



销量突破600万册的
全球管理畅销书作者最新贡献!

PEARSON

《金融时报》最佳畅销书!

管人的真理

原书第4版

The Truth About Managing People

[美] 斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著

慕云五 尚玉钊 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

管人的真理

原书第4版

The Truth About Managing People

[美] 斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著

慕云五 尚玉钊 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

对于管理,我们到底想知道什么?什么被证明是行之有效的方法?哪些传统思想其实是完全没有价值的?简言之,管人的最好方法是什么?

现在,世界顶尖管理教科书作者斯蒂芬 P. 罗宾斯教授从最重要的管理学研究中为我们提炼出了 62 条行之有效的真理和“最好的”方法,连同每章节援引的参考文献,使本书成为一本管理者的“必备用书”。它有助于管理者获得领导、管理、用人方面的实用、可靠并且有效的信息。

Authorized translation from the English language edition, entitled THE TRUTH ABOUT MANAGING PEOPLE, 4E, 9780134048437 by ROBBINS, STEPHEN P., published by Pearson Education Inc., Copyright © 2015 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and China Machine Press Copyright © 2015.

This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由培生授权机械工业出版社在中国大陆地区(包括香港、澳门特别行政区以及台湾地区)出版与发。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团)激光防伪标签。
无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2015-6439 号

图书在版编目(CIP)数据

管人的真理:第4版/(美)罗宾斯(Robbins, S. P.)著;
慕云五,尚玉钊译.—2版.—北京:机械工业出版社,2015.11

书名原文:The Truth About Managing People

ISBN 978-7-111-52056-6

I. ①管… II. ①罗… ②慕… ③尚… III. ①领导学
—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第264085号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:李新妞

责任校对:舒莹

责任编辑:李新妞 廖岩

责任印制:李洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2016年1月第2版·第1次印刷

170mm×242mm·15.5印张·3插页·153千字

标准书号:ISBN 978-7-111-52056-6

定价:49.90元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010) 88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:(010) 68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

序

坊间从来都不缺少帮助管理者“怎样”最大化管理人力资源的书籍。长期以来，管理者们已经被无数的、关于管理员工的建议，狂轰滥炸了个遍，这些提建议的人包括咨询顾问、教授、财经记者以及各类管理“大师”们。不幸的是，绝大多数建议是泛泛而谈，基于意见甚于基于事实。除此之外，有些书过于复杂难解、冗长啰唆，还有些，则充满了大量不切实际的理论。

《管人的真理》力求简洁，能够满足管理人力资源的实践需求，基于确凿的研究证据而非一般评论。我以管人为主题从事教学和写作超过45个年头，从成千上万篇研究论文中汲取精华，写了这本独特的书，以飨诸位管理者和梦想成为管理者的人。

这本书被设计为一本短小、简洁的人类行为研究精要。剔除了术语，只保留干货。读者从中可知管人时哪些行为管用，哪些不管用。在过去的版本中，我围绕管理者面对的与人类行为相关的关键问题领域来组织这本书，包括八个部分：招聘、激励、领导力、沟通、团队建设、冲突管理、绩效评估、变革的应对。在每一个部分中，我明晰设置了一系列与管理者息息相关的题目，每个题目都由大量研究证据支撑。

我还提供了一些建议，希望有助于读者利用文中的信息，学以致用，改进管理效率。第4版新增了七篇文章，同时，其他文章的研究证据和例子也都做了更新。本版新增主题如下：人际技能的重要性、情商、员工敬业度、导师、团队并非总是适用、职场越轨行为、创造创造性的员工。

这本书的读者是谁？是那些正在身体力行的管理者们，从CEO到中基层管理者，乃至梦想成为管理者的人。我之所以写此书，因为我确信，你不必阅读那些充满细节、大厚本的人力资源和组织行为学教科书，就可以学到工作中管人的真理。同样，也不必参加名牌大学组织的高级经理课程，也可以直达真相。当然，你从本书得到的多与少，取决于你现在的组织行为学方面知识的程度。对于在读的MBA来说，他们可能会发现，本书其实就是他们学了好几个月的课程的一个精要总结。他们看不到复杂的理论和主要研究者的姓名，但是他们会发现本书对研究成果做了精确的翻译。对于那些从未研究过组织行为学或缺乏学术训练的读者来说，本书充满了关于如何管人的深刻洞见。

你会发现本书的62篇文章都比较短小，且彼此独立成章。所以，你尽可以随意安排阅读的顺序，也不必一次读完全书。我设计了一种多次“速读法”，读几篇，放下，过段日子再接着看。全书并没有一条连续不断的故事线索。

让我用一个显而易见的事实来结束序言：每一本书都是一个团队的成果，尽管封面只有一个署名。许多人为你手里这本书做出了贡献，他们是：夏洛特·马约拉纳（Charlotte

