



房地产经纪
培训教程系列

房地产经纪业 区经理培训教程



◎ 刘梅 编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

房地产经纪培训教程系列

房地产经纪业区经理培训教程

刘梅 编



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

本书为房地产经纪业区经理培训教程。全书主要是针对刚刚晋升为区经理的从业者的培训。上篇介绍了参与决策的初级管理者的基本素质、修养、意识；由于区经理越来越直接参与管理工作，因而，下篇首先讲解了在面试中会出现的具体问题，然后通过对从业者税费的培训、政策的讲解、相关法律法规的巩固以及房地产相关专业知识的培训，搭建了区经理应该掌握的高级知识体系。

本书适用于房地产经纪业的从业人员及相关专业的人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

房地产经纪业区经理培训教程/刘梅编. —北京:
中国电力出版社, 2008
(房地产经纪培训教程系列)
ISBN 978-7-5083-6263-2

I. 房… II. 刘… III. 房地产业-经纪人-技术培训-
教材 IV. F299.233
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 169190 号

中国电力出版社出版发行
北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>
策划编辑: 王晓蕾 责任编辑: 侯伟
责任印制: 陈焊彬 责任校对: 蔺淑艳
航远印刷有限公司印刷 · 各地新华书店经售
2008 年 1 月第 1 版 · 第 1 次印刷
1000mm × 1400mm 1/16 · 13.75 印张 · 242 千字
定价: 27.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

本社购书热线电话 (010-88386685)



刘梅

国际职业高级资格培训师

高级人力资源管理师

原台湾信义房屋北京分公司

总经理特别助理

原北京链家房地产经纪有限公司

副总经理助理、公寓部总监、

培训中心总监

联系方式:

tracy_walkman@hotmail.com(MSN)

本书为房地产经纪业区经理培训教程。全书主要是针对刚刚晋升为区经理的从业者的培训。上篇介绍了参与决策的初级管理者的基本素质、修养、意识；由于区经理越来越直接参与管理工作，因而，下篇首先讲解了在面试中会出现的具体问题，然后通过对从业者税费的培训、政策的讲解、相关法律法规的巩固以及房地产相关专业知识的培训，搭建了区经理应该掌握的高级知识体系。

本书适用于房地产经纪业的从业人员及相关专业的人员阅读。

前 言

本丛书从“房地产经纪业经纪人培训”、“房地产经纪业店经理培训”、“房地产经纪业区经理培训”、“房地产经纪业管理者培训”四个方面,分别阐述了每一个层面所需要了解的基础知识、需要建立的基本信念以及需要明确的有效自我管理和人员管理的方法,并且从实用的角度出发,尽量翔实地为读者提供了各种管理工具。

房地产经纪业尚属于新兴行业,但在国内的发展潜力之大、发展速度之快,无不受到社会各界的关注。虽然这个行业在国外的发展已很有规模和体系,但在国内,房地产经纪业却仅仅走过了一个初级阶段。行业的不够成熟、客户的不同心理、从业者的素质局限,这些客观因素使国外很多优秀的管理和作业经验可以用于借鉴的部分非常有限。编撰本丛书,一方面旨在有效地介绍国外房地产经纪业管理的成功经验,使其成为可以在国内落地生根的种子;另一方面,也将目前各大公司优秀的管理经验加以归纳和总结,使其能留存下来,成为可借鉴的基础。

除此之外,还希望通过本丛书的出版达到以下目的:①弥补目前大部分没有培训体系和培训教程的房地产经纪企业的一些空白。②使广大消费者通过本丛书能更加了解这个行业。③使对这个行业感兴趣的人更加坚定信心地加入其中,使其的发展在众多从业人员的推动下更加重视自律与规范。④通过本丛书的出版,能与更多的消费者、从业者进一步交流行业的发展趋势和管理策略。

