



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

人员管理

罗布·戈菲 等著



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

人员管理

罗布·戈菲 等著
吴雯芳 译



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社

Harvard Business Review on Managing People
Copyright © 1988, 1996, 1998, 1999
by the President and Fellows of Harvard College

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback Copyright © 2000
by China People's University Press
Published by Arrangement with Harvard Business School Press
Through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

人员管理/罗布·戈菲 (Rob Goffee) 等著; 吴雯芳译
北京: 中国人民大学出版社, 2000.6
(《哈佛商业评论》精粹译丛)
书名原文: Harvard Business Review on Managing People

ISBN 7-300-03427-6/F·1013

I. 人…

II. ①罗…②吴…

III. 人员-管理-文集

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 30891 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

人员管理

罗布·戈菲 等著

吴雯芳 译

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62514146 门市部: 62511369

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public 3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 8.75 插页 2

2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

字数: 172 000 印数: 1—10 000

总定价 (5 册): 100.00 元 本册定价: 22.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和 management 教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有78年的历史。作为以管理理论与实践见长的权威期刊之一，《哈佛商业评论》包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究一般来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

78年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管

理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商学院的重要出版物，HBR 秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导和传播工商管理领域中最前卫的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念，开阔视野，适应变化，与时代共进，从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，早已成为西方国家企业高级经理人、各国政府官员、商学院教师、MBA 和相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是少数“最权威”、“最具洞察力”、“最有价值”和“最为独特”的杂志之一。HBR 之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR 的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司的董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

经过 20 年的改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？答案

是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重，其中，理念的突破、技术与管理的创新是关键。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较陌生。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍然被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看到知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新的管理领域前沿；而作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因而，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况，这套译丛将以每年 10 本的

速度与哈佛商学院同步出版，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责任的努力。为此，建立一支高水平、稳定的译者队伍，是保证翻译质量和维护出版社品牌形象的关键。

在本译丛引进和出版运作过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部成思危主任的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

中国人民大学出版社 闻 洁

2000年4月

译者前言

这是一部精彩的学术论文集。

近年来，有关人力资源管理的著述随处可见，但精彩之作却寥若晨星。由美国哈佛商学院出版社编辑出版的这部有关人员管理的论文集，可以说是这种晨星之集。本书中所选的文章，都是近年来发表在顶级工商管理专业刊物《哈佛商业评论》上的精妙之作。它们大都被作为哈佛商学院有关专业课程指定的参考资料，有的甚至历经十几年而不衰，经常被人们引用和重印。

本书由 11 位著名的人力资源管理专家撰写的 8 篇论文构成；讨论的主题包括企业文化与凝聚力；期望效应与人员激励；薪酬与成本；授权与员工参与；多样化的人员管理；远程办公与居家办公；沟通方式与工作绩效；说服的技巧与艺术等等，无一不是时下工商企业关注的热点。通过这些论文，我们可以比较全面地了解到西方人力资源管理理论和实践的最新变化。

概念新颖，见解独到是本书的一大特色。从本书中，我们可以看到一些令人耳目一新的思想和观点，以及很多精辟的论断。例如，在企业文化方面，作者提

出了“文化即社团”的观点，用两个人群关系维度划分网络型、利益型、分裂型、公社型等四种企业社团的“两个维度四种文化矩阵图”，并且对不同文化与企业环境条件的匹配进行了深入分析。在期望激励方面，一位作者对管理者“自我实现管理预言”现象作了深刻的剖析，得出管理者对下属的期望决定下属工作绩效的论断，并阐发了管理者如何运用“皮格马利翁效应”以提高或降低雇员绩效的原理，另外两位作者则对管理者的“制造失败综合症”进行了诊断，并提出了具体的治疗方案。关于薪酬问题，作者尖锐地批判了6个常见的“神话”，包括人工工资率等于人工成本；降低人工工资率会降低人工成本；人工成本占企业总成本的很大一部分，保持低人工成本就能创造持久而有效的竞争优势；个人奖励工资可以改进工作绩效；人们主要是为金钱而工作等。论证了企业对薪酬问题的关注点不应在成本，而应在效益；对正被炒得火热的授权与雇员参与这个主题，作者冷静地分析了形式主义授权的无效性，提出了两种承诺理论，纠正了被夸大或曲解的授权活动；响应员工队伍结构变化所提出的挑战，作者提出了实施多样化人员管理的第三种心智模式——学习与成长模式，并论述了转变心智模式的八个前提；而面对信息技术对传统工作生活模式的巨大冲击，作者提出了信息型组织与工业型组织的概念，探讨了在远程办公、居家办公模式中的人员管理方式，并进行了细致的经济核算。上述种种，只是对本书之精彩内容挂一漏万的介绍。更多的有待读者自己去研读和体味。我相信，我在阅读和翻译此

书过程中所经历的思想震撼，读者也一定会亲身历到。

实证有据，没有玄虚是本书的又一大特色。本书中所有论文的作者，都是用丰富的实际案例来生动地阐释和论证自己的观点和论断，绝没有“术语游戏”和哗众取宠的倾向，表现出典型的“哈佛风格”。事实上，文中提出的概念和思想，都已经受过作者们管理咨询或管理实践过程的检验，应当说是在实践总结→指导实践→实践检验→再指导实践这样的过程中得出的成果。我们看到，本书的作者中，没有一个人是书斋式的学问家，他们全都是活跃在当今企业管理教学、企业管理实践以及企业管理咨询舞台上的“三栖”或“两栖”专家。当然，也只有具有如此经验背景的专家，才能够贡献出这样具有深远理论价值和现实实用价值的好文章。

