

二十一世纪素质教育指导

杨青芝 孙卫东 著

管理学



下



内蒙古文化出版社



科学出版社



C93 / F1122

001209523

管理学

(下)

胡海甲小军 编著



贵阳学院图书馆



GYXY1209523

中国石化出版社

图书版编目(CIP)数据

管理学/杨青芝,孙卫东著. —呼伦贝尔:内蒙古文化出版社,2005.5(2009年6月重印)
(21世纪素质教育指导丛书)

ISBN 978 - 7 - 80506 - 845 - 3

I. 管… II. 杨… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 112823 号

书 名:管理学(下)

著 者:杨青芝 孙卫东

出版发行:内蒙古文化出版社

(海拉尔市河东新春路 08 号)

经 销:全国新华书店

激光排版:内蒙古文化出版社微机室

装订印刷:北京龙跃印务有限公司

责任编辑:拉·格日乐

开 本:850 × 1168 毫米 1/32

印 张:5.5

字 数:200 千字

印 数:1 - 3000

2000 年 5 月第 1 版

2009 年 8 月第 2 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80506 - 845 - 3/K · 159

定 价:29.80 元

第四章 横向管理 ——最常见的公关活动

在社交活动中,你接触得最多的是什么人?是你的朋友、同事以及其他一些与你处于平等地位的人。既然地位平等,你就无权强迫他们做任何事,那么,你如何让他们接受你的意见,按你的思路行事呢?这就是本章要讨论的问题。

一、轻轻巧巧打动人心

(一)让别人说出自己的意见

没有人愿意受人命令,接受他人的指挥,就好像我们要买东西,也不希望在店员的压迫下勉强购买。我们希望是在自己的思考、选择下,心甘情愿的付钱。

如果你是他们上司,职责所关,不得不向他发号命令。而他也不得不听从。如果你对他无命令权,就只好别出蹊径。

如果众人在讨论策略时,你是否对自己的构想最具信心?如果是的话,何不将这个构想做个“调包”,使别人认为这个妙

计是他自己想出来的,这样比你直接提出来,要有效得多。

爱德华·豪斯,在威尔逊总统执政期间,在国内及国际事务上有极大的影响力。威尔逊对豪斯上校的秘密咨询及意见依赖的程度,远超对自己内阁的依赖。

豪斯上校利用什么方法来影响总统呢?豪斯上校说:“每当我想出一个好建议时,就会巧妙地将这个建议‘移植’到总统心中,使他认为那是他自己思考的结晶。第一次发现这种情况是在一个意外的机会里;有一次我在白宫提出一项建议,极力游说他答应,他却表示出一副不以为然的样子,但几天后,在一个晚宴上,我赫然听到他提出这项方案,并说是出于他自己的构想。”

你想豪斯会打断的话,辩解说:“那不是你想出来的,是我想出来的”?当然不会,他经历过这种场面,善于应付这种局面,他要求的是最后的结果。所以他让威尔逊继续发表,并当众表示出拥护这则方案。

朋友们,当我们与人交往时,不要忘记大部分的人都像威尔逊一样,不愿公然接受他人的建议,何不使用豪斯的方法,帮助我们达到目的。

(二)不要指责别人的错误

“好为人师”是一些喜欢自以为是的人的通病,其主要的和让人印象最深刻的表现是喜欢指责别人的缺点,其出发点也许是好的,却常让人觉得难以忍受。

这不是那些被指责的人不够谦虚的缘故。每个人都难免犯错,而每个人都不愿老是被人说三道四。其实,你自己不也是这样吗?

当罗斯福任白宫总统时,曾坦承道,若他每天行事中有百分之七十五是对的,那就已经达到了自己的理想。

如果你自认每天的行事有百分之五十五都是对的,那就可以放纵自己,但如果连百分之五十五都达不到,那又有什么资格去批评别人。

你可以得意扬扬地挑出一个人的错误,但这对你有什么好处?期望他会因此而感激你吗?不可能的,这只会使他坚持己见、趁机报复,因为你伤了他的自尊。

不要对别人说:“我会证明给你看”,这句话的意思就是说:我比你聪明,我会找出证据让你屈服、改变心意。这对听的人来讲,会激起他的防卫欲而与你一战。

记着,别人也许完全错误,但他并不认为如此。因此,不要责备他:只有傻子才会那么做。试着去了解他;只有聪明、容忍、特别的人才会这么做。

别人之所以那么想,一定有一个原因。查出那个隐藏的原因,你就等于拥有解答他的行为——也许是他的个性——的钥匙。

试着忠实地使自己置身在他的处境。

如果你对自己说:“如果我处在他的情况下,我会有什么感觉,有什么反应?”那你就会节省不少时间及苦恼,因为“若对原因发生兴趣,我们就不太会对结果不喜欢。”

