

· 王根宝 著

与领导相处的

艺术

WANGGENBAO ZHU

YULINGDAOXIANGCHEDE YISHU



出版社 ·

与领导相处的艺术

王根宝 著

海潮出版社

1993年·北京

(京)新登字 127 号

书 名:与领导相处的艺术

著 者:王根宝

出 版:海潮出版社(北京西三环中路 19 号 邮编:100841)

印 刷:香河胶印厂

发 行:新华书店北京发行所

开 本:787×1092 毫米 1/32

印 张:4.5

字 数:94 千字

版 次:1993 年 6 月第 1 版

印 次:1993 年 6 月北京第 1 次印刷

印 数:1—6000

ISBN 7—80054—451—6/C·19

定 价:3.00 元

(如有印刷、装订错误,可向本社调换)

序

海军舟山基地副政委 徐同业

我与根宝相识近十个年头了,尤其是我从海军机关调到舟山部队工作后,相互接触就更多了,作者对部属与领导者之间的关系问题常有所思有所发。也许是日积月累不吐不快的缘故,抑或是出于一种为青年朋友“引路”的责任感,两三年前他便在工作之余开始搜集整理资料,辛勤笔耕,最后成书,这就是今天呈现在读者面前的这本《与领导相处的艺术》,无论如何这是一件值得庆贺的事。

这本书,可以说是身为组织处长的作者积十几年机关工作得失的心里话。细细读来,读者就能感受它的鲜明特点。一是取材较新。领导与被领导之间的关系,可以追溯到远古时代,作为一种社会实践活动,它毫不例外地引导着人们去研究、总结,把握其内在规律性,以更好地指导实践活动。因此,古今中外不乏对领导学的研究之士和宏篇巨著。但是,在一个比较具体微观的层次上,探索部属与领导相处的艺术,如“一次听清”、“保持距离”、“慎用解释”、“巧言进谏”等小事,则比较少见。而《与领导相处的艺术》,恰恰在这方面作了初步的尝试,读来颇有新意。二是实践性较强。作者成书有一个比较明确的指导思想,就是写给青年人看,教青年人做。他认为,在今天这样的信息时代,青年朋友特别是对刚走上社会的年轻人来说,他关心的人生课题,不仅是“为什么”,更重要是“怎么

做”。因此，作者重点在方法上做了很大的努力，以主要篇幅写了自我和周围同志的经验教训。青年朋友置身其中，犹如和一位友善的兄长促膝谈心，从中受到启迪和教育。三是可读性较强。结构自然，文字简练，语言朴实，深入浅出。本书共 40 篇，篇目之间既有内在的逻辑联系，又可独立成篇，可分可合。每一章节仅两千来字，可谓“挖肉为字”。

这本书的写成，更为可贵的是作者的勇气。王任重同志曾经这样说过，工作就是解决问题，要把问题解决好，就得不停地学习；学习不是为了好看，是为了善于认识问题，这就要不断总结经验，写作是总结经验的重要手段。由于世俗观念的影响，选写与领导相处的书题，往往犯嫌，不少人讳莫如深。我们高兴地看到，作者面对客观存在的现实问题，以部队建设和社会文明进步为己任，解放思想，言他人之不敢言，做他人之不敢做，这种勇于探索精神，对一个年轻的政治工作干部来说，是值得赞赏和学习的，这也是我为其作《序》的初衷。

当然，对于初次写书的作者来说，书稿中一些不足之处也是显而易见的。如注意了通俗性，但在理论上概括升华较为欠缺；一些问题的论述也还比较肤浅等，对此，还可作进一步的研究。相信作者将会在今后的工作学习中，不断总结，不断有所进步。

一九九二年夏于舟山

目 录

1、理解领导	(1)
2、领会意图	(6)
3、同步思考	(9)
4、第一印象	(13)
5、投石问路	(16)
6、一次听清	(19)
7、心细如发	(21)
8、预先计划	(24)
9、慎重参谋	(26)
10、贵在勤奋	(29)
11、谨防粗心	(33)
12、注重效率	(36)
13、巧言进谏	(40)
14、兑现承诺	(45)
15、慎用“解释”	(50)
16、掌握节奏	(53)
17、不出难题	(56)
18、有意封闭	(59)
19、懂得暗示	(61)

