

销量突破200万册的全球管理畅销书作者最新贡献

《金融时代》最佳畅销书

FINANCIAL TIMES

Prentice Hall

# 管人的真理

[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 / 著  
(Stephen P. Robbins)



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

销量突破200万册的全球管理畅销书作者最新贡献

《金融时代》最佳畅销书

FINANCIAL TIMES  
Prentice Hall

THE TRUTH ABOUT MANAGING PEOPLE

# 管人的真理

[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 / 著

王敏 / 译      张志学 / 校

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

管人的真理 / [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯著; 王敏译. - 北京: 中信出版社, 2002.9

书名原文: The Truth about Managing People and Nothing but the Truth

ISBN 7-80073-552-4

I. 管… II. ①罗…②王… III. 管理学-通俗读物 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第067478号

Stephen P. Robbins: The Truth about Managing People and Nothing but the Truth, 1<sup>st</sup> edition, ISBN: 0-13-066927-X.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc.

Publishing as Prentice Hall PTR.

本书简体字版由培生教育出版北亚洲有限公司和中信出版社合作出版, 未经出版者书面许可, 任何人不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版仅限在中华人民共和国大陆地区销售, 不得在香港、澳门特别行政区和台湾地区销售。

本书封面贴有Pearson Education激光防伪标签, 无标签者不得销售

## 管人的真理

GUANREN DE ZHENLI

著者: 斯蒂芬·P·罗宾斯 译者: 王敏

出版发行: 中信出版社(北京朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

责任编辑: 闻洁 姜勇 责任监制: 朱磊 王祖力

经销者: 中信联合发行有限公司

承印者: 北京国彩印刷有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/32 印张: 7.125 字数: 143千字

版次: 2002年10月第1版 印次: 2002年10月第1次印刷

京权图字: 01-2001-5191

书号: ISBN 7-80073-552-4/F·405

定价: 25.00元(精装版)

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-64648783

## 对本书的赞誉

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

布里格姆扬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。

——汤姆斯·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

# 英文版前言

**来** 自顾问、教授、商业期刊及各式各样的管理“宗师”关于如何管理员工的建议不断地轰击管理者。这些建议有不少是经过深思熟虑和富有价值的，但多数是粗糙、含糊、自相矛盾和肤浅的论断，有些甚至是完全错误的。不管质量如何，这类建议似乎并没有减少；相反，商业和管理的书籍已经代替了性、心理自助及控制体重等话题而成为最畅销的书籍。

我从事有关在工作中管理人的教学和写作已经有 30 年了。作为撰写工作的一部分，我阅读了超过 25 000 项关于人类行为的研究。尽管企业界的朋友通常急于批评学术研究和建立理论，但这些研究给我们提供了有关人类行为

的无穷的洞察力。可是当今没有一本简明扼要、剔除专业术语的总结，能够让管理者了解人类行为的研究应用到管理工作中时，哪些是正确的，哪些是错误的。这本书就是要填补这一空白。

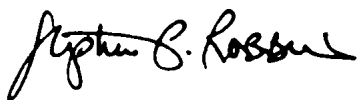
我根据管理者遇到的与人类行为有关的以下重要问题来组织本书的框架：招聘、激励、领导、沟通、团队建设、冲突管理、工作设计、绩效评估和应对变化。在每个问题中，我选择了一些与管理者有关，而且有丰富研究证据可供利用的话题。此外，我提供了一些建议，帮助读者运用这些知识去改进他们的管理效能。在本书的结尾，我列出了各章依据的文献。

这本书是为经理人和那些想成为各个层次管理者的人们而写的。我认为你们不必通过阅读那些人力资源和组织行为的详细教科书去了解工作中管人的道理，你们也不必参加著名大学中的高级经理培训课程。当然，你们从本书中得到的收获取决于你们目前已经掌握的组织行为学知识。例如，MBA们将会发现，本书是他们几个月学习内容的简要总结。对那些没有了解当前组织行为的研究或接受正规学术训练很少的人来说，本书可以为他们提供工作中管人的丰富洞察力。

本书中63个话题每个都是单独成章，你可以按照自己喜欢的任何顺序去阅读它。你最好不要一坐下来就阅读完整本书。我将其设计为多次“快速阅读”。可以读完几章后，把它放下，晚些时候再拿起来读。这本书没有连续的故事链需要你去保持。



我想以很明显的一句话结束前言：书是一个团队的项目。尽管封面上只有一个人的名字，许多人对这本书做出了贡献。这个团队包括蒂姆·摩尔（Tim Moore）、拉斯·赫尔（Russ Hall）、瓦尼沙·摩尔（Vanessa Moore）、劳伦斯·哈盖特（Lawrence Hargett）和斯蒂芬尼·因格利斯（Stephanie English）。



