

时代光华

www.21tc.com

职业经理人能力提升与素养修炼必修课

# 给 64个 职场 锦囊 的 经 理 人

张淑麟 主讲

北京东方影音公司  
BEIJING DONG FANG AUDIO & VIDEO CORP

# 第一讲 职业经理人的角色认知

## 一、构成职业经理人的条件与内涵

职业经理人日益成为企业中主要的角色。从 2010 年开始，人类正在从知识经济时代向低炭环保、科技升级的经济时代迈进，全球的企业也经历实质性变化，管理模式也发展到了职业经理人管理的阶段。随着全球化的发展，国家非常重视职业经理人，尤其江浙地带许多的企业，已经从家族式的管理进入到职业经理人管理的阶段。

但是，经过这三五年的实证检验，企业界对于职业经理人的能力与素质，在认识上仍存在若干差距。

### (一) 职业经理人的两个职业元素

职业经理人应该拥有两项最重要的能量与愿力：素质和技能。

素质

就是职业经理人的素养以及品质，在综合素质里属于愿力。它决定了你有没有意愿来从事职业经理人这个职业；

技能

就是技术与能力，在综合素质里属于能力。

素质(素养与品质)=愿力

技能(技术与能力)=能力

一个成功的职业经理人，首先要有愿力，再加上能力，就可以成为现代企业所需求的职业经理人。

### (二) 职业经理人的定义及五项功能

#### 1. 职业经理人的定义

职业经理人是运用自己的能力创造个人与企业价值的一项专业工作。他必须保持在以企业经营管理为中心的立场上，并且在愿力加能力的综合素质上符合职业要求。

## 2. 职业经理人的五种能力

现代企业管理要求职业经理人应具备五种能力：

- ①规划力
- ②组织力
- ③指挥力
- ④沟通力
- ⑤控制力

职业经理人管理的对象是人。要让人成为一个有用的员工，被我们职业经理人所使用，并且能够创造企业的价值，他必须以沟通和激励为基本的工作手段。

## (三) 职业经理人在企业中的定位

### 1. 职业经理人需要给自己定位

人与事情是在企业组织中运作，不同的组织有不同的管理模式，所以职业经理人必须适合所在组织的文化及其管理模式，才能达到最终的成功——包括个人的成功以及企业的成功。因此，职业经理人首先要给自己一个定位。

### 2. 职业经理人与企业领导人的定位区别

企业领导人

职业经理人

A 做对的事

B 是创新的

C 面对变动环境

D 有梦追逐风险

- E 讲究效率
- F 弹性变化
- G 决策方向
- a 把事情做对
- b 是守成的
- c 面对稳定环境
- d 重视现况规避危险
- e 强调效益
- f 严密控制
- g 执行政策

职业经理人与企业领导人之间的角色是不一样的，企业领导是做对的事情，而职业经理人是把事情做对；企业领导是创新的，而职业经理人是守成的；企业领导要面对变动的环境，而职业经理人只要面对企业内部稳定的经营管理环境；企业领导是有梦的、喜欢追逐风险的，而职业经理人要重视现况、要规避企业的危险、保有危机意识；企业领导讲究效率，而职业经理人要强调效益（效率与效益不一样，职业经理人必须承担为企业创收增值的责任）；企业领导是弹性变化的，而职业经理人必须严密控制企业的各项运营指标；企业领导是企业决策方向的把握者，是一面旗帜，而职业经理人是企业政策的执行者。

#### **(四) 职业经理人的最佳表现型态**

##### 1. 管理者的四种表现型态

一般在企业中的管理者，依其表现特征大概可分为四种型态：

- ①面善心善
- ②面善心恶
- ③面恶心善
- ④面恶心恶

这里的“恶”并不是设圈套害人的那种恶，而是按照流程、规章、制度去严格执行。

这四个有趣的选项，是亚洲管理学会与中国管理学会在 2005 年所做的一项调查测验中归纳设计的，调查结果显示，55%的管理者选择了第③项“面恶心善”型作为最佳的职业经理人。

