



企业人际关系协调艺术

贾忠沁 著

QIYERENJIGUAN
XIXIETIAO
YISHU 山西经济出版社

(晋) 新登字 4 号
责任编辑 李廷芝

企业人际关系协调艺术

贾忠沁 编著

*

山西经济出版社 (太原并州北路 11 号)
山西省新华书店发行 太原新华印刷厂印刷

*

开本:787×960 1/32 印张:10.375 字数:143 千字
1991 年 10 月第 1 版 1991 年 10 月 第 1 次印刷
印数: 1—5,000 册

*

ISBN 7-80577-269-X

F·269 定价: 4.50 元

前 言

现代管理强调以人为中心。从实质上讲，一切管理都是对“人”的管理，抓住了人这个根本，其它任何问题必将迎刃而解。古代哲人孟子早就说过：“天时不如地利，地利不如人和”。大凡一个人事业的成功，一个群体目标的顺利实现，都与“天时”、“地利”、“人和”这三方面的客观因素有关，而其中“人和”又占决定性的地位。那么，如何管好“人”，实现“人和”？正确处理前后左右、上下内外、方方面面的 人际关系，则是重要途径之一。

对于一个企业领导者来说，能否处理好企业内部各方面的人际关系，与工作政绩的大小，企业的兴衰成败至关重要。协调企业人际关系的意义在于创造一个良好的人事环境，使企业人际之间处于无间和谐状态，使上下级之间、干群之间、同

事之间、职工之间团结协作，从而产生强大的群体凝聚力和向心力，以调动各方面的积极性，有效地克服实现企业宏伟目标道路上的各种困难和障碍，求得企业的振兴发展。

就目前而言，在我国的一些企业中，有的企业领导者由于不善于处理人际关系，结果导致上级主管不支持，同级之间不协调，与下级关系不正常，干群关系不和谐，职工之间不团结，凡此种，直接制约着管理的有效性，尤其影响到企业的兴旺和发展。写作本书的动意，就是想帮助企业领导者摆脱人际矛盾引来的种种烦恼，学习做人、处人、待人的窍门，正确处理企业内部各方面关系，在振兴企业、艰苦奋斗的征途中，助领导一臂之力。当然能否达到这个目的，最终要由实践来裁决。

本书共分八章。首先，从人际矛盾给企业领导者带来的种种烦恼入题，剖析了企业人际关系不协调的“病因”和领导者在处理人际关系中容易步入的“误区”；接着阐述建立良好的企业人际关系的基本途径，以及衡量人际关系优良的标志和尺度；进而重点探讨和指出了企业内部有代表性的十多种主要人际关系的处理方法和技巧（双

向)；同时还涉及了处理企业外部诸种关系要注意的有关问题；为增加理论力度，围绕企业领导者搞好人际关系的必备素养作了一些探讨，可为企业领导者提供有益的“营养”。最后，对人际关系的基本原理与规律进行了简要概述，以帮助读者从理论上，从更深层次上把握人际关系的本质和规律性。

本书对于各级领导者、企业管理干部以及有志于成为处理人际关系的“行家里手”的读者来说，都会有一定的借鉴作用。

作者 1990年9月12日

序 言

罗冬树

现代企业管理的重要特点是以人为中心，调动和培养人的积极性、创造性。人处于现代管理的中心位置，处理好人与人之间的关系，创造一个和谐无间、心齐劲足的环境，把人的积极性和创造性充分调动起来，是企业各级管理者应经常思考和要解决的一个无法回避的现实问题。《企业人际关系协调艺术》一书，正是适应这方面需要而写作的。作者以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，综合运用管理心理学、行为科学、伦理学、教育学、社会学等多学科的理论，系统分析了影响人际关系的主客观因素，详细阐述了各种人际关系的处理方法和技巧，揭示了人际关系一般特性与规律，提出了处理人际关系的必备素养，帮助人们展望人际协调的前景。此书的出

