

销量突破200万册的全球管理畅销书作者最新贡献

《金融时代》最佳畅销书

FINANCIAL TIMES  
Premier Hall

THE TRUTH ABOUT MANAGING PEOPLE

# 管 人 的 真 理

[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 / 著

王 敏 / 译      张志学 / 校

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

管人的真理 / [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯著; 王敏译. - 北京: 中信出版社, 2002.9

书名原文: The Truth about Managing People and Nothing but the Truth  
ISBN 7-80073-552-4

I. 管… II. ①罗…②王… III. 管理学—通俗读物 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第067478号

Stephen P. Robbins: The Truth about Managing People and Nothing but the Truth,  
1<sup>st</sup> edition, ISBN: 0-13-066927-X.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc.

Publishing as Prentice Hall PTR.

本书简体字版由培生教育出版北亚洲有限公司和中信出版社合作出版, 未经出版者书面许可, 任何人不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版仅限在中华人民共和国大陆地区销售, 不得在香港、澳门特别行政区和台湾地区销售。

本书封面贴有Pearson Education激光防伪标签, 无标签者不得销售

## 管人的真理

GUANREN DE ZHENLI

著 者: 斯蒂芬·P·罗宾斯 译 者: 王 敏

出版发行: 中信出版社 (北京朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

责任编辑: 闻 洁 姜 勇 责任监制: 朱 磊 王祖力

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/32 印 张: 7.125 字 数: 143千字

版 次: 2002年10月第1版 印 次: 2002年10月第1次印刷

京权图字: 01-2001-5191

书 号: ISBN 7-80073-552-4/F·405

定 价: 25.00 元 (精装版)

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-64648783

## 对本书的赞誉

如果谁想实践管人的真理，就读这本书。罗宾斯博士以一种简洁、愉快的方式向我们呈现出当今组织面临的重大挑战。

——苏比尔·乔杜里

美国供应商协会执行副主席

畅销书《6个西格玛》和

《才智时代：在才智上获得高回报》的作者

巨大的贡献！管理教科书的杰出作者从研究中提炼出了精华部分——每个管理者都应该了解的真理（常常是出人意料的）。这本书纠正了在许多流行的管理书籍中未经证实的观点。罗宾斯博士为人员管理奠定了坚实的基础，这就是他所归纳的研究普遍证明的真理。不要冒险忽视这些真理！

——肯尼思·W·汤姆斯

美国加利福尼亚蒙特里海军研究生院管理学教授

畅销书《工作中的内在激励》的作者

斯蒂芬·罗宾斯又成功了！作为一名多产的学者和作者，他纵贯管理研究和理论领域，得出有效的人员管理的真知灼见，确有立竿见影的效果。我从未见过任何一本书像这一样。对我们这些没有投入时间的人来说，此书有助于我们跟上管理学领域的理论和实践的发展。

——埃里克·G·斯特凡

布里格姆杨大学马里奥特商学院 组织领导与战略教授

这是一本充满睿智的书。对管理者、社会科学家和任何对人员管理有兴趣的人来说，都是一个方便的参考。罗宾斯博士提供的“最好的”方法，连同每章节援引的参考文献，使本书成为一本“必备用书”，它有助于人们获得领导、管理、人员方面的实用可靠并且有效的信息。

——兰德尔·P·怀特博士

美国 LLC 公司行政发展部负责人

畅销书《别紧张，这只是不确定性》的作者之一

管理实践和行为研究之间的鸿沟终于被跨越了。斯蒂芬·罗宾斯博士的这本书把研究者当前对人员管理的认识转化为有效管理的清楚实用的指南。想探求管人诀窍的任何人都应该以这本书为指导。

——汤姆斯·G·卡明斯

美国南加州大学马歇尔商学院管理与组织系主任、教授

这本书对任何组织的管理者来说都很重要（无论是什么样的组织）。斯蒂芬·罗宾斯教授的这本书，具有很少同

时出现在管理书籍中的两个特点：第一，他使用的语言对管理者来说极为通俗易懂；第二，书中精炼的讨论和结论是以坚实的行为研究结果为基础。此书绝对有趣，可读性非常强。

——莱曼·W·波特

美国南加州大学欧文分校教授

斯蒂芬·罗宾斯教授已经真正实现了他说过的话。他写了一本绝妙的书，这本书综合了许多研究成果，它所提供的有用信息有助于管理者获得更高的生产率和士气。罗宾斯教授没有在书中过多地分析或渲染某个概念；相反，他提供了顶尖的管理研究者的研究结果。这本书非常实用，尽管与有些常识相矛盾，而这些常识被证明是错误的。通过把最有用的信息综合到63个关键主题上，斯蒂芬·罗宾斯教授对实际管理者做出了实质性的贡献，而学者们也可以深入研究此书，以发现管人的真理。

——安德鲁·J·杜布林博士

美国罗切斯特理工学院管理学教授、工业心理学家

# 英文版前言

**来** 自顾问、教授、商业期刊及各式各样的管理“宗师”关于如何管理员工的建议不断地轰击管理者。这些建议有不少是经过深思熟虑和富有价值的，但多数是粗糙、含糊、自相矛盾和肤浅的论断，有些甚至是完全错误的。不管质量如何，这类建议似乎并没有减少；相反，商业和管理的书籍已经代替了性、心理自助及控制体重等话题而成为最畅销的书籍。

我从事有关在工作中管理人的教学和写作已经有 30 年了。作为撰写工作的一部分，我阅读了超过 25 000 项关于人类行为的研究。尽管企业界的朋友通常急于批评学术研究和建立理论，但这些研究给我们提供了有关人类行为

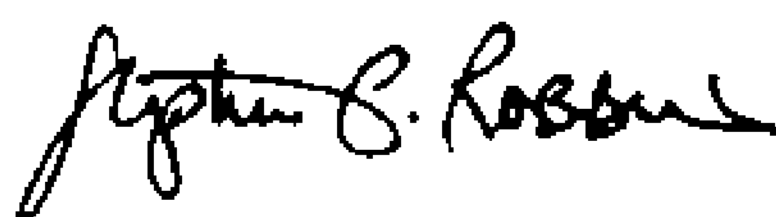
的无穷的洞察力。可是当今没有一本简明扼要、剔除专业术语的总结，能够让管理者了解人类行为的研究应用到管理工作中时，哪些是正确的，哪些是错误的。这本书就是要填补这一空白。

我根据管理者遇到的与人类行为有关的以下重要问题来组织本书的框架：招聘、激励、领导、沟通、团队建设、冲突管理、工作设计、绩效评估和应对变化。在每个问题中，我选择了一些与管理者有关，而且有丰富研究证据可供利用的话题。此外，我提供了一些建议，帮助读者运用这些知识去改进他们的管理效能。在本书的结尾，我列出了各章依据的文献。

这本书是为经理人和那些想成为各个层次管理者的人们而写的。我认为你们不必通过阅读那些人力资源和组织行为的详细教科书去了解工作中管人的道理，你们也不必参加著名大学中的高级经理培训课程。当然，你们从本书中得到的收获取决于你们目前已经掌握的组织行为学知识。例如，MBA们将会发现，本书是他们几个月学习内容的简要总结。对那些没有了解当前组织行为的研究或接受正规学术训练很少的人来说，本书可以为他们提供工作中管人的丰富洞察力。

本书中63个话题每个都是单独成章，你可以按照自己喜欢的任何顺序去阅读它。你最好不要一坐下来就阅读完整本书。我将其设计为多次“快速阅读”。可以读完几章后，把它放下，早些时候再拿起来读。这本书没有连续的故事链需要你去保持。

我想以很明显的一句话结束前言：书是一个团队的项目。尽管封面上只有一个人的名字，许多人对这本书做出了贡献。这个团队包括蒂姆·摩尔（Tim Moore）、拉斯·赫尔（Russ Hall）、瓦尼沙·摩尔（Vanessa Moore）、劳伦斯·哈盖特（Lawrence Hargett）和斯蒂芬尼·因格利斯（Stephanie English）。



斯蒂芬·P·罗宾斯

2002年1月



# 目 录

## 第 I 篇 招聘的真理

真理 1	忘掉人格特质，行为才算数	3
真理 2	现实工作预览：所见即所得	6
真理 3	改进雇员面试的诀窍	9
真理 4	需要快乐的雇员吗？取决于基因	12
真理 5	良好公民行为很重要	14
真理 6	大脑很重要；拿不定主意时就招精明人	16
真理 7	不要太依赖推荐人	18
真理 8	有疑虑时，雇用勤勉的人	20
真理 9	雇用适合你文化的人： 我的“好员工”是你讨厌的人	22
真理 10	让人格与工作相匹配	24
真理 11	管理新员工的社会化	27

## 第Ⅱ篇 激励的真理

真理 12	为什么当今许多员工没有被激励起来?	31
真理 13	快乐的员工未必有好的业绩	34
真理 14	劳动力的年代与价值观	36
真理 15	告诉员工“尽力而为”不可能使他们做得最好	39
真理 16	并非每个人都想参与目标设定	41
真理 17	专业工作者追求流畅的生活体验	43
真理 18	当心网上闲逛	45
真理 19	反馈：对事不对人	47
真理 20	得到你应该得到的	49
真理 21	一切都是相对的	52
真理 22	认可的激励作用	55
真理 23	激励低技能、低工资员工的方法	57
真理 24	要使员工有高绩效，还要有激励之外的东西	59

## 第Ⅲ篇 领导的真理

真理 25	领导的本质是信任	63
真理 26	经验很重要！错！	66
真理 27	多数人认为他们知道好的领导是什么样子	69

<b>真理 28</b>	<b>有效的领导懂得如何模塑问题</b>	<b>71</b>
<b>真理 29</b>	<b>得到你期望的东西</b>	<b>75</b>
<b>真理 30</b>	<b>伟大的追随者造就伟大的领导者</b>	<b>77</b>
<b>真理 31</b>	<b>魅力是可以学会的</b>	<b>79</b>
<b>真理 32</b>	<b>使别人依赖你</b>	<b>82</b>
<b>真理 33</b>	<b>没有理想的领导风格</b>	<b>85</b>
<b>真理 34</b>	<b>在不同的文化背景下调整你的领导风格</b>	<b>87</b>
<b>真理 35</b>	<b>什么时候领导不重要?</b>	<b>89</b>

## 第IV篇

### 沟通的真理

<b>真理 36</b>	<b>听，并非倾听</b>	<b>95</b>
<b>真理 37</b>	<b>选择正确的沟通渠道</b>	<b>98</b>
<b>真理 38</b>	<b>倾听小道消息</b>	<b>101</b>
<b>真理 39</b>	<b>男女沟通有别</b>	<b>104</b>
<b>真理 40</b>	<b>行动比语言更有力</b>	<b>107</b>
<b>真理 41</b>	<b>开卷式管理的案例</b>	<b>109</b>

## 第V篇

### 建立团队的真理

<b>真理 42</b>	<b>使团队有效工作的诀窍</b>	<b>115</b>
<b>真理 43</b>	<b>2 + 2未必等于4</b>	<b>119</b>



## 第IX篇 应对变革的真理

真理 56	多数人抵制变革	163
真理 57	可以教会老员工新的计谋	166
真理 58	通过参与减少对变革的抵制	168
真理 59	解雇对于留下来的人和被解雇的人同样艰难	170

## 第X篇 关于管理行为的最后思考

真理 60	当我相信它时我才会看它	175
真理 61	第一印象很重要	177
真理 62	人不是完全理性的：不要忽视情绪	180
真理 63	小心“快速修理”	183
参考文献		186
校后记		209

# 第I篇

## 招聘的真理

# 真理 1

## 忘掉人格特质，行为才算数

**你**正在为填补你们公司的一个工作职位而面试申请者，你要看这些人的什么东西呢？如果你与许多管理者一样，你会说你要考察诸如**努力工作**（hardworking）、**坚持不懈**（persistent）、**自信**（confident）和**可靠**（dependable）等方面。试图雇用具有这些特征的人怎么会犯错误呢？你会犯错误。原因在于人格特性并不是预测未来工作的美好指标。

我们多数人很相信特性对行为的预测力。我们知道人在不同情境下有不同的行为，但我们又倾向于以特性将人们分类，对这些特性进行判断（例如认为自信就“好”，顺从就“不好”），以及根据人们的特性分类来对其做评价。管理者在招聘和评价现有雇员时常常如此。毕竟，如果管理者确实相信情境决定行为，他们就会以近乎随机的方式招聘员工，然后重新设计组织环境以配合员工的优势。但是，在大多数组织中，员工的甄选过程过于强调特

性。组织在招聘中一般注重申请人在面试和测试中的表现如何，对特性的重视由此可见一斑。在面试中，管理者观察并倾听员工是否具备一个“优秀雇员”应有的“特性”。同样，测试也常常被用来决定申请人在多大程度上具有“优秀员工的特性”。

在招聘过程中使用人格特性存在两个问题：首先，组织环境可以对员工的行为施加很大的影响。其次，个体具有高度适应性，个体特质能够随着组织情境的变化而变化。特质用以解释行为时，在较弱的情境下效果最好；而在较强的情境下效果最差。组织环境一般为强情境，因为规则和其他正式的规章制度会肯定可接受的行为，惩罚有偏差的行为，而非正式的规则会规定适当的行为。这些正式和非正式的规则使人格特性产生的影响降低到最小的程度。相比之下，像野餐、派对之类的非正式环境是弱情境，我们认为在这些情境下，特性可以很好地预测行为。

---

### 预测个人将来的行为的最好指标是其过去的行为

---

尽管人格特性一般比较稳定，越来越多的证据表明，人格特性可以被个体所在的组织所改变。而且，人们一般会从属于多个组织（如社区、宗教、社会、学术、政治，以及

雇主），这些组织常常会包含各种各样的成员，他们要适应这些不同的情境。事实上，人们的个性不是一成不变的，他们能调整自己的行为以反映不同情境的需要。



如果特性不是特别适合于预测员工未来的行为，那么管理者应该采用什么标准呢？答案是过去的行为。预测个人未来行为的最好指标是其过去的行为。因此，在面试候选人时，管理者应该询问一些与目前工作相关的过去经历的问题。例如：“你在以前的工作中是怎样展示你的创造力的？”“在你上一份工作中，你最想完成而又未能完成的是什么？为什么没有完成？”

# 现实工作预览：所见即所得

**回** 想你上次的工作面试。问完你问题之后，面试官怎样描述这份工作和这个组织？大多数管理者在面试的时候，几乎毫无例外地集中介绍工作和组织的优越之处，如那些有趣的工作任务、同事之间的深情厚谊、晋升的机会、丰厚的福利等等。即使知道工作和组织的缺点，管理者也会谨慎地避免这些话题。为什么要让这些不好的方面赶跑一个好的申请人呢？

那些只谈好处的管理者犯了一个错误。他们的做法会导致员工失望之余立刻辞职。那么，花在浏览申请人的申请材料 and 面试的时间都白费了，而这些努力都发生在新员工断然辞职前仅仅几个星期或者一个月。

精明的管理者怎样才能避免这种情况呢？答案是使用**现实工作预览**（realistic job previews）。

现实工作预览就是让申请人拿到录用通知前获得工作的正反两方面的信息。这与大多数管理者在面试时常用的

工作预览截然相反。多数管理者习惯于字斟句酌地介绍工作和组织中好的一面，使得员工对组织怀有虚假的期望。没有任何工作或者组织是完美的。如果管理者从一开始对申请人坦诚相见，便有可能留住人才。

如果申请人接受的信息过于浮夸，组织将因此蒙受潜在的负面影响。首先，不合适的申请人不可能完全在甄选过程中被淘汰出去。这些人会对工作不满，很快辞职。其次，负面信息的缺失造成虚假的期望。如果被录取，新员工很可能迅速失望。这样，反过来会降低员工的工作满意度，并导致他们过早地辞职。最后，当新员工面对工作的缺陷后，会感到希望破灭，对组织的承诺感也大大降低。没有人愿意在应聘中上当受骗。

现实工作预览就是要在工作的正反两方面取得平衡。例如，除了正面的评价，管理者可能会告诉申请人在工作时间内与同事谈话的机会很少，或者工作量波动很大，或者员工在繁忙的时段里压力很大。电信科技公司 (Telecom Technologies) 的首席营运官安纳什·安萨瑞 (Anousheh Ansari) 提倡使用现实工作预览。她说，她会特意在面试中描绘一幅黯淡的画面，试图恐吓那些有希望的申请人。例如，她告诉他们每天需要工作 10 个~12 个小时。她说，“有些人落荒而逃，但留下来的

留住人才的最好方法是一开始就坦诚相见

人却忠心耿耿，愿意做工作中的任何事情”。

有证据表明，经历过现实工作预览的申请人对工作持有较低但更为现实的期望，并能更好地面对工作和其中的不利因素，这使得组织可减少预料之外的辞职。尽管宣扬工作好的方面会在一开始吸引申请人加入组织，但这也许是一种双方很快都会后悔的结合。

# 改进雇员面试的诀窍

**很**少有人不经过面试就被录取。面试是用来筛选申请人最常用的手段。面试不仅应用广泛，而且也很重要。也就是说，面试的结果常常在雇用决定中具有相当重要的作用。

有效的面试技巧不仅仅是公司招聘人员或者人力资源部门应该掌握的，所有参与部门雇用决策的管理者都应该胜任有效的面试。

怎样才能成为一个更有效的面试者？下面是一些经过广泛调查得出的有用的方法。

首先，在会见申请人之前，面试者应该浏览申请表格和简历，以及这份工作的职务说明书。接着，计划一个结构化的面试，特别是使用一系列标准化的问题。也就是说，你应该向所有申请同一份工作的人提出同样的问题。要选择那些不能简单地回答“是”或“否”的问题。同时，也要避免那些引导性问题（如“你认为你具有好的人

际关系技能吗?”)。在大多数情况下,除非你能证明问题以某种方式与工作绩效有关,否则要避免问某些问题。美国法律禁止提问那些与婚姻、家庭状况、年龄、种族、宗教、性、伦理背景、信用状况和犯罪记录有关的问题。不要问“你结婚了吗?”或“你有孩子吗?”,而要问“你是否有什么原因使你不能一个月加几次班?”

## 每个管理者都应该能够进行有效的面试

当你会见申请人时,要假定对方非常紧张,所以要让他放轻松些。先做一个自我介绍,态度亲切些。先以几个简单的问题或几句话来打破僵局,接下去介绍一下你要谈的几个方面、面试持续的时间,并且鼓励对方提出问题。

实际的面试是一个提出问题并展开讨论的过程,事先准备的问题在这时起一个引导的作用。确保面试涵盖了所有准备的问题。从申请人对这些标准问题的回答可以产生下一轮的问题,以便进一步发掘申请人的回答。如果你认为申请人的回答过于肤浅或者不充分,就请他解释一下。例如,为了鼓励申请人更深入地回答,你可以说,“请就这个问题再说得详细一些”。为了澄清有关信息,你可以说,“你说偶尔(sometimes)加班没问题,你能具体告诉我你什么时候愿意加班吗?”如果申请人没有直接回答你的问题,就把问题重复一次或者换个说法解释一下问题。重要的一点,要利用面试中沉默的力量。在申请人看上去

已经回答问题之后，你要稍微停顿几秒。你的沉默不语会鼓励对方谈下去。

问题和讨论结束之后，你要将面试概括一下。为了让申请人知道面试已经结束了，你可以这样说：“好了，我的问题就是这些。你对这份工作或者我们的组织还有没有什么我没回答的问题？”然后告诉申请人下一步会怎样，他什么时候可以得到进一步的消息，以信函、电子邮件还是电话的方式，是否还会有下一轮的面试。

在你结束面试之前，要趁你的印象最清楚的时候，把你对申请人的评价写下来。申请人离开之后，要花时间检查你的记录以及评价申请人的回答。

# 需要快乐的雇员吗？ 取决于基因

**赫**伯·凯勒赫（Herb Kelleher）是西南航空公司（Southwest Airlines）的前首席执行官，他认识到了一个许多管理者都忽略的问题：有些人天生就是比别人亲切和乐观。凯勒赫认为，就算是有可能，要培训人们，并提供亲切周到的服务也是一件艰巨的任务。因此，西南航空在招聘中，注重将那些生性不快乐和不外向的人筛选出去。

有许多种工作，如乘务员、售货员、推销员和客户服务人员，天性积极的人会干得更出色。一些负责招聘的管理人员认为，快乐的员工是可以被创造出来的。他们花费大量的时间设计激励性的工作任务、工作环境或者诱人的福利薪酬方案来鼓励员工更乐观可亲。另外，他们投入大量资金用来进行塑造行为的培训。然而，这些努力大多付诸东流。原因何在？因为一个人快乐与否基本上是由基因所决定的。大量的研究已经发现，快乐 80% 的变异来自



于基因。

对 50 年来有关个体满意度的数据分析表明，个体满意度随时间变化呈现出惊人的稳定态势，即使这些人变动雇主和职业。这项分析和其他证据表明个体对生活的态度是由基因构成所决定的，而基因不随时间的改变而改变，并且能影响其对工作的态度。

照赫伯·凯勒赫的做法去做是明智的。如果你想要快乐的员工，就应该将努力集中在招聘过程中，

**快乐 80% 的变异  
来自于基因**

将那些消极的、不能适应环境的、总挑刺的员工筛选出去，这些人做任何工作都不会感到满意。具体的做法是进行性格测试、深度面试和仔细浏览申请人过去的工作记录。

# 良好公民行为很重要

**大**多数管理者希望员工不光只做分内之事，他们想要出人意料的员工。好的组织公民会随意做些工作范围之外的事情，从而促进组织的运行。在当今的工作场合中，灵活性至关重要。工作是灵活的，常以团队的形式进行，职务说明书常常无法涵盖工作中所有基本的任务，因此高层执行经理希望员工能够表现出良好公民行为（good citizenship）。

什么是良好公民行为？举例来说，对工作团队或组织提出建设性意见，帮助团队中的其他成员，自愿做额外的工作，避免不必要的冲突，关心组织财产，尊重组织的规章制度，大度地忍受偶然的工作负担和麻烦事儿。重要的一点是，研究表明，如果员工表现出良好公民行为，组织的绩效就会提高。

那么管理者怎样才能激发员工的良好公民行为呢？答案似乎是：公平待人。如果员工相信结果、待遇和程序是

公平的话，他们便可能赞扬组织，帮助他人，在工作中做得更多。如果员工认为管理者、组织程序和公司的薪酬政策是公平的，他们就会产生信任感，对组织和管理者的信任感将促使他们自愿地多干活。

**有良好公民行为的  
员工胜过没有良好  
公民行为的员工**

# 大脑很重要；拿不定主意时就招精明人

**智**力问题比大多数问题都能引发激烈的讨论和争议。人们在这些问题上争论很大：智商可以很好地衡量智力吗？智力是后天习得的还是先天赋予的？聪明人是否更成功？

我们讨论的是智力与工作绩效之间的关系。具体而言，高智商的人是否比低智商的人干得更好？毫不奇怪，这方面的看法多的是。但不要太注重这些看法。你应该寻找有力的证据。实际上，还是有一些证据的。下面是一些不容置疑的事实：（1）智商分数与人们通常所说的“聪明”（intelligent）、“敏捷”（smart）紧密吻合；（2）智商分数在人的一生中比较稳定，尽管不是绝对如此；（3）正确实施的智商测试对社会、经济、伦理和种族团体没有明显的偏见；（4）一般而言，更聪明的员工干得更出色。

这些结论也许让你不太自在，或者与你的观点相冲突。但研究结果有力地支持了这些结论。

所有的工作都需要智力或认知能力。原因何在？因为推理过程和决策行为都要用到这些能力。如果工作是从未做过的、模糊不清的、变动的或类似会

计师、技术人员、科学家、建筑师和医生这样的职业，高智商与工作绩效相关度就很高。但是，智商也可以很好地预测中度复杂的工作，如手工艺、神职工作和警察工作。智商在预测某些不需要特殊技能的工作时不太有效，因为这些工作只需要常规的决策能力或者简单的解决问题能力。

