

Organization Management Skills

组织管理技能

NPO 信息咨询中心 主编

侯公林 编著

大的组织管理过程中，人们往往采取开放式的沟通方法，尤其在非营利组织中，当人与人之间的层阶显得不那么明确时，开放的、平等的员工沟通方式更适应于非营利组织的工作特点。开放沟通可以通过开放的管理制度、开放的沟通渠道、开放的公共信息平台、开放的信息处理政策、开放的分配方案、开放的培训机会、开放的管理层之间的交流方式来实现。

开放式的沟通一般具有以下特点：允许不同的观点存在；让正确的观点最终占绝对优势；可以减少成员之间不必要的误解甚至对他人的怨恨；员工知道管理层怎样处理问题；可以降低信息传递的成本。

组织沟通链是组织开放式沟通的最主要的载体。组织沟通链是指把每一个员工作为信息载体（包括物质化和人性化的软载体）连接而称之为组织沟通链。

6 组织沟通链的意义在于，组织沟通链中绝

NPO 能力建设丛书

组织管理技能

Organization Management Skills

NPO信息咨询中心 主编 侯公林 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

组织管理技能/侯公林编著. —北京:北京大学出版社, 2007. 10

(NPO 能力建设丛书)

ISBN 978-7-301-12750-6

I. 组… II. 侯… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 146401 号

书 名: 组织管理技能

著作责任者: 侯公林 编著

责任编辑: 恽 薇

装帧设计: TOMA 唐玛

标准书号: ISBN 978-7-301-12750-6/C · 0456

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://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62117788

出版部 62754962

电子邮箱: law@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 三河市新世纪印务有限公司

经 销 者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 11.75 印张 166 千字

2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 18.00 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,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

序

言

呈献在大家面前的“NPO 能力建设丛书”，可以说是一套稍微迟到的丛书，但又是我国 NPO 健康和可持续发展所急需的一套丛书。

从 2001 年开始，NPO 信息咨询中心开展了致力于中国 NPO 从业人员专业化、职业化以及 NPO 组织能力建设为目标的系列培训工作，并同海内外有关专家、学者以及实务界领导者建设与开发了针对我国 NPO 各层次发展所需的培训课程。

在过去的六年中，中心邀请了三十多位海内外专业培训者举办了八十多期培训课程，包含十几个主题，有三千多人次参加了中心组织的培训活动。

中心组织的各种培训有一个共同特点，就是短期、应时、务实和公益性，也就是说，这种培训是从需求出发，从实用出发，从我国国情出发，以推动我国 NPO 组织的能力建设和我国 NPO 事业发展为目标。中心所开发的教材和举办的培训活动对推动正在起步中的中国第三部门的成长起到了积极的作用。

在福特基金会的支持下，中心根据目前我国 NPO 能力建设的需求，择其部分课件，经讲演者亲自修改付梓出版。

《组织管理技能》的作者侯公林先生虽然不是 NPO 专业人员，但却是 NPO 信息咨询中心早期的支持者、倡导者和志愿者，他作为管理专家为 NPO 从业人员带来的理念、方法是有效而令人兴奋的；《非营利组织的治理》是翻译过来的，我们经多方协调才获得原著作者的版权，在此要特别感谢福特基金会为此所作的努力；《非营利组织管理概论》

作者中的三位台湾朋友都是台湾 NPO 业的领军人物,他们应邀来大陆开班授课并撰写书稿,这是我们的幸;《NPO 项目实践案例——青年实习生小额基金项目》则是 NPO 信息咨询中心成功运作并在不断实践中摸索进步的一个案例,也在丛书中展示给大家,希望能为各位的工作提供可资借鉴的操作模版。

我们幸结识海内外众多的朋友、同仁,他们的支持和鼓励是我们事业发展、发达的根源。

这里,我要特别感谢为丛书的出版作出宝贵贡献的朋友们和同道们。

NPO 信息咨询中心董事长 商玉生

2007 年 7 月 26 日于北京

前

言

组织管理技能是公共组织与民间非营利组织能力建设中的重要组成部分。我们从2001年以来,在北京恩玖信息咨询中心的支持下,承担了该中心组织的中国民间非营利组织能力建设项目中公共管理技能培训方面的工作。本书的全部内容主要是在我编写的培训教材的基础上,经修改后完成。

