

新 资 本 论 文 丛

盘活你的**协调资本**

生存竞争的基本素质

成功的 90% 是协调人际、和衷共济带来的，只有 10% 才是由技术的突破带来的。

——美国通用汽车首席科学家
查尔斯·科特林

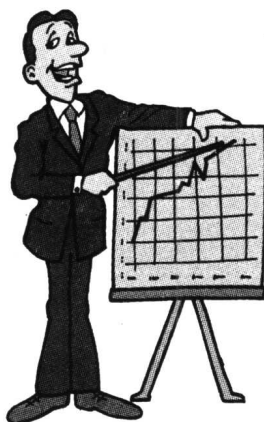
Activate the
Capital of Coordination



新资本论文丛

盘活你的协调资本

张杰涵 张苏萌 编著



長 春 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

盘活你的协调资本 / 张杰涵, 张苏萌编著. —长春:
长春出版社, 2004.4

(新资本论文丛)

ISBN 7-80664-670-1

I. 盘... II. ①张... ②张... III. 人际关系学—通俗读物
IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 029518 号

责任编辑: 张耀民 封面设计: 昆虫工作室

长春出版社出版

(长春市建设街 1377 号 · 邮编: 130061)

网址: <http://www.cccbs.net>

业务电话: 8563443 发行电话: 8561180

长春大图视听文化艺术传播中心设计制作

吉林农业大学印刷厂印刷

新华书店经销

787×960 毫米 16 开本 16.5 印张 242 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

《新资本论文丛》编委会

总 策 划 向 洪

学术顾问 祝小宁 龙传人 杨明洪 俞 华 粟士勇
廖民生 张 强 江 昀 游 勇

主 编 向 洪 张日新

副 主 编 孙 萍 向欣欣

编 委 向 洪 张日新 李向前 向欣欣 孙 萍
陈 志 文 强 张智翔 向洪远 刘建萍
李忠鹏 马爱丽 向泽敏 刘 红 王本书
邓 昆



《新资本论文丛》总序

我们应该知道这样一些事实：

世界上 1/5 最富有的人消费着全球商品和服务总量的 86%，而 1/5 最贫穷的人仅消费 1.3%；1/5 最富有者消费全球肉类和鱼类总量的 45%、能源总量的 58%，占有 74% 的电话线和 87% 的汽车。

世界上最富有的 3 个人（比尔·盖茨、保罗·艾伦、沃伦·巴菲特）拥有的财产超过了 48 个最不发达国家国民生产总值的总和。

在成功者比比皆是的今天，大多数个体所面对的生存压力却越来越大。但是，与拥有金钱资本的富豪们相比，我们中间的大多数人也有自己尚未开发的“资本”。这些非金钱的资本事实上比金钱资本更能带来成功，想当初，也没有多少金钱的比尔·盖茨们，正是利用这些非金钱的资本使自己走上了成功的道路。

这些非金钱的资本就是我们为读者奉献上的《盘活你的心理资本》、《盘活你的性格资本》、《盘活你的思维资本》、《盘活你的应变资本》、《盘活你的口才资本》、《盘活你的协调资本》，这些资本不但已经存在于每个人身上，而且还可以通过学习的途径继续无限制地增长，当这些非金钱的资本被有效的激活之后，它就会为你走向成功提供能量。

本套丛书有超前议论、有启示叙述、有成功案例、有前瞻观点；有新思维、新观念、新创意、新角度。其操作性和针对性较强，有助于你





开发、激活、学习、运用这些非金钱的资本，有助于你在知识经济时代的财富竞争中获得一席之地。

愿这套丛书能在价值观念、意识形态、思维模式以及生存方式上，对你有所启迪和借鉴，使你能够因盘活这些资本，而从此走向成功之路。

编委会

2004年3月



序 言

从资本角度探讨协调，是一个全新的话题，内容虽不新鲜，但却是对其在原有基础上的提升。

现代企业的构成及活动可以说十分复杂，也可以说十分简单。当我们单纯地去理解企业构成及活动的时候，就会发现它涉及许多因素，这种情况下，感觉复杂是肯定的；而当这些不同的因素协调配合的时候，我们就会发现，企业的构成及活动其实非常简单。

