

〔美〕 R.M. 霍德盖茨 著

工作中的 现代人际关系学



工作中的现代人际关系学

【美】R.M.霍德盖茨著

吴德庆等译校



中国人民大学出版社

Richard M. Hodgetts
MODERN HUMAN RELATIONS AT WORK
Third Edition
The Dryden Press, 1987

工作中的现代人际关系学

[美]R.M.霍德盖茨 著

吴德庆 邹亚生 译
王 蕾 金瑞坑 周瑞琳
吴德庆 校

*

中国人民大学出版社出版发行
(北京西郊海淀路39号)
丰华印刷厂印刷
新华书店经销

*

开本: 850×1168毫米32开 印张: 16.25
1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷
字数: 393 000 册数: 1-13 000

*

ISBN7-300-00487-3
F.158 定价: 5.65元

译 者 的 话

本书译自《工作中的现代人际关系学》(Modern Human Relations at Work) 1987年, 第3版。作者是美国的著名管理学家R. M.霍德盖茨(Richard M. Hodgetts)。这本书有三个重要的特点: 一、内容新, 反映了当代国外人际关系研究领域的一些最新成就; 二、既有系统的理论, 又很实用; 三、通俗易懂, 深入浅出, 还有不少生动的例子便于理解。本书的许多内容, 对于我国的读者, 尤其是企事业的领导和管理人员, 是富有参考和借鉴意义的; 我们也希望读者在阅读时注意结合我国的情况。

参加本书翻译工作的有: 吴德庆(前言、第1、2、15章), 邹亚生(第3、4章), 王蕾(第5、6、7、8章), 金瑞坑(第9、10、11章), 周瑞琳(第12、13、14章); 最后由吴德庆校审全书。

在出版过程中, 责任编辑张强同志为本书的审校和编辑加工付出了大量劳动, 谨此表示深切的感谢。

由于译者水平有限, 译文不当之处, 望读者批评指正。

前言

在本书《工作中的现代人际关系学》第3版中，我力图把最近几年这一领域一些最重要的发展写进去，以突出人际关系学中那些最有生气的内容。同时，我写这本书的原来的目标仍然不变，也就是说，为人际关系领域的初学者，或在这方面只受过很少训练的实际工作者，提供一本最新的教科书。

一、重大的修改

在这一版本中，约有25%的内容是新的。它吸收了到现在为止80年代人际关系学的一些最令人注目的发展。其中有些内容与今天报纸和杂志上讨论的题目和问题有关，在其它人际关系学教科书中一般是找不到的。例如，变化中的工作价值观，质量小组，组织文化，“左脑-右脑”思考法，办公室政治，创造性决策，有成就的男、女职工的价值观，以及自助食堂式奖励制度等等。把这些问题写入本书，目的是要使人际关系的理论更好地和实践结合起来。理论有助于说明事情为什么要那样做；实践说明它们怎样在做。如果不考虑这两者，就不可能有效地研究人际关系。

二、本书的特点

人际关系领域是很宽广的。为了使学生对此有一个全面的了解，我把本书的内容集中在一些最重要的题目和概念上。书的内容是这样有逻辑地展开的：先探讨人这个要素，然后探讨人的工作环境，最后探讨人怎样才能有效地适应他的组织系统。书的最后部份探讨读者怎样运用这些思想来驾驭自己的生涯。

1. 本书的结构

本教科书共分六大部分。第一部分探讨人际关系学的基本原理。随后各部分相继探讨社会系统（个人、群体和非正式组织）、业务系统（正式组织结构、技术、工作丰富化和工作设计）、行政系统（领导、考评和奖酬）和组织效果（信息沟通、对变革的管理和组织发展）。本书的最后部份主要探讨人际关系重要概念在个人方面的应用，即人际关系学对读者怎样才能有用。

