



# 领导者的人际关系

——献给年轻的领导者

杨文忠 主编

湖北人民出版社

杨文忠 主编



2 021 4510 6

# 领导者的人际关系

——献给年轻的领导者

湖北人民出版社



## 领导者的人际关系

——献给年轻的领导者

杨文忠 主编

●

湖北人民出版社出版、发行 新华书店湖北发行所经销

湖北人民出版社蒲圻印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 6.25印张 1插页 13.4万字

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印数：1—9 020

ISBN 7—216—00425—6

C·37

定价：2.20元

# 前 言

改革，更新着人们的观念，唤起了人们的进取心；改革，又一次解放生产力，促进了经济和社会的发展；改革的大潮，也推动着大批年富力强的年轻同志走上了领导岗位。

年轻的领导者们必须懂得，要加快和深化改革，加快社会主义现代化建设的步伐，必须充分调动和发扬人民群众的社会主义积极性、创造性和主动精神。作为一个现代领导者，协调好人际关系，是做好领导工作的重要条件之一。

这本小书，记述了我们在教学中得到的点滴认识，不揣浅陋，奉献给年轻的领导者，共勉共进，并就教于读者。

全书共分八章，第一章、第二章由杨文忠执笔，第四章、第六章、第七章、第八章由刘帆执笔，第三章、第五章由程竟章执笔，最后由杨文忠统编审订。

在编写过程中，参考了领导学、心理学等专家学者们的有关著作，在此表示谢意。

作 者

1988年5月

# 目 录

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| <b>第一章 领导者人际关系概述</b> .....    | 1  |
| 第一节 人际关系概述.....               | 1  |
| 第二节 改革、开放与人际关系.....           | 6  |
| <b>第二章 领导者人际交往的立体结构</b> ..... | 11 |
| 第一节 党政领导者关系的协调.....           | 11 |
| 第二节 同级领导者的合作.....             | 17 |
| 第三节 上下级领导者的配合.....            | 23 |
| 第四节 领导者与群众关系的融洽.....          | 30 |
| <b>第三章 领导者人际交往的心理障碍</b> ..... | 38 |
| 第一节 嫉妒心理是领导者人际关系的腐蚀剂.....     | 38 |
| 第二节 猜疑心理是领导者人际交往的暗礁.....      | 44 |
| 第三节 双重人格是领导者人际交往的绊脚石.....     | 51 |
| 第四节 不容人是影响领导者人际交往的障碍.....     | 56 |
| 第五节 放任自流是危害领导者人际关系的灾祸.....    | 62 |
| <b>第四章 领导者人际交往的心理品质</b> ..... | 69 |
| 第一节 信任是领导者人际交往的基石.....        | 69 |
| 第二节 理解是领导者人际交往的桥梁.....        | 78 |
| 第三节 谅解是领导者消除矛盾的良方.....        | 85 |
| 第四节 奉献把领导者人际交往引向深层.....       | 92 |
| <b>第五章 领导者人际交往的激励功能</b> ..... | 99 |

|            |                        |            |
|------------|------------------------|------------|
| 第一节        | 领导者人际交往中的“双因素激励”       | 99         |
| 第二节        | 领导者人际交往的情感激励           | 105        |
| 第三节        | 领导者人际交往的期望激励           | 113        |
| 第四节        | 领导者人际交往的公平激励           | 121        |
| <b>第六章</b> | <b>领导者人际交往的科学方法</b>    | <b>130</b> |
| 第一节        | 领导者人际交往中的“共鸣”          | 130        |
| 第二节        | 领导者的信息沟通方式与人际关系        | 135        |
| 第三节        | 领导者的演讲技巧与人际关系          | 141        |
| 第四节        | 领导者的对话方法与人际关系          | 147        |
| <b>第七章</b> | <b>领导者人际交往的艺术</b>      | <b>155</b> |
| 第一节        | 领导者在人际交往中的风采           | 155        |
| 第二节        | 领导者人际交往的角色组合           | 163        |
| 第三节        | 幽默是领导者人际交往的“润滑剂”       | 166        |
| 第四节        | 诚恳的批评是人际交往的“资助”        | 172        |
| 第五节        | 全面才能是领导者人际交往的<br>“催化剂” | 177        |
| <b>第八章</b> | <b>领导者人际交往的环境条件</b>    | <b>181</b> |
| 第一节        | 领导者的人际交往与环境            | 181        |
| 第二节        | 领导者的人际交往与“关系网”         | 189        |

