

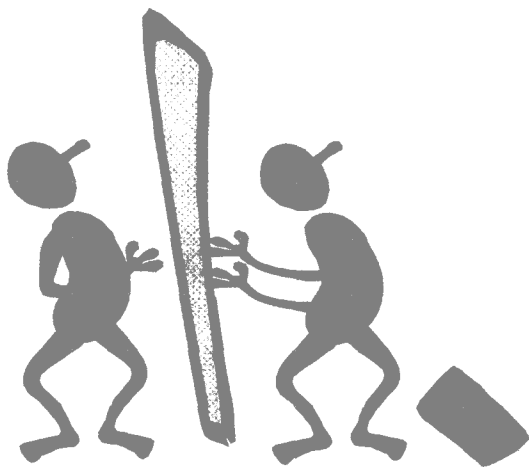
第一部分

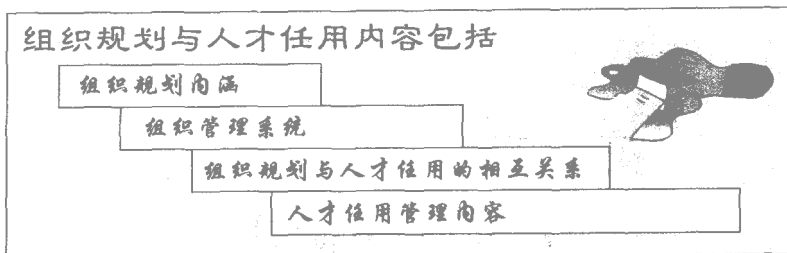
组织规划篇 Organizational Planning

■开什么花，结什么果，有什么样的组织和用人机制，决定有什么规模的企业。

—— 朱瑜

第一章 组织规划与 人才任用概述





在企业管理中，如何分工并把人组织起来，如何了解企业组织现状合理与否，如何通过人才任用手法，为组织适时选用人才、挖掘人才、提拔人才，以及充分发挥各职能岗位的作用，实现企业效益最大化，都需要通过有效的组织规划和合理的人才任用才能实现。由此我们可以看出，组织规划和人才任用是人力资源管理工作的重要环节。

一、组织规划内涵

组织规划作为人力资源管理的重要职能，它与企业的人事政策融为一体。组织规划实质上就是预测未来的组织任务和环境对组织的要求，以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。不同的组织规划体现了不同的人事政策，一般来说有两种：一种是仅考虑组织利益的观点，它认为组织规划就是把必要数量和质量的劳动力，安排到组织的各级工作岗位上；另一种是组织与员工利益兼顾的观点，认为组织规划就是在保持组织与员工个人利益相平衡的条件下，使组织拥有与工作任务相称的人力。不管从哪种观点上看，要实现组织的目标与任务，人力资源的数量、质量、结构必须符合组织特定的物质技术基础，至于采取什么方针政策，则取决于企业的经营指导思想。

由此看来，组织规划无论在人力资源管理层面还是在企业管理层面，它至少有以下五大功能：

1. 为组织的生存发展过程提供战略决策。
2. 为组织管理提供重要数据。
3. 为控制人工成本提供有效方法。
4. 为人事决策提供应尽的功能。
5. 为人才任用提供可靠的信息。

二、组织管理系统

组织的管理正如马克斯·韦伯所说，它是一种严密的、合理的、形同机器那样的社会组织，它具有熟练的专业劳动、明确的职权划分、严格的规章制度，以及金字塔式的等级服从关系等特征，从而使其成为一种系统的管理技术体系。

组织规划作为组织管理的一个载体，它的规划内容又涵盖了组织管理的每一个体系，其中包括：

1. 机构图和岗位图。

企业需要形成金字塔式的组织结构。不断对权威、标准化的任务、各种活动的协调和参谋的作用做明晰的描述和反复强调，并辅之以正式的组织框架图、组织手册，保持企业正常、健康地运行。

2. 组织管理要素。

企业应根据组织结构的编制，对各部门职能范围做出具体界定，对各岗位职责及工作内容加以描述，确定合理的管理幅度和机制，设定企业管理系统中的各领导级别层次及畅通无阻的指挥线。

3. 管理幅度。

企业必须根据实际情况和领导者的实际能力设定有效管理的下属人数，达到最有效的管理效果。

4. 管理层次。

企业需要结合实际情况和管理幅度设定、设计出高效明晰的管理层次，实现最低管理成本和管理效益最大化。

5. 部门职能与岗位说明书。

企业需要制定清晰明了的部门职能范围和岗位说明书，以保证企业正常、高效运作。

三、组织规划与人才任用的相互关系

没有做好组织规划，就不要去谈人才任用。组织规划与人才任用密切相关、相辅相成，人才任用需要组织规划的支持，否则难以发挥人才任用的作用，也可以说，人才任用是组织规划的具体体现和贯彻落实。