智力很明显不是影响工作绩效的惟一因素，但常常是最重要的因素。例如，比起工作面试、推荐或大学成绩单来说，智力可以更好地预测工作绩效。不幸的是，智商的基因成分（大约智力的 70% 是遗传的）使得智商作为一种选拔工具时常常受到攻击。研究显示，种族的平均智商与经济状况相关，这招来了许多批评。有些批评者用这种研究结果来证明智商指标带有歧视性，因此主张禁止使用智商。这一点很不幸，因为证据有力地显示智商测试并不是特意针对某一群体，测量的内容也是不受个体控制的。

我们的结论是，某个种族不一定是最聪明的，但也说不定！如果你想招聘最好的人手，在其他条件相同的情况下，就选择最聪明的那个。

## 一般而言，聪明的 员工干得更出色

# 不要太依赖推荐人

**推**荐分过去经验的和个人的两种。过去的雇主所做的推荐在招聘中常常很有价值。但不幸的是，得到这种推荐非常困难；另一方面，个人推荐容易取得，但基本上没有什么价值。

正如我们在真理 1 中提到的，过去的行为是未来行为的最好预测指标。因此，关于申请人过去工作经验的准确可靠的信息，对于招聘者来说很有价值。问题是，雇主越来越不情愿提供一般信息之外的东西给外人。有时，这种信息仅限于前雇员的职位名称和雇用日期。原因很简单，美国法律认为，前雇主只能披露真实的信息。因此，为使自已免于诉讼，雇主常常讳莫如深。这使得获得与前雇员工作绩效有关的信息（你最想知道的信息）相当困难。另外，前雇主很少给出负面评价。如果你所得到的都是正面信息，那就无法帮助你鉴别申请人。但是，如果你能找到申请人的前雇主，而他能坦白告诉你申请人的正面和负面

信息，那么这种信息对你做出决定就大有帮助。

还有一种与工作推荐有关的顾虑，即使你能够获得关于一个雇员过去绩效的有效信息，你也需要考虑到过去工作与当前工作之间的不同。以前的绩效标准不一定适合现在的

~~~~~  
**个人推荐容易取得，但基本上没有价值**  
~~~~~

工作。两份工作可能存在许多不尽相同的外部因素，例如，资源可以比较吗？同事、下属有类似的技能和能力吗？组织的评价和报酬标准相同吗？如果工作和组织不一样，以过去绩效预测未来绩效的能力就被削弱了。

许多雇主向申请人索要个人推荐。我不能确定这是否有用。缺乏有力的证据表明这种推荐有助于识别高绩效的员工。事实上，每个人都有认为自己不错的朋友。如果每个申请人都能提供3个推荐人，而这些推荐人大肆渲染申请人的雄心壮志、坚定的意志、责任感、合作能力等等，那这对选拔有什么用呢？答案是没有。

最后的结论是：做一个全面的背景调查仍然是有必要的。还要确认申请人的教育证书，以及向以前雇主询问申请人的雇用期限和责任范围。如果雇员还要处理财务或证券方面的事项，那么检查可能的犯罪记录也是明智的做法。

# 有疑虑时，雇用勤勉的人

**我**们知道，人们的个性是不一样的。有的人安静但消极，而有些人喜欢喧闹却有进取心；有些人很放松，而有些人容易紧张。

广泛的调查得出了人格特性的 5 个基本维度，这 5 个维度是：

1. **外倾性** (extraversion)：外倾（外向、善于社交）还是内倾（沉默寡言、胆小）？

2. **随和性** (agreeableness)：随和（合作、信任）还是相反（不随和、敌对）？

3. **责任心** (conscientiousness)：有高度责任感（负责、有组织）还是相反（不负责、无组织）？

4. **情绪稳定性** (emotional Stability)：稳定（冷静、自信）还是不稳定（焦虑、不安全感）？

5. **经验的开放性** (openness to experience)：乐于接受新经验（创造性、好奇）还是封闭（保守、固步自封）？

研究人员做了大量的研究，试图找出这 5 个因素与工



作绩效的关系。结果表明，只有责任感与工作绩效有关。具体来说，责任感可以预测的范围很广，从专业人员（工程师、会计师、律师）到警察、推销员和半熟练工人。在责任感维度上得分高的人，为人可靠、工作认真、细致、擅长计划、有组织性、工作努力、坚韧不拔以及成就

导向。这些特点在大多数职业中都会带来较高的工作绩效。

因此，如果你试图找出与高工作绩效相关的一个人格特征，就应该选择在责任感维度上得分高的人。当然，其他的个体维度也可能与某种特定的工作相关。例如，有证据表明，外倾性可以很好地预测管理和销售工作的绩效。这类工作的社会交往程度较高，因此外倾性的特质可以起作用。

一些读者也许惊讶地发现高情感稳定性并不意味着高绩效。从直觉上说，冷静、自信的人应该在所有工作上都比焦虑、不自信的人干得好。进一步的调查表明，只有在情感稳定性维度上得分高的人，才能够长时间地做同一份工作。既然参与调查的所有被测人都正在工作着，这样研究调查的范围无形中被限定在情感稳定性高的群体上。也就是说，在情感稳定性维度上得分低的人常常不会被录用，即使被录用，他们常常不会干得太久！

责任感可以预测的范围很广，从专业人员（工程师、会计师、律师）到警察、推销员和半熟练工人

# 雇用适合你文化的人： 我的“好员工”是你讨厌的人

许多管理者在很大程度上根据新雇员的技能来做雇用的决定，后来却后悔不已。尽管技能是一个“优秀员工”的重要成分，管理者也绝不应该低估组织文化在员工的成功或失败中发挥的作用。员工的绩效常常有很大的客观成分。上级和同事常常要考虑：戴维善于在团队中工作吗？蒂娜是否在冒不必要的风险？劳拉是否具有过分的竞争性？这些解释对于员工而言是好是坏取决于员工与组织的适应情况。员工适应得好的话，就可能被认定为是一个高绩效者。

组织文化是一个共享意义的系统，代表了组织中大多数人认同的核心价值。例如，微软（Microsoft）的文化看重进取心和冒险精神。相比之下，强生公司（Johnson & Johnson）的文化则强调家庭感，重视信任和忠诚。微软的一个典型的“优秀”员工在行为上与强生的“优秀”员工可能截然不同。

作为一名管理者，你应该用与组织的适应程度作为标准来评价潜在的员工。你需要选择那些价值观念与组织基本一致，或者至少与组织价值观中好的那一部分基本一致的员工。

如果你一开始就能牢牢把握组织的价值观和奖励标准，你就能很好地确定一个候选人是否能与组织相吻合。通过提问和观察来确定申请人在这些方面的倾向：创造力，冒险，注重全局性还是细节，强调目的还是手段，团队导向，进取心强，富有竞争性还是平易近人，安于现状还是注重成长。以上是识别组织文化的主要因素。

如果你招聘的员工不适应组织文化，会有什么样的结果？很可能这样的员工缺少激励感和承诺感，对工作和组织不满。比起那些绩效相同但价值观与组织相一致的员工而言，他们得到的绩效评估偏低。毫不奇怪，这些员工的离职率比那些适应组织的员工要高得多。大多数人感觉到他们不适合这个组织，因此，如果可以得到其他的工作机会，他们就会去寻找别的能够使自己得到赏识的工作。

## 决不要低估组织文化在员工的成败中发挥的作用

# 让人格与工作相匹配

**想** 提高新员工的工作满意度吗？想降低新员工的离职率吗？大量的证据表明若能做到这些，就应该雇用那些个性与工作相匹配的员工。

人们已经识别出 6 种个性类型。证据有力地支持，当员工的个性与工作相匹配时，员工是最快乐的。这 6 种个性分别为：现实型、研究型、社会型、传统型、企业型和艺术型。

**现实型**（realistic）的人喜欢需要技巧、力量和协调性的体力活动。他们的个性特征是害羞、坦诚、持久、稳定、顺从和实际。与这类个性相适合的工作包括机械师、钻井操作工、装配线工人、农场主等。

**研究型**（investigative）的人喜欢需要思考、组织和理解的活动。他们的个性特征是分析性、创造性、好奇心和独立自主。与这类个性相适合的工作包括生物学家、经济学家、软件工程师、数学家和新闻记者。

**社会型**（social）的人喜欢从事帮助他人和提高他人

的活动。他们的个性特征是喜欢交际、友好、合作性和善解人意。与这类个性相适合的工作包括社会工作者、教师、顾问和临床心理学家。

**传统型** (conventional) 的人喜欢规范、有序和清楚明了的活动。他们的个性特征是顺从、高效、实际、缺乏想像力和灵活性。与这类个性相适合的工作包括会计师、总经理、银行出纳员和档案管理员。

**企业型** (enterprising) 的人喜欢有机会影响他人并获得权力的言语活动。他们的个性特征是自信、有雄心、精力充沛、盛气凌人。与这类个性相适合的工作包括律师、房地产经纪入、公共关系专家和小企业主。

**艺术型** (artistic) 的人喜欢模糊不清的、非系统化的活动，他们可以进行创造性地表达。他们的个性特征是想像无秩序、力、理想主义、情绪化和不切实际。与这类个性相适合的工作包括画家、音乐家、作家和室内装饰师。

有证据表明，当员工的个性与职业相匹配时，满意度最高，离职率最低。例如，社会型的人应该从事社会型的工作；而传统型的人应该从事传统型的工作，等等。另外，个性可以用一个圆圈来表示。圆圈上的个性按顺序出现：现实型、研究型、艺术型、社会型、企业型、传统型，然后回到现实型。研究表明，在圆上两种个性距离越

当人们的个性与  
工作相匹配时是  
最快乐的

近，它们之间就越协调。相邻的个性是最相近的。因此，一个现实型的人做一项研究型的工作比从事社会型的工作更适合，也更快乐。

# 管理新员工的社会化

**所**有的海军都必须参加一个几周的新兵营，以证明他们的忠诚与献身精神。同时，海军的培训人员将“海军”的方式灌输给新兵。星巴克咖啡（Starbucks）的方法与海军类似，但是不那么复杂。星巴克让所有的新员工参加一个 24 小时的培训，以教给他们星巴克哲学、公司的术语，以及咖啡生意的详情。

海军和星巴克都使用正式的培训课程来对新成员进行社会化，以帮助员工适应组织的文化。原因何在？因为不管一个组织的招聘和筛选工作做得多出色，新员工仍不能够充分地领略组织的文化。社会化的过程把局外人变成自己人，并且调整员工的行为使之与管理层的要求相符。

在雇用新员工时，你需要做以下 4 个决定，每一个都会影响到新员工行为的塑造。

第一，社会化是正规化还是非正规化的？越是彻底地将新员工从工作环境中隔离开来，他们作为新成员的身份

越被凸显，社会化就越正规化。海军和星巴克的定向培训项目就是例子。非正规化的社会化过程只是让新员工直接进入工作，而不会给予特别的注意。

第二，社会化是个别进行的，还是集体进行的？大多

社会化把局外人变成自己人，并且调整员工的行为，使之与管理层的要求相符

数员工单独经历社会化，但有时也会被组织起来进行同样的训练，类似海军的新兵营。

第三，社会化是有序的，还是随意的？有序社会化的特点是使用角色模型来训练和鼓励新员工。学徒制和导师制就是例子。随意的

社会化限制了角色模型的使用，让员工自己来弄个明白。

第四，社会化是授权式还是收权式？授权式认为新员工的品质和资格是工作成功的基本条件，因此肯定和支持这些品质和资格。而收权式试图去掉新员工的特点。兄弟会和妇女会“宣誓”就体现了收权式的社会化，用以将成员塑造成一个标准的模式。

一般而言，社会化过程越正规化、集体化、有序、收权式，就越容易抹掉新员工的差异和观点，代之以标准化和可预测的行为；反之，非正规化、个别的、随意的、授权式的社会化则会塑造出个性化的员工。因此，管理者可以使用社会化作为工具来塑造顺从传统和习惯的员工；或者另一个极端，不惧怕组织惯例的有创造力的员工。



## 第II篇

# 激励的真理

# 为什么当今许多员工 没有被激励起来？

**我**经常听到资深的管理者抱怨“再也不能激励人们工作了”。如果这是真的，错在于管理者和组织，而不是员工本身！当员工缺少激励时，问题肯定出在下面5个方面中的其中一个：甄选、含糊的目标、绩效评估体系、组织的报酬体系，以及管理者未能影响员工对评估和报酬体系的认识。

要想理解员工的激励，最好的办法是将之看成是三种关系的因变量。当这三种关系都很强时，员工就容易受到激励。如果其中任何一种关系比较弱，员工就可能不愿付出努力。下面，我就以问题的形式提出这三种关系。

第一，员工是否相信他们的努力可以反映到绩效评估中去？对于大多数员工来说，很不幸，答案是否定的。为什么呢？原因也许是他们缺少必要的技能，这意味着不管他们多努力，绩效也不可能很高。或者，如果评估系统的标准是非绩效因素，如忠诚度、首创性或勇气，那么努力

**如果员工缺少激励，  
错在于管理者和组织，  
而不是员工！**

再多也不一定能得到高的评价。还有一种可能性是员工，不管是对是错，他可能认为老板不喜欢自己，因此，他觉得，不管自己的努力程度如何，在绩效评价上都不会得到高分。

这些例子表明，员工激励低的一种可能的原因就是员工认为自己的努力不会得到回报。

第二，员工是否相信高绩效评估能带来高报酬？许多员工认为绩效与报酬之间没有多大关系。原因是组织的报酬不是仅仅以绩效为依据。例如，如果薪酬是按资历计算或者对老板的谄媚程度，员工就可能认为绩效和报酬之间没多大关系，因而不被激励。

第三，员工得到的报酬是否是他们希望得到的？一个员工努力工作，希望得到晋升，结果得到的是加薪；或者一个员工希望能做更有乐趣和挑战性的工作，却只得到了几句表扬话；或者员工努力工作，希望能调到公司在巴黎的分部工作，却被调到了凤凰城。这些例子说明，将报酬个别化以适应不同员工的需要是非常重要的。令人沮丧的是，许多管理者有权使用的报酬方式有限，不太可能将报酬个别化。而且，许多管理者错误地认为，所有的员工有着相同的需求，因而忽视了差异化报酬手段的激励性效果。在这两种情况下，员工的激励都只能达到局部最优化。

总之，许多员工在工作中不被激励，是因为他们看不

到努力与绩效的关系；绩效与报酬的关系；或他们得到的报酬与实际想要的报酬之间的关系。如果你想激励员工，就应该去加强这三对关系。

## 快乐的员工未必 有好的业绩

**快**乐的或满意的员工有好的业绩。直觉上，这听起来很有逻辑性。我们一般也认为如此。但是直觉常常让人出错，这里也是如此。

许多公司投入大量资金以提高员工的工作满意度。他们引入弹性工作时间，提供托儿服务，提供丰厚的退休金，将工作场合装饰得更吸引人，等等。但是，员工的离职率依然居高不下，生产率也未见提高。事实上，尽管满意度与生产率之间是正相关的关系，但这种相关非常微弱。更可能的情况是生产率可能提高满意度而不是相反。

详细的研究表明，满意度与生产率的相关系数是0.14，这意味着员工满意度只能解释产出不到2%的变异。而且，有证据显示，高效的员工更有可能是快乐的员工，而不是相反。也就是说，生产率导致满意度。如果你工作出色，你就会从内心喜欢工作。另外，如果你认为组织奖励生产率（我承认，这只是一个假设），较高的生产

率就会提高认可、薪酬水平，以及获得其他报酬的可能性。这反过来也提高了你的工作满意度。

我自己的一个体会可能有助于明了我说的这些。我写书已经超过 25 年了。坦白地讲，这段时间内，我只有一次体验过写作的瓶颈。那是在 20 世纪 80 年代初期的某一天，我坐在办公室里，望着窗外，等着进入“喜欢写作”的状态。我等了几个星期。接着有一天我必须去发表一个关于激励的演讲。当我在浏览一些关于生产率与满意度之间的关系的文章时，我一下子豁然开朗。第二天，我来到办公室，才思如泉涌。尽管我写的大部分都没多大价值，但也有一些闪光点。我删掉了没

尽管满意度与生产率之间是正相关的关系，但这种相关非常微弱

用的东西，集中到有价值的句子上。我写下了大段大段的东西。我写的好东西越多，我就越热情洋溢。在半天之内，写作的瓶颈就不翼而飞了。我错以为只有我喜欢写作时（满意）生产率（写作产出）才会提高。实际上，我应该先有一些好产出，那样才会提高满意度。

这些发现对管理人有什么意义呢？就是不要再只集中于如何提高工作满意度。管理者应该努力去帮助员工提高效率。例如，管理者应该考虑增加培训支出，改善工作设计，提供更好的工具，清除一切有可能妨碍员工工作的障碍。这些做法更有助于提高员工的满意度。

# 劳动力的年代与价值观

**你** 是否认为 X 一代的员工（那些在 1965—1980 年间出生的）不同于在他们之前的婴儿潮和二战时的员工？答案是，他们确实不一样。如果你想将 X 一代员工的绩效最大化，必须要理解这其中的不同。

目前美国的雇员可以按照进入劳动力大军的年代来划分成 4 个群体。重要的是，正如我们要表明的，同一年龄段的人有许多共同的经历，因此也趋向于有类似的价值观念。但要注意的一点是，我们的预测只针对在美国出生和长大的人群。

那些在成长过程中受“大萧条”、“二战”、“安德鲁姐妹”和“柏林墙封锁事件”影响的人在 20 世纪 50 年代到 60 年代初期进入劳动力市场。他们坚信努力工作、现状和权威人物。我将他们称之为“老兵”。一旦被雇用，老兵们便会忠于雇主，这些人也很重视舒适的生活和家庭的安全。

在婴儿潮出生的人 (Boomers, 大约在 1945—1965 年, “二战” 生育高峰期出生的人——译者注) 进入劳动力市场大约是在 20 世纪 60 年代中期到 80 年代中期。这些人受“民权运动”、“甲壳虫乐队”、“越战”和“婴儿潮”的竞

争影响很大。他们信奉“嬉皮伦理”, 不相信权威。但他们也看重成就和物质成功。他们是实用主义者, 认为目的可以为手段辩护。这一代人一般把组织看成是职业的工具。他们高度重视成就感和社会认可

X 一代 (Xers) 的生活受到全球化、双职业父母、MTV, 艾滋病和计算机的影响。他们重视灵活性、生活选择和获得工作满意感。家庭和人际关系对他们来说非常重要。他们也喜欢团队作业。作为职业成功的标志, 金钱对他们来说相当重要, 但他们更愿意以工资提升、职位、安全感和晋升来换取更多的闲暇时间和多种多样的生活方式。为了寻求生活中的平衡, X 一代不太愿意像前辈那样为了雇主而牺牲个人生活。他们重视的价值观念是真正的友情、快乐和幸福。

次一代 (或称 Y 一代, 网络一代, 于 1980—2000 年间出生——译者注) 是最晚进入劳动大军的一代, 他们在繁荣的年代长大。因此他们一般对经济持乐观态度, 很自

个体的价值观尽管不尽相同, 但都反映了其成长时期的价值观念



信，坚信自己可以成功。他们习惯于差异，是将技术视为理所应当的第一代。他们的生活中有 CD 播放机、录像机、手机和因特网。这一代人有强烈的金钱导向，渴望金钱能买到的东西。他们寻求物质上的成就。像 X 一代那样，他们也喜欢团队，但同时也高度地自立。一般来说，他们重视自由、舒适的生活这样的价值观。

个体的价值观尽管不尽相同，但都反映了其成长时期的价值观念。如果管理者能够理解这一点的话，就能更好地理解和管理员工的行为。例如，60 岁左右的员工，与比他们年轻 10 岁~15 岁的员工相比，更能接受权威。30 多岁的员工比他们的父辈更不喜欢周末加班，更倾向于在职业生涯的半中间辞职，去追求另一份可以享有更多闲暇的工作。

## 告诉员工“尽力而为” 不可能使他们做得最好

**我**的一位朋友管理着西雅图的一个软件工程师的团队，他认为他的团队非常优秀，很信任他们。“我布置任务的时候，总是告诉他们，‘尽你们最大的努力去做吧，没有比这更高的要求了’。”当我告诉他这并非是激励员工的上策时，他有点迷惑不解。我相信，如果他能给每个员工或整个团队设置特定的、富于挑战性的任务，他便能做得更好。

大量的证据显示，人们在有目标时做得最好。为了说明这一点，我们可以进一步说特定的目标能提高绩效；有反馈比没反馈更可以提高绩效。

比起一般的“尽力而为”的目标，特定的有难度的目标可以带来更高的产出。特定的目标可以发挥内部激励的作用。目标可以让员工知道要做什么，以及要付出多大的努力才能达到。例如，如果我那个西雅图朋友手下的软件工程师承诺，要在下个月的最后一个工作日完成手头的项目，他们就有了一个要为之努力的目标。我们可以认为，

在其他条件相同的情况下，比起没有目标或者只有“尽力而为”目标的个人或群体，有特定目标的个人或群体干得更好。

如果能力、目标的可接受性等因素保持不变，我们认为，目标越有难度，绩效水平越高。难度更大的目标鼓励

员工挑战极限，努力工作。

当然，从逻辑上讲，容易些的目标更能被接受。但是，一旦员工接受了一项艰巨的任务，他有可能付出更多的努力去完成任务。管理者面临的挑战就是如何使员工认为困难的目标也是可以达到的。

**比起一般的“尽力而为”的目标，特定的有难度的目标可以带来更高的产出**

很多证据表明，给予员工反馈可以提高绩效，因为反馈可以让员工意识到已经完成的工作与目标之间的差异。也就是说，反馈可以用来指导行为。但是，不一定所有的反馈都能起作用。自我反馈（员工用以监控自己的工作进展）就比来自上司或者同事的外部反馈有更强的激励作用。

最后要声明的是，我们关于目标设定的阐述有文化局限性。目标设定非常适用于美国、加拿大等国家，因为它与北美的文化相协调。目标设定要求员工独立自主，要求雇主重视绩效。这些要求不一定符合每个国家。例如，在葡萄牙或智利这样的国家，目标并不一定能带来员工的高绩效。

# 并非每个人都想 参与目标设定

**当** 今的管理者熟谙员工参与的重要性，也就是说，要将一定的决策权与员工分享。从 20 世纪 60 年代起，商学院开始宣扬参与式领导和决策分享的重要性。例如，管理学大师彼得·德鲁克认为，员工参与目标设定是目标管理的一个重要部分。一些研究人员也提出，参与管理具有伦理上的必要性。

在过去的 40 年，专制的管理方式已经式微甚至消亡，取而代之的是参与式的管理。因此，你可能会惊讶地发现，在目标设定上，设定方式其实无关紧要。有证据表明，参与设定的目标并不比上级单方面设定的目标有任何优越之处。

参与的道理广为人知。由于工作变得日益复杂，管理者很少能了解员工做的每件事。这样的话，参与使员工能更多地贡献自己的力量。参与也提高了对决策的承诺程度。如果员工参与了目标的设定，就不会阻挠目标的实

## 员工参与不一定 能提高绩效

施。但是，研究不支持那种认为参与设定的目标比指定目标优越的看法。有些情况下，参与设定的目标可以带来更高的绩效；

有些情况下，上级指派的目标带来的绩效更高。参与的惟一好处是提高了目标的可接受性。如果一个高难度的目标不是上级武断的决定而是有员工的参与，员工就更能接受这个目标。因此，当员工接受目标是既成事实时，参与式目标不比指定的目标强。不过，参与确实可以提高困难目标被接受和被执行的可能性。

你也许会奇怪，为什么参与式目标不会让员工干得更好？原因可能在于参与需要有效的条件。

为了让参与能发挥作用，必须让员工有充分的时间去参与，员工参与的问题必须与其利益有关，员工必须有参与的能力（智力、专业知识和沟通技能），组织文化必须支持员工的参与。这些条件不一定都能得到满足。另外，行为学家可能忽视的一点，许多人不想承担参与的责任。他们宁愿让上级绞尽脑汁，然后告诉他们该做什么。以上这些或许能说明为什么员工参与不一定能提高绩效。

