

人力资源讲义（五）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54325.htm 第四节做一名成功的管理者 一、提高决策水平 有效的人事主管应当作出有效的决策。所谓有效的决策应当是抓大事、做决策；选准决策目标；提高执行者认可程度。（一）抓大事 人事主管要抓住大事做决策。在纷繁复杂的事务面前，人事主管不能事无巨细，眉毛胡子一把抓。有效的决策不是解决当前需要的“短期行为”而是战略性的“大手笔”、“大文章”，是高层次的、例外的重大决策。（二）选准目标 人事主管要选准决策目标。一项有效的决策，必须具有明确的目标，但事物的复杂性往往使决策的目标不限于一个，如何选准目标则成为决策有效与无效的分水岭。由于目标之间相互交织、相互制约，解决问题的方案也往往不止一个。人事主管往往在“能否被人接受”、在众说纷纭中折中，在各种方案的可取之处困惑，或者丧失决策的初衷，或者作出错误的决策。有效的人事主管，他们总是掌握解决问题的基本要求，进行可行性研究，从众多的决策目标中，选择可行的目标，他们进行的是可行性的抉择，而不一定是最佳抉择。（三）提高执行者的认可程度 人事主管要尽可能提高执行者对决策的认可程度。决策有四种类型：第一种是与单位。企业有密切关系而与干部、职工个人利益无直接联系的，属于高质量、低认可性质的决策；第二种是与干部、职工个人需要密切相关而与单位、企业效益直接关系不大的，属于高认可、低质量性质的决策；第三种是对双方关系都很密切的高质量、高认可的决策；第

四种是对双方关系都不大，可采用随机方法的决策。决策的类型不同，决策的形式也不同。一般决策的形式有下列各种：

- （1）集体性决策。由集体讨论决定解决问题的方案，集体决策。
- （2）征询性决策。在听取群众意见的基础上，人事主管加以完善的决策。
- （3）宣传性决策。人事主管进行决策，经广泛宣传和解释，取得大家的认同和支持。
- （4）修正性决策。决策方案经讨论被否定而加以修正后的决策。
- （5）独断性决策。强制推行的个人独断性决策。
- （6）限定性自由决策和非限定性自由决策。区别在于前者是在提出倾向性意见的前提下，有很大的自由度的决策；后者则没有这一约束。

人事主管要根据决策的不同类型，选择不同的方式。一般对高质量、高认可和高认可、低质量性质的问题应当采取集体决定性决策、征询性和修正性决策，按照民主程序，经过认真讨论，有的还要由执行部门提出方案经过专家论证。这不仅可以保证决策的高质量，一些与干部、职工关系密切的问题，通过发扬民主，大家讨论决定则可有效地提高决策的“认可”水平。其他类型的决策，可采取宣传性决策或限定性和非限定性自由决策，人事主管要力求决策无误，但实际实行中发现了有难以克服的障碍，就要当机立断、适时退却。有的要经群众讨论修正和改变原来的决策。

二、提高选人、用人能力有效的人事主管必须知人善任，善于发现人才、选拔人才、使用人才和培育人才。

（一）善于发现人才有效的人事主管要善于发现人才。从众多的员工中发现人才，一定要善于观察分析他们的性格、特长情趣，引导不同类型的人员在组织内部协同而有序的运行。人根据其情绪行为可以分为理性型和情绪型。有的人重视逻辑推理，待人

接物比较理智；有的人情绪偏激，缺乏理智。管理者总是希望自己的员工都是理智型的人，而实际上任何人在相互交往中都很难排除情绪因素的影响，包括管理者自身在内。这就要求人事主管要根据不同工作岗位，去发现人才，从而合理安排人才。一般选择领导班子的成员应当是理性型的人。对易受情绪影响，容易产生出自私、情绪冲动等非理性行为的人，不要安排进领导班子，特别不能选任为高层领导。人事主管本人在识人时，要从本单位大局出发，尽量减少自己对员工的情绪因素，根据理性因素择人。人根据其心理特征可能分为主导型和依附型。一般具有主见和创造性的人，比较注重自己的价值和观念的实现，希望能显示自己的能力。这种主导型的人如果缺乏正确导向，会使一个单位产生对抗领导、分裂等无组织形象。依附型的人缺乏主见，能完成分派的任务，服从管理。依附型的人所表现的顺势、屈服行为，从合作的角度看，容易受到人事主管的重视。但是，这是一种十分风险的倾向。因为依附型的人发展到一定程度，就会表现为阿谀奉承、欺上瞒下的不良风气，使一个单位缺乏活力和创造精神最终将被社会淘汰。人事主管在识别人中要善于处理个性与群体的关系。个体间的竞争是一个单位活力的表现，它可激励和推动本单位、本企业各项事业的向前发展。但作为群体的单位和企业往往需要抑制个体的发展。要求个体作出牺牲才能保证群体发展；当然群体的发展会为个体发展提供更好的条件。这就要求人事主管要善于识别这良种心理素质的人员，引导他们摆正个人和群体、内外，以及上下级之间的关系，做到团结协作，使单位或企业能高效率、有秩序地运转。（二）善于选拔人才有效的人事主管要善于

