

《大领导力丛书》

大领导力

组织力

北京道乐吉管理顾问有限公司

甘华鸣 主编

构建大领导力是21世纪全世界的大浪潮。

古今中外，凡成就大事业者，无不具备大领导力，而不具备大领导力者，无一成就大事业——不管是经商，还是为政、治军，抑或是从事其他社会活动，概莫能外。

世界首富比尔·盖茨，具备大领导力；

全球CEO典范杰克·韦尔奇，具备大领导力；

美国国父、第一任总统乔治·华盛顿六星上将，具备大领导力；

哈佛大学校长、美国财政部前部长萨默斯博士，具备大领导力。

中国国际广播出版社

《大领导力丛书》

大领导力 组织力

北京道乐吉管理顾问有限公司
甘华鸣 主编

LEADERSHIP
ORGANIZING

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

大领导力:组织力/甘华鸣 等著. - 北京:中国国际广播出版社,
2003.4

ISBN 7-5078-2233-8

I. 大… II. 甘… III. ①领导学 ②级织管理学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 021392 号

《大领导力:组织力》

著 者	甘华鸣 等
责任编辑	徐新民 何 清
版式设计	刘录正
封面设计	徐 昕
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 传真 68033508)
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	北京居高文化商社
印 刷	华北石油廊坊华星印刷厂印刷
装 订	
开 本	850×1168 1/32
字 数	272 千字
印 张	11.375
版 次	2003 年 4 月北京第 1 版
印 次	2003 年 4 月北京第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2233-8/F·290
定 价	29.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

编者的话

21 世纪机遇与挑战并存,发展迅猛,竞争空前。世界政要、商业巨子、学术泰斗高声疾呼:新时代需要大领导力。

古今中外,凡成就大事业者,无不具备大领导力,而不具备大领导力者,无一成就大事业——不管是经商,还是为政、治军,抑或是从事其他社会活动,概莫能外。世界首富比尔·盖茨,全球 CEO 典范杰克·韦尔奇,美国国父、第一任总统乔治·华盛顿六星上将*,哈佛大学校长、美国财政部前部长萨默斯博士,均是具备大领导力的成就大事业者。

大领导力作为领导者素质的根本,从来就是企业的核心实力、事业的核心实力、军队的核心实力、国家的核心实力,一切人类组织的核心实力。大领导力控制并创造金钱、物质、声望、地位等等一切资源,个人如此,群体如此,国家、民族也如此。

“大领导力丛书”就是基于以上认识,根据时代特点和现代领导者的迫切需要而精心编撰的。该套丛书共 7 种,包括:《大领导力:统帅力》、《大领导力:组织力》、

《大领导力:决策力》、《大领导力:沟通力》、《大领导力:谈判力》、《大领导力:观察力》、《大领导力:创新力》。这套丛书详细阐述了大领导力的精髓要义,既有系统理论,又有实践技能,可使广大领导者获得最具前沿性的知识,从而开阔眼界,增长才干,激荡智慧,极大地提升领导能力,成为卓越的领导者。

人类各种组织的“头儿”——企业、事业单位、党政军群机关的领导者,都应构筑大领导力。正如拿破仑所作的论断:“狮子统帅的绵羊部队,能够打败绵羊统帅的狮子部队。”可以说,大领导力决定命运,有大领导力者生存,无大领导力者灭亡,大领导力强者兴旺,大领导力弱者衰落。

构筑大领导力实乃命运之战!

北京道乐吉管理顾问有限公司

甘华鸣

* 《大美百科全书》28卷337页载:“1976年国会通过的一项法案提升华盛顿为美军六星上将,这样他的级别就高于所有其他的美国将领。”

目 录

第一章 组织人事学概论

第一节 管理工作的基本特点·····	(4)
一、在头绪纷繁的活动中努力工作·····	(5)
二、倾向完成例外性的工作·····	(6)
三、面对面的口头交流·····	(7)
四、与一系列信息交流网络发生联系·····	(9)
五、权力与责任相结合·····	(9)
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·····	(12)
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·····	(18)
三、权变法·····	(20)
第四节 组织人事学的基本观点·····	(26)
一、组织人事学遵循人类行为学的原则·····	(26)
二、组织行为是因环境而异的·····	(27)
三、组织是社会系统·····	(27)
四、组织人事学反映了结构与过程变量间不断的 相互作用·····	(28)