## 专业工作者追求流畅 的生活体验

**在** 你的生活中，是否有这样的时候：你深陷于某事，而其他的一切似乎都无关紧要？这件事把你完全占据，你失去了时间概念。大多数人都有这样的经历。最有可能发生在你从事某项喜爱的活动的时候：跑步、滑雪、舞蹈、读小说、玩电脑游戏、听音乐、做可口的饭菜。这种完全投入的状态被称为**流畅**（flow）。管理者应将流畅看成一种激励专业员工的有效方式。

研究发现，人们在流畅时并不一定很愉快。流畅是一个需要全神贯注的阶段。但是，当这个阶段结束之后，回首这个阶段，他就会对这种状态充满欣慰之情。只有在此时，人们才能体会到满足感，这使得他们更愉快。

流畅产生是否存在什么条件？是的。当人们描述这种体验时，他们提到了其所从事的活动中的一些共同特点：挑战性、要求较高的技能水平；活动是目标导向的，能够提供反馈，要求高度的精神集中和创造力。这些活动使人如

此全神贯注，以致人们没有精力去考虑任何无关的东西

另外让人惊讶的是，从事休闲活动很少能让人进入这种流畅的状态。流畅最有可能在工作中（most likely at work）体验，而不是在家中！

当被问到是否愿意少些工作时，人们总是回答愿意。人们把休息同快乐联系在一起，认为如果空闲时间多一些，就会更高兴。对成千上万个人的研究表明，这种想法是错误的。例如，当人们在家休息时，常常缺少一个明确的目的，不知道做什么才好，就会感到心烦意乱，觉得他们的本事发挥不出来。他们不断地说自己很烦躁。但是，

---

**流畅最有可能在  
工作中体验，而  
不是在家中！**

---

工作却有很多特性可以激发流畅的状态。工作的目标通常清晰可见，工作还可以提供反馈——从工作本身或从上级那里，人们的技能与工作相匹配，而工作可以带来

挑战。另外，工作也常常让人精力集中，不会心猿意马。因此，是工作，而不是休息，才能够更好地模拟人们从游戏、运动、音乐或艺术中获得的那种心醉神迷的状态。

流畅的状态对于管理有什么意义呢？那就是，工作本身可以是一个激励因素。它能带来愉快的感觉，而大多数休闲活动却不能。因此，只要可能，管理者就应把工作设计得富有挑战性、创造性，让人全神贯注，这样员工就可以充分施展才能；管理者还应保证工作任务有清晰的目标，并给员工以反馈。

# 当心网上闲逛

**员**工在电脑前总是在工作吗？答案让人吃惊：绝不是。在美国，上因特网的员工平均每天要花 90 分钟在与工作无关的网页上。在加拿大，员工每年共要浪费 8 亿小时在网上冲浪，完全是做与工作无关的事儿。员工会给朋友发电子邮件，在网上购物，买卖股票，找工作，玩游戏。最常访问的美国站点有天气频道（Weather Channel）、亚马逊网站（Amazon.com）和 eBay。

最近一个月，Pogo 网说超过 100 万人次在上班时访问其游戏站点。这些人平均每次花 2 个半小时以上玩网上游戏，正如达拉斯一名 24 岁的技术支持人员偶尔说起的那样，“我从来不在下班以后玩 Pogo 的游戏”。

如果工作本身没多大乐趣或压力，员工常有可能去干点别的。如果他们能方便地上因特网，那上网就是一种消遣。不幸的是，这种消遣或“网上漫游”每年要浪费 540 亿美元。



在美国，上网的员工平均每天要花90分钟在网上闲逛

解决网上漫游的方法包括使工作更有乐趣、设置休息时间以克服单调、指导员工上网的行为等。许多公司正在着手安装先进的监视软件以监控用电脑工作的员工的行为。施乐公司（Xerox）就是一个

合适的例子。施乐每天都会监控其在全世界各地的每一名员工的网上活动。1999年10月，施乐解雇了40名员工，因为这些人访问了被禁止的网站。公司的监控软件记录下了他们曾登陆到公司禁止的购物和色情网站，并记录了他们在这些网站上花费的时间。

施乐并不是惟一这样做的公司。美国管理协会最近的一项调查显示，大约有54%的公司监控员工的网上活动，而38%的公司检查员工的电子邮件。这种行为错了吗？或者是否不够道德？只要员工预先知道这种监控，这种行为就是对的。管理者必须确保员工专心工作而不是在打发时间，以及员工没有泄漏组织的机密。组织应该防备企图在组织的内部网或者因特网上散布不恰当信息的员工，这些人可能会制造一个对妇女或者其他弱势群体不利的环境。

# 反馈：对事不对人

**尽**管这条道理听起来很简单，但事实上，很多管理者都忽略了。成功的反馈只应针对具体的行为，而不是针对个人。

反馈应该是具体的而不是泛泛的。管理者应该避免这样的评论，如“你的态度太糟糕了”，“你做得很出色，给我留下了深刻的印象”。这些评论太含糊了，没有给员工提供足够的信息去纠正“糟糕的态度”，或者为什么说这是“出色的工作”。为了清楚起见，下面举了几个例子来说明良好的反馈：“鲍伯，我很担心你的工作态度。昨天的员工会议你迟到了半小时，接着你告诉我你还没看我们要讨论的那个预备报告。今天你又告诉我提前3个小时下班去看牙医”；或者说“简，我很满意你在客户飞利浦那里的工作。上个月他们的购买额度增长了22%。前几天我接到了丹·飞利浦的电话，他向我称赞你，说你对MJ-7芯片的问题的回复很快。”这两段评论都是针对特定的

行为。他们告诉听众受表扬或者批评的原因。

另外，反馈，特别是负面的反馈，应该着重描述事实而不是判断或评价。无论管理者怎样心烦，反馈也应该只针对工作，而不要针对个人。批评员工“笨”、“不够资格”

成功的反馈只应  
针对具体的行为，  
而不是针对个人

等等只能起反作用。这样的反馈会刺伤员工的感情，以至于员工忽略了绩效的问题。管理者也许会忍不住责骂员工“粗鲁、迟钝”（也许这是事实），但这非常接近人身攻击。最好这样

这样说，“你打断了我三次，而你的问题都不是特别紧迫。你知道我那时候正在和爱尔兰的一个客户通长途电话”。

最后一点是，如果管理者要就某种行为给员工负面的反馈，要确保这种行为是员工可以控制的。如果员工根本无能为力，反馈就起不到什么作用。因此，负面的反馈应该针对员工可以改善的行为。例如，如果一个员工忘了上闹钟，所以迟到了，你就可以批评他。但是，如果迟到的原因是因为上班坐的地铁突然停电，他在地下被困了半个小时，这时批评他是没有意义的。员工无法控制这类事情的发生。

# 得到你应该得到的

一位专门进行警察研究的管理顾问注意到，在一个社区内，警察在整个上班过程中都开着警车在贯穿城市的马路上来回穿梭。很明显，这种做法对做好警察工作没有什么作用。但这种行为对警察有相当大的意义，因为这个社区的议会用警车行驶的里程数来评估警察的绩效。议会无意中在奖励“增加警车的里程数”，所以引起了警察的重视。

管理者常常奖励了他们不支持的行为，却没有奖励他们期望的行为。下面几个例子就可以说明这个悲哀的事实：管理层宣称要建立团队，实际上却奖励个人的成绩，接着还疑惑为什么员工彼此竞争，事事为自己着想。管理层强调质量的重要性，但对那些生产次品的员工不采取措施，反而惩罚那些专心提高质量而未能完成生产目标的员工。高层管理者大声疾呼管理中伦理的重要性，却提拔一位道德明显有问题的管理者。

那些认为员工缺少激励的管理者应该回顾一下报酬体系，看他们是否错误地鼓励了不想要的行为。首先，管理者应该评价一下当前奖励的行为类型。管理者常常会发现组织的报酬体系并非像设想的那样。显然，如果这样的话，需要变动报酬体系以获得组织想要的行为方式。如果组织想要高质量，就应奖励高质量。如果组织想要伦理行为，就应奖励行为符合伦理的员工。

修改报酬体系并不一定是件大工程。很小的调整就可以带来很大的不同。在家里用的小技巧常常可以用到工作中来。例如，如果你给两个孩子只买了一块糖，你希望他们为着谁得到哪半块而吵架吗？你总是先把糖给他们其中的一个，让他切成两块，然后让另一个先拿想要的那块。这个奖励共同责任的简单过程，通常可以让那个孩子尽可能精确、公平地分糖，从而减少了争吵。对于一个要分配新办公室给员工的部门经理来说，也可以用同样的逻辑。他手下的两名员工，总是不能好好相处，现在浪费了大量时间为分配给部门的10间办公室的事儿争吵。似乎戴维想要哪间，查克也总是想要那间。几个月的扯皮之后，经理告诉戴维去选择两间办公室，然后在这两间中，查克先选一间，然后剩下的那间归戴维。最终结果是戴维选择了两间他都可以接受的办公室，然后查克得到了“最好的一间”，他们两人都很满意。

有一次我特别深刻地意识到了奖励正确行为的重要性。我的一个有钱的亲戚告诉她儿子说，“别担心钱的问题，我去世之后你会有很多钱”。这位亲戚很长寿，她一

直无法理解儿子为什么盼望她逝世。显然，如果她让遗产建立在她的长寿的基础上，她儿子的表现就完全不同了。如果她这样说：“只要我活着，每年年初我都会给你 5 万美元。但我去世之后，所有的遗产都归慈善机构”，她儿子肯定会支持她多活些年头。如果她这么说了的话，他就会从她生命的延长中获利，而不是生命的缩短！

管理者常常奖励了他们不支持的行为，却没有奖励他们期望的行为

# 一切都是相对的

一名篮球职业联赛的球员告诉他的球队，他不想继续春季的训练。尽管他受合同的约束，并且在这个季度可以拿到 750 万美元，他说他今年没有打球的动力。他想让球队或者和他重新商讨合同，或者把他卖给别的球队，这样他就能赚更多的钱。他和他的经纪人都不认为 750 万美元足够生活。理由总是用相对报酬做借口：“其他队员打得不如我好（打球时间没有我长，赢的比赛没有我多，各种记录没有我棒），但赚得比我多”。

这则事例告诉我们，员工并不只看绝对报酬，他们也注重相对报酬。他们将投入（经验、努力程度、教育、能力）与产出（薪酬水平、工资涨幅、认可程度等等）作比较。接着他们在周围寻找参照物同自己相比。这些参照物可能是朋友、亲戚、邻居、同事、其他组织里的员工，或者是过去的工作。最后，他们将自己的投入产出比与别人的相比，来看自己的待遇是否公平。对那个篮球队员来

说，他审视了自己的报酬和统计数字，与同等地位的队员进行比较，然后开始表示不满，因为他认为自己的待遇偏低。

人们做比较时，可以得出三种结论，他们或者被公平对待 (*fairly treated*)，或者感觉报酬过低 (*under-rewarded*)，或者感觉报酬过高 (*over-rewarded*)。报酬公平可以对激励有正向的作用。如果员工认为组织对他们的贡献付出的报酬是公平的，他们就有可能受到激励。

但是，当人们感觉报酬过低时，就很容易生气。为了减轻愤怒，恢复公平感，他们就有可能调整自己的行为或认知。例如，请更多的病假，上班时迟到或早退，上班时的中途休息更长，工作不努力，要求加薪，甚至从公司里偷东西。另外一种可能是他们重新评估自己和他人的投入或产出，或者改变比较的对象。在极端的情况下，感到报酬过低的员工会愤而辞职。这些员工采取积极行为的程度在很大程度上取决于他们对公平的敏感性。有些员工很容易就忽视了不公平的情况，或者调整自己的认知，让自己不再烦心。但是，很多专业人员和技术工人对公平非常敏感。他们会迅速行动，以纠正所感到的不公平对待。

当人们感觉报酬过高时，就会产生负疚感。为了缓解

人们似乎更能容忍  
报酬过高而不是报  
酬过低，或者他们  
能够更好地将过高  
的报酬予以合理化



这种负疚感，他们可能会更努力地工作，进一步学习，帮助别人，或者放弃带薪假期。并不令人惊讶的是，这种负疚感很少会让人提出减薪的要求。实际上，人们似乎更能容忍报酬过高而不是报酬过低，或者他们能够更好地将过高的报酬予以合理化。

# 认可的激励作用

几年前，一项研究调查了不同工作环境下的1 500名员工，试图找出他们心目中最有力的激励因素。结果如何呢？是认可、认可、认可！另一项研究发现，员工把经理对某项完成工作的赞扬列为所有激励中最重要。但不幸的是，在这项研究中，58%的员工说管理者一般不会给予这样的赞扬。

在当今激烈竞争的全球经济下，大多数组织都面临着严酷的成本压力。这使得“认可”作为一项激励措施特别诱人。为什么？因为同其他激励方式相比，认可的方式所费无几。这也可以解释最近对3 000个雇主所作的调查，其中2/3使用或计划使用特别的认可奖励。认可与低报酬的员工的激励有着密切的联系。认可的成本虽然很小，却能帮助员工建立起自尊。例如，在康涅狄格州的一家食品服务公司 Fine Host Corp.，其激励措施是颁发质量奖和把工作出色的员工的姓名张贴在公司大楼内。纽约林恩布鲁克的一家医疗公司 All Metro Health Care 则发奖金给年度

最佳家庭护理员，还给那些在季度训练课程中成绩好的员工赠送礼物，如手表、搅拌器等。

大量证据告诉我们，用认可奖励一种行为可以鼓励这

种行为重复发生。

**最有力的激励方式是：认可、认可、认可！**

管理者应该怎样使用这种手段去激励员工呢？他们可以在私下里向下得好的员工表示祝贺，或者写一张手写的条子或一封电子邮件称

赞员工的行为。对于渴望社会赞同的员工，管理者可以公开地对他们的成绩表示认可。为了加强团队的凝聚力和激励，管理者可以表扬团队的成就，方式是召开会议来表扬那些有成效的团队的贡献。

要记住的一点是，很小的东西可以有重大的意义。佛罗里达州珊瑚角的李氏健康机构（Lee Memorial Health System）就意识到了这一点。当《现代健康》（Modern Healthcare）杂志将其列为全美 100 家最完善的医疗网络之一时，它给 5 000 名员工每人发了一个定制的钥匙链表示感谢。钥匙链是特别为公司制作的。黄铜徽章的顶部写着“自从……以来的有价值的员工”，下面写着该员工的受聘日期。公司为制作这种钥匙链每人只花了 4.5 美元，但却发挥了有效的激励作用。该公司首席执行官说，“我从事健康护理的管理工作这么多年，从来没有看到员工像发钥匙链时这样兴奋。我收到了许多便条和电子邮件，感谢我们花时间对每个员工表示个别的认可”。

# 激励低技能、低工资 员工的方法

**在**零售和快餐等行业，管理者所面临的最有挑战性的激励问题之一就是如何激励这些员工。他们工资很低，而且很少有机会在当前的工作中，或通过晋升来大幅度地提高其工资。这些行业的从业人员普遍教育程度不高，没什么技能，工资水平处于最低工资线上。鉴于顾客不可能头脑发昏来花 10 个美元买一个巨无霸，雇主也就无法付给员工高于每小时 6 美元或 7 美元的工资。

激励这些员工的传统方法集中在弹性工作时间和雇用缺钱花的青少年和退休人员身上。然而，这些方法并不奏效。例如，在类似麦当劳之类的店里，200% 或更高的离职率并不罕见。特柯·贝尔食品连锁公司（Taco Bell）曾试图将某些服务性工作变得更有乐趣和挑战性，但效果不大。激励性工资和股权也曾被尝试用在出纳员和厨师身上。这些员工还可以承担更多的责任，如库存、计划时间和招聘。但在 4 年时间里，这个实验仅仅将年离职率从

225%降到了160%。

在类似麦当劳之类的店里，200%或更高的离职率并不罕见

还有什么方法可以尝试吗？除非工资和福利能显著提高，高离职率对这些工作来说是不可避免的。管理者可以在某种程度上改善这种状况，如扩大招聘网络，使工作更富吸引力，提供相当大的弹性工

作时间，以及提高工资水平。管理者也可以选择一些非传统的方法。例如，费城白狗咖啡屋的朱迪·维克斯发现，庆祝侍者的业余爱好可以降低离职率。为了创造一个亲密无间的家庭氛围，维克斯每年拿出一个晚上让员工彼此分享个人爱好，如展示自己的艺术作品，读自己写的诗，讲讲志愿者工作，介绍自己新生的婴儿等等。

# 要使员工有高绩效， 还要有激励之外的东西

**罗**宾和克里斯几年前一起大学毕业，都获得了小学教育的学位。他们在不同的学校担任一年级的老师。罗宾在工作中一开始就遇到了很多困难：班上有 38 人之多、教室狭小昏暗、设备不够。克里斯的处境却完全不同。他的班上只有 15 名学生，还有一个每周工作 15 小时的助教，一个明亮的现代化教室，足够的教学设备，每个学生都有一台苹果机，校长也高度支持他的工作。第一学年末，毫不奇怪，克里斯被认为是比罗宾更优秀的教师。

这段插曲说明了一个明显的，但常常被人忽略的事实：工作成功与否受支持性资源的影响。不管一个员工多有干劲，如果没有一个支持性的工作环境，他/她的绩效必然会受到影响。

· 考虑员工绩效常见的方法是将之看成能力和绩效相互作用的函数，也就是说， $\text{绩效} = f(\text{能力} \times \text{激励})$ 。能力或激励不足都会使绩效受到负面的影响。这有助于解释为

什么一个勤奋的但能力一般的运动员，比另一个更有天赋但懒惰的对手成绩好，但是，这忽略了绩效的一个重要方面。机会也应加到这个公式中去，即绩效 =  $f$  (能力 × 激励 × 机会)。即使一个人愿意付出并且有能力，也可能存在着妨碍绩效的不利因素。

当你试图找出为什么一个员工没有达到你认为应该达到的绩效水平时，应该检查一下工作环境，看是否支持员

.....

**不管一个员工多有干劲，如果没有一个支持性的工作环境，他的绩效必然会受到影响**

.....

工的工作。员工有足够的工具、设备、材料和供给吗？员工有良好的工作条件吗？如乐于助人的同事、支持性的工作规则和程序、决策需要的足够信息、做某项工作的充分时间，等等。如果没有，绩效就会受影响。

## 第Ⅲ篇

# 领导的真理



# 领导的本质是信任

**克**莱斯勒（Chrysler）底特律总部的士气急剧下降，在很大程度上是因为戴姆勒·克莱斯勒（Daimler Chrysler）的主席约根·施伦普（Jurgen Schrempp）最近的发言。当戴姆勒·奔驰（Daimler-Benz）与克莱斯勒在1998年合并时，施伦普称之为“旗鼓相当的合并”。但在2000年秋季，他承认他那是在撒谎，他说他从未认为这两家合并的公司是一样的。他说，如果他那时说实话的话，合并就不可能发生，他就无法把克莱斯勒变成戴姆勒的另一个经营单位。施伦普的这些话毁掉了他在克莱斯勒员工中的所有信任感。

如果我们信任某人，我们就会假定他诚实可靠，也会假定他不会利用我们的信任。信任是领导的本质，因为领导者不可能领导不信任自己的人。

一位作者这样总结信任与领导之间的关系：“领导者的一部分工作是与员工一起工作，发现并解决问题。但

是，领导是否能获得解决问题必须的技能 and 创造性思维，取决于员工对他的信赖程度。彼此之间的信任会影响领导者能否获取技能和员工的合作。”

当员工信任领导者时，他们愿意服从领导者的行动——相信他们的权利和利益不会被践踏。人们不可能去跟随或尊敬某个他们认为不诚实或可能利用他们的人。例如，诚实一直被大多数人列为他们敬仰的领导者应具有的品质之首。诚实是领导的一个基本成分。

管理和领导有效性在现在比过去的任何时候都更依赖于获得追随者信任的能力。因为当今是一个变革和动荡的时代，人们依赖个人关系来指导行动，这些关系的质量在很大程度上取决于信任水平。另外，当代管理方法，如授权、工作团队等，也要求信任。

那么，管理者怎样才能让员工信任自己呢？尽管这并不容易，但研究表明下列方法有助于建立起信任关系。

**公开 (be open):** 不信任既来源于人们已知的东西，又来源于人们未知的东西。要保持组织内的信息畅通。使决策标准透明化。向员工解释你的原则，对问题要坦诚，充分披露相关信息。

**公平 (be fair):** 在做决策或采取行动前，要从客观公正的角度考虑他人会如何看待。在绩效评估时要客观、不偏不倚。报酬体系要体现公平感。

**说出你的感受 (Speak your feelings):** 如果管理者只谈论事实，会显得冷漠无情。如果同员工分享感受，他们就会认为你真实、有人情味儿。

**讲真话** (tell the truth): 真话是诚实的固有部分。一旦你撒谎而被发现, 你获得和保持信任的能力就会大打折扣。人们一般更容忍得知他们“不想听到”的事情, 而不能忍受管理者向他们撒谎。

**行为一致性** (show consistency): 人们希望事物具有可预测性。如果不知道什么会发生, 人们就容易萌生不信任感。让你的核心价值和信仰指导你的行动, 这样就会提高行为的一致性, 建立彼此之间的信任。

**兑现承诺** (fulfill your promises): 人们相信你是可靠的, 这也是信任的前提条件。因此, 你需要信守诺言。

**保密** (maintain confidences): 人们信任那些言行谨慎的人。他们需要确保你不会泄漏他们的秘密或同别人讨论他们的秘密。如果人们认为你会泄漏个人机密或你不可靠, 他们也不会认为你值得信任。

\*\*\*\*\*  
**如果员工不信任你,  
你就无法领导他们**  
\*\*\*\*\*

### 经验很重要！错！

**大**多数人都接受一个常识性概念，即经验是有效领导的一个宝贵的、甚至是必不可少的要素。例如，选民常常认为参议院或州长的工作可以为当总统做准备。同样，组织也盲信这种说法，对于那些应征高层管理职位的外部候选人，组织在经验的基础上进行仔细遴选。这样一来，几乎所有的工作都要求申请人具有工作经验。许多时候，经验是雇用和晋升时最关键的因素。然而，证据却令人吃惊地表明，经验对领导有效性并无帮助。

许多毫无经验的领导者取得了非凡的成功，而许多有经验的领导者却败得很惨。最受好评的前总统亚伯拉罕·林肯和哈里·杜鲁门，他们原来都没有什么做领袖的经验，而经验最丰富的赫伯特·胡佛和弗兰克林·皮尔斯却是最不成功的。一项对军官、研发人员、商店经理、邮局局长和学校校长的调查表明，有经验的管理者不比没经验的管理者干得好。

为什么经验不能让领导者更有效呢？直觉上，经验有让人学习的机会，从而会提高工作中的领导技能。但这个问题要一分为二地看。首先，经验值与工作时间不完全是同一回事；其次，影响经验的转移性的情境有可变性。

“经验管用”这种逻辑的缺陷是假定工作时间的长短可以用来衡量经验。工作年限并不能说明经验的质量。一个有着20年经验的人与另一个有2年经验的人相比，并不意味着前者的有用经验是后者的10倍：20年只是把一年重复了20次，这太常见了。甚至

20年的经历只是1年经历的20次重复，这种情况太常见了

在相当复杂化的工作里，真正的学习往往在2年之后就停滞了。那时候，几乎所有新的独特的情境都已经被经历过了。因此，试图将经验与领导有效性联系起来的问题在于，没有注意到经验的质量和多样性。

而且，在一种情境下获得的经验，很少能用到新的情境下。因此，考虑过去情境与新情境的相关性是很重要的。工作、支持性资源、组织文化、追随者的特性等等，都有可能不同。情境的可变性无疑是领导经验与绩效没有强相关的一个主要原因。

