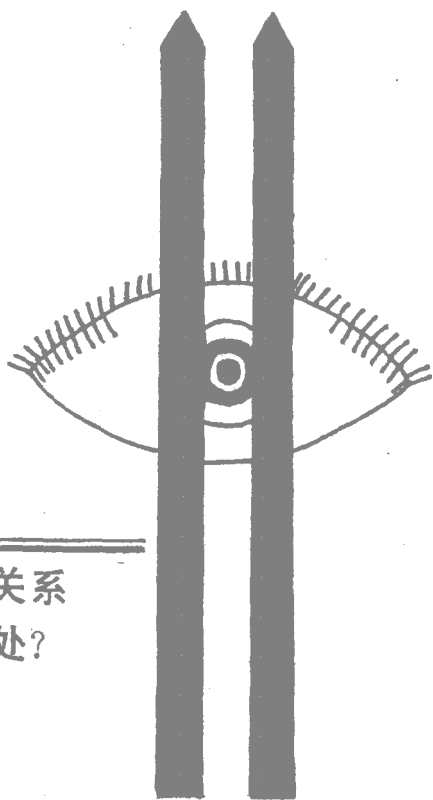


困惑



人与人之间的关系
为什么这么难处？



老板在自立门户，打算成就一番事业之前，有的是初涉商海，心情忐忑又踌躇满志，有的是在生意场上几经磨练却信心不变，伴着亲朋好友们的“开业大吉、恭禧发财”的祝福声公司开始运营。各式票据、文件在慢慢地加高，电话铃声也日渐稠密，员工客户往来穿梭，当然这还是比较让人欣喜的景象，但随之而来的是各式各样的问题。这些问题既有预料之中的，又有不期而至的，而最令小老板困惑的却是“人与人之间的关系为什么这么难处？”做生意固然不能苛求天时地利，而“人和”呢？为什么后者比前二者却更难达到呢？

一、无言的结局

杨经理同几个朋友合伙开了一家公司，

靠他在大型零售商业干了几年的业务关系，手上有不少客户，于是转而辞职单干，为几家外国客商做洗涤用品的总代理。他的另两位合伙人江女士和王先生分别以资金入股，并参与日常的经营管理工作。此外，公司的其他几名员工都是凭各种关系进来的。刚开始做时，有些企业不怎么信任他们，因而推销员大都遇到过“冷面孔”，但靠着大家同舟共济的不懈努力，加之杨经理对业务的热情，公司很快就走出了困境，乃至当年就有了盈利。然而就在这时，公司内部发生了纠纷，先是由于日常费用支出过大等问题使江女士与王先生对杨经理产生不满，后又发展至拉帮结伙，各个争取己方的利益，而杨经理因自尊心和自信心过强，对业务工作大包大揽，以致在处理具体问题时往往独断专行，不能冷静听取两位合伙人和下属员工的意见，最终使公司从“春秋”走向“战国”，各方矛盾日益激化，三位好友大吵一架，分道扬镳，杨经理成了孤家寡人，公司也处于风雨飘摇之中。

其实杨经理是个很重友情的人，但他万万没料到就在公司处于关键时刻两位朋友会弃他而去，更弄不懂到底是因为什么闹到这种不堪收拾的地步。

二、仁者能制胜吗？

在北京市西城区一条不算繁华的大街上有一家小有名气、经营特色食品的饭庄，这家饭庄是由张经理向单位承包的。饭庄花了 100 多万元重新装修，并在二楼设了六间

KTV包房。楼下大厅近200平方米，饭庄有一位前厅经理，一名领班，六名服务小姐，一位厨师长，四位厨师以及一名采购员和若干做杂活的临时工。张经理性情平和，对待员工十分关照，但是饭庄的生意却相当冷清，一般每天的流水只有2000元左右，最惨的时候100、200元的情况也有。尽管生意不景气，但张经理却从不拖欠员工的工资，有时甚至是张经理自己掏腰包给员工发薪水。厨师和服务员还管吃住，免水电费，遇到头疼脑热的张经理有时还提供点小药。作为经理可谓仁至义尽，豁达大度。然而，员工们的自觉性却很差，服务员大多仅是小学毕业，服务素质跟不上，虽说大多是来自农村，可比公主还要娇气，吃工作餐挑肥拣瘦，干活推三阻四，加上新老服务员之间不和，前厅与后厨又矛盾重重，搞得张经理焦头烂额。一度还发生过厨师长与领班大打出手、后厨全体罢工的事件。张经理本要依照店规处理他们，但员工们却有恃无恐，大有一副缺了我饭庄就无法营业的架式。张经理虽然痛下决心打算开除几名服务员，更换厨师长，但又怕贸然开除员工又会缺少人手。于是事情就这么一天天拖了下来，整个饭庄人浮于事，得过且过。人人都有怨言，服务员和厨师更是理所当然地享受张经理无偿提供的各种福利。

