



方略/编著

潜关系

管理者做人的 **13**种学问

成功管理的“辅助品”是关系学。
善于经营关系的管理者，
总能做到预防各种潜在矛盾的发生和碰撞，
从而营造出优质的人际关系氛围，
形成一股强大的人势。

潜关系是隐藏于心的管理必修课

©中国华侨出版社

Latent
Relation

潜 关 系

假如你是一条
在人际关系中会游的鱼，
那么你一定会成为
最出色的管理者。

——美国加州MPA人事顾问 马布·里奇

ISBN 7-80120-698-3



9 787801 206985 >

ISBN 7-80120-698-3/F·72
定价：29.80元



方略/编著

潜关系

管理者做人的 13种学问

成功管理的“辅助品”是关系学。
善于经营关系的管理者，
总能做到预防各种潜在矛盾的发生和碰撞，
从而营造出优质的人际关系氛围，
形成一股强大的人势。

●中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

潜关系：管理者做人的 13 种学问/方略编著 —北京：
中国华侨出版社，2003 3

ISBN 7-80120-698-3

I 潜… II 方… III 企业领导学
IV F272 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 017040 号

潜关系：管理者做人的 13 种学问

编 著/方 略

责任编辑/若 素

经 销/新华书店

开 本/640×960 毫米 1/16 印张 21 字数 300 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印 数/0001 - 6000 册

书 号/ISBN 7-80120-698-3/F·72

定 价/29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

前言

人际关联在一个公司中的重要性，是显而易见的。美国著名的企业专家鲍博·凯恩在 2002 年出版的新著《公司人际关系的黄金价值》一书中说：“人际关系里面潜藏着巨大的能量，也是世界上最宝贵的财富之一，良好的人际关系可以创造世界财富的最大能量。如果任何一个公司忽略人际关系的重要性，那么所导致的局面只有一个——失败！为什么人际关系的能量有如此巨大的作用呢？因为人际关系是一种潜关系，随时都可能在其中爆发出惊人的智慧和能量。美国著名的人际关系战略公司考克尔有一句经典的名言可以值得大家参考——‘人际关系是潜在的黄金！’”。这样看来，一个公司要想卓然成长，必须要把“潜在的黄金”挖掘出来。

提到“潜关系”，我们常常会有一种看不见摸不着的感觉，甚至会忽略它的存在，其实这是一种可怕的错误和判断。凡是那些以为“潜关系”纯属可有可无的管理者，那么就势必会忽略潜关系的巨大能量，要知道无数公司之所以崩溃，原因正在于此。

“潜关系”是公司成功的重要杠杆，直接决定了公司效率的高与低。现在，许多公司都盲目追求效率的高低，以致于把员工当作了机器，从而使管理发生了扭曲和变形。这是非常值得引以为鉴的！相反，有一些公司之所以“芝麻开花节节高”，关键就是他们善于发现人际关系的重要性，从而为公司的发展奠定了良好的基础。

总体来讲，管理者如何把握好一个公司的潜关系，实际上是一门精深的做人学问。大体说来，在管理者的周围“包围”着这样 13 种潜关系，它们分别是指与上司、与下属、与同级、与业务骨干、与反对者、与支持派、与中间派、与两面派、与自私者、与平庸者、与异性、与客户、与竞争对手等的潜在关系。大体说来，主要如下：

人际关系永远是一门读不完的大学问。有人凭借着人际关系，打开



成功之门；有人因为无法掌握人际关系的深奥之处，总是痛苦万分。对于管理者来说，掌握了人际关系这门学问，就意味着掌握了一把成功的钥匙，因为公司里最难处理的难题之一，就是人与人之间的关系。例如，管理者如何与上级搞好关系，直接影响到上下级之间的微妙关系。

有人说，人际关系是一潭泥水；有人说，人际关系是一团乱麻，这些说法都反映出他们对于人际关系缺乏深刻的理解和精妙的把握。有经验的管理者高明之处就在于把人际关系处理得顺顺当当，特别是与下级之间的关系更是宽严有别。无数事实证明：管理者与下属搞不好关系，就意味着把下属打入了冷宫。

人际关系到底“深”在何处？可以讲，深在人心之中。最佳的人际关系方略是：从信任开始达到互相合作的局面。管理者掌握不了这一个方略，就会常常疑心很重，把每一个下属看成对手。每个公司都有业务骨干，这是管理者应该重视的一批人。为了真正赢得业务骨干的心，管理者要舍得“投资”。

