处理人际关系的艺术

[英国]诺斯克特·帕金森

请千万不要有这样一种想法，以为人与人之间的关系只是管理学著作中的一个章节。不，完全不是这样。一部管理学著作论述的全部问题就是人与人之间的关系。因为不处理好人与人之间的关系，你就不可能有任何成就。

使人们满意地共事不是管理工作的一部分，而是管理工作的全部。因为在一个企业里，只有人才能操作机器、加工原材料和做其他种种事情。

资金、材料、机器是每个工业企业需要关心的肌体。但是，要记住，一个经理只有通过人的努力才能达到他预期的目的。这就是为什么说对人的处理，包括他们的知识、他们的特点、他们的脾气，是一个经理的主要工作。管理工作并不是主持一些重要的活动而已，而是处理好人与人之间的关系，管理即是处理人的关系。

可以肯定地说，这只是一件小事。但是，以这种态度去对待人，那是多么糟糕。乔治对你这种漫不经心的态度将耿耿于怀达数月之久。只要上司稍加思索，就可避免这种轻率和使人生气的态度。

不管你有5000个职工还是只有5个职工，如果你想把自己的企业搞好，就必须懂得如何与人相处。这就是为什么待人接物如此重要的原因。哪个管理人员能正确待人接物，他就应该得到晋升。

你对那些终日坐在有空调、舒适而宽敞的办公室内，从不出去看看他们周围发生什么事情的上司会感到惊讶。签署一份备忘录远比你迈开双脚去周围巡视一番要容易得多。伟大的德国罗曼尔将军主要成功之道就在于：经常在现场作指示，说明情况，解决难题和视察工作进度。罗曼尔的工作方法十分成功，如果管理人员把它用于工厂、学校、企业或政府部门，也会产生同样的效果。对群众来说，你别无他法去取代亲自与他们接触。群众对他们不了解的人往往是不喜欢的。但是，一旦了解了他，那就是另一回事了。

每当你以同情、外交、忍耐的口吻去布置一件事情时，你千万不要忘记，和善的态度必须有对工作一丝不苟的坚定性作后盾。应该富有同情心，通情达理，但也要让你下级知道你是坚持工作要高标准的，这点你是不会让步的。如果他们的工作不符合这个标准，你是要采取严厉的措施的。要使他们明了你对完成工作任务是采用外柔内刚的态度的。

请不要认为一个优秀的领导人就必须衣冠楚楚，外表惊人。这些对你的职工来说并不重要。他们想知道的是他们的上司是否认识到他们的重要性，他们在本企业中是否占有一定的地位。伟大的爱因斯坦曾经说过，在当今大企业林立的社会中，最大的问题就是人们感到他们个人已被完全遗忘了。他们感到自己似乎微不足道。此时就需要一个好的领导人发挥作用了。他应使他的职工确信他们是企业的重要因素。当他们或他们的家属生病时，他寄予同情，关心他们面临的问题，向他们推心置腹。生产自动化要求一个大企业的领导人比以往任何时候都更需要特殊照顾职工生活。

当一个雇员退休或逝世时，他的上司往往对他和他的工作说些好听的话。但是，当他活着和在职的时候，从来没有人赞扬过他。相反，上司们总是吹毛求疵，动辄批评。请千万不要怕表扬人，这是促使人们更加努力地工作的最好办法。这种办法适用于生活的各个方面。你的贤内助可能胖得像一头喂养得很好的母牛，但你要说，正是她这种丰满不凡的健美吸引了你和其他所有的人。这样，她就会为你做任何的事情。即使某项工作中的一小部分完成得很好，那也应该表扬一番当事人。你可以相信，受表扬的人将会全力以赴把工作做好。领导人常常不敢表扬下级，因为他们想，人们可能因此翘尾巴，进而对工作有所懈怠。然而，这种想法完全错了。每个人都希望得到赞扬。表扬是最有效、最廉价，也可能是最好的管理工具。

你不要认为你能长期愚弄人们。你的职员可能看上去相当文静和羞怯，但是，如果他们的切身利益受到损害时，他们也会搏斗如虎。所以要记住，在对待人的问题上，聪明不能代替善意和真诚。不要认为你能愚弄人们，他们会受你的欺骗。不可能，他们会一眼看穿真相。

如果没有成绩，那末再美妙的辞藻和热烈的感情都是毫无意义的。就一个企业来说，它的全部职能毕竟是提供服务和生产。假如一个企业有成就，那么即使领导人偶然有些粗鲁的言辞那也无碍大局。有时我们也会聘来一位冷若冰霜不爱理人的经理，但只要他把精力集中在检查职工是否通力合作，努力完成他们的目标上，那末他就是一个好经理。即使他不善娓娓动听的言辞和缺乏热烈的感情，那也不必过分为此恼火。人的脾气总是各不相同的。

在谈到登上高级宝座问题时，人们有时会忘记高级职位在一个企业中通常是非常有限的。我们大多数人一生中应该满足于甘居二三等职位，或者充当下级官员。但是许多人恰恰不甘心于此。他们变得灰心丧气，郁郁不得志。但是，人们为什么要认为活着的最高理想就是登上最高职位呢？还有许多其他的事情，其重要性并不亚于当一个大企业的总经理。你也许是一个优秀的运动员、一个天才的音乐家，或是一个乒乓球冠军、一个慈祥的父亲和一个体贴入微的丈夫。这些品质同样都很重要。因此，假如你没有得到一个最高职位的工作，请不要过于烦恼。你也许具有某些职位较高的人求之不得的品质，而这些品质与他们的高职位同样重要。

你瞧瞧，那帮女孩子对他献媚佩服的神色。但是，对任何人的前途作出许诺却是一件严肃的事情。这种许诺人们会年复一年字字句句记在心上。因此，你不能办到的事情千万不要许诺，而且要确实没有人会误会你曾经作过什么许诺。因为在你的讲话中如有任何模棱两可之处，都有可能被曲解，背离你的本意。

管理不是管物，而是开发人才。这是美国管理学会主席劳伦斯·艾帕雷多少年前讲过的一句话。这是多么千真万确。一个领导人的责任就是培养他的职工，帮助他们发展才能。如果他这件事办好了，不仅他自己的任务可以完成得更好，为自己晋升铺平道路，而且他将有一批能干的、训练有素的、完全忠于他的和通情达理的职工队伍。谁能不忠于帮助他上进的领导呢？

如果你想与别人共事，事实上每个人也必须直接或间接地与人共事，那末你就必须设身处地替别人着想。要经常从他人的观点出发去检验你的决定正确与否。要从不同角度去思考问题，不要感情用事。这样，你就会作出正确的决定。

对一个平庸的领导人来说，最大的危险之一就是他的下级都是一帮唯唯诺诺的庸人。下级会经常奉承他们的上司。一个精明的领导人需要在他周围有一批敢于发表不同意见的人。他必须善于洞察那些卑躬屈膝，专事奉承的人。要不然，他们必将把他置于困境。对一个忙于事务的领导人来说，他很容易匆忙地作出错误的决定。这就是为什么在一个领导人周围需要有一批独立思考的人的意义所在，为的是便于纠正他的错误。

当你和群众工作、生活在一起，总不可避免会在某些方面出现意见分歧，导致发生口角或动火。人总是各有各的个性。这种争执难免会发生。在这种情况下，最好的办法是：对比永恒的世界，人生只是短暂的一瞬。世界已经历了数百万年的历史，而且还要继续发展下去。任何事情都有消逝的一天。因此，要记住，下次如果有人或有什么事使你烦恼时，你就应该以正确的观点去分析，与永恒世界比较，你那小问题就微不足道了。