## 2. 性善论、性恶论及其管理应用

### 【举例】

#### 《三字经》

人之初，性本善，性相近，习相远。

苟不教，性乃迁，教之道，贵以专。

昔孟母，择邻处，子不学，断机杼。

《三字经》这里用了一个典故，就是著名的“孟母三迁”的故事。孟妈妈搬了三次家，第一次搬到一个道观旁边，孟子每天学着道士做法事；第二次搬到一片墓地旁边，孟子每天学哭拜祭墓；孟妈妈第三次把家搬到了学校旁边，孟子每天听到朗朗入耳的读书声，就喜欢上读书了。

《三字经》体现了孟子的观点，认为人的本性是善良的。西方管理学有一个最基本的管理理论 Y 理论，在欧美企业用得最多，管理模式的特点是你说你做我不罗嗦，是一种放任式、尊重式的理论，适用于高文化水平的组织。

荀子认为人性本恶。荀子论证说，小朋友一生下来就哭，他是抢东西吃而不是给别人东西吃。那么人为什么会趋善呢？荀子认为是因为后天的教育点化而迫使他趋善。西方管理学有一个 X 理论，以日本、韩国和中国台湾以制造业为主的企业运用为多，管理模式的特点是我说你做少罗嗦。在绩效考评上，他认为员工不愿意为企业主动贡献，员工是被动的。

西方管理学最基本的两个理论对应着性善论与性恶论：性恶论对应 X 理论，而性善论对应 Y 理论。亚洲和中国职业经理人大部分采用的是我说你做少罗嗦的管理模式。

## 3. 最佳职业经理人应是“面善心恶”型

人到底是性善还是性恶，要视环境的改变与人的素质、能力不同而有所变化。

对于个性恶的员工，要“面善心善”地去管理他，恐怕不会有效果。如果“面恶心恶”，又怎么样能打造和谐团队呢？所以，“面善心善”与“面恶心恶”两种型态不适于做管理，应该被排除掉。剩下中间两个选项，很多人喜欢选择“面恶心善”，但那是最差的管理模式。

三流的企业用人治，二流的企业人管人，一流的企业制度管人、文化管人。

我们最终建议的答案是②。我们希望各位职业经理人都能够做一个“面善心恶”的管理者。“面善”表示我们的稳健与和谐，而“心恶”是按照流程、规章、制度去严格执行。

## 二、现代职业经理人的规范与标准

### （一）职业经理人的三大任务

职业经理人这个角色在工作中应该有三大最主要的任务：

- ①实现组织的使命与目标
- ②执行组织各项生产性工作
- ③掌握组织，面向冲击，实现社会责任

### （二）职业经理人的五大自省

职业经理人并不是一个普通打工仔，他肩负着以自己的价值来开创企业更高价值的使命。所以，作为一个职业经理人，首先要问自己五大最基本的问题：

自问一：我的工作是什么？

职业经理人要确定岗位责任制、业务流程化、定岗定编定则、定权责利。他一定要知道自己的工作内容是什么，以便于对上对下进行管理。

自问二：我工作的主要问题在哪里？

一个不知道自己的问题在哪，不能够面对问题、发现问题、解决问题的职业经理人，他是失职的。

自问三：我解决问题的依据与方法是什么？

凡事报告、遇事请示，不是一个有为的职业经理人的表现。职业经理人要找到解决问题的依据和方法。

自问四：谁是我的目标客户，我的目标市场在哪里？

就是对市场与客户作一个精准的锁定与定位。

自问五：我的顾客价值观是什么？

做一个以顾客为中心、以顾客为价值源泉的现代化企业管理者。

### **(三) 职业经理人的五大责任**

职业经理人本身有五大基础的责任：

制定目标

完成目标的力量，就是执行力。公司要有长远目标、中期目标、近期目标，分为财务目标、技术目标、服务目标、质量目标与流程目标，而这些目标的制定与执行，都有赖于职业经理人的基础责任。

