

雄霸職場

80則中國古典管理智慧



古典中國・智若藏龍・識如臥虎

如何在聖哲典籍的智識中，作最強力的擷取，
有效洞悉未來的情勢，達到先發制人的效果？
本書從基層職員的處世之道，乃至領導者如何持盈保泰，
都以深入淺出的實例說明之。

古智慧・今論斷

讓您置身瞬息萬變的現代職場中，輕鬆掌握職場中頑強生存的竅門。

應運生◆編著

趨勢財經系列 106

雄霸職場

—80 則中國古典管理智慧

編著◆應運生

國家圖書館出版品預行編目資料

雄霸職場：80 則中國古典管理智慧／應運生編著．-- 初版．-- 臺北市：星定石文化，2001[民90]

面：公分．--（趨勢財經系列：106）

ISBN 957-0307-74-9（平裝）

1.職場成功法

494.35

90003032

趨勢財經系列 106

雄霸職場——80 則中國古典管理智慧

編著者／應運生

編輯總監／羅順楷

主編／陳郁惠

執行編輯／林足玲、嚴茹蕙

封面設計／簡銳旺

出版／星定石文化出版有限公司

地址／台北市中正區（100）羅斯福路二段7之5號12樓

劃撥：19476059

戶名：星定石文化出版有限公司

讀者服務電話：(886-2)2341-1889

傳真：(886-2)2341-1779

讀者服務信箱：台北郵政 117-690 號信箱

電子郵件信箱：stardoms@ms53.hinet.net

進退書／凌域國際股份有限公司

台北縣中和市中山路二段 401 號 2 樓

電話：(886-2)3234-9565 傳真：(886-2)3234-9825

打字行／辰皓電腦排版有限公司

版次／2001 年 04 月初版一刷

ISBN／957-0307-74-9

定價 200 元 ◆ 如有缺頁、破損、裝禱錯誤請寄回更換 ◆

版權所有，翻印必究

前言

曾經看過這樣一句話：「記住了妙招，反而弱了兩分。」句中感慨：自己學習了前人智慧結晶的（下圍棋）妙招之後，本應增強自己的實力，但照本宣科，反倒輸得一塌糊塗。

爲什麼會這樣呢？因爲對手不會按棋譜來跟你對弈。如果不懂其他的招數，那些棋譜上的妙招，反而會成爲棋手的包袱。一旦棋局發展超出了棋手硬背下來的棋譜，棋手就得以自己的實力應戰，此時，棋局比從一開始自主布子更難應變。棋手一敗塗地後，搞不好還會洩氣地大嚷：「什麼妙招啊，根本不管用！」世局如棋，商場如戰場。無論是市場營銷還是成本管理，其中都有既定策略。因此會出現記住了兵法、棋譜（經營模式），商務卻無法進展的情況。這種情形，大多是由於不懂得環境條件、競爭對手不按牌理出牌時該如何應變而造成的。

所謂妙招，是在對方行爲、狀態偏離常規時及時應變的對策。常規建立在嚴格的秩序之上，如果對方改變戰術，而我方以打破常規的方式對應，局勢對我方就會趨於有利。取勝的妙招，是由無數失敗的前例，及不得已爲之的步驟積累而得。在商業上，不論今昔，失敗的實例俯拾即是。面對這些實例，如果不能從中學到點什麼，不能爲自己總結出「成功的要領」，就可能步上其後塵。

讀世界各國的歷史，尤其是中國古代典籍中記載的名言錦句時，筆者看到了許多榮華富貴煙消雲散的實例，並從中了解到保持不敗的重要性，才提筆寫成本書。筆者認爲，後人以歷史的後見之明角度來看，最有利的是「旁觀者清」。若讀罷此書，能使讀者領悟到「成功的要領」，將是筆者莫大的榮幸。

