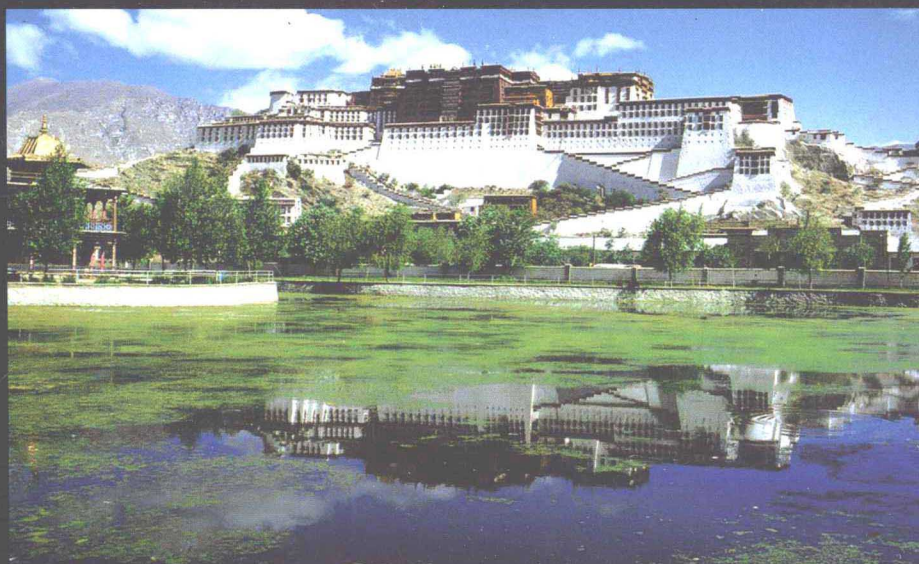


人力资源与组织行为学
经典教材

督导管理 原理与技能训练

*Supervision
Concepts and Skill-Building*

(原书第5版)
(5th Edition)



(美) 塞缪尔 C. 切尔托 (Samuel C. Certo) 著
罗林斯学院

顾琴轩 译



机械工业出版社
China Machine Press

人力资源与组织行为学
经典教材

督导管理

原理与技能训练

Supervision
Concepts and Skill-Building

(原书第5版)
(5th Edition)

(美) 塞缪尔 C. 切尔托 (Samuel C. Certo) 著
罗林斯学院

顾琴轩 译



机械工业出版社
China Machine Press

《督导管理：原理与技能训练》是一本优秀的管理教材。本书共分五篇：什么是主管；现代主管的挑战；主管的职能；主管的技能；管理与人力资源。本书脉络清晰，从概念到技能训练，从理论到实践，令读者能够深入了解主管的概念、职能和必要的实际操作技能与理论。本书每章都配有技能模块，读者在掌握一定的理论知识后，可以在此处进行检验，并进一步加强实际操作能力。

本书既适合于经济管理专业学生阅读，也可作为管理人员的工作参考用书。

Samuel C. Certo. Supervision: Concepts and Skill-Building, 5th Edition.

ISBN 0-07-298752-9

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies, Inc. .

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳－希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2005-5487

图书在版编目（CIP）数据

督导管理：原理与技能训练（原书第5版）／（美）切尔托（Certo, S. C.）著；顾琴轩译．—北京：机械工业出版社，2007.5

（人力资源与组织行为学经典教材）

书名原文：Supervision: Concepts and Skill-Building

ISBN 978-7-111-21115-0

I. 督… II. ①切… ②顾… III. 企业管理：监督管理－教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 032846 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：吴亚军

版式设计：刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 28.5 印张

定价：69.00 元

凡购本书，如有倒页、脱页、缺页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

总 序

进入 21 世纪以来,人力资源战略与组织行为效能日益成为管理者在全球化与信息化挑战与竞争背景下面临的焦点问题和最紧迫任务,人力资源管理与组织行为学也不断成为全球管理教育的重要课程和人才培养的关键内容。经过数十年的成长与发展,人力资源管理与组织行为学在理论、方法与应用上日趋成熟并形成独特的体系。在理论与方法方面,已经有大量的论著与教材问世,日益得到广泛应用。