一个成功的企业，是一个高效配合的整体，如此才能在竞争激烈的市场上进退自如，不断发展壮大。企业之所以能够达到如此和谐的状态，其决定性的因素就是协调。

协调的内容是指企业面对的各种人际、社会或与其他企业之间的关系，这些关系在一定程度上左右着企业的兴衰。协调得当，企业就会有良好的内外部运作环境，企业发展如虎添翼；协调得不当，一件很小的人际危机也有可能引发企业的全面危机。

本书从探讨企业如何协调各类关系的角度出发，提出了许多有针对性的建议和技巧，通俗易懂，实用性强，也可以说是当今企业必须掌握的一种“企业关系学”。

本书在完成过程中，向洪、孙小金、何幻、李锦林、邵炜江、程超、周鹏等同志参与了资料准备和部分创作工作，参与的作者还包括：

王雪、李晓东、张雪山、卢永记、程晓莉、陈钊、李九江、代雯、邓运洪、吴大勇、邓庆郁。

著者

2004年2月



目 录

第 1 章 何谓协调 / 1

- 企业需要掌握的新能力 / 1
- 协调能力是一种知识修养 / 6
- 协调能力与个人修养 / 13

第 2 章 人际沟通方法 / 20

- 第一印象 / 20
- 倾听的艺术 / 31
- 演讲与会议 / 37
- 电话沟通 / 44
- 商业信函 / 48

第 3 章 交际与应酬 / 52

- 工作餐与宴会 / 52
- 赠送礼品 / 60

第 4 章 员工关系的协调 / 70

- 员工第一 / 70
- 沟通使管理更有效率 / 77
- 权力的运用 / 84
- 日常工作中的协调 / 99

第 5 章 协调与人才的关系 / 114

- 人才是企业之本 / 114





对人才投资 / 118

授权 / 122

以资本换智本 / 125

第6章 协调顾客关系 / 130

取悦“上帝” / 130

消除危机 / 139

服务至上 / 146

第7章 合作伙伴关系的协调 / 152

合作的原则 / 152

协调与供销商的关系 / 158

从协调到协作 / 160

其他合作伙伴 / 175

第8章 协调在谈判中的作用 / 185

有冲突才会有协调 / 185

谈判过程中的技巧 / 191

达成双赢 / 200

第9章 协调公共关系 / 213

企业形象塑造 / 213

协调公共关系的方法 / 219

协调与媒体的关系 / 229

第10章 协调与政府的关系 / 237

政府对企业的的作用 / 237

协调与政府关系的方法 / 245

主要参考文献 / 254



第 1 章

何谓协调

One 企业需要掌握的新能力

协调的含义是“配合得适当”。在构成企业的各种因素中，并不是每一种因素先天就恰到好处，如果不由企业家主观进行协调配合，再有利的企业环境也不会使企业成功。

处于各种“关系”中的现代企业

在企业活动中，涉及的因素相当广泛，政策、媒体、顾客、合作伙伴、社会环境等等，无一不影响着企业的盛衰。

在企业内部，经营活动的构成、员工之间的合作也对企业的成败有着影响。

如何使这些因素配合适当，是企业家所要面对的艰巨课程。从总体上看，所有对企业有着影响的因素都需要协调，都应该配合适当，挂一漏万，就会使企业陷入困境。三株集团声势浩大的“伟哥”营销活动因忽略政策因素而夭折；瑞士钟表业因忽略公众对廉价手表的需求而将“钟表王国”的桂冠拱手让于他人，这些都是极为深刻的教训。从局部来看，对企业有着影响的因素更需





要协调。比如：能和政府的有关政策配合好，企业发展必定会一帆风顺；新闻媒体的舆论导向有着两面性，从不同的角度报道企业的有关信息，对公众的影响是不相同的；员工配合适当，万众齐心，问题迎刃而解；顾客对企业有好感，企业的产品怎么会愁销路？

