

MBA

2000年修订版
必修核心课程

人力资源组织和人事

上册



**HUMAN
RESOURCE**

MBA必修核心课程编译组 中国国际广播出版社

MBA必修核心课程

人力资源 组织和人事

2000年修订版

上册

MBA必修核心课程编译组
中国国际广播出版社

MBA
组织人事导论

MBA

HUMAN RESOURCE

个性和易知

学习和强化

处理管理问题的方法

个体沟通

群体过程

群体内聚力和有效性

解决工作问题的群体

决策过程

MBA 必修核心课程(2000 年修订版)

《人力资源:组织和人事》

编辑委员会

主 编: 甘华鸣

副主编: (以姓氏笔划为序)

王兴聘 王礼明 贺 锐 贾 萌

前言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家,目前正强烈地吸引着中国的有识之士特别是青年人的注意。

MBA 诞生于美国。经过近百年的探索和努力,它培养了为众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯彻于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国 MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译的这套“MBA 必修核心课程”,包括《经营战略(CORPORATION STRATEGY)》、《新产品开发(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)》、《市场营销(MARKETING)》、《生产作业(PRODUCTION)》、《理财:资金筹措与使用(FINANCE)》、《人力资源:组织与

人事(HUMAN RESOURCE)》、《管理创新(MANAGEMENT INNOVATION)》、《MBA 管理方法》、《MBA 情景案例》、《MBA 必修核心课程学习大纲》。所依据的都是当今欧美工商管理各个领域最著名、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。

“MBA 必修核心课程”于 1997 年出版后,获得社会各界好评,被广大读者誉为内容最完整、最深入的 MBA 教材。为适应国际上管理理论和我国管理实践的发展,在世纪之交,我们郑重推出 2000 年修订版。“MBA 必修核心课程”2000 年修订版吸收世界最权威工商管理大师截至 1999 年的最新成果,对第一版进行了全面修订,其中增加和重写的字数达 $\frac{1}{4}$ 左右,体系更加完善,阐述更加透彻。2000 年修订版的出版,必将有力地促进我国 MBA 教育的提高和普及,推动我国企业管理人才的培养。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉、全新的视野、全新的理念、全新的境界、全新的体验。

MBA 必修核心课程编译组

1999 年 11 月

总 目 录

上 册

第一篇 组织人事导论

第一章 组织人事学概论	(3)
-------------	-----

第二篇 个体过程

第二章 个性和感知	(45)
第三章 学习和强化	(87)
第四章 处理管理问题的风格	(125)
第五章 个体沟通	(150)

第三篇 群体过程

第六章 群体内部的动态特征	(187)
第七章 群体之间的动态特征	(253)
第八章 工作团队	(297)

第四篇 组织过程

第九章 工作设计	(311)
第十章 组织设计	(346)
第十一章 组织变革与创新	(404)

下 册

第五篇 个体、群体及组织过程

第十二章	激励理论	(433)
第十三章	激励实践——报酬	(494)
第十四章	领导过程	(524)
第十五章	权力与政策	(575)
第十六章	冲突过程	(611)
第十七章	工作压力	(654)

第六篇 人员配备

第十八章	人员配备概论	(697)
第十九章	主管人员的选拔	(722)
第二十章	主管人员的考评	(757)
第二十一章	主管人员的培训	(793)

上册目录

第一篇 组织人事导论

第一章 组织人事学概论.....	(3)
第一节 管理工作的基本特点.....	(7)
第二节 管理者的角色	(13)
第三节 组织人事学的方法	(19)
第四节 基本观点	(29)
第五节 组织人事学的理论框架	(32)

第二篇 个体过程

第二章 个性和感知	(45)
第一节 个体综述	(46)
第二节 个性定义及其影响因素	(49)
第三节 个性理论	(53)
第四节 个性范畴对行为的影响	(57)
第五节 感知综述	(62)
第六节 感知过程中的基本要素	(64)
第七节 感知选择	(66)
第八节 感知的组织过程	(73)
第九节 感知错误	(77)
第十节 归因理论	(80)
第三章 学习和强化	(87)

第一节	学习类型	(90)
第二节	学习理论	(93)
第三节	学习过程的结构模式	(95)
第四节	强化的权变关系	(96)
第五节	强化节律	(111)
第六节	行为修正的程序	(115)
第四章	处理管理问题的风格	(125)
第一节	处理管理问题的风格	(127)
第二节	处理管理问题的心理功能	(129)
第三节	处理管理问题的模型	(137)
第四节	处理管理问题的综述	(145)
第五章	个体沟通	(150)
第一节	沟通基本过程	(152)
第二节	个体沟通网络	(156)
第三节	个体沟通风格模式	(160)
第四节	非言语性沟通:隐蔽的信息	(170)

