

P

21世纪项目管理工程硕士规划教材

项目人力资源管理

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
PROJECT

高世葵 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

21 世纪项目管理工程硕士规划教材

项目人力资源管理

主 编 高世葵
副主编 曹希绅 陈黎琴
参 编 高孝伟 杨德玲 张 瑾 季 睿
王雪飞 赵丽丽 赵文博



机械工业出版社

本书采用“案例导入—理论讲解—实践示例—知识链接—案例作业”的结构，系统阐述工作分析、人力资源规划、招聘甄选、培训开发、绩效管理、薪酬设计等相关理论；详细介绍组织、团队、沟通、激励、领导、决策、控制等基本原理；深入探讨项目人力资源管理的应用方法。

本书的显著特点是结合实际、注重实用、关注前沿、引导思考。结合实际——每章都选编 3~6 个相关案例（全书共 49 个应用案例）；注重实用——每章都摘选 1~3 个相关实践示例（全书共 21 个实践示例）；关注前沿——每章都链接 1~3 个相关前沿知识（全书共 20 个前沿知识）；引导思考——每章都在相关案例后提出思考问题，并在章末编配 1 个案例作业（全书共 11 个案例作业）。

本书为项目管理专业的基础性教材，深入浅出、言简意赅，适宜于项目管理、企业管理、工商管理、人力资源管理等专业的大学生、研究生研读，也适宜于从事项目管理的人员参考。

图书在版编目（CIP）数据

项目人力资源管理/高世葵主编. —北京：机械工业出版社，2011.11

21 世纪项目管理工程硕士规划教材

ISBN 978-7-111-35715-5

I. ①项… II. ①高… III. ①项目管理—人力资源管理—硕士生—教材
IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 173293 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：商红云 责任编辑：商红云 宋燕 冯铁

版式设计：石冉 责任校对：赵蕊

封面设计：王伟光 责任印制：乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·20.25 印张·501 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-35715-5

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

在企业所拥有的一切资源中，人力资源是第一宝贵的资源，是现代管理的核心。随着知识经济和信息革命的到来，企业的生产和运作更多地采用项目管理的模式，项目这一组织形式在经济发展中扮演着越来越重要的角色。在项目管理中，“人”的因素极为重要，如何充分发挥“人”的作用，对项目的成败起着至关重要的作用。因此，项目人力资源管理是项目管理的九大知识体系之一，应当成为项目管理者们的必修课程之一。

本书为项目管理、企业管理、工商管理、人力资源管理等专业的学生编写，同时，可供从事项目管理的相关人员参考。

本书采用“案例导入—理论讲解—实践示例—知识链接—案例作业”的结构，其特点是结合实际（选编 49 个应用案例）、注重实用（引用 21 个实践示例）、关注前沿（链接 20 个前沿知识）、引导思考（编配 11 个案例作业）。

本书是在大量一线教学、科研实践的基础之上，博采众长，精心编纂而成，由中国地质大学（北京）的高世葵、曹希绅和陈黎琴策划并统稿。第 1 章由中国地质大学（北京）高孝伟编写，第 2 章由中国地质大学（北京）曹希绅、季睿编写，第 3、6 章由山东经济学院张瑾编写，第 4、8 章由中国地质大学（北京）陈黎琴编写，第 5、7 章由北京城市学院杨德玲编写，第 9 章由中国地质大学（北京）高世葵、赵文博编写，第 10 章由中国地质大学（北京）高世葵、王雪飞编写，第 11 章由中国地质大学（北京）高世葵、赵丽丽编写。

在本书编写过程中，参阅了大量文献、资料，已在各章中列出其来源，在此对相关作者表示感谢。

项目人力资源管理是一门需要不断地理论探索和实践创新的学科，鉴于编者水平有限，疏漏之处在所难免，敬请读者不吝指正。

编 者

目 录

前言

第 1 章 管理、人力资源管理与项目人力资源管理	1
1.1 管理	1
1.2 人力资源管理	8
1.3 项目管理	15
1.4 项目人力资源管理	21
1.5 实践示例	25
1.6 知识链接	28
本章案例作业: JD 公司投资项目的人力资源环境分析	30
本章参考文献	31
第 2 章 目标、计划与组织	32
2.1 目标	32
2.2 计划	38
2.3 组织	46
2.4 实践示例	56
2.5 知识链接	61
本章案例作业: 中标后如何实施项目	63
本章参考文献	63
第 3 章 职位分析	65
3.1 组织的职位分析	65
3.2 项目经理的职位分析	73
3.3 实践示例	78
3.4 知识链接	81
本章案例作业: 从业务骨干到项目经理	82
本章参考文献	83
第 4 章 人力资源规划	84
4.1 人力资源规划概述	84
4.2 人力资源规划的方法	93
4.3 实践示例	101
4.4 知识链接	108
本章案例作业: 手忙脚乱的人力资源经理	109
本章参考文献	110