Maiorana), 艾米·尼德林格 (Amy Neidlinger), 约迪·坎伯 (Jodi Kemper), 伊莱恩·威利 (Elaine Wiley), 克里斯蒂·哈特 (Kristy Hart), 基内尔·布雷兹 (Geneil Breeze), 阿伦·克莱门茨 (Alan Clements), 查克·哈钦森 (Chuck Hutchinson) 以及格洛丽亚·史瑞克 (Gloria Schurick)。有劳诸君, 谨致谢忱。

是为序。

斯蒂芬 P. 罗宾斯

目 录

序

第一篇

招聘的真理

- 真理 1 “人际技能”的重要性/003
- 真理 2 第一印象十分重要!/006
- 真理 3 忘掉个人特质，仍须关注行为/009
- 真理 4 为何雇用聪明人/012
- 真理 5 拿不定主意，就雇有责任心的人/014
- 真理 6 需要友善的员工？基因决定/017
- 真理 7 不要忽视情商/020
- 真理 8 抛弃你对年龄的成见/023
- 真理 9 个性与工作的匹配/026
- 真理 10 聘用适合公司文化的人：你的草，是我的宝/029
- 真理 11 好公民行为和组织绩效/032
- 真理 12 实际工作预览，所见即所得/034
- 真理 13 新员工的组织社会化/037

第二篇

激励的真理

- 真理 14 为什么如今的员工无法激励/043

- 真理 15 与其“尽你所能”，不如明确目标/046
- 真理 16 专业工作者喜欢沉浸状态/049
- 真理 17 不是每个人都想得到一份有挑战性的工作/051
- 真理 18 反馈意见要对事不对人/053
- 真理 19 奖励什么，得到什么/056
- 真理 20 都是相对的/059
- 真理 21 认可是花钱的激励/062
- 真理 22 激励之外/065
- 真理 23 员工忠诚度已经过时，员工敬业度才是真理/067

第三篇

领导的真理

- 真理 24 驳领导力的五个神话/073
- 真理 25 领导的本质是信任/077
- 真理 26 经验不一定管用/080
- 真理 27 有效的领导者知道如何心理定格/083
- 真理 28 期望什么，得到什么/087
- 真理 29 领导魅力能学到/089
- 真理 30 魅力不总是优点/092
- 真理 31 让他人依赖你/095
- 真理 32 成功的领导是政治高手/098
- 真理 33 道德与领导/101
- 真理 34 虚拟领导：从远处实施领导/104
- 真理 35 代际有差异，管理有区别/107
- 真理 36 成为导师/110

真理 37 依据文化差异来调整你的领导风格/113

第四篇

沟通的真理

真理 38 听到不等于听懂/119

真理 39 听一听小道消息/122

真理 40 男性与女性的沟通差异/125

真理 41 你做的胜于你说的/128

真理 42 沉默的价值/130

真理 43 警惕数字娱乐/132

第五篇

团队建设的真理

真理 44 使团队有效工作的诀窍/137

真理 45 $2 + 2$ 未必等于 4/140

真理 46 团队多样性的价值/143

真理 47 我们并非完全平等：地位的作用/145

真理 48 团队并非总是适用/148

第六篇

管理冲突的真理

真理 49 有关冲突的案例/153

真理 50 当心群体思维/156

真理 51 如何减少工作—生活之间的冲突/159

真理 52 谈判与胜负无关/162

第七篇

绩效评估的真理

真理 53 年度评估：最好的惊奇就是没有惊奇！/167

真理 54 不要责备我！自我服务偏见的角色/170

真理 55 判断他人：作出更好决策的注意事项/173

真理 56 应对职场越轨行为/176

第八篇

应对变革的真理

真理 57 多数人会抵触不能给他们带来好处的任何变革/181

真理 58 通过参与来减弱变革阻力/184

真理 59 创造创造性员工/187

真理 60 员工离职可以是一件好事/189

真理 61 裁员：不能忽视幸存者/192

真理 62 警惕速效策略/195

参考文献/198

原书第3版译后记/226

原书第4版译后记/231

第一篇 招聘的真理

真理 1

“人际技能”的重要性

作为一个管理者，是否存在一些决定性的因素，能够促成成功？拥有哈佛大学或者斯坦福大学的 MBA 头衔呢？拥有在某个领域，例如法律、计算机工程、会计的专业技能呢？我们对这个问题的答案是：是的，确实有决定性的成功因素，那就是好的人际技能，或者说“人的技能”。技术性的技能或许是胜任一项工作的必要条件，但是还远远不够。决定一个人是否受聘、得到长约乃至提升，良好的人际技能愈来愈扮演着重要的角色。

组织倾向于雇用有良好的人际技能的人。

人际技能是如何定义的呢？尽管目前尚未形成共识，但是绝大多数定义会包括口头的沟通、领导力、激励他人、谈判能力、解决冲突能力以及协作能力。除了面对面的交互，这个术语也扩展到虚拟交互，例如虚拟团队和电子通信。越来越多的研究一致认为，组织倾向于雇用有良好的人际技能的人，请看下面的例子：

