

沙献玉 马全智 牛甲辰 主编

领导人关系学



中国国际广播出版社

领导人际关系学

沙蔚玉 马全智 牛甲辰 主编



中国国际广播出版社

责任编辑：顾 怡

封面设计：李士英

领导人关系学

沙献玉 马全智 主编
牛甲辰

*

中国国际广播出版社出版

（北京复兴门外广播电影电视部内）

北京宣武区广内印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所发行

开本787×1092 1/32 229千字 10 3/4印张

1990年3月第1版 1990年3月北京第1次印刷

印数：1—12000册

*

ISBN 7-80035-451-2/C·29

定价：4.95元

01155286

主 编 沙献玉 马全智 牛甲辰

副主编 王金献 蔡有法 郑 涛 郑观洲 荆春登

撰稿者 (以姓氏笔划为序)

马全智	牛甲辰	王金献	王银芝
王智敏	沙献玉	刘秋梅	李 光
时炳方	张少华	张鸿儒	周升旭
周超尘	郑 涛	郑观洲	郑永仁
顾新敏	荆春登	寇相法	董 忠
楚宝山	蔡有法	韩光道	薛宝安

前 言

随着我国改革和开放的深入发展，各级领导者不仅面临着日益复杂的政治、经济、文化、教育等各个领域的问题，而且还面临着各个方面的领导人人际关系的问题。领导者与上级、下级、同级等方面人际关系的状况，直接影响着社会主义现代化事业的发展。正确认识和处理领导人人际关系，是摆在每个领导干部面前的一个新课题。为了建立和发展社会主义领导人人际关系，不断提高广大领导干部的领导水平，牢固掌握领导人人际关系的理论和艺术，我们编写了《领导人人际关系学》这本书。

本书在马克思主义的指导下，从我国社会主义现代化建设的实际出发，认真总结我们党在革命和建设中的领导人人际关系理论和经验，探索领导人人际关系的规律，以建立具有中国特色的领导人人际关系学。本书比较全面地论述了各个方面的领导人人际关系，以及正确处理领导人人际关系的方法和艺术，力求深入浅出、简明扼要、通俗易懂和联系实际。本书适于各级领导者特别是中青年领导干部学习，也适于各类大专院校学生阅读。

在本书编写过程中，得到中国国际广播出版社、河南大学政治系、中共郑州市委等单位的大力支持与帮助，并吸收了国内外有关著作的科学成果。在此，我们致以衷心的感谢。

由于领导人人际关系学的体系尚在探索之中，加之我们水

平有限，缺点和错误实恐难免，恳请各位专家、学者和广大读者批评指正。

编 者

1989年5月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 领导人际关系学的建立	(1)
一 领导人际关系的涵义	(1)
二 领导人际关系学的产生和发展	(4)
三 建立社会主义领导人际关系学	(8)
第二节 领导人际关系学的研究对象	(9)
一 领导人际关系的运动规律	(9)
二 领导人际关系学的特点	(12)
三 领导人际关系学与相关学科的关系	(14)
第三节 学习和研究领导人际关系学的意义和方法	(16)
一 学习和研究领导人际关系学的意义	(16)
二 学习和研究领导人际关系学的方法	(18)
第二章 现代领导与人际关系	(21)
第一节 现代领导活动的基本特征	(21)
一 领导活动的全局性	(21)
二 领导活动的超前性	(22)
三 领导活动的综合性	(22)
四 领导活动的开拓性	(23)
五 领导活动的信息性	(23)
第二节 领导人际关系的作用	(24)
一 增长领导才能	(24)
二 交流决策信息	(25)

