

第一章

聪明人更需要懂得自律

——不在人际关系上被击败的要领

在中国古代的朝廷命官里，被称为“有司”的中下级官吏，一直执掌着最基本的政务。

政治首脑们的宏伟理想，及为实现这种理想而制订的法律制度，都是靠着这些职员们完成的。

因而，重视现实的中国政治家和思想家们，就常常关注到这个阶层的人们的生活状态。其中也有不少是适用于今日雇员阶层的要领。因为无论时代、制度如何变迁、人类心理的本质是不变的。

这里使用的素材，都是一些古典朴素、原汁原味的文章，但其中皆包含着完全可以活用于现代商业社会的智慧。

倾听他人的意见，不为挑拨所左右

子张学干禄。子曰：“多闻阙疑，慎言其余，则寡尤；多见阙殆，慎行其余，则寡悔。言寡尤，行寡悔，禄在其中矣。”

——孔子

孔子这个人 活跃在距今约两千五百年的中国春秋时代，这一节取材于他著名的言行录《论语》一书。

禄 就是俸禄 也就是薪水。即就职后保持在那个职位上的身份。慎是慎重 尤是非难 殆 就是危殆 其意思和危险差不多。

子张是孔子的弟子当中最年轻的一个 和孔子相差四十八岁。孔子活到七十四岁 因而子张接受孔子教诲的年头应该比较短。和曾与老师共赴艰辛的年长弟子子贡、子路等相比 子张是在孔子开设的私塾作为人才培养机构的名声在外之后才入门的弟子 在他身上可以看出志在出人头地的才子倾向。

孔子过世之后 子贡他们在看到子张及与子张差不多年纪的子夏等人的言行之后 十分痛心疾首 而这些老迈的弟子们产生反感也并非全无道理。

理由之一 就是像这一节中 子张的 我想请教老师身为

职员的要领 这样现实的问题 年长的弟子们是不会提出来的。

就连被孔子评价浮躁的子路 如果从《论语》的范围把他提的主题归纳起来的话 也是“问政、问士、问成人、问君子”等等 层次的高低显然不同。

与子张的提问勉强相似的有“问事君”一问 但这也不是问身为雇员的保全之道 而是问侍奉君主的首要。

因而，对于子张的这个干禄之问，孔子回答得十分巧妙，其口气仿佛是在跟哪个小孙儿说话一样。同时 其中或许还包含有警告在学堂内年纪参差不齐的学生之间 才情十分抢眼的子张应注意言行的意味。

先不讲这个 重新回到引用的这段文字上来。孔子回答子张说 作为一名雇员 无论好坏 都应成为组织集体中的一员，甘当一只小小的齿轮。

集体的首脑自当别论 但作为集体中一份子的雇员 其言论举止都要受到立场的约束。并非禁止个人拥有自己的理想，而是要求个人控制住自己的思想感情 不要使其自由地流露在言行之中。

例如 假设某人列席了某个方案的审议过程 他当然就会持有自己的想法：“要是换成我就该如此这般。”

因此 首先发言来阐述自己的见解并非明智之举 因为上司和会议的主持人往往是在自己所预期的结论之上来召集会议成员的 有的时候 甚至还会指定人员分别承担赞成发言、反对提议等任务。

在这种情况下 如果所作的发言事先并未被编入议程 即使与上司的预定意图相符也有可能自找麻烦。更别说要是发言与预定后的结论方向完全相反的话 当然会遭到上司们的白眼。

因此，必须把想法放在心里，先从倾听他人的发言开始。在“多闻”别人意见的过程中 逐步消除自己的疑惑 那么剩下的部分就符合大势所趋的内容了。会议的目的可能就在于此。故据此发表自己与主流大体相随的意见就可以了。

可不能上“今天希望诸位能无所忌讳、踊跃地发表意见。”这类劝诱的当 而跃跃欲试。

劝诱是独裁者们强有力的武器之一 在这件武器面前倒下的轻率才子们已经无法计数。

别轻率地闯在箭头

在行为举止上也需要同样的提醒。

在集体组织中 常常会遇上要求改善管理或更新生产技术的事。这些凝聚了员工们智慧的提案 事前都被告知 只要付诸实施，就必能提高业绩，而且经过高层干部们的多次审议、检视 因此 按理不该再对这些提案提出反对或者挑什么毛病。听了员工们的说明 自己这方面也认为可以赞同这个提案 于

是就想率先躬行。这似乎理所应当 却非常危险。

一种新事物 无论事先经过多么详细的检验探讨 由于人的智慧有限 总会有一些要件被遗漏 一旦实施起来就会遇上意想不到的羁绊。

这种事情的发生本无可避免。然而如果你所面对的高级主管并非通情达理的大肚量人物 他就很可能把失败的责任归咎于实施者 结果便会认为不是计划不好 而是做法不对。

因此 在要将新企划付诸实践的时候 应该“多了解”人家是怎么做出这个企划的 看看是不是有些部分不对劲 并指出其中有待商榷的地方 避开这些部分来实施企划。当然 与此同时也不能忽略新方法的运用。

但也并非说应以批判性的眼光来看问题 或者一味地回避责任 只是莽撞行事引致的失败 不仅会给集体带来损失 自身的信誉不也会一落千丈吗？

绝不能上“希望大家能积极果敢 不怕失败地向新技术挑战。要明白 失败的挑战也远胜于安稳的姑息。”这类劝诱之辞的当。

这种话究竟是出于蛊惑，还是真心追求崇高理想的姿态，只要看看之前的失败者们的处境就会明白。

究此种种 如果你遇到牵强地数落他人罪状、对积极果敢却不慎失败的部属冷眼相看的上司 千万不能万事争先 即使上司能保证体恤下情 挑战新方法的时候也必须谨慎、周全地行事。

无论是哪种被当成失败事例的典型 都不该是聪明人所为。

所以 在集体组织中 无论是阐述自己的意见还是实行已得到共鸣的计划 都应该慎重地看清自己在整个集体中的影响力 然后再采取相应的言行。

要是遭到他人的非难，陷入连自己都会感到后悔的情况，那么 有可能连自己将来的梦想都无法实现。

不仅如此 要是连维持生活的薪水都拿不到的话 什么信念，什么理想 都会变成空谈。即使在选择职业的时候心存高远之志，年轻时也应该在言行上与周围环境保持良好的和谐关系。

孔子提醒子张注意的就是以上这些。

过分躁进会把自己逼入绝境

子曰：“侍于君子有三愆：言未及之而言谓之躁，言及之而不言谓之隐，未见颜色而言之谓之瞽。”

君子，就是人中之龙，优秀者。对于职员来说就是上司，但又非直属的上级 而是指总经理之类 有较高地位 平时无法直接见面的上司。

这段话是关于一个人被称作君子、出人头地之时 或者在君子们列席的会议上也有一席之地的时候 应该注意的发言方式。愆即错误 也就是“失败的要因”。孔子说 发表意见的时候有三种错误会成为“失败的要因”。

第一种错误 经常可以在脑筋动得太快的人身上看到。人家还在对有关前提、背景进行说明 问题还未深及主题的时候，有的人就抢先拎出主题 推测问题的概要 然后自顾自地阐述见解，甚至还得出结论。性子更急一点的，还会在仅仅得到“那件 A 工程……”这样的主题提示时 就开始抢先发表己见：“啊 那个工程啊。照我看 问题不在技术方面 而是出在人事和人际关系上。”

原文把这种类型叫做“躁”也就是狂躁的躁。按精神科医师的说法 躁郁症的特征就是表情激动 说话大声 行动毛躁，而且过于自信 往往因轻率的言行造成不少失误 自己却并不认为失败 也很少考虑对方的感受。照这副德行当然不可能受到重用。即使自己的意见正中目标 要是遇上肚量小点的上司，必然遭到猜忌、避讳。头脑太好的人若只有头脑好这一项优点的话 就等同于受厌弃。

据《吏员操纵法》这本书上说，与官吏接触的时候，应“始终引起对方的优越感。若你仅仅条理清晰地进行说明 有时上司对请求的事情反而置之不理。这是因为说明者的头脑清晰，而使官吏感到自己仿佛低人一等”。

企业中也有这里说到的 低级官僚式心态的小人物 有时

还会出现在身居高位的官僚中因为他自己的本事与其身份不相称，所以劣等心理就比较浓。面对这样的上司采取“躁”的言行的话 结果只能是悲剧。

要是上司的确是符合王者风范的大人物 那么对于“躁”者不过一笑置之 此后不再重用 这种时候还算喜剧。“躁”者有的知识尽是些半生不熟的东西，因此一旦被问到一点点涉及根本的问题 就难免会露出马脚。

如上所述 若对方是个小人物 就会受到猜忌和排挤 若是大人物 又会被忽略。总之“躁”者是没有出人头地的机会的。

空洞无物的意见会失去周围人的信任

第二种错误是隐 隐居的隐 意思是避免抛头露面而躲在后头。乍看之下 这个态度还挺谦虚似的 但其意图却在于保全自身 是信奉“出声齿寒”的类型。

在列席会议的时候 即使被指名发言而不得不开口时 也不阐述自己的主张。而是由“这个嘛 那个嘛 关于那个问题啊 其实……”开始 发言中全无实质内容 渐渐地 不仅发问者厌烦 连在场的其他人也厌烦了这样冗长无物的发言 直到最后由一个性子急的插进来说话为止。

冗长无物比之于保持沉默罪过更大。因为这是在浪费所有与会者的时间。也就是说，所谓隐并非和发言关连，而是就发表意见而言的不经大脑地发言是躁，无见解（或隐藏见解）地发言就是隐，这两种行为都不会得到好的评价。

孔子总括以上两点说道：“可与言而不与之言，失人；不可与言而与言，失言。知者不失人，亦不失言。”

失人，指失去他人的信任；失言，指所发表的意见得不到赞同。也就是说，隐者失去信任，躁是失去支持。知者——拥有经思索而来的意见，即使没有发言的机会也能得到别人的信任，一旦开口他的意见又会得到很高的评价。

总之，是阐述意见，还是保留己见等待机会，在这个问题上有隐和躁两种判断，基本质就在于“是否有真正称得上意见的东西”。

察言观色再说话

第三点要注意的就是“看对方脸色”。无论事先经过了怎样的深思熟虑，怀有“真正称得上意见的东西”，如果对方无意倾听，发言就没什么意义。需要掌握的不单单是 TPO（Time, Place, Occasion 时间、地点、场合），也不仅是回答问题时的心

理准备 而是要把握所要说服对象的性格。

看脸色 并不单单看表情和态度。现在对方心里最关心什么事 表面上显示的各项指示 骨子里是以什么作为基本方针？推测观察这些才是“看脸色”欠缺这些素质的人就称为“瞽”。

“瞽”指盲目 但不仅指生理上的视力 还包括心理上的观察力。

即“看脸色”并不单单是“揣度表情”，它不应停留在由表情推测感情 还必须理解对方的性格 了解对方的癖好。

上司的意向大多会在会议之初的开场白里 以训示或通告的形式表现出来。如果其中突然出现与平日习惯听到的事项大为不同的事情 就必须加以对照进行充分的考虑。这种考察并非只针对内容 而更应考察上司发言的动机和背景。这时候的动机 往往是根源于几天前的那次视察 或者来自公司外部某方面的压力。

不过 注意力不能拘泥于事实本身 而应从事实出发来考察这个发言的来龙去脉。

即 先假设一下上司的思考过程 而且 总是可以找到似乎平行得通的假设 这次先把这个假设搁在心里 再对照下一个事件重新考察。不久就能了解到上司大致的思考过程、价值观等等 只有把握住了这些才可能看清对方的脸色。

所谓性格分析隶属心理学领域 但我们的目的并不在于构建一个叫做“性格心理学”的学问体系 而是主要着眼于了解眼前的这位需要说服的对手。

只有在了解了上司的性格及其经营理念后 阐述意见才会产生意义。否则 这种发言只会得到与“躁”一样的下场。

如果上司的头脑中并没有什么称得上理念的东西 那就只有坚持隐的原则了。要是真能遇上一位可以不在意部下的失误，允许发表意见的上司 那简直是身为职员的一大幸事。

不要深究他人的过失

成事不说，遂事不谏，既往不咎

这是孔子在听说弟子宰我的过失之后发表的感想。宰我这个弟子 在辩才方面是和子贡一起受到孔子好评的人物。他既长于言辞 想必也颇有学识 好像很能出色地回答他人的问题。

只是他也有不愿承认自己无知的毛病。在回答鲁王问题的时候 他竟当场想当然地随想之所至来说明 而没有根据老师的教诲或者任何文献的记载。

孔子听说这件事后，由于事关私塾的声誉和自己的名望，必定在心里想过：“这小子 专给我找麻烦！”

然而，孔子把宰我叫来之后并没斥责他 也没有以此为由

将他扫地出门他对身边的弟子所发表的感想就是开头引用的那些文字

“已经过去的事再多说也没用了谁都可以来批评宰我的性格 责难其草率 但那又怎么样呢 在大人物面前讲话必须慎重、慎重、再慎重，这样的提醒只有在他出门前说才会有用 等他已经说错了话回来以后 再来讨论本应事先想好的准备就太迟了。即使能够向君王修正发言的内容 也不可能抹消失言的事实。所以 让宰我承担玷污私塾名声的责任 对他处以责罚又能得到些什么呢 宰我已经明白了自己的错误 现在无论是详细究明他的过错 还是提醒他事先就该注意到的事情都没有什么意义 更用不着处罚他了。”

人们往往不太容易注意到自己的过错 而很容易就看到旁人的过失。要是事情触及自身的利益 那么针对他人就更会丝毫不漏地挑出毛病。补偿损失的要求尚属于工作范围 要是因想探究他人失败的原因 甚至归咎于他人人格的话 反而会伤及追究者自身。对于这一点 人们总是注意不到

至于公司同事之间，还有在对封闭的集体中竞争的一面。不具备提高自身业绩能力的职员 就会把同事的失误看作自己攀升的机会。更甚者 还会把所属部下的错误都当作炫耀优越感的好机会。

汉时有个叫孟敏的人 有一天他背着一个大瓶子走在路上，被石头绊住摔破了瓶子 碎得四分五裂。孟敏连看都没看那些碎片一眼就继续朝前走了。一个叫郭泰的人看到这一幕就问他：

“就算你把那支瓶子摔得四分五裂 也是挺值钱的东西啊 怎么看都不看就走了呢？”孟敏回答说，瓶子已经破了，“见之何益？素以发掘人才为乐的郭泰听到这个回答之后 认为孟敏是个可造之材 就把他送去学校上学了。这个故事记载在《十八史略》中。

然而 同样是自己犯下的过错 也会有人怒气冲冲道：“谁把石头搁在这种地方的？”甚至要追究道路整修部门的责任 提起诉讼。

反省 是绝不追究与他人的干系的 和“说”、“谏”、“咎”无关。

接受批评，无视嘲讽

宋朝的第二代皇帝宋太宗手下有个叫吕蒙正的宰相。这个人年纪轻轻就因能力卓越而屡受重用 因而受到不少人的妒忌。他升任参政第一次进宫上朝时 有个人当面挖苦说：“嘿 瞧啊 那个黄毛小子也来做参政呢！”吕蒙正的同僚对此非常气愤 责问道：“太无礼了 胆敢对有身份的人这么说话 报上你的官职和姓名来！”但吕蒙正却阻止了这位同僚 说道：“若一知其姓名 则终身不能忘 不若毋知之为念也。”意即 还是别

问那个嘲笑人的人的姓名为好 问了的话就会对他产生憎恨终身不能忘。有人如此看待自己 自己也得对此心中有数。而批评了自己的那个人的姓名 不知道也好。

很多人在听说有关自己言行的批评时都想问：“谁那么说的？即使比较有地位的人也同样如此。如果得到‘我不想说出那个人来’的回答 有时还会胡乱猜测那个批评者大概就是他自己。

如此以往 忠告和谏言都传不到耳朵里 不久就会导致因自以为是而身败名裂。可以说 吕蒙正正是由于有一颗不追究批评者的、只了解到批评的内容为止的宽容之心 后来才能被任命为宰相的。

不能光凭考试成绩判断一个人

子曰：“有教无类。”

类 是分类或类别 孔子说的是，教育的目的 不是根据人们学习的效果来将人分类贴标签。

只教育 而对学习者学到了什么，获得了怎样的进步都不闻不问 是不负责任的态度。

然而，无论采取哪种方法，在试图测定教育成果的时候，总会遇上一些棘手的难题。

该以什么作为测定对象 是知识的量还是思考能力 若用思考能力 也有归纳性的思考和演绎性的思考两种 即探求原理型和现实适用型的思考能力。根据学习者是要成为学者还是工程师 评价的侧重点也须有所不同。

另外 说到独创性和企划能力之类的特性 这究竟是教育的效果还是学习者本人的素质 其间要做出判断也很难。

即使费力气把上述这些都整理出来定为要测定的项目 也还有测量尺度的问题 还必须有与尺度相吻合的测试与评价标准。

即使是以知识作为测试对象 测试的内容也不可能涵盖整个知识面 因而测试就只能是抽样测试 没被收入样本范围内的知识就不会被作为测试内容。

在适当的样本设计原则之下进行的抽样测试 必须依据统计学显示全体的特性。但这种特性是属于全体 而非个别的样本。

如果同一科目有两份不同的试卷 总会有人在 A 卷之下考及格 而在 B 卷之下不及格。只要出题贴切 全体应试者的平均得分和标准差 即总体成绩的分别就不会相差很大。考试这种测试手段对于个别样本评价的有限之处就在于此。

尽管如此 测试结果一旦被数值化 就会渐渐被当成绝对的权威评价 甚至像偏差值或考试的得分一样 被当作指示人生前途的罗盘针。

无论人生还是社会 现实生活都是高度多元化的 把这种

多元化的现实放在偏差值和得分的单一标准上来进行评价，是毫无道理的多元生活更不是简单化的是非判断所能甄别的。

不过，也不是据此主张，所有的测定，评价之类的都没用成绩只是“进行了这样的考试后，取得了怎样的测定值”的一纸证明。笔者想说的是，在这以后的评价和判定都是另外一回事。让事情陷于尴尬的是“测试结果 = 评价”的想法

在可能积极向上努力争取进步的年轻人身上，也和检查零件时的分类操作一样贴上标签、盖上戳子，把人看死的话，教育就没有了意义。这也就是孔子说的“有教无类”之所以然

而日本的教育却与此相反，即“有类无教”，简直可以被看作是以分类为目的在实施教育。

但笔者认为，根本是在于考试结果的评价方法，即所贴标签的读法上。透过标签看到标签底下的东西的洞察力更为重要。升学考试时也许是标签至上，但在实际的社会生活中，标签并不会带来进步。

如前所述，教育的成果不是可以轻易测定的，而且有的研修内容在短时间内不能出现效果，因而测试就趋于形式化了。根据形式化的成果报告来变更教育制度，或者评价听课者的能力，所谓效果大概只会越来越恶化。

在企业内部实施的教育，其成果只有在实际业务中发挥作用的时候才会有意义，而并不在于课程的多少，或者最终考试的成绩。其目的更不是为了便于人事管理而编制数据。如果想错了这一点，教育必然会陷于失败。

万事起始最重要

初焉无以厌服其心，其后虽有为亦将奚信 —— 张养洁

张养洁是中国元代人 年轻时就当上监察御史 由于坚持正义，批评腐败的政治而失意隐居起来之后他一直拒绝朝廷的征召隐居在野有一年全国大饥荒，他再也无法坐视百姓的苦难 就抱着救民的目的赴任陕西的官职 兢兢业业病死在任上。其作品有《牧民忠告》、《风宪忠告》和《庙堂忠告》 合称为著名的《三事忠告》。这段文字是《牧民忠告》中的一节 引用的是他赴任某个官职后的感受‘其心’是自己将要统领的地域的人民及部属的心情。“厌服”指安抚使别人不抱有反感。信是信赖 即觉得这次的长官可以依靠的信赖感 这种信赖感则要在到任之初阐述自己抱负的演讲中树立起来。张养浩指出的就是“起始最重要”。

无论是官差还是公司职员 在组织中工作的人调任总是难免的。尤其是被视为候选干部的有能之士 往往会以调任的形式升迁到其他部门。当然 新任的地方 知心的部属就少了。有的时候 甚至还会出现不太熟悉业务内容的情况。而且 从第一天起就必须负起整个部门的责任 掌握住部属对业务的开展。

这里引用的章句出自《牧民忠告》的第二章 讲的是处理这些困难的体会。我们先顺着这段话来概略介绍一下。

首先 在赴任之前应好好调查那个部门的状况。按原文说 , 要对民瘼 百姓的辛劳 的轻重、吏弊 由于官吏横行霸道而造成的弊害 的深浅、人们对前任的评价、诉讼的多寡等作全面的调查。并不只调查一般百姓的情况 考察前任及其属下们所遗留的弊害才是最要紧的。在这个基础之上 还要把主要的部属叫来 听他报告现状并申述意见。

事先要了解的事实不一定得是全部的事实。但是 在把握住某些感觉蹊跷的事实之后来听取报告 却是了解真实情况所不可欠缺的方法 并据此决定自己所要施行的政策。

做完这些事情 一开始的施政方针演说是很重要的一个环节。在演讲的地方 不止是任地的部属 连当地一般百姓的耳目也会聚集过来。“这次来的是什么样的人啊 会说些什么呢？”这样的关注并不只批评者会有 通常许多期待者也会如此。

在这些人们的面前阐明自己的信念时 要是说到估计错误的主张 那么期待者就会失望而归 批评者就会暗自冷笑。

这些话很容易就会传到不在场的其他人的耳中 而评价一旦形成就难再改变。即使此后在实际工作中表现突出 要恢复信誉也很难。

有一个部门 科长职位长期空缺一直由部长兼任。对于那个科的科员们来说 形式上虽然有个科长 但面对同时还顶着更高官衔的人 却很难详细地报告并商谈事情 因而半年多来

一直盼着新科长的到来。

终于盼到了新科长到任的那一天 资深的老主任早早就向科员们发出指示安排好了欢迎仪式 全体人员都在规定时间之前到齐等待着。

可是新科长却姗姗来迟 直到 10 点左右才醉眼迷濛地出现，咕哝着：“啊 真对不起 对不起啊 昨天在欢送会上喝多了。”

于是 当晚的欢迎会气氛黯淡 听说顽固的老主任还被那个年轻的新科长训斥了一番 自然的 此后那个科的士气就一直很消沉。

根据离任时的态度可看出一个人的器量

闻代者来，则避所居而郊迎之。不可以其代己也而疾之，而薄之，而不以旧政告之也。

这段离任时的体会同样出自《牧民忠告》。

“避所居而郊迎之”指并不妄自尊大地待在自己的座位上等着代者 后任者 到来 认为“按位序应该由新任的人来向我致词”而是走出办公室直到郊外去迎接继任者的意思。

更不能因对人事变更 不满地将怨气发在继任者身上：“我做错了什么事情吗？一直尽职尽责地完成工作任务却被免职，而接替我的竟是那样一个不知天高地厚的黄毛小子。我倒要瞧瞧他有什么本事！这样拿别人出气 不情不愿地交接事务可不

行。以上就是所引用章句的大意。

职员，通常都不能决定自己的职务和地位，而是由掌握人事的干部和负责人勘察全公司的状况之后决定。其中也许包含有派别关系或人情的因素，但多数情况下对象自身的志愿是不被考虑在决断之内的。

可能在张养浩生活的元朝时代 官吏的人事关系也同样如此 和前面说到的到任时不同 离任的时候既有升迁也有降职，甚至退休，滋生失意或起愤的情绪也实属无奈。但是这种情绪不该针对继任者而发。这就是这段话的主张。

日本扇谷正造的著作中有一篇题为“别靠名片工作”的文章。“靠名片”指的是“凭官衔”但雇员在工作中是只能根据地位、职务的权限来做事

扇谷所主张的是不要只是机械地履行自己的职权，身处职场中也应坚持自己的生存方式。他主张每个人应该做个有节制的人、明白他人痛苦的人、以及善于发现问题的人。

不要“只凭名片”工作 在自己的地位与职权之内发挥所长的同时 不能忘记自己的独立人格

张养浩有关离任时的体会 实在是身为一个人应有的人生态度 即重视对离开了名片的人的评价 赴任的时候自不必说“为政者不难于始 而难于克终也”这句话更道出了离任时的要紧处

不只在离去时要好好善后，从对待离任的态度中，就可以开始构筑身为一名职员可能得到的好评。这比一时一地的业绩评价更为重要。

第二章

如何在工作中出类拔萃？

——在职业场中顽强生存的窍门

亚伦的《幸福论》中有这么一句话：“人只有在追求和创造的过程中才会感到幸福。”

我们都明白，人生并非只有乐事，甚或可以说辛酸事更多，在工作上大概也同样如此吧！

但是，我们工作，不是为了领取薪水而出卖自己的时间和劳力。

只凭物质上的财富，金钱的多寡，地位和名誉的高低，人并不能得到幸福。因为不久就必然有死亡来临，夺走今生的所有这些。然而，我们还是必须尽量在我们的有生之年追求充实的生活。

毋庸讳言，工作占整个人生的比重是很大的。职员的人生中最重要的青年期和壮年期，大部分倾注在了工作上。

随着对待工作的态度不同，人生所能实现的意义也会有很大的不同。

锤炼自己的专业领域和人生哲学

三十而立，四十而不惑

——孔子

这是《论语》中的名句。不过 要说到立是立什么 不惑指不惑于什么的话 有很多种不同的解释。

有人认为立是学习，指独立地学习礼乐。有人则解释说：“立是经由学习启发天赋 抉择现实活动的领域。”有人说是“形成做学问的基础”有人则说是“持有独立的立场”。

对于现代的雇员们来说 又该如何诠释呢 笔者采用确立专业领域的意思 这么解释：“不做现代商业社会中身分不明的雇员 而要像软件工程师或者癌科医师一样确定一个作为一生目标的职业。”

其中当然可以包括达到经济自立的意思 但其本质不正是树立职业观 甚至扩大一点来说 不正是树立人生观的大问题吗 孔子在这段自传性质的叙述中 就是主张要在三十岁左右的时期树立这种观念。

至于“四十而不惑”笔者认为达到了对自己人生观的自信 对世事不感到迷惑 不会因富贵或权势的影响而错判事情，

三十而立之后 又接受各种新的疑问和锤炼 然后达到拥有坚定的见识和信念的状态‘就是不惑’。

也就是说 自信由经验而生 通过在现实世界里验证自己的人生观而达到不惑。

看看现代的商场 可以看到大企业的平均雇员情况 就是三十多岁升科长 四十多岁任总经理的格局 正是这些中层管理者们肩负着繁重的任务。一方面必须具备专业知识 另一方面又要求有管理才能。所从事的业务充满了矛盾和风险 肩上的责任更重于所被赋予的职权。

在这样的状态之下 既要完成任务并通过学习、熟悉自我成长 还要培养部属的话 光凭知识、技能是不够的 必须形成自己的哲学——融合人生观、企业观在内的价值体系。

但是 这种哲学并不是通过多读书就可以自然形成的 也不是只要在实际工作上埋头苦干就能得到的。它只有靠踏着经验与知识的两个轮子 经由自己的思考、体察才可能产生。

三十岁的时候不立不行。如果不立而负有重责 就会埋没在庸碌无为之中 成为没有人生信念的没落者。三十岁时立下的思想 如果不在与现实世界接触的过程当中坚持磨合 也只会落得成为空谈 而不能进一步上升至不惑的境界。

“三十而立 四十而不惑”孔子在其后还说了一句“五十而知天命”。对于天命一词 有的人解释成宿命论的意思 但我想用我老师所说的‘人生在世所被赋予的意义 即人与生俱来的使命’的意思来解说。

