

现代企业人力资源管理 **核心技术与操作方案** 丛书

主编/林泽炎

人际关系协调与冲突解决



李春苗/编著

- ◎ 人际关系的测量与改善技术
- ◎ 你建立人际关系的能力如何
- ◎ 人际关系的自我测评
- ◎ 你的首见效应如何
- ◎ 诊断团体的信任感
- ◎ 人际交往的成功技术
- ◎ 人际合作能力测验
- ◎ 团体关系的冲突及解决技术

广东经济出版社

现代企业人力资源管理 **核心技术与操作方案丛书**

主编/林泽炎

人际关系协调与冲突解决

李春苗/编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人际关系协调与冲突解决/李春苗编著. —广州: 广东经济出版社, 2001.9

(现代企业人力资源管理核心技术与操作方案丛书/林泽炎主编)

ISBN 7-80677-013-5

I. 人… II. 李… III. 企业管理-人际关系学
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 057629 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	10.5 2 插页
字数	263 000 字
版次	2001 年 9 月第 1 版
印次	2001 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-013-5 / F·548
定价	21.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

企业生机的原动力

——管理技术让人成为真正的资源

(总 序)

现今，人的管理，已被各种不同性质、不同规模的企业组织、社会媒介、专家学者提到了前所未有的重要程度。

人是资本——观念

人是资本，这是一个观念问题。但是，如何让人成为真正的资源，却是一个管理及其实践的问题。

人是资本，犹如土地、资金一样，便可参与企业组织的收益分配。但是，没有参与企业组织生产，创造利润的资本，是无法得到相应的收益的，人力资本也是如此。

人力资本在转变成为真正的人力资源，并激活人力资源，实现员工个体人力资本价值的同时，需实现企业组织及利益相关者如股东、社区、顾客等的目标，需要适合特定企业组织的管理制度、管理方法、管理措施。

现代企业人力资源开发与管理指的是为实现企业的战略目标，企业组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他们报酬而有效地开发和利用之。它是实现企业组织目标的一种手段。在管理领域中，人力资源开发与管理是以人的价值观为中

心，为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列的开发与管理活动。因此，人力资源开发与管理的目标，就整个企业组织而言，是企业组织的生产效率提高和企业组织的竞争力增加；就企业员工而言，是工作生活质量的提高与工作满意感的增加。生产效率反映了产出的商品或提供的服务与投入的人力、物力、财力的关系；工作生活质量则反映员工在工作中所产生的生理和心理健康的感受。

认识人 = 管理人

在任何一个组织中，认识人和管理人都是相辅相成的。就是说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的措施。沙因在《组织心理学》一书中提出的四种人性假设。

在经济人假设下，相应地，就必须对工人实施严格的外部监督和运用物质刺激手段来加强对工人的管理。正如泰勒所指出的那样：把人视为一头牛，采用“胡萝卜加大棒”的方法管理工人。

在社会人假设下，相应的管理方法是：大力改善工作气氛，建立良好的人际关系，实行有人情味的管理。

在自我实现人假设下，对于职工，必须以工作的合理安排满足其自我实现的需要，其关注的焦点不是工作的外部条件，而是工作本身，是工作本身能否使工作人员满足兴趣爱好、满足求知求美的欲望，能否使工作人员在工作中取得成就，发挥个人潜力，满足其自尊和自我实现的需要。

在复杂人假设下没有一种适合于任何时代、任何人的可能管理方式。作为领导者，就得适人、适地、适时地提出相应的管理措施。这便是基于复杂人假设的权变理论观点。

网络时代，一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素地位的空前提高。不仅社会经济组织形态、社会生活结构方式，而且包括人的价值原则，甚至仅仅适应工业文明要求的知识

观本身，都要围绕最有利于知识生产潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前和深刻的改造。

为此，我们认为网络时代的企业“人性”具有如下特点，并应采取相应的人力资源管理措施。

(1) 每一员工作为知识的载体，他们所拥有的知识对企业的价值（是否有用）和员工对企业的奉献态度（是否愿意贡献自己的智慧），将决定一个企业在市场竞争中的命运。

(2) 因互联网的普及与廉价，信息对所有员工来说都是共享的、及时的，因此，信息的取舍将取决于员工的价值取向。

(3) 个人能力的渐趋渺小和弱化，必将追求团队合作，企业决策的诞生将有赖于“集体英雄主义”的形成。

(4) 企业核心竞争能力的形成固然有赖于员工个体的创新能力，但企业真正的“比较竞争优势”却来自员工团队的“集体创新”和“集体责任感”。

(5) 每个员工作为独立的个体，在其人格上都是平等的，每个人都在寻求个人价值实现的极大化，尽管价值实现的极大化有赖于团队的帮助和支持。

(6) 员工思想上的自由追求，必将导致行为上的相对自由，但是，这一“自由”是以接受团队所有成员遵循的“共同信念”为前提的。

企业危机 = 管理事故 = 人的失误

在事故预防理论中有一种观点，认为那些好冒险、爱表现自己、易冲动的人，最容易发生事故。还有专家通过统计分析发现：60%~90%的事故都是由于人的因素造成的。

人的失误，导致了企业的管理事故发生，由于管理事故的发生，导致企业危机的发生，乃至走向衰败、濒临破产倒闭。我们在与上百家国内外企业接触，并进行相关案例及理论分析后，深

