

新世纪领导学

人际交往卷

与领导谈

人际交往

RENJI
JIAOWANG

企业管理出版社

寻找沟通的钥匙
点亮人性的光辉
增强交际的素质
提升心灵的境界



孙钦伟

Sun Qinwei

王为民

Wang Weimin

编著

Y
U
L
I
N
G
D
A
O
T
A
N
■ 形成磁场辐射魅力——树立适当的领导交际形象 ■ 形成领导干部交际的心灵碰撞的良性互动 ■ 领导交际运
行的核心 ■ 拓展横向发展空间 ■ 凝聚合力 ■ 航行于静水 ■ 根植于沃土 ■ 唇枪舌剑 ■ 交际中的交锋 ■ 冰释
冲突的负面影响与平滑矛盾 ■ 成为上下左右群众亲朋的协调平衡点和沟通中枢 ■ 滔滔博深的冲击与灵光迸发的融
通 ■ 地球村的“Hello” ■ 识得“雷池” ■ 不越半步

新世纪领导学

与领导谈人际交往

孙钦伟 王为民 编著

编委(王为民 笔画为序)

王为民 马宏伟

李建华 孙钦伟

崔成涛 韩振普

董朝辉 潘双华

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新世纪领导学/《新世纪领导学》编委会编. —北京:
企业管理出版社, 2001.1

ISBN 7-80147-482-1

I. 新… II. 新… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 85714 号

书 名: 新世纪领导学

作 者: 本书编委会 编

责任编辑: 田晓犁

技术编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80147-482-1/F·480

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京忠信诚胶印厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 38.625 印张 868 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000 (套)

定 价: 57.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

交际活动是人类社会活动的重要内容。历史已迈进 21 世纪,信息时代的到来和经济一体化的浪潮把每个人都带到了一个联结信息的网点上,任何民族、任何国家、任何人都不会也不愿被孤立和隔绝,交际是人类面临的 21 世纪的重大课题之一。

作为领导者,其工作的一个重要方面就是交际。因为一般说来,领导者是以社会管理者的身份出现的,要想形成正确的决策,领导者必须领会上级的指示,吸纳同级的意见;必须了解下级,深入群众,集中他们的智慧,调动他们的积极性。而决策的执行同样需要上级的支持,同级的帮助,下级的进一步贯彻,群众的认可和自觉的行动。这决定了领导者必须协同多方面的因素,处理好各方面的关系。这种活动便是领导者的主要交际内容。因此,笔者认为领导者的交际活动与一般意义上的交际活动相比尤为重要,更加敏感,稍有纰漏,势必造成无法挽回的损失。所以说,领导者必须掌握交际艺术,形成融洽和谐的人际关系,方可在工作中如鱼得水、游刃有余。

领导者的工作性质决定了领导者的交际有着不同于一般意义上的交际的特质,除上文提到的之外,至少还有如下三点:

首先,领导者社交形象的塑造和领导魅力的培养。艰苦朴素当然本身就是一种形象魅力,但并不能忽视领导者的表层缀饰在不同场合下应有不同的要求和标准。还有一个问题是送礼,清正廉洁与正常的交际中的礼尚往来并不矛盾,关键是要把握“礼轻情重”的原则和掌握送礼的技巧,从而达到形成魅力、使人感到亲切自然、增进感情的目的。但所有这一切并不是最重

要的,最关键的是提高自身修养,具有浩然正气,胸怀人民,心系天下,鞠躬尽瘁,方可形成永久的魅力,唯有如此,才有可能适当地处理好各方面关系,这也是最高的社交技巧。强调注重内在修养,从而提高社交魅力,是本书的特点之一。

其次,由于我国正处于改革开放的攻坚阶段,利益的调整和政治改革的推进使领导者不可避免地处于各种矛盾冲突的焦点,这要求领导者必须有高超的社交技巧去处理错综复杂的各种关系,这主要是需要沟通和协调的技巧;同时,由于领导者处于矛盾冲突的焦点,给领导者的身心带来一系列问题,如焦虑、烦躁、情绪低落等等,严重影响交际和工作。因此,本书专门有一章来试图探讨解决这一问题。在社交中强调心理调节和健康情绪的培养,从而成为大家欢迎拥戴的领导,从这一方面努力取得社交成功,这是本书的又一特点。

