



销量超过600万册的
全球管理畅销书作者经典作品

PEARSON

团队沟通的方法与技巧

管人的艺术

原书第6版

Training in Interpersonal Skills:
Tips for Managing People at Work

(美) 斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 菲利普 L. 亨塞克 (Phillip L. Hunsaker) 著

樊登 马思韬 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

管人的艺术

原书第①版

Training in Interpersonal Skills:
Tips for Managing People at Work

(美) 斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 菲利普 L. 亨塞克 (Phillip L. Hunsaker) © 著

樊登 马思韬 © 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《管人的艺术》通过对自我意识开发、沟通能力、激励能力、领导能力、协作能力和问题解决能力的培养、开发和训练,使管理者在日常的管理工作中学会领导和激励他人。让管理者掌握倾听、交流、合作、授权、反馈、劝说、谈判等非常重要的交际技巧和能力。

Authorized translation from the English language edition, entitled Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work, 6E, 9780132778435 by ROBBINS, STEPHEN P. and Hunsaker, Phillip L., published by Pearson Education Inc., Copyright © 2013 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and China Machine Press Copyright © 2013.

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。

无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-2013-1635

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的艺术 / (美) 罗宾斯 (Robbins, S. P.), (美) 亨塞克 (Hunsaker, P. L.) 著; 樊登, 马思韬译. —北京: 机械工业出版社, 2013. 8

书名原文: Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work

ISBN 978-7-111-43635-5

I. ①管… II. ①罗… ②亨… ③樊… ④马… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 185287 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 谢小梅 责任编辑: 李新妞 丁思檬

责任校对: 舒莹 责任印制: 李洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16.25 印张 · 3 插页 · 197 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-43635-5

定价: 49.90 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

译者序：孔子为什么教不了领导力？

“孔子有多少弟子？”我在领导力的课堂上总是要先问这个问题。

“3000！”“72！”经常会听到企业家学生们给我这两个答案。

“好吧，都对。所谓孔夫子弟子三千，七十二贤人。看来，培养人才的成功率不高嘛！”伴随着善意的调侃，同学们轻松地笑了。这时我突然发问：“请问各位，你们做管理者，最头疼的事是什么？”

“没钱！”（大家笑）

“政策环境。”（有人很认真）

“还有吗？”我问，“经常性令你们头疼的事。”

“缺人！”（大家纷纷点头）

“好的，缺人！尤其是缺好用的人，对吗？”获得普遍的认同后我接着问：“知道你们现在这么缺乏人才和孔子有什么关系吗？”大家表现出迷茫的表情，因为大家普遍都觉得孔子对当今中国教育的影响已经很小了，毕竟他被狠狠地打倒了很多年。

“孔子弟子三千却只有七十二贤人，你们认为他是在教人呢，还是在挑人？”我继续问。

“挑人！”学生里有心直口快的。

“也教人啊，要不怎么是万世师表呢？”学生里也有懂行的。

“好吧，孔子是个好老师。我很崇拜他，他改变了我的。”我说的是真心话，“儒家学说并非落后的学说，毕竟他让中国领先世界几千年之久。但是你们要知道孔子说过这样一句话：‘中人以上可以语上，中人以下不可以语上也。’一个人如果是中等资质以上的，可以和他讲高级的东西，中等资质以下的，不能讲高级的东西。知道这句话对中国教育理念的影响吗？”我看着大家，沉默。

同学们都期待着我给出答案。

“你们上中学的时候，老师最关注班上的哪些同学？”我接着问大家。

“学习好的！”“有时候也关注学习差的，主要是让他们别捣乱……”
(大家笑)

“我曾经去拜访过我的中学老师，他一见到我就说：‘你们这些人啊，真是让我操碎了心。每天早上早自习，我在教室里面转，一边转我就一边数。一个，两个，……十五个！数到十五个我就放心了。’我们班可有七十多个人呢。我们老师数什么呢？”

“看学习好的来了没有。”很明显，同学们和我有相似的经历。

“我们老师告诉我，他是这样数的‘这个清华、这个交大、这个复旦、这个北大……，全班七十多个人，有这十五个能上重点的，他就满意了。”我说完，大家报以理解的笑声。

“只有我们老师这样吗？还是你们的老师也一样？甚至中国的教育部门都一样？”(大家点头)“现在可以理解目前的中国和欧美发达国家比起来最大的差距在哪里了吗？”我突然又问出一个大问题。

“人的差距！”“人的平均水平！”……同学们都深有体会。

“我们中国缺聪明人吗？缺有钱人吗？中国的博士是以操场为单位生产的，中国的百万富翁的数量排名全球第三，亿万富翁的数量排名全球第五。我们既不缺聪明人，也不缺有钱人，但是我们整一国一民一素一质一不一高！”

