



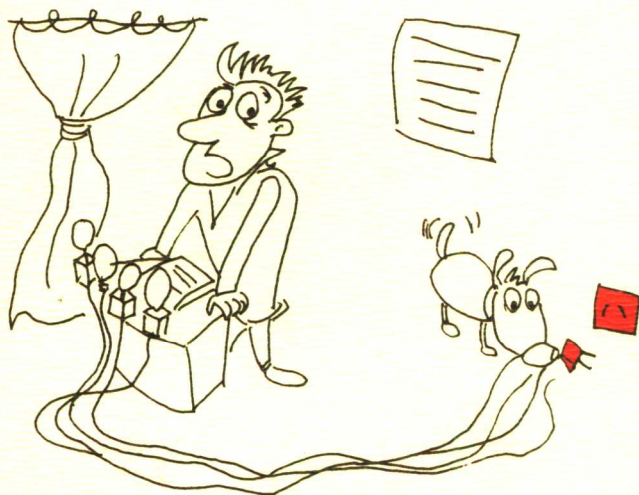
小管理丛书

小文章讲述大道理，小企业做成大企业
小人物长成大人，小管理成就大事业

协调无定则

■ 主编 李洪伟 高化文

X I E T I A O W U D I N G Z E



田 科学技术文献出版社

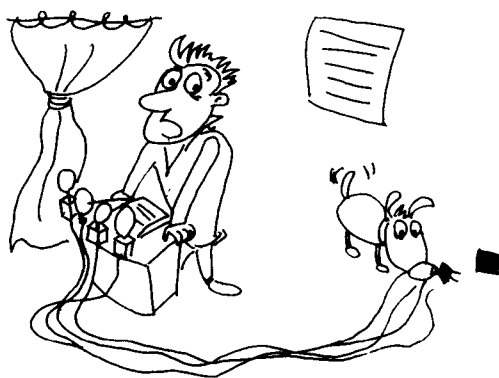


小管理丛书

小文章讲述大道理, 小企业做成大企业
小人物长成大人, 小管理成就大事业

协调无定则

主 编 李洪伟 高化文
编 委 王亚彬 李 红 李绍祖 姚 青
李林德 赵修巨 李润淑 刘梓红
陈红彬 李庆磊 刘淑华
绘 图 周晶丝



田 科学技术文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

协调无定则/李洪伟,高化文主编.-北京:科学技术文献出版社,
2006.5

(小管理丛书)

ISBN 7-5023-5245-7

I. 协… II. ①李…②高… 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(2006)第 009978 号

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038
图书编务部电话 (010)58882909,(010)58882959(传真)
图书发行部电话 (010)68514009,(010)68514035(传真)
邮 购 部 电 话 (010)58882952
网 址 <http://www.stdph.com>
E-mail: stdph@istic.ac.cn
策 划 编 辑 王淑青 李 洁
责 任 编 辑 李 洁
责 任 校 对 唐 炜
责 任 出 版 王杰馨
发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销
印 刷 者 富华印刷包装有限公司
版 (印) 次 2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
开 本 640×960 16 开
字 数 208 千
印 张 16.75
印 数 1~6000 册
定 价 29.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

协调是社会生活中的一个重要方面。能否协调好企业内部及外部各方面的人际关系,于企业的兴衰成败至关重要。

本书内容包括协调与激励之道、广结人缘之道、与上司相处之道、管理者与部属相处之道、同事之间相处之道五部分内容。详细论述了在协调中要确立的科学规则。着重介绍了企业内部及对外关系中的协调方法和技巧,并列举大量经典案例旁征博引,力求使读者融会贯通。

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统唯一一家中央级综合性科技出版机构,我们所有的努力都是为了使您增长知识和才干。



