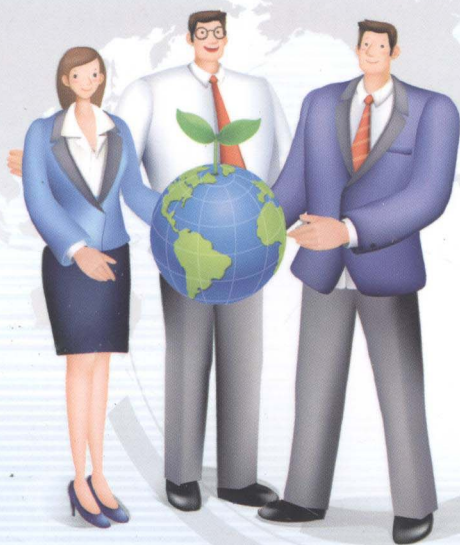


员工关系管理

Employee Relations
Management

——中国职场的人 际技能与自我成长

刘平青◎等著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

员工关系管理

——中国职场的人际技能与自我成长

刘平青 等著

机械工业出版社

前言

无论是在中国情境还是西方情境中，“关系”的重要性不言而喻。然而，当毕业生进入组织工作、员工成长为组织中层时，他们往往会为复杂的人际关系和劳资矛盾而感到迷茫、焦虑甚至不知所措，在“含蓄”的文化氛围里诉诸无门。而有关的论著，更多的是强调通过法律及行政方式来调节员工关系，虽然说这些“事后”的调节方式必不可少，但如果没有从普通员工到各级管理者人际技能的提升和自我成长这些“事前”和“事中”机制的话，“劳动法日益健全”与“劳资冲突不断”并存的尴尬局面就几乎不可避免。

在中国职场中，员工与企业不合作的现象并非少见。长期来看，员工与企业的关系不和谐，无论对员工职业的发展，还是对企业竞争优势的形成，都是不利的。而员工与企业的关系从不合作到合作的转变，不可能一蹴而就，尤其需要从实践到理论、再由理论到实践不断相互促进的过程来推进。目前，具有先见的优秀企业家和管理者们已在实践中开始了积极地探索，现实的紧迫性呼唤有社会责任感和学术良知的学者积极参与进来，从员工关系管理的理念与方法等层面开展扎实的创新性工作。鉴于此，本书在大量调研与一定理论准备的基础上尝试提出，基于人际技能与自我成长的员工关系管理的新体系，即自我、组织和社会环境共同作用的关系互动系统和从“心”构建员工关系的“五步阶梯”，旨在为员工与企业合作关系的建立提供价值理念与操作方法的思路。

古今中外，强者甚至强者与强者联盟制定关系规则，这一逻辑屡见不鲜。对比中西方情境，关系有相通之处也存在客观差异。中国人习惯于“紧密关系”与“疏远关系”之分，西方则更多强调关系的“中距离”。中国传统力量不可小觑，而具有基督教文化背景的西方关系习惯我们又难以简单习之。由此，本书将员工关系的起点回溯至原生家庭和早期的人际互动过程，也就是在亲密关系与职场关系之间建立起一定的逻辑联系，将员工关系的抽象概念通过人际技能与自我成长过程加以具体化，进而厘清关系的两端——自我与组织或其他个体的主要特质、基本需求以及彼此的差异。当个体进入组织后，本书系统阐述从入职、任职到离职过程中，个体与组织的行动策略、心路历程及其关键内容，再通过情绪商数和道德商数等“软实力”的提升，从价值理念和行动方法上帮助员工与组织共同成长，实现个体目标和组织目标的均衡统一。和谐的员工关系，有赖于自我管理、组织管理与公共管理多层次的相互作用，但自我管理的基础性地位无论如何强调都不为过。因此，本书特别指出个体（包括普通员工、企业所有者和管理者以及公务人员）在社会化与职业化的过程中，不断认知自我、快乐成长，构筑源于“心”的均衡关系对于员工关系的重要意义。

本书的这种尝试与探索，是建立在前人大量的理论研究与实践基础之上的。作者在

参阅前人的研究成果和分享职业经历的过程中获益匪浅，既受到思想上的启迪，亦获得方法上的指引，并在书中引用他们的观点和部分的案例。虽然书中已有注释，但在这里仍对他们的工作表示敬意和感谢！

本书的框架由刘平青、梁雄军（浙江省台州市打私与海防口岸办主任）、雷震（美国宾州大学助理教授）、顾强（国家工业和信息化部规划司副司长）和团队成员反复、充分讨论确定。具体章节及执笔人如下：前言（刘平青）；第一章概论（刘平青、赵雪云）；第二章基础理论（刘平青、李静、董立兴）；第三章原生家庭与员工关系（刘平青、吴晓磊、苏雪琴）；第四章人际互动与员工关系（刘平青、吴晓磊、王雪）；第五章管理沟通与员工关系（刘平青、李静、董立兴）；第六章情绪商数与员工关系（刘平青、刘冉、王雪）；第七章道德商数与员工关系（刘平青、任昆）。最后由刘平青统稿，符咏咏、吴晓磊、刘维政、史俊熙、董立兴等协助完成。在每周五的“读与思”活动中，李晓一、秦洪建、陈东、朱传生、王倩、陈洪、周勇、林彦华、周一鹏、张晓雪等进行了多次有价值的讨论。北京理工大学产业发展与人力资源开发研究中心的同事们也参与了部分工作。作者每年数以千计的MBA、MPA、工程硕士、硕士生、博士生、本科生及培训班学员的课程讨论与分享无疑为本书的写作贡献了智慧。作者从2009年开始每年为MBA和硕士生分别开设了员工关系管理课程，学校规定的120人选课人数上限不断被突破，但仍有不少学员因选不上该课而郁闷的现况，加之兵装集团、麻辣诱惑、顺鑫农业等合作企业在员工关系管理方面的成功经验及新需求，为团队的创作提供强大的精神动力！

