

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

长袖善舞

——管理者人际关系谋略



长袖善舞
——管理者人际关系谋略

《长袖善舞——管理者人际关系谋略》人际关系的理念

与人相处，不仅是一学问，而且是一种艺术。你能够运用这种艺术，便无往而不胜。

一、人际关系及其构成

健康心理学认为，发展和实现人的潜力，是人贯穿一生的活动，生活的中心任务，就是找出尽可能充实的生活方法。不幸的是，就人们的经验或经历而言，由于人们生活在社会中，却常常感到和人相处不好，给自己造成许多不必要的烦恼。每一个人都生活在一定的文化群体或其他机构（如家庭、学校、工作场所、政府机构等）之中。在某种意义上，社会的每一个部分往往都有其鲜明的人格特征，就是说，每个人都有其特定的方式来行事处世，奖赏合人心意的行为和惩罚违反既定法则的那些人——这些所有的关系都要求人们学习某些行为，信仰某些东西，同时又提供了维持那些习惯与信仰所必需的仪式。这种世袭而权威性的网，提供给人们某种无所不在的脉络关系，通过这些关系，与他人互相往来。

然而，现代骤变的社会，已经阻挠了人们与外界的既定关系，使人们很难，有时甚至不能用传统的方式成功地与他人互为作用。在现今这个充满危机和变动不居的世界中，人们所需要的关系，不只是一种包含着固定依赖性，无所不在的脉络关系。而且是一种能够帮助人们成长、自我支撑，同时又能提供人们一种归属感的关系。一方面，人既需要在同他人的关系中展示自己的人格力量与人际魅力，另一方面，人们也需要从自己与他人的关系中获取自我成长和人格成熟的勇气与希望。

在一个价值观念多元化的文化中，古老的体系已经崩溃，人的自我的发展成为首要的任务。在人际关系中同样如此。

在现时代，要建立一种和谐的，于己于人均有良好效果的健康的人际关系，关键的一个要素，就是需要运用并发展人的人际交往魅力与人际生命力。

人际关系于人的生存而言，是一个十分重要的领域。每一个人都是通过自我和周围世界的关系而生活的。就“关系”这个词的最广泛的意义上理解，恋人、配偶、朋友、社会、政府、工作同事、理性种种的关系等等，都为人们提供了生活的脉络关系及意义。不管人们所寻求的是哪种社会感的需要，与他人建立非常私人而亲密的关系的需要，以及与理念、价值和信仰建立关系的需要，是否为人们基本的需要，自我的意义都存在于人与周围世界的相互关系中。如果人的自我不与他人发生关系，人就根本不可能发现自己。诚如心理学家弗雷德曼所言：“我们都是人，就某种程度而言，那是由于我们互相礼貌地将对方看成‘人’。”

人的独立人格需要为别人所接纳和悦纳，这是人感到快乐和安全感的重要因素。人小的时候，父母的爱和关照是人们被悦纳的象征，被爱的儿童在确知自己为父母所喜爱的时候，他就有较高的安全感和自信心。年龄稍长，和同伴们来往建立关系后，则希望自己为同伴所悦纳，希望自己所具有身心品质，包括身材、容貌、智慧、知识、应付困难情况的本领等，都为周围的人所重视，所赞赏，并占有自己适当的位置，从而能使他人对自己的人格表示认同。

要使别人接纳和悦纳自己的人格和身心品质，自我首先必须要有人际关系的能力和魅力；要使自己与他人的交际获得成功，就必须具有与他人打交道的能力和与人交往的技巧。作为一位管理者，此点尤为重要。

人们对他人发生行为和与人交际，实际上是与他人发生关系的一个互动或相互作用的过程。人们的各种人际关系，均是由三个相互联系的成分所组

成的。

(1) 行为成分

即指人的活动或行为，在人的交往中主要指言语表现，另外还包括身姿、手势、举止表情等，实际上，也就是表现人们人格或个性交际力量的一切外在行为。

(2) 情绪成分

指人们在与人交往中所表现的情绪状态（积极的还是消极的）、与对方情绪状态的交互关系（冲突的还是融洽的，或者是勉强的），以及对自我、对对方、对双方的交往的评价（是满意的还是不满意的）。

(3) 认识成分

指与认识有关系的心理过程，包括人们对自己和对方的认识与理解。

因此，人们的人际关系和与人交往，内在地体现了一个人的自我意识、思维方式以及人格的健康状态。

二、人际关系与公共关系的关系

在社会活动日益频繁的今天，人际关系与公共关系究竟有何区别呢？

人际关系与公共关系都涉及到人及其群体之间的相互联系，一般人际关系往往以血缘、地缘或业缘关系产生，人们之间的朋友关系、亲属关系、伙伴关系往往以友谊、理解、感情等等因素为基础，而公共关系则直言以功能或利益为基础。换言之，这种区别主要表现在两方面：一是其关系结构不同，二是活动指向不同。

1. 人际关系以个人为支点，是社会成员个体之间的关系状态与关系网络，它所关心的是，在个体层次上人们之间的相互活动方式；而公共关系则以一定的组织为支点，强调组织与它的公众之间的关系状态与协调方式，它所关注的是组织与其公众之间的联系。

人们在社会生活中有许多不同的社会关系，这些社会关系一般都根据关系双方的特定结构来定名，如家庭中的父子关系、夫妻关系，职业场所的同事关系、上下级关系等等，这些关系一般都是社会成员个人之间的关系结构，因此也叫“人际关系”。公共关系的结构特点与人际关系有差异，其关系的两端，一端是某一特定的社会组织，如企业、政府部门、学校等等，另一端是与该组织相关的所有人群。例如，一个企业，在其正常的运转过程中必须与各种各样的人群发生联系：内部的所有员工、外部的协作者与竞争者、消费者与用户、政府各主管部门、银行或投资机构、新闻界和各类社会团体、企业所在社区等等。这时，企业（组织）与上述关系对象（公众）构成了这个企业的公共关系结构。上述人群是由于组织的活动与他们相关才成为组织的公众，同时，这些关系对象也相应地影响和制约组织的活动和发展，成为该组织生存和发展的人事环境、社会气候。所以，一个组织的公共关系实际上是此组织赖以生存发展的整个社会网络。

2. 人们从事公共关系活动，不是代表自己，更不是为个人利益和目的，而是代表自己所属的组织，为组织利益和目标而活动，通过多种方式和手段，为这个组织结良缘、交朋友，为组织树立良好的社会形象。这里就引出公共关系与一般人际关系和交往目标上的差别：一般人际关系的目的是为个人建立良好的朋友网络；而公共关系的基本目标是为组织在社会中树立良好形象。

公共关系不等于社会交往，除社会交往以外，公共关系还有其他许多形式。但公共关系活动作为为组织创造美好形象和社会声誉的艺术，必须依赖于公共关系人员及组织领导者良好的人际关系，而且公共关系目标在很大程度上是由公关人员有目的、有意识的交往活动来实现的。中国古代讲究事业成功须依赖三个条件：天时、地利、人和，现代组织的“人和”条件就要靠公共关系活动去创造。

三、了解人们的气质与性格有助于人际交往

在人际交往中，交往者自身的某些心理品质对人际关系产生着深刻的影响。我们常常感到，与某些人的交往使我们轻松、愉快、获益良多，而与另一些人的交往却令人不快、费力，甚至想远远地摆脱这种关系。产生这种情况的原因虽然是多方面的，但不容回避，交往双方气质、性格及个性方面的心理因素是否契合、互补，对关系的稳定、发展抑或恶化、破裂起着重要作用。如果我们能有一些初步的气质、性格类型方面的知识，帮助我们在与别人接触时了解对方，从而有针对性地制定交往策略、相互调整双方的情绪性格冲突区，这必将对人际交往的顺利进行大有裨益。

怎样了解交往者的气质类型

医学研究表明，由于人们的高级神经活动类型各有不同，据此分出四种气质：胆汁质、多血质、粘液质和抑郁质。胆汁质的人好动，易受刺激，很难把想做的事情进行到底；多血质的人精力充沛，动作敏捷，情绪乐观，善于交际，对生活中的困难和失败较易作出反应；粘液质的人平和沉静，动作缓慢，当需要把注意力迅速由一种活动转向另一种活动时，心绪复杂；抑郁质的人对不幸极为敏感，孤僻胆怯，容易疲倦，容易忧愁。

在人际交往中，如果我们判断交往者的哪些行为特点是由气质决定的，便能够较容易地预见他或她对这一或那一生活情况将做出何种反应，从而防止冲突。下面我们就列出一个调查表来帮助你大体判定人的气质。

您是否容易激动（高兴、生气），还是相反，只是受了强烈刺激才能激动起来？

您是否遇到一个小小的障碍、受到了一点小小的委屈，就会不安、恐惧、生气，还是相反，您平静、沉着？

突然的吵闹声、敲门声是否会引起您的恐惧、颤抖，还是相反，您对此满不在乎，心情平静？

您是否容易产生内心不安，还是相反，您对一切都（A）平静；（B）无所谓；（C）不追根究底？

您内心出现的感情，比如，高兴、痛苦、生气、怜悯，一般是短时间的，还是相反，存在很长时间？

痛苦、生气、高兴等感情在您身上是突然出现，还是缓慢地逐渐出现，吞没了您整个身心？

您容易改变居住地点、朋友、日用品，还是感到困难？

您是否可以由一种活动改为从事另一种活动，而不引起严重后果？

对第一和第三个问题作肯定回答，证明兴奋过程优于抑制过程，是胆汁质；对第二和第四个问题作肯定回答，证明是神经系统微弱型，是抑郁质；对第一到第八个问题作肯定回答，证明是神经过程活跃型，是多血质，而如果一个人对所有问题都作否定回答，则可看出他是粘液质。

但是，要准确地回答这一问题将是困难的。因为更常见的情况是，一个人身上兼有几种气质类型的特征，比如，兼有粘液质和抑郁质的特征。此外，人的气质还受到年龄、教育、生活情况的影响有所变化。大家很容易发现，儿童中（特别是学龄前的儿童中）胆汁质和多血质者占多数。他们精力旺盛，眼睛放射出喜悦的光芒，他们期望活动，容易强烈兴奋起来（抑制过程还不大发达）。刚刚哭完，他们就会忘记了，马上又可以大笑起来（神经系统高

度活跃，感情不稳定)。可是，成人却正相反，其中有很多粘液质和抑郁质的人。

在不同情境中观察一个人，对他的气质可能得出完全相反的印象。原因在于，感情常常能改变人们据以判断气质类型的外部现象。一个人在同亲人交往时，常难以控制自己的感情，喜怒皆形于言表，使人觉得他是个胆汁质的人；当他处理复杂的工作问题时，却表现得稳重、镇静，使人以为他是个粘液质的人；可到了朋友中间，他又表现出一些多血质人的典型特征（善于交际、性格快乐）。正因为这样，19世纪德国心理学家威廉·冯特的如下建议使人觉得不是玩笑：“遇到了生活中一般的苦和悲，应该做多血质的人；遇到了生活中重大的事件，应该做抑郁质的人；遇到了深深关系到我们利益的事情，应该做胆汁质的人；最后，当执行做出的决定时，应该做粘液质的人。”

交往者性格及其交往特点

根据性格类型学说，我们在这里介绍五种性格类型，即分裂性性格、躁郁性性格、过敏性性格、显示性性格和粘着性性格。为了帮助你了解自己和他人的性格属于哪种类型，我们列出一个性格判定调查表，其中假设了五种情境，每种情境各有五个答案，请您从中选出一个能代表自己的态度与行动的答案。

1. 假如我有了自己的恋人.....

(A) 虽然很想向对方表明自己的情意，可事到临头却总是说不出口。(B) 立刻把内心的情感向对方倾诉。(C) 不知对方的为人如何？对自己的看法怎样？又从将来考虑，想这想那，以致辗转反侧，彻夜难眠。(D) 想把自己所选的这个意中人介绍给亲友们。(E) 对方的底细尚欠了解，希望再加观察。

2. 终于和恋人约会多次了，这回计划和他（她）去郊游。

(A) 脑中不断想象着和他（她）在目的地共享愉快的场面。(B) 由于兴奋之极，忍不住要手舞足蹈，难以平静。(C) 先考虑自己的健康情况，计划自己能走的范围，绝不强己所不能。(D) 认为这是向他（她）好好表现自己的绝佳机会，因此纵使过分也想立下豪华的计划。(E) 欲速则不达，还是慎重其事，细密地订下计划吧。

3. 结婚之前不能不先了解对方的性格，因此很想让恋人搞一下心理测验，不过.....

(A) 这些无聊的问题怎能判别对方的性格呢？还是自己想一些较好的题目吧。(B) 这倒是挺有趣的，不妨就来试试看。(C) 精神状态不同时，答案可能会大有出入，虽然对于现在的状态可能有用，不过单凭这一点就断定对方的整个性格，倒是值得考虑的。(D) 想向对方说这些问题是自己做的，来吓对方一下。(E) 在短时间里考虑这些问题，恐怕哪一方面都无法作答吧。

4. 终于获得了对方的芳心，结婚大门敲开了，订婚宴会上被亲友们围绕着的时候.....

(A) 很想谈些幽默风趣的话，可又不喜欢在大庭广众之前胡闹，于是尽管内心喜气洋洋，还是压抑下来。(B) 何必紧张呢？把内心的愉悦之情尽量表露出来和大家同乐吧。(C) 一味想着这一天出席的人对自己的看法不知怎样。(D) 现在自己成了众人话题的中心人物，对此倒是十分满足的。(E) 认为并没有什么了不起，也不必有何不同的态度或举动。

5. 哪知世事无常，他（她）竟抛开自己绝情离去，我.....

(A) 即使恋爱失败了，只要在追求真理的道路上有所进步也就心满意足了，这才是人生的真谛。(B) 天涯何处无芳草，再找个更好的意中人吧。(C) 再三反省，到底是自己哪一缺点使对方不满意。(D) 跑到介绍人那里，请他说服对方回心转意。(E) 还是死不了心，希望多创造机会以挽回对方感情。

做完上面的练习后，看看您在 ABCDE 中哪个答案最多，就可作为您的性格类型。比如说五个答案的顺序是 BBBDE 的话，就是属于 B 型，如果是 DDDCDD 的话，就是属于 D 型了。A、B、C、D、E 分别代表的性格类型是：

A——分裂性性格；B——躁郁性性格；C——过敏性性格；D——显示性性格；E——粘着性性格。

现在我们就来介绍一个各种性格的基本特征。

A、分裂性性格也称内闭性性格。是一种真心基本不外露的复杂性格。具有过分认真，非社交性，谨慎、孤独、自私，不考虑对方处境等特点。

内闭性性格的人具有把他人和自己清楚分开的冷酷性。他们古板而不随和，不能使自己适应周围状况，即使大家都在喝酒欢笑的时候，他也会独自静坐一旁。

这种人不善于和大家谈话，也很少礼节性的问候和寒暄。他们有时甚至会把别人难得的愉快交谈打断，插进几句冷嘲热讽的话。这种人即使表露出自己的悲喜，也总是留给人难以知心的印象。所以，几乎很少有人愿意与这种人亲近。

但这种人内在的个人生活方面却可能很丰富。他们的感觉也许非常细腻，掌握的音乐、绘画、文学等方面知识，甚至会让专家也惊叹不已。他们还可能对国际政治问题非常精通，能谈出很有道理的意见或作出严厉的评判。因而也常令人生畏，敬而远之。

内闭性性格的人极少甚至根本没有亲密朋友，而且他们丝毫不为此苦闷。在下班回家的路上，当他们和同路的同事分手后一人独行时，反而会觉得心里踏实、安静。当别人为钱或为人际关系等事为难、烦恼时，他们既不会表示同情，也不会帮忙一块奔走。因此，他们与他人之间总是隔着一段距离。

这是一种对他人的事情漠不关心的态度。内闭性性格的人与人交往采取一种淡淡的方式，自己既不愿进入他人的心里，也不愿他人进入自己的心里。这种特点决定了他们不会理解和接受别人的想法。他们从不会有那种“对方是否会对我的话感兴趣”之类的自问，也从不去做那种迎合对方步调的事情。他们的态度是：“对方的波长若能与自己重合当然好，但不能重合也没什么不好。”

由于这种人对他人的关心是淡薄的，所以往往不太注意 A 与 B 的区别。但他们倘若因为某种特定的原因而对某人感兴趣时，批评起来却又极端苛刻。

总之，在人际关系方面，内闭性性格者的态度是比较生硬的。他们属那种社交欲望弱的类型，不愿意与他人亲密，因而，别人也不愿与他们接近。而且由于他们总喜欢独自一人，所以别人对他们也难以作出评论或指责。这种人与其说是令人讨厌的，倒不如说是与众不同更确切些。另外，他们无论对什么人都可以无所顾虑地交际，只是来往淡淡，起伏很少。

B、躁郁性性格也称同步性性格。这是一种开放类型的人，他们能够适应周围的境况，给人以平易近人、温暖亲切的感觉。这种人一看上去就令人喜

欢，因为他们的脸上总是挂着习惯性的微笑。他们表达感情也很直接，生气的时候显出一副怒容；高兴的时候就会发自内心地大笑。

这种人话题多，说话也很巧妙。他们不是总摆出一副长篇大论的架势，也不总是振振有词地说个没完没了，而是把自己的见闻和别人那里听来的事情绘声绘色地讲述出来。他们还会没有遮盖地讲出自己的成绩和挫折，以致从形象上就给人以很有活力的感觉。

这种人的生活态度是妥协性的，而且基本属于享乐型。他们虽然有坚定的信念或信条，但却没有为之殉志的倾向。他们恰如其分地享受人生，既活跃地做着工作，又喜欢召集人一起游玩。

同步性性格的人朋友很多，当他们出现在众人面前时，会有各种各样的人和他們打招呼，向他们问候。他们被人喜欢，被很多人以爱称相称。他们喜欢和别人在一起，自己一个人时就好像没了着落，会去找人们聚集的地方。他们愿意听人说话，自己也喜欢说。凡可以与本人交谈的活动，都乐意参加。他们喜欢帮助别人，而且不期待报酬，因为为他人尽力的活动本身就使他们快乐。他们十分高兴承担班会或新年联欢会的筹备主持工作，还常常为相聚的宴会准备一些余兴节目。这种类型的人能够立即与环境融为一体，并在集体气氛中寻找个人的欢乐。

他们能与他人产生共鸣，并很好地理解他人。他们看电影或戏剧时，感情会进入其中，和剧中人一起欢笑和悲伤。当然，有些这样的人也被别人认为是轻率与浅薄的。

这种人干活儿很麻利，遇事既有决断又有行动，而且还能同时做不同的工作。这和分裂性性格的人恰成相反对照。分裂性性格的人只能一件一件地干事情；躁郁性性格的人则确实干得很快，只是有时候图快却不细致准确，而且常因不慎重考虑就着手做，所以失败和受损失都不足为奇。

有时，他们还会生吞活剥地理解他人的话，或者受人煽动和利用。他们的缺点之一是太容易与人同步。但是，这种类型的人尽管可能受到一次又一次的挫折，却很少招人埋怨和恼恨。因为人们把他们当成“拿他没办法的人”，特别是从性格的角度，所以容易原谅容忍他们。

这种人不让人有距离感。他们说话随便，随遇而安，能够从现状中找到乐趣。他们与人交往一般不会感到特别棘手，因为他们很容易就会把对方带到自己的气氛中去。

由于这种人在人际关系上也有失败的教训，所以看待他人的目光会变得更自然而切合实际。他们理解人心的脆弱和微妙变化，所以常成为别人征求意见并请求给予忠告的对象。

躁郁性性格者广交朋友，和众多人亲近并以此为乐。因而，这种人是一般人喜欢接受和仰慕的类型。

C、过敏性性格也称为神经质性格，和那种大胆、强制、横暴、高压、蛮不讲理的性格恰成反照，这是一种劳苦性的性格。这种性格的人会为各种各样的事情担忧、思虑和烦恼。若有什么事情没能按预定的完成，就总认为原因在自己身上。

这种人不慷慨，也很少无忧无虑、总是把各种各样的事情挂在心上。他们为对方着想，对自己约束很严。他们很谨慎，不谈论自己不十分清楚的事情，也不做过分的事情，并且因谦虚而常常过低地估计自己。

他们对工作非常诚实、有良心，很少显示自己做出的成绩。他们受到称

赞时会感到羞愧，并自然地把功劳归于大家。

过敏性性格的人在待人态度上也有多种特征。

首先，他们对别人如何看待自己十分在意。对年长者如此，对同代甚至比自己小的人的看法，也同样放在心上。如果是位教师，他就常常会考虑“自己的教法是否合适”，“学生是否认为我不称职”。和这个问题相联系，自然对自己所说所做的会怎样被对方理解和接受十分留意。他们很少伤害和攻击对方，对周围的人评价十分重视，一旦认为自己被误解就会拼命解释。

这种人对喜爱的人说出“我喜欢你”的话，要费相当一段时间。他们也不是那种“想到的事情就立即干起来”这一类型的人。他们羡慕那种和自己的特征相反，能够轻松地做事并无顾虑地快乐生活的人，而且向往成为那样的人。

这种类型的人与他人过于接近以后，会感到一种“受他人压迫”和“自己在消失”的忧患。结果会陷于“虽然喜欢那个人，可那个人又怎么想象我呢？”这一类徘徊忧虑的心情之中。总之，他们在对人关系上常处于被动等待的姿态，而难得有积极、主动的行动。

这种人在自己对对方有好感，而且知道对方也对自己有好感的时候，对对方的友情可以长期持续。他们不做不诚实的事情，不伤害对方，不让对方为难。因为他们始终对对方怀着温暖的同情、体谅之心。

过敏性性格的人觉得有很多难以相处的人，但他们很难产生那种强烈的厌恶感情。他们觉得难以相处的人，往往是那种拥有压倒自己的强有力的人，或者是锋芒毕露、粗鲁迟钝的人。当他们和这样一些充满活力的人在一起时，会由于自己的过敏性性格而累得精疲力尽。

由于他们的性格特征中，诚实、有良心的一面和神经脆弱、消极的一面并存，就决定了他们的交友限定在一定范围，并且有淡淡地长久持续的特点。

D、显示性性格也称歇斯底里性格。有好胜、任性、心绪多变、好嫉妒等强烈的性格特征，这种人的存在立即就会让人觉察。而且，初见这种人会有干练、聪明的印象。他们讨厌被抹煞和无视，到哪里都总是摆出一副自我显示的架势。他们十分重视自己的服装、饰物以及谈话方式和姿态风度，以求显示自己的优势。

他们随时想赢得众人的赞赏、注目、鼓掌和喝采，为此经常准备一些广博却浅薄的知识，或者虽然是转卖他人但却属新鲜范畴的话题，比如热门小说或有争议的电影。实际上本人可能既没读过也没看过，但却能把别人那里听到的东西当成亲自体验一样，绘声绘色地讲给别人听。这是他们非常拿手的本领。

这种类型的人总是以自我为中心考虑问题。为了让对方折服，他们甚至可能花相当工夫编造谎言和那些经过夸张的自我炫耀，可以从自己的事情到亲属、家乡、母校无所不言。为了让对方感到自己确实是意想不到的奇特人物，他们不仅说自己的那些“优秀之点”，还会说自己曾是多么坏的孩子，受到如何严厉的教育、惩戒等等。当对方听了这些话感到惊讶时，他们的心理便会感到满足。其实这是一种类似幼儿园孩子似的性格。

这种人喜欢被众人包围在中间，认为别人是因为羡慕而聚集到自己身边的，因而十分得意。他们喜欢那些对自己恰如其分地恭维、阿谀和迎合的人。对可以利用的人则制造种种借口与之接近靠拢，利用别人的方法也很巧妙。因为他们虽然经常自我吹嘘，但心里却知道自己的实力并未达到吹嘘的程

度，所以想利用依存别人的办法让自己站住脚跟。他们对站在自己面前的人，在考虑“这是一个什么样的人”之前，先考虑“他是不是对我有用”。他们考虑问题不为对方，而是为自己着想。

当然，显示性性格的人也做照顾、帮助别人的事情，而且这种情况可能比分裂性性格和过敏性性格的人还多。虽然他们有这种确实为别人奔走的时候，但这时他们想得更多的，还是结果会给自己带来的自我满足或荣誉。他们追求的是“为那个人我尽了这么多力”的自我陶醉感。所以，这种人如果帮助了什么人的话，他自己是记得一清二楚的，并常把自己的“恩泽”讲给别人听。

和利用他人心理相关联，这种人对那些有权力、地位和财产的人，甚至会非常卑微地去逢迎。

显示性性格者讨厌的竞争对手是有实力的强者，以及那些无视自己，对自己不感兴趣的人，或者看透了自己本性的人。他们对这些人与其说讨厌，不如说恐惧更贴切。所以，当他与这样一些人相见的时候，常常表现得非常小心谨慎和有礼貌，像是生怕伤害对方感情似的。但在背地里却是指责和非难，心里还祝愿这样的人失败倒霉，有的甚至制造、传播流言蜚语，以至于做出诬告之类的恶举。

在这里，我们谈到的神经性、躁郁性、粘着性、分裂性性格的人有一个共同点，即从最初的印象出发去推断他们的性格，大致上不会有太大出入。比如躁郁性的人一看上去就是好心人：分裂性的人看上去令人不悦，不喜欢和人接触；粘着性的人让人觉得诚实正直；过敏性的人则软弱老实。但是显示性性格的人与上述各类型相反。他们乍看给人以亲切、有社交能力和脱俗的印象，而且显得博识、风趣。其实不然，他们是那种心肠冷酷、内心里只考虑自己的人。这种人的周围虽然常热热闹闹，但聚集的总是一些新朋友，时间久了便一去不回。因此他们往往没有心灵相通的朋友，友人关系总处于不稳定的变动状态。E、粘着性性格。这是一种一丝不苟、严守交往礼节的严谨性格。这种性格的人生活没有大的变化，连每天的起床、就寝时间都大体是一定的。他们的忍耐力、克制力很强，比如吸烟，医生说为了健康需要戒烟，就立即能够戒掉；听说早晨跑步很有益处，就不管怎样寒冷都按时起床跑步。他们讨厌散漫不检点的作风，因而自己的桌子抽屉总是整理得井然有序，重要的书籍、文件、资料都分类保存，也不会发生忘记回信、丢失物品以及迟到一类现象。

粘着性性格的人诚实而有责任感，而且坚实、可信任，所以特别得到长辈的信赖。他们中有很多人被称为“公司模范”，但是这种类型的人常有说话絮叨乏味、不灵活等等缺点。他们在一般情况下很稳重，却也会有激烈发怒的情形。他们不做那种巧妙地吸引人并出风头的事情，重视先例和习惯，不大喜欢追求生活的变化，比如，相同的饭菜他们可以连续吃很多天，服装也几乎总是一个式样，甚至连喝咖啡、买东西都在固定的店里。他们经常写日记，而且准确地记录家用支出帐。

这种性格的人在对人的态度上，与分裂性性格和躁郁性性格的人都有着不同的特点。

首先，这种人喜欢同一类型的人，这样他们的交友范围自然就有限了。他们对那些不守时间、不及时回信、在钱上不检点或在异性关系上常有问题的人，都认为是不道德的，而去强烈批评。所以，他们喜欢和尊敬的人只能

是同类型的人。虽然一般人都容易对同类型的人怀有好感，但在这一点上表现最突出的是粘着性性格的人。

这种人的另一个特征，是一旦对某人形成某种评价，就将始终保持这个评价。如果认为某人是自己喜爱的人，那么这个人即使做了不好的事情也不责难。可一旦认为某个人不好，那么改变这种印象的可能性就很小。

粘着性性格的人洒脱、温厚而固执，考虑问题一般比较死板，缺乏灵活性。他们对自己的生活方式和思想方法，都非常自信地不想改变，而且总是从自己的框框出发去看待和评价别人。他们虽然知道对同一个人可能会有和自己截然不同的评价，但在心里却很难理解和接受。

以上，我们大致分析了一下五种性格类型的特点，重点谈了各种类型的人在人际交往中的态度和行为风格。实际上，现实生活中的典型人物是很少的，存在的多是两三种类型混合而成的性格。尽管如此，只要我们能对性格类型知识有所掌握，相信是可以帮助我们了解不同的性格的。

四、协调人际关系的重要性

工作中营造和谐的人际关系的重要性

俗话说得好：“一个篱笆三个桩，一个好汉三人帮”。在现代社会中，任何人要完成一项事业离开社会、离开群体、离开他人是不可能的。在我国古代有“天时不如地利，地利不如人和”之说。治理国家要理顺人际关系，所谓“政通人和”；经商贸易要搞好人际关系，所谓“和气生财”；带兵打仗要依靠人际关系，所谓“步调一致才能得胜利”。企业活动是少则几十人，多则几万人的团体行为，如果没有和谐的人际关系，就会各自为政，甚至相互拆台，是注定要失败的。

不同的社会制度，人际关系的作用不尽相同。在社会主义制度下，人民内部没有根本的利害冲突，全社会有着共同的理想和目标，在建立新型的人际关系的社会基础，这是社会主义的管理者协调人际关系的有利前提。在企业内部建立和发展平等、团结、友爱、合作、互助的社会主义新型人际关系对于促进企业的发展具有重大作用。企业人际关系良好的标准是和谐而有活力。

1. 和谐的人际关系有利于企业正确决策的制定，以形成统一的目标

管理者的重要职责，是作出正确的决策，以使整体有统一的行动目标。没有正常的人际关系，是难以达到此目的的。首先，建立正常和谐的人际关系，才可能有畅达的信息渠道，使管理者及时获得准确可靠的信息。如果人际关系不协调，彼此封锁，或不讲真话，管理者就难以驾驭形势，作出正确的决策。同时，信息交流本身就是现代人际交往的一个重要内容。可以说，广泛的人际交往是获取广泛信息的一个必不可少的手段。其次，拥有正常和谐的人际关系，群众会积极提出意见和建议，有效地集中群众智慧，发挥群众参与决策的作用，形成良好的决策环境，减少决策的失误。再次，有了正确的决策，就有了为群众所能接受的统一行动目标，这就可以说是人际关系协调的作用或结果，也可以说是管理者进一步协调人际关系的措施或动力。通过人际关系协调，各方面会在一定程度上克制自己，以求得方向的一致，目标的一致，在目标一致的前提下，大家同心同德，协同作战，企业活力就会产生最大效益。

2. 和谐的人际关系，能调动人的积极性，在企业内部形成一种良好的气氛

和谐的人际关系不但能使员工齐心协力，而且还可以创造出一种宽松、愉快、默契的气氛，人在这样一种气氛下生活与工作，有益于身心的健康发展，有助于激发灵感和创造性思维，有利于维持最佳工作状态，从而获得工作的高效率。

3. 和谐的人际关系是一种人际交往的润滑剂，有助于减少由人际摩擦造成的“内耗”，保证全体员工把精力最大限度地投入工作，使企业这架机器高效率运转。可以说，和谐的人际关系是一种无形的财富，它可以产生效率，而效率是企业的生命。

生活中营造和谐的人际关系的重要性

1. 人际交往能帮助我们了解自己。

常言说，旁观者清，当事者迷。人们很难直接观察自己，很难准确感觉自身行为是否得体，也很难客观评价自身能力的高低，所以需要以别人对自

己的反应作为一种衡量的参数。我们必须与其他人建立关系来了解自己，增强良好的感觉。

除此以外，我们还能在观察自己与其他人的相互作用中了解自己。例如，你也许以为自己是个开朗而善交际的人。然而，当你同一群人在一起时，你会发现，这些人个个都比你能说会道，你或许觉得自己只配做个洗耳恭听者。可是，当你同较知心的朋友交谈时，你却发现自己是那样巧舌如簧，简直成了“一言谈”。这种相互作用为你了解自己提供了有价值的信息。

2. 人际交往是我们调节情绪的重要途径。

我们发展人际关系，不仅是为了对付环境变化，而且还为了使我们每天的生活井然有序，舒适合意。我们每个人都会有情绪上的变化。有时会感到干什么都不“顺当”，有时很想找人诉说碰到的棘手问题。如果在这种时候能找到乐意为我们分担忧愁和共享欢乐的朋友听我们倾诉心中的苦恼，往往会使我们在心理上和社交方面达到和谐。

3. 人际关系使人们充分获得积极的经验。

我们之所以进行人际交往，目的在于充分获得积极的经验，尽量减少消极的教训，交往关系能否继续维持，取决于交往双方能否从这种关系中获得更多的好处，而不是付出更大的代价。在这里，代价指的是为了建立关系而花费的时间，为了发展关系所消耗的能量，以及由于关系和社交的不协调所造成的心理压力。而好处指的是人的身心成长、自我价值感的增强、个人难以胜任的工作的完成以及处世能力的提高。

我们是否打算改变关系，这取决于我们对关系带来的好处和代价所作的分析。当付出的代价超过获得的利益时，我们会促使关系破裂；而当关系带来的好处超过了代价时，我们又会迅速采取行动来发展这种关系。总之，人与人之间的关系总是处于一种变动状态之中。有时，关系会进展迅速，一帆风顺；有时，关系又很快走向破裂，不欢而散。关系的变化有时起因于交往的一方或双方，有时则起因于外在的力量。

五、建立人际交往的健全态度

要走向人群，与人建立和谐的人际关系，首先需要对社交行为有一个比较健全的态度。然而，时至现在，并非所有的人对此都有明确的认识，尤其是那些社交冷漠的人，忽视社交的作用，仍然安于封闭式的生活状态。作为现代人，应该充分认识到社会交往与人际交往在现代社会生活中的地位。认识到它在自我内在人格力量发挥中的作用。每个人的人格品质和心理特征的陶冶，文化艺术修养的形成和发展，必须借助于社交来实现。所以，作为现代人，不仅要读万卷书，行万里路，还要交“八方友”。

几千年来，中国人在自给自足的自然经济中度过，只要有家庭，就足以容纳从前的生产与生活。这种封闭的、依赖性的家庭小圈子交往观念，已不能再适应社会的发展和要求，在开始逐渐淡化，仅仅把人际交往局限于单位、学校、同事、血缘亲属或邻里的狭小范围中的状况也正在改变。改革开放大大地加强了社会的横向联系，对人的社交能力也提出了新的要求，那种对社交的轻视和偏见，再也适应不了新的环境。同时，随着生活水平的提高，信息在生活中的深入，社交也开始成了人们重要的精神需求。

所谓社交行为的健全态度，不仅指人们对社会交往应有正确的、健全的认识，还指人们的社交行为应力求符合某种普遍存在的并为人们承认的社会交往标准，这种标准建立在人格的平等基础之上，容易被交往双方所接纳和认同。它要求人们的社交行为以人格的平等为基础，需要人们在符合人的生理、心理和社会行为平衡的标准上确立起一些基本原则，这些基本原则是自人类生成以来，通过人类不断地交往实践，经过千万次的重复，以致在人类交往上被认为是合理、公平的原则，并为绝大多数人所普遍认同和欢迎。它主要包括：

