

# 人事管理讲座

人际交往的前题就是与人沟通。同样，沟通在商业活动中也居于极其重要的地位，作为一个企业或公司领导管理者如果不能对下属或员工进行行之有效的沟通，了解员工的需求，吸取职员优点和特长，那么，这个管理者起码是个不称职的管理者，或者说不应该是个管理者。

在哈佛案例教学里，很重视人的管理，尤其是沟通这门商业界的高层管理艺术。况且在现今这个商业社会里最注重的就是“员工意见沟通”、“员工意见沟通”这一词汇现已被扩充为“公司上下意见沟通”。

这是因为真正的意见沟通是双向的，如果管理阶层和员工之间无法以面对面的方式来融洽地进行交换意见，那么意见沟通是不可能收到任务效果的。然而，至今在许多公司所谓“意见沟通”只不过是停留在布告栏上或管理政策上而已。

人才的培训是出于公司的需要，然而如何培训，却不能仅仅靠管理者的意愿，更重要的是要培育企业界所需要的人才。所以，以更具效率的方式来培育人才，才是管理者罗致人才的重点。

一个刚上任的企业高层管理人才，很有可能采取大刀阔斧的方法，试图在短时间内使所管辖的部门脱胎换骨。然而，事情并不那么简单，须知，一切的经营管理法则，都离不开人性因素。

## 第一节 “人”是企业的灵魂

无论是在工厂、企业。哪一个单位都离不开“人”，从社会发展来看，朴素的社会学认为人是万物的主宰，管理学应该从“人”入手。而管理者则可以采用下面的“激励”要素，来满足员工的不同需要：

第一级：生存需要，如提高工资、奖金、改善工作条件、定期医疗检查、娱乐等。

第二级：安全需要，如享有优先股权、保险、职业稳定、口头承诺和书面承诺与晋升。

第三级：归属需要，如邀请到特殊场合、有机会加入特殊任务小组、有机会成为委员会成员、成为俱乐部组织成员、工作轮换。

第四级：自尊需要，如奖励表扬、授予称号、公开场合露面、为管理委员会服务。

第五级：自我实现的需要，如带薪休假、领导项目任务小组、受教育的机会、承担教学任务、承担指导任务

了解员工不同层次的需要所要讲的是一位管理者从事管理的开始，良好的开端往往能收到意想不到的效果，管理的方式能决定企业的生与死。

## 第二节 人事管理

从最上层到最低层，都各得其所，各尽其才。也就是说，管理的基本精神，就是要最大

限度地发挥每个人的才能，并使每个人的才能全部地朝着有利于达到公司的目标的方向发展。美国通用汽车公司前副董事长詹姆士·牟尼说，人员组织管理就是为达到共同目标而设立的一种人类联合的形式。另一位美国大富豪安德鲁·纳基是一个擅长于人员组织管理的实业家。人们把他的丰富的人员组织管理经验和组织才能精辟地概括在他的墓碑上。

他的碑文写道：这里埋葬着一个人，他擅长于把那些强过自己的人，编织到为他服务的管理机构中。

管理人员的责任是要全力实现企业的目标，因此管理组织的宗旨就是要确保管理人员尽到上述责任。管理组织具有强大的威力能使各个本来分散的个人和具有不同能力、不同个性的人组织成一个有共同目标的、相互协调的整体。

这一整体的能力并不是它的所属成员的能力的简单的算术和，而是一种不论在数量上还是在质量上都远远超出原有的成员的能力的新的力量。所以，有人说，管理组织的目的是要促使普通人做出不平凡的事情，任何组织都不能靠天才，因为天才人物毕竟是少数。但是，好的组织管理可以使普通人发挥出天才人物的才能，可以使每个人发挥出比他个人的才能更大得多的能力，也可以使每个人的弱点减缩到最小程度。所以，管理组织要创造出充分的条件，使每个人的能力和积极性都最大限度地发挥出来。管理组织还要有利于增强和激发每个人的才能。每个组织要把重点放在发现人才和使用人才上。