三十岁左右时树立，四十岁左右时确定下来的自信哲学，不能被当作自己的独创而用来炫耀。如果认识到这些哲学正是自己的使命 这时就可以说已经具备了五十岁人的人格。

对于雇员们来说 就是不要只停留在执行企业内部的任务上 还须形成对企业的社会性使命的认识。在这个阶段上 持有这样哲学的人才能被允许参与经营。也就是说 从三十岁到五十岁一贯主张自我使命的过程 就是确立人生哲学的过程。

了解青年、壮年、老年失败的典型

少之时，血气未定，戒之在色；及其壮也，血气方刚，戒之在斗；及其老也，血气既衰，戒之在得。

这段话是孔子针对青年、壮年、老年三个人生时期指出的“失败的主要原因”。这里无关什么哲学或者经营才能 而是纯粹指出造成失败的个人思想动机。

但是 无论怀着怎样强烈的使命感 总会有人因个人的失败而丧失实现理想的一席之地。

有很多年轻的经营者的 他们克服了创业之初的困难 经过

废寝忘食的努力才使企业顺利地发展起来。可是，一有了钱，就开始出手阔绰、挥霍无度，过不了多久，就变得无心于经营，转眼间公司倒闭转手他人，本人仿佛从恶梦中醒来，一片茫然。

青年企业家们，好好注意啊！孔子如是说。

到了壮年，这种失败的事情就少了，取而代之的是好斗心理。有的时候，企业是在与生意对手的竞争中开始岌岌可危，但对于大多数职员来说，斗争多发生在与公司内部的竞争对手之间。

这种争斗就算有一方得胜，除了本人能得到满足之外，全是无可救药的消极效果。信念与自以为是混合的产物——固执——往往使人不能反省自己。这就是壮年时期失败的典型。

其中有的人还会向上司挑衅生事，或者即使被降职或放逐也还想争下去。本人自身的损失尚属自作自受，可是他的部属就受不了了。壮年时遭到的失败，正由于本人有了些地位才罪过更大。

最后，老年时期导致失败的主要原因是欲求（原文中的得即欲求的意思）。

在壮年时期成功的人，也会出人意料地到了老年反而对个人欲望死抓住不放。这种欲望无关乎金钱，而更多的是为了地位或者名誉。名誉这东西，是越追离得越远，可是人老了就看不清这一点。

日本兼好法师有言：“一想到要和那样不懂得以浪费有限的生命为耻的人碰面、交往，我就盼望着宁可在夕阳下含颐弄孙，

看着他们一天天成长。那些只知道向世间贪婪索取的人哪 就此浅薄地度过了一生。”

孔子在七十四岁的时候去世 在当时算相当长寿了。他在洞察人心直到老朽阶段提出的关于年龄与失败相关联的说法，可以说是直至今日都寓有生命力的教诲。

要重视“工作的价值”更甚于重视薪水

子曰：“邦有道，穀；邦无道，穀，耻也。”

道 即经营的基本理念 指统领某个集体的指挥原理。这并非从某处可以得到的东西 而是领导者自己确立的一种指示。其中包含了道义、道德这些概念 但更为积极地指导行动的方针才是道。

《孙子》中说到：“道者 令民与上同意也。故可与之死，可与之生而不谗也。”

这里要说的道是指经营理念而非指挥官。能与部属感觉共鸣的经营理念叫做道。穀指俸禄 或领受俸禄 对于雇员来说就是上班。

这里引用的章句是孔子对子思 孔子的弟子之一 的问题：

“雇员在什么情况下应该以领受薪水为耻？”的回答。

也许子思预料会得到答案是：“没做贡献却得到高薪的时候应以为耻。”因为从古到今，工作表现与领受的薪水是否有符合，这是雇员们都一直追求的。

然而，孔子的回答却全然不同。

“这取决于你所供职之地的经营者的经营理念。如果对经营者的理念有共鸣，并决意要合力实现其理想，就可以在他手下工作、领受薪水。但是，如果对他的哲学毫无共鸣，对其经营目标抱有怀疑，却还继续从他手里领受薪水，这应该叫做羞耻吧。而面对根本没有树立起什么称得上经营理念的思想，只为追名逐利四处奔忙的主管，也只为了领那份薪水而忍耐着工作，则是最为羞耻的做法了。”

孔子的这个回答，把怎样才是可以实现工作价值和人生价值的工作场所作为问题的焦点，而并非薪水的多少。

那么，在毫无经营理念的上级手下工作该怎么做呢？让靠领薪水为生的雇员们为难的是，光凭“这种时候应该断然辞职”并不能解决问题。近来换职业、跳槽的机会渐渐增多，但作为雇员要选择企业还是很困难的。而且，就算找到了拥有共同理念的地方，要是人家不接受你也无可奈何。

在这一点上，中国在孔子生活的时代也同样如此。只要看看孔子自己是怎样为寻觅实现自己政治理想的场所而流徙各国，最后仍然失意地结束了一生就能明白。

以下的章句阐述了面对这种现实的对策。

1 在不合心意的工作上别过于坚持己见

子曰：“邦有道，危言危行；邦无道，危行言孙。”

危 是高峻、高洁的意思。孙 与顺同义。

身处已确立起与之共鸣的经营理念的工作环境之中 应该在一言一行中都贯彻自己的主张 勤勉工作。但是 要是顶头上司没什么哲学头脑 这时虽然应该保持自己行为的高洁 但最好注意别过于挑明自己的主张 更不用说还应该避免批评和争论。这就是孔子对待现实的做法。

但这种做法如果变成不对上司的指示加以任何批评 在行动上又不至于造成歪曲自己信条的话 看起来就有点像卑怯的但求无事的保守主义了。然而 孔子的忠告和这种做法是泾渭分明的。

“言孙”即 不反对指示也不改变自己的想法 也就是说，对于认为是违反了企业社会使命的事情 即使是命令也不照做；结果即使被当作无能 说成愚钝 也甘愿受下这些恶评。不为自己辩解也不出声批评 但就是拒绝不正当的行为。

孔子在《论语》中 举出两个人的例子并对他们倍加赞赏。

一个是蘧伯玉。“邦无道 则可卷而怀之” 即使自己的知识和才能像卷轴一样卷起来不外现 存在于人们的注意之外。

另外一个人是宁武子：“邦有道则知，邦无道则愚。”这两个人都很有才能，但在没有理念的上司手下工作都甘受着愚钝的评价。孔子称蘧伯玉为“君子哉”，对宁武子则说：“其知可及也，其愚不可及也。”感叹自己在有道的环境之下虽也能发挥才能，却怎么也做不到忍受他人的识笑装疯卖傻。

那么，该如何对待现实的环境条件呢？同样在《论语》中有下面的句子。

千万不要接近这“四大弊害”

子曰：“贤者辟世，其次辟地，其次辟色，其次辟言。”

辟与避同义，是躲开不去接近的意思。世是世相，指世间普遍的风潮。地是地方，在现代商业中就是供职的公司。色是旗帜的颜色，指党派或派阀。言是言论、主张。

这段文字是有关如何表现自我。其中说道，要实现自己的理想，有四个必须避开的障碍。

第一，在全世界的舆论都朝向一个方向的时候，一个人逆流而动，毕竟也不可能阻止其前行。这时就只有避开俗世，等待时机的到来。

即使世间安定了下来 在不明不白的公司任职也不可能完成自己的理想 在没有理念的公司领薪水至多是一种耻辱 而在非法经营 追求不正当利益及违反正当理念的公司 哪怕只是报个自己的名字在员工名册里也是罪恶。在现在这样不用避世就可以找到出路的时代里 是存在避开不良公司的方法的。

第二 关于企业里的派系问题。无论哪个时代 任何集体中都会有意在攫取权力的人。现代企业也不例外 他们利用人事权这个强有力的工具 用一些薪金以外有形或无形的好处作为诱饵召集自己的心腹 逐步形成自己的派系。

在这种情况下 如果要坚持自身独立、不从属于任何派系的中立立场 就会推迟自己出头的机会。不过 甘受不会处事的评价而避开加入任一派系也不失为明智的处世方法。

最后那个“言”是有关个人的 我想 应该在任何场合对发言都必须慎重对待 雇员们对此应该都深有体会。因为企业追求的是实际的效益；而不是高谈阔论。但也并非说连工作本身也要消极地对待，而应看成是提醒人注意：要用手，用脚，用头脑 但不要饶舌。

推行实务时别想着追求什么幸福

福，以无祸为大；祸，因求福而大。

——吕坤

《呻吟语》的作者吕坤是明末的高级官僚。据史书记载 他

二十六岁时通过了乡试。乡试相当于国家高级公务员考试。也就是说 吕坤作为一名杰出的官员 他起步比较晚 升迁也比同龄人慢。在充满了权钱之争的阴谋诡计的政界 他坚持发表正确的言论保持自己的高洁 因而常常遭到中伤和排挤。晚年时 他的才干和廉洁的品性得到肯定 担任了一些要职 最后做到刑部左侍郎 相当于法务部副部长)

《呻吟语》是吕坤在三十多年的从政生涯中 总结自己遭贬 远赴边疆任职 以及被召回京城后处理困难局面等繁忙实务的经验写成的书。其中可以看出吕坤具有相当深厚的古典造诣。然而 他并没有从一个学者的角度来写这本书 而是对照着自己的实际经验并加以思考来进行著述的 书中也有许多适用于职业场的章句。在这里 我们来看看他的幸福论。

“ 幸福 ”以没有不幸的状态为至尚 而“ 不幸 ”却大多由对幸福的欲求产生。也就是说 希望幸福的心理正是得到幸福的障碍。

这个貌似矛盾 却深蕴哲理的幸福论 并非吕坤一人之物。西方的哲学家也就过类似的话。

亚里士多德就说过：“ 智者不求快乐 但求痛苦。”哈维尔在引用这句话时则说：“ 没有痛苦 又不感到无聊 大致就可以认为是达到人间的幸福。除此之外的幸福 都是架空的、不切实际的东西。”

这两人的所说与吕坤的意思是一脉相通的 但都有点遁世，逃避现实。笔者同意把“ 没有痛苦 ”的状态作为幸福 却不认

为可以把‘不无聊’作为理想的说法。

更不要说 如果把其外的东西都作为架空之物 那么商业之类都该消失了。这种幸福也许符合厌世者贯彻旁观人生的态度 却绝非重视实务的人的幸福。

吕坤是一边实践一边思考的人 素与无聊无缘 也从不架空人。因而 上面所引用章句里可能还蕴含着‘在推行实务的时候’的意思。

在处理现实的商业事务中 如果一味追求薪酬、奖赏之类的‘福’ 结果只会收获到‘祸’。处理一个问题 能够做到不留下任何坏的副作用的话 就可以称为最佳的做法了。这也许就是吕坤的主张吧！

在商业事务上，经常会要求一个公司的员工们革新技术，改善业务等等来挑战新事物。

策划某项工程的负责人决意要把该项工程做成全国第一、世界一流的、杰出的、可以流传后世的工程 只要是力量所及 那也没什么不妥。但是 过分的热情往往会导致对目标效果以外的副作用考虑不周。

有句话叫‘*Better is an enemy of good.*（更好是好的敌人）’。只要能达到一定的目的 就别奢求更多了。因为再奢望别的话，必定会产生意想不到的消极效果。“*good*”就是“无祸”的状态。“*better*”就是为求幸福而行为过火。

吕坤的以上主张 看来似乎像消极保守的求太平主义 然而他却不只是只求平安、遁世的闲人。《呻吟语》中还有下面的句子。

解脱自我的束缚才能看清如何做好

祸福无他，只在为善与不为善之间。

“为善”的反义词不是“为不善”而是“不为善”。从这里可以看出吕坤不愧为实干家的积极性格。期待 better ,甚至 best 反而会招致祸害，good 只要积极地行动就好——这就是这句话的主旨。孔子的“见义不为 非勇也”说的也是一样的主张。

吕坤所说的义和孔子所说的义都不是自己个人的幸福。在超越自己的名和利之外的东西里就有善和义。不用说，行善、行义往往会造成自己在现实上的损失。这样还是否敢于行善、行义就是祸福的分界线了。吕坤如是说。

如果脑袋里尽装着自己的利益与所属集体的得失 那么就会看不到善 模糊了义。如何才能摆脱这种状态呢？

吕坤另外还说道：“替别人想 是第一等学问也。”替别人”就是超脱自我。不只要理解别人的立场 还要让自己站在那个立场之上来参考问题 然后就可以从中看到不是作为批评者而是作为行动者的行善。从批评者那里只能看到不善。站在他人的立场之上来考虑问题 就是吕坤身为实干家在行善上的杰出之处。

最后 列举两个吕坤的有关何为祸福分界线的句子。

克制过于激扬、不必要的发言

忍激二字，是祸福关；行止语默是祸福关。

忍激 是就感情而言 也许更与喜怒哀乐中的怒有关。第一句所说 意指是要抑制怒气忍耐下去 还是任凭一时的激情进发 这个自我控制的能力仍是区分祸福的关系。行止与进退同义 即在组织中的处世方法。语默是发言多寡。第二句说的是 是光说废话还是只作精辟必要的发言 祸福的界限就在于此。

这两句话内容明快，只要了解了语义就不用再多注释了。只是 笔者认为应该避免把这两句话看作是组织内的某个成员，即职员在保全自身上的要点。更现代地来说 还是看作是与职员脱离公司后自创事业 或者退休后的祸福相关为好。

比如说 在业务上由于不注意控制感情而产生的不必要发言 招致了他人的厌恶 结果在脱离组织之后带来了祸害。笔者对此也有过体会。

吕坤的教诲就是：在组织当中必须时常“替别人”考虑，注意不要埋下日后的祸根。

不能为求功名而工作

处世不必邀功，无过便是功。

——洪自诚

《菜根谭》的作者洪自诚和吕坤一样生活在明末时。年轻的时候就成为权力斗争的牺牲品而早早下野 因此与吕坤比较起来 在他身上更能看到厌世的倾向。

但从他放弃仕途 高洁地走完一生的人生中 还可以看到另外一种幸福观。

只是 洪自诚生活在乱世 他本身就是不见容于他那个时代的失意人。然而 他都丝毫没有怨天尤人 还著书阐述自己透彻的人生观 这一点是非常值得我们学习的。

笔者认为，《菜根谭》这本书与其是在训诫后人 不如说是记录自我信条的。

引用的这句话 意思是 不是为了追求功名而工作 只要工作中不被责难就已足够。这与前述吕坤的“福 以无祸为大”主旨相同。

只是“不邀功”并不是目的 否则的话就会变成“不迟到 不偷懒 也不干活”的白领薪水的贼。

而是说，工作要照做，只是不要强把功劳算在自己头上。

然后反省是不是还有什么重大的过失。若没有才算是有了真正的功劳。不过 前半段所说的功是指他人对自己的评价 而后半段所说的功就是自我评价了。

毛姆曾辛辣地指出：“要求批评的人只是想得到他人的称赞。”

“这次的工程靠大家的努力终于完成了 可是究竟完成得如何 在客观的角度来看是怎样的呢 希望大家能毫无保留地指出缺点和不足 以备我们今后作为参考。”

像这样试图从部属那里得到什么批评的人 其实就像毛姆所指出的那样 其实是在寻求别人赞美自己的功绩。因而 存在着‘邀功’的心理就不可能检点自己的过失 从而渐渐变成无药可救的自妄自大。

傲慢才是自己最大的敌人

真廉无廉名，立名者正所以为贪。

这两句话在原书中是分别安排在不同章节的 笔者在这里把它们并列起来 是因为这两句话都是训诫对于名声的虚荣心。名声也有很多种 但在第一句中说道 只有清白廉洁这种名声是最不足为信的。洪自诚说的是 为得到名声而让周围的人吹捧自己 进行自我宣传的人 必定是在企图得到些什么。这正

是贪欲的一种表现。

的确 所谓清白廉洁是“ 不做不三不四的事 ”却不一定就是真正积极地做到了廉洁正派。因而，其廉洁为人所知之时，就是一切怀疑都被客观地否定的时候。

第二句是有关荣誉 即对自己功绩的赞赏 以及如何接受这种荣誉。

无论在学界还是在商界，一个人倾注全部精力致力于某项事业时 必然会得到人们的赞赏。可是 这也正是此人的危机所在。

被学术上的敌人打倒的学者 或者在市场竞争中破产的企业往往是少数。多数失败都是由于自负、虚荣产生的傲慢 和一时的成功带来的自满造成的。

拉·罗须福科感叹说：“ 虚荣心有无数种。”正如他所说 人对于虚名的欲求是难以治愈的。

身处被这种欲望翻弄的野心家之间 洪自诚抛却了功名 贯彻人文主义的主张 所谓隐德 指不引人注目的功德 笔者认为 最近于此的现代用词就是人文主义)之所以如此，是因为荣誉、名声都是易丧之物，一旦离开了大众的支持就会变成恶名辱声。

有才能的人通晓人情世故

在能干伶俐的人眼里，他人往往显得愚蠢、无能、误事。

事实也许确实如此吧 但如果把这种看法表现在脸上或者言谈之中 就会引起人们的反感。嘲笑甚至咒骂都不能带来尊敬和信任 得到的只会是怨恨。

越是愚钝无能的人越倾向于心 怀怨恨，而能干的领导者如果抛下他们只顾自己苦干的话 不仅整个集体业绩不可能得到提高 在部属中还会产生越来越多的怨愤之情。对此 洪自诚说道，“无聊啊 这样做又有什么好处呢！”

也就是说，“乍看下似乎拙劣无能 然而到关键时刻却能出色地完成工作 这才称得上是真正的人物呢。”

一位总公司的高级主管，为了摆平某家关系企业的纠纷，不辞辛劳地单独远赴该工厂。

面对工人们杀气腾腾的叫嚷：“你就是总公司派来收拾残局的那个小子吗？”据说那位主管一声也没吭。

他筑一间草屋一个人住进去，每天只是重复着上山下山，在草屋里的时候也总是哼着民谣。

他既不强化规章来行使自己身为主管的职权 也没有对当地的干部施行怀柔政策收买人心 软硬两手都不用 只是泰然自若地待在那里。虽然他没有运用任何策略 但在山里漫步时总是很随意地跟一些矿工及脚夫们打打招呼 渐渐地 他的熟人的就多了起来。

就这样 那里的纠纷也自然而然地平息了下来。这完全是因为在那位主管的心里没有半点追求名声的想法。

第三章

申述意见的铁则

——如何揣摩人心？

对话构成了人际关系的基础。对方在想些什么，通过谈话就可以了解。话虽如此，实际上事情还非那么简单。

比如说，在某项工程中已经配置了相关人员，也有对此负责的领导者。

下属人员提出一个合理的方案，且认定这项提案必然会被主管采纳。如果这样想的话就太天真了。

事情要是到此为止那还算好。如果在试图说服上司之前没做好一定的心理准备，很可能被降职，至少也会受到疏远。

真正的领导者器量大，所以还听得进部属的谏言和批评。可是，这种素质是领导者们须自身努力具备的东西，却并非申述意见的人所能够期待的，更不用说要求了，下属的悲剧总是发生在判断错误上面。

为避免这种悲剧的发生，准备申述意见的人应事先知道哪些规则呢？在这里，我们借助从中国古代典籍中摘取的章句来进行说明。

■ 好好了解上司再提出意见

子曰：“不在其位，不谋其政。”

——孔子

“位”就是职位，“谋”是策划、筹措，“政”当然是指政治。放在商业上来说则是职业场上的事务。

孔子被后世的学者们捧上了神坛，尊奉为儒教的始祖，仁义道德的大圣人。但是，他还是留下了一些非常富于现实性的有关处世的教诲。

另外，他也曾在被子路触及内心痛处之后，急着为自己辩解，或者自满于子贡的吹捧而口出厥词。

朱子学说的先生们曲解了孔子的这些言行，千方百计把它们贴到了孔子作为圣人的理想形象上去，但笔者对此不敢苟同，反而更喜欢不时为情所动，讲些矛盾话的孔子。

上头引用到的这句话，也是非常现实的，意在安身保全的处世训条。其中说道：“在并非自己应该负责的领域之内，就不该去出谋策划。”

反过来说，如果想提出方案，就必须具备相应的能力和心理准备，来接受‘那么事情就交给你来办吧’的委托。

如果不具备这些 那么无论你的提案是批评也好 评论也好 都难免会被贬斥为不负责。与其如此 还不如沉默。

不过 如果自己有才干又能得到上级充分的信任 就应该积极地提出意见。连道出了“不在其位”这样消极的处世信条的孔子 也在子路问起侍奉君主的首要时回答道：“勿欺也 而犯之。”

欺 指心底里虽然不同意君主的方针 都在表面上表示同意。“的确如您所说 我就以您的话为准则去做了！”做 Yesman, 只是唯唯诺诺 这就叫欺上。

与其如此, 即使超越了自己的权力所限 所谓“犯”)也应该向上级表明自己认为正确的政策。这就是孔子教给子路的信条 亦即不在其位也得提意见。

那么 究竟应该只推行与自己的地位相应的计划 还是不怕与上级争论提出自己的主张呢 孔子的忠告看来似乎是矛盾的。

笔者这么认为 这中间的选择应取决于上级的理念和提议者自身的能力。

在认为自己的方针就是最高指示 没必要再听部属的意见的上司手下工作“不谋其政”是最好的了。而面对树立起经营理念 为推进事业 达成理想甚至可以不考虑自己的面子和回报的主管 就应该大胆“犯之”来提出建议 推行方案。

此外 无疑地 如前所述 申述意见者也必须具备实现计划的能力和负起责任的心理准备 但还必须了解上头的意见。

孔子的弟子游说道：“事君数 斯辱矣 朋友数 斯疏矣。”
数 就是谏言、忠告。在谏言之前必须先判断对方是否愿

意倾听他人的意见。“上次我也曾向您提到过……”的说法不可能奏效。说话的对象是有权的人 握有人事权力。这种讲法似乎是说：“您也许忘了吧？”要是因此而发生不愉快 更无从谈起什么提案了。于是 就会受到一些无中生有的指责而陷于屈辱的境地。即使原本是出于好意 但太过殷勤的话 连朋友那儿也会遭到厌弃。

总之 提案的命运就看你是否能够判断出对方是否乐意倾听他人的意见。

这里的问题不在于掌握时间、地点、场合的技巧 关键是要了解对方的人生观和世界观。放在职业场上来说 就是要了解上司最基本的经营理念。

没有对于“为何工作”的哲学理解 是不可能申述好意见的。对于毫无理念的上司 碰上一次就该早早结束申述到此为止 更不能“数”了。

用孔子的话来讲 前面也曾引用过 这就是“邦有道 危言危行 邦无道 危行言孙”。道 即前面讲到的哲学 也就是经营理念。

如果上司确立起了他的经营理念 并且自己对此也颇有共鸣 那么就on应该针对不同的工程提出自己的、包含自己信念的方案 并对此进行充分的讨论。而一旦计划被采用 就不惜粉身碎骨地去实现它吧！

然而 要是上司并没有什么经营哲学 反而扶植自己的亲信把公司当作他自家的天下 并通过种种不明不白的业务中饱

私囊 组成秘密警察一般的组织一手垄断人事的话 面对这种状况 当然应该保持自己行为的洁白不为歪风所扰 而谏言之类还是不说为妙。

孔子关于申述意见的说法 乍一看似乎自相矛盾 但从中不正好可以读到他那不只停留在单纯的处世信条上的智慧吗？

揣摩对方的性情、心理状态之后再开始说服

凡说之难，在知所说之心，可以吾说当之。

——韩非子

韩非子是公元前三世纪的一个辩士。秦王读到他的论著后评价很高 曾想用他 因而被好妒的对手害死 只留下了由五十五篇文章组成的《韩非子》一书。笔者在这里从其中的‘说难篇’中摘出几句来进行说明。

说，读作“shuì”指阐述自己的信念争取对方的同意。读作“shuō”时 则指解释 叙述一桩事情 来提出自己的看法。这两个‘说’的差别就相当于‘说服’和‘说明’。

记录这句话的‘说难篇’读作“shuì nán”是就说服人的

困难之处——尤其是向君主申述意见的困难之处来说的。

要说服别人来同意自己的看法可不容易。难 不只在于用语言表达自己思想的能力 而更在于必须引起对方的兴趣来听自己说明。

要解决这个困难 不是光凭强调自己信条的论据和提议如何正确就行了。必须好好揣摩对方的性格和当时的心理 想出相应的说服办法来“ 所说 ”即必须合着对方的心意来说明。这就是这句话的意思。

原书中在这句话后头 还列举有“ 比如在……的场合…… ” 这里 笔者省略掉原文 更侧重于现代商务上的应用来试述拙解。比如说，总经理在考虑出口一种世界首创的高性能产品，并已经向美国和欧洲派驻人员与当地有关部门交涉筹备代表处的事情。可是 几经审查 这个计划全无成功的可能。竞争对手 A 公司计划在大约三个月后 公布他们更优于本公司产品的高性能产品 而且价格还不相上下，而且 己方在设立分店及销售能力上也被认为不及对方。分店根本无意涉及产品发售后的维修服务 也不具备那个能力。这个时候 该如何来拓展并维持服务网络呢 核算过后一看 大赤字是无可避免的。从利润的角度来考虑 就很想让上级停止这项计划。于是就拿着核算表去跟上司说：“ 冒昧之至 不过…… ”结果会如何？公司不是光为追求利益运作的。我们现在是在这个产品领域首次开拓海外市场。公司已经预料到多少会产生一些赤字。你有空做这样一张核算表 还不如在如何降低成本方面多下点工夫！”

韩非子说 要想向“为名高”的上司说“以厚利”就会被认为是“见下节而遇卑贱”即理解不了上司面向世界的崇高目标的低俗之人 只会算算盘而没有理想的人 往往会被嗤之以鼻。相反 要是上司是以得失利益作为行动的指针 这时提出企业的社会责任或者身为经营者的信誉什么的论点 也行不通。

比如说 雇用老年人和残障人士的问题。不管监管的政府部门的指示如何 舆论上的压力有多大 有些企业就是要千方百计设法避免雇用上述人员。那么 对他们应该如何说服呢？

如果雇用这些人光是付付工资也就算了 可是一考虑到各种附带的费用——为使残障人士的轮椅能够移动自如而必须对办公室的各种设施加以改造 劳务管理上还需增加费用 有的经营者就宁可选择交一些未达雇用水准的罚金来了事。

上司会认为你“一点都不体谅公司的苦处 简直把公司当作慈善机关了 可恶。这里可不是能任由几个小职员说了算胡搞到垮台的。”因而 意见不会被接受 提意见的人还会受到冷遇。韩非子对此说道：“无心者 于事情不能远见之。”

利用对方追求名誉的心理让他自己判断得失

欲内相存之言，则必以美名明之，而微见其合于私利也。

“相存”指两个不同的事物共同存在 这里也说利害与名誉可

以相安。“内”与“纳”同义。提议者应当先论及对方的名誉，则对于这个名声事关整体的利益这一点都不能讲得太露骨，而应设法让对方经由内心的盘算，自己明白过来。韩非子如是说。

以前面说到的有关残障人士的问题为例。不能从人道主义、法律上的规定谈起，而是应该先称颂一番经营者的名誉：“现在，你们公司已经成为屈指可数的企业之一。尤其在这个领域内得到了世人一致的称赞。在上次的协会会议上，A公司的总经理就说：‘像你们这样好声誉的企业招聘人才不费吹灰之力，实在是羡慕啊！’”这样谈起。

最后说到，这么好的声誉如果因为拒绝采用几个残障人士而受损就太可惜了。按这样的思路论述下去就可以了。

因雇用残障人士而产生的必要费用也许是比罚金高了一些，但如果未达雇用水准的企业被公之于众的话，由此而产生的无形损失……这下面就该由经营者自己来权衡了。

一个人究竟是为名誉所动还是只重利害得失，无论哪一方极端的例子一般来说都是比较少的。而当上司行事的表面宗旨和本意兼具两面的倾向时，某种决策的产生就必然经历更为复杂的过程。但一般来说，随着一个人渐渐上了年纪，他对于声名的欲望就越来越强烈。他会想要得到勋章，想让别人为他立碑颂德。当然，与此同时也必然有一只手是紧紧抓住金钱的。

