

当代管理与心理学应用系列

# 人的行为与 组织管理

【美】 Paul R. Timm & Brent D. Peterson 著  
钟谷兰 译

PEOPLE AT WORK: Human  
Behavior in Organizations  
(5th Edition)

 中国轻工业出版社


当代管理与心理学应用系列

PEOPLE AT WORK: Human Behavior in  
Organizations (5th Edition)

# 人的行为与组织管理

【美】Paul R. Timm & Brent D. Peterson 著

钟谷兰 译

 中国轻工业出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人的行为与组织管理 / (美) 蒂姆 (Timm, P.R.), (美) 彼得森 (Peterson, B.D.) 著; 钟谷兰译. —北京: 中国轻工业出版社, 2004.1

(当代管理与心理学应用)

ISBN 7-5019-4120-3

I. 人... II. ①蒂... ②彼... ③钟... III. 管理心理学  
IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 092889 号

## 版权声明

People at Work: Human Behavior in Organizations, 5th Edition

Copyright © 2000 by South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning

All Rights Reserved, authorized simplified Chinese Edition by Thomson Learning and China Light Industry Press

No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning and China Light Industry Press.

策划编辑: 刘稚颖

责任编辑: 朱玲 刘稚颖 责任终审: 杜文勇

版式设计: 史春雨 责任监印: 刘智颖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印刷: 北京天竺颖华印刷厂

经销: 各地新华书店

版次: 2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

开本: 787 × 1000 1/16 印张: 24.75

字数: 514千字

书号: ISBN 7-5019-4120-3/F · 282 定价: 45.00元

著作权合同登记 图字: 01-2002-6655

咨询电话: 010-65262933

发行电话: 010-65121390

网址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: [club@chlip.com.cn](mailto:club@chlip.com.cn)

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换

## 译者序

近年来，随着中国改革和对外开放的不断深入，尤其在加入世界贸易组织以后，中国的经济日益与国际接轨。越来越多的企业和组织开始汲取国外先进的管理经验和方法。在这样的背景下，“人力资源管理”已经成为一个越来越热门的话题。为了满足这方面的市场需要，不少相关的书籍也应运而生。但这些书籍往往重于从组织的角度介绍和阐述各派理论，而少有像《人的行为与组织管理》这样重视“人”和“人际关系”，这样强调“人”在工作场所中的行为、经历与作用的。这从本书的英文原名 *People At Work* 中就可以看出。在英文中，首先指出的是“人”，其次才是“工作”。

本书作者根据自己多年的顾问、培训、教学和商务经验，在书中提出了“管理就是服务”、“人不是可以取代的零件”等等人本思想的管理理念。事实也证明，只有“以人为本”的组织才能成为健康、富有生气和持续发展的组织。正如作者在“前言”中所指出的那样：“人类有能力发展技术来解决我们所面临的几乎所有复杂的难题。……然而，阻挠人类取得这一切成就的障碍，却存在于人际关系问题之中。没有合作，就不可能成就什么；有了合作，一切皆有可能。”

在我看来，不管一个组织在理论上讲得多么堂皇，如果其管理者和组织成员对“人”与“人际关系”没有正确、深刻的理解，这个组织就很难健康地发展下去，而个人（不论是管理人员还是普通职员）也难以在组织中取得成功。不幸的是，目前中国还有很多这样的组织存在。显而易见，这本书对于那些有志于管理的人士来说将会成为得力的助手和良师益友。

本书的语言和结构风格是它的另一大特色。虽然这本书对组织行为和人力资源方面的一些重要理论和概念都做了较为全面的介绍，但书中并没有拗口的术语或深奥的理论，全书深入浅出、通俗易懂，并配以生动的生活实例、补充阅读、案例乃至漫画、诗歌等。说它是一本有趣的读物也毫不过分。每章的末尾还附有自测练习和思考实践题，更增加了它的操作性和实践性。这本书本来就是按教材的体例编写的，因此非常适合用做高校心理学和人力资源管理专业的教材。

此外，它也很适合于对组织行为、人力资源及职业规划感兴趣的个人阅读。虽然这本书主要是从管理者的角度入手，但对于那些并未正式担任管理职位的读者来说也有很多可以学习和借鉴的地方。因为我们每个人在日常生活和工作中，实际上都免不了与人打交道。书中所讲述的内容，对于读者理解自身和他人的行为及需要、更好地管理自己和他人的职业生涯都大有裨益。如作者所言，它必将有助于读者“在任何类型的组织中实现自己的目标”。



