



QIYEGUANXIGUANLIXUE

大连海运学院出版社

企业关系 管理学

下册

陈友新

主编



社会是一张网，人在其中，
或如蜘蛛，或者如鱼；如蜘蛛者是
网的功劳，如鱼者却非是网的过
错。

——作者题记

内 容 提 要

该书将公共关系视为一种独特的管理职能，并从理论与实践相结合的角度探讨了企业公共关系的机构、职能、范围、程序、原则、方法和企业内外公共关系的基本规律，以及企业公关人员的素质结构等。其中，着重阐述了建立企业信誉的八项原则，设计企业形象的五项原则，公共关系促销的十大策略，企业谈判的策略和技巧，处理职工关系的基本策略以及处理顾客关系、社区关系、政府关系、新闻界关系、文艺体育界关系的原则和方法等。观点新颖、结构严谨、文笔清新、资料丰富，且具有心理分析的特色。可作为各级管理人员、企业公关人员和企业宣传、文秘、供销人员的公关或工作指南；也可以作为企业对职工进行公关培训和大专院校进行公关教学的教材或教学参考书。

目 录

第七章 企业内部的公共关系

一、人的需要与职工关系	(328)
(一) 人的需要结构与职工关系	(330)
(二) 人需要的两种因素与职工关系	(336)
(三) 人的期望心理与职工关系	(340)
(四) 人的公平要求与职工关系	(347)
(五) 人的挫折行为与职工关系	(353)
二、人际交往与职工关系	(361)
(一) 职工关系与人际交往	(362)
(二) 促进职工交往的主要因素	(366)
(三) 阻碍职工交往的主要因素	(371)
(四) 影响职工关系的主要偏见	(375)
(五) 职工关系的考察和测量	(384)
三、群体动力与职工关系	(394)
(一) 物以类聚、人以群分	(395)
(二) 群体行为的基本特点	(398)
(三) 群体影响下的职工行为	(403)
(四) 职工行为的社会控制	(411)
四、处理职工关系的策略	(416)

(一) 构建共同的行为目标	(416)
(二) 鼓励职工参与管理	(418)
(三) 促使职工不断发展	(420)
(四) 注意进行感情投资	(423)
(五) 充分利用“群众领袖”	(426)
(六) 搞好职工的业余生活	(428)
(七) 善于创设危机气氛	(430)
(八) 推动企业内部竞争	(433)

第八章 企业外部的公共关系

一、顾客关系	(439)
(一) 顾客是企业的“衣食父母”	(439)
(二) 处理顾客关系的基本原则	(440)
二、社区关系	(451)
(一) 社区是企业的“根据地”	(451)
(二) 处理社区关系的基本原则	(453)
三、政府关系	(461)
(一) 政府是企业的“靠山”	(461)
(二) 处理政府关系的基本原则	(465)
四、新闻界关系	(474)
(一) 新闻界是企业的“喉舌”	(474)
(二) 处理新闻界关系的基本原则	(477)
五、文艺体育界关系	(485)
(一) 文艺体育界是企业奋飞的“翅膀”	(485)
(二) 处理文艺体育界关系的基本原则	(487)

六、关于企业赞助问题	(497)
(一) 企业不是“慈善家”	(497)
(二) 处理企业赞助的基本原则	(499)

第九章 企业公关人员的素质结构(上)

一、仪表与微笑	(508)
(一) 公关人员的仪表与公共关系的效果	(509)
(二) 公关人员的微笑与公共关系的效果	(513)
二、组织能力	(516)
(一) 组织能力与企业公共关系的效果	(517)
(二) 影响组织效果的基本因素	(519)
(三) 提高组织能力的授权策略	(525)
三、宣传推广能力	(537)
(一) 宣传推广能力与企业公共关系的效果	(538)
(二) 影响宣传效果的基本因素	(539)
(三) 推广不同于宣传的主要特点	(553)
四、表达能力	(555)
(一) 表达能力与企业公共关系的效果	(555)
(二) 表达不仅仅是能说会道	(558)
(三) 正确使用言辞,做到“言为心声”	(560)
(四) 注意掌握语调,做到“声情并茂”	(569)
(五) 恰当运用表情,做到“润物无声”	(572)
(六) 幽默是语言的“调料”	(575)
(七) 机智是语言的“光环”	(579)
(八) 表达能力是公关人员灵魂的闪光	(582)

