

工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

人员管理

THE ESSENCE
OF MANAGING PEOPLE

[英] H·威廉斯 / 著



2.92



中 信 出 版 社 西 蒙 与 舒 斯 特 国 际 出 版 公 司

图书在版编目 (CIP) 数据

人员管理 / (英) 威廉斯 (Williams, H.) 著; 沈志莉等译. —
北京: 中信出版社, 1997. 1

(工商管理精要)

书名原文: The Essence of Managing People

ISBN 7-80073-137-5

I. 人… II. ①威… ②沈… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 23702 号

Hank Williams: The Essence of Managing People

Authorized translation from the English language edition published by
Prentice Hall International (UK) Ltd.

Copyright© 1994 by Prentice Hall International (UK) Ltd.

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和美国西蒙与舒斯特国际出版公司
合作出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或
抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究。

工商管理精要

人 员 管 理

著 者	[英] H·威廉斯	开本	787×1092mm 1/32
翻 译	沈志莉 马建川 田为民	印张	9.5
译 校	沈志莉	字数	175 千字
责任编辑	罗伟尧	版次	1997 年 1 月第 1 版
责任监制	肖新明	印次	1997 年 1 月第 1 次印刷
出 版 者	中信出版社 西蒙与舒斯特国际出版公司	书 号	ISBN 7-80073-137-5 F·99
承 印 者	北京新华印刷厂	批号	京权图字:01-96-1196
发 行 者	中信出版社	印数	00001—20000
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	17.00 元

中文版前言

《工商管理精要》系由中信出版社和西蒙与舒斯特国际出版公司联合在华出版的系列丛书。本丛书原版是九十年代以来在西方出版发行的新作，受到欧美读者的喜爱与好评。

现代市场经济具有内在的共同规律，我国借鉴和移植西方反映市场经济客观规律的专业知识，既符合市场经济一般规律的要求，又有利于我国社会主义市场经济的建立。市场经济规律无国界，市场经济规则具有世界共通性。

他山之石，可以攻玉。出版本丛书的目的是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识，为创建新型企业和现代管理体制提供经验，为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴，为我国正在成长的企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂，涵盖广泛。无论关于企业经营管理的活动研究，诸如战略、计划、组织、领导，还是涉及人员、资金、财务、信息的管理，都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感

兴趣的课题，它们是：《财务会计》、《财务管理》、《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组织行为学》和《信息系统》。本丛书主要特点有三：一是针对性，原丛书近三十种，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选先期推出十种，以飨读者。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、信息、财务、会计诸方面实用知识，对我国管理与专业人员学习借鉴有现实意义。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并致以谢忱。我们企盼丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九七年一月

导 言

1. 目 的

《人员管理》是为管理者写的一本手册，它有助于管理者思考和提高人员管理的方法和技能。

人员管理是一个很大的课题。本书着重对其中两个方面进行深入和细致地探讨。它们是：

- 评价绩效：监督和评价员工一年的绩效，在年终要对员工进行一次有效的正式评价。

- 提高绩效：为提高团体和个人绩效而计划战略，有效地培训员工以帮助他们提高和发展其绩效。

本书以我们每时每刻就如何管理员工所做出的抉择为根据。其中的部分抉择是有意识的决策；大部则不是有意识的：它们是对员工和情景的本能反应，它们受我们的需要、价值观、偏好和习惯的支配。在你读这本书的时候，你还要做以下一些工作：

- 思考和评价你所做出的抉择。

- 找出可供抉择的替代方法。

- 确定在工作中你可采取的实际步骤，它能促使你更好地对员工进行管理。

2. 读 者

如果你现在就管理着一个或多个员工，那么《人员管理》一书将对你非常有用。书中的练习和活动都是建立在这样的假设之上的：你是管理一个或多个员工的管理者。不论你在人员管理方面有无经验，它都能够适合你的需要。你也可能发现，不论你从事人员管理六个月还是二十年，它都一样对你有所帮助。

如果你想成为一名监督者和管理者，这本书也同样对你有用，它能帮助你思考你准备成为什么样的管理者，你的优势和弱点。除非你对你将要管理的员工了如指掌，书中的许多练习和活动是非实践性的，但是当你作为一名管理者去计划你未来的人员管理活动时，你完全可以利用它。

书中所强调的一些问题可以应用于某些人要为他人的绩效负责的几乎所有的场合，这或许是一个跨国公司、一家小公司、一个地方政府部门或一个自愿性的组织。虽然你的工作背景有差异，但是其中许多人员管理的基本问题却是相同的。