我们能从中归纳出什么呢？在选拔人才到领导岗位上时，要注意不要过于重视经验。就经验本身而言，并非可以很有效地预测绩效。一个候选人有10年的领导经验，

并不能确保其经验能转移到新情境下。重要的是经验的质量，以及过去经验与领导者要面临的新情境之间的相关性。

## 多数人认为他们知道 好的领导是什么样子

尽管研究者试图找出是什么造就了卓越的领导，我们仍有很多不明白之处。例如，能稳定地把领导者与常人分开的特质似乎非常少。现有的证据相互矛盾，使得我们很难做出结论。但有趣的是，尽管领导研究者在这个问题上很难取得一致，一般人却不会认为这有什么困难。外行（包括许多管理者和高层经理）很容易就可以描绘出他们心目中的领导者形象。人们一般认为卓越的领导者有一些共性：如聪明、外向、口才好、有抱负和勤勉。另外，卓越的领导者一般被认为在决策时具有一致性或不易动摇。关于美国总统候选人的讨论和对美国总统的绩效评价就可以说明这一点。

美国每 4 年投票选举总统。自从 20 世纪 60 年代起，大选之前都会有大范围的电视辩论。总统候选人花大约 90 分钟的时间讨论各种观点，回答提问，努力使自己“看起来像总统”。候选人及他们的竞选班子认为，能否在

这种选美竞赛中“看起来像领袖”是选举成功的关键。理查德·尼克松（1960），杰拉尔德·福特（1976），迈克尔·杜卡基斯（1988），艾尔·戈尔（2000）的竞选失败，常被归结为他们未能向电视观众展现他们想在下一任总统身上寻找的那种领袖魅力。选民似乎想在总统身上找出某种“领袖”特质，如坚定、果断、值得信任，选民用电视辩论

**即使你不可能是  
领导者，至少可以  
看起来像！**

论作为主要手段来判定候选人是否具有这些特质。同样，罗纳德·里根（在其第一届任期）被认为像领袖的原因在于，他对于自己做的决定和树立的目标总是全身心投入，坚定不移。

相比之下，乔治·赫伯特·布什在竞选中明确表示“听我的，绝不会有新税收”之后，却不断提高个人所得税，因此损害了公众对他领袖风范的看法。

这里表达的信息有些马基亚维里主义的色彩。即使你不可能是（is）领导者，至少可以**看起来**（look）像！你可以尝试塑造一个形象：聪明、气质不凡、果断、能言善辩、积极进取、勤奋和言行一致。这能否保证成功的领导呢？我们无法判定。但是，如果你能成功地展现了这些特质，你就可以提高你的上级、同事和员工将你视为卓越领导者的可能性。



# 有效的领导懂得如何模塑问题

**马**丁·路德·金的“我有一个梦想”的演说，极大地塑造了民权运动的形象。他的发言设想了一个永远不存在种族偏见的国度。也就是说，他以某种方式解释了民权运动，这样别人就可以从他的角度来看待民权运动。

**模塑**（原文为 framing）是一种使用语言来驾驭意义的方法。领导者可以用模塑来影响事物被看待和被理解的方式。模塑就是选择一个事物的一方面或几方面加以突出，而排除其他方面。

模塑类似于摄影师的做法。现实世界基本上是模棱两可的。但是，当摄影师将镜头对准某一范围，她就重新构造了她的照片。其他人会看到她想展示的事物，从她的角度来看。领导者在模塑问题时也是如此，要把焦点放在一个问题的某个方面，排除其他方面。

政治领袖的存亡取决于他们模塑问题及其对下的形象的能力。在文字战争的时代，政坛上的成功经常落在那些

利用术语赢得胜利的人。举例来说，乔治·W·布什，用“机会奖学金”的说法来代替常用的概念教育券；他要求废除“死亡税”，而不是说常见的“遗产税”。当布什提议减税16 000亿美元时，他称之为给那些被过高课税的美国人的“返还”，这听起来比“完全对富人有利的减税”公平多了。

大多数领导者都生活在一个错综复杂、杂乱无章的环境里。在这其中，“事实”有很大的操作空间。领导者嘴里的事实就是事实。领导者认为重要的就是重要的。领导者可以用语言来影响追随者对世界的看法、事件的意义、因果关系、对未来的愿景。因此，领导者的有效性在很大程度上取决于模塑事物的能力。

模塑在很多方面影响着领导的有效性。它可以极大地塑造决策过程。因为模塑可以决定需要引起注意的问题、问题的起因和问题的最终解决方法。模塑也可以增加领导者实施目标和取得人们认同的可能性，因为一旦正确的模塑到位，正确的行为就会随之发生。另外，在全球背景下，模塑对有效的领导也很关键，因为领导者必须以共同的方式来模塑问题以避免文化上的误解。最后，当然，模塑也是愿景型领导方式的一个重要因素。共同的愿景需要通过相同的模塑来取得。

有5种表达方式有助于模塑问题：比喻（metaphors）、行话（jargon）、对比（contrast）、杜撰（spin）和讲故事（stories）。

比喻（metaphors）能帮助我们用另一种事物来理解

某一事物。如果二者比较的标准容易理解，而且在逻辑上相关，比喻就可以发挥作用。一位生产管理者这样描述他的目标，“我们的生产要像一只上乘的瑞士手表那样运行”，他就是在用比喻来让员工理解他的目标。

组织领导者喜欢用行话（jargon）。行话是某一职业、组织或项目所特有的。只有对那些能理解这些行话的人，行话才能表达出准确的意义。大西洋贝尔公司在员工的训练课程中使用这样的练习，如

“打破常规”、“寻找蓝筹股”。在公司里，这些说法分别成为寻找新思路和确认优先性任务的代名词。如果一位管理者说“这个项目是一个蓝筹股项目”，人们就会知道这个项目很重要，需要优先考虑。

当领导者用对比（contrast）的方法时，就是用一事物反面来说明这个事物。为什么？因为有时说明其反面比其正面更容易。在一家小型软件公司，员工不太关心成本，因此一位管理者感到很沮丧，他经常谴责他们，“我们不是微软”，他想表达的意思是他们公司不具备软件巨头的雄厚财力，因此需要降低成本。

总统选举创造了一个新名词：杜撰（spin），使用这种方法的人被称为杜撰博士（spin doctors）。这种方法的目的的是从正面或反面来诠释问题。善于杜撰的领导者让别人

政治领袖的存亡  
取决于他们模塑  
问题和其对手  
形象的能力

把他们的利益看成是正当的，而用对对方不利的措辞来解释与他们相对的利益。他们强调自己的优势和对手的弱点。当英国航空公司（British Airways）和美国航空公司（American Airlines）宣布要在美英之间的航线上合作时，他们强调这会给消费者带来好处，他们使用的就是正面的杜撰。维珍航空公司（Virgin Airlines）是这条航线上的一个直接竞争者，其总裁理查德·布兰森（Richard Branson）则使用了反面的杜撰来回应。他强调的是合作中的垄断意味和对消费者的负面影响。

最后，领导者用**讲故事**（stories）来模塑问题。故事是比比喻或行话大些的例子：3M公司的领导者不断重述即时贴如何被发明的故事，借以强调公司对革新过程中创造性和意外发现的重视。

# 得到你期望的东西

**1** 05 名以色列士兵参与了一个训练课程。4 名教官被告知这些士兵中 1/3 的人潜力很大，1/3 潜力一般；另外 1/3 未知。事实上，研究者只是把这些士兵随机地划分成这三类。既然他们是随机分组的，这 3 组本应有相同的表现。但是，在教官被告知士兵有高潜力的小组中，学员在客观成就测试中取得了最高的分数，而且态度最积极，对他们的领导者更尊敬。

这个例子说明了期望的力量。在学员被假定为高潜力的组里，教官从学员身上取得了相对好的效果，因为教官本来就期望如此。

期望可以被视为一种自我实现的预言。对某人的期望使得这个人去实现这种期望。在管理上，这告诉我们管理者可以得到他们期望的绩效。如果把某人看成是一个失败者，他一定会如你所愿。如果认为某人有能力做得更好，他就会竭尽全力来证明你是对的。领导者对别人期望越

大，获得的就越多

为什么对员工的高期望可以导致高绩效？因为领导者的期望会影响领导者对员工的行为。领导者按对员工的期望来分配给员工的资源。如果他们对某个员工的绩效期望最高，就会为其投入最多。如果领导对某些员工怀有期望，这些员工就可以得到更多的非语言的感情支持（如微笑、眼神接触）、更频繁且更有价值的反馈、更有挑战性的目标、更好的培训、更多合意的任务，并且领导对这些员工有更多的信任。反过来，这些做法可以造就有更多技能和专业知识的员工。另外，领导者的支持有助于员工建立自信，使他们更有信心努力工作。

---

**如果把某人看成  
是一个失败者，  
他一定会如你所  
愿**

---

这里给领导者传达的信息是，你应该期望员工有高的绩效。通过你的话和行动告诉他们你对他们的信任，让员工知道自己有无穷的潜力，他们能干得更好。然而，期望不要太高（too much），过高的

期望会吓坏员工，使他们很消沉——陷于挫折感、失败感、对未来的期望值很低。如果你能帮助员工取得“小小的胜利”，他们就会建立自信，从而逐渐提高期望值。

## 伟大的追随者造就 伟大的领导者

一位管理人员曾被问道：“是什么造就了伟大的领导者？”他回答道“伟大的追随者”。尽管他的回答有些草率，却有一定的道理。领导者通过别人来完成要做的事情。不管领导者要做什么，如果追随者不响应，领导者注定要失败。因此，成功的领导者必须有成功的追随者。

你是否应该在员工身上寻找某些使他们成为成功追随者的东西？是的。这些特性包括：

**善于自我管理**（They manage themselves well）。有效的追随者能够独立思考。他们能独立工作，无需严密的监督。

**忠于自身之外的一个目标**（They are committed to a purpose outside themselves）。除了关心自身，有效的追随者忠于某样东西：如一项事业、一件产品、一个工作团队、一个组织或一个想法。大多数人都喜欢与将感情和身心都奉献给工作的人共事。

建立自己的竞争力，集中全力以达到最好的效果 (They build their competence and focus their efforts for maximum impact)。有效的追随者掌握着对组织有用的技能。他们的绩效标准也比工作或工作团队要求的要高。

#### 有勇气，诚实可靠

(They are courageous, honest, and credible)。有效的追随者独立自主、有判断力。人们可以信任他们的知识和判断力。他们有较高的伦理道德标准，值得信赖，勇于承认自己的错误。

不管领导者要做什么，如果追随者不响应，领导者注定要失败



## 魅力是可以学会的

**越**来越多的证据支持魅力在领导中的作用。我们最熟悉的许多过去和现在的领导者，都有着明显的魅力特质。这些人包括约翰·F·肯尼迪、圣雄甘地、马丁·路德·金、小斯蒂文·乔布斯、玫琳凯、泰德·特纳、理查德·布兰森、撒切尔夫人和比尔·克林顿。

这些**魅力型领导**（charismatic leaders）有什么特别之处呢？魅力型领导的特点包括自信、树立美好的愿景、表达愿景的能力、对愿景的深信不疑、愿意发动极端的变革。

我们过去常常认为一位魅力型领导是天生的。然而，近年的研究却表明并非如此。每个人都可以通过训练来展示魅力型领导的行为，从而能享受随之而来的好处。下面是一些你可以尝试的魅力型行为。

**表现出一种强有力的、自信的、精力充沛的气质**（Project a powerful, confident, and dynamic presence）。用

迷人的声音说话，表现出自信，说话时坦白直接，保持眼神接触，身体姿态也要展现自信，说话清楚，不要结巴，不要在话里夹杂类似“哦”、“你知道”等无意义的词。

设定一个**最高目标** (Articulate an overarching goal)、设想一个愿景，说明达到愿景的不同凡响的方式，并且把这个愿景传达给他人。达到愿景的方式应该新颖但适用。还要记住成功不仅仅是有个愿景，还要能让别人接受。

对别人的绩效的殷切期望，以及信任他们有能力达到期望 (Communicate high performance expectations and confidence in others' ability to meet these expectations)。阐述你对个人和团队的远大目标，并表示你相信他们能达到目标。

**每个人都可以通过训练来展示魅力型领导的行为，从而能享受随之而来的好处**

一个人可以通过三个步骤来学会如何变得更有魅力。首先，你需要培养魅力，方法是保持乐观，激发热情，用全身心而不是仅仅用语言与别人交流。其次，你需要鼓舞他人来追随和吸引他人。第三，你需要通过吸引追随者激发他们的潜力。研究者曾设计剧本

让大学生来展现魅力，证明上面的这种方法似乎行之有效。这些大学生被教给如何说出最高目标，表达对他人绩效的高期望，表达对下属完成目标的能力的信任，以及对下属的需要表示同情。他们学会了如何展现有能力、有活

力、自信的气质，以及用迷人的嗓音说话。为了进一步获取魅力，扮演领导者的学生被训练如何激发有助于散发魅力的非文字的特质：时而踱步，时而坐在桌子边上，将身体倾向下属，保持直接的眼神接触，姿势放松，面部表情有生气。研究者发现，学生们可以学会如何展现魅力，而且，比起非魅力领导的团队而言，下属在任务上表现出更高的绩效，对任务的适应性更强，对领导者和团队的适应性更强。

这说明，尽管有些人明显具有天生的魅力，但你也可以训练自己展现有魅力的行为。如果你成功了，你就会被别人认为是魅力型领导。

## 使别人依赖你

**有**效的领导者通过让别人依赖他们而建立起权力基础。

权力是一个领导者影响他人或团队去做他们本来不会去做的事情的能力。

怎样才能让别人依赖你呢？有两种主要的权力来源：你在组织中的位置和你的个人特点。

在正式组织中，管理职位会带来权威——发号施令以及希望命令得以服从的权力。另外，管理职位一般会带来实施奖励和惩罚的权力。管理者可以布置令人想往的工作任务，指派下属做有意义或重要的项目，做出有利的绩效评估，以及建议给下属加薪。但是，管理者也可以布置谁都不想干的任务和工作轮班，把讨厌的或不引人注目的项目推给下属，做出不利的绩效评估，建议给下属令人不快的工作调换甚至降职，还限制加薪。

你不一定非得做个领导者或拥有正式的权威才能享有

权力。你也可以通过你的个人特点，如专长或个人魅力来影响他人。在当今的高科技世界，专门知识已经成为一种日益重要的影响来源。随着工作的日趋复杂和专业化，组织和组织成员必须依赖有专门知识或技能的专家来完成既定目标。举例来说，软件工程师、税务会计师、环境工程师，以及工业心理学家等等，在组织中可以利用他们的专长来行使权力。如果你主管你们公司的人力资源，而你想要用有效的甄选考试来确定有潜力的工作申请人，这时你就需要员工中的工业心理学家来提供这些测试，因为心理学家具有专家权力。当然，魅力也是一种有力的影响力来源，如果你拥有魅力，你可以用这种权力让别人做你想要的。

获得权力的关键是让别人依赖你。怎样才能做到这一点呢？要通过对重要的和稀缺的资源的控制来实现。

如果没有人需要你拥有的东西，就无法产生依赖性。因此，为了让别人依赖你，你控制的事物必须被认为是重要的。例如，研究已经发现，组织积极地回避不确定性。因此，我们可以认为那些能降低

**你不一定非得做个领导者或拥有正式的权威才能享有权力**

组织不确定性的个人或团队控制着一种重要资源。例如，在罢工时，组织的谈判代表的权力上升。作为一个群体而言，工程师在英特尔公司（Intel）比在宝洁公司（Procter

& Gamble) 更有权力。像英特尔这样高度技术化导向的组织，非常依赖工程师来保持产品的技术优势和品质。在英特尔，工程师很明显是一个权力团体。而在宝洁公司，营销是赢得竞争的关键，因此营销人员是最有权力的专业群体。这些例子不仅表明降低不确定性的能力可以提高自身的重要性，从而扩大权力，也说明重要性要依情境而定。重要性随组织的不同而不同，而且毫无疑问，在任何组织中，重要性都会随时间而改变。

如果某件东西大量存在，拥有它不会提高你的权力。只有被视为稀缺的资源才能产生依赖性，这有助于解释在组织里，低层员工如果拥有高层员工不具备的重要知识，就可以获得比后者更大的权力。这也使我们能理解低层员工看起来毫无逻辑的行为，如毁掉工作程序手册，拒绝教别人做他们的工作或不愿让别人看到他们的工作，创造别人听不懂的术语或行话，以防止他人理解他们的工作，或者偷偷摸摸地干活，使之看起来比实际更复杂、更困难等。

## 没有理想的领导风格

一种极富诱惑力的想法就是找出一种适合任何情境的领导方式。但我想给你省些时间，不要费力去找了。因为没有一致的答案。领导者必须不断变化以适应情境因素。下面我们简单地描述两种最常用的领导方式，然后确定一些情境变量，你应该考虑在这些方式之间进行选择。

大多数领导者依靠**指导型**（directive）或**支持型**（supportive）的领导方式。指导型的领导者让员工知道对他们的期望，规定工作的时间进度，并给予如何完成工作的具体指导。而支持型领导非常友好，关注员工的需要。

在特定时间内哪种方式最有效，取决于员工的特性（如经验和能力）和工作场合的情境因素（如任务结构、工作团队支持的程度）。下面我将说明怎样调整领导方式以便将情境因素考虑进去。

假设你手下有一名经验丰富、能力很强的员工，对这

个人就不应使用指导型的领导方式。事实上，她有可能认为这种方式是对她的蔑视。她已经了解自己的工作，不需要你告诉她该怎么做。她需要的可能是支持和鼓励；相反，

**作为领导者，你的任务是去弥补员工或工作环境的欠缺之处**

一个只提供鼓励的友好上级可能会让经验或能力不足的员工感到沮丧。这样的员工需要具体的指导和说明。当遇到含糊不清的任务时，员工希望管理者提供指导。但如果任务是高度结构化的，那么，支

持型的领导方式最有效。如果一个工作团队中存在大量的冲突，员工则期望领导者是指导型的，以便缓解冲突，使他们工作起来更顺手。

有大量潜在的情境因素能影响领导方式。除了上面提到的那些，你也应该考虑领导者与员工之间的关系、群体规范、组织的文化和对领导方式的期望，以及领导者对员工拥有的权力，如晋升、惩罚和加薪等等。关键是要记住作为领导者，你的任务是去弥补员工或工作环境的欠缺之处。领导的有效性取决于你在多大程度上能找出这些不足，以及你弥补不足的能力。



## 在不同的文化背景下 调整你的领导风格

**许** 多管理者在领导的职位上都失败了，因为他们忘记调整他们的领导方式以适应员工的文化背景。这特别适用于那些在国外工作的领导者，以及员工来自不同文化背景的管理者。

民族文化在两个方面影响着领导风格。它会塑造领导者的偏好，同时也决定着下属可接受的东西。领导者不能随心所欲地选择领导风格。他们接受社会化的文化环境和员工期望的文化环境都会对领导方式起约束作用。例如，操纵型或专制型的领导方式适合于存在大量权力不均等的社会，如亚洲和拉丁美洲国家。亚洲领导者的形象是强硬有力，如果主动表现友好或大度的话，就会被认为是一种软弱的表现。在墨西哥，家长式统治的传统和男人气概盛行，领导者的形象是果断和专制。权力不均等的程度可以很好地说明员工是否愿意接受参与式的领导方式。参与式领导在强调平等的国家最有效，如挪威、芬兰、丹麦、

瑞典。

领导者需要考虑员工的期望，即使是在他们自己的国家，员工也有可能

在另外一种文化中长大。因此，一名在洛杉矶工作的管理者，手下的员工都是在墨西哥出生并成长。这时，

## 大多数领导学说 带有美国偏见

如果他的领导风格更专制些，也许效果会更好。因为这种风格是员工在家乡更熟悉的，因此更接近他们的期望，从而员工更可能将之与有效的领导联系起来。

关于文化差异的最后一点是，大多数领导学说都是美国人在美国以美国人为研究对象发展出来的。这意味着这些学说会带有美国偏见。它们更强调员工的责任而不是权力；假定享乐主义而不是对责任的奉献或利他主义的动机；假定工作的中心地位和民主价值观取向；重视理性而非精神、宗教或迷信。然而，这些假设并不能广泛适用。例如，不适用于印度。印度非常重视精神需求，重视精神的崇高脱俗。而在日本，非常注重能让员工“保住面子”，因此这套假设也不适用于日本。在中国也不适用。

## 什么时候领导不重要？

**吉**姆·柯林斯（Jim Collins）是一位知名的管理学专家和畅销书《缔造永恒》（Built to Last，又名《基业长青》（中信出版社出版）、《企业精神，贯穿始终》——译者注）的作者之一，他给领导理论的热烈讨论泼了些冷水：“在16世纪，人们把所有不理解的事都归结为上帝。为什么谷物歉收？是上帝。为什么某人去世？是上帝。现在我们的通用解释换成了领导。”柯林斯注意到，当一个公司成功时，人们需要归功于某人。这人常常是公司的首席执行官。同样，当一个公司失败时，人们需要归咎于某人。这个人也是首席执行官。但是，公司的成败常常产生于领导之外的因素。在许多情况下，成败只是机遇的问题。卢·郭士纳（Lou Gerstner）为IBM公司在20世纪90年代的成功转变受到了广泛的赞扬。如果他在宝莱公司（Burroughs）做领导者是否也会同样成功呢？不可能。IBM的生产线、声誉、销售力量和其他资产比宝莱更需要

改善。

当微芯片的需求量以每年 60% 或以上的速度增长时，像英特尔、摩托罗拉等芯片制造商的领导者都被视为天才。同样，康柏（Compaq）、金威（Gateway）等 PC 制造商的首席执行官在 20 世纪 90 年代被大加赞扬，这时正是对 PC 机的需求暴涨的时候。但是，当 2000 年下半年，直至 2001 年，这些领导者却因为公司生意的不景气而饱受批评。许多首席执行官因为利润下降而被撤换。关键的问题是：在行业萧条时，消费者和公司都在削减技术采购方面的开支，解雇一个首席执行官能提高对芯片和 PC 的需求量吗？答案当然是不能。

## 许多公司的成败 是源于领导之外的 因素

有人认为，不管情境如何，某种管理方式总是有效的。这种想法不对。领导并非总是重要的。大量研究证明，在一些情况下，领导者的行为是无关系紧要的。某个人、工作和

组织变量都能替代领导或使领导者对追随者的影响趋于无效。

这些替代因素使领导者无法影响追随者的产出。他们抵消了领导者的影响；另一方面，替代因素也使得领导者的影响不仅无效而且没必要。替代因素可以代替领导者的影响。例如，员工的某些特性如经验、培训，“专业化”导向或对组织报酬的漠然，都可以代替或取消领导的作

用 例如、经验和培训，可以代替领导者的支持或能力来使工作结构化，降低模糊性。清楚明确和例行的工作，或具有内在满足感的工作会减少对领导的需求。组织特性，如明显的形式化的目标，严格的制度和程序，以及团结的工作团队等等，都可以代替正式的领导。

领导者并不总能影响追随者的产出，这并不令人惊讶。但是，领导概念的支持者倾向于用领导这个概念过分地解释和预测行为。那种认为员工完全受领导者的指引来完成任​​务的看法过于简单化了。我们应该认识到，领导只是影响员工绩效的一个变量。

## 第IV篇

# 沟通的真理

## 听，并非倾听

**许** 多领导者在听但不是在倾听？不合逻辑？让我解释一下。“听”只是接收到了声音的振动，而“倾听”却是理解我们所听到的东西的过程。也就是说，倾听需要注意力、解释和记住声音刺激。

有效的倾听应是积极而非消极的。在消极的倾听中，你就像一台录音机。你记下了信息。相比之下，积极的倾听，要求你深入谈话者的思想，从而可以从对方的角度来理解。作为一名积极的倾听者，你试图理解说话人想表达的而不是你想理解的。同时，你也显示出接收到了对方的信息。倾听要客观，而不要妄加评论。最后，积极的倾听者要负责结束谈话。总之，为了充分理解说话人的意思，你应该尽力而为。

下面的 8 种行为与有效的积极倾听技巧有关。如果你想提高你的倾听技巧，应该以这些行为作指南：

1. **保持眼神接触**（Make eye contact）你在说话时，

如果对方没有看你，这时你感觉怎样？像大多数人一样，你会以为对方态度冷淡或没有兴趣。

2. **点头表示赞成，有适当的面部表情** (Exhibit affirmative head nods and appropriate facial expressions)。有效的倾听者要对对方的发言表示兴趣。做法是通过非语言的信号。表示赞成的点头，适度的面部表情，再加上适当的眼神接触，就可以告诉说话人你正在倾听。

