

MBA

必修核心课程



人力资源组织人事

HUMAN RESOURCE

MBA必修核心课程编译组

人力资源:组织和人事

MBA 必修核心课程编译组

21507
中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源:组织和人事/MBA 必修核心课程编译组编译. —北京:中国国际广播出版社,1997.8

MBA 必修核心课程 6

ISBN 7-5078-1552-8

I. 人… II. M… III. 企业管理:人事管理—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 15218 号

人力资源:组织和人事

编 译 MBA 必修核心课程编译组 封面设计 李萌工作室
责任编辑 郭 广 版式设计 陆 维

中国国际广播出版社出版发行 新华书店经销
邮政编码:100866
地址:北京复兴门广播电影电视部内 北京市京安达明印刷厂印刷

850×1168 毫米	32 开本	1997 年 8 月北京第 1 版
18.75 印张	466 千字	1997 年 8 月北京第 1 次印刷

印数 1—5000 册	定价:29.10 元
-------------	------------

ISBN 7-5078-1552-8/F·162

前 言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家,目前正强烈地吸引着中国的有识之士特别是青年人的注意:

MBA 诞生于美国。经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯彻于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教

材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国 MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译的这套“MBA 必修核心课程”,包括《经营战略(CORPORATION STRATEGY)》、《新产品开发(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)》、《市场营销(MARKETING)》、《生产作业(PRODUCTION)》、《理财:资金筹措与使用(FINANCE)》、《人力资源:组织与人事(HUMAN RESOURCE)》。所依据的都是当今欧美最权威、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉、全新的视野、全新的理念、全新的境界、全新的体验。

MBA 必修核心课程编译组

1997 年 8 月

后 记

“MBA 必修核心课程”丛书共 6 种,书名分别为《经营战略》、《新产品开发》、《市场营销》、《生产作业》、《理财:资金筹措与使用》、《人力资源:组织和人事》。整套丛书是在欧美最权威、最通行、最具代表性的教科书的基础上编译而成的,主要参考著作有: Buffa, E. S. , *Modern Production Management*; Crawford, C. Merle, *New Products Management*; Don Hellgriegal and John W. Slocum Jr. , *Organizational Behavior* ; Koontz, H. , O'Donnell, C. and Weihrich, H. , *Management*; Weston, J. Fred and Brigham, Eugene F. , *Managerial Finance*; 等等。

MBA 必修核心课程编译组

1997 年 8 月

目 录

第一篇 组织人事导论

第一章 组织人事学概论	1
第一节 管理工作的基本特点	5
第二节 管理者的角色	11
第三节 组织人事学的方法	16
第四节 基本概念	26
第五节 组织人事学:理论框架	28

第二篇 个体过程

第二章 个性和感知	39
第一节 个性综述	40
第二节 影响个性发展的因素	41
第三节 个性理论	45
第四节 个性范畴对行为的影响	47
第五节 感知综述	51
第六节 感知过程中的基本要素	53
第七节 感知选择	55
第八节 感知组织过程	62

第九节 感知错误	66
第三章 学习和强化	73
第一节 学习类型	76
第二节 强化的权变关系	79
第三节 强化节律	93
第四节 行为修正的程序	97
第四章 处理管理问题的风格	106
第一节 处理问题的格调	108
第二节 处理问题的心理功能	110
第三节 处理问题的模型	117
第四节 关于处理问题的综述	125
第五章 个体沟通	131
第一节 沟通基本过程	133
第二节 个体沟通网络	136
第三节 个体沟通风格模式	140
第四节 非言语性沟通:隐蔽的信息	150

第三篇 群体过程

第六章 群体内部的动态特征	164
第一节 个体—群体关系	166
第二节 影响群体行为和群体产出的某些因素	170
第三节 群体决策过程	191
第七章 群体之间的动态特征	209
第一节 影响群体间行为和结果的基本因素	211
第二节 创造平行群体间的有效动态特征	227

第四篇 组织过程

第八章 工作设计	250
第一节 工作设计的基础	252
第二节 工作设计的丰富化模式	259
第三节 工作设计的目标设置模式	268
第四节 工作设计的社会技术方法	270
第五节 选择工作设计的方法	273
第九章 组织设计	279
第一节 组织设计的主要概念	282
第二节 行政等级式组织形式	291
第三节 按职能划分的组织形式	297
第四节 按产品划分的组织形式	304
第五节 矩阵组织形式	309

第五篇 个体、群体及组织过程

第十章 激励	327
第一节 激励的作用	329
第二节 激励过程:基本考虑	332
第三节 激励理论	334
第四节 内容型激励理论	337
第五节 过程型激励理论	353
第十一章 领导过程	374
第一节 领导过程的性质	376

