

In Pursuit of Excellence

经 理 追 求 卓 越

人事经理 工作手册

甘 华 鸣
主 编

上
册

Manager's Handbook

人 事 管 理 方 法

人 事 管 理 制 度

人 事 管 理 表 格

中国国际广播出版社

—— 经理追求卓越丛书 ——

人事经理工作手册

(上 册)

主 编：甘华鸣

副主编：(按姓氏笔划排序)

王兴聘 王礼明

贺 锐 贾 萌

中国国际广播出版社

前 言

卓越是每一位经理的梦想,而如何卓越也成了多数经理的难题。因为,事实上,经理当中有许多人成就斐然,也有许多人则平平庸庸。这些失败的经理并非对管理理论一窍不通,也许他们讲起 MRP II、JIT、CIS、4P 等管理知识来头头是道,而失败恰恰因为他只懂得学习理论,却不会运用,或者为各类管理理论所迷惑,毕竟现在有关管理的书籍早已汗牛充栋。

管理大师彼得·德鲁克说过,管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一的权威就是成就。

“经理追求卓越丛书”的出版就是基于以上认识而致力于解决如何卓越这一难题的。该套丛书共有八本:《总经理工作手册》、《新产品经理工作手册》、《营销经理工作手册》、《生产经理工作手册》、《质量经理工作手册》、《行政经理工作手册》、《人事经理工作手册》、《财务经理工作手册》。各书大致都包括“管理方法”、“管理制度”、“管理表格”若干部分。“管理方法”囊括具体的管理原则、程序、策略、技术等,内容丰富,语言简炼;“管理制度”汇集了国内(包括内地、香港、台湾)国外各种典型的规章制度,可以作为制定企业规章制度的范本;“管理表格”包罗大量常用表格,可以作

为设计企业各种表格的模式。

满足经理实际工作需要,这是“经理追求卓越丛书”的宗旨;切实可行,拿来就用,行之有效,立竿见影,这是“经理追求卓越丛书”的功能;操作性是“经理追求卓越丛书”的最大特点。这套丛书无论是对资深经理还是对新任经理都具有很高的指导价值,必将成为广大经理的案头工具书。

人们可以期望,卓越经理将由此产生。

上册目录

第一编 人事管理方法

第一篇 组织人事导论	(3)
第一章 组织人事学概论	(3)
第二篇 个体过程	(6)
第二章 个性和感知	(6)
第三章 学习和强化	(15)
第四章 处理管理问题的风格	(24)
第五章 个体沟通	(28)
第三篇 群体过程	(34)
第六章 群体内部的动态特征	(34)
第七章 群体之间的动态特征	(50)
第八章 工作团队	(56)
第四篇 组织过程	(59)
第九章 工作设计	(59)
第十章 组织设计	(67)
第十一章 组织变革与创新	(81)
第五篇 个体、群体及组织过程	(88)
第十二章 激励理论	(88)
第十三章 激励实践——报酬	(101)
第十四章 领导过程	(105)
第十五章 权力与政策	(119)
第十六章 冲突过程	(124)

第十七章 工作压力·····	(129)
第六篇 人员配备 ·····	(135)
第十八章 人员配备概论·····	(135)
第十九章 主管人员的选拔·····	(139)
第二十章 主管人员的考评·····	(144)
第二十一章 主管人员的培训·····	(151)

第二编 人事管理制度

第一单元 权责划分制度·····	(159)
第二单元 组织管理制度·····	(185)
第三单元 人事管理程序与规则·····	(240)
第四单元 人事管理典范·····	(307)

第一编

人事管理 方法

第一篇 组织人事导论

第一章 组织人事学概论

一、管理工作有五个基本特点:①在头绪纷繁的活动中努力工作;②倾向完成例外性的工作;③面对面的口头交往;④与一系列信息交流网络发生联系;⑤权利与义务相结合。

二、亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)认为,为了完成工作,所有的管理者都要扮演 10 种不同的角色。这些角色可分为三大类,即人际关系类,信息类和决策类(如图 1-1)。

管理人员通过人际关系类的傀儡角色、领导角色和联络员角色行使他们在系统内的权力。而监听员、传播者和发言人的角色,使得管理人员建立起一套用于信息类角色的联络网。当然信息是管理人员扮演决策类角色的基本条件。作为决策者,管理人员扮演了创业者、对付麻烦者、资源分配者和谈判者的角色。

在我们讨论这些角色之前应先注意四点:第一,每个管理的工作都是各种角色的结合;第二,管理者扮演的角色往往对管理工作的五个基本特征产生影响;第三,将每种角色分开讨论是为了便于理解,而实际上在管理人员的工作中它们是高度结合的;第四,随着管理层次的不同(一线、中层、高层),各种角色的重要性也随之变化。

