

组织工作丛书

●主 编：王加微

副主编：李丁富

人际关系学浅说

上海大学出版社

《组织工作丛书》

人 际 关 系 学 浅 说

——怎样处理和协调人际关系

王 加 微 等 著

《组织工作丛书》

人 际 关 系 学 浅 说

王加微 等著

责任编辑 李达三

浙江大学出版社出版

杭州电子工学院印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

787×1092毫米 32开本 5.25印张 114,000字

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

印数0,001—5,000

ISBN7-308-00438-4/C·040 定价：2.10元

為建立具有中國
特色的人事管理科學
而努力

劉亦夫



一九九二年七月

前 言

组织、人事工作是一门科学。她的显著特点是坚定不移地坚持以马克思主义、毛泽东思想为指导，坚持理论与实际相结合的思想原则，其目的是充分调动广大干部的积极性、创造性，增强干部队伍的革命素质，提高管理能力，促进组织、人事工作的科学化、制度化、法制化和现代化。所谓科学化，就是要用科学的理论指导组织人事工作，以科学的态度，按照组织工作的自身规律办事；所谓制度化，就是按照党管干部的原则，坚持“任人唯贤”的方针，遵循人事工作程序，正确使用干部；所谓法制化，就是要建立一套系统的、完整的，具有中国特色的组织、人事工作法规，做到以法办事；所谓现代化，就是要改变过去那种封闭式、手工业式和已经不适应新形势的工作方法，采用先进的管理手段（如电脑等），迅速准确地收集、分析、处理各种动态、信息，提高办事效率和效能。这样，就可以实现组织人事制度的有效改革，以保证四化建设的顺利发展。

这套《组织工作丛书》的编写者中，有长期从事组织工作的同志，也有从事教学科研的同志，他们为了实现上述目的，共同努力，密切合作，运用马克思主义的基本理论，总结我党长期以来干部工作的丰富经验，吸取现代管理科学、人才学、心理学、系统工程学和行为科学的优秀成果，探索具有中国特色的完整、系统的社会主义组织人事理论，作者们在这方面的尝试具有重大意义，这是我国组织、人事理论

和实践中的一朵新蕾。

根据党的十二大制定的我国经济建设的奋斗目标，为了国家的繁荣昌盛，我们必须在新的历史时期完成两项巨大的建设工程：一项是实现社会主义的四个现代化的社会工程，另一项是实现干部队伍革命化、年轻化、知识化、专业化的干部工程。几年来党的组织、人事工作已经有了新的发展和突破。在当前和今后的实际工作中，更需要我们的广大组织、人事工作者具有新的知识和水平。随着以经济体制改革为中心的全面改革的深入开展，有许多新情况、新问题、新经验需要我们去调查、研究、探讨、总结、创新，以丰富和发展组织工作的理论指导，把伟大的干部工程规划好、建设好、管理好。

干部工程，是一个多层次，多因素的复杂的社会工程。一切明白的领导人，都懂得这一工程建设的意义所在，特别是十一届三中全会以来，党和国家的老一辈无产阶级革命家，高瞻远瞩，十分重视干部队伍的新老交替，采取了一系列措施，废除了干部终身制，按照新时期的干部标准，从中央到地方调整各级领导班子，建立第三梯队，并实行机构改革和干部管理体制改革的等等，呈现了组织工作从未有过的新局面、好形势。

实事求是，理论联系实际，是马克思主义的活的灵魂。我们殷切地期望，各级领导干部、组织工作活动家和广大的实践工作者，以及那些热心于研究组织理论的专家、学者，共同来寻求我国社会主义发展新时期的组织人事工作规律，通过对新的实践经验的概括、提炼、升华，用大家辛勤劳动的汗水浇灌这朵新蕾，使她开花结果。

沙 洪

编 者 的 话

《组织工作丛书》是我国第一套供组织、人事工作者阅读的工作用书。它包括《现代组织学》、《领导工程学》、《干部系统工程学》、《干部考核学》、《用人心理学》、《人际关系学浅说》、《组织工作程序学》、《目标管理学》。其中《人际关系学浅说》由王加微统稿，王向红参加了部分章节的撰写工作。该书就人际关系的内涵、原理、原则、功能以及如何建立良好的人际关系等问题，作了深入浅出的系统阐述，不仅有助于读者的思想和理论修养，也有利于读者的社会实践。该书表述简明易懂，具有较强的可读性，希望能得到读者的欢迎。

