

TRAINING IN INTERPERSONAL SKILLS

Tips for Managing People at Work, 3rd ed

交际技巧 与能力训练

第3版

(美) 斯蒂芬·D·罗宾斯 菲利普·T·亨塞克 著

刘中显 王润红 王彩红 译

PEARSON
Prentice
Hall



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



TRAINING IN INTERPERSONAL SKILLS

Tips for Managing People at Work, 3rd ed

交际技巧 与 能力训练

(第3版)

(美) 斯蒂芬·P·罗宾斯 著
菲利普·L·亨塞克
刘中显 王润红 王彩虹 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry .
北京·BEIJING

Stephen P. Robbins, Philip L. Hunsaker: Training in InterPersonal Skills: Tips for Managing People at Work, 3rd ed.

ISBN: 0-13-009054-9

Copyright ©2003 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2005 by Pearson Education Asia Limited and Publishing House of Electronics Industry.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the SAR of Hong Kong and Macau).

本书中文简体字版由电子工业出版社和培生教育出版集团亚洲有限公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有电子工业出版社和培生教育出版集团激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-3301

图书在版编目(CIP)数据

交际技巧与能力训练: 第3版 / (美)罗宾斯(Robbins, S. P.), (美)亨塞克(Hunsaker, P. L.)著; 刘中显, 王润红, 王彩虹译. —北京: 电子工业出版社, 2005.8

书名原文: Training in InterPersonal Skills: Tips for Managing People at Work, 3rd ed.
ISBN 7-121-01503-X

I. 交… II. ①罗… ②亨… ③刘… ④王… ⑤王… III. 人际交往 IV. C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第073837号

责任编辑: 赵 菁

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 16.75 字数: 285千字

印 次: 2005年8月第1次印刷

定 价: 32.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



Preface

前言

《交际技巧与能力训练》是第一批针对管理系学生进行人际关系技能培训的诸多教材之一。正是由于它的出版，大学管理系的教员越来越意识到培养学生处理人际关系技能的重要性。Milton Blood 博士曾经是一名教授，现为国际管理教育协会的董事，他解释了管理技能培训较之传统经典理论更为流行的原因：

领导能力培养是一个应用性的问题，但事实上就学生们在课堂上的表现来看，教师并没有引导他们做好准备工作……商学院毕业生需要引导，而不是追溯领导能力研究的历史。同理，这些毕业生需要激励，而不是去比较 6 个不同的激励理论。

通过本书中人际关系技能的开发和训练，读者将学会领导和激励他人。除此之外，他们将掌握在交流沟通、团队合作和问题解决等方面极其重要的人际关系技能。



第 3 版概况

《交际技巧与能力训练》第 1 版曾被广泛应用于人际关系学、组织行为学、管



理学、社交学、监督管理学，以及组织发展学等教学大纲中，也曾应用于管理者实施的开发项目培训中。

第2版增加了许多重要内容，并做出了相应调整，这主要源于我们在教学过程中所获得的经验、新的研究成果，以及与同行、读者和学生交流中反馈回来的信息。其中一个非常重要的变化是增加了一个修正过的学习方法，这一方法已被反复证明是有效的。这一方法有10个组成部分：（1）基本技能评估；（2）应用技能相关的重要概念；（3）概念知识测验；（4）每一项技能特殊行为量度的清单；（5）通过模拟练习获得技能上的主观感受；（6）小范围的技能训练与练习；（7）评价表，发现自己的不足并进行总结；（8）概念的具体应用；（9）课堂外的强化练习；（10）制定一个行动计划，促使技能继续提高。这一模型也被吸收到了第3版中。

第3版共有17章，在第2版15章的基础上增加了2章内容。基于读者反馈回来的信息以及对组织管理者需要的调查，这一版增加了4个新章节：信息传递、目标设定、实用领导风格和变革管理。在教学和测试过程中，第2版各章中的诸多材料已经被融合为应用示例或者分解在这些新的、更为综合的章节中。第3版组合6个重要的技能版块——自我意识开发、沟通能力、激励能力、领导能力、协作能力和问题解决能力，从而实现成功管理。

