好的学历，不管你是否有很大的抱负，都不要轻视小工作。“千里之行，始于足下”。“聚沙成塔，滴水成河”。相信有志者最终是会成功的。

66. 不要硬装内行

作为一个职工，总有应该知道和应该会的东西，所以，前几年各单位都搞过“应知”、“应会”考试。

但是，通过“应知”、“应会”考试的人也不是就具备了执行职务所需的一切知识，考试不过是一条具体的水平线，一个大概的“度”罢了。再说得宽泛一点，掌握全部知识只是人类的一种理想，而实际上“生也有涯而知也无涯”，一个人的知识无论渊博到什么程度都是有限的。即使是干了二十年的老职工，也可能有一问三不知的事，何况是刚刚踏入社会不久的新职工？

道理是如此，问题在于，执行工作当中，如果碰到自己索然不知的事，该怎么处理？

有的人会说：“真抱歉，我不知道。让我问问赵经理，或者我去请教一下老王，他对这类问题比较熟悉。”这种当场上司或同事讨教的做法，表面上看来是不大光彩，然而却是上上之策。一来，你说的是老实话，而不是不懂装懂的假话，自可以“脸不变色，心不跳”；二来，你既已承认不知道，别人也就不会问下去，免去了勉强搪塞所造成的进一步的尴尬；三来，当场讨教，必有所得益，以后，这个问题便从不知为知了；四来，有关人员目睹你的言行，会感到你是个心地坦荡、态度谦虚的人。你想，有这么多的好处，岂不是上上之策？

有的人却不愿意这么做。他们宁可不懂装懂，硬装内行。他们认为请教别人是可耻的，很羞于说“不知道”。这种耻于下问的现象表现在大学毕业的职工身上居多。有的人刚进单位一年左右，还可以打着“新人”的招牌向别人讨教，那时尚不觉得有什么抗拒心理；可是，二、三年之后，身后又有了新人，耻于下问的心理就逐渐占了上风，于是，变得虚张声势，绝少向人有所讨教了。

我们不说“不知并不可耻”，有的问题，假如回答说“不知道”，确实会让人有羞耻感。但是，只要说出了“不知道”三个字，并随后向人讨教，这“不好意思”的感觉就非常短暂。相反，要是硬装内行，在一窍不通的情况下继续做下去，其结果可想而知。等出足了洋相，自己的无知连同不懂装懂一起暴露出来，那才是真正的羞耻。

我们必须明白，只有“不知而不觉得可耻”的人才最可耻，只要你已经在为自己的不知而不安，那就足够了。再不要去冒充什么内行。强迫自己伸腰，以为这样就显得高大，是非常幼稚可笑的。有一份谦虚的精神，就会有一份收益。

67. 勿做虚假的表演

在领导和同事们面前虚张声势地“露一手”，这是大多数下属都极其渴望的。且不说人的虚荣心在此时得到了满足，说不定还会因此而获得上级的表扬和提拔哩。

老D就是这样一个人。他已届不惑之年，但在本企业还是默默无闻，不引人注目。他很希望通过什么事情能引起上司的重视，也让同事们刮目相看。机会终于来了。有一次，上面安排下一个紧急任务，科里的人恰恰手头都有事，无法去办。老D便自告奋勇。“你行吗？”科长怀疑地看了他一眼。“我试试。”老D讷讷地说。他心中很清楚，自己是没有能力完成这个任务的，但好在他表哥——一个退休的高级工程师——正在本市游玩，就住在他家。回去以后，老D把事情一说，表哥慨然应允。帮着他忙了几天，搞好了一份报告。那真是条理清楚，头头是道。科长看了大为赞赏，抱歉地说：“老D，真是对不起，我把你给埋没了。”不多久，科里要提拔一个人当副科长，科长便向上级推荐了老D。老D一番虚假的表演，换来了一个真实的头衔。

可惜，好景不长。当了副科长以后，肩上的担子更重了，老D本来能力就差，再加担子，自然不堪负担，很快洋相百出。科长见他根本无法做好工作，自责之余，也怀疑起老D那份漂亮的报告来。几番明察暗访，老D借人捉刀的事情终于暴露了。老D不但被免去了副科长的职务，还被狠狠

地批评了一通。这一来，老D真是前所未有的出了名。只是这个名声大是不佳，谁都知道他是个弄虚作假的人。

老D的例子是比较极端的。生活中类似这样，但问题不至于那么严重的事到处可见。有的人听说一两个新名词就忙不迭挂在嘴上，表示自己对新兴学科很有研究；有的人一发言就是长篇大论，批评这个，指责那个，以衬托自己的能干；有的人时不时弄几个洋单词来吓人，表示他精通外语；有的人喜欢在办公室上摆几部精装书籍，以显示自己学识渊博。

诸如此类的虚假表演是没有意思的。不会装会、不懂装懂是自欺欺人的把戏，自欺容易，欺人却有难度。老D不是成功了吗？但结果如何呢？

假如你确实认为做个知识渊博、学贯中西的人是非常好的，那么，与其花费心血去假装成这样的人，还不如认认真真学习，争取有朝一日真正成为那样的人。

68. 不以私费倒贴公事

我们时常说：“公私要分明。”但多半是指不占用、挪用公家的东西。至于以私费倒贴公事，一来出现得比较少，二来也一直被人认为是好事。

以私费倒贴公事究竟是不是好事呢？首先得看动机。

应该说，大多数以私费倒贴公事的人都是出于好心。当公事需要的时候，经费一时拿不到手或者有其他困难，出于对事业的热爱或是生性慷慨兼怕麻烦，便把私费贴上去了。也有极少数人这么做是为了沽名钓誉。不是有的小学生，宁可掏自己的钱交给老师，换个“拾金不昧”的表扬吗？成年人中也有这种行为，而他们却不象天真的孩子那么容易叫人原谅。

以后一种动机而干以私费倒贴公事的事，表现出一种急功好利的心态，说明这人的虚荣心已经到了无以复加的地步，这样发展下去是非常危险的。今天你可以为争取名誉花点钱，明天你也会为争取名誉牺牲点别的东西，后天……这也是一种欺骗行为，哪怕你确实掏了自己的腰包，并且没有谎称是拾到的钱款，而是堂而皇之地用在公事上，也是欺骗，因为你的目的是要得到原本不该属于你的名誉。上进心和虚荣心有时只有一分之差，稍不小心就会陷入误区，这是必须慎而又慎的。

以前一种动机干以私费倒贴公事的事，自然要光明正大

得多，品性上是高尚的。但那样做法并不合适。公私两笔帐，搅和在一起容易出问题，万一有了是非，再花费精力去辩解说明，不是很不值得吗？

在公事需要钱款的时候而拿不到钱款，是管理制度上的毛病。贪图方便，一垫了之，反把这种弊病给遮掩起来了，以后又会旧病重犯。不如把问题及时地提出来，使之尽早解决。

也有人临时垫了钱，不好意思去报销，特别是小数额的钱，怕被人说“小气”。其实，“小气”与“精明”和上进心与虚荣心一样，也是一步之差的关系。该花的钱不肯花，这是小气；不该花的钱花了，这可不精明。如果办公事当中从不做私事，临到申报费用时却拿不出勇气，说明你对工作的正当与否怀有某种不确定态度，并有自卑情绪，弄不好别人还会以为你背后藏有阴影哩。所以，是光明正大用的，就光明正大报销。不以私费倒贴公事和不以公费用于私事同样是天经地义的。

69. 不要在下班后继续工作



我们的报纸电台上，凡是报道先进人物、劳动模范的事迹，必要说他们如何埋头苦干，下了班仍继续工作，把单位当作了自己的家，等等。也有的单位，养成了一种奇怪的、不成文的规矩：上司还没下班，部属们就不敢先走。我们认为，没有多少理由要在下班之后继续工作。除非工作量突然大增，又是非当天做完不可；或是有紧急任务，才留下加班，否则，下班铃一响，尽可以大摇大摆地离开，管他上司走还是没走！假如你心怀异想，故意要表现自己，以沽名钓誉，那当然又是另一回事。

上下班的时间不是随便定着玩的，下班时间和上班时一样有遵守的必要。规定上下班时间，意味着在规定时间内人人要把该做的工作按部就班地完成，这是效率问题。下班作为机器和人休养的开始，形成一种有张有弛的节奏，目的正在于保证上班时间内的效率。破坏了节奏，也必然影响到效率。成天加班加点，超负荷工作，身体首先不堪负担，一旦体力不支，就恐怕连规定时间内的工作都无法完成了。不懂得休息的人也就不懂得工作，关键就在这里。

至于上司不走就不敢走，就更没有道理了。上司还没下班，自有他的理由，或许是为公事，或许是为私事（譬如等某个朋友的电话），大伙儿明明已经完成了工作，可以下班了，却一起莫名其妙地傻等，这不是浪费时间吗？

有的下属会说：“我何尝不想准时下班，但头儿不走，我要先走，他必定会不高兴。”

的确可能有这样的情况，有的领导见下属先自己而离开，会责备几声或面露不悦之色。当下属的可别为此而退缩。这时候，没有道理的是他。你若退缩，倒象是你错了。只要你平时工作并不偷懒，确实需要加班时也肯卖力，对这种泡蘑菇式的不准时下班大可不去理会。做出牌子来，每日准点下班，别人（包括领导）也就习以为常了。