因此，每个组织本身还要具有不断改善、不断革新的精神，使每个人的才能不停留在原有水平上，而是不断发展和不断增强。管理组织的功能不只是协调各成员的能力，因为“协调”毕竟还是消极性的；管理组织还要促使各个成员有上进心，不断打破旧的协调状态，进入新的和更高的协调状态。如果使管理组织单纯地局限于协调状态，并把组织的宗旨和功能仅仅局限于协调，那就不能促进各成员的上进心，而这是不利于其成员的提高和成长的。

管理人员要善于发现管理组织中的“拔尖”人物，以他的优秀成果作为动力，促进新才能的产生。管理人员还要善于发现管理组织中的所属成员的缺点和弱点，创造条件克服或抑制这些弱点的发展。

由此可见，管理组织不只是聚集各个成员的能力的机构，更重要的是要使整个组织的力量大大超过原有的个人的能力的总和。

### 第三节 管理之道在于“借力”

管理人员的基本使命，在于借部属的力量，完成组织的盈利目标及员工个人的福利目标，若有余力，尚应达到社会公众利益的目标。零售、批发及贸易业的企业应如此，制造、金融、及保险企业亦应如此；政府行政、军事、教育及医疗机构更应如此。所以管理之道在于借力，高层主管借中层主管的脑力，中层主管借基层主管的脑力及体力，基层主管则借现场人员的体力，现场员工则借本身体及可用的机械力。

换言之，管理系统为人力使用的系统，再由人力系统使用机械力系统，所以管理工作若失去“人”的基本要素，则成真空。关于这一点，各行业经营人员必须确认及身体力行。主管人员借用部属力量的方法可简分为二，第一为“计划”，第二为“控制”。

所谓“计划”是泛指所有决定未来要求部属完成的“目标”及采用“办法”（亦称“手段”的用脑思考过程，这一过程必须充分利用“大脑”的创新功能，而非利用“小脑”的反射及守旧功能，方能开拓新产品、新市场、新制度、新技术。

整套的计划功夫包括：

- (1) 小心确定市场顾客的需求；
- (2) 研究环境变化及竞争者的行为；
- (3) 盘存本身的强点及弱点；
- (4) 设定行业别、产品别，及盈利产销等数量别目标；
- (5) 设立达成这些目标的策略性及作业性方向及步骤；
- (6) 指派细项责任目标给员工集团或员工个人。

要建筑一栋房屋，必须要先有建筑蓝图，及水管匠、电线匠、木匠、油漆匠、水泥匠等的工作任务指示，才能如期完成所希望的"产品"（房屋）；相同的道理，要提供满意的产品或劳务给顾客并赚取合理利润，岂能没有小心的"计划"？

所谓"控制"是泛指确保达成计划目标的措施。控制措施可分两大类，第一为"组织结构"，第二为"人员督导"。除非组织结构简明，除非人人了解职权及责任所在，否则组织本身就是失败的根源，无法达成原定目标。

组织结构应该代表一体三面的作用，第一它应把各个的职位层次表达清楚，第二它应把各人上下沟通的管道明白指出，第三它应确定员工间协调及合作的中心，使人人的努力朝向同一目的地，而非互作争斗。所以一个组织层次混乱，意见无法沟通，及不能自动协调合作的机构，必是一个乌合之众，人虽多却只消耗资源，不能创造成果。

人们常常说某某机构组织散漫，大而不当，就是指最高主管人员对其属下人员失去"控制"，毫无效果可言。

除了组织结构应严密有秩序而且有效率外，尚应有"督导"的功夫。督导是指紧接上司（主管）日常纠正及指导下属行为，以期达成目标的活动。假使每一位下属人员皆能自动自发，依照上级指示的政策目标而努力，则可以不要"督导"活动。事实上，基层人员常常无法自动自发。实施目标管理及自我控制，所以其上司对其行为的日常督导工作不能废弃。