忠诚原则

忠诚可以理解为对自己的国家和民族、对自己的组织、对自己的公众乃至对自己真挚的朋友的一心一意的热爱、诚实和愿意为之尽力。对组织、对事业忠诚的人能赢得别人的尊敬。

第一次世界大战后，德国工程师斯特斯曼流亡到美国，生活无着落。有一家小企业看中并雇用了他。他勤奋工作，逐渐显露出技术才能。福特汽车公司的一台大型电机坏了，公司的技术人员无力排除，只好请斯特斯曼来帮忙。他在电机旁搭了一个帐篷，听电机的声音，两天后，只用粉笔在电机上画了一条白线。他对福特公司的经理说：“把电机打开，在画线的地方把线圈去掉 16 圈，电机就能正常工作了。”照此一试，结果灵验不爽。福特公司给他 1 万美元的报酬。按照公司规

定，给报酬要说明报酬的用处，斯特斯曼就写了一张纸条：“用粉笔画一条线是 1 美元，知道在哪里画是 9999 美元。”事后，通用电气公司知道他是个人才，就要高薪聘用他。斯特斯曼拒绝了，他说：“在我最需要帮助的时候，这家小企业看中了我，我现在不能忘恩负义。”通用电器公司对他的忠诚可靠的精神所感动，便决定把斯特斯曼和那家小企业一起买了过来。

信用原则

信用也称信誉。

在人与人的交往中，从古到今都把信用看得非常重要。《论语·学而篇》中说：“与朋友交而不信可乎？”墨子说：“志不强者智不达，言不信者行

不果。”还有：“一诺千金，一言百系”等等，都是讲的一个“信”字。一个人讲信用，别人才敢相信他，才愿意与之交往。反之，常常失信者必然引起他人的反感、厌恶，阻碍交往正常进行。

平等原则

英国著名戏剧家、诺贝尔文学奖获得者肖伯纳对“平等”二字有很深的体验。一次他访问苏联，漫步在莫斯科街头，遇到一位聪明伶俐的苏联小姑娘，便与她玩了很长时间。分手时，肖伯纳对小姑娘说：“回去告诉你妈妈，今天同你玩的是世界有名的肖伯纳。”小姑娘望了肖伯纳一眼，学着大人的口气说：“回去告诉你妈妈，今天同你玩的是苏联小姑娘安妮娜。”这使肖伯纳大吃一惊，立刻意识到自己太傲慢了。后来，他常回忆起这件事，并感慨万分地说：“一个人不论有多大成就，对任何人都应该平等相待。要永远谦虚，这就是苏联小姑娘给我的教训，我一辈子也忘不了她！”由此可见，在人际交往中坚持平等原则是多么重要啊！

互利原则

互利原则即互惠互利的原则。它是指人们在人际交往中考虑双方的共同价值和共同利益，满足共同的心理需要，使彼此都能从交往中得到实惠。大多数人的交往是互惠互利的。没有需求上的相互满足和补取，就不可能有成功的公关。

必须明白“投桃报李”的意义，今天的付出意味着明天的收获，此处的投入意味着彼处的产出。

尊重原则

人都有自尊心，都希望受到尊重，而且对尊重自己的人有一种天然的亲和力和认同感。

给予别人热情，其实就是给予别人支持和鼓励，能大大增强对方的自我肯定。如果你能给予别人最大的热情，将心比心，别人会倍感尊重，绝不会麻木不仁。例如：在某海运公司，有一群粗犷的船员，身高马大，脾气暴躁，公司对他们很伤脑筋。奇怪的是，这些人都服从劳资处一位副处长的管理。原来，每次船归之时，这位副处长都立即放下手头的工作去码头，和船员又是拥抱，又是握手，并把家在外地的船员家信捎去。他的盛情，他的周到，感动了这些长年颠簸在海上的游子，感到自己受到尊重，这位先生的形象在他们心中也就自然高大起来。

宽容原则

宽容忍让是为人处世的较高境界，易于博得他人的爱戴和敬重。

有家企业的公关人员小刘，说话办事都有板有眼，但就是有一个缺点，凡属他看不惯的人，他就不想与之多说，结果得罪了不少客户。公关部经理对他说：“我们两人岁数相差二十好几，性格差异更大。你好动，我好静，但并不影响我们的合作，你想想这是为什么？”脑子灵活的小刘一听，便知道经理是在批评自己。他悟出一个道理：脾气性情不同的人同样可以做朋友。从那以后，他开始接纳个性特别的客户，并能取其一点，友好往来，很快赢得了客户的好感。

协调原则

由于人际交往活动的开展是多方面的、多层次的，如果缺乏整体协调，相互之间不配合、不支持，那么多方面、多层次的人际交往活动就不能为实实现人际交往目标起积极作用，甚至还可能对某些起积极作用的人际交往效果

起抵制作用。因此，在人际交往中必须遵循整体协调原则。

《长袖善舞——管理商人际关系谋略》 达到和谐人际关系的窍门——沟通

沟通是一切事业成功的基础，人随时都处在沟通之中。沟通技巧运用得当，可使人际关系更圆融，更美好。

良好的人际关系依赖于相互的了解。人与人之间的了解又靠彼此在思想和态度上的时有沟通。经常有机会谈谈话，讨论某些问题，交换某些意见……都能增进彼此间的感情。当然，所谓沟通，并不一定是说和对方有直接相关的事，一般谈论也是各人表达态度和观点的机会。

在沟通之中，人们彼此观察着态度、行为、眼神，是为了作强弱判断。一个人若要使沟通顺利，就得在态度和行为上掌握分寸。

正确的态度是，在心理状态上要与他人平起平坐，不要过高估计自己，也不要一味地抬举他人。既然，你与他人正在沟通，就要信任他的诚意和能力，相信他的智力水平不比自己低。哪怕面前坐的是乞丐。你也应该明白，在他那一方面是有东西你不具备的。

正确的行为，在沟通时，应该认真地倾听他人的讲话，这是每一本沟通法书都必须倡议的最本质的一项原则。善于听话的人肯耐心地倾听别人的讲话，不插嘴，不中断别人的话语，而能注意细听对方陈述的事实或意见。有的人习惯于先抱定某种成见：“他的意见是不值得重视的”，“他常是夸大其词”……有了这类成见，就无法耐心倾听对方的谈话；有些人在与别人交谈时，只在想自己想要说的话，找机会申述自己的意见或理由，根本不注意别人在陈述什么。不和对方融洽沟通的情境和气氛，不尊重对方讲话的权利，则难以和对方建立起感情和人际关系。

倾听别人的讲话，不仅要用自己的耳朵，还要用上自己的眼睛和头脑。用眼睛注意对方的手势、姿势、表情以及当时的整个反应，用头脑分析其情况的真实程度，体会对方话语的意义。对方说话时的感受，是高兴、是愤怒，或是焦虑，这些情绪状态有时比话语本身更重要。体会对方谈话时的心情是与他人谈话和沟通的一项重要内容，从而恰如其分地关心对方，缩短与对方之间的人际心理距离。

世上有种人总认为滔滔不绝地言谈就是沟通，他们自以为能够说服麻雀从树上下来。他们以为沟通就是说话，而忘了沟通的真义是彼此的关系。沟通的是人，不是语言，言谈只是一种途径。

彼此关系融洽时，几乎不说话也能心意相通。一个手势、一个眼神就能传达完整的意思。说错了话也不要紧，彼此笑一笑，依旧能理解话中的意思。人有时候，真是奇怪，明明是一句牛头不对马嘴的话，对方却能听懂你真正的含意，为什么？心意相通，当然如此。

相反，彼此关系恶劣时，千言万语也等于一句话没说，障碍依旧是障碍。

沟通就是为了彼此建立关系。沟通时，应以关系为重，双方情绪抵触时，一定要推敲自己语言中的字眼，避免让他人难堪和受辱，同时避免被误解。沟通的语言就是不断地翻译。你倾听他人说的，翻译成他人所想的；同样，他倾听你的话，把它译成你想的。

交换意见，交流思想是人际双方的事，在沟通中若能善加利用一些技巧，了解沟通时可能产生的障碍，并巧妙地加以排除，如此不论在朋友间、公司中或家庭里，人际关系与目标推展，必可无往不利，化解纷争于无形。

一、语言沟通

善用说话技巧

不当的口语沟通，不但会妨害沟通成效，甚至还会上演“全武行”或“上法庭”。

新加坡流传了一个鸚鵡的故事。

有个人家买了只鸚鵡，开始教它说话，说什么呢？主人想到有人来访，按门铃后，鸚鵡若能说：“什么人？”一方面表示了礼貌与探问是谁来访，再方面如果是小偷前来光顾，也可吓走小偷。

某天，有位应主人之请来修水电的工人前来，刚巧主人临时有事外出，没在家中等这位水电工。

水电工按门铃，鸚鵡说：

“什么人？”

水电工答说：

“修水电的！”

可是水电工却不见主人来开门，再按一次电铃，又被问“什么人？”答说“修水电的！”，还是没人开门，按了几次电铃都如此，水电工觉得奇怪，等累了就在门口坐着睡着了。

主人回来看到门口睡了一个人，就问“什么人？”里头的鸚鵡立刻回答：“修水电的！”

一般人说话如果像这只鸚鵡一样学一句，说一句，碰到真正需要沟通时就会停摆了。利用说话的“口语沟通”是最便捷的沟通方式，若能多注意说话技巧，呈现“艺术化”的效果，对沟通有许多无形的助益。

一般说话技巧的要点有：

- 抓住重点（沟通主题具体、精简）。
- 速度适中（不急不徐）。
- 保持微笑（伸手不打笑脸人）。
- 察言观色（看对方反应调整说话情境）。
- 间接指出对方错误（人人都爱面子）。
- 善用形容词（增强说话效果）。
- 叫出对方的名字与头衔（表示亲切与尊重）。
- 以对方擅长为话题（每个人都有引以自豪的成就）。
- 分辨混淆字词（如十与四）。
- 注意说话礼貌（多说“请”“谢谢”等礼貌词）。
- 避免滔滔不绝（让对方有说话机会）。
- 善听对方的话（能抓住对方的语意与重点）。
- 清楚传达讯息（让对方了解有关信息）。
- 保持合适的谈话距离（视人际关系亲疏而调整）。
- 以自然姿势辅助说话（不装腔作势）。
- 以低而稳的态度沟通（一般人讨厌高傲者）。
- 重述与整理对方语意（对方语意不清时）。
- 投入到对方话中（融入对方话题）。
- 适时调整音调（引起对方注意）。
- 预先计划沟通所需时间（按部就班达到目标）。
- 让对方能畅所欲言（营造轻松开放的气氛）。
- 提示对方你想要听的话（表达自己的意愿）。
- 确认关键性问题（避免日后起纷争）。

- 对再沟通表示兴趣（先点出再谈的话题）。

不当口语沟通

语沟通时如出现下列情形，即属不当的沟通：改变话题——沟通时突然出现与主题无关的话，例如突然冒出：“今天天气很好！”，令对方莫名其妙。

做不到的保证——明明做不到的事，却说：“没有问题”，一旦将来被拆穿，信用就扫地了。

言行不一致——说话时言行出现不协调，让对方很不舒服，例如说是一定会帮忙，可是表情却很冷漠。

问“是”与“不是”的问题——沟通时让对方只在“是”与“不是”之间选择，例如问：“你是不是有什么问题？”如果答：“没有！”就不易往下沟通了。应该用引导式的发问，例如，“看起来好像有什么事困扰你？”会较佳。

替人决定——在沟通时，还不等对方决定如何，就代对方决定，例如说：“我看就这样办吧！”

过早下判断——未充分了解对方就判断对方如何，让对方感到不快，而不愿再沟通。

一连串问问题——一直问对方，例如“你是哪里人？”“住哪里？”“有几个兄弟姊妹？”等，让对方答不胜答，而感到厌烦。

出现不雅动作——如打哈欠、挖鼻孔、剔牙、搔头皮、双腿抖动、手指别人等。

不注意听对方说话——对方说话时，显得不耐烦，东张西望，对方显出不愉快时，也不理会。

过长时间沟通——沟通时间过长，彼此都劳累，影响到沟通的“品质”。

问对方隐私——每个人都有一些不愿告诉别人的隐私，沟通时如果不慎问起，对方不愿回答，不宜追问。

在干扰的环境中沟通——在太吵、太热、太冷、太亮、太黑等会干扰沟通的环境中说话，彼此都不舒服。

无关的第三者在场——沟通时有无关的第三者在场，说话会有所不便，应技巧性地避开，或者暂停沟通。

伤感情的拒绝词——拒绝对方要有点“艺术”，如说“我愿意不要”要比“我不要”好些；秘书代主管拒接电话，说“正忙”、“不在位置上”、“开会”、“请他与你联络”等，要比“经理不想接你的电话”好一些。

前后矛盾的话——前言不对后语，矛盾的说法令对方困惑，也会怀疑发问者的诚意而影响到沟通。

嘲笑讥讽的话——“你真是笨！这么简单的事都不会！”“你很能干嘛！”“丢你自己的脸就算了，还要丢单位的脸！”

倾听艺术

光是滔滔不绝地表示看法，不让对方有机会“回馈”，只是将讯息“填鸭式”地灌给对方，根本无法发挥沟通效果。

倾听也是沟通的重要一环，如何倾听也是艺术，下面是整理出来的倾听艺术原则，供沟通参考：

- 停止说话。
- 精神集中地听对方说话。

- 让对方轻松有兴趣说话。
- 耐心听话。
- 避免争论与批评。
- 提示你想听的话。
- 协助整理对方的话。
- 与说话者一齐融入他的话中。
- 提问题作进一步沟通。

二、非语言沟通

以妥切的非语言行为辅助沟通，表达理念，对沟通有无比的助益。

非语言沟通是人际沟通中，利用语言以外的“代码”表达内在讯息，传到收讯者，达到沟通的目的。

常见的非语言行为有身体语言、声音、时空距离、装饰布置等。非语言行为常能协助语言沟通，在理念表达、情绪反应、自然性等方面，可直接传递沟通的讯息，也可与语言沟通“互补”或“互换”，而强化沟通成效。

例如在口语沟通中，以手势、面部表情，装饰等强调某项重要的理念，会使被沟通者“印象深刻”，而更明确地接收到讯息。

利用非语言沟通能“恰到好处”，也能在“无形”中自然表达，对沟通的助益应是强有力的。

美国前总统里根与前苏联总统戈尔巴乔夫在一次会晤中，就发挥了非语言行为的艺术。他们选在冰天雪地的一间房间内见面，房内的炉火缓缓燃烧着，从镜头所见就好像代表美苏关系如炉火将融化冰雪般的“解冻”。

当里根与戈尔巴乔夫会晤时，他们的夫人则手牵着手到处“逛”，新闻照片上显示的仿佛是“通家之好”，但是当时美苏还是敌对呢！

海基会与海协会在新加坡辜汪会谈时，辜振甫夫人与汪道涵夫人也一道在新加坡到处参观；会谈是男人家的事，两位夫人“友好”地在一起，显示的也是“破冰”之含意。

政治上的沟通，非语言行为是有点“作秀”的性质，不过运用得巧妙，也可传递一些政治的讯息。至于一般人际沟通中，妙用非语言行为，因人、时、地、物制宜，也会发挥意想不到的成效！

身体语言

身体语言是最主要的非语言行为，从头到脚，都可运用表达或传递某种讯息，在沟通时不能或不方便以语言阐述时，以非语言动作表示可能更贴切。

兹以身体各部位的行为语言分述如下：

(一) 眼睛

- 睁大表示惊讶，流泪表示悲伤或喜极而泣。
- 注视表示关切与专心，注视次数愈多表示愈重视。
- 眼光移开或白眼表示轻视或不屑一顾。
- 眨眼为对某人暗示。
- 双手遮眼表示沉思，困惑或躲避强光。

(二) 头部与面部

- 点头表示同意，摇头表示不同意或叹息，垂头为丧气。
- 额眉出汗表示热或紧张，皱额表示苦恼或困惑。
- 翘首远看，低头下视，表示要看某东西。
- 面无表情表示冷淡，面部苍白表示恐惧。
- 咬嘴唇、皱眉、擦揉面颊表示不安。
- 手指置唇则表示肃静，置鼻部表示气味不佳。

(三) 四肢

· 手臂姿势可表示大小、形状、示范现象（如倒下去、压过去、飞上去、沉下去等）。

- 挥手、拍肩、拥抱、轻抚、拉手表示友谊或感情。

- 推肩、怒目指向某人、揍某人、拍巴掌表示愤怒或挑战。
- 顿脚、抖手、咬指甲、手压物、玩纽扣、坐立不定表示不安。
- 手臂抱胸、叉腰表示自信。
- 坐姿、立姿、行进可显示出教养、气度。
- 手舞足蹈、跳跃、双手用手指呈 V 字形，表示欢欣或成功。

声音与用语

非语言行为并非一定不说话，只要不以明确语言表示，如以声音大小、速度或用语等隐含意思，也是属非语言行为。

一般声音与用语表示的非语言行为有：

- 讲话速度快表示急促；慢表示不赶时间。
- 音量大小虽与个人说话习惯有关，不过声音较大时表示的可能是有争议或希望对方听清楚；声音小则可能是需“窃窃私语”或表示“温情”。
- 讲话平稳表示沟通正常，声音颤抖表示恐惧，间断表示迟疑不决。
- 想要刺激对方，会有尖锐的用语；安抚对方，则用温和的用语。
- 故意用方言或外国语，表示抗议，轻视或炫耀。
- 用前后矛盾或不一致的用语，除非是没注意，不然也显示故意的冷落。

时空距离

参加宴会或与人约会按时到达表示尊重；迟到除非另有要事，不然表示尊重性不足；早来则可能对宴会或约会特别重视或有某种需求。

拜访某人，主人故意把见面的时间排在很久以后，令访者等候，除非有要事，不然就是怠慢；另一种情形是明明有重要的事待办，因要与某人相见，都可把事延后，表示对对方的重视。

时间的安排上，稍微留心一下，就可了解受重视的程度，在沟通上若能善于安排时间，让对方觉得受重视，说不定有助于沟通，例如约三时见面，你二时半就在等候，还要让对方知道你早就“恭候”，对方听了可能会很感动。

千万不要因自己不注意，令对方觉得被怠慢，而妨害了沟通成效，例如同一时段约了两个无关的人会谈，顾此失彼，可能把两边都得罪了。

沟通时位置安排等空间距离的调整，也要注意，近年来“流行”的椭圆形桌，不会令人有大小之分，就是一种坐位安排的艺术。

两人对谈在距离上，除非是情侣，不然距离不宜太接近，也不宜太远，以适于谈话距离为当。

一般沟通的合适距离，根据人类学家霍尔（Hall）在对美国中产阶级的观察中，研究出合适的沟通距离为：

- （一）亲密的距离——0 到 45 公分之间（亲近的人）
- （二）个人的距离——45 公分到 120 公分之间（朋友之间）
- （三）社交的距离——120 公分到 360 公分之间（业务来往）
- （四）公众的距离——360 公分以上（上课或演讲）

装饰布置

衣着体面地参与会议或晤谈，表示尊重对方，衣饰随便赴会，除非双方很熟或仓促赴会，一般而言是表示不重视。

办公室、住家环境的布置，对沟通也会有影响，例如办公室布置适于会谈的房间，可用于员工之间的沟通，住家能有个全家“促膝长谈”的布置，家庭的沟通就可运用上。

设有“咨询中心”等的单位，一般都会在意装饰布置上费心思，让前来接受心理咨询者，能在隐密、安静、自然、轻松的情境下接受辅导，以便能营造出良好的情境，进行沟通。

三、打开沟通的天空

沟通第一步

1. 同步前进

在实际的沟通中，彼此认同是一种可以直达心灵的技巧，彼此认同又是沟通的动机之一。这样，在认同这个态度上，外在技巧和内在动机就结合得比较完美。认同经由同步而来，沟通关系都是从同步开始跨出第一步的。并且，认同的目的几乎就是达到同步，这就形成了一个奇妙的进程：

同步 认同 同步

毫无疑问，后一个同步是在认同基础上达成的共识和一致行动，相比前一个同步已经产生了质的飞跃。

同步是沟通第一步，应该首先理解。同步就是沟通双方彼此经过协调后所形成的、有意要达到同样的目标时，所采取的相互呼应、步调一致的态度。它意味着沟通在经过彼此的默许和暗示后正走上顺利之路。

沟通从双方相互的角度看问题时，同步就开始了。于是，彼此都寻找共同点，各种共同点综合起来，沟通的可行性就大了。所以说，要沟通就得寻求同步。

下面介绍一些寻求同步的技巧，但愿这些外在的技巧的丰富能配合你的内在动机，使你达到沟通的目的。就像一个练就了好脚法的球员走上球场就能进一两个球一样，胜利在握。

2. 同呼吸就是共命运

呼吸是最具有普遍性的现象。你永远都不可能说与你沟通的人居然没有呼吸吧？也就是说没有呼吸是不可以沟通的。那么，能不能利用呼吸促进沟通呢？呼吸是所有人不需寻找就具有的共同点，应该可以促进沟通。怎么用呼吸促进沟通呢？

曾经师从荣格的心理分析导师皮科·嘉尔曼教授认为：“呼吸的同步具有诱导性，它可诱导沟通者的心灵发生感应，从而使双方步调一致，彼此配合。”

同呼吸的方法有很多种，经各方验证最实用的一种是这样的，首先，选择最合理的空间位置。研究表明双方保持 90 度角时，最能够感应呼吸，且看到的呼吸最全面。当然，根据环境不同，也可采取正面或者较远处的位置，最极端的是从背面。这一般出现在背靠背的情侣之间，他和她可以通过身体的接触而感应到对方的呼吸。其次，观察彼此的呼吸节奏。男人用腹部呼吸，女人则用胸部呼吸。其三，对方呼气，你也呼气，对方吸气，你也吸气。注意掌握呼吸的轻重缓急。其四，由于说话时，呼气比较多，你听别人说话时，就得呼气，相反，对方沉默时，就跟上面不一样。其五，自己开口说话时，言词应尽可能配合对方的呼气。吸气则可以稍加忽略。

据研究这个同呼吸法最适用于对方感情和情绪变化激烈之时，同时，也最适用于夫妻之间。它可以使性生活提高质量。

3. 人为什么有两只眼睛

你知道人为什么有两只眼睛吗？这个问题一问之下，你会觉得好笑，可细想下来，似乎和“先有鸡，还是先有蛋”一样无法回答清楚。既然它是如此纠缠不清的问题，那就抽象一点回答：是造物主为了教导人们视线同步时才能看到全面的问题。这样，我们就从人为什么有两只眼睛这个疑问中，找

到视线同步这个答案。视线同步在沟通时是非常重要的，几乎所有的教科书都认为：“说话时要看着对方的眼睛。”这是追求同步的好方法。

注视别人的眼睛最起码可以暗示对方：彼此的沟通是认真的。当你的视线投注在对方的眼里，对方也会配合你的视线，他人岔开视线时你也跟着岔开视线，他人眨眼睛时你也跟着眨眼睛。做这些动作时，不要过分专注，要显得自然，尽量让对方相信你只是在朝他的眼睛说话。

彼此的注视互相习惯之后，就可以让注视时间长一些，双方就会彼此感兴趣，自然就会为沟通铺平道路。当对方注视自己时，应该尽力与对方配合，彼此就会抱有好感。

另外，还要能跟踪对方的视线，随着对方视线的方向而调整自己视线的方向。人们往往能够凭借看某一事物时的方向一致，不约而同地感应到共同点。

4. 姿态的共同性

能够在姿态上留心观察是件有趣的事，研究表明，人体常用的姿态不过30几种，按人类总人口比例来分配，平均几亿人才共有一个姿态。你要明白的是：你每做一个动作，可能就有十几亿人和你有同一个动作的共同点。姿态真是不可忽视的沟通手段，而且不可不用。

前面说过，倾听他人是沟通的必要条件，如果倾听时能够配合姿态动作，他人一定会更有认同感。倾听时，频频点头的动作可以和对方的语言节奏相一致。姿态和动作也渐渐变得相似时，表明沟通正在深入。越深入就会越相似。这方面的铁证就是，老夫妻由于长期配合沟通，在相貌上也会变得酷肖。你可以把身体主要部位的姿态和对方保持一致。如果对方小声地说话，你也小声回答，试想你大声如狮子吼，他人不吓一跳才怪。采取姿态的同步还可以保护自己，因为这样可以蒙蔽对方的判断力。研究表明：相似的相貌，相似的身材，很容易成为朋友。

5. 一起撞线

当你懂得配合对方呼吸、视线、姿态等等同步效应时，沟通已经变得容易了。但要沟通变得更容易，还得配合速度，也可以说节奏。沟通时的速度不是竞赛，谁也不是冠军，谁也不是最后一名，大家一起撞线，就算是并列第一吧。各种速度都要合拍，合拍的例子最简单的一个就是他人唱歌时你在旁边打拍子。

最重要的是配合他人说话的速度，他缓慢地谈吐时，你要缓慢地点头；他说话急速时，你要迅速地作出反应。

要训练自己的观察力。只有敏锐的观察力才能够和他人的速度随时配合。

6. 寻找共同感觉

要使沟通双方都有同感。同感就是共同感觉。人其实也是感觉动物，每时每刻都被上千种信号所刺激。但是，这么多信号为什么不会使我们手忙脚乱呢？这是由于人脑的处理功能很卓越，它只挑选最重要的感觉供我们判断。

人的全部感觉被五种器官分享，因而可以分为听觉、视觉、触觉、味觉、嗅觉。其中，只有味觉是由内在器官舌头分享，其他几种是外在的。但是，嗅觉也可以说是内在的，因为鼻子总是端端正正摆在脸上，没什么动感。所以味觉和嗅觉是我们不容易观察的，只是在极其特殊的场合能够有同感。而

视觉、听觉、触觉都是容易观察的，所以很容易有同感。每个人在感觉能力上都会有侧重点，其中总有一种感觉比较出色。

一般来说，视觉出色的喜欢看，听觉出色喜欢听，触觉出色喜欢动。如此区分之后，你就可以通过观察判断，采取相应的配合措施，从而达到与他人有同感。有了同感就可以更加顺畅地沟通。

7. 投其所好

无论是在哪种场合下与人交际，总是可以通过很多渠道了解到对方的喜好。对他人喜好之物表示兴趣，可以顺利地达到同步。

投其所好并不是容易的，这个问题不适合主动挑起话题，更多的要用暗示，表明是不经意和他人的兴趣爱好相一致，更令他人兴奋。如果主动挑起话题，往往达不到效果。比如说，一个喜欢写诗的人，你要是主动去和他大谈特谈写诗，他可能很厌烦，因为这方面他是专家，你所说的在他看来一句都说不道点子上。如果你无意中表示出兴趣来，让他来谈诗，你们的沟通就会很迅速地达到融洽。不经意地表达出和别人一样的兴趣爱好，会让别人主动趋近自己，他们心想：啊！他也喜欢。

要投其所好，最关键一点是了解到他人的兴趣爱好，自己也得在这个爱好上有所准备，当沟通时，自然流露出来。

注意！投其所好的准则是：不经意流露。

8. 以毒攻毒

人的感情很容易表现到脸上。其中，笑有可能是假笑，但悲伤和愤怒一般不会有假，它们表现出来时，和内心的感情是一致的。从来只有“笑里藏刀”的说法，没有“哭中藏刀”的说法。

当某个人哭泣时，他就传达出一个明确的信息：“我好难过啊！”如果你接受了这个信息，你该怎么办呢？单是劝他们别哭是不管用的，最好的办法就是以毒攻毒，鼓励他人继续哭，哭并非不是好事。哭可以使感情束缚去掉，使他从难过中解脱出来。

9. 你失恋，我也失恋

谁都会有这样的经验吧？在人际沟通的话题中，常常会伴随着回忆往事，这种追忆最多的是童年的愉快时光。大家都有着怀恋好时光的倾向，所以，青春、童年、初恋等等话题在所有谈话中被视为美好的比例最高。

过去的美好印象，很容易让人产生同感。回忆对当前有什么好处呢？回忆可以作为依据，判断出当事人现在的观点。因为所有回忆都无法按原样复制，每次回忆必然被现在的认识和观念所左右。

现在，有一个人在你面前谈了他的痛苦的失恋遭遇。你可要想清楚，既然是痛苦的，他为什么要谈呢？但是，如果你了解到他说这个话题只是表明他曾经在痛苦的失恋之后，化痛苦为力量，而取得了成功。你也就可以大谈特谈你自己的失恋遭遇，谈谈自己如何从痛苦中艰难地爬出来，如何地跟他一样战胜了挫折。

也就是说，你失恋，我也失恋。

综上所述。仅仅要求沟通时彼此同步就有这么多技巧可学。那么经由同步进展到认同，肯定也会有很多技巧。沟通就是这样循环往复地呈螺旋状发展的。

迂回地接近心灵

1. 忙碌中谋求沟通

当代的困惑之一就是并不是每个人都可以充分地慢条斯理地沟通，相反，大多数的沟通都是在忙碌中匆匆地达成的，这样的沟通总让人担心会有什么缺陷。的确，有很多人都觉得沟通已经变得困难，面对一张张匆匆的淡漠的城市面孔而茫然无措，这反过来又加剧了对沟通的担忧。

但是忙碌中也有快乐的沟通，成功的沟通并不具有多少先天优势，他们不过是具有几套实用的技巧而已。这些技巧是长期训练的结果，你同样也可以掌握。就像小时候看魔术，总觉得很了不起，待慢慢知晓了其中的秘密，便心理坦然，顿悟到原来是这样的，而当你知晓并理解了沟通技巧之后，你也会松一口气，原来如此，只要多加训练，谁都可以在使用沟通技巧中享受到沟通的乐趣。

先来看看忙碌给我们带来了什么。在沟通方面好像是带来了压力。是的，就是压力。忙碌中的种种压力能不能充分利用呢？面对一些我们备感棘手的问题，最积极的办法就是首先想一想能不能利用这些问题，让他们发挥出正面效应。压力是可以充分利用的。当然，在以下介绍的几种沟通技巧中，你会惊讶地发现，我们并没有刻意去克服压力，反而还要施加压力。为什么呢？

就算以毒攻毒吧。

2. 搅浑一池清水

我们为什么从心底更愿意和思路清晰的人打交道？因为我们和思路清晰的人打交道，可以省很多力气，思维上的压力较小，不用动多少脑筋就可以顺着他人的思路按惯性滑动，因为他表达的都可以理解。但是，思路清晰的人却会产生压力，他会明显地感觉到他人总是借用自己的脑袋思考问题，他会有根累的感觉。要避免他人的依附，可以用压力法，把压力施加到他们的思维中去。

我们每时每刻感受到的刺激是多种多样的，经过感觉处理后，依旧会有大量互相矛盾的信息困扰我们的思维，造成压力。现在我们要利用它为沟通服务。沟通技巧的运用最终是为了达到目的，也就是减轻压力。

不妨让困扰思维的压力搅浑头脑。当然，在沟通上表现为搅浑对方的头脑，让他人处于判断的两难选择中，这样，他人为了减轻压力，会迅速认同你的选择，让你得以达到目的。处在两难选择中，人的思维混乱就喜欢走捷径。

比如，伦德公司经理罗基亚尼有一次说：“在很多事情上，故意言语矛盾地下命令，可以很好地控制公司职员。”他经常上午下命令，下午又改动命令，让职员摸不着头脑，思维上压力巨大，从而重挫了职员的骄傲自满，他们做起事来唯命是从。但是，他也有被职员施回压力而放弃自己立场的时候，有一次，他要求某个职员加班，职员就做出一副马上要回家的样子，但却认真地工作。他看着那股热情的劲头，头脑产生了混乱，只好让这位职员回家。为什么？他说：“你忍心让一个已经准备好要出场的球员热心地帮助边裁到处去拾球吗？他本来可以不加班的。”

现在，比较容易清楚他说明这个搅浑水的技巧，也就是故意自相矛盾，使他人感受到思维压力，让别人对你的判断无法统一。当人感到混乱不堪时，很容易妥协。在你的桌上摆一本毫不相干的与你工作相去甚远的著作，轻易就可以让人觉得你捉摸不透。

3. 没有说出口的事

这个技巧讲究的也是施加思维压力。它用的是中断别人思绪的办法，也

就如同把一条沟渠突然挖断，改变水的流向，让水流到自己的方向上来。人的思绪就好比是一条沟渠，如果突然被中断，应该发生的事没有发生，他人就会陷入落空的茫然中，趁他没来得及想出应对办法而备感思维压力大的时候，立刻提出自己原本不好说出口的事，他人为了减轻压力，很容易顺着你的思绪走，而顺势达到自己的沟通目的。中断法是很容易找到时机的，因为人们很容易产生选择茫然的压力。比如说，在会议之中，当主持人正下结论时，你突然打断会议进程，提出自己的建议，你的建议就会更显突出。

4. 疲劳战术

这绝对是一种古老战术。也就是让他人持续地感受着某种状态，从而让他备感疲惫的思维压力，从而让他人主动放弃抵触情绪，承认现状，并依照你的思路行事。比如，足球队整天让球员练头球，连续好几周之后，球员们会被弄得忍无可忍地要求换个训练方法，这时，你让他们一个个去练平时不愿练习的小跑步，他们也心甘情愿。

罗伯特·阿尔在他成功的推销生涯中最善于运用疲劳战术，他总是请他的客户连续地开几辆破烂车，客户非常恼火时，他再把他们引到一辆性能较好的车上，客户们早已被破烂车折磨得疲劳不堪，感觉这辆车很合胃口，往往当即拍板买下。他用这种疲劳战术每年卖出 400 余辆二手车。他的邻居们老是奇怪罗伯特·阿尔总愿意给几辆破车装饰一新，却不愿改装车内部报废的零件，他们甚至认为：“罗伯特真是个蠢才，装饰外表的钱足够给破车脱胎换骨了。他要是懂得表里如一的原则，那些车早卖出去了。瞧他每次努力让客户买破车的热情样儿，真是滑稽可笑，结果客户只买更好的货。”居然有这么多人不晓得罗伯特用心良苦。

5. 成功地把握情感

在生活中，来自感情的压力最多，给感情施加压力也最容易。因为感情基本上就是心的外形。人脑袋里不舒服，可能还会靠思维去理清乱麻。人要是心里不舒服，那就非茫然失措不可。给人心施加压力，令其不安，可以让沟通的主动权掌握在自己手中。

女孩子们是很懂得感情不安的技巧的，所以她们约会时故意迟到，让男朋友好一阵心绪不宁，如果突然出现，他早已没有责备之心了。

在某些特殊场合中，当你需要对人心施加压力时，就应该创造出施加压力的条件来。还可以营造出一些极端效果，达到施加压力的目的。比如激怒他人，或者把他人逼哭，或者把他人逗笑，或者让他人发愁。

当然，最具有建设性的给人心施加压力的技巧应该是使他人愉快。愉快怎么也是压力呢？啊哈，这一点不奇怪，当他人被你引向愉快境地时，他心中的压力是：觉得欠了你什么似的。沟通就意味着和你在感情上持平。

