



风靡美国20年的
管理技能培训经典



THOMSON
LEARNING

管理者 培训手册

(原书第5版)

Skills of
Management (5th Edition)

- 合理分配工作
- 激励与报酬
- 沟通与谈判
- 选拔与培训

(英) W·大卫·里斯 (W. David Rees) 克里斯丁·波特 (Christine Porter) 著

杨悦 魏学明 高洪第 译



机械工业出版社
China Machine Press

卓越

经理人实战课堂

管理者 培训手册

(原书第5版)

Skills of
Management (5th Edition)

(英) W·大卫·里斯 (W. David Rees) 克里斯丁·波特 (Christine Porter) 著

杨悦 魏学明 高洪第 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书独辟蹊径, 先从分析管理者产生的背景开始, 全面地剖析了管理者在履行自身职责时可能要遇到的各种管理问题, 包括: 委托、薪酬系统、沟通、选拔、考核、咨询、违纪问题的处理和解雇、员工关系、谈判技巧、会议与主持等, 并指出了如何解决这些问题的技巧。本书运用了大量现实中的案例, 读者可以通过分析这些案例, 找出问题的根源, 并依据自己对管理的理解, 尝试提出一些解决方案。本书浅显易懂, 是企业中处于管理位置的朋友必读的一本实用性很强的书。

本书适用于管理类专业的学生以及企业的经营管理人员。

W. David Rees and Christine Porter: Skills of Management. 5th ed.

Copyright © W. David Rees and Christine Porter 2001.

All rights reserved.

First published by Thomson Learning, United States of America. Reprinted for People's Republic of China by Thomson Learning Asia and CMP under the authorization of Thomson Learning. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and CMP.

本书中文简体字版由机械工业出版社和汤姆森学习出版集团合作出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-1032

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者培训手册 (原书第5版) / (英) 里斯 (Rees, W. D.), (英) 波特 (Porter, C.) 著; 魏学明等译. -北京: 机械工业出版社, 2003.6

(卓越经理人实战课堂)

书名原文: Skills of Management

ISBN 7-111-12017-5

I. 管… II. ① 里… ② 波… ③ 魏… III. 企业管理 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第028186号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 石会敏 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003年6月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 20.75印张

定价: 38.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

译者序

随着当前国内经济的高速发展，全球化进程的日益加快，国内管理教育的需求不断升温。无论是公司的各级管理者，还是管理咨询机构的学者，他们都把目标首先投向于国外出版的管理学著作。这与国外管理教育的领先有很大联系。但是在如此纷繁复杂的管理学著作中，有没有一本真正的包罗万象、可操作性强的图书呢？这一直是困扰国内管理学者和管理专业人士的问题。

本书独辟蹊径，先从分析管理者产生的背景开始，全面地分析了管理者在履行自身职责时可能要遇到的各种管理问题，并指出了如何解决这些问题的技巧。

本书具有如下一些特点：

1. 论述全面。全书首先从探究管理者的背景开始，指出管理者一开始都是从事某一行业的专业人士。随着自身能力的不断提高和组织的不断发展壮大，他们逐渐转变成为支配其他专业人士的管理者。这是一个具有普遍意义的过程，也是管理者职业道路发展的共性。了解了管理者的背景之后，管理者的首要任务就是明确自身的职责。在这一过程中，作者指出，由于受管理者专业背景的影响，管理者仍旧对自己以前从事的技术性工作情有独钟，从而忘记了自己应有的责任。这也可以说是管理者的通病之一。第3章和第4章分别论述的是管理者和组织的关系以及管理风格，这些都是管理者自身首先必须解决好的问题。而从第5章开始，作者便将管理者完全置于一个与他人，特别是与下属交往的环境中，并以此展开论述，讨论管理者在工作中将要面临的各种问题：委托、薪酬系统、沟通、选拔、考核、咨询、违纪问题的处理和解雇、员工关系、谈判技巧、会议与主持。

2. 大量案例的使用。本书的两位作者都曾经在企业的咨询机构工作过，他们不仅有着丰富的亲身管理经验，而且通过向其他人提供咨询，他们也接触到了其他许多不同组织的案例。读者可以通过分析这些案例，找出问题的根源，并依据自己对管理的理解，尝试提出一些解决方案。此外，通过阅读这些案例，读者还可以从中了解到相关的一些文化背景知识。