企业人力资源管理成功的原因可以归结为：具有丰富而务实的组织规划、规范而完善的人才任用管理体系，两者紧密结合，缺一不可。人力资源管理的组织规划要真正做到管理幅度合理化、组织定编和定岗相结合，它肩负着人力资源决策方面的使命，每一个环节、每一项工作都在为人才任用铺路。同时，人力资源管理需要一套规范而完善的人才任用管理体系，这个体系包括基础的人才甄选、人才试用，根据企业发展构建员工能力评估的人才测评，激发员工向上的晋升晋级体系。企业人力资源的绩效便可在这种组织规划与人才任用管理中得到具体体现，从而促进并保证企业人力资源管理的最终实现。

四、人才任用管理内容

所谓“千军易得，一将难求”。人力资源管理的核心虽然包括人才的选、用、育、留，但在这四大层面，人才的选、用却是人力资源管理的重要环节。古人曾用“伯乐相马”来比喻人才选聘的难度，可见人才任用管理在人力资源管理中的作用。人才任用管理主要包括以下几个方面的内容：

1. 人力资源的规划工作。
2. 人才选用过程。
3. 人才的测评管理。
4. 人才晋升晋级规划。
5. 人才的离退管理。

其中，人力资源规划是组织规划的具体体现，目的是合理填补组织中规划期内可能产生的职位空缺。人力资源规划与晋升规划是密切相关的。由于晋升规划的影响，组织内的职位空缺逐级向下移动，最终积累在较低层次的人员需求上。同时这也说明，低层次人员的吸收录用，必须考虑若干年后的使用问题。而晋升规划实质上就是组织晋升政策的一种表达方式。对企业来说，有计划地提升有能力的人员，以满足职务对人的要求，是组织的一种重要职能。再从人才选拔过程和人才测评管理来看，有计划选拔能满足组织规划的需求。人才测评则既可用于人才选用层面，也可用于晋升和人员的离职管理。

此外，组织内的人员在未来职位的分配，是通过有计划的人员内部流动来实现的。这种内部的流动计划也属于人力资源规划范畴。其他如人力需求、人才招募，则是属于人才任用管理规划

的一种常务性作业，在此恕不赘述。

上述四大管理要项可归纳为组织规划和人才任用两大内涵，此亦为人力资源管理业务的重要业务范围。组织、单位及编制名额确定后，下来的工作是依缺额从事招募或升调作业。而人员招募、任用、升调的资格条件，又是参照人才任用程序和职位、资格职称体系，以及工作（职位）说明的相关规范来执行的。所以要做好人才的选用业务，组织规划和人才任用管理必须同时进行方可成功。

