

方法丛书

企业人际关系手册

耿正义等 编译



9

上海科学技术出版社

方法丛书
企业人际关系手册

耿正义 方学敏 编译

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 启东解放印刷厂印刷

开本787×960 1/32 印张6 字数99000

1988年3月第1版 1988年3月第1次印刷

印数1—20000

ISBN7-5323-0854-5/Z·4

定价: 1.80元

前 言

随着企业自主权的扩大，“人的问题”已成企业管理中的中心问题。人力资源的管理能力直接影响了企业的竞争能力。现在，在一些企业中，关系紧张，领导者无法和职工建立起有效的工作关系，找不到激励职工的有效方法。

在一次偶然的机会中，我们读到了美国哲学家罗伯特·波特尼（Robert·S·Portony）的新著《领导艺术》（“Leadership” 1986年版）。这本书吸引了我们。作者以哲人的深邃眼光，学者的渊博知识，和文人的优美笔触，娓娓道出了人类个性的奥秘，使我们一览人际关系的幽微。

作者为人际关系的生命周期建立了一个模型，提出与该模型有关的行为运转系统理论，成功地阐述了企业中的工作关系是如何建立的，它又是在何种情况下崩溃。作者告诫我们：要正确认识人类本性中的自我、本我和超我，要让它们在人际关系中发挥积极的作用。作者还提供了一系列人际沟通的技巧。该书虽然是为企业领导写的，但它所提供的理论和技巧同样也适用于生活中的人际关系。

为了及早地与读者共享阅读好书的喜悦，在出版社同志的催促下，我们便承担了这本书的编译工作。虽然原书的作者与我们生活在不同的社会中，他的观点也不尽正确，书中所用案例中的情况与国内的情况相去甚远。但是，人类毕竟是相通的，也有许多共同之处，我们相信：通过有分析的阅读，读者仍能从中得到教益和启迪。

在此，我们要感谢葛国勇和孙江锦两位同志，他们为本书的编译做了大量工作，我们还要感谢曾给予很多帮助的胡邦亚同志。

编译者

1988.1

目 录

前 言

1. 与人共处

主要观念..... (1)

领导就是企业..... (3)

领导和管理的含义..... (3)

 组织(4) 组织资源(4) 决策功能(4)

 指挥功能(5) 代表功能(5) 权力(5)

 管理(12) 领导(13)

全面的领导培训..... (13)

领导和人性理论..... (15)

领导的人际交往技能..... (17)

有效领导的要素..... (21)

小结..... (22)

2. 人类行为的结构

主要观念..... (23)

关系的生命周期..... (25)

 可信感(26) 互相熟悉(27) 形成归属关系

 (28) 明确期望和确立角色(29) 一体化和承

 担义务(31) 稳定(32) 震颤(32) 动摇(34)

 义务感丧失(37) 崩溃(38) 适应变化(38)

行为运转系统..... (39)

 自动调节程序(40)个性的动力框架(41)理性思

 维的中断(45)家庭冲突案例(48)案例分析(54)

小结.....	(56)
---------	--------

3. 情绪稳定

主要观念.....	(59)
-----------	--------

克拉默尔医生的例子.....	(60)
----------------	--------

案例分析.....	(69)
-----------	--------

超我诱因的识别和管理.....	(70)
-----------------	--------

时间管理(71) 体育活动(78) 放松操(80)

小结.....	(84)
---------	--------

4. 人际沟通的技巧 (I)

主要观念.....	(86)
-----------	--------

沟通的基本技巧.....	(87)
--------------	--------

对话(87) 表述(91) 面询(93) 反馈(99)

对待批评(105)

小结.....	(107)
---------	---------

5. 人际沟通的技巧 (II)

主要观念.....	(108)
-----------	---------

正式沟通.....	(110)
-----------	---------

拟定议事日程(111) 洽谈(113) 演讲(117)

下达指示(119) 政策宣传(122) 处理干扰

(123) 仲裁和协商(125) 告诫和警告(134)