# 第一章

## 领导者人际关系概述

### 第一节 人际关系概述

人在社会之中生活，必然要发生个人与社会、个人与群体、个人与个人的各种具体的、活生生的关系。这就是所谓的人际关系。这种关系随社会的发展而发展。

#### 一、人际关系和社会关系

马克思、恩格斯在《德意志意识形态》中指出：“我们首先应当确定一切人类生存的第一个前提也就是一切历史的第一个前提，这个前提就是：人们为了能够‘创造历史’，必须能够生活。但是为了生活，首先就需要衣、食、住以及其他东西。因此第一个历史活动就是生产满足这些需要的资料，即生产物质生活本身。同时这也是人们仅仅为了能够生活就必须每日每时都要进行（现在也和几千年前一样）一种历史活动，即一切历史的一种基本条件。”（《马克思恩格斯全集》第3卷，第31—32页）但是，人们在和自然界发生关系时，不是单个地进行的，“为了进行生产，人们便发生一定的联系和关系；只有在这些社会联系和社会关系的范围内，才会有他们对自然界的关系，才会有生产”。（《马克思恩格斯选集》第1

卷，第342页)生产是一种社会性的实践活动，从事生产的人是社会实践活动中的人。离开社会的人不是现实的人；离开社会而谈人，也不能认识人的本质。

人的社会活动、社会生活和社会实践是多方面的，人与人的社会关系也是多方面的。马克思分析了人们的社会关系，将之划分为物质关系和思想关系两大类。物质关系包括物质生产方面和经济生活方面的关系，思想关系包括伦理道德和政治法律方面的关系。物质关系是基础；物质关系中的生产关系，则是决定其他关系的基本的原始关系，而生产关系又决定于生产力的状况。生产力和生产关系的矛盾运动，决定着人类社会历史的发展。这样，马克思就揭示了人类社会发展的客观规律，同时，也是我们认识人的本质的出发点。马克思在批判费尔巴哈关于人的“类”本质的观点时指出：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”人的本质归根结底是由他在社会的物质经济关系中所处的地位决定的。在划分为阶级的社会中，一切人都只是经济范畴的人格化，是一定的阶级关系和利益的承担者。不管个人在主观上怎样想超脱各种关系，他在社会意义上总是这些关系的产物。象伟大的无产阶级文学家鲁迅所说，在有阶级对立的社会里，想超脱阶级，就好似提着自己的头发想离开地球一样。这应是我们认识和理解人际关系问题的基础。

我们每天看到并参与其中的、社会上人们之间的相互交往或发生的某种关系，首先是作为一定社会群体（阶级的、政党的或职业分工的）的代表而出现的，这不是纯粹个人和个人之间的关系，而是一种非个性的社会关系。这种关系不是建立在个人之间的情绪或情感的基础上，而是建立在每一

个人在社会关系体系中所占有的一定地位的基础上的。它的实质，不是体现在每个人以其具体个性的相互作用和相互交往之中，而是体现在他们所担当的具体的“社会角色”的相互作用之中，因为他们都是一定社会群体的代表。

虽然如此，在人们相互交往中却不可避免地表现出一定的个性。因为，在各种社会关系中进行活动的，都是具有一定个性的人，他们在相互交往和相互作用中必然会表现出自己的个性特征。实际上，在交往过程中，每个人都以双重身份出现：一方面，他们是一定群体的代表；另一方面，他们又是具体的具有自己个性特征的个人。这样，人们通过交往，就同时展现着两种关系：以一定群体代表的身份而展现出的社会关系，和体现着具体个人个性特征的人际关系。在这里，交往者每个人都是一身而二任的。在社会关系总体系中，每一个具体的人表现出的个性特征，如“刚直坦荡”、“待人诚恳”，或“奸诈狡猾”、“拍马屁”，等等，都会引起他人的不同反应，产生不同的交往，从而又形成不同的人际关系。

显然，人际关系和社会关系的性质是完全不同的：社会关系是非个性的，表现一个人在社会关系体系中所占的一定的地位；人际关系则表现着交往中的人们的具体的个性特征，是在某些情绪或情感的基础上形成和建立起来的。这是人际关系的最重要的特点。