参加本书编写的作者及分工如下:洪芳、侯公林:第一章;王哲、侯公林:第二章;郑燕、侯公林:第三章、第四章;苏洁、侯公林:第五章;侯公林:第六章、第七章。

本书是由主编提出编写体例和提纲,经编辑委员会审定后,由我统一修改后定稿。本书的付梓得益于所有项目参与者的共同努力,在此,我们全体编写组的成员向在项目完成过程中给予帮助的、北京恩玖信息咨询中心的商玉生先生、崔玉女士表示深深的谢意。本书完成过程中,浙江省社会主义学院的沈慧虹副教授在文字修正方面给予了极大的帮助,在此,我们表示衷心的感谢。

由于公共组织和非营利组织管理技能的研究在我国开始的时间比较短,国内的资料和案例也很少,书中的案例基本上是从参加培训的非营利组织学员的实际工作中采集的。同时,由于我们水平有限,书中难免有不当之处,敬请各位专家、专业工作者和读者批评指正,以便今后进一步修改完善。

侯公林

2007年秋于杭州

目

录

第一章 目标管理	1
第一节 目标和目标管理	2
一、目标	2
二、目标管理	4
第二节 目标管理的流程	7
一、计划阶段	8
二、制定和分解目标阶段	9
三、目标的实施阶段	11
四、绩效评估和信息反馈阶段	12
第三节 目标管理的原则	14
一、目标管理的原则	14
二、目标管理过程中的 SMART 准则	16
三、影响目标管理的因素	17
第二章 时间管理	21
第一节 时间的基本内涵	21
一、时间的概念	22
二、时间价值的计算	23
三、时间的特点	24
四、时间管理	25

第二节 四种错误的时间管理观念	26
一、视时间为主宰	27
二、视时间为敌人	28
三、视时间为神秘物	29
四、视时间为奴隶	30
第三节 时间管理的内容	31
一、工作内容分配	31
二、工作优先次序的确定	33
第四节 时间管理技巧	34
一、制订工作计划表管理时间的技巧	34
二、会客时间管理技巧	37
三、电话时间管理技巧	38
四、有效利用会议时间的技巧	40
第三章 团队管理	43
第一节 团队的理解	43
一、团队	44
二、组织	45
三、群体	46
第二节 团队的分类	46
一、正式团队与非正式团队	47
二、特殊类型的团队	49
三、工作团队与工作群体的区别	50
第三节 团队的构建	51
一、构建团队的目的	52
二、构建团队的要素	53
三、团队发展的阶段	56
第四节 团队管理原则及其方法	59
一、高效团队的特征	59
二、团队管理的原则	61
三、团队管理的方法	63
四、团队管理中应该注意的问题	66

第四章 沟通管理	67
第一节 沟通概述	67
一、沟通的概念	68
二、沟通的作用	69
三、沟通的过程	69
第二节 沟通方式	71
一、一般沟通的方式	72
二、组织沟通的方式	74
三、组织沟通网络	79
第三节 影响沟通的因素和沟通方法	82
一、影响沟通的因素	83
二、倾听	84
三、其他沟通技巧	87
第五章 冲突管理	93
第一节 冲突概述	94
一、冲突的概念	94
二、冲突的类型	96
三、冲突的特点	99
第二节 冲突的成因与阶段	102
一、冲突的成因	102
二、冲突的发展阶段	106
第三节 解决冲突的方法	109
一、员工冲突的解决方法	110
二、托马斯的冲突解决模型	110
三、组织冲突的解决	112
第六章 授权及其控制	117
第一节 权力与授权	118
一、权力的概念和特点	118
二、权力的来源	119

三、授权	122
第二节 授权的意义和方法	124
一、合理授权的意义	124
二、授权的方法	127
第三节 授权的程序和原则	129
一、授权的程序	129
二、授权的原则	131
第四节 授权过程中应该注意的问题	134
一、选择被授权者	135
二、要防止“反授权”的情况发生	137
三、防止授权失衡和失控	138
四、防止管理者的“弃权”现象	138
五、要根据工作任务的性质和员工的能力授权	139
 第七章 激励	 141
第一节 激励概述	141
一、激励	142
二、需要	144
三、动机	147
四、激励过程	150
第二节 激励理论	151
一、内容型激励理论	152
二、过程型激励理论	159
第三节 激励的原则和方式	167
一、激励的原则	168
二、激励的方式	170
参考文献	174