如果你想增进待人处世的能力,不妨看看富兰克林传,这是一本最佳的文学作品与修身励志之书。

当富兰克林年轻时,有位老教友把他拉到一边,告诉他:“宾,你这种喜欢攻击别人的个性,已经让朋友们都不喜欢接近你,他们认为,没有你在的场合,反而气氛愉快。你表现出什么都懂的样子,别人就不会再告诉你什么,因为那样做只会招惹你的批评。长久下来,你会成为孤独而无知的人,除了现在所拥有的知识外,朋友们不会再为你增广见闻,难道你愿意这样吗?”

富兰克林接受了这个劝告,他改变自己的态度,不再挑剔别人,甚至把一些肯定的语气,像:“当然……”、“我保证……”都改成“我想……”、“也许……”之类的缓和语气。即使他确知别人的见解错误,也不再断然地予以反击。逐渐的,他发现这个改变所带给他好处,使他赢得更多朋友,也使他能够勇于承认自己的错误而不会感受到太多的羞辱。

当我们犯错时,宁愿自己承认,也不愿由别人指责。所以只要处理得当,我们反而会因为自己坦白认错而感到骄傲,原因很简单,自尊的维护胜于一切,在顾及面子的情况下,任何冲突争执都易于和平解决。

何瑞斯·葛林雷是美国南北战争时最有名的一位编辑。他深信凭一场辩论可以改变林肯的主张而同意自己的见解。于是月复一月,年复一年,他发表着刻毒的文章攻击林肯。

这些恶毒的字句能使林肯屈服吗?当然不会,这只更加显示出他的无知和荒谬。

在大部分的情况下,要改变别人的意见是不容易的,为什么要把事情弄僵呢?何不运用巧妙的手法来婉转地达到目的。

(三)给别人留几分面子

有一则寓言:风与太阳争执谁才是强者,风说:“我们打赌,看看谁最先能叫地上穿着大衣的那位行人把衣服脱掉。”

于是,太阳躲到云后,风开始发挥威力,但风吹得愈凶,行人把衣服裹的愈紧。

最后,风平静下来而放弃了,太阳便从云层中露出笑脸,没有一会儿工夫,行人就把外套脱掉了。太阳便劝告风说:温柔与友善才能战胜暴力与愤怒。

古老的寓言依旧合乎时代的意义,太阳的温和使人们乐意

退去外衣,风的冷峻反而使人们更加裹衣取暖。同样当你想让别人改变主意,接受你的意见时,采用冷漠、激烈的方式,只会增加别人的抵触情绪,如果采用温和友善的方式,却能使人自动解除武装。

如果你的心情不好,发脾气可能会使你好过些,但是你这种敌意、鲁莽的态度会使人接纳吗?

武德罗·威尔逊曾说:“如果你挥舞着拳头来找我,我会告诉你,我的拳头比你还有力,但是如果你说:‘我们坐下来讨论讨论,我们的观点为何产生差异’,那么会发现,我们的距离并不遥远,事实上只有小部分的见解不同,而大部分的都已达于一致。所以只要我们有耐心去化解歧见,就可以拥有和谐的关系。”

有人说:人生在世,名利二字,这大概是对的,对人来说,没有机会得享大名,但荣誉感还是有的,每个人都会着急维护起码的面子。俗话说:人要脸,树要皮。树没有皮就会枯萎,人丢了脸面呢?这句话已经把名誉的重要性提高到了接近生命的意义。所以,我们应该记住,无论我的意见多么有道理,在让人接受时,也要注意不伤及人的面子,因为维持脸面比我们讲的任何道理都有道理。如果为了自己的脸面而伤别人的脸面,则是一种损人利己的行为,不值得称道。

在劝道别人时,如果能时时记得照顾别人的面子,那么,成功的可能性就会陡然增大。请看下面这则例子:

美国历史上曾发生一次令人震撼的大罢工,伊利特带领众人要求加薪,工厂的设备被捣毁、军队也来镇压,一场血腥残酷的暴动即将展开,身为主管的洛克斐勒如何处理这件事呢?

