

<<管人的真理>>

图书基本信息

书名：<<管人的真理>>

13位ISBN编号：9787801707147

10位ISBN编号：7801707141

出版时间：2008-10

出版时间：斯蒂芬·P·罗宾斯、解浩然 当代中国出版社 (2008-10出版)

作者：斯蒂芬·P·罗宾斯

页数：207

译者：解浩然

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;管人的真理&gt;&gt;

## 前言

咨询师、教授、财经记者以及各色管理“大师”轮番对管理者进行轰炸，对于管理员工提出许多建议。

这其中很多是经过深思熟虑且富有价值的，然而也有很多是笼统、模糊、矛盾甚至肤浅的，其中还有一些干脆就是错误的。

但无论质量如何，这类建议还是源源不断地出现。

同时，商业和管理类的书籍已经取代了爱情、心理自助以及减肥类的主题，成为非小说类图书畅销榜的主流。

在人员管理方面，我已经花费了超过35年的时间来研究，并专注于教学与写作工作。

我阅读了超过25000份人类行为的研究报告。

有的实业界人士总是急于批判这些基础研究和理论验证，但这些研究的确为我们提供了人类行为的大量洞察与识见。

遗憾的是，至今为止仍然没有一个简明扼要的、去掉专业术语的行为学研究图书，告诉管理者们在不同工作情境下管人时的一些真相，并准确指出哪些理论与方法会奏效，哪些不会。

本书即旨在填补这一空白。

本书围绕着管理者经常遇到的一系列与人类行为相关的关键命题展开：招聘、激励、领导力、沟通、团队建设、冲突管理、工作设计、绩效评估以及应对变革等。

在每个专题领域内，我挑选了一些与管理者相关，同时又有翔实研究依据的话题。

此外，我还针对如何应用这些知识来改进管理实效提供了一些建议。

在书的结尾，我列出了各篇章中用到的参考文献。

那么，这本书是写给谁看的呢？

是为那些身处实战的经理人以及希望走向各级管理岗位的员工写的，从渴望成为主管的普通雇员到企业的最高决策者CEO都是本书的读者。

写这本书是因为我觉得不是非得通过系统地研读大部头的人力资源管理和组织行为学方面的教科书，或是参加著名高校里的高管发展课程班才能知道如何在工作中管人。

当然，你从本书的获益多少，也取决于你当下对组织行为学知识的掌握程度。

比如，在读MBA的同学会发现这本书就是对他们近几个月所学内容的一个简明摘要，在书里他们不会看到科班的理论阐述，也不会看到有关学者的名字，但是却可以准确地理解研究结论到底想说明什么。

对于那些不关注组织行为学学术研究进展，或以前很少接受学术训练的人来说，本书会为他们提供很多在实际工作中有效管人的真知灼见。

书中的53个话题都是独立成章的。

你可以按任何顺序阅读。

最好不要一口气读完，因为本书的设计思路是“多次快速阅读”。

读完几章，放下，过几天再拿起来接着读也无妨，因为本书并没有一个连续贯穿始终的故事线索。

让我用一句话来结束前言：写一本书是一项团队工作。

尽管封面上只出现一个人的名字，但一系列的人为你手中的这本书做出了贡献。

他们是：Tim Moore、Jennifer Simon、Lori Lyons、Karen Gill、San Dee Phillips和Gloria Schurick。

斯蒂芬·P·罗宾斯

## <<管人的真理>>

### 内容概要

管理之难莫过于管人，管人之难莫过于管心。

在21世纪的市场竞争中，人才将成为决定企业在激烈市场竞争中的表现和最终地位的关键因素。企事业单位的领导者如何摆脱繁杂的日常事务，实现高效的人才管理，把更多的时间和精力放在发展战略和整合资源上，成为当今管理世界最大的难题之一。

管理学大师斯蒂芬·罗宾斯承袭了《管人的真理》第1版的传统，用简洁、平实的语言揭示了53条具有普适性和权威性的真理。

帮助管理者洞察员工的内心世界。

在第2版中，他将35年的研究成果和丰富经验重新梳理与整合，对第1版的内容进行了大量补充和修改。

使本书的内容更加丰满和充实。

这些真理将更新你管人的思路 and 方式，从而改变管人的效果：  
向应聘者适当传递负面信息；  
高生产率才能带来高满意度； “员工参与”不一定能提高员工绩效； 不妨“看起来要像个领导”；  
不要忽视小道消息的影响； 团队的规模要因时因地制宜； 团队中出现；中突并非坏事；  
企业的变革要能够给员工带来切实利益。

本书适用于所有企业和事业单位各层级的管理者。

## <<管人的真理>>

### 作者简介

作者：(美国)斯蒂芬·P·罗宾斯 译者：解浩然  
斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 世界著名的管理学和组织行为学权威。

