

现代企业人力资源管理

丛书

F-2729
L31C1
主編/林澤炎

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·

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 人际关系的行爲模式	(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

的每一个成员，同心同德、积极努力地工作。有研究表明，良好的人际关系能够提高人的社会价值感和使命感，增进人的社会适应能力，激发人的创造精神，并获得健全的人格和丰富的人生经验。人际关系的协调与冲突管理技术，又可以帮助我们每一个社会成员发展起积极的心理态度，并成功地主宰自己的命运，走向成功！这就是著名的人力资源管理专家卡耐基说过的一句名言——“成功必须以良好的人际关系作为前提和条件。”

1.1 人际关系概述

1.1.1 人际关系的定义

所谓人际关系（Interpersonal Relation），是指人与人交往互动时存在于人与人之间的关系。人与人之间的关系是心理性的，是对两人（或多人）都发生影响的一种心理性连接（张春兴）。在现代社会里，人都生活在一定的经济关系、政治关系、文化和思想关系中，并且心理和行为都深受其各种关系的影响。虽然客观的社会关系对个体行为的影响不是很大，但是它可以通过微观的人际关系来实施社会对个体的影响和控制。人与周围世界的相互作用，亦是通过一系列的人际关系实现的，每一个人都透过自我和周围世界的关系而生活。

当人与人之间产生了某种关系后，他们的生活便会相互发生作用和影响，个人的情感、意识、行为必然会影响到对方及与之相关的其他人。为此，心理学家凯利（H.H.Kelley, 1983）在他的一项研究中将人际关系又定义为“两个个体间彼此能相互影响对方，并且互相依赖”。虽然凯利的关于人际关系的定义，属

于某一特定研究的狭义的操作性定义，但也充分说明了人际关系的外在现象。

作为社会管理及人力资源管理开发中的人际关系，是指社会生产劳动及社会生活中人与人之间的心理关系或心理距离，如师徒关系、同事关系、顾主关系、上下级关系、朋友关系、卖方与买方关系等。它们是社会生活中人与人之间相互作用的结果，反映了个人或团体寻求满足其需要的心理状态，它的变化与发展取决于双方需要满足的程度。

如果交往双方在交往过程中都获得了各自需要的心理满足，那么相互之间就会产生并保持一种亲近的心理关系；如果交往的双方在交往过程中都感到难以满足其各自的需要，那么双方的关系就会疏远或中止；如果交往的一方在交往过程中对另一方不真诚或不友好、不尊重，那么就会使另一方产生不安或发生冲突，并产生敌对情绪。因此，在人际交往中不论是亲近的心理关系，还是疏远、敌对、冲突的心理关系，都称为人际关系。

1.1.2 人际关系的特点

人际关系的重要特点是情绪性，不同的人际关系会引起不同的情绪体验。

如果人与人之间心理上的距离越近，则会产生结合性情感，表现为人际关系中的肯定、接纳、积极的态度。如工作团体中的每个成员之间和睦相处，互相体贴，互相关心，就会发展成积极的团体人际关系。生活在这种情感十分融洽的团体里，每个人都能感受到集体的温暖，并会心情舒畅。

若工作团体中人与人之间心理上的距离很大，或经常发生矛盾与冲突，彼此都会产生分离性情感，表现为人际关系中的否定、排斥、消极的态度。如工作团体成员中相互之间的关系紧

张、冷淡、相互厌恶，则团体中的每个人都会处在不愉快的情绪体验之中，工作、生活环境不安宁、不和谐，必然会削弱人际关系，使人离心离德，感到压抑、郁闷，导致个体心理失常而影响身心健康。

因此，结合性情感和分离性情感就成为评价团体气氛和团体人际关系好恶的主要标志。

1.1.3 人际关系的状态

人与人之间相互关联的状态从无关到关系密切，需要经过一系列的交往过程。心理学家在人际关系的研究上，通常是从个体之间相互作用的层次和团体内成员相互交往、相互影响的两个层次进行研究的。

1. 个体之间相互作用的层次

◆莱文杰和斯诺克的研究：

在个体间相互作用层次上，心理学家莱文杰（G. Levinger）和斯诺克（J.D. Snoek）1972年通过研究，提出了一个相互依赖的人际关系模型，对人际关系的相互作用水平及其两个个体（“P”和“O”）的人际关系递增状态作了直观的描述（如图1-1所示）。

◆分析：

从图1-1展示的人际关系相依模型中，可以看出：

（1）在零接触的阶段里，两个个体彼此没有意识到对方的存在，此时双方无任何关系。

（2）在觉察阶段里，一方开始注意到对方（或双方彼此相互注意），则人与人之间相互作用就已经开始，并开始形成一方对另一方（或彼此之间）初步的态度印象。

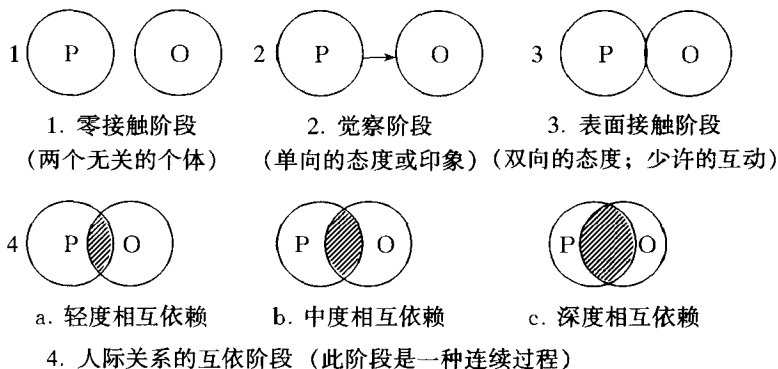


图 1-1 人际关系相依模型

(引自 Levinger & Snoek, 1972)

