

Mc  
Graw  
Hill

Education

人力资源管理精选教材译丛

SUPERVISION  
KEY LINK TO PRODUCTIVITY

# 员工监管

## 提高生产力的有效途径

[第8版]

莱斯利·W·鲁 (Leslie W. Rue) / 著  
劳埃德·L·拜厄斯 (Lloyd L. Byars) / 著  
李国鑫 / 译



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.92  
202

2006

人力资源管理精选教材译丛

莱斯利·W·鲁 (Leslie W. Rue) / 著  
劳埃德·L·拜厄斯 (Lloyd L. Byars)  
李国鑫 / 译

[第8版]

# 员工监管

## 提高生产力的有效途径

SUPERVISION  
KEY LINK TO PRODUCTIVITY



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2005-0582 号

图书在版编目 (CIP) 数据

员工监管：提高生产力的有效途径 (第 8 版) / 莱斯利·W. 鲁等著；李国鑫译. —北京：北京大学出版社，2006.1

(人力资源管理精选教材译丛)

ISBN 7-301-10275-5

I. 员… II. ① 鲁… ② 李… III. 企业管理：人事管理—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 156639 号

Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars

**Supervision: Key Link to Productivity, eighth edition**

ISBN: 0-07-287425-2

Copyright © 2005 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Peking University Press.

本书中文简体字翻译版由北京大学出版社和美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

书 名：员工监管：提高生产力的有效途径 (第 8 版)

著作责任者：莱斯利·W. 鲁 劳埃德·L. 拜厄斯 著 李国鑫 译

责任编辑：张静波 赵菁

标准书号：ISBN 7-301-10275-5 / F·1323

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱：[em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

排 版 者：LOGO 工作室

印 刷 者：三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者：新华书店

850 毫米×1168 毫米 16 开本 33.5 印张 580 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数：0001—5000 册

定 价：59.00 元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，翻版必究

谨以此书献给离开我们的父母！

# 丛书序

20 世纪 90 年代以来, 顺应我国经济体制改革与组织发展的迫切需要, 我国各类院校的管理学院或商学院纷纷试点开展 MBA 教育和相关的管理培训活动, 并且十多年来取得了令人瞩目的进展。与此同时, 与我国数百万家企业组织对于造就优秀管理者的需求相比, MBA 教育的规模与质量都还远远不够。从工商管理教育的质量提升而言, 我们在课程设计、师资队伍、教学模式和教材与案例建设等方面打下了坚实的基础。我们看到, 在师资队伍方面, 各校的师资力量在聘请和引进海外著名大学教师与毕业博士生回国从事 MBA 教学工作的基础上得到显著加强。在 MBA 的教材开发方面, 近年来在国内多家出版社的努力下, 已经翻译或者直接引进了一大批国外经典的工商管理教科书, 这对我国工商管理教育水平的提高起到了很大的促进作用。但是, 需要指出的是, 迄今为止, 我国各类出版社引进的教科书大多属于基础性或常规教材, 例如, 已有多种版本的《组织行为学》和《人力资源管理》等。在若干重要领域, 还急需相对聚焦和整合性的教材系列。为了进一步提高我国工商管理专业教科书的水平, 我们需要更加关注组织行为和人力资源管理的关键领域, 例如, 经理人员如何提高综合管理技能、如何与下属进行有效沟通、如何在组织中协调好团队关系, 以及如何应对全球化与信息化的挑战等。这些问题无疑都是组织管理和领导力培养中的重要课题, 同时也是导论性的组织行为学和人力资源管理教材无法系统介绍和深入讨论的。为此, 北京大学出版社组织出版了这套《人力资源管理精选教材》, 在专题系列教材和创新教材方面迈出了重要的一步, 可谓高瞻远瞩。

自从霍桑实验发现企业组织不仅是一个技术经济系统, 同时也是一个社会经济系统以来, 组织中的人际与群体关系对工作绩效和员工工作生活质量的重要影响受到了广泛的重视, 一系列新的概念不断产生, 成为工商管理教育中的重要内容。因此, 在学习中除了掌握和理解员工一般工作态度、价值

观、个性特征、人际关系和工作行为以外，心理契约、组织公民行为、公司社会责任、决策技能、创业特质、团队引领能力、职业生涯管理能力、组织的变革能力和自我创新能力等新的要素，成为组织行为学和人力资源管理中的关键概念。同时，需要掌握和理解团队建设与管理技能，需要具有制定团队决策的能力和激励团队成员的能力，需要具有有效的管理沟通能力，需要具有进行组织设计与组织变革实施的人力资源管理政策等。更重要的是，MBA 课程日益强调学习技能、整合框架和应用策略。这也要求在 MBA 教学活动中将学生对概念和技术的掌握、对这些基础知识的应用和技能的提高等内化到校园内外的教学活动和工作中去。《人力资源管理精选教材》正是这样的教科书。该系列教材的特色主要包括以下几个方面：

