

MEIGUOGUANLIXIEHUI · SIMIKEGUANLICONGSHU

美国管理协会·斯米克管理丛书

【第5辑】

管理员工的 诀窍



主编·汪 熙 李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 帕特里西娅·J·阿迪苏 著

黄志强 译

张小眉 校

.92



上海人民出版社

COM

SHANGHAI
RENMINCHUBANSHE



责 任 编 辑 曹培雷
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 三 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

管理员工的诀窍

[美]帕特里西娅·J·阿迪苏 著

黄志强 译

张小眉 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 常熟新骅印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 7 插页 2 字数 119,000

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—10,000

ISBN7-208-02754-4/F·560

定价 10.50 元

Management Would Be Easy...

If It Weren't for the People

by Patricia J. Addesso

AMACOM, a division of the American
Management Association, International,
New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

主 编 前 言

“是你们的《成功之路》扶起了我；是你们的《成功之路》改变了我自己。是这本书教我怎样去做人，怎样保护自己，怎样才能走向成功。是你们的书改变了我的人生！”

这是读者对“美国管理协会·斯米克管理丛书”第二辑中的《成功之路》一书读后的感受和称誉。

读者赞誉的信，我们收到已经不止一次了。但像这样率真而又充满激情的信还是头一次。这是一位在工作 and 事业中遭受挫折，心灰意懒，几乎支撑不下去的青年人从南方寄来的信。读了信以后，我们的心情很不平静。一方面，庆幸这套丛书对读者多少起了一些鼓舞和启迪作用；另一方面，这些没有想到的社会影响，促使我们思索，我们能做得更好一些吗？社会责任

感,使我们觉得肩负的担子很沉重。读者们向我们奉献了真情,我们只有涌泉相报,以加倍的努力,出更好的书。

细心的读者也许会注意到,在这次出版的“美国管理协会·斯米克管理丛书”第三辑 10 本的原著中,除了 3 本是 1996 年出版的以外,其余的 7 本都是 1997 年出版的。美国的新书这么快就在中国翻译出版了,这在中国恐怕还是少见的。在这里,我们要特别感谢“美国管理协会”(AMA)和它的出版机构 AMACOM 把大量最新出版的书优先提供给我们精选、翻译,并不失时机地办妥版权转让的法律手续。这就使我们有条件把美国刚“出笼”的好书,“热腾腾”地奉献给读者。

我们还要感谢上海工商学院、复旦大学和上海财经大学的孙丕晋、舒子唐、李葆坤、王明初、邬性宏、章汝荣等教授和亚太管理培训中心的吴一鸣先生所组成的专家组,他们从大批原著中认真挑选了这一辑书。翻译和校订者们的严谨工作态度和热情支持也是我们难以忘怀的。上海工商学院的蒋珍一女士在组织联系方面做了不少工作。

我们要衷心感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士和他们的同事们,他们的卓识远见和编辑才能保证了这套丛书的及时出版。

最后我们要感谢千千万万位读者,他们的热情

支持和激励,常使我们怀着感谢和鼓舞的心情在工作中度过许多不眠之夜。请告诉我们要怎样才能做得更好。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998年2月22日 上海

主
编
前
言

目 录

导 言	(1)
第一章 “我就是这样子的!”——性格	(6)
第二章 “他为什么老是那样做?”——习 得与行为	(30)
第三章 “我知道我看见了什么”——感 知	(51)
第四章 “怎样才能让人去做我要他们做 的事?”——动机	(72)
第五章 “真让人受不了” ——压力与焦虑	(93)
第六章 “这个小姐真利索!”——智力 ...	(120)
第七章 “我们大家不能团结些吗?” ——社会心理	(140)
第八章 “与大家一起工作一起玩” ——群体行为、团队与领导方法 ...	(169)
第九章 “我知道你以为我说了什么” ——交流沟通	(188)
建议阅读的书	(210)