本书正是站在全面观察潜关系的重要性的基础之上，来分析公司人际关系这门重要的课题，希望能够给大家及时补上一门新课。

目 录

潜关系一

想办法与上司风调雨顺

/ 1 /

人际关系永远是一门读不完的大学问。有人凭借着人际关系，打开成功之门；有人因为无法掌握人际关系的深奥之处，总是痛苦万分。对于管理者来说，掌握了人际关系这门学问，就意味着掌握了一把成功的钥匙，因为公司里最难处理的难题之一，就是人与人之间的关系。例如，管理者如何与上级搞好关系，直接影响到上下级之间的微妙关系。

1 看一看上司属于哪个型

/ 3 /

(1) 火爆性格的上司；(2) 说话不算的上司；(3) 抓权不放的上司；(4) 高高在上的上司；(5) 其身不正的上司；(6) 自身懒散的上司；(7) 不体谅下属的上司；(8) 爱戴高帽的上司；(9) 爱惜人才的上司；(10) 公私不分的上司。

2 动脑筋让上下关系良性化

/ 8 /

在一般情况下，得到上司信赖和支持的管理者，往往更具权威性、号召力和影响力，能够得到下属更多的拥戴和追随。反之，其权威性、号召力和影响力就会减弱，甚至还会出现疏、离、弃、反的现象。

3 必须学会推功揽过

/ 12 /

推功表明你目中有人、尊重上司，承认上司的权威和上司，也

显示了对他的支持，并且可以避免锋芒过露，功高盖主，将自己陷于危险的境地，不致于使上司感到一种可能产生权力挑战的威胁，从而心理失衡，影响今后的工作。

4 到什么山唱什么歌

/16/

在与上司交换意见后，你认为他是一位可以信赖的上司，便可不加思索地跟随他。上司愈有才能，你在工作中所得到的乐趣就会愈多。若能由此为公司找寻出一个新的方向，则再好不过。

5 赢得上司的信任最重要

/18/

作为管理者，你有责任也应该为上司当好助手和参谋，尽最大努力为主司创造做好工作的条件，搞好优质服务，建立起正常的、融洽和谐的上下级关系。

6 知道上司对你的期望

/20/

凡事都小心谨慎的上司，如果觉得目前的工作能够按部就班地进行就已满足，则下属若不断地提出问题或要求，将与上司的期望相背。如以报答上司的期望来说，此时宁可确实做好交办的事情，不要有兴风作浪的举动。

7 把三大宗旨牢记于心

/23/

英国著名职业顾问赛恩博士说：“首先你要消除成见，不要以为上司故意针对你，须知道上司对你根本谈不上什么深入的认识，他又怎样会专不喜欢你？他们可能对所有下属都是如此，你应该学习与上司相处，慢慢让他发现你的优点。”

8 好态度能得到好回报

/26/

(1) 服从而不盲从；(2) 尊重而不庸俗；(3) 规矩而不拘谨；(4) 出力而不越位。

9 绝对不能混淆责任界限

/29/

在我们的生活中，有许多人是被盲目的“热情”所驱，根本不



知道他们该管什么，不该管什么，他们的“热情”便常常为人们所避之惟恐不及了。

10 守住相处的十条准则 /32/

(1) 认真听上司讲话；(2) 讲话要简明扼要；(3) 提供方案供选择；(4) 独立地解决难题；(5) 维护上司的声誉；(6) 乐观和富有信心；(7) 早上班按时下班；(8) 信守诺言不虚伪；(9) 了解和熟悉上司；(10) 不与上司太亲热。

潜关系二

针对不同下属宽严有别 /35/

有人说，人际关系是一潭泥水；有人说，人际关系是一团乱麻，这些说法都反映出他们对于人际关系缺乏深刻的理解和精妙的把握。有经验的管理者高明之处就在于把人际关系处理得顺顺当当，特别是与下级之间的关系更是宽严有别。无数事实证明：管理者与下属搞不好关系，就意味着把下属打入了冷宫。

11 尊重下属的兴趣 /37/

一个人如果对某种事物有了感情和兴趣，就会全神贯注、如痴如醉地沉湎于其中；不仅吃苦受累在所不惜，而且常常因此寝食俱废，甚至献出自己的全部才智。许多令人瞩目的成就和石破天惊的奇迹就是这样被创造出来的。所以，从一个人的兴趣，往往可以窥见一个人的思想、气质和用心所在，可以发现一个人的潜力和才干，这无疑给管理者知人善任提供了极好的信息。所以每一个管理者都要用心观察和发现下属的兴趣，以作为考察和发现人才、培养和使用人才的重要依据。

12 要把下属当朋友 /40/

作为管理者要同下属建立起和谐融洽的关系，最好的办法是以

朋友的身份与下属打交道，与下属平等相处。

13 与下属相处的三大法则

/43/

(1) 公正法则；(2) 民主法则；(3) 信任与授权法则。

14 要能把握“到位感”