译者在翻译过程中力求保持原书简明平实的语言特色。考虑到本书的读者对象，在一些术语的翻译上采用了较为通俗的说法而没有使用可能造成普通读者误解的心理学术语。例如，将 personality 译为“个性”而非“人格”，将“stress”译为“压力”而不是“应激”等。不当之处，恳请广大读者指正。

钟谷兰  
2003年夏



## 前 言

自本书第一版面世以来，已经过去了将近二十个年头。从20世纪80年代早期至今，在组织的世界里尽管又发生了许多事情，但人际关系的重要性却从未减弱过。相反，随着整个世界的联系日益紧密，健康而富有成效的人际关系已经变得越来越重要，也越来越具有挑战性。如今，胜过以往任何时候，我们只有靠与世界范围内的人相互依存才能兴旺发达。

至于变革，它们大都和以前的类似。我们再一次看到：人类有能力发展技术，来解决我们所面临的几乎任何复杂的难题。解决温饱问题，清除环境污染，开发充足的能源，治疗疑难病症——这些都在人类科技所能掌控的范围之内。然而，阻挠人类取得这一切成就的障碍，却存在于人际关系问题之中。没有合作，就不可能成就什么；有了合作，一切皆有可能。

本书所讲述的是工作场所中的人。它集中论述了当人们相互交往时，所经历的各种心理和社会压力。但更重要的是，这本书的重点是你——我们的读者。人类行为和人际关系在日常生活中占有重要的地位，理解这些关系将有助于你在任何类型的组织中实现自己的目标。

你们中有许多人已经或即将担任领导工作，需要和人打交道。我们相信，你将在本书中找到许多能帮助你成功的信息。我们也相信，你会发现它是一本有趣的读物。在书中，我们收录了从各种渠道而来的例子和案例，它们都增加了全书的趣味性和可读性。你会看到漫画、案例、图示、名言警句乃至诗歌。这些内容贯穿全书，以便提高你的阅读兴趣、增进你对内容的理解。

我们相信：这本书不仅应该读，而且应该加以应用。因此，我们加入了自测练习和思考实践题。希望你能完成这些练习，并在与人交往的过程中实践你所学到的技巧。你也许会惊喜地为自己所取得的成果感到欢欣鼓舞。

为了使内容更加通俗易懂，第五版具有以下这些特色：

- 自我测评活动：收录了关于多个主题的自我测评活动，如领导风格、激励、多元化等。
- 补充阅读：每章末尾所附的补充阅读反映了有关题目在当今的最新思想，如管理、组织行为、人力资源管理等。
- 相关案例：每章末尾所附的相关案例对当今组织所面临的典型问题进行了探讨，对每个案例都提出了一些供思考和讨论的问题。

此外，每章还包括学习目标，要点总结，关键术语、概念及人名，以及问题和练习，以便帮助学生们学习和理解。

在第五版中，我们作了以下调整和增补：



- 在全书中增加了有关“道德规范”和“新技术的影响”这两个关键问题的材料。
- 统一了材料内容，把相关的章节合并，将全书压缩为17章。
- 更新了统计数据和引用的材料，使内容更具趣味性。

在尽力对本书进行修订和更新的同时，我们力图保持原书前四版所具有的那种打动人心和令人激动的力量。我们可以毫不怀疑地说：你会发现这个版本将带给你真正的学习体验，它将引导你对《人的行为与组织管理》产生更深入的理解。

在全书中，我们使用的人名和公司名都是虚构的，如有雷同，纯属巧合。不过，在案例和其他例子中所描述的情形都来源于真实的生活经历。

这本教材及其辅助材料的确是团队努力的成果。在此我们要特别感谢：编辑约翰·斯拉基（John Szilagyi）为推动本书完成所做的工作；责任编辑特丽萨·柯蒂斯（Theresa Curtis）在书稿写作过程中的积极参与和宝贵意见；文字编辑利比·希普（Libby Shipp），是他严谨细致的工作使我们的文字得以成为你今天手中所拿的这本专业教科书。在全书的写作出版过程中，他们都给予了极其可贵的帮助。