导 言

如果你是一个经理、一个主管、一个领班或一个组长,你的工作就要求你影响其他人的行为。我们许多人都发现,这一任务既富有挑战性,又常使人产生挫折感。经理们写下方针政策,分发酬奖,下达指令,却发现雇员们的所作所为有时仍不尽如人意。为了更有效地管理人,我们需要在什么叫施加影响这个问题上开阔视野。如果经理们首先关注如何理解人们的行为,那么影响人们行为的努力就会更有效果。

管理是一门艺术,需要专门技术与人事技巧的巧妙平衡。尽管一些机构在训练其人员做好技术工作方面干得相当出色,但当某个技术娴熟的人被请来管理他人时,却常会受到挫折,因为管人的工作需要一套全新的、完全不同的技巧和知识。

一般机构里受到提拔的是哪些人?常常是那些本职工作做得最好的人。譬如说,最好的教师成为校长,

最好的会计师成为财务部经理。不幸的是,人们常常以为管理能力在某种程度上是渗透性获得的,以为在职培训一下或参加几次研讨班就能教会人们当好一名经理所需知道的一切。即使这些新经理们曾经学过什么有关人类行为的课程,这些课程也很可能是他们在大学一年级时所学的心理学入门。其中的有些人可能有能力管理人,我们称他们为“天生的领袖”。如果你不是一个天生的领袖,那怎么办?如果你对如何让人按部就班地工作所知甚少,那怎么办?

在本书中,你将找到你在心理学入门里已学到过的而已被译解成对当好经理具有价值的形式的那些概念。人们早就认识到,关于人类行为的基本原理可以被应用到工作场所。事实上,有一个学科领域的内容,整个儿就是这方面的工作。这个领域就叫工业心理学,或者叫团体心理学。问题是,经理们、主管们、领班们及组长们并非心理学家(而且,在大多数情况下,他们也不想成为心理学家)。即使是工业心理学本身,也更像是一种心理学在工作场所具体应用的研究,诸如人事选择及工作岗位设计等,而不是心理学应用于管理工作的基本概念研究。本书就是为那些想更有效地管理人的经理们写的,就是为那些不必成为、也不可能成为其属下人员的心理医生的经理们写的。本书的写作是基于这一前提:即一些机构团体不能很好地管理其人员,常常是因为它们的方针政策和做事步骤公然

违背了早已确立的心理学知识。

20 世纪末叶在机构中工作的人们,仍然在工业革命的遗存中挣扎着。我们在这些机构中工作,而这些机构是从非常机械的观点出发设计并管理的,于是我们怀疑为什么人比机器难管理得多。设计得好、制造得好、保养得好的机器,只需要时不时地换上新的部件就行。就是在计算机时代,我们也深信不疑,只要我们发出的指令正确无误,机器总会按照我们的意愿作出反应。由于习惯于这样的信念,也无怪乎在我们试图去管理人时会遇到种种挫折了。

好在由于许多年来的行为科学研究,我们现在对人已有所了解。我们对个性的形成,习得与行为、感知、动机及其他行为驱使因素已有所了解。我们做得不够之处是,在我们设计机构的政策、结构、培训和工作岗位时,未能利用这些知识。行为并不神秘。它通常都有可以找得出来的原因和目的。如果你能影响其原因或影响某一行为的结果,你就能改变行为本身。有些机构之所以陷入困境,是因为没有通盘考虑其方针政策或做事步骤的各种含义,等到发现不良结果实际上是可以预见的并加以避免时,为时已晚矣。

有效管理人比管理技术问题,需要更长时间观察和领悟。譬如说,你正要启动一个新的软件,这时你的机屏却死机了,你可以给你们内部的软件支持人员或者外面的某个求助处打电话。你把屏面上所见的情况

描述一下,支持人员就会指出造成问题的几种可能的原因,并且让你作几番尝试去整治好它。解决人的问题的过程是相似的,而且一点儿也不神秘。你可以打电话告诉我某个人际关系问题,这个问题是你在当天早上的全体人员会上观察到的。我可以推测几种可能的原因(或者也许得亲自去观察一番),并且给你提供几种办法去设法改善这种情况。这样做只比在计算机上敲打几下键盘需时稍多一点。当我听到“她就是不成熟”或“他们大家本都应该同心同德的”这类话时,我就会想:“是啊,你的软件每一次都得毫无差错地启动。如果出了什么差错,你就寻求技术援助。你可以从来不训斥计算机,也从不指责计算机不成熟!”