学习房地产经纪业的管理,首先要对这个行业本身有所了解,了解这个行业的历史渊源,了解它的内涵和运作规律。只有知道房地产经纪业普遍采用的业务模式,才能进一步探讨如何管理、如何创新。在现代化的都市里,人们已经习惯了快节奏的生活,但这样的快节奏也形成了一种相对浮躁的氛围。在市场竞争的压力下,在追逐利益最大化的急流中,人们往往忽视了细节,也不愿意审视全貌而仅取所需。

无论是经纪企业的内部运作模式还是外部营销手段,都只能说是目前存在的或是将来会发生的。由于各个国家、各个公司采用的不同策略有其自身的特殊性,如特殊历史阶段、特殊历史背景、特殊发展规模,因而,建议读者在阅读过程

中,应本着借鉴的态度,不要随意照搬,要因自身状况而定,并在实践中加以验证。

房地产经纪业区经理培训教程主要是针对刚刚晋升为区经理的从业者的培训。上篇介绍了参与决策的初级管理者的基本素质、修养、意识;由于区经理越来越直接参与管理工作,因而,下篇首先讲解了在面试中会出现的具体问题,然后通过从从业者税费的培训、政策的讲解、相关法律法规的巩固以及房地产相关专业知识的培训,搭建了区经理应该掌握的高级知识体系。

在完成整套书的过程中,我要特别感谢北京链家房地产经纪公司总经理左晖先生、副总经理贾生平女士,北京世邦信义房地产经纪公司原总经理冯其义先生的大力支持。由于编者业务水平有限以及时间仓促,书中缺点和错误在所难免,恳请各位同行及广大读者批评指正,以便修改和完善。

编者

目 录

前言

上篇 基础管理理念的形成

下篇 高级知识体系搭建

第一章 专题课程 / 18

第一节 企业大型面试说明会的组织与企业情况讲解 / 18

第二节 房地产政策回顾 / 23

第三节 北京市二手房交易中税费细解 / 35

第二章 房地产相关专业知识 / 63

第一节 相关法律法规 / 63

第二节 建筑知识 / 131

第三节 房地产测绘知识 / 143

第四节 城市和城市规划知识 / 149

第五节 房地产市场和房地产价格知识 / 160

第六节 金融知识 / 174

第七节 公证知识 / 197

参考文献 / 213

上篇 基础管理理念的形成

一、区经理的角色认知

在运营模式不同、规模不一、企业文化异样的公司中，“区经理”一职所扮演的角色是不同的，因而也很难通过某一类公司的模式准确地对其下定义。

从基础运营层面而言，区经理已经开始摆脱店经理直接从事业务的状况，而是更多地参与到战略制订与战略执行、战略效果修订之中。从某种意义上说，这个角色应该是一个具有多重身份的角色。他既参与一线的工作，管理着7~10名店经理和近100个经纪人；又参与上层的决策，不断地汲取着方略制订中的养分。他在一线工作中的成绩，一定程度上影响着他对战略的建议、理解及执行效果。

区经理是一个业务体的中坚力量，不但公司的老板应该对这些人给予足够的重视，企业各个层面的幕僚更应该充分与这些人沟通。渗透了管理概念的这些人是对后方支援体给予建议的最好输送者。

区经理在工作过程中，由于刚刚充当了管理者的角色，因而对于管理似乎还是个模糊概念，虽然有了更重的责任，但对于怎么做，似乎还是不知道。因而，在一些区经理刚上任的时候，还是每天被纠缠在谈单、解决纠纷的琐事当中。

二、基础管理理念的形成

（一）用人

1. 用人的三大基本素养

毛泽东曾经说过这样一句话：“领导的职责无非两样——出主意，用干部。”用干部，就是用人。成功的管理者一定是成功的用人者。汉高祖刘邦在解释自己为何得天下时，曾有这样一段大实话：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；治理国家，安抚百姓，筹运粮饷，使将士无后顾之忧，我不如萧何；指挥千军万马，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人都是人中之杰。我善于使用他们，这是我所以能取天下的原因。”从单项素质来说，刘邦比不上