在亚利桑那大学获得博士学位。

先后在内布拉斯加大学、Concordia大学 (蒙特利尔)、巴尔的摩大学、南伊利诺伊大学和圣迭戈州立大学任教。

曾就职于壳牌石油公司和雷诺金属公司。

研究兴趣集中在冲突、权力、组织中的政治、行为决策以及有效人际技能的开发等领域。

罗宾斯博士是世界上管理学与组织行为学领域最畅销教科书的作者。

包括：Management、Fundamentals of Management、Organizational Behavior、Essentials of Organizational Behavior、Human Resource Management等。

他的书被1000多所美国高校选用，并被译为16种文字在世界各地广泛使用。

## &lt;&lt;管人的真理&gt;&gt;

## 书籍目录

第一篇 招聘的真理真理1 重视员工的行为表现真理2 向应聘者适当传递负面信息真理3 进行有效的面试真理4 同等条件下选择聪明人真理5 不要太相信推荐信真理6 雇用有责任感的人真理7 雇用那些认同企业文化的人真理8 重新打造新员工

第二篇 激励的真理真理9 激励要因人而异真理10 高生产率带来高满意度真理11 选择适当的目标带来高绩效真理12 员工参与并不一定能提高员工绩效真理13 在工作中寻求高峰体验真理14 反馈时要对事不对人真理15 奖励那些真正需要的行为真理16 提供均衡的报酬真理17 选择合适的方法来激励低技能低工资员工真理18 要建立支持性的工作环境

第三篇 领导的真理真理19 领导的本质是信任真理20 经验不管用真理21 气定要“看起来像个领导”真理22 有效地框定问题真理23 期望什么,就将得什么真理24 领导魅力是可以学习的真理25 让别人依赖你真理26 领导风格要因文化而异真理27 什么时候领导力不重要?

第四篇 沟通的真理真理28 听到不等于倾听真理29 选择正确的沟通渠道真理30 小道消息也要重视真理31 性别决定沟通方式真理32 行动胜过语言

第五篇 团队建设的真理真理33 使团队发挥作用真理34 团队未必越大越好真理35 对“害群之马”保持警惕真理36 地位不可能完全平等

第六篇 冲突管理的真理真理37 为团队选择合适的成员真理38 适当的冲突可以提升团队绩效真理39 警惕群体思维真理40 在工作与生活中寻找平衡真理41 谈判并非非赢即输

第七篇 工作设计的真理真理42 并非每个人都喜欢有挑战性的工作真理43 使员工产出率更高的四种工作设计

第八篇 绩效评估的真理真理44 有效地进行评估真理45 避免自利性偏见真理46 采用360度评估

第九篇 应对变革的真理真理47 变革要给员工带来实际利益真理48 雇用年长的员工真理49 通过员工参与来降低对变革的抵触

第十篇 关于管理行为的最后思考真理50 第一印象十分重要真理51 不要忽略情绪真理52 员工离职可能是好事真理53 警惕速成法参考文献译后记

## &lt;&lt;管人的真理&gt;&gt;

## 章节摘录

真理1 重视员工的行为表现如果你正在寻找填补企业某一岗位空缺的合适人选，那么，你想要从应聘者身上看到什么呢？

一般管理者都会回答努力工作、坚持不懈、自信和可靠等等。

毕竟，雇用具有这些特质的员工难道会犯什么错吗？

而事实上，这一行为本身就是错误的。

问题就在于个人特质不一定是未来工作绩效的最佳预测指标。

我们当中多数人都坚信个人特质在行为预测方面起着至关重要的作用。

众所周知的是，人的行为会随环境发生改变，但我们却倾向于通过相对固定的特质对人进行分类，并配合对这些特质的认识（比如，自信是“好的”，顺从是“坏的”），进而对他人做出评估。

在管理者做出雇用决策或对当前员工进行评价的时候，常常就是这么做的。

如果管理者确信是环境而非个人特质决定行为的话，那么雇用决策就应该是随机的，并会重新设计组织环境以使员工在其中更为适应。

但在大多数企业里，员工甄选的过程中都极大地强调个人特质的作用。

相关部门在招聘过程中非常注重申请人在面试和职业测试中的表现，对特质的重视由此可见一斑。

在面试中，管理者通过观察和倾听来判断应聘者是否具备他们想像的一个“好”员工所应具有的品质”。

同样，他们也经常采用各种测试来判定一个应聘者在多大程度上具有“优秀员工的特质”。

在招聘过程中过于强调个人特质会产生两个问题。

首先，组织环境是一种强环境（strongsituations），它会对员工行为产生巨大的影响；其次，员工个体是极具适应性的，个体特质会随着组织情境的变化而发生相应的变化。