随着我国改革开放的日益深化,全面实施人才强国和建设小康社会的战略,我们越来越注重发展和构建更加适应我国文化背景和现代化建设实际需要的人力资源与组织行为理论和方法,越来越强调基于我国管理实践的整体性人力资源管理和全球组织行为策略,也越来越希望在理论联系实际的层面上加强人力资源管理和组织行为学的教学和应用。为此,我们推出了这套《人力资源与组织行为学经典教材》,希望补充目前市场上比较欠缺的基于理论研究和方法的教材及参考书籍。这套丛书有四大特点:

第一,围绕重点领域。这套丛书选编了人力资源管理与组织行为学中特别活跃和发展迅速的重点研究与应用领域的若干研究生教材、研究论文集以及理论专著,例如,人员选任与配置、激励机制构建、领导力培养、督导管理、组织结构与变革等,使得读者能够针对关键领域阅读和学习有深度的理论与研究成果。

第二,基于实证研究。这套丛书的多数内容都根据实证研究成果提出理论原理和方法应用途径,有些本身就是经典研究报告。在《组织行为学》(中国版)中,我们还增加了许多来自我国组织行为学实证研究的理论成果和实际案例。这些新的材料,可以帮助读者从研究成果及其应用的角度,深入理解人力资源与组织行为学的理论原理及其应用方法,在对理论原理来源的学习基础上,学会应用这些成果。

第三,强调问题导向。这套丛书的选题和许多章节都是结合我国管理实践中经常面临的问题而选译的,注重帮助读者提出问题并寻求解决问题方法。在《组织人员配置》、《督导管理》、《激励与工作行为》等分册中,尤其体现出问题导向的特点和强调方法论学习的特色。在《组织行为学》的每一章,都针对我国组织行为管理的现状提出两难困境和热点问题,并围绕问题

IV

帮助读者学习理论与方法。

第四，实现组合效应。这套丛书的各本分册，既显学科专题，又具组合结构；既有教材，又有文献；既可以独立作为课程或研究的教材，也可组合作为成套专业参考书籍；各册之间既有联系、相互支撑，又独具风格、自成体系。因此，整体来看，比较灵活，各具特色。经过编排使用，可望实现丛书的组合效应，这在知识领域日益交融、学科体系日趋整体化的今天，尤其具有实际意义和价值。

我在教学与研究中，常常喜欢把组织行为学作为理论基础，而把人力资源管理当成实务领域，使这两门核心课程相互配合，更具整体性。从这套丛书来看，这两个方面确实体现出更为有机的整体关系，当读者开始运用人力资源与组织行为学各自的原理与方法解决管理难题时，一定能真正体会其中的乐趣，从而更加感谢我们的译者和编辑们为准备这份丛书套餐所付出的努力。

浙江大学管理学院 王重鸣

作者简介

塞缪尔 C. 切尔托 (Samuel C. Certo)

塞缪尔 C. 切尔托博士是美国罗林斯学院克阿玛商业研究院的教授，也是该商学院的前任院长。他在 20 多年的教学生涯中获得多项卓越奖项。这些奖项包括：南方商业协会的创新教学奖、决策科学研究所的指导创新奖、克阿玛商业研究院的查尔斯 A. 韦尔什杰出教学纪念奖。切尔托博士在《管理学术评论》等刊物发表了多篇论文。他还撰写了包括《现代管理学》在内的几本成功的教材。他最近撰写的著作有《战略管理过程》和《数字视角：在商务中发现电子商务》。他曾是学术管理的管理教育与开发事业部的主席，并荣获团体卓越领导奖。另外，他还担任过商业模拟和经验学习协会的会长、《模拟与游戏》的副编辑、《管理学术评论》评审委员会的成员。他的咨询经验也很丰富，拥有董事会工作的不平凡经历。