组织功能

企业家把人力资源、物力资源、财力资源、信息资源交给职业经理人，职业经理人要把最适当的人放在最适当的位置，发挥最大的功能，这是职业经理人第二个基础的责任。

沟通与激励

一个团队不只有心理学的层面，还有组织行为学的层面。职业经理人必须采取两手的策略，一方面沟通，一方面激励，才能带领一个有战斗力的团队。据研究，团队 70%的问题是因为沟通不良所致，职业经理人 70%的时间是花在沟通上面，所以一个职业经理人一定要承担激励与沟通的基础责任。

衡量营运

掌握公司运营状况的进与退，这是对创收负责的基础责任。

带领他的团队

主要是使团队中的人能够得到提升发展的基础责任。

## (四) 职业经理人的五大技能

在以上五大基础责任之下，职业经理人要具备五大基本技能：

构想的技能

职业经理人要协助企业家经营管理，要把企业家的梦想落地变为实践，所以要有构想实践的技能。

人文的技能

职业经理人不单单要有专业的能力，还应该要有文化，要有人文素质的精神。

技术过硬的技能

职业经理人要解决企业的具体问题，要增产创收，所以要有过硬的专业技术能力。

诊断的技能

职业经理人要像一个医生一样，能够像为人体看病一样，找出企业组织的病因，然后加以救治。

分析的技能

职业经理人不单单地执行命令，而是要对于本企业所做事务决策的强点、弱点、优点、缺点予以分析，作出陈述并且给出建议。

## (五) 职业经理人的七大工作任务

综合起来，职业经理人有七大工作任务：

通过目标来管理，而不是随心所欲；

评估更多的风险，考虑长远利益，甚至比企业家考虑得还要长远，因为企业家要有冒险奋战的精神，而职业经理人则要建议企业家在一个稳定的环境中寻求可持续发展；

制定战略，做出战术性的决策，把大战略和具体的战术结合在一起；

建立高效团队，执行工作任务，努力创收(如果企业不盈利，就没有存在的价值。企业的终极目标：第一个是利润最大化，第二个是价值创新化，第三个是社会责任化，职业经理人必须协助企业家完成这三大使命)；

快速清楚地交流信息，以保持整个流程的畅通性；

把管理的技术与人文的艺术融合在一起，打造一支有坚强战斗力的团队；

抱持终身学习的态度，让企业能够可持续发展，进入知识管理型、创新型企业。

## (六) 创新管理与变革管理

职业经理人应该常用一个管理学理论，就是大家很熟悉的“水煮青蛙”。如果把一锅水烧开了，把一只青蛙丢下去，这只青蛙会马上跳出来。如果把青蛙放在温水中，慢慢地去加温，青蛙一开始觉得很舒服，等到水滚了以后，青蛙也跳不出来了，我们就可以喝青蛙汤了。今天的职业经理人无论面对企业的创新管理还是变革管理，都必须有坚定的意志力和合格的综合素质。

## (七) 职业经理人的综合素质

职业经理人要具备的综合素质包括：

为团队的表现负责；

耐心倾听；

不虚伪做假；

不乱发脾气，不迁怒于其他团队成员；

有计划地完成任务；

以身作则，承担责任(有肩膀。有过，应该从上往下；有功，应该是从下往上。这样才能真正获得团队支持)；

有效沟通与激励；

具有专业的知识；

有自我表现的企图心，而不是只做企业的应声虫；

接受意见；

有恒心地追求目标；

关心整个团队的情绪；

为下属争取福利；

经营一个有集体荣誉感的团队。

如果职业经理人能够具备上述的素质，那么企业家就会变得很轻松了。企业管理学里有一种听起来不太入耳但却很实际的描述：智慧的领导是玩团队，聪明的领导是玩别人，最笨的领导是玩自己。如果一个企业家连职业经理人都不会培养，不会用，那他可能要成为一个玩自己的领导，就会忙忙碌碌而没有战略性的布局。

