

目 录

第 1 章 把别人赞美得心花怒放

与人交往之中活用“捧”

“拍马”是人际关系中“润滑剂”

避免被人认为是“马屁精”

贬低自己以愉悦对方

多方努力，“捧”好上司

别忘在他人面前称赞上司

巧言称赞不漂亮的女同事

领导的赞扬是下属最需要的奖赏

肯定员工的良好工作表现很重要

在下属面前故意丢丑

第 2 章 把握好糊涂和精明的分寸

追求“无为而治”的管理境界

办事的时候要给自己留有余地

运用模糊的语言为自己争取利益

要防止部下欺瞒自己

慧眼识破说谎的家伙

第 3 章 对上司恭敬不如从命

对充满敌意或是脾气暴躁的人不轻易发怒

自己有理时也谦恭地让人
从小事做起表现对别人的恭顺
千万不要做和上司“合不来”的人
给上司提意见要慎重
下属不折不扣地执行命令才是对你的最大恭敬
让下属觉得自己重要
坦诚地接受下属的批评
谨防说假话的下属

第 4 章 别老是采取毕恭毕敬的态度

方与圆的基础就是“慎言”
适当地沉默不会使人后悔
成大事者需要三思而后行
同事之间不可过于亲密
别害怕对别人讲“不”字
对上司的不合理决策也可提出异议
管理者应“喜怒不形于色”
和员工保持适当的距离
使下属在工作中“绷”着劲儿
无论怎样都不能答应下属的某些要求
坦然面对两面三刀的“笑面虎”

第5章 不能总做吃亏的老实人

用“凶”术，做“恶人”

塑造不好惹的形象

不要让别人的“凶”招伤及你

黑面出击对付小人

采用强硬的手段树立权威

必要时用斥骂的手段激励员工

对懒汉和闲人不要手软

果断地踢开工作中的“绊脚石”

第6章 面对不利言行无动于衷

宠辱不惊是一种修养

不要太在乎别人对你的看法

漠视各种诽谤谗言

用“聋”的功夫来处理别人的嘲讽

巧妙地避开伤人的刻薄话

对下属的不当行为“装聋作哑”

用“圆”放下内心的包袱

第7章 君子爱财，取之有道

别乱做手脚损公肥私

为百姓“弄”些需要的东西

第8章 该方时方，该圆时圆

方圆处世，方圆相济，能屈能伸

既要会唱黑脸，又要会唱白脸

促使同事还东西的方圆策略

领导者要学会能伸能屈

战胜多数人的不同意见

正文

第1章 把别人赞美得心花怒放

与人交往之中活用“捧”

厚黑学大师李宗吾的《求官六字真言》(空、贡、冲、捧、恐、送)中有一“捧”字。“捧”不仅是为官之道，还是在办公室中与人交往之中联络感情的一大法宝。

在与人套近乎时，常常要夸他几句或是“捧”他几下，捧人是为拉近人与人的心理距离，为求人办事提供便利。人们刚看到“捧”这个字时好像很不顺眼，其实这只是心理作用，捧也就是宣传，宣传是政治家所谓的“捧”；捧是广告，广告就是商人所谓的“捧”。不过商人的广告是“自己捧自己”，政治家的宣传，是“雇别人来捧自己”。所谓“捧”，并不是瞎捧，也不是乱捧，要根据对方的实际情形来捧，因为每个人各有所短，也各有所长。普通人对于别人，只见其短处，

不见其长处；且把短处看得很重大，把长处看得很平凡，所以往往觉得“欲捧而已无可捧”之感，其实只要你先存着“人无完人”的思想，原谅他的短处，看重他的长处，可捧的地方多着呢！而且你捧某甲，并不表示欺世媚俗，只是在使大众注意甲的长处。也让甲自己的长处因为大家的注意而格外爱惜，格外努力，做得比目前更好。所以你捧人家是“成物”，人家捧你，那么成物正是“成己”，可见捧是“成己成物”的工具，绝非卑上无格的行为。