第一，这些教材都是在国外 MBA 教学中应用多年，不断修订和不断改进的高阶版本，其价值和有效性已经在多年教学实践中得到了验证，因此对我国工商管理教育具有重要的参考价值。

第二，与很多其他教科书相比，这些教材的最突出特点在于其内容的选取以具有大量而丰富的最新管理研究成果为基础，而不是以一般观点为基础的普通教材。

第三，这些教材通过提供和编排大量高质量的练习、案例、自我评估工具，以及视频教学辅助材料的使用，使前后各个章节内容相互联系，将概念、方法的应用和实际技能的切实提高紧密地结合在一起。这样，在学完这些课程的内容之后，学生对管理能力的掌握将不仅局限在概念和框架层次上，而是可以深入到能够直接应用的水平。

近年来的管理教育讨论，日益提倡管理教育要接近实际、服务实际和能够学以致用。除了对教学案例的重视外，体验式的课堂练习与应用也取得了改进管理教育质量的实质性效果。这套系列教材通过加强学生在教学过程中的练习与应用来提高学生将课堂经历直接应用于实践的能力，为我们开拓了一种更符合我国现阶段工商管理教学为实践服务要求的新视角。我们期待着这套新专题教材在各类高校的工商管理课程教学中成为教师和学生喜爱的精品教材。

浙江大学管理学院 王重鸣

2006 年 1 月

# 译者序

我翻译此书的初衷很简单。当这本书交到我手里的时候，翻开第一页，看到作者将此书献给离开他们的父母的字样，我的心怦然一跳。当时的心情还没有从失去母亲的悲痛中解脱出来，我想就让自己努力完成这本书的翻译，以作为对母亲的一种纪念。但是在我翻译的过程中，却不断地被本书的内容所吸引，惊喜地发现自己学到了很多员工监管方面的知识，有一些甚至还被我立刻应用到了自己的商业经营活动中。正如本书作者所提到的，员工监管是一个企业中的基层管理工作，它直接影响到组织和员工的生产力。在我们以往看到的人力资源管理方面的书中，很少有具体针对主管层面的监管工作进行深入研究的，而本书正是以很强的实践指导性，为企业主管和将从事主管工作的人提供了监管工作的理论知识和实际案例，真正帮助他们在生产中不断地提高生产力。

本书的作者莱斯利·鲁和劳埃德·拜厄斯长期致力于人力资源管理及其相关领域的研究工作，出版了大量相关研究著作。本书于1981年首次出版，现在已经是第8版，其再版的次数之多足以证明它是一本颇受欢迎的管理著作。

本书包含大量监管案例和技能应用实践案例，涉及各国人名和公司名称，有些很难找到适当的中文译法，只能采用音译。在有些句型中，作者采用了英语国家的习语，为了忠实于原文，保持原作风格，我在适当的情况下采用了直译的方式。因此，某些文字或许有些生涩，敬请读者谅解。

本书由我负责主要章节的翻译和全部校对工作，哈尔滨工业大学管理学院2004级硕士生汪菲负责每章后面的技能应用实践案例部分的翻译。本书的翻译和出版还得到了哈尔滨工业大学管理学院工商管理系系主任田也壮教授、副主任陆力斌副教授和全系同仁的大力支持和鼓励，我的家人也在生活上给了我极大的宽容和照顾。另外，在本书的出版过程中，北京大学出版社张迎新女士也付出了辛勤劳动。在此一并表达我真诚的谢意！

由于时间和水平有限，在翻译过程中可能会有不当之处，敬请读者不吝



## 员工监管：提高生产力的有效途径

赐教。如果您在阅读过程中发现问题,请及时与我联系,以帮助我不断改进,我将不胜感激。

## 联系方式

单位: 哈尔滨工业大学管理学院工商管理系

地址: 黑龙江省哈尔滨市南岗区西大直街 92 号哈尔滨工业大学管理学院 1219 信箱

邮编: 150001

电话: (0451) 86414042

传真: (0451) 86307766

E-mail: [liguoxin@hit.edu.cn](mailto:liguoxin@hit.edu.cn)