真正精明的领导是不会让下属不按时下班的。除了我们刚才说的破坏节奏、影响效率外，不按时下班还容易造成拖拉习气和时间概念不强的坏习惯。有些下属还因为不按时下班和家属闹起了矛盾，凡此种种，反过来都会影响工作。如果有一个工人，下班铃响之前一直干得很卖力，下班铃响后不久，便已换洗干净跨上自行车飞驰而去，那么，这一定是个能干的工人。相反，下班时间已过，却看着上司的脸色想走不敢走的人，大多是没出息的。

如果说，厂规就是厂里的宪法的话，那么，准时下班正是守法的表现，我们何乐而不为？

70. 不随便加班

加班，狭义的解释就是在下班以后继续工作，并由上司计时付给加班费。广义的解释，则可以指一切在工作时间以外的的工作。如放弃公休假，在周日、节日工作，在休息时间内工作，等等。

加班，尤其是广义的加班，一直是被作为美德来赞扬的。说到某人工作好，总说“放弃休息时间，加班加点工作……”

加班真那么值得赞扬？恐怕未必。

我们主张的原则是：不随便加班。

加班是一种异常现象。有时，异常情况表现在客观上。比如，任务紧急，或者单位里有人突然病倒，等等。为了应付客观上的特殊情况而加班，是无可非议的。

有时，特殊情况却表现在主观上。

某厂有个青工，独自负责某个零件的加工，他经常完不成任务而要求加班。开始，领导对他印象颇佳，认为他工作努力，差不多一个人做了两个人的工作。后来，这个青工得了阑尾炎，在他住院手术期间，领导不得已而换了一个新人。奇怪的是，这个新手居然一上手就能按时完成任务。再做几天，竟是大有余裕了。大家这才明白，那个青工的卖力是假装出来的。他故意磨洋工，完不成任务，然后再加班，既讨好了上司，又赚了加班费。

还有的时候，加班是由于上司对工作量分配不当。一个能力正常而工作熟练的人，如果一直无法完成指标而需要加班，那应该向领导提出，请他作适当的调整。

除非情况特殊，工人或职员都没有加班的义务。工作时间是依据人体的构造和机能制订出来的，不是信口开河随便讲的。在正常的情况下，度过了规定的工作时间，也就意味着劳动者付出了他所应付的脑力和体力。再要加班，对脑力和体力来说都是超负荷的。超负荷工作，效率必定锐减，事半功倍。更糟糕的是，由于加班，私人生活的时间随之减少，这就忽略了心灵的活动，从而使入成为一架脑筋不灵的作业机器。

公休假、周日、节日和其他休息时间也是不应该工作的。一个好的部属，在工作时必然全力以赴，追求高效率，八小时以外哪还有余力？已经疲倦了，工作也不会有效率可言，这时候还不如好好休息，全心全意地享受一下休闲之乐。彻底撇开工作上的烦扰，消除疲劳，养精蓄锐，以便再上班时能精神振奋，干劲倍增。俗话说：“磨刀不误砍柴工”，就是这个道理。

有的人明知自己身心俱疲，已无法再高效率地工作，他之所以在办公室或什么地方泡蘑菇，纯粹是为了装出一副忠诚、奉公的样子来给人看。这是一种极不诚实的行为，是正人君子所不屑的。

假如你在上班时间内确实是努力地工作了，但却无法完成别人都能完成的任务，还得辛劳到把难得一舒心情的假日也用在公事上，这只能证明你工作效率奇差，或能力大有问题。勇敢的人应该正视现实，请求换一个适合自己的工

作，而不能靠加班来解决问题。老是加班总有一天会身心交瘁。

不论出于什么原因，不要随便加班，这是我们对当下属的人的忠告。

71. 别小看社会新闻

八小时以后干什么？据调查，除了做家务以外，大多数人都会阅读一些报刊杂志。但阅读的方式却因人而异。有人随手翻阅，浏览一遍，什么都看了，也什么都没看。有的人则有所选择，挑出自己感兴趣的栏目，仔细阅读。还有的人泛读和精读相结合。先大体浏览一遍，然后把自己认为重要的内容记的记、剪的剪、贴的贴，这才算是完成了阅读任务。

我们比较赞同第三种阅读方式。有人说：“读报嘛，还不是看看新闻，消消遣，用得着这么认真吗？”

我们说，可别小看了社会新闻，它对我们的工作可能会有意想不到的作用。

日本有一位金融专家，出版过描写股票市场历史的名著，在波澜万丈、瞬息万变的股票市场上，论情报的正确和内容的丰富，他可以说是首屈一指。他搜集情报的秘诀之一，就是摒除杂念，聚精会神地看报纸上的每一则报导。现在是情报时代，没有情报或掌握不了情报的下属，很有可能会落伍。可是哪来的时间收集情报、搜集情报呢？总不能成天泡图书馆吧？比较实惠的的办法就是在每天看报纸、杂志的时候，不是漫不经心地一瞥而过，而是抱着“这里面或许有什么”的想法，集中精神阅读。养成这种习惯之后，看过的消息就会在脑海中刻下某些印象，总有一天，这些情报会

派上用场的。这个方法在刚刚开始使用的时候，也许会觉得是个负担。日子一久，就习惯成自然了，甚至会使人产生莫大的乐趣。

有人说：“我连公司职员都不是，一个普通工人，要情报有什么用？”

我们所说的“情报”是广义的，并不专指商业、金融方面。天天看的报刊杂志中总会有一些对自己有用的东西。社会新闻也好，连载小说也好，能看看都是好的。所谓“开卷有益”嘛。有些东西，表面上看来与本行无关，但可以扩展视野，让你吸收一些新知识，等于不花钱、不出家门就上了一堂有声有色的社会课，这何乐而不为？

笔者有位朋友，大学毕业后分配到一所中学，一直成绩平平，没有大起色。某天读报时，无意中看到昔日学习成绩远不如自己的同窗，破格当了特级教师，心灵大受震动。自此立志，非要干出点样子来不可。一年之后，他也得到了晋升。这不是读社会新闻所意想不到的奇效吗？

还有极少部分人，从不看报纸。这对一个生活在现代社会中的人是大有害的。日子一长，势必消息闭塞，见识浅陋。有些单位愿意以公费为职工订书报，道理也就在此。所以，还未养成阅报习惯的人赶快要养成习惯。

71. 不要太老成

“少年老成”在我国总是作为褒语的。但如果片面追求“老成”，甚至把成年人历经沧桑以后的消沉颓废也当作“老成”来模仿，那就未免令人生厌了。

譬如，同事们挥汗做事，有人却投以蔑视的眼光，说：“哈，有什么好卖劲的？你再卖力，好处总是当领导的。”或者，当一群年青人联名上书，对本企业的不良倾向提出批评时，他冷笑道：“啧啧，真是血气方刚。提意见会有什么好处？”而他自己的大名当然是不肯签上的。这种“少年老成”，有什么可爱之处？

年青人就是要充满斗志，敢于向难题或困境挑战，事事以积极的态度去尝试。因为，在年青人的生命旅程上，还有很大一段路没有走，他们有足够的理由和充分的必要展开理想的翅膀去翱翔，伸出有力的双手去开拓。即使碰一两次钉子也没什么了不起。“失败是成功之母”，这句话最适合的就是年青人。必须经过艰难曲折、经过风风雨雨，年青人才能成为栋梁之材。依靠别人的经验，无论如何，是达不到自身体验所能达到的效果的。充满热情，哪怕有点幼稚，这才无愧于青春。甚至可以说，这才是青春的标志。

有的人“少年老成”是假装出来的。他看到社会上尊重老年人，看到年岁相当的人表现出一种自然浑成的魅力，便想要模仿。然终因阅历不深，功力不够，画虎不成反类犬，

叫人看了不舒服。鲁迅先生曾经讲过，羊是不应该冒充狼的，羊去冒充狼，在碰到牧羊犬的时候就会倒大霉。明明是朴实单纯、热爱生活的年轻人，却装成一种老于世故、事事达观的样子，让人觉得未老先衰，锐气全无，甚至还会有油滑之嫌呢。

也有的年轻人过于老成是由挫折造成的。这种年轻人一般都有比较特殊的经历，就本身来说，他们就属于早熟的类型，偏巧生活又过早地向他们展示了残酷的一面。譬如，父母惨死在“十年浩劫”中，他自己也因为“黑崽子”而到处受人歧视，等等。这些不幸的遭遇，使他们理想破灭，万念俱灰，心态就跟消沉的成年人差不多了。这是一种心理和性格的扭曲，我们应该有意识地把它纠正过来。

所谓老成，应该是生活经验积累到了一定程度而产生的一种成熟度，并不意味着失去上进的信心和生命的活力。因为成熟多半表现在走完大半人生旅途的人身上，所以容易使人产生误会，把一些中老年人的消沉、圆滑，也当作者成了。

青年人不要刻意学习老成，老成是自然而然的事。不论在什么情况下，我们都应该热爱生活，热爱生命，让自己精神不老，青春永驻。

73. 不吹牛但也不谦虚

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

可是，话说回来，表现拔尖而过分谦虚，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，表面上看来很简单，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某一边的。

小A，女性，二十六岁，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也将信将疑，再三证实后才相信。这就是吹牛的恶果。俗话说：

“牛不是吹的，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”，连你的真话都会无人相信

的。

小B的情况则和小A相反。他的父母都是中学教师，自小对他进行着比较严格的教育。但他就是太谦虚，无论什么事，明明有能力做，也要说：“我不行，我不行。”结果坐失了许多很好的机会。每次评比，总有人想到这位老实人小B，但每次他都推掉了。结果呢，人人都说小B是好人，而他却失去了许多原本应该由他得到的东西。在现代社会的激烈竞争中，他显得非常不适应。

