

客户提问：

丹阳老师，我刚刚被擢升为某国企的部门高管，刚上任的时候干的还不错，上上下下还都挺认可。可是最近，一把手和二把手往我部门塞了五个“皇亲国戚”。这五个家伙根本无视公司的规章制度，我行我素，桀骜不驯，迟到早退，有时候对我也是爱答不理，请问应该如何管理、约束他们？

丹阳解局：

这种情况在历朝历代都屡见不鲜。采取什么样的治理方略，关键看你在这个集团是什么地位？你是皇帝、是太子、是权臣、是既得利益者的一份子，江山是你们家的，你就该严刑峻法，明赏于前，决罚于后！

如果江山不是你们家的，产业你一分钱没有，你归根结底只是一条看门狗，拿的也是死工资，那么就要实施技术性治理。傻干、硬干是不行的！因为即使你把其他利益集团治理的服服帖帖，功劳和利益也是人家的，你不过是炮灰！

恕我直言，你应该属于后者。解局步骤应该分为四步：

第一步：双轨并行，一明一暗。

首先，你要把这五个人和其他普通员工隔离开，实施分层治理。混在一起肯定不行，其他员工也会有样学样，带坏了职场风气。

举个简单的例子，当我们进地铁站排队安检的时候，如果有人不排队，破坏规矩，大家肯定是群情激奋、嗤之以鼻的！

但我们应该知道，省长、中央委员等等政要，也是不排队的。可我们对此似乎习以为常、熟视无睹，不会义愤填膺。

因为什么？因为我们看不见省长、中央委员，他们有专用通道。他们的生活跟普通人隔离开了，他们生活在另外一个世界，约束他们的是另外一套规则。既然不是同一个世界的人，我们也就没人关心他们是否坏了小老百姓的规矩。

这五个人必须要有一间单独的办公室，可以给他们安排一个广告专员的身份，或者名义上让他们对接某个空头项目，譬如：调研学习如何挖掘用户需求进行产品优化。一般这种调研的任务，都需要四处跑，不要求在岗时间，方便他们合理合法的随时上下班。

你对大家也有了说法。

第二步：动以情面，深结其心。

当法家那套不好使的时候，你就得动以情面。你得让这五个人知道，只要在面儿上听你的话，哪怕是阳奉阴违、皮里阳秋，我也认了，我也会给你好处，虽然好处不大，也能让大家乐呵

一阵子。

我有一个兄弟，是某市国企的一个副厂长，平时就是这样对待厂长的三亲六故的。2014年一个夏天，厂长小舅子（兼任厂里车间主任）浪得难受，非要飙车。我这兄弟正好跟车管所里的一个同志李艾斌（负责驾驶员考试岗）熟悉，直接调了一辆查处罚没的改装版布加迪。给这个小舅子乐坏了，回头一个劲道谢：咱这车，真他妈有面子！压了别人一头！