第5章 招聘选拔与团队建设	112
5.1 人员招聘	112
5.2 项目团队的构建	126
5.3 实践示例	135
5.4 知识链接	139
本章案例作业：他是总经理的最佳人选吗	142
本章参考文献	143
第6章 人员培训	145
6.1 人员培训概述	145
6.2 人员培训的流程	148
6.3 实践示例	163
6.4 知识链接	165
本章案例作业：培训费只买来“轰动效应”	169
本章参考文献	169
第7章 沟通与冲突管理	170
7.1 项目的沟通管理	170
7.2 项目的冲突管理	183
7.3 实践示例	188
7.4 知识链接	191
本章案例作业：来自业务组和 IT 组的项目冲突	192
本章参考文献	193
第8章 人员激励	194
8.1 激励原理	194
8.2 激励理论	198
8.3 项目激励	211
8.4 实践示例	218
8.5 知识链接	222
本章案例作业：王总的困惑	224
本章参考文献	224
第9章 领导与决策	225
9.1 领导	225
9.2 决策	239
9.3 项目中的领导与决策	246
9.4 实践示例	253
9.5 知识链接	258
本章案例作业：项目经理出了什么问题	259
本章参考文献	260



第 10 章 控制与绩效管理	261
10.1 控制	261
10.2 绩效管理	267
10.3 实践示例	282
10.4 知识链接	286
本章案例作业: B 公司的项目绩效考核	291
本章参考文献	292
第 11 章 薪酬管理与设计	293
11.1 薪酬管理	293
11.2 薪酬设计	299
11.3 实践示例	312
11.4 知识链接	313
本章案例作业: 项目管理中的薪酬设计	317
本章参考文献	317

第1章 管理、人力资源管理与项目人力资源管理



本章概述

不同的组织形式，包括国家、地区、企业、项目等，都存在着共同的管理职能、任务和工作，即都需要管理。管理的核心是对人的管理。

本章首先通过导入“管理是什么”案例，阐述管理的含义和对象；导入“升任公司总裁后的思考”案例，分析管理者担当的角色和所需技能；导入“‘空降兵’能走多远？——TCL人才策略反思”案例，介绍人力资源的含义、特点以及人力资源管理的功能和职责、内容体系等；导入“北京奥运会的申办与奥运会项目简析”，指出项目及项目管理的含义、特点，项目生命周期的发展阶段；导入“财政局的信息化整合项目”，分析项目干系人、项目人力资源管理的内容及其特点。然后，以“IBM人力资源管理理念”、“房地产开发项目各个阶段的干系人分析”和“项目管理在建立绩效管理体系中的运用”作为实践示例，对本章内容进行诠释；接着，链接PMP认证、IPMA与IPMP等相关知识；最后以“JD公司投资项目的人力资源环境分析”作为案例作业，对本章知识点进行回顾复习和深入思考。

1.1 管理



案例导入：管理是什么

李叶和王斌是大学同学，学的都是管理科学与工程专业。毕业后，李叶去了深圳一家有名的外资企业从事管理工作，王斌被学校免试推荐为该校的硕士研究生。一晃三年过去了，王斌又以优异的成绩考入北京某名牌大学攻读管理科学与工程的博士学位。李叶在当上部门经理后也来到该校参加MBA培训。

王斌在办理报到手续时与李叶不期而遇。老同学相见自然免不了要“促膝长谈”，因此两人约定：晚上来个“一醉方休”。王斌如约而至，两人在酒足饭饱之余闲聊起来，由于两人志趣相同，一会儿，他们就关于“什么是管理”的话题聊开了。

王斌非常谦虚地问：“李兄，我虽然读了许多有关管理方面的著作，但对于‘什么是管理’我还是心存疑虑。管理学家西蒙说‘管理就是决策’，有的管理学家却说‘管理是协调他人的活动’，如此等等，真是‘公说公有理，婆说婆有理。’你是从事管理工作的，你认为到底什么是管理？”

李叶略为思索了一会儿，说道：“你读的书比我多，思考问题也比我深。对于什么是管理，过去我从来没有认真去想过，不过从我的工作经验看来，管理其实就是管人，人管好了，什么都好。”



“那么依你看，善于交际的、会拍马屁的人就是最好的管理者了？”王斌追问道。

“那也不能这么说，”李叶忙回答说，“虽然管人非常重要，但管理也不仅仅是管人，正如你所说的，管理者还必须做决策、组织和协调各部门的工作等。”