## 二、社会关系制约着人际关系

人的个性受非常具体的阶级关系所制约和决定，人际关系也总是受着社会关系的制约；对于人际关系，一定要放到社会关系总体系中，作为社会关系的一种表现和组成部分去

认识和理解。在资本主义社会，生产资料私人占有，资产阶级掌握着国家政权，社会上存在着经济剥削和阶级压迫，人们之间在根本利益上存在着对抗的关系。第二次世界大战后，科学技术飞速进步，资本主义经济相对繁荣，资本主义社会的阶级结构也发生了很大变化。资产阶级从实践中感受到，要保持资本主义经济的稳定和发展，除了发展和利用科学技术外，还要拿出一小部分剥削所得，实行所谓“福利”政策，以缓和劳资矛盾。随之而来的，对人际关系问题的研究也迅速发展起来。但是，不管是“福利”政策，还是对人际关系的研究，都不可能改变、更不可能消除资本主义社会人剥削人的本质。而且，资产阶级积极研究人际关系，只不过是探索追求更多利润的巧妙手段而已。只要生产资料为资本家私人占有，只要资产阶级掌握着国家政权，社会整体利益和个人利益的对立就不可能消除。某省广播电台在介绍美国人际关系时，曾举了一个如何到医院去看望病人的例子：当你走到病房里，最好是默默地在病人床边坐上两分钟，什么也不说就走。如果你向他说，要安心养病，不要心急，病会慢慢好起来的，那么，对方会产生敌意，会担心你在他养病的阶段之中谋取他的职位，取而代之。

我国取得新民主主义革命的全国性胜利以后，在农村进行了土地制度的改革，消灭了地主阶级的土地私有制；随着生产资料私有制社会主义改造的基本完成，消灭了几千年来的人剥削人的经济制度，地主阶级、资产阶级作为阶级也被消灭，劳动人民成了国家的主人，我国进入了社会主义社会，从而开始了一个新的发展时期。社会上利益根本对立的集团消灭了，社会整体利益与个人利益从根本上说，有了实现统

一的现实基础。特别是党的十一届三中全会以来，我党把马克思主义基本原理同中国现代化建设的实践紧密地结合在一起，找到了一条建设有中国特色的社会主义的道路，领导和团结全国各族人民，以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，自力更生，艰苦创业，为把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家而奋斗。这集中反映了全国人民的共同利益、愿望和理想，是全体人民在政治上、道义上和精神上团结一致的基础。在我们社会里，人人都是服务对象，人人又都为他人服务。在公有制基础上，人与人之间是一种新型关系，正如《中共中央关于社会主义精神文明建设指导方针的决议》中指出的那样，在全国各民族之间，工人农民知识分子之间，军民之间，干部群众之间，家庭内部和邻里之间，以至人民内部的一切相互关系上，建立和发展平等、团结、友爱、互助的社会主义新型关系，在我国已经有了客观上的基础。

但是，我国还处于社会主义的初级阶段，它同世界上任何其他事物一样，要有一个不断发展和完善的过程。在社会主义的初级阶段，除了生产力落后外，在人们的道德意识方面还不可避免地带有旧社会的许多痕迹。由于我国封建社会的历史特别长，由于我们的社会主义社会脱胎于半殖民地半封建社会，因此，一方面，封建道德在我国影响深，今天我们社会关系中残存的宗法观念、特权思想、专制作风、拉帮结伙等，本质上都是封建遗毒的反映。另一方面，由于半殖民地历史条件而产生的奴化思想，以及资本主义的腐朽思想，在我国也有很深的影响，它们往往同封建主义思想结合在一起而产生消极作用。所以，在我国社会主义社会的，人际关系

中还有一些丑恶现象存在。但是，我们相信，随着经济体制改革的不断深化和有计划的社会主义商品经济的发展，随着政治体制改革的逐步展开和社会主义民主政治建设的发展，随着社会主义精神文明建设的不断加强，一个团结、互助、和谐的人与人之间的关系，必将在全社会逐渐形成。