我们认为，要掌握好不吹牛但也不谦虚的尺度，一是要看时间，决不要逢人就说自己如何如何行，也不要遇事就往后缩。一般情况下，是谦虚一点好。二是要看场合，同事见面、亲友相逢，都不应该自我吹嘘；总结汇报，自我评定，则一点也不要客气。三要看事实，无论何时何地都不能无中生有，也不能敷衍夸张，有什么讲什么，实事求是。四是要有气魄。认定是应该属于自己的东西，就要毫不谦虚，大力争取，但又不必为蝇头小利斤斤计较，即使有时是比较重大的事情，假如同僚中确有与自己同等条件的人，但名额却只有一个，大度地放弃它也不是什么坏事。所谓气魄，正表现在敢争世人所不敢争的同时又敢不争世人之所争上。

74. 不随便道歉

做错事而损害了别人，应该向对方道歉，这是做人的基本道理，是连小学生都懂得的基本礼貌。但有的人喜欢把“对不起”挂在嘴上，动不动就向人道歉，这就不妥当了。

为什么不要随便向人道歉呢？首先，你应该考虑，有没有做错什么，有没有伤害了对方。有一位公交车上的售票员，请一位乘客出示月票。那乘客说：“我上车时不是给你看过了吗？”售票员忙说：“哦，对不起。”这是对的。因为作为售票员，他理应记住已经买过票和出示过月票的人。（当然，有时人多车挤，全部记住简直是不可能的，但售票员有责任锻炼自己的这种业务能力。）假如售票员请那位乘客出示月票，而那位乘客却拒绝出示，售票员就不应说“对不起”。因为出示月票是乘客应尽的义务，检验月票则是售票员的权力。不分谁对谁错，随便向人道歉，一点儿也不证明你品德高尚，修养好。相反，恰恰证明了你的懦弱无能，同时也起到了混淆是非的坏作用，是虚伪和有害的。

既然要在原则上分清是非，道歉之前就必然要经过慎重考虑，是自己的错，不仅口头上说“对不起”，还要设法弥补自己的错误。若不是自己的错，就是有人施加压力，也要抗拒到底，坚决不道歉。

某厂有个车间，里面设备精良，要求四季恒温。厂长的“大小姐”就冲着这“四季恒温”来到了这个车间。但这个

车间其他方面的要求也很严格。比如一进车间，就必须换上规定的衣帽，头发必须罩在帽子里，不能露出一点。那天，“大小姐”正好去过美发厅，刘海上喷了定型胶，象片黑叶子似地竖着。她恐怕压坏头发，不戴帽子就要走进车间。门口值勤的工人把她拦住了。小姐不肯就范，硬往里冲，值勤的工人一把拖住她，往外拉。小姐哭闹起来，说人家动手打人。事发后，车间主任劝那位工人看在厂长的面子上，向小姐道个歉完事。那工人坚决不肯。他说：“她违反制度，应该由她检讨。为什么倒要我道歉？”他的话对极了。明明是别人的错，一道歉便成了他的错。后来，事情闹到厂长那儿，厂长顾及到大伙的情绪，强迫他的千金作了检讨。

随便向人道歉，还给人留下一一种经常做错事、同时又对自己做错的事不负责任的感觉。我们时常听人说：“对不起？说一声‘对不起’就完了？”指的就是这种人。因为他们经常犯错误，所以就经常道歉。也因为他们经常道歉，一声“对不起”对他们来说已毫不值钱，所以到处乱抛。同时，他们却又希望对方把这一声“对不起”看得比金子还贵重，因为这种人在说完“对不起”以后，就再也不会有行动了。这一声道歉似乎已然把所有的东西都一笔勾销了，实际上却并未吸取教训，一转身，很可能又重犯错误。

要么不道歉，要道歉就必须深刻地吸取教训。从这个角度来说，养成不随便道歉的习惯，还有利于我们少犯错误。

75. 不 饶 舌

不少人都认为，饶舌是女人的事，还把饶舌的女人叫做“长舌妇”。其实，不唯女人，天下饶舌的男人也多的。几乎每个单位里都不难找到。这种人说起来便没完没了，简简单单的意思，翻来复去，唠叨不止。也不管别人在那里撙起袖管看表，或者皱眉撇嘴，表示不满。

常言道：“言多必失。”话说得太多了，必然会有考虑不周的地方，或者无意中得罪了别人，或者泄露了不该泄露的秘密，既引起别人的反感，也给自己惹下了无限麻烦。就是话没说错，占用别人太多的时间也是不礼貌的。现代社会，人们的生活节奏都在加快，“时间就是金钱”。即使不在工作，人们也愿意用业余时间做点自己喜爱的事情，作为积极的休息，一方面也可陶冶情操，谁愿意听你唠唠叨叨地说个没完？或许，有人是想在闲暇时找人聊聊，但饶舌的人说话质量肯定不高，既无机锋，又不幽默，同你谈话，乐趣何在？即使有点值得一听的内容，也会因反反复复地诉说而变得味同嚼蜡。

饶舌对于工作上的竞争也是大不利的。新到一处，总有一些饶舌的人先出风头。由于他们话多，认识的人也多，好象交际颇广，人缘也不错。而沉默寡言的人则可能比较受冷落。然而，用不了多长时间，饶舌者由于多话，他所有的东西已被人们了解得一清二楚——包括饶舌的毛病。而沉默寡

言的人则在冷眼旁观中对单位里所有的人都有了个初步的了解，他们自身的实力也一点点地显露出来了。相形之下，他们显然要比下车伊始哇啦哇啦的饶舌者沉着稳重得多，人们的注意力迅速从饶舌者身上移开而转向他们，此后的风头则该由他们来出了。

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。或者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。或者看自己说话时有没有过份详细。比如别人问候性地说一句：“你好吗？”你却仔仔细细地诉说起病历来。若有，即为饶舌。或者看自己说话时有没有只顾自己不顾别人。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，我们也可以介绍一些方法。譬如，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。

76. 不要在“酒”上做文章

作为一个下属，很想接近上司，很想为自己创造一些晋升的机会，这是可以理解的。一般说来，这也不能算是什么坏事。问题是，用什么方法去创造这种机会。如果是埋头工作、力争工作成绩出人头地来争取，那自然无可非议。如果功夫放在工作之外，可就不大好了。

现在有不少下属，把功夫放在“酒”上。

其一是斟酒。有些部属只要有机会与上司同桌，便孜孜孜孜地不住地给上司斟酒。希望上司能透过这股“飞流直下”的酒泉看到他那张殷勤的笑脸。这种人真是没骨气。上司又不是手臂无法自如，或者有其他原因无法自行斟酒，高级一点的宾馆餐厅还有专司此事的服务员，何须下屈去越俎代庖？只有没出息的上司，才会喜欢这种没骨气的下属。

二是拼酒。不知从何时起，吃喝之风迅速蔓延，宴会之上，觥筹交错，酒量好的人简直成了英雄。于是，许多部属都希望表现出自己是海量。或者举杯与上司同干，以助酒兴；或者替代上司“出征”，压倒群雄。据某报载，有一位普通女职员，就因为特别能喝成了厂里的红人。厂长参加什么订货会、洽谈会都携她前往，由她为自己代喝、代拼。很快，她芳名大盛，甚至到了不由她出场显示一下海量合同就签不下来的地步。她已经喝得不想再喝，她也已喝得不能再喝，医生对她发出了严重警告。但她欲罢不能，仍在酒场上

为企业的利益而拼搏，终于，她的胃由于过量酒精的强刺激而产生了病变……

这个事例看起来近乎荒唐，但却是千真万确的事实。生活中类似这样，只程度不同的事又何止一件、两件？

酒能误人，酒也能误事。

我们知道，用喝酒维持下来的交情是不牢靠的，所谓的“酒肉朋友”，指的就是最不同心同德的朋友。

再有，酒精进入人体之后，会对脑神经产生麻醉作用。人们常说：“酒后吐真言。”就是说在喝酒之后自控能力会下降。以这样一种混沌沌沌、恍兮惚兮的思维状态去和别人交际，难免失礼、失言。假如别人有心要利用你的话，问题就更大了。

三是喝闷酒。有的部属（大多是男职员）有一种解决工作上不称心之事的妙法，就是喝闷酒。三杯酒下肚，面红耳赤，宛如腾云驾雾，好象什么忧愁也没有了。表面上，这种大碗喝酒的人很有男子汉气魄，其实却是懦夫，有问题不敢正面提出，却躲到一边去借酒浇愁，算什么男子汉大丈夫？

“借酒浇愁愁更愁”，酒醒之后，问题照样原封不动，闷酒喝多了，说不定还会失去理智，做出什么令人后悔不迭的事。

所以，作为一个下属，不论你想干什么，不论你遇到什么，都不要到酒上去做文章。功夫下在得当的地方，这才叫好钢用在刀刃上。

77. 不说其他部门的坏话

说其他部门的坏话，在许多企业中都是司空见惯的，有的人还以为说其他部门坏话正说明本部门团结呢。某厂A班的女工就是如此。一有空，几个人凑在一起，就会东家长、西家短地谈论起来。有一次，正谈论得起劲，小姐妹中忽然有个人站起来走了。原来她新近谈了个对象，正是在那个部门工作的，听小姐妹们七嘴八舌地把那个部门的人一一骂过来。她驳也不是，不驳也不是，只得站起来走了。自此，她倒是悟出了一点道理，觉得说其他部门的坏话实在是很无聊的。

