

《领导科学与人才管理》文丛

怎样与领导相处

李 薇 著

当好下属的秘诀



中国社会科学出版社

现代企业用人方略
领导人才的科学管理
涉外经济单位用人之道
领导人才的创造力开发
实用人才管理秘诀
现代商战与用人谋略
怎样与领导相处——当好下属的秘诀
事业单位用人之道

《领导科学与人才管理》文丛

(全套八册)

ISBN 7-80146-076-6



9 787801 460769 >



ISBN 7-80146-076-6/Z · 19

定价：17.50元

《领导科学与人才管理》文丛

丛书主编 王元瑞 副主编 宗继军 程金聚

怎样与领导相处

——当好下属的秘诀

李薇 著

中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样与领导相处,当好下属的秘诀/李薇著,一北京:
中国社会出版社,1998.10

(《领导科学与人才管理》文丛)

ISBN 7-80146-076-6

I. 怎… II. 李… III. 人间关系 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 20487 号

《领导科学与人才管理》文丛

怎样与领导相处

——当好下属的秘诀

李薇著

中国社会出版社出版发行

北京二龙路甲 33 号新龙大厦 邮政编码 100032

河北大厂印刷有限公司印刷

各地新华书店经销

*

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:11.125 字数:258 千字

1998 年 10 月第一版 1998 年 10 月第一次印刷

印数:1—5,000 册 定价:17.50 元

ISBN7-80146-076-6/Z·19

序

自古以来，“治于人者”总是占绝大多数。而“治人者”中，除了最高统帅，其余皆为一级级具有双重身份的“居中者”，即对上为“治于人者”，对下为“治人者”。他们在学习怎样“治人”，当好领导者的同时，也要与其他单一身份的“治于人者”一样，学习怎样当好被领导者。

研究领导者、领导学的书籍浩如烟海。法国著名军事将领拿破仑曾经说过：“不想当将军的士兵，不是个好士兵。”古往今来，我们看到，大凡志向高远的人，多以竞相跋涉在险峻崎岖的仕途上为英雄豪杰之举。然而，如金字塔形的官阶，越向上攀升位置越少，成功者毕竟是少数。

实际上对于大多数人来说，力所能及地当好普通一员角色，在各自平凡的岗位上为社会作出贡献，实现自身的最大价值，就是一个纯粹的人，就拥有一个积极、充实的人生，就可以坦然无愧地面对自己、面对社会。而要做到这一点，离不开上级领导的支持与帮助。

作为一名领导科学教师，在给即将走向社会的年轻大学生授课时，许多同学都向我提出了这样一个要求：“先教教我们如何当好被领导者，使我们今后能够尽快地适应社会。”在进行了有关这方面内容的教学尝试，并收到较好的反响后，就萌生了一个想法：写一本被领导学。为适应权力金字塔最底层的广大基本群众的需要，这本书的行文风格应当较少学究气，打破呆板的结构模式，力求雅俗共赏，使不同文化水平的人都能够轻松阅读，从中受益。

在本书写作过程中，得到了许多相识与不相识的良师益友的指导、帮助。他们有的是学识渊博的理论工作者，有的是实践经验丰富的领导者和被领导者，有的则是未曾谋面的、以书为缘的古今中外的学者。同时，还参阅了领导学、管理学、人才学、社会学、心理学、公共关系学、人际关系学、历史学等学科著作，以及一些名人传记、回忆录、文学作品和有关报刊、杂志。这一切，使我开阔了眼界、激发了灵感、深化了思维，并汲取了其中的有益成分。可以说，我是站在这些巨人的肩上完成了本书的写作。在此，一并表示由衷的感谢。

学者唐敏先生说过这样一句话：“人生有一种高度是自己希望超越的，但不必为没能达到而灰心，不要因此影响我们从平凡琐事做起的自豪和自信。”身为平平常常之人，要善于保持一种淡泊、宁静、小草般的超然心态。应当看到，小草的朋友是最多的，正如一首歌中唱道：“我的伙伴遍及天涯海角。”我作为其中一颗小草，愿与朋友们共叙衷肠，共创属于小草的辉煌。

