



王根宝 著

WANG GEN BAO ZHU

领导 被领导

与部属相处的艺术
与领导相处的艺术

海潮出版社

领导·被领导

与部属相处的艺术
与领导相处的艺术

王根宝 著

海潮出版社

1999年 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

领导·被领导/王根宝著. —北京: 海潮出版社,
1999. 8

ISBN 7—80151—216—2

I. 领… II. 王… III. 领导艺术 IV. C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 34789 号

领导·被领导

王根宝 著



海潮出版社出版发行

(北京西三环中路 19 号 邮政编码: 100841)

新世纪印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 11.25 字数: 270 千字

1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7-80151-216-2/G·70

定价: 19.80 元

序

中共扬州市委书记 吴冬华

我粗略地翻阅了《领导·被领导》一书的校样，觉得王根宝同志做了一件很有意义的事。因此，我对这本书的出版表示祝贺。

领导与被领导的关系问题自古有之。商朝末年，周文王求贤若渴，在渭水边请回年过古稀的姜子牙，尊为“师尚父”，君臣相敬如宾，共谋大业。春秋战国时的齐桓公，不计管仲的一箭之仇，拜其为相国，遂成五霸之首。三国时的刘备，三顾茅庐请出军师诸葛亮，终于实现了“三分天下有其一”的宏图伟业。唐太宗李世民广开言路，纳谏如流，贤臣魏徵所谏200余事，多被太宗采纳，有效地促成了“贞观之治”。可以说，择贤而任，善于驭下，这也是我国古代领导思想的一个重要组成部分。但是，旧时的帝王将相，他们从“英雄史观”出发，认为人民群众不过是被动的“客体”，是被伟大人物任意摆布的工具。因此，从根本上说，君与臣、君与民、臣与臣、臣与民之间，是不可能达到真正的上下同心的境界的。只有马克思主义，才能坚持历史唯物主义，正确认识人民群众创造历史的伟大作用。我们党在长期的革命和建设的伟大实践中，创造性地提出和坚持了“一切为了群众”，“一切依靠群众”，“从群众中来，到群众中去”的群众路线，这正是马克思主义的唯物史观在领导工作中的具体运用和成功实践。因此，我以为，研究和掌握领导科学，既要学习和借鉴古今中外各种领导思想的精华，更要注重学习和研究我们党的群众路线和群众观点，尤其要学习和研究我们党三代领导人丰富的领导思想，这是

恢复和发扬党的优良传统和作风，提高领导的原则性、系统性、预见性和创造性，不断开创社会主义现代化建设的新局面所必需的。

领导科学是一门新兴的科学，已越来越被人们所重视。但领导者与被领导者是一对矛盾的两个方面，有领导科学，也就应该有被领导科学。目前，研究领导科学的文章和专著颇多，被领导科学的研究则相形见绌，而《领导·被领导》一书，不仅研究了与部属相处的艺术，而且研究了与领导相处的艺术，这就把一个问题两个方面都涉及到了，尤其是与领导相处的艺术，是个敏感的课题，也较难把握。而王根宝同志从大处着眼，从细微处入手，写出了“人人心中有，个个笔下无”的切身体会，一扫阿谀奉承、见风使舵等颓风败俗，足以令有志者激奋，使吹牛拍马者汗颜。可以说，这种尝试既是大胆的，也是求实的，对于深入研究领导科学和被领导科学都是十分有益的。

江泽民总书记要求我们“学习、学习、再学习；实践、实践、再实践。”在建立社会主义市场经济体制的过程中，有许多知识我们还没有掌握，对许多事情我们还没有经验，惟下定决心下苦功勤奋学习，勇于实践，不断充实和提高自己的，才能真正有所作为。在这方面，王根宝同志解放思想、勤于思考、勇于探索的精神是值得提倡的，这也是我欣然同意作序的初衷。

这本书观点鲜明，贴近实际，分析入理，文风朴实，读来有清新之感。全书由近百篇文章组成，篇目之间既有内在的逻辑联系，又可独立成篇，可分可合，每一篇仅两三千字，表现了作者严谨的治学态度。当然，也还有不足之处。比如，有的问题分析得还不够透彻，有的例子选得不够精当等等。衷心希望王根宝同志坚持研究和探索，笔耕不辍，为读者奉献更多更好的作品。

一九九九年一月二十日

目 录

上 篇

与部属相处的艺术

理解部属明关系	(3)
认识自我常反思	(8)
专心倾听不烦躁	(12)
礼贤下士情更浓	(16)
请教部属不掉价	(20)
爱护部属讲感情	(24)
善于驾驭强部属	(29)
贵在尊重老部属	(33)
从严要求新部属	(36)
全部奥妙在支持	(39)
委托实质是培养	(43)
响鼓要用重锤敲	(46)
不要天天作指示	(48)
为治有体不相侵	(52)
不可常打疲劳战	(56)
信任也是原动力	(59)
出以公心用人才	(64)