她的想法是对的。为什么有些人喜欢说其他部门的坏话呢？主要是由于狭隘和无聊。

所谓“狭隘”，就是说，有些人胸襟狭窄、目光短浅，总觉得自己是吃亏的，便宜都让别人给占了。所以，一提到其他部门就心怀不满，不是说人家太舒服，就是说人家奖金拿多了。

所谓“无聊”，就是说，有些人精神空虚，情趣低级，他没有有意义的东西来充实生活，就靠搜集和传播“小道消息”来打发业余时间。所以，一提到其他部门就不知从哪儿冒出了那么多的“轶事”、“艳闻”来嚼说。

这是一种非常不好的风气。

部门与部门之间的关系与人际关系是一样的，应该光明

正大，坦诚相见。即使有意见，也应该通过正常的渠道传达，而不应该在背后嘀嘀咕咕。背后说其他部门的坏话，除了会影响部门之间的团结之外，于事全然无补。比如我们刚才说的A班女工吧，她们议论得最多的就是机修车间。因为她们的机床时常要请机修工来检修，而那些检修工却时常很傲慢。假如能通过某种渠道把意见传达过去，那些机修工或许倒可能有所改进，而现在，机修工都知道“A班的娘们会嚼舌头”，他还会对你态度好吗？企业是一个整体，部门与部门之间必须相互协调，配合，企业才会有生气。

再说，我们实际上是没多大理由批评其他部门的。每个部门都有自己份内的工作，你没有做过那个工作，怎么能说人家太轻松、太舒服？有许多事情，外人看起来很容易，如果真的置身其间，问题就不那么简单了。俗话说：“看人挑担不吃力”，就是这个意思。作为一个普通职工，千万不要随意说其他部门的坏话，还是该认认真真地做好本职工作。

从表面上看，好象说其他部门坏话时本部门的人蛮团结，其实，养成了这种背后说长道短的习惯，以后这种坏风气就会弥漫开来，最终本部门中也会出现不团结的裂痕的。

78. 不接受招待

目下社会上吃喝送礼之风大甚，作为企业的一员，假如工作上与外界有联系，便会收到很多邀请。譬如，对银行职员来说，交易对象是申请贷款的客户；就商店的职员来说，交易对象是顾客。这些客户和顾客为了能从你手中得到他所需要的东西，就会想方设法给你好处。

某水产公司，为了从某银行获取贷款，把银行中的有关人员都请去郊外钓鱼。届时，他们派了豪华旅游车接送，一顿丰盛的午餐是免不了的。而垂钓之处，竟就是他们所承包的鱼塘。那些鱼从早上起就没喂过食，一见钓饵，纷纷上钩。主人说：“谁钓上来的鱼就是谁的。”于是，几百公斤鱼就这么送给了银行。你想，假如再要讨论对该单位的贷款问题的话，会是怎么个局面呢？

俗话说：“吃了人家的嘴软，拿了人家的手软。”接受了别人的招待，也就必须接受人家所提出的条件，否则，上下左右都是交待不过去的。并且，凡是以招待的形式而提出的请求，大多都有违反原则之处，假若不违反原则，问题自会解决，是用不着花什么心思去请客送礼的。

有些人本身并不贪婪，也不想接受招待，只是觉得人家殷殷勤勤地来请你，盛情难却，不好意思拒绝。这又是把私人感情牵扯到公事中来了。公事公办，是不该有情面的。对方要真是好心好意，你把利害关系说清楚了，拒绝也不会伤

到彼此的感情。日本“东洋工业”社和“住友银行”一直是关系相当密切的协作单位。有一次，“东洋工业”社的社长M氏想邀请“住友银行”的总裁H氏吃一餐。H氏说：“吃这一餐，恐怕会影响到‘东洋工业’的成本策略，我看还是免了吧。”话说得这么透明，两人相对大笑，自此友谊更增。

对于心怀叵测的人，拒绝他是理所应当的。不论他怎么动气，也不要理睬他。有的人就是利用别人脸皮薄的特点拖人下水，叫人上当的。

当然，拒绝的话并不一定都象H氏说的那样干脆，一针见血。可以委婉一点，譬如说：“对不起，我今晚已有约会了。”或者说，“我们是经常合作的伙伴，彼此不用客气，吃饭的事就免了吧。”也可以说：“钓鱼吗？倒是很有意思。可惜我耐心不好，恕不奉陪了。”办法是多种多样的，态度却一定要坚决。有一位干部甚至想出这样一个绝主意，让医生开具一张证明，上书“高血压，忌烟酒、鸡鸭鱼肉”，来抵制招待。

作为下属的人，本身对企业并没有多少能够左右大局的力量，接受了人家的招待，难免要“硬出头”，弄不好，既得罪了上司，也得罪了客户。倒不如清清白白、两袖清风的好。

79. 不做敌人的说客

做“敌人的说客”，在表面上看来几乎是不可能的，但这种不可思议的事有时偏会发生在某些部属身上。

小穆，大学毕业生，在某公司的经营计划科工作，领导上时常派他外出为单位讨还所欠的债款。欠债人是各种各样的，有的人见催讨上门，倒也就去设法支付。有的则千方百计地拖延。最难对付的是那样一种人：他请你坐下，恭恭敬敬地为你泡茶，唠唠叨叨地诉说难处，什么别的单位也欠了我们的钱不还啦，什么我们也想马上解决问题，可是实在没有办法啦……他甚至不厌其烦地向你介绍，他们单位的资金如何短缺，属下的人员如何可怜，听着听着，小穆就被感染了，催讨的话再也说不出口，反而客客气气地道别了。回到单位，领导问起情况，小穆便把那人列举的理由如数家珍地列出来，俨然成了那单位的代言人，这不禁使上司大为光火，认为你这个家伙简直是吃里扒外。

小穆其实倒也不是有意要做“敌人的说客”，他只是心地善良、阅历不深，听了别人的话便信以为真，大生同情之心。同时，他之所以在上司面前诉说，也是为了替自己辩解，说明自己没有完成讨还债务的工作是有客观方面的原因的，而不是因为自己无能。他不知道，他的这种做法却使自己吃了大亏。

作为领导，都很讨厌为“敌人”做说客的人，因为既然

处于“敌对”关系，双方便都想胜过对手，自己内部的人当了“敌人”的说客，不仅使力量对比发生了变化，而且会让人产生一种耻辱感。象小穆的领导那样，认为有人吃里扒外是很丢人的。所以，千万不能做“敌人”的说客。

万一对方确实提供了充实的理由，而且也有必要把这些理由转述给自己的上司，我们也不能象小穆那样做对方的代言人，而应该始终不忘脚跟站在本企业的立场上，以商量对策的口吻来提出问题。这样，情况就会好得多。

还有，我们的对外联系人员，也应该锻炼自己的耳朵，不要一听软话就搁不住。要注意掌握谈话人的主动权。象小穆，他听到对方说那些话，完全可以接过话头说：“是啊，我们单位资金也很紧张，不说别的，光人家欠我们的债就达几百万，我们下属的日子也很艰难”，等等。这样，就把话题又转了回来。

企业竞争是严酷的。企业与企业的关系，就如我们强调多次的上下级关系一样，是工作关系，不应掺杂感情成分。在现代化的企业竞争中，经营不善就得失败，这是来不得半点“人道主义”的。这一点，凡是搞对外联系工作的人都应该牢记。

80. 不卖弄外语

改革开放以来，引进国外的先进技术、设备日益增多，外来语也随之活跃起来，说话时带几声“OK”、“bye—bye”之类的洋单词也早已不足为奇了。但我们还是要提醒大家，不要卖弄外语。

外语也是一种语言，从本质上说，同中文没有什么区别，不存在一种语言比另一种语言高级的问题。从这一点上来说，卖弄外语就是完全没有道理的。要知道，当你为自己会说几句洋话而沾沾自喜时，人家随意找一个外国小孩都比你强得多。

诚然，外语是母语之外的第二种语言，是有意识学习而成的，而不是自然而然学会的，这固然也可算作一个人的长处。但聪明人是不卖弄自己的长处的。

在需要的时候发扬自己的长处，这不叫卖弄，别人也会因此而产生钦敬之情。在不需要的时候故意显示给人看，即为卖弄，这只会引起旁人的厌憎。

有的人与人说话，动不动就夹几个外语单词，好象他使用母语非常吃力，倒不如说外语来得轻松似的。事实上，真到如此地步的人为数很少，大多数不过是装模作样罢了。更可笑的是，有人明知说话对象不懂外语，还拼命说外语，并且边说边自我翻译。你想，这样做除了卖弄之外，还有什么别的意思？

我们已经说过，语言是平等的。卖弄外语非但不会让人觉得你学识渊博，为人能干，反而会觉得你虚荣浅薄。甚至还会让人怀疑，你这人是否有很强的民族自尊心和爱国心。

语言代表着一个国家的文化。一些高级领导人在重要的外交场合即使外语水平很高，也说本国语言而启用翻译，道理就在这里。为什么很少有人卖弄他会非洲某个原始部落的语言呢？会的人少，当然也是原因之一。但即使有人会，恐怕也不会拿出来卖弄。这就说明卖弄外语的人，主要还不是炫耀自己会说第二种语言的能力，而是炫耀外语本身，表现的是对那些国家的盲目崇拜心理。