/48/

(1) 把握分寸；(2) 表现出果断和权威；(3) 先摸清对方的想法；(4) 尊敬下属，求同存异。

15 学会平衡术和笼络术

/50/

人非圣贤，孰能无过，关键时刻帮助下属脱离尴尬的境地，会提高你的威望。每个人都有或这或那的过失，这些过失有很多是由自己造成的。帮助别人脱离困境，是作为一个管理者应有的美德。

16 体谅下属的失误

/53/

作一个聪明的、有能力的管理者，你应该在下属出现失误时照旧信任他。用不着在这个时候献上多少殷勤，只要你真心实意地帮他改正失误，在他改错后仍然像以前那样信任他就足够了。

17 看得开一些，麻烦少一些

/55/

日本著名的制片家和田勉先生曾就薪水阶层人士如何应付不好应付的上司提出一项建议；他幽默地表示：“对于令人讨厌、不好应付的上司，身为下属者不妨运用‘讨好’的方式，反过来利用他。一旦你施展出此种手段，则无论何种类型的上司，往往均不致过分为难于你，甚至可能视你为知己。换句话说，对方此时已毫无抵抗力可言。待一两年过后，该位上司终会由于人事的调换而从自己眼前自动消失，但你早已从对方那里获得许多好处了。”

18 掌握领导下属的十大妙招

/58/

(1) 敏于人情世故使决策符合人性；(2) 信任是驱动下属的一种魔力；(3) 谦恭、虔诚地为下属提供多种服务；(4) 甘为人梯做伯乐；(5) 言而有信，切忌空口许诺；(6) 坦荡、公平可化解各



种怨恨；(7) 不要觉得嘉奖可有可无；(8) 创造性、开拓意识可形成凝聚力；(9) 广泛的业余爱好会培养出一个“真实、自然、可亲近的你”；(10) 克服“成见效应”。

19 软硬兼施，恩威并济

/61/

该强硬的时候必须强硬，该温情的时候也必须温情。

20 宽严要适度

/64/

只有该宽时宽，下属才能充分理解你的号令；该严时严，下属才不敢掉以轻心！

21 精心掌握与下属相处的四大原则

/66/

决定管理者对下属引力大小的因素，除了自己所应有的权力、地位外，主要与下列因素有关：①态度的相近性；②目标的一致性；③作风的吸引力；④利益的共同性；⑤威望的征服性；⑥感情的相通性；⑦需求的互补性。

潜关系三

与同级保持远近适当距离

/69/

在这个管理与被管理的人际圈中，可能有人服你，也可能有人不服你——服你者是因为你把话说到他的心坎上，把事办到他的心坎上；不服你者是因为你不懂得人际关系的力量，以自我为中心。管理者是否能与同级搞好关系，意味着自己的位置是否能坐得稳、坐得久，因为同级之间的印象往往可以起到绝对的评判作用。管理者与同级的正确关系应当是——远近适当。

22 互相搭台，才能共同起跳

/71/

能力强的人在平时会非常注意人际关系，在表面上是看不出对人的厚薄不一的，但他需要能够与自己相互配合，互为知己的人。

只有在工作中表现自我，才能与能力高的人产生相互敬佩、惺惺相惜的感情，才能够给自己机会。

23 得到同事的信任是一张王牌 /73/

(1) 诚恳而不虚伪；(2) 随和而不固执；(3) 自信而不自卑；(4) 热情而不冷漠。

24 尽可能让自己处于“轻松状态” /76/

(1) 谢掉心理包袱；(2) 保持适当距离；(3) 不要道人长短。

25 引入良性竞争轨道 /78/

如果你没有充分准备，在各种素质和专业技能方面有明显劣势，而却有其他更优秀的人选与你竞争时，你的提升本来就是没有多大指望的。这时，你最好明确地表示不参加竞争。这样，你就不再是矛盾的焦点之一，同时给其他更有晋升可能的竞争者以很大的好感，为今后再求晋升打好了基础、创造了条件。

26 用竞争代替放弃 /80/

主动放弃就意味着自我贬低，与实力相差无几的同事争夺相应的权利，不要自动放弃，这样别人绝对不会认为你是宽怀大度，只是因为怕了。这样做也会损害支持你的其他人，也许你会丧失众多的支持者。

