

哈佛模式管理丛书

哈佛 人才管理学



HARVARD

管理出人才，人才出奇迹。
让人才在管理中升华，让人才在实践中生辉。
小才大用，大才重用，无才不用。
得人才者得天下。

袁坤 / 编著

中国三峡出版社

哈佛模式管理丛书

哈佛人才管理学

袁 坤 编著

中国三峡出版社

责任编辑:祝为平 牛 力

封面设计:杨 群

图书在版编目(CIP)数据

哈佛模式管理丛书/袁坤编著. - 北京:中国
三峡出版社,2000.9
ISBN 7-80099-453-8/F·40

I. 哈... II. ①袁...②余... III. 企业管理-案例
IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 39321 号

中国三峡出版社出版、发行

北京万寿路 12 号院 3 号楼

邮编 100036

北京洛平印刷厂印刷

新华书店经销

850×1168 毫米 1/32 33 印张 770 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印数:5000 册

ISBN 7-80099-453-8/F·40

本册定价 24.80 元

全套定价 49.60 元

前 言

哈佛大学,作为美国首屈一指的世界级高等学府,以其三百多年的深厚学术积淀,致力于现代人力资源的研究与教学,致力于人才管理学的理论研究和案例分析,形成了博大精深的人才管理思想。

人才是现代企业的黄金资源。现代企业之间的竞争,越来越演变为人才之间的竞争。谁能吸引最优秀的人才,谁能使用最优秀的人才,谁能留住最优秀的人才,谁就能在未来的竞争中赢得优势。2000年3月下旬,美国思科系统公司股票市值达5554.4亿美元,一举超过微软公司,成为业界新的老大。谈及公司的成功,思科总裁兼首席执行官约翰·钱伯斯指出,一个企业陷入困境,无非两大原因,其中之一就是远离员工。思科不会远离员工,而是紧紧与员工连在一起。据资料表明,思科的股票有40%握在普通员工手中,思科还是世界上最自由的公司,所有员工全部网上办公。因此,在思科,出现了成为百万富翁的总机小姐,有了分散在世界各地实行网上上班的员工。他们的休假制度,没有病假、事

假与休假之分,而是一年你拥有这么多假期,由你自由决定在何时或以何种方式休假。

一个现代企业的成功,也不仅仅在于其拥有的杰出人才,更在于其出色的人才管理。专家们指出,人才管理要素也已成为企业的一种重要资源。证券分析家们在判断一个企业的发展前景时,其中的一个重要指标正是该公司的人才管理思想、人才管理制度及其涌现出来的管理活力。

系统条理的人才理论分析,精彩的人才管理务实剖析;用历史折射未来,用理论结合实践,紧紧把握时代跳动的脉搏,是本书的一大特色。

泰罗、法约尔、梅约、韦伯、松下幸之助……一个个指点江山的管理泰斗;

比尔·盖茨、约翰·钱伯斯……一个个呼风唤雨的现代科技从商模式;

人才管理策划、管理方法、人才使用技巧、权力管理分析、管理主体分析、人才的激励与培训、人际关系与沟通等等,无一不与企业的现代管理实践紧紧相连。

让我们一起倾听,从哈佛课堂里传来的人才热门话题吧!

编 者

2000年4月于北京

目 录

第一章 人才管理学概论

- 3 一、管理学的产生与发展
- 8 二、主要管理理论学派综述
- 26 三、什么是人才管理
- 33 四、人才管理学的内容与特点
- 37 五、哈佛人才与人才管理

第二章 人才管理策划

- 75 一、人才管理策划标准
- 83 二、人才管理策划方法
- 99 三、人才管理的功能与要求
- 104 四、人才管理编制方法

第三章 人才管理方法

- 111 一、人才管理的“四阶”理论
- 114 二、人才管理需要解决哪些问题
- 131 三、如何进行人才管理
- 138 四、综合运用各种管理方法

第四章 人才使用技巧

- 159 一、企业成败的关键在于人才
- 169 二、怎样选用人才

- 181 三、用人技巧分析
190 四、处理人才去留的技巧

第五章 人才管理的主体分析

- 213 一、怎样看待主管人员
231 二、公司需要怎样的主管人员
251 三、主管人员积极行动的动机分析
258 四、主管人员自我意识分析

第六章 人才管理的实施分析

- 279 一、创设自由与宽松的工作氛围
284 二、运用管理智慧,提高管理效率
305 三、人才管理的实施技能
330 四、怎样突破管理“瓶颈”