张良、萧何、韩信中的任何一个，但三个人在最关键的一点上却不如刘邦，这就是用人。作为一名管理者，你可以在所有的地方都不如你的部下，但有一点，你必须要有过人的地方，这就是用人。这样才能服人之心、得人之力、尽人之才。

一名管理者要想成为一个成功的用人者，应该具备以下三方面的素质。

(1) 要有用人的诚意。管理艺术并不是玩弄权术。权术，离不开“欺骗”两个字。人之所以要欺骗别人，一定是因为有私心杂念，有了私心杂念，却不敢告诉别人，所以只好编造假话来欺骗别人。天下并没有真正的傻子。能在一件事上玩弄权术，却不能在每件事上都玩弄权术，玩弄权术的人可能得逞一时，却不能永远得逞。以权术来驾驭人，只能驾驭那些一般的人才，而真正的人才都是有自尊心的，他们最讨厌的就是受人愚弄。所以从长远来看，玩弄权术的人只能是聪明反被聪明误。只有以诚用人，才能得到真正的人才。

有人错把权术当艺术。实际上，权术是虚伪诡诈的骗术和投机术，它是官场倾轧、害国害民的工具。而管理艺术，是一种创造性的管理技巧。二者之间有本质的区别。例如，在用人方面，外举不避仇，内举不避亲，这是一种管理艺术。而嫉贤妒能，排斥异己，无疑就是一种心术不正的权术。

管理艺术与权术的区别，主要体现在以下几方面。

1) 运用权力是出于公心还是出于私心，这是区别管理艺术与权术的基本标准。如果一个管理者运用权力仅仅是为了满足个人或少数人的私欲，为此甚至不惜牺牲他人乃至国家的利益，给社会带来破坏作用，这就是权术。

2) 能不能正确维护社会道德、自觉接受道德规范的约束，是管理艺术与权术的基本区别。管理活动必须受道德规范的制约。而权术则是道德败坏的产物。不讲道德、不讲良心，违背道德规范，并使其行动想方设法披上合理的外衣，这是权术的虚伪性、投机性的表现。所以，就其个性品质来说，讲求管理艺术的人往往反应机敏、热情自信、豁达乐观，而惯于施展权术的管理者则擅长投机钻营，不择手段、以饱私欲，在个性品质上表现出孤僻狭隘、冷酷无情的特点。

3) 要运用高明的管理艺术来战胜权术。玩弄权术只能败坏管理者在群众心中的形象，使管理者的威信毁于一旦。但由于权术具有很强的隐蔽性、欺骗性，这就给人品正直的管理者带来很大的困难。对于权术不应逃避，既要有斗争的勇气，又要讲究斗争的艺术。只有进一步提高管理艺术，才能使正直战胜邪恶。

玩弄权术者必自毁。历史上玩弄权术最高明的莫过于袁世凯了，但他靠权术起家，又在玩弄权术中绝望地死去。

(2) 要有知人的智慧。知人是用人的前提。用人恰当与否，关键在于对人才的了解是否正确。大致来说，考察人才之道，应该看他的志向与趣味。志向、

趣味低下的人，安于现状，因而越来越低贱污劣；志向、趣味高尚的人，向往先贤的辉煌功业，因此也就一天比一天高尚明达。人才的优劣智愚，根据志向与趣味就可以区别开来。

(3) 要有容人的度量。人分三六九等，个性、能力、品质都不相同。要用人的，首先就必须容人。成功的管理者都有容人的雅量和气度，既要宽容有短处的人才，容忍其在工作中的合理错误，又要容许人才的冒犯，听得进人才的不同意见，还要能容得下人才的不同个性，容得下人才的成就与独立发展。

