

全国高等职业教育“十二五”规划教材

★ 经济管理基础课 ★

管理学基础

(第2版)

——“理论·案例·实训”一体化教程

©叶萍 主编



6个学习领域、11个学习项目……完整架构，逐个击破

10个知识测试、10项技能实训……夯实基础，锻炼技能

3套完整试卷、3个综合案例、1个综合实践……整体把握，全面提升



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY <http://www.phei.com.cn>

更多丰富电子课件、习题解答、案例库、
试题库等优质教学资源，

请登录华信教育资源网（www.hxedu.com.cn）获取。

思考：由弥勒佛和韦驮的故事，你得到了什么启迪。

管理启迪：在用人大师的眼里没有废人，正如武功高手，不需名贵宝剑，摘花飞叶即可伤人，关键看如何运用。

资料来源：聪慧网（<http://info.ceo.hc360.com>）

（4）权责利一致原则。权责利一致原则要求上级必须委派恰当的人去担任某个职务和某项工作，人和职位一定要相称。应根据管理者的素质和过去的表现，尤其是责任感的强弱，授予他适合的某个管理职位和权力。

（5）不断培养原则。不断培养原则要求组织在人员配备和使用的过程中，应注重人才培养，通过各种形式的智力和技能开发，不断提高人员的素质，最大限度地发挥人的潜能。

（6）动态平衡原则。动态平衡原则要求组织应以发展的眼光来看待人与事的配合关系，不断根据变化了的情况，适时地进行人员调整，以实现人与工作的动态平衡与最佳匹配。

4. 人员配备的内容

人员配备的目的是配备合适的人员去充实组织机构中所规定的各项职务，保证组织活动的正常进行，实现组织的既定目标。传统的观点一般把人员配备作为人事部门的工作，即按照组织手册的要求配备各部门、各岗位所需的人员。而现代的观点认为，人员配备不但要包括选人、评人、育人，还包括如何用人，如何增强组织凝聚力来留人，这与领导工作密切相关。因此，与组织职能相关的人员配备的内容主要包括人员选聘、人员组合、人员考评、人员培训。

6.1.2 人员选聘

人员选聘是指组织为了发展的需要，根据配备人员的要求，寻找、吸引那些有能力又有兴趣到组织任职的人员，并从中选出适宜人员予以录用的过程。人员选聘主要是解决人与事的配置问题，是整个组织人员配备工作的基础。一方面，选聘工作直接关系到组织人员的形成；另一方面，招聘和录用是人员管理中培训、绩效评估、薪酬福利管理、激励、劳动关系、人员流动等工作环节的基础。

1. 人员选聘的方式和途径

招聘的途径主要有内部提升和外部招聘两种，而每一种招聘途径又有多种形式。

（1）外部招聘。外部招聘是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。外部招聘可以利用各种方法和手段，如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记、校园招聘、猎头公司等从组织外部吸引应聘人员。从外部招聘员工有助于利用外来优势，平息和缓和内部竞争者的紧张关系，为组织带来新鲜空气，但可能会因对应聘者了解不够而导致招聘失败，并且会打击内部员工的积极性。此外，外聘者因对组织内部情况不熟悉，需要一段时间的适应才能有效地工作。

（2）内部提升。内部提升是指组织成员的能力增强并得到充分证实后，被委以更高职务，承担更大责任。内部提升有利于鼓舞员工士气，提高员工工作积极性；同时对选聘人员的了解比较充分全面，可以确保选聘工作的正确性；选聘者因了解组织内部情况，因而能迅速开展工作。但内部提升容易激化内部竞争者的矛盾，并可能导致任人唯亲的现象发生。

2. 人员选聘的程序和方法

在确定了选聘方式之后，招聘人员或招聘小组要根据选聘计划中所确定的选聘标准—

步一步地进行筛选,对应聘者的素质与职务的要求加以认真比较,录用合格的应聘者。一般来说,选拔的程序与方法如下。

(1) 初次面试。初次面试主要是根据招聘的一些标准与条件来进行筛选,淘汰明显不符合职务要求的应聘者,以减少进一步选拔的工作量和费用,使选聘工作得以顺利进行。

(2) 审查申请表。申请表是组织普遍使用的选拔手段,目的是为了帮助招聘人员对应聘者有个具体了解,并根据其条件,决定是否有必要对其进行进一步考核。申请表的内容依不同组织、不同招聘职务而定。

(3) 录用笔试与面试。在初次面试和审查申请表的基础上,通过录用笔试与面试,进一步获取应聘者的情况,加深对应聘者的认识,有助于对应聘者合格与否做出判断。

(4) 测试。测试是运用系统的同一标准及科学的规范化的工具,对不同人员的各种素质加以公正而客观的评价。它是选聘过程中重要的辅助手段,特别是对于那些其他手段无法确定的个人品质,如能力、个性特征、实际技能等。最常见的测试方法有智能测试和心理测试等。

(5) 身体检查。身体检查的主要目的是确定应聘者在体力上能否胜任工作。尤其是对身体状况有特殊要求的职务来说,这一工作应放在前面。

(6) 确定录用者。在上述各项工作的基础上,根据待聘职务的性质,综合考虑每个候选人的知识、智力和能力状况,从中选择出最合适的人员录用。

以上招聘程序是一般的招聘程序,对于不同的招聘目的和情况,其过程也有所不同。整个人力资源的选聘应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

