

机关的玄机

JiGuan
DeXuanJi

机关不是静止的，就像一个充满玄机的阵势。移步换影，时刻变化着。谁是谁的朋友，谁是谁的竞争对手，永远分不清楚，角色总是在不断的变化。

夏于全◎编著

中国三峡出版社

机关

不是静止的，就像

一个充满玄机的阵势。移步

换影，时刻变化着。谁是谁

的朋友，谁是谁的竞争对手，

永远分不清楚。角色总是在

不断的变化。机关不是静止的，就像一个充满玄机的阵势。移步换影，时刻变化着。谁是谁的朋友，谁是谁的竞争对手，永远分不清楚，角色总是在不断的变化。



机关玄机的

JiGuan
DeXuanJi

机关不是静止的，就像一个充满玄机的阵势。移步换影，时刻变化着。谁是谁的朋友，谁是谁的竞争对手，永远分不清楚，角色总是在不断的变化。

机关

不是静止的，就像

一个充满玄机的阵势。移步

换影，时刻变化着。谁是谁

的朋友，谁是谁的竞争对手，

永远分不清楚，角色总是在



夏于全◎编著

中国三峡出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

机关的玄机/夏于全编著. —北京: 中国三峡出版社,
2006. 8

ISBN 7-80099-864-9

I. 机... II. 夏... III. 国家行政机关—工作经验
—中国 IV. D630.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第092643号

中国三峡出版社出版发行

(北京市西城区阜成门内大街西廊下胡同51号 100034)

发行部电话: (010) 52606692 52606693

E-mail: sanxiaz@sina.com

编辑部电话: (010) 52606689

E-mail: fm1849@sina.com

北京业和印务有限公司印制 新华书店经销

2006年10月第1版 2006年10月第1次印刷

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 17

字数: 190千字

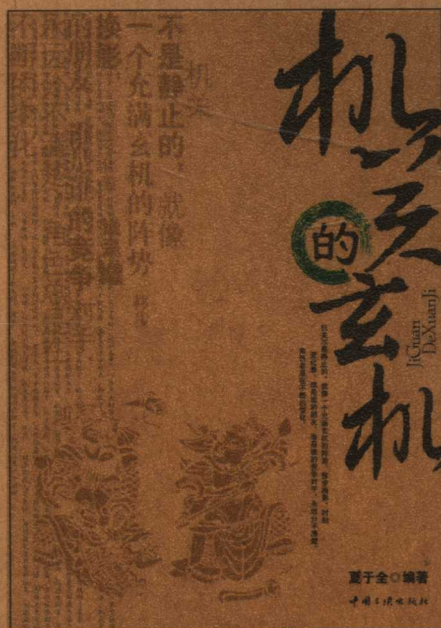
ISBN 7-80099-864-9 定价: 35.00元



作者简介

夏于全，重庆长寿人。博览群书，精文史。毕业于渝州大学中文系，当过记者，从事过思想政治工作和企业文化研讨，做过大学兼职教师。1997年，受聘于某大型文化出版公司，历任主编、首席主编、总编。先后策划编纂了《传世藏书》、《中华名著宝库》、《毛泽东评点古今人物》、《二十六史》、《上下五千年》、《中国全史》、《世界全史》、《唐诗鉴赏大典》、大型宣纸版《〈四库全书〉精编》等上百种大型文史、社科工具书。已故著名国学大师赵朴初、启功先生为其中部分书目题写了书名。《〈四库全书〉精编》还于2002年10月30日在全国政协礼堂金厅举行了新闻发布会，全国政协副主席钱伟长，学界泰斗张岱年、文怀沙、金开诚等出席了新闻发布会。





