

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)

员工福利来源

以福利措施略补员工待遇的不足,借以加强员工情绪的安定力量,使得提高工作效率,绝对是劳资双方皆有裨益之事,而且,由于员工福利的举办,间接可以增加公私间的感情和依存性。

1. 基本认识

很多较大的民营事业,也多有员工福利措施,但办得较如人意的却未多见,或者有名无实,或者无疾而终。主要原因,归咎于资金不足,在员工方面,抱怨公司不肯拿出资金;在老板方面,总觉得如员工能因福利措施而获得实惠,必然要老板掏腰包,不肯变相提高员工待遇,其实员工福利是否办得有成效,主要因素并不在资金是否充足。换言之,如资金充足,而其他条件不能具备,仍然不能获得成效。对此,应先有基本认识:

第一,员工福利措施,是由于劳资双方合作的力量而产生效果,并非资方“施与”,劳方“获得”,当然办员工福利措施必然需要资金,而资金的力量亦必然资方大于劳方。然而,福利措施只能运用资金,获取成效,却不能消耗资金,否则必有力尽之时。因此,至多是资方协助,而应非资方施予。

第二,劳方固然需要资方的领导与协助,却非坐享其成,亦须自己拿出力量,为自己谋福利。单凭资方之力,不能获得成效,亦无望维持长久。

第三,举办任何事项,在此工商业社会中,固然非资金莫办。但资金却非唯一的力量,劳力、精神、智慧、恒心,均为不可或缺的力量,福利事业,亦属如此。

综合上述三点基本认识,一言以蔽之,员工福利措施是集合劳资双方的力量而成。如有成效,也是双方获益。资方不可作施予的看法,劳方不可有坐享的观念。

2. 原则

福利措施的项目甚多,从衣食住行,以至教育娱乐,均可量力举办,亦可有种种不同的方式与技巧。但如要名实相符,长久不衰,必须依循以下各项原则:

(1). 不能免费

任何福利措施，凡需付出代价者，必须向员工酌收，不能免费。譬如举办英文补习班，假定一般行情，学费每月为 500 元，公司举办，因课室利用公司房屋，不需租金；教材利用公司油印设备，较为低廉；教师即由公司同仁担任，待遇较低；加之不求盈余，于是成本大量降低，每一参加员工只需每月付出 100 元即可举办。凡参加者即需向其收费 100 元，而绝对不能存免费参加的念头。因免收费用必然由资方津贴，资方如事事津贴，力量终有穷尽之时，此其一。如不收费用，有些并无诚意学习者，也参加听课，不但浪费举办方面及教师的精神，而且减损了诚意学习者所获得的效果。

（2）略加盈余

较第一项更进一步，不但收费，而且不妨略加盈余。第一项所举属于教育方面的例子，或可不考虑盈余。如属采购物品方面，不妨略加盈余。譬如某牌衬衫，市面零售每件 150 元，直接向制造商大量购买，每件为 110 元，此时宜以 115 元售与员工。员工享有 35 元的便宜价，乃由节省中间商及零售商的盈利而得，为数已经不少，多收 5 元，以积蓄举办福利措施的力量，还能举办更多的福利事项。

（3）量力而为

员工福利项目可以举办的很多，为员工谋福利当然愈多愈好，但本身资金力量如何，能否适应多项目的需要，却需先做衡量。与其分散于多个项目，每一项目均无实效，毋宁集中于少数最有效的项目。很多主办福利人员，务虚荣，做得外表热闹，而员工毫无实惠，这不是举办员工福利应有的态度。

（4）注重生活必需项目，少办享受项目

举办员工福利的基本目的是补员工收入的低微，任何机构亦必是低收入的人数多于高收入者。员工福利事项应为多数人着想。现时一般人能维持一家的衣食住行以及子女教育已非容易，员工福利事项给予的帮助也应着重在衣食住行及子女教育方面，而多数人所期待的帮助也在这一类事项。能有余力及于享受性项目的员工，需要福利机构协助的程度较少。而且，享受之道无穷，少办或不办享受性的福利项目，也富有鼓励节约意义。

