

LINGDAORENJIGUANXIXUE

领导 人际关系学

主 编 崔存利 王 静 梁素贞 董志英

人民出版社

领导人人际关系学

崔存利 王 静
梁素贞 董志英

主编

人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导人际关系学/崔存利 王 静 梁素贞 董志英著.

- 北京:人民出版社,2004.12

ISBN 7-01-004689-1

I. 领… II. ①崔…②王…③梁…④董… III. 领导
人员-人际关系学 IV.C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 123756 号

领导人际关系学

LINGDAO RENJI GUANXIXUE

崔存利 王 静 梁素贞 董志英 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

河北省保定科华印务有限公司印刷 新华书店经销

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月北京第 1 次印刷

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32 印张:15.25

字数:410 千字 印数:0,001-1,000 册

ISBN 7-01-004689-1 定价:40.00 元

邮购地址:100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话(010)65250042 65289539

领导人际关系学

主 编：崔存利 王 静 梁素贞 董志英

副主编：张丽娜 马一蕊 张怀芝

编写人员(按姓氏笔画为序)

马一蕊 孔令超 王 静 田军威 张丽娜

张怀芝 张立红 崔存利 梁素贞 董志英

目 录

第一章 领导人际关系概论

第一节	人际关系在领导活动中的作用.....	(1)
	一、人际交往与人际关系	(1)
	二、领导活动中人际交往的作用	(3)
	三、领导活动中人际交往的结构	(4)
	四、建立良好的人际关系	(4)
第二节	领导人际关系的理论.....	(9)
	一、领导人际关系的含义	(9)
	二、领导人际关系的特点	(11)
	三、领导人际关系的性质	(14)
第三节	领导人际关系的冲突与调适.....	(16)
	一、冲突的基本含义	(16)
	二、冲突的原因	(18)
	三、正确看待冲突	(21)
	四、有效解决冲突的方法	(22)
第四节	协调人际关系的智慧.....	(25)
	一、协调人际关系的准则	(25)
	二、怎样使沟通更有效	(29)
	三、人际关系处理的“黄金法则”与“白金法则”	(31)
	四、处理人际关系两个法则的运用	(32)
	五、协调人际关系中的最佳结合点	(33)
	六、为政妙在善协调	(35)
	七、决不允许领导干部搞结盟活动	(38)

八、警惕干部队伍的“换亲繁殖”	(40)
-----------------------	------

第二章 如何协调与上级的关系

第一节 如何与上级相处	(43)
一、与上级相处的忌讳	(43)
二、与上级交往要把握好度	(47)
三、要多理解上级	(48)
四、与上级领导相处的学问	(50)
五、给领导当好参谋	(53)
六、如何协调与上级的关系	(55)
七、恰当把握与领导之间的距离	(58)
八、增强与上级的和谐度	(59)
九、善于为领导解围	(60)
十、下级怎样“管理”上级	(63)
第二节 如何获得领导的好感	(65)
一、如何让领导赏识你	(65)
二、出色的下属如何赢得上司的器重	(67)
三、做一名聪明的部属	(69)
四、如何争取领导对自己的培养	(71)
五、巧补领导之短	(76)
六、怎样赢得领导的信赖	(78)
七、以健康的心态与领导相处	(80)
八、理解和宽容领导	(82)
九、向上级提建议的方法	(85)
十、如何面对领导的信任	(87)
十一、如何正确领会领导的意图	(89)
第三节 如何消除领导的不满	(93)
一、如何消除领导对自己的成见	(93)
二、与领导产生了分歧怎么办	(95)