20、只听不传.....	(64)
21、不卑不亢.....	(67)
22、不打“旗号”.....	(70)
23、守口如瓶.....	(73)
24、学会“放松”.....	(78)
25、正确赞扬.....	(80)
26、绝不“反感”.....	(83)
27、保持距离.....	(86)
28、适时拜访.....	(89)
29、巧用电话.....	(91)
30、耐心等待.....	(93)
31、切勿猜疑.....	(96)
32、讲究气量	(102)
33、勇于认错	(107)
34、委屈求全	(111)
35、认识自我	(116)
36、将心比心	(120)
37、忘我工作	(123)
38、莫问前程	(126)
39、笔下留真	(128)
40、听从奉劝	(131)

理 解 领 导

要与领导和谐相处,配合默契,并得到领导的信任、支持、关心和帮助,首先要解决的问题就是如何正确理解什么是“领导”。如果你连什么叫“领导”、你与“领导”是什么关系等问题都含糊不清,那么你就不可能对领导“知人知面更知心”。不少人苦于与领导搞不好关系,重要原因是没解决好上述问题。

怎样正确认识“领导”呢?

第一,要正确理解“领导”的定义

也许你会说,谁还不知道什么叫领导,领导就是上级,就是“顶头上司”。这样说不无道理。但科学意义上的“领导”,就不那么简单了。对什么是“领导”,国外管理学、心理学界已争论了几十年,有各种不同的定义。有的说:“领导”就是在某种情况下,经由意见交流过程所表现出来的一种为了达成某个或某些目标的影响力;有的说:“领导”是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为;还有的认为:“领导”是对一个组织起来的集体为确立和实现目标所进行的活动施加影响的过程;多数学者较为接近的观点是:“领导”是一个“过程”,“领导”是一种“影响力”,“领导”是一种向他人施加影响的过程。浙江大学王加微同志编著的《行为科学》一书中,把“领导”定

义为：“领导”是引导和影响下属在一定条件下实现目标的行为过程。我感到这个定义是很有道理的。

领导是一个“行为过程”，构成这个过程的要素有三个：即领导者（在汉语中，领导与领导者有时是不加区别的，不象在英语中将“Leadership”与“Leader”，即“领导”与“领导者”严格区别开来），被领导者，以及他们共同作用的对象（客观环境）。领导者是三要素中的关键要素，它具有区别于一般人的三个基本特征：一是，他的工作和任务不是由个人的技术、专长决定的，而是由所在的组织的性质和个人在组织中的地位决定的。二是，衡量领导者的工作成就，主要不是看个人的贡献，而是看其领导的组织的集体成效。从某种意义上说，领导者是以被领导者的工作成效来实现自己成效的劳动者，是借助和运用部属的智慧和力量来完成任务的人。三是，他手中握有一定的权力，能够用自己的意志去左右下属的意志和行动，并对此负责。

明确了领导的定义，知道领导者是“什么人”，以及他区别于一般人的特征，就有助于你摆正与领导的位置，处理好与领导者的关系，做好你该做的事情。

第二，要正确认识领导的功能和权力

毛泽东同志在《中国共产党在民族战争中的地位》一文中说过：“领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等等，都属于出主意一类。使一切主意见之实行，必须团结干部，推动他们去做，属于‘用干部’一类”。毛泽东同志所说的“出主意、用干部两件事”，实际上就是讲了领导者的基本功能，或者叫基本职能。有的教科书

上,把领导的基本职能归纳为科学决策、知人善任、思想政治工作等。有的则把领导功能归结为组织功能与激励功能两个方面。

组织功能,是指领导者为了实现组织目标,根据组织内部、外部条件,需要与可能等制定符合实际的决策,合理组织和运用人、财、物,以实现组织目标和决策,建立科学的有效的管理系统等决策行为。

激励功能,是指领导者为提高被领导者接受组织目标、执行组织目标的自觉程度,激发被领导者实现组织目标的热情,提高被领导者的行为效率,而采用以思想政治工作为主的多种激励手段,以充分调动被领导者积极性的领导行为。

领导者的权力,通常是指由职务法定的和职权范围内的支配力量。一个人担任了某种领导职务以后,便具有了这个职务法定的权力,这种权力带有强制性质,下级不能随便不接受领导。外国有的心理学家把领导权力分为五种,即:强制权、奖励权、法定权、专长权、个人影响权。前三种权力,主要决定于个人在组织中的地位。一个领导者在组织中所处的地位越高,他所拥有的这三种权力也越大。后两种权力,则主要由领导者个人的性格、品质、专长等个人因素所决定的,所以也可以称之为“影响力”,而且这种影响力是建立在群众对领导者崇敬、信服的基础之上的非权力性的影响力。

