

新时期领导干部必备书系

现代领导万有文库

XIANDAI LINGDAO WANYOU WENKU

第十卷 人际沟通法则

主编 徐 寒

中国广播电视出版社



数据加载失败，请稍后重试！

现代领导万有文库

xiandailingdaowananyouwenku

⑩ 人际沟通法则

徐 寒 主编

中国广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人际沟通法则/徐寒主编. —北京: 中国广播电视出版社, 2005. 9

(现代领导万有文库)

ISBN 7-5043-4661-6

I. 人… II. 徐… III. 人际关系学 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 076288 号

卷首语

凡有人群的地方都有上下之别、高低之分。在各种社会组织中，你或者是领导，或者是下属，也可能既是领导又是下属。上下级关系融洽与否，对集体而言，直接影响着团体的凝聚力和向心力，决定着团体的社会形象和经济效益；对个人而言，影响着交际双方的情绪、心境和身体健康，制约着双方生活和事业的成败。处理好上下级关系，掌握领导与下属之间的沟通艺术，既能为组织营造和谐的人际氛围，又能使交际双方心情舒畅、工作顺利、事业成功。

上下级之间交往包括两个方面：上级怎样对待下级和下级怎样对待上级。作为上级，要当好领导需先学会做人，对下级应以德为先，以德服人，以德树威；热情正直，诚实守信，严以律己，宽以待下；信任下级，讲情讲义，大事精明，小事糊涂；不装腔作势，不求全责备，允许下级犯错误，并给机会帮助其改正错误；知人善任，尊重贤者，帮助能力差者；妥善解决下级之间的矛盾……作为下级，对上级应当尊重理解，克制忍让；言行适度，适时而进，适时而退；不阿谀奉承，不弄虚作假，不恃才自傲……一个既当领导又当下属的人，只有对下级宽严相济，注重责和利的统一；对上级谦虚谨慎，不骄不躁，“用之则行，舍之则藏”，不怨天尤人，忠厚诚实，既立功，又立德的人，才能既赢得上司的好感，又使部下觉得可敬可爱。只有如此，才会在失势时，人们愿意亲近你、帮助你；否则，人们就会敬而远之，一旦失势，唯恐避之不及。

郭子仪和李光弼都是中唐名将，在平定“安史之乱”中，都立下了赫赫战功。就军功和指挥才能而论，李光弼更胜郭子仪一筹；但就当时的处境和历史影响来说，李光弼远不如郭子仪。郭子仪一生经历玄宗、肃宗和代宗数朝，生前风光，死后享有美名，是历史上富、贵、寿、考四字俱全的少数名臣之一，被视为封建社会的一个“完人”。李光弼不仅生前处境不佳，受人谗间，而且死后也受到不公正对待，被视为大节有亏之人。这种结局的形成与他们处理上下、左右关系的立场和方法有密切关系。郭子仪不居功自傲，事上至诚，“诏至，即日就道，无纤介顾望”，使得一些想离间和破坏他与唐王室关系的人无空可钻；在处理与下属关系方面，他宽厚待人，关心下属利益，“每降城下邑，所至之处，必得士心”，因而部下对他感恩戴德。而李光弼个性极强，缺少自知之明，不擅长也不屑于处理上下、左右关系，因而受人谗间，为君王猜疑，为左右和下级不满；他对下属严肃有余，宽容不足，关心不够，在将士心目中，他只是一个可敬而不可爱的上级。郭、李两人的境遇从正、反两个方面表明，处理好上下、左右关系是多么地重要。



目 录

第一编 领导关系与协调

第一章 领导关系概论	(3)
一、领导关系的含义	(3)
二、领导关系的本质	(4)
三、领导关系的类型	(6)
四、领导关系的特点	(7)
第二章 领导关系结构	(10)
一、隶属关系	(10)
二、依存关系	(11)
三、职能关系	(12)
第三章 领导者人际交往	(13)
一、领导者人际交往概述	(13)
二、领导者人际交往的心理品质	(16)
三、领导者人际交往的科学方法与艺术	(27)
第四章 领导关系的协调	(43)
一、领导协调原则	(43)
二、领导协调手段	(53)
三、领导协调艺术	(59)
四、领导协调过程	(69)
第五章 领导班子的协调	(77)
一、领导班子成员之间的关系	(77)
二、部门领导之间的关系	(90)
三、协调领导班子内部关系的方法	(104)