27 利他才能利己 /83/

利人利己的心理效应，并非商场上的交易一买一卖的关系，而是可以创造出崇高的事物和高尚的境界的。因为利人利己，虽说有付出有回收，但二者不是对等的，也是不要求对等的。

28 要不失时机地赞美和微笑 /85/

一般人总爱听赞美话，聪明的你就不妨大方一点，多赞美别人吧！“这个意见不错，就这样做吧！”“真棒，你给我提供了一个好办法！”这样，下一次他会更努力的帮助你。



29 赢得双方亲密关系的诀窍

/87/

人人都希望得到别人对自己的关心。因此，假如你在与其他同事在一起时，对某位并没有在场的同事表示出关心。

30 冤家宜解不宜结

/91/

冤家宜解不宜结，主动表示友善，露出诚恳之态，没有人会拒之千里的。

31 与同级相处八原则

/94/

(1) 互相补台，积极配合；(2) 见贤思齐，强者为师；(3) 互相尊重的原则；(4) 宽容别人的原则；(5) 支持和帮助的原则；(6) 学会自制的原则；(7) 以诚相待的原则；(8) 相互信任的原则。

潜关系四**精心呵护自己的业务骨干**

/99/

人际关系到底“深”在何处？可以讲，深在人心之中。最佳的人际关系方略是：从信任开始达到互相合作的局面。管理者掌握不了这一个方略，就会常常疑心很重，把每一个下属看成对手。每个公司都有业务骨干，这是管理者应该重视的一批人。为了真正赢得业务骨干的心，管理者要舍得“投资”。

32 永远都投信任票

/101/

身处支配他人的主导地位的管理者，就应该认真分析业务骨干的心理活动，尽力满足业务骨干的各种健康的心理要求。

33 激发“尖兵”的积极性

/105/

(1) 工作激励；(2) 工资激励；(3) 奖金激励；(4) 竞争激励；(5) 强化激励；(6) 支持激励；(7) 关怀激励。

34 及时培养关键人才，就会没有后患

/109/

为了使培养关键人才这个制度取得成功，就必须在公司里组成一个最高级别的强有力的后盾。而且要做到能经常地关心他们、支持他们。

35 撇开自己的偏见

/113/

撇开对人的偏见，耐心地视察每位下属的表现，加以训练、鼓励和栽培，你就会有意想不到的结果。不过，将一个资质平庸、业绩平平的下属，培育成一名卓越人才，谈何容易？事情也正是如此，惟有难得之才显得可贵，只要多用人、用情、培育出这样一位可靠的业务骨干，必会助自己的事业腾飞。

36 该重奖的一定重奖

/115/

比较好的方法是大奖用明奖，小奖用暗奖。

37 要舍得花血本

/118/

业务骨干需要培训，这人所共知。然而采取何种培训方式，才能取得实效，保证学以致用？需要管理者重视和研究，是一个大课题。

38 给个大梁让他挑

/121/

作为管理者，仅仅了解业务骨干的内心愿望还不够，不要以为多发奖金，多说好话就能调动下属的积极性。人是很复杂的，要让他们为你卖命工作，需要你施展更细微的手段。

潜关系五**靠进退结合与反对者周旋**

/123/

公司中总有对立面，每一个对立面都会发生大的矛盾、大的碰撞。毫无疑问，这些矛盾和碰撞是任何公司都避免不了的。但并不是所有的矛盾和碰撞都是不能解决的。对于管理者而言，需要的就是解决矛盾和碰撞的本领。有些管理者，不善



于此道，所以处处碰到难题。对公司里的反对派，管理者应该进退结合，一方面坚持己见，另一方面化敌为友。

39 委婉表达不同意见 /125/

为什么有的人爱与人较劲，把自己变成一个反对者呢？因为他心目中只有自己，他不喜欢听取别人的意见。另外，这种人自以为比别人高明，事事要占上风。

40 尽可能找到双方的共同点 /127/

当你发现你的大部分下属对某个工作团体产生了厌恶情绪的时候，你最好毫不松懈地作一些调查工作。

41 主动倾听对方的意见 /130/

戴尔·卡耐基的说服原则之一，就是“多让别人说话”。

42 为彼此留点空间 /133/

只有那种不偏不倚的人，才能在批评之中维护别人的自尊；只有这种人才最懂得应付批评的技巧，知道给被批评者一个空间比反对批评更重要。

43 牢记化敌为友之道 /135/

一些管理者认为下属像一部机器，开动它的时候，要它什么时候停就什么时候停，绝对没有一点商量的余地。有这种思想的管理者，不能得到下属的爱戴。另一方面，下属长期处于紧张状态，对于工作素质及效率均无好处。

44 变反对为支持的四种方法 /139/

一个管理者必须具备虚怀若谷的胸怀、容纳谏言的雅量。遇到下属反对自己的事，首先要扪心自问，检讨自己的错误，并且在自己的反对者面前勇敢地承认错误。这不但不会失去威信，反而会提高领导的权威。对方也会因为你的认错更加尊重你而与你合作。千万不可居高临下，压服别人，一味指责对方过错，从不承认自己不

