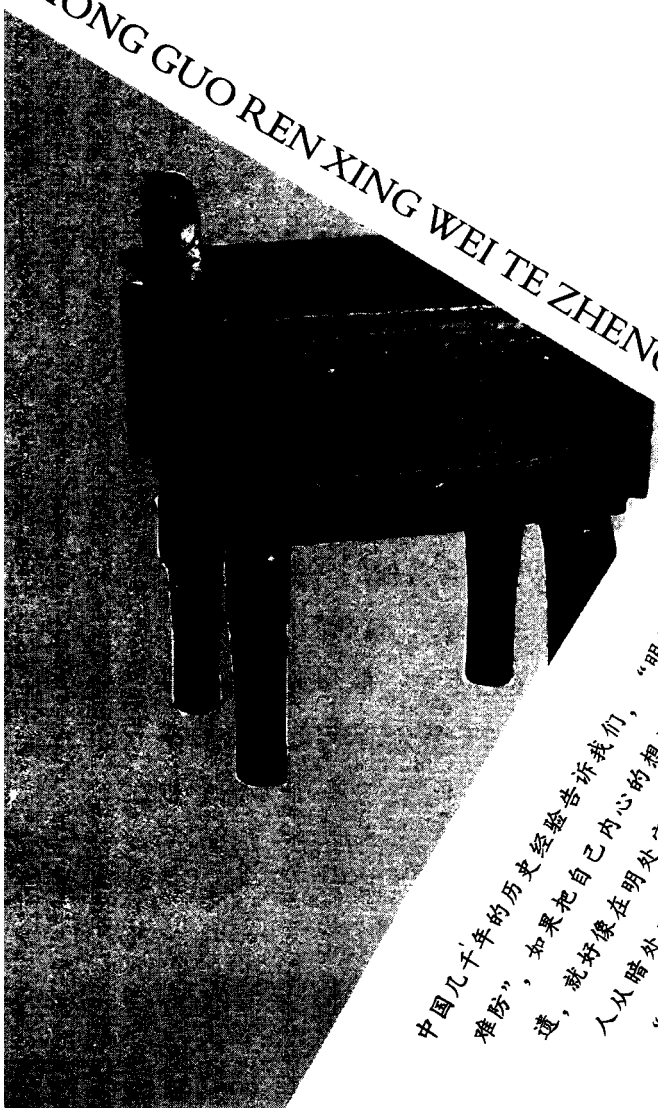


含蓄内敛

与见微知著

ZHONG GUO REN XING WEI TE ZHENG YU ZHONG GUO SHI GUAN LI



中国几千年的历史经验告诉我们，“明枪易躲，暗箭难防”，如果把自己内心的想法毫不隐蔽地展现无遗，就好像在明处完全暴露自己，很难防备别人从暗处对自己的中伤，所以中国人喜欢“深藏不露”，说话总是委婉曲折、“话里有话”，很少直截了当，这往往造成误会和误解上的偏差。因而管理者与下属沟通时要学会见微而知著。抓言观色，注意对方的表情和肢体语言。

含蓄内敛与见微知著

.....

..... 管理者要学会见微而知着，抓住“言
..... 外之意”，还要学会察言观色，注意对方的
..... 表情和肢体语言，抓住“言外之意”，从而
..... 筛选出正确的信息，才不致发生偏差。

.....

中国自先秦就开始流行“春秋笔法”，即凡事都不敢明确表达，总是喻褒贬于物象，曲折隐讳，讲究一个“潜规则”。就连说话也爱“含沙射影”，吵架的时候“指桑骂槐”；写文章更是主张“文贵含蓄”、“微言大义”，手法多端，“借代”、“双关”、“赋”、“比”、“兴”无所不用。艺术是艺术了，但却经常造成误解，轻微的也就互相打打笔仗，严重的甚至会造成文字狱的盛行，诸如著名的“清风不识字，何必乱翻书”，一不小心就会被“诛灭九族”。