“你说得对，管理不仅要管人，还要做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等，那么，也就是说，做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等活动就是管理啦？”王斌继续发表自己的见解。

“可以这么说，我们搞管理的差不多啥都得做，今天开会，明天制定规则，后天拟订方案等，所以说，搞好管理可真不容易。”李叶深有感触地说。

“那你怎么解释‘管理就是通过其他人来完成工作’，难道在现实中这种说法本身就是虚假的吗？”王斌显得有点激动地说。

李叶想了一会儿才回答道：“我个人认为，‘管理就是通过其他人来完成工作’这句话有失偏颇。管理的确要协调和控制其他人的活动，使之符合企业制定的目标和发展方向。但管理者绝不是我们有些人所理解的单纯的发号施令者。其实管理者的工作量非常大，在很多方面，他们还必须起到带头和表率的作用。”

“我同意你的观点，管理者不是发号施令者，管理也并不就是叫别人帮你做事。管理者是‘舵手’，是‘领航员’，他必须带领其他人一起为组织目标的实现而奋斗。不过听说在一些企业，只要你能吃、能喝、会拍马屁，你就是一个好管理者，就会受到上级的器重，对此你有何高见？”

“在一些企业中，的确存在着相当普遍的官僚主义、拉关系的现象，但这不是说管理就是陪人吃饭、喝酒、拍领导马屁，在大部分企业，只要你有本事，能干出成绩，用不着你去拍马屁送礼，上级也一样器重你，你就能获得提拔，得到加薪。因此，从某种意义上来说，管理就是管理者带领组织成员一起去实现组织的目标。”“可是……”

夜深了，李叶和王斌好像并没有丝毫的睡意，两人还在围绕着关于“什么是管理”的话题继续探讨着。

1.1.1 管理概述

管理作为一种社会实践活动，可以说是伴随着人类的文明而产生和发展的。但是管理作为一门科学，大约产生于20世纪初期的美国。从重视人的操作规范的“科学管理”发展到当今盛行的“知识管理”，管理学思想经历了如下几个发展阶段：

- 1) 20世纪初到30年代，科学管理阶段（古典管理理论的形成）。
- 2) 20世纪30年代到60年代，行为科学理论及管理理论丛林的发展阶段。
- 3) 20世纪60年代到80年代初，以战略为主的企业组织理论发展阶段。
- 4) 20世纪80年代到90年代初，企业再造理论与企业文化管理理论阶段。
- 5) 20世纪90年代以后，全球化及知识经济时代的组织管理理论阶段。

1.1.1.1 管理的含义

彼得·德鲁克^①在1973年他的著作《管理——任务、责任、实践》一书中首次提出了管

^① 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）：德鲁克以他建立于广泛实践基础之上的30余部著作，奠定了其现代管理学开创者的地位，对世人有卓越贡献及深远影响，被誉为“现代管理学之父”。



理(Management)一词。管理是一个现实生产生活中使用频率非常频繁的词汇,但是不同的人对管理会有不同的理解,即使在理论界,似乎也没有一个被普遍采用和认可的定义。

1. 从学科领域的含义来理解

管理即使是在其学科领域也存在不同的定义,具有代表性的主要有以下几种:

(1) 管理就是激励。古希腊人认为,管理就是“胡萝卜加大棒”,类似于日常生活中的“打个嘴巴,给个甜枣”。胡萝卜和甜枣都是利诱,属于奖励的范畴,而大棒和嘴巴都是鞭策,属于惩罚的范畴。“胡萝卜加大棒”说明了激励的两种不同方式。

(2) 管理就是资源。西里尔·奥唐奈^①认为,管理是一个国家的重要经济资源,是一种增效因素或者说无形资源,因此认为它是第二生产力。

(3) 管理就是方法。“科学管理之父”泰勒^②认为,管理就是明确要别人做什么,以及要用最经济、有效的方法去做。他一生主要致力于方法的研究领域,认为管理者要有清醒的头脑和明确的计划,并按照计划指导员工进行有条理的工作,就可以取得具有经济性的效果。

(4) 管理就是职能。“管理过程之父”法约尔^③认为,管理具有五项基本职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。其中计划职能为他所重点强调的。在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。古利克和厄威克^④针对管理职能的划分,提出了著名的管理七职能。他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。哈罗德·孔茨^⑤等把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能的包含意味着管理者应当重视利用人才,注重人才的发展以及协调人们的活动,这说明当时管理学家已经注意到了对人的管理在管理行为中的重要性。

(5) 管理就是决策。西蒙^⑥等人在解释管理职能时,突出了决策职能。20世纪60年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展,管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。他认为决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

(6) 管理就是技术。哈罗德·孔茨认为管理是一种技术,它是一种在正式组织中通过同别人一道完成工作的技能,是人们为完成组织目标而相互协作地完成工作的技能,也是一种消除工作障碍的技能。

