

美国管理协会 · 斯米克管理丛书

[第4辑]

情感： 潜在的动力

AMA

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 费思·拉尔斯顿

曹珍芬

蔚文林

著
译
校

上海人民出版社 SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE

COM

CIMIC

美国管理协会 · 斯米克管理丛书

[第
4
辑]



0857406

情感： 潜在的动力

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 费思·拉尔斯顿 著

曹珍芬 译

蔚文林 校

29.154
LED

中南工业大学

图书馆藏

SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE



责 任 编 辑 吴书勇
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 四 辑)

主编 汪 熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

情感:潜在的动力

[美]费思·拉尔斯顿 著

曹珍芬 译

蔺文林 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 商务印书馆上海印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 7.75 插页 2 字数 130,000

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-5,000

ISBN7-208-03084-7/F·619

定价 11.50 元

Hidden Dynamics

by Faith Ralston, Ph. D.

Copyright © 1995 Faith Ralston

Original English-language edition

published by AMACOM, a division of 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

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,历久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训,在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾，市场经济在城乡崛起，广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能，以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际，我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题，还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后，我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们，他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能，保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998 年 12 月 7 日 上海

致 谢

我要感谢下列各位在我写作此书时对我的信任、鼓励以及热情：

贾尼斯·西兹马·肯尼迪，我跳高跳得最高时的啦啦队队长；

埃利伐·乔伊·麦克唐纳，给了我情感方面的知识；

比尔·赫伯斯特，假如没有他的帮助，我是不可能进行这个项目的；

我的孩子们，大卫、安德鲁、斯图尔特以及彼得·拉斯顿，给予了我鼓励，我在厨房的桌子上工作时，他们没来妨碍我工作；

切罗基·罗斯，她相信自己的能力，在这方面她起了示范作用；

露丝和比尔·博斯托克，我的婶婶和叔叔，自从我出生之日起就一直对我呵护备至；

吉尔·康拉司，我的朋友和同事，引导我进入了美国管理协会，并且教会我如何推销；

●
致
谢

约翰·麦克唐纳,一位朋友和导师,总会恰逢其时地来帮助我;

艾德利安·希基,我的编辑,发现了我所写东西的价值,帮助我使书中的语言变得精妙;

马丁·马里纳罗,对我一路上所取得的每一点进步和成功感到高兴;

乔尼、邱克和巴斯湾度假胜地的静谧有利于我的创作。

前 言

情感有理智因素而理智对此却一无所知。

——布莱斯·帕斯卡,法国数学家、哲学家

●
前
言

作为一名商业顾问和心理学家,我了解那些在工作环境下不便公开表露的情感和担心。不论是经理还是员工,都会为行将发生的变化、同伴的不信任、对工作保障的担心以及与老板和员工发生的冲突而忧虑。

在质量与机构变动领域工作了12年以后,我变得灰心丧气了。我看到经理们互相挖墙脚,员工们藏起他们的观点,而值得一做的项目纷纷遭受失败,因为秘密议程和自我的需求使它们失去了成功的可能。在这样一种失望的挫折中,我产生了写作本书的念头和想法。

我写这本书,目的在于抓住我们在工作中遇到的问题,深入其中。我要探究那未言明的隐藏的动力,这动力使我们在必须开口表态时缄默不语,在必须合作

时各自为政,在必须信任他人时顾虑重重。本书将向你展示,坦诚的情感和见解是一种尚未开采的资源,它能帮助你获得事业的成功。

具体说来,你将会发现决定雇佣关系的不成文契约和忧虑对工作决定的影响以及秘密议程对圆满解决问题的损害。第二章中阐述的情感八原则会有助于你处理工作中遇到的各种具体问题,如职业困境、令人发疯的环境、与雇员发生的矛盾,并教你如何借助机构改革的努力去获得成功。经理的新角色将得以明确,并将提供解决冲突、培养信任感和扩大交流的行动步骤。

这不是一本供你放在书架上摆摆样子的书,而是一本真正有用的书。每章都包括概念、原则、案例和有利于付诸实践的行动练习等部分。我希望你能提高自己的能力,欣然接受坦诚的情感,促进个人价值并认识到它们与工作表现直接相关。这些已开始起作用的观点会使机构兴旺,使人们充分施展各自的才能。

目 录

致 谢	(1)
前 言	(1)
第一章 重写公司合同	(1)
第二章 关于情感的事实	(21)
第三章 不要持不同意见	(46)
第四章 工作决定中的秘密议程	(72)
第五章 引起冲突的敏感按钮	(91)
第六章 企业的疯狂	(118)
第七章 经理与员工之间不断变化着的 关系	(141)
第八章 调整企业需要与个人才智	(165)
第九章 争取对变革的承诺	(188)
第十章 给经理的角色注入新的活力	(210)

第一章 重写公司合同

我们是世界的公民；我们时代的悲剧在于我们没意识到这一点。

——伍德罗·威尔逊，美国总统
(1913 ~ 1921 年)

卡拉：瞧我这一天过得真是太糟糕了！

卢克：你看上去有点紧张。怎么啦？

卡拉：都怪我老板。他让乔丹代替我去参加亚特兰大的展销会。

卢克：什么！他怎么能那样？你为这事都已准备了一年多了。

卡拉：是啊。我都不想辞掉这份倒霉的工作了。他好象不信任我。我猜他认为乔丹比我更胜任参加展销会的工作。

卢克：你找老板谈过了吗？

卡拉：你不是在开玩笑吧？

本书旨在将情感引入工作场所。我们常与朋友、配偶或情人谈到工作。我们谈论自己所喜欢和不喜欢的，谈论与我们共事的人、我们服务的客户、我们遇到的问题和我们所在的公司——它的产品、策略、利润和问题。但就工作本身而言，只有我们信得过的少数几个人才了解我们究竟是怎么想的。对我们中的大多数人来说，我们的情感是不能公之于众的。

