

MBA

经典教程系列

Classic Textbook Series

HARVARD BUSINESS SCHOOL

哈佛商学院

Human Resources Management

人力资源管理全书

[主编] 张石森

Compile/Shisen Zhang



中国财政经济出版社

China Financial & Economic Publishing House

MBA

经典教程系列

Classic Textbook Series

HARVARD BUSINESS SCHOOL

哈佛商学院

Human Resources Management

人力资源管理全书

[主编] 张石森

Compile/Shisen Zhang

中国财政经济出版社

China Financial & Economic Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院人力资源管理全书/张石森主编. 北京: 中国财政经济出版社, 2002.7

ISBN 7-5005-5885-6

I. 哈... II. 张... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 052984 号



中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京市振宏福利印刷厂 各地新华书店经销

787×1092 毫米 大 16 开 82.125 印张 1200 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月北京第 1 次印刷

印数: 1-1000 套 定价: 880.00 元 (全四册)

ISBN 7-5005-5885-6/F·5170

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

目 录

哈佛及 MBA 简介

哈佛大学	(3)
哈佛商学院	(9)
哈佛商学院的入学标准	(13)
哈佛 MBA 的课程安排及学制	(19)
哈佛的案例教学法	(31)
毕业生择业	(42)

人力资源管理教程

转变中的人事管理功能

人事管理的整体规划	(3)
一、企业管理哲学的改变	(4)
二、科学技艺进步的速度惊人	(4)
三、企业规模及组织的高度复杂化	(4)
四、市场竞争的剧烈化	(5)
五、对于企业界的社会责任要求	(5)
六、企业决策所须考虑的时间幅度加长	(5)
七、传统规划的缺点——预算及职能规划	(6)
八、预测及规划缺口	(8)
九、规划决策	(10)
十、配合长期性组织的规划体制	(11)

十一、人事专业的工作领域	(11)
人事决策与管理	(14)
一、经理人员与人事部门	(14)
二、人力资源管理过程	(14)
三、重要的环境力量	(15)
四、人力资源规划	(17)
五、当前评价	(17)
六、未来评价	(18)
七、制定面向未来的行动方案	(19)
八、招聘与解聘	(19)
劳资关系	(22)
工人人事管理	(25)
一、工人人事管理应受重视	(25)
二、领班应受重视	(28)
三、工人、工作和环境之间的相互作用	(30)
四、对象选择方法	(34)
五、对象专业化	(39)
六、作业管理的概述	(41)
七、动作的经济原则	(49)
内部联系与效率	(52)
一、内部联系的意义	(52)
二、内部联系的目的	(52)
三、理论基础	(53)
四、内部联系与意见沟通	(54)
五、协调与内部联系	(58)
员工咨询	(60)
一、员工咨询的分析模型	(60)
二、员工咨询的思路与程序	(62)

管理的过程

管理过程论	(64)
一、计划职能	(67)
二、组织职能	(71)
三、组织层次和管理跨度	(73)
四、人事职能	(98)

五、指挥职能·····	(100)
六、控制职能·····	(101)
团体动力学 ·····	(105)
一、研究内容·····	(105)
二、力场·····	(105)
三、团体目标·····	(106)
四、团体结构·····	(107)
五、团体的领导方式·····	(107)
六、团体的参与者·····	(108)
七、团体的规模·····	(108)
冲突的消除与利用 ·····	(112)
一、冲突根源解说·····	(112)
二、三种冲突类型·····	(114)
三、处理组织冲突的对策·····	(117)
四、处理冲突的根本原则——沟通·····	(120)
五、冲突与发泄——“安全阀”理论·····	(122)
权限模式 ·····	(126)
管理过程中的计划问题 ·····	(141)
一、制定计划过程的特征·····	(141)
二、新计划的内容·····	(143)
三、各期程计划·····	(147)

绩效评估

一、关于绩效评估·····	(149)
二、绩效评估的方法·····	(162)
三、评估的报酬体系·····	(172)
四、改善绩效的激励·····	(174)

薪资管理

薪资制度 ·····	(191)
合理薪资的计算 ·····	(207)
如何决定合理的用人费 ·····	(213)
奖工制度的建立 ·····	(216)
奖工制度的特性与时间研究的关系 ·····	(220)