对，即使心里承认但口头上却拒不承认，怕失面子，这是不可取的，也是反对者最不能接受的。

45 该断交时就断交

/142/

有些自私者，为了满足自己的私欲，又要保护自己，只好嫁“祸”于人。对于这样的人，容忍只能会给自己造成更大的伤害，抓住把柄，迎头一击，采用强硬的立场，就会迫使自私者退缩。

46 处理反对意见的七种方式

/144/

(1) 感受法；(2) 不理睬法；(3) 反问法；(4) 反弹法；(5) 比较法；(6) 承认法；(7) 否定法。

潜关系六

对支持派更要恪守原则

/147/

在人际关系中，有一种人最叫人赏心悦目，让人喜爱至极，这种人就叫支持者。管理者对待那些支持自己的人一定要倍加珍爱，把他们变成自己永远信得过的放心人，善于与他们合作，把他们当成自己的知心人、贴心人，他们一定在自己工作最困难的时候，伸出援助之手。的确，在一个公司里面没有几个支持者，管理者就会痛苦万分，就会形影孤单。

47 精心维护双方的合作关系

/149/

挑选合作人时要德才兼备，全面衡量，切不可只顾其一不顾其二。正像人们所说：有德无才是庸人，有才无德是小人。重德轻才，往往导致与庸人合作；重才轻德，往往导致与小人合作。无论是庸人还是小人，与之合作注定是要失败。其中尤其要注意的是不可见才忘德。

48 该纠正的错误一定要纠正

/153/

管理者纠正支持者错误的方法是多种多样的，但都不外乎是怎

样讲究策略，只要做到了这一点，就能成功。

49 不要自夸，也不要质问 /155/

一个管理者若真正具有某种本领或才智，是自然会得到别人的公正赞许的，这赞美的话若是出自别人之口，才具有真正的价值。如果一个管理者总是对自己的成绩自吹自擂，夸大其辞，其实是一件很丢脸的事。

50 做对方的知心人 /158/

一个管理者应时时刻刻不忘提醒自己下属“毫无所知”，怀有这种谦虚的态度，才能不忘处处观察支持者的言行举止，这才是了解支持者之最佳捷径。

51 你够朋友，别人才够朋友 /161/

管理者要获得朋友赞美，第一步便是要积极培养朋友需要的品质，第二步要努力克服缺点。

52 小人物能起大作用 /164/

作为管理者，一定要记住：把鲜花献给身边所有的人，包括你心目中的“小人物”。

潜关系七

学会与中间派打成一片

/169/

中间派是一些什么样的人？就是那些遇到什么事情都不愿意表态的“老好人”，这种人的力量如果不被激发出来，就是一种浪费。对于管理者而言，千万不要把这一种潜在的力量浪费掉，懂得给他们一点面子，善于表达合作之意，不要一棍子把他们打死，应当不即不离，亲疏有度，给他们一点好的感觉，他们就会给你面子。

■ 让他们敢于表达创意

/171/

管理者应当知道大部分“中间派”通常怯于发表自己的新观念，这主要是碍于情面，怕沾矛盾。对这些人，管理者除非先鼓励他们培养自信心，否则很难让他们的创造能力完全发挥出来。

■ 善于与其“牵手”

/173/

有些管理者，则因为对“中间派”的工作负有责任而提心吊胆。不论是哪一种情况，如果他不学会怎样推动“中间派”，就将损害他最终成功的机会。

■ 给他一点好的感觉

/178/

(1) 不要非难对方；(2) 保住对方的面子。

■ 不即不离最舒服

/181/

你所做的一切，密切联系“中间派”也好，与“中间派”打成一片也好，只是为了更有效地开展你的工作，巩固你的地位，维护你的权威。而不是真的你好、我好，大家忘乎所以。

潜关系八

要和两面派明辨是非

/183/

世界上总有两面派，他们多是非，总是善于把一池水搅浑。这种人在哪里都会令人生厌。管理者不能因为这些人是非多，就拒绝这些人，把这些人看得一钱不值，而应该一方面以其人之道还治其人之身，另一方面唱完“白脸”再唱“黑脸”。不管怎样，管理者对待两面派一定要明辨是非，要不回避问题，把该解决的问题解决彻底。这叫“给颜色术”！

