

第一章

和下属交往为什么会失败

作为领导或上级都希望下属能够尊重他所命于他，希望在下属中享有崇高的威信，希望与下属建立良好的关系。但事实上有许多领导（或上级）都做不到，他们常常把和下级的关系搞得很糟，与下属交往总是不成功。为什么会出现这类情况呢？究其原因，关键在于领导的一些不良行为。这些不良行为归纳起来有以下 19 种：

1. 刺激下属的嫉妒之心

现实生活中的大多数人，或多或少的都有嫉妒心。事实表明，微弱的嫉妒心可以转化为催人向上的心理动力。例如，当你感觉到某人在工作上做得比你好，那么你微弱的嫉妒心就促使你努力，认真地工作，以便赶上他。这种微弱的嫉妒心是无可厚非的。但是如嫉妒心过强，就成了一种不健康心理。在这里作领导的要注意的是，尽管嫉妒心过强是不健康的，但它不可能彻底消灭，领导千万不要对此怒火中烧或置若罔闻，而应该去减弱其嫉妒程度，经过人为的努力使之达到比较弱小，以至于不严重阻碍事业的程度。这样做，甚至可使下属的嫉妒之心转向对你事业有利的方向。

弱嫉的基本办法是，不要对嫉妒者反目而视，仇恨相加，要设身处地为他们着想。比如，某甲和你是大学同学，你晋升为处长，可他却在手下当一名科长。其实，他的学识、能力、经验等等与你相比，并没有很大的距离，假如没有你，肯定是他被提升。他现在所处的地位，有很大偶然性。如果你能这么想，就会同情

他，理解他，即使他有些嫉妒，也不会怪罪他。在这一感情基础上，采取相应的办法，便可望减弱他的嫉妒。相反，一旦发现别人的嫉妒，便怒火中烧，形之于色，或洋洋得意，置若罔闻，便会使彼此之间的距离越拉越大，妒火越烧越旺，后果不堪设想。由此可以看出，领导能否减弱下属的嫉妒之心是领导和下属交往能否成功的关键。

我们曾亲眼目睹一位大学副校长任职以后，因嫉妒而生出的闹剧。原来他是一位普通教师，在二十几年教学工作和生活中，结识了许多“难兄难弟”，往来甚密，不分彼此。1984年，学校班子调整时，有关部门任命他作了副校长。上台以后，他对可能因此而来的嫉妒没有足够的认识，对曾经同自己朝夕相处的同事们，颐指气使，呼来唤去，动辄训斥。没有多久，就招来一片责难。一天，他正在召集学校中层干部会议，忽然，门被猛然推开，进来一位“难弟”大声喊道：“×××，你真够意思，刚扔下要饭棍，就打‘花子’（指要饭的人）！”全场为之骚动，这位副校长的处境十分尴尬。

该校长的失策在于，不懂得示弱之法。尽管大家对他很嫉妒，如果他能够十分注意谦虚和气，尊重下属，特别是尊重那些“老搭档”，让他们觉得，我自己实在没有什么了不起，不过是偶然的机遇高升副校长，工作全仗各位支持，否则将一事无成，寸步难行。这样，谁会自讨没趣和你撕破脸皮？

有一位大学系主任，就懂得示弱之法。他刚刚被提拔为系主任时，有一位同志有点嫉妒他，总找茬出他的“洋相”，便他难堪。后来，这位系主任走到他家，诚心诚意地和他谈心，他把自

己的缺点和毛病全部亮了出来，说：“我本人无论教学还是教学管理，经验都很贫乏，管理一个系的教学工作，实在勉为其难。以后，请你一定尽力帮助我。”示弱之法很有效，从此以后，那位教师再也没有找他的麻烦，反而经常为他出主意。

