

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

通用技能类 109

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何提升 人际交往能力

戴 媛 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.92
96

通用技能类 109

职业经理人十万个怎么办

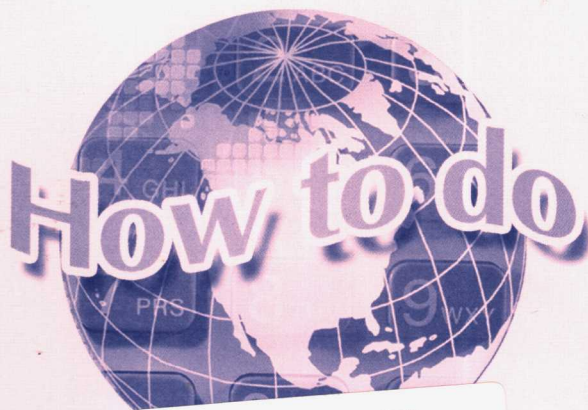
Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何提升人际交往能力

戴 媛 编著



北方工业大学图书馆



00574031



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何提升人际交往能力/戴媛编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 5

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-07101-9

I. 如… II. 戴… III. 人间交往—通俗读物 IV. C912.1—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 022751 号

书 名: 如何提升人际交往能力

著作责任者: 戴 媛 编著

责任编辑: 董淑娟 张迎新

标准书号: ISBN 7-301-07101-9/F·0827

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.75 印张 198 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 33.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

序

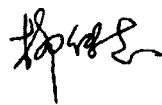
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显，另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书的特点

这套丛书具有以下特色:

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作,提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面,是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致,便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验,本套丛书在版式及内容设计上,力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习,力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用用的效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则,本套丛书通过设置若干功能模块,力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下:

- * **技能点名:**“技能点名”为节标题,是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照,从而找到解决方案。
- * **主题词:**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性,可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景:**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景,您可准确地将技能知识用于实践,也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述:**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述,您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板**:“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您**:“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。

* **小词典**:“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点**:“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例**:“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习**:“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。

* **向您推荐**:通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

* **作为随用随查的管理工具**。您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材**。经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

随着社会的发展,人际交往能力已成为促使一个人取得成功的重要因素。正如美国著名学者卡耐基所说:“一个人的成功,只有15%是由于它的专业技术,而占到绝大部分的85%则要靠人际关系和他为人处事的能力。”作为经理人,人际公关能力的大小对于他能否取得成功,更是具有举足轻重的影响。它不仅影响着经理人个人在事业上的发展,更重要的是对于整个企业的生死存亡也有着不容忽视的重要作用。本书专门针对经理人这个特定角色,介绍了一些人际公关的重要技能。

本书总共包含七部分,围绕经理人这个主体,由内到外,由一般到具体地介绍了作为一位经理人在日常工作生活中可能遇到的各个方面的人际公关问题:从经理人自身应具备的基本素质,到与人交往时对待他人的具体事宜;从人际交往的一般技巧,到特定群体的具体问题。在内容安排上完全针对经理人经常遇到的具体实际问题,既突出了关于人际沟通的一般内容,又区分了经理人在公司内部和外部不同的公关特性,实用性、可操作性较强。

在第一部分,您将了解到,要想成功地做好人际公关,一个人应该具有怎样的内在涵养和基本素质,作为经理人应该塑造一个怎样的个人形象。这些都是进行成功交际的前提和基础。

在第二部分,将告诉您在各种具体的事情面前应该怎样与人相处。诸如:怎样观察他人的性格、密切您与他人之间的关系、恭维他人、送礼、批评他人、道歉、赢得他人的信任等各个方面,这些都是工作中非常实用的技能。

在第三部分,专门介绍了与人沟通的技巧。现代社会越来越重视人与人之间的沟通。从某种程度上讲,沟通的好坏往往直接决定了人际关系的亲疏。怎样在沟通中发表看法、收集信息、给予反馈,怎样做才能促使沟通更加有效,怎样才能在沟通中解决各种问题,这些都

