

人力资源

廖泉文 主编

协调系统

人力资源
开发与
管理
丛书



山东人民出版社

人力资源协调系统

廖泉文 主编

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源协调系统/廖泉文主编. — 济南: 山东人民出版社, 2000.4

(人力资源开发与管理丛书)

ISBN 7-209-02566-9

I. 人… II. 廖… III. 劳动力资源-资源管理-系统 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 06797 号

人力资源协调系统

廖泉文 主编

*

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

新华书店经销 山东省东营市新华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 13.375 印张 2 插页 310 千字

2000 年 4 月第 1 版 2000 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—5000

ISBN7-209-02566-9

F·726 定价: 23.00 元

前 言

70年代末80年代初,系统工程以追求整体最优绩效而享誉中国和世界,系统论的核心是系统的整体功能大于部分功能之和。系统工程和系统论均强调整体的概念。人因为协调而美,五官的协调,身材的协调,气质的协调,风度的协调,协调就是美。企业因为协调而充满活力,人们因为协调而朝气蓬勃,社会因为协调而快速发展。“协调论”和“系统论”有异曲同工之妙,系统论强调整体美,协调论强调协调美。协调指整体各部分的协调,各子系统的协调,含有全局的观点与整体的观点,这是基于各子系统相互配合从而产生最佳效果的深刻内涵。

协调有三个层次:一是局部行为的协调,这是指行为与动作上的相互配合,从而产生最优绩效,如球队队员们的动作配合,舞台上各个角色的行为配合等。二是工作上的协调,这是指工作的相互配合与支持,如财务部和人事部的相互支持,供应部和销售部的密切配合,企业厂长和书记的配合等。三是指精神上的相互协调,这是最高境界的协调,是精神上的相互认同,互为精神支柱。这种协调是信仰上的理解,追求上的默契,人格上的认可,品德上的尊敬,情感上的融洽,价值观的一致,行为上的信任。第三种协调决定了前两种协调是必然的,人们在人生坎坷

的旅程中,始终不懈追求的就是这种精神上协调的良师益友,这种协调是毕生的精神支柱。“高山流水觅知音”,“得一知音死不辞”,“人生得一知己,足矣”,均是历史上文人骚客发自内心的感慨之辞,可见知音难寻,可见精神上的协调是极难的。

大部分人在人生奋斗的途中,忙于事业,执着地追求事业的成功,往往忽略了亲情、友情,忽略了终生相知相爱的伴侣,忽略了协调的人群关系,直奔到高处时,方觉高处不胜寒,甚至在这种寒冷中会顿悟到,已经得到的并不足贵,而失去的恰恰是人生弥足珍贵的东西。此时,你也许愿意以你所获得的富贵去换取人间的相知相爱,当你感受到“富贵于我如浮云”时,亲情友情也已飘之渺之无处可寻觅了,那时的失落就是协调的失落,就是人生在事业、生活、友谊(爱情)的三维空间中失去了平衡,失去了协调,并未追求到事业与生活的统一,成功与平凡的协调。

有一位颇为成功的友人认为“工作就是生活,生活也是工作”。另一位也一样成功的友人说:“工作不是生活,工作只是用智、用力去做,生活要用心、用情去浇灌。”这二位成功者均时在壮年,事业如日中天,我无法断定他们最终的成败。但是前者把友情、亲情揉入工作中,一切以工作为主,必然不自觉地伤害了不少无法在工作上与其齐头并进的亲友;后者用智用力去做工作,到了家门,把工作的烦恼理一理、放一放,用心用情去交往朋友、爱护家人,他美丽的情操得到朋友的称赞。人们既分享他的成功,也分享他的痛苦,他创造了人际的协调,同时在这协调中他每日精神饱满,对事业更充满信心。人们生活在各种三维空间中,不能刻意去追求一维空间或二维空间,一维空间或二维空间可能获得较高的绝对价值,但失去的那一维空间足以让你终生后悔。

