第一章

术势之辩:把玩公司政治的魔方

第一节　公司政治——　全球企业的一个痼疾

公司里的政治手腕——　一个不容回避的问题

一位哲人曾经不无讥消的说过，只要有两个以上的人在一起，就会有政治。“三个女人一台戏”大概也有这层意思在里面。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

公司政治在大企业也已经成为一个不容忽视的问题，无论是在世界的哪一个角落，概莫例外。

它对于企业里任何角色的人来说，也都是一个不得不面对的问题。玩弄政治会令你愤怒。或许你不喜欢运用政治手腕去图谋、操纵或追求私利。但是我们也不能不面对一项事实：如果你缺乏政治头脑，就会接二连三地遭遇问题。在最严重的情况下，缺乏政治头脑会使你孤立无援，寸步难行，无力推动事情，甚至可能被同事看成外人。正如某些人所说的：你的首要之务是保住官位。这话虽然有点过分，然而确实有道理。管理的目标虽然不是争取老板的支持，但是得到了这种支持之后，管理目标确实较易达到。

认识权力的结构，显然只是第一步。知道哪些人与这一权力结构有关则是第二步。知道如何与这些人打交道则是第三步。能够自然地和积极地运用这一权力结构，就能产生影响力。有影响力的人一般都会尽量在一个组织中八面玲珑。他越受到大家的重视，他的工作就越顺手。如果你轻蔑某位重要人物，他就很可能暗中扯你的后腿和中伤你，使你推行的方案遭到失败。因此聪明的人常常不会直接找总经理，而会找接近总经理的副总经理。有政治头脑的人都知道，权力时常都是操纵在最高主管之下的一两个阶层的人手中。

找出适当的人以及知道如何应付某种情势，常常都是同时发生的步骤。以下就是证明：

你正在跟权力最大的第一号人物说话，但是也意识到第二号权力人物的存在。“ 陈经理，我有一个方案可能涉及你这一部门。(扼要地说明。)你现在也许还不想插手,但是我在采取进一步行动之前，必须先跟你商讨一下。你能否拿出一点时间，或是我把初步工作先跟老刘沟通一下？ ”

这是方式之一。另一方式是：

你在跟第二号权力人物谈话，而他则是第一号权力人物手下

一员大将。“ 老刘，我现在有一个方案，可能涉及到你这一部门。(扼要他说明。)我知道你想先了解一下,我也很希望你能表示意见。你认为我们应该如何讨论一下？陈经理呢？他是否也愿意了解一下这个方案 ?’

以上是截然不同的两种方式。

这两种方式之间的选择是一种政治意识问题。优秀的副手会培养这种意识，有效的副手会运用它。这种意识会影响到相互之间的关系，以及工作的成败。它会造成胜或败之间的区别。当适当地加以运用时，它会替你带来成功——不但在初步接触是如此，就是在其他方面也是如此。

譬如你有一个需要跟其他部门协商的问题去问一位有着敏锐政治判断力的经理，你问他：“ 你希望亲手处理这一问题，或是由我来处理 ?即使这一段话也带有政治味道。

回答的方式有很多种：

1. 我要亲自处理，然后我会把处理的结果告诉你。
2. 你处理就可以了，但是要把进行的情形随时让我知道。
3. 我们一起处理。我会打电话给部门经理，开始推动这件事。
4. 我们一起处理。你打电话给杜秘书，请她通知有关人员开会。
5. 让我打电话给老刘，看看他们的意见如何。

找适当的人去接洽适当的人，就是一种政治头脑。这并非只是表示要透过关系，也不单是责任的授予，而是透过行动环节去进入行动的核心——既不排除，也不引入不适当的人。这是知道从上面开始着手，或是从中间往上着手。这是非常敏感的把脉工作。

有政治头脑的人会在公开讨论之前，先确知谁到时会持异议，并且先与他沟通。例如在任何群体中，都会有人拥有党羽，只要他赞同，别人就会随声附和。因此你在开会之前为何不先找