## 第二节 改革、开放与人际关系

### 一、改革开放为人际关系注入了新的活力

我国经济体制改革的中心内容是发展社会主义的有计划的商品经济。随着经济体制改革的逐步深入，社会主义商品经济的迅速发展，那种权力过分集中的政治体制必须改革。党的十三大报告指出：我国的基本政治制度是好的。但在具体的领导制度、组织形式和工作方式上，存在着一些重大缺陷，主要表现为权力过分集中，官僚主义严重，封建主义影响远未肃清。进行政治体制的改革，必须逐步健全社会主义民主，完善社会主义法制，努力克服官僚主义现象和封建主义影响，促进经济体制改革和对内对外开放。改革的近期目标，是建立有利于提高效率、增强活力和调动各方面积极性的领导体制。这就必然要求权力和利益结构的重新配置。这是因为：在商品经济条件下，社会物质生产的主要承担者，应该成为相对独立的经济实体；虽然是实行生产资料国家所有，但生产资料的使用权、占有权、支配权以及产品的经营权，应该交给企业，使企业真正做到自主经营、自负盈亏，其生产经营的利益必须得到法律的确认。这就形成了经济实

体的独立化、经济利益多元化和微观经济决策分散化的趋势。这对于原来高度集中的行政管理体制来说，是一个权力和利益向商品生产经营者的转移和重新配置的过程。同时，在商品经济的条件下，社会分工和商品交换不断扩大，我国社会主义的市场体系，不仅包括消费品和生产资料等商品市场，而且还包括资金、劳务、技术、信息和房地产等生产要素市场。在商品市场上，各交换主体都是自主、平等的关系，按照等价交换的准则行事。这就给社会主义人际关系注入了新的因素。

其一，随着经济体制改革的深入和社会主义商品经济的发展，“大锅饭”将取消，“铁饭碗”将砸碎，分配中的平均主义受到强烈的冲击。竞争机制进入了人与人的关系之中，给人际交往增添了活力。按照等价交换的原则，多劳多得，少劳少得，不劳不得。对人们行为评价的准则，应以促进还是阻碍社会生产力的发展为标准。对人们物质上的追求，再不能简单地加以斥责了，再不能单纯依靠意识的作用来协调人们的利益冲突，发展人际关系。所谓“生活上要向低标准看齐”、“安贫乐道”、“知足常乐”等等说教，已不能适应社会主义商品经济和发展社会生产力的需要。利益关系的直接化，促进了人际交往的直接化。

其二，随着经济体制改革的深化和政治体制改革的逐步展开，人们作为权力主体的意识将不断增强，要求以平等的身分参与政治、经济、社会生活的管理，要求增加领导活动的透明度。如某单位过去靠领导者关起门来分房子，怎么分职工都有意见。后来，他们充分发挥职工代表的作用，采用民主的方法决定分配方案，公开分房。群众对于分房结果感

到满意。有的没分到房子的职工说：“这样分房心里透亮，没有我的也舒坦。”还有某塑料厂厂长张世伦，在1987年个人承包了这个亏损企业。在经营过程中，他自觉地把企业承包置于职工民主监督之下，认真落实职代会的有关权力，依靠群众，集思广益。虽然是个人承包，职工却仍然感到是主人；虽然厂长管理很严格，但工人却很理解。厂长、工人风雨同舟，三个月实现的利润，相当于承包指标的10倍。按合同规定，厂长月工资170元，不但广大职工不认为特殊，职代会还决定：再给厂长增加奖金1350元。工人普遍反映，厂长对工人公开、公道、理解、尊重。有人说，张世伦的成功，在于给工人发了“顺气丸”。但也有的领导者，怕人多嘴杂，增加麻烦。如某市天线厂厂长，脱离民主监督，用不正当的手段招待、送礼，甚至弄虚作假，骗取荣誉，动用生产资金为领导者买房子。职工有意见，他却认为职工目光短浅，看不清他经营上的宏图大略。虽然厂长也不乏正确的决策，但没有职工的积极参与，难以实现。仅两年时间，企业就由盈变亏。实践证明，过去那种对领导者唯命是从，“理解的要执行，不理解的也要执行，在执行中加深理解”的封建专制主义的家长制、一言堂，将一去不复返了。

