

领导：



上下级相处的艺术

农村读物出版社

C912

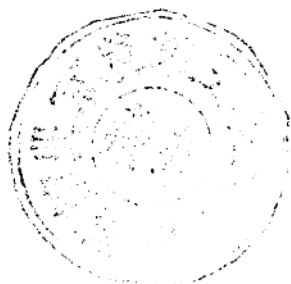
44

领 导

(怎样与“头”相处)

修 订 版

李兴春 王丽茹 著



农村读物出版社

(京)新登字 169 号

2923/10

领 导

(怎样与“头”相处)

修 订 版

李兴春 王丽茹 著

责任编辑 任鹤

*

农村读物出版社 出版

北京南华印刷厂 印刷

各地新华书店 经销

*

787×1092 毫米 1/32 10 印张 224 千字

1992 年 6 月北京第 4 次印刷

印数: 63701—73950

ISBN 7-5048-1111-4/Z·95

平装定价: 5.05 元 精装定价: 8.45 元

目 录

要与“头”接触·····	(1)
重视你给“头”的第一印象·····	(9)
让“头”确认你能干·····	(15)
使“头”喜欢你的 11 个方法 ·····	(22)
不要让他产生反感·····	(30)
用自荐赢得重用·····	(40)
心里想着自己是秘书·····	(45)
“头”也是人 ·····	(54)
如果你的才干超过“头” ·····	(60)
汇报工作的小技巧·····	(69)
掌握同“头”交往的时机与场合·····	(77)
讲谏秘诀·····	(82)
同“头”对话的技巧·····	(93)
装点你的语言·····	(101)
好心没好报勿烦恼·····	(109)
不是宰相肚里也撑船·····	(115)
“软硬兼施”，不妨一试·····	(122)
对付官僚主义的招数·····	(130)
学会乐于服从·····	(138)
节制你的期望值·····	(144)
理解是相处的媒介·····	(152)

与“头”沟通要领·····	(158)
和上司相处的 10 条准则 ·····	(165)
怎样与外国老板相处·····	(169)
八小时以外怎样与“头”交往·····	(173)
与异性“头”相处要注意的三点·····	(179)
怎样当好副手·····	(186)
成功秘书的提示·····	(197)
因“头”而异·····	(207)
注意你上司的眼和手·····	(214)
不要拍马屁·····	(223)
如何争取“头”对你的支持·····	(233)
为什么“头”不喜欢你·····	(241)
如果你在“头”那里不能得宠·····	(253)
“头”的做法令人不快如何应付 ·····	(260)
与“头”之间发生摩擦和分歧的处理·····	(269)
怎样说服你的“头” ·····	(278)
不卑不亢·····	(288)
不要贬低你的“头” ·····	(300)
献出你的一片真心·····	(308)

要与“头”接触

无

可异议，任何一个被领导者都希望自己的“头”儿了解自己。只有领导了解了你，你才能施展自己的才华，获得领导的信任和赏识。平时，有些人工作上不顺心也往往说一句：“唉！领导太不了解我了！”把不被领导了解，做为一大憾事。的确，取得领导的了解和信任，是与“头”儿搞好关系的关键。

但是，一份调查报告中表明，被领导者中有三分之一因“不善言辞”而疏远领导；另有三分之一怕有“拍马屁之嫌”而不愿接近领导。这就给领导与被领导者之间互相了解，设置了障碍。

那么，如何克服这个障碍呢？

向领导靠拢

一个开明的、善于了解下属的领导人应主动与下级接近，以达到互相了解的目的。但是，有的领导工作繁忙，排不开空隙时间；有的领导摆架子，不愿接近下属；当然也有的领导根本不想了解自己的下属。所以，人际关系的交往仅靠一方的努力也是难以做到的，作为被领导者、下级，也应尽可

能地主动向领导靠拢，从而获得领导对你的了解。没有了解，信任就无从谈起。

说到“向领导靠拢”，很多人都不以为然，甚至有人产生厌恶感，把它与阿谀奉承，“打小报告”等封建官场上的恶习联系到一起。其实我们所说的“靠拢”，是指在工作中的接近和心理感情上的接近。

