

中国式管理行为

【1】中国式管理行为 1：情理法的顺序不能乱

各位书友大家好，欢迎大家继续做客老齐的读书圈，之前很多朋友都是企业家或者创业者，希望老齐讲讲公司的管理，多讲讲人情世故，总觉得西方的管理学，好像在中国不太适用，也确实如此，比如德鲁克的管理学，更多适用于那些特大企业，一般的小的创业企业，其实很难用上。那么小企业怎么办，其实管理无非就是人财物，人永远是第一位的，而处理人的关系，其实就是管理的核心和本质，中国社会特有的人际关系和思维模式，这个是西方的管理学，所很难通用的。所以我们有的时候，也得考虑本地的这些特性。那么有没有人，把适合中国人的管理说清楚呢？其实很早就有，这就是曾仕强老师，他很早就推出过一系列中国文化的系列内容，比如讲易经，讲胡雪岩等等，但他最出名的，还是把中国式管理讲清楚了，也就是结合中国人为人处世的特色，把他运用到管理学的各种场景当中，这其中还是很有意思的，跟西方那套东西完全不同。更加具有权谋的色彩。有点像管理学当中的厚黑学。曾仕强老师，也是一个很有智慧的人。

作者上来就说，西方人更讲究制度，讲究规则，对就是对，错就是错，这种科学的方法和态度，是西方管理的基础，即便有些东西没办法达成共识，也会用投票，少数服从多数的原则来决定。但中国人的思维完全不一样，我们更倾向于要把事情做好，而不止把事情做对。比如在比较方案的时候，我们就会经常讲，甲的方案很好，乙的方案也不错。每个人都有他的道理，也都很能狡辩。所以如果陷入争论，那就是无休无止的争吵。老子就讲，道可道非常道，有些道理其实压根就说不清楚。也不具有普遍性。如果一个管理者，只用是非对错去对下属进行管理，那么最后就是谁都不满意。因为大家都会觉得自己有道理，即便他真的做错了，也会觉得有特殊原因。

相信管过人的朋友肯定也都有这个经历，反正老齐是有的，明明某些工作干的跟屎一样，但你批评他的时候，他还觉得自己干的很不错。然后道理还一套一套的。反而觉得你是在针对他。所以，中国人的逻辑关系，完全是情大于法，谁对谁错，没那么重要，重要的是，你对我好不好。你对我好，我就对你好。你说什么我都认。你要是对我不好，我就跟你死磕到底。

所以作者认为，阴阳太极才是我们的文化之源，而太极的根源就是人性，中国人考虑的东西更复杂，就好比我们的麻将文化，既要顾着上家，又要压制下家。要先想到我，还得想着你，最后还要想到他。我们也不是不讲原则，而是有条件的讲原则。既要会做事，更要会做人。这样才能广结善缘。作者叫做，致中和，这样才能把事情做圆满。而跟致中和对应的，也是一个词叫做和稀泥，其实道理也都是一样的。说白了就是找到做人做事的中庸之道，产生效用最大的结果。

举个例子，比如上班迟到，主管会怎么做，直接处罚？中国人通常不会，而是批评你一下，然后反过来帮你向人力资源部门解释。甚至还会帮你撒谎，说我让他出去早上见了个客户，所以晚到了。以帮你逃避处罚。这就是我们致中和的套路，你也可以说他是典型的和稀泥，他这么做的目的，说白了既要给你教训，还要卖个人情，让你更死心塌地。以后的工作当中，他更加方便管理。

所以中国人满脑子都是不执著于某些规定，经常说规定是死的人是活的，他也不是要破坏规

则，而是总在想着两全其美的方式，既能达到目的，还能不得罪人。如果一定会造成损失，我们往往思考的就是两害相权取其轻。看看通过什么办法，能把损失降到最小。所以你最后发现，中国人很少公事公办。你可以说他不重视规则，但是在这种思维逻辑之下，却能办成很多不可能的事情。我们更愿意相信事在人为。虽然规则禁止，但是想说的话，肯定还是会有办法。

作者说，致中和的另一个原则就是不服管，我们听到的最多的话就是，谁要你管我？你凭什么管我。你要管我，我就气你，或者想办法恶心你。那么如果人都不能管，还谈什么管理？但是我们的管理，其实还是有办法的，那就是理他。也就是先要把他变成自己人，让对方服你，或者跟你的利益保持一致。之后就可以管理了。

当然，可能有人有不同意见，比如在疫情的时候，先是逆来顺受，然后大家开始民心躁动，开始不服管，等到疫情放开之后，全都开始生病，大家又说，你为啥不来管我。所以这就是我们的人性复杂之处，不像美国人那么简单，美国人从头到尾就一条，你别管我，生死都是我的事。但我们却复杂的多。或者说，没事的时候，你不能管他，有事的时候，你还不能不管他。所以我们的管理也要适应这种情况，尽量调动他的积极型。让他自己管理自己，而关键的时候，让他主动被寻求管理，主动被你管理。这个度一定要把握。

致中和的第三个特性，就是爱讲道理，我们讲情理法，先谈感情，感情在就不讲道理了，也不谈规则。但如果没有感情就会跟你讲道理。但这种道理，也都是从自己的角度出发，所以他很难沟通。绝大多数人都会陷入死鸭子嘴硬的局面。他就是认为自己没错，错的都是别人。比如没完成公司交给的任务，他也会有无数理由，比如任务不合理，团队不给力等等。绝大多数人都会说，我对事不对人，但其实大家都是对人不对事。换一个人你的沟通方式肯定不一样。

所以针对这种情况，管理上就要做出针对性，中国人总认为自己是最有道理的，所以你得让他自己说，比如他自己提出的 KPI，这样他就赖不掉了。另外，要对对方有充分的尊重，你对他尊重，他对你就没那么排斥，自然也就容易接受。第三，由情入理，得理也别不饶人。找机会从理上升到情的层面。最后做到合情合理，合理合法。那么你的管理就会很顺。所以这就是本书最重要的一个精髓，中国式的管理，最重要就是追求合理。

人性当中，总有一个纠结的点，我们特别喜欢被别人讨好，但是对外表现，却又总说，我不喜欢拍马屁。主要是因为社会主流价值，看不起这种讨好的人，女的叫做绿茶，男的叫渣男。职场叫做奴才。但是这种人往往混的比较好，我们又会称赞他们，叫做情商高。所以你看一下就纠结了，我到底要不要成为这样的人。作者说，圆通，并不代表要圆滑。这两有什么区别，其实就在结果上，解决问题了，就叫圆通，没解决问题就叫圆滑。

就说职场这些奴才，人家通过拍马屁，达到自己做事的目的，不断向上爬到了高位。也成就了事业，这就是圆通，属于情商高，甚至他还在通过这种方式，主动管理自己的老板，只要他提的建议，他都有办法，很顺利的通过。反之也是拍马屁，最后啥都没干成，当了一辈子狗腿子，那就是圆滑。

作者举个例子，李某请王某吃饭，问他喜欢吃什么，王某怎么回答。大多数人都会说，随便。那么这个随便，是真的随便么？其实并非如此，1 客人不知道主人有什么好东西，万一超出

主人能力范畴，反而大家没面子，2，让主人自己拿出来，以看自己在对方心中的位置，那么这时候，主人李某，就要仔细斟酌，拿出来的东西要跟王先生相匹配。他不一定要有多贵，但一定要解决重视和尊重这个问题。哪怕你只给对方泡一壶茶，即便茶叶不怎么样，也得说这茶叶是从老家寄过来的，纯天然纯有机。这时候，对方心里就会很开心。对方高兴了，你请他吃什么，都是美味佳肴。反之对方不高兴，你就算请他喝茅台，他也觉得是假酒。

这时候，如果一个更重要的人来了，比如是李某的上级，那这时候，就必须得升级一下了，这个升级，还不能让王先生没面子。那么你怎么做？作者说，可以去喊太太，饭是不是好了，早上，我一直找那瓶珍藏了 15 年的茅台，没找到，你再帮我找找。今天高兴我们喝几杯。作者说，这就是中国人的绝招，大声喊太太的时候，其实就是喊给别人听的。领导到了，才说茅台的事，这就是给领导足够的面子，而王某心里也很舒服，茅台刚才已经在找了，只是刚才没找到。

明天我们再继续讲，该如何把事情做和谐，而并非是单纯的讨好。

【2】中国式管理行为 2：职场的重大选择！你做对了吗？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，中国式管理行为，昨天我们说到，要把事情做和谐，而并非讨好，有人说，这么假不累吗，其实你只有学会做人，生活中才不会累。人做好了，别人都是帮你的，人做不好，别人都是阻力。有情之后，别人也就不跟你讲理了，规则自然也都不是问题。上期我们举得例子，让领导有了面子，让客户也同样很有面子。大家都会觉得你这个人很不错。这两个人，你但凡得罪一个，日子以后都会很难过。很多人其实都缺少这个情商，要么讨好客户，得罪领导，要么讨好领导得罪客户，甚至两人一起得罪。那就更难了。

中国人的警惕性特别的高，有人拍马屁，故意讨好，一眼就能看的出来，甚至你的目的，人家也都十分清楚。如果你在对方眼里，已经打上了这个标签，那么这种讨好，其实也是徒劳的。就好比我们会经常会说，舔狗是没有好下场的。

老齐的理解是，在细枝末节上，都要体现出对别人的尊重，而且说话一定要留有余地，以便未来可以随时反转。比如听到，随便这个词，要高度警觉，千万不能太随便，和谐不是让我们存心讨好，但要用心尊重。区别就在于是否合理，不合理的夸赞，反而让对方非常反感。其实跟骂人差不多。比如你就 1 米 8，有人非说你是大高个，跟姚明似的。那你啥感觉。肯定会觉得，这人是不是有病。

作者又举一个例子，一个单位甲乙丙，竞选一个主任岗位，三个人都有希望，但概率只有三分之一，甲乙很聪明采取不争而争的态度，面子上无所谓，但暗地里较劲。而丙则全力在争取，最后乙成功当选，老板怎么做？分别找甲丙，告诉他们，本来是要提拔你的，但是有些不好的流言蜚语，所以最终才让乙上来。不用担心，以后还有很多机会。甲则比较淡然，说会尽力做好现在的工作，积极协助乙。把部门业绩搞起来。而丙不太高兴，说希望彻查流言。那么这个事会带来什么影响？

以上这种情况，其实往往是重大的职场抉择，很多人都是处理不好这种关系，而被领导打入冷宫，甚至在竞争中落败，接着被上位的竞争对手排挤。从此职场走入下坡路。

首先，不争而争，是一种和谐的处理方式，一定要做好失败的准备，如果竞争太激烈，万一落败可能就是一一场悲剧的开始。不争而争，就是给自己在留退路。甚至竞争对手上位后，还要去道贺一番。至少先保住自己现有的位置。

其次，老板的做法很好，对落选者安慰，也给足了面子。同时也在筛选下一个被重用的人，看看你的格局。在这场测试当中，甲的淡然和丙的计较形成对比，那么下一个升迁的岗位，肯定就是甲的。丙其实已经被打入冷宫了。丙的错误，就在于看不开。自然也就看不破。葬送了自己的前程。

