

实用智慧文库

Shiyong Zhihui Wenku

办公大全

BAN GONG DAQUAN

随时都能结束，每走一步都能找到旅程的终点，一生能度过最多的美好时光——这就是智慧

了解并融通日常生活中的事是最根本的智慧
不为狂热所动，不被常识所驱
当假象惑众时，自己虽身在其中却不受蒙骗
慧于言者不为慧，智于行者为智
实用智慧即是言行合一的智与慧

对着两个世界
和圆规丈量世界
去感觉的世界
是打通两个世界的方式
而失去丈量生活
就受生命

远方出版社

实用智慧文库

办公大全

张弘 欧阳云 著

远方出版社

目 录

第一章 如何与领导相处	(1)
一、学会理解领导的意图	(1)
二、与领导相处的七大要则	(3)
三、怎样获取领导的信赖	(21)
四、如何与各种领导相处	(48)
五、如何与处境不同的领导相处	(66)
六、与领导相处的忌讳	(87)
第二章 如何与下属相处	(127)
一、因“属”而宜	(127)
二、训戒有度	(138)
二、驭下方略	(162)
第三章 如何与同事相处	(181)
一、与同事相处诸要点	(181)
二、应付各种类型同事的方法	(185)
三、如何摆脱最难缠的 12 种人	(192)
第四章 激励的方法	(203)
一、目标激励	(203)
二、强化激励	(205)
三、榜样激励	(207)
四、领导行为激励	(208)

五、用人激励	(209)
六、激励技巧	(211)
七、激励谨记	(221)
 第五章 批评的方法	(235)
一、适当的批评方法	(235)
二、批评大忌	(242)
三、职务上的批评	(249)
 第六章 如何自我调节	(265)
一、休闲有道	(265)
二、克服弱点	(283)

第一章 如何与领导相处

一、学会理解领导的意图

1. 要彻底领会和理解顶头上司所实行的方针

当你被任命为领导时，上司对你说：“拜托你了，好好干吧。”于是你就回答说：“是，我一定好好干。”似乎如此回答是理所当然的。可是从一开始，你就有必要清楚首先被拜托的是什么？要好好干的是什么？为什么要干？干到什么时候？干到什么程度？等等。所以，需要以前任领导和部下的意见以及自己的经验为基础，将上司的方针、思想和思考方法等做出归纳，要把自己当做上司，也要站在上司的立场上考虑问题，然后把它记在笔记本上念给上司听，并请示一下就可以了。

2. 要理解上司的人格和行为

要知道，上司也是人。上司正是因为在那个地位上才成为上司的，离开了这个地位，他也是一个普通的人。因此，部下对此应该有一点宽容，不一定要求上司都是人格高尚、出类拔萃的完人。当然，部下对上司的要求主要是人情味，希望得到上司的关怀和信任，希望给予创造成功的机会。

3. 要理解上司对部下的期待

上司领导部下去完成任务，必须上下合作。从这一点看去，

所谓上司得意的部下应该是能够很好地理解上司的要求和期待，创造出出色成绩的部下。因此，能够适应上司的要求是组织中一个合格部下的起码条件。

4. 要理解和掌握上司的工作方法和特点，并与之密切配合

就象人有各种性格一样，上司处理问题的方法也因人而异。比如，听取部下汇报的时候，有的上司要求用口头汇报，有的上司却要求写出书面材料；有的上司重视按规章和制度办事，有的上司却注意人情和关系；有的上司办事干净利落，非常果断，可有的上司却非常慎重，走一步看一步。作为部下，必须抓住这些特征，积极地去适应，而不能对上司的作法妄加议论。这一点是搞好上下级关系的诀窍。

5. 要理解和掌握上司的好恶及对问题的看法

好恶之分虽是主观的东西，但上司既然也是人，不能超脱这种情绪，喜欢听的话就容易听得进去，从心理上讲，就会舒服一点。部下平时要摸清上司爱听些什么。倘若在汇报中插入一些上司平素喜欢使用的词，就会让上司另眼相待。同时，要通过上司的语言，很好领会上司对问题的看法。上司决不会粗暴地对待为他带来愉快的部下。