### 3. 避免干扰性的动作

**或姿势** (Avoid distracting actions or gestures)。表示兴趣的另一个方面是不要有暗示你的心思在别处的动作。倾听的时候，不要看手表、翻纸或类似的动作。这些动作会让说话人

“听”只是接收到了声音的振动，而“倾听”却是理解我们所听到的东西的过程

感到你不耐烦或没有兴趣，表明你并没有全神贯注。

4. **提问** (Ask questions)。有判断力的倾听者会分析听到的东西，然后提问题。这种做法可以澄清有关信息，增进理解，并使说话人确信你在倾听。

5. **重新解释** (Paraphrase)。用你自己的话，重述说话人的话。积极的倾听者会这样说“我听到你说……”“你是否认为……？”通过用自己的话重新阐述对方的意思并反馈给说话人，你可以确保你的理解是正确的。

6. **避免打断说话人** (Avoid interrupting the speaker)。在你想说话前，先让讲话人说完他的想法。不要试图猜测



说话人的意思。等讲话人说完后，你自然就知道了。

7. **不要说得太多** (Don't overtalk)。尽管发言更有乐趣，保持沉默可能让人不快，但你不能同时说和听。积极的倾听者认识到这一点，不会过多地发言。

8. **在说话者和倾听者两个角色之间自如转换** (Make smooth transitions between the roles of speaker and listener)。在大多数情况下，你不断地在这两个角色之间变来变去。积极的倾听者能够在这两者之间自如地转换。从倾听的角度，这意味着要集中注意力听说话人的发言，而不要考虑你一旦有机会要说什么。

## 选择正确的沟通渠道

尼尔·L·帕特森（Neal L. Patterson）是一家医学软件制造商塞纳公司（Cerner Corp.）的首席执行官，喜欢用电子邮件与人联络。但用的也许太多了点。由于对员工的工作道德感到不满，他最近写了一封言词激烈的电子邮件给公司的 400 名管理者。下面是这封邮件中的一些重点：

在目前的文化中，在本首席执行官实施其他的员工利益之前，我们必须彻底解决这些该死的问题。……我们在堪萨斯城的员工大多数每周工作不到 40 小时。停车场早上 8 点还是稀稀疏疏的，在下午 5 点也是这样。作为管理者，你要么不知道你的员工在干什么，要么就是你不关心。你必须解决掉你面临的问题，否则我就炒了你……你们管理者的所作所为让我恶心。

这封信另外还建议管理者的例会安排在上午7点，下午6点和周六的上午；同意裁员5%，以及实行打卡上下班。帕特森还打算，如果员工未经批准就缺勤的话，要在假期中补回来。

在这封邮件发出数小时内，复件就被放到Yahoo!上去了。在3天内，公司的股票价格跌了20%。尽管有人会就这样严厉的批评是否应该而争论，有一件事是确定无疑的：帕特森错误地选择了信息传递的渠道。这样情绪化和敏感的信息最好在面对面的会议上传达。

为什么人们选择某种沟通渠道而不是另外一种？例如，电话而不是面对面的谈话。如何来选择沟通渠道呢？

有证据表明，沟通渠道在表达信息的能力上有所差异。有些渠道丰富性较强，表现在：（1）能同时处理多种信息；（2）能提供及时的反馈；（3）非常个人化。有些渠道显得很贫乏，在这三个方面差强人意。例如，面对面谈话在渠道丰富性上得分很高，因为在一次谈话中可以传递最多的信息。也就是说，谈话可以提供多种信息（语言、姿势、面部表情、手势、语调），迅速的反馈（文字的和非文字的），以及个人的接触。电话也是一种丰富的渠道，但不如面对面谈话。非个人的文字媒介，如布告和一般性的报告在丰富性上得分都不高。电子邮件和备忘录在丰富性上的得分中等。

沟通渠道的优劣还取决于信息是常规的还是非常规的。前者一般比较简单直接，模糊度低。而非常规信息一般比较复杂，有可能被误解。管理者可以通过丰富性差的

渠道传递常规信息。但是，管理者要通过丰富性好的渠道来传递非常规的信息。

有证据表明，与低绩效的管理者相比，高绩效的管理者对信息传递的媒介更为敏感。也就是说，后者更善于根据信息的模糊性来决定合适的传递方式。

### 高绩效的管理者一般对信息传递的媒介比低绩效的管理者更为敏感

在媒介丰富性上的研究结果与过去 10 年内的组织趋势和方法相一致。越来越多的管理者利用会议的形式来方便沟通，同时走出与员工隔绝的办公室实行走动管理，这并非巧合。这些管理者凭借更丰富的沟通渠道来传递较模糊的信息。过去 10 年的特点是组织关闭各种便利设施、裁员、重新架构组织、合并、结盟，以更快的速度引入新产品和新服务——所有非常规的信息的模糊性都很高，要求使用能传递大量信息的渠道。因此，有效的管理者需要使用更丰富的渠道也就不足为奇了。

## 倾听小道消息

2000年秋季，谣言在可口可乐的亚特兰大总部蔓延。组织正在经历一次大的重组，年初在全球范围内裁员5 200人。公司内谣传主要的管理者将离开公司，高层管理者之间互相倾轧，公司还要继续裁员。这些谣言严重地打击了公司的士气。公司的行政副总裁詹姆斯·切斯特纳特（James Chestnut）试图制止谣言，让一切重上轨道。他承认，公司高层没有充分地向员工解释即将发生的变化。他承诺会有“更好、更频繁”的沟通。

正如可口可乐的管理者体会到的那样，谣言对员工来说是个很大的干扰因素，但这并不意味着管理者应该彻底消除小道消息。但是特定的条件常常会促进小道消息的蔓延。重要的是，正如可口可乐的管理者做的那样，管理层需要关注小道消息，对其中涉及的问题予以回应。

工作场所中的谣言有很多目的：谣言可以降低焦虑感；谣言解释有限的或不完整的信息；谣言可以让群体成员结成

联盟；而且，谣言标志着发送者的地位（“我知道内幕，而你不知道！”）或权力（“我有让你成为圈里人的权力”）。

谣言一般出现在对我们至关重要、带有模糊性、引发焦虑感的情境下

研究已经发现，谣言一般出现在对我们至关重要、带有模糊性、引发焦虑感的情境下。工作情境常常包括这三种因素，因此谣言在组织内很盛行。秘密和竞争在大型组织中广泛存在，围绕着诸如新

上司的任命、办公室的重新布置、工作任务的重新结合和裁员之类的问题，因此创造了鼓励谣言滋生和蔓延的条件。

管理者应意识到小道消息不会消失。小道消息是任何群体或组织沟通系统的一个重要部分。聪明的管理者接受小道消息的存在，并且纳为己用。他们利用小道消息来判断员工认为重要的和可能引发焦虑的问题，把小道消息当作过滤器和反馈机制，突出员工认为有关的问题。例如，小道消息可以暴露员工关心的问题。如果小道消息传说有大规模的裁员，并且如果你知道这是彻头彻尾的谣言，这个消息仍然有其意义。它反映了员工的恐惧和担心，因此不应被忽略。重要的是，管理者可以通过传播想让员工了解的消息来支配小道消息。管理者应该监控谣言的方式，关注员工关心哪些问题，以及谁有可能积极传播谣言。另外，管理者需要减轻谣言造成的负面后果。如果你偶然听

到某个甚嚣尘上的谣言，认为它有潜在的破坏性，就要考虑怎样才能通过改善组织的沟通来减弱谣言的影响。方法包括宣布做出重要决定的时间表，对看起来不一致或秘密的决定和行为给予解释；重视当前决定和未来计划的缺点，而不仅仅是优点；公开讨论最坏情况的可能性。

## 男女沟通有别

近来的研究肯定了许多人自从青少年时代就相信的一个事实：男性和女性在彼此沟通上常常有困难。原因是什么？因为他们谈话出于不同的目的。男性用谈话强调地位；而女性一般借谈话来建立交情。这之间的差异给管理者造成了实实在在的挑战。

沟通是一个持续的平衡过程，在亲密性和独立性这两种相互冲突的需要之间进行协调。亲密性强调亲近和共性；独立性强调隔离和差异。但是男性和女性以不同的方式来处理这种冲突。女性使用表示关系和亲密的语言沟通；而男性的沟通语言是地位、权力和独立。因此，对许多男性来说，谈话主要是在社会阶级中保持独立和维持地位的手段，而对女性来说，谈话是为了寻求亲密性、给予认可和支持。下面是一些例子。

男性常常抱怨女性总是不停地唠叨她们的问题。女性则批评男性在谈话时不注意倾听。男性得知一个问题时，



他们通常提出解决方案，强调独立和控制的愿望。另一方面，许多女性把讲述问题看成促进友谊的一种手段。女性提出问题是為了获得支持和联系，而不是得到男人的建议。互相理解是对等的，但给对方建议则不是对等的——它把提出建议的一方看成是知识更丰富、权力更大。这使男性和女性在沟通上拉开了距离。

在谈话时，男性常常比女性更直接。男人也许会说：“我认为你在这一点上错了。”女人也许会说，“你有没有看过市场部就这个问题的研究报告？（寓意是报告会显示出错误之处）”。男性常常把女性的

**男性一般通过谈话来强调地位，而女性一般用来建立友谊**

迂回看成是“秘密的”、“偷偷摸摸的”，但女性不像男性那样在意地位和是否高人一筹，这常常是直截了当的谈话所造成的。

女性不像男性那样爱炫耀。她们常常将权威和成就一笔带过，以免看起来在大吹大擂。她们会考虑对方的感受。然而，男性常常误解这种方式，从而不正确地认为女性比实际上缺乏自信和能力。

男性常常批评女性似乎总是在道歉。例如，男性倾向于把“对不起”这个词看成软弱的表示，因此他们认为这个词意味着女性接受责备，而他知道这不是她的错。女性也知道不是自己的错。问题出在女性常常用“对不起”来

表示遗憾，将谈话恢复平衡：“我知道你在这件事上感觉不好。我也是”。对许多女性而言，“对不起”是用来表达对他人情感的理解和关怀，而不是用来道歉。

## 行动比语言更有力

**重**要的是你怎么做，而不是你怎么说！行动比语言更有力。

当语言与行动不一致时，人们一般更相信行动，是行为说了算。

这对管理者的意义是：你是一个角色示范，员工会模仿你的行为和态度。他们观察上级怎么做，然后照着模仿或适应上级的做法。然而，这并非意味着语言毫无用处，语言可以影响他人。但是，当语言和行动出现分歧时，人们更注重他们看到的行为。

为了进一步解释，考虑一下你对员工的态度和你的伦理行为。许多管理者自负地谈起员工的重要性：“是人让一切有所不同”，或“人是我们更重要的资产”之后，其做法却与这种态度截然相反。例如，他们不倾听员工的抱怨。对员工的个人问题漠然处之，或听任优秀的员工离去，而没有关切地挽留他们。当员工看到这种自相矛盾

时，他们更可能相信管理者的行为，而不管管理者说了什么。同样，如果管理者想营造一种道德氛围，就要确保自己的言行一致。如果管理者虚报费用账，把办公室的东西拿回家用，或总是迟到早退，同时又宣扬高标准的诚实，那员工就会置若罔闻。

### 行动比语言更有力

言行不一严重妨害管理者建立同员工之间的信任关系。如果员工信任某个管理者，员工就相信他不会利用

这种信任。让员工相信某个说一套做一套的管理者是很困难的。

上述的发现有一个明显的例外。越来越多的领导者开始使用塑造语言的技巧，将形势朝有利于自己的方向扭转，这样他人就会注重领导者说的而不是做的。成功的政治家特别擅长这种技巧。人们相信这些与行为相悖的谎言的原因尚不清楚。但这肯定强调了语言对人们的影响力量。我们愿意相信领导者不会对我们说谎吗？我们愿意相信那些受人尊敬的领导者的话吗？如果我们原来投票给某些有地位的人，当他们言行不一时，我们会怀疑他们吗？至少是现在，这些问题我们还没有答案。

## 开卷式管理的案例

**越**来越多的公司围绕着公开交流来重新定义他们的组织文化。过去的观点认为，财务问题应是管理层负责的事情；与之相反，许多公司，如春田再制公司（Springfield Remanufacturing）、全州保险公司（Allstate Insurance）、犀牛食品公司（Rhino Foods）、巴塔格尼亚服装公司（Patagonia）和斯普伦特公司（Sprint）已经将账册公开，向员工解释财务上的细节。开卷式管理（OBM，又译为开放式管理，指财务资讯共享管理——译者注）摒弃了上级运作下级听令的观点；相反，它让每个员工像主人一样思考和行动，接触详细的财务信息，以及对这种信息的理解能力使员工可以从所有者的角度来考虑问题。因此，员工的决策是对组织而不是对个人最有利的。员工解决问题、协助降低成本，减少缺陷，尽力给顾客提供更好的服务。

开放式管理的 3 个关键因素如下：（1）管理层公开账

目，让员工了解详细的财务和经营信息。逻辑是如果员工不知道公司怎样赚钱，怎么能期望他们让公司更上一层楼？（2）应教会员工如何理解公司的财务信息。这意味着管理层要给员工提供一门基础课程，教给他们如何看懂并解释损益表、资产平衡表和现金流量表。（3）管理层要告诉员工他们的工作将会如何影响到利润，这使得财务报表分析对员工也有了意义。

### 开卷式管理让每个 员工像主人一样思 考和行动

那么开卷式管理是如何起作用的呢？许多引进开卷式管理的公司证明此举使公司获益匪浅。例如，春田再制公司原来每 1 600 万美元的销售额就会亏损 61 000 美元。后来公司实

施了开卷式管理。现在公司每 1 亿美元的销售额盈利 600 万美元，管理层认为，这种成功主要归结于开卷式管理。同样，全州保险公司在过去 3 年内使用开卷式管理将留存收益率从 2.9% 提高到 16.5%。开卷式管理总是有效的吗？不一定。在一些例子中，员工误解了从管理层获得的信息；还有些公司发现开卷式管理导致机密信息外泄给竞争对手。

当开卷式管理发挥作用时，似乎存在两个因素：（1）实施开卷式管理的组织或单位一般规模不大，将开卷式管理引入到小型的处于起始阶段的公司，比大型的、地理上分散的公司容易得多。后者经营多年，账务不公开，员工参与

很少。(2)管理层和员工之间要有相互信任的关系。在有些组织中,管理层不相信员工有责任感,或者管理层和会计人员一直习惯于保守秘密,这样开卷式管理就起不了作用。如果员工认为任何新变革只是管理层为了自己的好处而进一步操纵或剥削员工,那么开卷式管理也不能发挥作用。

## 第V篇

# 建立团队的真理



## 使团队有效工作的诀窍

**团**队现在很火！团队已经成为设计工作活动的一种基本手段。但管理者怎样建立有效的团队呢？

建立有效团队的关键因素可以归结为 4 个方面：（1）工作设计（work design）；（2）团队构成（composition）；（3）资源和其他使团队有效的环境（contextual）影响；最后是过程（process）变量，也会影响团队的有效性。

### 工作设计

当员工有自由和自主权，有发挥不同技能和才能的机会，有能力完成某项完整的任务或产品，或某项重要的任务或项目时，团队最能发挥作用。有证据表明，这些特性可以激励团队成员，提高团队有效性，因为它们提高了成员对工作的责任感和主人翁意识，使工作更有乐趣。

### 团队构成

指与团队构成有关的变量：团队成员的能力和个性、

团队的大小、成员的灵活性、成员对合作的偏好。

团队要想有效地工作，应具备 3 种不同的技能：（1）需要有**技术技能**（technical expertise）的成员。（2）需要**成员具备解决问题和决策的技能**（problem-solving and decision-making skills），能够发现问题，找出解决方案，评估这些方案，最后做出适当的抉择。（3）团队要求成员有好的**倾听技巧、反馈、解决冲突和其他人际关系技能**（interpersonal skills）。没有以上 3 种技能，一个团队不可能将绩效最大化。

个性对团队行为有重要的影响。具体来说，如果成员普遍在外倾性、随和性、责任感和感情稳定性上得分高，团队绩效常常也较高。

最有效的团队大小适中（4 或 5 个以上，12 个以下）。太小的团队缺少观点的多样性，而太大的团队难以做多少事情。如果一个自然的工作组织超过 12 个人，为了获取团队的优势，应该考虑把团队进行分组。

如果团队成员有灵活性，就可以承担彼此的工作。这对团队来说是一项明显的增值，因为这极大地提高了团队的适应性，使团队对单个成员的依赖性减少。因此，管理者要选择那些具有灵活性的员工，然后对成员进行交叉培训，使他们可以承担彼此的工作。这样会使团队的长远绩效得以提高。

不是每一名员工都适合在团队里工作。如果把喜欢单独工作的员工组成团队，这对团队的士气来说是个直接的威胁。这意味着，在选择团队成员时，不仅要考虑能力、

个性和技能，还要考虑员工的个人偏好。

### 环境

与团队绩效最相关的3种环境变量是：(1)充分的资源；(2)有效的领导；(3)反映团队贡献的绩效评估和报酬体系。

工作团队是更大组织的一部分。因此，所有的团队都依靠组织的资源来生存，资源的匮乏将直接削弱团队有效工作的能力。支持性的资源包括及时的

信息、设备、充分的人员配备、鼓励和管理上的协助。

团队成员必须就工作任务的分配达成一致，保证所有成员的工作负荷大致相等。另外，团队需要明确工作日程如何确定，需要发展何种技能，团队应怎样解决冲突，团队怎样做决定、修改决策。团队的领导和结构有助于确定工作的细节，有助于整合成员的技能。

管理者怎样才能让团队员工既单独负责，又能单独承担责任呢？传统的个人导向的评估和报酬体系需要改变，以反映团队的绩效。除了评估和奖励员工的个人绩效外，管理层应该考虑以团队为基础的评估、利润分享、收入分成、小团队的评估，以及其他鼓励团队努力和奉献的措施。

### 过程

与团队有效性相关的最后一个因素是过程变量，包括

团队已经成为设计  
工作活动的一种基本手段

成员对共同目标的奉献、团队具体目标的建立，以及在可管理水平上的冲突。

有效的团队有一个共同的、有意义的目标，可以给成员提供方向、动力和约束。成功团队的成员花大量的时间和精力讨论和设计共同目标，最后达成共识。

成功的团队会将共同目标分解成具体的、可测量的、现实的绩效目标。这些目标有助于团队将注意力集中到结果上。

团队中的冲突不一定是坏事。没有冲突的团队可能已经变得无动于衷、死气沉沉。冲突可以引发讨论，促进对问题和选择方案的认真评价，使组织达成更优的决策，因此冲突可以提高团队的有效性。

## 2 + 2 未必等于 4

**团**队的提倡者常说，公司应该以团队的形式重组。原因之一是团队可以产生正（positive）协同效应，也就是说，团队的产出比成员单个工作的产出之和大，因为团队精神可以刺激个人的努力，因此 2 加 2 可以等于 5。但事实是，团队产生的协同效应常常是负（negative）的。个体在共同工作时比在单独工作时付出更少的努力，因此，2 加 2 可能等于 3。为什么会有这种结果呢？原因在于社会惰化效应（social loafing）。

在 20 世纪 20 年代后期，一名德国心理学家马克斯·瑞格曼（Max Ringelmann）将拔河中个人和团队的表现进行了比较。他预计团队的努力应该等于团队中个体努力之和。例如，3 个人拔河的力量应该等于 1 个人力量的 3 倍；8 个人的力量应为 1 个人力量的 8 倍。但是，结果却不像预期的那样。3 个人的力量之和只是 1 个人的 2.5 倍，而 8 个人的力量还不到 1 个人的 4 倍。

研究者用类似的工作任务重复了瑞格曼的研究，结果大多支持他的发现。团队人数的增加与团队中个体的绩效呈负相关。越多就会越好只是意味着4个人团队的总产出大于一两个人团队的总产出，然而，团队中成员的个体产出下降。

**事实是团队产生的协同效应常常是负的**

这种社会惰化是什么引起的呢？也许是因为团队成员都认为其他人没有公平付出。如果你认为其他人偷懒，你就会减少努力以重建公平感；另一种解释是责任分散。因为团

队的成绩不会归功于某个人，个人的投入和团体产出之间的关系不明朗，这样有的个体可能成为“搭便车者”，依附团队的努力。换句话说，如果个体认为自己的贡献无法被衡量，效率就会下降。

社会惰化对工作团队的设计有什么意义呢？如果你使用团队的形式来鼓舞士气或提高合作意识，你需要确认和衡量个体努力程度的方法。否则，你必须在团队造成的产出的潜在损失和员工满意度的提高之间做出衡量，并进行取舍。

## 我们并非是平等的： 地位的作用

我们中的许多人都认为，地位在如今不像一两代人之前那样重要。我们可以把“嬉皮士运动”、“平等权利法案”和近来小公司的快速增长看成是使组织更趋近平等主义的力量。但事实上，我们仍然生活在一个阶级社会。

尽管人们为实现平等主义做了许多努力，我们在迈向无阶级社会的路上几乎没有前进，甚至是最小的团队也有区分员工的角色和仪式。而且，我们发现，即使是新经济的组织都在调整机制以创造地位的差异。电子邮件（E-mail）就是一个例子。电子邮件是一种标榜能使组织民主化的沟通手段。电子邮件让人能够越过层级交流，不受任何限制。但你知道吗？地位差异已经渗入到了电子邮件中。最近对一家新经济公司3 000封电子邮件的调查发现了一些有趣的地方。这家公司不使用头衔，以团队为组织形式，一向为其民主决策而自豪，但人们仍发明了体现等

级差别的途径。高层员工的电子邮件一般很简短，部分原因是为了减少同低层员工的接触，但也是为了传达出优越感。相比之下，中层员工的电子邮件一般较长，就某个问题

题进行争论，充满了术语

或对简单问题的过多解释。

而低层员工的电子邮件会

包含与工作无关的东西，

如转发的笑话或“情感图

标”。另外，研究发现，高

层经理答复电子邮件的周

期最长，拼写最差，语法也是如此，这一切都有助于表明他们还有更重要的事情要做。

地位也是理解人们行为的一个重要因素，因为它是一个不可忽视的激励因子，可以引发大问题，人们会因此感到地位的不平等。一个响亮的头衔、一间大办公室、甚至一张令人印象深刻的名片都能在很大程度上激励员工；相反，如果缺少表明地位的外在东西，会使人们觉得自己无足轻重，地位不平等能令人产生挫折感，对员工绩效有负面的影响，甚至会引发不必要的辞职。

应该记住，地位的标志因文化而异。举例来说，拉丁美洲和亚洲，地位取决于家庭背景和在组织中的正式角色。相比之下，在美国、澳大利亚这样的国家，地位一般取决于成就而不是头衔或家庭背景。因此，对于来自不同文化背景的人，你应该了解如何判断其地位。如果一位美国的管理者不明白办公室的大小在日本不是衡量管理人员

即使是最小的团队  
也发展出角色和仪式  
来区分员工



职位高低的标准，或者不理解英国人对家族谱系和社会等级的重视，就有可能在无意中触犯了对方。

## 并非每个人都是 团队的元素

许多人天生就不擅长在团队中工作。有的人生性孤僻；有的人想突出其个人成就。也有很多组织传统上注重个人成就，它们创造了强者生存的竞争性工作环境。如果这些组织采用团队的方式，而员工已习惯彼此竞争，组织就会发现二者之间很难协调。最后，不同的国家对于团队的认识也不同。如果组织要把工作团队引入到工作群体，而其中的员工都生长在高度个人主义的社会，此时组织该怎么办？正如一位作家对美国团队的巧妙描述：“美国人在成长过程中从没学过怎样在团队中尽责。在学校时，我们从未收到过团队报告卡，也从不知道和哥伦布去美洲大陆的那些水手的名字。”加拿大、英国、澳大利亚和其他高度个人主义的社会中也明显存在这种局限性。