## (八) 企业对职业经理人的期望标准

### 【举例】

2009 年美国职业经理人杂志就现代职业经理人的素质标准对美国 500 强企业作调查，以下是调查的结果：

- |         |         |
|---------|---------|
| ①诚实 87% | ②胜任 74% |
| ③远见 67% | ④启发 61% |
| ⑤聪明 46% | ⑥公正 42% |
| ⑦宽宏 38% | ⑧勇敢 35% |
| ⑨坦率 33% | ⑩想象 32% |

各位企业家，各位职业经理人，请对照以上标准给自己打一个分数。职业经理人在职场中出人头地，想要获得企业家的重视，你要想想，自己是否拥有上述条件？如果没有，该如何去补足？如果有，该如何继续强化？

职业经理人一定要知道，圣旨式、独裁式、命令式的管理风格在已经过时，今天一定要采取支持、授权的管理模式，这是面对多元抉择、快速竞争的环境所应遵循的行动准则。能不能培养一支爆发力十足的职业团队，要看职业经理人的综合素质。

# 第二讲 乾坤两卦与《周易》自强不息精神

## 一、《周易》自强不息精神

### (一) 职业经理人应有哲学思维

职业经理人一定要有哲学和逻辑思维才能够术德双修，不只是一头会抓野鹿的狮子，更是一个会思考的尼采。

在现代哲学思潮当中有三个最重要的规律：第一个是对立统一，第二个是量变质量，第三个是否定之否定。而这三个现代哲学的理论基础，与我们大家认为很神秘的《周易》有关联性。《周易》是当今全球唯物主义二元辩证论与领导力、指挥力关系最密切的一个战略预测方法学。它的自强不息、螺旋循环的精神，就是宇宙运动二分法螺旋上升的一个轨迹。

### (二) 《周易》的哲学思想与自强不息精神

一阳一阴谓之道，根据考证，“中”的古字就是太极，太极就是道。所以道就是中，就是领导的导。《道德经》与《周易》都是唯物辩证论二元素的组合体，而其平衡点就是一个中，它就是一个道。拥有这个道、拥有这个中，将成为一个职业经理人内质最重要的一个关键点。

太极是一个场域，它是一个圆，没有起点没有终点。在这个场域里面，有阴阳两个因素，和文字、符号、数字三种表现方式。《周易》由乾、兑、离、震、巽、坎、艮、坤这基本的八卦所构成。要理解《周易》，有古人提供的四把智慧钥匙：《系辞》“太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦，八卦定吉凶。”及《老子》“道生一，一生二，二生三，三生万物。”

在《周易》整个的逻辑变换之中，包含着对立与统一、质变量变、否定之否定的辩证法，这就是我们所讲的卦变，乾与坤、姤与复、遁与临、否与泰、观与大壮、剥与决互为卦变，螺旋上升。它蕴含着天道酬勤、人生当自强不息、螺旋上升的深刻哲理。

《周易》是万经之首，是一个具有辩证逻辑的朴素战略分析工具，解读《周易》有助于职业经理人培养宏观领导素质。

## 二、乾卦自强不息的奋斗精神

《周易》一共有 64 卦，64 卦有 64 种不同的管理启示，第一卦跟第二卦是战略卦，是宏观的，其他的 62 卦是战术卦。乾卦与坤卦是最重要的。

每一卦有它整体的解释，叫做卦辞。每一卦又有 6 爻，每爻各有解释，叫做爻辞。

### (一) 乾卦总说

第一卦，乾。卦辞：元，亨，利，贞。文言：元，善之长也；亨，嘉之会也；利，义之和也；贞，事之干也。

《周易》的时代背景是，周厉王因为施政不佳，失去了政权，周朝的老臣集合《连山易》与《归藏易》，编著了《周易》，用意是告诉周厉王如何复兴周室。

这乾卦卦辞就是报告周厉王，在如此困难的状况下，要想复兴周室，必须要做到四个终极目标。

#### 1. 元是持续的和谐

元是第一个终极目标：善之长也，就是你要把善良和谐的社会面貌通过你的施政呈现出来，让人民感受到在您的领导之下，整个国度之内都充满了善良和谐，并且这种善良和谐的风气能够在人民与诸侯之间源远流长地延续下去。

