

A Hand book for Managers

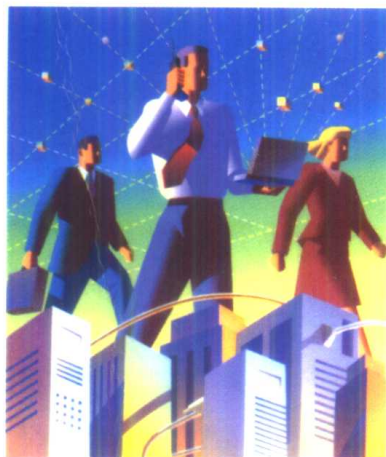
新 管 理 人 素 质 手 册

Organizational Behaviour And
Personnel Management

组织行为与 人事管理

毋庸置疑，最珍贵的资源是人。但人性复杂，要有效地组织、激励及发展员工，需要很多知识和技巧。

香港管理专业发展中心 © 编



 中国纺织出版社

图书馆

新管理人素质手册

组织行为 与 人事管理

香港管理专业发展中心编

中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为与人事管理/香港管理专业发展中心编. —北京:中国纺织出版社,2001. 1

(新管理人素质手册)

ISBN 7-5064-1952-1/F·0140

I. 组... II. 香... III. ①组织行为学-基本知识②人事管理-基本知识 IV. ①C936 ②D035.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 80645 号

策划编辑:李陵申 曲小月 责任编辑:姜娜琳
责任校对:郭姝兰 责任设计:何建 责任印制:初全贵

本书由香港管理专业发展中心授权出版
· 版权所有 · 翻印必究 ·
著作权合同登记号:图字:01-2000-4235

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街6号
邮政编码:100027 电话:010-64168226
<http://www.c-textilep.com/>
E-mail: faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销
2001年1月第一版第一次印刷
开本:850×1168 1/32 印张:8
字数:185千字 印数:1—8000 定价:18.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

出版者的话

祝贺你在书的海洋中发现了这本书。

这是一本由香港管理专业发展中心组织编写的充满睿智的管理教科书，你会在深入阅读的过程中不断发现本书的魅力，并从中体会到管理为什么被称之为“既是一门科学，又是一门艺术”。

随着我国市场经济的快速发展，越来越多的人投身于企业经营并期望掌握工商管理活动的内在规律，渴望了解成功企业在长期实践中形成的现代工商管理活动的理念、规范、方法和技术。正如朱镕基总理所指出的：“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。”作为这一潮流的集中体现，以各类工商管理硕士(MBA)为核心的管理教科书及相关图书已充满了书店的最佳空间，但过去那种“从理论到理论”的写书方法，严重脱离了管理实践，使得许多的管理理论和方法不易被广大读者在工作之余迅捷地接受。

在第八届北京国际图书博览会的众多图书中，我被这套贴近实践，具有生动性、趣味性和可操作性，并能培养读者思考和解决实际问题能力的“管理基础课程”所吸引。该书最大的特点是“通俗化”，讲求实用性，并以此获得香港的畅销图

书,已修订三版,多次印刷。该书的另一个特点是:你在企业中不论是经理人员还是一般职员,都能从中吸取到你所需要的营养,提高你的管理素质。由此我们还为该套图书起了一个新的丛书名——新管理人素质手册。

在此我还要代表出版社感谢我们的版权合作伙伴——香港管理专业发展中心,该中心自1984年成立以来,在促进并提高香港的管理效能及水平,以此迎合香港不断转变的管理环境方面进行了多项工作,并卓有成效。同时,我还要感谢每一位为该书出版而付出劳动的人们。

希望本书成为你日常工作的案头参考。

中国纺织出版社副社长

李陵中

2000年12月于北京

前 言

“管理基础课程”是由香港管理专业发展中心特为以中文为主要学习语言的香港在职人士设计。课程的两大目标是：(1)为以中文为母语的兼读学生提供实用性强的现代管理教育；(2)为课程毕业生争取国际认可的学历资格。“管理基础课程”共包括以下八个科目：

- (1) 管理学原理
- (2) 管理人经济学
- (3) 组织行为与人事管理
- (4) 数量方法的管理应用
- (5) 管理资讯系统
- (6) 香港商业法
- (7) 商业英文沟通
- (8) 督导技巧

除“商业英文沟通”一科外，全部均以中文编写教材及讲授，方便学员吸收现代财经商管知识。“管理基础课程”已于1994年7月获英国特许秘书及行政人员协会(Institute of Chartered Secretaries and Administrators, ICSA)正式承认与协会本身的Foundation Programme具同等水准，并批准成功修毕该课程的香港学生豁免该部分的考试。