红利制度的建立	(227)
员工福利来源	(235)
工资率的计算	(240)
一、本人工资——工资中的生活费用保障部分	(240)
二、职务工资	(240)
三、能力工资	(241)
四、奖金缺席与津贴费	(242)

人际关系理论

人际关系学说的实验基础	(244)
一、第一次调查	(244)
二、霍桑实验	(247)
人际关系学说	(255)
一、职工是社会人	(255)
二、在正式组织中存在着“非正式组织”	(271)
三、工人的工作态度与士气是影响工作效率的关键因素	(299)
四、企业管理人员必须具有处理人事问题的能力	(324)
人际关系学说在管理中的应用	(326)

协作系统论

组织理论	(328)
一、组织定义	(328)
二、协作系统的三个基本要素	(331)
三、提供“效力”和“效率”的两分法	(364)
四、组织中的环境与个人	(365)
权威理论	(369)
一、权威的定义与作用	(369)
二、如何树立权威	(374)

组织管理概述

组织的重要性	(397)
--------	-------

一、少数企业不重视组织管理·····	(397)
二、组织的作用以执行工作计划为使命·····	(399)
组织分类 ·····	(400)
一、按组织的目标分类·····	(400)
二、按满足心理需求分类·····	(400)
三、按个人与组织的关系分类·····	(401)
组织结构 ·····	(403)
一、职能式结构·····	(403)
二、团队结构·····	(405)
三、联邦分权化结构·····	(407)
四、模拟分权化结构·····	(409)
五、系统的结构·····	(411)
组织设计 ·····	(413)
一、组织设计的内容·····	(413)
二、目标导向的设计步骤·····	(418)
三、传统组织形态范例·····	(418)
四、应重视一级单位的分组以构成完整责任中心·····	(420)
大规模组织的运用 ·····	(421)
一、组织的趋向·····	(421)
二、大规模组织现象·····	(421)
三、可能产生的问题·····	(422)
四、组织分析与改进·····	(423)
五、组织型式与改革·····	(424)
六、改制的象征·····	(425)
非正式组织 ·····	(428)
组织结构的变革 ·····	(430)

组织行为

X 理论—Y 理论中的人性假设 ·····	(436)
一、传统管理中的人性假设——X 理论·····	(436)
二、人性假设——Y 理论·····	(437)
X 理论—Y 理论的管理思想 ·····	(439)
一、必须运用分权和授权的管理手段·····	(439)
二、工作内容丰富化·····	(467)
三、员工参与管理·····	(475)

行政组织体系论

行政组织结构理论的源头——社会秩序论·····	(496)
一、社会行为及其调节·····	(496)
二、权力与统治·····	(509)
三、统治的类型·····	(522)
行政组织结构理论·····	(545)
对行政组织结构理论的评价·····	(590)

权变理论

权变模型理论·····	(592)
目标——途径理论概要·····	(606)

沟通与激励

需要层次理论的主要内容·····	(616)
一、关于激励的论断·····	(616)
二、需要的等级·····	(617)
三、对基本需要特点的进一步研究·····	(625)
四、满足需要是产生激励的动因·····	(631)
五、需要层次理论小结·····	(631)
了解需要——需要层次理论的基本要求·····	(634)
一、管理者须知·····	(634)
二、创造一个认真倾听意见的环境·····	(640)
三、创造表彰的公共场所·····	(643)
满足需要——需要层次理论的管理应用·····	(649)
一、通过提供奖励性报酬来满足员工的生活需要·····	(654)
二、通过提供就业保障来满足员工的安全需要·····	(663)
三、赢得人心——满足员工的社会需要·····	(671)
四、通过沟通来满足员工渴望受到尊重的需要·····	(676)
五、领导者通过授权来满足员工自我实现的需要·····	(691)
需要理论的延伸——成就需要·····	(707)
一、成就需要理论概述·····	(707)
二、关于工作环境·····	(712)

三、目标的设置·····	(712)
四、工作的反馈·····	(715)
五、权力的两面性·····	(727)
激励·····	(732)
一、什么是激励·····	(732)
二、什么是需要·····	(733)
三、现代的激励理论·····	(733)
四、激励理论的局限性·····	(735)