大家沉默，若有所思地点头。

“所以你们今天在自己公司里所做的事，和你们的中学老师是一样的吗？”我问他们，“你们是在教人，但更多的时候是在挑人。认为这个人是个好苗子，那个人值得培养。”

“还要忠诚！”有个学员补充。

“对，忠诚是更困难的事。”(大家笑)我接着说：“当这些好苗子被你们发掘出来，培养，成熟，你们有没有发现你们的风险正在……”

“越来越大！”同学们几乎异口同声。

“看来这里有不少吃过亏的。”（大家觉得被理解，笑）“中国企业，尤其是民营企业的竞争对手大多都是自己培养出来的。但你们有没有听说过宝洁、强生、IBM、麦当劳这样的公司因为走了一个人或者一些人，业务出现大幅下滑？他们的大区经理离职，业务就完蛋了？”

“没有。”

“这些企业的人员流动性高，还是你们的流动性高？”我接着问。

“他们的高。”

“因为我们经常去他们那里挖人。”

“很好！那么，为什么？为什么人家流动性高，还不要紧，而我们流动性低，却受不了？”

“因为规范的流程。”

“因为人的整体素质高。”

“更多是因为什么？”我接着逼问。

“还是人的问题，流程可以有，人不行是大问题。”同学们达成共识。

“各位现在知道为什么孔子教不了领导力了吗？”我要公布答案了。

“孔子的教育方法太高级了，他是为有悟性、聪明甚至有缘分的人准备的。他终其一生都在寻找颜回、子贡这样的高级人才，他讲出的每一句话都很深刻，听不懂的就算了。听得懂的，授以衣钵。直到今天我们的教育部门还是不断投入资源到重点院校，而我们的基础教育令人失望至极。幼儿园的老师甚至能够以虐待孩子为乐！就算我们培养出了几个诺贝尔奖获得者，我们的火箭能上天，但整体国民素质不高，贫富差距只会越来越大。当穷人不幸福的时候，整个社会都不会幸福。而西方的教育方法和东方的根本差别就在于，他们把所有的东西都要做成模型、公式、工具，让每个正常人都能够看得懂学得会。他们用大量的精力把每一个普通人培养成80分的合格公民，剩下的20分是你自己的事，交给哈佛、耶鲁这些‘民办高校’去解决。”我从来不认为领导力只是企业家的事情，所以一谈到政府的思路，我就有些小激动。“我甚至可以这么说，西方人所教授的关于领导力的这些东西几乎都在孔子、老子、释迦牟尼的理论中出现过。他们现在摸到

门道了，在东方典籍里找到那么一两句有用的深奥的话，拿回去做成一个矩阵或者一个模型，一个新的理论就诞生了！”

“那为什么我们不直接讲论语就行了？”一位上了年纪的同学问。

“您觉得呢？”我需要他们思考。

“因为我们也是中人以下。”有人大声说。（全班笑）

“你们可能不全是中人以下，有聪明的。但你们的员工都是中人以上吗？你上哪儿找那么多有悟性、有天赋、身体好、还忠诚的人？最终让你失望最多的是不是这些你曾经倾注了心血培养的人？”同学们纷纷点头，表示压力很大。

“现在知道你们应该怎样转变培养员工的观念了吗？”我想做个总结。

“应该把精力放在大部分人身上，让他们做到 80 分。”有个学员替我总结了。

“太好了！想想看，你们现在为什么工作得很累？因为能干的人就你们几个，老板说到底是在为员工打工啊！我们今天开始学习领导力的目的不是让自己变得更强，而是要学会一套方法，能够让我们的员工变得和我们一样强。如果这套方法还需要超高的悟性和机缘才能学得会，那就不是我们想要的！因此，我们的原则在于是否可复制。”

以上内容是我在 EMBA 课堂上和学生互动的一个记录，这次有幸翻译《管人的艺术》这本书，再一次令我认识到可复制的重要性。作者能够把倾听、反馈、辅导这些日常管理工作都变成一个一个的工具，无论你悟性如何、经验几多，只要严格按照步骤做，就能做到至少 80 分。这就是本书的意义所在，我们已经习惯了靠感悟和经验来传递管理理念，要接受这种规范的教育，的确是一件很有挑战性的事。也正因为有挑战，所以才更具有价值。