他沟通一番。他也许稍加修正之后才会接受。你可以私下先说服他，使他在公开的会议中支持你。这就是政治头脑。这就是有影响力的做法。

政治头脑还可以使你避免变成政治俘虏。有影响力的副手不会欠下政治债，特别是那种难以偿还的政治债——例如你帮我这个忙，我会偿还你这个人情——这是一种非常拙劣的交易方式。真正有影响力的人，一般都会促成双方合作的态度，当时就把人情债务偿还了。

精明有效率的企业副手还会采用另一方式运用政治头脑，这就是授权。他如果知道某位部门经理有点看不起下属时，就不会叫他去和下属接洽。他也不会派不适当的人去接洽事务。他也许会派一位六职等的人去向一位十职等的人索取资料，但是他回头至少要派一位十职等的人去推销某个构想。

再看看有政治头脑的副手如何选人。由于认识到人缘的重要性，因此他在选人时，会把一个人的人缘看得比他的技术能力还重要。

有政治意识的副手还能抓住时机——提出某一方案，或推销某一构想的适当时机。有的人上午去接洽最好；有的人则要下午才好。有人喜欢午餐时谈事情，有人讨厌下午谈复杂的事。有人喜欢早些得到通知，以便能在决定之前先有充分思考的时间；有人非待事情逼在眉梢，才会有所决定。

有经验的副手经常这样来做：先拟妥许多接近完成阶段的方案，但是由于问题尚未严重到引起大家注意的地步，先不提出来。这种方案也许永远不会提出，然而当时机成熟时，就可以立刻拿出解决方案来。这也许是政治头脑一种温和的表示方式，而高明的政治手腕经常都是不露声色。

有效率的副手不但关注朝上和平行的影响力，也应该关注朝下的影响力，还应该利用责任共同分担的方式争取属下的合作，而非利用政治权术，使得下面的人勾心斗角。

谈到公司政治，就不能不谈到随着公司规模的扩大，而日渐成长的派系，一般来说，派系的领导人不会意识到自已派系的存在；但是有时候他们确实意识到它的存在，而且会加以鼓动。一位低级主管如果侧身于某位高级主管的羽翼之下，别人会为了政治上的权宜之计，而在许多方面对他另眼看待。他这个人有后台，我们别去惹他。就是一种政治性规劝。一家公司中的主管如果都在进行这种政治性交易，实在是不幸之至！

权力政治的明显缺点就是权力并非永远不会消失。今天的圈内人，明天可能就是圈外人，今天的盟友到了明天也许就成了死对头。这种政治忠贞在短期内也许颇有效用，但是从长期的角度看，却是贻害无穷。

木秀于林，风必摧之—— 不要做公司政治的牺牲品

当一个企业副手是利用他的政治头脑来穿过各种关系的迷阵时，他才能够在整个公司的工作中游刃有余。同时也要注意在“鲜血淋淋”的公司政治中，应该提防的一些问题：

a. 不要锋芒太露；

b. 尽量不要伤害大多数人的利益；

c. 要靠朋友，哪怕朋友是“坏人”；

d. 要学会牺牲，甚至有时候要牺牲好人、牺牲朋友。

中国有古训曰：“堆出于岸，流必湍之；木秀于林，风必摧之；行高于众，人必非之。”古训对于中华民族来说，永远是有借鉴意义的。下面我们分析三个不同的例子：

A 是南方一个大企业的部门经理，其思想意识非常超前，为人非常正直，而且敢于说话。这样的人每个企业都有，在一个时期，他上升的非常快；公司做组织变革， A 主动请缨，担任项目经理，按照非常现代的理念，对公司做了改造，也得罪了非常多的人。于是，大家纷纷说他的坏话，半年后，老板让他离开了企业。我们问老板为什么这样做？老板说，我知道他很好，而且也

需要全本请访问 www.ertongbook.com

非常优秀。但是，得罪人太多，我的改革要成功，必须有人牺牲，这样，大家心态才能平和，我没有办法。

B 是北方某中型企业的空降经理人。到了企业后，非常谦逊，大家以为他没有料。B通过自己的行为，慢慢对公司作出了变革，而且争取了一批老员工支持他。改革得到了成功。但是，改革也牺牲了一些非常优秀员工的利益，他们离开了公司。我们问他，为什么这样？他说，他很清楚这些人非常好。但是改革的成功需要保守派的人的支持，不争取保守派，改革就无法成功，所以为了争取保守派，必须牺牲一些人的利益。

