第 1 章

透视人际关系的魔方

人际关系

在你——尊敬的读者——往下阅读之前，我想请你掩卷回答："你认为自己聪明吗？"

可能有人点头称是，认为自己聪明；也有人会连连摇头，认为自己不够聪明。

其实，"聪明"并不仅指通常所谓的"智商"（IQ）高，从下面的图中（图 1－1），可以发现聪明不仅仅包括音乐聪明、身体聪明、画画聪明、逻辑数字聪明、语言聪明、自觉性强等的内省聪明，还包括社交聪明。

所谓社交聪明，就是人际智慧较高。

人与人个体之间相互交往与联系的关系就是人际关系。

在现实生活中常常看到一种现象，最受重用、最成功的不一

需要全本请访问 www.ertongbook.com

定是那些专业能力最强的人。在现代社会，要想在事业和生活上取得成功，一个人除了需要掌握专业知识之外，还应掌握处理人际关系的能力。

美国一项权威调查结果表明，成人最为关注的问题有两个方面：一个是健康问题，另一个是人际关系问题。

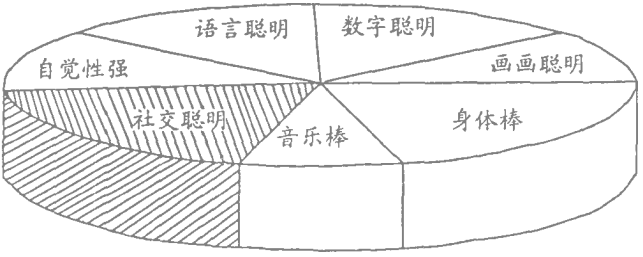
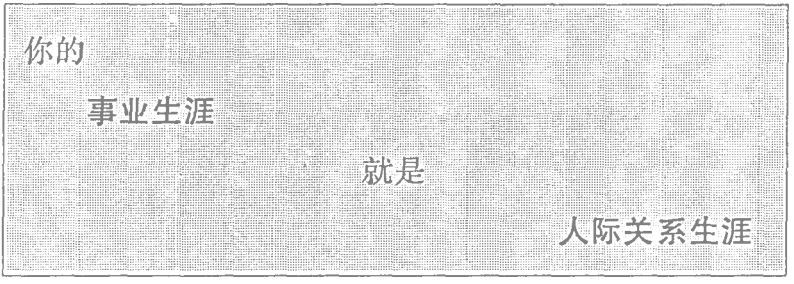
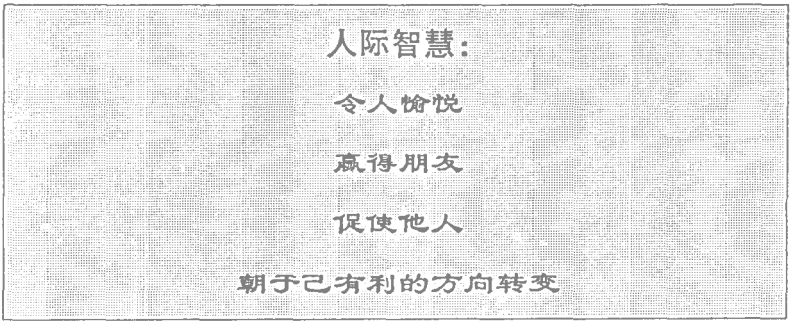


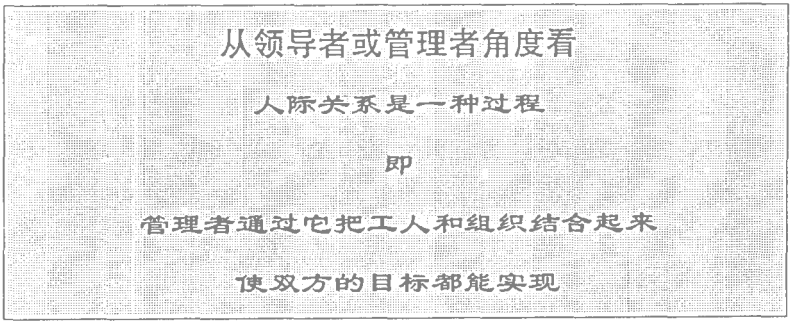
图 1－1



“人际关系”一词最初是由美国人事管理协会提出来的。1913年，美国第一个协调人事关系的组织——全国企业学校协会成立。它提出自己的工作是要解决企业职工的“人际关系”问题。1918年，“人际关系”这个词被正式采用，并正式见诸报刊。但使人际关系思想成为企业管理的一种学说，开创企业管理