三 激发群体活力	(23)
四 改善发展环境	(28)
第三节 领导人际关系的优化	(31)
一 领导人际关系优化的涵义	(31)
二 领导人际关系优化的要素	(32)
三 优化领导人际关系的途径	(35)
第三章 领导者的上级关系	(39)
第一节 领导者上级关系的特点和作用	(39)
一 领导者上级关系的特点	(42)
二 协调上级关系的重要性	(45)
第二节 正确处理上级关系的原则	(45)
一 尊重而不崇拜	(45)
二 服从而不盲从	(48)
三 局部服从全局	(50)
第三节 正确处理上级关系的方法	(51)
一 主动了解上级,熟悉上级	(51)
二 要求适度,不能苛求	(52)
三 保持“中立”,等距接触	(53)
四 既要自我克制,又要合理斗争	(53)
五 发奋工作,赢得信任	(54)
第四章 领导者的下级关系	(56)
第一节 领导者下级关系的特点和作用	(56)
一 领导者下级关系的特点	(56)
二 协调下级关系的重要性	(59)
第二节 正确处理下级关系的原则	(61)
一 公正而不谋私	(61)
二 平等而不摆架子	(62)
三 权限明确而不越权	(63)

第三节 正确处理下级关系的方法	(63)
一 心理相融, 增进了解	(64)
二 严格要求, 宽以待人	(66)
三 言传身教, 关心爱护	(67)
第五章 领导者的同级关系	(69)
第一节 领导者同级关系的特点和作用	(69)
一 领导者同级关系的特点	(69)
二 协调同级关系的重要性	(71)
第二节 正确处理同级关系的原则	(73)
一 民主而不专断	(73)
二 信任而不猜疑	(74)
三 支持而不拆台	(75)
第三节 正确处理同级关系的方法	(76)
一 真诚相待, 热情帮助	(76)
二 摆正角色位置, 正确对待自己	(77)
三 坚持原则, 巧妙处事	(80)
四 创造条件, 引导竞争	(82)
第六章 领导者与群众的关系	(84)
第一节 领导者与群众关系的重要性	(84)
一 人民群众是领导活动的基本出发点	(84)
二 人民群众是实现四化事业的保证	(86)
三 领导的正确决策离不开群众	(87)
第二节 领导和群众相结合	(88)
一 领导和群众相结合的客观基础	(88)
二 领导和群众相结合的基本要求	(90)
三 领导和群众相结合的主要障碍	(94)
第三节 群众路线的领导方法	(97)
一 深入群众, 开展调查研究	(97)

二 宣传教育群众, 进行细致的工作	(99)
第七章 领导者的社区关系	(101)
第一节 社区关系的特征和类型	(101)
一 社区关系及其特征	(101)
二 社区关系的类型	(104)
第二节 社区人际关系的重要性	(107)
一 社区人际关系是领导者外部关系的基础	(107)
二 社区人际关系制约着领导者的科学决策	(109)
三 社区人际关系支配着领导者外部人际环境的改善	(110)
四 社区人际关系的好坏影响着领导者形象的优劣	(112)
第三节 正确处理社区关系的方法	(113)
一 关心社区公众的要求	(113)
二 共商振兴社区大计	(114)
三 精心安排参观	(115)
四 积极举办或参与社区公益活动	(115)
第八章 领导者与非正式群体的关系	(117)
第一节 非正式群体的成因和类型	(117)
一 非正式群体的形成与特征	(117)
二 非正式群体的类型	(120)
第二节 非正式群体的作用	(121)
一 非正式群体对其成员的作用	(122)
二 非正式群体对正式组织的作用	(123)
第三节 正确对待非正式群体	(127)
一 正确认识	(127)
二 联络情感	(128)
三 注重非正式“领袖”的作用	(129)
四 做好分化工作	(130)
五 满足成员需要	(131)

六 掌握教育方法	(132)
第九章 领导者的家庭关系	(133)
第一节 领导者家庭的特征和影响	(133)
一 家庭的一般特征	(133)
二 领导者家庭的特征	(136)
三 家庭对领导者的影响	(139)
第二节 领导者的家庭关系	(140)
一 领导者的夫妻关系	(140)
二 领导者与子女的关系	(143)
三 领导者的代际关系	(145)
四 领导者家庭的常见类型	(147)
第三节 领导者调节家庭关系的原则和方法	(149)
一 影响领导者家庭关系的常见因素	(149)
二 领导者处理家庭关系的原则	(150)
三 领导者处理家庭关系的方法	(153)
第十章 领导者的授权艺术	(158)
第一节 领导者授权的意义	(158)
一 授权的涵义	(158)
二 授权的意义	(159)
第二节 领导者授权的原则和形式	(161)
一 授权的原则	(161)
二 授权的方式	(164)
第三节 领导授权的方法和控制	(165)
一 授权的基本方法	(165)
二 授权后的指导和控制	(168)
第十一章 领导者的选才用人艺术	(171)
第一节 领导者的人才观	(171)
一 人才是最宝贵的财富	(171)