第二节	领导行为模型.....	379
第三节	权变模型概论.....	389
第四节	权变模型.....	392
第十二章	权力与政策	416
第一节	权力.....	417
第二节	政策性行为.....	430
第十三章	冲突过程	448
第一节	冲突概述.....	450
第二节	冲突水平.....	453
第三节	冲突管理.....	470
第十四章	工作压力	480
第一节	压力的性质.....	481
第二节	压力的来源.....	485
第三节	压力影响.....	494
第四节	个性与压力.....	498
第五节	应付压力.....	502

第六篇 人员配备

第十五章	人员配备的性质和目的	510
第一节	人员配备的重要性.....	511
第二节	未来优秀主管人员的供给.....	512
第三节	主管人员的含义.....	512
第四节	管理工作的报酬.....	513
第五节	人员配备的系统方法——人员配备功能 概要.....	514

第六节	影响人员配备的环境因素·····	523
第十六章	主管人员的选拔 ·····	529
第一节	选拔主管人员的系统方法·····	529
第二节	各级组织层次的管理技能·····	533
第三节	评价主管人员的职位·····	535
第四节	主管人员需具备的素质·····	538
第五节	使主管人员的规格要求与资历条件相匹配·····	539
第六节	选拔的技术、手段和程序·····	544
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·····	549
第十七章	主管人员的考评 ·····	552
第一节	主管人员的考评问题·····	552
第二节	应衡量些什么·····	554
第三节	传统的品质考评·····	555
第四节	按可核实的目标来考评主管人员·····	560
第五节	按主管人员的标准考评主管人员·····	563
第六节	朝着更加有效的方法迈进·····	566
第十八章	主管人员的培养 ·····	568
第一节	培养有效主管人员的必要性·····	568
第二节	主管人员培训系统·····	571
第三节	主管人员的培养方法——在职训练·····	576
第四节	培养主管人员的方法——企业内外的训练·····	578

第一篇 组织人事导论

第一章 组织人事学概论

预习案例:赛得贝克保险公司

唐·威尔逊(Don Wilson)毕业于美国南方的一所大学,最近他被俄克拉荷马州特凯赛德斯城(Turkey Sands)的赛德贝克(Saddleback)保险公司雇用了。他以前在芝加哥的一家大保险公司里担任索赔评定员,干了3年后他对于总是处理索赔工作感到厌倦,希望能从事推销工作。赛德贝克公司最初在芝加哥面试了他,唐的服务经历证书表明他干得很棒。和唐的老板商谈后,赛德贝克公司将唐带到了特凯赛德斯城。几天后,唐接受了赛德贝克公司提供的职位,这意味着既可以增加收入又有机会去一个正在发展的销售地区工作。

赛德贝克保险公司要求所有的实习推销员都参加一个为期两周的销售培训班,以使他们熟悉公司的业务、销售技术和市场策略,每个实习推销员在结束学习后将跟随一个老推销员干上一年。

培训部主任萨莉·琼斯(Sally Jones)和唐的老师感到唐对于他的新工作学习得很好,在6个月内就可以代表公司开展推销工作。萨莉建议将阿肯色州中部的一个地区交给唐,因为公司最近有个老推销员退休了。那个地区在过去的5年里是中部销售地区销售收入的主要来

源。

唐接受了这项任务,但过了6个月,唐的顶头上司简·彼德斯(Jan Peters)对唐的工作能力、工作动机、所受的训练及工作经验产生了很大的怀疑。自从工作以来,唐既没有完成新订单的销售指标,也未能完成成本指标。为了找出问题的所在,简和唐谈了好几次。

接着简让她的一个助手兰迪·马修斯(Randy Mathews)经常去看望唐以观察其推销技术。在3周内兰迪到唐那儿去了30次。兰迪在向简的汇报中认为唐所受的训练很糟,当顾客询问有关该公司保险政策方面的技术问题唐变得很急躁,而且他办公室里的同事们也没能接受他。兰迪认为唐的同事之所以不接受唐是因为他是个单身汉,而且喜欢打网球。而他的同事都是成了家的而且都属于相同的乡村俱乐部和高尔夫球俱乐部,保险单往往是在打高尔夫球或在俱乐部中喝酒时签订的。

在接下来的几个月中,唐的表现仍无起色。简决定把这情况告诉萨莉,萨莉认为她应该和唐谈谈。当萨莉打电话告诉唐这些事时,唐很难过。他说他感到被出卖了,他原以为兰迪是来给他出主意的,没想到他是来监视自己的。