用人所长避其短	(70)
甘当人梯留美名	(75)
豁达大度讲宽容	(79)
忘人之过是美德	(85)
面对牢骚细分析	(88)
讲究诚实戒虚伪	(91)
与人为善心地宽	(95)
引导高尚心灵美	(98)
不吝表扬讲正气	(103)
敢于碰硬刹歪风	(106)
气量为重才次之	(110)
承担责任不推卸	(118)
一诺千金须恪守	(120)
当机立断不误事	(125)
保持距离无亲疏	(129)
打成一片同娱乐	(132)
左思右想慎说“不”	(134)
追求目标抓关键	(138)
不问细节抓大事	(141)
虚心纳谏讲民主	(145)
不听谗言耳根硬	(151)
不要乐于受人“拍”	(157)
控制情绪勿发怒	(161)
不辱人格讲平等	(165)
上下之交淡如水	(168)

好事快办不图报	(170)
谦诚待下情谊长	(173)
善于学习当内行	(178)
保持清醒不糊涂	(182)

下 篇

与领导相处的艺术

理解领导	(187)
领会意图	(191)
同步思考	(193)
第一印象	(196)
投石问路	(199)
一次听清	(201)
心细如发	(203)
预先计划	(205)
慎重参谋	(207)
贵在勤奋	(209)
谨防粗心	(213)
注重效率	(215)
巧言进谏	(218)
兑现承诺	(222)
慎用“解释”	(226)
掌握节奏	(229)
不出难题	(232)

有意封闭	(234)
懂得暗示	(236)
只听不传	(239)
不卑不亢	(241)
不打“旗号”	(243)
守口如瓶	(245)
学会“放松”	(249)
正确赞扬	(251)
绝不“反感”	(253)
保持距离	(255)
恰当拜访	(257)
巧用电话	(260)
耐心等待	(262)
切勿猜疑	(264)
讲究气量	(269)
勇于认错	(274)
委曲求全	(277)
认识自我	(281)
将心比心	(284)
忘我工作	(287)
莫问前程	(290)
笔下留真	(292)
注重“闲谈”	(295)
不拍马屁	(298)
战胜恐惧	(303)

不要自卑	(306)
求得支持	(308)
适应“强将”	(311)
尊重“弱将”	(315)
听从奉劝	(317)
以史为鉴	(319)

附 录

杂说一	(323)
唐睢说信陵君	(325)
邹忌讽齐王纳谏	(327)
召公谏厉王止谤	(330)
谏太宗十思疏	(333)
触龙说赵太后	(336)
诸葛亮前出师表	(340)
陈情表	(344)

后 记	(347)
-----------	-------

上 篇

与部属相处的艺术

理 解 部 属 明 关 系

在社会生活的诸多矛盾中，领导与部属的矛盾算是比较重要的一对矛盾了。

每个人都在一定的组织中生活，都会遇到如何正确处理领导与部属这对矛盾的问题。而对担任大小领导职务的人来说，如何与部属相处，是一个不能不认真思考和慎重对待的问题。

有的领导者，有处理好上下级关系的良好愿望，但往往事与愿违，上下级总是不协调，有的甚至闹得不可开交，到了难以收拾的地步。什么原因呢？我认为，在领导与部属这对矛盾中，领导者始终处于矛盾的主导地位，是矛盾的主要方面。因此，上下级关系搞不好，就不能不从领导者自身找原因。毛泽东同志在《论持久战》一文中说过一段很深刻的话：“很多人对于官兵关系、军民关系弄不好，以为是方法不对，我总告诉他们是根本态度（或根本宗旨）问题，这态度就是尊重士兵和尊重人民。”^①由毛泽东同志的这段话，我们可以引申到领导者处理上下级关系的问题上来。一些领导同志处理不好上下级关系，正是在对下级的根本态度问题上出了偏差。有些什么突出表现呢？我觉得，起码有以下几点：一是强调服从命令多，真诚地商量探讨少。有的领导者以为下级就是下级，就是领导怎么说就怎么干，把与部属平等地协商，虚心听取部属的意见和建议视为多余的、不必要的。所以在实际工作中，一味强调服从，强调下级服从上级，不允许下级“越雷池一步”，更不允许有不同的声音，因而部属的积极性和创造性难以充分发挥，领导工作的效能也就难以提高。二是压服多，

① 《毛泽东选集》第二卷，人民出版社，1991年6月第2版，第512页。

说服教育少。有的领导者以为自己手中有权，以为部属的命运掌握在自己手中，因而盛气凌人，动辄训人、骂人，甚至蛮不讲理，以势压人。其实，这样做的结果只能是压而不服，越是采取高压政策越是“乱套”。三是交代工作任务多，关心爱护少。有的领导者把部属当牛当马，只知布置工作，不知道部属在想什么、有什么实际困难，从来不找部属谈心交心，不懂得问寒问暖、帮助部属排忧解难是领导者应尽的责任，而不是恩赐。因而，只有领导者的积极性，而没有部属的积极性，工作还是不能做好。还可以举出一些表现，但以上三点足已说明，领导者对部属的根本态度不改变，上下关系就不会好起来。