当时工人们心中充满了恨,洛克斐勒希望说服他们,但他如何着手呢?下面就是整个故事的大概情形:洛克斐勒与罢工者的代表对话、建立友谊。这段谈话内容本身就是一篇佳作,它平

静了工人們的暴怒,使工人乖乖回去上班而絕口不提加薪的事情。

洛克斐勒對工人們的談話充滿了友善,並一再表達他對工人們的敬意與感激。談話的開始是:“在這一生中,這是我感到最榮幸的一天,能夠與公司主管及勞工代表們齊聚一堂,在我有生之年,將不會忘記這次經驗,兩周以前,對各位而言,我可能還是個陌生者,但前一周我拜訪了許多勞工代表,認識了你們及你們的妻子、兒女,所以現在我應該不是個陌生人,而是你們的朋友。因此我願與你們共同討論一下我們所關心的問題。因為這是勞工代表與公司行政主管的咨商會議,承蒙各位看得起我,我才能在這兒發表意見,所以我不會偏向任何一面,一定會為勞工們爭取應得的利益。”

這就是將敵人變成朋友的一大藝術,不是嗎?

假如洛克斐勒與勞工代表們強辯,指責他們的錯誤,那會演變成什麼情形呢?只會激起更多的怨怒與憤恨。

(四)給別人的腦筋松松土

一般來說,人都有一種慣性思維,喜歡按自己的思路行事。這不一定是認為自己的思路是最正確的,能达到最好的結果,主要是覺得改變自己的思路比較費勁,怕麻煩。當別人提出更好的意見時,自己也可能會聽得進去,甚至還可能真的覺得好,但卻不會改變什麼,左耳朵進去,右耳朵出來,如水過鴨背,風過蘆葦,什麼痕迹也不會留下。事後後悔沒有聽從別人的意見,則是另外一碼事。

如果想讓別人聽從自己的意見,應該採用一些比較特別的办法,使別人的思想受到震動,這樣他才比較容易改變慣性思維,接受你的意見。就像農民給自己的菜園子澆水一樣,越是干

润的地,可能越是浇不进水,如果用锄头将土松一松,水就容易浇得进了。要让别人接受自己的意见,有时也得给别人的脑筋“松松土”。

在生活中,这种给人的脑筋“松土”的例子很多。例如,小伙子向大姑娘求婚时,那些“大师级”的情话也可能打不动她的芳心。如果一膝跪在地上,简简单单的三个字,我爱你,就能让她心旌摇荡。家长教育小孩时,那些能让孩子日后“健康成长”的话,他们可能一个字也听不进去;若是手上拿着一根棍子,那么,说出来的话即使是错的,比圣旨还管用。夫妻吵架时,一个喊打,一个喊不怕,吵来吵去也不分上下。若是其中一个突然大发神经,将一个茶杯什么的摔在地下,可能会让对方立即闭嘴。

当然,以上列举的事例,只是说明给别人脑筋“松土”的作用,方法却不一定正确,请读者朋友慎勿乱用。

在给人的脑筋“松土”时,如果能运用一点幽默,效果会更显著。下面再举一则完全可以借鉴的事例:

美国《费城晚报》是一份发行量颇大的报纸,广告业务也比较多,已经让读者厌烦,读者们已经不愿意买它了,这种舆论是竞争对手制造的谣言?还是读者的一般看法?这些都不得而知,但不管出于何种原因,都必须把它平息下去,因为它会给自己的业务造成不良的影响,一份吸引不了读者的报纸是不能吸引广告客户的。

但怎么进行呢?

《费城晚报》采取了下述行动:

它把该报一个平常日子里所有版面上的各式新闻及文章全部剪下来,加以分类,印成一本书。这本书的书名就叫《一天》,共有 307 页——和一本售价 2 美金的书本页数一样多;然而《费城晚报》把一天的新闻和文章印出来,并且公开发售,但售价不

是2美元,而是令人吃惊的2美分。

那本书的印行,戏剧化了一项事实:《费城晚报》刊登了大量深具可读性的有趣新闻及文章,读者平日花很少的钱,就能买到大大超值的知识与信息。这个方法比光是发表一些数字及谈话,更生动,更有趣,更能表现事实,并留给人深刻印象。

