

JIGUANZHENGWUTONG

机关政务通

主编 彭盛勇

责任编辑 李相状
封面设计 先知行文化

QIGUAN ZHENG WUTONG

ISBN 7-80606-426-5



9 787806 064269 >

ISBN 7-80606-426-5/Z · 24

定价：1280.00元(全四卷)

目 录

第十四编 与领导相处角色定位

第一章 处理好上级关系的意义	(1119)
第一节 有利于改善工作环境	(1119)
第二节 有利于个人进步	(1121)
第三节 有利于工作绩效	(1124)
第二章 处理上级关系的原则	(1127)
第一节 坚持党性原则	(1127)
第二节 坚持服从原则	(1128)
第三节 坚持大局为重原则	(1129)
第四节 坚持分忧原则	(1130)
第五节 坚持定位原则	(1130)
第六节 坚持弹性原则	(1132)
第七节 合理节欲原则	(1135)
第八节 “等距外交”原则	(1137)
第三章 处理上级关系的方法与艺术	(1139)
第一节 关系适度的艺术	(1139)
第二节 信息沟通的艺术	(1144)
第三节 向上级提要求的艺术	(1147)
第四节 向上级提出忠告的艺术	(1151)
第四章 与上级冲突及化解矛盾	(1156)
第一节 与上级冲突的原因分析	(1156)
第二节 与上级冲突的表现及类型	(1158)
第三节 对症下药,化解矛盾	(1160)
第五章 机关干部经验谈	(1162)
注重第一印象	(1162)
学会投石问路	(1163)
学会理解上级的意图	(1164)
学会取得上级的信赖	(1166)
选择好同上级交往的时机与场合	(1167)
谨防粗心	(1168)
巧言进谏	(1169)
兑现承诺	(1171)

慎用“解释”	(1174)
不出难题	(1175)
有意封闭	(1176)
懂得暗示	(1177)
只听不传	(1179)
不卑不亢	(1180)
不打“旗号”	(1181)
守口如瓶	(1182)

第六章 处理上级关系启示录

赵普复相之谜	(1185)
陈崇的“绝世才能”	(1186)
杨畏“三变”	(1186)
变色龙蔡京	(1188)
曹操杀杨修	(1189)
揣摩的高手封伦	(1189)
当好“智囊”	(1190)
兼并上司的立场	(1191)
乱世不倒翁冯道	(1192)
与上司关系“如鱼得水”的管仲	(1194)
善奉昏庸上司的严嵩	(1197)
被上司杀头的晁错	(1199)

第十五编 与下级相处距离策略

第一章 处理好下级关系的意义

第一节 有利于调动部属的积极性	(1205)
第二节 有利于实现领导目标	(1205)
第三节 有利于获得领导绩效	(1206)

第二章 处理下级关系的原则

第一节 坚持服务原则	(1207)
第二节 坚持民主原则	(1210)
第三节 坚持信任原则	(1212)
第四节 坚持公平原则	(1217)
第五节 坚持平等原则	(1223)

第三章 处理下级关系的方法与艺术

第一节 树立威信的艺术	(1228)
第二节 满足需求的艺术	(1231)
第三节 包容纳谏的艺术	(1235)
第四节 表扬激励的艺术	(1239)

第五节 批评鞭策的艺术	(1242)
第六节 授权分责的艺术	(1247)
第四章 与下级冲突及化解矛盾	(1250)
第一节 与下级冲突的原因分析	(1250)
第二节 与下级冲突的表现及类型	(1252)
第三节 与下级化解矛盾的方法	(1253)
第五章 机关干部经验谈	(1256)
怎样纠正下属的不良行为	(1256)
正确认识下属的逆反心理	(1257)
放手让部下去做	(1258)
“下棋高手”	(1259)
批评与表扬	(1260)
把握好与下属间的距离	(1261)
领导者要善于肯定下属	(1263)
调整好与部属间的角色距离	(1263)
正确看待部属的缺点	(1265)
有效调动下属的工作积极性	(1267)
领导者与下属相处的艺术	(1268)
领导应挤时间多与下属谈话	(1269)
领导与部属合作的技巧	(1270)
如何帮助下属战胜挫折	(1272)
善于给下属压担子	(1273)
第六章 处理下级关系启示录	(1275)
汉武帝不惜兄妹情	(1275)
诈称有疾立军威	(1276)
牧民如牧羊	(1276)
施权术以御权贵	(1277)
汉元帝宽柔乱天下	(1278)
“霸、王道杂之”的真谛	(1280)
乾隆帝驭将信赏严罚	(1281)
李世民智驯尉迟敬德	(1284)
魏国为何人才最多	(1284)
柔道治国	(1285)
屈伸相辅 以柔克刚	(1287)
第七章 处理下级关系个案对策	(1289)
如何对待“难缠”的下属	(1289)
如何面对讨厌你的下属	(1290)