希望大家喜欢。

前 言

“人际沟通技能培训”是为管理学学生提供的最早的人际沟通技能培训包。自从第1版发行后，高等院校的管理学全体教员就开始逐渐意识到，在学生中培养人际交往能力的重要性。曾在“国际管理教育协会”担任教授和执行委员的米尔顿·布拉德（Milton Blood）博士解释了为什么管理技能培训在众多传统理论构建类课程中广受欢迎：

领导力听上去像一个应用课题，但其课堂展示可使学生在无更佳准备的状态下去实现成功领导；商学院毕业生需要去领导，而不是回顾领导力研究的历史。同样，毕业生需要去激励，而不是去比较和对比六个不同的激励理论。[⊖]

通过本书在人际沟通技能中的研究和实践，你可以学习到如何在任何情况下和他人建立起有效的关系。同时，你会精通那些对人际交往和组织有效性而言非常重要的技能，诸如自我管理、沟通、团队建设以及解决问题。此外，你也将掌握那些有效领导力的必备人际交往技能，包括说服、参加政治活动、目标设定、激励技巧、指导和管理变更等。

关于第6版

第6版的内容已经根据评论家反馈和目前对组织管理者必备的新型人际交往技能的研究作出了修改。第5版的大多数评论家都看过了所有篇章，也同意相关材料已被现有学术理论很好地覆盖和支撑。因此，我们维持了相同覆盖域的概念和技能，尽管贯穿全书的研究参考和案例已

⊖M. R. Blood, “The Role of Organizational Behavior in the Business School Curriculum,” in J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of Science* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1994), p. 216.

被更新，并且有些篇章已被重组以更好地显示出有意义的课题发展（如对个人任务陈述的讨论被搬到了第三章“个人目标设定”之前）。

由于增加了情商运用和跨文化沟通的章节，本书现在共含 21 章。

致谢

我们对在以往版本中给我们提供开放的和真诚反馈的学生们表示感谢。他们也同样为本书的改进贡献了诸多想法。同样感谢那些多年来都应用本书的教授们。

我们应把大部分功劳归功于我们的妻子：劳拉·奥斯帕尼克（Laura Ospanik）和乔·亨塞克（Jo Hunsaker），她们允许我们为完成诸多版本的修改而牺牲了陪伴家人的时间。特别要谢谢乔·亨塞克，在目前的修订中还允许这种疯狂继续。

同时，我们也想感谢 Prentice Hall 的图书代表和我们的首席编辑艾瑞克·斯文森（Eric Svendsen）对完成修订第 6 版的鼓励。也要感谢阿什丽·桑多拉（Ashley Santora），我们编辑服务的主管，她让整个修订过程井井有条。还有我们的项目经理梅格·欧若克（Meg O'Rourke），帮助我们获得许多有益的评论，也谢谢卡拉帕纳·凡卡图拉玛尼（Kalpana Venkatramani）在本书生产阶段中的指导。

