

「领导」

LING
DAO

掌控全局的57种人际关系

RENMAI JUEDING CHENGBAI

人脉决定 成败

博达 / 编著

作为领导者，身处社会大环境中，如果忽视人脉关系的重要性，甚至把各种“关系”置之度外而只注重自身的“完美”，就可能为领导工作和事业发展带来巨大障碍。领导者不能以任何理由去厌烦和拒绝“关系”，因为你的职责就是在上下左右之间建立关系、协调关系，包括化被动为主动、化矛盾为和解、化失败为成功。一句话，领导必须在关系学上成为一名游刃有余的高手。

北京工业大学出版社

「领导」

LING
DAO

掌控全局的57种人际关系
RENMAI JUEDING CHENGBAI

人脉决定 成败

博达 / 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人脉决定成败：领导掌控全局的 57 种人际关系/博达编著. —北京：北京工业大学出版社，2008.5

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1934 - 5

I. 人... II. 博... III. 企业管理—人际关系学
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 046586 号

人脉决定成败
——领导掌控全局的 57 种人际关系
博 达 编著

*

北京工业大学出版社出版发行
邮编：100022 电话：(010) 67392308
各地新华书店经销
北京普瑞德印刷厂印刷

*

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷
787mm × 1092mm 16 开本 18 印张 230 千字
ISBN 978 - 7 - 5639 - 1934 - 5
定价：32.00 元

前 言

作为领导者，身处社会大环境中，如果忽视人脉关系的重要性，甚至把各种“关系”置之度外而只注重自身的完美，都可能为领导工作和事业发展带来巨大障碍。领导工作，不光是靠一己的力量单打独斗就可以了，还必须综合各方面的力量配合，才有可能获得成功。因此作为领导者，必须经常思考这样的问题：我该与什么样的人交往，并与其发展什么样的关系？如何进一步处理好、利用好这种关系？

当然，领导更不能以任何理由去厌烦和拒绝“关系”，因为领导的天职就是在上下、左右之间建立关系、协调关系，包括化被动为主动、化矛盾为和解、化失败为成功。一句话，领导必须在关系学上成为一名游刃有余的高手，无论左突右闪、东走西颠、上传下达，都要显示出“职业外交家”的风范，把大事化为小事，把不必要的恩怨弄得清爽一些，让大家形成一股合力。否则，一个不谙熟关系，更不知如何处理关系的领导，必定败走麦城！

俗话说“搞好关系办大事”，但前提是不要失去原则和立场。有人说，领导是关系网的绳结，每时每刻都要在关系网中穿梭，不仅含辛茹苦，还要肩负完成任务的重任。因此，领导必须多学

一点关系学的知识和技巧，既要与上级“风调雨顺”，又要对下级宽严有度，还要与同僚远近相亲；既要与反对派进退有礼，又要对支持派恪守原则，还要与中间派打成一片，更要与两面派明辨是非……这都需要一些本领。如果你不能在这种层层的关系中摸爬滚打并练就十八般武艺，最终只会是昙花一现！

由此看来，“关系”这门学问似乎很深奥，其实，你大可不必惊慌失措。天下的事不是神想出来的，都是人干出来的。既然你是领导，就应当义不容辞地理顺各种关系。一句话，过不了“关系”这道门槛，你肯定离真正的合格领导者还差之千里！

本书集领导人脉关系之大成，立意高远，剖析透彻，见解入木三分，能够帮助你把“关系”这门学问做得有声有色，运用起来得心应手！



目 录

Contents

第一章 领导者人际关系八项法则 1

在人的本性中,有许多共同的品质和习惯性反应。比如,在生活中有很多相同的需要,用许多相同的方法表示友好、真诚、同情和理解。由于有这些共同点,我们完全可以通过一些可行的途径,来促进大多数人的合作。

- > 法则 1:掌握人际关系的基本点 / 3
- > 法则 2:尊重他人,才能赢得合作 / 7
- > 法则 3:与下属保持等距离接触 / 10
- > 法则 4:研究个性,学会看人 / 14
- > 法则 5:用倾听拉近与下属的距离 / 19
- > 法则 6:提前放贷人情债 / 22
- > 法则 7:不要恃才傲物 / 24
- > 法则 8:靠自己的真实能力获得权力 / 28

第二章 对上关系:打造坚实的权力后盾 31

社会就好像一艘大船,在船上做事的,必先要接受若干年的实际训练,经历了很多的惊涛骇浪之后,等火气平定了,遇事镇定了,处事老练了,见多识广了,才可以居掌舵的要位。此时,对老派人物应该加以控制,不与之分家,使老派人物与你合作,而不要逼老派人物成为你的阻力。