■ 以其人之道还治其人之身

/185/

两面派的最大特点是靠撒谎活着。管理者与这种人打交道应当：以其人之道还治其人之身。

58 要敢于说“不” /188/

让人不是怕人，而是一种风度和境界。无论是顺境逆境，坦然的处世态度，往往会使人更明智、更聪明。所以，该说“不”时说不，会转危为安。

59 唱完“白脸”再唱“黑脸” /191/

管理者在两面派面前，要能做到唱完“白脸”，再唱“黑脸”。其实在某种程度上，管理者与两面派打交道，是一场心理对话。

60 把明白装在心中 /193/

对上司不满、对公司不满，永远大有人在，遇上有同事来诉苦，大指某人有意留难他，或公司某方面对他不公平，你应该做到既关心同事的利益，又置身事外。

61 不要对其规避 /196/

回避在个人与职业上的损失是巨大的，你失掉了自尊与进取。不管怎么说，如果你从没执行过一个计划，那么没有人知道你有那种才能。

62 要给他以颜色看 /198/

小人在办公室中的人际关系一般情况下都不会太好，同样是同事，物以类聚，既然与你的关系不好，与其他人的关系也不会很好。小人一般与上司的关系比较好，但上司一般不会插手同事之间的事。在实施这种策略时，首先要分析办公室中的人际关系，防止受到暗算，虽然同事偏向于你，但真正关键时刻出手的并不多。

潜关系九**让自私者吃点苦头**

/201/

自私的人总是爱贪占小便宜，因为他们心中总有一个

“利”字。这种人在各种场合下都不少见，他们丢不开自己的得失，总想去占便宜，所以私心特别浓重。管理者对待自承者，要报着严惩的态度，去揭露这些人的真面目，让他们收敛起自己的自私之心。

要严惩贪小便宜的人

/203/

一般讲，自私的人都公私不分，爱贪小便宜。对管理者而言，在管理工作上最感棘手的莫过于公司中存有许多“公私不分”的下属了。因为，公私不分的下属往往即无法遵循公司的规章去做事。管理者必须以身作则，向下属显示出公私分明的态度，而且愈是小事，愈应划分清楚。

揭露其真面目

/205/

有些人为了个人利益和自保，往往会出卖同事或讲其坏话，该怎样应付？既然是暗箭，当然不会当着你的面“射”过来，大概会是在你背后。

让自私者收敛一些

/207/

(1) 让贪小利吃大亏；(2) 不妨以硬碰硬；(3) 不要一味地迁就；(4) 要给他以当头棒喝。

潜关系十

善于给平庸者打“急救针”

/211/

人的能力有大小，水平有高低，所以有成功者、有失败者，更有平庸者。就实际情况而言，平庸者多多。管理者对此类人应当投以爱心，去帮助他们提高斗志，让他们真正明白“笨鸟先飞”的道理，相信只要自己付出就一定会有所回报。

多点爱心与帮助

/213/

一个人产生自卑感，即使有能力也很难发挥出来。其实，除了

少数“尖子”以外，其余一般人的能力相差并不悬殊。如果能使他们增强信心，消除压抑能力的自卑感，他们甚至可以取得与“尖子”一样的成果。

67 提高下属的精神档次 /216/

松下幸之助认为，人在思想意志方面，有易动摇的弱点，因此，要使松下人为公司使命和目标奋斗的热情干劲持续下去，必须有诫条以时时提醒和告诫自己，这便产生了有名的松下精神七条。

68 激活斗志，就会生龙活虎 /219/

如果你不想放弃平庸型下属的话，最好从基础开始对其施以锻炼。

69 多方面为他们打气 /223/

面对这些陷入低潮的下属，管理者可以说是伤透了脑筋。许多管理者在这种情形下，都想责备下属的缺点，但这么做反而会得到相反的效果。受责备的人会逐渐失去自信，甚至越陷越深。

70 笨鸟先飞从“智商”开始 /226/

聪明即智力，它会给你带来很大的好处，但是单靠它自动地发挥作用，不会给你带来成功。

71 善于帮助犯过错的人 /229/

(1) 要做具体的分析；(2) 要坚持“惩前毖后，治病救人”的方针；(3) 要宽容大度；(4) 注意开导；(5) 为下属改正错误创造一个有利的环境和条件。

潜关系十一

在异性面前坦坦荡荡

/233/

公司中有一种关系最为引人警觉——两性之间的交往。这就是说，管理者如何对待异性并不是一件小事，而是一件足以

起到“地震”似作用的大事。有一些管理者，因为忽略这个问题而失去了本色。每位管理者都应当记住这句话——与异性交往要坦坦荡荡。

72 把握好赞许的度

/235/

女性通过赞许，产生的影响是极其广泛的。它可以调动起人们工作的热情和积极性，变被动为主动，变消极为积极，把人们的心理状态做了一次非常有意义的调整。

73 把握好适当的距离

/238/

管理者在与女性下属相处的过程中，一定要注意时间、地点、场合和自己的言谈举止，使之间的距离不越过正常的工作关系的界限。

74 不能吃的豆腐就不要吃

/243/

作为一个男性管理者，女人的豆腐吃不得，女下属的豆腐就更吃不得。

75 要能读懂对方

/246/

女人的社交心理，纷繁复杂，异彩纷呈。了解了女人的社交心理，就应该理解她们，尊重她们，关怀她们，慰藉她们。只有这样，你才能与她们建立良好的人际关系，从而做进一步的沟通。

