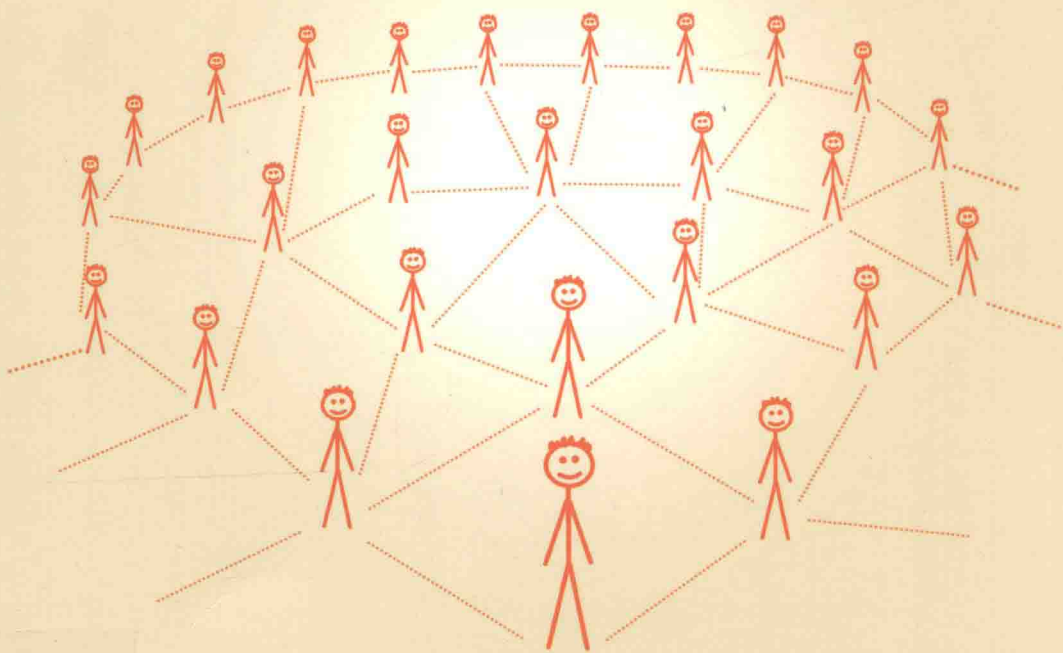


和谐人际手册

HEXIE RENJI SHOUCE

赖建明◎著



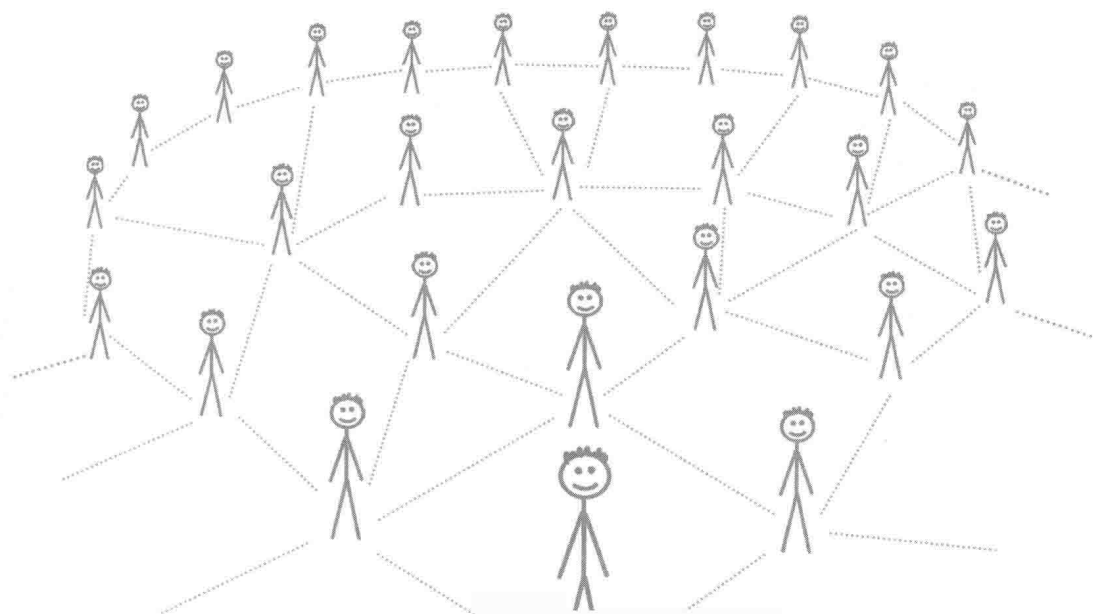
现实生活就是这样，有了良好的人际关系构建能力，没有机遇可以创造机遇，没有人才可以得到人才，没有好的人际环境可以营造好的人际环境，没有资本可以获得资本，没有平台可以创造平台……

