



WISDOM
人生智慧经营系列丛书

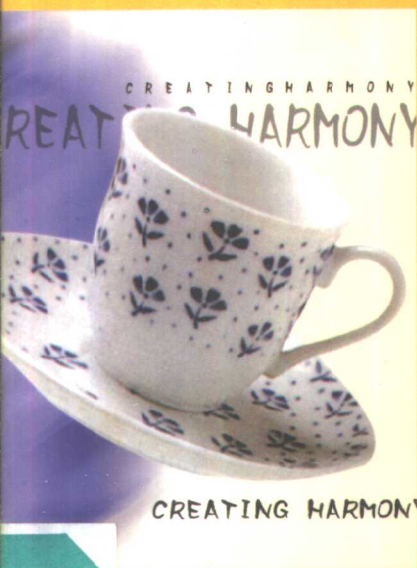
有效管理的桥梁

CREATING HARMONY

THE ART OF COMMUNICATION

营造和谐

与部下轻松沟通的艺术



在本书的短暂游历中，你既可以和古代的禅师、僧者聊天，也能与现代文明大师卡耐基直接对话。在轻松愉快中学会中西方人际关系学共倡的沟通艺术。

人善于待人是无价之宝。精诚所至，金石为开。

悠闲在家，把玩其文字的隽永、意境的独到、事例的发人深省，亦能予你许多人生感悟。

张传风

编著

西南财经大学出版社



CREATING HARMONY
THE ART OF COMMUNICATION

营造和谐

与部下轻松沟通的艺术

张传凤

编著

西南财经大学出版社

责任编辑：肖海林

封面设计：郭 川

书 名：营造和谐——与部下轻松沟通的艺术

编 著：张传凤

出版者：西南财经大学出版社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮编：610074 电话：(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：7.25

字 数：93千字

版 次：1999年5月第1版

印 次：1999年5月第1次印刷

印 数：6000册

定 价：17.80元

ISBN 7-81055-481-6/F·382

1. 本书封底无防伪标记不得销售。
2. 版权所有，翻印必究。

序 言

一个人的品味往往表现在与人相处的过程中，而你是“如何与人相处”的，也就成为别人观察你、评判你的重要依据。

十七世纪的美国诗人约翰·堂恩在〈钟为谁鸣〉这首诗作中这样写道：

谁也不能像一座孤岛，
在大海里独踞。
每个人都是一块小小的泥土，
终须连接成整个陆地。
若有一块泥土被大海冲走，
欧洲就会缺掉一隅，
这宛若一座山峡，
亦如同你的朋友和你自己。

这首诗说明了离群索居是绝对办不到的。生活于繁忙的现代化、经济导向之工商社会，人们更是必

*** 营造和谐 ***

须花费大量的时间与人相处，以便经营出和谐、活络的人际关系。我们甚至可以这么说：现代人的生活地图，便是他所经营的人际关系网络；这个网络的丰富、通畅与否，将会直接影响这个人的幸福，也就是他对生活的满意度。

然而，经营人际关系并不是一件容易的事，不知有多少人因此而沮丧、失措，并汲汲营营地到处投石问路，希望能觅得良方化否为泰，扭转乾坤。而这本书，正是针对现代人的这一层需要而策划设计的。以半世纪来影响工商社会人们生活甚巨的代尔·卡耐基之观点为经纬，结合了深植于东方人观念且渗透于其生活中的禅学思想，为您揭示出不同于一般的、东西合璧之人际关系理念。生活即是人际关系的往来应对，只要能在人际关系上如鱼得水、无入而不自得，成功亦将伴随而来。

透过卡耐基睿智概念的分析以及禅学公案对生活的诠释领悟，相信您一定会获益匪浅。

本书的价值是并非用简单的言语所能说明的，它需要您在仔细阅读之后，运用到生活中并与自己以

❀ 序 言 ❀

往的经验相互印证，然后才能获得开创性的启示；倘若您能够在日后的生活中，不时反复咀嚼阅读后的心得，它也必然会成为您生命旅程中的一道智慧之光，牵引您走向未来里程的康庄大道。

内 容 简 介

本书通过应用禅宗案例及西方现代文明大师卡耐基的至理名言，深入浅出地探讨了人际关系的沟通艺术。对读者的工作和生活大有裨益。

本书中西文化底蕴深厚，文笔流畅，徜徉于它的岸边，智慧的珠贝俯拾即是，发人深省，令人回味无穷。



WISDOM

人生智慧经营系列丛书

- ┌ **学会轻松**
—— 消除工作烦恼的妙法
- ┌ **你不需要怒吼**
—— 跨越人际冲突 走出沮丧阴影
- ┌ **用爱经营**
—— 寻求人生经营的美德
- ┌ **致胜团队**
—— 三种成功管理的领导风格
- ┌ **领导圣经**
—— 关于领导力深层意义的探索
- ┌ **诺贝尔之路**
—— 十三位经济学奖得主的故事
- ┌ **企业禅**
—— 境由心生 心想事成
- ┌ **轻松管理 成功领导**
—— 领导者改善管理技巧的箴言
- ┌ **表现自我**
—— 摆脱认知枷锁 与世界深度交流
- ┌ **走进管理**
—— 管理者素质及工作准备
- ┌ **营造和谐**
—— 与部下轻松沟通的艺术