	三、怎样面对上级的不信任	(97)
	四、得罪领导后怎么办	(99)
	五、被领导误解怎么办	(101)
	六、如何应对领导的冷待	(103)
	七、当领导对你不信任时	(105)
	八、力戒与领导争执	(108)
	九、如何与冷落你的上级相处	(110)
第四节	如何面对领导的失误	(112)
	一、敢于向上级的错误说“不”	(112)
	二、巧妙应对上级的错误决策	(113)
	三、如何面对领导的错怪	(115)
	四、如何面对领导之间的矛盾	(118)
	五、如何同有意压制自己的上级相处	(120)
	六、慎待上级的不当干预	(121)
	七、善待得罪过你的领导	(122)
第五节	怎样与不同类型的领导相处	(125)
	一、如何与刚愎自用的领导共事	(125)
	二、善于与多疑的领导相处	(126)
	三、怎样与情趣不同的领导相处	(128)
	四、有才下属如何对待平庸领导	(130)
	五、怎样与不同类型的上级相处	(133)
	六、如何面对自以为是的领导	(136)
第六节	与领导相处的智慧	(138)
	一、处好与上级关系的方法	(138)
	二、处好与上级关系的艺术	(140)
	三、与领导相处如何把握分寸	(142)
	四、学会向领导展示自己	(144)
	五、下属如何有效说服领导	(146)
	六、做协调上级之间关系的润滑剂	(148)

七、工作出色缘何不受器重	(150)
八、拨开领导不信任的乌云	(151)
九、慎重对待领导交办的私事	(153)

第三章 如何协调与下级的关系

第一节 领导者与下级相处的原则	(156)
一、领导者与下属相处的“三 A”原则	(156)
二、用心缩短与部属的心理差距	(158)
三、领导同部属的距离把握	(159)
四、如何赢得下属的认同	(161)
五、对下属要一视同仁	(163)
六、防止被下属左右	(164)
七、善待下属应注意的问题	(166)
八、如何让部属信服	(167)
九、如何赢得下属的支持	(169)
十、慎评下属	(173)
第二节 如何帮助下属	(175)
一、对部属要关心到点子上	(175)
二、领导者要善“扶”下属	(178)
三、如何指导下属的成长	(180)
四、给身处困境的下属留“面子”	(181)
五、如何帮助下属渡难关	(184)
六、要让下属感到有奔头	(186)
七、如何提升部属的办事能力	(187)
八、如何调整部属的不良情绪	(189)
九、注重在政治上关心部属	(191)
十、怎样有效发挥部属的才能	(192)
十一、如何减轻部属的心理压力	(194)
第三节 如何化解下属的不满	(197)

一、如何化解下属的离心力	(197)
二、如何化解下属对自己的不满	(200)
三、善于给有怨气的下属消气	(202)
四、什么样的领导容易让下属感到失望	(203)
五、被下属泼了“污水”怎么办	(206)
六、如何面对不投缘的部属	(208)
七、如何消除部属的误解	(210)
八、如何化解与部属的矛盾	(212)
九、提高化解与部属矛盾的本领	(214)
十、如何变反对者为支持者	(217)
十一、领导在什么时候最易伤下属的心	(219)
第四节 如何处理与下属的冲突	(220)
一、如何对待部属的顶撞	(220)
二、处理下属顶撞的艺术	(223)
三、如何驾驭顶牛的部属	(224)
四、如何对待下属的失礼、失信和失误	(226)
五、避免与下属冲突的方法	(228)
六、如何防止部属的逆反行为	(232)
七、如何处置下属的当面冲撞	(234)
八、妥善处理与下级的冲突	(236)
九、如何与拆台的下属相处	(239)
十、如何化解下属的对立情绪	(241)
第五节 如何与不同个性的下属相处	(242)
一、怎样使用有个性的下属	(242)
二、如何驾驭傲慢的下属	(244)
三、怎样对待做表面文章的部属	(246)
四、如何影响和改造“老油条”	(248)
五、善于同争强好胜的下属相处	(250)
六、如何驾驭有棱有角的下属	(251)
七、怎样与自以为是下属相处	(254)

	八、巧管投机钻营的下属	(255)
	九、如何与“无需求”的下属相处	(257)
第六节	协调与不同类型下属的关系	(259)
	一、如何领导“不求有功,但求无过”的部属	(259)
	二、巧于领导“表里不一”的下属	(261)
	三、善于给有怨气的下属消气	(264)
	四、正确对待“难缠”的下属	(265)
	五、如何管好用好棘手下属	(268)
	六、怎样对待投机取巧的下属	(271)
	七、善待有“污点”的部属	(273)
	八、如何对待工作不力的下属	(275)
	九、如何对待有过失的部属	(277)
	十、直面拍马屁的部属	(279)
	十一、如何与犯过错的下属相处	(281)
第七节	如何驾驭有实力的下属	(284)
	一、驾驭“实力派”下属之策	(284)
	二、如何领导有特殊背景的下属	(286)
	三、如何用好有功之臣	(289)
	四、善待“逆才”	(291)
	五、领导要善待实干者	(293)
	六、如何同居功自傲的下属相处	(296)
	七、如何批评有功之臣	(298)
	八、怎样领导老资格的部属	(300)
第八节	如何同有才能的下属相处	(302)
	一、怎样与有才能的下属相处	(302)
	二、如何处理与各种人才的关系	(303)
	三、如何同有争议的人才相处	(306)
	四、如何保护奋发有为者	(307)
	五、善待恃才傲物的下属	(311)
	六、怎样用好能力强的部属	(313)

