

PEARSON
Prentice
Hall

工作中的人际关系

Mary L. Tucker
Anne M. McCarthy
Douglas A. Benton
吴帆 马文娟

著
译

大挑战

第7版

管理组织中的
自我与 他人

The Human Challenge
Managing Yourself and Others in Organizations
SEVENTH EDITION



清华大学出版社

The Human Challenge
Managing Yourself and Others in Organizations
SEVENTH EDITION

工作中的人际关系

大挑战

Mary L. Tucker
Anne M. McCarthy
Douglas A. Benton 著
吴帆 马文娟 译

第7版



管理组织中的
自我 与 他人

清华大学出版社
北 京

Simplified Chinese edition copyright © 2004 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and Tsinghua University Press.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: The Human Challenge: Managing Yourself and Others in Organizations, 7th ed. by Mary L. Tucker, Anne M. McCarthy, Douglas A. Benton, Copyright © 2002

EISBN: 0-13-085955-9

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-3093

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。

图书在版编目(CIP)数据

工作中的人际关系大挑战——管理组织中的自我与他人(第7版)/塔克(Tucker, M. L.),麦卡锡(McCarthy, A. M.),贝通(Benton, D. A.)著;吴帆,马文娟译.—北京:清华大学出版社,2004

书名原文: The Human Challenge: Managing Yourself and Others in Organizations
ISBN 7-302-07888-2

I. 工… II. ①塔… ②麦… ③贝… ④吴… ⑤马… III. ①人际关系学—通俗读物
②组织管理学—通俗读物 IV. ①C912.1-49 ②C936-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第125573号

出 版 者: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 江 姹

版式设计: 刘祎森

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 155×230 印张: 24 字数: 357 千字

版 次: 2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷

书 号: ISBN 7-302-07888-2/F·712

印 数: 1~5000

定 价: 36.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

译者序

在知识经济成为时代特点的新世纪里,经济全球化发展更加迅猛。人们愈加清楚地认识和感受到,世界范围内的市场竞争激烈程度已今非昔比。在这个竞争如此激烈的经济环境里,一个组织要实现持续的发展,越来越依赖于该组织中人力资源最大潜能的开发。其组织内部的单个成员要获得理想的职业生涯发展,亦需依赖此条件。而在组织中运用良好的人际关系技巧与方法来管理他人和自我,是人力资源替能最终得到开发的重要基石。

本书从管理学、心理学、社会学、人力资源管理 and 组织行为学等多维视角对若干理论和实践问题展开论述。研究从人际关系开始,进而囊括了情绪智能、价值观、自尊、时间管理、职业生涯发展以及创造性思维的研究。在书中,作者不惜笔墨地论述了与他人有效地相互作用时所需要的知识和技能。对沟通、激励、冲突管理、领导以及团体行为也做了介绍。最后还对目前一些与人际关系相关的问题,包括多样化、工作场所问题和变革管理等有所涉猎。

本书在论述的过程中,以逻辑和现实相结合为方法,以帮助读者获取职业发展为目的,在总结相关知识经典理论的基础上,提出了自己的新看法、新论述、新观点。阅读起来,读者会感觉到内容前后连贯,易于理解。

本书采取大量真实的案例,吸纳了一些极具操

作性的活动项目训练。这些旨在提高人们在一个组织中管理自我和他人的各种人际关系技能的特殊考虑,会使本书不仅为处于不同职场的各类人士,也为大中院校在校学生提供了很好的参考范本。

长期以来,关于通过何种办法来实现组织内部的最有效管理的纷争一直存在,可谓众说纷纭,莫衷一是。涉及相关理论和实践的图书众多,这之中不乏真知灼见者,有些亦不无鱼目混珠之嫌。译者总体感觉,本书全书内容颇为丰富,观点亦有可圈可点之处。相信读者有自己的判断能力,能慧眼识珠。

因为水平所限,书中难免有译释不当之处,恳请广大读者批评指正。

赵时亮博士、崔歌帆女士、孟庆国先生和刘昱女士在本书翻译过程中给予了无私的帮助和积极的建议,在此对他们表示诚挚的感谢。

清华大学出版社为本书的出版付出许多努力,一并致谢。

吴帆 马文娟

2003年12月于南开园

作者序

本书的第7版反映了组织内部人际关系理论和实践的变化。本书继续强调个人行为和组织行为的应用。此外,本书还着重于学生的技能培养。

跟以前的版本一样,本书运用直接、通俗的语言来强调组织里的人,而不是管理哲学的传统理论。本书并不是一本关于组织理论、行政管理或者监督的书。相反,这是一本关于领导者(管理者)与其他员工之间日常交往关系的书。