选拔人才。有效的人事主管贵在选拔优秀的人才。选择人才不能靠印象，不能感情用事，要从政治素质、智力素质、非智力素质和身体条件等方面，全面考察被选对象。由于单位、企业不同，人员所处地位、层次不同，对其素质要求也不同，但一些基本素质是必须具备的，人事主管选才要从以下基本素质考核：（1）道德品质方面，考核愿意承担责任的主动性，对组织的忠诚、纪律性。（2）考核有关计划、组织、指挥、协调和控制等方面的管理素质。（3）考核综合能力，实践能力、知人用人的组织能力、协调能力等智力素质。（4）考核事业心、责任心、开拓献身精神、自控能力等非智力素质。（5）考核强健的体魄等方面的身体素质。

选才时不仅要看现实表现，而且要看全部历史，对其贡献要充分肯定，对其历史上的缺点和错误要具体分析。要善于现实的表现预测其发展，把有真才实学具有发展前途的人才选拔出来。要善于给人才提供实践的机会，使其潜在的才能变成对事业的贡献，从而脱颖而出。选才要从“伯乐相马”到“公开赛马”，在竞争中发现本单位所需要的人才。要扩大视野，采取多种方式，如招标、自荐、推荐等，克服各种偏见，走出任人唯亲、论资排辈、以貌取人等选才误区，为各种各样的千里马提供施展抱负的机遇。

（三）善于使用人才

有效的人事主管要善于使用人才。知人善任。优才要优用。人事主管在用人上是否有效，关键在于是否做到人尽其能。要做到这一点，管理者一定要为人尽其能创造一个良好的环境，即一个单位要有人才的科学组合，把不同专业特长的人安排到不同岗位，使之专业配套，结构合理，智能互补能综合为集体智能。相反，如果一个单位存在“近亲繁殖”“能

人寺”“武大郎开店”等现象，不但不能发挥“杂交优势”，能级不能相济，而且会相互抵消，人必然不可能尽其能，优才也不可能优用，这个单位的管理一定是混乱无效的。人事主管用人要善于用其所长。任何人都会有缺点，要使缺点不发生作用，在于管理者如何发挥人的长处。（1）人事主管要善于发现所属人员的长处，才干越高的人，其缺点也往往越突出，如果只见其缺点而看不见其优点，这个人事主管本身就是以为弱者。（2）人事主管要克服嫉贤妒能的思想，要敢于选用能力强于自己的人共事。部属的才干与管理者相比，部属往往是一技之长，人事主管是用人之长。我国历史上楚汉相争，项羽“力拔山兮气盖世”结果竟败于刘邦，原因在于刘邦重用了萧何、张良、韩信，由弱变强，成为胜者。美国的卡内基在总结一生经营管理经验时，集中概括为“知道选用比他人能力更强的人来为他工作。”（3）人事主管不要因人设事，而要思事用人。要做到这一点，首先，要科学地设计各种岗位，合理的职位才能有效地发挥人的才干。其次，要有严格的岗位责任，其提出的标准有利于发展人员的一技之长，它不是一个不可能达到的职位，而是“常人”跳一跳就能的到的职位。再次，着眼于所用之人的绩效，而不能着眼于同自己的关系。有效的人事主管与直接下属均保持适当的距离，都不是太亲密。这样可使人事决策公平、公正，确保能够选用适当的人选，避免产生帮派体系。

（4）建立科学的考绩制度。考绩的目的不在于发现员工的错误和缺点，而在于从其绩效中发现所长，充分开发员工的才能。否则，势必影响人事主管与部属的团结、合作。（5）人事主管在用人之所长时，能容人之短。一位经理聘用爱

发脾气的歌星。一位校长聘用不会奉承的优秀教师，经理和校长承受的发脾气、不奉承，正是他们使用人才所付出的代价，是管理者用人之长、容人之短的素质。（四）善于培养人才有效的人事主管要善于培养人才，一是要提高现有人员的素质；二是要重视人才资源开发。在市场经济条件下不可避免会有竞争，其本质是人才的竞争。谁能够通过精心培育，在竞争中让大批人才脱颖而出，就能表现出人力资源管理的有效性。首先，要从思想品质入手，调动员工自我成才的积极性，把外在的培养变为内在的要求，自学能力的提高是防止“新文盲”产生和知识老化的最有效的途径。其次，要在全员中树立竞争意识，产生使自己成才的紧迫感和使命感。再次，采取多种形式的培训，提供一切使员工成才的机遇。最后，要着眼于全员能力的培养，特别是智能的培养，如学习与理解能力、领导能力、创造能力、计划能力、组织能力、分析能力、判断能力、表达能力、应变能力、协调能力等。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com