CTS 湖南人民出版社

和谐人际手册

HEXIE RENJI SHOUCE

赖建明 著



CTS 湖南人民出版社

本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目（CIP）数据

和谐人际手册 / 赖建明著. —长沙：湖南人民出版社，2014.3
ISBN 978-7-5438-7844-0

I. ①和… II. ①赖… III. ①人际关系学—手册 IV. ①C912.1-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第036707号

和谐人际手册

著 者 赖建明
责任编辑 黎红霞
编辑部电话 0731-82683361
装帧设计 罗志义

出版发行 湖南人民出版社 [<http://www.hnppp.com>]
地 址 长沙市营盘东路3号
邮 编 410005

印 刷 长沙超峰印刷有限公司
版 次 2014年6月第1版
2014年6月第1次印刷
开 本 710×1000 1/16
印 张 10
字 数 200千字
书 号 ISBN 978-7-5438-7844-0
定 价 32.00元

营销电话：0731-82683348 （如发现印装质量问题请与出版社调换）

和谐人际要则

静坐时常思己过，闲谈处莫论人非。
休言命事在人为，勿怨人境由心造。
心态好苦里见乐，品行端人中自强。
近高手本领渐强，善待人贵人常在。
能受屈志存高远，会吃亏智非愚痴。
敬君子方显有德，避小人不算无能。
初相交修为至要，处长久有用为上。
建人脉应有距离，显实力适度藏露。
友遇难出手相扶，马受困莫要加鞭。
欲进步需思退步，若着手先虑放手。
常赞美人际和润，能宽容隔阂自消。
进净言还须顺耳，理关系有赖沟通。
逢得意切忌得心，遇失意亦莫失态。
得好处让人分享，凡做事应有余步。
拿得起一声担当，放得下两字舍得。
如圆满急流勇退，处艰难抽身出局。
事临头三思为妙，人相处谦让是福。
退一步天高海阔，让三分心平气和。
唯不争人脉通畅，懂知足一生平安。
欲成长蜕变自己，想成功付诸行动。

赖建明教授主讲课程

赖建明教授从事干部教育、企业培训30多年，擅长领导关系协调、领导者素质培养、人际关系构建艺术、团队建设、政治时事等方面的课程。主要讲授如下专题：

行政事业单位及社会团体培训课程

一、领导关系协调系列

领导关系协调艺术
怎样当好“一把手”
怎样当好“副手”
正、副职合作共事的艺术
中层领导管理细节分析
领导观念与方法的创新
如何打造优良团队
党外干部如何协调领导关系

三、人脉构建艺术系列

人脉构建艺术
经营幸福家庭的艺术
做事业与家庭双赢的成功者
从政（管理）的沟通协调方法与技巧

企业培训课程

企业中高层领导管理细节分析
企业管理中的人际关系协调
领导观念与方法的创新
企业优良团队的打造
企业基业长青的人脉构建艺术

二、领导者素质培养系列

领导干部情商素质修炼
卓越领导力锻造
人生三戒与领导者良好心理素质养成
中青年干部成长要素分析
领导者阳光心态培养
领导干部从政品质修养
追求成功的人生三次蜕变

四、政治时事系列

深入开展群众路线教育实践活动，密切
与人民群众的血肉联系
为民·务实·清廉
——努力实现领导干部作风进一步好转
进一步推进党风廉政建设和反腐败斗争
当前国内外形势分析

