

GONGZUOZHONGDE
RENJIGUANXI

工作中的 人际关系

艾格兰 威廉斯（美国）合著



译者序

我们生存于人类社会之中，人际关系在我们工作和生活的重要性显而易见。许多青年朋友才华横溢、精力过人、不乏热情，但常常抱怨才能得不到发挥，许多本应成功的计划失败了，许多应该办得更好的事却没有那么好。尤其是那些面临择职就业的朋友们，对于如何处理好工作中的人际关系，往往缺乏必要的心理准备。当今社会，为人处世已不再是单纯的经验，它逐渐演变成为一门实用科学。尽管如此，掌握处理人际关系的技巧也并非特别困难之事，我们只需遵循某些要点就行了。

这本小册子是近年来美国高中和职业学校教科书之一。其优点是言简意赅，可读性强，实例丰富，容易掌握。特别是每章之后附设了设计全面的练习题，尽可能考虑到了所有可能遇上的典型问题，使读者有如身临其境。

在目前改革开放的形势下，我国职业教育，正在兴起、发展，而有关就业适应培训和职业道德教育的资料却相当缺乏。我们将这本小册子译出来献给社会，作为普通高中的劳动技术课、各类职业高中、中专、中技、大学、在职人员培训、待业青年的职前培训的教学参考用书，希望教师、学生及领导都喜欢它。此外，本书也为各类出国人员了解西方社会工作中的人际关系提供了信息。

在本书的出版过程中得到党乐群，杨耀顺等同志的大力支持，特在此一并致谢。

译者 1990年5月

作 者 序

《工作中的人际关系》第三版是为新参加工作的人写的。这本课本兼练习手册基于丰富的实践经验，适合各行各业的雇员——不论他供职于公司、政府机关或受雇于医院和学校等非赢利性机构。

如同前两版，《工作中的人际关系》第三版是根据浅显易懂的原则而著的。它把复杂的专业术语和社会心理学的概念，翻译成学生们能轻而易举地看懂的日常生活用语。既然人际关系运动也常有大量的倾向于昙花一现的“时髦”语言，所以课本中还是避免使用该类词汇。

修订要点

《工作中的人际关系》第三版承蒙使用过第一、二版的读者提供了许多的建议，使之完善。其重要的改动包括：

1. 一本全部修订了的《教师手册》。该手册含一个详细的讲解提纲，附加客观试题及对在日常课堂教学中积极开展课堂活动的建议。

2. 本书新增加了讨论题目和练习项目。这些新的题目和项目包括以下内容：健康、精神压力和自我形象；左半脑和右半脑思维；工会和非工会组织的资历制度；实施建议的准备工作；帮助顾客解决问题的重要性；销售靠销售持续的原理；性格的冲突；语义问题。

和第二版一样，第三版附有一个取材于该课本兼练习手册的练习缩写本。此缩写本供那些因教授时间短而灵活使用部分资料的教师们选用。

本书内容及练习的编排 -

本书分为六章，逻辑性较强。第一章论述了对人际关系的理解和体会，包括对平等雇佣机会和就业法案的讨论。第二章阐述了发展良好人际关系的最重要的第一步——对自我的理解。第三、四、五章谈及人们在工作中必须交往的三种最重要的群体或团体，即同事、雇主和顾客。最后一章以总结的方式，探讨了人际关系交往技巧和语言交流技巧之间的显而易见的联系。

本书（在每章结尾）共附有43个练习，象本书的其它部分，对所有的中等学校的学生和刚参加工作的人非常适用。设计这些练习的目的是提供学习者一个身临其境的参与机会，这有助于加深对每章所涉及的概念的理解。鉴于人际关系的特点，大多数练习都以小组和集体讨论形式进行。

本书使用指南

本书可以在各种不同的场合和不同期限的时间内使用。它事实上绝对适用于任何职业教育课。教授和学习本书所用的时间长度可以是六周以上，甚至一学期左右。其使用将由学习者根据实际需要而定。但是，无论出版这本书的用途如何，该书作者诚恳希望对帮助在职人员和帮助学生职前掌握更好的人际关系技巧，更广泛地讲，对帮助增加人们之间的更大宽容和更多谅解做出特别的贡献。