6. 在时空中穿梭

谁在时空中穿梭呢？当然是你。为什么穿梭？为了沟通。在时空中穿梭是一个沟通的技巧，也就是在时间和空间中给他人施加压力，从而在沟通中把握主动的技巧。无论是时间和空间，看起来都是排列有序的，人们习惯这一点，若稍加变化，就会产生不适感。林德尔博士的研究报告《空间的人造性质》中列举了大量事实表明空间对人的影响。比如在狭窄的审讯室，逼供往往可以获得成功。诸如此类的事实基本上可以证明人能够充分利用空间去辅助人际沟通。

空间在交际中表现为距离。沟通就是缩短心理距离的有效工具。当然，

除了距离之外，还包括各种位置，但位置也是距离的某种特殊形式。

同样地，时间的变化依旧可以达到给人心施加压力的目的。比如说，在一场球赛开赛突然推迟一个小时，球员的心理就会波动，比赛就会变得沉闷。所以，一般的教科书都强调守时。但是，正因为大多数人都守时，你突然不守时，就会收到奇妙效果，当然，这只限于沟通技巧，大事情就不容耽搁了。

7. 再次投其所好

人的欲望有很多种。但这里所讲的，绝不是让他人满足欲望，而是要让他人觉得满足不了欲望，而产生茫然不安的心理状态，从而有效地掌握沟通的主动权。

有个寓言叫“朝三暮四”，讲的是一个人饲养了一群猴子，每天早上给猴子吃三颗玉米，晚上吃四颗玉米。但是，有一天，他改为朝四暮三，猴子大为不安，其中一两只居然气死了。

这个寓言告诉你，只是在食欲方面稍加变化就会产生不得了的后果。在其他欲望方面，如果能够适当刺激他人，他人会变得不安，而变得随你的思路和你沟通。

记住，要刺激他人爱好的欲望。否则，别人若不喜好的欲望，你去刺激，他可能不会感到压力，反而高兴地拍手称快，也就把沟通的主动权朝他移交了。

8. 错误的打击

上面这些小技巧，如果运用得当，就可以在忙碌之中谋求到良好的沟通。这些小技巧如果能够举一反三，会衍生出很多小技巧来，不妨在实际中操练一番。

但是，永远要记住，这些都是小技巧，一味地运用就会犯错。错误是会反击的，人们会觉得你这人狡猾透顶、不诚实。

记住，以下三个错误是常见的沟通之病，你可要克服它们。一、急于指导别人。这个毛病即使你在给他人施加压力之后，他人也会警惕地防守。二、没有正确态度。这时候，技巧也帮不上你的忙。三、用心不善。就算一时算计了他人，他人会断绝第二次上当的，沟通自然就消失了。记住！你的本质比技巧更能说服人们与你交往。

让他人有“人”的气息

1. 他人不是机器人

不要以为他人是机器人，可以由你想怎样操纵就怎样操纵。只有学会尊重他人，意识到对方也拥有充分的潜能，能够从他人的角度理解问题，才会有真正意义上的沟通。

永远没有完美的技巧，但经由技巧却可能有完美的结果。这也是果实优于枝条的道理。

沟通是彼此的事，一个巴掌拍不响。当你运用技巧时，别人也会运用技巧。当然，沟通是有目标的，你可以使自己的愿望处于优势，并且尽可能达到这个对自己有利的结果。但这多少有些一厢情愿，因为别人也运用技巧，彼此力量的消长有一个合适的中点，那是双方可以接受的结果。沟通能达到这个目的，双方都应该满意，虽然这个结果跟你渴望的结果有些差别，但也应该坦然接受。

有时候，达到沟通目的的一半也是幸福的，剩下的另一半可以留给他人

享用，因为他人不是机器人。

2. 暗示是一种动力

既然他人不是机器人，他人理所当然应该受到你的尊重。而尊重他人的妙招应该算是暗示吧？暗示就是为了保全他人自尊时采取一种比较含蓄的不直接指责、指使他人的方法，也就是间接地让他人做出你希望他人做的事。

暗示可以成为他人行动的动力，他们在接受暗示时，已经感到了受尊重的意味，就会主动帮你达到你渴望的结果。暗示可以让人心甘情愿地和你沟通。

3. 脉搏就是心跳

与他人沟通，要能够意会他人的心理状态，这样更容易顺应他人思维的当场状况，从而把握他人的心思的动向。心思能把握吗？我们有时连自己都把握不住自己的心思，还能去把握别人的心思？岂有此理！

要完全把握他人的心思是做不到的，但可以凭观察，凭感觉从他人的行为中总结出他人主要的心思。正因为谁都有把握不住自己心思的时候，心思就可以被诱导，也就可以让他人心思在沟通时顺应你的沟通思路。当他人顺应你的心思时，他人就容易沟通了。

脉搏就是心跳。你的心思进入他人的心思，也就变成了他人的心思。暗示正是心思与心思之间达成默契而产生行动的。

运用暗示，必须建立在尊重他人的基础上，因为只有能够尊重他人，你才能够洞见他人心思的方向。也就是要能够从他人角度看问题，他人的心思就会显现。看不见心跳，但可以比较容易地摸准脉搏。

有人认为应该在人前赞美他人，而把指责留在人后。但有人的观点恰好相反。这两者都没错，唯一要区别的是，运用时要根据人的不同而运用。人的不同不是指身体差异，而是指心思的差异。该赞美时赞美，该指责时指责。

基安勒每天入睡前都暗示自己是天下第一推销员，可很多人同样去做，却不能成功。为什么？当你的心思对自己都持否定意见，你怎么暗示都无济于事。

4. 感觉定位

如果能够，就一定要让他人的感觉定位，这样，彼此的沟通就有了恒定之感。沟通定式也是这样形成的。感觉定位就是让他人加深记忆的同时，能够被同一种情形唤起同样的印象。

喜欢某个女孩，每到周末就给她送去一束花，周末和送花划上了等号，女孩的心里就形成了感觉定位，她就每到周末期待你送去一束花，偶尔不送，她就担心得要死。当然，每有愉快的事，就约她去河边凭栏倾诉，而且固定在一段河堤边，这样，河堤就会和愉快的事相联系，每到河堤她就备感愉快。

感觉定位有它的从一性，这一点必须明确。如果某种情绪和许多环境相吻合，她就会心思混乱，没有突出的体验。现在，很多人谈情说爱喜欢乱拣地方，还以为自己很会花样翻新，结果很难感觉定位，沟通就会缓慢一些。

所以，感觉定位最好是定位于一点。偶尔变通一下，也会给对方新鲜感。

5. 漂亮语法

世上每一种语言都有其特殊的美，其中都有很漂亮的语法。沟通也是一种语言交流，漂亮语法的运用就很合适。

当然，漂亮语法绝不是指滥用形容词之类肤浅玩意。它的的确确是一种语法，它将各种词语巧妙地运用，不仅仅限于形容词。

“然后……”“这时……”等等语法可以给人流畅感，他人就容易顺应你的思路。承启转合之间，沟通已经驱向圆融。使用“因为……”“所以……”等等语法，则给人很讲逻辑，很讲道理的感觉，他人就会心服，谁愿意跟一蹋糊涂不讲理的家伙打交道呢？

语法是有玄机的，成功地运用玄机的语法都是漂亮语法。在漂亮语法中，先尊重对方的态度，然后，说出自己的要求，只要语法得当，就算前后矛盾，对方也不会觉得伤害，可以接受你的观点和建议，并愿意合作。

6. 移动他人的人生观

在沟通时，接纳对方的人生观，然后再削弱他人的人生观，是一个尊重他人的好办法。

生活中，人的人生观多种多样，纷繁复杂地围绕在你周围。这些人生观有容易理解的，也有摸不着头脑令人难以把握的。人生观是容易冲突的。人都不愿放弃自己的人生观，所以，沟通时不要破坏对方的人生观，只能悄无声息地移动他人的人生观，让它靠拢自己的人生观。记住，移动，不是改变。

移动他人的人生观，可以采用游戏性质的做法，让别人感觉不到严肃的压力，因为人生观可是个严肃的大问题，而在游戏中，人生观稍有移动和变化，他人是不会觉察的。

7. 动作的暗示

我们的人体是有语言的，我们的动作往往可以暴露我们的心情。同样地，他人的动作也会泄密，所以，沟通中的人对他人的动作是很敏感的。你正可以利用它。

如果与人交谈时，你做侧头深思的动作，你的体语就告诉对方，这个问题你有疑问，这比直接予以打断他的语流更有效，不至于立刻和对方抵触。他人一定会问：“有什么不懂吗？”这样由他人自己中断语言流程，可以有效地保证他人的自尊心不受伤害。

如果想中断谈话，急于离开去做别的，你可以不停地偷看手表。手表有时候可能就是心理时间的外壳。他人会问：“有事吗？你可以先走。”你就可以很有礼貌地全身而退。

体语的运用，很讲究空间。在宽敞的房间里交谈，彼此可以做到公平。但要达到亲密关系的程度，还是狭窄房间为好。谈话时中间不隔着桌子更容易融洽。距离上的靠近也会造成精神上的靠近。

体语也可以保全自己的尊严。迟到时气喘喘地表现着急赶来的样子，他人容易原谅。

8. 给他人两个机会

拉封丹的毛驴太出名了，可惜当初没给它取个名字，否则，它不会比唐老鸭名气小。这头毛驴面对两堆草料，居然气得饿死，这个故事谁也不陌生。毛驴为什么会死？不过是有两个草堆要选择罢了。选择可以给人施加压力。

在沟通中，你可以给别人两个机会，让他在选择面前多少有些心绪混乱。从而掌握沟通中的主动权。当然，不是刁难得把人气死，只要让他人犹豫不决就行。

比如说：提供设计方案时，最好提供两个方案。提供一个，别人很容易拒绝，而提供两个，别人就面临选择的压力，可能很容易就选其中较好的一个。

9. 开场五分钟与终场五分钟

喜欢看足球的人，一定晓得最容易进球的时间是上下半场开始和结束前。因为开场时，对手还没进入状态，结束前，对手注意力松懈，防守就会有漏洞，所以容易丢球。

沟通时，也是这样的。开始和结束时，对方都可能有所松动，这样很容易被你的个性所波及，从而遵循你的思路。

语言可以给人留下很深的印象。所以，开始就要准确定位，别人才知道你强调什么，结束时又予以强调，可以利用重复法让人牢记。

10. 乔装弱者

世上总有很多人喜欢表现自己的力量和能耐的，在他们眼中，他人总很差劲。这种人很可能令你讨厌，但你可以利用他们。他们喜欢表现就给他们表现的机会嘛。

最简单的办法就是，在他们面前故意表现得笨手笨脚。他们会哼着鼻孔走过来说：“真是差劲，让我来！”于是，他们就自己动手做起来。这个方法儿童们都会用，何况成人。

最聪明的办法是询问，表现得很虚心的样子去求教，他人怎么会不理睬，说不定一边做一边教你怎样做呢。

《长袖善舞——管理者人际关系谋略》

处理人际关系的技巧

在你每天所到之处，留下一些友善的小火花。你将无法想像这些火花如何点燃友谊的火焰，但当你下次再到这个地方的时候，这火焰就会照亮你。

一个人是否有人缘，是否善于和人打交道，是否可以按照自己的愿望广交四方朋友，处处受欢迎，这些不只取决于这个人自身所具有的性格、气质，而且在很大程度上决定于我们是否掌握了切实有效的交往技巧，是否能够坚持按照一些交往的原则和方法在生活实践中经常练习和运用。很多事实表明，我们只要怀着改善自己人际关系的强烈愿望，遵循人际交往的一些原则和技巧训练自己，并且把这些原则和技巧化作自己的交往习惯，那么无论您现在面临多么糟糕的人际交往状况，相信或许一年、或许半年，甚至几个月后，您的人际关系将产生令人惊异的变化。

一、善于利用人类的九种天性

在从事管理上，近代的学者已经探讨出一条新路，能够有效地利用人的天性。这是一桩大学问。自从人类懂得如何应用对方的心理时，人事行政学便向前跨进一大步了。

我们知道，人毕竟是人，如果把他们当作一部机器来管理，那是错误的。所以，作为一位管理者，他一定要懂得如何去处理人事，使那些职工安心工作，同时尽量发挥他们的潜力，把工作不断地改进。这样，我们的事业才会获得更大的发展。

那么，我们该如何去利用人类的天性呢？

在答复这个问题之前，我们得了解一下什么是人类的天性，然后才研究如何加以利用，使它变成一种力量！

自我表现

什么是人类的天性呢？

第一是自我表现。

自我表现在工作上有着极大影响的。人类的生命是在活动的，在发展的，所以随时随地有自我扩张和自我表现的现象。比方，某甲喜欢别人赞美他，我们便不妨多赞美他几句，满足了他的自豪感。

这种自我表现有好的和坏的两方面。好的，它能促使一个人在正当事业上发展，譬如把工作做好，在一群员工中起着模范作用。至于坏的，它会促使一个人去想着如何捉弄他人或做些犯罪的勾当来表现自己，譬如美国费城的阿飞领袖庄尼，他就以犯罪和逃避警察的追捕为自我表现的乐事。作为一个管理者，应该看到自我表现的好坏两方面，加以利用，“导之以正”。这样，对自己的企业固然是增添了一分力量，就是对员工来说，也使他能够从好的方面获得自我表现的满足，不致误入歧途，于人于己，都是一件好事。

创造冲动

人类的第二种天性是创造冲动。

凡是人类都有一种活动欲或工作欲的，这两种欲望，驱使他们去创造更多新的东西。在没有船的时候，原始人便伐木作船，在一根大木中间挖一个大洼子作为船仓，开始横渡大河的壮举了！在没有月亮的黑黝黝的夜晚，人们由点枯枝逐渐发展到使用电灯，这都是创造冲动促使人们想办法改进的。

作为一个管理者，他要重视员工这种创造冲动。我们知道，管理者虽然有深入各部门去了解工作过程的意愿，但一个人的力量很有限，不能像那些终日在自己岗位上工作的员工那样了解得很清楚。有时候，他们在工作中发现了问题，产生了创造冲动，想出一个切实可行的改进方法，但因为得不到公司和管理者的支持和鼓励，便让这种新的改进计划胎死腹中。如此一来，遭到损失的并不是那个员工，而是我们的企业！根据奥斯朋博士的调查，在美国，每年至少有 3700-4000 个这样的计划胎死腹中的！这是多么可惊的事！

占有欲望

人类的第三种天性是占有欲望。

像自我表现一样，这种占有欲望也有好坏两面。如果用之不当，占有欲望足以成为争权夺利、明争暗斗的动力，是形成社会纷扰的根源。譬如某些人因为占有欲的驱使，他们会作出贪污吞噬等舞弊事情。美国西岸关税署的职员范约瑟，是个很好的青年。但他从小便养成了一种占有欲，常常把许多鹅蛋石子收集起来，作为玩具。这些鹅蛋石子虽然不值钱，但因为占有欲的

驱使他，成为一个最贪婪的家伙。三年内，贪污达 97300 多美元！

奥斯朋博士指出，作为一个管理者对于这种占有欲不能不切实注意，使它作有效的运用。这种占有欲须与人类的其他天性如自我表现和创造冲动等取得适当比例的调剂，才能发挥它的社会效能与价值。所以，在一定范围内满足他们这种占有欲，使他们安心做事，他们是会表现得非常良好的。这就是为什么有些企业设立勤工奖金、改良奖金、年终奖金和各种鼓励提升的规定的原由了！

好奇心理

人类的第四种天性是好奇心理。

无论在何时何地，人类对于不知的事理，总爱提出个“为什么？”小孩子看见汽车在街上走动，总会问：“这汽车没腿，它为什么会走动，而且走得这么快呢？”人们看到天空出现一道彩虹，总爱问道：“天空为什么会产生这样美丽的东西呢？”看见一台巨型的电视机，人们总会问：“为什么这台电视机只能播送黑白的图像，而不能播送彩色的影片呢？”

这种好奇心是人类发明的动力。如果我们发现那台电视机不能播送彩色影片时，便不断地追索下去，研究了那台电视机的构造原理，研究了它为什么能播送影片的原理，这时候，我们便可以将电视机改革一番，使它能够播送彩色影片了。

作为管理者，应该鼓励和支持员工的好奇心理，使他们能够在工作中提出更多更新的意见，不管这些意见中不中用都应留待分别处理。

合群

人类的第五种天性是合群。

任何有效的行动，必须依赖三种不可缺少的条件：知识、意志、组织。知识和意志是属于个人方面的东西，它是由创造欲望、自我表现等天性培植的。至于组织的产生，则源于人类的合群天性。但这种天性，常常会因为人类的自私而遭到破坏或损害的。作为管理者，应该密切注意到员工的自私个性对企业的影响。我们应该鼓励员工以最大的努力来跟别人相处，服从企业的规矩，同时又得防止他们受了自私欲的驱策，做出对企业不利的事情来。

公平心理

人类的第六种天性是公平心理。

这种公平心理是一种动力，也是一种阻力，问题是能否把它处理得好。我们在人事管理上，不但对员工个人的工作程度分配得恰当，没有偏多偏少的现象，同时对于他们的报酬，也得要公平合理，最忌有偏多偏少的事情，否则便会随时引起他们的反感。

有很多工厂常常闹出麻烦，使得生产骤然停顿，遭受到无法估计的损失，这都是管理者忽略了员工的这种公平心理。我们常常可以听到，有许多妇女不断提出“同工同酬”的口号，甚至闹“工潮”，这都是由于这种公平心理所驱使，使她们有所表示的。所以，奥斯朋博士郑重指出：

“如果我们的管理者有意或无意地忽视了工人这种公平心理，是很愚蠢的，他们只知道那些工人很难管理，不听指挥，阳奉阴违，古灵精怪。但他们从没有想到，这种畸形的现象，到底是怎样弄出来的？不怕开罪他们说，他们完全忘却了工人的公平心理，自己在工人的平和环境中投下一块石子，使它起了无数的涟漪，由小而大，渐渐地越来越大了，工潮便在这时候产生了。人们只会看到工潮的害处，却从没有人会想到，到底是谁引起了这一次

工潮的？如果他们想清楚了，第一个应该受到惩罚的，就是那个完全忽视了工人的公平心理的管理人。假如他们管理得好，便决不会有闹工潮这回事发生。”

审美观念

人类的第七种天性是审美观念。

我们知道，审美标准虽然因人而异，但“耳有同声，目有同色”的通性，以及“恶恶臭，好好色”的共欲。我们走进一所清雅干净的书斋，会感到神情怡然；我们走进一处丑恶污乱的场所，则会感到心灵郁然，顿起不快。

我们了解了员工具有这种审美的天性，就把他们工作的地方搞得清洁整齐，光线和空气的充足，使他们乐于在这个环境中工作；同时，工作环境宽敞舒适，便不容易使人感到疲劳，可以加强工作的强度。

英国文豪狄更斯曾经以沉痛的笔触描写过英国的手工业作坊的恶劣环境，他满含深意地指出：这样恶劣的环境，是制造疲劳、目疾、肺病和严重的神经衰弱的温床。他呼吁迅速改革。现在，在许多工业国家里，他们都派有专家指导厂房的设计，使员工们有个好的工作环境。

有一家戏院的办公室，每到下午它的经理回来后，员工的情绪很不好，心情恶劣至极，甚至会做错事。

这是什么原因呢？

原来这办公室没有隔声设备，同时整个办公室只有3台风扇，而经理室呢？则装有冷气机。经理一回来把冷气机开了，那嘈杂的马达声便扰乱了员工的工作情绪，使他们不能安心地工作。

是非之心

人类的第八种天性是是非之心。

这是一种良好的天性。喜公平、爱美丽，固然是人所同好，至于好善恶的“是非之心”，亦是人类所共有的天性。所谓是、非、善、恶的种种标准，是随着时代的演变，因境域而异趋的。在中国，儿子要对父母尽孝，使老年人获得安慰。但在某些国家的山区，父母一到60岁，儿女便要为父母“送老”了。这种情形在中国看来是“大逆不道”的。在新几内亚中央山脉的土族里，让他们在那儿自生自灭，等他们死了，将骨头扎好，挂在屋里作护卫神。据说，只有这样，他们的父母才会保佑他们的。这都是因为境域不同所致。人类这种天性是随着时代和环境而异的。在社会学上，这就是文化背景对人格的影响。

我们跟员工同处在一个社会，同一个时代，所以我们跟员工的是非之心是完全一致的。我们认为“是”的，员工必以为“是”，他们不会以为“非”；如果以为“非”的，那一定跟他们本身的利益有所冲突；反“是”以为“非”而已！

作为一个管理者，最忌的是“是非”不分。

我们在某项问题上不能明辨是非，必会失去人心。如果我们皂白不分地去处理一件事情，势必失去员工们的爱戴。

这时候，我们的管理方法便宣布失败了！

完整人格

人类的第九种天性是完整的人格。

所谓人格，它是由欲望、冲动、习惯、情感、意志等相互反应所完成。这是异常复杂的东西。一个人的人格，是各种相互矛盾冲突的欲望、冲动、

习惯、意志等在调剂中所成立的平衡物或中和物。所以，每个人都重视自己的独立人格。

我们要尊重别人的独立人格，对朋友如是，对下属亦如是。只有当我们尊重别人的时候，我们才获得别人对我们的尊重。如果我们不尊重别人，我们便不要抱怨别人不尊重我们。

有人把互相尊重看成是“相对论”。有很多管理者最容易犯自以为是、自高自大的毛病。这种毛病，造成他们在员工之中失去威信，使得员工对他们毫不尊重。他们的命令不能贯彻到底，他们的指示不能使员工心悦诚服，他们的劝告不容易为员工所接受。假如他们是一个带兵司令的话，他们一定是“无兵司令”。对一个管理者来说，这是相当可悲的！

二、真诚地赞美别人

美国有位哲学家詹姆士说：“人类本质中最殷切的需求是渴望被肯定。”他不用“希望”、“盼望”这个词，足以说明这是人们极为需要的。人们对于渴望被肯定，绝不亚于对食物和睡眠的需要。人们渴望被肯定的本质说到底就是：“渴望被重视”、“渴望伟大”。

记得有位大学教授把省教育厅颁发给他个人的“优秀教育工作者”的奖状挂在屋子最显眼、最醒目的地方，这是为什么？大家心里都会清楚，这是渴望受到别人的重视。

为什么许多领导人物在集体照相时坐在第一排最中间的位置上？因为这个位置能显出重要性，能受到人们的尊敬，使人刮目相看。为什么现在的青年人结婚都喜欢坐小汽车炫耀一番？并不是非常需要，而是通过小汽车来提高自己的身价。有些人买摩托车、小汽车，除了方便之外，更主要的是通过高级的交通工具来显示自己的重要性。

在美国，由于渴望伟大，一个未受过高等教育，极度贫困的杂货店员，争分夺秒地研究他花费五角钱买来的法律书，后来在经过近 20 年，共计 17 次的惨痛失败后，他终于成为一名律师乃至总统，他的名字叫林肯。

有些人由于渴望伟大而遭受挫折后精神失常。有位著名的精神病医师承认：许多人由于不能在现实生活中“被肯定”，因而他们到另一世界去寻求。例如，有一个女人渴望得到爱情，得到孩子，得到社会地位，可是她的丈夫抛弃了她。于是她患了精神病，在想象的世界里，她相信自己同一个白马王子结了婚，她对医师说，昨天她生了男孩。

既然人们渴望被肯定，为了搞好人际关系，我们就应给予他们这些，这样就能建立起友谊。当然我们没有汽车、金钱、地位给别人，但是我们却能够给别人我们所能给的东西，这就是：“给予别人真诚的赞赏。”这是促人向上的催化剂：它能使人朝气蓬勃；它是挖掘人们内在潜力的最好铁锹。

所以渴望被重视，影响鼓舞着人们的心灵；懂得满足人类这种渴望的人，就能够和别人友好相处。著名企业家厦布说过：“促使人们自身发展的最好办法，就是赞赏和鼓励……我喜欢的就是真诚、慷慨地赞美别人。”如果我们真心诚意地想搞好人际关系，就不要光想着自己的成就、功劳，别人是不理会这些的。而需要去发现别人的优点、长处、成绩，然后不是虚情假意地迎合，而是真诚慷慨地赞美。

三、尽力满足他人的需要

我们平时总要与别人打交道，总要办事情，我们是怎样与别人打交道，又是怎样办事情的呢？人人都能解答这些问题，就是开门见山先提到我们的需要。错不错？当然不错！你注意的是你的需要，别人也和我们一样，注意他自己的需要。但是这能不能影响别人？不能！十次有九次要失败。事实上只有一个方法可以影响别人，左右别人，那就是先想到别人的需要，提到别人的需要，尽力满足别人的需要。

我们每天要买菜、买东西，也就是为了满足自己的需要。但是买东西先付钱，也就是先满足卖方的需要，卖方需要的是人民币——钱。

不知你钓过鱼没有？钓鱼时为了让鱼上钩，就要先了解鱼最爱吃的是什么？是蚯蚓，好！我就用蚯蚓作诱饵。如果你不考虑鱼的需要，而用铁片、石头，或其它的东西作诱饵行不行？肯定不行！打老鼠时，为了让老鼠上钩，必须先拿铁夹子上放些老鼠想吃的东西，如瓜子或馍馍等，否则老鼠就不上钩，你的目的也就达不到。

许多人烟瘾很大，但是抽烟既花钱又毁身体，如果讲大道理让人戒烟，解决不了问题。想让人戒烟就要迎合抽烟人的需要，使他们自己认识到危害才行。有个人抽烟很厉害，因为心脏病住进医院，在病床上还是离不了烟。医生告诉他：“如果你想活下去，必须把烟戒掉。”医生的话对他的触动很大，于是他毫不犹豫地戒了烟。因为他通过亲身经历，感到一个人的生命比起烟来重要的多。

有一位女士的儿子喜欢听讲故事，每天晚上都要缠着让妈妈给他讲，这样就耽误了许多时间，但是不讲又不行。怎样解决这个问题？妈妈想了个办法。妈妈问他：“你知道我为什么有那么多故事吗？”他回答：“你是从书上看来。”妈妈说：“你不会也看书吗？”“可我不认识字呀！”“这样吧，为了你也能看书，知道更多的故事，我教你认字好吗？”他非常高兴。从那以后，这位女士讲故事前教他识字，他一年后认识了上千个字。他妈妈不讲故事时，他自己也能聚精会神地看故事书了。

通过上面的事例可以看出，影响别人的方法就是处处为别人着想，看他们需要什么，然后满足他们的愿望，凡能这样做的人就能左右逢源，始终处于不败之地。当然在考虑别人时，请相信这样的观点：“成功的人际关系，在于你捕捉对方的观点的能力。”

有的人说：“我当干事20年了，成了干事元老。”这个人的思想很可能是因为得不到提拔而发牢骚。

有的人满脸愁容他说：“我欠了一屁股债，何时能还得清啊？”这是经济上拮据的信号，当务之急是需要钱。

有的人说：“我这个人又当爸爸又当妈，真难呀。”他的思想十有八九是需要个贤内助。所以我们办事前，就要设身处地为他人想一想，了解别人心里想的是什么、需要什么，然后热情为他们服务，这样就能左右逢源、畅通无阻。

四、请把你的微笑留下

越是成功的人物，他们越是注意微笑的效应。美国钢铁大王卡耐基说：“微笑是一种奇怪的电波，它会使别人在不知不觉中同意你。你的成功与失败，是跟微笑有绝大的关系的！”

有一次，在一个盛大的宴会上，有一个平日对卡耐基很有意见的钢铁商人在背地里大肆抨击卡耐基，说了他许许多多的坏话，当卡耐基到达而且站在人丛中听他的高谈阔论的时候，他还不知道、仍旧滔滔不绝的数说卡耐基。害得那个当主人的非常尴尬，他生怕卡耐基会忍耐不住，当面加以指责，使这个欢乐的场面变成舌战的阵地！可是，卡耐基很安详地站着，脸上挂着微笑。等到那个抨击他的人发现他站在那里，反而是感到非常难堪，满面通红地闭上了嘴，正想从人丛中钻出去。卡耐基的脸上仍然堆着笑容，走上前去亲热地跟他握手，好像完全没有听到他在说自己的坏话似的。那个抨击他的人脸孔顿时一阵红一阵白，尴尬异常。卡耐基给他递上一杯酒，使他有会掩饰他的窘态。

第二天，那个抨击卡耐基的人亲自到卡耐基的家里，再三向他致歉。从此他变成卡耐基的好朋友，常常称赞卡耐基，认为他是个了不起的大人物。使得卡耐基的朋友都知道卡耐基的笑容永远是那么和蔼，那么安详。

这是微笑的连锁反应。

著名的心理学家亚德洛在他的名著《生活对你的意义》中说：“你可能没有留意到，在这个紧张异常的商业社会里，人们因为心情紧张与生活紧张，使得他们的脸孔老是紧绷着，像在生了什么人的气似的。——他们不懂得微笑，更不懂得放松！”

请注意你面部的笑容吧！要是你面上经常堆着笑容，人们便会觉得你容易相处，敢于对你说出心中的话，敢于对你说出新的建议，敢于批评你在生活中或工作中的过失。这样，你才能够获得进步，才能够获得更大的财富！

英国首相邱吉尔的脾气很不好，常常开罪别人。有好些场合，为了显示自己的才能，使得别人十分难堪。有一次，一个法国记者访问他，无意说了句使他不大高兴的话，他马上变了脸，把那个法国记者奚落一番，使那记者面红耳赤地走开了。那记者随即在通讯里把他形容为一个不可理喻的野蛮人！

但邱吉尔却很善于利用脸上的笑容。他的脸孔时时都是这样松弛，显出一种自然的微笑，特别是他在吸吮雪茄的时候，那种笑容更为可掬。心理学家波尔博士说：邱吉尔的笑容是一种武器，它使敌人无法捉摸他的思想，使敌人在迷茫的情况下成了他的俘虏！

现在我们要问，为什么善于微笑，竟会在商场上打胜仗，竟会替自己带来一笔财富呢？

因为现代商业社会，人们习惯于紧张，终日在紧张中生活，他们的脸孔在不知不觉中抽紧了，显得死板板、毫无生气！假如你站在戏院门口，留意观察一下那些在工余时间到戏院看戏的人们。本来到娱乐场所去，脸孔便应该松弛，显出自然的微笑！不过，根据观察的结果，将会郑重告诉你，在 100 人之中，至少有 85 人以上，他们的脸孔是那样绷得死板板的！

请想想，假如在这样的场合里，你能够看到这样的笑容，你心里是否感到十分舒服呢？

答案一定是：是的！

这就是人弃我取的策略。

要知道，在人人能够做的环境下，你也跟着去做的话，除非你有过人的才干，才能够引起别人的注意，才能够给别人以好感。

但要是别人不这样做或不善于这样做的情形下，你能够这样做的话，你一定会出类拔萃，成为一个成功的人物。

五、记住别人的名字

我们以及我们自己的名字是否重要？可以肯定。当我们拍一张集体照时，照片到手以后，最先注意到的是谁？是我们自己。当考试成绩列榜公布时，我们最先注意到的是谁？是我们自己的名字。我们和我们的名字这样重要，那么别人呢？也同样如此，因为人们的感受是相似的。如果我们注意到这一点，并牢记别人的名字，则会受到别人的欢迎。

美国一位民主党主席吉姆就是例证。他没有上过学，更谈不到受过教育，但是他有讨人喜欢的本领——记忆人名的能力。他在46岁时，有4所大学授予他学位。吉姆靠熟记50000人的名字而显赫于众。他发现：一般人对自己的名字极感兴趣，如果你能记住并轻而易举地喊出，那么你就对他有了巧妙而最有效的赞赏。如果你忘了别人的名字，那么交谈中就会使自己处于不利的地位。

美国前总统罗斯福也有记忆人名的惊人能力。有个汽车公司专门为罗斯福制造了一部特别汽车。公司经理张伯伦回忆说：“总统看到汽车非常愉快，他叫着我的名字使我至今不忘。当我把机械师介绍给总统时，总统只听过一次他的名字就牢牢记住了。”几年后，当张伯伦带着机械师再次见到总统时，罗斯福热情地和他们握手，亲切地叫着他们的名字，这使张伯伦和机械师兴奋异常。从这里可以看出，最简单、最明显地赢得好感的方法，就是记住别人的名字。

从以上事例可以看出。牢记别人的名字是何等重要。记住人名能给对方以尊重感，给人以合作的心理，能很快缩短你和别人的距离。当然，大家都想取得这一重要能力，但就是记不住。这里除了用心记，还需讲究些方法。与陌生人谈话时先弄清对方姓名，未听清楚就说：“对不起，我没有听清”，直到搞清楚为止。在谈话中反复重复对方的名字，并在脑海中把对方的面孔和名字反复对照，加深记忆。

所以，你要使人喜欢你，就要用心记住人家的名字，因为它是每个人听到的许多声音中最甜、最亲切、最重要的声音。

六、保持自我人格的完整性

建立和增进人际关系的另一条途径，就是保持交往双方本身人格的完整性。每个人都有自己独特的人格，有自己特有的自我意识、思维方法和行为风格。因此，在与人相处时，既要尊重对方的人格，也要保持自我人格的完整性，有时固然需要迁就别人的需要，对人持比较随和的态度，但应是有限度的。随和不是放弃一切原则，迁就也不是让人随取随求的意思，真正这样的人，也就根本不会得到别人的信任和尊敬，而是让对方产生一种轻视的看法，自然也就无从与他建立平等、健全的人际关系。

一个人要获得他人的尊敬，首先必须尊重自己的立场、观念，坚守自己公正的原则，对自己的自我概念、思维方法和行

为风格持积极的态度。即使因此而不为少数人所喜悦，也可坦然置之。

与人相处，有时有些情况的确不易处置。比如，有人提出某项请求，依照你的行为准则或标准，是不能应允的，可是又担心会损害彼此的交情。这时，你就应当将事情弄得十分清楚，再作决定。若是他的请求所牵涉的只是那些细枝末节，你不妨考虑迁就对方的要求，给予他适当的应允；如果事情是和你的行事基本原则相违背的，那就应当坚持立场，以不伤害对方尊严的态度，婉言说明，以取得他的谅解。

拒绝别人的请求时，有一点是值得注意的，就是不可向对方强调自己道德或行为的标准，标榜自己的公正、清高、廉洁和守法的品质而使对方感到难堪，甚至觉得你是在间接地责备他。通常只需说明自己不能满足他的愿望的理由，特别是指出无益于对方的情况，以诚恳的态度讲之。对方若是明理的人，就不会责怪你。如果这样做仍不为对方所谅解，也就只好听之任之了，“岂能尽如人意，但求无愧我心”。社会交往不能企求也不可能为每个人所喜悦。失去为人标准的人，已无健全的人际关系而言。

要保持本身人格的完整性，需要学会善于在平时的待人接物中，把自己的处事原则和态度明白地表现出来，让别人了解你是一个怎样的人。这样，别人知道你的作风，你的自我观念、思想方法和行为风格的特点，就不会过分勉强你去做你所不愿做的事情。你若是不爱喝酒，不会抽烟，你可寻找机会表明这些习惯。另一些行事的原則，也可以同样地表露出来。这就可能使他人的某些要求不向你提出，而你也没有必要时常拒绝别人的请求了。