科学技术文献出版社方位示意图

目录 Contents

第一篇 协调与激励之道

- 协调人际关系的重要法则 [3]
- 如何巧妙地协调人际关系 [5]
- 如何协调企业内部人际关系 [14]
- 怎样建立企业内部协调管理机制 [19]
- 虚拟团队的协调管理 [24]
- 企业领导激励员工的原则 [29]
- 企业领导激励操作要则 [36]
- 用何种制度激活企业活力 [41]
- 适才适所 [44]

第二篇 广结人缘之道

- 达到和谐人际关系的窍门——沟通 [53]
- 语言沟通 [55]
- 非语言沟通 [60]
- 如何提高沟通能力 [66]
- 人际关系的八个心理障碍 [73]



表现出积极进取的信心和姿态 [79]

保持自我人格的完整性 [82]

善于利用人类的几种天性 [84]

第三篇 与上司相处之道

对上司的礼仪 [95]

如何与上司沟通 [98]

如何向上司提出忠告 [100]

如何“对付”虚伪上司 [107]

如何应对不同类型的上司 [111]

如何对付出言不逊的上司 [113]

如何与上司保持关系适度 [117]

如何与上司保持“等距外交” [122]

与上司保持“等距外交”的重要性 [125]

与上司过招四大戒条 [128]

与上司相处的原则 [130]

与上司和谐相处的技巧 [132]

与上司相处的取胜之道 [137]

心理健康与上司的关系 [141]

别和上司走得“太近” [145]

下班后,怎样与上司相处 [149]

部属与上司的信息沟通 [150]

让上司对自己产生好感的诀窍 [155]

为人下属如何独立 [159]

第四篇 管理者与部属相处之道

- 管理者如何树立威信 [167]
- 管理者的非权力性影响力 [171]
- 上司如何亲近下属 [176]
- 如何搞好与部属的人际交往 [177]
- 如何满足部属的合理要求 [182]
- 如何适度控制部属 [186]
- 让部属充分发表意见 [189]
- 善于表扬部属 [193]
- 善于批评部属 [196]
- 怎样取信于部属 [204]
- 怎样与非下属建立工作关系 [208]

第五篇 同事之间相处之道

- 同事之间相处的艺术 [215]
- 同事之间相处五大忌 [217]
- 与同事和谐相处的技巧 [219]
- 与同事相处的准则 [225]
- 管理者之间相处的艺术 [227]
- 如何做个受人欢迎的好同事 [229]
- 如何把握同事之间的距离 [233]
- 如何使别人乐于跟你合作 [236]
- 怎样与公司里各种类型的人打交道 [237]
- 如何与不同性格的同事共事 [245]
- 如何婉拒办公室中不合理请求 [254]



第一篇



协调与激励之道

协调人际关系的重要法则

协调即通过减少摩擦、克服内耗、解决矛盾等,求得群体或组织的相对稳定与和谐发展。对管理者来说,协调的内容很广泛,包括协调系统与子系统的关系、子系统与子系统的关系、系统与外部环境的关系等等,但核心是协调与上级、同级、下级之间的人际关系。

协调是管理的本质,主管人员的中心任务就是消除在方法上、时间上、力量上或利益上存在的分歧,使共同目标与个人目标协调起来。能否较好地掌握协调人际关系的领导艺术,往往是一个管理者是否成熟的重要标志。

协调人际关系的领导艺术,归纳起来,有以下要点。

重视人格力量

魏太武帝到河套狩猎,留守京都的古弼为随皇帝去狩猎的骑士配了一些瘦弱的马匹,惹得皇帝大发雷霆,要把古弼杀掉。古弼说:我使君王在游乐时不愉快,有罪;但现在北边和南边的敌人都在千方百计地侵犯我国疆土,我把肥壮的马匹充实了军队,只是为了国家。我若因此而死,死不足惜。皇帝听了他的话,非常感动,不但不杀他,而且重重地奖赏了他。这是一个运用人格力量妥善处理与上级关系的实例。在协调中运用人格力量,一是要以德服人,如古弼心怀社稷,置生死于度外,便是以“大德”服人;二是要以才服人,如诸葛亮有才,孟获七战七败,最终心悦诚服;三是要以勤服人,如被誉为日本企业界“总理大臣”的土敏光夫,每天上班都要比别人提前半个小时,就是以