策 划：孙一开

责任编辑：李 东

封面设计：
袁剑锋品牌装帧设计机构



前 言

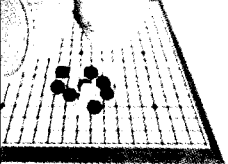
QIAN YAN

中国有庞大的机构,当然也就有庞大的机关。行政部门是机关,事业单位是机关,企业和公司的职能部门也是机关。机关是中国各种机构的主体。毫无疑问,机关工作人员是各级各类机构的精英,他们享受着优厚的待遇,有着较高的社会地位,是令人羡慕的一族。但是,随着机构改革的深入,机关也不是铁板一块,干部能上能下,岗位能调能换,在什么岗享受什么待遇……这一切正成为新时期机构改革的一大特色,也为广大机关工作人员带来了新的挑战 and 机遇。

平心而论,对于一名机关干部来说,想要在机关工作中脱颖而出、出人头地,并不容易。不容易并不等于无所作为,正如法国著名预言家儒勒·凡尔纳所说“只要人们想到的事,总有人能做得得到”。在机关工作中也是一样,人们想到了荣誉,于是有人获得了嘉奖;人们想到了升迁,于是有人获得了提拔……但问题的关键在于,那位能够获得嘉奖或提拔的人一定是你吗?

在机关工作中,我们常常会遇到这样的现象:有些人一辈子兢兢业业,工作任劳任怨,对人和和气气,但总是原地踏步,评优与他无缘,晋升更是与他沾不上边;有些人并非十分优秀,甚至有不少缺点,却能平步青云,飞黄腾达;有些人……

假如这些幸运者中没有你,看到别人意气风发,你在表示祝贺的同时,心里是不是有一些苦涩,有一丝不甘呢?为什么同样的兢兢业业和任劳任怨却得到不同的结果?为什么待人和蔼、有求必应却得不到民主评议



机关的 玄机

中那至关重要的一票？为什么业务熟练、不断进修却屡屡与晋升失之交臂？也许这一连串的为什么会让你感到愤愤不平，牢骚满腹。不过抱怨终究是抱怨，抱怨解决不了问题。你必须冷静下来，仔细审视自己，从自身找原因，比如，你了解你的领导吗？你的同事对你满意吗？你的下属真心拥戴你吗？……一句话，你是否抓住了问题的关键，并有的放矢地为自己的前程添砖加瓦？

其实，机关就是一个微缩的社会。这里的人际关系非常微妙，工作环境相当复杂，要想驾轻就熟，从容应对，绝非易事，一件不大的事情稍微处理不慎，很可能一辈子的前途就完了。简而言之，机关中的学问大得很，机关中还有“机关”。对于机关工作人员来说，要想在机关中有所成就，不虚度此生，需要在努力工作的同时，潜心研究机关的学问，破解机关的“玄机”，在众多错综复杂的矛盾中，抓住关键环节，找准自己的着眼点，有的放矢，这样才能有所作为，取得成功。基于此，我们郑重地编撰出版了本书，以飨广大读者。

全书共分十章，这十章的内容各有侧重，彼此之间又存在千丝万缕的联系。因此，读者在阅读本书时，既可以针对本人的实际情况，有重点地阅读某些章节，又可以通览全篇，以进一步深化对机关工作的认识。由于本书的可读性强，相信在工作之余，能为广大机关干部送上一份精神上的清凉慰藉。

本书的最大特点就是深入浅出地探讨了机关工作中应该引起注意的细节，而能否处理好这些细节，往往在很大程度上决定了机关工作人员能否在机关工作中取得成功。书中针对很多具体的细节，罗列了大量的案例和典故，并深入浅出地对其分析，指出其利弊得失，以资借鉴。正因为如此，读者可以在摆脱繁复的理论说教基础上，结合工作实际，从中吸取前车之鉴，理智地看待工作中的得失，认识到自己的努力方向。

需要明确指出的是，本书的写作目的是为了广大有志于机关工作和正在从事机关工作的读者能够有针对性地提高自己的素质，适应机关工作的需要，绝不是教人在工作中投机取巧、放赖耍滑。事实上，后者正是