深感到：企业的衰败、管理的失误，都与“企业人”及人力资源管理失误有着千丝万缕的联系。

每每与企业座谈，感受最深的是，我国企业人力资源管理问题多多，千丝万缕，着实让企业管理人员无从下手，叫苦不迭。这会给我们的企业带来什么样的影响，一时还难以做出结论。但是，人力资源管理的弱化，势必会影响企业的发展，这将是千真万确的。我曾在“两种企业，两种命运”一文中，对中国企业的人力资源管理现实，以及人力资源管理对企业发展命运的影响进行过深入分析。

中国人具有优秀的东方管理思想传统，中国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但是，却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段、途径。因此，探索在中国企业实现先进人力资源管理思想的技术途径，将是一个值得专家、企业管理者努力的课题。同时，也说明中国企业对人力资源本质的认识是深刻的，但却缺乏规范的、标准化的管理制度、方案。这也就是我们一班人力资源管理研究、实践的朋友，愿付出努力，完成这套“现代企业人力资源管理核心技术与操作方案”丛书的原始动机。

人力资源——管理技术

人力资源管理关心的是“人的管理问题”，其核心是认识人性、尊重人性，达到“以人为本”的目的、境界。在一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

目前比较公认的观点是：现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说，现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才

等内容和工作任务。一般说来，现代人力资源管理主要包括以下几大系统：

- (1) 人力资源的战略规划、决策系统；
- (2) 人力资源的成本核算与管理系统；
- (3) 人力资源的招聘、选拔与录用系统；
- (4) 人力资源的教育培训系统；
- (5) 人力资源的工作绩效考评系统；
- (6) 人力资源的薪酬福利管理与激励系统；
- (7) 人力资源的保障系统；
- (8) 人力资源的职业发展设计系统；
- (9) 人力资源管理的政策、法规系统；
- (10) 人力资源管理的诊断系统。

为了科学、有效地实施现代人力资源管理各大系统的职能，对于从事人力资源管理工作的人员有必要掌握三方面的知识：

- (1) 关于人的心理、行为及其本性的认识；
- (2) 心理、行为测评及其分析技术，即测什么、怎么测、效果如何等；
- (3) 职务分析技术，即了解工作内容、责任者、工作岗位、工作时间、怎么操作、为什么做等方面的技术。这是从事人力资源管理工作的前提和基础。

我们根据目前企业的需要、最新的管理思想发展以及外在的市场变迁，精心设计的本套丛书主要包括以下“核心技术”：

1. 组织设计与人力资源战略管理
2. 工作分析与职位评价技术
3. 人才选聘与配置管理技术
4. 人事测评技术
5. 员工绩效考核与管理技术
6. 员工激励技术

7. 薪酬设计与管理技术
8. 劳动关系与权益保障技术
9. 员工培训体系设计与管理技术
10. 员工职业生涯设计与管理技术
11. 企业文化建设与高效团队开发技术
12. 人际关系与冲突管理技术

我们力争编撰一套具有权威性的人力资源管理核心技术和操作方案丛书，切实为各类企业人力资源管理人员、大中专学生、研究人员及对人力资源管理有兴趣的同仁们，提供操作性、工具性、指导性极强的技术方案和帮助。

但愿我们的努力，能取得如下效果：

1. **操作性：**实实在在地告诉读者如何管理人力资源，书中大量中外知名企业的成功经验和失败教训，使你能轻松设计出本企业人力资源管理的操作方案和制度；

2. **工具性：**工作中碰到问题时可以随时查阅；

3. **生动性：**案例丰富，在读故事的过程中，读者会掌握科学的、权威的人力资源管理方案、思路、技术；

4. **资料性：**书中收集的各种人力资源管理方案、技术，力争全面、系统。

本套丛书能和广大朋友、同仁见面，应该说是集体劳动的结晶。他们主要是本丛书作者、为本丛书提供研究成果资料的专家，以及为本丛书出版尽力的各位朋友。在此一并致以深深的谢意。特别应该感谢本套丛书策划、广东经济出版社的李远谋主任。