本书是三项国家自然科学基金项目（项目编号依次为：71172173；70872011；70503003）^①与国家工业和信息化部中小企业司项目“中小企业和非公有制劳资关系研究”的部分研究成果，感谢国家自然科学基金委管理学部冯芷艳处长和相关评审专家，国家工业和信息化部中小企业司王建翔副司长、吴义国处长、李毅副处长及相关工作人员，以及调研企业管理者和员工的大力支持！中国人力资源开发研究会劳动关系分会的常凯教授（中国人民大学）、杨河清教授（首都经济贸易大学）、姚先国教授（浙江大学）、程延园教授（中国人民大学）、崔勋教授（南开大学）、冯喜良教授（首都经济贸易大学）、吴培冠教授（中山大学）、邱小平副会长（人力资源和社会保障部劳动关系司司长）、李震研究员（中国人力资源开发研究会秘书长）、乔健副教授（中国劳动关系学院）、易定红教授（中国人民大学）、李丽林副教授（中国人民大学）、唐赣教授（中国人民大学）、石美遐教授（北京交通大学）、林燕玲教授（中国劳动关系学院）、于桂兰教授（吉林大学）、任巍教授（广东商学院）、李敏教授（华南理工大学）、谌新民教授（华南理工大学）、王长城教授（中南财经政法大学）、傅志明教授（山东工商学院）、谢茂拾教授（南京审计学院）、李建新教授（南开大学）、罗润东教授（山东大学）和曹仰锋博士（丹麦哥本哈根商学院）等同仁也给予了很多的指导和帮助！作者的

① 项目名称分别为：国家自然科学基金面上项目《“竟次”背景下中小企业员工关系：数据库、形成机理及心理援助机制研究》（2012~2015）；国家自然科学基金面上项目《全球价值链上中小企业劳动关系研究：从“违规”到合规的组织社会化研究》（2009~2011）；国家自然科学基金青年项目《基于社会性规制的中小企业健康安全研究——私营企业中“农民工”为重点的分析》（2006~2008）。项目主持人为刘平青。

博士生导师陈文科研究员和博士后导师张厚义研究员、张晓山研究员，也非常关心本书的创作。北京理工大学管理与经济学院魏一鸣院长和李金林书记及学院诸多同事、学校人文学院李健院长、北京电影学院侯光明书记及众多朋友，对于本书的顺利完成提供了直接的指导和支持，在此一并致谢！本书的构思与创作，离不开与夫人韦善君博士、女儿刘偲畅（刚满四岁的小留学生）第一时间的讨论、交流与分享。家人的支持无法用语言来形容！

“扬汤止沸，不如釜底抽薪”，在当前我国员工关系紧张的新形势下，本书的初步探索是有意义的，但也面临着诸多挑战，尤其是作者水平和精力都十分有限，因而本书中还存在诸多不足和缺陷，恳请同行专家和读者朋友批评、指正！作者愿意并期待与国内同行共同推动这一领域的发展（邮箱地址：liupingqing@bit.edu.cn）。