第十六编 同级间相处艺术

第一章 处理同级关系的重要性	(1295)
第一节 同级关系的范畴	(1295)
第二节 处理同级关系的重要性	(1297)
第二章 处理同级关系的方法与艺术	(1299)
第一节 处理同级之间矛盾的艺术	(1299)
第二节 增进同级之间感情的艺术	(1300)
第三节 同级之间批评的艺术	(1302)
第四节 同级之间合作的艺术	(1304)
第五节 同级之间竞争的艺术	(1305)
第三章 同级之间的冲突及化解矛盾	(1307)
第一节 同级之间冲突的原因分析	(1307)
第二节 同级冲突的表现及类型	(1309)
第三节 同级冲突的化解	(1310)
第四章 机关干部经验谈	(1313)
多看同事的长处	(1313)
多说好听话	(1314)
做个谦谦君子	(1315)
冤家宜解不宜结	(1316)
多个冤家多堵墙	(1323)
得理也要让人	(1326)
不要去争面子	(1327)
不偏不倚	(1328)
人情要做足	(1330)
不求全责备	(1333)
第五章 同级相处启示录	(1338)
八面玲珑当红人	(1338)
得一班人之心	(1345)
文人相轻的悲剧	(1347)
庞涓妒才害故友	(1349)
乾隆帝安邦立国	(1351)
贝利亚左右逢源	(1356)
卡特竞选总统	(1360)
以德报怨的曼德拉	(1362)
第六章 同级相处个案对策	(1368)
协调同级关系的具体技能	(1368)
消除内耗之道	(1371)
沟通的艺术性与种子性	(1384)

第十七编 领导班子的分工与合作

第一章 领导班子的协调	(1395)
第一节 领导班子成员之间的关系	(1395)
第二节 部门领导之间的关系	(1404)
第三节 协调领导班子内部关系的方法	(1413)
第四节 党政领导的关系	(1419)
第五节 正副职领导的人际关系	(1425)
第二章 领导协调方法论	(1432)
第一节 领导协调原则	(1432)
第二节 领导协调手段	(1439)
第三节 领导协调艺术	(1443)
第四节 领导协调过程	(1450)
第三章 协调同级关系的原则与艺术	(1456)
第一节 以诚相待，与人为善	(1456)
第二节 积极配合，互相补台	(1457)
第三节 见贤思齐，强者为师	(1457)
第四节 坚持原则 同舟共济	(1457)
第五节 协调同级关系的艺术	(1459)
第四章 正职领导误区及其突破	(1471)
第一节 正职领导误区的特征	(1471)
第二节 正职领导误区的表现	(1472)
第三节 正职领导误区的突破	(1481)
第五章 副职领导误区及其突破	(1484)
第一节 副职领导误区的特点	(1484)
第二节 副职领导步入误区的原因	(1486)
第三节 副职领导误区的突破	(1489)
第六章 机关干部经验谈	(1492)
县委书记们的烦恼	(1492)
领导干部必须强化六种意识	(1493)
浅谈协调机关关系的基本方法	(1494)
机关领导如何搞好协调工作	(1495)
对一把手协调班子的辩证思考	(1497)
宽容的功效及应把握的度	(1499)
办公室主任如何做好协调工作	(1501)
“一把手”如何用好副职	(1502)
副职理想中的正职	(1504)