《组织工作丛书》编辑委员会

顾 问：沙 洪 林理和

主 编：王加微

副主编：李丁富

编 委：石 穿 江云飞 吴育民 胡志升 韩 锴

目 录

- 谁也无法与人际关系脱离“关系”** (1)
 为什么要研究人际关系(3) 人力资源是个变数(4)
- 从人际交往谈起**..... (5)
 什么是人际关系(6) 什么叫人际交往(7) 人际交往离不开沟通(9) 语言符号系统的运用(11) 非语言符号系统的运用(16)
- 要重视双向沟通和非正式沟通**..... (20)
 沟通的分类(21) 要重视双向沟通(21) 要重视非正式沟通(25)
- 人际交往的原则**..... (28)
 平等原则(28) 互利原则(30) 信用原则 (32) 相容原则(33)
- 人际知觉与对人认知**..... (35)
 社会知觉与人际知觉(35) 影响人际知觉的因素(38) 知觉的选择性(39) 人对事物的反应受制于他对事物的看法(41) 对人认知的四种方式(42) 认知的选择性对对人认知的影响(43)
- 常见的几种社会知觉偏见**..... (44)
 第一印象(45) 近因效应(46) 晕轮效应(47) 定型效应(48) 其他偏见(50)
- 人际关系是人与人之间的心理关系**..... (51)

- 人际关系是社会关系的一个子系统(51) 社会发展不同阶段人际关系的特点(52) 警惕对人际关系的污染(54) 人际关系的三种心理成份(56) 人际关系的不同发展水平(58)
- 人际关系的功能**..... (59)
良好的人际关系可以产生合力(60) 对工作情绪工作效率的影响(62) 对身心健康的影响(63) 对精神文明建设的影响(65)
- 人际关系的基本倾向分析**..... (67)
人际关系的行为模式(67) 基本的人际关系倾向(68) 人际反应类型(72)
- 人际间的吸引**..... (73)
建立人际关系条件(73) 接近(73) 相似(76) 互补(77) 阻碍人际吸引的人格特征(79)
- 一种测量人际关系的方法**..... (81)
要经常对人际关系进行评估(81) 人与人之间相互关系的三种类型(82) 人际关系测量程序(84)
- 人际关系是一个错综复杂的网**..... (89)
对人际关系的划分(89) 人与人之间的不同心理距离(92)
- 怎样把握自己的角色**..... (94)
角色与角色理论(95) 明确角色要求(96) 处理角色矛盾(97) 怎样把握角色(99)
- 怎样提高自己的影响力**..... (101)
领导是一种影响力(101) 职权影响力和威信影响力(103) 帆船前进,靠的是看不见的风(104) 不能这样“树立”权威(107)

- 怎样提高自己的透明度** (109)
 相互了解是建立人际关系的起点(110) 提高透明度(111)
- 尊重人、理解人、关心人** (116)
 尊重人、理解人、关心人(116) 相互理解是建立良好人际关系的基础(119) 什么叫理解(119) 角色心理转换(123)
- 怎样处理与上级的关系** (124)
 一忠诚(125) 二尊重(126) 三支持与协调(128)
- 怎样处理与下级的关系** (130)
 上下级关系如何首先取决于上级(131) 六戒与七问(133)
- 要重视处理同事之间的关系** (138)
- 哪些问题容易导致人际关系不和** (141)
 领导自身素质欠佳(142) 分配不公(143) 奖惩不当(144) 对受挫职工对待不当(146) 不善于处理职工的心理冲突(147) 不善处理非正式群体(149) 对后进职工处理不当(151) 对职工的诉怨处理不当(153)
- 公共关系与人际关系** (155)
 什么是公共关系(155) 公关的基本目标(156)
 公关的基本职能(156) 公关的基本原则(157)
 公关的基本方针(157) 公关的基本方法(158)
 公关的一般过程(158)

谁也无法与人际关系脱离“关系”

谁能离开社会和群体而孤立地生活？

谁能在日常生活和工作中不与他人交往？

谁能在交往中不与别人发生这样那样的人际关系？

谁也不能！

人际关系就象一张巨大而又复杂的网，每个人都“生活在”人际关系之中，天天都在处理着纷繁复杂的人际关系，不管你主观上意识到没有，客观上却都是如此，想回避也回避不了。

“处理人际关系真难啊！”这是人们经常可以听到的一句话。尤其是一些单位或部门的领导人、管理者，他们几乎天天为人际关系上的矛盾而分心，而为难，而担忧。他们寻找着处理人际关系的办法，探求着缓解人际矛盾的途径，思考着消除人际冲突的措施，这种焦急的心情是完全可以理解的。

