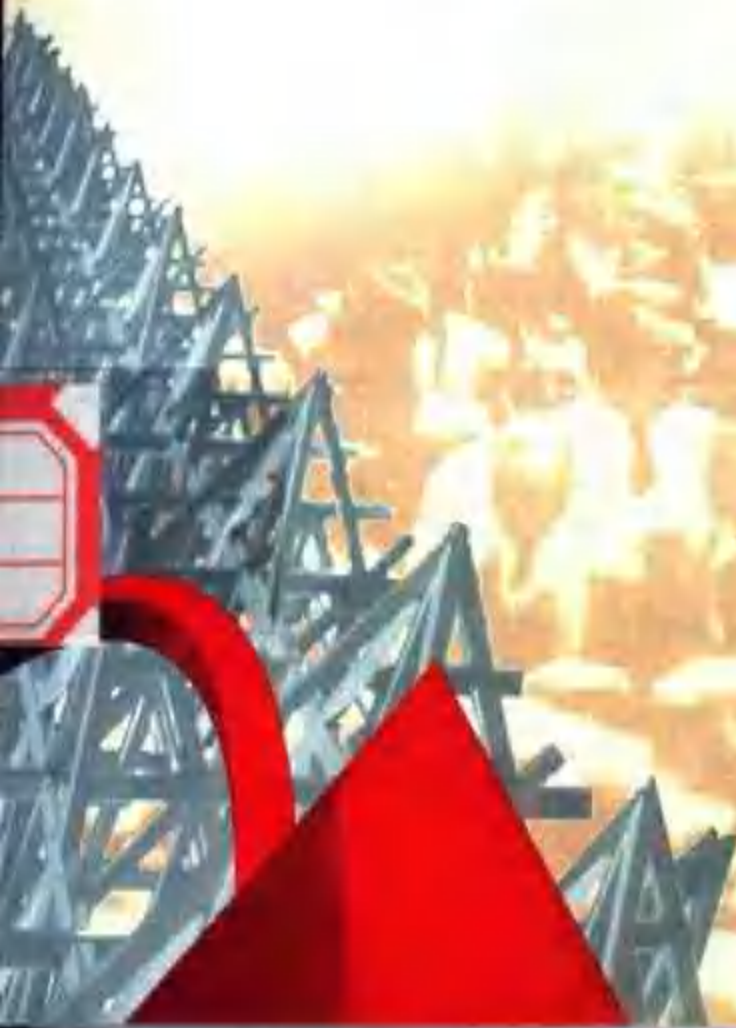


YU LIN DAO GONG SHE DE YI SHU

与领导共事的艺术

王强 王文莉 著



与领导共事的艺术

王 强 王文莉 著

与领导共事的艺术

西安市七二二六厂印刷

850×1168 毫米 1/32 10.5 印张 238 千字

2002 年 6 月印刷

印数:1—2000 工本费:22.00 元

陕内资图批字 2002 年 073 号

除了自己的配偶之外,人生最重要的选择莫过于有一个知己、识己的领导

——题记

序

李贵华

做领导既是一门高深的学问，又是一种艺术，与领导共事、共好事更是一门学问，一种难以研究透彻的艺术。古今中外，自有阶级社会开始，就产生了领导与被领导的关系。有上级就有下级，有领导就有部属。工作和事业总是赋予我们不同的身份，把人定位在社会这张巨网的某一个结上。

人的社会性决定了我们不能脱离社会而独立存在，亲情关系、友情关系、同僚关系、与部属的关系、与领导的关系，纵横交错，纷繁复杂。而此间又以与上级的关系最令人沉重。作部属，有人春风得意，扶摇直上，深受领导和上司的赏识和器重，也有人步履艰难，频频受挫，常遭上级反感和厌弃。如此巨大的差异，有时并不是能力和水平的原因，而是取决于与领导之间微妙关系的处理。

也许有人说，与领导处理好关系，无非就是溜须拍马，投其所好，逆来顺受，毕恭毕敬，没有什么科学、艺术可言。这种认识上的片面性，在于一些同志不懂得与领导相处是一门实践性很强的学科，它以其应用程度为生命线，并蕴涵着丰富的处世哲理。一些人理解，与领导关系

