



大师讲真理丛书

FT Prentice Hall
0130241111

管人的真理 (第2版)

更新管人的思路和方式，迅速改变管人的效果

THE TRUTH ABOUT MANAGING PEOPLE

斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著
解浩然 译



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

大师讲真理丛书

管人的真理 (第2版)

更新管人的思路 and 方式，迅速改变管人的效果

斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著
解浩然 译



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

管人的真理 / (美) 罗宾斯 (Robbins, S.P.) 著; 解浩然译. —北京: 当代中国出版社, 2008.6

书名原文: The Truth About Managing People
(大师讲真理丛书)

ISBN 978-7-80170-714-7

I. 管… II. ①罗… ②解… III. 企业管理: 人事管理—通俗读物
IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 090126 号

Authorized translation from the English language edition, entitled TRUTH ABOUT MANAGING PEOPLE, THE, 2E, 9780132346030 by ROBBINS, STEPHEN P., published by Pearson Education, Inc., publishing as FT Press, Copyright ©2008 Stephen P. Robbins
CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CONTEMPORARY CHINA PUBLISHING HOUSE Copyright ©2008

©2008 中文简体字版专有出版权属当代中国出版社

未经版权所有人书面同意,不得以任何手段复制本书任何部分

版权合同登记号 图字: 01-2008-3196

出版人 周一
策划编辑 闻洁
责任编辑 黄姗姗 闻洁 宗边
责任校对 王小芸
封面设计 耀午书装
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010)66572152 66572264 66572154 66572155
市场部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印 刷 北京振兴华印刷厂
开 本 880×1230 毫米 1/32
印 张 6.875 印张 2 插页 76 千字
版 次 2008 年 10 月第 1 版
印 次 2008 年 10 月第 1 次印刷
定 价 26.00 元

版权所有,翻版必究;如有印装质量问题,请拨打(010)66572159 转出版部

关于《管人的真理》的评议

如果谁想实践管人的真理,就读这本书。罗宾斯博士以一种简洁、愉快的方式向我们呈现出当今组织面临的重大挑战。

——苏比尔·乔杜里

美国供应商协会执行副主席

畅销书《6个西格玛》和

《才智时代:在才智上获得高回报》的作者

巨大的贡献!管理教科书的杰出作者从研究中提炼出了精华部分——每个管理者都应该了解的真理(常常是出人意料的)。这本书纠正了在许多流行的管理书籍中未经证实的观点。罗宾斯博士为人员管理奠定了坚实的基础,这就是他所归纳的研究普遍证明的真理。不要冒险忽视这些真理!

——肯尼思·W·汤姆斯

美国加利福尼亚蒙特里海军研究生院管理学教授

畅销书《工作中的内在激励》的作者

斯蒂芬·罗宾斯又成功了!作为一名多产的学者和作者,他纵贯管理研究和理论领域,得出有效的人员管理的真知灼见,确有立竿见影的效果。我从未见过任何一本书像这一样。对我们这些没有投入时间的人来说,此书有助于我们跟上管理学领域的理论和实践的发展。

——埃里克·G·斯特凡

布里格姆杨大学马里奥特商学院 组织领导与战略教授

这是一本充满睿智的书。对管理者、社会科学家和任何对人员管理有兴趣的人来说,都是一个方便的参考。罗宾斯博士提供的“最好的”方法,连同每章节援引的参考文献,使本书成为一本“必备用书”,它有助于人们获得领导、管理、人员方面的实用可靠并且有效的信息。

——兰德尔·P·怀特博士
美国 LLC 公司行政发展部负责人
畅销书《别紧张,这只是不确定性》的作者之一

管理实践和行为研究之间的鸿沟终于被跨越了。斯蒂芬·罗宾斯博士的这本书把研究者当前对人员管理的认识转化为有效管理的清楚实用的指南。想探求管人诀窍的任何人都应该以这本书为指导。

——托马斯·G·卡明斯
美国南加州大学马歇尔商学院管理与组织系主任、教授

这本书对任何组织的管理者来说都很重要(无论是什么样的组织)。斯蒂芬·罗宾斯教授的这本书,具有很少同时出现在管理书籍中的两个特点:第一,他使用的语言对管理者来说极为通俗易懂;第二,书中精炼的讨论和结论是以坚实的行为研究结果为基础。此书绝对有趣,可读性非常强。

——莱曼·W·波特
美国南加州大学欧文分校教授

斯蒂芬·罗宾斯教授已经真正实现了他说过的话。他写了一本绝妙的书,这本书综合了许多研究成果,它所提供的有用信息有助于管理者获得更高的生产率和士气。罗宾斯教授没有在书中过多地分析或渲染某个概念;相反,他提供了顶尖的管理研究者的研究结果。这本书非常实用,尽管与有些常识相矛盾,而这些常识被证明是错误的。通过把最有用的信息综合到 63 个关键主题上,斯蒂芬·罗宾斯教授