第三，都说职场如战场，一场竞选失败之后，其实也就意味着下一场的竞选已经开始。有些人会让失败成为成功之母，有些人则会在失败之后，越来越失败，最大的区别其实就在于你是否能看得开。甲早就知道，多人竞争，不可能人人成功，所以早就留有了余地。这样自己才不会一次败的太惨。跟投资一个道理，如果你把损失控制住了，那么你就可以获得无数多的机会。丙就看不开，他对一次得失看的太重。老板会在心里庆幸，丙的格局太小，幸好没有升他当主管。

老齐最喜欢的一句话叫做，上善若水，水善利万物而不争，不争其实才是争的最高境界。这句话用在投资市场，用在职场都非常合适，你做好你该做的，不要去过分争取，懂得看开，懂得感恩，最后往往收获不错。反而睚眦必报，小利必争，这会让自己的路越走越窄，得罪的人越来越多。最后没有人再给你机会了。

我们再看个例子，朱先生是一个公司的老板，他有一个原则，去见本国的老客户谈生意的时候，绝不开豪车。他的理由十分简单，如果这些老客户看到他过的特别好，一定觉得他赚了很多钱，就会提出杀价。或者延期付款等行为。相反，他去见新客户或者外国客户，就会开着豪车，主要就是要证明自己有实力。另外，朱老板也准备了两套说辞，见到银行就说自己多么有实力，见到工商税务，就总说自己运气不好。生意难做。

很多人都觉得朱老板太圆滑，但作者说，这就是圆通，他做事的目的性很强。所有的行为，都非常有针对性，而且不伤面子，不惹妒忌。这样才能为自己今后做事，减少阻力。

圆滑肯定是贬义词，说的就是推拖和拉，也就是故意跟你打太极，但这也并非都是问题，有的时候，我们会顾忌的更全面一些，比如领导当着主管的面，去骂员工，你相当于骂了两个人，主管也会很没面子。等领导走了，他两很可能凑在一起骂老板，这样反而起不到太好的效果。但如果领导不当场骂，只是表达一个态度，那么主管回去就会骂的更凶。而且他得确保以后不再出现这些问题才行。所以如果你是老板，你会怎么做。要知道，骂人其实并不是目的，目的一定是要解决问题。让自己未来工作的阻力最小。

老齐给你总结一下，所谓圆滑就是老好人，啥事都不解决，就在那和稀泥。但是圆通就不一样，他需要通过一些技巧，得到更有效率的结果。圆滑的人，大家都讨厌。觉得这人太假，而圆通的人，大家就都很崇拜，认为他有比较高的情商。这就是区别。那么很多人都问，怎么才能圆通起来呢？其实就是同理心，你得站在对方的角度去思考问题，而不能总是自说自话。老齐认为，对待高级人群要通过情去沟通，打感情牌，对待中端人群，更多地是讲道理，让对方知道你的逻辑和道理。并被你的逻辑所吸引，而对低端人群，则需要定规则。所以情

理法，无非也就是对待不同人群的方式方法。这其实跟我们之前讲的，对高端人群，讲利益，对中端人群，讲道理，对低端人群秀肌肉，是一样的道理。另外，还需要记住一点就是，尽量给足对方面子。一旦要让他觉得没面子，他就会跟你死磕到底。

很多朋友都有过抱怨，说自己带团队，很艰难，我说点什么，底下就反对，跟他们拍桌子，也都是阳奉阴违。这个怎么办才好，这其实就是典型的对人不对事，即便你真的不好，也不可能处处都不好，如果到处跟你反对，那么就肯定是对你这个人有意见。还有一种抗拒，就是你说什么，他们都说好，从来不反驳，这也绝不是什么好事。真正放心的团队是，该听话的时候听话，不该听话的时候有足够的独立性，有自己的想法。这才叫对事不对人。

无论是领导还是下属，其实都要顾忌对方的颜面，如果领导不管不顾，每次都是上来就表达自己的观点，那么下属，肯定也就不发表意见了。您都定调了，我再提反对意见，就相当于当众打领导的脸了，所以这时候下属一般是不会表态的。那么领导要想听真话，1 是要尽量最后表态，自己先沉默，让下属们尽量发言。2 是私下里单独询问。这时候有可能会听到一些真话。当然如果人家给你提的意见，你每次都不听，那么后面也就再也听不到了。所以那种一言堂的公司，其实基本就是老板说了算。公司小还好，公司做大了就会存在巨大的隐患，因为你不可能任何事情都精通。所以老板还是要懂得放权，懂得最后定调。

最好的状态就是一个公司形成默契，老板让充分讨论的时候，大家畅所欲言，如果老板不想讨论，上来就说，我来定调，然后各部门坚决执行。这就是所谓的该听话的时候听话，该独立的时候独立。这里得吐槽一下，在职场的大忌就叫做没眼力见。老板都定调的事，千万别在提什么反对意见。而且领导定调去做，最后没做好的事，千万也别跳出来，你看当时不听我的吧，出问题了吧，我早就说什么什么，这种人在职场上，一般活不过 3 集一定被干掉。所以互相尊重，互相留有面子，这才是中国式管理的精髓，还是那句话，千万别相信什么对事不对人，其实全是对人去的。明天我们再讲讲，中国人的工作原则，我们可以流汗，但是不能流血。愿意守规矩，但是我们又不愿意死守规矩，那么这个怎么破？

【3】中国式管理行为 3：为什么我们那么爱寒暄

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，中国式管理行为。今天我们来看看，工作的原则，作者给了 4 条总结，无外乎就是流汗不流血，做事不坐牢，卖力不卖命。以及争气不争功。

其实这无非就是底线和度的问题，比如流汗意味着努力，拼搏，但是流血意味着过激和拼命，最后总结一下，中国人的逻辑就是，规则合理我就接受，不合理我就不听。先学着保护自己，然后再图发展。

比如有的工厂，老板十分迷信，每过新年都会去寺庙祈福，但是他的工厂里却事故不断，不断有人受伤甚至流血。但是工厂员工却也并不以为然，甚至对于一些出事故的员工，还会给与嘲笑。这其实就是东西方文化的差异，西方出了问题，有人摔倒，一定去找原因，是不是地不平，或者存在安全隐患，而我们的文化，则是反求诸己，也就是你应该想想，为啥别人都不摔倒，而偏偏是你摔倒了，是不是你自己有什么问题。

很多老板也对工厂的安全隐患漠不关心，他们反而会认为这些都是个例，甚至不愿意为个别

员工的安全问题，而投入资金改变生产环境。除非事故率相当高的时候，才会去衡量损失和投入，看到底哪个划算。我们经常也把赚到的钱叫做血汗钱，其实就是说赚钱不易，所以你得守的住才行。如果太容易拿到的钱，通常也大多都很容易失去。

所以，我们在管理过程中，也要注意这个度的把握，重要的是让对方感觉合情合理，那么他就会更容易接受和努力，如果你让他无条件的付出，这个可能性并不大。甚至最后引来反感，最后反而他躺平了。其实社会也是如此，房价不太高的时候，大家干劲十足，但是房价太高，要掏空六个钱包的时候，这就属于流汗又流血的地步了，那么大家就会相当的抵触。

我们不喜欢用能干和不能干衡量员工，更愿意说肯干还是不肯干，能干是能力问题，肯干是态度问题，能力问题很难改变，所以员工往往很没面子，但肯干这个就随时能改变，所以高明的老板，都会强调肯干的重要性，有些时候，任务和荣誉，也非常微妙，任务是被动的，荣誉是主动地，激活员工肯干的主观意图，更多的要给与荣誉上的加持。你让他有荣誉感，有自豪感，自然就会尽心尽力。反之，如果只是各种任务，那么他就一定会选择出工不出力，钻各种的制度漏洞。而且员工也从来不认为是自己有问题，他会强调是你定的不合理。所以他不卖力。这其实就是我们最大的一个特性。非常容易放过自己，但很难放过别人。总是严于律他，宽以律己。反正我没毛病，都是别人害的。

我们还有句古话，叫做不求有功，但求无过，这其实也是很多人职场心态，为什么不求有功，因为有功太难，做事才能有功，而做事就很容易出错，出错就会被批评，责骂。而如果只求无过，那也就啥事都不用干了，什么都不干，就永远不会犯错，自己还能站在各种制高点上，对别人品头论足。目前的社会风气，越来越向这种状况倾斜。但这肯定不是我们做管理所希望的结果。所以你必须得去改变这种现状。不能对想做事的人惩罚，那样反而是在鼓励躺平。要树立一种价值观，啥都不做才是最可耻的，不做事的人，没资格评论积极做事的人。所以说到底，还是态度的问题。又回到了上面那个本源的问题，到底是肯干，还是不肯干。肯干的应该鼓励，不肯干的，就少说风凉话

中国人的沟通，也有很大的特色，我们通常上来都是寒暄，然后有事不直接说，而是扯半天闲篇之后，才会切入主题。甚至有人总结，先说先死，有些人总认为自己性子直，但也因为这个，死的不明不白。那么不说行不行呢，似乎也不行，不说也死。那么在这二者之间，有一条活路，叫做说的恰到好处。这就是我们的说话艺术，绝大多数人，其实都无法领会。

其实说白了就四个字，叫做察言观色，说不说并不重要，重要的是，对方愿不愿意听。比如平级之间，大家特别容易出现这个问题，到底谁来先发表意见，大家通常都会收敛，让对方当炮灰，对方说出一个观点之后，再去观察领导的脸色。如果你不懂得这个技巧，就会像上面说的，先说先死，你上来就把观点说出去了。结果就成了领导批评的靶子。也就随即成为全体同事攻击的靶子。比如作者举个例子，有客人参观工厂，不明白一个灯为啥闪烁，厂长解释，液体达到临界点，所以他就闪烁提醒了。但是后面工程师多嘴，不是啦，那个灯坏掉了。你猜厂长怎么想，弄死他小王八蛋的心都有。厂长先说话，所以他就无比尴尬，那如果厂长不开口呢，工程师先说灯坏了，厂长可以马上批评，灯坏了为什么不修，一闪一闪多难看。所以工程师先开口，他就先死。

所以我们总结，先开口的人，往往会成为被攻击的目标，一旦说错了会非常被动，相反后开口的人，会占据主动。针对对方的漏洞进行攻击。甚至有些人专门抬杠，针对你的观点，举

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

一个极端反例。比如我们讲吸烟有害健康，他非得说，隔壁老奶奶，每天一包烟，活到了 103 岁。这就是杠精的逻辑，永远用个例针对普遍性。你还不好反驳他。

之前我们讲谈判这本书的时候，也讲过，最重要的谈判技巧就是让对方先出价，对方一旦出价，就暴露了底线。然后你就可以坐地还价。所以在职场当中，最重要的沟通技巧，其实也无非就是，让对方先开口。而你又不能不开口，所以这才有了开头扯闲篇，然后察言观色，引导对方。等对方先开口之后，再去张嘴。比如我们谈生意，为啥都得是酒桌，都得是 KTV，这就是为了闲聊创造机会，等对方开始跟你谈兄弟感情的时候，就是你抛出生意的时候。所以还是我们那套逻辑，情理法，把情谈到位，就不用说理和法了。大部分事都能办。