3. 对象明确、广泛。此书的读者不仅仅包括在各种组织从事管理工作的各级管理者，还包括从事管理研究的理论学者。这里所说的组织不仅包括私营公司，还包括公共事业部门，这也可以说是全书的另一特色之一。在目前国内引进的外版管理译著中，涉及公共事业部门的可谓少之又少，而此书恰好顺应了公共事业转型的这一趋势，将公共事业部门的管理者也纳入了讨论对象。

4. 实用、操作性强。此书的重点不是探讨各种管理问题背后的玄妙理论，而是通过引用一些案例借以指出管理者可以采取的各种解决方案，读者可以联系自身的实际情况，充分借鉴书中指出的各种解决途径。正如本书的书名所暗示的，对于处在各个层次的管理者来说，本书是一本非常实用的处理管理问题的技巧指南。

另外还需指出的一点是，本书提到了许多有关英国和欧盟的案例。在这方面，此书填补了国内引进外版管理译著的一项空白。毫无疑问，它将推动国内的业界人士对英国以及欧盟公司运作的了解。

管理技巧的提高不是一蹴而就的，它要求管理者在实践过程中在充分剖析管理问题的基础上，联系实际，不断总结经验，与时俱进。

本书翻译分工如下：魏学明负责第1~10章，杨悦负责第11~14章，高洪第负责第15~16章，全书由魏学明负责统稿。全书在翻译过程中得到了北京邮电大学语言学院应雅舒女士、王斌先生，吉林师范大学外语系杨向东先生，外交学院孙吉胜女士、陆晓红女士的指导和帮助，在此深表谢意。此外还要感谢其他提供过帮助的老师和朋友，他们是：钟鹏、邱国林、范东宇、李锐。

由于译者学识水平有限，译文中错误之处在所难免，敬请广大读者朋友不吝批评指正。

魏学明

前言

也许评价这一版的最佳标准就是把写书比喻成汽车制造。汽车设计必须随着环境的变化而变化——特别是随着技术和市场形势的变化而变化。可是如果汽车要投入生产，在某一阶段，其设计必须定型，这样一来生产才能开始，尽管仍然有许多改进的机会。当然，对于改进设计的机会一定要继续予以关注，以便将它们融入下一种汽车型号中。这一过程也正是本书应孕而生的过程。现在本书又有了最新的一版。此外，在产品生产出来之后，有关该产品性能的一些信息也必须加以利用。在这方面，一个非常重要的信息来源就是与肩负管理工作的老学员一起讨论本书的内容。

自从本书问世以来，第4版（1996）和第5版之间的变化是最大的。现在此书由我和克里斯汀合著，其实从一开始她就与我在一起合作。各章的开头是学习每一章所要达到的学习目标。这是为了使读者能够最大限度地从书中受益。书中除了大量运用副标题并对一些要点逐项列举之外，还引用了很多案例。每一段都配有清晰的主题句。为了帮助读者检查对所学材料的掌握程度，在每一章的结尾还附有自我评估题。

在第5版中，每一章的内容都根据最新的一些进展进行了修订。变革节奏的日益加快，意味着管理者不得不更加频繁地应对关于各种问题的谈判。为此，我们将谈判问题单列一章。在“谈判”一章，我们探讨了许多通常被人忽略的重要问题。这些问题包括：指出并处理谈判团队内部的分歧、对已达成协议的误解所带来的危险、这些误解是如何产生的以及如何避免发生误解。另外，文化对谈判的影响，以及如何有效地提高谈判技巧的问题在该章中也涉及了。第4版中的“考核、培训和咨询”一章，在第5版中也已分为各自独立的3章，以便能够充分讨论这些问题。有关培训的内容大大地扩展了。之所以要这样做，是因为日益加快的变革节奏和员工可操作的固定设备的数量不仅增加了培训的需求，同时也使得在这些问题上的任何失误都会带来致命的后果。此外，全国性的培训体系也已有了很大的改革，特别是来自全国职业资格认定委员会的影响。