作者

1998年8月

目 录

第一篇 “人”字的结构就是相互扶持	(1)
1. 巧妙而又寓意深刻的“人”字	(2)
2. 回顾你的成长史	(4)
3. 事业上最重要的助推力是什么?	(7)
4. 健康的心理缘于何?	(13)
5. 改变认知天地宽	(17)
第二篇 了解你的上级	(20)
1. 你的上级属于哪一种人?	(21)
2. 上级怎样工作?	(24)
3. 上级怎样行使权力?	(26)
4. 上级怎样了解情况?	(28)
5. 上级的决断水平如何?	(31)
6. 你欣赏上级的个性吗?	(33)
7. 你的上级善待下属吗?	(35)

8. 你的上级苛求下属吗?	(39)
9. 上级有哪些爱好特长?	(41)
10. 上级的家庭美满吗?	(43)
11. 上级的朋友是谁?	(46)
12. 上级对你有哪些期待?	(48)
 第三篇 找准你的位置	(50)
1. 认识你自己	(51)
2. 个性与一般规则	(55)
3. 你的期望值适度吗?	(58)
4. 你经常自我反思吗?	(61)
5. 受到上级表扬之后	(64)
6. 挨了上级批评之后	(68)
7. 怎样请示、汇报工作?	(72)
8. 如何向上级“进谏”?	(77)
9. 你能给上级什么帮助?	(86)
10. 上级重视你吗?	(90)
11. 管理与反管理	(93)
12. 上级喜欢什么样的下属?	(95)
13. 上级讨厌什么样的下属?	(98)
14. 哪些是容易被上级忽略的下属?	(101)
15. 你的群众基础怎样?	(103)
 第四篇 克服心理障碍	(105)
1. 神秘的光环	(106)
2. 走下神坛	(110)

3. 伟人与常人	(113)
4. 走出心理误区	(118)
5. 拥有健康的心态	(123)
第五篇 善于把握原则	(126)
1. 大局为先, 事业为重	(127)
2. 实干为本, 实绩为要	(132)
3. 礼貌尊重, 却不逢迎	(139)
4. 追随服从, 但不盲从	(143)
5. 积极配合, 且不越权	(146)
6. 主动请示, 而不依赖	(149)
7. 远近亲疏, 把握适度	(152)
8. 等距外交, 摆平关系	(157)
第六篇 如何塑造你的角色	(161)
1. 副职——当好绿叶扶红花	(162)
2. 办公室主任——配合默契善协调	(182)
3. 秘书——参谋筹划好助手	(188)
4. 年长的下属——不以资历论英雄	(200)
5. 同龄下属——诚心相助打局面	(211)
6. 年轻的下属——虚心求教长才干	(219)
7. 女性下属——自尊自爱更自强	(228)
8. 才高的下属——争取支持展宏图	(238)
9. 才智平平的下属——以勤补拙尽职责	(283)

第七篇 如何面对素质差的上级	(286)
1. 水平低、能力差的上级	(287)
2. 滥用权力的上级	(289)
3. 自以为是、独断专行的上级	(293)
4. 拿官腔、摆架子的上级	(298)
5. 意志消沉、无所作为的上级	(301)
6. 争功卸责的上级	(305)
7. 听信谗言的上级	(309)
8. 嫉妒下属才能的上级	(312)
9. 不注重小节的上级	(317)
10. 性格异常、脾气古怪的上级	(321)
11. 以权谋私、利欲熏心的上级	(326)
12. 性别弱点明显的上级	(330)
13. 欺下媚上的上级	(335)
14. 品质下流的上级	(339)
15. 缺乏闲暇道德的上级	(342)