对企业有着影响的因素有时可能和企业的目标是互相对立的，要化解这种对立，只有通过协调才能达成。

糖甜盐咸，势居两极。要更甜，人们自然是加糖不加盐。事实上，加少许的盐，那甜会更有滋味。所以如此，正是对立的相辅相成。

与己对立的人和事物，人们都希望除之而后快，这是人之常情。不过，世间总是有许多无法排除、挥之难去的东西，令我们苦恼烦躁。之所以无法排除、挥之难去，就在于这些东西本不该排除、本不该挥去。

对立使我们感到自己的存在，没有对立，不仅我们的存在会失去光彩，世界恐怕也难以存在。

与其苦思如何排除对立面，不如想些办法去接纳、调和它们，如此才有成功人生，才可尝天赐美味。

协调，存在于人与人之间，也存在于人与物之间，也就是说万物互相调和而存在。如果不知道月亮到哪里去了，太阳也失去了踪影，想要再找回来，困难可就大了。幸运的是，毋需运用我们的能力，宇宙间已经拥有了最好的协调。

协调并不是固定的，而是不断地在发展。分子发展的同时，分子与分子间也一面调和、一面发展。若说有“协调”这种东西，那它也需要发展。分子发展，协调的力量也发展……

“协调”这股力量能使企业在其他条件不变的情况下创造出更多的财富。这股力量形成于无形，却对企业贡献颇多，就像厨师的手艺，在不增加任何调料的情况下，高明的厨师就是比普通的厨师更能烹制出美味佳肴。

协调是企业家所拥有的智慧财富，当它被运用在企业的经营活动中时，也就具有了资本的力量。

所以，企业家通过协调来处理企业内外的因素，是企业永远立于不败之地



的正确选择。

企业即人

虽然从协调的角度看企业，人的因素不是惟一的，但是，世界是因为人的存在才变得丰富多彩，万物是因为人的生活而显得多姿多彩。一个生机勃勃、兴旺发达的企业总是充满着朝气和活力，这些朝气和活力的来源就是企业中的人。只有充分培养、调动人在各方面的能力，整个企业才能有所发展和前进。因此，人员的培养和教育对于一个企业至关重要，它和企业的命运休戚相关。这也是本书以人际关系为出发点探讨“协调”的原因所在。

企业到底是什么？或许人们可以找出很多近乎正确的答案，但我的回答只有一个——企业就是人，或者说企业是人的集合体。

在通常分析构成企业的要素中，资本是个不可或缺的组成部分，但资本本身并不能给企业带来利润，只有依靠掌握它的人，它才能发挥应有的作用。一个企业若有一个高素质的人才群体，那么该企业运作资本的能力就越高，资本增值的可能性也就越大；反之，资本若被一群平庸的人所掌握，非但不能增值，还会贬值。

因此，人对于企业始终是最重要的。企业的各种组织、规章、管理都是为了将企业内部人员撮合成一个高效有战斗力的群体，而完成这些工作的仍然是人。人对于企业是非常重要的，以至于现在有了“人力资本”的说法。

在企业的人员构成中，有垂直的上下级关系，也有平行的同事关系，这些人员有着不同的文化背景，性格各一、能力不均，要形成一个高效有战斗力的团体，仅靠规章制度来规范是不够的，更多的时候需要相互协调。

这种协调有两层含义：一是领导者和下属之间关系的协调，二是同级员工之间的协调。协调工作做得好，“人力资本”得以充分开发利用，企业就会兴旺发达；协调得不好，企业内部矛盾重重，处处掣肘，企业的处境就令人堪忧。

松下幸之助曾说：“事业的成败，取决于人。”这话的确不错，但人又取决于什么呢？取决于协调。如果说人是企业成败的关键，那么，协调就是人能够



充分发挥作用的关键。

换一句话说，人是企业的人力资本，那么出色的协调能力也就是人力资本的组成部分。

比如在商业企业内部，除商业本身外，还有很多很多其他方面：社交活动、友谊、风度、忍耐、礼仪和一整套其他文化特征。这些虽然只是处理人际关系中的常识，但也是商业中不可分割的组成部分。