- > 如何与新上司搞好关系 / 33
- > 成为上司的好助手 / 36
- > 谈论前任领导需谨慎 / 39
- > 升职后如何管理老上级 / 45
- > 如何摆平元老级人物 / 47
- > 明白主角与配角的关系 / 50
- > 正职如何赢得副职的支持 / 53
- > 副职如何当好正职的助手 / 56

第三章 对下关系:培养自己的追随者 59

记住,那些小人物绝对值得你去交往。小卒一旦过河得势,车马未必能挡。小人物往往可以助你成就大事,其作用伟人圣贤亦难敌。所以,绝不可忽视你身边的小人物,与他们交往不仅有利于营造和谐的氛围,提高他们的工作热情;还能给你带来旺盛的人气,使你赢得更多人的崇敬;更能在必要时助你一臂之力。

- > 与员工近距离接触 / 61
- > 做一个了解下属的领导 / 67
- > 调动骨干积极性的十种手段 / 72
- > 培养接班人应回避四种人 / 78
- > 善用不同性格的人 / 85
- > 精心挑选和训练秘书 / 90
- > 提高员工的自信心 / 94
- > 以铁的手腕贯彻团队纪律 / 97
- > 如何用好有毛病的人 / 106
- > 批评的分寸与技巧 / 110

第四章 同级关系:表面要冷心要热 123

与人相处,太远了当然不好,人家会认为你不合群、孤僻、不易交往;太近了也不好,容易让别人说闲话,而且也容易令上级误解,认定你是在搞小圈子。所以说,不即不离、不远不近的人事关系,才是最难得和最理想的。

- > 如何处理好同级之间的关系 / 125
- > 与新老搭档合作的技巧 / 129
- > 请客吃饭有学问 / 131
- > 升职领导怎样与旧同事相处 / 133
- > 警惕七种危险同事 / 136

第五章 社会关系:要有一本人情账 141

进入现代社会,也就等于进入了一个公共关系时代,你必须协调各方面的关系,因为很多人和你的工作要发生关系,此时“关系不是万能的,没有关系是万万不能的”。为了你的利益,你得认识他们、了解他们、尊重他们,做到人际关系的游刃有余。

- > 如何处理好朋友关系 / 143
- > 对待多层朋友的技巧 / 150
- > 如何与生意人打交道 / 153
- > 建立主要客户的个人档案 / 157
- > 如何与陌生人打交道 / 162

第六章 家庭关系:永久的栖息港湾 165

事业上的辉煌,离不开成功的家庭。如果事业的成功伴之以家庭的离散,那并不能称其为真正的“成功”。维护家庭的完整,正确教养子女,也是领导者应尽的义务。而且,领导者自己也可以从中感受到家庭的温馨,获得家人的支持。

- > 让妻子助你成功 / 167
- > 家和万事兴 / 169
- > 把企业 and 家庭都装在心中 / 171
- > 家庭教育不可少 / 176
- > 教育子女的三大原则 / 178

第七章 化敌为友:理顺身边的乱麻 181

作为领导者,必定会有拥戴者,但更会有不少的反对者。他们或嫉妒你的业绩,或觊觎你的职位,或怨恨你不给他提升,或不满你的批评……从某种意义上说,这些人都是你的“敌人”。

你该如何对待这些人,全都要视为对立面,采用严厉打击的手段吗?高明的领导者绝不会如此愚笨,他们处理这类关系所采用的手法是:以柔顺化解敌意,把“敌人”变为朋友。

- > 别让“小别扭”演变为“心腹之患” / 183
- > 如何对待犯过错的下属 / 192
- > 让别扭的人不再别扭 / 196

- > 如何应付脾气暴躁的人 / 198
- > 厌恶事而不能厌恶人 / 205
- > 把下属的怨恨消灭在萌芽之中 / 207
- > 与竞争对手良性竞争 / 212
- > 怎样与形形色色的“问题下属”相处 / 222

第八章 识人、用人八项注意 229

识人、用人的学问博大精深,奥妙无穷。“得一人而得天下,失一人而失天下”,这样的事例古往今来不胜枚举。

高明的领导者最善于识人、用人,总是能抓住人性的优点,摸透人的弱点,巧妙地引导和使用,并能将各种不同个性的人放在恰当的岗位上。

- > 知人善任 / 231
- > 选人做到“由表及里”,全面了解 / 237
- > 既善于用兵,也善于用将 / 239
- > 领导者不能没有防人之心 / 243
- > 不要让“马屁精”搞昏了头 / 249
- > 当心人言的杀伤力 / 255
- > 谨防员工中的害群之马 / 265
- > 这样的人可以大胆使用 / 275