将情感引入工作场所对我们所在机构的成功是至关重要的。如今，影响着工作场所的各种变化远不止于更新产品和对付日益激烈的市场竞争等方面，它们还包括对我们在社会中及人与人之间相互作用的方式作根本的改变。如果我们不面对自己内心深处的思想和情感，这些深刻的变化就不能被接受和整合。它们要求我们敞开心扉，直面自己的情感。

拆 除 城 墙

在工作中，与在生活中一样，若不拆除将我们分隔的城墙，我们就没法取得成功。要取得进步就需要有各种层次的协作和配合，这种协作和配合是我们以前连做梦都不可能想到的。诸如医疗保健、全球经济、环境和平衡预算等问题，单靠某个群体是不可能成功地获得解决的。从小型社区和非营利性组织到庞大的政府机构、跨国公司和所有的国家，我们已清醒地认识到

这个无可辩驳的事实,这就是我们必须以新的方式共同努力来解决我们面对的问题。从许许多多的机构开展班组改建、推行质量管理、让人们学习如何向员工放权中可以看到,人们已广泛认识到的确有必要进行重大的改变。我们正从传统的等级森严的组织变成更精干、更平等、更富流动性的机构。我们并不是选择这样做,而是因为情势所逼。我们这样做是因为我们既没有人文资源也没有经济资源能让我们以别的方式生存下去。

我们能不依赖别人而生活,各行其是,允许内部各部门相互之间格格不入,让权术挡住我们发展真正的重点项目之路的时代已一去不复返了。我们能否继续生存下去,全取决于我们相互信任、共享资源、与其他的人和机构沟通交流的能力。我们必须开拓新思路。

情感的压制

不成文的契约

我们为什么会容忍甚至鼓励在工作场所抑制坦诚和情感呢?我们的期望和行为缘于雇员与其工作单位之间的一种不成文的契约,如:

公司将一辈子照顾你。作为回报,你要保证效忠

于公司,并且抑制自己的所思所感。

这种旧契约所含的未明言的规则大致如下:

- 公司将向你提供一份有保障的工作。
- 你要按要求工作并忠诚于公司。
- 你得自己解决自己的个人需要。
- 你必须向他报告的人掌握着你在公司的前程。
- 如果你与你的上司意见不一致,最好别说出口。

这些规则——或它们的某些变体——仍能在大多数单位里感受到,不管这些单位是以营利为目的的公司还是非营利单位或社会服务机构。但是这些规则毫无疑问已过时了。它们不承认单位已不再能为我们提供工作保障,也不承认我们再也不能将谋求个人安康的责任交给单位了。

服从规则、适应环境、不说出自己的想法是我们为获得工作保障而付出的代价。我们保持沉默是希望能保住自己的未来,可我们的未来不管怎样仍处在危险中。单位已不再能保证提供任何形式的工作保障。多年来,雇主们像家长般地保护着员工,向他们提供许多福利,如全额医疗保障、人寿保险、养老金,甚至还为孩子们设立了储蓄债券。然而,全球性的竞争及技术日新月异的发展,迫使各公司削减福利、裁减员工。

照常营业

尽管技术取得了巨大的发展,要在工作上取得成功,人类必须作哪些改变?这个问题仍然难住了我们。经理们说应该向员工放权,但员工们不相信他们说的;各种团队组成了,但它们办不成事情;经理们学习各种技术,但他们很快又回到“照常营业”中。我们不断地在努力获取成功的机遇,但还是抓不到。身为一家以出色的售后服务和高质量的产品而闻名的全国性零售公司人事部经理的德妮丝说得好:“我们已掌握了所有技术方面的经营之道,但真正的艰巨任务是人文方面的。尽管我们已取得成功,但人们仍不能达成协议,不能同心同德地工作,不能做到资源共享。我们不能使人们互相信任。”

为了抓住成功的机遇,我们必须欢迎在工作场所表露我们的所思所感。我们必须培养勇气,为人们提供交流其真实体验——想法、情感、反映和深刻见解——的安全感。我们必须创造一种新的团体观念,在这种团体里,员工能够与老板对抗,工作决定能够接受质询,说一声“我在这里过得不开心”不会带来什么麻烦。在这里,允许发表不同意见,诚实是准则,人们可以相互分享深深的情感。坦率的观点和诚实的情感是尚未开发的资源,它们能帮助我们及我们所在的单

位繁荣昌盛。

应付并利用这些情感会带来如下益处：

- 缓解紧张。
- 更好地理解真正的问题。
- 增加动力。
- 关系更坦诚。
- 工作表现更出色。

对情感的惧怕

无论我们是雇员、经理，或者是主管人员，我们都对情感有所惧怕。从婴儿时期开始，我们就一直被教导要抑制自己的真实想法和情感，以博得我们周围那些人的喜欢。在工作场合，我们学着表示自己积极的感受而将自己消极的感受深深藏起。为了了解不能分享情感的思想在我们的脑中有多么根深蒂固，请想像一下是否有哪一个经理人员会公开地作如下声明：

“当我没被邀请参加那次会议时，我感到自己被撇在了一边。”

“我真的很害怕这种变化对我意味着什么。”

“我觉得没人赏识我。”