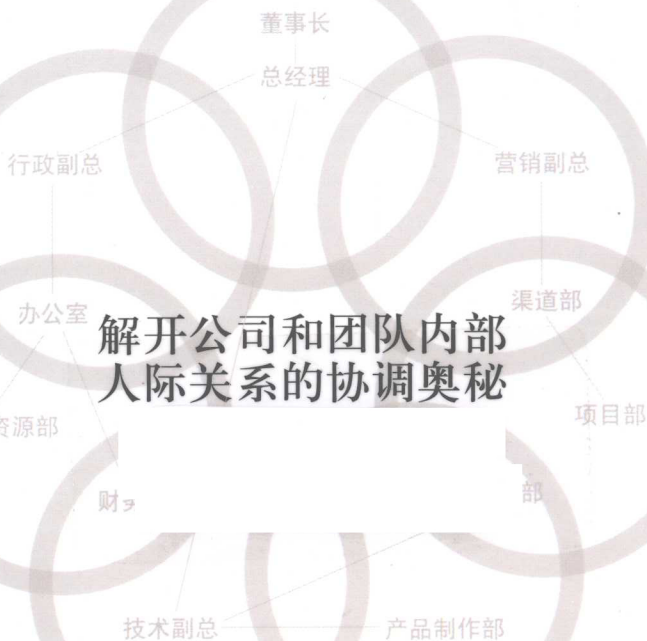


协调的魅力

领导能力教科书的终极版

解决问题 达到预期的目标
并且让你得到别人的认可
这一切的关键就在于你如何处理复杂的人际关系
包括认可别人和得到别人的认可



协调的魅力

领导能力教科书的终极版

〔韩〕崔治映 著 千太阳 译

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

协调的魅力 / (韩)崔治映著, 千太阳译. —北京:
北京理工大学出版社, 2010.6
ISBN 978-7-5640-3241-8

I. ①协... II. ①崔... ②千... III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第105025号

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2010-3083号

인정받는 사람의 조건
Copyright © Choi Chie-Young (崔治映)
2008, Printed in Korea
Chinese simplified language translation rights arranged with
Random House Korea
through Imprima Korea Agency and Qiantaiyang Cultural Development
(Beijing) Co., Ltd.
ALL RIGHTS RESERVED.

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室) 68944990 (批销中心)
68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市汇鑫印务有限公司

开 本 / 870毫米×1092毫米 1/32

印 张 / 5.75

字 数 / 117千字

版 次 / 2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷 责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 16.80元 责任印制 / 母长新

序言 被认可者属于特定人群

这些年来，我接触到了很多各行各业及各阶层的人，在对他们深入了解的过程中，他们也会向我提出各种各样的问题。作为为别人出谋划策、提供解决问题之法的人，我也一直都在为他们竭诚服务。我在归纳、整理时发现，他们提出的问题大部分与组织人事有关。也就是说，我大部分的时间都在指导他们如何解决这些问题。

他们提出的问题，貌似形形色色，但是基本上都源于一个根源——团队内的关系。这些形形色色的问题都是从这个根源上生发出来的枝枝杈杈。

与各种不同的人相处久了你就会发现，因为每个人看待问题的角度、观点及其背景和价值观不尽相同，所以人与人之间的关系显得错综复杂。然而，我们每个人又必须在这种错综复杂的关系中理清头绪，追求自己的目标。因此，任何追求既定目标的过程都不会一帆风顺，争吵、斗争、妥协等情况在所难免。

他们经常会向我诉苦，比如“没有一件事情是顺心的”，“我的周围就没有一个能帮得上忙的人，一个个都让我心烦”，“上司经常无视我的存在，我很困惑”，“那些职员简直太讨厌了，总是违背我的意愿”……人们往往会对自己