20 世纪 70 年代后期，美国有十来个州的有关人员争先恐后地奔走游说，渴望争取日本尼桑汽车公司在本州内设厂，结果田纳西州在角逐中获胜。人们事后得知，日本人选择该州固然有很多原因——地理位置、劳动力、奖励措施等等，但最起作用的一个因素是田纳西人的热情接待及谈判小组所表现出来的诚意和处世风格。田纳西人潇洒自如的举止、从容不迫而高效的办事风格，都给认为作风几乎同本质一样重要的日本人留下了深刻的印象。

田纳西州当时的州长拉巴尔·亚历山大亲自出马，用他的魅力和耐心征服了日本人。日本人喜欢这样。他们特别喜欢身居高位的人亲自并一再拜访他们。此后，随着尼桑的进入，其他日本厂商也接踵而至。东芝、夏普和布里奇斯通很快都到田纳西州开设工厂。今天，田纳西州为拥有日本在美国全部投资的 10% 而自豪。日本人纷纷到此设厂的原因何在？一个重要的原因是日本的决策者们和与他们打交道的田纳西人相处融洽。

我们怎样才能熟悉其他人并与之融洽相处呢？我们接着将仔细讨论很多做法来达到这一目的。这里且先举例：一个传统的行之有效的做法是邀请他们来家作客，邀请他们进入我们的部分生活。让他们看看我们为之骄傲的几件古老家具；让他们看看孩子们从小到大的照片：从小淘气到骑三轮自行车，到十几岁一直到进入大学。当然也得让他们看看浴室里的油漆正在剥落。在无形的层次上，还需要一套特别的商业技巧和能力，例如同情、尊重和客观判断。

总之，在企业活动中，人和人之间打交道几乎是全部的内容，而人和人之间协调配合，妥善处理人际关系则是重中之重。



管理是一种协调

企业是个组织，它的一切都围绕利润而存在，要使这个组织发挥最大的效率，只有依靠科学、严密的管理。管理是每一个企业家十分推崇又非常头痛的事情。没有好的管理手段，一个看上去很强大的企业也不会有优良的财务报表。

对于企业管理，管理专家们用各种理论从不同的角度加以探讨，并有过许多真知灼见。但是，企业管理是一个十分复杂的课题。同样一种管理模式，在不同的企业并非都会成功；在长期实行某种成功管理模式的企业，如果管理者不同，成效也会有所不同。一些管理专家还倡导在企业管理中以“法治”取代“人治”，从而保证管理制度能够成功。

事实上，企业管理的目的是为了使企业组织的各个部门能够形成有效率的配合，从它的作用上来讲，管理本身就是协调。协调效果的好坏既取决于实行什么样的管理制度，更取决于负责实施这些制度的领导者。

科学的企业管理制度是有助于企业管理的，但制度并非目的，而只是手段，过分依赖制度的管理会僵化而缺乏灵活性，会使员工缺乏活力和创造性，企业在市场上也将是反应迟钝的平庸型企业。

所以，在企业家的企业进行实际的管理工作时，并不会完全让制度来主宰管理，而是让管理工作在制度的基础上有更多的灵活性。比如现在的高科技企业在管理科技人员时，惟一的制度就是要出成果，至于这个成果何时完成，怎样完成，几乎不存在任何限制。

巴特是微软的首席技术官。比尔·盖茨同他见面的时间屈指可数，也没有要求巴特必须在多少时间内拿出多少项技术成果。这种看上去十分放任自流的管理并没有让微软白白付给巴特薪水，巴特在两年的时间内开发出了4项有价值的科技成果。

这也是管理的一种方式，因为管理的实质就是要使员工发挥出最大的工作能力。当微软等高科技企业发现这种不需管理的管理方式用于管理科技人员最有效果时，也就毫不犹豫地加以采用了。在这种管理方式下，传统的企业管理