所以到了后来，中国人连说话写字都不敢了，只能“道路以目”，“此时无声胜有声”。到了唐朝李义山的“心有灵犀一点通”，更是把含蓄的特点发挥到了极致。就连东方的建筑都是自我封闭、高墙环绕的“深宅大院”，外面重门深锁，实则内有乾坤。

几千年来的君主专制更加强了这种特性，黎鸣在《中国人性分析报告》中说道：

“在传统的中国大官场社会中 到处是陷阱和迷宫 出于生存的本能，人们必然会以某种适应的态度去求得一条尽可能让自己获得更轻松的路。这条路在传统的中国，即是使自己尽可能封闭一些、消极一些、保守一些。……纵然是面对自己的亲人、朋友也习惯于关闭心扉……诚惶诚恐，唯恐权利的鞭子抽到身上。”

虽然近几十年来中国革命加开放，中国人潜移默化地接受了许多西方比较明朗开放的思想特征和行为方式，但是这种含蓄保守等一系列“内向”的性格：较少自我披露，对环境敏感，语言委婉曲折，行动小心谨慎……仍然深深烙印在中国人的潜意识中。

这种注重安全感的心理使中国人喜欢“深藏不露”，几千年的历史经验告诉他们，“明枪易躲，暗箭难防”，如果把自己内心的想法毫不隐蔽地展现无遗，就好像在明处完全暴露自己，很难防备别人从暗处对自己的利用和伤害，所以就有“逢人只说三分话，未可全抛一片心”这样的谚语。多数中国人为了和和气气地对待别人，特别害怕得罪别人，说话总是很委婉，很少直截了

当、旗帜鲜明地表明自己的态度，这往往使人们把握不住他们的真意。遇事也总是“敢怒不敢言”，窝在心里不说出来，顶多“指桑骂槐”，暗地里讽刺一番泄泄愤，不像西方人公开化、台面化、透明化，“打开天窗说亮话”，有什么说什么。这样很容易造成表面上看来一团和气，实际私下里勾心斗角的情况。对别人的请求也总是含含糊糊地答应，过于谨慎，生怕因为没做成而失去了别人的信任。

《世说新语》载，公元 322 年，晋室重臣王敦起兵作乱，罪当诛九族，他的弟弟王导忠心于晋室，受到牵连，为了请罪一大早王导带着王氏子弟跪在宫殿门前等候皇上发落。这时王导看到好友周顛进宫，希望周顛能替他说些好话，便小声对他说：“伯仁（周顛的字），我宗族 100 多口，就靠你了。”结果周顛就像没听见一样，“直入不顾”。等他从宫里出来，已经喝得晕乎乎的，王导又膝行呼救，周顛还是不理不睬，一边走还一边嘀咕：“今年杀贼子，取个斗大金印……”王导以为周顛不愿救自己，便怀恨在心。

后来王敦总揽朝政，因疑忌周顛于是向王导试探：“周顛也算是个人才，是不是给个官当当？”连问了几次，王导因想起周顛曾在宫门口不帮自己的事就一直都沉默不语。王敦会意：“如果不配为官，那么应该杀掉！”王导还是沉默。于是，周顛被王敦杀害。

不久，王导在整理中书省的文件时，才发现周顛极力维护自己而上的奏章，内容极赞王导忠诚，申诉备至。又听说那天自己

跪在宫门时，周顛一进宫就激烈地维护王家全家，在他的劝谏下，元帝才恢复了对王导的信任之事时，才知道自己做了小人，一股强烈的负罪感涌上心头，于是执表流涕，悲不自胜，对儿子们说：“吾虽不杀伯仁，伯仁由我而死。幽明之中，负此良友！”这就是我不杀伯仁，伯仁却因我而死这个典故的来历。

可见，中国人的含蓄容易引起误会和理解上的偏差。然而，中国企业的管理者在下基层了解情况时，下属的汇报却总是蜻蜓点水，语焉不详。因为实话总是引起祸端，“言者无心，听者有意”，容易好话变坏话；又涉及了面子和权威问题，“病从口入，祸从口出”，所以他们不敢对上司提意见，不敢说实话。但又不能不说话，所以他们的语言能力都锻炼到了“炉火纯青”的地步，那就是“说了跟没说一样”的境界，造成“沟而不通”的结果。