(五) 请将不如激将

每个人都有好胜心,都希望比别人强,不愿落人之后,如果能把别人的好胜心激起来,就能让人踊跃向前,比拿棍子赶他还跑得快。

古典小说有很多运用“激将法”的例子。比如,对老将说:您老人家年纪大了,该歇歇福了,就不要跟小辈争锋芒吧?对小将说:人家是百战名将,你可得小心!等等。

在现实生活中,“激将法”有更泛的用途,也被用得更多。比如,你想请某人办事时,这么客客气气地求他:“这件事很简单,浪费不了你多少时间,麻烦你给办了吧!”这无疑是在压制人家的好胜心,人家多半不会答应,即使答应也会勉强。因为你把事情说得这么简单,人家即使办成了,也算不上什么,当然不乐意办了。如果你是这么说:“这件事我不知道怎么办才好,不知你行不行?”或者说:“这件事恐怕只有你才能办,别人恐怕对付不了。”这样说就能激起人的好胜心,办成了也有成就感。

在使用“激将法”时,需要注意一点:要做得自然而然,不能太露痕迹。因为现在的人脑瓜子特别灵,不像古人那么纯朴,一旦发现你在用计,他就会想:瞎,你以为你比我聪明,骗得到我?这时,他的好胜心就不会针对你要求的事情,而是你的智力了。简言之,他不答应就意味着在智力上胜了一招。

那么,怎样才能做到不着痕迹呢?唯一的办法是,你确实需

要他帮忙时才能请他帮忙。或者是你真的不会干,或者是你真的没时间干,自然而然就需要请人帮忙。如果你只是想沾人家的便宜,剥削人家的劳动,无论怎么掩饰也会露出马脚来。

当你请人办事的是不止一个人时,如果能激起他们相互之间争胜的欲望,那是再好不过了,必能收到意想不到的奇效。下面是一则激发竞争的例子,很值得琢磨一下:

查尔斯·史考伯是位大企业家。他属下一家工厂总是完不成生产任务,于是,他就亲临现场向工厂经理查问原因。经理抱怨说,他已经运用了各种方法,就是没有把工人的生产积极性调动起来。

当时日班已经结束,夜班正要开始。

“给我一根粉笔,”史考伯说。然后,他转身而对靠近他的一名工人,问道:“你们这一班今天制造了几部暖气机?”

“6部。”

史考伯不说一句话,在地板上用粉笔写下一个大大的阿拉伯数字:“6”然后走开。

夜班工人进来时,他们看到了那个“6”字,就问这是什么意思。“大老板今天到这儿来了,”那位日班工人说,“他问我们制造了几部暖气机,我们说6部”,。他就把它写在地板上。

第2天早上,史考伯又来到工厂。夜班工人已把“6”擦掉,写上一个大大的“7”。

日班工人早上来上工时,当然看到了那个很大的“7”字。原来夜班工人认为他们比日班工作强,是吗?好吧,他们要向夜班工人还以颜色。他们热烈地加紧工作那晚他们下班之后,留下一个颇具威胁性的大“10”字。

不久之后,这家产量一直落后的工厂,终于比其他的工厂生产得更多。

原因何在？

史考伯说：“要使工作能圆满达成就必须激起竞争。我指的并非是赚钱的手段，而是激起超越他人的欲望。”

超越他人的欲望。是振奋人们精神的一项绝对可靠的方法。史考伯仅用一支粉笔和一个数字就证明了这一点。

二、融洽人际关系的技巧

(一)避免争论

男高音歌唱家真·皮尔士在谈到争论时说：“当一个大吼的时候，就没有沟通可言了，有的只是噪音和震动。”据说，他和妻子和睦相处了半个世纪，靠的就是避免争论。

十之八九，争论只会使双方比以前相信自己是绝对正确。你赢不了争论。只要是输了，当然你就输；如果赢了，还是输了，为什么？如果你的胜利，使对方的论点被攻击得千疮百孔，证明他一无是处。那又怎么样？你会觉得洋洋自得。但他呢？你使他自惭，你伤了他的自尊。他会怨恨你的，就很难赢得其友谊。所以，与朋友或他人相处，都要避免争论。当你和朋友各有看法时，当你和他人发生意见冲突时，你可以采取下列方法：

1. 欢迎不同的意见

记住这一句话：“当两个伙伴意见总是不同的时候，其中之一就不需要了。”如果有些地方你没有想到，而有人提出来的话，你就应该衷心感谢。不同的意见是你避免重大错误的最好机

会。

2. 不要相信你直觉的印象

当有人提出不同意见的时候,你第一个自然的反应是自卫。你要慎重。你要保持平静,并且小心你的直觉反应。这可能是你最差

3. 同意仔细考虑反对者的意见

同意出于真心,你的反对者提出的意见可能是对的。在这时,同意考虑他们的意见是比较明智的做法。如果等到反对者对你说:“我们早就要告诉你了,可你就是不听。”那你就难堪了。