第十章 企业公关人员的素质结构(下)

一、交际能力	(584)
(一) 交际能力与企业公共关系的效果	(584)
(二) 交际不仅仅是应酬	(586)
(三) 影响交际效果的客观因素	(588)
(四) 提高交际能力的心理策略	(602)
二、自我控制能力	(612)
(一) 自我控制能力与企业公共关系的效果	(613)
(二) 自我控制不仅仅是忍耐	(615)
(三) 影响自我控制效果的主观因素	(617)
(四) 提高自我控制能力的心理策略	(625)
三、创造能力	(639)
(一) 创造能力与企业公共关系的效果	(639)
(二) 创造需要有创造的态度	(643)
(三) 创造所依赖的主要思维类型	(646)
(四) 重视“集体的脑力振荡”	(654)

第七章 企业内部的公共关系

企业公共关系的内容是复杂的，但归纳起来，可以将其分为两大类型：企业内部的公共关系和企业外部的公共关系。

企业内部的公共关系主要指职工关系和股东关系，其目的，是加强企业内部的团结和协调，为提高企业自身的素质服务，并为开展对外关系提供良好的基础。从这种角度来看，企业内部的公共关系尤为重要。可以说，它是企业公共关系的前提，也是企业开展卓有成效的外部关系的保证。有人认为，公共关系是一种“对内求团结，对外求发展”的艺术，是很有道理的。

常言说，事业的成功依赖“天时、地利、人和”三个条件。但是，天时、地利只有通过“人和”这个条件才能发挥它们的作用，三者之中，“人和”是最主要的，起决定作用的因素。对于一个企业来说，全体职工是否团结合作，是否形成了健康的企业气氛，这是衡量一个企业素质的主要标志，也是一个企业能否获得成功的首要因素。这不仅是因为职工是企业生产和运行的主体，是企业所拥有的资源中最可宝贵的资源，而且是因为每一个企业职工无不生活在复杂而广阔的社会关系网络之中，与社会上的其它公众有着千丝万缕的联系，他们的思想、态度和情绪，对于建立企业信誉，协调企业关系和促进销售，提高企业效益等都有不可

估量的价值。

在企业中，公共关系部门是不同于人事部门，也不同于工会组织的特殊部门，它起着上情下达、下情上递的桥梁作用，扮演着中间人的角色，对于协调上下左右的关系有十分重要的意义。而要协调人的关系，其基本前提，就是必须对人有深刻的了解，掌握人类行为的基本规律，否则，就只能是隔靴挠痒、无的放矢。许多做思想政治工作的人，往往是“言者谆谆、听者藐藐”，其基本原因，就在于此。在美国管理学界有这样一句名言：“每天都要拨出时间来审视部属的面孔，并了解他们，正是我们最重要的资源”。从了解人类行为基本规律入手来阐述职工关系的特点，是打开企业内部关系奥秘的钥匙。

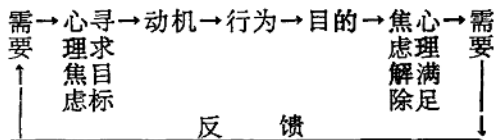
一、人的需要与职工关系

人的行为是由什么决定的，或者说人的积极性是从哪里来的，这是一个心理学家、管理学家和公共关系学家们都感兴趣的问题。是规章制度？是行政命令？是强迫劳动？其实都不是。因为以上诸因素虽然都可以左右人的行为，但这种行为是被动的，与人积极主动的追求不可相提并论。“强扭的瓜不甜”，被动的人类行为不但没有热情和效率，更谈不到什么创造性。

人的积极性来源于他的动机，说到底，动机又是由需要引起的。没有人的需要，永远也不可能产生人的积极主动的行为。需要作为一种追求或倾向于某种事物的内心体验，毫无疑问是人行为的动力之源。

关于个体的需要与个体行为的关系，我们可以用以下模

式来表示：



这就是说，当人产生了某种需要而又未得到满足时，其内心就会处于一种紧张不安的焦虑状态；这种焦虑状态促使他去寻求可以满足需要的目标；当他发现了可供满足需要的目标时，需要就转化为动机；动机作为一种行为的内在动力，推动着人们孜孜不倦地去追求；目的一旦达到，需要即得到满足，焦虑也就相应解除；焦虑解除后的愉悦感，作为一种强化剂，又促使人产生新的需要。如此循环往复，人类的心理和行为以及与此相联系的实践活动，就会不断向新的水平或高度发展。

