

哈佛商学经典译丛·名著系列

管理人力资本

—开创哈佛商学院HRM新课程

MANAGING HUMAN ASSETS

〔美〕迈克尔·比尔 等著

程 化 潘浩夫 译



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理人力资本/(美)迈克尔·比尔等著;程化,潘洁夫译.
北京:华夏出版社,1998.10

(哈佛商学经典译丛名著系列)

ISBN 7-5080-1588-X

I. 管… II. ①迈… ②程… ③潘… III. 劳动力资源-资源
管理 IV.F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28187 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168 1/32 开本 8.125 印张 181 千字

1998 年 10 月北京第 1 版 1998 年 10 月北京第 1 次印刷

印数 1—11000 册

定价:20.00 元

本版图书凡印刷装订错误可及时向我社发行部调换

前 言

这是为经理们写的一部书。在 20 世纪 80 年代和这以后,总经理们也不得不开始考虑在管理数量庞大的雇员时,必然要面临的重要的和战略性的问题,这本书对他们尤其有用。在过去的数年中,美国的公司开始更多地把重点放在人力资源的管理上。经受了衰退以及某些产业的非规章化和其他一些产业在国际范围内竞争的冲击之后,企业的决策者们一直在想法提高生产力和质量。他们开始意识到,如果不在工人和管理部门以及工会和管理部门的关系上做出重大调整,这些目标是不可能达到的。与此相似,经理们

本身也需要转变思想,提高自己。看看日本,我们主要的竞争对手,你就会发现他们有一种与我们不同的然而成功的管理模式。日本人在他们自己的社会和文化环境下,在劳动力和管理部门以及工会和管理部门之间发展出了一种合作的关系,其结果是提高了生产力和产品质量。

对于像通用汽车公司、卡明斯发动机公司、福特汽车公司、钢铁公司、霍尼韦尔公司、人民快递、以及固特异轮胎和橡胶这样的许多美国大企业来说,事情已经很清楚,要想在竞争中获胜,自身必须改变人力资源的管理。美国的公司已经学会有效地管理他们的财务资源和其他资源。大量的时间、精力和努力被投入到保证货币最有效的配置上。最新的思想和方法被运用,以便从所投资本得到最大的回报。同时,我们已经仔细地运用战略计划模型和程序来提出并权衡可能的战略性转变。但是,实施这些计划中的任何一项计划都要求拥有负责的、细心的和素质全面的雇员。

然而,已有的证据似乎表明,在许多公司中,人力资源使用得并不充分。所造成的问题则是工会和管理部门互相敌视,雇员积极性不足,对管理部门满怀戒心,管理层次过多,工作上有限制性,雇员拒绝作出竞争所要求的变革,等等。与评价人力资源在何种程度上未被充分利用同样有启发意义的是,不管日本的公司还是美国的公司,只要在发展更有效的人力资源管理政策和实践上进行了投资的,其回报都是雇员们更大的投入、更高的生产率及更好的质量。只是在金钱上作出了相对而言较小的投资,就获得了在生产率、质量以及劳资关系上如此大的改善,有效的人力资源管理所具备的潜力不是变得很清楚了吗?考虑到在财务和其他资源管理上的复杂性,可以认为人力资源可以为管理部门改善竞争力提供最好的机会。

