

F272.91
2L932 ✓

从面试

(美) 吉姆·罗森威格 等著
吴经邦 张晓玲 编译

到

经理

挑战成功系列



A0840402

中山大学出版社
· 广州 ·

The Frank and Ernest Manager

Copyright (C) 1991 by Crisp Publications, Inc.

Chinese language editions arranged through
Zhongshan University Press. All rights reserved.

本书版权由克里斯普出版有限公司所有，1991年。

本书的中文版由中山大学出版社出版。版权所有。

目 录

第一章	走向工作.....	(1)
	人力资源.....	(3)
	面试.....	(5)
	考试.....	(8)
	进入公司.....	(10)
	签约.....	(13)
第二章	工作组织.....	(17)
	选拔.....	(19)
	定位.....	(22)
	总的期望.....	(25)
	角色和任务.....	(28)
	行为准则.....	(31)
第三章	进行工作.....	(35)
	目标的设定.....	(37)
	工作战略.....	(39)
	激励及其影响因素.....	(42)
	奖励和惩罚.....	(44)
	绩效问题.....	(47)
第四章	人际关系.....	(51)
	人的本性.....	(53)
	有效沟通.....	(55)

	参与和反馈.....	(58)
	创造力的培养.....	(61)
	歧视.....	(64)
第五章	作为管理者.....	(67)
	“ 皮格马利翁 ” 效应.....	(69)
	授权.....	(72)
	计划与执行.....	(75)
	组织工作.....	(78)
	控制.....	(81)
	绩效考核.....	(84)
第六章	作为领导者.....	(88)
	当好下属.....	(90)
	参与决策.....	(93)
	组织成员关系.....	(96)
	解雇.....	(98)
	开门政策.....	(101)
第七章	职业发展.....	(103)
	自我管理.....	(105)
	职业计划.....	(107)
	时间管理.....	(110)
	压力管理.....	(112)
	职业转换.....	(115)
	退休.....	(119)
第八章	当代管理的难题.....	(123)
	个人道德.....	(125)

	企业道德	(128)
	技术的挑战	(130)
	环境问题	(133)
	全球化经营	(136)
	差异化问题	(138)
附录	管理精粹	(142)
	管理者的职责	(143)
	科学管理	(145)
	工作生活的质量	(148)
	决策	(150)
	高层管理者的任务	(153)
	目标管理	(155)
	如何管理时间	(159)
	激励理论	(163)
	绩效考核方法	(166)
	集权式管理	(171)
	沟通问题	(174)
	领导才能	(179)
	跨国公司管理	(185)
	企业的社会责任	(189)

第 一 章
走 向 工 作

在人的一生中，工作是一种最重要的社会活动。人们对工作有着不同的看法。虽然我们经常抱怨自己的工作，特别是在星期一早晨又要开始周而复始的程序之时，但我们必须面对现实，因为工作是人类生存的最基本的部分。在工作中，我们常常有失意的时候，但它带给我们更多的却是快乐和满足。

绝大多数人进入成年后，都要去工作并在工作中度过他们大部分的时光，因此工作是我们大家最普遍的一种共同经历。热爱工作、讲求职业道德在当今社会更为人们所推崇。许多企业家、管理人士、专业人员全身心地投入自己的事业发展，追求自身目标的实现。几乎所有的人，当他们有机会在工作中一展自己的才智和热情时，都会表现出强烈的职业感。因此，每个人都希望找到一份能够发挥自己才能的工作。

我们初到一个新的单位工作时，面对全新而莫测的环境往往会觉得忐忑不安。这种感觉大概现在还记忆犹新。许多人感到第一天的工作紧张而令人不快，但我们坚持干下来了，而且逐渐感到得心应手，有时甚至还喜欢上了自己的工作。“走向工作”这一章将审视寻找工作、进入新单位、成为雇员的方方面面。以下是我们将在这一章里讨论的内容：

- 人力资源
- 面试
- 考试
- 进入公司
- 签约

人力资源

个人好比一块块“积木”，聚在一起便构成了工作组织。在一定时期内，每个人都要去工作。人具有许多共同的特点，但每个人又有别于他人。各人的体貌特征、思维方式和行为举止构成了每个人的特点。我们正是依靠每个人的独特品质而不是姓名将人区别开来。