作为“管理基础课程”中第三科的指定教科书，《组织行为与人事管理》一书的编写以简明为原则，全书提纲挈领地向读者介绍企业组织、个人组织行为和人事管理方面的原理、概念及功能；内容包括组织理论、个人与组织的关系、征聘人才、评估表现、培训员工、薪酬管理以至工作生活素质等。此外，本书尽量加入实际应用例子，以期读者能参考运用。

香港人很关注的问题，如劳工法例、输入外劳、员工福利法例和平等就业等，本书皆有讨论，希望能帮助读者对香港的现况有更深刻的认识。

为了提高读者的学习效率和兴趣，每章的结构还包括以下特色：

- 每章末以三言两语点出该章的学习重点。
- 以案例或现实生活例子作为基础，启发学生对该章要点作出思考。
- “参考书目”选列了有关该章主题的其他参考书籍及有关章节，以充实该章内容，并作为学员的补充阅读指引。

除必要的说明附图外，个别章节还加插漫画插图以增加学习乐趣。

《组织行为与人事管理》一书的出版，实有赖香港管理专业发展中心各同事和各界友好的鼎力支持。本中心首先要向陈效刚先生及黄国硕先生致谢，他们两位提供绝大部分的原始手稿，本书是在他们原稿的基础上发展完成的。中心的高级顾问邢宏彬先生，在为“管理基础课程”申请专业承认的过程中作了不少有建设性的提议；中心中文主任曾锦梅小姐的校订工作，对本书的顺利完成有不少帮助。

本书自 1996 年初版以来，深受学界及管理人员欢迎，初版于本年售罄。再版除了内容有所更新外，更加入了一些在香港发生的真实个案，供学生及管理人员讨论及参考。希望本书能进一步提高香港管理人员的质素。

香港管理专业发展中心

1998 年 8 月

目 录

导论	1
1 组织及工作环境架构	3
1.1 何谓组织	3
1.2 工作环境架构的意义	7
1.3 架构模式	8
1.3.1 功能组织	8
1.3.2 部门组织	9
1.4 横向关系及矩阵架构	9
1.5 最有效的组织架构	11
1.6 非正式组织	11
2 工作小组及领导	15
2.1 工作小组	15
2.1.1 个人于小组中的角色	16
2.1.2 工作小组的定义	17
2.1.3 工作小组的利弊	18
2.1.4 小组作风	20

2.2	领导	22
2.2.1	领导权力的由来	22
2.2.2	不同的领导方式	23
2.2.3	成功的领导者	25
3	工作中的个体	29
3.1	价值观和态度	29
3.1.1	价值观和态度的形成	29
3.1.2	价值观和态度的关系	30
3.1.3	价值观和态度的改变	31
3.2	感观的影响	33
3.3	个性	34
3.3.1	影响个性形成的因素	34
3.3.2	个性与组织行为的关系	35
3.4	工作中的学习	39
3.4.1	学习的强化作用	39
4	组织变革与发展	43
4.1	组织变革	43
4.1.1	何谓组织变革	43
4.1.2	组织变革的类型	43
4.1.3	组织变革的原因	45
4.1.4	组织变革的成功因素	46
4.1.5	组织变革的过程	47
4.1.6	管理阶层的考虑因素	48
4.1.7	抗拒变革	48

4.1.8	克服抗拒	51
4.2	组织发展	53
4.2.1	什么是组织发展	53
4.2.2	组织发展的特性	54
4.2.3	组织发展的程序	55
4.2.4	影响组织发展成败的因素	57
5	人事管理	63
5.1	人事管理的定义	63
5.2	人事管理的功能	64
5.3	人事管理的范畴	66
5.4	在不同规模架构中的管理方式	67
5.5	人事管理的挑战	71
5.6	分权而治	72
6	均等就业机会	77
6.1	均等就业机会的意义	77
6.2	均等就业机会的范畴	79
6.3	均等就业机会政策的好处	82
6.4	推行均等就业机会的方法	83
6.4.1	招聘广告, 不带歧视	83
6.4.2	同工同酬, 能者当之	85
6.4.3	处事态度, 公平客观	86
6.4.4	家庭岗位, 切勿歧视	88
6.5	均等就业机会政策的正确实施	88