正职“四主”与副职“四不”	(1506)
正副职如何合作共事	(1508)
组织部长如何同党委书记相处	(1511)
两个一把手如何相处	(1512)
处理好正副职关系有四个视角	(1514)
县级政府副职如何当好正职的助手	(1516)
当好副职的几点思考	(1518)
第七章 领导班子协调启示录	(1521)
“铁娘子”与“撒切尔主义”	(1521)
好搭档	(1523)
这个领导班子为什么不团结	(1523)
副职立才不立权	(1525)
华盛顿是如何调和左右手的冲突的	(1527)

第十八编 领导与秘书的角色定位与协调

第一章 领导秘书概说	(1533)
第一节 领导秘书的作用	(1533)
第二节 领导秘书的选用	(1537)
第二章 领导秘书人际关系	(1542)
第一节 秘书工作中的人际关系概述	(1542)
第二节 秘书人际关系处理	(1543)
第三章 领导与秘书误区及其突破	(1555)
第一节 领导与秘书误区的表现	(1555)
第二节 领导与秘书误区的成因	(1556)
第三节 领导与秘书误区的突破	(1558)
第四章 机关干部经验谈	(1561)
莫把领导秘书惯坏了	(1561)
近水楼台须戒宠	(1562)
浅谈秘书人员如何与领导相处	(1563)
秘书“挡驾”的艺术	(1564)
秘书领会领导意图三要义	(1565)
从秘书违法违纪反观领导之因	(1567)
导君之术	(1568)
第五章 领导与秘书启示录	(1571)
曾国藩和他的幕僚	(1571)

第十九编 借助传媒与公众沟通技巧

第一章 领导者攻关导论	(1589)
第一节 领导者公关的特点	(1589)
第二节 领导者公关的基本要素	(1591)
第二章 领导者的公关方式	(1594)
第一节 宣传性公关	(1594)
第二节 交际性公关	(1595)
第三节 服务性公关	(1596)
第四节 社会性公关	(1597)
第五节 征询性公关	(1597)
第六节 维系性公关	(1598)
第七节 进攻性公关	(1599)
第八节 防御性公关	(1600)
第九节 矫正性公关	(1602)
第十节 建设性公关	(1602)
第三章 领导者的公关手段	(1604)
第一节 借助新闻媒介	(1604)
第二节 组织自办媒介	(1612)
第三节 制作公关广告	(1614)
第四章 领导者公关形象的建立	(1618)
第一节 公关形象的特点	(1618)
第二节 公关形象设定方法	(1619)
第三节 树立公关形象的方法	(1628)
第四节 公关形象建立中的传媒作用	(1630)
第五章 领导者公关礼仪	(1635)
第一节 公关礼仪	(1635)
第二节 公关交往礼仪	(1636)
第三节 公文礼仪	(1641)
第四节 公关宴请礼仪	(1645)
第五节 公关专题活动礼仪	(1655)
第六章 领导公关专题活动	(1666)
第一节 记者招待会	(1666)
第二节 举办展览会	(1671)
第三节 举办赞助活动	(1674)
第四节 开幕式的主持和设计	(1676)
第五节 参观活动	(1677)

第七章 机关干部经验谈	(1679)
领导者的公关形象	(1679)
论政府公共关系管理的时机	(1680)
第八章 领导公关启示录	(1684)
公共关系之父——李艾维	(1684)
公共关系奇才——班尼士	(1685)
美苏首脑会谈的“公关战”	(1686)
不同形象，不同结果	(1687)
美国海湾战争的舆论攻势	(1688)
密特朗竞选总统的公关活动	(1689)
长征火箭背后的秘密	(1693)
服装与政治家	(1693)
勃兰特总理下跪华沙	(1695)