对实际管理者做出了实质性的贡献,而学者们也可以深入研究此书,以发现管人的真理。

——安德鲁·J·杜布林博士
美国罗切斯特理工学院管理学教授、工业心理学家

前 言

咨询师、教授、财经记者以及各色管理“大师”轮番对管理者进行轰炸，对于管理员工提出许多建议。这其中很多是经过深思熟虑且富有价值的，然而也有很多是笼统、模糊、矛盾甚至肤浅的，其中还有一些干脆就是错误的。但无论质量如何，这类建议还是源源不断地出现。同时，商业和管理类的书籍已经取代了爱情、心理自助以及减肥类的主题，成为非小说类图书畅销榜的主流。

在人员管理方面，我已经花费了超过35年的时间来研究，并专注于教学与写作工作。我阅读了超过25 000份人类行为的研究报告。有的实业界人士总是急于批判这些基础研究和理论验证，但这些研究的确为我们提供了人类行为的大量洞察与识见。遗憾的是，至今为止仍然没有一个简明扼要的、去掉专业术语的行为学研究图书，告诉管理者们在不同工作情境下管人时的一些真相，并准确指出哪些理论与方法会奏效，哪些不会。本书即旨在填补这一空白。

本书围绕着管理者经常遇到的一系列与人类行为相关的关键命题展开：招聘、激励、领导力、沟通、团队建设、冲突管理、工作设计、绩效评估以及应对变革等。在每个专题领域内，我挑选了一些与管理者相关，同时又有翔实研究依据的话题。此外，我还针对如何应用这些知识来改进管理实效提供了一些建议。在书的结尾，我列出了各篇章中用到的参考文献。

那么，这本书是写给谁看的呢？是为那些身处实战的经理人以及希望走向各级管理岗位的员工写的，从渴望成为主管的普通雇员到企业的最高决策者CEO都是本书的读

者。写这本书是因为我觉得不是非得通过系统地研读大部头的人力资源管理和组织行为学方面的教科书，或是参加著名高校里的高管发展课程班才能知道如何在工作中管人。当然，你从本书的获益多少，也取决于你当下对组织行为学知识的掌握程度。比如，在读 MBA 的同学会发现这本书就是对他们近几个月所学内容的一个简明摘要，在书里他们不会看到科班的理论阐述，也不会看到有关学者的名字，但是却可以准确地理解研究结论到底想说明什么。对于那些不关注组织行为学学术研究进展，或以前很少接受学术训练的人来说，本书会为他们提供很多在实际工作中有效管人的真知灼见。

书中的 53 个话题都是独立成章的。你可以按任何顺序阅读。最好不要一口气读完，因为本书的设计思路是“多次快速阅读”。读完几章，放下，过几天再拿起来接着读也无妨，因为本书并没有一个连续贯穿始终的故事线索。

让我用一句话来结束前言：写一本书是一项团队工作。尽管封面上只出现一个人的名字，但一系列的人为你手中的这本书做出了贡献。他们是：Tim Moore、Jennifer Simon、Lori Lyons、Karen Gill、San Dee Phillips 和 Gloria Schurick。

斯蒂芬·P·罗宾斯
(Stephen P. Robbins)

目 录

第 I 篇 招聘的真理

真理 1	重视员工的行为表现	3
真理 2	向应聘者适当传递负面信息	6
真理 3	进行有效的面试	9
真理 4	同等条件下选择聪明人	12
真理 5	不要太相信推荐信	15
真理 6	雇用有责任感的人	18
真理 7	雇用那些认同企业文化的人	21
真理 8	重新打造新员工	24

第 II 篇 激励的真理

真理 9	激励要因人而异	29
真理 10	高生产率带来高满意度	32
真理 11	选择适当的目标带来高绩效	35
真理 12	员工参与并不一定能提高员工绩效	38
真理 13	在工作中寻求高峰体验	41
真理 14	反馈时要对事不对人	44
真理 15	奖励那些真正需要的行为	47
真理 16	提供均衡的报酬	50
真理 17	选择合适的方法来激励低技能低工资员工	53

真理 18	要建立支持性的工作环境	56
-------	-------------------	----

第Ⅲ篇 领导的真理

真理 19	领导的本质是信任	61
真理 20	经验不管用	64
真理 21	一定要“看起来像个领导”	67
真理 22	有效地框定问题	70
真理 23	期望什么，就将得到什么	74
真理 24	领导魅力是可以学习的	77
真理 25	让别人依赖你	80
真理 26	领导风格要因文化而异	83
真理 27	什么时候领导力不重要？	86