第一章

CHAPTER

目标管理

有人曾说过：伟大的目标构成伟大的心灵，伟大的心灵产生惊人的动力，而惊人的动力则可能获得不凡的成就。不管是基于组织还是个人，目标都有着举足轻重的意义。

1954年，美国管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)在《管理的实践》一书中，率先提出了“目标管理和自我控制”的主张。他认为，一个组织的目的和任务，必须要转化为目标。如果一个领域没有特定的目标，那么这个领域必然会被忽视。组织的各级管理人员只有通过目标对下级进行管理，并以目标来衡量每个人的贡献大小，才能确保一个组织的总目标的实现。如果没有一定的目标来指导员工的工作，那么组织的规模越大，人数越多，发生冲突及产生浪费的可能性就越大。所以，让每个员工都根据总目标的要求制定个人目标，并努力达到这个个人目标，就能使总目标的实现更有把握。

我国的非营利组织由于其组织规模和人数等原因的约束，使得组织的管理者必须分解组织的总目标，将组织内的员工协调为一个完整的整体。而分解组织的总目标，对目标实行管理，也是提高组织管理者的管理技能的重要方法之一。管理者根据自己组织的结构及规模等特点，制定组织的总体目标，并将总目标逐个分解成各个部门的目标，对于形成一个高效运作的非营利组织而言具有重要意义。

第一节 目标和目标管理

案例 1

小李大学毕业后就职于某非营利组织。在工作中,他与同事们相处得非常融洽,大家都挺喜欢他。但在从事了几个月的具体工作后,小李的工作热情逐渐降温。每天简单重复的工作,使他像当初刚上大学一样变得非常的迷茫,不知道每天上班为了什么,工作似乎没有任何的动力,不知道该朝哪个方向去努力,总觉得现在的工作与自己刚毕业时想象的完全不一样。

上面的案例反映了很多大学毕业生在刚参加工作时所面临的问题:刚工作时的热情因为几个月的具体工作而逐渐降温,工作没有积极性,工作效率不高,在工作中体验不到成就感。其实这是因为小李在工作中缺乏目标的缘故。在这一节中,将主要讨论“什么是目标?”、“目标有什么意义?”、“什么是目标管理?”等方面的问题。

一、目标

(一) 目标的概念

目标(objective):指期望的成果,这些成果可能是个人的、团队的或者是组织努力的结果。就组织而言,目标是目的或使命的具体化,是一个组织奋力争取达到的所希望的未来状况。目标使组织的所有员工受到同一思想、同一信仰的推动,以共有的价值观念做维系,共同去做一项事业,朝着同一个方向努力,以期获得所希望的成就或成果。

(二) 目标的种类

目标的种类有很多,按照不同的分类标准,有不同的类别。

1. 按照目标的状态来分

(1) 愿景目标

愿景目标(state objective)也叫宣传目标,是组织对于自身目标的

陈述,通过愿景目标,告诉公众及社会:本组织的打算,以及准备做什么,怎么做。通常以组织使命、组织宗旨、组织章程等方式来体现。愿景目标既不神秘,也不难捉摸,它只意味着对事物未来状况的描述。典型的愿景目标对组织的工作方向往往能真正起到指导作用,可以刺激积极性,在多种情况下都比较实用。一般判断一个愿景目标是不是恰当,往往要看它能不能经受得住需要性和可行性的检验。

(2) 现实目标

现实目标(real objective)指组织在目前阶段优先考虑的问题,是为实现愿景目标而设立的目标,因此更具有现实性和可操作性。相对于愿景目标而言,现实目标更为具体,更为明确。

2. 按照目标的性质来分

(1) 定量目标

定量目标(quantitative objective)指组织用数量化的方式表现的想要达到的结果。定量目标比较直观,对于实际的工作具有非常直接的指导意义。而且定量目标具有数量的表现,也使得管理者在对员工进行考核时有确定的依据,同时也能给员工直观的反馈,员工可以根据相关的条件预测自己可能达到的目标情况。