斯蒂芬·P·罗宾斯

2002年1月

# 目 录

## 第 I 篇 招聘的真理

真理 1	忘掉人格特质，行为才算数	3
真理 2	现实工作预览：所见即所得	6
真理 3	改进雇员面试的诀窍	9
真理 4	需要快乐的雇员吗？取决于基因	12
真理 5	良好公民行为很重要	14
真理 6	大脑很重要；拿不定主意时就招精明人	16
真理 7	不要太依赖推荐人	18
真理 8	有疑虑时，雇用勤勉的人	20
真理 9	雇用适合你文化的人： 我的“好员工”是你讨厌的人	22
真理 10	让人格与工作相匹配	24
真理 11	管理新员工的社会化	27

## 第Ⅱ篇

### 激励的真理

真理 12	为什么当今许多员工没有被激励起来？	31
真理 13	快乐的员工未必有好的业绩	34
真理 14	劳动力的年代与价值观	36
真理 15	告诉员工“尽力而为”不可能使他们做得最好	39
真理 16	并非每个人都想参与目标设定	41
真理 17	专业工作者追求流畅的生活体验	43
真理 18	当心网上闲逛	45
真理 19	反馈：对事不对人	47
真理 20	得到你应该得到的	49
真理 21	一切都是相对的	52
真理 22	认可的激励作用	55
真理 23	激励低技能、低工资员工的方法	57
真理 24	要使员工有高绩效，还要有激励之外的东西	59

## 第Ⅲ篇

### 领导的真理

真理 25	领导的本质是信任	63
真理 26	经验很重要！错！	66
真理 27	多数人认为他们知道好的领导是什么样子	69

真理 28	有效的领导懂得如何模塑问题	71
真理 29	得到你期望的东西	75
真理 30	伟大的追随者造就伟大的领导者	77
真理 31	魅力是可以学会的	79
真理 32	使别人依赖你	82
真理 33	没有理想的领导风格	85
真理 34	在不同的文化背景下调整你的领导风格	87
真理 35	什么时候领导不重要?	89

## 第IV篇

### 沟通的真理

真理 36	听，并非倾听	95
真理 37	选择正确的沟通渠道	98
真理 38	倾听小道消息	101
真理 39	男女沟通有别	104
真理 40	行动比语言更有力	107
真理 41	开卷式管理的案例	109

## 第V篇

### 建立团队的真理

真理 42	使团队有效工作的诀窍	115
真理 43	2 + 2未必等于4	119

<b>真理 44</b>	<b>我们并非是平等的：地位的作用</b>	<b>121</b>
<b>真理 45</b>	<b>并非每个人都是团队的元素</b>	<b>124</b>

## **第Ⅵ篇**

### **管理冲突的真理**

<b>真理 46</b>	<b>冲突的案例</b>	<b>129</b>
<b>真理 47</b>	<b>不良沟通并非是多数冲突的来源</b>	<b>132</b>
<b>真理 48</b>	<b>小心群体思维</b>	<b>134</b>
<b>真理 49</b>	<b>如何减少工作与生活的冲突？</b>	<b>137</b>

## **第Ⅶ篇**

### **工作设计的真理**

<b>真理 50</b>	<b>没有所谓的“好工作”</b>	<b>143</b>
<b>真理 51</b>	<b>并非每个人都喜欢具有挑战性的工作</b>	<b>145</b>
<b>真理 52</b>	<b>使员工产量更高的四种工作设计行动</b>	<b>147</b>

## **第Ⅷ篇**

### **绩效评估的真理**

<b>真理 53</b>	<b>年度评估：最好的惊奇是没有惊奇</b>	<b>153</b>
<b>真理 54</b>	<b>不要责怪我！自利偏差的作用</b>	<b>155</b>
<b>真理 55</b>	<b>360度反馈评价：多的就是好的</b>	<b>158</b>

## 第Ⅸ篇

### 应对变革的真理

真理 56	多数人抵制变革	163
真理 57	可以教会老员工新的计谋	166
真理 58	通过参与减少对变革的抵制	168
真理 59	解雇对于留下来的人和被解雇的人同样艰难	170

## 第Ⅹ篇

### 关于管理行为的最后思考

真理 60	当我相信它时我才会看它	175
真理 61	第一印象很重要	177
真理 62	人不是完全理性的：不要忽视情绪	180
真理 63	小心“快速修理”	183
参考文献		186
校后记		209

## 第 I 篇

# 招聘的真理





# 忘掉人格特质，行为才算数

**你**正在为填补你们公司的一个工作职位而面试申请者，你要看这些人的什么东西呢？如果你与许多管理者一样，你会说你要考察诸如努力工作（hardworking）、坚持不懈（persistent）、自信（confident）和可靠（dependable）等方面。试图雇用具有这些特征的人怎么会犯错误呢？你会犯错误。原因在于人格特性并不是预测未来工作的良好指标。

我们多数人很相信特性对行为的预测力。我们知道人在不同情境下有不同的行为，但我们又倾向于以特性将人们分类，对这些特性进行判断（例如认为自信就“好”，顺从就“不好”），以及根据人们的特性分类来对其做评价。管理者在招聘和评价现有雇员时常常如此。毕竟，如果管理者确实相信情境决定行为，他们就会以近乎随机的方式招聘员工，然后重新设计组织环境以配合员工的优势。但是，在大多数组织中，员工的甄选过程过于强调特