

Human Relations
for Career and Personal
Concepts Applications and Skills 10th Edition

人际关系

职业发展与个人成功心理学

(原书第10版)

[美] 安德鲁 J. 杜布林 (Andrew J. DuBrin) 著
姚翔 陆昌勤 等译

畅销美国30年的人际关系书
最受美国大学生欢迎的人际关系课
美国著名心理学家、人际关系专家安德鲁 J. 杜布林
将帮你有效提升工作场所和生活中的人际关系



机械工业出版社
China Machine Press

人际关系

职业发展与个人成功心理学

(原书第10版)

[美] 安德鲁 J. 杜布林 (Andrew J. DuBrin) 著

姚翔 陆昌勤 等译

*Human Relations
for Career and Personal
Concepts Applications and Skills, 10th Edition*



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

人际关系:职业发展与个人成功心理学 (原书第 10 版)/(美)杜布林 (DuBrin, A. J.) 著;姚翔等译. —北京:机械工业出版社, 2014.11

书名原文: Human Relations for Career and personal success: Concepts, Applications, and Skills

ISBN 978-7-111-48418-9

I. 人… II. ①杜… ②姚… III. 人际关系学—教材 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 250217 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-1646

Andrew J. DuBrin. Human Relations for Career and personal success: Concepts, Applications, and Skills, 10th edition.

ISBN 978-0-13-297440-0

Copyright © 2014 by Andrew J. DuBrin.

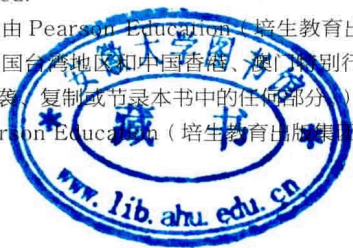
Simplified Chinese Edition Copyright © 2014 by China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。



人际关系: 职业发展与个人成功心理学

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 赵艳君

责任校对: 董纪丽

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 185mm × 260mm 1/16

印张: 24.75

书号: ISBN 978-7-111-48418-9

定价: 65.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

这次应华章公司的邀请翻译 *Human Relations for Career and Personal Success: Concepts, Applications, and Skills* 一书的第 10 版，距离我上次翻译该书第 7 版已经过去 6 年。回望过去的 6 年感慨万千：套用经典的句式就是物是人非，有太多的国际政治经济形势的变化；从我自身角度而言就是人是物非，有太多基于学术研究和实践的经验和感悟想要迫切分享给读者。6 年前的我刚初出茅庐，本着初生牛犊不怕虎的精神揽下翻译，虽然有一众得力学生助阵，但整体情况差强人意。被读者诟病最多的就是，好好的一本讲人际关系的书，为什么要译成职业心理学？痛定思痛，这次我正本清源地把书名定为人际关系：职业发展与个人成功心理学。

从我内心的角度我喜欢现在的书名，主要基于以下两个原因。

首先，心理学与工作的结合是工业与组织心理学最根本的道统。本书作者安德鲁·杜布林 (Andrew J. Dubrin) 是罗彻斯特理工学院的一名管理学荣誉退休教授，他是当代少有的以出版心理学专业书籍而出名的心理学家。亚马逊上可以搜到他的至少 50 本著作 (含某一本书的不同版本)。不仅有各类教材，还有一些通俗读物——如何应对办公室政治，如何成为有效的领导者等。他的著作在中国内地翻译出版的包括，胡左浩和郑黎超译的《管理学精要》、王垒等译的《领导力》(我在师从王垒教授的求学期间参与了《领导力》一书的翻译)。高产的原因可被归结为杜布林有工业与组织心理学 (Industrial/Organizational Psychology) 的博士头衔，毕业自美国 I/O 心理学的传统强校密歇根州立大学。与其他心理学专业相比，I/O 心理学的道统更强调平衡科学理论研究与管理实践，即如何将心理学的理论成果与企业的具体管理实践结合起来。对企业而言，I/O 心理学的终极使命就是如何招募到最好的员工，如何让员工表现优异；对员工而言，I/O 心理学的终极使命就是如何在漫漫职业人生道路上迅速成长，成为职场上的成功人士。所以，将心理学的一般知识运用于工作实践是本

