

U LING DAO XIANG CHU DE YI SHU

与领导 相处的 艺术

彭水梅 著

广西人民出版社

目 录

一种特殊的人际关系

——代序/1

1. 最好的见面礼

——给领导一个美好的第一印象/5

第一印象难以让人改变/5

讲究礼貌/7

谈论领导感兴趣的问题/8

不装腔作势/9

把领导第一次交给的任务完成得漂亮些/10

一以贯之/11

2. 尽职尽责

——把做好工作放在第一位/14

一心扑在工作上/14

对工作精益求精/16

虚心学习/17

小事也乐于去做/18

| 处处让领导放心/20

3. 不谄不妒

| ——当领导做出了成绩的时候/23

| 为领导的成功而高兴/23

| 不拍马屁/24

| 不嫉贤妒能/26

4. 胜不骄

| ——被领导表扬重用的时候/29

| “自喜者不进”/29

| “一分为二”看成绩/31

| 不出风头/33

| 不吹牛皮/35

5. 败不馁

| ——被领导批评冷落的时候/36

| “爱之深，责之切”/36

| 有则改之，无则加勉/37

| 被误解是最大的考验/39

| 在冷落中奋起/42

6. 锋芒“避露”

| ——自己的能力超过领导的时候/47

| 不在领导面前自夸/47

| 不越位、擅权/48

| 不做“百晓”/50

| 不以学历看领导/51

| 尊重比自己年轻的领导/53

| 不歧视女领导/55

| 多做实事，少露“锋芒”/57

| 勇于自荐/58

7. 不讲价钱

——领导布置工作的时候/61

不讨价还价/61

全面领会领导的意图/64

虚心向领导讨教/67

以优异成绩作汇报/68

8. 让领导感到对他的工作有帮助

——向领导汇报工作的艺术/70

要认真准备/70

不掺水分/73

用请教的口气/75

不做“应声虫”/76

汇报不要太勤/78

9. 做领导的外脑

——给领导当参谋的艺术/80

雪中送炭/80

认真调查研究/82

注意领导的情绪/83

把好建议移植到领导的头脑中/85

不要强加给领导/86

不卖弄知识/88

不出馊主意/89

10. 自己要有吸引力

——主动接近领导的艺术/91

好成绩最有吸引力/91

微笑/93

勇于与领导讨论大事/95

消除领导的误会/96

11. 君子之交淡如水

——对待领导家里婚丧喜庆的艺术/98

祝贺，但不用重情/99

慰问，表示一片忠心/101

12. 亲密有度

——同领导保持一定距离的艺术/104

工作上——不可上下相侵/105

生活上——不能做酒肉朋友/107

男女之间——不过于亲昵/109

13. 好习惯最讨人喜欢

——改变不良的工作习惯与生活习惯/111

热爱学习/111

不好酒贪杯/114

不议论人非/116

不粗枝大叶/118

讲究整洁/120

不毛手毛脚/121

按时完成工作任务/123

14. 伸出友谊之手

——当领导有困难的时候/125

帮忙并非谄媚/125

帮人贵主动/127

帮人不图报/129

切忌“庭前生瑞草”/130

15. 不要墙倒众人推

——当领导有错误的时候/132

领导不是圣贤，孰能无过？/132

批评领导的基本技巧/135

- 不做好好先生/141
- 不为领导“背黑锅”/142
- 16. **巧与周旋**
 - 与腐败的领导斗争的艺术/144
 - 与人为善/144
 - 不被高调和甜言蜜语所愚弄/146
 - 不要卷入领导的派系斗争/148
 - 不在小事上与领导抬杠/149
 - 不在会议上逞英雄/150
 - 利用手中的三个锐利武器/152
 - 去掉挫折感/155

一种特殊的人际关系

——代序

去年十一月，我送《可爱的宁乡》的稿子到广西人民出版社，顺便问及我的《与下属相处的艺术》的编辑进度。旁边一位编辑随口说了这样一句话：“如果是与领导相处的艺术就好了，现在主要是要与领导搞好关系。”当时，我以为他是针对如今风气不正，不少单位的领导者，下属不用谄媚的态度不能与之搞好关系的情况而说的，因而没有介意。