6. 要理解和体会上司的处境及心情

对于必须由上司做出重大决策的问题，特别是在优柔寡断时，往往要征求部下的意见。当你感觉到上司的这种境遇时，就可以对上司说：“我有这样一点想法，您看如何？”此时，上司会耐心听的。假如你的意见被上司采纳了，就会受到上司的喜欢。作上司的往往希望在部下的工作中表演一番，当部下的要体会这

种心情，要上司登台表演创造机会，尽量提高上司的存在价值。比如，一件任务在某种程度上已接近完成，下一步就能达到预定目标的重要时刻，要请上司出马。如果你能准备出这样的场面，则上司对你的评价一定会提高。

7. 要理解上司的难处

上级领导确实有很大的权力和自主的余地，但是，应该了解，他还有很多难处。比如，上司的收入可能比想象的要低；上司工作并不好干，常常为部下不努力工作而着急；上司也有他的上司，往往要受“夹板气”；一旦工作失误，责任重大等等。诚然，出名、晋升、当领导等在现今肯定还有相当的魅力，即使有的人口头上说“不为做官出名”，其行径却常常与此相反。当部下的做到心中有数就行了。

8. 要理解上司的特定心理

不管是谁，一旦站到某一立场上，就会受这一立场的特有心理所制约。所以常说“一当官，就要变”，就是因为产生这种特有心理的缘故。一升到领导地位，需要统帅许多部下，这就要考虑下列许多问题：是不是有的部下在反抗我？是不是形成了团结合作的局面？部下对我怎样评价？工作要放手到什么程度才好？等等。当一名部下应该理解上司这种特定的心理，尽量不要惹得上司生气。

二、与领导相处的七大要则

1. 敬业精神

敬业的动机无非有两个：一是为了提高自己的业务能力，放

眼于未来的发展；二是为了达到领导的满意，得到领导的青睐。当前工作单位中敬业精神的严重匮乏越来越成为下属与领导者之间不好相处的重要原因，日益为人们关注。

我们提倡敬业，但也提倡会敬业，这里有三个方面的技巧需要注意。

第一，对工作要有耐心、恒心和毅力。时常听到一些老同志告诫说“年轻人要能吃苦耐劳，沉住气”。的确有一定道理，经常为眼前利益所动的人能安心工作吗？有些人凭热情工作，情绪来了就好好干一阵，但坚持不久，三分钟热度，没兴趣时应付应付了事，或者是三天打鱼两天晒网。在领导眼中，这样的下属是靠不住的。偶尔表现一把，“过把瘾就死”的下属是成不了大事情的。

第二，苦干要加巧干。勤勤恳恳、埋头苦干的敬业精神很值得提倡，但必须注意效率，注意工作方法。有很多人不能不说他工作认真、兢兢业业，但忙忙碌碌一辈子就是没干出多少成绩，不仅没得到领导的提拔，反而在领导和同事中留下了“笨”的印象，实在是太可惜。苦干是领导喜欢看到的，但领导更喜欢巧干高效率的下属。不妨设想一下，领导有同一项任务，交给甲下属需要一个月才能完成，交给乙可能仅要两周时间就完成，那么领导在用人时首先考虑的就可能是乙而不是甲。所以说苦干并不等于蛮干，必须善于动脑子想办法，提高工作效率。

第三，敬业也要能干会“道”。“道”就是要让领导知道或感受到你所付出的努力。工作中只会干不会“道”的人实在是太多了。领导所能目睹的你的工作最多限于“8小时以内”，在下属与领导分开办公的地方，领导对下属的工作了解就更少了。有些人只顾埋头工作，工作完成后一交了事，与领导交流很少，自己究竟加了几个班、费了多大劲、流了多少汗水、耽搁了自己多少事等等，如果你自己不主动说，而同事一般很少会在领导面前提

4 办公大全

你的情况下，你所付出的汗水也就默默无闻的白白流掉了。

2. 服从第一

许多有工作经验的人都有这样一种深刻体会：服从一次容易，事事依从领导却很难。工作时间长的人几乎都曾有过刁难领导，违背领导命令的经历，虽然在平时他们大多数都很好地与领导相处。导致这种突发性不服从的原因大致有三点：