刘平青

目 录

前言

第一章 概论：源于心的员工关系

均衡距离..... 1

第一节 关系重要，但不能迷失

自我..... 2

一、个体离不开关系..... 2

(一) 关系伴随着个体一生..... 2

(二) 关系与个体的发展息息相关..... 3

(三) 个体应避免关系构建过程中的

自我迷失..... 3

二、组织就是关系体..... 5

三、社会是关系网络..... 7

(一) 关系连接社会..... 7

(二) 关系透视社会变迁..... 8

第二节 关系复杂，个体、组织、

社会相交织..... 8

一、个体层面中西关系有别..... 8

(一) 差序性的两端关系与中距离

关系的对比..... 9

(二) 整体性的超我概念与个体性

自我的对比..... 10

二、组织层面关系的复杂性..... 12

(一) 组织中层的职场 360 度

关系维度..... 12

(二) 国有企业员工身份艰难

转换..... 12

(三) 私营企业的雇佣关系在

磨合中重构..... 14

(四) 在跨国公司中，关系面临

文化差异..... 15

三、社会层面关系的复杂性..... 15

(一) 持续性就业压力严重影响到

员工关系..... 15

(二) 行政方式难以调节市场化的

员工关系..... 16

(三) 政府与企业的强强联盟制约

员工关系..... 17

(四) 转型中制度形式主义不利于

员工关系..... 18

(五) 经济全球化已经深刻影响到

员工关系..... 18

第三节 员工关系：均衡距离源

于心..... 20

一、员工关系是一种责任性的投资..... 20

(一) 员工关系管理源于心..... 20

(二) 员工关系带来“心”收益..... 22

二、构筑“心”员工关系五步阶梯..... 22

(一) 起点均衡：原生家庭与员工

关系..... 23

(二) 过程均衡：人际互动与员工

关系..... 23

(三) 组织均衡：管理沟通与员工

关系..... 24

(四) 身心均衡：情绪商数与员工

关系..... 25

(五) 价值均衡：道德商数与员工

关系..... 26

第二章 基础理论..... 28

第一节 差序格局..... 28

一、差序格局的内涵..... 29

二、差序格局与团体格局..... 29

三、中国传统社会的特点..... 29

四、对差序格局的延展..... 30

第二节 人情面子..... 30

一、人情的内涵	30	(一) 微观社会结构中的社会 交换	48
二、面子的内涵	31	(二) 宏观社会交换理论	49
三、人情与面子的关系	32	五、社会交换理论的新进展	49
四、人情与面子的理论模式	32	第六节 角色理论	50
(一) 情感性的关系	32	一、角色理论的概念	50
(二) 工具性的关系	33	二、角色理论涉及的主要概念	50
(三) 混合性的关系	33	(一) 角色	50
第三节 自我概念	34	(二) 角色冲突	51
一、自我概念的内涵	34	(三) 角色创造	51
二、中国人的自我概念与特质	34	(四) 角色偏常	52
(一) 中国人的自我概念	34	三、角色理论的主要观点	52
(二) 中国人的基本特质: 个整内倾	35	第七节 印象管理	53
三、西方自我概念的相关理论	37	一、印象管理的概念	53
(一) 詹姆斯的自我理论	38	二、情境同一性与自我表现	53
(二) 米德的自我理论	38	(一) 交往对象与自我表现	53
(三) 弗洛伊德的自我理论	39	(二) 交往目标与自我表现	54
(四) 埃里克森的自我同一性 危机理论	39	三、自我表现策略	54
(五) 沙利文的人际关系学说	41	(一) 建立良好的第一印象	54
(六) 罗杰斯的自我概念理论	41	(二) 自我表现的原则	55
四、自我概念的结构	42	四、印象管理的识别	56
(一) 自我图式理论	42	(一) 非语词反应与印象管理	56
(二) 自我概念的具体结构	42	(二) 自我监控与印象管理	56
五、自我概念的功能	42	第八节 心理契约	58
(一) 一致性维持	42	一、心理契约的概念	58
(二) 经验解释	43	二、心理契约的特点	58
(三) 期望定向	43	(一) 心理契约具有主观性	58
第四节 信任理论	44	(二) 心理契约具有动态性	58
一、中国基于家庭的信任	44	(三) 心理契约与期望的差异	58
二、中国人的信任观念对中国 企业的影响	44	(四) 心理契约与组织承诺的 差异	58
三、中国人与家庭以外人员建 立信任的条件	45	三、心理契约的类型	59
第五节 社会交换	46	四、心理契约的内容构成及 EAR 循环	59
一、社会交换理论的内涵	46	五、心理契约对员工关系的影响	60
二、社会交换理论的基本命题	46	(一) 国有企业	60
三、社会交换理论的核心概念	47	(二) 私营企业	61
四、微观与宏观社会结构中的 社会交换	48	第九节 心理防御	61
		一、自我防御和心理防御概念	61

二、心理防御机制的分类·····	62	影响·····	77
(一) 自恋心理防御机制·····	62	一、家族与父母因素·····	77
(二) 不成熟心理防御机制·····	62	(一) 父母的观念渗透处世哲学·····	78
(三) 神经症性心理防御机制·····	62	(二) 父母塑造子女的成长环境·····	78
(四) 成熟心理防御机制·····	64	(三) 父母关系影响孩子的行为	
第十节 劳动关系·····	64	模式·····	78
一、市场经济与计划经济条件下的		二、家庭的社会经济地位·····	79
劳动关系的区别·····	64	三、家庭结构和亲子关系·····	80
二、西方劳动关系的发展演变·····	65	(一) 家庭结构·····	81
(一) 早期工业化时代的劳动		(二) 亲子关系·····	82
关系·····	65	第三节 自我肯定与员工关系·····	83
(二) 管理时代的劳动关系·····	65	一、自我与超我·····	84
(三) 冲突的制度化·····	66	(一) “我”的构成·····	84
(四) 成熟的劳动关系·····	67	(二) 认清自我·····	87
(五) 劳动关系的新发展·····	68	(三) 正视超我·····	89
第三章 原生家庭与员工关系·····	69	二、自信与自卑·····	90
第一节 家庭是子女社会化的初始		(一) 自信的力量·····	90
单元·····	69	(二) 自卑的力量·····	92
一、家庭的基模作用·····	70	三、准备与选择·····	94
(一) 对每一个人而言, 原生家庭中		(一) 以准备固化自信, 以积累	
无时无刻不体现着早期的人际		掩埋浮夸·····	94
关系·····	70	(二) 以冷静掌控抉择, 以勇气	
(二) 家庭作为一个系统, 可以通过		放弃包袱·····	95
多方面揭示个人心理形成的深		(三) 以中庸拒绝极端, 以理智	
层原因·····	71	分析人情·····	96
二、家庭的功能·····	74	第四章 人际互动与员工关系·····	98
(一) 生育的功能·····	74	第一节 人际吸引建立员工关系·····	100
(二) 社会化功能·····	74	一、人际吸引·····	100
(三) 经济的功能·····	74	二、自我呈现·····	102
(四) 情感的功能·····	75	(一) 欠妥的呈现方式·····	102
(五) 传承社会地位的功能·····	75	(二) 得体的呈现方式·····	103
三、家庭的类型·····	75	三、留住贵人·····	103
(一) 传统类型划分·····	75	第二节 关系类型透视员工关系·····	105
(二) 非传统类型划分·····	75	一、人际关系的特性和类型·····	105
(三) 传统家庭与非传统家庭的		(一) 人际关系的特性·····	105
区别·····	76	(二) 人际关系的类型·····	105
(四) 关系处理方式不健全的家庭		二、关系构建的四个阶段·····	106
·····	76	三、依交换原则构建关系·····	108
第二节 原生家庭对自我及关系的			

