

为忙碌的管理者制定的工作清单

管人管到位

[英] 罗斯玛丽·汤姆森 著
(Rosemary Thomson)

People Management



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

管人管到位

[英] 罗斯玛丽·汤姆森 著

方薇 卢小萍 译

People

Management

F 272.92/99

90
61

中 信 出 版 社

-37

图书在版编目 (CIP) 数据

管人管到位 / [英] 汤姆森著 ; 方薇等译 . — 北京 : 中信出版社 , 2003.5

书名原文 : People Management

ISBN 7-80073-692-X

I . 管… II . ① 汤… ② 方… III . 企业管理-劳动力资源-资源管理 IV . F272 · 92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第028663号

People Management

Copyright © 1998 by Rosemary Thomson.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

This translation published by arrangement with TEXERE LLC through Bardon-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

管人管到位

GUANREN GUANDAOWEI

著 者 : [英] 罗斯玛丽 · 汤姆森

译 者 : 方 薇 卢小萍

责任编辑 : 袁卫华

责任监制 : 朱 磊 王祖力

出 版 者 : 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者 : 中信联合发行有限公司

承 印 者 : 北京忠信诚胶印厂

开 本 : 787mm × 1092mm 1/32 印 张 : 9.5 字 数 : 125千字

版 次 : 2003年5月第1版 印 次 : 2003年5月第1次印刷

京权图字 : 01-2003-0620

书 号 : ISBN 7-80073-692-X / F · 502

定 价 : 19.00元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

序 言

“管理问题最终往往变成人的问题。”

——J·皮特，1988

为什么要对人员进行管理

本书的每一章我都会用一句引言作为开头，我希望在你往下读正文之前用心思考这些话。你是同意还是反对这个观点呢？

在这里，你可能会认为说这句话的人实在是有些偏激。毕竟，资金或者说资金短缺就有可能导致你的经营活动出现严重的问题。机器设备发生故障、车辆抛锚、供应品不合规格以及送货不及时都有可能带来问题。但是，如果研究一下问题背后的实质，你就会发现，造成问题的根本原因往往是人为的错误或决策。管理资金的是人；机器设备可能在工厂组装时就出了差错，或者操作者没有确保对它的定期保养

VIII 和清理；车辆抛锚有可能是司机的失误造成的；你之所以收到了不合规格的供应品，那或许是因为有人作出了错误决策，送货不及时也很可能是人为因素造成的。

之所以需要对人员进行管理，其中一个主要原因就是，使人员不致成为管理者乃至整个组织的问题或者制造麻烦。另一原因就是，人员是一种非常昂贵的资源。在当今的很多组织里，尽管不断裁员和更新技术，但每年支付的工资都居高不下，超过决算表里其他任何单项支出。正如在第九章中你将会看到的那样，用人不当将会使你的组织蒙受重大的经济损失。

对于一个组织来说，人员是无价之宝，因为每个人都有他自身的知识与经验财富。在工作中，个人的知识与经验都会得到丰富，这些都可以被称为人力资本。这在决算表里是无法体现的，但它或许已转化成一种抵消雇用费的资产。

然而，人员也会成为问题。对于这一点，大家都很清楚。总有那么一些人工作表现差，公开制造麻烦或到处散布谣言，经常称病告假，迟到早退则是家常便饭。还有一些人总是抱怨，挑他人的毛病。人员之所以会成为问题，这固然与他们的个性差异和自身的追求有关，但在很大程度上，这是由于管理不善或疏于管理造成的。

20世纪90年代初，全球经济不景气改变了“终身工作”的性质，好日子过到头了。从那时起，组织就已经开始“瘦身”、重组、裁员，有的甚至解散了。很多人失去了后半生赖以维生的工作，很多人没能再找到其他工作。很多暂时保住了工作的人忧心忡忡，担心自己也将会成为失业大军中的一员。非全日性工作和短期包工均有所增加，但这两者都不能给人以任何安全感。雇员压力已经成为一种职业病。工作中遇到一些压力是正常的，但是，正如彼得·沃尔所说的那样，过大的压力“将会影响工作效率、降低生产力以及增加组织的费用”。如果雇员因为工作压力过大而患病请假，一个组织不仅在时间上遭受损失，而且可能还要支付卫生保健费与补偿金。

在过去的10年里，工作实践中发生了其他一些变化。科技的应用范围无疑更加广泛了，在很多方面改变了原有的工作方式。有些人发现自己很难适应这些变化，特别是在作出那些影响他们自身及其工作的决定时，没有与他们进行协商或者在他们未能参与的情况下，则更是如此。越来越明显的是，雇主与管理人员对雇员的态度已经发生了改变，过去是双方协商和共同参与，现在却是采取更为实用的方式（这也许是世界性经济衰退所导致的一个后果），除核心部门以外，其他各个部门都在裁员和解除合同。