第七章 人才激励分析

- 345 一、怎样激活人才
- 358 二、激励——激活人才的新手段
- 368 三、激励人才的方法
- 391 四、创新——人才积极行动的不竭动力

第八章 人才培养分析

- 403 一、高度重视人才的培养
- 420 二、培养人才要因职而异
- 427 三、人才培养模式分析

第九章 处理人际关系的艺术

- 435 一、哈佛人际关系理论概述
- 441 二、处理人际关系的技巧
- 449 三、沟通——不断创造和谐
- 469 四、市场沟通技巧

第十章 权力管理分析

- 481 一、分权的强势走向
- 488 二、权力管理中的主要问题分析
- 501 三、权力管理的方法分析

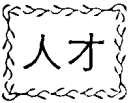
1-
2-
3-
4-
5-

第

章

人 才 管 理 学 概 论

一、管理学的产生与发展

人才 管理学是管理学的一个分支学科，而管理学又是在人类的管理实践中慢慢产生并发展起来的。管理活动自古就有，源远流长，经历了一段漫长的历史发展过程后，才形成一套比较完整的理论体系。

因此，每一位学习人才管理学的部门主管，都应该了解一些管理先驱们的管理实践及其理论贡献，了解管理活动的演变和历史，知晓管理学的形成和发展过程。

从历史上看，管理活动很早就产生了。自从有了人类社会，人们的社会生活中就出现了管理，就有了管理的实践活动。

随着社会的向前发展和科学文化事业的不断进步，人们对这些管理实践活动（涉及政治、军事、经济、文化、宗教等等）进行了长期的研究、思考和探索，经过慢慢地积累总结，人们对管理活动有了初步看法，并逐步形成管理思想。这些管理思想，经过人们进一步的总结，形成了一些带有规律性的东西，再通过管理活动的反复验证，人们从中提炼出带有普通性的东西，形成了管理学的基本理论。

这些管理学理论不断地被人们运用到管理活动中，指导着

管理活动，同时，管理实践活动又反过来不断地否定或验证着这些理论，推动着管理学向前发展。

当代管理学的产生则源于 19 世纪末 20 世纪初的美国出现的“管理运动”浪潮。“管理运动”（其主体就是“科学管理”）经历了大约四五十年时间，从 19 世纪末至 20 世纪 30 年代。这一运动大大提高了人们对管理重要性的认识，进而对经济的飞速发展产生了重大影响。它为人们怎样提高效率和生产率提供了一种新的思路，提供了解决问题的新框架。

众所周知，工业革命发生在欧洲，但为什么一百年后作为主流的“管理运动”却出现在美国呢？

一方面，工业革命发生后，社会、政治、经济、技术等各方面所发生的变化和发展，加上组织规模扩大和人们的价值观念、思想、意识、文化当中出现的新概念，形成一股巨大的推动力，促使人们开始重视管理，并重新审视管理。

另一方面，19 世纪末，美国结束南北战争，废除黑奴制，进行西部开发，出现了大量劳动力和广阔的市场。1862 年出现了一种崭新的筹资形式——有限责任联合股份公司。1890 年美国开始封闭边境，国内人口开始趋于稳定，资本主义进入蓬勃发展的时期。

同时工业革命的种种成果通过欧洲移民带到美洲大陆，促使美国的商品经济、劳动分配、工厂制度得到发展，人们开始认识到需要有专业的管理人员和行政人员；

“社会达尔文主义”信条承认存在无情竞争的制度，结果是“适者生存”；工会运动的兴起，促使人们去研究新的管理课题——劳资关系；宗教改革，承认教徒可以拥有个人财产，鼓励个人从事工商活动；企业、公司产品的多样化和生产经营的分散化，小规模条件下独裁类型的管理，逐渐被专业类型的