协调系统追求的是协调,对于个人而言,富、贵、雅也许都能通过自己的努力而获得,而终生的心理平衡、人格协调却是很难

获得的。富者难以理解贫者的痛苦,即使从贫困走来的富者,也容易骄侈淫逸,或挥金如土,或纵欲无度;贵者难以体贴底层的悲哀,即使从寒微中走来,也容易高高在上,或骄横跋扈,或刚愎自用;雅士自然受人尊崇,但雅必须以富或贵为基础,关于这点,鲁迅先生早有十分精辟的论述,“焦大是不会去爱林妹妹的”。当我们研究协调系统时,个人心理的协调、人格的协调、人生的协调是至关重要的,这种个人的协调会使你胜不骄、败不馁、富不淫、贫不移、贵不威、卑不贱,永远有一颗平常心,永远能理解真实的生活和真实的人生。

我曾总结多年的研究和实践,提出过人生成功的四理论,这四个理论,一是马论——机遇论;二是球论——协作论;三是红叶子理论——开发自己的亮点;四是交点理论——寻找人生的新起点。在描述“红叶子理论”时,我把人生比喻成一棵树,一个人的优点是这棵树上的红叶子,一个人的平庸点是这棵树上的绿叶子。成功的人善于使自己的红叶子变大、变红,使自己的绿叶子变小、变少。近日我带十余名研究生赴安徽金种子集团考察,正逢金种子集团招聘一批刚毕业的大学生,受金种子集团领导之邀,我参加了这次招聘工作并担任考官。有一位年轻的女大学生引起了我的注意。这位和我相差近 30 岁的女大学生,情况和我当年相似,一样努力学习,一样地充满希望,当她十分渴望获得一份艰苦的工作以养家糊口,尽人子之责时,那种强烈的责任心,使我受到很大的震动,我眼睛模糊了很多次。当一面被模糊了的镜子突然又清晰地显示你往日的形象时,我所感受到的震动是深刻的。我与我的一位博士生探讨这一段经历时,不由地都想到“红叶子理论”,我们发现“红叶子理论”不仅应使自己原有的绿叶子变小、变少,而且要特别注意不要长出新的绿叶子。当你已有一些足够大的红叶子引起社会和组织的关注,并获得普遍的认可时,请千万注意不要长出新的绿叶子。新的绿

叶子在你不经意间长大长多,不仅将遮盖了你的红叶子,而且将可能损坏整棵树木。“吾日三省吾身”,说说容易,做起来是很难的。今年春的安徽之行,最大的收获就在于此,让我再次记起自己作为一名清贫的女大学生跨出校门时举步维艰的起步,记起八闽大山曾经留下的足迹,记起那挖树根、伐巨木、种水稻、锄禾稿的往事。这些远去了的回忆,让我更珍惜我的亲人、我的朋友、我的事业。

协调系统共分五篇十六章十三个案例。第一篇总论三章,详细论述人群理论和冲突理论。研究西方国家和我国古代文化中人力资源协调的观点,并对组织文化、价值观的内涵作了研究和分析。第二篇人力资源相关法律共二章,前一章研究美国人力资源相关法律及执行过程。后一章研究我国劳动法律法规。本书最后还附上《劳动法》以备读者查用。第三篇人力资源内部协调系统共六章,理论上研究管理理论和领导行为理论,实务上研究上下协调、横向协调、冲突管理、正面强化与负面强化。第四篇人力资源外部协调系统共五章,理论上研究公共关系理论、劳动关系理论和政府行为理论,实务上研究行业竞争、行业合作、供应链管理等。第五篇案例研究,收集了中外案例十三个,每个案例均有著作者的评析,可帮助读者更好地理解和研究相关的理论。