针对信息技术和全球化对组织和管理工作的持续影响，本书也做了一些修订。此外，书中还强调了民族文化对管理的影响。由于受到欧盟其他成员国一些做法的影响较大，对个人就业权利的保护也越来越全面。这就导致了有关法律的全面修订，例如选拔（第9章），处罚、解雇和裁员（第13章）以及员工关系（第14章）。在写作风格上，有一些重要问题也需要注意。除非为了指某个特定的人，我们在书中一般使用人称代词“他（he）”。由于语言使用规则已经发生了变化，以致于我们也效仿了其他学者的做法。在表达单复数概念的时候，皆使用“他们（they）”，当然这也是为了避免性别歧视。在书中我们更倾向于沿用“技巧”一词，而不使用“能力”之词。这是因为“能力”指的是指出、提高和评估技巧的一种特殊方式，而且我们认为“技巧”一词更具普

遍意义。同时这也是和我们的目标（尽可能清楚地表达，如果有更短的词，就尽量不用长词）相一致的。而意思较为狭窄的“能力”一词，只在适当的时候使用。从我们不断收到的一些关于前4版的反馈看，读者认为与其他书相比，本书更具可读性，为此我们将继续秉承这一风格。

W·戴维·里斯

克里斯汀·波特

引言

在我们教授管理课程的过程中，我们了解到，探讨管理核心问题的著作非常缺乏，更不用说探讨以合理的方式处理这些问题的著作了。大多数关于管理的著作都是从某一个具体的领域或职能部门的角度来展开的，其对象是专业人士而不是承担大量管理责任的人。更有甚者，许多著作中使用的语言都特别晦涩难懂。在教学中，通过运用营销学的方法，以及指出那些承担管理责任的人在哪些领域最需要得到帮助，我们已经收集了大量的有关材料。为了方便读者学习，我们运用了简洁的语言和生动的案例。

在一些学习小组的提议下，特别是一位皇家护理学校学员的要求，我最终把我使用过的一些材料改编为一本论述实际管理技巧的著作。正如在这一版的前言中所解释的，本书历经几次改版之后，在克里斯汀·波特的协助下，本书的内容有了全面的扩充。我们一直都秉承着当初撰写此书的初衷，那就是希望它能给那些已经肩负管理责任或期望肩负管理责任的人带来一些实际的裨益。

这些年来，我们一直关注着不同组织和国家的人们处理类似基本问题和难题的方式。这使得我能够指出这些基本问题的核心，而这些基本问题与许多课程教学大纲的要求是相吻合的。同时它们也与在职的实践者密切相关。我们借鉴了数百次课堂讨论和内部培训班的成果，并把它们作为实际的案例以阐释和证明相关的理论概念和实践技巧。这些案例，再加上我们与那些成天面临管理问题的人不断接触，使得我们能够编写出一本相关的著作，并将理论和实践紧密地结合在一起。

能够实现这种结合是至关重要的，因为此书并不是为了提供一系列规定性的补救措施。采取行动之前，一定要三思而后行。在第1章中所解释的玛丽·帕克·福列特的“情景法则”，就是一个很重要的概念。决策和行动也要考虑形势的变化。通过对一些概念进行理论分析，并解释一些有用的技巧，我们的目的是要让读者具备一种判断能力——何时应该使用这些技巧，这些技巧又该如何使用，而不是让他们机械地运用这些技巧来处理问题。此外，书中提到的许多问题也是一些重要的生活技能。找出问题的症结、有效的沟通、解决冲突、谈判以及在这些领域实际策略的提高并不仅限于处理工作中的问题。在这些领域，技能的提高不仅对工作有益，对生活也有益。

人们现已逐渐认识到，那些受过专业训练的人在其职业生涯中有可能将承担越来越多的管理责任。正如在第1章中所阐述的，几乎没有人是以管理者的身份开始他们的职业生涯。组织通常是由各种各样的部门组成的。通常情况下，一个人的职业道路是先从一名专业人员开始，然后逐渐承担起监督和管理其他专业人员的职责。就连商学院的毕业生也发现，不管他们以前受过何种训练，他们必须首先从事专业人员的工作。如果说这是一种模式的话，人们不妨为将来做好准备。