- 1400 个美国的 CFO 被问到一个问题：“有两个面试候选人，应聘会计或者财务职位，他们实在是难分伯仲，以下哪一项表现在你看来是最有价值的——专业技术知识、人际技能、行业知识、高级学位、多语言技能以及国际工作经验？”压倒性多数的选项是人际技能。

- 一项涉及 330 位雇主的调查表明，96% 的雇主认为沟通和人际技能是雇员最有价值的特质。

- 一项调研调查了来自 32 个欧洲国家的 500 余名商业领导人，他们认为，对潜在的雇员来说，有效的人际技能远胜于强大的学术学位和商业头脑。

为什么组织会格外看重雇员具备良好的人际技能？答案在于，工作方式已然巨变。当下的员工越来越被看作协作工作组的一部分。协作的需求更强，与他人交往的需求更强，与他人成功实现良好交互，需要依靠人际能力。除了需要和老板打交道，员工日益发现他更是团队中的一员。作为团队一员，他不得不参加会议、清晰沟通、扮演一个积极的倾听者、做出反馈、公开发言、与他人谈判，这才彰显出他能够

成为团队的一分子。此外，

当下的员工越来越被看作协作工作组的一部分。

许多员工还会期待与客户、供应商以及其他组织以外的

人一起工作。不管员工的技术知识有多好，如果他不能与他人合作融洽，其绩效都会受损。

对一般员工而言如此，对于管理人员或者渴望成为管理

者的人来说更为重要。针对成功管理者（他们带的团队员工皆有高绩效和低流失率）的多项研究一致表明，他们都具有优秀的人际技能。例如，一项针对美国劳工的国家调查发现，薪资和附加的福利并不是员工喜欢他的工作并跟随雇主的主要原因。更重要的原因是员工工作的性质及其工作环境的支持力度。具有良好人际技能的管理者能够使工作环境充满愉悦，从而，很自然会吸引和留住具有优秀品质的员工。

真理 2

第一印象十分重要！

第一次见面，我们会留意对方的言谈举止，包括体貌特征、服饰搭配、握手的力度、手势姿态、说话的语调等。然后，我们往往会把这个人归入到我们内心中早就准备好的类别里。最初印象的分类何其迅速，而信息量何其少，即便我们后来又了解了更多的信息，最初印象所占比重仍然较大。这就是我们通常所说的“第一印象”。

心理学家们把第一印象的影响称作首因效应。^①即第一印象对之后的印象造成了影响。当我们评价一个人的时候，我们一定要知道，第一印象的确占了较大比重；此外更重要的是，我们必须明白，第一印象不是非常准确的。

为什么我们如此看重第一印象呢？从基本上讲，因为我

① 美国社会心理学家洛钦斯 (A. S. Lochins) 1957 年以实验证明了首因效应的存在。对于这种因信息输入的顺序而产生的效应的现象，一种解释认为：最先接受的信息所形成的最初印象，构成脑中的核心知识或记忆图式。后输入的其他信息只是被整合到这个记忆图式中去，即同化模式，后续的信息被同化到了由最先输入的信息所形成的记忆结构中。因此，后续的新的信息也就具有了先前信息的属性痕迹。——译者注

们凡事都爱找捷径。当我们遇到陌生人的时候，我们希望对他们进行分类和脸谱化，以便于快速地处理和理解关于他们的信息。由于我们往往执著于第一印象，误判就在所难免。当有可能否定第一印象的新信息出现时，人们会倾向于忽视它、歪曲它、想办法找理由重新解释它，甚至对它视而不见、充耳不闻。

关于第一印象的最佳证据来自于对求职面试的研究。该研究结果明确证明第一印象的重要性。更具体说来，就是首先处理的信息比之后处理的信息对形成最终判断起到了更大的作用。

对求职申请人外表的研究亦证实了第一印象的作用。研究者会观察申请人在进行正式面试之前的那个短暂期间的表现，并考察这些表现给他带来什

当有可能否定第一印象的新信息出现时，人们会倾向于忽视它、歪曲它、想办法找理由重新解释它，甚至对它视而不见、充耳不闻。

么评价。这个短暂期间的行为包括：步入面试室、与面试官互致问候、入座、与面试官闲谈。研究证据表明：申请人的行走、谈话、穿着以及相貌会显著影响面试官对他的判断。其中，容貌的影响尤其显著，容貌出众的人看起来似乎比相貌平庸的人能胜任更多的工作岗位。

如果最初印象是积极正面的，甚至会改变面试的进程。正向的第一印象会引导面试官变得和颜悦色、娓娓道来，连事先准备好的带有压迫性的问题也不忍抛出了。