所以管理者要学会见微而知著。不仅仅要凭借语言的反馈，还要学会察言观色，注意对方的表情和肢体语言。将心比心，站在下属的立场上，用心体会下属的心理状况。所以，中国式管理讲究用人必须从外到内去认识他的特质，也就是从外表的仪态、容貌、声音、神色、眼神、举止等求其内在心理活动。但也不能过分在这方面执着，否则会总是疑心重重，更有可能错误判断，聪明反被聪明误。

曾仕强认为中国人常常同时说两句话，一句用嘴巴传达，听得见，另一句藏在肚子里，不发出声音，所以听不见。通常听得见的那句话只能当作参考，听不见的那句，才是真正的心声。例

如中国古代常以摔杯为号，表示要杀人。所以平时最好养成同时听着两句话的好习惯，然后把它们合并在一起思考，抓住“言外之意”，从而筛选出正确的信息，才不致发生偏差。

春秋时期，鲁国大夫郈成子奉命出访晋国。途经卫国时，卫国大夫右宰谷臣设宴热情地款待他。席间，歌舞踟蹰，但右宰却闷闷不乐，酒过三巡，右宰以玉璧相赠。郈成子访问回来途经卫国，却未去拜访右宰谷臣，而是径自直回鲁国。车夫很奇怪的问：“先生您上次经过卫国时，右宰先生非常热情的宴请您，现在咱们经过卫国，按礼应去拜问一下，您却径自回来，这是为什么呢？”郈成子说：“上次他宴请我，是想和我一起高兴高兴；歌舞在旁而闷闷不乐，是向我表示他忧心重重；席间送我玉璧祇是暂时寄存于我而已。由此看来，难道卫国有什么危险要发生了吧？”刚离卫境三里，就听说大臣宁喜发动政变，右宰在政变中被杀。于是郈成子驾车而回，祭奠完右宰才回去。

回到鲁国，郈成子命人把右宰的妻儿接来，安置在自己家中，供给衣食，视如自己家人一样。等到右宰的孩子长大后，郈成子就把其父所赠玉璧返还给了他儿子。

所以，一个细心的管理者总是可以通过下属一些不易察觉的细微举动和暗示而推测出事情真实的情况，能够做到这点可以避免自己被人蒙在鼓里，或者能够采取及时的措施加以防范。

对中国人来说，非正式沟通有时比正式沟通更有效。一般说来，谈判桌上的问题可以在餐桌上继续解决。在推杯换盏、觥筹交错之际，事情就搞定了，而且如果酒喝得好的话，会意想不到

地顺利和痛快。因为在正式的情况下，中国人大都比较矜持，而对于私下里的活动，顾忌就少得多了。

另外，网络的“匿名性”为突破中国人这种含蓄的性格，提供了最好的环境。在匿名状态下，当人可以不必为自己的言行负责时，就不需要再小心地保护自己。观察网络中的聊天室、BBS，我们也可以感觉到某种转变。一些平日谨小慎微的人，在网络中却显得自由奔放。人们交流的话题，也得到大大的扩展。

所以，在公司设立办公自动化（OA - OfficeAutomation）系统是一种新型的沟通管理模式。将现代化办公和计算机网路功能结合起来，使信息的传递更加快捷和方便。可以通过极速OA提供的话题讨论模块，分别设定企业文化、内部办公、学习园地、合理化建议等讨论组，让领导与员工、员工与员工的沟通更加顺畅。更可以让员工匿名发表自己真实的意见和看法，有利于管理者获得真实的信息。

中国人受传统上的“言多必失”心理的影响，往往不能放开自己，主动与别人沟通和交流。所以管理者就要学学周瑜“闻弦歌而知雅意”的本事，在沟通的方面多用些心思，更深地了解下属“话里有话”的用意，了解对方的苦衷，调整自己的态度。“眼观六路，耳听八方”，拓展信息来源和渠道，全方位地了解下属的心理状况和工作状态。