## 一、"人力发展"而非"事务指导"

把前面"计划"及"控制"两个基本管理因素的内容重述一次则可以得到以下很简单地文句：即"主管人员的基本职责在于确定要求部属完成的东西(目标)，定期查核他们已经完成的程度，以及寻求方法协助他们有效地完成该目标。"无疑地，这种说法自然而然地使人们获得一种简单的结论，即"管理是人力发展，而不是事务指导"。假使愈多人接受这种事实，则许多管理上的难题将会自然而然地消失，因为人力(尤其人的脑力)潜能的发展勘为巨大，几乎可以说无限大，人类之所以会异于一般禽兽，而为万物之灵，也是完全得力于人力的发展。

假使有人认为他自己竭尽时间及精神于事物的操作，比花费时间及耐心来引导他人(部属)工作更为有效的話，就是说明他本人不适宜当管理者，不能管理。

在许多场合里，人们常常会碰到这种"无效"的管理人员。可以称这种"只会做事，不会管人"的管理者为浪费资源的"杀鸡用牛刀者"，假使他的上级主管继续让这种无效的人当管理者，则该机构的恶运必指日可待。

很显然地，从"管理之道在于和"，"管理是人力发展，而非事务指导"的推理下，我们即可以得到另一种简单的事实，即"管理是人事处理"，因为管理活动需要幕后的参谋人员互相

配合，方能达成目标。

所谓幕前(或前线)执行管理者是指负有最后完整权责的;所谓幕后(或后方)参谋管理者是指提供建议、协助,及服务幕前执行人中完成责任目标的人。前方作战的陆、海、空军是属于执行人员,而后方联勤部队则属参谋勤务人员,任何作战(如何管理活动)必须有前方及后方的配合,方能得胜,所以管理人员必须掌握各种人事的处理工作,包括员工关系,顾客关系,社区关系,政府关系,金融关系,股东关系,及供应商关系。其中尤以员工关系的处理最为直接相关。下列十二条为经验人士处理员工关系的宝贵心得,甚为简明,可供大家参考。

第一条:当一个人寻求新工作机会而面谈时,总是期望别人对待他有礼貌、诚恳、态度自然而又不失之轻率,使他能充分显出他的优点。

第二条:一般人都希望别人因他有贡献价值而"欢迎"他去工作,而非因同情而施舍或赏给他一碗饭吃。

第三条:一般人都希望接受简单、明确而合理的指示,告诉他应做些什么?如何去做?以及做到何种程度才算做好。

第四条:任何人都喜欢在他所尊敬及能信任的人底下做事,不喜欢在他认为无能或看不起的人底下做事。

第五条:每一个人都喜欢别人承认他的工作表现及贡献。

第六条:许多人喜欢感觉到他每日的工作对别人有所帮助。当他在精神上感觉对别人的帮助愈大时,他愈不会计较物质上的报酬。

第七条:大多数人喜欢因工作做得好而受到应有的薪酬报赏及职位升迁。

第八条:大多数人也喜欢因工作特别努力及延长加班时间而得到奖励,如奖牌、奖状、奖金。反之,不喜欢不管是否努力工作及是否有所贡献,而给予相同的待遇。

第九条:每一个人都喜欢在大家所公认、具有高强能力及公正心理的最高主管所领导的组织内工作。

第十条:所有的人都希望身心健康地工作下去,所以重视带薪放假,健康检查,医疗服务,安全措施,员工顾问等等福利措施。

第十一条:人们都有寻求安全感的基本欲望,所以退休年金计划、保险计划、储蓄计划,工作稳定等等措施,都有助于提高士气及生产力。

第十二条:当一个员工处于非被辞退不可时的处境,他希望能真诚、庄重地跟他说明理由,不要用欺骗的理由或随便给一张通知纸条就算了事。

以上所列十二信条都是很简单的领导及激励部属潜力的做法,因为管理是人力发展及借力的活动,所以我们首先要诚恳地把我们希望别人对待我们的方法,用来对待部属。"待人如己,己所欲施于人"的铭言,确实是最简单的管理法,任何行业,任何规模大小,以及任何部门的管理人员,皆可应用这种简单方法,有效地达成目标。

