

市场经济条件下的

最新企业

组织人事管理实务指南

甘华鸣 卢东斌 主编

企业管理出版社

最新企业组织人事管理 实 务 指 南

主编 甘华鸣 卢东斌

企业管理出版社

· 北京 ·

(京)新登字 052 号

责任编辑: 黎 鸣
版式设计: 谢 华
封面设计: 李 萌

最新企业组织人事管理实务指南

甘华鸣 卢东斌 主编

* * *

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

华油廊坊华星印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 16 开 42.375 印张 785 千字

1995 年 8 月第 1 版 1995 年 8 月第 1 次印刷

印数:5000 册 定价:135.00 元

*

ISBN7-80001-443-6/F·441

“最新企业管理实务指南”丛书

编辑委员会

顾问:袁宝华(中国企业管理协会会长 中国企业家协会会长 中国职工思想政治工作研究会会长)

高 潮(中国科学技术协会副主席 中国质量管理协会副会长
中国高技术产业化研究会副理事长)

主 编:甘华鸣 卢东斌

副主编:王建军 甘黎明 马俊杰

《最新企业组织人事管理实务指南》

分编辑委员会

主 编:郭全胜 王占生

副主编:王新聘 贺 锐 王礼明 江书平 吴晓琦 杨忠平

前 言

从传统的计划经济到社会主义市场经济是我国经济体制的历史性转变,是一场前所未有的大革命;从计划经济体制下的企业管理到市场经济体制下的企业管理,同样是我国企业管理理论和实践的一场影响深远的革命。社会主义市场经济体制下的企业管理比之计划经济体制下的企业管理,不论是经营策略、运作程序,还是管理方法、工作技巧,都有着本质的区别。尤其是在社会主义市场经济体制建立初期,我们在企业管理上面临着许许多多从未遇到过的新问题,常常感到力不从心甚至不知所措。究其原因,其中很重要的一点,就是我们缺乏现代企业管理理论的系统训练,缺乏对市场经济体制下的现代企业进行有效管理的必要的知识准备。这已经成为我国企业改革和经济腾飞的重要制约因素之一。

众所周知,管理是一种资源。没有科学理论指导的企业管理,必然是盲目和低效的。因此,要想提高管理水平,充分开发利用管理资源,首先必须了解和掌握现代科学的管理理论和方法,而获取现代管理科学知识的最佳捷径是向书本学习。为此我们编撰了这套市场经济体制下的“最新企业管理实务指南”丛书,其中包括:《最新企业管理基础实务指南》、《最新企业经营战略管理实务指南》、《最新企业生产管理实务指南》、《最新企业开发管理实务指南》、《最新企业营销管理实务指南》、《最新企业质量管理实务指南》、《最新企业公关管理实务指南》、《最新企业财务管理实务指南》、《最新企业组织人事管理实务指南》等。本丛书全面、系统、准确地介绍了市场经济体制下企业管理的理论和方法,囊括了企业管理各个方面科学有效的策略、方法、技巧、规则、程序等,可供各种类型企业的各个层次、各个部门的管理人员以及各级政府经济领导干部使用,具有较强的操作性和较宽的适用面,堪称现代企业管理的“理论指南、方法大全、技巧总汇、策略集成、规则综览和程序通示”,应该当作现代企业管理工作者必备的案头工具书和教科书。

学习管理理论的目的在于解决实际问题。江泽民同志在党的十四大报告中指出：“社会主义要赢得同资本主义相比较的优势，必须大胆吸收和借鉴世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产力和商品经济一般规模的先进经营方式和管理方法。”我们正在从事的建立社会主义市场经济体制，是一个前所未有的创造性事业，是建设有中国特色社会主义必须首先解决好的崭新课题。我们编辑这套大型企业管理系列用书的目的，就是要吸收和借鉴西方发达国家在长期的市场经济实践中形成和总结的先进的企业管理理论与方法，填充和弥补我国市场经济体制下企业管理理论与方法的空白和不足，为我国的企业改革、经济发展和社会主义现代化建设事业服务。当然，鉴于中国国情的特殊和西方国家社会制度的局限，我们在学习西方企业管理理论时，也应注意从我国企业管理的实际出发，而不能一味地照搬硬套。