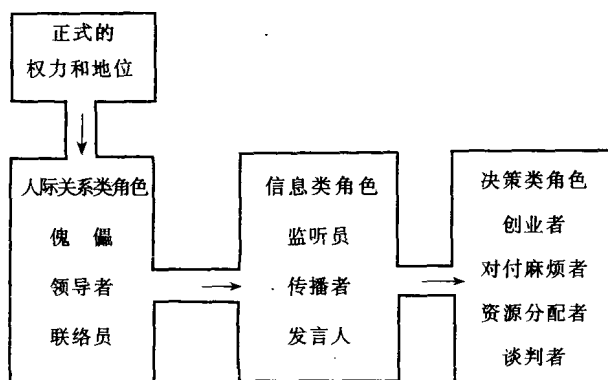


图 1-1 管理者的角色

管理人员被赋予了 10 种不同的角色,如果他不能扮演好所有这些角色,那么他就不是一个很好的管理人员。当然根据个人风格、管理层次、组织形式及职业的不同,管理人员可能对某些角色更加得心应手。

三、组织人事学的三种方法分别是系统法、传统法和权变法,权变法不是建立在一套原则上的,但是当情况需要时它也会运用原则的。权变法要考察组织中各种群体内部及其相互间的关系,各个群体或每个员工都是相互依赖的,权变法的四个基本概念是:①人是有差别的;②行为是个体特性和环境特性的函数;③组织是社会系统;④结构和过程变量都对员工的行为产生影响。

四、有四个基本观点可以帮助我们理解人和管理人员及他们在大多数情况下的行为。这些观点着眼于人和组织(见表 1-1)。

表 1-1 组织人事学的基本观点

1. 组织人事学遵循人类行为学的原则
2. 组织行为是因环境而异的
3. 组织是社会系统
4. 组织人事学反映了结构与过程变量间不断的相互作用

五、为了理解组织中人的行为,可以建立一个理论框架,它包括五个基本的组成部分:①个体差异,②群体过程,③组织过程,④个体/群体/组织的界面(工作环境),⑤变化过程。这些组成部分间的关系及每个部分的重要性都表示在图 1-2 中。当我们分析每个基本要素及其重要性时,我们将建立起一个理解组织中行为的模式。另外,我们还将专门分析人员配备问题。

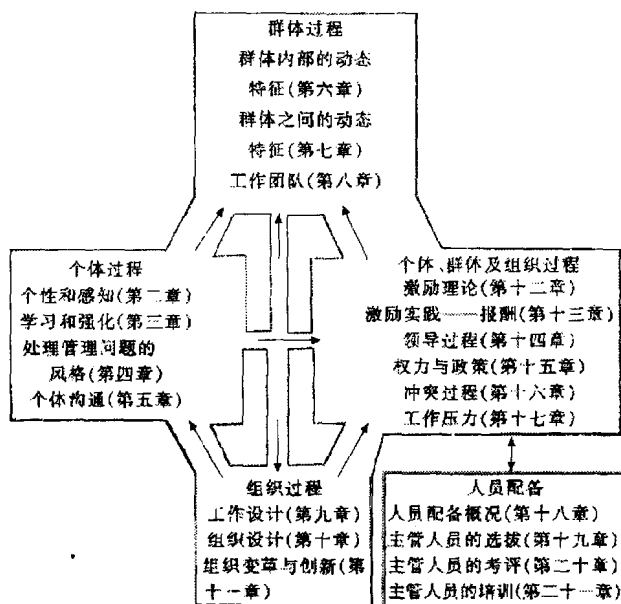


图 1-2 理解组织行为的模型

第二篇 个体过程

第二章 个性和感知

一、西方学者将个体因素归结为四个方面:传记特点、能力、个性和学习。

传记特点实际上就是我们所填履历表的有关内容,它们可以直接从人事档案中查到。与那些复杂的、模糊的、难于获得的变量(例如激励、组织文化等)相比,传记特点更有利于直观地分析员工生产率、缺勤率、流动率和满意度等因素。

每个人的能力都有所不同。不同水平的能力对每个人从事什么样的工作及工作绩效如何,都有着极其重要的影响。只有当能力和工作相匹配时,才能充分发挥人的能力及潜能。能力从总体上可分为两大类:心理能力(Intellectual Ability)和体质能力(Physical Ability)。

对于“个性”概念,人们理解各不相同。最常用的定义是60年前奥尔波特(Gordon Allport)提出的,即个体内部身心系统的动力组织,它决定了个体对环境独特的调节方式。实际上,个性就是个体的人格特征,是个体所有的反应方式及其人际交往方式的总和。