第一章

领导者人际关系八项法则

在人的本性中，有许多共同的品质和习惯性反应。比如，在生活中有很多相同的需要，用许多相同的方法表示友好、真诚、同情和理解。由于有这些共同点，我们完全可以通过一些可行的途径，来促进大多数人的合作。

► 法则 1：掌握人际关系的基本点

人人都希望自己能有一个美好的人际关系世界，都希望能拥有多一些朋友，并与他们保持真挚的友谊。尽管每个人的交往动机都不同，对朋友的要求与期望也不尽相同，但是，心理学家仍然从研究中得出了赢得朋友、保持友谊、避免人际关系破裂的一般原则。这些原则都是维持人际关系稳定的最基本要求，下面将人际交往的原则归纳为以下五点。

1. 真诚

真诚是人际交往中最基本的要求，所有人际交往的手段、技巧都应该是建立在真诚的基础之上的。尔虞我诈的欺骗和虚伪的敷衍都是对人际关系的亵渎。真诚不是写在脸上的，而是发自内心的，伪装出来的真诚比真正的欺骗更令人厌恶。

2. 爱人者，人恒爱之

人人都希望别人能够承认自己的价值，希望别人能够接纳自己、喜欢自己。出于这个目的，我们在社会交往中往往更注意自己的表现，注意吸引别人的注意力，期待别人首先接纳自己。这种从单方面出发考虑问题的方式本无可厚非，可是它却实实在在地影响了我们的交往。

社会心理学家通过大量的研究发现，人际关系的基础是人与人之间的相互重视、相互支持。任何人都不会无缘无故地接纳我们、喜欢我们。别人喜欢我们往往是建立在我们喜欢他们、承认他们价值的前提下的。人际交往中的喜欢与厌恶、接近与疏远都是相互的。喜欢和我们接近的人，我们才喜欢与他们接近；疏远我们的人，我们也会疏远他们。只有那种真心接纳、喜欢我们的人，我们才会接纳和喜欢他们，愿意同他们建立和维持良好的人际关系。这就是人际交往中的互动原则。



人际互动的产生有两个原因。

(1) 任何人都有保持自己心理平衡的倾向。为了对自己的行为以及别人的关系作出合理的解释，我们倾向于同他人保持适当而合理的关系。也正因如此，当别人对我们做出一个友好的动作，对我们表示接纳或喜欢时，我们会觉得“应该”给别人以相应的友好回报。这种“应该”的意识对于我们来说是一种心理压力，它驱使我们做出相应的接纳行动。否则，我们的心理压力就会使心理上的平衡受到破坏。

(2) 我们会把自己的心理投射到与我们发生联系的人身上。当我们对别人做出一个友好的举动，对别人表示接纳以后，我们也会产生一种希望别人做出相应回答的期望。如果别人的回答不符合我们的期望，我们往往会认为别人不通情理，认为对方不值得我们报以友好，从而对对方产生一种不愉快的情感体验，产生排斥对方的情绪。一位著名的人际关系心理学家在作报告时举了一个常会发生在我们的例子。一次，他到某办公楼去，当他推开办公楼的大门就要走进时，发现身后有一个人也想进门，于是就撑住玻璃门，让那个人先进去，以免有弹簧的门反弹回来伤人。结果，后面的那位仁兄昂首挺胸，大摇大摆地走了进去，连瞟都没瞟一眼为他撑门的人，更不用说感谢了。这位心理学家形容他自己当时的心情：“恨不得将门狠狠地砸到对方背上。”所有听报告的人都为他喝彩。可见，人人都有相似的心情。

由此可见，我们在人际关系的建立与维护中，必须首先注意人际互动的原则，首先去接纳别人、喜欢别人。记住一句话：“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”

3. 让别人觉得与你交往值得

著名的社会心理学家霍曼斯提出，人际交往在本质上是一个社会交换的过程。长期以来，人们最忌讳将人际交往和交换联系起来，认为一谈交换，就很庸俗，亵渎了人与人之间真挚的感

情。其实，在交往中总是在交换着某些东西，或者是物质，或者是情感，或者是其他。人们都希望交换对自己来说是值得的，希望在交换过程中得大于失或至少等于失。对自己不值得的，或者失大于得的人际关系，人们就倾向于逃避、疏远或终止这种关系。

正是交往的这种社会交换本质，要求我们在人际交往中必须注意，让别人觉得与我们的交往值得。无论怎样亲密的关系，都应该注意从物质、感情等各方面“投资”，否则，原来亲密的关系也会转化为疏远的关系，使我们面临人际交往困境。