作 者 1987年

目 录

第一章 什么是人际关系.....	(1)
工作中人际关系的实质.....	(2)
人际关系的重要性.....	(5)
人际关系运动的发展.....	(7)
当今的人际关系.....	(9)
练习.....	(12)
第二章 了解自我.....	(18)
你是谁.....	(19)
了解更多的自我.....	(28)
对于你什么是重要的价值系统.....	(34)
你喜欢自己吗?	(44)
别人喜欢你吗?	(53)
你的目标是什么?	(61)
练习.....	(66)
第三章 与同事的人际关系.....	(93)
被同事认可.....	(95)
遵守规章制度.....	(99)
培养忍耐力.....	(107)
在与别人和睦相处时领先于别人.....	(112)
练习.....	(116)
第四章 与雇主的人际关系.....	(125)

理解雇主	(126)
雇主对雇员的期望	(131)
雇主们的基本管理方式	(137)
雇主的特点	(140)
练习	(141)
第五章 与顾客的人际关系	(148)
顾客是什么样的人?	(149)
顾客的重要性	(149)
顾客为什么反复光顾	(150)
怎样接待各种顾客	(156)
顾客总是正确的吗?	(161)
练习	(164)
第六章 人际关系与公众传播	(169)
公众传播的定义	(171)
有效的公众传播和人际关系之间的障碍	(174)
认真听讲的重要性	(185)
正式的和非正式的公众传播	(193)
练习	(201)

第一章

什么是人际关系

认识 读完本章后，您将能够：

1. 理解人际关系。
2. 描绘出自我、同事、顾客、上司等人际关系的四个方面。
3. 对当今和本世纪初运用人际关系着手管理的观点进行比较和对照。
4. 区分平等雇佣策略和无歧视工作环境运动。
5. 认识保证雇佣机会均等的三条法律。
6. 认识无歧视工作环境的六个基本要求。
7. 说出为什么雇主在自己同雇员之间需要良好的人际关系。
8. 解释专业知识和人际知识之间的关系。
9. 叙述良好的人际关系怎样使一个人在工作中获得成功。

实践 读完本章后，您将能够：

1. 评价专业知识和人际知识之间的关系。
2. 意识到雇主在自身与雇员之间需要一种良好的人际关系。
3. 坚信工作上的成功有赖于良好的人际关系。

4. 赞同建立良好的人际关系会带来高质量的工作效率。

作为参与者去了解人际关系，大概是迄今为止你所做的最有趣、最使人兴奋的事情了。很快你将会发现：卓有成效地与人相处，有时候是那样容易——只要懂得几条基本原理就足够了；有时候又是如此地复杂——比核物理学和计算机技术还要难。怎样处理好人际关系？尤其是处理好工作岗位上的人际关系呢？本书将引导你就这个问题作一番饶有趣味的探寻。

理解人际关系学有两个条件：第一，你必须知道它讲些什么。第二，懂得它的重要性。本章有助你做到这两点，此外，还对人际关系学发展的历史作一番简单的回顾。请细心地读完本章，然后把末尾附加的练习题做完，那时，你对人际关系学就会有初步的理解。

工作中人际关系的实质

“人际关系”这个词，自然是指人与人之间的某种关系。这些关系可以是正式的和非正式的，亲近的和疏远的，情感的和理智的。但在工作中，我们与不同的人还会发生多方面的关系。例如，作为商店的店员，我们就有与自我、与同事、与老板、与顾客等四个方面的关系。

工作中的人际关系如插图 1—1 中方块所示。请注意，即使方块中只标出了四个点，我们仍然有可能同另外的群体发生联系。你能说出几个同你有联系的群体吗？

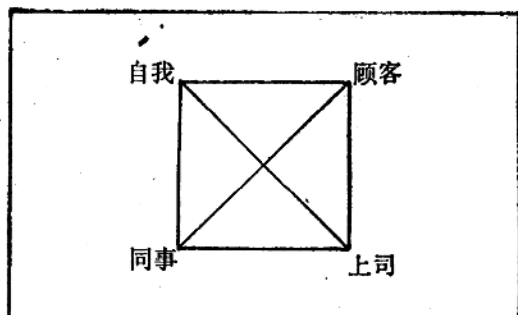


图 1—1 工作中的人际关系

与自我的关系

研究人际关系应当从研究自我做起。你或许会认为这是很愚蠢的。自己怎么可能与自己有关系？这当然不是说你真的同自己有关系，它是指你应该了解自己，热爱自己。你应当学会按你本来的面目来接受自己，在发展与他人的良好关系之前做到这一点，是非常重要的。