第二编 与上级关系的协调

第一章 上级关系的多维视角	(115)
一、上级关系与工作环境	(115)
二、上级关系与个人进步	(118)
三、上级关系与工作绩效	(121)
四、上级关系与心理健康	(125)
五、上级领导行为特征分析	(127)
第二章 协调上级关系的原则	(131)
一、党性原则	(131)
二、服从原则	(133)
三、大局为重原则	(136)
四、近效应原则	(138)
五、非理想化原则	(142)
六、强化自身原则	(145)
第三章 协调上级关系的方法与艺术	(149)
一、关系适度	(149)
二、信息沟通	(157)
三、等距外交	(161)
四、如何向上级提出要求	(166)
五、如何向上级提出忠告	(170)

第三编 与下级关系的协调

第一章 下级关系的多维视角	(179)
一、下级关系与单位人际关系	(179)
二、下级关系与维护发展权力	(189)
三、下级关系与领导绩效	(195)
四、下级领导行为特征分析	(200)
第二章 协调下级关系的原则	(203)
一、服务原则	(203)



二、民主原则	(207)
三、信任原则	(210)
四、公平原则	(218)
五、平等原则	(226)
第三章 协调下级关系的方法与艺术	(234)
一、无威不灵 无信不立	(234)
二、正当利益应重视	(239)
三、集思广益成良策	(245)
四、积极因素需激励	(250)
五、批评力避结“怨”“仇”	(254)
六、授权有术巧分身	(260)
七、和谐才能成合力	(264)

第四编 同级关系的协调

第一章 同级关系的多维视角	(271)
一、同级关系的范畴	(271)
二、协调同级关系的重要性	(273)
三、党政领导的关系	(275)
四、正副职领导的人际关系	(285)
第二章 协调同级关系的原则	(294)
一、以诚相待，与人为善	(294)
二、积极配合，互相补台	(295)
三、见贤思齐，强者为师	(295)
四、坚持原则 同舟共济	(296)
第三章 协调同级关系的方法与艺术	(299)
一、协调同级之间矛盾的艺术	(299)
二、增进同级之间感情的艺术	(300)
三、同级之间批评的艺术	(304)
四、牢固建立“友好合作”的协调关系	(306)
五、正确对待“合作”与“竞争”的辩证关系	(308)

第五编 与群众关系的协调

第一章 领导者与群众关系的特征	(313)
一、领导与群众关系的二重性	(313)
二、领导与群众关系的基本性质	(314)
三、领导行为特征与群众行为特征	(316)
第二章 协调群众关系的原则	(323)
一、坚持群众路线	(323)
二、教育群众, 提高群众素质	(324)
三、自觉接受群众监督	(326)
第三章 协调群众关系的方法与艺术	(328)
一、立足以威信孚众	(328)
二、合理运用赏罚	(331)
三、站在群众的角度思考问题	(333)
四、正确调适干群矛盾	(336)
五、巧妙处理群众纠纷	(338)

第六编 沟通的方法和艺术

第一章 沟通——生存的需要	(343)
一、不会沟通, 就不会生存	(343)
二、沟通的心理基础	(347)
三、沟通需要技巧	(356)
第二章 人际沟通的方法与误区	(367)
一、人际沟通的方法	(367)
二、沟通的误区	(382)
第三章 组织沟通: 企业兴旺发达的“秘诀”	(394)
一、人: 企业最重要的资产	(394)
二、管理者与员工的沟通: 膨化企业效益的“发酵粉”	(405)
三、企业管理中的沟通技巧	(415)

第四章 文化沟通：国家富强与民族繁荣的必由之路	(437)
一、文化与文化沟通	(437)
二、民族心理与沟通	(454)
三、跨文化沟通的障碍及其克服	(471)

第七编 沟通协调艺术领导论坛

企业领导者必须具备十二种品质	(483)
众星捧月——拿破仑的禀赋	(488)
女性领导者的风格	(489)
领导班子成员怎样合理分工	(491)
提高班子团结的层次	(494)
领导班子成员应克服影响团结的心理障碍	(497)
办公室主任做好综合协调工作之我见	(500)
人和为贵	(503)
协调人际关系的最佳结合点	(506)
学会交流	(508)
县委书记们的烦恼	(510)
领导干部必须强化六种意识	(512)
浅谈协调机关关系的基本方法	(514)
机关领导如何搞好协调工作	(516)
对一把手协调班子的辩证思考	(519)
宽容的功效及应把握的度	(523)
办公室主任如何做好协调工作	(526)
下级也要多理解上级	(529)
用人要走出情感圈子	(531)
男部属如何与女上司相处	(533)