C刚来某外资企业。老板非常赏识，但是经过一段时间后，很多人都说他坏话，老板让他离开了公司。问老板为什么这样做。老板说，我要依靠现有的这些人做事情，如果这些人都不满意他，会影响公司整体效率。C 很有才华，但是我没有办法。

上面的几个例子中，都有一些有才华的人因为不适应公司政治环境，或者说没有融入到公司政治体系当中，所以都被公司淘汰了。

公司政治的变革——企业发展的需要

公司政治气氛过盛的话，往往会影响企业的进一步发展，下面是 Oracle 公司实施 CRM 过程中面临公司政治改革需求的一个例子——“既要有公司文化方面的变革、同时也要有公司政治方面的变革。”（Oracle 公司 CRM 市场部高级副总裁 KevinRickson 先生所言）

“首先要了解你这个企业的问题在哪儿，企业的麻烦在哪儿，然后就从这些令公司感到最痛苦的地方做起。所以我们说，实施 CRM 之前，要对所实施的环境有充分的了解。在此同时，也要确保公司的相关部门能够同步的去做，而不仅仅是将旧的技术换成新的技术。在这个过程中，还会有公司文化方面的变革、乃至公司政治方面的变革。

“从 Oracle 公司自身来讲，我们有很多这方面的体验。过去只是在卖技术，虽然卖技术并不困难，因为 Oracle 的技术是很领先的。但是我们还要进行变革，我们现在要为客户提供的是一个全面的解决方案，而不仅仅是卖技术。在这种策略改变之后，需要我们的公司上上下下，各个业务部门都能够非常理解这种改变，同时也要对过去的业务流程进行重新设计。我们强调的是不要等着 IT 部门给你提出一个解决方案，然后你照着去做。而是由业务部门积极的推动 IT 部门提出解决方案，共同去实施。业务部门要与 IT 部门有一个更好的合作，业务部门的决策者要能够感觉到参与了整个公司 CRM 项目的决策过程。这里既有技术的变化，同时也有文化的变化。只有注重这几个方面的融合，才能够实现成功的变革，Oracle 是这么做的，惠普公司、花旗银行以及成千上万的成功的公司都是这样做的。

“实践证明，仅仅从技术方面来谈 CRM 是没办法取得成功的。十年以前我们已有了一些基本的技术，并把它应用到现场的销售人员和呼叫中心应用系统当中，但是不能够成功。因为在当时，各个系统之间是互相封闭的，所需要的信息拿不到，客户信息的一致性很差。由于不能够实现信息共享，再加上公司内部部门之间也有很多壁垒，所以我们提出要打破公司内部的分割墙在这方面涉及到很多文化方面的问题，这些问题做起来很困难比如说销售人员，过去是和客户谈条件，现在是如何与客户维持这种关系。因为那些条件在网上都是标准的东西，基本上不用谈。”

第二节　副手的困惑——在公司政治中走钢丝

办公室的政治技巧

你需要在遇到办公室的勾心斗角时采取新的态度。因为事情的真相常常是：一批具有各种性格和企图的人们凑合在一起，试图要完成什么的时候，勾心斗角便是不可避免的副作用。你面临的挑战是找到一个方法，游刃有余地控制并且试着享受。《当你不是主管的时候如何完成工作》一书给那些整天庸庸碌碌、无法轻松将事情搞定的人提供了些建议，下面我们给出其中几个要点。

a) **留心企业内效率很高的多数人是如何完成任务的。**

J 先生的父亲二战期间在欧洲担任盟军的高级供应军官。当问他有何升迁绝招时，他回答：“ 我用了一辆吉普车和四件冬大衣。 ”你说这里面有政治吗？随你如何看，反正 J 先生的父亲知道他的下属军官不会受冻。他儿子可能没有战争时期的那些通货，但你的办公室内成功的领导同样找到了最有效的方式。贴近观察，看你能学到什么。

b) **为你的工作的政治后果做好计划。**

由于政治总归是存在的，你的工作必然不会只是单以质量为标准进行衡量。你需要充分考虑谁会来审核你的工作。有一个领

班，他在这方面颇有心得。领班知道他老板的老板对他恨之入骨，所以他将最重要的计划交给其它人做。通过这种方式，他的手指印不会出现在这些计划上，其它人得到了奖赏，而他重视的计划总能够顺利通过。

c) 要了解在参加公司政治游戏的时候，自己到底会做什么，不会做什么。

歌星肯尼·罗杰斯（Kenny Rogers）是一个管理学大师，当他唱歌的时候，是这么总结的，“知道何时掌握他们，知道何时折迭他们,知道何时更新他们(指你的简历)。”对任何一个企业内的政治赌徒来说，你必须知道你的个人局限。