(2) 定性目标

定性目标(qualitative objective)是组织的某些要达到的结果可能受到多个因素的影响,难以准确地测量,这时就需要采用定性的方式来陈述目标。因而,定性目标往往很难用量化的标准来确定,在可操作性方面相对较差,但它更多从宏观角度对组织要实现的目标加以阐述。一般在非营利组织中定性目标比较常见。

一般来说,组织的目标往往是定量与定性相结合的,定性目标提供宏观的指导,而定量目标从较为具体的角度将定性目标细化,变得更为可操作化。

3. 按照目标的时间长短来分

可以分为短期目标(short-term objective)、中期目标(medium-term objective)和长期目标(long-term objective)。一般在1年之内要实现的目标,我们称之为短期目标;在3年之内要达到的结果,称为中期目标;而在3—5年之内要达到的结果,称为长期目标。

当然在组织中,短期目标、中期目标和长期目标的划分也不是这

么绝对的,而要根据具体的情况来确定。一个组织在提出长期目标以后,往往会将其进一步地细化,一般以1年为一个阶段,完成了1年的目标后,则会继续延伸到下一个阶段,因此从这个角度来说,短期目标 and 中期目标是为长期目标服务的。一个组织如果只有短期目标而没有长期目标,很容易使组织各部门、各层次及组织成员陷入一种短视、短期行为的状态,同时也不利于组织的生存与发展。但如果一个组织只有长期目标而没有短期或中期目标,则员工就缺乏一个具体的指导,很难将目标落实到实际的工作中。

二、目标管理

(一)目标管理的概念

目标管理是指一种将组织的整体目标转换为团队目标和个人目标,使管理活动围绕和服务于目标,通过分解和执行目标,以圆满实现目标为使命的一种管理方法。组织管理者应该通过目标对下级进行管理。当确定了组织目标后,领导者对目标进行有效地分解,将组织目标转变成各个部门以及各个人的子目标,管理者以子目标的完成情况为依据对下级进行考核、评价和奖惩。目标管理的目的是通过目标的激励,来调动广大员工的积极性,从而保证实现组织目标,其核心是让员工自己当“领导”,变“要我干”为“我要干”。

(二)目标管理的特点

目标管理是计划管理与管理控制相结合的一种具体方法。它与一般的计划管理不同的是,它比较重视人的行为因素,是泰勒科学管理与行为科学理论的结合。与传统的计划管理比较,目标管理具有如下特点。

1. 目的性和一致性

目标管理强调组织和员工行为的目的性,重视未来研究和目标体系的设置,主张用目标来统一和指导全体员工的思想和行动,以保证组织的整体性和行动的一致性。

2. 系统性

目标管理无论是从目标体系还是从管理过程看,都是一个完整的

系统,具有系统的各种特征。一是目标明确,不仅是把组织在计划期内要完成的任务变成明确的目标,而且还通过目标的有效分解,使下属各部门,甚至职工个人都有具体的目标。二是层次性强,目标分解是从上到下逐级分解的,上级目标指导下级目标,下级目标保证上级目标,不同的目标之间相互衔接,彼此构成层次清晰的目标体系。三是相关性和整体性,整个目标管理过程都以组织总目标为中心,围绕着总目标的实现展开,因此目标与目标之间、举措与举措之间的相关性和整体性就不言而喻了。

3. 民主性

目标管理强调的是组织内的全体员工都参与,不管是目标的分解,还是各种措施的落实,都必须通过上下协商来确定,充分发扬民主,从而使制定的行动方案有很好的群众基础。这不仅仅能使目标具有合理性,更重要的是还有利于激发广大员工的主人翁精神和参与意识,调动员工的积极性和主动性,形成良好的组织文化氛围。

4. 强调“自我控制”

目标管理的创始人德鲁克主张在目标实现的过程中实行“自我控制”。他认为员工是愿意负责任的,他们愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性,因而组织管理者应采用“自我控制”的管理来替代“压制性的管理”。在目标实施过程中,要求组织和员工个人随时对照目标调控自己的行为以实现目标。在绩效考核时,也首先由员工自己进行自我评价,然后由上级及同事进行考评。

5. 激励性

由于目标管理是将目标的制定和实施控制结合在一起的,而且还与执行者的利益紧密联系在一起,所以实现目标后的报酬和奖惩制度较为明确,执行者自己可以估计到应得到的报酬和奖励,报酬和奖励具有良好的可预见性。因此,这种方法相对而言就具有很好的激励性。