第二章 组织认知



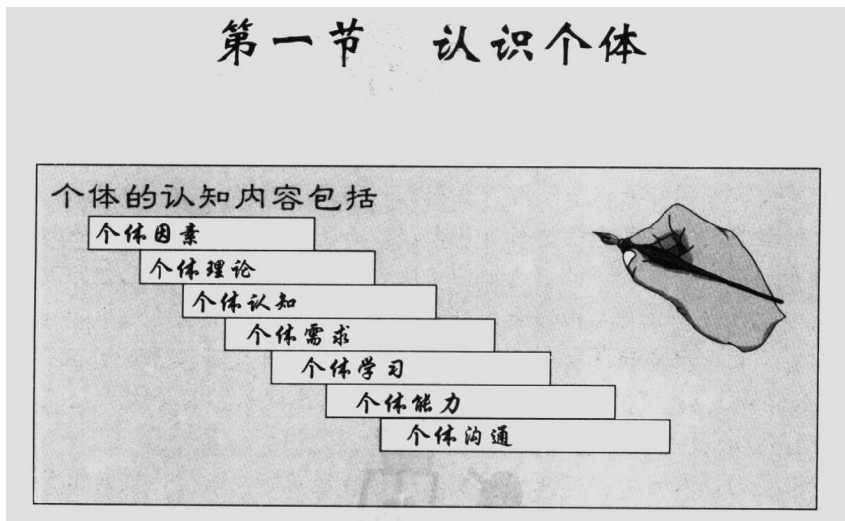
组织的认知

认识个体

认识群体

认识团队

第一节 认识个体



我们知道，企业的任何活动都是靠人来实现的，因此说“人是企业的灵魂”，这是非常确切的。如同朴素的社会学认为人是万物的主宰，管理学认为一切应该从人着手。

然而，人作为组织的基础，我们首先应认识人存在的个体差异，一个人有一个人的力量，三个人有三个人的利弊，这就是为何要探讨组织认知的缘由。

一、个体因素

西方学者将个体因素归结为四个方面：背景、能力、个性、学习；五个最基本的维度：外向性、随和性、责任性、情绪稳定性、经验开放性。

1. 背景：实际上就是我们所填履历表的有关内容。

2. 能力：从总体上可分为两大类——心理能力（Intellectual Ability）和体质能力（Physical Ability）。

3. 个性：就是个体的人格特征，是个体所有的反应方式及其人际关系交往方式的总和（详见个性认知部分）。

4. 学习：由经验发生的相对持久的行为改变。

5. 外向性：是对个体是否善于社交、言谈，是否武断自信等方面的维度描述。

6. 随和性：是对个体是否随和，能否合作且诚信等方面的维度描述。

7. 责任心：是对个体的责任感、可靠性、持久性、成就倾向等方面的维度描述。

8. 情绪稳定性：是对个体在积极方面和消极方面的维度描述。

9. 经验开放性：是对个体想象、聪慧及艺术的敏感性方面的维度描述。

二、个性理论

个性可以定义为个体或一般意义的人针对环境作出的始终如一的行为模式和特性。有效的管理者希望了解个体行为模式以便有效地管理下属。

有关个性的意义，不同心理学者有不同的解释：

1. 奥尔波特（Gordon Allport）：个性即个体内部身心系统的动力组织，它决定个体对环境独特的调节方式。

2. 萨尔托雷·麦迪（Salvatore Maddi）：个性是决定人们的心理行为（思想、感情和行为）上的共性和差异的一套稳定的倾

向和特点。

3. 弗洛伊德；个性包括三个不同的部分或方式——本我，自我和超我。其中本我为人性最初和最基本的体系，自我则是可以区分主观意念和客观现实，超我即由父母教导孩子的典型的社会的价值观和传统。

4. 乔治·凯利：个性理论称之为“个人观念的哲学”。

5. 荣格：个性理论包括内向和外向，内向是直接向内转的思想倾向，并对抽象的观念、个人的感情等有着极大的敏感性，外向是直接针对其他人、事件和客观事物的以外为中心的思维定向。

6. 霍兰德：个性工作适应理论。即员工对工作的满意度和流动率取决于个体的个性特征与职业环境的匹配程度。

7. 海德：社会知觉和人际关系理论，即归因理论。它们改变人的感知和认识，从而进行强化，最后直到改变行为的目的。

三、个体认知

1. 个体差异。

即我们所指的个性，对于个人的行为有可感知、可鉴定的影响，它包括以下几个重要范畴：

(1) 控制源：有“内在控制源”与“外在控制源”之分。内控的人比外控的人能更好地控制他们的行为。

(2) 思维定向：有“内向”与“外向”之区别。

(3) 权威与教条：权威主义为严格坚持传统的价值观，易于服从权威，对人生持消极态度、关心权力、固执，反对运用主观情感；而教条主义是一个与个体信仰体系有紧密关联的概念，非

常教条的人经常将“正统”权威看成是绝对的，他们以对权威或教义的赞同或反对为基础来接受其他人。简言之，非常教条的个体是思维狭窄的人，而反对教条的人则思维开阔。

2. 个体与个性的差异。

每个人的个性是不同的，只有当个性与工作相匹配时，个体的能力才能充分发挥，才能取得满意的工作绩效，如霍兰德所认为的员工的满意度和流动率取决于个性特征与职业环境的匹配程度。要理解这一理论，必须把握以下三个要点：

(1) 个体之间的个性方面存在着本质差异。

(2) 工作具有不同类型。

(3) 当工作环境与个性类型一致时，便能产生较高的满意度和较低的流动率。

3. 感知差异。

感知是指某种选择和组织环境刺激提供给人以有意义的体验。感知世界与现实世界是有区别的。对于组织中的个体来说，听、视、触觉是最重要的。通过选择过程对这些感知认识进行过滤，从而决定哪种感知最应该受到重视。内部因素和外部因素都会决定感知选择。

(1) 感知选择：是人们过滤掉大多数刺激，从而处理更重要刺激的一个过程。感知选择依赖于偏好、对感知的期望以及过去的经验。对外界或环境方面影响选择的因素我们称之为外部感知因素；而像学习、激励、个性等观察者自身影响感知的各个因素则是内部感知因素。

(2) 感知组织过程：是人们将环境中的刺激归纳为可以认识的模式的过程，它包括图形背景、感知分类和感知判断三大重要

因素。

(3) 感知的陷阱：感知过程会由于判断和理解中的多种问题产生错误的结论，这些问题包括感知防卫、定型偏见、晕轮效应、投射效应、对比效应、刻板效应以及其他一些方式的原因。