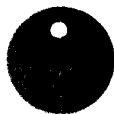
本书所极力鞭挞的内容。放眼世界,任何真正有成就的政治家,都是靠有说服力的工作成绩说话,而工作成绩的取得必须以认真做好每一件“小事”为基础。如果一个机关工作人员不肯脚踏实地地做好每一件“小事”,总是以敷衍了事的态度去对待自己的本职工作,那么再好的理论、再形象的例子对他们来说,都只能是纸上谈兵,不可能起到任何指导意义。从另一方面讲,我们更希望那些有抱负的机关工作人员能从阅读本书中获得深厚的人文关怀,用我们的绵薄之力,助他们在事业上取得成功。

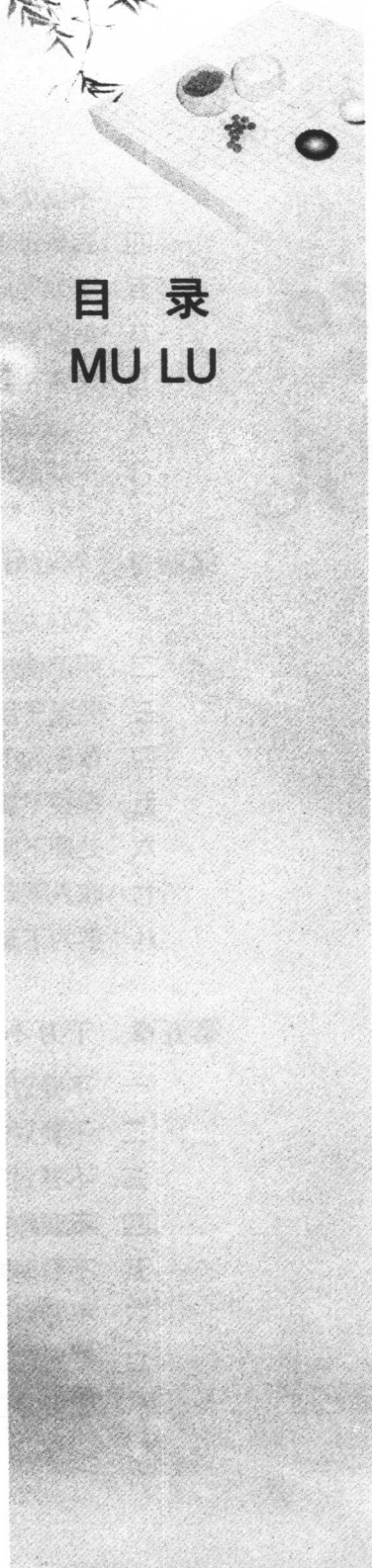
当然,在本书的编写过程中,由于时间仓促,再加上我们水平有限,不当之处恐怕在所难免,敬请广大读者批评指正!

编者

2006年5月于北京

前言





目 录

MU LU

第一章 要读懂你的领导 / 003

- 一 要适应领导的官腔和架子 /005
- 二 是领导就会有脾气 /007
- 三 领导也有自己的苦衷 /010
- 四 要善于从办公桌上看领导 /014
- 五 读懂机关中的女性领导 /019

第二章 和领导相处的潜规则 / 023

- 一 服从领导的安排 /025
- 二 要善于处理领导之间的分歧 /027
- 三 要善于帮领导排忧解难 /029
- 四 千万别犯颜“抗上” /031
- 五 别抢领导的风头 /034
- 六 要了解领导的爱好 /038
- 七 虚心讨教,满足领导的虚荣心 /040
- 八 要敢于为领导背“黑锅” /043
- 九 想办法让领导注意到你 /046
- 十 成绩归功于领导的正确领导 /050
- 十一 要让领导离不开你 /052

第三章 经营好你的同事 / 059

- 一 同事就是你的群众基础 /061
- 二 避免和同事发生正面冲突 /064

- 三 不搞个人英雄主义 /066
- 四 有好事要善于和大家分享 /069
- 五 要处理好与竞争对手的关系 /072
- 六 给同事面子就是给自己面子 /075
- 七 文人相轻是机关的恶习 /078
- 八 不做过河拆桥的事 /082
- 九 不妨做个好好先生 /085