2. 图表

《工作中的现代人际关系学》第3版使用大量图和表格来说明重要的概念，目的是要使这些概念更加清晰。

三、人际关系的实践

本书每一章都有“人际关系的实践”，用来说明这一章的概念在实际中如何应用。这些例子促使读者进一步思考怎样应用所学的理论，例如，如何提高个人的事业心，如何保持质量小组的活力，如何准确地进行自我考评，如何有效地进行领导，如何主动倾听别人的发言，以及在面试时如何提问等等。这些例子有助于学生熟悉将来工作时可能会遇到的问题。

四、自我测验练习

本书每章的“自我测验”练习，可以帮助读者更深地理解所学的重要概念。它们是每一章正文的补充。在该章的末尾列出了自我测验的答案。

五、案例

有些学生学习理论，从来不知道如何应用。为此，在本书每一章的末尾都有两个小的案例，以便学生有机会应用和巩固学过的理论。案例要求学生运用每一章中学过的一些主要概念，有效地解决某一个问题。教师可以利用这些案例作为讲课的补充，课堂作业，或家庭作业。

许多人对协助我写这本书起了决定作用，当然，我对书中的任何错误和遗漏负有全部责任。我特别要感谢诺瓦大学的吉姆吉勃生博士和佛罗里达国际大学的查尔斯·尼科森和恩佐·瓦伦蒂博士，他们对我写这本书予以很多鼓励。

我还要感谢那些阅读、审查和对本书提过意见的人，他们中有：西北印第安职业技术学院的约翰逊·阿达姆斯基第二，大拉皮兹初等学院的丹尼斯·G.阿兰，特里屯学院的斯蒂芬·C.勃兰兹，乔维斯基基督徒学院的罗兰·B.荷尔姆斯，西瓦特县社区学院的马利林·A.霍姆泽姆，赫埃兰社区学院的斯蒂芬·詹宁斯，卡亚赫格社区学院的加莱·D.劳，和彼马社区学院的罗勃特·O.尼克松。

还要感谢德累顿出版社的工作人员，他们给了我很多帮助。其中有：琼·雷斯纳，贝克·里恩，特丽萨·卡托斯，简·珀金斯，凯特·泽兹，但恩·坦恩兹，吉恩·卡拉勃里斯，道里斯·米里根。

R.M.霍德盖茨

佛罗里达州，科拉尔，加布尔斯

1986年7月

目 录

第一篇 绪 论

第一章 人际关系的性质.....	3
第一节 什么是人际关系	4
自我测验 组织中的人际关系	5
第二节 人际关系思想的演变	5
第三节 工作的意义	12
人际关系的实践 他们喜欢美国人	15
第四节 行为科学和人际关系	18
第五节 正在出现的挑战	20
第六节 本书对你有什么帮助	22
第七节 本书的结构	23
案例一 卡罗尔的管理方法	27
案例二 是否一切都是早先决定的	29
第二章 激励的基本原理.....	33
第一节 什么是激励	34
自我测验 激励你的是什么	34
第二节 需要层次	36
人际关系的实践 增加你取得成就的驱动力	41
第三节 双因素理论	44
第四节 期望理论	50
第五节 期望理论和激励	53
第六节 对金钱奖励形式的剖析	55
案例一 人们为什么工作	63

案例二 雇员们的回答	64
------------------	----

第二篇 社会系统

第三章 个体行为	71
第一节 人的本性	72
第二节 价值观	72
第三节 感知	76
第四节 态度	81
第五节 个性	83
第六节 人际行为	85
自我测验 你的紧张程度如何	89
人际关系的实践 你的上司想让你知道什么	92
案例一 一个关于个性的问题	101
案例二 新文化	103
第四章 群体行为	105
第一节 群体的定义	106
第二节 群体的特征	108
第三节 群体内行为	114
自我测验 你承担何种风险	115
人际关系的实践 全脑思维	119
第四节 群体间行为	121
第五节 委员会	126
案例一 新车间主任	132
案例二 销售人员的窘境	133
第五章 非正式组织	135
第一节 非正式组织的性质	136
自我测验 对非正式组织理解和应用程度的初步评价	136
第二节 非正式沟通	144
第三节 非正式组织的优点	148