人力资源管理案例

野口音光的培训观念·····	(745)
IBM 公司“心力交瘁”课程与模拟角色·····	(747)
松下幸之助的培训之道·····	(750)
百年大计 培训为本·····	(759)
福特汽车公司的人员管理·····	(767)
日本三泽企业的“用人之道”·····	(772)
纽约联合印刷公司的“择人之道”·····	(774)
美国约南露珍服装公司为借力而“三顾茅庐”·····	(776)
求贤若渴的美国百华公司·····	(779)
· 注重管“人”的美国组合国际电脑公司·····	(783)
员工卡罗琳的要求·····	(791)
苹果公司生死存亡之际·····	(794)
多弗公司的分权管理·····	(802)
“任天堂”的奇迹·····	(806)
金星会社：进军美国市场·····	(810)
美国无线电公司的撤退·····	(827)
德国伍德公司·····	(837)
美国联合碳化物公司的组织变革·····	(842)
香港置地公司收购牛奶公司·····	(848)
迪特尼公司的企业员工意见沟通制度·····	(868)
达纳公司·····	(872)
“大通曼哈顿”的智力投资·····	(875)
麦当劳经理的成长·····	(880)

管理要用“情感”	(885)
欧洲第三大计算机厂	(889)
波罗啤酒厂的九死一生	(893)
美国国际农机公司：既坚持制度又不伤感情	(897)
英航空公司的“把人放在首位”的领导作风	(899)
东芝集团：热爱自己的员工	(903)
吉诺·鲍洛奇：以斥责激励员工的领导风范	(905)
玛丽·凯·阿什：公正待人，论功行赏	(907)
金融巨子—贾尼尼	(909)
“日立公司”的经营管理	(936)
托马斯·约翰·沃森	(944)
本田，驶入摩托车和汽车的殿堂	(970)
岩崎弥太郎	(1002)
美国麦考密克公司：减时提薪的领导艺术	(1029)
艾柯卡：掌握奖赏的时机领导技巧	(1030)
IBM 公司：别出心裁奖励的领导怪招	(1032)
詹姆斯·布坎南·杜克	(1034)
经理方略 两难抉择	(1050)
通用电器公司的战略计划	(1054)
立石电机公司的管理方法	(1061)
思丹尼公司的日式管理	(1066)
“变形虫式”的管理	(1070)
意大利工业界的骄傲——菲亚特公司	(1073)
“精工舍”的奋斗	(1079)
从风门拍到计算机	(1083)
马里奥特公司	(1088)
永远在创新的克罗格公司	(1092)
扩张中的赖克曼帝国	(1097)
讲谈社	(1102)
H.J. 亨氏公司	(1108)
玛丽·凯·阿什：说干就干，不能自食其言	(1114)

行政组织结构理论

合法型统治是以一种对正规形式的“法律性”以及对那些升上掌权地位者根据这些条例发布命令的权力的信任作为基础的。这种组织的管理制度不仅具有合法的公认权威性，并且具有“理性”，即能够实现最佳管理目标。合法型统治是行政组织结构理论的基础，因为它为管理的连续性提供了基础，担任管理职务的人员是按照他对工作的胜任能力来挑选的，具有其合理性；领导人具有行使权力的法律手段；所有的权力都有明确的规定，任职者不能滥用其正式权力。

1. 合法型统治

合法型管理是建立在下述相互关联的观念的适用之上的：

(1) 通过协议的或强加的任何法都可能以理性为取向，即目的合乎理性或价值合乎理性为取向（或者两者兼而有之），并制定成章程，同时有权至少要求团体的成员必须尊重它，然而，一般也要求在这个团体的权力范围内（倘若是区域团体，就是在区域之内），落入团体制度视为重要的社会关系或者采取社会行动的人们必须尊重它。

(2) 任何法，按其本质都是一些抽象的、一般是有意制定成章程的规则的总体，司法就是把这些规则应用于具体的个案，行政管理就是在法律规则限制之内，并且根据一些得到团体制度许可的、甚至没有违犯团体制度的、可以普遍标明的原则，合理地维护团体制度所规定的利益。

