

# 如何与领导打交道

搞懂领导心理，会来事，会做事，你就会变得不可或缺！

孙科炎 著



你可能不需要成为最

为领导最信任的那个人！

**单枪匹马把事情做好依靠的是科学的做事方法；  
能够配合领导与团队把事做好，需要的是协调人事的功夫！**

# 如何与领导打交道

.....  
搞懂领导心理，会来事，会做事，你就会变得不可或缺！

孙科炎 ◎ 著

广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

如何与领导打交道：搞懂领导心理，会来事，会做事，你就会变得不可或缺 / 孙科炎著. —广州：广东经济出版社，2013.8

(华通中层领导力系列)

ISBN 978-7-5454-2574-1

I. ①如… II. ①孙… III. ①人间关系—通俗读物②成功心理—通俗读物  
IV. ①C912.1-49②B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 191073 号

|          |                                            |
|----------|--------------------------------------------|
| 出版<br>发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)          |
| 经销       | 全国新华书店                                     |
| 印刷       | 广东省新闻出版高级技工学校河东联营彩印厂<br>(佛山市南海区盐步河东管理区联胜村) |
| 开本       | 787 毫米×1092 毫米 1/16                        |
| 印张       | 16 1 插页                                    |
| 字数       | 204 000 字                                  |
| 版次       | 2013 年 8 月第 1 版                            |
| 印次       | 2013 年 8 月第 1 次                            |
| 印数       | 1~5 000 册                                  |
| 书号       | ISBN 978-7-5454-2574-1                     |
| 定价       | 34.00 元                                    |

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有，翻印必究 ·

# 序

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理人员都承认的一个现实，且多数管理人员也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而综观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然结果。在经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以致于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管

理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等等——这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理人员都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

在过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直从事企业管理咨询和研究工作，使我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理人员一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀着改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到

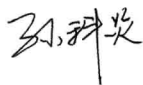
的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业座标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理人员认识到企业管理的不足以及自身的不足，并意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理人员思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理人员，是不适合当下以及未来的经营管理需求的。管理人员必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理人员的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！



2013年6月

# 前言

众所周知，权威的调查早已显示，人际关系对人的成功起到 85% 的作用，而个人的工作能力等方面只起到 15% 的作用，可见人际关系之重要。而在职场中，人际关系的重中之重是和领导处理好关系，获得领导的信任。因为如果你总是不能获得领导对你的认可，那么你就总觉得自己“英雄无用武之地”。当然也有些人认识到了和领导搞好关系的重要性，但往往苦于不懂得如何与领导建立良好的关系，以至于同领导的关系较为平淡，甚至因关系不良而影响自身的职业发展。

在现实的工作中，问题是多方面的，每个人遇到的问题都不尽相同，关于与领导的关系，人们有各种各样的困惑。对于如何职业化地与领导相处，以及更进一步地赢得领导的信任，也就成为每一位职业人士都需要思考和修炼的课题。

我和我的咨询顾问团队曾在众多咨询辅导课中讲授过沟通、共识、业绩等管理技术，也曾谈过员工执行力的问题，在这些交流碰撞中，我们总结了一些职业人士与领导打交道的技术和心得体会，并编写出版了《怎么沟通，领导才放心；怎么做事，领导才信任》的指导手册，这本指导手册获得了众多读者，包括一些企业员工的热情反馈。对他们们的热情支持和赞赏，我们非常感谢。

随着时间的推移，曾经的经验总结在当下的管理培训需求中已经显得不够准确和简练。为了给众多职业人士提供更为恰当的指导，我们对与领导打交道的相关经验和技能进行了一次更加深入的归纳和总结。这本书的出版，是在我们之前出版的指导手册基础上的再一次完善，也是公司咨询顾问老师最近一年多培训经验的再一次总结。

