

官术内幕

启斌 著

叶谈出品



官术内幕

启斌 著

叶谈出品

目录

第一章 组织家族化.....	1
第二章 官的上面是贵族.....	10
第 1 节、搞定人性技法.....	23
第 2 节、利益被侵犯的破解之道.....	26
第 3 节、弱者该如何崛起.....	30
第 4 节、历史轨迹中的内幕.....	34
第 5 节、单位领导控制下属三大结构运作.....	37
第 6 节、整人术揭秘.....	39
第 7 节、组织权力世袭密码.....	42
第 8 节、权力是如何发生作用的.....	45
第 9 节、领导干部治民术.....	48
第 10 节、上司压制下属的权术功能.....	51
第 11 节、政变术效用深层解读.....	55
第 12 节、破解权力竞争的博弈论.....	59
第 13 节、被提拔的职场逻辑.....	62
第 14 节、如何利用领导办事的艺术.....	65
第 15 节、管人的三大核心力量.....	69
第 16 节、套路搞定联合创始人.....	72
第 17 节、“杀人”无形的权术技法.....	75
第 18 节、领导接班人是如何敲定的.....	79
第 19 节、揣摩的边界设定.....	82
第 20 节、脱颖而出的权力门道.....	85
第 21 节、抵制上司三大角逐版本.....	88
第 22 节、拉领导下马就该这样做.....	91
第 23 节、管理陷阱底层解读.....	94
第 24 节、领导如何搞定反对派.....	98
第 25 节、上位谋略学.....	103
第 26 节、造反权术.....	106
第 27 节、服从领导的意义表现.....	110
第 28 节、职场生存的底层逻辑.....	112
第 29 节、只需三步即可看透组织本质.....	116

第 30 节、制约上司的权力杠杆.....	120
第 31 节、权力模式讲解.....	124
第 32 节、正副手竞争密码.....	128
第 33 节、权威的运作.....	131
第 34 节、领导为继承人挑选辅佐人才的深度思考.....	134
第 35 节、洗脑是怎么留余地的.....	138
第 36 节、在提拔你的过程中如何扫清障碍.....	141
第 37 节、做局的风险与机会.....	144
第 38 节、领导对能力强的下属都是怎么干的.....	147
第 39 节、管理下属核心在于利益分配.....	150
第 40 节、组织内外权力掌控秘密.....	154
第 41 节、攻击对手的政治清算法.....	157
第 42 节、如何解决多头领导下的事务危机.....	160
第 43 节、遭遇下属合谋抵制该如何化解.....	163
第 44 节、职场如何感情投资.....	166
第 45 节、制衡的境界.....	170
第 46 节、维持冲突离场的价值.....	174
第 47 节、关键时刻领导为什么反而嘉奖被告发者.....	177
第 48 节、揭示单位管理法.....	180
第 49 节、被架空的反击之道.....	183
第 50 节、能力只是出头的三大指标之一.....	186
第 51 节、职场昏招与绝招的区别.....	189
第 52 节、上下级互殴的手段解惑.....	192
第 53 节、领导下属的阶段性规则变化.....	195
第 54 节、看透领导私密信息做不迷茫下属.....	199
第 55 节、坚持政治正确是混职场的基本逻辑.....	202
第三章 官者弄民之术.....	205
第四章 领导亲贵 PK 官集团.....	212
第五章 官的多象性.....	218

第一章 组织家族化

本书《官术内幕》，在完全掌握官术内幕要领之前，得先知道官的来龙去脉，且为什么世界各大文明之下，唯独中国能够几千年来仍旧维持大一统格局，几乎所属政治疆域等同于所辖文明疆域范围，如印度文明，其自身政权就从未实现过内部统一，巴基斯坦、孟加拉、甚至包括缅甸部分，都可以理解为其文明影响之下，而如今所谓政治区域内的印度国家，其内部仍旧没有在政治上强力统一，其权力被各邦所挤压，中央对各邦的行动功能非常有限，如此导致的后果，便是形成较弱的组织能力，很多对内、对外的重大事务难以有效完成目标。

在欧洲这片文明区域内，如今所看到的欧盟，虽已通过千百年的相互厮杀之后，达成了现在所谓的和平共处，且具有一定形式的统一状态，但内部，在外交、财政、内政方面仍旧是及其松散的联盟关系，法国在路易十四、以及拿破仑时代都曾试图对整个欧洲进行政治统一，但都未能实现，德国同样有这种想法，一战、二战仍旧功败垂成。

中国在秦一统华夏文明之后，虽历经分合之变故，但却使文明圈的政治版图越来越大，儒家文明为主导的优越性，始终要么主动将外部疆域积极纳入，要么外部势力选择妥协主动融入中华文明圈，如此可看出，中华文明的先进性、优越性。

中国官文化的异常早熟以及发达，也就形成了历久还存的官场权术，

在春秋战国时期，各诸侯国谋求变法图强的大方向，主要围绕三要素：一是势治；二是术治；三是法治，要实现对组织资源的高度整合力，强调君主的崇高政治地位或中央政府的地位，是非常有必要的，只有稳定的垂直权力结构环境，势治才能发挥功效，当然，势治并非必须是领导者或中央政府，也可以是法律或政治体制，甚至在西周之前的殷商时代，神权至上的存在，亦可看做势治的一种，如今，我们看西方世界，基督教所认为的这个世界上每个人都有罪，具有一定逻辑道理，但反应的深层次含义却是神主宰一切，因此，即便是现代社会，所谓民主共和时代，势治仍旧不可废弃，即只有存在权力中心（特指大家公认的强大的权力源泉）的组织，才可能是高效且强大的组织。

地缘

上天（大自然）所赋予你的先天要素，虽不能决定你未来一定会干什么，但能注定你干不了什么，在个体或组织层面均可适用，除非你可以通过人力改造这种先天格局，否则任何时代都不会改变这种先天因素导致的后果，如德国所处欧洲平原，决定其一旦发生战争，即面对东西两线作战，只有持续保持强大实力才能避免被肢解的命运。

华夏文明，从黄河流域开始，大禹治水的伟大功绩不仅在于对生产生活造成的积极影响，更在于以此造就的组织管理机制的应用，以及家族天下对中国的深远影响。

由此产生的将组织（不同形式国家）视为自己的私有产业的观念，便

不断生根发芽传播，经过后世历朝历代的不断演化以及文化培养教育，这种观念也就根深蒂固的存在于每个华夏文明子孙的基因里。

而如不是因为黄河流域的水患，以及大禹改制的出现，所谓华夏文明圈内的组织形态，或许就如公地悲剧一般，即任何人都不会上心、不出全力，或过度竞争厮杀，争夺所有权。

出于地缘关系（当然彼时应该没有这般清晰地缘概念），从经济层面，只有整合黄河上下游资源，才能最大可能保证黄河流域各部落组织人群都有饭吃，从政治层面，只有高度集中统一的组织管理架构或体制，才能做成这些大事，从军事层面（对外竞争防御方面），以秦帝国为例或整个华夏文明主体所面临的巨大压力，在相当长一段时间内，都来源于蒙古高原的游牧入侵（如匈奴、突厥、蒙古等），对农耕文明来说，为维持生存、维持农耕经济利益的保有，除防御为主（亦兼有主动进攻，如秦始皇、汉武帝对匈奴），向南部区域扩张整合，就是必经之路，由此，所带来的影响，对整个中华文明来说，黄河流域始终承担对北方游牧族的侵扰，也就使得北方长期以来都是政治中心存在，而长江流域则主要承担后勤保障，也就成了经济中心。

经济结构

农耕文明的经济主体结构，即以农业为主，也就是说国家行政的各项运作所需要的钱财，都得从农业上获取，包括衣食住行，任何方面都离不开农业作为经济支柱而发展，但农业天然就是依靠天吃饭，迫于生存压力，

只能积极改造、充分利用大自然，比如水利工程等涉及农业的生产要素，必须整合为统一体之后，才能充分有效发挥有限的资源作用。

而小农经济，即与华夏文明所处区域的地理构造存在密切关系，即华夏文明的管辖区域由于地理构造的复杂且相同区割性，导致小农经济只能更多求助于自身，出于对外界贸易的难度性，只能以与外部沟通有无作为辅助功能存在，大体来说，南北以长江、黄河作为天然阻隔、东西则以各大山脉，呈不同梯度自西向东降低，在地理上所形成的必然结果，便是每个被分割的区域相对封面，自给自足为主体经济结构则不足为奇。

从另一方面来说，由于小农经济，如自耕农的存在，有恒产才有恒心，因为有了这一亩三分地的存在，即使其抵御外敌或内部改造存在积极性，但同时也预示其个体经济的脆弱，也就是说，小农们只是国家的主要群体，但却不是一股强大的阶级或势力存在，当然，也就意味着，小农们偏好于对组织归属，或者说偏好于将很多个体所应有的权力，交给国家（政府）、或地位士绅豪强，总之需要其他势力集团来替代他们发声，替他们出头，这种观念意识，直到现如今仍旧如此，即只要政府或组织下达的某些政策，即便有再大抱怨、政策存在多大错误，都选择沉默执行，或者，作为个体来说，所有事务都交给了政府，政府怎么说就怎么做，因此，组织力看起来强大，深层根源必然要追溯到如此。

当然，发展小农经济，亦是统治者（君主），对抗贵族的有利抓手，同时也是强化国家政治权力的有利武器，虽说，自西周开始，明确提出普天之下莫非王土，但组织管理实践中，各封建贵族都把持大片土地所有权，

且不断存在兼并扩张领土的行为，因此，使国家保有更多自耕农的存在，即弱化了贵族的势力，同时不用担心小农们对其权力构成威胁。

组织观念（宗法体制）

组织的管理在于秩序，只有保持相对稳定的秩序，社会才能有效运转，在实际管理中，则体现为组织体制，而体制的正式运行，在于组织管理观念的主导作用。

西周时期，据考证，其当时社会生产力主要依靠铜制工具，铁器可能只是少量使用，也就是说，彼时对大自然的改造或利用资源的能力还是比较有限，在地理层面上的天然阻隔下，想必交通亦不会太便利，通信就更不必说，如此条件下，所谓周天子（中央权力）对政治疆域内的权力渗透广度或深度必然极其有限，要维持地方对中央服从或向心力，周王朝采取宗法体制作为管理工具，便是彼时最好的方式选择。

即在国家层面，周天子是举国之父，是国家权力的最大家长，因为君主将国家视为其私人产业，所以家天下传承千年而不衰，在具体成员间实施宗法管理，即以血缘远近主次，包括天然或人为的设定规则秩序，全国一盘棋，均照此执行，所以家国一体下的宗法观念，是各历史时期英雄人物所不断追求国家统一的思想源泉，因为大家都来自同一祖宗，即皆为炎黄子孙。

宗法体制虽在一定时期内，管理组织比较有效，即因为第一代领导集

体在血缘上关系比较亲密，也就不容易反叛发生，但后代继承者上位演化过程之后，也就充分暴露出了宗法体制的弊端，一是宗法体制，只是将政治权力完全交由嫡长子，但在经济权力方面，其他子孙同样可以获得分配；二是随着各亲缘血缘的不断在繁殖过程中的稀释作用，地方权贵对中央已经不具多少情感取向；三是君主血脉下的其他子孙，因为具备独立经济大权，也就具备争雄国家宝座的实力，一旦时机成熟，以及能力资质比较强的子孙们，便会触发造反政变的宫廷把戏。

因此，中国的组织内，纵向上体现为统一协作为主导，而在横向关系上则体现为明争暗斗为主导，外界所说的中国人不团结，其实是存在很大误导成分的，否则中华文明何以能几千年维持政治统一，所谓的不团结只是表象，底层逻辑是有大多数人想出人头地做老大，要这些群体团结起来，必须具备两个要素：一是有值得他们团结的人物存在；二是他们不得不团结协作，而这两点又与强有力的领导者（协调者或权力中枢密切相关）。

官的贵族与反贵族化

贫富分化、阶层固化，都在不同程度的导致社会贵族化、组织贵族化、政府官场的贵族化，贵者一定可以致富，但富者要至贵，就得看国家意志是否会让渡于资本。如美国在罗斯福新政之前，其国资本一度操控国家政治，此时掌握资本者便称为贵族，而罗斯福在一定程度挤压了资本的权力

地位，但这也只是短暂的存在，从此以后，历任美国总统再也没能如此挤压过资本的力量，所以，谁掌握了资本，就能操控国家机器及其发展方向。

中国的历史发展脉络，从官场角度，便是一部贵族与反贵族化的斗争史，当然这是除君主之外（或皇家以外）的反贵族化，毕竟皇家是最大的贵族，之所以如此说，在于不同君主对反贵族化得范围界定会有所不同。

殷商的失败，在于反神权、反贵族化，但由于操之过急，导致内忧外患的激发（主要指中央与地方诸侯贵族的反抗），西周在接棒殷商统治天下后，已然神权在社会面上淡化了不少，但西周从殷商的失败中，察觉到人力在国家政权中的重要性，由此贵族阶层在很大程度上可以左右国家命运，有基于此，西周大封姬姓子弟及部分功臣，世卿世禄，永享富贵。

西周统治者看到了贵族阶层力量而畏惧以及可利用之处（支持），也就因此肯定且深化贵族化在国家统治中的主导地位，所谓刑不上大夫，礼不下庶人，即贵族享有刑事豁免权，毕竟在其辖区内，所有资源均属其私产，对私有产业所做任何事务都可以不负责任，而礼，即礼法属于贵族内部秘传，不对外开放，也就充分发挥贵族的自由裁量权达最有利自身状态，西周这种对地方军事、财政、行政权的无所辖制，可掌控诸侯只有依靠三要素：一是血缘；二是利益吸引（必须拥有不断的地盘可分封，因人口不断增长）；三是中央强大的军事能力，当此三者都缺乏时，西周统治（权

威)也就面临严重的政治的危机(如春秋战国时期)。

大秦帝国统治者,却看到了贵族力量发展的危害性,所以,打压贵族势力势在必行,贵族阶层,在组织内的存在,非常有意思,即贵族可以一门心思守住既得利益,且又不断扩大利益范围,但对组织未来成败的终极责任却不需要承担,这就导致贵族既有退路,又无可损失的前提下,是不会过多考虑君主利益或组织发展利益,除非其利益与君主或组织利益紧密捆绑一体,后续历朝统治者,即需要贵族支持上位,又在上位后谋求对贵族的清理,由此,便在政治权力中不断洗牌、重组,这一点可从各种谋逆案,以及组织机构设置及人员的频繁变化得知。

正因贵族阶层的统治方式,存在三大压力(竞争压力、繁殖压力、生存压力),才会导致走不通,才会选择对人才的强烈需求,否则在极其稳定的组织内部,是不需要什么人才的,只要所有按部就班的做事就行,如现今的企业发展,在初创时期或困难时期,对人才比较重视,一旦发展壮大之后,进入平稳期,企业所考虑的是保有既存利益为主,只需企业成员按既定规则程序做事就行。但在以上压力之下,对人才需求激增,也就导致选择人才范围扩大,从更多的人群中选拔人才,变法图强。

奴隶贵族或封建贵族,由于生存资源的相对独立所有,如西周名义上是天子,但与其他诸侯关系,更多体现为联邦关系,也就是说,所有诸侯

只是认为周天子是实力最强的盟主，但并不是委身于周天子的奴隶，即不需要依靠周天子混饭吃。所以，骨子里，贵族阶层想当然自认为是区域内老大，这就是官的贵族化，而后者官文化的正式形成，如春秋战国时期，各兼并战争后，对新收土地设郡县，秦帝国一统华夏文明后，遂全国推行郡县管理体制，官僚阶级便迅速发展壮大，但所不同的是，反贵族化的官员们，其所赖以生存的资源掌握在君主手里，如此便具有一定的奴隶性格。

其后，官的贵族化与反贵族化，在形式上始终贯穿于整个封建时代，当然，在意识观念上亦同时存在，直到如今，在单位，你会下意识的在自身地位变化的前提下，不自觉改变对他人的态度，你也会发现身边的绝大部分人员都是势利眼，双重人格的存在，决定了职场人对势不对人。

第二章 官的上面是贵族

几千年来，始终没能消灭的贵族，即皇室，西周反对神权，但强化贵族特权，秦帝国反对贵族特权，但保留自身（皇室）独尊，所以，官的上面还是老板，所以，官的属性在于代行管理，国家即是君主的私有产业，作为代管者的官，自然要服务于君主意志或利益，而君主也是这么认为的，理论完全可以解释的了，但组织实践却并非如此。

官的载体是人，而人是具有不同欲望、主观能动性的存在，并不是现代工业组织的机器设备，完全服从于老板命令。这也就无可避免的存在天然的矛盾，所以，君主即要使用官，但同时又不得不忌惮防御官的做大胡为。

老板（君主）的特性

很显然，君主作为组织中的领衔主角，其主角光环必须强化放大，如此才能增强权威、增强凝聚力，才便于领导团队。

封建君主的自我造神能力，便不断上演，如在称呼上，君主自西周始自称天子，也就是说，其是上天安排来管理民众的总代表，不仅带有神秘色彩的权威感，同时也赋予其天然的合法性，后续王朝，如刘邦、杨坚、朱元璋等开国之君，都在刻意神化自身，也就是他们都在强调自己不是人

的身份特征，毕竟改朝换代，只是将别人的私有产业据为己有，作为大盗性质的掠夺，总得给民众一个合理的解释，遂有神化，即是上天的安排、赋予，你不服不行。

君权的神化特征，预示其权威不可侵犯，这种观念在如今社会，老板（或不同层级管理者）仍旧存在这种观念意识，无论下属是否对错，只要反对、顶撞上司，其结果不是对下属打压，就是对下属保持冷冻，使下属任何事情都干不了。

当然，君主不仅在这上面花费心思是为了上位的合理性，也体现其害怕失去权位恐慌心理，所以，上司即不能容忍下属觊觎其权位，也不能容忍下属游离在外，脱离其控制。

君主的权威神化，也同时造就了君主乾刚独断的独裁本性，将权力牢牢掌握在自己手里，才是王道，否则大权旁落，则身首异处，被轰下台、被边缘化，在当今职场也是时有发生，为维持其权力稳固，君主对组织机构职能权力不断变换，以及对人员的不断清洗就是明证，如权位高的管理者，却没有机会去做很多重要事务，而是委派级别低的管理者去执行，将权位与具体事务的分离，这是君主制衡下属做大的有利武器，不能做事、不能介入具体项目，再高的权位也只是摆设，而级别低的下属虽能参与项目执行，但其身份决定其不可能也没有强烈欲望或行动，来直接挑战皇权。

君主对组织家族化管理，所谓的家国一体、家国天下，其首先维护的是其皇家（或君主）的利益，其次才是组织利益，如其家族不能继续统治

组织，那么，其会选择毁了组织利益也在所不惜，有基于于此，为维持其中心地位，必然需要一大帮的支持者，在对待这些支持者的层面上，会采取相应的措施。

一是君主要获得原有利益集团的支持，就必须维护这些集团的利益，甚至还要让渡利益，因此，君主将原本已经废除的贵族体制，不得不变相拿出来再行使用，如汉朝的任子制（也就是让官的后代中仍旧有子孙可以继续做官），宋朝时期也有所谓恩荫制度（即君主会在比较固定的时机释放福利，大加封赏），君主如此操作的动力，不是因为对人才的破格录用，而是基于对利益集团的支持依赖，但对组织发展来说，却是不利的，所以中国改朝换代的缘由之一，就是基于家天下体制内，为谋求个人（家族利益），而损害组织利益所造成的循环死结，只要继续维持家族组织管理，必然会持续反复上演改朝换代的把戏。

二是在君主看来，任何个体想做什么大事（尤其反叛篡位），都必须结党、结盟，否则孤家寡人什么事都干不成。如官员的腐败、鱼肉百姓行为，君主对待他们不是零容忍，反而在一些时候有意为之，纵容官员。君主的底层逻辑在于，这类官员必不得人心，所以对其权位构不成威胁，但君主却忽略了另一问题，即会对组织利益破坏构成威胁，而君主的家族利益是建立在组织利益基础之上的，最后的责任仍旧得有君主承担，当然，君主的终极利益目标是自身利益（家族利益），也就顾不上那么长远的事了，可以称其为自私（或短视），君主对待这些事务，并没有明确的政治概念与刑事概念，只有高度强化的权力概念，所以权术盛行是有道理的，这几个问题并不是独立的存在，刑事问题扩大之后，亦会产生严重的政治

问题，也就会影响权位问题。

由此，你会看到，在君主眼里，只要政治正确，犯法谋求经济利益反而是对的，如刘邦在楚汉争霸时期，对萧何在后方的状态变化表示赞赏可得而知，即萧何对百姓好，是威胁到了皇权，萧何对百姓恶，则是忠心可嘉。当然，虽下属政治正确，但由于触碰了法律红线，便因此落入把柄在君主手里，向君主主动交出把柄之后，君主便认为对下属是可控的，至于需不需要立即处理，就得看具体情况而定。

三是君主与官员达成完美的权钱交易协议，即通过赋予其恒产来稳定其恒心，君主让渡经济（财政）大权，而收回军事力量，或许是因为君主的亲身经历，造就其对军事力量担忧，但却无法看到经济力量的自我弱化或掏空之后，对其权位强弱的负面影响，北宋赵匡胤，即以权钱交易，收回兵权，但却最大限度放开了财政大权，所以，有宋一代，其国家组织竞争力是非常软弱的，虽富但不强，根源在于两点：其一，君主对军事力量自我打压，软化了最直接的暴力手段；二是对各官员贵族在经济利益的让渡，使得国家财力并不深厚，无法保障行政或军事行动提供充分稳定的支撑。而如今，领导对下属的各种收买仍不可能杜绝，因为收买的资源是组织的，而领导在不用承担责任的前提下，能够由此掌控下属为其服务何乐而不为。

上官与下官的博弈

下官与上官，从管理者与被管理者而言，利益具有相对一致性，上官

与老板（君主）、君主与组织亦是如此，即有利益相同之处，也存在很大的利益不同，所以，统治者各层群体，始终处于重复博弈的框架内行事。

下官的利益，其获取通道必须借助于上官所赋予的权位，所以，在很多事情上，必须遵照上官的命令做事，毕竟下官是作为上官权力延伸而存在，尤其在针对最基层民众，也就是直接或最终生产者而言，管理好民众，最大效用从基层民众手里攫取利益，满足上官需求的同时，也就满足了自身需求。

但在具体事务中，却会因事务涉及到利害关系产生不同影响，无论是好事或者坏事的推行，总是一部分人利益受损，另一部分人员获利，因为管理的本质主要特征，就是对利益的再分配，所以，我们所讲英明的管理者只是对利益分配拿捏的比较巧妙而已。

如下官或（各层官员），借助手里的权力，名义上是为组织、为上司利益（命令）行事，但却干些私自谋利的事（瞒报、截流、分肥），甚至直接损害上司利益的事，再如上司为解决某些组织问题，所引发损害官员利益的事，官员由此暗中阻止事情推进，亦是常有发生。

以上这些只是经济利益方面的博弈问题，更深层次的权力博弈，上官与下官亦是无法避免。历史上，君主对待造反的处理手段，主要三种：一是诛杀；二是安抚；三是镇压。不同手段所对应不同群体，也对应不同的事态程度。

中国是农耕文明的典型代表，其经济主体是农民，但在小农经济耕作模式下，农民群体虽不是绝对孤立的存在，但其内部组织却是比较松散，因其自身成不了势力集团，也就无法在政治舞台上发声，即便发声了，也得不到积极回应，且农业作为第一产业，农民发声的唯一通道就是造反，而造反的根源就在于，农民活不下去了，所以，造反只是为了解决生存问题。

对待农民起义，任何朝代都可能发生，但起义的地点或规模是不同的，处理方式便不同，如唐太宗时，地方发生小规模农民起义，唐太宗想到的问题是安抚，并认为这是地方官僚作恶导致，当然不可否认官员压迫作为，但谁又能说君主没有从中得利，既然事情发生了，总要解决，在动乱不伤统治根基之时，对待农民起义便以宽容处置，同时让地方官员来背这个锅，贪污、鱼肉百姓，在整个封建时代，几乎所有官员都会犯这种事，这是政治体制造成，是时代得悲剧，以现代法治观念来看，整个封建时代就根本不存在所谓的清官，非要说有，也只是少部分人会照顾一些困难群体，仅此而已，但帝王具有自由发挥的空间，需要时，杀几个贪官，就此将事情给抹了。

在水浒中，其所指时代为北宋年间，现在很多人所认为的北宋时代很富裕，是的，但这只是官员阶层，对普通民众来说，可能叫苦连天，北宋皇权对官员贵族阶层的经济（财政）大权让渡，也就是说，从皇权角度的法治来看，这些官员是被君主所允许的去兼并、搜刮、鱼肉百姓的，因此，只是富了官员个体，而民众生活仍旧十分潦倒，国家财政也同样拮据。宋江所领导的起义大军，便以反贪官不反皇权而接受了官方的招安，可以想

像彼时，各层官员对经济的掠夺程度，也可以想像，接受招安为什么会被认为帝皇在利益层面上说是认真的。

秦末农民起义、东汉末年农民起义等，这些涉及面比较广，对政权具有实在威胁的起义，君主或统治阶级所主张的是积极暴力镇压，一是人数众多，安抚，便需要巨量利益输出，在大面积农民起义的现实条件下，是无法做到的，只能通过镇压来直接消灭有生力量，以此解决生存难题，人口少了，有限的资源才够分配利用。

在对待类似问题上，君主会依据情况选择到底牺牲谁的利益来平息动乱，而官员阶层同样会利用这些动乱来大做文章，如隋末的李渊、李密等官阶层人物，利用动乱，谋求改朝换代，在官场上再进一步发展，便成为可能。

官阶层的内部矛盾是与生俱来的

不同官阶层群体（包括高官以及君主本人），虽均属于管理阶层，但他们并没有清晰且深刻的阶级意识，更多是个体利益意识，由此，他们在阶级利益与个体利益之间并不会做选择，而是条件反射式选择个体利益为先，阶级利益是必要考虑对象，君主不会以此让渡利益，官员亦不会以此作为利益让渡的依据。

所以，管理阶级（官员阶级），从君主设置机构、培植相关人员那一刻起，便天然埋下了内部矛盾冲突的基因，各层官员虽作为皇权代表人员，

而存在于组织中使用，但作为具有主管意识的个体，不可能完全没有私心杂念的去执行君主命令，由此两者利益存在不一致性，矛盾便在日积月累中爆发，官员具有脱离被控制倾向，而君主则有加强控制欲望。

官员拜在君主门下，即想当然认为官员是依赖君主混饭吃，君主就是官员的衣食父母，自然就不太将官员当成平等的人类看待。职场上，你也会看到，很多领导根本不把下属当回事，批评、责骂、无视的现状到处都存在。当然，假如下属希望从上司那里获得更多资源，或者下属没有其他更好的出路可选，只能在某一组织（领导）下，才能获得一碗饱饭可吃，也就会自觉不自觉的默认这种上下级关系状态。

中国人的心理是很有弹性的，上司对下属的挤压，下属会多半选择忍耐，但事后，下属的情绪便会转移到其他人员身上，出来混迟早要还的，如果还不了，转移也是可以接受的，下属在前任老板处所受到的委屈，亦极可能在继任者身上找补回来，有句话叫一朝天子一朝臣，一朝的臣往往也只认（臣服）于一朝的天子，霍光对汉武帝忠心正直，但对后继者汉昭帝、海昏侯、汉宣帝等却并没有那么恭敬，赵匡胤作为后周重臣，对先主柴荣忠诚，但对其继承人却完全无视其存在，你可以说赵匡胤的演技好，挺能装的，但也可能是在柴荣面前，赵匡胤确实没有主角光环，当然，君主也会有自己喜好或政治观念，从而选择不同的下属来处理政务。

官是由贵族阶层演化而来，而贵族实则与君主同级别的势力集团，他们属于创始人与联合创始人之间的关系，因此，官在组织内是可以作为一股与君主相抗衡的势力存在，如官员阶层具有退回不执行君主命令的权

限，而君主为避免这种局面的出现，对组织机构的不断变更、对重臣的打击、暗害等，就足以看出两者之间的矛盾。

官员虽是君主皇权的代理人，是用来统治民众的，但同时也是毁灭皇权统治基础的直接推手，贪污、压榨百姓生存根基，实则是在逼迫民众造反，而所谓的君主允许官员掠夺百姓利益，其实只是一种统治手段，底线是人数有效，所毁坏的区域有限，一句话就是不能动摇统治政权的根基，否则君主必定大开杀戒，官员深知君主皇权的弱点所在（一是必须借助官员统治百姓；二是破坏皇权根基的便利），而君主也深知官员的作用以及危害，即离不开、但也不能隔绝，所以，只能互相利益兼互相提防。

总之，官员利用君主所赋予的政治、军事、经济等资源，要么培植党羽、发展势力、要么毁坏君主统治根基，且抓住一切机会，以求将君主踢下神坛，谋求自己上位登基，这事例不胜枚举，所以皇权危害最大的是官员阶层，而不是普通民众，如王莽篡汉、司马夺曹、杨坚代周等，都是这方面的成功案例，从历史发展脉路来看，始终是以掌握实力的官员阶层改朝换代为主。

君主控制官集团过度膨胀的手段

一是对组织机构的变动，改变组织机构并不是只换个称谓而已，如果这样的话，任何改变都对权力没有什么影响，简单来说，即君主改变的是与谁来商量军国大事、将事情交由谁去督办，如此，在潜移默化中便将权力在不同机构、不同人员之间流动变化。

二是将权力机构分化，也就是将原本归属于一个机构的权力，将其打散成几个机构，或者直接拉入其他原本不相关的机构参与事务决策。

三是将高层官员顾问化、名誉化、象征化，如此也就边缘化了，将低层官员事务化、执行化。

四是权钱交易，即君主会给予官员各种好处利益，但前提是下属要对君主忠心，更不能对君主产生威胁或忤逆君主意志，说白了君主只是需要下属作为听话的奴才即可。

五是杀伐决断，君主适时制造一些典型案例作为处置，不仅表示君主的底线边界所在，也在于警示其他后来者，切勿触碰红线，否则灭顶之灾。

六是阴谋权术，真假莫辩，下属官员如不能及时窥探君主意图，便会有官位乃至生命危险，领导设计各种圈套，一是显示自身综合实力（这使下属不得不服从领导管理），二是试探下属官员意图，三是诱导下属去做事。君主通常能够使用权术有效的根源之一，在于君主总是以其完全知道掌握的事务，却以完全不知情的表现形式传达给下属官员，其次在于凭借其权力优势来保证权术推行到底。

官员如何对待君主

封建时代，君主的最高意志在于维持其家族统治（或个人统治），因

此，君主最需要下属官员的态度表示忠诚，即便现代所谓民主社会，作为领导，同样希望下属具有起码的忠诚品格，只有这样，领导交办的事，下属才会更多以领导利益为主要考虑，才不至于作对或反叛的发生。

远在西周时代，所谓制礼作乐，其中乐就是一种意识形态输出，或者说，这就是一种洗脑式教育，目的就是为了统治，培养忠诚、畏惧意识。

但官员的忠诚，对君主来说，存在几层境界，而让君主最核心在意的，实则为下属对君主个体的忠诚（也就是君主身体健康、生命安全、权威至尊、权位稳固），所以，要表示对领导的忠诚，首先得从这三方面下手，并且君主在权力方面通常都会表现的极端现实，只考虑眼前利益，毕竟只有眼前的问题得到了解决，才有必要谈后面的发展。

在实用主义具有普遍性价值社会，忠诚是个比较抽象的概念，只有找到切实抓手，才能体现具有的人员是否忠诚，因此，对君主（领导）

的服从、顺从，就显得非常贴合实际，毕竟领导对此可以设身处地的感觉到。

对于顺从这个概念，主要三点：一是下属对领导的各项命令或任务安排，表示坚决拥护执行；二是下属主动顺应领导的心意；三是能够使领导对下属用的顺手，即很懂领导需要什么，且会满足领导。

统治机构维护家族国家的后果

虽从春秋战国时期，子产铸刑书始，法的概念便在各诸侯国社会面推广传播，但在秦帝国统一华夏文明后，原本属于秦帝国发展的法治治国基础却遭到了一定程度的破坏，即由法治为主导的管理，开始向以势治为主导的管理倾斜。

因为，法治管理，虽人的影响也存在，但势治管理，人的影响却更为深重，如现代职场，同一位置，不同人员，其对组织的管理有效性具有较大的差异，控制力也具有明显的强弱落差。而从此后，历朝历代的统治者，其实 n 都以术治与势治为主要管理手段，法治则作为必要手段。

如组织都依法办事，且能够将条文简化、细化、量化，便给予了可预期、可获得性，但君主，或者说现代职场的领导们，也多以术治或势治为主导，所以导致后果是，下属即惧怕上司，也同时疑虑上司，毕竟有太多的不确定性存在。

有基于此，下属办事时，其所追求的并非是非对错，也不计后果，凡事多以领导意图做事，所以揣摩上意，按领导需求办事即可，即能避免损害，又能获取利益，由此，造成了对下属的这种谋私废公行为的激励作用，加剧了对组织利益损害。

所以，凡事领导没有发话的事，下属不说、不提、也不办，领导说了的事，无论如何都得照办。

其次，下属的工作核心，不是去做具体的事务、不是去解决百姓的困

难疾苦，而是将大部分精力花在了如何了解领导喜好、了解领导意图或需要的问题上，讨好了领导，便荣华富贵，受用不穷。

再次，争功、抢功，谋求业绩，但这些并非就是事务所办成的真实结果，而是为了满足领导需要，所以，欺骗、捏造一些政绩就成为必然，只要领导看不到，无法察觉真实情况，就能蒙混过关。

君主作为国家的统治者，但其将国家作为私有财产看待的心理，导致君主即需要官员来为其服务管理国家，但同时也非常忌惮官员，毕竟他们是一股强大的政治势力。为此，为对抗官集团，君主不得不启用体制外人员（外戚）参与管理，这种现象，在现代职场同样存在，如官员谋求利益时，会不自觉想到其亲属来作为中间人来管理利益链。

最后，也最坏的结果是，君主以不同官员（内部）或不同势力集团之间相互内斗厮杀，其目的不在于促使竞争，促使组织发展壮大，而在于削弱各部势力，于此同时，所消耗、所折腾的资源却来源组织，当然最后买单的是君主，但始终遭殃的却都是普通民众。

《官术内幕》第二部分

第 1 节、搞定人性技法

作为下属，你是否在职场有被炒鱿鱼的经历，作为领导，你是否被领导毫无征兆的炒掉的经历。现如今，随着国家对劳动者重视，以及相关劳动法规的不断完善，单位要炒人，领导要干掉下属，类似事件毕竟存在，但并不算特别突出（整体裁员除外），多数情况下，由于上下级关系闹僵破裂，居于职场弱势地位的下属通常会选择辞职来逃避工作窘境。

因此，选择在试用期内更多关注下属的心态以及工作适应程度，决定在试用期结束前对职员做去留的最有效评估，是领导用人的不二法门。

就我而言，既然人员划归为我来使用，必定希望亲自招进单位作为上策，一是可以更大可能依据自身的工作需求或偏好来选择人员，用起来顺手，当然也体现了权力所在；二是基于权术角度考虑，人员从招录到安排工作、直到留用晋升均由自身掌握，更容易对下属产生权力威慑或者下属的向心力更为集中。

现今职场，很多单位都存在介绍入职的情况，如遭遇到关系户，绕过你进入单位，且分配在你所统辖部门，即便未经你手而职场，但用人的根

本是此职员能干事，能替你解决问题，相对于形式上不到位之处，则可以忽略不计。

对于新进职员，是否留用，从职场现实角度考虑，主要三方面：一是背景深度；二是解决问题的能力；三是即便对方能力不够，但是否会影响你的现有利益。

一些谙熟此道的领导，在这类新进职员进入之初，便会通过直接、间接等各种方式试探出其介绍对象具体为何方神圣，假如几番操作都没有收获，这种情况下，则完全有理由推测这位关系户职员，其背景通常来讲能量有限，最高也就与你平级，否则定会与事先招呼一声，因为只有在级别与你持平或比你低级的人员，逻辑上才不会主动与你打招呼，为什么？因为这位新进人员到来，是完全绕开你的，由此，推测出人员的背景之后，处理起来便少了很多顾忌。

当然，没有强大背景的职员，虽不会有过多权力上的掣肘，但假如其能力不错、专业对口，是个可以培养的好面子，短时间内能够努力上进，替我解决一些问题，独挡一面，亦是给予必要的锻炼机会的，毕竟人员不足或流动性过大，始终会消耗管理者的部分精力。