还有一个问题是，如果要进行专业培训，那为什么不进行管理培训呢？无论是在私营企业，还是在公共事业部门（这些组织的结构通常都较为固定），职责的不断增加和晋升速度的加快，推动了授权和将决策权委托给下属的趋势。认识到这一现象之后，我们几乎将本书第1版的书名定为《管理——献给那些身陷其中的人》（*Management——For Those Thrust Into It*）。现在，大多数职业和专业课程的教学大纲经过修订之后，都加入了管理的内容。可是仍有许多人无法从管理培训中受益，在此我们希望这本书能对他们有所帮助，我们当然也希望本书能对那些从事管理研究的人有所帮助。

虽然我们在第13章和14章提到了一线监督者的作用，但我们对管理和监督之间的差别一般不做区分。我们所使用的“管理”包含了监督的成分。当我们为同一组织中不同级别的人讲授管理课程或进行管理培训时，我们更加对这种差异的价值产生了怀疑。有一次，我在国民医疗保健体系举行的3个不同层次的培训班上，同时开设了管理课程。这些课程的对象分别是护理员、中层管理者 and 高级护士长。听起来也许有点违背常理，但我所得出的结论是：处于不同级别的员工所遇到的许多基本的管理难题是相同的，而他们的身份却要求授课计划必须以不同的方式编写。这里的确存在着一些差异，但更加值得注意的是这些问题的共同本质，而不是差异本身。

身处高级职位的人可能会觉得，由于职位的原因，他们提高管理能力的需求可能更为复杂。可实际的情况是，由于种种原因，他们连一些基本的问题都尚未弄清楚。一般情况下，问题并不是获得一些新的见解，而是使人们将一些基本的概念转化为有效的行动。这一点也适用于正式的管理课程的教学大纲。无论是本科生课程、专业课程还是研究生课程，抑或是任何水平的全国职业资格认定考试，对一些基本概念的介绍都大体相同。只有在理论上和实践中都掌握了这些基本概念，才可考虑指出和满足更高级的需求。

本书涵盖的主题包括普遍意义上的管理和人的管理。这一范围并不涉及财务和市场营销等领域。这些领域不仅超越了我们的专业范围，而且在这些领域中的管理者，他们的职责有很大的差别。我们认为，我们所做的是指出一系列的核心问题，而这些问题是与所有研究和从事管理工作的人密切相关的。当然，管理责任的范围非常大，它所包含的领域是无穷无尽的。但是有一点，任何承担管理责任的人都不能回避如下问题的重要性：目标的明确、按优先次序安排工作、管理风格、委托、激励、报酬、沟通、选拔、培训、违纪问题的处理、谈判、员工关系以及会议的主持和引导。

在撰写本书的过程中，我们也考虑到英国和其他国家的管理者和学生的需要。长期以来，我们一直都很关心这样一个问题：在不损害它对英国学生的价值的前提下，所授课程和所著论述怎样才能为其他国家的学生所理解。为了达到沟通的目的，在全书中，能用常用词的地方我们尽量避免用生僻的字眼。这就意味着，无论是英国的读者还是其他国家的读者，为了理解本书的内容，他们无需翻译一些专业术语。本书的目的是为了向人们提供帮助，而不是为了给人留下深刻的印象。

考虑到其他国家读者的需要，我们不仅利用我们的教学经验，而且还利用了我们与来自其他国家的人一起讨论管理问题时所得出的成果，特别是那些在威斯敏斯特大学攻读硕士学位的研究生们。另外，我们还利用了我们在海外的工作经历。这样做对英国的读者也是有益的，因为他们

越来越有可能与来自不同文化背景的人一起工作、打交道，或者在不同的文化背景下工作。在第3章和第4章有关文化的章节中，我们也特别提到了这些问题。我们曾经工作过，并对当地文化有一定了解的地方包括圭亚那大学、马来西亚的一些私营企业和公共事业部门，如马拉技术学院、新加坡的恩吉安理工大学（戴维·里斯曾在该校担任过校外主考）以及印尼的国家石油公司——博塔米亚公司。通过与不同文化和不同民族的人接触，我们得出这样一个结论：书中大量有关管理技巧的材料是许多不同文化背景的人所需要的。全球化更增加了这些材料的国际性。

如何使用本书

我们所选择的主题，都是大多数管理者在工作中经常面临的一些核心的管理技巧。我们所阐述的内容都是读者需要了解的，而不是把作者所知道的原封不动地呈现给读者。书中之所以没有涉及诸如市场营销和财务方面的内容，是因为这些问题不是作者所擅长的专业领域。书中所探讨的都是与业务管理者在管理员工时相关的一些管理问题。对于从事人力资源管理的专业人员来说，此书也会令他们感兴趣，因为人力资源管理的一些核心问题在书中也涉及到了。