上面所提到的可以说明使用工作团队的一个重要的障碍是来自员工个人的阻力。员工的成功再也不用个人的

绩效来确定。为了能成为一名优秀的团队成员，员工必须能诚实率直地交流；去面对差异和解决冲突；为了团队的利益要升华个人的目标。对许多员工来说，这些都是很困难的任务，有时是不可能做到的。培养团队成员的最大挑战来自于两个方面：

**为了能成为一名优秀的团队成员，员工必须能诚实率直地交流；去面对差异和解决冲突；为了团队的利益要升华个人的目标**

(1) 当民族文化是高度个人主义的时候；(2) 引入团队的组织是比较成熟的，传统上重视个人成就。美国电话电报公司(AT & T)、福特公司(Ford)、摩托罗拉和其他美国公司的情况就是这样。这些公司的繁荣是靠聘用和奖励公司的杰出人才；他们创造

了一种竞争环境，鼓励个人成就和认可。在这种类型的公司里，如果突然转向强调个人合作会使员工感到震惊。某家大公司的老员工过去一直独自工作得很好，加入工作团队后，他说：“我得重新学习。在20年里，我头一次得到不良的绩效评估结果。”

另一方面，如果员工有强烈的“集体”观念（例如在日本或墨西哥）或在那些用团队作为初始形式的新组织里，引入团队就不会给管理层带来那么多的挑战。举例来说，梅塞德斯-奔驰(Mercedes-Benz)公司在阿拉巴马州

的新工厂，一开始就按团队来设计。工厂的每个员工在被聘用时就知道他们要在团队中工作。在团队中工作的能力是所有新员工都必须满足的一个基本的聘用要求。

如果管理者试图把员工塑造成团队成员，下面几种方案可供选择：

**甄选**（selection）。有些人具有成为有效的团队成员的人际关系技能。在招聘团队成员时，除了完成工作必需的技术技能以外，还要看候选人是否能担当起团队中角色所需的其他技能。

**培训**（training）。即使成长在重视个人成就的环境中，大部分人也可以经过培训成为团队成员。培训专家通过练习让员工体验团队工作带来的满足感。他们常常会举办讨论会，帮助员工改善解决问题的技能，以及沟通、协商、冲突管理和培训技能。

**奖励**（rewards）。报酬体系要重新设计以鼓励合作而非竞争。晋升、加薪和其他形式的认可应该给予那些善于合作的团队成员。

不幸的是，在组织转变为团队的过程中，可能会出现现有的员工抵制团队培训，或者不能被培训为团队成员的情况。对这类员工有两类办法：一种是把他们调到不是用团队进行工作的地方，如果有的话；另一种选择，很明显，就是承认这些员工会成为团队化的障碍，应该想办法克服。

## 第VI篇

# 管理冲突的真理

## 冲突的案例

**当** 我们讨论有效团队时，我们说冲突不一定是坏事。研究告诉我们有三种类型的冲突：**任务型**（task）、**关系型**（relationship）和**过程型**（process）。任务冲突与工作的内容和目标有关；关系冲突集中在人际关系上；过程冲突与如何做好工作有关。有证据表明，尽管关系冲突在团队或组织中总是功能失调的，但低水平的任务冲突和过程冲突常常是功能正常的。有些人也许会难以把冲突看成有益的，下面的阐述会有助于理解冲突的建设性一面。

如果冲突能提高决策的质量、激发创造性和变革、鼓励团队成员的好奇心、提供提出问题和缓解紧张的媒介、培养自我评估和变革的环境，那么冲突就是有建设性的。有证据显示，冲突可以让所有观点，特别是那些不寻常的或少数派的观点都能在决策时纳入权衡考虑的范围，因此可以提高决策质量。冲突有利于防止组织做出“橡皮图章”式的决策。这种决策建立在脆弱的假定上，对相关的

可能性或其他的弊端也缺乏足够的考虑。冲突使现状受到挑战，进而能激发新想法，促使管理层重新评价组织目标和组织活动，还可以提高团队对变化的反应能力。

如果要举出一个因缺少功能正常的冲突而饱受损失的例子，最适合的莫过于通用汽车公司（General Motors）。在过去30年中，通用汽车的许多问题都可以归结为缺少功能正常的冲突。通用汽车聘用并提升唯唯诺诺的人，这些人忠于公司，从不质疑公司的行动。大部分管理者都是保守的盎格鲁—萨克森男性白人，长在美国的中西部，抵制变革，宁愿回顾过去的成就而不愿注意新的变化。他们相信过去奏效的东西将来还会管用。另外，在底特律分公司，管理人员被鼓励和总公司的人一起接受社会化教育，使得管理者更不可能提出冲突性的观点。

相当多的证据表明，冲突与生产率正相关。例如，在比较成熟的公司里，当成员之间存在冲突时，绩效比没有冲突时提高得更多。研究人员发现，当团队分析成员的决

策时，高冲突的团队比低冲突的团队有73%的改善。另外一些研究也得出类似的结论。比起同质团队而言，由兴趣不同的员工组成的团队可以产生更高质量的解决方案。

有证据表明，团队和组织成员的文化多样性可

在过去30年中，通用汽车公司的许多问题都可以归结为缺少功能正常的冲突

以通过提高创造性，改善决策的质量，以及加强员工的灵活性而有利于变革。例如，研究者比较了两组人的决策：一组都是盎格鲁人；另一组的成员来自亚洲、拉丁美洲和黑人种族。研究结果表明，第二组的想法更有效、更可行，也更新颖，因而比第一组的想法有更高的质量。

同样，对系统分析员和研发科学家的研究也表明，冲突有建设性的意义。对 22 组系统分析员的研究发现，团队成员越不一样，工作成绩越大。而在对研发科学家的研究中发现，如果团队中有一定程度的冲突，团队更趋向高产。





你是否遇到过你一见面就讨厌的人？他们的大多数想法你都不赞成，甚至无关紧要的特征（说话时昂起头或笑的时候很傻）都让你讨厌。我们都有过这样的经历，并且，我们中的许多人还必须同讨厌的人一起工作，他们的价值观或个性与我们的格格不入。今天的组织在年龄、性别、种族、性倾向和民族方面日趋多样化。因此，毫不奇怪，员工对一般性价值如诚实、责任感、平等和抱负的重视程度也因人而异。在工作价值观上，如家庭和工作孰轻孰重、自由还是权威等，人们的看法也不尽一致。这些差异通常的外在表现是在工作中制造严重的人际冲突。

以上并不是说沟通不是冲突的一个来源，也可能是。对词语含义的不同理解、术语、信息的不充分交流、较差的倾听技巧等等，都可以制造冲突。但是，“只要多交流就能克服

“只要多交流就能克服差异”，这种想法不一定是对的

差异”，这种想法不一定是对的。实际上，证据表明，沟通太多或太少都可以增加冲突的可能性。很明显，冲突增加到某一点上是功能正常的，但如果超过这个点，就可能造成过度沟通。信息太多或太少都可能制造冲突。

因此，当你试图管理冲突时，要仔细看一下冲突的根源。冲突更可能来源于工作施加的要求，不同的价值观或个性差异，而不是贫乏的沟通。冲突的起源可能会影响你采用何种方式来解决冲突。

## 小心群体思维

也许你和我一样，有时很想会议上或团队中畅所欲言，但想想却决定不那么做。为什么我们不能畅所欲言？如果我们所说的不符合团队的主流观点，我们就可能成为“群体思维”（groupthink）的受害者。这种现象发生在当群体成员努力获得共识时，这种努力使得团队无法对任何不寻常的、不受欢迎的观点做出客观的评价。群体思维代表着在群体压力之下，个体的智力有效性和对现实的判断力下降。

我们都曾看到过群体思维现象引起的症状：

1. 群体成员认为群体假设不容置疑。不管证据多么有力地与他们的基本假设相悖，成员都继续加强原有的假设。

2. 如果某个成员偶尔对群体的共同观点表示怀疑，或者质疑大多数人赞成的方案的论据，群体成员就会给这个人施加直接压力。

3. 那些有疑问或者持不同观点的员工选择保持沉默，甚至自行降低自己疑问的重要性，以避免偏离群体的共识。

4. 群体中存在全体一致的幻觉。如果某个人不表态，群体就假设他同意主流观点。换句话说，弃权意味着投赞成票。

对美国历史上外交决策的研究表明，群体思维的症状广泛存在于政府制定政策的群体失误的时候——1941 年对“珍珠港事件”毫无准备、入侵北朝鲜、“猪罗湾事件”的惨败，以及越南战争的升级。最近的事件是“挑战者号”（Challenger）航天飞机的失事，哈勃（Hubble）望远镜的主镜失误，也和美国航空及太空总署（NASA）有明显群体思维症状的决策过程有关。

群体思维是否影响到所有的群体？不尽然。群体思维最常发生在这类群体中：群体有清晰的身份特征；成员对群体评价很好，想保护群体的形象，群体感觉到了对这种正面形象的威胁。因此，群体思维不是一个压制反对派的机制，它是群体用来保护自身的一种手段。在“挑战者号”和哈勃望远镜的例子中，NASA 试图维护自己作为“不可能出错的精英组织”的形象。

作为一名管理者，你怎样才能减少群体思维的影响？首先，当你作为群体领导者时，应该尽量公正。领导者需要积极地听取所有员工的意见，而不

如果某个人不表态，群体就假设他同意主流观点

要表达自己的意见，特别是在讨论的初期。另外，可以指定一名群体成员做反面角色。这名成员的任务是公开挑战主流看法，发表分歧性的意见。还有，要使用能够激发讨论的练习，而不会威胁到群体的形象。例如，可以让群体成员先讨论某个决策涉及到的风险，推迟对潜在收益的讨论。通过要求员工先把注意力放在决策的缺点上，群体就更容易避免对非主流观点的遏制，更容易获得可观的评价。

## 如何减少工作与生活的冲突？

**在** 20 世纪 60 或 70 年代，典型的员工从周一到周五上班，每天工作八九个小时。工作地点和时间都很明确，到现在，工作已经远不是这样了。员工的抱怨越来越多，认为工作时间和非工作时间之间的界限变得模糊了，因此产生了冲突和压力。

工作和私人生活之间的界限模糊有很多原因：（1）跨国组织的产生意味着它们的世界从来不会完全入睡。例如，在任何一天、在任何时间，戴姆勒—克莱斯勒公司都有成千名员工在地球的某个地方工作。由于需要同相隔 8 个或 10 个时区的同事或顾客联络，许多跨国公司的员工可以说是 24 小时“待命”。（2）通讯技术使员工可以在家、在车中或在塔希提的海滩上工作。许多技术人员或者专业人员可以在任何时间、任何地点工作。（3）组织要求员工投入更长的时间工作。例如，在 1977—1997 年间，每周平均工作时间从 43 小时增加到 47 小时，每周工作 50

小时以上的人数从 24% 增加到 37%。(4) 大多数家庭都不止一个人赚钱。今天一般的已婚员工，夫妻双方都工作，把孩子留在家里。1980 年，有孩子的已婚妇女有 50% 在工作，现在这个数字是 70%。这使得已婚员工越来越难以履行对家庭、配偶、孩子、父母和朋友们的承诺。

员工逐渐意识到工作正在挤压私人生活，因此感到不满。例如，最近的研究表明，员工希望工作在规定时间内有灵活性，这样他们就可以更好地处理家庭与工作之间的冲突。另外，次一代的员工也可能有同样的问题。大部分大学生都说，在工作和生活之间取得平衡是一个主要的职业目标。他们想要工作也想要“生活”！如果管理者不协助员工取得平衡，就会发现要想吸引并留住最能干的员工变得越来越困难。

因此，作为一名管理者，你应该怎样帮助面临工作与生活有冲突的员工呢？答案是：给员工弹性和选择。具体来说，就是让员工有弹性的工作时间、远程办公、带薪假期以及辅助服务，如托儿中心、健身中心。还有一些方案让员工生活更容易，如工作分享、子女夏令营、老年人关怀服务、干洗服务、汽车维护、帮助配偶找工作、免除所得税，以及法律咨询服务等等。

许多高科技公司正在着手帮助员工在工作和生活之间取得平衡。例如，英特尔公司在旧金山海湾地区周围开设卫星办公室，用来安置那些不想到总部办公室的员工。思科公司 (Cisco Systems) 花费 10 000 万美元开办了托儿中

心，可以容纳 440 名儿童。SAS 软件研究院（SAS Institute）给员工子女提供了高质量的日托中心，每月只需交纳 250 美元；公司还设有免费的医疗诊所；每年 12 个假期，在圣诞节和新年之外，还有一个带薪的 7 天假期。Adobe 公司（Adobe Systems）已经引进了远程办公系统。3Com 公司给员工提供门房服务，帮助员工处理干洗、买电影票、买礼物等琐事。

员工逐渐意识到  
工作正在挤压私  
人生活，因此感  
到不满



## 第Ⅶ篇

# 工作设计的真理

## 没有所谓的“好工作”

**罗**勃·戴维森是一家照相器材公司的客户服务代表，他的工作包括通过电话接受关于公司产品的命令，以及处理客户投诉。罗勃干这个工作已经快两年了。当他谈起工作的时候，你可以从他脸上看到沮丧，他讨厌他的工作。他说工作没有挑战性，管理层不知道他在干什么。然而，对罗勃的邻桌杰森·斯蒂文来说，工作却非常有趣。杰森和罗勃几乎同时开始这项工作。两人都是30多岁，已婚。他们的不同之处是他们对工作的看法。同罗勃相比，杰森对工作和公司非常热心。“我确实喜欢这份工作。它很有挑战性。我的同事也特别友好。我的老板非常理解我。”

杰森和罗勃的例子表明，人们会从不同的角度来评价同一件工作。原因在于“好工作”的标准并不是客观的或统一的；相反，标准因人而异。因此，当你在招聘员工或者重新设计工作以激励员工时，要对员工的差异进行评

估。让工作更有挑战性、更有乐趣的一揽子方案很可能会失败，因为没有考虑个体的需要和个体对这些工作的感知。

### 让工作更有挑战性、更有乐趣的一揽子方案很可能会失败

另一项对你有帮助的研究表明，员工对工作的态度受到他们的交往对象施加的社会暗示的强烈影响。前面说过，没有评价工作的客观标准，与此一致的认识是，员工也容易受到外界的影响。同事、上

级、朋友、家人和顾客都会影响员工对工作的看法。例如，加里·林在锯木厂得到一份暑期工作。既然这种工作很少，报酬也不错，加里在第一天工作时很有干劲，非常热情。然而，两个星期之后，热情却一落千丈。原因在于他的同事都说这份工作不好。他们说，工作非常枯燥，上下班要打卡，证明管理层对他们不信任，还有上级从来不听他们的意见。在这两个星期内，工作的客观特征并没有发生变化；相反，是加里在从周围的人获得信息的基础上重新认识了现实。作为一名管理者，你应该通过微妙的举动，如赞扬工作好的方面，从正面来影响员工对工作的认知。你也应该尽可能多的注意员工对工作实际情况的理解。

## 并非每个人都喜欢具有 挑战性的工作

**每**个人都想要一份挑战性的工作吗？尽管媒体、研究人员和社会科学家都注重人的潜力和个体的需要，仍没有证据表明大多数员工想要挑战性的工作，有些人喜欢高度复杂和挑战性的工作，还有些人则热衷于简单的、程序化的工作。

个体差异变量似乎最能解释为什么有人喜欢挑战性工作，而有人则不然。个体差异指的是个体对在工作中个人成长和自我指导的需求的强度。有较高成长需求的个体对于挑战性工作更敏感。多大比例的基层员工确实渴望满足更高层的需求以及欢迎挑战性的工作呢？现在没有这方面的数据，但是，20世纪70年代的一项研究估计大约为15%。即使把衡量的内容调整为挑战性的工作态度和白领工作的增长，这个数字也是不可能超过40%的。

最热心提倡挑战性工作的不是员工，而是教授、社会科学研究者和媒体。教授、研究人员和新闻工作者无疑在

某种程度上做出了职业选择，因为他们想要能带来自主权、承认和挑战的工作。他们的选择确实如此，但是他们把自己的需求投射到整个工作群体上是有假设性的。

对许多人来说，工作永远不会让他们兴奋或形成挑战

并非所有的员工都想要挑战性的工作。许多员工想在工作之外满足更高层次的需求。每个人的一星期都是 168 小时。工作很少能占一星期的 30% 以上。

这使得员工在工作之外有很大的余地满足高层次的需求，甚至有高成长需求的人也是如此。因此，不要认为你必须为所有的员工提供挑战性的工作。对许多人来说，工作永远不会让他们兴奋或形成挑战。他们也不期望在工作中发现成长的机会。工作只是他们为维持生计而不得不做的一件事。他们可以在工作之外找到挑战，如打高尔夫球，钓鱼，在酒吧消磨时光，与朋友们在社交俱乐部聚会，与家人在一起，等等。

## 使员工产量更高的四种 工作设计行动

尽管没有理想的工作设计，大量的证据表明，大多数人向往的工作似乎有四个共同特点。如果你在公司中根据这四个特征将工作丰富化，你的员工会更可能喜欢工作，有动力将工作干得更出色。

如果管理者能在组织中实施下列变革，就有可能提高产出水平。

1. **合并工作任务** (combine tasks)，管理者应该将目前分散的任务放在一起，重新形成新的、规模更大的工作单位。这可以让员工做丰富多彩的工作，发挥更多的才能，从而形成一项明确的、有意义的完整工作。这也可以提高员工的“主人翁意识”，员工更有可能将工作看得有意义和重要。举例来说，在马萨诸塞州迈德福的科宁玻璃厂 (Corning Glass Works plant)，工作任务合并之后，工作变得更有乐趣。员工原来只负责热平板玻璃的某个部分，现在则可以负责整个流程了。

2. **建立客户关系** (establish client relationships)。客户是员工所生产的产品或提供服务的使用者 (或许是“内部顾客”，以及组织之外的某个人)。只要可能，你应该努力在员工和客户之间建立联系。这会使工作更有乐趣、更丰富多彩，让员工可以获得顾客对绩效的直接反馈。一些在庄迪农业机械公司 (John Deere) 的装配线上的员工已经成为销售团队的成员，可以去拜访客户。这些员工比任何传统意义上的销售人员都更了解产品。通过巡访、同农场主交谈，这些计时工人可以更好地理解顾客的需求。他们对工作也有更大的参与感，因为他们知道，他们生产的拖拉机和机械离开工厂后的使用情况。

3. **纵向扩展工作** (expand jobs vertically)。纵向扩展带给员工更多的管理层才拥有的责任和控制权。纵向扩展的目标是减少工作的“执行”和“控制”之间的缺口，同时也提高了员工的自主权。使用自我管理团队有利于纵向扩展。在克利夫兰的 L-S 电镀厂 (L-S Electro galvanizing Co.)，整个工厂都由自我管理团队运营。团队承担了很多以前管理层的工作。团队自行决定聘用、时间计

\*\*\*\*\*

**纵向扩展带给员工更多的管理层才拥有的责任和控制权**

\*\*\*\*\*

划、换班、确定生产目标，确定与技能相关的薪酬标准以及做出解雇决定。

4. **开通反馈渠道** (open feedback channels)。通过增加反馈，员工不仅可以知道他们干得如何，

而且可以知道绩效是否提高、降低或维持不变。在理想的情况下，这种绩效反馈非常直接、及时，而不是管理层偶尔给予的反馈。在北卡罗莱纳州，通用电气公司（General Electric）的飞机引擎厂的技师，可以迅速得到自己工作的反馈。工厂以自我管理团队的形式设计，团队成员负责向彼此提供反馈，因此团队可以不断提高绩效。



## 第Ⅷ篇

# 绩效评估的真理

## 年度评估：最好的惊奇 是没有惊奇

许多年前，“最好的惊奇是没有惊奇！”，假日旅店（Holiday Inn）围绕着这句口号开展了一次宣传活动。今天，对要做年度绩效评估的管理者来说，这句口号仍然很有借鉴意义。

管理者一般都不喜欢做绩效评估。为什么？似乎有 3 个原因：（1）当面指出员工工作的不足之处，管理者常常感到很不自在。如果每个员工都需要在某些方面进一步提高，管理者害怕当面给员工负面的反馈。这甚至可以适用于人们给计算机负面反馈的情况。比尔·盖茨（Bill Gates）说微软进行了一项调查，要求用户根据自己的使用情况来评价计算机。“当我们让计算机要求它的用户做出评价时，结果是正面的。但是，如果我们让另一台计算机要求同一位用户评价第一台计算机时，评价人明显挑剔多了。他们不愿“当面”批评第一台计算机，这表明他们不想伤害它的感情，即使他们知道它只是台机器。（2）在被指出缺点

时，许多员工容易起防备的心理，而不是把反馈看成是建设性的意见来接受，从而改善工作表现。有些员工质疑评

估结果，或者反而批评管

**当面指出员工工  
作的不足之处，  
管理者常常感到  
很不自在**

理者，或者把责任推到别人的头上。例如，对费城的151名地区经理的调查表明，他们中的98%在给员工负面评估时都曾受到某种形式的挑衅。(3)员工倾向于高估自己的绩效。

从统计上来说，50%的员工的绩效应该低于平均水平。但是，有证据表明，员工一般都认为自己的绩效水平在75%左右。因此，即使管理者做出的评估结果是积极的，员工也可能认为这还不够！

解决绩效反馈问题的方法是双重的：首先，不应该回避绩效反馈；相反，应该不断地进行绩效反馈，不要把你的评价都留到年度评估的时候。你应该持续提供反馈。这样，正式评估的时候，员工不会认为结果出人意料。正式的年度评估应该是这一年间所有评估的汇总。第二，所有管理者都应该就如何进行建设性的评估接受培训。一个有效的评估应该是：员工认为评价是公正的；管理者认为是真实的，因而气氛是建设性的。可以让员工满怀乐观地结束评估的过程，知道哪些地方需要改进，并且决心纠正自己的问题。

## 不要责怪我！自利 偏差的作用

**你** 是否注意到人们特别擅长推掉过失，但是特别乐意居功？事实上，这并不是一个随机现象，而是可预测的。

对人类的感知不同于我们对无生命的物体，如桌子、机器或建筑物的感知，因为我们根据人的行为来推断。无生命的物体服从自然法则，它们没有信仰、动机或者意图，但人类有。因此，当我们观察人类时，我们试图对他们行为的原因以某种方式进行解释。我们对某个人的内心状态的假设会显著影响我们对其行为的感知和判断。

**归因理论**（attribution theory）有助于解释我们对人的判断方式。该理论认为判断方式取决于我们对某种特定行为赋予的意义。也就是说，当我们观察某个人的行为时，我们会试图判断它是内部原因还是外部原因引起的。这种判断在很大程度上依赖 3 个因素：（1）**区别性**（distinctiveness）；（2）**一致性**（consensus）；（3）**一贯性**

(consistency)。首先，我们要澄清内因与外因的不同，然后再解释一下这 3 个决定因素

**内因行为** (internally caused behaviors) 是那些被认为在个体的控制之下的行为。**外因行为** (externally caused behaviors) 则是由外部原因引起的；也就是说，这种行为是情境促成的。如果某个员工上班迟到，你也许把他的迟到归结为他在聚会上玩到凌晨因而睡过了头。这就是内部归因。但是，如果你认为他迟到是由于他平时上班的路上发生了一起重大交通事故，你就是在外部归因。

**区别性**指个体是否在不同情境下表现出不同的行为。今天上班迟到的这名员工是否总被同事抱怨为“懒鬼”？我们需要知道这种行为是否不同寻常。如果是，观察者就可能进行外部归因。如果这种行为很常见，就可能被判定为内部归因引起的。

如果每个面临相同情境的人的反应都一样，我们就说这种行为表现出**一致性**。如果所有走相同路线的员工今天都迟到了，迟到这种行为就具有一致性。根据归因理论，如果行为具有高一致性，我们就可能进行外部归因。如果一致性不高，即其他的员工都能够准时上班，我们就可能进行内部归因。

最后，还需要考虑行为的一贯性。这个人的行为总是这样吗？迟到 10 分钟这种行为对很少迟到的员工（几个月都没迟到过）的意义，不同于对总是迟到的员工（每个星期都迟到两三次）的意义。行为的一贯性越高，观察者越倾向于做内部归因