《长袖善舞——管理者人际关系谋略》 影响人际关系的障碍因素

放下包袱，搬掉绊脚石，你就可以站在人堆里呼风唤雨了。

人际交往的过程也就是人与人之间的信息沟通、思想感情交流和行为互动的过程。在现代社会中，人际交往范围的不断扩大，人际交往的频率不断增加，人际交往的水准不断提高，因而人际交往的障碍因素也比以往更复杂。分析和研究人际交往的障碍因素，对于调节人们的交往行为，搬掉交际过程中的“绊脚石”，克服障碍，真正实现交往的双向沟通，具有重要意义。

一、人际关系的八个心理障碍

人际交往中有很多因素成为人际交往的障碍。在这些障碍中，表现最为突出的是人际间的心理障碍。人的兴趣、态度、情绪、思想、性格、价值观等因人而异，这些差异使人们在沟通中很容易带上主观成分，自觉不自觉地用自己的观点对信息加以“过滤”，从而有意无意地使信息发生歪曲，给人际关系造成不同程度的危害。

先入为主

心理学家做过这样一个试验，让被试者看两种性格类型：

性格 A：聪明——勤奋——易冲动——爱批评——顽固——嫉妒心强。

性格 B：嫉妒心强——顽固——爱批评——易冲动——聪明——勤奋。

试验结果表明，人们对性格 A 有好印象。其实性格 A 和性格 B 的内容完全一样，只是顺序不同罢了。这表明：当不同信息结合在一起时，我们总是先倾向于前面的信息，而忽视后

面的信息；即使人们同样也注意后面的信息，但也会认为后面

的信息是非“本质的”、“偶然的”。这就是第一印象作用的缘故。所谓第一印象，是指在人际交往中，人们对第一次经历的事件往往留下深刻的印象，成为一种心理定势而难以改变。

晕轮效应

所谓晕轮效应，是指从对象的某种特征推及对象的总体特征，从而产生美化或丑化对象的印象这样一种心理定势。称之为“晕轮效应”，是因为它像月晕一样，会在真实的现象面前产生一个更大的假象：人们隔着云雾看月时，在月亮外面有时还能看到一个光环，这个光环是虚幻的，只是月亮的光通过云层中的水晶所折射出的光现象，事实上并不存在这样一个物质的、真实的光环。

晕轮效应也和第一印象一样普遍。人们走进礼品店，选购的往往是包装精美、价格偏高的礼品，因为精美的包装、偏高的价格往往使人产生晕轮效应，认为里面的东西会像精美的包装一样好，会和偏高的价格相一致。在人际交往中，名片越印越精致、花式品种越来越多，出现了所谓“名片效应”，有些人甚至对它产生了迷信，这其实是晕轮效应的典型范例。

刻板印象

所谓刻板印象，是指在人际交往中，人们对某个群体或事物形成的一种概括而固定的看法。

生活在同一地域和同一文化背景中的人们，常常表现出许多相似性，如同一民族和国家的人有着大致相同的风俗习惯。职业、年龄、性别、党派一样的人，在思想、行为等方面也都较为接近。例如：商人大多是较为精明的；知识分子一般是文质彬彬的；山东人直爽、乐于助人，而上海人灵活善于应酬。如此等等。以上这些相似的特点被概括地反映到人们的认识当中，并被固定化，便产生了刻板印象。

嫉妒——人际关系的毒瘤

在我们的现实生活中，嫉妒已成为一种极端消极和狭隘的病态心理。难怪有人称嫉妒是危害人际关系的毒瘤，影响交往成功的腐蚀剂。莎士比亚曾形象地比喻道：“嫉妒是绿眼妖魔，谁做了它的俘虏，谁就要受愚弄”。

大凡嫉妒心强的人，总是担心别人强过自己，而在这种负压力的驱使下，便去贬低他人、诬陷他人，以得到心理的平衡。正如黑格尔所说：“有嫉妒心的人自己不能完成伟大事业，便尽量去低估他人的伟大，贬抑他人的伟大性使之与他本人相齐。”

一般来讲，人的嫉妒心理，大多都未体现出来，隐藏的都比较深。而且，即使体现出嫉妒行为时，往往也进行得比较隐秘。所以，人的嫉妒现象往往都有一定的潜伏性和隐秘性。

嫉妒既然是现代人际关系的一大心理障碍。因此，我们就应积极消除这一现象，对嫉妒心理进行预防和控制。

第一、要适应别人，适应自己。俗语道：十个指头还不一般齐。何况，只有在理解别人，把握自己的前提下，才能保持冷静的头脑，减少嫉妒心的滋长。

第二、还要有博大的胸怀，有容人之量。

第三、要广交人缘。大凡嫉妒心强的人，社交区域较小，视野也不开阔，只做“井底之蛙”，不知天外有天。只有投身于人际关系的海洋里，才能逐渐钝化自私、狭隘的嫉妒心理，增加容纳他人、理解他人的能力。

自卑——人际关系的隐形屏障

个人自卑感的形成，主要是社会环境长期影响的结果。例如，有的是因为自己常受挫折而受到过多的指责和惩罚造成的；有的是自己的成绩长期得不到认可和赞许造成的；有的则是在家庭中遭到父母的长期训斥或是教育不当、父母离异等原因造成的。上述情况都容易使人产生一种失落感，从而形成自卑心理。因而，创造良好的社会环境、改善教育方法，乃是消除自卑感，增强人们自强、自信的有效途径。

人们应如何克服自卑感呢？

第一、应该对自己有信心。

第二、从小事做起，注意成功的积累。一般来讲，自卑常伴随着失败的感受，自信常伴随着成功的体验。要想消除自卑，树立自信，必须要经历一些成功的积累。只有经历了成功，哪怕是小小的成功，才能为克服自卑、树立自信奠定基础。

羞怯——人际关系的关卡

羞怯心理是绝大多数人都会有的一种消极心理。具有这种心理的人，往往在交际场所或大庭广众之下，羞于启齿或害怕见人。由于过分的焦虑和不必要的担心，使得他（或她）在言语上支支吾吾、行动上手足失措、瞻前顾后。长此下去，会变得越来越羞涩，越来越自卑，既不利于自我完善，更不利于同他人正常交往。

根据哈佛大学一位专门研究害羞行为的凯利博士指出，害羞可能是后天学来的反应。即是学习而得的，也就可以把它排除。如果能好好地在沟通和会谈技巧上下功夫，便可以排除这类由学习而来的“害羞”。

与凯利博士一起研究的登恩博士则指出：“许多人都有‘场合性害羞’的经验。”有些场合的确会让大家保持缄默——例如参加重要的行销会议、产品审核会，或是在众目睽睽下，缓缓步入高级饭店的舞池，都会令人裹足不前。

幸好，逐步的训练、反复的练习，加上不断修正自己的沟通技巧，都可以让害羞程度减低，甚至消失。

领袖人物与成功者，都曾学习克服害羞。他们从不坐等他人，反而迎向前去、走入人群。舒瓦兹博士在《假想大人物的妙用》一书中曾说：“主动认识他人，是真正领导特质的表现……走到你身边，并伸手说‘Hello’的人，经常都是个大人物。”

猜疑——人际关系的暗礁

猜疑是人际交往中的大忌，是公关的一大心理障碍。具有这种消极心理的人，往往难辨真假、疑心重重、无事生非。

由于这种猜疑心在作怪，人世间断送了多少友谊和爱情，导致了多少悲欢离合、阴错阳差。

列夫·托尔斯泰在小说《克莱采奏鸣曲》中曾描写了杀妻犯波兹德的一段自述。当波兹德听到自己妻子与小提琴手特鲁哈切夫斯基在一起弹琴时，他说道：“钢琴弹出一片声响，这分明是为了掩盖他们说话的声音、接吻的声音……也许还有……我的天啊！它在我心里唤起一种怎样的情绪啊！我的心一下子抽紧了，停止跳动了，接着，就像一把铁锤似地开始捶捣起来。”

可见，猜疑心理是一种狭隘的、片面的、缺乏根据的一种盲目想象。正如培根所说的那样：“猜疑心犹如蝙蝠，它总是在黄昏中起飞。这种心情是迷惑人的，又是乱人心智的。它能使你陷入迷惘，混淆敌友，从而破坏人的事业。”在人际交往中，我们必须防止和克服这种消极心理的滋长和蔓延。

自私——人际关系的一大障碍

人际关系中的自私心理，既是阻碍人与人沟通和理解的一大障碍，也是影响建立和谐的人际关系的一大障碍。

怀有这种消极心理的人，持有“人不为己、天诛地灭”的价值导向，事事从私欲出发，为满足自私心理，甚至可达到不择手段的地步。在他们看来，人与人之间的关系就是赤裸裸的金钱关系或相互利用关系。

可见，自私——这一鄙劣的品质，无疑是现代人际关系的一大障碍，正如高尔基所言：“它就像无底的袋子，要吞下生活中的所有财富。”自私，不仅损害了社会的利益和他人的利益，而且最终也使得自私者本人遭受应有的报应和惩罚。因此，为了社会、团体和他人的利益，为了更好地协调人与人之间的关系，我们就必须坚决克服这种消极的心理品质。

二、影响人际关系的绊脚石

人际交往中的五大绊脚石，吓得你裹足不前。

如果交往真是这么有趣妙用无穷，为什么大家一想到这玩意儿时，便会心跳加速、手心冒汗、两眼发直呢？

这或许和多年以前，我们在母亲膝下所聆听的“防身之术”有关吧！妈妈为了保护我们，提出了好些“严重警告”。如果我们还是6岁小娃娃倒还好，但是今天，我们已经不再是单独走路回家的一年级小学生，所以这些几时的叮咛，已从保护我们的屏障，摇身一变，成为阻碍与人轻松相处的绊脚石了。我们无意责怪母亲，因为她不厌其详地对子女再三告诫，以至于这些警告，似乎已成为牢不可破的真理。

阻碍我们人际交往的绊脚石，一共有5种。想要去除这些绊脚石，第一步就得先找出症结的来源：

第一块绊脚石：不要和陌生人攀谈

这句警告由来已久，告诫者还经常伸出手指，以强调其严重性。不管是妈妈告诉我们，或是我们提醒子女，这话的确有它的道理。即使是今天，我们也不愿自己的孩子在回家的路上与陌生人攀谈。可是，如果我们打算在商展上推销新产品，第一天到新公司上班，参加正式宴会或同业会议，希望与他人建立初步的接触与联系时，这句警告便不具任何意义。话虽如此，我们经常仍只是僵在门边，让那只想象的食指在眼前晃动，脑际不断响着：“不要和陌生人攀谈”的警告。

最后，我们决定什么都不做。于是，选了点心桌旁安静的角落，一会儿端咖啡、一会儿吃甜点，故作忙碌状。一方面又带点神经质，总是挤出漫无目的的微笑，就这样过了一段很糟糕的时光，也失去许多宝贵的机会。其实，或许在房间的另一角，有许多谈得来的朋友与难得的事业契机，也一样停在那儿等你呢！

人生苦短，寸时寸金，实在禁不起我们一而再、再而三地错失良机，并且还在整个过程中饱受煎熬！

第二块绊脚石：等着别人介绍自己

想像《乱世佳人》里的女主角郝思嘉，美艳绝伦地站在塔拉的台阶上，眨动着微翘的睫毛说：“天啊！可是还没有人正式介绍我们彼此认识……”尽管郝思嘉艳冠群芳，如果她今天身处同业组织的会议，可能也有施展不开的苦恼。

在郝思嘉时代，每个人都遵循“正式介绍”的游戏规则。

当时有一些人，特别是年老的女士们，专司此职。这些“职业介绍人”会为你引见某位风度翩翩的男士，或者楚楚动人的名媛淑女正式认识对方。

现在，时代已经大不相同。在政治场所或演讲后的招待会上，你再也不能依靠私人或职业“媒婆”，把你介绍给大家。听很多人说过，在未经双方认识的人介绍前，主动找人说话似乎有欠稳重。当然，如果有人出面充当介绍人，彼此要开始说话聊天，自然轻松容易得多。至少，你和对方都认识这位介绍人，一句“你是怎么认识小莉的？”便可以牵扯出一堆话题，也可以借此多了解对方。

不过在大多数的情况下，我们无法依赖他人介绍自己，更何况是自己很想主动认识对方的场合。当大家开始谈话寒暄时，可能我们正巧落了单，这

时，就该采取行动，主动接近大家。上前自我介绍。如果我们不想被遗忘在大厅中央，两眼直瞪着天花板或墙壁发呆，就该了解郝思嘉有她的时空背景，我们则有自己的世界：让郝思嘉回到属于她的时代吧！

第三块绊脚石：耐心等待

让我们面对现实吧！如果你是学校正式舞会时选来的王子、公主，那么你可能会是众所瞩目的焦点，大家夹道欢迎的对象。但是，并非每个人都能保持这种优越的状态，你一旦成了过期的公主、王子，失去昔日的风采，等到最后的结果，只会让你鬓发成霜，一事无成。如果，你是个习惯站着等候的人还可能得静脉曲张病——一点都不吓你！

等着别人发现你、向你自我介绍，可说是最徒劳无功的游戏，因为别人可能也和你一样难以鼓起勇气。“等待”不仅不好玩，还浪费了你大量的时间，伤害了你的自尊。

即使有人发明了功能极佳的捕鼠器，这位发明家也必须站出来，告诉大家有这么一回事。如果不这么做呢，这辈子他家可能都没有老鼠，可是也同样没有名声和财富。若是这样那倒还不如买只猫算了！而等待他人接近的人，经常就是躲在会场一角，靠着墙，嫉妒着那些周旋飞舞在招待会或鸡尾酒会的人。

当然，你不至于毫无来由地投入陌生人的怀抱，或者强拉住某人不放，塞一大把名片在他的口袋里。你可以这么做，不过，如果你能以愉快、友善的态度，面露微笑地自我介绍，并且说：“这是我头一次参加，每次都有这么多人出席吗？”效果自是另当别论。

王子、公主情结的牺牲者，常常坐待世界发现他们，并且常被描述成“害羞”。这些人也许并不是真的害羞，但由于他们早已给人“害羞”的印象，久而久之，便也自认如此了。

第四块绊脚石：害怕被拒绝

好不容易，你调整心态，走近一位陌生人，面带微笑他说声“嗨”，并自我介绍，没想到对方只瞄了你一眼，丝毫不带兴趣的眼光仿佛在说：“哼，管你是谁！”

这真是太伤人了！没有人喜欢被忽视或吃闭门羹。由于有受拒于千里之外的可能，所以当我们接近他人时，内心一定处于极大的交战状态。虽然小时候妈妈也曾告诉我们“宁守勿攻”，不要轻易冒险，可是“冒险”就是“社交”的代名词。

管理者应该把这样的冒险当成是种挑战。就像谈判时，没有任何砝码，根本不可能赢。同样道理，如果不打算冒险，勇敢地接近他人，就无法结交新朋友，签下新合约。既然我们每天都冒险开车、坐车，那么大多数人都应该够坚强，可以接受暂时的挫折吧！

事实上，一般人通常不会公然地表现出敌意或鲁莽的态度，因此，遇到这种公然表示敌意的人，其实可以干脆放弃与他打交道的念头。

第五块绊脚石：被误解的可能

在这种情况下，妈妈的话可能有一些道理，只不过她所指的，或许是50年代的高中男生吧！事实上，我们从封闭的象牙塔过渡到大庭广众的会议室，多少会降低一些冲动。

不过，温暖、开放而友善的态度仍有被曲解成“性暗示”的危险。这类的误解，对女性的伤害尤大。碰碰手臂、表示了解的简单手势，都可能被误

解为有“性”趣的意思。

虽然如此，母亲的警告仍然有些夸大。我们不能带着这种观念社交，认为每位异性都像饿狼般，随时准备猛扑过来——唯有认清自己的动机，学习如何自处，并在练习时多加留心，才是适应的对应之道。

以上这五大绊脚石是阻止我们打入人群的重要原因。

除此之外，尚有一些为人忽视的原因，可能阻碍我们自由自在地穿梭在各种场合，这与自尊和自信息息相关。在这方面缺乏信心的人，常会自我设限，错失了认识新朋友，与别人轻松交谈的机会。

在《与自己交谈》一书中，美国的巴特勒博士提到“自我对话”的概念。这指的是我们常在心中自觉或不自觉地对自己说话。类似的对话，有其正面的积极意义，但也可能因而产生负面消极的行为。如果能化消极为积极，“自我对话”可让我们毕生受益无穷。

这里有一些消极的自我对话的例子，可能在你与人交往时发生：

- 我不善言辞，而且一向如此。
- 根本没什么有趣或重要的事好说嘛！多说只是多丢脸罢了。我看我最好还是保持沉默为妙。
- 大家干嘛要听我说话？这些人有更重要的事要做呢？

花几分钟时间，把这些消极的自言自语写下来，然后再把这些话重写一遍，赋予它们正确的意义。例如，刚才的话可以写成：

- 我喜欢试着认识新朋友，并且在多次尝试后渐有进步。多学会一种新技巧，让我觉得很开心。
- 我希望开放自己，接近他人。我所拥有最珍贵的礼物，便是我自己。当我敞开心胸，以诚待人时，不管是自己或他人，都会无限欢欣。
- 每一个人都忙，但是，大家也都喜欢与别人常保持联系。我看重自己，也相信自己会受欢迎。放开自我，走向人群，是人人都欢迎的交往方式。

任何形式的改变，即使于己有益，仍然是令人不敢掉以轻心的冒险。搬离老家，换一处更好的居住环境，总不免令人伤感。远离了虽老却熟悉的生活方式，踏入另一段新里程，不论这样的改变有多么美妙——结婚、拓展事业、搬到一个令人兴奋的新都市、换工作——总是夹杂着些许不安。

对大多数人来说，打入人群也是种改变。但是，放开心情，融入人群，这个险却值得冒！如果我们尝试成功，感觉便如赚进百万大钞那般美好。但是，如果容许自己让消极的想法占上风，说服自己不要冒险，那些绊脚石便会真正绊住自己。

回想一下：有多少次机会，你看见眼熟的人，却因为怕认错人而不敢上前去打招呼？其实，错了又怎么样！最坏的情况，只不过是那个人告诉你，你认错了；而你却因此又多认识了个新朋友，没什么大不了的！

没有人可以给你勇气，让你勇于向陌生人介绍自己。不过，有些人会对你的行为表现出特别赞赏的态度。

有一个激发士气的办法，便是问问自己：“最坏的情况可能是什么？”令人诧异的是，人们最深的恐惧，通常都不是什么生死攸关的大事。更妙的是，所想象的“惨剧”多半不会发生——就算发生了，我们仍旧能“活得下去”。

冒险虽然的确有些风险，但多半是值得的。这也许是个老掉牙的俗话，但“不入虎穴，焉得虎子”这句话，的确说得不错。

“我觉得最坏的情况可能是那个人不喜欢我，甚至笑我。如果真是这样，那又怎样！还有那么多人在这里，总会有人喜欢我吧！有了这样的觉悟后，我更有信心，一试再试。现在，这样的尝试已经容易得多了。”这是旅行专家莉沙的话。

三、补救措施

当陌生人不再陌生时，告诉他你是谁；假想自己是会场的主人，你会忙得没时间害羞。

这里的每一个绊脚石，都有补救措施。如果不适时地运作这些补救措施，“妈妈的叮咛”随时都可能是你与人交往时难以放松的心情的“心结”。

补救措施之一：重新定义“陌生人”

妈妈说不要和陌生人攀谈，是吧？好，让我们重新为“陌生人”下定义吧！当然，活在今大的社会，我们必须随时提高警觉，并不是每个地方都适合与人交往。况且，你总会遇上一些人，说不上来为什么，就是让你非常不舒服。因此，就凭你的直觉下判断吧！

其实仔细想想，如果你是参加同业会议的话，你并不是真的和一群“陌生人”在一起。同样地，参加家长会时，即使一屋子的人你全不认识，但至少你们同样重视子女的教育品质。当你去健身中心、上教堂，或者参加慈善或政治团体，你便和其他人一样，有共同的兴趣。

赴宴时，也许你认识男主人或女主人；婚礼上，你多少会与新郎或新娘有些关系；看足球赛时，你一定会注意到同一球队的球迷，彼此互相攀谈的热烈场面吧！

寻找彼此的共同点在一个特定的活动里，环视周围的人，看看参加者是否与我们有任何共同点。这样可以帮助我们更为放松且成竹在胸。不管是因从事同一行业，或是工作性质的相关引起彼此的兴趣，都表示我们与他人有共同点。卖口罩的销售人员、动手术的医生、修理医疗器材的技术人员与保险业务人员，这些人的工作都拥有共同点——只要膝下有子女，这些人便有了共同点——与“医院”息息相关。

这些共同点便是我们谈话的基础。了解彼此的共同点后，我们便能清除一些“不喜欢接近陌生人”的心理障碍。

一个朋友在参加儿子的学校所举办的家长会时，巧遇从前在书法协会认识的家长，并主动上前打招呼，因此得知这位家长正在寻觅一名合适的公司主管，这真是个令人惊喜的巧合，因为当时那位朋友正想转行呢！

当我们接近不熟的人时，尽量利用常识去判断——但是，务必放宽对“陌生人”的含义，如此才不致让我们因为“妈妈的叮咛”而失去与人交往、沟通的机会。不论身处的场合是慈善晚会，配偶公司的社交会，甚或子女的校运动会，找出彼此的共同点就可以帮助我们打破沉闷的僵局。

如此，我们便更加轻松自在，而这也正是改变既有的心态，突破第一块绊脚石所得的宝贵收获。

补救措施之二：练习自我介绍

郝思嘉时代，也许要经由“适当的介绍”才能结识新朋友；但别忘了，我们正身处在一个与当时完全不同的时代。如果只等合适的人来介绍自己，结果可能只能呆站在屋角当壁花，眼看着那些手腕灵活的人，忙着与人说话寒暄，自由自在地穿梭会场。也许，你的运气真的不坏，经常遇上有专人介绍的场合，问题是，这些介绍人不见得知道你是谁，你想认识，或者如何介绍才最为得体。所以，他们可能无法给你什么帮助，也可能为你引见的对象根本就不适合。所以，千万不要因为介绍人生硬的技巧、贫乏的信息、短暂的接触，或者三者样样缺乏的情况下，限制了我们的交往机会。

该说些什么？

事实上，能找到合适的人来引见自己的寥寥无几，其余的人大多只能靠自己努力。因此，我们必须勤于准备，练习明确、有趣、又能适度表达自己的自我介绍方式。

至于到底该说些什么，则因时、因地而异。比如在招待会上，你必须用充满精神的语调，清楚他说出自己的名字与所从事的工作。但是，如果只是纯粹社交的场合，你的职业也许就比不上与主人的相识经过来得重要了。因此，自我介绍词应当因时、因地制宜。

好的自我介绍词，包括说出自己的名字，与这个场合里，你和大家共同拥有的特点，不需特别长，只要8到10秒钟即可。你不需长篇大论，否则你将看到周围的人在你细数生平的丰功伟业时大打哈欠。不过，一些必要的信息仍不可免。如果还能再加进一些能让大家聊起来有趣的话题，那就更好了。

- 嗨！我是高明。我代表北京分公司。
- 你好，我是惠莉。今天的新娘是我从前的室友。
- 幸会！我叫俊伟，这是我第一次参加会议。你是这儿的会员吗？

刚开始时，你的自我介绍可能有些笨拙，但是经过仔细计划和反复练习后，便会愈来愈得心应手，并且还能发展出一套完美有效的补救措施，对付一些误区。

补救措施之三：反客为主

还记得提过的公主、王子情结，还有妈妈叮咛过的不可以太过推销自己吗？其实没有必要为了等待好机会的到来，让自己等得鬓发成霜。这里便有个补救办法。

《通向成功的技巧》一书的作者史奇尔博士说，在一个社交圈子里，参加者的行为模式，不外乎“主”与“客”两种模式。

“主”的表现方式是以优雅的举止待客、聊天、为别人引介并殷勤款待，以满足客人的需要。换句话说：“主”非常关心客的舒适与否，并且以主动、积极的态度让所有的人感到宾至如归。

“客”的表现方式则恰好相反。“客”等着别人为他们取下外套、奉上饮料，并且带领他们四处参观。如果不幸没有人提供这些服务，这些“客”便会躲到屋角，一直罚站到有人前来拯救他们为止。他们也许深为“害羞”所苦，但周围的人也许会认为这些人像个漠不关心的“局外人”。

“主”与“客”两者的最大差别在于：前者有事可做，而后者则不然。因此史奇尔博士认为，成功之道在于改变自己的行为，亦即“反客为主”。其实，我们都有当“主人”的潜能。

不论是请朋友喝酒、吃比萨饼或是玩游戏，大多灵敏的人一定都有过在家招待朋友的经验。即使没有，也该看过父母、朋友，甚至餐馆的高级侍者款待嘉宾的情形吧！虽然有些人能发展出较好的待客之道，有些人则不然。但基本上，我们多少都具有一些与生俱来的待客能力。放手去做

至于主人都做些什么呢？基本上，主人的工作是照顾客人，让大家无拘无束。如果你计划办个聚会，一定会预先列好客人的名单、菜单，并事先清理客厅的橱柜。当客人来时，你会在门口欢迎，协助他们脱下外套并邀请他们入座。你会微笑地招呼他们，端上食物并奉上饮料。按下来你会带着客人四处参观，说些大家感兴趣的话题，或者来一段小故事或趣闻，以提高大家的兴致。总之，你会是带领话题的人。最后，在即将曲终人散的时候，你会

取出客人的外套，并感谢大家的光临。

大多灵敏的人都做过这些事，但也许缺乏练习。现在便是你重拾社交技巧，并将它运用在公共场合的时候了。唯一可让你“反客为主”的做法便是放手去做。每练习一种新的技巧，你便会重新想起妈妈以前反复叮咛的种种礼节，也对于如何当个称职的主人更有信心！

你可以自告奋勇，在公司举办活动时，担任接待人员，如此可以有机会认识每一位进门的人。因为你的职责就是迎接来客并让他们感到舒适。如此一来，既有了明确的工作待办，你也因此有个好借口，可以尽情放开自己，与周围的人见面、寒暄。

请注意：表现得像个主人，未必就意味着成功。如果你并不真的在乎或关心你见面、招呼的对象，而只是“表演”得很好，仍然无法掩饰你的虚假。因为，如果你不是发自内心，便不可能以诚待人。

“反客为主”的态度、是王子、公主情结的克星，可以让你在会议或晚宴时表现突出。把“接近别人”当作是你份内的工作，会让你更加舒服自在，如此一来，周围的人也就自然而然地被你所吸引了。

补救措施之四：走为上策

害怕受拒，有时候就像是会主动实现的预言——愈是害怕，愈是容易碰上。即使你只是不巧遭到拒绝，内心也一定不怎么好受。想想你挺身上前、伸手微笑、自我介绍，却招来轻蔑的眼神，这实在不是一件愉快的事。

对于对方不礼貌的态度，我们唯一能给的建议便是——让事情自然过去，不要扩大战争。他（她）可能早准备好想羞辱你一番，所以你实在不必和这些人一般见识。

你只要走开就好。这些不友善的行为和你没有直接关系，他们很可能对任何人都是如此。对付这种人，只有三十六计——走为上策！

补救措施之五：防人之心不可无

在男女普遍共事的今天，我们要谨言慎行，极力避免有“弦外之音”的言行。然而，在用词、手势、衣着和态度上，仍有许多值得注意的地方，可以让我们免于被误解。首先，请们心自问：我的行为是否真的被误解了？或者，我对那个人真的有兴趣？如果你已产生罗曼蒂克的浪漫情怀，人就必须面对现实，并且以不危害到事业上的人际关系为原则，继续进行谈话。

如果你对对方不感兴趣，而且不想再引起类似的麻烦，那就遵行下列原则：

- 如果是女性，应避免穿着使人想入非非的衣着。避免透明的衬衫与其他带有暗示意味的穿着。
- 避免双关语或黄色的言论。
- 小心身体语言。
- 清楚自己的目的。谈话的话题仅限于工作。
- 在容易引起误解的场合，你必须中断谈话，甚至离开片刻。

我们不能控制别人的想法与行动，但至少，我们必须相当清楚自己的言行所显示的意义。

继续保持友善开放的心态只不过要稍加小心。

每一个补救措施代表一种行为上的改变，由这些改变而得的收获可能百倍增不止。

《长袖善舞——管理者人际关系谋略》

管理者良好的社交形象

管理者应该象磁石一般，有着吸引人的魅力。一、给人留下美好的第一印象

得体的仪表举止

仪表举止是指人们的着装打扮，言语谈笑，行为举止等方面。这些方面看来似乎是生活中的小节问题，但如果处理不当，也影响到管理者的社交形象。

着装打扮包括衣着、服饰以及其他装饰品。在社交活动中，着装打扮所谓得体，首先是应该合体，能根据自己的身体情况选择合适的服装。过于肥大使人感到拖拉疲沓，松松垮垮；而短小箍身，又令人窒息；其次应该合度，应根据自己在不同的时间、地点、季节而有所不同，只有恰到好处，分寸得当，才能显示自己的审美观和涵养。反之，若一味地追求所谓的高雅、风度而不顾时间、场合以及季节，乱穿一气，只会令人感到不伦不类，损害自己的形象；第三是能够表现自己的个性。衣着打扮应同自己的身材、职业、性格结合起来，充分体现自己的个性特征，而不盲目模仿、照搬他人，弄巧成拙；第四是注意整洁卫生。

言语谈笑是交往的重要工具。在社交中，语言艺术是塑造良好社交形象的重要手段。如果言语谈笑处理不当，就可能损坏社交形象。如不管对方爱听不爱听，总喋喋不休，谈个没完，肯定令人讨厌；用语尖酸、刻薄、嗦、曲折，也肯定不会让人喜欢；见人吹牛，信口雌黄，古今中外，无事不知，自命不凡，人们一定避而远之。得体的言语谈笑能体现为心声、言之有理又有礼，谈吐风趣幽默、有节制、规范的特点。

行为举止主要指站、坐、行等姿态。在站立、行走、坐卧这些日常生活中最为常见、最基本的动作里，都包含着对一个人社交形象的评价。古人云：“站有站相、坐有坐相”、“站如松、坐如钟、行如风、卧如弓”，都是对行为举止的一种要求和评价。

适度的待人接物

人们在社交中表现的良好精神面貌和得体的仪表举止，是形成人们社交人格形象的客观依据。待人接物则使交往双方直接发生接触。一个人待人接物的行为、态度如何，直接影响着他交往的对象对他的社交形象的评价是维持还是改变。

所谓适度，就是说，为人做事要把握住一个较为合适的尺度。

人性在一定程度上有它的共通之处，许多人在对待同一件事物上常带着共同的要求。在待人接物行为和态度上，具有人际交往魅力的人通常能够把握这种共通之处，做到恰如其分。在待人接物的适度上，它以尊重他人的人格和自我的人格为标准来衡量：

热情、大方而不轻浮、虚伪；
直爽、知礼而不粗俗、拘谨；
正义、助人而不清高、势利；
聪明、敏捷而不油滑、不凡；
自尊、自信而不自大、自夸。

把握最初 7 秒钟

有研究表明，我们跟别人见面时，在7秒钟内就能对这个人作出评估。这种交流无需通过语言。在这最初的7秒钟内，每个人都会自觉或不自觉地使用眼睛、面孔、身体和态度来表达自己的真正感觉。所以，在一定意义上可以说，你只有7秒钟来给别人创造良好的第一印象。

那么如何才能把握住最初的7秒钟呢？

事先要做好准备——事先尽可能了解对方的动机、需求和兴趣。同时，理好自己的思绪。弄清自己明确的目标——你希望通过这次会面达到什么效果？

随和、融入——见面就要尽快融入当时的氛围中。

倾听——先注意对方和别人先说些什么，注意周围气氛是否有变化。

自然——要充满自信并积极放松。手势要优雅，避免剧烈的动作。

表现——你的身体语言反映你的感觉，要让你的面部表情显得很诚恳，特别是眼睛要表现得专注而有神。

声音——说话时，要注意音质、声调、节奏和音量。吐字要清晰、节奏要适中，句子尽可能短一些。你不妨录下自己讲话的录音，分析自己声音的特点，是否显得诚恳而且有权威。

自我介绍的艺术

在社交场合中，出于礼貌或业务上的需要，往往需作自我介绍。一位外国心理学家提出五点自我介绍时必须注意的态度和方式：

必须镇定而充满信心。一般人对于自信的人，都会另眼相看。如果你有自信心，对方会对你产生好感。相反，如果你畏惧和紧张，可能会使对方产生同样的反映，对你有所保留，使彼此之间的沟通产生阻隔。

在公共交际场合中，如果你想认识某一个人，最好预先获得一些有关他的资料，诸如性格特长及个人兴趣等。有了这些资料，在自我介绍之后，便容易交谈，使关系融洽。

表示自己渴望认识对方时要热诚。任何人都会觉得能够被人渴望结识是一种荣幸。如果你的态度热诚，所得到的反映也会热烈。

在自我介绍时，应该善于用自己的眼神表达自己的友善、关怀及渴望沟通的心情。

在获知对方的姓名之后，不妨口头重复一次，因为每个人都乐意听到自己的名字，使他有自豪感和满足感。

在自我介绍时 不要过分地夸张热诚，大力握手或热情地拍打对方手背的动作，可能会使对方感到诧异； 不要中止别人的谈话而介绍自己，要等待适当的时机； 不要态度轻浮，要尊重对方，无论男女，都希望别人对他尊重，特别是希望别人敬重他的优点和成就。因此在自我介绍时，表现庄重；

如果希望认识某一个人，要采取主动，不能等待对方注意自己； 不要只结识某一特殊人物，应该和多方面的人物打交道； 如果一个以前曾经介绍过的人，未记起你的姓名，也不要作出提醒式的询问。最佳的方法是直接了当地再自我介绍一次。

赢得好人缘

在人际交往中，谁都想给他人留下一个好印象，有个好人缘。一个人的人缘好坏，直接反映出他（她）在处理人际关系时的能力和水平。那么怎样才能赢得好人缘呢？

诚实待人。为人处世应保持诚实的美德，与他人交往尤其要以诚相待。

虚伪、表里不一的行为只会被人疏远。诚实是你赢得好人缘的第一原则。

始终守信用。守信用是一种令人敬佩的美德，人们常以讲信用来表达对别人的尊敬。言而无信的人历来受到人们的指责。当某人迟赴约会时，所有等着他（她）的人都会认为这是一种无礼的行为，除非发生了什么重大的意外，否则一般绝对不应找其他借口来为自己的迟到或其他失约行为开脱。如果确实发生了意想不到的事情，比如突然生病了，或临时加班等等，都要想方设法通知对方，取消约会或推迟一下。跟人约好或答应的事，务必要守信。