一个新时代的，则是以梅奥为代表的人际关系学派。1933 年，梅奥出版（工业文明中的问题》一书，提出了人际关系学说的重要理论，使以后的管理科学更加突出了对人的因素的研究。





根据不同的角度、不同的标准、不同的方法，人际关系有不同的分类：

按人际关系组成的纽带划分，可分为血缘关系、地缘关系和业缘关系。

血缘关系是由婚姻、生育而产生、按人的血统（包括婚姻）

划分的一种关系。

企业人际关系的血缘关系色彩浓厚，它对企业良好的人际氛围的形成和企业体制的深化改革，都将带来一定的阻力和危害。

地缘关系是按人出生或居住的地域而划分的一种关系，如同乡关系、邻里关系等等。在企业中形成同乡关系，既能起积极的社会作用，又有消极的一面。

业缘关系是按从事共同的或有关联的工作而划分的人际关系，如同事关系、同志关系、同学关系、师徒关系、师生关系、上级与下级、领导与被领导关系以及分属于不同的社会职业群体但由于工作上的联系交往而结成的关系，如顾客与售货员（服务员）的关系、乘客与司乘人员的关系、律师与委托人的关系，等等。这一类人际关系在人的一生中是最重要的关系。

业缘关系有一大特点，即这既是个人间的情感关系，又是职业关系，关系双方即使存在着排斥、对立的情绪，但只要职业上的联系还存在，业缘关系就将继续存在，它受着社会规范和角色规范的强制性调节。

在早期的或不发达的社会里，人们的交往空间很窄，人际关系主要是以血缘和地缘为纽带的。在生产和交通高度发达的现代社会中，职业活动成为人际关系的主要纽带，业缘关系在人们的社会生活中占有越来越重要的地位，对人们的心理与行为的影响将越来越大。

按人际关系的内容划分，可分为经济关系、政治关系、思想关系、道德关系等。

经济关系包括生产关系、分配关系、交换关系、消费关系。

政治关系是参与政治活动的交往关系。社会主义社会的人与人之间的政治关系，是平等的同志式的关系。

思想关系即人们相互间进行观点的交流、思想的交往的关系。社会主义社会的人际关系在思想方面就是以最广大人民群众

享有的平等自由为特征的思想关系。

道德关系也是人际关系按内容划分的一项重要关系。道德是处理人们相互之间，个人和集体、社会之间的行为规范的总和，对人们在处理这些关系中的行为进行评价。今天我们强调社会主义的人与人之间的道德关系应是名符其实的互尊互爱、互利互惠的关系。

人际关系还有各种其他的分类法，在实际生活中，好多关系往往是互相交叉的，甲、乙二人之间可能既是同乡关系，又是同学关系，又是上、下级关系。但每一种按特定角度划分的人际关系，都有自己不同于其他关系的特点。不充分考虑这种特点，就难以把关系处理好。



人际关系的基本结构模式

尽管人际关系可以按照不同的标准、从不同的角度划分成许多不同的类型，但众多的人际关系在构成上有一共同的特点，或者说有一共同的基本的结构模式，即所有的人际关系都是方对关系。人际关系的构成，首先要有关系的双方，仅有一方就无所谓关系；其次必须有双方的互动。“关系”本身是一动态概念，仅有双方而彼此不动，或者只一方动而另一方不动，就构不成关系。而“方对”者即意味着互动。既有双方而彼此又“对”，就构成了关系。所以方对关系是人际关系的基本结构模式。