“最新企业管理实务指南”丛书编委会

1994年12月

目 录

导言 企业管理的基础概念.....	(1)
-------------------	-----

第一篇 组织人事导论

第一章 组织人事学概论	(9)
第一节 管理工作的基本特点	(11)
第二节 管理者的角色	(16)
第三节 组织人事学的方法	(19)
第四节 基本概念	(26)
第五节 组织人事学:理论框架.....	(28)
第二章 组织人事研究	(36)
第一节 科学方法	(37)
第二节 研究设计	(38)
第三节 研究设计的类型	(41)
第四节 资料搜集方法	(46)
第五节 道德因素	(50)

第二篇 个体过程

第三章 个性和感知	(57)
第一节 个性综述	(58)
第二节 影响个性发展的因素	(59)
第三节 个性理论	(61)
第四节 个性范畴对行为的影响	(63)
第五节 感知综述	(65)
第六节 感知过程中的基本要素	(67)
第七节 感知选择	(69)
第八节 感知组织过程	(74)

第九节 感知错误	(76)
第四章 学习和强化	(82)
第一节 学习类型	(84)
第二节 强化的权变关系	(86)
第三节 强化节律	(97)
第四节 行为修正的程序	(100)
第五章 处理问题的管理风格	(106)
第一节 处理问题的格调	(107)
第二节 处理问题的心理功能	(109)
第三节 处理问题的管理模型	(114)
第四节 关于处理问题的综述	(120)
第六章 个体沟通	(124)
第一节 沟通基本过程	(125)
第二节 个体沟通网络	(128)
第三节 个体沟通风格模式	(131)
第四节 非言语性沟通:隐蔽的信息	(138)
第七章 事业生涯设计和开发	(148)
第一节 事业生涯的概念	(149)
第二节 事业生涯选择	(151)
第三节 事业生涯阶段	(155)
第四节 事业生涯设计和开发中的问题	(161)

第三篇 群体过程

第八章 群体内部的动态特征	(173)
第一节 个体—群体关系	(174)
第二节 影响群体行为和群体产出的某些因素	(177)
第三节 群体决策过程	(192)
第九章 群体之间的动态特征	(205)
第一节 影响群体间行为和结果的基本因素	(206)
第二节 创造平行群体间的有效动态特征	(218)

第四篇 组织过程

第十章 工作设计	(237)
第一节 工作设计的基础.....	(238)
第二节 工作设计的丰富化模式.....	(243)
第三节 工作设计的目标设置模式.....	(250)
第四节 工作设计的社会技术方法.....	(252)
第五节 选择工作设计的方法.....	(254)
第十一章 组织设计	(258)
第一节 组织设计的主要概念.....	(260)
第二节 行政等级式组织形式.....	(266)
第三节 按职能划分的组织形式.....	(271)
第四节 按产品划分的组织形式.....	(276)
第五节 矩阵组织形式.....	(279)

第五篇 个人、群体及组织过程

第十二章 激励	(295)
第一节 激励的作用.....	(297)
第二节 激励过程:基本考虑	(298)
第三节 激励理论.....	(300)
第四节 内容型激励理论.....	(302)
第五节 过程型激励理论.....	(313)
第十三章 领导过程	(329)
第一节 领导过程的性质.....	(330)
第二节 领导行为模型.....	(333)
第三节 权变模型概论.....	(340)
第四节 权变模型.....	(342)
第十四章 权力与政策	(360)
第一节 权力.....	(361)
第二节 政策性行为.....	(370)
第十五章 冲突过程	(383)

第一节 冲突概述·····	(384)
第二节 冲突水平·····	(386)
第三节 冲突管理·····	(398)
第十六章 工作压力 ·····	(406)
第一节 压力的性质·····	(407)
第二节 压力的来源·····	(409)
第三节 压力影响·····	(417)
第四节 个性与压力·····	(420)
第五节 应付压力·····	(422)