而新进人员先天不足，后天又无法快速有效弥补不足，且关系背景不够硬，又没有与我沟通相关情况的前提下，对此，将其列入被刷的名单便是必然。

之所以如此，不仅在于以上条件不足，更在于将其长期留用的后果是占用我过多的资源，亦会损害本部门的利益所在，任何团队都需要积极的因子加入，才有正效用，否则，某位职员的存在，不仅其本身不能完成工作，不能替你解决问题，反而会因他的存在，导致其他职员因此懈怠、埋怨等负面情绪生成，对部门发展极为不利已，而作为部门领导的你，自然有损你的根本利益。

此职员可暂时存在，毕竟其所占的人员名额，可以在必要时选择换人，可以减少很多组织程序，毕竟组织生产力的规模决定其人力资源配置的政策标准。但最后还是得换人，在不能获得利益的增长前提下，只能以保留原有利益为要，毕竟对方的短板是能力问题，而不是态度问题，因此基于面子考虑，可以选择辞退面谈，当然亦可以直接过滤掉他，令其自我反思，毕竟没有义务所在。

第2节、利益被侵犯的破解之道

职场，说到底都是靠实力说话，领导之所以处于强势地位，并非是其领导身份使然，而是其手里控制经济利益或获取经济利益的分割主导权，因此，领导“欺压”下属，老职员“欺压”新进人员，便成为职场长久不变的规则，职员弱势地位人员会想当然认为这是社会不公，但这只是基于人格或道德层面解析，职场运作最深层的本质规律，是经济命脉控制在谁手里，从他们角度考虑，如何分配由他们说了算，才叫公平，所以职场公平是一个相对概念。

学员咨询，其近段时间有个问题比较困惑，因其领导配置人员于他处理工作事务，目的自然是要其腾出时间来处理其他工作，但部门同级同事也在安排这位新进人员做事，困惑主要在于，原本领导配属他的人员，被其它同事占据了部分工作时间，这种情况下，其不知如何处理比较妥善，是找领导？找同事？或者找新进人员解决？

之所以会产生这种困惑，不仅在于利益上的冲突，亦在于情绪上的不满，但一直没有行动，在于不知道所采取的措施会带来什么后果，以及代价的承受能力。在利益上，这位新人的工作精力时间是固定的，你的同事占据了，你必然会认为少占据了，对你来说存在利益损失的感觉，且这位

新人的存在，本身对你来说是领导权力的赋予，因此，你认为在没有得到你同意的前提下，这是具有夺权的表现，由此两点而得，你必首先表示对同事的不满，欲反击之心，毕竟你会先入为主认为新人，在陌生环境下属于弱势群体，没有你发泄不满的空间。

任何单位，职场新人要多干事，被领导或者老职员欺压是普遍现象，但这并不一定就是坏事，新人听话且多做事，即是向单位老职员缴纳投名状，也是贿赂老职员的示好表现，目的在于能够稳定下来而分得一杯羹，且新进人员也只有多做事，才能尽快熟悉单位的业务，快速上手，步入正轨，换从老职员角度考虑，这位新人不仅是来分享利益的，也是来学习生存技能的，只有新人愿意接受这种规则付出，这位老职员才会教他们一些职场有效用的东西。

但从你本身利益来讲，这位新人能够成功下来服务是存在问题的（风险较大），而你与同事之间的相处可能是比较长期的，所以，目前状态下，没有必要为了新进人员，而与同事发生直接冲突。解铃还须系铃人，你只要从新进人员入手，或者进一步可能延伸到领导来出面解决。

那么，处理这件事时，你只要将该做的工作，仍旧持续安排给这位新进人员处理即可，这样会导致三种结果：一是新进人员直接提出离职（迫于过重的工作事务），但这个事会牵涉到领导注意，进而加以解决；二是新进人员愿意做这份事，因此，他会找你或者直接找领导沟通工作的事，新人找领导沟通，领导会主动处理，而找你沟通，你也只需要将此事向领导反应，由领导裁决；三是新进人员一味忍受压榨，沉默是金的做事，当然，如果真有这种下属，你的职场效用并没有损害，只是你的同事搭了便车而已，但这种下属估计不会存在。

一旦新进人员向你沟通，提出解决，你则可以此作为筹码，向领导提出对新人工作分配的问题，明确其权属以及岗位内容。毕竟在新人没有明确提出工作问题时，贸然向领导提工作分配要求，会被领导认为你在搞小圈子、在搞集权主义，彼时，你损害的就是领导利益，毕竟领导从结果上，并不影响他的工作安排与利益。

所以，这个球必须由新人亲自去踢，且由他以相应的方式踢到领导面前，由领导权衡处置，对你来说最为有利。有两点主要缘由：一是你可以对新进人员表示，他只需要接受你的工作安排，对其他的事情可以不用理

会，但有很大风险，即有相当一部分职场新人会为转移压力，而采取出卖的行为，直接向其他同事说明，这是你在搞鬼、是你指使他不要理会其他人员的事务安排，由此，会将矛盾升级为你与同事之间冲突，不利于后续工作（不是与你直接碰撞，就是暗中给你使坏），因为，在同事眼里，他使用新人做点杂事是理所当然的惯例，并不损害你的利益。

二是假如你找同事谈，说明这个新进人员是领导安排给你的配属职员，通过领导压制同事，虽具有一定效果，但同时你也会被同事定义为狐假虎威、仗势欺人，后续同事关系必定不和谐。

在这件事上，一要确保最大可能不与同事发生直接冲突，二要解决你的现实利益问题。其实你与同事都是局外人，做局者，领导也，局中人，新进人员也，将问题的皮球放在新进人员与领导两者去解决，善之善者也。

第3节、弱者该如何崛起

弱勢者，在职场吃亏的风险占多数，但要成为强势者，并不是赤裸裸与他人硬怼（当然某些时候也是有必要为之），强势者，归根结底在于实力的比拼。

学员咨询，其现为部门经理，但近来工作中使不上力，难以有效突破当前困境，由此在一些工作事务上遭致总经理不满、责骂。且单位新进人事经理，可能出于新官上任三把火缘故，制定一些新的制度措施，总经理对其比较满意，但毕竟损害到他部门部门利益，因此在会上与人事经理发生剧烈争执，如何做到强势，后续该如何相处。

所谓强势，既不是无视他人存在，也不是不允许他人讲话，而是我之前所说的实力，或者说你的影响力，职场垂直关系上，你可以通过行政命令来达到某种强势，但横向关系，你的强势地位，则来源于他们对你的需求，如此才能体现出你的影响力，如你对问题的处理建议，能够影响他人的决策，左右别人的行为（因为你所说的东西，对他们是有好处的）。

对于所谓的同事关系，毕竟还是以工作关系为主，能合作的地方可合作，不能合作的地方，你也可以保留自身看法，同事关系，就如政治斗争，并不是完全的非黑即白，很多时候，完全取决于利益的关系，所以，作为

部门负责人，你捍卫本部门利益也是理所应当要做的事。至于这种关系，在日后事务中的处理原则，一是在别人寄托你做的事务上，稍多做一些；二是你对别人要求做的事，可适当低于别人的底线，总之高估替别人做的事，低估别人对你做的事。

关于职场强势地位的修炼，可以以下三方面进行：

1、部门强势（老板扶持）

单位，部门强势地位，通常由老板主动扶持而产生的职场权力效应，老板对某一部门的强力扶持，不仅在于老板的高度信任，更在于老板寄希望于通过这些强力部门的行动，完成实现老板的战略意图与目标，如企业单位的销售部门、财务部门，即便不是老板最在意的部门，但这些部门的重要性，也决定了其并不弱势。

除此之外，老板对这些部门会有更大缺点容忍度、失败包容度、以及资源投入度，所以，在老板各方面都大量付出的部门，必然取得强势地位，在更大组织层面，如俄罗斯联邦安全局、美国中情局等皆属于强力部门，

俄罗斯总统普京的对内各项改革图强政策，联邦安全局便是参与其中起主导作用，这些部门对普京支持，同时亦强化稳固其政治地位。

2、专业强势（个体技能）

组织要持续发展壮大，一是从事必要的生产；二是有人能够在任何关键时刻解决掉问题。这就牵涉到专业方面的能力，或者说个体在技能方面的优势，技术性人才，虽也分等级梯度，但只要在横向关系上存在比较优势，同样可以使你具有一定强势地位，并不必须是纵向关系上的技术强势，比较优势在绝对技术实力上不存在绝对的不可替代性。

但在同样单位时期内，能够使领导获得更多效益，亦是领导所乐意见到的结果。诸葛亮在刘备阵营具有明显专业强势，但如果放到曹营或东吴阵营，这种专业优势便会弱化，在三方势力都有平台资源可供其发展的前提下，机会就是最大选择项，诸葛亮之所以投靠刘备，一个很重要原因就在于北魏与东吴给其发展的机会不够，毕竟已经在固有位置占据了各种人才与势力集团，没有诸葛亮的存在，也不影响这两国的发展。

3、资源强势（根基深厚）

在创立组织基业时，所谓的联合创始人中就存在入干股的现象，如技术入股。但对有先天资源优势的人员来说，其会选择带资入股，不论是被忽悠，或者说其本人确实看到了新成立组织项目发展有前途，带着资本参股，所获股份或话语权权重必定较高。

所以，你进入单位时，能够将你手里的资源以各种方式助力组织的发展，想必你在组织内亦属于强势人员，韩信加入刘邦阵营，就是属于技术入股，因此，在汉阵营具有一定地位，但也并不是不可替代的人才，而反观张良，这位亲自上阵没打过什么胜仗的人物，只因其背后家族势力强大，其带着资源加入刘邦阵营，地位也就不一般（当然，不可否认张良属于战略性谋士人才）。

第4节、历史轨迹中的内幕

对人民是历史的创造者，这句话其实存在很大误导的成分，最广大民众充其量也就只能做到坏事，即成事不足败事有余，仅此而已，翻开历史新纪元的人物，永远只是少数知识分子或具有一定社会地位人物的联合，但这部分人占最广大民众人数比例非常有限。

因此，对于已掌握组织权力领导，只需将这一小部分人员收买或剪除即可，当然这类人员在事情发展过程中，会存在不同成员之间的变动，但其地位或方向是不会变的，只要及时将这部分人员搞定，即便出现所谓的社会动乱，对组织来说也翻不了天，即组织虽乱，但权力却仍旧稳固，如美国社会，在外界看来，似乎美国内部也经常性地出现各种社会骚乱问题，但掌权者只要能搞定军工集团以及华尔街金融集团，其下台的可能性基本不存在。

回到历史中看，项羽刘邦们，不仅读书（彼时算是知识分子），且都与有社会具有身份地位的人物有密切交集，项羽本身就是楚国贵族出身，而刘邦与萧何（为市属领导）等人密切合作，因此，假如二世能够对这些主要成员适应斩首行动或收买之，后结果未可知，对其他所谓原六国贵族远亲所拉拢的造反联盟，亦如此这般处理，政权将可能仍旧是秦国所有，秦国的灭亡并不在于军事问题（秦国的军队彼时几乎没有什么反动势力可以挑战），而是内部政治问题失策导致，真正所谓的农民起义，历史上是

不存在的，为什么？因为主要领导者并非农民，或者说他们还有其他更有力量的身份在起主导作用。

组织内，领导上台或稳固权力，在政策或权术表现上，主要聚焦两方面人群，一是关键少数；二是多大多数。

意识是领导选择与什么人为伍，但无论是哪种选择，都是基于组织资源而定，最核心是经济资源而定，选择什么群体为伍，即决定领导要满足对这部分人的利益承诺，但同时就要对另一群体利益压缩。

虽有两种可选项，但职场实践中，领导通常会选择以关键少数为伍，即便领导选择以绝大多数为伍，但在暗线上仍旧会选择关键少数纳入核心层，这才是领导执政或权力基础。

由此，你会发现农民群体作为绝大多数，但始终是利益被剥夺的一方，即便对农民群体利益有所减缓或补助，但实质关键少数群体的利益并未损失，或者说即便关键少数的存量利益被有所剥夺，但其增量利益（即这些人群获得超高利益的通道并没有被彻底斩断），由此而言，对这些人的利益剥夺，看似解恨，但实质对其也只是九牛一毛，这也就是让绝大多数解恨，仅此而已。

我曾经讲过，任何组织内的资源总是有限的，因此，领导用有限的资源来收买关键少数，就能获得权力、稳固权力，这笔交易，领导是很乐意去做的，并且对关键少数的收买拉拢，会增加其向心力，这对领导要推行

某些政策命令，无论是公事、私事，都有利于达成必要的结果，且最重要的是，领导会因此有足够的资源来做这些事。

但领导选择对绝大多数收买，则效果却不明显，在有限资源的先天条件下，会被严重稀释，由此成为鸡肋效应，因此，在这方面，领导会选择从涉及到每个人的公众方面事务入手，也就是做一件大事，可以使每个人享受到好处，但这种做法可能更多的是一种心理感受或体验，并不是实实在在的分配给予，如路桥建设、医保之类。

第5节、单位领导控制下属三大结构运作

新官上任，对自身身份的转变，而带来的对待职场人员关系方面，通常会有三种主要表现：一是谦让温和；二是急于证明自身的能力；三是力求表现其权力权威。

具体到如何与下属关系，把握一个怎样的相处之度，尤为重要，学员与我沟通其近况时，因其已决定跳槽，新单位已经在接触，但现在比较担忧的地方，也就是其暂未涉足的职场领域，即将要到新单位就职，作为新任领导，他应该要以怎样的行为方式，对待此单位的老职工，毕竟上下级关系处理妥善，有利于今后的工作推进。

对待这类问题，其实主要在于一个度的问题，只要这一关键能够把握精准，上下级关系便不会出现职场危机，在度方面的控制，即能够使下属尽快认识到你归为何种类型领导。

一是要懂得让渡，即之前已经在这家单位服务多年的职工，必定很大程度上积累称一定职场工作习惯或者某些行事规矩，某种意义上说，这就是他们的固有文化，即所谓嗯习惯法。对于这类问题，以很难一时加以改正，欲毕其功于一役是不太可能的，冰冻三尺，非一日之寒，这些小毛病，虽令人看起来不爽，但也只是些边角料的问题，属非核心问题的情况下，作为他们的新上司，你应该在立稳脚跟之前，暂且容忍其存在，即便要处

理，亦是后续要做的事。

二是要划必要红线，即应该要让下属第一时间，就认识到你的核心利益所在，第一时间，就要让下属到你的利益边界，或者说你的底线在哪里。这样做的好处在于，即避免不知者职员无意触动此问题时，你不得不处理的话很有可能废掉某些人才，其次，给了下属明确的方向之后，下属亦主动作为，有利于工作推进，再次，即便少部分下属，明知故犯，亦可以此处理，丑话说在前头，下属不遵守，其理亏在前，所以，一些原则性的问题，没有必要含糊其辞，除非你的目的不在于使下属可以清楚的做事。

三是要搞好团结（团队建设），即你所有事务，大部分可能都由下属执行去完成，作为领导，是不应该使自身变成孤家寡人，否则无人可用，或者即便你用了某人，但他出工不出力，并没有尽心去办理，毕竟职场很多时候，很多事务，领导是没有办法独自完成的，且领导也难以观察到下属的某些行为，因此，作为新领导，除了让渡利益之外，适当给予下属一些利益，就是团队建设的重要保证。

第6节、整人术揭秘

法律属于公共产品之类，任何职场个人都可以用，一般来说，大多数职场人所会遭遇到的官司均为民事诉讼问题，而行政诉讼（民告官）、刑事诉讼相对较少。此三类性质官司不仅在于对象的区别，亦在于后果的代价强度问题。

我曾经讲过三大观点：一是假如你遭遇民事官司，如无特别必要，则完全不需要找律师，因为民事律师所能够做的事，其实你都可以做到；二是不要畏惧法律，因为法律生来就存在一些漏洞（如时效问题、证据问题、程序问题等）；三是要在工作中善于使用法律手段解决一些问题。

在一般民事官司中，并不存在各种激烈的所谓辩论场景，切勿被香港所谓律政影视作品误导，因影视作品为了比较受观众欢迎，所以必须设置一些激烈起伏的情节，便于激发观众的共鸣或愤怒情绪，从而引发观众追剧，提高收视率，即便是刑事官司中亦不存在太过复杂的辩论场景，而在民事纠纷中，案情相对简单时适用于简易程序，即便复杂一些需适用普通程序，但几乎两者庭辩时亦不会存在过多差异，主要区别就在于结案时间会更长一些而已，以及审判人员可能级别会高些。

在职场，以法律手段整人，就在于收集对方违法犯罪的证据，对此必须做到三点：一是关联性（与案件相关或属于证据链中一部分）；二是真

实性（切勿造假，造假证据处罚会比较严重，包括律师亦会被处罚），因部分人为了获得法院立案，会通过造假证据来实现官司诉讼的目的，或为了赢得官司而造假；三是合法性，不真实也就不合法，当然合法性更偏向于对证据的获得途径而言。

在起诉之前，你掌握对方的违法犯罪事实证据，向有关部门举报立案即可，只要你摆出证据，相关部门一般就会执行，因为通常情况下，有关部门不会纠结于证据的真实性或合法性，他们毕竟属于执行部门，只要有人报案且有证据呈现，通常都会执行，毕竟报假案或证据造假的后果由当事人自身承担，对组织部门来说只是资源浪费或恶意占有，对组织部门执法人员个体来说，却不会感受到多少坏处，当然有关部门正式起诉前，会对证据的甄别整理之后行动。

当下职场，其实很多单位都或多或少在干着违法违规的事（如劳动法），基本处于有法不依，假如政府部门不采取强制措施，而职员个体迫于生活压力而不敢使用法律手段，那么，相关用人单位是很难会主动适应法律而行的，这只是针对组织整体而言。

而针对组织内个体，同样存在违法行为，领导个人无视法律，对下属职员的各种利益侵害或剥夺，以及领导个人或与其他成员合谋截取组织利益，以饱私囊，对这些违法行为收集，同样可以取得威胁整治你的对手或领导，运用此法的好处是可以尽可能保住工作或减少领导施害，但弊端就在于，可能因此晋升无望。对此，在我的下一本书中，会每个章节末尾讲述相关法律的应用。

在无法收集对方违法犯罪证据时，即意味着正常途径无法达成目的，因此，组织内不能处理的问题，可以跳出组织，从组织外事件入手，对此，通过自毁将祸患转移至对方，如，你可以通过一些语言或其他具有挑衅意味的行动刺激对方，当然，在你挑衅之前最好作一些证据的收集准备工作（如有摄像头的地方或你安排其他人员在附近录制），一旦对方向你动手，将你打伤，即意味着可能构成刑事犯罪，这就意味着对方不仅要花大笔钱财，更在于对方因此而吃牢饭。

此法具有一定风险，亦存在比较大的代价，所以事前在有其他人员在场或你本身就安排人在附近，目的自然是为了护驾，避免被干趴（伤可以，但不能干趴）。事情发展到这一步，主动权便掌握在你手里（如要求对方赔偿多少损失、是否谅解对方、什么时候讲解、是否要对方坐牢等等）。

所以自毁伤敌术虽极其有效，但代价亦比较高，一般情况下，职场人不会选择此法，但可以选择求其次（假如你是女性，可以同性或异性丑闻，同过媒体曝光对方，假如你是男性，对方亦是男性，亦可使用此法，但对方是女性，则需要视情况而定），借助舆论、借助公义、借助道德压力，即便对方不妥协，而与之有关的各阶层利益者亦会对其施压，即你可以无视媒体舆论，但不可能无视组织各层领导的权威压力，因为即便你无视亦改变不了处理结果。

第7节、组织权力世袭密码

在皇位传承这项重大政治事件上，自古及今已积累丰富的历史经验，如兄终弟及、父死子继、立嫡长、立贤等职场实践，成为不同时期的制度而实行，但这只是人为制定的一般规则，并非处于政治核心中各路人马甘愿认可的，我曾经讲过，组织内各种制度，如果没有人相信、没有人执行，就只是几行文字而已，因此，在审视历史时，会观察到各种尔虞我诈、政变跌出，为的只是王侯将相宁有种，实力决定成败。

要成功上位，并非只是你做对了某些事，而是不犯错、不做错某些事。曹操在选择继承人时，存在三大可能人选、曹丕、曹植、曹彰，史料记载，曹操是比较偏爱曹植的，因曹植在诗文才气、性格、武力方面是比较接近曹操，但最终的胜出者是曹丕。

在整个继位角逐过程中，曹丕表现虽不如曹植耀眼，但其发展平稳，并无多少过失，而曹植虽前期光彩夺目，但后期接连犯错。曹丕则始终坚持贾诩谏言而行事：恢宏德度、躬素士之业，朝夕孜孜，不违子道。

因此，当你无法超越目前处境时，最好办法是保持不犯错，等待或促使对手犯错，使其出局，即你没有对手，实现继承垄断。

在职场，利用上级领导除掉对手，我曾经讲过其关键点在于，上级与

对手产生矛盾嫌隙，一旦对手得罪领导，便可利用机会两方面发展：一是添油加醋，给对手泼脏水，使领导厌恶而除掉对手；二是发动相关职员向领导请求为对手表功、给项目、给资源、给权力，使领导误认为其在操纵权力。

在皇位继承人选的问题上，皇帝要选择什么样的皇子作为继承人，主要考虑两点：一是自身没有做的事，希望继承人能够去实现完成；二是其所做错的事，所导致的负面灾难问题希望继承人去补救。帝王之所以如此考虑，本质在于其将皇位继承人作为自身生命延续、政治权力延续、组织使命延续，而这一点从帝王谋求长生不老可窥见一般，帝王都不想交权，交权实属无奈之举。

因此，帝王选择继承人，必要观察候选人的综合能力是否具备处理这些事，以及是否具备意愿去持续做这些事，当然，我们也观察到不同朝代、不同时期的皇帝，其选择的继承人在政绩表现上，绝大部分均没有多大作为、甚至乱作为，这主要为两大政治禁锢造成：一是皇位继承人，必须从其亲近血缘内筛选，维持家国天下一脉相承的正统性；二是皇帝在选择继承人方面，其经验认识既存在能力差异之别，又存在对所收集信息缺失或误导的现实。但不论帝王要选择谁作为合法继承人，目的均在于维持政权稳定及延续性，至于王朝能够存活多久，实为这两大政治禁锢起到关键作用。

帝王选择继承人，只是履行政序，或者说是形势所迫，属不得已而为之，因此，作为具有至高无上皇权的领导者，其权力绝不允许任何人染指，

包括所谓的储君（太子），只有在皇帝确实已经病危、处于奄奄一息之时，方才无奈且甘愿放下权柄，交由继承人登基。

汉武帝，立长子刘据为太子，但实则只是权力备胎，只阴谋家江充导演一出巫蛊迷局，汉武帝便将太子刘据屠尽灭门，在此惨案中，江充只是导火索，根源在于，汉武帝对权力的迷恋、独裁，因此他不主动给予，谁也别试图攫取占有。

在除掉钩弋夫人的事件上，汉武帝表现狠辣果断，即绝不允许任何可能的威胁存在，因汉武帝深切感受到西汉自吕后始，后宫干政专权的危害，吕后、窦太后、王皇后（其母）皆是如此，除掉钩弋夫人即为继承人刘弗陵扫清这一危害可能，因此，稳定与发展是帝王在传位过程中具有重大影响的政治因素。

第 8 节、权力是如何发生作用的

在组织晋升方面，领导提拔下属有两种路线：一是提拔下属上位，但依然归上级管辖，这种情况下，领导希望下属忠诚且能够解决职场问题；二是领导提拔下属代替自身职位，这种情况，领导希望下属肯定他，且不能有推翻其功绩或政策的意图及做法。

谈论职场话题，如你对别人拥有权力这个概念时，为什么会被别人认可？为什么会有这种观念，你在别人身上所作用产生的权力，到底是如何获得的？以下三点详细分析：

说职场人与人之间，具有某种权力关系，一个很重要的前提是两者相互之间必须建立某种联系，否则就构不成权力关系，正如你作为私营企业高层领导，而对方只是某事业单位的基层职员，虽在地位级别上相差甚远，但因彼此基本无任何联结，因此你并不拥有对这位基层职员存在权力，在社会实践中，亦并非你社会地位高且与对方存在一定的联系，就一定拥有对别人的权力，正如你作为政府部门领导，因家里房屋整体装修需要，与这方面相关的技工达成合作施工协议，在这个过程中，这位技工张三反而具有对领导干部拥有权力，因只有这位技工懂这方面专业知识，或者只有这位技工能够解决相关问题，因此这位张三同志拥有对领导的权力。

1、能力控制

在能力控制方面，你可以是上级，亦可以是下级，只要所在组织内，你具备的能力，是别人无法替代的，或者某些关键问题只有你能够解决，也就是说你对相关技术或知识独家掌握，便拥有对别人的权威张力，如某方面专家、学者、教授、科研中坚等职员，便具有对上级的权力，领导者为求解决问题，或避免问题频发，只能请教、求助于这些具有特殊知识技能职员。

因此，在职场各方面人员关系中，谁更有需要便会丧失权力，而上级亦是如此，当其他人员提不出解决方案，或者所提方案在执行过程中，总带来巨大问题或损失，这种局面，只有你能够正确领导别人，指明方向，你便拥有强势权力，毛主席能够崛起，很大部分缘由就在于其战略方针的正确性，从而获得军民认可。

2、信息控制

人在行动决策时，在一定程度上受到信息的干扰，也就说你收到的信息，会左右你的行为，这就是一种权力表现，在职场，假如你能够获取某些必要的信息，将这些信息选择性透露给对方，很大可能的情况下，对方会出现言行方面的变化，对于这一点，很容易在单位观察到，正如你在单位释放某些消息，只要收到这种信号的职员，绝大多数会在短时间内做出反应。

比如说单位要计划裁员、减产、订单大量流失或没有大客户光顾，那

么，一些愿意留在本单位工作，或者其评估在劳动力市场无法寻找到其他更优越岗位（单位）时，会选择低调、保持警惕、变得更为温顺且认真做事，部分职员（由于得罪过领导或与领导关系不太和谐的职员）可能会选择申请离职，为的是避免被领导干掉，而保持一点尊严脸面，当然，你在收到某些信息时，通过你的相关反应亦可以左右别人行为，你能够驱动别人，而不被别人所动，你便拥有权力。

3、规则运作

除严格意义上的规则运作之外，在制造权力方面，你的来头，也就是你的背景与关系，正如你与组织领导层之间的关系、你与组织外人脉关系，而这些人脉关系恰巧很大程度上与本组织在业务往来合作密切，自然会深刻影响到领导层（老板）对你的态度，其实也就赋予你相应的权力，所谓权力，并非只是你在组织架构上处于领导岗位，你所挂靠的人脉关系同样会令你拥有强势权力，如帝王身边的宦官、家奴等。

至于职场规则运作，主要涉及两要素：一是利用组织既定规则，作为抑制别人权力滥用或晋升，公开公认的组织规则，多数情况下，没有谁愿意公开反对，正如帝王择储，以立嫡长作为基本制度，一旦涉及政治内斗，便有利益集团就此说事，阻力并不小，从另一方面来讲，你熟知所在单位规则，便可以利用此规则做些利己的事，如单位民主表决决策，你可以通过对具有表决权的职员，在事前就开始运作，属于你派系内职员尽可能出席会议，反对你的职员尽可能让一部分人无法出席，中间派可以适当拉拢（威逼利诱），即便不投票于你，保持中立亦可，由此，利用这些规则便能够首先掌控局势主动权。

第9节、领导干部治民术

中国改革开放四十年，经济腾飞、社会发展日新月异，同时亦加剧了财富分化，直到如今，仍然将近一半人口生活在农村，而鄙人亦是农民的儿子，可谓之不幸，今日就此简要聊一聊乡镇干部与村委干部的一二事。

乡镇干部是作为正式权力的最基层组织代理人，而村委干部是介于正式权力与非正式权力之间的一类群体，可谓之权力经纪人，但照如今体制改革发展趋势来看，行政村委组织干部极大可能会在不久将来完全脱产，成为正式编制人员，现如今，所谓行政村委组织，在工作日一般都有安排村委干部值班，如换作许多年以前，这是不可想象的存在，但许多年以后的今日的确如此。

村委干部虽非行政编制，但却可以观察到，在村委干部竞选活动中，贿选、拉票情形出现，具有相当一部分人员想尽办法要进入村委班子，更为耀眼的伎俩是，为满足符合组织程序合法性，在村委干部候选人中，往往在某职位上，将完全不对等的两人作为竞争对手（即一位是威望名声较高、另一位寂寂无名），可想而知，这位威望较高者铁定当选，这种政治操弄能否破局，就看台下各派系村民势力对决结果说了算。

之所以，一方面部分人，包括已是干部人员亦在鼓吹当村干部没什么意思，但同时一部分人挤破头要竞选村委干部，这不仅在于国家对村委干

部待遇的持续加码，更为重要的本质，在于，通过成为村委干部的身份，可以跻身为当地乡镇的精英阶层，由此，即可以掌握稀缺优质资源而谋利，同时亦为自身获得更为广阔的人脉打下坚实基础，这就是部分人争抢成为村委干部的真实需求。

在中国，所谓行政村内部，很多地方均属于同姓村民，异姓人口偏少，人口结构通常以某一姓氏为主，因此，这些村民之间，即是熟人关系，亦具有不同程度的血缘关系，所以，村委干部在处理与村民之间的关系时，往往采取怀柔的姿态，不过，所谓的怀柔并不是妥协退让，而换一种方式强化迫使村民，同意且执行乡镇干部所摊牌给村委头上的工作任务。

在行政村大环境内，充斥着各种由血缘远近程度、及所谓的哥俩好而纠缠在一起的大小派系，村委干部在处理乡镇交办的政治任务时，并非施恩于所有村民、更不会与各村民建立私人关系，而是对各种反对派头刺（亦可称之为派系意见领袖）加以施恩、小恩小惠奉上，只要这些所谓带头大哥，或具有带头性质的村民加以笼络，只要这些人不挑事，积极配合村委干部的事务，很多任务便可迎刃而解。

正是因为村内环境复杂，乡镇干部通常有目的性与村委干部搞好关系，为的就是乡镇上头所派发的行政任务能够贯彻到各行政村，如果没有村委干部的配合，所谓的乡镇干部基本也就停摆了。乡镇干部需要村委干部，村委干部同样需要，且愿意被乡镇干部所利用。

乡镇干部，以擒贼先擒王的权术，将村委干部搞定，乡镇干部搞定村

委干部的手段，并非赤裸裸的给钱、并非提拔村干部到镇政府任职，而是将村委干部当做所谓朋友关系来经营，实行感情投资，将乡镇与村委的公事关系，转变为一种乡镇领导与村委干部的私人关系来处理，从情感道义来讲，乡镇干部都将村委干部当朋友了，一旦有任务安排，村委干部必须得妥善安排，否则，没办或办砸了，便无法向乡镇干部交代了，但这所包含的心理成份并非是上下级之间的恐惧，而是朋友之间的愧疚，相当于亏欠了乡镇干部领导的友情，不给领导情面。

在乡镇领导对待村委干部、以及村委干部对待村民问题上，一致性采取公事通过私事伪装来处理，即所谓公事私了，因为这两级干部，均处于熟人或半熟人际关系圈，所谓的公事公办，很难在当地社会环境立足，毕竟权力下压来的国家任务，是否能够完成才是他们所关心的，至于手段，能够和平处理，就没有必要激发群体事件。

当然，乡镇干部与村委干部所培育的私情关系，亦只是短暂的，只要村干部不在这个位置上，乡镇领导也就不需要再培育这种关系了，转而投向新任村委干部，但手段依然如初，循环往复。

第 10 节、上司压制下属的权术功能

领导打压下属，都是具有明确目的性的，不会无缘无故对某位下属搞打压行动，在组织内，下属就如一颗颗绿油油的青草，长在一旁亦算风景秀丽，好端端去践踏其生命怪可惜，但这棵碍着领导，或领导对这棵草有其他用处，踩也就踩了，谁叫下属只是棵草呢，所以还是忍着点吧，归根结底亦算不得什么大事。

因此，只有懂得领导打压的真实意图，制定相应的策略，才能收到想要的结果，用错药方可是要玩命的，总结起来，领导主要存在三种打压下属的目的：

1、要整死下属

单位内，领导要整死某位下属，并非只是因为领导厌恶这位下属，或者这位下属伤害到领导利益，而在于领导整死这位下属可以获得巨大的好处，如整死下属可以建立威信、可以获得上层领导的认可赏识。新官上任，必须快速建立威信，由此才能为各项事务推行打开局面。那么，建立威信要考虑三点要素：一是必须制造具体事务事由发难；二是选择小人物开刀，其直接阻力会大幅降低；三是不论是对小人物或其他人物下手，必须以先

斩后奏，且你所处理掉的对象会使上层领导感到具有重大利益获得（虽从个人角度或短期利益讲领导有所损），目的就在于免流后患，否则一旦被领导阻拦而终止，后果只会是强力报复于你。

高太尉处理林冲，为的只是保住其子高衙内之性命，毕竟其子调戏林冲之妻，与林冲具有重大矛盾，目的只是为了整死林冲，搞定其威胁。司马穰苴在处理监军庄贾时，以阳谋阴用手段，使庄贾违反军规，从而将其处斩，为的是树立威信，纯属杀鸡儆猴，司马穰苴为什么选择非军职人员庄贾，而不是直接选择军队中人员作为立威对象呢？其最主要的目的，在于让所有军职人员感受到司马穰苴对军法军纪的执行态度（果决狠辣），但司马穰苴作为军职领导，是不能与底下军职人员直接对抗的，毕竟各军职人员背景关系暂不明确，搞错了人容易引来众怒，其次军队是出外作战的，如果一来就将自身置于部队人员的对立面，容易招致杀身之祸，因此处理庄贾即表示其对军队管理的态度（威），同时亦有收拢人心的功能，庄贾这类角色，在部队通常是不太受欢迎的人物。

2、要下屈服软

并非领导对下属的打压都是要整死下属，如下属犯错了，领导批评教育，或调离其他岗位、安排其他工作，其实领导要得只是下屈服个软，得认命、认栽、顺从，也就说，要把领导干部，等领导气消了，也就找个机会再将你调回来，在组织内高低起伏，由此你才能深刻感受到雷霆雨露，

皆为天恩，领导通常可能会使用先打后拉的办法，即打压威胁使你屈服，一旦发现无效，领导又转变为拉拢，也就是所谓的欣赏你，动用权力行不通，就得使用情感投资，领导给你面子，使你不得不也给领导面子。

面对职场一些刺头，或一些犯错的职员，为什么要打压呢？因为不打压下属，其必然无法认识到错误、严重性，以及对他的损害，职场，在很多组织内可以观察到，某下属与领导或同事发生冲突，可能一怒之下扬长而去，欲做个甩手掌柜，但领导通常可能会过后与这位下属联系，或者由其他领导与这位下属联系，与其做比较充分的沟通，表示希望下属过来工作，当然，假如四确实不想回来工作，选择离职也是其自由，这种情况下，领导并非想直接搞掉下属，或者说单位确实有很多事务需要其处理，因此，领导只是需要下屈服和软，也就不计前嫌了。

3、要考验下属

职场，领导通常在两种情况下对下属考察比较多：一是领导要提拔重用下属之前（晋升），提拔下属，即意味着将更多的资源与权力赋予下属，一旦出现问题，虽下属会承担责任，受到处罚，但领导则更在意其资源的损失；二是领导在职位交接班之时，领导考虑的最大特性就是下属忠厚，但领导并不会认为其选择的辅助大臣，亦会忠诚于其所选择的接班人，领导所考虑的是，只要其选择的下属能够忠诚于他本人即可，体现为对领导政策拥护执行，能够执行老领导政策，也就意味着是在忠诚于新领导，当

然，在此之前的一段时期内也具有考察实践，只是程度或目的不会太强。

汉武帝选择霍光作为首辅大臣，主要看重了霍光执行力，其对汉武帝政策支持，即意味着对汉昭帝有利，毕竟汉武帝所有安排都是为了巩固汉昭帝的权力。唐太宗在对待接班人如何抓取权力问题上，颇为煞费苦心，其小题大做，将李绩贬官外放，目的在于给予唐高宗制造施恩的机会，李绩很清楚，唐高宗的施恩对他来说并非是最重要的，关键是李绩观察到了可能的危险，那么，李绩面对唐太宗的工作安排，面对领导的心态的考验，其实也是对其执行力的考验，李绩从领导办公室出来，直接上岗新单位，连家都未回，并不是说不能回，而是不给唐太宗猜疑的空间。