我们还经常遇到一个情况，大部分人不爱在会上发言，领导经常问，你们还有什么意见，基本上没人会吭声。这其实也是一种先说和后说的博弈，当大家都没人开口的时候，也就都变成了不开口。要解决这个问题，就得知道什么人敢发言，主要是 3 类，1 是怎么说都不会死的红人，2 说不说都会死的黑人，3 是正义凛然的白人，也就是完全没有任何心机的那种人，而大部分人都属于黄人，也就是说好是应该的，说不好就会死。那么肯定是少开口为妙。

领导要想破局，让大家多开口，就得鼓励红人多讲，再把白人激发出来。然后给与一定的豁免，黄人自然也就开口。当然有的时候，事与愿违，那些黑人张嘴，引发领导不爽，最后黄人肯定也就更不敢说话了。

所以，你到底是否真心希望底下人发表意见，这个区别是很大的。如果是真心求意见，那么就少否定，少表态，多鼓励多肯定大家的表态。身处职场当中的你，更是得要察言观色，别做出头鸟。别人真的说了，被领导否定了，那么自己也就别说了。只有当别人的意见被领导表扬，且他的意见方向，跟你差不多的时候，你再进而补充。有的人实在是不长眼，明明 A 的意见被领导赞同，他的意见跟 A 相反，还要张口，这就有点自讨没趣。属于是典型的情商低。即便你真有不同意见，也可以下来私下去找领导谈。否则当着那么多人，领导顾忌面子，一定会否定你的意见。

我们经常讲，打人不打脸，即便你对某些人有意见，也尽量不要在公开场合表露，私下里找双方谈一下，大家都会念你的好。犯错的那个人，也知道你替他保留了面子，即便你必须向老板汇报，他也不会对你怪罪。

还有一种情况，你跟老板谈客户，对方开价后，你直接说可以接受，那么你回来必死，老板还没表态，你就亮了底牌。第二种是拿着计算器算完了给老板看，然后让老板去拒绝，这种情况，死的也很难看，相当于让老板当了坏人。第三种方式，你算完之后，给老板看，同时嘴上说，不行啊，不够成本。老板则反过来当好人，说我们都是老熟人了，不要斤斤计较了，让你再去想想办法，只有这种情况，才是你最好的结果。所以万变不离其宗，所谓沟通就是让对方说爽了，让他达到自己的目的，而不是你自己达到目的。有的时候，是否正确并不重要，重要的是对方是否找到了面子。既把事情办了，还达到了目的，更顾全了对方的面子，这才是我们说的完美。明天我们继续讲，看如何行动。

【4】中国式管理行为 4：如何做到圆通且完美

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，中国式管理行为。

今天我们来看看，行动，中国人做事跟外国人，完全不同，我们很少直来直往，比如领导批评你，批评错了，他会对你道歉吗？显然不会，找个私下的机会，还得继续批评你，那天之后我了解了情况，确实不是你的问题，但你那天为什么不吭声？没有问题应该说清楚嘛！你看，这就是领导的艺术，他表面上不跟你道歉，反而指责你不吭声。但下属应该心里有数，这其实就是领导在道歉了。此时会做人的下属就会说，我也自己在反思，确实领导批评的对，我也还有问题，有则改之无则加勉嘛，这样领导听完就会很开心，下一个提拔的对象，十有八九就是你了。

所以不要天真的以为，领导讲错话，你就可以马上跳出来辩驳，那样只能死的更快。其实我们在家里也是一样，父母骂你一顿，最后发现骂错了，他会跟你道歉吗？肯定不会，而是做了些你爱吃的饭，然后叫你过去吃饭。这就是认错了。这就是我们察言观色的能力。甚至有些人天真的呼吁，让领导认错，怎么可能。这种人在职场上，也只能当炮灰。有人说坦诚有错吗？理论上没错，道德上也没错，但是在现实社会当中，非但有错，而且还罪大恶极。你让领导和同事很没面子之后，他就必然会对人不对事。以后你干啥事，他都会给你设置障碍。而且你不可能永远不犯错，一旦犯错，就会被彻底清算。所以千万别总觉得，自己做的对，就公开顶撞别人，这是非常错误的做法。

那么明知道有问题也不说吗，并非如此，而是要在私下里找领导沟通。而且只说一次，而不要没完没了，你只需要起到提示的作用就好，他要觉得你说的对，肯定会有所改变，如果他并不打算改变，你说的再多也没用。

我们也不要求领导道歉，看他的行动就知道，要么你的方案被执行，要么事后他请你吃饭了，这就说明你的意见他听进去了。中国人有种智慧叫做黑不提白不提了，这其实就是一种非常重要的态度。千万别揪住小辫子不放。下属对领导如此，领导对下属也是如此。骂错了，也不必到道歉，请他吃顿饭就行。或者在别的事情上，给他一些表彰。也就是说，道歉的方式有很多种，千万别一错再错。其实变通一下，很多事都很好解决。在道歉还是不道歉，认错还是不认错之外，还有很多选择，该如何道歉和认错，这才是中国管理智慧的体现。

所以人际交往当中，我们要看对方到底怎么做，而不是看他怎么说，有些人就是不道歉，但其实他已经知道错了，而有些人则表面道歉，但私底下却对你恨之入骨。言行不一是我们非常常见的问题。所以我们总讲一个道理，千万不要争口舌之快，不但毫无意义。甚至适得其反。很多坑都是自己给自己埋下的。

中国人说话的三大特点，1 有话不一定直说，2 说出来很可能也是含含糊糊，怎么解释都行。3 就算肯定表达，也不一定是真的。举个例子改天请你吃饭，这就压根没想请你吃饭。而只是一种客气的表达而已。再有请客结账的时候，大家都在翻钱包，嘴上都喊着我来我来，但压根就没想结账。还有人恭维你，说你身体真好，你怎么回答，哪里哪里，最近也明显感觉岁数大了。所以别人捧我们的时候，我们肯定要把姿态摆低。不是真想去做的时候，就一定会说的十分含糊。含糊到没有可执行性，比如改天，到底改哪一天，从来不说。如果真心实意请你吃饭，就会强调，明天下午，某某餐厅，我已经定好位置了。请您大家光临。

那么很多老外都不理解，为啥中国人要这么说话，其实还是之前那个逻辑，说话打太极，目的就是看对方的反映，既然非要开口，我就先说点无关痛痒，也模模糊糊的话，看对方怎么反馈。比如还是改天请你吃饭，如果对方说，好啊，我叫上老张，老李，咱们聚聚，那么就

说明对方接纳你了，要跟你拉近关系，你才能进一步行动。去定餐厅，定日期。如果对方的回应是，不用客气，小事一桩。那就是说你未必请的动对方。这时候贸然定日子和餐厅，反而会遭到对方的拒绝，双方都没面子。

所以含糊表达，通常都有试探的意思，上面我们也举了个例子，领导说，以后升值有的是机会，就是看你到底对这事什么态度。那你肯定要说，一切听您安排，我肯定干好您交代的工作。两人都说的很含糊，但也都心照不宣，如果此时你不通人情，直接问，下次是啥时候，肯定是我吗？那就会死的很难看。领导也不可能给下属一个承诺，那样他就没有回旋的余地了。所以中国话博大精深，所谓听话听音，并不是他表达出来的那么简单。比如有些老师会说，这个孩子本质还是不错的，就是注意力不太集中，没把聪明用在正地，言外之意就是，除了本质，哪哪都不行。家长该好好管管了。这么说话的目的，就是让家长能够接受，不至于太丢面子。否则实话实说，您家孩子太笨，又不用功。也不知道随谁。那么这个老师一定会被家长投诉。但这两句话，其实说的是一个意思。

作者说，沟通的最高境界，是充分交换意见。但是充分交换，并不等于一切都要说出来，有些东西是不必说的，有些东西也是不该说的，说出来反而会徒增困扰。不说也不等于欺骗，也并不会歪曲事实。比如在商务谈判当中，我们在某些领域的专业程度会比对方高很多，那么是不是要展现一下呢？不一定，就好比创业公司去融资，很多投资人其实提的都是外行问题，而创业者往往都是某些细分领域里的专家，那是不是要给对方上上课。这个也得看情况了。如果你总是居高临下，像老师教育学生一样，就会令对方十分不愉快。

作者说，谈话的时候，要考虑到人，时，地的配合，人不对，就不能说，时间不对也要谨慎，地点不合适，也会有很大的后遗症。举个例子，你给对方提意见，私底下，吃饭的时候，酒过三巡，称兄道弟，对方不是不能接受。但是如果你在开大会的时候去驳斥对方，那就必然会造成赤裸裸的仇恨。

还有的时候，对方比较善于沟通，也能虚心接受，那么我们说话就可以稍微放开一点，而明知道对方是个杠精，你跟他说那么多干什么？我们经常会说，酒逢知己千杯少，话不投机半句多，宁与同好争高下，不与傻瓜论短长。所以不同的人，要有不同的讲话策略，有些人沟通，真的只能话说一半。说太多之后，反而会引来巨大的矛盾。这么多年，老齐有个习惯，只要我说的话你不愿意听，那我绝不再说第二遍。绝大多数人，其实都不可被教育，只能被教训。就比如有家里亲戚问我，还能不能买房，我说最好不要买，但是他后来跟我掰扯，说位置好，房子新，我一看就知道，他其实心里已经有答案了，就是想在我这找点安慰。我要是强烈反对他买房，反而会引起不愉快。所以完全犯不上，打个哈哈也就过去了。这不是不负责任，而是此时你已经无法说服对方。那就只能让他被教训了。所以关系在近的人，也要有边界感，人家特别认可的一件事。你可以提醒，但不要没完没了的反对，否则在事情还没失败之前，你们两就已经闹掰了。以后即便证明你是对的，对方也不会念你的好。因为此时他已经对人不对事了。甚至没准还认为是你给他捣的乱。

中国人讲，交浅不言深，交情不够的话，切忌单刀直入，开门见山，交情够了，才可以苦口婆心，但也不要没完没了。你强调几次对方都不听的时候，其实也没什么太好的办法。所以记住，站在不要说的立场来说，以免乱说，伤人害己，你可能是好心，但未必会有好报。明天我们再来讲讲，中国人到底该怎么察言观色。

【5】中国式管理行为 5：该如何察言观色

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书中国式管理行为。昨天我们说到了，中国人的交流，是要会察言观色的，很多人觉得中国人办事很少有标准，也不怎么尊重游戏规则，总是搞请客送礼那一套，有了关系，似乎干什么都很顺，没有关系，寸步难行。

我们常说一句话，就是看他怎么说，而不用听他怎么说，反过来，我们很多时候还会说，眼见为实耳听为虚，这种鬼话你也听？xxx 的话不能听等等。所以传统智慧告诉我们，听来的东西，真实性要大打折扣的。同样的话，对方说话的场景，神态，语气不同，那么可能表达的意思就完全不同。