归因理论最有趣的发现是归因存在着错误和偏见。例如，个体倾向于把成功归结为内部因素，如能力或努力，但把失败归咎于外部因素，如运气。这种自利偏差（self-serving bias）常常使员工无法诚实、准确地对自己的绩效给予反馈。对员工绩效的反馈常常被接收者曲解。

因此，如果绩效是正向的，员工会努力为自己邀功，而为差的绩效寻找外部因素，这时候管理者不应该感到惊讶。

个体倾向于把成功归结为内部因素，如能力或努力，但把失败归咎于外部因素，如运气等

# 360 度反馈评价： 多的就是好的

**在**得克萨斯州福特沃斯市的库克儿童健康机构（Cook Children's Health Care system），员工不仅仅由上级做出评估，他们也要被病人、同事、与他们打交道的其他部门的人评估。这是因为库克实行了一种 360 度绩效评价体系。目的是从多个来源，如上级、同事、下属、团队成员、客户和供应商等，对员工的表现进行更准确的、多角度的评估。《财富》1 000 强中接近 90% 的公司都使用这种评估方法，其普遍性由此可见一斑。

360 度反馈体系认为，绩效会随情境变化，员工的表现也随对象的不同而不同。从不同的对象那里得到绩效的反馈，就可以大大提高绩效评估的信度。因此，360 度评估反映了一个现实，即员工的表现常常是多种行为的综合体，不同对象观察的角度也不同。研究证明，由不同对象进行的多重评估可以掌握行为的多样性，从而提高绩效评估数据的质量。

在典型的 360 度评估体系中，由 8 人 - 12 人来评价某个员工。理想情况下，评价人应当是那些同被评价人工作上有密切关系并有直接接触的人。有研究证明，如果评价人是团队中的其他成员或者与被评价人在层级上有一定距离的上级，360 度评估体系效果最好。如果由团队成员来担任评价人，他们比直接上级更

《财富》1 000 强  
中接近 90% 的公  
司都使用这种评  
估方法

能准确地评价员工的贡献。如果由上级来担任评价人，层级相差太远的上级一般不会同该名员工天天见面，评价建立在有限的信息之上，会造成结果不太准确。因此，有一定距离的上级较为合适。另外，对总在外边奔波的销售人员来说，定时见面的客户可以提供比上级更准确的评估。

当杰伊·马歇尔（Jay Marshall）还是博思咨询公司（Booz Allen）的合伙人时，他就发现 360 度评估体系很有好处。马歇尔负责一个大约 75 名咨询师的团队，他通过 360 度评估体系了解到，他对下属来说是“变成了无形的”。得到的反馈使他意识到他花费了太多时间让客户高兴，但分配给团队的时间不够。他不可能从上级或其他没到过工作地点的主管那里得到这种反馈。

你需要注意的主要问题是评价人倾向于借评估来“报复”被评价人。下属和同事提供的评估常常存在这个问题。由于评价经常是匿名的，有的评价人可能别有企图，



利用这种系统来将分数拉平。为了防止这个问题，大多数公司都允许员工从下属和同事中选择评价人。尽管员工普遍会“选择朋友”，组织可以利用相当数量的评估来减少这种选择带来的后果。如果只有三四个评价人，评估就很容易被操纵。但是，如果有 10 个~12 个，就可以更准确地得出被评价人的优缺点。

## 第IX篇

# 应对变革的真理

## 多数人抵制变革

**在** 对个体和组织行为的研究中，最常见的发现就是组织和成员抵制变革。在某种意义上说，这是好事，它使行为具有一定的稳定性和可预测性。如果一点阻力也没有，组织行为就会呈现出杂乱无章和随意性。抵制变革也可以引发功能正常的冲突。例如，对重组计划或生产线改变的抵制，可以激发对这个问题的优缺点的有益讨论，从而得出更好的结论。但是，抵制变革也有缺点，那就是妨碍了适应和进步。

抵制变革的表现形式不是固定的。抵制可能是公开的或暗示的，也可能是迅速的或滞后的。如果抵制是公开的、迅速的，管理层就很容易应对。例如，要实施某种变革时，员工马上发出抱怨，开始怠工，威胁要罢工，等等。更大的困难来自暗示的和滞后的抵制。含蓄的抵制更微妙些（对组织失去忠诚，没有工作的动力，错误率上升，病假上升）因此更难识别。同样。滞后的反应掩盖了

抵制源和反应之间的关系。有的变革也许已开始并没有引起多大反应，但是抵制却在几个星期、几个月甚至几年之后才表现出来。或者某种变革本身并没有什么影响，却恰巧成了突破极限的最后一件事。对变革的反应累积起来，最后在某个时刻总爆发，其反应看起来和引发爆炸的那个变革举措完全不成比例。当然，抵制只是延迟并堆积起来，显现出来的是对以往变革的反应的累积。

对变革的抵制或者来自个人，或者来自组织。个人对变革的抵制源包括：习惯、安全感、经济因素和对未知因素的畏惧

我们都是习惯（habit）的动物。生活太复杂了，每天我们要做上百个决定，但我们不必考虑所有的选择方案。为了应对这种复杂性，我们都依靠习惯或者程序化的反应。但是，当面临变化时，我们还倾向于用习以为常的反应方式，这种倾向就成为抵制源。特别没有安全感（security）的人也会抵制变革，因为变革威胁到安全感。另一种个体的抵制源是担心变革会减少个人的收入。工作任务或日常事务的变化，也可以引发经济上的担忧（economic fears），因为人们会担心自己不能胜任新的工作任务或日常事务，特别是当薪酬与生产率紧密相关时。变革带走了已知的事物，取而代之的是模糊性和不确定性。用未知的代替已知的，恐惧或不安全感便会随之而来。

就特性而言，组织是保守的。组织积极地抵制变革，表现在结构化和群体惰性、对成员专长的威胁、权力关系和既定的资源分配上。

组织有内在的机制来维持稳定性。例如，选拔过程系统地挑选某些人进来，淘汰某些人出去。培训和其他社会化的方法加强了

抵制变革会妨碍  
适应和进步

特定的角色要求和技能。正规化要求员工遵循职务说明、规则和程序。因此，被录取到某个组织的人必定适合这个组织；然后他们被塑造和接受指导按照某种方式行为。当一个组织面临变革的时候，这种结构化的惰性（structural inertia）会阻挠变革，维持稳定性。而且，即使员工想改变他们的行为，组织规范也会起约束作用。组织的变革也许会威胁到某个特定群体的专长。决策权的任何重新分配都会威胁到组织内长期以来建立的权力关系。组织内控制大量资源的群体常常会把变革视作威胁。他们倾向于满足于现有的方式。从目前的资源分配方式中获益最多的群体，常常会认为变革会威胁到未来的资源分配。

这一切对管理者来说意味着什么？首先，发起变革是管理者的一个重要工作。第二，要明确对变革的抵制有多种表现形式。第三，要准备去减少对变革的抵制。做法是为接受变革提供奖励、就变革的原因进行沟通、让受变革影响的员工参与变革的决定。

## 可以教会老员工新的计谋

西方文化传统上偏向年轻人。这个问题如此严重，以至于要制定法律来限定工作中的年龄歧视。但我们中的许多人仍然对雇用 50 岁以上的员工或者在他们身上进行投资持有偏见。无疑，部分偏见是因为普遍持有的刻板印象，即年纪大的员工难以适应新方法和新技术。研究一致表明，年纪大的员工被认为比年轻的员工顽固、抵制变革、不易培训，特别是在与信息科技技能相关的方面。但是，这些看法都不正确。

有证据显示，年纪大的员工和其他任何群体一样有学习的愿望和能力。年纪大的员工似乎在学习复杂或高要求的技能上不够有效。也就是说，要花较长的时间来培训。但是一旦学会，他们的绩效水平却不比年轻人逊色。

可培训能力 (trainability) 一直是众多研究的对象。可培训能力是指获取完成某项工作所必需的技能、知识或行为的能力。研究表明，人们在可培训能力上存在着差异。

许多个体因素(如能力、动机水平和个性)都对学习和培训产出有显著影响。然而,年龄并不是影响产出的因素。

当然,可培训并不足以成为雇用年纪大的员工的理由。我们需要确保他们的绩效水平是有竞争力的。另外,他们在工作投入、出勤、生产率和满意等方面表现怎样?结果可能会让你大吃一惊。年纪

**年纪大的员工和其他任何群体一样有学习的愿望和能力**

大的员工更忠诚,因为他们不像年轻人那样轻易辞职。年纪大的员工在可避免的缺勤方面也低得多。另外,年龄和工作绩效之间也没有关系。因此,年龄不应成为阻碍因素。只有在重体力劳动中,生产率才随年龄增长而下降。最后,65岁以上的员工比45岁~64岁员工的工作满意度更高。

以上研究结果对管理者而言是好消息。我们正在进入一个劳动力枯竭的时期。在美国,X一代只有6600万人,而现在正在逐渐取代人数较多的“婴儿潮”一代,后者有7600万人。这之间的缺口很大一部分要靠年老员工来补充。他们有必需的技能,愿意并且需要在传统的62岁或65岁的退休年龄之后继续工作。这些人将给组织提供一个熟练的、有动力的、乐于奉献的劳动力群体。

## 通过参与减少对变革的抵制

**让** 员工参与决定与他们有关的事情并非是万灵之药。参与对员工生产率、激励和工作满意度等因素只有适度的影响。但是参与有助于减少对变革的抵制。

个体难以抵制他们参与决定的变革。因此，在实施变革之前，要先考虑现有条件是否适合员工参与。参与有哪些条件呢？员工要有充足的时间去参与，要参与的问题应该与他们的利益相关，员工必须有能力（包括智力、专业知识和沟通技能）参与，并且组织的文化必须支持员工参与。最后一点，如果组织文化的传统是专制的决策方式，忽略员工的意见，员工就不可能把参与当回事。

---

**个体难以抵制他们  
参与决定的变革**

---

如果参与的条件都具备了，参与可以减少抵制、提高员工的承诺，并且提高变革决策的质量。公司也发现了许多途径让员工



置身于变革的决策。例如，提建议的活动，对提出改革建议的员工给予奖励。质量圈让员工有机会分担责任，讨论质量问题，调查问题的起因，并且向管理层提出解决方案。许多公司都让员工代表加入到负责重大变革的管理人员任务攻坚队。越来越多的北美公司采取了传统的西欧式方法，将员工代表纳入董事会。

## 解雇对于留下来的人和 被解雇的人同样艰苦

2001年春夏，你随便拿起一本商业期刊，都会读到某家大公司裁员的报告。各种各样的公司，如朗讯科技（Lucent Technologies）、莎拉·李（Sara Lee）、英特尔、沃尔特·迪斯尼（Walt Disney）、通用电气、J.C. 潘尼（J.C. Penney）、3M 等等，都宣布了大规模的裁员计划。当宣布做出的时候，大众的注意力自然就转到那些被裁掉的人身上。我们猜测他们可能会经历沮丧、焦虑等类似的消极感觉。公司为被裁掉的员工提供新工作的介绍、心理咨询、救助中心、延长的福利项目等等。尽管我们看重裁员给这些人带来的心理创伤，但管理者普遍忽略了裁员给幸存者的冲击。越来越多的证据表明，裁员对那些留下来的员工有严重的影响。忽略这种影响的管理者可能要面临组织绩效的大幅度下滑。

有研究表明，裁员的受害者和幸存者都会经历类似的感受，如受挫感、沮丧和失败感。但是，受害者可以了结

往事，从头再来。幸存者则不同。他们可能要遭受裁员幸存者的病症（layoff survivor sickness）。症状包括危机感、不公平感、抑郁和工作量增大带来的压力、对变革的恐惧、忠诚感的丧失、冒风险的能力下降、激励水平下降、满足于工作的最低标准和害怕被隔绝、对上层管理者的信心丧失。

**管理者普遍忽略  
了裁员给幸存者的冲击**

管理者怎样才能缓解这些症状呢？可以按照下面4个步骤来做：

**第一步：要仔细规划裁员的进程**（Get the process right）。设计良好的裁员虽然不会治愈幸存者的病症，但可以防止症状的加深。裁员应当干净利落，给受害者和幸存者提供充分的信息。组织要留出充分的时间通知被裁掉的人，在沟通时要坦诚以待，要公开解释裁员的决定，确保裁员过程的公平。另外，如果可能的话，让员工也参与进来。

**第二步：让员工发泄出感情**（Let people grieve to deal with repressed feelings and emotions）。即使是最简单的裁员，员工也会感到受到了侵犯。在继续前进之前，他们必须要抒发出自己的感情。他们必须经历一个类似亲人去世后的悲伤过程。团队可以有效地让幸存者的感情表达出来。在比较短的时间里，大多数自然的团队可以成功地做到这一点。

**第三步：摆脱对组织的依赖** (Break the chain of organizational dependence)。这个步骤的目的是让员工重新获得自尊和控制的感觉。尽管前两步是针对现存员工的症状，这一步是为了让员工摆脱对组织的依赖性，走到自我指导的路上来。在当代，工作要求员工加强独立于雇主的可转移的技能。员工的忠诚不应是对组织的，而是对自己的职业生涯。这种依赖关系的打破基本上要靠员工个人的努力。

**第四步：重新设计组织以削弱产生依赖性的地方** (Reshape the organizational dependence)。最后一步是为了让员工不再感染幸存者的症状。传统上，组织一直在努力建立员工对组织的依赖性，如论资排辈、培养忠诚、内部晋升、长期的社会化过程以把员工塑造成“理想的员工”、长期的职业培训、不能在公司间转移的退休金计划等。组织必须清除这些家长式的做法。

## 第X篇

# 关于管理行为的最后思考

# 当我相信它时我才会看它

**大**多数人都意识到态度和行为之间存在某种关系。例如，广告商知道态度可以影响行为，因而大量投资让我们对他们的产品有个好感觉。如果你对耐克公司及其产品印象不错，你更可能购买耐克的产品。如果迈克尔·乔丹认为耐克的篮球鞋不错，我肯定也会觉得不错！

在态度和行为的研究中，管理者普遍关心的是员工满意度，因为他们认为这与生产率相关。一名快乐的员工更有可能是一名高效的员工。可是，有趣的是，有研究发现，行为也会反过来影响态度。具体来说，我们发现，态度经常跟随在事实之后以解释行为，这就是自我知觉理论(self-perception theory)。

当我们询问某个人对某个事物的态度时，这个人会回忆自身和这个事物相关的行为，从过去的相关行为中推断出自己的态度。如果问一位摩托罗拉公司的培训专家对工作感觉如何，她也许会想：“我做这份工作已经 10 年了，

而且我完全是自愿的。所以我肯定喜欢这份工作!”。因此,自我知觉理论认为态度是在行为发生之后解释行为的,

### 态度常常是在行为发生之后用来解释行为

而非在行为之先用来指导行为。态度只是随意的语言表述。如果人们被问及态度,而他们并没有特别强烈的看法,自我知觉理论就认为他们常常会杜撰看似有理的回答。

自我知觉理论得到了广泛的支持。尽管传统上一直认为态度可以正向地影响行为,但行为对态度的影响却更大。这特别适合态度含糊不清的时候。如果员工对某个态度问题没有考虑过,就倾向于从行为中推断自己的态度。但是,如果态度已经形成并且很明确了,态度就有可能对行为发挥指导作用。

以上的研究结果对许多管理活动,如进行态度调查和管理变革,都有一定的意义。例如,态度调查常常被用来调查员工对工作的态度,包括工作满意度。但是,如果调查并没有带来变化或者没有改善员工的行为,就不值得费力去做。管理者也许应该从员工的行为着手。要把注意力放在有助于员工提高生产率的直接因素上。如果员工工作更有效,他们就会对自己感觉更好。同时,他们也更有可能会获得奖励,如加薪、晋升、上级的表扬、同事的尊敬。这一切反过来会使员工对工作和组织感觉更好。

## 第一印象很重要

**当** 我们第一次遇到某个人时，我们会注意到许多事情——身体特征、衣着、握手是否坚定、姿势、音调等等。接着我们会根据这些印象把这个人放到某个已有的类别。这种分类在有限信息的基础上迅速形成，常常比日后的印象更有分量。

心理学家把第一印象的影响称为**首因效果**（primacy effect），意思是最初的印象会影响后来的印象。重要的是，当我们评价某个人时，首因效果起很大作用。更值得注意的是，这种第一印象常常不是很准确。

为什么我们如此依赖第一印象呢？基本上，我们是在寻求一种捷径。当我们遇到陌生人的时候，我们试图将之分类，这样我们就能快捷地处理和理解信息。之后，我们倾向于依赖第一印象，这就使错误更严重。如果我们后来获得的信息与第一印象相矛盾，我们倾向于误解甚至忽略后来的信息。



对招聘面试的研究有力地证明了第一印象的存在。研究清楚表明第一印象确实起作用。具体来说，先被处理的信息比后处理的信息对判断有更大的影响。

**如果我们后来获得的信息与第一印象相矛盾，我们倾向于误解甚至忽略后来的信息**

对申请人外表的研究证实了第一印象的作用。研究调查了在实际面试之前对申请人的评估。面试是一个简短的过程，申请人走进来，同面试者互致问候，坐下来，然后简单地交谈。证据表明申请人走路、谈话、穿衣、看人的方式都对面试者给出的

评估有重大影响。一张迷人的脸更是特别有影响力，比起那些不迷人的申请人，外表迷人的申请人被评估为更适合工作。

最初的好印象甚至可以影响面试本身，面试者会用更愉悦的方式谈话，问题也不会太尖锐。

研究还发现，面试者在面试后对申请人的评价在很大程度上符合他们对申请人的印象。也就是说，第一印象能够影响面试者的最后评价，而不管面试的实际情况怎样。这个结论假设面试中没有发现什么对申请人特别不利的信息。

在对面试过程的大量研究的基础上，我们可以认为，第一印象对面试结果有显著的影响。面试者只是用面试的过程来肯定第一印象，而不是来收集无偏见的信息。

管理者怎样才能削弱第一印象的影响呢？首先，不要急于做出判断。当你第一次和某人见面的时候，试图保持不偏不倚。你做决定的时间越长，你就越了解这个人，因此评价就越准确。第二，要留意与原来的评价相矛盾的新信息。把原来的印象看成一个假设，之后要不断地验证其正确与否。

# 人不是完全理性的： 不要忽视情绪

**情** 绪是生活中的一部分。也就是说，我们不仅会思考，我们还会感觉！然而，管理领域长期以来一直把员工看成是没有情感的动物。所有的工作行为都被假定为充分理性的。尽管这简化了对工作行为的分析，但也使分析不够现实和准确。

为什么管理研究低估情绪的影响呢？有两个可能的原因。首先，是**理性的神话**（myth of rationality）。从19世纪晚期开始，科学管理崛起，组织设计的目的就是控制情绪。运行良好的组织应该能够成功地清除挫折感、恐惧、愤怒、爱、恨、欢乐、忧伤和类似的感情。这些情绪是理性的反面。因此，尽管管理者知道情绪是生活中不可剥离的一部分，他们也试图创造无情绪的组织。这当然是不可能的。第二个原因是相信**任何情绪**（emotions of any kind）都是工作的干扰因素。对情绪的讨论集中在那些强烈的消极情绪（特别是愤怒）会影响员工有效工作的能力。情绪

很少被看作是建设性的，或者能促进工作绩效。

当然，某些情绪会降低工作绩效，特别是如果表达情绪的时间不对头。但是，这并不能改变一个事实，即员工每天工作都会带有情绪的成分，如果忽略情绪在工作中的作用，对组织行为的任何讨论都是不完整、不准确的。

怎样才能读懂一个人的情绪呢？最简单的方法是询问这个人。但是，口头上的回答有两个弊端：（1）出于隐私或社会期望的目的，几乎每个人都会在某种程度上隐藏自己的情绪。（2）即使我们想用语言表达自己的感情，我们也难以表达出来。因此，你应该寻找非文字的线索，如面部表情、姿势、身体动作、同他人的身体距离等，这些可以提供额外的信息。像身体距离这样微妙的东西可以传达出他们的情绪，如亲近、自信、不赞成或者退缩等。（3）不要忽略沟通中语言以外的东西。要看人们如何通过说话的音调、振幅、速度等表达自己的情绪。

情绪管理对组织的意义可以归纳为三个方面，即了解情绪有利于管理者在选拔、激励、处理人际冲突方面更有效。

情绪智力（emotional intelligence, EI）指应对环境要求和压力的能力。研究表明，情绪智力高的人更善于处理人际关系。管理者在招聘时，应该找那

**管理者在招聘时，  
应该找那些高情绪  
智力的人，特别是  
那些需要很多社会  
交往的工作**

些高情绪智力的人，特别是那些需要很多社会交往的工作。

大多数激励理论认为，个体进行理性的交换，付出努力，换得薪酬、安全感和晋升等等。但是，人并非冷冰冰的没有感情的机器。他们的感觉和对环境的评价都带有情绪的成分，他们的努力程度受情绪影响很大。例如，工作特别有干劲的员工必定在情感上对工作也很投入。如果你希望员工能被激励且能一直努力，你就需要让他们不仅在身体上和认知上都投入工作，在情感上也要投入。

最后，工作中和情绪最相关的就是人际关系冲突。不管何时，只要发生了冲突，情绪肯定也会表露出来。如果管理者忽略了冲突中的情绪成分，只注重理性的和任务上的利害关系，管理者就不可能有效地解决冲突。

### 小心“快速修理”

**太**多的管理者像强制减肥的人。他们花几天（或几个月）尝试最流行的方法，然后又迅速地转向另一种。对管理者来说，结果和减肥的人一样：没有快速修理！

咨询人员、管理发展专业人员和商业记者总是急于为复杂的管理问题提出快速的解决方案。40年来情况都是如此。在20世纪60年代，“快速万灵药”包括：目标管理（MBO）、计划规划预算系统（PPBS）、Y理论管理（Theory Y management）、敏感性训练（sensitivity training）、工作丰富化（job enrichment）、项目评价与检讨技术（PERT）、波士顿矩阵（BCG Matrix）。到70年代，这个单子包括：战略性计划（strategic planning）、矩阵式组织设计（matrix organization designs）、委员会（management by committee）、弹性工作制（flextime）、零基预算（zero-base budgeting）。80年代则是内部创业（in-

trapreneurship)、质量圈 (quality circles)、Z 理论 (Theory Z)、准时存货管理 (just-in-time inventory systems)、戴明的 14 项准则 (Deming's 14 principles)、自我管理团队 (self-managed teams) 以及“臭鼬”工厂 (shrunken works, 又译作科研基地——译者注)。90 年代是战略性结盟 (strategic alliances)、开发核心竞争力 (exploiting core competencies)、绩效工资 (pay for performance)、全面质量管理 (TQM)、再造工程 (reengineering)、大批量定制 (mass customization)、魅力型领导 (charismatic leadership)、愿景型领导 (visionary leadership)、情绪智力 (emotional intelligence)、无边界组织 (boundaryless organizations)、学习型组织 (learning organization)、外包 (outsourcing)、授权 (empowerment)。尽管这个世纪只过了两年, 已经涌现了工作与生活平衡的价值观 (the virtues of work-family balance)、e 领导 (e-leadership)、虚拟组织 (virtual organizations)、知识管理 (knowledge management) 和工作场所的精神需求 (workplace spirituality)。

**没有任何新方法能让一名管理者从平庸走向有效, 或者让一个管理很差的公司扭转形势**

像所有的人一样, 管理者也容易受流行的影响。我这里只是想提醒管理者: 当心! 总是有人在兜售最新的管理方法。不幸的是, 管理方法的倡导者总是把

它们当作可以立竿见影的灵丹妙药来推出，而不是将之纳入一个权变的框架，承认这些方法在某些情境下有效，在某些情境下无效。极端的情况是，这些管理方法让管理者转来转去，疲于奔命。一位沮丧的管理者最近告诉我，“过去几年里，我们听说利润比收入重要，质量比利润重要，员工比质量重要，大客户比小客户重要，还有增长才是成功的关键。”

像减肥书一样，这些“快速修理”在推销时，都号称是解决复杂问题的通用方案。它们很少从情境或权变的视角出发来考虑问题。这就是错误所在。每种方法都对管理者有一定的借鉴意义。这些方法好比是工具箱中的工具。然而，正如一个木匠不能用锤子解决所有的问题一样，管理者也不能用自我管理团队或全面质量管理来解决所有问题。管理是一项复杂的工作，没有捷径可言。你应该把新方法、新概念看作让你工作更有效的工具。然而，没有任何新方法能让一名管理者从平庸走向有效，或者让一个管理很差的公司扭转形势。



## 参考文献

1. Based on A. Davis-Blake and J. Pfeffer, "Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research," *Academy of Management Review*, July 1989, pp. 385—400.
2. Based on J. A. Breugh, "Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions," *Academy of Management Review*, October 1983, pp. 612—19; J. M. Phillips, "Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal*, December 1998, pp. 673—90; and C. Hymowitz, "Immigrant Couple Use Their Survival Skills to Build Tech Success," *Wall Street Journal*, February 12, 2001, p. B1.
3. Based on W. C. Donaghy, *The Interview: Skills and*

*Applications* (Glenview, Ill: Scott Foresman, 1984), pp.245—80; and J. M. Jenks and B. L. P. Zevnik, "ABCs of Job Interviewing," *Harvard Business Review*, July-August 1989, pp.38—42.