方对关系可以再分解为双方一对关系，三方三对关系，四方六对关系，多方倍对关系和群体复合关系等。

双方一对关系就是个体双方互相交往联成一对的关系，可用线形图示（见图 1－2）。夫妻关系，单个的师生关系、朋友关

需要全本请访问 www.ertongbook.com

系、同事关系等都属于这类关系。双方一对关系是最基本、最常见的人际关系。

三方三对关系是由三方互相交往联成三对的关系，可用三角形图示（见图 1－3）。三人共事，三方会谈，工厂企业中党、政、工三方领导的分工合作，都属于这类关系。

四方六对关系是由四方相互交往联成六对的关系，可用有对角线的正方形图示（见图 1－4）。父母子女关系，四方会议，四人共事等都属于这类关系。从目前情况看，父、母、女、子；父、母、儿、媳；父、母、女、婿的家庭构成，在我国占有很大的比例，所以处理好四方六对关系对搞好家庭关系，实现家庭和睦，有极为重要的现实意义。

五方十对以上称为多方倍对关系。方越多，对也更多。在方数和对数之间存在有规律性的联系，这种联系可以用这样一个公式来表示：

$$\text{对} = \frac{n}{2}(n-1) \quad \text{方}$$

n 代表方的数目。如 n 为 5，则对为 10，即五方十对关系（见图 1－5）。n 为 6，则对为 15，即六方十五对关系，以此类推。

在多方倍对关系中，方对虽多，但都处于同一系统中，所以处理时必须着眼于整体效应，全盘考虑，统筹安排，照顾到方方面面，通过对每一对关系的认真处理，达到整体协调和谐。

群体复合关系是指发生在群体之间的，或者是不同群体的成员之间相互交往而形成的人际关系。若以下限为三人的小群体为例，则这种人际关系可用图 1－6 表示。在甲群体成员 A、B、C 之间和乙群体成员 D、E、F 之间都各自还有自身的方对关系，由于群体成员既有内部自身的方对关系，又有外部的同其他群体