七、怎样与才高的下属相处	(314)
第九节 处理与下属关系的艺术	(315)
一、领导对下属应学会“粗枝大叶”的艺术	(315)
二、领导与下属相处的艺术	(317)
三、如何有效调动部属的积极性	(320)
四、领导与下属沟通的艺术	(322)
五、领导与下属交往应保持距离	(324)
六、领导要善待下属	(326)
七、如何对下属察言观色	(329)
八、处理与下级关系的艺术	(331)
九、善于给下属面子	(332)
十、领导者处理与下级关系的误区及其克服	(334)

第四章 如何协调同级关系

第一节 同级关系的处理艺术	(341)
一、同级关系的矛盾特征及处理方法	(341)
二、同级关系的协调艺术	(342)
三、同级嫉妒怎么办?	(344)
四、巧于化解同级的猜忌	(346)
五、常务副职与同级相处的艺术	(348)
六、同级领导冲突的调适	(350)
七、同级之间如何友好竞争	(353)
八、同级之间如何避免和化解无过错性矛盾	(355)
九、善于与“冒犯”你的同级过招	(359)
十、如何与城府深的同级相处	(362)
十一、同级关系的协调方法	(364)
第二节 班子成员关系处理的艺术	(366)
一、党政领导如何协作共事	(366)
二、班子成员要注意增强相容性	(368)

三、班子成员之间如何消除成见	(371)
四、搞好副职之间的磨合	(373)
五、怎样处理好正职与副职的关系	(376)
六、正副职合作的艺术	(379)
七、班子成员的共事之道	(380)
八、搞好班子团结的退让艺术	(383)
九、领导班子成员求团结的艺术	(384)
十、一把手协调班子成员关系的方法	(387)
第三节 新老领导关系处理的艺术	(391)
一、继任处理好与前任关系的原则	(391)
二、怎样接好前任的接力棒	(392)
三、如何面对老领导的过多干预	(394)
四、新任领导如何对待前任的亲信	(397)
五、如何处理与新领导的关系	(399)
六、前任领导如何做好后续工作	(400)
七、新任领导如何奠基	(402)
八、人走茶凉属正常	(405)
九、与昔日的上司如何相处	(406)
十、新任领导要正确对待前任	(407)

第五章 如何协调与群众的关系

第一节 领导要密切联系群众	(410)
一、密切联系群众的传统不能丢	(410)
二、学会把握群众的情感脉络	(412)
三、加强同群众的联系	(415)
第二节 领导与群众的关系	(417)
一、为群众办实事的辩证法	(417)
二、要重视群众的不满情绪	(419)
三、领导者要在百姓心中找准位子	(421)

第三节	协调与群众关系的艺术·····	(423)
一、	改善干群关系的十种方法·····	(423)
二、	如何处理群众集体上访·····	(426)
三、	处理与群众关系的艺术·····	(429)
四、	与群众沟通的艺术·····	(431)

第六章 如何协调同家庭与亲友之间的关系

第一节	领导者的家庭关系·····	(433)
一、	领导者家庭的特征和影响·····	(433)
二、	领导者的家庭关系·····	(438)
三、	领导者调节家庭关系的原则和方法·····	(442)
四、	领导者要重视家庭美德建设·····	(445)
第二节	领导者处理家庭关系的艺术·····	(447)
一、	治家与治国·····	(447)
二、	领导者治理家风三策·····	(450)
三、	从政莫忘治家·····	(454)
四、	要教育好子女·····	(456)
五、	对“官夫人”的管理监督·····	(459)
六、	贤内助与邪内助·····	(462)
七、	领导者的家庭沟通艺术·····	(463)
第三节	领导者处理与亲友关系的艺术·····	(466)
一、	领导者的交友之道·····	(466)
二、	领导者要善交诤友·····	(467)
三、	朋友如何在班子内共事·····	(470)
四、	领导干部在亲友面前的角色把握·····	(471)