小结.....	(135)
---------	---------

6. 案例研究

案例一：汤姆·德麦利斯特和他的邻居.....	(139)
------------------------	---------

案例二：贝弗丽·杰柯碧和她的同事.....	(154)
-----------------------	---------

案例三：杰里·威廉斯和他的上司.....	(165)
----------------------	---------

小结.....	(174)
---------	---------

7. 总 结

1.与人共处

主 要 观 念

1. 系统地向管理者、经理、企业主传授领导原理是企业经济发展的需要。
2. 领导者有权制定、调整、阐明组织的目标，有权决定、调节、解释组织的功能。
3. 管理者有权调用组织的资源，以完成目标。
4. 组织授权于某人，他便有权使用组织资源。
5. 组织一旦认为某人有能力运用组织所授的权力，便对他建立了信任。
6. 组织认为某人具有某一领域的技术特长，便对他建立了技术信任。
7. 组织认为某人能遵守和维护组织的道德规范，便对他建立了道德信任。
8. 组织成员认为某人理解和关心别人，便对他建立了人际信任。
9. 对领导者来说，重要的不是他的个性特点，而是他所具有的影响和激励部属的技能。
10. 所谓领导技能，就是把人类行为从冲动和

自私引导到有利于组织的轨道上去的能力和办法。

我六岁时，父亲给我一套塑料模型飞机零件。盒子里有许多零件，各种印花图样，一管胶水，一份说明书。我识字不多，说明书对我毫无用处，我便把它扔在一边。但装配飞机模型我还是很有兴趣的，而且有三个有利条件。一是盒子上的飞机图片，二是我的想象力，三是我的决心。于是，我便在母亲房内摆开了战场。最后，手指粘满了胶水，但我还是成功了。

几年后，父亲给了我一套工具，它没有使用说明书。当然，所有孩子都知道如何使用旋凿、锤子、锯子和钳子。那时我的无线电坏了，这套工具正有用武之处。我发现毛病出在无线电内部的电子管上，便小心拆下了后板上的螺丝。后板上有一块警牌“小心”，警告不懂技术的人不要乱动无线电内部器件，我不屑一顾，也把它扔在一边。找了半天，也没发现毛病，我便拿起一把没有包皮的钳子到处乱碰，结果发生了短路。

象早熟的孩子一样，大部分想登上领导宝座的人聪明、有信心、精力充沛，但往往缺乏必要的训练和指导。而这一切又是成功的先决条件。没有这种训练即便有创造力且精神充沛，也难免使自己的企业蒙受失败的耻辱。

领导就是企业

大部分人认为：领导不是天生的。许多例子表明，一个人如果没有受过良好的训练而突然当上了领导，便会束手无策，忧心忡忡。一次成功，常常会把幸运者推向权力的颠峰。某人干成了一件事，组织便会推举他当领导，而不管他是否胜任；某人对公众事业有所贡献，市民社团也许会推举他担任市政要职。但因此而带来的压力 and 责职却常使新上任者感到困惑。

系统地向管理者、经理、企业主传授领导原理是经济发展的需要。1981年，美国的破产企业高达一万六千八百家，这个数字表明自1978年以来，美国破产企业的数字是以百分之二百五十的速度递增的。

企业破产的部分原因是由于企业领导者缺乏必要的训练。近三十年来，美国企业对商学院毕业生有了新的要求，希望高等教育能强化企业意识和领导能力方面的训练，使他们有充分的准备，以迎接当今企业界所面临的各种挑战。

领导和管理的含义

领导者有权制定、调整、阐明组织的目标，有权决定、调节、解释组织的功能；管理者有权调用组织的特定资源。这两个定义包含了三个独立的概

念。为了帮助大家理解，先分别考察一下这三个概念，然后综合起来考察。

组 织

组织是一个整体，由部分组成，各个部分相互依赖，同时各自具有独特的功能，即：在组织中，各个部门互相合作，共同完成一个目标。组织行为指向一个共同目标，而非指向个人的私利。仅仅在有利于组织的情况下，组织才会承认个人的价值。

组织的目标也即组织所想达到的结果，组织的功能是指达到目标的计划和能产生预期效果的工作程序与政策。一句话，功能是指我们干什么，目标则指我们为什么而干。

组织资源

组织资源一般是指用具，它是人们进行工作的先决条件。资源一般包括：用来工作的建筑物，仓库，原材料，机器，支出资金，所耗时间。当然还应包括制定计划和完成任务的人力。

决策功能

组织的领导有义务经常考察组织存在下去的理由，看看存在的好处是否多于它的坏处。作为组织的掌舵者，他们会凭借自己的洞见、智慧、经验，甚至是好奇和冲动去改变工作程序，变换目标，这种行为可能会完全彻底地改变组织的政策、功能和资源。因此，他们必须明察组织的过去，评估组织