书的核心宗旨。这是我结合杜布林的背景与我的学术体会的感悟。

其次，书名体现了本书最重要的核心，即如何处理组织中的人际关系，来获取职业成功。人际关系本身是一个很有诱惑力的话题，职场人士都赞同管理工作有很大的成分就是处理各种人际关系；许多成功的职业经理人也愿意在经验感悟中谈及这个话题。那么，这些高高在上、不接地气的科学家又能谈什么不一样的东西呢？从我的教学经验而言，本书有几个重要的特色值得读者花时间来仔细琢磨。首要的就是，什么是人际关系运动？为什么是人际关系运动使得企业家意识到企业中的人原来不是“非人”。这句话很绕，但意思很明确，人就是人，人与财、物在属性上是分离的。时至今日，对于所有从一线员工成长起来的主管体会管理的第一课是：你的下属并不等于你，你能做的其他人可能并不能做。所以必须从此地此人出发谈如何管理人。如何体现人不是非人，就需要从心理学的基本过程出发了解人，了解心理学的理论与人际关系处理之间的关系。所以，本书在开始讲到工作中具体人际关系的管理之前，花了整整5章的篇幅来梳理什么是心理学的自我概念、如何定义动机、情绪与员工态度、如何体会价值观、如何认识人的能力等。管理者对于这些基本过程的掌握对于大家更好地体会人际关系的处理非常重要。

所以，用中医问诊的原则来类比人际关系处理的核心原则就是：人际关系只是职业成长成熟度的外部表现，你应该本着自我成长的态度对待自己的工作与生活。而并不需要见招拆招地应对各种随机出现的人际关系问题。搞定了自己的问题也就搞定了人际关系的问题。

与第7版相比，现在出版的第10版更多地突出了心理学的特色。例如，第7版刊出之时，正是国际金融危机的前夜，全球经济形势一片看涨之声，通货膨胀亦不可阻挡地横扫全世界。所以杜布林花了一整章讨论如何管理个人财务，心理学家在自己的书籍中专门来写理财的事情，我还是第一次见到。不过这也充分地体现了第7版的一个核心宗旨，即良好的人际关系取决于个人有效应对来自精神信仰、职业发展、身心健康、个人财富、情感生活和兴趣爱好等6方面的问题，职业成功有赖于上述6个方面的和谐发展，不可偏废。而在第10版中，与个人财务有关的内容被压缩成一节，全书更多地突出了心理学的特色。本书按照从理论基础到实践应用的过程，大致分为3个主要部分：了解自我与人际关系发展（与人际关系有关的心理学基本原理和基本过程）；商业组织中的人际关系处理（各种类型的职场关系应对）；人际关系应对与职业发展（人际管理如何促进个体职业成功）。从2013年开始，我把这本书的内容应用在了北京大学本科生公选课人际关系与冲突管理上，强调如何在实践中应用心理学的理论知识，教学效果良好，获得了学生们的一致好评。

本书的翻译工作是团队工作的结果，北京大学心理学系的研究生高雅献（第1章、第3章、第6章、第8章、第12章、第16章、第17章）、王杰（第4章、第7章、第10章、

第 13 章、第 14 章，附录 A/B)、梁凯欣(第 2 章、第 5 章、第 9 章、第 11 章)和邓英欣(第 15 章)在整合旧书稿的基础上勘译全书。邓英欣和林望迎协助我和陆昌勤通稿审校。尤其是邓英欣同学，从整体上分配工作量；在过程中为团队打气助威；当其他同学有困难时挺身而出，任劳任怨协助我通稿审校，成书后还协助我进行教学实践探索；她表现出了极高的个人工作能力和团队协作能力，希望她在华南师范大学的教学管理工作中取得更大的成绩。祝愿所有参与翻译的同学在今后的职业道路上取得成功，也祝读者在自己的职业发展道路上取得成功。