可是，对于雇员来说，无论身负如何重要的职权，在金钱上的所得总是有限。经营上的收益都归公司而个人所得不过尔尔。因此，相对说来，他们更看重名声。所以，在向他们申述意见的

时候“以美名”来说服是必不可少的。再加上还要“合于私利”的话 其中的种种微妙 可真是名副其实的“说难”了。

另一方面 又该怎样应付为追求名声不惜损失一些利益的上司呢 这个例子 可以是前面举到的那个一心想得到最先出口的荣誉而不顾核算赤字的上司。

对此 韩非子说道：“则显其毁诽而微见其合于私患也。”

“毁诽”指的是来自外界的非难和诋毁。

这句话即是说 在试图说服上面说到的那个上司时 应该以“现在由于贸易顺差 国际上的舆论已经在批评我们的出口态势太咄咄逼人了”起头。

说及如果贸易对象国实施限制进口的措施 会给公司带来怎样怎样的损失 并不能解决问题。而如果提到那样的话 说不定连国内的国贸局和外交部都会怪罪下来 要是还被传媒界探听去了 好不容易营建起来的公司声誉会如何如何 按这个思路把观点阐述下去 而不涉及核算出的得失 这样就可以了。

至于私患——比如说 舆论攻击要是被反映到董事会上又会如何——之类 则只要暗示性地谈谈即可。大多数上司一听到这个地步为止都会重新考虑决策的。虽然他不会挑明是担心声誉问题 但是却会开始寻找抽身的藉口：“那个出口国外的方案 你估计需要多少保养的费用？”

应该让对方从其自身的考虑来盘算利害得失 而不是从正面来劝他考虑到损失而放弃这个欠周全的计划。“说难”就在于“可以吾说当之”的过程里。

秘密总是泄漏于出乎意料之处

夫事以密成，语以泄败。未必其身泄之也，而语及所匿之事，如此者身危。

密除了有秘密的意思 还有紧密的解释 在这句话里“密”主要是用前者的解释 但也可以看作保留着一些后者的意思。

泄就是排泄的泄，指泄漏秘密。败，不是败北的那个败，而是失败或腐败的那个败 是造成损失、失效的意思。

计划这东西必须在细致周全的考虑之下秘密地进行 不慎泄漏哪怕一句话都可能造成全局的失败。

韩非子指出说，秘密的泄漏往往不是本人有意识的行为，却是在与主题无关的谈话和说明中对几个关键字眼说漏了嘴。这正是危险的地方。

第二次世界大战的时候 日本海军曾使用一种叫做 D 暗号的高度精密的数码暗号。日本方面自信这个暗号是不可能被破解的 但美国方面不只早在战争之前就已经破解了日本在外交文书上使用的“帕普尔密码”连这个军用密码也在中途岛海战之前就解读了出来。

只是他无法破解被日本海军设置了略号的固有名词(尤其是地名),虽然早就获悉日本海军将在1942年6月实行一个大作战的计划,却不清楚究竟略号AF代表的攻击目标是哪里。

在他们推测的几个地点里,有夏威夷、中途岛,以及位于阿留申群岛的荷兰港。可是身为美国海军舰队司令长官的尼米兹,如果不确切知道将会遭受攻击的目标是哪里,是不可能部署有效的作战的。

这个时候,有个军官灵机一动,捏造了一份“中途岛的蒸馏水厂发生故障”的电报,并且用普通文字发出。日本方面截获了这个消息之后,用D暗号向日本海军各部发出了“AF现在供水不足”的情报。于是,美国海军的疑难就此迎刃而解。

然后,美国海军作好了充分的迎击作战准备,而对情报泄密毫无察觉的日本海军依然前往中途岛进攻,结果大败而归。并不是日本海军故意通知了美方“AF就是中途岛喔”,而是他们在有关敌情的通讯联络当中“语及所匿之事”。

在商务上负责策划和人事安排的职员也常常会在工作上涉及企业的一些重要机密。他们掌握着某些分厂的新规划,或者干部的人事流动情况。这些秘密不仅对公司外部,连在内部也是必须严加保守秘密的。

所谓秘密等到了一定的时候被公之于众,最终也就不成其为秘密了。但在决策之前的讨论过程,不用说,对外人而言大多是无用的东西。因而,在谈到无关的话题时,很容易就会“语及所匿之事”。所以,身为职员对此必须一再小心。

即使看透了对方的本意也别指明

彼显有所出之事，则乃以成他故。说者不徒知所出而已矣，又知其所为，如此者身危。

这句话是说 对表面上把大仁大义奉为行事的宗旨 而实际上心里头打着别的算盘的上司 即使明白其用心所在 如果清楚表露出来 申述自己意见的话 这个职员的位置就岌岌可危了。

丰臣秀吉在用水攻包围了高松城 等待主君织田信长的援军时 其部下抓到了一个给毛利方面通报本能寺事变的间谍 因而丰臣秀吉先于敌人知道了这件事情 据说当时秀吉曾嚎啕痛哭了一场。然而 泪水冲走了感情上的风暴之后 秀吉又马上变成了一个冷静的指挥官。他一一指挥部下向毛利方面封锁消息。准备尽早进行和平谈判等等。一旦与毛利停战 他立刻就向军师黑田官兵卫表明了要替信长报仇 讨伐明智光秀的意愿：“对于杀害了我恩重如山的信长的明智光秀 我决不能善罢甘休 无论胜负如何，一定要打这一仗 让天下人都知道世间还是有正义的。”

官兵卫听了之后 要是光说“您真是仁义的志士啊 既然非这样不可 我虽然愚笨 也必定尽自己所能来帮助您 就好了，偏偏他还要加一句：“时机到了 打完这一仗天下就是您的了。”

无疑 这句话是有先天之明 却纯属画蛇添足的败笔。

秀吉的真正用意当然就在于此 但当时他可是打着大仁大义的旗号在征询意见啊。

身为受雇于人的军师官兵卫 正是以“ 知所出 ”的形式本身参与了机密。这种机密本应深藏在胸中 他却居然还言明自己“ 知其所以为 ”。幸亏遇上秀吉是个擅长用人的人物 才没为难官兵卫 削弱自己的力量。竹中半兵卫死后 还把他作为充当左膀右臂的智谋之士加以厚待。可是 后来秀吉在列举可能对丰臣家的未来构成威胁的人物时 除了德川家康之外 还点到了黑田官兵卫的名字 其后是如水)

哪怕只要有一点点的藉口可找 恐怕如水也会自身难保。

上司的信任是工作好的先决条件

周泽未渥也，而语极知，说行而有功则德忘，说不行而有败则见疑，如此者身危。

“ 周 ”指亲密；“ 泽 ”是恩泽 合起来就是信任的意思。
“ 渥 ”指厚待。

如果没有得到上司深厚的信任就申述自己的意见 即使提

议的内容是绞尽脑汁 费尽心血的成果 结果会怎样呢？

提议就算被采纳 从而业绩有了长进 也不会将此归功于提议者。要是事情没有按预计的那样顺利进展 其下场就是被怀疑到能力而扫地出门。

真正称职的职员 比较其提议内容适用性和推行提议时的管理能力 更为重要的先决条件是能否得到上级的信任。如果缺少这种信任 不仅一切努力都会变成徒劳 还说不定会失去原来的地位和待遇。韩非子即是这么说的。

在现代商务上 无论是普通职员还是第一线的工人 照一般的经营状况来说，“周泽未渥”的还在少数。只要本人并非业绩和才干不足 总能得到一定程度的信任 至少也有一点亲近感。

“周泽未渥”的情况经常发生在调职 尤其是借调到分公司任职 产生了新的上下级关系的时候。如果是换了上司 那么作为属下还可以有好几种对策。但是在调任到其他部门工作的情况之下 由于身处“周泽未渥”之中，一般说来不得不先想办法让自己的地位安定下来。这个时候就很需要开头引用的那句话里提到的要点。

无论是因借调还是调任而转到其他地方任职 由于能力不足而以失败告终的事例总在少数。更多的时候 破绽总是出在试图把在总公司学到的知识和经验 或者在总公司通用的管理方法贯彻到分公司的业务中去的时候。

原因不只是由于那种方法或技术可能不适用于分公司的业务 不如看作是因为在实施计划的过程当中 上司未给予足够

的信任 也没得到新同事和部下们的支持 这才造成了失败。

“不懂装懂 我倒要看看这家伙有什么本事 !在这样的气氛之下 无论做什么事都是做不好的 而本人越是热心就越是会导致悲剧 即使在危难之际向分公司的经理求援 而对他来说 , 时的新人面孔 总不及自己组织内的原有干部来得亲密。因此 , 经理也不过会说‘ 那么 你跟大伙好好商量一下吧 而已。

要想得到上司的信任和同事部下的支持的话 与其设法改善方案 不如先付出相当的努力和时间拉好关系更为必要。

第一要紧的就是要端正好融入分公司的最基本态度。

应该抛开过去在总公司的经历 由踏踏实实地着眼于分公司的实际情况来观察和把握‘ 周泽 ’开始做起。不只是需要和上司保持良好的关系 如果和同事部下缺乏良好的沟通也是不可能达到的。准备周全了这些 达到了“ 拥有上司的信任 ” 这才开始谈得上什么提议的实践。

不要要求连理论上都不可能的事

彊以其所不能为，止以其所不能已，如此者身危。

彊与强同义 是强制的意思。

不管你的提议内容有多正确 如果是强求上司实行不可能的事也不行。事情进展到中途 已经不可能收回成命 命令中止而有的人却仍无视上司的这个立场来进言，这是行不通的，韩非子指出：“你的主张越符合理论 就越可能使你失去职位。”

封建专制的时代里情况如何暂且不说 放在现代 就连一国的总统或者总理也不可能让一切都按自己的意愿进展。他们要是应了在野党的挑唆：“现在就全凭总理来决断了”而越权行使决定的话 就会被弹劾为越权专断而在政治上失败。

如果想让这种行为合法化 就只能像希特勒那样立下集所有权力于一身的赋与全权的法令。但历史已经证明 在这种法制之下的政权会引起毫无节制的暴力。也就是说 在现代商业上 即使是总经理也不会拥有全部权力。经营者行使职权 是在从股东大会、董事会，一直到群众舆论的众多耳目之监督下进行的。更不要说承包商受着主要业务对象意愿的制约 总经理所能决策的范围实在有限。

必须充分了解种种情况来制订计划并提出建议。尤其在有来自于外界的约束时 即使这种约束并没有公文式的契约 从经营者的信誉角度出发 也不可能要求他做出违反约束的决定。

正是由于雇员不可能了解所有的事情 才可能向上司要求“不能为”乃至“不能已”的事情。必须用心观察上司对提议的反应，“揣度”自己的要求是否太无理 洞察其背后的因素。

提议如果得到采纳 就应该不惜余力地去实现它。而一旦被驳回也千万不要执拗于此。考察被驳回的理由是这个时候必

须去做的。如果忘记了这一点而固执地坚持己见的话，就会“身危”了。

不能直言不讳地说出对他人的评价

韩非子举过一个例子，其中就有“逆鳞”这个词的出典，先介绍一下这个吧。

从前有个可爱的年轻人叫 B，十分受到 A 国国王的宠爱。A 国的刑法非常严厉，谁要是不经允许私自使用国王的車子——以现代来说就是配备戴着白手套的司机的劳斯莱斯总经理专用轿车就必定会被处以斩去双足的刑罚。

一天晚上传来了 B 的母亲病危的消息。由于纯属私事，就不可能报告给国王知道而且又是晚上也无法直接跟国王报告。

B 身为国王最宠爱的臣子，一直生活得自由自在。但如果见不到还有故乡的母亲最后的一面的话实在有违身为人的孝道。于是，B 决定未经许可就立即回故乡去。那个时代根本没有出租车之类的交通工具，B 虽然明知将会受到怎样的惩罚还是未经批准就借用了国王的車子。

过了几天国王听说了这件事情就道：“B 这么做也是为

了行孝道啊 只为见到病危中的母亲一面 明知会受到斩去双足的刑罚 却还是用联的车赶回去了 了不起啊 真是越来越讨人喜欢了。”此后 国王益发对 B 倍加宠爱。

又有一天，国王和 B 一起去桃园游玩 他们俩各自从枝头摘下桃子 尝过后比较哪个酸 哪个甜。一次 B 摘下一个桃子 外形不太好看 但一口咬下去 却是那天最香最甜的。

B 嚷着：“国王 您瞧 这个最好了 看！”把这个桃子献给了国王。

国王高兴得眼睛都眯了起来 感叹道：“这小子可真讨人喜欢啊 只因为一心想让联尝到美味 居然忘记了彼此身分之间的差异 把自己咬过一口的桃子献给了联。了不起 越来越讨人喜欢了！”

B 这样过着幸福的日子 渐渐上了年纪。国王的兴趣也转移到年轻漂亮的美女身上去了。在国王眼里，B 一天比一天让人厌烦 就想把他赶走算了。为了找个藉口，一回想 B 平日的言行，发现私自用车的事和桃园里的事都正好可以用来问罪。

审判开始了。

“被告 B 曾经未经允许就私自使用君王的车子。在桃园里还把自己吃剩的桃子献给君王。这些行为都有违国法 是对君王的大不敬 绝不能宽恕。”

于是，B 就被判流放了。

韩非子说 当初 B 的所作所为确是发自孝心 值得赞赏，也的确是出于对君王的敬爱 后来却被指责为违反国法的犯罪

行为及无礼胡为。这种变化不是因为行动本身的性质发生了什么变化 变化的是对此的评价。而评价之所以变化 是由于评价者的主观思想感情发生了变化 这就叫做“爱憎之变”。

因此 准备陈述意见 实施提议的人 必须先看清坐在权力宝座之上的那个人想要重用的是谁 又认为是谁挡了路而想除掉他。

韩非子的原文是：“故谏说谈论之士 不可不察爱憎之主而后说焉。”

要是上司问起：“你觉得让 ××当科长的话 他是不是已经具备了足够的能力和知识呢？如何来作答 就得看上司问这个问题是想提拔 ×× 呢 还是想贬低他。即使自己的见解相当客观 也不能直率地道出自己的评价和判断。

要是说出自己的意见之后才发现与对方的期待不符 却还想放肆说：“真没想到您这么不会看人哪”之类的话 结果可想而知。

这时 首要的就是得判断出问题的意图属于爱憎的哪一方。

韩非子还举出一个例子。龙是动物中虫 中国把爪虫类动物叫做虫 的一种 驯养之后可以当马一样骑。

不过 在龙的喉咙处 长着一片直径约一尺、倒生的鳞片。如果不小心碰到了这片鳞 龙的精神状态就会为之突变 非要咬死个把人才肯再度安静下来。

人虽然没有这种从外头看得到形状的鳞片 但心里也有与此相当的东西。一般人都多多少少有些缺点 比如说不想被人提及

年轻时的过失 比如说隐藏在心里不可告人的欲望 比如说厌弃自己 甚至想自己结束生命的心理等等。麻烦的是 人的逆鳞与心情相关 因而随着时间的推移 有的地方会发生变化。

对此 与爱憎的变化一样 需要时时加以注意。如果一个人原来每逢闲谈都必会说起他那个引以为傲的好儿子 最近却根本不见他提起 那么还是不要问的好。

韩非子的原文是：“说者能无婴人主之逆鳞 则几矣！”几矣 ”就是‘没什么大差错就行了’的意思。

说服的目的是让自己的提议得到采纳

计国者，则当审权量；说人主，则当审揣情。

——鬼谷子

鬼谷子 据传就是生活在中国的战国时代末期 向秦王游说连横策略不成之后 又到其他各国游说合纵策略的那个苏秦，鬼谷子其实是他的笔名。也有人说这两个人是不同的 和前面的例子一样 我们在这里就省略去这种考证。

苏秦向秦惠王献策的时候为什么没被采纳呢？

不是因为连横策略本身未经论证得到好评 而是因为苏秦没有考察秦惠王的心理就站在朝堂上申陈己见 他这种一味试图说服他人的姿态惹人生厌 而苏秦自己却对此毫无察觉。

苏秦离开秦国回家之后 进行了自我反省 重新钻研学问 , 制订了合纵的策略 另外还专门研究了游说的方法 和掌握人心的技巧 然后活用这些技法重新开始了他的游说旅程 其著述《鬼谷子》是关于后者 即游说的技巧 其中论述的是作为外交官的体会和提议的窍门 而并非是对外交政策的解释。

苏秦既没有实践经验 也不拥有实力(这里主要是指军事力量)纯粹是个舌辩的书生 如何才能说动一国的君主呢 其中的根本又是什么?《鬼谷子》十二篇就是关于这些问题的论述 开头引用的那句话出自《鬼谷子》的中心篇章“揣篇”。

这句话里说到的权不是指权力。权的本义是秤锤“量权”就是测定的意思 即 *fact - finding*(把握事实)揣是推测 情是人的心理。依据情不可能把握住事实 量权应该客观地来进行。运用一定的测试工具还可以提高精密程度。

可是 揣情就不能这样了。人的心理相当复杂 而且各具个性 不是靠客观的测定所能完成的。洞察心理叫做揣 其工具就是摩。《鬼谷子》中以这两项为篇名的“揣篇”和“摩篇”,是在其他书籍中都难得一见的独具特色的篇章。

把这句话的主张放到现代商业上来解释的话 可能就是下面这个样子了。

想要制订工作计划的人 必须先从 *fact - finding* 做起 逐次

完成计划。但须明白 计划完成的时候并不一定适于马上向上级汇报 别忘了你的目的是要提起对方的兴趣 促使他倾听并最终采纳这个计划。

如何来确定工作计划的方向大多凭主观意愿，毋庸讳言，在与其他代替方案的比较之中 会有个人喜好的因素在起作用。

然而 在调查事实以作为制订计划的基础过程当中 必须始终冷静客观地对待。并且 这种对于事实的把握不应是漫无边际的 而应该有目的、有意识地来进行。

马布恩列举有三项管理者的准则：

Find the facts (把握事实)

Analyze the facts. (分析事实)

Act the facts. (根据事实行动)

在 facts 的前面加有定冠词 the 这值得玩味一番。这说明，管理者不需要懂得所有的事实 而必须有意识、有目的地针对某些事实。

要汇总所有的事实原本就是不可能的 只是整理一下手头一些杂碎的事实 更不可能真正全面地把握住事实。必须在特定的需要 Act on (行动) 的目的之下进行调查 把握 the facts (事实)

为什么把握事实就那么重要呢？

因为一个计划的优劣不是取决于设想的对否 而是取决于事实上的根据是否确切。

事实根据确切与否，会在计划确定下来之后征求同意时，

产生不同的动力或者阻力。

计划过程中 设想是不可或缺的 但这种设想也必须基于事实 否则就只能是空想和希望。在空想和希望之上确立起来的计划只能成为空中楼阁。

身为职员的第一要务 就是要在把握确切的事实基础之上预测未来 总结出相应的具体方案。然而 方案拿出来了不等于就此完成任务 还必须说服上级采纳你的提议并设法实现之。

要想达到说服人的目的 可不能只靠单纯的说服。其中必须运用前面引用到的韩非子所说“知所说之心 可以吾说当之”的技巧。鬼谷子认为为此必须“审力而揣情”事先制订一条游说的基本思路。

使用对方的概念规定来游说

揣情最难守司，言必时其谋虑，揣情饰言成文章，而后论之。

“守司”就是 manage（掌管），谋虑指考察制术的计划及其背景。饰并非矫饰而是选择恰当的言语并加以整理的意思。

要揣摩一个人的心理，就算对象是自己的部下也很困难，

更别说对上司 尤其是对最高上级游说的时候 就更需要周全的考虑了。

有才干的职员往往因疏忽了揣情 而使自己出色的计划还没有见到阳光就被扔到一边。有的时候 甚至人家连看都不看一眼内容就一口回绝 这就是因为没搞清“时其谋虑”。计划一旦制定出来 只要尽早按指定的期限赶出来就行了吗 事情不是这样的。

面对无法控制好自己感情的上司 就必须先观察一番看准时机。

从这个时候开始就进入说服的过程了。在这个过程里 最重要的就是选择言辞的方法 而且必须同时出具制作成文案的提议书 鬼谷子这样说道。这里所说的选择言辞的方法 不单是要选择能够表达自己思想的最确切用词。《摩篇》中说道：“必择其所与通者说也。”也就是说 要使用对方的言辞和概念规定。

同样的语汇 由于使用的人不同 会被赋予不同的意思和内容 尤其是在抽象用语和比喻的说法上 有的时候甚至还会与字典中的意义相反。

然而 在同一个企业内部的惯用用法 或者某个个人的误用 就不可能受到这样的待遇了。虽然这种语言的用法不能用在对外表达意思 但想要指出甚至纠正这些局部性的惯用或者误用的话 都是徒劳的。这时候 还不如明智地选择“就像总经理您平日所说的××××那样 我们制定了这个计划……”的说法。

因为这里运用了“其所与通者”。

这样来揣摩对方的心理 选择恰当的言辞 根据对方偏好的理论缀词成章 其后才可能开始讨论提议的内容。要是以为只要内容很出色 游说的技巧无足轻重的话就错了。

苏秦在向秦王进言的时候，似乎还是个贫穷的舌辩书生，而他一旦领悟到了游说所必要的排场。就在后来向各国游说之际 带上并非急需的一百辆兵车 使得自己看起来仿佛是某国大臣出访的架势。正因为他考虑得如此周全 合纵之策才最终为六国所采纳。

游说的技巧 应该说不能只停留在“揣情”上 还要进一步深入到可以控制他人心理的地步 这才算达到了成熟。

以“谏·争·辅·拂”向上司进言

谏·争·辅·拂之人，社稷之臣也，国君之宝也，明君之所尊厚也，而暗主惑君以为己贼也。 ——荀子

在陈述意见的时候 最为要紧的就在于对方是否有意倾听，而不是你所陈述的内容是否正确。

也就是说 提起话题的方法和能引起对方兴趣的开场白比内容更为重要。不过 荀子认为光凭此类技巧也不能说服别人。

荀子是公元前三世纪的论客 生卒年均不详 因性恶说而闻名于世。不过 他所说的性恶并不是指人的本性为恶 无可救药。恶说的本质是论证了教育的重要性。不加以教育而放任自流的话，甚至任其在邪恶的环境当中成长的话，荀子指出，人就会变坏。性恶说和孟子的性善说是对立的。

荀子说的很多名言警句都道出了教育及成长环境的重要性。比如说“青出于蓝而胜于蓝”，“蓬生麻中 不扶而直”。

不过 所谓教育不一定只能针对年轻人和部属而言。莫如说 教育对于当政者和上级来说更为重要。只是 要对这些人施以教育是相当困难的 不能靠命令指示 也不能用训练的方式 只能设法让他们自我学习、领会。

荀子在《臣道篇》里论述了如何对上级进行教育。开头引用的那句话就是《臣道篇》的一部分。荀子把向上司进言分为四类，即 谏、争、辅、拂。

原文在这句话之后还分别叙述了各自的内容 我们在这里略去继续引用原文 和前面一样 试着解说得更富于现代商业社会的风格。

谏——业务计划里有考虑不周之处 总经理的决策中有失误 而且任由这些失误发展下去的话会影响到公司的业绩。面对这样的事态 经理人员有义务向上级进言。

“这是总经理的决定 不关我的事”这种话在普通的雇员

来说还说得出口，但身为干部就不能这么讲话了。个中原因，也不用引申到商业法规上来说。正是因为经理人员是与公司决策层共同承担经营责任的。如果总经理能够倾听管理层的意见，懂事会接受了提议也就好了。

可是 有的时候经理人员的想法和提议却被否决 这时候应该怎么办呢 就此撒手不管就叫谏。原文里是这么说的：“用则可 不用则去。”

这里的去不是指辞职 而应当看作是不固执于己见 就此结束干涉。因为就像前头引用过子游所说的：“事君数 斯辱矣。”

争——指针对用谏还不能结束事态的比較重要的事情。例如。决策层的失误不仅会造成亏损 甚至还会威胁到企业的生存 说不定就会导致破产倒闭。这个时候 就不仅应该陈述意见 还必须设法让总经理回心转意。要是提议不被接受就只有以辞职明志 做好这种心理准备来进言就叫做争。原文是：“用则可 不用则死。”

辅——辅佐的辅。但在荀子的文章里 辅含有更为激列的意味 指超越了进言或提议这些口头说服的界限 还包括可能使用自己掌握的力量“率群臣百吏而相与强君矫君”。在同事及部属的支援之下 以“为了公司的前途必须这么做 即使是总经理的命令也恕难从命”差不多是强迫上级的同意。但是，这种强迫和单纯的造反不同 更不是为了私利而以下犯上 叫做“辅”。

拂——通“弼”字 即辅弼的弼 原义是“帮助矫正弯曲的地方”。在荀子的用典里 拂比辅更为激烈 指“抗君之命，反君之事”。辅虽然也是为了强制性地达到目的 但根本上还是要取得上级的同意 而拂根本就是无视命令。

在危急存亡的时刻 为了集体 国家或者企业这样命运与共的团体 能继续生存下去 不得不违背上级的命令也是可能的。孙子也说：“将在军 君命有所不受。”为了完成远大的目标 有些时候对个别的指示是不可能服从的。这就是拂。

别错以为你的上司值得进言

对于以上四种进言形式 能够分清场合掌握时机进行运用，并促使业绩成长或社稷富强的人就是珍宝。

称得上明君的上司会尊重并礼遇这些犹如珍宝的部属。但要是碰上自以为是的昏君 这些人就只会被当成爱找麻烦的讨厌人物来对待。昏君会说：“不听从我的命令的人只能滚蛋！”既听不进谏也排斥争 还会处罚敢于辅和拂的人 固守其权力的宝座。虽然由此他的权力可能得到巩固 却很难再期求业务上的进展。

但如何对待谏、争、辅、拂 在于上层的态度问题。而从

部属的角度来看 问题却在于所适用的对象。事情不单纯是靠提议的技巧 焦点是要判断出上层人物的为人如何。

针对这一点 荀子列出了一个把上司分为圣、中、暴三个层次的处方 抄录其中要点就成为下面这个样子。

以顺上为志 是事圣君之义也。 谏争而不谄 是案曰是 非案曰非 是非中君之义也。 调而不流 柔而不屈 宽容而不乱 是事暴君之义也。

对于 里的圣君 不需要任何要领或者技法 也用不上谏或者争 君王就会心服而顺从正确的提议。不仅如此 在圣君手下供职还可以充分实现自己的理想 能遇上这样的君主实属属下的幸运 却不可多得 身为部属可不敢奢望这样的好运。

在 中的中君手下供职 可以说是份有意义的工作。因为其中有进行谏和争的余地。在这样的工作环境里，不用争论“谁对”只要争论“什么对”就可以了。

可以“非案曰非”的前提是提议及决策不会牵涉到某人的利害关系，连总经理的指示都可以拿来一论是非的工作环境。但是 这种环境只能由总经理本人来创造 并不是由部属们的争论可以产生的。

马卡贝利也曾说过：“贤明的建议必是因君主的贤明而产生 而不是由贤明的建议促成了君主的贤明。”荀子所说的中君就算称不上圣君 也可以说是个贤君了。

对于像 中的暴君一样的上司 必须认识到 别说什么辅、拂了 连谏、争一下都会被辞掉或者贬职。在对待这样的昏君

时 还提得出一些对策 而不是鼓励人们逃开的 大概也只有荀子了。他提出的对策就是要巧妙地化解上司的无理要求 确保自己不会服从这种不正当的要求 不是从正面反对 但也不因此而灰心丧气 也不参与那些不正当的行为 然后利用他喜怒哀乐间隙 抓住机会慢慢地教化他。

