



笨拙者过度使用权力 聪明者善于找寻规律

机关的逻辑

上下级关系的相处之道

聂世军◎著

既要善于
保持平衡
又要善于
打破平衡

不可小瞧的
“非理性力量”

弱势领导
如何安身
强势领导
如何处世

如何管好
“不服管”
的下属

如何让
“有功之臣”
再立新功

领导要谨防
被下属劫持

哪些同事
可发展
更深的友谊

副职有哪些
不能触碰的
心理敏感线

图书在版编目（C I P）数据

机关的逻辑 / 聂世军著. —北京：现代出版社，
2013.1

ISBN 978-7-5143-1104-4

I. ①机… II. ①聂… III. ①国家行政机关—行政管理—中国 IV. ①D630.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第283011号

著 者 聂世军
责任编辑 杨学庆
策划编辑 汪毓楠
特约编辑 张松敏
责任校对 陈晓丹
装帧设计 孙 倩
出版发行 现代出版社
通讯地址 北京市安定门外安华里504号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264（传真）
电子邮箱 www.xdcbs.com
印 刷 北京市兆成印刷有限责任公司
开 本 700mm×1000mm 1/16
印 张 22
版 次 2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-1104-4
定 价 38.00元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载

前言

何谓机关？其最原始的意义是指控制某种机械运行的枢纽和关键部件，过去又引申为具有惊险奇妙乃至奸诈的心机和谋略，所谓“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命”。现在，它一般指具有法定权威，制定和维护社会秩序的各级领导、管理和立法、执法机构。从直观而又朦胧的心理感觉来看，机关就是一座壮观，威严而又神秘的建筑和一群具有特殊身份、执掌某种权力的莫测高深的人。

之所以首先把机关与建筑联系起来，缘于早年读《史记·高祖本纪》的一个深刻记忆：楚汉相争，项羽败亡，刘邦听从娄敬的建议，准备定都关中，就派丞相萧何在长安营建未央宫。起初，刘邦见宫阙壮丽，气象森严，感到在战乱毁败、民生凋敝之时如此大兴土木营造奢华宫室，担心别人指责自己步亡秦后尘，于理不合，对社会不好交代；而且对于自己这个蓬门荜户出身的乱世英雄来说，骤然见到这么巍峨宏伟的宫阙殿宇确乎感到不适应，与民不聊生的现状相比也于情不忍，就非常生气。他责备萧何说：“天下匈匈苦战数岁，成败未可知，是何治宫室过度也？”萧何振振有词地回答道：“天下方未定，故可因遂就宫室。且夫天子以四海为家，非壮丽无以重威，且无令后世有以加也。”此番答词令刘邦转嗔为喜，追求和享受至高无上权威的心理欲求马上消解了他那一丝心忧民生的淳朴情结。在两千多年后的今天，已经比较现代的中国，如果从建筑的豪华壮丽程度来看，排名靠前的往往不是创造财富的企业，甚至不是经营理财的银行，而是掌控着资源财富分配的权力机关的楼宇。据媒体披露，一些区县乡机关竟然

也模仿天安门和美国白宫来建造自己的办公场所。这从某种意义上说明，机关就是权力的化身，并且在建筑符号上也不忘着意地渲染无以复加的权力和威严。

机关也是由人组成的。机关人是一个非常特殊的群体，其最大的特殊性不仅在于其拥有合法的权力甚或合法的伤害权，也在于其形象的不清晰和社会角色的极度复杂性。机关如同一个巨大的权力磁场，进入机关的人，往往如同喝了权力的神水，必然地拥有了权力的魔力，其人心、人性、人情和外在行为风貌都会有很大程度的改变。