的处理,犹如机器运转时齿轮的啮合,不同的是领导是主动轮,部属是从动轮,处理好与上司、领导之间的关系则成了齿轮间必不可少的“润滑剂”……

王强同志是西安政治学院的一名团职干部,有着丰富的基层、机关、院校的工作经验和广博的理论积累。于2000年在新疆军区阿勒泰军分区边防第三团代副政委期间,利用工作间隙,刻苦钻研,博览群书,勤学不辍,他与合著者王文莉同志通过对大量史料的研读剖析,对领导心理的揣摩分析,对个人实践的总结提炼,对成功与失败范例的全面反思,顺应读者的呼声,以全新的手法写下了这部《与领导共事的艺术》。

这本书的出版,为公共关系学领域增添了新的成果,对于各级较好的处理与上级的关系,创造一个舒心宜人的工作环境有一定的参考价值。这本书文字质朴,通俗易懂,深入浅出,注重实用,全书引用了大量部属与领导共事时成功与挫折的例证,并进行了深刻的剖析,具有较强的可读性。有机会释读,定会受益,也将是一件幸事。

朋友,如果此刻你正在为如何处理好与领导关系犯难的话,不妨翻开它,你也许会惊喜地找到答案……

前 言

上下级之间相处之道，是中国式处世哲学的重要组成部分，几千年来一直为人们所关注。

能力低下的部属不会得到领导的器重，有才能的也不一定就能获得领导的赏识，取得领导器重的关键不是才能，而是我们如何运用才能。无论在企业还是在政府机构中，下属的前途和命运都将受到领导者意志的影响。面对能力基本相同或是虽然有差别但差别不大的下属，领导选人的标准不一定是“能力”，“感情”因素在某种程度上起决定作用。事实上，当一些品学兼优、踏实能干的人在事业上步履维艰、频频受挫时，不少学无专长、品性不良的人却青云直上、春风得意。失意者往往不从自身找原因，而仅把这一切归咎于官场腐败、世风日下，甚至形成一种心理的定势：认为与领导接近就是溜须拍马，说领导的好话就是阿谀奉承，其实这种想法带有很大的偏见。

与领导多接触，多沟通，不仅是下属展现自身才华的必经之路，也是顺利完成工作的需要。如果下属不与领导进行必要的接触，就失去了让领导了解你的机会，你的才华就可能被淹没。拿破仑曾说过：“一个军事将领无论有

多大的能力,他的能力只有被上司赏识,才能得到高级负责职务。这种情况可由两个字来概括——提携。”

领导也是人,也渴望交往,呼唤真诚的友谊,希望与下属沟通。作为部属,既要尊重领导者的权力,又要把领导者从职务中分离出来,把领导者当作朋友、战友、老师和兄长。中国是讲究人情世故的社会,“感情”的作用到什么时候都不容忽视。下属与上级的心理距离大小往往决定其关系的好坏。一般来讲,距离越小,关系越好,下属的成绩和能力就越容易被上级发现,即使出现挫折,上级也容易理解,即使下属努力工作的成果不明显,那么领导也会欣赏他的工作精神和干劲。人们常说的“爱屋及乌”就是这个道理。

真正有能力的人不仅德才兼备,而且往往与领导相处得十分愉快。实际工作中既存在领导脱离群众的现象,也存在下属脱离领导的情况。许多下级觉得领导架子大,不好接触,不愿去接触。不可否认,少数领导喜欢摆架子,但大多数的情况是:领导的“架子”只是下属心中的一种感觉。下属之所以对领导的架子与脾气过分地敏感,根子在于自己心中有种自卑感。领导与部属的区别主要是分工的不同、职责要求不同、年龄和阅历不同,除此之外,应该是平等的。用一种正常的心态来看待两者的关系,是处理好两者关系的前提和基础。只要下属抱着与领导平等

的心态,那么与领导相处就会容易多了。

与领导相处的原则看似简单,但真正做好却不易。本书之所以命名为“与领导共事的艺术”而不是与领导相处的“原则”或“学问”,就是因为上下级关系不是简单的线性关系,而是复杂的、多变的,必须在普遍的原则下,依靠丰富的经验和悟性来处理。经验和悟性,又存在着随机性、创造性、个体性、动态性和不重复性的特点,相同的事情,常因时、因地、因人不同而出现不同的结局。古人云:“事之难易,不在大小,而在知时”。与领导相处的艺术,就是在掌握原则的情况下,用心体验,把握“火候”和分寸,以期达到“运用之妙,存乎一心”的境界。