判断出上司属于上面三种人里的哪一种是很重要的。无论是想忠实尽职守本分的人 还是想向上司进言的人 都必须先准确判断出对方是否值得提出建议 这比提议的内容 说服的技巧更为重要。

荀子所说的谏、争、辅、拂只会对中君有效。要是用之于圣君就会产生喜剧 要是用之于暴君就会导致悲剧的结局。

1 对呈交建议书一事要保密

凡所白于上者不可泄于外。

——张养浩

这句话引自《庙堂忠告》里的“献纳篇”。

意思很简明 想进谏 向君主提意见 的人不但对所提的内容须保密 连呈交了建议书这件事也不能为人所知 更不能

自得地向人夸耀：“我提出了这样这样的一份建议，不错吧！”这句话指出了提意见的人最容易犯的错误。

认为自己的提议并非出于一己的私利，而是有助于国家的长治久安，这种自负心在向别人征求同意的时候往往就会流露出来。正如韩非子所说：“事以密成，语以泄败。”如果你的目的是想让提议的内容得到实现，就决不应该自吹自擂是自己的主意。

在太平洋战争开战的前夕，是谁想出了偷袭珍珠港的主意呢？据推测可能是日本海军联合舰队的司令长官山本五十六。但在当时，除了海军大臣及川大将以外，日本海军的军官们谁都不知道这件事。

战争结束二十年之后，千早正隆在查阅二次大战的战争史的时候，才偶然看到了那份建议书的草稿。这份草稿作为战史资料来说弥足珍贵，但在山本五十六看来，也许遗留下这份草稿都是他的一桩憾事。尽管如此，千早在他的著书《日本海军的战略构想》中，还是介绍了山本的草稿全文。

草稿在一开头就写着：“只送呈大臣一人观览”，除大臣之外不能向任何人出示，要烧毁”的字样。而海军大臣及川也的确照做，把这个建议深藏在心里，烧掉了文本的正稿。直到战争结束以后还一直否认有这样一份文件的存在。山本五十六真正实践了“所白于上者不可泄于外”的准则，而及川大臣也接受了这种思想，替山本贯彻了他的志向。

山本常朝也在《叶隐》里写道：“志士的谏言不应为旁人所

知。结果 不仅是谏言本身 连提出谏言的人都可以消失得仿佛从来不曾存在。在《叶隐》里 还记录了中野将监的一段话：“所谓谏中，一日有我 谏便是无物。”也就是说 提出建议的职员只是因为他还没有成长到成熟的阶段 才会被人发觉。

职员的进言如果得到采纳 最后也只能作为上层的意思向外发布并付诸实现。在这一点上 和从全体从业人员中间征募改善的方案是不同的。

在后者的场合，一般会给予出色的创意以表彰及奖赏 还会从物质和名誉的两方面给提议者回报。

然而 对于参与企业经营的职员来说——通常他是担任总经理机要秘书或者企划部经理 就必须抹去自己的存在来工作。如果没有这种心理准备的话 就失掉了辅佐上司之职守的本分。这时 不管你想在智谋上表现得如何出色（哪怕的确很出色），就已经是韩非子所说的‘身危’者了。

因而 身为一名助手 是否能确切地判断自己的上司值不值得舍己尽忠就是根本。而这种判断不仅要针对上司的品行，更重要的是看能否对上司的基本经营理念有所共鸣。

如果上司富于理想 即便舍下一己之身也可以无悔。不然，就只能递上辞呈隐退 或者韬光养晦 隐没自己的才能 做一个冬眠状态下的游士。张养浩也说：“道行 则从而留焉 道不行 则从而去之。”这里所说的道 是指经营上的基本理念。

第四章

领导者的统率能力

——驱使他人的秘诀

统率能力，或者说领导才能，是一个人与生俱来的东西吗？

人们常常说：“他年纪轻轻就很能领导别人，或者那个人没有领导才能，不会久居人上的”之类的话。因而，雇员们一旦被上司斥责为“你不具备领导才能”就会意志消沉。既然“天生”就这样，就彻底灰心丧气。

但是，据在哈佛大学任教的心理学者 D·马古勒瓦教授指出，领导才能的实在内容并非固定不变，而是会随着时间的、地点、对象的变化而变化。这意味着领导才能是可以通过后天的努力得到的，在这个努力当中，需要掌握一定的学习方法。

在古代的日本，当各地的诸侯在丰臣秀吉面前展示他们的宝刀或宝壶之类的传家之宝时，两手空空的德川家康是这么说的：“在三河驻扎着我家不怕赴汤蹈火的勇士，他们就是我德川家康的宝物。”

据传，秀吉听到这句话之后，不住地点头称赞道：“我最想要的正是这个。”

那么，中国古代典籍里的智慧又是怎样的呢？

身为领导者不能不知的三个要领

道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时。

——孔子

中国古代称天子为万乘 诸侯为千乘。乘就是计算战车数目的量词 因此所谓千乘之国 就是军备限制在一千辆战车之内的诸侯国家。

在现代商业社会来说 千乘之国就相当于总公司下属的各分公司。分公司的领导者在形式上虽然也是独立组织的长官，但厂长直属于总厂 分公司的经理也要受总公司的指挥。他们虽然不是全盘受制于本部 但也不能完全地独立。

第一“敬事而信”。

敬的本义是“谨慎”这里用的就是个人（“尊敬”是后来的转义）第一项要领讲的是 在推行管辖之内的业务时 必须慎重地计划、行动 以期得到信任。

在独立的小企业里 只凭企业主一个人的决断就可以开展业务。但在某个集团属下的连锁公司 其业绩必须得到总公司的承认才行 因而经营者能够独断专行的范围是有限的。

工厂的开拓计划如果规模比较大，就必须先报知总公司，不能因懒得说服几个顶头上司就自作主张。否则 要是计划失败 其后果也不是单凭分公司经理一人辞职就能清算的。

分公司的经营者必须向总公司汇报成绩 于自尊心上感觉不甘也的确情有可原。但独立自主的本质不是在于一时一地的感情上。只有在全盘考虑到集体的利益之后 以慎重的计划争取总公司决策层的同意和支持 这才是真正明白了自主经营的核心本质。

也不是说 分公司的经理们必须唯总公司的命令是瞻 唯唯诺诺 不追求任何独创性。关键是以慎重、周全的考虑争取信任 开展业务。

第二 是“节用而爱人”。

用 不仅指费用 还包括间接业务上的日常开销，节 也不单指节约 而是要求有节制。也就是说 要根据明确的原则来确立起一个组织。在明确各自职责范围的基础之上来用人就是“爱人”即爱惜人才。第二项要领意即 不要对人随心所欲地指使 要有节制地开展业务。

领导者必须时时注意节用。可是 他们往往很关注让生产部门降低成本 却忽视了间接业务上的杂用增加。其中 因部下任意增加业务量而使费用上涨的情况倒在少数 更多的情况是由于上司们在无心之中增加了间接费用。

比如说，看着例行的报告书，只因一时想起就随口而出：“这个订货经费里究竟包括些什么呢 还有 表格这样划分的

话 让人搞不清各部门各自的数据呀。’于是 很可能下个月的例行报告书里就会增加一页内容。

无心之中发出提问的上司 也许只是偶然对当月某个部门的经费数据产生了兴趣 却让提交报告的部属从此永远地增加了每月例行报告书里的报告事项 结果造成间接业务增加。

所谓“节用”就是要求领导者率先控制住这种随口而出的对报告书的要求。必须考虑到 要制作出一份资料 需要花费多少的时间和费用。要知道 在报告书里哪怕细分一层记录项目，或者提高记录数据的精确度到小数点后哪怕再多一位数，都会增加费用的。

一般来说，身为部属为了使自己的报告得到上司的认可，往往倾向于致力提高报告内容的精确性到不必要的程度。反正费用增加又落不到他个人的负担上来 于是尽自己所能极力使报告书一再详尽。如果领导者无视于这一点而在一边一味地呼吁要“削减间接费用”是无济于事的。

身为领导者必须指出例行报告书里头不必要的项目 指示部下把对报告数值的要求与各个项目区分开来。这样来制止谁都不会去读的废话文件出笼 就是“节用”使部属从无用的劳动中解放出来 就是“爱人”。

第三，“使民以时”。

民就是部属。时除了时间的意思还指时机。要想提高部属工作效率的话 必须充分关注部下是如何使用时间的。第三项要领就是：“要有效地利用时间的话 就请好好注意把握时机

吧！”

半途而废是效率最大的敌人。尤其在设计和研究的工作当中 构思一旦中断往往会造成致命的失败。思考中止十分钟的话 由此带来的损失就不是别的十分钟所能够补偿的了。有的时候 就因为这暂时的中止而使思想的核心部分云消雾散 再也不可能重新拼凑。

因此 作为领导者来说 必须充分考虑使用部属的时机问题。无论是发指示还是提问题 一旦想到就召来部属 其正好赶上恰当时机的事情 只会出现在奇迹当中。多数的情况都会妨碍到部属的业务。

动嘴说说：“让 x x 来一下”是上司的特权 身为一个小科长 要是面对部属或同僚倒还可以推托说：“现在手头正忙 待会儿再说”可是面对顶头厂长的召唤就无计可施了 只有乖乖地出去。

要是被召来是因为的确有明确的事情 那还算好 如果只是被请来干坐在那里的话 被召来的部属就只会感觉一头雾水了。更不用说，如果根本不知道会在那里耗上多少时间的话，那么他连该如何把中断了的工作接续上也掌握不了。

这样使用部属的话 不仅会让部属为难 还会妨碍到整体的业务，“使民以时”是“道国”者必须考虑到的 同时这也就是前一句里的“爱民”。

别把责任转嫁给部属

约束不明，申令不熟，将之罪也；既已明而不如法者，吏士之罪也。
——孙子

这句话记录在《史记》的‘孙子吴起列传’里 这里使用的‘约束’含有规章的意味 和我们现在使用的约束差不多同义 申就是重复 令就是命令 申令也就是重复传达命令的意思。熟 是熟练的熟 指贯彻到底。

据说 吴王在读到孙子著述的兵法之后 决定见一见孙子，如果认为他是个有用的人才就重用他。

“我已经读过先生全部的十三篇兵法 但是该怎样实践其中的道理呢 我想见识见识先生的本领。”

面对这个意在考验自己的兵法实际上是否可以应用的提议，孙子欣然接受了。吴王预备了一百八十名后宫的宫女 所出的课题就是要能够自如地指挥这些宫女们照命令行动。

孙子先把这些宫女们分成两队 让最得吴王宠爱的两个宫女分任两队的队长 再分派队员让她们拿起矛 然后问她们：

“你们都清楚自己身体的前后左右吧？”

“知道。”

“那么 我喊左就请大家向左转 喊右就请大家往右转 喊后大家就都转向背后 好吗 ?!”

“明白了。”

于是 孙子煞有介事地开始显示其作为指挥官的声威 拿着大钺向两队宫女的队长指明了各自的责任 并且清楚地交代了三次命令，确认了五次宫女们的回答，然后击鼓大声号令：“向右！”

可是 这些宫女们平日里只知道在晚上侍奉君王 当时只是叽叽喳喳地笑成一团却一动也不动。这时候 孙子说道：“约束不明 申令不熟 将之罪也。”

意思是 没有交代清楚命令是我这个指挥官的错 现在重新开始。孙子又三度指示前后左右的号令 五次确认宫女们已经了解之后 再次击鼓号令：“向右！”

宫女们还是嘻嘻哈哈地根本不听指挥。这个时候 孙子就说了开头的那句话。

这次是由于队长失职 所以必须惩处这两个队长 用大钺把她们斩首示众。

在台上远远看着这一切的吴王听到这话不禁大吃一惊。他不想让两个爱妾被砍头 就急忙传令给孙子说：“我已经明白了先生的本领 所以请别把那两个宫女斩首。”

而孙子回答说：“臣已受命为将。将在军 君命有所不受。”

意思是说，在还没有能自如地指挥宫女们职从命令之前，

就是还没有完成既定的责任 这个时候就算君王的命令也只有拒不接受。于是 孙子真的把吴王的那两个爱妾砍了脑袋。

接着 孙子重新任命最受吴王宠爱的第三名、第四名宫女当队长 又照之前的顺序再发号令。这下子情形大变 无论前后左右，全体宫女都照命令行动了起来，用原文说的话就是“无敢出声者”。

吴王失去了两名爱妾十分沮丧 但也非常赞赏孙子的行动能力 对他加以重用。

这个故事发生在女权不被承认的中国古代 属于十分偏激的做法。不过，要是孙子没有通过吴王的实地技能测试的话，恐怕他本人的性命也危在旦夕了。这可真是一场真刀实枪的录用考试啊！

确认指示的意图并彻底贯彻之

照前面这个样子 在现代商业社会里可绝对行不通。别说斩杀什么的 现在这个世界连比喻做“炒鱿鱼”的行为 也不是可以任着领导者的性子随便就做得到的。不过 在这段轶闻里头 还是包含着一些值得领导者学习的东西。

第一 就是要重视贯彻命令 这正是身为领导者的重要责

任。倒也不用必须先清楚前后左右之类的事 而是应该不厌其烦地坚持贯彻 向右 这个号令所具体要求的行动。

指挥官失败的原因之一 就是懈怠了确认部属是否已经理解自己所发出的命令之意图所在这一点。

安多莱·墨勒说：“不具备领导者资格的长官 往往会屈从于把某种失败的责任 转嫁给实际执行自己命令的部属这种诱惑。如果一种命令在实践中失败了 这种失败的背后几乎都隐藏着指挥上的失误。”

他还说：“伟大的实践者在构思出一个命令并口述它的同时 不仅会自问‘要说什么？’ 还要自问：‘他们可能理解到什么？’ 在人们的行动当中误解是十分重要的一个因素。必须先预想可能会发生的误解并避免其发生（中略）他所指挥的部属不是应其要求才存在的 而是早在他的命令之前就活生生地存在着了。”

命令得到贯彻 其实是由于部属透彻地理解了命令的意图，而不是凭藉表达命令的言辞本身道明了意图。像‘进一步提高效率’这样的指示 是不可能贯彻到底的。下命令的人所追求的效率究竟具体是指什么 如果不指示出哪怕几个指标和检测方法的话 说不定部属的行为还会和命令者的期待相反。只有在好好教给部属你的意图所在 并确认他们对此的理解程度之后 所发出的命令和指示才能被执行。

从孙子的这条轶闻当中可以学到的第二点是 要根据不同的职务明确各自的责任。孙子清清楚楚地区分出将领与吏士的

区别 以现代商业社会里来说 就相当于工厂厂长和分店长的责任 与科长和主任这级责任之间的区别。

在孙子生活的时代 即公元前五世纪的中国 组织观念和责任意识是不是真的这样明确还是个疑问。在其他的兵法书 比如《六韬三略》的‘龙韬’里记载说 将军需要有十八种七十二个人来辅佐 并且分别叙述了这些人的职务)但是 对他们各自的责任以及将军的责任却没有像孙子那样明确地表示出来。

在现代商业当中 职务与责任的一一对应一般是很明确的。在欧美 这种思维方式似乎已经得到了贯彻。

孙子的兵法里虽然没有委以权限的字眼 但在严格要求部属弄清规章的基础之上 坚持‘不如法者 吏士之罪也’真不愧为一代名师。

真正的领导者 可以做到在明确各自责任的基础之上 以贯彻指示和命令为已任 这正是值得我们学习的地方。

领导者容易导致失败的五个危险因素

将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。

按孙子的分类方法 导致领导者失败的原因有五种 这里

我们分别来解释这些原因。

■不要丧失清醒的判断力和理智

一般来说 人们都以全心全意投入到执行任务的过程中努力奋斗为美德 在日本 这种做法尤为兴盛。

可是 专心致志得置周遭一切于不顾 只热衷于工作的做法 孙子认为这对于领导者来说是十分危险的。驱使部下 跟从者 向目标奋进是十分必要的 但身为将领 领导者 必须时刻保持清醒的判断力和理智。

川喜田二郎说道：“领导者不能让所有的部下同时尽心工作 因为情况一旦变化 有的任务就必须由以备万一之需储备的余力去承担。”

笔者认为 这里所说的余力并非等同于部下。如果是指和部下相同性质的劳动力的话。只要事先安排下预备队就可以了。但是 为了做到非领导者不能为的事情 关键是不要让部下们在同一件工作上耗尽心智。

当然 有的时候也需要领导者和自己的部下一起率先躬行同样的工作 不过 如果一味地抢在部下前头做应该由部下完成的同样工作的话 就失去了身为领导者的职责。

领导者与部下的责任是不同的。部下需要全身心投入具体操作 而不是判断。判断则是领导者应尽的责任。

泽庵禅师在《不动智神抄录》中说道：“……万一把心思都放在一桩事情上 人就被这一桩事情所束缚 而不能对其他事

情用心。思虑得越多就越会拘泥于思虑 思想和判断都不可能形成 这就使思考反而脱离了实际的全貌 而一发不可收 并在整个过程中的任何环节上都发挥不了作用。”

意思是 就算是为了思考和判断 如果只热衷于一件事就是错误。这段话不是否定思考和判断 只是应该在心力上留下余地 而不是停留在零零碎碎的过程当中)并对每件事情都作出清晰中肯的判断来采取行动。

也不是要求对所有的事情都得趁着正事的间隙去做 而是说 即使埋头在某项事情上 也千万不可忙得丧失了另外一个可以冷静审视自己的自我。

领导者在遇到困难的任务时 往往会钻起牛角尖来。他们废寝忘食地挺身冲到前线阵地去指挥人马 这种行为往往会变成抛弃自己身为领导者的重大责任 而把自己埋在吏士的行为里 其实是卑怯地逃避重责。结果就等于不存在实际负责的主将，这样的军队迟早都会露出破绽，这就叫“必死，可杀也”。

■不能一味致力于保全自己

必生 指认为自身比任务更为重要。孙子说 这样的将领“可虏也”。俘虏指一个人被剥夺了自由 缺乏自主性的状态。在这样的状态之下虽然可以活命 但与生存的本质却是不同的。

以“活命”为座右铭的将军最后都会成为别人的俘虏。而认为既无建树超过常人的功绩 也不造成大失误 这样没灾没

病地工作到退休为止是人生最大幸福的职员 也一样会成为他人的阶下囚。

在现代商业社会里 俘虏指的是什么呢 俘虏就是在业务上不能独立自主 自发性的动力源泉被堵塞 否定创造的状态。用马古勒瓦的话来讲 就是在理论管理下的工人境遇 也就是不按自己的意愿去出卖劳动以换取生活保障的状态。如此，工作场所就变成了灰色的监牢。

蓝领也好 白领也好，一般的职员要是宁可自己在公司里陷于俘虏的状态 也是无可奈何的事情。当然 大多数企业也正在设法消除这种状况 促使每个员工都发挥个人的主动性。

然而 要是领导者也把自己的业务看作俘虏的劳动则是不被允许的。虽则如此 身居领导的地位 有些人总是一心想着“必生”而滞步不前。指导抱着“必生”信念的领导者的行为原理，就是“不失败”主义。这些领导者总是尽可能避开风险，不管是什么主意 如果要由自己承担责任就概不实行。职责上要求必须做出的决策也全部推给上级来决断 如果为此必须创作精细的计划书和说明 又把这些任务落到下属头上 压得他们简直喘不过气来。

“上级问起这里的问题我应该怎么回答呢 对那个地方产生的质疑的话又该怎么解释呢 先这个样子是不是就万无一失了呢？…… 如此这般就把工作的目的放在追求计划书尽善尽美上头来了。由于这种态度完全把计划的后果和裁决推给上级，又让部下承担计划不周的责任 当然就没有什么自主意识主

动精神了。

要是这种态度出现在主任、组长这类基层干部身上，罪过还算轻。要是个部门的负责人和工厂厂长层次的干部也同样抱着‘必生’的信念，业务是不可能开展起来的。

对于部属，有的时候只能让他们感染上必死的信念，或者默认他们一心想着必生的行为，但身为领袖来说，必生和必死都会导致他的毁灭。

■决断并非越快越好

“忿”与愤同音同义，“速”指性急，考虑不周。

有的人认为性急的人拥有迅速决断的能力，因为他们认为能够当机立断，干净俐落地处理事情，是经理人员的首要素质，有的时候，事情的确如此，但有的时候，所谓迅速的决断其实往往是源于对事态的轻重程度判断不足。

判断错事态的轻重就给个人感情以可乘之隙，而感情因素一旦介入就会使人易怒，自以为不靠训斥，而靠发怒行使的就是正义之道。对于陶醉在自妄自大里头的领导，连部下都会轻视以至污蔑他。这就叫做“忿速，可侮也”。

要想迅速地作出某种决断，就需要在事情发生之前就早早地开始深谋远虑，确立起开展业务的基本原则，并对照这些原则来判断事态。

《叶隐》里头有这么一段话：“直茂公在壁书里写道：‘考虑大事只须轻松’（中略）我认为正和我们所看到的直茂公平日

里的作为一样 对事情必须事前先周详地考虑好 这样在遇上大事的时候 就可以用这些深思熟虑的成果轻松地对付。”

也就是说 在当时看着仿佛并没有经过充分的考虑就作出的决断 其实是因为早就预料到了事情会发生 而早早立下了对策才可能这样轻松地完成。因此 这种决断和单纯的速决不同 它根源于确凿的根据。

而在好“忿速”的领导者身上 就看不到这项素质。只要一出现与自己的决定相对立的方案 并且只要对方列出几个支持对立方案的论据 他的自信心就会立即崩溃。越是缺乏自信的人就越喜欢大声地重复自己的主张 接下去就开始愤怒了。

在如连珠炮般发出的令人应接不暇的决定和一片怒骂声中 业务怎么可能开展得起来？

■ 廉洁是必要条件却非充分条件

廉洁 就是廉正清白 这个品质对于个人的人格来讲十分重要，而放在领导者身上反而可能变成消极的因素。正所谓“水至清则无鱼” 堪当领袖的人物必须要有包容污浊的肚量。

原本值得赞赏的廉洁品德是否会成为消极的因素 这取决于领导者如何运用这种品性。有一种人是把廉洁当作唯一至高无上的美德，却往往轻视了作为领袖还必须具备的其他素质；另外一种人对自己的部属也要求他们高度廉洁 严格贯彻道义上的规则 结果赶跑了有才干的勇猛之士。

廉洁是人格上的一种美德 至于领导人就更不能行为不端，

违背义理。

不过 这只能是身为领导的必要条件而不是充分条件。

在现代商业上也同样如此。对于领导企业的人来说 廉洁不是充分条件 而是必要条件 满足了这个必要条件 并且具备了其他各种能力的人物才有资格身居领导的地位。

然而 对全体部下也要求他们在廉洁方面做得同样好就很没道理了。不能无视触犯法律的犯罪行为 但也没必要对出差旅费、发票的细目报告上一两个涂改过的数字也一一苛求。

当然 也不是说只能默认所有这些不正当的行为。领导者应该知道 教化虽然必要 但也必须“控制惩处”。有的领导者常常以为严格地惩处部下的过失是对自身廉洁的证明 这其实是廉洁至上主义将领的欠缺之处。

外界批评了自己的部下之后 上级出于自尊心不可能庇护或者默认他们的错误 因而加之以重罪 结果就削弱了自己队伍的力量。这就叫做“廉洁 可辱也”。

■不要因动了感情而忘记所要实现的目标

与廉洁的领袖相对比 还有一种爱民的领袖。他们过于爱护自己的部下 反而迷失了整个集体的大目标 结果在队伍内部掀起了“打马虎眼”的风气 身为领导者也就不可能善尽其责。

从现代商业上来讲 企业内部的福利保障制度过了火也是爱民的一个弊害。从住宅、金融、医疗直到休假全部包办 为

此要付出巨额经费。一般来说，这种事情一旦固定成为制度，雇员们就不再对此心怀感激之情，反而会把这种福利待遇当作是理所应当的既得权益。要是往后还想削减这方面的费用或者废止这项制度的话，就会遇上很大的困难。

罗马帝国曾经推行的一项由政府主办的免费活动制度，就是在节假日里免费分发粮食给人民。政府为了得到人民的支持，而渐渐增加了使用这种叫做“面包与马戏”的制度次数。有的意见认为，正是由于无限制地增加了这项免费活动的次数，才最后导致了罗马帝国的灭亡。

以上讲到的是从物质上爱民，在精神上同样也有爱民。同情部属的悲哀，救济他们的苦恼，这些在领导者来说，是从物质方面援助他们更为必要的考虑。

但是，领导者也不能变成单纯的谈心对象，因为他还负有统率队伍去实现目标的责任。要是光凭教育说服还无济于事，领导者就必须用强制命令促使部下行动起来。有的时候为了整个队伍的利益，甚至还有必要暂时抛开个别人。

无论是从物质方面还是从精神方面的表现来说，爱民的领袖总比自奉清高的廉洁领袖更富于人情味。

然而，着眼在领导者实现目标的责任心上来讲的话，爱民之心一日不断就是领导者的失职。如果因爱民而导致决策失误，就“麻烦”了，这时为将者已很难避开悲剧的命运。

智、信、仁、勇、严是领袖必备的素质

前面说到了“将有五危”那五危与孙子列出的为将者必须具备的五项素质正好可以相互比照。这五项素质就是智、信、仁、勇、严。

智 不单指知识 而且指指挥才能。智 就是从如潮水般大量涌入的资讯当中选取有利于自身业务的要素的能力 而活用智的策划能力就是谋。

参加过某次经理座谈会之后 试图把在会议上学到的方法运用于自己的事业 这不叫智。自负于自己开发的工具性能而强制推广其使用 这也不是谋。

有智慧的将领做事情不会先从方法或使用的工具上出发，而是看准一个想要达到的效果作为目标来选择手段。有的将领会将目的和手段错位，一心要构建精细的过程 这就叫不懂智谋的、愚蠢的、“必死”的将领。

信 是信赖 指把可以信任部下并委以重任的事情 与必须由自己亲自检查、确认的事情区分开来的能力 这也是为将者必须具备的素质之一。不树立起这个价值观 给予部下的信任 and 得自部下的信任都是不可能发生的。这样的将领 只会变成死守沉寂 只相信自己的“必生”的领导者。

仁 指人情 为人之道。再有智谋的将领 要想使部下们投入行动的话 人情味是不可欠缺的。不过 沉溺于人情之中也不行。

据日本巨人队的前任教练牧野说：“被称为好人的教练里头 从来都没有好教练。”

不仁的将领会受到部下们的忌惮，而沉溺于仁的“爱民”的将领 就很可能造成整支队伍的毁灭。

勇 士兵的勇多表现在行动上 而将领的勇指的是决策能力。为将者必须具备从各个方案之中选择最佳方案的辨别和考察能力。如果在这个选择上耗费过多的时间就会丧失有利的时机 这种情况是为将者最致命的缺陷。但是 也不是说做决策越快越好 要是搞错了这点就会变成‘忿速’的将领。在勇的背后必须有智的支持。

严 是就内部管理而言。在管理部下的过程当中 严和仁就好像安在一辆车上的两个轮子 缺了哪个都不行 而且还必须掌握好两个轮子之间的平衡。沉溺于人情的爱民会造成无法与外敌作战 而过于贯彻严的‘廉洁的领袖’可能丧失掉部下的战斗力 有的时候甚至还可能引起内乱。