但是，在这里必须注意一点，人们要想处理好人与人之间的关系，需要有理论的指导。因为处理和协调人际关系，并不是一个单纯的方法或技巧问题。由于人际关系是在人际交往的过程中产生、建立和发展起来的，而人际交往又无时无刻不受人际知觉的影响，因此，只有当人们了解了人际交往的原理和机制，人际知觉的特点和干扰，进而懂得了人际关系的内涵、理论、原则、功能，从理论和实际的结合上弄清了良好或不良人际关系的实质，才能使人们更加明确：什

么是人际关系？我们所需要的是什么样的人际关系？良好的人际关系对我们的生活和工作有什么意义？怎样去建立这种良好的人际关系？可见，没有理论的指导是不行的。

举例来说，人们喜欢什么样的人？

通过细心的观察，就不难发现：

具有令人愉快的品性的人和具有令人不愉快的品性的人相比，人们更喜爱前者；

与自己有相似价值观、态度的人和价值观、态度与己不同的人相比，人们更喜欢前者；

赞成自己的人和不成自己人相比，人们更喜欢前者；

与自己脾气相投、兴趣相同的人和与自己脾气不合，兴趣不同的人相比，人们更喜欢前者；

与自己观点相同的人和与己观点不同的人相比，人们更喜欢前者；

同我们合作的人和与我们不合作的人相比，我们更喜爱前者；

喜爱我们的人和不喜爱我们的人相比，我们更喜爱前者；

关心我们的人和不关心我们的人相比，我们更喜爱前者；

那些利益与自己相同的人和那些利益与自己对立的人相比，我们更喜欢前者；

那些有才干、才华受人敬仰的人和那些庸碌无能的人相比，人们更喜欢前者。

如此等等，还可以罗列出许多来。但是，即使举出再多的表现，也只不过是些“现象”而已。如果追问一句：人们

为什么互相喜爱？或者说，一个人喜欢另一个人的因素是什么？很显然，要回答这个问题就必须通过理论的研究，光凭罗列现象是无济于事的。这个关于人际间的吸引问题我们将在后面作专题讨论。

为什么要研究人际关系

人都有交往的需求，都希望有良好的人际关系，能在和谐的人际环境中生活、工作和学习。了解了人际关系的理论、原理和协调人际关系的原则、方法，必将有助于更好地处理人际关系。但是，我们认为，还有必要把对人际关系的认识，推向一个更深的层次，也就是说，要把协调人际关系与开发人力资源联系起来。我们研究人际关系问题，不仅仅是为了让每个人能较好地解决现实生活中所遇到的各种人际关系问题，更重要的是要根据人际关系的内在规律和社会功能，通过正常的人际交往，建立和发展平等、团结、互助的新颖关系，从而更有效地开发人力资源，挖掘和发挥人的潜力。

人力资源的开发，是现代管理中的一个核心问题。在国外，已被越来越多的管理学家、企业家以至政治家所重视。从一定的角度来说，管理的对象不外乎两大因素：对物的管理和对人的管理。以企业管理为例，一方面是人对物的管理。即人对劳动工具、劳动对象和劳动过程的管理，它所涉及的是人与物的关系，构成人—机系统；另一方面是人对人的管理，即管理者对被管理者的管理，它所涉及的是人与人的关系，构成人—人系统。

前者主要研究如何使人与机器相互配合，更好发挥物的作用，以更少的投入取得更多的产出。后者主要研究如何调动人的积极性，提高文化、技术、业务素质，如何协调人与

人之间的关系，以最大限度地开发人力资源。两者都是为了提高生产效率，提高经济效益，发展社会生产力。

物的因素和人的因素，都是社会生产所不可缺少的。但是，现代管理理论指出，拿物的因素与人的因素相比，起主导作用的是人的因素。社会主义现代化的建设，迫切需要物质资源和人力资源的开发。如何加速这两种资源的开发，关键在于人力资源的开发，因为物质资源的开发归根到底取决于人力资源的开发，道理是显而易见的。

人力资源是个变数

人力资源的状况如何，既与人的素质有关，又与人与人之间的相互关系有关。人力资源并不是一个常数，而是一个变数。也就是说，它是可以开发的。我们既可以通过提高人的素质来开发人力资源，也可以通过协调人际关系来开发人力资源。要想有效地开发人力资源，就必须把以上两个方面有机地结合起来。古话说“天时不如地利，地利不如人和”。“人和”就是和谐的人际关系，是使人们充分发挥才能的人际环境。