译者简介

顾琴轩

上海交通大学经济与管理学院教授、博士生导师、管理学博士，人力资源管理研究所副所长；中国人力资源管理教学与实践研究会副会长；中国人力资源开发研究会常务理事；上海市劳动学会理事；美国管理学术学会（AOM）会员。

在复旦大学先后获学士和硕士学位，在上海交通大学获博士学位。1997 年在美国康涅狄格大学商学院作为访问学者，研修人力资源管理。2001 年在香港科技大学研修管理研究方法，2003 年作为研究交流学者，在美国新泽西州立大学商学院研究跨国企业知识转移合作项目。

主持国家社会科学基金项目“经营者人力资本价值计量与收入分配激励研究”（01BJY034），作为主要研究者，承担国家自然科学基金项目“‘组织发展’理论与技法的开发研究”（79170050）、“中国企业组织创新气氛研究——以提升企业自主技术创新能力为导向”（70672072）。作为子课题负责人承担多项国家科技部软科学项目和上海市政府咨询项目。另外，主持和承担企业人力资源管理领域咨询项目 20 余项。

在《上海交通大学学报》、《Journal of China Textile University》、《中国管理科学》、《科学学》等刊物发表论文 50 余篇。论文多次被国家科委论文检索收集、ISTP、中国人民大学报刊资料中心全文转载、上海市政府部门内刊及其他报刊转载或引用。出版了多部著作。

作为第一研究者，获国家人事部第四届科研成果二等奖，上海市 2004 年教学成果二等奖。

译者序

为了应对市场的不断变化和竞争的日益加剧，企业的组织结构日趋精干和扁平化，现代主管对企业经营成功起着越来越重要的作用。如何成为一名成功的现代主管？本书围绕这个问题系统地阐述了督导管理的概念、原理及技能训练。

作为一本阐述管理原理的教材，不同于以往的管理学原理教材。它不仅包括传统的经典原理，更重要的是它还包括如何解决主管所面临的当前问题的前沿性原理，同时提供如何应用这些原理的技能和技巧，帮助学生学习如何成为一名成功的主管。

本书在布局上自成一体，颇具匠心。正如作者在其前言中所述，为了开发本书的理论基础结构，向整个美国的管理课程指导教师和企业主管邮寄调查问卷，搜集信息，以了解当前高质量的管理学教材应该包括哪些内容。本书分为五大篇，分别是“什么是主管”、“现代主管的挑战”、“主管的职能”、“主管的技能”及“管理与人力资源”，共计18章。为了使学生易于学习和理解，并强化学习技能和学习效果，每章开头提供学习目标、开篇案例；每章中间提供学习或思考专题，包括“管理与伦理”、“管理技能”、“商战要诀”、“管理与多元化”、“跨行业管理”；每章结尾提供技能模块，包括概念和技能训练两部分，概念部分又包括按本章学习目标而概括的小结、关键术语及回顾与问题讨论，技能训练部分则又包括回顾、解决问题案例、认识你自己、技能训练等。

本书作者塞缪尔 C. 切尔托 (Samuel C. Certo) 是美国著名的管理学教授，并具有丰富的管理咨询经验。切尔托在致力于管理学教学、研究和咨询的同时，还致力于管理学教材的撰写，并取得了巨大成功。本书第5版是最新的，前几版取得的巨大成功坚定了作者的一个信念，即高质量的管理教材必须既包括重要的理论，又要有促使学生学习和领会的过程。