有什么新内容

第7版经过了彻底的修改,也增加了一些新的主题。章节内容的格式设计,以及逻辑顺序与以前的版本保持一致。新的知识点包括情绪智能和工作场所的暴力事件。同时,情绪智能也在适当的地方融入到其他章节中。关于领导、工作场所问题、冲突管理以及管理的技术和道德问题的讨论也在本书中得到了扩展。在许多章节里,增加了互联网活动项目。

新内容强调一个有效的管理者所应该掌握的技能 and 思想。每一章都以“开启思维”和“学习目标”开始,大多数章节都包括实践训练,例如“活动项目”与“发表你的看法”专栏。因为对于人际关系的研究既包括自我发现也包含人际交往,所以班级中的参与

程度越强,就会有越多的学生能够从他人的经历中有所收获。

每一章都以小结和案例分析结束。案例取自真实事件,可以用于课堂,也可以用于课堂外。在每一章的最后都有一些讨论和研究问题。

总体来说,所有的章节都包括:

1. 用于开启思维的问题
2. 学习目标
3. 关键词与概念
4. “发表你的看法”专栏以及(或者)“自我评估训练”专栏
5. “活动项目”专栏
6. 小结
7. 案例
8. 讨论与研究问题——继续思考

致谢

任何一本书都是许多人共同努力的结果。我们感谢同事和学生们的反馈,以及他们的真知灼见。特别要感谢的是: Jim McCambridge 对第 7 章和第 10~12 章领导、冲突管理、团队工作和激励这几章的帮助。Cary Coombs 为创新这一章提供的建议和专业知识。David Kirch 撰写了第 2 章情绪智能。Chris Yost 把第 6 版中的关于沟通的两章合并成一章,并进行了修正。Ray Bruce 为第 3 章中关于个人与组织价值观的内容做了很多工作。

与 Prentice Hall 出版社的编辑与工作人员一起合作是非常愉快的。我们感谢 Elizabeth Sugg 的鼓励,感谢 Anita Rhodes 始终如一对所有细节的关注。

在本版写作过程中要感谢我们所有的学生,以及那些一直帮助和支持我们的人。没有他们的鼓励,我们无法顺利完成这一版的修订工作。

Mary Tucker
Anne McCarthy
Douglas Benton

目 录

第 1 章	人际关系的基础知识	1
	定义与目的	3
	人际关系的跨学科性	6
	人际关系发展的简史	6
	人际关系的进一步发展	9
	再现人际关系的主题	13
	需要什么来引导我们的组织	17
	管理技能	17
第 2 章	情绪智能：自我认知和	
	人际交往部分	25
	什么是最重要的	27
	什么是情绪	27
	情绪智能	29
	自我认知能力和人际交往能力	34
	情绪智能与团队	37
第 3 章	个人与组织价值观	43
	定义与目的	45
	个人和组织价值观的综合	45
	个人价值观	52
	组织价值观	58
	人际关系挑战	62

第4章	自我管理:压力、时间和职业管理	67
	个人发展管理计划	69
	压力	69
	如何战胜压力	74
	时间管理	78
	会议——到底是浪费时间还是 一种交流手段	83
	职业发展	86
	成功	92
第5章	创造、创新和企业家思维	99
	什么是创造和创新	101
	左脑、右脑还是左右脑思考	103
	富有创造力的人是否有特征	104
	如何开发自己的创造潜力	104
	组织能做什么	108
	组织可以向哪里求助	110
	团体层次上的创造	110
	企业家和企业家思维	112
第6章	在工作场所中沟通	119
	沟通的意义	122
	沟通过程	123
	沟通的障碍	126
	组织中的沟通	129
	沟通渠道	129
	非正式沟通渠道	129
	正式沟通	130
	水平沟通	130
	垂直沟通	131
	向下沟通	131
	向上沟通	133
	小组沟通	134
	反馈	135