第一篇

“人”字的结构就是相互扶持

星际间的相互引力作用是地球的生命现象之源。物种间的互为依存性构成了一条首尾相接、繁衍不绝的生物链。人与人之间更为紧密的生存依赖性激发了理性因子的裂变，使人类从本能的求生群体逐渐发展为意识群体，成为万物之灵长。

——题记

1. 巧妙而又寓意深刻的“人”

中国文化的核心是“和”，这从文化的创造者——“人”字的结构上就可窥见一斑。

——作者

汉字是一种富于情感生命的形义兼备的字体。它的独到之处就在于：你可以望文释义。这也许是它之所以由古至今流传几千年字体变化不大的主要原因。我们拿结构简单、却又形象生动的“人”字来看，从单数理解，是人自身肢体的相互支撑得以昂然直立；从复数理解，则是人与人之间的相互扶持、相互协作，从而使人类得以繁衍不绝，生生不息。

人，首先是物质的人，需要衣、食、住等生活资料维系生命。为了满足这些需要，就必须和自然界发生关系，即向自然界索取生活资料的生产活动。然而，个体的力量在自然界面前显得那么单薄柔弱。由此，正如马克思所指出，“为了进行生产，人们便发生一定的联系和关系；只有在这些社会联系和社会关系的范围内，才会有他们对自然界的关系，才会有生产。”可见，人赖以生存的生产活动使人成为社会人。换言之，任何人都不能脱离社会、脱离各种社会联系孤立地生存。

社会关系的形成是以生产活动的需要为前提、为基础的，并以其关系网络中各要素间的合理的结构运动所形成的整体放大力

量作用于生产活动。基本的关系划分主要为横向分工的互补性与协作性关系和纵向制约的领导与被领导关系。这两大关系力求以合法的原则、规范、制度、纪律、法规进行维系，以尽可能公正的利益分配进行调整，努力形成目标一致、意志统一、富于人情味的和谐融洽的关系群体。无论哪个人在主观上怎样愤世嫉俗，想往着超脱各种关系束缚的毫无羁绊的个人自由，但他在客观上永远摆脱不了这些关系。在社会意义上，他必然是这些关系的产物，在行为方式上，他必须接受这些关系的约制。否则，他就无法生存。

事实上，对于绝大多数行为能力正常的人来说，都有着在其从小到大的社会化过程中所形成的上进心和成就感等积极的社会性心态，因而都希望成为自己赖以生存发展的社会关系网中的有机个体，即被各种关系要素所接受、容纳，认可其价值，愿意与其结成互为依存的同盟的一分子。

一个结构简单、形体巧妙、而又寓意深刻的“人”字，传递了人自身的和谐性和人的群体性、共生性信息，揭示了中国传统文化的“和”内涵，浓缩了我们中华民族对人的理性认识的高超智慧。

2. 回顾你的成长史

一个人的成功是主客观多种因素综合作用的结果。而其中的主导因素则有着很强的时代特点。

——作者

对于任何一个走上工作岗位的人来说，无论年轻年长，都有一部或长或短、或丰富或简单、或惊心动魄或平淡无奇、或成功或失败的成长史。可以说，能够顺利走出校门，谋到一份安身立命的职业，这个人就拥有了一部可以回顾自省的成长史。

可纳入成长史的都有哪些内容呢？

1. 说明自己的先天素质情况，这是后天能否顺利成长的最基本条件。父母给予，无可选择；唯你独有，难觅翻版。可以通过主观努力，强化特长，优化气质，改善形象。

2. 介绍家庭，这是人成长的最初始，也是最基础的微观环境，对人的影响深刻而持久。世代相传，血缘连结；各有所属，无可选择，难以替代。

3. 社会，这是制约人成长的主导性宏观环境。不同的时代、不同的区域、不同的社会经济和文化背景以及对人才的不同需求，造就了不同类型的人才。这对于绝大多数非跨国性流动人口来说，是必然归属，难以选择，无可回避。识时务者为俊杰，主动适应为上策。