76 力戒表面平等背后不平等

/248/

如果对女职员所采取的对策不适当的话，就难以在她们身上施展领导权。所以，管理者要严格反省自己对女职员的管理方式。如果不能根据自我反省来修正自己的想法或行动，则对策就无法奏效。

77 保持“绅士风度”

/252/

所谓“绅士风度”不是道貌岸然，凛然不可侵犯的样子，而是指适时适地表现出过度的礼貌来。

11 用好身边的秘书 /254/

管理者与女下属关系调整不好，极容易使自己陷入尴尬的被动境地。

12 坦然面对女性的微笑 /257/

同是微笑，其内涵则大不相同。如果不加揣测，一概视为是她对自己的好感和鼓励，就会步入情感的误区，从而打破人际交往的正常秩序。

潜关系十二**对待客户要守诚信法则 /259/**

如何与客户搞好关系，直接关系到公司的利益，因此现代管理学特别重视管理者与客户之间的关系。管理者只有以诚相待，倾听客户的意见，把客户当作真正的上帝，才能从根本上解决问题。有些管理者只能在理论上知道这一点，在实践中相去甚远，这是需要警醒的。

13 付出自己的一片诚心 /261/

古人说：“以诚感人者，人亦以诚而应。”现代心理学、社会学研究也证明，人对人的反应如同人照镜子，你给镜子是什么样子，镜子就给你反映什么样子，“投桃报李”，这就是人际关系中的反应规律。

14 做客户的好朋友 /263/

与顾客交朋友，首先应当考虑到顾客的利益，以诚恳的态度征求顾客的意见，了解顾客的需求，取得顾客的信任。

15 掌握客户的十大诀窍 /266/

(1) 不要让顾客感到遗憾；(2) 对顾客一视同仁；(3) 尊重

顾客；(4) 时刻为顾客着想；(5) 诚实待客；(6) 欢迎难缠的顾客；(7) 主动地为顾客服务；(8) 提醒顾客不要错过；(9) 利用广告让顾客认识产品；(10) 感化顾客。

83 尊重客户可见真心一片 /269/

企业家应将顾客作为主人那样去服务，给顾客以应有的尊重。

84 把利益变成一块大蛋糕 /271/

公司的成功，不仅在于优质的服务，还在于服务措施。

85 人情渗透作用大 /274/

在竞争激烈的商战中，有些管理者一般比较注重产品的质量，以优异的成绩占领市场、扩大市场，力争获得更多的利润。

86 利用客户的好奇心 /276/

物品之所以会畅销，大都是符合了顾客爱好新奇的心理。

87 善于倾听客户的意见 /278/

真正目光长远的顾客较为少见——他们会考虑到3年、5年或者10年以后的工作环境。如果仔细倾听他们的意见，并能够提出恰当的问题的话，你将会取得宝贵的信息，为自己的工作群体指出前进的方向。

88 以顾客为至上 /280/

“顾客至上”这是一个以顾客为中心的产品销售循环。

89 真正把客户当作上帝 /282/

提供优质、周到的销售服务，这是良好的消费者关系的保证。
知道，推功

潜关系十三

与竞争对手舍单赢，取双赢

/285/

竞争对手是不是自己的敌人，这是一个许多人在理解上容易发生误区的问题。现代管理学的理论告诉我们：只有把竞争对手变成合作的伙伴，才能共同取得更大的利益。管理者不能够只站在自己的利益角度去看问题，这叫小家子气；反之一定要采取双赢的策略。

90 巧用竞争对手做大事

/287/

在商业竞争中，竞争对手之间正可谓相辅相成、缺一不可，“一荣俱荣，一损俱损”，这是每一个创业者必须懂得的道理。

91 有财一起发

/289/

你到处去打碎别人的饭碗，最后把自己的饭碗也打碎了。

92 一起把蛋糕做大

/292/

如果双方达成一定的妥协，结成利益共同体，共同经营开发，那么双方均会得利，这就是所谓的“双胜共赢”思想。

93 共同赢利才能长久下去

/295/

(1) 是“敌手”又是朋友；(2) 面对激烈的竞争对手，要以友善态度待之；(3) 不可“暗箭”伤对手，只可比武胜对手；(4) 不要以一时胜负而喜忧。

94 在谈判桌上打天下

/297/

阻碍提出切实可行的选择方案的最后一个障碍是：每一方都只顾眼前利益。一位谈判者为了达成符合自身利益的协议，就必须提出也符合对方利益的解决方案。然而，任何一方由于某一问题引发出的情绪反应，都会使他无法理智地思考能满足双方利益的解决方案。

