

# 人际关系与管理

洪瑾

**摘要** 人际关系状况对管理工作成效具有重要影响。本文讨论了人际关系对管理的基本作用、影响人际关系的一些因素以及建立和谐人际关系的一些基本策略。

**关键词** 人际关系 管理 策略

管理者处在一个复杂的人际关系网络中,处理人际关系不仅在管理工作中会占用相当多的时间,而且处理结果也将直接影响到管理的效果。科特的研究发现,管理者的主要工作内容之一就是建立和维持一个庞大的、复杂的人际关系网络。<sup>①</sup>甚至有学者认为“人际关系活动并不只是管理工作的一部分,而是管理工作的全部内容。”<sup>②</sup>明茨伯格对五位美国企业的总经理所做的观察也发现,管理者花在人际关系活动(交谈)的时间高达78%<sup>③</sup>。在我国,企业厂长的工作中花在人际关系上的时间大约也占总工作时间的70%。因此,处理人际关系的工作成为影响管理工作效果与效率的一个重要因素。

管理中涉及到的人际关系是复杂的,有管理者与下级员工之间的关系、管理者与上级之间的关系,亦有管理者与同级以及企业外部人员的关系。本文中针对管理者与下级人员之间的关系进行一些讨论。

## 一、和谐的上下级关系对管理工作的重要性

美国的管理学家理查德·帕斯卡尔说过,无论在东方或西方,老练的经理人员都懂得,唯有不被职工视为争权夺利的人,才有可能获得和谐的人际关系并取得工作的实效,善于幕后指挥的人往往比锋芒毕露的人更容易取得成就。这从一个侧面说明

了人际关系及其处理技巧对管理工作的重要性。和谐的上下级关系对管理工作的重要性表现在以下几个方面:

第一,保证管理者做出更为准确的决策。有效的决策依赖于充分和准确的信息,由于员工更接近生产经营的主战场,能够及时了解某些方面的问题,掌握某些方面的信息,拥有有关方面的知识和技能,具有解决某些问题的独到见解,因此良好的上下级关系有助于管理者从下层及时获得充分和准确的信息,并在此基础上做出正确决策。

第二,有助于决策的执行和完善。决策由管理者做出之后,必须要由职工执行,良好的上下级关系,是保证员工通力合作,共同完成决策目标的重要条件。同时,良好的上下级关系还可以使员工在执行决策过程中自觉自愿地弥补决策本身的缺陷,员工不致于产生暴露决策的缺点使管理者难堪的心理。

第三,良好的人际关系还有助于使管理者提高自己在组织中的威望,利于与下级员工达成共识,提高员工的忠诚态度,使员工产生自觉的行动,从而实现有效的管理。

## 二、影响上下级之间关系的一些主要因素

了解影响人际关系的各种因素,会使管理者有

收稿日期:1999-09-11

作者简介:洪瑾,北京理工大学人文社会科学学院,副教授。北京:100081

针对性地采取适当策略,融洽与下级之间的关系。在一个组织中,组织文化因素和激励因素从来都对人际关系网络产生重要影响。

组织文化是指组织的基本价值观,共同的信仰和行为规范。一个组织的文化状况与该组织的风气、坚持的管理哲学、组织的目标和政策以及组织中每一个成员的思想状况有关,并受组织成员的基本价值观和行为规范的影响。一个管理者如果不了解他所在的组织持有的基本价值观、人们的思想观念,就不可能与被领导者在思想上进行沟通,融洽上下级之间的关系。

人的需要支配着人的行为,员工的个人需要是是否能够得到满足也影响到管理者与下级人员的关系。现代激励理论认为,行为的发生与个人的需要相联系。管理者要引导职工的某种行为,推动某种行为的发生,应首先满足职工的某种需要。当然,应注意使物质需要和精神需要满足间的平衡,有时精神需要的满足和精神激励对人际关系的影响力可能更大些。

### 三、创造和谐人际关系的策略

利用组织文化因素可以影响与下级人员之间的人际关系,即利用组织内的基本价值观念、基本信仰和行为规范的力量可以调节人与人之间的关系,影响到人的行为方式。人总是处在一种不断地追求当中,组织成员持有的价值观是工作的重要动力,指导其行为。如果一个组织能使“在所有领域都获得最佳”这样的价值观成为全体员工的价值观,则会使员工朝着最佳的方向努力;如果一个组织崇尚“人是最重要的”,管理者爱护人、关心人,组织内

的成员就会拥有高昂的工作热情和巨大的工作动力,使其成员之间有和谐的人际关系气氛。

一个组织文化包含的价值观是多种多样的,管理者可以通过强调某种价值,达到影响人行为的目的,但单纯强调价值重要的方法比较简单,会给人一种强制的感觉,而将管理者力主的价值观潜移默化地变为员工的自觉行为,可能是一种更为策略的方法。

组织行为学的研究证明了群体对个人行为有重要的影响,因此管理者影响下级行为的最有效的途径之一是利用某种群体力量,通过与群体成员建立良好的人际关系,产生对该群体的影响,然后通过群体力量影响群体中的其他成员,使之贯彻管理者的意图。当然需注意的是,非正式群体对个人行为的支配力量常常不亚于正式群体的作用,管理者与各种不同类型的非正式群体的领袖人物处理好关系,也是影响其组织成员的重要途径。另一方面,当群体某些成员对管理工作造成不利影响时,管理者也可以利用群体内聚力,约束个人的“越轨”行为。

○ 中国人有含蓄地处理人际关系的传统,在处理人际关系时使用一定技巧应是管理者影响他人行为的基本策略形式。人有自尊和受别人尊重的心理需要,愿意听到赞美,不喜欢被直截了当地批评。这些心理学结论对于管理者的交往方式应具有指导作用,比如将命令、指责变成建议或令人信服的劝告,也许会更易于让人接受,使人改变自己的行为。当然,人际关系具有一定的含糊性和不确定性,以何种交往方式建立和谐的人际关系,并没有统一的模式,需要管理者因时、因地、因事、因人而宜。

### 参考文献

- ① Joho Kotter :《The General Mangers》,The Free press ,1982,PP67—71。
- ② (英)诺斯克特·帕金森等:《管理精粹》,冶金工业出版社 1989 年版,第 2 页。
- ③ (美)明茨伯格:《管理工作的性质》,中国社会科学出版社 1986 年版,第 58 页。