

甘华鸣 主编

MBA

必修核心课程

「人力资源：组织与人事」

上

HUMAN
RESOURCE



全国畅销MBA教材
隆重推出2002年版

吸收世界最权威工商管理大师截至2001年的最新成果

对第二版进行了全面修订，重写了许多内容，并且增加了大量篇幅

系统介绍欧美MBA必修核心课程，准确阐述MBA必须牢固掌握的工商管理精髓要义

依据欧美最权威、最通行的知识，囊括最普遍、最适用的方法

中国国际广播出版社

MBA 必修核心课程

人力资源:组织与人事

— 2002 年版 —

(上 册)

甘华鸣 主编

中国国际广播出版社

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的企业界,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,它培养了为数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。这些特点不仅贯穿于 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、编写的这套“MBA 必修核心课程”分为两辑。第一辑包括《经营战略》(CORPORATION STRATEGY)、《新产品开发》(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)、《市场营销》(MARKETING)、《生产作业》(PRODUCTION)、《采购》(PURCHAS-

ING)、《理财:资金筹措与使用》(FINANCE)、《人力资源:组织与人事》(HUMAN RESOURCE)、《管理方法》(MANAGEMENT METHODS)、《MBA 必修核心课程学习大纲(第一辑)》;第二辑包括《业务流程》(BUSINESS PROCESS)、《项目管理》(PROJECT MANAGEMENT)、《合争》(COOPETITION)、《创业》(ENTREPRENEURSHIP)、《情景案例》(CASEBOOK)、《会计》(ACCOUNTING)、《企业股份制:中国规则》、《企业股份制:国际典范与全球比较》、《MBA 必修核心课程学习大纲(第二辑)》。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。(另外,我们还组织编写有“MBA/MPA 必修公共课程”。)

“MBA 必修核心课程”于 1997 年出版并于 2000 年修订后,获得社会各界好评,被广大读者誉为内容最完整、最深人的 MBA 教材。为适应国际上管理理论和我国管理实践的发展,现在我们郑重推出 2002 年版。“MBA 必修核心课程”2002 年版吸收世界最权威工商管理大师的最新成果,对第二版进行了全面修订,重写了许多内容,并且增加了大量篇幅,体系更加完善,阐述更加透彻。2002 年版的出版,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 必修核心课程研究组

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·····	(6)
一、在头绪纷繁的活动中努力工作·····	(7)
二、倾向完成例外性的工作·····	(7)
三、面对面的口头交流·····	(8)
四、与一系列信息交流网络发生联系·····	(10)
五、权力与责任相结合·····	(10)
第二节 管理者的角色·····	(11)
一、人际关系类的角色·····	(12)
二、信息类的角色·····	(13)
三、决策类的角色·····	(13)
四、概述·····	(14)
第三节 组织人事学的方法·····	(16)
一、系统法·····	(17)
二、早期的方法·····	(17)
三、权变法·····	(20)
第四节 组织人事学的基本观点·····	(24)
一、组织人事学遵循人类行为学的原则·····	(25)
二、组织行为是因环境而异的·····	(25)
三、组织是社会系统·····	(26)
四、组织人事学反映了结构与过程变量间不断的 相互作用·····	(26)
第五节 组织人事学的理论框架·····	(27)

一、个体过程	(28)
二、群体过程	(29)
三、组织过程	(29)
四、个体、群体和组织过程	(30)
五、人员配备	(31)

第二篇 个体过程

第二章 个性和知觉	(39)
第一节 个性理论	(40)
一、个性概述	(40)
二、个性的形成因素	(41)
三、个性的测量方法	(43)
四、基本个性理论	(45)
第二节 个性与管理	(48)
一、个性与认知风格类型	(48)
二、管理者的职业风格	(50)
三、个性的管理意义	(51)
第三节 知觉与行为	(53)
一、知觉的概念	(53)
二、知觉的类别	(53)
三、影响知觉的因素	(55)
四、知觉的误区	(56)
第四节 归因理论	(57)
一、归因理论的内容	(57)
二、归因理论模型	(58)
三、基本归因错误和自我服务偏见	(59)
四、归因理论在管理中的应用	(59)
第三章 学习和强化	(64)
第一节 学习类型	(65)
一、经典式条件反射	(66)
二、代理式学习	(67)