责任编辑 / 肖海林

封面设计 / 郭川

· 目 录 ·

第一章 说服部下的诀窍/1

第一种 对部下的质询须应答如流/3

第二种 激发部下的能力和创造力/16

第三种 对部下工作的适合性明察秋毫/28

*** 营造和谐 ***

第三种 透过表面发掘内在的潜力/103

第四种 活用斥责的说服术/111

第五种 亲切地斥责和赞美对方/120

第四章 鼓动部下的技巧/129

第一种 让部下自己作决断/131

第二种 把部下推向现场/140

第三种 促使部下发挥潜力/152

第五章 处理应对的妙法/161

第一种 取得创造性的突破/163

第二种 不受工作的限制/171

第三种 避开别人的质问/179

第四种 正确分辨事情的虚实/187

第六章 走向积极自由的人生/197

第一种 追求自然连贯的工作/199

第二种 “平常心”与“进取心”/208

第三种 回归本我之心/215

第一章

说服部下的诀窍



赵州狗子

※ 第一章 说服部下的诀窍 ※

某次，一名弟子问赵州和尚（赵州从谏——唐朝末期人，继承了南泉普愿禅师的禅法，后大振其禅风）：

“狗（狗子）有没有佛性呢？”

赵州和尚只回答了一个字：

“无。”

然而，当另一名弟子向他提出完全相同的问题时，赵州和尚的回答却是：

“有。”

——取材自《无门关》第一则公案“赵州狗子”

面对不同弟子所提出的相同问题，却给予截然不同的答复，赵州和尚是人格分裂吗？如果不是，那么他的用意和目的是什么？

第一 种 对部下的质询须应答如流

对许多担任领导者或主管的人来说，部下的态度常令他们感到十分为难。

这些领导者担任一般职员时，对自己的工作都能非常积极主动地去完成。他们不仅能把上司分派下来的工作好好地完成，还可迅速了解上司的意图，在上司的指示下达之前就把工作做好，更能够积极主动地配合上司的想法或需要，他们打从心里认为这是自己理当该做的事。

然而当他们升任领导者或是主管之后，作为一名管理者，心中却产生许多苦恼和不满：他们期望部下能够像从前的自己那样积极主动地工作，结果却发现，部下的工作成效往往不如自己所愿！而且最糟糕的是，发现自己无法了解部下的想法和意图。于是，不得不感叹地说：“时代不同了，年轻人都变了”或“实在不了解年轻人的心情”等等。

► 请把了解部下的心情放在第一位

拿自己从前对待工作的态度或处理工作的方法，来严格要求部下，这并没有什么不对之处。但是如果忽略了时代和环境的变迁，以及个人想法不同等因素所形成的差异或代沟，而一味地感叹时代不同或认为部下缺乏干劲，对于现实却是没有多大帮助的。

因此，想要成为一个有成效的管理者，为了缩短与部下的距离或填补代沟，以期部下在面对工作时能充满干劲、顺利推动工作，首先便要知道部下的想法，并把了解部下的心情放在第一位。

这个简单的概念事实上几乎已成为世界性的观点了。怎么说呢？近半世纪以来，在观念上影响世人甚巨的代尔·卡耐基，在他的知名巨著《影响力的本质中》，便明确地提出设身处地、体谅及同情他人处境的重要性。特别是在竞争激烈的现代工商业社会，看似相当“软性”的人际关系方式，却意外地具有左右大多数局面的魅力，可说是个人面对变化万千的外界时，不容忽视的重要态度之一。

*** 营造和谐 ***

卡耐基认为：任何人都会有属于自己的一些好恶，因此要想感动他人、说服他人的唯一方法，便是掌握他人的喜好，进而帮助他得到、也就是洞悉别人的真实需要，并设身处地为人着想。就这一点看来，来自近代西方的卡耐基人际关系理论，竟然与源自古代东方的禅学思想有若干相通之处。

现在年轻人的特点之一是：“不能设身处地地体会别人的心情”，意思是说，他们很难了解或体会上司的意图。但在通常的情况下，这并不是他们不愿去做，而是不知究竟怎样做、如何做才好。

在面对这样的年轻人时，最好的方法是给他们明确的指示，否则他们便难以了解，更不要说去行动了。况且，就事实看来，“世界上没有不言不语就能互相了解、体会的默契”，这似乎是现代人不得不接受的人际关系互动模式了。

因此，说服部下不可少的前提是：

“把该说的内容明确表达出来。”

尽管这与禅最重视的“以心传心”——即使不说，也能了解对方心意，或立刻得到回应——的境界有很

大的距离，但是为了最终能够达到类似“以心传心”这样良好的工作默契和理想，“明确说出该说的”便成为朝此目标迈进的“第一步”。

► 说服比命令更能使部下领悟

许多担任主管的人发现，那些没有明确指示就不肯行动的年轻部下，对于上司所下达的命令，却又常常表现出极端的反抗。

例如，时下一般年轻人在学习或工作时，少有作记录的习惯，当身为上司的管理者看到这种情况，而用命令的口吻指示他们：

“一定要作记录！否则就无法深入学习或了解真正有价值的东西。”这时，尽管大多数的人会在当时顺从地依照指示作记录，但在他们的脸上同时也会流露出一不高兴的表情，并对上司高压式的命令语气，打从心底发出强烈的反感。事实上，他们也承认作记录的重要性，但上司命令式的语气却令他们产生反抗心理，反而得不到应有的效果。

该说的话固然要明确地表达，但采用“命令式”的