比如有些公司的领导，口号一套一套的，但其实他自己都不信。而且会经常讲一些模棱两可的话，比如看吧，你看着办，再观察观察，我考虑考虑，等等。这些东西更是要命，不同场合，意思完全不同，比如淡定的表态，你看着办吧，这就是一种授权，让你可以杀伐决断，但那是如果是愤怒的表态，你看着办吧，那就是告诉你，必须要听我的。否则后果会很严重。还有沮丧的表示，你看着办吧，这就是死马当活马医，他心里已经不抱任何期望。意思就是，干不干都不打紧了。所以你光听他说话，是听不出来的。

还有的时候，有第三者在场，甲对乙说的话，可能是说给丙听的，这个意思可就差的更远了。我们有句成语叫做指桑骂槐，经常说的就是这种情况，看似褒贬乙，但实际上是在骂丙。如果你是乙，明白领导的意思，那么就会随声附和，如果不明白意思，甚至还出口狡辩，那么就大相径庭。大家别小看这个事，职场上比比皆是，特别是一些官僚气氛比较重的地方，比如那些大的企业，几乎每天都在上演这些戏码！这就好比密码发电报一样，如果你要破译不了，那你可能就会成为职场异类。很多人都觉得自己情商低，开口就得罪人，很可能也是因为这些方面存在着巨大的沟通障碍。听不懂对方的意思，那也就经常做出错误的反馈。

作者讲，那些在职场当中，左右逢源的人，通常都是会听话听音的人。他总能洞悉别人的真实意图，所以就总能讨巧的做事。而那些不太受待见的人，就往往理解不了这些。就比如有些事，领导批评你，其实是在保护你，以后甚至重用你。比如一起开会，提未来的建设意见，人家都不说话，就你站起来说了 123 点。此时领导也不表态，反而批评你目无尊长，你怎么办？是不是很窝火。但随后他私下找到你，跟你讲，是为了保护你，我骂你一顿，别人就不会在底下给你使坏了。否则那些人会说你出风头，搞他！那样你做起事来就会非常艰难，听到这是不是恍然大悟。

相反，有些领导可坏了，他看不上你，但并不骂你，而是处处那你当靶子，让其他同事针对你。比如说你来的早，让你去抓公司考勤。看谁每天迟到早退。要么看你提出意见了，然后骂其他人，说其他人态度不积极，大家每个人罚 500，然后拿这笔钱，给你发奖金。那么你想想，日后你在公司里还怎么混。所以这就是我们管理的艺术，自己得心里有个数。得能够看得出对方的真正意图，在看不出来之前，尽量说话说三分，少表态，少逞能。

很多人讲，中国人不注重制度，但其实只要是制度，就一定会有漏洞，那些外企最清楚，明明在国外，执行的很好的一套制度，到国内就全都变样了。比如早上考勤，上班打卡，这个一点问题都没有，但是执行过程当中发现，大家都是踩着点来，上来打卡之后，再下来买咖

啡和早点。甚至有人一整天都不在公司，到下班了才回来打个卡。还有开会迟到要罚款，但有一次总经理迟到了，就没罚款，于是后面你也就没法罚款了。这就是制度上最大的问题所在，一旦你有一个例外，就很难再继续下去。你也很难把制度修改的天衣无缝，那样就会耗费巨大的管理资源。而且也不可能完全都设计好，一点漏洞没有。总有人会想到破解的办法。

所以我们的管理，其实并不能只限于制度，而是要加入很多的人情味，换句话说，领导不能跟员工玩猫捉老鼠的游戏，他如果变成你的对手盘，那么再好的制度，也必然出漏洞。你得让他主动遵守制度，甚至捍卫制度才行。这个就得谈人性化，决不能一刀切。比如一些小公司，它只要不耽误工作，就没必要非得每天打卡考勤，工作的结果比考勤重要。罚款并不是目的，目的还是效率，是公司的凝聚力。

中国人经常讲事在人为，没有啥不可能的事，这其实就是差别性待遇，不同的人，不同的身份，解决问题的方式方法，肯定也是完全不一样，虽然都在说自己对事不对人，但其实都是对人不对事。

而且在西方，如果被骗了，那肯定报警，他骗我肯定他不对，我自然理直气壮，但是在中国，我们通常都要掂量一下，会不会很丢人，连这种当都上，别人会不会说我是个傻子。所以显然在国内，怕丢人是第一位的，[更多完整分享微shufoufou]

我们面对规则的态度也跟西方不一样，西方规则就是规则，而在我们这合理的规则才是规则，不合理的，我就不必遵守。比如闯红灯过马路，很多人就解释，马路上都没车了，我为什么不能过，所以我是合理的，你这个红绿灯设置的不合理。我自然也就不遵守。

作者举了个例子，说杰克是美国人，受到批评后，确实会反思，看是不是自己犯了错误，但老李是中国人，他第一时间最关心的，这话是谁说的。所以这就是东西方差异，老李的逻辑里，如果是老板说我错了，我就是错了，这个在咱得认，要是普通同事，甚至我的下级说我错了，那就得好好掰扯一下了。

那么为啥老李会这么觉得，说白了就是他在大脑里马上运算了未来的几种可能，如果上司说我错，我事实上没错，那么上司就会很没面子，为了找回这个面子，他就得想方设法再给我按个错出来。十有八九比这个问题还要恶劣。另一种可能是，上司说我错了，我确实错了，掰扯半天，我还是错了，那么其实也是罪加一等。所以你是不是错，没那么重要了。赶紧顺着上司的思路承认错误，才是损失最小的方式。大不了被骂几句，过几天他明白过来，知道我没错，还替他背了黑锅，又或者冤枉我了，他不会没面子，所以就会对我进行补偿。这就是中国人的思路，错不错不重要，重要的是谁说的。只要不是生死攸关的大错，大多数都是要认下来的。

那么站在管理者的角度来说，其实也是人非圣贤孰能无过，他有这么几个可能，1 就是故意说你有错，故意颠倒是非，找你毛病，这种情况你去申诉也没啥用，反而进一步激化矛盾。2 他确实迷糊，没分清楚是非，你申诉之后，他反而会维护自己形象。把你的错误做实。或者给你找点其他的错误出来，3 根本无意，随口一说，也没打算对你处罚。黑不提白不提也就过去了。所以你主动跟他较劲，让他承认错误，反而会让你在他的心目当中减分。所以无论怎么分析，辩驳都不是一个好的解决方案。聪明人，可以快速评估损失，在无关痛痒的情况下，承担损失，找机会在旁敲侧击的澄清，这样大家都不伤面子，还能得到不少的补偿。

那么上司怎么对下属呢？其实也要顾及下属的面子，但这里有个悖论，他越是重视你，就越是会给你压力，相反对你客客气气的上级，他压根也没想重用你。所以这也是一门艺术，扔点黑锅给底下人背，看看谁跟自己是一条心的，这也是职场当中的惯用伎俩，有些人一背黑锅就翻脸了，那么这种人肯定不能重用，早晚会出卖自己的。相反那些愿意跟自己同舟共济的人，才值得培养。有些人总是成为职场的炮灰，经常纳闷，明明领导对他很客气，怎么突然就让自己下岗了。那个天天被领导张嘴就骂，抬手就打的人，却步步高升。其实就是这个道理。

确实很多人都在嘲笑我们，没有是非观念，明明被骗的很惨，但网络上大多数喷子非但不同情，还会说这个人可真笨。他是怎么这么有钱的。所以这种舆论压力极大，很多人反而被骗之后，不敢声张。觉得实在丢脸。那么为啥会被骗，其实就是过于相信别人。这也是我们的软肋之一。明天我们继续讲讲这个话题，

【6】中国式管理行为 6：如何取得相互信任？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，中国式管理行为，今天我们讲讲如何相信别人，我们经常讲疑人不用，用人不疑，所以上下都得相互信任，才能把工作干好，那么这个里面就涉及两个问题，一个是你如何信任别人，另一个就是别人该如何信任你。信任这是一个非常好的话题，我们经常讲一句话，错信了你不该信的人，就是悲剧的开始，最后反而该信任的人，你却不敢相信了。很多人都有过这样的经历，刚毕业的时候，领导让干啥就干啥，结果出事了，被甩锅，反而被大家嘲笑，他让你干，你就干，自己没长脑子吗，相信很多人都有这样的经历，然后就谁也不敢信了，以至于后面真有想提拔你的领导，你却压根就融入不进去了。最后只能被排挤在外。

领导何尝不是如此，被捅刀子的都是自己人，所以他用人也是会加倍小心，但凡你有一点不忠诚的举动，他就会处处防着你。所以双方假客气的阶段，其实都是在互相试探，说明这时候，谁也不相信谁，直到能够无话不说，这才叫绝对的信任。所以我们一定要明白这其中的道理，对方对你客气，这个在职场上可并非是什么好事，也并非是他有多尊重你，而是他还对你不够信任。无论是领导还是下属都应该明白，在对方还很小心谨慎的时候，自己就不要袒露太多。很多人的悲剧其实就是误判了人性，比如谭嗣同找到袁世凯，让他出兵抓太后，结果袁世凯转身就去告密了。这就是谭嗣同误判了双方的信任关系，袁世凯之前参与维新运动就并不是很深，跟他们的利益也压根不一致。

作者讲，外国人通过约束他人，来防止自己上当，中国人则更多反求诸己，不断提醒让自己小心上当，之所以这样，其实比较符合国情，我们在历史上很长一段时间，都并非是法治社会，所以文化的基因就没有建立起来，约束别人是很难做到的，跟别人打官司，你也没有赢的可能，所以我们会选择最经济实惠的方式，约束自己。

但其实，小心谨慎也还是会上当，因为傻子太多，骗子根本不够用，而所谓的傻子，说白了就是爱占小便宜，所有的骗局都是一个逻辑，让你因小失大，给你点稳定的利息作为诱惑，你就把本金跟人家了。每个人的人性都是趋利避害，但趋利避害本身就又很拧巴，说白了就是不想承担风险，然后还能获得很好的收益。投资市场如此职场也是如此，一个人无缘无故的对你好的时候，很多人并不觉得这里面有什么风险，反而觉得这就是爱。那这其实就已经

无药可救了。

那么怎么才能信任，说到底还是相信利益，对方的利益跟你一致，你就可以相信他，对方的利益跟你不一致，那么他说的再天花乱坠，也不能相信。比如合伙开公司，大家都愿意出钱，这就是利益一致，干不好钱就都没了，但有人也不想出钱，更不想离职参与，那他就跟你们利益不一致，一旦遇到困难，他肯定会跟你做切割。当年苹果创业的时候，投资人马库斯就一个要求，沃兹尼亚克必须辞掉惠普的工作，全职到苹果创业。也是为了解决最基础的信任问题。

中国人，有的时候口不应心，也会说一下有目的的假话，比如甲问乙，听说你跟丙是同学，关系很好吧。此时乙怎么说，通常乙都会表示，也还好，只是认识，不熟。很少讲话。我们复盘一下，乙为什么这样讲，他明明和丙关系很好，为什么假装不熟。主要是为了降低风险，如果他说跟丙关系好，无话不谈，那么甲这个时候，突然提出求丙办事，乙怎么办，就会非常尴尬。

再有如果甲想说点丙的坏话，一听你两很熟，也就不方便讲了。所以失去一个得到更多信息的机会，所以一句话不熟，能避免很多不必要的麻烦。而且是进可攻退可守，不熟也是认识，认识还办不了事。

