

北京大学光华管理学院

组织与战略管理系主任

MBA人力资源管理学

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

人力资源管理第一讲

1. 课前几点说明：

1、自我介绍：北京大学光华管理学组织与战略管理系主任

2、课程简介：

第一部分：传统人事管理向现代人力资源管理的转变

第二部分：现代人力资源管理的主要内涵——管理“人”的含义

第三部分：现代人力资源管理的主要内涵——管理“事”的含义

第四部分：组织的文化特征与激励的方式

3、课程参考书

4、对同学们的要求：课程讲授内容与教材是不一样的，考试题是依据教材和课堂讲授内容而定。

2. 前言

2.1 人力资源管理在今日更为重要

企业生存的三个基本条件：正确的现金流；赢利能力大于银行贷款率和通货膨胀率；稳定持续的市场。

资源：tangible resources 看得见的、有形的资源

intangible resources 无形的资源，如品牌、声誉等

人力资源是最重要的无形资源，

人力资源分两种：acquirable knowledge 容易学习、模仿的资源

tacit knowledge 难以模仿的知识

其他竞争因素越来越不重要：

产品与生产科技越来越易过时

市场国际化，政府保护不易

资本取得越来越容易

大量生产规模越来越不必要

知识经济的社会

2.2 知识经济的含义

1、知识经济是以知识为基础的经济。

2、知识经济是以智力资源为基础，透过科学技术，进行知识的生产、交换、分配与使用等为主的经济活动。

3、知识经济是指知识经济化和经济知识化。在知识时代，知识相对独立，成为一种商品。

2. 3知识经济的特性

- 1、知识成为一个重要的经济生产要素，知识使资产与劳动的生产力均提高。
- 2、知识服务创造的价值在整个经济的比重越来越大。
- 3、实物资产价值的增大主要是源于知识促使产品设计改良、质量提高。
- 4、生产力改进最大的产业是资讯产业。

2. 4为什么知识需要管理

- 1、绝大多数的智慧资本驻留在个人身上，而不是在企业中。
- 2、个人一般不会主动去分享知识。
- 3、知识存在于实做的过程中，存在于专案计划中，存在于产品和专利中。
- 4、我们所知道的多过于我们所能说的，让内隐知识外显化有助于知识的分享。

2. 5人力资源管理以实现组织的持续性竞争优势

许多竞争优势之所以难以保持，是由于获取某种竞争优势的战略难以保持，容易被模仿。然而，通过人力资源管理实践所获得的竞争优势更为持久，难以模仿。因为：

- 1、一个组织的人力资源管理实践具有隐蔽性。
- 2、即使公开，竞争对手也难以模仿。由于人力资源管理是一个相互关联的系统，一个特殊的人事功能只有在配合其它人事功能的情况下才可以成功。例如，招聘到优秀的人才，并不意味着能够保住他和有效地利用他；即使能够保住他，也不意味着他对组织有高度的承诺。

Toyota 汽车公司人力资源副总裁：

“在我们成功的背后主要的动力是“人”。机器无法产生创意、解决问题及掌握机会，只有全心投入并具有创造性思考的人才能使世界变得不同。...

全美国所有汽车生产厂商用的机器几乎都是相同的，但如何使用它们则各厂大不相同，是使用这些机器的人给了公司关键性的能力。 “

某公司总裁：

“许多年来，人们一直说资金是一个发展中产业的瓶颈，我的看法则略有不同。事实上造成生产瓶颈的是人力，关键在于无法雇用和保有良好的人力资源。我从未听说有任何重大计划，背后有高明的想法、做事的精力和热忱支持，会因为缺乏所需资金而遭到挫败的。然而我确实知道某些事业因为未能保有有效的和热忱的人力资源而受阻，而我深信将来也是一样的。”

3. 第一部分：传统人事管理向现代人力资源管理的转变

转变的目的

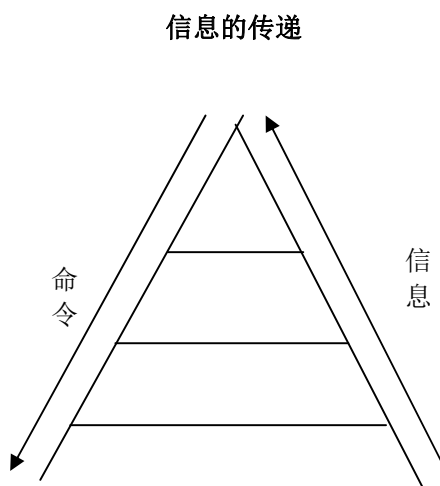
传统人事管理的基本职能

向现代人力资源管理转变的基础与过程

3. 1转变的目的

- 内外部环境的变化对企业组织、战略调整的要求
- 传统人事行政模式向策略性人力资源管理模式的转变
- 降低组织决策失误率的重要措施
 - 全生产、财会、营销、特别是HRM等四大系统
 - 组织的扁平化、管理团队、outsourcing的含义与关系

3. 2 信息的传递



对于高耸的组织结构，决策重心在高层，横向沟通是辅助的，以自上而下、自下而上的沟通为主。

3. 3信息的种类

- 生产信息
- 营销信息
- 财会信息
- 人事信息

信息是否准确取决于系统的完善。如果四大系统都有问题，不可能同时解决。

举例：以企业的成长、健康作为指标，对美国500强企业进行调查，决策失误率达50%。

上面的调查是未考虑领导方面的问题：

领导的问题：

- 1、精力有限
- 2、能力问题：
 - 信息不同的敏感性
 - 不懂装懂
- 3、权力问题：人的变态
- 4、组织沉默：报喜不报忧

3. 4组织扁平化

组织扁平化不只是形式上层次的减少，实质上是决策重心下移的过程，使决策尽可能产生在发生信息的地方，以减少决策在时间和空间上的滞延。

微观单位要满足两个条件：

- 1、决策能力
- 2、从事有组织的努力

只有在上述情况下才能放权。

3. 5管理团队

管理团队与扁平化是互为条件、互相支持的。

只强调管理团队，没有实行扁平化，管理团队无法建立，这种情况下的团队只是工作团队，工作团队是围绕物理、化学、机械作业形成的团队，权力行使方式不变；管理团队是软作业，权力行使方式有变化。

附：以下是老师未讲授部分内容，可供参考。

知识经济与工业型经济结构的比较

特性	传统工业型经济结构	知识经济结构
经济实体	以资本为基础	以知识为基础
活动范围	区域型	全球化
生产要素	有形的生产要素（土地、资金、设备）	无形的生产要素（知识）
生产模式	大规模生产(标准化生产)	创新、弹性化生产(着重在信息、知识的创新及提供服务)
经济法则	报酬递减原则（原料到产品的生产过程中存在耗损，用得越多，耗损越大，机器设备折旧越高）	报酬递增原则（用的越多，价值超高，透过分享，彼此拥有更多)
企业经营	筹集资金－>开发市场－>设计及生产硬件	掌握人才及知识－>募集创投基金－>开发软件系统
服务与管理基础	以人为基础；重点投资人力解决例行性、重复性问题，人事成本不断提高	以知识为基础；善用信息科技以累积及分享组织智慧，创造价值及企业竞争优势；强调自我服务
企业文化	讲求秩序与和谐	重视速度与忍受不确定性

知识经济时代的企业经营环境

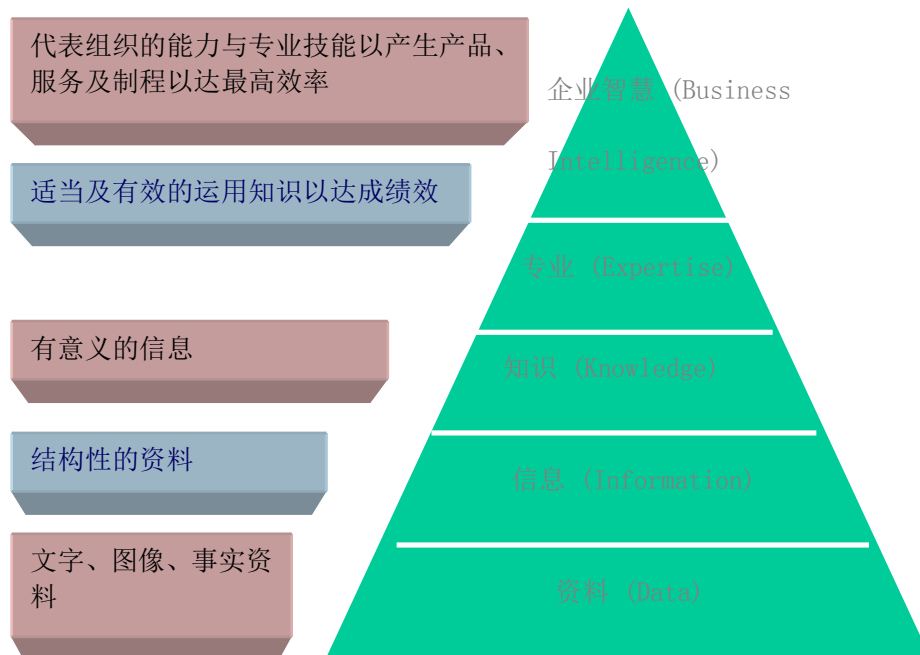
- 产业创新频率急速增加
 - － 技术创新
 - 创新资本－研发投入－关键技术－知识产权－创新组织气候与文化
 - － 流程创新

- 流程资本—作业管理、知识管理、品质管理、设备管理、组织弹性
- 行销创新
- 关系资本—顾客规模、顾客再购率、合作关系、声誉

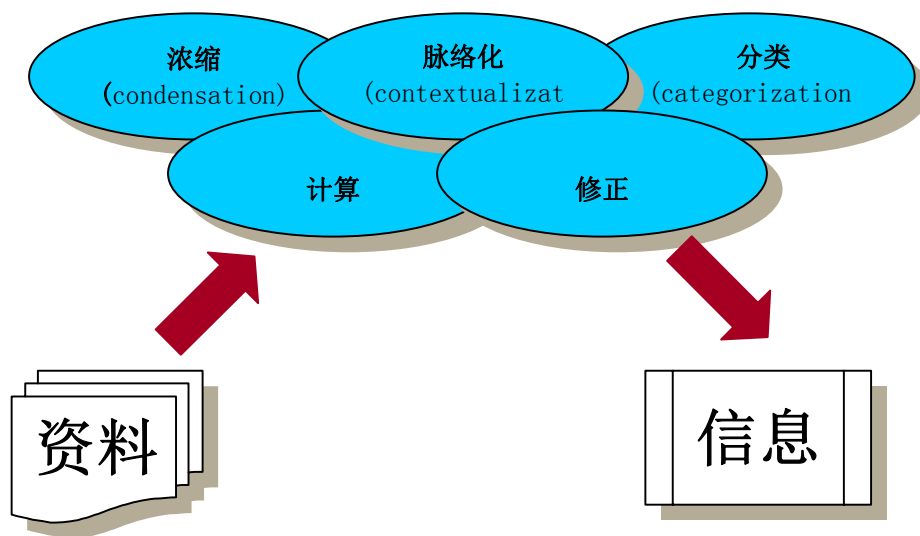
知识经济时代企业经营管理本质

- 管理主导的信息型经济取代资本本位的工业型经济
- 知识及信息已成为经济的首要生产原料
- 企业员工已成为“知识型员工”，其工作内容多为“知识型工作”
- 管理知识资产成为经营上最重要的课题
- 企业必须转型为知识为主的学习型组织

知识的阶层



资料与信息的区分



知识的种类

- Foray & Lundvall (1996)
 - 专业知识 (know what): 知识的内容
 - 理论知识 (know why): 知识的研发
 - 技术知识 (know how): 知识的应用
 - 来源知识 (know who): 知识的来源
- Nonaka (1991)
 - 外显知识 (explicit knowledge)
 - 内隐知识 (tacit knowledge)

企业的知识资产

- 结构资产 (Structural capital)
 - 知道如何设计可以创新、储存、转移及应用知识以增加生产力的系统，包括组织的结构及其运作的规章
- 人力资产 (Human capital)
 - 具备创造及知识的员工
- 关系资产 (Relationship capital)
 - 可使知识转化为价值的关系，如客户关系及与供应商及合作伙伴之关系

企业的知识实力

- 知识库 (Knowledge base)
 - = 知识储存 (knowledge stock) + 知识可传递性 (knowledge transferability) + 知识创新 (knowledge creativity)
- 知识储存
 - 指的是已被生产、储存及扩散运用的知识
- 知识可传递性
 - 知识的学习、分享及传播的能力
 - 知识网络化 (Networked knowledge) 的程度
- 知识创新
 - 知识创新的能力
 - 内隐知识转化为外显知识的速度

全球主要知识管理成功的企业

- International Business Machines
- Accenture
- Lucent Technologies
- BP Amoco
- Siemens
- 3M
- Royal Dutch/Shell
- PriceWaterhouseCoopers
- Boeing
- McKinsey & Company

- National Semiconductor
- AMS
- Federal Express

人力资源管理第二讲辅助笔记

1. 接上一讲内容

1. 1 管理团队有效作业的条件

1、共同的目标

- 成员对目标清楚了解
- 认同感：个人的价值观与组织价值观一致
- 承诺感：经济契约和心理契约

举例：割黄豆的经验

2、强调人和人之间的差异性

人与人之间的关系处理得好是资产，处理得不好是负债。

3、坦诚的沟通：坦诚沟通的基础是信任。

4、信任关系：信任是管理团队有效作业最重要的基础条件，也是所有管理行为的基础。

信任的特点：破坏容易建立难；

需要一个过程，行动胜于语言；

控制下的信任无法建立。

信任关系与组织公正：组织公正，信任易产生。

1. 2 Outsourcing 外包

外包是组织专业化的趋势，是组织保留核心竞争力的手段，外包有两层含义：组织与组织之间的关系，组织内部部门之间的关系。

2. 传统人事管理

2. 1 传统人事管理的特征

- 1、人事管理只是人事部门的管理，限制了人事管理活动的实质内涵，忽略了高层经理人员与直线人员的人事管理职责；
- 2、将人事管理贬低为事务性地位，难以担当企业高层规划的“策略性伙伴”的角色；
- 3、人事管理职务被视为非专业性的末流职务。人事管理本身也缺乏系统性知识体系、工作伦理规范、实务操作性和组织认同。