除此之外，领导过分追求小名小利也是容易刺激下属嫉妒之心的一个重要因素。竞争胜利者切忌：利无论大小无不抢先。事业上获得成功，已经成为嫉妒的目标，在有关引人注意的小事上还要争先“把尖”，可谓火上浇油，实在是下策。如果能够将更多的名利给予不太如意的人们，便可以慰藉其焦急之情，减弱一点嫉妒。

有些不明智的领导者，一遇评先进、选劳模的事儿，必挺身而出，唯恐落人之后。殊不知，这会越来越加剧下属对自己的嫉妒，导致自己“后院起火”的恶果。

早在先秦时期，道家创始人老子就主张“不敢为天下先”，意思是不要同下属争名逐利，凡事抢先。他认为同下属争名利，必然失去下属的支持，失去自己的地位，“金玉满堂，莫之能守”。现代的人们，确实应该仔细玩味一下“不敢为天下先”的真谛，以减弱嫉妒。

2. 言而无信

做领导的有一种失败，是最不受人同情的，那就是把大家当阿斗，随意哄骗。用得着大家时，又是许愿又是承诺，好话堆满一箩筐，说得大家纷纷为此效命；而当用不着时，及尽诋夷之能

事，记性也不好了，以前说过的全忘了。这样的领导失去了群众基础，失去了人心，一旦遇到什么工作失误或是错误，立刻就会墙倒众人推，无可挽回地一败涂地。因此当领导的一定要一诺千金，这样在与下属打交道时才会成功。

中华民族有一个古老的传统，那就是对信用与名誉的注重。曾有个“抱柱守信”的故事，讲道：古时候有个年轻人，和人相约在桥下。他等了许久，约会的人不见。一会儿，河水上涨，漫过桥来，他为了守信，死死地抱住桥柱，一个心眼地等待着友人的到来。河水越涨越高，竟把他淹死了。这位年轻人抱柱而死的行为尽管有点迂腐，然而，那种“言必信，行必果”的品格，却是永远值得人们敬佩的。

在中国历史上，这一类“待人以信”的故事，不胜枚举。楚人称道季布：“得黄金万斤，不如得季布一诺。”孔子也把“朋友信之”列为他生平的志向之一。“人而无信，不知其可也”更是他老人家的名言。很显然，重视信用与名誉，已经成为我们祖先做人的根本守则。相反地，不能信守诺言将导致上级和下级交往的失败。上司对下属不能信守诺言主要表现在以下几个方面。

第一，许下诺言不能实现。上司许下诺言后不能兑现，将不利于在下属面前树立一个良好的形象，从而导致上下级之间交往的失败。

某高校一个系主任，向本系的青年教师许诺说，要让他们中三分之二的人评上中级职称。但当他向学校申报时，出了问题。学校不能给他那么多名额。他据理力争，跑得腿酸，说得口干，还是不解决问题。他又不愿把情况告诉系里的教师，只对他们

说：“放心 放心 我既然答应了，一定要做到。”

最后，职称评定情况公布了，众人大失所望，把他骂得一钱不值。甚至有人当面指着他说：“主任，我的中级职称呢？你答应了的呀。”而校领导也批评他是“本位主义”。从此，他既在系里信誉扫地，也在校领导跟前失去了好感。

其实，他完全应该把名额的问题告诉大家，诚恳地道歉说：“对不起 我原先没想到。”并把每次努力争取的情况也向大家转述。这样，即使人们初时有些怪他信口开河，但也会谅解他。

第二，许诺自不量力。有许多诺言是否能兑现得了，不只是决定于主观的努力，还有一个客观条件的因素。有些照正常的情况是可以办到的事，后来因为客观条件起了变化，一时办不到。这是常有的事。因此，我们在工作中，不要轻率许诺，许诺时不要斩钉截铁地拍胸脯，应留一定的余地。当然，这种留有余地是为了不使对方从希望的高峰坠入失望的深谷，而不是给自己不作努力埋契机。自己必须竭尽全力。