张经理也很无奈，虽然也请了行家来分析症结，但制定的规则却怎么也执行不下去。上级单位又在催问饭庄经营的进展情况，并且有意让其他人来接手经管，弄得张经理是骑虎难下，饭庄变成了一块“鸡肋”，食之无味，弃之不忍。

三、顾客永远是对的么？

近些时候，平价商店和仓储商场被新闻界炒得火爆。由于这些商店不做豪华装修，只以货仓的基本面目出现，人员少，费用省，价格又低于一般商场，因而深受广大消费者的欢迎。但在赞颂如潮的旋律中也迸发出不和谐的音符。某家新开业的平价商场因为强行拉扯一位抄写价签的顾客而被电视台曝光，该商场虽然据理力争，认为顾客采写价码具有窃取本店商业秘密的嫌疑，况且已先劝阻过这位顾客，对方不听才出此下策。但电视台及广大观众却一致谴责该商场侵犯消费者的行为。这一切使得刚开业的商场蒙上了一层阴影，无形之中自己的不佳形象已“先入为主”，使许多顾客望而生畏，这不能不说是经营者的悲哀。

四、小事不谨慎，大事付东流

某家公司的老板在同客户谈着一桩大买卖，由于事先已经过电话联系，又有中间人尽力牵线搭桥，双方这次谈判主要是推敲合同中具体的条款，可以说大功即将告成。这时门外的秘书小姐请老板出来商量一件急事，于是老板匆匆走出门外，却没有向客户打招呼，这并不构成什么太大的过错。但糟糕的是老板在离开办公桌时，不慎将客户递上的名片碰到了地上，随之又重重踩了一脚，但他却浑然不知，客户却把这一切尽收眼底。结果自然可想而知，一

笔本要谈成的生意就被这一脚踩没了。

五、后院起火，防不胜防

如今电台、电视台和各报刊杂志都在不同程度地探讨着家庭幸福与事业成功的辩证关系，主持人也常常询问一些类似“你的业务很忙，总是晚回家，你该如何向家人（妻子或丈夫解释？”或者问“你本来和妻子约好回家吃晚饭，但不巧的是恰好有一位重要客户来访，你又要陪客户共进晚餐，此时你会怎样来平息妻子的不满？”诸如此类问题，尽管听众或观众仁者见仁，智者见智，可一旦遇到实际情况却并不是那么容易摆平的。

有人说，良好的婚姻要经过三四年才能建立起来，而糟糕的家庭生活也是在三四年中逐渐瓦解掉的。国外曾流传着这样一种说法：结婚第一年是纸婚，一撕就破，第二年为木棉婚，第三年是皮婚，第四年是花果婚，……第二十年是磁婚（依然是那么容易破裂），到第二十五年为银婚，第五十年为金婚，第六十年为钻石婚，第七十年为白金婚，由此可见感情的维系是那么艰难。

1995年4月1日的《参考消息》第4版刊载着这样一篇文章：《经理成功的代价——丢了“夫人”又折“寿”》。文章言及德国许多经理的苦恼，在他们成功的美丽面纱后面，隐藏着难言的痛苦。他们有的牺牲了身心健康，有的丢掉了婚姻和家庭幸福。据金鲍姆咨询公司对德国116家公司经理作出的调查表明，有60%以上的管理人员患有神

经机能障碍症或心血管、肠胃疾病，其中一半属中等程度到严重程度。企业内部医生还经常碰到有毒瘾的经理。

造成这种现状的根源在于日益激烈的商业竞争使公司的经理们工作起来常常忘记时间，同时为了在竞争中生存，老板们时时处在焦虑和紧张的状态下，而这种精神状态又最易引起植物神经紊乱和心肌梗塞。

在调查中 三分之二的经理们说 他们的家庭关系紧张，五分之一甚至说有“严重冲突”。经理们的离婚率达二分之一，高于一般的婚姻破裂比例。虽说这些统计数字来自于德国，不能完全说明中国经理们的实际状况，特别是小企业老板的现实情况，但也能从侧面反映出商海中的波波折折。

事业上一帆风顺的小老板群体中不乏在家庭问题上触礁者。如果不是因为感情发生转移而造成家庭破裂时，小老板们往往会说，这不是我的过错，我的时间太少了，一旦涉足商界，时间仿佛就不属于自己了，大事小事纷纭复杂，在职业与家庭之间越来越难以两头兼顾。或者说，我也做过努力呀，比如经常给妻子买些礼物，抽空陪她逛逛商场，一般她要什么我尽量满足她，难道这还不够吗？我够迁就她了。