如上所述 智、信、仁、勇、严这五项素质的相互关联的一个有机统一体 对于领导者来说都必不可少的。只要打破了其中任何一方面的平衡都会导致‘五危’。

要从多种角度看待事物

夫势均，以一去十，曰走。

到此为止 我们已经讨论过了为将者的“五危”接着再讲一下为将者的六项“败之道”。开头引用的那句话就是其中的第一项。

如果两支军队在训练情况、军事规律和装备上都大体相同，胜负的结果通常就取决于数量上的差异。如果它们在数量上只差个两三倍，那弱的一方还可能经由对天时、地利的巧妙运用来扭转胜负的局势。但要是有一方的兵力弱于对方数以十倍，再怎么努力作战也只会是失败的结果。除了逃走之外别无他法。孙子如是说。

孙子是一位极其重视数字这个客观因素的军事理论家。在他的兵法里头，到处都有数字和“算”这个字出现在字里行间。当然，作为一部论述战争艺术的著作，《孙子兵法》里也谈到谋略，并对精神力量给予一定的评价。然而比较起其他的中国兵法书来，其重视把握数量的程度远远超过其他。

在开卷的头一篇“计篇”里就有下面这段名句：

“夫未战而庙算胜者 得算多也 未战而庙算不胜者 得算少也。多算胜 少算不胜 而况于无算乎 吾以此观之 胜负见矣。”

庙，可以看作是谋划作战部署的参谋本部。这段话是说，在开战之前主帅须好好地算计一番胜负的可能性 而不是要求掌握大量的士兵。当然 如果在兵力的数量上和敌方相差一位数 战争的结局自然很糟糕。但庙算的算 是指测定数量的观点。

“算多”指持有多种角度的评价基准 不光从人数上 还从装备的质量 储备的数额等等多方面来看待双方的兵力。如果只以军费占 GDP（国内生产总值）的比率作为唯一的衡量标准就是“算少”。

即所谓“势均”就是“用多角度的尺度来衡量 在其基础之上再采取行动”的意思 而不是以单一的尺度进行比较。

以现代商业上来说，如果只是在生产成本上比较占优势，销售也不可能顺利展开。必须和对方在市场竞争力、资金调度的难易程度、技术革新的能力等多方面的因素上来进行比较，判断优势。

连小孩都懂得一和十的比较。为将者必须具备的能力是要解决以数字的形式表现出来之前的问题 也就是要从多个角度来看待事物。应该把哪些东西作为“势”的要素来纳入“算”中呢 从其间的判断可以看出将领的处事原则。

■ 身为将领就该好好教育、训练士卒

卒强吏弱，曰驰；吏强卒弱，曰陷。

造成失败的第二条和第三条原因是两个对比的句子 在这里我们一并用上。句中的“卒”指士兵；“吏”指下级军官。在士兵强而下级军官弱的状态之下，规章和命令不会得到贯彻，从而士气松懈 涣散。相反 要是下级军官是身经百战锤炼出来的强者 而下属的士兵都是些新手的话 即使下级军官接受将领的命令 要实现它也很困难 这就叫做命令的陷没。

在现代商业上来说，“卒”就是普通雇员，“吏”就是主任、组长之类。普通雇员们拥有实际能力 而管理他们工作的主任却领会不了工作的实质 这样的情况一般是比较少见的。

可是 在电脑、生物技术这些尖端高科技的产业领域 有的时候反而是新人更懂得日新月异不断进步的知识。因此 要是主任们在知识面上还不及部属的话 工作当然不可能顺利进展。

比如说 在制作软体的过程当中 主任需要检查部属的工作。

如果没能在软体数字化之前就要求部属提交详细的设计书和流程图 发现其中的错误并指出修正的方法 这个主任就不称职了。要是等到用于机器设备的电脑程序出了故障 才想到可能是某个环节出了毛病 那就根本用不着有主任之类的人了。

如果整天只是提一些“进展得怎么样了？赶得上交货期吗？”之类的问题 来了解部下的实际工作进展的话 那更是无能怠惰的管理者所为 照这副德行是不可能统领部下的 管理必然会趋于松懈。

相反，如果主任颇有实力而部下无能，情况又会怎样呢？这种事例 经常可以在临时拼凑起来的工程队类的组织里见到。

比如说 由于上级强制命令各个部门必须派出五名劳动力，这些操作人员才无可奈何地聚集在一起组成了一支队伍。有些总经理，还把昨天刚从承包商那里派来的人也用来滥竽充数，这样才有了一支约莫三十人的队伍。主任望着这些形形色色的脸孔 即使被人说：“本来估计只要二十五个人就够的 现在既然还多了五个 看来这项工程必定能完成”对此也只能一再叹息。

再怎么叹气也无济于事 于是工程主任把这帮人分组编成几个不同的班组 并多次召开会议分派工作 鼓励大家的干劲之后正式开始作业。

然而 主任以为不需要再做什么解释的常识问题 手下的大部分人却全然不懂 于是主任不得不日以继夜 亲自教给他们最起码的东西 即使这样也没能使工程如期完工 命令彻底

失败。

以上这两个例子 无论是卒强吏弱还是吏强卒弱 责任都不在吏和卒的身上 而应该归咎于一开始指挥组成这样一支队伍的将领。由于队伍内部的力量对比无法平衡而产生的麻烦，将领是不可能一一加以解决的。既不能斥责于指挥有心无力的工程主任 也不能对所负责的工程毫无进展的主任处以减薪的惩罚 这么做都不能带来任何改善。

坏就坏在队伍的编制上。为了调和吏和卒的力量 必须在事前就仔细地考察到成员的素质 这才是身为将领最大的作用。

不要只考虑到成员的专业和知识或者工作经验 还应该把他们各自的年龄、性格和个人爱好等等也一并考虑在内 像这样来编制队伍。

光是动动嘴指示说：“可别尽让新手和销售人员占了这支队伍的名额”根本行不通。因为人事权并不掌握在具体负责工程的主任手里 所以这种指示只会成为一句空话 只有由将领亲自来检查队伍的构成情况并指定替换的人选 才有可能编制出一支好队伍。

但这也只能是理想中的状态。一般来说能干的工程师总是不够用。为什么呢 因为平日里的教育培训工作做得还不够。

技术革新层出不穷 而有前途的人才却被繁重的工作压榨得根本无暇理会这些新技术 而只凭工作资历来任命干部的话，队伍当然就会变得卒强吏弱。相反 对新手不施以任何基本的训练就让他们投入工作 说是让他们自己边做边学习的话 队

伍就会变成吏强卒弱。

也就是说 根本是在于教育训练。事业能成功与否 在于为将者对教育训练的重要性认识到何种程度 以及对教育的内容和程序关注到何种程度。

《论语》里也说到：“子曰 以不教民战 是谓弃之。”用没有经过教育训练的人去打仗 不仅不可能取胜 实际上就等于抛弃这些宝贵的人才。

不过 这种教育并不是只要增加所设课程的种类和时间就行了。将领必须亲自指挥并实际组编出一支优秀的队伍 并对其中的吏卒分别施以相同的教育。缺少这个 将领就步入了“败之道”的歧途。

随便泄私愤必然失败

大吏怒而不服，遇敌愆而自战，将不知其能，回崩。

“大吏”指将校 低级军官；“愆”指出于个人感情的愤怒。

这句话是孙子所说的为将“败之道”的第四项。下级军官无视军令 为了报复曾击败自己的敌人的一支军队而擅自率军

出战 当然事前更没有跟上级有任何报告或者联络 因而主将对此一无所知。照这样的话 组织当然会崩溃 也不可能取胜。

日本从前的关东军就发生过这样的事情。

1938年7月 关东军和苏联军队在朝鲜北部的张鼓峰发生了冲突 战斗没有持续多久 却让日本关东军大吃苦头。第二年8月 双方签署了停战协定。

冲突是由于国境纷争引起的。绵延在广袤的原野和山地之上的漫长国境线上 只要任何一方有意滋事总免不了会撒下纠纷的种子。

事后关东军写了一份题为“处理国境纠纷纲要”的报告，通篇的内容就是指示不用得到政府的认可和陆军司令部的命令，就可以用武力解决纠纷。字里行间透露出一股想要雪张鼓峰之辱的愤懑之气 实际上就是一份‘遇敌恣而自战’的计划书。

这个计划是在 1939年5月的诺蒙汉事件中付诸实施的。由于不是经过宣战的正规战争 作战司令部也就不可能程式化地来处理。“将不知其所能”就只有任战斗现场的指挥人员泄私愤了。

结果日军惨败 死伤了一万数千人，同时苏军的进攻还造成了与战争无关的平民死亡。事后，关东军司令长官被解职，但日本走向灭亡正是由此而始也未可知。

在现代商业上也不是没有类似的事情。大吏 比如说分店经理 面对曾让自己吃过败仗的竞争对手 在争夺客户的时候 就不顾总公司的指示而独断地决意要‘这次非得让世人大吃一

惊不可！”

虽然这种行为并非纯粹出于个人的欲望 但结果就很可能给公司造成损失。为将者必须时时注意下属的这种擅自行动的倾向 并控制住大吏的怒气。

不指明目标成不了事

将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱。

“教道”指基本的章法 明确的目的。“无常”指没有一定的标准 常常随心所欲进行变动。“陈”通阵 指布阵 即组编部队和组织。

据克劳塞维茨说：“无论参谋长如何能干 遇上没有决断能力的将军也不可能辅佐其成功。没有决断能力就不可能严格要求部下。

特别是当部下兴冲冲地拿来一个积极的方案 主将却不能决断与否 磨磨蹭蹭地不作指示 这样即使最后发出命令也不可能期待部下会果敢地去执行它。

不能决断多半是因为将领没有确立明确的目标。如果整支

队伍的目标都很明确的话 领导者也就用不着再一一指示个别的事项了。正由于“教道不明”才会需要主将的决策 但在这个决断里也不一定非得展示出精密的全盘计划不可。

就拿产品开发来说吧 需要指明的是所要达到的目标值和完成期限 而并非需要领导者认可和指示该如何达成目标及其手段、方法。不能明示目标的领导者往往不说明目标而只是解释自己的理由 不给予部下任何指示而只作无谓的辩白。

“销售部门有压力啊 他们要求把价格减半 这样的话不是只能降低成本了吗 还是不要设计成交直流两用的吧！”

领导者这样和部下商量着办事的话 部下的士气就会大灭。

正是这样的领导者才会不负责任地粗编队伍。说是注重节省成本而把经验丰富的工程师派去负责电力部门 却让新手来进行决定产品性能的理论设计，这就是没有区别出士和卒来，这样就造成了前面说到的“卒强吏弱”和“吏强卒弱”的情况。

当然 工程的进展也就陷入了跛行的状态。要纠正这种状态 需要另外变换编制 比如说把原本纵向分割的组织变成横向分割 以此满心期待着“能够发挥适用技术的作用并提高效率了吧”。

如此重复地时时变动政策的话 组织的目标只会越来越模糊。孙子称这种状态为“乱”即混乱。在混乱的状态之下是不可能产生有条理的成果的 这也是“败之道”。

好好揣摩，把握工作的质和量

将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。

“料”指用斗称量米 也就是测量的意思；“选锋”而不是先锋 指重重选拔出来的精锐部队。“北”就是败北的北 指在战斗中失败而逃走。

为将者要是把握不住敌方兵力的情况就必然会陷入困境。如果是在数量上把握不了 就会变成“以一击十”。在“败之道”的第一项里，“以一击十”会有明知一与十的天壤之别却还是蛮干的意味 而在本项中 则指的是事先没了解到敌人众多就以少数的兵力迎敌 等战斗开始才明白过来事态严重。

兵力的差异不只表现在数量上面 装备的强弱往往也是可能决定胜负结果的一个因素。

在重视数量的同时 将帅还必须有重视质量的眼光。有的时候即使同时考虑到了这两方面的因素 如果没搞清哪一方更为重要的话 身为主将也是失职的。在试图突破一道防线的时候 未能加强军备的话 其实是分散了自己的兵力 结果削弱了自己的力量。

为将者不论是要进攻还是防守 都必须决定把重点置于何处。

在现代商业上也一样。真正的领导者最重要的是得明白“工作范围”。不能预计到这一点 就称不上是一名称职的工程指挥 普通职员才只需要凭技术工作。

成本管理的目的与其说是为了估算利润 不如说是在于提高报价能力。如果不能从以前的成本计算表里抽出最本质的资讯 就是身为领导者的失职。

当然 工程可不是照原样使用过去资料 简单重复类似系统就可以完成的。随着技术进步和市场扩大 还必须组织规划新的更大规模的工程。

这个时候就需要指挥者能够领会过去经验的核心本质 推测和把握工作在质和量上的范围 在此基础之上再来考虑需要分派多少人给哪个班组 在某个领域内该配置拥有什么技术的人员 这样来组编起一支出色的队伍。

那么 这个工程的关键之处在什么地方 在工程统合管理的过程中攻坚部分是什么 必须对这些问题都深思熟虑一番之后 有重点有分别地投入人力、物力。

这就是工程指挥官的任务，如果没弄清这一点就会陷入“败之道”。

指示内容还必须意味深远

言近而指远者善言也。

——孟子

“指”与旨同义 就是主旨或宗旨的那个旨。孟子说 说话时既指出了近期的具体策略 又在内容上包含有深远意味 这就是好的言辞。

比如说 在某家料理店的待客规则里 规定了在引领顾客到座位上去的时候必须说：“请往这边”而不能说：“请往那边”。

这个指示所要求的只是接待顾客的语言 但为了遵循这个指示 雇员们就必须采取相应的行动。包含在这个指示内容里的深远意味 其实和“不能向顾客发号施令 而应恪守引导顾客的基本态度”的意思是一样的。

然而 比之“别发号施令”的抽象准则 当然是让员工们说：“请往这边来”更符合优秀的训练方法。而光是叫嚷“要牢记住顾客第一！”的话 是根本谈不上训练方法的。

光是喊喊口号 或许还能率领一下示威游行的队伍 却不够资格担任统率一个组织的领导者。

语言是指挥、统率时的一个重要工具。领导者们还得好好钻研一番语汇，因为这和吟诗作文完全不同。

有关对于言辞方面的论述，还常常散见于中国的古代典籍里。除了这节讲过的孟子，笔者再列举一个墨子的意见。

充分了解言辞的重要性

言有三法。考之者，原之者，用之者。 ——墨子

这里的“法”是基准的意思。墨子说，在考察言辞的时候，必须从三个侧面来考察。

第一是要“考之”。

墨子的原文里在这一项下面附有“考先圣大王之事”的注释。即要求根据正统的文献记载上的本来意义来遣词用句。

就是要先查查词典，弄清确切的意思之后再运用言辞。如果只凭对字面和音韵的感觉就主观地猜测大概是什么意思，就会产生谬误。

墨子所提出的以正统的定义运用言辞的确是十分必要的。任意编造含义模糊的语汇并自行其是的话，要传达思想是根本

不可能的。

第二是“原之”。

墨子的原文在这一项下面有“察众耳目之情”的注解。

第二项的意思是“要考察听者是怎么理解你的言行”即提醒领导者要确认部属是否已经彻底理解了指示命令的内容。要做到这一点 光凭确认言辞的传达过程还不行。

有些人在发出指令后习惯问一声“明白了吗？”得到的几乎都是“是 明白了”的回答。要是以为凭这么简单的回答就可以确认命令的传达情况可就错了。让部下复述几遍指令的内容都比这个方法强得多。

理解指令内容 指接受命令的人弄清楚上级所指示事项的
目的是什么 具体应该采取什么样的行动 预计可能达到什么样的效果。

通过发问的方式当然也可能确认出部下是否已经领会了命令的内容 但是从发出指令之时起就得观察听命者的“耳目之情”即表情的变化 以“原”其理解的深度。如果发现产生误解的地方 就重复解释几遍 看到部下的表情似有疑问 就进一步补充说明 然后再以发问的方式问其是否已经明白就差不了。

确认指示是否传达到 责任在于发令者身上。要是因受命者的误解以致没有达到指示所预期的效果 就责问部下“你不是回答说已经明白了的吗？”的话 这是上司卑怯心理的表现。

第三是要“用之”。

这里的‘用’指效用。墨子的注解：“为国政而发，察万民而观之。”笔者把政看作事业，把国看作公司，把万民看作雇员，这样来翻译成适用于现代商业的意思。

墨子的主张就是：“总经理讲话，应该是针对开展公司的事业而发。并非说这些话必须称得上名言警句，而是说讲话必须能影响到雇员们在实际业务上的工作态度，并促使业绩提高。这才是上级发言的作用。”

前一项讲到有关指示的内容，这一项则是讲训示的传达，由于是阐明经营理念，明确预算方针，如果是把相当于群众的全体雇员作为讲话对象的话，当然不可能对意思的传达情况确认到上项所说的地步。

经营理念和方针是否得到了理解并被付诸实践，必须靠‘察而观之’进行判断。一时一地的命令在相关任务完成之后就算结束了使命，但经营上的方针和有关训示却必须长期保持下去。

正如马卡贝利所说：“要说服群众听从某件事情相当容易，而要他们一直保持在被说服的状态之下静止不变却很困难。如果连决策层自身也没有在心里坚持信念，并对照这种信念来观察、检验实际业务的话，当然不可能形成什么确定的方针。”

训示、方针之类的东西，往往容易变得过于抽象而不易被理解。上司们习惯于把长期性、综合性、计划性、组织性这类词汇点缀在自己的文章里并对此洋洋自得。这就变成了“言远而指不明”。为了能‘察而观之’就必须做到‘用言’。

并且，只有在‘言’把某项方针贯彻到底，其言辞才真正

计划的好坏才是能够左右一项工程成功与否的关键 比起指挥能力来 领导者更需要有一个确切的计划。

领导者必须牢记于心的注意事项

- ①无欲将而恶废；
- ②无急胜而忘败；
- ③无威内而轻外；
- ④无见其利而不顾其害；
- ⑤凡虑事欲熟而用财欲泰。

——荀子

以上是荀子‘议兵篇’中的一节 指出了为将者必须领悟的五个要领。为说明起来方便起见 笔者在原文上打上了记号，按细目来分别谈谈自己的理解。

中的‘将’指处于受命于危难之际地位的将领 而不是指将领平时的官衔或者待遇。在现代商业上来说 相当于工程指挥 其职责在于要完成建设某座工厂或系统的任务 这种职责和他平时在集体组织里的地位是不同性质的。

当然 为了实现所被要求执行的任务 指挥者也被授予了必要的权限。而一旦工程结束 其作为工程指挥的地位和权限

第五章

追求名利勇功的人没资格为将

——没有大局观念的领导者必将自毁

哪些上司不能得到下级的信任呢？据日本经营分析中心的总结结果，他们往往是：

只做自己的工作，疏于管理下属的上司。

把失败的责任都归咎于部属，一心想着逃避责任的上司。

消极地对待部属的提议和意见，又不信任部属，不注重启发部属能力的上司。

对部属的心理变化感觉迟钝，轻易暴露自己感情的上司。

个人的欲望强烈，对扰乱公司业务的现象漠然视之，常常漫不经心地破坏约定的上司。

这里所说的上司换成领导者也一样。

笔者认为，造成领导者失败的最大原因是虚荣心和功利心。为个人利益打算的利己心，还有可能根据客观的推测比较而有所收敛。喜怒哀乐的感情等一时的兴头过了还有可能恢复冷静。可是，领导者一旦发展到了追求自我礼赞，手握实权都还要求他人赞赏的地步，这种虚荣心所导致的毁灭就只在瞬息之间，几乎无药可救了。

■ 屡屡变更指示无法让部属行动起来

业务联络会议多半是在一边喝喝茶、抽抽烟，一边闲聊当中开完的。既然根本没有需要讨论的议题，当然也就用不着会议记录。大家互相交流一下本应在街头小酒馆里发发的牢骚和对上司的不满之后，就此散会。

领导者不能对这种现象睁只眼闭只眼。不过，问题也不是靠禁止这类“打着会议旗号的闲聊会”就能解决的，必须考察分析部属们之所以如此的原因。

孙子指出，个中原因之一就是上级的命令过于频繁地变动。“向右”的命令没过几天就变成了“向左”，十天后又变成了“停止”。照这副样子，部属根本不可能真正行动起来。当然，从领导者的立场来说，由于各种各样的事情，要做到从不变更命令是很困难的。有的时候，顽固地坚持一道命令反而会对事业有害。

也就是说，应该否定的不是变动命令这个行为，而是说无法使部属信服地变动命令会促使部属离去。

之所以不能让人信服，是因为领导者心思不定，没有确定的目标。如果瞄准了一个目标并且始终坚持朝着这个方向前进，那么，在这个前提之下，指示部属变动也不难得到他们的理解。

主将如果惯常于朝令夕改，就会有越来越多的部属嘟囔者：
“反正还会变的 先看看情况再说吧！”用闲聊会来消磨时间。

上司之间反目或发生纷争会失去部属的信任

根据《太平洋战争和海陆军之争》记载 当时日本海军和陆军之间的矛盾非常尖锐 海军如果主张不战 陆军就会积极主动战，一方以英美为假想敌人的话 另一方就力主把苏联作为主要目标。海、陆军这样相互攻击 甚至在天皇列席的会议上也毫无收敛而遭到了天皇的训斥。

战争打响之后 海、陆军双方又不断地争夺军需物资和人员 而一旦战况不利又相互推诿责任 让人读后不禁慨然长叹。照这样子 军方当然不可能得到民众的支持。

在生意上如果经理人员的权力欲望也比较强 同样会发生类似的事情。

从大股东公司派来的员工和老员工之间会发生纷争。如果纷争只是发生在经营方针的讨论上 那还有计可施。最糟糕的是 争论的双方还要相互揭短 揪住对方的失误不放 夸大对方部属的失败，大行非难之道；一旦经营上的业绩稍有退步，又都指责是对方的责任。

关于这些纠纷的风声渐渐散播出去 就传到了普通雇员们的耳朵里。

“听说这次的纠纷是由于张三总经理的失策而引起的呢！”

“不对 好像不是这样。我听说起因是李四总经理的失误。”

这样你一言我一语地说下去 结果雇员们就渐渐对所有总经理们、科长们都失去了信任。公司就陷于“散乱”的状态。这是为将者的责任。

“就算争论一下子 争论过后大家就不要再拘泥于个人的感情 和睦相处 继续工作下去吧！”这样训示一番解决不了问题。只有让双方都意识到 如果不按命令行事就都会被炒鱿鱼，这样来加以调停才行。要是连上司也试图判断出正确的一方来，争端决不可能得到解决。

错把运气当实力会使士气消沉

另外一个孙子——孙臆 是前头说到的那个孙子 即孙武的后代 公元前四世纪的齐国人。

孙臆的兵法在世上一直只闻其名而没有实际的篇章流传下来 长期以来一直认为是人们幻想中的一部书。直到 1972 年，记载有孙臆兵法的竹简在中国的古墓里出土 两孙并存的说法

才得到证实。出土的竹简破损严重 据说其中一部分至今仍无法辨读。而在这些断简残篇中 有一段话是这样描述的——

“领导者如果把侥幸获得成功当作是凭自己的实力获得的成果 那么 必然地 骄傲情绪不仅会在领导者心里滋生起来，还会渗透、蔓延到部属和雇员中去 使得他们对待工作都马马虎虎不思进取。如果任由这种态势发展下去 领导者的头上就会渐渐笼罩起失败的阴影。孙臧如是说。

德卡洛托指出：“不讲究方法不如不要开始。为什么呢 因为凭运气取得的成功必然会使精神全盘腐化。德氏说这句话是从一个科学工作者的立场出发 把这句有关冷静的客观性阐述，以个人体会的形式留给了后人。

孙臧的话则是就整个集体的士气来说 道出了集体精神氛围陷于盲目乐观的弊害。个人的乐观情绪只要本人领悟到了不对的地方 自我反省并恢复谦虚的态度就还有救赎之道。

然而 集体的士气一旦松懈 这就不是靠几句命令或者训示就可以恢复的了 这才真是个棘手的问题。所以 身为领导者必须善于防患于未然。

约翰·亚杰提把企业崩溃的过程分为三种类型来进行解说，其中的第三种就是“幸多众怠”型。这一类失败常常会发生在成立时间不长 小型的家族式企业身上 整个企业就是由称为“超级推销员”的总经理领导起步的。

在初期阶段 企业因经营者的出色才干和精力、能力 以及更为引人注目的产品而迅速地成长起来 而且随着销售额的

增长 利润也在不断地提高。经营者受到传媒的大肆吹捧 企业从金融机构那里也得到了十分充沛的资金供应。

可是 有一天转折点来临了。听说这个转折点是以“销售继续增长而盈利水平停滞不前”的形式出现的。经营者为了保持自己超级明星的形象 不得不对外界继续把戏演下去 于是就在经营核算上粉饰太平。原本是打算等下次核算账目的时候再来平衡账目的 然而天不遂人愿 从此以往每况愈下。据亚杰提说 这种类型的失败周期平均为十年 短一些的甚至还有四年的例子。

亚杰提还指出 造成这样迅速崩溃的原因有 经营者自以为‘自己什么都懂’而听不进他人的意见 经营事业的目的变成是为了展览、演出等等。

由于没能把侥幸与实力区分开来 领导者才会不顾他人的反对而一意孤行、虚张声势 其属下的雇员也就不可能产生什么危机感。于是 即使有一天企业面临危机 领导者也无法把实情透露给企业内部的员工以期求得协助。而这样的内部环境正是经营者一手造成的。

这种结局发生与否 取决于领导者在好运连连时期的心态。“众怠”实在是“将失”的结果。

精疑部属是导致不信任的原因

如果领导者全面信任部属的工作 不作任何的检查 这种

信赖也太过火了 反而会使士气懈怠。因为这种态度不叫信任，而是漠不关心。

然而，比漠不关心更为恶劣的是，不讲原则地胡乱检查。这种类型的领导者常常会说：“每星期都必须跟我汇报一次情况！对于报告什么及其具体的项目却不作指示。

这下子部属可就遭殃了。究竟上司会问起技术上的问题，工程进展情况 还是生产成本 或者员工的出勤状况甚至于其中的原委呢 根本不晓得。于是只能抱着厚厚的一叠文件去汇报。

可是 这种类型的上司却只会吹毛求疵 部属好不容易汇报完了准备退出的时候又被叫住听上司说：“今天讲到的问题，下星期好好做成文件拿来！”这样又多了一桩功课。

等到下个星期再来汇报的时候 上司又从报告文件的写法直到图表的绘制 这样那样提出要求 让部属到下一个星期时“把报告做得再明白些！”领导者的这种做法 其实是在向部下声明：“你的工作一点都不值得信任！”

领导者的任务应该是：摆明计划，指出其中的关键事项，事先指明计划进行到哪个阶段上的时候需要汇报。汇报些什么项目 如果领导者和部属更进一步达成了默契的话 即使事前没有得到指示 部属作的汇报也会和领导者的期待一致 这种状况表明是确立起了上下级间相互信任的关系。

在不信任部属、无目的的报告制度之下 比较起推行实际业务来 制作报告书就成了员工们更为重要的工作内容。结果

就造成部下不信任上级“，一个劲地要求报告、报告，怎么从来也不给我们建议呢？”的抱怨声越来越多。

事到如此，主将的指挥统率都将失灵，可真是将之失啊！

计划的好坏事关能否成功

采用多方面的思考角度来考虑问题是领导者必备的一项素质。在接手一项工程后的指挥统筹过程当中，也必须这样全面地来考虑所设方案的各个阶段。用假想计划法的专业术语来说，就是“在制订计划的时候，有时可能需要降低对某一因素的重视水准，哪怕是只有一个因素也别因此而漏掉”。

所谓因素，就是会带来各种可能现象的变动要素。水准，则指在试验中被赋予在各项因素上的假设数值。其实就是提醒人们，宁可牺牲测定结果的精确程度，也别对现象的整体结构作出错误的判断。如果必须有一定的精确度，只要在第二次试验的时候重新设定水准来纠正就可以了。