从前有人以不随意捧人为正直的表示，这样的人到底正直与否尚待讨论，不过这种人眼界高，心胸窄，这倒是不可否认的事实。眼界高，心胸窄的人必不十分得意，因为自己不得意，对于一般人多少也有仇视妒嫉的成分，所以越发不肯随意去捧人。另外年轻人的不肯随意捧人，一是认为捧人便是阿谀谄媚，有损自己人格；二是自视太高，总觉得一般人都不在眼里；三是担心别人胜过了自己，弄得相形见绌。不过我要对年轻人说，年轻人必须根本铲除这种不健全的心理，而用心研究如何捧人的方法，自然能从中体会出其中的奥妙。

捧人的方法很多，其中最不得要领的是，对着某甲一个人捧某甲，因为这样做，大多数人不会领受这一套，应该当着大家的面来捧某甲，把他的长处作一次义务宣传，这样某甲一定很高兴，而且只要捧得不过火，大家也不会觉得你在“拍马屁”。另外一种办法，就是在某甲的背后，大力宣扬他的长处，使听到的人对某甲产生好印象，这样事后间接传回某甲的耳中，效果自然比当面捧他更有力，将来一遇上机会，某甲一定会回敬你，把你大捧一番，正所谓“我捧人一分，人

捧我十分”。常言到：有钱难买背后好，可见一般人更重视背后捧，这也是人之常情。如果你会写文章，写文章更是捧人的绝招，一有机会就把某甲的长处作为你文章的例子，并附上他的真实姓名。因此，你的文章有多少人读，便有多少人捧他；你捧的某甲会是多么高兴、多么得意，对你的感激之情那还用说吗？联络感情，原不是件容易的事，用捧来联络感情，是最简便有效的方法。而且就道德而论，还正是与古人扬善之旨不谋而合。

中国有句俗话，说的是：“长他人志气，灭自己威风。”一般人对自已，唯恐身价不高，对别人，则是吹毛求疵。人与人之间互相“求疵”结果只能打消了自抬身价的成绩。如果大家都肯长他人志气，就等于大家在长自己的志气，绝不会灭你自己的威风，这不是两全其美的事情吗？

“拍马”是人际关系中“润滑剂”

原来“拍马屁”一词是说，在骑马前最好先拍拍马的屁股，这样马才会温顺地让人骑上去，否则，不仅骑不上还会被摔下来。后来就被引申为专门说奉承话、阿谀谄媚的意思。并称那些厚颜无耻，仅会阿谀奉承地讨好上司，以求升官发财或满足个人欲望的人是“马屁精”。

大凡精于世道的人士，大多是巧于辞令，善于献媚之人，有些人刚采用在同僚面前说上司好话的作法。事实上，这些都还粗浅的很。最高明的拍马屁术是：即使在别人都看不见的时候，也会不遗余力地、

隐密地进行拍马屁。

自古以来，精于世道的人从没有一个是笨蛋，他们多数才华横溢，即使目不识丁，也狡诈无比，工于计谋。他们共同的一大特点就是巧于辞令，长于献媚，善拍善捧，将受拍者拍得晕晕乎乎，以致得意忘形，拍马者借机获得好处。

反之，有很多人自己没有显赫的才能、也没有功成名就，只会成天唱高调地说绝不向人谄媚，轻视甚至批评别人既有的成就，而事实上，这些人多属无法出人头地之辈。如果您现在还处在苦于无法窜升的低层阶级，请您从现在开始实施“拍马术”吧！只要合乎时间、场合、地点，不管对方是谁，您都多少对他拍下马屁，不久之后，您将感受到此法实在“功德无量”！

赞美别人，恭维别人，就算是对人“拍马屁”好了！其实都是人际关系上至高无上的“润滑剂”，而且这种美丽的言词又是免费供应的，如此“于人有利、于己无损而有利”的事，又何乐而不为呢！

当您不断地在学习并充实自我能力的同时，请别忘了也要加强对别人“恭维”的技巧！请暂且不管“马屁精”的批评，每天身体力行、持之以恒。

要想早日出人头地，首先就要澄清自我的主观意识，尽快养成随时都能恭维别人的习惯。俗话说：“习惯是人的第二天性”、“习惯成自然”，当恭维别人已经变成您的习惯时，您的成功也就指日可待了。到那时，曾在背后对您指指点点，甚至批评您的人，都将对您刮目相看了。