沟通 协调 卷

第十四编

与领导相处角色定位

导 语

在机关工作中，下级的工作大都是在其上级的直接领导和指导下进行和完成的。在整个组织机构和领导活动中，上级处于核心地位，起着主导作用，其对下级的信任程度和支持与否，既取决于下级的基本素质和工作表现，也取决于彼此的交注和关系。在前者情况相同的条件下，后者起着决定性的作用。基于这种客观实在，如果下级能够处理好与上级的关系，就会在其心目中留下一个良好的印象，增加对你的信赖度，从而给你更多的支持、指导和帮助。社会学和心理学的研究表明，在上下级关系比较融洽的情况下，心理距离、空间距离就会缩短。而感情因素则会增加，上级领导会从多方面给下级创造条件和提供方便。这对工作的开展和个人的发展都是有益的。

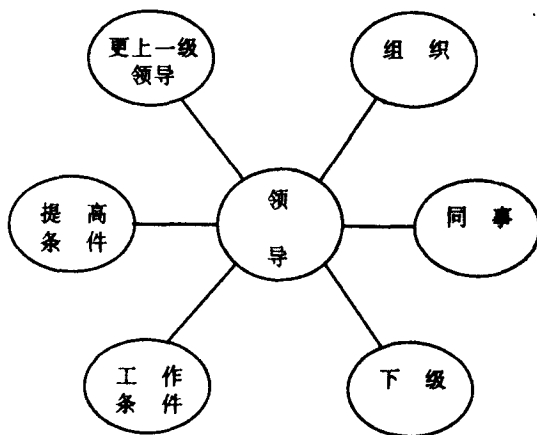
第一章 处理好上级关系的意义

下级与上级的关系，只要社会成员区分为领导者和被领导者，它就必然存在，并对人才（这里仅指上级属下的人才，下同）的成长产生重要作用和影响。我国是社会主义社会，在社会主义社会里，这种与领导活动有关的人际关系也是如此。认清这种作用 and 影响，对于我们自觉地处理好与上级的关系，更好地做好工作，更快地成长进步，具有重要意义。

第一节 有利于改善工作环境

环境是任何人生存和发展都离不开的必需条件。环境的分类是多种多样的，一般可划分为：（1）自然环境，即人们生存和发展的自然方面因素。（2）社会环境，即整个社会的政治因素、科学文化因素、道德因素等。（3）周围环境。即周围的气氛、家庭的影响等。（4）工作环境，即工作范围内的人际关系、工作条件等。与上级的关系属于工作环境的一个重要方面。

关于工作环境，美国管理学家弗里蒙特·E·卡斯特和詹姆斯·E·罗森茨韦克把它定义为：与个别组织的决策、转换过程相关联的更具体的力量。工作环境有七项因素：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，一类叫做精神因素，它包括一个人同领导、更上一级领导、组织、同事、下级的关系，即工作环境内的人际关系；一类叫做物质因素，它包括工作条件和提高条件，即从事工作的前提和基础。领导者在这七项因素、两类中，居于轴心地位，起着主导作用。我们也可以用下图表示：



一、从精神的角度看

在工作环境内的人际关系中,领导者对更上一级领导,起着承上启下、上情下达、下情上达的桥梁作用;对于下级,则起着组织、指挥、调度、控制、协调、平衡的纽带作用。领导者可以凭借自己的有利地位,采取行政干预手段,施加强有力影响,按照工作需要和自己的意愿,去调整、改善、加强工作环境内的人际关系。

社会心理学认为,社会团体内部成员既存在着内聚力和共同目标,也存在着矛盾和冲突。在我国,公有制的建立,社会主义制度的实现,使人们的奋斗目标一致,根本利益一致,不存在根本利益冲突。但由于人们的思想觉悟水平还有高低之分,人们的价值观念必然存在差别,致使个人利益之间、个人利益与集体和国家利益之间,还时常出现这样那样的矛盾和冲突。人们常常感叹“工作好干,关系难处”,就是这种状况的真实写照。有许多问题就是这样,同级之间、同事之间,由于都是“抹去鼻子——平人”,往往容易产生一些问题,相互之间不易解决。如果领导出面,居高临下,事情就比较容易解决。领导者的这种轴心地位和主导作用,决定了我们必须依靠领导,理顺与上级的关系,这样才可能争取到一个良好的工作环境,更好地开展工作。