2. 2传统人事管理的基本职能

- 招聘
- 级别管理
- 薪资系统

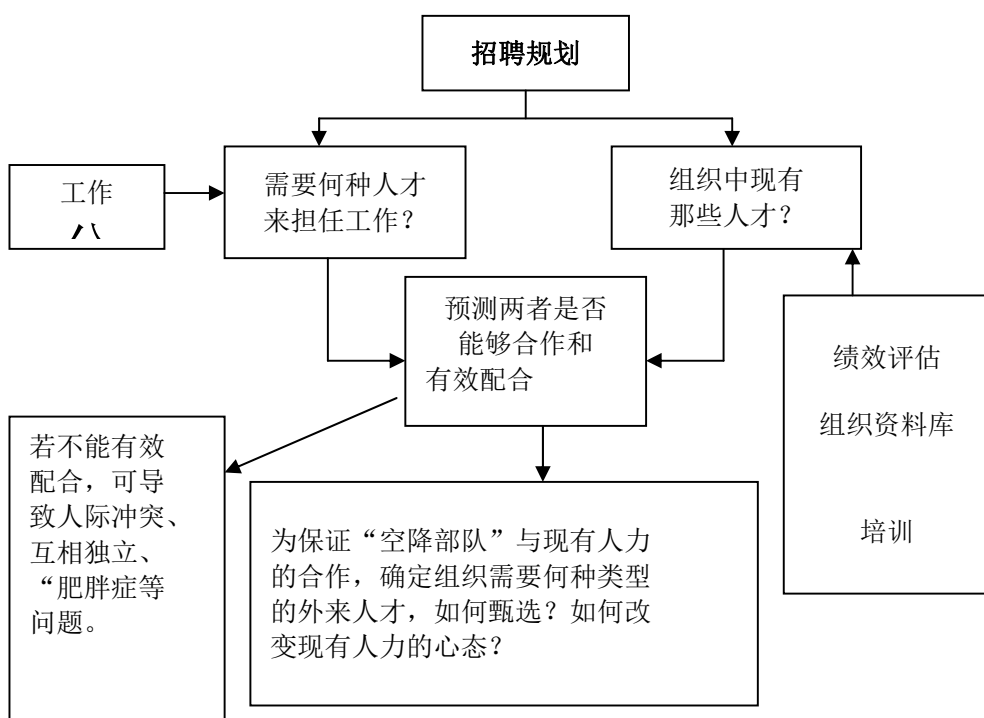
3. 传统招聘与现代招聘的比较

3. 1传统人事管理的招聘与甄选

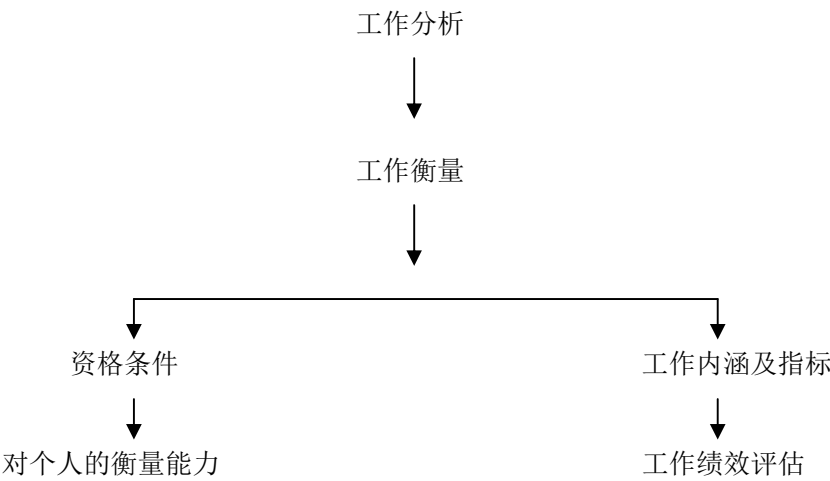
- 有什么样的人，做什么样的事。
- 有什么样的事，找什么样的人。
- 快速而粗略的挑选过程，仅根据工作所需要的某一个关键特征（如身体特征或教育背景）。缺乏科学的甄选程序。
- 押宝式招聘：认为招聘绝对不能犯错误，后续人事功能跟不上。
- 以社会标准代替企业标准。

3. 2现代人力资源管理的招聘与甄选

在人力资源规划确认对企业内外人才的需求之后，首先要根据企业策略和文化确定企业员工的特征和性格倾向，然后在确定所需人才的资格条件和工作内容。有了这些支援性的背景作业，就为员工招聘奠定了良好的基础。



3. 3招聘甄选模式图解



3. 4现代人力资源管理招聘应具备的理念

请大家评价下面的结论：“智商令人受聘，情商令人升职”

美国一个有关企业聘用MBA的要求的研究表明，企业最需要MBA具有的三种能力是与人交流的能力，处理人际关系的能力和开创精神。你在企业的地位越高，这些能力就越重要。

另一项研究发现，如果将纯专业技能和情感能力区分开来，并比较其相对重要性，情商是最重要的。该研究发现导致成功的必不可少的三种能力中，有两种是情感能力，分别是可信任性和合作能力。

Intelligent Quotient 智商 IQ

Emotional Quotient 情商 EQ

自我意识能力、自我控制能力、对自己情绪的了解、对他人情绪的了解、自信与自我激励、专注力、社交能力。

每个职位需要不同的情商。例如，一个跨文化的战略联盟企业的CEO，应具备冲突管理的社交能力。一个

改制企业的CEO应具备同理心和鼓动变革的能力。

由于我们自己的行为会对别人产生什么样的影响，很难有一个清醒的认识。所以测量我们自己的情商很难。因此这也是全方位评价如此重要的原因。这种方法使我们对自己需要改进的方面有一个清楚的认识。

3. 5避免招聘中的陷阱

- 1、反弹效应。如同人的第二次婚姻一样，人们倾向于寻找一个与过去不满意的人的特点相反的人；或寻找一个与过去满意的人的特点完全一致的人。（例如，顶牛的人与和气的人；新任领导所遭到的冷遇）
- 2、不现实的要求。招聘小组提出的要求只有超人与大侠才能达到。（例如，申请人既是一个有创造力的领导又是一个有团队精神的人，既是一个精力充沛的实干家又是一个深谋远虑的策略家。）其结果是可选择的候选人范围太小，可能漏掉最合适的候选人。
- 3、“像我”的偏见。倾向于过高评价与自己相似的人。（当我们赞扬与我们相似的人时，实际是在强调自身的价值。（例如，一个北大MBA毕业的管理者可能倾向于选择拥有同样证书的人。

4. 传统人事的级别管理

- 对组织系统表和职位说明的信赖，它们既代表 “责任的结构”，也代表 “职权的结构”
权责不对称：有权无责、有责无权
权责完全对称：正式工作与“夹缝”中的工作
- 企业的成长与层级责任的持续划分（按产品、职能和地区等）
- 从上到下有一条 “指挥的链条”（对下行使职权），从下到上有一条 “责任的链条”（对上负责）

5. 传统人事的薪资管理

- 使员工能够应付生活的需要
- 象征性意义：员工以此推测其在组织中的重要性和价值，影响到员工的自我观念
- 将薪资作为激励员工的重要手段（局限性）
- 国有企业员工的 “暗示权利”：铁饭碗、公费医疗、养老金

思考：如果把晋升作为组织的激励手段，组织几乎不可避免会出现中部肥胖症，为什么？

人力资源管理辅助笔记第三讲

1. 传统人事管理

1. 1传统人事的薪资管理

- 使员工能够应付生活的需要
- 象征性意义：员工以此推测其在组织中的重要性和价值，影响到员工的自我观念
- 将薪资作为激励员工的重要手段（局限性）
- 国有企业员工的“暗示权利”：铁饭碗、公费医疗、养老金

讨论题：如果把晋升作为组织的激励手段，组织几乎不可避免会出现中部肥胖症，为什么？

学生发言：

出现肥胖症的原因：激励手段单一

干部只能上不能下

人才流动机制问题

企业发展与人才发展不匹配

消肿方法：绩效考核

老师总结：

晋升属于外在报酬的一种，外在报酬对短期激励有效，对长期激励无效；

工作能力强的员工往往对权力的敏感度低；

中层肥胖症不仅是国有企业的问题，而是所有企业普遍存在的问题；

中层的绩效考核最难，标准模糊，难于量化，加上中部肥胖导致的竞争激烈，易出现政治斗争；

正向消肿和负向消肿。

1. 2传统人事管理的局限性

- 1、以“事”为中心，而不是以“人”为中心
- 2、只能维持组织的生存，不能保证组织的持续发展
- 3、忽视人的作用，进而导致缺乏激励的要素

1. 3转变的方向

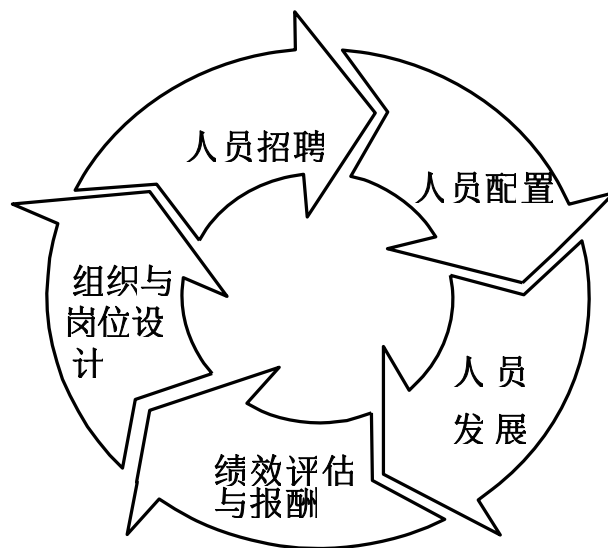
由传统人事管理模式（地位低、活动窄、偏保守、忽视人）逐渐转变为现代人力资源管理模式（层次高、活动广、重前瞻、重视人）

2. 向现代人力资源管理转变的基础与过程

- 现代人力资源管理的基本流程
- 在传统人事管理的三个基本功能的基础上，引进以下激励性功能作业：
 - HR规划（支援性作业）

- 工作分析（支援性作业）
- 绩效评估（支援性作业）

2. 1人力资源管理的基本流程



2. 1直线经理的人力资源管理责任

- 分派适当人选到适当的位置
- 引导新进员工适应组织(职前引导)
- 训练员工执行新工作
- 改善每位员工的工作绩效
- 建立具创意性的合作气氛，並发展良好的工作关系
- 阐明公司的政策和作业程序
- 控制人力成本

- 开发每位员工的潜能
- 建立並维系部门的高工作士气
- 维护员工的生理和心理健康

2. 3 人力资源管理人员的职责与人力资源作业的推动

人力资源管理人員不但需要向其直属主管提供各项专业的建议，说明各项人力资源政策和作业的效果，争取主管的支持。同时，必须向员工提供有关人力资源信息，建立良好的沟通渠道。不能因为一般员工不了解人力资源政策的本意和做法而保密。因为只有员工了解人力资源作业的影响，人力资源管理才会落实。

2. 4 战略性人力资源管理部门

这种安排充分重视人力资源的重要性，基于人力资源管理的服务性、咨询性和控制性功能，视部门本身为直线管理者的战略合作伙伴（Strategic Business Partner），直接影响企业的表现和成果，属于企业最终竞争实力的重要来源，而不是一个次要的只是处理文件和事务性工作的传统部门。

战略性人力资源管理部门的组织结构（见学习手册）

人力资源管理模式（见学习手册）

3. 支援性作业——人力资源规划

人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织的要求，以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。

可以看出，将人力资源问题与组织的商业需要联系起来的程序就是“人力资源规划”。它是一个促使人力资源管理在内外环境变化的条件下保持有效的过程。

3. 1 人力资源规划的基本问题

- 现在组织的情况怎么样？
- 组织的目标是什么？

- 怎样才能实现组织的目标？
- 我们现在做的如何？

3. 2 人力资源规划的基本程序

- 1、人力资源的现状评估
- 2、根据未来业务目标与人力标准，预估未来所需人力。
- 3、比较现有人力资源与未来所需人力资源的差距，设置人力甄补、人力培训等运作计划。
- 4、对人力资源规划的实际运作进行检讨，并加以改进。

3. 3 负责人力资源规划的单位

人力资源规划应有健全的专职单位来推动，并审查其计划、评估其效益，于必要时提供技术上的指导及做前瞻性规划。业务单位的承办人员较了解实际情况，应考虑给予较大的权责与弹性来规划人力资源。

原则上可考虑下列几种方式：

- (1) 由人事部门负责办理，各单位与其配合。
- (2) 由企划部门与人事部门协同解决。
- (3) 由各单位组成任务小组负责解决。

在推行中必须树立“人人都是人事主管”的观念。各单位必须通力合作而不是仅靠负责规划单位推动。

3. 4 人力资源规划实例

一、人力评估人员编制原则

人力规划与人员编制，针对各部门共同性问题分析与建议的原则如下：(一) **整体效益原则**：评估标准，以公司现有人力、业务量、功能等现状的整体效益为基础。(二) **经济规模原则**：人力力求精简，避免“冗员”或“呆人”的发生，防止竞争性低及无法培养专业人才的弊病。(三) **弹性运用原则**：避免部分科室由于工作分工过细，导致人力重叠现象，解决方案有二：