公司必须要在市场上生存下去并不是人力资源管理之被强调的唯一的原因。同竞争压力的加剧使雇员的义务问题得以提出一样,过去的十年,在美国的社会中,雇员的权利问题越来越受到重视。受到更好教育的劳动力促使管理层必须找到一些方法,使其在企业中能更多地参与,担负更多的责任及更深地介入企业运营的过程。对于这些雇员来说,经理对雇员的传统的权威关系有点难以接受了,而且,就劳动力使用是否充分和贡献大小来看,这种形式的管理也是成本高昂的。变动的人口地图,尤其是妇女和少数民族大量地加入劳动力中,使许多有关公平雇佣的问题提了出来。在许多社会潮流中,对雇员权利关心也反映了出来。在过去的20年中,为保证公平雇佣有重要的立法,尤其是有了有关公平就业机会的法规和防止年龄歧视的法规。类似地,美国的不少州提出了一些法规来管理工厂的倒闭,这反映了在社会中,人们认为公司应该对雇员和社区福利负有责任。这种关心在欧洲已经有很长的历史了,并且被反映到了对辞退的限制性立法,强制成立地方工人代表大会,从而与雇主共同作出决策的立法之中。与此相似,在美国,公平雇佣行为问题越来越多地被带到了法庭上。有关公司雇佣和解雇职员权利的法律诉讼的增加,使人们清楚地看到,公司必须考虑和关心雇员的权利。

考虑到社会和竞争环境的变化,在哈佛商学院的毕业生和教员之间达成了一致建议,即需要开设一门新课程,教授人力资源管理(HRM)。该课在1981年正式开设。而在此之前被列入的那门新课程即管理经济学,几乎是在20年前就已列入课程表了。将新课引入核心课程中,表明学校相信,在未来,总经理需要的知识和技能有了重大的变化。在管理上,在组织行为和个体发展、人员管理及劳资关系等领域都有新的进展。这些方面

都是对组织机构中的人进行管理的基础,并且通常都从大公司的人事或人力资源功能中体现出来了。虽然在历史上,这些专门的实践领域是独立开展活动的,但是,上面描述的变化需要把所有这些方面整合到一个人力资源战略中。

哈佛商学院由于强调人际关系、领导的地位、群体的管理、组织的设计及对变化的管理,所以长期以来就是组织行为领域的领导者。然而,经理们如何才能将他们对有效的人力管理的理解融入到实际管理大群雇员的政策和实践中去这个问题,无论在我们所要求的课程中,还是在我们的思考中仍然未充分地展开。工会的组织限制,政府的立法,或者人事管理实践的现实,都还未与这些思想充分地结合。我们在此希望展示的是这些方面的一个综合。我们相信,这种综合也一定会在公司的内部出现。

本书是我们努力在人力资源管理上开出一门新课的成果,是对组织行为、组织发展、劳资关系以及人事管理等方面观点的综合,大部分只是对以前的教学组带到课堂上来的观点稍微进行了一些调整。说真的,由于必须作为一个小组来工作以发展出一门核心课程,这就要求我们直面我们相互之间不同的观点,并且把它们以能帮助总经理更有效地管理人力资源的方式整合到一起。不仅如此,在准备教材的过程中,我们不论与公司还是和决策者们的接触,都以一种特别的方式影响并重塑了我们对人力资源管理所作出的思考。

一般的管理观点将人力资源管理放到企业战略和社会的环境中考虑。它们把重点放在提出一些重要的战略问题上,而不强调人事的技巧和实践。许多人事管理,范围都很狭窄,集中在方法和技巧、评价表现、工资调查或对职工不幸的慰问上,很少提出关于雇员同公司的关系应该怎样和能够怎样这样重要的

问题。我们则研究出了一种方法来考虑这些重要的问题,好为总经理们提供有用的、战略性的观点。我们作为教师、研究人员和咨询人员的经验使我们能和一些公司接触,这些公司对人力资源问题也有着不同的思考,并且把他们不同的新思考融进了从根本上与我们基本不同的方法中,以管理人力资源。我们将这些具有创新性的方法都收进了我们人力资源管理不同标题的讨论中。

总的说来,我们相信,这本书展示了思考和管理人力资源的一个框架,总经理们会发现它是很有用的。我们提出了一些问题:雇员应对公司有多大的影响和在多大的程度上介入公司事务;劳资合作的可能性;终身雇佣制的角色和价值;雇员的效率应该如何衡量。我们还提出了另一些问题,如前面提到的那些信息应该如何结合进连续的计划和更好的人事计划中,在激励中补偿所扮演的角色,以及设计工作体系和组织结构对大幅度提高雇员的投入和能力的可能性。