第三 轻诺失信。有些人口头上对任何事都“没问题”、“一句话包在我身上”，一口承诺，可是嘴上承诺，脑中遗忘，或脑中虽未遗忘，但不尽力，办到了就吹嘘，办不到就噤若寒蝉。这种把承诺视作儿戏，是对朋友的不负责行为，要不得，迟早得为人所抛弃。

轻易对别人许诺，说明你根本就没考虑所办一件事情可能遇到的种种困难。这样，困难一来，你就只会干瞪眼。从而给人留下了“不守信用”的印象。许诺越多，问题越多。所以，“轻诺”是必然“寡信”的。

我们首先要避免的是 不乱开空头支票 也即不“轻诺”。当你没有十分把握的时候，不要向人许诺。有几分把握，就实事求是地说几分。有经验的人一看你“轻诺”就知道“寡信”。而一听你说：“对不起 这件事我不能打保票 我可以努力一下试试。”就知道你是靠得住的人。

3. 过分嫉贤妒能

有嫉贤妒能之心的领导，是无论如何也不能同下属成功交往的，因为下属一旦有优点或者有比他强的某些方面，他就受不了 进而用各种手段去排挤下属、攻击下属 试想 这样的领导有几人能忍受得了。早在一百多年前德国伟大的古典唯物主义大师黑格尔就分析指出过：“嫉妒便是平庸的情调对卓越才能的反感，有嫉妒心的人，自己不能完成伟大的事业，就尽量去低估他人的伟大 贬低他人的伟大性 使之与他人相齐。”这话对于嫉贤妒能的领导而言，真可谓一针见血。

西北地区有家大毛纺厂，原先该厂正副厂长能通力配合，管理协调，工人积极性得到较好的发挥。一九八〇年 正厂长出国进修，来了个代理厂长，这位代理厂长是位嫉妒心很强的人，他认为副厂长在厂里根基深，业务水平比他高，他新上任，在不少问题上等于副厂长说了算，严重影响了他的威信。于是，找借口将副厂长调至其他厂，而把一直跟他工作的秘书提为副厂长，并把一批唯命是从，不学无术的人提拔到各级岗位上来。结果厂里空气沉闷，不少能力强的人才被迫先后离厂到别处工作，形成

了“武大郎开店”的局面。该厂当年产值就下降百分之九，第二年又下降百分之十五。直至出国厂长回来，局面才扭转。嫉妒能从心理角度分析，是一般人际关系中个体最容易犯的毛病。嫉妒有两种：一种是害怕别人超过自己；另一种是醉心于或是故意炫耀自己的成绩，激起对方的嫉妒之心，以此作为一种兴趣来享受。在人类的一切情欲中，嫉妒之心是比较顽固、持久的心理现象。古人曾说：“嫉妒心是不知道休息的。”

嫉妒，是共同事业合作中的一大障碍，它是一个人内在虚弱自私的反映。一个有着强烈事业心的人，时时想着如何为人类社会多做有益的事情，懂得事业成功要靠大家的努力；一个充满自信的人，会努力地充实自己，相信靠不懈的奋斗和追求定能获得成功。他无暇去想方设法找别人的毛病，挑别人的刺，永远不会产生害怕别人的成功而影响自己的担忧。

4. 伤人自尊心

有句俗话说：“树要皮，人要脸。”所谓“脸”指的就是人的自尊心。自尊是许多人最看重的，他们是最不会原谅伤害其自尊心的人，不但不原谅，还会仇恨、反感。一个人如果没有了自尊那便无药可救了。没有自尊的人有两种情况：一种是自己失去的，一种是叫人给毁伤的。后一种情况，当领导者尤其要注意。因为不少人的自尊心恰恰是被领导者给毁伤的，领导者欲想同下属成功的交往，一定要设法避免这一点。