4. 认知理论。

是用于说明和推论人们活动因果关系的理论，即海德归因理论，它是通过改变人们的自我感知、自我思想认识来改变行为。它主要考察了以下三个方面的问题：

(1) 关于人心理活动发生的因果关系（包括内部原因和外部原因）。

(2) 社会推论问题：即推论行为者的心理特征、素质和个性差异。

(3) 期望与预测。

此外，认知理论还常常存在归因失真的现象，最典型的有“基本归因错误”和“自我服务偏见”两种。

四、个体需求

1. 马斯洛需求论。

从马斯洛的需求理论中我们可以知道，人只有在自己的基本需求得到满足之后才有可能去从事组织活动，从事有价值活动的创造，然后追求更高的目标。因此，作为人力资源的管理者，首先应认识并满足员工的基本要求，才能有效地做好企业管理。而作为优秀的企业经营者，更应了解每一位企业员工的需求层次，并以个人需求为基础，运用相应的激励要素，来满足员工的不同需要并进行激励，从而提高劳动生产力水平。在企业，不同

级别的员工需求层次如下：

表 2-1-1

普工（操作工）	一般职员	中级主管	高级主管
提高工资	保险	学习机会	有薪假期
奖金	工作稳定	锻炼机会	受教育机会
改善工作和住宿条件	晋升机会	参与机会	项目领导
娱乐活动	享有优先股权	工作轮换	教育角色

了解员工不同需求层次是从事管理的开始，一个人的处事方式和风格不仅决定他自己的成败，往往还决定一个企业的生与死。

2. 麦格雷戈的 X、Y 理论。

麦格雷戈认为，人的处事风格可归纳为 X、Y 两大理论，其中 X 理论阐述了独裁式和监管式的处事风格，同时也反映了 X 理论的思想。而 Y 理论则阐述了参与式和社团式的处事风格，并体现了 Y 理论，如下图：

表 2-1-2

X 理论	独裁式	必须不折不扣按我的思想去执行
	监管式	我会照顾你的，但我叫你怎么做，你就应该怎么做
Y 理论	参与式	让我们一起干吧！我们需要你，但我们还具有否定权
	社团式	让我们一起干吧！我们需要你的投入，但绝不强迫

在企业，发展不光是靠经济财富，还需要人的力量，每个企业的管理任务实际上就是诱导和强化个体需求和 Y 理论的力量。

五、个体学习

在知识经济年代，员工的收入不再与投入时间有联系，而是取决于灵活、独创性与识别新的问题及创造性地解决新问题的速度。传统的升迁途径、正式的培训文凭、标准化的职业概念和规定的工作岗位证明书将逐渐失去意义，在工业时代，重要的是力量、专业化和交换性，进入 21 世纪，时间、学习和适应能力变得越来越重要。

对员工而言，学习可以使其工作行为发生相对永久性的变化，在组织中，管理人员却希望属下员工学习高效率的工作方法。

学术界把众多的学习理论归结为两大类：即刺激反应论和认识论。前者以经验主义理论的哲学思想为基础，后者则以理性主义的哲学为基础。

在我国，学者对学习过程作了更明确的划分：一是围绕智力因素展开，即“知行统一”；二是围绕非智力因素展开，即以“情”、“意”为主的心理因素。这两大因素构成个体主体因素的根本，体现了学习者本身的内在因素，即物质因素与非物质因素。物质因素决定学习者发展状况的生理条件，非物质因素是学习者精神、心理等方面的主观条件。前者决定了人们成长的物质基础，后者对于人们的才能能否发挥具有重要的意义。

六、个体能力

企业竞争日趋激烈，管理者必须具有更强的企业家头脑，而这种能力主要体现在处理管理问题的风格方面。荣格在心理学方

面归纳了形成不同的处理问题风格的四种心理功能：即感觉、直觉、思考与感情。

根据荣格的观点，这四种功能中只有一种在个体中占主导地位。不过，这一主导功能一般只有其对立的一种功能来支持。如思考功能可以由感觉功能来支持，或者感觉功能可由思考功能来支持。

此外，综合的问题解决模式有以下四种类型：感觉思考型、感觉感情型、直觉思考型、直觉感情型。按照荣格的观点，个体发展总是倾向于四种心理功能的平衡和综合转移，这种平衡就处于四者可能交叉的中心位置。每个个体都是复杂多变的，所以管理者不应该对个人置之不理。

七、个体沟通

企业应该重视有效的沟通方式，因为个体间的沟通是信息的重要来源。

1. 个体沟通的意义。

个体沟通可以定义为“思想、感情及态度，语言的或非语言的传送与接收过程”。在企业，个体沟通效率对于促进整个组织的成功极为重要，而且所有个体都可以从提高这些技能中受益。

2. 个体沟通的目的。

个体沟通的目的在于相互影响并改善行为。

3. 个体沟通的特点。

个体沟通的特点在于每一个参与者都是积极的、主动的主体。

4. 沟通的条件：