第3版中增加了许多角色扮演的练习，更新、修正和扩充了一些章节。与原先版本一样，相关技能概念、资料来源和具体范例在本书中也进行了修正。



C ontents

目 录

❧ 第 1 部分 自我意识开发 ❧

第 1 章 技能概述.....	2
人际关系技能和有效的 管理行为.....	2
人际关系技能定义.....	5
技能学习.....	6
小结.....	10
第 2 章 自我意识：出发的起点.....	11
自我意识调查表（SAQ）.....	12
调查表得分计算.....	18
对自我意识的解释.....	21
分组练习.....	26
总结清单.....	27

❧ 第 2 部分 沟通能力 ❧

第 3 章 信息传递.....	30
自我评估练习.....	30
技能的概念学习.....	31
概念小测验.....	36
行为清单.....	37
模拟练习.....	37
分组练习.....	39
总结清单.....	42
第 4 章 倾听.....	44
自我评估练习.....	44
技能的概念学习.....	45
概念小测验.....	49



行为清单	50	第8章 授权	97
模拟练习	50	自我评估练习	97
分组练习	53	技能的概念学习	98
总结清单	55	概念小测验	102
第5章 反馈	57	行为清单	103
自我评估练习	57	模拟练习	103
技能的概念学习	58	分组练习	105
概念小测验	61	总结清单	108
行为清单	62		
模拟练习	62		
分组练习	63		
总结清单	67		
		❧ 第4部分 领导能力 ❧	
❧ 第3部分 激励能力 ❧		第9章 政治活动	112
第6章 目标设定	70	自我评估练习	112
自我评估练习	70	技能的概念学习	113
技能的概念学习	71	概念小测验	121
概念小测验	75	行为清单	122
行为清单	76	分组练习	122
模拟练习	76		
分组练习	77	第10章 劝说	133
总结清单	81	自我评估练习	133
第7章 明确期望	83	技能的概念学习	134
自我评估练习	83	概念小测验	140
技能的概念学习	84	行为清单	140
概念小测验	88	模拟练习	141
行为清单	89	分组练习	142
模拟练习	89	总结清单	143
分组练习	91		
总结清单	94	第11章 实用领导风格	145
		自我评估练习	145
		技能的概念学习	146
		概念小测验	151
		行为清单	151
		模拟练习	152



分组练习	155	模拟练习	209
总结清单	160	分组练习	211
第 12 章 变革管理	163	总结清单	216
自我评估练习	163	 ❧ 第 6 部分 问题解决能力 ❧	
技能的概念学习	164	第 15 章 冲突解决	220
概念小测验	169	自我评估练习	220
行为清单	170	技能的概念学习	222
模拟练习	170	概念小测验	226
分组练习	175	行为清单	227
总结清单	180	模拟练习	227
 ❧ 第 5 部分 协作能力 ❧		分组练习	229
第 13 章 团队建设	184	总结清单	234
自我评估练习	184	第 16 章 谈判	236
技能的概念学习	185	自我评估练习	236
概念小测验	190	技能的概念学习	237
行为清单	191	概念小测验	240
模拟练习	192	行为清单	241
分组练习	194	模拟练习	241
总结清单	195	分组练习	243
第 14 章 会议组织	197	总结清单	248
自我评估练习	197	第 17 章 总结	250
技能的概念学习	198	技能评估复习	250
概念小测验	208	综合练习	250
行为清单	208		

第 1 部分

自我意识开发

- 第 1 章 技能概述
- 第 2 章 自我意识：出发的起点



第 1 章 技能概述

今天的商学院毕业生具备丰富的技术知识，他们能够解决线性规划问题，计算利润折扣率，起草复杂的市场营销计划，使用计算机数据表。他们的技术知识基础是牢固的，但是他们中的大多数缺乏管理人员所必需的人际交往和沟通技能。如果说商学院在某一领域仍需改进的话，那么这个领域就是培养毕业生的“人际关系技能”。