3. 阅 读

《人员管理》虽然是一本小部头的书，但它的内容却

非常丰富，它涵盖了许多内容广泛的细节问题。这里面有大量的练习和活动，你可能要花费一些时间去阅读。如果你独自去学习这本书，而不是把它作为群体学习过程的一个部分，为了适合你的需要，你就要认真地思考，你怎样更好地应用这本书。

这里提供的一些信息可能会对你有所帮助。

(1) 顺 序

这本书分为三个部分：

第一部分，抉择：了解人员管理的一些基本问题，就如何管理员工做出战略性抉择以及影响你有效抉择的因素。

第二部分，计划：帮助你找到管理员工的方法。它为你提供了计划评价和培训活动模式。这部分的活动模式为你提供了运用这些模式去勾画你自己的评价和培训计划的机会。

第三部分，技能：帮助你提高与人交流的技能，它侧重于有效地处理绩效讨论所需要的正式和非正式的行为技能。这部分的练习和活动给你提供了一个实践机会，去思考目前你如何控制交流，以及决定如何进一步提高你的技能。

本书每一部分都是相对独立的。如果你对技能特别感兴趣，你可以先读这部分内容。然而，书中的三个部分又是相互联系的，它们的内容相互渗透。假若你能够

按照这本书的顺序阅读下去，会对你大有裨益。

(2) 活 动

本书所讲的活动主要有两类，它们是：

●练习。它通过介绍一些原则，帮助你把抽象的原则运用到实际管理中去，启发你对自己过去累积的经验重新回顾反思。

●活动。它通过让你对自己工作的步骤和行为进行计划安排，将书中所讲到的知识运用到实际管理中去，以提高你自己的管理绩效。

这些练习和活动与这本书的内容是浑然一体的，如果你为了更快地阅读完这本书，你可以不去考虑这些练习和活动。或者，你可以自己设计一个如何利用好这本书的方案。

提醒你一句：我们会很容易地假设，因为我们已经弄懂了某些知识，所以我们能运用它们。这是一种不正确的想法。只有认真地实践了你从本书中所学到的知识，你才能真正提高作为人员管理者的管理技能和管理能力，你也就会发现本书的价值所在。

4. 重点词汇

有几个单词在本书中出现的频率较高，这里有必要对其进行解释。它们是：

●管理者：主要是指对别人的绩效管理负责任的个人，包括在他们的组织中也许不被看作是管理者的人，如监督人员。

●群体：主要是指你所管理的一群人，从严格的字面意义上讲，尽管你没有把他们当成群体看待。

●组织：主要是指你工作的环境，即使你没有用这个词去描述它。

5. 我的个人背景

我是一名在多家公司就职的管理顾问，我的职责主要是提高员工的绩效，包括个人的绩效、群体的绩效。顾问工作涉及到发展价值观、完善制度、培训和辅导，以发展员工的技能和提高其能力。我为许多跨国公司工作，也在一些英国公司供职。

我对人员管理的研究是近六年的事。我与许多家公司合作，帮助他们提高人员管理者的管理能力，以便更有效地进行管理。这使我有机会接触数百名管理者和许多他们在管理中面临的难题。《人员管理》一书就是以我的上述经历写成的。

我自己还在管理一些员工，我正为一家咨询公司吸收和发展一批培训顾问。在我加入这些私人公司之前，我主要在地方政府部门和自愿性组织中工作。

6. 影响因素

我承认有许多方面的因素促使我写了这本书。

●第三部分的主要内容主要是依据我在华兹威特研究院 (Huthwaite Research Group) 的工作经历, 以及参考该院的人际交流技能而写成的。虽然我没有引用他们的制度和详实的研究成果, 但是这些却为我第三部分的内容奠定了良好的基础。

●第一部分有关需求与承认的一些材料来源于我在彼得·弗莱明 (Petre Fleming) 管理的匹林研究所 (Pellin Institute) 的工作体验。从广义上讲, 我在匹林研究所的工作对于我作为一个人和作为一个管理者的发展都有重要的意义。

●我与约翰·霍尔 (John Hall) 开发的一套新的评价系统, 对我写计划评价这一部分产生了很深刻的影响。

●第二部分关于帮助方式的内容, 我主要受谢菲尔德商学院 (Sheffield Business School) 的戴维·麦格森 (David Megginson) 的著作的影响。赫斯切 (Herschey) 和布兰查德 (Blanchard) 建立的势态趋向模式也使我受益匪浅。