曾国藩的容人之量就不是一般人所能比的，这在他处理与左宗棠的关系上表现得十分突出。

左宗棠很有才华，也很有个性，他自称为“今亮”，即当今的诸葛亮之意。左宗棠科举考试很不顺利，考了多次，却只中了个举人。咸丰二年（1852），左宗棠到湖南巡抚的衙门里当了师爷，从此也就与曾国藩打上了交道。这位傲慢的左师爷，就连曾国藩也不放在眼里。但曾国藩并不计较，他非常欣赏左宗棠的才华，多次举荐左宗棠。咸丰九年（1859），左宗棠因为与当时的一个湖南总兵闹矛盾，差点丢了性命。曾国藩专门上了奏折给咸丰皇帝替他说情，并有“天下不可一日无湖南，湖南不可一日无左宗棠”这样的话。于是，朝廷下令左宗棠“以四品京堂候补，随同曾国藩襄办军务”，左宗棠从此正式成为曾国藩的部下。而曾国藩立即让他回湖南招兵，重新组成一支部队，也就是后来左宗棠赖以起家的“左湘军”。成为曾国藩手下以后，左宗棠如鱼得水，连获胜仗；而左宗棠打一次胜仗，曾国藩就保举一次，从四品京堂一口气做到了浙江巡抚。左宗棠以一个举人的身份，三年就做到了巡抚，固然与他的才能和战功有关，但没有曾国藩的不断提携保举，他不可能升迁得如此之快。然而“湘军”打下太平天国的首都天京（现南京）以后，左宗棠却不顾曾国藩的提携之恩，反而利用幼天王的问题大做文章，乘机对曾国藩落井下石。曾国藩对此十分恼火，但是他对左宗棠还是很宽容。他对儿子曾纪泽说：“我对左宗棠以怨报德，心里面当然不可能没有芥蒂，但我已经年老了，时时提醒自己不要有偏狭的行为。你们这些少年人，尤其不应该妄生意气，对于左宗棠只是不来往就算了，此外不得有丝毫的意见。”尽管他对左宗棠的做法十分不满，但在内心仍然十分看重左宗棠的才干。新疆发生叛乱之后，清廷急需一位懂得用兵之道的人带兵平叛。曾国藩问一位幕僚：“你对左宗棠有什么看法？”幕僚回答说：“今日的朝廷，恐怕找不出第二个像他这样合适的人来了。”曾国藩敲着桌子赞叹道：“你说得太对了！收复新疆的重任，倘若左宗棠不去，不但我做不到，即使是让已经去世的胡林翼再活过来，恐怕也做不到。你说朝廷找不出第二个人了，我以为他就是天下第一。”于是他便专门向朝廷推荐左宗棠担任收复新疆的重任。所以，当时的人都认为曾国藩对得起左宗棠，而左宗棠有负于曾国藩。曾国藩去世之后，

左宗棠驻军兰州，一天饭后与幕僚聊天，有一位年轻人当面批评左宗棠对不起曾国藩，说：“曾国藩心中时刻都有先生，而先生心中从来没有曾国藩。”左宗棠诚心诚意地说：“你说得太对了。曾国藩生前的时候，我一直很轻视他，他去世以后，我却非常看重他。”左宗棠所佩服的，无疑是曾国藩对他的宽容和大度。