避免被人认为是“马屁精”

“捧”人的时候一定要适可而止，不能超过一定的限度。小芸刚工作不久，还是个职场新人，在如何处理办公室人际关系时碰到了难处。她对朋友说，也许是因为她性格比较柔和，也没什么太多的棱角；再加上刚入公司不久，难免对领导有点“唯唯诺诺”，于是公司有一些人对她很有说辞，说她人虽小却是个十足的“马屁精”。其实，小芸特别想跟每个人都搞好关系，几乎对每个人都有点“唯唯诺诺”。可刚走进职场却落下这么个美名，让她着实苦闷。

小芸的苦恼也是很正常的，做事先做人，人都做不好，做工作当然全无头绪。

职场中确实有很多喜欢拍马屁者，是指那些事事遵从、附和上司却毫无原则的人；他们言语行为活像是上司肚里的应声虫，甚至做出帮上司拎公文包、打饭端水等超过一般正常社交礼节的举动，其目的当然是讨好上司，以期达到加薪或是升官的目的。这种人一般是被人看不起的。在职场上求生存，必须与主管保持良好的关系，可是怎么做才不被同事们认为是拍马屁呢？

在和上司相处的时候，谨守一般的社交礼仪的分寸即可，不必着急处处引起上司的注意。如上司生日时给予祝福，上司心情不好时给予关心，避免在公开场合过分地卑躬屈膝或过于露骨地体贴附合上司。通常上司最在意的是下属是否愿意学习，如果你谦虚、主动地提出疑问，行事温和不武断，上司交派任务时不挑三拣四，那么，即使

你不靠逢迎拍马，也能在上司眼中创造良好的形象。

不过，也会有出现一种情况，因为某些兴趣与理念相同，某个下属与上司会特别投缘因而受上司特别青睐，这时候，下属千万不可“恃宠而骄”，借着上司对自己的看重而在企业里创造某种个人特权。本来上下级投缘是利于工作的最佳状态，那更应该小心对待，别因上司的倚重而忽略了与同事们的关系，这样才不会被患红眼的同事传出拍马屁的流言。

如果刚好你与上司关系不错，为了避免别人的闲言，在上司交付你较好的任务时，你可以适时向上司暗示，为求团队和谐，建议将该任务交给团队共同执行，让其他同事也有表现机会。而在执行任务的过程中，你也应该主动协助同事，并分享自己的专业知识与技术。相信大部分上司都能理解你的建议从而做出调整，并对你的大度表示尊重。

贬低自己以愉悦对方

阿谀谄媚固然有不良的或恶劣的影响，但也无可否认，它在人际交往中扮演着相当重要的角色。用辩证的观点看，世界上没有无优点之人，缺少的只是发现。在实在发现不了对方优点的情况下，本着“无孔也要钻”的原则，不妨从自身打开缺口。

精明的上司非常重视高捧他人、给人面子的方法，不过或许有人会认为那样的做法实在令人羞赧，而产生排斥抗拒的心理。

说实在的，在某些时间、场所，我们确实不能坦然对他人说出礼

貌性的赞美。在这种情况下，不妨换个对象来表达，效果是平等的，甚至会远超所期望的效果。

这个诀窍就是“贬低自己”。诸位都乘坐过翘翘板吧！如果一边贴地，翘翘板的另一边必定是荡在高空。这种“翘翘板原理”同样也能应用在人际关系上。亦即适时地贬低自己，将能相对地捧高对方。即使是“不擅言辞”或“不擅于称赞”的人，也能轻而易举地使用这种方法，达到高捧他人的目的。

进一步说，如果对他人采取轻视的态度，这对自己绝无半点好处。因为你刺伤他的自尊心，他会在极自然的情况下对你产生敌意。影响所及，你的人际关系必定一落千丈，连带造成你事业发展的不顺遂。