管理所代替；特别是技术的进步引起了管理思想与哲学的巨大变化——寻求借助技术力量增强人类活动力的适当方法，即管理。

然而，美国当时的企业管理方式非常落后，工厂工作时间长，效率低，工人缺乏训练，工资也不高，雇主不懂得怎样来刺激工人，提高劳动生产率。

总之，当时的经营管理仍以传统的手工业方式为重点，造成美国经济的发展和企业中的劳动生产率远远落后于当时的科学技术成就和国内外经济条件所提供的可能性。据文献记载，许多工厂的产量都远远低于其额定生产能力，能达到额定生产能力的 60%，就凤毛麟角了。

当时，美国规模最大的公司是铁路公司。由于西部开发的客观需要，铁路得到迅速的发展，但是由于缺乏管理，出现了很多问题，事故频频，效率很低。

19 世纪下半叶，《美国铁路杂志》的编辑亨利·普尔在分析了美国铁路系统从初创到成熟这一过程中由于管理不善而造成许多误点和事故的原因后，指出铁路必须进行有效管理。他提出应该通过明确的组织机构系统来进行管理，即设置一套组织分工系统，汇报通讯系统，并制定严格的规章制度，以便使管理者能及时了解铁路运行情况，采取各种措施来避免事故发生。

同时，他还提出在管理中要重视人的因素，要使组织协调，充满团结精神，要采取新的领导方式，克服传统领导方式中墨守成规和单调刻板的毛病等等。

普尔是“管理运动”的先驱者，他为后来的“科学管理”、“行为科学”、“系统管理”等管理理论的形成打下了一定的基础，为早期管理思想作出了很大贡献。

工业中也存着类似铁路的问题。当企业和公司规模扩大后，带来了一系列问题：效率、刺激、行政管理、教育等等。美国机械工程师学会为解决这些问题发挥了一定的积极作用。年会员亨利·唐纳发表论文《作为经济学家的工程师》，倡议发起运动把管理从工程学独立出来，发展为一门学科。刚入会不久的年轻人泰罗听了唐纳的发言，随后就和他的同代人提出了一套实际做法、观点和思想方法。后人称之为“科学管理”。

然而，只有少数有见识的工业家和工程师认识到科学管理的概念及其对经济发展的意义，还没有形成为一个管理运动。必须通过一定的手段和方式向社会、向公众广泛宣传科学管理，这就形成了管理运动的“三次高潮”。

第一次高潮是 1911 年东方铁路公司提高票价的意见听证会和 1912 年美国国会为泰罗举行的听证会。当时东方铁路公司想提高客货运价，遭到货主和公众的强烈反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行一次听证会，公众方的律师布兰戴维斯邀请泰罗等 11 位工程师作证：只要采用科学管理的技术和方法，铁路公司不必提高票价同样可以盈利。结果公众方胜诉，从此，科学管理观念引入了社会。

第二次高潮是在 1920 年美国通用汽车公司的改组。当时公司濒临倒闭，小斯隆担任总经理后，对公司进行了大刀阔斧的改组——实行“集中政策控制下的分权制”，建立多个利润中心。公司很快就恢复了元气，他们依靠的不是技术，而是管理与组织。通过这次改组，人们认识到管理的范围不仅仅是生产管理，而是范围要比这大得多。

第三次高潮是 1924 - 1932 年梅约在美国西屋电气公司霍桑工厂进行的试验，其结论是要注意人的因素，这是管理科学的一个里程碑，也是一个重要的转折点。

20 世纪 30 年代，爆发了世界范围的经济大危机，管理运动受到了很大影响。但是前后四五十年的管理运动，改变了人们的传统观念，引发了人们思想上、观念上的转变，促进了经济的发展。管理运动为管理学的形成和发展奠定了基础，它所提倡的并被普遍接受的观点“保存、调研、合作、渐进”，已经在人们心中，在社会土壤中深深扎下了根。