做事业与家庭双赢的企业家
企业中高层合作共事的艺术
当前的经济形势与企业的应对
忠诚·敬业·责任——做优秀的员工
新员工职场做人做事法则

授课联系方式 电话：刘助理 18673373717

本人联系方式 0731—28685988（办）

QQ：1841392221

前言

Q I A N Y A N



您想营造良好的成长和成功的人际环境吗？

您想从普通员工跃上管理者、领导者的平台吗？

您想在管理者、领导者的平台上成就一番事业吗？

您想在仕途的台阶上不断晋升吗？

您想营建幸福美满的家庭吗？

任何一位渴望成功的人士回答都是肯定的。然而怎样才能实现这些呢？当一个人具备一定的素质（人品与能力）和勤奋的态度之后，最关键的就是人际关系了。有没有良好的人际关系所带来的工作的效果与生活的品质是截然不同的。比如，你到一个单位去办事，你跟这个单位的负责人很熟，关系很好，只要不是原则问题，到他办公室后你不需出他的办公室就能把事办好，他可以马上叫来下属并交代好要办的事，下属办好后还会回到办公室反馈信息，报告事情办理情况。假如一个熟人也没有，你首先要了解事情要到哪个部门办，找谁办，如果其工作人员不按规矩办事，还可能设置障碍，使事情办起来很难，或者办不成。这说明有没有人际关系，办事的效果完全是两回事。

现实生活就是这样，有了良好的人际关系构建能力，没有机遇可以创造机遇，没有人才可以得到人才，没有好的人



际环境可以营造好的人际环境，没有资本可以获得资本，没有平台可以创造平台……可见，人际关系对我们的工作、生活至关重要。

那么，究竟什么是人际关系？人际关系有何特点、价值？我们在现实生活中又怎样构建良好的人际关系？这就是本书要回答的问题。

目录

CONTENTS



第一部分 人际关系的内涵、特点及价值

一、人际关系的定义 / 002

二、人际关系的特征 / 004

- (一) 相互支撑..... 004
- (二) 相互支配..... 005
- (三) 相互竞争..... 006
- (四) 相互提携..... 007
- (五) 相互制约..... 008
- (六) 相互选择..... 009
- (七) 相互提防..... 010

三、人际关系的重要作用 / 012

- (一) 人际关系是生存的要素..... 013
- (二) 人际关系是工作的手段..... 013
- (三) 人际关系是发展的资源..... 014
- (四) 人际关系是竞争的砝码..... 014
- (五) 人际关系是财富的源泉..... 015
- (六) 人际关系是成功的法宝..... 016



第二部分 如何构建良好的人际关系

一、一个必须 / 019

- (一) 要有有用之才..... 019
- (二) 要能为人所用..... 024

二、两个原则 / 025

- (一) 靠拢贵人..... 025
- (二) 准确定位..... 038

三、三个不要 / 050

- (一) 不要争执..... 050
- (二) 不要指责..... 058
- (三) 不要埋怨..... 064

四、四个要件 / 069

- (一) 一张名片..... 069
- (二) 一张笑脸..... 085
- (三) 一份热忱..... 088
- (四) 一支玫瑰..... 092

五、五个善于 / 094

- (一) 善于沟通..... 094
- (二) 善于吃亏..... 118
- (三) 善于助人..... 131
- (四) 善于分享..... 139
- (五) 善于担当..... 140

蜕变自己, 付诸行动 / 145

后记 / 147

第一部分

人际关系的内涵、特点及价值





一、人际关系的定义

人在社会上生存与发展，无时不在与人打交道，一个人要有效地生存与发展，取决于与什么样的人打交道。美国有一句流行语：“一个人能否成功，不在于你知道什么（what you know），而是在于你认识谁（whom you know）。”中国也有一句俗语，“在家靠父母，出门靠朋友”。这就是说，一个人要想改变自己的命运，获得成功就必须有足够的人际关系资源。人际关系的竞争力在一个人的成就里扮演着重要的角色。