机关作为一种政治成熟的产物和精密的管理体制设计，是有其逻辑的。机关的逻辑就是人和权力的逻辑，其一是如何获得权力，其二是如何运用权力。中国文化历来崇拜权力，对于如何获得权力，充满着神秘感、神圣感与膜拜感。为了实现贤者在位的美好愿望，历朝历代都不无真诚地创立了充满良好愿望和良苦用心的选人制度，如荐举、察举、评鉴、稽考和科举等制度，实行的结果尽管都有一些历史的成效，但最终也没有摆脱授职形如徇私、求官如同贸易的局面。从现实来看，今之机关，虽然异于昔之衙门，权力的获得不仅强调德才兼备、以德为先、政绩突出、群众公认，而且选拔方式日趋科学、民主、规范、公开、公正、竞争、择优，但是总体上看，人治的、世袭的、权钱交易的用人积弊在某种程度上仍然存在，权力的获得存有很大的不确定性和太多的非预期因素，用人公信度不高，导致权力获得的逻辑混乱，令机关中人进退失据、焦虑不安、悲喜不定、失魂落魄、垂头丧气。如何廓清机关的迷雾，走通获得权力的幽径，也是机关人魂牵梦萦的心结。对于权力的运用来说，权力既可以实现远大抱负、建功立业、造福民众，也可以谋私造孽。有些有权的人功业彪炳，恩泽后世；有些有权的人却身败名裂、贻害无穷，这些都很值得省思回味、引为鉴戒。

机关掌管着权力的枢要，关乎国家治乱、民众福祸、民族兴衰。对于机关人来说，机关既是名利场，也是修行积善的道场。如何涤荡机关的污浊，激发机关的善端，需要我们见仁见智，追寻和校正机关的逻辑。

目 录

前言 / 001

上篇：上下级关系



第一章 机关的领导力/003

强势领导的处世之道 / 004

弱势领导的立身之道 / 010

上级谨防被下属“劫持” / 015

如何管好“刺头”下属 / 020

关注下属的“成长躁动症” / 024

领导要恰当使用“身边人”和“外边人” / 028

领导者要善于预防失意者拆台 / 032

新帅如何统率好老将 / 036

同级如何化解无过错性的矛盾 / 043

领导内部的良性竞争 / 047

第二章 机关的跟随力/057

- 下属成功建言的“软功夫” / 058
- 下属成功建言的“硬功夫” / 062
- 中层干部与分管领导最佳的“亲近尺度” / 066
- 中层干部如何轻松穿越职务晋升的瓶颈 / 071
- 副职对正职不宜触碰的四条心理敏感线 / 077
- 机关里稳步成长的“笨办法” / 081
- 如何迅速赢得老同事的接纳 / 085
- 为何受宠干部更容易“失宠” / 092
- 如何成为“有才”的管理者 / 097
- 如何在竞争性选拔中脱颖而出 / 104
- 同事间能否建立真诚友谊 / 110

第三章 机关非虚构/115

- 领导如何造胜势、保均势、避败势 / 116
- 领导提高“人气”的办法 / 125
- “拉关系”的损益要平衡 / 129
- 新官上任的“点火禁区” / 137
- 事业型领导如何避免人际困境 / 143
- 职务晋升的“常数”和“变数” / 149
- 如何在“条件不成熟”时开展工作 / 156
- 高层管理也要讲“说服” / 162
- 坚守“正道”也可说服他人 / 167