第六篇 人员配备

第十七章 人员配备的性质和目的 ·····	(431)
第一节 人员配备的重要性·····	(431)
第二节 未来优秀主管人员的供给·····	(432)
第三节 主管人员的含义·····	(432)
第四节 管理工作的报酬·····	(433)
第五节 人员配备的系统方法——人员配备功能概要·····	(434)
第六节 影响人员配备的环境因素·····	(440)
第十八章 主管人员的选拔 ·····	(445)
第一节 选拔主管人员的系统方法·····	(445)
第二节 各级组织层次的管理技能·····	(448)
第三节 评价主管人员的职位·····	(449)
第四节 主管人员需具备的素质·····	(451)
第五节 使主管人员的规格要求与资历条件相匹配·····	(452)
第六节 选拔的技术、手段和程序·····	(456)
第七节 使新主管人员熟悉企业环境和适应人员的社会关系·····	(460)
第十九章 主管人员的考评 ·····	(462)
第一节 主管人员的考评问题·····	(462)
第二节 应衡量些什么·····	(463)
第三节 传统的品质考评·····	(464)
第四节 按可核实的目标来考评主管人员·····	(467)
第五节 按主管人员的标准考评主管人员·····	(469)

第六节 朝着更加有效的方向迈进·····	(472)
第二十章 主管人员的培养·····	(473)
第一节 培养有效主管人员的必要·····	(473)
第二节 主管人员培训系统·····	(475)
第三节 主管人员的培养方法——在职训练·····	(479)
第四节 培养主管人员的方法——企业内外的训练·····	(480)

第七篇 组织变革

第二十一章 有计划组织变革的性质·····	(489)
第一节 有计划组织变革的目标·····	(490)
第二节 变革动力·····	(492)
第三节 变革阻力·····	(498)
第四节 组织变革的模型与程序·····	(508)
第五节 成功与不成功的变革模型·····	(512)
第二十二章 有计划的组织变革方法·····	(517)
第一节 组织变革方法概述·····	(518)
第二节 重点在于人员的组织变革方法·····	(521)
第三节 重点在于任务和技术的变革方法·····	(530)
第四节 重点在于结构的变革方法·····	(538)

附录 企业组织人事管理参考文件及表格

XX 公司人事管理细则 ·····	(549)
XX 公司人事部工作总则 ·····	(573)
组织人事管理有关表格·····	(582)

导言 企业管理的基础概念

一、企业

1. 企业的概念

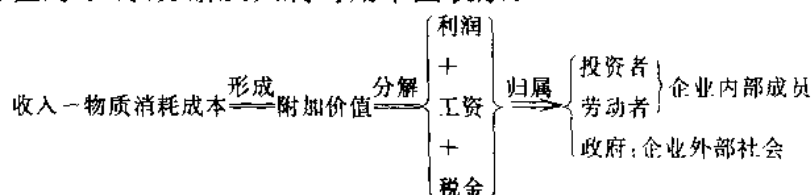
企业是整个社会大系统中的一个子系统。企业是一种社会系统，一种特殊的社会系统，它具有社会系统的一般性质，又具有自身的特殊性质。

企业作为一种特殊的社会系统，与其他社会系统不同的特殊功能，是从市场获得人、物资、资金、信息等资源，转换成市场所需要的产品，提供给市场。

企业作为一种特殊的社会系统，与其他社会系统不同的特殊目的，是获得最大的附加价值。

附加价值，由全部收入减去全部物质消耗成本而形成，然后分解为利润、工资及税金，利润归属投资者，工资归属劳动者（包括经营者和工人），税金归属政府。所以，附加价值不但体现了企业内部成员——投资者和劳动者——的利益，而且体现了企业外部社会——通过政府——的利益。