姚翔

2014 年 10 月于北京大学

译者序

第1章 人际关系和自我 / 1

理解人际关系的知识对你有什么帮助 / 2

工作与个人生活是如何相互影响的 / 6

人际关系始自了解自我 / 8

人际关系运动是如何发展的 / 13

影响工作绩效和行为的主要因素 / 17

第2章 自尊与自信 / 19

自尊的本质、来源及影响 / 20

如何增强自尊 / 27

自信的重要性及其来源 / 29

如何建立和增强你的自信 / 31

协同依赖是什么，它与低自尊、低自信的联系有哪些 / 38

第3章 自我激励与目标设定 / 41

需要和动力如何影响动机 / 42

目标如何促进动机 / 51

自我激励技术 / 57

如何在达成目标的过程中增强自我约束并且保持高驱动状态 / 59

第4章 情绪智力、态度及幸福感 / 62

什么是情绪智力 / 63

态度由哪些成分构成？它是如何获得的，又是如何改变的 / 67

什么是幸福感？它是如何获得的，又是如何增强的 / 74

第5章 价值观和职业操守 / 82

价值观是怎样成为理解人际关系的一部分的 / 83

为什么职业操守受到关注 / 90

符合职业操守的决策和行动指南是什么 / 97

第6章 问题解决与创造力 / 102

影响问题解决能力的人格特质 / 103

问题解决和决策的步骤 / 107

决策中的创造力 / 112

怎样提升创造力 / 117

批判性思维与问题解决能力和创造力的关系 / 122

多元智力与问题解决能力和创造力的关系 / 123

第7章 人际沟通的有效性 / 125

沟通的基本过程 / 127

人际沟通和人际关系建立之间的关系 / 128

非言语沟通（发送和接收无声信息） / 129

使用社交媒体提高自己的沟通效率 / 135

沟通中常见的障碍有哪些 / 138

建立沟通的桥梁 / 143

如何克服沟通过程中的性别障碍 / 148

增强你的倾听技能 / 149

第8章 工作场所中的沟通 / 153

组织内部的正式沟通渠道 / 154

组织内部的非正式沟通渠道 / 158

沟通技术的发展给人际交流带来的挑战 / 163

让商业会议发挥作用 / 170

第9章 在工作场所与人相处的具体策略 / 173

- 与你的上级或者团队主管建立良好的关系 / 174
- 与有问题的上级共事 / 180
- 建立良好的同事关系 / 182
- 建立良好的客户关系 / 192

第10章 冲突管理 / 198

- 冲突广泛存在于工作和生活的各个方面 / 199
- 冲突的利与弊 / 207
- 解决冲突的技术 / 209
- 如何应对“难以相处的人” / 219
- 管理愤怒的建议 / 223

第11章 成为有效的领导者 / 226

- 有效领导者的人格特质和性格特征 / 227
- 有效领导者的主要行为和技能 / 235
- 领导风格和风格弹性 / 240
- 领导者与下属和谐相处 / 243
- 发展你自己的领导力潜能 / 245
- 初次成为领导者的主要挑战 / 247

第12章 激励他人与团队开发 / 249

- 驱动他人追求卓越的因素 / 250
- 工作动机的两个经典理论 / 250
- 通过授权、工作设计以及各种形式的正强化来激励他人 / 252
- 在团队建设过程中可以使用的策略和手段 / 260
- 理解群体动力学对团队开发和团队激励的益处 / 263
- 有效工作团队的特征 / 268

第13章 多样性与跨文化能力 / 269

- 文化价值观差异的主要维度 / 270
- 改善跨文化人际关系的途径 / 274
- 克服跨文化交流中的障碍 / 285
- 组织将多样性转化为自身优势的额外途径 / 287

- 第14章 在职业生涯中取得领先 / 291**
- 职业搜寻中的基本问题 / 293
 - 有效的职业提升手段和策略有哪些 / 306
 - 建立社交网络的技巧 / 315
- 第15章 学习策略、知觉和不同生命阶段的变化 / 318**
- 学习的主要策略和过程 / 319
 - 不同的学习风格 / 324
 - 知觉对人们理解世界的影响 / 327
 - 应对不同生命阶段的变化和挑战 / 330
 - 与职业转变有关的基本概念 / 337
 - 面对变化时的应对策略 / 340
- 第16章 培养良好的工作习惯 / 342**
- 个体如何应对拖延 / 343
 - 培养合适的态度和价值观 / 346
 - 有效的时间管理技术 / 349
 - 人们怎样克服时间的浪费 / 357
- 第17章 压力与个人问题管理 / 361**
- 压力的心理过程和后果 / 362
 - 个人生活中的压力来源 / 365
 - 工作中的压力来源 / 369
 - 管理压力的有效方法 / 374
 - 理解和处理个人问题时的两个主要观点 / 380

