

企业管理阅读丛书之五



姜绍华 莫耿泽
齐延升 孙晓枫
陈 鸣 李 海
王成明

学苑出版社

70
10

微笑的魅力

——商品经济与人际关系

编委：

乔尚训 魏延堂
张又山 竺小可
华文峰 陈树春
莫耿泽 晏仲富
陈 鸣 李 海

主 编：

张又山

副主编：

竺小可 华文峰

责任编辑：

杨永光 景长康

封面设计：

贾立群

ISBN 7—80060—579—5 / F·58

定 价 1.80元

微笑的魅力

——商品经济与人际关系

姜绍华 莫耿泽 齐延升 孙晓枫

陈 鸣 李 海 王成明

学苑出版社

企业管理丛书之五
微笑的魅力
——商品经济与人际关系
姜绍华 等

学苑出版社出版发行
哈尔滨铁路局印刷厂印刷

32开本 4.3印张 93千字

1989年11月第一版 1989年11月哈尔滨第一次印刷

印数：13000册

统一书号：ISBN 7-80060-579-5/F·58 定价：1.80元

引 言

商品经济与人际关系，本属于经济学和社会学两个不同的学科，但在商品经济社会里，人际关系多体现于具体的商品经济活动中。这样的人 际 关 系，不可能相同于以往非商品经济社会中的人际关系，因此有必要将二者放在一起做一点研究。

其实，人际关系是相伴于人类社会产生而产生的，在不同的社会发展阶段，必然有其适合于那个社会发展阶段的特点。在现今的商品经济社会，在各种各样的商品经济活动的具体事件中，人际关系的特点就集中体现在义与利的关系上了。本来，在人们的心目中，商品经济活动似乎只是以利为中心，求利而如何顾义？事实上，在商品经济活动中，忘义而求利，最终往往是义利双失。本书选取了现实商品经济活动中人际关系的若干事例，以证实这个似乎被人们忘记了的道理。

另外，把商品经济与人际关系合在一起做点研究，也是一个尝试，或许能对今后人们研究此类问题以及众多读者有所补益。

目 录

每当你感觉到	
——人际关系的情境.....	(1)
看看他需要什么	
——社会价值偏好.....	(5)
找准自己的位置	
——自我定位.....	(12)
比尔上树的原因	
——自我形象设计.....	(17)
初次见面, 请多关照	
——寻求和谐.....	(22)
24小时慢24秒	
——自我感情的判定.....	(25)
在你自以为是的时候	
——步出情感误区.....	(30)
我喜欢柏格公司	
——感情投资.....	(33)
忘记他人的过错	
——学会宽厚.....	(37)
只是为了看到微笑	
——心向与情绪.....	(41)
多一点人情味	
——感情移入.....	(46)

人之相识贵相知

- 心理的共振..... (50)

假如让你选择

- 自我平衡..... (54)

当别人不理解你的时候

- 自我修正..... (58)

我们都需要一点体谅

- 减少偏见..... (62)

让爱淹没恨

- 喜爱效应..... (66)

自我贬低一下又何妨

- 示弱效应..... (70)

只要能够胜任

- 交往的相容性..... (75)

倒过来看一看

- 交往的灵活性..... (79)

三人行必有我师

- 交往中的学习..... (84)

当你受到不正确指责

- 自我辩解..... (88)

让人们相信你

- 维护声誉..... (92)

你会有效地劝说吗?

- 减少认知不协调..... (96)

制造一点危机感

- 适度挫折..... (102)

入乡随俗有学问	
——从众原则.....	(106)
“十八里红”高粱酒	
——名人效应.....	(110)
醉翁之意不在酒	
——宣传技巧之一.....	(114)
舌头的效应	
——宣传技巧之二.....	(118)
话不在多而在精	
——宣传技巧之三.....	(122)
彼得森成功的启示	
——代人际关系综述.....	(126)

每当你感觉到

——人际关系的情境

要注意时间、空间和条件，使之配合适当。

周恩来

有一家靠制造炸药起家的杜邦公司，过去喜欢保密，即使是公司里发生了爆炸事件，也一律不让记者采访报道。但是，大道不传小道传，在公众中流传的谣言愈来愈多，最后甚至在社会上形成了一个很可怕的印象：杜邦——杀人。

杜邦意味着杀人，就是一种情境，是人们对杜邦公司的评定。在杜邦公司与公众之间形成了一种关系：杜邦不让公众了解它的真象，公众就对它产生曲解和误会，从而互不信任。杜邦公司陷入了失去公众信任的苦恼。为解除这种苦恼，改变不信任的这种情境，杜邦采纳一位朋友的建议，实行门户开放。从此改变了原来的做法，不仅在出事故后宣传，而且平日也宣传，并且设计了一个宣传口号叫做“化学工业能使你生活更美好！”逐渐取得了公众信任，改变了过去的不良印象。杜邦公司与公众的关系由不信任改变为信任，情境变换了。

美国的社会心理学家E·阿伦森曾就情境问题讲过一件亲身经历的事：

几年前，我在尤塞米国家公园里野营。一天深夜正要入睡时，忽然听到一个男人的叫喊声。我不知道他是因 为 疼

痛，因为受惊，还是因为高兴而喊叫。也不知道是有人在胡闹，还是我的一位野营同伴碰上了一只熊？我爬出睡袋向四周望去，努力使自己头脑清醒过来，以便弄清喊叫声发自何处。这时，我看到了一个奇怪的现象：来自四面八方的无数个光点正向一个地方集中，这是几十个野营者打着灯笼或手电筒跑去帮助那个发出喊声的人。后来搞清楚了，他所以喊叫是因为煤油炉子突然起火，把他吓坏了，但并没受到伤害。当其他野营者知道此人不需要什么帮助时，似乎感到很失望，于是蹒跚地走向自己的帐篷……。

作者认为：“在一群同甘共苦、风雨同舟的人中，可能会产生‘命运相连’的感觉或感情的共鸣，这种感情的共鸣比那些仅属于同一国家，同一地区或同一城市的人们所产生的感情共鸣要强烈得多。……谁也不能逃脱这一面对面的情境。……在露营地，事件发生在一个限制较为严格的环境中，野营者们第二天早晨就要面对昨晚发生的一切和所有的后果。看来在这种情境下人与人之间更愿意相互负责。”

这就是人际关系的情境，人们在不同的情境中会有不同的反应和举动。我国历史上有一个故事：

周朝时。周厉王是一个暴君，他父亲在世时，就订了三千条刑法、五种残酷的刑罚。但这些刑罚再厉害，也阻止不了人民的反抗。当时有个大臣叫召公虎，听到老百姓怨声载道，就对周厉王说：“老百姓忍受不了啦，大王如再不改，出了乱子就不可收拾了！”周厉王听了满不在乎，说：

“你不用急，我自有办法对付。”什么办法呢？他下令禁止国人批评朝政，还派人监视，发现对朝廷不满的，就抓来杀

了。在这样的高压下，老百姓在公开场合议论国事的确是少了。周厉王感到十分满意，就对召公虎说：“你看，没人议论了吧！”召公虎叹一口气说：“这怎么行呢？堵住人的嘴不让人说话，比堵住河流还要危险哪！治水的必须疏通河道，让洪水流入大海，治国也是一样，必须引导百姓说话，硬堵住河流，要决口，硬堵住人的嘴，就要闯大祸！”厉王不听。三年后，老百姓忍无可忍，终于举行了一次大规模的暴动，周厉王也被迫逃走了。

周厉王与百姓的关系在发展中经过三种情境：初始，百姓有怨言；之中，周厉王镇压；最后，百姓暴动驱走周厉王。

在商品经济社会，人际关系的情境更是复杂多变，呈现出十分丰富的形态。汉堡包之战，就是一个多少具有典型意义的，商品竞争者之间形成的竞争情境。汉堡王在与麦当劳、万得士的激烈竞争中推出这样的电视广告，可以看出激烈竞争之势：

广告通过一个小女孩之口道出麦当劳与汉堡王两家的汉堡包大小的不同。

第一幅画面是一个在邻外野餐的小女孩，她介绍说：汉堡王即使对小孩子也不会给小汉堡包。

接着画面显示出她画的一张不大在行的示意图，用数字与图画来表明麦当劳的汉堡包在做熟前就少放20%的肉。且配以画外音：给成年人的一个非常重要的信息。

接下来又是小女孩的画面，她说：你看我小百分之二十吗？麦当劳一定是这样看我的，我在那儿要一个汉堡包，他们比汉堡王少放百分之二十的肉。（插入汉堡包示意图）真

让人不敢相信，好在我有个回答麦当劳的最好的办法。

女孩指着身后一家汉堡王的店铺，说：我去汉堡王。

出现汉堡王出品的汉堡包的画面。

声音：你不想吃吗？

合声：你不想吃个汉堡王吗？

举这样一件事例，并不是要评价广告如何，而是要让人们看出，在商品竞争当中，对垒的双方斗争之所以如此激烈，在于彼此都陷入了你死我活的情境之中，而不能自拔，必以一方失败而告终。

在商品经济社会中，人们总是发生这样或那样的关系，产生或合谐，或争斗，或愉悦，或恼怒，等等情境。人们在这情境之中，不知不觉地做出自己的反应，有的人，能够很快摆脱于己不利的情境，使之向有利方向转化；有的人，却不能自拔，而陷于愈来愈于己不利的情境。能够准确把握情境产生与发展的，可以顺其规律而动作；不能够把握好，自然要受其规律所惩罚。

情境，是客观存在的。人们只能在这之中交往，因为，只要交往，就有人际关系的情境存在。

去适应它，假如你希望……

看看他需要什么

——社会价值偏好

鱼，我所欲也；熊掌，亦我所欲也。二者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也。

孟 子

人民日报1989年1月23日刊出一篇通讯报道，讲的是1988年7月30日宁海遭到特大洪水，在支援受灾的宁海棉纺厂抢修设备过程中，来自宁波市和丰纺织厂的70多位维修、保养设备的技术工人，大多是青年，个个表现出色。这些维修、保养设备的技术工人，在纺织行业为区别于戴白帽子的纺织女工，被习惯称为“蓝帽子”。由于工种特点，这些“蓝帽子”平时管理稀松点看不出来，有的甚至是吊儿郎当、游手好闲的。但在这次救灾活动中却表现得大出工厂领导人的意料：

一是没想到工人风格那么高。平日，这些“蓝帽子”干完自己的活，“螺帽也不肯多旋一个”，而现在，尽管每个队、每个人的任务都包了干，但却是我干完了帮你，你干完了帮我。

二是没想到工人纪律那么好。平时，“蓝帽子”迟到早退，出工不出力，工作马虎，尽管看着管着，可“你管住前门，他从后门溜”的事情仍然时有发生。在救灾的半个月

里，70多个“蓝帽子”的劳动纪律，好得不用领导操心，俨然是一支训练有素、纪律严明的队伍。每天上班个个提前赶到，下班反而要领导催促，并常常加班加点。

三是没想到工人那么能吃苦。洪水破坏严重，抢修工作很艰苦，空气混浊，高温作业，场地连起码的通风设备也没有；每顿只吃一菜一汤，一身油污回到宿舍，还常常碰到断水。令人惊异的是，那些平日躲在“油工房”里发牢骚的“蓝帽子”没有一个抱怨，人人精神抖擞，士气高昂。

值得注意的是，这些在救灾中表现出高涨积极性的“蓝帽子”，回到工厂以后，又恢复了老样子，连他们自己也承认这个现实。

记者在与“蓝帽子”共同探讨后，找出造成这样大反差三个原因：

之一：抢修时，“蓝帽子”们有一种从未有过的荣誉感，仿佛是出征上战场，自身价值得到了承认和尊重。平时不然。一个“蓝帽子”这样反省自己：“听说日本工人在日元升值时，拼命为工厂干活，我们却不是这样，厂里的事似乎与己无关。”另一个“蓝帽子”说：“不要说荣誉感，平时领导对工人缺乏基本信任，下班前站在厂门口盯着，看谁早回家。动不动就说：‘你们谁不好好干，给我回家去！’”还有一个“蓝帽子”说：“由于平时没有像抢险那样给予我们显示自我价值的机会，职工中产生了一种得过且过，当一天和尚撞一天钟的思想。”

之二：抢险中，“蓝帽子”们有一种从未有过的振奋感。参加宁海棉纺厂抢修设备的共有七个厂家，你追我赶，竞争气氛相当浓。谁家干得好，谁家干得差，一目了然，全

市人民都在关注此事，谁也不甘心在这场擂台赛中败阵，这种竞争环境促使每个人奋发向上。这说明被认为是懒散惯了的“蓝帽子”中蕴藏着很大的潜力，而这种潜力平时却被压抑和忽视着。“蓝帽子”说：“在厂里想多做点事，做快些，没有那么多活，八小时干完了，明天没事干，让领导看见了，不说你吊儿郎当，那才怪呢”，“多干快干反倒落个‘偷懒’的名，还不如慢慢磨。”

之三：在抢险战斗中，“蓝帽子”体验到了从未有过的心情舒畅。厂长和书记对救灾工人十分关心，带着慰问品去看望，出征的工人家中凡有困难，厂里都千方百计解决。工人们平日在厂里难得见到领导，他们在抢修现场朝夕相处，甚至还可以开开玩笑，确有一点共命运的感觉。

这样一篇报道说明了什么，揭示出什么样的道理呢？所谈的三个原因蕴涵的深层意义是什么呢？

一个工人的存在价值，绝不是只用金钱便能完整体现。一个工人，在厂家劳动，似乎干多少活，给多少钱；给多少钱，干多少活。只要有报酬就可使其得到需要的全部满足，那就过于简单了。过分相信金钱的力量，而不去认真考虑工人的精神需求，结果必将是造成工人的雇佣意识。当一个人只剩下雇佣意识时，人与人之间的真情则不知要到哪里才能寻到了。

因此，做为一个企业的领导者，一定要认真地想一想，工人们需要什么，并依此来满足工人们的需要。

宁波染化厂曾对职工需要层次做过一次调查：第一层次，有较强事业心，有培养前途的职工。他们最重要的“需要”包括：给予较多的挑战性工作；着重解决生活中最迫切的问

题；解决后顾之忧。他们“需要”的排列次序是：住房——挑战性的工作——胜任感——成就感——进修——晋升工资……。第二层次，青年职工。他们最重要的“需要”包括：注重他们的自尊心；引导他们的自我实现。他们“需要”的排列次序是：晋升工资——住房、精神、物质奖励——胜任感——进修——旅游……。第三层次，中老年职工。他们最重要的“需要”包括：尊重他们的自尊需要，满足他们的安全和社会需要。他们“需要”的排列次序是：医药费统包后的政策——旅游——住房——晋升工资。

宁波染化厂针对职工的需要层次不同的需要，分别满足其需要要求，有力地调动了职工的工作积极性。例如：有A、B两个职工，平时工作都比较出色，在一次晋升工资时，两个人都够标准，但名额只有一个。按着习惯的做法，可在两人当中挑选一个更好一些的给予晋升。但这个厂的领导却没有这样简单地处理。他们通过调查了解到，A虽然比B更突出些，但他最重要的是住房。而B则非常希望晋升，盼望榜上有名。于是，厂领导决定给B发榜晋升工资，对A则在下次分房时给予优先照顾。这样一来，两个人都得到了满足，都以满腔的热情投入了工作，从而使奖励得到了预期的效果。

这个只有180名职工的小厂，由于正确地处理了职工的不同层次需要，职工的积极性得到了极大调动，工厂的经济效益也明显上升。从1983年到1988年，产值平均年递增35%，税利平均年递增73%，利润平均年递增70%，人均劳动生产平均年递增34%，人均税利平均年递增74%。一组多么可观的效益数字。

接着不同人的不同需要，分别满足其需要，满足其最重要的，排在第一位的需要，无疑是调动其工作热情和积极性的有效手段。

怎样了解人们的需要，如何满足不同层次人的需要，这确实有个方法问题。

要想做到对不同层次人的需要有个明晰的了解，首先要做的，就是搞好需要调查。调查可以采取抽样调查法或者典型调查法。需要对全体做调查时，由于人数过大，不宜于把每个人都列为调查对象，可以采取抽样调查的方法。需要对少数人做调查时，可以采取典型调查的方法。但不管哪种调查方法，重要的是要达到调查目的。为了达到调查目的，就要设计好调查内容，并且要区别不同的调查目的，设计好不同的调查内容。

在进行抽样调查中，最重要的是设计问卷，问卷设计的好坏，直接关系到抽样调查的成功与否。比如，准备对企业内的职工近期需要情况进行一次抽样调查，要设计一份问卷。在准备设计问卷前，就要认真考虑一下当前职工在需要上可能在想什么，问卷要从哪个角度问。考虑职工在需要上想什么，并不是说可以先入为主，让职工按着设计者事先想好的“需要什么”来答，因为这样调查结果不可能是真实的。先考虑的目的在于设计问卷题目和内容时，可以采取调查对象愿回答的角度来提出问题，这样才可能真实反映人们的心理需要。

设计这样一份问卷，假定有几个大的方面问题可以不细问，如，企业的住房已基本上达到和满足了职工要求，职工的个人收入也较高，人们对此已表示出了满意。这类的问题