在这本书里，我们将探讨管理者和员工在工作中的思维方式和行为方式，主题是人的行为是其个性与所处环境共同作用的结果。更具体地讲，行为是个性加环境作用的结果。

长期以来，哲学界、宗教界、人类学界和心理学界一直在关注造成个人独特个性及其行为的原因。每个人的独特品质使其行为具有一定模式。我们通常把这些代表个人独特品质的东西称为个性。个性是一种相对稳定的品格、性格和气质，它的形成主要受遗传和社会、文化、环境等因素的影响。个性对每个人的行为有强烈的影响。

遗传对个性形成起着重要作用。生理和心理特征会一代传给一代。有越来越多的证据表明，在酗酒、对压力的反应和其他一些行为上遗传起着重要的作用。同时，还有证据表明，一个人的生活经历，特别是早年的生活经历对其个性的形成有着强烈的影响。人在后天学习和社会交往的过程中形成其个性。比如，在没有爱的呵护的环境中成长的孩子，成年后很可能缺少爱心。那些所谓的男人或女人的传统行为模

式也是在个人早期的社交过程中学来的。可以说，人的个性既是遗传的产物，也是从自己的经历中不断学习的结果。

人进入成年后，个性就基本形成了，在正常情况下不会发生根本的变化。然而，即便一个人的个性已经定型，在不同的环境下其行为也可能大相径庭。大概我们都有过这种经历，当你独处于一个陌生的环境时，可能觉得无话可说，打不起精神；而就在同一个夜晚，当你又与一群好朋友在一起时，你就会充满活力，成了大家的核心。同一个人处于不同的环境中，其行为会迥然不同。

人们走上工作岗位，把全部个人的特点——先天具有的特征、后天习得的思维方式和行为方式都带进了组织。人有独特的能力来认知自己的态度和行为及对其对他人的影响，这种能力就是人的自我意识。分析认识自我与所从事的工作的关系是重要的，当自己想的与工作要求和工作环境相符合时，人就更容易受到激励，追求更高的工作绩效和更大的自我满足。

我们都听到过这样的话：“秉性难移。”“狗改不了吃屎。”这些话有一定的道理。成年人的某些内在的原因和外在的环境使他们难以改变自己的现状。但是，我们不应该把“个性”和“行为”混为一谈。多数时候，当我们提到某个人的变化时，通常是指他的行为而不是个性。人在特定的环境下能够学习新的观念、技能和行为方式。我们以这样的事实为生命前提：工作的成功，包括管理的成功，更多的是一个发展技能的问题，而非依赖于某种特殊的个性。人在工作和组织中的许多行为是后来学到的。人们学习使他们能够成

功地行使职责的各种有关技术、人际关系和管理方面的技能。这些技能和行为常常是人们进入某个组织之前尚未具备的。所以，学习意味着个人行为的根本改变，我们能够做到我们过去做不到的事情。一个工人可以学会操作机器或者使用计算机的新技术，而作为一个管理人员，则可以学会更有效地与人交际，以及谈判的技巧和解决问题的办法。为了成功地走向工作，学习这些方面的知识是必要的。

主要观点

具有独特个性的人是工作组织中最基本的资源。

行为是个性和环境共同作用的结果。

改变个性对成年人来说绝非易事。但是学习一些适当的技能，接受一些新观念，改变某些工作方法还是可能的。

准确的自我意识有助于协调个人与组织的关系。

面 试

走向工作的第一步是去参加面试。人们一想到面试就发怵，那种晚上睡不着、白天吃不好的紧张程度，不亚于等待高考成绩结果的那份紧张。对许多人来说，面试是一个令人焦虑而伤脑筋的经历，面试中他们几乎毫无应试技巧，甚至连普通常识都没有。大部分人所有的不安全感和脆弱感是求职紧张感的一个方面。大学毕业生要找一份专职的工作很困

难。由于被解雇而重新回到就业市场的老年雇员或者要重新工作的家庭妇女要找工作也会感到很大的压力。人们感到无法主宰自己的生活 and 命运，需要仰仗别人为自己提供一份工作。许多人在推销产品或提供服务时感到很不自在。而面试时我们却要力图推销自己——这是一项真正具有挑战性的事情。人们总害怕遭到拒绝，而面试常常带来这种不愉快的结果。要想面试成功，就应该摆脱焦虑，把握好面试过程。

面试应被看作是成年人之间的相互交流，它基本上是一个人与人之间交流的过程。这种交流的首要目的是准确地交换信息，不仅要求有效的表达，同时，积极的倾听和准确的接受信息也是重要的。除了口头表达，非语言的交流同样重要。显然，面试者首先观察到的是应试者的衣着和外表，其声音（包括语调、速度、音量高低）、体态、面部表情、手势以及眼神都能够传递信息。有证据表明，我们对别人的印象强烈地受到非语言因素的影响，它通常是在见面的最初几分钟内形成的。这种印象的形成不是因为说了什么，而是应该怎样去说。