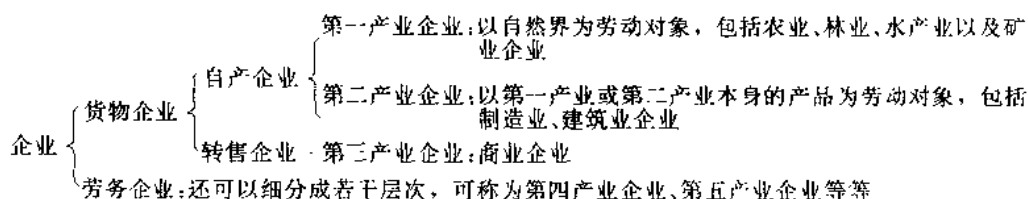
附加价值的形成、分解及归属可用下图表示：



（企业的附加价值概念对应于国家的国民收入概念。）

2. 企业的类型

根据企业的产品、活动、劳动对象等性质，企业可以逐级划分为如下类型：



二、市场

1. 市场的概念

市场是顾客——具有需求的个人或团体——的集合。

所谓需求,就是对产品的具备购买能力的购买动机。所谓购买能力,就是财富,即货币。所谓购买动机,就是欲望,即人想得到能够满足某些需要的具体对象的愿望。人的基本需要不多,并且,经营不能创造需要;但是,人的欲望很多,并且,经营可以影响和创造欲望。

2. 市场的现实层次

根据需要的现实程度,同一产品的市场可以划分为如下层次:

现实市场	
A型一级潜在市场	B型一级潜在市场
二级潜在市场	

上述各个层次的特点可用下表说明:

现实层次 购买能力		购买动机	
		有	无
有		现实市场	A型一级潜在市场
无		B型一级潜在市场	二级潜在市场

3. 市场的竞争类型

根据竞争结构,不同产品的市场可以划分为如下类型:

竞争市场		垄断市场	
完全竞争市场	垄断竞争市场	寡头垄断市场	完全垄断市场

上述各种类型的特点可用下表说明:

完全竞争市场	垄断竞争市场	寡头垄断市场	完全垄断市场
无穷多个企业	较多个企业	很少几个企业	1个企业

三、产品

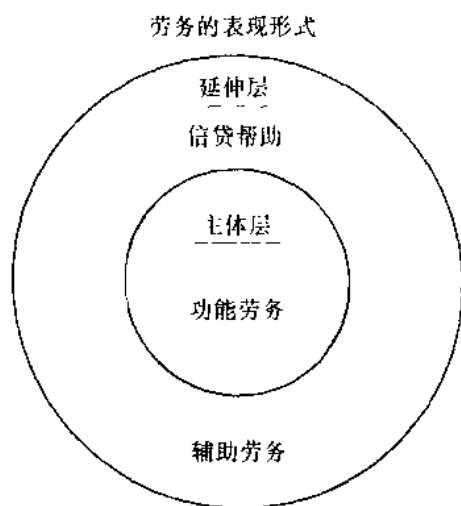
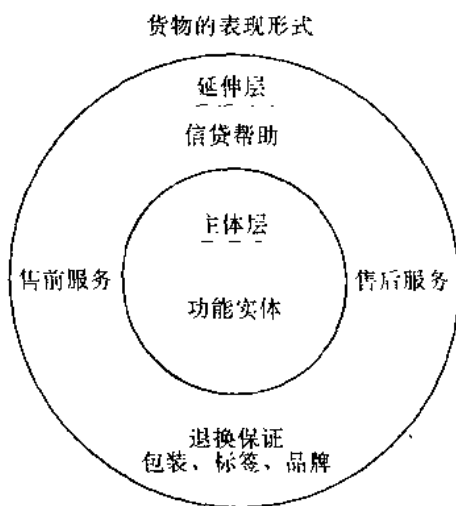
1. 产品的概念

产品表现为各种具体的货物或劳务。但是,产品的本质,对顾客(购买者)来说,是功能的载体,是能够满足顾客(购买者)的欲望进而需要的功能的载体;对企业(销售者)来说,是财富的载体,是能够为企业(销售者)带来收入的财富的载体。