有用人的诚心，有知人的智慧，有容人的度量，这三者加在一起，就会使人具有一种特殊的感召力。

2. 用人的基本手段

工欲善其事，必先利其器。对于一个管理者来说，要想让人才乐意为你所用，就必须掌握好用人的基本手段。

(1) 注重与人才的情感交流。人非草木，孰能无情？如果说人的心灵有一扇大门的话，那么情感就是开启这扇大门的钥匙。有句俗话说，刘备的江山是哭出来的。刘备这个人的高明之处，就在于非常善于运用情感。《三国演义》第四十二回有这样的故事：长坂坡之战，赵云单枪匹马，从万军之中拼死将阿斗救了出来。见了刘备之后，赵云下马伏在地上大哭，刘备也大哭起来。赵云将阿斗双手递给刘备，刘备接过阿斗，扔在地上，说：“为了你这个小东西，差一点折了我一员大将！”赵云十分感动，连忙从地上抱起阿斗，哭着对刘备说，“我赵云就是肝脑涂地，也不能回报主公的恩德！”刘备这一哭、一扔，赵云这位英雄就对他死心塌地了。善解人意，以情感人，是刘备能够建功立业的奥秘所在。诸葛亮为刘备父子鞠躬尽瘁，死而后已；曹操对关羽又是封官，又是送钱，关羽还是千里走单骑，回到了刘备那里……这些，都离不开一个情字。由此可见情感交流的重要性了。

情感的付出是有回报力的。凡是人才，都需要情感上的关怀、体贴、理解、尊重、信任和鼓励。今天的管理者，也应该将情感当成一种力量，用它去动员、感染、影响周围的人，激发人才的热情和活力。不过需要提醒大家的是，管理者的情感一定要出自真诚。只有真实的情感才能真正打动人，虚伪的情感不但打动不了人，反而会弄巧成拙。还有，在运用情感的时候，要把握情感和理智的分寸，不能让情感的洪流冲垮了理性的大堤，否则只能坏事。刘备正是为了给关羽复仇，不顾与东吴联合抗魏的大局，发动了对东吴的战争，结果兵败身亡。

人毕竟生活在现实中，除了精神、情感上的需求之外，还有利益上的需要。

(2) 离不开利益的引导。“凡是勇于做事的人，都是因为心中有大的欲望。”因而，利益的驱动是绝对不能少的。人生离不开名、利二字，军队是要打仗死人的，因而更离不开利益的驱动，用中国古代的兵书《三略》的话说：“军无财，士不来；军无赏，士不往。”

《湘军志》说：“故将军五百人，则岁入三千；统万人，岁入六万金，犹廉将也。”大致意思是：带五百人的每年收入白银三千，带一万人每年收入六万，这还是廉洁的将领。所以，湘军将领人人都很有钱，有10万家产的大概有100多人。除了以丰厚的报酬吸引人才外，还要有保举升迁，否则人才长期没有出路，就很容易产生离心倾向。“凡是遇到利益问题，要注意分配；凡是遇到名声问题，要注意分享，这样才能成就大事。”

利益的两面性告诉人们，对于人才，还需要有一个手段，这就是必要的约束。

(3) 用人之道要宽、严结合。如果说利益引导是宽，严格约束是严，那么用人之道，就应该宽、严结合。具体来说，是在名和利问题上要宽，在是与非问题上要严。恩威并重，才能刚柔相济，保持一种策略的弹性。

3. 成功用人的关键环节

古今中外用人，都有一个基本的原则，就是要充分发挥人才的特长。人尽其才，有以下三点要求。

(1) 考察是用人的基础。用人的关键是知人，知人的关键在于考察。考察人才的办法就是“试以艰危，责以实效”。试以艰危，就是将其放在艰难而又充满危险的环境中加以考验；责以实效，就是看其实际成绩如何，据此来判断是否可以胜任繁巨之任。

(2) 将人才放在正确的位置上。世上之物，都是既有长处，也有短处的。所谓人有长短，世无全才。更重要的是，一个人身上的优点，在特定的情况下可能恰恰又变成了缺点；一个人身上的缺点，在特定的情况下又可能恰恰是优点。关键是用用者怎么用。对于用人者来说，没有绝对的优点，也没有绝对的缺点。善于用人的人，就是要根据人才的不同特点，采取不同的使用方式，以充分发挥人才的作用。