萨莉给唐打电话后几个月,唐得了流感而且看上去得病上一阵子。唐休息了3天后,简打电话问他能否回来上班,因为生意正在好起来,唐回答说医生让他休息整整一周。但第5天上午他感到有些烦躁,天气又那么好,于是他骑车去一家距他家不到10分钟路程的修鞋店。当他进去时,他一眼瞥见简从那儿路过。

周一他上班时在办公桌上发现了一张“解雇通知书”,周五将是他上班的最后一天。

管理是一项艰苦的工作,简在对付唐时所遇到的麻烦是很典型的。简是唐的上司,她在让唐完成工作时遇到了麻烦,公司期望简能很好地了解她的手下,以便不但可以保持良好的日常关系而且在遇到麻烦时也可获得他们的格外支持,简应该做些什么以支持唐的工作呢?管理者每天要面临许多这类问题,本书的目的就是帮助你理解简所遇到的那些问题为什么会发生,并且向你提供解决问题的办法。

为什么个人与组织不能总是顺顺当当地工作?对于这个问题没有完整的答案,但通过组织人事学的研究你能更好地理解组织和员工的行为的复杂性及组织与员工间的相互影响。

组织是一种社会系统,为了能有效地在其中工作或进行管理,你必须理解其运作的过程和动力。组织人事学的研究试图系统地理解组织里人们的行为,为此必须研究整个系统。

让我们从简的观点来看待案例中的问题。对于唐,简只知道他的工作表现不好,因为他的态度欠佳且在作推销访问时存在问题,简没有看到影响他不能完成应做的工作因素。在她看来试图理解唐的行为就如同只看见一座冰山的尖顶却要猜出它的形状。正如我们只能看见水面上的 $1/9$ 的冰山一样,简只知道赛德贝克保险公司的某些方面,如图 1-1 所示。

- 公司的目标:赚取利润,成为社区中负责任的一员,业务每年增长 10%,推销高质量的保险,成为保险业界的一员领袖。

- 公司的技术:拥有复杂的计算机系统来处理大量的文件,拥有办事员来处理推销员的订单,拥有有条不紊的程序和制度来帮助客户进行索赔清算。

- 公司的结构:由各部门(清偿部门、承保部门、损失防止部门)及劳动分工(管理人员、推销员、办事员、清偿核算员)组成。

- 人员的技巧和能力:办事员要有熟练的技能,推销员要有进取心、互助精神及一定的数学基础。

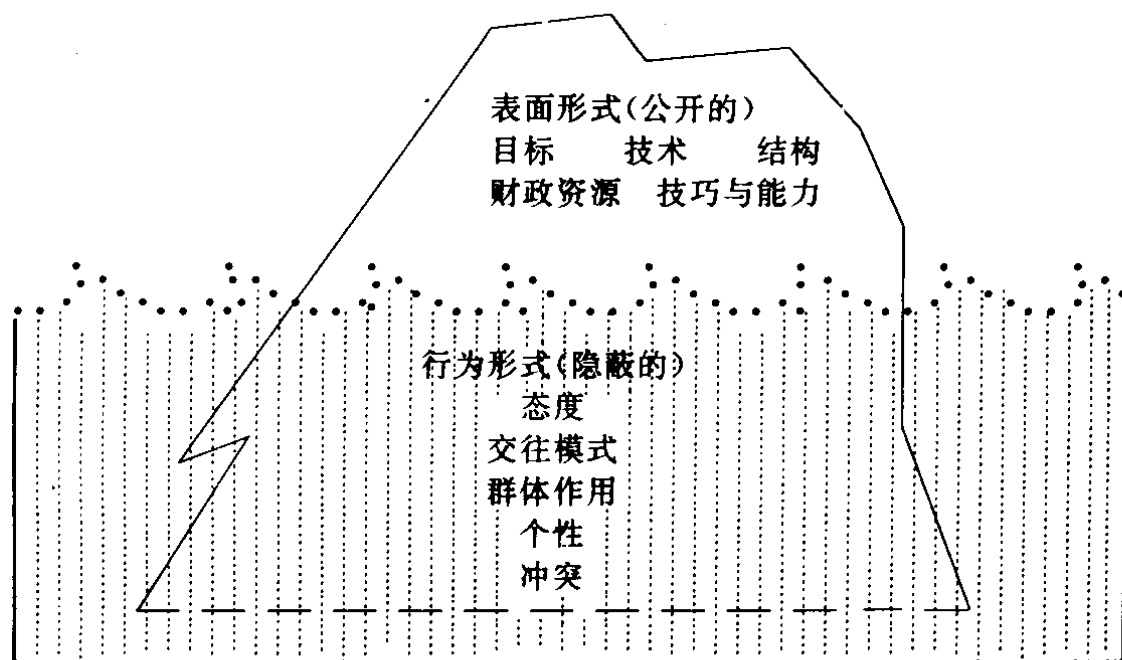


图1-1 组织冰山

• 公司的财务状况:投资回收率、现金流动率及现金储备量。

尽管知道这些,简仍然搞不明白为何唐的表现下降得如此之快,她看不见冰山的另外8/9。

本书着眼于一个管理者所面临的人事和组织方面的问题。管理者的工作不同于许多别的工作。打字员、办事员、看门人、机械师——这些非管理者——主要依赖自身去追求明确的目标,但许多管理者,正如将在下面章节中讨论的,没有明确的准则来评价他们的下属。