学习与领导相处不是要你恭维领导,更不是要你投机钻营巴结领导,搞不正之风,而是要深刻认识到领导从事的工作与单位的命运、部属个人的发展息息相关,在这个前提下,作为下级,要自觉地与领导在目标上趋同,把个人的奋斗目标 and 领导制定的单位工作目标统一起来,用小目标的实现推动大目标的进展,以大目标的成功带动小目标的实现。在思想上趋同,心往一处想,积极围绕领导的意图想点子、提建议,围绕领导的思路定计划、拿措施;在行动上趋同,劲往一处使,协力抓工作,合拍抓落实;在情感上趋同,生活上相互关心,情往一处聚。下级要善于把工作上的服从融合到感情的尊重上,把感

情的尊重融合到工作的服从上,在服从中体现出“诚”,在尊重中体现出“礼”,让领导认识到你的才学,体会到你的诚意,感受到你的崇敬,得到你无私的帮助。如果能够做到与领导共事时心情舒畅,分手后时常不忘,必然会为自己日后的成长进步铺平道路。

目 录

序	李贵华(1)
前 言	(1)
第一章 如何给领导提建议	(1)
第二章 如何向领导汇报工作	(18)
第三章 如何向领导请示工作	(32)
第四章 如何领会领导意图	(41)
第五章 如何在能力强的领导手下工作	(53)
第六章 如何在能力弱的领导手下工作	(67)
第七章 如何适应不同风格的领导	(83)
第八章 如何获得领导器重	(95)
第九章 如何赞扬领导.....	(113)
第十章 如何批评领导.....	(125)
第十一章 如何与领导化解矛盾.....	(149)
第十二章 如何协调领导成员之间的矛盾.....	(161)
第十三章 如何对待领导的批评.....	(178)
第十四章 如何主动为领导服务.....	(191)
第十五章 如何完成领导交办的棘手工作.....	(204)
第十六章 如何向领导提要求.....	(216)

第十七章	如何处理好与领导相处的细枝末节·····	(230)
第十八章	如何维护领导的威信·····	(246)
第十九章	如何与新领导相处·····	(262)
第二十章	如何随同领导出差·····	(284)
第二十一章	如何与领导者建立良好的个人友情·····	(298)

第一章 如何给领导提建议

以“智者”的方式思考，以“愚者”的方式表达

——欧文·华莱士

向上级提建议，辅助决策，是机关工作人员的职责。

俗话说：“智者千虑，必有一失”。由于百事缠身，再高明的领导考虑问题也难做到十全十美。高明的领导者，不仅精于自己出主意，而且善于充分发挥部属的聪明才智。朱元璋在打天下时，谋士朱升为他出了一条仅有九个字的妙计：“高筑城，广积粮，缓称王”。这条妙计使得朱元璋对于战局豁然开朗，开始积累实力，稳扎稳打，终于夺得了天下。

能否为领导决策提供多方位谋划，是下属能力的最好反映。领导者对于那些分啥干啥，没有独立见解的下属，是不会青垂的。不少下属在向领导献计献策的时候，往往不能引起领导的注意和重视。尤其是当一个经过自己潜心研究、周密思考，确信是一个非常合理、非常优秀的建议被领导拒绝的时候，下属会感到非常懊丧，甚至抱怨领导不能知人善用，从善如流。这几乎成了下级一种固定的思维模式，很少有人愿意换一种思维方式来考虑“进而不纳”的问题。

一个好的建议，能否被领导者采纳，不仅要看建议本身的价值，还要看用什么方式向领导提出。建议再好如不被领导采纳，引不起领导的重视，就无法产生任何价值。如果方式不当，不仅建议本身不被采用，还会使领导对建议者产生反感，与参谋者的初衷背