那么此时如果甲说，我跟丙也关系很好，他还托我给你带了东西，此时乙会不会尴尬呢？不会，他可以马上变脸，啊，你说的是这个丙啊，我还以为是很早认识的另一个丙呢，听差了，抱歉抱歉。这就又把事情给圆回来了。

这就是我们沟通的艺术，听起来并不真诚，主要是因为还不信任，所以处处留有余地。一旦信任了，知道甲不会通过自己找丙办事，于是才会袒露心声。这就做的比较圆通，但如果我们反过来想，先说认识，很熟，但是他求你办事，你再说不认识，不熟，那就双方都很没面子了。大家可以自行体会。

这其实就是作者说的反求诸己，在说话上，时刻夹着小心，在对方亮明底牌之前，自己始终处于防御状态，当知道了对方的真实意图后，自己在慢慢的释放底牌。所以每一次说话，都是一种谈判。所谓寒暄，无非就是相互试探。你要不懂得这些东西，那基本就成为社会小透明。处处被别人所算计。你看那些情商高的人，他们说话都是很慢的，脾气也都是很平和的，那是因为他们始终在思考，对方说这句话到底是什么意思。而那些脾气很暴躁的人，基本都是傻的可爱，他们的大脑都没机会思考。嘴里就拦不住，把家底全都吐出来了。

聪明人说话是很讲艺术的，他的需求一般不会直接说，而是先要将军，比如吃完饭之后，他会问，谁开车回市区？这个问题，你要不要回答？如果你举手，我开回去，那么对方就会接着说，这里有4位朋友，一会也回市区，刚好麻烦您给送一下。这时候你就没有退路了，如果你要不答应，一下得罪了5个人。自己也很没面子，但如果答应了，这4个人，会让你多跑出30多公里。那么这个事，显然你就被那个问题给坑了。所以还是那个逻辑在别人没有透露真正意图之前，不要乱表态。举了手，再拒绝帮忙就很尴尬。

那么如果就是有人点名问你，一会你去哪怎么回答？你可以说，我再等领导电话，一会去接他。这就是告诉对方，我一会有事，而且指不定去哪。你也别指望搭我的车。但这么回答，

并不会让你和对方感到尴尬。也不会得罪人。

那么这时候有个贵宾，也在找车，你就想单独送他，可以随时反转，领导通知我到某某地方接他，刚好跟您顺路，时间也很凑巧，您要嫌弃，咱们一起走吧。这就是合情合理，让你，贵宾还有之前找你搭车的人，全都不尴尬。

下面我们来看看，有些突发事情，会打乱你的整个部署，我们该如何管理和应对，作者管这个叫做程咬金系统，比如你作为采购经理，发现 B 工厂的供货质量不能得到保证，于是你决定终止跟他们的合作，转向其他工厂，但此时一位领导打来电话询问，这时候通常会搞得你措手不及。如果你马上认错，那其实领导也很没面子，自己为这么点小事干预，而且还有一个潜在风险，未来这批原材料出了问题，你还是第一责任人，而如果你为了公司利益，采取硬刚，那领导就会更没面子。最后他给整个公司施压，你很容易成为炮灰。

那么怎么办，此时你就要往系统外去求助了，比如找到总经理，然后让总经理来驳回你的操作。给了领导面子，总经理卖了你好，你这边也不受影响。未来真出了问题，也有总经理的批示，你不用承担责任，如果总经理，觉得公司利益最大，他就会去跟领导沟通，你这里最大的压力也就被分担掉了。总之，当这种突发事件发生的时候，往往意味着，要再引入一个利益相关方，才能破解僵局。

中国人做事最重要的就是一个圆满中分是非，需要两头拿捏，让大家都有面子才行。也不是不注重对错，而是要注重更长久的利益。所以很多东西，我们都是合理的坚持，比如你是公司老板，你下面的两个骨干员工，总经理和主要业务部门副总闹别扭，你如何处理？明显是业务部门提出的建议，更符合老板的心意，此时要不要直接支持业务部门，那样肯定会让总经理很没面子。于是老板就单独约总经理吃饭，告诉他其实你们两个的方案，我都认真看了，业务部门的方案更有针对性，而你的方案更能顾全大局，站在我的角度肯定是支持你的，但是当下也要发挥业务部门，自下而上的主动性。所以得给年轻人做事的机会。这样你我这样的老同志，才不会越做越累吗？老板这番话，到底几个意思，我们明天继续分析。

【7】中国式管理行为 7：如何解决两个人的矛盾？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书中国式管理行为，昨天说到了，老板要化解总经理和业务部门的矛盾，明面上抬高总经理的格局，实际上却在支持业务部门的方案，这就是让大家都不丢面子。总经理的方案被否，并不是能力不行，而是要保护年轻人的积极性，这就是老板的巧妙之处。而且还得跟总经理站在一个价值区域，重点强调，你我这样的老同志，那意思，就是咱俩是一头的，得让他们替我们卖命。这就给足了总经理面子。接着再说，你直接找他们就好，业务部门，一项最佩服你的，不用提我。这就是告诉总经理，我并不是越级指挥，架空你的权力，这个事还是你来负责，话都说到这个份上了，总经理也就应该知道怎么办了。这是老板给了他一个巨大的台阶。如果再不走上去，那就是给脸不要脸了。

所以我们可以从这个案例得出经验，解决两个人的矛盾，一定是他好，你更好，不能在一个赛道上去比稿，那样输的人，就会很没面子，没面子之后他就要证明自己，就会跟你死磕到底。他业务能力强，你就是管理能力强，他针对性强，你就是格局大，这样就两不得罪。然后你劝退的那个人，得给他一个更长远的利益点，让他退一步，看到海阔天空。比如总经理

和业务部门，无非就是权力之争，那保护业务部门，就不能让总经理丢了权力。甚至还要给他更大的权力，更大的面子，这样他也就不再坚持自己的方案了。

老板是在和稀泥吗，显然不是，他有自己的判断，知道业务部门的方案更好，但之所以要这么搞，其实也是再给业务部门铺路，即便他用老板的权力压住总经理，强推业务部门的方案，那么总经理处处掣肘，也必然引起公司内耗，让这个方案很难得到有效的落实。所以还是那个逻辑，为了效果就叫圆通，没有效果，就是圆滑的和稀泥。

很多人都觉得老板的秘书好干，不就是替老板打打下手吗，但情况并非如此，实际上秘书最难，因为你得无时无刻不去揣摩老板的心意，比如有客户来，老板让你定一桌好菜，好好招待一下。等客人走了，老板开始批评秘书，你怎么花这么多钱，秘书这心里一个委屈，你说让我订一桌好菜的。过两天，又有客人来，老板又说，留下来吃个便饭，此时秘书吃一堑长一智，只准备了几个家常菜。谁承想，老板当场发飙，你是怎么搞得，就准备着几个菜不是丢我的脸吗？

这时候秘书彻底凌乱了，连忙吩咐赶紧加菜。后来这个秘书回忆起小时候的事情，家里来客人，父亲也是嘴上客气，难得来一次，多坐一会，结果客人走了就开始吐槽，让他坐，他还真是屁股够沉的，坐这么久都不走。后来另一个人来，父亲也是同样的说辞，多坐一会，但结果这个人，推脱有事还是走了，父亲回来又吐槽，留他坐，他也不肯，忙忙叨叨，还不如不来。

这两个事合在一起，你大概就明白了，老板请客户吃饭，一定会说准备好菜，他不可能告诉你，这个客户是多少等级，按照什么标准准备饭菜，这些都得秘书自己去悟，反之，他说简单留下来吃个便饭，也并非真的只是简单，必要的面子还是要有的。所以老板的话，并没有任何偏向，大概只反应一个意思，准备饭，什么等级，根据客人的身份，你看着办。所以最后秘书没办好，被骂也就不冤了。

另外，秘书本身就是老板的缓冲区，你赚的就是这份钱，他想省钱，然后骂你办事不利，这样他也不丢面子。所以骂你并非是真骂，而是一种策略。所以当秘书和下属的，要敢于承担责任，老板请客，你得主动去点菜，很多人特别没眼力价，把菜单推到老板眼前，让老板点菜。自己就是不点，这就把老板的鼻子都气歪了。你自己琢磨一下，让客人点菜，贵了和便宜了都不合适，老板自己点菜，不和客人的口味，也不合适。所以这个锅，本身就是要你来背的。这样万一客户不满意，老板还能有后手。你让他自己点，他就会很没面子了。

有的秘书比较高级，还很会来事，点完菜之后，主动过来挨批评，说时间仓促，也不知道客人爱吃什么，所以没什么准备，然后让老板骂他两句，老板要说，下次提前弄好，那就是说，这次没问题，不用再加菜了。如果老板要是说，那怎么行，怠慢了客人，赶紧去想办法，这就是菜品还要升级。所以你看，职场中，任何一个小场面，背后都有他的玄机。看不透的人，自然也就没有升职加薪的机会。老齐多说一句，比如老板跟你说，让你出去催催菜，你怎么办？有人真的下去催菜了，但其实，老板让你出去催菜，意思就是，我要跟客户说点私密的话，你应该出去，告诉服务员，剩下的菜，20分钟以后再上，同时你自己也不要回去。反之，他让你把服务员叫来，催一下菜，这才是真的催菜。所以这里面的关键词，要听明白了。

再看一个案例，甲乙两个人都在设计公司，甲则很有才华，但是有才华的人，总是恃才傲物，

对于自己的东西，则十分坚持，不愿意迎合客户去做改变，而乙就完全不同，他没什么才华，但却比较好沟通，客户说怎么改就怎么改，如果你是领导，你怎么看，甲肯定会让你很头疼，知道他是人才，但是也得罪了不少客户，而乙虽然好说话，但是也并不用心。面对这种情况，老板只能让甲去远离客户，做一些基础性的工作，他离客户越远，就越能发挥他的才华，不会造成太大的伤害，这也叫做扬长避短，尽管他很有才华，也不太可能把他升到中层，因为那样反而会造成组织不稳定。而乙虽然听话，但是由于没啥能力，所以也很难服众，除非老板本身就是孙悟空，你用这种猪八戒是没问题的，但如果老板自己也是二把刀，那么这种员工，其实也不太好往上升。

所以你看，恃才傲物不好，太好说话，太谦虚也不好。反之中国人更讲究，礼让为先，但也当仁不让，也就是说，该听话的时候听话，懂得变通，但该我展示的时候，却独当一面。给你机会得能够抓得住才行。一个真正负责任的人，是会先审时度势，该坚持坚持，该放弃就要放弃。需要你听话的时候听话，需要你才华的时候，把事情办的足够漂亮。那生活中真的有这样的人吗？肯定有，但是不多。所以才显得足够稀缺。比如最典型的大明军神戚继光，他先依附于胡宗宪，后又依附于张居正，政治依附的目的，是为了他更好的做事。无论是荡平倭寇还是统兵冀州，都是神一样的存在。类似的还有王守仁也就是王阳明，还有曾国藩，表面上都是忠臣很听话，但是真做起事来，每一件事都是漂漂亮亮的。而现实中，其实反例倒是不少，该听话的时候不听话，该做事的时候，拿不起个来。最后就是不停的抱怨，说自己怀才不遇。这种人到哪其实也都不受待见。