这是一本高质量的、颇具特色的管理学教材。它可用做管理学科的本科生、研究生的教材或参考书，也可用做管理类培训的教材和在职人员自学的参考书。

翻译本书既是一种挑战，也是一个再学习的机会。尽管主译者对管理领域的研究和教学已有十七八年了，但管理实践和理论领域的不断变化与发展，也使主译者深深体会到了不断的、

多种形式的学习的重要性。接手翻译这本厚厚的书，比预期的工作量要大得多，有时还会遇到不易翻译的、需要花时间琢磨的美国成语或俚语等。书中涉及的公司名和人名非常多，通常在书中第一次出现时都提供其英文名，对一些难以翻译的名词，只能采用“音译”。另外，在翻译中还遇到如何平衡忠实于原意与中文可读性的问题。本书是一本管理类教材，它包含一些专业术语、概念和原理，同时又包含许多现实性的生动的事例和案例，既要忠于原意，又要做到中文可读性，确非容易之事。虽然在翻译过程中主译者力求这种平衡，但可能仍有不尽如人意之处。

本书翻译历时一年有余。本书一部分直接由主译者翻译，另一部分则先由参与者翻译初稿，主译者再进行逐句核对和修改。参与初稿翻译的有：卢文君、沙玲玲、邢春晖、余懿群、刘佳佳、周勤锡、吴泽林、邓慧鹏、杨春晓、黄迎颖。在本书中文版出版之际，我对他们付出的努力表示诚挚的谢意。

在此，还要特别感谢机械工业出版社华章公司编辑的辛勤劳动。

本书篇幅浩大，而译者水平有限，难免会出现疏漏和不当之处，诚请读者不吝批评指正。

顾琴轩

2007年2月于上海交通大学

前言

现代主管在创造组织成功中起着重要作用，这是不可否认的。在此新版本中，所包含的既有以往已得到证实的也有最新的管理概念和原理，这些概念和原理是服务于解决管理问题的实践工具。认真学习这些概念和原理能增加你作为主管的成功机会，并提升你的个人报酬。

本书第5版与前几个版本一样，让学生做好成为主管的准备。本书反映了主管工作的复杂性，帮助学生学习如何做一名成功的主管。书名反映本书的重点在于讨论重要的管理概念，并提供运用这些概念所需要的基本技能。

本书以前版本所取得的巨大成功继续肯定了我的信念，即高质量的管理教材必须包括重要的理论材料并有促使学生学习和领会的过程。以下部分详细列出本书第5版是如何展现管理理论并推进这些过程的。

本书开发概览

基础

第5版和以前所有版本一样，都是建立在坚实的理论基础上的。为了开发这个基础，我们向整个美国的管理课程指导教师和企业主管邮寄调查问卷，搜集信息，了解要开发当前可行的高质量管理学教材应该需要哪些内容。为了修订和拓展，我们概括调查结果中的主要主题，并向美国范围内的一个专业小组陈述。管理学教授和实践工作中的主管作为个体评估者帮助调整全书规划，而且他们还是开始撰写前的最终顾问。一家网络咨询公司参与了早期的工作，以规划如何最佳设计并集成网上的辅助材料。图0-1描述了本书开发阶段的各类专业人士。