也就是说，要多元地看待问题，就必须视因素的轻重程度，掌握整体的结构，再制订全盘的计划。如果对这种全局性的掌握稍有懈怠，在实施不够成熟的计划的过程当中，就会瞻前顾后，顾此失彼。

计划的好坏才是能够左右一项工程成功与否的关键 比起指挥能力来 领导者更需要有一个确切的计划。

领导者必须牢记于心的注意事项

- ①无欲将而恶废；
- ②无急胜而忘败；
- ③无威内而轻外；
- ④不见其利而不顾其害；
- ⑤凡虑事欲熟而用财欲泰。

——荀子

以上是荀子“议兵篇”中的一节 指出了为将者必须领悟的五个要领。为说明起来方便起见 笔者在原文上打上了记号，按细目来分别谈谈自己的理解。

中的“将”指处于受命于危难之际地位的将领 而不是指将领平时的官衔或者待遇。在现代商业上来说 相当于工程指挥 其职责在于要完成建设某座工厂或系统的任务 这种职责和他平时在集体组织里的地位是不同性质的。

当然 为了实现所被要求执行的任务 指挥者也被授予了必要的权限。而一旦工程结束 其作为工程指挥的地位和权限

就一同废止。有的时候 甚至还在工程进展当中 工程指挥就会因人事更替而丧失这种地位和权力 比作棒球赛的话就相当于替换投手。但这也是为了整支队伍能取得最后胜利而采取的策略上的调整 并非是上级认为被替换下场的那个选手无能而开除他。

尽管如此 有的人还是会把工程指挥之类的更替 以及任务结束之后被调职这样的普通人事安排 视为是人家对自己的批评、责难及至降职。肚量这么狭小的话 就算不上是一个合格的领导者。这样的人即使是在人事变动中受到了排挤也是活该。

身为临时受命的将领 从就任之初就应该对某一天的辞任作好心理准备。然而 这并不是要求领导者抱着不负责任的态度来工作 而是要求领导者尽忠职守地完成工程的任务 别老是念着自己是领导者来考虑问题 也就是说 必须摒弃一切私心杂念。

在棒球比赛里 先出场的投手应该以力争投完全场直至比赛最后胜利的心态来比赛，但也别老是赖在场上不走，否则，就是“恶废”了。“恶”不是憎恨 而是厌恶的那个恶 意思是讨厌。

真正的领导者不能对名誉、地位持有任何依恋的想法 自哀自怜 贪慕虚荣。这就是荀子所说为将者的第一项要领。

失败这个东西 往往发生在急于想取得某种胜利的时候。越是没有自信，才会越想早早地看到结果。行动上越是着急，

考虑问题的时候越不容易周到 这是很危险的。荀子在第二项提醒里如是说。

工程指挥容易犯的的错误之一 就是以工程管理作为自身任务的至要点。

他们往往热中于在自己的座位前面张贴一幅工程统筹管理的大示意图 然后慢慢地划去上头记录的项目 每天让部属汇报无数项目的进展情况。其中哪一项如果完成 就亲自到现场去巡视一番加以确认 一旦哪个环节发生了延误 他就和那部属商讨对策 或者奔忙于筹措需要追加的物资。

上面这些事情也都是工程指挥的一部分重要职责 笔者在此也无意对此一概否定。棘手的是 指挥者这个样子就完全忽略了工程管理以外的事情。

例如 某个部分之所以拖延是和技术性问题有关的。如果对其中的原因解释或者至少是现象 认真地记录下来 也许这个记录有助于下一个工程项目上新技术、新方法的开发、研究，可是指挥者都弃之不顾。

“要是因为做那个记录或者测定而耽误了工期 哪怕只有一小时你们也得给我赶回来！在这样的指示之下，下面的技术人员也就失去了探究的兴头。于是 在当时只要再深入一步探究一下就可以预防其发生的事故 就在工程完工之后发生了。

虽然赶上了工期 但这项工程建设在技术方面和成本方面却都是大失败。领导者可不能被‘急胜’冲昏了头脑。

“威内”指主将把工作重点放在内部管理上。

如果领导者从作业者的劳动管理、各项经费的统筹监督，直到报告书或者票据的处理 都在详细的规章之下一一施以管理 他们所负责的部门就往往会发生轻视客户的事情。

比如说在工程建设之中，客户要求改变一部分图纸设计，追加 或者削减 备用系统。

这时倾向于内部规划管理的领导者就会说“NO”，以“ 物资材料都已经筹备好了 ”或者“ 如果不从基本设计开始修改就没有办法 ”为借口 毫无商量余地地一口回绝客户。

其实 领导者的真实想法是“ 不想搅乱自己已经构建起来的内部管理体制 ”。因为事先已经对工程的各种环节和成本都做了非常细致的规划 业绩管理的体系也已经建立起来 所以很难对图纸规格的临时变动 迅速、有效地反应。

即使客户方面表示愿意承担由变动而需追加的费用或者延长工期 领导者还是不愿稍作改变 这样就使得公司在客户中的声誉大落，一大批订单当然就飞到了其他公司手里。

企业为了改善机制、提高效率而打算革新制造工程 或者促使事务管理电子化 成立了攻坚领导小组 也任命了小组的主帅 当然被任命为主帅的人斗志也十分昂扬。

由于是全公司第一次 或者全国最先的尝试 所以从构思、调查到局部性试验的各个阶段都经过了反复的讨论和检验 这才制订出了一份宏伟而精密的计划。这样制订出来的计划大体上无可挑剔 但其中最容易被忽略的 却是在计划付诸实施的过程当中才会渐渐暴露出来的消极面。

这个方案可能在目标效果上效率很高 所耗费用和日期也少 但对于其中可能衍生的副作用人们却往往估计不足 甚至于从来不予考虑。

比如说 在规划引进新生产设备的时候 对从前的老设备该如何处理 从新旧产品的差异到如何来转换市场 ——甚至于处理库存和零件保养的问题——都必须一一考虑到。

身为领导者不能推托说那不属于自己的责任范围而撒手不管。如果疏忽了这些事情，在引进新设备并投入使用的时候，就必然会陷于手忙脚乱的混乱状态之中。事前就有必要先“顾其害”为此需要从多个角度来考虑问题 在制订计划的阶段就充分施展想象力。或者说 对“利”的考虑可以交给部下 而对“害”的考虑就必须由领导者自己专心一意地进行。

既然事情就如以上四项所说 那么我们可以看出 对于领导者来说最为重要的就是深思熟虑了 也就是需要预见能力和洞察能力。与此同时 工作一旦启动后的指挥能力和决策能力也是领导者所必须具备的素质 但既然没有一个指挥官会不需要作战 所以事前的深思熟虑于其他的各种能力来说都是不可欠缺的。

并不是要求事先的设计必须如何精密 而是说必须考察清楚工作的本质是什么。与其制订一个再精密的计划 还不如考虑好几个可以互相取代的方案。当然 最终的决策只能选择其中之一 但在决策之前就需要有多方面的考虑。

不过 人的智慧还是有限的。正如西堀荣三郎所指出的那

样：“所谓计划 是根据‘想得到’的事情来制订的 而一旦付诸实践 就难免会发生‘想不到’的事情。必须对这种情况有心理准备。”

要认识到会有‘想不到’的事情发生 并不是要求领导者事先就打定引咎辞职的主意 而是说需要端正好准备随时迅速处理意料外事情的态度。说得再明白些 就是要在计划中留有余地。

荀子称这种态度为“用财欲泰”。“泰”指宽松 富有余地。这句话不是说做事时根本不用计较花费 而是说要有正确的预算 具备应付万一的办法。

不只在费用开销上 在劳动力和日程上也必须把可以应付不测事态的余力不着痕迹地编入计划当中 这里就可以反映出领导者的能力。在缺乏对不测事态的考虑的领导者手下工作，工程就很可能由局部的挫折走向全面的崩溃。

■ 身为名将更不能追逐功名

善战者之胜也，无奇胜，无智名，无勇功。——孙子

在总结全章之际 我们再回头来看看孙子（孙武），笔者以

为 上面引用的句子正是《孙子兵法》的精髓所在。

取得胜利之后来看看战斗的情况 如果取胜是由于将士们的智谋超群 或者是在绝境处靠战士们的勇猛果敢才扭转了战局 都称不上是出色的战斗。

如果在对方看来 根本不明白他们因何而败 只能把失败说成是霉运连连所致 孙子认为 可以使对方产生如此感受的将领才能称为名将。

这并非主张不要智谋和勇敢，就像上一章引用到的那样，为将者必须具备的五项资质里既有智也有勇。这句话要否定的是名和功。在开战前的运筹帷幄 当中需要用智 战斗开始之后 需要有勇。不然的话 不用等孙子来说 这样的将领当然称不上什么名将。

只是 如果任由自己的智、勇表露于外 甚或存心炫耀的话 这就不是真正的名将所为。这才是孙子的主张。

孙子在“虚实篇”里说 穷极智谋的作战“形兵之极 至于无形 无形 则深间不能窥 智者不能谋”。这种作战方式不是讲战略 而是自己的战略已经超出了敌方的推测和对策。

关于胜负 孙子又说：“人皆知我所胜之形 而莫知吾所以制胜之形”。也就是说 研究战争史的人 或许可能考证出战争从开始到决出胜负的过程 却不可能了解战争中所运用的智谋真髓的话 这个战争就成为既见不到智名 也看不到勇功的战争了。

人都有功利心、虚荣心 多数士兵都把是否能得到人家对

自己功劳的肯定 看得比真正提高战斗力更为重要。平庸的参谋官 往往只为向世人夸耀自己的智谋而不顾对战斗胜利的真正追求 固执于己见。

如何巧妙地利用部属的这种追求功名的心理和虚荣心以达到既定的目标 这就是为将者的任务了。利用 不是抑制他们的智名、勇功 而是要施以管理 将在部属身上表现出来的智名和勇功从个人转移到整支队伍里去。

在商业上 如果把推销员的个人营业成绩当作勇功来说的话 转移的措施就是把他们的业务绘制成图表公开张贴在办公室里 对每个月优秀者予以表彰 在销售的每个阶段末尾再支付相应的奖金给他们。

然而 如果机械式地来运用这项制度 往往会导致整个公司的业绩下滑 于是业绩不良者的士气逐渐消沉 人际关系也冷漠起来。因此 领导者也必须考虑到奖赏勇功将会带来的负面效应。

指明集体的目标和目的 向部属表明由自己负全责的姿态都是很必要的。虽说检查评定部属的成绩也是领导者的一项重要任务 但也必须以振奋集体的士气为目标。

如果把部属们在偏差值上的差异作为评价的唯一手段 这不仅无助于提高个人的能力而且很可能无法给集体的业绩带来任何好处。

孙子说：“夫金鼓旌旗者 所以一民之耳目也。民既专一，则勇者不得独进 怯者不得独退。此用众之法也。”

金鼓、旌旗是用来指示方向的工具。这句话的意思是说，只要能指明集体的目标，统一队伍的思想，就既不会有勇猛之士独断专行，胆怯怠惰的人也不会落后。其中精彩之处就在于不只谈到了如何防止胆怯者的退却，还说到要防止勇敢者的一意孤行。

即使是能干的部属，也应考虑到其个人的行动可能会妨碍到集体的团结。不是说不要勇功，关键是得培养出一支不争勇功的队伍。

另一方面，否定智名在商业上来说，就是负责经营的职员不能在计划、方案上显示自己的大名。必须认识到，这和从普通雇员当中征集点子的性质不同。照普通的提议制度，当然应该表彰优秀的方案，并对照实际效果给予一定的奖励。

然而，有地位的职员或者领导者，却不是为了几句赞赏和报酬而工作的。

身居将领之位就不能再存卑俗之心

某公司打算进一种造价高昂的设备，从这家公司的规模来讲，虽然使用这种设备会带来令人满意的效果，但从资金方面来看，这却是一项可能事关企业命运的大动作。

财务经理千方百计与设备的卖方几方协商争取让步之后，终于以独特的租赁方式减轻了资金负担。可以说是对企业做了很大的一项贡献。

然而，底下的职员却对此毫不知情。不仅如此，除总经理之外的其他经营上司也未给予充分的评价。于是，每逢机会，财务经理总爱向自己的部属宣传、炫耀自己的功劳：“靠这次的事情，每年我就为公司省下一千万元以上呢！”洋洋自得。

事实或许的确如此，可是自我炫耀智名的结果，不仅会伤害到其他上司对自己的信任，还会招致部属的轻视。结果，追求智名反面就丧失了智名。

只有做到超脱智名、勇功的欲念，献身于实现事业上的目标，才算得上真正的领导者。为沽名钓誉而奔忙就是卑俗的表现。如果身居将领的地位还心存卑俗之心，就不够领导者的资格。也就是说，对于下层部属来讲，把追求功名作为行事的动机还可能有效，但对于身负重责、位居要职的人来说，追求功名就是失败的开端。

从最底层的雇员做起，靠自己不断努力奋斗做出了成绩才得到提拔，最后坐上领导者席位的人，比一开始就被当作未来领导者培养起来的人，更为执着于智名勇功。在现代商业社会里，大部分身居领导者之位的人都是被上级提拔起来的，因而他们就常常陷于这种危险之中。

从六世纪流传至今的颜之推的《颜氏家训》里有下面这样的句子：

“上士忘名 中士立名 下士劫名。”

“忘名”指从不考虑自己的智名勇功 只遵循自己的基本理念来行动 献身于实现理想的过程 而不追求从别人那里得到赞美和荣誉。颜氏这种人为最好的领导者。

中等的领导者行事是否出于智名的动机先另当别论 但是他能够脚踏实地地做 并获得相应的荣誉。

与其相反 最恶劣的领导者常常夺走他人的成绩来作为自己的功德。区分这上、中、下三种领导者 不是依据地位 而是依据人格。有的人虽然身居高位 却连部属的功劳都要拿来据为己有 像这样的人 在诸位读者的身边也不难发现吧。

颜之推说 就让他去抢吧 像这样恶劣的人“非所以得名也”。

第六章

如何深入发掘自我修养

——堪为人物者须保持平衡

只要是职员，谁不梦想坐一坐总经理的位子。吸引他们的大概不只是总经理的地位、收入、名誉等世俗的价值标准，恐怕还有指挥成百上千人的成就感，和两军对垒之时统率全军的将军的紧张感吧！

可是 如果由于上属主管们的能力不足 或者不够努力而使企业破产倒闭的话，他们不就变成了被拖往屠宰场的可怜羔羊了吗？这个时候，身为领导者就必须承受外界舆论和雇员们的双重责难。

一向经营业绩可以傲于世人的公司，却在一夜之间凋零倒闭的事情，屡见不鲜。所谓“月盈则亏”也许真的道出了世间的真理。然而此时此地身为领导者的心境又是多么凄惨！

尽管这样，还是有人梦想着能够长久地保持自己作为著名经营者的名望，松下幸之助就是一个典型。

他在谈论自己身为领导者的心态时说道：“必须时时以谦虚的心看待事物，必须始终保持正直。使头脑变得如海绵一般柔软而富有弹性，就什么都可以吸收，可以预见事情的大略。”

在本章将要引用的句子里，还有更为具体的建议。

| 牺牲小虫，保全大虫

浅薄而易见，漏泄而无藏，不能周密而通群臣之语者，可亡也。
——韩非子

漏和泄都是“向外透露”的意思。藏是“收藏起来”的意思。

有一种类型的领导者虽然身居高位却缺乏思考，内心的感情很容易马上表露在表情和动作上。光是这副样子都已经让人够受的了，偏偏在与别人交涉事情的时候，他还不能把重要的资讯和计划藏在肚子里，一不留神就全盘泄了自家的底。

或者，他会把从某个部属那里得到的消息透露给别的部属：

“听A君说，事情是如此这般。你来查查他说的是否属实。”想都不用想，此类指示会在这两名部属的关系上造成什么样的影响。

韩非子指出，领导者做事不经过大脑的话，会一手破坏企业内的平衡，使组织陷于危险的境地。

第二次世界大战初期，德国空军空投炸弹袭击了位于英国本土中央的城市科芬特里。这场空袭发生在英国还很少受到空

中威胁的时期。

这场可称为创纪录的大空袭造成了几百人死亡。之所以造成这么严重的灾难 以前 人们以为是出于德国空军的袭击安排得非常巧妙 以致英国空军没来得及反应。

然而 战争结束之后 大家才知道 其实在这场空袭发生的前两天 邱吉尔就已经知道了德国空袭的计划。英国的情报机关‘ 乌尔托拉 ’早就能够截获德军发出的密电并破解他们的密码。

至于科芬特里空袭的计划 英国也早就破解了出来 并把德军的计划送到了邱吉尔的手中。如果当时马上下令准备迎击的话 可能德军的空袭计划就会被将计就计而以失败告终。

尽管如此 邱吉尔却没有那么做。他秘密封锁了这个消息，没让英国军队安排任何措施 其意图也许部分是为了保存当时尚且弱小的英国空军的战斗力。

可是 邱吉尔最主要的用意 即是为了不让敌方知道自己已经破解了他们使用的密码。如果事先准备好迎击 德国方面肯定会怀疑到他们的密码可能已经被英国破解了出来 结果就很可能换用别的密码。

德军要变更密码固然麻烦 但作为破解方的英国却会因此而受到更大的损失。因为要重新破解新密码的话 在没破解出来之前就相当于根本得不到敌方的任何情报。

邱吉尔认为这种损失比起葬送一个科芬特里城来说更为严重 所以才硬起心肠听任德军肆虐。这就是为了保全大虫而牺

牲小虫的做法。

有人说 邱吉尔的决策不符合人道主义。的确 他的决定，用人之常情来衡量的话确实够冷酷的。但是 身为一国的首相，有的时候却必须抑制个人感情来作决定。

为了履行身为首领的重任，连人道主义也只能视而不见，更别说还要不要替自己的私情做辩解 或者为追求一时的虚名而自吹自擂。虽然在程度上也许有所差异 但在商场上对领导者的要求也是一样的。

比如说研究开发、业务计划、企业内部的人事设想等等，有些事情领导者是必须藏在心里不能‘漏泄’的。当然 有的设想对自己心腹的部属也只能‘藏’起来。尤其是有关人事的变动 更不能‘通群臣之语’。如果用‘我想在这次的人事变动上 提升××君当经理 你认为怎么样？’来征求意见的话，会在组织内部造成什么样的影响就可想而知了。就算问这话的本意是为了避免自己专断 光明正大地调整人事 但由此引起的后果却会把企业推向危险的境地。究其原因 是因为这种行为里掺杂着期待别人称赞自己公正的私情。

要能冷静地倾听部属的意见

狠刚而不和，愎谏而好胜，不顾社稷而轻为自信者，可亡也。

“狠刚”是顽固。“愎谏”指不听从谏言和忠告。“社、稷”

分别指主掌土地和五谷的神 合起来的原义是丰收的神 转义在了国家政局的意思。以现代商业来说 社稷就相当于公司的事业、业绩。

大家经常可以看到被称作 'one - man' (独裁者) 的上司。他们的共同特点之一 就是倾向于拒绝接受部属的意见和员工的提议 因为他们认为这些意见和提议都是对自己的批判。

提出一个意在改善的方案 其中必然会包括对现存问题的指正和批评。如果接受其中的批评 独裁者的自尊心就会受不了 于是他们对提出改善方案的实际内容置之不理 而开始辩解受指责的地方。

如果争论发生在总经理和职员之间 那么 受雇于人的职员当然没有取胜的可能。独裁总经理最开始出错 并不是错在自恃身为最高上级的地位上 而是错在硬要论辩自己的主张才是第一正确的。把本应辅佐自己的职员批判得体无完肤又有什么好处呢？

所谓独裁总经理，也不尽是些坏领导。他们的好坏之分，在于做出决策之前是否经过了反复的商讨、深思熟虑。是不是采纳手下的提议倒还在其次 关键是看领导者对那个提议的内容深入考察到了何种地步 尤其是看他对待谏言有没有控制个人感情 进行冷静的反省。

有一本题为《贞观政要》的古籍 其中记录了推翻隋王朝，打下了唐朝大片江山的唐太宗 和以魏征为首的名臣们的问答。这本书被赞誉为东方的代表性帝王学教材 据说德川家康在年

轻的时候也从中学到了不少东西。

开创了一代王朝的唐太宗当然也是具有独裁气质的。无疑，他对于自己一手缔造的王国抱有十分的自负和自信。但他的伟大之处就是克制住了自己的自尊心，鼓励群臣积极提议、进言。不过，唐太宗也是人，有的时候对于某些谏言，他也会认为是说自己的坏话、抨击自己而大发脾气。

魏征看到这个情形之后，就向唐太宗说了如下记载的一段话：

“自古上书率多激切。若不激切，则不能起人主之心。激切即似讪谤，惟陛下详其可否。”

说的就是：“奏折这东西，自古以来就非得靠严厉的辞章来吸引君王的注意不可。而原本严厉的意见看起来批判性又会更强。但如果因为看里头的批评不顺眼，就对其内容的可否根本不予讨论，这样做就妥当吗？”

唐太宗的伟大，也就在于他接受魏征这番谏言的独到之处。他所接受的，是应该讨论奏折内容的可否这一点，而不是光讨论其内容。

如果上司们“好胜”，以驳倒部下的意见和提议而洋洋自得，沉浸在这种优越里的话，他的公司就会成为危险的企业。

不能随便交出赏罚的权力

民信其相，下不能其上，主爱信之而弗能废者，可亡也。

“相”指大臣；“下”指下臣的部下；“其上”指大臣的上司也就是君王。

人民更敬仰、信任大臣 而不是君王 连官员们也不信服君王 而且君王还把全部政务都交给大臣处理 即使看到大臣有些专横也责罚不了他 这样的话国家就危险了。韩非子如是说。

组织的领导者在设立经营上的构想时 博学的智囊团和能干的部下都是少不了的。不过 比起这两类人来 必要的是得有一位杰出的第二号人物。这个人不是继任者 而是协助、辅佐头号人物的人。

据帕肯松说 第二号人物大体上可以分成两大基本的类型。一种是甘愿当二把手的人 另一种则是想取代头号人物的人。

拥有前者的头号人物是幸运的。

至于帕肯松所说的第二种二号人物 也就是接下来将要讲到的韩非子所举的类型。

韩非子说 领导者要想有效地统率部下 必须紧紧抓住两样权柄 就是刑和德 换成现代用语也就是罚和赏。这两者之中 行赏既能让对方高兴 作为授予一方的自己也很愉快 而惩罚对于双方来说都令人生厌。

有野心的第二号人物就会自告奋勇来代替头号人物办理惩罚事宜。因为头号人物厌烦由自己向当事人交代升迁或降职之类的人事变动 就会让二号人物代理：“那么 就拜托你替我好好说说吧 别让他恨起咱们来。”于是 两权之一就这么交出去了。

而当二号人物交代这些事情的时候 当事人其实都明白幕后的决策者是谁 因而决不会憎恨直接跟自己说明左迁的二号人物 有的时候 甚至反而会对接手这项棘手的任务 对自己好言相劝的那个人心存感激。

另一方面 头号人物就担当起表彰这一头的工作 只给部下颁发奖状 送送纪念品 讲讲激励之类的。这样的话 对于替自己承担恶劣责任的二号人物当然就不能逞强了。说不定有一天 连赏——甄选部下给予提拔或奖赏——这一头都会脱离自己的手边 完全成为装点门面的上级。

结果就会像引用的章句中说的 雇员们只对据有实力的二号人物寄与厚望 几乎所有中层管理人员都不再尊敬总经理。尽管如此，总经理本人都对大权旁落毫无察觉 还自以为是的按自己的意愿在驱使二号人物运作着整个企业。

有的时候 头号人物也会觉得是不是二号人物有点僭越职

权、自作主张了，但一想到他是替自己把全局管理得不错，也就不再深究下去。

如果有人忠告说：“他是个一心想爬到总经理宝座上去的野心家喔！”头号人物也听不进去，反而斥责那个提忠告的人制止他道：“你凭什么说那样的话？”又在干部会议上训示说：“大家不要互相扯后腿，而应该心怀友爱之情，团体合作地来工作！”

他满心以为事情就这样解决了，其实公司却会因此而走向危机。

不趁早清除隐患会酿成大祸

日本殖产住宅的前任社长东乡民安，在战后用二百万日元的资本起家，使殖产住宅发展成为创下一千亿日元销售额的大规模企业。昭和四十八年（1973年）他却因涉嫌逃漏税而被捕，失去了社长的宝座。

经过法院四年的审理，这件案子终于以判决东乡未违反所得税法而无罪告终，但东乡却再也没能当上社长。据说，他是由于公司内部的反东乡派耍了阴谋才栽了跟头的。

笔者觉得可以把东乡的事情看作韩非子这句话的一个实例。在殖产住宅的公司内部，有两个当初与东乡一起白手起家

的人也握有实权。事情发生时 这两个人都是公司的专务(译注 相当于副总裁)社长则是东乡。尽管如此,有关公司内部重要事宜的提议文件——稟议书 却不是呈交给社长 而是呈交给这两名专务。

东乡自己也回忆说:“我虽然每天都到公司上班 实际业务却都交给了这两名专务。我只不过是看看 并不具体指示该这么做或者那么做。”

那么 东乡当时究竟在干什么呢 他把心思放在公司业务以外的对外活动上去了。即使负责那么一丁点内部工作 也不过是在创造良好的人际关系上面倾注了心血。“那时我认为这也是社长重要工作的一部分。”

在内部建立良好的人际关系 这对任何企业来说都是相当重要的。

但是 这些和谐的气氛不是靠大呼几声:“要保持良好的人际关系 心怀友爱之情来做事 要团结一致!”就可以产生的,也不是只让员工们背诵几条纲领就可以形成的。

据说 东乡不只把重要事情的决策权完全交给了那两名专务 而且在得悉他们的鬼祟行动之后 也没有着手调整人事。

栽了大跟斗的东乡也自我反省说:“在发觉殖产住宅内部的人出卖公司利益的行为之后 我没有把派系之争一扫而清 这也许是我性格上的弱点和缺陷的反映吧!这也就是对没能做到“主爱信之而废”的反省。

可以说 是领导者不相信自创业之初起就和自己同甘共苦

了二十多年的员工 会做出窥伺社长宝座的事情来 由于这种爱、信才导致了悲剧的发生。而且 这桩风波不仅让东乡陷入了窘境 也伤害到了殖产住宅的声誉 之后不久 公司的业绩一再滑落。这全都是社长的责任。

人们总是期待组织的领导者具有高尚的品德。孔孟之教所主张的德治主义也把德治当成了领导者唯一绝对的资质。然而，德治只有在充满善意的集体中才可能奏效。如果集体内部出现了野心或者阴谋的势力 就必须趁早予以打击 不如此 德治的基础就会丧失殆尽。

连主张用糖果和鞭子的软硬两手并行管理的韩非子 也没有全面否定人德。笔者认为 上一节开头引用的那句话 就是警告领导者不要对恶意和野心家不作防备 盲目乐观地经营事业。

严酷主义往往只是为了保全自身

挫辱大臣而狎其身，刑戮小民而逆其使，怀怒思耻而专习则贼生，贼生者，可亡也。

“挫辱”指挫败并羞辱一个人 即以牵强的理由使部属被

降职、左迁而感到羞辱。

“狎”指以卑琐的态度轻蔑地对待人，不给予应有的尊重，“刑戮”指判死刑，从现代商业上来说就是炒鱿鱼。“专习”的“习”也就是习惯的那个习，“专习”则指一种习惯固定成为家常便饭。“贼”是伤害的意思，这里指破坏组织纪律的叛逆者。

经理人才并不是可以自然产生的，通常都是接受上级的任命后走马上任。

尤其在商业惯例上，任命一个经理很少会考虑到当事人的意愿，可以说根本不会根据“请让我来当营业部部长”，或者“我认为自己是总务科长的最佳人选”之类的自我推荐来考虑任命。