参考文献[⊖]

⊖ 见华章网站 <http://www.hzbook.com> 请注册后登录下载。

人际关系和自我

桑迪·贝洛斯是一家促进所在地区旅游和会议业务的私营组织的执行副总裁，刚刚被当地的公共关系行业协会授予了“年度杰出女性”的称号。颁奖典礼上，那些在工作中被桑迪直接领导或者与她密切合作的人，被要求描述一下是什么使得她获得这项荣誉。公共旅游的负责人杰克首先发言，他说：“桑迪总是毫无保留地表达对团队中其他人的友好和尊敬。即使在我的意见脱离实际的时候，她也会仔细倾听，并且对其中正确的部分给予肯定。但是，随后她会提出一些尖锐的问题把我引导到解决问题的方向上来，帮助我找到更好的方法。”

佩妮是该地区一家大型酒店的会议和宴会经理，她对桑迪的评价是这样的：“桑迪深谙在社区中与他人合作的意义，并且和我以及我的同事合作得十分愉快。她总是强调如果我们真诚地合作会为我们的城市吸引更多的会议业务，我们的社区就会更加繁荣。与桑迪的合作使我们这些酒店经理渐渐明白，我们的竞争对手不是本地区的其他酒店，而是全国其他地区的酒店。”

梅根是桑迪的行政助理，她在这个岗位上已经工作了5年。在她的评语中，提到了这样一点：“桑迪让我觉得我在她的日常工作中扮演了很重要的角色，很多事情她都征求我的意见。她时常问我，她怎么做才能让我的工作进行得更顺利。桑迪给我的印象就是，她让很多人感到同样重要。”

大家关于这位执行副总裁的评论聚焦的是良好人际关系的重要性。友善待人使桑迪·贝洛斯不仅在处理客户关系上游刃有余，而且在处理与下属的关系中也显得得心应手。本书呈现了

很多有助于在工作和生活中改善人际关系的建议和指导原则，绝大部分都是基于人类行为的系统性知识的。

理解人际关系的知识对你有什么帮助

在本章中人际关系（human relations）就是一门运用人类行为的系统知识来提高与人相处、开展工作和职业提升效率的艺术。这个领域主要研究组织中的个人和群体。人际关系不仅仅是“友善待人”，而且是以系统的知识指导人们用一种更加得体的方式与人相处，使对方感觉更好，起到激励的作用。例如，组织可以提供一个更加宽松的工作环境来提高工人的创造力。

从管理的角度来看，人际关系是十分重要的，因为它有助于提升组织效力。组织效力（organizational effectiveness）是指一个组织的活力和满足利益相关者（如雇员、客户和投资者）需求的程度。史蒂夫·肯特是一名股票分析师，他不是人际关系方面的专家，但却运用人际关系原理对善待雇员的重要性进行了广泛的调查。他发现，尊重雇员并且公平地分配报酬有助于一个高效且有创造力的组织的成长。那些在善待员工方面做出努力的商业组织往往会获得很多切实的利益，比如高质量的客户服务。¹

与组织一样，个人也会从人际关系的知识和技巧中受益。²下面的案例向我们描述了一个以事业为中心的人是怎样巧妙地运用人际关系原理打破一个可能会阻碍其事业发展的僵局的。如果你也遇到了同样的问题，不妨试试这个方法。

艾希莉是一家大型医疗机构的业务分析师，她的职责包括寻找改进医院工作流程的方法，比如开发更好的收集病人信息的方式并且减少门诊病人在候诊室里的等候时间。艾希莉十分热爱自己的工作，她认为自己在成为一名医院管理者的道路上不断地积累着有价值的经验。

另一个影响艾希莉工作满意度的因素是她和上司保罗的关系。艾希莉认为她和保罗的工作关系十分完美，保罗总是指派她去做一些有趣的工作，并且不时地给她提供一些有用的建议。保罗还经常会赞美艾希莉的工作，在她最近一次的绩效评估中，保罗对她做出了如下评估：“一个完美且潜力无限的医院业务分析师”。