二 树立新的人才观念	(172)
三 领导者对待人才的正确态度	(175)
第二节 领导者要善于选拔人才	(178)
一 影响选才用人的因素	(178)
二 选拔人才的主要方法	(181)
三 选拔人才的步骤	(186)
第三节 领导者的用人之道	(187)
一 用人之长	(187)
二 用人不疑	(189)
三 智能职级相符	(190)
四 人才组合	(191)
第十二章 领导者的激励艺术	(193)
第一节 领导过程中的激励	(193)
一 行为与动机	(193)
二 领导过程中的激励	(196)
三 激励的历史发展	(198)
第二节 人的需要是激励的依据	(200)
一 人的需要	(200)
二 人类需要的种类	(202)
三 人类需要的特点	(206)
第三节 领导者的激励艺术	(211)
一 激励的基本原则与模式	(212)
二 激励方式的多样性	(216)
三 运用激励方式的艺术	(222)
第十三章 领导者的控制艺术	(226)
第一节 领导控制的含义和本质	(226)
一 领导控制的含义	(226)
二 领导控制的前提条件	(228)

第二节 领导控制的原则和方式	(230)
一 领导控制的原则	(230)
二 领导控制的程序	(233)
三 领导控制的方式	(236)
第三节 领导者的控制手段	(239)
一 领导控制手段的多样性	(239)
二 领导控制手段之间的制约性	(242)
三 领导控制手段的选择与优化	(244)
第十四章 领导者的协调艺术	(247)
第一节 人际协调在领导活动中的作用	(247)
一 人际协调是群体行为的生命	(247)
二 人际协调是现代管理的基础	(248)
三 人际协调是调动人的积极性的手段	(250)
第二节 人际协调的基本方式和方法	(253)
一 人际协调的基本方式	(253)
二 人际协调的基本方法	(257)
第三节 沟通是实现人际协调的主要渠道	(260)
一 沟通及其作用	(260)
二 沟通的分类	(262)
三 沟通网络	(264)
四 思想沟通的步骤和方法	(268)
第十五章 领导者的影响艺术	(271)
第一节 领导者的影响力	(271)
一 领导影响力的涵义	(271)
二 领导影响力的构成	(273)
三 提高领导影响力的途径	(278)
第二节 领导者实施影响力的方式	(280)
一 宣传教育的方式	(280)

二 以身作则的影响方式	(281)
三 情绪感染的影响方式	(282)
四 暗示启发的影响方式	(284)
五 模仿的影响方式	(285)
第十六章 领导者人际交往的艺术	(287)
第一节 领导者人际交往的作用和原则	(287)
一 领导者人际交往的作用	(287)
二 领导者人际交往的特点	(289)
三 领导者人际交往的原则	(291)
第二节 领导者的言语交往艺术	(293)
一 言语交往的作用	(293)
二 言语交往的艺术	(296)
第三节 领导者的态势语言交往艺术	(306)
一 态势语言交往的作用	(306)
二 态势语言交往的艺术	(307)
第四节 领导者的演讲艺术	(314)
一 演讲的重要性	(314)
二 领导者演讲的艺术	(315)

第一章 绪 论

在人类社会中，人们所从事的各项社会活动，都是在一定的相互关系下进行的。随着社会生产的发展，人们之间的相互联系日益密切，形成错综复杂的人际关系，使每一个人都置身于一定的社会关系网络之中。领导人际关系是整个社会人际关系的重要组成部分。深入研究领导人际关系，阐述它产生和发展的客观必然性，揭示其活动特点及运动规律，对建立领导人际关系学具有重要的意义。