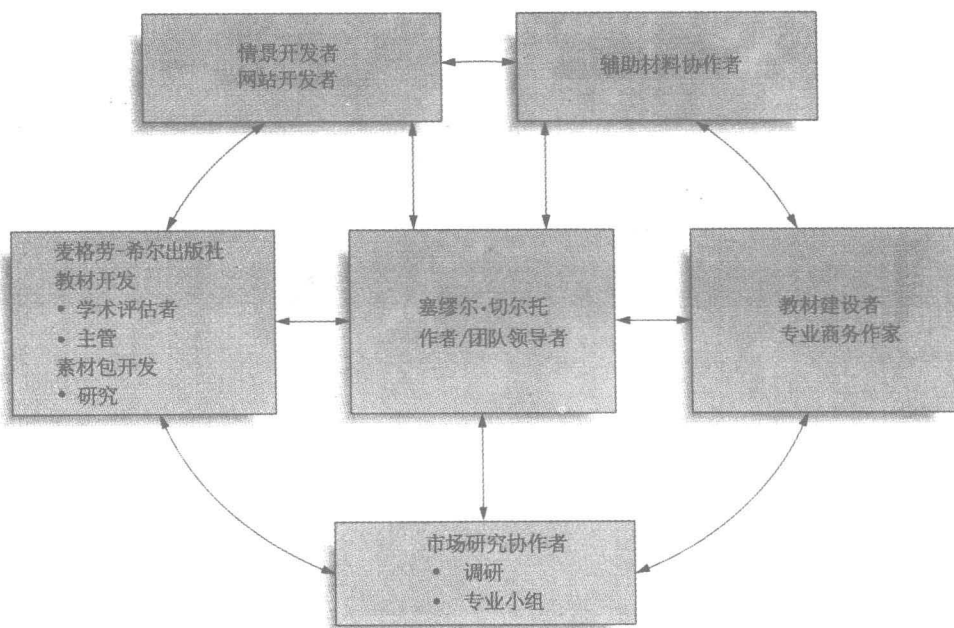


图 0-1 管理：专业团队

第5版——延续成功传统

本书分为五篇：什么是主管；现代主管的挑战；主管的职能；主管的技能以及管理与人力资源。下面分别描述第5版中的篇与章。

第一篇“什么是主管”包括第1章“现代主管：21 世纪的挑战”。第1章的目的是在学生开始更具体地学习管理之前，向他们做有关管理的总体介绍。本章的修订重点包括新增加的对变革组织的强调、新的关于州政府管理的开篇案例、新的多元化内容以及21 世纪管理的商战要诀。

第二篇“现代主管的挑战”阐述了主管们要面对的当代组织的重要挑战。第2章“确保高质量与高生产率”是第5版中的新增章节，该章描述了质量和生产率会如何影响组织管理。第3章“团队合作：强调有效会谈”和第4章“符合伦理标准”在第5版中有所更新。第3章是加强团队建设重点，引用的例子也扩展到超市和计算机行业。在第4章中加入了当今商业界中的伦理和腐败内容。第5章“管理多元化”是强调多元化如何影响管理过程的一个重要章节。主要讨论的主题包括多元化的定义、偏见、刻板印象、性别歧视、年龄歧视。新添加的内容有企业中的女性、劳动力中不断增加的年长工人的数量、多元化工作场所中的沟通挑战。

第三篇“主管的职能”包括4章。第6章“达成目标”是综合主管的计划和控制职能。在第5版中加入了一系列银行、医疗保健和呼叫中心的例子，以增加本章内容的丰富性和实用性。第7章“组织与职权”强调了组织和授权，第5版中增加了一个强调鼓励创新的开篇案例，并增添了一家基于网络经营的公司组织结构和虚拟组织的内容。第8章“作为领导者的主管”增加了关于跨文化领导的挑战和领导者如何成为伦理角色榜样的内容。第9章“问题解决、决策和创造力”让学生了解主管面临的各类问题和决策，以及解决问题和做出决策的可能步骤。创造力、问题解决和决策之间的关系在第5版中得到了强调。

第四篇“主管的技能”讨论了主管想要获得成功所必需的重要能力。这些能力包括第10章“沟通”、第11章“员工激励”、第12章“问题员工：劝导与训诫”、第13章“时间和压力管理”以及第14章“冲突与变革管理”。在第5版中，第11章的修订更多地集中在弹性的工作选择、把薪资和绩效挂钩及作为激励技巧的赞赏。第12章的修改更多的是在处理无故缺勤、识别小偷、将员工援助计划用做劝导员工的手段等内容。第13章的修订更多地集中在时间管理和压力处理上。第14章中新增加了组织政治及利用变革刺激创新的内容。

第四篇的末尾是附录A“组织政治”。这一附录向学生提供一种专门而独特的方式了解现代组织政治对管理的影响。该附录材料对组织政治做了清晰的定义，并讨论了各种层次的政治活动和政治策略。在专门讨论如何管理组织政治的同时，还强调了一个被称为印象管理的相关主题。