第 11 节、政变术效用深层解读

改朝换代、或策谋政变，此种政治现象，历史几千年从未改色，有相对温和的内生模式（如王莽、赵匡胤等）、相对激烈的外取模式（如刘邦、朱元璋等），当然还有更为剧烈的颠覆模式，此属于制度性（体制）变革（如当下的 ZG、秦始皇等），中国两千年封建皆是对秦汉体制的整体继承，才有对秦皇汉武并驾齐驱的历史定位。

政变，或改朝换代，在新生政权内，两拨人、两种孑然相反的政治心理，处理得好，政权能够快速稳定，处理失误，即会再次面临动荡。原组织（政权）各有头有脸的人物，其心理诉求在于新政权领导对处理他们的态度如何，而现组织（政权）各有功之臣，其心理诉求在于尽快摸清领导对他们奖赏的安排。在这件重大事情上，领导有三做三不做，或者说有三类人员最容易受到打击、处理，同时亦有三类人员最容易受到奖赏、晋升，详情分析如下：

1、对出卖旧组织成员处罚、忠诚旧组织成员奖赏（主要针对小角色，可以是活着的）

欲谋求上位者，在政变过程中，必然追求以最小代价、最快速度达成目标，如此，寄希望于原政权从内部瓦解崩溃，对原组织投降派、背叛派必然表示欢迎。但目标达成、政变成功之后，领导的利益诉求却发生微妙

变化，其不希望底下成员仿效投降派、背叛派而作为，因此对政变过程中，表现为不忠诚于原组织成员必然加以处罚，如赵匡胤在陈桥兵变，回师京都时，对为其放行的守城官兵（封丘门）领头处以极刑，对不为其放行的陈桥门官兵领头反而加以奖赏。

演义中，刘备面对魏延的投诚，表示非常欣赏，欲提拔重用之，但诸葛亮却判定魏延存在严重道德问题，不可予以重用，刘备与诸葛亮在此问题上，只是分析的侧重方向不同而已，刘备认为正处于创业阶段，需要大量人才支撑，因此人才的品格问题并不是当下关心的重点，但诸葛亮却将问题后置为创业成功之后的对功臣处理态度（其实哪有几人能绝对忠诚的呢？更何况，孟子有云，君之视臣如草芥，臣之视君如寇仇），在管理魏延这个问题上，对刘备影响并不大，而对诸葛亮具有重大影响，毕竟底下职员（包括魏延）均由诸葛亮管理安排工作，所以，诸葛亮认为魏延可能服从于刘备（老板），但并不会服从于诸葛亮（经理人），因此，诸葛亮以人品打压魏延，主要目的在于使魏延清楚知道诸葛亮的权力地位，即便领导（刘备）在此，也照样得听他的，由此强力使魏延认清形势，服从于诸葛亮的管理，毕竟诸葛亮已经给魏延贴了个不忠且有必反心的职场标签，实质是断了魏延的后路（人品如此问题，哪家单位领导还再敢用）。

2、处罚游离在外的死忠实力派、奖赏掌控之内的死硬实力人物（重要角色）

任何组织均有一小撮成员，作为领导的核心，也就是死忠分子，不但顽固且具有相当实力基础，这类成员，对新政权领导者来说，如芒刺在背，

其内心绝不可能鼓励这类成员与自身作对，否则政权如何稳定，更别提组织发展，因此，政变后的新政权领导者，会毫不客气对这类人群进行打击，游离在外，不受新政权领导掌控的死硬派，只能连根拔除，但如果这样的人物死掉了，或者被你擒获，此种情况下则需要对这类人群言行中所展现的忠义精神加以奖赏。

处罚或奖赏，均可看做领导政策行动的风向标，因此组织成员会依据领导的举动而采取相应行动，处罚具有抑制性、奖赏具有鼓励性，领导发动政变，建立新组织新政权，领导的心态变为：一是事中不希望有人与其对抗（采取抑制策略为主导）；二是事后不希望有人反叛（采取奖励策略为主导）。赵匡胤在对待老对手（原组织死硬派）韩通的处理手法上即是如此，韩通未被斩杀之前，赵匡胤没有任何奖赏表示（韩通可是手握兵权，举足轻重的人物），其死后却大加封赏，职场属于韩通这类人物，其本身多数情况享受不到益处，但新政权出于政治目的很大可能惠及其子孙。

3、处罚为领导谋利但违规的功臣，奖赏尊纪顺从领导权威的功臣

在政变，夺取中央权力之前，新组织会订立各种规矩制度，主要目的有三：一是将丑话说在前头，这种威慑实质是在保护功臣；二是万一某位成员犯规，处理起来于情于理于法都能应付自如；三是表示对原组织臣民笼络的姿态。部分新政权成员，念在自身为有功之臣，居功自傲、有恃无恐，虽在一些事情上为领导获得了利益，或者替领导解决了麻烦，但领导订的规矩，并不只是规矩，而是权力，因此，在维护领导权力、权威与维护领导利益抉择时，选择如何行动很重要。

作为赵匡胤部下，王彦升屡次违反赵匡胤所订立的制度，虽在干掉韩通的问题上，替赵匡胤解决了麻烦，为赵匡胤争取了实实在在的利益，但其订立的规矩又不仅是权力，更是一种事先预设的职场陷阱，就等某些人员不自觉踩雷，赵匡胤内心极希望王彦升去干掉韩通，但不能明言，而王彦升恰恰性格比较冲动，正中赵匡胤下怀，当然也可以理解为这是赵匡胤暗中唆使，或者两人私下达成的交易，毕竟赵匡胤并没有对王彦升处斩，只是将其降级而已，待遇还是非常优厚的，而其他追随赵匡胤的功臣，如石守信、赵普等人都获得封赏。追随领导打天下的有功之臣，是必须要奖赏的，并不会短时间内大面积清洗功臣，否则便会激起群臣反叛，同时亦意味着没有人愿意再跟你，因此，通常会让有功之臣享受荣华富贵，消磨功臣战斗力（意志），让有功之臣变为温水中的青蛙，此刻不论是以何种方式，处理功臣便是掌握政权领导必做的事（杀戮、流放、谪贬、或者以经济利益交换政治军事权力利益的方式），毕竟处理起来比较容易。

第 12 节、破解权力竞争的博弈论

因缘际会，历史将你推上组织最高领导位置，虽可应付短期内时局，但组织发展壮大、且内外斗争环境复杂深化条件下，能够支撑你继续执掌组织权力的基础，却不能只是历史给你的机会（运气），而应该是你的综合能力，毕竟组织建立之初，追随你混的人员，很大可能只是认为你适合做老大，但到底是不是真能做好老大，就得靠你的能力说了算，任何跟从你的人，都不是为你个人卖命，而是从追随你的这条职场道路上，能够实现他们自身的目标、满足利益需求。

组织创立之初，或者组织状态松散不稳定时，老大、老二的位置，其实亦表现的极不稳定，随时可能易位，而自认为有能力且有抱负者亦暗自觊越老大位置，因此，老大、老二明争暗斗，必然会随时局发展而加剧突显，纵观历史权位之争，老大、老二争夺的解法主要三种：

1、让法（老大让位、老二上位，或者老二让位、拥护老大）

在权位让法中，主要表现为两种方式：一是老大主动让位、老二欣然接受，如此座次排位得到固定，在后续以此格局发展，便不会发生权力波动；二是老二让位，坚决拥护老大的核心领导地位，这样对各种怀有他企图或猜疑人员给予定心丸。组织内，让法使用是需要合适的时机以及相应的技巧，方可实行且能行之有效。

宋江初上梁山，晁盖表示主动让位给宋江，作为梁山一把手，晁盖不论是出于客气、或者实意要把位置让给宋江，其实并不重要，问题的核心在于宋江并没有接棒，而是谦让不受，又将权力退回给晁盖，假如此二人果真成交协议，也许就不会有后来的矛盾，因为，人在权力位置固定之前可以谦让和平共处，但位置只要明确下来之后，如果再想推翻变换位置，就很难让人接受。周公作为摄政王，辅助周成王，因成王也就十几岁小伙，遂招致朝野各种猜忌，以此还引发管蔡三监之乱，周公在巩固周王朝权力稳固之后（分封制、宗法制建立），将权力还给成王，拥护成王为最高领导，由此和平过度，没有造成动乱。

2、死法（老大死亡或老二死亡）

人死如灯灭，在权力场上亦如此，老大或者老二，不论谁死了，对组织稳固来说还是利大于弊，至少不会因此出现惨烈内斗自相残杀。在死法中，所特指为老大或老二意外死亡，或者在与外界竞争中而亡，并非组织内斗直接死亡，因此，没有带头大哥的存在，各派系集团成员为了职场前途，也就没有起哄的必要了。

后期，宋江与晁盖的权力矛盾，几乎快要摊牌，在攻打曾头市这个问题上，宋江认为晁盖还是别去了，能力不行，但说话却很委婉（即晁盖作为老大，出于安全考虑，还是待在家里好），但晁盖也不是吃素的，将问题上升到功劳的层面（即晁盖表示其不是在跟宋江抢饭碗，主要是为了活动筋骨，家里憋得慌）。对于宋江来说，晁盖出外领兵打仗，可不是好事，

因为做事就是培养核心班底成员的过程、就是建立组织威信的过程，而且远征做事，远离政治核心即给予你对下属充足施恩的机会（收买人心），但不幸中的万幸是，晁盖在这场战斗中阵亡了，由此梁山的老大挂掉了，宋江成为老大也就顺理成章，毕竟当初晁盖曾有意让位给宋江，且宋江在梁山有大半核心人员是他带来的。

3、杀法（逼至墙角，相互攻杀，胜者为王）

历史上老大、老二之争，杀法使用最为突出且频繁，杀法有明杀（即通过制造某些问题，以相应的罪名将对对方斩杀，或者由此逼迫对方造反而被屠杀，主要为上对下）、暗杀之分（此法多用于下级对上级，且此法的运作时机多选择上级处于比较弱势时期使用（如病危、年老体弱时下手））。

瓦岗起义，翟让虽将权力大棒交由李密，自身退居幕后，但翟让与李密并没有因此而调整自身的心态，翟让认为李密太他妈欺负人，而李密认为既然都已经交权了，为什么要表示不服，表里不一，只能说明其埋藏反叛的种子，因此李密还是对翟让下手了，与其说屁股决定脑袋，倒不如说屁股决定心态，不在在其位，不谋其政，在职场就得认命，否则将权力放弃，却心有不甘，只能自取灭亡，职场是靠实力说话的，杀法是最惨烈的解法，但通常被认为是最有效的手段。

第 13 节、被提拔的职场逻辑

职场，我曾经讲过，通常情况下所在单位直接领导对你并不具有提拔权，而只有推荐权和伤害权。且职场晋升形式上存在两方面内容：一是提拔你上位，但仍归属其部下；二是提拔你上位，以代替其本身职位，针对这一特征，可细分两点：其一，直接领导是单位老大，提拔与否，由他说了算；其二，直接领导属单位中间管理者，并无权力提拔你代替其职位。

针对此问题，领导在选择用人时，是基于哪些因素考量？是因为你本身作用导致领导选择你？还是领导基于自身利益考量而恰巧筛选到你？领导提拔你，代替他的职位，这种情下，所有考虑的因素中，下属个人能力却并不是最重要的，对此，详细分析如下：

1、顺从领导心意

领导退位之后，其权力亦存在一定程度的弱化，假如其所提拔上位（接替其位）的下属，生性叛逆，对领导缺乏顺从之心，此下属便会因权力的增强，而无视老领导的利益所在，即不存在继续巴结讨好老领导的心理需求，如此，老领导虽卸任职位，但因权力惯性作用，仍可能有所迷恋过去君临天下的权势，所以，只有老领导选择的接班人具有足够顺从之心，便具有相应的孝敬之意，也就因此最大限度可能满足老领导的利益诉求。

宋高宗退位，选择宋孝宗继位，但宋高宗赵构并不是去见宋太宗赵光义，而是做起了太上皇，因宋孝宗并非其亲生子，所以在对待宋高宗可谓是百般顺从，只要宋高宗交办的事，哪怕再小的事情则照办不误，除此之外，为表顺从孝意，到处网罗各种宋高宗喜好之物，以求令高宗满意，宋孝宗提及北伐中原之事，但宋高宗反对之后，便再也提，因此，领导提拔你接班，自然希望你顺从他的心意而为。

2、认同领导过去

任何单位领导，不论其权力大小、功绩如何，都不希望其所提拔上来的人员反对他，领导希望上位者能够认同他的过去，如有可能，最好延续他的政策，这样做的好处在于，如果老领导的政策是有利于组织发展，继任者的政策延续性会成倍放大老领导的功绩，假如老领导的政策不利于组织发展，亦不希望继任者因反对，而清算他的历史问题。

尤其当老领导并不是老板（单位老大）时，尤其作为单位中间管理者的老领导，一旦其推荐提拔上来的接替者，并不认同其过去实行的政策、发展的项目，很大可能会因此而清算（算旧账），如此，不仅会抹去其功绩、名誉、甚至人身自由都会成问题。明高宗朱高炽在传位给明宣宗之前，持续向其灌输怀柔，休养生息的政策，有利于组织、民生发展，因明高宗认为这样的政策是正确的，且确实有效，因此希望继任者延续其这套有效的做法。

3、补救领导所失

做任何事都具有相应的代价，领导也不例外，由于组织（单位）所需要做的事、要解决的问题异常庞杂，因此，只能集中力量资源，解决一部分重要紧迫的任务，这种短期内极不均衡的发展模式，虽能够带来巨大利益，但同时亦会造成某些组织或社会问题，以及一些未解决的问题可能会因此进一步恶化，所以，老领导未能解决的组织问题，或因政策原因造成后遗症，便希望继任者去解决这些问题。

如汉武帝因前期多次对匈奴用兵，北击匈奴对资源的过度消耗，导致财政经济的困乏，此时，其希望所选择的接班人不再是个穷兵黩武之人，而应该以文（发展经济为主要政策），康熙亦是如此，因其对文官集团的纵容政策，使得组织吏治出现严重问题，贪官污吏横行朝野，而选择雍正接任，对组织管理人员的铁腕整治，一定程度上扭转了国家财政亏空问题，老领导不愿做的事、不能做的事、没有机会做的事，只能寄希望于继任者去完成。

第 14 节、如何利用领导办事的艺术

职场非常重要的一条规则铁律，即作为下属，永远要成为领导的棋子，不要成为领导的弃子。通常很多职员总在议论某某人被领导当做枪使，这种职场关系被很多职场人定义为不妙的表现，之所以如此，在于部分人认为，领导将下属当枪使，存在很大可能的结果是，下属在当枪的过程中已经灭亡，由此领导则省去兑现下属完成任务后的利益实现，可谓无本万利。

领导能够将下属当枪使，同样下属亦存在机会将领导当枪使，如领导性格偏好、喜好、行事风格、政策风格等，领导在这些方面，从长期职场实践来看，均存在比较稳定的一致性，通常不会表现太大波动，正因如此，领导学强调，在下属面前要表现为喜怒不形于色，底下职员便难以有效观察到领导的各种一致性偏好，所以，领导的弱点并不一定是其不擅长之处或实力不够，只要用心观察，发觉领导各种特征表现的一致性偏好，加以利用，亦能让领导成为你职场可利用的枪，且威力无穷。

那么，如何将领导当枪使，如何操作，下面详细道来：

1、无视领导关注的要事

职场，领导可能存在多项比较重要的事情要处理，但这些事情通常所发生或要解决的时间是不同的，所以，从短期来看，领导所关注的重要事项并不会太多。领导所提倡关注的事，即是下属要重点关注的事，假如这项事务是领导在组织内设置且重复上演的工作，如此，必然可从中观察到领导处理或对待这类事务的方式及态度，这就给有心下属制造了钻空子的机会。

北宋，历经五代十国长期动乱之后，从开国之君起，便反思认为武将势力是国家动乱之因（因唐朝的动乱，很多原因亦是藩镇节度使引发），重文抑武便顺其成为国策来抓，由此宋朝的文官地位可谓是封建时代最高的王朝，宋太宗赵光义，便极其推崇文治，在科举选士这件事情上，宋太宗习惯将最先答完交卷的考生定为状元，如此，便被下属利用，当了一回枪使，陈靖作为宋太宗部下，正因为熟知领导重文，为谋求其好友能够上位成为状元，于是通过将答卷最快的行为描述成对宋太宗文治政策的轻视，由此激发宋太宗的逆反心理，转而将答卷最慢的考生（陈靖好友）定为状元，这种情况下，慢就成为一种重视庄严的态度。

2、刺痛领导忌讳的心事

任何人都有喜好，领导亦不例外，在职场，领导喜好什么，其实反面理解，便成为领导忌讳什么。如领导好美色，下属如果一味强调，万恶淫为首，家中还有贤妻良母等思想观念，即便下属说的都是真理，但只会招

致领导反感，职场，很多人（尤其是领导）相信的并不是是非真理，而是权力。所以领导忌讳的事，不要讲，领导喜好的反面其实也是领导的忌讳。

很多领导都比较好名，注重名声，之所以如此，在于名声（声誉）其实是体现领导综合性能的一个主要方面（自古便有立德、立功、立言之说），因此，为维护领导名声，即便很多事情是你替领导做的，但向外界传达的信息则必须突出领导的存在，都是领导自己做的（所谓推功倭过），宋真宗时，其贴身秘书杨亿，便因为同僚利用真宗好名特性，利用真宗当了一回枪，因真宗所发布圣旨皆由杨亿代笔，但这件事却在朝野传得沸沸扬扬，由此真宗感觉面子全无，一把便将杨亿直撸到底，对于此事，不论消息是真宗不小心说漏、或者杨亿无心说漏，亦或他职员恶意传言，其实已经不重要，因为真宗的面子没了，所以杨亿作为直接操持此事的负责人必然要被处理，而真宗之所以没有继续追查真相，在于这样的事越快结束越好，遗忘得越来越好，否则面子会丢得更彻底。

3、阻碍领导希望的大事

在单位，遇到领导想办的事，最好支持，因为领导下定决心要办的事，其必然想尽一切办法，对不支持或阻碍他作为的下属，极可能会直接撸下台，除非单位存在某些势力集团能够将领导赶下台，否则领导希望做的事，不可能就此放弃，所以，你搞不定领导时，最好主动配合领导搞事，否则领导便要搞你了。

唐高宗要立武则天为皇后，此提议一出，便招致以长孙无忌为代表的建制派（关陇贵族集团）反对，武则天家族虽与李渊有旧交，但与长孙无忌等人相比较，显然不在一个阶层，而李绩一反其他人的观念，全力支持唐高宗的做派，李绩之所以如此操作，不仅在于拍李治和武则天马屁，更在于李绩想通过这件事，利用唐高宗打压长孙无忌所谓的贵族门阀势力，从历史来看，从秦始皇起，在整个封建组织的权力体系内，只允许仅有的贵族家族存在，即皇家，更准确的说是皇帝本人，其他所谓的贵族势力集团通常都是皇家借助但也时刻必须打压的对象。

第 15 节、管人的三大核心力量

单位所设置各种规章制度、领导管理底下职员，通常被要求为应该理性，因认为人性之恶的存在，所以将人首先被定义为坏人来强加管理，但在我看来，人性并非全恶，而应该将人性理解为多面特性更为准确，组织所公认的好人，亦会干坏事，组织所公认的坏人，亦会干好事。

之所以如此，在于人性驱动行为的动力，来源于多种途径，领导在管理下属时，应该利用人性，而不是与人性对抗，毕竟人性虽多面存在，但却难以改变，所以，有效利用、引导、激发下属人性特质，在管理中即会出现事半功倍的效果，在此总结出三方面驱动人性行为的动力之源，加以分析。

1、利益驱动

以利益驱动下属，核心理念来源为经济学派所认为的假定人是完全理性的，但在现实生活中，我们已经很清晰的认识到人并不是完全理性的，只不过在理解人性的职场行为时，用经济人理性可以解释很多职场现象。领导奖励某下属时（所奖励的下属或其行为，便代表领导认可职场行为方向），即可引发组织成员的效法，当然领导所公告的奖励，应该被下属自认为值得去做才行（毕竟不同职员，对同一奖励的价值判定高低存在差异）。

领导动用利益驱动，虽有好处，但同样亦存在一些弊端，如以利益驱动作为管理下属行事的动力，只会吸引更多以利益而来的人员，同时亦会引导原本并不完全注重金钱利益的下属，转而变成被利益驱动的棋子，如此，一旦组织利益减少（降低、未及时兑现），很可能激起下属的逆反背叛，仔细观察不同单位职员，单从人员流失比率来看，高薪资单位亦可能存在人员流失率较高，而一般薪资单位亦可能存在人员流失较低的现象，从这方面看，利益驱动亦存在一定程度的短板，也就是说人有时并不是为了经济利益而行动，且领导过度投入经济利益，成本也是个值得深思的问题。

2、环境驱动

曾经，我多次强调人是环境的囚徒，为什么这么说？因为人对生存或职场环境，具有主动适应的过程，不同的职场，会很大程度致使职员采取不同的言行，如职场生态环境可理解为相互猜忌、坦诚相待、温馨和谐、粗暴冷漠等，能适应留下来的职员，便会以相应的方式与其他职场人员产生影响，不适应的职员，则很可能选择辞职走人，当你进入环境优雅干净的办公场所，会变得讲究卫生、整理工作有序、安静不喧哗做事。

因此，领导希望下属如何表现在单位的言行，应该从单位工作或生活环境入手，干净整洁的工作环境，职员的思想便往往会从积极方面发展，也就减少了犯罪、犯错的冲动，这一点，可从破窗理论而知，一辆完好如新的轿车，不容易招致别人迫害，但破烂之后，可能会被人偷窃变卖。所

以，塑造良好的工作环境，会给职员制造无形的约束力量，脏乱差的城市环境或某个角落，容易滋生犯罪现场，因此，你会发现创建文明城市，是减少犯罪案发有利的抓手，而创建文明城市的首要步骤，其实就是各地方政府对街道、公园、河流的环境改造，领导都懂。

3、直觉驱动

利益驱动的理念为人性精于理性计算的一面，人性的这种行为方式虽不容易犯错，但耗费时间、耗费精力、耗费能量，因为这种理性的权术计算行为方式，通常只在重要的事情、关键时刻使用，而更多时刻其实人的行为是基于情绪、本能、直觉而做决定，如你花几十块钱购物，是不会过多考虑的，因为相对身体机能的成本收益来说，并不划算，但如果你花费几千、几万购物，可能大部分人都会深思熟虑之后再选择。

只有这样，人的生存、生活、工作，身体才能提供足够的能量与精力，依靠直觉行动，可以最小代价完成任务（在一些比较小、日常事务时），对单位中，你所熟知的日常重复性事务，基本上是不需要反复思考，就能正确操作。所以，领导在管理下属，极有必要设置优化工作程序、流程，这不仅提高效益，同时亦增加职员正确率，更重要的是职员在基于人性、引导人性发展的流程上做事，不会出现逆反心理，因为没有触碰到职员的理性、更没有触碰到职员的情绪。

第 16 节、套路搞定联合创始人

职场，要拉人入伙，加入你所在派系、圈子、组织，在这个问题上，通常认为忠诚很重要，最起码可维持一定程度的稳定性，但忠诚往往又是不可靠的，所以，忠诚其实是必要但并不充分的条件，当某职员从其他利益集团转投至你所在门下，不论是其主动或被动，或其他任何理由而转换门庭，其行动已经表明存在不忠诚的举动，因此，领导期望下属忠诚，但并不认为下属不会背叛。

实践中，领导将他人拉至麾下，通常以实用作为主要指导方针，那么，如何将别人拉至门下，有三种可行办法，详细分析解答：

1、利益吸引

所谓利益吸引，是基于进化论而来，人最首要且最本能的需求在于生存利益，以利益作为主要经济策略，足以驱动人的大部分职场行动，利益吸引手段主要分为两点：一是物质以及与此相关的利益，如职位、权力、资源等；二是价值观吸引，即通过激发对方的价值观或者理想信念作为突破口。

吴用在劫生辰纲以及上梁山均表现的非常积极，完全没有被迫、被逼的感觉，也就是说他是非常希望去干这种黑社会性质活动的，这所展现的

就是价值观、信念或发展的驱动，晁盖给吴用说起要打劫生辰纲这笔买卖，吴用根本没有多想，直接找人就要跟他去办，而东窗事发时，晁盖不知所措，但吴用早已考虑好出路，即直上梁山。张飞之所以变卖家产追随刘备，所依赖的便是价值观、信念、发展前途作为吸引，即刘备以中山靖王后裔作为品牌专利，而张飞不甘心只在菜市场开个档口，所以只有贴牌，借刘备的壳上市，销往全国，一旦抓住时机混到体制内，张飞便是成功实现阶层的跳跃。

2、威胁控制

威胁控制，虽可将人员拉进入伙，但同时矛盾、心理隔阂也同时产生了，毕竟威胁所针对的是其本身利益，给对方会造成一定利益损害，所以，威胁或者把柄通常只用在一时，假如长期以这种方式锁定人员，只会招致其他人员的集体爆动，或者说，你所控制的人员在私底下，会专注于毁灭把柄，甚至产生毁灭你的可能行动，因威胁的同时即是怨恨。

曹操为将徐庶收拢至麾下，以软禁徐母作为要挟，逼迫徐庶弃刘备而投曹操，当然曹操目的在于使用徐庶，并不会对徐母使害，否则直接干掉就行，而徐庶当然也很清楚，曹操不可能杀害徐母，否则就是给自己制造血仇对手，但徐庶之所以仍要前往曹营，核心在于曹操的做法，使徐庶陷入孝、忠的职场陷阱，徐庶假如不去曹营，便会被舆论评为不孝之人，如此则可能不忠，对于徐庶来说，名声是他在职场的资本，否则即难以在职场立足，因此，曹操威胁徐庶，导致二者关系并不和谐。

3、退路斩断

此法基于人性对路径依赖的惰性而为，即职场人适应、习惯、且比较享受过去职场的生态环境以及相关待遇之后，换个职场可能难以适应。亦可以认为这是退路或出路思维，但此法针对的并不是对方本身，而是对方与其职场原路径的联系，将其斩断，所施害对象是其路径方，从而使其认为你所要拉拢的对象背叛或伤害了他的利益，这种情况下，入伙对象便不得不加入你所在组织。

朱仝作为体制内公务员，对职场比较满足，只不过为救雷横而犯错，下放至沧州，但这家伙，职场际遇不错，获得沧州知府器重，所以重返体制内只是早晚的事，而宋江一伙为将朱仝拉上梁山，趁机将沧州知府的小儿子干掉，小衙内就在朱仝身边被杀，且死状极惨，即便朱仝没有直接参与，沧州知府亦会将大部分责任放在朱仝身上，起码没有应尽保护的义务，这笔血债必然会算到朱仝身上，由此也就斩断了朱仝与沧州知府的联系，无路可走，只能梁山一条路。

第 17 节、“杀人”无形的权术技法

作为组织管理者，很多时候可能并不是组织最大领导，所以，在对待不满意或认为有威胁的下属，处理起来，既要考虑自身在上层领导面前的形象，又能处理掉这位下属，使其无还手之力，如此才算是玩弄权术的高等级境界，职场权谋的要义在于四两拨千斤，杀人于无形，假如凭借所拥有的权力地位，而只顾一味简单粗暴的处理下属，即可能招致下属的直接对抗冲突，亦会损毁其职场形象。

一般而言，领导认为要处理的下属（特指从领导个人利益角度考虑），主要为两大类：一是有能力，且在言行上不受节制的下属（属于威胁型）；二是这位下属为其班底成员（核心或心腹），因工作上的事遭到其他派系的弹劾压制，所以，不得不处理。

善用权术的组织领导，在对待第一类要处理的下属时，不是简单的批评、责备、撤职、调岗、向上级反馈其负面信息等职场操弄，如批评、责骂而言，我曾经讲过这类手段具有一定效用，但对于已经融入适应了组织环境的下属，可能对领导的这些行为就不当回事了。

处理这类下属时，领导通常表面上做到心平气和，而指在暗中运作，但这里的暗中操作，却是披着公正为人着想之心而行，让你能够真实感受到，却无力反制。

权术大师吕夷简，在整人方面，最擅长使用权术之一，便是首先收集某下属家庭条件、身体健康状况、年龄等私人信息，但这些事关私人信息的优劣，却与直接与组织工作效果挂钩，毕竟个人的精力、时间、健康状况好坏将导致工作的产出效果。

一旦所收集的下属私人信息存在某些漏洞可用时，吕夷简总以某下属身体不行、精力不够等理由向宋仁宗进言，表面看似以照顾下属的身心健康，是为下属的利益考虑，所以应该将其手里的工作进行一些调整，要是在工作上累垮了，即是组织人才损失，亦会使人认为宋仁宗不体恤下属、太过刻薄。

此招看似平淡无奇，但职场基层逻辑极其深刻，可谓一箭三雕：一是对下属的工作调整，即表示对其权力的剥夺，既然要照顾其身体健康，给他个闲差是自然不过了，无权便无势，更别说做事；二是可以使宋仁宗认为吕夷简的宽宏大量，如某下属对此表示不满、指责吕夷简，反而会被宋仁宗认为这位下属心胸狭窄、不识大体；三是通过宋仁宗批示过的岗位调整事宜，假如某下属仍愤懑不平，其所针对的就不仅是吕夷简个人，而是连宋仁宗一起责备，如此，矛盾对象便转移了，只会这位下属进一步处理。

所以，职场最痛苦的不是领导批评、不是调岗、更不是撤职，因为这些只是短痛、局部疼痛，而是领导对你降级，且一降再降，使你痛彻心扉，假如将你从企业副总一降再降到某后勤主管，这种长痛才是职场人难以忍受的，人可能不惧生死，但却可能无法忍受长期的皮肉刑罚之苦。

当然，这是因为某下属存在身心健康问题，但假如一时其私人信息不匹配时，要处理某下属，就要从其他事件方面入手，即，作为领导，你可以在某下属（要处理的下属）面前，发表你对某事件的态度，但也只做到点到为止即可，在正式会议决策之前，这位下属即可能揣摩领导意图而发表观点，表明态度，作为领导，大可令其自由发挥，如此，之后，你再向上层领导表明你的态度（而你所表明态度自然与此下属相反了），所以，这位下属即会受到上层领导误解，亦会受到同僚的鄙视。

对待非你族类之人，可以除之而后快，但你所在利益派系下的成员受到其他派系同僚发难时，你该如何处理？是包庇、护犊子？还是弃车保帅？可能都不是。

吕夷简底下有位官员，由于听从其安排行事，不料被其他派系官僚弹劾，以非议宫廷之事（也就是说谈论皇帝家的闲话，以此定罪），要求将其降级外放，吕夷简对此表示支持，没有任何怨言，事实罪名成立，反抗已于事无补，反而会引来宋仁宗的不满，疏远君臣关系。

对于无可争议的事情，权术大师都会表示支持，权术大师所玩弄的节点，只用在具有自由活动空间的地方作文章，或者说只选在具有自由裁量权，可以自由发挥的地方下手，任何一件职场事务，都具有一个从无到有、再到完成的过程，所以，一定存在某个环节存有余地。

吕夷简虽支持这种处理方式，但要降级到某个具体的区域或岗位，制

度上并没有严格的量化、细化，所以吕夷简同意，给其属下心腹成员降级处理，但却给其下属安排了肥的流油的岗位，如此，虽在职级上有所下降，但在其他官场利益资源方面却给了这位下属足够的满意度，如此，即避免其他同僚的非议，又不得罪宋仁宗，且让这位下属依旧为吕夷简马首是瞻。

第 18 节、领导接班人是如何敲定的

历史上，帝王对太子（接班人）的废立，以及权臣对庸君弱主的废立之事，所牵涉的问题，都集中在基于其本身利益作为核心来考虑事情，多数情况下绝非拍脑袋的事。

我曾经讲过，除掉组织继承人制度约束之外，对组织现今或未来发展的利益问题就是另一更为重要的因素（如帝王想做而没有做的事、帝王做错了需要接班人补救的事等等利益方面），以上两条，主要基于正常情况下的选人逻辑，事实上，我们可以观察到历史上存在比较多帝王废立事件，对于帝王废立的问题，部分专家或学者观点认为，这是接班人篡位（包括诬陷在内），或者接班人不合格，难以担当大任。

这些观点可以作为因素之一，但对必选的接班人或者已经正式成为政权接班人的皇子执行废立之事，其实有更为重要的因素，这一要素，多数专家学者可能不谈，或者说根本就没有思考到这么深层面。

封建帝王，采取废立储君，有两大重要因素：一是强化其皇权的集中度；二是有意弱化贵族（既得利益）集团的影响力。

历朝历代帝王，其心腹大患并不是普通民众，而是中高层既得利益者，或者直接精准为贵族集团，因为这些利益集团是帝王支持者，亦是对外竞

争的依靠，任何帝王上位，都是凭借这些人群的支持，才获得皇权，而普通百姓的力量是比较松散的、脆弱的，他们通常是被作为力量的基础工具来使用。

贵族集团所支持的帝王，必然会从皇权中分得可观的权力和利益，为维持其既得利益，必然与皇权形成掣肘，所导致的后果是，帝王对组织内部的资源整合能力有限，改革的深度有限，与对外竞争的力量有限，所以，有职无权，或权力不够时，帝王便难有作为，如此，与贵族集团的矛盾便会激化，处理不当即会发生宫廷政变。

所谓的废长立幼、废长立贤（或其他废立形式），背后的职场逻辑，都是为维持其皇权的稳固与强化，亦是在弱化贵族集团的势力。刘邦在其晚年，要废掉吕雉之子刘盈，欲改立戚夫人之子刘如意为储君，并不是历史简单的描述为刘邦喜爱戚夫人、喜爱刘如意这么轻描淡写。

刘邦作为玩弄权术的大师，不太可能如此感情用事，从刘邦历史事迹来看，可谓极其理性的帝王，所以，在选择接班人的重大问题上，不可能以情感作为评估标准。刘邦之所以有如此举动，在于想弱化吕氏家族势力，毕竟其起家时，吕太公一族在财力与人力方面给予刘邦坚定的支持，成功夺权政权后，吕氏一脉便顺其成为贵族，势力盘根错节，而戚夫人家族势力比较弱，即便外戚专权，对汉政权亦构不成威胁。

其实即便是封建社会所谓的人治时代为主导，其所强调的法术势而治，但只要打造完善且高效的组织制度，仅废立帝王储君，对组织发展并

不会有想像中那么严重的后果，翻看秦国崛起之路而可知，秦自孝公以商鞅变法以来，奋六世之余烈，最终统一六国，其所依赖的不是人治之君，而是商鞅变法二十年所打造的制度红利。

商鞅变法的关键在于削弱了贵族集团势力，任何人都要凭本事吃饭，给予全国所有民众上升的公平渠道，这些都是通过法律制度量化、细化到基层，如军功以杀人头计数，种粮越多者，国家不仅不多收税，反而给予奖励，这就起到了正面激励作用。

秦惠文王虽将商鞅处死，但对商鞅所设计的组织制度并没有废止，从这一层面来看，古代文人们所描述的秦奋六世之余烈，似乎有很大夸张的成为，其起决定性作用主要是秦孝公与商鞅能够在有生之年将组织制度基本完善且执行到位，后继者只是没改变而已，换作魏、赵、楚三国如果亦能通过一代君主彻底完成组织制度改革，强化内部组织能力，那么，统一六国的或许未必是秦了。

欲使组织具有整合力、凝聚力，对外具有竞争力，就应该打压既得利益（贵族集团），将人财（人才）战略布局于全民的资源力量之上，因此，帝王废立储君，看似只是皇家内部之事，或者说只是组织高层的事务，但实质会深刻影响到组织的未来发展。

第 19 节、揣摩的边界设定

在单位，领导有且只有三种管理路径：一是术治（即权谋操弄）；二是势治（即强调领导的地位权势）；三是法治（即量化、细化，成文法的制度设计）。

对组织大领导（老板）来说，可能偏于制度管理更为有利，但对底下各层级领导来说，使用术治或势治，则更为偏爱，最为主要的根源在于，这些管理者的核心目的并非是为了组织发展的更好，而是能够争取更为自由谋利的空间，因此术治，可以最大限度的使用手段谋利，而不是依制度执行，势治可以最大限度强调突出领导的权势地位，也就是说组织很多事情不是由制度说了算，而是依据领导需要自由决策。