人的管理是最为复杂的管理问题，对复杂的问题需要进行多维度的研究分析，需要提供切中本质核心的解决方案。工商企业界对人员管理的关注本质上是对效益的关注。基于此，本书抓住员工生产率与企业效益这个本质核心，将不同作者对不同主题、问题的阐述和论证，连接成一个整体，使读者可以从不同角度切入，得到有关提高员工生产率与企业效益的整体解决思路或方案。为了突出本书所具有的这种整体性，中文版以每篇论文为一章，依次排序；每章正文之前均有作者简介和内容提要，正文之后有案例或注释，以便于读者理解。

改革开放正在使中国与西方发达国家的距离迅速缩小，中国工商界管理创新、管理变革的步伐也在适应全

球化经济发展趋势的过程中不断加快。中国的企业需要吸收更多具有权威价值的新思想、新信息来丰富和提升其管理理论和实践的水平。正是为了满足这种需求，中国人民大学出版社引进了这套权威刊物的精粹论文集。作为一名管理研究学者和管理实践者，我深深感谢中国人民大学出版社，同时也相信中国工商企业界和管理学界会因它们的这一工作而大受裨益。

原书是非常精彩的，中文版翻译出版的创意和组织工作也是十分出色的。希望我的翻译工作成果能够准确反映原著的内容和风格，能够圆满完成中文版策划者的计划。但受个人学识、经验和能力之所限，译作中如有不妥之处，我诚恳地希望读者们不吝赐教。联系请致：
wfwu@sina.com。

吴雯芳

2000年4月

目 录



1. 什么使现代企业团结一致?	1
罗布·戈菲 加雷斯·琼斯	
2. 管理中的“皮格马利翁”	49
J. 斯特林·利文斯顿	
3. 关于薪酬的 6 个危险的神话	78
杰弗里·佩弗	
4. 授权:皇帝的新衣	109
克里斯·阿吉里斯	
5. 差异创造效益:多样化人员队伍 管理的新心智模式	129
戴维·A·托马斯 罗宾·J·伊利	
6. 可选的办公场所:改变工作地点 和工作方法	163
马伦·阿普加, IV	

目 录



7. “制造失败综合症” 207

琼·弗兰科伊斯·曼佐尼

琼·路易斯·巴索克斯

8. 必不可少的说服艺术 238

杰伊·A·康格

Harvard Business Review



什么使现代企业团结一致?^①

罗布·戈菲 加雷斯·琼斯

作者简介

罗布·戈菲 (Rob Goffee) 是组织改革方面的国际知名权威。自从 1995 年担任伦敦商学院 (London Business School) 组织行为学教授和学科领域主持人职务以来, 戈菲出版了 6 部著作, 在学术和管理杂志上发表了 40 多篇论文, 其最近的文章发表在《哈佛商业评论》上。在加盟伦敦商学院之前, 他曾担任过许多学术职务; 最近又接受了悉尼的澳大利亚管理研究生院 (Australian Graduate School of Management at Sydney) 的客座教授职位。戈菲教授经常给报纸和杂志供稿, 并且作为嘉宾出现在许多有关企业管理问题的广播和电视节目

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996 年 11/12 月号。重印号 96605。

中。此外，他还为很多大公司提供有关组织变革、公司文化以及管理人员开发等方面的顾问咨询。

加雷斯·琼斯（Gareth Jones）是英国电信（British Telecom）的组织发展教授。过去，他曾任宝丽金国际唱片公司（Polygram International）人力资源副总裁，该公司是世界上最大的音乐和电影录制品公司之一。他的研究重点在企业凝聚力、领导以及变革等领域。他还是欧洲管理学院（INSEAD）的组织行为客座教授和创造力管理协会的创办人之一，该协会的宗旨是为世界各地的以创造力作为关键性竞争优势的企业服务。

内容提要

组织里到处都在谈论企业文化及其意义。文化已经成为使一个企业团结一致共同对付当前巨大的分裂化浪潮（诸如分权化管理以及精简机构、人员的压力）的强有力手段。但是，什么是文化呢？也许，更重要的问题是，有没有一种适用于所有组织的正确的文化呢？如果回答是否定的，那么，还有一个问题就是：管理人员怎样才能改变一个组织的文化呢？

为了阐明这三个问题，罗布·戈菲与加雷斯·琼斯在本文一开始就提出：文化就是社团（community）。而且，他们还强调，由于商业社团与商界以

外的社团，如家庭、学校、俱乐部、村庄没有什么不同，因此可以（而且应当）通过已经对约有 150 年历史的人类组织问题作出清楚说明的透镜来看商业组织。

这个透镜就是社会学的透镜。其将社团分成两类人群关系：一类是和睦交往（sociability），即衡量一个社团成员之间和睦程度的指标；另一类是团结一致（solidarity），即衡量一个社团实现共同目标的能力的指标。将这两个维度互相对应标绘制图，可以划分出网络型、利益型、分裂型、公社型等四种商业社团。作者说，这几种文化中没有一种是“最好的”。事实上，不同的文化适合于不同的企业环境。换言之，管理人员无需鼓吹某一种文化而贬低另一种文化，而是必须知道如何评价他们自己的文化，知道其是否适合特定的竞争环境。只有做到了这一点，他们才能够去考虑用巧妙的方式改造其现有的文化。