然而，艾希莉和他的上司平稳的工作关系很快在1月份时被打破了。保罗向他的团队宣布医院将要把他晋升到更重要的职位上。虽然他很喜欢现在的职位，但是不得不服从医院的安排。医院安排了一位经验丰富的管理者乔迪来接替保罗现在的职位，乔迪来自该医院的其他部门。

乔迪上任的头3周，艾希莉的工作就受到了批评。乔迪说艾希莉提升医院业务流程的方法不够先进，并且没有达到医院规定的深度。于是，艾希莉开始加班加点地工作，争取在下一个项目中符合乔迪的要求。然而，这次乔迪又找出其他的问题来批评她，指责她用来汇报的演示文稿过于复杂，让医院的领导找不到重点。

不久以后，除工作表现外，乔迪开始在艾希莉的身上挑毛病。她警告艾希莉不要在办公室穿鞋跟超过1.5英寸[⊖]的高跟鞋，而且脖子上的文身也不符合职业标准。乔迪甚至还两次警告她工作时间不要上网做与工作无关的事情。

[⊖] 1.5英寸=0.038米。——译者注

在忍受了5个月的指责之后，艾希莉决定向好朋友大卫诉说这段紧张的工作关系。艾希莉对大卫解释说，存于她与上司之间的负能量使得她胸口疼痛，还严重影响了她的睡眠。她强调自己十分担心会收到来自上司不好的绩效评价，从而影响到事业的发展。

大卫建议艾希莉“必要的事一定要做”，和上司面对面地交流对她不公平的指责。如果还不奏效，艾希莉有必要直接和乔迪的上司沟通以解决这个问题。大卫解释道：“在现代组织中，我们需要把问题拿到桌面上来谈（这样才能解决问题）。”

艾希莉谢过大卫之后，开始仔细思考下一步该怎样做。表面上看，大卫的方法很奏效，但是从长远考虑，这样做会影响她的职业发展。艾希莉不想仅仅依靠常识做事。她想到在人际关系学和社会心理学中有关态度转变的理论，其中一个观点让她记忆深刻：良好的互动能够改变人的态度。

于是，艾希莉制订了一个行动计划，无论什么时候，都与乔迪积极地互动。有一天，艾希莉向乔迪表达了感谢，感谢她关于演示文稿要精炼简洁的建议。与此同时，艾希莉还参考了最近的一篇文章中有关业务流程再设计的观点，并把它融入自己的改进医院洗衣房工作流程的建议中。之后一天，艾希莉赞美了乔迪的一件套装。在一次午餐会上，艾希莉见到了乔迪和许多其他部门的同事，那天艾希莉穿了一件衬衫，很好地遮住了脖子上的文身。

艾希莉鲜为人知的人际关系小窍门计划很快就取得了成效，她和上司的关系也得到了改善。事实上，乔迪开始表扬她的报告，肯定她为医院做出的贡献。其中，她们的关系得以改善的最有力证据就是，乔迪评价艾希莉是“一个超越期待的人”，这是乔迪第一次积极地评价她的表现。

正如该案例展示给我们的，理解人际关系重要性的另一个角度就是看它对个人的价值。一个认真学习人际关系学并且把所学的技巧运用到工作和生活中的人将会获得以下5个方面的好处。知识本身，当然并不能保证成功，因为不同的人在学习能力、人格特征和生活环境方面相差很大，所以在学习过人际关系知识后，有些人可能比其他人获益更多。举个例子，你可能一直都与同事和客户相处得很好，所以从你的角度来看学习这个专题对你的帮助不大。或者在你人生旅程的这个阶段，你因为害羞而不能很好地领会这些建议，做到自信地与人交往。既然如此，你就要付出双倍的努力才能从中获益。以下是研究人际关系的主要好处。

(1) 获得关于人类行为的有价值的信息。为了在与人相处的过程中感到舒适，并且在工作内外都给人留下良好的印象，你需要理解人们是如何思考和行动的。学习人际关系将帮助你了解人际关系中的一些基础知识，诸如自尊的意义、目标的工作原理和双赢的冲突解决策略。你甚至会学会如何将其作为有效的手段来对付那些难缠的人。