（5）不为少数的意见所左右

一件有关全体的事项，无法求其尽如人意，能有益于多数人，就是成功，切不可为少数人的私心所左右，很多人缺乏公德心，尤其高阶层人员，常会因其权势而影响主办人员的作法。但员工福利是应为多数人着想，尤不可被

少数人的权势胁迫，能为多数人谋福利，必为多数人所拥护，一件为多数人所拥护的举措，才能有望维持长久。

以上五项原则，为举办福利事业所不可或缺，能够依此原则而行，必不致遭受重大失败。

3. 主办人员的条件

任何一件事的成败，主办人的好坏当然是重要因素，员工福利事业的主办人所需具备的条件，依其重要性的多少，依次叙述如下：

(1) 高度热忱

主办福利人员以具备高度热忱为第一条件。福利事项可举办者甚多，每一事项可能都有其困难，主办人员如何去寻求可办的福利事项，如何去克服困难，甚至在不可能之中使其可能，均需高度热忱的人，才肯挖空心思去营谋。一般主办福利人员均为兼职，至多支领数百元的津贴，对其本身并无利益，能够不畏艰辛，完全需凭热忱。

(2) 大公无私

任何一个团体里面，必有少数无公德心，却有权势的人员，对福利事项常有不合理的要求。主办人惧于他们的权势，往往不得不徇私答应。遇此情势，必须有不惧权势，不畏胁迫的勇气。要知，一旦徇情于少数人，必遭多数人攻击，结果主办人事事被牵制，无法放手做事，难有成效。

(3) 要有任怨的雅量

谚语常说“任劳任怨”，其实任劳不稀奇，任怨实在很难。责任感重和身体健康的人，做事多能任劳。而忍受委曲，能耐不公平的批评，却需有很大的度量，员工福利事务因为与全体员工相关，最易受到批评，而批评又是不负责、无是非者居多，主办人员必须忍受，重大问题需耐心解释，小事则需付之一笑。如果动辄与员工发生争执，使大家觉得主办人不是以公仆自居，先起反感，如何能获取大家的支持与合作？如果自问无此雅量者，干脆不要担任这份工作，在选择员工福利主办人员时亦当以此为重要条件。

(4) 需有多方面的社会关系

员工福利项目甚多，求助于社会各界的地方都有，所以主办人员最好能有多方面的社会关系，譬如好的球赛能为同仁设法购票；能向制造厂商直接洽购用品；在旅行季节能为同仁租借车辆；员工子弟转学能给予协助等等，换言之，一般人认为不易解决的问题，主办人员能以他个人的关系获得便

利，这也是主办员工福利人员一个很重要的条件。

一般说来，才华是办理任何事项的人被希望的共同条件，主办福利人员当然也需要有才华的人。但上述四个条件却非每一有才华的人所能具备，因此特别提出作为选用主办福利人员的参考，自己如果不具备上述的条件，毋宁让贤。不算过分的说，主办福利人员需要有舍己利人的精神，最怕“太极拳”专家。这是一件无利于己和吃力不讨好的工作，如果成效优良，主办人员是值得敬佩的。