可见，人类的行为是起于需要，止于需要，并由需要来推动的。需要与人类行为有着十分密切的关系。需要与行为的关系是以动机与行为的关系表现出来的。一般来说，需要越急迫，行动的动机就越强烈，行动越来越积极。没有人的需要，就从来没有，也不可能有人类积极主动的行为。因此，苏联伟大的无产阶级教育家马卡连柯认为：“教育人，关键是唤起人对未来的渴望。”

就此而言，我们认为：协调职工关系，不是消除和压抑职工需要的问题。与世无争、清心寡欲的人固然易于领导，但也不会有太大的热情和作为。古代的一些隐士们避之山林，如草木一般自生自灭就在于此。只有充分了解职工的需要，因势利导，唤起他们的欲望和追求，才能激发他们一心

向上，为企业赴场蹈火的革命热情。

（一）人的需要结构与职工关系

1、个体需要的横向结构

人类需要的内容是非常丰富的，多种需要并存于同一个体的躯体之中，我们称之为个体需要的横向结构。1938年，心理学家墨瑞（Henry. Murray）在其著作《人格的探索》中，所开列的人类需要就有28种之多。并且，随着社会生产的发展和人类生活的日益丰富化，人类个体的需要将越来越向复杂化发展。按照不同的标准，我们可以把需要划分为不同的类型。

按照需要的起源，我们可以把人类需要分为天然性的需要和社会性的需要。天然性的需要是与生俱来的，与个体的保存和种族的延续相联系的一些需要。与营养、安全、繁殖有关的一些生理需要，如饥、渴、性等是它的主要内容。天然性的需要是人和动物所共有的，人来源于动物的事实，决定着人永远也不可能摆脱兽性。但是，人和动物的天然性需要却有本质的不同：动物的天然性需要从对象看，只能依赖摄取自然环境中现有的物质来求得满足；而人，却可以生产出满足自己需要的对象。环视我们周围的一切，我们不能不感叹人的巨大创造力。同时，在满足需要的方式上，动物具有排它性、放纵性、贪婪性和残忍性等特点即兽性的特征；而人，却要受社会因素的制约。这正如马克思所说：“饥饿总是饥饿，但是，使用刀叉吃熟肉来解除饥饿，不同于用手、指甲和牙齿啃生肉来解除的饥饿。”（《马克思恩格斯选集》第2卷95页）社会性的需要是在天然需要的基础上发

展而来的，一些与人类的社会生活相联系的需要，如交际、爱情、尊重、自我实现，以及学习知识、欣赏艺术等。这些需要与天然需要不同，是人类所特有的。由于它和人类的社会生活相联系，因此有着强烈的文化历史性。

按照需要的对象，可以把人类的需要分为物质需要和精神需要。物质需要是指对物质对象的需求。它既反映着人类对生产、生活产品的需求，也反映着人类对文化用品的需求。因此，物质需要包括天然性的需要和社会性的需要两方面的内容。精神需要是指人们对精神生活极其产品的需求。精神需要表现为人们对知识、艺术、美感、道德等观念对象的需要。一个人，不管其个性如何，物质需要和精神需要都是同时存在的。这正如高尔基所指出的：“一个人，甚至当他是彻头彻尾的市侩的时候，他仍然是爱美的，对美的渴望是一种健康的倾向，构成这种渴望的基础是属于生物学的一种对完美形式的追求”。

了解人的多种需要可以同时并存这一事实，对于处理好职工关系具有重要意义。它可以帮助企业领导和公关人员认识职工需要的复杂性，从而有针对性地设置管理目标，并采取相应的管理措施，从而促使职工把个人的合理需要与企业的共同目标有机地结合起来，才能有效地发掘职工的内在潜力，形成自觉而稳固的积极性。但是在具体的管理实践中，却有不少的人对此问题认识不清，他们在处理职工关系时往往非此即彼，把职工的多种需要对立起来。尤其是在处理先进职工的关系时，只是要求他们无私的奉献，给以崇高的荣誉；而对他们的物质利益往往忽视甚至加以反对。其实英雄模范人物也是人，也是多种需要并存的，崇高的精神追求和