4. 学校，这是人成长的关键性环境。进入一所好学校，名师执教，设施齐备，学生成才的比率就高，反之则低。而学校是通过主观努力可选择因素，可更换的环境。悟性强弱和勤奋程度决定你走出校门时的实际水平。

5. 最后的落脚点是工作环境，这是人的价值实现场、才能增殖场和水平验证场。具有一定的可选择性和可更换性，但终以某一适合自身发展的岗位而决定其归宿。

以上这些主观与客观、可变与不可变的因素影响、制约着人的成长。然而值得探讨的是，为什么有些资质差别不大的人，家庭背景也属同一层次，又置身于同一社会环境，甚至同一所大学毕业，学习成绩不相上下，又在同一个部门工作，才华能力不分高低，而最终各自的结局却大相径庭呢？

美国著名成人教育家戴尔·卡耐基在调查了无数个名星巨商、军政要人的成长经历后指出，在现代社会，一个人事业上的成功，只有15%是由于他的专业技术，而另外85%要靠人际关系、处世技巧。美国哈佛大学就业指导小组对几千名被解雇的男女职员进行了调查，发现人际关系不好的比不称职的高出两倍。还有一些研究报告表明，在美国每年调转的人员中，因人际关系不好无法施展所长的占90%以上。这种情况在我们身边也是屡见不鲜，比比皆是。

现代社会是个开放交流、人际互动频繁的社会。人们在交往中互识才华、分享信息、沟通思想、建立联系、相互提供机会和帮助。这样，善于交际，长于公关，广结良缘的人就会得到较多的大显身手、施展抱负的机会，拥有更广阔的社会活动舞台，成功的比率则大大提高。而那些只知道咀嚼着自己的满腹经纶，不懂得对外开拓、自我推销，被动地等待着伯乐找上门来的人，则

成了“养在深闺人不知”的寂寞书生，“壮怀激烈”，却空有一腔报国志。更有那些略知雕虫小技便自视鸿鹄者，目空一切，以为无人可与之伍，与之匹敌，结果落得无人理睬，孤家寡人，还不如那些才疏学浅却与人为善的平庸之辈活得坦然潇洒。

你是哪一种人呢？

如果你一直春风得意，事业有成，家庭美满，回顾一下成功的机缘是什么？是一系列偶然的巧合还是顺应时势之必然结果？是继续跟着感觉走还是有必要进行一下理性思索，力求上一个大台阶？

如果你一直默默无闻，怀才不遇，心情压抑，反思一下原因在哪里？怎样才能扭转局面，来个空前的飞跃？

如果你处处受挫，领导不赏识，同事又疏远，扪心自问一下，责任究竟在谁？是调换一下工作环境还是调整一下自我形象？制定一套行为准则，一切重新开始，一定会有个良好的转机。

不同的时代，人们成功的条件和机遇不同。一个有理想有抱负的人，应当经常在回顾和反思中去准确地把握时代的脉搏。

3. 事业上最重要的助推力是什么？

领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、用干部两件事。

——毛泽东

分别多年的老朋友、老同学相聚，最主要的话题是什么？绝大多数是一谈工作，二谈家庭，三谈身体。如果工作顺心，成就显著，平步青云，免不了要多聊几句这方面的话题。在言明主要是因为自己聪明能干、勤奋刻苦、顽强拼搏之后，多半会加上几句：自己人缘挺好，与同事关系融洽，尤其领导慧眼识才，对自己不错，因而经常受其指点，得其帮助，故才有今天。实际上凡是有点社会经验的人，即使没有这种幸运，也会从别人的成功中揣摩出个八九不离十的。

国内外一些学者认为，工作环境有七项因素，即领导（上级）、更上一级领导、组织、同事、下级、工作条件、提高条件。这七项因素又可分为两类：一类叫精神因素，包括一个人同领导、更上一级领导、组织、同事和下级的关系，即工作环境内的人际关系；另一类叫物质因素，包括工作条件和提高条件，即从事工作的前提和基础。领导在这七项、两类因素中居于轴心地位，起着主导作用，可用下图来表示：