

人本管理经典译丛

〔英〕本杰明·西博姆·朗特里◎著
张爱民 黄薇◎译

“西方福利国家制度之父” 本杰明·西博姆·朗特里的管理圣经
畅销欧美60年！直接影响了西方企业家的管理制度

企业管理中人的因素

● Business
● Human Factor

THE HUMAN FACTOR IN BUSINESS

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

企业管理中人的因素

〔英〕本杰明·西博姆·朗特里◎著
张爱民 黄薇◎译

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理中人的因素 / (英) 朗特里著; 张爱民, 黄薇译.
—北京: 北京理工大学出版社, 2013. 4
(人本管理经典译丛)

ISBN 978 - 7 - 5640 - 7105 - 9

I. ①企… II. ①朗… ②张… ③黄… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 308205 号



出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 北京精彩世纪印刷科技有限公司

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 11.25

字 数 / 77 千字

版 次 / 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

责任校对 / 周瑞红

定 价 / 60.00 元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

目录

第一章	工资	1
第二章	工时	21
第三章	生活保障	33
第四章	良好的工作环境	57
第五章	工业联合管理	137
结论		159

第一章

工 资

作为关于“企业行政管理过程中人的因素”的书,在其第一章就论及工资问题是适当的,因为如果某家企业无法向其工人们支付足以令他们过上幸福生活的工资,那该企业就背离了其对于社区的基本职责之一。当然,个体雇主无法决定其工厂的工资水平,因为他不能决定其竞争对手要付给工人多少工资;但这也不能令其推诿全部责任。

如果他企业的当前工资不足以保证最低收入的工人们过上体面的生活,那么这位企业主有两件事可做。一是应当劝说他的企业主联合会采取所有必要措施,以便在工资水平这个问题上取得可能的进展;二是在商业协定允许的范围内寻求在他自己的工厂内支付给工人合理的工资。

何谓“合理工资”

但什么是“合理工资”呢?就男人而言,我认为“合理工资”应当是足以让工人成家立业、住房舒适、能养活正常规模的家庭(一般由5个人组成),并有一定的余款来应对突发事件和娱乐活动。对女性来说,根据规则,她不必养家糊口,因此最低工资应让她幸福地生活在一种有尊严的环境中,并有一定的积蓄以应对意外情况。

随着物价每天都在发生巨大变化,要说出支付给工人们多少钱才能使其过上满足上述标准的生活,显然没有什么意

义。一段时间以前,按照 1914 年的物价水平估算,男性的工资应为 3.35 元,女性的工资为 3.20 元。但是现在,1921 年 5 月,这个数字已经翻了两番还多。尽管我们不能说出一个恒久不变的数额,但是有一件事是没有疑义的:非熟练工人所得工资普遍偏低,在很多情况下远低于基本的生活需要。

企业能够为低收入工人支付更高的工资吗?

显然,今天要大幅度提高最低工资标准是不可能的,因为企业无法使自身适应如此突如其来的变革。但是我提议,所有雇主都必须为自己明确建立一个尽可能早实现的目标,支付给工人们,哪怕是那些非熟练工人们足够多的工资,以使他们能够过上健康、幸福的生活。

对雇主们来说,将与增加工资有关的所有压力都抛给工人是错误的。当然,目前已经有许多雇主反对低收入劳动。他们已经倾其所有。但这应当成为雇主们作为一个阶级所奉行的共同政策,而非单个雇主的事情。接受此种观念将使劳动与资本的关系发生革命,并对平息劳工运动产生积极作用。

工资的任何实质性的增加都只能由两种途径来获得保障:减少雇主的利润,或者使每个工人创造的财富得以增加。对于第一种可能性,唯一可获得的资金就是“超额利润”——

超过维持企业在金融方面正常运转的那部分利润。当然,有些企业能够一直获得超额利润,但这只是特例。我认为,这些非同寻常的人们会同意这样的观点:没有实质性资金可得,获得它便只能靠削减利润这一唯一途径。这样一来,我们又回到了问题的另一面。