那么有人糊涂了，怎么叫做该听话听话，这个度怎么把握。其实也很好理解，就是痛陈利弊，把事情分析清楚了，该劝的也劝了，然后领导依旧坚持，那你就可以选择听话了。举个例子，你们公司和甲公司做生意，你知道这家公司资金链断了，所以找老板，把你打听到的情况告诉他，而此时老板说，跟甲公司领导是朋友，问题不大。此时你怎么办？是不是选择听话，其实还没有，你应该再分析下，如果对方违约，将给本公司造成多大的损失。并把对方公司的实际状况，做个详尽的调查报告提交上去。这时候，领导依旧决定要合作，那就乖乖听话。不再做过多地辩解。

很多人其实只做到了第一步，就是我听说，甲公司财务困难，最好不要跟他合作。然后就不再跟进，那这是不对的，这种捕风捉影的事多了，领导不可能都信，也并不算是你足够尽责。万一真出问题了，钱收不回来，领导还是会拿你出气，到时候你也是百口莫辩，你说我提醒了，那领导会说，如果都是我决定，那还要你干什么？所以你必须再进一步，嘴上说一遍，文案写一遍，再一再二就不要再三再四了，你的正式报告提交上去之后，领导如果再不听，他也没办法对你找后账了。明天我们再继续讲，职场的这些中国式智慧

【8】中国式管理行为 8：职场当中的中国智慧！为什么要打太极

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，中国式管理行为。昨天我们说到了，该如何合理的坚持。其实站在总经理的角度来说，也是存在着重大的选择，1 相信业务部门的判断，如果业务部门对了，就能挽回损失，但如果错了，就会让公司减少营收，反而产生损失。2 不相信判断，那么最大风险就是业务部门对了，公司不但承受损失，总经理威信也受到重大影响。所以你的建议，他其实也是左右为难，信也不是，不信也不是。所以你要进一步提供他判断的依据，让他做出正确的判断，如果他还是没办法确定，那么很可能就会跟你打太极。在信与不信之间，不置可否。这其实就在给自己甩锅留有余地。比如

可以说，对方公司是老朋友了，信用应该还是可以的，那么你看着办吧。这就是告诉你，他又要销售额，也要低风险。作为业务经理，你最好判断准确，否则只要错了就是你的锅。

那么遇到这个情况怎么办？你应该先接受下来，然后再找机会申诉，也就是我们说的二次提交更加详细的资料。这样也让总经理有个准备，他肯定会去也在四处打听，看对手公司到底怎么样。如果此时你能提供更加确凿的证据，也许会让它改变主意。但主意，这里面你最好有把握，如果没有把握就盲目坚持，会害死自己。比如最后甲公司没问题，你听到的流言蜚语，让公司丢掉了一个大客户。那你在公司的日子基本也就到头了。我们经常告诉大家，在投资上，有多大把握下多大注。职场上也是如此，你有多大把握，就坚持到几分，如果只是听了个荒信，那提醒一下也就行了。当然作为公司领导，也不喜欢那些，天天在公司传荒信的员工。你最好还是把他落实下去。

中国人办事有两个极端，一个是公事公办，一个是将心比心，什么时候公事公办，什么时候将心比心，说白了就是要看是否顾及对方的面子，当不给你面子的时候，就会公事公办，很给面子的时候，才会将心比心。那么凭什么让人给你面子呢，说白了就是你自己得有利用价值。哪怕对方以后用得着你，他也会极大的给你面子。完全没有利用价值的人，也就完全没有面子。所以面子都是自己挣来的，并不是别人给的，这个一定要想清楚。

韩寒的电影里，提到过这么一句话，小孩子才分对错，成年人只讲利益，为啥成年人不分是非了？是是非观念不重要了吗？显然不是，主要是因为是非很难讲的清楚，小孩子的对错，都是家长和老师的角度去做评判的，他的角度统一，结论就比较统一。但是成年人的对错，有太多的维度要去考量，比如道德，法律，个人利益，组织利益，所以他最后也就没有了对错。每个人都有自己的理由，而且更是觉得自己无比正确。比如老板批评员工，怎么没完成任务，老板的理由很明确，没完成任务，就是铁的标准。但员工也不服气，你这个指标定的就不可能完成。即便同事都完成了，就他没完成，他也不会从自身找原因，而是认为老板串通那些同事针对他。还比如 2023 年五一，有对祖孙插队，还撒泼大骂，我们不是好惹的，引爆了网络，事后他们还发文要求讲理，说自己排错队了，所以平移进来。那意思就是我没错，都是景区管理的责任，还有后面的人扒拉我。你看这就是明明没理，他还能狡辩，一副受害者的模样。前几年还有个事，野生动物园，人家写的明明白白不能下车，一个女的非得听不懂，下了车，结果老虎可不惯你这臭毛病，上去就给薅了过来，结果他妈一看，闺女被老虎抓了，也是下车，最后女人重伤，当妈的反而没救回来，事后，这个女的还依旧不依不饶，说园区管理不善，救援不力，他的意思就是，看到老虎吃人，园区工作人员也得像他妈一样冲上去，跟老虎殊死搏斗。所以，你看，都付出如此惨痛的代价了，依然换不来基础的是非判断。还认为都是别人的错。你跟他讲道理，自然也是不可能说清楚。

所以，在中国，最傻的事情，就是非要跟别人整个是非对错，而且还得是那种压根就没办法验证的事情。比如我们经常听到这样的争论，到底是关公厉害，还是秦琼厉害，詹姆斯打乔丹能不能赢，这么一个话题，能骂上一整天。老齐就见过，两个粉丝，为东北能不能振兴，吵得不亦乐乎，还问我，觉得谁说的有理，我的回答比较招人恨，我说你们说的都挺有道理。越是喜欢抬杠这些话题的人，往往越是社会底层。因为这些事很耗费时间和精力，也很伤心情。如果他们把这些时间，用来多送两单外卖，也多少能补贴家用。

那么怎么办，难道我们就不分对错了？当然不是，但要先确定维度，你在哪个维度上分对错。比如公交车已经出站，有人就要中途下车，他说了一大堆自己的理由，但是站在规章制度和

交通法规的角度，就是错的。你说出大天去，我也不能给你中途停车。公司年底表彰，先确定就是业绩维度，完成业绩就多拿奖金，你再有理，没有业绩也是白搭。所以一定先把维度和标准确定，然后再争对错，很多人都喜欢看奇葩说这样的辩论节目，为啥能吵个不停，就是他们故意不定维度。比如有钱就能幸福吗，那么这幸福的维度是啥，他肯定不能定的，如果定下这个维度，那就没得吵了。

还有在投资当中，一只基金到底怎么样，你也得确定维度，到底是绝对收益，还是相对收益，又或者是波动率，规模。你得定一个维度，他自然就有是非对错了，比如相对收益衡量，那么他跑赢基准指数，就是很好。尽管亏了很多钱，但依旧很好。但如果你是绝对收益衡量，那么市场大涨的时候，就不要去问，这个基金为啥根本上。给你赚钱了，他就是正确的。但是绝大多数人的逻辑不是这样的，熊市的时候要绝对收益，牛市的时候要相对收益，所以在他心里没有一只基金是正确的。整个中国股市就都是骗子。网上骂骂街这都没问题，但是这种心态，要带到工作当中，职场上可没人惯着你。

这其实也告诉我们，道理都是相对的，不同立场，不同维度的是非观念完全不一样。所以别总想着用道理说服对方，你两立场不同，价值观不同，根本无法求同。所以还是要尽量多想，如何创造共同的利益，大家利益相同之后，很多事情也就都能说的通了。比如甲方和乙方，一个是花钱的一个是赚钱的，你两不可能有相同的利益。但如果是共同持股，都从未来的营收中赚钱，那就很容易达成一致。

我们还经常把责任都推给制度，啥事出了问题，都是制度问题。之所以这样，主要是因为制度是死的，他不会跟你争辩。如果你说是某某人的问题，那么这个人肯定要跳出来跟你死磕的。所以吐槽制度是最保险的一种方式。聪明人，最怕的就是得罪人，因为聪明人知道，人才是最可怕的，多一个朋友你就多一条路，多一个敌人你就多堵墙。社会上最笨的人，才会去到处树敌，如果你想请客，都约不到朋友的时候，就应该好好反思。生活过的困苦，多半都是因为人做的有问题，说的更通俗点就是得罪的人太多，肯帮你的人太少。

所以聪明的人，会以结果为导向，而不以是非对错为导向。能把事情办成是最重要的，比如曾国藩，他也把南京城的财富分给了湘军兄弟。也在拉帮结派，湘军统帅，各个都是封疆大吏。但最后并不影响他的历史地位，也创造了，历史上著名的同治中兴。今天很多人在用对错评判曾国藩，显然格局就小了很多。

一个公司里也一定会有这样的人，看起来圆润无比，也能够左右逢源，关键是还能够办事，独当一面。甚至会用一些违反制度，或者被别人所指责的事情，来完成自己的绩效。在往大了说，社会也是这样，任何一个伟大企业的创新与成长，也都必然会破坏原有的规则和制度，甚至还有很多的原罪，比如阿里巴巴刚开始的时候假货泛滥，马化腾亲口说腾讯起家的时候，他装成美女陪别人聊天。但这些都瑕不掩瑜。创新说白了就是要在边界上游走，肯定不能用对错是非去简单衡量的。所以我们总说一句话，悲观者永远正确，乐观者才能赚到钱。太守规矩的人，不是和创业。明天我们再来讲讲，该如何把事情做的圆满。

【9】中国式管理行为 9：如何把事情做得圆满

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，中国式管理行为，今天来看看，如何在圆满当中，分出是非。作者举例，有的公司，给员工提供交通费补贴，

而一些出差的员工，已经享受了出差补贴，那么再拿交通补贴就没有依据了，所以总经理大笔一挥，停发了出差员工的交通补贴费用，后来还找某些出差的经理沟通，一些经理表示，没问题，尊重公司意见，但是不久之后，有人就提出离职。理由就是，公司斤斤计较，在这样的公司工作没有前途。

那么公司这么规定，好像合情合理，你在员工中调查，别人也能接受，但是结果却大相径庭，为什么？说白了就是双方的关注点完全不一样，公司认为合情合理，但底下员工却认为是斤斤计较。让人心里很不舒服。所以这个规定虽然正确，但是却并不圆满。如果再加上一些公司传言，针对某某人，或者一些外界挖角，就会形成很大的变数。

那么这事该怎么解决，说白了就两个字，尊重，总经理可以召开经理层会议，让这些经常出差的经理们给公司出主意，看这个交通费应该怎么发。如果是大家自己提出来的，既然有出差补贴了，就没必要再拿这个交通补贴了，总经理再顺水推舟，把整个政策落实下去。这样就比较圆满，也不得罪任何人，更不针对任何人。经理们讨论出来的结果，大家也自然会比较好接受。反过来，如果大家都不同意取消交通补贴，那么此时总经理也就知道，反对声音较大，肯定也就不会再动这个政策，不会为这么点小钱，搞得人才流失的地步。所以无论讨论的结果是什么，都会比总经理直接决定下去的政策要圆满。