第一，刚刚受到领导的批评或成为领导的发泄对象，感到气不顺，心不平，可能会情绪化地对待领导的命令，不服从甚至顶撞领导随之而来的新的安排和命令。

第二，因为领导的原因使自己的利益不能满足。如由于领导不公平，自己的奖金比别人少，房子比别人小甚至没分到，或者评职称不如意，等等，就有可能抵触之情顿生，大有剑拔弩张之势。

第三，领导的决策与自己有根本性分歧，或交办的事情对自己并无好处并有可能得罪同事时，不愿执行领导的决定。

当然，服从也有善于服从，善于表现的问题。细心的人可能会发现这样一个事实：在单位里，同样都是服从领导、尊重领导，但每个人在领导心目中的位置却大不相同，何也？这一问题的关键是能否掌握服从的艺术。有的肯动脑子，会表现，主动出击，经常能让领导满意地感受到他的命令已被圆满地执行，并且收获很大。相反，有的人却仅仅把领导的安排当成应付公事，被动应付，不重视信息的反馈，甚至“斩而不奏”，甘当无名英雄，结果往往事倍功半。

服从第一应该大力提倡，善于服从，巧于服从更不应忽视。因为，在丰收的田野上，农夫有理由让人们记住他挥洒的汗水和不辍的辛劳。这不是虚荣，而是实实在在的需要。那就请掌握服

从的技巧和艺术：

第一，对有明显缺陷的领导，积极配合其工作是上策。我们的时代，是科学文化飞速发展的时代，有些领导原来基础就较差，专业知识不精。这样的领导，在下属心目中的位置并不高，但对下属的反映却格外敏感。你不妨抓住领导的这一弱点，借鉴他多年的工作经验，以你的才干弥补其专业知识的不足，在服从其决定的同时，主动献技献策，既积极配合领导工作，表现出对领导的尊重，又能适当展现自己的才华，英雄找到用武之地，成为领导的左膀右臂，领导不单会记住你，更会感激你，一份付出，两份收获，何乐而不为呢？

第二，有才华且能干的下属更容易引起领导的注意。领导的注意力更多地集中于才华出众的“精英”型下属身上，他们服从与否，直接决定领导的决策执行水平和质量。所以，如果你真有能力，正确的方法不是无视领导，而应认真去执行领导交办的任务，妥善地弥补领导的失误，在服从中显示你非凡的才智，这样，你就获得了优于他人的优势。

第三，当领导交待的任务确实有难度，其它同事畏手畏脚时，要有勇气出来承担，显示你的胆略，勇气及能力。某单位单身职工李君患肺结核住进了医院，领导动员同事们去做经常性护理。大家面面相觑，无人表态，领导很尴尬。最后，年轻的小伙子刘君主动站出来，为领导解了燃眉之急。领导大为感动，会上表扬，私下感谢当然不在话下。可见，关键时刻服从一次，替领导解忧，胜过平时服从十次，而且还会深深打动领导，使其铭记在心。

第四，主动争取领导的领导，很多领导并不希望通过单纯的发号施令来推动下属开展工作。一位资深领导曾说过：当下属的要主动争取领导好感，向领导申请任务，而不是被动地接受摊

派。请求上司的领导比顺从上司的领导更高一个层次，是一种变被动为主动的技巧，它不仅体现了下属的工作积极性、主动性，还增加了让领导认识自己的机会。这种工作方式已越来越为现代型的领导和下属重视。

3. 关键地方多请示

领导的职权主要是把握工作大局，掌握关键环节。许多单位领导中不乏能力和精力超群的人，但即使这样，他们也不可能对管辖范围内的所有事情、所有地方都能关注到。一些很有办法的领导总是把自己从众多纷繁复杂的具体事务中摆脱出来，专事宏观管理和控制关键环节。因而，关键地方成为领导关注和敏感的区域。