——某公司负责招聘的人员

人们对商学院教学大纲的批评并不是孤立的。最近几年，各行业、媒体、教学人员和商学院代理机构都已经开始对最近几届商学院毕业生存在的人际关系技能弱点议论纷纷。但是商学院毕业生究竟在哪些方面缺乏人际关系技能，而且如果这些技能是可以明确识别的，那么商学院传授于他们最好的方式又是什么呢？



人际关系技能和有效的管理行为

长期的研究证明，把有效管理者从无效管理者中区分开来，识别方法是成功的管理者具有的 51 个特征行为。管理者应当激励自己努力具备这些行为，而且他们必须具备有效实施这些行为的技能。



行为

通过总结,研究人员将有效管理者所具备的51个特征行为,归结为6个方面:

1. **控制组织的环境和资源。**这一组行为包括在长期规划中先于环境变化积极做出反应的能力和即时的决策能力,也包括基于对组织目标清晰、及时、精准的了解和掌握,做出资源选择和决定能力。
2. **组织和协作。**在这一行为组合中,管理者围绕任务组织下属,并协调他们之间相互支持,完成目标。
3. **信息处理。**这组行为包括利用信息和沟通渠道,鉴别问题的实质,理解环境的变化,做出有效决定。
4. **充实自己,不断成长和发展。**管理者必须不断地充实并提高自己,获得进步和发展。在这一方面,管理者与下属在工作中不断学习以求进步和发展是一样的。
5. **激励员工和解决冲突。**在这一行为组合中,管理者的角色是提高激励的积极作用,以便使员工感到完成工作的紧迫性,同时消除那些可能约束员工前进动力的冲突。
6. **战略性问题解决。**管理者必须对他们所做出的决策负责,保证下属有效地利用他们的决策技能。

研究者发现,以上6个组合行为能够解释管理者管理效率的概率是50%以上。尽管管理者在理解如此行事的必要性时存在偏差,但他们若受到激励,他们将采取这些特定的行为组合。

动机

管理者愿望是影响管理效率的另一个因素,研究者发现了以下7个亚分类,它们组成了管理定义,并能激励人们从事管理活动。

1. **接受授权。**接受上级授权的愿望。
2. **竞争性游戏。**与同等角色的人员进行竞争的愿望,包括游戏和体育运动。
3. **竞争性环境。**与同等处境的人进行竞争的愿望,包括职位或工作竞争。
4. **自信。**积极、自信地表现自我的愿望。
5. **给人以深刻印象的期待。**告诉他人做什么和使用什么规则,以此来影响他人的意愿。
6. **与众不同。**以一种不同寻常的和高高在上的方式从群体中脱颖而出。



7. 循规蹈矩地完成工作。期待从事与管理工作的日复一日的日常工作活动。

研究证明，成功的管理者在进行以上各方面的测试时，更易于获得管理动机方面的高分。如果以上7个方面都是你所期待的和愿意去做的，那么就能相当准确地预示你从事有效管理工作的意愿。

➤ 技能

即便知道了有效管理者惯常的行为，而且也有从事管理工作的动机，仍需要匹配的技能去有效实施这些行为。实现高效管理的最普遍方法是，将管理者的工作分解细化为诸多关键的角色或技能。这些角色或技能可以归纳为，一个有效的管理者在以下4个不同的技能领域必须是胜任的：

1. **理性技能。**协调组织所有利益和活动的智力能力。
2. **人际技能。**与人合作、理解他人、激励他人的能力，他人既包括单个个体，也包括团队群体。
3. **技术技能。**在一个特定领域使用工具、程序和技巧的能力。
4. **政治技能。**提升个人地位、建立权力基础和建立恰当社会关系的能力。