不要在别人背后说三道四。不要传播人事是非，挑拨离间。

为人正派，做事出于公心，多为别人考虑，不要凡事先替自己打算，更不能为了实现个人目的而不择手段。

谨慎交友。别人对你的印象，在很大程度上是通过对你所交往的朋友的了解而产生的。俗话说：“鱼找鱼，虾找虾”，什么人喜欢交什么人。如果别人看到你的朋友个个都很正派，有本事，自然不敢小瞧你。相反，假如你交往的圈子中全是些没法恭维的人，恐怕别人对你的印象也就不会太好了。

待人热情，富有人情味。乐于助人，当别人有困难时，你都要尽力而为。

切忌炫耀自己。在社交场合，要注意谦虚待人，不要把自己的长处常常挂在嘴边，老在人前炫耀自己的成绩。如果一有机会就说自己的长处，无形之中就贬低了别人，抬高了自己，结果反被人看不起。

切忌夸夸其谈。有人在与别人交往中，为了显示自己的“能说会道”，便喋喋不休，没完没了地长篇大论，这种人会给人以不够稳重的印象。

力避敷衍直语。用词要委婉，要融洽各方的意见，不要只凭自己的主观愿望，说出不近人情的话，否则是得不到别人的好感和赞同的。只有言词婉转贴切，才有利于融洽感情，给人留下难忘的印象。

不要显露是有恩于别人的人。同志、亲朋之间总会有互相帮助的地方，你可能对别人的帮助比较多，比较大。但是，切不可摆出一副有恩于他人的姿态，那样会使对方难堪。

（11）不要说穿他（她）的秘密。特别是一些个人“隐私”。知道的不要说，不知道的不要问。因为这是于你无益而使他（她）人受损的事。

（12）注意自己的声誉。要争取使自己有个好名声并设法保持下去，不要因眼前的利益而败坏自己的荣誉和名声。

二、树立一个成功者的形象

坚持守信用原则

所谓“守信誉原则”，就是说到一定要做到。这听起来既简单又合理，但是绝大部分人就是做不到。假如一个人兑现了他曾经许过的所有诺言，他一定会成为一位鹤立鸡群般的杰出人物。

我们都遇到过类似的不幸，也为这样的“食言”而痛心疾首。行失于言是一种极糟糕的形象，你一定要像避瘟疫一样避免它。

例如你想要创立一项长久而富效益的事业，你就必须准备长期与别人合作。你的产品，加上你执行守信用原则的能力，将决定着你能否在长期的经营中取得成功。如果你想要事业长盛不衰，你就必须塑造这样的成功形象。

娶一位好妻子

在树立自己的成功者形象时，不要低估你的伴侣对你形象的影响，在很多生意或社交场合，你妻子都扮演着对你的事业至关重要的角色。她给别人的印象如何，肯定影响着人们对你的看法。

作为一位管理者，带妻子出席一些跟业务有关的社交活动，就显得非常重要。这不仅因为你的客户们在场，而且你的潜在顾客也在场。这些未来的顾客及其夫人们对阁下和尊夫人的印象如何，可能决定着你们能在多大程度上说服他们接受你们的服务。如果发现尊夫人魅力十足，他们将作出积极的反应。假如尊夫人使他们大失所望，那么阁下同他们做生意的希望就会化为泡影。

大多数情况下，你可采取很多措施改进你妻子的形象。例如，你知道她酒量很小，就要注意不要让她太放纵自己。如果她由于对有关业务的知识知之甚少而出丑，你就应负责多教给她这方面的东西。假如她智力尚可，她很快就会获得一些你业务方面的知识，你就会惊奇地发现，在未涉及专业性太强的问题时，她谈起生意来还是很在行的。事实上，纯专业性的问题一般也不会在这样的场合讨论。

建议你的夫人在与业务有关的社交场合，避免谈论有争议的问题是非常明智的，谈论有争议的问题有时会使她陷入极大的困境。

自然啦，任何时候尊夫人都应表现得像个贵妇人才对。常言说得好：“只要她还是贵妇人，你就拥有一笔财富，而不是一个负担。”当然，她的外表在很大程度上决定着别人对她的印象如何。而且毫无疑问，她的衣着风格同你的一样重要。因为女人总比男人更需要打扮。所以支付得起的话，不妨给她买几套高档衣服，这是一笔很划算的投资。尊夫人身着高档服装，配以珠宝玉器，不但树立起了她的成功形象，也使你看起来充满了成功的希望。你那些客户的夫人们通常对她们的丈夫们有很大的影响力，她们将向丈夫评说你夫人的打扮是否得体。

任何时候，你妻子试图打扮成当地最性感的女人都不合适。通常她应比较谨慎地穿上时装，这样，即使给男人们也能留下好印象。

在你的形象中再加一点幽默感

具有适当的幽默感，不仅能给你的事业带来极大的好处，而且会使你的工作更有乐趣。幽默可以消除紧张情绪，创造一种轻松愉快的工作气氛，从而使你的事业更为成功。它同样也是塑造成功形象的一个因素。每当面临选择时，绝大多数人都愿意与那些有幽默感的人打交道。

在提倡幽默感的同时，必须强调，它只能像任何其他事情一样，运用得当。通常情况下幽默确实可以帮助你打开僵局，但在某些特定场合也许会适得其反。掌握“火候”非常重要。否则，就可能弄巧成拙。

在当今复杂的社会中，许多人灰心丧气，精神萎靡。因为压力和紧张情绪比以往任何时候都普遍，所以恰当的幽默就显得越来越重要。它经常是缓和尴尬局的最好办法。如果你天生就有幽默感，那一定要发扬它，因为这无疑是一种优秀的品质，人们会因此而乐于与你共事。

同成功者合作

同什么样的人合作对你的形象产生着巨大影响。并不是要你把自己形象不利的朋友们都甩了，但是跟什么样的人打交道确实跟你的形象有关。俗话说说的“物以类聚，人以群分”，“与狗居，必惹蚤”，并非无稽之谈。这两句谚语都非常正确，特别是从别人将作何反应的角度讲。例如，如果你有一些地位显赫而且功成名就的朋友，人们就会想，“他一定颇有本事。否则，怎么能跟那些人在一起。”如果你的朋友全是些失败者，那么，即使这不会严重损害你的形象，那它也不会对你产生积极的影响。还有，如果你在公司里整天同那些声名狼藉的人打得火热，你的形象也会受损。要强调的是，为了塑造更好的形象，要更换朋友们，而且要搞清楚同你合作的人中，哪些人有助于你的形象塑造，哪些人则有损于你的形象。

三、表现出积极进取的信心和姿态

尽量昂首走路

我们的身体行动会显示我们的精神状态。如果你看到一个人低垂着双肩、驼着背走路，你就可以断定这个人肩负着无法承担的重任。当某些事情摧毁了一个人的精神，也不可避免地要压垮他的身体，于是，他便变得弓腰驼背了。悲观消极的人，总是低着头，眼睛朝下走路。而具有信心的人、走起路来总是昂首阔步，眼睛看着他想达到的目标。

诚挚自然是最有效的声音

声音是交往的最重要的手段，正如姿态一样，声音也向别人表现着自己。你可以用录音的方式，把自己的话录下来，然后进行下列检查：

你是否说得太快？如果是，可能会给听众一种神经质的印象；

你是否讲得太慢？如果是，可能会给听众一种你对自己所讲的缺乏把握的印象；

你是否含糊其辞？这是一种缺乏安全感的明确标志；

你是否用一种牢骚的语调说话？这是一种自我放任和不成熟的标志；

你的声音太高而刺耳吗？这是神经质的又一种标志；

你用一种专横的方式说话吗？这意味着你是固执己见的；

你用一种做作的方式说话吗？这是一种害羞的标志。

最有效果的声音，是诚挚自然的，饱含着信心与精力，还隐含着一种轻松的笑容。

坦然的目光会增加你的信心

没有什么比你看着对面或旁边的人的方式，更能说明你的信心。当你与对方交谈时，无论你觉得怎样的害怕或踌躇，要看着对方。在直接凝视着对方的同时，带着一种友好的微笑。这样，你将更容易说出任何你必须说的事情。

自然，这种直接的注视，不应是死死地盯着，当然你更不应去玩那种“居高临下地俯视别人”的把戏。真的，你不能也不应该老是盯着与你交谈的人，而要不时地移开一下视线，否则，将会使对方感到极为不安。不过，在转移视线时，不应去看地板，因为这很容易被人视为缺乏安全感和稳定性；也应避免目光游移不定，因为如果你东张西望，从不让目光在谈话对象身上停留一定的时间，无异于向对方发出了一个红色警告信号：“注意，我暗中已有自己的打算。”

尽量去想自己的长处而不是短处

你曾否问过自己“什么是我最大的弱点”吗？也许，人类最大的弱点便是自我贬值——自己瞧不起自己。自我贬值的表现多种多样。比如说：你在报纸上看到一个招工广告，那正是你朝思暮想的职位。但是，你什么也没有干，因为你想：“我不够格干这事，为何要去自寻烦恼？”或者你想与人约会，但却不敢打电话给她，因为你觉得自己配不上她。

自古以来，哲学家们便已给我们一个极重要的忠告了：了解你自己。但是大部分人看上去，把这一忠告译成是仅仅了解消极的自我。他们过多地看到了自己的缺点、短处和无能。

知道自己的先天不足是一件好事，因为我们自己毕竟还有缺陷。但是，如果我们仅仅知道我们消极的一面，情况就很糟了，这就会使我们觉得，我

们的生活价值不大。

下面是几个帮助衡量你真正价值的办法：

了解你的几个主要的长处。请几个客观的朋友来帮你寻找优点——也许有你的妻子参加，你的上司，或者一位副教授。总之，找一些聪明的人，他们将给予你真实的看法。

在每个优点之下，写下一个成功者的名字，而这些人都是你认识的，已取得极大成功的。但在这几个方面，他们却比不上你做得好。

当你结束这一练习时，你会发现你超越了成功者，至少在某个方面。

你会得出这样一个结论：你比你想象中的自我要伟大得多。为此，让你的思想跟上真正的你。再不要瞧不起你自己！

四、戒除不受欢迎的坏习惯

在日常生活里我们常会遇到一些人，由于一些微不足道的缺点，使他们成为一个不受欢迎的人。他们这些微不足道的缺点却像那遮住明月的乌云一样，掩盖了他们原有的美丽与皎洁的光辉。

- 不要当众打呵欠。

当你和朋友在一起谈话的时候，尤其是当你的朋友在滔滔不绝地发表意见时，那时你也许感到疲倦了，你能按捺住性子让自己不打呵欠吗？

在大庭广众中，你能忍住不打呵欠吗？

假使是你和你的老朋友谈话，你知道在老友面前打呵欠会引起老友不快吗？

打呵欠在社交场合中给人的印象是，表现出你不耐烦了，而不是你疲倦。

- 不要当众掏耳和挖鼻。

有些手痒的人，只要他看见什么可以用，就会随手取一支来掏耳朵，尤其是在餐室，大家正在饮茶、吃东西的当儿，掏耳朵的小动作，往往令旁观者感到恶心，这个小动作实在不雅，而且失礼。即使你想掏耳朵，此时此地也不是时候。同样，用手指挖鼻孔也是非常失礼的动作。

- 不要当众剔牙。

宴会席上，谁也免不了会有剔牙的小动作，既然这小动作不能避免，就得注意剔牙时不要露出牙齿，而且把碎屑乱吐一番，这是失礼的事情。假如你需要剔牙，最好用左手掩住嘴，头略向侧偏，吐出碎屑时用手巾接住。

- 不要当众搔头皮。

有些头皮屑多的人，在社交的场合也忍耐不住皮屑刺激的搔痒，而搔起头皮来。搔头皮必然使头皮屑随风纷飞，这不仅难看，而且令旁人大感不快。

搔头皮这种现象在公共场合，尤其在社交场合和乱放臭屁一样失礼。特别是在宴会上，或者较为严肃、庄重的场合，这种小动作是很难叫人谅解的。

- 不要当众双腿抖动。

这种小动作多发生在坐着的时候，站立时较为少见。这种小动作，虽然无伤大雅，但由于双腿颤动不停，令对方视线觉得不舒服，而且也给人有情绪不安定的感觉，这也是失礼的。同样，让跷起的腿儿钟摆似的打秋千也是相当难看的姿态。

- 当心放屁。

放屁原属生理现象，是一种有益于人体的细菌在肠内制造出来的。人在正常的生理状态下，也不能够不放屁。但是在公共场合，一个响屁足可以破坏整个会场的气氛。即使放个闷屁也罢，其臭味也叫人恶心。据一个有经验的人说，在预感到要放屁的瞬间可以来三次呼吸。要不，就悄悄地离开人群一会儿。

- 拉链和鞋带不要松着。

这是一种疏忽，是种难以叫人宽恕的疏忽，鞋带忘记系上或男士的裤子拉链忘记拉上，在大庭广众的场合，无疑是件有伤大雅的事。

- 不要留长指甲和有污垢。

留长指甲可能是一种癖好，但也有一些人却疏于修剪，而且也疏于清理指甲内的污垢，这就近于失礼了。当和对方握手、取烟、用筷，半月形的指甲污垢赫然在目，实在不雅之至！

· 不要以“喂”来喊人。

打电话时，人们为了接通线路，故有“喂”一声，待互通声音以后，照例是“早安”或者是“你好”，然后再说下去。

但是有些人，平时见到朋友也像接电话一样先来“喂”一声，这就有失礼貌了，应该以姓和称呼来招呼对方才对。

我们也常见有些人问路，也是“喂”一声，虽然对方是路人，但为了礼貌起见，也得来一声“你好”、“请问阁下”……

· 不要频频看手表。

假如你不是忙人，而且又无其他重要约会，那当你和朋友攀谈时，最好少看自己的手表。这样的小动作会使你的朋友认为你还有什么重要的事情，不会把谈话继续下去；同时，你的小动作可能引起对方的误会，以为你没有耐心再谈下去。

如果你确实有要事在身的话，你不妨婉转地告诉对方改日再谈，并表示歉意才行。

· 不要打听别人的私事。

社会复杂，每个人为了保护自己的安全，有许多事情是不希望别人知道的。所以，除了对很亲近的人或很熟悉的朋友之外，一般人对于别人的私生活都不会去询问。有时为了表示自己的关切，也要请求别人同意，等别人自愿地告诉你。倘若他不大愿意告诉你，你就不应该再去追问。倘若他愿意把他的事情告诉你，你也不要把此事当做新闻一样，到处去讲。至于偷听别人的谈话，偷看别人的书信、日记，或其他文件等等，实在是一种犯罪的行为。

· 不要借物不还。

在一般社交生活中，总应尽量避免借用别人的财物，除非万不得已，千万不要犯这社交上的大忌。尤其是手表、车子照相机等是最不放心借给别人的。这些东西，在自己手里损坏了，没有话说，倘若在别人手中损坏了。心里总是很不自在，叫人赔偿也不是，不叫人赔，又白白地受了损失，一般人都会有这种心理，因此也都避免向别人借用物件。至于钱呢，那就更紧张了，人人的收入支出，都有预算，一项一项分配好了，倘若借了不还，岂不打乱了别人的生活？更何况，一般人的钱财多数都是花费一番心血所得，造成别人金钱上受到损失，就是等于让别人白白地为你做了几天没有报酬的工作，这是多么不公平的事啊！

· 不要喜欢和人争辩。

在社交场合，无论你自己的知识多么丰富，也不要借此来压倒别人，使人难堪。在别人愿意听你的意见的时候，你可以把你所知道的讲出来，给别人作参考。同时，还要声明你所知道的是极有限的，如果有错误，希望大家不客气地加以指正。

在听到自己不以为然的意见的时候，应不应该反驳呢？这要分几种情形来决定：

如果在座的人，大家都很熟悉，而且经常喜欢在一起讨论问题的，那么，就应该根据自己所知，讲出自己认为正确的道理。事实的事物，照实地讲出来，给大家做一个参考。否则就会失掉互相讨论的意义，而且也就犯了对朋友不忠实的毛病，会被人家称作“滑头”。不过在态度上应该谦虚，不要因为自己知识丰富，就显示出自命不凡，自高自大的神气来。

如果在座的人，大家都是初识，你对他们的脾气、身世、人格、作风

都不大清楚的时候，那么对于那些你不同意的意见就最好不要反驳，也不必随声附和，冒充知音。如果别人问到你时，你可以推说：“这几点，我还没有好好想过。”或者说：“某人的话，也有他的道理，不过，各人看法不同，仁者见仁，智者见智，不能一概而论。”在比较陌生的场合，这不能够称作“滑头”，但如果自己明明不同意的意见，也大点其头，大加赞许，那才是真正的“滑头”，虽然能够骗住那个发表意见的人一时的高兴，但却被那些冷眼旁观的人所不齿，失掉他们对你的信任。

如果有人在大庭广众之间，发表荒谬至极的意见，或散布对大家有害的谣言，那么就应该提出反驳。但是，在这种场合，就多少需要一点说话的技巧，一方面一针见血地揭露出对方的错误，一方面又能够轻松幽默地争取大家的同情。切忌感情用事、口齿不清，不但把空气弄得太过于紧张，而且也不能让人明白你的意见。在这种时候，就需要考虑得十分周到。

倘若自己熟悉的朋友，在社交场合说了一些不得体的话，或是发表了很不正确的意见，那么，就要设法替他“解围”。那就是想出一些表面上和他不冲突的话，实际上替他补充，叫别人觉得他的意见并非完全错，只是有点偏差，或是他的本意原非如此，只是措词上有一点不妥而已。但事后，却应当单独地向他解释，指出他的错误。

总之，大家见了面，总不免要说话，也就不免会听到自己不同意、不满意的话。对这些话，要采取什么态度，是应该根据当时情形，好好地加以考虑。

《长袖善舞——管理者人际关系谋略》
如何处理上司关系

不要跟富有的人靠得太近，以防他毁了你；但也不要离得太远，以免被他遗忘。

一、上司关系与心理健康

现代医学认为，人的健康包含两部分：一部分是生理健康，另一部分是心理健康。它们相互依赖，相互联系，对于健康的人来说，缺一不可。实现生理健康和心理健康的主要条件，除了必须具备的先天条件外，前者主要是做到饮食起居合理，防止意外侵害；后者主要是处理好人际关系，尤其是工作环境内与上司的关系。生理健康主要是医学的研究范围，在此我们不去探讨。而心理健康由于它在很大程度上取决于人际关系，尤其是工作环境内与上司的关系，故我们必须进行较深入的论述。

与上司的关系对于一个人的心理健康十分重要。心理学家马斯洛认为，人的需要是分层次的。其中“自尊”和“自我实现”是较高层次的需要。行为科学的激励原则在很大程度上是建立在这二者基础之上的。在现实生活中，我们可以看到，有的人由于善于处理与上司的关系，能够从上司那里实现其“自尊”和“自我实现”的需要，因而使自己的心理呈现一种健康状态。有的人由于不善于处理与上司的关系，不能从上司那里获得精神满足，因而，其心理呈现出一种非常态或病态。

病态心理（或叫非常态心理）的表现是多方面的，由于与上司的关系不佳导致的病态心理在如下几点上表现得比较突出：

（一）心理特点与年龄不符合

心理特点是年龄的影子。在人的一生中，它往往在不同的阶段（童年、少年、青年、中年、老年）有着与不同年龄相适应的刻度。这是心理健康的表现。然而，有的人由于与上司的关系不好，却改变了这种刻度。例如，本来年轻人应该活泼好动、富有朝气、无忧无虑才符合年龄刻度，有的人却因与上司的关系不睦，变得寡言寡语，暮气沉沉，忧心忡忡，年纪轻轻却变得老气横秋。

（二）人格不完整。

襟怀坦白，言行一致，表里如一，这是心理健康的人格表现。有的人由于与上司的关系处理得不好，总觉得有一种压力。在这种压力下，心理变得具有二重性：一方面，由于与上司的关系同自己的利害关系息息相关，表面上不得不服从和应付上司，甚至违心地去阿谀奉承上司；另一方面，在私下里，在工作中，又自觉或不自觉地表现为某种程度的消极、对抗，甚至有意地诋毁。言行不一，表里不一，当面一套，背后一套，不能把自己所想的、说的和做的统一起来，从而成为“两面人”，或叫两面三刀。并把这种两面三刀行为上升为指导自己活动的人生哲学，运用到处理其他人际关系中去。

（三）不能自尊自爱。

自尊自爱，是说一个人要能够正确地评价和对待自己。这是心理健康的人不可缺少的东西。有的人因为与上司关系不好而感到前途渺茫，没有出路。他们忧郁颓废，自暴自弃，逆来顺受，听其自然。凡事不再有主见，而是盲目追随别人，唯别人的马首是瞻。

（四）心理变态。

一是多疑。总觉得自己不被人理解，而被人歧视，似乎包括上司在内的一切人的一言一行、一举一动都是冲着自己来的。这种疑神疑鬼、草木皆兵的心理是对人际关系不适应的表现。它往往会导致一个人对周围的一切都充满敌意，有戒心。二是易怒。生活中的许多小事，本来不值得计较。然而，

有的人却由于与上司的关系紧张而作出强烈反应，并长久地耿耿于怀，记在心上。一遇到不称心的事，便把往事又重新抖出来，算不完的豆腐帐，扯不完的铃铛皮。三是人格畸形。与上司关系的失调导致了有的人人格畸形：情绪极不稳定，对人缺乏感情，认识与生活脱节，目的与动机不明确，行为高度冲动，不能从失败中吸取经验和教训。

（五）心理疾病。

与上司的关系不好而又不能解决，使得有些人心理长期处于冲突状态，大脑长期处于紧张状态，从而导致失眠、健忘、头痛、脑胀等神经衰弱症状，学习和工作都受到严重影响。有的人甚至因此引起感觉与运动机能障碍、植物神经系统机能失调与精神异常。更有甚者，由于与上司的关系恶化而心理难以承受，有的人竟走上了自杀的道路。

总之，与上司的关系对于一个人的心理健康影响极大。它既可能增进人的心理健康，也可能危及人的心理健康，我们必须给予充分重视。我国著名心理学家丁瓚教授曾说过：“人类心理的适应，最主要的就是对于人际关系的适应。所以人类的心理病态，主要是由于这些人际关系的失调而来。”因此，我们每个人，包括患有心理变态和病态的人，要防止和克服心理病态，就必须首先注意调整自己的人际关系，同包括上司在内的周围所有的人改善关系，创造出有利于心理健康的工作和生活环境。

二、处理上司关系的方法与艺术

远近亲疏皆为蔽——谈关系适应

所谓关系适度，在这里是说部属在处理与上司关系时，既不要“不及”，也不要“过分”，而要使自己与上司的关系保持在一个有利于工作、事业以及二者正常关系的适当限度内。

与上司关系适度，有广义和狭义之分。广义的，包括处理与上司关系有关的一切思想和行为；狭义的，仅指处理与上司关系的几个基本方面。在此我们仅做狭义上的阐述。由于每个人所面对的上司不同，由于处理与上司关系的条件、内容的不同，所以处理与上司关系的形式也各不相同。所以，我们只能根据不同的类型，从不同的角度，对如何做到与上司的关系保持适度作一论述。

（一）心理交往要适度。

所谓心理交往要适度，这里意指在处理与上司关系的过程中，作为主体的部属的交往积极性要适度。如果存在着“缺度”或“过度”，表现得消极或过分积极，都不利于与上司建立和发展良好关系。

首先，心理交往“缺度”不利于部属与上司建立和发展良好关系。

有的人由于种种心理原因（如自卑心理、蔑视权势心理等等）所致，从不积极主动地与上司进行心理接触。虽然与上司朝夕相处，却仍是陌生若路人，心灵不能相通。这样，自己就很难被上司感知和理解，很难使上司与自己共享欢乐，共分忧愁，自己与上司的关系也就不会很好和亲密。

其次，心理交往“过度”不利于部属与上司建立和发展良好关系。

固然，部属要处理好与上司关系，部属本身必须有积极性。然而这种积极性又不是越大越好。部属的交往积极性能否引起上司的共鸣、能在多大程度上奏效，关键决定于上司。如果上司认为你的交往积极性具有价值，能够给他的管理工作以帮助，从而持欢迎、容纳、鼓励和反馈的态度。在这种情况下，你就可以继续保持和适当强化自己的积极性。相反，如果上司认为你的交往积极性是多余的，价值不大，不能给他的管理工作以帮助，从而持观望、徘徊和冷漠的态度，在这种情况下，你就应该抑制和削弱自己的交往积极性信号，不要“剃头挑子一头热”，仍然在盲目地、无必要地、无反馈价值地向上司倾泻交往热情。

“缺度”要补足，“过度”要减弱，“适度”要保持，我们与上司进行心理交往，就应以此为出发点。这样，就会一方面使自己的交往积极性与上司的客观实际和需要相一致，从而有利于实现与上司交往心理的平衡和同步，有利于促进二者关系的协调发展；另一方面又能够最经济、最有价值地使用自己的交往积极性，避免造成“多余”、“浪费”和损伤，以及随之而来的心理上的失落感和被冷落感。

（二）交往频率要适度。

所谓交往频率要适度，是说单位时间内与上司交往的次数要适量。如果交往次数过少或过多，间隔时间过长或过短，也都不利于与上司建立和发展良好关系。

首先，交往频率过低不利于与上司建立和发展良好关系。

我们知道，部属与上司的关系，实际上是一种心理上的距离和关系。要缩短这种距离和密切这种关系，作为部属固然首先决定于自己要有与上司交

往的意愿和要求，然而，光有这种意愿和要求，又是很不够的。因为它们毕竟只是主观的东西。要使这种主观的东西取得实际效果，就必须将其外化为实际行动，通过实际行动来“刺激”上司的心理朝自己方向“蠕动”、接近，这样才能逐步建立起二者的良好关系。因此，在处理与上司关系的过程中，作为部属不应“坐而论道”，只满足于自己的良好愿望和要求，而不去或很少采取交往行动。

在这里，交往频率是必不可少的。交往频率低，间隔时间长，“刺激度”不够，作用前后衔接不起来，就不会达到或不能保持心理学上所说的“喜欢”的程度，与上司建立良好关系也只能是一句空话。

其次，交往频率过高也不利于与上司建立和发展良好关系。

如果交往频率过高，往往会导致下列后果：第一、干扰上司工作。上司担负管理责任，除面对自己的上司外，还要面对许多部属，一般来说工作都比较忙。如果你与上司交往频率过高，占用上司时间过多，必然要影响到上司的工作。这是上司所不情愿的。第二、关系不自然。良好的关系是自然交往的体现。而交往频率过度，会使上司觉得不自然，难以接受。即是勉强接受，心里也会疙疙瘩瘩，别别扭扭。第三、使上司觉得你对他将有过分要求。上司的地位是部属实现某些利益和愿望必不可少的条件，也是造成某些部属努力加强与上司交往频率的一个重要原因。上司接受部属交往的程度，一般要考虑到下列因素：原则性、自己的权限、部属本身所具备的条件。当部属交往频率过高，超过了上司所能接受的程度时，也会使上司对你的评价过低，主动与你表示疏远，从而使你与上司的关系出现不适。因此，部属与上司交往，又要防止频率过高现象，切莫殷勤过分，交往频率过度。

（三）角色交往要适度。

部属与上司之间的角色交往，以及即将谈到的非角色交往，在这里是以二者身体来划分的。其具体内容与前后都有交叉和重叠，故在此只做简要论述。

所谓角色交往，在这里是指部属以被管理者的角色身份与上司进行的交往。这种交往的特点一般是感情成份较少，工作成份较大。

我们知道，上司和部属是在社会系统中两个担负不同社会职能的层次。上司居于管理地位，对部属实施组织、指挥和管理，以率领他们实现社会目标。部属居于被管理者的地位，在上司的组织、指挥和管理下进行活动。二者各自所处的地位以及特点，决定了他们之间必然要进行以工作为中心的角色交往。在这种交往中，部属的频率也不能过低或过高。交往频率过低，如有些工作该请示的不请示，该汇报的不汇报，往往会使上司感到恼火，认为你目中无组织和领导。相反，交往频率过高，如工作中的大事小事，该自己拍板的不拍板，动不动就找上司，非得上司表态不可，等等。这样，短时期内上司可能会认为你这是对他的尊重。但时间长了，他又会认为你缺乏独立工作能力，遇事没有主见，或者认为你是在上交矛盾，从而不敢对你施以大胆信任。可见，在与上司的角色交往中，也不可过频。

（四）非角色交往要适度。

所谓非角色交往，在这里是指部属以个人的角色身份来与上司进行的交往。这种交往的特点正好与角色交往的特点相反。一般是感情因素居多，工作因素较少。

然而，这种非角色交往也不能过度。这主要表现在：（1）非角色交往不

能达到取代或排斥角色交往的程度。角色交往和非角色交往，前者以工作为中心，后者以感情为中心。二者相比，前者比后者更根本，应居主导地位。因此，我们在与上司交往时，无论是在质上还是在量上，都不应以非角色交往取代或排挤角色交往。凡事该公办的公办，该私办的私办，公私界限要分明。（2）非角色交往不应达到不顾原则的程度。（3）非角色性交往不应达到彼此互相影响的程度。适度的非角色交往，有利于与上司沟通信息，有利于与上司增进感情。而过度的非角色交往，则往往成为各方的一种负担，影响工作、学习和生活。

（五）维护上司要适度。

积极维护上司，这是部属与上司建立良好关系的一条重要途径。我们知道，上司的职责是带领部属去实现组织目标。而在这一过程中，上司需有一部分人作为骨干和积极分子，围绕在自己的周围，以贯彻自己的意图，带动其他人共同去实现组织目标。因此，上司对于那些积极维护自己工作的人，往往给以青睐和厚爱。那些积极维护上司的人，与上司的关系也就往往容易亲近、密切。这既有其必然性，也有其必要性，还有其合理性。所以，部属要处理好与上司的关系，就必须注意维护上司。须知，一个不去维护上司的人，是不会有与上司良好关系可言的。

然而，维护上司也不能过度。否则，也会导致一系列不良后果。在现实生活中，我们看到一些人对上司鞍前马后跟随，也很维护上司。但是他们又往往超过必要限度，走到危害原则和事业的道路上去。例如，有的人把维护上司变成了维护上司的错误，有的人把维护上司变成了对某个人的效忠，等等。这些维护上司的过份行为，都必然使自己失去与上司建立正常关系的可靠基础，给党和人民的事业带来损害。可见，我们要正确处理与上司关系，还应做到维护上司要适度。

坚持关系适度需要注意的几个问题

在处理与上司关系的过程中，作为部属，坚持关系适度原则非常重要，需要注意如下几个方面的问题。

（一）防止和克服与上司关系的大起大落。

大起大落，忽起忽落，是病态性上司与部属关系的表现。坚持与上司关系适度，必须防止和克服这种现象。

我们知道，要实现良好的上司与部属关系，有许多要求。就其发展来说，必须是健康平稳的，前后相继的，速度适中的。而不应是剧涨剧落，时断时续，或速度过快，或速度过慢。在现实生活中，我们看到一些人与上司的关系处于一种极不正常的状态。他们或者与上司尖锐对立，水火不相容，使自己与上司关系陷入谷底；或者与上司亲热过度，你我难分，使自己与上司关系达到极峰。总之，他们与上司的关系起落无常势，变化幅度大。这种病态性的上司与部属关系，对于工作、事业，以至上司与部属关系本身，都危害极大，为建立良好上司与部属关系所不容，我们必须给以防止和克服。作为部属，防止和克服的重要方法之一，就是在自己处理与上司关系的过程中，要坚持关系适度原则。无论是在心理交往、交往频率、角色交往、非角色交往、维护上司的哪一个方面，都要既不“缺度”，又不过度，努力做到适当而有分寸。

（二）防止上司对自己产生“近蔽”和“远蔽”。

我国古代有一位著名哲学家谈到人际认识障碍时，曾这样说过：远为蔽，

近为蔽，好为蔽，恶为蔽。他的话告诉人们，与人交往，距离太近、太远，感情太好、太差，都会影响到彼此间的正确认识。

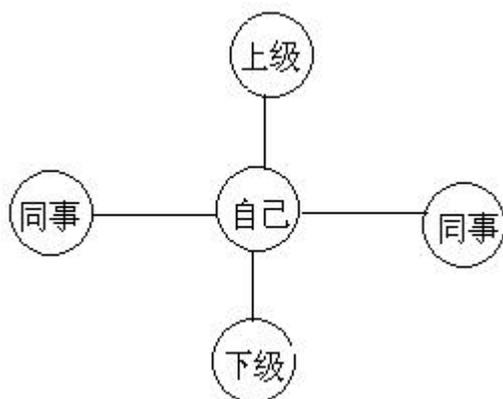
这位先哲的话颇具哲理。首先，从空间距离上看，人们认识事物不宜过近、过远。例如，我们要认识一片树叶，如果把它放得很远，或者把它贴到眼皮上，都只能得到一个模糊形象。而只有把它放在与眼睛距离适当的位置上，才能看得清楚。其次，从感情因素上看，感情因素太重或太轻，往往导致心理偏见，产生认知误差。这里面原因是复杂的，表现是多样的，不再简单举例。

部属处理与上司的关系也是如此，一方面，与上司的距离（在此主要指心理距离，一般不存在空间距离问题）过远，感情过疏，交往过少，容易导致“远蔽”：上司对你不能了解，易形成偏见，等等。另一方面，与上司的距离过近，感情过密，交往过频，尽管有时能与上司建立特殊关系。使上司对自己产生“光环效应”，但有时也会导致“近蔽”：由于对你的优点过分熟悉，而习以为常，不再觉得是优点；由于对你的缺点过分了解，而时时不忘，看大了你的缺点；你对他的过多依从、驯服，被认为是缺乏主见，不成熟，依赖性太强，缺乏独立工作能力，等等。

对于产生“远蔽”，人们一般能够引起警觉，注意防止和克服。对于产生“近蔽”，人们却往往给以忽视和掉以轻心，只看到了一味接近可以密切关系的一面，没有看到它还可能带来问题的另一面，我们应该给以较多论述。产生“近蔽”的原因很多，主要是当你离上司太近时，上司的视线被你挡住，视野受到限制，也就不能把你与他人进行有效比较，并在比较中去客观地发现和认识你的优点、长处，对你作出正确评价。相反，你若能与上司拉开并保持一定距离，当上司的目光扫过你及其他部属时，马上就会看出你长于或高出别人的地方。因此，我们要防止和克服“近蔽”，就应该有目的地与上司保持适度关系，既不可过远，也不能过近，要选择适中。

（三）要摆平自己与群众的关系。

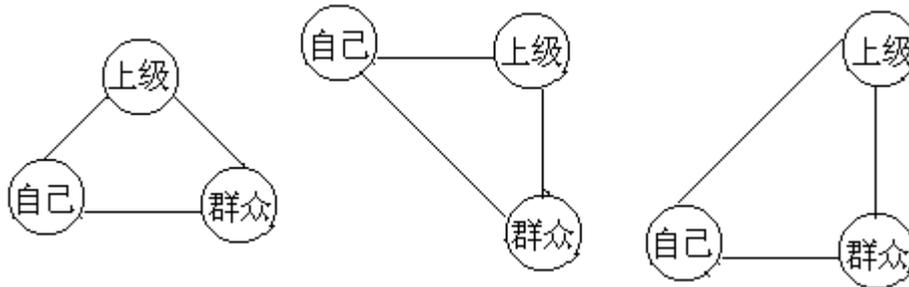
这里所说的群众，是指自己的同事（或平级）和部属。与上司关系，是人际关系的一种，而不是它的全部。单就工作环境内部的人际关系而言，每个人除了有与上司的关系的一面外，比较重要的还有与同事的关系，有的还有与部属的关系。如果我们以自己为坐标，那么这种关系可以用图一表示：