ZHONG GUO REN XING WEI TE ZHENG YU ZHONG GUO SHI GUAN LI



与『矩阵组织』



排他性

“一个中国人是条龙，两个中国人是条虫。”中国人总是不自觉地追求零和博弈，不善合作，喜欢窝里斗。强烈的排他意识使中国人很少会把团队利益放在个人利益之上，所以非常难于合作。“矩阵组织”是扁平化的分工合作组织，个人的业绩由整个部门的业绩总和的平均值来计算，因为集体的获利才能使个人获利，所以能防止因排斥他人、喜欢单打独斗的心理倾向所带来的恶性竞争，是一种鼓励成员之间的和谐和互助，同舟共济的取赢模式。

排他性与“矩阵组织”

.....

..... “同舟共济”：“夫吴人与越人相恶也，
..... 当其同舟共济，遇风，其相救也如左
..... 右手。”

..... ——— 《孙子兵法》

.....

外国人喜欢打桥牌，桥牌要有团队精神，需要与对家搭桥配合；而中国人最喜欢打麻将，麻将则要相互限制和削弱，“顶上车、卡下家、逼死三家”。你上我就得下，你死我才能活。这种规则非常明显地反映了中国人的特性，那就是中国人总是不自觉地追求零和博弈，不善合作，喜欢窝里斗。著名学者柏杨早有精辟见地：“中国人的窝里斗，可是天下闻名的中国人的重要特性”。俗话说：“一个中国人是条龙，两个中国人是条虫。”就连中国传统五行相生相克的思想也反应了传统社会利益竞争中的排他性。所以，有中国人的地方就有窝里斗，划圈为战，也划圈

为牢。

中国几千年来便是封建的小农经济为主体。农民的特点是自给自足，只要把地种好了，税和地租交了（中国现阶段的农民除外），其余的都是自己的，和外界的交流比较少。因此农民的性格必定是以自我为中心，少有合作精神，没有规则意识。这种心理的传承，使中国人更多地关注自身的利益，眼界比较狭隘，喜欢在同一个小圈子里勾心斗角，自相残杀，互相拆台。当一个人获得成功并超越了别人的时候，他们身边的人不是想怎么奋起直追，而是首先想怎么把他拖下来。在封建时代，且不用说一国之内官场内部的互相倾轧，就是皇族的一家之间都会出现因为争权夺利而“前见兄杀弟，后见子弑父”这样的悲剧。

这种窝里斗的根源是什么呢？心理学大师阿德勒发现：兄弟姐妹之间的竞争恰恰是最大的。在人的潜意识里，有些兄弟姐妹之间的怨恨反而比一般人之间更多，因为在没有弟妹之前，他们享受着父母的全部关注，但一旦有了弟妹，父母的关注点就转移到这更小的孩子上，兄姐不可避免地感到失落，很可能在幼小的心灵中产生对弟妹的嫉妒怨恨。弟妹懂事后，发现有比自己更强大的兄姐存在，同样有可能会产生嫉妒。曹植“本是同根生，相煎何太急”的感叹也印证了这种说法。

而中国的儒家思想“四海之内皆兄弟”的亲情意识深植于中华民族潜意识，于是国人最善于通过和广义的“兄弟姐妹”——也即同事、同学、亲人、同胞竞争而获得利益，这就是国人的“窝里斗”的原因。

如果说是古代封闭和专制的环境造就了国人的“窝里斗”积习，到了当代的中国，虽然越来越开放和民主，但是却面临着人多资源少的局面。现在的人口是以前的数倍，而且集中在城市的人口数量就更加庞大。这样，即使已经丰富的资源却显得少之又少。有限的资源再分配到每一个小的环境中，就更少。如果别人占据更多资源，必然会使其他人的资源减少，因而在客观上使得中国的年轻一代为了生存的竞争变得愈演愈烈。

所以，当代中国的年轻人不论是考学还是求职，都面临着“千军万马过独木桥”的窘境，祖先遗留下来的传统再加上严峻的现实，所以当代的中国人从小便被培养出了“凡事要竞争”的意识，发展到了极端，就又会重蹈祖先的覆辙，变成了“窝里斗”。