是为序。

林泽炎 于芍药居

2001年7月

目 录

总序	(1)
----------	-----

第 1 章 人际关系：事业成功重中之重	(1)
---------------------------	-----

1.1 人际关系概述	(2)
1.1.1 人际关系的定义	(2)
1.1.2 人际关系的特点	(3)
1.1.3 人际关系的状态	(4)
1.2 人际关系的类别及行为模式	(7)
1.2.1 人际关系的类别	(7)
1.2.2 人际关系的行为模式	(9)
1.3 人际关系的结构、需求倾向及交往动机	(12)
1.3.1 人际关系的结构特征	(13)
1.3.2 人际关系的需求倾向	(14)
1.3.3 人际交往的动机	(16)
1.4 人际关系的理论基础	(18)
1.4.1 社会交换的理论	(18)
1.4.2 社会需要理论	(20)
1.4.3 社会实在理论	(21)
1.4.4 互动理论	(22)
1.5 人际关系的测量与改善技术	(23)

1.5.1 社会关系测量法	(23)
1.5.2 行为测量法	(28)
1.5.3 人际关系的改善技术	(29)
1.5.4 人际关系改善的心理学技术	(34)

第 2 章 为何偏偏喜欢你：人际关系的 发生

(41)

2.1 构成人际关系的心理成分	(42)
2.1.1 行为成分	(42)
2.1.2 情感成分	(48)
2.1.3 认知成分	(48)
2.2 人际吸引及原因分析	(50)
2.2.1 个体特征上的吸引力因素	(51)
2.2.2 相互间的吸引力因素	(57)
2.3 人际吸引的程度	(61)
2.3.1 合群	(62)
2.3.2 喜欢	(63)
2.3.3 爱	(65)
2.4 影响人际吸引的主要因素	(68)
2.4.1 缺乏人际吸引的个性特征	(68)
2.4.2 个体不良的交往行为	(72)
2.4.3 人际交往的心理失调	(74)
附录一：你会交朋友吗？	(75)
附录二：你是否容易与人接近？	(79)
【人际课堂之一】富有人际吸引力的个性特征	(81)
【人际课堂之二】人缘好的个性特征	(82)
【人际课堂之三】社交场合握手的方式及一般规则	(82)

第 3 章 人际关系的发展	(85)
3.1 人际关系的建立与发展阶段	(85)
3.1.1 定向阶段	(86)
3.1.2 情感探索阶段	(89)
3.1.3 感情交流阶段	(90)
3.1.4 稳定交往阶段	(91)
3.2 友谊——人际关系的深度标志	(92)
3.2.1 友谊的建立	(93)
3.2.2 友谊的维持	(95)
3.2.3 友谊的深化	(98)
3.3 人际关系的中断、破裂与预防策略	(98)
3.3.1 人际关系的中断	(99)
3.3.2 人际关系破裂的过程	(101)
3.3.3 人际关系破裂的预防措施	(103)
3.4 影响人际交往的心理效应	(105)
3.4.1 第一印象	(105)
3.4.2 晕轮效应	(108)
3.4.3 定势效应	(111)
3.4.4 刻板印象	(113)
附录一：你建立人际关系的能力如何？	(116)
附录二：人际关系的自我测评	(118)
【测验 1】测验你的人际关系如何	(118)
【测验 2】测验你的处世能力	(120)
【测验 3】你善于交际吗？	(121)

附录三：你的首见效应可好·····	(123)
-------------------	-------

第 4 章 团队中的人际关系透析 ····· (127)

4.1 团队人际关系概述 ·····	(127)
4.1.1 团体人际关系·····	(128)
4.1.2 团体人际关系特征·····	(128)
4.1.3 团体人际关系状态及分析·····	(129)
4.2 团体与团体领导 ·····	(133)
4.2.1 团体的特征·····	(133)
4.2.2 各类团体的功能·····	(136)
4.2.3 团体的领导·····	(141)
4.3 服从、从众与脱离 ·····	(144)
4.3.1 服从·····	(144)
4.3.2 从众·····	(147)
4.3.3 脱离·····	(148)
4.4 组织管理系统人际关系特点 ·····	(149)
4.4.1 企业组织管理系统中职务关系的类型 ·····	····· (149)
4.4.2 企业组织管理系统中个人之间的关系 ·····	····· (151)
附录一：诊断团体的信任感·····	(154)
附录二：你的交往风格如何·····	(156)

第 5 章 人际交往及其成功技术 ····· (163)

5.1 人际交往面面观 ·····	(164)
-------------------	-------

5.1.1	人际关系的概念	(164)
5.1.2	人际交往的特点及功能	(166)
5.1.3	人际交往的条件	(168)
5.1.4	阻碍人际交往的主要因素	(169)
5.2	人际交往过程及技术分析	(172)
5.2.1	信息沟通的要素及模式	(173)
5.2.2	信息转换的过程	(174)
5.2.3	人际交往相互作用的过程	(175)
5.2.4	人际交往个性中的 P、A、C 比重	(177)
5.3	人际交往的成功技术	(178)
5.3.1	赢得首次效应的技术	(179)
5.3.2	情感投入的技术	(186)
5.3.3	交往风度的技术	(189)
5.3.4	言语表达的技术	(192)
附录:	你的人际关系如何?	(197)
【人际课堂】	人际关系行为疗法	(199)

