

■ MBA 自学教材(核心课程系列) ■

人事管理速成

(上 册)

MBA 自学教材编写组

企业管理出版社

MBA 自学教材(核心课程系列)

——《人事管理速成》——

编辑委员会

主 编 甘华鸣

副主编 (以姓氏笔画为序)

王兴聘 王礼明 贺 锐 贾 萌

编者的话

MBA(Master of Business Administration,工商管理硕士),被誉为“管理精英”和“商界英雄”,创造了并正在继续创造着工商管理的神话和奇迹。MBA 长期以来广为人所瞩目,现在也强烈地吸引着我国的有识之士,特别是青年人的注意。

随着世界经济的一体化和国际竞争的加剧,我国企业对高级管理人员的需求显示出强劲的势头,在“十五”期间就需要约 150 万高级管理人员。而 MBA 教育已成为我国培养高层次管理人才的重要渠道,希望接受 MBA 教育的人日益增多。据统计,2001 年光是报考 MBA 的人就超过 4 万。

但是,我国 MBA 教育仅有 10 年左右历史,到目前为止,全国只有 56 所正规院校具备授予 MBA 学位的资格,每年只能培训大约 8000 名 MBA。受现有的教育资源等客观条件的限制,大多数有志于 MBA 的人不可能脱产进入正规院校攻读 MBA。

他们只能在职自学 MBA 课程。

他们渴望一套适合自学的 MBA 教材。

为满足广大有志者的迫切需要,我们专门组织编写了这套“MBA 自学教材(核心课程系列)”,包括《财务管理速成》、《人事管理速成》、《新产品管理速成》、《营销管理速成》、《生产管理速成》、《采购管理速成》、《战略管理速成》、《项目管理速成》、《管理方法速成》、《管理创新速成》、《知本创业》、《MBA 核心课程自学大纲》。

这套囊括工商管理最普遍、最适用知识的教材,根据自学特点专门制作,特别适合自学。

为便于读者自学,书中对重要定义、定理、原则、原理等重点内容做了标记,在重点语句下划有着重号~~~~,在重点图表旁划有着重号{,并且着重号都用红色印刷。这样做能帮助自学者抓住重点,把握关键,从而加深理解,巩固记忆,促进应用,激发创新。

时代呼吁优秀的企业家,企业渴求出色的职业经理人。MBA 教育是当今世界培养企业家和职业经理人最有效的教育。通过自学,掌握 MBA 课程的精髓要义,就可拓展才能,提升自我,成就事业,完美人生。

MBA 自学教材编写组

总 目 录

上册目录

	第一篇 导 论
3	第一章 组织人事学概论
	第二篇 个 体
41	第二章 个性和感知
70	第三章 学习和强化
97	第四章 管理风格
120	第五章 个体沟通
	第三篇 群 体
153	第六章 群体内部动态特征
197	第七章 群体之间动态特征
235	第八章 工作团队
	第四篇 组 织
249	第九章 工作设计
277	第十章 组织设计
328	第十一章 组织变革与创新

下册目录

	第五篇 个体、群体及组织
355	第十二章 激励理论
398	第十三章 激励实践——报酬
425	第十四章 领 导
469	第十五章 权力与政策
491	第十六章 冲 突
529	第十七章 压 力
	第六篇 人员配备
557	第十八章 人员配备概论
570	第十九章 主管人员的选拔
600	第二十章 主管人员的考评
627	第二十一章 主管人员的培训
653	参考文献

上册目录

第一篇 导 论

- 3 第一章 组织人事学概论
- 6 第一节 管理工作的基本特点
- 12 第二节 管理者的角色
- 17 第三节 研究方法
- 27 第四节 理论框架

第二篇 个 体

- 41 第二章 个性和感知
- 42 第一节 个 性
- 45 第二节 个性理论
- 48 第三节 个性与行为
- 53 第四节 感 知
- 55 第五节 感知选择
- 58 第六节 感知的组织
- 61 第七节 感知错误
- 63 第八节 归因理论
- 70 第三章 学习和强化
- 73 第一节 学习类型
- 75 第二节 学习理论
- 77 第三节 强 化
- 83 第四节 强化节律
- 87 第五节 行为修正

97	第四章 管理风格
98	第一节 处理管理问题的风格
99	第二节 处理管理问题的心理功能
107	第三节 管理决策风格模型
115	第四节 综 述
120	第五章 个体沟通
122	第一节 沟通过程
126	第二节 个体沟通网络
130	第三节 个体沟通风格
136	第四节 非言语性沟通
	第三篇 群 体
153	第六章 群体内部动态特征
155	第一节 个体与群体
160	第二节 群体心理
165	第三节 群体动态特性
166	第四节 群体绩效的影响因素
183	第五节 群体决策
197	第七章 群体之间动态特征
199	第一节 群体间互动过程
202	第二节 群体间行为和结果的影响因素
217	第三节 创造平行群体间的有效动态特征
235	第八章 工作团队
236	第一节 团队与群体
240	第二节 团队的类型
241	第三节 团队建设

