

智慧生存黑皮书

学 武 编著

黑龙江人民出版社

《智慧生存》丛书编委会

策	划	纹	石			
主	编	杨	敏			
编	委	高	兴	一	芳	冯和平
		马	新	张	燕	万和
		学	武	王	秀峰	飞舟

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)



智慧生存黑皮书

- 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)
- 攻战计····· (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)

智慧生存黑皮书

- 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、及时地完成任务的下属的一种惩戒,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、

智慧生存黑皮书

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,但不要妄加评论上司的过失。
- ❖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一种好技巧。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



动脑子,会表现,主动出击,经常能让上司满意地感受到他的命令已被圆满地执行,并且收获很大。相反,有的人却仅仅把上司的安排当成应付公事,被动应付,不重视信息的反馈,甚至“斩而不奏”,甘当无名英雄,结果往往事倍功半。善于服从通常从下面几个方面做起:

1. 对有明显缺陷的上司,积极配合其工作是上策。如今时代,科学技术飞速发展,有些人原本基础就差,专业知识不精。这样的上司,在下属心目中的位置并不高,但对下属的反映却格外敏感。你不妨以自己的才干弥补其专业知识的不足,在服从其决定的同时,主动献计献策。既积极配合上司工作,表现出对上司的尊重,又能适当展现自己的才华。

2. 有才华且能干的下属更容易引起上司的注意。上司的注意力更多地集中于才华出众的“精英”型下属身上,他们服从与否,直接决定上司的决策执行水平和质量。所以,如果你真有能力,正确的做法不是无视上司,而应认真去执行上司交办的任务,妥善地弥补上司的失误,在服从中显示你不凡的才智。这样,你就获得了优于他人的优势。

3. 主动争取上司的领导。很多上司并不希望通过单纯的发号施令来推动下属开展工作。请求上司的领导比顺从上司的领导更高一个层次,是一种变被动为主动的技巧,它不仅体现了下属的工作积极性、主动性、还增加了让上司认识自己的机会。

◎关键环节多请示

再精明能干的上司,也不可能对管辖范围内的所有事情、所有环节都关注到。一些很有办法的上司总是把自己从众多纷繁复杂的具体事务中解脱出来,专事宏观管理和控制关键环节。因而关