全书的各章之间安排合理得当。在第1章中，我们首先阐述了管理的本质以及人们参与管理的过程。接下来的各章探讨的是核心的管理技巧。本书的后9章（8~16章）都与沟通有着紧密的联系。因此，第8章是全书最后几章的基础。

当然还可以用其他方式来安排全书的各个章节，但是全书现在的这个顺序可能是对读者最有用的。此外，全书的每一章都是独立成篇的。因此，如果读者想要深入研究某一具体问题，他们都将在相关的各章中找到全面的答案。此外，各章中有相互参照的地方，在文中都做了说明。书中还列出了一些相关的补充材料。有的材料是在参考文献中列出的，有的则是单独列出的。

各章的结构大体相似，其主要内容如下：

- 学习目标。
- 导言。
- 主要内容。
- 小结。
- 自我评估题。
- 参考文献。

本书的风格是要以一种简便易行的方式将理论和实践联系在一起。没有一种放之四海皆准的理论。在分析管理问题和制定解决问题的策略时，了解来自不同学派的一些观点对读者还是有益的。书中所举的诸多案例，是为了说明一些普遍存在的问题，并帮助阐发理论和实践的联系。它们不仅能激发读者的兴趣，还能帮助读者记住一些具体问题。还有一点，书中包括的概念和案例，是为了说明它们与读者今后可能要遇到的问题之间的联系。这些问题不仅有学术价值，也有实际意义。

目 录

译者序	
前言	
引言	
如何使用本书	

第1章 管理者和他们的背景	1
学习目标	1
1.1 导言	1
1.2 管理的本质	2
1.3 管理实践	2
1.4 人们是如何成为管理者的	3
1.4.1 与公司结构的关系	3
1.4.2 管理阶梯	3
1.5 专业技术工作和管理工作的	
冲突	4
1.5.1 问题的本质	4
1.5.2 职称	5
1.6 专业的职业结构和它们的局	
限性	5
1.6.1 普遍存在的问题	5
1.6.2 综合型管理人才的管理责任	5
1.6.3 员工的压力	6

1.6.4 信息技术领域内的经验	6
1.6.5 行政支持	6
1.7 人们推诿管理责任的原因	7
1.7.1 不能明确工作中的管理责任	7
1.7.2 回报	8
1.7.3 工作喜好	8
1.7.4 性格因素	9
1.7.5 来自下属的压力	10
1.7.6 发展中国家的经验	10
1.7.7 推诿的后果	11
1.8 补救措施	11
1.8.1 工作定义	12
1.8.2 管理者的选拔	12
1.8.3 管理者的培训和发展	13
1.8.4 有效的监督	14
1.9 小结	14
自我评估题	15
参考文献	15

第2章 明确管理者的职责	16
学习目标	16
2.1 导言	16
2.2 活动与效果	16

2.2.1 主动型管理者与被动型管 理者	16
2.2.2 工作是什么	17
2.2.3 效率和效果	17
2.3 明确管理者的职责	18
2.3.1 短期压力与长期需要	18
2.3.2 明确目标	19
2.4 角色丛分析	21
2.4.1 潜在优点	21
2.4.2 角色丛分析技术的有关说明	21
2.4.3 时间分配不当的原因	23
2.4.4 工作结构	24
2.4.5 个人的首要任务	24
2.4.6 组织的首要任务	25
2.4.7 信息与评估	26
2.4.8 缓解压力	26
2.4.9 个人诠释及发挥	27
2.5 时间管理	27
2.5.1 明确首要任务	27
2.5.2 安排好工作的先后顺序	28
2.5.3 关键路径分析	29
2.5.4 疲劳	30
2.5.5 研究证据	30
2.5.6 社会需求	31
2.5.7 节省他人的时间	31
2.6 战略规划	31
2.6.1 规划的必要性	31
2.6.2 规划机制	32
2.6.3 需要考虑的因素	33

