

人 | 际 | 智 | 慧 | 丛 | 书

企业人际智慧修炼

向春 著

本书已被国内数十家知名企业
作为工商管理培训教材



广州出版社

QiYe RenJi ZhiHui Xiulian

人|际|智|慧|丛|书

企业人际智慧修炼

向春 著



广州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人际智慧修炼/向春著. —广州: 广州出版社, 2001. 05
ISBN 7-80655-206-5

I. 企… II. 向… III. 企业—人际关系学 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 14355 号

企业人际智慧修炼

广州出版社出版发行

(地址: 广州市人民中路同乐路 10 号, 邮政编码: 510121)

中国人民解放军第四二三二工厂印刷

(地址: 广东省湛江市霞山区菜塘路 61 号 邮政编码: 524002)

开本: 850×1168 1/32 字数: 17 万 印张: 9.125

印数: 1-6000 册

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

发行人: 黎小江 责任校对: 小柳

责任编辑: 欧阳群 朱 颀 装帧设计: 国雄

发行专线: 020-83793214 020-83781097

ISBN 7-80655-206-5/C·17

定价: 16.00 元

总 序

向 春

现代管理强调以人为中心，实际上，抓住了人这个根本，其它任何问题必将迎刃而解。我国古代哲人孟子早就说过“天时不如地利，地利不如人和。”大凡一个人的成功，一个群体或企业目标的顺利实现，都与“天时”、“地利”、“人和”这三个方面的客观因素有关，而其中“人和”又占决定性的地位。许多西方成功学家都很赞成这样的一种观点：一个人事业上的成功，百分之十五是由于他的专业技术，而另外的百分之八十五则是靠人际关系、处世技巧。显而易见，正确处理前后左右、上下内外各方面的人际关系，是实现“人和”的重要途径之一。

能否处理好企业内外各方面的人际关系，对于个人事业成败以及企业兴衰至关重要。企业上下级之间、干群之间、同事之间以及企业员工与企业外各种人员之间协作良好的人际关系，既能够产生强大的群体凝聚力和向心力，更好地体现我们制度的优越性，从而调动各方面的积极性，有效地克服企业实现宏伟目标道路上的各种困难和障碍，求得企业的振兴发展；又能够满足人的多方面的需要，使其通过“社会对比”了解自我；还能够保护身心健康，认识和控制环境，提高工作效率，净化社会风气，促进社会主义精神文明的健康发展。

企业人际关系包括企业内部职工之间的关系和企业外部人员的关系。

企业内部人际关系可以从不同方向加以考察。从垂直方向看，主要为上下级关系，这一关系分为两个不同层次，其一是高层领导与下级的关系，其二是中层与下级的关系，从水平方向

看，表现在同一级层的共事关系，这一关系分三个不同层次，其一是高层之间的关系，其二是中层之间的关系，其三是基层员工之间的关系。

企业内部垂直方向的上下级关系是企业内部人际关系的核心，它直接制约和影响企业职工之间的其他关系，“上下不和”则企业人际关系必然紧张，从而降低工作效率，妨碍企业目标的实现。

厂长（经理）在企业生产经营中的中心、党组织的政治领导核心以及职代会（工会）作为企业重心的所谓“三心”之间的关系就是我们所说的企业领导班子成员之间的关系。在现行体制下，“三心”合“一心”不能不依赖于领导者个人的认识、能力以及他们之间的个人关系，从而使三者之间及其主要领导成员之间的关系复杂化且不稳定。在企业领导矛盾自身无法调整、不能解决时，主要是通过政府及其主管部门加以解决，这又强化了企业对政府的依赖。而在企业各部门之间的关系中，部门“头头”之间的关系是问题的关键，企业领导所选择的部门负责人是否称职，既是影响上下级关系，又是影响部门之间关系的主要因素。

企业外部主要关系有如下几个方面，从企业与市场的关系上，主要包括企业与消费者（包括消费该企业产品的企业）的关系以及企业与物质、资金、人力资源供应者的关系，企业的代表（包括谈判代表、推销员、采购员等）需要有较强的处理人际关系的能力和技巧；从企业与股东的关系看，主要表现是股东的投资行为对企业的存续和发展具有重要影响；从企业与政府的关系看，在“政企不分”的体制下，主要指政府成员与企业领导成员之间的个体交往和联系，它直接影响企业的生存和发展。

人际关系的形成和发展离不开现实社会条件，同时它又深受文化传统的影响。中国人际关系以重人伦为本，“人情”是维系中国人际关系的主要纽带，“面子”调节着中国人际关系的方向