走钢丝— 副手的境地

副手在公司中的位置是比较特殊的，表现在几个方面：

首先是权利地位上，副手可能是公司内的实权人物，是开展业务的骨干，但是不要忘记，真正掌握大权的有你的上级总经理，同时或者还有董事会。

其次在人事人际关系上，副手有一个承上启下的作用，上面不能得罪，底下也要照应好，要做好事情，不仅需要上级支持，还要下属齐心协力才可以的。

综合上述几点，副手在公司政治中的处境之难可见一斑，所以才有人用“走钢丝”来形容副手的这种两难的境地——步履维艰，战战茎兢。上层领导可能是有派系的，那么自己要不要选择派系以及加入哪一个派系，这些对于副手今后在公司的前程来说是至关重要的，但也都是未知的。Adobe 公司中国区的经理皮卓丁曾经在联想的一段经历就充分的说明了这一点：

皮卓丁于 1981 年进入北京大学计算机系，1985 年开始读王选教授的研究生，1988 年毕业进工人日报社工作， 1990 年的 4 月份皮卓丁加入联想。

皮卓丁刚开始从事汉卡方面工作，深受柳传志、李勤他们的

赞赏。按皮卓丁的说法“以前联想做了那么多东西，都没有什么软件产品，都是一些硬件产品，所以我挺受重视的”。

到 1995 年初的时候，联想发生了高层之争，柳传志跟倪光南两人发生了严重矛盾。皮卓丁因为是倪光南招进来的，外界就自然而然被认为是倪光南的人，恰逢当时硬汉卡朝软汉字系统转型，没有完成销售及利润指标，当时联想就以皮卓丁对下属管理不严的罪名要把他的总经理职务给撤了，皮卓丁当时很生气，总之产生了误会，不太愉快。通知他的第二天，皮卓丁就立马找了刚刚进入中国没多长时间的 Lotus，因为没有现成的职位，总经理周胜楠就给他创造了一个职位。有了这个保证以后，皮卓丁回来跟柳传志谈，柳传志也不知道他找了这个工作，就开始挽留。皮卓丁提了几个有关组织结构、人事安排的问题，柳传志的回答并不令他满意。谈了 45 分钟的话，最后皮卓丁说：对不起，我走了。

在 Lotus 干了一年多后，皮卓丁遇上了一个机会：周胜楠要走，中国区总经理空缺；而且周胜楠走的时候推荐了他。1996 年 10 月，皮卓丁被任命为中国区总经理。当时几乎没有本土人才担任类似职务，所以北京新闻界很哗然。皮卓丁第二年一下子就把 Lotus 的业绩提高了六倍。

再后来又有一个机会，Adobe 要用人了，猎头公司多次来找他。1998 年 10 月，皮卓丁加盟了 Adobe，担任第一任中国区总经理。

在这段历程中，皮卓丁可谓历经周折，虽然对他而言没有什么大的挫折，但是确实是深受公司政治的派系之争所害。这也说明了这样一个道理：当企业内明显分派的时候，你想不选择也是没有办法的，所以就需要审时度势，借公司政治之力来发展自己，而不是稀里胡涂为其所害。

当事人看公司政治——皮卓丁访谈

下面我们就用皮卓丁自己参与的一个采访讨论来看看他对公司政治的看法：

主采访人：当年如果继续留在联想，以你在技术开发和销售方面的业绩，你很有可能成为联想惟一的接班人，你为什么会在拿了外企的工作以后，才敢跟柳传志进行比较彻底的交流啊？