方案一：打破现行功能式组织建制，以专业技术人才为基础，成立跨部室的机动组，以统筹调派人力，相互支援，减少高峰时期人力不足问题。**方案二**：归并工作性质相同或类似部室，以免形成人力重复的浪费。(四)

效率导向原则：

1. 闲置人员的存在，是主管的责任，各级主管应本着经营企业的立场，发挥管理效能，妥善运用人力。
2. 在经常性工作的情况下，主管应以九人做十人的工作精神，充分发挥人力作用；遇有突发、高峰时期状况下，则以现有人力及配合临时人员适时调配及互补。

(五) **整合协调原则**：工作场所的紧密性，涉及控制幅度大小，管理人数多寡、及沟通协调良否；故同一部室各组，或业务性质相近的部门，办公处所宜规划于同一或相临位置。(六) **弹性发展原则**：为使人力运用具有灵活与弹性，人员培训应使其具有第二、甚至第三项专长，如各部室行政助理除专职事务性工作之外，也可通过适当评估程序，纳入部室内专业性工作的助理职责，以提升人力品质及其个人发展空间。(七) **工作简化原则**：各部室应本工作效率化原

则，经常检讨作业程序及流程，适时予以修正简化，以淘汰无效作业。（八）**名实相符原则：**留职停薪人数，应予适当管制，如人过多，对人力运用及人力交替均有影响，以后应尽量避免采取该措施，造成编制泛滥。

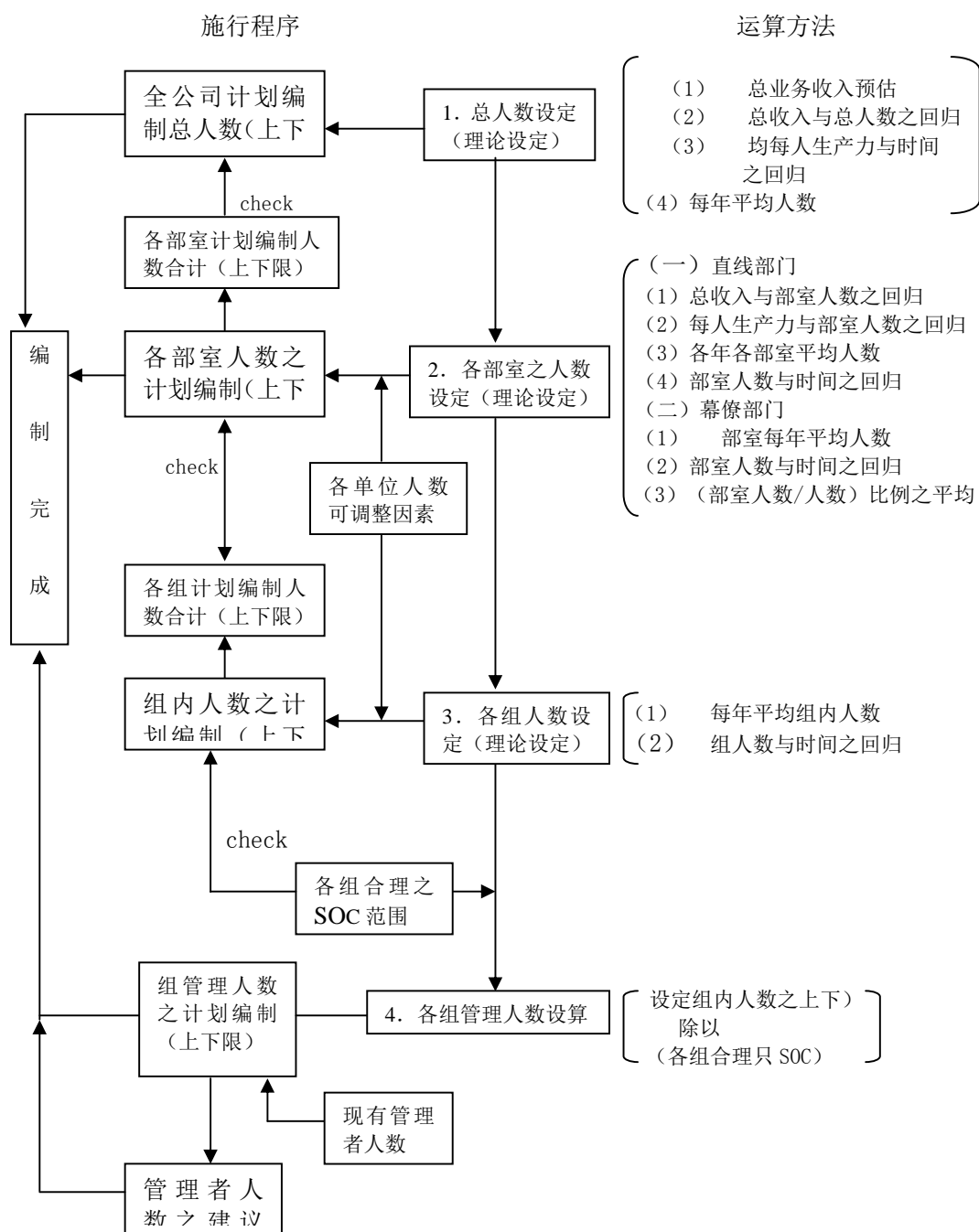
（九）**职衔一致原则：**目前各部室主管职衔不尽相同，为使名称与实质相符，建议各部室主管职衔予以统一，各部室名称亦宜一致。

（十）**管理提升原则：**部分干部管理能力稍有不足，宜加强领导指导及管理培训，以提升干部素质，加强内部管理，合理分配工作，适时运用人力，发挥团队精神。

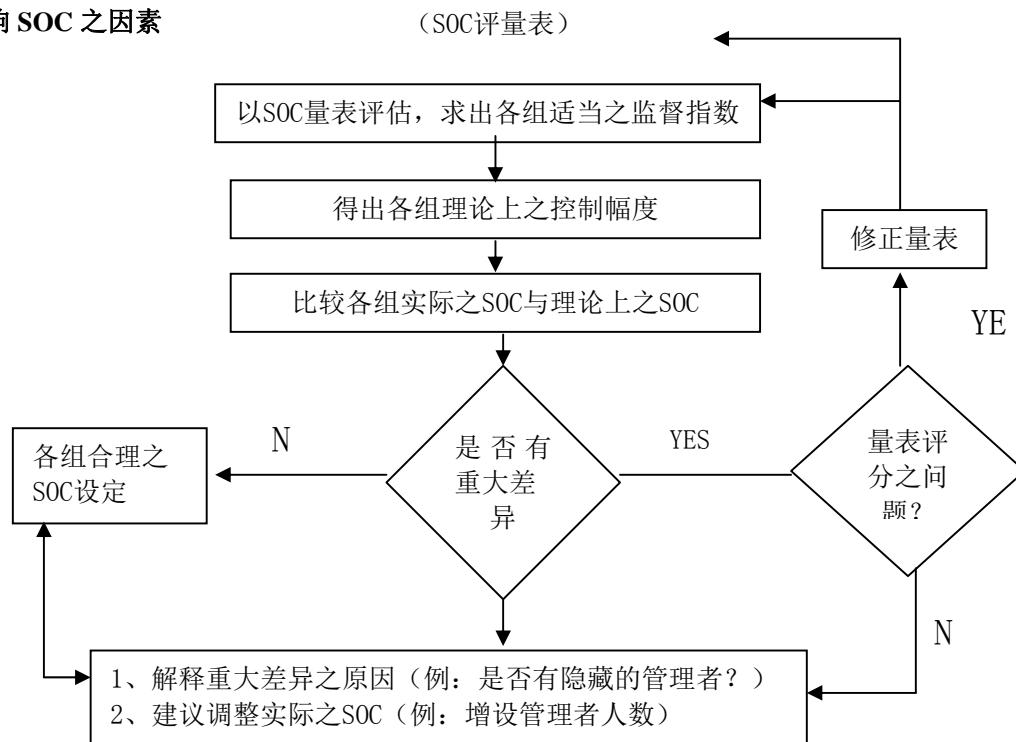
二、实际规划之程序

为期能实际配合环境及组织目标，分别运用各种统计方法，先设定总人数、各部室（一级单位人数）、各组数（二级单位人数）。其次再根据各组任务性质等因素，计算各组合理管理者人数以及利用负荷分析检视人力之适质性、施程序详见下列图表。

人力概估之施程序图



列举影响 SOC 之因素



控制幅度量表之使用流程图

1. 控制幅度：是指每一位管理者直接管理的部属人数，由于工作特性等差异，每位管理者理想的控制幅度也不同。控制幅度的评估量表即是用来评估单位管理者最适宜的控制幅度应为多少。

2. 影响控制幅度大小的因素有：部属功能的一致性、部属工作位置的紧密性、部属工作内容的复杂程度等因素、部属所许指导与控制之程度、部属与他人工作的密度、部属规划范围及复杂程度等因素。例如部属功能越一致，所需指导与控制的程度越低，则其主管便可具有较大的控制幅度。

影响控制幅度的因素

评估尺度

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. 部属职位功能是否一致？
(工作性质, 形态的类似程度) | (1) 完全一致 (2) 相当一致
(3) 部分一致 (4) 一致偏低
(5) 几乎无一致性 |
| 2. 部属工作场所的紧密性 | (1) 几乎均同处工作
(2) 大半时间在同处工作 |

	(3) 部分时间在同处工作
	(4) 工作处所颇分散
	(5) 工作处所相距甚远, 见面不易.
3. 部属工作内容的复杂性 (是否多样化或具有标准作业模式)	(1) 单纯且重复 (2) 例行工作偏多 (3) 例行与非例行 (4) 工作富变化且较无固定模式 (5) 极富变化且复杂
4. 部属所需指导与控制之程度(部属可自行处理及决定事务之程度)	(1) 极不需要控制 (2) 须少数控制 (3) 需中度控制 (4) 需较常指导与控制 (5) 需固定严密控制
5. 部属与他人工作协调密度 (承办业务是否需经常与他人沟通,取得共识或了解后始可顺利执行?)	(1) 及少需协调 (2) 协调频率略低 (3) 协调频率中等 (4) 需较常协调 (5) 紧密协调
6. 部属规划范围之复杂度 (承办业务需规划之广度及深度)	(1) 及少需规划之事务 (2) 规划之范围窄且不深 (3) 规划之范围及深度约属中等 (4) 需做较广泛且深入之规划 (5) 需规划之事务甚为广泛且深入

六项影响SOC的因素, 监督指数的比重不同, 如下所示:

- (1) 部属功能的一致性: 监督指数为1, 2, 3, 4, 5
- (2) 部属工作位置的紧密性: 监督指数为1, 2, 3, 4, 5
- (3) 部属工作内容的复杂性: 监督指数为2, 4, 6, 8, 10
- (4) 部属所需指导控制的程度: 监督指数为3, 6, 9, 12, 15
- (5) 部属与他人工作协调密度: 监督指数为2, 4, 6, 8, 10
- (6) 部属规划范围及复杂度: 监督指数为2, 4, 6, 8, 10

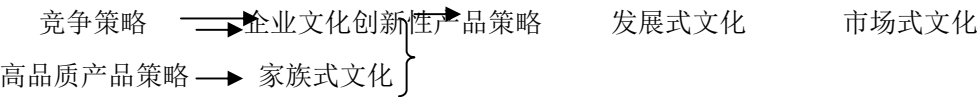
评定某单位在各项因素上的得分(即监督指数得分)加总后,再对照下表,可得出该单位管理者的控制幅度

监督指数	建议控制幅度
37-39	4-5
34-36	4-6
31-33	5-7
28-30	6-8
25-27	7-9
22-24	8-10
19-21	9-11

人力资源管理第四讲

1. 人力资源策略模式

- 1. 1策略和观念行为的关联（参见手册图表）
- 1. 2企业文化分类（参见手册图表）
- 1. 3企业策略与企业文化的配合



2.支援性作业——工作分析

工作分析是一切人事功能的基础性工作。

2. 1 工作分析的步骤

- 1、了解企业的策略、目标以及人力资源规划的方向，以确定企业工作设定的重点。
- 2、确定工作分析的目标。其作用是对工作分析提出一个主要方向，据此可以确定资料收集的内容和工

作分析的法、以及工作分析的人员。

3、收集背景资料。对企业所处产业、企业竞争策略、文化、组织结构、职业分类、现有工作描述等因素加以分析，以了解工作的归属和关系。

4、选择具有代表性的工作进行分析。即对每个职位系列或类别的工作，找出具有代表性的工作进行分析。

5、确定资料收集和分析方法，并收集相关资料。

6、进行工作描述（Job Description），即对选定的工作，依据资料进行文字描述，列举主要工作事项和特性。

7、进行工作规范（Job Specification），即将工作描述转换为工作规范，强调从事该项工作应具备的能力和技巧。

2. 2工作分析的三个层次

组织层次、部门层次、岗位层次

3. 支援性作业——绩效评估

绩效评估是 HRM 的核心环节，为 HRM 提供员工晋升、培训、员工专长、工资报酬的基本根据，并具有改善员工工作绩效、态度和能力的作川。

1、组织为什么必须搞绩效评估？

2、绩效评估中应重视态度还是重视效果？

3. 1绩效评估的主要内容和程序（参见手册图表）

3. 2绩效评估的测量内容

测量内容是绩效评估的基础性内容，直接影响到员工对工作的看法，代表企业对员工工作的期望。

例如：企业测量的重点若在员工对顾客的服务行为（如微笑、热情招呼、态度等），则表示企业十分重视员工对顾客的服务水平；若企业测量内容重视员工之间的交往，则表示企业重视团队精神。因此，测量的内容将影响员工的工作特性、工作行为和工作结果。