第四章 驾驭好你的下属 / 091

- 一 不必太在意下属的某些过失 /095
- 二 用感情拴住下属的心 /098
- 三 要善于用人之长 /103
- 四 敢于为下属承担责任 /106
- 五 提拔下属不要一步到位 /110
- 六 处理下属之间的矛盾要公平 /113
- 七 收入要向有能力的下属倾斜 /116
- 八 要为下属解除后顾之忧 /119

第五章 千万不要“难得糊涂” / 125

- 一 不要对流言充耳不闻 /126
- 二 不要对常规现象视而不见 /129
- 三 不要对领导的看法满不在乎 /131
- 四 不要忽视了领导的情绪变化 /135
- 五 不要对同事的议论麻木不仁 /138
- 六 不要对下属的抱怨熟视无睹 /140
- 七 要经得起眼前的诱惑 /143
- 八 要守得住做人的底线 /146

第六章 细节决定大节 / 157

- 一 准确领会领导意图 /160
- 二 关注日常工作中的细节 /163
- 三 不要忽视周边细节 /172
- 四 做事要环环相扣滴水不漏 /176

第七章 要拿得出看家本领 / 183

- 一 拿得出一笔好字 /184
- 二 写得出一篇好文章 /187
- 三 练就一副流利的口才 /196
- 四 要有一肚子学问 /202

第八章 让你的脑子转起来 / 209

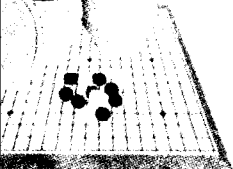
- 一 要胸怀全局想问题 /210
- 二 遵循普遍怀疑原则 /212
- 三 围绕成功想问题 /215
- 四 保持思维的灵活性 /218

第九章 在学习中悟透机关 / 225

- 一 学习也是一种能力 /226
- 二 树立终身学习的观念 /228
- 三 读透有字之书 /231
- 四 与时俱进,向强手学习 /234

第十章 要善于明哲保身 / 241

- 一 得势前不要得罪小人 /243
- 二 得势后要善待小人 /246
- 三 不要得罪大人物 /248



机关的 玄机

- 四 要善待有背景的人 /251
- 五 不要把江湖义气当真 /254
- 六 女下属是红灯, 闯不得 /257
- 七 做事要留有余地 /259



宦海沉浮，风云诡谲，是什么决定了你在机关中的显贵荣耀或失意落魄？不要将问题的答案归结于机遇，因为机遇只偏爱有准备的人。这种准备包括个人才学的升华和凝练，个人能力的培养和增强以及诸多你必须练就的技巧和诀窍。然而，即使你拥有了如上所述的多种素质，你也未必就能在官场上游刃有余，在仕途上飞黄腾达。因为评价你成功与否的人往往不是你自己，而是你的领导，尤其是你的顶头上司！领导们的所思所想、志趣爱好、气度风范在很大程度上决定着你的晋升、调转甚至抑郁不得志。所以，大凡已经在仕途上有所成就或者想要有所成就的人都必须要解读其领导的想法、情绪、意图甚至心理。

领导是一本书，一本内容厚重的书。读懂了领导，你就有可能在仕途上一路高歌，平步青云；如果读不懂领导，或者说不愿去读懂领导，那么你在仕途上就很有可能一路坎坷，纵然满腹经纶，才高八斗，也只能抱恨终生。这方面的教训是很多的，古今中外，不胜枚举，其中比较著名的大概要数北宋著名文学家苏轼。在宋神宗任用王安石变