三、亲验式学习	(68)
第二节 学习理论	(68)
一、刺激—反应的学习理论	(69)
二、认知论	(69)
第三节 学习过程的结构模式	(70)
第四节 强化的权变关系	(71)
一、对员工行为的积极管理	(73)
二、正强化原则	(74)
三、组织奖励	(75)
四、成形法	(77)
五、负强化	(78)
六、消退	(79)
七、惩罚	(80)
八、惩罚可能引起的副作用	(80)
九、惩罚的有效运用	(83)
第五节 强化方法	(84)
一、连续和间歇强化	(84)
二、间歇强化法比较	(86)
第六节 行为修正的程序	(87)
一、找准目标行为	(87)
二、用图表表示目标行为	(87)
三、选定一种策略	(89)
四、初次尝试奏效吗	(90)
第四章 个体沟通	(94)
第一节 沟通基本过程	(95)
一、发送者和接收者	(97)
二、传退器与接收器	(97)
三、信息、渠道与干扰	(97)
四、意义、解码和编码	(98)
五、反馈	(99)
第二节 个体沟通网络	(99)
一、网络类型	(100)
二、不同网络效果	(101)

三、应用准则·····	(102)
第三节 个体沟通风格模式·····	(103)
一、个体沟通结构·····	(103)
二、个体沟通的五种风格·····	(104)
三、有效反馈·····	(105)
四、有效自我表达·····	(107)
五、有效倾听·····	(108)
六、影响个体沟通风格的个体权变因素·····	(110)
第四节 非言语性沟通：隐蔽的信息·····	(112)
一、非言语性沟通的类型·····	(113)
二、地位和非言语性提示·····	(114)
三、性别差异和非言语性提示·····	(115)

第三篇 群体过程

第五章 群体内部的动态特征·····	(121)
第一节 个体—群体关系·····	(122)
一、个体的社会性·····	(122)
二、群体概念·····	(123)
三、个体加入群体的动机·····	(124)
四、群体类型·····	(124)
五、群体发展阶段·····	(125)
第二节 群体心理·····	(128)
一、凝聚力·····	(128)
二、价值观·····	(129)
三、工作满意度·····	(131)
四、组织文化·····	(133)
第三节 群体特性·····	(135)
一、群体的动态特性·····	(135)
二、群体的功能特性·····	(137)
第四节 影响群体绩效的因素·····	(137)
一、个人特点因素 (Individual Characteristic	

Dimensions)	(138)
二、群体结构因素 (Group Structural Dimensions)	(139)
三、群体任务因素 (Group Task Dimensions)	(158)
第五节 群体决策过程	(159)
一、群体决策的优点	(159)
二、群体决策的缺点	(160)
三、群体决策的过程：六阶段模型	(161)
第六节 群体沟通	(165)
一、按照沟通方向划分	(165)
二、按照组织的结构特征划分	(165)
第六章 群体之间的动态特征	(173)
第一节 群体间互动过程	(175)
一、影响群体间绩效的因素	(175)
二、群体间互动行为的产生	(176)
第二节 影响群体间行为和基本因素	(177)
一、目标	(178)
二、消除不确定性	(181)
三、可替代性	(183)
四、工作关系	(184)
五、资源分享	(188)
六、态度定式	(189)
第三节 创造平行群体间的有效动态特征	(191)
一、诊断平行群体间的关系	(191)
二、基本机制概述	(194)
三、职权层次	(195)
四、计划	(196)
五、联络员	(197)
六、特别工作组	(199)
七、调解员和调解组	(200)
第七章 工作团队	(206)
第一节 团队与群体	(206)
一、团队与群体概述	(206)