成功管理者是否需要以上所有的技能呢？答案是肯定的。人们发现4个方面的技能对于成功管理都是重要的。然而，研究还表明，总经理层次的管理者对理性技能的需要大大高于中低层管理人员。人们发现人际技能如倾听、言语沟通、忍耐力和理解下属需求等方面的能力，对于任何管理层次的管理者的成功都是最为重要的。

➤ 概述

管理效率有3个组成部分：恰当的行为、从事管理工作的动机以及各种技能，本书将主要视点集中于管理成功的组成之一——人际关系技能的开发方面，就是集中在交流沟通、培养员工、激励他人，以及处理冲突等人际关系技能所包括的方方面面。有强烈的愿望从事管理工作的人，表现这一愿望的方式包括在团队中负责，向他人授权，等等。这些方式实际上是在与同僚的竞争性活动中人际关系技能的具体应用。最后，各个层面上的管理所需要的人际技能和政治技能在本质上是属于人际关系技能的。

良好的人际关系技能对于提高管理效率是重要的，这也是为什么如此多的机构包括商业公司、新闻媒体、学校教员以及代理机构等，关注于商学院毕业生缺



乏这些技能的原因。那些期待从事管理工作的大学毕业生可能对有充实管理工作的动机,以及对管理效率所需行为有一个理性理解,但是如果他们忽略发展个人人际关系技能的话,他们对将来的知识储备是不足的。将有志于从事管理工作的商学院毕业生选用到管理岗位上,仅为他们提供一个成功管理所需行为感知的机会,对他们成长为一个熟练的职业管理者是没有太大帮助的。



人际关系技能定义

我们已经知道了成功管理者所需的人际关系技能的一般要求,那么还需要哪些特殊的技能呢?目前已有很多研究关注于识别这些特殊的、必需的人际关系技能,尽管术语运用情况变化很大,但大多数技能仍呈列在许多表格中。例如,领导技能(处理冲突的能力,主持召开会议的能力,指导传教的能力,实施构建团队的能力,敦促变化提高的能力)及被许多研究认定为关键的人际关系技能。交流沟通也是非常重要的,但不同的研究对其进行了不同的分解,大多数研究认为有效沟通的基本组成元素包括传递信息、倾听和提供反馈信息。与此相似,激励员工技能也被大多数研究所认定。激励员工技能被分解成多个部分,如目标设定、明确期望、劝说诱导、授权与人及提供信息反馈等。

表 1.1 是对以上研究得出的结论,即有效的管理工作所必需的人际关系技能。虽然表中可能遗漏了一些重要的技能,但它仍代表了研究和实践一再告诉我们的,对于成功管理人们的最重要的一些技能的最佳选择。按照我们目前的知识储备,表 1.1 中所示的人际关系技能是大多数专家认为有效管理者应具备的,或者说一个有前途的管理者需要培养的技能。

表 1.1 有效管理者所需具备的关键人际关系技能

信息传递	明确期望
倾听	劝说
目标设定	政治活动
反馈	会议组织
授权	冲突解决
领导	谈判
变革管理	团队建设



技能学习

人际关系技能可以传授吗?如果可以的话,有哪些教学模式可以利用?任何关于人际关系技能的客观性讨论,无论是最终的或明确的或模糊的都面临这个复杂的主题。

❖ 人际关系技能可以被传授吗

一些社会学家认为,人际关系技能属于人的秉性,深深根植于人的性格中,是难以改变的。就像一些人文静,另一些人外向一样,这些专家反对技能可以传授并认为,一些人能够与他人合作得很愉快,但有许多人就做不到这一点,也就是说,这是一个与生俱来的能力,要么有,要么没有。他们的大多数证据是奇闻轶事般的,但当他们列举出那些人际关系风格长期不变的个体,以及提出培训不可能改变人际风格时,确实给人以直觉上的信服力。