有些人，由于个性、脾气的缘故和认识问题的差别，与领导保持着一定的距离。当然，应当保持一定的距离，但距离过大就会失去了领导与你接触的机会，他也就不可能了解你的工作能力。

如果你和领导既没有频繁的工作接触，更没有亲密地私下交往，而且你还“不善言辞”，更怕有人说你“拍马屁”，那么，你和领导之间在思想上、心理上的接近和相容是极其困难的，被了解的愿望难以实现，被误会的机会却增多。

有一位领导，他本来是对他的一个下属很了解的，但对某些问题有不同的认识。这本来是很平常的现象，但这位下属怕伤了上下级关系，掺和到是非里去，因此减少了和领导的接触。可是，渐渐地这位领导却认为他的下属同自己不一心，就下手整治他，结果，使这位下属吃尽苦头。

当然，这位领导做法是不正确的，但也表明，作为下属，和领导越有分歧，越要多接触，互相了解对方的心理，以取得彼此的理解。有了分歧，就应和领导彼此交换意见。当然，领导的观念可能是错的，不管他是否采纳了你的意见，但你诚恳的建议会使他感到你是他可以信赖的下属。

领导也有他的心理期待，你主动与他交谈，向他请教、向他表示互相了解的愿望，更能使他感受到自我存在的价值，感受到了自己得到的尊重，感受到了与人思想感情的沟通。

下属人员，在取得领导了解和信任的过程中，自我的心理也会得到满足，对工作对自己都增强了信心。同时，由于领导对自己的了解和信任，大胆的使用，也就无形中发挥了你的才干，在工作中做出更大的成绩。就是在精神上，因为受到了他人的尊重，得到了满足和愉快，情绪会与周围更融洽。

靠拢领导，取得信任 and 了解，也就是了解和建立自信心的过程，或者说，是你走向事业成功的一个途径。因此，我们应该自觉地、主动地为自己创造机会——多多和领导接触。

直来直去者戒

人们一向把直来直去的性格，做为一种美德，倍加赞赏。如果你随便问一位朋友：你喜欢什么样性格的人？他往往会回答：性格豪爽、直来直去。人们称颂某人时，也往往说：“他性格爽直，说话从不拐弯抹脚、直来直去。”甚至有的领导在提升、评价干部时，也把“实在、直爽”列为一条标准。

我们的社会理应是个诚实，襟怀坦白的社会。人际关系中做到坦诚，不说假话，直来直去，你也会接交许多朋友，作为普通一名干部，在与领导相处中，更应“有一说一，有二说二”，“当面鼓，对面锣”。

但是，在我们的现实生活中，那种对待领导，提意见“直来直去”的人，却不能使领导满意，反而因为“直来直去”的优点受到打击报复——这也是摆在我们这些被领导者面前的现实。

一次，某市供销社主任在机关全体干部会上讲话，说：“我们全市有 300 多个基层供销点……”当时，就有一位青年

干部站起来：“主任，你说错了，我们全市供销点有 532 个。”这个青年干部是相当直来直去的，他丝毫没多考虑影响主任的面子，仅仅是为了纠正领导讲话中的一个数字错误。当时，这位主任也没说什么，可散会后却说：“这个小秋子太不懂礼貌了，别人讲话，他可以打断……”很多人也说：“他太直性了。”“为了显示自己，当场给领导难堪。”总之，在中国人眼中，直来直去纠正领导错误的人，就像是犯了罪，大家议论纷纷。青年干部的科长还为此专门找他谈了一次，再三叮嘱：“这类事情千万不要太认真，你也太直爽了，以后要注意，否则让人说你不够尊重领导。”

大家的议论、领导的反感、科长的谈话，都埋怨他太“直爽”了，但没有一个人说他纠正了领导的错误。显然，在这种情况下，“直来直去”变成了一种错误。

似乎这位青年干部的行动是“合理不合情”。领导的错误应该纠正，但他没抓住适当的时机，到底什么时间好，如何去做呢？

与“直来直去”处世原则恰恰相反，有人使用了“弯弯绕”方法。虽然，“弯弯绕”顾名思义，有不直爽之嫌，是圆滑的别名，但又似乎觉得，“弯弯绕”在现代人际交往中，特别是与领导交往中，还是比较吃得开的。