再次,中国即将加入 WTO,世界多极化趋势越来越明显,中国在世界政治、经济舞台上的作用日益明显,涉外交际和涉外经济谈判也愈来愈成为领导者工作和交际的重要内容之一。而外交无小事,事事关系到国家的尊严和民族的利益,本书对此有所专述和介绍。对领导者的涉外交际知识的介绍也是本书的特色之一。

与领导谈交际,意欲与领导者及广大读者一起交流,共同提高,实为抛砖引玉之举,同时希望本书能给大家带来一点启发与参考,不当之处,望多指正。

编 者

2001 年 1 月

引言：交际，现代领导的重要课题

随着人类历史的发展，人的主体性的地位与作用不断地增强。于是对人的把握就越来越显得重要了。而对人的把握一般都有两个层面：一是“内圣”的层面，即对人的内在世界的探求，包括人性、人的本质、人的价值、人格等等方面的研究；一是“外王”层面，即对人的“内圣”层面研究结果在社会交往中的运用，这也就是我们通常讲的“人如何进行交往”，也如本书所意旨的含义与目的。

一个人要生存于社会，他就必须会交往，作为一名领导干部更应是如此。当然，我们此处所讲的“人际交往”并非庸俗之“送礼”、“行贿”、“请吃喝”等应酬，而是指体现人的本性、适应社会发展、有利于工作的正常的人与人之间的交往与沟通。这也是本书寓意之一，即“破”世俗之“交际”，“立”现代之“交往”。

一个人的人际交往能力对于社会的发展和个人的发展都有着重要的作用。究其原因，是因为人是生活于社会之中，人时刻处于社会交往和各种人际关系之中，马克思也曾指出：“人是一切社会关系的总和”，其意也是如此。而之间的环境与状况如何决定着社会的发展状况和人的发展状况。著名思想家霍布斯也曾经用人与人之间关系状态的好坏作为衡量人类社会进步的尺度，他认为在“自然状态”的社会，人与人的关系像狼一样，而在文明的社会，人与人的关系就像羊一样。人与人的关系不

但于社会发展如此之重要,而且于个人的发展也是十分重要。比如一个人的人际关系好坏于一个人的工作好坏有直接的关系。

正是因为认识到人的人际交往的重要性,所以当前,社会上都在对之进行深入地研究。在理论层面上,心理学对人的心理行为的研究,哲学中对“交往”、“人性”、“主体间性”等方面的研究;在实践层面,人际关系学、公共关系学、交往学等各类新兴的应用性学科的产生,无论其理论优劣、参差与否,都给予了人际交往不同程度的关注。基于此,“交往素质”也被时代所呼应了。

既然人际交往于社会、于人都有如此重要的作用,那么做为一名居于社会发展中枢的各级领导们,更是要关切自己交往的素质与能力。因为居于我国党政机关、企事业单位的各级领导干部们,事关我国社会发展的进程,他们直接影响着我们党和政府的运作效率。因而也直接决定着我们国家和民族的前途与命运。

当然,我们并非说交往素质是素质中最根本的素质。不过,只要社会上有了对交往素质一定的关注,我们就认为本书已经达到目的了。正是基于上述的情况,我们根据自己的一些心得与研究,编著了此书。现代的领导概念和改革开放以前的领导概念不可同日而语,即使和几年前也大不一样。领导的外延越来越宽,内涵越来越丰富。

现代的领导是开放的领导,领导所接触的层面也越来越广泛。在实际生活中,领导往往处在各种矛盾汇集的中心,这种情况要求领导有高超驾驭矛盾局面的能力,人际交往是其中重要内容之一。良好的人际关系有助于领导协调各方面的利益,解