语言沟通的级别	136
讲话	138
倾听	139
非语言沟通	140
沟通风格	143
道德规范/价值取向	144
技术的影响	145
第 7 章 激励	149
什么是激励	152
心理学及其对激励的影响	154
马斯洛的基本需要学说	156
赫茨伯格的激励因素/保健因素理论	161
其他激励方法	164
刺激	167
内部和外部激励因素	167
实现目标的障碍	169
工作设计	171
工作特征模型	175
第 8 章 定位、培训和开发	181
简介	183
定位	183
培训和开发	186
开发	187
指导方法	189
第 9 章 评估、晋升和解雇	201
绩效评估/绩效评定	204
评估面谈	206
评估技术	208
评定员工时要考虑的问题	215
晋升	219
纪律处罚	221

降职和解雇	222
道德和法律问题	226
第 10 章 冲突管理和谈判	231
冲突管理和谈判	233
冲突是什么	233
引发冲突的原因	234
冲突的影响	235
合作冲突理论	236
团队和冲突管理	238
团队冲突	241
团队冲突的类型	242
冲突的悖论	243
冲突和管理高层团队	245
谈判基本原则	246
第 11 章 领导	253
什么是领导	257
管理与领导	258
领导的管理角色	259
最让人欣赏的领导者特征	260
领导理论	262
领导特质理论	262
领导者在做什么:领导行为理论	265
X 理论和 Y 理论的领导者	267
管理(领导)方格理论	268
权变模型	270
变革型领导	273
有效领导的五种做法	274
领导替代	275
领导中的新问题	275
第 12 章 团体和团队动力学	283
团体动力学	285

团体角色	292
团体现象	296
第 13 章 跨文化关系	301
在一个不断缩小的世界中的跨文化关系	303
对文化多样化的文化态度	303
培养文化敏感性	305
比较管理学	308
不断变化的世界	310
潜在规范	313
给世界“旅行者”的一些提示	318
在全球化背景中组织应该怎样改进	320
第 14 章 工作场所的问题	327
工作场所问题的类型	329
药物滥用	329
企业员工帮助计划	334
歧视	336
性骚扰	343
工作场所的暴力事件	345
第 15 章 变革管理	351
创新决策需要变革	353
变革的速度	353
个人的变革	355
推动力和抑制变革	358
技术阻力	359
克服对变革的抵制	361
成功变革的关键	364
组织变革	364
墨菲法则和其他导致犯错误的事情	366

第1章

人际关系的基础知识

开启思维

在每一章的开头,为了启发思考,我们都会列出一些问题,问题的答案有些是可以通过阅读得出的,有些则是需要依靠你的经验或个人观点了。你可以运用这类无固定答案的问题来进行讨论或交流看法。

- 你认为人际关系的定义是什么?
- 为什么我们要研究人际关系?
- 为什么研究人际关系对主管人员比对普通员工更为重要?
- 职责是雇主与雇员间的双向通道吗?
- 管理者需要的技能是在不断变化吗?

学习目标

学习完本章,你应该能够:

1. 揭开人际关系的神秘面纱。
2. 解释为什么需要运用跨学科方法来研究企业中的人际关系。
3. 定义企业中的人际关系,明确其对个人的重要性。
4. 批判地理解科学管理的概念。
5. 解释人际关系领域近期的发展,包括质量管理、员工授权以及组织变革。

6. 描述人际关系中的主要主题。
7. 描述管理中的技巧、人际关系及概念性技能。
8. 区分领导、管理、行政管理和监督。
9. 明确并应用相关术语和概念。

关 键 词

- 人际关系(human relations)
- 组织行为(organizational behavior)
- 管理(management)
- 科学管理(scientific management)
- 霍桑研究(Hawthorne studies)
- 非正式组织(informal organization)
- 质量管理小组(quality circle, QC)
- 全面质量管理(total quality management, TQM)
- 员工授权(employee empowerment)
- 组织转型(organizational transformation)
- 共情(empathy)
- 个体差别(individual difference)
- 全人(whole person)

定义与目的

什么是人际关系？人际关系在大多数情况下，指的是人与人之间发生的所有关系。本书所关注的是组织中的人际关系，也可称之为组织行为，即研究人、团体及组织的行为。组织是由人组成的，因此我们要研究个体行为以及人与人之间的关系。