## 前 言

我们两人非常高兴看到这本书能够成功再版,现在已经是第8版了。我们收到积极的反馈,评价本书清新的写作风格和很强的实践指导性。许多学者告诉我们,他们的学生中很多人在实际工作中已经成为了主管,在课程结束后还一直把这本书作为随身手册或参考书。

这本书另一个始终如一的特征是它重点强调生产力。自从1981年第1版问世以来,生产力就一直是今天的管理者和政府领导者最关心的问题。时间、经验和研究都表明,主管对组织生产力有着重要的影响。本书将继续强调主管的各个方面对生产力的影响。

由于今天的主管几乎每天都要面对变革,所以我们补充了主管在管理和应对变革中所起的作用这一内容,也完善和重新整理了应对冲突与压力这部分的素材。

和前面的版本一样,我们通过贯穿正文或各章结尾处大量的案例,来强调从主管的视角看现实世界的应用。每一章都以一个监管困境开始,这个监管困境是与各章主题相关的一个现实中的案例。在每一章结束时再回顾这个案例,提出这个监管困境的解决方案。本书还保持了实践性强的特征,在每章中都有几个监管实例。这些实例包含了真实的事件或新的事迹,以进一步构建各章的核心内容。对于本版来说,这些实例绝大多数是新的。每章都包括复习题和几个技能训练题。另外,在每章后面附上技能训练应用案例,包括两个案例和至少两个实践练习。

## 第8版的结构

本书仍然是以成功监管必备技能为基础来组织编写的,我们感到这是一个具有实践性和学术性的有效方法。如同前面各版,第8版是对实践活动的一个提炼,它包括5篇:

第1篇是讲员工监管基础知识，提供了着手监管工作所必需的基础知识，内容涉及所有监管工作的范围，具体内容包括主管的工作、决策制定、沟通、道德和组织政治以及时间管理。

第2篇是讲计划与组织职能，强调了主管获得成功必须具备的计划和组织职能，包括监管计划、组织和授权、理解工作团队和改进方法。

第3篇是讲人事职能，分析了所有主管在人事过程中所起到的重要作用，包括员工获得与发展、绩效评价、平等就业机会和工会。

第4篇是讲领导职能，探索了成功监管必需的很多领导职能，用大量篇幅讨论了激励、领导、处理冲突和压力、应对变革以及咨询。

第5篇是讲控制职能，讨论了能帮助主管工作的各种控制方法，包括控制概念和质量、成本和库存控制、安全与事故预防、员工关系。

我们试图按照教师、学生、有志于或正在从事主管工作的人的要求来撰写本书，尽量安排各类型的读者都感兴趣的概念和材料。欢迎大家为完善本书提出想法和建议。

## 致谢

我们感谢来自于家庭、朋友、同事和学生的支持与帮助。由于篇幅有限，我们在这里不能一一列举。特别要感谢下列审阅者，在第8版的准备期间，他们提供了许多建设性的意见，他们是：普渡大学卡柳梅特分校的乔伊·科尔韦尔，东洛杉矶学院的史蒂文·迪利，西北州立大学的亚当·詹尼克，列克星敦社区学院的戴维·马吉，布鲁克黑文学院的马里萨·沃尔斯多夫，以及西南社区学院的贾尼丝。