每个工人生产的财富,部分地取决于他自己的努力,部分地依靠其他人的努力。就其自身的努力而言,毫无疑问,他们代表着一种潜在的增加财富的资源,而这种潜力因为不同的工人个体和不同的行业而差别巨大。许多工人并未全力以赴,而且会相当坦率地告知你。负责管理企业人力资源的那些人的任务就是找出问题的原因和适当的解决办法。我在接下来的各章中会反复提到这个问题。但在此处,我只是想说,个中原因是根深蒂固的,其一便是“使自己丢掉工作”的恐惧,以及个体工人工资遭到削减的恐惧。

现在我们回到“通过激发工人们的努力之外的途径来增加财富的可能性”这个问题上来。许多工厂仍然没有满负荷运转起来。这点没有异议。许多机械设备遭遗弃,工厂大楼的设计很烂,管理人员和工人缺乏训练和组织性。

在此情形下,所赚得的利润经常是难如人意的;即便是在工资很低的时候,任何要求支付更高工资的请求都会遇到企业难以承担的冷遇。我们在此需要做的是严格审查每一个工

序,去考察每一个工序的费用是否还可以降低。只有经过缜密的考察,雇主才能说清其企业是否还能够负担得起更高的工资。

使企业运转效率更高的意义

大体说来,企业中非熟练工人的工资太低了,其原因主要是企业无力为他们增加工资。因此,雇主们的首要职责之一便是在企业内提高效率的标准,因为实质性的高工资只能与他们所赚得的利润相适应。要想赚得这笔钱,就要靠工人和雇主的共同努力。企业中的任何一方都很容易因糟糕的工作环境而指责另外一方——工人们不满于雇主的管理方法,雇主们则对工人的慵懒和不思进取横加指责。但互相攻讦的方式无助于问题的解决。

我建议,每个雇主的目标都应辅以相应的设备和组织,以便让每一个工人都能够赚得可能赚得的最高工资;与工人们建立一种“鼓励所有工人乐于最大限度地利用这些机会”的关系。我离开企业已有 30 年,依然没有认识到这个问题的困难程度。但是,如果说实践让我意识到了这种困难,它也让我感受到了克服此困难的意义。我相信,目前在这方面取得真正进步的机会比以往任何时候都要大得多。

一方面,越来越多的雇主正急于通过使工人们过上更高

水平的生活来推进目标的实现；另一方面，这场战斗也向我们展示了科学在工业过程和方法方面取得重大进步时的影响力。现在，企业主需要科学家们的帮助，这在几年前是做梦也想不到的。

在讨论提高企业效率的方法时，我必须为读者介绍其他的书籍。这个问题在此处只是一笔带过，因为它的根源在于工资问题。我想明确说明的是，如果不能使企业完全高效地运转，伤害到的不仅是股东，还有工人们；任何完美的企业人力资源管理规划都不能立足于“无法满足物质利益的需要”这个基点。

在可可工厂，一个名为“研究委员会”的团体的活动使之获益良多。这个团体成员包括工程专家、化学家、成本会计师和统计学家，这些人和管理学家以及其他相关的专家一起系统地对工厂中涉及的每个工序进行详细检查。他们在任何事情上都不会想当然，但却会依据所有的科学技术知识严格审查每一道工序。该委员会中的许多人没有行政职责，他们的全部时间都用于研究工作上。虽说此项工作的费用相当高，但已经取得的成果足以证明它的价值。

工资部的组织结构

现在，我来谈谈通过建立组织机构来按部就班地处理工

资这个问题——从工资的物质层面转到人文层面。

第一步是让工厂中的某个人负责监督与工资、就业相关的所有问题。这些问题非常重要,不能让它们落入众多不同的官员手中。在小工厂里,其中一名董事应承担起企业管理方面的责任来,委派某个人直接对董事负责。在大工厂里,这项工作则由一名人事经理负责实施。此人可以是董事之一,或者是在工厂里拥有大权的其他人。

假如我们提供了最有效率的管理和服务,该工厂人事经理的职责即是鼓励所有工人尽最大可能利用好这些机会去赚得高工资。在此我要着重说明“赚钱”这个词的含义。

这个词包含如下含义:

(1)对“按日”付酬的工人来说,工资(在允许的范围内)要进行不断调整,以与其所提供的服务价值相适应。

(2)对领取计件工资的工人来说,薪酬体系的发展将高效地鼓励工人们全力以赴去工作。

在从事这项工作时,人事经理应意识到坚持“公平”原则的重要意义。只有在这样的氛围中,工人们方能竭尽全力去工作。

(3)该机构将能够第一时间处理影响个体或群体工人收入的所有问题。

最后一点很重要,因为当前的许多劳工运动都是由于解决争端不及时所致。这个问题就管理者个人看来似乎无足轻重,且解决起来轻而易举;可一旦容许这个问题发展起来,就会引发广泛的不满情绪。

我们应当清楚地记住,虽然雇主习惯于统筹考虑工人们的工资账单,并主要从生产支出和平衡预算等相关方面来思考该问题,但是对工人们来说,他们在周末领到的那份工资纯粹是个人的人事。当某个雇员得知其所在的部门获得了平均工资数,而自己由于这样或者那样的原因领取的工资少于预期时,他就会感到不大舒服。对于生活在生存边缘的人而言,比自己正常工资少一两个先令就意味着要负债,或者步入入不敷出的境地;而多出一两个先令则意味着有能力确保某些东西,这会大大影响其生活的幸福程度。

因此,不管有多少工人,人事经理不但要从总体上考虑工资问题,而且要考虑到工资同每一名工人的关系。

当然,我这样说并非忽略了下面的事实:有些工厂并没有计件付酬的制度。而且,工会坚持要求在每一个行业内向每个工人支付统一工资,而不论个人创造的价值几何。在这种情形下,人事经理在调整工人工资方面少有作为,虽然他在其他方面可能做得更多。但此种制度的活力在消退,而工厂则正趋于摆脱此种制度。大部分工会接受计件付酬制度,即使

不采纳这种制度,许多行业协会在规定了最低工资的同时,也要求对个人的贡献或者责任予以认可。

在描述可可工厂应对工资问题的做法之前,应当先说明一下可可工厂和糖果业的最低工资是怎样确定下来的。1913年以来,最低工资即由某个工会确定下来,但这仅仅代表了要支付给所有在工厂中工作的工人的绝对最低工资,它比大多数大工厂所支付的通行工资还要低一些。1918年,“产业重建临时委员会”出现了,并在雇主代表和该委员会内的各工会之间就最低工资问题达成广泛共识。这种工资支付制度并非对每一个雇主都有强制性,但在实践中,有75%的企业实行了此制度。签署工资协定的各工会要保障基本的工资增长率,但不会与任何工厂单独接触。像我们自己的工厂,都是少数委员会所制定的工资协定的成员单位。

该委员会为每一个参与生产可可粉、巧克力或糖果的企业制定了最低工资标准,那些由非工资协定成员单位的工会制定工资的情形除外。譬如,执行此种工资标准的范围当然没有将细木工人、建筑工人等类别工人的工资涵盖进来,也没有包括店员。有一种最低工资数额,针对的对象是21岁以上男性工人和18岁以上女性工人,年龄低于21岁的男性工人或低于18岁的女性工人则只能领取最低工资数额的工资。但工资协定中没有关于评估工人高于

最低工资标准服务的价值的说法。但必须这样去设定计件工资,以便使具有基本能力的工人能够赚得高于计时工资率 25% 的薪水。

为企业的工人们规定此种最低工资是一种巨大进步;但这仅仅是一个起点。每一家公司在工资问题上还有大量细节性工作要做。必须就高于最低工资的各类服务的相对价值作出规定,必须就每一个工序制定出计件工资率,这将使得普通工人至少能够获得协定中规定的最低工资。直到最近,可可工厂中的各个部门仍在负责处理各自的工资事务,并制定自己的计时工资率。尽管部际委员会会按季度审核工资,但我们发现,不同部门在处理工资问题时,方式上存在巨大差异,并在未受到同等公平对待的部门引发强烈不满。因此,我们近来引进了能够保障整个企业在工资问题上更完美地、协调一致地行动的机制,建立了工资部来负责整个企业的工资政策问题。就工资问题的重要性而言,有必要对我们采用的制度以及工资部的职责稍微详细地解释一下。