1997年秋,美丽的厦门碧波荡漾,水红色的夹竹桃花开遍了全岛,我在厦门大学美丽的校园里迎接了复旦大学的老朋友和山东人民出版社的新朋友,认识了于宏明老师,这一套丛书共五本就是在老师的积极策划和督促下完成的。本书是这套丛书的最后一本,紧张的工作使我们深感团队精神、彼此的认同和相互协作的重要。山东人民出版社的于宏明老师凭着他对事业的执着和业务的精湛,认定这是一套值得开发和推荐的好书,为此,我们感谢这位“知音”。同时,在整个合作过程中,于老师的

大气、豪爽、认真而又细心的工作风格给我们留下极深刻的印象。我感谢于老师,并通过他感谢山东人民出版社许多未谋面的朋友。

1998年春我迁新居时,前福建省书画院院长、我的好朋友丁汀先生送我两个大字:“书香”。同时,在书幅的左下角写上“世上书香第一香”的小字。当时我为了感谢他,把我近两年的写作计划告诉他,他非常高兴,希望届时能送他一套。此时此刻,当我完成了这套丛书的全部写作工作和主编工作时,我想到丁汀,想到他1999年不幸罹难于车祸,我的眼圈红了,我没有能送上这部拙作。我这本书中关于人际协调的观点不少是在与丁先生把盏时得到过他的指导的,谨以本书献给才气横溢、英年早逝的画家兼书法家丁汀先生。

春天到了,跳进我脑中的四句诗是白居易在《达哉乐天行》中的句子:“或伴游客春行乐,或随山僧夜坐禅,二年忘却问家事,门庭多草厨少烟。”我知道,这四句诗对于笔耕正忙的我似乎并不合适,但是奇怪的是,当我即将搁笔,完成这篇前言之时,首先想到的却是这四句诗。我想,一是春天到了,二是很忙了一阵子了,这种寻春的念头油然而生,人不仅要学会与人协调,还要学会与自然协调。过阵子,我想邀二三好友去踏春,到名满天下的刚获“双遗”称号的武夷山放放竹排,游游九曲溪,到仙人晒鞋的地方坐着聊聊天。这也许是重要的自我激励吧。

“不知香积寺,数里入云峰,古木无人径,深山何处钟。泉声咽危石,日色冷青松,薄暮空潭曲,安禅制毒龙。”王维的这首诗描绘的是一幅人与自然多么协调的风景啊!

廖泉文

2000 春于厦大海滨东区

第一篇 总 论

1

第二篇 人力资源相关法律

第四章 美国人力资源管理相关法律及执行过程	(51)
第一节 美国人力资源管理相关法律	(51)
第二节 美国人力资源管理相关法律的执行过程 ...	(61)
第三节 典型案例分析	(78)
第五章 我国劳动法律法规	(82)
第一节 劳动法概述	(83)
第二节 劳动合同的法律法规	(95)
第三节 工资的立法规定	(102)
第四节 劳动争议处理的立法规定	(105)

第三篇 人力资源内部协调系统

第六章 人本管理理论	(111)
第一节 人本管理的内涵	(112)
第二节 人本管理的理论渊源	(116)
第三节 人本管理的理论模式	(124)
第七章 领导者与领导行为	(130)
第一节 领导行为概述	(130)
第二节 领导有效性理论	(135)
第三节 领导魅力与领导艺术	(145)
第八章 上下协调与横向协调	(152)
第一节 上下协调	(152)
第二节 横向协调	(157)
第三节 非正式组织	(160)
第四节 信息沟通	(168)
第九章 冲突的管理	(176)
第一节 冲突概述	(176)

第二节	冲突过程·····	(180)
第三节	冲突管理·····	(189)
第四节	谈判技巧·····	(196)
第十章	激励·····	(202)
第一节	激励概述·····	(202)
第二节	激励理论·····	(206)
第三节	激励方法·····	(218)
第十一章	正面强化与负面强化·····	(227)
第一节	强化理论·····	(227)
第二节	正面强化·····	(231)
第三节	负面强化·····	(238)
第四节	奖惩结合·····	(250)