和程度。中国人际关系是“亲缘”关系的扩展，重信任与和谐是中国人际关系建立的心理起点，中国人际关系的健康发展建立在对文化传统的继承和改造的基础上，同时，在中国人际关系发展中，文化传统的一些内容在当代发生了嬗变，这种变化既有传统内容彻底被现代化文化所替代的更新，也有传统文化与现代文化的整合。

在为人处世上，达到以万变应不变，又能以不变应万变的“方圆无碍”的境界，是人际关系处理的最高境界。而要做到这一点，就要在待人用人等方面，多一点谅解与宽容，少一点猜疑和苛求，公心对人，平心对事。清人郑板桥曾说过，在通往佛殿的小径上，既有鲜花，又有毒草，可见佛有包容万物的心量，而鲜花因能容纳毒草，所以生长得越发旺盛。俗话说，水至清则无鱼，人至察则无徒。无疑，尊重和信赖是人际关系的调节器，又是社会安定的稳定剂。

《人际智慧丛书》的作者作为企业管理顾问，为国内数十家知名企业提供工商管理培训。在丛书的写作过程中，作者又对以前的培训课程加以整理、修订和更新，补充以更多更新的资料。先期列入出版计划的有三种，以后将陆续加入新的内容。本丛书出版的动意就是帮助企业的各级领导、干部和员工学习做人、处人、待人的窍门，摆脱人际矛盾与冲突引来的种种烦恼，从而提高管理的有效性，为其成功助一臂之力。能否实现这一愿望，还有赖我们的热心与你的倾心与关心。

序

你也许遇见过糊里糊涂走过一生的人，这种人心高自负，怀才不遇，愤世嫉俗，却拙于人际的应对，更遑论其才能是否能够造福社会，他们中有的碰巧取得了成功，但大多数人可能终生汲汲营营地饱受挫折和不幸，相反还认为交际就是逢迎拍马，钻营谄媚的代名词。

这本书不是为这种人写的，因为他没有成功的决定，也没有为取得成功甘愿付出时间和精神的愿望。

这本书是为你写的。读这本书本身就是以证明你想提升个人品位，呼唤彼此理解，渴望心心相印，希望过得比现在更充实、更愉快、更幸福！

“太阳每天都是新的。”然而，今天早晨的太阳历经昨夜的沉思与辗转反侧才喷薄而出，那划破苍穹的一声呐喊不正是“理解万岁”么？在社交中，不要以为社会交往可有可无，不要以为人人都会交往。古往今来，不管是位显职高、权大势强，还是财大气粗、知渊识博，无一例外要为人际交往的不易而耗神费心，为穷于应付而愁眉苦脸，猥琐怯懦。

人际关系如影随形，总是跟着你，无所不在，无知的人忽视它，愚蠢的人糟蹋它，有识之士正确认识和掌握它。你现在手中的这本书或许可以改变你的生活，使坏的人际关系变好，好的变得更好，使你变得轻松愉快，从容镇定，自信决断，魅力四射，在积极进取的道路上渐入佳境。

成功的人际交往像那盛开的玫瑰，让人心旷神怡！

这是什么类型的书？

从某种意义上说，这是一本行动指南，它建议你如何做，每一章节均涉及实际操作，它教你如何从梦想开始，一步一步地释放你的人际智慧的潜能，直至获得成功！

话说当年栖居香岩山的和尚香岩智闲身处郁郁寡欢之时。一日，他正打扫庭院，把扫来的一堆枯叶扔进了竹林里。这时，混杂在枯叶里的小石块碰到了竹子，发出了清脆的声音，香岩听后不禁开颜大笑！就在这一刹那，他顿有所悟，真正领悟到小石头打在竹子上发出声音的“自己”。

本书将让你清晰地感受周围的一切人情世事，并用“心”去接纳。

如何阅读这本书？

这本书将帮助你透视人际关系的魔方，拓展和改善工作中的领导上司、同事和部属等人际关系。你可以把它当作一本工作手册，静心定气，反复咀嚼阅读，将它运用到生活与工作中去，而且与自己以往的经验相互印证，必能启智明慧。切不可为随随便便地浏览一下或狼吞虎咽地把书通读一遍便能奏效，更不要以为学了几度招数，心中暗暗自喜满怀希望要去御人玩人。

人际关系绝不仅仅是一种技巧，一种学问，更是一门细致的艺术，这门艺术需要不断操练才能精通，需要一种彼此交付的关系，需要深交，要锻炼我们的心灵，用更敏锐的心灵去处理细致的人际关系，互相交付，心心相印，完美的人际关系才能实现，一个“又有自由，又有纪律，又有民主，又有集中统一，个人心情舒畅，生动活泼”的正确的社会主义社会中正常的人际关系的实现就一定会实现。