所谓人际关系，就是人们在生存与发展过程中所形成的相互联系、相互影响和相互制约的人际交往状态。通俗地说就是人与人发生关系并形成互相关联的人际网络。它包含着三层含义：

第一是跟多少人发生关系。这层含义是说明人际关系的广度，接触的人越多，人际关系就越广。人际关系的广度决定着一个人事业拓展的空间，一个人人际关系有多广，事业的舞台就有多大。你的人际关系伸展到哪个领域，你的事业也自然会拓展到哪个领域，或者你的事业就会得到哪个领域人际关系的支撑、扶持及认可。

第二是跟谁发生关系。这层含义是说明人际关系的高度，接触的人层次越高，人际关系的效果就越好。人际关系的高度决定着一个人事业拓展的效果。结交不同层次的人，所带来的人际关系效用是不同的。经商的人结识一位小老板，自然只能做小老板的生意，也就是几千元、几万元的生意，再大也就是几十万的生意；假如你结识的是微软公司、苹果公司、长江实业集团的老板，所做的是几千元、几万元、几十万元的生意吗？从政的人，假如你德才兼备且具备相应的资历，你结识的对象不一样，仕途的结果自然不一样。县委书记认识、了解、赏识你，他至少可以安排你到正、副科级岗位上任职，还可以推荐你到副处级岗位上任职；市委书记认识、了解、赏识你，他至少可以安排你到正、副处级岗位上任职，还可以推荐你到



副厅级岗位上任职；省委书记认识、了解、赏识你，他至少可以安排你到正、副厅级岗位上任职……

在现实生活中，你和谁在一起的确很重要，甚至能改变你的成长轨迹，决定你的人生成败。和什么样的人在一起，就会有什么样的人生。有人说：和勤奋的人在一起，您就不会懒惰；和积极的人在一起，您就不会消沉；与智者同行，你就不同凡响；与高人为伍，您能登上巅峰。还有人说：打工者的圈子，谈论的是闲事，赚的是工资，想的是明天；生意人的圈子，谈论的是项目，赚的是利润，想的是下一年；做事业的圈子，谈论的是机会，赚的是财富，想到的是未来和保障；智慧的圈子，谈论的是给予，交流的是奉献，遵道而行，一切将会自然富足。这些说法不无道理，你与谁结识，与谁为伍，人生的未来与结局截然不同。

所以，人脉的高度不一样，其效果是不一样的，结识的人层次越高，所带来的人际关系效果越好。在人际关系构建过程之中，你需要把主要的注意力转移到一些高层次的人物上，只有这样，才能更快地给你的生存与发展带来很大的改变。高层次的人际关系比低层次的人际关系所带来的效果可能呈N倍的提升。

第三是跟谁发生多少关系。这层含义是说明人际关系的深度，接触的人次数越多，人与人之间的了解、感情就越深，人际关系的基础就越牢固。人际关系的深度决定着一个人事业拓展的根基。人是有感情的，人交往的频率不同，其认知程度及情感是不一样的，由此决定其信任度也有较大的差异。人在交往中所形成的人际关系基础对事业的拓展起着至关重要的作用，人际关系的基础越牢靠，事业上得到别人的支撑就越靠谱，因此事业的根基就越稳固。

在人际交往中，要想让别人记住你，在心里给你留一个好位置，并获得人际关系的效用，有一个非常关键的方法：重复。重复联系，见面，吃饭……并重复展示你的优点和价值。

和谐人际要则 (1)

跟多少人发生关系是人脉的广度，决定着一个人事业拓展的空间。

跟什么人发生关系是人脉的高度，决定着一个人事业拓展的效果。

跟谁发生多少关系是人脉的深度，决定着一个人事业拓展的根基。

一个人人际关系有多广，其事业的舞台就有多大；接触的人层次越高，人际关系的效果就越好；在人际交往中，要想让别人记住你，在心里给你留一个好位置，并获得人际关系的效用，有一个非常关键的方法：重复。



二、人际关系的特征

人际关系是人们交往所形成的人际脉络，而人际关系是双向交流的关系，呈现出一种十分微妙复杂的变化格局，它建立在双向选择、双向制约、双向支配、双向协作基础之上。因此，人际关系尤其是领导者的人际关系显现以下多种复杂的特征：