是每个经理人所必须特别关注的。

在第四部分，列举出人际交往中可能遇到的一些障碍，教给您一些清除这些障碍的有效办法。其实，与人交往的过程就是一个不断遇到问题，又不断解决问题的过程。在这部分将告诉您面对让您尴尬的境地、上门找麻烦的人、他人的反对、令您为难的提问，如何能妥善地应对自如。

在第五和第六部分，分别针对经理人在两个不同的环境——公司内部和公司外部的人际公关问题进行了讨论。经理人如何从自我入手，改善企业内部的人际关系，形成一个融洽的工作氛围；如何与公司以外形形色色的人应酬，与不同身份、性格、职业的各种人交往，并且时刻都能代表着公司的良好形象，这便是这两部分所要解决的主要问题。

最后，在第七部分，我们总结了一些在社交场合中尤其应注意的常用礼仪规范，“人无礼则不生，事无礼则不成”，在各种商务应酬中，应该如何参加各类社会活动、典礼程序，经理人都必须做到心中有数。

当您读完本书后，您对人际公关的种种问题必将会有一个新的认识。

您将能够：

1. 将自己塑造成为一个颇具人格魅力的优秀领导者；
2. 更加轻松愉快地与各个阶层的人进行卓有成效的交往；
3. 轻松自如地妥善应对各种让人尴尬的局面。

其实，人际交往更多地要通过自身的实践来不断积累经验。这本书是一个工具箱，当您偶尔遇到一点儿麻烦，需要抽出一些工具时，您可以翻一翻它，相信一定会对您有很大帮助。我们在书中只提供一些小实践性较强的具体方法，既不空洞无物，也不过于深入探讨，只希望您能掌握一定的社交技巧，并善加利用，为您打造一片前景更加广阔的人际交往天地。

目 录

CONTENTS

第一章

塑造自我 1

- 技能点 1: 如何进行自我形象的塑造 2
- 技能点 2: 如何塑造健全的人格 5
- 技能点 3: 如何增大自己的容忍度 8
- 技能点 4: 如何增强幽默感 10
- 技能点 5: 如何才能具有更好的人缘 13
- 技能点 6: 如何增强领导魅力 16
- 技能点 7: 如何扮演好领导角色 19
- 技能点 8: 如何恰当地把握初次会面 23
- 技能点 9: 如何注意各种交际场合的着装 26
- 技能点 10: 如何佩戴饰物 31
- 技能点 11: 如何适时地把握与人交际时的
各种姿势和体态 34
- 技能点 12: 如何恰当地把握与人交往时的空间
范围 37
- 技能点 13: 如何与人共同进餐 40
- 技能点 14: 如何做有个魅力的女经理人 43

第二章

对待他人 45

- 技能点 1: 如何做才更容易理解他人 46
- 技能点 2: 如何安慰他人 49
- 技能点 3: 如何尽快密切双方的关系 51
- 技能点 4: 如何更多地赢得别人的信任 53
- 技能点 5: 如何恰当地恭维他人 56
- 技能点 6: 如何向人道歉 59
- 技能点 7: 如何与人道别 62
- 技能点 8: 如何给别人赠送礼物 65
- 技能点 9: 如何从穿衣打扮观察一个人 68
- 技能点 10: 如何从握手方式观察人的性格 71
- 技能点 11: 如何从打电话的方式判断一个
人的性格 74
- 技能点 12: 如何从办公桌看一个人 77

第三章

与人沟通 79

- 技能点 1: 如何把握成功交谈的机会 80
- 技能点 2: 如何做好与人沟通前的准备工作 83
- 技能点 3: 如何用眼神说话 88
- 技能点 4: 如何寒暄 90
- 技能点 5: 如何倾听 93
- 技能点 6: 如何给予语言反馈 97
- 技能点 7: 如何提问才更有效 100
- 技能点 8: 如何效果更好地给他人提意见 103
- 技能点 9: 如何说服他人 105
- 技能点 10: 如何巧妙地拒绝他人的请求 108
- 技能点 11: 如何增强语言的效力 112
- 技能点 12: 如何在会议中发表意见 116