如果有读者想在本书的基础上更深一步地钻研,我们推荐由 Free Press 出版的本书的姊妹篇《人力资源管理读本》。它包含了从其他书中摘抄的文章和摘录,对我们的观点做了进一步的阐发。对那些想了解人力资源管理问题的案例或创新性行为例子的读者,我们推荐案例教材《人力资源管理:总经理的观点》(也是由 Free Press 出版的)。该书包括了很多案例,如空运调度员的罢工,日本钢铁业在衰退的环境中是如何处理雇佣安全问题的,人民快递公司如何努力建立参与性的管理,通用汽车公司与汽车联合工会合作建立工作生活质量方案,DANA 公司用收益共享计划来促成工会、管理层和工人的合作,以及惠普公司用长期的人力资源政策来激发职工作出高水平的贡献,等等。

开出一门新课和写出一本基于这门课的书需要许多人的帮

助和合作。我们在此想感谢他们中的一些人。该课需要整个哈佛商学院教员的同意,而他们同意该课程是要冒一些风险的。我们谢谢他们的信任。约翰·麦克阿瑟,哈佛商学院研究生院的院长,支持了我们关于人力资源管理需要一门新课的想法。他在将两种单独的内容——**生产作业管理以及组织行为学**——融合到一起促进新课程的进展上给了我们很大的帮助。威克·斯基勒是第一次计划和教授这门课的早先教学组的成员。我们非常感谢他的支持和贡献。理查德·凡·沃尔斯维茨被委派来做研究助理,帮助新课的开发,他的洞察力和建议帮助我们思想的成型。我们还要感谢维特尔·迈克斯维尼,他为一些章节打了字。我们特别要感谢哈佛商学院文字处理中心勤勤恳恳的工作人员,他们为最后定稿的所有章节打了字,并且校对了手稿。最后,我们还要感谢研究部及其主任雷蒙德·科利,正是由于他们的支持,迈克尔·比尔和伯特·斯佩克特才能够拿出一年时间为开设人力资源管理这门新课作准备。

目 录

前言	1
第一章 导论	1
人力资源管理作为一般管理问题的出现	5
四个主要的人力资源管理政策领域	9
雇员影响	9
人力资源流动	10
奖励体系	11
工作体系	12
贯穿本书的人力资源管理观点	13
本书的组织结构	18
第二章 人力资源管理的概念性描述	16
用产生的后果来评估人力资源管理政策	22

2 目录

衡量和评估的难题	24
利益相关者利益的观点	26
具体情况因素	28
劳动力特征	29
经营战略和条件	31
管理理念	33
劳动力市场条件	36
工会	39
任务技术	40
法律和社会价值观	41
组织适应性	44
小结	46
 第三章 雇员影响	48
雇员和利益相关者变化的角色	51
法定的雇佣标准和雇员的参与	54
立法和管制	55
工人在董事会和委员会的代表	56
部分和完全的雇员所有权	58
集体谈判	59
管理层的动力	65
雇员在工作本身中的参与	66
对于雇员呼声的管理层条款	67
工会关系政策	69
对发展雇员影响政策的考虑	76
小结	80

第四章 管理人力资源流动	82
在管理流动上的三种观点	83
个人角度	84
社会角度	87
组织角度	90
人力资源流动政策、体系和实践	91
管理流入	91
管理内部流动	94
雇员职业道路发展	105
管理流出	112
管理人力资源流动中的公平	116
问题的法律方面	117
责任过程机制	117
管理层强制和组织文化	118
战略性的管理流动	120
可供选择的流动模式	121
流动模式选择的战略内涵	124
设计流动政策/体系	129
计划人力资源流动	131
小结	135
 第五章 报酬制度	 137
报酬制度的挑战	140
有关工资与行为的理论	143
工资对个人的重要性	143