如果你已充分地认识了自己并获得良好的自我感觉，你一定可以主动地与他人成功的相处。如果你不了解自己也不喜欢自己的话，会对其他人产生消极的影响。例如，对于一个毫无主见、紧张多疑、沾沾自喜和变幻无常的人，我们不知道应该怎样对他作出反应。换言之，我们没有能力，同时也不可能与这样的人建立良好的人际关系。本书的第二章将教会你怎样了解和喜欢你自已。

与同事的关系

一旦被雇佣，我们将与同事一起渡过大量的时光，有无数条理由证明与他们和睦相处的重要性。同事们会帮助或阻碍你的工作。如果学会与他们相处，他们会在各方面支持你的工作，甚至帮助你通过继续留用这一关。反之，则得不到来自与他们合作的任何好处。

你可以通过掌握一些技巧来改善与同事的人际关系。学会为他人所接受，有自知之明，以及知道几条公开或潜在的规则还远远不够。第三章有助于你改善与同事的人际关系。

与上司或雇主的关系

与上司或雇主相处的重要性是显而易见的。它意味着继续留用或开除两种完全不同的结局。学会更好地理解上司的意图以及他对你的期望，是同上司建立良好人际关系的关键。还有一种改善你同雇主的关系的办法，即把你自己放到雇主的位置上去，设想一下在你当雇主的情形下事情将会成什么样子。这也不失为一条改进与雇主的人际关系的有价值的途径。第四章将给你一些练习，它们会帮助你发展同雇主相处的技巧。

与顾客的关系

大部分商业活动都遵循这样一条原则：“顾客永远是正确的。”不仅在字面上，而且在精神上更需要遵守这一原则，即使顾客并非永远正确，但对他们还是要加以肯定。对顾客要有礼貌，要尊敬。当顾客或某商业集团的职员总是

受到这种礼遇时，我们的事业以及全体雇员就总是成功的。

同顾客发展一种积极主动和令人愉快的人际关系，他们就会不断光顾我们的生意，公司就得到回报。雇员们通过发展同顾客的良好关系来实现这一点。第五章有助你去获得这方面的能力。

人际关系的重要性

雇主和经理们并非总是注意到人际关系的重要性。本世纪的头30年，他们忽略了人际关系的价值，没有很好地对待雇员，那时雇主都认为他们的雇员不过是：第一，没有报负并随时有逃避工作的意图；第二，实际上也并不喜欢工作，一有可能就偷懒；第三，只有挣钱的动机。

人际关系运动的开端

人际关系运动实际上是由一个偶然事件触发的。30年代初期，雇主们进行了一系列实验，希望从中找到一种增加

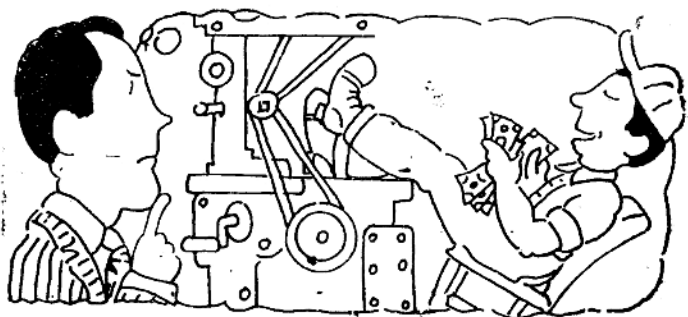


图1-2 本世纪初雇主对雇员的看法

产量的办法。在这些实验中，西部电器厂的实验产生了使人惊讶的效果。正是这个实验标志了人际关系运动的开始。

西部电器厂实验

最初，实验的目的只是想了解车间内光照的亮度是否对产量有影响。据此，实验者打算弄明白：如果增加光照亮度，是否会使电话零件的产量也增加。实验假设，更好的光照将使生产出来的电话零件的数量和质量都提高。为了验证这一点，实验者同该厂的电线车间进行合作，加装了一些电灯。电灯装好之后，产量果然增加了。实验者们对这些结果高兴不已，他们相信改善光照就会提高产量。