(7) 管理就是权变。管理者的实际工作取决于所处的环境条件。权变管理意味着环境变化同管理对策之间存在着一种积极的相互关系。按权变的观点,管理者可以针对一条装配线的具体情况来确定一种适应于它的高度规范化的组织形式,并考虑二者之间的相互作用。

① 西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell):美国管理过程学派(又称管理职能学派)的代表人物之一。

② 弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor):美国著名管理学家,科学管理理论奠基人,“科学管理之父”。其代表作有:《计件工资制》(1895年)、《车间管理》(1903年)、《科学管理原理》(1912年)等。

③ 亨利·法约尔(Henry Fayol):法国科学管理专家,其贡献主要是五大管理职能和14项管理原则,西方古典管理理论在法国的最杰出代表,被称为“管理过程之父”。

④ 卢瑟·古利克(Luther Halsey Gulick)和林德尔·福恩斯·厄威克(Lyndall Fownes Urwick):1937年两人合编《管理科学论文集》,包含了一系列反映当时管理学方面不同意见的论文。

⑤ 哈罗德·孔茨(Harold Koontz):美国管理学家,管理过程学派的主要代表人物之一。其主要代表著作有:《管理学原理》、《管理理论丛林》、《再论管理理论丛林》等。

⑥ 赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon):美国管理学家和社会科学家。他的主要著作有:《经济学和行为科学中的决策理论》、《管理决策的新科学》、《自动化的形成》、《人们的解决问题》、《发现模型》、《思维模型》等。



(8) 管理就是领导。穆尼^①认为, 管理就是领导。领导是在一定的社会组织或群体内, 为实现组织预定目标, 领导者运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为, 并将其导向组织目标的过程。任何一个组织的有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的, 领导的有效性决定了活动的有效性, 在这个意义上说, 管理就是领导。

以上列举的管理定义只是众多定义中的一部分, 随着社会和管理学科的发展, 也许会出现更为多样化的定义, 也需要人们在研究及学习管理理论和从事管理活动时, 善于从不同的角度领会管理的实质以提高管理工作的有效性。

2. 从中国古汉语的字义来理解

在汉语中, “管”和“理”都意味着特定的权力。“管”由“竹”和“官”两个字构成。竹子在古代乃至现代都是一种重要的资源, 从衣食住行到纸张、乐器等日常用品几乎都与竹子相联系, 那么掌管这种重要资源的“官”的地位和作用便可想而知。古代有称梅、兰、竹、菊为四君子, 其中竹有节也, 高风亮节是竹之本色, 宁折不弯, 挺直脊梁; 竹以其神姿仙态, 潇洒自然, 素雅宁静之美, 令人心驰神往; 更以虚而有节, 疏疏淡淡, 不慕容华, 不争艳丽的品格, 与古代贤哲“非淡泊无以明志, 非宁静无以致远”的情操相契合, 故古人有“君子比德与竹”的名言, 可见竹官不仅是一个有权之官, 也是一个有节之官。另外, “管”在古汉语中也有钥匙之意, 管家也就是拿钥匙的人, 也象征着一一定的权力。

“理”是由“王”和“里”两个字构成。“里”在过去是一个行政单位, 五户为邻, 而五邻为里。里中之王当然是里中最高行政长官, 自然也象征着一一定的权力。

根据上述案例, 思考如下问题: 李叶和王斌, 一个来自于管理实践, 一个仍在研究管理理论, 在他们的谈论中, 你认为什么是管理? 你如何看待“管理就是陪人吃饭、喝酒、拍领导马屁”这一现象?

1.1.1.2 管理的对象

与管理一样, 对管理对象也会有不同的理解。从管理实践的意义上说, 管理的对象存在很大的异质性。它可以是人, 也可以是物, 甚至可以是一些无形无质的事物。

管理的核心是对人的管理, 这也是现代“人本管理”和“能本管理”的基本观点。人是管理的首要对象, 这取决于人所具有的积极性、创造性和主观能动性, 只要人的问题解决了, 组织活动中的其他问题便可迎刃而解。

管理的对象也可以是物, 如一个组织中经常会遇到的对资金、原材料、产品、设备、零部件等方面的管理, 它要求各种实物按其所需要的数量和质量, 在理想的时间以理想的方式出现在理想的地点。这些理想状态的达成, 物只是一种被动地位, 理想与否仍然要取决于人的作用。

除了人和物以外, 管理的对象有时也会是一些非实物形态的事物或事件, 如对时间、信息、风险等方面的管理便是如此。但不管是时间、信息传播、还是风险控制, 都无法脱离人的因素。