有些人由于工作上能力较差，时常做不好事情，反而给领导

添麻烦，于是每个单位都想将他调走，似乎没有地方肯接纳他。有的领导便会对人说：“他要是能调走，我磕头都来不及！”这种话便是伤人自尊心的。事实上，即使是在工作场所中被视为无用的人，也有他自己的想法与自尊心。他或许看似低能，却在某一方面潜藏着特长；也许，他一无所长，但他却也因此而比别人更勤奋卖力。偌大个单位，总该有适合他的工作可做，而不应对他抱嫌弃的态度。

有人本身并不低能，但因为做错了事，也会引得某些领导说出伤人自尊心的话来。比如：“你是什么东西？你以为我不知道你的老底吗？”或者说：“你这种家伙，成事不足，败事有余！”这种话一出口，不是叫人心灰意懒，就是引起大吵大闹。

当领导的必须明白，自尊心是应该受到保护的。不伤害人的自尊心，不仅是尊重人格，而且对搞好工作大有好处。人有自尊心，才会求上进，有上进心才会努力工作。调查研究表明：举凡自尊心很强的人，不论在什么岗位上，都会尽自己的努力而不甘落后于人。明智的领导要保护部属的自尊心，还要想方设法加强部属的自尊心。比如，注重礼貌，让他们充分体会到自己作为一个人与上级在人格上是平等的；或使用适当的褒奖，让他们有荣誉感，等等。

自尊心受到毁伤的程度是不同的，有的属于局部的，就是说，被害者的自尊心并未完全失去，他还能感觉到自己受了伤害，这样他就必然记住伤害他的人，对之产生反感、厌憎乃至仇恨，如果这个人是他的领导的话，他要么积极地谋划调离本单位，要么便采取“不合作主义”。只要是你说的话，你下的指示，

他都不会尽心尽力、甘心情愿地去办。这样，怎么可能把工作搞好呢？另一类是全部的，就是说，受害者已经全然失去了自尊。他甚至感觉不到什么叫自尊心受伤害。他自暴自弃，自甘下流，什么污七八糟的事都干。到头来，他本人是毁了，但单位的工作必然也大受其影响。

伤人自尊心的领导的大忌，在领导者心情不好的时候，尤其要大加注意。

5. 摆官架子

现实生活中 常有那么一些担任领导职务的人 在工作中甚至在日常生活中表现出一种对人冷淡，高高在上，说话爱下命令 令人难以接近的态度 与周围的人和下级之间保持着相当的情感上的距离 被人们极形象地称之为“官架子”。官架子这种东西 领导最好不要摆 尤其在对待下属时 因为它的产生与存在是以人与人之间的不平等为基础的，最容易使人产生反感情绪，造成不良的人际之间的心理距离。它最能阻碍领导与下属之间的成功交往。

也许很多领导并未意识到自己有官架子 凭心而论 他们并不想故意摆出官架子。谁愿意做一个被人视为官气十足、不好接近的人 但是 领导不仅要意识到不能摆官架子 同时还要注意下属的心理变化和情绪波动 适时调整自己的举止行为 以免让他们认为你有架子。

一个领导人的思想作风，会给自己的群体带来很大影响。

有一个调查表明，不愿接近领导的人中，有三分之一的人是因为领导架子大；百分之七十的人认为，双方关系不融洽的主要责任在领导，这很能说明一些问题。新步入领导岗位的人，较为容易引人注目。大家在观察、分析他是否称职，他的能力如何，他的思想修养怎样，他的言谈举止是否恰当，他怎样处理与下级的关系等。如果被观察者不注意这种现象，不去思考自己在下级眼中究竟是一个什么样的领导，是不现实的，也是不利的。对自己的经验、能力缺乏足够自信的人，会因此而形成一种心理上的压力，认为别人会不尊重自己，轻视自己。于是行为上就来一个反抗——表面化的威严，这在别人眼里可能就是架子。对自己的能力、经验有足够估计的新领导，有了发挥自己才干的条件和机会，更多考虑的是如何工作，如何使自己的计划、设想付诸实施。是否会疏忽与周围的人商量、讨论？会不会忘记了与大家感情上的交流？是不是过分自信而在说话时颐指气使？这些，都会使人产生消极的心理反映，认为你“摆架子”、“处处不忘记自己是领导”。