我们还可以举一个例子来证明，使用语言和心理崇拜有关。从五十年代开始的三十余年中，在国内的方言中，最流行的是北方方言，普通话也是以此为基准方言的。但改革开放以后，粤闽一带的方言却渐渐时髦起来。许多明星歌星，就是说普通话，也不求标准，而求有“粤味”。这就是南方沿海地区开放以后，经济走在了前面的缘故，是人们的崇拜心理在语言上的表现。加之经济比较富裕的港台人士也大多操此语言，内地也就时兴起这种语言来。

我们认为，如同没有必要去说那种粤味普通话一样，卖弄外语也绝对不必，而且有害。学习先进国家的科学技术是应该的，盲目崇拜甚至忘怀本乡本土可就不应该了。

81. 不要以学历来看同事

某公司同时分配进五名大学毕业生，其中，有两名是名牌大学的，其他三名则不是。公司的领导和同事都很自然地把目光对准了那两个来自名牌大学的毕业生，以为他们一定会比那三个强。为此，那三个大学生，可说是备受压抑。但一段时间后，人们看到，两个名牌大学的毕业生中，有一个真是很出色，另一个却平平，而那三个非名牌大学的毕业生中也有一个工作得成绩斐然。这个事实证明：就读于哪个大学，是不能决定一个人的能力的。

也许有人会说，都是大学生嘛，当然差不多。要是学历不同，自然就不一样了。

一般来说，学历高低是会给人的知识结构带来很大的不同，但学历是不能决定一切的。譬如我们举例中曾谈到，日本著名的金融家S氏，他虽然写出了有关股票市场历史的名著，但他却没有什么值得夸耀的学历。在工作中，我们更会发现，一些学历很高的人表现得资质平平，除了满肚子书本上学来的条条框框外，并无过人之处，而另一些学历不显眼的人，却锋芒毕露，显示出不一般的才气。

读书的机会并不是对人人都均等的，尤其在我国，曾有好些有才华的人因为“出身不好”而进不了大学。“十年浩劫”中，被耽搁的人就更多了。恢复高考制度以后，很多人已年过而立，上有老，下有小，家庭负担沉重；也有人在单

位里挑大梁，一时脱不开身；或者有人正在恋爱结婚的关键时刻，或者还对知识怀有余悸……这些人没能进大学，并不说明他们低能。他们中有人一直在勤奋自学，有人则参加了广播电台、函授或夜校的学习，加上这些年来积累的工作经验，很有可能在才能上会超过刚从名牌大学毕业的大学生。

当然也不是说知识是无用的。只要掌握得好，知识的力量是无穷的。问题是学历不等于知识，更不等于能力。搞清楚了这一点，我们就不会以学历的高下去评论同事了。我们既不会因为某人的学历高于自己就胆怯，也不会因为某人学历不高而小看他。同样，我们也要相当坦然地对待自己的学历：不为高学历而骄傲，也不为低学历而自卑。不管毕业于哪个学校，目前只要在一个单位工作，同事之间就应该一视同仁，不要有任何歧视行为。把自己和别人的学历完全不放在心里，一路向前，抱定“我要靠自己的实力闯出一个天下”的信念，这才是时代青年应有的气概。

82. 不欠人情债

社会越发达，各种各样的债款越多。从社会经济发展的角度来说，未必是坏事。但如果个人承担了太多的债款的话，却未必是好事。发达国家把分期购物称作“妖魔”，意思就是说，债款这东西是碰不得的。

有的人不仅习惯于在生活中向人伸手借债，在工作中也时常欠“人情债”。譬如，今天报表完不成了，请A同事帮个忙；明天有点私事要走开，请B同事顶一下班。诸如此类，不一而足。

如同上司与下属是工作关系一样，同事之间也是工作关系。各人有各人的职责范围，各司其职。应该属于自己挑的担子再重，也绝不能让别人替你挑，除非是身体不好之类的特殊情况。

有的人欠“人情债”完全是一种坏习惯，只要肯做，他完全可以干得比别人好、比别人多。但他却懒散成性，以为能让别人做的事为什么要让自己来做，这不是太傻了吗？于是便自作聪明，耍弄小手段，老让别人代自己工作。这里顺便说一下，假如你在工作中遇到这种专把担子转移到他人身上的家伙，一定要断然拒之于千里之外。

有的人欠“人情债”则是能力不够。他确实无法在规定时间内完成规定的工作，于是，不得不请人帮助。

不论出于什么原因，欠“人情债”都对自己不利。

把担子交卸给别人，表面上是轻松了，但业务上便不会长进，还会养成依赖别人的坏习惯。一旦失去了别人的帮助，就会寸步难行。如果是个有志者的话，自己能做的事决不要推给别人。能者多劳，你做得多，贡献也大，领导上是不会视而不见的。

至于能力水平不济的人，与其欠下一屁股“人情债”，不如把功夫花在自己身上，急起直追，争取赶上大家。实在不行，宁可自求降职降薪。这种做法表面上看来不可思议，其实却是明智的。原因我们下面就要讲到。

债总是要还的。工作中的“人情债”也不例外。这是一等一的关系。赖债不还，属于无赖行为，既为大家所不齿，也必有人会狠狠地教训你。假如真把欠债一一还清的话，那么，早知今日，又何必当初呢？自己既有能力，这种腾挪搬借便显得毫无意义。自己没有能力，别人虽可暂助一臂之力，亦终非长久之计，如若落到还不清“人情债”而被众人唾骂的地步，那就还不如早点自求降职了。

83. 不为贷款作保

报载，青工阮某为了筹措出国用的资金，向朋友贷款5000元，请同事许君作保。许君和阮某在一个小组，同事数年，也有点交情，正为自己无力借钱给阮某而感到尴尬，一听要自己作保，便慨然应允。三人一同去公证处立了契约。贷款到手，阮某大功告成，风风光光去了M国。许君也大觉坦然。万万没想到，阮某这一走给自己留下了无穷遗害。

还债的期约到了，阮某并无分文寄还债权人。债主便登门向许君索要。许君无可奈何地说：“他也没有寄钱给我呀。我又没问你借钱，你问我干什么？”

原来，他身为担保人，却根本不知道担保人的责任。几经催讨不成，对方向法院提出了起诉。法院调查后判决，作为贷款担保人，许君必须在规定时间内督促阮某将贷款还清。事实上，阮某远在异国，许君根本无法履行督促之责，他所能做到的，便是自己出去借钱替人还债。

这个教训，对许君来说是非常严重的。我们大家也都应该引以为戒。

有人象许君那样为贷款作保是出于情面。当时激于一股子朋友“义气”，并不会考虑太多，后来吃了大亏，不但要替同事还债，而所谓的朋友“义气”也到此完结了。

有的人愿意为同事作贷款担保，是基于相互照顾的心理。觉得山不转水转，说不定哪一天，我也会请同事帮

忙。这又违反了我们已经提到过的原则，同事之间应该是工作关系。作了贷款担保，既有人情纠葛，又有经济往来，搞不好就矛盾百出。

不作贷款担保并不一定就毁了同事间的关系。一般职工收入都不算太多，自己过活已经不容易，再要替人贷款作保，首先经济实力上是不允许的。既然是同事，经济上也彼此彼此，大家同样不堪重荷，无此能力作贷款保证人是可以理解的。事实如此清楚地摆在面前，还敢做担保人，那就是准备奉陪到底了，也就是说，准备好替他还债了。要是这样，还不如直接把钱借给或送给他更为干脆。如果觉得自己没有那种偿还的能力和想法，在受托之时，就要断然拒绝。通情达理的同事想必也是能够理解的。若要为此而翻脸，那也是没办法的事。既有这个问题存在，翻脸只是早晚的事。为了不影响工作，不影响情绪，还是尽量不做贷款担保人的好。

84. 不要害怕对手

某个一流企业，对刚进公司一年的职员，做了一次有关“同事间竞争意识”的调查，回答“对同事有强烈竞争意识”的人，只有百分之十五左右。

隔了四年以后，又对同样的人作了同样的调查，结果是有竞争意识的已增到百分之六十左右。

为什么刚进公司的人会竞争意识不强呢？

原因之一，是因为同时进公司的新人，彼此难免抱着一份亲切感，如果同时又是校友，那就更有心连心的感觉。一上来就“杀气腾腾”，未免拉不开脸面。

但更重要的原因却是这些新人害怕对手。

笼统地说，新职员的手一分为二：一部分是已经在单位工作多年的老手，他们先到，各方面关系熟，工作经验丰富，每人脚下都有一方由时间铸成的牢固的基础。同他们竞争，初来乍到的新手必然感到害怕。另一部分竞争对手，就是同进单位的人。除去情面的因素，这些人同校出身，又同时进单位，彼此熟知对方的长处和弱点，你说，还有比这更可怕的竞争者吗？所以，初进单位的人都害怕对手，想回避竞争。

事实上，竞争是回避不了的。数年一过，或要加薪提职，或要评奖晋升，于是，竞争就出现了。准确地说，竞争是早就存在的，只是这时候变得公开化了。在激烈的竞争道

路上，对同事犹抱学生时代那种“纯洁友情”的人，被远远地抛在后面。新进单位的部属对老手也开始不买帐了，因为事实已经告诉他们，老手并非在每个方面都胜过自己。

这并不是坏事。有对手才会有成功。对手之间那种相互鞭策、激励的作用，是任何别的手段所无法达到的。踏上社会的人一定要有竞争意识，不要害怕对手。如果有两个具有同等条件的人，竞争某一个位置，其中，有一个人的竞争意识特别强，时刻把对方作为自己的对手，千方百计想着要击败他；而另一个却没有这种想法，他认为我凭藉自己的力量争取，别人怎么样与我无关，结果如何，是可想而知的。可以说，在任何两个对手中，只要条件相等，有竞争意识的一定胜过没有竞争意识的。