第 6 章 人际交往的心理障碍及其消除 ... (201)

6.1	人际交往心理障碍分析	(202)
6.1.1	信息沟通层次上的障碍及分析	(202)
6.1.2	互动层次上的障碍及分析	(205)
6.1.3	归因层次上的障碍及分析	(206)
6.2	人际交往心理障碍的具体表现及其消除	(209)
6.2.1	恐惧心理	(210)
6.2.2	羞怯心理	(212)
6.2.3	自卑心理	(214)

6.2.4 嫉妒心理·····	(218)
6.2.5 猜疑心理·····	(221)
6.2.6 自私心理·····	(223)
6.2.7 偏见心理·····	(227)
附录一：你有哪些不良的交往行为·····	(229)
附录二：一般人际关系状态自我诊断·····	(231)
附录三：你与人相处的困扰何在？·····	(233)
【人际课堂】如何走出与人相处的困扰·····	(236)

第 7 章 人际关系的调节技术 ····· (239)

7.1 家庭及婚恋生活中人际关系的调节技术 ·····	(239)
7.1.1 恋爱关系的调节·····	(240)
7.1.2 夫妻关系的调节·····	(247)
7.1.3 父母与子女之间关系的调适·····	(252)
7.2 组织系统中人际关系的调节技术 ·····	(255)
7.2.1 同事关系的调节·····	(255)
7.2.2 上下级关系的调节·····	(260)
7.3 社会生活中其他人际关系的调节技术 ·····	(267)
7.3.1 邻里关系的调节技术·····	(268)
7.3.2 朋友关系的调节技术·····	(271)
附录：人际合作能力测验·····	(276)

第 8 章 冲突及冲突解决技术 ····· (279)

8.1 冲突面面观 ·····	(279)
8.1.1 冲突概念的演变过程·····	(280)

8.1.2	何谓冲突	(281)
8.1.3	积极冲突与消极冲突	(283)
8.1.4	冲突的类型与产生原因	(286)
8.2	冲突的过程及分析	(291)
8.2.1	潜在的对立阶段	(291)
8.2.2	认知和个性化阶段	(293)
8.2.3	行为意向阶段	(294)
8.2.4	行为阶段	(296)
8.2.5	结果阶段	(297)
8.3	团体关系的冲突及解决技术	(300)
8.3.1	布朗的团体冲突处理策略	(301)
8.3.2	传统冲突的处理方法	(302)
8.3.3	处理冲突的一般方案	(303)
8.3.4	团体关系的管理	(306)
8.4	人际关系的冲突及解决技术	(307)
8.4.1	潜在冲突形成的原因	(308)
8.4.2	预防潜在性冲突的措施	(309)
8.4.3	解决人际冲突的一般技术	(310)
8.4.4	团体领导者处理人际冲突的原则	(312)
附录一	你是否喜欢参与冲突的人	(315)
附录二	你处理冲突的基本意图是什么	(318)
【人际课堂】	解决及激发冲突的技术	(319)

后记	(321)
----	-------

第 1 章 人际关系： 事业成功重中之重

随着社会的飞速发展，个体在社会生活中的空间越来越大，人际间的交往和联系日益频繁。在这个新潮涌动的时代里，多元、多变、多层的社会环境组成了无数形形色色的人际关系网络，而上下、左右、四面八方的人际沟通，又构成了人生的立交桥、关系网。一方面，这复杂、纵横交错的人际关系，让人应接不暇、无所适从，并常常给人们带来了诸多新的困惑与不适；另一方面，随着人际关系交往的扩大，人们生存和发展的空间又得到了不断地拓展，人们在各种各样的人际交往中，获得了很多成功的机会。

据有关专家估计，在现代社会中，一个人事业的成功，只有15%是由于他的专业知识和技能，另外85%则要靠人际关系和处世沟通技术。因此，人际交往、沟通已成为现代人生活中不可缺少的重要组成部分。在市场经济条件下，人际交往与协调人际关系的能力，更是人们生活能力、工作能力、经营管理水平的重要标志及宝贵的心理素质。

特别是人类即将进入一个新的信息时代，以人为本的哲学、教育及经营管理思想已成为世界性潮流。重视人的作用，重视人力资源的开发利用与管理，正是现代企业经营管理发展的新趋势。改善和发展人际关系，可以吸引、团结社会群体、企业内部