3. 3企业测量的准则

1、技术性准则

指员工有效地完成某个工作时所应具有的态度、行为和结果。

例如，一个汽车装配工人，每日是否准时出勤，对整个生产线有直接影响，因此缺勤次数和准时出勤就成为测量内容之一。技术性准则依赖工作分析，所以因工作而异。

2、策略性准则

每个企业均有其独特的竞争策略与企业文化，因此绩效评估应测量和评价与该方面有关的行为和特点；

策略性准则的重点是整个企业，而不是个别的工作。

3、法律性准则

由于每个国家有关HRM的法规都有所不同（例如歧视问题），所以测量的内容应考虑这方面的因素，以免企业受到法律诉讼。

3. 4绩效评估系统的组成及其相互关系

评估环境：

- 指影响评估的环境因素，如组织战略、企业文化、人力资源策略等，这些因素对于一个组织的评估目的有着决定性的影响，并且是选择评估过程和评估方法的先决条件。研究绩效评估的方法，不能脱离这些重要的环境因素。

评估过程：

- 评估过程是指除评估方法外，与完成评估有关的其他因素，如评估人的选择，评估前对评估人的培训，评估人公开还是匿名，评估后的面谈等。

评估结果和评估目的：

评估目的是评估结果的应用。绩效评估结果的用途在企业中出现的频率如下所示：

用途排序	得分	
1. 工资管理	5.85	11. 符合法律规定 4.58
2. 绩效反馈	5.67	12. 分配任务和转岗决定 3.66
3. 指出个人工作的长处和短处	5.41	13. 解雇决定 3.51
4. 记录人事决策	5.15	14. 找出员工的培训需求 3.42
5. 识别个人的绩效	5.02	15. 找出组织的培训需求 2.74
6. 晋升决策	4.80	16. 人事规划 2.72
7. 辨别比较差的绩效	4.96	17. 强化权力结构 2
8. 帮助确定未来目标	4.90	18. 找出组织发展需求 2.63
9. 留任或终止聘任决定	4.75	19. 建立效度研究的标准 2.30
10. 衡量目标达成程度	4.72	20. 衡量人事系统 2.04

*得分为0-7分的范围。0分表示使用频率低，7分表示使用频率高。

3. 5绩效评估的测量方法

1、相对标准法

- (1) 直接排列：按次序将员工的整体工作表现排成一、二、三等。

(2) 间隔排列：先选择最好的员工排在榜首，然后选择工作表现最差的员工排在榜尾，在选择剩下员工中表现最好的员工排在榜首之下，再挑选剩下员工中的最劣者排在榜尾之上，如此类推。

(3) 配对比较：将每位员工与所有其他员工逐一比较，如果某员工优于其他员工的次数最多，他就是最佳的员工。如此类推，根据优于其他员工的次数去决定某员工的排列次序。

(4) 强制分配法：根据测量的内容将员工排列，然后按照预定的百分率将员工分成等级。例如，工作优异者占 10%，工作一般者占 40% 等。

相对标准法的优缺点

优点：

- (1) 容易衡量。有时比绝对标准法容易观察；有时产量很难界定时，用相对评估法比较容易作出判断。
- (2) 减少了运气对报酬的影响，增强了评估对激励的作用。
- (3) 减轻了主管评价的主观影响，有利于减少“标准过宽”、“近似效应”等评估错误。
- (4) 克服了平均分配的倾向。
- (5) 鼓励竞争。

缺点：

- 损害员工之间的合作，导致员工之间的紧张关系。

2、绝对标准法

绝对标准法1:特征评价表

假设虽然工作不同，但在所有工作表现优异者中都存在一些共同的特征，例如勤奋、聪明、反应敏捷等。因此特征评价表根据这些特征组成。特征评价表一般不会因工作而异，是企业采用的统一评价表，应用于所有的员工。但评价的标准是根据主观的决定，将员工的各种特征评为优、良、中、较差、差等。

测试问题1

被别人表扬时，人喜欢被夸奖为聪明还是被夸奖为勤奋？（两者只能选择一种）

勤奋 聪明

测试问题2

被别人表扬时，人喜欢被夸奖为长的漂亮还是被夸奖为具有内在的美？（两者只能选择一种）

内在的美 长得漂亮

测试问题3

被别人批评时，我倾向被批评为愚笨还是被批评为懒惰？（两者只能选择一种）

懒惰 愚笨

测试问题4

被别人批评时，我倾向被批评为外表丑陋还是被批评为心眼不好？（两者只能选择一种）

心眼不好 外表丑陋

绝对标准法2:行为定向评价法

在工作分析的基础上，测量的内容因工作类别不同而不同，测量的对象不是主观的特征（例如聪明等），而是客观的、可观察的行为。行为定向评价表由两部分组成：第一部分列明所有与工作有关的行为类别；第二部分是在每一行为类别下，列出一些可观察的行为（或重要事件），以便评价者能客观地在每个行为类别中，选择一项最能形容某员工行为状态的描述。

行为定向评价法的优缺点

优点：

- （1）对效标和效标的层级定义清楚。
- （2）使观察过程和评估过程标准化，减少偏见，提高结果的可比较性。
- （3）主张在整个评估期间做好记录，可使评估人不至于忘记被评估人的表现，提高评估的准确性。
- （4）可减少“晕轮效应”、“标准过宽”等错误，评估人信心强，区分度高。

缺点：

- （1）成本非常高。
- （2）每个“锚”上的行为很难确定，设计很费时间。

绝对标准法的优缺点

优点：

- （1）倡导员工之间的合作。
- （2）被评估人满意度较高。
- （3）有利于建立发展性目标。

缺点：

导致了员工作为群体与管理层之间的紧张关系。

相对评估与绝对评估的比较（参见学习手册图表）

3、目标管理法

目标管理这种管理哲学，是 Peter Druker 在 1954 年第一次提出来的。目标管理的过程是一个循环的过程。这一过程可以分为七个步骤：前三步中，至上而下的制定组织的、部门的、主管的和员工个人的目标。第四步，主管和员工共同商讨员工的绩效目标和衡量标准，直至达成协议。员工参与目标制定的过程是目标管理法的一大特色。然后，第五步，在评价期间，主管要定期对员工的绩效进行审核，看其是否达到绩效目标。在这个过程中，主管也要随着情况的变动给员工增加一些新的目标，或是去除一些不合适的目标。经过这样的复核，目标会变得越来越实际起来。第六步，在评价期间的结束（通常是六个月或一年后），员工要首先对

自己的绩效进行评估，总结自己是否完成了既定的目标；接下来主管对员工进行评估；然后主管和员工针对评估结果进行面谈沟通。最后一步，组织要去复核一下个人绩效和组织绩效的联系。

优点：

- (1) 以员工的工作结果为基础进行评估，比较客观。
- (2) 从个人的角度说，让员工知道绩效目标和评估采用的标准，可以给员工提供更明确的指导，为其指明前进方向，使其更自信，更好地控制自己的行为。可以更好地激励员工提高绩效，使其更快地成长和发展。
- (3) 从人际关系的角度，可以加强主管和下属的关系，加强他们之间的沟通，提供更好的指导方案。
- (4) 从组织的角度，目标管理法可以提高整体绩效，识别加强管理的方向和发展的需要；可以更好的协调部门之间和员工之间的目标，减少任务的交叉和工作的重复。研究显示在高层主管很支持的情况下，目标管理法可以使组织的生产力平均提高56%。在已有的七十项针对目标管理法的研究结果中，有六十八项显示出目标管理法对于生产力有提高的作用。

缺点：

- (1) 在主管的指导不合理的情况下，目标管理法可能会变成片面的、独裁的管理办法；并且非常费时间。
- (2) 目标管理法过于强调一些可衡量的、定量的目标，会导致员工忽略其他一些重要的职责。
- (3) 强调结果的数量，往往会以牺牲质量为代价。
- (4) 员工可能会倾向于设定比较低的目标，以保证自己可以实现。
- (5) 员工会倾向于设立和热情的接受对自己的上司比较重要的目标。
- (6) 有些使用目标管理法的主管可能会错误地认为不需要定期给员工提供帮助和指导。

4、全方位业绩评估

- 传统的业绩评估:所有评估的信息来自被评估者的上级人员。
- 全方位业绩评估:在全世界得到了广泛的运用,特别是在世界500强的跨国公司里.它是指被评估者受到和他(她)工作相关联的部门和成员的以匿名方式对其作出的业绩评价。
- 评估者的来源:上级、同级、辅助部门的协作工作人员、下属、内部客户、购买企业产品的外部客户。
- 被评估者同时进行自我评估,之后将自我评估同他人的评估加以对比,从而被评估者得到很大的激励,自觉地改进自己的业绩并将自己的贡献和团队的需求结合起来——这一点是符合团队建设的哲学的。

第五讲

1. 绩效评估的主要难点

1.1 评价性资料与发展性资料

● 评估信息的种类

企业	员工
评价性信息：1、为员工的任免、晋升与降职提供依据 2、对员工的奖励 3、对企业政策的检讨	了解自己过去的工作表现
发展性信息 1、了解企业现存的人力资源 2、了解企业未来人力发展需要 3、了解个别员工发展潜能	1、了解自己的长短 2、了解自己需要改善之处

评价性信息与外在报酬有联系，发展性信息与内在报酬有联系。

● 绩效评估的内在矛盾

绩效评估要相对地弱化评价性信息（而不是消除），相对强化发展性信息。

1.2 绩效评估中的人性困扰

● 归因理论

— 当我们观察某一个体的行为时，总是试图判断它是由于内部原因还是外部原因造成的。

● 基本归因错误

— 个体倾向于将自己的成功归因于个体内部因素（如能力、努力等），而将失败归因于外部因素（如运气、恶劣的环境等）。这被称为“自我服务偏见”。

● 对归因理论的理解要考虑文化的影响

归因理论基本是美国人以美国为实验基础发展起来的。由于受集体主义传统的影响，在中国的实际运用要充分考虑文化的影响。

例1、中国管理者可能倾向于承担群体失败的责任，将失败归因于

“我不是一个称职的领导人”，而不是归因于群体成员。

例2、中国成功人士与美国成功人士归因的差异。

● 组织转变的系统性特征与员工影响力的演变

1、机械性系统：组织必须保有一定的效率或以效率为目的。因此，具有分层负责、程序化、标准化、部门化、工作专业化等特征。但随时间推移，可能产生结构僵化、员工防卫行为和对抗制度的气氛（例如，工作专业

化等非经济因素的影响所导致的厌烦情绪、疲劳感、压力感等)。

2、文化系统：强调良性互动关系和双向沟通，培育组织信任文化，增强员工承诺感与忠诚等工作伦理。但随时间推移，也会产生“同质的文化”，出现颓废退化等现象。

3、有机系统：具有弹性开创性功能，发挥一致性的同步效果。

4、政治系统：防止权力性斗争对组织的破坏作用。

- 员工影响力的演变

2. 第二部分 现代人力资源管理的主要内涵——管理“人”的含义

2.1 文化

管理种群、管理的旅客

举例：长虹

可口可乐与百事可乐

亚细亚商业集团

- 什么是文化？

—文化是一定群体的生活方式。

—这一复杂的系统包括知识、信仰、艺术、道德、法律和其他由社会成员所具有的能力和习惯。

—作为社会成员所做，所想和所拥有的一切。

- 文化层次分析（见学习手册）

- 文化作为正态分布（见学习手册）

- 文化与对文化的偏见（见学习手册）

- 中西方文化价值对比：文化差异（见学习手册）

- 什么是权力差距？

— 衡量社会对机构和组织内权力分配不平等这一事实认可的尺度

- 各国权力差距的不同（见学习手册）

- 个人主义与集体主义

•什么是个人主义

—指一种松散结合的社会结构，在这一结构中，人们只关心自己和直系亲属的利益。•什么是集体主义

—指一种紧密结合的社会结构，在这一结构中，人们希望自己所归属的群体(如一个组织)中的其他人在他们遇到困难时能帮助和保护自己。

- 什么是中国文化？

— 对‘中国’的定义

— 地理性的意义

- 种族性的意义

- 文化性的意义

- 历史性的意义

- 对文化的定义：文化的三个层次

- 基本假设，不能知觉的部分（包括认知、感觉、思想，例如：人的天性、人与自然的关系、人与人的关系、真理与现实的性质等）。

- 外显的价值观，即可知觉的部分（例如对错、孝顺父母、尊重师长等）。

- 人造物，看得见但不易解析的部分（例如建筑、文字、制度、绘画等）。

- **中国文化表现在中国人的性格上**

- 比较史密斯，林语堂，潘光旦，荷兰学者霍夫士德，彭迈克等几个学者在中国人性格上观点的异同：

- 相同点：

- 中国人性格的优点：顽强生存，能忍且韧，知足长乐，勤劳守节，有仁爱之心，老成稳重，讲究礼貌，

- 中国人性格的缺点：爱面子，缺乏公心，因循守旧，随遇而安，无逻辑，凭知觉，缺乏同情心，相互猜疑，缺乏诚信，尔虞我诈。

- 不同点：

- 史密斯认为中国人不缺乏智慧，也不缺乏耐心，现实性、快乐，这些方面他们都是杰出的，他们缺乏的是人格和良心。

- 林语堂认为中国人消极避世，超脱老滑，幽默滑稽

- 潘光旦认为中国人易活难死，没有神经，

- 在管理上比较受欢迎的是荷兰学者霍夫士德做的研究，他认为中国人有高权力距离，集体主义、逃避风险、女性主义。

- 香港学者彭迈克将中国人的22个特征归为四类：整和、儒家动能、仁慈心、道德感。

- **中国文化对中国传统管理的影响**

- 中国式管理是长官的意旨为主，任用亲友，对个人的服从效忠，赏罚有亲疏之分。它着重的是裙带（亲朋）关系，独裁和人治的色彩很浓厚。对员工而言，员工吃的是王家、公家的饭，老板则扮演类似主人或父母角色。