第一章 领导人际关系概论

第一节 人际关系在领导活动中的作用

一、人际交往与人际关系

先有人际交往,才有的人际关系。人际交往又是建立与维护人际关系的动力与纽带,是密切人际关系的有效粘合剂。人字只有两画,最容易写,但是做人却最难,难在为人处事,难在人和人之间的交往与相处极不容易。这是一个每天都碰到而又很难处理的极平常而又极为重要的问题。而领导者由于职业特点,他的人际交往又具有特殊的目的和意义,不同于一般的人际交往。

(一)人际交往的含义

在社会生活与家庭生活中,人与人之间运用语言与非语言符号相互交流信息,使信息共享、情感沟通的过程,就是人际交往。人际交往,从严格意义上来讲,只能是在人与人之间进行,运用双方都能理解的符号来表达某种信息,或某种情感。如果双方不能理解,这种交往则很困难。因为“交往”二字就是表达了信息的输出和反馈,达成信息共享,建立情感。若从不太严格的意义上讲,人与动物或动物与人也可交流某种信息与情感,如警犬与民警,战马与战士等,均可在一定范围内进行交往:还有马戏团的驯兽员与野兽的信息交流和情感交流。

人际交往是人与人共同生活、共同生产、共同工作的特殊形式。任何个人或任何群体、组织进行交往,都是带着一定的目的,以满足自身的或组织的某些需要而进行的。

“人”的结构意味着一个脑袋,二个身体相互支撑着的友谊,而这个友谊是要通过交往建立起来、支撑起来的,如果不相互交往,友谊不能建立,那么彼此间的信息、情感就不能交流,信息不能共享。人如果不交往,便不会认识,不能建立起友谊,只能成为孤家寡人。这一点

对领导者来说,是一大忌。领导者要广交朋友,才能发现人才,为组织广罗人才。

人际交往的一般心理过程是:当人们在学习、生活、生产、工作中,无论是处于顺境还是逆境,都会产生某种感情。这种感情一经产生,它就像泉水一样,需要向他人倾诉,渴求交往,以博得他人的同情、支持、谅解、关心、鼓励,建立与他人的友谊使自己的心理保持健康,以更高涨的热情,投入学习、工作、生活、生产中去,创造出新成绩来,以便在更高层次享受健康心理带来的喜悦,激励交往双方踏着时代的步伐前进,创造适应时代要求的佳绩。领导者的人际交往带有更为强烈的目的性和使命感。人际交往通过人与人之间的情感交流、信息沟通,以增强组织在外部的影响力和在内部的凝聚力,发现人才,广招人才,为组织的发展提供丰富的人才资源。

(二)人际关系的含义

什么是人际关系?“人际”是表示两个人以上的数量概念,“关系”是事物的相互联系,这个联系包括事物与事物之间和事物内部各要素的相互影响与作用。人与人相互作用包括三个方面:一是自然属性;二是生理、心理属性;三是社会属性。人与人之间要进行交往、交流,社会才能发展。

人际关系是指人与人通过交往而产生的心理上的距离、心理上的关系。包括社会上所有的人与人之间通过相互交往与联系而形成的关系。人际关系反映了个人或群体在寻求满足社会心理需要、事业需要和生活需要的心理状态。人际关系的产生、变化与发展决定了双方心理需要满足的程度。若通过交往,双方都获得了心理上的满足,才能发生并保持良好的心理关系。若反之,一方不能在交往中获得心理上的满足,如不友好,不真诚,会引起另一方的不安,关系就会发生变化或中止。这些亲疏、敌对关系,都存在心理上的距离,我们便称之为人际关系。

尽管人际关系千差万别,千变万化,细分它的内容有二:一为物质关系,没有物质和物质生产,人类便不能生存,社会也就不存在。人们为取得生活资料,必须交流和交往,才能进行劳动和工作的互动、