作为职业经理人，能不能把企业打造成一个有善良和谐的氛围，而且可持续发展的一个企业？如果你能够达到这样的一个高标准，你就是一个成功的职业经理人。

#### 2. 亨是普遍的满足

亨是第二个终极目标：嘉之会也，就是你要把国家营造成一个嘉年华会，老百姓丰衣足食，日出而作、日落而息。让诸侯有钱，老百姓有粮食，知道礼义廉耻，国家强盛可以抵御外侮，日子过得就像过年过节逛庙会一样，这是一个领导者的责任。

作为职业经理人，你能不能打造每天都像嘉年华会一般的企业氛围？让企业有大量的利润，员工都有利润赚，为社会创造财富，是我们应尽的责任。让员工每天眼睛一张开就想要到公司来上班，一上班了就好高兴，营造这样的企业氛围，是职业经理人应该拥有的雄心。

### 3. 利是长远的利益

利是第三个终极目标：义之和也，就是你要把最有道义的事情结合在一起，国家就得到了最大的利益。要藏富于民而不要藏富于国。

作为职业经理人，面对国际金融危机、产业转型，面向与狼共舞的国际化竞争，我们能不能在艰困之中带领我们的团队，忠心为企业发展而抛弃短期的利益？

### 4. 贞是必要的事功

贞是第四个终极目标：事之干也，就是要把事情做好。一个领导者一定要把国度之内所有人民的事情安排好，让人民都有工作，商业有发展，国家呈现稳定，周厉王你复兴西周的盛世就指日可待。

作为职业经理人，能不能够贯彻制度管理，做到定岗定编、定责权利，把最适当的人放在最适当的位置，让每一个人都能够发挥他最大的价值？这是职业经理人应该思考的问题。

## (二) 乾六爻分论

### 乾之初九

爻位：初九。爻辞：潜龙，勿用。

潜龙是一只刚刚出生的龙宝宝，眼睛都没有张开的龙。这种龙心急是没有用的。以此比喻周厉王的复国，我们也可以比喻一个企业的变革成长、一个人的想要成功。刚刚出生的龙宝宝，眼睛都没有张开，你初入红尘，眼界未开，思虑不周，涉世不深，这个时候你该怎么做呢？

《周易》说你要沉潜，观察思考，不懈努力，要审慎，为我们将来的成长做准备，经过努力，克服环境，增强力量。

### 乾之九二

爻位：九二。爻辞：见龙在田，利见大人。

这个时候，没有睁开眼睛的龙宝宝，已经张开了眼睛，但是它不会飞，也不会游泳，只能蜷伏于大地。狭义解释，田就是大地，是自然资源。广义解释，田就是父母亲。

幼龙初长筋骨，羽翼未丰，慑服于大地，依赖滋养，要感恩图报。这个时候，九二告诉我们，扒在地上的小龙，你要孝顺父母，要敬爱天地，在柔弱的同时，更要做一个积极性的动作——所谓利见大人——搞关系，与强者为伍，刻苦勤劳，为我们将来的成长预做准备，争取认识高层。