综上所述, 管理的对象可以认为是以人为核心的各种物质及非物质形态的动态要素的总和。管理的对象涉及一个组织的所有活动和所有投入产出要素。按照系统论的观点, 任何组织都是一个由输入转化为输出的转换机构。而任何一个组织存在的目的, 都是力

① 穆尼 (James D. Mooney): 原是美国通用汽车出口公司的总经理, 他和历史学家出身的另一位企业经理赖莱 (Alan Reiley) 在 1931 年出版了《工业、前进!》。



求转换效率和效果达到最大化。管理在整个转化过程中发挥着优化转换方式和路径的作用。一个系统的输入和输出以及实现转换的机构都是由各种形态的物质性、能量性和信息性的要素所构成的，所以管理的对象就是这些物质性、能量性、信息性的要素所构成的集合体。而这些要素的运动是一个动态概念，必然涉及时间因素，而这些要素的运动也都离不开人的控制和约束。有效地管理组织中的人，便是提高组织运行效率和效果的最为重要的因素。

根据上述案例，思考如下问题：从李叶和王斌的谈论中，你认为管理的对象是什么？谈谈你对“管理的核心是对人的管理”这句话的理解。

1.1.2 管理者

案例导入：升任公司总裁后的思考

郭宁最近被他所在的生产机电产品的公司聘为总裁。在准备接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

他在大学时学的是工业管理，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。因为他对液压装配所知甚少，在管理工作上也没有实际经验，所以他当时感到真不知道如何工作，几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学，一方面仔细参阅该单位所制订的工作手册，并努力学习有关的技术知识；另一方面监督长也对他主动指点，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多时间的努力，他已有能力独担液压装配的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，他还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议，他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，引入了一些新的技术，这令他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订工作手册过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是需要有很多讲究的。他还主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，他也把这些吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。他工作了几年后，不但自己学会了这些工作，而且还学会如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好，这样，他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，以及花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理六年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司，郭宁便主动申请担任此职务。在同另外五名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此新职位的能力。但由于高级职务工作的复杂性，仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预测一年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工，乃至一个新产品的投入生产，一般都需要在数年前做出准备。而且，在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调，这些他过去都不熟悉。他在新岗位



上越来越感到：越是职位上升，越难以仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。到了现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上公司最高主管职位之时，他应该自信自己有处理可能出现任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，他不禁想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会怎么样？他不免为此而担忧。

管理者在不同的组织中的称呼也是不同的，有的称经理，有的称主管，而在有些机构中还有与机构名称相对应的称呼，如院长、所长、厂长、校长等。

管理者(Manager)可以认为是行使管理职能的人。有人定义管理者是通过别人来完成工作，自己作出决策、分配资源、指导别人的活动从而实现工作目标的人。也有人说管理者是通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的人。从上面的说法中可以看出，管理者有自己的工作目标，有权力和能力掌控组织内部的各种资源，通过对资源的有效配置以实现组织目标。

1.1.2.1 管理者的角色

管理者所承担的职能有多种，所以在不同的时间、地点和境遇条件下，管理者会扮演不同的角色。明茨伯格^①将管理者在计划、组织、领导、控制组织资源过程中所要履行的职责简化为 10 种角色，管理者扮演各种角色来影响组织内外个人和群体的行为。组织内部的人员包括其他管理者和非管理层员工；组织外人员包括股东、客户、供应商、组织所在地的公众，以及任何与组织活动有关的政府或当地机构。这 10 种角色组合为三大类：人际关系角色、信息角色和决策角色，如图 1-1 所示。在参与基本职能时，管理者还会不断地扮演并转换角色。

1. 人际关系角色

管理者担任人际关系角色的目的是为员工和作为整体的组织提供方向和监督，包括首脑(Figurehead)、领导者(Leader)、联络人(Liaison)三种角色。涉及人际关系角色的职责有时可能是日常事务，几乎不包括严肃的交流或重要的决策制定，然而，它们对组织能否顺利运转非常重要，不能被管理者忽视。

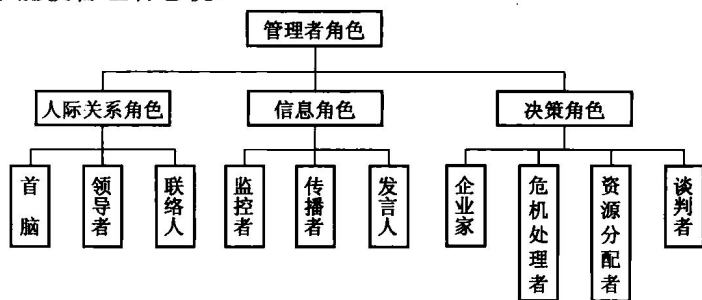


图 1-1 管理者角色

(1) 首脑。每位管理者都有主持会议和仪式的责任，对外是组织的形象代表和理念代言人，对内是组织目标和价值观的倡导者和宣传者。

① 亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)：加拿大管理学大师，经理角色学派的主要代表人物。他对管理领域常提出打破传统及偶像迷信的独到见解。