副厂长又托人给厂长小舅子甘辞厚礼，哄他说：你做个表率，跟那帮三亲六故给我把台面撑下去！这份情意我会一直记得！

后来，厂长小舅子收敛很多了！起码上班的时候不推牌九，不打麻将了。

人有时候都是互相给情面，互相照顾。你为他“徇私枉直”，他就能投桃报李。

江山不是你家的，规矩和法度就没必要守那么死。江山不是你家的，你就没必要维护什么王者尊严、王者荣耀！倒不如用法度、规矩、尊严、荣耀作为议价筹码，让双方都舒服。

要知道，你管治的人都是“天潢贵胄”，让他们舒服了，你能不受益吗？

2015年底我这个朋友——副厂长有一个堂弟要进地税局。还是厂长小舅子给办的！不仅如此，不到两年就提了科长！

试问如果当时我那个副厂长朋友铁面无私，一板一眼的执行规矩，放不下架子来跟厂长亲戚“互利互惠”，最后会是什么下场呢？

就算一时管治住了厂长的三亲六故，恐怕也得元气大伤！更何况，你也不能当一辈子副厂长，你退休以后，大家还要见面的！你就不怕出个交通意外？！

第三步：暗揪把柄，攻其软肋。

走完前两步，你在和领导三亲六故的斗争中还是处于守势。再教你一招，转守为攻。

这一招就是鬼谷子《中经》中的“却语”之术。我们先来看看原文怎么说的：

“却语”者，察伺短也。故言多必有数短之外，议其短验之。动以忌讳，示以时禁，其人因以怀惧，然后结以安其心，收语尽藏而却之，不见己之所不能于多方之人。

意思是：

“却语”的方法是说要在暗中观察他人的短处。俗语道“言多必失”，常人肯定会有薄唇轻言的时候，就难免留下话柄。要议论他的失误之处，并加以验证。要经常揭他忌讳的短处，并证明它是触犯了时政所禁，这样他就会因此而害怕恐惧。然后，便要让他压惊定心，对以前说过的话，也不再说了，暗中则藏起这些证据，秘不示人。而且，不能在众人面前，显出自己的无能、软弱之处。

给大家举几个例子。

三国里有一位军师，叫顾雍，人称“鸩豹子”，是东吴帝国的股肱之臣。他有好几位朋友，我们权且称之为老赵、老张、老李，这三个人嗜酒无度，天天喝的烂醉如泥，亲戚乡邻都劝他们少喝一点儿，他们却依然熟视无睹、我行我素。鉴于他们屡教不改，顾雍想了一个主意，把他们灌醉了，并且将他们醉酒之后的丑态全部一一记录在案。

事后，顾雍跟老赵说：“你昨天喝醉之后，把你在夜总会嫖妓的事全抖搂出来了。”老赵听罢，满面通红，十分尴尬。接着顾雍又跟老李说：“你喝醉之后，答应借给别人五十万块钱，你有那么多钱吗？”老李耸了耸肩，表示无可奈何。老张见老赵和老李丑态百出，十分得意道：“元叹，你看看，还是我老成持重！”顾雍笑着说：“你更过分，你喝醉之后说孙权是你三孙子！”老张悔恨万分，恳求顾雍不要把此事泄露给主公，顾雍答应下来，三人从此滴酒不沾。

《三国志》载曰：“至饮宴欢乐之际，左右恐有酒失而雍必见之，是以不敢肆情。其见惮如此。”

有人或许会问，对方身上如果没有破绽、没有把柄怎么办？那就给他安排陷阱任务，或者在他执行任务的时候，在细节上下蛆，让他这活干的有瑕疵。之后，你就跟他点明：你给公司造成了不小的损失！但是我原谅你了！希望你自我反思，精进不休！

在《三国演义》当中，诸葛亮对关羽就使用过这招。

当时，刘备还纳闷，既然你说曹操气数未尽，为何还派关羽在华容道截杀曹操？还让云长定下军令状！（更新微信：dedao2016）

诸葛亮跟他说了实话，是要“施厚恩于云长也”。就是要看关羽放走曹操，再原谅他，以收其心。（与正史不符，《三国志》粉勿喷）

我有一个学员使得就是这招，他是西北某乡的民营资本家。乡长仗着给他批过地，就往他公司高层里塞人。他先是派自己的心腹跟乡长塞的人虚与委蛇，之后趁着跟对方混熟了，在一次私人酒会上套出了把柄。乡长塞的这个人行为不检，还团结了公司一批人对外接私活。不仅如此，还盗用了公司的公章和财务章。这可够判几年的！

最后，我那个企业家朋友恩威并施，算是把乡长塞的那个人吓住了！从此那个人就得按照我朋友的“套路”和“意思”跟乡长“汇报情况”！

有些人听到这，还是觉得招数不够精妙。譬如乡长塞的那个人，如果八面玲珑、滴水不漏，没犯那么大的错误，你怎么敲打他？怎么恩威并施？！

其实，这也有办法。家叔的政敌就用过这招！以至于让家叔一度萎靡不振。之后虽然复起，也是旧创难平啊！

这个事情发生在 2009 年，家叔赴任某集团党总支书记的时候。

具体是怎么个套路呢？对方知道家叔平日里小心谨慎，门户看得很严，很难拉拢腐蚀。于是派了公司内部一个叫李宁威的小伙子过去套近乎。李宁威开始以向家叔反应本集团黑幕为名，接近家叔。家叔最早本就是稽查出身，对此自然兴致盎然，也就跟李宁威走的近了一些。但是，没过两周，家叔发现李宁威这个人华而不实，提供的线索也毫无价值，遂不加理会！