许多人并不了解领导的这种心理，使自己的请示无的放矢，把握不住关键，凡事不论大小，从不自己决定，统统推给领导，给领导增加了负担，弄得领导也不高兴。

凡事无论大小都向领导请示是不明智的，领导主要精力是管理大事和把握关键，无关紧要的事会让他产生权威性被降低的感觉。因而，请示的问题必须是关键的、有价值的，才能更好地使领导感受和体会到自己权力的有效性和价值。

这里介绍一种把握“关键”的“5W法”，也就是要把握好what（关键事情）、where（关键地方）、when（关键时刻）、why（关键原因）、how（关键办法）进行请示。

第一，关键事情（what）。领导主管的领域的事情，如某领导抓财务、人事，那么，财务、人事的事一定要向他请示；牵扯到其他领导与部门的事，需要领导决定或出面，一定要多请示；影响面大，涉及利益关系的事情也是关键事情。

第二，关键地方（where）。领导擅长的领域，如你写了一篇

综合性文章，对经济方面的那一部分把握不大，就要向擅长经济工作的领导请教；排名或座次安排也应向领导报告；调查地点、会址等的安排也需要征询领导的意见。

第三，关键时刻（when）。请示也要把握好“火候”，该请示的时刻不要懈怠，不该请示的等待机会。上例中的徐达请示的不早不晚，攻城已很有把握但还没攻下时向朱元璋请命，即保证了能够取得胜利，又表现了大功告成之际不忘主帅的精明。

第四，关键原因（why）。向领导请示问题不是随随便便的，请示前你应该对请示的原因有个圆满的说法，才能在请示时让领导感觉到事情竟然这么重要，很值得自己慎重考虑，觉得你肯动脑子。

第五，关键方式（how）。方式不同，请教的效果也不一样。在请示方式上要灵活机动，有的需书面请示以表严肃性，有的当面口头请示就可以了，还有一些事不必亲躬，打个电话请示一下也就结了。

4. 工作要有独立性，能独挡一面

每个单位的工作都可以看作一个整体和系统，这个整体和系统总体上由领导来把握，其中每一部分都要有具体的人分工负责，领导一般只是在宏观上控制和把握。这种分工的特点就要求下属要有独立性，能够独挡一面，替领导处理一摊子问题。

事实上，领导从解决问题的角度讲也不可能事必躬亲，他的精力不允许他每件事情都操心过多，更何况有些尴尬的事情领导不便于出面，需要有那么一些下属做“马前卒”替领导挡驾。

工作有独立性，独挡一面也是下属“生存”和发展的必备素质。某个下属把一摊子事独立做的很好，比如在公关或理财方面干得出色，领导就会觉得在这方面离了你就行，觉得你的存在并非可有可无，那样你的价值和地位才能得以巩固，才能在单位

立足扎根。另一方面，一个人做下属可能只是一种“过渡”，在“过渡”时期积累工作经验和锻炼各种能力是很重要的，要想在未来顺利走上领导岗位，也需要有独挡一面的能力。

然而，很多人在独立性方面表现相当差，一味地依靠领导，离开领导一事无成。在领导面前不敢发表自己的主张，唯唯诺诺，做事无主见，没有独创性，惟领导的命令是从。这样的下属领导并不喜欢，至少觉得靠不住，甚至认为有之不多、无之也不少。有些人在工作中连需要干什么，怎么干，干得怎样，一点也不清楚，凡事都向领导请示、向领导汇报，不仅不让领导省心，还给领导增添了不少麻烦，把领导搞得焦头烂额，结果把领导搞得很心烦。

工作有了独立性才能“吃得开”，才能在同事和领导心目中稳住脚跟。

锻炼工作独立性应从以下几方面着手：

(1) 要有独立见解

独立的见解是一个人胆识、经验、能力和态度的综合反映，领导决策时很希望下属出谋划策，想出一点“点子”供他参考。当然，这些见解并不一定被采纳，但它至少可以启发领导的思路，帮助领导修正他的决策。只有这样，领导才能重视你。

阿尔巴顿·康是福特很赏识的建筑工程师，37岁时被福特委以重任，去设计建造海兰德公园工厂。阿尔巴顿·康对此早形成了大胆且独特的方案，他问福特：“把工厂设计成长 865 英尺，宽 75 英尺，四方形的 4 层建筑，以钢筋混凝土为材料，可以吗？”

