

● [美] 托马斯 L. 奎克

管理者 人际关系速决 500 例



● 航空工业出版社

管理者人际关系速决500例

[美]托马斯 L. 奎克

孙德宽 张铁钧 王丽燕 编译

航空工业出版社

1991

(京) 新登字161号

内 容 提 要

本书作者积多年从事管理工作的经验,采用问答的方式,精选了人们在工作
和生活中经常遇到的500个典型实例。内容涉及到与上下级的关系、与同事之间
的关系、与外部门人员的联系以及家庭问题对工作的影响、个人在团体中的表现
等各个方面。所选的实例具有一定的共性,是经常发生在我们身边,有时又很伤
脑筋的问题。所涉及的问题的解决办法具有一定的通用性,对于国内广大读者,特
别是各级领导和从事管理工作的同志,都具有较好的参考价值。

QUICK SOLUTIONS 500
PEOPLE PROBLEMS MANAGERS FACE
AND HOW TO SOLVE THEM
THOMAS L. QUICK

60403/18

管理者人际关系速决500例
孙德宽 张铁钧 王丽燕 编译

航空工业出版社出版发行
(北京市和平里小关东里14号)

— 邮政编码: 100029 —

全国各地新华书店经售
北京市同兴印刷厂印刷

1992年2月第1版

1992年2月第1次印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 9.75

印数: 0001—10100

字数: 219千字

ISBN 7-80046-388-5/C·019

定价: 5.40元

前 言

对于这本书所涉及的问题，读者会问，这些问题都是真实的吗？

我的回答是肯定的。

那么这些实例是在哪儿产生的，又是怎样收集到的呢？

应该说，这与我从事组织管理工作30年的实践经验，以及在此期间所收集的诸多素材是有直接关系的。这些素材除了来自于切身体验外，我在美国从事的专业工作，以及我与经理们之间形成的融洽关系，都为此提供了有价值的资料。

在过去的12年中，我进行了大范围的旅行、做报告、组织研讨会及学习班，每种活动都有一定的时间用于提问和解答这方面的问题。在数百次的交谈中，经理们告诉了我他们所关心的事情以及他们的工作经验。

产生写这本书的念头起源于两个不同而又相关的事件。70年代后期，《工业关系新闻报》的编辑Philip Farish先生读了我所著的一本书后，认为我应成为管理界的安·兰德。我对他的赞美深感荣幸，可对其建议未做过多的考虑。大约是三年前，在纽约州的罗切斯特，我参加了一个近四小时的会议，全是回答企业经理们提出的有关管理的问题。这使我想到应该以安·兰德所采用的形式，把上百个管理者所关心的重要管理问题写进一本书里。这种书在已发行的出版物中还未曾见过。

这样，如果你是一个经理，或者想成为一名经理，或仅仅是想很好地与经理们相处，我认为这本书对你将大有裨益。

THOMAS L. QUICK

1987年7月于纽约

编译者说明

如果你是一个部门的领导，你怎样才能调整好本部门的内部关系？如果你是一个中层干部，怎样才能更好地得到上级的信任和重用，同时又受到下级的拥护和尊敬呢？如果你是一个普通的工作人员，你一定很希望能得到领导的赞赏和提拔，希望有一个融洽的同事关系和工作环境，以利于自身的发展和事业的成功……。但怎样才能做到这些呢？所有这一切都是每个人经常面临的问题，只不过问题的侧重点因人而异罢了。这些问题归结起来，就是所谓的人际关系问题。有谁不想在自己的周围构筑一个良好的人际环境呢？

人际关系是一个常谈常新的话题，也是近几年人们所关心的一个热点。有关这方面的书籍和文章已发表很多。但纵观这些书籍和文章，大都是以陈述的形式，偏重于人际关系的理论阐述。虽然在论述过程中穿插有一些事例，但所占比重不是很大。如果你碰到某些典型的问题，如：“我被分配与另一个人一道工作，可他的工作方式与我完全不一样，我该怎么办？”“我是一个新上任的经理，很想实施一些改革方案，如何减少人们对改革的抵触情绪？”“如何对待爱讥讽挖苦人、但却自认为高明、幽默的上司？”……，那么，你就很难从这些书籍里快速得到答案了。