第五篇“管理与人力资源”是全书的最后一部分。第15章“员工选拔”集中于选择合适的人来填补空缺职位的过程、来源、方法和必须考虑的法律问题。该章增加的内容包括使用技术让招聘更有效、背景调查的复杂性和雇用多元化。第16章“新员工导向与培训”讨论新员工导向过程、员工技能发展和评估培训方法。该章的改进之处包括更新美国公司提供的培训类型、增强导向中的积极工作关系、更新各种培训方法。第17章“绩效评估”讨论系统绩效评估的重要性并提供几种评估方法。该章的改进之处在于增加了绩效评估的有效性、作为职业计划一部分的自我评估、自我实现的预言和绩效评估之间的关系。第18章“管理法规：健康与安全、劳动关系、公平雇用”的主要更新在于向学生提供法规如何影响主管工作的最新见解。

本书以附录B“主管的职业路径：找到适合的职业”结束，这是第5版的一个新特点。该附录对找第一份工作（可能是管理工作）的学生，或者是要做管理工作的学生来说是一个丰富的职业资源。该附录侧重于诸如设定职业目标、为找工作做准备和面试精要等重要主题。同时提供了一些网络资源，学生可以用这些资源做个性和技能的自测、写简历、找工作以及评估合适的工作聘用通知书。该附录是为课程讨论而设计的重要主题，也为学生在真正开始管理职业生涯时提供有价值的参考。

本书学习体系概览

为了让学习管理趣味盎然，兼有效率和效果，第5版中增加了新的教学要素，以进一步提高整个教学计划的效果。下面叙述了每一个教学要素。

每章引言

每章开篇的引言是摘自商业专家、历史人物的著述或是公司政策。专门选用这些引言以帮助提出这一章中所表达的主题，同时提供这些引言的作者身份和由来。

学习目标

每章内容的关键点构成学习目标的基础。学习目标可用做引导学习材料，也可作为一种手段，用于组织每章最后小结中的材料。

开篇案例

每章开篇案例主要是关于现实中主管的工作轶事。第5版中增加了一些新的案例。例如，第1章开篇案例是有关华盛顿州政府的一位主管，讲述的是她以前的主管是如何帮助她克服槽

糕的工作条件所带来的潜在负面影响。

学习要点

每章中都有几个真实例子描述了主管遇到的日常挑战。为了让本书的学习更有趣、更实用、更持久，这些例子都是经过仔细选择后安排在章节中的。这一要点栏目的结果是，本书因包含现实管理经验而丰富。另外，这些要点在第5版中得到了极大更新。全书中出现的要点类型描述如下：