2.6.4 现实目标	34
2.6.5 可量化因素与不可确定因素	34
2.7 小结	34
自我评估题	35
参考文献	35

第3章 管理者和组织	37
学习目标	37
3.1 导言	37
3.2 组织理论	37
3.2.1 科学与古典管理学派	37
3.2.2 人际关系学派	38
3.2.3 系统理论	38
3.2.4 机械的和有机的结构	38
3.2.5 矩阵结构	39
3.2.6 汉迪的分类法	40
3.2.7 彼德斯和沃特曼的研究	40
3.2.8 灵活的组织	41
3.2.9 对各种理论的评述	42
3.3 决定组织结构的因素	43
3.3.1 技术	43
3.3.2 信息技术	43
3.3.3 规模	47
3.3.4 智力资本	48
3.3.5 明确关键的职能部门	48
3.3.6 民族文化	49
3.4 组织活动的相互关系	50
3.4.1 部门主义	50

3.4.2 决策的冲击效应	51	4.2.7 权威和影响	65
3.4.3 补救策略	52	4.2.8 横向联系	65
3.5 角色行为	52	4.2.9 管理者担当组织发展的推动者	66
3.5.1 个性行为与角色行为	52	4.3 管理风格理论	66
3.5.2 减少冲突	53	4.3.1 性格理论	66
3.6 质量管理	54	4.3.2 麦克格雷戈的X理论和Y理论	67
3.6.1 质量研讨小组	54	4.3.3 坦纳鲍姆和史密特提出的领导风格连续体	68
3.6.2 全面质量管理	54	4.3.4 布莱克和穆顿的管理方格图	68
3.7 私营企业和公共事业部门的总体发展趋势	57	4.3.5 权变理论	68
3.7.1 私营企业	57	4.3.6 贝尔宾提出的“管理团队的融合”概念	69
3.7.2 公共事业部门的转型	58	4.3.7 一元和多元的参照标准	71
3.7.3 与私营企业相比较	58	4.4 组织因素	71
3.8 小结	59	4.4.1 工作的本质	71
自我评估题	60	4.4.2 组织的价值观	72
参考文献	60	4.4.3 上司的风格	72
附录3A	62	4.5 民族文化的影响	73
第4章 管理风格	63	4.5.1 关键因素	73
学习目标	63	4.5.2 霍夫斯泰德的模式	74
4.1 导言	63	4.5.3 当地文化	75
4.2 管理风格的趋势	63	4.5.4 多元化的处理	75
4.2.1 管理风格的概念	63	4.5.5 在国外工作	76
4.2.2 管理者的权力	64	4.5.6 民族文化和道德观	77
4.2.3 组织的发展	64	4.6 自信心	77
4.2.4 法律限制	64	4.6.1 过分自信、优柔寡断和敢作敢为的行为	77
4.2.5 社会发展	64	4.6.2 敢作敢为的技巧	78
4.2.6 智慧权力	65	4.7 对管理风格的评价	79

4.8 评估练习	79	5.5.4 管理者心里没有把握	94
4.9 小结	80	5.5.5 必不可少的员工	94
自我评估题	81	5.6 授权	95
参考文献	81	5.6.1 背景	95
附录4A	83	5.6.2 定义	95
		5.6.3 授权实践	95
		5.6.4 关键问题	96
		5.7 小结	96
		自我评估题	97
		参考文献	97
第5章 委托	84	第6章 动机	98
学习目标	84	学习目标	98
5.1 导言	84	6.1 导言	98
5.2 委托的本质	85	6.2 工作绩效	98
5.2.1 定义	85	6.2.1 工作效率低下的原因分析	99
5.2.2 责任	85	6.2.2 关于人们为什么工作的一些	
5.2.3 公共事业部门的责任	85	假设	99
5.3 委托的必要性	86	6.3 动机理论	101
5.3.1 有效利用时间	87	6.3.1 马斯洛	101
5.3.2 有效利用下属	87	6.3.2 赫茨伯格	102
5.3.3 下属的培养	88	6.3.3 期望理论	104
5.4 委托技巧	89	6.3.4 社会-技术系统理论	104
5.4.1 可自由支配的权力	89	6.3.5 民族文化的影响	105
5.4.2 确定工作的优先次序	89	6.4 职务设计	106
5.4.3 安排工作程序	90	6.4.1 工效学	106
5.4.4 监管机制	90	6.4.2 职务的营销	106
5.4.5 对专业资格从业人员的监管	91	6.4.3 基本的工作结构	107
5.4.6 聘用副手	91	6.4.4 工作畸变	107
5.4.7 培训	92		
5.5 有效委托的障碍	93		
5.5.1 时间	93		
5.5.2 缺少培训	93		
5.5.3 管理者无法控制的因素	93		