(2) 发展与人打交道的技能。对更高职位或显赫社会地位有所期望的人需要能够与他人沟通、在团队中工作出色、管理压力并且自信地表现自己。与不同文化的群体相处融洽也很有价值。学习此类话题下的信息，以及对于所学知识的实践，会帮助你发展此类人际技能。

(3) 应对工作问题。几乎工作中的每个人都不可避免地遇到人际关系问题。了解这些问题以及处理这些问题的建议会帮助你避免相当多的内心混乱。你将要在学习人际关系中学到的工作生存技能包括：如何应付难缠的人，以及如何完成看上去无法完成的工作量。

(4) **处理个人问题。**我们都有问题。但是有效率和无效率的人之间的一个重要区别是，有效率的人知道如何管理它们。对于这些问题，学习人际关系会帮助你应对自我防御、在失业时找到工作、克服自信不足并且摆脱债务问题。

(5) **抓住机会。**本书的读者将会在未来的某天中花费部分工作时间以获取机会而不是处理日常问题。每个有职业抱负的人都需要一些突破性的经历来使得他们的生活更有价值。为此，学习人际关系会在你的职业发展以及在成为领导者方面给你一些启示。

(6) **展示升职的潜力。**正如上述观点所表明的，相对于那些不懂得人际关系知识的人，掌握人际关系技巧和知识的员工更有可能被识别为具有升职潜力的人。无论是主管、经理，还是其他类型的领导，很明显都是从那些既掌握技术和工作其他方面的知识又具有人际交往技能的员工中选拔出来的。如一个关于好莱坞梦工厂动漫的专题所描述的，“首席技术官必须具备与人融洽相处的能力”。³

下面“实践中的人际关系”专栏揭示了人际关系技巧和理解的重要性，即使在公司的高层中也很适用。随后，请完成人际关系自我评估测验 1-1，仔细思考一下你现在处于人际关系有效性的哪个水平上。

实践中的人际关系

百事公司董事长兼首席执行官卢英德：开阔思路和人际关系技巧的结合

百事公司是一家大型的跨国公司，它的主要产品线包括：桂格燕麦、纯果乐、佳得乐、乐事和百事可乐。卢英德是百事公司的董事长兼首席执行官。卢英德之所以能够坐上百事公司高层的位置，很大程度上是因为她的战略性思考能力，以及她能明确公司的总体目标。她已经掌控公司的全球发展战略长达 15 年之久。

卢英德是百事公司未来若干年的发展战略的总架构师，这个被称为“目的性绩效”的战略关注通过投资于人类和地球更健康的未来，而实现公司的可持续性增长。“目的性绩效”战略包括以下几项承诺：继续开发美味健康的食品和饮料；探索减少能源消耗、节约水资源消耗、节约包装材料的创新途径；为广大员工创造理想的工作环境。

除了扮演好一位战略领导者以外，卢英德还被公认为一位重视人际关系的实践者。她坚信，所有层级的员工在工作中都有权利谈论或者处理私人问题，当然她也认为员工在工作的时候不应该把所有的精力都花在谈论家庭生活，但是“一家伟大的公司是能够容忍你处理与工作无关的事情的”。卢英德曾经在公开场合表示过，她经常在工作时间接听两个女儿的电话，即使只是“我能玩任天堂游戏机吗”这一类的内容。

卢英德有一次从她的工作日程中抽出一段时间去机场接一位长途出差回来的同事，这件事家喻户晓。她一直强调对于百事公司的领导者而言，沟通技巧十分重要，但是也不能过度消费它们。卢英德还说过，一家公司要想成功，一定要吸引有才能的人为它服务。要想吸引有才能的人，公司就需要提供能够激发员工潜能的工作环境，激励他们并且培养他

们的能力。这家公司还必须是一家兼容并包的公司，尊重不同的价值观、信仰和实践。卢英德进一步解释说，我们必须通过真诚和坦率的交流来表现对别人的尊重，包括诚实地对他们做出反馈。