上面花大量的笔墨论述了员工工资和福利的重要性无非是想证明泰罗的经济人观点有其合理性。确实，人是追求经济利益和物质利益的。但人又不是单纯只追求经济利益和物质利益的。因此，作为管理理论，就不能单纯从人的经济动机出发来研究如何调动人的积极性。而泰罗正是基于对人的“经济人”认识提出科学管理理论的。这是科学管理理论的一大不足之处。但是，如果再细心地研读泰罗的《科学管理原理》，又可以发现，尽管“经济人”是科学管理理论对人的本性的基本认识，但实际上泰罗已经认识到人的“社会”的和“心理”的方面需求对工人劳动积极性的影响。比如说，泰罗指出：“经理人员如果指望从他的工人们那里获得积极性，他就必须给他的工人以一般企业所没有的一些特殊的刺激。要给予这种刺激，可以有若干种不同的方法，例如，快速提拔和晋升，提高工资——形式可以是计件活的优厚报酬或是由于出活好而快而给予津贴或红利，提供比通常情况更好的环境和工作条件等等，更重要的是，这种刺激还要结合着对他领导的工人以亲切照顾和友好联系一起进行，这只有出于真心实意地关心下属的福利才能办得到。雇主只有给予工人以这类特殊的诱因或‘刺激’，才大概能指望赢得他的工人的‘积极性’。”在《计件工资制》一文中，泰罗又指出：“一种管理制度不论怎样好，都不应硬性采用。雇主与工人之间，必须保持良好的个人关系；……雇主在工作时戴上手套，从来都未听说过他会弄脏手和衣服。对工人谈话时，带着优越感来表示关心，或摆出屈尊俯就的样子，甚至完全不与工人谈话。这种雇主就没有机会了解工人的真实思想和感情。最为可取的莫过于由上级人员用平等的态度同工人谈话，鼓励每一个工人同他的上级讨论他在厂内外所遇到的困难。工人们宁可被他们的上级批评——只要在‘大发雷霆’之中带点人情味——也不愿他每天从身边走过而不理不睬，好象他们是机器的一部分。……工人需要或欣赏的并不是慈善事业（如

设置图书馆及工人俱乐部等), 不论多么慷慨, 都不如对工人个人的关心和同情的行动。对工人的关心和同情, 能够在工人与雇主之间建立友好的联系。”从以上泰罗的论述中, 可以看出, 泰罗并没有完全忽视人的社会和心理方面的需求对工人的劳动积极性的影响。甚至可以说, 泰罗已经认识到社会和心理方面需求的满足比物质方面的需求的满足更能调动工人的劳动积极性。但是由于时代的局限性, 在泰罗所处的时代, 心理学和行为科学理论的发展还不成熟, 使得泰罗在科学管理理论中对如何使工人在社会和心理方面的需求得到满足以调动工人的劳动积极性不能作出更为系统的阐述。

工资率的计算

这是一种经过改进的计算基本工资率的公式，使工资可以随着生产成本和职工个人成绩的变化而自动调整。

一、本人工资——工资中的生活费用保障部分

工资中的生活费用部分（“本人工资”）是为了保证维持员工的基本生活需要。由于基本生活需要是由家庭负担大小和社会生活水平高低两个因素决定的，为了确定本人工资额，需要首先找出标准家庭的生活需要曲线，然后比照社会平均生活费水平，来决定工资中“基本生活费用部分”的多少。

员工实际年龄与计算本人工资用的“标准年龄”的规定是这样的：

1. 标准年龄：按照正常学校毕业年龄作为就业初始年龄，以后逐年递增。

2. 员工实际年龄不满 25 岁的，一律按学历为标准年龄计算。

因为雇用新员工基本上是按学历，以应届毕业生为对象。例如某员工现年 24 岁，高中毕业，已工作 5 年，则他的标准年龄应当是 $18+5=23$ 岁。

3. 员工从满 26 岁开始，按照实际年龄计算本人工资。

这是因为，26 岁之后，建立家庭，生儿育女，与实际年龄有关而与学历无关的缘故。

4. 每年工资调整期，所有员工的本人工资额按本人工资额表自动增加一个岁差。

“本人工资”的数字每年都有变化，这主要与企业经营状况好坏和社会平均生活水平上涨程度有关。

二、职务工资

职务工资是工资中对应于工作职务的部分。在企业已经建立起职务等级制度之后，对应于每一职务等级分别按规定有不同的职务工资额，这部分工资只与职务本身的价值（工作量、难易度、责任度、工作环境影响等）有