但后来我细想他这句话，觉得应该从正面去理解：既然有个领导者与下属相处的艺术问题，领导者也是血肉之躯，应该同样有个下属与领导者相处的艺术问题。我想，研究和探讨这样的问题，对于处理好下属与领导者之间的关系，使一个单位的人员更加融洽，更加团结，使每个下属都能得到领导者的关心和帮助，应该都是很有好处的。因此，决定再写一本《与领导相处的艺术》的小册子，作为《与下属相处的艺术》的姐妹篇。

我这里所说的领导，只限于“顶头上司”，即每个员工的直接领导者。这一层领导者与每个员工的关系，最密切，最重要，也最为复杂。有人说，下属与直接领导的关系，是一种特殊的人际关系，我觉得是很有道理的。

——领导应该是自己最好的同志和最忠诚的朋友。下属与领导都是为了共同的理想、共同的事业奋斗的人，无疑是志同道合的同志。所以，我们通常把“领导”和“同志”并

提，称为“领导同志”。特别是在共产党内，不论职务多高，都称“同志”。同时，在为共同的理想、共同的事业奋斗的过程中，领导和下属之间结下的友谊一般是深厚的，甚至是牢不可破的。他们彼此之间是相互信任的，下属在自己的顶头上司面前，是无事、无话不可言的，好话、坏话，正确的话、错误的话都可以说；可以直抒自己的意见，可以诉说自己的衷肠，甚至可以在领导面前发点牢骚。顶头上司就像是自己的家长一样，下属的苦甜、冷暖、荣辱等，都时刻放在自己的心上。

——领导应该是自己的良师。不论是上级委派的还是选举产生的，绝大部分的领导在文化素养、专业知识、工作能力、生活经验等方面都比下属强。韩愈说：“三人行，必有我师焉！”工作、生活在一个单位，领导在某一方面或者某几个方面必是“我师”。领导在实施领导工作的过程中，对下属来说，实际就是受教育的过程，只要下属虚心学习，能够学到很多知识，增长很多才干。如果在那些德才兼备的领导手下工作，又能主动虚心求教，有疑就问，可以说抵得上“寒窗苦读”，甚至还要好些，因为可以边求教边实践。

——中国有句古话：“不怕官，只怕管。”从领导的层次来说，“管”自己这一层的领导，正是顶头上司。为了他所领导的工作健康有序，他会制定许多约束下属工作和生活的规章制度，并且严格执行。而且，往往采用发号施令的办法，表现出居高临下的架势，使下属产生一种被动感和压抑感。这种被动感和压抑感，就是我们前面所说的“怕”。领导当然希望下属服从指挥，听从安排，做自己得力的助手。而下属则希望自己有更多的自由支配权和自主权。

——对一个心怀大志的人来说，升迁过程中首先要跨越

的障碍是他的顶头上司。对这一点，叙冬编译的《出人头地》说：

“谁是职员最大的竞争对手？”对于这个问题，很多人可能会不假思索地回答：“同时进入公司的人。”其实这是一个极大的误解。对职员来说，最大、最强、最必须小心应付的竞争对手，就是他的直属上司。

道理是这样：

假如你现在是公司里的一般职员，你现在的直属上司是股长，当他升任科长时你当上股长，当他又升上处长后你当了科长，假如你以后成功地当上了经理，他当上了董事长。这样一来，你和你现在这位上司，关系应该一直是非常友好而融洽。但事实上会这样顺乎人意吗？