- 中国式管理和日本、美国式管理的基本差异可归纳如下：中国式管理是以家的观念，即用亲情来联结人与人的关系，这是农业社会为背景的产物。日本式管理是以社，即用忠诚（意）来联结人与人的关系，有浓

厚的帮会气息。美国式管理是契约观

念（理），即用契约来联结人与人的关系会的产物。

2. 2理念

● 有机体与机械体

根据管理者在管理实务上的表现，如何看待人性，可分为两种不同的基本假定：

悲观假定：

人只有受到外部激励，才肯工作。因此，要控制一个人的工作，就只有依靠“外在的”奖惩。

乐观假定：

人除了外力的作用之外，也具有某种程度的内在激励。内在激励决不仅是产生破坏，也能产生良好的工作绩效。

● 管理中的“保龄球规则”

— 保龄球的故事

— 管理活动中的“管理屏障”

— 管理者的假设：“员工的行为总是在对抗制度。因此，唯一的办法，就是建立一个无懈可击的制度！”

● 自生秩序与创生秩序

理解重点：

1、并非所有约束人的行为的社会秩序都是来自人类理性自觉的创造。

2、自生秩序与创生秩序的主要区别。

3、对待两种秩序应采取不同的态度。

● 自生秩序与创生秩序的概念及举例

— 自生秩序是指不是由人有意识的、自觉地为某一特殊目的设计出来的秩序,而是一种自发的秩序。例如：

— 人类的语言

— 普通法和任何不成文法，社会风俗习惯

— 儒家经典文化

— 企业的非正式组织

— 我国个人对社会保障和互惠互利的依赖和期望

— 东方式工作环境中的心理契约

人力资源管理第六讲

1. 自生秩序与创生秩序

1. 1自生秩序与创生秩序的概念及举例

- 自生秩序是指不是由人有意识的、自觉地为某一特殊目的设计出来的秩序,而是一种自发的秩序。例如:
 - 人类的语言
 - 普通法和任何不成文法, 社会风俗习惯
 - 儒家经典文化
 - 企业的非正式组织
 - 我国个人对社会保障和互惠互利的依赖和期望
 - 东方式工作环境中的心理契约

1. 2创生秩序与自生秩序的差别

- 创生秩序则是人自觉地设立的秩序, 是指社会中种种人为设计的制度与组织。
- 创生秩序与自生秩序的差异
 - 创生秩序出于人的设计因此比较简单
 - 创生秩序一般是具体的, 可通过考查凭借直觉理解。
 - 创生秩序有其特定的目的, 而自生秩序则无。

1. 3哈耶克的观点

- 哈耶克认为, 人类社会的很多重要制度和规范, 如道德、财产、自由、法律等, 绝不是人类理性自觉的创造, 而是人类在长期的适应、调整、选择过程中的行为结果。这个过程是一个文化演进的历程, 它的复杂程度远远超过我们的感官知觉和知性理解所能及。个体的生存与繁衍从来不是基于他对生活环境的所有事物有着完全的知识和理解, 而是基于他可以利用个人的知识和技能适应环境的变化。

1. 4一些学者的观点

- “历史远不是哈耶克所认为的一种自生秩序, 也不是诺思在《西方世界的兴起》中所列举的原因的后果。呈现在我们面前的(近代史)和(现代史), 其实是一部被人为加工过的历史, 与真实相去甚远。当然, 这里存在谁的涂改能力强的问题...”。
- 对上述两种观点的评价: 哈耶克强调历史是一种自生秩序。其它的观点则比较片面。

1. 5构造主义的谬误

构造主义高度强调理性的作用, 认为人类的各种制度都是理性自觉创造的。理性可以根据合理的目的, 设

计合理的制度;反之,凡是不符合理性要求的制度通通都要废除。构造主义的谬误归纳为四点:

- 1、凡是在科学上不能合理说明的或在经验上不能证实的,都是不合理的;
- 2、凡是我们不明白的都不应该依从;
- 3、凡是目的不预先明确规定的活动都不应该依从;
- 4、凡是结果不能预先被完全了解,并不能通过观察被证实为有利的事情都不应该去做。

显然,在文化演进的过程中所形成的自生秩序通通不符合构造主义的要求。构造主义者们的谬误根植于他们对理性的功能没有正确的了解,对社会制度的自发性一无所知

2. 企业文化

2. 1企业文化的概念

企业文化是一种“团体经验的学得产物”是某个特定团体在学习处理外在适应与内部整合问题时所创造、发现、或发展而来的,由于这个模式运作得很好,因此被视为值得教给新成员,当作认知、思考与知觉的正确方式。

2. 2企业文化的层次

- 显而易见的组织现象(口号、摆设、结构、程序)
- 用以解释表面现象(目标、策略、价值、哲学)
- 无意识的信念、想法和感觉(视为理所当然的)

2. 3愿景、使命和核心价值的作用

- 愿景鼓舞并激发员工全心全意的投入和奉献
- 使命指出努力的重点和方向
- 核心价值指导员工日常行为,并且改善企业对外界环境的适应力和内部的协调

什么是企业的愿景

- “愿景”即愿望的景象。
- 组织的愿景是组织对未来所想达到的理想状态的描述。它表明一种对未来的期望和追求,而不仅仅是一种可能达到的状态。
- 愿景是一种召唤及驱使人向前的使命,而不仅是一个美好的构想;它能激发员工内心有意义的价值,并能鼓舞追随者。
- “任何一个曾经对社会有贡献的人,都一定体会过一股驱使其向前的精神力量,那是一种来自追求更远大目标,而唤醒了内心深处真正的愿望所产生的力量。”

企业愿景范例

- 面对不断变化的世界创造更多的价值。
- 利用科技创建提高人们生活水平的新方式。
- 成为开发新世界，新方法的先锋。
- 为企业的投资者不断创造价值。
- 在众多的竞争者中，成为给投资者带来最高回报的企业。

什么是使命（目标、信条）

- 表达如何达到愿景的方式。
- 为组织所存在的目的予以定义。
- 概括出公司所要达到的目标。

企业使命(宣言)范例

- 一个创造高利润，以顾客为中心的，世界级的航空公司。
- 成为欧洲主要国家，石油设备市场的领导者。
- 成为一家拥有最佳管理者及员工的世界级企业，致力于把中国人的才智贡献给世界其他国家。
- 忠实于科学，献身于健康，把西安杨森建设成为中国最美好的公司之一。

什么是企业的核心价值

- 1、指导行为和决策的准则。
- 2、核心价值应该不受环境变化、竞争要求或管理时潮的影响。
- 3、核心价值不宜太多。如果出现太多的情况，很可能是企业将不会改变的核心价值，与可以改变的实务操作、企业策略等混合在一起。
- 4、核心价值的效力和作用取决于组织成员对它的接受和内化的程度。

企业核心价值范例

公司

顾客导向	强生，莫锐特
员工导向	惠普，摩托罗拉
生产/ 服务领导	迪斯尼，宝洁公司
创新	3M，微软
成本领导	麦当劳, Wal-Mart

西安杨森的企业文化：

母公司的宗旨：“忠实于科学，献身于健康。”强生信条 — 德信至上，四个负责(对顾客、员工、社会、股东负责)

世上没有免费的午餐！

持续改进，止于至善。

鹰文化 — 不怕艰苦，敢于单独作战。

雁文化 — 集体主义，团队精神。

扬森文化是怎样培育起来的？

“是管理人员以身作则。文化的第一步是行动，行动在同一个环境下不断重复，习惯了，继续下去就变成文化。”

2. 4企业的价值观与员工行为

2. 5个人与组织价值观的契合与人员甄选

2. 6企业文化的测量

- 适应外在环境
- 促进内部整合
- 维护历史传统

2. 7领导者是如何灌输和传播文化的？

- 一般情况下，领导者所关注、衡量和控制的是什么？
- 领导者是如何对严峻事件和组织危机作出反应的？
- 领导者分配短缺资源的标准
- 认真考虑角色模范的作用、教育和训练
- 领导者分配报酬的标准
- 领导者招聘、甄选、晋升、解雇的标准

2. 8领导者如何加强文化建设？

- 组织结构的设计
- 组织的系统和程序
- 组织的仪式、例行习惯
- 组织的哲学、信条的灌输
- 有关重要事件和人物的宣传
- 物理空间外观和建筑物的设计

3. 知识

人力资源与物质资源的区别

人与人力资源的不可分割性

人力资源投资的特点

3. 1个人绩效的影响因素

绩效 个人 组织

$$P = f(I_{a,b,c...j} E_{m,z,y,...j})$$

3. 2个人与组织关系的性质

层次一：外在报酬（如奖金、晋升、工资等）对个人的影响，表面层次

层次二：存在某些中间变量影响个人与组织的关系，如员工持股计划，存在模糊性问题

层次三：有些因素还没有发现，需要不断挖掘

第七讲

1. 结构

1. 1 绩效与个人特性、组织环境之间的关系

1. 2 结构影响行为

不同的人在不同的组织环境中倾向于产生性质类似的行为。

案例：“情人啤酒”

1 零售商

- 24 小时营业的连锁店、或家庭式食品杂货店的管理者。
- 由于商店经营几百种商品，来自几十家批发商；而且啤酒批发商要处理几百家零售商的交货业务。管理者与啤酒批发商的关系只是通过订购单（一张小纸）核对记号、沟通信息。
- “情人啤酒”是零售商销售最稳定的一种啤酒。为确保供应，零售商通常保持 12 箱的库存量。由于定单发出后，啤酒需 4 周的时间到货，因此零售商将每周订购 4 箱看作是理所当然。

消费者需求量的变化

某年某月某周，我们称其为第二周：情人啤酒的周销售量突然增加一倍，从 4 箱增至 8 箱。零售商为了保持正常的 12 箱的库存，将定单的数量提高到 8 箱。

第三周：仍保持 8 箱的销售量。而批发商只送来 4 周前零售商所定的 4 箱。而目前只剩下 4 箱的库存，为了安全起见，零售商订购了 12 箱，以保持原有的库存量。

第四周：从一些年轻顾客那里得知：大约一个月之前，有一个流行歌合唱团在电视节目中出现，这个合唱团以“让我们喝下最后一口情人啤酒，共同奔向太阳”作为歌曲的结尾。

本周啤酒到货只有 5 箱。零售商虽然知道前几周已多定了几箱，但估计需求会进一步上升，因此又订购了 16 箱。

第五周：啤酒卖光。零售商又收到 7 箱（显然批发商已开始对零售商的定单变化有所反应）。但由于所有的情人啤酒在本周初就销售完了又订购了 16 箱。

第六周：许多顾客来购买情人啤酒，但无货。零售尚认为如果货源充足，不知可以赚多少钱。

第七周：本周批发商只运来 5 箱，但很快就卖完了。这一周更紧迫，零售商又订购了 16 箱。

第八周：本周零售商对情人啤酒的关注超过任何商品。但批发商仅送来 5 箱。零售商认为这种情况会导致该啤酒在其商店完全脱销，这将对他的声誉产生恶劣影响。因此深感挫折与愤怒。本周零售商又订购了 24 箱。

2 批发商

批发商与制造商的沟通方式与零售商和批发商的沟通方式类似。批发商每周在一张表单上添上数字，交给司机。平均 4 周之后所定啤酒就会送到。（订购的数量以卡车为单位）如果零售商每周向批发商订购 4 箱情人啤酒，批发商每周就要向制造商订购 4 卡车的数量，以保持 12 卡车的标准库存量

零售商需求量的变化

最初，批发商仓库的库存较容易地满足了零售商额外定单的需要。当批发商注意到情人啤酒有销售量增加的趋势，立即向制造商提高订购数量。从零售商订购的需求量判断，呈若干倍的增加，批发商大幅度增加到每周 20 卡车量。这是批发商通常所定数量的 5 倍。

第六周：批发商库存的所有情人啤酒已经送出，然而欠货的数量依然惊人。

第八周：批发商与制造商联系，惊恐地发现制造商在两周前才增加生产量。批发商将定单的数量增加到 30 卡车量。

第九周：批发商接到零售商约 20 卡车的定单，但苦于手头无货。制造商在本周仅送来 6 卡车量。

第十周：批发商预期送到的额外订购量仍不见踪影。而接到来自零售商的大额定单以达到 26 卡车量。为了满足定单，批发商向制造商订购了 40 卡车量。

3 批发商

第十一周：制造商仅送来 12 卡车。而批发商有超过 100 卡车量的定单等着补货。于是批发商向制造商再订购了 40 卡车量。

第十二周：对情人啤酒需求的增加远高于预期。批发商认为缺货的情况不能再继续下去了，又订购了 60 卡车量。

第十四、十五周：批发商终于开始从制造商那里收到较大量的出货。同时，从零售商来的订购量有少量的下降。

第十六周：批发商收到前几周订购的啤酒（55 卡车量）。但来自零售商的定单都是零。批发商突然感到不妙，将准备发给制造商的定单改写为零。

第十七周：批发商又收到 60 卡车量的情人啤酒。而零售商的订购量仍为零。109 卡车量的情人啤酒压在批发商的库房里。

4 制造商

制造商是一家小型厂家（情人啤酒是几项主要产品中的一项），以品质闻名，但行销不够出色。该厂的行销主管是四个月前被录用的，以加强行销力量。

批发商需求量的变化

在行销主管上任不到两个月（本案例的第六周），新的定单开始急剧上升。在上任三个月时，情人啤酒的定单达到每周 40 批（通常是 4 批）。而现有的出货能力是 30 批。

制造厂内部也存在欠货问题。当决定酿制一瓶啤酒到出货，至少需要两周的时间。为了满足需要，厂里将工作时间延长了一倍，并给每位员工一份奖励，同时积极地招募新的员工。

第十六周：制造商终于生产出满足需求的数量。

第十七周：批发商只定了 19 批的货。

第十八周：批发商的订购量为零。

第十九周：仓库里已有 100 批的存货。而过去要求生产的啤酒仍在不断地生产之中。

第二十一周：相同的情况又延续了四周之久。

第二十四周：行销主管去拜访批发商。批发商说：已经有两个没收到零售商的定单，这里也有 220 卡车量积压在库里。因此，两人一致认为，如果零售商及时警告，决不会出现这样坏的情况。