在用人问题上，最忌讳的是用违其才。三国时的诸葛亮错用马谡，就是一个典型的例子。历史上的马谡，才气过人，好论军计。诸葛亮率军南征孟获的时候，马谡作为参谋，详细分析了当地少数民族的心理和当时魏蜀对抗的大局，提出了“攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下”的十六字方针。诸葛亮十分高兴，立即采纳，经过七擒孟获，终于安定了南中，为蜀国取得了一个稳定的战略后方。由此可见，马谡是一位很有眼光的参谋人才。但马谡缺乏实战的经验。刘备在临终前曾经告诫诸葛亮：“马谡言过其实，不可大用，你要小心。”假如诸葛亮听取了刘备的意见，继续让马谡当参谋，马谡的长处无疑可以得到更充分的发挥。可惜的是诸葛亮没有这样做，也许诸葛亮太偏爱马谡了。蜀军第一次出兵祁山，诸葛亮放着魏征等一批经验丰富的老将不用，却不顾众人的反对用了马谡，让马谡当了先锋。结果街亭一战，蜀军大败，诸葛亮不得

不挥泪斩马谩。史书上批评“诸葛亮用马谩”是不能根据人的才能而用人。这个批评，应该说很公正，也很深刻。

违背人才的特点而使用人才，一害人才，二害事业。身为管理者，一定要记住这一点。

那么，管理者应该如何才能掌握好人才的长与短的关系呢？

1) 看人才，要先看长处，后看短处。先看长处，就能使人才充分施展才能，实现价值，发掘潜能。若是先看短处，长处就容易被忽视。“先看长处，到处是人才；先看短处，天下无人才。”

2) 要用人之长，避人之短。既然长与短是统一体，在用人的时候，就应该用其长，避其短。需要注意的是：长，只是在特定领域里的长，如果不顾条件和范围，随意安排，长处也会变成短处。

3) 要警惕人才身上的短处。避其短并不是不看、不问他的短处。对于人才的短处，用人者一定要做到心中有数，防止这种短处可能带来的消极因素，并尽力帮助他弥补本身的不足，使人才在使用的过程中得到提高。

要想唯才是举，非才不用，发挥人才的特长，还有一条原则，就是防止任人唯亲。

(3) 任人唯亲是用人的大忌。之所以对任人唯亲保持警惕，就是因为任人唯亲和用人以长是截然对立的。用人以长是以才能优劣为标准的，而任人唯亲是以关系亲疏为标准的，二者的落脚点完全不同。任人唯亲，顾名思义，就是关系密切、感情好。从历史上看，任人唯亲至少会造成两方面的负面影响：①不能选拔出真正的人才，打击人才的积极性；②必然会造成一个集体的离心离德。“才能低劣的人，即使是至亲密友，也不宜久留，怕的是贤者不愿意与其共事。”当然，反对任人唯亲，并不是说凡是与自己有亲密关系的人都应当疏远，真正德才兼备的人同样应该被重用。内举不避亲，外举不避仇，一切以人才水平的高低为标准，只有这样，才能真正发挥人才的特长。

(二) 选人

世上先有伯乐，然后有千里马；千里马常有，而伯乐不常有。高明的领导者之所以高明，就是因为他们独具慧眼，善于发现人才。

1. 选人不可以眼光太高

人非圣贤，人无全才。有所长必有所短，有所明必有所蔽。中国古代的兵书《太白阴经》对于这个问题讲得很明白：“温顺安分的人，可以让他循规蹈矩，却难以让他灵活变通；强悍刚勇的人，可以勇敢地对待大难，他的个性却难以持久；性情谨慎的人，可以保持已有的成就，却难以开创事业；性情沉静的人，可以让他考虑长远的规划，却难以应对突发事件。”对于人才，如果一味求全责备，眼光太高，肯定就要有“无人可用”的感觉了。

书上所说的百长并集、一短难容的完人，只是后人的推崇之词罢了，选拔人才的人一定不要上当。

选拔人才的关键在于不拘一格，论事评人的关键在于不求苛细。不能因为有一点朽烂的地方，就把几抱粗的大树给丢弃了；不能因为仅仅撒了几网就灰心丧气，以至于错过了捕到大鱼的机会。

