



现代家庭小书架

人的魅力

张晓光 池晓南 宇煜 才岩 编著



吉林文史出版社 长春·斯大林大街102号

C912.3
166

人的魅力

REN DE MEI LI
人 的 魅 力

张晓光 池晓南 编
宇 煜 才 岩

责任编辑：田 虎

封面设计：王 潇

吉林文史出版社出版 36开本 4.625印张 2插页 105千字
(长春市斯大林大街副136号) 1990年5月第1版 1990年5月第1次印刷
长春市兴文印刷厂印刷 印数：1—5350册 定价：2.00元
吉林省新华书店发行 ISBN 7-80528-227-7/G·55

序 言

人是谁？不妨对着可反射物体如湖水或镜子，自己看看。人有什么好处？天知道！然而，在这个星球上除了这类家伙，哪还有更高级的动物？他确比其他事物有天地灵气，他有智慧，有情感，能好恶，知美丑。而且，不管这美与丑在其它动物或其它星球上的人类眼里是否为美为丑，人仍旧是好美恶丑、喜誉悲罚，乐此不倦。不信，您不妨向人行路上偷眼看准一位问他一问，所答必是：愿意被人喜欢。若有幸或不幸遇到一位女士——如果您也是人类，区别男女并不难——那么，答案将更加肯定：愿为天下人喜欢。

乐为人好，是天性，是情感动物人的天性。然而，天性却常难成为现实。如何淋漓尽致地发挥这天性、畅快这人生呢？关键便在于创造自己的魅力，发挥自己的魅力。注意！不要东张西望，眉来眼去，要注视——这里是本书，也是你的关键之关键，只两个字：魅力！

编 者

1988年5月于长春

目 录

序言

魅力的酵母

- △期望的人际关系时代 (1)
- △自省是魅力的酵母 (12)
- △自我管理与自我发展是形成魅力的
必要条件 (18)
- △追求新的人格高度，创造出富于
艺术感的人际关系 (22)
- △永远保持挑战和开拓的精神 (26)
- △要有三分侠气 (29)
- △己所不欲 勿施于人两种类型的
效果 (32)
- △珍惜初次相识的机会难得的第一
印象 (36)
- △吸引他人的条件 (39)

理想的人类形象

- △魅力并非源于夸耀 (42)
- △魅力属于行动着的人 (45)
- △失意不失信念是魅力的翅膀 (50)

△泰然自若——神态泰然是魅力的

温床 (54)

△识大局者成大事 (57)

△幽默的魅力 (62)

魅力与人

△公平的魅力 (69)

△男人·女人·魅力 (75)

个性的魅力

△固执中的人情味道 (83)

△韧的成功 (92)

△两类魅力 (102)

△预见力与凝聚力 (105)

人生等于才能加魅力

△魅力需要浪漫和神奇 (111)

△统率力与魅力 (120)

△浪漫的激励 (129)

△为友之道 (135)

△魅力的时代 (141)

魅力的酵母

△ 期望的人际关系时代

在今天这个多元的人际关系时代，仅对代表纵向模式的上下级关系进行分析，我们便会发现，上级期待着部下奋发地工作；下级则渴望着上级肯对自己的价值再加以充分地肯定。这种存在于两级之间的强烈的期待关系，即称之为“期望的人际关系”。

当彼此的期望取得平衡时，上下级关系便呈现顺畅状态，否则，就会出现非公正和不满情绪。特别作为上级，如果能有效地满足下级的期望，就会受到下级的亲近和拥戴。而这种亲近和拥戴，是每个领导者取得事业成功的必不可少的条件。因为每一个领导者要取得事业的成功，主要不是靠他个人奋斗而直接获得的，更多的情况下，是通过调动下级的积极性，依靠下级忘我工作而间接获得的。任何领导者，都有当过下属的经历，况且他至今仍在和更高层次的上级打交道，因此，要想准确了解下级的想法和期望并不困难。只需以己之心，度下级之意，设身处地地想一想，倘若自己作为下级，将期待什么样的理想的上司，希望得到上司的哪些帮助，并能据此揣摩出下级对自