(3) 因此，典型的合法型的统治者即“上级”，由于他发号施令，所以要服从非个人的制度，他的号令是以这个制度为取向的。

这也适用于那种不是“官员”的合法型的统治者，例如一位选任的国家总统。

(4) 服从者仅仅作为团体的成员，并且仅仅服从法——正如大多数情况下所说的那样。即作为协会的成员、社区的成员、教会的成员、在国家里则作为公民。

(5) 根据第(3)，这样的观念也适用，即团体的成员服从统治者，并非服从他个人，而是服从那些非个人的制度，因此仅仅在由制度赋予他的、有

合理界限的事务管辖范围之内，有义务服从他。

据此，合理统治的基本范畴如下。

一种官职事务的持续的、受规则约束的运作。

这种运作是在一种权限（管辖范围）之内，而权限意味着：

- ①一种根据劳动效益分工实际划定的承担劳动效益义务的领域；
- ②并赋予大致为此所需要的命令的权力；
- ③明确划定可能允许的强制手段和使用强制手段的前提条件。

这样一种按章办事的运作应该叫做“机构”。

当然，在这个意义上的“机构”，如同在“国家”和“教会”里设有机构一样，在大的私营企业、政党、军队里也都有。选任的国家总统（或者部长会议机构，或者选任的“人民代表”），也是一种这个术语意义上的“机构”。然而，这些范畴现在尚不令人感兴趣。并非任何机构都在相同的意义上拥有“命令的权力”，但是在这里，对这种区别不感兴趣。

此外，还有职务等级原则，也就是说，任何机构都有固定的监督和监察制度，下级机构都有权向上级机构投诉或提出异议。同时，接受投诉的机关是否以及什么时候亲自用一项“正确的”法令去取代必须改变的法令，或者把这委托授权提出异议的、它的下级机关去处理，这个问题可以有不同的解决办法。

议事的“规则”可能是：技术性的规则、准则。

在这两种情况下，为了应用规则，要达到完全合理，就必须有专业培训。因此，在正常的情况下，只有证明接受专业培训者成绩合格，才有资格参加一个团体的行政管理班子，才允许被任命为“官员”。“官员”构成合理团体的典型的行政管理班子，不管这是政治的、僧侣统治的、经济的（尤其是资本主义的）或者其他的团体。

（在合理的情况下）行政管理班子同行政管理物资和生产物资完全分开的原则是适用的。行政管理班子的官员、职员和工人，自己不占有实际的行政管理物资和生产物资，而是以实物或货币形式向他们提供这些物资，而且他们负有报帐的义务。同时存在着职务机关（企业）的财富（以及资本）与私人的财富（家庭预算）完全分开的原则，以及职务运作场所（办公室）与住所完全分开的原则。

（在完全合理的情况下）不存在任职人员对职位有任何的占为已有。在

赋予一种在“职务”上有“权利”的地方（例如法官，近来越来越多的官员，甚至工人）都获得权利，职务的占有并不是一般并不是为官员占为己有的目的效劳的，而是服务于保障在他的职务上的纯粹事务的（“独立的”）、只受准则约束的工作。

行政管理档案制度原则，甚至在口头讨论实际上就是规则或规章的地方，也是适用的：至少是预备性讨论、动议和随后的决议以及形形色色的指示和法令，都用文字固定下来。档案和官员们的持续运作结合在一起，就产生了办公机关作为任何现代团体行为的核心。

合法型的统治可以具有极为不同的形式，关于这些形式以后专门论述。下文将按理想类型，首先仅仅分析行政管理班子的最纯粹的统治结构：“官员”即“官僚体制”的结构。

领导者的典型的种类暂时搁置不谈，这是基于一些只有以后才能完全理解的情况。合理统治的十分重要的类型，从形式上看，就其领导者而言，属于其他的类型（继承魅力型的：世袭君主；魅力型的：民选总统），另外一些类型在一些重要的方面实质上是合理的，但是却建立在官僚体制与魅力型体制中间的种类之上（内阁政府），还有一些类型是通过其他团体（政党）的（魅力型的或者官僚体制的）领导者领导的（政党分管的政府各部）。合理和合法的行政管理班子的类型是多才多艺、无所不能的，它在日常生活中是至关重要的。因为在日常生活中，统治首先是行政管理。