第四节 非正式组织的缺点	151
第五节 怎样对付非正式组织	154
人际关系的实践 影响非正式组织	155
案例一 一个解雇案例	158
案例二 朋友打来电话	160

第三篇 技术系统

第六章 正式组织设计	167
第一节 一般设计理论	168
第二节 权变组织设计	170
第三节 主要的组织设计因素	171
人际关系的实践 改进你的授权	187
自我测验 你是否是个有效的授权者	188
第四节 其它重要因素	189
案例一 提出建议	195
案例二 职权问题	196
第七章 工作中的技术和人	198
第一节 技术的变革	199
第二节 对知识和技术的研究与开发	202
第三节 后工业化社会	205
第四节 工作中的技术和人	208
自我测验 你和你的工作	208
人际关系的实践 怎样对付技术	217
第五节 迎接社会技术的挑战	221
案例一 新与旧	229
案例二 新机器, 没有工人	230
第八章 工作再设计和工作丰富化	233
第一节 美国的工作	234
第二节 工作再设计的性质	235

第三节 工作再设计的方法	236
第四节 核心工作要素	238
自我测验 怎样看待自己的工作	243
第五节 工作丰富化的原则	244
第六节 工作丰富化的实践	248
人际关系的实践 让小组保持活力	257
第七节 目前工作设计中的挑战	261
案例一 称心的新工作	265
案例二 访问顾客	266

第四篇 行政系统

第九章 领导的基本原理	271
第一节 领导的性质	272
第二节 组织中员工的本性	278
自我测验 你对人的假设	282
第三节 领导行为	284
第四节 权变领导模式	289
人际关系的实践 有效地领导	295
案例一 退回原地	300
案例二 对慈父主义是否感激	301
第十章 领导者的作用	304
第一节 代表和支持下属	305
第二节 开展协作	306
第三节 明智地进行劝说	309
第四节 正确使用权力	315
第五节 管好时间	317
第六节 妥善对付压力	322
自我测验 (一) 你是A型人还是B型人	322
自我测验 (二) 压力、心力交瘁与你	326

案例一 现在她名列前茅	330
案例二 被压垮	331
第十一章 员工的培养、考评和奖励	334
第一节 培养员工	335
第二节 对下属进行考评	337
人际关系的实践 进行有效的绩效考评	352
第三节 对绩效进行奖励	353
自我测验 你的谈判能力有多大	361
案例一 不出书就淘汰	366
案例二 打卡上班的时间	367

第五篇 行为的有效性

第十二章 有效的信息沟通	373
第一节 信息沟通过程	374
第二节 信息流动方式	378
第三节 信息沟通的障碍	382
自我测验 (一) 一个推断问题	385
第四节 进行有效的信息沟通	388
人际关系的实践: 如何成为一个更积极的听者	398
自我测验 (二) 你是一个好的听者吗	399
案例一 盼望提升	406
案例二 紧急订货	407
第十三章 对变革的管理	409
自我测验 关于变革过程你知道多少	409
第一节 变革的性质	411
第二节 变革和雇员	414
第三节 正确地引进和管理变革	421
人际关系的实践 在管理变革时应做什么, 不做什么	431
案例一 支持和反对	436

案例二 参与和信息沟通	438
第十四章 组织发展	440
第一节 组织气候	441
第二节 组织发展	442
第三节 组织发展的干预方法	445
人际关系的实践 有效的领导	459
第四节 圆满成功的条件	460
第五节 对组织发展的评价	462
案例一 了解什么是组织发展	466
案例二 尽最大的努力	467

第六篇 展望未来

第十五章 人际关系和你	473
第一节 选择职业	474
自我测验 你的创造性有多大	476
第二节 寻找工作	477
人际关系的实践 问几个合适的问题	482
第三节 在工作中取得成功	484
第四节 迎接新的挑战	492
案例一 约瑟夫的策略	499
案例二 制订职业计划	500