如卢英德所说，对于经理而言，良好的人际关系中另一个关键因素就是亲和力，要让员工感到能够和管理者交流和讨论问题，并且不会感到拘束。综上所述，无论是经理还是领导者都必须让员工感到自己是有价值的、受欢迎的。

卢英德毕业于印度马德拉斯教会学院，获得理学学士学位；后就读于加尔各答的印度管理学院并获得工商管理硕士学位；随后又到耶鲁大学深造，获得公共与私管管理硕士学位。

问题

像百事这样的公司，掌握有效的人际关系技能的管理者会对公司的繁荣起到什么作用？

资料来源：The Original story presented above was created based on facts presented in the following: Sue Shellenbarger, "PepsiCo's Indra Nooyi on Tough Calls," *The Wall Street Journal*, April 10, 2011, P. B1; Interview by Tony Bingham and Pat Galagan, "Doing Good While Doing Well," *T & D*, June 2008, pp. 32-36; Indra K.Nooyi, "Our Leadership," www.pepsico.com, p. 1, accessed January 1, 2012; "Biography of Indra Nooyi," *Incredible People*, pp. 1-4, accessed January 2, 2012.

□ 人际关系自我评估测验 1-1

人际关系技能

请指出下列关于人际关系技能的陈述在多大程度上符合你的情况。我们都有夸大自己人际关系技巧的倾向，请尽量客观作答。为了让你对自己能力评估的结果更加客观，可以请其他了解你的人（如家庭成员、朋友或是工作中的同事）在这些因素上对你进行评价。请使用下面这个量表评估：1=非常不符合，2=不符合，3=基本符合，4=符合，5=非常符合。

我	自我 评价	他人 评价
1. 在与别人交谈的时候会很认真地听别人说话。	_____	_____
2. 经常微笑。	_____	_____
3. 会以一种圆滑的方式批评别人。	_____	_____
4. 在与不同年龄的人相处时感觉融洽。	_____	_____
5. 在与不同种族的人相处时感觉融洽。	_____	_____
6. 在与不同民族或者国家的人相处时感觉融洽。	_____	_____
7. 当不同意其他人的观点时，会让他知道自己的感受。	_____	_____
8. 当为某件事感到高兴时，会让别人知道自己的感受。	_____	_____
9. 衣着整洁得体。	_____	_____



- | | | |
|---|-------|-------|
| 10. 当输掉了运动或其他比赛时，会祝贺那位获胜者。 | _____ | _____ |
| 11. 即使有电话打入也能专心于与他人的交谈而不是接听来电，
会使用来电等待或者语音信箱等方式。 | _____ | _____ |
| 12. 在应该赞美他人的时候，不会吝惜自己的赞美之词。 | _____ | _____ |
| 13. 富有幽默感。 | _____ | _____ |
| 14. 当他人不理解自己要表达的意思时，会耐心地加以解释。 | _____ | _____ |
| 15. 在团队合作中，会与他人合作。 | _____ | _____ |
| 16. 能够控制自己的脾气。 | _____ | _____ |
| 17. 因真诚和可靠受到尊敬。 | _____ | _____ |
| 18. 只要情境允许，就会拥抱他人。 | _____ | _____ |
| 19. 被他人信任。 | _____ | _____ |
| 20. 激励他人做他们没想过要做的事。 | _____ | _____ |
| 21. 愿意用直接交流的方式解决问题，而不仅仅是用短信。 | _____ | _____ |
| 总分： | _____ | _____ |

计分与结果解释

1. 自评：如果你的自评分数在 85 分及以上，并且计分准确，说明你有杰出的人际关系技能。分数在 60～84 分，说明你的人际关系技能位于中等水平。分数在 59 分及以下，说明你的人际关系技能（问卷中所包含的）位于平均水平以下。

2. 他评：因为人们在评价人际关系技巧的时候，倾向于用更加严格的标准评价别人，所以请使用下面的计分方法：80 分或以上，说明你有杰出的人际关系技能；55～79 分，说明你的人际关系技能位于中等水平；54 分及以下，说明你的人际关系技能（问卷中所包含的）位于平均水平以下。

3. 综合评价：165 分及以上，说明你有杰出的人际关系技能；115～163 分，说明你的人际关系技能位于中等水平；114 分及以下，说明你的人际关系技能（问卷中所包含的）位于平均水平以下。