第二章 组织设计

第一节 组织设计的关键要素	(36)
一、环境力量	(37)
二、战略选择	(40)
三、技术因素	(41)
第二节 行政等级式组织形式	(45)
一、机械组织与系统组织	(45)
二、行政等级模式的因素	(46)
第三节 按职能划分的组织形式	(51)
一、有关概念	(51)
二、优缺点	(55)
三、适用环境	(58)
第四节 按产品划分的组织形式	(58)
一、基本特征	(58)
二、典型演化	(59)
三、优点和缺点	(59)
四、适用环境	(62)
第五节 矩阵组织形式	(63)
一、基本特征	(63)
二、发展阶段	(64)
三、优缺点	(65)
四、适用环境	(71)
第六节 网络设计	(72)
一、关键特征	(72)
二、信息技术的作用	(73)
三、外部的网络化	(74)

第三章 工作团队

第一节 团队与群体	(86)
一、团队与群体概述	(86)
二、采用团队形式的原因	(87)
第二节 团队的类型	(88)
一、问题解决型 (Problem-Solving Teams)	(89)
二、自我管理型 (Self-Managed Work Teams)	(89)
三、多功能型 (Cross-Functional Teams)	(90)
第三节 如何创建工作团队	(90)
一、工作团队的规模	(90)
二、成员的能力	(91)
三、团队角色及其匹配	(91)
四、建立共同愿望	(93)
五、确立具体目标	(94)
六、选择领导与团队结构	(94)
七、消除社会惰化	(95)
八、建立适当的绩效评估与奖励体系	(95)
九、培养相互信任	(95)

第四章 激励理论

第一节 激励概述	(101)
一、激励的概念	(101)
二、激励与绩效的关系	(102)
三、激励的重要作用	(103)
第二节 激励理论概述	(104)
一、内容型激励理论	(106)
二、过程型激励理论	(107)

第三节 内容型激励理论·····	(109)
一、马斯洛 (Maslow) 的需求层次理论 (Hierarchy of Needs Theory) ·····	(109)
二、麦克利兰的成就激励理论·····	(118)
三、赫茨伯格的双因素理论·····	(125)
四、内容型激励理论小结·····	(129)
第四节 过程型激励理论·····	(129)
一、期望理论 (Expectency Theory) ·····	(130)
二、波特—劳勒模型·····	(134)
三、公平理论 (Equity Theory) ·····	(140)
四、目标设置理论 (Goal-Setting Theory) ·····	(146)
五、过程型理论的小结·····	(148)

第五章 激励实践——报酬

第一节 报酬的概述·····	(153)
一、报酬的概念与构成·····	(153)
二、报酬的行为理论·····	(153)
三、个人经济性报酬的决定因素·····	(157)
第二节 工资·····	(160)
一、确定工资率·····	(160)
二、浮动工资方案 (Variable-Pay Programs) ·····	(163)
三、技能工资方案 (Skill-Based Pay) ·····	(165)
第三节 奖金·····	(166)
一、一般员工·····	(166)
二、管理人员·····	(167)
三、销售人员·····	(170)
四、专业人员·····	(170)
五、组织整体·····	(171)

第四节 福利	(173)
一、补充性工资福利 (Supplement Pay Benefits)	(173)
二、保险福利 (Insurance)	(173)
三、员工服务 (Employee Services)	(174)
四、退休福利 (Retirement Benefits)	(174)
五、额外酬劳 (Premium Pay)	(174)
六、弹性福利 (Flexible Benefits)	(175)
第五节 非经济性报酬	(177)
一、工作	(177)
二、工作环境	(177)

第六章 工作分析

第一节 工作分析概述	(185)
一、工作分析及相关概念	(185)
二、进行工作分析的原因	(186)
第二节 工作分析的内容和方法	(188)
一、工作分析的内容	(188)
二、工作分析的方法	(191)
第三节 工作分析的实施	(193)
一、准备阶段	(193)
二、调查阶段	(193)
三、分析、总结阶段	(194)
第四节 工作说明书与工作规范	(194)
一、工作说明	(194)
二、工作规范	(197)

第七章 人力资源计划

第一节 人力资源计划概要	(203)
--------------	-------

一、什么是人力资源计划	(203)
二、人力资源计划的模型	(205)
三、人力资源计划的意义及其影响因素	(207)
第二节 人力资源预测	(208)
一、预测的术语	(208)
二、人力资源预测技术	(209)
三、人力资源需求预测	(211)
四、人力资源内部供应预测	(213)
五、人力资源外部供应预测	(217)
第三节 人力资源计划的制定和执行	(218)
一、制定人力资源政策	(218)
二、制定人力资源计划	(220)
三、执行人力资源计划	(222)
第四节 员工过剩	(227)
一、限制雇用	(227)
二、减少工作时间	(228)
三、提前退休	(228)
四、暂时解雇	(228)
五、裁减	(228)