人人都要面子，怕丢面子，失面子，更何况作为一名供销社主任呢？如果说错了自己管辖范围内有多少个供销点，又当场被下属纠正，这位主任脸上是很挂不住的。如果那位青年干部采取“弯弯绕”的方法，不当场在会上说，而是以后独自跟主任提起来：“咱市供销点五百多个了，乡级以上的有三百多个，有时，真让人记串了！”轻描淡写的一句话，使主任也很感激你的提醒，又不使他丢面子，这何乐而不为呢？

直来直去，实际上就是“不给面子”，“使我丢脸”，使被损一方心中不快，以至造成今后双方反目，关系破裂。事后想想，仅仅因为出于小事，非原则性问题而失去“头儿”的赏识，真毫无意义，后悔莫及。

有这样一个历史故事：

朱元璋称帝后，要册封百官，当他看完花名册时，功臣有数，但亲朋不少。封吧？无功受禄，群臣不服；不封？面子上过不去，一时很为难。军师刘伯温看出皇帝的难处，又不敢直谏，一来怕得罪皇亲国戚，惹来麻烦；二来又怕皇帝受不了，落下罪名。但想到国家大事，不能视而不见，最后，他想出一方法，画了一幅人头像，人头上长着束束乱发，每束发上都顶一顶乌纱帽，献给了朱元璋。皇帝接过画，细品其味，忽然哈哈大笑：“军师画中有话，乃苦口良药。真可谓人不可无师，无师则愚；国不可无贤，无贤则衰！”原来，刘伯温画的意思是：“官（冠）多法（发）乱！”刘伯温此举，不但未伤害皇帝，不犯龙颜，还道出了谏言：官多法必乱，法乱国必倾，国倾君必亡。画中有话，柔中有刚，也算是社交中一大“弯弯绕”，使听者懂得话外之音，达到预期的目的。

大家都熟悉的唐朝大臣魏征，进谏就有些直来直去，因此使唐太宗产生了很大反感，甚至想杀他的头，一段时间中还把他贬到乡下去，不时地骂他“乡巴佬！”

与魏征相反，长孙皇后在进谏上就讲究了方式，搞了点“弯弯绕”，救下了魏征。

唐太宗受不了魏征地直言进谏，退朝回宫，余怒未息，说：“总有一天，我要杀死这个乡巴佬！”长孙皇后听到要杀忠臣魏征，焦急万分，她想出一个委婉、易让人接受的方法进谏皇帝。她穿上朝服，给皇上跪拜道贺说：“我听说主明臣直。

魏征如此忠直，正因为陛下是明主，这正是应该庆贺的事啊！”长孙皇后这一婉转的进谏，使皇帝不得不愉快地接受了。一句赞扬的话，保住了魏征的脑袋。

你不觉得从语言艺术上，长孙皇后的“弯弯绕”比魏征的“直来直去”更高明吗？

我们不是反对“直来直去”，做为一个人，就其品德修养来说，直来直去，不绕弯子，不搞两面派，不违心做事，是必须提倡的。但是，在与“头”接触中，特别是给“头”提意见时，讲点方式，搞点“弯弯绕”，也是非常必要的，其效果会更佳！这也是在处理同领导关系上的一个艺术。

保持一定的距离

我们提倡与领导接触，和领导多多交往，但必须保持一定的距离，也就是说，不要不讲方式的过于密切。要有自我，要自尊，不能丢掉人格，否则，过于密切，在领导心目中，在群众的眼中你就会变得一钱不值。比如，对领导的赞誉不能过分，否则就是阿谀奉承，而非真心实意，超出了正常的范围，有些虚伪的味道了。

从美学角度来讲，保持一定的距离就意味着有一种“神秘感”，能给人一种朦胧的美，使领导觉得你越来越有新鲜的魅力。的确，如果彼此太亲密了，无互相尊重之心，久而久之，双方都会感到无聊，而上司和下属的关系也会由巅峰开始走下坡。