一般来说，即使有人想当科长、部长，他们只会把自己的愿望以非正式的渠道暗暗地表现出来。提拔升迁都由上级决定，并以任命状的形式传达到本人手里。

虽然如此，如果在某个职位上没有做出成绩或者犯下了失误，那个职位上的人就会受到处罚，或者被降职、左迁。有的时候甚至还会落到去当普通科员或者工人的地步。这时就会出现由原某某部长、原某某科长组成的受到冷冻的一群人。

而推荐提拔他们的上司，或者肯定其升迁并发出任命状的干部，却很少被追究到对下属能力判断错误的责任。这些人至多发发牢骚：“真没想到那人这么不中用，我还以为他能做得更好一些呢？”就此了事。

有的时候，某个职员被任命到了自己并不熟悉的业务和职

位上去 虽然没有偷懒或者心怀恶意 而且确实在不适合自己的工作上努力了一番 却仍然没有出色的表现。可是 组织当然不会体谅到他的努力而给予任何好评。

既然没有表现 当然就得换人。只是 原先决定这些人事任命的干部却不被追究责任 这就有点不对了。而且 在把那入打入冷宫之后也应该让他有事可做。人事安排一方的本意也许是“什么都不做也行”这样却不可能行得通 于是就把临时性的工作当成特别命令交给他去做。

但这些临时工作的内容 却和他的专业知识和工作经验都无关 甚至于到了接近“去给我买盒烟来”的地步。所谓“挫辱大臣而狎其身”就是指这样的情况。而他原来的部下和同事在看到其所受的待遇之后也不再尊重他 本人也开始“思耻”。

至于人民 即普通雇员的情形又是怎样的呢？

所谓底层雇员 在工作中很少会有机会从自身的责任来决定、判断某项事情。他们的任务就是听命于干部 中规中矩地依程序进行作业。如果能根据上司的意思提出改善作业的方案，就会得到奖赏。可是 如果他们未经上司许可就实施自己想出来的改善方案 就不能被允许了。因为大多数干部都认为 如果脱离统一的规则 组织就无法存在。

在富有弹性生命力的超优良企业里情形如何暂且不说 在绝大多数平庸的企业里 遵守规则是一条铁打的纪律。再加上上司的训示和指令 底层的雇员们就只能在这些条条框框里努力工作。

在这样的统一规划之下 对于普通员工们的工作成果 必须由管理者、也只能由管理者来负责。即使是明摆着该归咎于作业者作业上的责任 管理者也必须在指导训练上负起一定的责任。

比如说 公司专用车的司机应该负责保养车况 安全驾驶，但对于汽油的消耗量却承担不了责任。一旦汽油的费用超过了预算 就以“你无视于节省经费的要求”等非难司机的话 就太莫名其妙了。

如果因这种理由而对司机施以减薪的处罚 这名司机当然就会“怀怒”。当然 身为一名小小的司机 他不可能对要求用车的人说：“因为没有汽油经费的预算 明天去不了高尔夫球场了”只有气鼓鼓地来开车。如果上司没能理解其苦衷 看他不顺眼就换司机的话 问题根本得不到解决。因为这正是“刑戮小民而逆其使”。

刚才举到的例子是比较夸张一点的虚构 但是 这种一心追究不在当事人权限之内的事情责任的管理者 在平庸的企业里头也常常可以看到。这种做法的背后 隐藏着由严罚他人而使自己获得行使正义的满足感的私心。

要是连上层主管也信奉严罚主义 中层管理人员自然也会追随这个主义 因为不如此，对部下宽容相待会殃及自身。

这样一来 整个公司自上而下就形成了一种不允许错误的气氛 变成了“专习”。

不必设计批评或赞美的方法

“斥责”在培养一个人的过程当中是必要的。优秀的经营者总能领会到巧妙的斥责方法。松下幸之助就是他们中间为首的。被他斥责过的后藤清一回忆松下的方法是：“斥责之后，还得善后。”

后藤在担任松下的生产主管时，曾未经社长许可就越权独断了某些事情。松下得知后，当晚就直接把他叫到自己家里狠狠地批评了一顿。后藤回去时则有秘书科长同行，当然这也是松下的安排。

第二天一大早后藤又接到社长的电话，正揣度着会是什么事呢。社长开口说道：“你心情还好吧……是吗？这就太好了！”后藤据此推想，可能反倒是训斥自己的社长整夜都没睡好，一直在担心自己。

这样的斥责方法不仅可以培养、教育人才，而且即使被斥责的事流传开来，受斥的那方也不会“怀怒思耻”，甚至于没被批评到的人还会心生羡慕。这一切都是珍视人才、尊重人才，在批评之后“善后”的结果。

松下幸之助在其著书《经营语录》中说道：“我认为，心里想着要如何高超地来批评或者赞美，本身就是一种错误。还是

只要在该批评的时候批评 必须赞赏的时候赞赏就可以了。如果稍有犹豫 或者想着要出色地完成这类工作的话 事情往往就会变成一时的姑息放纵。因此，只要照‘实话实说’就行了。”

这也就是说 批评的时候不用矫情 批评之后还需要悉心培养、教育部下。

这样的斥责有助于人才的成长。不过，要论到处罚的话，其中的回旋余地就小了 处罚之后即使算再悉心“善后”不恰当的做法有时还会产生反效果。

企业中间原本就没有什么审判制度之类的东西 也没有辩护律师的存在 连自我辩白的可能性也不大。在这样几乎由单方面独断的裁决制度之下，接到一纸或左迁或降职令的职员，心里头难免会有疙瘩出现 也就是产生了“贼”。

贼的心里是以扭曲了的形式表现在行动中的。即使上级悉心善后 对这种心理也是行不通的。他们或者向上级打匿名的小报告来中伤干部 或者把针对企业内部情况的告发信公布在传媒、报章上。这样的“贼”的行为当然不可容忍。

可是 正如韩非子所指出的那样 信奉严罚主义乃至造成贼的产生的组织 其本身就已经岌岌可危了。笔者对此也有同感。

丨过于亲近、器重特定部属会导致毁灭

婢妾之言听、爱玩之智用，外内悲惋而数行不法者，可亡也。

“婢妾”是受宠爱的女性，“爱玩”是受偏爱的部属。“惋”指惊叹 再加之眼见解决无望的人所感到的悲哀就是悲惋。

只要财力足够 那么无论君主要在后宫里养上几千人的爱妾 还是想召集几百名小丑和跑龙套的来长期赏玩都无甚不可。只是 如果在闺房里的悄悄话掺杂了人事的问题 或者在宴会以外的场合，那些跑龙套的也抛头露面打小报告或者进谗言，而君主又听信他们的意见的话 事情就会开始出轨了。

认认真真、勤勤恳恳工作的人受到排挤 什么功劳也没有的逢迎拍马者却步步高升 慷慨悲愤的声潮席卷整个组织 旁观者们也实在看不过去发出了义愤之声。

虽则如此 君主却仍然坚持毫无道理的决定。韩非子指出说 照这个样子下去的话 国家的存亡就要危在旦夕了。

多数领导者只听得到知情人的提议和对自己胃口的报告，是根本不听其他人讲话的。即使是心腹的部下有所进言 如果

其中的批评不合自己心意 领导者也会开始憎恨进言者 可以说 正是因这样的心态而埋下了日后的祸根。

领导者如何不为私利 不徇私情地对待提意见者 这是企业的绝大多数员工、至少也是中层干部所密切关注的事情。打击提意见者的话 就会造成这些人的士气低落。

所谓侍从 其本来的任务是负责处理领导者的私事。

上司为了能专心致志地处理公务 需要有人来替他收拾处于公私分界线上的日常琐事。秘书室主任和总务科长就在公家立场所允许的范围之内涉足这个领域。

但是 如果扩大对这个界限的解释 侍从一直插手到领导者的私事杂用中去的话 就很可能产生公私不分的情况 所以就需要有非官非民身份的杂务人员 因此 在侍从杂役的职务制度上是讲不了什么原则的。有的企业是把上级专用的司机当成杂务人员 还有的 是把宿舍管理员和员工餐厅的经理归为杂务一类。

杂务人员如果安守其原来的本分 只在待从的身份范围内行事，倒还没什么问题。而他们的头衔一旦变成了打引号的“侍从”——逢迎拍马者、监视者、告密者——的话 组织的运作就开始不对劲了。没有地位、没有官职 理应不掌握任何权柄的杂条人员 却能够影响到上级的决策。表面上的命令体制变成了空壳 内部小集团和影子权力机构开始形成并发挥作用。腐败现象也就由此而始。

上级跟不为人知的特殊女人的联络 包含微妙交易的有关

财物的收受 都经由杂务人员的渠道开展起来。从此 牵涉秘密途径的待从讲话也有了分量 乃至他不用发言都可以对决策层产生无形的压力 从而开始决定一切。

而被人抓住了弱点的上级就只能听听“婢妾之言”借用侍从的脑袋来决策 对违规的行为听之任之。对不正当的事情只要有一次装糊涂,下一次、再下一次就必然还会有类似的事情接踵而至。这个时候 整个企业离悲剧性的毁灭也就为之不远了。

■ 不负责任的人不应掌握人事权

羁旅侨士，重帑在外，上间谍计、下与民事者，可亡也。

“羁旅”就是旅行，“侨”指暂住，“羁旅侨士”就是指不打算在某个地方定居 并为那个国家贡献一生的人。“重帑”就是他们的妻儿和家人。很明显 这句话指出了羁旅侨士们长期独居国外，一旦遇上居住地有了危难又会继续逃往他乡 他们信奉的是只求保全自己和家人的安乐窝主义。

这些只求保全自身的人 惯常用花言巧语骗取君主的信任，从而得以参与国家的治理和规划 还时时插嘴人事问题。韩非

子说 如果重用这类寄生虫的助手 国家能否存续都会很危险。

日本安宅产业是由安宅弥吉创立于明治三十七年 历经明治、大正、昭和三代发展起来的 在关西屈指可数的一家大商社。

它的第二代社长安宅重雄为了避免企业为家族财团而遭受打击 于昭和二十年十月辞去了社长的职务。从那以后 安宅家族就再也没人担任过安宅产业的社长。只有安宅弥吉的长子安宅英一以会长的身份列名于安宅的员工名单上。

比英一小十多岁的第二代社长安宅重雄 则保留了顾问的头衔 每个月从公司领取象征性的十万日元薪水。

英一的儿子安宅昭弥于昭和三十三年进入公司 第二年当上了部门经理。但昭弥也没有成为企业经营的核心力量。另外，从资本额上来看的话 安宅英一也只持有公司百分之一点五的股份 按这个比率 安宅家也不再是可以控股的股东。

也就是说 战后的安宅产业无论从经营人员的构成还是资本额的比率上来看 都可以说是已经从安宅家族的手中独立出来了。可是 实际上安宅产业的经营实权却还是掌握在安宅家族——或者不如说是安宅英一的手里。

英一行使这个实权的武器就是人事权。不仅是干部的人事变动 连吸纳几名新雇员也都必须经过英一的指示。更为极端的事例是 有的时候只因为照片上的人像模样不合英一的心意，他就不予录用。

在这样专横的介入之下 社长是很难行使自己职权的。第四代社长越田 就是在忍受了三年英一的所作所为之后 愤然

说：“不掌握人事权的社长怎么来当！”而辞职不干的。即使人事权以外的经营权都交给了社长，但如果社长决定的经营策略不合英一的心意，连社长的位子都会难保的话，就等同于社长是什么也管不了的了。

这个原会长，只有顾问头衔的英一，是怎么掌握到对重大人事生杀大权的，据说至今还是个谜。

据评论家推测，英一采用的手段是，提拔一个人并使他对自己心存感激而忠实效命，对于反对自己的人，则搜集情报挑出他们的毛病来把他们赶走，由此产生的空缺则由自己的心腹顶上。因而，在公司内部的每个重要环节上，英一都布下了严密的情报网，并随时准备着扑灭反对自己的苗头。

虽然英一是在幕后操纵、参与经营，谈不上什么霸旅，但既然家业已经易主，就应该被视作侨士。让不负责经营的人出谋划策，左右人事的话，企业当然就会陷入危机。

未决定继任者将会产生的五大弊害

轻其适正，庶子称衡，太子未定而主即世者，可亡也。

“适”通嫡，“适正”指正室嫡出的长子。“称”是保持平衡

的意思。“衡”是均衡 意思是相当、等于。“即世”是指死去。

这句话是说 正室的嫡出子被君王轻视 侧室的庶出子又各个握有与嫡出子一样的实力 大家还不知道会由谁来继承家业的时候 君王却还未对此作出决定就死去了 如此 国家的安宁就危在旦夕了。

在封建世袭时代 无论东方还是西方 王位继承的问题一直是引起争斗的导火线。连同为王室嫡出的兄弟之间都会发生争夺 再加之古代的国王一般都推行多妻制 拥有多个嫔妃和妾室 还时时发生政治联姻 因此 围绕王位继承的问题而发生的家族骚乱不胜枚举。

所以 在内部管理的体制上 决定继任者就是国家安定的重要问题。光是在韩非子的‘亡征篇’时就有六段有关这个问题的论述 笔者在开头所引用的就是其中之一。

不确定继任者所将产生的弊害有五大项：

群臣易虑

“虑”指推测着来考虑方法。“易”是变动。也就是说 有很多职员都是由推测谁会当下一任总裁来改变自身的处世方法。对于见风转舵 明哲保身的人来说 他们关注上层的人事变动更甚于关心自己的工作。

“好像 A 专员是没什么希望了 听说反倒是 B 专员爆了个冷门。”

“听说 会长的意思是要推荐更年轻的 B 专员的。”

如此等等，谣传和小道消息不仅会在办公室里不胫而走，

连员工们在街边小酒馆里闲聊的时候也会津津乐道：“那样的话 我们总裁就被晾起来了。要是早点跟隔壁的总务科长套套交情就好啦！”从这样表同情开始，一直到生产主管们思考着：“A 专员原本就不赞成 P 工程。这样的话 我就该早点准备替代方案 Q 工程了吧。”于是 员工们就开始准备形形色色的小动作。这种情形就叫做群臣易虑。

国躁

至于具体情形 韩非子说是：“官吏弱而人民桀。”依自己的判断推行事务就叫做“桀”。也就是说 观望判别形势来采取行动的人 甚至会无视目前自己直属上司的命令。

如果多数员工都成为“桀”的话 管理上的规定就无法顺利地执行 企业内部会变得沸沸扬扬。这就叫做“国躁”。

国携

“携”指失去了一致的人心。

在上级领导更替之际会受到影响的就是被称作经营干部的那些人。除了梦想出人头地的中层管理人员之外 对于大多数员工来说 上司换成谁并不值得关注。他们更为企盼的是 能够得到一份自己能力范围之内的 有明确目标 有价值的工作。

然而 高层领导们却好像只是每天开开会而已 不作任何具体的决策 光是推托：“看看情况再说”最多也只是训示部下说：“预计不久公司就会面临非常大的困难 到时候大家都会很忙 所以你们得先把资料和器材准备起来以备不时之需。”

这样的状态持续下去的话，员工们的士气就会日渐消沉，

要重新统一思想也就越来越难。“国携”指的就是这种情况。

内外乖

“乖”是背离和团地一致的意思相反。

如果事态发展到了上面所说的地步，那么越能干的人就越是会辞职离去。因为哪怕薪水再高，待遇再好，一个不能发挥自己作用的工作环境也是他们所无法忍受的。

另外，客户经由和营业或服务部门职员的接触，也会渐渐觉察到这种情况。于是，客户也开始考虑把下一批订单交给别的公司去做。

生产上的合作伙伴光听见他们说会忙起来的，而事实上的订货量却越来越少，不由心生疑虑。为了分散风险，就开始寻找新的客户。这就叫做“内外乖”。

恃交

“群臣忧虑，国家喧腾，人心涣散”，这些还都属于内部现象，因而必须施以意在提高士气的对策。尽管如此，无能的长官却试图经由对外的动作来解决问题。他对要离去的客户和对己方开始失望的业务伙伴进行交涉、游说，企图留住他们。有的时候，领导们也会接受对方企业的一个受冷冻的人作为自己的雇员，甚至把某些产品完全交由业务伙伴经手。

韩非子称这些做法为：“树羁旅以为党，数割地，恃交”。 “羁旅”指外人，也就是领土。这种办法也许能解决一时的问题，却并非根本的实质性对策，有的时候甚至还会恶化企业内部的事态。

用外交问题 甚至于战争 来回避内政上的困难 这是古今东西的无能统治者所惯用的手段 因为这种伎俩可以说从来没有给国家带来过安宁。

越早培养出继任者越好

选定继承人的问题 不仅在战国时代是困扰君主的头等大事 在现代商业社会里 从长远来看 总裁的最重要工作也就是要选好继任者。

如果等到‘也该让谁来接手这个工作了’的时候 才开始考虑由谁来接手 已经为时太晚。确定人选可以在这个阶段进行 而培养工作则必须在总裁就任之初就着手开展。即使在重视血脉相承的封建时代 培养和选定继承人也是一桩难事。

在现代商业上 不少中小企业也是由创业者的儿孙继任总裁 但在多数大企业里 总裁的职位却不是世袭的。因而 比之于血脉相承的制度 现代大企业继任者的人选就更多了。要最终从其中选出一个人来 其间的人才评定和培养应该是总裁不能不随时放在心上的重大问题。

越是被称誉为优良企业的公司 就越会在培养下任总裁上花费足够的时间 在最终结果产生之前，一直细心关注各个人

选。而且 由于这些培养工作都是在留神不为外人甚至内部人员察觉的情况下进行 所以 每每到了公布结果的时候 不仅外界 连公司里的干部们也会大吃一惊。

不过 事后一想 他们就会发现 实际上这个决定是经过许多严密、周到的措施的。包括周到细致地培养人选在内 以促使人事交替在企业内外都产生良好影响。只有实现了这样井然有序的总裁更替的总裁 才堪当得起著名企业家的称号。

第七章

超越贤愚才能接近本质

——胸怀平常心就不会被击败

已故日本企业再造大王之一太山梅雄，在演讲中常常朗诵一首萨缪尔·乌尔曼题为《青春》的诗。这里介绍其中的一部分。

“青春不是指人生中的哪个阶段，而指人的心态。（中略）上了年纪的人不一定会老去，人只有在失去理想的那一刻，衰老才会来临。岁月只能增加皮肤的皱纹，人如果失去了热情，他的精神便开始萎缩（略）”

这首诗不仅为大山梅雄所喜爱，据说很多经营者都喜欢朗诵这首诗。

那么，为什么这首诗会受到那么多经营者的喜爱呢？这是因为，经营者往往容易自得于自己长年的功绩而变得孤高起来，程度更甚者还可能陷于独断专行。正如诗中所说的这样，保持热情和理想可以引导他们反省自我，谦虚待人。

可是，组织的领导者不可能只凭谦虚的美德处理实务。如果没有貌似绝情的决策，他也不可能履行自己的职责。

那么，面对这些矛盾，经营者应该采取何种姿态呢？

培养起防患未然的洞察力

亡征者，非曰必亡，言其可亡也。

笔者从上一章就开始引用的韩非子的“亡征篇”其内容是同四十七句“可亡也”联结起来的。

这个“可”就是可能性的可 而不是说必然会如何如何：不是预言那样的企业“必然会灭亡”而只是指出“危险啦！”

在“亡征篇”的末尾 韩非子自己也声明了这一点 笔者在这里想先介绍一下韩非子的这个意思。

原文在开始所引用的语句后面 举了下面这个例子进行解说：树木总是在遭到虫蛀的软弱部位开始弯折 土墙也总是在产生缝隙的地方开始崩塌。可是 即使是被虫蛀咬的树也只有大风才能刮倒它 有了裂缝的墙在大雨来临之前也不会轻易崩塌。

也就是说 虽然“可亡也”指出了危险的企业特征 但也不是预告其“马上就会垮掉喔！”也许这种公司在灾难性的风暴来临之前还可能存活几天 而一遇上经济萧条之类的情况就会第一个倒下。

下面是笔者一位朋友的长子在六岁时发生的事情。

他在节日时的彩棚上上窜下跳 可能是觉得那样跳下来太刺激了而舍不得停止。他的父亲训斥他说：“危险 快别跳了！”他却回答道：“不危险。你看，一点都没事。”事实也的确如此，他那么上窜下跳了好几回 既没受伤也没尝到什么苦头。

所谓“危险”其实是就未然而言 是一种推测。这种推测如果放在既往的过去 就是已经造成了伤害。要是没吃到苦头 当然不会知道痛的滋味 这就是孩子们幼稚的地方。孩子们的幼稚没法可想 但大人 尤其经营者也这么不成熟的话就不被允许了。

曾负责调查日本新干线事故原因的柳田邦男说道：“即使已经保障了十年的‘安全’ 如果不能继续保障将来的‘安全’的话 就不可能保证系统内没有缺陷。”

以下 笔者将继续引用“亡征篇”里的句子 希望读者们能够留意 所谓“危险的公司”不一定会马上倒闭。

人越愚蠢才越满足于地位

恃交援而简近邻，恃强大之救而侮所迫之国者，可亡也。

“恃”指“依靠”。“简”是怠慢、放松的意思。

越南战争时期 南越政府的所作所为 正是这句话的一个好例子。它百般侮辱既是近邻又是眼前敌手的北越 也不重视和自己在政治、经济上关系都很密切的邻邦泰国、柬埔寨等保持联系 只依仗美国的支持就打响了战争。

南越政府只顾自己打着小算盘：“如果只靠美国援助的军事顾问团和武器还不足以应付 还可以期待美国的直接介入 这样的话北越什么的……”等等 却根本没看清在北越的身后有什么势力在支持它 以及支持到了何种程度。

一朝南越失手 美军撤出 原本就没什么实力的南越政权没多久就灭亡了。美国再强大 就算它保证会援助 也不会为了一个南越而甘心毁灭自己的国家。

南越政权连这么简单的道理都没能弄明白 于是借虎威妄自尊大地从“可亡”走向了“必亡”。

在商业上也可以看到类似的例子。在任何产品领域 任何公司都不可能单凭自己的力量推行事业。从原料和零件的采购，求得人力支援来消化生产高峰时的任务 到委托其他公司分担特定的范围共同承建某项系统 无一不可缺少合作伙伴的存在。

面对这些合作伙伴——也就是韩非子所说的近邻 领导者应该采取何种姿态呢 这也是会不会使自己的企业陷于危机的一项条件。

“承包商多的是。就因为和我们的合作关系有些久 或者有资金上的联系 就要我们卖个人情把订单交给他们做 这可不 行。要是他们说照这个价格没办法接受，要求改变条件的话，

就别让他们做了 有的是公司想做我们的生意。’不只是负责供销的职员如此，连有一定地位的负责人也说：“你们公司自信在哪个领域可以做得比较好呢？虽然你们一直说要分担、分担，但什么才是可以让你们来负责做的事情呢 我们这边毕竟还得承担统筹规划的责任哪 能不能请你们先把分工范围列成图表做一份文件给我们？”听了这些话 对方也许在表面上能够妥协 促进业务关系 反感却也由此而生：“说些什么啊 瞧他那个趾高气扬的劲！因而也不会给予真诚的合作。

企业不能只以盈利为目的来营运 人也不能只看薪水来工作。无论是承包商还是分公司 都有其作为一个独立企业的性格 每个员工也都有其作为一个人的尊严。如果忽视了他们这种独立自主的精神 就必然会有一天遭到报复。

“怎么会 以我们公司的地位 拥有雄厚的实力背景。即使那些承包商心怀不满发发牢骚 也影响不到我们。就让他们暂时抱持这种态度吧！一旦他们公司与竞争对手的竞争白热化，需要有实在的合作伙伴的时候 他们的危机就会凸现出来。而大企业的背景势力看到这个情形 要是经营者还算能干 那么还会继续支持他 要是无能甚至对业绩有害 就会马上换人来保全组织。

正如人们常说的那样 地位只是一时的东西 经营干部的地位也不例外。如果自恃一时的地位就妄自尊大、自满自得的话 这种态度所能换来的结果就是失去合作伙伴 失去别人的好评 大概再也没有比这更愚蠢的事了。

应付主义的管理最危险

好以智矫法，时以私杂公，法禁变易，号今数下者，可亡也。

“矫”字由于多使用在矫正这个词当中，所以一直被当作是“把弯曲的东西弄直”的意思，但它的本义却是“弯折、弯曲”，转义为“歪曲事实、伪饰”。

所谓矫制或者矫命，是指伪称是君主的命令来行使权力。在这里引用的句子里的“矫”用的是后一种意思。“法禁”指法律和禁令。变易的“变”和“易”都是变换的意思，变易就和变更同义。

改变法律的人，必定说自己是在“修正”法律，而对于变更某种制度，又会说成是“改善”。改变产品的设计就叫做改良，而手册的新版就叫做“修订版”。

也就是说，其中的任何一个用语都包含着主观的判断。而从法律的适用对象一方来看，就很可能被反驳为是“改恶”。改良后的新产品也有可能得到性能低下的批评。

客观的事实是，那些变动只不过是改变了主体的一部分。

施行更改的一方把这叫做改正也好 改善也好 其本人如果对这些主观的称呼信以为真 就会导致悲剧的发生。

对于一件产品 无论生产一方如何强烈地主张要改良其性能 提高其功用 使用它的消费者只会根据实际的产品作出自己的判断 因此‘改良’所可能带来的不良后果只能是由生产厂家承担。

然而 法律和制度上的变更就不是这样了 实际后果全都只由接受一方的民众来承担。而如果在制订和变更法律的过程中 没有跟现有的法律对照调整 就相继颁布一系列相互矛盾的法令的话 人民更是苦不堪言。符合 A 法的行为适用于 B 法就变成了违法犯罪 照这个样子 一般大众是根本不可能合法过日子的。

据说十七世纪西班牙殖民地的法治状况就是这样的。在宗主国西班牙国内似乎也有像样的法律体系 而分散在世界各地的西班牙殖民地的法律条令却相互矛盾 殖民当局颁布法令从来不对照以前的条例。

据说 截至一七〇〇年 这些法令的数量就达到了四十万项之多 它们被集中保管在塞比利亚的‘印第安文件总保管所’里 装着这些法令的书架排满了好几间屋子。正如这个保管所的名字所反映出来的那样 这些法令根本没达到作为行政管理的目的 全部被当作法律文件来保管了。

这些法律文件的收件人写的都是法官的名字。虽然事实上案件的合法或者非法早由行政官员裁定 但毕竟也得保留一下

允许被告申诉异议的权利 这就是当时法院的职能 因而法令就终究以法官为发送对象了。至于有的地方还可以追究立法机关本身的责任 这就是三权分立的民主国家里的司法权内容了。

在由独裁者垄断司法的专制国家 和君主握有与独裁者同样权力的君主制殖民地 则不可能有公正的审判。既然司法权不能发挥正常的机能 那么构思并反复讨论立法也变得不必要了 结果事情就成了任由行政部门根据他们的要求来制订法律。

在韩非子于‘亡征篇’中写下开头所述章句的时候 中国还处在君主独裁的时代 也没有可以作为立法依据的宪法 没有专事相互调整法律的政府机构。统治者只凭‘我的话就是法律!’来统治全国。

在这种背景之下 韩非子说道：“如果统治者只凭自己的要求 和一时兴起就任意歪曲对法令的解释 并对这些牵强附会的理由洋洋自得 陆继不断地制订出新的法律和条令却又随时改变它们的话，结果，连自己都弄不清究竟制订了怎样的规章，就以暂时实行这个、废止那个的号令行事。这种统治方法是很危险的。”