第Ⅳ篇 沟通的真理

真理 28	听到不等于倾听	91
真理 29	选择正确的沟通渠道	94
真理 30	小道消息也要重视	97
真理 31	性别决定沟通方式	100
真理 32	行动胜过语言	103

第Ⅴ篇 团队建设的真理

真理 33	使团队发挥作用	109
真理 34	团队未必越大越好	113
真理 35	对“害群之马”保持警惕	116

真理 36	地位不可能完全平等	119
-------	-----------------	-----

第Ⅵ篇 冲突管理的真理

真理 37	为团队选择合适的成员	125
真理 38	适当的冲突可以提升团队绩效	128
真理 39	警惕群体思维	131
真理 40	在工作与生活中寻找平衡	134
真理 41	谈判并非非赢即输	137

第Ⅶ篇 工作设计的真理

真理 42	并非每个人都喜欢有挑战性的工作	143
真理 43	使员工产出率更高的四种工作设计	146

第Ⅷ篇 绩效评估的真理

真理 44	有效地进行评估	151
真理 45	避免自利性偏见	154
真理 46	采用 360 度评估	157

第Ⅸ篇 应对变革的真理

真理 47	变革要给员工带来实际利益	163
真理 48	雇用年长的员工	166
真理 49	通过员工参与来降低对变革的抵触	169

第X篇 关于管理行为的最后思考

真理 50	第一印象十分重要	173
真理 51	不要忽略情绪	176
真理 52	员工离职可能是好事	179
真理 53	警惕速成法	182
参考文献		185
译后记		205

I

第 篇

招聘的真理

真理

1

重视员工的行为表现

如果你正在寻找填补企业某一岗位空缺的合适人选，那么，你想要从应聘者身上看到什么呢？一般管理者都会回答努力工作、坚持不懈、自信和可靠等等。毕竟，雇用具有这些特质的员工难道会犯什么错吗？而事实上，这一行为本身就是错误的。问题就在于个人特质不一定是未来工作绩效的最佳预测指标。

我们当中多数人都坚信个人特质在行为预测方面起着至关重要的作用。众所周知的是，人的行为会随环境发生改变，但我们却倾向于通过相对固定的特质对人进

我们倾向于通过
相对固定的特质对人
进行分类

行分类，并配合对这些特质的认识（比如，自信是“好的”，顺从是“坏的”），进而对他人做出评估。在管理者做出雇用决策或对当前员工进行评价的时候，常常就是这么做的。如果管理者确信是环境而非个人特质决定行为的话，那么雇用决策就应该是随机的，并会重新设计组织环境以使员工在其中更为适应。但在大多数企业里，员工甄选的过程中都极大地强调个人特质的作用。相关部门在招聘过程中非常注重申请人在面试和职业测试中的表现，对特质的重视由此可见一斑。在面试中，管理者通过观察和倾听来判断应聘者是否具备他们想像的一个“好”员工所应具有的“品质”。同样，他们也经常采用各种测试来判定一个应聘者在多大程度上具有“优秀员工的特质”。

在招聘过程中过于强调个人特质会产生两个问题。首先，组织环境是一种强环境（strong situations），它会对员工行为产生巨大的影响；其次，员工个体是极具适应性的，个体特质会随着组织情境的变化而发生相应的变化。下面我将详细阐述这些问题。

用特质来解释行为时，在相对较弱的情境下效果最好，而在相对较强的情境下效果最差。组织环境一般为强环境，

因为组织的各种规则和其他正式的规定会定义出什么是可接受的行为，并对有偏差的行为进行惩罚，组织中的非正式规则也会指引人们做出适当的行为。这些正式和非正式的限制会削弱个体特质对行为的影响。相比之下，野餐、聚会和其他类似的非正式组织就是弱环境（weak situations），在这些条件下，特质可以帮助我们准确预测人们的行为。

尽管个人特质通常比较稳定，但有越来越多的证据显示，人的个性特质可以被其所在组织改变。而且，人们通常同时属于多个不同的组织（比如在雇主之外还有社区、宗教、社会、体育和政治组织等），每个组织的成员也不尽相同，他们需要适应不同的情境。事实上，人们不会为一成不变的人格框架束缚住，他们能够也会根据各种情境的需要来调整自己的行为。

如果个人特质并非预测员工未来行为的最佳工具，那么管理者应该用什么来进行预测呢？答案是：过去的行为！预测个人未来行为的最好指标是他过去的行为。

预测个人未来行为的最好指标是他过去的行为

所以在面试时，提问应该重点关注那些与当前工作相关的既往经验。不妨这样问：“过去工作中有什么事情能说明你的创造力？”“在你的上一份工作中，你最想完成却没有完成的事情是什么？为什么没有完成呢？”