我们在传统智慧当中，一直推崇的一个东西叫做天人合一，作者说这就是在混乱当中找到自己的秩序，你看这就是我们特殊的地方，总用这种模棱两可，相互矛盾的词，比如什么阴阳之道，大智若愚，疏而不漏，守正出奇，月盈则缺，否极泰来，外国人的逻辑很难理解的，聪明就是聪明，笨就是笨，什么叫做大智若愚。在我们的大智慧里，其实很多东西压根就说不明白，得需要你自己去悟。

在职场中更是如此，很多东西没人会直接告诉你答案，甚至就没有标准答案，那么每一次行动，你都要权衡利弊，到底好处是什么，坏处又是什么，哪些人会满意，哪些人不满意，会干事的人，他会不断总结经验教训，在没有标准答案的世界里，尽量找出标准答案的原则，这就是一定将收益放大，把损失降到最低。比如公司早期的管理，通常都比较凌乱，也没有考勤制度，很多人想来就来想走就走。那么管理者心里没数吗？恐怕未必，他反而要通过这种凌乱，观察大家的工作态度。哪些人在主动工作，哪些人在浑水摸鱼迟到早退。不对公司做出硬性要求的时候，反而更能看出工作的主观意愿。

反过来说，有规矩也不一定就是好事，比如一些单位规定5点下班，结果很多人4点半就已经不工作了，收拾好书包，就坐在那等着，5点到第一个冲出大门。4点半之后，有业务找上门，他也不接待了。回答就是5点要下班，办不完所以不办了。那你说这些人有错吗？按照规定没错，但这么做事肯定是不对的。之前还有一个段子，患者拿着片子找到医生，医生叹了一口气，哎，得亏你来的早。这把患者直接吓尿了。以为得了什么绝症，谁想，医生继续说，你要再晚来10分钟，我就下班了。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

所以这些硬性规定，都合法，但不一定合情合理。所以就一定会引发不满，看似有序，但实则凌乱。反过来尽量让大多数顾客满意，看似凌乱，但实则有序。看似规定5点下班，但是我尽心尽力的办完最后一笔业务再走。这也就是很多人到欧洲到澳洲后很不适应的原因，那边是一到点就关门，有生意也不做，这让中国人理解不了。而中国人加班加点的工作，也引起了当地人的反感，觉得中国人很没有规矩。不遵守规定。甚至扰乱市场秩序。那么到底谁

说的有道理，其实还是要看到底是哪种文化基因。我们强调的是情理法，情和理，凌驾于规则之上，让大多数人都满意，让大家都有面子，才是中国人的办事原则。了解这些东西之后，我们会恍然大悟，以前觉得自己很多做的没错的地方，是不是大错特错了，在你执行规定的同时，也得罪了很多的人。才造成了自己在职场上处处碰壁。

很多人都有过抱怨，说很多领导，给的都是很含糊的指示，比如你提出一套建议，老板说，这么做真的好吗，如果你觉得没问题，那你自己看着弄吧。这到底是批准还是不批准？你到底是干还是不干？

这其实说白了，就是相互不信任，老板认为你的方案还有问题，所以才给了你暗示，告诉你可能有疏漏的地方。不一定有好的结果。但是为了不伤你的面子，他并不否定你。这意思就是让你回去再想想。所以，你看完全就理解偏了老板的意图，你觉得老板含糊其辞，但其实他说的是你的方案并不完备。

那么为什么领导有话不直说，也是为了避免自己丢面子，也不想跟你争论，如果他说你的方案不完备，你要弄得完整一些。那么你肯定会问，哪里不完备？然后他就会跟你没完没了讨论。修正方案，并不是老板该干的事情，而是你该去思考的问题。所以公司不是幼儿园，特别是一些中层干部，如果啥事都要老板给提示，那确实就没有存在的必要了。所以很多事不明说，既给了你面子，也保护了他自己，更避免了很多不必要的麻烦，起码你应该想到，这个方案是没能打动老板的。那么就回去继续改。而不要总有迫害妄想症，老觉得老板针对你。

永远记住，职场不是学校也不是家庭，你爹妈有责任义务教你做人，但是职场上，没人惯着你，有愿意带你的人，会点拨你一下。愿意听，人家就会继续教你，不愿意听，过几天就会让你走人。所以你得时刻从自己身上找原因，让自己适应集体，适应公司，适应你的主管上级。而不是让他们适应你。

老板也不傻，如果你的点子，真让他眼前一亮，他也会全力支持你。如果他没给你明确的答复，就说明你还得进一步再想想，起码这一版方案没有打动他。

很多的家庭教育，都告诉我们规规矩矩做事，实实在在做事，但其实这个理念只适用于基层，你的对象只是事情，而不涉及人，如果一旦涉及跟人打交道的工作，就会复杂很多。我们在实在和规矩之外，就要更多地强调弹性和不执着，啥意思，说白了就是可以调整规矩。懂得变通。

我们最头疼的地方就在于，听话的员工多半能力差，稍微有点能力的，就多半不听话，而且还总认为自己的意见是对的。如果你能独当一面，老板也落得清闲，但问题是很多人还达不到独当一面的程度，反而是团队问题的制造者。你给他交代的事，他总按照自己的理解去干，一干就走样。你骂他，他还有很多的理由。这用我们的话来说，就叫做不怎么靠谱，总是跳出你的预期之外。让你不知道哪就出问题了。对于这样的员工，其实是很危险的，相比那些听话的基层员工来说，领导更容易动杀心。一开始给你面子，还让你看着办，如果后面我再指挥不了你，那只能请你走了。

那么怎么才能做一个靠谱的员工，说白了就几个字，叫做事事有交代，件件有落实，领导没

给出明示的时候，要不断请示细节，并且做一点就得汇报一点，而千万不要自己闷头干，最后偏差巨大之后，再去汇报，这个对于领导来说，不是惊喜，是惊吓。

很多人其实都不怎么爱跟领导沟通，以为自己完全了解了领导的意图，然后就开干了。而对于领导来说，一个事交代下去之后，好长时间都看不到反馈，自己不追问，都没人跟他主动汇报，这就是沟通上出了巨大问题，你在领导心里，不靠谱已经打上了标签。所以有事没事主动汇报，主动发周报。千万别等偏离太远了，才想起询问领导，那时候就晚了，明天我们继续讲讲会商的技巧。

【10】中国式管理行为 10：如何开会更有效率？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，中国式管理行为。今天我们来看看，会商的技巧，中国人爱开会出了名的，在职场上，被大家最多诟病的一点也是，一到下班时间就会开会。那么到底该怎么开会，在会上该怎么跟大家沟通。

开会最怕的就是，会而不议，议而不决，也就是说，扯一大堆闲篇，正事没怎么讨论，要么就是讨论半天，啥结果没有。可能还要加一点，就是决而不行，也就是说确实也讨论了，也形成决议了，但是却始终落不了地，没人执行。大家都在往后闪，谁也不接任务。有的时候是觉得多一事不如少一事，有的时候是因为做好了没功劳，做错了代价惨痛。

那么我们一个一个说，怎么解决会而不议，之所以大家不讨论，有两个可能，1是不能讨论，2是不愿意讨论，不能讨论，主要是因为时间地点受限，比如你把会议设在后半夜，或者快下班的时候，大家着急睡觉，着急回家，自然不去讨论。而不愿意讨论，这个就更复杂一些，比如领导已经定调的东西，开会只是走个过场，那么自然大家都很识趣，也就不去讨论了。要么就是谁出主意谁负责，大家不愿意趟这趟浑水，自然不吭声。

杜绝这种现象，最主要的方法就是领导不要先表态，先定调，而是应该先做开放式问题，让大家在会议之前有准备，要求每人都带着建议的文稿来开会。在大家说完之前，不要讨论，防止一些反对意见过于强烈，后面的人就不愿意发言了。所以正确的流程就是，大家先轮流发言，然后讨论，最后定调。这里面还要设个主持人，当大家思维太发散的时候，要尽快把会议的进程拉回来。比如很多会议，明明是讨论公司产品设计问题，结果都聊到了阿富汗和中东战争，这就扯得太远了。属于严重的浪费时间。很多破会又臭又长，说白了就是缺少这么一个主持人，最后光扯淡了，忘了聊正事。

站在普通员工的角度来说，去开会之前，最好也跟其他人沟通一下，不要上来就真的肆无忌惮的发言，避免先说先死的尴尬，最好能往后发言，看看大家的反映和表态。能做到不说则以，一鸣惊人，一旦自己发言能够得到广泛的认同，特别是领导的认同，这样才会提高你在职场当中的地位。所以边听会，就得边修改你的提案，聪明的员工还会观察领导的微表情，从而判断，领导对于哪个方向的提案更加感兴趣。这些都是你的职场技巧。有人可能又会吐槽，这么做是不是太假了？其实说白了就是，你的目的到底是什么，是做最真的自己，还是在职场上不断取得进步。所以有的时候我们必须想好，自己到底是想赚钱还是想花钱，花钱通常都是很快乐的，可以按照你的性子来，你是消费者，你说了算。但是你要想赚钱，那么就非得习惯反人性，无论是工作还是投资，干你最不想干的事，忍人所不能忍。把这点想明白，其实你每天也就不会那么苦恼了。我是在赚钱，所以付出忍耐换回收益，天经地义。相反也

要时刻提醒自己，你很快乐的时候，就离掏钱结账不远了。永远都是天道轮回，大道至简。又想快乐，又想赚钱。那么你一定被骗了。

接着我们来讲议而不决，通常都是一个破会开了 3-5 个小时，最后不了了之了，也不知道讨论了啥，而且这种破会还越来越多，大家可能都有这个非常不爽的感觉。即便有的时候，有个决议，但最后也没人去落实。大家都往后闪。谁也不接招。时间久了，也还是不了了之。

注意中国人最爱面子，那么在会上当面锣对面鼓的讨论，势必会有损面子，很容易变成对人不对事，大家最后不是为了事情争吵，而是在为面子争吵，那么这时候，那个主持人，就必须能够做到求同存异的作用，合并大家的同类项，找到最大的分歧点。尽量降低大家矛盾。

如果分歧过大，那么就要由领导来做裁决，而领导也是有技巧的，可以在会后，把你支持的方案提出者单独留下，这时候其实就已经是告诉大家，我支持这个方案了，但对其他人也并未否定。所以不伤和气。

而单独留下的人，你可以跟单独询问他的方案，并且提示，能不能考虑其他人的意见。尽可能的把方案做的更圆满一些，可以私底下找他们沟通。这时候，其实就是给对方指明了道路，也是表达了自己的对他的呵护。如果对方是个聪明人，其实应该看出来，这就是领导采纳了我的方案。给了自己巨大的机会。让自己找其他人主动沟通，也是为了降低方案在执行过程中的阻力。

当然作为领导还有一个逻辑，他并没有直接公开表态支持任何人，也就为后面的反转，留有余地，万一这个人执行不力，也可以中途换个方案。否则你把话说得太死之后，别人就等着看你们的笑话了。