皮卓丁：情况没有那么好，当时在联想有两三个人比较厉害，一个是现任的杨元庆，一个是神州数码的郭为，我当时也算是一个猛将吧，他们两个一直是在销售第一线做出来的，一直是柳传志的左膀右臂，我实际上还是属于旁系的。在我当时分析联想以及我现在分析联想，都觉得它跟我们传统的家族企业是有一定的逻辑关系的，尽管他不是传子，但是的确是传自己的人的。

主采访人：1985 年你师从王选，1995 年进入联想，在柳传志领导的联想，你被外界划为倪光南一派，我想请你对他们三个人做简短评价，哪一个人对你职业生涯甚至是人生影响最大？

皮卓丁：影响最大的是柳传志。倪光南和王选比较来说，两位都是科学家，但是王选的这种办公司的能力或者说是左右一个公司的政治营业能力显然比倪光南要成熟得多。倪光南还是传统的科学家，尽管他对市场的能力的把握和王选没有什么太多的差异，但是对企业政治斗争的控制能力显然太弱了，所以从这一点来说王选应该在这方面战胜了倪光南。柳传志跟这两个人是完全不同的，他是一位彻头彻尾的企业家，是一个企业政治家。

为什么他对我的影响最大呢？一直到我后来受了一些培训的时候，才能理解。现在带一个公司一定要讲远景、理念（Vision）。中国从计划经济体制转到市场经济体制的时候，像柳传志这种人才在那个时候以至于到现在来说都是不可多得的。他有那么强的一种理念，而且能够把这种理念、远景变为每一个战役，分解成每一个步骤，在他的公司里布置下去，贯彻下去。

主持人：我觉得这个问题可以进一步延伸一下。前面两个问题都在问公司里的人事关系，但是我知道，其实在公司里面也很

需要全本请访问 www.ertongbook.com

讲究公司政治，至少这两个问题都在围绕着这个话题来谈。你作为一个总经理怎么看待公司政治？

皮卓丁 最近的电视剧《雍正皇帝》、《康熙王朝》，我觉得其中历史是怎么过来的不重要，重要的是现代人诠释出来的问题，这里头的政治对我们的企业管理是非常有帮助的，特别是对中国企业。对我感触最深的就是皇帝要派十两官银给老百姓，但是最后到老百姓手里的时候只剩二两，其中有八两被派发官银的队伍给拿掉了，然后这个事情就被一些所谓的清官层层地报，报到皇帝那儿去了，皇帝得知这件事情以后，也很想把这件事情认真地解决一下。但是这时候，很典型的政治问题就出来了：你下面怎么处理？你是再派官银，还是派一些所谓的清官抓那些贪官，把银子给退回来，还给老百姓？这所有的都是错误的。其实十两官银派发到老百姓手里的时候，这个中间是需要成本的。这个成本跟我们现在企业各个环节的成本是一样的，跟我们国家政治的成本是一样的。如果没有人去计算，说明实际上最初计划者就错了。你怎么能说是底下的贪官多了呢？是你没有一定的制度保证下去。

我们国家这方面的宝藏太多了，可以拿来学习，而柳传志学习这些东西可能是最多的，也是吃得最透的。

主持人：听起来你是不是想说，如果你公司政治运作得好的话，你可以管理差一些。

皮卓丁：它是管理方面不可分割的地方，包括人事，包括每一层怎么去平衡，我觉得雍正就把这个平衡玩得比较好。在企业里面肯定需要这些政治。

主采访人：从你的工作经历来看，很具有传奇色彩，就是说在中国的 IT 前辈柳传志、王选、倪光南身边都工作过，而且你在方正、联想、Lotus、Adobe 这样的公司也工作过，你可能对以下两个问题比较有发言权：方正为什么被联想远远甩在后面？这个和企业文化有多大的关系？中国软件企业和跨国软件企业相

比，优点、缺点在哪里？发展方向又在哪里？

皮卓丁：方正和联想差很远，我觉得第一个是体制的差距。柳传志大概在 90 年代初的时候，就发现体制的问题，一直在斗争，一直在跟科学院、跟国家有关部门、跟方方面面来做斗争，改变这种体制的状况。方正到现在为止可能还没有解决好这个问题，在所谓北大的领导之下，一直苦苦挣扎。它只是一个在北大管理之下的校办企业而已，不是一个独立的现代企业。如果不改变这一状况，它以后会差得更远。