相信读过本书后，你会对与领导之间的关系有许多新的理解，也能更有效地处理好与领导的关系。本书融合了心理学、管理学、社会

学等多学科知识，同时结合丰富而典型的案例，力求与实际紧密结合，是一本具有很强实用性的实践指南，也是一部系统的被领导学专著。

本书内容涵盖了与领导关系的方方面面，包括如何领会并有效回应领导的感受，如何与领导建立良好的合作关系，如何解决与领导的分歧，如何和不同的领导相处，如何向领导做汇报和请求，如何协助领导解决问题，乃至如何与领导建立起良好的友谊等多方面的内容，这些内容涉及如何与领导建立和保持初步的关系以及如何提升关系等等，因此适合不同人群使用和参考。无论你是急于解决与领导关系不良的问题，还是想进一步改善与领导的关系，相信都可以在本书中找到相应的答案。

本书的基本立足点是从自我管理出发，因为一方面我们难以改变他人，另一方面我们不能被动等待别人主动来和自己搞好关系，而应该通过积极主动的自我管理，重建自己给他人的印象，最终实现关系的重建。书中的内容阐述了职业人士在不同的情境下，面对不同类型的领导时如何做到有效的自我管理，重塑自己给领导的印象，最终实现与领导关系的改善。

因篇幅所限，本书不可能将所有问题囊括进来，但书中所选的内容皆是最典型的也是最普遍的问题。同时，因作者自己知识水平有限，内容难免有所疏漏，敬请读者朋友批评指正。

孙科炎  
2013年6月

# 目 录

## 第一章 学会站在领导的角度考虑问题

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 聚焦：你真的明白领导的意思吗 .....        | 2  |
| 1. 多从领导的角度考虑问题 .....        | 3  |
| 2. 从自己的感受出发，体会领导的感受 .....   | 7  |
| 3. 积极倾听和回应，你们才“有话可说” .....  | 9  |
| 4. 明白领导话语背后的用心 .....        | 12 |
| 5. 回应领导的方法 .....            | 16 |
| 6. 如果你不确定，可以改换说法再重复一次 ..... | 20 |
| 7. 领导的负面情绪，你也要积极处理 .....    | 22 |
| 8. 如果领导做错了，你就要学会诚恳地交流 ..... | 27 |
| 9. 对不同的领导，要采用不同的沟通方式 .....  | 31 |

## 第二章 从执行关系发展到合作关系

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 聚焦：人们总是空谈信任，却不知信任从何而来 ..... | 35 |
| 1. 空谈信任没有意义，工作要执行到位 .....   | 36 |
| 2. 领导要的不是做了，而是做好了 .....     | 37 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 3. 领导是否认可，取决于你的综合素质 .....    | 39 |
| 4. 承认领导的智慧，读懂领导对你的期望 .....   | 40 |
| 5. 保证结果到位，过程也不能让领导提心吊胆 ..... | 45 |
| 6. 与领导的合作关系，从细节开始 .....      | 48 |
| 7. 端正态度，调动积极性 .....          | 51 |
| 8. 纠正消极思维，主动改变自己 .....       | 53 |
| 9. 领导没做到位的，你要把它做到位 .....     | 54 |

### 第三章 思想上与领导统一，行动上与领导同步

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 聚焦：合作关系需要的是默契，需要的是同步反应 .....  | 60 |
| 1. 与领导同步，体会领导的需求 .....        | 61 |
| 2. 掌握领导的情绪处理模式，更好地完成沟通 .....  | 63 |
| 3. 用领导习惯的方式与领导交流 .....        | 65 |
| 4. 跟上领导的工作节奏，与领导的要求保持一致 ..... | 67 |
| 5. 你应该更自信一些，更轻松一些 .....       | 68 |
| 6. 忘记不快，与领导愉快相处 .....         | 72 |
| 7. 你的性格特征，可能阻碍你与领导的合作 .....   | 75 |
| 8. 对不同性格的领导，采用不同的合作方法 .....   | 78 |

### 第四章 面对分歧，要多一些成熟和理性

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 聚焦：终结自己职业生涯的分歧 .....       | 84 |
| 1. 承认分歧的合理性 .....          | 85 |
| 2. 别被偏见左右，用建设性态度面对分歧 ..... | 88 |
| 3. 有时要就事论事，有时要宽容 .....     | 93 |
| 4. 学会调节情绪，使自己更出色 .....     | 96 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 5. 客观地看待问题，发现自己的不足 ..... | 98  |
| 6. 改变思维方式，更好地解决问题 .....  | 100 |

## 第五章 做汇报要及时，提请求要合情合理

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 聚焦：学会让领导放心，而不是让领导操心 ..... | 105 |
| 1. 早请示晚汇报不是一句空话 .....     | 106 |
| 2. 即使领导不过问，你也要让他知道 .....  | 109 |
| 3. 口头汇报和书面汇报的要求是不同的 ..... | 112 |
| 4. 掌握汇报工作的技巧 .....        | 120 |
| 5. 汇报工作失误 .....           | 126 |
| 6. 向领导提出请求的原则 .....       | 130 |
| 7. 请求时机决定结局 .....         | 133 |
| 8. 有效请求与汇报的几种方式 .....     | 136 |

## 第六章 向领导的参谋角色转变

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 聚焦：你知道问题在哪里，怎么办吗 .....  | 141 |
| 1. 清晰地描述问题 .....        | 142 |
| 2. 帮助领导权衡现实与理想 .....    | 145 |
| 3. 用经验和直觉开启创造性思考 .....  | 148 |
| 4. 不要做一个因循守旧的人 .....    | 151 |
| 5. 谨防聪明反被聪明误 .....      | 153 |
| 6. 别让框架陷阱束缚自己的思维 .....  | 155 |
| 7. 深入合作，找到问题的本质 .....   | 157 |
| 8. 抓住主要目标是解决问题的关键 ..... | 161 |

## 第七章 站在领导一边，协助领导解决问题

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 聚焦：帮领导解决问题，你一定有前途 ..... | 164 |
| 1. 提供解决问题的可能方案 .....    | 166 |
| 2. 与领导进行决策互补 .....      | 169 |
| 3. 学会解决问题的逻辑思维 .....    | 170 |
| 4. 明确方案的可能风险 .....      | 172 |
| 5. 任何行动方案，都要预防风险 .....  | 175 |
| 6. 帮助领导综合决议，甄别方案 .....  | 176 |

## 第八章 从团队中来，到团队中去

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 聚焦：你应该身在团队，同时心系领导要求 ..... | 182 |
| 1. 任何侥幸心理都会遭到“报应” .....   | 183 |
| 2. 那些有成就的人，都是专注的人 .....   | 186 |
| 3. 有些时候，是我们自己让自己失败 .....  | 191 |
| 4. 本位思想太重的人，是不能担大任的 ..... | 197 |
| 5. 你与领导之间，也要讲双赢规则 .....   | 200 |
| 6. 你既是领导的下属，也是团队的一员 ..... | 203 |
| 7. 永远别让自己成为问题的一部分 .....   | 206 |
| 8. 提升责任意识，提升行动效能 .....    | 210 |
| 9. 与你的团队紧密配合，实现目标 .....   | 213 |

## 第九章 与领导的关系是应该更亲密，还是应该保持距离

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 聚焦：跟你的领导搞好关系，真的很难吗 ..... | 218 |
| 1. 人际关系的增减法则 .....       | 219 |
| 2. 避免增减法则的消极影响 .....     | 221 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 3. 有效利用增减法则 .....      | 223 |
| 4. 处理好与领导关系的冷技巧 .....  | 224 |
| 5. 把握与领导的交往距离 .....    | 227 |
| 6. 确保关系与距离的对应 .....    | 229 |
| 7. 学会为领导分忧 .....       | 231 |
| 8. 提高自身素质，让领导喜欢你 ..... | 236 |

## 第一章

---

# 学会站在领导的角度考虑问题

---

无论是在生活还是在职业环境中，心理认同都是我们脱离不了的一条基本的人际关系法则。是拥有温暖人心的友谊，还是只能与他人冷冰冰、例行公事地交往，这中间的差别是巨大的。

## 聚焦：你真的明白领导的意思吗

小张刚成为一家企业的文职人员，工作很努力，一直希望老板能重用自己。

有一天，老板正在公司的会议室和高管层开会，开会中间让小张去拿准备好的材料，之前老板让小张准备过几份材料，其中有一份材料老板提到过是会议上要用的。

因为老板没有说明是哪份材料，只有那份材料老板提到过是会议上要用的，因此小张认为应该就是那份材料，再加上老板对小张说完话后就回头和几位高管谈话，小张不好意思打断，怕老板说已经告诉过她。

于是，小张很快地找到了那份材料，并拿去复印。然后很快地回到会议室，给在座的高管每人发一份。

当小张正准备走出会议室时，却被老板厉声喝住：“你拿这什么材料！我让你拿的是×××，怎么办事的你，这点小事都办不好！”当着很多人的面，小张当场委屈地哭了……

在平常的工作中，我们经常接到上级的工作指示，但如果我们理解错了上级的指示，最后做的肯定是无用功，再努力也是白费，因此，准确领会领导的意思是正确执行工作任务的基础。还有，只要和领导接触，领导或多或少会有一些积极或者消极的感受传达给我们，我们应该如何准确把握和应对，这也是身在职场的每个人必须经常面对的问题。本章重点就以下问题展开探讨：

- (1) 如何准确理解领导的感受和意思?
- (2) 如何有效回应领导的感受?
- (3) 以积极的态度应对领导的负面感受有哪些方法?

## 1. 多从领导的角度考虑问题

当你学会转换立场，真正从领导的角度出发看待你身边的事物时，你所看到的将与你现在看到的截然不同。

### 1.1 如果你不关注领导心理，也就不存在认同

无论是在生活中还是在职业环境中，我们都脱离不了一条基本的人际关系法则：心理认同。正是因为心理上的认同与否，有的人拥有的是温暖人心的友谊，有的人却只能与他人冷冰冰地交往，这中间的差别是巨大的。仅就职业环境而言，领导和同事都应该成为朋友，并在此基础上达成默契的业务合作——这是一个人职业成长的关键。

但是，心理认同的关键是双方之间的相互理解。没有理解，就谈不上认同。说到理解，我们会发现一个突出的问题：事情对人的影响总是同人的切身体验密不可分，不同的体验造成了不同的认识。这种不同的认识造成了各自对事物的不同看法。

常常有人指责对方：“你是饱汉不知饿汉饥！”饱汉听到这样的指责，心中肯定不爽快。事实是，肚子饱的人的确不知道饥饿的痛苦滋味，饱汉并没有错，但是饿汉为何会怒气冲冲地指责饱汉呢？这就怪饱汉没有站在饿汉的立场上，用饿汉的心理去理解对方，从而引起了对方的怨气。

如果一个下属从不考虑或者去注意领导的心理感受，就不可能与领导实现心理上的相互认同，也不可能理解领导的做法，导致自身无法与领导达成融洽的职业发展合作关系。只要这样的情况一出现，就

很容易步入恶性循环的旋涡中。

## 1.2 你的理解，对你的领导来说是宝贵的

在心理学上有一条心理定律叫“相似相惜定律”，是指如果交往的双方有较多类似的地方，相互之间就比较容易吸引，就能促进双方关系的发展。这就是我们常说的“物以类聚，人以群分”。

人们之所以喜欢跟自己相似的人在一起，并产生相惜之情，是因为相似的人，更容易有共同语言，相互之间发生争辩的机会比较少，而且更容易获得彼此的支持和内心的稳定感。要提醒你注意的是，不要认为领导永远是薄情寡义的。当领导处在领导位置上时，由于他肩负着更大的责任，因此他更加需要这种彼此的支持和内心的稳定感。

这种内心的稳定感从何而来？从你的理解和支持中来。如果我们每个人都是仅仅从自己的角度考虑问题，而不是理解他人，更别提自己的领导了。那么，要是你能够克服这个障碍，可以想象你将是多么的与众不同，将是多么的受到领导的信任。

## 1.3 照顾好你的工作，也要照顾好领导的心情

职业生活中，由于缺乏相应的理解之心，对职业环境的损害已经是一个普遍的现象，比如下面这种情况：

某领导出差好几天后回来，自己的助理却好像没见到自己领导回来一样，一整天都忙着做事，连个招呼也不打，让领导觉得自己的助理冷冰冰的，心理很不好受。

看到出差的领导回来了，打个招呼，这本来是件很简单的事情。这个助理也许觉得领导安排的事情还没完成，要忙着做，又或者认为自己的领导经常这样出差，又不是一次两次，没必要总是亲热地打招呼。总之，这个助理没有去关心领导旅程是否愉快，这让想找人诉说旅途辛苦的领导无法释放劳累的心情，于是就很不开心。