已有什么希望和要求了。在此基础上，筛选掉下级的一些不切实际的企求，就能找到自己应当怎样去做的“诀窍”。找到这些诀窍，是上级成功地调动下级积极性的关键。

作为部下，他们心目中的理想的上司是这样的：

（1）能够使部下的能力得以充分地发挥，并且能认识和挖掘出部下本人未能认识到的潜在才能。

中国古代有个伯乐相马的故事。大意是说世界上有了伯乐，千里马才能被识别出来。千里马是任何时候都有的，只可惜伯乐并非何时都有。即便有许许多多的千里马，也会在那些一般的驭者手里默默无闻地死去。凡是千里马，它的需要与众不同，有时一顿就能吃一石粮食。可惜马夫们既不知道它是千里马，也不知道它的食量，他只按一般的方法喂养它。因而千里马总是吃不饱的，力气也总是不够用，它那特殊的才能自然也就无法施展出来；它走起路来，甚至连平常的马也赶不上，怎么能使它日行千里呢？驾驭千里马却不懂得驾驭它的方法，喂养千里马却不了解它的食量，吆喝千里马却不知道它的意向，反而只顾扬着鞭子去抽打它，还抱怨“天下没有千里马”，这才真是可悲呢！因此，作为上级，必须要有伯乐的眼光，要善于认识和发掘部下的潜在才能，否则部下便会有人才被埋没之叹，你怎么能有效地调动下级的积极性呢？

在现实生活中，并非人人都能认识到伯乐的重要性，有许多重用有才能的部下的上司，虽称得上是伯乐，却鲜为人知。因此，千里马固然可贵，但识千里马，荐千里马，发挥千里马才能的伯乐更可贵。

（2）能正确、高度地评价部下作过的工作。

美国总统林肯便是正确而高度地评价部下工作的楷模。

模。

南北战争期间，北方的一艘低舷铁甲舰与南部同盟的装有40门大炮并装上了铁撞角和4英吋厚铁甲的“梅里马克号”战舰遭遇。北方的这艘铁甲舰“蒙尼陀号”打得非常顽强，它在庞大的“梅里马克号”的四周灵活地移动，防止被它冲撞而沉没。但由于距离太近，一发炮弹击中了“蒙尼陀号”驾驶室的观测窗，沃登上尉被打昏了，眼里溅满了火药硝末，双目失明，血流满面。经过6小时的战斗，双方胜负不分。双方也都犯了错误，如果“蒙尼陀号”猛轰“梅里马克号”装甲薄弱的吃水线部分，就可将其击沉；“梅里马克号”若是一开始就集中全部火力轰击“蒙尼陀号”的驾驶室，就可以摧毁其控制中心。

“蒙尼陀号”与“梅里马克号”交战的第二天，当内阁正在开会时，一个海军上尉赶来告诉林肯，负伤的沃登上尉已经到了他家。总统立即宣布散会。那个海军上尉把林肯引进他住所楼上的一间房子里，说：“沃登，总统看你来了。”总统站立着凝视躺在床上的沃登。沃登被烧伤的双眼紧闭着，受伤的脸上裹着绷带。沃登喃喃地说：“您给了我极大的荣誉。”总统没有答话。那个上尉转过脸来，发现总统双眼噙着泪水，一时说不出话来。过了一会儿，总统才说：“不是那样。是你给了我和你的国家极大的荣誉，因此我要提升你。”就在这一天，他任命沃登为海军上校。

我们可以想象，在林肯这样的上级领导下工作，有谁能不倾其全力于工作之中呢？

(3) 能充分理解部下的烦恼，并予以朋友般的关心。

英国首相玛格丽特·撒切尔夫人的专职司机是乔治·纽厄

尔。乔治和他的妻子梅住在锡德纳姆，无儿无女。每当乔治因为要为玛格丽特开车而不能和他的妻子在一起时（特别是在周末），玛格丽特总是感到非常不安。假如玛格丽特外出旅行或者参加活动，遇到有人向她献花，她总是把最美丽的一束花挑出来给乔治，让他带回家去送给梅，并且为自己令他这么长时间不能与妻子团聚而表示歉意。

人生活在这个急剧变化的世界上，不可能事事尽如人意。当你有了烦恼之事时，需要他人的关心和理解。作为上司，应当体谅下属的苦惱并给予朋友般的关心。了解并体谅下属的烦恼，会使他们看到自己的价值，愿意在这样的上司领导下工作并倾注其全部热情。要做到这一点，恐怕还需要一点女性的细腻吧！

（4）除工作之外，给予必要的信息交流和忠告。

（5）给予信任，并委托以重要工作。

某银行分行有位负责杂务工作、三十出头的未婚女子，她心眼很坏，每次总要把新职工气哭，在行内的名声很不好。

新上任的分行行长在听取行内情况汇报时了解了这一情况。该女子来行后已换了好几个工作部门，走到哪里就把蛮横的态度带到哪里，同身边的同事关系紧张，结果只好让她管杂务。新行长找她谈了一次话，然后很果断地把行里业务性最强、以前一直由男子负责的窗口业务交给了她。对此，干部们大吃一惊，一致反对这个决定。行长力排众议，并把这件事告诉了她。

该女子完全没有想到，一时不知所措。可令人吃惊的是，在短短一个月的时间内，她一扫过去那种生硬的态度，主动学习业务，精力都放在了工作上，她的工作准确麻利，其业务能力比前任男子毫不逊色。

或许是有了自信，她与青年伙伴的关系也密切了，在行内的坏名声也不知不觉地烟消云散了。

人真是不可思议的动物。本以为不行的人竟能做得如此出色。看来，这位女子知道周围人不信任她，为了防卫，她变得越来越顽固了。但是，一旦发现新领导以新眼光看待自己、信任自己，并委以重任时，她也就转变过来了。谁知信任的力量竟能如此巨大！

信赖部下，使其尽量施展自己的才能，是被日本称为“经营之神”的松下电器产业集团的创始人的最令人称道之处。松下电器在创业之初就以价廉物美名扬四方。这是松下在制造技术上有所创新的结果。一般说，这种关键性技术，发明者都守口如瓶，惟恐泄露，最多只透露给亲友和家人，在竞争激烈的时代更是如此。但是，他却十分坦率地将秘密技术教给有培养前途的部属。有人曾告诫他：

“把这么重要的秘密技术都捅出去，当心砸了自家的锅。”但他却满不在乎地回答说：“用人的关键在于信赖，这种事无关紧要。如果对同僚处处设防、半心半意，反而会损害事业的发展。”

对此，松下深有体会，他曾说，“正因为我用这种态度去经营企业，管理职工，所以，用人就象使左右手，毫无困阻，企业的发展自然超乎寻常、快速无比了。”

一般说来，人在受到信赖的时候，都会有快乐和满足的感觉，进而产生对上司的尊敬和信赖并对工作全力以赴的心情。

当然，也会有人在受到信任的情况下“以怨报德”，辜负了领导的厚望。要防止这种情况出现，领导者既要对下属信任不疑，又要具备力量和睿智。说到底，一个真正能够信赖别人的人，一定也会受到别人诚心诚意的信赖。

领导者树立这样的信念，是建立起“期望的人际关系”的必备条件。

六十年代，人们深感那些大刀阔斧、勇于决断的领导者富有魅力，然而时至今日，无论其怎样富于人格，如果同下属的期望挂不上钩，仍使人感到兴趣索然。至于凭借权力和高压手段，则只能引起反感。

作为下属，一旦获得信赖，得以适当任用，并获得期望，自然他们要热诚回报的。能创造出这种相互同志式的期望关系和环境的领导，就能获得人们的拥护，所以有魅力的领导属于那种能创造出高效率和协调的工作环境的人。

缺乏这种魅力的领导，无论其地位多么显赫，权限多么大，因人们无法寄予期望，也自然难以激发人们的热情。

当然，作为下级，为了充分展示自己的才能，协调好和上级的关系，亦需要有一定的魅力。

国外的管理专家，早就将协调与上级的关系作为一个重要的课题来研究。美国著名管理学家杜拉克甚至把协调与上级的关系称之为“管理自己的上司”。

能否协调好与上级的关系，并取得上级对自己的理解、帮助和支持，对于自己的成长和自身价值的充分体现关系极大。之所以如此，是由上级所处的特殊地位以及由这种特殊地位所拥有的领导权和统御权所决定的。对于同一件工作，上级是支持还是反对，其成效大不相同；对于同一下属，上级是赏识还是厌弃，其使用结果亦截然不同。

下级要取得上级的支持和信任，有以下几点值得注

意：

(1) 作为下属，应该准确知道上级的长处和短处，以及他的工作方式和习惯，尽量展其所长，避其所短，使上级愿意并能够有效地支持下属的工作。

每个人都有其长处和短处，上司也是这样。展其所长，就是让上司做他力所能及之事；避其所短，就是不勉强要求上司做他力不能及之事。要使上司发挥其所长，不能以献媚的方式唯命是从，而应当采取实事求是的态度提出正确的意见，并以上司能够接受的方式提出。

阿曼德·哈默在本世纪二十年代还是一个在商业上初出茅庐的人。当他初访苏联，与这个布尔什维克国家达成了一笔拖拉机出售合同后，他并没有拖拉机。于是他去求助于当时的制造业大王，美国历史上最富有的人亨利·福特。福特是个激烈反对共产主义的人，并且固执，不易接受别人的意见。

两人见面以后，福特请他参观自己的模范机械化农场。福特扫了农场一眼说，“这就是俄国应该有的。如果苏维埃国家确实象你所说的那样稳定和强大的话，那么，他们为什么不能这样做呢？你对我说，他们正试图从中世纪一跃而进入二十世纪。是啊，没有理由说他们一定不行——如果他们真象你所说的那么好，我看是可能的。”

这使哈默得到了他一直等待着的一线希望。他字斟句酌地说：

“福特先生，您可能还不相信：在俄国，他们把您和爱迪生看作是美国最了不起的人物。撇开共产主义和资本主义不谈，他们知道，您和爱迪生所做的，正是他们渴望在他们的祖国要做的。他们迫切地要求学会如何做。”哈默见到福特脸上现出了高兴的神色，又接着说道：“如

果我安排一些俄国青年来这里学习您的方法，学习有关拖拉机和汽车方面的知识，以便使他们回去以后可以教给别人，您会同意这样做吧？”“我看没有什么不可以的。”福特说，就好象这个建议是他提出的一样。就在当天，福特便请哈默作他在俄国的独家经销人。由于获得了福特的支持，美国的其他许多公司也纷纷效法，哈默顿时名声大振。

这个并非十分贴切的例子说明哈默靠他那聪明的头脑和得体的语言使福特致力于新式机械推广的长处得到了发挥，使福特在国际关系上的弱视的短处得到了避免。这多么值得想协调好与上司关系的人学习啊！

(2) 作为下属，应该运用有效的方式方法，使上级了解你的工作的重要性和可行性，了解你的战略意图，这是使上级愿意帮助你的心理基础。

作为上级，既由于他相对处于宏观和整体的领导地位，因而在总体上比他的下属考虑问题更全面更周到的优势；又由于他重任在肩，公务缠身，因而在遇到某项具体工作时由于精力分散，时间紧迫而不如下属能更清醒、更深入地了解分析的劣势。同样，作为下属，也既有优势又有劣势。在这种情况下，为了获取上级的支持，就要善于运用各种方法，发挥自己对某项具体工作认识的深刻性，以有效地调动上级的积极性，及时获得领导的理解、同情、帮助和支持。

(3) 作为下属，应该准确测出上级在宏观和整体上的指导思想和战略意图，与自己在微观和局部上的指导思想和战术意图之间存在多大的认识误差和行为误差，在此基础上，尽力拿出使两者趋于一致或基本接近的可行性方案。这是使上级能够帮助你的一个重要环节。

苏联卫国战争初期，莫斯科保卫战取得重大胜利后不久，红军高级将领朱可夫和最高统帅斯大林，在如何采取下一个军事行动问题上一度产生了严重的认识和行为误差。当时，在朱可夫统辖的集团军防区内，敌我双方的基本情况是：苏军兵力不足，防线过长，苏军弹药奇缺，急需补充；德军集结大量兵力，仍具有强大的反扑能力。据此，朱可夫认为，在他的防区内，当务之急应该是补充兵源弹药，尽力固守阵地。而斯大林站在宏观立场上，却认为德军锐气受挫，苏军应该克服一切困难，立即组织全线反攻。斯大林向朱可夫发出了两条命令：①从朱可夫的防区内抽调大批兵力支援友邻军区；②朱必须克服一切困难，在短时间内向德军发起全面反攻。由于朱可夫一时拿不出缩小两人误差的可行性方案，因此要想纠正上级宏观决策的错误，是不可能的。朱可夫在经过据理力争后，找到了唯一一条“趋于一致”的意见：尽快给前线部队补充弹药。其余的补救措施，都是在反攻打响以后，朱可夫通过具体的指挥决策采取的。这就使苏军减少了不必要的损失。而面对德军顽强抵抗的现实，斯大林也很快觉察到自己当初低估了德军的反扑能力，从而在新的基础上和朱可夫拟定了认识完全一致的可行性方案。

（4）作为下属，最重要的一条，是应该尊重上级，努力获取上级的信赖和理解，这是避免上级产生心理屏障，有效地协调上下级关系，使上级愿意积极帮助和支持下属工作的重要前提。

作为下级，对上级的尊重，不仅要让上级“看”出来，更重要的是让上级从内心“感觉”出来。这种感觉主要体现在以下四点：

① 使上级感觉到，下属在指导思想和大目标上和上

级完全一致，他的思想和行为，都是为了把上级托付的工作做得更好。

② 使上级感觉到，下属在思想方式上，能够大胆创新，勇于开拓，既立足微观位置，考察本职工作，又站在宏观位置，替上级领导出点子，想办法。这种积极的、多维的思维方式，促使下属想方设法做好他分管的那部分工作，从根本上说，正是为了对上级主管的整体工作给予最有力的支持。

③ 使上级感觉到，下属在行为方式上，能够积极出谋划策，畅所欲言，甚至勇于大胆提出不同意见，并非为了“出风头”，企图超过上级，恰恰相反，这样做正是为了维护上级的威信，诚挚地助自己一臂之力。

④ 使上级感觉到，下属在心理活动上，对于自己布置的每一件工作，作出的每一项决策，都认真地“想”过并尽力贯彻执行；至于在某个具体问题上的修正意见，那也是在下属经过认真“思索”之后，迫不得已提出来的合理意见。

在通常的情况下；下属只要能使上级从内心产生上述感觉，建立协调的上下级关系就不会感到困难。

在现实中，处于一定地位的领导者，举手措足之间，就会对周围产生潜在的深刻的影响。漠不关心的态度，导致下属意志消沉；充满热情的表扬，则产生奋发向上的效果。也正由于这种原因，同样的工作条件，换换富于人情味的领导或人情味淡漠的领导，整个环境气氛便大相径庭。诚实、富于人情味是形成魅力重要因素。具备这种魅力的人，即使不借助其权威的地位，同样会激发起下属的强烈的工作欲望。特别在今天的时代，随着人类工作意向的高级化、多样化那种上级光凭借权力支配下级的传统的

人际关系，日益淡化。甚至仅用工资和报酬也难以激发出人们发自内心的热情。作为管理者，一旦失去了吸引下属的魅力，就很难掌握从员的高级化、多元化的工作意向。所谓工作意向的高级化，是指随着自动化以及办公自动化的发达和普及，人们开始在简单重复工作中，挖掘和追求一种更高的价值的趋势。在从业阶层中，越来越多的人不再把晋升作为致力于工作的唯一目标，标志着工作意向的多元化。许多人把从事工作，当作获得工资的一种手段。如果当人们把工作作为体味人生意义、追求的它爱好的手段时，无论用什么权力威慑，是无法激发这些人的工作热情的，只有用魅力才能赢他们的心。

古代毛利的谈判僧侣安国寺惠瓊说过：“与公卿打交道，要凭借金钱；与将军打交道，要凭借土地；而与敌将打交道，则要凭借地位和名誉。”即为投其所好也。如果凭借名誉和地位与公卿打交道，则不能投其所好。因为对于公卿来说，地位和名誉是垂手可得的，唯有金钱才能引起极高的兴趣。同样道理，对于今天的管理者来说，要尽早察知下属的需求和愿望，并给予及时的慰藉和满足，确是十分必要的。

察知下属的要求和愿望，既要把握下属的性格特点，更要正确区分不同类型的下属的个性特征，因人制宜地进行协调工作。

有的管理学家将人分成三种类型：内导型、他导型、介于二者之间的中间型。

所谓内导型人员的特点是：十分自重、自信，创造思维能力很强，善于向才能高的人学习，遇事有主见，期望自己在群体中成为一位举足轻重的角色，能通过自己的行为影响其他人，对别人的意见总是先思考、后行动，不喜