在本书中,你将会发现适用于机构团体的种种简单的心理学概念。没有哪本书能告诉你关于如何管理人的一切良方对策,而且如果有哪本书开宗明义那样说的话,你就得引起怀疑。本书试图改变你对管人这件事的含意的观点看法,并且告诉你为什么这是一件难做的、需要投入的、有时甚至令人感到挫折的事。

本书每一章集中讲述关于人类行为的知识的一个基本方面。每一章的开头都有一则机构实例,用以展示概念是如何在机构中得到应用的。每一章结束时都回顾一下该章开头时所举的应用本章所说概念的实例,还附有一个很实用的有关观点的提纲助你记住要点。全书的方法自始至终是实用、现实且又脚踏实

地的。

假如你是一个工程师或科学家,或者假如你是别的什么需要进行大量非此即彼式线性思维的行业的人,你可能会发现行为科学里的许多研究有点难以捉摸。关于人的问题通常没有十分清晰的答案。假如有的话,管理就是一门科学而不是一门艺术了。就某一特定课题进行的行为科学研究,更多地是使用诸如“也许”、“有时”和“大多”之类的词语,以及“但是”、“另一方面”等措辞。人与人之间的个性差异实在太多,以致于不可能有人人都适用的真理。但是不要因为没有人人都适用的真理而阻止了你尽力去成为最好的经理。本书真正要说的是,最强有力的经理就是那些能适应特定情况和特定环境的经理。你得培养自己的灵活性和适应性,请你从虚心看取本书各章中有关你下属人员的种种饶有趣味的实际情况开始。

第一章 “我就是这样子的！”——性格

每一个人的思想、情感和行为都有其独特的方式。这种方式就某一个人而言是始终一贯的，而在人与人之间则是千差万别的。我们平时一直随口在说人的性格，那末一个经理为什么要关心并研究性格呢？

管理工作的职责特点之一便是要影响他人的行为。经理们是依靠他人去做好各项工作的。大体上了解一下性格问题，考虑一下你手下人的各种不同性格，会有助于你懂得下属的行为。再进一步，你便能预见到并进而影响他们的行为。

懂得性格便能懂得行为（见第二章），而行为是与动机（见第四章）密切相联的。尽管这些话题在本书中是分章讲述的，但请别忘了它们都是相互联系的，也别忘了懂得性格可以帮助你更有效地激励人并因此而提高工作效率。

思考者与行动者(第一部分)

迈克的全体成员会已使得每一个与会者都备受折磨。他手下的这五个经理都是聪明能干、讨人喜欢的人。然而最近的会议已变成了两个相对阵营之间的紧张对抗。

迈克信奉参与性管理,他要求他的人员在作出决定时意见要达成一致。问题是凯伦和格雷戈很快就能拿定主意,于是便要求往下进行下一个议程。而乔治则要求进一步讨论,要求更多的资料、更多的时间去进行思考。罗杰和玛丽娅讲话没有乔治那样多,但他们支持乔治。

迈克尽力在双方之间进行平衡。格雷戈和凯伦行事有时似乎是有点鲁莽,未能仔细考虑所作决定的全部细枝末节。另一方面,乔治确实也有点慢慢吞吞的,且有使全组陷入没完没了的分析的倾向。迈克很难决定支持哪一边好,因为两边都作出过许多高质量的决定。支持哪一边似乎都不“对”。

我们在轻轻松松作出决定时所需的时间量和资料量上的差异,暗示了我们大家性格形成过程的千差万别。在本章中,我们要探索这种差异,并且要看看作为一名经理,在处理性格冲突时能做