第一节 领导人际关系学的建立

一 领导人际关系的涵义

从人类诞生以来，人们要进行社会生产活动，不仅要同自然界发生关系，而且人与人之间也要发生一定的关系。人如果离开同自然界的联系，不从事征服、改造自然的活动，那就无法生存，社会也不能存在和发展。但是，由于单个的人无法抗衡自然界的力量，因而只有联合起来才能实现改造自然的社会生产活动。

人类的共同劳动，必然要结成群体，建立各种、各类、各级组织。这些组织要有效地开展生产及其他社会活动，就必须有统一意志和统一行动，这就需要有人进行组织、指挥和协调工作。从事这种工作的人就成为当时的领导者。有领

领导者就有被领导者，并形成领导者与被领导者之间的关系。这种关系是在共同劳动中产生的，是社会分工协作的必然产物。

领导人际关系，是领导过程中领导者与被领导者以及领导者之间通过相互交往和联系所形成的人际关系。领导人际关系这一概念的内涵主要有以下几个方面：

第一，领导人际关系是由多种要素构成的。领导过程是领导活动进行的全过程。在领导活动中，既有领导者、被领导者以及两者的相互关系，又有他们共同作用的对象即客观环境。领导者是领导活动的主体，起主导作用，是领导活动的基本要素。被领导者在组织中处于被领导地位。他们通过自己的活动，实现领导者的决策和意图，是领导活动的要素之一。领导者与被领导者以及领导者通过相互交往、相互联系、相互制约而发生一定的关系。这种关系的状况，既受领导者的领导素质、领导作风、领导方法、领导艺术等方面的制约，又与被领导者的素质、意图和要求密切相关。同时，领导者与被领导者相互作用的客观环境，对领导人际关系有很大的影响。因为，无论是自然环境、社会环境，还是工作环境、人事环境，都是领导人际关系借以开展的基础。每个领导者只有正确认识客观环境，按客观规律办事，才能导演出威武雄壮的活剧来。

第二，领导人际关系是人际关系的重要组成部分。人际关系，是人们在物质交往和精神交往过程中产生和发展起来的人与人之间的关系。离开了人际交往，就不会有任何人际关系。在社会生活中，存在着各种各样的人际关系。根据人们在社会群体中所处的地位和角色，从一般人际关系中分离出领导人际关系。领导人际关系既然是人际关系的重要

组成部分，因而它与其他方面的人际关系就有不可分割的联系，并遵循人际关系的共同规律。但是，领导人人际关系又有其特殊性，不能同一般人际关系混同起来。

第三，领导人人际关系是一个复杂的关系系统。在领导活动中，领导者与各群体成员之间形成错综复杂的关系。领导人人际关系比一般人际关系更为复杂、更为深刻。就是说，每个领导者不仅面临着与上级、同级、下级以及群众的关系，而且正式组织的领导者通过与非正式组织的相互交往、相互渗透、相互影响，必然与非正式组织及其领导者发生关系。领导者的权力和地位对家庭及其成员也会产生一定的影响，从而形成领导者与家庭成员的关系。同时，在上述各个关系层次内部又可分出不同的人际关系。比如，在领导者与家庭的关系中，又可分为领导者与父母的关系，领导者与丈夫或妻子的关系，领导者与子女的关系等。总之，在现实生活中，每个领导者都时时、处处、事事面临着多层次、多方位、多类型的人际关系。

第四，在不同的社会制度下，领导人人际关系的性质是不同的。在人类历史的长河中，领导人人际关系是不断变化的。领导人人际关系实际上是一种权威和服从的关系。这种关系，在不同的社会制度下，有着本质的区别，有其不同的表现形式。

在原始社会里，由于生产力水平低下，实行财产共同占有，劳动成果共同分配。氏族公社是原始社会基本的经济组织和社会组织。氏族的酋长和首领是由氏族成员民主选举的，成为当时的领导者。而氏族的其他成员就成为被领导者。在原始社会中，领导者和被领导者之间的关系是一种平等关系。