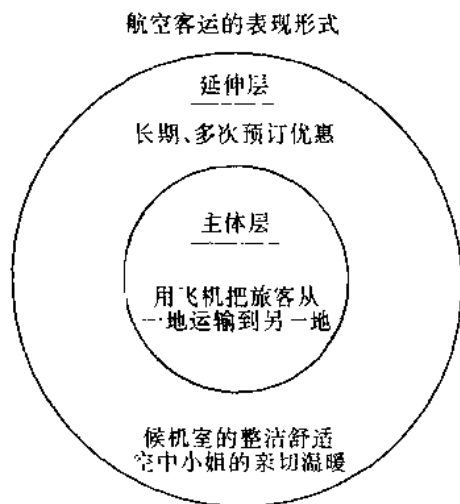
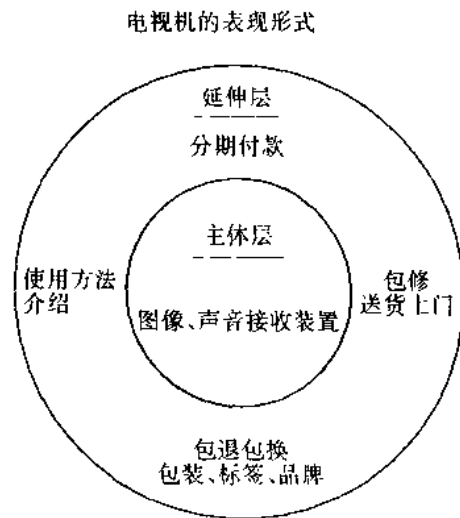
产品是企业(销售者)与市场——顾客(购买者)——的中间媒介,企业(销售者)与市场——顾客(购买者)——通过产品而联系起来。

2. 产品的表现形式

产品的表现形式包括两个层次——主体层和延伸层,它们的含义及关系如下:



例:



3. 产品的成品类型

根据产品成品所包含的货物与劳务的构成,产品可以划分为如下类型:

货物		劳务	
纯粹货物	附带劳务的货物	附带货物的劳务	纯粹劳务
例:香烟、饮料、杂志	例:家用电器(含售前、售后服务), 机器设备(含售前、售后服务)	附:医疗(含药品), 修理(含零件)	例:运输、通讯、咨询

(货物的生产和销售当然要使用劳动,劳务的生产和销售也当然要使用物质,但作为产品的成品构成不在于此。)

上述各种类型的特点可用下表说明:

纯粹货物	附带劳务的货物	附带货物的劳务	纯粹劳务
有形 可以储存,可以运输 生产者与消费者可以直接联系,也可以间接联系,消费者不参与生产 生产与消费必须生产在前,消费在后进行,可以同地进行,也可以异地进行 销售与生产可以销售在前、生产在后,也可以销售在后、生产在前 主体层由生产阶段提供,延伸层由销售阶段提供			无形 无法储存,无法运输 生产者与消费者必须直接联系,消费者也参与生产 生产与消费必须同时进行,必须同地进行 销售与生产必须销售在前、生产在后 主体层以及延伸层的基本部分(即辅助劳务)都由生产阶段提供,只有延伸层中的信贷帮助由销售阶段提供。