的处境深感烦躁，而且还会为这种烦躁找各种各样冠冕堂皇的理由。

虽然他们所说的压力不尽相同，但是大家无非都是希望自己在所属组织中受到别人的重视。即当人们得到别人肯定的欲望无法得到满足时，苦恼就自然而然地产生了。

人们都羡慕那些在社会上得到众人认可的人，同时也会为了自己能在所属的组织里受到别人的认可而奋力拼搏，当然也会承受一定的压力。

为什么我不被认可？

当我听到某企业研究所所长 A 的故事时，受到了很大的触动。A 是某大型企业技术研究所的负责人，他留学归国后，曾经一度工作在第一线，也因此积累了丰富的工作经验，得到了社会的肯定，堪称精英人才。A 年轻有为，他给自己定的人生目标也很高，但令我惊讶的是，我和他初次见面时，他却是一副垂头丧气的样子。在与他的交流过程中，我渐渐明白了他的苦衷。在刚当上所长的时候，他信心满怀地执行新产品开发计划，可是天不遂人愿，计划出现了很多问题。那时候，他为这个开发计划花了很多心血，甚至还配备了业界最强的专家团队，并且投入了大量的资金和时间。但是，开发出来的新产品在设计和质量上却比竞争对手的产品要逊色很多，这件事给他的打击很大，而且他也因此得到了一个“计划失败者”的外号。

在与他聊天的过程中，我向他提了几个小问题，从而明白了问题就出在他所负责的团队内部。这是一个问题团

队，如果不进行整改的话，计划绝对没有成功的可能。我在与他聊天的过程中了解到，作为一个研发团队，它连最基本的功能——团队成员之间的交流与合作都没有正常启动起来。那些原本应该与团队成员一起分享的经验和知识，都因为团队成员的闭门造车而得不到应用；那些需要充分发挥团队合作精神的工作，都因为团队成员的单打独斗而一塌糊涂。而且 A 手下的所有团队成员的表现欲都很强，都急于发表自己的观点，只想着让上司采用自己的构思，从而取得个人成果。他们每个人都想成为主导计划的主人公，每个人都想成为英雄。这样的局面，导致研究所就如同同一盘散沙，想出成绩简直就是痴人说梦。

虽然 A 博学多才，也得到了别人的肯定，但是他缺乏以团队为中心，参与团队协调与合作的意识。

此外，一个高管 B 的故事，也给我留下了很深的印象。

因为 B 只有高中学历，所以他刚进公司的时候只是一个底层的小职员，但他现在却成了这个公司创立以来升职最快的神话。当公司的战略中心由生产转到营销时，他意外地获得了一个升职的机会。在他刚成为公司高管的时候，很多人不服他，尤其是那些学历比他高的职员，团队里弥漫着偏见和嫉妒的气氛。在这样的气氛下是很难做出什么成绩来的，更别说是部门之间的合作了。但是 B 似乎根本就不在意这些，他经常和那些他刚进公司时就一起共事的、比较亲密的组长们聊天。就这样，一个崭新的人际关系网逐渐形成了。此外，他还与周围的其他高管和领导一一交流，倾听他们的心声，了解他们的欲望和渴求，通过投其所好的方式来获得他们的认可与肯定。渐渐地，他与他们

之间形成了愉快的合作局面。

其实，要改变周围人对自己的看法并不需要太多的时间。通过一对一的交流，将心中的不满和忧虑全部说出来，这样对话就会变得更加轻松了，而且这样做的效果很显著。这种谈话不仅可以消除彼此的矛盾和误会，而且还可以让自己和公司内部其他的关键人物建立一种亲密的关系。

B 还有一个独到之处，那就是每次在与公司内部主要领导谈话时都会认真地记录下对话的内容，以便从中获取更多的信息，在下次交流的时候，这些重要的信息就可以派上用场了。正因如此，他这种一对一的交流在工作中发挥了巨大的作用，他领导的团队内部形成了一种自由沟通的局面，团队成员之间的凝聚力得到了提高，因此而获得的业绩也比期望值高了很多。B 因为取得了显著的成果和在工作中表现出来的出色的组织能力，威信越来越高，最终得到了公司领导的高度信任。

那么，现在就让我们来思考一下是什么让 B 在团队中获得了荣耀，而 A 却在团队中留下了一个失败者的形象呢？我之所以向大家讲述他们两人的故事，是让大家从中领悟出道理。也许大家找出的原因是各式各样的，但我想从“协调”两个字上来分析这一问题。

很多人为了得到社会的认可，一直在努力提升自己的能力，以求成为“最好（专家）”。但是真正能得到人们认可的人，总是那些懂得协调好人们之间的关系，能聪明地解决矛盾的“多面手”。这里所说的“协调”，就是指能很好地调整和掌握人与人之间的关系的智慧，在矛盾当中起到协调作用的力量。