另一方面,人际技能可传授的倡导者们利用实证资料来支撑他们的理论和说明他们的观点,目前这一群体越来越壮大。有资料证明,包括领导、监管、对员工的态度、交流和自我意识等人际关系问题训练项目,能够改进和提高管理者的工作。这个调研结果说服商业部门和公共部门,每年花费数千万甚至上亿美元用于提高其管理者人际关系技能的培训上。

当然,研究并没有显示技能训练能够产生奇异的力量,不能使一个低效的人际关系管理者变成一个高效的领导者,当然这也不能作为人际关系技能是否可以被传授的测试结果。一些迹象强烈表明,这些技能是可以学习和掌握的。虽然人们的基本能力不同,但是培训对那些期望提高技能的大多数人来说可以导致更好的效果。

❖ 传授这些技能的重要性

在许多大学,关于人际关系的教学领域既包括高级理论性的、以研究为基础的行为评论,也包括完全以实证为基础的课程,学生可以通过实践学习团队工作行为。目前正在使用的教科书反映了这种多样性。许多学院和大学的课程中通过案例、角色表演、阶层练习、工作激励以及兴趣等,培养学生形成人际关系方面的技能,目前已经成为一种广为接受的附加维度。



为什么传授人际关系技能如此重要呢？如果你的医生已经阅读了可以查找得到的所有关于阑尾和阑尾移植方面的资料，但以前从未做过阑尾切除手术，你一定不会希望他来为你做阑尾切除手术吧？如果你的医生尽管有多年的临床经验，但却没学习过生理学和解剖学，你同样也会紧张焦虑。也就是说，一位能胜任工作的外科医生，需要对身体构造有正确的认识，而且还需要通过实践和磨砺。与此相类似，学院和大学教育者已逐步意识到，胜任管理工作的人需要对人际行为有一个正确的理解，而且要通过机会不断实践，磨炼人际关系技能。

如果这些技能未能列入学院或大学的教学大纲，而大纲所培养的学生未来将从事管理职业，学生到哪里去学到这些知识呢？这些技能非常重要，不可能等到上岗时再学习。一篇来自美国商学院联盟的报告是这样归纳的：

商业循环应始于人际关系技能和个性特征的界定。如果学生对职业全面规划，准备在毕业后从事管理工作，接受管理挑战，那么在做人人际关系技能和个性特征界定时应持这样的态度：尽可能清晰界定，并在做相似类别的对比分析时采用系统比较的方式。

✎ 如何传授这些技能

“听到的易忘却，看到的易记住，实践的易理解。”（I hear and I forget. I see and I remember. I do and I understand.）Confucius 的这句名言被频繁地引用，用于证实通过实践学习的价值。这句话隐含一定的真理，但是根据学习的当代研究表明，有一句话可能更为精确：“听过、看过、做过，会理解得最好。”（I understand best when I hear, see, and do.）

授课方式将依旧是传授知识最为普通和流行的方式。提升学生意识和对概念的理解，已被证实是一种有效的手段，而且应该成为学习技能的综合性系统的一个组成部分。然而，它也仅能成为一个部分，就定义来看，一项技能是“证明一个系统或者与达到工作目标相联系的一个行为序列功能发挥的能力”。任何一项技能都不是由一个单独的行动所组成的。例如，清楚地书写沟通是一项技能，有此技能的人知道完成这一行为的特定程序：提出一个议题或总结一篇报告；能够从次要的信息中分离出重要的主题；能够以一个符合逻辑的方式组织他们的思想；能够简化繁杂的信息等。但是这些程序中的任何一个行为都不是一项技能。一项技能是在广泛的领域中能够被应用的一套行为系统。

若想在任何技能方面都胜任，需要从概念上和行为上理解这些技能，需要有



机会实践这些技能，需要获得他们在应用这些技能的进展状况的信息反馈，需要经常使用这些技能，以至于能够使技能本身融入到他们经常性的行为之中。Kolb（1984年）建立了一个模拟模型，在这个模型中包括多个学习维度（参见图1.1）。