(2) 领导者。管理者管理着组织,就应该对组织成员的工作负责,在这一点上就成了领导者角色。管理者的有些行动直接涉及领导关系,如多数组织中的管理者负责雇佣和培训员工;另外也有一些行动是间接地行使领导者角色。比如,每位管理者必须激励员工,以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。事实上,在管理者与员工的每次接触中,员工都会通过一些线索来试探管理者的行动,职位权力赋予了管理者潜在的影响力。

(3) 联络人。有研究发现,管理者花在同事、单位以外的人、上级身上的时间比例为45:45:10。联络人角色可以说是专门用于建立管理者自己的外部信息系统,虽然是非正式的、私人的、口头的,但却是有用的。

2. 信息角色

监控者(Monitor)、传播者(Disseminator)、发言人(Spokesperson)是信息角色的三种角色。由于与获取和传递信息的任务密切相关,信息技术对信息角色影响巨大。

(1) 监控者。管理者为使组织正常运转,需要不断搜集和处理来自环境的信息以监控环境的变化。作为监控者,他们会利用个人关系网主动接受信息,也会直接从下属处获取信息。一般情况下,信息表现为口头形式,甚至可能是传闻和流言。

(2) 传播者。搜集到的信息只有在组织内部传递和利用才可能有效,管理者必须分享与分配信息,需要以统一或单独的方式直接传递给下属一些他们所需的信息。

(3) 发言人。管理者有时需要把一些信息发送给组织之外的人,如主题演讲,向董事会和股东报告财务状况,建议供应商改进供货方式或产品质量等。另外,管理者还有责任和义务向有关政府管理部门报告组织的投入产出状况,还要履行组织的社会责任,等等。

3. 决策角色

决策角色与管理者进行战略规划及利用资源所使用的手段密切相关,主要有企业家(Entrepreneur)、危机处理者(Disturbance handler)、资源分配者(Resource allocator)和谈判者(Negotiator)四种角色。

(1) 企业家。管理者必须追求组织中资源的最优化配置,为适应环境变化,要不断创新思想、组织结构及工作成果。当好的创意出现时,管理者还要亲自或以委托的方式将其付诸实施。

(2) 危机处理者。企业家角色把管理者描述为变革的发起人,而危机处理者角色则显示管理者非自愿地回应压力。每位管理者必须花大量时间对付偶发事件带来的危机。没有管理者能够预料所有偶发事件的出现、发展和结果。管理者也可能会因自身的原因造成一些偶发事件。无论如何,管理者总会在危机真正出现时起到稳定大局的作用。

(3) 资源分配者。管理者负责在组织内分配责任。实现责任既需要消耗时间,也需要占用资源。在一定意义上讲,管理者所分配的最重要的资源就是其自己的时间。时间分配的合理性,意味着工作过程的系统性,也会影响工作成果的丰硕性。

(4) 谈判者。组织运行经常会遇到与政府、媒体、融资机构、投资者、社区公众和社会公众等内外利益相关者的矛盾和冲突,管理者此时充当的就是一个谈判者的角色。

根据上述案例,思考如下问题:郭宁在生产机电产品的公司作为不同层次的管理者,分别扮演了哪些角色?你认为管理者是什么角色?



1.1.2.2 管理者的技能

美国管理学家卡特兹^① (Robert L.Katz) 认为, 管理者应该具有三种基本技能, 即概念技能 (Conceptual skills)、技术技能 (Technical skills) 和人际技能 (Human skills)。

(1) 概念技能。概念技能是指综观全局, 认清为什么要做某事的能力, 也就是洞察企业与环境之间相互影响复杂性的能力。具体包括: 理解事物的相互关联性, 从而找出关键影响因素的能力; 确定和协调各方面关系的能力; 权衡不同方案优劣和内在风险的能力, 等等。

(2) 技术技能。它是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。

(3) 人际技能。人际技能也就是所谓的“懂人”, 指与处理人事关系有关的技能, 即理解、激励他人并与其他人共事的能力。其中包括协调同上级的关系、协调同级关系和协调与下属的关系。

对于不同层次的管理人员, 他们所应具有的技能要求是有区别的, 如图 1-2 所示。对基层管理人员主要需要的是技术技能; 对中层管理人员增加了对概念技能的需求, 而对其技术技能的要求有所下降; 对于高层管理人员, 尤其需要其概念技能。而无论是哪一层次上的管理者, 都需要有较高的人际技能。