在回程的路上，行销主管拜访了一家零售商店，零售商说，自己还有 93 箱库存没有卖掉。按照现在的销货速度，再定货只能在六周之后了。行销主管计算了一下，需费时一年以上，才能使批发商 220 卡车量的库存大幅度下降。

行销主管说，“这真是一个悲剧，是谁让它发生的呢？”然而，零售商却说：“这决不是我们的错，在流行歌唱团演出之前，我们一直每周卖 4 箱啤酒，以后每周一直是 8 箱。也就是说，需求从来没有迅速增加过，顾客也从未停止过购买。只不过我们需要的啤酒你们不能按时送货，我们只好不断地定货，以保证有足够的数量满足顾客的需要。

结论：

1 结构影响行为

●不同的人处于相同的结构中，倾向于产生性质类似的行为。当产生问题不能达到目标时，通常我们会责怪其他人做错了什么。然而，许多问题或危机的根源是由于人们所处的系统造成的，而不是由于外部的力量 and 个人的错误。

●这里的系统结构是指随着时间的推移，影响人的行为的一些关键性的互关系。这种关系不是存在于人际关系之中，而是存在于关键性的变量之间。

●在“情人啤酒”案例中，导致定单和库存剧烈波动的结构包括：多层次的产销链、供需之间的时间滞延、不完全的信息、影响每个人决策的目标、成本、利润、觉察、恐惧感等。

根据本案例，可以了解所指的“结构”是与人有关系的结构。也就是说，每个人都是社会整体结构的一部分。所以人们有能力改变或参与运作置身其中的结构。

2 局部思考模式

(1) “局部思考”模式导致人们看不到自己的行为如何影响其他人的行为。

(2) 当问题出现时，人们普遍推脱责任，归罪于外。（人们难以认识到自己的行为在系统内其他地方所引起的后果，最后又导致影响自己的不良后果，进而责怪他人）

(3) 人们在局部思考的条件下，主动积极地解决问题（例如本案例零售商和批发商发出更多的定单），反而使问题趋于严重。

(4) 问题是逐渐积累的（如本案例的超量订购），人们较难认识到问题的严重性，直到情况恶化到无法扭转。

掌握系统结构层次的洞察力

●如图所示：利用不同的观点解释复杂的事物具有三个层次。一般来讲，三个层次都起作用，但效果明显不同。

●如果以事件层次来解释事物，必然会采取反应式的立场。而对事件的解释最为常见，这也是反应式管理盛行的原因。

●如果以行为变化形态层次解释事物，比较注重观察较长期的趋势，并研究其含义。例如在“情人啤酒”的案例中，利用行为变化形态层次观点的解释是：产销系统本质上就是不稳定的，制造商距离零售商越远（离顾客越远），就越可能产生严重危机。行为变化模式的解释可以打破短期反应式立场的局限，至少可以在较长时间内顺应变动的趋势。但没有触及行为背后的原因。

●如果以系统结构层次解释事物，注重造成行为变化的原因是什么。结构性的解释比较罕见，但却是最强有力和深具创造性的。

在本案例中，结构性的解释必须显示定单、出货、库存等如何互动，所产生的不稳定性与扩大效应，估量延迟交货对不同销售层次的影响，以及可能引起的恶性循环。

结构性的解释之所以重要，是因为只有它能够触及行为背后的原因，并进而改进行为的变化形态。结构影响行为，因此改变背后的结构，能够产生不同的行为变化形态。从这个意义上来看，结构性解释具有高度的创

造性。由于社会系统结构包含许多影响人们如何做出决策的因素，因此重新考虑和设计人们决策的方式与思路，有助于系统结构的改善，从而端正人们的行为。

3 系统思考的基本模式

研究系统思考的基本模式，有助于观察到个人、组织、结构的关键所在。各类管理结构问题有其共同性，所有涉及管理结构的基本模式可以由增强环路、调节环路和时间滞延组成。

● 成长上限模式

增强环路是导致事物成长的环路。事物成长到一定阶段总会遇到各种限制与瓶颈，然而成长之所以停止，并不是由于达到了真正的极限。这是因为增强环路虽然导致快速的成长，却在某个阶段上不知不觉触动了一个抑制成长的调节环路，由于调节环路的作用促使事物的成长减速、停顿、甚至下滑。

成长上限模式的基本结构（见学习手册）

例 1

我国一些高科技企业最初由于推出新产品的能力而成长迅速。当新产品在市场中快速成长，企业收入随之大幅度增加，因而促使研究发展预算、工程与研究技术人员等相应增加；最终导致管理部门和技术部门日益庞大复杂，难以有效管理。由于企业发展的特定历史，管理工作通常由一些资深的工程技术人员负责，使其用在研究开发的时间和精力比原来要少，结果造成企业产品开发的时间延长，新产品推出的能力和速度下降。

例 1 图示（见学习手册）

例 2

一般公司在规模小的时候成长迅速，员工有比较好的晋升机会，士气较高，有才能的员工较易展露头角，受到较高的激励。但当公司规模扩大以后，公司成长开始减速（原因可能是市场开始饱和；或由于某个项目已经达到规模，继续投资则边际收益递减，投资者不再有兴趣支持其继续增长。

然而公司成长的缓慢同时意味着晋升机会的减少，资浅人员之间竞争激烈，公司整个士气开始下降。

例 2 图示（见学习手册）

例 3

一些建立 TQC 的公司虽然在实施的初期有一定的进展，但很难推动下去而导致失败。其原因是最初的 TQC 活动可以带来更为开放的沟通和协调，

所以开始时较易形成推广的热潮；但当 TQC 活动有一定进展时，会对组织内传统的政治权力分配格局构成极大的威胁。例如，在美国，工会领袖担心开放沟通的氛围将瓦解传统的劳资对立关系，因而破坏工会领袖对员工的影响力，于是暗中压制 TQC 活动（如不要被资方操纵，等等）。导致 TQC 活动难以深入地持续下去。另一方面，在金字塔型的垂直组织结构的情况下，TQC 活动对管理者的权力也构成了一定威胁。虽然一些管理者也参加 TQC 活动，但只是做表面工夫，他们可能表面上接受员工的建议，但从不认真考虑和履行。于是 TQC 活动难以稳定成长，活动热了一阵后，便进入衰退期。

例 3 图示 1（见学习手册）

例 3 图示 2（见学习手册）

例 4

（Just in Time）及时交货系统的运作依赖原料供应商和制造商之间的信用关系。初期及时交货系统的运作可使企业弹性生产与降低成本，令双方都有利可图，因而愿意承诺互相支持。然而在一段时间之后，原料供应商希望成为独家供应商以降低风险，如此一来便使制造商感到威胁。制造商为了确保货源不会短缺或中断，往往向不同的原料供应商发出多重定单，以确保原料的供应。因此，动摇了制造商对及时交货系统的承诺。

例 4 图示 学习手册）

其他例子：家庭生活与工作之间的冲突：

许多家庭问题通常起因于工作繁忙，导致家庭关系恶化，使人们回家 成为一件痛苦的事情，其结果是更不关心家庭生活，关系更加恶化。

某企业内部的两种产品为了有限的财务和管理资源而竞争。其中一个产品在市场上很快产生效益，因而获得企业更多的重视和投资，而另一个产品所得到的重视和资源越来越少；此时“增强环路”开始产生作用，第一个产品越来越成功，第二项产品则陷入困境。

成长上限模式的管理方针：

- （1）不要试图去推动成长，而要消除限制成长的因素。
- （2）杠杆解都在调节环路，而不在增强环路。因此要改变系统的行为，必须辨认和消除限制因素。这可能要求人们采取从未考虑过的行为和从未注意到的选择。
- （3）首先辨认增强环路及其因素，然后辨认调节环路与限制因素。

● 避重就轻模式

由两个调节环路构成，两个环路都试图解决问题。上面的环路代表快速见效的症状解；下面的环路包含了时间的滞延，它代表根本的解决方式，但其效果需要较长时间才会显示出来。然而它可能是唯一持久见效的解决方式。

在避重就轻的结构中，长期依赖症状解会产生由于副作用所形成的增强环路。一旦出现这种情况，问题则更加难以解决。

例 1

许多企业由于管理能力不足，经常依赖引进外来管理专家解决管理问题。管理专家虽然可能暂时解决问题，但是不可能提高本企业管理人员的能力。外来管理专家不在时，有关管理问题依然发生，企业只好继续依赖外来管理专家，以往求助于外来专家获得成效的事实，促使企业更加倾向求助专家；另一方面，专家也由于不断介入企业和了解情况而更有效率。在一定时间之后，企业对外来专家的需求更大，费用上升，企业管理能力反而下降。

例 1 图示（见学习手册）

例 2

甲企业曾经是一家以不断创新而获得成功的公司，后来因为担心丧失市场优势，逐渐以改良现有产品来维持竞争优势，然而却因此慢慢失去创新能力，偏离了公司既定的策略和方向。

例 3

乙企业无论何时，只要有一个产品的业绩下降，就做新的广告促销。以广告解决市场问题的方式渐渐根深蒂固。就连最近几年的公司高层管理人员都是从广告部提升的，这使企业越来越依赖广告而不是创新产品来解决问题。

例 4

丙企业开发了一项具有突破性的电路板新技术，可以用来发展具有独特功能的新产品并降低成本，也可以用来替代现有产品的电路板。企业销售人员可以选择卖给注重该技术的特性、并在未来能将该特性充分发挥、设计出新产品的专业客户（根本解），或卖给不在乎该特性、只是用来取代其它电路板的一般客户（症状解）。在企业管理阶层的压力下，销售人员为了完成每季的销售目标，将产品卖给任何想要买的客户（其中一般客户的比例较大，而且购买的速度较快）。过了一段时间之后，企业由于受制于产品价格与获利的压力，未能开发出忠诚的客户群。

避重就轻模式的管理方针

- 增强治本的反应与削弱治标的反应。
- 要增强治本的反应，需要在组织成员中建立一个长期的、共同的“愿望”。企业如果不能建立长期不断创新的愿望，那么暂时解决短期问题的策略就会取得主导地位。

● 目标侵蚀模式

目标侵蚀模式是避重就轻模式的一种派生模式，目标侵蚀也是避重就轻的后果。只要目标与现状有差距，管理者就会面对改善现状和降低目标两种压力。其中持续使用的短期解决方案会使一个长期的、根本的目标逐渐降低。

例 1

在一段时间内，不断重复地说类似的话：“这个问题好办，只要我们将绩效标准降低一点，就可以暂时应付过去，以后再严格要求，不会有什么问题。”

例 2

一家高科技企业有一个出色的产品，但是该企业的生产流程一直有问题，企业产品的市场占有率有下降的趋势。企业市场调查人员发现客户对延迟的生产进度日益不满，并正在转向购买竞争者的产品。而企业管理者则拿出自己的记录为其辩护：“我们一贯维持 90% 的准时交货率。”因此，该企业在其它方面寻找产生问题的原

因。然而，该企业每次生产进度落后，就将交货期推迟一点（作为解决问题的办法）。因此，对客户的交货期越拖越长，最终导致企业市场占有率下降。

目标侵蚀模式的管理方针：坚持目标和既定的标准、程序

● 恶性竞争模式

许多组织和个人认为要保护自己的利益，必须建立在胜过竞争对手的基础上。但这样会产生一个对立势头不断提高的恶性竞争：只要一方领先，另一方就会感受到威胁，导致其积极行动，重建自己的优势；一段时间后，这又对另一方产生威胁，提高其行动的积极程度-----。

一般每一方都认为自己积极的行动是为了防卫他方侵犯的措施；但是双方的防卫行动会逐渐提高到任何一方都不想要的程度。

恶性竞争的例子

例 1。某企业开发出一种设计巧妙的婴儿车，轻便与易于携带。产品推出后，深受具有婴儿家庭的欢迎。这时另一家企业也推出类似的产品。几年之后，第一家企业为了击败竞争对手和扩大市场占有率，降价 20%。过了一段时间，第二家企业发现销售量下降，也相应降低价格。第一家企业紧接着跟进，进一步降低价格。第二家企业的利润虽然已经受到相当大的冲击，但过了一段时间后终于又采取了相同的降价行动。几年之后，两家企业都只是勉强维持盈亏平衡。该种受市场欢迎的产品也由于恶性竞争，企业无利可图而从市场上消失。

其它例子

广告战

企业预算膨胀。如某些单位夸大预算评估，其它单位发现了，为了自身利益也夸大预算。

学习成绩排名次

婚姻破裂

恶性竞争的管理方针

寻求一个双赢的政策或措施。将竞争对手的目标也纳入到自己的决策变量中。在实际中，一方积极采取和平行动，可使对方感觉威胁降低，从而扭转不利于双方的对立势头不断加剧的情况。

● 强者越强模式

两个具有不同利益的组织或个人同时进行某种活动，为了有限的资源而竞争，表现成绩相近。一段时间后，由于其中一方占有稍多一些的资源而表现好一些，便占有较多的优势去争取更多的资源，无意中产生了一个增强环路，于是表现越来越好；而另一方则陷入所占资源越来越少，表现也越来越差的反方向的增强环路。

强者超越模式的例子

某位领导有两个表现不错的下级，他都希望加以提携。然而，其中一位因病休息了一个月，该领导因此给了另一位下级较多的机会。当请病假的下级回单位上班后，这位领导觉得对不起或有罪恶感而躲避他。相反地，得到较多机会的下级觉得受到领导的肯定而充满干劲，因此得到更多的机会。而另一位下级觉得缺乏安全感，