既然领导偏好于势治，作为下属要获得组织生存资源，就不得不一定程度依附于领导，尤其是体制内单位，在体制内自由切换的可能性较低，且代价较大，即便体制外企业，只要你仍旧想在本单位有所建树发展，同样对领导具有一定依附性。

而领导采取术治的偏好特征，又使得下属必须揣摩领导意图，即是为了避免掉入陷阱，亦是为了以此找准讨好领导切入口，巴结上领导之后，可以获得更为优越的职场发展，因为领导术治，是相对变动的存在，对于下属来说，假如不揣摩，就不知道下一步该如何行动，所以，此法对领导

具有一定效用，但对下属来说，这种领导不确定性存在，会对组织或下属的精力资源存在一定的消耗负面因素。

即便你极具揣摩领导意图之能事，同样存在职场陷阱，假如行动不甚，因你了解领导心思而被处理，亦是常有的事。

因此，揣摩领导意图，一定把准风险与际遇的均衡点，或者说底线在哪里，你要明确知道。

一是领导不方便说、不方便做的事，但又不得不做，这种领导心思，你能够把准，这就是职场机会，叫做你很懂领导，所以，懂领导的核心部件，就在于你能够切实解决领导的现实问题，维护了领导的身份与面子。

在一些关于解读历史故事或现象的书籍中，其所阐述的，领导应该保持神秘状态，正静自诺，不要让下属揣摩了解其心理意图，其实这些言论只是部分正确，因为领导的术治，目的不仅在于使自身自由发挥的空间扩大，更在于驱动下属做事以实现领导的职场目标，所以，全盘认为领导不希望下属揣摩其意图，其实是错误的，在一定程度上，领导是希望下属去揣摩的，对以术治下的领导来说，令下属去揣摩，心照不宣的做事，反而非常有利于领导掌握主动权。

二是不论你领导关系亲密或生疏，其实领导都不排斥下属来揣摩其意。但平衡点必须找准，即领导如果是为公事（组织内事务），或者私事（但风险极小、代价极低、成功率极高的情况下），领导对能够揣摩其意

的下属所采取的行动，通常表示默认，但如果领导为求私利，且风险比较大时，领导的心理诉求在于行动之前的保密，所以，不希望下属看破其意图，假如领导比较普通的行为表现，都能被下属看透其心理意图，这无形中便增加了领导的不安全感，毕竟无法控制你是否会去告密，所以解决你是最为可靠的方式。

春秋时，田常专权，隰斯弥到大臣田常家中拜访，田常带隰斯弥游览其家亭台楼阁，隰斯弥察觉南边远处大树挡住其视线，恰巧这个大树正是隰斯弥所住的地方，因此上演了隰斯弥先急冲冲要将大树砍掉，但很快却阻止继续砍伐。

从这则历史中，隰斯弥砍掉树，其实意在表示其对田常的所作所为没有阻碍，也无意于政权争斗，而后停止伐树，则在于他意识到，这可能是田常的试探，给隰斯弥所挖的坑，所以，隰斯弥一旦将大树砍掉，就给了田常明确的信号，即隰斯弥肯定能够揣摩出他的擅权行动，因此，隰斯弥没有将数砍掉，从这方面来看，足以说明隰斯弥并不是田常的核心成员，或者说田常没有将隰斯弥当成自己人看待，假如，隰斯弥已经进入田常的核心圈，这种状态下砍掉大树便不存在什么职场风险。

第 20 节、脱颖而出的权力门道

按正常逻辑推论，要进入名校，必须通过相关考试方可，但当你是名人、有钱、有权之后，再想获得名校身份加持，将会免去以及简化所有不必要的程序或考试，因为名校是资源，同样名人、有权或钱之人亦是资源，彼此交易，即符合相互的利益关切。

在职场，要想获利，必先进入某一组织单位，而要获得不同组织或领导对你的认可或亲赖，则可以从搞出一点大的名堂作为第一目标，毕竟这类职场加入某组织或某领导下的团队，可以为其增添影响力，而作为个人，你便会因此担任组织某一职位，由此便拥有组织权力或资源，这是可以谋求私利的起点，对绝大多数人员来说，不论你在什么学校学习，亦不论你在什么单位做事，其最大且主要目的，就在于谋利，任何所谓高尚的理想都可能只是某种掩盖这种内心活动的推辞。

那么，如何在组织快速破圈，使得领导启用或重用你，以下详情分析：

1、通过揭露或弹劾组织内某一腐败领导

为保安全起见，部分人员选择匿名检举，但假如你在组织长期只是个普通职员或长期得不到晋升的机会，那么，留意、收集、整理组织内存在腐败问题的领导的证据，以此披露揭发其各种违法违纪问题，而假如你作

为执法人员，表现廉洁刚正，坚决将案子给拿下定罪。

由以上两条，便会迅速出圈，获得高层领导的注意，所以，要在组织内出名，就应该采取实名举报，以现今信息自媒体时代，以及中央高压反腐的态势来看，实名检举组织大员，不仅受到报复的可能性较低，并且组织还不得不对你有所任用。

2、对领导表示不满的下属管理者出手

虽说领导应该喜怒不形于色，其目的并不在于必须要求刻意规避下属的揣摩行动，而是为了避免下属存在不怀好意时，对一些有利于组织发展的人才作为攻击对象，以此借助领导之手而除之。

但人毕竟是情感动物，因此在日常工作中，领导亦不可避免流露出对某些下属的喜恶之情，领导这种表现可能是有意为之，目的就是给予暗示某些热于钻营的下属去做些阴暗之事，亦可能是无意识的性情流露，而被有心下属所捕捉。因此，在职场，只要察觉到领导对某下属表示不满，即可将这一下属除掉，如果你有权限可自为之，如果你没有权限，就得找这位职员的问题，以上述手段揭发处置。

3、通过敲打典型案例来突出领导提倡的工作

领导所倡导的工作，作为下属必须表示予以支持，而支持领导的方式有多种，如声援领导、坚决执行领导任务安排，没有怨言等，这些手段均属常规操作，虽说有效，但在领导眼里，或组织内翻不起多大浪花，也就没有轰动效应，无法获得领导高度关注，所以，在组织内出圈，就要将事

情搞大，越大越有利于办事。

有句话叫撞枪口上，组织或领导一旦发布某项政策或命令，一定存在某小部分人违反的问题，即便短期内实在找不到这样的人，你亦可以设计一下，使某人掉入其中，以此作为反面案例加以惩戒，以儆效尤，即让领导感受到你支持他的行动与决心，同时亦震慑了其他成员。

4、以文会领导以及道德搏声名

所谓以文会领导，就在于通过媒体与领导形成交流的通路，在这个问题上，你的文章就是鱼饵，领导就是你要搜寻的鱼，相对于主动找领导面谈的好处，有三点：一是节省你跑腿搜寻的时间精力，毕竟你不知道谁才是你的贵人；二是避免你找领导，但领导由于各种原因而无法与你见面交谈；三是避免了尴尬，因为认同欣赏你的领导，总是会寻找机会主动联系到你。而你的文章可操作的层面，可以从三点入手：一是歌颂领导功绩以及支持论证领导政策的有利之处；二是对领导政策精神的全面领会加以表述，使领导看到你的组织悟性（是个好苗子）；三是对领导以外且是领导关注的事情，加以阐述你的观点和建议。至于道德名声，自然是忠于组织，服务民众，不谋私利之类。

如能在组织内做到以上四点，想在组织内谋求私利只是早晚的事，唯一的关键因素，就看你是否愿意去这样做。

第 21 节、抵制上司三大角逐版本

领导安排下属任务，必以其自身利益为中心而决策，之所以领导在满足自身利益时，亦会稍许兼顾下属利益，目的就在于使任务更为快速有效的执行完成，上司和下属均能从日常任务获得相应的利益时，彼此关系会显得比较和谐，团队凝聚力、领导号召力都会增强。而损害或没有满足下属利益诉求时，便会采取抵制领导的行动，主要存在三种表现形式，详情分析如下：

1、正面冲突

严格意义上来说，即便下属如何强势，领导都不会惧怕下属（除人身威胁外，当然下属一般亦不会纠结于小事而触犯法律），但下属仍可以使用正面冲突策略与上司对抗且有效的本质原理在于，一是下属与领导的正面激烈冲突下（如争吵），会有损领导威信或者职场形象，这种事件会成为下属之间茶余饭后的谈资，进而影响下属对领导的态度，会因此放大其他下属效法，而蔑视领导，不把领导当回事。

二是下属直接回绝，不执行领导命令，如能夹杂一些符合情理的理由最好，这给领导所展示的形象为，你不好说话、不好惹，由此，领导便逐渐不愿安排你做各种事务，但这并不表示领导怕你，而是领导认为对你安排各种杂事，会导致其遭遇不愉快，所以会尽可能避免安排你任务，此法

从抵制领导行为来说具有一定参考价值，但代价是与领导的机会分配也就绝缘了，如职场确实要使用此法时，说明领导根本在之前就没把你当自己人看待。

2、阳奉阴违

即避免领导暗中施害，或者维持与上司的相对和谐关系，而选择不撕破脸。表面对领导迎合支持，背后却依据你自身谋划而行事，不论你最终目的是为自身利益，还是为组织利益、领导利益考虑问题，从忠诚角度、执行层面来看，表面拥护、背后拖沓，就是阳奉阴违的职场手段，之所以能够这样操作，就在于，领导只能考核下属的结果，却无法考核下属的过程，即领导通常只能看到下属是否对错、成败，却无法看到下属是否去做了。

因此，在替领导干事时，过程是需要不断用语言沟通来表达，你做了什么？怎么做的？而结果是要让领导看到、感觉到，所以，对领导不仅要早请示、晚汇报，更要随时随地多汇报，当领导感觉到你对他的态度真诚、依附时，其实领导会忽视对结果的重视，这也就是我曾经多次强调，作为下属要多与领导沟通的目的或好处之一，只要领导不太关注结果，或者说领导不会因结果的不理想而过多责罚你，达到此目标即实现了对领导行为的抵制效用。

3、过度执行

与上司接触时，面对领导的任务安排，表现充分的积极性，即领导的命令不仅要彻底贯彻执行，更要过度解读而执行，此招术，在当今官场亦是大为流行而实践，所以，我们看中央下达全国性政策文件时，会选择在必要的时候，给下级政府刹刹车，防止下级政府层面加码，对此，高层不仅看到此招术的有利之处（即执行比较顺畅），亦看到了不利因素（即下级层层加码，所导致的后果是对中央的抱怨，所以高层要为此承担政治及社会责任）。

下属机构在执行中即存在攫取私利行为，当然亦存在严重损害基层人员的利益，积累民怨的后果是，对高层的不满、不信任，即可能导致很多政策无法有效推行。如王安石变法，其所推行的国家财税政策改革（青苗法），即因为下级官员的过度执法，导致改革失败，因此，下属过度执行领导命令，反而会促使基层的反抗意识，要想让利于民，就不能给下属过多的自由裁量权,且尽可能不经过下属官僚之手。

第 22 节、拉领导下马就该这样做

领导，之所以在职场具有强大的威势，并不仅在于其拥有组织所赋予的职位权力，更在于领导身边积聚着一帮核心成员，这部分人拥护领导，且能够替领导解决各类职场问题，如此，领导的权威便能散发出来。

假如你作为领导的下属，领导未将你纳入其核心部下，而作为仅次于领导权力的下属，处于这种位置，极可能产生再往上爬的冲动，因此，取代领导的心理诉求便孕育而生，职场人心态皆是如此，当与领导权力相差甚远时，心里只有羡慕、崇拜、仰视，而一旦下属权力接近领导，久而久之，下属便不再满足当下权力，企图篡位则成为必然，正因上下级之间心态问题，导致历史上，领导对下级（重臣、权臣、功臣的忌惮防范，甚至处理），同时亦造就了下属弑君篡位的现象层出不穷。

所以，在组织内，与领导争斗，下属作为处于相对弱势的一方，直接与领导硬碰硬肯定是不行，因此，从领导身边的人下手，即成为比较简单且容易操作的事，为什么呢？主要存在两大缘由：一是可从外围人员获取领导一些隐蔽信息（或把柄）；二是领导对外围人员的保护支持力度比较有限，所遇到的阻力相对较小，明嘉靖不忍对严嵩下手，但对其子严世蕃却并不需要过多考虑，所以徐阶从搞定这位善揣摩人意的严世蕃下手，将其拔除便容易多了。

那么，从领导身边的成员入手，该如何操作呢？可从两方面实施：一是唆使促进领导身边成员晋升，因为职位晋升即意味着岗位变动，所以，领导在提拔其亲近之人时，就必须面临由此而带来的可能危机，如领导提拔其秘书，一个机敏聪慧、用得顺手的成员流失，必然给其工作造成一定困扰。

吕夷简为谋求相位，企图将时任宰相李迪扳倒，但李迪在朝中人脉亦是盘根错节、威望亦比较高，且宋仁宗亦并不反感李迪。但吕夷简毕竟是北宋名臣，其手法用起来会显得温和且稍靓丽些，换作一般官员，可能会使用造谣毁谤、栽赃嫁祸、暗中刺杀等手段。因此，吕夷简以调虎离山之计，将李迪身边最重要的参谋顾问李谏之推举晋升，给其压压担子，李迪虽认为李谏之确实为非常重要参谋，给其工作带来很多便利，但与他儿子李谏之的前途相比，暂时的困难都不算事，因此，半推半就应允了。

至此，吕夷简开始发难，在组织重大议事活动上据理力争，以至于李迪实在无法找到合适的对策理由来反驳吕夷简，李迪逐渐在组织内威信渐失，即便其向上级部门诉苦（宋仁宗），也只是在突出显示自己的无能一面，毕竟组织内正常议事，合情合理合法，有争吵亦在所难免，关键是谁能够说服组织成员，这种事情，即便宋仁宗也不好干涉。

二是促使领导用错人，而因此犯下大错，通常来讲，领导可以将做错事的责任推卸给下属，因为可以下属没有理解、或没有遵从领导的要求办事为由搪塞，所以导致出现问题。但用错人的责任，却无论如何都赖不掉，毕竟用人的权力卡在领导手里，领导所推荐的人，所任用的人员，如果出

错，违规了，即便没有直接责任，但连带责任亦少不了，且用错一人可以、用错一时也可以，但如果反复用错人，领导就该下课了。

所谓用错人，主要特指三点：一是能力不匹配；二是专业不适用；三是品格总踩红线。这三点考验的是领导识别人才的能力，如果这几点都没有考察，仅凭直觉用人，出了问题，领导也就做到头了。

有部影视作品比较深刻的揭露这一问题，文化局长所启用的前后两位同志，均在工作上存在重大问题，前一位提拔上来的职员，在于能力专业问题，存在重大缺陷，其所表现的工作状态，不是出现管不了底下职员的问题，便是对很多重要工作事项没有关注或不知道怎样关注，从而令领导大失所望。后一位提拔上来的职员，则在品格问题，如没有同情心、没有仁爱之心，而且搞外遇等，此事被媒体不断放大，结果文化局长亦连同被撸下台，副职由此扶正上台。

第 23 节、管理陷阱底层解读

身先士卒、身体力行、言传身教，类似这些话，想必职场人士均比较熟悉，尤其单位领导，不仅知道且亦听过这些言论，在组织内亦亲身实践且体味过，即单位领导在工作中，会带头做事、做些原本不属于其本职工作的事，做些底下职员该做的工作，当然，领导做这些事的目的是，核心在于调动底下职员做事的干劲、积极性，而不是替底下职员分担任务，假如领导将带头做底下职员的工作，变成其自身日常工作的一部分，那么，领导就走入了管理的误区，掉入此陷阱，只会越陷越深，为什么？

有两点原因：一是领导忙于应付这些琐碎的事务时，便没有过多精力时间思考团队建设、干部管理、决策方案等重要问题；二是底下职员会认为领导在干他们的工作，这些职员并不会提高积极性，反而会希望领导多干事，他们因此少干事；三是对领导本身其实是一种伤害，即领导会因此而减弱从其他途径或方式解决工作任务重或人员不足的问题，由此导致行为与心理的恶性循环（领导与底下职员皆如此）。

在职场，领导带头工作并非就是好事，在很多情况、很多时候，领导带头做事其实对整个组织发展、对领导本身以及底下属员的发展往往弊大于利，因此，领导在单位内，不能轻易带头，那么，什么情况下，领导带头才能发挥管理效益，以及如何操作，以下详情分析之：

1、权力级别落差够大时可带头做事

一般而言，单位下属对其直接上司并不存在多少敬畏之心，对上级的向心力通常亦比较微弱，但换作更高层级别领导，尤其一些掌握大量优质资源与人事权力的领导，单位职员会心生畏惧，且或明或暗带有巴结之意，即高层领导如果带头做一般职员的工作，则底下所有职员（尤其管理层人员）会主动跟随领导做事，这些行为旨在应证职员对权力的崇拜与对资源的渴望获得。

因此，如果你只是下属的直接上司，则最好不要带头做事（特指做职员所做的事），只有当你的权力够大（特指实权控制，而非级别的高落差），这种状态下，你带头做些底下职员该做的工作，才能发挥功效，因为领导这些行为，本身是一种引导式管理，所依赖的是一种暗威慑力量（特指惧怕领导否定而失势），或者说是一种隐吸引力（特质希望领导看重而得势），在我的职业管理生涯中，几乎从来不干下属所做的工作，在我的直接上司管辖内，有几位与我同级别管理者，虽他们替下属做了很多工作，但在业绩方面，我所管辖部门几乎总排首位，这并非在于我有多么牛逼，而是在于我以这种方式让所有下属明白，他们的本职工作只能靠其自身，绝不能依赖别人，由此充分发挥其主观能动性。

2、带头做事时要不断做思想工作

领导带头做事，目的即不是为了替代下属做事，亦不是为了替下属分担痛苦，更不是因为下属叫嚣要挟而妥协做本不属于领导分内之事。领导

带头做事，关键在于带动下属，带动所有职员共同做事，目的是要调动下属的向心力，做事的积极性、主动性，而不是只顾自己做事，这就牵涉到领导做事的同时，亦要指挥交办下属参与做事。

记得多年以前，有位朋友所在单位，其顶头上司，因为单位存在人员缺口，为完成组织任务（毕竟这位领导作为部门负责人，任务不能完成，将会面临巨大职场压力，当然主要在于其职位待遇不错，心有不舍），经常性顶替底下职员所做的一些事，作为部门负责人，其没有通过直接命令分配下面次级管理者做事，而以其身先士卒，带头做事来引导这些次级管理者一同做事，但事与愿违，这位部门领导光做事，而忽略了思想工作、亦忽略了必要的命令式工作安排，导致次级管理者在办公室喝茶，而这位部门负责人却疲于奔命，所以，领导带头做事，在于给下属开个好头，至于过程就得下属行动为主。

3、如有必要带头做事但最好控制频率

领导带头做事，不仅要讲求策略，更要讲究时机，不到万不得已，则最好不要带头做事，更不能替领导完成工作。因此领导带头做事的频率要尽可能控制在低位运行，尤其领导与职员级别落差过大，而领导却不掌握单位优质资源（如进退升迁等人事权力时），领导频繁带头做事，反而只会产生负效益，因领导的这些举动会让职员认为其自身难保，或者对现有工作处境无可奈何，只能以这种低层次方式作为管理补偿，如此，领导的威信及形象会遭受损害。

只有在组织工作面临紧急情况时，什么是紧急情况？即领导将所有底下可使用人员均安排到位之后，仍然难以在工作时效内完成任务，这种状态下，领导放下身段，全力做下属职责内的事，这才叫同甘共苦，由此上级领导才会因此而认可你的作为，下级亦因此对你比较有向心力，这与我所讲过的雪中送炭权术逻辑实乃原理相同，假如，类似这种情况，单位经常出现，那么，需要解决的问题便不是临时调整带动所有人员（包括次级管理者）行动的问题，而应该解决组织根本问题，如组织岗位人力配置问题、事务操作流程优化问题，以及不合理人员清退问题，等等，只有在根本问题得到解决的前提下，临时调整人员应付突发事件才变得有实际意义，否则只能内耗产生心理负能量，有害于组织发展。

第 24 节、领导如何搞定反对派

领导初创组织、或刚晋升为部门负责人，其最需要做的工作是维持组织稳定，关键在于人心稳定，如此，领导位置才能坐稳，因此种状态下，组织成员中必定存在反对势力，暗中与领导较劲（如，原本与领导平起平坐的同事，自认为能力或实力并不弱于领导的人，不服是肯定的），亦存在怀疑派，对领导产生猜忌之心（如，领导能力行不行、是否有前途、会以怎样方式对待各类下属），所以，领导只有经历一段时期与下属不断的博弈之后，才会在职场达到彼此融合的效果，形成以领导为组织核心的职场生态，亦因此确立领导的权威统治。

对于职场中的反对派、死硬分子，领导的处理方式是应该使其依附，还是对其极限打压？职场打压是离心力，使下属归附才是向心力，所以，领导在管理下属时，要多使用向心力，而不是离心力。宋太祖赵匡胤便是使用向心力管理权术的顶级玩家，之所以会选择如此管理组织的策略，一方面在于其性格智谋的偏好使然；另一方面在于其对所处职场生态环境的认识使然。

赵匡胤建立的北宋政权，其原始组织积累是从后周政权窃取而得，且组织外环境亦并不安定，所以，攘外必先安内，只有组织内稳定团结，才有更有精力与资源参与外部竞争，而安内的最优选项，是团结一切可以团结的力量，是通过吸引获得人心的归附，如此，才不会发生领导在前方刀

枪火并，而反对势力在背后暗箭伤人，只有怀柔，理顺人心向背，方可稳定大后方。汉高祖刘邦四方征战、楚汉争雄时期，萧何作为后勤总参谋长，假如无心依附于刘邦，必然后院起火，何来大汉王朝的建立。

宋太祖在征讨后周余孽时，北汉大臣卫融前去支援后周，不料被宋太祖的人员给活捉，卫融即是人才，赵匡胤有心收服，但卫融属于顽固派，死忠于北汉，对已是囊中之物的卫融，宋太祖要处死之甚容易，但人才难得，所以收服为其所用方是上策，对卫融这种人，赵匡胤是以何种手段收服的？详细分析如下：

1、打压（对其过错定性）

卫融作为反对派，作为竞争势力成员，被赵宋成员捉拿，赵匡胤必须对其一番打压，数落对方的罪状（过错），当然赵匡胤的目的在于收服卫融，所以，赵匡胤并不能直接数落其本身，将所有罪责归咎其身，而是将责任推给卫融的领导（北汉皇帝），只将卫融描述为助纣为虐的帮凶，毕竟生逢乱世，很多时候并不能随心所欲选择老板投靠，对于这点，赵匡胤深有领会，但毕竟卫融因为追随北汉政权而做出过一些损害北宋政权利益的事（如杀害北宋官兵性命）。

赵匡胤的这番操作，用意有三：一是列数其罪责，在于给北宋集团官兵有所交代，卫融即便是再不可多得的人才，但毕竟曾伤害过北宋集团利益，即便赵匡胤不介意，但底下官兵的感情还是要考虑的，否则便不利于组织团结；二是要卫融知道其错误所在、令其反思；三是要卫融明白他的

错误还有补救的机会，毕竟赵匡胤给其定性定调为帮凶的角色。

2、拉笼（巨大落差式利诱）

即是要收服人心，拉拢这步是必须做的，在拉拢卫融方面，赵匡胤并不只是直接给卫融封官许愿，而是非常巧妙的使用对比策略，即描述其在原组织内是没有发展前途的，原因在于北汉君主残暴（即表示没有人员愿意替其卖命，组织团队建设必定存在重大问题，甚至反派亦是极有可能，毕竟任何人都不愿追随残暴不仁的人，风险太大，且没有好处可言）。

其次是北汉君主目光短浅，也就说没有长远规划目的，即其北汉组织的事业做不大、做不强，赵匡胤将北汉描述为地方性的中小企业，与北宋作为世界五百强的企业根本没有可比性，自然没有前途可言。随即，宋太祖以只要卫融愿意转换门庭，跳槽到北宋来工作，就给其做个大中华区总裁，一如此高官厚禄拉拢卫融，对绝大多数职场人来说，几乎是难以抗拒，卫融作为阶下囚，面临被人宰割的命运，北宋集团不计前嫌，反而将其破格提拔，这种从地狱到天堂的职场诱惑，有几人扛得住呢，一般人也就从了吧。

3、安抚（欣赏其人）

死硬派，毕竟与众不同，但卫融内心还是软化了，自我内心必定处于挣扎状态，卫融面对赵匡胤的利诱，其所回复之言为，他一家均受到北汉君主的优待，即便赵匡胤不杀他，他亦会找机会溜走。从卫融的话中，他

所强调的是活命，而不是找死，假如卫融死忠到底的话，完全可以直怼赵匡胤（有种还是杀了吧，少她妈废话），但卫融并没有这种必死的内心变化。因此，卫融的职场逻辑是，领导怎么对他的，他就会投桃报李对待北汉君主，追求的是职场对等关系，只不过卫融不想或没有的主动破坏这种自适应性职场生存的能力。

赵匡胤对此表示不满，其作为大老板已经放下身段，卫融竟然还不买账，如此只能用刑伺候，但卫融在受刑时，以效忠领导而死，是老天给他福分。卫融这些话，完全是为了引起赵匡胤的主意，卫融如果真想死，还有必要说这么多废话吗，所以其用为领导而死，为忠心于领导而死，这样的下属，换作任何领导都会欣赏、乐于接受，而赵匡胤既然想招降他，对表现忠诚的下属必然不愿伤害，即便赵匡胤不喜欢这个人，但下属对领导忠诚得行为精神缺值得发扬标榜，由此，赵匡胤给其松绑，给其穿衣戴帽，亲自给其上药表示安抚加欣赏其言行。

4、机会（感受当下以及比较出路）

要收下属之心，除对其有所拉拢之外，更要斩断其退路，当然有些退路并非你可以直接搞定的，而是要对方表现出来，让你所要收服的下属自我感受，只要下属对其原组织、原路径不抱幻想，表示失望之后，必定需要新的组织、路径作为心理上的填充，否则就会心理失衡而不安定，容易出问题，下属对原组织、原职场路径有多大期望，如果现实无法成行，便会产生多大的失望，转而会将其希望寄托新组织、新领导、新路径。

赵匡胤笃定要收服卫融，便不会轻易将其交出，所以给卫融来了缓兵之计，即将卫融作为交换筹码，以换取被北汉擒获的北宋官兵，但现实是残酷的，事实证明北汉君主根本不愿以交换为条件，将其营救回国，如此则说明北汉君主并不把他当回事，在领导心里他并没有那么重要，而赵匡胤却极其看重卫融，优待卫融，赵匡胤以先生说事，以其亲身体味的手段，两者相比较之下，卫融彻底断了对北汉的念头，转而正式成为赵匡胤的部下。

第 25 节、上位谋略学

都说乱世军事，治世经济，但对组织政权来说，军事与金融经济同等重要，只不过不同历史时期，军事与金融经济存在台前幕后的转换而已，所以组织在任何发展阶段，军事与金融经济都至关重要，缺一不可。

赵括败于长平之战，除其军事综合能力可能存在一定缺陷外，赵国对整个社会资源的整合动员能力亦存在很大问题，从其总后勤补给来说就是个致命弱点，在这种情况下，只有两条路可走：一是战略退却；二是赌上一把，速战速决，因此，还是我所讲的那句话，政权的稳定，长期看经济，短期看军事国防。

自秦皇汉武始，至清帝退位，概宋太祖赵匡胤为最懂金融经济学的帝王政治家，以最小代价撬动最大资源利用率的招术，可谓发挥的登峰造极。

其上位登基称帝，几乎每踩一步均尽可能符合金融经济学原理而采取决策行动。在组织内，谋求上位，最大的前提不是你有多少本事或资源，而是机会，赵匡胤便是非常善于抓住机会的篡位者，单位所谓的机会，即职位存在空缺，只有某组织职位没有人去填补，或者说占据此职位的人员对组织的管控能力及其微弱时，此两种情况才是上位的时机。

后周世宗死后，其子恭帝继位，年仅八岁，赵匡胤抓住皇帝年幼，且

处于权位移交初期，君臣上下存在疑虑，毕竟生逢乱世，底下一干人等可都是为求功名利禄而来，追随如此小儿，必定缺乏归属感，存在较大程度离心倾向，赵匡胤要完成篡位夺权，必须在朝局未稳之前采取行动。

而要顺利完成权力移交，前提在于对组织力量或资源的控制（如军事、经济的控制），赵匡胤布局散布边患（外敌入侵），通过制造对手，施加外部压力，倒逼领导层将重大权力资源赋予给赵匡胤，即便后周领导层对赵匡胤存在猜疑之心，但面对如此危机，亦只能先将威胁解除之后再考虑其他，所以，职场很多人员往往只看到眼前利益，而忽视长远打算。

在单位内，当你为原领导服务时，底下成员忠于你的逻辑在于，同一组织内、同一领导下，下属听你安排执行任务是应该的，且在他们看来，为你做事也就是为老板、为组织做事，在逻辑清理上，他们能够很容易接受服从，但假如你要另起炉灶，这就需要做一番思想工作，给这些成员上上政治，当然对不同阶层人群的方式是不一样的，对管理层可能应该以利害作为主要收服手段，而对基层人员，因这些人群见识短浅、受教育程度底下，则采用宗教式的思想催眠，毕竟这些人群只是当做政权夺取的工具使用而已。

因此，赵匡胤对核心管理者，以后周皇帝年幼，符太后年轻亦无多大政治作为，继续下去将毫无前途可言，只有跟随赵匡胤才有未来，对待士兵那套便是迷信色彩的所谓幾纬之说，即一件不可能的事，说多了也就有人信了，信着信着就成真了。

当然，赵匡胤要维持其核心领导地位，就得使这些人员听从安排，所以，赵匡胤采用我曾经所讲过的弱控权威设置法，即通过将自身放在比较地位置，以此作为威胁对方，赵匡胤以这些人要谋求富贵，推举他做皇帝，但前提是必须听他的，否则他就不做这个位置，通过自毁来达到建立权威的目的，而另一面其实也将这些人设置成了反叛篡位的主角，如此，这些人便落入赵匡胤的套内，进去了再想翻身就难了，毕竟他们的反叛不是赵匡胤强迫命令导致的。

第 26 节、造反权术

军事问题、政治问题的背后其实都是经济问题在起作用，而解决实际经济问题却往往需要通过军事或政治手段才能加以解决。而军事或政治行动的成败则由所生存的地理环境而决定，至少绝大多数情况如此，因此理解国际（国家间）关系，首先要了解的并不是它的历史脉络，而是它所生存的环境，历史只是对其生存环境或状态的持续注解而已。

国家间关系需要团结一部分组织，去斗另一部分组织，组织内关系同样如此，任何组织或职场关系类同于放大版或浓缩版，知其一，便可知其三之所在。封建历代农民起义的发生，几乎都是为求经济利益的再分配，所以能够团结革命派去反对既得利益派，由此，经过多番斗争与妥协之后所达成彼此双方比较满意的利益协议之后，改朝换代，一个王朝便应允而生。之所以，我国封建时期，改朝换代频繁跌出，说到底就在于统治集团（既得利益）始终没有勇气、更没有意愿将利益尽可能分配给最底层民众，民众是政权的基础，基础不牢靠所以只能换老板，本质只是在换一种对经济利益的分配合同或支配权属。

农民起义，如何发动这些人群参与反对统治集团，在团结民众的问题上，主要存在三大核心要素，详细分析如下：

1、需具有带头人发挥组织作用

封建时代，要组织民众反对原有统治集团，必须要有带头人才能发生连锁反应、倍增效应，因为民众再怎么艰难、饱受压迫，其实都会陷入深刻的群体无意识状态，这些人群具备共有的反抗心理基础，但没有带头人，这些人群却只会一味忍让，并无多大作为，社会绝大多数人群会跟随别人起义，但挑头做事的并不多。

因此，农民起义心理基础是对统治者过度占有利益强烈不满，而起义的前提在于组织领头人的出现（只不过封建社会领头人多数情况都是知识分子，或原有统治集团的官僚贵族阶级），农民只作为它们重新重新分配利益的工具来使用，所以他们并不是为了农民的利益而考虑问题，但封建时代的农民并不会思考这些问题，只要有人带头挑事，就可以跟着去做就行。要充分发动群众的积极性，团结农民群体对抗封建统治集团，就得先替这些人群出头，为他们的利益打天下，这不仅要使这些群体获得利益，更要替他们撑腰除掉封建固有统治者的迫害，且在这些群体受到压迫时，能够及时出手报复反击统治者，当然这些口号在封建社会并没有明确提出，毕竟所谓乱世群雄（或起义头领），他们的目的只是为了取而代之。

2、好处以及思想观念引导

封建起义组织给民众的好处其实并不多，只不过将原本就属于他们的利益要回来而已，并没有过多给予他们其他利益的支配，如减免税、所谓的养民生息，仅此而已，任何朝代，其兴之初，与农民群体所达成利益交换或分配协议，原本彼此都能够接受，只在于王朝的后继者们不论是为其

个人享受，或者为其组织利益（在如今所看到的开疆拓土或重大工程建设），封建统治者都是在加码式盘剥原有的利益分配格局，而没有使民众在这些事务中获得额外利益，且将原有利益亦给予剥夺，所以只能反抗，这是统治者思想的问题，亦是制度建设问题，对此，值得一提的是秦过从商鞅变法至秦始皇期间，秦国六世均以刑名苛法作为国策，并没有所谓的农民起义推翻秦国，关键是要统治获得利益的同时，要让这些群体亦具有利益获得感，但秦统一六国后，政策上便发生了改变，剥夺这些人群的生存空间。

所以组织农民起义，就在于要给他们应有的利益，且在为这些群体争取利益的同时，要给他们传达相应的思想观念，如宗教色彩的思想，东汉黄巾起义、近代太平天国运动，基本都采取这类套路，其实这些套路所解决的问题主要两点：一是解决他们的生存问题；二是要解决他们的生存问题必须从所谓宗教观念而来，这这些宗教多以欺骗的形式存在，目的就在于告诉这些群体统治者为什么要亡？为什么必须王？他们为什么可以且能够反抗统治者？而且必须以起义的方式才能将完成革命，其核心观念就在于借助上天的权威，即上天安排，所有人不得不信。

3、起义人群利益需自我行动实现

太容易获得的利益，或者别人施舍的利益，人不会珍惜，更没有主人翁意识，总会低人一等，只有通过自身努力得来的利益才会珍惜，亦会主动保护这些利益，所以一旦谁要剥夺，就会激起他们的主动性反抗，而不是被动性接受忍让。

因此，土地革命的核心要义就在于，使这些人群为自己的利益而战，这些利益都是通过他们的血汗所争取来的，必定具备保护的积极性，农耕社会的经济财富，基本来源于土地资源，所以，统治以控制这些资源以达控制社会基层群体的目的，使他们具有向心力，但统治者为求个人享乐或者政治目的，对土地资源的过度压榨，由此又导致权威的丧失，内斗、内乱不断，要起义发动群众，使群体参与斗争当中来，即增强了组织力量，同时亦减少了管理起义组织的难度，毕竟这些群体具备主动反抗的意识与行动时，作为起义领导指哪，他们便会打哪。

第 27 节、服从领导的意义表现

在职场，与领导关系互动，无论是初次见面博弈，或者既存稳定性重复博弈，我们中国人均比较习惯偏好于从关系入手，至于对此偏好的来源，概由我们所处社会结构以家庭为单位发展衍生而来。

因此，任何职场人，尤其谈论领导工作问题时，都以关系作为行事起点，即组织内各层级大小领导的现实格局存在，通过关系的划分而形成多面且多样的利益集团派系，对于下属来说，选边站队便成为日常无法绕开的事务。

下属从进入与领导管辖圈内时，会首先做出对领导的认同与否的判断，对于这一点，其决定因素极可能来源个人直觉，即你与不同领导接触时，凭借你对他的印象便作出相应评判，由此给自身提出是否存在追随的可能性，也就是说认同性，韩信、陈平最初均在项羽集团服务，却转而投入刘邦阵营，足以说明下属对领导的认同程度，可以左右下属的去留，现代职场，同样如此，尤其一些新进人员，初到单位，假如其认同组织、认同领导，便会选择留下来观看情况再考虑去留，而一旦对某组织环境或领导感觉印象并不认同，便会选择即刻离去。

下属选边站队，或者选择服务于某位领导，进一步会在后续工作中衡量领导对其利益的分配情况（是否合理、是否公正），最重要在于领导是否多分配利益于他，假如领导所给予利益与其工作成果比较接近，下属会

认为这是他应得的，理所当然，并不会特别感激，当然亦不会存在什么埋怨情绪，而少分配利益则会造成下属的离心倾向（包括两点，一是在待遇资源不变的情况下，只给他增加工作量；二是工作量不变，但利益减少了），只有在下属所认为的利益基础之上，特别增加一些利益（如对器重、亲密、晋升等等利益），如此，其便会遵守与领导之间的上下级关系，遵守所必要的职场规则，所以，下属所认为的公平，并不是平均（所有人一样多），而是既要满足其对待遇基本价值判断与预期，又与相关性较强成员之间的比较结果而定。

所以，下属在所有人员降低待遇时，追求薪资待遇的相对一致性，即便不能完全一样，但要在合理的接受范围，且必须是轮流式减少（即 A 这月多些，下月则 B 多些）；假如所有职员都加薪，则无需轮流式增加，只要彼此间差异合理即可，这才是下属所认为的公平公正，当然，这类问题只在针对一些无法有效精确核算个人业绩或必须团队合作的事务工作中表现比较突出。

只有如此，下属没有负面情绪的前提下，会按照领导安排、要求、规则办事，且比较容易遵守顺从，否则只会抵制、甚至破坏规则，所以，只有下属对领导事务安排的执行，以及对规则的积极遵守，才能体现领导的权威所在，而领导的权威与否，亦正是从下属对其态度以及言行的直接反馈而知，领导拥有组织赋予的职位权力，只代表领导具备发挥权威效用的必要条件，但充分条件必须有下属对其工作的主动或积极参与，否则领导不是被组织高层认为无能或不合适而被调离岗位，就是被下属架空，郁闷得低声下气而感叹，唉，为了生活忍忍吧。

第 28 节、职场生存的底层逻辑

中医中药传统习惯上比较热衷于讲求偏方、秘方，而所谓的秘方到底秘在何处呢？对此，主要包括三点：一是配料；二是成分比例；三是炮制工艺及制药程序。

以上所谓秘方三点要素中，前面两大要素，可以通过现代科技（如精密仪器）将配料成分比例最大可能测试出结果，当然亦存在某些元素遗漏问题，但毕竟概率较小，所以，医药科技发展到如今，秘方之处的难点重点就在于制药的工艺或制药的程序，是无法通过仪器测试出来的，即科技仪器可以探究其结果有什么组成，但无法探究其程序工艺（即先做什么、后做什么，每一步骤时间多久等）。

不同的制药工艺或制药程序，其所带来的结果便是药性或药效的差异，自然影响到治疗效果。简单案例，如陈皮制作，并不是将橘子皮洗干净、晒干就行，其所储藏的时间就是非常重要的因素之一。再如餐饮做菜类同，西式快餐可以最大程度维持任何人都可以几乎做成同样口味的，核心就在于程序设置可以做到统一、配料比例固定量化，而中式餐饮之所以会出现口味的不同情况较多，就在于同一个人或不同人没有严格按照这种机械式的烹饪做法，而偏好于个人领悟或自由发挥，弹性空间较大，

解读职场相关问题亦是同理，抓住解决问题的秘方（主要因素），便能迎刃而解，如房地产市场、房价问题，网络媒体各路专家大神、炒房售房从业者都在谈论房涨房跌问题，但他们大多数都没有涉及到问题本质，只是基于各自利益所要设想的结果而已，舆论的可怕之处，就在于原本不可能发生的事，说着说着就可能便成真实的结果。

在中国，房价高涨不下，与所谓的供求关系并不密切，或者说基于市场概念的供需问题是个比较模糊笼统的事物，对于很多人来说看似懂了，实则缺乏有效锚定（即参考价值），所以，与其用供需关系来理解房价市场问题，倒不如用人口来衡量，即可定性（只要在当地生活游览一段时间，很快便能形成对当地人居密度感觉意识），又可定量（人口属公开数据，很容易便可以从网上获取）。而所谓人口数据，主要关注三点：一是人口与有效居住面积比率（指相对比较平整的土地）；二是生育死亡比率（正增长值）；三是流入流出人口比率（是否增长）。毕竟任何经济活动都是为了人的生活而作为，所以有人才有所谓的经济价值，因此，人口就是经济的基础保障，即当地有足够的后续人口增长，即意味着有足够多的接盘侠存在，维持房价的经济利益链条就不会中断，我们看一二线城市房价上扬可以理解，但四五线城市亦跟风上涨，其实是不可持续的，这些城市的房价上涨其实与市场供求无关了。

其次，房价持续上涨，与货币宏观政策关系比较密切，根源就在于如

今社会经济属于无锚货币时代，换句话说，只要你高兴，你可以任意印制发行大量货币，而所谓的信用货币，在无锚时代，任何政府都会在需要的时候选择发行超量货币，由此虽然拉动了经济（GDP），但增加经济流动性的同时，亦导致通过膨胀，即导致民众手里的货币价值加速贬值，也就是说将政府的债务悄无声息的便转移至民众身上，好处是民众手里的钱虽然便多了，流动性增强了，但超大量的货币基数，是无法通过民众的日常消费而获得快速消化的，而房地产恰恰是作为最好的媒介（一是与民生相关、生活因此更为便利完善；二是可拉动经济、财政保障；三是形象工程有政绩）。

更为重要的是房地产可以在短期内便可实现这三发目的，由此地方政府亦非常愿意扶持房地企业扩张搞建议，所以，如四五线城市工业不发达、人口净流出城市，其房价的上涨或高居不下，就在于货币超发导致的水涨船高，从大城市溢出之后，亦不可避免的蔓延至中小城市，另一方面，地方政府基于以上三大目的或益处，与房地产企业不谋而合或谋利而合导致房价只涨不跌，当然地方政府的行为，主要核心在于为其官位或晋升之路的铺就。

房地产市场发展到如今，四五线城市的主要接盘侠基本是当地的农村人口，以收割周边区域农民来满足城市发展的需求（如征地、拆迁等），为了政绩工程，为了社会稳定不内乱，以保住官位，通常以巨额的补偿或赔偿款，同时配以相应数量的房产，所付出的代价，从短期看是政府或开

发商垫资，但长期看，这所有的经济付出都将以收割周边区域的民众（大部分为农民）利益作为补偿，所以，我们看，国家要搞共同富裕，就在于贫富差距太过悬殊，导致的后果便是社会的稳定性变得脆弱，进而影响政权的稳定性，而贫富差距的主要原因之一，其实与劫贫济富的地方政府行为有密切关系，如以上所说的房价问题，通过收割城市外围区域的农民利益，来厚重补偿城市区域发展的有钱人，这些行为悖论，其实是有为使命初心。

地方政府要出政绩并没有错、维持社会稳定的思维没有错，想要对身边人（如拆迁居民）特别优越待遇亦可以理解，但在城市发展的同时，亦应该考虑外围，尤其农村地区人口的经济收益，给予适当的发展提高亦是很有必要。

第 29 节、只需三步即可看透组织本质

历史上，为什么有些帝国如此彪悍（如秦汉、隋唐），有些帝国却如此软弱（如两宋），深入分析，你会发现决定帝国强大的核心要素可以概括为三点，此模式可以套在任何一个帝国之上，皆可适用，包括现代意义上的国家，同样如此，而我们伟大领袖毛主席被称之为中华民族千年未有之浩然正气之所在，就在于自唐后宋始，中华民族的尚武之魂被彻底淹没掉，但毛主席将中华民族古已有之的尚武精神彻底激发复苏了。

决定一国政权是否稳固与发展，就看其中央政府的权威性是否强大，而一国政府的权威性主要取决于政治、经济、军事三方面的发展现状，但具体操作细节，以下详细道来：

1、首脑机构的安全运行

所谓首脑机构，即为政治中心，亦中央政府驻地，只有驻地保有地缘层面的安全，才有政权更进一步的安全，所以一国的首都所在地选择，既要考虑到和平时期可以对外交通贸易及发展，战争时期可以快速对外进攻讨伐，又要考虑到防守层面的问题，即首府的选择要做到可攻可守，因此，只考虑攻的层面，而忽视守的层面，一旦战事，中央震动，所影响的便是

政府的权威力，中央的权威弱化，将失去对整个社会资源的整合能力，也就是失去对外竞争力。

即便科技发展迅猛的今天，依托于地缘而设置首府亦是作为政治安全多一道屏障保障，这不仅预防于外患，也在于内忧，蒋介石的国民政府设在南京，其主要考虑因素在于经济，江浙财团聚集之地，正式其政权运转的凭借，却忽视了从政治安全方面加以考虑，侵华日军在淞沪会战攻破上海后，南京随即沦陷，以南京主要为低丘平原地缘，缺乏战略屏障，作为防守不仅代价高，且风险也大。反观历史秦汉时期，均选择以关中地区作为国都所在地，就在于不仅具有政治安全优势，亦有经济发展优势，因此，强大的帝国，必定具有或谋求需要有稳固的根据地，而这就是首府所在地，只要中央机构所在区域足够安全与稳定，便拥有对外延伸力量的资本。

2、对基层的控制渗透力

为什么中央权威，或者说中央权力要深入渗透基层，主要有两点原因：一是中央权威触角越深入到最底层，越具备吸收利用整个国家的资源（如人才、人力、人财资源）；二是中央权威的渗透，可以最大可能避免被贵族或资本架空权力（因为贵族或资本对基层组织的施恩或破坏性伤害，必然导致的结果是对中央的失望，或者是这国家政权的失望，由此反抗起义便可能四处引发）。当贵族或资本发展到一定程度时，必然会无序扩张，而整个国家政权的稳固与发展以及社会来说，是极度有害的，所以，将资

源分配给最广大的民众，使最广大的民众都有上升突破阶层的机会，这才是国家持续强盛之道，否则必然走向衰弱。

因此，当某一帝国发展到一定阶段，原有草根越升为精英阶层或者贵族阶层时，这些人的利益便会发生变化，成为既得利益集团，为维护其自身利益，结盟、结党、违法、违规操作将再所难免，所以，国家必定会在一定时期内对其作为重点打击对象，目的就在于防止既得利益集团固化结盟、阻碍人才（人财）的上升通道，如在智商方面，并不是科学家的后代必定是科学家，草根家庭同样会出很多人才，智商的表现为均值回归，使国家能够充分的从全体民众中选择到真正的人才，才是强盛之道，除有政治目标的重点打击之外，制定相应法规制度，以及首脑机构带头遵守，才能保证从上而下执行效果、保持制度优势，大秦帝国，能够从一小块蛮荒之地，发展为统一华夏的第一帝国，实乃于此、实乃从首脑做起遵守法规制度，才铸就了一部高效有力的国家机器。

3、掌握对外威慑力（军事力量和经济资源）

帝国对外威慑力，取决于帝国的军事力量以及配套的财政资源，不仅在于地方或边防军事力量的建设，更在于中央权威控制下的军事力量建设，和平时期，地方军事力量会以听从中央调遣，但战争时期（主要指内忧外患而导致中央力量削弱的情况下），则可能选择不听或反叛，所以，中央权威控制下的军事力量，不仅在于人力资源的足备，亦在武器装备制

造的控制，中央政府所在地，不仅在地缘上要具备防御的战略屏障，亦要足够兵源与武器装备高效输出供应。

当然，对于外部世界来看，一国的威慑力可能来源于其综合国力（主要为军事力量以及经济力量），而从国家内部来看，其威慑力则在于中央政府对军事力量控制的强度，以及对经济资源控制的广度与深度，因此中央政府在经济发展上，最需要做的事，便是经济的多区域平衡发展，尤其是首脑机关的周边区域经济发展，更不能停滞而安全现状，看一国内部中央权威性的强弱指标之一，便是这个国家政治中心是否同时也是经济中心，假如作为政治中心的首都，却成不了经济中心，中央权威便会弱化，而一国的经济中心却不必要是政治中心，任何国家不能以双中心格局而产生强大的凝聚力，也就是说经济发展要多中心，而政治中心却只能单极做大（包括政权的保障军事力量），历史上建立两都格局或政治迁都朝代，大多数都由盛而衰，当然也有例外。

第 30 节、制约上司的权力杠杆

有网友咨询，用权谋使对方感到恐惧，使他人不敢招惹于他。其实从单层的权谋来说，并不能具有这种威慑作用，真正使别人表示恐惧的根源在于力量优势，而要使权谋成为你的力量之一所表现出来，且必须通过一系列权谋操弄，长期职场活动所形成的声誉影响力（这在一定程度上是具有威慑作用）固化而成，只从单个案例、单一事件中，权谋本身是不具有直接威慑力的，有切实威慑力的只有真实赋予你的力量。

职场，只有施加一定的压力，人才会采取比较积极的态度应对相关事件，一旦压力消除，人便容易懈怠，且只安于关注个人利益的有无。要使别人畏惧你，就得表现出你的力量，或者由你可以驱动的隐含力量。如欧洲国家，一直以来比较惧怕俄罗斯，除块头比较大之外，更在于俄罗斯的核力量以及能源供给容量，这是迄今为止，俄罗斯依旧能够维持其一定全球影响力的最根本保障。在单位，只要你具备一定力量，且让这种力量付诸实践，或者使对方相信你会用于实践，就能达成你的职场目标。

组织内，任何层级的人员，都存在某些制约的压力，使其积极行动，或者否定行动，否则必定出现不作为、乱作为现象。

1、平行压力（同级监督）

底层或中间层人员，在同级之间的工作交往，不能使自身陷于被孤立状态，所以你想监督别人，就首先要与这些人群处于和谐关系，而要使别人被监督，你则需要将对方被孤立起来，也就是说，有意识的制造平行压力，即在策略上做妥协，在信念上做威慑。

同级之间的压力，虽强度不够激烈，但在工作日常中，却是最为长期的存在，即便同级之间不能将对方以直接的组织权威处置，但对其心理层面的威慑掣肘，却会使人的心理极度不安，如此，不是其选择逃离，便是继续被边缘化，又或者选择向你做出妥协，但通常意义上的职场，毕竟不是政治，因此，同僚长期接触而造成的心理压力，多半会使其选择逃避或者无视而深度边缘化。

2、顶层压力（上级监督）

所谓顶层压力，可作为同级压力的补充，毕竟同级之间，碍于情面或者避免日后同级间的掣肘，存在不作为、选择性作为等情况发生，而没有掌握优势权力资源的下属或民众，对这些级别管理者，仅凭自身力量是难以起到有效作用的，所以，组织内的顶层压力，是对下属成员构成的不定时炸弹，如有必要，即可由此发难，难以预防才是最好的威慑力量。在单位利用顶层压力，并非只是要求你直接向领导层个体汇报或者投诉问

题，其实更为简单有效方式，在于可通过公众平台反应问题。

如单位内各种群，在这些群内反应问题的好处在于，即避免直面反应问题的尴尬，亦节约了各位的精力时间，更为重要的是，你在向领导反应问题，亦同时让其他同事看到了问题，这无形中即迫使领导处理问题，又使同僚存在监督领导的隐性作用，当然，领导可能什么都不做，同僚也可能没有任何直接反应，但领导处理方式会在同僚内心埋下类似问题行动的祸根，反应问题，必须把握此事件牵涉到的人员是否跨部门，需在相应的群里反馈（如部门内的问题，反应到跨部门圈内，这是使部门领导难堪的作死节奏）。网友希望即搞对方一把，但不想对方知道，且使对方惧怕其存在，对此，除了匿名别无它解，即便匿名亦不存在不透风的墙，在组织相对比较狭窄的职场范围内，很难做到完全撇清关系，只有扩大管辖范围，通过组织外机构介入。

3、外部压力（对手监督）

一个深度烧脑的问题，组织所有层级内职员，均有制约力量的存在，防止其恶意作为，但组织高层管理者，由谁去制约，大多数人可能理所当然的认为，民众可以制约，但事实上，任何朝代、任何国家、任何制度下的社会，由民众制约高层领导的套路永远都是个错误，因为政治权（暴力权）、经济权（生存权）、媒体（话语权）基本不掌握在民众手里，而假如民众的生存问题，不是被逼入墙角，这完全就是一群乌合之众，又很难

将这些人群合纵为一体，所以制约高层领导则成为一句空话。

高层领导既有个人利益，亦有组织利益，当高层领导意志将组织利益视为其最大利益所在时，外部竞争压力，就是制约高层领导最有效的压力，这股压力即促使高层领导作自我节制，亦促使其对内改革意志以及让利于民的策略行动，所以，当一个组织强大到没有外部压力时是很可怕的事，即意味着高层领导即失去了压力也失去了动力。普京接棒叶利钦执掌俄罗斯，从内而看俄罗斯面临解体，从外而看，实则俄罗斯面临生存危机，因此，对内进行大刀阔斧改革，对外强力竞争，反观美国一家独大，并没有生存危机，但其主动制造一些危机（对手），这其实有利于内部管理与资源整合。

第 31 节、权力模式讲解

任何组织要维持稳定与发展，实质就是组织要求对外扩张。从组织内部而言，组织要壮大、对外扩张，其动力来源为，内部这块蛋糕无法做大，有两条路可选：一是对内部贵族（或者说高收入群体）利益的削减，对中低收入群体的利益补偿增加，选择这一路径的风险在于，假如成功了，你就是时代伟人，假如失败了，你将粉身碎骨；

二是从外部再做一些蛋糕出来，以分配利益，选择这一路径的好处是，无论内部既得利益是否重新分配，在对外获利的保障下，内部成员都会因此获利，可以缓解内部矛盾，因此，从组织内部观察，其扩张的动力主要在于利益增长与分配出现了问题，引起了冲突，但从组织外部来说，要对外扩张，则有收益与代价的权衡冲突，或者说会有经营管理的问题出现，由此，对三类组织扩张模式详细分析：

从历史来看，在不同发展阶段，相应组织（国家）则以其适应的有效手段对外扩张，所对应的便是彼时的技术条件（因组织权力的延伸范围要维持有效性，必须建立在有效的技术工具基础上，这是决定对外扩张经营管理的方式选择）。

1、吞并模式

即将对外利益比做蛋糕的话，吞并模式就在于，对产生利益的土壤以及相应的利益全盘接收，这个过程需要靠实力说话，将原本不属于自身的东西，强行并入组织架构版图，将原本不是其群体的成员纳入其直接管辖，在组织内部便容易埋下矛盾的种子，随时可能出现反叛行动，因此，一时将对方吞并凭借武力的比较优势可以取胜，但吞并的最大目标之一，是为了获取这片所吞并土壤上的物产资源，组织权力就必须长期有效控制，否则分裂，打回原形是迟早的事。

成吉思汗铁骑几乎踏遍大半个欧亚大陆，但却没有形成真正意义上的蒙古帝国，或者说蒙古帝国的政治权力所直接覆盖的地域面积，与其通过武力所踏足的边界存在很大落差。因此，在其后续对欧亚大陆的经营管理中，中央权力并不能随时有效的出现在任何一片所侵占的土地上，帝国权力在技术条件不允许的前提下，也就不可能长久维持，要么收缩、要么怀柔。在吞并模式下，至今为止做的最突出者，即俄罗斯模式，而其能够吞并，且能维持长期的权力辖制，在这片土地人烟稀少、即缺少技术层面的抵抗实力，也缺少强大的政治群体，更在于在地域上缺少屏障，可长驱直入、使其一路向东。

2、殖民模式

建立在地缘优势，即大陆地缘优势的前提下，当组织发展强大之后，必然以兔子先吃窝边草的形式对外扩张，也只有先吃窝边的草，才有持续对外扩张的资本以及地利方面的优势，大秦帝国的吞并模式，即从吃窝边草开始。而殖民模式，则在于缺乏大陆地利之便，直接从陆地吞并纳入其

版图，是很难做到的，因此，暴利掠夺的层面上，做出必要的妥协，即只需要所殖民的土地上的资源财富，也就是说只需要蛋糕，对生产蛋糕的平台并没有完全并入版图，只是表现为参与经营管理。

在大国崛起，所提到殖民帝国，如荷兰、西班牙、葡萄牙、法国以及英国，这些作为殖民模式下对外扩张的帝国，属西班牙、法国、英国为突出代表，翻看联合国官方语言，不仅是因为这几国是战争国、或常任理事国，更在于这些国家对全球殖民广度与深度，其所到之处，均留下大片操其语言的独立国家，权力扩张下，殖民模式最突出代表当属英国，因工业革命，在技术层面上的先发优势，英国凭借船坚炮利，其打开的不仅是被殖民对象的贸易缺口，更在于对贸易货品所运输的流通通道的控制，由此，才有对被殖民国资源财富的持续性掠夺的保障，才能让其本土民众享受这些资源福利。

3、亲信模式

相比直接吞并（因吞并可能会亡国灭种），殖民模式看起来缓和些，相比殖民模式，扶植亲信模式，或许更文明些。扶植亲信模式，既不是使人亡国灭种，亦不是赤裸裸的暴力掠夺资源，相反，可能还要提供必要军事、经济、技术层面帮助，这种结党结盟手段，就在于使对方永远围着这位盟主打转，在很多问题上，必须以盟主的利益为考虑对象，否则就会对其敲打，即便经济制裁、断绝援助之类的手段，亦足以令很多国家妥协退让，不服不行，毕竟，对很多国家来说，是没有能力做到自给自足的，在贸易或金融方面是不能停滞的，否则其权力必将被颠覆，这种危机，一般

情况下是没人敢于挑战的。

扶植亲信模式的好处在于，使所有亲信组织均以其为中心，这种模式下，很多组织都在操作，但目前也只有欧盟、美国作为代表，而欧盟最大缺陷在于，其内部是合纵体系，相比美国而言，内部更为松散、矛盾更多。美国扶植亲信，目的就在于，使这些亲信组织与美国贸易、使用美元，在此金融体系运作下，美国在道义上表现文明，且在当事人看来，美国很讲道德，但其实只是换了更为和平体面的方式掠夺他国资源，只需要发行纸币就能掠夺他国资源，天下还有什么生意强过如此呢？毕竟直接吞并、以及殖民模式，是需要安排自己人去经营管理，是比较高代价和成本的、且具有相当风险的。

第 32 节、正副手竞争密码

职场，对外开展相关业务、谈合作，对内上下级关系博弈，其最重要的硬性条件之一，就是筹码，你拥有多大筹码，才可能获得多大的利益，或者尽可能止损，以降低损害成分。

下属向领导提要求，增加相应薪资待遇，领导对下属多摊派任务，都需要一定的筹码，那么，在上下级达成合作事宜，也就是相互默契配合完成组织任务，通常以两种方式表现：一是一方（上级或下级）对既有利益的妥协割让，虽在一定程度能够形成合作关系，但毕竟归结为单方面的输赢；二是当你确定目标（即你的谈判目标或底线）时，为确保结果能够如愿以偿，则需要在此之前，你主动制造一些问题出来（或提出更高的要求），以对此问题事件的退让作为筹码，也就是说，在增量上作妥协，而不是对存量的妥协，毕竟此损害性稍小。

所以，在单位内，会存在这样一些现象，下属向领导要求加薪时，领导会以业绩下滑，或者以核查指责下属们的过错，来堵住下属要求加薪的提议，但如果下属提出离职、或者工作任务超负荷，无法接受时，迫于任务压力，领导亦可能适当增加待遇，资本的逐利性，决定了其即便拥有巨额盈利，亦不会主动将利益释放下给其他人员。

再有，如面试，单位开出年薪十万给某管理岗位，在与用人单位面试

谈判到薪酬价码时，作为应聘者，最好以装做不知道这家单位的报价，以提出高于此价位的薪酬，这样做的目的之一，就在于使用人单位感觉到你的实力、能力价值，而用人单位的出价是存在活动空间的，在你表现你的综合能力之后，出价就要与之市场价格匹配，如用人单位确实需要你这类人才，其实并不差这点小钱，毕竟在能够创造更大利益价值的前提下，这点利益是值得付出。

一般，私企单位基本不存在同一级别正副职岗位设置，多半出在公家单位，正副职岗位安排居多。学员咨询，其在国有单位工作，作为副手，其既想尽快做点业绩出来，同时也不想让正职认为他具有威胁性，对此无法做到有效平衡，望破解。

如体制内单位，一旦步入领导岗位，基本就不存在下来的可能，只有在违反党纪国法的重大过错之下，才极大可能被拉下马，因此，这类单位正职领导惧怕的不是下级抢了他的位置，而是会因此可能被调任，从此被闲置起来，毕竟上层领导可能更需要适合且有能力的人员来掌舵部门发展，层级越低的领导，其活动空间越狭小，所以，其更愿意待在比较固定的组织位置来积累资源，而越高层级领导，其对非固定岗位要求并没有那么敏感，从经济利益上来说，已经比较充足。

单位，毕竟正职管总，副职管片区，为能够在正职眼皮底下做出成绩，又不至于成为正职眼中钉，可从三方面入手：

一是功劳要让，这点其实是职场层级关系决定潜规则，本质是利益关

系，即分配组织利益的制度规矩，要由领导掌控，当你将这种分配利益的权力交给领导时（也就是让），领导从心理层面必定满意、愉悦，因为你很懂事。当然，领导如果不傻，他也应该知道，下属将权力给他，作为领导，他也应该要将经济利益分配给下属，这就是职场等价交易，否则，彼此关系就不可能维持下去，所以，我所强调的让，其实不在于业绩本身，而在于对业绩背后的利益分配之权的归属。

二是背一背锅，替正职背锅，目的不在于替其顶罪，这只有傻子才做的事，背锅只是另一种与领导完成职场交易的绝好机会，主要三点：其一，可以让领导看到你的态度（即所谓职场政治正确）；其二，领导因此欠了你的职场人情债，你可以表现的不存在，但领导必须有所表示，否则日后就没有人替其背锅了；其三，至少在领导存在的一天，你的职场利益是由领导决定分配的，因此，某种程度上，保护了领导，领导才有空间来保护你的利益所在，毕竟其职位高，职场能量肯定也更大，其所能够做事的可动用资源也更为庞大。当然，你替领导背锅，领导并非就一定会接受，关键是领导对事件严重程度的评估。

三是缺陷展示，即你得在职场表现得你不完美，但表现必须有所选择，也就是说，不是你的罩门所在，目的只是使领导认为感觉良好，对你保持放心，扮猪吃虎就是这种套路，如，在单位，表现的性格弱弱，只会溜须怕马，但领导会觉得你的人畜无害，但在你的专业方面（即吃饭的家伙方面）却毫不含糊，这是你职场价值所在，这方面只能表现精通，而不是无知，因此，所要表现的其实只是欲望、信仰之类的意志，使领导认为你是可欺、可控的存在。

第 33 节、权威的运作

权威，特指你拥有对别人施加影响的主控力，或者别人甘愿接受你的影响，所以，评判某人具有权威，表示其在组织内具有一定的影响力，拥有权威的好处在于，你可以通过本身作为支点，去撬动别人替你完成任务、实现目标的抓手。

一般来讲，组织内所谓的权威存在，主要表现为三大职场形式，各自的侧重点或凭借有所不同，理解这这点要素，即可制造自身权威，或直接评估领导在组织内的权威程度，详细分析如下：

1、组织权威

组织所赋予的职位权力是最为直接猛烈的权威表现，对大部分人来说的确如此，组织内好巴结领导的下属、在原领导下失势被冷落的下屬、胆识不够、性格偏弱的下屬会第一波次再领导的职位权力威慑之下表示屈服，不论是否心甘情愿，但至少不会与领导表示对抗。

组织权威所凭借是有效强制力或对资源的直接把控，但一些情况下，组织权威并不能给领导带来多少影响力，如下属根本不在于是否继续留在本单位服务，如此对领导亦不会表示服从，只要下屬心情不好或其他缘由而乐意时，表现为完全无视领导亦是可能，再如下属不在乎这点薪资待遇，

因其有其他赚钱门道或路径，或者其本身不差钱，来此工作，纯属打发时间、图个快意人生，由此，组织所赋予领导的权威特性亦是一种短暂的表现，假如领导无法通过其管理手段将组织权威转化为下属对领导的个人权威，其结果只会导致组织权威弱化或丧失。

2、认同权威

组织权威是与职位权力密切相关，是依附于组织架构生态，领导对此存在主动施加影响于下属的地位优势。但权威的建立是双向流动的，领导具有地位优势，但不表示领导在与下属权威表现时处于绝对地位，所以，领导对下属施加影响的同时，下属同样在对领导施加影响，对此，所依赖的是领导吸引力，毕竟权力压制下的权威存在很大安全隐患。

所以，只有获得下属认同的领导权威，才有具有凝聚力，也就是说领导在这种状态下，才具有强大的组织资源的整合能力，而下属对领导的主动认同，则可能演化会对领导的权威崇拜。蒋介石所领导的国民政府，表面看似实现了组织整合统一，但原有军阀的势力仍在，只不过换张面孔出现在政治舞台上而已，而毛主席领导下的组织，则实现了对各方势力派系的高度意识整合统一，所以彼时几场对外战争才表现出惊人的整合力、战斗力，道理就在于此。

3、弱控权威

在多数人的印象中，权威当然站在强者一方，作为职场弱者，与领导

互动中何来权威呢？其实不然，上文我已对领导权威作了必须特定解释，即权威是对别人的一种影响力，结果是别人因此而改变行动方案。所以，在职场，只要能够改变他人的行为，即表示你拥有一定的权威，但毕竟是弱者，所以权威热度是比较微弱的，只能说，当你无计可施之时，守弱即是对权威暗夺的方式。

那么，如何实现弱控权威的实现呢，作为弱者，通常以自残或博取同情来获得，如夫妻、子女之间苦恼行为，因对丈夫或父母缺乏强制影响力，所以通过自毁来博取理解同情，当然在一些更为严重的事件中，如自杀或自残的行为同样具有威胁作用，而之所以对领导具有威慑力，在于下属的行为会导致领导在某些方面存在重大利益损失，但一般来说，下属可能以比较可怜的姿态或形象来博取领导同情而于心不忍，即下属已经是一条死狗、表现人畜无害性，所以，领导再打压或者再不让步，反而表示领导所做的事无意义、无价值、或授道德舆论压力谴责，得不偿失，所以，何不大大度以博美名。

第 34 节、领导为继承人挑选辅佐人才的深度思考

帝王在权力交接班之前，均会安排辅政大臣，一方面原因，在于接班人初上位，其能力或经验不足，存在一些政治缺陷，因此，老皇帝选择辅政大臣，其意图在于将中央权力集中在很小人群圈子内，以继续维持国家政权持续稳定运作，不至于权力核心丧失而使组织产生毁灭性破坏（至少从短期内来看是如此）；另一方面，在于老皇帝依据彼时对组织整体政治环境评估考虑，接班人上台后可能出现的问题作提前预防，或者说是为了一些政治诉求而决策。

为此，选择什么样的人员是核心关键，毕竟事情都是人做的，那么，在选择辅助大臣这件事情上，老皇帝所考虑的主要前提因素有哪些？从以下方面详细分析：

从历史分析，安全其实并不是帝王所考虑的重要因素，在选择辅政大臣时，老皇帝并不相信所有辅政大臣不专权或不篡位，但帝王亦认识到，下属想要谋朝篡位、改朝换代，并非易事，亦不是任何人都敢踏出这关键一步，因此，这个权力安全问题，便不再是老皇帝所要考虑的重点。职场，没有所谓绝对权力安全（即下属绝对忠诚），不论是从布衣做到皇帝，还是继承而得帝位者，对处在不同位置职员，其心理与政治诉求具有极大转变及不同层次，这一点帝王必深有体会，汉武帝认为霍光可靠、选择首辅大臣，但专权最盛者，却是霍光，所以安全只是次要目标，稳定才具可操

作性。

1、稳定

选择什么样的下属，作为辅政大臣，其实，组织稳定才是老皇帝考虑的重点因素，尤其古代封建专制统治时代，以家国天下作为组织理念的结构方式而存在，从此最大基本盘来讲，只要最高权力仍掌握在其遗传基因库之中就行，当然如果能够由他亲自认定的接班人顺利接掌大权最好不过。但只要国家权力不转移至其他姓氏名下，就有重掌实权的机会，否则一旦改朝移姓，再想扳回此局，几无可能。所以维持组织稳定，只要组织持续稳定发展，底下其他臣属及百姓便没有意愿起义、革命，即不想再次面对战乱之苦，基层职员只有在无路可走之时，才会选择挺而走险，即如大泽乡揭竿而起。

没有民意、臣意的支持，具有反心且有行动的辅政大臣几乎不存在，由此，在国家一统、政治稳定之期，辅政大臣最多也就是专个权而已，推翻原组织几乎不可能。从历史上看，如南朝宋、齐、梁、陈的更替、三国时魏、晋的更替、再有五代十国后周、北宋的更替，之所以所谓存在禅让或类禅让形式改朝换代，其实都是小朝廷、属割据势力，并不是大一统政权，否则变换朝代，必定要通过刀山火山的血汗洗礼过程才能取得政权。

2、能力

老皇帝选择辅政大臣，要看重其能力短长，尤其一些开国之君或颇有

作为的帝王，在选择辅政大臣时，能力是必选项，主要有两点内容：一是老皇帝认为在其死后需要继续做一些事情，没有能力的人员肯定难以完成任务；二是老皇帝认为其死后可能会出现某些政治权力强弱或结构的变动，所以辅政大臣应该要具备消灭或平定这种可能惑乱的能力。陈平，以智谋见长，阴谋、阳谋皆用，从某些方面来讲，陈平是个现实主义者，更是个为达政治目的，而不计较手段的人员，管他黑猫白猫，只要手段有效，能够抓得住猫，陈平就会使用。

所以，刘邦选择陈平作为辅政大臣之一，看重的就是他的能力，既然陈平是个现实主义者，但为什么在诸吕专权时，陈平没有直接倒向吕后集团呢？核心在于，陈平不光是个现实主义者，更是个战略家，其并不是只关注眼前利益的政治投机份子，这一点，可从陈平由项羽集团，转投刘邦时，两者之间的对话而知，刘邦对此深有领会，刘邦的识人术，可谓将陈平看的透彻，毕竟诸吕势力，与刘邦家族势力以及与其结盟的功臣势力集团相比，仍不够强大。

3、资历

在职场，个人的资历，本质是代表着声望或影响力，这背后的逻辑，在于有此资本，即有一群支持他的组织成员（利益团体），所以选择辅政大臣，需要论资排辈，可谓是职场潜规则，否则，便是将一股强大的反对势力或者将原本和谐的势力集团逼成反对势力，游离在外，这就危险了。刘邦在与吕后沟通辅政大臣人选的问题时，便能很好体现这一选择辅政大臣的指导方针，即萧何之后，选择曹参，之后才有王陵、陈平、周勃共同

辅政，所谓萧规曹随，并非只有曹参会按萧何制定的国家政策办事，换作王陵、陈平同样亦会如此，为什么？

关键就在于汉初建国，国家经济非常薄弱，所以黄老学说这种生产关系比较适应生产力的发展，即有利于经济，有利于民生，所以根本没有大改大变的必要。因此，从资历上说，曹参是最早追随刘邦的成员之一，且功劳卓著，这样的人，假如不是死亡、或行动不变、或已不在组织工作的话，其必定是选项之一，当然所谓资历选择，亦暗含有与老皇帝有比较深刻交情的因素，领导选择辅政大臣仍然是从有交情且比较熟悉的人群圈子里做选择。

第 35 节、洗脑是怎么留余地的

网友提问，其直接上司为部门副总，公司总经理作为职业经理人，并非企业老板，部门副总是老板亲戚，但部门副总长期出差在外，其与直接上级（部门副总）基本通过电话（或微信）联系日常工作，但最近总经理对其做了间接的人事变动，即给其安排配属人员，虽在职位（职级上），对这位网友没有明确的人事作为，但给其增设了原本没有这个位置的人员，无形中，其实对这位网友做了隐性升级处理，总经理这么操作，当然具有拉拢这位网友的意思。

但其困惑就在于，给其配属下层人员，是否需要向部门副总汇报，虽总经理表示其会对副总说明，但到底总经理会不会说，而这位网友是否需要向总经理表示他会直接向副总说明的条件，其是否还需要向部门副总汇报呢？

对于此问题，牵涉到职场站队的选择，即汇报与否的同时，都具有利弊，关键是选择之后所带来的后果是否能够承受，在这个问题上，汇不汇报，都会得罪一方（或使一方误会），当然亦可能从另一方获利。