#### 第四节 建立人才队伍

人才对于企业如此需要，那么企业界所渴求的人才，到底应该具备哪些素质呢？下面有十二条建议：

(1)反应能力。思路敏捷是处理事情成功必备的要素，一个能将事务处理成功的人必须反应敏捷。一件事情的处理往往需要洞察先机，在时机的掌握上必须快人一步，如此才能促使事情成功，因为时机一过就无法挽回。

(2)谈吐应对。谈吐应对可以反映出一个人的学识和修养。好的知识和修养，得经过长时间的磨练和不间断的自我充实，才能获得水到渠成的功效。

(3)身体状况。身体健康的人做起事来精神焕发、活力充沛，对前途乐观进取，并能承担起较重的责任，而不致因体力不济而功败垂成。我们经常可以看到这样的情况，在一件事情的处理过程中，越是能够坚持到最后一刻的人，才越是有机会成功的人。

(4)团队精神。要想做好一件事情，决不能一意孤行，更不能以个人利益为前提，而必须经过不断地协调、沟通、商议、集合众志成城的力量，以整体利益为出发点才能做出为大众所接受并进一步支持的决定。

(5)领导才能。企业需要各种不同的人才为其工作，但在选择干部人才时，必须要求其具备领导组织能力。

某些技术方面的专才，虽然能够在其技术领域内充分发挥，却并不一定完全适合担任主管干部的职位，所以企业对人才的选用必须从基层开始培养干部，经过各种磨练，逐步由中阶层迈向高阶层，使其适得其位，一展其才。

(6)敬业乐群。一个有抱负的人必定具有高度敬业乐群的精神，对工作的意愿是乐观开朗、积极进取，并愿意花费较多时间在工作上，具有百折不挠的毅力和恒心。

一般而言，人与人的智慧相差无几，其差别取决于对事情的负责态度和勇于将事情做好的精神，尤其是遇到挫折时能不屈不挠继续奋斗，不到成功绝不罢休的决心。

(7)创新观念。企业的成长和发展主要在于不断地创新。科技的进步是日新月异的，商场的竞争更是瞬息万变，停留现状就是落伍。

一切事物的推动必以人为主体，人的新颖观念才是致胜之道，而只有接受新观念和新思潮才能促成进一步的发展。

(8)求知欲望。为学之道不进则退，企业的成员需要不断地充实自己，力求突破，了解更新、更现代化的知识，而不能自满，墨守成规，不再作进一步开展，因而阻碍企业成长脚步。

(9)对人的态度。一件事情成功的关键，主要取决于办事者待人处事的态度。对人态度必须诚恳、和蔼可亲，运用循循善诱的高度说服能力，以赢得别人的共鸣，才较容易促使事情成功。

(10)操守把持。一个人再有学识，再有能力，倘若在品行操守上不能把持住分寸，则极有可能对企业造成莫大的损害。所以，企业在选择人才时必须格外谨慎，避免任用那些利用个人权利营私贪污者，以免假公济私的贪赃枉法者危害到企业的成长，甚至造成无法弥补的损失。

(11)生活习惯。从一个人的生活习惯，可以初步了解其个人未来的发展，因为生活习惯正常而有规律，才是一个有原则、有抱负、脚踏实地、实事求是的人。所以一个人生活习惯的点点滴滴，可以观察到他未到的发展。

(12)适应环境。企业在选择人才时，必须注重人员适应环境的能力，避免选用个性极端的人，因为这种个性的人较难与人和睦相处，往往还会扰乱工作场所的气氛。

一个人初到一个企业，开始时必然感到陌生。如何能在最短时间内了解企业的工作环境，并能愉快地与大家相处在一起的人，才是企业期望的人员。反之，处处与人格格不入，或坚持自我本位的人，都可能扰乱整体前进的脚步，造成个人有志难伸、企业前途难展的困境。