申请专业、技术或管理职位的人，往往要通过几次面试。最初的面试是筛选性的，它一般可以确定候选人的基本资格，并淘汰那些明显不合格者或面试者不感兴趣的应试者。其主要目的是为下一步更重要的面试挑选大致合格的候选人。第二步是与实际上对录用拍板定案的人员会见。这种面试时间要长一些，求职者能做充分的“推销展示”。第三步是会见那些将来可能与你一起工作的人。这些人对于是否雇用你起一定作用。这样的面试很可能更轻松，因为他们关

心的是：“这个人将怎样适应这里的一切？”

求职者可能会错误地以为，面试的成败关键在于面试者，其实面试过程的成功主要还是取决于应试者本人。我们通常说的“积极把握面试过程”这一概念意味着什么呢？首先要正确评价自己，自己的经验、目的、长处和弱点。你是在向面试者或者一个组织推销自己，就像一个出色的推销员一样，第一步要了解产品，即你自己。第二步要了解顾客，即要担任的工作、组织和面试者。研究表明，能表现出对招聘企业和工作要求有充分了解的求职者，有自己独到的职业目标和计划的求职者，能提出对于工作的适当问题和表达清楚明了、沉着自信的求职者，都能更有效地影响面试者做出肯定的决策。“积极把握面试过程”还有第二个重要作用，即它能帮助克服焦虑感，使我们能更好地把握自己，更少受环境的影响。

交流过程中还有一点对于求职者也是重要的，那就是获取有关公司、工作、同事、管理和企业文化的信息。获取有价值而又非正式的信息的重要渠道是到该公司参观并接触其在职的雇员。人们一般乐于谈及自己及工作和职业，这样，他们会提供给你究竟应该怎样工作的第一手信息。

主要观点

多数人对面试感到恐惧，这是正常的现象，它是求职紧张感的一部分。

把面试看作双方信息交流的过程。

非语言交流尤为重要。

面试的成功取决于求职者。

考 试

通过面试之后，随之而来的是参加招工考试。像面试一样，考试也是求职者关心的事情。许多人都受过考试之苦，很容易联想到各种各样不好的结果。如果能对考试的目的、类型和考试结果的应用等有进一步的了解，就会有助于减轻对考试的恐惧心理。

招工考试是一种选拔手段。招工单位能够通过“完美”的考试择优汰劣，并且可以减少使用其他不必要的昂贵而费时的选择方法。遗憾的是，这样“完美”的考试并不存在。恰恰相反，某些招工考试的预见性，即预见工作业绩的能力微乎其微，而这正是选拔员工的关键所在。问题不在于考试成绩的好坏，而在于雇员能否胜任工作，好的招工考试有助于选拔员工，但必须谨慎使用，并且要与其他选拔方法相配合。

用考试来评价求职者的方法可追溯到中国古代的科举制。今天，许多工业化国家，例如美国，考试在军队、政府、私人企业中得到了广泛的应用。不过许多早期的招工考试的效果令人怀疑。1964年美国的《民权法》以及支持它的平等雇佣机会委员会就对招工考试的合理性提出了挑战，雇主们被要求证明其招工考试和个人业绩的有效性和相关性。这使得许多组织放弃了考试的方法。近年来，许多新的考试方法已经设计出来并已验证了它们的有效性，因而，对

考试的兴趣又有所回升。

考试一般有四种主要类型：成就考试、能力考试、品格考试和兴趣考试。成就考试用来抽查和衡量求职者的知识和技能，并且展示基本的能力。像打字和计算机操作水平考试就属此类。能力测试用来判断求职者是否具备做好工作的潜力。品格测试用以调查求职者主要的品质和特点，如智力、果断性、社交能力以及决策方式。职业兴趣测试用来了解求职者的兴趣、价值观、对不同职业的爱好等信息。一个公司可能采用包括这些考试类型在内的一整套考试方法。

考试比其他选拔程序优越，是因为它是客观的，较少受主观意志的影响。这种方式也比较经济，只需要低廉的成本就可以选拔出未来的员工。但考试也有缺陷，它不能衡量工作中激励因素的作用。工作的成功取决于“能够干”和“愿意干”。相比之下，考试更能准确地预见失败而不是成功。通常，它能较好地淘汰不合格者，但却不能预见优秀员工的业绩。考试也可能导致不诚实，应试者可能会猜测考试者的意图并作出能被接受的答案。考试还会引起某些人的高度紧张，影响其正常发挥而不能客观地预见其正常业绩。