共识

大多数人到他们成年时，都已经通过社会和个人交往发展出了一个可以满足他们大多数需要的与他人相处的互动体系。人们在自己的私人关系中都会感到自信与安全，但是在他们的商业关系中又常常会变得缺乏信心。工作中的人际关系通常要涉及管理。管理可以定义为一个团体中的人为了达到明确的目标而与他人互相协作。管理依赖于领导和团队精神。为了使我们的职业生涯成功，尽可能地多了解工作中的关系是非常有益的。

普遍误解

人际关系并不只是要使人在工作中感觉好。它不是要操纵他人按你的想法做事，确切地说，它是指直接、诚实、积极地与他人相处。不幸的是，不良的人际关系与沟通实在是太普遍了，因此人际关系并不是一种“常识”。

另一个可以理解的错误看法是认为管理者每时每刻都要管理。管理者应该是领导者，他们树立榜样、处理问题、制定标准，但不一定总得是老板、发出指令者或指挥者。

需要具备人际关系技能

当团体中的人们为了达成某一共同目标而一起工作时，他们各自观点的差异就很可能引起冲突。许多人不知道如何用一种有意义的方式来解决商业冲突。那些懂得如何和谐工作的人，即便与他们合作的人持有相异观点或追求不同目标，他们在工作中的关系仍然会取得成功。

组织内情绪智力研究协会(the Organization of Research on Emotional Intelligence in Organization)的副主席丹尼尔·戈利曼

(Daniel Goleman)认为,大多数失败的管理者之所以失败是因为尽管他们可能在技术方面很出色,但是他们却缺乏自我认知与人际关系技能。由于需要探索新的方法以解决与现代工作职责相关的日常问题,人际关系在商业课程中作为一个独立的研究领域取得了发展。

不论是从雇主还是雇员的角度来看,如果想要从自己所做工作中取得经济的、社会的以及心理的满足感,良好的人际关系都是必不可少的。商业中的人际关系研究的是人们如何能有效地工作以同时满足组织目标和个人目标。

活动项目 1-1

区分你的个人目标与组织目标

这一练习要求你区别个人目标与组织目标。假设把这门课作为一个“组织”,从以下表述中挑出哪些是个人目标,哪些是组织目标。

个人目标	组织目标	评价要素
_____	_____	通过这门课
_____	_____	基本理解人际关系的概念
_____	_____	准时开始上课
_____	_____	创建学习的课堂环境
_____	_____	培养学生的工作技能
_____	_____	从课文阅读、活动项目、案例以及 指导老师那儿学到东西
_____	_____	应用从阅读和课堂活动中学到的 知识
_____	_____	为社区成员提供教育机会
_____	_____	学习与团体中其他人合作
_____	_____	了解团队成员的期望
_____	_____	传授人际关系的概念

将你的答案与同学或指导老师的意见进行比较。

本书的结构与原理

考查一个管理者好坏的方法之一,就是看他是否具有能达成组织目标同时又能满足员工需要的能力。另一个方法就是看管理

者如何协调效率(正确地做事)和效用(做正确的事)。这些技能都是本书要重点强调的。

本书是这样安排的,我们先从微观层次或者说是个人层次上讨论人际关系的挑战,然后再从宏观或者说是团体层次上讨论这个问题。只有当我们了解自己的价值观,面对自己职业发展、激励和工作绩效的挑战的时候,我们才能与其他人有效地进行沟通。因此,区别于其他书中所采用的渐进方法,我们要采取逻辑的方法来应用人际关系——先了解自己的价值观、能力和目标,再试图去管理或领导他人。

个人目标如工作满意、受赏识及职业发展,既受到工作环境中组织条件的影响,同时也受到许多不同种类的社会及心理因素的影响。短期的解决方法,不论其多么受欢迎,通常不能解决复杂的人际关系问题。这样的问题需要经过深思熟虑的方法,必须有充分的时间进行实践操作,以证明或推翻它的价值。

我们试图弄清人们在工作场所如何开展管理或领导活动来取得:(1)更高的工作效率;(2)组织内更高的员工满意度(图 1-1)。



图 1-1 人际关系是研究组织内的人们如何相互联系、共同工作,以取得满意的结果