### 乾之九三

爻位：九三。爻辞：君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎。

堂堂大君每天从早到晚保持警惕，严格要求自己不要犯错。天道酬勤，日夜劳碌，慎怀目标，严以律己。这个时候，你要秉持大易精神，天行健，君子以自强不息。

我们要知道外在环境的变化，培养自我核心竞争力，解读行动，合于时机，冲破困境，勇往直前。职业经理人想要开创企业和个人的美好前程，到这个时候，必须要做一条勤劳的龙。

### 乾之九四

爻位：九四。爻辞：或跃在渊，无咎。

这是一条上天下海的龙，可跃九天之上，可入万丈深渊，初尝胜利的果实，满心喜悦，但千万不要犯错。

这个时候，作为一个职业经理人，你该如何向上提升职业素质呢？你应该知道守住前进后退的战略了。战略，就是解决当前要解决的，以及未来可能发生的问题，这样的从思想到行为的一套职业操作过程。你应该敬德修业，要敦品立德，多念书，减少错误，不要有投机的邪念。

### 乾之九五

爻位：九五。爻辞：飞龙在天，利见大人。

常见电视上皇帝自称：朕乃九五至尊，就是从这个九五来的。这是皇帝龙，功高旺盛，境遇飞达，事业有成，掌控一方，这就是九五至尊了。

这个时候，作为一个职业经理人你该培养你就不要只做九三的基础环境认知跟核心竞争力的培养了，也要超越九四的战略，而要到九五的众志成城——就是要玩团队了。前面说了，有智慧的领导玩团队，聪明的领导玩别人，最笨的领导玩自己。

企业的领导这时候要从家族式的管理模式，转向培养职业经理人的团队，这就是九五至尊。同时一个九五至尊的领导，你要拥有豪情壮志，要谦虚得像山谷一样，做风险评估，注意危机管理，千万不要忘记第二次搞关系，扒在地上的小龙要利见大人，九五至尊更要利见大人，因为天外有天人外有人。

乾之上九

爻位：上九。爻辞：亢龙，有悔。

亢进、兴奋过头的龙，找不到北的龙，忘记自己吃几碗老米饭的龙，就叫做亢龙。他爻位已满，登峰造极，权欲抵达高峰了。如果为政者拥有权力，他贵而无咎，高而无民，过度饱满，极度膨胀，只知进不知退，只知存不知亡，只知得不知丧，那他最终会从天上掉下去，会后悔的。

皇帝贵为九五至尊，留一点余地。古人讲，围网捕鱼网开一面，得饶人处且饶人；曾国藩先生说，盛时常做衰时想，上场当念下场时。所以希望职业经理人要给自己一个定位，给自己留有余地，什么龙都可以当，千万不要做亢龙。

### (三) 乾之用九

在《周易》的 64 卦中，只有乾卦和坤卦两个战略卦有所谓的用九和用六，别的 62 卦都没有。用九它是没有爻向的，它隐藏在乾卦的终极运用之中。

用九：见群龙无首，吉。

平常讲群龙无首，意思是杂乱无章。事实上群龙无首来自于《周易》乾卦的用九，是最高领导艺术的运用。六龙御天，各具一方，有道德者不当首领，这就是扁平化的班子领导。一个卓越的领导者一定是权责下放，分层负责，重视团队的建设 and 领导，分层授权，让所有团队成员都具有责任心和荣誉感。群龙无首，就是一种共赢共好的局面。

职业经理人的 人生，有如周厉王的复国，哪一个没有当过潜龙？刚加入工作的时候，都是没有睁开眼睛的小龙，不懂得人情世故，慢慢成长，经过大人的提携，加上努力的学习，然后事业到达一个巅峰，再往上走，就达到了人生圆满的境界。但是人不要自满，不要骄傲，否则你会由极盛而衰，亢龙有悔，你就会入阴。怎么来化解呢？要权责下放，群龙无首。

### (四) 乾卦小结

对于一位职业经理人来讲，乾卦提供给我们的，不但是职业生涯发展的一个规划，同时更代表了人生不同的历程应该拥有不同的职业态度。元就是善，那善又是什么呢？《道德经》说：上善若水，水善，利万物而不争，处众人之所恶，故几乎于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无忧。这就是老子所说的无为而治。不言之教，不是不作为，而是不讲话就能够教育别人了，这就是最高明的职业经理人才能办到的。所以大学之道，在彰明上天给我们的德性，在亲民，在止于至善。