第四章

解决障碍 119

- 技能点 1: 如何避免对他人产生偏见 120
- 技能点 2: 如何避免说话的禁忌 123
- 技能点 3: 如何避免涉及不该谈的话题 126
- 技能点 4: 如何克服语言反馈的障碍 130
- 技能点 5: 如何妥善处理反对意见 133
- 技能点 6: 如何及时解决与客户分歧 137
- 技能点 7: 如何应付找麻烦的人 139
- 技能点 8: 如何摆脱各种社交困境 142

第五章

内部公关 147

- 技能点 1: 如何获得员工的支持 148
- 技能点 2: 如何恰当称赞员工 152
- 技能点 3: 如何正确地批评员工 156
- 技能点 4: 如何使企业内部关系和谐 159
- 技能点 5: 如何做即兴讲话 162
- 技能点 6: 如何发表演讲 165
- 技能点 7: 如何与单位中的“小人”相处 168
- 技能点 8: 如何与讨厌的人相处 171
- 技能点 9: 如何对待公司中的小帮派 174
- 技能点 10: 如何管理城府很深的员工 177
- 技能点 11: 如何管理戒心重的员工 179
- 技能点 12: 如何避免自己成为孤家寡人 182

第六章

外部公关 185

- 技能点 1: 如何与高素质的人打交道 186

第七章

- 技能点 2: 如何与嫉妒心强的人打交道 188
- 技能点 3: 如何与中年人打交道 191
- 技能点 4: 如何与记者打交道 194
- 技能点 5: 如何与女性打交道 197
- 技能点 6: 如何管理公司中自己的亲属 200
- 技能点 7: 如何知道哪些人不宜亲密交往 203
- 技能点 8: 如何从容谈判 206

交际礼仪 209

- 技能点 1: 如何与人握手 210
- 技能点 2: 如何请人喝茶 213
- 技能点 3: 如何参加舞会 216
- 技能点 4: 如何参加宴会 219
- 技能点 5: 如何与男性交际 222
- 技能点 6: 如何与女性交际 224
- 技能点 7: 如何迎送外国来宾 226

附录

向您推荐 229

第一章

塑造自我

交际艺术是人际关系中不可缺少的技能，但是，一个人自身修养的高低和为人处世的态度是一切人际交往活动的前提。“内因是事物变化的依据，外因是事物变化的条件”，交际艺术固然影响着人际关系的优劣，然而一个人的内在涵养、基本素质则是决定人际关系取向的根本之源。因此，我们必须首先从塑造自我开始。



技能点 1 如何进行自我形象的塑造

主题词 提升人际交往能力 · 塑造自我 · 自我形象塑造

适用情景 当需要对自身形象进行设计与定位时，查看此技能。



技能描述

一个人的形象绝不仅仅是单纯指他的长相、外貌，而是由他的修养以及为人、处世、谈吐等诸多方面来综合体现的。美好的外在形象固然会在社交中对一个人有所帮助，但最终决定一个人形象的关键因素是他的内在品质。如果您具有以优秀品质为支撑的良好的自我形象，相信人人都会愿意与您密切相处。

小看板



德国诗人歌德曾经说过这样一句话：“外貌美只能取悦一时，内心美方能经久不衰。”所以，良好的自我形象更多需要的还是后天的塑造。

那么，经理人在进行自我形象的塑造时，应该注意培养哪些方面的品质呢？

1. 掌握在修养方面应该培养的品质

- (1) 对待别人要能克制忍让，不记仇恨，培养良好的自我控制力；
- (2) 不为区区琐事而烦恼甚至悲观失望，应随时保持心胸豁达开朗；
- (3) 讲话有条理、讲究分寸、言简意赅、语调清晰；
- (4) 有良好的卫生习惯，保持身体、衣服、办公生活环境的整洁有序。