有人不愿竞争是怕伤了同事间的感情。的确，竞争是残酷的，有时候就是有你没我，有我没你。但只要你想上进，竞争就免不了，除非你生性恬淡，安于平平。竞争也不是不讲道德，损人利己。彼此以实力相对，胜得光明正大，输得合情合理。如果用造谣诬蔑、恶意中伤等办法来攻击和压倒对方，这才是不足取的。而且，也必然会受到惩罚。

85. 不畏蛮横

在一些企业中，经常会看到这样的现象：老职工欺负新职工，或者技术比较熟练、性格又比较蛮横的职工欺负智能比较低、为人又比较木讷的职工。譬如，午餐后让他给自己洗碗啦，车间里的地每天都要他扫啦，等等。

对这些被欺负的弱者，我们的告诫是：不畏蛮横。

人与人都是平等的。尽管进单位有先有后，智能有高有低，性格也有差别，但人格是平等的。那些不同，领导在安排工作、分配奖金时已经体现出来了，用不着通过欺负人来体现。谁欺负人，首先在道理上是说不过去的。理亏的是他，而不是被欺负的人，为什么要怕他？

“这种人要讲道理倒好了，他敢欺负人，就是不讲道理。”有人或许会这么说。确实，只有不讲理的人才欺负人。但他不讲理，我们要讲理。我们把道理放到桌面上来，让大家品评。二人不行，三人；三人不行，全组；全组不行，全车间，乃至全厂。相信社会上公理总是存在的，总会有人出来主持公道，我们就是要以道德的力量强迫不讲理的人讲理。

“要是他动手打人怎么办呢？”这是被欺负的弱者的又一种担心。打人是侵犯人身权利的违法行为，应该义正词严地向他指出，并可向有关方面申诉，请求厂纪处罚。必要的时候，甚至可以诉诸法律。

“我要和他争斗，领导上不是认为我和这种人一般见识了吗？”弱者又担心了。

问题就在这里。为什么他欺负人倒不怕领导知道，你被欺负的，倒怕起领导来？如果真有那种领导，对欺负人的人不加批评，对被欺负的人也不抱同情，多半也是因为你太息事宁人、忍气吞声，消极、怯弱得使领导也产生了反感。

企业是竞争场所，领导当然不喜欢弱者。我们上面对被欺负的人用了“弱者”这个词，就是说，只有弱者才被欺负。要不被欺负，首先自己就不要当弱者。要不畏蛮横，坚决抗争，只要真理在握，死也不要让步。

有时候，我们也会遇到蛮横的领导。即使是领导，也不要买他的帐。对付蛮横的上司，在原则上与对付蛮横的同事是一样的，你一样可以和他评理，一样可以和他斗争甚至打架，一样可以向上级部门甚至法院提出申诉……唯一不同的是，我们必须有更大的决心和毅力，有更彻底的大无畏精神。要知道，在这种蛮横的领导手下，你若不敢斗争，就永无出头之日。只有斗争才可能赢得胜利。

86. 不聚众结党

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。譬如，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。我们上面已经谈到，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浩叹：“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、走路都象偷了斧头的样子。后来，斧头找到了。再看那邻居，说话也好、走路也好，都不象是贼了。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。日本有个著名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？贸然归属某一派系，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（而不是在他身边），心中也总不是个味。

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

87. 不要碍于情面

在讲究实力主义、合理化主义的工商企业界，仍有一种落后的习惯从中作梗，那就是碍于情面而事事通融的做法。

譬如，交易对象的某公司中有一位校友，经不住他再三拜托，只好瞒过公司，或制造什么借口以便向上司交代，然后给他点便宜。

同事之中，有人工作怠慢，或是由于无能而有害于集体，明知这样对企业不利，也不肯向本人直言，就怕对方说一声：“你怎么不讲情面？”

冷静地想一想，因为碍于情面，替公司惹出一大堆麻烦，甚至使公司的利益直接受损，这怎么可以？

既然在工作，你就是企业中的一员，而不是任何人的校友、朋友或亲戚。为了企业，一定要坚持原则。即使对方是私人关系上受恩深重的老前辈或是亲友，事涉公事，也只能公办。就是公办的结果有违人情，也只能咬紧牙关，忍受对方、甚至是众人的责骂。

充满人情味的文艺作品，当作戏剧来看，颇能赚人眼泪，但在企业工作中讲什么人情，却是非常危险的。应该把它视为大忌，谨言慎行，以免掉入不可自拔的陷阱。

碍于情面而违反原则，一旦被上司觉察，难免要受处分，整个企业也可能因此而吃大亏。就算你愿意“为朋友两肋插刀”，企业可是无故受损了。

公事公办的反面是私事私办，这一点，好多人想不到，总以为不是公事公办，就是公事私办。其实，当公事中渗杂了私人关系的成份时，在公事公办的同时，再加上私事私办，往往是解决矛盾的好办法。有一出古戏，叫《虎头牌》，说的就是这样的故事：

山寿马从小父母双亡，由叔父银住马抚养长大。后来，山寿马做了兵马大元帅，行枢密院事，赐双虎符金牌。这时，他的叔父银住马因醉酒而失了关山口，山寿马依法办事，要将其叔父处死。后来听说银住马已将失守的山口夺回，这才免了他的死罪。但他不伏勾追，殴打差人，仍被山寿马杖责一百。公事公办之余，山寿马又在夜间带了羊、酒去为叔父暖痛，软语宽慰。银住马不解地问：“你既有现时，何必当初？”山寿马就把法律与私情的关系与他解释清楚，说明白天是上司对下属，故而公事公办，而晚上是侄儿对叔父，因此私事私办。叔父终于反怒为笑，叔侄重新和好了。

这个故事对我们那些碍于情面而不敢坚持原则的人是不是应该有所启发呢？

我想应该是有的。

88. 不做“好好先生”

所谓的“好好先生”，就是做事全为讨好别人，八面玲珑，无棱无角。

做“好好先生”，就不会伤害到任何人。从这个角度来说，好象是精于世故又善于处世的。

但是，你要真以为做个“好好先生”便可以畅通无阻，那就大错特错了。

在现代社会中，“好好先生”就是“缺乏判断力又毫无主见的人”的代名词，这样的人，谁敢把重大的事情交给他？

“好好先生”大多是性格软弱所致，他们怕跟周围的人发生摩擦，怕惹起风波。

其实，这没有什么可怕的。既能生活在现代社会中，就必然会有竞争，会有优选劣汰，要想保证人人都说你好，人人都以为你是完美无缺的，简直不可能。对自己份内工作的想法，或对别人的意见，若有十足的信心，就该堂堂正正地提出来，坦诚相见。行其所信，言其所信，为什么要顾别人的脸色？即使生棱生角，也是自然现象，没什么了不起。

假如别人要你对他们的主张发表意见，那就更不应该做“好好先生”。或者说，“好好先生”根本就做不下去。你说甲方对，乙方必不服气；若说乙方对，甲方又不买帐。如果说甲方对，乙方也不错，那么，甲乙双方会一起对你不

满（而不是皆大欢喜！）。这样，“好好先生”就成了“恨恨先生”了。

豪气干云，做事不畏畏缩缩的人，多少要露出锋芒，然后，在挨打挨骂之中，他的实力就日渐增加了。

要培养自己敢作敢为的性格，即使是天生软弱，经过锻炼也会提高。

“好好先生”对集体是有害的。世界上的事和人总有好有坏，有客观的、具体的标准，什么都说好，就等于姑息了坏人坏事。我们的祖先早就指出过这个道理，孔夫子说：

“乡愿，德之贼也。”意思就是说，“好好先生”是道德的敌人。所以，真正有道德的人是不做“好好先生”的。

也有个别“好好先生”并不是由于性格软弱，而是心怀叵测，企图通过八面讨好来达到其私心中想要得到的东西。也就是以原则做交易，牺牲集体或他人利益来换取个人利益。这种人品德恶劣，连“好好先生”也不配称，而应该叫做“坏坏先生”。

“坏坏先生”可能得逞于一时，但决不会长久得逞。不管是明眼的领导还是理智的同事，都不会让这种“坏坏先生”逍遥法外。鲁迅先生说过：“捣鬼有术，也有效，然而有限，所以以此成大事者，古来无有。”居心叵测的“好好先生”们，恐怕也是如此。

89. 不让朋友打电话到单位

照理说，工作时间一般是不应该接进私人电话的。但那样做，也有相当的困难。每个打进单位来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。

正如我们前面所说，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，他对自己的女朋友也再三关照，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，她又结识了一个男友，

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，姑娘偶然遇见了前面的男友，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，心中大不是味。

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渗杂进来。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？他会在上班时间内经常打私人电话，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。

90. 不让亲人到单位里来

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。此举引得全厂大呼。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，在一旁喃喃咕咕。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？