前言 001

第1篇 善用傾聽技巧做溝通 001

1. 傾聽他人的意見 003

2. 三思而後行 006

3. 勿躁進 008

4. 言之有物 011

5. 時然後言 013

第2篇 如何在工作中出類拔萃 029

11. 確立自己的專業領域和人生哲學 029

12. 不同階段的失敗 034

13. 「工作的價值」更甚於薪水 036

14. 視情況堅持己見 038

15. 遠離四大弊害 040

16. 心無旁騖 042

17. 超越自我 045

目錄

18. 勿逞口舌之快 0 4 7

19. 不邀功 0 4 9

20. 傲慢是大敵 0 5 1

21. 保持謙虛隨和 0 5 3

第3篇 勇敢說出自己的意見 0 5 5

22. 不在其位，不謀其政 0 5 7

23. 先揣摩對方心態再說服 0 6 1

24. 利用對方的虛榮心使其自行判斷得失 0 6 4

28. 勿空談理論 0 7 5

29. 別踩別人的痛腳 0 7 7

30. 說服的目的是讓提議被採納 0 8 1

31. 使用對方的概念來遊說 0 8 5

32. 以「諫·爭·輔·拂」向上司進諫

25. 言多必失 0 6 7

26. 即使看透了對方的本意也別指明

0 7 0

33. 認清上司的人品 0 9 2

27. 周遭的信任是做好工作的先決條件

0 7 2

34. 呈交建議書要保密 0 9 5

第4篇 領導者需具備卓越能力 099

35. 領導者需知 101

36. 別把責任轉嫁給部屬 106

37. 確認指示，貫徹實行 110

38. 領導者失敗五因 112

39. 隨時保持清醒冷靜 113

40. 不能一味自保 115

41. 深思熟慮 117

42. 廉潔並非絕對 119

43. 不以私害公 121

44. 領袖五要：智、信、仁、勇、嚴

45. 從不同角度衡量 126

46. 將領有教育、訓練士卒之責 129

47. 不知自制必然失敗 133

48. 目標明確才能成功 135

49. 確實掌握工作的質與量 137

50. 言近指遠 139

51. 認清言語的力量 141

53. 上司失和會失去部屬信任 149

第5篇 成敗總在一線間 145

52. 減少不必要的改變 147

54. 勿把運氣當實力 151

157

55. 離心離德的原因 154

58. 名將更應自重 163

56. 全方位考量 156

59. 領導者不宜沽名釣譽 167

57. 領導者必須牢記於心的注意事項

第6篇 成功者面對困境能屈能伸

171

60. 犧牲小我，完成大局 173

65. 不必惺惺作態或讚美的方法 187

61. 冷靜傾聽部屬意見 176

66. 無私 190

62. 賞罰權力不外放 179

67. 人事權不應由局外人掌握 193

63. 養虎貽患 182

68. 無繼任者的五大弊害 196

64. 嚴懲往往是求自保 184

69. 越早培養出繼任者越好 201

第7篇 上位者應洞察先機

203

70. 培養洞察力 205

71. 人越愚蠢越滿足於地位 207

目 錄

72. 應付心態最危險	210	76. 臨陣磨槍難欺明眼人	222
73. 「號令數下」將帶給企業危機		77. 質疑要針對報告本身	226
		78. 上司要隨時保持關注	230
74. 分清報告中的事實和主觀推測		79. 歷史是教訓的寶庫	233
		80. 領導者應以史為鑑	236
75. 指出具體方針	220		
	217		

善用傾聽技巧

做溝通

閱 讀 筆 記

中國歷代相傳的典籍，不僅是前人高度智慧的結晶，裡面也包括了做人處世的道理，以及可以活用於現代工商社會的溝通、應對技巧。因為不論時代、制度如何變遷，人的心理是恒常不變的。

以下將選出中國典籍裡富有啟發意義的名言錦句，為各位讀者從現代的角度分析解讀，您將會驚訝地發現：原來表面上看來艱澀的古代經典，其實其中包含著歷久彌新的不變真理。

先傾聽他人的意見

子張學干祿。子曰：「多聞闕疑，慎言其餘，則寡尤；多見闕殆，慎行其餘，則寡悔。言寡尤，行寡悔，祿在其中矣。」

——孔子

「祿」，就是俸祿、薪水。這裡指職位。「慎」是慎重；「尤」是非難；「殆」指危殆。

孔子活躍在距今約兩千五百年前的春秋時代。這一節取材於《論語》。子張是孔門弟子中最年輕的一個，和孔子相差四十八歲。孔子享年七十四歲，所以可以推測子張受孔子教誨的時間應該比較短。他是在孔子開設的私塾（人材培訓班）出名