作为职员想出人头地，可以比喻为参加障碍赛跑。想从一般职员的地位，平步青云地坐到头把交椅，就必须首先跨越直属上司这个障碍。

你想，这种想法你的直属上司会不知道吗？

上司是不会提拔有可能成为自己竞争对手的部下的，相反，如何掩灭其绽放的光彩，使其永远难以出头，才是上司心里所打的算盘。

当顶头上司对他的下属产生嫉妒之心时，他会不择手段地“削尖”，把崭露头角、将与自己竞争的下属削平。

总之，领导既是下属的良师益友，又与下属存在着许多矛盾，他们之间是一种复杂的特殊的人际关系。

要处理好这种特殊的人际关系，当然是双方面的事情，领导固然要讲究与下属相处的艺术，下属也同样要讲究与领导

相处的艺术。有的人不论在谁的领导下工作，并不采取谄媚的办法，都能很快、很好地与领导搞好关系，赢得领导的好感、支持与帮助，说明这中间有一个技巧和艺术问题。领导向几个下属一同布置工作任务，有的接受得很愉快，有的接受得很勉强，后来虽然任务都完成了，但领导却有了迥然不同的看法；两个下属向领导提出一项同样的建议，一个说：“应该这么做，非这么做不可！”另一个说：“我的认识很肤浅，这样做行不行，供您参考。”领导对前一个的建议只注意了他的态度，忽略了他的内容，因而没有表示是否采纳；对后一个的建议却说：“你的建议很好，我考虑考虑。”或者说：“我一定采纳。”这里就有一个提建议的艺术问题。

这本小册子所说的，就是针对下属与领导这个特殊的人际关系，就第一次接触领导、领导布置工作、领导做出了成绩、领导有错误、领导有困难、领导家里有婚丧喜庆、受到领导表扬、被领导冷落等关键时刻和在向领导汇报工作、为领导当参谋、同领导保持适当距离以及如何与年轻领导相处等重要问题上，说一些能较好地融洽彼此之间感情的一些技巧问题。

有人说：人的成功百分之八十的原因是人际关系的胜利。我说：与领导的关系更为重要。

愿这本小册子对希望与自己的领导搞好关系，赢得领导的喜爱、信任与帮助的广大读者能贡献绵薄之力。

作者 1995年8月

最好的见面礼

——给领导一个美好的第一印象

要得到领导的信任与支持，就必须接触领导。与领导的第一次接触十分重要，每个下属都应该让领导对自己有个美好的第一印象。

第一印象难以让人改变

为什么要给领导一个美好的第一印象？因为第一印象在人们的头脑中印象最深刻，很难让人改变，第一印象一旦形成，就容易成为一种成见。所以有人说最初的印象往往就是最后的印象。这种说法虽然绝对化了点，但它确实是直接关系到你与领导是否能友好相处的发展趋势。

人对任何事物最初的印象都具有鲜明、深刻的特点。在接触这事物之前，好比一张白纸，什么印象都没有，一旦接触这事物，在人的印象中，就好比在白纸上映现出这个事物。这好比是一个男青年第一次去拜见未来的丈母娘，一定要千方百计地给她一个好印象，否则事情就糟糕了，以后你再卖力气也难改变她对你的看法，甚至婚事有告吹的可能。一个

领导者对下属的最初印象也是一样，如果第一次见到一个下属时，他是那么有礼貌，有风度，谈吐不俗，后来听到这个下属有什么缺点或者犯了什么错误，他准会吃惊，甚至不信。如果第一次见到的下属正在与人无理取闹，或者在自己面前不礼貌，使之不悦，后来听到他做出了突出的成绩，或者有什么高雅的文明举动，他也准会吃惊，甚至不信。

这就是我们通常所说的“先入为主”。一个人先接受了一种说法或者思想，就以为是正确的。有了成见，以后就很不容易接受不同的说法或思想。这虽然是一种错误的思维方法，但这种思维方法绝大部分的人都有。领导也是人，不能强调要没有这种思维方法或是改了这种思维方法的人才能当领导，这是办不到的。既然如此，何不给你的领导一个最好的见面礼，让他对你有一个美好的第一印象呢！

下属给领导的第一印象好，很容易受到领导的赞扬。我们知道，“长”字号的赞扬特别鼓舞人，激励人，甚至成为一些有作为的人的转折点。同样，下属给领导的第一个印象不好，很容易受到领导的批评和指责，“长”字号的批评、指责最使人悲观失望，甚至一蹶不振。姓赵的和姓周的两个大学毕业生分配到一家工厂，厂长同时交给他们一个新上项目的可行性报告，请他们提出修改意见。本来周某成绩和工作能力都明显比赵某强，但由于赵某认真地推敲了几天，又是查阅资料，又是向学校打电话请教老师，还做了些市场调查，因而对可行性论证提出了好些有价值的修改意见，对这个项目的上马起了很好的作用。周某那几天正好对象来了，只一目十行地看了一下那个可行性报告，没有提出任何意见。厂长对这两个大学生的第一印象截然不同。以后，有几起重要的工作都是要赵某去完成，使赵某进步很快。周某因为没有得