元亨利贞，从系统平衡论来谈，大哉乾元，万物资始，乃统天，这是领导管理的大道，乾道变化，各正性命，保合太和，乃利贞。首出庶物，万万国咸宁。庶物就是老百姓的事，就是目标市场和目标客户的事情，咸是感动，宁是和谐，就企业来讲，它就可以达到一个利润最大化、价值创新化、社会责任化的终极三大使命。

## 三、坤卦谦虚包容的内敛精神

### (一) 坤卦总说

乾坤相对应，乾是外王，坤是内圣，外王必须配内圣，外王与内圣是相辅相成的。

第二卦，坤。卦辞：元亨，利牝马之贞。君子有攸往，先迷，后得主，利。西南得朋，东北丧朋。安贞吉。

坤卦告诉我们内心世界要把握的三个重要原则。

第一个资源整合。元亨，利牝马之贞。牝马就是怀孕的母马。作为一个职业经理人，你要把人力资源、物力资源、财力资源、信息资源整合在一起，像母马一样能干，在没打仗之前粮草先行。

第二步，除了资源整合以外，要坚定意志。君子有攸往，攸往就是美好的前程。先迷后得主，你会现迷失你自己，最后才会得到主要的道路，因为你做过潜龙，你有过龙在田的经历，所以你不只是要积蓄资源，还要坚定意志。

第三个要战略联盟。西南得朋，东北丧朋，因为在周厉王的时代，西周已经分封 160 多个封国，有些封国是支持周厉王拥护中央政府的，有些是反对中央政府想要消灭周厉王的。这里是告诉周厉王，要去结交那些能帮我们的“得朋”，而不是要去交那些“丧朋”，这叫做战略联盟。

对职业经理人来说，就是要选择合适的联盟对象。

做到这三点，就可以达到“安贞吉”的良好状态。

《周易》的乾卦与坤卦相对应，告诉我们要坚定意志、蓄养资源、战略联盟，这样才可以达到元亨利贞的终极目标。

## (二) 坤六爻分论

坤之初六

爻位：初六。爻辞：履霜，坚冰至。

初九配初六。初九是潜龙，没有用。所谓没有用，是因为环境的困难，那么对应的你内心世界该怎么样呢？履是走，霜是薄薄的冰雪，走在薄薄的冰雪之上，就应该知道后面的大风雪天就一定要来了。这时候，潜龙出世，心绪宜深思准备。

作为职业经理人，外在的环境再艰困，不能影响我们的内心，不过我们的内心要如临深渊、如履薄冰，戒慎恐惧，侦查气候，谋定而后动。即使眼前一片混沌，我们也要坚定意志，勇往直前。

坤之六二

爻位：六二。爻辞：直、方、大，不习，无不利。

九二配六二。九二是见龙在田，下一句利见大人。我们凭什么要见大人，因为我们是小龙，还没有做到直方大——坦率、方正、宏大。我们要做到言忠信、行笃敬，才能够成功，而不是走捷径。

### 【案例】

卖土豆的故事

有两个同学大学一起毕业，一起招到一家公司。在学校时，甲同学十分优异，成绩好又是团委干部，而乙同学就是一般般的大学生。

这个公司是以出口土豆、混合西红柿为主的一个农贸外销公司。一年以后，这个在学校表现非常好的甲同学，依然是个办事员；而在大学表现平平的乙同学，却已经升为部门经理。这个甲同学就很不高兴，认为老板瞎了眼睛不会用人。

有一天甲同学就直接跑去找老总，说老总你用人不当。老总说我怎么用人不当了？甲同学说，我在学校何等优秀，乙同学在学校也就是一般般嘛，今天他都干了经理，我还干个办事员，你太不会用人了。