领导和被领导的距离，一般有工作上的距离、生活上的距离以及男女之间的距离，我们就从这三个方面谈谈。

1. 工作距离

工作关系，是领导与被领导交往接触的主要热线。领导向下属布置工作，了解情况；下属向上级汇报工作，请示问题，都是极正常现象，更是领导者了解你、信任你的主要途径。如何利用好这个途径呢？

工作上，最忌讳的是有的人不是为了工作去找领导，而是借口工作，到领导那里去讨好。为了一件工作，三番五次去汇报，如果是一位聪明的领导，他会感到他的这位下属毫无主见，并不能很好地完成工作，久而久之，他心里就会说：“你太没事做了吧”，或说：“你都会干就什么？”产生了厌烦心理，也就失去了上司对你的信任。

有的人，想要逢迎领导，对领导布置的工作不是正确对待，而是看领导的眼光行事，哪怕领导的意见是完全错误的，也极尽奉承他。这是完全糊涂的做法，更令周围的人感到丑陋厌恶。领导也总会有清醒过来的时候，他也会认为你不过是善于逢迎的哈巴狗！

2. 生活距离

有人说，和领导私下的交往是建立关系的最好机会。偶尔到领导家做表示敬谢之意的访问，是增进了解的最佳方法，更何况我们的国家是个源远流长的礼仪之邦呢？

但被领导和领导者之间，主要是一种由工作建立起来的上下级关系，因此要注意，私下交往要保持一定的距离，更主要的是在工作上让领导信任你。

有的人，为了设法接近领导，总是想尽一切办法逢迎领导：听说领导爱搓麻将，便买来一副上等麻将送上，而且要陪着大战，还要想方设法让领导赢几次；看见领导的夫人爱吃对虾，便采取各种机会，拎着对虾去串门……他不想工作，总是设法投上司的脾胃所好，时间长了，周围的同事会有异

议。有人说“玩物丧志”，其实，请客送礼之类不正之风也会使人丧志，久习此道，会使人丧失对于事业的追求，成天一门心思捉摸怎样投领导之所好，结果，一事无成，“老大徒伤悲”。

3. 男女之间的距离

有这样一种说法：“头”是男性，女同胞们则大吉特吉了。意思是说，如果下属是女的，她们与男领导就什么事情都好商量。从心理学角度看，可能有一定道理，但在与“头”交往接触时，千万要注意距离，不要过于亲昵。对领导不仅要尊重，同时也要自尊。比如，有的单位，男女之间拍拍打打，捅捅咕咕，不但不雅，而且，从感情上说是极其卑劣的。在人与人交往中，要互相尊重人格，而在领导与被领导者之间更要注意。

重视你给“头”的第一印象

你

们单位新派来一个领导，他对你的第一印象是什么样的？你被分配到一个新单位去，你第一次见到新单位领导，你给他印象如何？这都很重要。正如俗语说：“先入为主。”新领导发现你正在埋头劳动和发现你正在跟工友闲扯是大不一样的。在你和新领导的第一次对话中，他觉得你很懂礼貌，他就想：这个同志很老实、厚道。

由于第一印象具有新鲜、深刻的特点，因此，第一印象的好坏，直接关系到你与“头”相处的发展趋势。

注意你的容貌

你第一天到新单位去上班前，在早上好好打扮一番，选择一套合适的或自己喜欢的衣服。这就是在进行容貌整理。

容貌，应包括衣着、发型、化妆等内容。你的衣着，应符合你的身份，并根据自己的年龄、身材来决定。款式、色彩做到贴身、整洁、美观、大方。不要穿着过于突出，以免在新的单位引起人们过于注意，成为议论的话题，那将会给你以后的工作带来麻烦，发型和化妆则要考虑自己的脸型、身材、职业及时令。你的发型在这几个方面都合适，领导第一

次见了你，会想：“这个人打扮很适当，一定是个有心的人。”适当的化妆，给人以美的享受；失体的化妆，给人以缺乏修养的感觉。

举止大方

在你与“头”第一次见面时，他会很注意你的举止。举止是一种无声的语言优雅的举止是你与“头”交往中的润滑剂，能起到推进你们之间往来的作用。而“头”第一次见到你，发现你的举止不当，比如轻浮，他会感到你缺乏修养；如果过于拘谨，又没有风度。这些都会影响自身形象的塑造，引起对方的不快。甚至以后不愿再同你见面。