4. Based on R. D. Arvey, B. P. McCall, T. J. Bouchard, Jr., and P. Taubman, "Genetic Influences on Job Satisfaction and Work Values," *Personality and Individual Differences*, July 1994, pp.21—33; D. Lykken and A. Tellegen, "Happiness Is a Stochastic Phenomenon," *Psychological Science*, May 1996, pp.186—89; and T. A. Judge, E. A. Locke, C. C. Durham, and A. N. Kluger, "Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations," *Journal of Applied Psychology*, February 1998, pp.17—34.

5. Based on D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988); M. A. Konovsky and D. W. Organ, "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, May 1996, pp.253—66; and P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. B. Paine, and D. G. Bacbrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of*



pp.723—36; A. J. Vinchur, J. S. Schippmann, F. S. Switzer III, and P. L. Roth, "A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople," *Journal of Applied Psychology*, August 1998, pp.586—97; G. M. Hertz and J. J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited," *Journal of Applied Psychology*, December 2000, pp.869—79; and T. A. Judge and J. E. Bono, "Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self Esteem Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, February 2001, pp.80—92.

9. Based on C. A. O'Reilly III, J. Chatman, and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, September 1991, pp.487—516; B. Schneider, H. W. Goldstein, and D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update," *Personnel Psychology*, Winter 1995, pp.747—73; A. L. Kristof, "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications," *Personnel Psychology*, Spring 1996, pp.1—49; and B. Schneider, D. B. Smith, S. Taylor, and J. Fleener, "Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis," *Journal of*

*Applied Psychology*, June 1998, pp. 462—70.

10. Based on J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997); J. L. Holland and G. D. Gottfredson, "Studies of the Hexagonal Model: An Evaluation (or, The Perils of Stalking the Perfect Hexagon)," *Journal of Vocational Behavior*, April 1992, pp. 158—70; T. J. Tracey and J. Rounds, "Evaluating Holland's and Gati's Vocational-Interest Models: A Structural Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, March 1993, pp. 229—46; and F. De Fruyt and I. Mervielde, "RIASEC Types and Big Five Traits as Predictors of Employment Status and Nature of Employment," *Personnel Psychology*, Autumn 1999, pp. 701—27.
11. Based on J. Van Maanen, "People Processing: Strategies of Organizational Socialization," *Organizational Dynamics*, Summer 1978, pp. 19—36; and E. H. Schein, "Organizational Culture," *American Psychologist*, February 1990, p. 116.
12. Based on V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley, 1964); L. Reinharth and M. A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Motiva-

tion, Effort Expenditure, and Job Performance,” *Academy of Management Journal*, September 1975, pp. 502—37; and W. Van Erde and H. Thierry, “Vroom’s Expectancy Models and Work-Related Criteria; A Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, October 1996, pp. 575—86.

13. Based on M. T. Jaffaldano and P. M. Muchinsky, “Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis,” *Psychological Bulletin*, March 1985, pp. 251—73; M. M. Petty, G. W. McGee, and J. W. Cavender, “A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance,” *Academy of Management Review*, October 1984, pp. 712—21; and R. A. Katzell, D. E. Thompson, and R. A. Guzzo, “How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked,” in C. J. Cranny, P. C. Smith, and E. F. Stone (eds.) *Job Satisfaction* (New York: Lexington Books, 1992), pp. 195—217.

14. Based on A. Wellner, “Get Ready for Generation Next,” *Training*, February 1999, pp. 42—48; R. Zemke, C. Raines and B. Filipczak, *Generations at Work: Manging the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* (New York: AMACOM, 1999); C. Penttila, “Generational Gyra-

tions," *Entrepreneur*, April 2001, pp.102—05; and R. Zemke, "Here Come the Millennials," *Training*, July 2001, pp.44—49.

15. Based on E. A. Locke and G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990); J. C. Wofford, V. L. Goodwin, and S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment," *Journal of Management*, vol. 18, no. 3, 1992, pp.595—615; and E. A. Locke, "Motivation Through Conscious Goal Setting," *Applied and Preventive Psychology*, vol. 5, 1996, pp.117—24.
16. Based on M. Erez, P. C. Earley, and C. L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model," *Academy of Management Journal*, March 1985, pp.50—66; J. A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence," *Academy of Management Review*, April 1994, pp.312—30; and D. Collins, "The Ethical Superiority and Inevitability of Participatory Management as an Organizational System," *Organization Science*, September-October 1997, pp.489—507.

17. Based on the work of M. Csikszentmihalyi. See *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Collins, 1990); and *Finding Flow* (New York: Basic Books, 1997).
18. Based on J. Thaler, "The Web at Work," *Seattle Times*, April 4, 1999, p.C1; E. deLisser, "One-Click Commerce: What People Do Now to Goof Off at Work," *Wall Street Journal*, September 24, 1999, p.A1; M. Conlin, "Workers, Surf at Your Own Risk," *Business Week*, June 12, 2000, p.105; P. Sloan, "New Ways to Goof Off at Work," *U. S. News & World Report*, September 4, 2000, pp.42—43; A. Cohen, "No Web For You!" *Fortune*, October 30, 2000, pp.F208[B]—[L]; "Canadian Workers Waste 800 Milion Hours On the Web," *Manpower Argus*, January 2001, P. 8; "Electronic Surveillance of Employees Is On the Rise in the U. S.," *Manpower Argus*, January 2001, p.8; and V.K.G. Lim, G. L. Loo, and T. S. H. Teo, "Perceived Injustice, Neutralization, and Cyberloafing at the Workplace," paper presented at the Academy of Management Conference, Washington, DC, August 2001.
19. Based on T. Alessandra and P. Hunsaker, *Communicating at Work* (New York: Simon & Shuster, 1993),



pp. 86—90.

20. Based on “The Cop-Out Cops,” *National Observer*, August 3, 1974; and S. Kerr, “On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B,” *Academy of Management Executive*, February 1995, pp. 7—14.
21. Based on J. S. Adams, “Inequity in Social Exchanges,” in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1965), pp. 267—300; and R. T. Mowday, “Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations,” in R. Steers, L. W. Porter, and G. Bigley (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1996), pp. 111—31.
22. Based on S. Caudron, “The Top 20 Ways to Motivate Employees,” *Industry Week*, April 3, 1995, p. 14; B. Nelson, “Try Praise,” *INC.*, September 1996, p. 115; R. Maynard, “How to Motivate Low-Wage Workers,” *Nation’s Business*, May 1997, pp. 35—39; and B. Leonard, “The Key to Unlocking an Inexpensive Recognition Plan,” *HR Magazine*, October 1999, p. 26.
23. Based on D. Hage and J. Impoco, “Jawboning the Jobs,” *U. S. News & World Report*, August 9, 1993, p. 53; M. P. Cronin, “One Life to Live,” *INC.*, July

1993, pp. 56—60; and S. C. Lundin, H. Paul, and J. Christensen, *Fish!* (New York: Hyperion, 2000).

24. Based on M. Blumberg and C. D. Pringle, “The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance,” *Academy of Management Review*, October 1982, pp. 560—69; and J. Hall, “Americans Know How to Be Productive If Managers Will Let Them,” *Organizational Dynamics*, Winter 1994, pp. 33—46.
25. Based on F. Bartolome, “Nobody Trusts the Boss Completely—Now What?,” *Harvard Business Review*, March-April 1989, pp. 135—42; J. K. Butler, Jr., “Toward Understanding the Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition of Trust Inventory,” *Journal of Management*, September 1991, pp. 643—63; P. L. Schindler and C. C. Thomas, “The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace,” *Psychological Reports*, October 1993, pp. 563—73; D. J. McAllister, “Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations,” *Academy of Management Journal*, February 1995, p. 25; “Chrysler: Not Quite So Equal,” *Business Week*, November 13, 2000, p. 14; R. Pillai, C. A. Schriesheim, and E. S. Williams, “Fairness Perceptions

and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study,” *Journal of Management*, vol. 25, no. 6, 1999, pp.897—933; J. Cunningham and J. MacGregor, “Trust and the Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance,” *Human Relations*, December 2000, pp.1575—91; K. T. Dirks and D. L. Ferrin, “The Effects of Trust in Leadership on Employee Performance, Behavior, and Attitudes: A Meta-Analysis,” paper presented at the Academy of Management Conference, Toronto, Canada, August 2000; and K. T. Dirks, “Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball,” *Journal of Applied Psychology*, December 2000, pp.1004—12.

26. Based on F. E. Fiedler, “Leadership Experience and Leadership Performance: Another Hypothesis Shot to Hell,” *Organizational Behavior and Human Performance*, January 1970, pp.1—14; F. E. Fiedler, “Time-Based Measures of Leadership Experience and Organizational Performance: A Review of Research and a Preliminary Model,” *Leadership Quarterly*, Spring 1992, pp.5—23; and M. A. Quinones, J. K. Ford, and M. S. Teachout, “The Relationship Between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review,” *Personnel Psychology*, Winter 1995,

pp. 887—910.

27. Based on R. G. Lord, C. L. DeVader, and G. M. Alliger, "A MetaAnalysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures," *Journal of Applied Psychology*, August 1986, pp. 402—10; J. R. Meindl, S. B. Ehrlich, and J. M. Dukerich, "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly*, March 1985, pp. 78—102; and B. M. Staw and J. Ross, "Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership from Administrative Scenerios," *Journal of Applied Psychology*, June 1980, pp. 249—60.

28. Based on R. M. Entman, "Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm," *Journal of Communication*, Autumn 1993, pp. 51—58; G. T. Fairhurst and R. A. Sarr, *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996); and R. S. Dunham, "When Is a Tax Cut Not a Tax Cut?," *Business Week*, March 19, 2001, pp. 38—39.

29. Based on D. Eden and A. B. Shani, "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Per-

- formance,” *Journal of Applied Psychology*, April 1982, pp.194—99; and D. Eden, “Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations,” *Leadership Quarterly*, Winter 1992, pp.271—305.
30. Based on R. E. Kelley, “In Praise of Followers,” *Harvard Business Review*, November-December 1988, pp.142—48; and I. Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1995).
31. Based on J. A. Conger and R. N. Kanungo (eds.), *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); and J. M. Howell and P. J. Frost, “A Laboratory Study of Charismatic Leadership,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, April 1989, pp.243—69.
32. Based on R. E. Emerson, “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Review*, vol. 27 (1962), pp.31—41; and H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983).
33. Based on R. J. House, “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulation,” *Leader-*

*ship Quarterly*, Fall 1996, pp.323—52.

34. Based on “Military-Style Management in China,” *Asia Inc.*, March 1995, p.70; and M. F. Peterson and J. G. Hunt, “International Perspectives on International Leadership,” *Leadership Quarterly*, Fall 1997, pp.203—31.
35. Based on S. Kerr and J. M. Jermier, “Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement,” *Organizational Behavior and Human Performance*, December 1978, pp.375—403; and cites in J. Useem, “Conquering Vertical Limits,” *Fortune*, February 19, 2001, p.94.
36. Based on S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills: TIPS for Managing People at Work*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), pp.34—39.
37. Based on R. L. Daft and R. H. Lengel, “Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design,” in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp.191—233; and E. Wong, “A Stinging Office Memo Boomerangs,” *New York Times*, April 5, 2001, p.C1.

38. Based on R. L. Rosnow and G. A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay* (New York: Elsevier, 1976); L. Hirschhorn, "Managing Rumors," in L. Hirschhorn (ed.), *Cutting Back* (San Francisco: Jossey-Bass, 1983); M. Noon and R. Delbridge, "News from Behind My Hand: Gossip in Organizations," *Organization Studies*, 14, no. 1 (1993), pp.23—36; and B. McKay, "At Coke, Layoffs Inspire All Manner of Peculiar Rumors," *Wall Street Journal*, October 17, 2000, p.A1.
39. Based on D. Tannen, *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation* (New York: Ballentine Books, 1991); and D. Tannen, *Talking from 9 to 5* (New York: William Morrow, 1995).
40. Based on A. Bandura, *Social Learning Theory* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977).
41. Based on J. P. Schuster, J. Carpenter, and M. P. Kane, *The Power of Open-Book Management* (New York: John Wiley, 1996); and T. R. V. Davis, "Open-Book Management: Its Promise and Pitfalls," *Organizational Dynamics*, Winter 1997, pp.7—20.
42. Based on M. A. Campion, E. M. Papper, and G. J. Medsker, "Relations Between Work Team Characteris-

tics and Effectiveness: A Replication and Extension,” *Personnel Psychology*, Summer 1996, pp.429—52; D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, “An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More Into the Breach,” *Personnel Psychology*, Autumn 1997, pp.553—85; S. G. Cohen and D. E. Bailey, “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite,” *Journal of Management*, vol. 23, no. 3 (1997), pp.239—90; A. D. Shulman, “Putting Group Information Technology in its Place: Communication and Good Work Group Performance,” in S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (eds.), *Managing Organizations: Current Issues* (London: Sage, 1999), pp.107—21; G. A. Neuman and J. Wright, “Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability,” *Journal of Applied Psychology*, June 1999, pp.376—89; P. J. Hinds, K. M. Carley, D. Krackhardt, and D. Wholey, “Choosing Work Group Members: Balancing Similarity, Competence, and Familiarity,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, March 2000, pp.226—51; and G. L. Stewart and M. R. Barrick, “Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type,” *Academy of Management Journal*,



April 2000, pp.135—48.

43. Based on S. J. Karau and K. D. Williams, "Social Loafing: A MetaAnalytic Review and Theoretical Integration," *Journal of Personality and Social Psychology*, October 1993, pp.681—706; and D. R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups," *Human Relations*, June 1995, pp.647—67.
44. Based on J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology*, November 1988, pp.606—13; and B. Headlam, "How to E-Mail Like a C. E. O.," *New York Times Magazine*, April 8, 2001, pp.7—8.
45. Based on A. Sinclair, "The Tyranny of a Team Ideology," *Organization Studies*, Vol. 13, no. 4 (1992), pp.611—26; and J. Pricto, "The Team Perspective in Selection and Assessment," in H. Schuler, J. L. Farr, and M. Smith (eds.), *Personnel Selection and Assessment: Industrial and Organizational Perspectives* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1994).
46. Based on S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974); K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in

- Organizational Groups,” *Administrative Science Quarterly*, September 1997, pp.530—57; C. J. Nemeth, J.B. Connell, J. D. Rogers, and K.S. Brown, “Improving Decision Making by Means of Dissent,” *Journal of Applied Social Psychology*, January 2001, pp.48—58; and K.A. Jehn and E. A. Mannix, “The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance,” *Academy of Management Journal*, April 2001, pp.238—51.
47. Based on S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974).
48. Based on I. L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982); W. Park, “A Review of Research on Groupthink,” *Journal of Behavioral Decision Making*, July 1990, pp.229—45; and G. Moorhead, R. Ference, and C. P. Neck, “Group Decision Fiascos Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework,” *Human Relations*, May 1991, pp.539—50.
49. Based on P. Cappelli, J. Constantine, and C. Chadwick, “It Pays to Value Family: Work and Family

Tradeoffs Reconsidered," *Industrial Relations*, April 2000, pp. 175—98; M. A. Vercspej, "Balancing Act," *Industry Week*, May 15, 2000, pp. 81—85; J. Lardner, "World-Class Workaholics," *U. S. News & World Report*, December 20, 1999, p. 42; M. Conlin, "9 to 5 Isn't Working Anymore," *Business Week*, September 20, 1999, p. 94; "The New World of Work: Flexibility Is the Watchword," *Business Week*, January 10, 2000, p. 36; S. Shellenbarger, "What Job Candidates Really Want to Know: Will I Have a Life?," *Wall Street Journal*, November 17, 1999, p. B1; P-W. Tam, "Silicon Valley Belatedly Boots Up Programs to Ease Employees' Lives," *Wall Street Journal*, August 29, 2000, p. B1; C. Oglesby, "more Options for Moms Seeking Work-Family Balance," *cnn.com*, May 10, 2001; and R. C. Barnett and D. T. Hall, "How to Use Reduced Hours to Win the War for Talent," *Organizational Dynamics*, vol. 29, no. 3, 2001, pp. 192—210.

50. Based on G. R. Salancik and J. Pfeffer, "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design," *Administrative Science Quarterly*, June 1978, pp. 224—53; and J. G. Thomas and R. W. Griffin, "The Power of Social Information in the Workplace," *Organizational Dynamics*, Autumn 1989, pp. 63—75.

51. Based on J. P. Wanous, "Individual Differences and Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, October 1974, pp.616—22; and H. P. Sims and A. D. Szilagyi, "Job Characteristic Relationships: Individual and Structural Moderators," *Organizational Behavior and Human Performance*, June 1976, pp.211—30.
52. Based on J. R. Hackman, "Work Design," in J. R. Hackman and J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), pp.132—33.
53. Based on R. J. Burke, "Why Performance Appraisal Systems Fail," *Personnel Administration*, June 1972, pp.32—40; and H. H. Meyer, "A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma," *Academy of Management Executive*, February 1991, pp.68—76.
54. Based on H. H. Kelley, "Attribution in Social Interaction," in E. Jones et al (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).
55. Based on W. W. Tornow and M. London (eds.), *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998); L. E. Atwater, C. Ostroff, F.

- J. Yammarino, and J. W. Fleenor, "Self-Other Agreement: Does It Really Matter?" *Personnel Psychology*, Autumn 1998, pp.577—98; G. J. Greguras and C. Robie, "A New Look at Within-Source Interrater Reliability of 360-Degree Feedback Ratings," *Journal of Applied Psychology*, December 1998, pp.960—68; and J. D. Fecteau and S. B. Craig, "Are Performance Ratings From Different Rating Sources Compatible?" *Journal of Applied Psychology*, April 2001, pp.215—27.
56. Based on D. A. Nadler, "The Effective Management of Organizational Change," in J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp.358—69; and P. Stebel, "Why Do Employees Resist Change?," *Harvard Business Review*, May-June 1996, pp.86—92.
57. Based on D. R. Davies, G. Matthews, and C. S. K. Wong, "Ageing and Work," in C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6 (Chichester, England: Wiley, 1991), pp.159—65.
58. Based on J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, March-April 1979, pp.106—14; and J. L. Cotton,

*Employee Involvement* (Newbury Park, CA: Sage, 1993).

59. Based on D. M. Noer, *Healing the Wounds* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993); and S. P. Robbins, "Layoff-Survivor Sickness: A Missing Topic in Organizational Behavior," *Journal of Management Education*, February 1999, pp.31—43.
60. Based on C. A. Kiesler, R. E. Nisbett, and M. P. Zanna, "On Inferring One's Belief from One's Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, April 1969, pp.321—27; and D. J. Bem, "Self-Perception Theory," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 6 (New York: Academic Press, 1972), pp.1—62.
61. Based on M. London and M. D. Hakel, "Effects of Applicant Stereotypes, Order, and Information on Interview Impressions," *Journal of Applied Psychology*, April 1974, pp.157—62; N. R. Bardack and F. T. McAndrew, "The Influence of Physical Attractiveness and Manner of Dress on Success in a Simulated Personnel Decision," *Journal of Social Psychology*, August 1985, pp.777—78; and T. M. Macan and R. L. Dipboye, "The Relationship of the Interviewers' Preinterview Im-

- pressions to Selection and Recruitment Outcomes," *Personnel Psychology*, Autumn 1990, pp. 745—69.
62. Based on S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000); B. E. Ashforth and R. H. Humphrey, "Emotion in the Workplace: A Reappraisal," *Human Relations*, February 1995, pp. 97—125; N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, and W. J. Zerbe (eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (Westport, CT: Quorum Books, 2000); and R. Bar-On and J. D. A. Parker (eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
63. Based on M. E. McGill, *American Business and Quick Fix* (New York: Henry Holt, 1988); and B. M. Staw and L. D. Epstein, "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay," *Administrative Science Quarterly*, September 2000, pp. 523—56.

## 校后记

**斯** 蒂芬·P·罗宾斯博士的《管理学》和《组织行为学》是国内商学院 MBA 教学中普遍采用的教材，在欧美的许多商学院也很普及。我在北京大学光华管理学院教《组织行为学》时，也采用了这本教科书的第八版。之所以采纳这本教材是出于以下考虑：（1）该书比较系统而全面地阐述了组织行为学这门学科的基本知识体系；（2）作者及时跟踪当今学术界最新的研究成果，并在教材中表述出来；（3）教材充分地体现了管理学权变的特点，每章最后归纳出本章当中某个核心问题，基于以往的研究归纳出正反两个方面的观点，从而使学生认识到管理学中的结论都不是绝对的；（4）罗宾斯是位写管理教科书的大家，他的文笔流畅，事例真实生动、素材翔实而且实用。

“照本宣科”永远不可能达到好的教学效果。我在北大光华管理学院给硕士研究生上课时，除指定罗宾斯的《组织行为学》为教材外，还要让学生阅读和讨论一些经



典的学术文献，但找到优秀的学术文献却是件困难的事。对于 MBA 学生，国内配合 MBA 教学的阅读材料实在太匮乏了，我当时费了不少力气才找到一些适合于 MBA 学生研读的材料。幸运的是，有我这样困惑的 MBA 教师和学生现在有了一本难得的读物——《管人的真理》。在本书中，罗宾斯博士再次将其优美的文笔和综合他人研究成果的才华发挥出来，书中的每一条真理都是对组织行为学中的某个知识点的归纳，但作者结合管理的实践、以通俗的语言将这些理论讲出来。由于所有的组织行为学教科书的体系是大同小异的，所以无论你是否在使用罗宾斯的《组织行为学》，你都可以将《管人的真理》作为必要的补充资料。商学院学生非常关心组织理论如何在实际管理工作中应用的，这本书正好做了非常精彩的总结。

今年 3 月下旬，我到和君创业管理咨询公司访问朋友时意外地见到闻洁老师，她因策划出版了中国图书市场上许多有影响的管理学译著和教材而闻名。闻老师刚从哈佛商学院回来，我则在凯洛格管理学院度过半年时间后于两天前回到北京。我们一见面就畅谈各自对美国顶尖商学院的深刻感受，我很惊讶她的干练和博学。分手之前她拿出这本书的英文版，让我尽快翻译出来。尽管自 1991 年后我已决定不再做翻译这种费力不讨好的事情，但还是接下了这项任务。我当时的想法很自私，时差还没有倒过来的几天无法从事太费心思的研究工作，每天凌晨两点钟醒来将口译录音下来则是打发时间的好方法。但是，这次我倒时差的时间没有预想的那么慢，头脑恢复清醒后立即需要

从事尚在进行的研究。但答应了闻洁老师的事也不能反悔！最终我找到一位让我放心的人——王敏。王敏是光华管理学院的组织行为学硕士研究生。她上过我的组织行为学课程，对于这门学科有非常好的理解，加上她的中英文都好，翻译的质量使我可以替她省却“翻译不当，敬请原谅”的客套话。

**张志学**

2002年4月26日

于北京大学光华管理学院