X 管人如何管到位

你或许已经快速浏览过本书各章的标题，而且可能还从中找出了自己感兴趣或需要的、涉及某些管理方面问题的章节。本书的每一章都自成一体，分别介绍人力资源管理的某一特定的主题。

第一章主要介绍你作为人力资源部主管都有哪些作用与职责，以及你应采取的最佳领导方式。文中所列清单将会帮助你分析领导他人的方式、你所拥有的权力来源、你如何腾出足够的时间来进行有效的管理以及如何看待工作中的压力并设法缓解它。你还将了解到你该如何处理同其他人（你的同事及与你同级的管理人员）的关系。

管理人员需要与他们的职员及那些和他们共事的人进行交谈。第二章的主题就是人与人之间的交流。但是，在某些情况下，面对面的交谈往往并不是最可行或最佳的交流方式。为了使会谈富有成效，我们也把书面与电子交流作为最佳的沟通方式。

第三章题为“决策与计划”。作为一名管理人员，这很有可能会成为你工作的一个重要组成部分，而且，在通常情况下，你所作的计划与决策都会涉及到其他人。有些事决策起来很容易，但有些事却会有些难度。我们将告诉你在通常情况下如何才能更加合理地制订计划和进行决策。

第四章主要谈的是动机与奖赏问题。你一旦聘用了某些职员，你就会想要留住他们（记住投资方面的因素）。你还想留住现有的“人力资本”，但这就意味着你要得到与你共事的人的认同，并给他们以适当的奖励。物质奖励固然重要，但是其他类型的激励也同样重要，有时甚至比金钱更重要。

管理人员应该参与绩效的监控工作。运用评估系统进行绩效监控（不管这种评估系统是多么的非正式），这是第五章将要讨论的内容。但让其他人（比如同事和下属）参与鉴定以得出更全面的认识的方法有很多。也许，你所在的组织是一年进行一次鉴定，但一般说来鉴定的次数太少就不会对员工的日常表现产生影响。解决这个问题的办法之一就是不断地进行工作成绩的全面考察，以确保目标的实现。如果目标未能达成，你和你的职员们就有机会采取行动进行改进了。

既然现如今，基层的管理人员承担着越来越多的培训和发展的组织工作，第六章和第七章旨在帮助你分析该如何为你的员工提供这种机会。第六章介绍了可供你选择的多种做法，有的是正式的，有的则是非正式的，有的是内部的，有的则是外部的。在第七章里，我们将进一步探讨培训与发展的一些方法——入门、训练、指导与授权。这是一些任何一名管理人员都可采用且不会耗费所在组织太多经

XII 费的方法，只不过管理人员有时候需要投入大量的精力。

在第八章中，我们将考察团队问题，看看如何才能对团队进行更为有效的管理。越来越多的组织都是以项目小组的形式开展工作，根据工作任务的不同，组成各种“专业”小组。在这种情况下，管理人员并不一定是领导，他的位置有可能会被一位大家公认的专家取而代之，或者根据任务的不同阶段，小组的领导人员可能会更换。

在某些情况下，你有可能需要处理招聘新人之类的事务。第九章主要介绍的就是招聘和人员的挑选问题。正如我在前面所说的那样，人员选择的决策可能是极其昂贵的，因此尽可能增加人员选择过程的可靠程度是至关重要的。

最后，在第十章里，我们将谈谈一些极为困难的面谈。大多数管理人员都不愿看到类似情况的发生，但是在现实的商业生活中，诸如骚扰、暴力、申诉、处分行为却时有发生，而且绝大多部分情况下，一般管理人员对此都是措手不及。同样，从经济角度来看，如果这些问题得不到正确处理，组织很可能需要支付巨额的赔偿费。管理人员的目标就是要防止类似的冲突事件升级恶化，尤其要防止当事人采取罢工行动。第十章将就这方面为你提供一些指导原则。

克里斯其人

在每一章结尾，你都会见到克里斯。克里斯是个虚构的管理人员，他会遇到现实生活中各种各样的情况。克里斯既可以是位男性，也可以是位女性，可以在任何规模的组织中任职，这个组织可以是公共、私营、服务或者非营利性部门。实际上，你可以把克里斯想像成你自己。根据你对本书的理解和自己的亲身体验，我们会请你给克里斯出主意，以解决任何一名管理人员在日常生活中或你自己在管理中可能会遇到的棘手问题。