工作效率下降，所得的机会就更少。虽然最初两个人的能力不分上下，但由于这位下级被认为能力有问题而离开了单位。

强者超越模式的管理方针

管理者在决定两者之间的资源分配时，除了重视成绩表现以外，更应重视整体均衡发展的上层目标。在某些情况下，可以消除或减弱两者使用同一有限资源的竞争关系，尤其是一些无意中造成的不良竞争关系。可将同一资源进行规划，以减少不必要的竞争。

2. 艺术

理性人与情绪人

经济人与社会人

管理水中的倒影

一. 人性的法则

在人们的日常生活中,人与人之间相处时经常会产生各种各样的争论,赞同,表扬,批评,指责,冲突,等等。例如在商店里,售货员漫不经心的服务态度或是任何其他对顾客缺乏礼貌的行为,都会导致顾客的不满。顾客可能会说:"你怎么可以这样对待顾客? 如果你是顾客,售货员这样对你,你怎么想?" 反之,售货员良好的服务态度则会受到顾客的普遍赞扬。顾客可能会说:"他(她)使我们心情感到舒畅,感到温暖。" 我们排队上公共汽车或是在食堂买饭时总会对那些后来者居上者表示不满,表示不满的形式会有所不同,有的人公开指责,有的人敢怒而不敢言。我们几乎都曾经经历过类似的情况:"这个座位是我先占的,请你起来!"--"你担任这个职位就应该负这个责任。"--"你怎么可以动手打人呢?"--"你这样做,很好.希望以后继续保持。"--"他对你这样好,你怎么可以这样对待他呢?"--"你们这样做,是侵犯消费者权益。"--"他的所作所为真令我感动。"可以说,无论受过教育的人或未受过教育的人,无论是成年人或是未成年人,无论是官员或是老百姓,无论是生产者或是消费者,无论是中国人或是外国人,人们每天都生活在上述类似的对话环境之中,被人赞同,被人批评,被人欣赏,被人议论,被人表扬。

根据路易斯的理论(C.S.LEWIS.1952),人们之间的各种争论或议论,不只是在说别人的行为令自己满意或不满意,高兴或不高兴,更是在诉诸某种行为的标准,要他人遵守。即实际上争论双方都有一套共同承认的方法,行为或道德等方面的公正规则或定律。这是必然具备的。假若没有,人们之间就可能会像动物一样地争斗,而不能象人类那样以语言的方式来进行争论。争论是试图指出别人的错误。而在争论中,如果双方对孰是孰非的标准没有共同的看法,那么该争论就没有任何意义。这种有关正误的定律或规则通常被称之为"自然律"或"人性的法则"。

我国儒家学说的代表人物孟子也认为,同情心,羞耻感和认识是非等能力不是别人或别的事物教给人们的,而是人本性的规定性。《孟子.告子》

有些人可能认为,不同的人对公正或道德不可能有着基本一致的看法,所谓人性的法则或所有人都具有公认的正当行为的观念是没有什么事实或根据的。例如不同的文化或不同的时代都有其不同的公正和道德。

我们承认各人的公正和道德有差异,但决不是全然不同。《论语》中的"性相近,习相远也。"就是表明人的本性是相似的,由于所处的环境不同,因而有不同的表现。如果有人去比较古代中国,巴比伦,印度,埃及,希腊和罗马等文化的道德教训,必会发现它们彼此之间有关公正和道德的教训是如此的得共通和一致,与我们现代社会文化相比也不存在任何重大差异。事实上,我们可以设想不同文化或不同国家存在"全然不同的公正和道德"将会是什么局面。我们无法想象一个国家的人民看到一个小孩掉到水里,大家都为之着急,并去设法营救;而另一个国家的人民处于同样的情况时,大家却是拍手称快,并眼睁睁看着小孩被淹死;我们也无法想象会有哪个国家的人民认为在战争中畏缩是一种可佳之举;忘恩负义是值得骄傲的;假冒伪劣产品要比货真价实的产品更有价值;饱受企业污染的居民应为企业对环境的污染交费,等等。因此,根本不存在什么"全然不同的公正和道德"。

人们之间关于公正与道德的观念差异也决没有一些人所想象的那么大。当我们提及人们在何种情况下才会不自私或为他人考虑时,我们所想象的范围可能包括对自己的父母,对自己的妻子及儿女,也可能包括对自己的朋友,同事,甚至于所有的人。也就是说,每个人的看法都可能有所不同,但人人都会同意作为一个人不应总是将自己置于首位。每一个人都不会赞赏极端的自私自利。又比如,一个男人应该拥有一个妻子或多个妻子的问题,答案也因人而异,因不同的文化和风俗而异。但有一点可以肯定,世界上每一个人都会赞同你不能将任何你所喜欢的女人都占为己有。

在目前(特别是年轻人)流行着这样一种观点,即世界上似乎根本就不存在真正的"对"或"错","好"或"坏","善"和"恶"的问题,一切都是相对而言的,或者说是此一时也,彼一时也。但是你会发现持这一观点的人的行为和他的观点经常不一致。他可能会对违背对他人的承诺毫不在乎,但假如其他人也要取消对他的承诺时,他将会立即愤怒地说:"太不象话了!";他可能会由于一点点小事就破口大骂他人,但如果别人也这样对他时,他决不会无动于衷的;他可能在足球比赛场上为自己支持的球队高声呐喊助威,为裁判有利于己方的误判而感到窃喜,更为裁判有利于对方的误判而感到异常的愤慨;他还可能由于购买了街头小商贩的高价香烟而感到"被宰了一刀"。从这些事实中可以看出,这些人不是都暴露出他们心中的诡秘了吗?他们难道不是也和其他人一样都明白人性的法则吗?因此,在正常情况下,人们实际上都承认一种真正的"对"和"错"的公正原则。之所以说是在正常情况下,是为了排除不正常的变态。一个有着严重心理变态的人,可能为了骂人而骂人,可能为了偷而偷,可能为了杀人而杀人,正如同老虎为了吃人而吃人一样。我们对待老虎的态度是接受老虎吃人这一事实,但不会去指责老虎这样做不对。同样道理,对一个远离正常人性的人,我们除了认为他需要治病以外,还能指责他什么呢?日本侵略者和德国纳粹分子也是如此,如果他们就是象狼和老虎一样吃人的畜牲,那么无话可说,消灭它们就是了。假如他们根本就不存在一般人有关"公正"的观念或根本就不受人性法则的约束,虽然我们必须与他们战斗,但我们除了说他们是小个子,大根腿,象蚂蚁一样排队走路,或是蓝眼睛黄头发之外,还有什么理由可责备他们?除非他们和我们都知道"公正"的含义,而且会去实行,否则当我们谈及敌人的错误或罪恶时,还有什么意义可言?

我们应该注意到以下所列事实:那些不排队的人总会找出一些特殊的借口;那些占了别人座位的人可能会编造说自己有某种特殊的病症;那些打人的人可能会找出好几条为什么打人的理由;当你对孩子缺乏公平时,你会说,那时我太疲倦了;当一个政府官员提起那些不清白的钱时,他可能会说,那是因为当时手头很紧,上有老父老母,下有嗷嗷待哺的孩子;当一个企业领导人由于自己经常不能实现对员工的承诺时,可能会说,早知道我这样忙,

当时就不会承诺那么多事情。我们没有必要去评论这些借口的好与坏,之所以提及这些借口是因为它们足以证明人性法则对我们的约束。无论我们喜欢或不喜欢,都无法逃避它。假定我们不相信行为的正当性或不相信人性的法则,那么,就不会为自己行为的不正当造出种种借口。因此,事实上我们都十分相信行为的正当性或人性的法则,我们都感到规则和定律对我们的催迫,所以我们无法忍受"曾经破坏过它"的事实。结果,我们总是企图转移责任,为我们的坏行为制造出一些说得过去的解释。我们通常将自己工作中的过失归因于他人没有交代清楚,工作太忙,有过多的干扰;却将工作中的成绩归功于自己的努力。我们往往将自己的坏脾气归因于疲倦,忧虑和饥饿;却将好脾气归于自己的功劳。

我们可以由此归纳出两点:第一,(正常)人都具备有关人性法则的观念,都受到人性法则的约束。第二,人虽然知道人性法则,无时不感到它对自己的催迫,但却经常地违背它。这两个事实可以作为我们认识人性的基础。

● 理性人和情绪人

错误的分类:

理性人: 能运用逻辑推理, 重视事实, 能推演出纯粹客观结论的人

情绪人: 缺乏理智, 蔑视、曲解事实, 具有高度偏见的人

传统管理的立场: 期望他的下属都是理性人而不是情绪人:

“请不要将个人因素带进问题里去, 应只考虑事实”。

请冷静下来, 客观的考虑这个问题。

基于的假设: 人们能消除他们的需要、恐惧、意愿、焦虑、敌意和侵犯等因素对他们的思想和行为的影响, 所以人们能够或愿意做出这样的努力

● 现代行为科学研究的挑战

行为研究工作表明:

人的行为, 无论在思想、分析、推理, 或与其他人打交道, 总是无法避免受到情绪因素的影响。

人的情绪反应, 虽然我们有时候觉察不到, 但与人的行为高度关联。

● 管理行为与情绪的关系

情绪的含义

情绪是个体受到内外在刺激而产生的身心状态。该类身心状态包括悲伤、厌恶、愤怒、恐惧等。情绪的表达主要通过面部表情、肢体语言等。

人的情绪为企业提供的资产和负债

资产:

所有各项我们高度重视的价值是情绪变量。

人的忠诚、热情、干劲、承诺、责任感、自信等

人觉察到的激励

人的知识创造力、艺术创造力也是涉及情绪因素的过程

负债：

很多不利的情绪给企业带来破坏性的影响：

敌对的情绪、阻抗的情绪、蔑视的情绪、不合作的态度、不合实际的观点

狠毒、自私、不成熟、嫉妒、贪婪、不合理性的行为

- 怎样控制情绪的影响？

注意监控自己的情绪，了解自己的情绪就能够有效管理自己的情绪。

情绪高涨时，勿进行决策等。

情绪发生在人的社会交感时，控制情绪反应的过程比较容易成功。

社会交感的作用有助于我们认识自己的无意识的情绪反应，从而促使我们认识引起这种情绪反应的有关情况

- “社会人”

人是一种社会有机体。

群体是一座满足人的各种社会需要的舞台。例如：群体的接受、支持、赞誉，以及满足学习、自主、领导和目标的实现等自我需要。

- 何谓“社会人”

老和尚的故事与鲁宾逊的故事

群体行为的特性与激励的关系

人的“社会需要”与管理的关系（人的社会需要得不到满足，就会对抗制度，出现多种非正式组织，在正式组织内部形成强大的影响力）

3. 团队

一群人不同于一个团队。

群体和团队组成分子之间的相互关系差别极大。

人力资源管理第八讲

1. 团队建设

群体的外部环境条件

组织战略、权力结构、正式规范、组织资源、人员甄选过程、绩效评估和报酬体系、组织文化、物理工作环境

群体结构

- 工作群体不是一群无组织的乌合之众。
- 角色：指人们对在某个社会性单位中占有一个职位的人所期望的行为模式。
- 规范：群体成员共同接受的一些行为标准(例如，工作表现，资源分配，衣着，社交)。
- 地位：别人对群体或群体成员的位置或层次的一种社会性的界定。
- 群体规模
- 成员组成
- 凝聚力：群体成员相互吸引并愿意留在群体中的程度

群体规范如何形成

- 领导所做的明确的宣告
- 群体历史上的关键事件
- 先入为主效应(最初的行为模式常被保留)
- 源自成员过去的群体经验

影响群体凝聚力的因素

- 成员在一起的机会
- 成员之间的相似程度
 - 背景(教育、经验、态度)
 - 个人目标
- 共同的外部威胁
- 加入群体的难度
- 群体规模小
- 参与式的领导风格
- 鼓励成员合作的奖励系统
- 共享成功经验

凝聚力的效果

- 成员满足感高

- 高估群体成员；低估非群体成员
- 与群体成员多沟通； 少与非群体成员沟通
- 彼此间有高相互影响力
- 更服从群体规范
- 拒绝改变
- 对非本群体成员表现敌意
- 对绩效的影响依据群体目标

情境练习

下列部门有问题吗？ 如何解决？

	离职率/ 缺勤率/抱怨率	人员素质	凝聚力	绩效
部门A--	高	高	高	70%
部门B--	低	低至中	高	110%
部门C--	较低	中	低	80%

群体凝聚力、绩效规范与生产率的关系

		凝聚力	
		高	低
绩 效 规 范	高	高生产率	生产率水平中等
	低	低生产率	生产率水平低到中等

团体意见一致的决策原则

- 避免为了自己的观点而盲目争执
- 避免为了迎合他人或避免冲突而改变自己的观点

- 避免利用投票、抽签等减少冲突的做法
- 努力寻求不同的观点
- 讨论到了关键时刻，不要有输赢的心理
- 认真听别人的意见，鼓励参与

群体决策的优势及劣势

群体优势：

1. 信息来源广
2. 多种不同的观点
3. 高素质决策
4. 成员对决定更了解、更易接受
5. 决策过程更为合法
6. 高满意度

群体劣势：

1. 群体从众压力大
2. 少数人操纵局面
3. 责任含糊
4. 输赢心理重，造成折衷决策
5. 浪费时间

群体思维狭窄症：从众的压力使群体对不寻常的、少数人的或不受欢迎的观点予以忽视或压抑,决策时无法对各种方案作出客观的评价,造成错误决策。

症状表现：

- 自以为无懈可击
- 集体寻找合理借口
- 对一些人员抱有偏见
- 对持异见者施加压力
- 自我抑制意见的发表
- 意见一致错觉

群体思维狭窄症的防治方法

- 领导避免表达自己预设的立场或偏好
- 指派人员从反面看问题

- 引入外部专家
- 小心“群体狭窄思维”