(三)目标管理的意义

1. 目标管理是对前进方向的管理

目标是一切管理活动的出发点和归宿。有学者认为,无论是组织还是个人除非先有梦,否则一切事情皆无法成就。对于个人,目标是

他努力的方向;对于组织而言,有什么样的组织目标,就有什么样的组织。目标是组织共同前进的航标,是组织下一步工作的方向。目标会引导组织管理者和全体员工的想法,而这些想法决定组织的发展方向。目标管理可以排除组织工作的盲目性,促进各成员间的协调。组织可以通过制定总体目标和分目标,使员工知道自己的目标在整个组织目标中的位置。

2. 目标管理能激发员工的潜能

一个人有什么样的目标,就有什么样的人生。许多的心理学实验都证明了人类有着无穷的潜能。目标能调节一个人的工作强度,他们接受目标的难度越大,所花的精力也就越大,这两者是成正比的。人的潜力是巨大的,在有目标的时候,它才会发挥出来。一个有目标组织通过对目标的有效管理,能够把组织中所有员工的潜能发挥出来。如果组织没有明确的目标,则整个组织就如同一盘散沙,各自为政,最终扼杀组织的生命力。

3. 目标管理具有标准和调控作用

目标的标准作用,体现在它的衡量和评价结果尺度方面。目标评价是以活动的结果形式出现,是评价活动效果的依据和标准。当组织制定了目标后,组织的管理者就可以依据目标来考核员工;而员工也可以依据各自的具体目标激励自己、管理自己、自觉调控自己的工作内容和行为方向。当组织内部的员工都能根据组织的目标不断修正自己的工作方向时,整个组织才可能高效地朝着目标前进。

4. 目标管理能产生凝聚力

目标管理强调“参与管理”,是组织内管理者和员工通过共同讨论来确定员工的工作目标,并让员工进行自我控制与评价,以此来激励员工,提高员工的主人翁精神和组织凝聚力。当组织的每个成员都明确自己在为同一共同目标努力时,才能够做到“人皆有位,人称其职”。目标管理能把组织内的所有员工都统一到组织的活动中来,在组织内部形成一股巨大的动力,推动组织的发展。

5. 目标管理是绩效考核的钥匙

目标管理以制定目标为起点,以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准,也是员工考核和评价业绩的依据,是评价管理工作绩效的唯一标志。目标管理鼓励员工在以组织目

标的前提下完成其具体的目标,使员工与其工作形成密切的关系,让员工在目标的达成中获得满足感。对照既定目标来考评效果,可以为组织的下一个目标管理周期创造更好的条件,以利于设置新目标。根据对达到结果的评价,可采用奖励手段,激发人们为完成更高目标而努力。在考核员工时,一般以其取得的业绩为依据,激发员工的创造力。

第二节 目标管理的流程

案例2

某非营利组织的领导在会议上对新年度的工作目标作了布置,提出在新的一年里,组织将把进一步节约工作成本开支作为重要的内容来抓,组织还要把改善员工的服务态度,提高客户的满意程度作为组织形象建设的基本点,因为上述问题对组织来说已经是比较大的问题了。会议上,大家经过认真的讨论,认为组织确实存在着上述问题。但是一段时间过去了,领导和员工都发现存在的问题不但没有得到改进,事实上比以前更为严重。

从上面的案例可以发现,领导虽然在会议上布置了工作目标,大家也都讨论并承认该目标确实是接下来工作的重点,但经过一段时间以后,目标并没有实现。其实,问题主要是因为实施整个目标管理的流程不清晰所导致。本节将讨论目标管理的流程问题。

目标管理的过程其实就是一个沟通的过程。进行目标管理时,管理者为了让员工能真正理解组织的目标,在组织目标的基础上建立其自身的目标,就必须与员工进行沟通,让员工充分地理解组织希望达到的结果,当然制定组织目标时还需要从员工那里获得大量的信息。而员工在制定或调整自己的目标时,也需要主动与管理者进行沟通,共同协商。在考核目标绩效时,员工除了做出自我评价之外,还需要与管理者共同商讨以便最后评价结果。因而,这样的沟通往往需要在彼此充分理解和接受的基础上进行。