目 录

序言

- 为什么要对人员进行管理
- 管人如何管到位
- 克里斯其人

第一章 人力资源 managers 的作用 1

- 管理者与领导方式 2
- 管理者的权力基础 8
- 管理者的作用 13
- 支配时间 16
- 控制压力 25
- 与上司相处及应付其他管理者的方法 29
- 克里斯的难题（一） 32

第二章 与人交流 35

- 面对面的交流 37
- 书面交流 55
- 电子交流 61
- 克里斯的难题（二） 63

IV	第三章 决策与计划	65
	·决策	66
	·减少抵触情绪	73
	·计划的过程	77
	·计划的技巧	83
	·未来的计划	87
	·克里斯的难题 (三)	90
	第四章 工作满意度、报酬与忠诚	91
	·若干概念	92
	·员工的工作表现	95
	·满足需要	98
	·工作满意度	101
	·与目标相关的动机	105
	·结果	107
	·报酬	109
	·忠诚	114
	·你能做些什么	117
	·克里斯的难题 (四)	119
	第五章 绩效与职业生涯管理	121
	·绩效目标及衡量标准	124
	·绩效评估	129
	·职业生涯管理	145
	·克里斯的难题 (五)	151
	第六章 培训与发展	153
	·人们是如何进行学习的	155

·学习的组织	159
·诊断培训需要	161
·培训与发展的方法	167
·设计与评估培训和发展计划	174
·克里斯的难题（六）	181

第七章 入门、训练、指导和授权 183

·设计一项入门计划	184
·训练	190
·指导	195
·有效的授权	199
·克里斯的难题（七）	205

第八章 团队协作 207

·施加压力	209
·建立高效团队	211
·团队的发展阶段	216
·工作满意度和团队积极性	221
·团队可能出现的问题	223
·虚拟团队	225
·管理专家	227
·克里斯的难题（八）	229

第九章 合适的人做合适的工作 231

·合适的工作	233
·工作说明和选聘标准	238
·招聘：寻找合适人选	240
·选聘：告知结果的选择	243
·申请	249

目 录

VI	· 克里斯的难题（九）	255
	第十章 敏感问题	257
	· 规则和程序	259
	· 应付潜在的申诉和处分情况	263
	· 工作场所的问题	268
	· 处理敏感问题	280
	· 克里斯的难题（十）	286

第一章 人力资源管理者的作用

管理者可能是天生的，
但他们还必须经过后天的培养。

——戴维·斯蒂尔爵士，1982

你是否同意戴维·斯蒂尔爵士关于管理者的这种说法？你能否得到“管理能力”或“领导”特征的遗传？这些东西是否与生俱来的？或者，人们确实需要通过实践与培训才能发掘这些潜力吗？

管理者与领导方式

从事管理学研究的早期学者认为，领导素质是天生的。他们对人们公认的领导者进行了研究，试图发现他们是否具有某些共同点。尽管他们从来就没有在共同点这一问题上达成一致，但是，大多数研究都表明，大部分领导者都充满智慧、富有首创精神、满怀自信并能够总览全局。想想你所敬仰的管理者：他是否具备这些领导素质？再想想你不欣赏的管理者：他是否缺乏这些素质呢？

然而，大多数人反对“天生的领导人”这种说法，因为其他许多因素还有可能会起作用。比如，教养与教育就会产生一些影响，但是请你记住，在街头混混的眼中，其帮派里目不识丁的头目同公民心目中受过高等教育的总统一样是极具权威的人物。正如你在第八章中将会看到的，尽管一般说来管理者就是领导者，但事实却往往并非如此。比如，在一个项目小组里，有可能是某个对项目的最后成功起着重大作用的特殊

领域的专家扮演着领导者的角色。

所有的管理者都是领导者或者所有的管理者都必须是领导者吗？这个问题曾引起过争论。如今，这种争论基本上烟消云散了。越来越多的机构把管理职责交给各部门主管。即便是在大型组织里，人事或人力资源部的主要职责是规范员工系统、保管档案以及提供培训与发展机会，它们很少插手评估或职业管理工作。现在公认的可取做法是，让部门主管参与新员工的选聘工作或者决定其下属能否晋升。如果某个员工出现不满情绪或者惹出麻烦，对他负有直接责任的管理人员往往首先接管并处理此事。这样，几乎所有的管理人员在其职责范围内都负有一定的领导责任。

然而，领导的方式各不相同。在清单1.1中，列举了处于管理位置上的一些领导者的想法。看看这些想法，你认为其中哪一种或哪一些想法代表理想的领导方式。

清单1.1 哪种领导方式

(1) 既然我是这个公司的经理，我就拥有进行决策和让下属贯彻实施决策的权力和地位。毕竟，他们都是我的下级。如果他们拿主意，那他们就成经理了。