第二个是方正本身技术的发展是落后的，落后来自于市场不够开放，来自于政治体制下产生的不正常垄断。

所以从这些来看，一个现代的企业体制可能是一个成功软件企业很基本的一个保障。所以中外软件业的这个问题跟市场环境有很大的关系。我们现在很多软件技术都来自于过去国家的投人。方正是一个很好的例子。如果完全把市场开放出来，让 Adobe 公司能够跟方正竞争的话，方正很危险。如果没有国家的保护在里面起作用的话，我们国家的其他软件也很危险，我们必须马上改革。

皮卓丁的话给我们认清公司政治现象一个启示，也就是“政治成本”问题，这其实也类似于科斯所说的“交易成本”，本来公司或者企业的成立，就是为了降低或者内部化这些成本，但是公司政治现象的出现，又加剧了该成本的上升。

第三节　优势的营造——确立自己不可替代的地位

这是一个竞争的年代，一切靠实力说话。一个副手如果要在公司政治的勾心斗角之中达到自己升职、加薪或实现远大理想的目标，首要的是树立自己不可替代的位置——只有你成为业务上的骨干，成为领导的左膀右臂，让领导觉得离开你公司的发展会受很大影响，他自己无论做什么决策的时候都会想到你，那么你才能够保证自己不会成为公司政治的牺牲品。

这一切虽说都依靠自身的能力，但也离不开领导的赏识。与上司良好的人际关系，是影响你地位的重要条件，在你的发展或仕途中发挥重大的威力。虽然自身的价值主要靠你的拼搏、你的实力去证明，但其中也离不开上司的赏识和认同。处理好与上司的关系，让上司了解你，欣赏你的能力和才干，你才能够充分发挥领导才能，从而使自己得到被提拔和重用的机会。

该出手时就出手—— 抓住机会展现自我

领导都欣赏有才能的下属，要和领导搞好关系，就要在领导面前发挥出你的才能，使自己脱颖而出。首先你必须有真才实学，过硬的业务水平是你最好的资本，无论到哪里都能自然而然地让你脱颖而出，从而引起上层领导的注意。“桃李不言，下自成蹊’，便是这个道理。但你不能整天空守着自己的一腔抱负满

腹经纶等待某位领导的垂青和赏识。要想怀才而遇，就必须才华外露，不露，就没有人知道你有这种才能；不了解你，领导就没法重用你、提拔你。如果你把本事隐藏起来，天长日久，领导就会认为你是无能之辈，不再理会你了。即使你有卓越的才华，也需要你来展示自己的价值，有所作为。这就需要把握机会展现自己，或者挑起别人挑不动的担子。中国人通常比较含蓄内向，讲究温良恭俭让，但是在一个竞争的快节奏的年代里，这种处世之道是应该改一改了，否则机会就会一个一个的转瞬即逝。

当然，能够踏踏实实并且有效率地做事，是树立自己不可替代地位的基础。企业世界，是个讲求效率的世界，如果你做事慢吞吞，工作效率低下，无论你心地是如何善良，或工作态度如何认真，上司也不会看重你。一旦被上司认定是慢吞吞、萎靡不振，只会说恭维话、爱发牢骚……等，就难以翻身了。你如对上司委托办的事，都能顺利完成，而后再问上司：“让我再做些什么？”这样，一件一件事被顺利完成，相信上司一定会注意并喜欢你。

另外，工作有独立性，能独挡一面是副手“生存”和发展的必备素质，也是树立自己不可替代地位的关键。替领导承担一些棘手的问题，既会让领导觉得在这方面离了你就不行，觉得你的存在并非可有可无，使你的价值和地位得以巩固；同时又为你以后走上更高的领导地位积累工作经验和锻炼各种能力。

尼古拉是林肯身边能够替林肯处理很多麻烦事的亲信。林肯当选总统后，经常派尼古拉到华盛顿以外的地方去执行极为重要的政治任务，如调解一场有使纽约共和党发生内讧危险的关于授权问题的激烈争吵，或派到明尼苏达州去协助消饵一场印地安人的战争。在 1864 年重新确定总统候选人的共和党代表大会上，他是林肯的个人观察员。林肯当选总统后工作忙，不可能亲自翻阅报纸，为了关注报纸对总统的评论，只好依靠尼古拉严密注视报界动向，尼古拉便对重要消息作简短提要，这项工作直至今天