第八章 主管人员的招聘

第一节 招聘的重要性	(233)
第二节 招聘的基本程序	(235)
一、招聘决策	(236)
二、发布信息	(237)
三、招聘测试	(238)
四、人事决策	(240)
第三节 招聘的主要形式	(240)

一、内部选拔	(240)
二、收集网络信息	(242)
第四节 招聘工具的设计	(243)
一、招聘广告的设计	(243)
二、招聘登记表格的设计	(246)
三、招聘测试图表的设计	(248)
第五节 招聘中的评估	(250)
一、招聘成本评估	(251)
二、录用人员评估	(252)
三、撰写招聘小结	(253)

第九章 主管人员的选拔

第一节 选拔主管人员的系统方法	(258)
一、选拔	(258)
二、主管人员选拔的系统方法	(261)
第二节 评价主管人员的职位	(264)
一、比较法	(264)
二、职务要素评分法	(265)
三、时距判断法	(265)
四、主管职务评价工作中存在的缺陷	(266)
第三节 使主管人员的规格要求与资历条件相匹配	(267)
一、主管人员的招聘	(267)
二、信息沟通有助于成功地做好选拔	(267)
三、选拔、安置和晋升	(268)
四、选拔方法	(269)
五、平衡主管人员的技能和年龄因素	(270)
六、彼得原则 (The Peter Principle)	(271)
七、应由谁来选拔	(271)

第四节 选拔的过程和技术·····	(272)
第五节 主管人员选拔中的效度与信度问题·····	(280)
一、测验的效度·····	(280)
二、测验的信度·····	(281)
第六节 使新主管人员熟悉企业环境和适应人际关系·····	(284)

第十章 主管人员的考评

第一节 主管人员的考评问题·····	(290)
第二节 考评的目的、作用和类型·····	(291)
一、考评的目的和作用·····	(291)
二、考评的类型·····	(292)
第三节 考评什么及由谁考评·····	(293)
一、考评什么·····	(293)
二、由谁考评·····	(293)
第四节 考评的过程·····	(295)
第五节 主管人员考评的方法·····	(297)
一、目标管理·····	(297)
二、业绩评定表·····	(303)
三、关键事件法·····	(305)
四、叙述法·····	(305)
五、尺度评价表法 (Rating Scale Method) ·····	(306)
六、硬性分布法 (Forced Distribution Method) ·····	(306)
七、行为定位等级评价法 (Behaviorally Anchored Rating Scale) ·····	(306)
第六节 考评中的常见问题及其避免·····	(307)
一、常见问题·····	(307)
二、如何避免·····	(310)
第七节 有效的考评体系·····	(311)

第十一章 主管人员的培训

第一节 培训主管人员的目的·····	(317)
第二节 主管人员培训系统·····	(318)
一、主管人员培训系统的应用·····	(318)
二、主管人员的培训过程·····	(321)
三、目前的职务·····	(321)
四、下一个职务·····	(322)
五、未来·····	(324)
第三节 培训需求评估·····	(324)
一、组织分析·····	(324)
二、人员分析·····	(324)
三、培训内容分析·····	(325)
四、任务分析 (Task Analysis) ·····	(325)
五、工作绩效分析 (Performance Analysis) ·····	(326)
第四节 影响培训的因素·····	(327)
第五节 培训方法——在职培训·····	(328)
一、有计划的晋升·····	(328)
二、职务轮换·····	(328)
三、设立“副职”·····	(329)
四、临时提升·····	(329)
五、委员会与初级理事会·····	(329)
六、辅导·····	(330)
七、讲座·····	(330)
八、模拟 (Simulation) ·····	(330)
九、行为模仿 (Behavior Modeling) ·····	(331)
十、角色扮演 (Roleplaying) ·····	(331)
十一、案例研究 (Case Study) ·····	(331)

十二、程序化教学 (Programmed Learning)	(332)
十三、远程培训	(332)
十四、计算机培训 (Computer-Based Training)	(333)
第六节 培训方法——企业内外的培训	(333)
一、敏感性训练	(333)
二、组织行为修正法	(335)
三、交往分析法	(335)
四、大学管理学习班	(338)
五、美国管理协会举办的学习班	(339)
六、阅读	(339)
七、特别训练班	(339)
八、评价和传播	(340)
九、领导者匹配培训	(340)
第七节 培训成功的因素及培训效果评估	(341)
一、培训成功的关键因素	(341)
二、培训效果评估	(342)
三、培训的成本	(343)
参考文献	(348)

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