报酬与员工满意度·····	144
工资与员工行为·····	146
工资与激励·····	146
报酬:平等与参与·····	150
理论小结·····	151
薪资制度:实践中的两难境地·····	151
管理层对金钱观的影响·····	153
附加福利——薪资组合的一部分·····	154
工资的分层:一级还是两级社会·····	157
保持均衡的制度·····	159
绩效付酬·····	166
团队和组织级付酬方案·····	174
设计和执行薪资制度的含义·····	175
薪资的作用·····	176
参与报酬制度的设计与管理·····	177
交流·····	178
多重制度·····	179
象征意义·····	180
松散的配合·····	180
小结·····	181
第六章 工作系统·····	182
工作系统的含义·····	184
工作内容·····	184
任务的专用技术·····	185
员工素质·····	185

监督—管理方式.....	186
管理政策和实践.....	186
不同层次的工作系统.....	187
科学的管理.....	187
工作管理改革中的一些显著的创见.....	188
参与模式.....	188
工作的丰富性.....	190
技术策略.....	194
工作系统的综合设计.....	196
管理的假设和价值标准.....	200
一些一致的政策和措施.....	202
模型 A 和模型 B 的选择	204
工会、管理者和工作生活质量	205
关于高度负责的工作系统的挑战性问题.....	207
小结.....	209
 第七章 人力资源管理政策的一体化.....	 211
人力资源管理政策一体化:	
行政法、市场法和团体法	212
统一的文化还是双重文化.....	221
高层管理者的价值观和人力资源管理.....	225
人力资源管理政策和实务的转变.....	226
 注释.....	 232

第一章

导 论

对于一个公司来说,要想有效地负起对股东、雇员和社会的责任,它的高级经理人员必须在组织机构和雇员之间建立起一种联系,以满足双方不断变化的需要。最起码从组织机构的角度来说,雇员应该能按照规定的标准,遵循那些建立起来用以管理工作场所的规定以可靠地执行交付给他们的任务。管理层通常还有更多的期望:雇员有创造性,能自我监督,不断地学习新技能,并且,对商业需要有敏锐的反应能力。雇员呢,希望公司方面能提供公平的薪水、安全的工作环境且平等地对待自己。同管理层

2 管理人力资本

一样,雇员通常也有更多的希望,而这取决于他们对安全、地位、介入程度、挑战性、权力以及责任的要求有多强。在不同的单位(公司),每一方的期望高到什么程度是各不相同的。

人力资源管理(human resource management, 简称 HRM)包括要影响到公司和雇员之间关系的(人力资源)性质的所有管理决策和行为。总经理每天都在做出要影响到该关系的重要的决策:用特殊的方式将新的技术引入办公场所,或同意在一个新厂房用特定的生产作业,这些都包含了重要的人力资源管理决策。但这些决策通常并未立即被人们认识到是人力资源管理决策。从长远来看,这些决策本身和它们被具体执行的方式都会对雇员有深刻的影响:他们将在其工作中介入多深,他们能在多大的程度上信任管理层,以及在工作中能开发多少新的能力。就适应市场需求来说,一家公司应该以多快的速度增长,是总经理们要做出的另一个重大的人力资源决策。公司增长速度的决策会影响雇员在环境变化时将承受的压力的大小度,雇员是否能避免自己的能力变得过时,以及公司在将来拥有具备所需能力和技术的雇员的可能性。投资是从内部产生的资金融资还是举债,或是发行新股份,这是总经理要做出的另一个人力资源决策。这些投资决策会使公司或多或少地依赖外部的股份持有人、银行家及投资机构,因此也就影响了一系列的人力资源管理政策,最重要的是影响了关于雇佣稳定性和在雇员发展上投资的决策。与此相似,我们的观点是,总经理有关办公场所地理位置的选择,是否通过兼并进行分散化经营,以及经营战略的决策都对公司的人力资源有重要的影响。最后,监督者对其下属的态度,尤其是他们创造出的期望前景,他们提供的反馈,他们营造出的信任,以及他们代表的责任,都比任何的人事政策或体系更能塑造和重塑雇员与公司方面的关系。他们的行为能加强公司有效