现实的物质利益二者可以兼得，学雷锋拿奖金同样光荣。不然的话，只要他们对社会做出奉献，不照顾他们的物质需要，英雄模范行为就失去了长期保持的动力之源。

前几年，演员明星们“走穴”之风盛行，对于许多人的大捞，人们却见怪不怪，视之为当然。老山前线战斗英雄徐良在某地演出时因“索价3000元”而引起一片大哗，就足以证明，认真处理英雄模范人物多种需要之间的关系是必要的。旅大警备区某守备旅战士徐少林，带领8名战士在一片芦苇丛中开出200亩水面虾池，当年收益53万元，获纯利润10万元，被旅党委树立为学雷锋典型。旅长于传福在将二等军功章授与他的同时，当众交给了他2000元奖金，也曾引起很大的争论，有人认为是雷锋精神的亵渎，而于传福同志却说：“学雷锋典型既然对社会的精神文明和物质文明都有贡献，我们就应该既给精神奖励，又给物质奖励。我们把奖金发给他，目的是让人们看到学雷锋拿奖金同样光荣。”“学雷锋拿奖金同样光荣”，从个体需要的横向结构看，显然是一个科学的命题。

2、个体需要的纵向结构

多种需要虽然可以共存于同一个体的躯体之中，但是，不但不同需要产生的早晚不同，而且它们在个体需要结构中所处的地位也是不同的，这即个体需要的纵向结构。美国人本主义心理学家马斯洛（A. Maslow），于1943年在其《调动人积极性的理论》一书中所提出的“需要层次论”，是国内外心理学家试图揭示需要规律的最主要、最有影响的理论。

马斯洛认为：人的需要共有生理需要、安全需要、社交

需要、尊重需要和自我实现的需要五种类型，这五种类型从低到高可分为五个层次，从而形成一种正立的“宝塔式”结构；这五个层次又可分为高低两级，生理、安全、社交前三种需要属低级需要，必须借助一定的外部条件才能满足；尊重和自我实现后两种为高级需要，它的满足只依赖内部的主观努力即可，因此永无止境。从需要的发展讲，人的需要有一个从低到高的发展过程，高层次需要的发生和发展，必须以低层次需要的适当满足为基础；当低层次的需要不能满足时，它比高层次的需要更强烈有力，可见，它与我国古代思想家管子在其《牧民》篇里所提出的：“衣食足而后知荣辱，仓廪实而后知礼节”的思想颇为相似。由于遗传、环境、教育和个人努力程度的影响，个体的需要发展到一定阶段，就会处于一种稳定状态，而成为一种主导需要；而且，当高层次的需要发展到稳固阶段而成为一种主导需要时，低层次的需要就会退居次要的地位，“廉者不受嗟来之食”的原因即在于此。

马斯洛需要层次论的核心是自我实现，即发挥自己的潜力，表现自己的才华，实现自己的理想和抱负。他并且认为：只有这种以自我实现为主导需要的人，才是人世间最理想的人。他通过对美国著名人物的个案分析，概括出这种人所具有的十五种品质，如独立自主，有强烈地创造意识，以及离群、孤僻等。

马斯洛的“需要层次论”提出以来，引起了世界学术界的极大关注，被许多社会学科所广泛接受，几乎没有一本行为学科的著述不引述他的观点。这一理论虽然在国内外都有争论，但他所提出的思想对于我们搞好职工关系有不可低估

的启示。这种启示不仅在于他把人的需要分为五个层次，且每个层次下面都可以包括一个长长的需要网络，因而向我们展示了一个复杂的需要系统，而且在于他认为人的需要有一个从低级到高级的发展过程，高级需要的发生和发展必须以低层次需要的适当满足为基础的观点，是符合人类需要发展的一般规律的。这正如马斯洛所说：“对于一个处于极端饥饿状态的人来说，除了食物，没有别的兴趣。在这种极端情况下，写诗的愿望，获得一辆汽车的愿望，对美国历史的兴趣，对一双新鞋的需要，则统统被忘记或退到第二位。这个人做梦也会梦见食物，渴望的只是食物，充饥成为独一无二的东西”。