此外，我们还要感谢审阅本书前几个版本并对这次修订提出宝贵建议的各位专业人士。他们是：

Thomas R. Allen, Appalachian State University  
Bob Amundson, Ulster County Community College  
Hal Babson, Columbus State Community College  
Kathryn Barchas, Skyline College  
Bonnie Chavez, Santa Barbara City College  
James Fellman, Hofstra University  
Ron Herrick, Mesa Community College  
Charleen S. Jaeb, Cuyahoga Community College  
Donald N. Kelly, North Hennepin Community College  
Jan Lauten, Rockingham Community College  
David Leland, Red River Community College  
Ron McDonald, DeVry Institute  
Paula K. McNeil, Cameron University  
Raphael Santos, Imperial Valley College  
Reg St. Clair, Mountain Empire Community College  
Nancy Stein, Red Rocks Community College  
Wendy Stocker, DeVry Institute  
Jerry Thomas, Arapahoe Community College  
Linda Woiwood, Skagit Valley College

Richard k. Zollinger, Central Piedmont Community College

另外，我们也要感谢使用本书前四版并使这次修订工作成为可能的数以千计的教师和学生。

我们也向那些给予我们写作此书灵感的人表示谢意。在多年的顾问、培训、教学和商务生涯中，我们结识了无数的人，他们都教给我们一些有关人际关系的重要经验。有时，这样的教导是出于他们光辉的榜样；另外一些时候，他们的故事则教会了我们应该避免些什么。

保罗·蒂姆 (Paul R. Timm)

布伦特·彼得森 (Brent D. Peterson)



# 目 录

## 第一部分 人类行为 /1

第 1 章	研究组织中的人类行为：事业成功的关键.....	2
	为什么要研究组织中的人类行为.....	2
	为什么人们喜爱某些公司却憎恨其他一些公司.....	3
	你有多精通人际关系.....	3
	活动 人际关系自测.....	4
	在组织中实施员工管理的简史.....	4
	科学管理模式.....	5
	人际关系管理模式.....	6
	行为主义运动给管理以猛烈的冲击.....	8
	管理理论的现状.....	8
	当代人际关系的底线：关怀和信任.....	11
	对人际关系的操作性描述.....	12
	要点总结.....	13
	重点术语、概念及人名.....	13
	注释.....	14
	补充阅读：为什么雇员们热爱这些公司.....	14
	补充阅读：让工作变得有趣.....	18

## 第二部分 人 /19

第 2 章	人的知觉与人际关系.....	20
	为什么要研究人的知觉.....	20
	“知觉即事实”的谬误.....	20
	活动 你的观点会影响你的反应.....	22
	活动 再看一眼.....	22
	知觉期望.....	24
	一道简单的阅读练习题.....	24
	知觉过程的基本要素.....	25

	影响我们对情况的理解的其他因素.....	27
	给我们头脑中的过滤器“染色”的因素.....	28
	总结：瞎子摸象.....	29
	要点总结.....	31
	重点术语、概念及人名.....	31
	问题和练习.....	31
	注释.....	33
	补充阅读：关于赏识.....	33
	补充阅读：关于你对我的看法.....	34
	相关案例：“新顾问”.....	34
	相关案例：兰克尔克培训新员工.....	35
第 3 章	人的需要和动力的基本原则.....	37
	为什么说激励对于管理者是个挑战.....	37
	动力的定义.....	38
	理解动力和管理的实质.....	40
	人人都需要得到激励.....	42
	活动 激励我的事物.....	42
	动力的期望理论.....	44
	动机是如何变化的.....	45
	需要层次.....	46
	我们都“活”在不同的需要层次上.....	48
	活动 你在金字塔的什么位置？.....	48
	自我实现的趋势.....	49
	要点总结.....	50
	重点术语、概念及人名.....	51
	问题和练习.....	51
	注释.....	52
	补充阅读：关于“恐惧=动力”的错误观念.....	52
	相关案例：沃尔玛的员工力量.....	53
	相关案例：这也叫公平竞争？.....	54
第 4 章	营造激励性的环境.....	55
	当目标受阻时会发生什么.....	55
	管理者如何对员工的积极性施加影响.....	59
	活动 什么东西能激励你的员工？.....	62



绩效评估在激励中所起的作用 .....	63
培养动力信心 .....	65
授权和消除障碍能提高自尊 .....	66
注意：没有一种简单的、万无一失的激励方法 .....	67
要点总结 .....	67
重点术语、概念及人名 .....	68
问题和练习 .....	68
注释 .....	69
补充阅读：正确地对待他人 .....	69
补充阅读：激励兼职员工：什么方法能奏效 .....	71
相关案例：福斯特的“蓝鸟销售区” .....	72