要想有所作为的部属，切莫让亲人到单位。

91. 不要本末倒置

电视台正在举办“卡西欧杯家庭演唱大奖赛”，M君欣然携妻带子上场，一曲欢歌，博得满场掌声。评比结果，M君一家得了一等奖。自此，M君的身影时常活跃在电台、电视台等表演场合。厂里的同事无不知晓，看见他就说：“喏，这就是大奖赛的冠军。”厂领导看见他也点头道：“小M，歌唱得不错啊。”但不知为什么，M君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，象M君那样，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（发表作品或表演）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，你若把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时间时，应该输入大于输出，这样才能有所长进，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“脚踏两头船”的想法，混一天是一天，这种人的结果，多半是两头落空。我们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。

92. 不以嗜好扬名

我们上面谈的，是有关企业外部的业余活动。现在，各种企业内部往往也会组织一些文娛体育活动，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。有不少时候甚至正相反。

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，变得虎虎有生机。

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，象个退休回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。常言道：“玩物丧志。”任何活动，哪怕是再无害处的，沉溺太得深了，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，籍此来锻炼身体，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，甚至置本职工作为不顾而一味显示自己的嗜好，那就错了。

某钢铁厂，曾发生过这样一件事：厂工会的办事员小R，交谊舞跳得非常出色，每次厂里组织晚会，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R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R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。若是小R不以嗜好扬名的话，或许安排下去倒容易得多哩。

在业余活动上有一手的人有两种处理办法，一种是深藏不露。比如小R喜欢跳舞，宁可下了班或休息日去舞厅跳，也不要再在厂里显山露水。第二种是双管齐下。就是在表现嗜好的同时，也显现出你有过硬的专业本领。这时，人们就会议论说：“这个投篮这么漂亮的人是谁？”“你不知道？他就是我们厂的刀具大王啊。”或者说：“我只知道老Z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。

93. 玩乐的第二天决不迟到

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、睡眠惺忪、衣冠不整地来到单位时，首先给人的感觉是：这家伙玩得太过份了。

我们刚刚说过，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“太过份”，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，人们便会接着想到：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？这也就是人们的第三个想法：这家伙靠不住。

有了这个印象，该知道的事，你会不知道，因为人们怕你控制不住，张扬得满天下俱知；该交给你的任务，人们会不给你，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，人们会不邀请你，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，真是何苦来着？

建议大家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。

94. 不要刻意以服饰来显示个性

这个话题好象有点侵犯人权的味道。

“怎么，连穿什么衣服的自由都没有吗？得了吧，又不是‘文化大革命’！”有人一定会这么说。

这话有它的道理。一个人爱穿什么衣服，怎么穿，那完全是他个人的自由，实在是不便干涉的。

但话说回来，你工作的场所是属于办事的所在，是一群人在志同道合的理想下，集在一处办事的地方。在这种地方，当然要有一定程度的秩序和规则，其中也包括服饰。有些机关和工厂规定穿统一服装，也有这方面的意思在内。

在没有统一服装的工作场所，作为部属，穿着首先应该整洁大方。不能肮脏邋遢，要“名士派”风度。假如上班时来了一位重要顾客，你却穿着让人产生奇异感觉的服装，或者头发蓬乱、胡子拉碴地出面应付，给人的第一印象就不好，之后也很难再获得对方的好感。而对方的感觉如何，当然是要影响到彼此间的业务关系。

服饰整洁大方，包括不能寒酸，但也不能太华丽。现在有些女职员，上班打扮得象个贵妇人似的，身穿新潮时装，脸上浓妆艳抹，外加项链、手链、戒指、耳环，一副珠光宝气的样子，实在不象个职业妇女。

要知道，真正有才华的人是决不用服饰来夸饰自己的。对他来说，自身就是价值所在，用不着再附加什么东西。心

理学家们分析的结果是：打扮华美是一个人有自卑感的表现。打扮华美正用于掩饰自己的无能。因为只有自卑的人才觉得非借助外物才能显示自己的魅力。

打破常规，显示出与众不同的个性，有时候是一件大好事，但刻意借助服饰来显示个性，未免有浅薄之嫌。除非你是服装设计师、时装模特儿或化妆品推销员什么的。

穿衣戴帽要看场合。我们上面已经说了，在办公室之类的地方，应该整洁大方，既不要太寒酸，也不能太讲究。美国人在这方面就相当注意。他们在参加婚礼或其他重要宴会时，会穿得仪表不凡。但一离开那些场合，回到工作场所，就立刻换上工作服，开始工作。我们有些女职员把电影、电视上见到的晚礼服等，也弄了来穿在身上上班，这不是有点可笑吗？

不仅服饰不应该花俏，有些贵重的东西，如高级领带、珍珠别针、高级手表，一般也不宜在上班时间佩戴。

假如你真想刻意在服饰方面显示个性的话，那么，还是在联欢会或婚礼宴席上一展风采吧。

95. 不忘早餐

据说，有不少人是饿着肚子上班的。他们之所以不吃早饭，对无家室的人来说，多半是因为睡懒觉。一个懒觉睡醒，时间已经不早，再弄早餐吃，说不定就会迟到，于是便饿着肚子，仓惶而去。对有家室的人来说，多半是为了做家务，洗衣服啦，喂孩子啦，一抬头，哎哟，时间不早了，于是也饿着肚子，匆匆而去。

表面上看来，吃不吃早餐至多与身体有关而与工作无关，其实不然。

一早就饿着肚子去上班，能够做出象样的工作，那才叫怪。

从忠于职务的立场上来说，与其饿着肚子上班，宁可为了吃早餐而迟到。道理很简单，肚里空空如也，工作效率绝不会比填饱了肚子再工作要高。作为职工，既然有提供定量智力、劳力的义务，就不能因为省去早餐而使工使内容有所逊色。

日本实业家在阿拉斯加参观工厂时，看到美国工人吃早餐的情形，曾大有感触地说：“瞧他们旺盛的食欲，实在惊人。美国繁荣的秘密就在这里。”这话自然是夸张的说法，但吃东西与工作的关系却是强调得非常清楚的。

当然，为了吃早餐而迟到，这也不是长久之计。从根本上解决问题，就是要让自己过一种有规则的生活。晚上，在

适当的时候就寝；隔晨，就能在适当的时候起床，肚子自然会发出饿的信号，然后你就美美地吃上一顿早餐。如果有家务活的话，就把起床的时间适当提前，那样，吃好早饭还是可以做到的。

中国人的传统早餐比较简单。人们习惯在晚上下班之后烧几个菜细嚼慢咽，一家人团团围坐，说说笑笑，而早餐纯粹是打发型的。现代营养学的研究证明，这样安排是不合理的。早餐之后，就要投入工作，所以这一餐特别要注意营养。要给体内补充足够的蛋白质、维生素和热量，最好能以牛奶、鸡蛋、水果组成早餐的主要成份，再辅以一些淀粉类食品，如面色、饼干等。这样，整个上午你就能精神饱满、精力充沛。

准备这样一份早餐并不复杂，也不需要花费太多的时间和精力，关键是要改变观念。观念变了，事情就好办了。现在有一些“三资”企业和一些经济效益比较好的国营企业，由厂方供应免费的早餐，就是为了解决这个问题。这自然也不失为一种办法，但就眼下的情况来说，还远不是所有企业都能这样做的，关键还在于自己。何况，听说有些免费供应早餐的单位里，还有人舍不得吃而偷偷留下来，下班后带给孩子。

为了工作与健康，请君勿忘早餐。

96. 不宜和同事结婚

有不少人喜欢和同事中寻找结婚对象，这样做有主客观两方面的原因。从主观上说，人们往往觉得同在一个单位的人了解底细，比较靠得住。从客观上说，眼下年青人的社交机会还是比较少，尤其是异性男女，非经人介绍而成为朋友的可能性相当小。即使遇上了，也觉得“不正经”，不放心。据统计，近来同事结婚的比例有直线上升的趋势。这虽然不能说一定不好，但令人担忧的一面还是存在的。

结婚不是一蹴而就的事。从恋爱到结婚，往往是一条甜酸苦辣都有的崎岖小路。走通了，是爱的结合；走不通，那就是爱的破裂。对一般人来说，假如爱情破裂，虽说会引起心灵的伤痛，但两人的关系也随之而中断，问题还算简单。对同在一个单位工作的下属来说，可就不那么简单了。他们本来是恋人和同事的双重关系，一重关系破裂了，另一重关系依然存在。这时候作为同事，相处就非常尴尬。要求一对破裂的情人把旧事全然忘怀，公公正正地象以前一样共处简直是不可能的。它对双方的品格和修养都将提出极高的要求，作为有七情六欲的人，尤其是年青人这是有点强人所难了。就算当时的双方尚能相安无事，旁人的指指戳戳也会形成一种巨大的压力。而且，随着时间的推移，大家都必然要重新恋爱、结婚，无论哪一方走出那一步，另一方心中都会泛起难以名状的苦涩。以后，一方婚姻生活的幸福与不幸，也都会使另一方产生微妙的感情波澜。这种心灵的折磨

甚至有可能一直陪伴着你，直到双方都退休。

有的人和同事结婚，是出于一种近乎于误解的原因。由于社交少，和异性结识的机会不多，相形之下，每天在一起工作的同事就显得相当亲密。这种由于工作而造成的亲密关系，往往被误以为爱情，于是，抱着“何必舍近求远”的想法谈起了恋爱。因为感情基础差，恋爱中途出问题的就更多。出了问题，便往往反目为仇，或者就是如上所说，酸酸楚楚地共度余日。