自然还有因为在工作中、社交中由于第三者的出现而导致发生家庭悲剧者。

六、“关系学”补课论

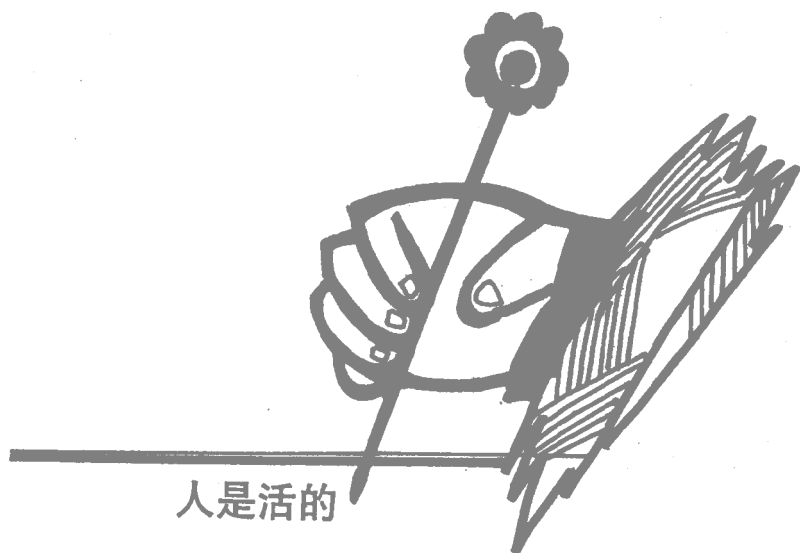
中国是个重亲情、讲人伦的文明古国，各式各样的关

系网纵横交错，有血缘关系、裙带关系、同事关系、同乡关系、同学关系、上下级关系、朋友关系等等，不一而足。每个人都是这张网的一个结，当然如若你是重要的环节，那么你的地位就如日上中天，人人依附你，不过反过来你也不得不去顺应于他人，正所谓“坐轿子与抬轿子”的辩证关系。即使你暂时不能加入这个网，但只要你有诚心，总能通过各种关系成为网上的一个结，世界很大，世界又很小，就看你怎么为之了。

小老板们在生意往来中，工作时间也被无形地拉长。加上中国自古就有“美食文化”、“饮食大国”的美誉，饭桌上谈生意既可以增进感情又能迅速达到目的，于是便整日里陷入“休息时工作、工作时休息”的怪圈之中。

由于小老板大都有求于人，所以请客的概率要远远大于被请的概率。在好不容易有一个喘息的空隙时，又会接到某个朋友的电话：“你得请某先生一次，地点由人家选。”这大多因为你在业务经营上欠过人家的情，应当回报。于是小老板又不得不取消既定计划而去敷衍那些不曾相识的朋友。如果当晚对方尽兴而去也就罢了，糟糕的却有时因不熟悉某家高档饭店的情况，吃了“店大欺客”的亏挨了宰，又让客人败兴而去，那份懊恼与沮丧是无法用言语表达的。带着这份心情回到家里，又不免惹出一场家庭纠纷。

诊断





正地讲，小企业在经济生活中扮演着重要的角色。日本、台湾的经济繁荣溶聚了大批中小企业的细胞，可以说，没有小企业的奋斗和努力，就没有今天的日本和台湾。据统计，台湾中小企业数额于 1993 年已突破 90 万家，占台湾所有企业的 96.49%。为台湾提供了 78.65% 的就业机会。在市场经济的大潮中，无数个小企业正在做着服务大众、发展经济、促进市场繁荣的工作。然而小公司的老板们也在承受着来自各方的压力，处理各式各样纷繁复杂的人际关系和工作关系。公司能够赢利则皆大欢喜，但是一旦业务萎缩，员工就会另谋高就，往来的企业也会另寻客户。而公司的成败，则取决于经营管理的策略以及公司内外部环境的发展变化，还有就是正确地学习和应用公关与领

导艺术，因为人是企业最重要的财富，人也是活的。

现在，在我们的门诊部里将分别对上述老板的困惑加以剖析。在这里，对中医的望闻问切和西医的手术刀、精密仪器来个中西结合，以便诊断清楚痼疾的所在和产生的根源。

一、分道扬镳有因由

1. 固执己见难容人

杨经理确实具有相当丰富的做业务的经验，用他的话说，我在公司哪一个部门都是最好的。他的自我意识是相当强的，他聪慧、肯干、动手能力强，也曾受过贸易经济的专业教育，在几年的业务工作中又干得极为出色，所以他认为自己对本行业已有透彻的了解，一切都很内行。而他的两个合伙人对此行可以说一窍不通，几位职员虽以往在公司中干过，但没有人涉猎过洗涤用品行业。因此他认为公司的核心部分是自己，在内心深处是看不起他的两位合伙人加朋友的。