实验的第二步是减少光照。实验者们认为：既然增加光照会提高产量，减少光照就会降低产量，使大家吃惊的事情发生了，光照减少后，工人们仍然继续生产出大量高质量的产品。即便是光照恢复到实验前的强度，工人们还是卖力地增加产量。只要实验继续进行，工人们将继续生产出大量的优质产品。实验结束后，实验者带着满腹疑虑离开了公司，他们并未料到会得到这种结果。但是，几周之后，电线车间的产量又回到实验之前的水平上。

西部电器厂实验的意义

回到正常产量对于西部电器厂的管理者们有不寻常的意义。他们认识到并非实验本身导致了增加生产，增产的真正原因是实验进行期间，电线车间的工人受到了特殊的刺激。

（这种特殊刺激如今已司空见惯，但在当时却很新鲜。）这种刺激来自工人们作为实验的一个组成部分，结果，工人们

认为自己受到厂主的关照。实验之前，老板的主要兴趣是监督工人干活，而实验之后，工人们也认为老板不再关照他们，生产就在这时回到原先的水平上。

西部电器厂实验对雇主的影响

西部电器厂实验的结果传得很快，许多聪明的雇主开始予以工人们更多的关注，承认工人们的努力。雇主们发现，如果再向工人们征求有关生产难题的意见，生产目标便会轻易达到。这有必要对工人的工作进行新的估价，他们的想法及情绪变得重要起来。由于西部电器厂的实验，管理领域的新时代开始了，我们把它称之为人际关系运动。

人际关系运动的发展

人际关系运动进展缓慢。西部电器厂实验进行许多年以后，老板们才认识到工人的潜力。他们开始明白工人们有能力、有热情负起工作上的责任，有参与决策过程的要求。最近雇主们甚至承认在对妇女、少数民族、残疾人及老年人的用工制度方面，存在着某种偏见和歧视。声援这些不幸者的行动正创造着一个消除不公正歧视的工作环境。

满足雇员的需要

许多类似西部电器厂实验的研究都在40和50年代进行了，当今我们所采纳的在组织方法上大同小异的无数策略，都来源于这些研究的成果。这些策略是：小组问题解决，参与决策过程，承认雇员程序和客观经营管理。50年代，立即满足雇

员要求的项目有：更佳的工作条件，退休及福利计划，以及最重要的是要承认雇员劳动。雇主们开始承认雇员是生产上能提出有价值建议的一个重要来源。到了50年代末，许多雇主坚信：1.假若工作条件适宜的话，大多数雇员不仅仅是为了完成指标而干活，而是以这些指标为己任。2.目前的管理水平尚未充分发掘出每一位雇员的聪明才智。3.一旦雇员把自己同公司联系起来，他们就会尝试自我设计和自我调控。

平等的雇佣机会和无歧视工作环境运动

60到80年代的人际关系运动是雇主为结束带有偏见的雇佣标准而作的种种努力为特征的，表现为对所有的求职者一视同仁。这些努力可划分为受雇机会均等和向雇员提供无歧视的工作环境。

平等的雇佣机会是指某一机构毫无歧视和偏见地对待其员工的个人权利。这些属于个人的权利包括：1.招募和雇佣。2.工作条件。3.工资、福利和其他权利。4.受训。5.提升、降职和调动岗位、解雇等。6.终止雇佣。

雇员受到歧视一定是由于他缺少能力引起的，而不是因为种族、肤色、宗教、国籍、性别、年龄及身体和心理方面的缺陷。

除了某些组织自己制定的平等雇佣条文之外，联邦政府还通过了下列这些国家级的法律：1.同工同酬法案(1963)。该法案要求雇主对于相同的工作付给雇员相同的工资。2.民权法案第七条(1964)。该条文禁止基于种族、性别、宗教、国籍之上的歧视。3.1967年通过的雇工法案中的有关年龄的条文。该法案禁止由于年龄差别而导致的个人权益方面