### 第三部分 组织 /75

<b>第 5 章</b>	<b>组织结构 .....</b>	<b>76</b>
	组织的最佳方式：难以捉摸之物 .....	76
	组织对员工的益处 .....	77
	组织对公司的益处 .....	77
	交换：组织的代价 .....	77
	直线与行政职能 .....	78
	影响组织设计的其他因素 .....	79
	部门化：组织的另一种方式 .....	81
	替代传统组织的现代方案 .....	84
	外包及虚拟组织 .....	87
	技术对组织的影响 .....	88
	组织必须面对的其他因素 .....	89
	要点总结 .....	89
	重点术语、概念及人名 .....	90
	问题和练习 .....	91
	注释 .....	91
	补充阅读：如何积累人力资本：社团的角色 .....	91
	补充阅读：彼得·杜拉克 (Peter Drucker)	
	博士论网状社会……企业新兴结构 .....	94
	相关案例：“摩托奇才”的矩阵组织 .....	98
<b>第 6 章</b>	<b>培训及发展：自己 and 他人 .....</b>	<b>99</b>

	开始：促使变化发生.....	100
	变化：一个缓慢的过程.....	101
	学习是一个终身的过程.....	102
	人力资源发展.....	103
	个人辅导.....	105
	要点总结.....	105
	重点术语、概念及人名.....	105
	问题和练习.....	106
	注释.....	106
	补充阅读：了解学习型组织.....	106
	补充阅读：关于培训的神话.....	109
	相关案例：辅导.....	111
	相关案例：热切的迈克·麦克休.....	112
第 7 章	组织的人性层面.....	115
	给予人们非正式权力的因素.....	116
	组织气候和士气.....	117
	组织中的文化.....	119
	组织的性格：超越文化.....	120
	组织的道德观.....	121
	处理组织变革中的人性层面.....	122
	组织结构在工作中是如何影响人们的.....	123
	要点总结.....	123
	重点术语、概念及人名.....	123
	问题和练习.....	124
	注释.....	124
	补充阅读：文化冲突的危险.....	124
	补充阅读：没有什么“如果”、“还有”或“但是”， 办公小隔间就是一种折磨.....	129
	相关案例：温迪快餐公司成功的“拖把水桶式态度”.....	130
	相关案例：电子游戏分公司.....	132
<b>第四部分 领导 /135</b>		
第 8 章	驱动力：领导.....	136
	理解领导.....	136



	活动 领导者是……	138
	领导者是天生的还是后天造就的	139
	影响领导成功的因素	140
	关于领导的一些流行的谬论	144
	要点总结	147
	重点术语、概念及人名	147
	问题和练习	147
	注释	148
	补充阅读：沃伦·本尼斯（Warren Bennis）论领导	148
	补充阅读：彼得·杜拉克论领导和管理	150
	补充阅读：四位公司创始人对领导的反思	151
	相关案例：骗子，骗子，惹火烧身	152
	相关案例：理解你的员工	153
第9章	培养有效的领导风格	155
	活动 管理/领导潜力评估量表	155
	你的领导风格：独断专行还是参与式决策	158
	哪种风格最好	160
	情景领导：寻求最佳模式	162
	组织如何向参与式、放任式风格转变	164
	当一个别针	165
	反馈和灵活的重要性	165
	领导风格：回顾	165
	要点总结	166
	重点术语、概念及人名	166
	问题和练习	167
	注释	167
	补充阅读：急需：坚持原则的开拓者	168
	补充阅读：新型后英雄主义领导	173
	相关案例：两种方式	177
	相关案例：事实是：事实是无情的	177
第10章	以报酬及其他奖赏进行激励	179
	分配奖赏：领导者的任务	179
	挑战：奖励正确的行为	180
	外界奖励的种类	180

奖励和行为强化 .....	187
要点总结 .....	189
重点术语、概念及人名 .....	190
问题和练习 .....	190
注释 .....	190
补充阅读：危险的事务：新的工资游戏 .....	191
补充阅读：激励：从工资的角度 .....	195
相关案例：设立团队目标 .....	197
相关案例：超时生活：一个工厂工作狂的故事 .....	198

## 第五部分 沟通 /201

<b>第 11 章</b>	<b>理解工作中的沟通 .....</b>	<b>202</b>
	沟通和理解 .....	203
	理解他人和自己 .....	204
	活动 与人交往的态度 .....	204
	信息 .....	207
	组织环境 .....	211
	要点总结 .....	211
	重点术语、概念及人名 .....	212
	问题和练习 .....	212
	注释 .....	213
	补充阅读：万无一失的领导秘诀 .....	213
	补充阅读：避免因误会造成巨额损失的五种方法 .....	216
	相关案例：舒尔茨对彼得森：一场争论 .....	217
	相关案例：讲同样的语言 .....	218
<b>第 12 章</b>	<b>人际沟通：有效地与人交往 .....</b>	<b>219</b>
	有效聆听 .....	220
	活动 支持性聆听测试 .....	220
	活动 “支持性聆听测试”讲评 .....	220
	支持性聆听 .....	222
	记忆性聆听 .....	224
	准确理解 .....	226
	人际沟通冲突 .....	228
	要点总结 .....	231