地使用人力资源。当然,他们也能破坏这种有效性。

上述决策和行为并不为人事或劳资关系部门所有。实际上,在这些以及其他的一些决策中,与此有关的一些专家甚至也未被包括进来,这深刻地影响了公司和其雇员之间的关系。同样令人吃惊的是,人事和劳资关系部门有时会去管理与生产线经理或与公司或部门重大的战略推进需要没什么联系的政策和体系。更糟的是,许多这样的人事和劳资关系行为和体系似乎都自成一统,与其他的人事和劳资关系行为和体系之间互相割裂,互不相关。

人事决策中这种普遍的割裂状况之所以发生,是由于总经理们希望依靠人事部门及其专家在人力资源管理上发挥关键作用。我们的方法则强调适合于人力资源管理的两个特征。首先,总经理在保证竞争战略、人事政策和其他会影响到对人的政策的正确性上承担更多的责任。其次,人事部门员工的任务是制定政策、决定人事活动应以何种方式展开和执行,以使它们彼此之间能更好地互相增强。这就是我们讲的从总经理的观点来看问题的实质。反观一下过去人事活动的发展,我们就能很好地理解这样做的理由了。

如果你问经理,他们的人事部门做些什么,或者他们自己在人事上的责任是什么,他们往往会列出一系列似乎是互不相关的行为,如劳资关系处理、补偿、职工管理(招聘、安置以及升迁)、绩效评估、职业培训、组织发展、保证平等的就业机会以及健康和安全生产保证等等。实际上,人事或劳资关系部门一般由许多各自独立的小部门构成,每一部门进行上述行为的一种或多种。从历史上看,情况至少是这样的:每一个这样的部门都发展了一套政策和系统,为生产线经理在人事上做决策提供一个标准。这些人事部门还为生产线管理提供一套松散的服务,这些服务之间往往联系甚小,有时还互相矛盾。

每个人事行为或部门研究出什么样的政策、体系或服务往往都按那个实践领域的传统来决定。举例来说,补偿部门制订奖金支付计划,组织发展部门致力于团队建设,劳资关系部门则处理职工的不幸和与工会谈判。

如果我们考虑到公司中的人事行为是针对特定的问题和需要,而不是对一个明确的目的做出的反应,那么,人事同劳资关系部门采用的方法不一致就不令人惊奇了。人事部门产生的最初原因是因为公司在规模和复杂程度上都大大增加了,有必要由一个中央管理部门来雇佣职员和支付薪水。劳资关系部门稍晚些也被加进了有工会的公司,是为了谈判和管理与工会的日益复杂的合约。当公司变得更大、更分散和更复杂时,出现了冲突、激励、联络和协调等诸多的问题,组织发展部门就应运而生。设立保证平等就业机会部门则是为了确保公司在这些方面与政府的立法和政策相一致。不难看出,人力资源管理通常是以一套雇员管理行为的面目出现,缺乏内部统一的结构,无法体现出总经理的中心目的。同样不令人惊奇的是,由于缺乏做出政策决策时所需的内部统一的结构,在塑造对公司同其雇员之间从长期来看有利的关系时,人力资源管理更多的是事后反应性的而非事前反应性的。

只有当人力资源管理不被看作仅仅是特定职能部门的责任时,内部统一的结构和中心的目的才能建立起来。只有当总经理对雇员在多大程度上介入企业,在多大程度上为企业所培养,以及人力资源政策和实践如何能达成这些目标都心中有数之后,人力资源管理才可能不被看作仅是特定职能部门的责任。若没有一个处于中心地位的理念,或是没有一个战略的观点——这只能由总经理来提供——人力资源管理就很可能还是一系列独立的行为,每一条都受其传统做法所引导。