合法型统治的最纯粹类型，是那种借助官僚体制的行政管理班子进行的统治。只不过是团体的领导者占有他的统治者的地位，或者是依据占有，或者依据选举，或者依据继承接班的指派。然而他的统治权力也是合法的“权限”。在最纯粹的类型中，行政管理班子的整体由单个的官员组成（集权制，与以后要讨论的“合议制”恰成对照），官员们

- （1）个人是自由的，仅仅在事务上服从官职的义务；
- （2）处于固定的职务等级制度之中；
- （3）拥有固定的职务权限；
- （4）根据契约受命，即（原则上）建立在自由选择之上；
- （5）根据专业业务资格任命（不是选举）——在最合理的情况下，通过考试获得的、通过证书确认的专业业务资格；
- （6）采用固定的货币薪金支付报酬，大多数有权领取退休金。诚然，在

有些情况下（尤其在私营企业里）主子方面有权解聘，不过官员方面也总是有权辞职的；薪金首先依据官价等级分级，同时也根据职位的责任，此外，还根据“身份地位”的原则；

（7）把他们的职务视为唯一的或主要的职业；

（8）可看清自己的前程：职务“升迁”根据年资或政绩，或者两者兼而有之，取决于上司的评价；

（9）工作中完全同“行政管理物资分开”，个人不得把职位占为己有；

（10）接受严格的、统一的职务纪律和监督。

这种制度在赢利经济的企业里，或者在慈善机构或者任何其他追随个人的思想目的或者物质目的的企事业里，以及在政治的或者僧侣统治的团体里，都同样可以应用，而且在历史上（或多或少明显地接近这个纯粹的类型）也是可资证明的。

例如，在私人诊所以及在修道院医院和教会医院里，其官僚体制在原则上是相同的。现代的所谓的“神甫统治”：即剥夺旧的、在很大程度上被占有的教会俸禄，然而包括教皇的任命主教的全面大权（作为形式上的全面权限），以及“教皇无过错论”（作为实质上的全面权限，但也只有“在圣座上”即在职位上才有这等权力，也就是说，典型地把“职务”工作和“私人”活动区分开来），都是典型的官僚体制的现象。同样，大的资本主义企业，而且企业越大，情况越是如此，政党的运作，或者由称之为“军官”即特别形式的军事官员所领导的现代的、官僚体制的军队也毫不逊色。

在任命官员的原则最纯粹地占支配地位的地方，官僚体制的统治也就最纯粹地得到贯彻。相同意义上的选举官员等级制和任命官员的等级制是不存在的。当然，仅就纪律而言，也永远达不到接近同样严格的程度，如果下级官员可以像上级官员那样坚持要求选举，而他的机会不是取决于上级官员的评判的话。

契约任命即自由选择，是现代的官僚体制的本质。凡是在等级制度中不自由的各种官员（奴隶、贵族的武士）拥有实际权限，即形式上采取官僚体制方式发挥作用的地方，我们想说它是“世袭官僚体制”。

在官僚体制中，专业业务资格的范围在日益扩大。即使政党和工会的官员也需要专业的（在经验中获得的）知识。现代的“政府部长”和“国家总统”是无独有偶的一些不要求有专业业务资格的“官员”，这证明他们只不

过是形式的而不是在实质的意义上的官员，正如一个大的私营股份企业的“总经理”一样。资本主义的企业家和“君主”一样，职位完全是被占有的。因此，官僚体制统治的顶峰不可避免地有一种至少是不纯粹官僚体制的因素。它只不过是通过对一个特殊的行政管理领导班子进行统治的范畴。

固定的薪金是正常的。同样，货币薪金也是正常的。这在概念上根本无关紧要，但是最纯粹地与类型相符合。（实物津贴具有“俸禄”性质，俸禄通常是一种占有获利机会和职位的范畴。）但是在这里，过渡阶段是十分模糊的，正如恰恰这类例子所表明的那样。根据官职租赁、官职购买和官职抵押的占有，属于另外一个范畴，不是纯粹的官僚体制。