	重点术语、概念及人名 .....	231
	问题和练习 .....	232
	注释 .....	232
	补充阅读：把聆听变为一种有力的展示 .....	232
	补充阅读：成为一个更好的听众的六种方法 .....	237
	补充阅读：在任何领域，人际交往技能都是最受管理者重视的 .....	239
	相关案例：怒气冲天的旅行者和怒气冲天的汽车旅馆经理 .....	240
	相关案例：希尔斯公司 (Sears)：易旧换新 .....	240
<b>第 13 章</b>	<b>有效的团队工作</b> .....	<b>243</b>
	团体的基本特征 .....	244
	活动 支持性聆听测试 .....	244
	团队解决问题的步骤 .....	249
	要点总结 .....	256
	重点术语、概念及人名 .....	256
	问题和练习 .....	257
	注释 .....	258
	补充阅读：浪费的会议 .....	258
	补充阅读：团队沟通：在卡片里 .....	259
	补充阅读：大难题——“你”与“团队”的矛盾 .....	262
	相关案例：州立大学期末考试的新方法 .....	265
	相关案例：商务航空公司裁员 .....	266
<b>第六部分 劳动队伍问题 /269</b>		
<b>第 14 章</b>	<b>劳动队伍问题：多元化、社会化和压力</b> .....	<b>270</b>
	管理者必须处理多元化问题 .....	270
	帮助有文化差异的人，从协助他们找到工作开始 .....	271
	偏见导致歧视 .....	271
	活动 支持性聆听测试 .....	271
	歧视是可以被消除的 .....	272
	这一切对于人际关系有何含义 .....	273
	活动 超越多元化 .....	274
	要点总结 .....	277
	重点术语、概念及人名 .....	277
	问题和练习 .....	278

	注释.....	280
	补充阅读：多元化——强化经营的案例.....	280
	补充阅读：当轮胎遇到公路——汽车制造商们欣然迎接多元化.....	283
	补充阅读：多元化陷阱.....	286
	相关案例：ABC教育公司裁员.....	287
	相关案例：弗兰克的选择.....	289
<b>第 15 章</b>	<b>社会文化观点.....</b>	<b>291</b>
	妇女.....	291
	能力不同的工作者.....	296
	有酗酒或吸毒问题的员工.....	298
	患艾滋病的员工.....	300
	老年员工.....	300
	年轻员工.....	303
	管理者对于遇到挑战的员工的反应.....	304
	要点总结.....	304
	重点术语、概念及人名.....	305
	问题和练习.....	305
	注释.....	306
	补充阅读：不受欢迎的挑逗，不听劝告的衰落.....	306
	补充阅读：通向无性骚扰工作场所的八步曲.....	311
	补充阅读：残疾人法案中的人生课程.....	314
	相关案例：这算性骚扰吗.....	319
	相关案例：对凯文的担忧.....	322
<b>第 16 章</b>	<b>应对个人压力.....</b>	<b>325</b>
	压力的类型.....	326
	压力过度的一些症状.....	326
	由组织引起的压力因素.....	327
	应对压力的个人技巧.....	329
	工作压力与个性.....	330
	精力衰竭的工作者.....	335
	最后的话.....	336
	要点总结.....	336
	重点术语、概念及人名.....	337
	问题和练习.....	337





	注释 .....	339
	补充阅读：通过消除生活中的消极面来处理压力 .....	339
	相关案例：把事情弄得一团糟才能学聪明 .....	340
	相关案例：邦妮·贝尔公司 (Bonne Bell)：着装是可以选择的 .....	341
第 17 章	信息时代的职业生涯发展 .....	343
	了解日新月异的商业场景 .....	343
	明确工作中的期望 .....	344
	管理你的管理者 .....	348
	自我管理 .....	350
	要点总结 .....	355
	重点术语、概念及人名 .....	356
	问题和练习 .....	356
	注释 .....	357
	补充阅读：信息时代的职业生涯发展 .....	357
	补充阅读：生活中的学问：也许有一个天生适合你做的工作 .....	359
	相关案例：才华横溢的工程师 .....	361
词汇表	.....	363