建立工资部的目标如下:

- (1) 确保全工厂在处理工资的方法问题上完全协调一致。
- (2) 建立必要的机制,以对每个工人的工资状况进行动态检查,并在工资出现不一致时对相关部门提出建议,并就此对问题出现的原因进行调查。

(3) 获取并持续更新整个工厂内所有受雇工人所提供的每种服务的相关工资的全部信息。

工资的动态、综合性调查可以达到两个目的。一是每当我们发现我们的工资低于全国标准时,就能够在抱怨出现前纠正这个问题,防止出现不满情绪。二是一旦出现涨工资的申请,我们就可以清晰地判断出,相比于全国标准,这种诉求在多大程度上是合理的。

(4) 获取并持续更新与其他企业采取的薪酬方法相关的信息,并就制定计件工资率、红利计划等给予各部门专业化的建议。

(5) 就影响工资的所有问题同工会进行谈判。当这些问题仅涉及一个部门时,此项工作通常由与该部门相关的经理去操作。

(6) 检查“产业重建临时委员会”所订立协定的各条款在工资问题上是否在可可工厂内得到了严格遵守。

我们可以看到,如果上述计划得以有效运作的话,我们将可获得整个企业所有工人每周所获工资以及其他企业类似服务工资支付情况的详细信息,这样基本上就可以合理地杜绝不满情绪。一旦发现工资低了,相关部门就会知晓并就其原因进行分析、做出修正——有时由工人来做,有时则由企业出面。

这并不意味着目前由工资部做的工作以前从未做过。这其中的大部分工作从一开始就已由各部门分别在做,只不过现在的协调性更强而已。建立工资部主要是处理工资问题,这项重要职责不再是落在部门经理们肩上的沉重负担,并且在某些时候还能够缓解其他更紧迫任务所带来的压力。

显然,一个集中性的工资部所做的最伟大的事情,体现在与计件工作有关的事务上;同时,它在确定按日付酬的工人薪资方面的用处也颇大。如前所述,能够向每个工人支付的最低工资是由“产业重建临时委员会”确定的。但是高于最低工资的任何形式的工资必须由各企业单独确定。为了确保公平对待,所有按日取酬的工人根据其所从事的工作被划分为四个等级。每个等级的可支付工资根据工人的业绩或职责在3~4先令之间浮动。四个等级的最低工资以“产业重建临时委员会”所确定的最低工资为开端。确定特定工作的层级并非易事,而邀请工资部的代表出席为此召开的各次会议意义重大,因为这些代表们能够就整个企业内与其他工作相关的任何特定计件工作的价值同部门经理们进行协商。在不提前告知工资部的情形下,所有计件工资率和日工资都不能变动。工资部负责向相关部门经理就所提议的“工资变动情况是否与整个企业的政策相一致”提出意见。当然,工资部不会就

“是否应该支付给某个特定层级工作者——比如约翰·史密斯——所在层级的最低或最高工资”向部门经理发出指令。但它却可以提示该经理,看他在评估其工人们的价值时是否执行着一种与其他经理相似的政策。除了这些好处外,很容易发生这种情况:在某个部门,大部分人都获得了该层级的最高工资;而在另一个部门,这些人中的大部分却只能领取最低工资。一旦发现这种差别,相关经理便会被告知,这个问题将被讨论以确保待遇的一致性。

如果部门经理和工资部在任何工资问题上都达不成一致意见,那该问题就将提交董事会常设委员会进行最终裁决。该委员会处理工资和就业问题。

分红制

虽然我们没有在我们的企业采取分红制,但我感到,如果不参考这种制度的某些做法,在工资问题上的任何做法都是不完整的。目前,转向工人的企业产品部分与个体企业的利润之间并不存在直接关联,但总能感到人们希望建立一种体制,让工人们在与其相关的商业繁荣中直接分享到利益。之所以有这样的憧憬,或许是出于这样一种感觉:只有通过这样的方式才能实现理论意义上的公正。另一方面,或许是出于纯粹的商业考量:只要工人们还未从