特别感谢发起编辑安迪·温斯顿、编辑助理埃米莉·伊恩以及麦格劳-希尔公司的项目经理洛丽·凯特斯。衷心地感谢查曼利·托德在打印和编辑上给予的帮助。

# Contents

## 目 录

### 第1篇 员工监管基础知识

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第1章 主管的工作          | 2  |
| 1.1 监管是什么          | 2  |
| 1.2 谁是主管           | 3  |
| 1.3 主管人才的来源        | 4  |
| 1.4 监管的职能          | 5  |
| 1.5 监管环境的变化特征      | 8  |
| 1.6 员工监管——提高生产力的关键 | 13 |
| 本章小结               | 14 |
| 复习题                | 15 |
| 技能训练题              | 15 |
| 参考文献               | 16 |
| 其他阅读材料             | 16 |
| 技能训练应用实践           | 17 |
| 第2章 制定有效和创造性的决策    | 25 |
| 2.1 决策制定与问题解决      | 26 |
| 2.2 决策的识别与适时       | 27 |
| 2.3 决策制定程序中的步骤     | 28 |
| 2.4 团队决策制定         | 32 |
| 2.5 避免决策制定的陷阱      | 34 |
| 2.6 制定创造性的决策       | 37 |
| 本章小结               | 41 |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| 复习题 .....                  | 42        |
| 技能训练题 .....                | 43        |
| 参考文献 .....                 | 43        |
| 其他阅读材料 .....               | 43        |
| 技能训练应用实践 .....             | 44        |
| <b>第 3 章 发展沟通技能 .....</b>  | <b>48</b> |
| 3.1 主管的沟通技能 .....          | 49        |
| 3.2 人际沟通 .....             | 49        |
| 3.3 学会沟通 .....             | 52        |
| 3.4 写作沟通 .....             | 56        |
| 3.5 口头沟通 .....             | 57        |
| 3.6 选择最好的沟通方法 .....        | 58        |
| 3.7 组织内部的沟通 .....          | 59        |
| 3.8 国际商务活动中的沟通 .....       | 60        |
| 本章小结 .....                 | 61        |
| 复习题 .....                  | 62        |
| 技能训练题 .....                | 62        |
| 参考文献 .....                 | 63        |
| 其他阅读材料 .....               | 63        |
| 技能训练应用实践 .....             | 64        |
| <b>第 4 章 道德与组织政治 .....</b> | <b>70</b> |
| 4.1 工作道德 .....             | 71        |
| 4.2 道德公约 .....             | 73        |
| 4.3 树立道德风范 .....           | 74        |
| 4.4 主管的道德范畴 .....          | 74        |
| 4.5 面对不诚实的员工 .....         | 75        |
| 4.6 建立主管的权力基础 .....        | 77        |
| 4.7 组织政治 .....             | 78        |
| 4.8 与组织内其他成员交往 .....       | 80        |
| 本章小结 .....                 | 81        |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 复习题 .....               | 82         |
| 技能训练题 .....             | 82         |
| 参考文献 .....              | 83         |
| 其他阅读材料 .....            | 83         |
| 技能训练应用实践 .....          | 84         |
| <b>第 5 章 时间管理</b> ..... | <b>90</b>  |
| 5.1 典型的时间浪费形式 .....     | 91         |
| 5.2 了解你的工作 .....        | 91         |
| 5.3 时间分析 .....          | 92         |
| 5.4 时间计划 .....          | 93         |
| 5.5 优化工作程序 .....        | 97         |
| 5.6 培养良好工作习惯 .....      | 97         |
| 5.7 时间管理中的工时安排 .....    | 102        |
| 本章小结 .....              | 104        |
| 复习题 .....               | 106        |
| 技能训练题 .....             | 106        |
| 参考文献 .....              | 107        |
| 其他阅读材料 .....            | 107        |
| 技能训练应用实践 .....          | 108        |
| <b>第 2 篇 计划与组织职能</b>    |            |
| <b>第 6 章 监管计划</b> ..... | <b>114</b> |
| 6.1 组织如何进行计划 .....      | 115        |
| 6.2 主管在计划程序中的作用 .....   | 116        |
| 6.3 监管计划的内容与方法 .....    | 117        |
| 6.4 应急计划 .....          | 121        |
| 6.5 政策、程序与规则 .....      | 122        |
| 6.6 常见的监管计划活动 .....     | 124        |
| 6.7 目标管理 .....          | 128        |
| 本章小结 .....              | 131        |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 复习题 .....                   | 132        |
| 技能训练题 .....                 | 132        |
| 参考文献 .....                  | 133        |
| 其他阅读材料 .....                | 133        |
| 技能训练应用实践 .....              | 134        |
| <b>第 7 章 组织和授权 .....</b>    | <b>140</b> |
| 7.1 组织结构 .....              | 141        |
| 7.2 职权基础上的监管原则 .....        | 145        |
| 7.3 授权和责任 .....             | 147        |
| 本章小结 .....                  | 154        |
| 复习题 .....                   | 156        |
| 技能训练题 .....                 | 156        |
| 其他阅读材料 .....                | 157        |
| 技能训练应用实践 .....              | 158        |
| <b>第 8 章 工作团队 .....</b>     | <b>163</b> |
| 8.1 非正式工作团队 .....           | 164        |
| 8.2 正式工作团队 .....            | 164        |
| 8.3 团队规范 .....              | 165        |
| 8.4 团队行为 .....              | 166        |
| 8.5 团队的重要性 .....            | 169        |
| 8.6 团队与领导者 .....            | 173        |
| 8.7 监管与非正式工作团队 .....        | 174        |
| 本章小结 .....                  | 177        |
| 复习题 .....                   | 178        |
| 技能训练题 .....                 | 179        |
| 参考文献 .....                  | 179        |
| 其他阅读材料 .....                | 179        |
| 技能训练应用实践 .....              | 180        |
| <b>第 9 章 生产力与方法改进 .....</b> | <b>183</b> |
| 9.1 方法改进与主管 .....           | 184        |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 9.2 方法改进的好处 .....   | 185 |
| 9.3 系统的方法改进 .....   | 187 |
| 9.4 持续改善的改进思想 ..... | 193 |
| 本章小结 .....          | 195 |
| 复习题 .....           | 196 |
| 技能训练题 .....         | 196 |
| 参考文献 .....          | 197 |
| 其他阅读材料 .....        | 197 |
| 技能训练应用实践 .....      | 198 |
| 附录 .....            | 200 |