曾国藩说：“衡人者，但求一长可取，不可因微瑕而弃有用之才。苟如峣峣者过于苛求，则庸庸者反得幸全。”用今天的话说，就是选人只要有一长可取就可以了，不能因为小的缺点就失掉了有用之才。如果对于特立独行的人过于苛求，那么平庸的人反而会侥幸得以保全。这句话，是很值得管理者体味的。

2. 成大事需要有血性之人

这里所强调的“血性”，就是忠义血性，指的是一种强烈的忠诚感、道义感与责任心。

只有立场坚定、不为任何利益所动、不为任何困难所吓倒的人，才能成就一番大事业。

3. 于纯朴中选拔人才

用人应该重德还是重才，向来是一个争论不休的话题。

这里所谓的“德”，含义十分广泛，包括忠诚、勤俭、纯朴、耿直等。所谓的“纯朴”，主要是指朴实、无官气、不虚夸，具有踏实、苦干的作风。

但是，选人才最难的就是要德才兼备。所以，曾国藩晚年对于选才的标准也略有改变。多年的经历使他发现：“有德或者有才，能有一样就已经很难了，要想两者兼全，更是没有几个。”他甚至说：“在当今的乱世之中，如果对于战争的胜败不能有益的话，即使是道德再高尚又有什么用呢？我生平里喜欢用老实人，现在回头一想，其实是药不对症。”所以他说：“对有才无德的人，应当不要埋没他的长处，只是要稍微与他保持一点距离。”这应该算是智者之言了。

（三）处世

1. 居官者四大败身之道

过去人们喜欢用“宦海”两个字形容封建官场：“宦海是很险恶的，在官一日，即一日是在风波之中。能够平平安安上岸的，实在不容易。”

居官有四败：昏惰任下者败，傲狠妄为者败，贪鄙无忌者败，反复多诈者败。

- （1）昏惰任下：是非不明，不干正事，放纵自己身边的人胡作非为。
- （2）傲狠妄为：举止傲慢，为人蛮横，什么事都敢做。
- （3）贪鄙无忌：贪得无厌，无所忌讳。
- （4）反复多诈：反复无常，好用诈术。

自古以来凶德致败者大约有二端：一是傲慢，一是多言。曾国藩说，“历观

名公巨卿，多以此二端败家丧身。”

在传统的中国，谦谦君子是最受鼓励的人格。权力是一把双刃剑，它能给人带来荣耀，也能给人带来毁灭。每一位管理者，都应该时时刻刻提醒自己不要自我放纵，只有这样，才能避免大起大落，大成大败。保持一颗清醒的头脑，永远比什么都重要。

2. 名、利二字要看淡一些

曾国藩在他的日记中这样写道：“近年来焦虑非常多，没有一天是坦坦荡荡度过的，总是由于名利之心太切，世俗之见太重所导致的。现在要清除这两种弊病，必须从‘淡’字上着力。功名富贵一概淡然忘却，这样才能使自己的心境自由自在。”

“屠羊说”的典故，出自《庄子·让王篇》。楚昭王时有一个卖羊肉的屠夫，名说，人们便叫他屠羊说。实际上他是一位隐士。伍子胥为了报父兄之仇，率领吴军灭了楚国，楚昭王被迫流亡，屠羊说跟着昭王一起逃亡，途中为昭王排忧解难，功劳很大。后来昭王复国，大赏那些当年与他共患难的随从。当赏到屠羊说时，屠羊说答复昭王派来赏赐的人说：“楚王失去了他的故国，我也失去了卖羊肉的摊位。现在楚王恢复了故土，我也恢复了我的羊肉摊，这样便等于恢复了我固有的爵禄，还要什么赏赐呢？”楚王一定要他领赏，屠羊说却说：“楚王丢掉了国家，不是我的过错，所以我没有请罪杀了我；楚王夺回了国家，也不是我的功劳，所以我也不能领赏。”于是，楚王越发要他领赏，而且一定要召见他。屠羊说依然不为所动，说：“依据楚国的规矩，只有立了大功，应受大赏的人才可以进见国王。我屠羊说智不足以存国，勇不足以杀寇，吴军打进来的时候，我只是因为害怕而跟着大王逃跑的，并非是为了效忠大王。现在大王非要见我，这是违背楚国规矩的事情，我可不想让天下人笑话。”昭王听了这番话，感慨地说：“屠羊说只是一个杀羊的屠夫，地位卑贱，说的道理却如此高深，这是一位贤士啊！”于是要封他做地位最高的卿。不料屠羊说还是一口回绝了，他说：“我知道卿的地位，比我一个卖羊肉的不知要高多少倍！卿一年的俸禄，恐怕是我卖一辈子羊肉也赚不来的。可我怎么能够因为自己贪图高官厚禄而使国君得到一个滥行奖赏的恶名呢？我是不能这样做的，还是让我回到我的羊肉摊上去吧。”