“好！”福特基于信任毫不犹豫地同意了这个建议。

“玻璃占建筑物外观总面积的 75%？”阿尔巴顿·康接着问道。

这个大胆的设想对一般人而言简直不可思议，福特却深懂其

中的奥妙：“玻璃面积大，厂房内采光效果好，对大规模作业非常有利。”像受到启发似的，福特兴冲冲地接着说：“机械厂房设在另外一边，是一栋玻璃屋顶的一楼建筑总厂和机械厂房在天井中并有钢梁联通，上有吊车，制造完的引擎或变速器就可以利用天井中的吊车搬到总厂了。总厂4楼全楼面的天井也加装吊车，建造倾斜方式的生产流水作业台。”

阿尔巴顿·康心领神会，“对极啦，成品可以由高向低自然滑下，人可以不动，只要产品移动就行了。”

“太好了！就照这样设计吧！”福特最后拍板，充满信任地把这个任务交给阿尔巴顿·康去办。

独立的见解需要用合适的方式发展，阿尔巴顿·康正是掌握好交谈的节奏，通过启发诱导并给福特以充分考虑的时间和空间，让自己的见解融入福特的意见，最终给福特的感觉是：这家伙设想真大胆，受其启发我也竟想出这些好办法。

(2) 能够独立地承担一些重量级任务

独挡一面更多地体现在能干大事上，能够替领导承担一些棘手的问题是独立性的重要表现。

尼古拉就是林肯身边能够替林肯处理很多麻烦事的亲信。林肯当选总统后，经常派尼古拉到华盛顿以外的地方去执行极为重要的政治任务，如调解一场有使纽约共和党发生内讧危险的关于授权问题的激烈争吵，或派到明尼苏达州去协助消弭一场印第安人的战争。在1864年重新确定总统候选人的共和党代表大会上，他是林肯的个人观察员。林肯当选总统后工作忙，不可能亲自翻阅报纸，为了关注报纸对总统的评论，只好依靠尼古拉严密注视报界动向，尼古拉便对重要消息作简短提要，这项工作直至今天仍是大多数政府的一项固定工作。

(3) 把被同事忽略的事情承担下来

任何单位无论分工多么细致，也总有一些不起眼的地方被大

家忽视，有心的下属往往注意于细微处下功夫，独立地把这类工作承担下来。在领导眼里，这些做法属于填补空白、弥补疏漏的行为，说明你比其他人心更细、心眼更多一点、考虑更周全些。

5. 维护领导的尊严

即使很英明、宽容、随和的领导也很希望下属维护他的面子和尊严，而对刺激他的人感到不顺眼。唐太宗李世民是以善于纳谏著称的贤君，但也常常对魏征当面指责他的过错感到生气。一次，唐太宗宴请群臣时酒后吐真言，对长孙无忌说：“魏征以前在李建成手下共事，尽心尽力，当时确实可恶。我不计前嫌地提拔任用他，直到今日，可以说无愧于古人。但是，魏征每次劝谏我，当不赞成我的意见时，我说话他就默然不应。他这样做未免太没礼貌了吧？”长孙无忌劝道：“臣子认为事不可行，才进行劝谏；如果不赞成而附合，恐怕给陛下造成其事可行的印象。”太宗不以为然地说：“他可以当时随声附和一下，然后再找机会陈说劝谏，这样做，君臣双方不就都有面子了吗？”唐太宗的这番话流露出他对尊严、面子和虚荣的关注，反映了领导的共同心理。

一般地讲，领导者的面子在下列几种情况下最容易受到伤害，必须多加注意。

第一，领导出现失误或漏洞时，害怕马上被下属批评纠正。有些人直言快语，肚子里放不住几句话，发现领导的疏漏就沉不住气。

第二，领导至上的“规矩”受到侵犯。在公开或正式场合，一般的领导都喜欢下属恭维自己，讨厌下属抢镜头、抢次序。尤其是一些领导平时与下属距离过近，界线不分明，平常嘻嘻哈哈，随随便便，甚至称兄道弟，把下属惯坏了，下属心目中的“领导意识”淡薄了，一遇正规场合就可能伤害领导的尊严。