後才入門的弟子，是個志在出人頭地的才子。

孔子過世後，曾與老師同甘苦的年長弟子如子貢、子路，看到後進的子張、子夏的言行，十分痛心疾首，這些老邁的弟子痛心是有原因的。理由之一，年長的弟子們是不會提出子張這種「請老師告訴我身為職員的要領」，如此現實的問題的。

即使子路被孔子評為「浮躁」，就《論語》中的記錄歸納，他問的主題也都是「問政」、「問士」、「問成人」、「問君子」等，層次明顯不同。和子張的問題勉強相似的是「問事君」，但也不是問身為職員的保全之道，而是問侍奉君主的要求。

孔子對子張的「問干祿」，回答十分巧妙，口氣彷彿是在跟孫兒說話一樣，其中或許有警告才情十分搶眼的子張注意言行之意。孔子回答子張，作為職員，無論好壞，都應甘於當一只小小的齒輪。職員作為集體中的一份子，言行舉止都要自我約束。並非禁止擁有個人思想，而是要控制自己的思想感情，不要過度流露在言行中。

假設某人列席了某個方案的審議過程，他當然會有自己的想法：「換做我就會如此這般……」然而，要求首先發言來闡述自己的見解並非明智之舉。因為上司和會議主持人往往是先有了結論，才來召開會議，有時甚至還會指定人員，分別提出贊成或反對意見。在這種情況下，如果發言事先未被編入議程，即使和上司預定意圖相符也可能自找麻煩。更別提意見相反，遭到白眼的情形了。

因此，必須先傾聽他人的發言，把自己的想法放在心裡。在「多聞」別人意見的過程中，逐步消除自己的疑惑，剩下的部分就符合大勢所趨，會議的目的可能就在於此，發表和主流相近的意見就可以了。

可不能上「今天希望諸位能無所忌諱，踴躍發表意見」的當而躍躍欲試。勸誘是獨裁者的強力武器之一，被它打敗的輕率才子已不計其數。

三思而後行

在行為舉止上也需要相同的提醒。產業中常有改善管理或生產技術更新的要求。這些凝聚眾人智慧的提案，實行前都宣稱只要付諸實施，必能提高業績，而且經過高層的多次審議、檢視，因此這些提案看來沒什麼可挑毛病或反對的地方，於是就決定從自己開始率先實施。看似理所當然的事，實則非常危險。

一項新企畫，無論事前多麼詳細規劃，由於人的智慧有限，總有些要件會被遺漏，實行後便會遇上意想不到的問題。如果你的主管肚量太小，他很可能會把失敗的責任歸咎於實行者，認為不是計畫不好，而是作法不對。

因此，在新企畫付諸實行之前，應該多了解人家是怎麼做出來的，看看是否哪裡不對勁，並指出其中有待商榷之處，避開問題點實施，當然，也不能忽略方法的

運用。這並非指要以批判性眼光來看問題或一味迴避責任，只是莽撞行事導致的失敗，不但給集體帶來損失，自己的信譽也會一落千丈。

絕不能被「希望大家能積極、不怕失敗地向新技術挑戰。要明白，挑戰失敗也遠勝一成不變。」這類勸誘之辭所騙。這種話是真心追求崇高理想還是誘餌，只要看看失敗者的處境就明白。

如果你的上司是個會牽強數落他人罪狀，對積極果敢卻不慎失敗的部屬冷眼相看的人，千萬不能萬事爭先。即使上司體恤下情，挑戰新方法時也必須謹慎、周全。聰明人不該被拿來當失敗的範例。在團體中，無論闡述自己的意見或實行已得到共鳴的計畫，都該先慎重看清自己在整個集體中的影響力，再採取相應的言行。

要是輕率而為，以致自己後悔、他人非難；不但可能夢想無法實現，甚至丟了飯碗，什麼信念、理想都變成空談。即使踏入職場前心存高遠之志，也應該在言行上與周圍的人保持良好和諧關係。孔子提醒子張注意的就是以上這些^一。