善借“奇兵”来说服他人 / 171

女干部的“晋升秘诀” / 176

下篇：历史之险



第四章 皇家理政/185

司马炎的为政败笔 / 186

最有明星气质的偶像皇帝 / 192

汉武帝如何规划自己的政治生命 / 197

苦心经营、内斗不已的皇家太子党 / 201

秦皇汉武、唐宗宋祖的太子为何都未能即位 / 205

第五章 顶层领导/211

领导拍板的非理性力量：胆气和正气 / 212

刘邦的“痞子领导法” / 218

楚汉之争，有容乃胜 / 223

康熙“九宫夺嫡”与优秀下属的激烈竞争 / 229

皇帝如何使用老实人与不老实人 / 237

常人之质也能做一名好领导 / 241

如何对待君主的亲近与信任 / 245

第六章 伴君的艺术/251

如何赏功给真正的有功之臣 / 252

伴君是一门技术活 / 258

名臣郭子仪的“江湖智慧” / 262

“皇家秘书”的优秀典范 / 267

“隐士宰相”的奇诡仕途 / 273

君王如何处置“爱财无道”的贤臣 / 278

第七章 从政沉浮/285

谋国之后未谋身——唐朝长孙无忌为官之鉴 / 286

侍君有道，治家无方——西汉霍光为官之鉴 / 290

一代文豪的求职经历——唐朝韩愈为官之鉴 / 296

谨防功臣变罪臣——清朝年羹尧为官之鉴 / 301

奸臣弄权的明枪与暗箭——唐朝李林甫为官之鉴 / 305

“窥破天机的危险人物”——明朝朱升为官之鉴 / 311

第八章 制度之恶/315

古代官场也有“监察队” / 316

优秀者做官为何总不长 / 323

皇帝如何驾驭全局 / 328

高层政治“选太子”难题 / 334

上篇

上下级关系★



上级玩艺术，
下级玩技术，
同级玩战术。

第一章



机关的领导力

强势领导的处世之道

弱势领导的立身之道

上级谨防被下属“劫持”

如何管好“刺头”下属

关注下属的“成长躁动症”

领导要恰当使用“身边人”和“外边人”

领导者要善于预防失意者拆台

新帅如何统率好老将

同级如何化解无过错性的矛盾

领导内部的良性竞争

机关的逻辑

强势领导的处世之道

势，是一种实际影响力，是领导者实施领导步骤、实现领导目标的先决条件，强势则是其优势条件。但福祸相依，强弱互化。作为强势领导，要清醒地认识到，强势虽然是一种有利条件，同时也会具有负面的影响。由于强势，领导行为就自然拥有一种自动强化的机制和惯性，这虽然增加了成功的动力和概率，却又容易放大某种素质、行为和领导过程的缺陷。所以如果对强势运用不当，其破坏性和负面效果超乎想象。因此，研究强势领导的处世之道，避免强势的误用和滥用，是个非常紧迫的现实课题。

一、客观看待领导强势，切忌忘乎所以

强势领导者通常拥有超出其实际职权所应有的影响力，一般有以下一种或几种表现：任职于要害部门，掌控的社会资源多，社会热捧，别人高看；职权实，掌握着人财物调配权，或者主管核心业务，对重大决策有着重要的发言权和决定权；能力强，富有干事激情，工作能驾轻就熟、游刃有余，威望较高；发展潜力好，素质较高、年富力强、思维活跃，具有较强的个人魅力和良好的职务晋升预期；处世圆熟，能办事、吃得开；个性强悍，或者表现为强烈的事业心，或者权力欲望强烈，逞强斗狠，一般同事不愿与其争锋，等等。处于强势地位

的领导，由于权力本身所具有的强者通吃的惯性，很容易集权力、荣誉、赞誉甚至虚化的“美德”于一身，造成自我认知上的心理膨胀和权威泡沫，导致自我评价失真，不可一世，由飘飘然而昏昏然，极容易导致决策失误和权力腐败，由强势转变为弱势乃至败势。因此，强势领导要时时给自己泼泼冷水，分析一下自己取得强势的原因。要清醒地认识到，别人之所以尊崇自己，多半看中的是自己占据的“庙宇”和拥有的职权，并不是自己有多大法力和能耐，换一个人同样也会香火鼎盛、颂声不绝。有些人之所以对自己赞誉有加、特别买账，不过是上级领导一时比较赏识或者偏爱自己而已。一旦上级领导“移情别恋”或领导易位，你必然会从云端跌下尘埃，风光不再。甚至你目前的强势恰恰又是你自己的缺陷造成的，如权钱交易、吹拍拉拢等，这些能让你一时具有某种利用价值，似乎能量很大，但长此以往，难免会跌入违法违纪的泥潭。即使你确实素质较高、能力较强、政绩较突出、社会评价较好，也不能志得意满、故步自封，甚至恃才傲物、居功自傲，因为你的强势是你不懈努力的结果，如果放弃了努力，滋生了解怠之心，强势就不复存在。再者，根据辩证的原理和事物发展变化的趋势，月满则亏、水满则溢，强势往往是由盛转衰的转折点。正如老子所言，“飘风不终朝，骤雨不终日”，“物壮则老”，“兵强则灭，木强则折”。因此，处于强势的领导者要时刻警惕满溢之患，保持战战兢兢、如临深渊、如履薄冰的心态，把自己的强势保持好、运用好，切不可因强而骄。