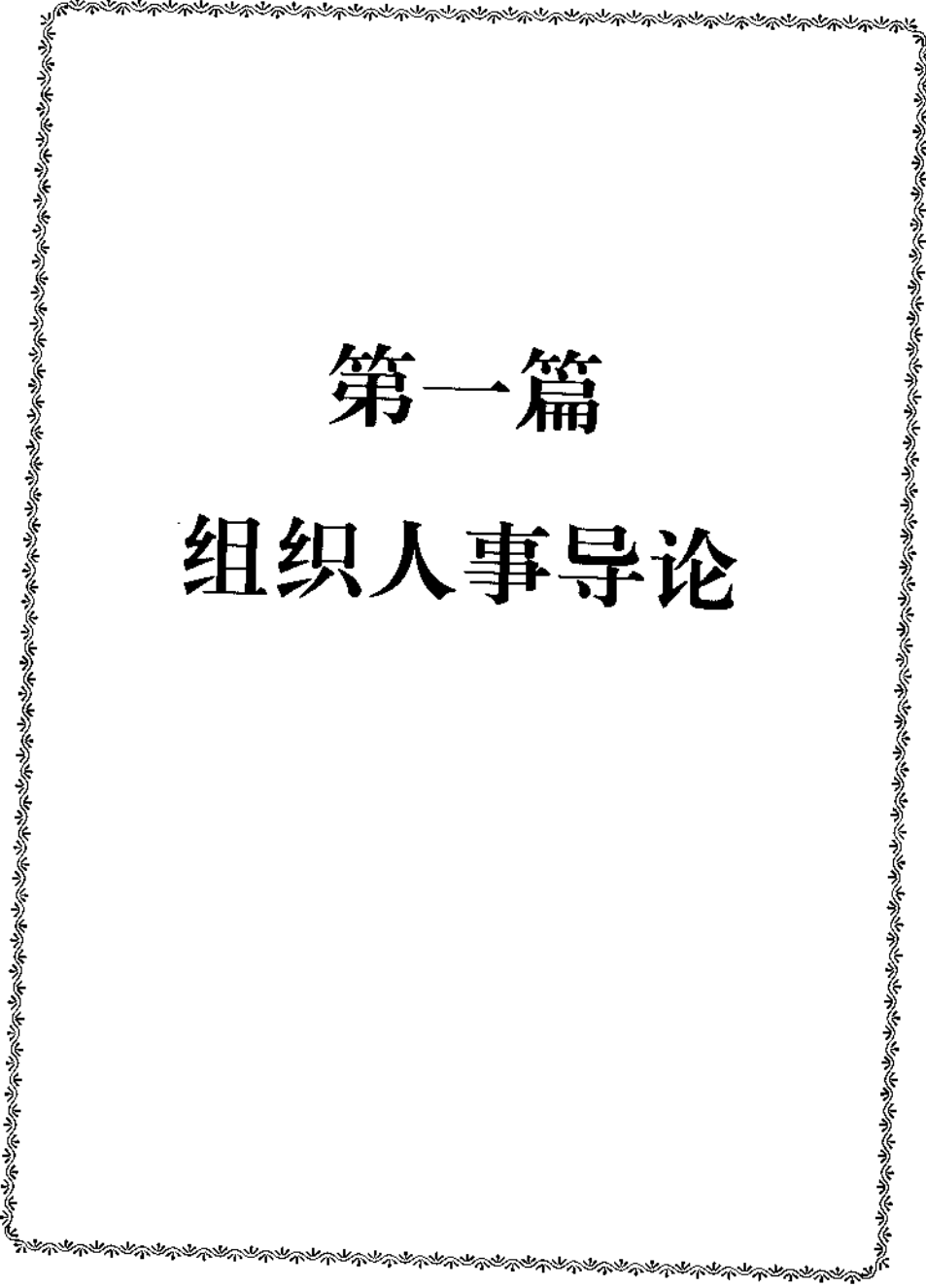
二、采用团队形式的原因·····	(208)
第二节 团队类型·····	(209)
一、问题解决型 (Problem-Solving Teams) ·····	(209)
二、自我管理型 (Self-Managed Work Teams) ·····	(210)
三、多功能型 (Cross-Functional Teams) ·····	(210)
第三节 如何创建工作团队·····	(210)
一、工作团队的规模·····	(210)
二、成员的能力·····	(211)
三、团队角色及其匹配·····	(211)
四、建立共同愿望·····	(213)
五、确立具体目标·····	(214)
六、选择领导与团队结构·····	(214)
七、消除社会惰化·····	(214)
八、建立适当的绩效评估与奖励体系·····	(215)
九、培养相互信任·····	(215)

第四篇 组织过程

第八章 工作设计·····	(221)
第一节 工作设计的基础·····	(222)
一、工作工程·····	(222)
二、工作扩大化·····	(224)
三、工作轮换·····	(225)
四、工作丰富化·····	(225)
第二节 工作设计的丰富化·····	(228)
一、工作丰富化概述·····	(228)
二、诊断工作丰富化问题·····	(230)
三、工作内容丰富化的成就和好处·····	(235)
四、工作丰富化失败的原因·····	(235)
第三节 工作设计的目标设置模式·····	(237)
一、关键因素·····	(237)
二、基本结构·····	(238)