就算恋爱成功，登上了婚礼的殿堂，那种难以处理的双重关系依然存在。他们既是夫妻又是同事，家庭关系不好，会影响到工作关系；工作关系不好，也影响到家庭关系。即使两者都处理得不错，还有与别的同事的矛盾。别人总把你们看作是一个整体，对一个人有意见，对另一个必然也不满意，也就是所谓的“城门失火，殃及池鱼”吧。有了什么好处，比如评职称啦，评奖金啦，即使你们两人都有资格享受，别人也会认为“好处不能让你们一家子占了，”而有了坏事，不用说，你们是睡一张床的。

与同事结婚，在工作关系上加上了夫妻关系，也就是在绳索之外又给自己套上了一圈绳索，是会有极大的不自由的。世界之大，可意人儿到处可寻，可不要贪图方便，给彼此的前程带来坏影响。到社会中去，多结识一些异性朋友，从中不仅可以寻觅到你心目中的“白马王子”或“灰姑娘”，还可以锻炼提高自己的社交能力呢。

97.三十岁以前不宜生孩子

这个题目确实有“管得太宽”之嫌。而且有些医务界的人士恐怕也会不太赞同。诚然，国外医学界依据女性的生理特点，公布女性二十四岁为最适合“怀孕、生产、育儿”的年龄。这是有科学依据的，但它依据的仅仅是女性的生理特点，是根据一般女性生理发育的状况而定的，并不意味着人人都应该在二十四岁时生孩子。假如你是个有上进心的部属，尤其是男性部属，我们提出“三十岁以前不宜生孩子”是一点儿也过份的。

要说明白其中道理，首先必须打破所谓“孩子是爱的结晶”、“孩子是幸福天使”的话题。

从孩子呱呱落地的时候开始，你们本来已不很宽裕的月工资变得格外拮据了。为了满足孩子的需要，爸爸可能要戒烟，妈妈也不能再进时装店了，甚至连爱吃小零食的习惯都得改掉。大多数父母固然会心甘情愿这样做，但经济上的紧张，毫无疑问，是婚姻生活的敌人。

从孩子呱呱落地的时候开始，你们本来已有些应付不了的家务琐事陡然增加了几倍。锅碗瓢盆之外，又增添了奶瓶、尿布。即使你们很乐意做这些琐事，它也耗去了你们的大部分精力，而使你们变得浑浑噩噩。

从孩子呱呱落地的时候开始，你们便失去了对业余时间的支配权。你要睡时，他却醒了；等你醒来，他倒又睡着

了。你们中间必须有一个陪着孩子，再不能双双对对逍遙逍遙地出外游玩。你似乎很忙，可又无事可做；你似乎很闲，却又不能走开。眼睁睁看着孩子咿呀学语，蹒跚学步，而你的兴趣爱好全都成了泡影。

从孩子呱呱落地的时候开始，你们的夫妻生活便很难正常了。工作了一天，还要忙着照看孩子，等到可以躺到床上，早已累得精疲力尽而昏昏欲睡了。偶而夫妻间想亲热一下，小家伙突然放声大哭，把你们的好兴致一扫而光，望着这宝贝啼笑皆非。

许多夫妻吵吵闹闹，却不知根源正在于孩子。孩子给家庭带来了危机，而家庭危机又必然会影响工作。这就是三十岁以前不宜生孩子的缘由。

三十岁以后情况就好转多了。家庭的经济储蓄已有一定的数量，家务劳动也由习惯成自然，不觉得成为负担了。随着年龄的增长，精神上成熟了，性格也沉稳多了。特别是在企业中，三十岁的部属已经工作了数年，基本站稳了脚根。在这种情况下再生孩子，固然还会有许多困难和麻烦，但相对而言，甜蜜的成分就比较多了。

只是有一条，假如你到了三十岁，已具备了上述的一切条件，但却还简单地认为孩子是“幸福的天使”，而不懂得孩子是爱情的“敌人”的话，那么，你生孩子的时间最好再往后拖。只有对孩子的降临有充分思想准备的人，才能很好地迎接这甜蜜的“敌人”。

98. 不要举行豪华的婚礼

这又是一个属于“管得宽”的话题。但是，我们有充分的理由可以说明，作为一个部属，举行豪华的婚礼是大不利于前途的。

先说经济。尚未成家的年轻职工一般都不会享有高薪，每月的工资奖金除开吃穿用度，积余的数目都不大，要举办一个豪华的婚礼是有困难的。为此，有些年青人便做起了“汤司令”——餐餐以清汤就饭，想尽可能多地从嘴里省下一些钱来。吃饭与工作的关系，我们在“不忘早餐”这一条中已经说得很清楚了。不吃早餐尚且会影响工作，长期以清汤就饭，弄得营养不良，头昏眼花，怎么可能精神焕发地工作？即使勉强支撑下来，也是反应迟钝，四肢不灵，决无高效率可言。

再说精力。有些家庭条件比较好的青年部属，靠父母的资助，手中有了点钱，便想举行豪华的婚礼。为了摆阔气，高级轿车一叫就是一大串，高档宴席一订就是几十桌，外加舞会旅游，摄影、录相……钱固然花得不少，而花钱的人也累得快趴下来。举行一次豪华的婚礼，所要花去的人力和物力基本是相等的，在这方面耗费了大量精力的人，怎么还能在这段时间的工作中做出成绩呢？

再说影响。婚礼而称之为豪华，必然有相当的人数参加，必然造成一定的影响。这种影响对一个青年部属来说是

好还是不好呢？我们认为是不好的。一般的同事中间，或许会有人对如此豪华的婚礼露出艳羡之情，而大多数人却会大摇其头。至于上司，那就更加感觉不舒服了。因为如此豪华的婚礼和一个部属的身份实际上是不相称的。人们一定会觉得你虚荣、浅薄。上司甚至可能因为这件事而对你失去好感和信任。“我怎么能重用这样一个浮夸的人呢？”领导会这样想，“假如他在工作上也这样华而不实的话，岂不要害了我们企业。”

最后我们要说，举行豪华的婚礼是完全没有必要的。我们似乎已经习惯了为举行婚礼而举行婚礼，究竟为什么要举行婚礼，反倒不大人去思考。有人误认为婚礼就是一种财力的自我宣传，所以就拼命追求豪华。这是毫无道理的。一般人所处的社会地位、所有的经济条件，周围的人基本上都知晓。是阔佬，不用炫耀别人也知道。若“打肿脸充胖子”，除了给熟知内情的人嘲笑之外，又骗得了几个人呢？婚礼是一种仪式，意味着两个人将开始为法律所认可的夫妻生活，同钱多钱少全然没有关系。如果你认为你们的夫妻生活将是神圣和甜蜜的，那么，就应该设计出隆重而热烈的婚礼而并不一定要追求豪华。假如你希望自己事业成功的话，那么，就更不要举行豪华的婚礼。

99. 不要过早退休

在“顶替”之风盛行的时候，为了那些“上山下乡”的孩子，许多父母纷纷提早退休。有的为此服药打针，造成假病情；有的四处请客送礼，开具假证明，真正叫“可怜天下父母心”。

现在，“顶替”风是刮过了。但提早退休的现象还时有发生。这些人大多是为了能在家抱孙子、领外甥——归根到底，也是为孩子。

这样的父母或许有“可怜”之处，但一点也不可敬。

我们知道，“退休”，是指一个人到了脑力和体力不适宜继续工作的时候，退出工作，回家靠退休工资休养娱乐，安度晚年。国家在作了宏观的调查与测算后，规定了退休的具体年龄。这是有一定的科学性和合理性的。

不到时候就提前退休是不合适的。一来对国家与社会来说，你没有尽到贡献自己力量的责任，而是过早地从工作岗位上逃离下来了。二来，提前结束工作，也对自己的身心健康不利。我们经常可以看到这样的老人，上班时，老当益壮，一副精神矍铄的样子；一退休，很快就变得老态龙钟，步履蹒跚。这说明环境对人的心理和生理是有很强的刺激作用的。在工作的人，虽老却不觉得老，而退休这一事实，却会迫使人不得不接受“我老了”这个事实。提早退休会在心灵上产生暗示，让人觉得自己老了。离开了工作岗位，有些

人还会心烦躁，肝火旺盛，动不动与家人发生争吵，甚至产生高血压的病变。这些情况，在提早退休时，都不仅会提早到来，而且会大大加剧。

提早退休对孩子来说也没有什么好处，表面上看来，你为孩子作出了牺牲，但是，你倒是真的作出了牺牲，孩子们却未必因此而得到什么好处。他们没有看到自己的长辈是如何为理想而奋斗的，只看到一个未老先衰，早早在家含饴弄孙的人。他们也不懂得为人父母的责任，反以为抚养孩子是上一代老人的事。他们接受了别人的牺牲，然而却变得更加自私自利和自我中心主义。

所以明智的父母是决不肯这样来为孩子作牺牲的。有一位父亲说得好：“我与其对孩子们说，你们看，你妈妈为你们牺牲了一切，不如说，你们看你妈妈为理想奋斗了一辈子。”

生儿育女的人，都希望孩子能成才，成为有用之人，成就卓著之人，而让希望变成现实，并不在于父母是否帮他们做了家务，而在于父母是否为他们作出了奋斗的榜样。

何况，提早退休并不是轻而易举的事，其中往往夹杂着一些弄虚作假的成份，这对子女来说影响也是极坏的。将来有一天，你气愤地指责你的孩子行为不老实，但他却满不在乎地说：“这有什么，当初你提早退休不是也弄虚作假的吗？”届时，你将何言以对？

明智的部属千万不要提早退休。