(一) 交换的内容要遵循“顺应需求” 的原则·····	108	(二) 确定解决问题的标准·····	130
(二) 交换的方式要遵循“把握距离” 的原则·····	108	(三) 保持公正客观的态度·····	131
(三) 交换的程序要依据“闭环管理” 的原则·····	109	(四) 循序渐进地处理·····	131
(四) 交换的结果要遵循“合作共赢” 的原则·····	110	(五) 善于利用最能解决问题 的人·····	131
第三节 人际沟通维系员工关系·····	110	(六) 采取对双方都有利的措施·····	131
一、细节沟通·····	111	三、危机沟通·····	131
(一) 用心察人·····	111	(一) 处理人际冲突的方法·····	131
(二) 相似效应·····	112	(二) 处理矛盾冲突的技巧·····	133
(三) 含蓄周到·····	113		
二、亲密沟通·····	114	第五章 管理沟通与员工关系 ·····	135
(一) 亲密沟通维系亲密关系·····	115	第一节 个体与组织·····	135
(二) 亲密沟通需要掌握分寸·····	117	一、个体的成功离不开组织的作用·····	135
三、职场沟通·····	118	二、任何一个组织都是由个体 构成的·····	136
(一) 亲密沟通和职场沟通 的区别·····	119	三、组织具有单个个体之外的特质·····	136
(二) 职场沟通解决“职场 症结”·····	119	四、个体可以同时跨越多个组织·····	136
(三) 全方位作好职场沟通·····	120	五、个体的职业生涯涉及多个组织·····	136
第四节 正视偏见修缮员工关系·····	123	第二节 个体不同职业生涯阶段的 管理沟通·····	137
一、人际偏见·····	123	一、人职期的管理沟通·····	137
二、猜疑与嫉妒·····	125	(一) 心理契约的建立·····	137
(一) 多疑·····	125	(二) 协议的签订·····	137
(二) 忌妒·····	126	(三) 员工组织社会化过程中问题的 疏导·····	140
(三) 敌视·····	126	(四) 员工入职培训·····	143
(四) 歧视·····	126	(五) 与人沟通的能力·····	144
三、消除偏见·····	127	(六) 员工关系管理从源头着手·····	144
(一) 知晓人际认知偏差·····	127	二、任职期的管理沟通·····	145
(二) 走出人际偏见误区·····	128	(一) 绩效沟通·····	145
第五节 化解冲突挽救员工关系·····	128	(二) 薪酬沟通·····	148
一、人际冲突·····	128	(三) 职业生涯沟通·····	153
(一) 何谓人际冲突·····	129	三、离职期的管理沟通·····	158
(二) 人际冲突的几种类型及 成因·····	129	(一) 通过离职面谈了解离职 原因·····	158
二、诚恳与宽容·····	130	(二) 通过沟通完善离职过程 的管理·····	159
(一) 深入调查以掌握真实的 情况·····	130	(三) 通过沟通建立组织外的 人脉网络·····	161
		第三节 职场 360 度上的沟通	

对象·····	162	企业文化·····	183
一、与上级沟通·····	163	(二) 组织文化在很大程度上是	
(一) 慎重选择汇报请示的方式·····	163	管理者个人特质的外显化·····	184
(二) 博得上级领导满意的汇报		(三) 组织文化在深层次上是社	
方法·····	163	会文化的缩影·····	184
(三) 竭力避免不合时宜的汇报			
方式·····	164		
(四) 请示汇报中存在的问题及		第六章 情绪商数与员工关系·····	185
对策·····	164	第一节 案例导读·····	185
(五) 向上级报告坏消息·····	165	第二节 了解情绪·····	187
二、与同级沟通·····	166	一、什么是情绪·····	187
(一) 与同级共存的原则·····	166	(一) 情绪的本质·····	187
(二) 与同级共存的技巧·····	167	(二) 情绪的状态·····	187
(三) 与不同类型同级共存的		(三) 情绪的类型·····	188
准则·····	169	二、情绪的秘密·····	188
三、与下级沟通·····	175	(一) 情绪的来源: ABC 理论·····	189
(一) 怎样向下属布置工作·····	175	(二) 情绪的特征·····	189
(二) 向下属提供重要信息·····	176	第三节 管理情绪·····	190
(三) 善于传递“言外之意”·····	176	一、情绪商数·····	190
(四) 让下属理解自己的命令·····	177	(一) 情绪商数的定义·····	191
(五) 如何避免“强迫命令”·····	177	(二) 个体情绪商数·····	192
四、与外部沟通·····	178	(三) 组织情绪商数·····	193
(一) 客户关系·····	178	二、个体情绪管理·····	193
(二) 政企关系·····	178	(一) 认识自我的情绪秘密·····	194
(三) 与银行及投资者的关系·····	179	(二) “乐”在其中·····	195
(四) 应对外部、内部的不均衡·····	179	(三) 学会“哭”·····	196
第四节 沟通方式及内容·····	179	(四) 管理愤怒·····	196
一、员工手册·····	180	三、互动情境中的情绪管理·····	197
(一) 员工手册的内容·····	180	(一) 领会他人的情绪·····	197
(二) 员工手册的编写原则·····	181	(二) 影响他人的艺术·····	198
二、制度、会议、内部刊物、		(三) 巧做情绪的赢家·····	199
意见箱·····	181	四、组织内部的情绪管理·····	199
(一) 制度·····	181	(一) 情绪的向上管理·····	200
(二) 会议·····	181	(二) 情绪的平行管理·····	203
(三) 内部刊物·····	182	(三) 做智慧的“女强人”·····	204
(四) 意见箱·····	182	(四) 构建和谐的文化·····	205
三、员工合理化建议的管理·····	182	第四节 释放压力·····	206
四、组织文化·····	183	一、什么是压力·····	206
(一) 良好的员工关系离不开以		(一) 压力的内涵·····	207
尊重、信任和自律为基础的		(二) 情绪与压力·····	208