二、冷静评估领导风险，做到居安思危

通常我们只把风险与弱势和劣势联系在一起，而容易忽略在处于强势和优势的情况下所潜藏的风险。一般而言，这类风险主要表现为以下四种：

一是人情风险。所谓人情，概言之就是相互施与的温情与恩惠。中国是一个尊崇人情的国度，每一个人的成长和成功都离不开人情的滋养，领导干部更甚。社会的各种资源分配与这种浓厚的人情文化高度融合，人的价值的大小和社会声望的高低在某种程度上就等于他施与的人情减去所接受的人情的净值。施与人情和还人情都需要具备一定的能力和条件，承受相应的压力和代价。对于强势领导，更有条件还人情、做人情、做大人情，但是人情是永远做不完的，它具有示范和成高倍数增长效应，无论你的权力有多大、掌控的资源有多么丰富，

都不可能满足被施与人情的人的欲求和期望，这种欲求将最终冲垮你的权力堤坝和道德底线，因而面临的人情风险就非常大。因为，如果不违法违规使用权力，如果不破坏原则，就无法满足某些人情的欲求。再者，从法理上讲，人情的施与受，同行贿和受贿并没有本质的区别，或者说相互之间的界限非常模糊。人情是相互的，你能拿权力做人情，大多数人只能拿金钱或其他利益来交换人情，以人情始，必以权钱交易终。最有条件做人情的强势领导，也最容易陷入因权力腐败而导致的违法犯罪泥淖。“油水大的地方地滑，容易摔倒”，这是被查处某强势领导的肺腑之言。这值得强势的领导们引以为戒，避免重蹈覆辙。

二是嫉谤风险。司马迁在《史记·外戚世家》中写道：“传曰：‘女无美恶，入室见妒；士无贤不肖，入朝见嫉。’”这种人情和心态，今天依然存在。当你仅是一位具有常势的领导时，上级认为你足可驾驭，对你较少猜忌，甚至还会真心地提携和呵护你；同级不会认为你是最强的竞争对手，不是蚕食其权力的“入侵者”，一般会比较容易与你相处，彼此井水不犯河水，相安无事；下级和其他人群尽管觉得你给他们带来特别恩惠的可能性不大，追捧或追随你的人不是很多，但特别憎恨你的人也少。反之，一旦你具有强势，上级自然会担心你尾大不掉，同级会担心你利用强势垄断所有的核心利益和发展机会，下级会担心你日益扩张的支配力将侵害他们的自由权利和各种福利。从表面来看，处于强势的领导，似乎势力大了，地位提高了、巩固了，但从深层看，其社会基础和社会支持结构则恰恰处于开始分化和涣散的状态，容易招致猜忌、嫉妒、诽谤和其他各种负面力量的冲击，成为各种力量博弈的靶子，地位被颠覆的风险空前加大。一旦自身出现什么问题或者外在情势发生了不利的变化，就容易出现墙倒众人推的局面，曾经令人目眩的强势就会轰然倒塌。老子说要“知其雄，守其雌”，强调为官者要韬光养晦，这些都是睿智之言。因此，处于强势地位的领导者，要注意体察人情世故，防止恃强而骄、轻慢上级、欺凌同僚、冷待下属，而要自觉抑制过强的权势，处心善，处事公，处世谦，令上级安、同级和、下属亲，确保和谐共赢。