但是这个李宁威花样百出，居然以《鬼谷子解局术》中的利益输送六步法则（十个送礼诀窍）和强合窃势法（整垮上级的十二个套路）攻下了我叔叔的一个表亲。

事后，这个表亲虽然在家叔痛陈利害的情况下，跟李宁威绝交，但是由于李宁威在此期间不断利用黑白两道的媒介炒作“自己是叔叔的铁杆手下”，一度让不明真相的吃瓜群众以为真是这样。

不少人真的以为李宁威是我叔叔的羽翼！而且这种事情不好解释，越描越黑。你越说不是，越有阴谋论者说这是弃车保帅。

最后，集团的副总故意让李宁威出现了一点可大可小的经济问题，并以《罗织经》中的瓜蔓之术波及家叔。

集团副总义正辞严的说：哎！老赵！你看看，你的人出了问题！怎么回事嘛！

家叔解释了半天，核心意思就是：这个人我不熟！真不熟！

集团副总一看，就说：好吧！相信你了！估计是这小子野心勃勃，拿你当挡箭牌！澄清工作我们来做吧！只不过澄清舆论需要一段时间，大概三五个月。这段时间希望您能配合我！

没办法，那三五个月，家叔简直是受人颐指气使！

第四步，批亢捣虚，钳制所源。

大领导为什么会往公司里塞人，无非是为了完成自身的利益链。或是自己的利益同盟所托，或是自己的三亲六故所请。

那么你就要挖掘根源，看看是哪股力量迫使你的领导不顾一切的塞人。然后针对这股蛰伏在后的力量，展开纵横捭阖的游说之术。

还是拿农业局说事。某粮食作物开发有限公司（专门推销新型玉米、马铃薯）往农业局政策法规科塞了一个人。

这个人根本不服管，科长急中生智，来了个三步走战略。

第一步不用说，就是给局长和粮食作物开发有限公司总经理利益输送，给了一份不低于万八千的东西。

第二步照旧是组织酒会，大夸特夸局长的领导艺术和总经理的经营战略。

在局长和总经理消除戒心，认为他没有敌意之后，科长开始了游说：有件事，得跟领导和 X 总反映一下，就是新来的 xx 同志，有点作风散漫，桀骜不驯，我行我素。这倒还都是小事，关键是这个人嘴巴大的很，经常四处咧咧，说我们农业局跟您私下有交易，采购的都是您家的种子、种苗、农药、肥料。您也知道，局里的愤青是不少的，他们因为升不上去而心内郁结，专好坏别人的事情。听说有俩愤青还和网络上左右两派的大咖很熟悉.....万一这个事捅了出去，这以后的生意.....

X 总当即和局长、科长表态：让这小子服管！他要不服管，我们就出面！

这就等于拿到了尚方宝剑！

如果是领导的三亲六故托领导塞进来的，你就要搞清具体是领导的哪位亲戚把他塞来的。

套路还是一样，先送礼，再恭维，而后来这么一段：新来的小 X 同志，作风太过散漫了，而且有点恃强凌弱，脾气也不是很好。在群众当中，给领导造成了很不好的影响。领导您春秋正盛，学识渊博，宵衣旰食，众所闻见！现在正是大展骏足的最佳时机！希望您谨慎抉择，不要受人拖累。也希望小 X 同志能够躬身自省，配合部门的行政管理！

领导和领导的亲戚如果当即表态，要 xx 有所收敛，你就可以拿着鸡毛当令箭！

如果领导说，你不用管了！我心里有数！那你就立刻记录在案，以后捅了什么天大的篓子，你也不用负责了！