长期处于领导岗位的人，由于时间、环境、工作方法和工作条件的固定性，容易对过去常反省的事情习以为常。领导工作的多头绪、繁忙，很可能在一些自己不注意的地方造成下级的难堪和反感。有的领导在下属来谈工作时，坐在那儿像尊佛爷，既不请坐，也不停下手头的工作，或者是敷衍地哼哼哈哈。无论自己怎样解释并非有意识的不礼貌或者是工作忙，给人的印象、在人情绪上造成的影响都是可想而知的。有自尊心的人会尽量避免与你的接触，谁愿意受这种冷落和难堪？所以，千万不能忽视

这些看来是无足轻重的细小行为，礼貌与关系虽然有时只是一两句话，但赢得的不仅仅是工作上的相互配合，更重要的是思想感情上的相通和互相信任与尊重。

6. 任意发脾气

领导有时也易处于一种很坏的心情状态，比如昨天晚上和妻子吵了嘴或者原有的订货单位突然取消了订货等等，容易使心情变坏。当领导处于这种情况和心理状态下，下属做错了事，或在批评下属时，对方态度恶劣，便立刻破口大骂。结果在极为生气的情况下，对下属说了许多有伤其自尊心的话，事后却又后悔不已。此时再请求对方原谅，就不是那么容易的事了。下属总是希望领导能以宽容的美德对待自己，但其又常常不真正原谅别人的过错。即使嘴上说了原谅的话，心里仍在想：“这家伙，骂我骂得这么难听，你气出完了就叫我来原谅，有这么容易吗？”甚至嘴里心里都想原谅对方，潜意识中却仍然耿耿于怀。一遇到合适的时机，对对方的反感就会反映出来，所以领导者同下属交往时，千万要注意自己的情绪，不可任意对下属发脾气，以免破坏同下属之间的关系。

我们前面已经说过，领导者也是人，难免有心情不好的时候。在这种时候怎么能有效地控制住自己，不发脾气呢？除了加强意志的力量外，还有几种办法也行之有效：

一种是暂时把四周的人统统当作物看（这含有不尊重人的意思）。因为生气全是因人而起。人要是使你不满意了，他的

脸、甚至他的一撮胡子也会使你大生反感。所以不妨把对方视为物品。对桌子、椅子或机器电脑，有什么气可生？这样就可以使你在发脾气前有一段缓冲，可以用比较客观、公平的标准来看问题。

第二种是用深呼吸的方法使上冲的血液得以缓和。命令自己放松，深吸一口气，再慢慢地吐出来。然后说：“我不生气，我心情很平和。”必须说出声音来！如此重复数次，必能使胸中的忿闷有所舒解，甚至彻底舒解。

第三种是运动转移法。就是你不妨请几小时的假，去跑步或打球，或游泳，什么运动都行。但必须做到大汗淋漓为止。然后用热水冲一个浴，换上洁净宽松的衣服。最好再到美发厅做一下头发。随后你一定会觉得心情不那么压抑了。

7. 周下属争功劳

身为领导者当下属有了某方面成就时，应该给予鼓励。这样下属即使以后有了更高的成就，也不会忘记你的。而有的领导者，一旦发现下属有了某种成就，就争先地把成就归为自己的努力所致。这样一来，下属肯定有不满情绪，就算不形于言表也会把它记在心里。从心里面感觉到你不是一个好领导，不值得为你唯你是瞻。

某车间技术员搞了一项技术革新，使生产效率大大提高。车间主任在上报材料中写道：“我们组成了以×××（车间主任）为首的攻关小组，带领大家日夜奋战……”