比方说，当我们参加某店铺的开幕庆祝会时，即使那是一家不怎么样的店铺，我们也要依场合不同来为庆祝会增添一些喜气。我们可以贬低自己，捧高对方地说：“这店铺看起来真不错，室内的装潢也很考究。不像我经营的那家后，门没做好，窗户也是一大一小的。”这样将对方和自己作具体的比较，并技巧性地批评自己略逊对方一筹，对方将因被人高捧而兴起优越感，而他心中的舒坦白是不可言喻。

相反地，如果以轻蔑的口吻对主人说：“店铺的柜台再宽一点会比较好。你们下次整修时可要记住哇！”

当对方在自己店铺的开幕庆祝会上，听到这样毫不客气的批评，一定会大感不悦，从此对你产生敌意，这就是不谙人情世故所要承受的恶果。

日本有位国会议员，常对别人说：“我仅有小学毕业的学历。”但

是，他实际上却拥有高学历，他之所以贬低自己，无非是要给予别人在心理上产生平衡感，让别人觉得轻松。我们不妨利用这“贬低自己”的诀窍，来捧高对方的地位，达到感情投资的目标，如此，成功便离你不远。有个贬低自己、高捧他人人际关系的窍门，下面就是个真实例子。

在某一年的年底，日本一家电视台为了要制作迎新晚会，邀请具有知名度的演艺人员共襄盛举，齐聚一堂，当时摄影棚里准备了一桌美味的佳肴，背景也布置得富丽堂皇，节目的性质虽是年节的庆祝会，但每位演艺人员却因心中的紧张而个个面色沉重，摄影棚也凝聚了一股严肃的气氛。就在大伙儿面面相觑的时刻，橘家圆藏师父突然摆出一副老天真的模样，竟然吃起摆在桌上的菜肴，还津津有味地说：“啦，真好吃。各位，我先用啦！”大家看到师父这样有趣的画面，每个人都把心情放松，当场严肃的气氛顿时消融。那天的录影就这样顺利完成。

脱口秀表演者橘家圆藏师父，他贬低自己，把自己当个傻瓜来改善所有人的心情，这要有相当的智慧才做得出来。在一家酒店里，正在为员工们举办除岁宴会，邀请员工眷属共同参与。将员工们的先生、太太、孩子齐聚一堂，共享大家一年下来同心协力的成果。

然而在这种大众齐聚的场合里，平日谈笑风生的男女服务员却禁口无言，个个紧张万分。就在众人情绪不对劲的当儿，有一男性员工勇敢地站起来同大家打哈哈，企图软化僵硬的气氛，他笑嘻嘻地对着群众述说自己昔日的失恋经验，炒股票赔了不少金钱，以及在家中挨

了老婆的责骂等故事。当众人听到这位男性员工亲身经验的失败后，整个会场的气氛便开始热络起来。

或许有人仍会认为实在没有勇气做出这种事。没关系，对于比较害羞的人，还有一个相当不错高捧他人的技巧。举个例子来说，与他人初次晤面时，在双方互相不了解的情况下，彼此心中可能都会提高警觉，谈话也总是不够起劲，因此常会发生“嗯！嗯！”这种尴尬又不自在的附和性对话。这时，不妨以自己的失败经验当作话题。即使是不擅高捧他人的人，也能因此达到贬低自己高捧他人的效果。当你听到对方说：“我前天做了一件丢脸的事情。”想必你会浮现微笑，心情轻松地听他继续说下去。没错，就是要适时地靠谈自己的失败经验来贬低自己，以高捧对方，令对方的心防撤离，而转向你这一方，如此才能随心所欲地尽兴谈话。

炫耀自己仅会引起别人的反感，而谈及自己的失败经验，不但会增强对方的自尊心，更能因此打开对方的心扉，让他坦然地接受你。所以，先贬低自己再与他人谈话，实在是“捧”得他人欢欣的聪明策略。

多方努力，“捧”好上司

在很大程度上，上司决定了我们的现在，也可以左右我们的未来。多数人手里的饭碗是否稳固取决于和上司的关系。然而，上司并不总是公正、无私的，在这种情况下，和上司搞好关系，尤其需要一定“捧”的技巧。