其实，在你决定是否要向部门副总汇报这个问题时，可以做充分的代价收益推演，如此，便可加速你的正确决策推动。

一是你向部门副总汇报，但很大可能会得罪总经理，因为总经理如果向部门副总说明了此事，以职场规则来看，这位副总必定会找你沟通此事。而副总没有找你，则只能说明暂时来讲，总经理并没有向这位副总沟通，当然，从总经理利益来讲，其一，在于给你安排配属人员，毕竟级别职位比较一般，对这类人事安排，总经理会理所当然认为他有这个权力；其二，副总虽为老板亲戚，但总经理从权力结构的心理层面分析，必定不愿在这等小事上向副总低头（毕竟副总只是老板亲戚，而不是老板本人，两者还是有区别的）；其三，总经理不希望副总因增设人员，寻找各种理由而对其形成掣肘。

因此，总经理向你示好，有意提拔你，虽总经理是从其自身利益出发而做出的决定，但对你来说，也是利好，而你不接总经理的盘，当然也就是失去了机会。

二是你没有向部门副总汇报此事，首先从总经理这一派系来说，你暂时是获益的，但你需要把握关键要素，即总经理对你的信任支持程度，以及总经理是否有能力或意念能够在这家单位长期服务，也就是说至少在相当长时期内，总经理是不能够倒台的，否则你与总经理的利益绑定一体，一旦总经理在某些事务上出现问题，部门副总向其发难，必定连同总经理所谓亲密下属一起处理掉。

职场虽不能同时做到两边都讨好，但可以先讨好某一派系，同时留有后手，避免被清算即可，也就是说，既然总经理表态其自行向副总说明情况，作为下属，你只要提醒一下总经理记得此事，且最好保留记录，预

防后续不必要的麻烦，毕竟你做了该做的事，至于其他，并不是你能够左右的。

领导在对待下属，或者说处理下属时，只要是比较成熟一些的领导，决策都会比较理性，即他们作为领导，虽都有各种情绪，但为了利益，他们会最大可能调整自身以适应职场环境，所以，只要具备比较强的职场能力，是个专业素质高人才，即便领导会有些不满意之处，但多数情况会忍受你的存在，领导用你以事，但会限你以权，这种情况下，其实做个只按制度规矩办事的中立职员也未必就是坏事。

某些情况下，领导情绪失控，亦会做出错误决定，而将下属干掉，但领导身边亲近之人，或者其他具有管辖权的领导层，会选择从中斡旋，即将调整部门或岗位，目的就在于为了利益而留住你这位人才，毕竟发生了严重别扭，再待在原部门领导下做事，不利于组织利益发展。

第 36 节、在提拔你的过程中如何扫清障碍

网友提问，其在一家外资企业工作，由于其所在部门，只有他懂外语，凭借这一优势，比较受到领导的重视，领导计划有意提拔他，但却迟迟没有正式任命，只在私底下与其作了一番交谈。正因为如此，其工作事务在不断增加，领导亦对她表示，可以将一些工作事务分配给其他职员去做，只是位置比较尴尬，毕竟名不正则言不顺，没有办法使唤上其他资历更老的职员（基本都属于老油条类型职员），由此，心力交瘁，不知如何处理，到底是应该继续留下来做这些工作，还是选择跳槽离任，心理上不甘愿，毕竟有领导画饼谈话在前，但实际行动上却无法有效施展。

职场，必须明白的是，你有向上爬的晋升需求，其他职员同样具有，且你如果比其他职员年轻、后进企业，在资历上便存在劣势，即便你被领导正式任命，这些职员在一定时期、一定程度上亦会对你表示掣肘，既然他们挡不住你上升的路，那么，他们则会选择在你上位之后，让做不成事，背后捅刀子等，再将你拉下马，同样可以达成目标预期。

其次，你语言优势，只是相对的，作为职场个体，这是你的优势所在，但上位到领导岗位，这就涉及与人打交道的密集阵，即你需要组织协调能力，如果使用这些职员去完成组织任务或领导安排给你的任务，便是现阶段最主要的工作。

而领导层，没有一步到位的将你正式任命提升，只是口头承诺，主要存在三大用意：一是领导并不确认你的组织管理能力水平如何，通过让你做事，其实一种检验你管理水平方式；二是没有直接对你正式任命，说明领导再留后手，领导具有后顾之忧，即假如能力不行，或者你自动放弃不干，领导不至于因给你升职不成，反而失去你这个人才，当然，领导也避免了由此带来的用人失误导致的职场麻烦；三是不排除领导，存在给你只画大饼的嫌疑，即升职的事，在组织层面可能存在一定阻力，无法正式通过，所以只能通过画饼来强化你为其工作服务的意愿，否则会引起你对领导的怀疑不信任。

对于这种情况，只要还想往上爬，建议你应该首先将组织管理协调方面的能力快速提高，即你要敢于给其他职员摊派任务，更要善于使用一些方法，使他们愿意去接任务，这种能力的成长，对你在任何单位工作都是有帮助的。当然，你职场实践中，需要哪些地方得到领导的支持的，你应该主动找领导沟通，起初几次可以找领导站台解决，但必须要有自身一套管理策略、应对之法，当你的处置方式合理有效时，领导看到了你的能力或潜力所在，那么，领导会选择授权你直接处理。

所以，具体的事务，你要实施去处理，只是过程中，需要哪些帮助支持，你应该要让领导层清楚明白，比如需要领导尽早给你正式任命或者公开宣布你的权限管理范围，对你有足够的授权。

对待这些职员，你想做好领导，就不可能与他们打成一片，因你原本就是从那群人里出来的，如果持续没有有意识且明确的层级区隔，这些

人将不是对你表示不服，就是不把你当回事，所以，建立领导威胁是最为紧要的任务。

当然，在涉及与人打交道，亦不可能翻脸的过快，需要建立缓冲过度，即从情理开始，由法结束，也就是说，你可以向他们表达对你曾经支持的感谢，而今你在这个管理位置上，希望他们一路既往的对支持（这是从情上说），而从理上说，其实主要是通过利害来传达你的态度，也就说，只要他们做好了工作，你会给他们记录在案，但不配合工作，则只能依照单位制度处理了，当然，有哪些疑问可以提出来，一起想法解决，对待顽固分子，争取获得领导权力支持的前提，可以杀一儆百，清理以绝后患。

第 37 节、做局的风险与机会

学员来信，他的顶头上司，给其布置了比较艰巨的工作，对此工作，从其现有条件来说，根本无法完成，毕竟赤裸裸的客观事实，是不以其意志为转移的，上司也很清楚此工作困难程度，但其主观推断上司并没有以此作为陷阱，而计划开掉他，令其比较困惑的是，他选择尽力去做，但结果却极大可能和预期结果一样，一旦任务结束，无法达成上司目标，该如何处置，比如汇报之类如何操作。

在大多数职场中，上司要干掉某一普通职员，其实是不需要设置特别的陷阱，除非所在组织具有严格的人员变动制度（去留、升降制度约束），且执行全面彻底，或者说这一下属身份背景比较特殊，否则多数情况，上级没有必要绕这大个圈子。

且上司所布置任务，如确实为真实性任务，那么，上司所动用的就是组织资源，上级作为任务的安排人，其必然会因此而承担相应的责任，任务无法完成，上司需要承受的代价必定也不会太小。

对此，需要关注的焦点在于，这个是否为假性任务，或者说这个任务的成败不会损害多少组织利益，自然上司也就无需承担多少责任或代价，但由此为借口，而清除下属便理所应当。毕竟任何组织在服务管理者权力与责任要求时，并不是完全的雇佣协议要求，是存在管理者可以依据其需

要可以自由发挥的空间的。

在上司给下属布置的任务比较困难时，这即可能是陷阱，当然也可能是机会，搞定了是机会，搞不定就是陷阱（即便领导本意不在于给你设置陷阱时）。战国时，秦赵之战，前以廉颇步步溃退，直至长平，赵孝成王罢免廉颇，启用赵括统兵，这就是个艰巨的任务（当然赵括在军事综合能力方面确实存在一定缺陷），从赵国现状（综合力量）来看，赵国本就不具备与秦国打持久战的实力（长期拼消耗），后勤保障能力不足，因此，一次定输赢，以战略决战扭转局势，但秦国即便在这种情况下，也以击中赵国软肋（后勤保障）为战略原则，长平之战虽存在陷阱成分，但假如赵括军事综合素养足够强大，或许不至于全军覆没，但如果打赢了，便是国运的逆转之战。

因此，要厘清其中关系，就得从任务出发，即这项任务是相对于你说有难度，还是对其他人来说都有难度，上司本身有没有能力完成。

上司有能力做，且单位其他人员中，也有能够胜任的职员，领导却不从事务本身的成败出发，考虑组织利益得失，而执意要摊派给你去做，则有三点因素：一是领导不敢或不愿安排别人去做，这是基于领导性格使然，这种领导在单位可能比较吃不开；二是领导无权安排别人，这种情况只能说明领导在单位能量比较低；三是领导与所能够胜任工作的人员有利益冲突，所以领导肯定是不放心让其去做，这种可能下，说明你的机会可能来了，但最关键是要看领导对你的支持力度。

所以，上司自己能够做，却要安排给去做，你要做的工作，就是与领导密切沟通联系，最大可能获得领导支持帮助和指点，毕竟领导有能力做，让你去做的话，完成任务几乎是没有什么悬念的，这说明领导存在对你的考验成分，当然由此也是再促进你快速完成职业成长。

领导是否做局，对陷阱的误解，实则对机会的排斥

而领导本身没有能力去做，由你来做这项任务，这说明领导存在很大的投机成分，即任务失败，但基于组织压力又不得不做的前提下，领导是在让去背锅，而他只承担次要连带责任，这是自保的职场权术，但是事情做成了，成绩自然要算领导一份，毕竟他作为上司，管理有方就是必然。

职场，如遇到领导安排这类事务，不论领导从其本意出发，是否有意要陷害你，你都要最大可能寻求领导支持帮助，毕竟任务失败，总是要有人负责的，将你和领导利益密切绑定紧密，最大可能预防领导不杀伯仁，而伯仁却因她而死的悲剧发生，毕竟弃车保帅的职场事件时有发生。

第 38 节、领导对能力强的下属都是怎么干的

部分读者认为，在职场利益受损，以通过司法推进挽回利益，是件费时、费力、费钱、且得罪人，及可能招致对方报复，因此，有相当一部分人群，是极不愿这样做的。

一个案件从开始着手，到最后结案要回利益，需要时间过程，但并不是说在案件结束前的整个过程都沉浸于此，所以，整体来看，所花费的时间并不多，且律师费（某些案情简单、标的如十万左右及以下案件，其实可以自行官司解决）、诉讼费，这点花费与标的价值来讲其实算不了什么大事。

假如以司法手段都无法要回利益，那么，用其他手段应该也难以要得回，一般来说，用司法这种具有强大威慑力的手段，在很多时候还是很有必要、且比较有效的：一是向对方发出律师函，需要注意的事，律师函并没有判决的法律效力，律师函的两大主要功能在于，其一，你借助背后隐含的司法权威的力量，具有合法的威胁作用；其二，具有更为可靠的法律层面的效力（如在民事案件中，对诉讼时效中断可以起到重要作用）；

二是，向法院正式提出起诉对方，由法院安排通知开庭审理日期，但在开庭之日，其实并非一定就需要开庭审理，虽说对方来与不来，并不影响案件的过程推进，但这套完整严格的司法程序，在时间上会有个稍长的

等待过程，如审结后十五给你判决通知，之后才能进入到申请强制执行程序。且假如法院无法联系通知到对方，法院则多半判定以公告送达一个月时间，因此，一般来说，部分法院会与原告沟通，希望其联系到对方，目的主要在于尽早结案，避免积案，即避免公告耗时，亦可以在对方到庭前，以民事调解书的形式结案，这样做的好处，主要就在于可以更快时间进入到执行程序，尽早由公权力替你要回利益，民事调解书是与判决书具有同等法律效力，并不是口头上的调解。

回归正题，学员提问，作为领导，即便下属没有抱团，是否也需要在他们之间挑唆矛盾？且下属表现的非常能干，在部门的作用突出，但也对领导存在潜在威胁，该如何处理下属关系？

对于领导来说，不论下属是庸才或是英才，领导所需要的主要价值（或利益）并不是人员本身，而是下属所做成的事（利益或财富是从事上获得），因此，在某些部门，某些事务上，领导恰恰需要下属合作抱团，只有下属之间富有团队精神，事情才能办好，或者说下属之间合作，能够创造更大利益（效益），领导当然应该支持这种合作精神。

只有在下属所谓的合作，变成下属之间的谋私行为，有损领导利益时，那么，领导应该做的是使下属间竞争，挑起必要的矛盾就是首要任务，有两点：一是下属的合作，是以政治利益联盟为主导，即下属合力，对领导的权威具有极大的削弱作用，如领导指挥不了下属；二是下属的合作，主要聚焦于经济利益的松散联盟，即下属为了少出力或多获利而形成的工作默契。

下属能干，能力强悍，其实可以替领导解决很多问题，带来大量利好，从这方面讲，有本事的下属，对领导来说是好事，但问题关键在于，能干

的下属，必然具有强大的向上爬的欲望，不可能永远屈就于某一位置，因此，假如这位下属认为在你手下没有发展的希望之后，其选择另谋他处就是必选之项，这样的下属流失，即可能成为你日后的对手，也可能你因此失去一个比较好的人脉资源，当然，你如果有能量使他无路可走或消灭他，也就不怕他不屈就此职位，但也同样存在隐患，即积怨会由此加深。

对待这类下属，作为领导，你能够做到的事，一是可以适当延长他上身的时间，即是出于你对他的磨练，也是延缓他对你权力的过早威胁；二是将其作为发展培养对象，给予其希望，在时机适当的时候，必须要给予其正位，否则画饼太久了，也就不抱希望了；三是对自身综合能力亦需要加速提高，下属能力强，但你也进步不少，这种主动作为，才不至于时时惧怕下属的威胁。

虽能力平庸者无法对你产生权力威胁，但组织面临危机，尤其是外部危机时，也就无人可用了，同样组织面临崩溃，需值得注意的是，很多领导，其所认为的利益与组织利益往往并不一致，因此，也就没有多少承担组织发展问题的主观意愿，因此，在远虑到来之前，还是首选近忧，或者说根本就没有所谓的远虑思考，但如果最终要对组织或部门承担生存或发展责任的领导，亦由此思维逻辑，这就危险了。

第 39 节、管理下属核心在于利益分配

领导之所以能称为组织领导，在于其对组织发展方向的掌控，即具体化为对底下职员发展动态的掌控，而对人动态的把控，在于对利益分配的平衡，也就是说，不论是组织领导、部门领导，其始终要维持自身的主动地位，且不能使任何底下任何一方过度做大，这样做的目的在于，即可防止下属单极做大而侵蚀领导的权力资源，亦可防止其对底下职员的兼并重组。

因此，我讲管理的核心关键在于对利益的分配，但凡高明的管理者，都是在对利益分配上下功夫而干的出色，假如你不愿分利，或不懂分利，那么领导的位置就坐不稳、也做不舒服。不论蛋糕是否仍在继续做大，分蛋糕都应是日常工作必须要做的事，属下们并不会因为组织利益这块蛋糕持续做大，所获得的职场生态红利而忽视对利益主动争夺。

历朝历代帝王都在专注于分利的事务，做好了可继续统治，做不好则大权旁落，而其出错的地方就集中在以下三方面：

1、分利的对象（否定固有阶层）

领导打天下、上位、或者推行某些项目，其身边必然具有一些帮手或利益集团，不可能凭借其个人力量就能做成这些事情，这是不切实际的。在草创或发展初期，这帮人必定起到积极作用，但发展到一定阶段，就成为组织或领导的管理负担了，因此，所谓功臣、贵族、既得利益集团必然成为领导打压的对象，劫贫济富有利于组织初期发展，劫富济贫才有利于组织长期稳定以及领导权力稳固。

春秋战国时期，即各诸侯国领导，即是对西周以来所建立的贵族政治制度加以改革的集中爆发时期，但凡对贵族制度（腐朽制度的否定）改革的彻底且保持延续性的国家，都理所当然的成为强国，如赵、魏、齐、秦等国，其最突出代表即为秦国，秦国前期落后的地位（受西周贵族礼乐制度影响较弱），反而成为自秦孝公推行改革的优势，即国内贵族势力的阻扰烈度相对较低，且意识形态上影响较小，从政治以及社会环境来说，比较有利于推行改革。

2、分利的节奏（快慢）

领导具有明确的分利对象，但同时也掌握好分利的节奏，用力过猛，则可能导致孤立自身，成为众势之的，力道不够，则可能又难以有效根除固疾，所以，掌握分利的节奏很有必要，即阶段性完成，还是一举定乾坤，需要从组织需求的实际出发，切不可盲动。

大秦帝国，在秦孝公时推行两次改革，二十年内便基本完成了贵族政治制度的改革，当然，其内部也分阶段来实行，并不是一步到位。再看楚国这个庞然大物，楚国的政治生态是，国中再有国，也就是说，楚国其实是联邦制诸侯国，吴起在楚国推行的政治制度改革，虽时间短在于楚悼王早逝，但吴起改革不能一步就对贵族固有阶层势力的削弱，就足以给后续改革造成巨大的隐患，即楚国贵族三世之内仍可为贵族，当然，也从另一面反应出楚国贵族势力及意识形态的强大。后世，承秦制之大汉帝国，从刘邦建国开始推行黄老无为政治，其实也是在培养储备人力资源，同时在缓慢削弱贵族政治集团，直到万事俱备，自身力量储备足够时，在汉武帝一朝才基本解决贵族政治体制问题。

3、分利的策略（项目）

即分利，分散、稀释、剥夺贵族等既得利益集团集团的势力范围，不可能赤裸裸的硬性剥夺，必须通过一些具体事务（政策）的推行，在潜移默化中，使既得利益集团势力消散，当然，领导对既得利益者得分利行动，并不在于剥夺其个人能力，而是对其势力的压制，这样做的好处在于，即稳固领导地位，也同时保留了人才，赵匡胤的权钱交易，彻底将既得利益集团中的人才排除在管理阶层之外，朱元璋的大开杀戒，虽弱化了内部压力，但对外部压力却无解，靖难之后，又是一拨人。

使既得利益集团减少阻力，能够最大可能确保改革的顺利推行，在这

些重大问题上，领导需要做的决策，不是赌运气，而要专注于实力，一时的胜利可以凭借运气，但长期的权力维持，必须依靠实力，而实力的来源标志，在于你拥有多少利益一致的支持者，纵观所有领域层级。商鞅采取二十等军功爵制度，将全民的利益建立在这制度之上，之所以贵族阶层反对不够烈度，在于贵族也能够从中获利，且在意识形态给贵族灌输了加族荣誉思想，汉武帝所利用的也正是这种弱点，即既得利益集团内部也是存在矛盾冲突的，推恩对获利少的部门成员有利，但对获利多的成员有害，但为求既得利益内部不直接内耗内斗，则只能接受，否则就只有祸起萧墙之内了。

第 40 节、组织内外权力掌控秘密

人员的稳定性，对企业的发展至关重要，尤其制造业，但部分行业企业领导，认为在新技术或新设备注入组织内部之前，更多情况下只要具备体力以及人不弱智就成为选择的标准，这类企业所招录职员大部分综合素质都会比较偏低，在现今劳动力市场萎缩的前提下，部分企业可能长期处于人员不稳定状态，甚至很多时候临时职工占比近半，一是可能确实招不到人；二是企业可能的想法在于只要事情有人做就行，且能够节约成本。

看似能够节约成本，但企业长期人员的不稳定，会给在企业工作的其他成员造成极其负面的心理影响，直接导致的后果则为内部管理的混乱（一个比较重要的影响是内部低效运转）。对以上两点问题，如是外部因素导致，则需要拓宽人员选择幅度，重要一点就在薪资幅度，我曾经讲过，企业如果想节约成本或内部结构优化，尽可能选择裁员而不是降薪，毕竟这涉及到企业制度对整体成员的自选择（自筛选）过程，如此导致优秀者进来、留下，不适宜者退出，而不会出现逆选择问题。

当然，除掉经济因素，企业领导可能会兼顾法律因素或政治因素作考虑，因此，在经济大环境不太好的前提下，部分企业可能选择降薪，出发点可能在于，即便一些比较优势人才也会选择忍耐不反抗，而极少部门对企业极为重要的职员，则采取特殊优厚对待处理。

任何形式的组织领导，维持其权力及稳固，最为关键、最为重要一点，就是解决经济问题，简单来讲就是得有源源不断的钱或物质流入，所谓枪杆子里出政权，主要针对竞争者而言，对组织框架内的成员依靠抢掠手段是难以长久存在的。

因此，领导掌控了经济命脉，就能掌握组织内部的所有权力相关问题。

一是下属忠诚问题，当下功利主义盛行的社会，下属所绝对忠诚的对象，只是他自己，而所谓忠诚领导，只在于领导握有下属需要的经济资源，所以，对领导忠诚，实质就是对领导资源的忠诚，这与下属道德、素质、意识形态其实深究起来都没有任何关系，因为这是生存本能反应。仔细观察，你会发现，企业会引导职员的依赖性深化（如透支消费、退路切断、组织环境优化诱导等），部分企业可能存在明令职员不允许从事本职工作以外任何业务，其名义在于影响企业工作，但本质在于对职员依赖性强化，也就由此组织掌握职员的经济命脉，自然也就强化了领导权威。

二是经济掌控，我曾经讲过，你能够多大程度掌控职员的经济财源，你能够多大程度具有对下属的影响力，因此，从权力意义角度出发，只要能够职员吃的就行（也就是解决温饱问题即可，或者稍微仁慈的涨点也行），如此，也就形成了对绝大多数职员的控制，各位职场人士所谈及的基本工资，假如国家法律不要求增加，任务领导都不会有增加的主动欲望，对国家而言，使更多人员富裕，便有够强的对外竞争力冲击力，但对企业领导来说，太多人富裕便失去了控制的能力，在此，需要澄清的事实是，企业作为资本的整体代表，其并不存在所谓必须要做制造业，也不存在所

谓的必须高制造业升级，资本的最原始本性，是钱能够生钱就行，中间这些过程如有可能，其会完全选择抛弃，这个问题可从国内房地产业就可得知，再如印度，这个国家制造业还没发展起来，就已经在金融领域、软件方面繁荣（均属虚拟经济）。在掌控组织财富得同时，只对极少数职员，给予优厚待遇加以收买即可。

三是解决依赖与替代性问题，不同职员存在不同用途，领导当然也存在不同需求，领导要解决组织权力问题，一个很重要的因素在于，掌握主动权，有两点内容：一是领导要尽可能增加组织内可替代成员数量，如此，才不至于突发情况或特殊权力需要时，而无人可选、无人可用；二是对某些人员，尤其是对核心圈成员的依赖要尽可能减少，当然必要的权力制衡派系结构还是要有的，但核心圈人员过多，虽可能一定程度稀释了其资源，但同时也导致这些核心圈成员，可形成彼此勾连内斗，从而避开领导的调控作用，当下属不太需要领导权力介入时，其实领导也就失去了对下属的强力控制。

第 41 节、攻击对手的政治清算法

参与职场竞争，便注定各成员的自私性，所以满足自身利益而剥夺他人利益，实乃恒古不变的职场准则，在组织内，所有资源是有限的，利益蛋糕并不能无限做大，你获利多了，他人便必然获利少，在绝对优势条件下，以排他性为主导的利益分配格局则为常态。

职场，所谓拉拢人心，本质上是被迫行为，而打击他人，才是出自本能反应，打击其他势力，是为争夺利益，而拉拢他人，同样是为求争夺利益服务，即便你是被拉拢的对象，但你同样是被剥夺利益的对象之一，所不同的是，领导在拉拢你，剥夺你利益的同时，会将亦拉入争夺他人利益的分配格局中，由此而获得一杯羹，当然，依靠领导这棵大树，在不损害领导根本利益时，领导会默认或允许你作为个体去掠夺他人利益。

当然，领导虽对不同职场角色，不同势力对手，均以打击为主要原则，但打击的手段却有不同，针对打击，赢面才大。

1、抱团打击（强大竞争力的对手）

职场最令领导难以接受的不是旗鼓相当的强大竞争对手，而是这个对手相较于领导的优势，在于不对称作战，即这位对手只在单方面对领导有优势，且如发生在这种优势上的直接对抗，会严重导致领导在整体优势上

的无价值，如领导，相对于下属或竞争对手，在资源、权力、人脉上都绝对优势，但假如你掌握其贪污、嫖娼、害人性命等铁证，领导可以摧毁你，你也可以毁了领导。

即美国在对待俄罗斯的态度上，即是如此，以抱团围殴的打击为主，即在成员上的全面性、又在方向、领域方面的全面性，即让你疲于应付、消耗实力，且在没有绝对明确的目标（毕竟美国始终处于半隐状态），但外部压力极大的情况，很容易出现内乱、祸起萧墙，再次分裂将不可避免，而在核武领域，要么不提，要么便核裁军忽悠，这就好比，你握有领导把柄，领导忽悠你交出把柄，给你好处如出一辙额套路。

2、直接打击（处于绝对优势时的小威胁）

前面我们已经讲过，人在组织内的个体趋利自利性，决定其行动取向，与彼此间的合作或对立关系并没有根本性转变，领导处于绝对优势地位时，对底下一些成员有损其行为时，必然坚决出手，且在行动之前必定是在底下成员尚处于可控状态，也就是说，领导都会选择在失控状态前下手，即养肥了再宰，对于这类成员，领导通常直接打击，基本不存在太多拐弯抹角成分。

在对待日本、韩国、以及中国台湾地区时，美国即采取这种方式，其中由以日本最为突出，根源就在于日本之于美国在远东太平洋地区的重要战略位置决定，美国对日本的控制，可以是其单方面绝对控制，日本相对美国来说，即便假如日本科技很行、经济很行、制造业很行，但在美国面前，其实一点优势都没有，因为美国对日本具有一票否决的力量，所以，日本的对外策略，虽则可能夹杂其自身利益所在，但这些都是建立在美国战略利益之上，只要美国否定，日本到回至解放前只是顷刻之间的事，所

以，对待绝对弱小，自身处于绝对优势的情况下，领导采取直接打击最为省事有力有效。

3、关联打击（盟友但其利益而损害自身利益时手段）

组织内，比较特别的合作关系，即所谓的盟友关系，虽所有成员均作为你利益剥夺的对象，但并不能同时与所谓成员撕破脸、搞直接对立，否则孤立无援将害其自身，所以，对待盟友，既然不能直接对立，尤其主要且重要的盟友，不能直接闹翻，否则，领导地位不保，而盟友基于其历史或自身利益缘由，必然会做一些符合其自身利益的事务，由此损害领导利益便成为可能，这是人性使然，并不会因为盟友的身份而发生根本性转向。

美国在对待欧盟这个合作者，即是主要采取这类手段纵横期间，欧盟就其整体而言，最大短板在于能源、原材料，而其对美国的最大威胁，是对美元占世界份额的侵蚀，也就是说，美国绝不会允许欧元取代美元的世界货币地位，在这问题上，美国必然对其出手，但不到万不得已之时，美国对欧盟做主要工作（打击方式），在于给欧盟周边制造动乱或者由美国控制能源或贸易通道（如巴尔干半岛、中东地区，始终掌握在美国的手中），美国以这种对欧元利益密切关键的区域打击，关联打击的重要目标却是欧盟。

第 42 节、如何解决多头领导下的事务危机

学员求助，作为下属，其表示左右为难，不知如何处理相关问题。即他上司的上司比较习惯于越级安排下属职员做事，在工作不忙或没有时间冲突的前提下，作为下属来说，其将工作完成做好也就是了，但有些时候难免发生意外，例如这次，高层领导给他安排工作，顶头上司也给他安排任务，而且都需急用，实在无法同时完成相应的任务，身为下属，其目前只能先接下，但之后如何解决善后就成了问题。

职场，下属越级汇报工作，从直属上司角度看，这是要抢班夺权的表现，而在高层领导看来，除非领导有这方面的需求，否则也会认为下属是在有意扰乱组织权力架构、违背职场秩序，但这是针对日常上下级频繁的工作事务下达与反馈的问题而言，假如下属是出于举报、揭发、甚至是必要的建议时，且高层领导正好有需要时，下属会获得高层领导的认同，高层领导也愿意接触下属。

但组织规则的另一面是，上层领导越级摊派任务，虽使得中间层管理者具有危机感以及不满情绪，可从整个职场生态来说，职场舆论却不会认为这是越级操作，或者说，这是职场舆论允许接受的行为。

其实，针对这位学员问题，想必有部分职场人士亦可能遭遇过，也有过类似困惑。在这个问题，首先要抓住解决问题的关键，即权力所在，其

次清晰权力结构关系。因此，在时间不存在冲突的前提下，你可以将几位领导工作安排都可以尽量去做，这对你的能力提升、眼界资源的把控很有帮助。

而时间存在严重冲突的前提下，你首先要做的事，是你顶头上司给你安排的任务，虽高层领导权力更大，但县官不如现管，顶头上司虽不能保证让你晋升、获得资源，但他能够确保让你得不到晋升、资源、让你不好受。因此，只要将你直接上司的工作排在首位，用心做好，使上明白你很懂事，你的忠心在他那里。其次，你将高层领导安排给你的任务，交由领导处置安排，假如上司要求你做高层领导的工作，而他本身的工作没有及时完成，直接上司也不会报复在你身上；反过来，直接上司要求你先做他的任务安排，则高层领导怪罪下来，他的责任就重大了，因此，绝大部分上司会选择屈服于权力，但这种屈服是他自我裁决，而不是通过你假借高层领导之威拒绝合作的结果，所以，上司也就失去发泄的支点（或对象）。

由此，亦会引发出一些职场常见的问题，如领导揽过施恩的问题，对一些办事出现问题的下属，作为领导，很多时候会选择包庇一些下属的过错，而承担相应责任，那么，这种施恩手段，为什么会被领导的上司默认接受？

主要原因有三点：一是领导替下属揽过，是存在职业风险的，不论领导的上司是否清楚犯错的责任人具体是谁，领导承担了责任，就相应的有了把柄；二是领导的上司，对组织经济利益的获取，是建立在组织有效运转的基础上，对领导主动承担责任行为，其实是有利于下属职员积极工作，

提高对组织工作的向心力；三是领导的上司，作为组织利益代表，并不惧怕领导对下属施恩，而是惧怕施恩的对象（最广大的民众），所以，领导只对底下少数人的施恩，并不是其上司关注的重点，毕竟其上司施恩筹码更为庞大，且通过权力制衡短期内即可形成压制。而假如对最广大、最基础（直接生产利益）的民众施恩，这才是颠覆组织的力量所在，只对少数人的施恩，最大的破坏作用也就是另起炉灶而已，没有广大民众基础环境支持所建立的组织，其威胁性亦相对较低。

且问题出了，在领导的上司看来，必须有人承担责任，而领导作为与其上司之间的直接组织架构上下级关系而言，领导的上司，首先要追究的必定是找领导，作为领导，是从其以下人员的整体代表，领导的上司，在这个问题上，不会深究具体到某人，因此，领导的上司，需要的也是领导对犯错之后的态度问题，只有在具体的处罚阶段，才会细化到具体哪些人员的问题，从这个角度讲，领导揽过，除了有施恩作用，当然也有为其自身避免与上司冲突的可能。

第 43 节、遭遇下属合谋抵制该如何化解

任何组织所谓的改革举动，均来源于生存或发展压力，换句话说，改革都是被迫的，是不得不走出的一步，但这只是硬性条件基础，至于会不会付诸实际行动，则取决于管理者（领导者）的意志信仰。

要对组织内部改革整顿、对部门进行改造，这是很得罪人的事，且所得罪的既得利益集团，其势力不容小觑，因此，所面临的问题不仅在于是否存在阻力，更在于你可能因此而导致失败、乃至粉身碎骨。

学员咨询，其单位内日常工作状态比较懒散的部门，最近由他接管负责，在这段时期内，他对部门人员管理比较严厉，目的就在于改变以前的低效工作状态，但部门各成员对此表示不理解，且不间断向过去负责本部门的领导反应此问题，即有点诉苦或投诉的味道，对此改革，不知如何推进下去，面临功败垂成、离职出走的职场命运了。

改革（革命），其本质意义改的是对现有利益分配方式的改变，以及对获得（吸收）利益对象的改变，这种触及到核心问题的改革措施，才是所谓的改变命运。但对既得利益者来说，不可能主动选择放弃，唯一的方式，只有强力推进，也就是说，你要首先保证自己有力量资源在支撑你去做这件事。

作为老板，其本身就是最大的既得利益者，也就是实力最为强大的一派，所希望组织革新，在于对组织发展强大的展望，以及对集权做大的需求，所以，改革，所改变的最大部分，是除其本身之外，对其它既得利益集团的削弱或消灭；作为替老板改革的具体操盘手，其需要的条件，除其本身必要的才智、有效措施之外，就在于需要老板的保护与支持，两者互为作用且促进发展，缺一不可。

由此，你作为部门负责人，且上任不久，这本身说明你的实力并不够强，作为改革具体的操盘手，你需要上层的支持，至少不能让上层领导反对、批评你的做法。但问题积重，要改变也是需要时间，能适应者留下，不能适应者则循序渐进式换人即可。你所管辖的部门成员，之所以向原部门负责人反应这些问题，说明他们作为懒散这种既得利益者，是以通过拉拢上层领导搅局，试图从更高权力层向你施压，假如上层领导不能理解你的做法，或者领导层本身就是这种利益即得者，其必然不愿你改革下去，因为你反对职员的这种工作状态，实质也牵涉到原部门领导的利害之处，毕竟过去是他在负责，其所形成的部门工作规则或制度有问题，则说明这位负责人的管理也有问题，当然，如这位原负责人没有能力阻挡你这件事，那么，也极大可能由此造成他与你的职场矛盾（暗战）。

吴起变法，在魏国变法，使魏国为魏文侯时期一度作为彼时的超级大国，其所建立的职业化军队，几乎将使后来统一六国的秦国濒临破产灭国，但吴起只是作为改革的操盘手，却少魏国最大实力派魏国王室的支持，即魏文侯之后，魏武侯对这位前朝老臣、功臣的忌惮、不信任，促使其选择跳槽、另谋高就。吴起才智举世无双，但悲惨的命运始终与这个名字相连。

随即，吴起就任楚国 CEO，这次失败，同样在于失去实力的支撑，楚悼王死后，吴起亦随其而去，但这一次没有选择继续跳槽，或许是其年龄大了，或许是他认为天下已没有他容身之处，毕竟从卫国开始，已绕列国转了一圈。而商鞅命运，相比吴起则要相对没有这么多悲情色彩，虽最后都以身死而告终，但商鞅的职场过程算是比较顺利，这主要得益于实力的支撑。

第 44 节、职场如何感情投资

在职场，有钱有身份可以办成很多事，但身份一般、工薪阶层同样可以获得类似的办事效果，甚至比花钱多的人效果更好，一个比较深刻的根源在于，部分有钱人认为钱能通神，所以有些时候便目中无人，由此反而花了大钱也达不到办好事的效果。

柴进即是后周皇家贵族之后，财力丰厚，对待武松的花费可不算少，好酒好肉伺候，武松在柴进府上吃喝一年有余，临走亦送其金银，但武松心里惦记的却是宋江对他的好，对柴进缺少挂念，之所以如此，关键在于柴进既然已接纳武松长期在其府上留住，就要在对待武松的言行上表现一致，但是柴进没有，完全不把武松当回事，连武松的名字也不叫，只以喂，肌肉男对其称呼，柴进对武松只一味撒钱，他的世界，钱就是感情。

煤老板阶层人员可以这种方式结交收买人心，但普通工薪阶层就得利用自身的优势、且结合自身实际，以感情投资为主要手段，即将感情投入的多些，将金钱物质的投入做到量力而为即可，那么，如何操作感情投资呢，下面详细道来。

1、称谓上下功夫

在单位，假如你的亲戚、兄弟、朋友、同学等熟人找你，或者说你去

找他们时，你是怎么称呼他们，表现是否热情，是否主动，同一件事，不同的言行表现，会给人以完全不同的感受。如你之前的上司找你，那么你可以称呼他当下的职位，再以他是你的老领导强化关系，或者你直接以老领导称呼他，所以职场上的称谓，本质上代表了背后的私人关系程度，而比较念旧的称谓就是感情投资的表现形式。

假如你想将关系做的深入一些，完全可以招呼老领导坐你位置，这表示你念旧、感恩、更在于表示在老领导面前，你永远都是他的下属，如此，老领导不仅其自身看重你，更会在他的人脉资源面前宣传你，提高你的个人化品牌影响力。假如老领导找你办事，而你因给老领导办事，在单位受到一些处罚，这种情况，一定要抓住机会在老领导面前表现出来，当然并不是责怪老领导、亦不是要老领导替你做什么，而是在于你替老领导做事受到了处罚，这份人情要让老领导知道，如此情感投资才更有针对性、有效果。