互助与合作,能力、知识的互补与优化。二为精神关系,进行人际交往,建立人际关系,是人类生存的精神需要。人人均要交朋友,觅知音。人对精神的需要,同对物质的需要一样都不可缺少。

领导者的人际关系活动是在人际交往中建立的一种关系。以符合人事领导者所服务的组织目标,有意识地进行活动,着重了解组织成员的才能发挥的程度及挖掘组织内部的潜人才;也可以从社会上搜罗、招聘组织所需要的各类人才,加盟到组织的事业中来。

二、领导活动中人际交往的作用

领导活动中的人际交往对领导活动具有非常重要的作用。

1. 领导活动中的人际交往是领导者做出正确的决策和有效地组织群体决策的前提。领导活动中的人际交往,是领导者和各有关人员交流信息的过程。领导者可以通过人际交往,获得大量的信息资料。这样才能了解上级的指示和本部门存在的问题,了解群体成员的愿望、要求、态度与干劲以及他们中间存在的各种思想倾向。此外,领导者在很多情况下,还要组织群体决策。没有正常的人际交往,根本不可能有效地组织群体决策。

2. 领导活动中的人际交往,是在领导过程中进行心理控制的前提。只有通过领导者和被领导者的人际交往,才能使领导者把本单位的工作任务和工作目标传达给被领导者。同时只有通过人际交往,领导者才能够掌握群体成员的个性特征,才有可能采取相应的领导方式,对群体成员进行有效的心理控制,使群体成员协调行动,共同去实现本单位的工作目标。

3. 领导活动中的人际交往,是领导者形成领导威信的前提。领导威信本身就反映了被领导者对领导者的态度。如果没有领导者和被领导者之间的信息的沟通和思想感情上的交流,就不可能达到相互了解。一个领导者的品质再好、能力再强,也不能形成自己的威信。因为,被领导者不了解你,就谈不上对你抱有什么样的态度。领导者良好的品质和高超的领导才能是形成领导威信的重要条件。但是它只是为一个领导者树立自己的威信提供了一种可能性,要使这种可能性变为现实,就离不开领导者和被领导者之间正常的人际交往。

三、领导活动中人际交往的结构

用系统论的观点来看,领导活动中的人际交往,可以说是一个极其复杂的系统,有着复杂的内在结构。可以从不同的角度来划分领导活动中人际交往的结构。

从交往的对象上可以划分为领导者和被领导者的交往、领导者和上级的交往以及领导者集团成员之间的交往。领导者和被领导者的交往,主要是为了领导者和被领导者统一步调,共同努力提高工作效率。通过交往掌握被领导者的个性心理特征,有针对性地调动被领导者的积极性。领导者在同被领导者交往过程中,应创造一个平等、和谐的交往气氛,主动地接近被领导者。特别是应该避免由于职务上的差别,影响正常的交往。领导者同上级的交往,主要是为了领会上级的意图,汇报自己的工作,并且向上级反映群众的意见和要求。在同上级进行交往的过程中,切忌投上级之所好,歪曲事实,讨好上级。要敢于反映群众对上级领导的意见和要求。对上级领导的某些错误做法,要敢于提出自己的不同意见,切不可惟命是从。领导者集团成员之间的交往,主要是沟通思想,交换意见,达到相互了解,协调一致。

从交往的特点上来划分,可以划分为角色交往和非角色交往。角色交往就是领导者和交往对象各自都以自己的角色身份,各代表一方来进行交往。这种交往比较拘束、谨慎。一般说来角色交往不利于领导者和被领导者之间形成融洽、和谐的心理气氛,妨碍双方心理上的沟通。但在有些情况下这种交往还是必要的,如领导者对被领导者下达指令,布置工作任务,这就离不开角色交往。非角色交往就是双方都以普通成员的身份出现,平等地进行交往。这种交往比较随便,不受职务差别的影响,比较活跃。作为领导者应该尽量用非角色交往的形式来达到角色交往的目的。非角色交往效果比较好,容易使双方感情融洽,形成良好的人际关系。

从交往的内容上可以划分为意见沟通和相互了解两个方面。意见沟通也称为信息交流,相互了解也可称为相互知觉。

四、建立良好的人际关系

建立良好的人际关系,对于增强凝聚力,实现组织目标和个人目