第四篇 人力资源外部协调系统

第十二章	公共关系理论·····	(257)
第一节	公共关系的含义·····	(257)
第二节	公共关系的特征·····	(260)
第三节	公共关系理论·····	(265)
第十三章	劳动关系与工会·····	(269)
第一节	劳动关系·····	(269)
第二节	工会·····	(278)
第三节	劳动争议·····	(280)
第十四章	政府、社会与企业·····	(287)
第一节	政府行为·····	(287)
第二节	政府与社会、企业的关系·····	(292)
第三节	信息社会与现代企业·····	(296)
第十五章	行业竞争与行业合作·····	(310)
第一节	市场经济与竞争·····	(311)

第二节 企业合作·····	(315)
第三节 信息化社会企业竞争与合作·····	(320)
第十六章 企业外部支持系统 ·····	(324)
第一节 国产化与供应商管理·····	(324)
第二节 成本驱动与利润驱动·····	(329)
第三节 供应链管理·····	(333)

第五篇 案例研究

案例 1 劳动合同争议案 ·····	(343)
案例 2 企业领导需要远见卓识吗? ·····	(345)
案例 3 微软公司的揽才之道 ·····	(347)
案例 4 沟通障碍与空难事故 ·····	(350)
案例 5 古局长的遭遇 ·····	(353)
案例 6 行政科长的苦恼 ·····	(359)
案例 7 苏黛薇的烦恼 ·····	(370)
案例 8 车淑莲被辞退案的劳动争议 ·····	(374)
案例 9 能源研究所的调离潮 ·····	(380)
案例 10 斯黛拉·麦卡西(Stella Mecarthy)该做些 什么? ·····	(387)
案例 11 班组能做主吗? ·····	(389)
案例 12 韦特利监狱长的领导魅力 ·····	(391)
案例 13 Intuit 以弱胜强 ·····	(394)
附录 中华人民共和国劳动法·····	(399)
后记·····	(415)

第一篇 总论

人力资源最重要的软功能之一就是协调。只有协调的群体才有战斗力,不协调的群体是一个相互内耗而缺少战斗力的群体。随着社会大踏步地向前发展,人们的观念也发生了巨大的变化,新千年到来时,人们已逐步地改变了三个观念:第一是距离的概念不再是定向的概念,而更多是情感的概念,意识的概念。信息高速公路闯入人们的生活之后,各大洲之间瞬息即可传递信息并作出决策,高速飞机使人们可以跨国上班和跨海开会,电视电话使人们可以在家里参加重要的国际会议并在会上展开卓有成效的讨论。“距离”的概念不再是传统的空间距离的概念,转而更多地用于“情感距离”和“观念距离”等。第二是顺序的概念被淡化了,今天是第一,明天可能是第二、第三了,今天可能是亿万富翁,顷刻间又可能囊空如洗,今天可能高官厚禄,明天可能就是贫民百姓了。主宰了人们几千年的牢不可破的等级和顺序的概念,在知识经济和信息时代,被淡化了,转而被机遇、努力、曾经拥有等这一些概念代替。第三是聪明的概念被赋予新的涵义,人们不再在意拥有怎样的才

华,而是在意能使用什么工具。各种现代工具的总和使人们个体的能力被淡化了,拥有先进的工具和会使用先进工具变得更为重要。这些概念的变化使人们相互间的理解更加困难,人们的接触少了,人机对话甚至超过了人际对话,过分强调个人意志使相互的陌生度增加。这时,研究人与人的协调,研究人与人高效而和谐的协调变得尤其重要。人力资源协调系统就是全面地研究这一重要功能的尝试。

第一章 人力资源协调系统概述

人力资源协调系统是针对组织中各种矛盾和冲突而言的。它涉及到人际关系协调、领导者与员工的协调、劳动(资)关系协调等多方面的内容。由于协调处理的是关于情感、态度、需要等方面的问题,因而成为人力资源管理中最困难、最捉摸不定的工作,也是促进组织成员目标与组织目标达到一致的重要手段。