因此，我们每个人除了要处理好与上司的关系外，还要处理好与同事的关系。这对于我们做好工作，发展自己，促进事业，都是十分必要的。

处理好与部属和同事的关系，要求很多。其中之一就是在态度上既不格外亲近上司，也不格外疏远部属和同事，而是对上司和同事一视同仁。我们

可以用等边三角形来表示(见图三)。相反,如果凡事只注意上司,甚至“看人下菜碟”,则势必自觉不自觉地冷落了部属和同事(见图三)。当然,我们在注意防止和克服与上司和部属和同事建立发展图三式的斜三角形关系的同时,也要注意防止和克服与上司和部属和同事建立和发展图四式的斜三角形关系(见图四)。



通过上述可以看出,我们与上司关系的远近(指非正常状态),都会引起自己与部属和同事关系的变化,导致自己与部属和同事关系难以摆平,失去平衡。我们常常看到,在现实生活中,有一部分人往往不能注意与上司保持适度关系。他们对上司吹吹拍拍,拉拉扯扯,极力讨好,格外巴结,而对部属和同事则是另一副面孔。这种没有气节和没有原则的行为,往往最容易被群众瞧不起。其结局,尽管自己与个别上司关系较好,但与广大群众关系却很糟,使自己陷入孤立,给自己的工作、学习和提高带来不良影响。社会心理学家的研究成果已经表明,一个人若过分服从并取悦于上司,若过分惧怕权威而又不关心其同事和部属,都会破坏人际关系,成为人际关系的障碍。因此,从摆平自己与部属和同事关系的角度看,坚持与上司保持正常、适度关系。也是十分有益的。

相互沟通贵相知——谈信息沟通

信息沟通在与上司的沟通中,居于重要地位,起着重要作用。这一沟通进展如何,在很大程度上决定着与上司关系的密切或疏远程度。我们必须注重运用这一有效形式,抓住这一重要环节。

一、部属与上司信息沟通的特点和形式

部属与上司的信息沟通与一般的人际关系信息沟通相比,具有自己的特点和形式。我们知道,一般人际关系的信息沟通,大都具有双向性和对等性的特点。所谓双向性,是说沟通者双方都既有信息输出,又都有信息输入。所谓对等性,是说沟通者双方的信息输出和输入大致相等。与一般人际关系的信息沟通不同,部属与上司的信息沟通,尽管也具有某种双向特征,但却是以单向为主,即对于上司来说一般是信息输入大于信息输出,对于部属来说一般是信息输出大于信息输入,呈现出一种以单向为主的不对等状态。这种特点决定了上司与部属信息沟通的形式,较多地表现为部属对于上司的信息反馈,即部属要经常地、大量地把信息输送给上司。

部属与上司的信息沟通主要采取信息反馈形式,这是由上司所处的地位决定的。上司抓全面工作,其言行往往对部属产生较大影响。因此,作为上司在向部属沟通信息时,就更应出言审慎,注意分寸。哪些信息应该透露给部属,哪些信息不应该透露给部属,以及透露的时机、程度和方式等,都应该仔细斟酌,全盘考虑。不讲原则,信息失控,盲目扩散,往往对工作带来不良影响。作为部属应该明白这一道理,在与上司进行信息沟通时,不应该

计较上司流向自己的信息量多少，应该积极主动地向上司反馈信息。

二、信息沟通的内容和形式

与上司进行信息沟通的内容是多方面的。主要有：

（一）工作方面的。

这是信息沟通最基本和最重要的内容。上司的基本职责就是做好管理工作，部属和上司的最基本关系就是工作关系。因此，部属向上司沟通情况，反馈信息，首先要把眼睛盯在工作上；要着重反映工作中存在的问题和缺点，帮助上司完善措施，改进工作。

（二）思想方面的。

思想动态是上司所时刻关心的。上司对部属思想脉搏的掌握程度如何，直接决定着上司的思想政治工作能否奏效，上司能否统一部属思想，团结大家步调一致地进行工作。因此，向上司反馈信息，要多反映部属和同事的意愿、意见、要求和建议。

（三）个人方面的。

个人的工作、思想及其它一些情况，最好也能及时地、经常地与上司沟通。这样会使你与上司的心理距离逐步缩小，与上司的感情逐步加深，从而使相互关系处于和谐融洽之中。

向上司沟通和反馈信息的形式是灵活多样的。概括起来大致有三类：

1. 书面形式。

即把信息形成文字材料反馈给上司。如阶段性的工作报告、工作计划、思想汇报以及其它有必要形成书面材料的重要问题等。

2. 口头形式。

即把信息用语言面对面地反映给上司。如例行公事、突发事件，以及其它应该及时请示汇报的事情等。

3. 暗示形式。

即用不明确的弦外之音，或用非语言的某些重要方法来向上司提供信息。它既能够使信息到达上司耳朵，又能防止产生不良后果。例如，某人反映某上司存在的问题。我们既要把这种问题反馈给该上司，促其改进工作，又要不披露反映者的姓名，以防个别心胸狭窄的上司给反映者“穿小鞋”。在这种情况下，就需要用暗示方法。采用这种方法，还容易照顾到上司的脸面和自尊心，便于其接受。

上述三种信息沟通形式，各有优点，又各有缺陷。书面形式比口头形式更慎重，更节省时间，便于沟通者精心组合，但往往不如口头形式详细、全面。口头形式比书面形式直接、迅速、及时、灵活，但有时容易造成曲解，且不利于保存。暗示形式有时能起到书面形式和口头形式所起不到的作用，但艺术性要求较高，运用范围较小，运用难度较大。因此，我们应该根据实际情况，决定采用何种方式，尤其要注意多种形式的综合运用。这样能够使各种方法相互补充，相得益彰，更好地发挥作用。

三、信息沟通的几个基本要求

信息在管理活动中的重要地位和作用，决定了我们与上司进行信息沟通必须严肃认真，不可草率从事。其基本要求有五点：

（一）要准确。

准确是信息沟通的生命。古今中外，由于向上司提供的信息失真，而导致决策失误、事业受挫的事例很多。三国时期，曹操有赤壁之败，重要原因

之一是蒋干等提供了假信息。50年代末，我国浮夸之风严重，固然主要起因是党的思想路线不端正，但一些部属提供假情况也不能不说是一个原因。

（二）要及时。

军队打仗历来十分重视时间性。人们甚至把时间和军队并列起来，称时间就是军队。信息也是如此。它的价值往往在很大程度上决定于是否及时。这里的及时有两层含义：一是不能超前。信息初发，尚属萌芽，便急于向上司反馈，这样的信息往往用场不大。二是不能滞后。“马后炮”式的信息反馈，尽管从总结经验角度看有必要，但对于工作的损失已经造成，从此角度看，它又属于过时。

（三）要全面。

全面性是辩证法的基本要求之一，也是部属向上司沟通信息的基本要求之一。它强调要完整反映事物全貌。支离破碎、丢三拉四的信息，上司决策时往往无法使用。

（四）要注意方式。

向上司沟通信息，目的是为了供上司决策时参考。这往往需要信息具有一定的保密性。因此，哪些可在公开场合谈，哪些问题应在私下场合谈；哪些问题应找上司集体谈，哪些问题可找上司个别谈；哪些问题应在此时谈，哪些问题应在彼时谈……这些在具体方法的使用上也应注意。

（五）要防止超载。

从控制论的观点来看，任何事物一旦失去控制，就会走向反面。向上司沟通信息也是如此。固然管理者实施管理不能没有或缺少信息，但是，上司所需要的信息不是“韩信将兵，多多益善”。我们每个人都生活在一定的社会系统，每日每时都在接收大量信息。如果我们不管这些信息对上司有用没用，用场大小，一古脑儿都捅到上司那里去，势必造成信息过量、超载，干扰上司工作。因此，向上司沟通信息，也要有主次，有重点，有选择。要防止和克服沟通的信息过量。

这里还必须指出，我们所说的加强与上司的信息沟通，积极向上司反馈信息，与臭名昭著的打“小报告”是有根本区别的。我们所说的与上司的信息沟通和信息反馈，是指从建立有利于工作的美好上司与部属关系出发，而与上司发生的正常的信息联系，其目的、内容、要求、手段都与“小报告”有本质区别。关于这一点，我们一定要在思想上分清界限，在行动上牢牢把握，真正使自己与上司的信息联系遵循着正确的轨道发展。

关系摆平勿失衡——谈“等距外交”

“等距外交”，原意是指世界上一切国家之间或国内各政治派别举行政治谈判，为了避免席次争执，表示参加各方的地位平等，从而采取一种“圆桌会议”的形式，即参加各方都围绕圆桌而坐，或虽然用方桌却仍然摆成圆形，会议主持人则由各方轮流担任。对于这种会议形式的外交，有人又称之为“等距外交”。

在处理与上司关系的过程中，我们引进“等距外交”这一概念，意思是说，作为部属应该从工作和事业出发，对上级管理成员一视同仁，密疏有度，保持等距，建立和发展与上司的良好关系，而不应从个人目的和私利出发，对某些上司亲密过度，对某些上司又疏远过分，在与上司关系上搞亲亲疏疏，从而使自己与上司的关系处于远近不一的“非等距”状态。这无论是对搞好工作，增强团结，还是对个人的进步成长，都会害多利少、甚至有害而无利。

因此必须努力防止和克服。

一、保持等距的重要性

(一) 有助于管理群体的团结。

一个管理群体是否团结，首先取决于其内部因素。但其外部条件和因素也是不可忽视的，它起着催化和诱发作用。作为管理群体外部重要因素之一的部属人员，如果能够对各位上司保持“等距外交”，一视同仁，那么，本来团结的管理群体就会更加团结，就会减少出现不团结因素的可能性。即使管理群体存在问题，个别上司作风不纯，也可能会由于无人可拉拢，无人可利用，而使管理群体内部的不团结因素得到抑制。相反，若部属对上司拉拉扯扯，有近有疏，就可能使本来团结的管理群体出现不团结因素，使本来存在裂痕的管理群体加速出现分裂。可见，对上司保持“等距外交”，对于巩固和促进管理群体的团结是很重要的。

(二) 有利于工作。

一个单位或部门的工作如何，在很大程度上取决于管理群体的协同效应和整体功能，取决于上司与部属能否形成合力。由非等距所促成或加速了的群体内部不团结现象，必然破坏管理群体的协同效应，削弱其整体功能，使上司与部属产生分力，从而给单位或部门的工作带来损失。因此，从工作角度看，我们必须防止和克服非等距现象。

(三) 有利于与上司建立良好全面的关系。

与上司的关系，力求全面、良好，这是具有战略眼光的人所应竭力追求的。一个能洞察事物发展规律的人，一个具有远见卓识的人，在处理与上司的关系问题上，无不把追求管理群体对自己的良好印象为目标。而保持等距则对实现这一目标具有直接意义。第一，它可以使你避免与上司有关系片面性。如前所述，非等距往往导致与上司关系畸形发展，偏向一面，这往往会带来一系列弊端。第二，它可以使你与上司良好关系具有延续性。“铁打的衙门流水的官”。在现实生活中，我们面前的上司也处在流动之中。这主要包括：一是职务变动。例如，在管理群体内部，担任主要管理群体职务和担任非主要管理职务的管理成员之间发生的职务相互移位，主管上司和非主管上司的相互移位，等等。二是人员变动，例如，管理者的调入调出、离休退休以及自然减员，等等。在这些情况下，若你能一贯与上司成员大致保持等距，使关系处于平衡状态，那么这种关系就会较少受到冲击，或者不受到冲击，良好关系就会顺利为继。相反，你与上司的关系就会因个别人的进退而受到较大冲击，出现波折。我们时有所见的“一朝天子一朝臣”的现象，就其促成原因来说，固然与管理者组织路线不端正有关，但就部属方面来说，与某些人好对上司成员搞亲亲疏疏，从而导致自己与上司的关系严重片面，也不无关系。因此，我们要争取良好的全面的上司关系，很有必要采取保持“等距外交”的艺术。

(四) 有利于个人成长进步。

一个人的成长进步离不开管理群体的指导和帮助，一个人被提拔重用离不开管理群体的良好印象。保持“等距外交”，取得全面的领导威信，有利于我们从更多的上司那里获得帮助和指导，从而使自己更快成长。

二、如何做到“等距外交”

(一) 在工作上要一样支持。

凡上司，都是部属的上级管理者。作为部属，要对他们一视同仁，一样

对待，而不应该因人而异，“看人下菜碟”。在现实生活中，我们看到，有个别人却未能做到这点。他们从个人意气或个人好恶出发，对某些上司的工作能给以积极协助和大力支持，而对另一些上司的工作，则袖手旁观，不予协助，不予支持，甚至故意出难题、拆台。这是必须克服的。

（二）在组织上要一样服从。

部属服从上司，这是一条组织原则。这里的上司，是就管理群体而言，包括每个成员，而不是只指某一个个体或几个人。有的人把上司这个概念中所包含的群体和个体割裂开来，把服从上司变成了服从合自己意的上司；而对不合自己意的上司，则说的话不愿听，交办的任务不愿干，甚至公开对抗，拒绝接受。这既是无政府主义的表现，也是“非等距外交”的表现，是组织原则所不能允许的。

（三）在态度上要一样对待。

对上司保持等距，还表现在态度上。有的人对负主要责任的上司，对主管自己的上司，对认为自己“有用”的上司，在态度上表现得十分热情，“热”到了沸点；而对于副职，对于非主管上司，对于认为自己“无用”的上司，在态度上则表现得比较冷淡，甚至“冷”到了零下。如此“冷热”不均，往往导致受到冷淡的上司对你不满，在工作上当然得不到他的帮助。因此，作为部属，对任何上司都要不卑不亢，同样热情，同样对待。切忌因人而异，“冷热”过度。

（四）要按权限和程序汇报请示工作。

管理人员是分层次的，是有分工的。处于不同层次和履行不同分工的上司，其职权是不一样的。因此，我们请示汇报工作，应按权限和程序办事。属于谁管就找谁，不要动不动就绕开具体负责人，去找“一把手”。一般程序是，先找直接上司，再找更高一级上司；先找主管上司，再找全面负责的上司，不要动不动就绕开直接上司，去越级请示汇报工作；动不动就撇开主管上司，去找全面负责的上司。有的人凡事好越级，好找“一把手”，似乎找的“官”越大，效果就越好。殊不知这样往往引起直接上司和具体负责人的不满，有时使你的事情更不容易办成。这也是犯了不能保持等距的错误。

（五）要注重管理成员的群体作用。

有的人往往好把眼睛盯在个别上司身上，而把其他管理成员排除在视野之外，这种“非等距外交”的做法是不明智的。个体固然有作用，但同管理群体相比又差得多，只能是一比几（甚或十几）。因此，凡事只注重个体而忽视了集体，无疑是“拣了芝麻，丢了西瓜”。有时甚至连“芝麻”也拣不着。你只看重个别上司，其他上司可能鄙视你的为人而不愿给你办事。而你所看重的个别上司，也可能感到满足你的要求阻力太大或“牺牲”太大而无法给你办，从而使你在个别人身上的努力也宣告落空。

总之，保持“等距外交”的基本精神，就是在管理层不能厚这个薄那个，亲这个疏那个，要防止和克服使自己与上司的关系处于远近悬殊的非等距状态。

各方兼顾知进退——谈如何向上司提出要求

在与上司的工作交往中，难免会有工作上乃至个人事项上的某种问题、困难，需要向上司提出来，请求上司帮助解决。这是正常的、无可非议的。只要不是无理的、非分的要求，不是闹个人主义，向上司提出来都是可以的，不会影响自己与上司的关系，上司也有责任帮助部属解决。但在提出要求时，

部属应讲求原则，注意策略，掌握分寸，以求取得最佳效应。

向上司提出要求，既可以在正式场合，又可以在非正式场合；既可以协商式，又可以打招呼式；既可以坦诚表达，又可以含蓄请求。但不管采取何种方式，均应在方法与艺术上注意以下几个方面：

一、正确认知和评价自我

杰勒德·I·尼尔伦柏格说过：“自知才能知人。”中国也有句名言，叫“人贵有自知之明”。正确进行自我认识和评价，这是向上司提出要求并可能取得成效的前提条件。

我们知道，提出要求，作为部属向上司的一种信息交流，实际上是部属向上司表达期望和寻求满足。而这种期望是否合理并获得满足，在很大程度上决定于能否对自己进行正确认知和评价。一个人若能够正确认知和评价自己，对上司的要求就会适合于上司的情况，提出的条件就容易为上司所接受。相反，若对自己认知和估价过高，就会强调个人或小集团利益过重，超越了上司的接受能力，使要求隐入危机和僵局。过低评价自己，应该大胆交涉的问题没交涉，应该提出的要求没提出，应该争取到的合理合法利益没争取到，这也不好。可见，过高或过低认知和评价自己，都不利于维护和发展良好的上司与部属关系。

二、正确认知和把握上司

正确认知和把握上司，努力做到对上司心中有数，这是提出合理要求并得到满足的又一基本条件。对于上司对你所谈内容的可能接受程度，对于上司管理方式、思维方式、行动路子和心理倾向，以至上司过去和现在的简单经历，都应有个大致了解，做到心中有数。这样才能具有针对性和可达性，从而取得理想效果。

正确认知和把握上司与正确认知和把握自己的途径基本相同：一是要依靠自己的知识和经验，来分析和认识上司；二是要依靠他人来帮助和加强自己对于上司的认识；三是要从变化和发展中去认识和把握上司。

三、要兼顾双方需要

杰勒德·I·尼尔伦柏格曾说过：“一场成功的谈判，每一方都是胜者。”提出要求实际上也是一种谈判。因此，作为部属，就必须在维护自己需要的同时，充分兼顾到上司的需要和处境，这样才能使自己向上司提出的要求富有成效，取得公正合理的结果。上司的需要是多方面的，其中最主要的有两条：一是管理工作的需要，二是维持和发展法定权力的需要。部属向上司所提要求，一旦危及上司的这两种需要，必然要引起上司的极大反感和反对。有的人与上司交涉问题，只知维护自己需要，从不顾及上司的需要，这是往往失败的一个重要原因。我们要扫除这一障碍，在与上司商讨各类问题时，维护自己的需要，但不以损害上司的需要为前提。尊重自己同时也尊重上司，这样才能创造出良好的气氛，相互建立起信任，使得上司对自己以诚相待，认真地、通情达理地考虑你的要求。

四、要把握所提要求的性质

向上司提出要求、商讨问题，从性质上划分，又有积极或消极之分。所谓积极性质，是指从建设性目的出发，把向上司提出要求看作是一项合作的事业，是为了在合作的基础上搞好工作。所谓消极性质，是指从破坏性目的出发，对上司出口不逊，牢骚指责，甚至加以谩骂和要挟，企图以此来达到要求的目标。一般说来，采取积极性质的谈话，易使上司接受，从而达到所

提要求的目的；采取破坏性质的行为，不易被上司所接受，往往使提要求者自食苦果。因此，向上司提要求，一定要坚持积极性质的，防止和克服消极性质的。

五、要把握所提要求的度量界限

所提要求的度量界限，在这里是指部属向上司提出要求时，是向良性发展或向恶性发展的分界线、临界点。我们知道，提出要求，作为一种具有双向发展可能性的行为过程，既可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展。这里关键是决定于一定的量度界限。一旦越过临界点，就会走向反面。有的人以为对上司提的要求越高越好，条件越严越好，已经接近临界点却仍然不能警觉，这样往往使双方的交谈急剧产生恶性反应。因此，我们必须明白“过犹不及”的道理，“见好就收”，不可一味加码。

把握住所提要求的度量界限，取决于许多条件。主要有如下几点：

(1) 上司满足你所提要求的承担能力。若上司承担能力强，这个界限就相对宽些，反之，则会窄些。(2) 上司对你所提问题的认识程度和重视程度。若上司的认识比较明确又比较重视，这个界限就相对宽些，反之，则会窄些。(3) 上司对你的了解程度和关系密切程度。若上司对你了解深刻，关系密切，这个界限就相对宽些，反之则会窄些。

此外，时机选择、上司性格和情绪等等，也是影响度量界限宽窄的条件。

六、要掌握语言技巧

向上司提出要求，实际上是语言的交流、沟通、辩解和说服。因此，掌握语言技巧，十分重要。

(一) 语言要适量。

该说的话要说得充分，不该说的话最好不说。例如，向上司提出关于晋升职称的要求，只可客观地介绍自己各个方面的有关情况，切不可因自己教学或科研某一方面较强，而只强调自己的这个方面。否则，上司就会感到你另有目的。

(二) 语言要明确。

有的人与上司打交道，往往好摆“迷魂阵”，把自己的要求和愿望掩盖在模棱两可的语言中，用含混话、委婉词来与上司周旋，使上司丈二和尚摸不着头脑。这样效果往往不佳。而正确的做法是，删去一切不必要的修饰，直接了当、简短明确地表示意愿和要求，使上司很快把握住你的思路和要求。这样效果往往会更好。

(三) 要杜绝闹情绪、讲气话

有的人本来与上司心存芥蒂，却又有话不得好说，含沙射影，旁敲侧击，敲打上司。这样往往使自己与上司的情绪更加对立，不利达到目的。

(四) 接受上司的正确批评和意见。

在谈话过程中，上司有时要对你所提观点或意见提出批评或指正。只要这些批评和意见是正确的，作为部属就应接受，切不可强词夺理，因执己见。即使有出入，也要心平气和地解释。

七、要恰当地选择时机

时机选择是否得当，对于所提要求可能满足的效果也起一定影响。中国有两句俗语，叫做“人逢喜事精神爽”、“精神愉快好办事”。就是说精神状态如何对办成事情是有一定影响的。心理学家的研究成果表明，人的情绪有高涨期，也有低落期。当人的情绪处于低落期时，思维呈现封闭状态，心

理具有逆反性。在这时候，别人与他交涉问题，往往不容易成功。当人的情绪处于高涨期时，思维呈现开放状态，心理具有较大可容性。在这时期，则往往更能接受别人的意见和要求。因此，我们向上司提出要求，一般应选择在的心境好、情绪高的时候，而不宜选择在其工作繁忙，或工作碰到麻烦以及遇到其它不高兴、不愉快的事的时候。

八、必要时通过第三者

通过第三者，又可叫做选用代理人。培根在《论谈判》一文中说过，对于有些事情，“与其本人出面交涉，不若假手于第三者。”我们知道，并不是什么话都可以对上司谈的，往往存在着某些禁区。如有些事情需要再向上司提出，却又怕碰钉子，或难以启齿。这时可另找一个中间人代替自己进行，吹吹风，过过话。在这种情况下，第三者能够起到桥梁和纽带作用，把你与上司连接起来，从而使你做出判断，决定是否需要向上司当面提出要求，以及怎样提出要求。

良言并非皆逆耳——谈如何向上司提出忠告

部属在发现上司决策或意见发生错误和失误，上司自己又未能觉察和改正的情况下，从工作和事业出发，而对其提出建议、意见乃至批评和否定。这种建议、意见、批评和否定往往只能通过规劝、告诫来进行，而且又不可能强制上司执行和限期改正，所以我们在此说“向上司提出忠告”，而不是“如何批评和否定上司”。

向上司提出忠告，是一项艺术性要求很高的工作。我们知道，上司和部属是两个处于不同管理层次的人们，二者之间存在着支配和被支配、服从和被服从的关系。因此，部属向上司提出忠告能否力上司所接受，最后的主动权和决定权不在部属手里而在上司手里，上司可以接受，也可以利用其管理地位不予接受。

那么，作为部属怎样向上司忠告才能取得理想效果呢？从心理机制和心理特点看，起码应该做到以下几点：

（一）多献可，少加否。

“献其可，替其否”，这是《左传·昭公二十年》中的一句话，其意思是说，建议用可行的去代替不该做的。此话后来演化为成语“献可替否”。在部属向上司“进谏”过程中，我们强调要多献可，少加否，包括两层意思：其一是说，要多从正面去阐发自己的观点，甚至可以坚持和保留自己的观点；其二是说，要少从反面去否定、批驳和抨击上司的观点，甚至可以有意回避或迂回变通。

例如，你是一位企业管理者，根据企业发展需要，打算配一名管业务的副手。这时，你想提拔一位年富力强、懂业务、有技术的部属担任此职，而上司却另有打算，准备从上级机关派一名不懂这方面业务的干部。上司的意见显然不妥，照此办理不利于企业今后发展。在这种情况下，你要向上司据理提出意见，力图使上司改变自己的意见而同意你的意见，就应该把话题多用在企业副经理应具备的条件和你所提人选已经具备的条件上，而不应用在反驳或抨击上司所提的候选人上。这样既可以使自己避免与上司发生直接冲突，又能把话题保持在自己所提正确人选上，使公正和明智的上司逐步倾向和同意你的正确意见。

向上司提出忠告，坚持“多献可，少加否”，从心理学角度看，它适合了人们自尊的需求。美国的罗宾森教授在《下决心的过程》一书中曾说过这

样一段富有启示性的话：“人，有时很会自然地改变自己的看法。但是，如果有人说他错了，他会恼火，更加固执己见。人有时会毫无根据的形成自己的想法，但是如果有人不同意他的想法，那反而会使他全心全意地去维护自己的想法。不是那种想法本身多么珍贵，而是他的自尊心受到了威胁……”罗宾森的话，虽然有些绝对，但他所阐述的人人都有自尊心，人人都会自觉不自觉地维护自己的自尊心的思想，却非常有道理。

（二）多“桌下”，少“桌面”。

这里的“桌下”和“桌面”都是借喻，二者各包含三层意思：（1）指场合。“桌下”是指非正式场合，如餐桌上、马路上、汽车上、家里，等等。“桌面”是指正式场合，如组织生活会、工作研究会、学习讨论会，等等。（2）指角色。“桌下”是指非工作角色。如学生，老师、熟人、晚辈、朋友，等等。“桌面”是指工作角色，如职别、级别等。（3）人员众寡。“桌下”是指两人私下交谈，“桌面”是指有他人在场或大庭广众之下。

所谓“多桌下，少桌面”，就是说部属向上司提出忠告时，要多利用非正式场合，少使用正式场合；多利用非工作角色身份，少使用工作角色身份；尽量两人私下交谈，一般不要公开提意见。

这对既解决问题，又团结同志，密切部属与上司级关系十分必要。

1. 可以给自己留有回旋余地。

作为部属，向上司提出意见和批评，谁都不能担保内容百分之百正确。若是在非正式场合谈，是以非工作角色身份谈，是个别谈，即使后来发现内容有出入，甚至有严重错误，也具有较大回旋余地，容易消除可能带来的不良影响，不致于使自己陷入被动和难堪。相反，若是正式场合谈，是以工作角色身份谈，是在大庭广众之下谈，一旦出现失误和错误，则往往回旋余地较少，会损害自己在人们心目中的形象，不良影响难以消除。

2. 可以给上司留下回旋余地。

在非正式场合谈，以非工作角色谈，在私下谈，由于比较随便，因而上司的回旋余地也较大，他可以“有则改之，无则加勉”。而在正式场合谈，以工作角色谈，在大庭广众之下谈，则不然。由于上司一般应对你所提的意见表示态度，或者肯定你而否定自己，或者否定你而肯定自己，因而基本上没有回旋余地。在这种情况下，即使自己与上司不发生直接冲突，对日后保持和发展与上司的融洽关系也有害元益。对比之下，“多桌下，少桌面”的方法较为优越。

3. 可以给上司保留尊严。

维护个人尊严，在某种意义上可以说是任何上司的一种本能。它既和一般人所具有的自尊心相联系，又和上司的威信、管理有联系，是上司提高威信，实施管理的必要条件。因此，作为部属必须承认上司维护自己尊严的必然性和必要性，在与上司的实际交往中千万不要伤害上司的尊严。而向上司提出忠告多采用非正式场合谈，以非工作角色谈，在私下谈，则一般不会损伤上司的尊严，上司一般也不会有丢面子的顾虑，即使有这种顾虑，也很有限。你对上司的忠告就会在一种亲切、友好的气氛中进行，使上司心平气和地听取你的意见，相反，若是在正式场合谈，在大庭广众之下谈，则很容易触动上司维护尊严的本能，引起抵触情绪，产生戒备心理和反感心理，甚至认为你的行为具有权力斗争目的，因而会使他忌恨在心。

（三）先肯定，后否定

所谓“先肯定，后否定”，在这里是说，部属在向上司提出忠告时，首先要肯定上司决策、意见中的合理部分，然后再策略地否定上司决策、意见中的不合理部分。或者先肯定其动机是好的，然后指出事情的结果不好，以引起上司的深思和警觉。

我们强调向上司提出忠告，要采取“先肯定，后否定”的方式，其心理基础也是人们的自尊自重需要。英国著名学者帕舍森和鲁斯特莫吉在他们合著的《事业成功之路》这本书中，曾经这样写道：“批评之前，你最好先以表扬铺路。切记：再好的人也不愿意被指责做错了事，为此，你应先找出批评对象的某些优点予以表扬。人们往往容易接受能看到他的优点的人的批评，如果你在批评前没有先予赞扬，很容易激怒被批评者。”帕舍森和鲁斯特莫吉的话，从人的心理机制上揭示出了批评要辅以表扬的重要性，对于部属如何向上司忠告，有借鉴意义。

“先肯定，后否定”，使部属向上司的忠告，已经迈进了另一座艺术性宫殿的门槛，具有了艺术性的色彩。大量事实都说明，部属向上司提意见，如果一开口就是否定，或者只否定不肯定，尽管有时就其否定的内容来看可能是对的，但却往往达不到预期效果，不能顺利被上司所接受。相传，汉朝开国皇帝刘邦，在攻破秦朝京都咸阳后，看到金碧辉煌的皇宫，花枝招展的美女，眼睛都花了。再往秦二世的龙床上一躺，更觉得飘飘然了。刘邦想在皇宫住下来，他手下的猛将樊哙气冲冲地责问刘邦：你是想得天下，还是想当秦王？刘邦听了大为反

感，还是只顾在宫里寻欢作乐。后来，刘邦被张良说服，终于移兵城外，揭开了楚汉相争的序幕。

樊哙进谏的内容应该说是正确的，为什么没能说服刘邦？究其原因，就在于其方式不恰当和艺术不高明，“良药”苦口，违背了刘邦自尊自重的心理需要，产生了“抗药性”。相反，如果樊哙能采用“先肯定，后否定”的进谏方式，既陈明了利害，又不打破刘邦的心理平衡，使否定不再是赤裸裸的，而是有所铺垫和陪衬，那么，就会增加刘邦对进谏内容可接受性的心理坡度。在这点上，张良就比樊哙有计谋，所以，刘邦听了他的劝告。这如同汽车要爬过某一特定高度，如果坡度较缓，汽车爬上这一高度就会比较顺利和省力。相反，若坡度较陡，汽车要爬上这一高度，就会吃力得多，甚至爬不上去。可见，“先肯定，后否定”的方式，能够实现肯定和否定的艺术统一，目的和手段的艺术统一。

这里应该指出的是，在运用“先肯定，后否定”的方式时，必须把“肯定”和“否定”统一于同一对象，而不把二者分开。在现实生活中，有的人向上司提意见，往往好先去肯定别的老的决策、意见的合理性和正确性，再去说明自己上司决策、意见的不合理性或不正确性；往往好先去肯定外单位上司的决策、意见的合理性或正确性，再去说明本单位上司的决策、意见的不合理性或不正确性。这种分离式的“先肯定，后否定”，多数情况下，对于密切与上司关系利少害多。因为这会

给你的上司留下这样一种印象：你认为他不如其他上司，本单位上司不如外单位上司，你是在抬高别人，贬低他或他们，是在瞧不起他或他们。我们应该注意防止这种情况的发生。

（四）要让上司觉得正确结论是他自己得出来的

这里是说，当部属发现上司的决策、意见有错误和失误而提出忠告时，

不是直接去点破错误、失误之所在，而是用征询意见的方式，向上司讲明其决策、意见本身与实际情况不相吻合，使上司在参考你所提出的众多资料时，自己得出你想要说出的正确结论。

戴尔·卡耐基曾经说过：“如果你仅仅提出建议，而让别人自己去得出结论，让他觉得这个想法是他自己的，这样不更聪明吗？”社会学家的研究成果已经表明，人们对于自己得出的看法，往往比别人端给他的看法更加坚信不移。因此，我们要想使自己的想法被上司接受，在许多时候应该仅仅提出建议，仅仅提供资料，而其中所蕴涵着的结论，最后留给上司自己去娩出。而不宜越俎代庖，硬把自己的意见往上司头脑里塞。

让上司觉得正确结论是他自己得出的，可以说是部属向上司提出忠告的最高艺术。它将忠告的内容，用巧妙的形式表现出来，不谏而谏，“不战而屈人之兵”（孙子语），这就既容易达到忠告的目的，又会最大限度地保护了上司的自尊心。

（五）勿求“立竿见影”

部属向上司忠告，我们强调勿求“立竿见影”，是反其意而用之。在向上司的忠告中，有时从内容到方式，基本上都是正确的，但还是未能被上司所接受。遇到这种情况，就应该虽然已经“立竿”，而不强求立时“见影”。因此，我们向上司提出忠告，既要讲究内容的正确性，方式的妥当性，又要有耐心，允许上司有一个认识过程，不能操之过急，求之过切。急性病违背了人们的认识规律，超越了上司的觉悟程度和认识程度，强迫上司就范，往往欲速则不达，把事情弄糟。何况，有时我们忠告的内容也不一定准确，我们的方式也不一定恰当。

以上我们从心理机制和心理特点上，阐述了如何向上司提出忠告而容易被上司接受的五种方法。其实，实际生活中可以应用的方法远非这几种，还会举出许多。就这五种方法而言，运用起来也应该灵活多变，不仅要考虑上司心理因素的可接受性，更要考虑所忠告内容的科学性和具体效果。例如，就第一条而言，固然，从心理机制和心理特点上，上司对于“献可”可接受性较大，对于“加否”则往往引起不快。但我们又不能因此而完全排除“加否”。“献可”可以使上司知道必须怎么办，“加否”则可以使上司知道不应怎么办。有时候，“献可”总是不被接受，老引不起重视，这就应该来一番必要的“加否”，增加一下负刺激度。尽管有时可能暂时引起不快，但由于你所阐明的理由充分，所陈述的利害分明，上司也会自觉或被迫地接受。随着时间对你“加否”内容正确性的证实，由“加否”而带来的上司对你的不快，也会被冲淡，在公正的上司那里还