成员之间的方对关系，所以称之为群体复合关系。两个国家乒乓球队之间的团体比赛，两个或多个班组之间的互帮互学和劳动竞赛等，都属于这类复合关系。

方对关系是从各种具体的人际关系中抽象出来的，它是人际关系的基本结构模式，也是构成人际关系的基础。



图 1－2

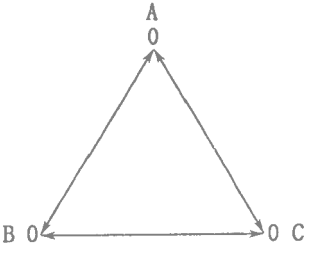


图 1－3

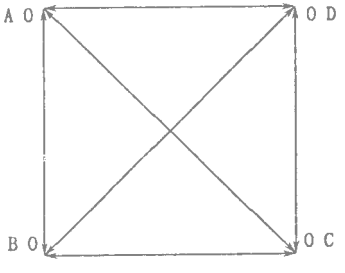


图 1－4

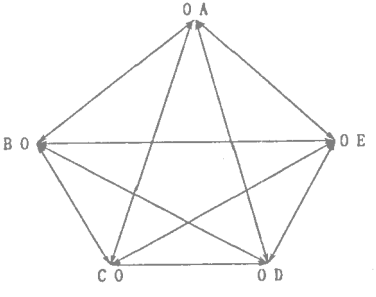


图 1－5

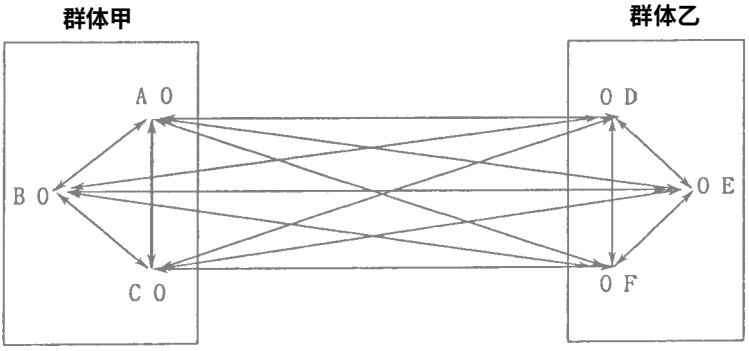


图 1-6

企业人际关系的基本规律

和一切事情一样，人际关系也有其自身发展变化的规律，掌握了人际关系的基本规律，就能在复杂的情况下保持清醒的头脑，有主心骨。具体地说人际关系的发展规律有：

人际关系的角色互动规律

人际关系的角色，是指人与人交往中，相互间按约定俗成的关系，各自处于相应位置上所表现出来的一整套行为模式。每个人在社会上都扮演着多重角色，而每一种角色都有一定的行为标准，由此而构成角色本身的努力目标和行为方式。一般地讲，谁能恰如其份地扮演好社会安排的角色，谁就容易同上下级、同事间等方面建立平顺友好的人际关系。否则，便可能引起议论、导致纠纷，影响团结，形成心理紧张和苦恼。所以，我们生活在社会上的每一个人，都要依据角色的要求，进行学习培养，以适应

社会的期待，完成角色的义务和职能，逐步具备各种角色素质，这是协调好人际关系的重要的基础性的一步。

人际交往的实质是人与人之间思想互动、行为互动以及感情互动有机结合的互动过程。“报之以桃，报之以李”，“人逢知己千杯少，话不投机半句多”，这些话形象而深刻地说明了人际交往的互动现象。

互动是人际关系产生和发展的根本原因。在一个工厂上班的职工，彼此间没有互动，也就无所谓人际关系。领导者与群众很少接触，也就难以形成密切的关系。互动是建立广泛亲密的人际关系的基本方法。

互动使人际关系处于不断变化之中。冤家可以和好，朋友也会反目，这都是互动的表现和结果。协调人际关系，也就是利用互动而影响关系的双方，使其在思想上、行动上趋于一致。

互动要求人们处理人际关系应审慎从事，不同的互动会有不同的结果，合作会形成融洽的人际关系，而对立则往往会引起人际关系的紧张和恶劣。由此可见，要协调人际关系，就不能不很好地掌握互动艺术，把握其规律性，这样我们就能从本质上掌握人际关系的奥秘。

◆人际交往训练（一）

■ 训练题目

· 角色扮演

■训练目的

· 了解人际沟通的特色

· 学习人际角色互动要求

■具体操作

· 宣布四对确定的语词：

甲：你好。

乙：你好。

甲：今天天气真好啊！

乙：嗯，不错。

甲：你今天有空吗？

乙：有什么事？

甲 我想……

乙 我想……

· 以一男一女为一组，每组用必要语气和体态重复表达以上四对语词对话。每组要用四种身份来表演：

A. 正常的朋友

B. 想确定恋爱关系的朋友

C. 有成见、见面就讨厌的人

D. 警察与小偷

· 裁判小组制定并宣布评分标准和评分结果，选出最佳表演者。

· 总结交流活动体会。

人际间的相互吸引规律

可以增进人际吸引的因素很多，包括：

邻近性因素。即人与人之间在空间上的邻近性。所谓“远亲不如近邻”讲的就是这个道理。空间上的邻近性增加了交往的频率，更易于发现彼此的共同点。当然这只是形成良好关系的因素，它并不绝对地无条件地导致人际吸引。

相似性因素。又称类似性因素。人与人之间相似性因素很多，年龄、经历、社会地位、态度、价值观、能力等的相似性都容易产生相互吸引力。使对方有一种相遇知己的“同类感”，这正是“心理名片”的作用。

互补性因素。这是最普遍、最基本的人际吸引模式。这种互补有物质因素与物质因素的互补，精神因素与精神因素的互补，以及物质因素与精神因素的互补等等。

仪表性因素。人的仪表，如容貌、举止、穿着、风度等，是增进人际吸引的因素之一。个人的形象往往与组织的形象结为一体，个人的人际关系影响到组织与公众的关系。为了使自己拥有更多的增进人际吸引的因素，必须努力培养自己增进人际吸引的个性品质。有利于人际关系融洽的个性品质或人格特征主要有：丰富的知识和多方面的才能；善于表达；能忍让；热情开朗，性格外向，乐于与人交往；善于与人交际，真诚待人，乐于助人等等。

为了使自己拥有更多的增进人际吸引的因素，建立协调和谐的人际关系，必须努力学习，加强修养，使自己尽可能多地拥有有利于人际关系和谐融洽的个性品质。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