愿这本书能够助你将生活中的酸柠檬酿成甜果汁，助你花最少的时间代价，以最少的气力开拓出最丰沛的人脉资源，进而能在商场或人生中呼风唤雨，坐拥成功。

目 录

第一章 透视人际关系的魔方

人际关系	1
人际关系的基本结构模式	5
企业人际关系的基本规律	8
人际关系的角色互动规律	8
人际交往训练（一）	10
人际间的相互吸引规律	11
人际交往训练（二）	12
人际关系的调适规律	13
人际交往训练（三）	14
人际关系的平衡规律	14
人际交往训练（四）	16
企业人际关系的若干障碍及其对策	16
交往训练（五）	19
衡量企业人际关系的尺度	19
和谐不讨好	20
看开不看破	21
圆通不圆滑	22
尊重不盲从	23
当心“程咬金”	24
圆满中分是非	25



第二章 拓展人际关系的技巧

拓展人际关系的五大要诀	27
人际交往训练（六）	30
拓展人际关系的“镜现术”	32
人际交往训练（七）	34
拓展人际关系的“聆听术”	35
四类听众	35
有效聆听的障碍	38
强化聆听技能	39
检查一下你的聆听技巧	43
聆听的四类反应	45
人际交往训练（八）	47
建立永久人际关系的基础	49

第三章 改善人际关系的方法

处事风格法	50
你的处事风格属于哪种类型	50
随和型的人改善人际关系的方法	53
果断型的人改善人际关系的方法	55
表露型的人改善人际关系的方法	56
思考型的人改善人际关系的方法	57
人性分析法	58
中国传统人际交往的十二种心理	58
中国人的从众心理	59
中国人的求和心理	59
中国人的自制性格	60



中国人的直觉心理·····	61
中国人的人情观·····	62
中国人的面子观·····	63
中国人的求利心理·····	64
中国人的敬老心理·····	65
中国人的重义心理·····	66
中国人的守信心理·····	67
中国人的护亲心理·····	67
中国人的尊师心理·····	68
中国人际交往的智谋·····	68
中国人际交往的“缘份”·····	70
中国传统血缘人际关系的特点·····	71
中国传统地缘人际关系的特点·····	73
中国传统业缘人际关系的特点·····	74
中国传统趣缘人际关系的特点·····	76

第四章 企业领导人人际关系处理技巧

走进部属的内心世界·····	79
用人的方法·····	84
主管用人的四等气度·····	84
下属管理才能问卷·····	85
企业主管与高学历员工相处之道·····	90
警惕企业第三类人·····	92
控制检查的技巧·····	94
控制下级的主要方法是反馈控制·····	95
控制下级应注意的问题·····	97
激励的技巧·····	98
表扬下级的方法与艺术·····	99
批评下级的方法与艺术·····	104



哪些部属不值得指责	114
案例分析	
不愿奖励下属的人事管理领导安娜	116
不同年龄的上下级关系处理方法	118
年轻的企业领导与年长的下级	118
年长的企业领导与年轻下级	120
与下级冲突的处理之道	122
领导与下级意见分歧的处理方法	122
领导者与下级的冲突处理方法与艺术	124
处理员工抱怨的技巧	129
处理员工投诉的招术	132
案例分析	
企业领导与部属冲突处理——创维集团陆强华风波启示	138
领导者与同级冲突的处理方法与艺术	140
案例分析	
运用 PAC 分析法改进与部属相处的人际关系	
——荷兰艾索化学公司的成功经验	145

第五章 企业部属人际关系处理技巧

部属的分类	154
部属的四级人格	154
企业秘书与领导相处之道	157
企业秘书怎样领会企业领导的意图	157
企业领导的秘书破除“夹板”处境的技巧	160
企业秘书怎样向领导口头汇报请示	167
企业秘书怎样口头传达指示	170
企业秘书怎样进行口头参谋咨询	174
企业领导秘书的“六大戒律”	177
部属与领导的沟通技巧	178



怎样向上级汇报工作	178
向上级提出要求的方法与艺术	180
向上级提出忠告的方法与艺术	185
怎样和委员会打交道	189
部属与上级冲突的处理方法与艺术	195
当下级能力比上级强时	200
当与领导的意见发生分歧时	204
与上司争辩的方法与艺术	208
如何向领导提出批评意见	210
部属更新与上级的关系的方法	212
上下级关系的建设性更新	213
上下级关系的流动性更新	216
与难处的上司相处之道	219
与难缠的上司相处之道	220
与长者型上司相处之道	220
与压力型上司相处之道	220
与义气型上司相处之道	221
与弱智型上司相处之道	221
与冷感型上司相处之道	222
与孤立型上司相处之道	223
与无耻型上司相处之道	223
与无常型上司相处之道	224
与怪脾气女上司相处之道	225
与爱“吃豆腐”的男性上司相处之道	226
与上司交往保持距离“十不要”	229
案例分析	
人际冲突处理	
——杰里·威廉斯和他的上司	229

