



秦季章：一起营造人际关系 简单的工作环境



文/秦季章

最近，找零售条线几位总分行干部谈话，帮助提高情商和领导力，难免涉及到其与人相处方面存在的问题；事后，几位都感慨人际关系复杂，甚至陷入了痛苦思虑之中。无独有偶，还有几位年轻员工，因不堪人际关系困扰，几近崩溃。

逐个做了一些说服教育工作之后，我意识到，与工作过的招行相比，我们这里的人际关系还不够简单。我诚恳地呼吁并致力于在吉林银行，首先在零售条线，营造更简单的人际关系氛围。

人际关系简单，可谓无价之宝。一方面，这是团队的生产力，简单的人际关系能让团队成员一心一意地工作，不会因为担心暗处有人而分心，而且能促进彼此之间的互信，乐于相互支持和协作，从而增强团队的凝聚力和战斗力。另一方面，这是个人的安慰剂，每一个人无论工作还是生活常有不如意之处，简单的人际关系能带来莫大的安慰，助人度过脆弱时刻，反之，将雪上加霜，让人觉得生无可恋。

“

怎样才能营造人际关系简单的工作环境呢？我以为需要从三个层面一起努力：

”



有一句曾经广为流传的话：“问题出在前三排，根子都在主席台。”人际关系是简单还是复杂，关键在干部，首先是主席台上的干部。

全行干部尤其是各级一把手，要认识到营造简单人际关系环境的重大意义以及自身的责任所在，对于涉及人际关系的是非或纠纷做到四个“不”：

1、不说。俗语云：谁人背后无人说，谁人背后不说人。完全做到不背后议论人，恐怕很难。但作为干部应该自省自律，坚持不懈地修炼，逐步

养成不背后非议他人的习惯。我的告诫是：和同事私聊，如说到工作，说事不说人；即使说到人，也说人优点。如果我们的干部无论对上级、平级还是下级，都本着批评和自我批评的原则，有意见当面提，而不背后议论，那全行上下的人际关系就会简单得多。有的干部信奉“挑动群众斗群众”那一套，这将从根子上使人际关系复杂化，是很低级阴险的诡计权术，必须坚决反对，连根拔掉。

2、不问。作为管理者，有责任客观考察评价下属的优缺点，以用其长处，帮助其弥补短处。而要做到客观，关键是基于眼见为实的事实，而不是依据道听途说或主观臆断下结论。然而，不少干部都偏爱和偏信小道消息，并不是通过事实判断，也不是通过正规渠道和方式收集民意。这样貌似“兼听则明”，实际上必然有失偏颇，应当自我纠正。我的主张是：除了代表组织找人正式谈话了解干部员工的表现，不随意询问下属对他人的看法，尤其是打探负面看法。

3、不听。上有好焉，下必甚焉。有的干部爱听下属针对他人的小报告，听得津津有味、聚精会神，无形中助长了背后告状的不良风气。此风一开，一发不可收拾，久而久之，身边必然聚集一批告状专家、行家。他们以此作为博取领导好感、挤进“小圈子”的投名状，无料可报之时，不惜造谣生事、诛心害人。我的做法是：遇到有人背后嘀咕他人，做出不乐意听的表现，或者干脆明说：建议你直接找某某谈谈，这样更能起到帮助作用。

4、不怨。听到非议自己的传言，做到充耳不闻，需要修炼到相当高的

境界，我们都应当为此而努力。一些干部信奉针锋相对的原则，既然你说我不好，我理当加倍奉还。冤冤相报何时了，这样以怨报怨，必然没完没了。应当认识到，这是心胸和格局低下的表现，于己于人没有任何益处，我们每一个干部都应脱离这种低级境界。我的体会是：那些非议自己的传言，即使不假，也往往是断章取义，掺杂传话人的个人立场，根本不应理会，以省却没有任何意义的烦恼和“假想敌”。

不说、不问、不听、不怨，某种意义上来说，还只是使人际关系简单化的术，还不是道。道在哪里？在于干部对于所谓“自己人”的态度。

不少干部以为，主政一方，必须带几个或找几个自己人，这样才能干事和心安。虽然这是比较普遍的惯性思维和做法，但我还是不以为然，不主张如此。殊不知，当你把少数人弄成自己人的时候，你其实是在让多得更多的人成为非自己人——大家迟早会明白你倚重的只是“小圈子”，而一旦明白之后，就很难和你同心同德了。所以，一个干部，不应狭隘地去培植自己人，如惯性难移，不妨把所有下属都当做自己人。这样，才能最大限度地团结人，最大限度地调动人，最大限度地发展追随者。这是做成事尤其是做成大事的前提条件。

把所有人当自己人，才能真正做到公正公平，但这并不容易，需要克服许多人性的弱点。例如：

其一，亲疏远近与个人好恶。干部对下属，难免有亲疏远近，这是机缘使然；难免有个人好恶，这是性格使然。但应该注意避免因此产生偏爱

和偏见，偏爱自己关系亲近或者个性合拍的下属，而对关系疏远或个性冲突的下属存有偏见。尤其在对下属的培养、使用、考核、激励等涉及切身利益的事情上，特别需要排除偏爱或偏见的干扰。

其二，对人性善恶的信仰。管理的人性假设有两个，即人性善或人性恶，由此衍生出不同路径的管理理论与实践。管理者职责所在，均有不同程度的问题厌恶症，都很重视防止坏人干坏事。可一旦重视过头，就会自觉不自觉地以人性恶为管理的出发点。这是值得警惕和纠正的，否则，容易跌入依靠少数“自己人”的阴暗峡谷。许多优秀企业和企业家都相信人性善，但并未因此毁于坏人，这说明不是必须基于人性恶来管理。

其三，为自己留后路的私心。一些干部之所以搞小圈子，说到底还是有私心。姑且不论，那些本来就想干坏事的干部，自然要培植“自己人”，因为见不得光的事不能让别人去干。不想干坏事，还要弄点“自己人”，多是为将来离职退休考虑——无权无势后只能靠“自己人”办事。可人生几何，有多少事要办？离开一个单位、一个岗位，了无瓜葛，潇洒一点，又有何妨？更何况，职场上不是一个谈感情的地方，所谓的“自己人”中不乏为个人利益钻营者，一旦你对其无用，很快形同陌路，甚至反目成仇。既然如此，何苦呢？



02 员工层面



当下有一个流行词，叫“内卷”，大意是没有多大意义或价值的内部竞争。对于大家都身在其中但似乎都置身事外的“内卷”，不可等闲视之，因为“内卷”容易演变成“内斗”，让人际关系变得复杂和紧张，不能形成优秀企业或团队普遍具有的特质——员工们在工作上团结协作。作为吉林银行的一名员工，尤其是年轻员工，面对大家都颇感无聊和无奈的“内卷”，应该怎么办呢？我以为最重要的是学会克制：

1、克制争宠。如今步入职场的员工多为独生子女，集万千宠爱于一身，习惯了成为中心——小家庭大家庭的“小太阳”。而在职场上，自己不再是中心，不再有宠爱，自然而然的反映，就是在领导那里“争宠”。“争宠”的目的不是为了得到领导的认可，大多数人都希望如此，目的并非进

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_43937