勤奋工作来鼓舞士气；四是要以绩服人，现实生活中一些领导者注意为人们办实事，并使人们真正获得实惠，就深受人们的爱戴。

注意诚恳沟通

注意诚恳沟通对协调人际关系很重要。在协调中注意诚恳沟通，一是要尊重人，特别是要尊重和自己曾有隔阂和意见相左的人；二是要理解人，特别是要理解人家的失误和正当要求；三是要关心人，要在不背离原则及条件许可的前提下，尽量以他人最乐意的方式给予他人最需要的东西；四是要争取人，要在他力所能及且愿意的前提下，尽量取得他人的信任与支持。

确立科学规则

人们不是靠外部指令而是靠相互默契的科学规则自行组织起来,是形成协同作用的关键。在协调中要确立的科学规则,一是与上级共处的规则;二是与同级共处的规则;三是与下级共处的规则。

讲究刚柔相济

按传统的分类方法,协调艺术不外乎两大类:一是刚性协调,即通过法律、经济、行政等手段强制性地解决矛盾,这类手段在特定情况下非用不可,否则“当断不断,反受其乱”;二是柔性协调,即通过合作、妥协、冷却、暗示等方式平缓、委婉地解决矛盾,这类手段在协调中被普遍采用,如战国时期蔺相如达成与廉颇之间的“将相和”,就是很有名的实例。在协调中讲究刚柔相济,就是该刚则刚,宜柔则柔,该刚柔并举时则双管齐下。

如何巧妙地协调人际关系

企业是个集体,是由一个个的人组成的集体。因而它不仅其中每个个体都有自己的行为规律,而且它本身也有其行为的规律。当然,这个规律也是由个体表现出来的,所以我们把握了个体行为的规律也就掌握了群体行为的规律。



协调也要讲艺术

既然组织是一个由人组成的集体,那么,管理也就是对集体中的人群进行管理。协调指的是把那些所有个人的努力拧成一股绳并指导它们去实现一项共同目标的活动。卡耐基说过:“组织的第一个原则就是协调。”他认为:协调是一个首要的法则,进行组织工作的必要性是这个法则的要求;协调或协调性原理,是进行组织工作的缘由。

所以,我们说善于协调各方面的关系,是领导艺术的一个重要方面,也是管理者的一个重要任务。

管理者们常常要遇到这样一些难题。例如:要把个人的自身利益与组织的集体利益结合起来,而个人的利益往往是和组织的利益相矛盾的;既要执行不顾个人的规则和程序,又要照顾到个人的需要。规则与程序的存在是为减少凭个人好恶行事,以维护集体的利益。但同时每个个人都有他们各自特殊的需要,而这些需要常常由于要执行规则与程序而不能得到满足;必须平衡个人需要和集体准则,但平衡常常带来矛盾。要解决这些问题,就要协调。协调是必要的,但协调的艺术也是必要的。世界上有许多事情,往往不是说做就能做到的,还要讲究方式方法。

对于组织的协调,要有一套独特可行的协调艺术。要想管理好一个企业,协调管理的基础就是“领导”,即是“领”和“导”的艺术。

确立目标是协调的基础

企业管理者是组织的“头儿”,他的职责是统一全体成员的意见和行动,并为他们确立目标,提供行动的方向。所谓“领导”,就是要为成员们“指导方向”,“领而导之”。只有这样做,方可称得起“领导”!但

有些管理者并不明白这一点,他们不懂得“目标的确是管理的基础”这一道理,他们自以为自己的下属们对于要干什么已经很清楚了。可是,当你到他们的单位里去,问那里的职工他们的工作是什么,你会惊异地发现,他们的回答与他们的“头儿”所讲的十有八九不是一回事。其实,对那些管理者来说,要让下属们干什么,心里还是很清楚的。只是他们懒得以通俗易懂的方式和盘托出给下属们。这就使下属们对自己行动的目标莫名其妙、糊里糊涂。所以,管理者们应当为下属们确定目标,并把自己的意图明明白白地传达给他们,这是一种令人鼓舞的方式,是协调工作的基础。