第三篇 群体过程

第六章	群体内部的动态特征	(187)
第一节	个体-群体关系	(189)
第二节	群体心理	(194)
第三节	群体特征	(203)
第四节	影响群体绩效的因素	(205)
第五节	群体决策过程	(231)
第六节	群体沟通	(243)
第七章	群体之间的动态特征	(253)
第一节	群体间互动过程	(255)

第二节	影响群体间行为和结果的基本因素·····	(258)
第三节	创造平行群体间的有效动态特征·····	(274)
第八章	工作团队·····	(297)
第一节	团队与群体·····	(298)
第二节	团队的类型·····	(302)
第三节	团队建设与报酬·····	(304)

第四篇 组织过程

第九章	工作设计·····	(311)
第一节	工作设计的基础·····	(313)
第二节	工作任务特性·····	(320)
第三节	工作设计的丰富化·····	(323)
第四节	工作设计的目标设置模式·····	(333)
第五节	工作设计综合模式·····	(335)
第六节	工作设计的社会技术方法·····	(336)
第七节	选择工作设计的方法·····	(340)
第十章	组织设计·····	(346)
第一节	分工与相互依存·····	(349)
第二节	组织设计的基础·····	(352)
第三节	组织环境·····	(356)
第四节	行政等级式组织形式·····	(363)
第五节	按职能划分的组织形式·····	(370)
第六节	按产品划分的组织形式·····	(377)
第七节	矩阵组织形式·····	(382)
第十一章	组织变革与创新·····	(404)
第一节	组织变革与创新的动力与阻力·····	(405)
第二节	组织变革与创新的目标与模式·····	(410)
第三节	新型组织形式·····	(415)

第一章 组织人事学概论

预习案例：泰得贝克保险公司

唐·威尔逊 (Don Wilson) 是泰得贝克公司的一名业务员，最近他向公司新成员 (Turkey) 介绍公司的基本情况。他

以曾在芝加哥的一家大保险公司担任过业务员，干了不少年。他对处理重要客户感到厌倦，希望从事销售工作。组织人事导论

泰得贝克公司给唐安排了特设管理职位。唐认为，唐接受了威尔逊公司提供的职位，这要求唐可以增加收入。有机会去一个正在发展的销售地区工作。

泰得贝克保险公司要求所有的实习销售员都要参加为期两周的培训。以便他们熟悉公司的业务。销售技术和市场分析。每个实习销售员在培训期间将跟随一个老销售员。上一年

培训期间，唐·威尔逊 (Sally Jones) 和唐的老板感到唐对于他的新工作学习得很好。在培训期间可以让他负责公司产品销售工作。唐建议将销售队伍中招聘一个新人。因为公司最近有个老销售员退休了。那个地区产品销售的，年营业额将为公司提供收入的主要来源。

唐和公司老板谈了这件事，老板同意了。唐的头头上司

第一章 组织人事学概论

预习案例：赛得贝克保险公司

唐·威尔逊 (Don Wilson) 毕业于美国南方的一所大学，最近他被俄克拉荷马州特凯赛德斯城 (Turkey Sands) 的赛德贝克 (Saddleback) 保险公司雇用了。他以前在芝加哥的一家大保险公司里担任索赔评定员，干了3年后他对处理索赔工作感到厌倦，希望能从事推销工作。赛德贝克公司最初在芝加哥对他进行了面试，唐的服务经历证书表明他干得很棒。和唐的老板商谈后，赛德贝克公司将唐带到了特凯赛德斯城。几天后，唐接受了赛德贝克公司提供的职位，这意味着既可以增加收入又有机会去一个正在发展的销售地区工作。

赛德贝克保险公司要求所有的实习推销员都参加一个为期两周的销售培训班，以使他们熟悉公司的业务、销售技术和市场策略，每个实习推销员在结束学习后将跟随一个老推销员干上一年。

培训部主任萨莉·琼斯 (Sally Jones) 和唐的老师感到唐对于他的新工作学习得很好，在6个月内就可以代表公司开展推销工作。萨莉建议将阿肯色州中部的一个地区交给唐，因为公司最近有个老推销员退休了。那个地区在过去的5年里是中部销售地区销售收入的主要来源。

唐接受了这项任务，但过了6个月，唐的顶头上司简·彼德斯 (Jan Peters) 对唐的工作能力、工作动机、

所受的训练及工作经验产生了很大的怀疑。自从工作以来，唐既没有完成新订单的销售指标，也未能完成成本指标。为了找出问题的所在，简和唐谈了好几次。

接着简让她的一个助手兰迪·马修斯（Randy Mathews）经常去看望唐以观察其推销技术。在3周内兰迪到唐那儿去了30次。兰迪在向简的汇报中认为唐所受的训练很糟，当顾客询问有关该公司保险政策方面的技术问题唐变得很急躁，而且他办公室里的同事们也没能接受他。兰迪认为唐的同事之所以不接受唐是因为他是个单身汉，而且喜欢打网球。而他的同事都是成了家的而且都属于相同的乡村俱乐部和高尔夫球俱乐部，保险单往往是在打高尔夫球或在俱乐部中喝酒时签订的。