6.4.5 工作扩大化、工作轮换和工 作丰富化	108
6.4.6 选拔、培训和薪资	109
6.5 脆弱和紧张	110
6.5.1 集体参与和集体效忠	110
6.5.2 紧张	111
6.6 小结	112
自我评估题	113
参考文献	113

第7章 薪资系统	115
学习目标	115
7.1 导言	115
7.2 财政刺激	115
7.2.1 对需求的分析	116
7.2.2 适当的条件	116
7.2.3 长期效应	117
7.2.4 团队方案	118
7.2.5 利润分成	119
7.3 工作评估	119
7.3.1 工资结构	119
7.3.2 工作评估的目的	120
7.3.3 工作评估方案的类型	120
7.3.4 方案的选择	122
7.3.5 执行和运作	123
7.3.6 同等劳动力价值	125
7.3.7 变革的压力	127
7.4 小结	127
自我评估题	128

参考文献	128
------------	-----

第8章 沟通	130
学习目标	130
8.1 导言	130
8.2 沟通的重要性	131
8.3 有效沟通的障碍	131
8.3.1 时间	132
8.3.2 语言	132
8.3.3 倾听的问题	132
8.3.4 缺少反馈	133
8.3.5 虚假反馈	134
8.3.6 阻止批评	135
8.3.7 选择性认知和偏好	136
8.3.8 性别差异	137
8.4 有效的口头表达技巧	137
8.4.1 巧取信息	138
8.4.2 积极听取他人意见	138
8.4.3 场景的设置	138
8.4.4 语言的选择	139
8.4.5 肢体语言：一般性讨论	140
8.5 口头陈述技巧	141
8.5.1 下行沟通的局限性	141
8.5.2 具体的技巧	141
8.6 书面沟通	142
8.6.1 语言的使用	142
8.6.2 表格	143
8.6.3 内部便函	143
8.6.4 咨询热线	144

8.6.5 内部刊物	144	9.3.2 确定员工所必备的工作能力	161
8.7 组织结构	144	9.3.3 其他问题	161
8.7.1 组织结构设计的选择	145	9.3.4 选拔过程的后续工作及评估	164
8.7.2 实施过程中的问题	145	9.4 收集求职者的有关信息	165
8.8 民族文化	146	9.4.1 证明信和推荐信	165
8.8.1 霍夫斯泰德的研究	146	9.4.2 信息的准确性	165
8.8.2 高背景化与低背景化的文化	147	9.4.3 内部候选人	165
8.8.3 反馈的水平	147	9.4.4 移民入境要求	166
8.8.4 关系的建立和维护	148	9.4.5 犯罪记录	166
8.8.5 具有文化内涵的肢体语言	148	9.4.6 评估中心	166
8.9 电子化沟通	149	9.4.7 心理测量	167
8.9.1 电子化沟通发展的本质	150	9.4.8 数据保护和主体访问	167
8.9.2 危险	151	9.5 选拔面试	168
8.10 与媒体的沟通	152	9.5.1 制定计划	168
8.10.1 报道速度	152	9.5.2 面试技巧	169
8.10.2 信息的评估	153	9.5.3 常见问题	170
8.10.3 与媒体沟通的技巧	153	9.6 选拔小组	171
8.11 小结	154	9.6.1 为什么要讨论选拔小组	171
自我评估题	155	9.6.2 公平竞技场的概念	171
参考文献	155	9.6.3 潜在的问题	172
		9.6.4 小组组长的作用	172
		9.7 均等机会	173
第9章 选拔	157	9.7.1 总体框架	173
学习目标	157	9.7.2 性别和种族歧视	173
9.1 导言	157	9.7.3 伤残歧视	174
9.2 给工作下定义	158	9.7.4 歧视(非)工会成员	174
眼前需求和长远需求	158	9.7.5 年龄歧视	175
9.3 选拔标准	160	9.7.6 其他歧视	175
9.3.1 员工技能的详细说明	160	9.8 接受面试	175