

# 智慧生存黑皮书

学 武 编著

黑龙江人民出版社

责任编辑:曾一丹

封面设计:于克广

**智慧生存黑皮书**

Zhahui Shengcun Heipishu

学 武 编著

---

黑龙江人民出版社出版发行

(哈尔滨市南岗区宜庆小区1号楼)

黑龙江人民出版社激光照排中心制版

黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32·印张 9

字数:200 000

2001年1月第1版 2002年2月第2次印刷

印数:5 001—8 000

---

ISBN 7-207-04972-2/G·1029 定价:14.00元

## 目 录

## 上篇 办公室智谋

- 成为上司的好下属..... (3)
- 理解上司的言行 ..... (3)
- 做一名好下属的七大要则..... (9)
- 巧妙称赞上司 ..... (20)
- 获取上司的信赖 ..... (29)
- 争取得到上司的认可 ..... (36)
- 提建议要三思而后行 ..... (40)
- 婉拒上司的不当指示和命令 ..... (49)
- 聪明地处理与上司之间的矛盾 ..... (55)
- 与性格不同的上司融洽相处 ..... (72)
- 区别对待处境不同的上司 ..... (82)
- 做下属的好上司 ..... (95)
- 具备上司魅力 ..... (95)
- 攻心为上..... (103)
- 与个性不同的下属处好关系..... (112)
- 训戒下属有度..... (125)
- 驭下有方..... (132)
- 处好同事关系..... (148)



- 同事相处金法则····· (148)
- 抱朴守拙····· (153)
- 做个有心人····· (161)

### 下篇 商场谋略

- 胜战计····· (169)
- 第1计 “瞒天过海”····· (170)
- ◎店老板示假隐真生财有道····· (170)
- 第2计 “围魏救赵”····· (176)
- ◎买主趋利避害妙购高价位住宅····· (176)
- 第3计 “借刀杀人”····· (181)
- ◎“WN”与足球联姻提高知名度····· (181)
- 第4计 “以逸待劳”····· (184)
- ◎友尼利福公司以退为进平安渡过难关····· (184)
- 第5计 “声东击西”····· (187)
- ◎声东击西,不过早地暴露自己····· (187)
- 敌战计····· (190)
- 第6计 “无中生有”····· (191)
- ◎店主精心制造假象轰动全城····· (191)
- 第7计 “暗渡陈仓”····· (196)
- ◎英方拖延时间转移资产逃避责任····· (197)
- 第8计 “隔岸观火”····· (201)
- ◎手足相煎两败俱伤渔人得利····· (202)
- 第9计 “笑里藏刀”····· (205)
- ◎《佐贺报》精诚所至金石为开····· (205)
- 第10计 “李代桃僵”····· (207)

- ◎避实击虚留住八方宾····· (208)
- 第 11 计 “顺手牵羊”····· (210)
- ◎我方公司微利必得招招见效····· (210)
- 攻坚战····· (213)
- 第 12 计 “打草惊蛇”····· (214)
- ◎麦西公司谋而后战走出困境····· (214)
- 第 13 计 “借尸还魂”····· (217)
- ◎“健力宝”借名人效应登峰造极····· (217)
- 第 14 计 “调虎离山”····· (220)
- ◎王经理用诱人之计低价购进大理石····· (220)
- 第 15 计 “欲擒故纵”····· (222)
- ◎给你一些甜头让你割舍不掉····· (223)
- 第 16 计 “擒贼擒王”····· (224)
- ◎地产公司夺其魁首智胜镇政府····· (224)
- 浑战计····· (226)
- 第 17 计 “釜底抽薪”····· (227)
- ◎精工企业痛击欧米茄“老虎屁股”····· (228)
- 第 18 计 “金蝉脱壳”····· (233)
- ◎经销商金蝉脱壳将积压产品全部销售····· (233)
- 第 19 计 “关门捉贼”····· (235)
- ◎斯航公司请君入瓮成为全球闻名公司····· (235)
- 第 20 计 “远交近攻”····· (238)
- ◎雀巢公司联合第三世界国家摆脱危机····· (238)
- 第 21 计 “假途伐虢”····· (241)
- ◎永不满足的皮尔·卡丹····· (241)
- 并战计····· (244)