最后，我们想感谢那些给我们提供大量有效反馈的评论家们，他们提升了这一版的品质。要把感谢给予：

John M. Zink
Transylvania University

Robert H. Blanchard
Salem State College

Kimberly Johnson
Auburn University Montgomery

Deborah L. Saks
Purdue University

Jennifer Morton
Ivy Tech Community College

斯蒂芬 P. 罗宾斯

菲利普 L. 亨塞克

目 录

译者序：孔子为什么教不了领导力？

前言

第一部分

自我意识

第一章 技能：介绍/2

人际沟通技巧和有效的管理行为/3

行为/3

动机/4

技能/5

技能训练的必要性/6

明确关键人际沟通技巧/7

第二章 自我认知：一个起点/10

自我测评：评估你的自我认知/10

得分与解析/11

技能概念/11

为什么要提升自我认知/12

如何提升你的自我认知/13

自我问卷调查（SAQ）/18

SAQ1：学习方式/19

SAQ2：基本人际关系取向问卷（FIRO-B）/23

SAQ3：主动性调查问卷/28

SAQ4: 大五人格测试/31

SAQ5: 认知方式/34

SAQ6: 控制点/43

SAQ7: “A”型人格/45

总结你的自我认知结果/47

第三章 自我管理：阐明价值、制定目标及实施计划/52

自我测评：我制订计划和目标的水平如何？/52

得分与解析/53

技能概念/54

什么是自我管理？/54

你的价值观是什么？/54

个人任务陈述/55

个人目标制定/56

有效制定目标的策略/56

制订实施计划/57

第四章 运用情商/59

自我测评：你的情商如何？/59

得分与解析/60

技能概念/61

什么是情商？/61

情绪胜任力/61

情商的自我维度和他人维度/62

关于情商的研究结果/63

怎样运用情商？/64

第二部分

沟 通

第五章 人际沟通信息的传递/72

自我测评：我传递信息的习惯是什么？/72

得分与解析/73

技能概念/73

人们如何沟通？/73

有效地传递信息需要哪些技能？/75

第六章 倾听和非语言信息解读 /81

自我测评：我的倾听习惯/81

得分与解析/81

技能概念/82

主动倾听和被动倾听/82

我们所知道的有效倾听/84

读取非语言信息/87

视觉沟通/87

触觉沟通/89

声调沟通/89

时间所传递的信息/90

人际距离学/90

形象沟通/92

第七章 提供反馈/94

自我测评：我的反馈方式/94

得分与解析/94

技能概念/95

反馈的价值/95

积极反馈与消极反馈/95

何为提供反馈？/96

第八章 跨文化的沟通交流/100

自我测评：我与不同文化背景的人交流得如何？/100

得分与解析/101

技能概念/101

全球文化差异/101

在不同文化中，解读、行动和互动有所不同/101

同样的话对不同文化背景的人意思不同/102

同样的非语言行为对不同文化背景的人意思不同/102

固有印象会导致误解/103

性别差异/103

跨文化交流的提高指南/104

在一致性被证明之前，假设是不一致的/104

强调描述，而非解读或评判/105

移情换位思考/105

在真正确认之前，一切只是猜测/105

第三部分

激 励

第九章 为他人制定目标/108

自我测评：为他人制定目标/108

得分与解析/109

技能概念/109

有效目标的基本原则/109

如何制定目标/110

获得目标认同/112

第十章 辅导、建设和指导/116

自我测评：训导员工/116

得分与解析/117

技能概念/117

帮助下属/117

锁定问题来源/118

展开主动关怀/119

提供有意义的反馈/120

通过训练提升表现/121

咨询并解决个人问题/122

协助认识问题并予以解决/122

保护隐私/122

整理感受和想法/123

提供支持和宽慰/123

指导长期规划/123

第十一章 授权/125

自我测评：我是如何授权他人的？/125

得分与解析/125

技能概念/126

什么是授权？/126

授权不是让位/127

为什么要授权？/128

授权的决定因素/129

授权的技巧/130

第四部分

领导力

第十二章 政治活动/134

自我测评：我对政治活动的态度/134

得分与解析/135

技能概念/135

什么是政治活动? /136
为什么组织中存在政治? /136
政治诊断分析/137
政治行为指南/141
具体的政治策略/145
考虑成本—收益/146

第十三章 劝说/149

自我测评：我是怎么劝说的/149
 得分与解析/149
技能概念/150
 什么是劝说? /150
 劝说的策略/151
 劝说技巧/154
 提高你的劝说技巧/155
在正式发言中运用劝说技巧/158

第十四章 领导的风格/161

自我测评：我是一个什么类型的领导/161
 得分与解析/162
技能概念/162
领导者的行为和类型/163
下属/165
环境变量/166

第十五章 变革管理/169

自我测评：你是一个变革领导者吗? /169
 得分与解析/170
技能概念/170
计划变革的三个阶段/171

- 促进变革的技巧/172
- 克服抵制变革的技能/175
 - 变革阻力的来源/175
 - 克服抵制组织变革的策略/177
 - 何时抵制变革是有益的/178

第五部分

团 队

第十六章 团队建设/182

自我测评：我的团队合作风格是什么？/182

得分与解析/182

技能概念/183

高绩效团队的特征/184

规模小/184

互补的技能/184

共同的长远目标/185

具体的目标/185

共同的途径/185

共同的责任/186

有效团队合作的障碍/186

方向感差/187

内讧/187

逃避责任/187

缺乏信任/187

缺乏关键技能/187

缺少外部支持/188

克服困难，实现有效的团队协作/188

建立清晰的目标/188

鼓励团队为小的成就而努力/188

建立相互信任/189

评估团队表现和个人表现/189

提供必要的外部支持/189

提供团队技能培训/190

调整团队成员/190

推进团队协作/190

角色行为/190

沟通模式/191

决策机制/192

过程干预/193

团队发展的阶段/193

第十七章 重视多样性/197

自我测评：我对工作场所中出现的多样性的看法是什么？/197

得分与解析/198

技能概念/199

什么是多样性？/199

如何提升组织的多样性？/201

面对不同的个体，如何更好地工作？/202

第六部分

解决问题

第十八章 伦理道德决策制定/206

自我测评：我的伦理道德等级如何？/206

得分与解析/207

技能概念/207

为什么伦理道德如此重要？/208

让伦理作为决策的指向标/209