4. 为反对者关心你的事情而真诚的感谢他们

任何肯花时间表达不同意见的人,必然和你一样对同一件事情感到关心。把他们当做要帮助你的人,或许就可以把你的反对者转变为你的朋友。

5. 延缓行动,让双方都有时间把问题考虑清楚

建议当天稍后或第2天再举行会议,这样所有的事情才可能都考虑到了。在准备举行下一次会议的时候,要问问自己:

“反对者的意见,可不可能是对的?还是有部分是对的?他们的立场或理由是不是有道理?我的反应到底是在减轻问题或只不过是减轻一些挫折而已,我的反应会使我的反对者远离我还是亲近我?我的反应会不会提高别人对我的评价?我将会胜利还是失败?如果我胜利了,我将要付出什么样的代价?如果我不说话,不同的意见就会消失了吗?这个难题会不会是我的一次机会?”

当你把各方面考虑都考虑周详了,你就会发现原来没什么需要争论的。

(二)勇敢地认错

每个人都有可能犯错,我们自己当然也不例外。犯错的怎么办?唯一正确的选择是承认错误。承认错误虽然未必能改变事情的结果,却能显示自己坦荡的胸襟,至少比让别人来指出自己的错误要好得多。

如果我们知道免不了会遭受责备,何不抢先一步,自己先认罪呢?听自己谴责自己不比挨人家的批评好受得多吗?

你要是知道有某人想要或准备责备你,就自己先把对方要责备你的话说出来,那他就拿你没有办法了。十之八九他会以宽大、谅解的态度对待你,忽视你的错误。

一个人有勇气承认自己的错误,也可以获得某种程度的满足感。这不只可以清除罪恶感和自我卫护的气氛,而且有助于解决这项错误所制造的问题。

一般人不愿意承认错误的原因是害怕丢面子。其实,只有为错误狡辩才会丢面子,勇于认错只会让人对你刮目相看。请看这则事例:

美国南北战争中,南方军队的统领是李将军。李将军是一个温尔文雅的人,又是一个品德高尚的人,把军人的荣誉看得比生命还重要。他率领的军队打了不少胜仗,却在最后犯了一个致命的错误:命令部下皮盖斯打了一场得不偿失的攻坚战。

皮盖斯突击是西方历史上最令人激动的一场战役。皮盖斯本身是个传奇人物,他褐色的卷发几乎到达肩膀,士兵们心甘情愿跟着他,想打联邦一个措手不及。

岂料联邦步兵突然攻击,把皮盖斯军队打得七零八落,五千人中,有五分之四都已倒下。皮盖斯带领着残余部队继续前进,当他们到达生孟特瑞山脊时,他挥舞着剑大叫:“兄弟们,进攻

啊!”

刺刀上都染上了鲜血,最后,他们把南方的军旗插在生孟特瑞山上。

皮盖斯突击是一场英雄式的战斗,但却是南方没落的开始,李将军失败了。李将军充满了悲愤、自责,他向南方联邦总统请辞。请他再聘任一位“更年轻、更能干”的人来带兵。如果李将军要推卸这次突击责任的话。他可以找出一箩筐的理由,但他高洁的品格,使他不推诿责任。当残兵突击回来后,他亲自迎接,并为自己的错误而向他们致歉。

众所周知,李将军是一个最后的失败者,但他们没有受到失败者通常会受到的鄙视和唾弃,人们仍将他当一个失败的英雄来崇拜。这与他推卸责任,不隐瞒错误有莫大的关系。

(三)学会安慰别人

安慰是人类最珍贵的精神药剂之一。对于一个遭遇不幸的人来说,别人的安慰和同情可以弥补心理上的创伤,使其忘记昨天的痛苦,振作精神,为明天奋斗。

但是,安慰别人需要一定的技巧,否则,安慰就起不到作用,比如说,一个朋友生病了你到医院或他家里看望他。你也许会说:“安心休养一些时间吧。”如果这句话出自一位医生之口,病人会觉得这是在安慰。除了医生说出之外,病人一般很难从这句话里得到任何安慰。

那么,你应该怎样安慰呢?

如果你的朋友不便行走,却有谈话的精力,那么你就不一定生硬地说些安慰话。你可以说说外面的趣闻,说些幽默的生活故事,也可以说一些别人战胜病魔的经历,让他从你的谈话中得到一点快意。这时你也最好不要去直接询问他的详细病状和调