些什么。

性格是如何形成的？

关于性格形成理论的两个影响最大的学派是精神分析学派和人本主义学派。

西格蒙·弗洛伊德的名字是与精神分析理论密不可分地联系在一起的。照弗洛伊德说来，我们儿童时期所经历的事件决定了我们的性格，而且到了五、六岁时，我们的性格已相当定型。我们的行为是由无意识的本能或无意识驱使促成的，而且我们的大多数问题都可以追溯到源于受到抑制的儿童时期心灵创伤的那些无意识的思想、冲突和情感。

那么，一名经理对弗洛伊德需要知道些什么呢？弗洛伊德理论阐明了大量的心理学问题，富有创新精神，并且影响巨大。然而，当我们讨论工作中的行为时，我们一般不是在讨论心理学问题。你们尚不具备讨论心理学问题的基础，也不应期望你们那样。请使用(或去购买)一个“雇员辅助程序”(EAP)，确保各级负责人(经理、领班、组长)都得到培训，知道如何在EAP上作查询或输入。

当我们把弗洛伊德的概念应用到普通人身上时，有些东西对当经理的人也许会是有用的——比如说，防卫机制的概念。照弗洛伊德所说，我们大家都有无

意识驱使和无意识冲动,一旦意识到这些驱使和冲动,我们就会感到有罪和焦虑。在我们的性格成长过程中,我们学会了善于抑制、善于文饰、善于投射、善于否认和善于转移。尽管弗洛伊德讲过许许多多种防卫机制,但懂得这五种机制对于在工作场所管理人却是最有价值的。

1. 抑制 抑制指的是我们筑起第一道防卫线的过程。如果某一具有威胁性的或令人难堪的想法试图侵入我们的有意识领域,我们就会将其从我们的清醒意识中推出去。如果我们抑制不了这一想法,那别的某一种防卫机制就会自动进入。

2. 文饰 文饰是指想出符合逻辑的或合理的理由来解释我们为什么那样做的过程。我们可能在简历里写了假话,或毁了一个同事的前程,或者做了别的什么令我们感到难堪或无法接受的事。甚至在我们还没有清醒地认识到这一点时,我们所感觉到的焦虑就导致我们去为自己的行为寻找社会所能接受的理由。(如“人人在简历里都写假话。如果我不写假话的话,我就会使自己处于不公平的不利地位。”)

3. 投射 投射是指把我们自己的难以承认或令人难堪的想法“投射”到周围的人身上去。如果曾经有雇员来接近你并向你悄悄透露部门里的其他人似乎在怎么怎么想,或感到怎么怎么样,那么你算是已见过这种情况了。这名雇员可能会显示出持一种不带个人观

点的、“为了部门好”的态度。譬如说,雇员也许会告诉你,尽管他本人是不计较的,组里的其他人却在关心年度奖可能会比他们预期的少。这名雇员实际上可能对奖金少一事非常愤愤不平,但却无意识地以为他自己超越于此类小事之上。他把自己的情感“投射”到了他周围的人身上。

4. 否认 当一个人采取否认态度时,他就是置真实情况于不顾。他可能否认某种难以承认的情感或思想的存在,或者否认自己所做过的某件事情。尽管这一行为在外人看来非常古怪,但在他本人则是达到了目的。当某人明显是在发怒而又自己否认时,也许是因为他为发怒而感到不安,于是便宁可无视这一不愉快的情感的存在。

5. 转移 转移指的是将无法接受的情感从原来的目标转移到较安全的出口。假如你的上司或某个有价值的顾客对待你的方式使你非常气愤或引起了你的敌意,而你也许已经知道以敌对的方式回敬是不可取的。然而你有可能将这种气愤转移到你的雇员、你的秘书或某个与你地位平等的人身上,或转移向你的家庭,这样你的那种受到压抑的情感就可以发泄出来。

我们都各有自己所特别喜欢的防卫机制,而且因为这些机制在为我们工作,我们也相当了解它们。事实上,我们所喜欢的防卫机制模式就是我们性格的一