一个学院分专科和本科，学校规定只有 10% 专科的学生能够升本续读，也就是一个班只有三四个学生可以续读本科。所以专科学生们绞尽脑汁争取升本的名额，有些甚至到了不择手段的地步，比如有的同学上课的笔记没有记全，向同学借，同学会谎称自己也没有记全，事实并非如此。有一个同学向校图书馆借了一本资料，别的同学觉得很好也想看，向他借，他说还了。但是到图书馆一查，发现这本书他并没有还。

在中国的大学里，这样的事情不只一件两件，这样的人也不是一个两个。更有很好的朋友为了竞争同一家公司而在大学毕业前夕闹翻了脸，原因是两个人同时应聘了一家单位的同一个职位。为了争得那个职位，其中一个同学竟然给招聘单位写了一封

匿名信，“揭发”另一个同学的种种“劣迹”。

一些中国人很少会把团队利益放在个人利益之上。讲话都是“我们市场部”、“他们技术部”、“他们物流部”、“他们财务部”，听起来不像是一个公司的，像有仇。所以，面对这种具有强烈排他意识的中国员工，管理者该如何做才能避免因恶性竞争而引起不必要的矛盾和破坏，促进团队的团结呢？

2500 年来，无数将帅、君主奉《孙子》为指导作战的法宝，却不知道《孙子》竟是调解分裂的合作指南。孙子孙武所主张的“不战”思想的目标是为了达到“安国全军”——寻求一个和谐合作的环境。为了实现这一理想目标，孙武在其兵法中提出了有利于敌对双方安全的伟大观点——“同舟共济”。深刻地揭示了在古代战争中，敌对双方在特定的条件下，为了各自的利益，不得不谋求双方共同利益的关系本质。《孙子》说：“夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也如左右手。”吴人与越人原本互相仇视，但是当其同舟共渡的时候，突然遇到狂风暴雨来袭，小船动荡将覆。这时的吴人和越人反而会忘记生平的仇恨而协力合作，彼此互相救援，好像人的左右手一样灵敏地交互施应。

矩阵组织正始于这种“同舟共济”的理念。针对一个项目召集人员组成团队，但不让他们离开工作地点，在这种结构中，项目经理对团队成员具有虚线权力。针对一个待解决的问题，把一批具有专业技能的人员，组成一个合作系统，不但能减少彼此之间的冲突和恶性竞争，还能够同舟共济，易于促成结构内的同心

协力。

IBM 是一个巨大的公司，很自然地要划分部门。单一地按照区域地域、业务职能、客户群落、产品或产品系列等来划分部门，在企业里是非常普遍的现象，从前的 **IBM** 也不例外。然而，近七八年以来，**IBM** 真正做到了矩阵组织。公司把多种划分部门的方式有机地结合起来，其组织结构形成了“活着的”立体网络——多维矩阵。既按地域分区，如亚太区、中国区、华南区等；又按产品体系，如 PC、服务器、软件等划分事业部；既有银行、电信、中小企业等行业划分；也有销售、渠道、支持等不同的职能划分，等等。所有这些纵横交错的部门有机地结合成为一体。

在 **IBM** 供职的朱利是战略与发展部的财务人员，同时也是 **IBM** 财务部的业务人员。雪莉和朱利一样，也身兼两职。这样，她们就直接对两个人负责：一个是财务部和人事部的总经理；另一个就是战略与发展部总经理查尔斯。然而朱利和雪莉并不是 **IBM** 员工中上司最多的人。通常，许多的 **IBM** 业务人员同时要负责 3 到 4 个甚至 5 个人负责。台湾系统部总经理，同时也是 I 系列产品总经理。在日常工作中，他要直接对三个人负责，一个是台湾区总经理，一个是大中华区系统部总经理，另一个就是大中华区 I 系列产品总经理。但是，当他被调到 I 系列产品在福建地区的推广项目中，他还要对这一项目的总经理负责。