- 第 22 计 “假痴不癫” ..... (245)
- ◎兄弟相煎街头观众如蒙童受欺 ..... (246)
- 第 23 计 “上屋抽梯” ..... (250)
- ◎航空公司以退为进后发制人 ..... (250)
- 第 24 计 “树上开花” ..... (252)
- ◎泸州老窖借亚运欢歌飘香海内外 ..... (252)
- 第 25 计 “反客为主” ..... (256)
- ◎顺其天时新闻发布会要有良策 ..... (256)
- 败战计 ..... (259)
- 第 26 计 “美人计” ..... (260)
- ◎“太太”的不变情怀 ..... (260)
- 第 27 计 “空城计” ..... (263)
- ◎宝丽来虚张声势吸引许多顾客 ..... (263)
- 第 28 计 “苦肉计” ..... (267)
- ◎巧借第三者插足达到谈判成功 ..... (268)
- 第 29 计 “连环计” ..... (270)
- ◎“半球”广告连环套 ..... (270)
- 第 30 计 “走为上” ..... (274)
- ◎保存实力东山再起的日本公司 ..... (275)

**上 篇**

**办公室智谋**





## 成为上司的好下属

不管是谁,一旦站到某一立场上,就会受这一立场的特有心理制约,当上司的尤其如此。作为下属,只有理解了上司的言行,才有可能成为上司的好下属。

### □理解上司的言行

#### ◎领会上司的意图

##### 1. 要彻底领会和理解上司的行动方针:

当上司客气地对你说“好好干,公司的未来要靠你们了”时,你的回答可能只有简单的一句话:“我一定加倍努力,把工作做好。”回答虽然如此简单,但事实上却要复杂得多。从一开始,你就必须弄清楚要干什么?为什么要干?干到什么时候?干到什么程度等等。所以,需要将上司和下属的意见以及自己的经验为基础,将上司的方针、思想和思考方法等做出归纳,然后放在上司的立场上考虑问题,安排自己下一步的工作。

##### 2. 理解上司的人格和行为

上司也是人,如果离开了上司职位,他和一般人毫无二致。作

为下属,要从正常人的角度去观察、看待上司,对上司要有一点宽容,不必要求上司一定要人格高尚,出类拔萃。对上司所犯的小错误,可以视而不见。

### 3. 理解上司对下属的期待

完成上司布置的任务时,一定要上下合作,齐心协力地来做。从这一点看,要成为上司得意的下属应该是能够很好地理解上司的要求和期待,创造出出色业绩的下属。

### 4. 掌握上司的工作方法、特点

百种人就有百样的性格,上司处理问题的方法也因人而异。比如听取下属汇报的时候,有的上司要求用口头汇报,有的上司却要求写出书面材料;有的上司重视按规章和制度办事,有的上司却注意人情和关系;有的上司办事干净利落,非常果断,可有的上司却非常慎重,走一步看一步。作为下属,必须抓住这些特点,积极地适应,而不能对上司的做法妄加议论。这一点是搞好上下级关系的诀窍。

### 5. 掌握上司的好恶及对问题的看法

好恶之分虽是主观的东西,但上司既然也是人,就不能超脱这种情绪,喜欢听的话就容易听得进去。下属平时要摸清上司爱听些什么。倘若汇报工作时,插入一些上司平素喜欢使用的词,就会让上司另眼相待。同时,要通过上司的言辞,很好领会上司对问题的看法。上司决不会粗暴地对待为他带来愉快的下属。

### 6. 理解上司的处境,体会上司的心情

有些事情必须由上司做出决定,而上司优柔寡断时,他往往想征询下属的意见。当你感觉到上司处于这种境遇时,就可以对上司说:“我有这样一点想法,您看如何?”此时,他定会耐心倾听。假如你的意见被上司采纳了,就会受到他的喜欢。

做上司的往往希望在下属的工作中表演一番,当下属的要体会这种心情,要上司登台表演创造机会,尽量提高上司的存在价值。比如,一件任务在某种程度上已接近完成,下一步就能达到预定目标的重要时刻,要请上司出马。如果你能准备出这样的场面,则上司对你的评价一定会提高。

### 7. 理解上司的难处

上司确实有很大的权力和自主的余地,但是,他还有很多难处。上司常常为下属不努力工作而着急;上司同时也被人领导,往往要受“夹板气”;一旦工作失误,责任重大等等。诚然,出名、晋升等等在现今肯定还有相当的魅力,即使有人口头上说“不为做官出名”,其行径却常常与此相反,做下属的做到心中有数就行了。

### ◎不要在乎上司端官架子

说起“官架子”似乎很让人讨厌,认为端官架子是脱离群众的表现;但实际上,它既然存在,从某种意义上讲,就有存在的理由和合理性。我们可以看到“官架子”有以下几个方面的作用:

#### 1. “官架子”可以显示权力

普遍认为,官架子是自高自大、装腔作势的作风,这也是人们对“官架子”产生反感的原因。但从另一角度看,“官架子”决不仅仅是一个消极、负面的东西,而有着它积极而微妙的意义,成为许多人领导和管理下属的一种十分有效的艺术性方法。

“官架子”其实可以理解为一种“距离感”。许多人正是通过有意识地与下属保持距离,使下属认识到权力等级的存在,感受到上司的支配力和权威。而这种权威对于上司巩固自己的地位,推行自己的政策和主张是绝对必要的。威严感会使上司形成一种威慑力,使下属感到“服从也许是最好的选择”,而“不服从则会给自己

造成不利”。

作为下属,如果你能理解到上司为保护、运用和扩大权力而绞尽脑汁、不遗余力时,如果你能理解到这种权力正是他事业有望成功的基础时,你就会理解“摆架子”的秘密了。

### 2.“官架子”会使上司产生满足感

无论任何人,都有实现自己人生价值的愿望。不同的人价值不同,实现价值的程度也不同。毫无疑问,上司也需要人生价值得以实现的满足感,有些时候,他还会因此而显得沾沾自喜或洋洋得意,不自觉地表现为某种“架子”。

深谙“官架子”妙用的人很多,但能够在理论上深刻地加以阐述,并在实践中加以运用的人则非戴高乐莫属。戴高乐在他的著作《剑锋》中写道:

“一个领袖必须能够使他的下属具有信心。他必须能够维护自己的权威。”

“最最重要的是,没有神秘就不可能有威信,因为对于一个人太熟悉了就会产生轻蔑之感。”

“(一个领袖)没有威信就不会有权威,而除非他与人保持距离,他就会有威信”……

所以,“官架子”决非是一个简单的道德问题,它还包含相当的上司艺术的奥妙,更有着心理学上的微妙含意。

### 3.“官架子”有助于处理政务

如前所述,“官架子”是一种距离感。距离感不仅会给上司带来心理上的安全感受,而且还为他处理人际关系及政务提供了一个回旋的余地。许多人正是靠着这种距离感的调整来实现着自己的目的。

在不同的时间、场合下,对不同的人摆出不同的“架子”就会形

成不同的人际距离。没有层次感的随和和友善,则是“仁有余,威不足”,不能达到这样的效果,还不利于上司处理棘手问题。许多上司最头痛的便是事无巨细都要亲自处理,他们更希望自己能抽出时间和精力处理大事。所以许多人就喜欢利用这种“轻易不可接近”的“官架子”来逃避细小琐事的烦扰,把更多的脑力用于谋划大事上。

### ◎不要将上司的“怒火”放在心上

有许多上司爱发脾气,而且官做得越大,脾气就越大。其实发脾气还有以下好处呢:

#### 1. 发脾气有助于上司推进工作

上司之所以大发脾气,最根本的原因就是因为他是掌权者,这种权力使他可以合法地管理下属,调度工作并实施惩罚和奖励。而对下属发脾气,可以看做是上司对未能按照要求准确、及时地完成工作的下属的一种惩戒,它要比温和的批评和规劝强烈得多,在很多时候也会有效得多。

事实上,发脾气已成为某些上司推进工作的一种艺术性方法。虽然我们每个人都清楚“怒则伤肝”,但是在有些部门、有些情况下这的确是一种十分有效也比较简便的方法。有些上司还善于运用发脾气来达到“文治贤助,一张一弛”的管理效果。可见,发脾气可在工作的紧要关头再加一鞭,也可使下属对自己的错误有一深刻而沉痛的认识,所以成为许多人的领导技巧之一。

#### 2. 发脾气可以释放过大心理压力

上司不只是享有权力,他还必须承担相应的责任。在这种巨大责任的压力下,上司的心情难免是很紧张的,很容易为下属的不理解、不争气的行为激怒。可以说,发脾气是人类的一种很普遍、

很正常的心理现象的外化,是心理压力过重的结果。所以上司的脾气看似无常实则是心理活动的一种必然表现。我们应该理解上司的这些情绪变化,就像理解自己偶发的一些小脾气一样。

### ☆要点回放

- ❖要彻底理解和领会上司的意图,所执行的方针政策。
- ❖不要苛求上司一定得人格高尚,工作能力出类拔萃。
- ❖抓住上司的工作方法、特点,但不要对上司的过失妄加评论。
- ❖端“官架子”其实是上司管理下属的一种十分有效的艺术性方法。
- ❖上司发脾气时,你得逆来顺受。

做一名让上司放心、省心的  
下属,除了理解上司外,还要有强  
烈的敬业精神,服从精神,独挡一  
面的能力,善于维护上司的尊严  
.....