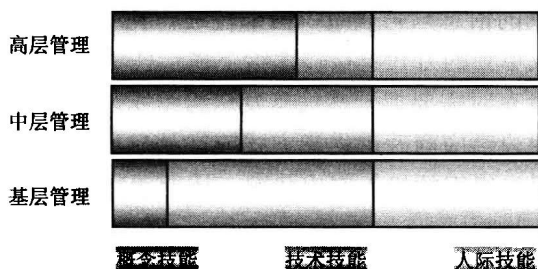


图 1-2 不同层次管理者所需的技能

根据上述案例, 思考如下问题: 郭宁担任助理监督、装配部经理、规划工作副总裁和总裁这四个职务, 根据其承担的工作职责不同, 分别需要哪些管理技能? 郭宁本人具有哪些管理技能? 如果他担任公司总裁一职, 应该补上哪些欠缺才能胜任总裁一职?

1.2 人力资源管理

案例导入: “空降兵”能走多远? ——TCL 人才策略反思

1. TCL 的“移民文化”

TCL 有中国企业里最典型的“移民文化”, 或说是“空降文化”。TCL 公司聚集了来自四面八方的各路英才, 甚至 TCL 人力资源总监、人力资源部总经理虞跃明接受记者采访时, 都说难以一下子统计清楚集团下属 64 家公司中, 近几年引进的副总以上和相当于副总级别以上的工程师的数量。虞跃明说, TCL 大力引进国内外的高级人才是从 1999 年开始的。从 1999 年 12 月 1 日聘请著名职业经理人吴士宏为集团有限公司常务董事、副总裁、信息产业有限公

① 卡特兹 (Robert L. Katz): 美国管理学专家。他认为管理者应具有三种基本的管理技能。



司总经理以来，TCL 人才空降的新闻就没有停止过。2000 年，TCL 移动通信以每人 30 万元年薪一举招聘到 10 位国内外博士。2001 年，又以每人百万元年薪请来毕业于美国斯坦福大学的郭爱平博士和原在美国硅谷担任首席科学家的刘飞博士。2002 年，除了 5 名留学加拿大的博士外，共有近 20 名来自国内企业的职业经理人和技术专家先后加盟 TCL。在这批“空降”精英中，有原科龙电器股份有限公司副总裁王康平，原乐华空调公司总工程师史良，原科龙电器空调营销本部总监张铸、原乐华空调公司营销副总经理易长根和原科龙电器空调公司生产经营副总经理郑碧林等。

人才成为 TCL 制胜的法宝。TCL 在家电业中有些另类，它是跟随者，更是创新者，往往能够出奇制胜。其中起关键作用的是人才和团队。李东生在谈到 TCL 的人才战略在其发展中的作用时认为，企业的竞争很大程度上是人才的竞争，TCL 每年 50% 的增长如果没有人才的支持是无法实现的。特别是在企业国际化的进程中，国际型经营人才的作用越发重要。

虞跃明透露，TCL 这几年发展很快，随着业务的不断扩大，公司必定会大量引进人才。在这两年内，TCL 要引进的高级人才起码超过 1 000 人，其中主要是高端的研发技术人才和具有国际经营背景的管理人才，他们的比例大概是 3:2。

但现在更需要关注的是：越来越多的“空降兵”影响下的人才队伍还能让 TCL 在出奇制胜的道路上走多远？进而，是否可以从出奇制胜的路子走向更为稳健的经营轨道？事实上，如果推而广之，这也是中国企业共同面临的问题。不仅是旁观者，更是企业经营者应该思考的问题。

2. 外部引进与内部培养

TCL 显然意识到这一点。李东生在 TCL 二十周年庆典上总结说，我们有敬业拼搏的团队，但团队的职业化及规范管理水平不够，这多多少少阻碍了 TCL 前进的步伐。“我们吸引‘空降兵’，一是有足够消化他们的土壤，二是缺少就引进，绝对不是为引进而引进。”虞跃明在谈到如何规避风险时也对记者如是说。

虞跃明谈到，TCL 之所以能够吸引并敢于请来那么多“空降兵”，首先是 TCL 自身企业文化较好，有很好的吸引人才和消化人才的土壤。他说，在 TCL，有来自五湖四海的人，所有的人都讲普通话，80% 的管理人员来自广东以外的其他省市。它没有排外心理，只要你有能力，它就能让你得到重用，有很大的发展空间。其次，以销售网络和品牌为依托，TCL 采取了国际化战略。今天，TCL 集团下属的分公司几乎都是中外合资企业。国际化的发展道路带给 TCL 的不仅是资金和技术，更重要的是科学的管理机制和兼收并蓄的企业文化。虞跃明说，企业的包容性和施展个人才华的巨大空间，构成了 TCL 能够吸引并敢于吸引大批跨国公司高级人才的最根本的土壤。