我们编译的这本书，就是为了弥补以上不足所做的努力。原作者Thomas L. Quick是一名管理学家，出版过十几本管理方面的书。在这本书里，他采用问答的形式，选择了在几十年的管理生涯中所遇到的500个典型问题，内容涉及范围广

泛，耐人寻味。这对于我们处理好与周围同事的人际关系，以便能协调、高效率地工作，无疑会有一定的参考和借鉴作用。

由于作者所处的环境、社会制度、人事制度、管理体系和道德规范的差异，有些问题的答案不会完全适用于我们。但总体来说，从这些答案中是可以吸取一些积极的内容，并举一反三，进而找到适合于自己的处理方法。对于原文中某些明显的不足之处，我们虽采用了编译的方法，并作了适当的删减，但仍会有这样或那样的问题，请读者在阅读时注意分辨。

本书第一章、第二章由孙德宽同志编译，第三、五章由王丽燕同志编译，第四、六、七、八章由张铁钧同志编译。全书由孙德宽同志统稿。冯允成同志和李德英同志在百忙中对全部译稿进行了审校，提出了许多宝贵的意见，在此表示衷心的感谢。

由于我们水平有限，书中定有不当之处，衷心希望并欢迎读者批评指正。

编译者

1991.3.

目 录

前言

编译者说明

第一章 特殊的问题与难对付的下属(1~104).....	(1)
批评的方式与反馈效果.....	(1)
对下属的评价.....	(10)
辞退下属.....	(11)
面对下属不中意的表现.....	(14)
难以接受的行为.....	(25)
下属提升中的问题.....	(37)
当下属产生抵触情绪时的处理.....	(43)
如何对待年长的下属.....	(50)
对下属一些个人问题的处理.....	(53)
对一些特殊问题的考虑.....	(56)
第二章 在会议上的关系处理(105—157)	(65)
团体中要不得的行为.....	(65)
领导才能的实践.....	(73)
时间.....	(84)
对不同意见的处理.....	(86)
发言准备.....	(91)
特殊问题.....	(95)
第三章 与上级关系的处理(158—227).....	(99)
对上司令人不快做法的处理.....	(99)
与能力低的上司的共事方法	(109)
与上司之间的摩擦和冲突的处理	(114)

对上司的不满的处理·····	(125)
对上下级关系的处理·····	(132)
特殊问题·····	(134)
第四章 同事关系 (228—276) ·····	(140)
同事间矛盾的处理·····	(140)
策略的选择·····	(150)
困境的摆脱·····	(155)
令人不快行为的处理·····	(158)
特殊问题·····	(165)
第五章 与下级的关系 (277—386) ·····	(168)
批评的方式与反馈效果·····	(168)
做鉴定的学问·····	(172)
变奖励为动力的艺术·····	(177)
实施控制的方法·····	(188)
管理方式的选择·····	(195)
对属员工作态度的处理·····	(198)
对抵触情绪的区别对待·····	(201)
布置、委派工作的艺术·····	(204)
培训工作的实施·····	(207)
与下属的交流·····	(209)
晋升选拔的奥妙·····	(213)
特殊问题·····	(218)
第六章 管理中的问题、关系及实施(387—425) ·····	(226)
管理模式的选择与控制·····	(226)
解聘工作的实施·····	(232)
用奖励刺激工作积极性·····	(234)
培训工作的推进·····	(236)

咨询工作的组织	(239)
特殊问题	(244)
第七章 两性之间关系问题 (426—447)	(251)
恋爱关系的处理	(251)
超常关系的对待	(254)
性别歧视问题的处理	(257)
特殊问题	(259)
第八章 你与你的事业 (448—500)	(266)
成功要诀	(266)
晋升机会的把握	(274)
提建议的技巧	(279)
同辅导与保护人关系的处理	(281)
家庭内部问题的处理	(285)
简历的运用	(288)
怎样参与写作	(290)
特殊问题	(295)

第一章 特殊的问题与难

对付的下属 (1~104)

批评的方式与反馈效果

1. 一个下属听不进批评意见，对批评采取抵触的态度并总是愤愤不平，对此我应怎样处理呢？

对下属做说服教育工作应该使用温和的语言，且需要花费一定的时间才能奏效，同时对下属的抵触心理你要做好最坏的准备。但对于你这个问题，我倒要提一个相反的建议：在谈话中抓住要害，尽可能使用最直接的语言。例如，“我不得不告诉你，对你这个草率而又不完整的报告我感到很不满意，我认为这不是我们原来所商定的那样”。