下面我将详细阐述这些问题。

用特质来解释行为时，在相对较弱的情境下效果最好，而在相对较强的情境下效果最差。

组织环境一般为强环境，因为组织的各种规则和其他正式的规定会定义出什么是可接受的行为，并对有偏差的行为进行惩罚，组织中的非正式规则也会指引人们做出适当的行为。

这些正式和非正式的限制会削弱个体特质对行为的影响。

相比之下，野餐、聚会和其他类似的非正式组织就是弱环境（weaksituation。

），在这些条件下，特质可以帮助我们准确预测人们的行为。

尽管个人特质通常比较稳定，但有越来越多的证据显示，人的个性特质可以被其所在组织改变。

而且，人们通常同时属于多个不同的组织（比如在雇主之外还有社区、宗教、社会、体育和政治组织等），每个组织的成员也不尽相同，他们需要适应不同的情境。

事实上，人们不会为一成不变的人格框架束缚住，他们能够也会根据各种情境的需要来调整自己的行为。

如果个人特质并非预测员工未来行为的最佳工具，那么管理者应该用什么来进行预测呢？

答案是：过去的行为！

预测个人未来行为的最好指标是他过去的行为。

所以在面试时，提问应该重点关注那些与当前工作相关的既往经验。

不妨这样问：“过去工作中有什么事情能说明你的创造力？

”“在你的上一份工作中，你最想完成却没有完成的事情是什么？

为什么没有完成呢？

”真理2 向应聘者适当传递负面信息回想上次你找工作时，当面试官结束对你的提问后，她是如何向你描述那份工作和那个组织的？

大多数管理者在面试时都只介绍积极的方面。

他们会谈到有趣的工作任务、同事间的友谊、晋升的机会以及优厚的待遇等等。

即使这些管理者清楚地了解工作和组织的缺点，他们也会小心翼翼地避而不谈。

何必用这些负面信息吓跑优秀的申请人呢？

## &lt;&lt;管人的真理&gt;&gt;

但在招聘中对应聘者报喜不报忧的管理者是错误的。

他们多数会遇到下属突然辞职的情况，并会因此感到失望和难过。

入职只有几周或一个月的新员工突然离职，意味着之前所有的时间和努力都白费了。

管理者可以规避这种情况吗？

肯定能：只要采用真实工作预览（realistic job previews）。

真实工作预览可以在确定雇用前向应聘者提供所有正面和负面的信息。

真实工作预览与大多数管理者在面试时常用到的工作预览截然不同：多数管理者习惯于精心地粉饰和推销工作及组织的积极方面，这让员工产生了虚假的预期。

没有任何工作或组织是完美的，如果从一开始就对应聘者坦诚相待，就更有可能留住你的新员工。

如果向应聘者提供的信息有对现状的夸大成分，组织将因此蒙受很多潜在的负面影响。

首先，本来有部分容易对工作产生不满情绪并会很快离职的应聘者在早期选拔过程中就可以通过披露组织的负面信息令他们主动退出，而现在这类人变得难以识别了；其次，负面信息的缺失也会导致期望的失真。

一旦真的被录用，面对现实的工作情况，新员工很快就会感到失望，这就会导致员工满意度的降低并引发过早的离职；最后，当新员工有机会直面工作中的消极方面时，会感到大失所望并很难保证对组织的忠诚。

毕竟没人愿意在应聘中被欺骗和误导。

真实工作预览是对工作中积极和消极方面的平衡描述。

例如，除了正面的评价，管理者还应该告诉申请人，其实在工作时间和同事交谈的机会很少，或者工作量的波动会使员工在业务量的高峰期时承受相当大的压力。

电信科技公司（Telecom Technologies）的首席运营官安纳什·安萨瑞（Anousheh Ansari）就是真实工作预览的支持者。

她说，她会在面试过程中刻意描绘一幅灰暗的前景，试图来吓唬那些已经通过初筛的候选人。

比如，她告诉申请者每个工作日要工作10-12小时。

据她的经验，“一些人望风而逃，但那些留下来的人却很忠诚而且乐于担当。

”有证据显示，那些接受了真实工作预览的应聘者对他们即将要从事的工作会有更低且更现实的预期，并会为做好工作和迎接挫折做更充分的准备，这使得组织中的预期外离职率大大降低。

尽管巧言令色的正面宣传可以在开始阶段吸引应聘者，但这样可能促成的是一段双方很快就后悔的姻缘。

## &lt;&lt;管人的真理&gt;&gt;

## 后记

本书的英文原名叫作《The truth about managing people》，从第一版起，书名译作《管人的真理》。但在第二版的翻译过程中，我们一度想把书名改译为《管人的真相》。