决好各种矛盾。那么，作为一个领导，怎样才能建立自己良好的人际关系呢？

首先，领导要树立自己的交际形象。本书从领导的外表着饰，动态塑造，交际形象，内功素养各个方面逐一加以剖析。现代社会节奏加快，变化很大，对人的心理压力也越来越大，领导也概莫能外。领导既然面对巨大的社会和心理压力，有时难免会产生一些焦虑，黑暗等障碍。所以紧接着，本书又仔细分析了良好的心理素质在领导行为中的重要性，领导如何消除可能产生的负面情绪。领导处在一个纵横交错的社会关系网络之中，与上级，与同级，与下级，作为领导，都要妥善应对。如何联络与上司的感情，赢得和谐密切的同级关系，接近与下级的距离，作者对你娓娓之道来，读后定有豁然开朗之感觉。有生活，总会有冲突，何况领导。一旦产生冲突，领导又该如何面对？作者献你诸计，保你百战百胜。平衡术告诉你，一旦站稳，任他风吹浪打，你却胜似闲庭信步。

口惹悬河，滔滔不绝的演讲口才，哪一个领导人不梦寐以求？可这一切又容易吗？它是滔滔博深的冲击与灵光迸发的融通，是原则与灵活、信息与情感、深刻与生动的水乳交融，作者告诉你怎样提炼自己的语言，使之更具张扬的效力，怎样运用态势语言，使之更加生动，怎样流泻亲情，使之具有感人的魅力。最后，这一切都融汇在演讲的艺术里面。

经济全球化的浪潮铺天盖地而来，我国在改革开放的历史条件下涉外交际日益增多，交通通讯事业的发达使地球正成为一个“地球村”。作为我们的各级领导，肩负着代表国家和人民对外进行交往的重任。涉外交际关系国家的利益，关系到国家的形象，可谓“外交无小事”，要想在涉外交往中顺利完成任务，

领导必须了解世界各国的文化传统和风俗习惯,还有每个独特的文化孕育出来的礼仪。本书概括涉外方方面面,真是细致详细,可以说是一本涉外交际礼仪大全。书的最后,作者列举了作为领导在对内对外交往中要注意的事项。

现代各级领导平时大部分精力都投在经济工作和行政领导之中,因此,免不了会有各色各样的商务和行政谈判。如何在谈判中取得主动地位,为自己争得最大的利益,本书也详细地介绍了谈判的方法,商务风大,行政烟云,作者给你一付伶牙利齿,让你纵横摆阖。

在方法论上,我们注重了个性与共性的统一,如:我们以党政机关、企业事业单位的领导为个案,分析他们的人际交往,提供人际交往的一些实践性指导,但同时,其意向是以此为点,推及各类人群。因此,此书也对其他类型的人的人际交往有借鉴意义;我们还注重了理论层面的阐述与实践案例分析相结合,使其更具有操作性、可读性;此外我们还注重了历史性与现实性的统一,使本书更具有时代感和实践性。

最后,我们要在引言的结尾借用当代著名哲学家哈贝马斯的一句话来表达我们心中蕴藏已久的理念:“当你深入交往,你就能够了解社会,把握自己。”

目 录

前言/孙钦伟 王为民

引言：交际，现代领导的重要课题/1

一、领导的交际形象/1

——形成磁场辐射魅力

领导之思 良好的修养与正确的领导行为是永恒的魅力。

1. 缀饰表层——因境合体，吻合性格/1
2. 动态塑造领导社交魅力——交际礼仪/7
3. 交际气质形象与“表演”/14
4. 送出温馨，赢得魅力花环——送礼的艺术/17
5. 飘洒永恒的交际魅力——情感甘霖/23
6. 内功素养与外化行为凝成交际魅力的内核/27