（一）相互支撑

人是社会的人。汉字的每个字都蕴藏深刻的内涵，“人”字，一撇一捺，表明人在社会中生存与发展中需要相互支撑，少了一撇或一捺，人就立不起来。一个组织是众多人构成的，“众”字由三个小“人”构成，它也表明组织内部的人都是相互支撑的，“众”字少一个小“人”字，这个“众”字也立不起来，所以，一个团队更需要相互支撑。

人际关系主要是工作关系，这看似简单，但实际上包含着丰富的内容。我们在工作中，不可能自己单打独斗，人的体能、精力和才智都是有限的，就需要他人的配合、支持，没有团队的合作，是难以实现工作目标的。管理者更是如此，管理者都拥有组织赋予的职权，作为管理者拥有指挥被管理者的权力，这只是组织给予了你行使职权的条件。这个条件能否有效地利用，还取决于管理者自身的方法和艺术。管理者的工作，需要其他管理者和被管理者的支持配合，任何一个组织，其组织结构都是金字塔式的，层次越高，其基础越宽，没有宽泛坚实的基础，就有可能坍塌，作为管理者，没有别人的广泛支持，工作就缺乏基础，其目标就难以实现。

然而别人是否竭尽全力支持、配合你的工作，并不完全取决于你拥有多大的权力，而在于你的人际关系状况如何，在于你的影响力、凝聚力、支配力、向心力如何。如果你有良好的的人际关系，能够获得别人的认可，别人就会心悦诚服、积极主动地支持你的工作；如果你不能征服别人的心理，别人不认可你，就有可能消极、被动地应付工作，不积极、主动支持配合你的工作，甚至还可能与你唱反调，影响你有效地开展工作。

和谐人际要则（2）

“人”字，一撇一捺，表明人在社会中生存与发展需要相互支撑，少了一撇或一捺，人就立不起来。一个组织是众多人构成的，“众”字由三



一个小“人”构成的，它也表明组织内部的人都是相互支撑的，“众”字少一个小“人”字，这个“众”字也立不起来，所以，一个团队更需要相互支撑。

人要生存与发展，都离不开别人的支撑、提携、关心、扶持。如果你有良好的人际关系，能够获得别人的认可，别人就会心悦诚服、积极主动地支持你的工作；如果你不能征服别人的心理，别人不认可你，就有可能消极、被动地应付工作，不积极、主动支持配合你的工作，甚至还可能与你唱反调，影响你有效地开展工作。

（二）相互支配

人作为社会人，随着角色的变换，都处于管理与被管理，支配与被支配的变换之中。管理者之所以成为管理者，是因为管理者这一社会角色，有其基本的角色规定性。管理者角色的基本规定性有三点：管理者的职位、职权、职责。管理者要获得计划、组织、指挥、协调、控制、监督的权威性和影响力，必须依靠合法授权。因此，管理者人际关系互相影响，最主要取决于合法的授权，以及责、权、利的明确。但现实中有时并不完全取决于职位高低，权力大小，而是取决于各人能力的强弱、素质的好坏，以及群众基础和人际关系。在通常情况下，正常的同级管理者其职权基本平衡，影响力应该差不多。正常的上下级组合结构，应该是上一级领导比自己的下级德才素质要好，能力要强，管理水平要高。在管理活动中，素质好、能力强、水平高的上级，凭借其自身的优势可以支配左右并影响下级的作为方式，能够有效地驾驭自己的下级。下级也从内心佩服这样的管理者，并乐于接受、服从他的指挥和领导。