领导的地位是“挣”来的	(535)
上司不喜欢的三十二种下属	(537)
九大劣质主管	(539)
“下棋高手”	(543)
批评与表扬	(545)
把握好与下属间的距离	(547)
领导者要善于肯定下属	(550)
调整好与部属间的角色距离	(552)
正确看待部属的缺点	(555)
怎样有效调动下属的工作积极性	(558)

第 1 编

领导关系与协调

第一章 领导关系概论

一、领导关系的含义

领导关系，是领导者在进行领导活动的过程中，相互之间发生、发展和建立起来的一种工作和感情交往的关系。

领导关系作为一种特殊的人际现象，又不简单的等同于一般的人际关系和公共关系，它们既有联系也有区别。

人际关系，顾名思义，是指人们在物质和精神活动过程中的一种普遍的交往形式，包容的对象十分广泛，具有较强的社会多样性。它可以囊括领导关系在内的整个人际关系现象。从这个意义上讲，领导关系根植于人际关系这棵理论大树的整体性之中，领导关系是揭示和反映人际关系领域中的一种特殊现象，是人际关系的一个分支，从研究的广度来说，前者胜于后者；从开拓的深度来说，后者优于前者。

公共关系，其概念本身是指组织机构必须与它面临的各种内外公众建立良好的关系。对此，国际公共关系学会曾把公共关系明确定义为：“公共关系是一项经营管理的功能，属于一种经常性与计划性的工作，不论公私机构或组织，均通过它来保持与其相关的公众之了解、同情和支持，亦即审理出公众的意见，使本机构的政策与措施尽量与之配合，再运用有计划的大量资料，争取建设性的合作，而获得共同利益。”可见，公共关系是以经营管理为基点，以企业为主体，同外部环境沟通的一种双边关系，其中包容领导关系这一范畴，但又不能完全取代，因为公共关系反映的是和经营管理相关的整个公共关系，领域较宽。而领导关系则是抓住其中的一个方面，进行更深层次的探析，这就是领导关系之所以能够独立其外并予以发展的奥秘所在。

领导关系不同于一般的庸俗关系学。领导关系是探求领导者在领导活动中处理多边关系的最一般规律的行为准则、方法和途径，是以政治原则为规范、客观规律为依据的新型应用科学，具有

鲜明的政治性和科学性。庸俗关系学是人们对拉关系、走后门等不正之风的贬称。庸俗关系学产生的基础是落后的封建经济和封建思想观念，其行为方式和活动手段都是隐蔽的、非公开的，虽然它有各种各样的表现形式，但实质只有一个，这就是谋私。因而产生的社会效果也是破坏性的。所以说领导关系和庸俗关系学有着本质的不同，前者正是对后者的否定。

二、领导关系的本质

考察存在于不同时代、不同社会的领导关系，不难发现它们既存在共同的本质，又存在各自不同的本质。用马克思主义的基本观点和方法揭示这些本质，是领导关系学的重要任务。

不论是存在于何种时代、何种社会的领导关系，都是由对立统一的“两极”构成的，一极是一部分人拥有领导、统治、控制、指挥、支配、操纵他人的权力，另一极是一部分人自愿或被迫服从他人领导、统治、控制、指挥等。显然，拥有领导、统治、支配他人权力的人，就是所谓的领导者。不难看出，领导关系实质上是一种权力关系，而自愿或被迫服从这种领导、统治、支配的人，就是所谓的被领导者，或者说是存在于社会成员之间的权力与服从的关系。这种权力与服从的关系，构成了不同社会领导关系的一般本质。深入研究这一本质，就需要进一步考察权力的本质以及人们为何服从。

权力是一种复杂的社会现象，对于它的本质，政治学家、社会学家以及心理学家等，都从不同的角度作了大量研究，提出了一系列观点，归纳起来主要有以下几种：

一是影响说：认为权力实质上是一种影响力。例如甲乙二人，甲使乙的内在或外在行为改变越大，则甲对乙的影响就越大，说明甲对乙越拥有权力。如果两个以上的个人或团体同时对某人或某团体发生影响，则谁的影响力最大，则谁就拥有权力和服从者；如果各方的影响力彼此均衡，则谁都没有拥有权力和服从者，因而也就没有形成权力与服从的领导关系。