从工作群体到高绩效工作团队

案例1：英国煤矿实务作业的工作编组

传统编组方式

这种编组方式，是由本世纪初以泰勒所创原则为基础演变而来的。即将工作划分为许多小项目，为每一个工人指定一项专业性任务。尽量减少每一个职位所负的责任，以便管理控制。按个人绩效分别计算工人的薪资。品质管制则属于另一项职务。

混合式编组方式

由煤矿工人自己选择合适的人员，组成独立的作业小组。他们的工作除了挖掘坑道和煤块外，还包括品质管制。既承包了有关全部工作；工资也由大家共享和分配。每个小组都有一套“自治制度”，足以作为内部管制。有时混合式编组是逐渐形成的，有的编组甚至需要长达18个月的时间。

混合式编组的特点

- 1、一般倾向于选择工作绩效相近的人组成一组。在选择时，一般考虑工作技能、工作绩效、个人的勤惰、年龄等。
- 2、组织的高度组织化和稳定性不是由管理层决定，而是由工作群体的习惯和规则所产生的。
- 3、工作小组的领导人实际上成为小组的“代表人”。小组长也和大家一样，参加工作和担负工作的责任。
- 4、每个人所担负的工作都与他人有连续性，必须考虑到下一步他人的工作。

案例2：美国某公司仪表装配的工作编组

- 1、各小组的成员不是群体自己选择的，但管理、生产和品质等问题由群体负责，成为群体的一种内部管制系统。
- 2、各小组对工人的工作分配，都以其工作技能为基础。
- 3、由群体自己监督群体成员的绩效。
- 4、工作小组的主管的任务，是充当一个技术专家、一个顾问或一位老师，是一个协助群体解决问题和挖掘原因的人。而且一般是在群体要求的情况下，主管才执行其任务。主管并不负责传统意义上的指挥、管制、制定标准或执行工作记录等任务，也不对群体施加任何改进压力。

案例中群体的特点与性质

- 1、案例中的作业单位都是担任一项工作的群体。其中内部成员都有工作上的相互依存性。群体少则7、8人，多则41人。群体成员个人技能差别较大。
- 2、群体的主要工作都是一个有意义的单元。成员都能了解这项工作单元及分辨出单元所包含的工作项目。群体本身都能对其成员提供各项奖励的机会。因而成员可以获得“社会人”的内在报酬。

3、每个“次系统”都有很高程度的自治。案例中的工作群体的组织方式、工作分配、工作标准和品质管制等大部分都是自行决定。

4、领导方式由传统的指挥、监督，改变为提供技术方面的协助、支持和指导。在新的工作编组中，主管没有“任务压力”的逼迫和驱使的感受。

为什么工作团队如此普及？

- 提高员工的积极性
- 提高生产率水平
- 增强员工的满足感
- 对团队目标的共同承诺
- 改善沟通状况
- 拓展工作技能
- 增强组织的灵活性

高绩效团队的特征

- 工作团队的规模小
- 成员具有关键能力(技术专长、解决问题、人际关系)
- 角色分配多样性
- 对于共同目标的承诺
- 建立具体目标
- 领导与结构
- 对个人及团队负责
- 适当的绩效评估与报酬体系
- 培养相互信任精神

九种团队角色

- 革新者-产生创新思想
- 倡导者-倡导和拥护所产生的新思想
- 评价者-分析决策方案
- 组织者-提供结构
- 生产者-提供指导并坚持到底
- 控制者-检查具体细节
- 维护者-处理外部冲突和矛盾
- 建议者-寻求全面的信息

- 联络者-合作与综合

如何赢得别人对你的信任？

- 不可自私：同时兼顾自己与别人的利益。
- 要有团队精神。
- 开诚布公、透明度高。
- 决策时要公平、客观。
- 表明指导你进行决策的基本价值观是一贯的。
- 不透露别人的隐私。
- 表现出你的才能。

塑造团队选手

- 选拔

具备扮演团队成员角色，同时亦具备其他才能。

- 培训

在重视个人成就的背景中成长的人，培养他们成为合格的团队选手。

- 奖励

奖励体系鼓励员工共同合作，而不是增强员工间的竞争气氛。

工作团队与管理团队共同特征

- 整个单位具有一项主要任务
- 编组结构通常具有弹性，以适应情况的变化。
- 采用互动式的控制方法。
- 使成员能得到团结一致的“内在激励”。
- 团队内的主要任务需要各成员的“合作关系”来推动。
- 每一位成员都必须具有适当、相称的技能。

管理团队与工作团队的区别

- 不同的社会技术系统特性
- 工作团队的技术是以机器、物理、化学的作业程序为基础。
- 管理团队的技术是智力的作业、意见沟通的作业、解决问题的作业。管理团队最需要的是影响行为的权力行使，而不是对物理世界的实际标的物的操纵。

管理团队有效作业的条件

- 公开的意见沟通

- 相互的信任
- 相互的支持
- 团队中个别差异的管理
- 团队运用的条件
- 团队成员技能的适宜
- 团队的领导

2. 第四部分：组织的文化特征与激励的方式

什么是动机？

动机

员工努力工作，以实现组织目标的意愿，这种努力以能够满足个体的某些需要为前提。

努力的程度代表动机的强弱

努力方向与组织的目标一致

需要一种内在的驱动力，使员工觉得工作的结果具有吸引力

激励过程三面观

目标管理

社会公平

个人期望

目标如何激励员工

引导注意力集中于需要完成的事情。

调动积极性完成工作。

鼓励发展新策略达成目标。

鼓励持续性努力

目标激励过程

成功目标设置的要素

目标要有较高难度(但不要过分)

目标要明确

可量化

时间限定

目标必须被员工接受

当众宣布

成就需要

金钱和奖励

自我效能(能胜任工作任务的信心)

绩效的反馈

提供相应的资源(成功的机会)

目标设置的难点

只集中于可量化的目标

过分强调目标达成与否的奖惩

过量的繁文缛节

目标设定只由上级决定，员工缺乏参与

过分强调个人目标(忽略团体及他人目标)

公平理论的投入产出及比较对象

投入项目

产出项目

努力

-工资

时间

-工作保障

教育

-福利

经验

-休假

技能

-工作满意感

知识

-成就感

工作绩效

-做有趣工作的愉悦感

比较的对象：过去的工作经验、同事、同行、朋友

员工面对不公平对待可能的反应

改变自己的投入

改变自己的产出

改变自我认知

改变对其他人的看法
选择另一个不同的比较对象
离开工作单位

不仅考虑投入产出的公平，程序公平也应考虑！

影响程序公平的四因素：

程序的一致性
员工有机会影响决定
申述机制
经理向员工沟通和解释决定的原因

期望理论

努力--绩效的关系
个人认为通过一定努力会带来一定绩效的可能性

绩效--奖励的关系
个人相信一定水平的绩效会带来所希望的奖励结果的程度

奖励--个人目标的关系
组织奖励满足个人目标或需要的程度以及这些潜在的奖励对个人的吸引力

为什么员工缺乏工作动机？

努力--绩效的关系弱
绩效--奖励的关系弱
奖励--个人目标的关系弱

请您想一想在工作中曾带给您很大满足感的一件事情。请简短描述该事情使您满足的原因
请您想一想曾经在工作中带给您极度不满的一件事情。请简短描述该事情

外在报酬的激励方式

外在报酬：晋升、工资、奖金等组织可直接控制的激励方式
激励的特点与局限性

外在报酬和内在报酬

外在报酬：管理者了解的最清楚，使用的最为普遍的一种激励方式。如金钱、福利、晋升、表扬、以及社会的接纳

管理者依赖外在报酬的原因：认为人性中具有一种“任性”的成分。这种任性会导致员工对管理部门的影响力具有漠不关心的反应或甚至于反抗。

内在报酬

内在报酬的运用远不如外在报酬普遍。但它是与人类从事的活动分不开的一种报酬。例如学习新知识和技能、获得自主、自重、自尊、解决问题等；此外，所谓“利他行为”，例如爱护他人，帮助他人等也是产生内在报酬的重要来源。

内在报酬的特点

无法直接控制

在内在报酬与员工工作绩效之间看不出直接可见的关系

但要剥夺一个人的内在报酬却是轻而易举的事

人也会受到自己内力的激励；但是，人的内力激励的结果，除少数人以外，都会产生破坏性的行为。正因为如此，所以一方面需要外在的奖励来促使人从事生产性的努力；另一方面又需要外在的惩罚来克制人不利于生产性活动的“自我激励”。

提供产生内在报酬的环境

管理的任务，只是在于创造一个适当的环境——一个可以容许和鼓励每一个员工，都能从工作中争取内在报酬的环境。因此管理者必须检讨：

- 有关的工作编组性质
- 管理控制的性质和有关的执行情况
- 有关责任指派和督导方式
- 有关目标、政策的制定，计划的执行情况
- 所有的管理实务

内在报酬与外在报酬的关系

外在报酬是内在报酬的基础

外在报酬的管理重点是维护公平，内在报酬的管理重点是激励

当员工长期感到组织外在报酬不公平时，会产生心理上的永久性偏移，员工会弱化或放弃内在报酬

3. 圈子文化

企业组织中的“圈子文化”及其危害

企业单纯依赖外在报酬的基本原因

传统组织沟通的特点

“圈子文化”与内在报酬激励的缺失

“孤独”的领导

领导与“圈子”

“圈子”内部侵蚀制度规则

“圈子”外部侵蚀制度规则

对“承诺”的负面影响

对“认同”的负面影响

对“组织公正”的负面影响.

承诺的作用

在组织中，承诺的作用是：员工只要对组织目标和组织制度有了承诺，就会为此努力，就会自我控制和承担责任，就会发挥其创造力。因此领导或管理者的首要任务是在组织中培养和保持高度的承诺，其履行任务的手段是高度重视“内在报酬”的作用

在圈子文化的情况下，组织规章制度和标准的制定不可能建立在公开、充分沟通、互相信任的基础上。在领导的管理实践和心态模式中经常自觉或不自觉地用“操纵”代替了“管理控制”。这种“操纵”的思想经常体现在领导者的日常言行之中，例如：“如果必要的话，可以让员工参与这件事情，让他们有一些参与感。”“如果暂时不会出现什么问题，就不要将实际情况透露给他们。”“领导班子已经定下来了，但还要在群众那里通过一下。”等等。

从道德角度看，“操纵”本身就意味着不公正，是人和人之间不平等关系的一种表现。有“操纵”就必然有“反击”，由此引起管理层和员工之间的互不信任，从而造成一种组织不易克服的长期负作用。

企业制度规则的制订与推行中往往基于机械式的理念。管理部门关心的是可行的标准和目标或必须的标准和目标。在推行过程中,常用的手段是"正式的职权"和"外在的报酬"。如果员工不满意或不接受,则相应的措施就会接踵而来: A.说服或强迫员工接受;B.压低目标和标准。这种建立在机械式因果关系理念基础之上的程序,必然特别依赖惩罚性的威胁,而员工的注意力也就必然集中在如何避免惩罚之上了。组织和领导固然可以将制度规则以及目标和标准强加给员工,固然可以得到员工的接受,却不可能得到员工的承诺。

认同的作用

员工认同某一个群体, 认同某一个领导, 或认同一个组织时, 则表明群体、领导或组织的目标和价值已经成为员工的目标和价值。因此员工就会意识到他的努力方向是这些目标和价值, 同时也会因为这些目标 and 价值的实现而获得内在的满足。如果员工认同的强度相当大, 通常会超越外在报酬的限制去努力追求目标。

在企业中, 认同问题的核心是, 不但可以使管理层的正式职权得到加强, 而且与认同有关的员工内在满足感也可以得到加强。员工对企业共同目标的承诺也是与认同的作用高度关联的。认同作用强度的高低, 取决于所追求的目标对与当事人的重要程度。

除非员工是愚人, 否则他们决不会认同一个不属于自己的特殊主义的圈子。况且从整体上来看, 组织中圈子文化的存在本身就是对员工利益的一种威胁。在组织中存在圈子文化的情况下, 员工缺乏归属感和“主人翁”意识, 不可能将自己个人的命运和组织的前途相联系。在实际中许多组织存在的诸如: 员工对组织前途漠不关心, 对组织经营状况缺乏了解, 对领导层的种种非议, 管理层单纯依赖工资奖金、晋升等外在报酬激励员工, 领导层难以与员工建立互相信任的关系, 员工中存在的“干活——报酬”的普遍心态, 等等, 都有可能源于圈子文化的存在。如此, 组织将缺乏生命力而进入一种“死寂”的状态。

组织公正的含义

员工主观地觉察组织在分配资源、决定各种奖励措施时, 是否符合公正的要求。

组织公正的三个方面

分配公正: 员工对于分配公正与否的认知, 视其对于工作的投入与所得的报酬的相对比较而定。当所得报酬低于工作投入量时, 员工会产生不公平的认知, 进而影响其在以后的工作投入行为。

程序公正指在决定任何奖惩决策时, 组织所依据的决策标准或方法是否符合公正性原则, 例如标准是否明确, 过程是否公开等。

互动公正: 是指组织在决策前, 是否与员工互相沟通, 员工的意见是否为组织所考虑, 主管是否考虑员工的立场等。

依据社会交换理论 (Blau, Konovsky&Pugh)

组织的公正性会激发员工的信任感, 在信任的前提下, 员工较易从事对组织有益的工作行为。组织公民行为通常不是组织会立即奖励的行为, 而是涉及到某一程度的未来交易性。因此, 组织公民行为更需要在信任的基础上得以实现。组织公正因素已经被国外领先研究者认为是影响组织公民行为最重要的原因之一, 即组织公正影响信任, 继而影响组织公民行为。

显而易见, 圈子文化的主要特点之一就是特殊主义 (只可能存在圈子内部的“公正”), 不可能具有普遍主义所包含的广泛公正性。因而圈子文化可能会对组织公正带来负的影响, 继而对信任、组织公民行为产生负的影响。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net