力图自我辩解者往往会找出种种理由为自己解脱，他们显得既恼怒又不安，并常常把发生的问题说成不是他（她）的过错。甚至会认为并不存在什么问题，对他（她）的批评是不合理的……。

在他连珠炮般的质问和感情的迸发中，你的态度必须很坚定，并可拿出确凿的证据证明问题的所在：“我们原先商定你的报告中要包括地区销售系统的可行性这一内容，但这部份几乎什么也没提到。我还要求报告中能提供你所管辖的整个地区的更多的信息源，可这一部份内容很不完全。总之，这个报告是无意义的，那么，你怎样改正这个问题呢？”

或许对方还要用更多的感情、借口、粉饰来逃避责任。

你一定要注意，除非已认为他（她）的解释确实是正当的，否则一定不能让步。你必须再回到原来的问题上：“你准备怎样纠正这个问题？”在得到你所期望的回答以前不要收场，更不能动摇。

2. 我管辖的部门有一位女职员经常提出一系列理由，说明为什么不能及时完成工作，或不能按我要求的方式去工作，并总对此进行辩解。有时我觉得批评她真是太麻烦了，真感到有些灰心。这该怎么办？

她或许正在希望并期待你放弃对她的批评。很明显，在使你感到灰心这一点上她已取得了成功，否则她不会总在罗列为自己辩解的理由。

你要改变自己的策略，要详细地指出你对她工作上的要求。当她再解释为什么不能完成你的要求时，你可以做出这样的答复：“我理解你的意思，但我希望你做出改变。”在她意识到你再也不想与她玩这种游戏之前，你可能要这样重复说几次。一定不要改变你的观点，要坚持你对她所提出过的要求，并一再重申你所期望的改进。要记住，假如要她做出这种改变是合理的，那么你就有权力要求她这样做，当她的辩解效果开始缺乏信心和不安时，你可以再补加一句：“那么，你怎样去完成自己的改变呢？”

假若你着眼于她工作行为的改变，假若你确信有权期望她改变自己，你就会取得进展。在她拿出一个自我改进的方案之前，不要让她走出你的办公室。在以后的几天里，要弄清楚她执行计划的情况。若她还是老调重弹，那你就考虑再次批评她，甚至给予更严厉的劝告。

另外再提一个告诫：你必须查明她所罗列的理由是否是其工作中真正存在的障碍。很有可能，部门中一些你未发现

的问题的存在，造成她不能很好地完成工作。

3. 我曾一再批评过一个属员，可他仍没有什么转变。我怎样知道什么时间辞退他才是正当的呢？

假若你确信他完全理解自己应该做什么，假若你曾几次直率而又明确地批评过他而仍没有什么效果，那你就应该采取更进一步的措施：给予最后的警告。你可以选定一个时间，在不受外界干扰的情况下，带着那些他未按照你的要求去执行的计划与他交谈一次。要特别强调，这次劝告是你的最后措施，要么在规定的时间内（如三个月）他能很好地改变自己，要么将他辞退。要使他相信自己处在被试用状态。接下来你应采取的劝告方式是：提出一个他能理解的、或者是他能够同意的改进方案。如果他不同意你所提出的方案，要弄清其原因，不要把改进方案强加于他，因为他可能发现在执行这个方案的过程中有着不可逾越的障碍。如果他主观上对接受这个建议表现出迟疑不决，而你又认为他有能力 and 技巧圆满地按照你的要求完成工作，那就应向他讲清楚，要么按照这一方案去改进工作，要么离开这个部门，此外别无选择。在执行方案过程中如果确实存在着障碍，诸如他缺少专门的工作技能，或者部门内部存在着矛盾等，那你就应该先着手解决这些问题。当这些问题都解决后，再安排一次会谈。

4. 我稍微指责了某一下属的一些错误后，又表扬了他一番。可这一批评没有起到什么作用，我觉得这是因为他听进去的只有表扬他的那些话。我的工作方式不正确吗？

把正反两方面的内容混在一起表达是不适宜的，因为正面的往往会冲淡对反面的东西的认识，使对方感觉不到其错误的严重性，甚至会遗忘这些错误。可以理解，从自己和受批评的下属的角度考虑，领导们往往试图减缓批评所带来的