为弥补上述缺陷，一些公司建立了综合评价中心，用多种方法来评价雇员的技能和品格。面试、心理测试、工作示范、模拟，以及小组训练组成了一套整体评价体系。这些评价中心更经常地用来对已在组织内的可能升职的员工进行评价。许多研究表明，这些评价中心能有效地评价员工在管理方面的潜能，但是这种方法花费很高，同时还容易制造紧张气氛。在评价中心得到好评的候选人很可能在今后的职业生

涯中青云直上，而未获好评的候选人则可能从此永无出头之日。

主要观点

用来测试不同技能和特征的招工考试多种多样。

对考试感到紧张是正常的事。

考试仅仅测试人的潜能，不能有效地测量动机和工作的努力程度。

应试者应当尽量地如实回答问题。如果你想让自己的回答迎合考试者的心理，你自相矛盾的行为会在许多其他考试中败露，你的诚实将要受到怀疑。

进入公司

一个求职者被录用进入公司时，他便开始了一个熟悉公司情况的过程。这一过程用正式术语来讲，叫做组织社会化。

社会化这个词与政治意识形态无关，它是指获得有助于使个人成为其所在社会的有用成员的知识、观点、技能和行为模式的过程。我们都曾多次经历过这样的过程。每个人早在婴儿、幼儿时期就开始了重大的社会化过程。我们进入小学一年级、参加一个体育活动小组或者野营队、上大学以及第一次参加工作熟悉了解所在单位的情况时，都处在一次次的社会化过程中。

组织社会化是社会化的一个方面。组织社会化特指新加盟的成员为了更好地成为其中一员而形成的适合于这个组织的价值观、观点、能力、预期行为和社会知识的过程。成为被某一组织所接受的成员是一个相互适应的过程，对个人如此，对组织亦然。组织还会受到许多新的因素的影响，这些因素会增加组织发生变化的可能性。例如，美国有许多公司接纳较多的妇女和少数民族进入组织，这就不仅有一个新加入者需要适应的问题，组织本身也需要适应他们而做某些改变。

成功的组织会付出巨大的努力使其成员社会化。像IBM、宝洁和微软等公司在使其员工对公司的价值观的认可上取得了很大成功。认可提供了一种自我控制的方式。许多日本公司，如索尼、松下、丰田公司都很重视这个过程。

有效的组织社会化可以有多种形式。以下是几种常见的方法，可作为参考。在社会化的过程中取得成功并得到员工认可的组织是这样做的：挑选员工的过程非常仔细，这样可以确保被录用者能够适应公司组织文化；要让新成员参与富有挑战性的工作；评估绩效并及时反馈信息；对业绩显著者给予奖励；对违反公司规定的成员予以惩处；强调占主导地位的共同准则；传达公司的历史、轶闻趣事和经验；树立合适的模范榜样；鼓励发展以老带新的良师益友关系。

被录用的最初阶段，也就是最初的三~六个月，显然是一个人职业生涯中最有意义的一段时光。新员工很容易受到新环境的影响。他们刚刚进入公司工作，还不知道自己将担

当什么工作。当他们发现自己处在充满压力并且毫无把握的境况时，便受到激发想熟悉公司情况并适应它。此时他们对来自周围环境的暗示更容易接受，而且在进入组织初期学到的东西将影响他们日后工作的动机、态度、业绩和满足感。

妇女和少数民族还存在一些特别的问题。要让他们适应组织中占有主导地位的白人和男性有一定难度。随着更多的各种各样的和不同种族背景的人进入公司，组织就更需要具有适应性和创造性的社会化过程。这不仅是新员工变化适应的过程，也是在职员工的继续社会化的过程。这样就加大了组织社会化过程的难度。

组织社会化有不足、适度和过度三种情况。如果社会化不足，可能会使那些反对公司规定和准则的人不守规定，产生反抗和疏远情绪。那些反对者总是对自己和组织心怀不满。另一种极端是过度社会化。在这种情况下，每个人恪守公司规定，毫无异议地保持并接受现状。我们的目标是建立富有创造性的个性，使每个人既接受组织的主要目标、准则和规定，又有寻求变化发展的欲望。在当今变化动荡的世界上，一个组织拥有多种多样的具有创造力的人才是至关重要的。