第六章 企业同事人际关系处理技巧

四种同事关系	238
--------------	-----



人际空间的四种地带	240
同事间应对方法与艺术	242
新职员与同事相处之道	247
异性同事之间相处之道	250
与难缠的同事相处之道	251
管理难缠的同事的方法	251
与刻薄易怒的人相处之道	254
与猜忌多疑的人相处之道	255
与悲观失望的人相处之道	255
与愤世嫉俗的人相处之道	256
与害羞寡言的人相处之道	257
与孤芳自赏的人相处之道	257
与争强好胜的人相处之道	258
与独断专行的人相处之道	259
案例分析	
同事关系处理	260

附 录

人际智慧自我诊断一：你受人喜欢吗？	265
人际智慧自我诊断二：你的仪表使人喜欢吗？	273
人际智慧自我诊断三：测测你的说服力	275

第 1 章

透视人际关系的魔方

人际关系

在你——尊敬的读者——往下阅读之前，我想请你掩卷回答：“你认为自己聪明吗？”

可能有人点头称是，认为自己聪明；也有人会连连摇头，认为自己不够聪明。

其实，“聪明”并不仅指通常所谓的“智商”（IQ）高，从下面的图中（图 1-1），可以发现聪明不仅仅包括音乐聪明、身体聪明、画画聪明、逻辑数字聪明、语言聪明、自觉性强等的内省聪明，还包括社交聪明。

所谓社交聪明，就是人际智慧较高。

人与人个体之间相互交往与联系的关系就是人际关系。

在现实生活中常常看到一种现象，最受重用、最成功的不一



定是那些专业能力最强的人。在现代社会，要想在事业和生活上取得成功，一个人除了需要掌握专业知识之外，还应掌握处理人际关系的能力。

美国一项权威调查结果表明，成人最为关注的问题有两个方面：一个是健康问题，另一个是人际关系问题。

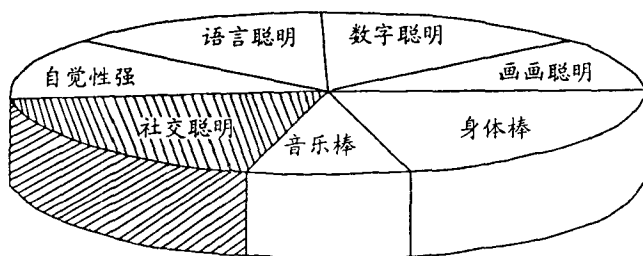
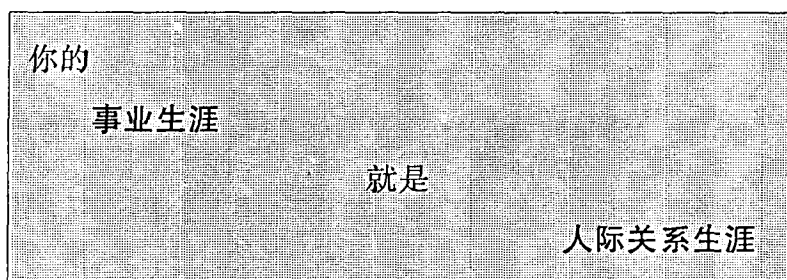


图 1-1



“人际关系”一词最初是由美国人事管理协会提出来的。1913年，美国第一个协调人事关系的组织——全国企业学校协会成立。它提出自己的工作是要解决企业职工的“人际关系”问题。1918年，“人际关系”这个词被正式采用，并正式见诸报刊。但使人际关系思想成为企业管理的一种学说，开创企业管理



一个新时代的，则是以梅奥为代表的人际关系学派。1933年，梅奥出版《工业文明中的问题》一书，提出了人际关系学说的重要理论，使以后的管理科学更加突出了对人的因素的研究。

人际智慧：

令人愉悦

赢得朋友

促使他人

朝于己有利的方向转变

从领导者或管理者角度看

人际关系是一种过程

即

管理者通过它把工人和组织结合起来

使双方的目标都能实现

根据不同的角度、不同的标准、不同的方法，人际关系有不同的分类：

按人际关系组成的纽带划分，可分为血缘关系、地缘关系和业缘关系。

血缘关系是由婚姻、生育而产生、按人的血统（包括婚姻）