的今天，以便决定组织的未来。

指挥功能

组织有赖于部分组织成员负责计划的实施，以保证组织目标的完成。指挥功能就是指运用权力，将组织资源投入使用。指挥是权力的一种形式。在领导的指挥下，部属会努力完成任务。

代表功能

组织是一个整体，它不可能存在于荒岛上。它是社团或社会的一部分，它从属于更大的集团。例如，美国政府可以要求一家汽车制造公司保护美国消费者的利益。

在各种情况下，组织都必须授权某人在更大的范围中代表它的利益。这时，更大范围内的人员便把该组织和组织的代表看成是等同的。

权 力

与其他概念相比，权力的概念更为复杂，有必要对它进行更为细致的探讨。

权力和力量不同。力量是一种力，它可以采取燃料的形式，例如汽油；也可采取工具的形式，例如一套设备；或采取人力资源的形式，例如知识。譬如，建筑公司工人用起重机吊东西就需要几种力：驱动起重机的燃料、起重机、操作机器的人员，三者不可缺一。

和力量不同，权力意味着某人有权或被授权

使用那些力量。例如，起重机驾驶员只有在建筑工地内才有权使用起重机。尽管他可能有力量（能力和钥匙）使用起重机，但他没有权力在建筑工地外使用起重机。也即是说，有力量但并不一定有权力。

组织认为某人有能力（知识和技术）使用组织的资源，便会授权于他。组织对个人能力的确认过程就是信任。有三种信任：技术信任，道德信任，人际信任。

技术信任 技术信任是获取权力的三种途径之一。为了建立技术信任，个人必须让组织相信自己能有效地调用组织的资源，完成目标。

例如，一家制药公司想聘用一位药物研究人员，便要验看应聘人员的学位证书；审阅他的论文和著作，以及面谈印象，以此证明他在技术上是可信任的。受聘人员要完成公司交付的任务，还要把自己的能力和工作任务结合起来。组织一旦对某人建立了技术信任，就会授权他使用组织的特定资源。

换句话说，技术信任即意味着确认某人具有一定的能力，技术专长就是人实际拥有能力的类型和范围。能力和信任不一定同时出现在某一个人身上，一个无能的人可能由于人头熟悉而不是学有所长，而获取了某一职位（没有能力而得到信任）；一个技术高超的人可能由于形象不符合组织的企望，而遭忽视（有能力但得不到信任）。

技术能力至少应包括两种类型的技能。第一类是“专业技术”，它与人们所从事职业的专门知识有关。例如，医生必须具有专门的医学知识，有处方权；代理人要有法律方面的知识和技能；一名职业推销商要了解产品特性和市场行情。技术能力的形式差别决定了人们所从事的职业。

一个人有专业技术，并不等于他具备了管理人力资源的能力，后一种技术能力可称为“管理技术”。管理功能就是管理人员运用组织的资源，指挥部属努力完成每一项任务，最后完成组织的目标。

德鲁克(Drucker)认为，管理技术包括五个方面的工作：（1）制订工作目标，（2）编制工作任务，（3）激励工人，（4）评估成绩，（5）提高工人有效完成任务的能力。威尔逊(Wilson)则认为，这里的每一项工作都有始有末，第一项工作完成后，第二项工作便开始运行。可以把复杂的工作分成更小的单元，在允许的时间内逐个完成。任务本身构成了工作链的逻辑顺序。

（1）目标的制订和理解 任何工作的第一步都是制订目标，管理者必须清楚地了解所要完成的目标，同时，要帮助职工理解这一目标，以及用什么方法可以做到既有利于公司又有利于自己。

（2）计划和解决问题 计划必须包括所要消耗的时间量，人员配备的类型和数量，资金的需求量等

等。另外，还要组建一个计划小组，预测可能出现的问题，并提供备用计划以防急需。

(3)支持和督促 计划制定以后，专门的指令应下达到各工作小组的所有成员，管理者要调用一切必需的资源支持工作顺利进行。支持包括资金分配、物资调配、沟通渠道的建立，以及为减少和克服困难而提供的专业培训。管理者的主要任务就是合理使用人力和物力，确保任务的完成。

(4)认可和反馈 该项工作包括为各工作小组确定达到目标的途径和方法，另外，管理者还应告诉职工，他是如何评估他们的工作的。

(5)适当的调节 管理者必须容纳合理的变化。调节包括重新安排人员，改变工作进度，分配追加资金，招聘补充人员，把特殊人员调离原工作岗位等。有时，对周围环境的细致考察会改变目标本身。