痛苦。这样，尽管下属的表现欠佳，但在批评他时仍穿插进一些表扬的语言。

我相信，大多数的下属都想很好地工作，他们不希望在工作中误入歧途，跌个跟头。我深信，对于直率和有益的批评，他们完全会接受。应该把批评的范围仅局限在错误的行为上，并且向他指明应如何改进。如果下属总听不进批评，他就不会期待得到上级的喜爱。一个上级所批评的应仅仅针对特定的行动或行为，而不是下属本身。这样，当批评结束后，上下级的关系仍会很正常。

同样地，上级在表扬下属时，也不应该掺杂进任何一点批评的成份。

5. 我的一个下属对我的批评总是采取敷衍的态度。谈话时他倾听着我指出其问题，可过后就什么都忘了。我不知怎样才能使他加深对错误的认识。如果把我以前批评他的内容都汇总在一起，再一次提出来能达到这一效果吗？

通过这一方式使他加深认识，这看来是你受到多次挫折后所采取的一种符合逻辑的办法。可具有讽刺意味的是，这样做的结果与你一次向他指责一个方面的错误并无两样，什么效果也不会产生。因为他走后不会采取任何行动。或许他想改正错误，但由于头绪太多，他会感到很迷惑，以至于不知从何处下手（这样也就不可能有真正的开始）。

因此，还是坚持每次只指出一个方面的问题的方式，坚决要求他必须改正这一问题，并限定改正的时间。在这种情况下，他可能会采取一些改进的措施。否则，你再就这一问题找他谈一次，而这次谈话你应更严厉了。

对于这种“健忘”的下属，你不得不经常提醒他的记忆。与此同时，再通过纪律的约束和一次次的告诫，使他最

后感到“记住自己的问题”的重要性了。

6. 我的一个下属体臭很重，我本不想管这事，可同事们老是在抱怨。这该怎么办？

很明显，他的合作者不会愿意与他亲近，同时也会给他一些善意的劝告。这实际上给领导创造了采取措施的条件。你应该说服你的一个下属，让其个别地把同事们的埋怨告诉那人。那人从同事的嘴里听到这些话，将不会感到过于苦恼和窘迫。

假如你必须干预的话，那么就应采取尽可能实际些的方式。可以这样简单地对那人说：“有些人的嗅觉比别人要敏感些，你可能是属于嗅觉不大好的那类人，所以察觉不到自己的身体有些异味。这大概是因为除了你的嗅觉差以外，你的体味比别人更重一些吧。我先向你指明这事，以免在你以后察觉时更难堪。你完全可以采取必要的医疗措施来改变这一状况。我曾感到很犹豫是否告诉你这些，但我想我若处在你的位置，我希望自己能知道这件事。”

他或许会为此感到窘迫，但你的做法若能自然些，将会减少对他的折磨，同时也会尽快减少他给别人带来的痛苦。

7. 当我严肃地批评一个下属的表现，并帮她分析症结所在时，她以沉默来对待，这使我感到非常失望。我该如何处理呢？

毫无疑问，你同时会感到很气愤。我怀疑她已发现这是对你表示反抗的一个极好的方式。她的这种方式每次都得到了成功的运用。

你的做法应是不要试图说得太多，只讲你应该讲的，然后要求她做出反应。而一旦得到了她的反应，你应保持沉默并注视着。她可能会开始感受到一定的压力，正象你对她

的沉默所感受到的那样。不要破坏面前的局面，否则你将把她解救出来。最后她将意识到，不向你说明点什么，你是不会让她离开的。

8. 当我批评一位女职员时，她常常感情冲动，哭哭啼啼。每当遇到这种情况，我只好中止对她的批评。那么怎样才能把我要批评的意见全部表达出来呢？

尽管她可能不是有意识地以哭来阻止你的批评，但这样做对她确是一个很好的保护伞。到目前为止，由于你中止批评这一做法鼓励了她的这种行为，所以你再批评她时，她将会继续掉眼泪。