(1) 尊重上司。

上司毕竟是你的上级，要对他表示尊敬，也要对他的意见表示尊重。当你和上司的意见有分歧时，不能当着众人面顶撞他，和他争论，这样会让他觉得很没有面子，下不了台，只会让他对你没有好感。最好是私下里和他交流，说话时也要采用一定的技巧，不能让他觉得你的威压，这样做除了能照顾他的面子外，对你自身也会产生好的影响。

(2) 多赞扬、欣赏你的上司。

每个人都希望得到别人的欣赏与称赞，上司当然也不例外。如果你能适当地表示出你对上司的欣赏，他肯定是会非常高兴的，也会觉得你是一个有能力的人，看出了他的成果。赞扬不等于奉承，欣赏不等于谄媚。但是，对他的欣赏和称赞也要符合事实，要注意说话的技巧，不能只是一味地拍马屁，如果你拍得不得当，说不定还会起到反作用。

(3) 多请上司批评指教。

在与上司的交往中，谦逊是很重要的。要主动找上司谈话，请他对自己的工作多做指教，这可以增强自己工作方面的能力；有不对的地方要虚心地接受他的批评，这样他会觉得你是一个求上进的人，并且认为孺子可教。有的人在上司批评他时，会一脸的不高兴，认为上司在故意找自己的麻烦，这是不对的。上司对自己提意见表示他还在意你的表现，要是无论你怎么样他都不管了的话，那才是真正的坏事。

(4) 要韬光养晦，不与上司争功。

在上司面前过分在意金钱和物质方面的利益，对下属来说并不是好事。作为下属，你的任务主要是协助上司，假如你硬要出来邀功争

宠只会让人觉得你不自量，不识大体。所以不要让上司认为你的存在是对他(她)的威胁。切记不要代替上司领功，跟上司“抢镜”，这样表明你目中无人，不知道尊重领导。到头来只会是功劳没有争到，名也会丧失。最好的办法是让上司给，而不是自己去抢。你应明白上司总需要一些忠心耿耿的追随者和支持者在身边，一旦他把你当成自己人看待，那就等于为你以后的发展打下了铺垫。

(5) 认真实践上司无意的谈话内容。

跟上司一起时，对上司偶尔吐露的话要牢记，并在恰当的机会中加以实践。这样可以让他感到惊喜，当然也会让他对自己有一个好印象。也许有时候上司的话和工作根本扯不上关系，可是做下属的应该有随时听候差遣的心态。在可能的范围下，对上司的一言半句都应给予实践。

当上司与第三者谈话时，作为下属，如果在场的话，要对对方的言语随时保持警觉，当上司处境不利时，马上给予应和，拥有这样的部属，是上司最感骄傲和值得炫耀的。当你给上司这样的印象时，他当然是会给你相当高的评价的。

别忘在他人面前称赞上司

称赞上司是“捧”的重要方法之一。但是，当着上司的面直接予以夸赞，虽然也是种奉承上司的方法，但很容易招致周围同僚的轻蔑、敌视。而且，这种正面式的歌功颂德所产生的效果反而很小，甚至有反效果的危险。

与其如此，倒不如在公司其他部门，上司不在场时，大力地吹嘘一番。这些赞美终有一天还是会传到上司耳中的。同样地，如果您说的一些批评中伤的话，迟早也都会被传出去的。一个精明能干的上司，即使在他管不到部门内，必定也会安置一两名心腹的。

下班后相邀去喝酒应酬的，不见得全是同一部门的同事，这种情况下，即使是一个不经心的批评，也很容易被扩大渲染而传到上司的情报网。

因此我们不妨也利用这些“网”，让赞美的言词流传出去。一个人若连这点“智慧”都没有，那他可就很难“升迁”了！

“人各有所长”，针对上司的长处、优点大加吹捧。若有人对此不表赞同甚至发出批评上司的言论时，我们毋须为此争辩，只要说对上司的赞美是个人的主观吧！但要牢记那些批评的反论，待日后有机会时报告给上司听。这也是一种奉承式的忠心的表现。