在日常工作中，他把手下的员工只当成执行命令的工具，不给下属以提出建议、参与管理的机会。稍一出错，便很不耐烦或大声斥责，使大家时时处于紧张的重压下，久而久之，连合伙人也难以忍受他的颐指气使，他于无意之中早已深深埋下了爆发冲突的种子。

2. 近亲繁殖，缺乏生命力

小公司初建阶段，组织结构大多属于家族式的，这对

于有效控制员工不无好处。然而公司里“近亲”繁殖总不免妨碍优秀人才的出现，人不能尽其才处处可见，并且时间一长难免要触及到彼此的“势力范围”和利益、权力敏感区，无端增大内耗。对于股东来说，他们既希望公司大力吸纳得力人才以扩充实力，又担心新生力量会削弱自身的权力，分享应得的利润。还要顾及亲情人情的面子，最终只得维系原状，最多采取折衷态度。

这就如一辆大车被几匹马拉着分别向几个方向用力，彼此之间不是相互牵制，就是停止不前。一旦这几匹马发起怒来，只有翻车一种可能。

3. 生意场上没有永远的朋友

友情是珍贵的，但当友情与利益发生冲突时，天平究竟偏向哪一方？

人生天地间，既是社会人，也是经济人。作为社会人，我们希望得到生理、安全、社交、尊重和自我实现的满足。作为经济人，我们又在不停地追逐物质，渴望财富。马克思也曾说过：“物质利益是人的原始动力。”一个人很难评判当社会人与经济人发生冲突时选择哪一方是正确的。毕竟达到忘我境界是难之又难的。释迦牟尼之所以能够于菩提树下修成正果，除了缘自他个人的慧根以外，也许与他生来就已拥有权力、财富、美女有关，世人所追求的他都曾得到过，所以他才能够大彻大悟。

比较而言，犹太人是一个相当理性的民族，他们之所以无愧于商民族的称号，就在于他们始终恪守一个原则：重视契约。在生意场上即使是兄弟、父子也必须订立契约，

信守契约是他们所崇尚的美德。用中华民族的观念看，未免有些背离亲情，但他们的确极好地规范了商业行为。

所以在商场上不能轻信诺言，生意场上没有永远的敌人，也没有永远的朋友，任何时候都不应放弃自己应得的权利。

二、当断不断，必留后患

比起杨经理来说，张经理可就民主得多了。但饭庄却毫无赢利，等于创办福利事业了。加上内部管理混乱，人员素质低，经验缺乏，把握不住商机，性格和顺但却支配不了员工。上任三个月还没有处理好责、权、利的关系，制定出相应的前厅后厨的规章制度。饭庄就像没有航标的船在商海中漂浮。

虽说张经理很重视征求行家的意见，总是虚心接受建议，但却迟迟不付诸行动。他也曾尝试聘请有经验的人才帮助自己解决难题，但又不能完全信任他们，遇到具体问题依旧是事无巨细地亲自过问，结果是不能充分调动他们的积极性。

不懂餐饮业务也是张经理的一大缺憾，特别是饭庄后厨问题长期以来悬而未决，偷吃偷拿送人情，在帐上做手脚，同时，浪费现象也大量存在。因此，虽然饭庄有时的日营业额不错，但由于无法控制生产成本，还是赚不了钱，甚至要赔钱。

守株待兔式地等客人上门也使张经理的经营视野窄

小，不能够主动出击，广泛联络客户，以致错失商机。或许是张经理性格太内向，又一向认为自己不善言辞，所以总呆在办公室里，即使客人主动进来使用电话，也搞不清张经理的真实身份。干餐饮业必须要有一大批忠实的回头客，张经理却始终没有意识到这一点。

在处理员工的问题上，张经理又太过于宽厚，以致于造就出一批消极懈怠的员工。贪图安逸，逃避困难的心理人们都具备，如果不加以鞭策、激励，那么人浮于事的境况是不易改变的。宽容在管理上是必要的，但无限制的宽容就是放纵，无原则地让步也解决不了实质问题，这对于小企业来说是致命的病疮。长此下去，饭庄只有关门大吉了。

三、没有不合格的销费者

在商场中流传着一句话：没有不合格的消费者，只有不合格的产品和服务。无论在任何时候，顾客总是对的。不可否认，由于文化素质和道德水准的原因，有的顾客吹毛求疵，无理取闹，甚至出现过这样的事件，在某些大商场中顾客购买数千元的一套时装，穿几天再拿回来退换，以便时时穿新；也有的连续八次换新鞋者，大都因为诉求质量问题要求退换，但仔细一看，却是人为拉坏的。尽管如此，主流上从未对“顾客永远是对的”这一口号加以否定。具体到本事件中，顾客抄写价格却并未对商场构成任何损害，即使是其它经营单位前来“采价”也是无可厚非的。况