法期间，由于苏轼认为变法伤及国家根本，就极力反对变法。我们且不论变法的进步与否，但苏轼本人在这种大是大非面前，与其直属领导——皇帝划出了一条清晰的楚河汉界，所以在宋神宗眼里，苏轼不是自己的股肱之臣。苏轼的不被重用也就在情理之中。宋神宗死后，风云突变，保守派压倒改革派成为朝廷的主流，在这种情况下，早已被贴上保守派标签的苏轼应该到了可以大展鸿鹄之志的时候，然而，苏轼在此时却又开始抨击保守派采取的措施及方略，苏轼本人也因此再次淡出当权者的视野。

苏轼的遭遇很有代表性，当然，形成这种遭遇的原因很多，在此不必一一赘述，不过，仅从苏轼的仕途之路来看，他是位失败者，而其失败的主要原因就是他始终没有真正弄明白他的“顶头上司”想要做什么。其实，无论是改革派也好，保守派也罢，他们斗争的焦点无非就是是否以适当牺牲统治阶层的利益来促经社会经济的恢复和发展。抓住了这个主要矛盾，解决起来才能做到有的放矢。

事实上，政治上的事情，精妙之处就在于“协商”二字。苏轼在向左走或向右走的选择之外还有另外一条道路，那就是自始至终既不作激进的改革派，也不作执着的保守派，而是兼顾两者之长。中间路线并不意味着没有立场。在朝廷激烈的两派交锋中，在某些场合，持中庸观点的人反而会成为两派竞相争取的对象，而持中庸观点的人也就可以巧妙地借助外力来实现自己的政治抱负。当然，历史没有那么多的如果和假设，但后人“以史为鉴，可以知兴替”。至少，我们在苏轼的前车之鉴中看到了，如果一味“忤上”，读不懂上级的指示甚至暗示，那么，无论你的出发点有多么美好，你也终将一事无成。

综上所述，仕宦之人必须能够读懂自己的领导或上级，当然，我们这里所谓的读懂并不意味着曲意迎合，诸如阿谀奉承、吃请行贿之类，这些都不属于读懂的范畴。读懂是指在正常的工作范围内，在保证工作高效的基础之上，为自己营造一个良好的工作环境和晋升氛围。



一 要适应领导的官腔和架子

在机关工作，有时候难免会碰上一两位爱摆架子的领导，这类领导常在下级机关干部面前拿腔作调，耍派头。有这种作风的领导，从其心理上分析，是因为他们自认为高人一等，喜欢让下属像众星捧月般地抬举他。其实，无论这类领导的花架子摆得有多大，他们多半不得民心，尤其是那些接受了现代教育的年轻人，对这类领导更是不屑一顾，认为他们不是真正成大事的人。的确是这样，看看周围那些真正睿智的领导，他们平日里总是和蔼可亲、平易近人。这类领导说话不带官腔，干净利索；行动不摆架子，气度从容。但是，越是这样，这类领导就越能形成源于内在的凝聚力，这就是我们通常所说的领导艺术。

但是，对于机关干部来讲，虽然可以有自己的好恶，但是你无权选择自己的领导，因此，明智的选择就是让自己适应某些领导的官腔和架子。当然，也有一性情耿介的下属不以为然，他们认为拿官腔、摆架子是封建衙门作风的表现，想要服众，就得拿出真本事来。的确，现代领导学认为，能力是检测领导水平的有效杠杆。正如美国哈佛大学著名管理学家皮鲁克斯在《领导与能力的关系》一书中所说：“没有能力者，只能在失败的边缘上铤而走险，并且永远看不到成功的希望”。没有能力，只以架式和腔调唬人的领导注定得不到他渴望的尊重，并且很有可能出现以下两种情况。

一 下级对领导的官腔和架子统统不买账

有些机关领导端架子、打官腔的目的是想要凸显出自己的领导地位，这里面有虚荣心在作祟，也有他试图用其“威严”震慑住下级的考虑。这类领导希望通过这种方式，获得下级对他的绝对服从。可是，有些机关干部偏偏不给领导这个“面子”，他们假装没看出领导的意图，而是照章办事、中规中矩、礼数齐全却又不卑不亢地与领导进行接触，