对其他部门的人，不管是谁。也请不要忘记赞美他们。一件西装、一条领带，甚至看到人家心情好的情形等等，都可以作为赞美的对象。不过，这些赞美应该在私底下用亲切而稳静的语气表达，如果您是在大庭广众面前大声叫喊，那可能会导致相当恶劣的反效果。

自己的下属在其他部门是否受欢迎，这也是上司很在意的事情。自己的部下很得人缘，上司也会觉得自己很有光彩。如果又知道，那位部下在其他部门中不遗余力地称颂他，不用说，上司对这种部下的好感度是直线地上升。而且和不同部门的人在一起，彼此比较没有警戒心，较容易得到一些“幕后消息”。这种情报，往往对上司是非常

有价值的。经常收集这种情报给上司，也是一种博取上司欢心的好方法。

人性的弱点决定了人是最禁不住恭敬的动物。对上级来说也是如此，你求他帮助办事儿，“捧”他是理所当然的。你“捧”了他，他也反过来也会重视你，得到吹捧的人是不会放着对方的难题不管的。

要想求领导办事，就必须掌握会说恭维的话这一条。会说话同办事儿是相辅相成的。话说得好听，说得到位，领导便易于接受你提出的条件和要求，否则即便是一件简单的事情，也会容易办砸，所以要学会说恭维的话，就必须学会顺情说好话。顺情说好话一般叫做赞美或者颂扬，世俗的说法即是阿谀奉承和溜须拍马之类。其实，这种世俗的说教是最不利于办事儿的。要想把事情办成功，总得拣对方爱听的话说，才有利于解决事情。所以，要学会说赞美的话。

几乎任何人都爱好虚荣，其特点往往是在他们觉得做没有多大把握的事情时，极乐意看到自己在这些没什么把握的事情上表现不凡，获得别人的称赞。当你对他们这些没把握的事情中任何一桩加以颂扬时，都会发生你所期望的功效。称赞领导也要注意技巧。“戴高帽子”，并非是指溜须拍马，而是指对领导的佩服或称赞。赞誉之词人人都渴求，人人都需要。称赞领导也有方法和技巧，如果称赞领导不恰当，反而会弄巧成拙，只落下一个“溜须拍马”的坏印象。称赞一个人，当然是因为他有出色的表现，但每个人在哪一方面出色却各有不同。有的人是专业技术水平高，工作成绩突出；而有的人则在社交方面有特长，有与客户打交道的能力。因此，身为企业主管或行政部门的领

导，在称赞领导时应针对不同的情况，给予不同方式的称赞。

高帽子的妙用随处可见，但用错了却也让你画虎不成反类犬。

有个公司的部门经理对总经理抓好公司业务的同时，结合自己工作实践撰写了一本《经商之道》的书稿，这样称赞道：“你在企业工作真是一个错误的选择，如果你专门研究经营管理，我相信你一定会成为商务管理的专家，会有更加突出的成果问世。”

总经理听完部门经理的一席话，不满地说：“你的意思是说我不适合做公司的总经理，只有另谋他职了。”见总经理产生了误解，本来想给总经理“戴高帽”的部门经理吓得头冒虚汗，连忙解释说：“不，不，我不是这个意思，我是说……”

还是秘书过来替部门经理打了个圆场，说道：“部门经理意思是说您是个多才多艺的人，不仅本职工作抓得好，其它方面也非常出色。”

可见，同是称赞一个人，称赞一件事，不同的表达方法，其效果悬殊是特别大的。

恭维赞扬不等于直白、露骨的奉承，欣赏不等于谄媚。赞扬与欣赏领导的某个特点，意味着肯定这个特点。只要是优点、是长处，对别人没有害处，你可毫无顾忌地表示你的赞美之情。领导也需要从别人的评价中，了解自己的成就以及在别人心目中的地位，当受到称赞时，他的自尊心会得到满足，并对称赞者产生好感。你的聪明才智需要得到赏识，但在他面前故意显示自己，则不免有做作之嫌。领导会因此认为你是一个自大狂，恃才傲慢，盛气凌人，而在心理上觉得难