如果研究所所长 A 和团队成员都能约束自己的欲望，能顾大局，懂得事情的轻重缓急，然后充分发挥团体的协作精神，重新唤起团队的活力，那么，结果可能会完全不同。

就算不是第一，也可以得到认可！！

对于我的这套“协调”理论，肯定会有人提出疑问。调律只不过是给乐器调整音律而已，和一个人能否得到别人的认可有什么关系呢？

如果你现在已经联想到了为了给钢琴调音，认真聆听每一个音符，并且对每一个键进行“调律”这样的动作，那么，你对“协调”的看法已经在某种程度上与我的想法不谋而合了。

我写这本书的目的，是让你像调律师一样对待自己团队的成员。调律师为了让乐器弹出的每一个音符都准确而美妙，总是会进行一系列的协调动作。如果你想成为一个像协调师一样的优秀的组织者，那么就必须准确地把握每个团队成员的能力，并且帮助他们充分地发挥自己的实力。就像前面所讲述的 B 一样，倾听团队成员的意见，并且合理地加以利用，尽可能地让他们的能力得到充分发挥。让团队充满凝聚力，最终得到别人的认可，这就是这本书的终极目标。

我想对读者朋友们说，不要把协调当成一个深奥难懂的词语，而是要把它当成一种被别人认可的捷径。对于那些被业绩、地位束缚住手脚的人们，我真心地想对他们说，就算不是第一，也同样可以得到别人的认可。

面对纷繁杂乱的意见，只要你懂得如何对它们加以协调，不管是谁都能得到别人的认可。这时，需要的力量就是协调。

那么，怎样才能走上捷径成为协调师呢？

其实，这个问题根本就没有正确答案。虽然协调有基本的原则和方法，但是它本身并没有特定的框架和形式。能根据当时的情况，适当地演绎出来就是协调。如果协调运用得当的话，那么个人或团队所取得的成效将比预期的好得多。

我希望通过此书向大家阐释一个道理，那就是在矛盾和对立状况频发的团队内部，被认可者的品德和协调都是极其重要的。此书是一本包含成为被认可者的5种法则、8大步骤的提问书，希望这些内容能帮助大家理解有关“协调”的内容。

如果了解了协调，那么你就不用再为之前的问题而感到苦恼了。如果你是团队的队长，了解了协调你就可以从人与人之间的对立和尖锐的矛盾中解脱出来了。因为协调能让你在状态还没有恶化的时候，将存在的矛盾解决掉。协调可以帮助人们构思出独特的创意，并且能够让人们轻松地实现目标。

通过对“协调”技巧的学习，不但可以让你收获名誉和信誉，还可以让你获得一种成就感。我希望此书能让你得到你所希望的认可，也真心祝愿你能够成为世界瞩目的成功人士。

崔治映

目 录

序言 被认可者属于特定人群	1
第一章 被社会认可的人	1
每个人都想得到别人的认可	3
在充满压力的社会生活中成功的秘诀	7
懂得协调，人生就会有所不同	11
成功常在匆忙下决定的瞬间不翼而飞	15
第二章 了解了协调，社会生活将变得更加轻松	21
得不到团队肯定的原因	23
被认可者和我的不同之处	27
听取意见，分析问题，难题将迎刃而解	31
在团队中利用协调的方法	34
第三章 成为被认可者的条件	41
要让对方自己做	43
开诚布公地说出来	46
清除障碍物	50
将对方拉入我方的阵营	55

第四章	成为被认可者的 5 种法则	57
	需要一个基本准则	59
	适当地利用紧张和压力	69
	适当授权	74
	想想每个人必须做的事情是什么	80
	向目标前进	86
第五章	成为被认可者的 8 个阶段	93
	激励和支持	95
	积极倾听	103
	要成为提问达人	108
	要关注创意性讨论	112
	明确目标	118
	检查构思	123
	应对危机	131
	发挥决策力，进行商议	139
第六章	在困惑中获得认可的方法	143
	将一切归功于自己的团队成员	145
	刚愎自用的团队成员	149
	团队成员相互排斥的情况	152
	被动的团队成员	155
	就知道批评别人的人	158
	个性很强的团队成员	161
	无视过程，只求结果	164
	只有普通构思的会议	167
问卷调查		170

第一章

被社会认可的人

每个人都想得到别人的认可

在充满压力的社会生活中成功的秘诀

懂得协调，人生就会有所不同

成功常在匆忙下决定的瞬间不翼而飞

每个人都想得到别人的认可

每个人都梦想着被别人认可。爱惜自己或者认为自己是对方不可或缺的人时生发出的那种自豪感，就是支撑着人们活下去的原动力。假如你听到有人说他一生追求的目标就是得到别人的认可，请不要惊讶，这句话一点都不夸张。