其三，社会主义商品经济的发展，促进了社会生产力的发展和科学技术水平的提高。与此同时，人与人之间交往关系的扩大和社会关系的改善，也要求扫除还在某些方面存在的封建主义影响和小生产观念的表现，如宗法观念、等级观念、特权思想、家长作风、拉关系、走后门，等等，要求树立民主、平等、自由、科学以及时间、效率等观念。

其四，随着干部人事制度的改革、企业的承包、租赁制

的推行、股份制的试验，在引入了竞争机制以后，原来那种“一杯茶、一包烟、一张报看半天”的人，那种靠后台飞黄腾达、专横跋扈、不可一世的人，那种对党和人民的事业无动于衷，搞起“内耗”来却是行家里手的人，将被历史的大浪象淘沙一样冲走，坐着“铁交椅”的“不倒翁”也会倒台，具有真才实学并在现代化事业中做出实绩的人，将会在“赛马场”上夺魁。

改革、开放是人们之间权力和利益的调整和重新配置。领导者如何适应改革开放带来的变化，协调好人际关系，促进事业的发展，是一个新课题，也是领导者面临的一个新考验。

## 二、要破除旧观念，树立新观念

作为现代领导者，要破除什么旧观念，树立什么新观念呢？

第一，破除领导即权力之化身的观念，树立领导是人民公仆的思想。领导者为了履行一定的职责，必须赋予一定的权力。这种权力也只能为实现其职责所要达成的目标所用，故曰职权。但是，有些人总把权和利联系起来，用国家和人民给予的权力去谋取一己之利。这与共产党人的根本宗旨是相悖的。共产党人一直就把为人民服务作为自己的唯一宗旨，把为人民造福作为自己行为的出发点和归宿。所以，毛泽东讲，共产党的干部是为人民服务的；邓小平提出，领导就是服务。“服务”二字道出了无产阶级领导者的本质。

第二，破除“大锅饭”和平均主义思想，树立新的价值观念和公平观念。我国还处在社会主义的初级阶段，必须发展

社会主义商品经济，在所有制和分配上，不应也不能要求纯而又纯，绝对平均。特别是在分配上，要消除那种阻碍社会生产力发展的“不患寡而患不均”的思想，要在以按劳分配为主体的前提下实行多种分配方式，在共同富裕的目标下鼓励一部分人通过诚实劳动和合法经营先富起来，鼓励竞争，调动人们的积极性，促进社会生产力的发展。在这样的历史条件下，领导者必须树立新的价值观念、道德意识和公平原则，要承认分配方面的合理的差别。运用竞争机制，调整人们之间的利益关系和分配结构，能更有力地促进社会生产力的发展，能更好地处理国家、集体、个人之间的利益关系，也能更充分地体现社会主义的按劳分配和公正平等的原则，推动人际关系日趋协调地发展。

第三，破除封建专制主义的传统影响，扫除家长制、一言堂，树立民主的观念和作风。在商品生产和商品交换的过程中，人们都以平等身分参与市场上的等价交换与竞争。市场变化迅速，竞争激烈，要求决策者迅速果断地作出决策。但是，当今社会是一个众多因素互相影响、互相制约的复杂系统，任何一个人的智慧都不足以驾驭形势的发展，必须依靠众多人的智慧和力量。这样就要求决策的多元化和决策民主化，扫除封建主义的家长制、一言堂的作风。

## 第二章

### 领导者人际交往的立体结构

人际关系是一个复杂的系统，有其严整的结构和层次。现代领导者为实现祖国现代化而奋斗的过程，同时也是在人际关系的海洋中驰骋的过程。一个领导者必须看到，这些关系首先是工作关系，通过工作的协调建立起良好的人际关系；而良好的人际关系，又会促进工作关系的进一步成熟，有利于事业的发展。在这纵横交错的人际关系中，要区别不同情况，采取不同方法。而方法又是一项艺术，没有一套凝固的模式供领导者选用，必须在实践中充分发挥领导者的主观能动性，针对不同对象，来建立良好的人际关系。

#### 第一节 党政领导者关系的协调

##### 一、党政分开是时代的要求

赵紫阳同志在十二届七中全会预备会上讲话时指出：现在，许多社会主义国家都提出要克服党政不分的弊端，要充分发挥政权机关的作用。在党政不分的程度上，我国是比较严重的国家之一。所以，党的十三大提出“政治体制改革的关键首先是党政分开”。实行党政分开，是在新的历史条件