## 第五节 人员沟通

在商业活动中，最棘手的工作就是“管人”，而“人”却又是商业活动的主体。离了“人”一切均为未然。“人管人”使不少企业盈利，也使不少单位倒闭。怎样才能管理好人呢？这里有一个很重要的课题——沟通。

### 一、对员工状况的分析

大多数人忽略了：不同职位的人需要用不同的沟通方式。你的上司预期你向他报告，你的同事希望你能与他们分享，而你的部属需要你的指示。每个单位都有一些不常沟通，但具有提供极佳意见内容能力的男女员工，大致起来有三种类型。

(一) 首先仔细想一想，哪些员工看起来很孤傲？对了！那些出身于专科或专业环境的员工，他们因为出身于那种环境，“能力决定报酬”的观念植于他们心中；因此这些“运用智能”的成就者时常埋首苦干于知道的事情，而开口讲话时也只是讲几句简单的话，因为他们过去被鼓励的就只是忠于工作而已。

这类人通常从来未曾学习过人际关系的技巧。人际关系的技巧可以作为沟通数量的代表，也可以用来做的晋阶——管理层级——的垫脚石，以及促进领导效能的基础。

通常，这类人对工作本身的忠诚，较诸对组织的忠诚还要强烈；因为他们关心的只是“工作完成否？”。举例说，电子资讯处理专家总是与公司以外的其它电子计算机专家保持密切关系，但对于公司的销售情形却很少关心；研究中心的科学家、会计师、工程师和许多其他这类的专家也都只关心他们的专业以及和他们的同业保持关系，而很少关心公司的营业状况。因此，理所当然地，他们被你雇用到的只是能力，而此种情形可能使他们在组织内的任何层级上，均与其他工作人员保持了一段陌生的距离。

(二) 另外有一类常使你忽略的人，他们所以无法贡献他们更多的心力，是因为他们是“热心但沉默的一群”；这一类型的人，我们有一个名称可以形容他们，就是——“大智若愚”。

(三) 有些人所以没有做更多的贡献，仅仅是他们视多言如蛇蝎，他们认为只有言简意赅才有价值，而认为其它多出的一语一言都是浪费时间，浪费生命。结果他们不愿表达任何“显然费时”的意见，但这些意见可能在讨论会中极富价值。

那些沉默寡言的员工，他们所以沉默，因为他们相信沉默是行动的“正确”方式——可能是你最容易来加以改善的一类人。首先向他们解释，他们的保守和沉默对别人而言，表达兴趣或行为的缺乏；他们很可能不知你所期望的，或所失望的，他们可能永不会体认到他们的沉默在某些状况下是一种障碍。

总之，你必须要求他们更广泛地参与团体讨论，或是在某些状况下要求他们更细微的和更加吸引人的提议，而且将这些建议付诸实施。当他们参与任何层级的活动增加后，给他们热烈地赞许和鼓励。这些人习惯于你对他们的工作成就的赞美，现在你的称赞或鼓励却因于他们在沟通上技巧的改进，这会令他们感到讶异。所以当你确实发现了一个沉默类型的人，要让他发表高论或使他变得热心时，让他知道你确实在注意和赞许他！

此外，让他知道他们所缺少的能力，也是有效的方法之一。如果你必须交付某人一项特别业务或工作，但却觉得他缺少领导能力。那么你就必须尽可能地向他详细说明他所缺少的。这可以给予他们面对此问题的动机。而且如果他们确实想要在下次担当这项任务的话，他会尽力接受这次挑战。

如果以上这些努力都无法导致他们在行为上的改变的话，你就必须接受这个事实；但是绝不可低估才干的重要性。有许多场合里，在某种情况，事实完成的结果所表现的是，更烘托出善于沟通的人永远优于其他的人。比如，在推销工作上，拙于沟通的人，如果他周围的人都是口风硕健的人，那么，他无论能力多高强，他永远注定吃瘪的。在这种情形下，你并不能就否认了才干的重要性，你必须付出更多的努力以发掘出他所具有的实质。