因为“truth”一词在中文里对应的意思除了“真理”外，更经常被解释为“事实”和“真相”。

中文的“真理”让人听起来总有些绝对与断言的意味，似乎是不容辩驳的“公理”。

而我们在书中看到的一篇篇短文，并不是居高临下和不容辩驳的姿态，而是用事实和数据推翻了很多似是而非的“常识”：我们通常认为人格特质决定未来绩效，并在甄选环节中大加应用，而事实是过去的行为比特质更能预测未来的业绩；我们通常以为提高员工满意度可以提高生产率，但真相却是倒过来的，不是满意的员工更能干，而是能干的员工更满意；离职率越低就越好吗？

研究事实告诉我们，适度的离职率对组织有益无害……可见，作者向我们揭示的是一些基于研究证据的事实和真相，令我们抛弃那些想当然的偏见，获得科学的真知，这也符合了“真理”一词的科学定义，即“真理是知与物的符合”（海德格尔语）。

需要提醒读者的是，这里的“真理”是科学范畴的定义，也即“符合客观事实的真实性认识”。

作者斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen.P.Robbins）博士从事管理学的研究与写作已逾35年，阅读过2.5万余篇学术文献，他把其中费解的术语和数字用形象的比喻和例子呈现在读者面前，即使没有管理学科班学习与研究基础的人读起来也毫不费力。

在这个意义上，罗宾斯博士是个更好的翻译，因为他把学术语言翻译成了业界人士能够看得懂的通俗语言，在理论和实践的鸿沟上架起了一座桥梁。

罗宾斯博士的文字同时也证明了真理本身的特点，即所谓的“道不远人”，“重要的东西都是简单的”。

但所谓的深入浅出恰恰又是厚积薄发的体现。

每篇文章看似短小，甚至有信手拈来之感，但背后的论据支撑却是严肃和认真的，大家从书后所附的参考文献中可以感觉到，文中的每一个观点事实，都是言之凿凿，有理有据。

这也反映了罗宾斯博士严谨的科学态度。

罗宾斯博士作品的销量已逾300万册。

但他仍然没有放松对于学术的追求。

在校对阶段，我们仔细核对了第二版针对第一版的改动，发现了书中内容有大量的增删，这样全书更加简洁而紧凑。

而且作者对于内容的修订也非常认真，比如文中提到的美国人平均周工作时间、餐馆连锁业的平均人员流动率、有关满意度和绩效的相关系数都已经被换成最新数据，有的百分比甚至会从上一版的“20%多”修订为精确的“22%”；你还会看到一些例证引述方面的变化，比如把“亚洲”替换成了“阿拉伯国家”，把“NBA”换成“全美橄榄球协会”，这些细微的变化可能与法律因素、与读者反馈、与新的研究结论，与时局变化都有关系（比如戴姆勒与克莱斯勒的联姻宣告失败后，罗宾斯博士把相应的公司名进行了替换），甚至我们还可以看到新近发生的次贷危机和奥巴马的领袖魅力也进入文中。

以上种种，无一不体现了作者对待科学与读者认真负责的态度。

尽管罗宾斯博士对美国管理学界及企业界的动态了如指掌，但正如他所指出的一样，作为一个美国学者，显然还是容易带有“美国偏差”（U.S.bias），对外界的关注与解读还欠火候。

正如罗宾斯博士所说，一本书是一个团队工程，本书的译稿也不例外。

在此要感谢一直支持经典文献的介绍与引进工作的和君咨询集团王明夫董事长、包政老师、闻洁老师等人。

施丹、李书玲、张睿、吕娜等诸位同事在译校过程中也都付出了大量心血。

还要特别感谢本书第一版的译校者，张志学教授和王敏博士，他们是我所尊重的老师和同学，感谢他们关于一些学术理论与术语译法方面做出的很多有益探索。

最后还要感谢北京大学光华管理学院的梁钧平教授和黄铁鹰教授，是两位恩师引领我走入了组织管理研究与实践的店堂，也同时指明了我的职业、事业与人生道路的方向。



<<管人的真理>>

解浩然 2008年6月

## <<管人的真理>>

### 媒体关注与评论

作为一名多产的学者和作家，罗宾斯纵贯管理实践和理论研究领域，对如何进行有效的人员管理提出了可以很快奏效的真知灼见。

——埃里克·G·斯蒂芬（Eric G. Stophen） 组织领导与战略学教授 麦里特商学院 杨百翰大学 这位杰出的管理教科书作者纵览管理文献，并从中提炼出了每个管理者都应该了解的管人真相。

这本书纠正了在许多流行的管理书籍中未经证实的观点。

——肯尼思·W·托马斯 管理学教授 加利福尼亚蒙特雷海军研究生院

<<管人的真理>>

编辑推荐

《管人的真理(第2版)》由当代中国出版社出版。

<<管人的真理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>