4. 产品的其他几种分类

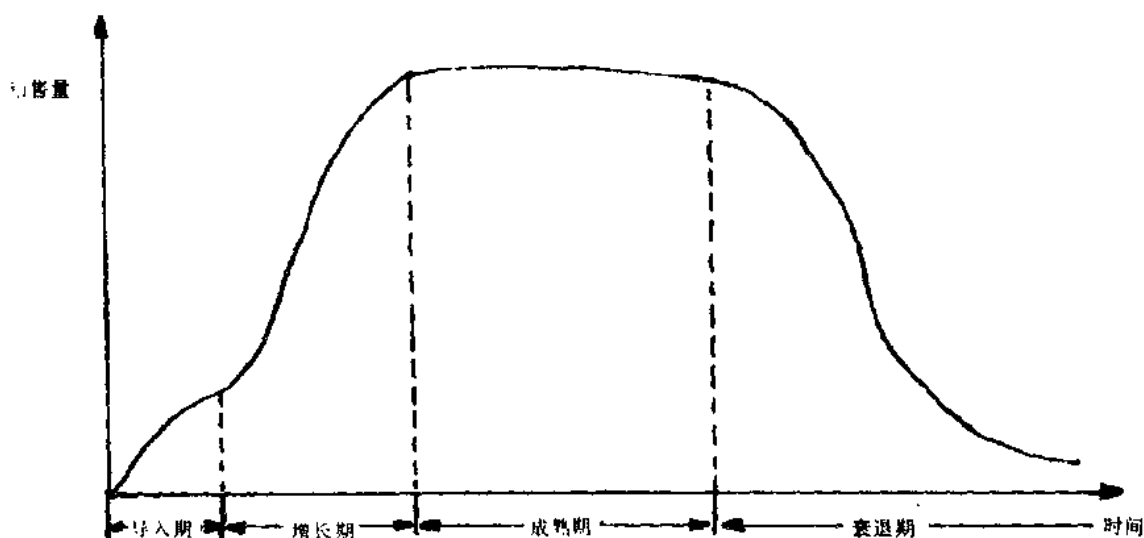
从产品的用途-销售角度,产品可以分为消费品、工业品和一般品。

从产品的订货-生产角度,产品可以分为大批量产品、小批量产品和单件产品。

从产品的经营和开发角度,产品可以分为老产品和新产品,新产品又可以分为改进产品、模仿产品、独创产品。

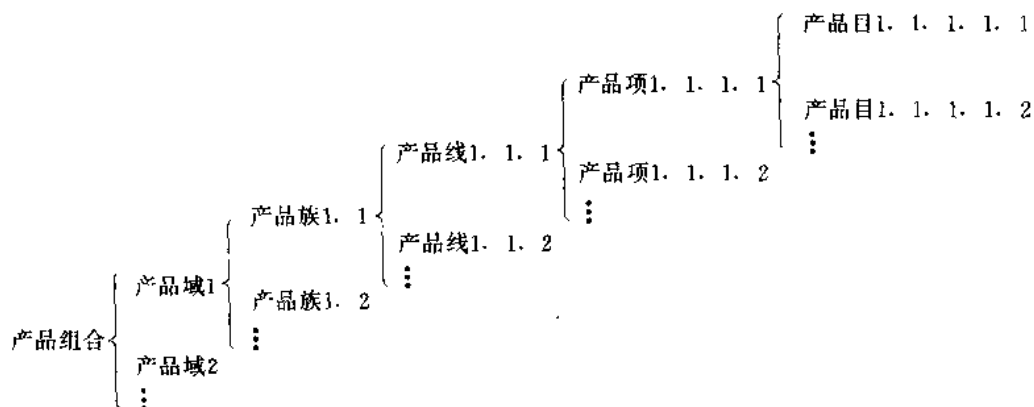
5. 产品寿命周期

典型的产品寿命周期如下：



6. 产品组合

典型的产品组合如下：



四、企业管理

1. 企业管理的内容

企业管理可以分为两个方面的内容。一个方面是整个企业系统的功能方面，或者说业务方面，有两个层次：第一层次，建立企业系统的设计，包括初始设计和调整设计；第二层次，使用企业系统的设计，包括长期设计（即通常所说的计划）和长期计划执行过程中的短期设计（即通常所说的控制）。另一个方面是有关企业系统中

人这种特殊因素的组织方面,或者说人性方面,也有两个层次:第一层次,建立人事系统的设计;第二层次,使用人事系统的设计。前一个方面可以叫做管理的功能面或业务面,后一个方面可以叫做管理的组织面或人性面。

2. 企业管理体系

企业管理体系可用下图表示:

