

上
篇

人际协调篇艺术

第一章 怎样得到更高层领导的赏识

除非你是国家元首、最高统帅 否则 任何一名领导者之上 还会有领导他的人 你在做别人上司的时候 你也无法避免受到你的上司检测、考察。而领导之于每个人的重要性，想必涉世之人都会有所领悟。

不管是为上司、为下属，都在迈着迅疾的步伐，赶超先进 努力工作 去达到自己升职、加薪或实现远大理想的目标。而这一切都离不开领导的赏识。与上司良好的人际关系，是影响你能否顺利成才的重要条件，在你的发展或仕途中发挥重大的威力。虽然自身的价值主要靠你的拼搏、你的实力去证明，但其中也离不开上司的赏识和认同。如果你还想在过去的辉煌成绩上更上一层楼，还想在更广阔的领域里施展你的抱负和才干，你就必须处理好与上司的关系 让上司了解你 欣赏你的能力和才干 作为

你充分发挥领导才能的强大后盾，从而使自己得到被提拔和重用的机会。但是 要得到领导的赏识 并不是一件很简单的事 这需要你有灵活的大脑 具体问题具体分析 充分运用一些技巧和策略 才能达到目的。

一、能干、实干 ,更要巧干

1. 能干、实干是得以重用的基础

有眼光的领导都欣赏有才能的下属，要和领导搞好关系 就要在领导面前发挥出你的才能 使自己脱颖而出。首先你必须要有真才实学，过硬的业务是你最好的资本 无论到哪里都能自然而然地让你“鹤立鸡群”从而引起上层领导的注意。“桃李不言，下自成蹊”便是这个道理。但你不能整天空守着自己的一腔抱负等待某位领导的“垂青”。要想怀才而遇 就必须才华外露 不露 就没有人知道你有这种才能 不了解你 领导就没法重用你、提拔你。如果你把本事隐藏起来 时日一久 领导就会认为你是无能之辈 不再理会你了。即使你有卓越的才华 也需要你来展示自己的价值，有所作为。为了上司和公司的利益不辞辛苦 倾尽全力。

日本企业界有位青年经理，每当做完一件相当困难的事，就站起来做一个深呼吸，大声地说：“天下无难事，只怕有心人。”他的上司听到他的声音，吓了一跳而问他：“你是什么意思？”这位青年经理说：“日本人山阴麒麟儿和山中鹿之介，每当碰到困难时，都会拜月亮，祈祷月光能给予他更多的艰困。这是我死去的父亲常说给我听的故事。他告诉我以后碰到困难，就这样高喊三遍，即会涌出无限的精力。现在我只喊一遍，精神就振奋起来。我没什么，请你放心。”

“哦，你真了不起，以后也请照这样做下去。”

企业世界是个讲求效率的世界，如果你做事慢吞吞，工作效率低下，无论你心地是如何善良，或工作态度如何认真，上司也不会看重你。一旦被上司认定是慢吞吞、萎靡不振，只会说恭维话、爱发牢骚……等，就难以翻身了。你如对上司委托办的事，都能顺利完成，而后再问上司：“让我再做些什么？”这样，一件一件事被顺利完成，相信上司一定会注意并喜欢你。

曾任日本三井银行总裁、而后又任财政部长的池田成彬，曾说过这样的话：“薪水阶级的成功术，众人都认为是经常到上司家里去拜访、送礼。倘若自己不能去，也要让太太代理。我在三井银行服务时，我的上司名号叫早川千吉郎，我太太问我：‘需不需

要我到早川先生家去拜访？’我立刻回答说：‘我并不想以这样来成功，我要靠我自己的力量成功。’我从不为了成功而利用太太代替自己去逢迎上司。”

年轻人要将勇猛的气概深藏在心底，以工作成果表现出来，才真正有意义。要相信只要你所具有的才干和特长对上司有所帮助，上司一定会器重你。

工作有独立性，能独挡一面是下属‘生存’和发展的必备素质。替领导承担一些棘手的问题，既会让领导觉得在这方面离了你就不行，觉得你的存在并非可有可无，使你的价值和地位得以巩固，同时又为你以后走上更高的领导地位积累工作经验和锻炼各种能力。

尼古拉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地安人的战争。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，这项工作直至今今天仍是大多数政府的一项固定工作。因而尼古拉一直深受林肯的重用。

善于把同事和领导忽略的事情承担下来也是一个好下属必备的素质。有心的下属往往注意一些不起眼的小细节，独立地把这类工作承担下来。在领导眼里，这些行为有益于弥补疏漏、填补空白，说明你比其他人考虑得更周全，更细心，也让领导更省心，能替领导处理一摊子问题。

某机关单位订阅了《领导者》杂志，平时大家看完后便顺手扔进墙角的纸袋里。副科长小李觉得这么重要的资料说不定以后还有用，就一期期地收集起来。年末，处长忽然提出要看这份资料，大家才想起早被扔掉的纸袋。可想而知，当小李把自己收集的杂志呈送处长时，处长那吃惊又欣赏的眼光，自然以后在工作中也会更关注这位“别有用心”的细心人。

做好上司的帮手是很重要的。你应该主动接近上司并以你的智识默默地给予他帮助。所谓的智识就是能猜透对方的心意。比如，上司不擅舞文弄墨，或事务繁忙，作为下属的你就应主动承担起撰稿的任务。稿件完成后，一定先让上司过目，在上司的指点下进行增删修补。充分尊重上司的意见，你将被上司视为左右手，受到特殊的礼遇。如果上司在你呈上稿件时曾指出哪里是重要之处，不妨在整理时做上标记，这样既证明你认真听取了上司的意见，同时也可以提醒上司哪里是重点，开会时需重点强

调。这样做 上司可能表面上没有任何表示 实际心里一定对你的细心大加赞赏，那么你得到升迁的机会肯定会比他人要多。

2. 不可不露 不可太露

需要注意的是，能干但不可恃才傲物。恃才傲上者 是不会善待自己的才能的表现 往往与领导的关系十分紧张。这不但给自己带来诸多不利，有时甚至招来杀身之祸。

三国时 曹操军营中有个主簿 名叫杨修 才华横溢 思维敏捷 但由于他恃才放旷 屡犯曹操之忌。塞北有人送给曹操一盒酥饼 曹操在盒上写下“一盒酥”三字便放在一边。杨修看见后 便招呼众人把这一盒酥分吃了 并解释为“一人一口酥”话虽有道理，但让曹操怎么下得了台？类似的事还重演了几次，杨修一而再，再而三地在人前卖弄自己的小聪明。终于，在杨修又一次猜到了曹操要退兵的心思 便到处散布退兵言论时 被曹操以“扰乱军心”的罪名处死了。

杨修为什么会死 原因很简单 就是因为他“恃才放旷”不懂尊重领导 为领导护台 更不愿“夹着尾巴做人”。古语言 木秀于林 风必摧之 堆出于岸 流必湍之 行高于人 众必非之。为人要谦虚诚

忌 不可锋芒毕露 盛气凌人 要避免功高盖主 名高欺主。越是才华出众的下级，越是应该慎重地处理同领导的关系 这就好比越是长得高大的树木 越是应该埋下头来 才不致于被风吹折。恃才傲上者 由于很难与领导融洽相处，因此也很难做出什么业绩来，往往最后陷入孤独，不受同事们的欢迎。所以，人固有才 却难得重任 最后只能是碌碌无为 没有发展。

能干、实干 更要巧干。能干不如会表现“只问耕耘 不问收获”在今天有些行不通了。越是“只问耕耘”的人 就越是没有什么出头之日 因为隐没在人群中，领导者们根本无暇看到他们。于是，做个沉默者，往往便只有吃亏的份儿了。不少人的确才华出众 踏实肯干 但领导却并不认为他们怎么样 原因就在于这些人不善于表现自己。

杨杰大学毕业后分到一个机关工作。单位里的领导和同事大多是中年人 他就几乎把打扫卫生 提开水等小事包揽下来。每天早晨总是提前半小时到单位 扫扫地 拖地板 把科室内收拾得干干净净 然后再把开水提来，一切准备得妥妥当当。同事和领导们看在眼里，喜在心里，都一致夸杨杰表现不错，工作积极。

领导喜欢勤快、干净利索又“会来事”的下属 作为年轻人 资历浅 要想有所发展 必须从身边的小

事勤勤恳恳地做起，不能大事做不了，小事不愿做。有时候小事更容易体现勤快 体现扎实 更易于表现自己。

小张写得一手好文章，在单位内堪称“秀才”。但他经常在领导面前卖弄 鼓吹自己的水平 对比自己水平差的人冷嘲热讽。一次，他和领导共同完成了一篇文章 其主要成就自然属于小张 这不说大家心中也能明白。但他偏爱邀功，时不时在人前卖弄：“某局长和我一起发的那篇文章其实是我写的 他只不过挂个虚名。”大家听到 也只是笑笑 或恭维他几句。但后来这话传到了领导耳朵里，领导很不高兴 由此也得出结论 这种人不能重用 不会办事 只懂争功。可想而知 在这位领导的手下 小张的仕途不会有大的发展。

与小张的经历相反，老王在机关一直如同一头老黄牛一样 勤勤恳恳 兢兢业业 几十年如一日地埋头苦干，但却总也得不到更高层领导的赏识。他平时总是一味按照上级的指示，不假思索地盲目去做 由于不考虑上司的意图所在 只是蛮干 最终事倍功半。领导不欣赏，更不用提晋升的事了。因为没有哪位领导会因为可怜你 认为你 没有功劳总有苦劳 而将你提升。

总而言之 那种自鸣得意 没干成多少事却嚷得全天下都知道的人 领导往往弃之不用 不讲求策略

的蛮干也不行。要踏踏实实，却又不能盲目地蛮干，要心明似镜，树立起明确的目标，然后拿出点力气，努力拼搏，并且该糊涂时就糊涂些，所谓“大智若愚”领导会看出这一点。

3. 关键时刻露一手

1949年1月21日面对人民解放军凌厉的攻势，蒋介石又一次故伎重演，在国民党中央常委临时会议上宣布自己即将下野。

蒋介石表示，只要能够实现和平，解救人民的倒悬之苦，他个人的进退绝不萦怀，惟以国民的公意是从。接着，他又说：“根据中华民国宪法第49条的规定，总统因故不能视事时，由副总统代行其职权，于本月21日起，由李副总统代行总统职权。”

当时会场气氛冰冷，到会的李宗仁、孙科、吴忠信、邵力子、谷正纲、蒋经国等人个个表情木然。

突然，有人放声痛哭起来，一边哭一边说：“总统，您不能下野啊，这对士气、对人心都会产生不良影响。您下野了，国家怎么办啊！”

众人惊愕之余，发现哭者是谷正纲。蒋介石说：“这不可能，我的决心已定，今天就离开南京。”

谷正纲这一哭，真是用心良苦，在关键的时候用眼泪表示效忠，给蒋介石留下了美好的印象。为了

更加坚定地表示自己忠心 谷正纲会后提出辞职 从南京跑到上海。

国民党兵败大陆后 蒋介石成立了由 15 人组成的中央改造委员会，目的是排除异己和旧有的派系，形成对国民党的绝对控制。中改委的 15 个人是蒋氏父子精心挑选的 谷正纲凭借先前的一哭 取得了蒋介石的信任，成为中改委成员之一。1952 年 在国民党七大上 谷正纲又当选为中央常委 并一直连任至“十三大” 像谷正纲这样长时间连任中常委者，在国民党历史上找不到第二人。

人之痛哭 乃感情的自然流露。可在官场上 哭是一种政治行为 是一种讨好上司的手段 如用得及时巧妙，它会成为在仕途上送你上青天的一股强风。民国时的谷正纲当着国民党中常委的面，为蒋介石宣布下野而涕泪交流 虽然大失风雅 却哭出了自己后半生的锦绣前程。他的表现不可不谓“巧” 哭不可不谓“巧哭”。

某机关张处长平时爱摆弄电脑，可惜知识欠缺。一天 不知电脑何处出了故障 怎么摆弄也不行。不少想与处长套近乎的人都争着上前摆弄，但由于对电脑结构不太了解，满头大汗地忙活了半天也不行。处长又着急又不高兴。正在这时，孙军从外面进来，问明情况后，很快就把电脑修好了。处长当面把孙军表扬了一番 并对那几个人说：“你们干不了 早说

就行了 何必不懂装懂。那几个人本想表现自己 却因承担了超出自己能力范围的任务 硬着头皮上 结果自讨没趣。

由此可见 在一些重要的关头 领导也会碰到棘手的难题 如果在此关键时刻 而其它同事都束手无策 你却挺身而出 使问题迎刃而解 那么 不仅你的同事会佩服你，你的领导更会高看你一眼。而这需要勇气，在最关键的时候毛遂自荐，为领导排忧解难。有的下属确实有才能 但害怕困难 或者采取事不关己 高高挂起的明哲保身的态度 因而不敢在紧要关头站出来，自己的才能也不易被发现。但关键时刻表现出色还必须知彼知己，方能百战不殆。如果把握不大 也不要打肿脸充胖子 硬着头皮去做。

巧干也是一个人能力的体现。有的下属平时并不见得有什么过人之处，但在一些领导非常关注的场合下，他却表现得尽善尽美，因此大受领导的赞赏 不能不说他高明。

只要你能干、实干 又善于把握关键时刻表现自己 就很容易得到领导的赏识了。

二、推功揽过 替领导分忧

1. 有了鲜花先献佛

推功揽过，其实就是通过后退一步或牺牲自己的局部利益来换取上司的信赖，建立上下级之间的密切关系，从而为开展工作乃至以后的个人发展奠定良好的基础。这既是一种策略，更是一种品德。

作为下属，在实际工作中有所成绩，才华有机会展现，这离不开本人的辛勤工作，但功劳再大也不能忽视领导，试想如果没有领导的大力支持、协调帮助，下属很容易被束缚住手脚，有能力而无法发挥。从公心而论，下属把成绩归功于上司的领导与帮助是有一定道理的。

推功表明你目中有人、尊重领导，承认上司的权威和领导，也显示了你对他的支持，并且可以避免锋芒过露、功高盖主，将自己陷于危险的境地，不致于使上司感到一种可能产生权力挑战的威胁，从而心理失衡，影响今后的工作。你应明白，上司总需要一些忠心耿耿的追随者和支持者在自己的身边，一旦他把你当自己人看待，那就等于为你以后的发展打下了铺垫。

人无完人 事有成败。上司再英明 工作中犯错误也是难免的。作为下属 危难时勇担责任 方显忠勇胆色 所以要揽过。越是关键处 就越要维护上司的权威，以实际行动帮助领导解决问题，渡过难关。

从上下级关系而言，下级挺身而出 勇担责任其实是为领导解围 有利于上司解决问题维护权威 因而他一定会从心里感激你。危难之时见真交，越是关键时刻，越是能看出一个人的真实本质。代领导受过 除了严重性、原则性的错误外 实际上无可非议。下属能够以大局为重，全力帮助上级渡过难关，一定会增进你们彼此的感情，赢得他的信任和感激，在适当的时候，你的这种勇于献身的精神定会得到回报 你的损失也会得到补偿。

赵副处长很有才能 工作也干得十分出色 在别人看来，他各方面的能力要超过他的上司。但是他这个人却特别谦虚，干出成绩来总是归功于上司的正确领导及同事们的支持，因此声誉颇高。由于他处处维护‘一把手’的脸面“，‘一把手’对他十分器重。副处长有时一些精彩出色的意见付诸实施而获成功 他便将功劳归于上司 让他感到主意是自己想出来的 而不是下属在教他 因此上司对这位下属的青睐程度大大提高。后来，当同一系统的另一单位需要一位正职时 这位‘一把手’极力向上级保举他的这位副职 并终于如愿以偿。现在 这位领导干得又

很不错 可以推断他的前途是无量的

《老子》书中有这样一句话：“大巧若拙 大辩若讷。”意思是聪明的人 平时却像个呆子 虽然能言善辩 却好像不会说话一样 言外之意就是说人要匿壮显弱 大智若愚。作为领导 他们要保持自己在集体中的权威地位，对功高盖主的下属自然会有一种敌意和警惕，这也是从维护自身利益出发所要求的一种安全感。

退一步想想 作为下属 你的任务主要是协助上司，在单位最高层人物的眼中，你部门做出的成绩，自然也是部门主管领导下的成果。下属尽力完成上司指派的工作是份内之事，假如你硬要出来争取风光，只会让人觉得你不自量力、不懂大体。另一方面 如果你锋芒过露 表现出争功的态势 领导会从心理上感到压抑 烦躁 在感情上会很反感。你自己就会变成上司的心腹大患 即使不会陷害你 你以后也别想更大的发展了。

韩信为将 豁然大度 善谋略 知己知彼 攻则必破 守则必固 每战皆胜 是楚、汉战争中不可或缺的中枢。但他伸手向刘邦要齐王之封，却不能不说是一个失误。

公元前 203 年 韩信奇计破齐后 派人送信给刘邦 信中说：“齐国伪诈多变 反复无常 又紧靠楚国，请封我为齐王 以便镇服齐国。”刘邦看罢 破口大

骂：“我被楚军围困，日夜盼望你来协助我，你却要自立为王！”后来，刘邦虽迫于无奈，封韩信为齐王，但这却为韩信后来获罪埋下了祸端。

也许你会说：“我自己立下的汗马功劳，何必让给上司呢？”大家都不愿意把功劳让给别人，但是，这却是很重要的事。受到你礼让的上司，心中会对你产生好感，并会产生“我欠了此人一份人情债”的感觉，无法释怀。总有一天，上司会设法还你这笔人情债，同时也会给你再次建功的机会，这对你来说，绝不吃亏。

但是，有一件事你必须注意，那就是把功劳礼让给上司的事，绝不可以对外宣传，否则你为此付出的努力将化为零。

2. 承担过失显忠心

作为下属，不仅要善于推功，还要善于揽过，两者缺一不可，因为大多数领导愿做大事，不愿做小事，愿做“好人”，而不愿充当得罪别人的“丑人”，愿领赏，不愿受过。在评功论赏时，领导总是喜欢冲在前面，而犯了错误或有了过失以后，许多领导都有后退的心理。此时，领导亟需下属出来保驾护航，敢于代领导受过或承担责任。

某饮食公司因产品质量问题，引起社会公众的