虞跃明说，TCL 在人才发展战略方面，是外部引进好还是内部培养好，没有一概而论。不同的岗位、相异的工种，对人才的具体要求都是不一样的。虞跃明认为，有些岗位需要对企业各个方面都非常熟悉的人才能胜任，这样的人才就需要内部培养，而有些岗位需要从业务方面来考虑，如果企业想在某项业务上一下子从低端跃至行业领先地位，就应该以外部引进为主。但虞跃明强调，一个企业不能忽视引进的作用。即使是行业老大，也需要从外部引进人才。这并不是说这些人才不可以在内部培养出来，而是需要有新入不断对公司进行冲击，引入的目的是为了保持企业的活力和创造力，唯有这样，公司理念和管理模式才不会僵化，公司才会不断进步。但无论如何，虞跃明说，外部引进的基础是那些人才对公司的企业文化



和基本价值观要认同。

对于什么时候引进人才，虞跃明认为是由企业的发展阶段来决定的。虞跃明说，每个企业要根据自身的发展阶段和发展需要做好引进工作，就拿 TCL 来说，1999 年 IT 这一块，因为这一业务在整个公司刚刚起步，这就需要从外部大量引进人才，因此那时候是引进为主，但发展到一定阶段后，情况又相反了。因此，不能笼统地说一个企业的发展是外部引进好或者内部培养好。

3. TCL 人才之得失

对于这么多年来，TCL 从国内外引进了大量企业高层的总体效果的评价，虞跃明认为，任何事情都有利有弊，总体上来说正面的。他说，在企业的发展过程中，他们发挥了重要的作用。但从外部引进的人才，不管他在市场上的名声有多大，如果他们不能尽快调整好自己的心态，时刻注意自我调整，在企业里是找不到出路的。因为，人才到了企业后，如何适应公司的发展是最关键的。

在虞跃明看来，不管是声名卓著的职业经理人，还是默默无闻的技术专家，对企业来说，适合的才是最好的。在记者针对外部引进与内部培养问题的采访过程中，虞跃明再三地强调“适合”的观点。尤其是谈到 TCL 选择人才的标准时，虞跃明说，选择人才首先要注重他的为人之道和做事风格，因为高层管理人员对公司的员工会在无形中起到一种导向作用。同时一定要看准那个人的特质，比如有些人天生是做副手的料，他在那个位置可能做得很好，可一旦让他做正职，他就有可能做得不好；相反，有些人天生是做正职的，如果你让他做副职，他就有可能做得一塌糊涂，甚至阻碍公司的发展。如果引进的是一个整天等待机会，利用一切机遇为自己标价的人，那对公司的发展会产生很坏的影响。“我们选择人才并不是看他的名声有多大，而关键是他是否适合公司，我们之所以引进他，并不是把他当做摆设，而是看重他在哪一点适合公司，有利于公司的发展。当然，满足企业目前的发展需要并不是引才的最根本原因，最关键的是要让外部引进的人才在整个公司形成好的导向，带动整个公司的员工都奋发向上。”虞跃明最后向记者这样强调。

这些是否可以看做是 TCL 外部引进战略的经验教训呢？虞跃明没有否认。事实上，外部引进的双刃作用正在 TCL 显现出来。正当人们都把焦点对准 TCL 的成功光环——TCL 移动通信凭人才战略，市场占有率从零到 10%，销售额从几千万元到 30 亿元的同时，人们也看到另外一些产业仍然处于亏损状态。

4. 领航的反思

这样的局面恐怕是 TCL 当年为发展信息产业大力引进“空降兵”时没有预见到的。按照目前的形势，在吴士宏离开后的信息产业还继续走找“空降兵”打江山的路子吗？近两年 TCL 没有着力培养可以内部提拔的信息产业人才。如果按照 TCL “缺少就引进”的一贯思维，业内人士估计外部引进的可能性很大。

然而，业内人士在拭目以待的不仅仅是这单一的问题。有业内人士指出，随着 TCL 新的产品战略的实施和国际化经营的推进，更多国际背景的高级人才将加盟 TCL，问题将会更多。业内人士认为，所谓“招来女婿气死儿”，外请一个高层会有几个高层反感，若“空降兵”形成一个小阶层，会有更多人反感，最后结果也许会造成团队瓦解。

“空降兵”也许会与企业原有人员格格不入，屡屡出问题。造成这些问题的根源是企业为吸引人才采取的“灵活的报酬标准”。“元老”们执行的是企业内部标准，国际背景人才执