第四节 工作设计综合模式·····	(239)
第五节 工作设计的社会技术方法·····	(240)
第九章 组织设计·····	(246)
第一节 组织设计的关键要素·····	(248)
一、环境力量·····	(249)
二、战略选择·····	(251)
三、技术因素·····	(252)
第二节 行政等级式组织形式·····	(255)
一、机械组织与系统组织·····	(256)
二、行政等级模式的因素·····	(257)
第三节 按职能划分的组织形式·····	(261)
一、有关概念·····	(261)
二、优缺点·····	(264)
三、适用环境·····	(267)
第四节 按产品划分的组织形式·····	(267)
一、基本特征·····	(267)
二、典型演化·····	(268)
三、优点和缺点·····	(268)
四、适用环境·····	(271)
第五节 矩阵组织形式·····	(271)
一、基本特征·····	(271)
二、发展阶段·····	(272)
三、优缺点·····	(273)
四、适用环境·····	(278)
第六节 网络设计·····	(279)
一、关键特征·····	(279)
二、信息技术的作用·····	(280)
三、外部的网络化·····	(281)
第十章 组织变革与创新·····	(290)
第一节 组织变革与创新的动力与阻力·····	(291)
一、组织变革与创新的动力·····	(291)
二、组织变革与创新的阻力·····	(291)
三、组织变革与创新的综合力量·····	(295)

第二节 组织变革与创新的目标与模式·····	(295)
一、组织变革与创新的目标·····	(295)
二、组织变革与创新的模式·····	(295)
第三节 新型组织形式·····	(300)
一、柔性组织·····	(300)
二、虚拟组织 (Virtual Organization) ·····	(301)
三、知识联盟 (Knowledge Links) ·····	(302)
四、无边界组织 (Boundaryless Organization) ·····	(303)



第一篇

组织人事导论

第一章 组织人事学概论

预习案例：赛得贝克保险公司

拉里·比弗斯 (Larry Beavers) 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) 保险公司雇佣了。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，拉里的服务经历证书表明了他干得很棒。和拉里的老板商谈后，赛德贝克公司将拉里带到了特凯赛德斯城。几天后，拉里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的推销员干上1年。

培训部主任萨莉·琼斯 (Sally Jones) 和拉里的老师感到拉里对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派给拉里，因为公司最近有老推销员退休了。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。

拉里接受了这项任务，但过了6个月，拉里的顶头上司简·彼德斯 (Jan Peters) 对拉里的工作能力、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，拉里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，简和拉里谈了几次。

接着，简让她的一个助手兰迪·马修斯 (Randy Mathews) 经

常去看望拉里以观察其推销技术。在3周内兰迪到拉里那儿去了30次。兰迪在向简的汇报中认为拉里所受的训练很糟，当顾客询问他有关该公司保险政策方面的技术问题时拉里变得很急躁，而且他办公室里的同事们也没能接受他。兰迪认为拉里的同事之所以不接受拉里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，保险单往往都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，拉里的表现仍无起色。简决定把这情况告诉萨莉，萨莉认为她应该和拉里谈谈。当萨莉打电话告诉拉里这些事时，拉里很难过。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。

萨莉给拉里打电话后几个月，拉里得了流感而且看上去病了很长时间了。拉里休息了3天后，简打电话问他能否回来上班，因为生意正在好起来，拉里回答说医生让他休息整整1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。当他进去的时候，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1天。

管理是一项艰苦的工作，简在对付拉里时所遇到的麻烦是很典型的。简是拉里的上司，她在让拉里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，这样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拉里的的工作呢？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。对于拉里，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工作的因素。在她看来试图理解拉里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。

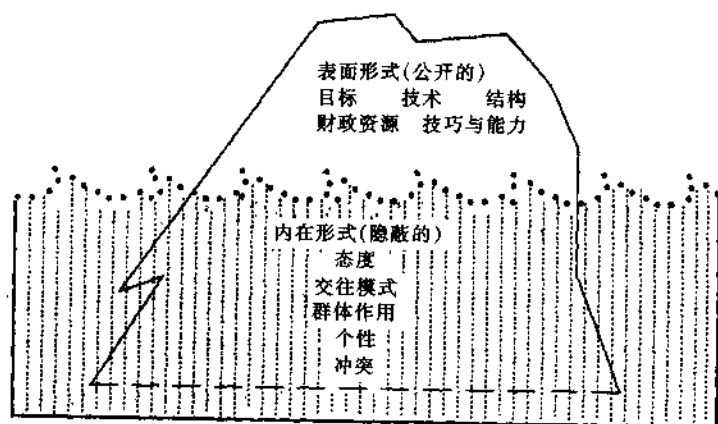


图 1-1 组织冰山

- 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拉里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。