管理技能是管理者调用人力资源必须具有的能力，一个人一旦获取组织对自己技术能力的信任，便可能获得授权。由此，他们可以合理地发挥自己的特长，调动工人的积极性，完成组织的目标。当组织对一个缺乏技术能力的人建立了技术信任时，资源便滑进了无能之辈手中。

道德信任 道德信任意味着确认一个人待人诚实、忠诚，愿为自己的行为负责。在职业领域内，训练有素的职工赞同建立道德规范。规范意味着义

务，要求职业人员努力满足顾客的需要。

道德规范用于指导人们的职业行为，规定了哪些行为是道德的，哪些行为是不道德的。职业人员应该运用自己的专长和精力努力满足顾客，而不能为了满足自己的需要去损害消费者的利益。

道德规范最著名的例子当推希波克拉底誓言。这位古希腊的著名医生在二千五百年之前提出：“……重要的是，不要故意伤人。”誓言要求职业人员不要故意伤人，但什么叫作“故意”呢？誓言中没作过详细的说明。例如，家属当着病人面怀疑医生的诊断，医生便竭力为自己辩护，病人听了他们的争吵，激动了起来，结果死于冠心病并发症。医生的行为可以被看作有意伤害人吗？专门委员会经常用某一种标准或道德来讨论这类问题，但从来没有真正解决过这类问题。

德鲁克在《管理》一书中使用了经理的道德行为的概念。他十分强调经理对职业道德所负有的义务。他说：

“在许多领域内，经理们，尤其是企业经理，还没意识到为了保证自治和自主，就必须遵守职业道德。同时，还必须经常检查自己的言行，以确保自己不曾故意伤害别人。”

“经理有时担忧伤害某些人而不受公众欢迎，便不愿揭示和合理地解决企业的内部冲突。他们不愿

忍受一丁点不愉快的事，宁可无所事事，结果，这种愚蠢的做法助长了癌变，损害了企业的利益。这是对职业道德的最严重侵犯。”

职业人员为顾客提供专业服务，并通过这一途径向社会表明；这种服务对所有的人都一视同仁，且安全可靠，特殊利益不会影响他们的判断。职业道德规定他们以理性的方式提供知识，即使遭受到政治压迫或其他恶劣的条件（如压力、疲劳、愤怒、骄傲、野心、贪婪，嫉妒等等），他们也不应利用职业作幌子来满足自己的私利。否则，他们就会侵犯职业道德，故意做出伤害行为，就会把自己的私利置于公众利益之上。而公众却把自己的利益寄托给了他们。

企业人员不善于审视自己的言行，就会侵犯成文的或未成文的道德规范。如果这样，就会受到同行的非难，遭到舆论的谴责和社会法律的制裁。

技术信任基于技术能力，道德信任则基于另一种能力，即稳定情绪的技能。冲动和情绪急躁会使人在没有思想准备或编制计划之前，就匆匆采取行动。这种行为常导致滥用权力，在企业中违犯职业道德。为自我保护和自我享受而侵害别人是这种行为的主要特征，它经常可能出现，其害处是一目了然的。

掌权者运用公司的资源，就必须为公司谋利，

而不能为自己谋利。危险的是他们经常把自己的需要和公司的需要混在一起，有时甚至把自己的利益充作公司的需要。结果，冲动行为仅仅有利于自己，而有害于其他职工和公司。

和冲动行为不一样，合理的行动处于经常的控制和审视之下。这种行动基于理性思维，而不是纯粹基于情绪，在实际运用资源之前，情绪稳定者会把新信息综合到已有的信息中去考察，评估新信息。由于进行了预测并采取了防范，错误便可以减至最少以至避免。莱文逊（Levinson）和罗森塔尔（Rosenthal）在1984年的调查表明，高级管理人员都具有强烈的责任心、丰富的知识和良好的判断力，这些素质是道德信任的基本支柱。

人际信任 人际信任是获取组织权力的第三种途径。强制往往会造成耻辱感、愤恨，乃至暴力行为，这是人类的基本真理。相反，一个人获得了人际信任，他所领导的小组成员便会有高水平的动力结构和道德水准，群体内的紧张气氛相对削弱，成员之间更能互相支持。

人际信任的核心外化表现为一个人了解和满足其他人需要的本领。威尔逊认为，人际信任包括以下几种特性：有益于别人，易接近，具有忍耐力、同情心和适应性，言行一致，慈爱而诚实。这种人领导下的成员一般是忠诚且快乐的，有能力且互相