目 录

导 言

1. 目的	1
2. 读者	2
3. 阅读	3
4. 重点词汇	4
5. 我的个人背景	5
6. 影响因素	6

第一部分 抉择

一、你是哪种管理者

1. 实干者和开发者	3
2. 外在因素	4
3. 内在因素	7
4. 借口：时间和技能	9
5. 授权	10
6. 小结	12

二、人员管理的领域

1. 活动	15
2. 绩效	16

2 人员管理	
3. 活动与绩效的关系	18
4. 职业	19
5. 生活	21
6. 综述	23
7. 小结	26

三、影响因素

1. 组织	27
2. 员工	39
3. 你（管理者）	52

第二部分 计划

四、绩效管理程序

1. 整体目标	68
2. 目标的层次	69
3. 目标的设置	75
4. 目标和程序	79
5. 评价问题	80
6. 持续管理过程	82
7. 小结	86

五、计划评价

1. 准备议程	88
2. 确定结果	100
3. 诊断绩效问题	109
4. 战略和解决方法	110
5. 营造合适的氛围	116
6. 小结	126

六、计划培训

1. 积极主动 130
2. 重视培训的作用 131
3. 寻找帮助方案 142
4. 小结 161

第三部分 技能

七、绪 言

1. 交流的技能 164
2. 五个要素 166
3. 提高交流技能 167

八、氛 围

1. 开始 172
2. 基本抉择 178
3. 鼓励坦诚 182
4. 小结：营造氛围 189

九、清 晰

1. 建立模式 192
2. 追求清楚 206
3. 反应清晰 207
4. 小结：清楚表明态度 211

十、内 容

1. 原则 214
 2. 模式 218
 3. 技能 225
-

4 人员管理	
4. 小结：把握内容	239

十一、投 入

1. 抵制的根源	243
2. 开发需要的战略	248
3. 计划一个劝说	253
4. 技能	255
5. 战略问题	257
6. 小结：激发员工的投入	265

十二、对 抗

1. 逃避循环	268
2. 尽早正视问题	271
3. 监控你的情绪	273
4. 有效地正视问题	274
5. 小结：对抗	287

第一部分 抉 择

第一部分探讨人员管理的一些基本问题：你所做出的关于如何管理员工的战略决策，以及影响你工作效率的因素。

一、你是哪种管理者

如果你是一位管理者,就意味着你必须做下列事情:

- 达成目标。
- 人员管理。
- 完成任务。
- 至少受一名上级管理人员的影响。
- 建立组织沟通网络。
- 合理安排时间。

这未免太苛刻了。你如果要在规定的时间内做好所有这些事情,就必须对工作重点和管理方式等一系列问题做出战略的抉择。

事实上,你将会面对这样的抉择。作为计划管理过程的一部分,有些抉择你将会有意识地去做的。例如,你要确定目标、安排时间、分配任务等。另外还有些是无意识地去做的,这反映了你的偏好和个性,使你自然不自然地表现出来,而往往没有自觉认识到它们是如何影响你作为一名管理人员处理事情的方式的。例如,你如果是个完美主义者,这可能影响你能否顺利地把工作授权给其他人和如何监督他们的活动。还有一些抉择是潜

意识去做的，在潜意识中确定的高标准将决定你未来会成为什么样的管理者。

1. 实干者和开发者

在本书里，我们将阐述作为一名管理人员应当做的一项重要重要的战略性抉择。这关系到你管理工作的方式，这种方式受你开发员工能力的愿望所驱使。

基本上，管理者有两种类型：“实干者”和“开发者”。

“实干者”主要以完成任务和达到目标为标准来对待工作。他们不喜欢对下级授权，愿意以身示范，尽可能多地承担具体的工作。“实干者”在人员的管理上很注重按时完成任务，他们不投入较多的时间去开发所属员工的能力。

“开发者”主要以能够使他的员工完成任务和达到目标为标准来对待工作。他们尽可能地把工作授权给员工，以使自己有时间在集体中发挥监督指导作用。他们对员工实施的管理注重于激励和支持员工承担更多的责任。他们花大量时间开发员工自身的能力。

虽然我接触过属于纯粹的“实干者”或“开发者”类型的管理人员，但就我的经验而言，多数管理人员是处于这两种类型之间的。他们优先考虑实现目标，并在一定程度上去开发员工的能力。请在一条线段的某个位置上做个标记，促使你思考你在管理上处在什么样的位置。