

客户提问：

丹阳哥，我在一家大型混改公司上班，在工作上，我一直兢兢业业，勤勤恳恳，任劳任怨！在人情世故方面，我也拿捏的还可以。因此入职还没到半年，已经升职加薪两次。可是，最近我遇到了个难题！我调到了一个新的部门，我的业务主管和行政主管经常意见不合，发生冲突，把我夹在中间，让我左右为难，咋办才好呢？请指教！

丹阳解局：

你好，老弟。这种情况并不好应付，稍有不慎，可能一朝倾覆。所以必须选用组合策略！建议你系统看一下鬼谷子“分威”术、“内捷”术、“抵巇”术。

遇到这种夹心饼干的状况，我们的策略是把握“一个中心，四个原则”。

一个中心是：不在两人之间做传话筒。因为这可能让人觉得有故意挑唆之嫌！搞不好，两个领导直接拿你当替罪羊、出气筒！

四个原则是：

1、态度真诚而不试图斡旋：待机而动，以实取虚，以有取无，若以镒称铢。（分威法伏熊）

2、尽量理解而不试图评价：知其固实者，自养也。让己者，养人也。（分威法伏熊）

3、内外有别，亲疏有异，应对两方，各有言辞：外内者必明道数，揣策来事，见疑决之。（内捷）

4、着力提升个人价值，使双方不敢逼迫：待巇而起，抵而得之。（抵巇）

我们小的时候可能都经历过父母吵架。父亲刚跟母亲大打出手，之后气不顺，喝酒发泄。喝到酩酊大醉的时候，破口大骂：“你妈真是个自私自利的女人，丝毫不为对方着想！混蛋！”

你母亲也会相应的跟你抱怨：“你父亲一点都不顾家，根本不是一个合格的丈夫！而且一点就着，简直是头倔驴！”

你要是把父母之间的谩骂原封不动的传过去呢？那更坏事了！你的父母就得气炸了！那还有你的好吗？！

有人也许会说，那我两边传好话，怎么样？这实在不怎么样！夫妻俩人在咫尺，你传的信息不对称，当时可能糊弄过去，过后俩人不会“对账”吗？

这种伎俩偶一为之可能侥幸得逞，第二次怎么办？俩人扯旧账，把你的谎话也抖出来了！

在职场里也是一样，夹在两位领导之间，同样不能做传话筒。否则很容易激化或加重领导之间的误会和矛盾。

所以我们要做到四点：

其一，态度真诚而不试图斡旋

上级因分歧来找你倾诉或者宣泄，你首先要做的就是对领导表示感谢：“感谢 XX，您这么信任我，把这么重要的事情都和我说了。真是把我当兄弟啊！我以后一定在工作上为您鞠躬尽瘁、赴汤蹈火！”

然后经常隔三差五的请领导吃吃饭，送送礼，给他戴戴高帽。把自己一些想不开的繁琐之事也跟他倾诉一下。

这样做的目的，一是向他表忠心，拉近心灵距离；二是变相的告诉他，

我这还一大堆烦心事了，除了工作之外实在顾不了别的了！

记住，绝不能介入到他和别的领导的矛盾中，更不能做“调解员”。因为这不符合自己的职位身份。没有下级调节上级矛盾的。再者说了，你知道他们俩的仇深到什么地步？你知道俩人有啥利益冲突？！这时应和领导表达自己能理解这种情况，同时自己能力、知识、经验等不足，还不足以就此事作出科学正确的判断，所以不能给出什么好的建议。

这就是鬼谷子所说的“分威法伏熊”。大家想一想，大狗熊有什么特点？明末学者萧镇元解释说：“熊之所善者三：一曰静意固神，匿形待敌；二曰内志坚实，表里相副；三曰应风披靡，有的放矢。”

简而言之，就是它具备善于蛰藏、沉着冷静、攻敌不备三大特点。

这个时候一定要把自己隐藏起来，就是“伏”。把自己打造成“全心谋事，不善谋人”的典型。这样的话，领导一看，呦呵！这是个老黄牛啊！看来只能把他作为业务拓展上的棋子！不能把他作为人事斗争的工具，否则以他的“天真无邪”肯定是要坏事的！

一般人做到这种程度，也就够了。新人不就是图个自保吗？！如果自己心机很深，又是老手，那可以更进一步，随时观测两位领导的成败

利钝，看哪个快不行了，落井下石，一击致命！得手之后，再去向另一方抑或更大的领导表功即可。

其二，尽量理解而不试图评价

面对领导需要自己表态的时候，自己表态也是有必要的，这时该如何表态呢？我们的建议是就领导的心情我们表示理解，但不就事情的对错做任何表态。

在这里我们分享一个思维，如何判断一件事情的对错？

请问大家，打人是否对？大家会不约而同的回答说，打人那还得了，得拘留。但是大家想一想，如果是对方是暴徒，而且是他先动的手，几乎已经威胁我们的人身安全呢？我们难道不能正当防卫吗？

因此，我们认为，判断一件事情的对错是不能离开环境的。

环境+事情=意义

任何事情离开环境来说意义都不准确。当我们理解这点后，就可以应权通变了！

如某酒业集团销售部的间接领导说本月销售人员严重超编了，直接领导却认为没有超编。经了解发现间接领导的判断标准是计划编制人员与实际编制人员相比，多了 3 个人，而直接领导的判断标准是按照销售员的人均销售额算的，算下来之后反而人均销售额增加了 4000 元/人。所以他觉得合适，没有多余的人！没有谁在吃干饭，所以不超编。