道而驰。在这方面有许多成功和失败的事例值得深思。

【例】第二次世界大战中，作为苏联党和国家领导人的斯大林，具有“唯我独尊”的个性，这使他很难接受别人的意见，也不能允许别人比他高明。莫斯科保卫战前夕，朱可夫将军曾建议“放弃基辅城，以免遭到德军的合围”。这本来是一个很有战略眼光的建议，但斯大林听不进去，当面骂朱可夫“胡说八道”，并一怒之下把朱可夫赶出大本营。不久，基辅果然遭德军合围，守城的红军精锐部队全军覆没。等到斯大林对朱可夫说“你是对的”时，已经是马后炮了。但是，一度担任苏军大本营总参谋长的华西列夫斯基却往往能使斯大林在不知不觉中采纳他的正确意见，从而发挥杰出作用。

华西列夫斯基的进言是很讲策略的。在斯大林的办公室，在华西列夫斯基与斯大林谈天说地的“闲聊”中，往往“不经意”地“顺便”说说军事问题，既不郑重其事，也不头头是道。可是奇妙的是，等他走了以后，往往使斯大林想起一个好计划。过不了多久，斯大林在军事会议上陈述了这个计划。大家都惊讶斯大林的深谋远虑，纷纷称赞。斯大林自然十分高兴。再看看华西列夫斯基本人，也与大家一样显得惊异，好像他也从未听说过这个计划，并且也与众人一道表示赞叹折服。没有人想到这是华西列夫斯基的主意，甚至斯大林本人也认为是自己的主意。

华西列夫斯基也在军事会议上进言，但那方式方法更是令人啼笑皆非。他首先讲三条正确的意见，但口齿不清，用词不当，前后重复，没有条理，声音含混，因为他的座位通常靠近斯大林，所以只要斯大林一个人明白他的意见就行了。接着他又画蛇添足地讲了两条错误的意见。这会儿，他来了精神，声音宏亮，条理清楚，必欲使这两条错误意见的全部荒谬性都昭然若揭才肯罢休。

等到斯大林定夺时，自然首先批判华西列夫斯基那两条错误意见。斯大林往往批判得痛快淋漓，心情舒畅。接着，斯大林逐条逐句、清晰明白地阐述他自己的决策。他当然不像华西列夫斯基那

样词不达意,含混不清。但华西列夫斯基心里明白,斯大林正在阐述他刚刚表达的那几点正确意见,当然是经过加工、润饰了的、条理极明晰的。不过,这时谁也不再去想斯大林的意见是从哪里来的,华西列夫斯基的意见也就因此植到斯大林心里,变成斯大林的东西,而被付诸实施。

事后,曾有人嘲讽他神经有毛病,每次不让斯大林痛骂一顿心里就不好受。华西列夫斯基往往笑而不答。只是有一次,他对过分嘲讽他的人回敬道:“我如果也像你一样聪明,一样正常,一样期望受到最高统帅的当面赞赏,那我的意见也就会像你的一样,被丢到茅坑里去了。我只想我的进言被采纳,我只想前线的将士少流血,我只想我军打胜仗,我以为这比讨斯大林当面赞赏重要得多。”

【析】斯大林雄才大略,却又十分独断专行,容不得别人比他高明。华西列夫斯基洞悉斯大林的心理,因此他采取了看似愚笨,实际上是非常巧妙的建议方式让斯大林采纳了他许多好的建议。

在整个二战期间,斯大林在军事上最倚重两个人:一个是军事天才朱可夫,一个就是华西列夫斯基。军事天才朱可夫之所以被斯大林倚重,从某种意义上看,也与斯大林倚重华西列夫斯基有关,因为重用朱可夫,也是华西列夫斯基的主意之一。

华西列夫斯基最高明之处在于提建议的时候满足了领导者的自尊。现代心理学研究的成果表明,在一切人类的潜意识中,活跃着一种本能的强烈的欲望,就是偏爱自己,珍视自己的东西,维护自己的“尊严”,这种欲望有强烈的排他性,不肯承认别人比自己强。一般人如此,领导更是如此,他们总是特别钟爱自己的计划,维护自我尊严的倾向也更明显。

毛泽东的秘书田家英曾深有体会地讲,领导者是非常自信的,很难承认自己的某项决定是不对的。大多数领导都从内心里认为自己比下级强,让领导者承认不如下级是很痛苦的,尤其是当着众人的面让大家感到下级比领导高明,是最让领导难堪的。一位法国