95 制服对方的三招

/300/

对于喜爱自吹自擂的人，最好的办法是随他吹，不时给些掌声，这样比你把号吹得更响来对垒更理智。

96 让步不要太过

/302/

如何才能不致在谈判开始便做大幅度让步，而使自己蒙受不必要的损失呢？这就有赖谈判之前的周全准备了。在谈判之前，你必须掌握足以支持和证实你的主张的凭据，借此锁住对方所带来的反驳资料，使其完全没有逼使你让步的机会。

97 展现强硬的一面

/304/

欲使谈判能顺利地进行，双方都必须表现出积极的态度和诚意，共同致力于问题的解决上。如果一碰到困难，便有着令人产生反感的反应时，谈判则必然陷入僵局。

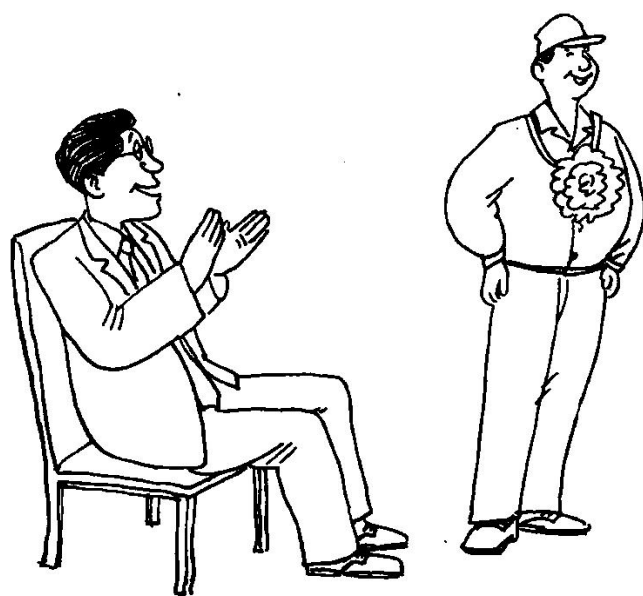
98 不能依靠君子协定

/306/

挂在商人嘴边常常有这么一句口头禅，叫做“空口无凭”。经营者置身于现代商场，而商场如战场，其间充满着欺诈、诡秘。交易时，任何经营者都不能掉以轻心，盲目轻信的人永远不会成功，而且往往是别人吞吃的主要目标。

潜关系一

想办法与上司风调雨顺



真正做到出力而不“越位”，必须正确认识自己的角色地位，这是作为管理者处理好上下级关系的一项重要原则。

潜关系规则

人际关系永远是一门读不完的大学问。有人凭借着人际关系，打开成功之门；有人因为无法掌握人际关系的深奥之处，总是痛苦万分。对于管理者来说，掌握了人际关系这门学问，就意味着掌握了一把成功的钥匙，因为公司里最难处理的难题之一，就是人与人之间的关系。例如，管理者如何与上级搞好关系，直接影响到上下级之间的微妙关系。

对于管理者来说，掌握了人际关系这门学问，就意味着掌握了一把成功的钥匙，因为公司里最难处理的难题之一，就是人与人之间的关系。例如，管理者如何与上级搞好关系，直接影响到上下级之间的微妙关系。

1. 看一看上司属于哪个型

潜关系方略

(1) 火爆性格的上司；(2) 说话不算的上司；(3) 抓权不放的上司；(4) 高高在上的上司；(5) 其身不正的上司；(6) 自身懒散的上司；(7) 不体谅下属的上司；(8) 爱戴高帽的上司；(9) 爱惜人才的上司；(10) 公私不分的上司。

管理者要想处理好同上司的关系，最紧要也是第一位的，莫过于摸清你的上司究竟属于哪种类型了，真所谓“一个上司一道菜”，你一定要不能糊里糊涂，总是用一道菜招待不同的上司，而是要凭借你的机敏，做到“看人下菜碟儿”，才是真正交际的高手。其实，这就是兵家之理：知彼是胜利的一个方面。

(1) 火爆性格的上司

有些人天生脾气暴躁，情绪容易失去控制。这些上司常常为一些小事而大发脾气，甚至公开斥责下属，叫人难受极了。