在这一阶段里，如果一方对另一方有较好的印象，就会有可能进入下一阶段——进行表面接触，否则，就会中止关系。在这一阶段里，个体间的觉察常伴随激情体验及某种冲动，但没有相互情感的卷入，这是因为个体间仍处在旁观、觉察者的立场。对于发展人际关系来说，这一阶段十分重要。

(3) 在表面接触阶段里，两个个体间可能通过言语（或其他信息传递）进行直接接触。由于互动（人际间交互作用）简短，最初的直接接触可能是表面化的，几乎没有情感卷入，但都是交往双方情感关系发展的起点，也是人际关系发展的开端。由于表面的接触常常为特殊的原因（如特殊社会角色、特殊的环境等）所限制，许多人际关系的发展就停留在这一阶段。

(4) 随着双方交往的发展，两个个体共同的心理领域也逐渐被发现，人际间相互依赖的程度也逐渐增加，人际关系便进入到互依阶段。

这一阶段是双方从轻度互依到深度互依的连续过程。双方发现的共同的心理领域越多（图 1-1-4，两个个体重叠部分），

可能建立的情感联系也越深刻、越稳固。轻度互依，交往双方发现的共同心理领域较小，彼此的心理世界只有小部分重合，说明双方的情感仅仅在这一范围内融合；中度互依，交往双方发现的共同心理领域较大，彼此情感融合范围也相应增大；深度互依，交往双方发现的共同心理领域大于相异的心理领域，彼此的心理世界高度重合，彼此情感融合的范围已覆盖了大多数生活内容。在通常的情况下，除恋人及家庭成员外，只有极少数人能够达到这种人际关系程度。

需要特别强调的是，上图还表示了一个十分重要的人际关系概念，即在人际交往中，无论双方发现彼此共同的心理领域有多大，彼此的关系多么密切、情感多么融洽、主观上感受融为一体，但彼此的心理世界不会完全重合，人际关系的互依程度永远不会完全一致，人际交往中彼此情感融合的范围及程度永远都是相对的。

2. 团体内人际关系层次

在团体内人际关系层次上，团体内部成员相互交往、相互影响时，通常表现出以两种联系为基础的相互关系：一种是以直接联系为基础的相互关系；另一种是以间接联系为基础的相互关系。前者因团体内成员有高度一致的团体目标和共同需要的工作任务（如同事），因而相互交往的方式是直接的，并常常表现为心理上的相互影响和相互依赖（不排除个人态度及个性的倾向性，如厌恶、自我关闭、互不相容等）；后者因团体内成员通常只有工作上的联系（如同行），因而相互交往的方式是通过共同的活动间接地表现出来的，相互影响和相互依赖的程度不大（有关团体人际关系特征，我们将在第四章专门介绍）。

1.2 人际关系的类别及行为模式

1.2.1 人际关系的类别

人际关系的存在形式，多不胜数，在社会这个人际关系组成的立体网络结构中，每个人都是这一关系网络中的一个“结子”，并以无数关系“线”与其他“结子”联成复杂的人际关系网络。小到一个家庭、班组，大到一个城市、民族都是这样编织起来的。

按照不同的分类标准，可以将人际关系划分成许多不同的类型。

1. 常见的分类

国内常见的分类有如下几种：

(1) 按人际关系表现内容分类，可分为法律性人际关系和伦理性人际关系。

前者必须以法律作为人际关系存在为前提，并规定双方权利和义务，如夫妻关系。而后者又必须以社会公德作为人际交往的原则，并且人际交往要符合道德伦理规范和考虑他人幸福，如公共领域内发生的人际关系。

(2) 按社会成员等级关系分类，可分为干群关系和上下级关系。

前者一般指国家正式干部与群众的关系和非国家正式干部（班组长、学生干部）与群众的关系；后者一般指团体内工作职务等级与社会级别角色的关系。前者关系较泛；后者关系具体。

他们的交往方式可能是直接进行，也可能是间接地进行。

(3) 按血缘关系分类，可分为代际关系和婆媳关系。前者主要指父母子女关系、兄弟姐妹关系、祖孙关系；后者主要指联姻产生的非血缘家庭成员关系。其人际关系构成带有一种必然性。

(4) 按社会职业关系分类，可分为师生关系、师徒关系、同事关系、同行关系、同学关系、战友关系等。他们都是以工作和行业为纽带而结成的人际关系。

(5) 按地缘关系分类，可分为邻里关系和老乡关系。

2. 李维特的分类

美国社会心理学家李维特 (H.J. Leavitt)，根据时间的长短、权力的大小、行为规则和社会角色等标准，把人际关系分为长期和短期的人际关系；依赖和独立的人际关系；从属和平行的人际关系等。

(1) 长期的人际关系。

其状态稳定、持久、全面、深入，交往双方彼此都能满足情感的需要，并交互影响双方的行为。

(2) 短期的人际关系。

较简单、肤浅，其范围形式较为单一，带有偶尔和暂时性，双方交往很少有情感的介入。

(3) 依赖的人际关系。

表现为一方对另一方有较明显、强烈的情感依赖倾向。如年幼的子女与父母关系，或年迈的老人与儿女关系等。

(4) 独立的人际关系。

很少有情感的卷入，其情感介入理智和稳定，并保持固有的交往原则和距离。如邻居关系等。

(5) 从属的人际关系。

是一种双重结构的纵向关系。表现出上下有序、角色层次分