领导之戒 ① 勿因豪放爽朗而忽视“小节”。
② 特定环境中的“表演”并不等于演戏。
③ 外观表象不构成长久的吸引力。

二、形成领导交际的良性互动/34

——培养良好的心理素质和正面情绪

领导之思 交际中最大、最好的艺术便是培养良好的心理素质和正面情绪，否则一切无从谈起。

1. 良好的心理素质——领导交际中的双效良方/35

2. 搬开心理压力赘物，走出焦虑阴影 / 43
3. 扫除心理障碍 / 51
4. 交际中拒绝灰暗情绪 / 55
5. 给别人以灿烂的情绪阳光 / 60

领导之戒 ⊙ 无视负面情绪和不健康心理对自身和交际的不利影响。

⊙ 无法控制自己的焦虑。

⊙ 一味顺着灰暗心理和情绪斜坡下滑。

三、领导交际运行的核心之一 / 67

——与上级的交往

领导之思 多角度、全方位了解上级是和谐关系的基础。

1. 处理好上级关系，才能开辟展翅新航线 / 67
2. 尊重而不崇拜，服从而不盲从 / 75
3. 赢得春风暖阳——亲近上级，摆正自己的位置 / 80
4. 两种“距离艺术”——等距“弹钢琴”与“保持距离” / 85
5. 要和上级“对路子” / 94
6. 既要有限忍耐，又要合理斗争 / 97

领导之戒 ⊙ 勿将上下级关系视为主仆关系。

⊙ 没有交际中合理的“等距外交”和“保持距离”，则过犹不及。

⊙ 忍耐不是无限的，更要敢于合理斗争。

四、拓展横向发展空间，凝聚“合力” / 104

——与同级的交往

领导之思 赢得和谐的周边关系和环境，才能最大限度地发展自己。

1. 浸润“周边关系”有利于激励自身，借力配合 / 104
2. 通往融洽的平坦大道——信任、支持、自制与宽容 / 108
3. 送给同级领导比黄金还要贵重的礼物——尊重与真诚 / 111
4. 增进情感，拆除“心理防线” / 117
5. 勿以邻为壑——共享利益不贪功、小事难得糊涂 / 123

领导之戒 ① 乐于猜忌却不敢真诚。
② 嫉贤妒能、心胸狭隘和斤斤计较。
③ 只会“治人”，不会“治己”与“制怒”。

五、航行于静水，根植于沃土 / 129

——与下级的交往

领导之思 拿出对待上级的心态对待下级。

1. 良好的下级关系是肥沃的土壤 / 129
2. 走下职位高台的阶梯——公正、民主、信任与授权 / 133
3. 琴瑟和谐共谱“协奏曲”——交融、宽容和关心 / 139
4. 找到一个平衡点——与下级保持距离，亲疏有度 / 144
5. 端平这碗水——搞五湖四海，不搞帮派 / 147
6. 平等的“驾驭” / 151

领导之戒 ① 漠视与下级交往，脱离坚实大地凌空上

爬。

- ⊙ 高高在上，有凌人之气，无民主之心。
- ⊙ 小肚鸡肠，睚眦必报，拉帮结派。

六、唇枪舌剑：交际中的交锋 / 158

——谈判

领导之思 激烈的交锋——谈判构成现代领导交际的重要内容。

1. 绸缪 (A)：商务谈判备战需吸纳信息，择天时地利 / 158
2. 绸缪 (B)：行政谈判备战需营造利我氛围 / 167
3. 谋略 (A)：商务谈判指针与锦囊妙计 / 172
4. 谋略 (B)：行政谈判的“精尖秘密武器” / 181
5. 操作：名家商务谈判风云录 / 188

领导之戒

- ⊙ 谈判知识匮乏，准备不足，仓促上阵。
- ⊙ 谋略不足，关键时机反应迟缓，缺乏机智反应。
- ⊙ 面对强大谈判对手，一味畏缩退让，无原则让步，少凛然气概。

七、冰释冲突的负面影响 / 202

领导之思 领导者交际和工作中最重要的一部分——便是解决各种复杂的冲突问题和矛盾。

1. 提高对冲突的积极影响与消极影响的分辨率，对症下药 / 202

2. 挖掘冲突根源，采取建设性方案 / 208
3. 平衡冲突，整合关系 / 216
4. 难得糊涂，克己慎独，绕过造成冲突的巨石 / 221
5. 令双方摒弃矛盾的艺术——或冷或热，或模糊或透明 / 225