在我们积极“投资”的同时，还要注意不要急于获得回报。现实生活中，只问付出，不问回报的人只占少数，大多数人在付出而没有得到期望中的回报时，就会产生吃亏的感觉。

心理学家提醒我们，不要害怕吃亏。郑板桥的“吃亏是福”的拓片为很多人所珍爱，然而真正领悟其中真意的，恐怕为数不多。实际上，许多人在交往中都是唯恐自己吃亏，甚至期待占到一点便宜。然而“吃亏是福”确实有它的心理学依据。“吃亏”是一种明智的、积极的交往方式，在这种交往方式中，由“吃亏”所带来的“福”，其价值远远超过了所吃的亏。究其原因，有两方面。

一方面，人际交往中的吃亏会使自己觉得自己很大度、豪爽、有自我牺牲的精神、重感情、乐于助人等，从而提高了自己的精神境界。同时，这种强化也有利于增加自信和自我接受。这些心理上的收获，不付出是得不到的。

另一方面，天下没有白吃的亏。与我们交往的无非都是普通人，在人际交往中都遵循着相类似的原则。我们所给予对方的，会形成一种社会存储，而不会消失，一切终将以某种我们常常意想不到的方式回报我们。而且，这种吃亏还会赢得别人的尊重，反过来将增加我们的自尊与自信。显然，吃亏带给我们的将是一

个美好的人际交往世界。而那些喜欢占便宜的人，每占了别人一份便宜，就丧失了一份人格的尊严，就少了一份自信，长此以往，必将在人际交往中找不到立足之地。

不怕吃亏的同时，我们还应注意不要过多地付出。过多地付出，对于对方来说是一笔无法偿还的债，会给对方带来巨大的心理压力，使人觉得很累，同时导致双方心理天平失衡。这同样会损害已经形成的人际关系。这种例子屡见不鲜，我们常常会听人抱怨：“我对他那么好，付出了那么多，为什么他反倒开始不喜欢我了？”殊不知，正是自己付出的太多，才损害了两个人的关系。

4. 维护别人的自尊心

人有脸，树有皮。每一个人都自尊心，都希望别人的言行不伤及自己的自尊心。自尊心的高低是以自我价值感来衡量的。自我价值感强烈，则自尊心水平较高；自我价值感不强，则自尊心水平较低。大量的心理学研究证明，任何人在人际交往过程中都有明显地对自我价值感维护的倾向。例如，当取得了成绩时，我们会解释为这是自己的能力优于别人的缘故；当别人取得了成绩而我们没有取得成绩时，我们就会解释为别人仅仅是机遇好而已。这样的解释就不至于降低自我价值感和伤及自尊心。

人的自我价值感主要来自于人际交往过程中，来自于他人对自己的反馈。因此，他人在人们的自我价值感确立方面具有特殊的意义。别人的肯定会增加人们的自我价值感，而别人的否定会直接威胁到人们的自我价值感。因此，人们对来自人际关系世界的否定性的信息特别敏感，别人的否定会激起强烈的自我价值保护的倾向，表现为逃避这个否定自己的人，以维护个人的自尊心。

根据上述原理，心理学家强调，我们在同别人交往时，必须对他人的自我价值感起积极的支持作用，维护别人的自尊心。如

果我们在人际交往中威胁到了别人的自我价值感，那么就会激起对方强烈的自我价值保护倾向，引起人们对我们的强烈拒绝和排斥情绪。在这种情况下，我们是无法同别人建立良好的人际关系的，而已经建立起来的人际关系也可能因此遭到破坏。

需要指出的是，强调维护别人的自尊心，并不意味着在人际交往中要处处逢迎别人。在不危及他人自尊心的情况下，陈述与对方不同的意见，或者委婉地指出对方的不足是不会影响人际交往的。

5. 让别人觉得能够控制情境

人对一个新的情境，总是要有一个适应的过程。这个适应过程的本身，就是一个逐渐地对情境实现自我控制的过程。情境不明确，或不能达到对情境的把握，就会引起机体强烈的焦虑，并处于高度紧张的自我防卫状态，使人们倾向于逃避这样的情境。比如，我们新入学或新到某一工作单位时，由于对周围的人和周围的环境都缺乏了解，因而机体会在相当长的一段时间内都处于高度紧张的自我防卫状态。直到我们熟悉了周围的环境，了解了经常发生联系的同学、同事，我们才能放松下来，逐渐适应。

在人际交往的过程中，如果要使别人从内心深处接纳我们，就必须保证别人在与我们相处时能够实现对情境的自我控制。也就是说，要让别人在一个平等、自由的气氛中与我们进行交往。如果交往的双方对情境的控制是不均衡的，一方必须受到另一方的限制，那么这种关系就注定不能深入，必定缺乏深刻的情感联系。

► 法则 2：尊重他人，才能赢得合作

要使你的工作得到别人的支持而不是反对，必须唤起别人合作的愿望，使他们直接或间接地看到自己的利益。人们都希望得