会逐渐转化为对你的敬佩和敬服。其它四条，诸如“多桌下，少桌面”、“先肯定，后否定”、“要上司觉得正确结论是他自己得出的”、“勿求‘立竿见影’”也是如此。我们既要有原则性，又要有灵活性和艺术性，不应死守上面的条条，而应从实际出发，一切为了工作和事业，使个别上司的心理可接受性服从于原则的坚定性。

《长袖善舞——管理者人际关系谋略》 如何处理部属关系

你要时时左顾右盼一下，以确定周围是否有人在跟随你。

在社会组织系统中，除了最基层群众，其他所有处于管理和被管理层次的人，都有自己的部属，都有一个如何处理与部属关系的问题。这种关系处理得如何，对于每一个管理者关系极大。

一、部属关系与单位人际关系

单位人际关系主要是指单位内上司与部属间的人际关系，此外还有管理成员之间的人际关系和部属人员之间的人际关系。

上司与部属关系与人际关系之间的关系是复杂的交叉关系。一方面，人际关系包括上司与部属关系，上司与部属关系是人际关系的“载体”之一。另一方面，上司与部属关系又不止是一种人际关系。上司与部属关系有狭义的，即只表示管理者与被管理者间的角色关系；还有广义的，即既包括这种角色关系，又包括二者各自仅作为“个性演员”而发生的非角色关系。不过，其中上司与部属关系将在单位人际关系中起着主导的重要作用。因此，必须引起重视并处理好它。一般地讲，上司与部属关系的好坏决定着上司与部属间将采取积极的还是消极的行为。上司与部属行为的积极与消极，在管理活动中又有着特别突出的意义。第一，上司与部属之间构成的是一种正式组织关系，属紧密型的稳定“联合体”。就是说，交往对象是不能随意选择的。这就不像那种所谓松散型的暂时“联合体”，可以随时“断交”，正如俗话说：“惹不起你躲得起”。而在正式组织中的上司与部属之间，至少是角色交往，是躲都躲不了的。第二，这里由部属对上司采取消极行为所造成的损害，不只是对管理者本人，而且是对群体、公众和社会。可见，与部属建立良好的人际关系，显得尤为重要。

人际关系是在人际交往中形成的。这样看来，要与部属建立良好的人际关系，实际上就是要搞好同部属的人际交往。下面我们侧重从人际吸引和交往障碍排除等方面，讨论如何搞好同部属的人际交往问题。

人际吸引是个体主观上体验到的在空间和时间上直接或间接的依存关系。它以直接接触为基础，具有浓厚的感情色彩。

可以说，管理者能否与部属建立良好的人际关系，就在于他能否把部属吸引到自己的周围，即部属是否感到他可以信赖和依靠。不难想象，一个管理者依靠那些他觉得靠不住的部属去完成他提出的各项任务，是很难持久的，更难卓有成效。

从管理者个性品质方面来讲，主要有这样一些影响人际吸引的因素和障碍需要加以排除：

为人虚伪。虚伪的管理者之所以难以吸引部属，在于使失去安全感。这样的管理者当面不批评、不争论，有时还满口赞扬，但在背后伤人。

以权谋私。这种管理者不能吸引部属，在于损害公众利益，以强凌弱、弱肉强食，人为加大地位距离，削弱引力场。

不尊重人。这种管理者不能吸引部属，在于他破坏了别人对社会心理需求的满足。但这要与正常的批评和争论区别开来。

猜疑心重。这种管理者使部属难以同他内心亲近，产生委曲感，并使人失去心理平衡。

报复心强。这种管理者势必使部属感到心理紧张，谨小慎微，断绝言路，何言吸引？

妒忌心强。这样的管理者势必要利用手中的权力压制才干超己者。它不仅使直接受到伤害的部属本人痛恶，也造成其他人的失望、反感。

为所欲为。这种管理者囿于封建意识，搞“官大一品压死人”，目无法纪，无视群众呼声，孤家寡人，势必众叛亲离。

上司要想增强对部属的吸引力，必须提高自己的个性品质，这样才能排除与部属间关系的障碍，提高管理威信。

单位内的人际关系，我们已经说过，它不仅包括管理者同部属之间的人际关系，还包括管理成员之间的人际关系，以及部属人员之间的人际关系；并且，管理者同部属的人际关系，还应包括其他管理者与部属的人际关系。这些问题，管理者，尤其是单位的主要管理者应予全面关注，也就是说，要全面处理好单位内各种人际关系。

在单位各种人际关系中，最重要的还是上司与部属关系。上司与部属关系是主要关系、角色关系，其它关系（如同学、老乡、情趣、性格、性别等关系）都是次要关系、非角色关系。处理好上司与部属关系，将会影响、带动、制约、引导其它方面的人际关系。如果上司与部属关系紧张、不正常、不协调，其它关系更容易处于不良状态。

上司与部属关系如此重要，那么如何处理好它呢？关键在于管理者，即上司。因为上司在上司与部属关系中是主体、主导，是矛盾的主要方面。而部属在上司与部属关系中是被管理者，是矛盾的次要方面（当然这并不排除其主人地位）。

当然，管理者如果凭借自己所拥有的权力，可以强制地使得权力接受者必须按照既定的目标、统一的计划而行动；也就是说，他可以通过权力关系迫使部属服从自己，使部属处于自己的支配、控制之下。但是，这绝不是说，部属在权力关系中是一个无足轻重的因素，就是说，绝非上司只要手握大权，强制使用，便可为所欲为。强制作用是有限度的，不是可以无限度使用的。否则，权力的作用就将减弱以至丧失殆尽，管理者就会丧失群体代表这一“社会角色”，丧失统领、指挥、控制该群体的权力，此时管理绩效当然便无从谈起。

一位优秀的管理者，能够善化与部属的人际关系，使其拥有的特定权力得以维持和发展，只有这样，才能带领群体到达预定的目标，即获得良好的管理绩效。

二、处理部属关系的方法与艺术

无威不灵，无信不立——谈树立威信

一个合格的管理者，在部属面前必须有威信。

那么，什么是威信呢？威信是管理者在部属和群众心目中的威望和由威望而产生的信任。威信，就是威望和信任两者的结合。

威信是一种非权力性的影响力。一个管理者，由于身在其位，自然有权，有权就可以使部属服从其意志和指挥，但却不一定有威信。而有了威信，同其拥有的权力结合，方能在部属那里具有真正的权威，权力也才能得到更有效的运用。可以这样说，权力是权威的前提，威信则是权威的内在灵魂。

作为管理者以自己的才智和能力树立威信，主要应做到以下几点。

（一）精通业务。

管理者对于本职范围内的主要业务，必须由熟悉进而做到精通。这是在部属面前树立威信的基本条件。一般说来，组织上不会委任不懂业务的人担任管理职务，但在有些情况下，担任某种管理职务的人，开始时可能不大熟悉本行业务，这就必须抓紧学习，尽快熟悉业务，并逐渐成为本行的专家。在这个问题上是没有什门可找的。

（二）有决策能力。

一个遇事没有主意、优柔寡断，致使问题久拖不决的管理者，或是一个凡事硬作主张、专横武断，致使决策经常失误的管理者，在部属面前自然不会有威信。部属在工作中最关注上司的，是决策能力强，在需要作出决策的时候，就有胆量及时作出正确或基本正确的决策。

管理者多谋善断，敢于拍板，是最能赢得部属的钦佩和信任的。就如一位军事指挥官，若能经常作出正确的作战部署，指挥部队常打胜仗，自然会在指战员心目中树立起高度的威信。

（三）善于组织。

任何一个管理者都有几个甚至好多个部属，都管理一帮人或若干项事业。管理者的职责就是要把这些人和事合理地组织起来，象是组装起一架机器，使之顺畅稳定地运转，既不

出现窝工，有些人无事做；又不出现空档，有些事无人管。工作情况和任务有了变化，能够及时地调整人力。要建立健全各项管理制度，使各方面工作规范化、制度化，以保证单位整体工作协调有序地正常运转。

还要善于运用组织的力量，充分发挥助手、部属的作用，不须事必躬亲。这样的管理者，自然会受到部属的尊重和信任。

（四）知识广博。

当前普通员工一般都具有中等或中等以上文化水平，在这种情况下，作为一个管理者特别是较高层次的管理者，如果缺乏学识，知识面很窄，是很难得到部属尊敬的。一些年轻的部属，往往愿意和上司谈谈工作以外的话题，如国际形势、科学技术新的发现发明、文学艺术作品等等，如果管理者平时注意阅读书报，熟悉这些问题，能以自己的见解同他们交谈，自然会赢得他们的尊重，从而有助于树立自己的威信。

管理者以自己的品德和人格树立威信，要注意以下几点。

（一）以身作则。要求别人做的，自己首先做到；要求别人不做的，自己首先不做。

（二）公正待人。对部属不分亲疏远近，一视同仁，是管理者为人正派、正直的优良品质的重要表现。

（三）清正廉洁。清正廉洁，最基本的要求是秉公办事。该办的事，即使是普通群众，与己毫不相识的人，甚至与己不和的人，也都痛痛快快地给办，不设障碍，不要好处；不该办的事，哪怕是达官贵人，亲朋好友，也坚决不办，决不徇私情，决不收礼受贿。做到这一点，就可以说是保持了清正廉洁的作风，就会在部属和群众中赢得崇高的威信。

管理者在部属心目中的威信是不断变化着的，是动态的，不是静态的。通过自己的才能和品德赢得了的威信决不是一劳永逸，可以终身享用的；如果不注意维护，不去进一步地努力去提高它，它就会逐渐下降，甚至消失殆尽。

为了保持自己的威信，一是要谦虚谨慎，力戒骄傲。二是继续提高自己的素质。

为了保持自己的威信，还要处理好两种可能出现的情况：

第一种情况是部属的才能比你强。这种情况是会经常遇到的。管理者遇到这种情况，维护自己的信的最好方法是学刘备、宋江，不学武大郎。有幅漫画中的武大郎，自己能力不如别人，却又嫉贤妒能，压抑人才，不许别人高过自己。压抑人才的结果，表面上自己的权位保住了，威信得以维持了，实际上却是人才外流，众叛亲离，工作受到严重损失，自己的威信最后也全部丢掉。

学刘备、宋江的办法，就是对强过自己的部下，谦虚一点，尊重他们，在工作上充分信任，放手使用，为他们提供施展才干的机会，成功了功劳归于他们，失败了自己也承担责任。这样做，那些才能超过自己的部属不但不会“压主”，反而会心甘

情愿地接受其管理；同时也会博得其他人的尊敬和赞佩，吸引更多的人才前来投奔，管理者的威望也会随之提高。

第二种情况是自己犯了错误。有的管理者遇到这种情况，为了维护自己的威信，往往采取讳疾忌医、文过饰非的方法，或是不承认有错误，或是只讲客观原因，不承认本人主观上的责任；甚至把错误的原因推到别人身上。这种做法，总是弄巧成拙，既无助于纠正错误，走出由错误造成的困境，也维护不了管理者的个人威信，反而会导致部属的不满，使因错误已下降的威信更加降低。

正当利益应重视——谈满足部属合理要求

如何对待部属的要求，是管理者在处理与部属关系中以至在整个管理工作中会经常遇到的一个问题。

初看起来，这个问题似乎只是一项普通的行政性工作，没有太多的学问，实际上却不是如此。它是对部属的重要激励工作，其意义远不是日常行政工作所能包含的。它对于凝聚人心、延揽人才、调动部属的积极性、建立良好的上司与部属关系，都起着不可忽视的重要作用。

作为管理者，如果这个问题处理得好，就会带来明显的积极效果：部属工作安心，精力集中，干劲倍增；对上司更加信任，心存感激之情，甚至认为有知遇之恩，思以投桃报李，在工作中贯彻上司指示要求更为认真和更加积极；还可以收揽人心，众望所归。

这个问题如果处理得不好，带来的后果也是值得忧虑、甚至可怕的：部

属工作不安心，精力分散，积极性不高，时有不满和怨言；上司威信下降，工作指示要求常被部属消极应付，虚与委蛇，甚至不予理睬，束之高阁；单位内部人心涣散，增加离心倾向，缺乏凝聚力，留不住人才。

（一）尽量满足合理要求。

对待部属要求，必须首先判别是否合理，合理的给以满足，不合理的不予满足，即坚持合理性原则。

（二）雪中送炭，雨中送伞。

一般情况下，部属在同一时期中常常有几种要求，但其中必定有一种要求是主导的。管理者应根据需要层次性原理，善于认定并抓住主导性的要求，有针对性地给以满足。当部属的生存需要还没有基本满足时，你却着重去满足他的自尊的需要，他的兴趣当然是不会大的；反之，如果应当着重满足他自尊方面的需要，你却给他满足生存需要的东西，他仍然会觉得不满足，也难以充分调动他的积极性。因此，提高满足部属要求的激励效果，就必须研究部属的生活状况和思想状况，了解他的主导需要是什么，根据合理性原则的要求，尽可能地给以满足。

满足主导性的需要，就是急人所需，好比雪中送炭、雨中送伞，它的激励效果，远远胜过满足非主导性需要的锦上添花。

有时，由于主客观条件的限制，部属的主导性需要暂时无法给以满足，如迫切需要住房的，管理者手中一时没有房子，那就需要向本人说明情况，做好思想工作。同时应根据情况，尽可能满足他的某项非主导性的需要，以示组织上对他的关心。

（三）待人公正，处事公平。

对待部属要求是否给以满足，不能仅从要求者一个人角度考虑，还要从本单位、本部门的全局来衡量，防止出现不公现象。务使条件基本相同的人，不分亲疏远近，都能得到大致相同的物质的或精神的满足。如果不是这样，甲满足了，条件强过甲的乙反而没给满足；或者条件相仿，和上司关系近的、上司喜欢的满足了，和上司关系远的、上司不喜欢的不给满足，这样，势必满足一个人，挫伤一大片，并且会大大降低管理者的威信。

（四）不要轻易允诺许愿。

有的上司为了讨好部属，对部属的要求，不管合理与否，不管能否办到，一律满口答应。还有的轻易许愿。这虽然会赚得部属一时高兴，但因很多要求是不应满足或无力满足的，当过一段时间诺言不能兑现时，部属就会对上司不满。俗话说，轻诺者必寡信。

（五）应主动关心部属疾苦。

很多上司对待部属的需要，一般是在部属通过某种方式提出来之后考虑解决。这种做法，如果处理得当，效果也会是好的。但是，如果上司能根据平时对部属情况的了解，参照需要的理论，不待部属提出要求，就主动地有计划地予以满足，效果就会更为显著。这样做，部属会感到上司是真正了解和关心自己的，是值得信赖的，从而更积极地贡献自己的力量。即使是部属的纯属个人负责解决的需要，如大龄男女的婚嫁等一类问题，如果上司能主动关心，积极设法帮助解决，无疑会使部属更为感动，从而起到更大的激励作用。

（六）对部属合理要求不能久拖不决。

对待部属的合理要求，应该以积极的态度，尽快地予以满足，不能久拖

不决。“又要马儿跑，又要马儿不吃草”，是行不通的。既然人的行为动机是由需要决定的，忽视人的需要就不可能引导人的行为动机向着有利于社会主义、有利于群体需要的方向发展。

（七）对部属的不合理要求也应耐心答复。

有的上司对部属的一些不合理要求，采取不予理睬的态度，往往产生很坏的效果。部属提出了不合理要求，在他自己看来可能认为是合理的，如果上司置之不理，他就会有意见，闹情绪，影响工作，甚至造成上司与部属关系中的隔阂和紧张。所以，对待部属的不合理要求，务必向他讲清楚为什么不能解决的道理，做好思想工作。

集思广益成良策——谈让部属充分发表意见

一个管理者的本事再大，他的知识、经验、能力、精力都是有限的，真正“什么都懂”、“什么都能”的人是不存在的。因此，凡是高明的管理者，无不把部属的参谋作用放在重要位置上，注意让他们充分发表意见。这样既有利于工作，也有利于二者关系。

创造有利于部属充分发表意见的环境

让部属充分发表意见，首先需要有一个允许人充分讲话的良好环境。在这个环境里，人们可以自由地发表意见，既可报喜，也可以报忧，不同意见之间可以开展心平气和的讨论和争辩。

在听取部属意见时要禁忌三点：

一忌心不在焉。上司听取部属意见时的态度，对部属的情绪有着很大的影响。如果态度认真，精神专注，部属会感到上司是重视听他的意见的，从而把自己的想法无保留地讲出来。如果心不在焉，一会儿打个电话，一会儿向别人交代点事，一会儿插进与谈话内容不相干的问题，就会使部属感到上司并不重视他的意见，不是真心诚意听他讲话，从而偷工减料，把一些准备谈的重要意见留下不讲了。所以，听取部属意见时，只要不是临时仓促确定的，谈话之前一定要把其它事情安排好，避免届时发生干扰。

二忌仓促表态。有的上司在听取部属意见时，往往好当场仓促表态。这对部属充分发表意见是很不利的。

对赞成的意见表了态，其他人有不同意见就可能不谈了；对不赞成的意见表了态，发言者就会受到影响，妨碍充分说明自己的想法，甚至话讲到一半就草草结束。管理者在听取意见时，最好是多作启发，多提问题，不仅使部属把全部意见无保留地谈出来，还要引发他谈出事先没有考虑到的一些意见。为了使谈话紧紧抓住主题，提高效率，也可以先抛砖引玉，把你对问题的考虑、设想，特别是问题的难点、症结给大家说说，以启发部属的思考。但不应把意见讲的太死和过于肯定，以免影响不同意见的充分发表。

三忌只埋头记录，不注意思索。埋头记录，固然表示上司重视，但不注意思索，往往会把部属意见中可取之处或蕴含着的有价值的意见漏掉。部属意见中，除完全赞成上司意见或应付了事者外，不管是补充性意见或是不同意见，不管是长篇大论或是寥寥数语，多少都会有点可取之处，甚至有能帮助打开思路、非常值得探讨的有价值的内容。所以，管理者在听取意见时，固然要用笔记下要点，但更重要的是要注意思索，要善于从部属发言中捕捉和发现有意义的内容，并及时把它提出来，以引发人们的进一步思考。

要正确对待反面意见

管理者征求部属意见时，经常会有人提出反面意见，这是正常的现象。但能否正确对待反面意见，则是关系到部属能否充分发表意见，关系到能否从部属意见中吸取智慧的十分重要的问题。

通常所说的反面意见，就是指同管理者的意见或居主流地位的多数人的意见相反的意见。反面意见这个词并不包含有内容是否正确含义，它可能是错误的，也可能是正确的，因此不能将它同错误意见混同起来。明确这一点，才有可能正确认识和对反面意见。

管理者应鼓励和支持部属提出不同意见，注意发现反面意见。当讨论问题出现反面意见时，既不要断然拒绝，也不要急于解释。而应以热情欢迎的态度，认真地耐心地听取，要让提出者详尽地阐明自己的意见和理由，然后对他们的意见进行认真的分析。对其中合理部分应肯定，并纳入到方案或决议之中，有的合理意见由于某种客观原因一时不便纳入的，也应明确说明，以使提意见者理解。对其中不合理的部分，则应通过讨论，从正面说明道理，帮助提意见者提高认识。

· 要正确识别和对待错误意见

在制订方案和决策的讨论中，有些不同意见（包括反对意见）听起来似乎有道理，但实际上是错误的。管理者必须善于识别这些错误意见，并根据它们的不同性质，采取恰当的方法，予以正确的回答。

这些错误意见中，有的是由于发言者的具体岗位不同，从自己的角度提问题，犯了忽略整体，以偏概全的错误。有的是

由于求全责备，抓住方案中的某些缺点和不足大做文章。这就不要对这类意见简单地加以否定，而是冷静地分析这些缺点和不足对方案有多大影响，这种影响能否采取相应的措施

加以解决，对这些缺点和不足之处怎样补充、修改，使方案更趋完善，等等。

总之，对错误意见，管理者一定要冷静、仔细地分析，明确它们错在哪里，采取什么相应的方法，耐心地说明道理，使发言者认识上得到提高，不影响方案和决策的制定；并且尽可能从这些错误意见中吸取有益的东西，使制定的方案和决策更加完善。

· 对部属提出的任何意见都应有所交代

为了使部属发表意见的积极性不受挫伤，能够持久地保持下去，管理者需要对部属的意见，不管是正确的或错误的、正面的或反面的、重要的或不重要的、有价值的或没价值的，都应有所交代。对正确的和有价值的意见，不仅口头上接受，工作中采纳，还要给以表扬甚至奖励。一切意见中的可取之处，都应吸收到方案或工作中去，并且告知提意见者。对没有可取之处和错误的意见，也应对提意见的人表示感谢，说明提意见就是对集体的关心，而关心就值得感谢，鼓励他们以后继续关心集体的事业，发现了问题和有什么想法及时提出来。

积极因素需激励——谈善于表扬部属

表扬是管理者调动部属的积极性，激励部属工作热情，以实现工作目标的重要手段，在管理工作中具有非常重要的作用。

表扬部属的某种行为，不仅能鼓励被表扬者个人，同时也是向单位或部门的全体人员表明，管理者在提倡什么，不提倡什么，使大家看到学习的榜

样，起到见贤思齐的作用，激发他们积极向上的精神。

表扬的方式

表扬的方式很多，主要有以下几种：

（一）个别表扬。

管理者在同部属见面时，对他的进步、优点和成绩，当面称赞几句，便能起到一定的鼓励作用。他就会感到上司是了解他的工作的，自己的努力没有白搭，从而保持以至发挥更大的积极性。

个别表扬在具体形式上，对不同的部属应有所不同。如对年轻人，在语气上可稍带夸奖的意味；对有威望的长者，在语气上则应带有敬重的意味；对反应敏捷的人，只要三言两语甚至稍有暗示，他就能感觉到了；而对于疑虑心大的人，则应该把话说清楚，以避免产生误解。

个别表扬这种方式，具有很大的灵活性，可以随时随地进行，表扬的面也宽。但它在使被表扬者增强荣誉感和对其他人的激励作用上，则不如当众表扬有力。

（二）当众表扬。

这是最经常、最有效的表扬形式。由于它是当着众人的面进行的，并且对被表扬者的优点、成绩作出明确的概括、表述和评价，因而它的激励作用就更大些。它不仅是对被表扬者的肯定和鼓励，也是对其他人的教育和号召。

当众表扬的具体形式有：在日常工作例会上进行表扬；作为工作总结内容一部分，在阶段性或专题性总结工作时进行表扬；专门召开表彰会议，对一些带有方向性的先进事迹和优异成绩进行表扬。后面这种形式，具有极大的严肃性，是将被表扬者作为一定时期内的标兵和大家学习的榜样宣示于众的；有时受到这种表扬还要记载在一个人的历史档案上，因而它能极大地增强被表扬者的光荣感和自豪感，从而激发其更大、更持久的积极性。

（三）间接表扬。

即在当事人不在场时，背后进行表扬。这种方式的表扬，不管是在什么会议或个别场合进行的，都能传达到被表扬者本人，起到表扬的作用。它会使表扬者感到上司对他的表扬是真诚的，不是“当面说好话”，所以常常起到某些当面表扬起不到的积极作用。

（四）表扬集体。

表扬集体，会增强集体所有成员的光荣感和自豪感，促使他们更加奋发努力；对其他集体则是一个有力的推动。这种表扬方式，还有一个不大被人注意的效果，就是会有力地促进和鞭策集体内部后进分子的转变。但一般说来，表扬集体不如表扬个人效果大。

表扬集体，应该注意两点：一是集体的优异成绩确实是集体中绝大多数人的努力取得的，而不是少数人做出的。二是集体内部在团结上没有问题，或者虽有些问题，但在表扬后不会出现新的意见分歧，加深不团结。不具备这两个条件的，以不表扬为好。

在表扬集体时，对其中成绩和贡献特别突出的个人也可单独提出来表扬。

表扬要适度

表扬的激励效果大小，不仅取决于内容选择和方式，还取决于是否适度。适度表扬，才会收到最佳效果。

表扬适度应做到以下两点：

（一）实事求是。

古语说：“誉人不溢美”。对被表扬者的优点和成绩，应恰如其分地如实反映，即不缩小，也不夸大，有几分成绩就说几分成绩，是什么样子就说什么样子，不能“事实不够笔上凑”，添枝加叶，任意修饰，人为美化，随意拔高。不实事求是的表扬，于被表扬者无益，会使其感到内疚、被动；于其他人则会不

服气，议论纷纷；于管理者本人则损害其威信。

实事求是地表扬部属，还要求在确定表扬对象时公平合理。表扬谁不表扬谁，应完全根据部属的实际表现，而不应受到管理者个人好恶与亲疏远近的影响。有的管理者为了立自己喜爱的人为“典型”，把别人的长处、事迹也记在这个人身上，这种“把粉全往一个人脸上擦”的做法，必然“高兴了一个人，冷落了一群人”，不仅典型立不住，而且会引起群众的不满，影响内部团结，被表扬者也会感到孤立。

（二）宁缺勿滥

管理者充分运用表扬手段，发现部属有了什么良好行为就及时表扬，使他能再接再厉，做出更大的成绩，也使大家感到新鲜，受到促进。如果时过境迁，人们印象已经淡漠，再提出表扬，效果就会差些。表扬要反复地经常地进行，当上一次表扬的作用快要消失时，就要进行下一次表扬，以使表扬的作用长期保持下去，经久不衰地激励着人们的行动。但表扬又不能太滥。不能天天表扬，处处表扬，没有什么值得表扬的良好行为时硬找点什么来表扬，不能搞“瓜菜代”。表扬太滥，会使人们丧失新鲜感、严肃感，被表扬者也不会增加多少光荣感，其他人也会不大在意，减弱其应有的激励作用。

批评力避结“怨”“仇”——谈善于批评部属

批评部属，是管理者在实施管理活动中必须运用的一种方法，它对教育和帮助部属，使管理工作和部属本身摆脱错误言行羁绊，具有重要意义。然而，由于人们更容易喜欢表扬而反感批评，所以某些部属往往听到表扬高兴，听到批评扫兴，甚至得不到表扬不以为然，若受到批评则如坐针毡。这就要求管理者在对部属实行批评时，必须讲究方法和艺术。

（一）目的要端正，批评要准确，语言有“温度”。

目的要端正，说的是出发点问题；批评要准确，说的是根本态度问题；语言要有“温度”，说的是一个具体方法问题。三者共同构成了在批评过程中管理者应该持有的基本观点。

1. 目的要端正。

管理者批评部属要持有大公无私的立场和与人为善的态度，切不可公报私“仇”，夹杂个人恩怨。幸灾乐祸，落井下石，借部属犯错误之机而泄私愤，图报复，更不好。

2. 批评要准确。

准确是批评的生命。所谓批评要准确，是说管理者对部属的批评一定要有根有据，切不可主观臆断，想当然，或者凭“小报告”，听到风就是雨；更不能别有用心，无中生有。如果管理者只顾指责部属错了，但到底错在哪里却没有搞清楚，或者与事实有很大出入，这样的批评不仅没有积极意义，还会带来负作用，引起部属的抵触和反感，以至同管理者疏远和对立。管理者批评部属，一定要切忌乱“上纲上线”。应深入实际，调查研究，弄清并客观地反映事实真相，有多少错误就是多少错误，有多大错误就是多大错误，

真正做到既不扩大，也不缩小，事实确凿，定性准确。

3. 语言有“温度”。

语言要有“温度”，是说管理者在把批评信息传导给被批评的部属时，其语言应该是“热”的，而不应该是“冷”的。固然，批评是否定，然而，要使这种否定达到目的，就不能没有艺术。这种艺术表现在语言上，就应该“未成曲调先有情”，在批评过程中始终充满暖人肺腑的话语，使对丑的东西的否定通过美的语言表现出来，这样才能使批评的内容为受批评的部属所接受，成为一种催其奋进的激励因素，达到启发人、引导人、转化人的批评目的。“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”。管理者批评部属时，切忌冷嘲热讽，语言粗暴，没完没了，翻老帐。

（二）找准时机，选定场合，把握分寸。

选择恰当的批评时机、场合和分寸，是实现优化批评结果的三个重要因素。前两个是环境因素，最后一个是质量界限。

1. 找准时机。

所谓时机要找准，是说管理者批评部属要适时，既不能过早，也不能过晚。心理学研究的成果告诉我们，语言的“分量”是随机而分轻重的。这主要决定于所说的话语对听者切身关系的大小，听者对话语的精神准备程度，外界环境的情况，以及听者兴奋性刺激物和抑制性刺激物的多少等条件。批评也是如此。若实施过早，条件不成熟，往往达不到预期目的。例如，两位部属刚吵过架，情绪因受刺激正处于极度兴奋状态。这时若管理者对双方马上施以劈头盖脑的批评，不但对问题解决无益，还会“引火烧身”，招致自身麻烦，导致他们迁怒于自己，使自己不得超脱、陷入部属的矛盾纠纷。正确的办法应是先“挂”起来，进行“钝化矛盾”的“冷处理”。待到双方都心平气和时，再顺势着手解决。

2. 选定场合。

所谓选定场合，是说管理者批评部属时，场合要适合于错误的性质，要适合于纠正错误的需要。例如，部属存在的错误和缺点是生活方面的，最好是背后谈心，一般不要当众指责，以防止破罐子破摔，产生逆反心理；两位部属心存芥蒂，情绪对立，就不能当这个批评那个，这样容易使一方认为上司是在支持自己，而另一方则认为上司是在协助对方压制自己，从而使矛盾更加剧烈，情绪更加对立；当一个人的错误涉及到其他人时，不应当当着被涉及人的面去批评，这样往往会使被涉及的人产生上司是在“敲山震虎”、“杀鸡给猴看”的误解，等等。

3. 把握分寸。

所谓把握分寸，是说管理者批评部属的深浅要适度，而不能无度、缺度或过度。黑格尔曾经说过：“凡一切人世间的事物，财富、荣誉、权力、甚至快乐痛苦等——皆有其确定的尺度，超过这个尺度就会招致毁灭。”管理者对部属的批评也是如此。它不仅有着质的规定性，而且还有量的规定性，是质和量的统一。一旦这种批评的变化超出了一定的限度，也就是说超出了某个“临界点”，那么批评就会发生质变，就会走向反面。

在管理者批评部属的过程中，要掌握好分寸，需要做到这样几点：

第一，要坚持一分为二。在否定那些错误的、应该否定的东西同时，不要抹煞其成绩、功劳和优点。

第二，要平等待人。一定要尊重被批评者，允许部属说明情况、申辩和

保留意见，不能居高临下，动辄训人，以官压人。

第三，承担管理者应该承担的责任。有时候，部属在工作中犯错误，也有一部分责任在管理者方面。这部分责任，管理者应主动承担，而不可诿过于部属，推卸自己的责任。

第四，要具体分析和正确对待犯错误原因。部属犯错误，往往既有主观原因，又有客观原因。对于这些原因，管理者要具体分析，正确对待。对于由于客观原因的不可抗拒或属于好心办错了事的部属，不宜批评和指责。应帮助其分析原因，总结教训。

第五，谨防感情失控。批评作为对谬误引起的一种情感，一般具有萌动时间短、爆发力强的特点。在实施批评的过程中，如果管理者失去自控力，把批评一古脑儿喷射给被批评的部属，这就很容易造成对谬误情感的扩大化，形成对有错误部属的一种成见。这点管理者在批评部属过程中不可不予以注意。

（三）批评方式要适合于被批评者的个性心理特征。

部属的个性心理特征是其情绪变化的内部依据。因此，管理者对部属实施批评时，必须充分考虑到个性心理特征的差别，使批评方式与个性心理特征相适应。

根据部属的个性心理特征，选择的批评方式，大体有如下几种：

1. 直接式批评。

这种批评一般适用于两种类型的部属：一种类型是坦率直爽、性格开朗、思想基础较好的人。这种人知错能改，喜欢直来直去，钉钉入木，而不喜欢拐弯抹角，做语言游戏。对于这种人，明确指出其错误和缺点之所在、性质、危害及纠正办法，使其很快抓住要领，他倒容易接受。相反，过多地绕圈子、转弯子，倒会使他感到纳闷，产生误解，认为这是上司对自己不信任的表现。另一种类型是自我防卫心理、依赖心理和试探性心理都强烈，不肯轻易承认错误，事后又常常矢口否认或转嫁错误给他人的人。对于这种人的错误，应该给以当场、当时、当事的批评，促其心理防线崩溃，使其事后抵赖无由，从而为正确处理与这类下属的关系，奠定一个牢靠的是非基础。

2. 间接式批评。

这种批评多适用那些头脑聪明、反应敏捷、接受能力快，而又自尊心较强的部属。提醒、暗示、含蓄的语言，将错误和缺点稍稍点破，他们便会顺着管理者的思路，找到正确的答案和改正错误的办法。

这种方式，早在古希腊学者苏格拉底那里就被经常运用。苏格拉底对待学生的错误看法，不是立即给以纠正，而是通过种种诱导、暗示的方法，使学生自行意识并改正自己的错误。由于苏格拉底在这里充当了“产婆”的角色，而“婴儿”即正确的结论则是学生自行“分娩”出来的，所以人们又把他这种间接性纠正错误方法称为“产婆术”。

当代美国著名哲学家、社会学家戴尔·卡耐基在谈到“怎样不伤感情、不引起憎恨而又改变他人”时，曾强调要“间接提醒别人的错误”，反对“简单斥责”式的批评。他认为，这是一种既尊重他人感情，又迅速有效地改变他人行为或想法的有效批评方式。

今天，管理者在批评某些部属时，不妨也学一学苏格拉底和戴尔·卡耐基的方法，尽量在不打破部属心理平衡的基础上去进行批评，使对方自觉地认识到自己的错误，并乐于改正。

3. 梯次式批评。

这种方式，类似于数学公式上的推导，一般适用于错误较多而又自尊心强、脸皮薄、爱面子的部属。其特点是把要批评的问题，分成若干层次、若干阶段解决。通过逐步输出批评信息，有层次地进行批评，使犯有错误的部属有一个心理缓冲余地，有一个认识提高过程，从而一步步地走向管理者所期待的正确结论。

大量事实证明，管理者批评那些自尊心较强而又错误较多的部属，采取循序渐进、适合于被批评者觉悟和认识程度的梯次方法，有利于取得批评的积极效果。相反，搞倾盆大雨，将批评一泻无余地泼到部属头上，往往伤害部属的自尊心，形成对抗，甚至产生逆反心理，你越批评我越不接受。

4. 商讨式批评。

这种批评一般适用于对管理者存有戒心，情绪对立，性格急躁，否定心理强，行为常被情绪所左右，易被言语激怒的部属。其特点是：批评时管理者要平心静气，语言缓和，以商量、讨论问题的方式，把批评的信息传达给他们。

商讨式批评有时十分重要。有人曾引用一个太阳和风的寓言来说明这种重要性。太阳和风争论谁更强而有力。风指着路上一个穿着大衣的老人说：“我敢打赌，我能比你更快地使他脱掉大衣。”说完便越吹越猛，但老人却把大衣紧紧地裹在身上。无奈，风只得停下来。太阳露出脸来，以暖洋洋的光芒照着老人。老人出汗了，不得不把大衣脱掉。太阳对风说：“怎么样？温和和友善要比愤怒和暴力更加有力吧？”