相互吸引

引人注目＝风格×涵养×时间选择

·风格：外表、言辞、展示、行为成分

·涵养：属实、简朴、以价值为中心、感情联络

·时间选择：安排得当

◆人际交往训练（二）

■训练题目

·交往观察

■训练目的

·学习观察他人

·掌握交往的方法及技巧

■具体操作

·分组，发给每人纸、笔，宣布每人需选中 3 位对象，主要观察他（她）的身材、面貌、衣着、发型、饰品及打扮等

·将观察到的结果写在一张纸上，写出姓名、我看到……、我感觉到……

·第一层次观察外表，写在纸上，然后全组讨论

·第二层次观察自己所关注的几位对象，他们在与他人互动中的状况

·请被观察对象谈感想

·观察者分析自己观察的状况，与被观察者本人感受是否一样

·总结交流活动体会

人际关系的调适规律

调整和改善人际关系的规律性，是由人际关系本身的特征所决定的。从总体上说，人际关系的改善，就是在关系双方具有共同目的或利益的基础上，通过调整交往方式，排除交流障碍，相互作用和影响，从而达成彼此的协调和双方关系的融洽。一般地讲，调整与改善人际关系要把握以下规律：

人际关系的调整与改善，必须是在关系双方存在共同的利益、愿望和需要的基础上进行。这是调整改善人际关系的着眼点与依据。概言之，人际关系的调整改善，就是对共同的思想和物质基础、共同的行动原则以及相互能接受的方法的探求。正如马克思所说，关系与行为的辩证法以最密切的方式同人的社会本质联系着，不能孤立地看待它们，因为它们之间存在着复杂的相互联系。

人际关系的调整与改善，必须通过关系双方中占主导地位的一方首先改变态度来实现。调整与改善的过程是解决矛盾、消除疑虑、增进理解的过程。我们强调关系双方占主导地位的一方应负主要责任的同时，并不是否定另一方的作用和责任。其实双方都是关系的主体，只有彼此相互理解，相互施加积极的影响，才能不断形成和建立平顺友爱的人际关系。

人际关系的调整与改善，还必须注意把握对情感的运用。人际关系的发展，是同相互之间情感的交流分不开的。要加深理解、密切关系，建立更加巩固的感情基础，就要提倡直接交往，因为关系双方使用口头语言，没有中介物，可以直接、便利、集中地表达各自的情感，更有效地相互影响，促进思想转化，认识统一，从而形成相互之间的理解和团结。同时，在人际交往的过程中，还要注意情感与信息的统一，努力使自己的情感和要向对方输送的信息内容协调一致，以达到情感对信息内容的加强和深

化。但过度的情感表现，往往也会造成对方的错觉和疑惑，不但实现不了关系的调整和改善，反而影响了关系的健康发展。

◆人际交往训练（三）

■训练题目

·情绪控制训练

■训练目的

·准确了解自己及别人情绪

·情绪放松训练

■具体操作

·选择安静房间和舒适坐姿，衣服宽松，深吸一口气，憋气，再用口慢慢呼出气，重复作以上动作为准备阶段。

·肌肉放松的部位是从下到下，即脚趾、小腿、大腿、臀部、腰部、胸部、肩、颈臂、手、舌、嘴、眼、额，紧张时吸气，放松时呼气，各 10 秒，最后用双手搓脸，达到全身放构的目的，在短短几分钟内使自己紧张、不安的情绪放松下来。

□ 人际关系的平衡规律

人际关系是在人际交往中形成和发展的，而人际交往延续的一个必要条件就是，交往的两个方面的需要和这种需要的满足程度必须是保持平衡的。人际关系要顺利地发展，就要积极创造平衡的基础和条件。

在良好的人际关系中，一个很重要的表现就是能够通过自调节作用，使关系由不平衡状态进入平衡状态。这种平衡表现为人际关系的本能调节作用。

在人际关系的平衡规律中，还有一种重要的方式，就是主动平衡。主动平衡是指人际交往中，交往双方从明确的共同目标出发，各自调整自己的需要，以适应对方的平衡方式。这种平衡方式常常出现在用共同的社会目标组织起来的社会群体中，我们的企业就属于社会群体中的一种。当群体或组织中的人际关系发生不平衡时，群体意识或组织意识较强的人，就能够从这种群体或组织的目的、原则出发来考虑和处理问题，协调关系。主动平衡依靠关系双方以外界目标进行自我约束来实现。因此，要实现这种平衡，就需要使双方对外界目标给自己规定的责任和义务有更清楚、更正确的认识。通常我们所说的思想政治教育和一般思想工作，都是实现这种平衡的有力工具。所以我们说实现主动平衡主要不是依靠人际关系的自调节机能，而是通过外界目标与原则的干预来实现的。