二、从物质的角度看

领导者作为组织的决策人,对管辖范围内的物质条件拥有支配权。而物质条件,又是我们每个人开展工作的重要因素。例如,从事科研工作的人,就不能没有进行科研所必需的设备、信息、文献、资料、图书、情报等等。从事其他行业工作的人员,不能没有从事自己本行业工作所必需的各种物质条件。而这些物质条件的获得,都离不开上级的理解、支持和帮助。与上级关系处理得如何,往往在很大程度上决定着上级能否理解并支持你的事业。与上级的关系处理得好,彼此知心理解,你得到这些物质条件的机会就会多,可能性就大,反之,获得这些物质条件的机会就少,可能性就小。关于这些,后面还要详述。

总之,工作环境是每个人都不可忽视的重要条件。而与上级的关系又是工作环境中的主导因素。因此,我们要争取好的工作环境,就必须首先争取一个好的与上级关系。

三、从顺境与逆境角度看

有一种观点,叫做“逆境出人才”。这种观点对不对呢?我们认为,在特定意义上,它是对的,而超出了特定意义,它又是不全面的。

说它对,是说即使在十分恶劣的环境下,人们也要不甘沉沦,奋发崛起,和命运抗争,向逆境开战,在逆境中力争有所作为,甚至有较大作为。因为人生道路漫长,往往不会一帆风顺,难免遇到种种挫折、不幸。如政治上的打击、家庭中的不幸、身体上的病残、心灵上的创伤等等。在这种情况下,向逆境和命运投降、屈膝,就意味着失败,就没有出路。而破釜沉舟,拼搏一场,或许能够成功。屈原被逐写出《离骚》,司马迁惨遭酷刑写出《史记》,都是生动的例证。

但是,逆境毕竟是一条不得已而为之的痛苦道路。居里夫人深有体会地说:“镭的发现确实是在很不妥当的环境中制成的,遮护镭的棚屋似乎罩满了传说中的魔力,但

是,这种浪漫的元素并不是一种好处,它耗尽了我们的力量,并延迟了我们的成绩。若有较好的条件,我们起初的五年工作可以减为两年,工作的紧张也可以减轻。”居里夫人的话,深刻地说明了逆境对于事业的障碍作用,事实正是如此。历史上真正人才辈出、群星灿烂的时代,还是在盛世和顺境。

第二节 有利于个人进步

一个人在政治或业务上得意,受到重视,被提拔重用,还是在政治或业务上失意,不受重视,得不到提拔重用,甚至遭到排斥、压制和打击,决定的因素很多,概括起来有两大类,一类是主观因素;另一类是客观因素。主观因素:主要是指一个人的思想素质、业务能力、脾气秉性及身心健康等;客观因素:主要是指一个人所处社会的政治状况、周围环境、工作环境等。一个人的升迁荣辱,实际上就是主客观因素的结合物,是这两类因素相互作用的结果。

与上级的关系属于客观因素的范畴,它直接影响一个人的工作绩效以及对工作绩效的尊重和评价。

一、从人才的培养、鉴别、选拔和使用上看

领导者和处于领导地位的专家、学者,掌握着人才的培养、鉴别、选拔和使用等权力。他们所处的地位和所起的作用,往往决定了人们的命运。这样的事例,古今中外,都不少见。20世纪中叶,前苏联青年夏皮罗提出了宇称不守恒的设想,物理学权威由于对此不能识别而放弃。后来,这一现象由杨振宁和李政道从理论上作了阐述,并被吴健雄在实验中证明。本该属于前苏联人的诺贝尔奖就这样落到了别人手里。我国包头市的中学物理教员陆家羲,曾于1961年攻克了著名的“寇克曼女生问题”,由于有关部门对此不能识别,竟答复为“没有价值”。十年之后,两名意大利数学家向全世界宣布,他们解决了“寇克曼系列”。1980年春,这位中学教员又向世界著名数学难题“斯坦纳系列”进军,并取得了新的成果,有关方面仍然不能识别。后来,在苏州大学教授朱烈的提议下,论文寄给美国《组合论》杂志,被发表并受到高度赞誉,陆家羲也因此闻名于西方数学界。