大部分管理者都明白:一个不把目标传达给下属的管理者,他对下属们的影响就会失去效力,其结果将导致他不能协调必要的下属活动。

调动积极性是协调管理的手段

“领导”是协调管理的基础,而调动积极性,则是协调管理的重要手段,调动积极性的根本原则,就是做好群众的思想工作。

虽然确定目标是协调的基础,但还得看这个目标是否为每个个体所接受。组织目标是否适宜及组织目标与个人目标的冲突也是管理者经常遇到的问题。任何一个集体单位,由于每一个人的需要、期待、能力、理想的不同,他所形成的个人目标就不一定与集体目标相一致。例如:一所学校中,有的语文教师醉心于文学创作,有的物理、化学教师准备去报考研究生,他们对本职工作只抱敷衍态度;有的教师向往大城市、大机关、大单位而四处活动;有的虽然“安心”,但却沉迷于小家庭的“基本建设”。这些五花八门的个人目标,从全社会的广阔的角度看,似乎无可厚非,但有的人往往处理不好个人目标和集体目标的关系,从而导致为了追求个人目标的实现,而忽略了集体的目标。





应该怎样解决个人目标与集体目标的矛盾呢？压抑和限制个人的目标是难以行得通的，而一味地迁就那些把个人目标置于集体目标之上的人，使集体的目标适应个人的目标的做法更是愚蠢，它只能毁掉组织的事业。现代西方的行为科学家们，针对这种情况，提出了要重视刺激生产者的极限性和主动性的原则。他们的主要原则是要满足人们的各种需要，以达到激励的目的。行为科学的某些具体计划是颇值得借鉴的。

掌握动力原理

在现代化管理理论中，有一个十分重要的问题，即动力问题。一般认为，现代管理中有三类基本动力：物质动力、精神动力和信息动力。在这三种基本动力中，前二者是针对调动积极性而提出的。物质动力可以满足人的一部分需要——较低层次的需要。这个动力是不

可缺少的。但是,如果过分地重视物质动力,而忽略精神动力,则会导致“拜金主义”的产生。有些企业经理这样说:“别听那些管理理论家们的胡说八道,我的办法就是给钱。钱是万能的,它是最有效的激励,起码在我这里是这样的。”其实不然,物质动力所起的作用往往是暂时性的,而精神动力的作用却可能是比较长远的。如果与物质利益正确地结合,精神动力就具有巨大的威力。况且我们这个民族有着悠久而独特的传统精神,那么,精神动力对中国现代化管理来说,就更是一个不可忽视的有效杠杆了。

注重沟通

现代管理十分重视意见的沟通。有人认为:“现代管理就是意见沟通的世界。”“意见沟通一旦中止,这个组织也就在无形中宣告寿终。”一个组织中意见的沟通,对于促进团结,正确决策,协调行动,保证集体活力,是非常重要的。

沟通包括领导成员之间的意见沟通,和上级与下级之间的意见沟通。

现代管理者的主要素质之一就是具有善于交流的能力。应该看到管理的任务还远不限于发号施令,要在大家都了解企业情况的基础上建立相互友好的气氛。在这种气氛中,既可做到上情下达,也可以做到下情上达。工人们经营的目标究竟是否关心,是个重要的问题。每一位管理者必须能把目标传达给下属。缺乏与下属交往的领导,作为一个影响别人的人他会变得毫无效力,不能协调必要的下属活动。

如果说将目标传达给下属是上情下达,那么下情上达就是它的一个反馈。这个反馈就是下属们对目标、计划的意见和建议。管理者应善于接受这个反馈,因为它对于制定更合理的经营目标无疑是具有极