第四篇 组 织

249	第九章 工作设计
251	第一节 工作设计概述
256	第二节 工作特性模型
258	第三节 工作丰富化
265	第四节 目标设置模式
267	第五节 社会技术方法
271	第六节 选择工作设计的方法
277	第十章 组织设计
280	第一节 组织设计的基础
283	第二节 组织环境
290	第三节 行政等级式组织
297	第四节 职能式组织
304	第五节 产品式组织
309	第六节 矩阵组织
328	第十一章 组织变革与创新
329	第一节 动力与阻力
334	第二节 目标与模式
338	第三节 新型组织形式

第一篇

导 论

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糕，当顾客询问有关该公司保险政策方面的技术问题时唐变得很急躁，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。

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 1-1-1 所示。

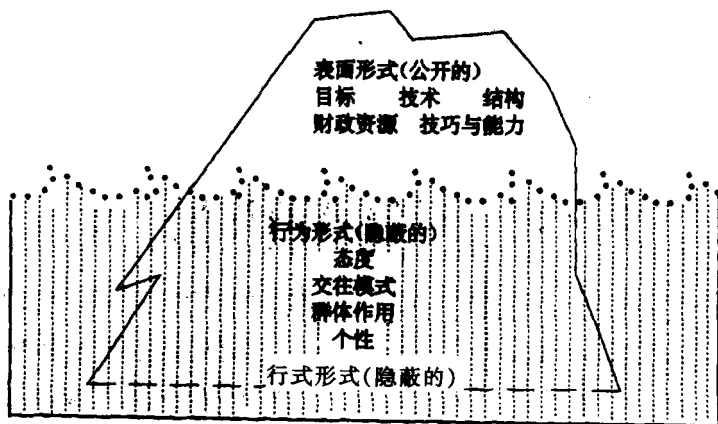


图 1-1-1 组织冰山

- 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。

第一节 管理工作的基本特点

管理工作有五个基本特点：①在头绪纷繁的活动中努力工作；②倾向完成例外性的工作；③面对面的口头交往；④与一系列信息交流网络发生联系；⑤权利与义务相结合。

一、在头绪纷繁的活动中努力工作

许多工作需要专业化和集中化。一个机床操作工也许需要用40个小时来加工一个零件；一个计算机程序员也许需要一个月的时间来设计一个程序以处理采购部门的物资供应问题；一个合格会计师也许需要用一个月来审计一家大公司的账目。但管理人员的工作具有多样性、短暂性和片断性等特征。一项研究发现工长们一天平均要遇到583起工作上的问题（约每48秒就有一件），因此他们很少有时间进行计划。

一个总经理一天的工作也许包括拆阅邮件、听取下属关于消费者组织抵制本公司产品的汇报、参加和别的社区领导讨论如何对付能源短缺问题的会议、倾听经理关于缺乏办公空间的抱怨、参加为一位在本公司干了45年正要退休的职员所举行的纪念午餐，与市场部经理讨论失去了一笔800万美元的合同的事，还要讨论如何再购买一座工厂以使现有的生产设施得到更有效的利用。经理的工作日的特点就是经常被打断及其所从事活动的多样性。一个高效率的管理者就必须经常而且迅速地变换工作方式。一位负责财务部门的副总裁说：“我每10分钟就得变换一下角色，一会儿我是税务专家，过几分钟我又成为一个经理，接着我又变成银行家，人事问题专家，等等。”

管理人员的行为往往是短暂的，大部分活动都在9分钟内完成。一个电话平均长6分钟（直截了当、简明扼要），非计划中的会议一般长12分钟，例行的事务工作（口授信件，阅读报纸等）大约要15分钟，对于长篇报告及备忘录只能浏览一遍。

管理人员从事的是片断性的工作，他们通常在会议结束前就离席或是打断下属和别人以讨论某一问题。一项研究表明，一个管理人员在35天内，能持续23分钟在办公室里工作不受干扰，

一共只有 12 次。

二、倾向完成例外性的工作

管理人员喜欢处理有活力的工作而让下属去干一些例行工作，如处理邮件，预审长篇报告。管理人员经常从计划外的会议、电话、闲聊和猜测中发现一些新的和“热门”的消息。这种“道听途说”是管理人员重要的信息来源，他们会优先处理这类信息。

由于例行报告中没什么最新的消息，因此管理人员对此不太感兴趣。

管理人员不大喜欢处理例行的工作或信息，但这并不意味着他们不喜欢约会或者会放弃约会。管理人员对于时间不明确的约会如“下周五的某个时间”没什么兴趣，只有知道确切的时间，他们才能订出计划并答应参加。

管理者是在一种刺激—反应型的环境中工作的，他们要对突然出现的情况作出反应。吉姆·斯蒂弗尔 (Jim Steffel) 是全国卡车运输公司的一个部门经理，当得知有一辆 18 轮卡车把货物散落在一条州际高速公路上时，他必须作出快速的反应：司机平安吗？有没有人身伤亡或财产损失？哪家救险机构离得最近？货物是否是危险品？有没有通知货物的主人？货物有没有保险？斯蒂弗尔刚处理完这件事又来了一件事。他的财务主管递交了辞呈准备自己作生意，斯蒂弗尔立即想到的是最新的账目表是否准确地作出来了，有没有人可以接替他的职位。

三、面对面的口头交流

管理人员的交流方式有五种，信件（文件交流）、电话（口头交流）、计划外的会议（非正式的人与人的交流）、计划内的会议（正式的人与人的交流）和巡视（视觉交流），这几种交流方式