领导者和处于领导地位的专家、学者的权力,决定了处理好与上级的关系是非常重要的。一般地说来,一个人与上级的心理距离越小,关系越好,他的成绩就越容易被上级发现。即使出现曲折,上级也容易理解。有时,由于你经过艰苦努力的成果居于领先地位,上级一时不能识别,那么他也会佩服你的精神和干劲,而你也容易在上级面前把话说透,获得上级心理上的共鸣。我们常说的“爱屋及乌”就是这个道理。反之,一个人若与上级存在裂痕,则往往不会有这种有效的心理感染,如同上级对你这个人有不良看法一样,对你的研究成果有时也持怀疑态度,敷衍你,推托你,使你的创造如珍珠长期埋在泥土之中,不能放出应有的光彩。因此,就工作成绩能否被上级发现和理解而言,处理好与上级的关系,是重要的。

二、从对工作成绩的反映和评价上看

上级对于一个人的工作成绩，能否发现和理解固然重要，但更为重要的是对其发现的工作成绩能否如实客观地反映和评价。

在领导者当中，爱才如命、甘当人梯者固然不少，但心胸狭窄、容不得人才、生怕别人超过自己的也不乏其人。有人曾这样评价蒋介石：宁用饭桶不用油桶，宁用蠢材不用人才。蒋介石是否如此，我们姑且不去考证，但就现实生活而言，这类领导确实存在。有的干部非常精明强干，组织能力很强，可就是当不了处长。他的致命原因就是太能干了，一出手就比别人高一筹，这样的人不能为上下左右的平庸之辈所容。相反，有的人德才平庸，业绩不佳，却一升再升。这里面有许多原因，恐怕原因之一就是后者与上级关系好，上级对他放心；前者与上级关系不好，上级对他存有戒心，所以对他处处提防，事事卡着，甚至不干不是，干了也不是，干少了不是，干多了也不是。因此，每一个人，尤其是具有一定才能的人更要注意处理好与上级的关系。否则，某些上级本来存在着惧才心理，就可能通过自己的不谨慎诱发出来，进而使自己的才能被上级的权力抑制住，自己的成绩被上级的权力掩盖住，手脚遭缚，纵横驰骋也就成为不可能的了。

应该指出的是，这种压制人才和新秀的现象，不仅存在于政界，而且也存在于学术界。牛顿在年轻时就做出了杰出成绩，然而，著名科学家、英国皇家学会干事罗巴多·胡克却对他十分妒嫉，利用各种机会打击他。著名化学权威、英国皇家学会会长汉弗莱·戴维是法拉第成长为科学家的导师和引路人，然而，当法拉第对他发明的矿灯提出异议时，他立即向法拉第报复。法拉第申请加入英国皇家学会，全体成员都赞成，唯独他投票反对，并以退出皇家学会来胁迫全体会员。

在现实生活中，我们也会看到，有的居于领导地位的专家、学者，只因下级水平超过了自己，从而耿耿于怀，千方百计对下级进行压制和排斥；有些人才早已被社会所公认，然而其成果在本单位内却仍然不被承认，其才能不被利用等等。当然，作为这样的专家或上级，是思想品质有问题，有其世界观的原因，但是，作为我们每个人，为使自己尽快脱颖而出，从长远利益出发，在与这样的上级或居于领导地位的专家打交道时，则有必要讲究一点策略，以求与他们缓和甚至搞好关系。一方面要尽量使自己的才能不过于外露；另一方面即使外露也要尽量避免触犯上级或有关专家之所忌，以减少他们对自己发展的损害，使自己顺利成长。

三、用概率论的方法分析上级关系与个人进步的重要性

为了说明与上级关系对一个人成长进步的重要性，我们还可以用概率论的方法来做分析。如前所述，一个人的升迁荣辱，实际上是主客观因素的结合物。抛开客观因素中的其他因素，仅就个人主观条件和上级关系的结合而言，我们采用两种方法做一下分组，并略加分析，便可以看出与上级关系在一个人升迁荣辱中的作用。

第一种分组法：

第一组 个人主观条件好