的偏见。

比起平等的工作条件来说，这是一种更为有效的步骤。任何宣称自己采纳这种行为的老板或公司，必然实施着一种计划，用以保证所有的雇员机会均等。

无歧视工作环境包括下列几点要求：

1. 积极招聘合格的求职者，不受民族和性别差异的影响。
2. 决不容忍在工作条件方面因种族及性别的不同而有任何歧视。
3. 要求全体管理人员对于工人务必执行拟定好的主动培训计划。
4. 将妇女及少数民族接纳到管理岗位上以及非管理但是非传统的岗位上，后者如男人的职员工作，妇女的野外体力工作等。对此应确定目标及时间表。
5. 同妇女和少数民族开办的公司的推销员商订供应和约。
6. 为伤残人找到合适的工作提供方便。

当今的人际关系

今天，老板们比以往任何时候都更能认识人际关系的重要性。企业的头号目标就是平等公正地对待所有的工人。仅仅在几年前，歧视和偏见在企业的各级领导中是常见的事。而今，老板们的认识水平大大提高了。只有最优秀的员工在完全平等的条件下工作，企业才能有所发展。经理们尤其强调让员工自由地发挥其才能。同时，对于外边的个人，组织式企业，员工的创造成果是安全和保密的。运用人际关系学，

老板们移开了绊脚石，作为工人来说，成功与否完全取决于自己的努力。

运用人际关系取得成功

任何领域的成功都需要知识和技巧，成功决不是碰运气，你完全可以操纵它。人们在生活中差不多都有相同数目的转机，那些有所准备从而能够抓住机会的人就是成功者，我们许多人都遇到过成功的机会但却痛失良机，原因就是我們缺乏准备。我们不可能准确地预见何时机会将出现，所以必须是常备不懈。为你的事业成功作好准备，两种知识是必需的：即有关专业知识和有关人的知识。

专业知识

专业知识反映了对你工作的了解水平。例如，律师应该懂得法律，摄影师应该了解照像机，侍者应当熟悉菜单，司机应当熟悉道路并懂得如何驾驶车辆。专业知识通常可以通过学习一些课程获得。

当然也有另外的获得专业知识的方法。例如，你可以通过工作而学到一门技术，可以通过不断地犯错误而学到，也可以站在一边观看他人如何做来学到。事情的重要性在于：从事任何工作，你必须掌握某些专业知识和技巧。

人际知识

为了成功，你还应该了解人际知识。人际知识就是如何与同事及上司相处的知识。人际知识还可以使你为顾客提供最佳服务。人际关系的知识甚至可以使你了解自己。

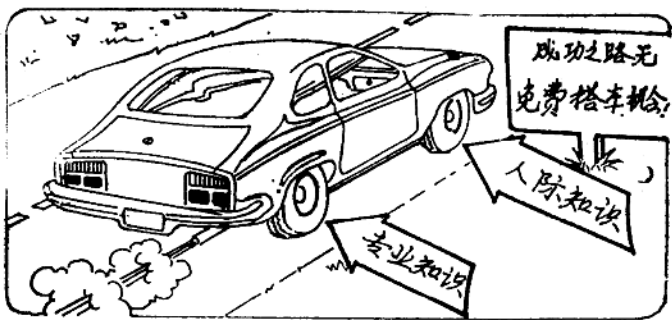


图 1-3 成功之路

你的成功之路

专业知识和人际知识都能协调作用就更为完美。当你把两者结合起来的时候，你就乘上了成功之车。这辆车子的后轮是你的专业知识，它为你理想的方向提供动力。前轮是你的人际知识，你人生的努力方向取决于你的知识。但共同的一点就是——人往高处走。然而，许多人却是平行移动。要么就是时而向上运动，时而跌下来。人际知识能够帮你找到一条最适合于你的通向成功的道路。

人际知识就是人际关系的知识。开始工作的时候取决于专业知识，但紧接着，工作上的成功与否则取决于你有关人际关系的知识。不论你供职何处，你都应该同他人相处甚佳。

除工作上的成功之外，你、你的同事及工作环境里的其他人不断地运用人际关系技巧，将会在工作 and 生活中形成一种高质量的、极度和谐的气氛。在发展顺利、没有矛盾和争吵的公司里供职是极其令人愉快的。当人们之间相处融洽之