还有另外一种平衡，就是在交往双方为自身利益所迫的情况下，通过不自愿地牺牲一些个人利益和需要来实现的消极平衡。在有些人际关系中，尽管双方的利益是一致的，利害关系也十分密切，但各自对交往对象却都缺乏人际吸引，因此，关系的情绪基础是非常薄弱的。这样的状况在面临着双方需要不平衡的情况下，人际关系的发展就会出现危机。但是，如果一方从共同的利害关系出发，就会考虑放弃一部分利益，做出自我牺牲以换取将来更大的利益，从而使关系的发展仍旧维持原有程度或向更高水平发展。这种平衡方式常存在于一方对另一方有明显制约作用的人际关系中。

◆ 人际交往训练（四）

■训练题目

·谈判

■训练目的

·提高与人洽谈、谈判的勇气

·训练人际平衡能力

■具体操作

·确定选题；布置场地设备；准备文件、资料、法规、决定等材料；确定裁判组成员

·各方入座进行谈判，裁判员记录、计时并宣布谈判结果

·各方辞行

·参加谈判者与观众、旁观工作人员谈参与感受与体会，主持人总结提示，使参加者得到明确的进一步的提高。



企业人际关系的若干障碍及其对策

人们在交往过程中，总希望能取得对方的认知和理解，总希望交往能顺利进行并达到预期目的。但是，事实却往往和意愿相悖。那么，影响人际关系的心理因素和障碍究意有哪些呢？

第一印象与首因效应。第一印象会直接影响到今后对该人的评价，初步形成了解对方的首要因素。人们初次相遇，总是根据观察到的第一印象对对方作出一个初步评价，并在人的脑海里留下较为深刻的烙印。一般地说，第一印象或多或少能够反映和体现人们一定的内在本质，但如果只凭第一印象。这样就可能只看

到事情的面貌而未能见到事物的实质。所以我们在人际交往中，要尽量避免受第一印象的影响，贸然对一个人作出什么结论。要想对一个人理解的准确，还有待于交往的深化。

刻板印象与定势效应。就是以有限的过去经验为基础，在有限的信息基础上作结论，在人们头脑中形成关于对某个人或某一类人的印象。这种刻板印象在人际交往中有利也有弊：一方面，有助于对他人作概括的了解；另一方面，忽视了人的个别差异，就会形成偏见。

一般来说，刻板印象给主体带来的最初印象的结果，即形成一种定势，这样的过程称为定势效应。定势效应虽然不是一成不变的，不过它的修正是比较曲折和缓慢的。

夸大印象与晕轮效应。人际交往之初，总是有意无意地掩盖自己的缺点，认识别人也容易在开始时夸大对方的某一特长，并以此类推，认为对方在各方面都很优越，这种与客观事实不完全符合的夸大印象，就象月亮刚出来时有一圈晕环一样，因此称它为晕轮效应。在人才选择和任用干部的过程中，尤其应注意克服和防止这种倾向。

新近印象与近因效应。在承认第一印象重要的同时，还存在着另一种现象，就是与对方在反复交往中修正了第一印象，在最终评价中重视近期效果。因此，在人际交往中，要给对方施加影响，不妨在近期设计一些有利于加深印象的活动。外界事物对人们的影响，往往是新近发生的事情对人们的影响占优势，这种新近的影响常常容易掩盖以往的一贯影响，这就是新近效应。

制约现象与情绪效应。在现实生活中，我们常常会根据某一特性的存在而推论与此特性有关的某些特性的同时存在。例如有人曾经对另一个人形成了良好印象，后来就容易发生当遇见跟这个人的某些人格特征、音容笑貌相类似的人时，也在不知不觉中产生良好印象的心理制约反应。生活中的“一见如故”、“一见倾

需要全本请访问 www.ertongbook.com