领导之戒 ① 不冷静，凭一时意气使冲突和矛盾激化。

② 没有大局观念和克己的精神，就会在冲突和矛盾的陷阱中越陷越深。

③ 把握矛盾事件的规律，处理方法不可千篇一律。

八、扮演人际关系网的中枢 / 232

——成为众人的协调平衡点和沟通中枢

领导之思 协调与沟通是整个社会正常运转的保障。

1. 站稳平衡木——人际协调的基本方式和方法 / 232
2. 清除障碍，疏畅沟通航道的技巧和方式 / 239
3. 协调并摆正与亲朋的关系，不被亲朋“摆平” / 244
4. 成为与大海相溶的一滴水——领导者与群众的协调沟通 / 252
5. 领导者之间二维纵横贯通协调 / 258

领导之戒 ① 重行为协调轻思想协调。

② 在不了解群众的情况下与群众沟通或采取不当的沟通方式。

③ 盛气凌人、自以为是是沟通协调的大敌。

九、交际语言的魅力 / 267

——领导的交际语言艺术

领导之思 领导者的交际语言是领导者交际能力和交际魅力的物化和展现。

1. 原则与灵活、信息与情感、深刻与生动的
水乳交融 / 267
2. 语言的效力张扬 / 277
3. 身体的 E-mail——态势语言 / 284
4. 化雨之春风——谈话方式 / 290
5. 社交语言覆盖面的最大化——演讲艺术 / 298

领导之戒 ① 不能根据场合的不同采取不同的交际语言艺术。

- ① 费话连篇，语言重复，一味打“官腔”，装腔作势，缺乏真情实感，知识素养太差。
- ② 语言呆板机械，缺乏活力和幽默感，辅之以呆板的表情或不雅的举止。

十、地球村的“Hello” / 308

——涉外交际

领导之思 涉外交际事关民族和国家利益。

1. 到什么山唱什么歌——称谓与交谈表达 / 308
2. 以“鹅毛”为载体输导重情——涉外交际中的
馈赠 / 314
3. 不做“刘姥姥”——如何赴涉外宴请 / 321

4. 深谙别有一番滋味的异国季风——外国礼俗 / 326
5. 驾驭全局的基础是对秋毫的明察——不同文化背景的谈判风格细辨 / 336

- 领导之戒** ① 以己推人，以“中”度“洋”，不注重中外交际中有礼俗差异。
- ② 慷国家之慨，以重礼馈赠外宾或欣然接受外国人员用意颇深的厚礼。
- ③ 涉外谈判中或只斗争不合作，或一味地只求“合作”不进行有理、有利、有节的针锋相对的斗争。

十一、识得“雷池”，不越半步 / 347

——交际中的禁忌

领导之思 了解交际中的禁区，等于交际成功了一半。

1. 正视人际禁区和敏感区 / 348
2. 勿越拉出击——与上级领导交往禁忌 / 351
3. 勿污染力量源头——与下级交往禁忌 / 355
4. 勿设障排斥或合二为一——与同级交往禁忌 / 362
5. 勿戴上“威严”冷面——与群众交往禁忌 / 373
6. 细枝末节非小事——涉外交际禁忌 / 376

- 领导之戒** ① 不正视交际敏感区，可能的结果是化友为“敌”。
- ② 人情债的后果是为人所驱使驾驭。
- ③ 涉外交际中无小事，小事也会酿成大事。

一、领导的交际形象

——形成磁场辐射魅力

领导之思

良好的修养与正确的领导行为是永恒的魅力。

为达到在人际交往中如鱼得水、游刃有余、广受尊敬与拥护、支持的境界,最重要的就是要塑造一个散发着领导独有魅力的交际形象。其中,外观表象是魅力之花冠,而内在修养与外在行为是魅力之根。

1. 缀饰表层——因境合体,吻合性格

服饰对于人的交往过程来说,是一种认识符号。不同的服饰反映着人的不同品质和修养,恰当得体的服饰能给人特殊的影响力。对领导者来说,服饰更为重要,它直接关系到领导的领导魅力。