二是意志说：认为权力是人的意志表现。一般说来，人们都程度不同地存在支配他人的本能和意志，这种本能和意志的外化或对象化，便表现为对他人的权力。



三是关系说：认为权力是存在于个人或团体之间的一种特殊的社会关系。在这种关系中，一些人或团体能够服从另一些人或团体的意志和要求，之所以如此，或者是出于自愿，或者是出于被迫。

四是价值说：认为权力本身是一种价值，一种使人尊敬的价值，并且权力的范围也由价值所构成。

五是放大说：认为权力只不过是一种“放大”效应而已。它既能放大善，也能放大恶，并且权力越大，其放大效应越显著。在现实生活中，权力是放大善，还是放大恶，这多半取决于权力主体的目的、品格及相应的制约力。

六是潜力说：认为权力是居于某种地位的人的一种潜力。这种潜力的外化或实际运用，便构成对他人的权力。现实生活中拥有权力的人，并不总是使用权力，在这种情况下，权力就作为一种潜在的威慑力量而存在。

七是控制说：认为权力是控制他人行为的能力，其中包括统治、管理、支配、左右、影响等含义。这种观点与“关系说”相比，只是研究的角度和着眼点不同，而在实质上并没有多大区别。

综合上述观点，不难看出权力既是个人或团体改变他人或团体行为的影响力，也是一种特殊的社会关系，同时也是个人或团体支配、控制他人的意志表现。从广义上说，任何有理智的个人或团体，都存在支配、控制他人的意志和影响力，这样在个人或团体之间必然形成一种复杂的社会关系，并且，由于不同个人或团体之间的相互作用和影响，使发生于个人或团体之间的社会关系势必趋于“两极化”、规范化、制度化。其中影响力、控制力较大的个人或团体，便实际拥有了支配他人的权力，而那些影响力、控制力较小的个人或团体就自愿地或被迫地服从这种权力。这实质上就是一种权力关系，或者是一种权力与服从的关系。这种权力关系为社会所认可，或履行法定程序，就属于正式的权力关系。

在权力关系的两极中，一极是拥有权力的人或团体，另一极则是服从这种权力的个人或团体。前者就是权力主体，后者就是权力客体。而任何时代、任何社会、任何组织中的权力主体，都必然是该时代、该社会、该组织的领导者，而权力客体则是相应时代、社会、组织中的被领导者。由此可见，领导者不过是权力的化

身，领导关系实质上是一种权力关系。

在领导关系中，领导者实际权力的大小，除了与职位和个人影响力有关外，还直接取决于被领导者的服从，其中既包括被领导者中服从者的多少，也包括服从者的服从程度。

从心理上讲，被领导者的服从，主要是由以下心理特点决定的：

一是对权力的畏惧心理。这是因为权力具有强制性，是一种“超越自我”的力量。根据人们的行为后果，它既可以对人们施以奖赏，也可以施以惩罚。权力的这种性质反映在人们心理上，必然造成某种畏惧感。这种畏惧感是人们之所以服从权力的重要原因。

二是对领导者的归属心理。人作为社会动物，普遍存在着归属心理，这种归属心理来自于自身安全的需要，也来自于对归属对象的尊敬和依赖。由于领导者既是权力的化身，又是组织的代表，因而最容易成为人们的归属对象，造成人们的归属心理。现实生活中人们常常为自己“归属”于某一值得尊敬和信赖的组织或领袖，而感到自豪和骄傲。在这种情况下，人们对组织及其领导者的服从，会因归属心理的作用而大大加强。教徒对其领袖及神的意志的服从，除了种种社会原因外，在很大程度上根源于前者对于后者的归属感。越是愚昧落后的社会，其成员间越是存在较大的“权力差”，越容易造成对领导者，特别是对杰出领袖的归属感，人们越是愿意把自己的命运系于领导者身上，人们对领导者就越是表现出极大的服从。

三是对领导者的信任心理。一般说来，人们都愿意接受自己所信任的人的意见。由于领导者独特的地位、能力或威望，最容易使人们产生某种信任感。这正像医生所具有的独特能力和威望，极易使患者产生信任感一样。现实生活中，越是智慧过人、才能出众、功勋卓著的领导者，使人们产生的信任感越强烈，因而人们就越愿意服从他的意志，这种服从甚至可以达到无条件的程度。相反，如果领导者失去人们的信任，则会在很大程度上丧失人们对他的服从。

三、领导关系的类型

领导关系作为领导活动中各种相互关系的高度概括，是一个