第一节 人力资源协调系统的构成

在现代组织中,协调工作不单是要处理组织内部的各种关系,比如人际关系、工作关系、劳动者与组织的关系(劳动关系)、各部门(群体)之间的关系,还要考虑组织与外部环境之间的关系,比如组织与政府的关系、组织与公众的关系以及组织与其他利益群体的关系等。由此,我们把人力资源协调系统划分为内部协调系统、外部协调系统和社会协调系统三个子系统,从不同的角度揭示协调工作的基本内涵。

一、内部协调系统

人力资源的内部协调系统处理的是组织内部的两种不同的关系——工作关系和人际关系。

(一)工作关系的协调

工作关系又称公务关系,是在生产经营活动过程中处于不同作业岗位上的企业成员之间所发生的经济、技术、业务关系,即正式关系。正式关系的基础是组织成员的分工和协作。组织内部的分工,是工作职能的分解,使组织的整体职能得以完成。组织成员便根据各自的特长分类和分组,担任各自的专门的职能。但是,组织活动的完成更重要的是要靠不同工作之间的协作,这样,在企业成员之间、部门之间,为了完成整体的目标,就需要交往,需要相互了解,沟通信息,协调行动。这种由工作关系所形成的个人之间的交往和部门之间的协作,就构成了工作关系。

当工作关系出现异常时,其协调工作主要集中于正式组织关系的调整、执行和评判。一个好的内部协调机制的基础在于合理科学的组织构架和完善的制度,即以“法”来调整各种正式的工作关系。

(二)人际关系的协调

人际关系也是人们在相互交往中所形成的一种直接关系。与工作环境不同的是,它是在一定的情感基础上形成的。因此,人际关系的矛盾并不能完全以理性的方式来加以解决,尤其在我国这样以感情为中心的国度,人际关系的协调需要高度的领导艺术、处事艺术和技巧,方可获得协调的成功。人际关系的协调是组织软环境的重要内容,与管理的规范化和科学化形成互相促进互相共溶的整体,两者缺一不可。

在现实管理中,工作关系和人际关系相互交织。人们的工

作、业务交往虽然属工作关系,但由于人们社会联系的普遍性和复杂性,人际关系也会渗入其中。国外人际关系学者和行为科学学者主张,通过人际关系的调整和人的社会、心理需要的满足,来调动职工的积极性,获得工作上的协调一致。

(三)良好的人际关系是内部协调系统的保证

科学完善的组织管理体系是组织内部协调系统的基础,但是,规章制度的执行需要人员自觉的积极的配合,这就需要有良好的人际关系来保证。如果组织内部的人际关系好,上下协调,员工之间感情融洽,工作协调一致,人人心情舒畅,员工的工作热情方可调动起来。否则,人际关系紧张,人员之间互相攻击,互相戒备,争权夺利,组织的协调就可能陷于瘫痪。

1. 人际关系对个体行为的影响。常言道:“近朱者赤,近墨者黑。”各种不同的人际关系均会对个体的行为产生一定的影响。不同的社会角色,对周围的人群影响程度有差异,地位高的影响力更大,它会起到一种“示范”的效果。

2. 人际关系对个体身心健康的影响。良好的人际关系使人心情舒畅,生活愉快,工作顺利。反之,人际关系紧张,必定使人心情苦闷,情绪低落。特别是经常受到各种无端的打击、诽谤,遭到不公平的待遇,就会使人心理严重失衡,导致身体疾病。

3. 人际关系对企业文化建设的影响。人际关系带动着整体价值观的发展,便形成了组织文化的核心理念。良好的人际关系促进组织形成和谐的氛围,建立团结一致、友爱互助、共同奋斗、共同前进的社会关系。

二、外部协调系统

企业的外部协调系统处理的是企业与环境因素之间的关系,建立良好的企业形象,促进组织健康良性的发展。它主要涉及组织与政府、公众、顾客、股东、其他竞争企业等方面的关系。