2、相处上下功夫

所谓相处，即与他人的情感互动，也就是说你是怎么对待他的，对待彼此的关系，你的重视程度必须要突出，在职场或人际交往，一种比较可信且可操作的情感投资方式为，如送别，即你送别对方的行动，路程越远、时间越长，其所表现的情感效果则越强，如，对待普通关系成员，可能大部分人送别的距离不会超过家门，但对待特别关注、重视、感情深厚的人员，送别会直到车站，甚至等到车开走了，见不到了，仍久久不能离开，当然在实际职场，这种手段要用在对方看得到你的行为范围内方才有效，

否则你做的任何事，对方不知道，也就无用了。

刘备送徐庶、送张松，送别仪式特别感人、一把鼻涕一把泪，弄得徐庶、张松二人依依不舍，刘备的感情投资，令徐庶誓言不为曹操献计、张松将巴蜀军事地理布防图献给刘备。宋江送别武松亦是如此，路程送了一段又一段，武松认为不用送，但宋江却要再走走，直到夕阳西下，才不得不停止脚步，这种情感投资，换作任何一人都难以言表，在职场，你孤身一人漂泊在外找熟人谋出路或办事情，不论对方是否能够解决你的问题，当你离开时，对方抛下所有事情，哪怕请假也要亲自送你到车站、亲自见你上车，甚至给你买好车上吃喝等用品，最后来一句，只要有时间再到这座城市，一定要联系你，表示你要亲自去接他，这不得感动死，尤其一些遇到困境之人。

3、物质上下功夫

物质上下功夫，可是官家富商的拿手好戏，而作为物质资源不足的个人来说，也并不是说不用花钱，就能换来感情投资效用，金钱不充足，但依然还是需要适当给予的，金钱是感情的润滑剂，更是感情的实物证明，假如你整天与对方说感情好、重视感情，却不愿花费一点金钱，如此，便没人信服你的言论。所以关键时刻还是要出点血，宋江只是县衙押司，充其量也就是个县委县政府的办事人员，所以，在金钱方面确实也没什么油水（相对于品级官员来说），正因为如此，宋江的短板在财富储备较少，所以远距离、长时间送别武松作为补偿，在最后离别一刻，宋江硬塞给武松几两银子，即表示武松不收，就是不把他当兄弟，这招对在职场混得不

太好的人员（武松）确实比较管用，这类阶层的人员，更在意别人是否对他足够尊重（重视），自尊心比较强。

但对于部分在职场混得还比较可以的人员，虽送别没错，但这点银子可能就是侮辱，打发叫花子了。因此，本身没有经济资源支撑的情况下，可以通过人脉资源将生意（业务）给拉拢至对方的门下，这也是感情投资，为维护彼此关系，你忙前跑后为对方办事、带来人脉资源。如某乡镇王书记因与银行为非直属关系，乡镇王书记因感谢银行主任借贷资金以解燃眉之急，将其政府管辖内的企业资金引导至银行，这为银行提供足够的流动资金，当然则同时为银行带来更多信贷业务，对银行是比较有利的，所以银行主任自然愿意认可乡镇王书记这层关系。

第 45 节、制衡的境界

有些人偏好做老大，有些人偏好做老二，而人一旦晋升到老二的位置（第二梯队）时，必会做梦都想抢班夺权，即便此前从未有过这些惊险刺激、惊心动魄的想法，但利益的巨大推动作用，会致使其不得不走出这一步，这就叫身不由己，陈婴从未干过什么打家劫舍、杀人放火的勾当，只因其在乡里颇有名气，从而被秦末之乱的外部势力裹挟而上，坐起了地方一把手。

人与人之间的关系如此，国与国之间关系亦为类同。美国从 18 世纪后半页独立建国到成为世界霸主，即凭借其掌握发展壮大有效手段之外，更重要的是能够及时抓住进攻的任何可能机会，美国从独立后的几十年中，持续其领土疆域的扩张，从原本大西洋国家演变为两洋国家（大西洋、太平洋），在此期间，除独立战争期间与彼时世界霸主不列颠英国直接交手之外，后续对领土的扩张手段主要为两类：一是购买，此手段主要应对彼时世界强国（英国、法国）；二是军情掠夺，此手段主要应对弱国（如印第安人所生存地区、西班牙、墨西哥）。

美国从独立到领土迅速扩张，既有其欲望（能力）使然，更有上帝赐给美国发展的机遇，美国所发展的机遇前提，在于英法列强正处于争夺利益而相互攻杀，疲于奔命，根本无暇顾及远在北美的利益，所以与其受美国掣肘，到不如卖给美国而及时将土地资源变现抽身。

在职场，作为弱势者，要发展壮大，除必须修炼自身能力外，更要懂得注意组织环境变化，善于抓住机会，至于使用何种手段并不重要，只要能够由此使自身实力壮大就是可以值得使用的手段，不必拘泥于某一特定手段。

任何能力的展现、手段的发挥，都应该建立在机遇之上，这是快速成功的助推器，美国完成本土扩张之后，便开始对外部势力延伸，将触角逐渐渗透进欧亚板块，西班牙作为曾经的殖民列强，在与其他欧洲强国的竞争中，被废其武功（已无还手之力），美国由此抓住机会，将原本西班牙所属海外殖民地收入囊中（如菲律宾、古巴等），从这一点看，美国似乎具有非常强烈的投机主义思想，总在对方最为虚弱的时候出手，给人致命一击，弱者，在崛起之路上的代价是，以吞并其他弱者而发展自己。

天下大势，此消彼长，美国势力在逐渐发展、壮大、延伸，而老牌帝国英国的势力却在日益萎缩，但彼时世界的主要经济与人口活动区域（欧亚非）仍在英国的势力范围控制内，美国要取代英国的地位并非易事，但上帝再次给了美国两次机会（一战、二战），在这两场世界级帝国之间的互撕争夺战中（主要为工业国列强之间），一战、二战虽均以德国失败而告终，但大大消耗了彼时霸主英国以及其他列强的实力（如法国、德国、俄国（苏联），而美国得益于地利之利（背靠两洋），不仅实力未损，反而极速增长。

讨论此问题用意并不在于阐述英国是怎么退居二线，美国是怎么走上

台前的。而是重点讲述美国的制衡之术，对各列强国家（无论是失败者、或胜利者），美国始终采取两手抓策略：一是支持（扶持）；二是防范（设置对手），以此种手段，使各列强国家之间永远处于对敌状态，而无长期合作的国际环境，更不用说所谓洲或区域一体化了，这是美国极不愿看到的情况。

一战，德国失败，因此付出巨大代价（如巨额战争赔款），美国作为一战参与者（协约国一方），与德国等同盟国家属于对敌关系，战后却反对战胜国对德国的巨额赔款要求，且后续，美国不断加大对德国的技术和资金支持投入，扶持德国发展，目的就在于阻止欧洲大陆的整合（即不允许法国在欧洲大陆一家独大，由德国牵制法国），而为了预防德国再次做大独强，美国进一步扶持苏联，对其技术与资本支持，如此一来，德国便面对东西两线牵制、法国、英国、苏联均处于多线牵制的魔咒之中，只有美国居高临下、随时扰动各种局势。

使任何一个可能对手或潜在威胁，均处于多线牵制的状态中，是美国全球战略基本运作手法，因为只有对方存在多个竞争者时，才能最大可能保证美国不用亲自上阵，只有万不得已之时美国才会亲自动手，当然要美国亲自动手的前提是，对方已基本处于强如之末时。

美国在太平洋战争爆发以前，一直都是日本的支持者，对日本持续输送军事战略物质，而后期才加入反法西斯阵营，此前为什么没有人反对美国（助纣为虐），关键是美国彼时已是非常强大的一方力量，虽与日本军火贸易，但美国并没有直接与日本并肩作战，由此而言，美国是值得拉拢

且不可忽视的力量，所以美国总是在对方消耗到极限时出手，总是做摘桃的人，而美国之所以对日宣战，并不是日本偷袭珍珠港，深层原因在于，彼时列强（如英、法），尤其彼时世界霸主英国的实力消耗的差不多，已无力阻碍美国反超为世界霸主宝座，基于如此现状，德、日的作用价值基本已经丧失，所以必须将德、日给彻底摺下去。

我曾经讲过，与领导竞争，应该通过促使其他成员与领导之间发生矛盾，使更多不满或好斗分子与领导发生内斗，如此，领导不仅不会盯住你做事，反而会拉拢你。

美国式这一整套国际关系手法，至今仍在全球上演使用，如中东、乌克兰、亚太等区域，始终玩弄这种政治游戏，即扶持弱者、打压挑战者、设置多线（多方向）暗桩（磨察对立），以相互牵制防范、以及区域性制造动乱，等等，核心目的就在于使欧亚非无法稳定实现一体化、贸易顺畅便利化，只要这些区域做无法做大，美国则仍然可确保其世界霸主地位。

第 46 节、维持冲突离场的价值

分析评估人与人、组织与组织关系以及发展走势问题时，我曾经讲过不仅要看其发生了什么，更要看其原本是什么。在国际关系方面，对国与国之间的合作与冲突，该如何分析未来态势时，其实很多新闻媒体或专家的分析之所以往往会呈现错误的结果，可能缘由他们光顾聚焦于事件本身以及细节方面，导致其只见树木，不见森林的思维而禁锢上帝视角下思考。

俄乌冲突持续，至今仍无和平解决成果，但我们完全可以大胆预测，俄罗斯解决乌克兰问题的上限是，依然维持乌克兰独立主权国家整体身份示人，但前提必须是对俄罗斯友好的且政局稳定的乌克兰，而下限则是将乌克兰一分为二，保持乌克兰东部为以俄罗斯民族为主体的国家形式存在，除了以此作为俄罗斯核心区的战略屏障之外（因其政治、经济中心处于东欧平原），更在于为克里米亚半岛留出缓冲屏障，因克里米亚驻守俄罗斯黑海舰队，俄罗斯掌控了克里米亚半岛，便控制了整个黑海，因此，只有保证克里米亚的绝对安全与稳定，才能一往无前傲世黑海，所以，必须给克里米亚制造亲俄势力大后方，有基于此，俄罗斯最坏的打算（也就是底线），乌克兰东部必须脱离西方（北约）控制。

我们都知道俄罗斯是全球块头最庞大的国家，但其存在两大弊端：一是放眼整个俄罗斯，也找不到几个像样的港口（特指不冻港），所以搞定乌克兰，其实是在保持俄罗斯南下贸易的海上交通线，如果丢失，势必将

进一步恶化俄罗斯对南欧、中东的影响力以及对其他区域的势力延伸，而俄罗斯所在波罗的海城市圣彼得堡却完全暴露于北约的海空力量之下，由此则会导致俄罗斯战略收缩，极可能成为类内陆国家（有海无港，国家势力无法延伸，施展影响）。

当然，这样的结果通常情况下亦没有哪个国家敢于直接挑衅俄罗斯，除非二愣子国家格鲁吉亚才会试试水，缘由不仅在于俄罗斯块头大，更在于俄罗斯庞大的核武库，所以，我们看媒体报道，俄罗斯动不动就亮核肌肉，之所以如此，并非俄罗斯常规武器不行，而是在于俄罗斯港口太少，且处于北约包围圈；二是核武器是维持俄罗斯国家统一的最强大的有力保障。

假如俄罗斯没有核武器，国内各种势力集团会在外部压力的持续下，进一步分裂亦成为可能。

俄罗斯块头大，是其优势，但亦是其弱势，之所以俄罗斯要维持其块头大，就在于俄罗斯缺乏足够的战略屏障，所以通过扩大地盘来谋求以空间换取时间，为的就是整个国家的可持续发展，否则外敌入侵，没有后撤的余地空间，则只能任人宰割了。

因俄罗斯的核心区在欧洲部分，其所面对的战略压力同样来源于欧洲，整个西欧、东欧、包括俄罗斯几乎处于同一平面，各国家之间几乎无险可守，所以彼此之家战略渗透的压力巨大，为维持彼此安定的发展空间，在西欧与俄罗斯之间留下一些相对比较中间的势力范围是比较务实的做

法。

假如俄罗斯内部不分裂，事实上俄罗斯短期内也不可能分裂，即便俄罗斯掉入专家们所称的资源陷阱，但俄罗斯凭借在高油价条件下，其经济运转并不困难，且俄罗斯油气资源储量甚至高于中东地区，所以不买俄罗斯油气资源对多数国家来说亦是不可能的事，同时有庞大的核武库、军工贸易加持，俄罗斯即便做不了世界霸主，做个具有世界影响力的国家还是足够了。

有基于此，首先乌克兰东部必将完全脱离乌克兰政权，之所以如此，不仅在于俄罗斯的支持，更在于乌克兰内部本身就是民族之间泾渭分明而居，并没有全面性的杂而居之，所以，东乌以俄罗斯民族聚居为主，西乌以乌克兰族聚居为主，如此，则在意识形态或民族情节上能够顺利接纳服从。

而据于意识形态与民族对立，以及历史上的新仇旧恨柔和一起，当然包括以美为首的北约实力推波助澜之下，乌克兰即要不到东乌领土，亦不会驱从于俄罗斯，结果只会加剧分裂，极有可能的结果是，以武力作为最终结果，只有两种；一是即类似朝韩模式解决，彻底分裂获得联合国对彼此承认；二是俄罗斯对乌克兰的整体收服，但绝不可能是乌克兰或北约对整个乌克兰的收服，否则俄罗斯必定将宝全押，因为这是战略决战。

第 47 节、关键时刻领导为什么反而嘉奖被告发者

职场，越为庞大的组织或部门，领导对底下的人和事的信息需求程度越为强烈，由此，对一些组织内主动汇报各类事务或人员动态信息的下属，领导通常表现为不拒绝态度，包括所谓的小报告（同僚之间恶意攻讦），领导虽不主动提倡，但亦不会断然完全拒绝。

当然，向领导弹劾同僚、打小报告之类，领导并不一定会按照你所预设的轨迹流动，这与领导的能力或管理水平并没有直接关系，主要取决于领导的需求，在对待举报人和被弹劾人，领导有三种处理方式，其背后所隐藏的权力规则，以下详情分析：

1、处理被弹劾对象，嘉奖举报者

单位内，此处理方式被认为最通常且比较合理的解决措施，因正常逻辑来看，被弹劾者多半存在污点，即便含有添油加醋成分，但只要有关部门，或者领导有需要，可以最大可能忽略这些细枝末节，而奖励举报者或对举报者施以怀柔恩惠，则成了领导必须要有所表示的事。

组织内监督部门，通常比较鼓励各人员对单位不良人员的不良行为检举，对举报人加以奖励。而领导对组织内成员的检举行为加以奖励，对被弹劾者进行处理，主要有两大原因：一是应付某些必要的组织工作任务；

二是被弹劾对领导来说，没有了利用价值，当然仅凭此还不足以使领导针对性处理，最关键之处，在于被弹劾对象已经妨碍了领导的利益，或者说处理被弹劾对象，可以给领导带来好处，武则天所设立的告密制度，最主要目的就在于处理被弹劾对象（清除权力阻碍人员）。

2、处理举报者，嘉奖被弹劾对象

向领导举报同事的问题，并不一定得到领导的积极回应，相反，可能招致领导的处理，反而奖励被弹劾对象，这种情况除了所谓的诬告之外，会被处理，还有更为深层的原因，主要两点：一是为了政局稳定，所以同事之间的相互恶斗，领导不希望继续恶化；二是对组织内党争的暂时遏制，因为，在权力比较集中的组织内，只要领导没有明确表态，底下成员的斗争便会相对平缓。

而当领导与被弹劾之间关系微妙时，最好不要轻易弹劾，所以，向领导打小报告时，不仅要观察对方与领导的关系状态，更要留意领导的态度与实力，主要两点缘由：一是领导与被弹劾对象，属于利益捆绑，所以，不希望你弹劾，避免将他也牵连进去；二是领导对被弹劾对象没有控制力，一旦弹劾公开化，被弹劾对象向领导发难，领导为求自保，只能弃车保帅，处理被检举人，汉景帝处理晁错这件事的原理，便是如此，不是汉景帝相信袁盎所说的（只要处理晁错，吴楚便会罢兵），而是汉景帝对吴楚藩王控制力不够，为确保中央占据道义制高点，只能先妥协，而后被动进攻。

3、对举报者不处理，嘉奖被弹劾对象

领导对举报者不处理，主要考虑在于有两点：一是假如奖励举报者，即表示举报者所弹劾内容属实，是正确的职场行为，所导致的结果，必然要处理被弹劾者；二是假如处罚检举人，而检举人所提到的对象及问题，却被组织成员认为是对的，那么，领导的行为即是在强化与下属的矛盾，亦会被下属认为领导是庸主所为。因此，不表态，即表示领导还是愿意给予下属发表言路的机会。

吕夷简在病重时，便招致官员弹劾其过错污点，而宋仁宗并没有处理吕夷简，亦没有嘉奖这位官员，且不说这位官员所说是否为事情，单从这位官员的行为来看，足以说明他是个政治投机分子，宋仁宗想必亦有所察觉，但组织内能够听到不同下属，发表不同言论亦是有可取之处，吕夷简虽病重，但亦算是有功之臣，即便其存在一些不足之处，但人无完人，且吕夷简已是将死之人，对宋仁宗亦不惧任何威胁，所以，嘉奖吕夷简，主要两大权术用意：一是昭示天下，宋仁宗对有功之人、对亲近他的下属不会卸磨杀驴；二是在暗示吕夷简应该主动辞官是最好的结局（宋仁宗对吕夷简的嘉奖微妙之处，就在于不仅是物质利益上的嘉奖，而是权力爵位上的表示），这在别人看来难以理解，但吕夷简深知领导之意，也就主动辞官了。

第 48 节、揭示单位管理法

人性是不变的，但人性会依据不同的职场环境，所采取的行动是会发生变动的，从这一点来讲，领导是比较难以控制下属的行为，但通过对组织职场环境的营造，则非常有利于改变这种管理劣势。因此，领导驾驭下属，如果只强调个体能力，必然会对自身权势加以强化，而强调组织环境优势，则会倾向于组织体制的建设与完善。

单位日常工作中，领导或下属，其行为逻辑首先遵循心理平衡，或者说遵循人性逻辑平衡，如对某件工作事务做或者不做？全力做或者糊弄做？也可以说是一种工作信念（是否为领导服务的信念），而这种人性逻辑会受到理性条件下制度或策略影响，领导是否能够高效管理团队，打造富有竞争力组织，必须从组织领导三大基本原则入手。

1、权力

任何层级领导，在组织内坐上了管理者位置，便拥有组织赋予的权力，但权力必须与职位要求对等，否则权力过大（超出岗位规定），或者权力过小，在权力与职位要求极不对等的条件下，领导通常会随权力的发展而走向两个极端。

一是权力过小，会被认为明升暗降，挫败其积极性；二是权力过大，

而没有节制作用，会导致领导通过权力，持续扩张权力，且同时对利益的肆意报复式攫取。因此，领导权力不仅需要节制，更需要平衡发展。

2、利益

权力是获得利益的一把钥匙，而利益的增长亦会对权力的增强提供能量支撑，所以，对领导、对下属，谈到利益，必谈权力，谈到权力，亦必须要涉及到利益，此两者绝不可偏废而不谈，所谓权力（军事、政治、财政等），其主要目的就在于使自身获得生存的空间而服务，不仅是生存，更是生存安全、生存更优越。

领导或下属拥有组织权力，就要相应赋予相称的利益给予其经济活动，否则，领导掌权而无利或微利，便容易导致领导权力腐败寻租，当然，这是正常权力状态，但某些领导掌权之后，会经不住诱惑，而过度迷恋对物质利益的享受，即便组织所给予其利益比较可观，但也一时难以满足，由此，这牵涉到领导责任的问题。

3、责任

所谓责任，表示为领导对组织稳固与发展所应当承担的后果或代价，如经济处罚、政治权力处罚、刑事责任处罚等等，领导获得了权力，就必定尤其责任要求，否则拥有权力，而不用承担后果，或所承担的代价过低，那么，领导在任何事务的决策中，便不会表现的慎重。

如此，不仅损害组织利益，更会通过这种方式，将组织利益转化表现为其自身利益，领导有了权力，而责任表现的比较小，不仅不顾组织利益，亦会促使其成为操弄权力，甚至将高层领导架空，历代官僚的腐败、弄权，改换门庭，宋明以后的文官体系建立，以及程朱理学之下带有宗教色彩的孔孟儒教，将帝王以不同程度的架空，首要因素均在于这些群体的责任过小，他们的职场命运并没有严密的与帝国绑定融为一体。

观察任何一家单位，对组织人群，领导或者其他职员是一种怎么样工作态度或行为方式，可以通过其相应的权力地位、其所获得利益、其所要承担的责任，以此三要素权衡评估，便很容易理解这家单位内部管理的好坏、领导素质好话，经营状态的好话，毕竟权力大了，利益就像相应给予增多（因为组织层级越高，其非法或非道德攫取组织利益机会或能力越大），当然，权力大了，且满足了相应利益的条件，必须对其权力赋予相应的责任，而责任是否真实有效可行，在于责任明确，且发现领导违规的概率机会以及惩罚力度有着密切相关性。

第 49 节、被架空的反击之道

学员咨询，其作为部门负责人有一段时间了，但最近发现手底下职员竟然没有向他请示，没有得到他的同意，便听从另一部门负责人的安排，去做一些与本部门无关的工作，当然，另一部门负责人属于关系户，在组织高层有背景、有靠山，这在公司已不是秘密，也正因此，单位存在很多趋炎附势之人。

对于这个问题，其找过这位下属谈话，要求这位下属如果类似事情，必须要向他提前请示工作，其此，他也想找另一部门负责人提出交涉，但又不想因此陷入可能长期的对立状态，面对另一部门负责人却可以指使自己下属团团转，而他自己作为本部门负责人，却对下属没有足够的控制力，常常是工作安排下去之后，得不到积极回应，该如何处置为妙？

职场，有相当一部分管理者在遇到类似问题时，必定极度愤怒，如找下属训斥一番或者要求下属后续必须如何去做，其次，亦可能找到一部门负责人理论对错是非问题，这是管理者的一般同行做法。

但正所谓，一个巴掌拍不响，另一部门负责人找到你的下属直接安排任务，绕过你的权限，之所以能够成行，亦在于你的这位下属的配合导致，也就是说，你的下属如果机灵点或圆滑一点，可能会提出要向你请示汇报的问题，即便这另一部门负责人有背景，且本身也是领导，对这位要求请

示的行为存在某些不爽的感觉，但从组织制度或职场规则来说属于正常程序，换作任何领导来看，也不能成为其后续被找茬的理由。

因此，问题的关键在于，搞定你的下属即可，你可以明确提出对这位下属不满的地方以及要求改正的地方（此方法可以使部门下属能够有所忌惮收敛四行为，但同时也暴露了你的意图所在，使你由暗转明），当然，你也可以当做什么也没发生，以圣人道阴之手段给这位下属以教训，如你可以将事务多安排给他去做，这是组织赋予你的权力，也是权利，只要下属出错，你依照组织规则制度加以处理，即便这位所谓的另一部门负责人是有背景的存在，也拿这件事没有办法，况且除其权限不够之外，其介入意愿亦是打个问号的。

如果，就此你不想再使用这位下属时，就可以一直就这么操作，通常来说，下属会选择离任或者调换部门，但换部门是需要你同意才行，即便有人事部门介入，人事必须有相应的人员补充给你才行，如此，人员流失或变动得责任就会相对降低。

而只是想给予下属教训，使下属知道你的权力所在的话，教训之后，可依据下属的表现加以对任务安排的收缩，以及言行上面的拉拢（如下属有表现好的地方，抓住时机可以给予表扬，或者在下属请教问题以及你观察到下属的问题时，可以给予指导，并表示其可以有问题找你沟通，也可以请下属吃个饭，工作餐时特意找下属聊一聊等等，这些都可以是积极的拉拢信号），但在工作中，下属必须对你具有积极的回应，以及对你向心力的靠拢，否则，这位下属仍执迷不悟，只想另攀高枝的话，就只能让其

痛彻心扉了。

部分管理者，可能会直接找到另一部门负责人交涉，但结果可想而知，不欢而散，除非你所在部门或者你本身的实力就比较强势，否则直接挑战的后果是开罪之后，会遭受对方明强暗箭，毕竟另部门负责人更为强势切有实力。

平级之间，另一部门负责人确实存在违反规则或制度的问题，但你毕竟不具有管辖权，也就不具备控制力，在对方来说，你没有足够的施害权资源，除了情绪可以发泄之外，并不会会有更多实质性的益处。

职场，祸起于萧蔷之内，堡垒总是从内部开始崩溃，在你最有优势的地方，发挥你的长处，展现你的权力（控制力），将内部团队建设好了，外面的苍蝇也就不容易进入了。

第 50 节、能力只是出头的三大指标之一

所谓谋事在人成事在天，职场亦存在看似比较运气的成分，如晋升或面试成功，但为求在职场具有比较大概率预期结果，或者说比较可控的稳定发展前景，则尽可能排除对运气的期待，毕竟可遇不可求，了解职场、了解单位、适应环境，利用既有规则取胜，赌运气的使用时机，通常在于从实力的角度没有胜算而使用，毕竟任何事情如果不是立即固定下来，便存在可能突发事件，从而左右结果，否则应该持之以正，而非以奇胜，所以，要在职场崭露头角，就得依实际情况而定计策。

1、专业能力

孙子兵法的奇正之道，专业能力，你所拥有的强旱专业技能，就是职场所谓的正道，这在很多情况下是可以帮助你崭露头角、前途高升，任何领导、任何企业招你进入，或者给你升职，必定是你能够给其赚钱、给其解决一些问题（当然，也不能完全排除一些看似没有多少专业技能的领导占据位置），蔡泽见秦，能够说服范雎将相位让给他，其坐享秦相宝座，但很快即宣告辞任。

领导，一般只有在组织发展进入稳定时期，各项事务已经程序化、即便领导不在，或者没有特别从未出现过的疑难问题时，很多事务当然也不

需要特别能力人才（但基本解决问题的素质还是要具备的），陈平与周勃在汉文帝时任命为左右丞相，但周勃面对领导疑问时，却无法解释，陈平虽非领兵将领，但对丞相的管理本质含义，理解透彻，简单来说，就是让专业的人去做专业的事即可。

2、领导关系

用人单位 HR 在专业能力方面不太了解，但其可以很大权力阻碍你进入后续环节，即用人部门对你的面试否决。所以，对待 HR 的态度，其实与对待领导的态度类同，毕竟资源掌握在其手里，你想获得这些资源，必须要拿出你可以与其交换的东西，因此，对待领导的态度很重要，且在行动方面亦会对领导有所表示，懂得的话，必然为你晋升加分不少。

多年前，我在某单位领导下做事时，当得知某同事是领导心腹时，我所做的第一件事，就是在这位心腹面前夸赞领导、认同领导的工作做派、认同领导的工作方式，且在行动方面，一直表现对领导极强的向心力，不可否认，彼时在这家单位具有一定能力，但终究是新人，后来的晋升，自认为对领导表示的依附支持，起到了很重要的作用，要知道，彼时完全没有依靠任何外来人脉背景。

3、比较异质

当然，世事无绝对，拥有强大的能力，并非就能得偿所愿，都能一一实现，影响职场人面试成功或者上位实现，亦存在其他影响因素，如去到

单位面试，用人单位假如不急于用人，可能会抱有再看看的态度，也就不会快速敲定录用谁，但用人单位，岗位人员缺口很大，业务增长，必须尽快先填补部分岗位人员，那么，用人单位只能从有限的面试人员中挑选，因此，在这些面试人员中，很可能存在各项条件都差不多的情况下，用人单位通常很可能以主观感觉出发选人，即感觉谁比较顺眼，可能就录用谁，所以，不一样的人员，异质化录用。

再如，任何个人的能力，很多时候，并不能从简单面试就能得出（特质专业能力方面），只有经过使用之后，方能判别，所以也就有了所谓的适用期，且有很多工作，其实通过试用期的学习，就能很快学会上手，真正特别难得工作并不多（从专业方面），那么，一个可行的办法，或者用人单位的筛选措施为，以岗位的性质出发，即岗位要求是与人打交道多（不仅表现要自信，也要有良好的语言表达能力），与设备打交道（专研精神）、与数据打交道等特征考虑（谨慎、严谨的性格），这些个体固有的特征表现，是可以从面试谈话中比较容易了解到清晰轮廓的。

第 51 节、职场昏招与绝招的区别

要在职场混好，首要任务就是与上司保持良性互动，且比较主要的活动就在于沟通顺畅愉悦，部分职场人士，在与上司日常交往中，往往存在两种表现：一是不敢与上司交往；二是不善与上司交往。因此，作为下属，与上司交往存在障碍或问题，上司便不可能与你协商组织各类重要事务，更不可能放心将过多资源赋予给你，没有背景关系，就请从你的上司开始作为。

学员晋升部门主管，但是其发现任务量过大，这主要来源于历史遗留问题下所产生的惯性，即在他之前的管理者都是这样的工作的，将很多稍微涉及到其部门的事务，都将推给其部门进行集中处理，如此工作量完全超负荷，尤其，部门经理与此前主管存在冲突，在其上位，接替这个部门管理者职务后，经理变本加厉将任务尽可能丢给他去处理，很明显存在公报私仇的嫌疑，对这个问题，其不知如何解决，想到在企业集团任务安排会议上提出工作重新分配问题，不知是否可行？

向领导提建议，不论是你自身的利益问题，或者组织以及其他人员的利益问题，在会议上也可以提，但要注意场合，以及会议的性质，如会议属于部门会议，那么，假如你有建议要提，最好以其他部门与你部门相瓜葛的问题进行提议，为什么？因为这是部门领导的权限所在，而你们是没有权限资源去与其他部门协调的，其次，在涉外事务中，这也反应出你对

领导权力的尊重，至于部门内部的问题，一般来说，你可以选择私下找领导沟通解决。

在对会议性质，选择发表问题的方向亦很重要，对这位学员选择在领导布置后续任务的会议上，提出这类建议，其实存在很大成分与领导叫板的意图，因为领导在此会议之前，说明各项事务安排已经敲定，领导需要且希望的是，下属去听话照做，及时将任务完成，而不是与其讨价还价，毕竟时机不对。

一旦你提出建议，任务过重等问题，领导很可能认为你存在三大问题：一是领导会认为你能力不行，毕竟领导只是刚下达任务，你做都没有做，就打退堂鼓，即表现得没有能力，也显得没有魄力；二是领导认为你不堪大用，凡是斤斤计较，与他人相处可能就存在协调问题；三是在这种性质下的会议，提议，实质在向领导逼宫，毕竟是任务布置，因此，也不可能拖后，所以，领导必须给您明确答复，在这个过程中，领导不论是从情面上，还是从具体操作上的内容调整的难度，这都是将了领导的军，因此，你在为难领导的同时，其实就是在为难你后续的工作。

有基于此，你所应该采取的办法在于，私下找领导说明情况，任务确实过重，但在陈述事实背后的目的，是因为你担忧影响到工作进度或效果，进而对组织利益有负面影响，但你不是觉得领导做的不对，相反，你非常愿意听从领导的安排，即便领导心有所悟的认为你存在某些私利目的，但你对事实的陈述说明，以及你对领导安排服从，对工作可能无法完成所带来的损失（其实也就是领导的损失，这是为领导着想）。

那么，领导也能接受你的提议。当然，领导可能处于有所怀疑考虑，或者基于他自身经验以及对工作的暂时无法调整的前提下，依然维持原有方案，换句话说，领导暂时没有理会你，但最后工作确实没有如期完成，领导也能做到心中有数，便也不好责备于你，毕竟领导很多时候都是现实主义者，不见棺材不掉泪，只有其看到了结果，才会推翻原判。

第 52 节、上下级互殴的手段解惑

任何组织，最基本的权力架构都是由三级部件组成，即高层、中层、基层，这种结构适用于处于任何权力位置的职场人士来分析处理各种关系、以及利益需要的满足框架，但此三者的结构关系，并非完全垂直状态，而是不等边三角关系。

在整个组织内，高层给基层人员的定位，为最终或最直接的生产者，也就是说，基层人员是高层各种战略意图实现的工具，而在一家单位内，基层之所以待在这个岗位做事，就在于其本身属于弱势群体，虽说这一群体人数可能庞大，但其存在群体行动困境，难以合纵为一股力量对其他势力对抗，可以说就是典型的乌合之众，只要其还有工作可做、有钱可赚、有饭可吃，这群人就基本不会造反，即便非常知道资本家在压榨他们的剩余价值，也通常多一事不如少一事而认命，历朝历代的农民起义，从秦末，陈涉大泽乡揭杆而起，至明末李自成、张献忠起义，几乎鲜有成功者，即便反抗，其胜利果实，即国家政权也多半为原组织内官僚或知识分子阶层窃取。

因此，二千年小农经济意识下的基层人员，只有在无法活命状态下，才会选择反抗，当然也就天下大乱、改朝换代，也就是换个招牌，仍然从事之前的勾当。

对待中层人员，在高层看来，其是代为管理基层人员的生产劳动，只要他们完全执行高层意志、为高层利益服务就行，至于谋取私利，从原则上来说是不允许的，但鉴于高层无法完全掌握中层的行为，所以，中层基于谋求私利的原始人性，加之程序层面上的可操作性，以公谋私，则成为职场必然。

当然，高层亦存在有意放水，即便了解到中层在谋私利，也会暂且当做不知情，这即因为利益的驱动，可以促使中层去卖利做事，如有兴趣了解，你会很快发现，能将经济短期内发展的好的，或者将项目做起来的中层，通常都具有很强的欲望，而其中的谋利行为也不会少，这种行为，便成为高层拿捏的把柄。

通常，在这三种关系中，对立最为持久且激烈的只有中层与高层，基层也是他们相互拉拢的对象，高层要稳固其组织地位，必须拉拢基层人员，但一般不会对这一群体极限压榨，否则就是自取灭亡之道，毕竟高层在竭泽而渔的同时，将承担最终责任，即组织破产清算。估计农民群体生活压力最小的朝代，除秦以外，应该算汉文帝时，在税赋方面最低到三十一税，因此，对人员的压榨，主要集中在经济层面。

而中层在对待基层时，拉拢的目的与高层类同，但对基层的压榨则会产生不同后果，即中层所做的坏事，最终得有高层这个法人代表承担责任。所以，中层可以肆无忌惮的以公谋私、欺压基层，唯一需要做的工作，就是能够蒙蔽高层，获得高层的信任即可。

那么，在高层与中层的合作与对立关系中，此二者能做的工作，其实从整体上来讲，只是在等待对方犯错误，且在对方犯错之后，继续强化对方犯错的行为即可，因为组织的日常管理运转，必须借助中层，这是客观条件约束，当然，假如高层能够轻松高效管理基层，则另当别论。在现实条件无法改变的情况下，高层通常能做的事，只是将对自身利益有害的中层加以抑制或清除，但这个过程必须要有充分的理由，如谋反、贪污、叛国等，即要么不搞，一搞就要以不可饶恕之罪处之。

中层对待高层的办法，其实很简单，但也实用，核心一点在于，只追求对高层个体利益服务，将其凌驾于组织利益之上，但历史就是这么滑稽，高层或基于智力、人性问题，大部分时间都难以理解，或者把握这种利益关系的责任归属问题，即高层往往囿于个体利益，而不能深刻理解组织利益的损害，最后责任得有高层自己背，而高层个体的利益则完全寄生于组织利益基础之上，所以，中层始终以高层个体利益满足，来侵害组织利益，恰恰高层亦乐于享受，对于这点三国时，鲁肃对孙权解释对北魏是战是降的问题上有清晰的认识（这解释了高层的命运是建立在组织之上的），唐太宗亦对此有深刻理解，即民与舟水的关系（这解释了组织的基础稳定在于基层）。

第 53 节、领导下属的阶段性规则变化

解决争端或职场问题，最原始、最直接、最终极的手段，不是所谓实力（如知识、经验、权力、专业技能等皆属此类），亦不是所谓权谋，而是暴力，至于其它手段，之所以有效，则必须依托于暴力基础，之所以，在职场通常使用其它手段来处理各种问题，在于代价与收益的选择上更划算，在其他手段可以解决问题的前提下，就没有直接使用暴力的必要，如权谋手段，作为解决问题手段之一，只在于对资源利用的效益比有所增加。