到重用，情绪低落，一直没有什么大的成绩。由此可见，下属给领导的第一印象有着多么大的影响。

讲究礼貌

礼貌是人与人交往中第一件重要的事情。如果不讲礼貌，说明你没有教养，不懂规矩，会使对方感到不快，甚至感到受辱而影响彼此之间的交往，进而断绝往来。与同事、同辈交往要讲礼貌，与领导交往更要讲礼貌。

与领导的第一次接触如果讲究礼貌，表现得体，给领导一个美好的第一印象则有了七八成。

一、要严格遵守时间。如果第一次接触是约定了时间的，遵守时间就成为第一件重要的事情。张良在圯下给黄石公三进履之后，黄石公准备授予一部兵书给他，要他第二天早晨来此等候。前两次都因黄石公先到，张良后到，失礼了，没有得到黄石公的兵书。第三次张良只好通晚坐在桥头等候。不遵守时间，让领导久等，自然是对这次约会不负责任，也是对领导的不尊重。这实际是一种轻浮的表现，也是不尊重自己。现在大家都很忙，“时间就是生命”，“时间就是金钱”，做领导的尤其更忙。仅仅一个下属不遵守时间，可能一下耽误他好几件事情。领导约定时间与你商谈的也许是一件时效性很强，又极为重要的事情，也许就是由于你的松松垮垮，不按时到而遭受重大的经济损失。

这里所说的遵守时间，就是要准时地参加。为了防止中途有什么意外耽搁，可以适当提早几分钟或者刻把钟，让自己先于领导而到，并可谦逊地表示：正在恭候。到得过早却没有必要，也不需要像张良那样“通晚坐等”。因为那样做同

样浪费时间，对领导来说，也不是越久等越尊重。不必要的久等，还会使领导觉得你过分认真，觉得你呆板，或觉得你傻。

第二，称谓得体。有个工厂的工人与新调来的厂长是没有见过面的亲戚。新厂长从小就很爱读书，被人称为“王三书柜”。这个工人为了显示自己对新厂长的了解，第一次见面时，就当着很多人的面叫他“王三书柜”。“书柜”可以表示读书多的意思，也可表示是个书呆子的意思，属贬意。听到这么称呼，大伙都不解其意，新厂长又不便解释，很为尴尬。

本来，对于领导，他的别名、昵称甚至不带贬意的小名，都可以称呼，但如何称呼要看具体情况而定。在第一次见面，或者在正式的比较庄重的场合，对行政方面的领导，要称他的行政职务，如“×厂长”、“×总经理”、“×科长”。对党务方面的领导者，党内早有规定，一律称同志，这样比称职务更庄重更亲切。至于党外的同志，也可以称职务，也可称同志，或者称“先生”、“小姐”。

谈论领导感兴趣的问题

凡是拜访过罗斯福的人，都惊讶于他的博学。不论你是个小牛仔、政治家或者外交官，他都能针对你的特长而谈。会客之前，罗斯福总是先了解来客的特殊兴趣，然后研读这方面的资料，以作为聊天的话题。

罗斯福知道：抓住人的最佳的方法，就是谈论对方最感兴趣的事情。

罗斯福的经验，对于我们如何让领导有个美好的第一印象，是非常有用的经验。

大大小小的单位领导者，要领导好一个单位，总有他感兴趣的或者集中考虑的某些事情。一个人对自己感兴趣的问题或者正集中思考的问题，总希望寻找知音，寻找支持者。下属如果想成为领导的知音和支持者，了解领导最感兴趣的问题，在第一次见面时就能谈出一些深刻的见解，领导肯定会对你产生极为深刻的第一印象。