(三) 压力的主要来源	208	二、将心比心, 接纳对方	223
二、人际关系是“双刃剑”	210	(一) 上级	223
三、释放压力的方法	211	(二) 同事	224
(一) 自我管理	211	(三) 下级	224
(二) 情境管理	212	三、设身处地, 换位思考	225
(三) 组织管理	213	(一) 上级	225
第七章 道德商数与员工关系	215	(二) 同事	225
第一节 由“水”的哲学看道德		(三) 下级	225
商数	215	四、用同理心对待来访者	226
一、道德商数的内涵	216	第四节 自制力与员工关系	227
二、道德商数与员工关系	217	一、谨于言, 慎于行	227
三、道德商数的培养	218	二、自律: 学会控制欲望	227
(一) 个体层面道德商数的培养	218	三、知足常乐, 勇于放弃	228
(二) 组织层面道德商数的培养	218	四、合理拒绝而不伤他人	229
(三) 社会层面道德商数的培养	219	(一) 想办法缓和对方对“不”的	
第二节 尊重与员工关系	219	抗拒感	229
一、尊重他人, 尊重自己	219	(二) 要顾及对方的自尊	229
二、培养员工的自尊	220	(三) 尽量使自己的话温柔缓和	229
(一) 让员工感到被尊重	220	(四) 让对方明白自己的处境	229
(二) 授权赋能	220	(五) 自己的态度一定要真诚	229
(三) 言行和谐一致	220	第五节 包容力与员工关系	230
(四) 营造安全感	220	一、宰相肚里能撑船	230
(五) 培育员工潜力, 表彰突出		二、心胸豁达, 宽容待人	232
业绩	220	(一) 宽容领导	232
三、维护领导的尊严	221	(二) 宽容同事	233
四、尊重不同的意见	222	(三) 宽容下属	233
(一) 要有尊重别人的态度	222	三、兼容并包并非无原则	234
(二) 提醒对方慎重考虑	222	第六节 仁慈、良知与员工关系	235
(三) 说明还有别人同意他的		一、仁慈、良知的内涵	237
意见	222	二、透过“儒表法里”看“仁”	238
(四) 重述对方的意见, 进一步询问		三、切实关爱企业员工	238
他的意愿是否如此	222	(一) 给员工创造好的工作环境	238
(五) 有时候对问题更全面的理解比		(二) 关心下属的家庭和生活	239
某个结论更重要	222	(三) 多奉献爱心	239
(六) 给对方台阶下	222	四、合理处理劳资纠纷	239
第三节 同理心与员工关系	222	参考文献	241
一、何为同理心	223		

概论：源于心的员工关系均衡距离

【本章结构安排】

第一节 关系重要，但不能迷失自我

第二节 关系复杂，个体、组织、社会相交织

第三节 员工关系：均衡距离源于心

【本章关键点】

1. 关系非常重要，无论是个体、组织还是社会都离不开关系。关系构建的过程中要尽量保持均衡距离，防止因紧密关系和疏远关系两个极端距离（两端距离）所带来的自我迷失、组织失衡与社会失范。

2. 关系的复杂性体现在个体、组织和社会的相互交织，进而呈现出“剪不断，理还乱”的复杂局面。潜藏在复杂关系背后的基本逻辑是强者甚至强者与强者联盟制定规则，这一规则也是调节员工关系的深层逻辑。

3. 本书强调员工关系均衡距离的构建源于“心”。对一个生命个体而言，在职业生涯中建立关系的过程就是不断进行社会化的自我管理、自我成长的过程。本书尝试提出了“心”员工关系五步阶梯的基本框架，即原生家庭与员工关系、人际互动与员工关系、管理沟通与员工关系、情绪商数与员工关系、道德商数与员工关系。

关系是随着人类的出现而开始的，世界上有了人，就有了关系，有了关系，便产生了组织和社会。关系与人的生活息息相关，在人类进入 21 世纪的今天，关系并没有随着社会的发展而弱化，反而更加弥足珍贵，并随着社会发展和技术变革不断地调整变化。任何关系都不是孤立存在的，关系是人与物、人与人的各延伸物之间的普遍联系。关系是一个系统，这个系统既重要又复杂，任何关系系统都应达到一种内外的均衡，才能持续地生存和发展下去。但是，在现实中，群体、组织和社会的非均衡是常态，均衡是瞬态，处于剧烈转型期的中国更是如此。因而，作为其中一员的个体，面对多样的关系、复杂的组织、多变的环境，应更多地追求一种从心出发的自我均衡。那么，如何让关系服务于自我的均衡？美国学者乌泽（Brian Uzzi）在研究社会网络的局限时，以银行和企业的关系为例，认为关系存在“亲

密型”和“疏远型”，而两者的互补才是最优组合^①。较之而言，中国人更需要跳出“紧密关系”和“疏远关系”的泥潭，实现两端关系的互补，趋向于“中距离”。

第一节 关系重要，但不能迷失自我

关系是人类最大的难题，终此一生，我们都处在各种各样的关系中，与父母、与子女、与朋友、与兄弟姐妹、与爱人、与同事或者与某位萍水相逢之人……关系，现在是而且将来会一直是，人生的一部分。拿破仑有一句名言：“善于处理关系，就可以赢得世人最丰厚的回报。”一个人不管有多聪明、多能干，家世有多好，但是如果不懂得怎样去做人，怎样去处理关系，最终还是失败的。关系不是孤立存在的，它需要依附个体、组织和社会而存在。同时，个体与个体之间、个体与组织之间、个体与社会之间的连接都离不开关系，没有关系，寸步难行。关系，通俗来说就是做人的学问、做事的技巧，是待人处世的诀窍，更是自我认知的一面镜子。