在接下来的几个月中，唐的表现仍无起色。简决定把这情况告诉萨莉，萨莉认为她应该和唐谈谈。当萨莉打电话告诉唐这些事时，唐很难过。他说他感到被出卖了，他原以为兰迪是来给他出主意的，没想到他是来监视自己的。

萨莉给唐打电话后几个月，唐得了流感而且看上去病了很长时间了。唐休息了3天后，简打电话问他能否回来上班，因为生意正在好起来，唐回答说医生让他休息整整一周。但第5天上午他感到有些烦躁，天气又那么好，于是他骑车去一家距他家不到10分钟路程的修鞋店。当他进去时，他一眼瞥见简从那儿路过。

周一上班时他在办公桌上发现了一张“解雇通知书”，周五将是他上班的最后一天。

管理是一项艰苦的工作，简在对付唐时所遇到的麻烦是很典型的。简是唐的上司，她在让唐完成工作时遇到了麻烦，公司期望简能很好地了解她的手下，以便不但可以保持良好的日常关系

而且在遇到麻烦时也可获得他们的格外支持，简应该做些什么以支持唐的工作呢？管理者每天要面临许多这类问题，本书的目的就是帮助你理解简所遇到的那些问题为什么会发生，并且向你提供解决问题的办法。

为什么个人与组织不能总是顺顺当当地工作？对于这个问题没有完整的答案，但通过组织人事学的研究你能更好地理解组织和员工的行为的复杂性及组织与员工间的相互影响。

组织是一种社会系统，为了能有效地在其中工作或进行管理，你必须理解其运作的过程和动力。组织人事学的研究试图系统地理解组织里人们的行为，为此必须研究整个系统。

让我们从简的观点来看待案例中的问题。对于唐，简只知道他的工作表现不好，因为他的态度欠佳且在做推销访问时存在问题，简没有看到影响他不能完成应做的工作的因素。在她看来试图理解唐的行为就如同只看见一座冰山的尖顶却要猜出它的形状。正如我们只能看见水面上的 1/9 的冰山一样，简只知道赛德贝克保险公司的某些方面，如图 1-1 所示。

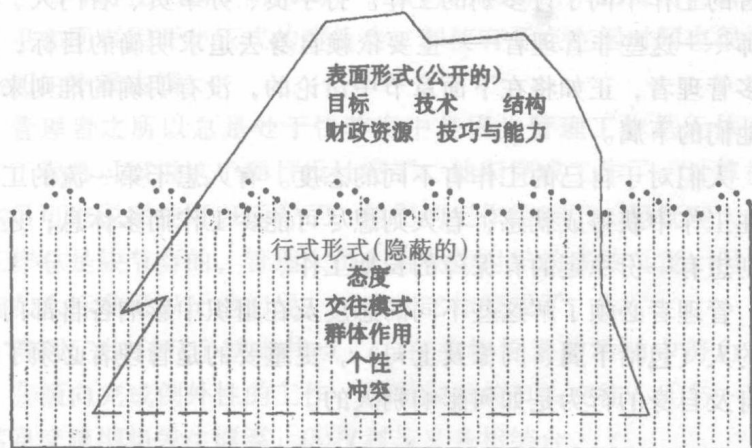


图1-1 组织冰山

· 公司的目标：赚取利润，成为社区中负责任的一员，业务每年增长 10%，推销高质量的保险，成为保险业界的一员领袖。

· 公司的技术：拥有复杂的计算机系统来处理大量的文件，拥有办事员来处理推销员的订单，拥有有条不紊的程序和制度来帮助客户进行索赔清算。

· 公司的结构：由各部门（清偿部门、承保部门、损失防止部门）及劳动分工（管理人员、推销员、办事员、清偿核算员）组成。

· 人员的技巧和能力：办事员要有熟练的技能，推销员要有进取心、互助精神及一定的数学基础。

· 公司的财务状况：投资回收率、现金流动率及现金储备量。

尽管知道这些，简仍然搞不明白为何唐的表现下降得如此之快，她看不见冰山的另外 8/9。

本书着眼于一个管理者所面临的人事和组织方面的问题。管理者的工作不同于许多别的工作。打字员、办事员、看门人、机械师——这些非管理者——主要依赖自身去追求明确的目标，但许多管理者，正如将在下面章节中讨论的，没有明确的准则来评价他们的下属。

人们对于自己的工作有不同的态度。有人想干第一流的工作并在工作中获得成就感；有人则想尽可能少工作而多休息；还有人则想有一份稳定的有保障的长期工作。

管理者必须了解这些不同的态度及在组织中影响各自部门工作的人（包括下属、同僚及上司），更重要的是管理者必须了解自身及自身的行为是如何影响别人的。