人们对于自己的工作有不同的态度。有人想干第一流的工作并在工作中获得成就感;有人则想尽可能少工作而多休息;还有人则想有一份稳定的有保障的长期工作。

管理者必须了解这些不同的态度及在组织中影响各自部门工作的人(包括下属、同僚及上司),更重要的是管理者必须了解自身及自身的行为是如何影响别人的。

第一节 管理工作的基本特点

在大多数有关管理者的书籍和论文中,很少有告诉我们管理者实际上都干些什么的。它们给我们的印象是,管理者的大部分时间是在有空调的办公室里读文件,匆忙奔向机场以赶上 5:30 的班机,招待重要的客户,解决复杂的问题。有关总裁的研究表明他们很少停止思考工作,5 天中有 4 个夜晚花在工作上,一个晚上在办公室,一个晚上招待生意上的同行,另两个晚上总裁回家,但那不是用来休息的地方,而只是为完成更多的工作的分支办公室。

这样来安排工作是可以给工作挤出一些时间,不过大多数的家庭都会感到太紧张。而且工作日安排的这么紧,经常的旅行和同时而来的各种要求给管理者带来了相当的压力。对于高层管理者来说,每周工作 60 个小时或更多并非罕见。在一个典型的工作日中,高层管理者要处理 36 份邮件,接 5 次电话,参加 8 个会次,咖啡得在会议中间来喝,午餐时间又要用来在公司的白领餐厅里和同事们开非正式的碰头会。即使有了点空闲时间也很快被急切的下属所占满。

管理者之所以总是处于快节奏中是因为管理工作是无休止的。工程师可以说这个项目设计完了,他们完成工作了。计算机程序员可以说系统可以运行了,他们的工作结束了。但管理人员的工作总是快节奏的,管理人员一直要为组织的成败负责,但是没有什么标准可以让他们说:“我的工作完成了”。

管理工作有五个基本特点:(1)在头绪纷繁的活动中努力工作;(2)倾向完成例外性的工作;(3)面对面的口头交往;(4)与一系列信息交流网络发生联系;(5)权利与义务相结合。

一、在头绪纷繁的活动中努力工作

许多工作需要专业化和集中化。一个机床操作工也许需要用

40 个小时来加工一个零件;一个计算机程序员也许需要一个月的时间来设计一个程序以处理采购部门的物资供应问题;一个合格会计师也许需要用一个月来审计一家大公司的帐目。但管理人员的工作具有多样性、短暂性和片断性等特征。一项研究发现工长们一天平均要遇到 583 起工作上的问题(约每 48 秒就有一件),因此他们很少有时间进行计划。

一个总经理的一天也许包括拆阅邮件、听取下属关于消费者组织抵制本公司产品的汇报、参加和别的社区领导讨论如何对付能源短缺问题的会议、倾听经理关于缺乏办公空间的抱怨、参加为一位在本公司干了 45 年正要退休的职员所举行的纪念午餐,与市场部经理讨论失去了一笔 800 万美元的合同的事,还要讨论如何再购买一座工厂以使现有的生产设施得到更有效的利用。经理的工作日的特点就是经常被打断及其所从事活动的多样性。一个高效率的管理者就必须经常而且迅速地变换工作方式。一位负责财务部门的副总裁说:“我每 10 分钟就得变换一下角色,一会儿我是税务专家,过几分钟我又成为一个经理,接着我又变成银行家,人事问题专家,等等。”

管理人员的行为往往是短暂的,大部分活动都在 9 分钟内完成。一个电话平均长 6 分钟(直接了当、简明扼要),非计划中的会议一般长 12 分钟,例行的事务工作(口授信件,阅读报纸等等)大约要 15 分钟,对于长的报告及备忘录只能浏览一遍。

管理人员从事的是片断性的工作,他们通常在会议结束前就离席或是打断下属和别人以讨论某一问题。一项研究表明,一个管理人员在 35 天内,在办公室里工作不受干扰的时间满 23 分钟的一共只有 12 次。

二、倾向完成例外性的工作

管理人员喜欢处理有活力的工作而让下属去干一些例行工作,如处理邮件,预审长篇报告。管理人员经常从计划外的会议、电