一、个体离不开关系

“关系”一词，从哲学意义上讲是指事物之间相互联系、相互影响的一种状态，但关系必须依赖于人而存在，离开了人，事物之间的各种关系就变成抽象而且没有意义了。

（一）关系伴随着个体一生

关系缘于人，以人为中心，由人而起，也因人而终。个体在成长和发展的过程中会面临各种不同类型的关系，如亲子关系、师生关系、同学关系、夫妻关系、婆媳关系、上下级关系、同事关系、客户关系、朋友关系，甚至还有个体与理想的关系、个体与职业的关系、个体与金钱的关系、个体与疾病的关系等，各种不同类型的关系会在个体不同的发展阶段交替出现，伴随个体一生。梁漱溟先生认为，人类面对的关系大致不外乎三类：一是人与自然的关系；二是人与人的关系；三是人与自身的关系。这三类关系依次递进。在人与自然的关系问题基本得到解决以后，人与人的关系、人与自身的关系、“人生”问题必将依次暴露出来。^②

传统社会里的中国人是生活在各种伦理关系中的，中国传统文化之所以能绵延数千年而没有被其他文化形态替代，也没有发生质的变化，其中一部分原因就在于中国人是生活在各种基于私人联系的关系网络中的。这种关系网络的特点是：每个人的社会关系圈都以个人为出发点，个人深深依赖这些提供生存资源的关系网络。这样的关系网络使所有中国人从一出生就被赋予各种社会角色和身份，每个人都要按既定身份的要求去扮演自己的角色而难以摆脱，都要传承伦理道德，这样保证了文化传统的代代相传和千年不变。而且这些关系几乎都形成了上下有别的等级或内外有别的差序格局。在上下有别的等级中，处在关系体系下级的成员只有对上级服从听命的义务，没有对上级监督制约的权力，当处在关系体系上级的成员私欲膨胀不能自律的时候，就可能不履行自己的义务或剥夺下级的权利，这就导致中国的传统文化中专制主义的出现。^③中国深厚的传统文化对目前员工关系的构建有着深刻的影响，传统文化孕育了现代经济，而彼此之间冲突的一面也通过不和谐的员工关系彰显出来。

① 周雪光：《组织社会学十讲》，北京：社会科学文献出版社，2003。

② 梁漱溟：《中国文化要义》，上海：上海人民出版社，2005。

③ 梁漱溟：《中国文化要义》，上海：上海人民出版社，2005。

（二）关系与个体的发展息息相关

中国有句俗语：有关系，没关系；没关系，有关系。关系真的那么重要吗？难道靠勤奋、靠努力、靠毅力等就不能成功？环顾四周，我们身边勤奋的人、努力的人、有毅力的人还少吗？为什么有些人既没有升职，也没有发达？甚至有的人终日辛苦，却无良好的物质条件来慰藉自己。戴尔·卡耐基（Dale Carnegie）说过，一个人的成功，15%可以归功于他的专业知识，85%却要归功于人脉关系。^①“和比自己强的人合作，而不是和他们战斗。”这是钢铁王安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）一生信奉的“常识”。他还特意撰写了一句话，让人刻在自己的墓碑上：“这里躺着的人，善用比自己能力更强的人。”^②陈安之的《超级成功学》也提到：先为成功的人工作，再与成功的人合作，最后是让成功的人为你工作。^③可见，关系与个体的发展息息相关。

释迦牟尼曾问他的弟子：“一滴水怎么样才能不干涸？”弟子们面面相觑，无法回答。释迦牟尼说：“把它放到大海里去。”一个人再完美也不过是一个人；一个优秀的团队就好比大海，一个人建立了良好的人际关系，才能最大限度地发挥自己的潜能。

比尔·盖茨（Bill Gates）在20岁的时候签到了自己的第一份合约，这份合约是跟当时世界第一的计算机公司IBM签的。很多人往往会惊叹于比尔·盖茨的才华和勇气，但是往往忽略了一个细节。作为一个在大学读书的学生，他并没有太多的人脉资源，但他钓到这么大的“鲸鱼”，愿者上钩的前提是自己是强者，而从弱者过渡到强者的过程中，贵人的作用举足轻重。比尔·盖茨之所以能够签这份合约，中介人起了很大的作用，而这个中介人就是他的母亲。比尔·盖茨的母亲是IBM董事会的董事，妈妈介绍儿子认识董事长，这是很理所当然的事情。而这第一个大单正是他事业成功的第一块基石。

比尔·盖茨之所以能签这个大单，离不开他自己的勇气和才华，同样更离不开他母亲为他搭起的人脉关系。刘邦在总结他的成功之道时无不得意地说道：“夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”刘邦一语中的，道出了成功的普遍规律，即需要善于经营自己的关系圈子。聪明并不值得骄傲，真正值得骄傲的是善于将别人的聪明化为己用。人际关系是现代社会当中每一个人都需要关注的重要资源，一如世界销售大师乔·吉拉德（Joe Girard）说的，一个人一辈子至少有250个重要的人脉，这250个人一般而言就是会出现在你的婚礼以及你丧礼的人数。所以你一生中至少都可以拥有250个最好的朋友，如果你尽一生的努力真正能把这250个朋友照顾好，分类维系好这250个朋友，而只要每个人再帮你介绍他8个最好的朋友，你就能有多达2000个朋友。然而如果你没有经营好这250个朋友，也就没有办法从此认识更多更好的朋友，所以用心经营关系是个人职业生涯发展的关键^④。

（三）个体应避免关系构建过程中的自我迷失

靠关系办事在中国有着悠久的传统。关系是亲密、信任及责任的根据，关系越亲近，相互之间的亲密、信任与责任的程度就越高。同时，关系的形成是以自我为中心的，个体所虚

① 杨东编译：《戴尔·卡耐基人际关系学》，长春：吉林大学出版社，2009。

② 中央电视台等：《公司的力量》，北京：中国科学文化音像出版社，2010。

③ 陈安之：《超级成功学》，长春：吉林人民出版社，1997。

④ 鸿蒙：《每天学点关系学》，北京：金城出版社，2010。

构的亲属关系在传统中国的基本结构组织中占有重要的地位，甚至以前整个朝代的官僚制度也是由以亲属般的义务关系、思想关系演绎出来的。在官与民、官与官之间都存在着这种关系，“官官相护”、“一人得道鸡犬升天”等，中国传统社会的官僚们经常在体制内的“普遍价值取向”和孔孟之道的“特殊价值取向”及“裙带关系”这两种冲突的道德观中间左右为难，渐渐地自我迷失。