然而，在现实中由于各人的能力、素质、水平、经验、背景、人缘等诸多因素的差异，究竟谁支配谁，并非完全取决于合法的授权，有时还取决于人本身诸因素的强弱。比如，上级与下级之间，并不是所有上级的能力、素质、水平都比自己的下级强，在某些方面的德才素质不如下级，甚至整体素质不及下级，出现人才倒挂的现象，即上级的德才水平明显低于下级，并领导、指挥、管辖、统领着能力明显超过他的下级。这种现象也有多种表现形式，有的管理者虽然自己的能力不及下级，但自己有自知之明，并能做到虚怀若谷，爱才如命，尊重、重任下级，让下级充分展现才华。如三国时期的刘备和诸葛亮，就属这种情况，身居君王位置的刘备，对诸葛亮敬重有加，虚心听取、采纳诸葛亮的计谋和建议，任其为宰相，执掌军政大权。这种上下级关系虽然倒挂，但还比较融洽和谐，并且能成就一番事业。



但有的管理者不但自己的能力低于下级，还不尊重下级，独断专横，嫉贤妒能，排斥能力强于自己的下级，千方百计想把能力超过自己的下级挤走。能力强的下级从内心深处瞧不起这样的上级，对其领导程度不同地表现出某种不服从倾向。

从以上的分析，不难看出，在某些单位或部门，能力强的下级，凭借其素质和能力，可以自觉地或不自觉支配、左右并影响上级的行为方式，“牵着领导者的鼻子走”。在现实生活中我们常看到有的单位一把手能力不是很强，而二把手或其他下级能力很强，群众基础很好，反倒能影响这个单位的局面。

显然，人与人之间，尤其是管理者之间谁支配谁，并非完全取决于合法授权。作为上级能否支配下级并非一纸任命就能解决问题。能力低于下级的管理者，若缺乏自知之明，就想在整个管理中由自己来发挥决定性作用，对待能力强的下级，不能虚心听取、采纳下级的正确主张，而是时时处处让能力强的下级绝对听命于自己。这样，一方面能力欠佳的上级运用手中的权力管住能力强的下级，不让其充分显示聪明才智；另一方面，这样的上级又拿不出高明的见解和主张，在复杂的管理活动面前束手无策。这种状况下，上级不可能有效地支配下级，下级也不可能长期听命于上级的随意摆布，使矛盾显现并激化，最终导致上下级关系的失衡。在这种失衡的动荡过程中，逐渐重新组建新的上下级组合关系，这又构成了相互竞争关系。

和谐人际要则 (3)

人与人之间，尤其是管理者之间谁支配谁，并非完全取决于合法授权。要有效支配别人，关键是有效地协调好人际关系。

(三) 相互竞争

人际关系的构建离不开利益关系，人作为社会关系的总和，其本质和核心是利益关系。权力有两个明显特征，一是岗位资源的有限性。人们工作的岗位总是有限的，特别是优质的岗位，比如管理岗位更是十分有限。二是岗位待遇的差异性，不同的岗位待遇有着明显的差别。由于各人的素质的差异，性格的不同，以及地位和所负责任的不一样，决定了思维、行为方式也会出现很大的差异。同时，由于地位和责任的不同，决定了权力和利益也存在很大的差别。人对权力和利益的追求，不可避免地影响着人与人之间的关系，人们对权力的欲望和对利益的追求，有时是相互排斥的，一个人的得到，或许就是别人的失去。人们出于对权力的追求以及趋利

避害的本能需要，为使自己居于有利的生存与发展的地位及环境，常常在人际关系中必然会显现出竞争的属性。

和谐人际要则（4）

人际关系的构建离不开利益关系，人作为社会关系的总和，其本质和核心是利益关系。人们对权利的追求以及趋利避害的本能需要，为使自己居于有利的生存与发展的地位及环境，人际关系必然会显现出竞争的属性。

（四）相互提携

中国传统文化中特别强调人获取成功必须有贵人相助，人们构建良好人际关系的的目的之一就是希望获得别人的提携和拥护。构建良好的人际关系，不可避免地要涉及用人的问题。人与人之间处理协调关系时，必须考虑如何影响、左右、支配、使用、利用他人，互相之间的捧场、推荐都是存在的。