从领导者的角度看，要与部属建立起良好的上下级关系，就必须真正明白什么是部属，以及部属的角色特点。部属是领导者的部下，是下级，这是毫无疑问的。但部属的角色特点就不是“下级”两个字所能包含得了的。我以为，领导者只有认清部属的角色特点，以及自己与部属的关系，才能更加理智地慎重地处理好与下级发生的各种矛盾和问题。根据我的粗浅认识，我以为应从以下几个方面来把握。

一、平等性与支配性

在我们社会主义国家，领导者也好，部属也好，都是人民公仆，都是人民的勤务员。领导与部属，只是职务上的分工不同，没有人格上的高低贵贱之分。这一点，完全是由我们党和国家的性质所决定的。所以，领导者与部属在政治上是完全平等的，工作目标也是完全一致的。也正因为工作目标、工作目的的一致性，才有了领导与部属之间的新型的同志式关系，双方才能坚持“为人

民的利益坚持好的，为人民的利益改正错的”。^① 作为领导者，应该把这种政治上的平等性贯穿于领导工作的全过程，从思想上树立起部属是志同道合的战友，是荣辱与共的“伙伴”的观念，真正在工作中体现平等待人、共商共谋、礼贤下士、虚心纳谏等领导艺术和方法。

政治上的平等性与行政上的支配性并不矛盾。作为部属，在行政上始终处于被支配的地位。但这种被支配性是以双方政治上完全平等、工作目标完全一致为前提的，这与资本主义国家老板与雇员的关系是不能相提并论的。因此，作为领导者在指挥和调遣部属时，要时刻注意政治上的平等性，注意对部属的根本态度，使部属乐于接受领导，甘愿为实现组织目标而冲锋陷阵。那种以为讲平等多了就难以领导的认识是片面的、没有根据的。

二、服从性与能动性

在部队，军人以服从命令为天职；在国家各级机关中，国家公务员的义务之一就是“忠于职守，勤奋工作，尽职尽责，服从命令。”^② 作为部属，应该尊重领导，服从命令听从指挥。但作为领导者，对部属的这种服从性应作全面的理解，不能认为部属只有服从的权利，而无维护党和人民根本利益和监督领导者的义务，更不能引导部属由“服从”走向“盲从”。

部属的服从性与能动性是相辅相成、互为补充的。一个成熟的有自信心的领导者，在要求部属服从的同时，应更多地考虑如何充分发挥部属的特长和潜能，使部属不仅仅对领导负责，而且能自觉地站在党和人民根本利益的立场上想问题办事情。所以，领

① 《毛泽东选集》第三卷，人民出版社，1991年6月第2版，第1004页。

② 《国家公务员暂行条例》第二章第六条第五款。

领导者对部属的意见和建议应持热情欢迎的态度，尤其对部属在执行领导决策过程中提出的意见更应高度重视。要及时分析研究，不能束之高阁或一听了之。实践反复证明，领导者越是注意发挥部属的主观能动性，部属就越能够急领导所急，想领导所想，与领导者“坐在一条板凳上说话”，千方百计地做好领导者所交给的工作。所以，在实际工作中，领导者在要求部属“服从”的同时，应鼓励部属抛弃个人名利得失，大胆进言，不要随声附和、“顺竿爬”。只有把服从性与能动性有机地统一起来，才是对事业对领导高度负责的表现。

三、服务性与参与性

为领导服务，这是部属的角色特点之一。这种服务性，突出表现在“决策服务”和“行政服务”上。所谓决策服务，就是在领导决策过程中，部属主动收集情况，提供信息，拟制预案，反复论证，为领导决策提供多方面的服务。所谓行政服务，主要是指部属在行政事务上为领导者提供优良服务，以使领导者能够集中精力做好领导工作。部属的这种服务性角色特点，很容易产生对领导者的依赖性和依附性。在日常工作中，我们就常常看到这种情形：有的部属只知机械地执行领导的指示，很少主动用脑子思考问题、提出问题，就像算盘珠子，拨一拨，动一动。因此，这样的部属充其量只是一个办事员、“跑腿的”，很难成为“高参”，提出“高见”。为了改变这种状况，领导者要引导部属把主要精力放在“决策服务”上，不要在领导者的“吃、住、行、乐”上动更多的脑子，更不能“帮倒忙”。

服务性与参与性也是一致的。部属在为领导服务的过程中，实际上已经在参与领导意图和领导决策的形成。从某种意义上说，部属参与的越广泛越深入，服务工作就越有成效。这就需要领导者经常给部属交任务、压担子，使他们主动想事、勇于谋事、积极

办事，在“参与”的过程中积累经验，增长才干。

部属的角色特点还可以举出一些，比如，权力的受制性，工作成效的隐现性等等。我想，作为领导者，只有从思想上澄清对部属角色的模糊认识，才能产生与部属搞好关系的强烈愿望，进而在工作中不断校正自己的行为，注意改善上下级关系，努力形成上下同心、配合默契的良好局面。