管理与伦理

这是第5版中的新增内容，这一专题的设计目的是阐述伦理对一名主管的重要作用。实际上，管理活动的每一阶段都会受伦理问题的影响。

管理技能

这一专题也是第5版中的新增内容，它向学生展示主管在开展工作时是如何运用技能来应对当前挑战的。这些专题是为了让学生们获得最新的实例而设计的。

商战要诀

在每章中，这一专题突出了对学生成为成功主管的实践指导作用。例如，如何在质量改进活动中避免挫折，如何打造有效团队，如何设立最佳组织目标以及如何成功授权。

管理与多元化

该专题的每个内容都阐述了一个与章节内容有关的重要的多元化问题，并强调了现代主管应如何处理这种问题。

跨行业管理

这一专题叙述了本书内容如何与各行业相关。这些专题贯穿于全书，确保学生全面而充分地理解管理概念是如何被应用到许多不同的情境中的，强调采用真实的公司和行业。

小结

每章结尾以简要总结这一章概念的方式来重新概述学习目标。这一独特的模式让学生们能根据学习目标评估他们所学到的东西。

图表

图和表被广泛用来阐明并强化全书中的概念。

关键术语

每章都附有一个关键术语列表。阅读该列表能测试学生对术语的理解，帮助他们复习。

回顾与问题讨论

这些问题检测学生对各章节概念的理解。可供学生单独使用或由指导老师用于回顾各章节的内容。

技能模块

每章结尾新设计的技能模块反映了第5版中一个延伸的承诺，强调学生运用管理概念的技

能。每个模块都包含指导老师可纳入正规课程的要素，用于开发学生的应用能力。学生也可独立运用这些要素。每个技能模块被分为两部分：概念和技能训练。

第一部分 概念

概念部分侧重于帮助学生明确并记住该章节中所学习的管理概念。这部分包括按照本章学习目标而组织的小结、关键术语即学生可用于复习的术语列表，还包括学生可用于自己学习或者可由指导老师用于作为课堂讨论基础的回顾与问题讨论。

第二部分 技能训练

技能训练部分侧重于培养学生应用该章中的概念来解决管理问题的能力。这部分包括：回顾、解决问题案例、认识你自己、技能训练及主管的棘手职位情景案例。

回顾：这一部分要求学生将该章中概念应用于该章开篇案例中，由此来回答问题。

解决问题案例：每章都包含一个小案例，进一步要求学生将该章中的概念应用于多个管理情景中。每个案例都有专门设计的问题要求学生解决一个管理问题。

认识你自己：每章都包含一个短小的自我评估测验，这能帮助学生了解自己能成为哪类主管。

技能训练：这是为了帮助学生开发管理技能而专门设计的活动。每个技能模块包括两种形式和设计各异的练习。有些训练是为个体而设计的，有些则是为小组而设计的。大多数训练在课内或课外都可使用。

主管的棘手职位情景案例：在当今商业界，对主管重要的是意识到员工可能会遇到的情况。这10组情景案例展示了现实管理者如何在工作场所中处理那些困难的、突发的事件。这些案例揭示了诸如雇用多元化、性骚扰、组织变革、项目管理等问题是如何塑造经商之道的。本书网站上的教学笔记提供了背景信息和许多教学想法，每一篇结尾处的情景案例问题能帮助学生检验与情景案例相关的章节知识。这些案例是让学生了解组织中人际关系管理工作的最合途径。

真诚地感谢麦格劳-希尔 (McGraw-Hill) 公司的合作伙伴。同时，我也要感谢克阿玛商业研究院院长克雷格·麦卡拉斯特 (Craig McAllaster)，感谢他创造一种教育氛围，在这种氛围中，教材写作的专业精神得到不断的提升和发展。如果没有家庭成员的关心和支持，我则绝不能完成这一项工作量巨大的任务。我们家庭下一代的诞生也在不断地提醒我什么是我们存在的真正目的。