仍是大多数政府的一项固定工作。

善于关注领导忽略的事情也是一个好副手必备的素质。有心人往往注意一些不起眼的小细节，独立地把这类工作承担下来。这些行为有益于弥补疏漏、填补空白，说明你比其他人考虑得更周全，更细心，也让领导更省心，能替领导处理一摊子问题。

做好上司的帮手是很重要的。你应该主动接近上司并给予他帮助。这要求能猜透对方的心意。比如，上司不擅舞文弄墨，或事务繁忙，作为下属的你就应主动承担起撰稿的任务。稿件完成后，一定先让上司过目，在上司的指点下进行增删修补，这样充分尊重上司的意见，你将被上司视为左右手，受到特殊的礼遇。如果上司在你呈上稿件时曾指出哪里是重要之处，不妨在整理时做上标记，这样既证明你认真听取了上司的意见，同时也可以提醒上司，哪里是重点，开会时需重点强调。这样做，上司可能表面上没有任何表示，实际心里一定对你的细心大加赞赏，那么你在领导心中的地位就一步一步确立起来。

危难见真心

俗话说“危难见真情”，在关键时刻善于表现，在上司心中可以打下深刻的印象，起到事半功倍的作用。

1949年初，蒋介石大势已去，便施“以退为进”的故伎，在国民党中央常委临时会议上宣布自己即将下野。

蒋介石表示，只要能够实现和平，解救人民于苦难之中，他个人的进退以国民的公意是从。同时，“根据中华民国宪法第 49 条的规定，总统因故不能视事时，由副总统代行其职权”，于是，李宗仁被推上前台。

当时会场一片肃静，到会诸人个个表情木然。

突然，有人放声痛哭起来，一边哭一边说：“总统，您不能下野啊！这对士气、对人心都会产生不良影响。您下野了，国家怎么办啊！”

众人惊愕之余，发现哭者是谷正纲。蒋介石说：“这不可能，我的决心已定，今天就离开南京。”谷正纲这一哭，真是用心良苦，在关键的时候用眼泪表示效忠，给蒋介石留下了美好的印象。为了更加坚定地表示自己忠心，谷正纲会后提出辞职，从南京跑到上海。

国民党兵败大陆后，蒋介石成立了由 15 人组成的中央改造委员会，目的是排除异己和旧有的派系，形成对国民党的绝对控制。中改委的 15 个人是蒋氏父子精心挑选的，谷正纲凭借先前的一哭，取得了蒋介石的信任，成为中改委成员之一。1952 年，在国民党七大上，谷正纲又当选为中央常委，并一直连任至“十三大”，像谷正纲这样长时间连任中常委者，在国民党历史上找不到第二人。当然旧时官场的逢迎之术不足为训。但是人之七情六欲却也大同小异。在关键时刻敢于为他人出头，为上司分忧，自然会赢得上司真心，这一点倒是可以肯定的。

某单位张处长平时爱摆弄电脑，可惜知识欠缺。一天，不知电脑何处出了故障，怎么也弄不好。不少想与处长套近乎的人都争着上前摆弄，但由于对电脑结构不太了解，满头大汗地忙活了半天也不行。处长又着急又不高兴。正在这时张涛从外面进来，问明情况后，很快就把电脑修好了。处长当面把张涛表扬了一番，并对那几个人说：“你们干不了，早说就行了，何必不懂装懂。”那几个人本想表现自己，却因承担了超出自己能力范围的任务，硬着头皮上，结果自讨没趣。

在一些重要的关头，上司也会碰到棘手的难题，如果其它同事都束手无策，你却挺身而出，使问题迎刃而解，那么，不仅同事会佩服你，领导更会高看你一眼。而这除了你有过人的本事外，还需要勇气，才可以在最关键的时候毛遂自荐挺身而出，为领导排忧解难。有的下属确实有才能，但害怕困难，或者采取事不关己，高高挂起的明哲保身的态度，因而不敢在紧要关头站出来，自己的才能也不易被发现。但关键时刻表现出色还必须知彼

需要全本请访问 www.ertongbook.com