某助教写了一篇学术论文，请系主任提提意见。几个月后，这篇文章出现在一家刊物上，主任的名字在前，助教的名字在后。

上司跟下属争功的事情五花八门。有的上司甚至把容易成功而且能出名气的工作不让下属去做，自己抢着去做，把出不了名气的事情留给下属去做；有的专门做表面的事让上级看，只想表现自己。

这样做的结果，无助于调动下属的积极性。高明的领导从不跟下属争功，而应该主动把功记在下属身上，下属有功，你的功劳也就体现出来了。

8. 对下属的工作事事查问

有的领导责任心过强，对交待给下属的工作总感到不放心，对工作样样操心，事事查问。技术员设计图纸，他每天走进房间：“已经搞完几张了？”哪部分零件画完了？”多长时间画完一张？”推销员出去搞推销，回来之后，他要询问：“今天访问了几家用户，在什么地方？”访问了谁？”电话号码是多少？”随后，他要挨个打电话加以核实，以便确认那位推销员说的是不是真话。

也有的领导者更进一步。委派给下属的工作，他都不放心，不时地察看。

领导者督促检查工作是必要的，但大事小事都查问，往往效果不好。对这样的领导者，下属们一般有惧怕心理，担心被找出毛病来。因而，思想不够解放，很少有创新精神。

领导者应该给下属一些工作自主权，让他们在一定范围内，去发挥主观能动性，只要他取得了优秀的成果，不必过多地关心其工作进度。

9. 侵占下属权限

不管相对于哪一个单位来讲，都有其内部分工，按其职责，授予相应的权限，这种权限是非常明确的，不管领导或者是下属、每个人都在自己权限内履行自己的职责，这是很正常的事。

有的领导者则喜欢扩大自己的权限，以至于侵占下属的权限。下属单位召开会议，本应由该单位的负责人传达文件，他却亲自到场，主持会议，并且亲自传达，下属单位的负责人也成为听会者。外单位来联系业务，他不请人到有关业务部门，却把人领到自己的办公室，直接处理，不注意发挥部门的作用。

下属的职权受到侵占，自然不满，会丧失他们的积极性，有的可能没事干，有的干脆撒手不管，让领导亲自去干吧。有了问题一一向他请示，没有得到指示就不主动去处理。长此以往，人们就会变得推一推才动一动，而领导者却忙得不可开交。

10. 与“非正式领袖”搞僵关系

“非正式领袖”就是由群众自发选举的头头，领导者千万不要小看这种人，这种人在群众中有时甚至比领导的威望还高。既然是群众自发选举的，群众自然都拥护他、信任他。

某煤矿一位青年工人 H，就是这样一个头头。因为与队长闹矛盾，他赌气不来上班，结果，年终工资没有晋级。他在井下一些工人中颇有威望，不少人坐在井边看着他的眼色行事，若是他不动，队长怎么叫也没人理，急得团团转，一点办法也没有。

后来，矿长做他的思想工作，主动团结他，将 H 叫进办公室，与他共同回忆他当年怎样被评为矿上、局里劳动模范的事迹，肯定了他在青年工人中的声望。同时，做他与队长的团结工作。队长也主动跟他交朋友，相互谈心，消除误解。两人关系好了，队里的那些人也变了，队长才成为说话有人听的队长。

几乎每个单位都有这种情况。领导者一定要注意团结、帮助那些群众中自发的“领袖”如果同他的关系搞僵了，那实在是领导者的一大失误。

11. 作遭人反感的讽刺

某公司的工厂，有一个部门里的年轻男性员工皆留着很长的头发 有些披头散发 好像叫花子 有的虽经过整理 但却易被误认为女子。总之，从外人的眼光看来，都是非常刺眼而不舒服的。

这工厂的 F 经理于是利用中午休息时间，将这些人一一叫来讽刺他们说：“你们这样从后面看像个女人”、“你们就像乞丐一般”。

这一天以后，这些年轻人就尽量回避 F 经理 他们丝毫不理会他的讽刺。