版，对于企业人际关系的改善，对于企业管理者人际协调能力的提高，对于企业物质文明和精神文明建设的发晨，都将是有所裨益的。

我国资源相对贫乏，正在进行大规模的社会主义现代化建设，面临着资金短缺、基础工业和基础设施落后等诸多矛盾，国际经济和技术竞争又非常激烈，粗放经营是没有出路的，必须走提高经济效益之路。从某种意义上说，我国企业乃至整个国家经济的发展前景将取决于能否真正实现从追求产值速度到注重提高经济效益这种发展战略的根本转变。实现这种转变，企业管理水平有着重大的影响。宏观上的改革能为企业经营创造良好的外部环境和条件，但要使企业真正发展起来，最终还是要靠企业自身的努力，靠企业自身的管理艺术和水平。可以说，我们的企业正在面临着高水平的管理竞争的挑战。

迎接管理竞争的挑战，探索有中国特色的社会主义企业管理艺术，需要广大理论和实践工作者的共同努力。本书作者结合自己管理工作的经历和体会，进行理论研究与思考，历时数年，付出了艰辛的劳动，反映出青年一代勇于探索的勇气。尽管书中还有局限和不足之处，但仍不失为

一本实用性和可读性较强的好书。因此，愿把本书推荐给广大读者，特别是从事企业管理的同志，以便共同探索如何把管理推向更高的水平。

（作者：高级经济师、中国铁道学会秘书长）

目 录

I	由企业领导者烦恼引出的话题	
	1、令人犯愁和苦恼的事……………	(2)
	2、企业人际关系失衡的	
	“病因”何在……………	(5)
	3、领导者应警戒的误区……………	(15)
II	通往人际协调的坦途和前景	
	1、协调人际关系的基本途径……………	(36)
	2、如何增强企业凝聚力……………	(42)
	3、良好的人际关系是企业发展之	
	根本……………	(50)
III	衡量企业人际关系的尺度	

1、企业人际关系良好的标志…… (56)

2、企业领导协调人际关系素

质能力的自我测评…… (63)

IV 协调企业内部人际关系的方法和艺术 (上)

1、心系事业 真诚合作

——党政领导之间如何相处…… (68)

2、理顺关系 配合默契

——行政与群众组织领导

之间如何相处…… (80)

3、沟通互识 协商互助

——科室、车间各部门

领导之间如何相处…… (93)

4、不唱独角戏 要跳好

集体舞

——领导成员之间

如何相处…… (101)

5、友好相助 事业共勉

——职工之间如何相处…… (114)

V 协调企业内部人际关系的方法和艺术 (下)

6、满足需求 信任爱护

——怎样与中层干部相处·····	(126)
7、思想重视 工作支持	
——怎样与智囊、政工、	
监察各类干部相处·····	(137)
8、群众是我师 我是群众友	
——干部群众如何相处·····	(155)
9、尊重服从 施展才干	
——怎样与主管上司相处·····	(181)
10、拾遗补缺 商量依靠	
——正副职怎样相处·····	(192)
11、支持勉励 关怀备至	
——如何与职工家属相处·····	(212)
VI 企业外部若干关系的协调	
1、与政府部门的关系·····	(218)
2、与顾客的关系·····	(223)
3、与新闻舆论界的关系·····	(227)
4、与社区兄弟单位的关系·····	(230)
5、与科研单位的关系·····	(232)
6、与社会名流的关系·····	(233)
7、与竞争对手的关系·····	(235)
8、与外商的关系·····	(237)
9、与行业协会的关系·····	(239)

Ⅶ 搞好人际关系的必备素养

- 1、提高“角色”的人际
吸引力…………… (241)
- 2、掌握待人的学问…………… (254)
- 3、公平处事的“准星”…………… (263)
- 4、请练好你的口才…………… (272)
- 5、有效协调的要领…………… (284)

Ⅷ 人际关系的基本原理与规律

- 1、关于业缘人际关系的
特点…………… (293)
- 2、关于人际关系的理论
构成基础…………… (295)
- 3、关于人际关系的本质…………… (296)
- 4、关于人际关系的角色
互动规律…………… (297)
- 5、关于人际吸引的基本
规律…………… (300)
- 6、关于人际关系的调整
改善规律…………… (302)
- 7、关于人际关系的平衡规律…………… (305)
- 8、关于人际关系的若干
障碍及对策…………… (308)