70年代，有个县委书记对如何改造穷队的问题十分感兴趣，他决心在这方面做出成绩来，让穷队的农民能解决温饱，并逐步富裕起来。后来他调到另一个县工作，仍然集中思考这个问题。调到新的地方以后，在了解熟悉新的地方的情况时，第一次碰到的一个下属对他提出了这么个问题：“全县粮食产量在×××斤以下，人均纯收入在×××元以下的生产队有×××个，如果这些生产队能达到全县的平均水平，那就是了不得的成绩，那些地方的农民会山呼万岁。”这可说到这位县委书记的心坎上去了，他不但与这位下属长谈了一个下午的时间，以后还专门邀请他就如何改造穷队的问题商谈了多次。领导的兴趣又促使下属产生了兴趣，这位下属对改造穷队确实提出了许多深刻的见解和可行的建议，使这位县委书记改造穷队的雄心壮志在很短的时间内得以实现。这位下属也因得到领导的重视、信任、赞赏而逐步成熟，后来担负了县里一项重要的工作。

不装腔作势

任何领导者都喜欢有知识、有才干的下属。第一次与自己的顶头领导接触时希望他看出自己的知识和才干，留下一个美好的第一印象，其心情是可以理解的。但是，绝不能操

之过急，更不能装腔作势，不懂装懂。那样做，只能给领导者留下很差的第一印象。

凡是装腔作势，不懂装懂的地方，绝大部分的都会当场被领导看出，只是有的领导给你留点面子，不当面把“西洋镜”揭穿罢了。某县的一个负责干部日夜想着到市政府抓工业生产。一天，正好有机会与一位领导第一次接触，因为他一扪心想的是让领导认为他是一个抓工业的行家理手，便滔滔不绝地谈论工业生产的某些问题。谁知这位虽不曾抓过工业的领导对他说的外行话、错话，一听便知，还不时露出一一种轻蔑的冷笑。一般来说，听不出下属装腔作势、不懂装懂的傻瓜领导，毕竟是少数，绝大多数是不会上当的。某经理有一个问题同时请教两个陌生的下属。本来，两个人对这个问题都不懂，说不出个所以然来。下属甲老老实实地说：“我不知道。”下属乙听后，略思片刻，便滔滔不绝、有声有色地说了一通。说后，面带得意之色，望着经理，希望经理夸奖他。但经理连望也懒得望他一眼，却拍着下属甲的肩膀说：“好！你这是科学的态度。”以后，那位经理常常找下属甲商讨问题，却一次也不找下属乙。

把领导第一次交给的任务完成得漂亮些

下属与领导的第一次接触，形式多样，有碰面稍事寒暄的，有单独会面谈话的，更多的是通过布置一项任务，交办一件事情。布置交办的任务又有两种：统一布置或单独交办。从下属来说，不论是单独交办也好，统一布置也好，都要认真真把任务完成，尽量完成得漂亮些。漂亮地完成领导第一次交办的任务，无疑可以赢得领导美好的第一印象。反之，

就只会给领导一个不好的第一印象。

所谓完成得漂亮，就是要按时按质又快又好。到一个新的单位，或者新来一位领导，对领导布置的第一个任务，大部分的下属都知道不能马虎。但常出现两种倾向：一种是速度上拼命地抢第一，但忽视了质量。一种是只想搞出点“世界上最好的”来，却没有按时完成。这都不能使领导得到好的第一印象。以后，他会常担心第一种倾向的人粗制滥造，也会常担心第二种倾向的人完成任务拖拉。

又快又好地完成领导交给的第一项任务的下属，领导当然会很满意。但是，切忌不可以表功。一般的领导都讨厌做了一点成绩就表功、讨表扬、讨奖赏的下属。本来，领导留下一个极好的第一印象，一表功，这个印象就立即被冲淡了，留下的是相反的令人不快的印象。

领导对又快又好地完成自己第一次交给的任务的下属所产生的美好的第一印象，是鼓舞下属成为“能者”、“贤者”的动力。一般的领导都有这个习惯：最喜欢把光荣而艰巨的任务交给第一次任务完成得出色的下属，并且说：“相信你能完成好这个艰巨的任务。”领导的信任是一种鼓舞力量，第二次交给的任务一般又都能很好地完成。如此良性循环，这样的下属也就练成了过硬的本领，养成了良好的职业道德。对这样的下属，领导当然是更欢迎、更信任，光荣而艰巨的任务会交得更多，并且说：“能者多劳！”

一以贯之

给了领导一个美好的第一印象，以后是否一劳永逸，可以随便了呢？