在我们社会主义国家里,各级领导者都有一定的法定的权力,这种权力是行使领导职务的需要,没有它就无法实现他的领导职责。但是,这种法定权力即地位权力只为领导者提供了实现领导的可能性,而要将这种可能性转化为现实,离不开领导者的“非权力性影响力”。因此作为一个合格的领导者,当

然要善于正确使用手中的权力,同时也要不断增强由个人性格、品质、专长所决定的“非权力性影响力”。而作为一个好的部属,既要服从领导者领导,又要自觉地维护和树立领导者的“非权力性影响力”,为领导者更好地实施领导助一臂之力。

第三,努力克服几种片面认识

一是要克服把领导与组织等同起来和把领导与组织割裂开来两种片面认识。常常可以看到这样的情形:有的人在领导那儿没有办成事,便抱怨说“靠组织靠不住”。又常常可以看到另一种情形:某人在领导那儿办成了某件事,便得意地说“我只谢咱们头儿”。不难看出,把领导与组织等同起来,以为某领导就是组织,组织就是某领导,这是不正确的。同样,把领导与组织割裂开来,以为领导与组织无关,是两码事,也是不正确的。应该说,领导与组织既有联系又有区别,领导是一定组织的领导,组织也是有领导的组织,任何把两者等同起来或割裂开来的认识都是有害的。尤其是作为领导者的部属,要从思想上明确:我是为组织在工作,不是只为领导个人在工作;我是对组织负责,不是只对领导者个人负责;我的成绩、荣誉等,是组织对我工作的评价与肯定,而不应该只对领导者个人“报恩”。只有在思想上弄清了领导与组织之间的关系,才能恰到好处地处理各种矛盾。

二是要克服习惯于“非权力性影响力”的心理。领导者享有法定的权力,正确地行使“地位权力”,是做好领导工作所必须的。因此,不应该要求领导者必需具备符合部属心愿、习惯的“非权力影响力”,如事事处处都以温文尔雅的姿态出现,时时刻刻都以商量、探讨、求教的口吻与下属讲话等等。当然,对

领导者个人来说,应尽可能运用“非权力性影响力”去推动工作。但作为部属,绝对不能这样要求领导者,不能在领导者说话言词重了些,方法简单了些的时候就心怀不满,甚至消极怠工。

三是要克服狭隘的功利思想。前面说过,从某种意义上讲,领导者是借助和运用部属的智慧和力量来完成任任务的人,是靠别人的功效来实现自己功效的劳动者。因此,好的部属在取得成功和荣誉之后,往往再三声称“领导有方”。而他越是归功于领导,领导则越是记住他所付出的艰辛。由此可见,善于推功揽过,毫无保留地给领导献计献策,是每一个立志成为好部属的人所必须具备的优良品德。

领 会 意 图

正确领会和实现领导意图,这是好部属的重要标志。如果说话办事违背领导意图,那就可能“出力不讨好”,把事情弄糟。一般地说,在我国,正确的领导意图是由马克思列宁主义、毛泽东思想的理论与实践、上级指示与社会组织的具体情况、领导与群众、一般领导活动规律与相关业务规律等方面的各种联系、相互作用而结合形成。这就是领导意图形成的机制。这一机制推动着领导活动。我们通常所说的领导意图,是指领导者个人、领导班子集体或领导机关,在指导其社会组织(地区党政组织、部门、单位)实现目标过程中所提出的意见。命令、指示、决定、交办意见等文字或口头提出的要求,都是表达领导意图的形式。领导意图蕴含在文件、批示或口头指示之中,要靠部属去理解、体会,有时还要向领导者当面询问、请教。

要准确理解和把握领导意图,特别是出色地完成领导者个人交办的事项,以下三点不可忽视。

第一,要积极为领导意图的形成献计献策

领导意图形成以后,作为部属必须坚决贯彻,全力以赴地去实现领导意图。但在领导意图形成之前,部属完全有可能也

应该积极地为领导者了解情况、提供信息和参考意见。这时，部属应敢于对领导者直言谏议，据理力争，补充、修正、以至推翻领导者的意见。这丝毫不是对领导者的不尊重，而是对事业对领导高度负责的表现。事实证明，这种“参与”越深入，部属就越能真切、准确地领会和把握领导意图，执行起来也就越是能够得心应手。