在这种组织结构中，多重领导是指每一个员工都肩负着几个不同的职责，就像是朱利和雪莉一样。这样也就意味着每一个员工可以做更多的工作。这时的管理者也不再只是高高在上，发号

施令了。而是把目光盯向基层，虚心地接受群众的监督，甘心成为群众的后盾，并为员工提供有力的支援。

这种扁平化的分工合作组织，个人的业绩由整个部门的业绩总和的平均值来计算，所以可以有效地防止因排斥他人、喜欢单打独斗的心理倾向所带来的恶性竞争，鼓励成员之间的和谐和互助。因为集体的获利才能使个人获利，所以能够防止因个别人的私心，而造成对组织和目标的破坏。每个人都会更加用心去做工作，而不是花心思去讨好老板，或者是排挤别人。

爱面子

与『指桑骂槐』

ZHONG GUO REN XING WEI TE ZHENG YU ZHONG GUO SHI GUAN LI



中国人最看重的就是那张“广不数寸”的“脸面”。从古到今，在社会生活的各个方面，面子都无处不在。“面子”意味着尊严，意味着影响力，一个有“面子”的人往往能够赢得他人的尊敬和信任。研究证明，中国人在被人辱骂或者受到批评时，中国人在被人拒于公堂，通常会做出防御性的行为。如果觉得面子受损，规过于暗室”，尽量地维护下属的面子，尽量不要他们的自尊。

爱面子与“指桑骂槐”

.....

..... 兵书《三十六计》中将“指桑骂槐”
..... 演绎成间接训戒部下， 以使其敬服的谋略。
..... 因而中国的企业管理者也应“扬善于公堂，
..... 规过于暗室”。

.....

中国人最看重的就是那张“广不数寸”的“脸面”。从古到今，在官场习性、民间往来、婚丧嫁娶、衣食住行等社会生活的各个方面，面子都无处不在。面子问题引起的矛盾如果大了，可使两国兵戎相见，小了，也会使亲朋反目，所以中国人一向是“打肿了脸也要充胖子”、“死要面子活受罪”，大肆铺张、讲排场，追求风光和体面。

中国人这种“好面子”的特点与中国人情化社会的特性不无关系。“面子”文化渐渐成为中国传统文化的重要组成部分，并且内化在中国人的行为习惯中，具备着强大的、持久的延续惯性。

堪称中国人性大观的《红楼梦》中，就是因为许多或“脸上过不去”、“下不来台”，或“充有脸”、“讨脸”，而生出多少是是非非、恩恩怨怨，甚至是“你争我夺”。如丫头秋纹替宝玉送一瓶花给贾母后，老太太叫人拿几百钱给她，她便高兴地说：“几百钱是小事，难得这个脸面。”可见，面子成为中国人不可或缺的经济支柱和在群体中立足的基础。

《东周列国志》中“二桃杀三士”的故事，就是齐之相国晏婴利用“面子”导演的：犒赏三位勇士却只有两个桃子，齐将壮士田开疆自认功大，“反不能食桃，受辱于两国君臣之间，为万代耻笑，何面目立于朝廷之上耶？”言讫挥剑自刎而死。其余两位见状亦先后自杀而亡。他们就是认为自己失去了面子，也就是失去了威信，无法再在下属和兵士面前立足，从而无法再领兵打仗，取得胜利。于是，自己的生存也失去了意义。

所以，“面子”意味着尊严，意味着影响力，一个有“面子”的人往往能够赢得他人的尊敬和信任。面子甚而可以成为决定人生得意与否和事业成败的杠杆。研究证明，中国人在被人拒绝或者受到批评时，如果觉得面子受损，通常会做出防御性的行为。心理学家席勒也说：“我们极希望获得别人的赞扬，同样，我们也极为害怕别人的指责。”

因此，中国人一向以给人留“情面”为“潜规则”，从来都不把事情做绝。即使在今天的中国，面子文化依然是重要的文化特征之一。

中国的管理者在与下属沟通的过程中，通常都是“扬善于公