那么为什么会有决而不行呢？说到底还是人的问题，有的人可能比较忙，没能力马上执行，也有可能是因为，对执行者没有给与足够的尊重，甲乙决定，让丙去落实，而丙压根就不知道这个事情，所以自然也就比较抗拒。所以在做决议的时候，最好要让负责落实的人在场，得充分跟他交换意见。而且要注意，落实的人，必须是一个人，不能是几个人，如果一件事几个人同时负责落实，那么就不会有人真的负责。一定会相互扯皮。所以责任到人，利益到人，这是管理的第一要务。

作为管理者，开会的时候经常犯一个错误，就是自己侃侃而谈，长篇大论。一共 2 个小时的会，他一个人就讲了 1 小时 50 分钟，底下的人听得昏昏欲睡，一句没记住。这种会其实一点意义都没有。底下的人，也完全没有表达的欲望，有几个拍马屁的随声附和一下了事。

所以管理者一定要明白，你开会的目的是啥，如果是训话，那就应该尽量简短，主题突出。并且最后解决问题。比如我们把员工聚在一起，然后说一下最近公司绩效下降的问题，说完后让销售部门和市场部门业务规划，以及对运营部门的需求。这东西需要短平快，为下一次更重要的会议做好准备。

总之，合理的尊重，才是大家好好商量的前提，让大家拿出办法来，而不是强行指派下去任务，对方提出来的方法，他再苦再难也要尽量做到，但是如果你硬性摊派下去，那么对方就会有不执行的借口和理由，你规定的不合理，我为什么要执行。所以这就是很多会议，没有

结果的根本原因，最后的结果都是指派的，自然也就没办法有效执行。

那么一个好的结果，是他主动提出来，主动想干，主动设计的行动步骤，这种情况下，才具备可执行性，只需要老板点头即可。而如果是自上而下的决议，那就得老板来追每个步骤和细节了。关键点叫做由情入理，先要有足够的情感交流，求同存异。大家都觉得很有面子，也很有成就感之后，才能分头去干事。反之如果上来就闹了一肚子别扭，他也不可能取得好的结果。中国人始终遵循情理法的逻辑，我很反感的東西，一定不合理，既然不合理，有规则我也不会执行。

我们也并非是不爱坚持原则，但在坚持原则之前，还要加四个更为重要的字叫做广结善缘，也就是说，在能够追求圆满的情况下，遵守原则。如果这个原则，破坏了圆满，那么他就可以做出调整。比如公司抓考勤，大家怨声载道，得罪人无数，那么抓考勤这个人，势必会做出很多的变通。甚至还会替一些违规的人扯谎。让他们免除处罚。这其实才是会做人的地方。

再有一些特别小的地方，比如有人问你近来怎么样，你怎么回答，好的不得了，结果不是找你借钱，就是羡慕嫉妒恨的。朋友都跑光了。所以大部分人的回答都是马马虎虎，也就那样。这并非是不诚实，而是要把事情做的更圆满。

人性就是这样，自己没赚到钱，听说你赚钱了，他心里就很不开心。一个家里的亲戚，除了父母和老婆真心希望你多赚钱之外，其他都是虚情假意。你赚钱越多，他们越是不开心，所以即便赚钱，也不能在原来的朋友和亲戚之间炫耀。明天我们继续来讲这本书，为人处世之道。

【11】中国式管理行为 11：如何应对你的亲戚朋友？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，中国式管理行为。昨天我们说到了人性，从来都是嫉妒心很强，恨人有笑人无，所以你过的好的时候，一定要低调，千万别去原来的亲戚朋友那里炫富，即便你请客，也肯定挨骂。

很多人说，炫富不好，装穷行不行呢？也不行，万一被别人知道，大家会说你这个人太假，不诚实，而且有些人也会对你远离，怕你找他借钱。

所以中国人的智慧，永远都是跟你打太极，既然恨人有笑人无，我就好坏都不说，永远都告诉你马马虎虎，比如七大姑八大姨问你，生意怎么样，收入如何。马马虎虎，一般啦。这就很好的回答那些令人尴尬的问题。永远差不多，你反而能够人缘越来越好。

严格来说，使用含糊不清的答案的时候，其实就是在表达三重意思，1 委婉的说，请你不要问这个问题，该问题已经侵犯了我的隐私权，2，我这个人很诚实，不愿意欺骗你们，但是我也要保守秘密，3 我也尽量给大家留有面子。所以这也提醒我们，如果你不小心问了一些问题，人家开始跟你打马虎眼，就是告诉你，你闯入禁区了，不要再深问下去了。有些人永远看不懂这些东西，还在没完没了的追问，非要问马马虎虎是多少？此时你怎么办？可以再警告他一次，马马虎虎就是还说得过去。用幽默的方式，再挡一刀，到这时候，对方即便再傻，也知道不应该问下去了。但如果真的遇到一个奇葩，你也可以直接明了的说，咱换个话题吧。

但注意，这种方法，只适用于非技术型问题，也就是侵犯自己隐私，或者不需要回答的问题，如果是必须回答的问题，甚至要有精确答案的问题，千万不能这么说话。比如开业绩发布会，投资者问董秘，公司今年经营的怎么样，董秘也这么说，马马虎虎呗。那肯定是不合适的。所以一定要分场合，分对象。

很多公司都有一条规则，就是禁止越级上报，为什么会这样，说白了就是为了维护主管的权威性，主管和部署应该尽可能的有效沟通。如果总是允许越级上报，那么部署就会越来越不愿意跟自己的主管领导沟通，而是到更高的领导那里打小报告。这样工作就没法干了。

但是话又说回来，是不是一定不允许越级呢，肯定也不是，因为如果你完全绕不开主管领导，那么就会让主管们拥有生杀大权，这就造成军阀割据的局面，也是对公司不利的。所以从公司领导来说，一定是鼓励层级沟通，但也要为越权上报提供口子。常规的事我不管，你找我我也不听，反而会给你处罚。但特殊情况，我再干预。这其实跟我们古代那种上京告御状是一个意思，不是谁都能去告御状的，告御状的代价是非常大的，轻则滚钉板挨板子，重则判刑杀头。所以但凡不是受了天大的冤屈，没有人会随随便便的上京告御状。一个公司运转的逻辑也应该是如此，不是不能越级上报，但是一定要有正当理由，对于那些越级上报，制造是非的人，一定要杀无赦。这种人留在公司也会是一种祸害。

作者讲，老板对于越级上报的态度，最好是，既不要听，也不要不听，你可能以为这又是一句废话，但其实得仔细去悟这句话，其实讲的是，老板不要当面表态，你马上听了，认为越级上报的下属说的对，那么就会引来更多的越级上报，你底下的高管，以后也就没法做事了，如果你上来就批评下属，那么也会让人寒心。

所以老板最佳的态度就是，我对这件事情完全不了解，等我去了解一下再说。在这段时间，我也希望你跟你的直接领导，再好好谈谈，你看怎么样，然后拍拍对方的肩膀，鼓励几句，听说你最近工作干的不错的话，最后潇洒地离开。

你要让这些越级上报的人，感觉到，好像有个结果，但又好像没啥结果，老板已经知道了问题，但似乎他又啥都不知道，老板跟我关系很好，但好像也没表态完全支持我。这就是你要让他感受到的效果。如此一来，他就会满怀期待的回去等待。

此时老板，可以把你的高管叫来，问问怎么回事，不提越级上报的事情，就是单纯的了解一下事情的状态。如果真有处置不当，点出问题就好。让他提供个整改方案。大家都有面子，高管最后也不知道，有人把他给告了。如果高管处理的没问题，那你大概也就知道，员工在背后搬弄是非，那么怎么处理，这个就得以后去找机会了。起码这一次，老板就知道，这个员工以后不值得重用。

所以，老板在处理问题的时候，务必要顾全大家的面子，在这个基础上，进行调研。最好的结果是大家的面子都保全了，然后把问题还解决了，而最差的结果是，面子也都没有了，事情还没解决。我们其实很多事，都做出了最差的结果。

这几年，经济大环境不太好，再加上疫情3年，每个人的生活都不好过，所以大家的戾气也很重，动不动就会着急上火。骂教育，骂公司，骂资本，骂社会，这些其实都能理解，但主

要是于事无补，对我们个人来说，除了每天你都非常气愤之外，似乎没有一点点好处，甚至你把这些情绪带到工作当中，还很有可能让你丢掉工作。因为老板们也很难，如果你此时再对他没好气的话，那么自然也就是主动申请了一个被优化的名额。

这个事站在宏观角度确实无解，因为经济确实降速了，每个公司都得考虑生存问题，裁员缩减是必不可少的，但是如果站在微观角度，能不能让自己保住工作呢，其实还是有办法的。别人都在抱怨的时候，你在积极努力工作，那么但凡他有一个留下的名额，肯定也是给这些听话肯干的员工。所以我们总说，虽然我们如何努力都跑不过老虎，但至少应该先跑赢同伴。

很多领导都表示，我是一视同仁的，用来表明自己很公平，但你没有私心，不代表大家认可，一视同仁，很可能是最不合理的方式。因为大家的心目当中，本就不是一视同仁的。举个例子，收入有差异，多劳多得，但是赚的少的会想，他凭什么比我多，他哪里比我强。赚的多的也不开心，我多干这么多，付出这么多，才多拿了这么点钱。所以你看，一视同仁，完全就是狗屁不通？

那么该怎么办，你的一视同仁，一定要建立在合情合理的角度上，不能以付出为导向，这东西没有标准，你得以产出为导向。比如销售提成，人家搞来了 1000 万收入，当然能拿 100 万提成，你有本事搞 2000 万，就能得 200 万提成。这种硬性规定钱，大家的怨言就没那么多了。机会都摆在那，是你自己搞不定而已。奖励如此，惩罚也是如此，别用主观去罚，一定要用客观去罚。罚也要罚的合情合理，才能让大家心服口服。有些领导，为了做到这一点，不惜自己跟着一起受罚。比如某报社编辑排版出了问题，总编辑规定，自己，主编，责任编辑，全都罚奖金一个月。那么毫无疑问，总编辑收入最高，所以承担的绝对损失也最大，这就让底下的主编和责编，不但没有怨气，反而有种愧对领导的感觉。

总之，这本书里讲了中国人的智慧，就是随机应变，模糊不清，追求圆满，既要把事情办了，也要给大家留足面子，办事情是为当下，留面子是为了未来，既干了事，还维护了关系，这才能越做越长久，越搞越简单。这个跟西方人的办事方法，只顾当下，完全不同。我们深处中国社会，也要努力适应这种圆通的社会。能做到的人，会创造无限可能，很多明明不可能的事情，也能变成可能。相反，如果做不到的人，就会到处得罪人，很多很简单就能够做到的事情，因为树敌太多，也会变成非常艰难。这就是人和人最大的差距所在，有些人明明起步很低，但却越混越好，而有些人明明开局很高，但却越来越差。从根源来讲，说白了就是做人上出现了重大的差距。中国人讲，先学做人，再学做事。人做好了，事情不可能差，但如果人都做不好，总是口无遮拦的到处得罪人。那么你做事的阻力就会越来越大。我们经常讲投资上有短期投机和长期投资之分，其实做事就是短期投机，做人才是长期投资。这本书的内容，听一遍你肯定能听懂，但是听一遍也肯定做不到。所以这后面还需要慢慢的参悟。