在解放战争时期，解放军进驻上海，与国民政府媾和，扰乱市场金融经济秩序，严重损害上海最广大人民的切身利益，反动资本家们扬言你的军队进的了上海，但你的货币却进不来、站不住脚，当然，单从资本角度、经济、金融角度来看，彼时人民政府确实在这方面人才、经验、资本存在一些短板，但枪杆子里面出政权，直接强制限制汇兑，以此阻止危机扩大化，因此，不论是比拼综合实力、或单方面优势，起定基作用的永远是暴力手段，那么，在职场生存，最可靠的方式在于吃透组织游戏规则，不同阶段、不同发展地位，则具有完全不一样的对游戏规则的态度选择。

1、制定游戏规则

具有主导优势、先发优势者，在职场，最需要作的事，是对规则的制定，当然，你能够制定各种职场规则，且能够使别人愿意或不得不驱从于

你，这不仅在于他人对你优势的结果表现而崇拜或敬畏，也在于他人没有更好的选择。制定游戏规则，其实就是通过制度来使你的实力或优势变现，这种软征服、软渗透，使得你成为组织塔尖位置，源源不断吸食自你以下所有成员的利益价值。

在企业单位，如老板层级、或者高官层级，便属于职场游戏规则的制定者。虽自古所谓的禅让行为根本不存在，但由父传子的组织权力世袭制度，却是从夏禹开始，因大禹善于治理水患，黄河全流域在古时大水泛滥是常有之事，基于共同利益（生存压力），大禹为求最大可能组织挑动黄河流域各种资源，便不断发展为严密的系统的出具规模的组织管理制度体系，其他部族，不服从领导，则以暴力征服，愿意服从部族，则不断加深对大禹部族的依附关系，毕竟他们的利益建立在大禹治水的问题上，正因如此，大禹才具备传位于子的权威基础，因为其已经在治水的过程中，成为名符其实的规则制定者，这些身份先天便带有获取利益的优势，如现代国际贸易条款，所谓自由贸易，不设门槛，虽看似公平，但具有先发优势国家，往往成为职场赢家。

2、利用游戏规则

没有机会、没有优势制定规则，则只能了解规则、熟悉规则之后，利用规则为你自身谋求利益，正如当下高考后的志愿填报，有分为所谓的顺序志愿（这个只有一次机会，即依据第一个志愿招录，因此依据考分慎重填好这一志愿为要）以及平行志愿（即第一志愿失败，还存在其他志愿机会），这就是规则，在你不清楚之前则比较容易吃亏失败，吃透了则赢的

概率较大。

中东地区，不仅拥有丰富的石油储量，更是国家贸易流通的必经之路，这一地域对美国来说，是不允许任何国家做大的，如所谓的区域一体化，即将阿拉伯地区实现政治经济一体化，因此，美国不会让两伊做大，所以想当初，伊拉克入侵科威特，美国很快联合其他国家对其动武，但美国并没有完全灭掉伊拉克，而是留下这个对中东地区看似不稳定因素，伊拉克的悲剧在于，从小范围来说其是规则制定者，但从大范围来说，其只能做规则适应者，毕竟这一地区苏联行将就木，没有能力施加影响，美国才是规则的制定者，即可以跟随美国喝汤，但不能私自做大，在这方面沙特算是人间清醒。

3、摧毁游戏规则

事物总是存在此消彼长的状态，实力随着时间推移，会有不同发展，在这方面，既有规则制定者因为权力制衡需要，而扶植部分成员，当然，也包括一些组织内突发性事件，毕竟即便是规则制定者，也难以做到对任何事件的完全掌控（比如 2011 日本地震、海啸、核事故，美国 911），在这些内部问题引发之时，则很大可能没有精力去做原本笃定计划要干的事，这就给潜在挑战者发展的机会，如此，就会引发下一个问题，即规则制定者，在规则之内的优势已不能满足其利益需求，所以摧毁规则就势在必行。

但组织游戏规则，已经在实行过程中，使得成员间已经适应，且各成

员认为能够从中获得好处时，原规则制定者再摧毁规则，便不会太容易，美国在所谓亚太再平衡后所推行跨太平洋贸易组织，目的就在于要摧毁原规则，只是这件事，并不是美国一家就能干的，需要合纵连横完成，但反观俄罗斯二零年代末的经济金融危机，美国狙击卢布，在关键时刻，俄罗斯能够宣布禁止外汇兑现，正是依靠其所宣扬的核大棒，即便美国也没有能力强制执行，因此，才有我前文所提到的解决任何问题，最终极的手段就是暴力，所谓资本之力，在直接暴力面前只是不堪一击。

第 54 节、弄透领导私密信息做不迷茫下属

单位内，领导通常来讲，并非组织完全所有人，即意味着多数情况下，领导对其行为并不需要负有完全责任或终极责任，最多可能情况也就属象征性的责任，更何况，在一些情况下，领导的行为（或政策推行）造成的后果，并不能明确为领导的失误造成，也就由此避开了责任审查。

在责任比较有限的情况下，领导最迫切的需求欲望便专注于权力、利益之上，毕竟只有在流水的组织层面，领导将自身塑造为铁打的个体才是最优策略，即领导如何谋求社会地位的扩张、人脉的积累、利益的据为己有，就是日常的工作重点，作为职场下属，只有深刻明确领导这几根本且深层次需求，就能在组织内的事务上未卜先知的了解到领导的日常行为取向。

一是领导在利益方面攫取，如领导存在将组织内所生产的商品或资产贱卖给亲属或心腹等利益关联人员，或花费大价钱购买存在私利供应商的原料等。当然在这方面，对组织的危害，主要取决于领导在组织的层级，毕竟组织领导各层面均有。

苏联解体，国有资产私有化，如俄罗斯前总统叶利钦家族以及其他前苏维埃时期官僚等，便这在这场改制运动中将国有资产转变为私人资产，也就此形成了寡头经济。再如领导再退位之前，通常选择接班人，不仅在

于是其心腹，更在于继任者认可他的做法，不能对他的政策持反对意见，否则就会存在政治清算的风险，叶利钦选择普京，而普京则没有令其失望，至今叶利钦家族势力仍旧保留。

二是领导除掉保利益之外，还有保权力，保地位的需求，毕竟领导不到万不得已，也不会轻易选择离职，因此在不主动选择离职的前提下，最好的方式便是，领导要向其老板（上司）表现出价值，即能够其老板赚钱（盈利、业绩），或能够解决老板很多现实难题，只有在老板认为，与这些下属领导的交易有价值，那么，所谓的经理人代理协议就仍旧可以延续，发挥作用。

在手段上，通常有三方面选择：其一，是数据作假，也就是将表面文章做好，假如老板不深究，就能应付过去；其二，领导会选择一些自我擅长的事务做投资项目，而不是能够切实为组织带来利益的项目，如此，老板必然对其更有依赖性；其三，领导会选择一些冒险项目，企图短期内获得高业绩回报，如此便在老板那里重新夺回话语权，当然老板则愿意这样做，在以结果为导向的思维局限内，老板没理由反对，除非东窗事发。

三是领导不仅需要在本组织保持其权力、地位，在整个行业内，或跨行业的区域内，领导亦需要扩大人脉圈、知名度，这些带有极强个人色彩的影响力，会与其肉体相连，即将自身打造成品牌价值，身在任何地方都有价值，更实际一点，在于任何地方（换个组织）仍旧可以谋得高薪职位，毕竟领导可能存在不同职场需求，或组织老板也可能出于各种原因而干掉下属管理者。

为能在离开本组织之前，能够在其他组织得到想要的职位，必然会借助本组织资源，去做一些与组织经营业绩并不针对性强的工作，如与政府官员联合，从事一些政治活动、慈善活动，这些事务得密切度，原本关切官员的政绩，对企业组织其实并不具有特别直接的利益获得性，做这些事务，虽会花费老板不少资源，但老板对此却找不到什么谋私的证据，毕竟领导可以说服老板（这些事看起来不错、且还有不能直接得罪的人）。

第 55 节、坚持政治正确是混职场的基本逻辑

职场，谋求发展的最重要前提因素之一，就是要做到政治正确，作为职场人来说，做到具体的事务并不难，所具有巨大风险之处，在于你应该站在谁的一边，替谁的根本利益服务，这一步踩错了，后面的发展也就无从谈起，通常来说，下属成员在单位政治站队时，选择以下三类派系是主要取向，对此，在时机或选择利弊上详加分析。

1、站队原组织结构关系上的领导一派

单位人事关系、背景关系、不同人员利益诉求或心态变化，这些信息对于任何职场人员，并非能够及时且完全掌握，绝大多数情况下，你所要做的任何职场决策，都只是在非常狭窄的信息范围内做出。且作为下属，对领导层之内斗关系变化，或者实力差异，有些时候，你并不明确内幕，在这种情况下，一动不如一静，此招术意在尽可能使自身处于事件的主动状态。

因为，你行动方向出现重大失误，便会招来祸患，而你保持镇静，坚守原领导之下做事，即便你的决策错误，但在政治意识上来讲，体现的是你的忠诚，在权力体制上说，你也只是做正常的上下级关系之内的事，既没有违反政治道德、又没有违背职场体制，中规中矩的做派，弊端在于，投错了对象，便成不了功臣，但你专于事务，新掌权领导亦需要你这类人

员来维持组织日常事务运转，而有利之处，即便投错了派系，也比较容易将自身污点摘干净，毕竟你的失误不是主动违背造成，而是外环境的改变造成的，也就错不在你。

2、站名义上老板的队

即在组织权力架构上，位置最高领导的队，表面来看，这样站队似乎没有错误，但却隐含重大风险，即老板假如与你之间合谋一些事务，损害其他派系集团的利益，一旦逼宫，老板顶不住压力，便可能弃车保帅（如戊戌变法，康梁将希望建立在光绪的头上，失败就是必然），亦可能即便老板极力保你，但却没有实力，只能任由他人宰割（如汉献帝欲密谋刺杀曹操，事件泄露之后，董妃、伏皇后一千人等皆遭到迫害就是例证）。

但名义上的老板，毕竟有名无实，所以他最需要的就是支持他的人员，显然，这种状态下，他只能从与实权集团之外的，且与他们没有任何利益瓜葛的群体寻找，或者属于利益损害者群体寻找，因此，从原组织结构内，老板的支持群体必然比较狭小，这类老板属于奇货可居，一旦救主成功，你便会成为组织功臣，自然薪资待遇不同凡响，如刚晋升或初上任领导，其如在单位没有原根基的话，亦属于这种类型老板。

3、站实力派的队

谁说了算，就站谁的队，这是绝大多数职场人士的主要决策，不仅在于可以尽可能在一定时期内避祸，而且相对能够获得一定利益，毕竟其蛋

糕更大（毕竟实力派，属于根深蒂固的既得利益集团），这样站队，风险性比较小，但在原有利益已经固化的情况下，实质你的发展空间可能比较有限，除非你属于这一利益集团的核心圈层群体，否则难以重大突破。

当然，虽看似比较稳妥的选择，但实力派领导由于其底下各类人员充足，对单个体可能并不会过于注重，有足够的人力资源时，其所关注的焦点便是自身掌握的资本，南北朝时，在东晋势力衰微倾颓之际，原有官僚成员，很自然选择站队刘裕，因此，很自然刘裕便取代了东晋，而后由南朝之齐梁陈交替取代，也都是在原组织势力出现问题后，由新生实力集团引发的内部官员站队问题，这些篡权夺位的游戏背后，获取巨大利益者始终是少数成员，大多数成员与之前的差别不大。

第三章 官者弄民之术

人在组织生存的巨大压力，首要不在于安全问题，而集中于经济压力，即个体生存所需要的物质满足，从几千年前，中国踏入文明社会始，所依赖的经济因素，是农耕经济，而由于地缘（地理环境所限）、以及生产力的比较有限（因所使用生产工具很长一段时期是石器或铜器），直至商周以后，对牛的驯化、铁器在生产中的使用，社会生存资源增量才出现一定改观。

而小农经济，即是在三种重要因素引导下发展而来：一是地理因素；二是经济制度安排；三是个体的超现实主义。由此导致整体上的民族性至今都带有比较强烈的实用主义，或者说这是一种对短期利益追求与满足的强烈心态，有基于此，在现代职场中，你会发现能够做上老大或能够做稳老大的人物，都有比较明显的两大手段特征：一是小恩小惠，这对很多职员来说，基本都能搞定；二是画饼忽悠，当然这是在给予了短期利益之后才更能发挥功效，否则即便是初初社会的小白也不可能被领导长期忽悠。

在职场，这种小农经济观念意识，早已深入人心，即听其言，不如观其行，说的再好再多，如不能让职员看到利益，便会使下属出现疑虑、离心离德，当然，从另一角度来说，民众也是非常容易满足的，并不会狮子大开口。

官者，即是管理民众之人，在这个问题上，可能矛盾冲突会多些，毕竟，官的存在是对劳动生产利益的榨取，而民众才是利益的直接生产者，因此，官如何玩弄民众，一是民众不反抗；二是民众愿意干；三是利益可以少给予。为官者对基层民众的统治，多聚焦于这三点要素而行。

要理解官是如何弄民，且能够玩弄民众于鼓掌之中，就得先理解民众的现实基本状态。

分散经营的小农们，与现代职场各自为政的基本职员，其现实状况如出一辙，即看似他们属于某一阶层人员，也就是所谓的阶级阶级集团，但实则一盘散沙，一是其本阶层中，难以冒出可以代表其阶级说话的人物；二是他们在多数情况下不敢发声，且希望由别人来替他们发声。

从这一点看基层职员，即非常了解他们自身的能耐，同时也再次体现出了他们的实用现实主义，只要能够满足他们的利益，至于所谓权利都不重要。

所以，一个松散的派系（阶级）集团，人数再多也成不了势，也就无法站在自身阶层之上，自主决策而行动。从权力结构来看关系，小农们属于产业平行关系，但在经济结构上属于竞争关系，而不是垂直结构下的互补关系，由此，这种关系下只能有两种发展趋势：一是以强欺弱，不断兼

并；二是和平共处，自给自足。而从历史来看，这种现象并存，所不同的是，自给自足多存在于小农们的圈子内，而大规模兼并是跨阶级竞争，即官僚或地方豪强对小农们的兼并。

在组织内，基层职员与小农们只可称其为一个阶层的存在，而不是阶级的存在，也就是说，其不能成为职场中一股强大的平衡势力，且在其不能自我代表，又不能成势的前提下，只能将命运将由他人做主。

对此，你可将其看做是一笔交易买卖行为来理解，即基层职场（小农们）将解决问题的义务委托于他人的同时，必定也就让渡了相关权力或利益，否则任何都不会做吃力不讨好、赔本的买卖，所以，在让出了经济利益以及做主人的权力时，则不可避免又再次进入到逐次加码的被剥削压迫的命运循环中。

组织内，能够替代基层职员（小农们）说话的有两类人，一是老板（君主）；二是各层管理者（官员）。但这些人员却并不属于直接生产阶级，而是属于利益的主要榨取方，当然作为个体人，他们也不可避免的带有个体特质的利益所在，但不论如何掩盖美化，这些人员都不是为了基层人员（小农们）利益考量，而是从他们自身利益出发，所谓的为民众，实则在于口头麻醉以及维持长久的利益统治（毕竟作为组织官员或君主不可能改变其属于统治者、既得利益集团的本质）。

所谓官对民众的玩弄，在于需要时如何对待使用，不需要时又如何对待使用，在绝大多数时期内，官需要民众，都在于需借助民众做些大事时使用，如以民众之力来对抗君主，否则压榨愚弄民众就是常态，而君主同样如此，总之民众总是官们用来做事的借口或工具而已。

忽悠民众大招

职场，不懂忽悠下属，就做不好领导，而总是忽悠下属，则做不长领导，但忽悠又不得不做，一是领导资源再多，也是有限的；二是领导之所以热衷于其位，并非只是为了得到别人尊敬、赢得社会地位，而主要为了资源利益、是为了劫他人之贫，富自己之路，否则，没有这一重要的经济因素做基础，任何人也都对做领导不会感兴趣。

一是体谅

对此，自然是体谅民众的困难、辛苦，但官员并不会主动去体谅，而是处于潜在或现实权力危机而发的体谅，也就是说，民众不说其有困难，官则不会理会，即便民众反应了问题，但如果只是局限于口头诉说层面，官员也只会口头应付，只有下属具有激烈的职场表现时，行动才会开始，如罢工、造反等事件发生。

但官对基层职员的体谅理解，只存在于零星的个体小范围层面，高层

官员对此的态度，是体谅民众的生活不易，而追责于下级官员的问题，以公开表态来收拢人心，意在导向民众反贪官不反皇权的思维定式（而职场则表现为基层人员反对直接上司，但不反高管或老板），但大范围基层人员都出现了困难、或者透支劳动，领导会有两种处理方案：一是在基层民众造反之前，领导表示罪己，即承认自己失误之处，所谓自我批评，以缓解民众逆反情绪；二是基层民众表现为行动上的反抗时，领导则会果决表现为镇压。

二是不欺

为什么官要对民众表示不欺，在于两方面因素：其一，民众对官不熟悉，不了解其政策，相互之间存在疑忌，势必在内部埋有不稳定因素，随时都可能后院着火；其二，官的做法，实则作为标准，或者示范效应来进行舆论战。

此法，主要用于在组织竞争阶段，为争夺市场，而承诺的利益释放，但在专制独裁社会，官的承诺，通常是可以不做数的，而民众对此没有任何办法，因为基层民众只要还能生存，就不会有其他想法，在比较民主的社会，官的承诺也可以不兑现，但后果相对会比较严重（如下台），职场，单位内领导履新某岗位时，亦是如此，也是标榜不欺（不欺负、不欺骗），一旦对人事关系有所掌握、对业务熟悉后，所有不欺承诺皆可成为浮云，封建时代，具有政治抱负的军阀，通常都会对基层人员要求，不得任意烧

杀抢掠，欺压当地百姓，刘邦后期也是这么干的，但前期刘邦照样也干着烧杀掳掠百姓的事，也许彼时其还未认识到民众的力量所在，对成功所起到的作用。

三是吹捧

即对民众给予精神满足，使其沉浸在精神世界的幻想里，但却对民众的实际利益进行剥夺，如孟子所倡导的君轻民贵论，就是典型的吹捧民众，使民众在真实社会受到压迫时不会就此绝望，唐太宗也认为民众是水，放大了民众群体的力量，但实质上民众个体力量与官作较量时，其力量是非常脆弱的。当然，在官吹捧民众时，民众也意识到了自己的问题，所以，想到了以官制官，即吹捧官员来实现对自身利益的争取，如包青天，就是被民众所吹捧宣扬的人物，不畏权贵、为民除害的好官，这样的人物，直至今天也不可能具有这样纯粹的官员出现。

在单位，官如果吹捧下属，尤其私下对某人吹捧，更要小心了，领导公开吹捧下属，是在将下属作为靶心，转移大家的关注视线，被其他人员作为斗争对象，而领导私下吹捧下属，则表示领导要将作为枪来使用，尤其一些涉世未深的后辈，被领导这么一番忽悠，更助长其继续之前所作所为，但却忽略了可能是领导挖的坑，因为下属没有力量控制局面。

四是权利收缩、多讲义务

职场待久了，你会猛然发现，任何官员、领导、上司与民众、下属谈论最多的话题，会出奇的一致，从古至今，不分别派，不论组织性质，皆是如此，即作为统治阶层的官集团，永远只喜欢谈义务，而闭口不谈权利，将民众该有的权利，选择性遗漏，对民众要付出的义务，分毫不差全部落实，甚至层层加码，在古代各种赋税以及义务政策层出不穷。

回到现代职场，亦是如此，任何一家单位的领导或培训现场，其所强调最多的都是，作为组织一员，要懂得报恩、感恩、要对组织忠诚，在工作中，要尽可能早到单位上班开展业务，要尽可能晚下班回家，当然，这些在规定上班之外的时间，是没有薪资的，是要免费替其工作的，而替组织职员如何提高待遇，却往往被动为之，假如没有外力干涉，自然是待遇越低越好，只对下属要求讲义务，而不涉及其权利的组织或领导，是值得商榷的。

第四章 领导亲贵 PK 官集团

组织的最初管理模式，主要以亲贵集团或其亲自主导管理，因为组织的阶层是固化的，组织事务发展是慢节奏的，所以，组织管理者可以具备很高的技术水平或管理水平，但也可以是非常普通的水平，相对而言，组织管理比较简易，且考虑的问题不多，毕竟被统治者，无论在知识、技术、或资源层面都是非常弱勢的，加以社会道德洗脑后，其实只要能够活着，就基本处于认命状态，所以，也就生死有命、富贵在天了，即将自己命运或权利完全交由别人去安排，也就因此顺其自然了。

组织被以法律或道德意识固化为君主所有，也就有了君主是组织资源的完全所有者，即普天之下莫非王土，西周统治者，之所以分封裂土，以安周之天下，并非出自本意，而在于彼时周之君主，还没有有效的管理工具快速且全面的渗透到其政治疆域边界，只能以类似联邦共和的形式来维持周天子的最高领导权。

如此，周天子所封之各诸侯国，不论大小，皆以平等而坐，当然这特指其在财权、政权、君权的高度独立性而言，而不是诸侯国彼此的实力 PK，其次，只要各诸侯国承认服从周天子为君父的身份，其他都好说。

由贵族管理组织的惯性，君主的亲贵在享受朝国民待遇的同时，也自认为其是组织所有者之一，这就不可避免的使具备如君主一般的思维，即君主是怎么看待组织成员的，这些亲贵也是如此看待，当然只在特权层面，且由于亲贵可以不对组织负最终责任，反而导致亲贵比君主在消极层面更为严重，也就是对资源的压榨挥霍，更加肆无忌惮。

领导亲贵因与君主关系，天然便具有特权或者说即便亲贵不主动使其天生具有的特权工具，但作为组织其他成员，却在不同层面惧怕，或巴结，因此，主动讨好，给亲贵面子，甚至连亲贵面都见不到，但已经为亲贵做好了很多人，目的就在于有朝一日，亲贵能够感受到，从此提拔于他，获得快速晋升通道。

在整个组织内，亲贵以权力大、利益多，但责任小的身份视人，必然导致其目中无人、目无法纪，嚣张跋扈，恣意妄为便是必然中必然。

不参与组织管理，但其天然的皇权辐射，导致其干涉官集团的管理，亦是常有的现象，官集团的形成，即有社会发展的因素存在，也有组织层面，君主对组织管理具有新高度的管理需求决定，毕竟固化了特权阶级，要其主动革命是比较困难的，所以，比较有效方式，就是需要一个新的阶层群体出来平衡发展，即平衡其权势，也为提高组织管理水平，毕竟有竞争的外部压力，自己内部利益也有重新分配的需求。

当然，亲贵要参与组织管理，仍需要直接加入到正式组织机构当中，如此，才便于大权独揽，如封建时代，从秦宣太后作为外戚专权开始，后续各朝代都不同程度的外戚专权，导致这种问题无法解决本质，就在于皇权的家天下属性，而皇帝的配偶则在任何时代都必须存在的，而无法消灭，且皇帝在的配偶数量之多的情况下，女权政治则必然产生，因为皇权作为男权政治，其维系组织管理的有效手段之一，便是其宗室成员，当然也在不同成员的需要外戚协助，且女权为在多女性配偶中保持其地位，严重依赖其娘家人就是必然，两种力量加持之下，女权政治便不可避免，所以，在亲贵方面，君主亲贵以及女主亲贵就成为亲贵主导力量。

官集团的一支来源于亲贵，而另一支力量就是由皇权所主导的知识分子集团，由这些人员组成官阶层，因为都是读书人（知识分子），具有共同理念经历、且最为重要的是，这些官集团虽可成为组织一股强大的势力，但却对皇权的依赖性仍比较强，所不同的是这些官集团是作为组织正式机构一员，又具有国家公务人员的一面，这种性质具有离心趋向，而对皇权的依赖却是一股向心力，因此，由皇权目标发展而来的官集团，不仅要与皇权斗争，也同时与皇权的外围（亲贵斗争）。

其一，官集团作为服务与君主的人员，为君主利益服务，则不可避免的会与亲贵发生冲突，犹如现代职场，老板的亲戚与外部招录的管理者之间便存在矛盾，管理者为领导利益服务，势必会触及到老板亲属利益，毕

竟老板与其亲属利益并非一致，或者说这种矛盾权力结构设置，本身就是老板有意为之，老板亲贵因与其有血缘层面关系，对管理者便有不屑一顾之态，不把管理者当回事。所以，官集团与亲贵的斗争，谁输谁赢，最后都得由君主说了算，因君主只会依据其现实利益需求而裁决，结果是否公正不重要的，因为只需要合理的借口就行。

其次，官集团作为组织架构内，君主所拉拢三大实力之一（外戚势力、血缘宗室势力、官集团势力），其本身也会获得皇权所赋予的特权，由此，官集团也会部分成为皇权亲贵，这皇权亲贵演变为官集团是如出一辙，归根到底，只在于皇权在不同阶段所更偏重于哪股势力，哪股势力就会演变官集团一员或成为皇权亲贵一员，而任何非皇权本身势力的演化，都是揽权的演化，也是其思想退化的开始，成为既得利益集团之后，不论之前其作为何种身份出现，站在新的权力或历史阶段都会导致其成为保守派，其所保的正是他们的利益所在，这与社会或组织形式没有任何直接关系，因此，既得利益派即是顽固派、也是保守派，更是势力不可忽视的一派。

其三，当官集团得势之后，便会有意往权力中心靠拢，不仅存在于权力层面或形式方面，在意识形态方面更加如此，所以与皇家结为亲属，便是将势力进一步渗透入皇权的心脏地带，如此才有机会操控皇权，更便于为自身利益服务，本质上，这三股势力是没什么区别的，都是在为皇权服务，也都是再向皇权磨刀，而要求分权，自古伴君如伴虎，只是在揭露皇权的伤害力，并不是说其他人员不愿接近皇权，描述皇权的危害性，是为

了更便于提防皇权。

在家天下君主体制下，任何势力都是不可靠的，一是因为，既然国为某一家私有，作为其私有财产，作为其他人员自然是谋利就是主要目标，至于是否改朝换代并不是他们关系；二是国即可以由其一家私有，当然也可以有另一家私有，暗中破坏，暗中掠夺就是必然会发生的；三是所有势力不可靠，不仅在于家天下所带来的体制漏洞，更在于这些势力的可传承性。

有基于此，在封建二千年的漫长实验斗争中，官集团不可靠（如造反、叛国者必有其主导参与）、宗室不可靠（如汉之七国、晋之八王）、外戚当然也不可靠（子幼、子弱，女主临朝是位固然，虽知此固疾，但从体制就已经固化了问题，所以无解），想来想去，君主认为还有一类可用之人，即宦官势力，这类群体即有部分外戚属性（属内臣，即君主比较私有得服务人员），又有外部属性，因为其可以穿梭于官集团之间，即宦官可能不便与在组织机构内行政，但却可以驱使官集团服务。

对此，并非君主认为宦官集团不专擅权力，而是在于宦官没有群众基础，而所谓的没有统治基础，在于从整个社会面来说，宦官成为权力中心，正式取代皇权是不被接受的，也就是说，宦官集团在君主预料之中，最多也就是弄权，无法改朝换代，且宦官也是比较容易被处理的对象，所以宦官必须完全寄生于皇权之下，才能获得生存土壤。但宦官，虽存在此弊端，

而在破坏皇权统治根基上却能够发挥作用，取代不了，将其搞砸就是其行动逻辑。

在这个封建时代，君权亲贵与官集团的斗争中，逐渐趋于下风，虽在各朝代存在不同程度的复辟现象，但在组织管理的能量上已经不那么举足轻重了，要发挥政治影响力，必须先进入体制内，成为正式成员，才有机会发挥能量作用，当然，这一切都得归功于皇权君主，是其一手铸造，其是主要推手，由其从宋朝开始，官集团的地位便青云直上，且君主能够自我克制，给予官集团足够容忍度。

在现代职场，领导亲贵与官集团仍旧存在磨察，只要存在这两股势力于组织，便不可避免，关键就在于领导如何拿捏，偏袒于谁，也就是对短期利益与长期影响，由领导的决定造成。

第五章 官的多象性

从官的来源看，可由不同阶层组成，如脱胎于贵族阶层，部分贵族要便于掌握组织大权，谋求利益，直接参与组织管理就是最为有效直接的方式，当然也有本身是贵族，但在内部不得志或不得势，所以凭借其先天优势，转而以官为形式跳板，除掌握资源外，对掌握某些智识、技能、经验的群体，通常也会被吸收进入到官员群体。

由官的主要来源是多层面的，所以，在此因素下，官必然存在不同思考角度，对待某些问题，必定会持不同态度。而从人性角度看，虽人都具有一定的共性，但不同个体仍旧存在其所独特之处，因为官的多来源渠道，以及官作为个体人的差异，加之所处受不同环境因素影响的条件下，官便会存在不同个体的多象性，以及个体在不同情境下的多象性，深度理解官的多象性，有助于在职场与官阶层打交道。

我曾经讲过，在职场，谁掌握了你的生存与发展资源，谁便掌握了你的命脉，所以，在单位内，唯上是从，就是最为主要的职场态度或职场行为，毕竟上司掌握这一关键要素。

如任免、监督，都是上司的特权所在，作为下属官员，想要做官、获得美差肥缺，想要避免上司责难打压、想要上司对你监管的宽容一点，这决定权都掌握在上司手里，当然，有人可能会思考，对上司采取暴力手段

也能实现，但一个稳定严密的组织内，下属如果能够做这类事，就说明上司并不掌握控制你的命脉资源，这也就不是本文要说的主体了。

君主国家如此、独裁国家如此，而所谓民主国家亦是如此，即便各位所能够看到所谓选择产生领导，但组织所有的管理者并不是都由民众选举产生，仍旧得由上司来任命，所以，跑官要官，是为必然。

有基于此，上司通常不会将下属当回事，假如你发现上司将基层民众太当回事，则下属官员就要小心了，因为领导在权术平衡方面，一定是拉拢一部分人的同时，必定要对另一部分人进行打压，我曾经说过，领导管理组织，首要是利益分配，任何人事变动，新领导上台，都是一次利益再分配的机会。

下属对上司，这种唯命的表现，是所有组织领导都非常认可且需要的，其一，在于上司始终在职场掌握主动权，只需被动的挑选下属即可；其二，将下属打造成奴性特征，有利于降低管理成本。我曾经讲过，领导要保住位置，要获得群体的支持，除了用利益作为基础诱导下属之外，其实，还可以将下属逼迫到生存边缘，即获得足够利益满足的下属不会反对领导，而势力微弱、胆怯顺从的下属同样不敢反对领导，也就是说，上司假如没有资源满足下属，那么，最好将他们打压在职场边缘。

而组织作为层级机构，领导对其上司是如何表现的，就会希望，在其下属面前，他能够像上司享受这种待遇，即在上司面前表现的有多卑微，就会在下属面前表现的有多凶残，这不仅源于其职场前途单方面掌握在上

司手里，而不用估计他人，更在于其人格上的伤害，也需要一定程度的补偿，否则就无法平衡稳定心态，这工作就没法长期干下去了。

如贪腐横行，掠夺民众，明代开国之初，朱元璋可谓对贪官污吏大开杀戒，但并没有根治贪官，污吏的步伐仍旧挺而走险，这只能说，人在江湖身不由己，毕竟作为下官，其官位荣华在于上司举手之间，而官员本身的朝廷俸禄，在明代是比较低的，也就是说，当公务员有权力时，却不能从正规渠道获得足够的利益时，则必然转向对非常规手段取利，对民众大肆收刮，不仅在于个人的享受，更在于需要这些利益向上司输送，讨好上司，所以，仅这点微薄工资是远远不够花的。除非下属的荣华官位不掌握在上司手里，但这是不现实的，否则上司交办的事务，下属又如何会去处理。

所以，搞定了上司，在下属面前才有权威，才可以自由发挥参与管理，反过来看，当你对下属管理的井井有条，各项事务都处理的不错，有业绩，领导便会认为是个人才，值得培养，在职场生态已然如此的条件下，将领导伺候好了，你的下属才会认可你，认为追随你是有前途的，那么，要推行事务就会容易，如此正循环下，在领导眼里，你便是可用之才。

前文，我已经讲过，讨好上司，一切只在于资源被其掌控，否则也就不可能奴颜婢膝，这是非自愿的，这一点从，领导对待其上司，与对待其下属时的两种截然不同的态度行为可以看出，领导说一套、做一套便是职场规则，对此，我们中国人习惯自认为是比较含蓄的，但其实，这是一种极具天然特色的自我保护与打击他人的本能套路，说一套，是为了掩饰自

己、麻痹对方，如此出奇不意，或者转移对方针对你的视线，这样即便于你打击对方，也便于你逃避灾祸。

处事的套路

官在组织做人的多象性，同时则存在于做事层面，对上唯命的惯性，不可避免的深度影响处事的原则。

一是，对上司交办的事，即领导安排做什么工作、怎么做工作，绝不否定，一律照办，不谈是非对错，只谈权力归属。但对某些事，领导并没有明确指示如何去处理，该如何操作？对此，就得从历史中找答案，即寻找领导或者组织内处理过此类事务的案例作为标本，所以榜样的力量是无穷的，即便领导对此，不太满意，但也绝不会太大过错，在一些影视作品中，你会发现某些官员总会将其先祖搬来救场，政治正确，在很多时候比做对事更有价值。

二是，既然做事了，就难免出现错误，或者偏离领导意图，也可能是起初就没有完全理解领导意图，但是对领导来说都不重要，领导通常给予下属的只是个框架，所以，领导只看结果，在不出现大问题的前提下，领导还是愿意睁只眼闭只眼的，毕竟领导届时可找个理由让下属背锅就行。

基于这些理念，下属会做三方面改良，首先，得宣传，将完全无条件依领导办事，绝不谈条件，光说不练打前站，说些漂亮话，让领导先知道你的态度，其次，得有行动，但所谓行动，并不追求正面效益为结果，只

是表明你在遵照领导意图办事即可，至于其他副作用则不重要，三是，有工作，就得有汇报，说的越全面、越详细越好，这当然得瞎编乱造部分，比如一些指标并不能够量化，或者不明确的情况下，可以夸张描述。

最后，对难办的、风险不可控的事务，尽可能让别人去做，毕竟职场不求有功，但求无过，在很多情况下是可以作为标准执行的，毕竟作为官员阶层，当你已经是既得利益派时，你通常也就是保守派，采取不冒险策略就是首要选择。

因为，当职场的晋升，不是聚焦于对事务的处理结果上，而是聚焦于和上级的关系处理上，事务推给别人去做，就是必然结果，当然，即便在这样的环境下，你想聚焦于事务处理出成绩，但职场做任何事，都得与各种人物打交道才能办成，所以，与上司关系不好，各种不支持掣肘也就不足为奇了。

抱团作战

领导是不是就一定反对下属结党？其实不然，应该比较恰当的说，领导并不提倡下属结党，从某种角度来看，领导所希望是，下属不能横向与纵向上结为一党，但可以结成多党，如此才有利于领导调和控制，否则就会架空领导，与领导造反。

如部门领导为例，假如其底下人数够少，正如西游记团队，整个取经团队人数为五，作为领导的唐三藏，在这个问题上，便不希望徒弟们一条

心，所以，孙悟空能带上猪八戒去打怪，但沙僧与白龙马多与唐僧在一起，这可不是保护领导这么简单，在人数够少的前提下，领导是不希望下属们走的太近。但如果领导底下人数众多，这种情况，领导所关心不是下属走的太亲近，而是下属不能结成一党，如汉武帝托孤大臣霍光，作为汉皇室外戚，就因为其掌握军政大权，所以，对其他辅政大臣一一剪除，一家独大，导致其能够废立帝王，汉昭帝、宣帝，见霍光亦有如芒刺在背，但也只能忍耐。

因此，领导忌讳下属一家独大，忌讳下属一条心，但领导并不忌讳下属各自结党，所以，现在很多职场人士对此，存在较大误读，包括一些所谓研究权谋的人士，对此也认识不够深刻。

为什么？因为，职场，任何人员都不可能完全独自作战，独自应付职场各种冲突矛盾或相互事务，所以，只要有二个以上的团队，结党就成为必定趋势，对此，领导很有体会，所以，既然不能改变这些，领导只能转而压制下属做大，只要不存在某些势力集团做大，进而对其他势力的兼并，就不会形成有效的独立于领导之外的权力中心。

赵匡胤能够顺利接棒后周柴氏的产业，一个很重要的原因，就在于后周皇室没有平衡下属官阶层的势力范围，任由赵匡胤一党独大，进而成为新的权力中心，所以，从权术角度而言，只要下属们分割几派，且任何一派势力都远小于领导实力，即便是庸君幼主，下属亦难以成功窃取领导权。