同时，马斯洛认为在个体成长的每一时期，各有自己主导需要的观点也是确实存在的。美国企业界巨子亚科卡因挽救了行将倒闭的克莱斯勒汽车制造公司而声名大噪之后，曾收到一万多封信要他去竞选美国总统。有一位巫师甚至打电话告诉他，亚科卡将在与布什的竞争中轻而易举的取胜。但是，对于美国总统这个辉煌的职位，不少人垂涎三尺、梦寐以求，不惜为此一掷千金。而似乎垂手可得的亚科卡却不为所动。他认为：“我现在做的正是我的专长所在，它占据了我生命中的40年。我总相信一种熟练技能不是靠变换来掌握的。一句话，我只是想把本职的事情做好，已经没有那种吞噬一切的狂热愿望。”可见，亚科卡的主导需要在于成为企业经营中的王子而非政府或政界中的帝王。人们不同的主导需要，使人具有不同的人生观并影响他后来的发展。例如我国古代的幸福观就有以下几种类型：一为儒家道德事业型，它以道德的修养与践履，以成就治国平天下的事业为人生的最

高追求和最大幸福，并主张清心寡欲、为事业而牺牲个人的幸福；二为道家精神自得型，它以个人内心的平静愉悦为最大幸福，既反对心为形役、也反对成功立业，“少私寡欲，绝学无忧”，只重视自我精神上的满足；三为道教长生逍遥型，它以长生不死，得道成仙为人生的最高追求和最大幸福；四为佛教无生解脱型，它认为人生有苦有乐，只有断灭尘缘、证成涅槃，才能达到常、乐、我、静，获得永恒的幸福；五为玄学颓废派及时行乐型，它摒弃一切高层次的追求，只寻求感官刺激，以肉体欲望的充分满足为最大乐趣；六为功名富贵型，追求升官发财、福寿双全、封妻荫子、留名后世；七为世俗温饱知足型，以无祸为福、安分守己，满足于温饱可保的世俗生活。

因此，我们在处理职工关系时，一方面要重视职工的物质利益，注意搞好职工的福利待遇；另一方面要利用职工的主导需要去激发他们的行为动机，并采取措施，鼓励他们有较高的追求，化外在的争夺为内在的激励。因为低级需要的满足，需要依赖外在的物质条件，求得而不得，只能产生对企业和社会的不满，甚至为某种物质需要的满足而做出不择手段的事来。同时，低级需要的满足，只能使个体的需要在同一层次横向发展，造成物质欲望的恶性膨胀，产生有害于社会的后果。这种危害只会随着需要的不断满足而加强。而高级需要的满足由于只是心理上的感受，且不需要依赖外在的物质条件，很难与他人发生争夺，只能产生有利于社会的结果。现在，西德各大公司企业纷纷掀起心理训练热，法国对领导层进行文化考试，日本提倡雇员与知识“约会”，都是基于这方面的考虑。

马斯洛认为最理想的人是自我实现的人，并总结出这种人的十五种品质。这种观点产生于资本主义的土壤，无疑是一种生存竞争、自我完善的观点，在资本主义社会是符合实际的。但是在我国，显然有它不可否认的消极意义。但是，如果我们“去其糟粕、取其精华”，鼓励职工既注意同志间的协作，又鼓励每个人有较高的追求，努力成才，则可以“洋为中用”，调动起全体职工的积极性来。

（二）人需要的两种因素与职工关系

1、靠保健因素稳定职工的情绪

马斯洛把人的需要分为五个层次并分为高低二级，生理、安全、社交属低级需要，它们的满足必须借助外部条件，因此属缺陷性需要，只能产生弥补缺陷的动机；而尊重和自我实现属高级需要，它们的满足无须借助外部条件而只凭借个体内部的主观要求，因此属生长性需要，它所产生的是一种求发展求提高的动机。五十年代末，美国心理学家赫茨伯格通过对许多工程师、会计师的调查分析发现，低级需要和高级需要所起的作用是不同的，并在其著作中提出了“双因素”学说。他认为：使职工感到满意和不满意的因素是不同的。前者通常产生于工作本身的因素，而后者则往往是因为外界的工作环境引起的。因此，要协调职工的关系，必须靠两手进行管理。

外界的环境因素，如企业的福利待遇、工作条件、安全状况，以及企业的政策、管理方式、上级关系等，如果处理得好，只能消除职工的不满，却不可能使他们特别满意，对激发他们的积极性也不会起很大作用；反之，如果处理不