### 第3篇 人事职能

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第10章 人事和培训技能 .....      | 204 |
| 10.1 人力资源计划 .....       | 205 |
| 10.2 人力资源的内部与外部来源 ..... | 209 |
| 10.3 招聘 .....           | 210 |
| 10.4 筛选 .....           | 211 |
| 10.5 新员工引导 .....        | 217 |
| 10.6 培训 .....           | 218 |
| 10.7 员工工作技能培训的步骤 .....  | 220 |
| 本章小结 .....              | 222 |
| 复习题 .....               | 223 |
| 技能训练题 .....             | 223 |
| 其他阅读材料 .....            | 224 |
| 技能训练应用实践 .....          | 225 |
| 第11章 绩效评估与奖励 .....      | 228 |
| 11.1 绩效的含义 .....        | 229 |
| 11.2 职位描述和职位规范 .....    | 231 |
| 11.3 绩效评估的定义 .....      | 232 |
| 11.4 绩效评估的方法 .....      | 233 |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| 11.5 绩效评估的频率 .....              | 238        |
| 11.6 主管在绩效评估中的偏见 .....          | 238        |
| 11.7 克服绩效评估中的偏见 .....           | 239        |
| 11.8 绩效评估面试 .....               | 239        |
| 11.9 准备自己的绩效评估面试 .....          | 241        |
| 11.10 如何处理绩效差的员工 .....          | 241        |
| 11.11 绩效评估与法律法规 .....           | 242        |
| 11.12 绩效报酬 .....                | 243        |
| 本章小结 .....                      | 245        |
| 复习题 .....                       | 246        |
| 技能训练题 .....                     | 247        |
| 参考文献 .....                      | 247        |
| 其他阅读材料 .....                    | 247        |
| 技能训练应用实践 .....                  | 248        |
| <b>第 12 章 平等就业机会 .....</b>      | <b>253</b> |
| 12.1 什么是受保护群体 .....             | 254        |
| 12.2 歧视的影响 .....                | 254        |
| 12.3 影响组织的反歧视法 .....            | 254        |
| 12.4 执行机构 .....                 | 260        |
| 12.5 《民权法案》第七章与平权措施的解释和应用 ..... | 260        |
| 12.6 反歧视法对主管的影响 .....           | 263        |
| 12.7 处理平等就业机会和平权措施的积极方法 .....   | 266        |
| 12.8 防止工作场所性骚扰 .....            | 266        |
| 12.9 就业歧视的其他方面 .....            | 268        |
| 本章小结 .....                      | 270        |
| 复习题 .....                       | 271        |
| 技能训练题 .....                     | 272        |
| 其他阅读材料 .....                    | 272        |
| 技能训练应用实践 .....                  | 273        |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第 13 章 理解工会      | 275 |
| 13.1 工会与管理层的不同理念 | 275 |
| 13.2 劳动法的发展状况    | 276 |
| 13.3 美国工会结构      | 279 |
| 13.4 参加工会的理由     | 281 |
| 13.5 工会的组织启动     | 282 |
| 13.6 劳资谈判        | 283 |
| 13.7 主管对雇主和工会的责任 | 284 |
| 13.8 监管责任与工会     | 285 |
| 本章小结             | 288 |
| 复习题              | 289 |
| 技能训练题            | 290 |
| 参考文献             | 290 |
| 其他阅读材料           | 290 |
| 技能训练应用实践         | 291 |

## 第 4 篇 领导职能

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第 14 章 激励今天的员工  | 298 |
| 14.1 什么是动机      | 298 |
| 14.2 对人的理解      | 299 |
| 14.3 基本动机理论     | 300 |
| 14.4 主管能做什么     | 306 |
| 本章小结            | 311 |
| 复习题             | 312 |
| 技能训练题           | 312 |
| 其他阅读材料          | 313 |
| 技能训练应用实践        | 314 |
| 第 15 章 领导员工     | 317 |
| 15.1 权力、职权和领导能力 | 318 |
| 15.2 正式与非正式领导者  | 319 |