所谓提高人的素质，指的是什么呢？主要是指提高人的积极性和能力。光有积极性而无能力，不行；光有能力而无积极性，也不行。一个人要想在工作上取得良好成绩，既要有从事此项工作的积极性，又要有干好这项工作的必要的能力。人们通常用以下公式来表达它们之间的关系：

$$\text{工作成果} = \text{积极性（动力）} \times \text{能力}$$

所谓协调人际关系，指的是在目标一致（“同心”）的前提下，相互配合（“协力”），充分发挥各人的才干，以提高组织的整体效能。任何一个组织，要想做好工作，协调

的人际关系是一个必不可少的条件。事实上，在任何组织或群体中，只有协调好人与人的关系才能进而协调人与物、人与事的关系。

人的素质与人际关系是相互联系、相互作用的。人的素质的提高，有利于人际关系的改善；人际关系的协调，有助于人的素质的提高。可见，开展人际关系学的研究，不仅有助于人们更好地处理人际关系，也有助于各级组织更有效地开发人力资源。

从人际交往谈起

人是社会的人。任何人都不能离开社会和群体而单独生活，因而不可避免地要与他人发生交往。

我们生活在世上，不但衣、食、住、行等生理上的需要必须依赖于他人的协助才能得到满足，而且许多社会的、心理的需求只有在交往中才能达到，如个人的安全感、归属感、与他人保持友谊、免于孤独等等，就与群体成员的接纳分不开，一个人的荣誉感、成就感、自尊心的满足，也与上级、群体和社会的赞许分不开。可见，任何人都需要交往。

离开交往，社会就无法存在。交往是社会存在的必要条件。而对个人来说，人际交往既是劳动和工作的需要，也是人们的精神需要，个人成长发展的需要，它是人们维持正常生活的基本条件。

可见，不论什么人，既要同自然界发生关系，又要同社会发生关系。离开自然界，或者离开社会，同样都无法生活

下去。我们在社会中生活，与人交往，与人相处，就必然会发生相互关系，所以每个人都要处理人与人之间的关系，即人际关系。

什么是人际关系

那么，什么叫人际关系呢？通常，人们是这样来下定义的：人际关系是人们在交往过程中产生和发展起来的人与人之间的心理关系。

这里，值得指出的有两个要点：

(1) 心理关系。指的是人与人之间心理距离的远近，如亲密关系、友爱关系、疏远关系，敌对关系，正是反映了人与人之间心理上的不同距离。对此，我们将在以后作详细讨论。

(2) 通过交往。这就是说，人际关系是在交往的基础上、在交往的过程中产生和发展起来的。离开了交往，就谈不上人际关系。当然，这里所指的交往，既有物质交往，又有精神交往。

怎样才能通过人际交往建立与发展良好的人际关系？首先，有必要弄清人际交往的基本过程、它的实质和机制。

对人际交往，学者们有种种不同的表述。如有人说，人际交往是指团体内人与人之间的信息传递、沟通思想和交流感情等联系过程。也有人说，人际交往是指两个或两个以上的人，为了交流有关认识性的和情绪评价性的信息而相互作用的过程。在社会心理学中，人际交往有时又称意见沟通。在苏联，通常把直接的交往叫交往，间接的交往叫沟通。西方许多学者认为人际交往有两个功能：传递信息的功能和满足个人精神需要的功能。苏联一些学者则认为人际交往有三

个功能：信息沟通功能、思想沟通功能和情绪沟通功能。此外还有别的一些说法，此处不赘。

什么叫人际交往

所谓人际交往，我们认为大致可作这样理解：人际交往是人与人之间的信息、情感的交流和相互作用。

这里包含着两层意思：

- (1) 人际交往是信息交流与思想、情感交流的过程；
- (2) 在交流过程中，交往双方彼此又相互作用。也就是说，交往双方透过信息、情感的交流，彼此间相互作用，并通过相互作用而相互影响，即彼此影响对方，也受对方影响。这叫心理互动。

在交往中，一方的行为会引起另一方相应的行为。一般来说，一方正确的行为（如对人尊重），会引起另一方积极的行为反应，从而使双方都感到愉快；一方错误的行为（如错怪对方），会引起另一方消极的行为反应，从而使心理距离扩大。前一种情况可以增进人际感情，后一种情况却会使人际关系恶化。

让我们举正、反面的两个例子，并稍加分析。

在一列旅客拥挤不堪的火车上，一位疲惫不堪的中年妇女带着一个四五岁的孩子，已经站立很久了也没人让座。孩子累得实在忍不住了，就指着坐在旁边的小伙子对妈妈说：“妈妈，我累坏了，你跟这位叔叔说说让我坐一会吧！”妈妈轻声地对孩子说：“你是很懂事的孩子，叔叔也很累，咱们再坚持一下吧！”听了这番话，小伙子坐不住了，站起来说：“小朋友，你来坐吧，叔叔不累”。在这里，既有信息交流——孩子想要个坐位；又有感情交流——妈妈那尊重