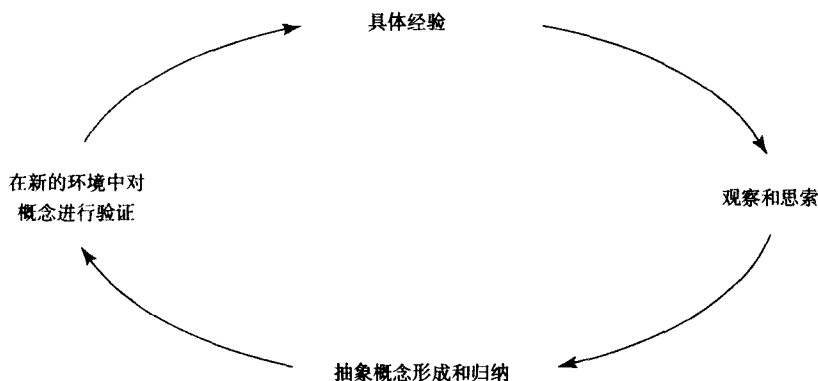


图 1.1 实验学习模型

资料来源：David A. Kolb, Irwin M. Rubin, and James M. McIntyre, *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984), p. 128. With permission.

根据 Kolb 模型,综合性学习包括 4 个基本要素:积极参与新实践(具体经验);对实践进行检测(反思性观察);将基于新实践所获得结论融入工作理论中(抽象概念化);将新理论应用于新实践(积极实验)。若将这一模型作为学习的指导,当学生有机会将观察、思索和实践结合在一起的时候,技能学习效率将被提升到最高。

利用 Kolb 的模型和人人掌握的学习法则,我们针对人际关系技能学习,提出了 10 步学习模型(参见图 1.2)。

第 1 步,自我评估练习。Carl Rogers (1961 年)将这一步骤称之为自我发现 (self-discovery)。本书中关于技能开发的每一章都始于一个自我评估调查表,然后是计分和解释。自我评估小测验并不意味着它是一个提炼过的或者说是高度有效的检测手段,而在于让评估者了解自己目前对问题中所提到的技能的了解程度。

第 2 步,技能的概念学习。这一步可以通过温习关于这项技能的公开发行的可用资料来完成。



1. 自我评估练习
2. 技能的概念学习
3. 概念小测验
4. 行为清单
5. 模拟练习
6. 分组练习
7. 总结清单
8. 应用问题
9. 强化练习
10. 行动计划

图 1.2 10 步学习模型

第 3 步，用于提供信息反馈，保证理解基本概念。在我们所设计的模型中，这一步是由一个小测验来完成的。

第 4 步，个人期望学到的特定技能行为的识别。这个行为清单来自于技能概念，界定个人掌握的特殊行为是什么，也被他人用于评估个人学习问题中的行为的结果。因为关于决策的研究告诉我们，人在同一时间受到 7 种以上信息影响下的工作是有诸多困难的，这些特殊行为的数量需要限制。这个行为清单包括唯一的一个标准，通过这个标准判断具体行为的完成情况，但这个清单的重要性不能被夸大。但是通过对清单中所列示的行为进行持续的估价，可以减少评估受到个性变量、个人风格或者类似的外来因素干扰的可能性。

第 5 步，模拟练习。在模拟练习时，允许学生观察正在展示的期望学到的技能行为。

第 6 步，学生组成小组，练习他们刚刚学到的技能。那些不积极参与小组练习的学生则继续进行观察和评估。

第 7 步，完成一个简短的总结清单。要求学生识别哪一种行为是他们所缺乏的。这个评估来自于自我评估和他人评估，反馈回来的缺乏的技能将被着重加强训练。

第 8 步，应用问题用来考核对技能行为之间如何关联的理解。

第 9 步，强化练习使课堂模拟转化到现实生活中。

第 10 步，行动计划。提供某一场景的变化以实施学习到的技能。