比如，上级在处理与下级关系时，首先也要考虑怎样使用下级，要根据工作需要合理安排每个下级的岗位。考虑哪些下级需要重用、提拔，哪些下级不予使用。这里最为重要的是重用、提拔下级的问题。上级在使用下级中处于主动和决定的地位，用张三还是用李四，提拔张三还是提拔李四，一般而言，在现有的体制下，最终的决定权是上级领导。上级可以提拔推荐下级，从现实中观察，上级在用人过程中，总是优先提拔使用那些比较熟悉、比较了解、比较信任的下级。当有一管理岗位出现空缺，组织人事部门推荐了三个对象，推荐的材料都差不多，各人的素质、能力也都在一个层次上，而其中一个上级领导熟悉且比较有好感的，而其他两位是不熟悉或较熟悉但无好感，作为领导最终选择时一般会优先选择熟悉且有好感的下级，而对不熟悉的人用了究竟能否担当此任还存在疑虑，如果用起来总会感到不放心。当然，我们所讲的提携并不仅仅是指提拔，提拔只是一个方面。在用人过程中，上级对下级的关注、关爱、培养、指导，乃至批评教育，都无处不包含提携的含义。比如批评教育下级，如果上级领导的目的是要帮助下级健康成长，这就体现上级领导对下级的爱护。

其次，人与人之间相处，尤其是管理者之间相处，既要有工作基础，也要有领导基础。工作目标要他人去实现，管理行为的开展要他人拥戴。没有他人的拥戴和支持，管理者的发展就缺乏广泛的群众基础。一个人要成就事业，要不断进步，不仅需要上级领导的提携，同时也需要有同级与下级的拥戴和推荐。古人云：“得道多助，失道寡助。”何谓得道？何谓失道？其核心就是能否抓住人心的问题，是



一个人心向背的问题。在一个单位或部门，就是得到同级与下级的人心。坚实的群众基础是一个人工作业绩的重要组成部分。我们在工作中，尤其是作为管理者时一定要想方设法打好自己的群众基础。随着民主化建设的不断推进和人们民主意识的提高，群众的一票已显得愈发重要。现实中只有那些具备了良好的群众基础的人，才能在竞争中取得最后的胜利。无论在什么时候什么地方，建筑事业大厦的人还是那些平凡而普通的群众。做工作，没有群众的支持和拥护，肯定难有成绩。出现了困难，也难得到众人的帮助。而有着坚实群众基础的人则不然，干事业大家愿卖力气，有困难大家愿同舟共济，上级组织部门来考察管理者时，也会一致拥戴、举荐。能得同级与下级鼎力支持和衷心拥戴，何愁大业不成、前途无望。

和谐人际要则（5）

构建良好的人际关系，不可避免地要涉及用人的问题。人与人之间处理协调关系时，必须考虑如何影响、左右、支配、使用、利用他人，互相之间的捧场、推荐都是存在的。

（五）相互制约

人与人之间在一起生存与发展，既是相互依存、相互支撑、相互协作的关系，同时又是相互制约的关系。不管在什么环境下，不管处于什么位置，都要受到他人的影响与制约。在单位要受上级、同级和下级的制约，受业务单位及服务对象的制约；在家里要受父母、兄妹、妻儿的制约。尤其是管理者在单位协调人际关系时更是如此。管理者在单位的人际关系是建立在合法授权基础之上的，管理者之间都有明确的责、权、利约定。同级管理者在职位、职权、职责上从形式上说都是平等的，其心理上也是平等的。一个管理者不可能忽视其他管理者的存在，他的管理行为必然会受到他人的影响和制约。同样，上下级关系虽然是领导与被领导、指挥与被指挥的关系，相对而言，上级拥有比下级更大的权力，在谋划和决策等工作关系中起主导的作用。然而，并不是组织上赋予了上级主导和决定的权力，他就可以肆无忌惮、为所欲为，就可以不尊重自己的下级。副手和下级的存在，既起协力作用，也起制衡作用。上级必须协调好与下级的关系，才能形成协力和合力。平时常说的“人多力量大”，“团结就是力量”，“人心齐、泰山移”，说的就是这个道理。在现代社会，分工细化，竞争残酷，单凭一个人的力量是根本无法取得事业上的任何成就的。只有借助众人之力，特别是下级之力，才有可能创造辉煌的人生。