7	人力资源规划及工作分析	91
7.1	人力资源规划	91
7.1.1	人力资源规划的目标	91
7.1.2	人力资源的需求	93
7.1.3	人力资源的供应	96
7.1.4	人力资源的调配	98
7.2	工作分析	100
7.2.1	工作分析的作用	101
7.2.2	工作分析的程序	102
7.2.3	搜集资料的方法	103
7.2.4	时间动作研究	104
8	人力资源的选择及发展	109
8.1	征聘	109
8.1.1	征聘的考虑因素	109
8.1.2	征聘方式	110
8.2	甄选	115
8.2.1	甄选员工的准则	115
8.2.2	甄选员工的程序	117
8.3	员工的训练	119
8.3.1	训练的功能	119
8.3.2	训练计划	120
8.3.3	是否需要训练	120
8.3.4	训练的安排	124
8.3.5	训练方法	125
8.3.6	评估训练结果	128

8.4	事业发展计划	128
9	表现评估	133
9.1	表现评估的功用	133
9.1.1	训练与发展	133
9.1.2	升迁的标准	133
9.1.3	薪酬管理	133
9.1.4	沟通工具	134
9.2	表现评估系统的性质	134
9.3	表现评估系统	135
9.3.1	评估目标和范围	136
9.3.2	评分标准	136
9.3.3	评估人员	136
9.3.4	评估时间	136
9.3.5	评估方法	137
9.3.6	与员工讨论评估结果	142
9.4	评估的困难	142
9.4.1	趋向中间错误	143
9.4.2	晕轮效应	143
9.4.3	近因效应	143
9.4.4	个人偏见	143
10	激励员工	147
10.1	激励概念	147
10.2	激励过程	148
10.3	激励理论	149

10.3.1	马斯洛的需要层次论	149
10.3.2	赫茨伯格的双因素模式	150
10.3.3	X理论和Y理论	152
10.3.4	阿尔特法的ERG模式	153
10.3.5	工作特性模式	154
10.3.6	目标理论	156
10.3.7	强化理论	156
10.3.8	公正理论	157
10.3.9	期望理论	158
10.4	激励理论的应用	160
11	薪酬管理	165
11.1	薪酬政策	165
11.2	薪酬的定义	166
11.3	薪酬管理原则	166
11.4	薪酬管理系统	167
11.4.1	工作分析	168
11.4.2	工作评价	168
11.4.3	薪酬调查	172
11.4.4	薪酬结构	172
11.4.5	薪酬管理系统工作总结	175
11.5	奖励制度	175
12	员工的福利和保障	179
12.1	推行员工福利计划的目的和原因	179
12.2	设计员工福利策略	181

12.2.1	公司的长期计划	181
12.2.2	员工需求	181
12.2.3	法例	181
12.2.4	物有所值	182
12.2.5	薪酬政策	182
12.3	员工福利的种类	182
12.3.1	额外月薪	183
12.3.2	花红	183
12.3.3	生活津贴	183
12.3.4	生活艰苦津贴	183
12.3.5	认购公司股份	183
12.3.6	有薪假期	184
12.3.7	退休金	184
12.3.8	公积金	185
12.3.9	长期服务金	186
12.3.10	医疗保险	186
12.3.11	意外伤害保险	186
12.3.12	房屋贷款津贴	187
12.3.13	膳食	187
12.3.14	教育津贴	187
12.4	保障雇员的法例	188
12.5	工业安全	189
12.5.1	雇主责任	190
12.5.2	雇员责任	190

13	员工对工作的期望	195
13.1	工作安全感	195
13.2	遣散员工	197
13.2.1	遣散费	197
13.2.2	长期服务金	197
13.2.3	遣散辅导	197
13.3	工作满足感	198
13.3.1	工作满足感和工作表现	198
13.3.2	雇员表达工作不满的方法	199
13.3.3	增加员工的工作满足感	200
13.4	工作生活素质	202
13.4.1	同工同酬及多劳多得	203
13.4.2	完善的福利	203
13.4.3	安全和健康的工作环境	203
13.4.4	工作安全感	204
13.4.5	组织工会及集体谈判	204
13.4.6	事业发展	204
13.4.7	融入社群	205
13.4.8	参与决策	205
13.4.9	工作上的民主	206
13.4.10	整体生活空间	206
13.5	改善工作生活素质	207
13.5.1	弹性工作时间	207
13.5.2	质量圈	208
13.5.3	雇主设立托儿中心	208
13.5.4	集体谈判	208

14 劳资关系	211
14.1 雇佣合约管理	211
14.1.1 雇佣合约的内容	212
14.2 冲突管理	217
14.2.1 雇主与雇员的看法	218
14.2.2 冲突的起因	219
14.2.3 平息冲突	220
14.2.4 减少冲突的方法	221
案例思考	225
案例思考指引	233