然而，最好的处理方式是不立即结束对她的批评。你可以先准备一盒擦眼泪用的棉纸放在办公桌上，在她哭的时候，给她时间使自己安定下来，然后再继续你的批评。在你认为需要讲的事情还没有说完之前，特别是在没有肯定她已同意改正你所指责的行为以前，不要结束谈话。

每当你产生要中止批评她的意念时，就要提醒你自己，这样做的结果会使你受制于她，尽管她的这一行为是无意识的。

9. 对于一位犯有严重的错误而又没有改正的职员，怎样安排与其谈话，以尽可能降低争论的程度呢？

假若你不希望她带着一系列有关不能干好工作的理由走进你的办公室，那么问题就好解决了。最好的方式是在她无准备时进行这样的谈话，在这种情况下她就没有时间“排演”了。然而，这一突然袭击的计划并不意味着你不需要仔细地准备材料，这些材料主要应包括她的错误表现和你以前对她的训导。

我赞成把谈话时间安排在周初的早晨，这样你就会有充

足的时间准备，而这恰恰是必需的。另外，如此安排以后，你在这一周里就有时间与她进行正常的接触，并使她感到你并没有孤立和谴责她。你对她的批评不要过于苛刻，并且别歧视她。如果她感到你的某次批评可以接受，那么以后的批评你就好安排了。毕竟她会产生一些新的想法，或者希望澄清你在谈话中所指责的一些问题。

不要在周末的下午与她谈话。否则，她经过一个星期天的思考与准备，再出现在你面前时，将会成为一个富有战斗力的对手了。

10. 一个下属的工作态度使我极为愤怒，我必须给他以警告。事实上，在以前的批评中，我由于愤怒而把事情搞坏了。在下次批评他时如何才能使自己情绪稳定呢？

如果你必须训导他，那就应把时间选择在你心情平静之时。因为你害怕这样的谈话，除非不得已，你可能会尽量拖延谈话的安排。你要是带着愤恨的心情找他，那在谈话中肯定会怒气冲冲了。

即便如此的选择谈话时间，你与他坐在一起时可能仍会感到有些激动。不要试图克制你的感情，要直接告诉他，你对他的行为深感不安，要他明白这一点。

假若经这样的劝告后，他仍不改变自己的行为，那么就该给他以警告。告诉他若不在限定的时间内改正错误，你就采取组织措施。一旦采取了这样具有时间限制的决定性行动，你可能就会感到有所解脱了。

11. 一个职员希望能在企业管理方面有深造的机会，而我却认为他不具备管理人员的素质，不想在培训上浪费资金。我应怎样对他开诚布公呢？

应知道他的另一个选择是什么。假如你认为他可以承担

另一项任务，那就应直接说服他。很有可能，他认为只有从事管理工作才是他唯一的前程。

这样，若不能一下子就把他引导到正常的进程中，那就采取增加其工作任务这一方式。他可能会圆满地处理好这些附加的工作，并从中感受到自己取得了一个又一个的进步。这样他就不会把眼光局限于管理工作上了。

你应当把他不适于从事管理工作，至少是现在还不适宜的理由开诚布公地直接告诉他，否则就可能埋下隐患。因为他一开始是满怀希望要从事管理工作，如果在以后干别的工作时效果仍不理想，他就会因埋怨是你使他走上了歧途而记恨于你。

12. 我的一位下属一直表现很好，可最近在一次给她分配工作时，她表现得相当不正常。对此既要指出其不足，又要不致于处理得过份。怎样才能做得委婉些呢？

你应先询问她对自己工作的感觉如何，问她是把各种事情都处理好了呢，还是仍可改进一下。她可能会稍微自我批评一番，接着你可以问：“你愿意听听我的看法吗？”得到她的肯定回答以后，你就可以提出你的批评意见了。

另一种方式是这样问她：“你认为你成功地完成这项工作的可能性为百分之多少？”如果她回答说是百分之八十五，你可以说：“噢，我很同意。让我们交换一下意见，你先告诉我为什么是百分之八十五，然后我再谈谈我的看法。”

13. 我有一位很高傲的下属。前几天当我批评他的工作表现时，他说：“问题是我比你聪明，对这点你是很清楚的。”对这样愚蠢的态度我应做何反应呢？

你的反应必须很严肃。你可以说：“我知道你很聪明，