第三，有些人对领导不满，虽不当面发泄，却在背后乱嘀咕，有意抵毁领导的名誉，揭领导的“家底”，殊不知“纸里藏不住火”，没有不透风的墙，被领导知道后果可想而知。

第四，有些领导能力不强，最怕下属看不起自己。有些人经常哪壶不开提哪壶，有意制造机会让领导“丢人现眼”，以此捉弄领导。

得罪领导与得罪同事不一样，轻者会被领导批评或者大骂一番；遇上素质不高、心胸狭窄的人可能会打击报复、暗地里给你穿小鞋，甚至会一辈子压制一个人的发展。杨雄在《法言·修身》中谈到“四轻”的危害时讲“言轻则招忧，行轻则招辜”，从与领导相处的角度讲，不慎言笃行，一旦冲撞了领导的面子，就可能导致不幸，影响你的进步和发展。

第一，领导理亏时，给他留个台阶下。常言道：得让人处且让人，退一步海阔天空。对领导更应这样。领导并不总是正确的，但领导又都希望自己正确。所以没有必要凡事都与领导争个孰是孰非，得让人处且让人，给领导个台阶下，维护领导的面子。

第二，领导有错时，不要当众纠正。如果错误不明显不关大局，其他人也没发现，不妨“装聋作哑”。如果领导的错误明显，确有纠正的必要，最好寻找一种能使领导意识到而不让其他人发现的方式纠正，让人感觉领导自己发现了错误而不是下属指出的，一个眼神、一个手势甚至一声咳嗽都可能解决问题。如果领导的错误很大而下属无动于衷，事后领导就可能迁怒于下属。

第三，不冲撞领导的喜好和忌讳。喜好和忌讳是多年养成的心理和习惯，有些人就不尊重领导的这些方面。一位处长手下有四个女下属，她们一致反对处长在办公室抽烟，结果处长无处藏身，只好躲到厕所里过把烟瘾。他的心里当然不舒服，不到一年，四个女下属换走了三个。

第四，“百保不如一争”。会来事的下属并不是消极地给领导保留面子，而是在一些关键时候、“露脸”的时刻给领导争面子，给领导锦上添花，多增光彩，取得领导的赏识。

第五，藏匿锋芒，不让领导感到不如你。多数领导面对下属时都希望有多方面的优势，然而事实却经常与他开玩笑，工作中他会时时发现下属在某些方面有杰出表现，甚至超过自己。为了不伤领导的面子，明智的下属应该尽力收敛锋芒，尽力不刺激领导那固执的自尊。宋徽宗写得一手好字，常自鸣得意地询问大臣：“我的字怎么样？”大臣们异口同声地恭维：“圣上的字好，天下第一。”有一天，宋徽宗召来大书法家米芾，问：“米爱卿，朕的字你看如何？”米芾知道徽宗的书法不如自己，但又不好当着皇帝的面说明事实，怕刺伤他的自尊心，便灵机一动答道：“臣以为，在皇帝中，圣上的字天下第一；在臣民中，则微臣的字天下第一。”徽宗听后很高兴，夸赞米芾答得妙。米芾的书法超过宋徽宗这是事实，为了维护皇帝的面子，他巧妙地采用了“分类”的技巧，不把两个人直接比较，而是分成两类，从而避开了直接比较的危险，并且显得合情合理，不亢不卑，没有一点拍马奉承的痕迹，的确值得借鉴。

6. 学会“丑话说在前头”

当我们考虑究竟是为为什么工作的时候，可能有很多不同的回答，比如为社会做贡献、为人民服务等等，这些都是可以上电视或发新闻的话，然而，任何人都不能否认我们是为利益而工作，比如金钱、福利、职务、荣誉等等，否则就未免太虚伪了。在当今市场经济体制下，我们说为利益而工作是正大光明的。

之所以强调在与领导相处的过程中要学会争利这个问题，就是因为有那么许许多多的人因为不会争利而频频“吃亏”。不会争利大至有两种表现，一种是不敢争利，甚至连自己应该得到的