案例：

胡雪岩沉浮录

在明清时代，徽州这个地方产生了中国历史上一支强大的商帮——徽商。而就在同一个时期，从这里走出去的进士、状元在全国也是最多的。这样徽州人就自然而然地形成了以商养官、以官促商、官商结合的传统，所以自古以来徽商中人多“官商”。徽商的第一个特点在于他们一贯就有着“贾而好儒”的文化传统，所以徽商又被称之为“儒商”；另一个特点就在于他们精通身为商人的生存法则——他们精明算计、左右逢源、翻手为云覆手为雨。胡雪岩就是“徽商”的杰出代表。

胡雪岩是中国晚清时期的一位传奇人物。出生于1823年的胡雪岩，家境贫寒，却在短短十几年的时间迅速发迹，成为当时富可敌国的巨商富贾；他以一个人的信誉替清朝政府向外国银行贷款，帮助左宗棠筹备军饷，收复新疆，慈禧太后赐他黄马褂，他被官封极品，被人们称为红顶商人。但是富可敌国的胡雪岩在短短三年时间倾家荡产，仅仅62岁就郁郁而终，为什么会有如此的大起大落？难道仅仅是商场的尔虞我诈？正所谓“物极必反”，也许正是在处理关系过程中的自我迷失，注定了他的失败。胡雪岩的失败主要体现在以下方面：

首先，没有与上司保持适当的中距离。正所谓“成也萧何败也萧何”，胡雪岩的失败在于他将所有的政治资本孤注一掷地压在左宗棠身上。胡雪岩依靠的这个左宗棠，虽是晚清的中兴名臣，但和另一位重臣李鸿章却是政敌。而且左宗棠目空一切，加上口无遮拦，在政治上树敌不少。这种处处得罪人的个性，正好和胡雪岩在经商时讲究“与人为善”的原则完全相反，最后结果是即使胡雪岩没有得罪人，想要和人好好做生意，但左宗棠却在政治上树敌，因战功彪炳，其他人还不敢明目张胆地与他为敌，这笔账也得由被归类为“左派”的胡雪岩“概括承受”，李鸿章一派认为“倒左必先倒胡”，就是这个缘故。胡雪岩在政治上的最大靠山左宗棠最后却成了压死他的最大包袱，尽管他想与人为善，但“人在江湖，身不由己”，他一旦插手政治，就被贴上标签，最后不免沦为政治斗争的牺牲品。

其次，顺势才能生存。胡雪岩为了“赌一口气”，抵制西洋的新式机器丝厂，把江浙一带所有丝农的生丝全收购起来，不卖给西洋机器丝厂。他这么做的目的是要保障当时的中国人不会失业——机器丝厂用机器处理生丝，当时中国的家庭手工丝业工人将因此大量失业。但可惜的是他一人的力量毕竟无法阻挡时代的巨轮：当时胡雪岩处于19世纪中叶，在大西洋彼岸，英国已由家庭手工业迈入机器工厂时代；在太平洋彼岸，美国也打完南北战争，工业化的北方也打败农业的南方；连与清朝一衣带水的日本，都开始“明治维新”大力推行工业化，整个时代的大趋势就是机器工业时代来临，胡雪岩虽富可敌国，想凭己力让中国手工业工人不失业，因此抵制机器丝厂，其心固然可感，但这种努力终究只是螳臂当车。西洋丝厂后来也联手抵制，不买胡雪岩的丝，最后他手上囤积了大量生丝，卖不到好价钱，因此无法金援已出事的钱庄，最后他的商业版图就如骨牌般一块块倒了下去。像胡雪岩这样富甲

天下的商人，仍抵挡不了时代趋势而败下降来，这也说明了身处变动的时代，商人唯有“乘势”而非“逆势”才能生存。新趋势的背后是关系的重新构建与调整，而胡雪岩在新趋势过程中没有把握住自我。

最后，在商应该言商。胡雪岩一生秉承“以钱赚钱不如以人赚钱”、“商无官不安，官无商不富”、“前半夜想想自己，后半夜想想别人”等经营理念。但是这些话只能作为经营时个人行为的准则，庞大的商业帝国运作却不是单靠这些话就能源远流长的。胡雪岩一生花了最多的时间串联各种政商人脉，他的事业大多以做政府的生意为主，例如，当初他的钱庄阜康就是借用王有龄的官方身份，巧妙（且合法）地运用存入的官银做自家生意。胡雪岩一生都在发掘类似这样具有垄断性质的生意机会，所以他花了太多气力在经营人，而非经营制度。

（资料来源：笔者根据《胡雪岩的经营管理》（曾仕强著，中国工人出版社，2000）等资料整理）

胡雪岩的成功在于他善于利用关系。一个人的关系网越大，他与不同职业、不同地位的人的联系形式也就越多样化，越可能扩大关系网，在社会上灵活处理事情的能力也越强，获取资源和机会的次数也就越多。但是可以看出，胡雪岩同样被关系所困扰，到后期政党之争、市场竞争让他疲于奔命，个人与上司关系过密、事业与政府关系过紧，让他身陷囹圄、无法自拔，慢慢地迷失了自我。

当前转型时期的我们同样面临着这样的困惑，转型社会各种因素相互交织对个人造成心理、生理方面的巨大压力。一些人产生“关系”就是一切、没有“关系”任何事情都办不成、有了“关系”则没有办不成的事情的错觉。于是“拉关系”、“走后门”，诸如吃吃喝喝、吹吹拍拍、任人唯亲、裙带关系、权钱交易、权色交易、拉帮结派、结党营私、一人得道鸡犬升天等现象屡见不鲜，这恰恰是转型时期个体自我迷失的一种表现。关系很重要，但是不能唯关系而关系，更不能因此而迷失自我。