世界著名心理学家亚伯拉罕·马斯洛曾提出关于人类的5种欲望的理论，其中包括社会性欲望、被尊敬的欲望、自我实现的欲望。其实，这些都是希望从别人那里得到认可的欲望。

社会对一个人认可的方式不尽相同，比如说“这人真行”，“这人是这个领域真正的专家”，“这人是重要人物”……无论是人们的社会性欲望，还是想得到组织或别人信任的心理，都属于人的欲望。

所以人们一直在为得到别人的认可而做着不懈的努力。当人们无法被别人认可的时候，就会产生一种挫败感和失落感。

怎样才是“真正的被认可”？

人们渴望得到的认可，具体表现在哪些方面呢？在给

人们进行咨询和同朋友聊天的时候,我发现大部分人对“被认可”这一概念的认识存在着很大的误区。向我寻求建议的人都说,自己在某一领域获得了第一,让别人羡慕,并且自己的名字经常被人提起,这样就说明自己得到了别人的认可。

因此,大多数人为了成为第一,不断地提升自己的能力,为了得到别人的认可尽自己所能在所从事的领域表现出最出色的才能,并且认为只有这样才能被别人认可。这些人为了从这唯一的出口突围出去,给自己设置了一套枷锁,这套枷锁让他们疲于奔命。当他们发现不管自己怎么努力都无法进入这个圈子的时候,一种深深的失落感和挫败感就会油然而生,并且一直这么堕落地生活下去。

让人哭笑不得的是,就算是那些已经成为第一,并且获得了别人客观评价的人们,也会因为想继续得到别人的认可,而承受着巨大的压力。他们也像其他人一样,为了得到别人的认可而对自己进行培训,并美其名曰“二次回炉”。

实际上,一个人要被别人认可,并不一定需要多么了不起的成就,也不一定非要成为业界第一不可。一个人被人认可并不是因为他有多么出色,而是在于他肯定了对方的价值和存在以及他高超的团队协调能力。与其一直在孤军奋战,还不如提高对方的价值,衬托他人的优点。在这种相互帮助和认可的氛围中,你将发现一条真正能得到人们认可的捷径。你仔细观察周围的人和事,就可以明白这点了。当面对一个复杂的问题时,能够引导大家通过合作顺利解决问题的人,才是真正被大家认可的人。

问题的答案就在人际关系之中

解决问题，达到预期的目标，并且让你得到别人的认可，这一切的关键就在于你如何处理复杂的人际关系。所有的问题都出在人际关系上，包括认可别人和得到别人的认可。

由于人们处理人际关系时的方式不同，有些人能够得到别人的认可，而有些人却不能。有些人为了实现自己的目标，完全不顾自己与别人的关系。每每看到这些人，我就会不禁想，这样的人生真的幸福吗？他们所希望达成的目标真的是那样的吗？

抽时间看一看你的周围吧！有的人虽然拿着高薪，站在令人羡慕的位置上，但是他们真的高兴吗？也许他们正在为背后的闲言碎语和隐约可见的孤立而苦恼。虽然因为业绩很好，他们一直在步步高升，薪水也越拿越多，但是一旦他们有事的时候却没有可以托付工作的人，这难道不是一件值得苦恼的事情吗？也许产生这些苦恼的根源就在于，他们没有解决好人际关系上的问题。虽然他们为了得到大家的肯定付出了不少努力，但往往事与愿违，成绩是提高了，却未必能得到大家的肯定。说到底，这都是因为他们不懂“协调”这个关键词。

在个人主义和利己主义盛行的今天，大多数人都在为证明自己的主张而与别人吵得面红耳赤。如果有人善于倾听别人的意见，并且将这些意见整理出来，那么必将创造出惊人的成果。而且这些善于倾听的人所取得的成绩将会被所有人看到，并且得到大家真正的认可，这是显而易见

的事情。能否运用好包括自己在内的所有人的`人际关系，是决定你人生成功与否的关键。

如果大家了解了“协调”的真正含义，并且利用它在团队生活中帮助我们提高效率，那么不管是谁都可以得到别人的认可。希望我所讲述的“协调”技术，能够帮助大家在自己所属的团队（家庭、学校、公司、会议上等）中实现“被认可”的愿望，收获荣耀。