制度几乎没有发挥任何作用。

当然，企业管理的内容是十分丰富的，在本书中我们无意将读者引进这个复杂的迷宫，而是让企业家们更多地重视人在企业管理中的作用。

只有人才是企业中最具创造力的因素，在马克思的经典著作中提到，人的劳动是使企业资本增值的惟一源泉。另外，在所有的管理对象中，几乎无一例外都是对人员的管理，即使是对企业除了人力之外其他要素的管理，也必须要通过人才能执行得下去。

所以，从这个角度来说，企业管理对企业组织的协调其实也是对人力的协调。美国管理学家托马斯·彼德斯就曾这样说：“如果你想提高生产率和相应的盈利报酬，你就必须把你的职员视作最重要的资产。”

Two 协调能力是一种知识修养

协调能力是一种综合能力，离不开知识、修养及为人处世，更离不开敏锐的市场眼光。

协调能力是知识的综合体现

具有高超协调能力的企业家，其成功的基础来自于丰富的知识储备。风度翩翩却胸无点墨，口若悬河但总不得要领，八面玲珑却不能正确运用，这样的企业家所具有的“协调能力”不可能给企业带来实质性的好处。

著名物理学家费米在一次讲演中曾经提出这样一个问题：芝加哥需要多少位钢琴调音师？然后，费米自己回答说：“假设芝加哥有 300 万人口，每个家庭有 4 口人，而全市 $\frac{1}{3}$ 的家庭有钢琴并需要调音，那么，一年共需调音 5 万次，每个调音师每天能调好 4 架钢琴，一年工作 250 天，共能调好 1000 架钢琴，是所需调音量的 $\frac{1}{50}$ 。由此推断，芝加哥共需要 50 位调音师。”这是一个典型的“连锁比例推论法”，实际生活中经常用到，尤其对于一个企业的总经理来说，如果头脑里没有事先的知识积累和预备常识，又如何做出合理的预





测和准确的市场判断？

在许多社交场合，都会有一些“交际红人”，他们是社交场合中的焦点，能吸引很多人的注意力。他们所拥有的全部知识也许就只是“社交”而已，所以他们在社交场上红得发紫，但在社交场合之外却一钱不值。他们之所以在社交场合之外不能够获得成功，是因为他们缺乏社交场合之外的知识。

一个有幸能跻身上层社交圈子的人，如果他具有商业素质，肯定会在人际交往中获得许多对他有用的信息，从而使自己的事业更上一层楼。华尔街炒股大王彼得·林奇幼年时曾在高尔夫球场当球童，每天陪着那些富翁们打球，耳濡目染，学会了炒股，最终成为了“华尔街第一理财家”。古往今来，在高尔夫球场上充当球童的人不少，但从中获益并成为亿万富翁的，恐怕就只有彼得·林奇一人。

在现代商界，没有知识的人是站不住脚的。虽然中国商界曾有过大批低教育程度的成功者，但这并不具有普遍性。要能成功运作一个现代企业，知识是关键。在中国进入 20 世纪 90 年代之后发迹的富豪，多数都是拥有高学历的知识型企业家。

知识不是先天带来的，而是通过后天学习逐步积累起来的，也许每一个接受知识的人天资有高低之分，但都不能绕过学习这一环节。

协调能力是知识的综合体现，比如企业家要协调好同员工的关系，就要涉及到心理学、口才学及与本企业有关的知识，如果有所欠缺，就很难达到协调的目的。

还比如在企业营销策划中，如何动用最少的人员和财力，在最短的时间内、最有成效地占领某一个目标市场，就要牵涉到各种经营知识的具体应用。企业家交朋友，是为了求得智能上的互补和利益上的互补，善交朋友的人，常把目前利益和长远利益结合起来考虑，常把自身的实力（力量、品格、智能、形象、外界联系等）同他人的实力及所处环境结合起来考虑，从而结交不同时期、不同层次、不同深度的朋友，这种协调人际关系的能力，其实也涉及到许多知识的运用。