“法令数下”会把企业推向危机

在现代法治国家 法律之间可能相互矛盾的地方 在立法

的时候就被检查了出来 因而不会出现像西班牙殖民地那样混乱的情况。

然而 官吏们认为只要法律制订出来了就算完事 事后只要保管那些文件 就算尽到了自己职责的想法却依然存在。这难道不正是他们没把制订法律之后对其加以应用 并达到目标效果的工作当成自己职责的表现吗 每逢事情发生 他们就制订出新的法规 往往以为这么做就完成了对策。

例如 由于机长的精神状态异常或者过度疲劳而发生了飞机坠毁的事件。于是 航空公司的管理者被追究责任 监督部门也被要求完备法令体系。因而 政府设立了一个事故对策委员会 航空公司也开始修改有关乘务员健康状况管理的规程。

又例如 由于饭店某些住客的疏忽导致了一场大火灾 造成了很多伤亡。于是 经理被追究管理上的责任 政府监督部门也要求进一步完备法令体系。因而 同样地 监督部门设立了事故对策委员会 开始修订有关公共设施的防火设备规章。

其成果 就是比以前的法令更为细致 审查手续更为复杂的“飞机乘务员健康管理规则”和“有关完善大型饭店业的防灾设施的规定”。根据这两个法令的要求 航空公司和饭店都必须投入大笔资金来达到基本的水准 不然就会被处以停业。再加上要审查认可这类企业 监督规章得到遵守的情况 政府部门的工作量也大增。

所要求企业进行的投资 就经由增加设施使用者负担的形式来回收 但这也是为了安全所必须付出的代价 身为顾客也

无可奈何。

问题在于政府监督部门的工作量加大了。从原理上说 每制订一个新的法规 政府工作部门的工作量就会增加 如何才能简化这些事务以期达到法规所期待的效果呢 这才正是要紧之处吧。

要破除这种法网的繁杂 和政府机构的固执 方法之一就是由独裁者来发令。这种方法既不需要履行立法的手续 也不需要 在审判上耗费时间和财力 所以不仅在古代的中国 只要是独裁专制的国家 独裁者一人的号令就成了统治国家的原则。

然而凭藉这些独裁的手段统治就可以维系了吗 韩非子说，“号令数下者”是危险的组织。而所谓号令 其实就是由上级决策 下级只需听命执行的一种形式。

除此之外 大桥武夫还是对命令与训示的区别作了如下的阐述：“命令的两大要素 就是发令者的意图和听命者的任务，二者之中缺少任何一个 命令就不成为命令了。光指明听命者的任务是号令 相反的 光指明发令者的意图而不涉及听命者的任务就是训示。这种训示只能针对有能力的听命者而发 用来使他能够顺应现实的情况及其发展变化来自由发挥能力。”

而且 如果根据这三种命令的使用差别 来区分各自适用的部下数量的话“五十人以下的时候 他们可以凭总经理的号令行动。而超过这个数目就必须用命令来促使他们行动。超过五百人的时候 如果不运用训示的话 组织就会陷入半身不遂的瘫痪状态”。

在主要运用不明示听命者任务的训示的大型组织里 大概也必须靠规则来实现基本业务的条理吧！

只是如果随着规则的增加 发现越难达到目标效果 在反映违反规则的程序上 所需花的费用却节节上升的话 那么这样增加规则是没有意义的。对策 不是要改变号令制度 而是必须为节省间接费用而简化规则。

无论是任由间接业务的增加来完备法规的管理 还是不以企业规模为基准地发号令的手法 要是没有认识到自己企业的性质状态 并使这些法规和号令适应其性质 就都会把企业引向“危险的企业”。

分清报告中的事实和主观推测

听以爵不以众言参验，用一人为门户者，可亡也。

“听”指听取报告，“爵”是地位、官衔，“参验”指是否验证事实，“门户”指搜集情况的渠道。

这句话指出了上司听取报告中三种会导致失败的主要态度。在号称信息时代的今天 信息的数量及其传播的速度 都不是

古代社会所能够比拟的。但在如何处理信息时 以何种姿态来获取与处理有关信息的方方面面 今天的人必须掌握和韩非子所生活的时代相通的一些规则。

第一，是在听取报告上的规则。得自报章、传媒的信息，和由自己主动要求而得到的报告内容是不同的 前者之中还充斥着毫无利用价值的情报和数据。而面对这种状况 要获取有价值的信息 就必须具有取舍的眼光 和用几种来源的信息相互对照来把握事实的洞察力。

笔者在这里将要引作话题的 就是上级经由质询部下而获得的报告形式的资讯。其中的关键在于向谁质询。按通常的做法 是有关经营上的事就问经理 有关新产品的事就问开发主任。

然而 韩非子指出 只从部门的负责长官那里听取报告是不足以掌握事实的。

比如说 要了解一个工程项目的进展情况 就不能只听工程管理负责人的报告 还必须让经营部门报告成本变动的情况，向人事部门质询出勤情况 这样来掌握多种渠道的情报。

组织内的某一职位是为了指挥统率那个部们的下属员工而设的 却不一定经由那个职位上的人就能汇总与其地位相应的情报。更甚者 有的时候那个负责人在面对上级的质疑而作的报告里 还难免会掺杂一些为自我辩白歪曲事实的成分。因此，光听部门负责人的报告是很危险的。

韩非子所指的第二项规则——参验，即验证报告的内容，

就需要在这个时候进行。

“因为在某某工程的软件上发现了毛病 为了修改这个毛病 看来只能延迟三个月了。”

上级听到这样的报告之后 首先必须做的 就是把这项报告里的事实和主观推想分开来。对于事实必须加以确认 但这种确认也不是单凭问问报告者“是真的吗 ?就可以完事了。而对于推想 则必须确定其论据是否可靠。

要证实论据 也不是问问报告者“为什么需要三个月 就行了。要验证事实 就只有上现场去看看。而要证实论据 就必须听取基于确切数据的有关说明。这两样 都不要求必须掌握所有的事实、所有的数据 重要的是能够把握住核心内容展开调查。

为此 作为质询者的上级就必须理解、把握住工程的本质 , 而不必连细枝末节的技术知识也一一问到。

而不勤于学习的上级就只能采取第三种方法 就是依附一名心腹的部下“:听说某某的事情好像有些不对劲 你去替我查查实情 !”全面委托这名部下去处理。即使这名部下的确是很有才能,这样做却不免使管理者的大权旁落 甚至于到最后这名部下都可以任意左右有关经营上的方针、政策。

更不用说 如果用到了一个无能的蠢才 那结果当然就是悲剧性的。事实得不到验证 对策的方向也搞错 然后就只能追究相关人员预计失误的责任并予以处罚 如此而往 组织必将毁灭。

是否对有主见的人寄予信任 这是身为上级的一项重大事务。然而 这样的部下其意见本身正确与否 这其间的判断却是和上级的信任无关的另外一回事 至于要确认、验证事实就更与人无关了。

如果没有认识到这一点就要求部下报告 并试图依据这些报告作出决策的话 领导者就把企业推向了危机。

与其先喊口号，不如指出具体的方针

辞辩而不法，心智而无术，主多能而不以法度从事者，可亡也。

“辩”指巧于论辩。“术”指广义的技术 即管理技能，折衷的技巧。“法度”的法是规则 度是尺度。“以法度”就是明示规则 确立测定成果的基准来进行管理。

身为集体首领的人 在必要的时候必须向集体的全体成员表明自己的信念。总统就职演说 和总经理在就任之初向下传达的预算方针就属于这个。

这种表明 除了必须定期进行之外 还应该把握机会将自

己的想法在集体中贯彻到底。这时主要应贯彻的 就是领导者的价值观和经营理念。

然而 如果只就价值观说明的话 由于太过抽象就很难得到人们的理解。因而 必须在设定处理眼前具体问题的方针时 , 在其中表现出自己的经营理念。

因此 企业(或者其中的某一部 门) 领导的经营方针 如果只靠罗列一些开发新产品、提高品质、降低成本、缩短工期之类的主题来表明 的话 是没有什么意义的。必须分别针对每个主题来指示出明确、具体的方针。

比如说“向世界一流的性能靠拢!”这句话就只是标语口号 而不是方针。

“提高产品性能!”又只是表明了目标值 谈不上是方针。

而“不能保证性能改善的产品 不问理由如何 ,一律不得出厂!”就是方针了。对于个别的产品来说 它能否出厂都可以对照这个基准来决定。在营业课长和检验课长之间也不会有无谓的争论余地。

为了激发起职员们的士气 揭起标语、明示目标 也是领导者们所必须具备的一项能力。然而 只停留在标语上面 而不制订出如何达成这些目标的路线方针的话 ,就不可能产生实际效果。领导者必须在讲究“辞”和“辩”的同时 树立起实现目标的“法”来。

“临阵磨枪”的话很快就会被识穿

另外一方面，有的事情事先是不可能确立下具体方针的。对内来说 比如培育企业精神 促进自我修养的提高 对外来说 比如和同行(大企业的话还包括和财界、政界)或者地方保持良好的关系。

不论什么企业 都不会希望被其他同行仿效自己开发的新产品。即使某个企业一向在这个产品领域的市场上有较大的占有率 如果墨守成规的话 也会在竞争中败下阵来。

因而 总经理如果认为“我们的雇员做事太畏手畏脚 没有挑战精神 对新知识、新技术的吸收都不太积极”就会设法来改变这种状况。

于是 他们命令部下接二连三地打出口号和标语：

“要有挑战精神！”

“坚韧不拔地做事！”

“要积极主动地吸收新技术！”

如此等等。可是 员工们的行为却依然照旧 不见有产生激励了的效果。为什么呢？

第一 问题在于言辞的含义。

什么挑战精神啦 坚韧不拔啦 总经理到底说的是什么呢？

如果不就这些抽象的用词举出具体例子的话 员工们当然理解不了。多数情况下 每个员工都会以为自己具备了独有的挑战意识 只不过和总经理所要求的那种有所不同而已。

第二 就是为实现期待中的事项而采取的方针手段。

比如说，某个企业的总经理亲笔挥毫写下了“创新进取”四个大字 并把这四个字刻制成匾额 镶上漂亮的框架 挂到了所有办公室的墙上。照理说 总经理的期望由这些匾额应该是大致传达到了 可是这种形式却没有表达出生动活泼的主旨。有的人看到不管到哪儿都挂着相同的匾额 就反而批评说“什么创新不创新的 根本就没有创意嘛！”

所谓创新，常常是从否定常识开始的。违反常识的主意，在运用到现实中常识性的技术上去的时候 才成为创意 并在产品上结出果实。也就是说 实现了辩证的“创新进取”。干部在创意违背了常识的阶段上如何对待它的态度 往往可以决定员工发挥独创性的生死命运。

西堀荣三郎说 要培养创意 就必须在还没听到一个主意的具体内容之前就称赞说：“真是个好主意啊！”

再怎么叫嚷要有创意、发挥创造性 就算上司喊破了嗓子，这些叫嚷也只不过是在听者的耳朵里磨起了茧子而已。应该采取的做法是 先称赞那些微露锋芒的想法 然后再运用智慧促使其成形结果。这样的培育创意的方法，就是韩非子所说的“术”。

作为领导者 要激发起部下的意愿并使之朝向同一个方向

行动 就需要有一定的说服能力。而这种说服能力的背后 则蕴藏着领导者的哲学思想——也就是价值观和经营理念。

然而，不能光想着如何运用出众的言辞来表达这些理念，另一方面，领导者还应该设定规则进行实际面的管理。而且，在梦想着要实现远大目标的同时 也必须看到在实现它的过程中将会遇到的曲折和艰巨性 并学会正确对待这些困难。

也就是就“主”不“多能”不行。但是 这个“多能”是指能够理解多个领域。身为领导者就不能推说：“我不太懂营业上的事情”或者“我一看到财务上的数据头都痛了 还是先搁一边吧”这样的话。

只是 自逞多能就对什么事都想事事亲为的话 企业也会露出破绽。

要事情不至于如此 就需要领导者持有自己的价值观。价值观不只是表明什么是重要的 而且凭借它还能决定应该放弃什么。在一定的时间和预算的限制之下行事 就必须决定把哪些项目排除在自己直接管理的范围之外。这里的选择和委托也是依据价值观。

委托不是放弃由自己来统率、管理 而是把管理由直接变成了间接。

以韩非子的话来说 就是“法”和“度”。并且 必须由领导者亲自来制订这两个要件，否则的话，委托就会变成放任，真实成绩的报告 尤其是坏报告 就会被隐匿起来传达不到领导者的耳中。

光是叫嚷‘要准确、迅速地报告！’的上级就是“危险的上
级”。领导者必须亲自完备“法度”并用之于管理。

质疑请别针对报告者，而要针对报告本身

大臣其贵，偏党众强，雍塞主断，而重擅国者，可亡也。

“主断”指君主的判断、决断。“雍”是阻断河流并堵塞之，
“塞”是中断运行、关闭 这两个都是指阻挡自然的流通之意。
“擅”是独断专行。

有个大臣握有超出君主的权势。聚集在他的派系里的人数
也很多 国家的要职都被这些人占领了。既然跟着这个老板就
不会失去地位和荣誉 越来越多的人就想着“反正胳膊拧不过
大腿”也来追随他。

连本来权位都在大臣之上的君主也不能对国家大事独立裁
决 大臣更是无视君主的存在而独断专行。韩非子指出 国家
弄成这副样子也就危险了。

笔者在上面引用的是‘亡征篇’里的句子 而在‘主道篇’

里 韩非子称这种类型的大臣为“雍臣”并把他们分成五个细目详加叙述。在这里 笔者就照这五个细目的分类来解说。

臣闭其主则主失明

“闭其主”指下级设法不让上级得到正确的情报 所有报告不经雍臣的许可就送不到上级的手里。雍臣不只利用有关规章 还玩弄人事手段来达到这个目的。

比如说 有个脑袋里少根筋的人想要直接跟上级报告实情，但是上级已经习惯于虚假报告 听到他所说的实情之后 根本无法理解其中的内容 只当他在痴人说梦。

甚至于 上级还会问雍臣：

“×× 跟我说了些奇奇怪怪的事情 到底是怎么回事？”

“大概是有什么误会吧 我会好好调查并妥善处理的 先不说这个 上次那件事……”

雍臣这样支开上级的注意之后 又把那个少根筋的人叫到自己的办公室。

“别尽用一些无聊的事情打扰总经理了 再说那也不是你份内该管的事情吧。你要是那么闲的话 干脆再多在自己的工作上出出力 这次的事情我先给你记着 以后要是没经我同意就跟总经理说三道四的 你的处境会不妙喔……”

于是，向上级直接、真实地报告情况的来源就被切断了。一切报告只有经过雍臣的处理才可能被送到上级的桌上。但是，所谓雍臣也不一定都是意在夺权而压制言论的人。有的雍臣则属于忠仆的类型 他们的做法是一味善意地粉饰事实 但这也

是对事实的一种歪曲。

“要是如实报告这件事情的话 总经理心理会多么痛苦啊！还是由我来负起全部责任 在我手上就把事情处理掉吧！”

尤其在深得上级信任的干部里头 这种类型的雍臣比较多。他们的部下也赞赏干部们的这种悲怆的情怀 和他们共同保守秘密 说：“好 就让咱们来解决吧！”开始私下收拾的事态。

然而 这些行为的结果 就使得正确的报告送不到上级手里 而很可能导致上级作出失真的判断。

而更为小心翼翼的、只求保全自己的雍臣 就会因为担心实情一旦被上级得知 自己会被追究责任 所以也来粉饰太平。这三种雍臣 在欺瞒君主这一点上 同样都是犯罪。

为避免被这些雍臣们堵塞住情报来源 上级就必须有洞察能力和施以有效的检查。这种检查 不用针对所有的事情。关键是得具备从一大篇报告当中扫描出一两行来 就能把握住事实大概的能力。

安多莱·莫洛阿记录有拿破仑在战争正酣的时候向财政部发出的一道命令：“在领取终身补贴的人员名单上 我发现八十五岁以上的人居然有二千六百人之多 这可有点不大对劲。让地方官员查证一下 这些老人是不是真的存在。”

重要的是这个“不太对劲”的感觉。拿破仑不仅发现了不对劲的一行数据 而且还觉察到报告里对于“不对劲的事却没有片言只语的说明”的异常之处。他的感觉 就是从连续几个：“顺利无事 没有问题”当中感到的“不对劲”。

这也说明了 不应该怀疑报告者 而是要质疑报告的内容。选择够资格的人来对之寄予信任是非常重要的，而把握事实也同样是经营上的重要事情。没有了这个，上级就会看不到事实，也就是“主失明”了。

上司不能恣情于关注这些

臣制财利 则主失德

从现代商业上来说，“财”就是财产的目录——资产负债表；“利”就是损益表。如何来汇总、归纳这两项经营报告书的数据 是作为总经理的第一要务。

当然 这项工作并不是只要在每期核算之前进行就可以完事了。而必须以长远的计划为目标 并时时对照现实的收益情况来有计划地实施投资。

如果上级认为 核算表之类只是反映经营的结果“把这些报告交给财务经理就行了”这样的经营是很危险的。因为企业经营的目的不在于要遵守商业法或者税法。经营者有梦想 有理念 才会有真正的经营 而这个经营如果没有脚踏实地地依据财务数据进行 就是危险的。

总经理既不可能做到全能 也没必要全能。只要有几个担

当得起经营的好助手：“制财利”也不错。可是对此也必须要有
中所指出的促使报告真实的检查意识 否则就可能把经营的
实权都交给了雍臣。

企业万一不幸走到了崩溃的边缘 所有的责任都会由总经理一个担当，而不是让财务经理引咎辞职就能了事的。雇员、股东、业务伙伴 所有人都把损失怪罪到总经理头上。这就叫：“主失德”。

这个德 不单指损德 得的德 也包括为人的基本品德在内。

臣擅行令则主失制

“令”是命令。

经营一个企业 不是只要把人员组织起来 使营运的规章完备就可以了。还需要有领导者来订计划、做决策。这些决策，具体表现在发往各个部门的命令中 并由其得到执行来支撑着整个组织和规章体系。如果命令和规章产生矛盾 那当然是命令优先。因为规章可以根据命令有所改变 而命令却不可能因规章而收回。

因此 支配、管理企业的权力 实际上是掌握在决策者手里 而不是组织人员构成图上的那个顶峰者手里。如果部下的建议书都交由专员处理 那总经理就“失制了。”

臣得行义则主失名

义 指相对经营者姿态而言的社会性规范。

中国式的思维方法是把义作为利的对立面。也就是说，即

使有利可图 他们也会因‘那不是我们公司应该做的事’的判断而不屑于做这笔生意。而导致这种判断的基础就是义。他们所根据的 是企业的社会责任 而不是某种行为是否违背企业章程。

比如说 要对囤积奇货来谋取暴利的计划是否可行来作出判断的话 如果交给雍臣来决策 事情就会变成“主失名”。即 有关商业道德上的责难都会针对总经理而来 从而伤害到其名誉。

臣得树人则主失党

“树人”即决定录用和升迁的人事权。

在经营上 内部管理最重要的权柄就是这个人事权。要行使这个权力 不能只是对部下递上来的人事动议案点点头或者摇摇头。上级必须放眼注意到没被记录在名单之上的那些人。因为雍臣的动议与其说是为了存举某某人 不如说其更是因为一己的偏见而在嫉妒某些人。

更不要说 如果不止是确立候选人 连最终裁决人选的权力也没能掌握在上级手里的话 那就是“主失党”即上级掌握控制不了任何部下了。

韩非子说 如果上级没能控制住上述五种雍臣的态度中任何一种或者几种 组织就会陷于大权旁落的危险境地。

历史是教训的宝库

秦人不暇自哀，而后人哀之；后人哀之而不鉴之，亦使后人而复哀后人也。
——杜牧

杜牧是九世纪时唐朝的著名诗人 曾担任过知事 是一位高级官员 同时也是因《孙子》里的注释而闻名的一位大学者。

这里引用的章句 是杜牧面对秦始皇建造的阿房宫遗址，藉怀古以寄托政治评论而作的《阿房宫赋》里最末一节。

秦始皇给中国绵延了约有五个世纪的春秋战国时代打上了句号 开创了统一的王朝。他拥有辽阔的疆土 并动用自己所掌握的权力和财力进行了一系列大规模的工程建设。他下令修了长城 修整了道路 开掘了运河 建造了宫殿。

在全国各地修建的离宫当中 首都咸阳的阿房宫是最宏伟的一座。它后来被项羽烧毁只剩下了一堆废墟。但据传 其东西长七百米 南北宽一百五十米 是一座可以容纳一万人的大宫殿。

当初从事这些土木工程建设的 都是被强迫召来做苦役的各地百姓。据传 在国境线上修长城的劳工有很多都送了命，

而修建王陵的防盗机关的劳工 也因保密的需要而被活埋。

在这样的统治下 国内当然是民怨沸腾。不久 就有项羽和刘邦举事起义 推翻了秦朝。其后的汉朝毁减后 又经过几次朝代更替 历史走到了唐朝。杜牧作这篇赋的时候 正是唐朝末年。

在上面所引用的句子前面 杜牧即对被秦国灭亡的六国命运说道：“呜呼 灭六国者六国也 非秦也。”

杜牧的意思是 如果当初六国各自善待自己的人民 大概就不会灭亡在秦国的手里了 正因为六国握有重权的人都只关心自己的名誉和利益 才使秦国的战略有机可乘 导致了灭亡。

之后 秦朝自己也奴役、压榨人民 王室追求奢华的生活而走向了灭亡。对此 可以这么说 秦王朝的当权者们根本没想到自己也会走向悲惨的结局 也没意识到使自己灭亡的原因不在外界 而在于内部 最后从世界上消失了。后人读到这段历史 尽可以批评：“可怜哪 没有自知之明。”

然而 如果后人只顾批评 却没有对照自身加以反省的话，还不是等于重复地给更后面的子孙留下教训的样本吗？

就在杜牧这样回顾历史并记下这段感慨的唐朝末年 中国各地正开始扬起叛乱的烽烟。在杜牧晚年的时候 发生了后来导致唐朝灭亡的黄巢起义。学术界推定，《阿房宫赋》的写成是在这次动荡之前 在那个时代 如果在诗文中直刺腐败的政局，无疑会危及身家性命 当时 执掌决定王位继承人大权的宦官们 和靠拉同窗关系谋求私利、窥伺权力宝座的官僚们 无视

于民生的苦难而压榨百姓。

言论当然也受到了管制 杜牧以诗人的身份才侥幸留下了这篇《阿房宫赋》。遗憾的是 他的主张在当时并未得到实行，只是借文字的形式流传给了后人。

想当领导者，就先学习、借鉴一下历史吧！

A·J·托莫比在《历史的教训》中写道：“历史不能预测出我们的将来 并告诉我们哪些预言。然而 它的确能够做到的事就是 如果我们拥有与现代事件很相似的过去事件的知识 这些知识就会对未来可能发生的事 至少也会把其中一种可能性教给我们。”问题是 现在的事件是否真的跟过去的某桩事件相似呢？

杜牧生活的唐朝末年，在哪些地方是跟秦王朝“很相似”呢 如果一味追究两段历史在具体事实上的关连 看到的当然尽是些不同之处。若要举出几点相似地方的话 也不过是 经过多次小规模的反乱之后 反对力量会一起推翻既有的政权。

“很相似”不是指在个别的事实上相似 也不是在粗略的概括上相似 它是就人心而言 尤其是指坐在权力宝座上的人，俯仰权力而行动的人的心态相似。

最初 他们可能只是想要一点点自尊心上的满足 ,一点点假设的虚荣。而一朝手握实权 就做起了永远独裁的梦。在自以为是者的权力宝座上 没有可以安装映照过去和现在的镜子的地方。对于这些人来说 从前的失败者之事例只能作为批判的对象 却不可能是反省自身的材料。

比苏马尔克说:“愚蠢的人只能从自己的经历上领悟教训 ,而贤明人则学习他人经历上的教训。”

就算是只从自己的经历上学习 那也是一种“学”还算比较好的态度。而在过于自信 推开一切谏言者的妄自尊大的独裁者那里 连从自己的经历学习的途径也被堵住了。

一个人要是只在自己的事情上固执己见 由此导致的失败也只发生在本人身上 ,别人对他也不过是表示轻蔑或者怜恤。然而 组织集体的长官自以为是所带来的弊害 却还会波及属下的全体成员 小则企业的倒闭 大则国家灭亡。

学习历史并以史为鉴 这是领导者的义务。如果等到当上了领导者才来履行这项义务就为时已晚了。想成为领导者的人 ,必须好好学习历史。对失败者的历史 尤其应该分析考察一番 其中似乎都解释得通的好几种导致失败的原因 这是即使成不了领导者的人也值得学习的地方。要学习历史 不是单单读一些史就可以了 还应该读到史实中人们的心态 并以此为借鉴解决自己的问题。

E·H·卡尔说:“用过去的光照耀、学习现在 也意味着要用现在的光去照耀、学习过去。”也就是 不单要学习历史 还必

须从历史当中学到东西 历史才有意义。

这种学习 不只是针对遥远过去的历史。正如孟子所说的那样：“殷鉴不远”在现代历史中 在企业存亡的历史里 也不难找到可以借鉴、反省的素材。在蜂拥而至的记者团面前，再如何弯腰鞠躬表示道歉 反省自身 也不可能收拾事态。因为 企业的失败对业务伙伴 对雇员 甚至于对社会造成的损失 都将是无法补偿的。

在以成功为目标努力奋斗的背后 领导者所不可不为的事情 就是掌握‘成功的准则’。这种准则 不单指必须遵守法律上的规章 还必须有自己的经营哲学。笔者年轻时就读的学校，就在校歌中唱道：

是为了世间常有的荣华吗 不是 是为名吗 不是 为黄金吗 不是。

我们曾崇尚的 不是别的 唯有志。

荣华、名誉、财富 这些都是成功的目标。追求这些东西并非坏事。只是 在这些行动的背后 必须有清楚为什么追求成功的哲学理念和价值观作为基准。

用这种眼光来读‘历史’、学习‘历史’的话 就可以看到“成功的准则”了。



日本俳句川柳中曾有这样的句子：“记住了妙招，反而弱了两分。”——意在感慨，自己学习了前人智慧结晶的妙招之后，本应增强自己的实力，结果却削弱了自己。

为什么会这样呢？原来，对手不会按棋谱来跟你对弈。如果不懂其他的招数，那些棋谱上的妙招，反而会成为棋手的包袱。一旦棋局超出了棋手所死记硬背的棋谱，棋手就不得不以自己的实力应战，而到那时，棋局就会比从一开始就自主布子更难处置。终于，棋手一败涂地，还泄气地大嚷：“什么妙招啊，根本不管用！”

在商业上也有类似的妙招，无论是市场营销还是成本管理，其中都形成了既定常规策略的手法。因而，也会出现记住了经典，却无法进展的情况。

以上种种，大多是由于不懂得环境条件、竞争对手的行为超乎常规时该如何对付而造成的。

所谓妙招，其实质就在于当对方的行为、状态，

偏离了常规时，该如何应变，常规策略是建立在非常严格的秩序之上的，只要中途对应的方法稍有偏差，超越常规就会趋于有利。在可以用之取胜的妙招背后，是无数失败了的棋谱。是不得为之的步骤，即“成功的准则”。在商业上，不论今昔，相当于这些失败了的棋谱的实例都触目可及。

面对这些实例，或愤慨、或痛责、或侮蔑，都很容易做到。然而，如果不能从中学到点什么，不能为自己总结出“成功的准则”，那么就很可能使自己朝着同样的失败走去。

在读世界各国的历史，尤其是中国古代典籍中记载的历史片段的时候，笔者看到了许多名噪一时的荣华瓦解、没落的实例，并从中了解到“成功准则”的重要性，才提笔写成本书。

再次以围棋为例，笔者认为比较有利的是可以做到“观棋者清”。若此书能对诸位读者有所裨益，这将是笔者莫大的荣幸。