目 录

总序

作者简介

译者简介

译者序

前言

第一篇 什么是主管

第1章 现代主管：21 世纪的

挑战 2

1.1 主管技能的类别 4

1.2 主管的一般职能 6

1.3 主管的职责 8

1.4 成为一名主管 11

技能模块 15

第一部分 概念 15

第二部分 技能训练 16

第二篇 现代主管的挑战

第2章 确保高质量与高生产率 22

2.1 低质量的后果 24

2.2 质量控制类型 25

2.3 质量改进方法 26

2.4 质量标准 31

2.5 质量控制准则 32

2.6 生产率面临的挑战 34

2.7 测评生产率 36

2.8 提高生产率 37

2.9 员工对生产率提高的忧虑 43

技能模块 44

第一部分 概念 44

第二部分 技能训练 46

第3章 团队合作：强调有效

会谈 49

3.1 加入群体的原因 50

3.2 工作场所的群体 51

3.3 群体特征 52

3.4 群体发展 56

3.5 团队合作 57

3.6 会谈 62

技能模块 66

第一部分 概念 66

第二部分 技能训练 67

第4章 符合伦理标准 71

4.1 工作场所的伦理 72

4.2 主管的伦理行为 78

4.3 对告发者的处理	80	第一部分 概念	168
技能模块	82	第二部分 技能训练	169
第一部分 概念	82		
第二部分 技能训练	83		
第5章 管理多元化	86	第9章 解决问题、决策与	
5.1 什么是多元化	87	创造力	173
5.2 正视多元化	88	9.1 决策过程	174
5.3 工作在多元化社会中的挑战	89	9.2 决策准则	179
5.4 多元化对主管的影响和意义	95	9.3 决策工具	181
技能模块	100	9.4 群体决策	184
第一部分 概念	100	9.5 创造力	186
第二部分 技能训练	101	技能模块	188
		第一部分 概念	188
		第二部分 技能训练	190
第三篇 主管的职能		第四篇 主管的技能	
第6章 达成目标	106	第10章 沟通	194
6.1 组织中的计划	107	10.1 沟通是如何发挥作用的	195
6.2 作为计划者的主管	114	10.2 有效沟通	197
6.3 作为控制者的主管	118	10.3 沟通的障碍	201
6.4 有效控制的特征	126	10.4 信息类型	206
技能模块	127	10.5 组织中的沟通	212
第一部分 概念	127	技能模块	214
第二部分 技能训练	129	第一部分 概念	214
		第二部分 技能训练	215
第7章 组织与职权	133	第11章 员工激励	219
7.1 组织结构	134	11.1 激励如何发挥作用	220
7.2 职权	139	11.2 作为激励因素的金钱	227
7.3 组织的步骤	141	11.3 主管如何激励员工	229
7.4 组织的原则	142	技能模块	235
7.5 授权与职责	144	第一部分 概念	235
技能模块	149	第二部分 技能训练	237
第一部分 概念	149		
第二部分 技能训练	151	第12章 问题员工：劝导与	
第8章 作为领导者的主管	153	训诫	239
8.1 成功领导者的特征	154	12.1 需要特别行动的问题	240
8.2 领导风格	155	12.2 劝导	245
8.3 给予指示	163	12.3 训诫	248
8.4 人际关系	164	12.4 问题员工	252
技能模块	168	12.5 支持的来源	255

技能模块	256	16.2 培训	345
第一部分 概念	256	16.3 支持培训的教练	354
第二部分 技能训练	258	16.4 培训评估	356
第13章 时间和压力管理	260	技能模块	357
13.1 时间管理	261	第一部分 概念	357
13.2 压力管理	268	第二部分 技能训练	358
13.3 有关个性话题	278	第17章 绩效评估	361
技能模块	279	17.1 绩效评估的目的	362
第一部分 概念	279	17.2 绩效评估的系统方法	363
第二部分 技能训练	281	17.3 评估方法类型	366
第14章 冲突与变革管理	283	17.4 偏见的原因	373
14.1 冲突	284	17.5 绩效评估面谈	374
14.2 人际冲突管理	287	技能模块	377
14.3 工作场所的变革	291	第一部分 概念	377
14.4 组织政策和权力	297	第二部分 技能训练	379
技能模块	301	第18章 管理法规：健康与安全、 劳动关系、公平雇用	384
第一部分 概念	301	18.1 政府颁布的安全和健康 法规	385
第二部分 技能训练	303	18.2 安全与健康问题的种类	387
附录A 组织政治	306	18.3 工作场所中促进安全与 健康的项目	394
第五篇 管理与人力资源		18.4 劳动关系：主管的角色	398
第15章 员工选拔	314	18.5 公平雇用	402
15.1 主管在选拔过程中的角色	315	技能模块	406
15.2 选拔标准	315	第一部分 概念	406
15.3 招募	317	第二部分 技能训练	408
15.4 选拔过程	319	附录B 主管的职业路径：找到适合 的职业	412
15.5 法规问题	329	注释	422
技能模块	333		
第一部分 概念	333		
第二部分 技能训练	335		
第16章 新员工导向与培训	339		
16.1 新员工导向培训	340		