第一篇 绪 论

这一篇的总目标是要把你引进人际关系领域。为此，我们首先探讨人际关系的性质。在第1章中，我们先给人际关系下定义，然后介绍人际关系思想的演变，从工厂制度时期，经过科学管理，直到今天。在历史分析中，我们要考察最近50年来人际关系领域所进行的一些最重要的研究工作。我们还要把工人的传统模式与现代人力资源模式进行对比。最后，找出符合科学方法的步骤，并讨论行为科学在人际关系中的作用。读完第1章，你会知道现代人际关系学在今天已经发展到什么地步，谁在研究人际关系问题，以及他们是怎样进行这种研究的。我们还要为以后各章研究人际关系提供一个系统的模式。

在第2章，我们集中探讨当代人际关系中一个最重要的问题：“怎样使别人做事？”为了回答这个问题，我们将学习激励的基本原理，从阐述激励的两个侧面（运动和动机）开始，然后探讨一切人都有的五个基本需要，解释每一种需要的内容以及它在激励过程中的意义。然后，再研究有名的双因素激励理论和它的应用。最后，我们还要探讨一种新的激励理论——期望理论，并

解释为什么这一理论能帮助你了解激励的基本原理。

读完这一篇，你对人际关系的性质将会有个扎实的了解，还将很好地了解激励及其在指挥、影响别人和改变别人行为方面所起的作用。

第一章 人际关系的性质

本章目标

本章的第一个目标是解释什么是人际关系。为此，我们叙述了什么是和什么不是人际关系。第二个目标是追溯从工业制度的出现一直到今天人际关系学的演变。我们考察管理工作所面临的行为挑战问题，介绍为解决这个问题所取得的进展，并对当代的人际关系思想给予特别的注意。第三个目标是考察行为科学对人际关系的影响。在成功的现代企业里，人际关系的训练和实践大量地是建立在经验研究基础上的。现在人们越来越少地依靠直观感觉，而把注意力放在工作行为的系统观察和分析上。科学方法正取代凭感觉判断。第四个目标是考察人际关系领域正在出现的一些挑战，包括妇女和少数民族问题。

读完这一章，你将能：

- 1.知道人际关系思想的演变，从工厂制度时期起，经过科学管理，直到今天；
- 2.把工人的传统模式与现代人力资源模式进行对比；
- 3.讨论行为科学在人际关系中的作用；
- 4.叙述在人际关系领域中正在出现的一些挑战；
- 5.解释为什么这本书对你有用。

第一节 什么是人际关系

管理就是通过有效地使用资源，实现组织目标的过程。这个过程的核心，是对组织中的人的关心，人际关系就从这里产生。**人际关系**是指这样一个过程，即管理者通过它把工人和组织结合起来，使双方的目标都能得到实现。组织关心的目标诸如生存、增长和利润。工人关心的目标诸如高工资、合适的工作条件、有同别人交往的机会以及做有兴趣的和有意义的工作。所以，人际关系涉及四个重要方面：工人、群体、从事工作的环境和负责使每件事都能做好的领导者。本书是从领导者或管理者的角度来研究人际关系的。他们做为领导者和管理者，必须影响和指挥别人，并对企业中的人及工作环境的变化作出反应。

在我们开始研究人际关系之前，需要指出两点。首先，人际关系意味对人的关心，但有效的管理者从来不因此而忽视企业的总目标。他必须对职工、工作和目标的完成情况都很关心。有些管理者只注意讨好职工，以致完不成工作；另一些管理者过分注意工作，却很少花时间去了解工作中的心理和社会因素。有效的管理者既应关心人，又应关心工作。其次，有效的管理者认识到：人际关系在企业组织的各个层次都是一样重要的，但搞好人际关系的方法在各个层次并不总是相同的。场合不同，应用人际关系原理的方法也应有所不同。

我们现在对企业中人的了解，是长期以来研究工作的成果。回顾工业中人际关系思想的发展将看到，200年前人们对如何管理人力资产知之甚少。在分阶段考察现代人际关系思想的演变之前，不妨先做一次自我测验，看看你一开始对人际关系已有多少了解。