这里的“学习”,并非指专门在学校里学习文化知识或技能的活动,而是“由于经验而发生的相对持久的行为改变”。

二、个性可以定义为个体或一般意义的人针对环境作出的始终如一的行为模式的特性,一个有效的管理者希望了解个体行为模式以便有效地管理下属。实际上,人们都试图在和别人的相互

影响中确定始终如一的行为模式。一般情况下,需要比当时环境提供的更多的信息来了解个体行为。因为每个个体都是作为一个整体的人行动的。行为不能理解为相互割裂的部分。通过个性研究,就能将人的行为的点和面结合在一起。

个性学家萨尔瓦托雷·麦迪(Salvatore Maddi)对个性提出了下面这个正式的定义:

个性是决定人们的心理行为(思想、感情和行动)上的共性和差异的一套稳定的倾向和特点。它们在时间上是连续的,不能简单理解为一时的社会和生理压力的结果。

三、什么决定了个性? 这个问题没有唯一的答案,因为影响个性的变量实在太多了。但是通过对遗传、群体文化背景、角色和境遇这四个基本影响因素及其相互间作用进行考察会对个性形成一个清晰的了解。

四、弗洛伊德发展了很可能是最丰富的个性理论。他认为人的大脑就像一个大部分功能都“隐藏在水线以下”的冰山。在大脑这个未察觉的领域内,存在着压抑的思想和感情,以及隐藏的欲望和激情。这些尽管未知,却直接影响人的行为,并可以在很大程度上解释它。弗洛伊德指出,他的很多疗法都是帮助人们认识他们未察觉的心理过程,并希望他们能更好地理解和处理他们的问题。

弗洛伊德还提出,个性包括三个不同的部分或方式:本我、自我和超我。

本我,是人性最初和最基本的体系,是在孩提时期首先发展的,它包括大脑遗传的部分和本能。本我是一个仅仅直接定向于快乐的“幼稚”的个性,它不能在客观现实中存在。当人们成熟时他们必须生活在现实世界,所以自我个性体系得以发展。

自我,可以区分只存在于主观意念中的东西和存在于客观现实的东西。它被描绘为指导人的行为的引导者。

超我,它代表了由父母教给孩子的典型的社会的价值观和传

统。超我被描绘为个性的道德武器。

弗洛伊德将人的行为定义为上述三种方式的相互作用、而不是任何一种方式单独作用的结果。

与弗洛伊德不同,戈登·奥尔波特认为可感知的行为决定因素是最重要的。奥尔波特提出的个人的显著特征理论,为人们能动地对环境做出反应提供了最好的解释。

根据奥尔波特显著特征理论,在任何情况下,没有两个人具有完全相同的个性“结构”,或者说显著特征的集合;因此每个人都是唯一的。

卡尔·罗格斯的个性理论为“人性哲学”理论提供了一个很好的例子。这一观点依赖于对人的本性做出的非常乐观的评价:每个人都能有健康的、经过良好调整的行为,并且只有父母亲的不恰当教育、社会压力或者其它境况才会造成精神不健康或不愉快的人。

罗格斯理论的中心概念是自我概念,是态度、价值、思想和信仰等这些在生活的独特经历中发展起来的因素的集合。

乔治·凯利将其个性理论称之为“个人观念的哲学”。凯利认为当人们试图去认识他们的世界时,表现得很像一个科学家,他们预先为事件作准备,并通过建立个人观念或者对现实的解释,有目的地为预测和控制他们的环境而奋斗。

近年来的一系列研究表明,所有个性因素都存在五个最基础的维度:

·外向性(Extraversion):描述个体是否善于社交、言谈,是否武断自信等方面的维度。

·随和性(Agreeableness):描述个体是否随和、能否合作且信任等方面的维度。

·责任心(Conscientiousness):描述个体的责任感、可靠性、持久性、成就倾向等方面的维度。

·情绪稳定性(Emotional Stability):描述个体在积极方面(如平和、热情、安全等)和消极方面(如紧张、焦虑、失望等)的维度。

·经验的开放性(Openness to Experience):描述个体想像、聪慧及艺术的敏感性方面的维度。

五、个体差异即我们所指的个性,对于个人的行为有可感知、可鉴定的影响。行为科学研究者已经将一定数量的个性范畴或者显著特征单独列出来,它们和行为有着不容置疑的联系。下面将介绍几个重要范畴。