这个时候两个领导如果让你表态，你就得兼顾双方，圆滑一点：间接领导看的是人数，实打实的说，就是超了仨！这不是瞎掰！直接领导看的是效益，从员工有用没用的角度来谈的，也算符合市场经济的常识。

如果双方继续胁迫你做出实质性评论，你就用贬低自己的方式保住他俩的面子：我也想评论，我也想有话语权！可是，无奈啊！爹妈没给我一个高瞻远瞩、入木三分的眼睛！您二位的境界比我高出太多，这不是一个段位啊！我能不能修炼几年，等火候到了以后再评价。

这两家伙要是识相，就不会把你逼得太紧！否则就是为渊驱鱼、为丛驱雀，把你逼向对立面了！

有些刚入职的小姑娘、小伙子不知道个中关窍，给我来了句：谁有理就帮谁嘛！

这种回答纯粹二百五！只能给自己招祸！

鬼谷子的回答才算精辟：知其固实者，自养也。让己者，养人也。

首先，你必须知道自己想要什么，意志坚定、毫不动摇，贯彻始终，才能让自己不断成长。这就是所谓的“知其固实”！混职场是为了什么，往小了说是养家糊口；往大了说是为了迈向辉煌！你不是追求真理来的！职场也不是追求真理的地方！

其次，你要懂得“让己”，别把自己看的太高，你有什么资格评价人家领导？最聪明的做法，就是把自己的自尊扔掉，成全两位领导的自尊！

其三，内外有别，亲疏有异，应对两方，各有言辞

鬼谷子内揵篇说：外内者必明道数，揣策来事，见疑决之。

人跟人之间都分亲疏远近，也就是内外。跟关系近的领导，一定要打感情牌。

听了关系不错的领导对其他领导的一顿埋怨，你就得装作声泪俱下：您对我有知遇之恩，您就是我的再生父母！您要我做件事尽管说话，只要不影响我在公司立足，我肯定给您办！我要是办不漂亮，工资宁

可不要了！晋升机会也可以牺牲！报答您和个人前程相比较，我认为前程算个屁！

但是，您得知道，除了您之外，我还有一对父母了！我得养家糊口！您得把我的职位留着。不能说我帮您干完事之后，落个兔死狗烹！或者说我帮您干完事之后，被另一方挤兑出局了！要是那样的话，情理上就说不过去，传出去之后谁还敢替您办事！

领导一看，心里肯定琢磨：为了我连前程都不要了，这就够可以了！一心一意听使唤的狗也不好找！还是雪藏起来，别让他冒太大风险！单纯折了一个他不要紧，关键是折了他以后，“摇尾系统”对我的忠诚度可能大大降低。得不偿失！

与其把他一次性消费了，倒不如慢慢驱策他，榨取他的剩余价值！

领导只要有这个考虑，你就安全了。他就不会非逼着你跟另外一方势不两立。（这个领导如果罩得住，还特别义气，事先给的油水又足够多，还承诺了事后的奖赏，则可以完全舍身追随）

这是说跟关系近的领导，一定要谈感情。

跟关系远的领导，一定要讲利害。你得帮他分析利弊得失。让他觉得

你这个人是个明白事理的人！他一看你说话条分缕析、动中肯綮，留着肯定有点用，备不住以后给我当个参谋、间谍什么的。

有些人他就是搞反了，没有分清鬼谷子说的这个内外，他跟关系近的领导谈利害，跟关系远的谈感情。结果就是两头受气！

丹阳论道 15 期的学员，有一个叫张炳芝的，就犯过这种错误。他 16 年去了一家游戏公司工作，正好赶上他的直接领导 A（带他进公司的人，属于鬼谷子说的“内”）跟间接领导 B（鬼谷子所谓的“外”）因为文案策划的事情针锋相对！谁也不肯退让！他就夹在中间，进退维谷。

A 跟他抱怨这个事情，说 B 简直是一个二逼，游戏场景如果像他那么设置，付费玩家肯定气炸了！

张炳芝直接来了一句：老大！B 可不好得罪啊！他爸是 XX，还有股份呢！咱们还是忍一时风平浪静，退一步海阔天空啊！

这就让 A 很郁闷！试问 A 与 B 共事多年，他怎么会不知道 B 有背景！他之所以骂那句话，不过是心有郁结，不得宣泄而已。你身为他的心腹，不帮他做情感疏导，反而谈起了利害。不了解的人，还以为你胆小怕事、明哲保身！

接着，张炳芝又跟 B 谈起了情面，希望他看在自己的情面上，不要跟 A 争执。当时 B 就火了：你他妈谁啊？！我认识你吗？谈什么情面！

其四，着力提升个人价值，使双方不敢逼迫

职场中遭遇直接领导和间接领导轮番逼迫的根本原因，还是因为自己太菜！你要是把专业技术练绝了，人脉资源攒足了，谁也不敢逼你表态！最多是求你表态！或者求你中立！（更新微信：dedao2006）

《新三国》里有一个场景很有意思。曹操、刘备发动汉中会战前夕，孙权管曹操要了十万石粮草，说是“以备攻刘所用”；又管刘备要了十万石粮草，说是“以备攻曹所用”。结果他拿了两家二十万石粮草，却按兵不动，谁也无可奈何！

在现代职场也是一样，你的利用价值大到一定程度了，就有孙权这种玩法。

鬼谷子曰：“巇始有朕，可抵而塞，可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得，此谓抵巇之理也。”

你自身弱小，那么领导之间的矛盾只能是你的负担，让你进退两难；你自身强大，领导之间的矛盾就是你借机通吃两边的筹码！

这就是“抵而得之”！