的政治家说过：每个人都抱怨自己的记性不佳，但没有人抱怨自己的判断力不佳。而且在一般人的眼中，只有上级告诉下级怎样做才是理所当然的，而下级告诉上级该怎样办则是不那么合乎情理了。上级采纳你的建议之后，实际上是颠倒了上下级关系的惯习，因为他在按你的旨意办事了，因此，就像许多上级的通病一样——感到丢了脸面。人们可以忍受别人的高明，但忍受不了别人的高明给自己带来的尴尬。这是领导者接受别人意见时的一个巨大心理障碍。

见识比别人高明，并不是智慧的精义，关键是运用起见识来别人还察觉不到，这才是真正的高明。戴尔·卡耐基曾说过：“如果你仅仅提出建议，而让别人自己去得出结论，让他觉得这个想法是他自己的，这样不更聪明吗？”社会学家的研究成果已经表明，人们对于自己得出的看法，往往比别人端给他的看法更加坚信不移。因此，我们要想使自己的想法被领导接受，在许多时候应该仅仅提出设想，提供资料，而其中蕴涵的结论，最后留给上级自己得出，而不宜越俎代庖，硬把自己的意见往上级头脑中加。鬼谷子认为，对上提建议，最好是一次提出三个计划：一个主计划，两个准备计划。这样就非常巧妙地暗示了下属对上级无言地尊重，因为只有他才有权决定采纳哪一个计划。一方面无形中满足了上级唯我独尊的下意识；另一方面又给了他机会来扮演从善如流的形象；同时还表达了建议者的忠实、细心、谨慎和学识，由此可获得双赢的效果。

美利坚合众国第28任总统伍德罗·威尔逊因为刚愎自用而闻名，在他身边工作的人，都觉得他是“一扇老橡木做的门”，任何有益的想法和建议都被毫无例外地拒之门外。威尔逊有才能，自负，所以对别人的意见往往瞧不起，要么不采纳，要么根本不予理睬。但是有一个人是独一无二的例外，就是他的助理豪斯。他总是在没有他人在场的情况下，与总统闲谈，使总统不知不觉地对他的说法感到有趣，然后把这些想法悄悄地转移到总统心中，使总统认为是他本人想出了这个好主意。为了使一个好的计划被总统采纳，

豪斯自愿牺牲“版权”。对此,豪斯说:“我不愿意称那些计划是我的,并不仅仅出于讨总统喜欢。我的计划充其量是一棵树种,要长成参天大树必须有土壤、水分、空气和阳光,只有总统有这些条件。”在威尔逊执政期间,豪斯都采用这种简单而有效的“种子移植”的策略。然而他对威尔逊的影响,比当时成群的政治领袖加在一起的都大。

给领导提建议一定要讲究方法,但好方法一定要建立在正确建议的基础之上,领导者不是超凡脱俗的神仙,他在谋划决策的时候很难不带一点儿偏见和局限性。这个时候给领导出主意,要起到拾遗补漏、纠偏校正的作用。如果一味顺从领导者的个人好恶,单纯观察领导者的脸色阴晴,那样出的主意越“好”,方式越“讲究”,就越有可能使领导者在错误的道路上越走越远。

【例】清朝道光时期的大学士曹振鏞是一个汉人,却很受皇帝的宠爱信任。他的秘诀就是“多磕头,少说话”。

道光年间清政府已经腐败不堪了,内忧外患接踵而至。每天堆在道光皇帝面前的各种奏折很多,令他心烦意乱,而不批阅又怕传出去名声不好听。曹振鏞看出道光的心思,向道光禀报道:“现在国家无事,天下太平,可偏偏有一些大臣无事生非,尽在奏折中讲一些危言耸听的事,无非是为了换取直谏的虚名。对这些人又不好降旨怪罪,否则人家会说皇上拒绝纳谏。依我看,只要皇上能挑出奏折中的错误,严加斥责,大臣们就会明白您不是随便就能糊弄的,以后他们再上奏的时候就会小心谨慎多了。”

道光听信了曹振鏞的话,于是在看奏折时专门找毛病,许多人因此而受斥责或贬官,弄得给皇上上书的大臣人人自危,有了事情也不敢上报,即便上报,也往往是粉饰太平,使国家的许多问题得不到及时纠正,日积月累,民怨沸腾。

【析】曹振鏞的主意,虽然合了道光皇帝少看奏折的心愿,却让他离江山灭亡之日不远了。这就是后人所说的“一言害邦”的来历。