9、关于人际关系的“双
轨”控制……………（314）

I 由企业领导者烦恼 引出的话题

社会生活中的每一个人,尤其是企业领导者,谁不希望自己工作生活在一个相互信任,充满友情的美好人际环境之中,从而在人生的征途中跨越坎坷,在生命的航程中避过暗礁,在工作上获得成功,在振兴发展企业中做出贡献。当然,有不少企业领导者能够在复杂的人际关系中,科学把握和正确处理方方面面的关系,把企业管理航船不断驶向胜利的彼岸。然而,也确有少数企业领导者往往不善于处理上下左右的人际关系,他们常常为矛盾丛生、严重内耗、互相猜疑的人事环境而苦恼,“病因”何在?缘故是什么?在本章中要重点分析的正是这些问题。

1、令人犯愁和苦恼的事

企业是社会组织的细胞，是由诸多系统组成的有机整体。从横向讲，有党、政、工、团等各个分系统；从纵向讲，各个系统又是由众多不同层次的子系统组成。纵横交错，构成了企业内部复杂的关系网络。企业的厂长、经理是企业的领路人和总指挥，责任重大，任务繁多，要围绕生产开发、经营管理、后勤保障、协调关系等方面做大量的工作，不乏有许多令人棘手难办之事。然而最使企业领导者挠头的，不是环境的艰苦、工作的困难，而是内耗扯皮，人际关系失衡，把大量的时间精力消耗在人与人关系的协调和处理上。企业领导者要搞活企业，为社会创造更多的财富，则需要相宜的环境和条件，具有一个宽松、和谐、融洽的人际关系，这对于做好工作，成就事业则是最基本的客观条件之一。但就目前而言，事实上企业内部的人际关系并不尽如人意，常常使企业的领导者、管理者所苦恼……

苦恼之一：同级之间不协调。有的厂长与书记，正职与副职，各自为政，互相箝制，互推责

任，貌合神离，抱不合作态度。厂长、书记等构成了企业的领导班子，是企业的核心和指挥部，其成员志趣不投、感情不融洽，彼此不配合不协调，无形中松解了团体的凝聚力，削弱了班子的整体效能，难以形成一个浮孚众望的指挥中枢，又怎么能打开局面，把工作开展的有声有色呢？

苦恼之二：上级领导不支持。有的主管“婆婆”，利用上级的优越地位处处设卡，给其颜色看，让下级左右为难，进退维谷。象是被捏在手里的小鸟，只能叽喳，难以展翅。与上级关系搞不好，容易造成组织里的内耗，思想中的混乱，工作上的失误，怎么能不使人烦恼不安？

苦恼之三：与下级关系不正常。有的采用高压和压制的政策，乱加批评，动辄处罚，不注意尊重下级的需求；有的为笼络人心，于是过分放纵迁就，不能行使自己的正当权力；有的以感情代替原则，对亲近谄投其所好者，视为“自己人”，大力培植，……这些都难以与下级建立正常的关系，直接影响到工作的顺利开展。

苦恼之四：干群关系不合谐。彼此互不服气，别别扭扭，关系紧张，干部眼中无群众，群众对干部看不惯，互相心理上达不到平衡，工作

上形不成合力，必然致使企业“滑坡”走向衰败。

苦恼之五：职工之间不团结。在社会主义社会的企业里，本来职工之间的同志友情，是创业中的相依，是快乐时的共享，是困难时的帮助，是志向上的理解。可是，在一些企业里，有的职工之间，感情淡薄，缺乏理解；关系疏远，光顾自己，不想他人；扯皮别劲，团结涣散。致使彼此心烦意乱、忧心忡忡，造成思想负担和不正常的精神状态，工作起来缺乏干劲。这样，不仅有损于职工的身心健康，而且对企业人际关系的改善、各项工作的发展都有很大的影响。

企业领导者为人际关系的苦恼尚不止上述这些，在这里不可能一一赘述。勿庸讳言，作为企业领导者，不应指望摆在面前的是一条平坦笔直的大道，也不可能万事亨通，一切称心如意。处于不协调的企业人际关系中，无疑是影响有效管理的主要因素，因此，要积极创造条件，努力改善人际关系，建立团结、平等、友爱、互助的企业人事环境氛围。立志有所作为的企业领导者，必须认真研究和学好正确处理人际关系的学问，把握做人、处人、待人的艺术和窍门，有效解除