管理智库 6.1

索尼的内部跳槽

有一天晚上,索尼董事长盛田昭夫按照惯例走进职工餐厅与职工一起就餐、聊天。他多年来一直保持着这个习惯,以培养员工的合作意识和与他们的良好关系。

这天,盛田昭夫忽然发现一位年轻职工郁郁寡欢,满腹心事,闷头吃饭,谁也不理。于是,盛田昭夫就主动地坐在这名员工对面,与他攀谈。几杯酒下肚之后,这个员工终于开口了:“我毕业于东京大学,有一份待遇十分优厚的工作。进入索尼公司之前,对索尼公司崇拜得发狂。当时,我认为我进入索尼公司,是我一生的最佳选择。但是,现在才发现,我不是在为索尼公司工作,而是为科长干活。坦率地说,我这位科长是个无能之辈,更可悲的是,我所有的行动与建议都得科长批准。我自己的一些小发明与改进,科长不仅不支持,还挖苦我癞蛤蟆想吃天鹅肉,有野心。对我来说,这名科长就是索尼公司。我十分泄气,心灰意冷。这就是索尼?这就是我的索尼?我居然放弃了那份优厚的工作来到这种地方!”

这番话令盛田昭夫十分震惊,他想,类似的问题在公司内部员工中恐怕不少,管理者应该关心他们的苦恼,了解他们的处境,不能堵塞他们的上进之路,于是产生了改革人事管理制度的想法。之后,索尼公司开始每周出版一次内部小报,刊登公司各部门的“求人广告”,员工可以自由而秘密地前去应聘,他们的上司无权阻止。另外,索尼公司原则上每隔两年就让员工调换一次工作,特别是对于那些精力旺盛,干劲十足的人才,不是让他们被动地等待工作,而是主动地给他们施展才能的机会。在索尼公司实行内部招聘制度以后,有能力的人才大都能找到自己较中意的岗位,而且人力资源部门可以发

现那些“流出”人才的上司所存在的问题。

这种“内部跳槽”式的人才流动是要给人才创造一种可持续发展的机遇。在一个单位或部门内部,如果一个普通职员对自己正在从事的工作并不满意,认为本单位或本部门的另一项工作更加适合自己,想要改变一下却并不容易。许多人只有在干得非常出色,以致感动得上司认为有必要给他换个岗位时才能如愿,而这样的事普通人一辈子也难碰上几次。当职员们对自己的愿望常常感到失望时,他们的工作积极性便会受到明显的抑制,这对用人单位和职员本身都是一大损失。

一个单位,如果真的要用人所长,就不要担心职员们对岗位挑三拣四。只要他们能干好,尽管让他们去争。争的人越多,相信干得越好。对于那些没有本事抢到自认为合适的岗位,又干不好的剩余员工,不妨让他们待岗或下岗,或者干脆考虑外聘。索尼公司的“内部跳槽”制度就是这样,有能力的职员大都能找到自己比较满意的岗位,那些没有能力参与各种招聘的员工才会成为人事部门关注的对象,而且人事部门还可以从中发现一些部下频频“外流”的上司们所存在的问题,以便及时采取对策进行补救。这样,公司内部各层次人员的积极性都被调动起来了。当每个干部、每个职工都朝着“把自己最想干的工作干好,把本部门最想用的人才用好”的目标努力时,企业人事管理的效益也就发挥到了极致。

内部候选人已经认同了本组织的一切,包括组织的目标、文化、缺陷,比外部候选人更不易辞职。

资料来源:中国人力资源开发网(www.chinahrd.net)

6.1.3 人员组合

人员组合是指组织内按管理或作业需要所进行的人员配置与合作,主要解决人与人的配合问题。现代化的生产、管理和服务的基本特点就是分工协作,这就要求人员配备要强调科学合理,从年龄、知识、技能、性格、特长甚至性别等多方面综合考虑人与人的配合问题。

1. 人员组合的综合效应

不同的人员组合往往产生不同的综合效应,合理组合将使综合效应放大,不合理组合将使综合效应缩小。具体表现为以下五种类型。

- (1) $1+1>2$, 即发挥优势,取长补短。
- (2) $1+1=2$, 即相安无事,彬彬有礼。
- (3) $0<1+1<2$, 即貌合神离,问题成堆。
- (4) $1+1=0$, 即两方斗气,躺倒不干。
- (5) $1+1<0$, 即矛盾激化,互相拆台。

最佳的人员组合就是要达到第一种组合,这是一种能够形成协同作用的人员组合而非相互牵制、排斥与破坏的人员组合,是组织有序、高效管理的关键。通过合理的人员组合,一方面个体间取长补短而形成整体优势,从而发挥组织的系统功能;另一方面能够调动组织内各种人员的工作积极性,达成一种默契的合作关系。

2. 实现最佳人员组合的途径

最佳的人员组合应是成员之间能够发挥各自优势与弥补各自缺陷才能;取得互补效应,实现最佳配置。管理者要善于根据组织目标、工作要求及人员特点,从以下三个方面寻求