二、组织就是关系体

从某种意义上说，组织就是由许多个体构成的一个关系体。个体的成长离不开组织，任何个体都是依附在组织里面的，同样，关系的建立也离不开组织，组织是关系建立的载体。社会学家乔治·齐美尔（Georg Simmel）认为，当个体进入群体网络时，他不仅仅是这个网络中的一个点，更将其他网络关系带入现在的网络。即一个人会同同时参与很多其他群体，身上会带有很多其他群体的印记，因而当一个个体加入一个群体的时候又把他所隶属的群体的关系带到这个刚刚参加的群体中来。因此，个体与个体之间的关系不是点与点之间的关系，也不是人与人之间的关系，而是网络之间的关系。^①随着越来越多的个体进入组织，组织便慢慢演化为由许多个体构成的一个关系体。

个体离不开关系，没有关系寸步难行；组织离不开关系，没有关系一盘散沙。和任何有机体一样，组织在生存的过程中也不断地经历着变革、衰败与重生，这是一个持续的新陈代谢的过程。在经济全球化的趋势下，市场竞争越来越激烈，企业组织也需要面临一个更加复杂多变的关系环境，不仅要处理与内部顾客的关系，更要协调好与政府、顾客、同业者之间的关系等。如何让组织在各种关系的推动下健康成长，而不是被束缚，同样值得思考。

① 周雪光：《组织社会学十讲》，北京：社会科学文献出版社，2003。

案例：

晋 商

晋商，这个曾被冠以太多光环、显赫一时的群体，在中国浩瀚的历史长河中留下了浓墨重彩的一笔。他们以“汇通天下”的理念，创立的山西票号曾领先华尔街百年，创造了世界商业史上的一个奇迹。晋商的辉煌是与它独特的地理环境分不开的。山西自古拥有全国独一无二的盐池，物产丰富，与河南、山东等产粮大省邻近，又处在东部与西部、南方与北方相接的位置，自古就与少数民族杂居在一起生活。这些优势使得山西在明清之前就拥有发达的商业贸易，更是明朝晋商形成的物质基础。

明朝刚开国的时候，为了防止蒙古人的侵犯，北方边防驻军非常多，最开始靠湖南、安徽运送粮草，结果搞得天怒人怨。最后想了一个办法，叫做开中制，即鼓励商人运粮食到北边，然后政府给他一个盐票，当时叫做盐引，实际上就是经营食盐的凭证。中国古代各朝政府对食盐都采取专营政策，主要原因是控制盐所获得的利益很大。明朝政府就靠着这一种激励机制，鼓励商人运粮到北边换盐票。在这种环境之下，晋商地理条件便利，所以囤积大批粮食运到北边，拿盐引换山东盐等，和当时的徽商是平分秋色。等到清朝时，由于与蒙古族的特殊关系，所以边患解除，政府收回食盐的专卖权。当时北方的特产是人参、貂皮、灵芝等，南方生产铁锅、盐巴、茶叶等。而北方跟南方的交界又是山西，所以山西商人得了清朝的地利之便，又开始从事贸易。晋商深谙关系在中国社会中的重要作用，可以说，晋商的发家史就是一部关系史。关系对晋商成功的作用集中体现在以下两点：

首先，重视与政府的关系。晋商在交结政府官吏方面颇有独到之处。一是帮助穷儒寒士入都应试，直到走马上任。对于有希望科中之省试和入都应试者，其沿途川资可由山西票号汇兑，川资不足可向票号借款。对于有衔无职的官员，如果他是具有相当希望、靠得住的人，票号也予以垫款，代他“运动”官职。既放外官，而无旅费赴任者，票号也可先行垫支。二是代办捐纳和印结。咸丰时清政府为筹措经费，大开捐纳，按虚实官衔等级定价，输银加封。“文官可至道台，武职可待为游击，京堂二品，需实官并卖虚衔，加花翎而宽封典。票庄乘机居间揽办，得利优于其他汇款。”已捐虚衔者，为了取得实职，还要靠票号为其打听消息，如某地官位有缺，如何运动才能打通关节；已放实官者，为了取得更高一级的职务，亦请票号代办“印结”。所谓印结，实际就是一种签有印鉴的证明文书。票号上结尚书、郎中，下交门房、库兵，手段娴熟，能够办通捐纳。当由票号打通关节取得实职后，这些人自然感激票号，于是个人存款、贿款横财尽存票号，公款业务也照顾票号。票号对这些人的存款也代守秘密，一旦遇到查抄处分，票号均予保护，或转汇原籍支取。这样，官僚在票号的支持下，得到高官厚禄，票号则在官僚的庇护下得到了存款、汇兑公私款项之便利，扩大了营运资本，并得到了官僚的政治保护。三是加强与达官贵人的勾结。山西票号为了发展业务，又进一步加深与达官贵人的勾结。票号与高级官吏形成了朋比为奸、互为利用的关系。

其次，发挥地缘关系的群体力量。晋商在经营活动中很重视发挥地缘关系的群体力量。他们用宗法社会的乡里之谊彼此团结在一起，用会馆的维系和精神上崇奉“关圣”的方式，增强相互间的了解，通过讲义气、讲相与、讲帮靠，协调商号间的关系，消除人际间的不和，形成大大小小的商帮群体。在亲缘集团的基础上，晋商又逐渐发展为地缘组织。清朝乾隆末年，在典当业中已出现了所谓“江以南皆徽人，曰徽商；江以北皆晋人，曰晋商”的