三是骄奢怠惰风险。追求安逸享受是人的本能，也是需要时时克制的人性弱点。领导者一般意志力和克制力都较强，尤其在崛起之初，为了追求远大目标和在激烈的竞争环境中脱颖而出，往往能礼贤下士，布衣蔬食，甘于劳苦，励精图治。一旦功成名就、位高权重、拥有强势时，外在压力骤然减轻，很容

易滋生和助长骄矜心态；优越的地位也容易诱发享乐心态，养成奢侈习惯；面对令人艳羡的荣誉和功绩很容易安于现状，不思进取。有了骄心，就容易刚愎自用，步入歧途而不能自拔；有了奢心，就容易以敛财和猎色为乐，最终会以腐败和堕落而收场；有了惰心，必然会丧失健康的精神追求和再接再厉的动力，就容易导致思想蜕变和能力退化，贻误事业，最终被社会、组织和下属所抛弃。实际上，天妒英才，地恶满溢，亢龙有悔，这是先哲对客观事物和人情世事发展趋势的深刻体察。《周易·系辞下》提出：“是故君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱，是以身安而国家可保也。”因此，处于强势的领导，也应省于心、察于情、明于势，戒骄、戒奢、戒惰，做到居安思危，不蹈“死于安乐”的覆辙。

四是权位寡头化风险。权力如同大的天体因吸附其他较小天体而不断膨胀一样，自身具有掠夺、征服、兼并其他弱势权力的功能，而掌权者则具有扩张权力的本性和强烈欲望，二者结合，就容易出现强势领导越来越强、凌驾于其他领导和组织之上的情况，形成权位寡头。但是，权力的集聚和垄断是有限度的。当极度膨胀之时，强权者的控制力就会鞭长莫及，离心力就会增强，而且权力不受限制和监督就会百弊丛生，导致凝聚力耗散、正当性丧失，使强权者成为社会公敌、泥足巨人。树大招风，权大招祸，这是一个浅显的生活哲理。权力大，责任也大，但你往往缺乏相应的胜任职责的能力，却容易因权力滥用和误用而成为历史罪人；权力小，即使你有心为非，也不容易造成大害，这又从客观上减少了罪孽，保全了自身。因此，处于强势地位的领导，一定要注意抑制揽权的欲望和本能，让自己多受几分限制，这实质上也是给自己多加了几道保险。

三、审慎确定领导目标，防止失败宿命

从经验和现实来看，重要的社会变革和历史进步，都是由强势领导推动和促成的，强势是领导者干事创业的珍稀资源，不容错过，否则既愧对历史，也白白浪费了宝贵的社会资源，造成了生命质量的贬值。但是，从负面角度讲，强势领导又往往容易心态变异、功利心膨胀，进而利令智昏、错选领导目标，最后踏上注定要失败的歧途。几乎所有惨重的失败都是由那些具有强势地位的领导酿成的，这是公认的事实。具有强势，既是干大事、成伟业的有利条件，也是犯大错、造罪孽的促成因素，强势领导要深以为戒。