在你第一次与“头”见面时，首先要强调举止的大方。大方是自尊心、自信心的一种正确表现。你的行为大方、动作洒脱，给领导的印象是开朗、坦率，从而刺激对方喜欢你，引起他与你交往的欲望。但是，大方也不能过头，还要注意稳重，举止稳稳当当，给人以做事有板有眼，让人感到放心的印象，觉得你是可以信赖的，心灵的大门也愿意为你打开，有重要的事，愿意交给你去做。

解放前，南开大学校园里面有一面大立镜，镜上方悬着《容止格言》，上书：“面必净，发必理。衣必整，钮必结。头容正，肩容平。胸容宽，背容直。气象勿傲勿暴勿怠，颜色宜和宜静宜庄。”这用来做为一个人第一次与领导相见的仪表也是大有可借鉴的。

微笑的力量

在戴尔·卡耐基的《使人喜欢你的六种方法》里，第二种方法就是“微笑”。他把微笑称之为“给人好印象的简单方法。”

我在一家刊物上看到一个人介绍：“在部队时，我一次到一个艇去，正碰上一个炊事员手持菜刀要砍艇长。原来这炊事员快复员退伍了还没入党，便怀疑是艇长搞的鬼。我看着炊事员手里的刀举着举着很快落下了，原来艇长正对他微笑呢：‘怎么，磨菜刀也要我艇长？’事后那炊事员说，本来我怒气满腹，可见艇长一笑，竟下不去手了。”

与领导见面，要给以笑脸。有的人认为，第一次与领导相见，要沉着脸以视严肃，让领导摸不到你的底细。这就错了。你与领导见面，关键不是对方是否摸底细，而是给他留下好的印象。领导从你的微笑里，知道你对他并不反感，一下子，把你们的关系拉近了。这才是最最重要的。

说好第一句话

这里说的第一句话，是指第一次谈话。

在你与“头”第一次见面时，在你的眼里，对方是陌生人；在他的眼里，你也是个需要认识的人。因此，刚一见面，两个人之间需要消除陌生感。刚一见面，你不能拘谨、冷漠，而应该以表达谦恭、热情、关心的语言，来打破可能出现的僵局。

在第一次谈话里，话题要以领导关心的问题为中心，如

果对方关心的问题，正是自己熟悉的话题，便可多说几句。这是“共鸣点”，对于你们之间的交谈，以及以后的交往都很重要。对方可以从你们的“共鸣点”里找出你所熟悉和热爱的工作。

第一次交谈，一定注意谦虚，绝不可夸夸其谈，以显示自己的才干。如果这样，领导会觉得你并不可靠，以后对你的话，他也半信半疑。你以谦虚态度谈话，留有余地，以后在实践体会中，领导会觉得你做的比说的要多得多。

细心观察对方

因为是第一次见面，你在与领导交谈中就要不断细心观察对方，注意发现对方的心理特征和性格爱好，做到一把钥匙开一把锁。

如果对方在谈话中，表现为反应迅速，活泼好动，关于交谈，那么，你自己就应该在大方稳重的基础上，注意语言的流利和谈吐的幽默。倘若对方安静稳重、沉默寡言，反映缓慢，你就更应注意不要大大咧咧，说话随便，而宜作推心置腹式的谈心。话语应含蓄文雅，并力求词能达意。这样根据不同的对象采取不同的交际方法，容易使对方感受到你是一片真情，从而你在领导那里形成良好的第一印象。

第一印象的好坏与否，尽管直接关系到你与“头”的交往的进行，但是，只靠第一次印象还是不行。还必须在以后的工作接触中，给“头”以好的印象，才是最可靠的。所以，前边所说的第一次印象的注意事项，都应该视为经常要注意的事项。领导会注意你前后的言行是否一致，如果一旦发现你平时做的，不同于你第一次的情况，他会对你失望，并