第二，要正确“发挥”，不要自作聪明

由于领导者与部属的年龄、经历、经验、所处的地位和所负的责任等情况不同，所以，一般情况下，部属对领导意图的认识和把握总是存有一定的差距。这就要求部属在实现领导意图的过程中，既要忠实地按领导意图办事，又要创造性地开展工作；既要按领导意图正确“发挥”，又不要自作聪明、越俎代庖。吃得准、有把握的，也不必事事向领导者请示报告；吃不准、把握不大的，千万不要合理想象，还是要及时向领导请示，求得明确的答复。有这样一个例子。部队有位大军区级的首长到某省参加一个会议，由于工作人员不了解部队的体制编制和部队首长称谓的大小，片面地认为大军区级首长不会超过省委、省府领导，结果在就餐时，把部队首长安排在远离省委、省府领导的一个角落里，弄得省委、省府领导都很不好意思。这就说明，在处理特殊情况时，即使你认为是有把握的，也应及时向领导报告。这样，一是便于领导掌握情况，二是便于领导及时发现问题和纠正偏差。事事处处“不谋而合”，是最好的结果。

第三,要努力加强自身学习和修养

作为部属,要成为贯彻领导意图的得力助手,就必须刻苦学习马列主义毛泽东思想,学习党的路线、方针、政策,学习与本职工作相关的专业知识,不断提高观察、分析和解决问题的能力 and 水平。要广泛联系群众,善于同各方面的人交朋友,“眼观六路,耳听八方”,深入实际调查研究,善于集中群众的意见,并把这些意见转化为领导者改进工作的措施。只有自身的能力、水平提高了,才能善于领会领导意图,正确贯彻领导意图,从而不断密切上下关系,创造性地做好工作。

同 步 思 考

据《毛泽东和他的秘书田家英》一书介绍,自从“大跃进”受挫以后,党内不少同志都在思考一个问题:社会主义究竟怎么搞?在这以前,在党的干部中,这似乎不成问题。一般说来,都相信党中央、毛泽东指出的道路是正确的。但是,1958年冬以后,特别是1959年夏庐山会议以后,越来越多的人怀疑了,困惑了,不少人在思索这个问题。田家英就是其中的一个。田家英的一个基本思想是:社会主义制度不能改变,但建设社会主义的方法可以多种多样。他认为,中国建设社会主义的方法问题还没有解决。那个时候,他不可能提出什么“苏联模式”、“中国式”这类明确的概念,他是从具体问题出发,从对农村基层的调查中提出问题,还没有形成一套系统的想法。尽管如此,他提出和思考的一些问题,在今天看来还是有意义的。

例如,关于人民要富足。他说:“这几年把社员的家庭副业搞光了。一个国家的富足,首先要看老百姓富不富。我们是共产主义者,就是要讲富足,在这个问题上,一些同志存在模糊观念。老百姓富了,国家才能富裕。我们不仅要国家富足,省、县、公社都要有储备,也要使社员的生产搞好。使老百姓富足,是我们的责任,社员家庭副业发展起来了,可以使老百姓富裕了,这不可怕。”这段话,是田家英在讲解“六十条”时,针对

1958年以后取消家庭副业的“左”的错误而说的。他着重地强调了一个侧面，在表述上并不很完善，但他强调共产主义就是要使人民达到富裕，这是对“穷社会主义”思想的否定。

不难看出，田家英同志是与党和国家领导人“同步思考”的。

我认为，下级只有站在上级的角度思考问题，才能全局在胸，提出真知灼见，当好领导的参谋和助手。部属与领导同步思考，这是对党的事业，对本职工作高度负责的表现。身为部属，要想为领导助一臂之力，必须善于从领导角度思考问题，最好是同步思考。这样，你的主意、主张、建议等才能与领导的所思、所想、所言“合拍”。怎样才能做到同步思考呢？

第一，要围绕领导者的基本职责思考问题

每一个领导者都有其基本职责。比如，宣传部长思考最多的应是如何加强马列主义毛泽东思想的理论学习，宣传和贯彻党的路线方针政策、上级指示等；组织部长思考最多的应是如何加强各级党委班子建设和基层党的建设等问题。因此，每一个领导者尽管日常工作很多很杂，但主要精力是用于完成自己的基本职责，他们平日思考最多的也多是自己分管的或所负责的某项主要工作。作为部属，对领导者一段时间内在想什么，准备干什么工作等“思想活动”，不是不可捉摸的。只要你围绕领导者的基本职责看文件、作调查、想问题，总可以在这个或那个问题上与领导者“不谋而合”。

第二，要跟踪领导者的“注意力”思考问题

面对众多的工作任务，领导者不可能平均使用力量，一段