“次要职业”的“职务”以及地地道道的“名誉职务”，属于以后要讨论的范畴。典型的“官僚体制的”官员是主要职业的官员。

与行政管理物资分开，在国家的和私人的（例如在大的资本主义企业里）官僚体制中，完全以同样的意义实行。

合议制的机构将另外作专门的分析。它们在开始迅速减少，让位于实际上而且大多数是正式的集权主义的领导（例如在普鲁士的合议制“政府”，早就让位于集权主义的政府总理）。行政管理应该是迅速而明确的，因而避免意见的妥协和转变为多数的意见，这种兴趣对合议制的削弱、集权制的增强起着决定性的作用。

不言而喻，现代的军官是一个具有某些等级特点的任命官员的范畴，他们一方面完全与选任的领袖相反，另一方面完全与魅力型的雇佣兵队长相反，第三，完全与资本主义式的企业家军官（雇佣军队）相反，第四，完全与购买军官职位者相反。过渡阶段可能是模糊的。世袭的“公仆”与行政管理物资分开，以及资本主义式的军队企业家，正如资本主义的私营企业家一样，往往曾是现代的官僚体制的先驱。

根据全部经验，纯粹的官僚体制的行政管理，即官僚体制集权主义的采用档案制度的行政管理，精确、稳定、有纪律、严肃紧张和可靠，也就是说，对于统治者和有关的人员来说，言而有信，劳动效益强度大和范围广，形式上可以应用于一切任务，纯粹从技术上看可以达到最高的完善程度，在所有这些意义上是实施统治形式上最合理的形式。

在所有的领域里（国家、教会、军队、政党、经济企业、利益集团、协会、基金会等等），“现代的”团体形式的发展一般是与官僚体制的行政管理

的发展和不断增强相一致的。例如，它的产生就是现代西方国家的胚胎。尽管有形形色色的表面上看来是对立的机构，合议制的利益代表机构也好，议会的委员会也好，“苏维埃专政”也好，名誉官员或陪审员也好，或者不管什么机构也好（尤其是对“神圣的官僚主义”责骂），人们一刻也不能忘记，所有持续的工作都是由官员们在办公机关里完成的。我们的整个日常生活都纳入这个框架之内。因为如果说官僚体制的行政管理到处都是——在其他情况相同的条件下，——形式上——技术上最合理的，那么今天它对群众性行政管理（人事管理或事务管理）的需要，一般是不可或缺的。人们只能在行政管理的“官僚体制化”和“外行化”之间进行选择，而官僚体制化的行政管理优越性的强大手段是：专业知识。专业知识的不可或缺性是受货物生产的现代技术和经济制约的，不管这种生产是按资本主义方式，或者——如果要达到同样的技术效率，那只能意味着极大地提高专业官僚体制的意义——按社会主义方式组织的。

正如被统治者一般只能通过建立一个自己的、同样官僚体制化的对立组织，来抗御现存的官僚体制的统治一样，官僚体制机构本身也通过实质性的和纯粹事务性即理想性质的绝对必要的利益，与它的继续发挥职能结合起来：在一个官员、职员和工人与行政管理物资分开以及纪律和训练有素都不可或缺的社会里，没有官僚体制的机构，除了那些自己还占有供应物资的人（农民）外，对所有的人来说，现代的生存可能性都将不复存在。正如对于迄今为止合法型政府来说它发挥着职能一样，对于获得权力的革命以及占领的敌人来说，一般情况下，它也干脆地继续发挥其职能。

人们总是提出这样的问题：谁掌握着现存的官僚体制机构？对于非专家来说，掌握它的可能性总是有限的：从长远看，枢密顾问专家在贯彻其意志方面，往往比非专家的政府大臣占优势。

对持久稳定的、严肃紧张的和可预计性的行政管理的需要，制约着作为任何一种群众性行政管理核心的官僚体制的命运。资本主义——不仅仅它，然而不可否认，是它首先在历史上创造了这种需要（没有这种需要，资本主义就不能存在），而任何合理的社会主义都不得不干脆把这种需要接受下来，并使之得到进一步提高。只有（政治的、僧侣统治的、一元化的、经济的）小规模运作，才可能在很大程度上放弃官僚体制。正如资本主义在其当今的发展阶段中需要官僚体制——虽然两者成长的历史渊源不同——