太阳能比风更快地脱下你的大衣，对于某些部属的批评也是如此。如果管理者能以商讨、谈心和交流的方式进行批评，这样就能改变被批评者可能存在的对抗动机，稳定他们的情绪，以利于问题顺利解决。否则，如同大风那样越吹越急，往往会导致被批评者“大衣越裹越紧”，即内在戒心转化为外在冲突，情绪对立转化为行动对立。因此，在一般情况下管理者批评部属，应该以仁厚、友善的方式进行，而不应以粗暴相待。

5. 在表扬基础上批评。

这种方式适用范围比较普遍，尤其是适用于自卑感严重、感情脆弱、失去自信的人。其特点是，寓批评于表扬之中，以表扬为前奏导出批评，把表扬和批评结合起来进行。

6. 参照式批评。

这种方式一般适用于两种人：一种是性格内向，脾气暴躁，爱钻牛角尖或心情不愉快的部属；一种是资历浅薄，盲目性大，自我认识能力差，理智感弱的部属。其特点是，在批评时，不是直接涉及被批评者的要害问题，而是运用对比方式，通过建立参照坐标系，来烘托出批评内容。

这种参照坐标，可以作如下划分：（1）横向参照坐标。通过列举和分析现实中其他人的是非，来烘托出被批评者的错误。（2）纵向参照坐标。通过列举和分析历史人物的是非，来烘托出被批评者的错误。（3）自身参照坐标。通过被批评者自身的以往经历，来烘托出他现在的错误。（4）正质参照坐标。通过列举和分析哪些是正确的，来烘托出被批评者为什么是错误的。（5）负质参照坐标，通过列举和分析哪些是错误的，来烘托出被批评者为什么是错误的，等等。

总之，参照式批评就要提供纵横比较、个人和他人比较、正质和负质比

较的标准，促使被批评的部属反思并找出自己的差距。这种批评，能使被批评的部属形成联想，受到启发，从而自觉愉快地接受批评，改正错误。

授权有术巧分身——谈授权方法

所谓授权，就是由管理者授予直接被管理者以一定的权力，使其能够自主地对授权范围内的工作进行决断和处理。授权后，管理者保持指挥和检查监督的权力，被授权者负有完成任务与报告的责任。在日常工作中，管理者可以纠正部属的错误，但不应代替部属作决定，不能干扰部属的权力。

授权应注意的问题

(一) 对本单位的权力结构应有全面规划、整体设计。

授权不是件简单的事情。如果根据一时一事的需要零打碎敲地随意进行，那样势必导致权力结构的失调和紊乱。应看到，任何一个单位都是一个整体，都应有其自己的合理结构，因而也应有与之相应的合理的权力结构。所以在授权前，必须用系统论的观点，对本单位的权力结构作出全面规划。哪些权力应该留在管理者手中，哪些权力应该下放，哪些权力应该下放给哪些部门或哪些个人，都应在全局观念的指导下，明确地加以设计。既不能出现空档和权力真空，又不能重复出现权力不清，更不能衔接混乱，渠道阻塞，以保证权力系统顺畅协调有序地运转。

有时工作出现临时情况，如严重灾害事故，权力体系中沒有专门机构或个人分担此项事务时，可以采取临时授权的办法，指派专人负责处置。事情处置完毕，授权也就结束。

(二) 要选准授权对象。

应根据所授事项的性质、特点和难易程度，来选择最合适的人。力求所选的人和所授之事，能够专长对口，能力相应。人皆有长短，做这件工作不行，做另件工作可能很擅长。要用其所长，避其所短，而不是相反。如果一时没有合适的人选，

宁可保留这项权力暂不下放，待将来有合适者再授，或者以“代理”的名义试授。如果发现被授权者实在不能胜任时，也可将权力收回，选合适者另授。总之，选人要认真、慎重，防止草率匆忙，一经选定，就不宜轻易更换。变换频繁，不利于被授权者积累经验，不利于工作。

(三) 应对权责作出明确规定。

授权时，对部属具有的权力和所负的责任均应有明确的规定，切忌含糊不清，模棱两可，或过于笼统，并且应在相应范围内公布。这样做，既便于被授权者执行，也避免推卸责任。

同时也使每个人都知悉上司、同级和部属的权力和责任，便于相互配合和相互监督。

(四) 不要对部属过多地干预。

授权后，管理者应本着用人勿疑、疑人勿用的精神，信任部属，让部属在其职权内自主地处理工作。不能什么事都不放心，把着手不放，过多地干预部属的工作。管理者对部属不放手，只会抵销授权应有的积极作用。但不多干预不等于不闻不问，对被授权者的工作情况，管理者完全可以超越指挥层次去听取群众的意见，以便更多地了解实际情况，需要时对被授权者给以必要的指导和帮助，不可因为授了权而让自己和群众之间的信息沟通受到阻碍。

对下放权不失控——谈控制部属的方法和幅度

所谓控制部属，就是指管理者在授权或任命部属后，能够及时发现部属在履行职责和执行任务中偏离目标、要求的偏差和问题，并采取消除偏差的措施，以确保部属尽职尽责和整体目标任务实现的管理活动。

控制部属的主要方法

控制部属的过程，可分为下面几个步骤。

（一）明确规定部属的职责和权力，以及工作目标和要求。

这些是对部属进行控制的依据。没有依据，就无法比较，也就无法控制。上述内容，应当尽可能地明确具体，能量化的最好量化。

（二）通过多种渠道反馈信息。

管理者对部属履行职责过程中的表现，应通过多种渠道进行了解。

——建立健全信息管理系统。这是最基本、最可靠的信息反馈渠道。通过各种有关的定期统计和不定期的情况反映等，从中可以及时准确掌握部属完成任务和要求的各项动态情况，从中也可以看到部属履行职责的情况。但也要看到，信息系统反馈上来的情况，即使全部都是准确的。也只是部属履行职责状况的一部分主要情况，而不是全部，有些方面的情况和深层次情况，还需要通过其它渠道来了解。

——管理者及其助手亲自下去调查和检查工作。这种方法常常会发现从一般信息反馈系统中难以发现或虽然发现但印象不深的问题，特别是涉及思想精神状态方面的较深层次的问题。

——对部属进行定期的民主评议和考核。这种方法可以比较全面地了解部属在履行职责中的各方面表现，是深入了解部属的一种行之有效的方法。不足之处是每次的考核和评议时间间隔较长、发现偏差问题不及时。

——群众来信来访和新闻舆论监督。这也是了解部属的一条重要渠道，从中常常可以反映出一些表面轻易看不到的深层问题。

不管通过什么渠道得来的信息，最重要的是两条：一是准确，二是及时。虚假失真的信息，只会掩盖部属工作的偏差和问题，也就谈不上采取措施纠正，这就必然导致对部属的失控。不及时的信息，虽可供亡羊补牢、事后控制，但给工作造成的损失则已无法挽回。当然，就管理者来说，了解掌握部属履行职责的情况还要全面，以免在处理上失之偏颇，这就需要将通过各种渠道反馈上来的信息进行综合分析才能做到。

（三）善于从信息反馈中发现差异。

通过各种渠道反馈上来关于部属的信息，本身不是目的，目的是要从反馈信息中发现差异，即部属履行职责和完成任务方面的缺点和不足，以便采取措施使其改正。因此，管理者应将反馈信息同部属职责规定和工作目标、要求进行对比，善于从中发现差异。当然，有些差异是容易发现的，有些则需要锐敏的眼力、认真的分析，才能从大量的琐细的众多信息中发现出来。

发现差异，是控制部属过程中的关键环节，这个环节抓不住，或者抓的不准，就谈不上对部属的控制。

· 控制部属应注意的问题

（一）要光明正大。

既然我们控制部属的目的是为了帮助部属纠正偏差，保证整体目标和要求的实现，不是为了培植个人势力，拉帮结伙，那么，我们在控制方法和手段上，就必须光明正大，坚持科学管理方法，彻底肃清旧的一套办法的影响。对部属不能搞权术，不能两面三刀，当面一套，背后一套；不能安置亲信，

听信谰言。

（二）强调部属自我控制

有效地控制部属，不能光靠管理者，还要强调部属进行自我控制。要让部属能够按照其所承担的职责和工作目标、要求，经常对比检查自己的工作行为，发现偏差和问题，自觉、主动地纠正和解决。要通过教育和制订一些规定，增强部属自我控制的意识和行动，使部属自我控制成为控制部属工作中的一个重要组成部分。

（三）控制部属幅度要适度。

控制部属要掌握住幅度。过严过苛或过宽过松都不宜。过严过苛影响部属积极性发挥，过宽过松容易出现偏差。所以必须掌握好幅度。

亲近体贴换真心——谈怎样取信于部属

· 在感情上，亲近部属

要取信于部属，就要对部属有一种热情。热情不热情，关键在感情。如果管理者自视清高，高人一等，认为只有自己了不起，部属只是自己的下属，是“听喝的”，只有“服从”自己的份儿，这种冷漠的感情、不正常的感情，是不能唤起自己对部属的热情的。缺乏应有的热情，既不会去亲近部属，更不会去信任部属，当然也就难以使部属对你产生亲近感和信任感了。

· 在工作中，依靠部属

管理者为了取信于部属，当然必须信任部属，依靠部属。如果连部属都信不过，势必也难以让部属信任自己。

管理者信任部属，应该体现在自己的行动中，让部属真正认识和体会到他们是受到上司的尊重和信任的，从而激发他们对上司的信任感和感激之情，并焕发出巨大的工作热情。

（一）在语言上，体现出对部属的信任。

无论个别谈话、或是在大庭广众之下，要在语言上表达出管理者始终是相信部属、依赖部属、尊重部属权利的。不但在顺境中取得成绩的时候是这样，而且在逆境中和遇到困难的情况下，也要表现出充分信任部属。

尤应注意的是，管理者对部属的评价要讲在当面，不能当面好好好，背后又议论人家。让部属从“民间”听到上司对自己的贬词，其消极作用是不可小看的。

（二）在决策前和执行中，虚心听取部属意见。

管理者在决策前，应广泛进行调查研究，听取各方面的意见；一旦决策形成，在贯彻执行中，也应及时收集反馈信息，同样需要听取各方面的意见。

（三）知人善任，人尽其才。

管理者取信于部属，必须对部属的优缺点有一个正确的了解和评价。要知道，人数过百，形形色色。部属中由于各人的素质、经历、性格、修养等方面的差异，因而表现在思想品格、学识、能力上也互有短长。管理者不能孤立片面地看待部属，对亲者和顺眼者干好万好，对疏者和不顺眼者一无是处，因此在使用上不能各尽其才。须知，金无足赤，人无完人。正象清人顾嗣协的一首诗中所说：“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟；舍长以就短，智者难为谋。”我们用人必须先知人，用人必须扬其长、避其短。

（四）用人不疑。

“疑人不用，用人不疑”，这是古训，但对今天的管理工作也不无借鉴。

管理者在“疑人不用”的前提下，既用人，则不疑，应给予应有的信任，以激发下属的工作热情和献身精神。不然的话，一方面让人家去干，另一方面又不信任人家，处处提防人家，让人家怎么去干？

用人而又怀疑他，是用人的大忌。战国时代齐桓公问管仲，什么是妨害霸业的行为，以及如何防止它，管仲回答：“不能知人，害霸也；知而不胜任，害霸也；任而不能信，害霸也；既信而又使小人参之，害霸也。”这番话是值得深思的。

“任”而不信，边用边疑，明用暗疑，长此以往，就会妨害上司与部属之间建立正确的信任关系，也会影响到更多的人担心自己不知何时遭猜忌，使部属精神压力增大，弄得大家疑神疑鬼，互有提防，人心涣散，失去凝聚力和向心力。所以，管理者务求信任部属，这是取信于部属所必须注意的。

· 在生活上，体贴部属

管理者取信于部属，还要关心下属的疾苦和困难，体贴关怀他们，切切实实帮他们排忧解难。比如，有的下属郁郁不乐，有什么心思？有人脾气暴躁，气总是不顺，是怎么回事？有人未能提拔，有何想法？有人子女就业问题解决不了，怎能帮助一下？有人两地生活或没有住房，给他想想什么办法？有人生了病，是不是关照一下？等等。这些问题，既是实际困难，又是思想政治工作，管理者应该及时了解群众情绪，把握下属思想脉搏，既去力所能及地帮助部属解决具体问题，又要及时进行思想政治工作，体贴人，关心人，沟通思想，理顺情绪。

· 实事求是，取信部属

管理者取信于部属，实质上就是以“实”取信。实则信，虚则失信。

不失信于部属，就要不轻易许诺，许愿。

不失信于部属，就要秉公办事，不搞小恩小惠和“小动作”。

不失信于部属，最重要的是排除私心杂念，不搞个人的“名堂”。

· 非原则问题，宽容部属

管理者在处理与部属关系时，对于原则问题，应该一丝不苟，严肃对待，从严要求（当然也要注意方法）。而对于一些非原则问题、细枝末节问题，则持宽容态度，不予计较。这也是一种对部属的信任。否则，上司把眼睛睁得大大的，事事处处盯着部属，把部属管得死死的，弄得部属谨小慎微，缺乏活力和创造性，实质上是对部属的不信任，当然部属也难免对上司缺乏信任感。

《长袖善舞——管理者人际关系谋略》 如何处理同事关系

与朝夕相处的人有了芥蒂，你便如刺针芒了。

同事因为每天都相处在一起，如果不能维持良好的人际关系，每天的生活就如坐针毡了。况且人际关系一旦恶化，挽回原来的感情恐非易事。

一、同事间相处的艺术

各尽本分

维持同事间人际关系圆满的第一步，就是各人对自己分内的工作尽责完成。这不但是同事间相处时所必须的，也是在工作场所人际关系中共同的基本问题，特别是对同事间的人际关系，有极重大的影响。

因为如果连自己分内的工作都不能做好，而要连累其他同事，这种人即使存有关怀他人之心，也无法维持良好的人际关系。基于这个理由，每一个员工都应该做好分内的工作，如果能够这样的话，才能得到同事的信赖，也才能站在平等的立场谈论问题。

顾及同事的立场

人都必须存有关怀他人之心，但这里的所谓关怀，并不是指对某一个同事而言，而是关怀全体同事，同时遵守公司的规定。千万不要处处以自我为中心，这一点是非常重要的。

无论任何种类的工作，都不可能完全由一个人独立完成，多数情况是和同事分担或协力来完成的。如果破坏规定而为所欲为，势必会影响分工合作的精神，工作的效率自然降低，也会使同事感到不愉快。所以，为了保持和谐的气氛，必须顾及工作整体的情况。

多参加联谊活动

虽然在工作中，同事间彼此都有接触，但公司所举办的旅行、郊游或其他比赛活动，都该积极参加。因为可以利用这种机会，和同事们多多交谈，因为接触频繁，当然更能了解同事的性格，所以，这种努力是必要的。在工作时间外彼此多交谈或郊游时开怀畅谈，能使彼此更加亲近。

彼此互助

有些人认为在工作上欲建立同心协力的关系，可先让别人帮助自己解决困难，那么，对方一旦有问题，也较易帮助，而在这种情况下，容易建立协助的关系。这种想法比较欧美化，不适合我们东方人。

我国是个人情味很浓厚的国家，而且“礼尚往来”的思想已经根深蒂固。所以，遇到他人有困难时，必须自动的去帮助；将来万一自己出了事，他人亦会全力相助。

因此，人人都必须本着“助人为快乐之本”的精神服务人群，如果时时刻刻都能够做到这一点，必可与更多人和睦相处。

二、管理者之间相处的艺术

企业搞得好不好，关键在管理。管理层内部关系是否协调团结，对整个单位人际关系有重要影响，它不仅可以起表率作用，而且关系到管理群体功能的发挥。因此，管理者履行协调人际关系的职能，首先应主动搞好管理群体本身的团结。

处事平等研讨，行权和衷共济。

管理群体关系的协调，需要全体成员的共同努力，需要主要负责人的民主作风，需要形成浓厚的民主空气。在群体内部，虽有主要负责人和一般成员的区别，但应是平等关系。大家要真诚相待、平等相处、互相信任、互相尊重、坦荡行事，不能互相猜疑、互相戒备、互相妒忌。在群体内部要认真贯彻民主集中制原则，重大决策、重大问题必须民主讨论决定。有意见分歧时，应心平气和地平等研讨，切忌强加于人。为了完成上级交给的任务，齐心协力，同舟共济。

互相支持，各司其职

管理集团内部成员，要按照相应素质特点，进行科学分工，明确责权。主要负责人要放手让其他成员独立地进行工作，尽量提供方便。每个成员都要按照分工行权，大胆工作，做到相互支持、相互配合，不要越权，不要对别人分管的工作妄加评论。主要负责人应掌握全盘，及时进行必要的协调。按照分工，各司其责，互相支持，防止因权力问题影响人际关系的重要措施，也是解决在实践中因权力问题等发生矛盾的一种方法，若能形成制度，将会更有益于人际关系的协调。

不回避矛盾，坚持及时沟通

管理层成员在认识上不一致，工作中出现分歧是不奇怪的；因气质上的差异发生矛盾，也是常见的。问题不在于分歧、矛盾出现，而在于不敢正视矛盾，及时交流沟通，日久天长，问题越积越多，就会严重影响关系。因此，遇有矛盾，出现分歧，要及时摆到桌面上，通过讨论和批评自我批评，及时得到沟通解决。要做到工作上的问题不影响同事间感情，管理层中的问题只限于在管理层内部解决，自觉维护整体的和其他成员的威信，珍惜集体团结。

勇于承担责任，不争功诿过

任何一位管理者都不是完人，也并非全能，工作中出现某些失误或欠妥之处是难以完全避免的。当出现失误时，管理成员之间切忌互相埋怨、互相指责、互相推卸，主要管理和具体管理都应主动承担责任，全体成员共同总结教训，齐心弥补损失。当取得成绩时，不应争名抢功，要发扬“见荣誉就让”的高尚风格。

三、与同事相处应注意的问题

学会与有棱角的同事打交道

与工作岗位上的人交往时，必须练就人与人之间进退应对技巧。自己该如何出牌，对方会如何应对，这可是比下围棋、象棋更具趣味的事情。

一位评论家强调：平时须与有癖性的人交往以锻炼自己，使自己成为坚强的人。有癖性的人，全身上下都有棱角，刚开始与这样的人交往可能不习惯，因为会因与其棱角对抗而伤痕累累，但绝不可因此退却，否则便会失去锻炼自己的宝贵机会。要学会忍受，要喜爱那些有棱角的人。这样，不管遇到多么尖的棱角。也不会感到痛苦，甚至会觉得那是一种快感。这样，你便有可能成为圆满的人，有限的人生也能获得最大的愉悦。长期与有癖性的人交往，对方的棱角会溶入你的体内，并渗入血液，由于体内吸收了异己的分子，则能感觉到自己变成了一个更有深度的人。

在上班者的生涯中，不得不与形形色色的各种人物打交道，不要因对方是自己不喜欢的人，就厌恶他。不妨学习与这种人适当交往的办法，这样，自己也能渐渐地成长为有度量的人，而能在上班者的生涯中崭露头角。

学会保护自己

蓝领与白领不同的地方之一，是蓝领向上流动性不大，升迁的机会不多。因此，蓝领工人打的是正规战术，集体讨价还价。而白领阶层则大有个别拼搏的机会，获得升迁是单打独斗的结果。因而白领之间不但没有蓝领的同事感情，往往还互相猜忌，尔虞我诈。这种环境，有如深入敌后、孤军作战的游击队。

许多力争上游的白领，很注意将对手打倒，却不善于保存自己，这是不足取的。一方面要友好竞争，一方面要在众人的竞争中保存自己，在势孤力弱的情况下，就要夹紧尾巴，千万不要露出要拼搏、要向上爬的样子，成为众矢之的。俗语说：“不招人忌是庸才。”但在一个小圈子里，招人忌是蠢才。在积极做事的时候，最好摆出一副“只问耕耘，不问收获”的超然态度。

最好避免金钱来往

俗语说：“如果你想破坏友谊，只要借钱给对方就行了！”金钱借来借去一定会发生问题。“王先生，你能不能借一千元钱给我，我现在手边正好没钱！”假如你像这样连续三次找人借钱，就算你手头真紧，别人恐怕也不敢借给你了。遇到大家一起分摊费用时也是一样的，只要你连续三次说：“今天我没带钱来！”人家就一定不会再相信你了。

常人有一个坏毛病，向人借来的钱很容易忘掉，借给别人的钱，经常记得牢牢的。因此，在此强调，有关钱的问题，你必须注意五点：

在社会上工作的人，必须在身边多带些钱。

尽量避免借钱给别人。

借出的钱最好不要记住，借来的钱千万不要忘记。

假如身边钱不方便时，不要参与分摊钱的事。

养成计划使用钱的习惯。

上司批评同事时，先表同感再谈优点

恣意批评下属的缺点及抱怨下属缺乏才能的主管大多了，如果你当时在场，听到上司批评同事后，应如何应付？

如果上司指出的情形属实，确是同事的缺点时，你说：“我有同感，他

有你说的缺点。”但如果你只同意他有某些缺点，一旦传到当事人耳中，将被认为你和上司背地说长道短，批评别人的错处。因此表示对他的缺点有同感后，应向上司解释同事的优点。

有关同事的隐私，即使知道也装作不知道

“嘿！他真是守口如瓶！”如果，一个人能被他人这样认为的话，他一定是具有强大说服力的人。

常常有人借着喝酒来说上司的坏话，批评老板的作风，谩骂公司的制度不健全……。这些都可说是公司里常见的一种现象，而这些人也喜欢借喝醉酒来胡言乱语，甚至说大话。

“……哈……科长的太太红杏出墙，谁不知道？”

同事之间往往会无意中把在某酒廊听到的事，在办公时间内说出。

如果，这件事传到科长的耳朵里，他会怎么办呢？到处散布同事坏话的人实在是太没有道德了！

“……那个家伙实在是太多嘴了，留不住一句话，可恶极了！”如果被其他同事这样认定，同事之间的情谊就完了。

像一些极粗鄙的话，如果被心怀不轨的同事听到，很可能会添油加醋地到处宣扬。因此，有关同事的隐私和秘密，最好不说为佳。

不要在同事面前批评上司

有人在白天被上司没道理地骂一通之后，喜欢晚上约个同事小喝一杯，然后对着同事发牢骚。认为同事既然和自己喝酒了，应该就是站在自己的这一方，借着酒气，对上司大肆批评起来。

这种事情一定要避免。

薪水阶层的社会，是一个竞争的社会。不论多么值得信赖的同事，当工作与友情无法兼顾的时候，朋友也会变成敌人。在同事面前批评上司，无疑是自丢把柄给别人，有一天身受其害都不自知。

就算这位同事和自己肝胆相照，不会做出出卖自己的事情，但也得小心“隔墙有耳”啊！

所以，当你要向同事吐苦水时，不妨先探探对方的口气，看看是否同意自己的看法。如此用心，是在社会上立足不可缺少的条件。

当同事当众被上司责备时，不要马上安慰或同情

当同事在全体同仁面前公开被责备时，他所受到的伤害，绝对比一对一挨骂要来得深。被骂的人也一定是怒火中烧，痛恨上司为什么要当众面前给自己难堪，此时他的心灵也是最脆弱的。

这个时候，我们如果冒失地给予同情或安慰的话语，结果又会如何呢？不但在众人面前骂，又在众人面前被安慰，那种羞辱的感觉一定更为深刻。

在这种情况下，说什么话都不恰当，也许我们认为是一片好心，但在对方看来是火上加油。

因此，最好就是保持缄默。然后在工作结束后，把同事约出去吃顿饭什么的，转换一下他的心情，这样做不但不会引起“迁怒”之憾，还可博得同事的信赖。

以退为进，后来居上

虽然管理的职位愈来愈少，但你想担任管理职位的心情如果越迫切，就越会引起反效果。若同事比自己较早升任主管，你就妒恨的话，那么，主管的职位就会离你更远了。

人一焦躁或妒恨时，心理就会失去平衡，并产生异常的心理。心态异常的人，是很容易失去机会的。

当同事比你抢先出头时，你不要着急，也不要妒忌，还是应该尽全力工作，周围的人不会是瞎子的。这就是一种以迟为进的办法。

薪水阶层职员的沉浮，完全是由上司的看法和周围的状况决定的。你必须懂得以退为进的办法。如果同事升迁你就表示不满，朋友薪水比你高就眼红的话，你便不能出人头地了。以曲线式的想法来说，你若不了解“以退为进”、“后来居上”的战术，必定无法获得胜利。

四、与公司里各种类型的人打交道

口蜜腹剑之人

面对这种人，如果他是你的老板，你要装得有一些痴呆的样子，他让你做任何事情，你都唯唯诺诺满口答应。他和气，你要比他更客气。他笑着和你谈事情，你笑着猛点头。万一你感觉到，他要你做的事情实在太毒了，你也不能当面拒绝或翻脸、你只能笑着推诿，誓死不接受。

如果他是你的同事，最简单的应付方式是装得不认识他。每天上班见面，如果他要亲近你，你就找理由马上闪开。能不做同一件工作，尽量避开不要和他一起做，万一避不开。就要学着写日记，每天检讨自己，留下工作记录。

如果他是你的部下的话，只要注意三点：其一找独立的工作或独立的位置给他；其二不能让他有任何机会接近上面的主管；其三对他的表情保持严肃，不带笑容。

吹牛拍马之人

如果你碰到这一类的主管，要和他搞好关系，他吹牛拍马对你无害。当此类人是你的同事时，你就得小心了。不可与他为敌，没有必要得罪他。平时见面还是笑脸相迎，和和气气。如果你有意孤立他，或者招惹他，他就可能把你当做往上爬的垫脚石。

如果他是你的部下，要冷静对待他的阿谀逢迎，看看他是何居心。

尖酸刻薄之人

尖酸刻薄型的人，是在公司内较不受人欢迎的。他的特征是和别人争执时往往挖人隐私不留余地，同时冷嘲热讽无所不至，让对方自尊心受损颜面尽失。

这种人平常也以取笑同事、挖苦老板为乐事。你被老板批评了，他会说：这是老天有眼，罪有应得。你和同事吵架了，他会说：狗咬狗一嘴毛，两个都不是好东西。你去纠正部下，被他知道了，他也会说：有人恶霸，有人天生贱骨头，这是什么世界？

尖酸刻薄型的人，天生伶牙俐齿得理不饶人。由于他的行为离谱，因此在公司内也没有什么朋友。他之所以能够生存，是因为别人怕他，不想理他。但如果有一天遭到众怒，他也会被治得很惨。

如果这类人不幸是你的老板，你唯一可做的事，就是换部门或换工作。但在事情还没有眉目及定案时，不要让他知道。否则，他的一轮人身攻击，你恐怕会承受不了。

如果他是你的同事，和他保持距离，不要惹他。万一吃亏，听到一两句刺激的话或闲言碎语，就装没听见，千万不能动怒，否则，是自讨没趣，惹祸上身。

如果他是你的部下，你得多花时间在他身上。有事没事和他聊天，讲一些人生的善良面，告诉他做人厚道自有其好处。你付出的爱心和教诲，有时会替公司带来一份意想不到的收获。

挑拨离间之人

同样是一张嘴巴，有人用来吹牛拍马，有人用来讽刺损人，有人用来挑拨是非离间同仁。吹牛拍马是不损人利己；尖酸刻薄是损人利己；挑拨离间是将公司弄得乱七八糟人心惶惶，变文明为野蛮，人人自危，人人战斗。

这种类型的人，给公司带来的杀伤力非常之大且迅速，只要一不注意或

处理不当，便可能灰飞烟灭，处处残迹。应付这种类型的人，没有什么好的办法，只能防微杜渐，不让这类人进来，或一有发现就予以制止或清除。否则，后果不堪设想。

挑拨离间型的人做了你的老板，你首先要注意的是谨言慎行，和他保持距离，在公司内建立个人信誉。万一有一大，有什么是非发生，你得尽量化解，虚心忍耐，同时要保持着“能做就做，不能做就走”的宽广心胸。

这种人做了你的同事，你除谨言慎行及和他保持距离外。最重要的是你得联络其他同事，建立联防及同盟关系，将他孤立起来。如果他向任何人挑拨或离间，都不要为之所动和受影响。

如果他是你的部属，那你就要想办法弄走他，孤立他。如果下不了手，那他就会孤立你，弄走你。

雄才大略之人

这一类型的人，胸怀大志，眼界开阔，而不计较一些小的得失。他在工作时，不忘掉充实自己及广结善缘。除了完成自己的工作外，他也会帮助别人和指导同事。

每到一个地方，不论他是否已呆很久，或已成为组织中的正式主管，他都能在极自然的状况下，影响别人，控制群体的行为。俗语所说的“虎行天下吃肉”，指的大概就是这种人。

雄才大略的人，见识往往异于常人，思考逻辑方式也有其个人特色。他在时机不成熟时，可以忍耐，不论是卧薪尝胆或是从你的胯下爬过，他都能欣然接受。但是，时机成熟，他奋臂而起，如大鹰冲天，没有人能与之争锋。

不是每一个雄才大略的人，都是成大功立大业的。但是，做人处事自有风格，不卑不亢、不急不躁是他的本色。

有雄才大略的老板，你是跟对人了。于是亦步亦趋，片刻不可相离，他晋升你也跟着晋升。碰到这种老板，你要虚心地向他学习。因为天下没有不散的筵席，当曲终人散时，别人都受益匪浅，而你不要两手空空。

有雄才大略的同事，如果大家利害一致，大可共创一番轰轰烈烈的事业。如果一山不能容二虎的话，也可一创合纵挂六国相印，一相秦皇以连横合并天下，各取所需，各享盛名，而得其利。如果以上都行不通的话，你就全心全意地帮他成功，自己多少也留下识才的美名。

有了这种部下，你应有自知之明。知道他终非池中之物，有朝一日定会超过你。虚心地接纳他，给他实质上的资助及肯定。在会计学上称之为投资，到时候一定是有利润的。

翻脸无情之人

这种类型的人最大的特征就是，翻脸如翻书。说翻就翻，一翻就是好几页。在他翻脸时，你不要问他理由，你不必述说从前对他的恩情和助益，他一个字都听不进去。

翻脸无情的人，他似乎是得了一种“忘恩记仇病”。你对他的百般呵护，只要小事一桩不顺他的心，就全盘翻覆。这有如野心狼子，你养育愈久，对自己的危险就愈大。这种情形，在国内的连续剧的剧情中，最常看得见。30集中，让他横行29集半，最后，还是编剧者应观众的要求，将他在银幕内正法。

翻脸无情的人发现，他利用这种方式来处理他的人际关系，简直是无往不利，处处占有便宜。他知道每次他利用完别人，又找到新的利用对象时，

此时就可翻脸。反正每次翻的都是不同的人，别人不但记不住也无可奈何，只能自认倒霉！

如果你的老板是这种翻脸无情的人，你在他手下做事时，千万要记住“留一手”。任何事情做完了，你就得小心被炒鱿鱼。怎么样化被动为主动，当他要翻脸的那一刹那，你也告诉他我等你好久了，为什么你今天才要翻！少来这一套，你这种手段我看多了。

有着这种同事，你倒是大可不必和他一般见识。反正没有利害关系，各干各的活，要翻不翻脸随便你！

有这种部下最令人伤脑筋，也没有什么好的办法。最重要的是不能因为他常翻脸，而特别将就他，别的部下会以为你是欺善怕恶，这就划不来了。

愤世嫉俗之人

这一类型的人，对社会上的一些现象非常看不惯，认为社会变了，世风不古，人心愈来愈险恶，快活不下去了。

和愤世嫉俗的人共事，说不上好还是不好。只要他所愤的事不是公司的福利制度，对你来说这只是其个人行为，没有什么好说的。当有一天他对公司的制度、福利有意见时，你就有福了。他往往会牺牲自己，为你们去谋一些好处来。

对愤世嫉俗的部下，要劝他多吸收新的知识。告诉他现在社会进步了，风气开放了，他的那一套理论已经过时了，要收拾起来，否则，会跟不上时代，骂得不得要领，你会被见笑，我也失面子。

敬业乐群之人

这一类型的人，由于工作态度和做事方法正确，颇受公司的肯定和同事的爱戴。凡是他在的单位及群体，都会有着不错的生产力和业绩。这一类型的人，会感染其他的工作同仁，让组织朝着正面的方向发展，给员工带来一个合作而和谐的工作环境。

当公司顺利时，大家共同努力，共享成果；当公司不顺利时，大家咬紧牙关，奋发图强，再创生机。平时没事的当儿，他会主动地训练新手，培养团体实力；工作忙碌的刹那，他又能影响同仁，相互支援，共渡难关，这一类型的人，不论是你的主管、同事和部下，在和他一起工作时，你都要学着和他一样地敬业乐群。只要你表现出不是那个样子的话。你就会被他比下去。

踌躇满志之人

踌躇满志的人，对任何事物都有他自己的定见。他之所以会踌躇满志，是因为一直处在一种极顺的状况下，使他不曾尝过失败的苦头。因此也不怕失败。上帝既然对他如此地眷顾，只要上帝不死，他自然会再受眷顾下去。

他没有办法接受别人的意见，如果别人够聪明的话，也不用和他辩。要知道一个长久不曾失败过的人，是因为他的智慧，而不是他的运气。朋友，相信“智慧”这两个字，虽然很好写，但不容易了解。

如果他是你的老板，在他的面前不要乱出点子。尽量照着他的意思去做，他会把他的意思讲得清楚。因为他怕你笨，所以他会多讲一遍。最后，再问你一次，懂了吗？等你回答懂了，他才放心。有时，他会礼貌性地问你一下，对他的做法，有没有意见？此时你就立即肯定他的做法。此时你若稍有犹豫或再多问两句，都会被他的嗤之以鼻。

和这类人同事，不能太顺着他，只有让他尝到一些失败的苦果，才能真正地改变及帮助他。

对这种部下，交一些难度较高的工作给他做。做成功了，也不赞许；做失败了，交给别人做。让别人做成功，让他知道人外有人、天外有天的道理。不用训练他和告诉他做事的方法，他听不进去。多花一些精神在别人的身上，对他绝对是有益的。管理精英宣言我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易，我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金宁编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲珺编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国编著
11. 艳阳半边天——女职工管理艺术.....易季鹃编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理.....王培编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋杰编著
16. 金算盘——经理人会计.....李莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛编著</PGNF05.TXT/PGN>
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王林编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南.....唐敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位黄建军编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩欣编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽编著
41. 干戈王帛——顾客抱怨处理艺术.....戴超编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦洁编著

43. 商业担保——信用证 ABC.....翁芹编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南.....杨小燕编著</PGNF06.TXT/PGN>
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐涛编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅燕编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护.....罗宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李永平编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....姜东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫莉编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术.....张丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周辉编著</PGNF07.TXT/PGN>
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军编著
84. 经营之神一个下幸之助商法.....周侃编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英编著

87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴岩编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹室虎编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞莲编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉编著</PGNF08.TXT/PGN>