4. 行动计划：不论你在这个测验中得分高还是低，你都有提升的空间。就像运动员、演员甚至是音乐家一样，都在不断地寻找提升技能的方法。如果你的得分处于最低水平，说明你的当务之急就是提升人际关系技巧。

工作与个人生活是如何相互影响的

大多数阅读本书的读者将会照此去做以改善工作效率和职业生涯。所以，本书关注工作场景中个体间的关系。要知道，工作中的关系与个人生活中的关系是很相似的。之前很多研究已经就工作满意度与生活满意度的关系进行了论证。圣母大学（Dame university）的心理学教授蒂莫西 A. 贾奇（Timothy A. Judge）和密歇根州立大学的心理学教授瑞摩斯·伊利斯（Remus

Ilies) 就进行过一项相关的研究。这个研究针对密歇根州立大学的 74 位行政人员(诸如, 秘书和办公室主任等), 以网络问卷的形式调查了有关工作中以及工作之外的情绪和工作满意度的关系。

这项研究最主要的发现是情绪影响工作满意度, 积极情绪有助于提高员工的工作满意度, 但是因为情绪会很快地消散, 所以这种影响作用也会很快消散。研究人员还发现在工作场所中的工作满意度会影响家庭气氛。对于那些天生情绪稳定性差的员工而言, 在工作中的喜怒哀乐对家庭生活的影响尤其严重。在另一项相关研究中也发现, 工作中引发的情绪更容易在晚上波及家庭生活。⁴ 简而言之, 这项研究为很久以前的一幅漫画提供了有力的证据, 在公司受到老板责骂的员工回家后不是大骂自己的狗, 就是猛踢家里的家具!

工作和个人生活通过一些特定途径(见图 1-1) 相互影响。第一, 你在工作中所取得的满意度有助于提升生活满意度。相反, 如果你长期饱受工作失意的折磨, 你的生活满意度会下降。有证据表明职场失意会导致夫妻关系不和。许多在工作上遭遇挫折的人, 会与伴侣或者其他家庭成员出现争执或积怨等不和情况。

1. 工作满意度有助于提升生活满意度。
2. 不理想的工作有损身心健康。
3. 工作与个人生活场景中的人际关系质量会相互影响。
4. 掌握必要的技能有助于获得工作和生活的双赢。
5. 我们在工作中的表现与在生活中的表现密切相关。
6. 能够平衡好工作和个人生活的员工更有效率而且满意度更高。

图 1-1 工作与个人生活是如何相互影响的

第二, 不理想的工作有损身心健康, 这些问题主要是由压力和劳累所导致。强烈的工作失意甚至会导致心脏病、溃疡、肠道疾病和皮肤病。工作满意度高的人甚至比那些长期忍受工作不如意的人活得更长一些。同样, 合适的工作会延长个人寿命。

第三, 工作与个人生活场景中的人际关系质量会相互影响。如果你经历了紧张的家庭冲突, 你也许会烦乱到不能够与同事融洽相处。相反, 如果你拥有健康、有益的个人生活, 那么在工作中建立良好的关系也变得更加容易。你会发现, 在工作中与乐观积极的人打交道自己也会变得快乐。

对于第三点另一种解读的方式是, 我们在工作中的表现与我们在生活中的表现密切相关。关系研究学会的执行理事、心理学家约翰 M. 戈特曼(John M. Gottman) 曾经对一些已婚夫妇进行了长达 35 年的追踪研究。他和同事使用便携式摄像机、心脏监护器和其他生理反应设备, 测量当夫妻之间产生冲突或是体验亲密后会发生什么。研究结论是: 感情稳定的夫妻会想方设法寻找婚姻中的积极面, 并时常给予对方肯定。并且, 感情稳定的夫妻视冲突为解决性格差异的方式, 而不是对彼此的攻击。

关系研究学会的这项研究的一个有益推论是, 处理工作场所中人际关系的方式与处理私人生活关系的方式十分相近。一个在家庭交流中经常肯定别人的人, 在工作场所也倾向于表达肯定的态度。同样, 在工作中攻击性很强的人, 在家庭生活中也会具有攻击性。⁵