“屠羊说”这个故事的意义在于，它为为官者提供了另一套价值模式，另一种行为选择。人间的事情，总是有荣有辱；有兴有衰；有得有失；有沉有浮。荣也好，辱也好，兴也好，衰也好，得也好，失也好，沉也好，浮也好，关键是要时时刻刻把握自己，这样，也就可以进退自如了。

3. 情绪化的反应是一种不成熟的表现

人生不如意事十之八九，管理者更是会经常遇到不如意的事情。曾国藩认

为，“居官以耐烦为第一要义。”古往今来的失败者包括那些英雄们，大都败在气度不够开阔，不能耐烦，不能控制自己的情绪上，这都是现代管理者应当引以为戒的。

（四）应对挫折

1. 把挫折看成是磨砺自己个性的机会

曾国藩说：“古代的贤人，在困苦忧患之际，正是道德功业突发猛进的时候。其大处在于胸怀坦荡，其小处在于身体健康。圣贤之所以为圣贤，佛家之所以成佛，关键在于遭到过大的磨难。”

2. 要知道自己败在哪里

有人曾经这样说过：在一个地方跌倒，并不可怕，也许那是因为不小心；在同一个地方第二次跌倒，也没有关系，也许那是因为第一次的教训没有使你足够重视；但如果在同一个地方第三次跌倒，那就是可耻。

3. 耐心等待形势的变化

人没有不犯错误的，犯了错误之后，关键是不要破罐子破摔，而是要耐心等待重起的机会。

作为一名领导者，最需要的是不甘失败的精神。同时，也需要一种等待时机的耐心。挫折也是一笔财富。尼克松在《领导人》一书中说：“一个人能够经受住领导人必须经受的艰难痛苦，他就非得相信自己的事业不可。他必须相信自己，否则不能说服别人相信他。”天下有一帆风顺的庸才，却没有一帆风顺的英雄。成功的路上从来都是充满荆棘的，只有经过艰苦磨练，才能成为真正的英雄。

（五）决策

管理者总是离不开决策的，决策是管理者的首要职责，也是衡量管理者管理水平的一杆秤。大到一个国家、一个民族，小到一个企业、一个集体，管理者决策水平的高低，直接关系到其兴衰成败。古往今来，在重大抉择的十字路口，“一招不慎，满盘皆输”，留下千古遗恨的，不乏其例；“一招走对，满盘皆活”，留下千古佳话的，也不乏其人。高明的决策者，要具有战略意识和将既定的战略坚持到底的意志力。

1. 决策者贵在有战略意识

有这样一项社会调查：这项调查以“你追求或景仰具备什么特质的管理者”为主题，用了近10年的时间，走访了数千家企业和政府行政部门。经过反复整理，“有战略意识的管理者”最终获得了75%的选票，仅次于“诚实”。

战略的根本特点，在于它的宏观性和长远性。表现在力量的综合运用上，就是计划性和有序性。一个具有战略头脑的人，能够把力量的各种要素和各种制约的条件加以整理，按轻重缓急、先后次序进行排列，然后提出最有效的行