强势领导错选领导目标通常有三种表现：一是高估自身实力，制定的是方向正确却是力不能及的目标。所谓强势都是有限度的，如果在制定领导目标时，被一时的强、局部的强冲昏了头脑，坐井观天、夜郎自大，将局部优势看作全局优势，将有限实力看作无限实力，将自我感觉或者别人的吹捧看作真实的力量，领导者就容易好大喜功，制定高不可攀的业绩指标，实施难以操作的发展规划。由于目标超过资源支撑力、部属承受力和自身驾驭力，尽管已竭尽全力，结果却难以为继，留下“烂尾工程”，造成重大损失甚至全局的失败。二是私欲作怪，选的是与组织宗旨和群众意愿背道而驰的目标。有些领导价值观错误，把拥有强势当作谋取个人私利、满足个人权欲的便利条件，因而在筹划领导目标时，总是以追逐个人利欲的盘算取代事业发展的需要和群众的根本意愿，不惜以牺牲整体的利益来扩张其自身利益。这样的领导目标一旦实施，必然偏离正确的轨道，不仅造成整体利益受损，而且这样的强势领导自身也往往会因违法犯罪而身败名裂。三是固执己见，选择的是优化程度不高甚至纯属垃圾性质的目标。有的强势领导特别向往和享受所谓一言九鼎的“霸气”，一旦自己有权做决定时，往往刻意显示自己的“高瞻远瞩”，还煞有介事地拿出“谋贵众，断贵独”的古训，对重大决策独断包揽，不容别人置喙，尤其不能容忍那些非常有见地但与其意见不一致的观点。结果，尽管其本心也是想把工作干好，但限于其见识的短浅和心胸的褊狭，总是满腔热情和崇高地下“臭棋”。因此，对于强势领导来说，在确定具有战略意义的目标时，一定要克服虚骄之气，不能把自己的发言权与自己意见的正确程度等同起来，不能把自己地位的重要与自己看法的重要挂起钩来。否则，即使你说的话很算数，但如果说的都是错话，造成的都是不良影响甚至是严重后果，那么你最终要为此付出代价。为了防止领导的强势在重大决策时的滥用和误用，领导者除了要头脑清醒、高度自谦自抑外，还应确立和完善一种高度权威、规范的民主协商、专家咨询、公众听证相结合的决策制度，最大限度地抑制强势领导的不健康心态对决策的不利影响。

四、精心谋划领导方法，谨防大意失荆州

领导的强势是实现领导目标的有利条件，但这种强势能否得到有效发挥并顺利实现正当的领导目标，关键还在于领导者能否对强势进行正确和恰当的运用。

用。人性都是有弱点的，存在一种条件与方法的悖论，即：条件不充分的时候，特别注意方法，做事竭尽全力，因为方法得当、工作到位而能创造出奇迹，取得成功；而当条件充分的时候，却因感到胜券在握而托大松懈，处事漫不经心，忽视方法，不注意关键的细节和苗头，把粗疏当豪迈，把铺张当慷慨，把荒疏当潇洒，常因方法不当或一着不慎而导致损失甚至失败。不少强势领导常常会犯这样的错误。当自己在班子和群众中权威不太高、地位不很突出、实力不是很强时，因为有忧患意识，反而能激发出顽强的奋斗精神、不竭的创新动力、细心谨慎的品质和坚韧不拔的意志，一环一节算得精，一招一式不随意，结局往最坏处想，目标往最好处努力，方法往最周全处思谋，劲往最大处使，常常能艰难处挺得住，危险处行得过；往往对人很谦虚，处事很谨慎，虑事很周全，注意接受上级的指导、同级的建议和群众的反映，知过必改，见善必行，自己负责的每一件事都考虑得周密妥当，每一实施步骤都反复推敲，紧抓督促落实，并及时听取反馈，适时改进，因而能不断取得进步和成功，也顺理成章地成为强势领导。可是拥有强势时，却容易滋长一种本大不怕蚀的少爷心态，自感实力强、能量大、能当家，部署安排工作就会潜意识地追求场面的盛大、面子的风光、自我感觉的舒心，而不计成本、不惜代价、不讲章法和合理性，凡事只图好看、不讲有效，以情绪好坏标准替代严谨的工作标准，工作方法不对路、效率低甚至完全无效，完成工作目标或者得不偿失，或者欠火候，或者违章卡壳，本来好端端的一个局面因方法的不周和措施的轻率被拖得一团糟。自然，这样的强势领导也会被自己暴殄天物的行为掏空强势，变得声名狼藉。弱势领导某些时候不讲工作方法，还有敢闯敢干、徒手一搏的勇气可嘉的一面，因为他们不具备取得成功的正常条件，唯有不按常规出牌、“以意志战胜技术”才有获胜的可能；而对于强势领导来说，如果工作不讲方法，不遵章不守纪，撞了南墙不回头，造成失误和损失，那就是弱智和愚蠢，不能原谅。孔子比较推崇“临事而惧，好谋而成”，这一处事态度足可借鉴。