## □做一名好下属的七大要则

### ◎学会敬业

敬业的动机无非有两个:一是为了提高自己的业务能力、放眼于未来发展;二是为了达到上司的满意,得到上司的青睐。任何一个上司都力争使自己主管的单位做出成绩,拿出一些光彩的东西来,那样他自然地需要一个、几个乃至一批兢兢业业、埋头苦干的下属,需要一些下属踏踏实实地为他干事。

我们提倡敬业,更提倡会敬业,这里有三个方面的技巧需要注意:

1. 对工作要有耐心、恒心。有许多人非常想干出一番事业来,但他们往往凭热情干事,兴趣来了就热火朝天干一阵,兴趣一过,马上开始敷衍了事,或者三心二意,缺乏耐心与恒心。在上司眼中,这样的下属是靠不住的。他们深知这类下属不是干大事的

料,自然也就不委以重任了。

### 2. 苦干加巧干

经常有人工作认真、兢兢业业,但忙忙碌碌一辈子就是没干出多少成绩,不仅没有得到提拔,反而在上司和同事的眼中留下了“笨”的印象,实在是可惜。苦干是上司喜欢看到的,但上司更喜欢巧干和高效率的下属。不妨设想一下,同一项任务,交给甲下属需要一个月才能完成,交给乙可能仅要两周时间就完成,那么上司在用人时首先考虑的就可能是乙而不是甲。所以说不要蛮干,必须善于动脑筋想办法,提高工作效率。

### 3. 敬业也要能干会“道”。

“道”就是要让上司知道或感受到你所付出的努力。上司所能目睹的你的工作最多限于“8小时以内”,在下属与上司分开办公的地方,上司对下属的工作了解就更少了。有些人只顾埋头工作,工作完成后一交了事,与上司交流很少。自己究竟加了几个班,费了多大劲,流了多少汗水,耽搁了自己多少事等等,如果你自己不主动说,同事一般很少会在上司面前提你的情况,你所付出的汗水也就默默无闻地白白流掉了。

聪明的下属应既会做又会说。比如,上司交给你一项任务,需要一周时间完成,下班时,上司对你说:“下班了,明天再干吧!”此时,你可以回答道:“这项工作有些地方比较繁琐,我今晚没事,正好加个班以免到时完不成工作。”这样你可能只用了四五天就完成了工作,而上司对你提前完成的工作不会不满意的。这也是一种让上司感受到你工作勤奋的好技巧。这时你即使不再刻意表白,上司也会明白,仅用了四五天就完成原定一周要完成的工作,效率实在是高,所以说给上司一个使他吃惊的结果,能够很巧妙地让他感受到你在背后付出的艰苦。



◎服从第一

“恭敬不如从命”，这一古老的至理名言告诫后人，对上司，服从是第一位的。下级服从上级，是上下级开展工作、保持正常工作关系的前提，是融洽相处的一种默契，也是上级观察和评价自己下属的一个尺度。

许多有工作经验的人都有这样一种深刻体会：服从一次容易，事事依从上司却很难，工作时间长的人几乎都有过违背上级命令的经历，虽然在平时他们大多数都很好地与上司相处。导致这种突发性不服从的原因大致有三点：

1. 刚刚受到上司的批评或成为上司的发泄对象，感到气不顺，心不平，可能会情绪化地对待上司的命令，不服从甚至顶撞上司随之而来的新的安排和命令。

2. 因为上司的原因使自己的利益不能满足。由于上司不公平，自己的奖金比别人少，房子比别人小甚至没有分到，或者评职称不如意等等，就有可能产生抵触情绪。

3. 上司的决策与自己有根本性分歧，或交办的事情对自己并无好处，并有可能得罪同事时，不愿执行上司的决定。

人的生命总是在满与不满、愿与不愿的无休止交织中消磨、延续。身临此境，你可以巧妙地表示自己的不满，但决不可抗拒。你以自己的宽阔胸怀，坚持服从第一的原则是明智之举。这样做，使上司心明眼亮，你在情感上掩藏着极大的不满，但理智地执行了他的决定，对你的气度，他也不得不佩服。

当然，服从也有善于服从、善于表现的问题。细心的人都会发现这样一个事实：在单位里，同样都是服从上司，但每个人在上司心目中的位置却大不相同。这是为什么呢？是因为有的人肯