控制源,指个体对发生在他们身上的事件是否基本处于控制之下的相信程度。有高度内在控制源的人,认为他们生活中的事件基本上(但不一定是唯一的)是他们自身行为和行动的结果。相反,有高度外在控制源的人,则认为生活中的事件基本上是由机会、命运或其他人决定的。有证据表明“内控”的人比“外控”的人能更好地控制他们自己的行为,在政治和社会生活中更加活跃,并且更加积极地寻求有关环境的信息。

控制源是一个具有连续性的个性范畴。也就是说,人们不可能是完全外控或内控的。假设一个连续体一端是“高度内控”,另一端是“高度外控”——那么,根据人们的控制源信念,所有人都在这条线的某处。

内向和外向经常与卡尔·古斯塔夫·荣格(Karl Gustav Jung)的个性理论联系起来。内向是直接向内转的思维倾向并对抽象的观点、个人的感情等有着极大的敏感性。外向是直接针对其他人、事件和客观事物的以外部为中心的思维定向。

人们是在内向和外向的不同程度之间变化的,或者在两个极端中间达到相对的平衡。

权威主义的个性现在被描述为严格坚持传统的价值观、易于服从权威、对人生持消极态度、关心权力、固执、反对运用主观情感。

教条主义是一个与个体信仰体系的刚性紧密相关的概念。非常教条的人把世界看成是一个充满恐怖的地方,经常将“正统”权威看成是绝对的,并且以他们对接受权威或教义的赞同或反对为基础,来接受或抛弃其他人。简言之,非常教条(HD)的个体是思维狭窄的人,而不太教条(LD)的人则思维开阔。

六、每个人的个性都是不同的,只有当个性与工作相匹配时,个体能力才能充分发挥,才能取得满意的工作绩效。在此方面,心理学家约翰·霍兰德(John Holland)提出了个性工作适应性理论。他认为,员工对工作的满意度和流动率取决于个体的个性特征与职业环境的匹配程度。

霍兰德划分了六种基本的个性类型,每一种都有与其相适应的工作环境。

霍兰德还设计了职业偏好测量表,其中包括 160 个职业项目。他根据被调查者对是否喜爱这些职业的回答情况得出的结果,有力地支持了图 2-1 所示的六边型模型:

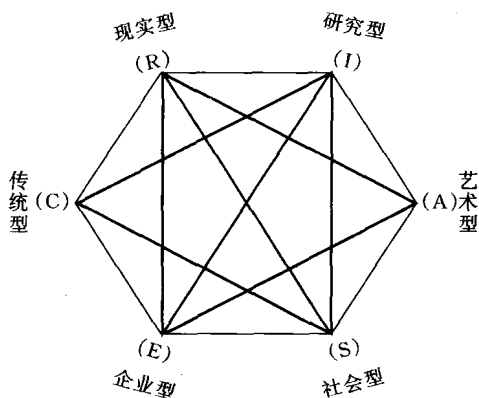


图 2-1 职业与个性类型之间的关系

该模型说明,在六边形中,两个领域或取向越接近,则两者越

一致。临近的类型比较近似,而对角线上的相对的类型最不一致。也就是说,如果职业与个性特征相匹配,则满意度最高、流动率最低。例如,社会型的人应从事社会型职业,现实型的人应从事现实型职业,企业型的人应从事企业型职业。如果社会型的人从事企业型职业,那么职业与个性之间的搭配不是最优;如果社会型的人从事现实型职业,那么职业与个性之间最不匹配。要理解霍兰德的这一理论,必须把握以下三个要点:

- 个体之间在个性方面存在着本质差异;
- 工作具有不同类型;
- 当工作环境与个性类型一致时,会产生较高的满意度和较低的流动率。

七、感知是指某种选择和组织环境刺激提供给人的有意义的体验。人们都了解环境,可是对于感知过程来说,环境中的各种事物的价值各不相同。

认识感知世界和现实世界的区别,对于了解组织的行为是很重要的。认识到这种不同的管理人员,在做决策时就会更加小心,不会依据不充足的证据对复杂、重大问题做出决策。

图2-2归纳了从最初观察到最后反应或者行为的感知过程的基本要素。对环境刺激的认识是通过五官实现的味觉、嗅觉、听觉、视觉和触觉。这五种官能都很重要,可是对于组织中的个体来说,听觉、视觉和触觉是最重要的。通过选择过程对这些感知认识进行过滤,从而决定哪种感知最应受到重视。内部因素和外部因素都会决定感知的选择。然后个体把选出的感知认识组成有意义的模式。

一旦个体选中并组织了一种感官刺激,就可以对它进行解释,进而做出反应——公开的(行动)或者隐蔽的(态度),或两者兼而有之。每个人选择和组织感官刺激的方式不同,从而产生不同的解释和反应。